

シンガポールに見るカジノのあり方

～考え、ビジョン、政策、実現手法～

3月27日

日本プロジェクト産業協議会(Japic)

美原 融

(株式会社三井物産戦略研究所プロジェクトエンジニアリング室長)

シンガポール

～ 赤道の北約137キロに位置する淡路島程度の大きさの都市国家 ～



1819年:

イギリス植民地化。東西貿易の拠点となり、中国、インド等から大量の移民が流入して、都市化が進行

1964年:

マレーシアから分離独立。現在はシンガポール国民約326万人に、海外からの駐在等居住者を加えた約440万人が住む都市国家

清潔、きれいさ、快適なあらゆるアメニティー
整備されたインフラ施設、ホテル、コンベンション施設
アジアの中の先進国、交通のハブ、金融センター

アジアの観光大国

～都市国家としての観光戦略に着目する～

- **国情:**

- 国土が狭く、天然資源もほとんど持たず、人口の少なさから内需を中心とした経済活動が期待できないシンガポール

- **観光産業:**

- 多くの雇用を創出し、多大な消費を生み出す観光産業は、最も重要な産業の一つ。観光に対する政府の組織的配慮・施策

- **来訪観光客数:**

- 2005年:年890万人、2006年9月:年970万人

地政学的な優位性

交通・人の動きのハブ

観光政策推移 ①

～ ハードとしての都市の魅力創り・観光資源の育成 ～

- **60年代：失業対策**

- 独立直後。失業対策としての観光（労働集約型産業）。
- シンガポール観光振興局設立：魅力づくり（マーライオン、ホテル建設）。
- 67年：ガーデン シテイ政策：旅行者を招きやすい国土の整備（清潔で緑の多い街、計画的植樹と都市公園の整備）

- **70年代；アトラクション開発とコンベンション誘致**

- 71年ジュロンバードパーク、72年セントリーサ島開発、73年シンガポール動物園。シンガポール・コンベンション・ビューロー設置

- **80年代：歴史的建築物・市街地の再開発**

- スラム撤廃と近代都市の建設。大規模な市街地再開発事業
- 観光資源開発計画

観光政策推移 ②

～ 観光資源としてのソフト、質の充実化、新たな観光資源への志向 ～

- **90年代：国外観光投資の促進**

- ツーリズム・アンリミテッド、世界をシンガポールへ、シンガポールを世界へ

- **96年：観光政策「ツーリズム21」**

- 観光関連産業の強化。98年「観光開発支援計画」：130万ドルの基金を活用し、近隣諸国を含めた新たなパッケージツアーの開発や世界的な芸術文化イベントの開催など6つの分野に、資金面での支援。
- ホテルの質的向上を図るため、一定の改築に対して補助金を交付する制度

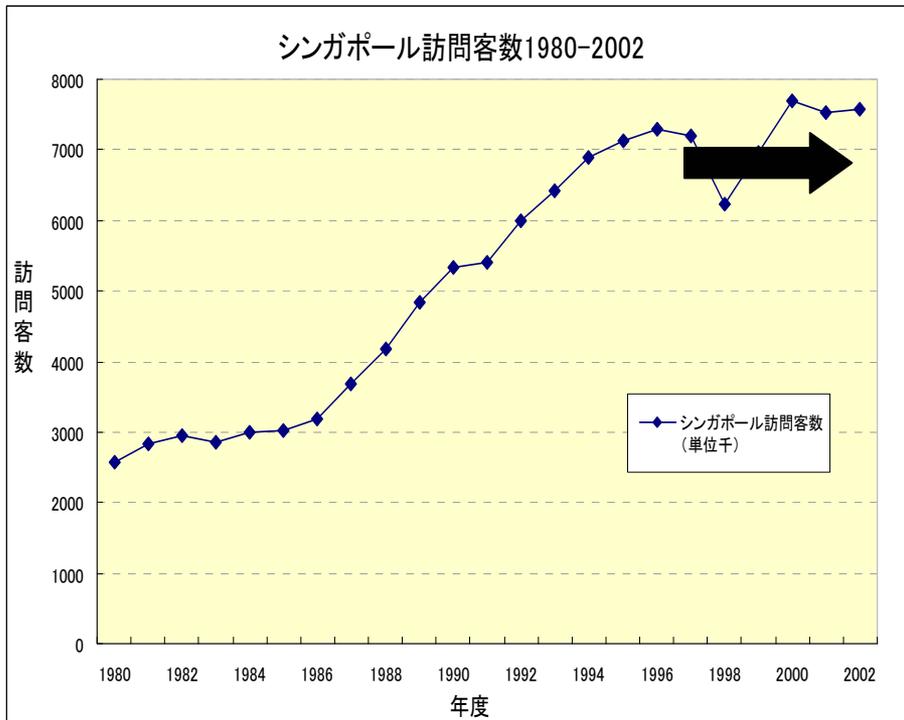
- **2004年：（カジノを含む）統合リゾート計画**

- きれいで清潔、だけどつまらない国からエクサイティングな人を呼び込む魅力のある観光都市に

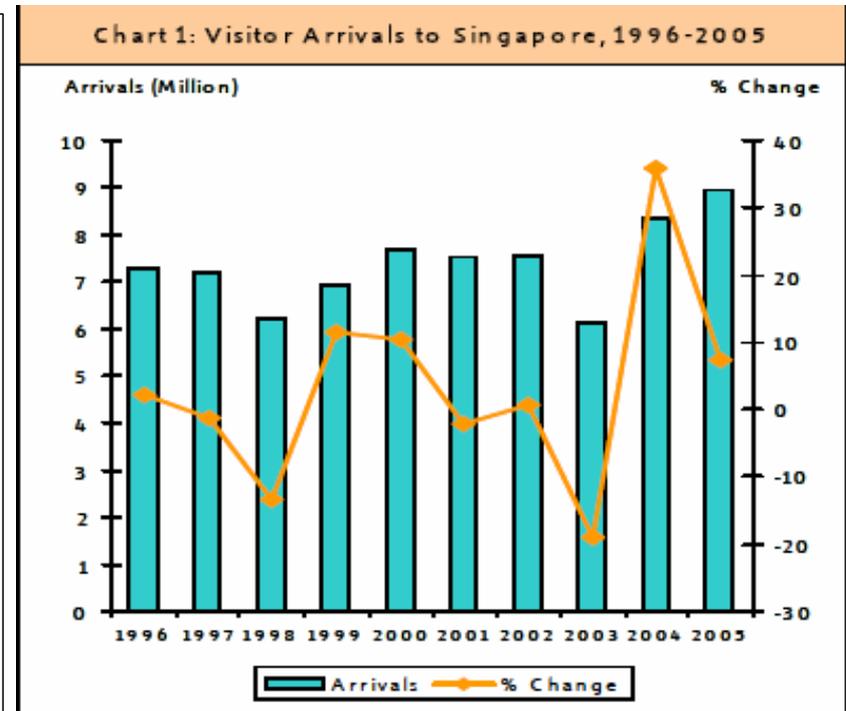
観光客推移

～ ASEAN観光市場には構造的な変化が起こりつつある ～

1980年～2002年



96年～2005年

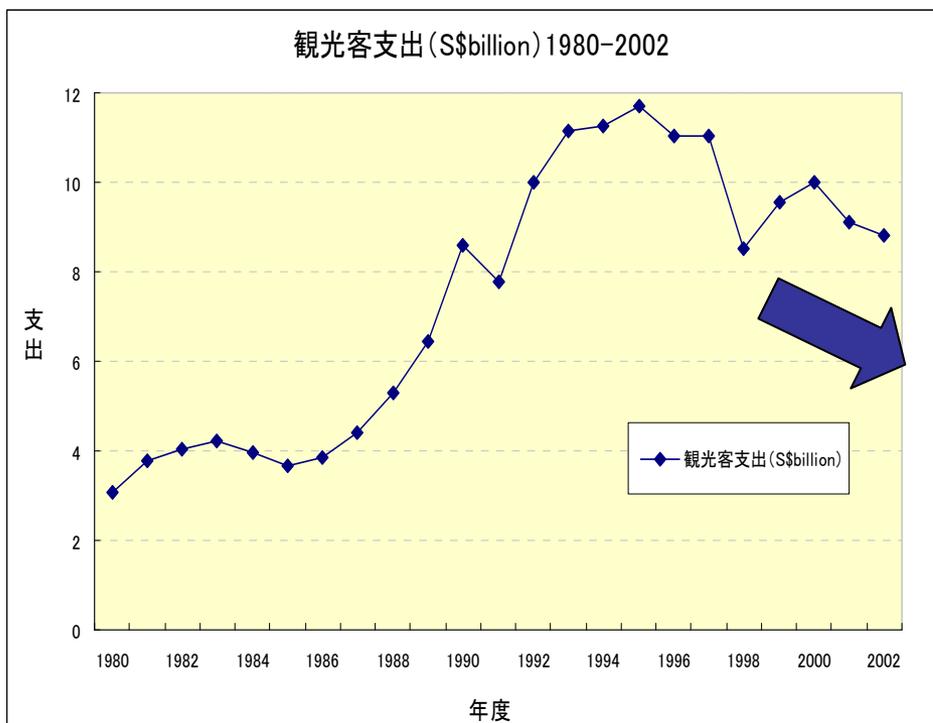


年観光客数は停滞、ASEANにおける相対的魅力的減退、滞在の短縮化
 ツーリスト・DESTINATIONとしての魅力的減退、長期的にはシェア損失

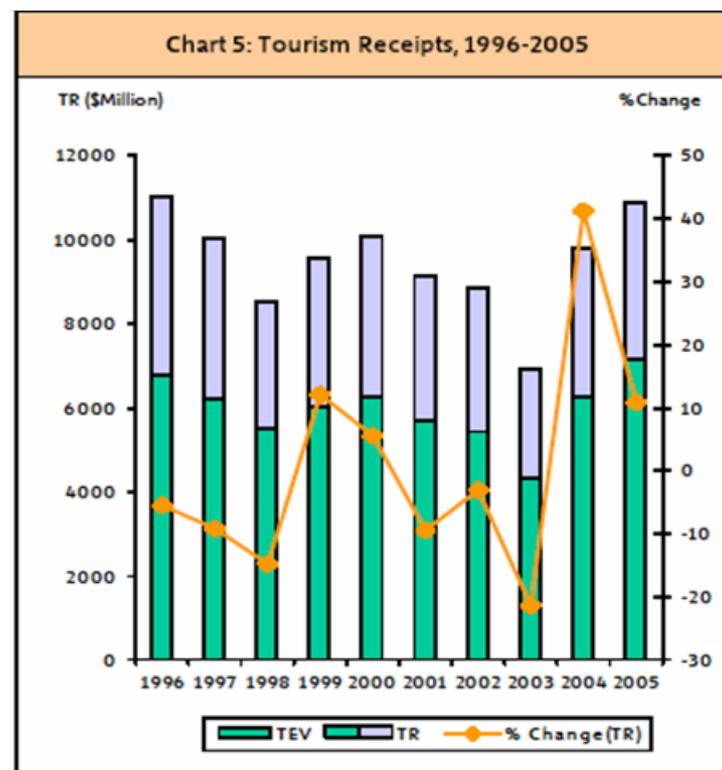
観光収入推移

～ 観光客消費構造の変化、短期間訪問、消費は減少 ～

1980年～2002年



96年～2005年



観光収入ピークは1990年初期。 ASEAN顧客増、中国観光客は成長セグメント(2002年88.3億S\$)

ASEAN全体地域事情

～環境の変化を正確に把握し、戦略・政策を考える～

地域経済発展・観光ビジネス旅客増

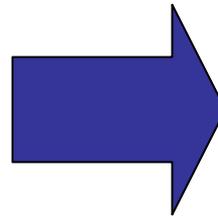
ASEAN・中国等の旅行者ブーム

地域間観光開発競争

魅力的な観光資源を持つ事が優位に

地域間観光・ビジネス顧客争奪競争

域内競争激化、多様な顧客の選択肢



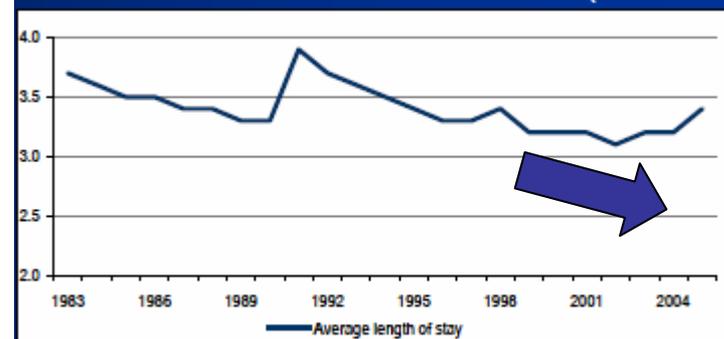
域内外国人観光旅客
訪問先シェアの減退

顧客宿泊日数、観光消費
額の減退

魅力ある観光資源を他国
に先駆け保持する必要性

シンガポールの置かれた事情

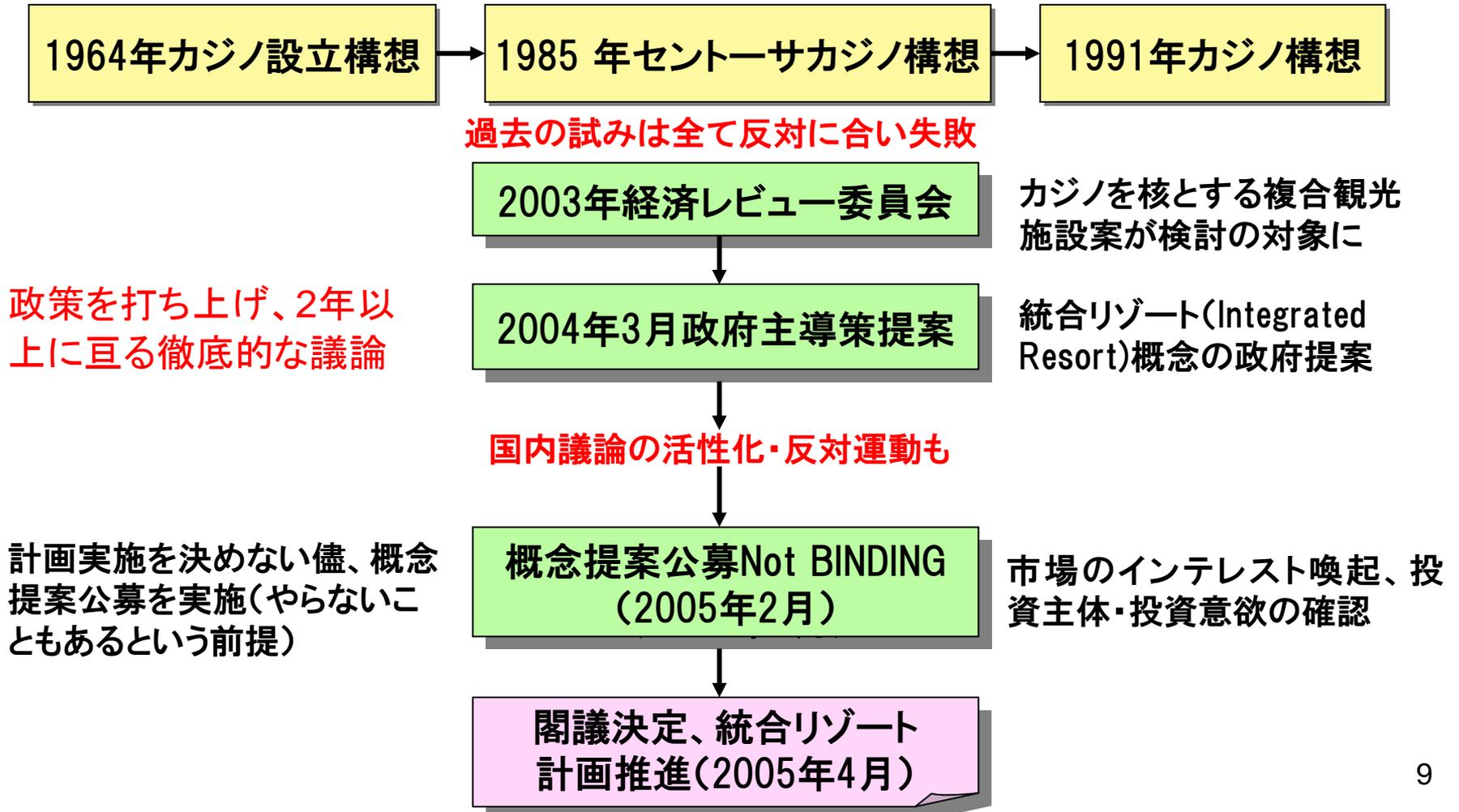
シンガポール観光客の平均滞在日数 (単位: 日数)



出所: CEIC, マリルリンチ

カジノ導入に至る経緯

～ 経済産業政策として2003年政府内部で真剣に検討(環境変化、世代交代)～



ビジョン・政策

～政策誘導による複合観光施設開発・港湾地区、リゾート地域一体開発～

統合リゾート(Integrated Resort～IR)計画 2005年4月閣議決定

- 世界一流のエンターテイメント、レジャー施設を提供する象徴的な滞在型リゾート施設
- アジア域内の観光客を惹きつけ、競争に勝つMust Visit Destination
- 単なる賭博施設ではない。マカオやラスベガスの施設とは根本的に異なるカジノをその核に含む複合観光施設。カジノは総施設面積の5%内

訪問客に休日の満足感を与える海岸やラグーンの背景を活用したプレミアムクラスのテーマ性のある大型開発（多様なエンターテイメント、ホテル、レストラン、物販、劇場、テーマ性のあるアトラクション）

都市中心部に設置される高密度の多目的開発。ホテル、物販、飲食設備、テーマ性のあるアトラクション、コンサートホール、劇場、博物館などの文化的アメニティー。都市型の統合リゾート

二つの異なった概念を提示、これらをIRとして実現する

二つの統合リゾート

～地点は二箇所、都市計画上戦略的に重要な政府所有の土地～

機軸コンセプト

Multi Resort Experience

(家族・エンターテイメント客)



機軸コンセプト

MICE (Meeting, Incentive Tours, Convention Exposition)

(ビジネス・コンベンション客)

方針: 異なった概念で二つの施設を作り、異なった顧客層を集客する

マリーナベイ地区

click on each hotspot ● to find out more

Map of Marina Bay



ベイフロント高層ビル群、ダウン
タウン地区の反対側になる

シンガポールの「顔」となる場所

海上、高速道路からのダウンタ
ウンへの入り口

ラグーン全体を民間活力により
再開発し、マリーナベイを取り囲
む形で、施設整備

セントーサ島

～ 72年以降、開発公社を設立し、島自体のリゾート化を推進してきた地域 ～



戦略①：社会的合意形成

～国民のパーセプションを段階的に変える、オープンな議論、反対運動の許容～

1. 多様な見解の吸い上げ:

- 意見フォーラム、意見集会など国民の意見や意向を吸い上げる仕組み。
(オープンな議論)
- 反対運動の許容(宗教グループは全て反対)

2. 国際公募による概念提案コンペの実施:

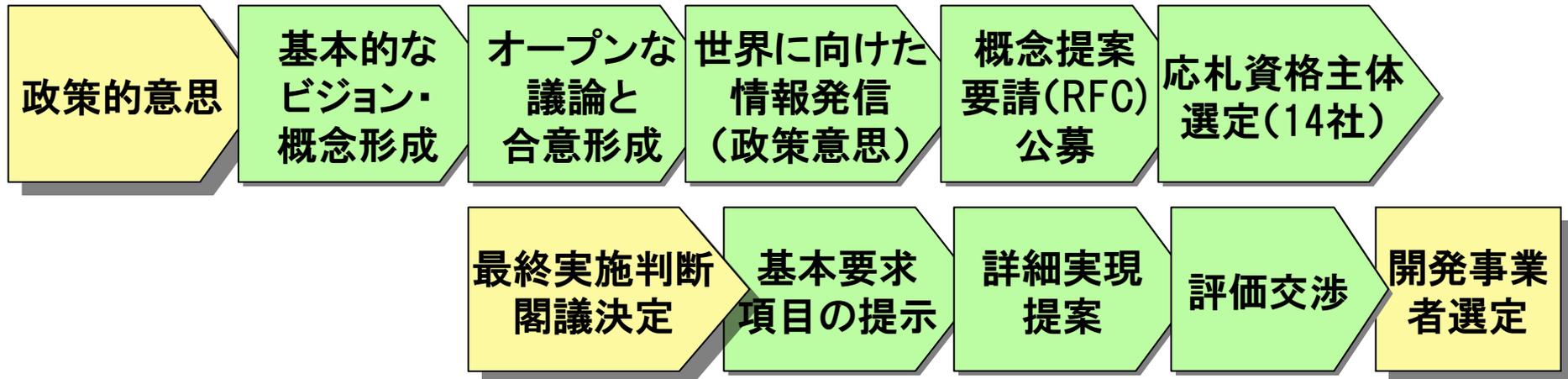
- 但し、拘束力無し、シンガポール政府は実施するコミットはしない前提。
- 統合リゾートの具体イメージの把握、投資する外国投資家の存在とそのインタレストの確認
- 経済効果を可視化し、一挙に、政治的・社会的コンセンサスを得る

3. 包括的施策の同時的提示:

- 事業場所の選定と実施判断、社会的危害縮小策を同時に政治決断〔閣議決定〕し、一挙に推進する。

戦略②：取られた手法・手順

～ 周到な準備、慎重かつ大胆な手順、世界中が注目する大入札に ～



(マリナベイを先行、6ヶ月遅れでセントリーサ選定)



(上記と平行して制度設計、国の枠組み形成)



戦略③：公募・事業者選定

～世界の注目、効果的な競争、演出により、最も優れた投資提案を選ぶ～



戦略④：評価判断基準

～ 施策方針を施設の設計や投資のあり方に反映する評価判断基準の設定 ～

マリナベイ統合リゾート

観光的魅力と観光への貢献:40%

開発投資の規模:30%

建築的デザインの優位性:20%

コンソーシアムの強さ、経験:10%

セントーサ統合リゾート

観光的魅力と観光への貢献:45%

施設設計、コンセプトの優位性:25%

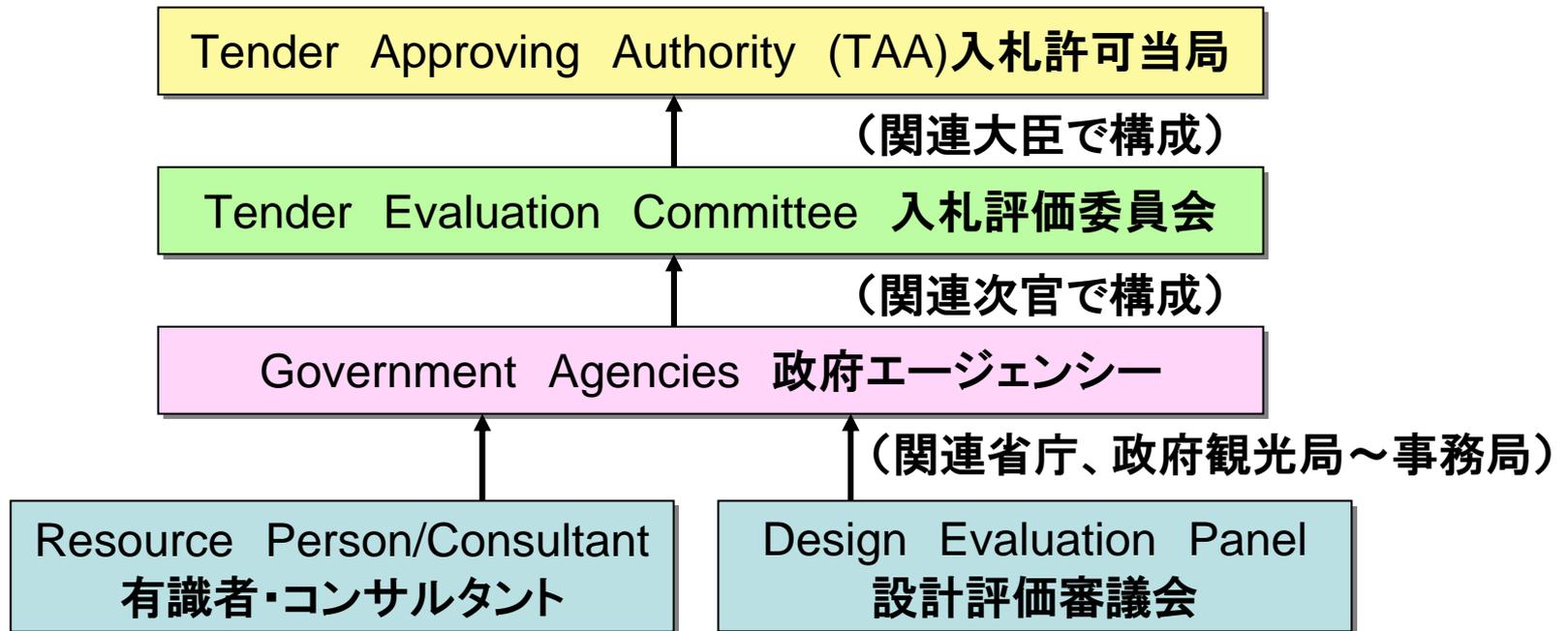
開発投資の規模:20%

コンソーシアムの強さ、経験:10%

施設毎に評価のあり方を変え、政府の意思を明確化。評価判断基準並びに基本施設要件は全て公開し、透明な手続きで事業者を選定

戦略⑤： 審査・評価体制

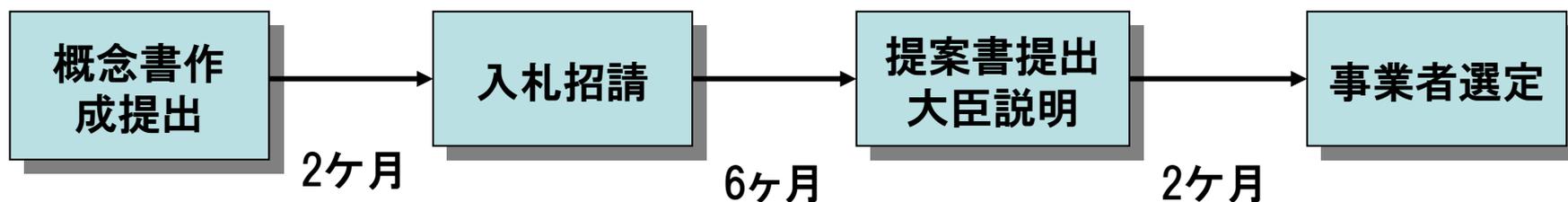
～ 審査はまず大臣に対する事業者による説明から(選定後、一部条件交渉) ～



Singapore Science Center	Bain & Co
LunchBox Theatrical	Cochrane Consulting
Productions	CB Richard Ellis
Singapore Art Museum	Global Gaming Group
Bain & Co	

戦略 ⑥： 開発契約

～ 民間資金を活用した地域再開発・観光のメルクマールとなる施設実現 ～



政府が所有する土地を開発する目的で特定事業者に売却。土地の利用のあり方を詳細に規定する

一定の施設を設けることを前提に投資のコミット。一定期間内に投資を実施した場合、別途シンガポール政府に対し、カジノライセンス許可を申請し、取得できる。

契約の本質は、地域再開発契約(土地売却、投資コミット等)。カジノのライセンス申請は事業者がコミットした投資の過半を実施しない限りできない

マリナベイ統合リゾート

～ 落札者が米国でも最大のコンベンション・カジノ・ホテル事業者 ～

- **落札事業者:**
 - 米国Sands Las Vegas
- **総投資額:**
 - S\$50億ドル(4250億円相当額)
- **2010年雇用創出:**
 - 33154人
- **2024年雇用創出:**
 - 60252人
- **2010年GDPに対する貢献:**
 - 1890億円相当額
- **2024年GDPに対する貢献:**
 - 3190億円相当額

Sands
LAS VEGAS SANDS CORP.

入札招請:2005年11月15日
応札締め:2006年3月29日
落札決定:2006年5月26日
(最終的に4グループによる応札)
Genting
Harrahs + Keppel Land
Las Vegas Sands
MGM Mirage +Capitaland

巨大なベイフロント開発

~ MICE (Meeting, Incentive Tours, Exposition) ~

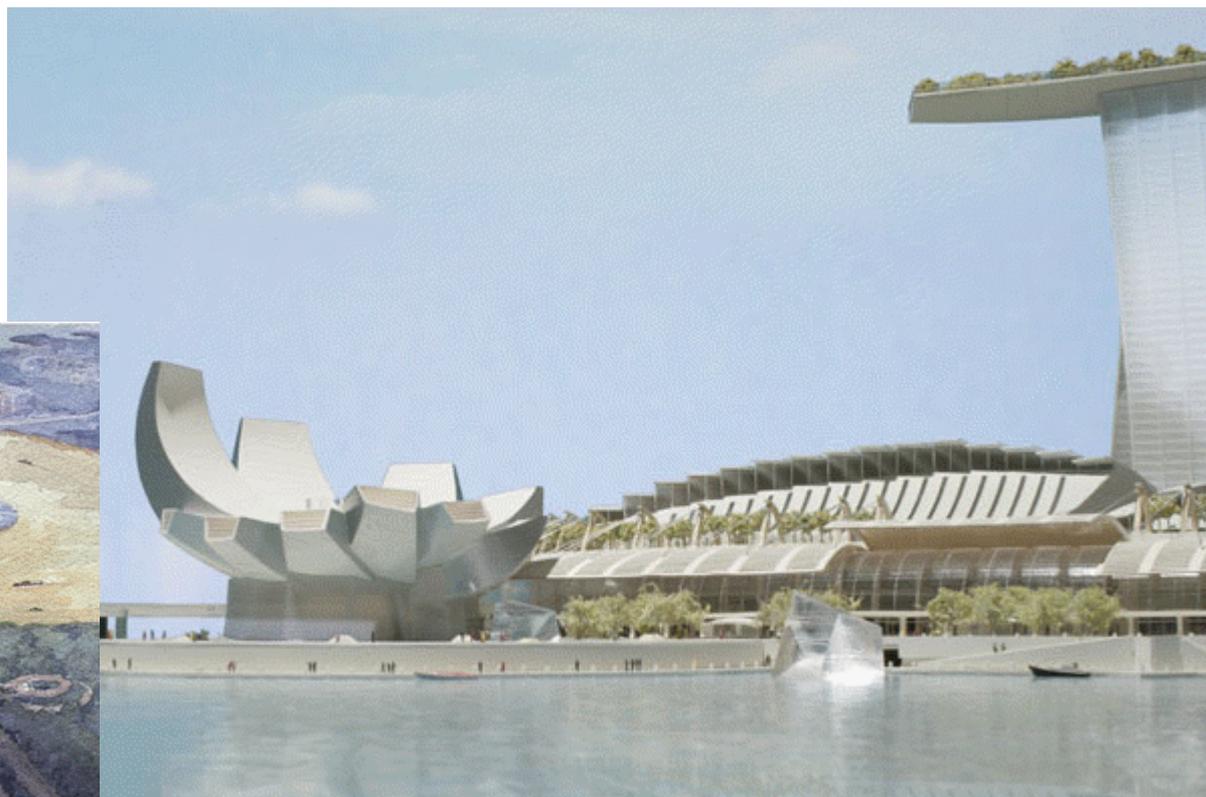
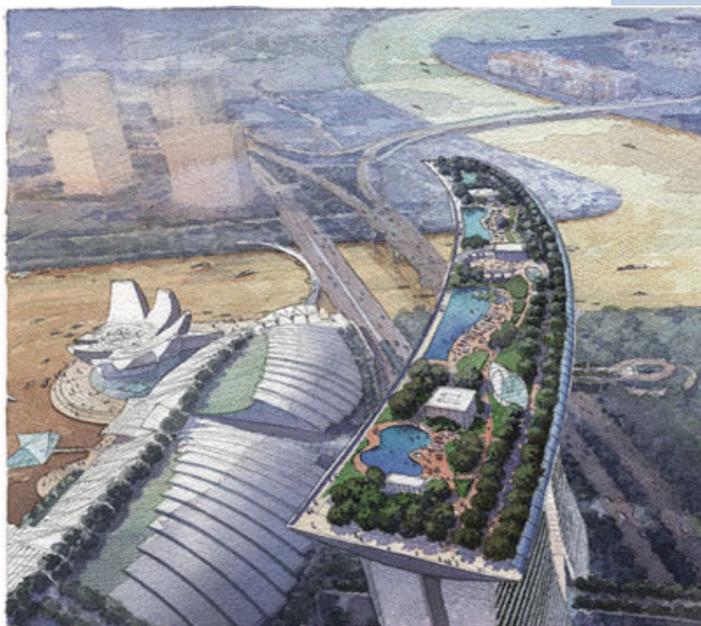


エキジビションホール、ホテル、会議室、ショッピングモール、科学美術博物館、スカイパーク、浮上パビリオン、エンターテイメントゾーン

アイコニックな施設

～世界に何所にもない施設。見てみたい、行ってみたい施設～

1ヘクタールの空中庭園



芸術科学博物館

港からシンガポールを見る



3つのホテル層、2500室

上空からマリナベイを見る



～ あらゆる場所から、抜群の眺望 ～

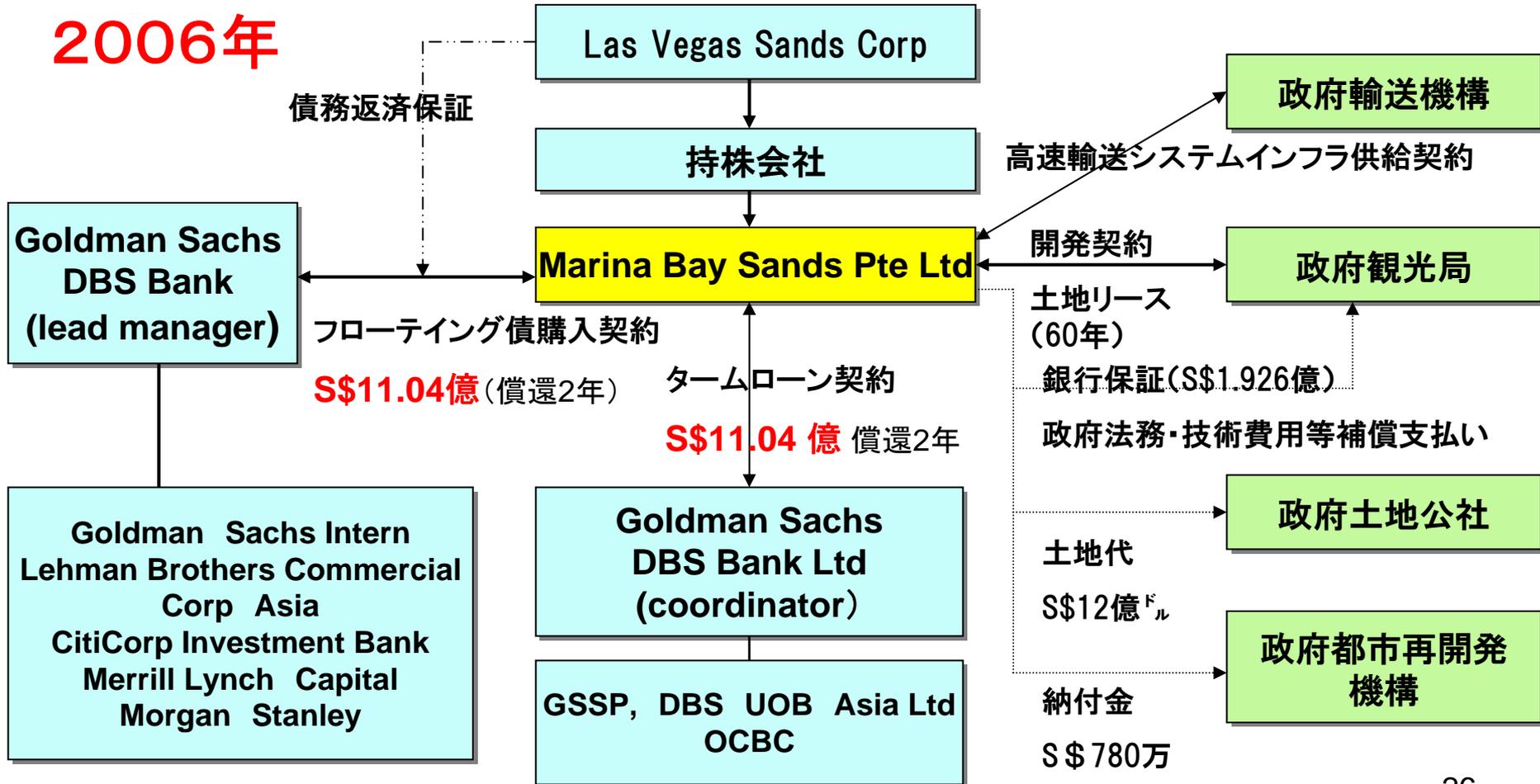
2010年のシンガポール

最高のコンベンション施設、最高のホテル・飲食施設、ショッピング街、
エンターテインメント施設〔劇場、テーマパーク、博物館、カジノ〕



マリナベイ資金調達

2006年



セントーサ島統合リゾート

～東南アジア最大のマレーシア総合エンターテイメントグループGentingが受注～

- **落札者:**
Infinity@TheBay Pte Ltd
(マレーシア・Gentingグループ)
- **総投資額:**
 - 約4160億円相当額(S \$ 52億)
- **完成予定:**
 - 2010年オープン(ソフト運営開始:2009年)
- **新規雇用創出:**
 - 45000人
- **直接雇用者:**
 - 10000人を超す人々がリゾートに直接雇用
- **入場者想定数:**
 - 2010年:1500万人の入場者を予定
 - 800に及ぶ観光産業関連業界からの支援と保証
 - 45000社の旅行会社と観光会社と連携販売促進



入札要請:2006年4月28日
入札締め:2006年10月10日
落札決定|2006年12月8日
(三グループが応札)

Eights Wonder + PBL + Melco,
Genting + Universal Studio
Kerzner + Capitaland

セントーサ島：昨年。何もない

～ 陸上橋を作り、車、電車でのセントーサ島乗り入れを可能にする～



センターサ島統合リゾート

～家族で楽しめるリゾート施設(カジノはホテルの地下。見えない、解らない)～

ユニバーサルスタジオ、海洋生活探索公園、水公園、海洋体験博物館族館、
野外劇場、ホテル、ライブエンターテイメント、フリーイベント



Multi Resort Experience



あらたに橋、電車をつなげ、交通の便を良くする



Resorts
WORLD
AT SENTOSA



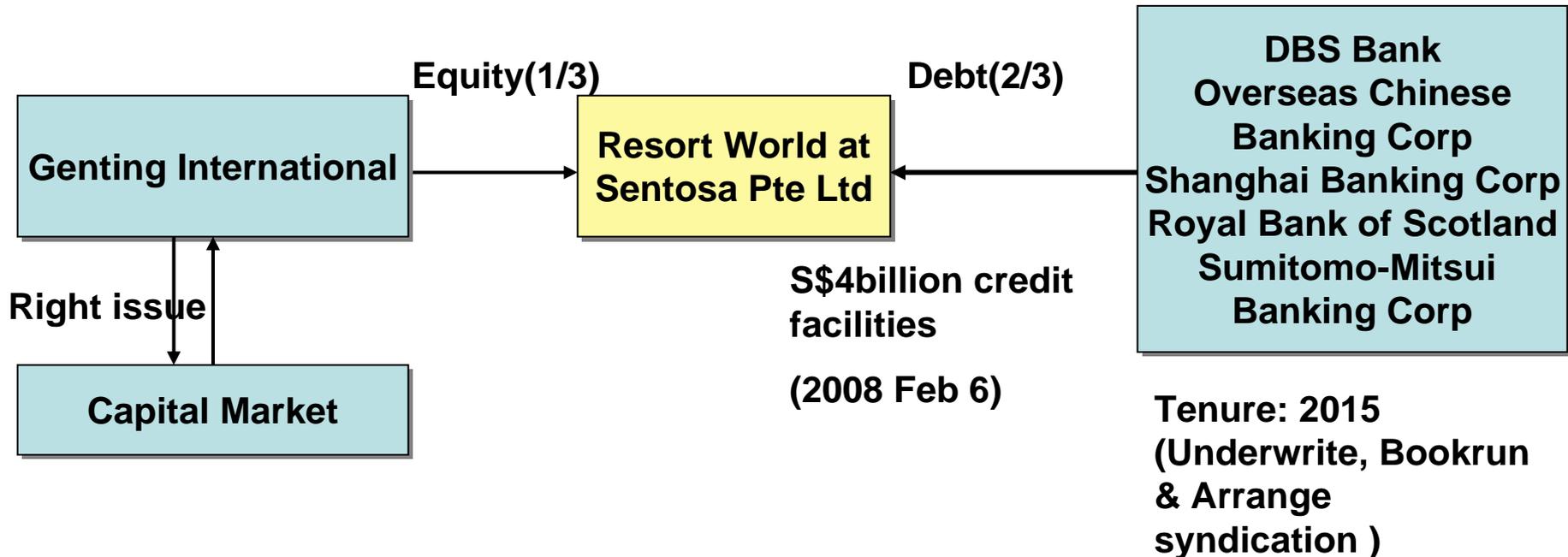
セントーサ工事現場

～ 既に工事は着工、2010年には完成・・・～



セントーサ開発・資金調達

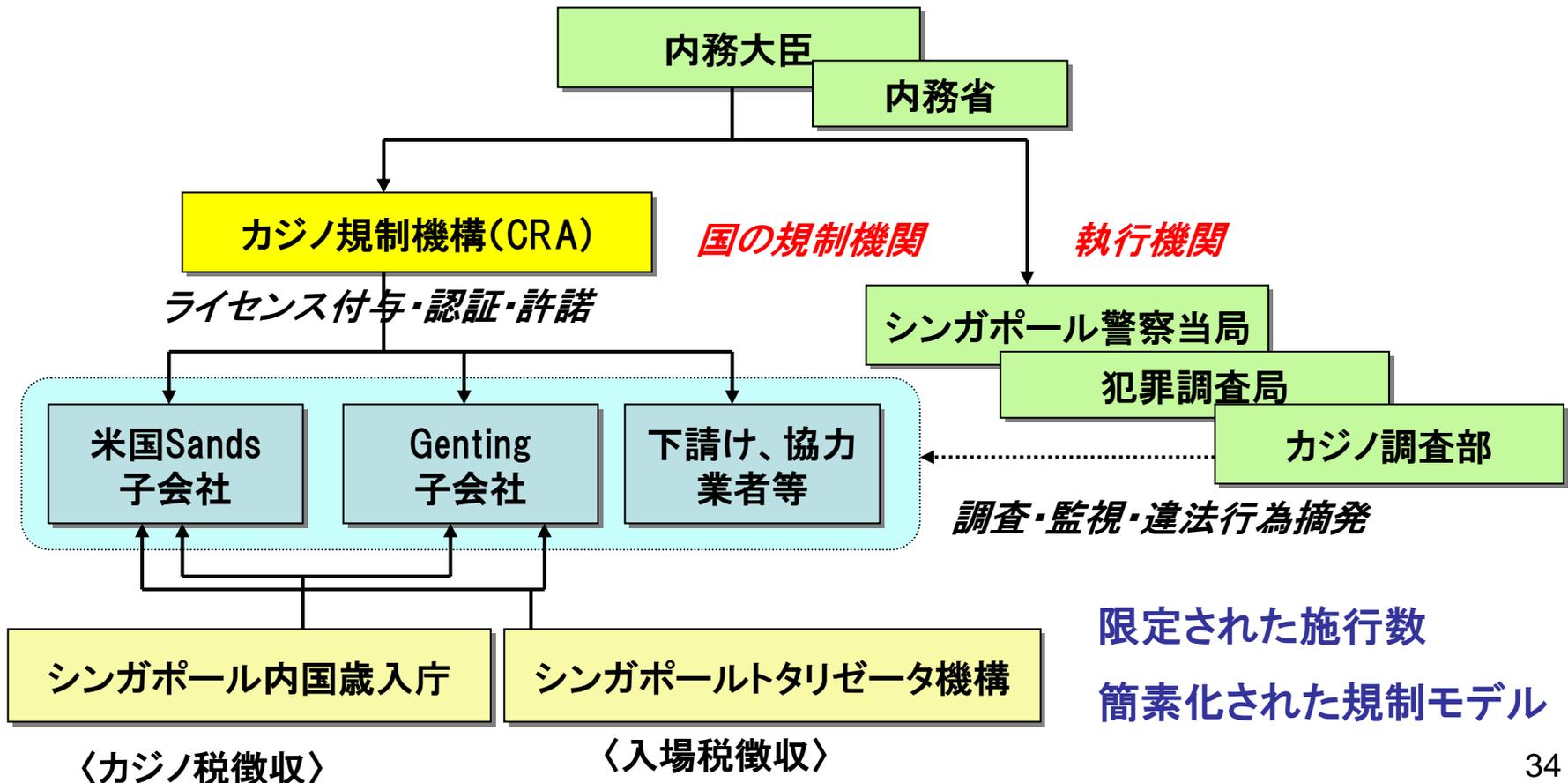
Total project cost: Approx S\$6 billion



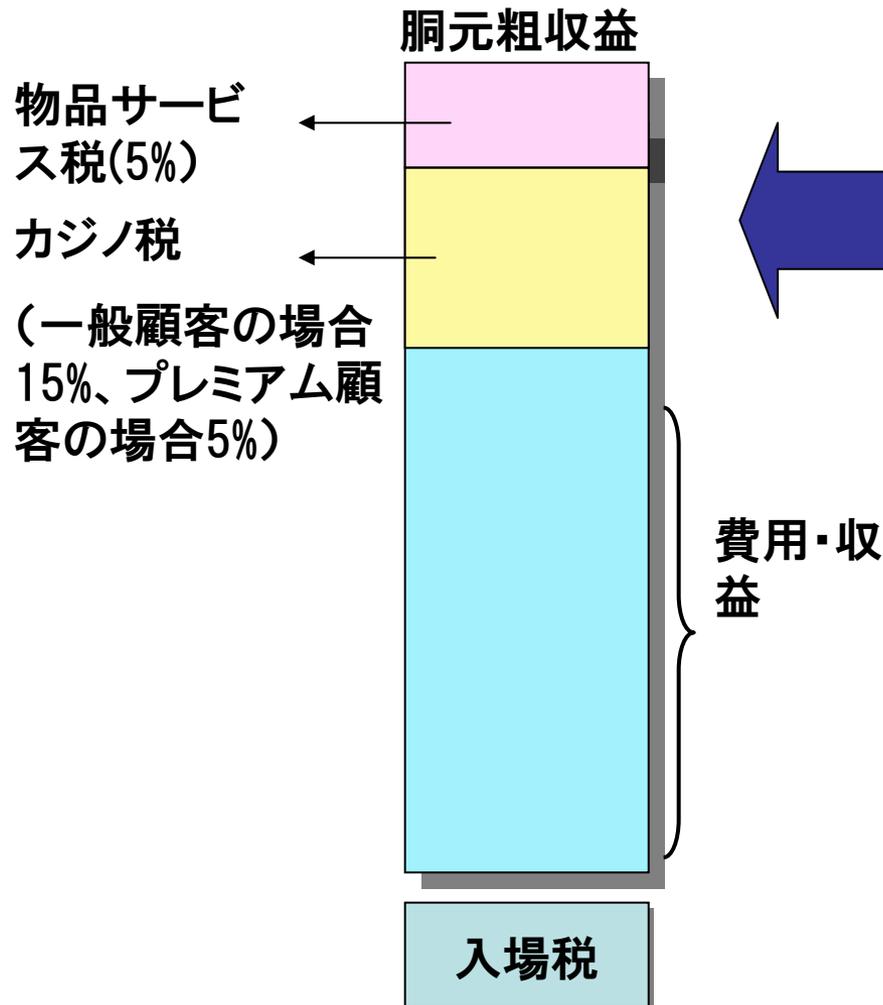
シンガポール金融市場における過去最大の金融組成の一つに

2006年カジノ管理法

～ 新たな法律、新たな国の規制機関、監視の枠組みの創設 ～



国にとっての税收



基本

賭博提供をサービスと見なし
売上に物品サービス税を賦課
粗収益を二分し、異なった税率
を適用

カジノ税

毎月所得税総局に対し
納税、一般財源に充当、
税率は10年間に亘り固定

土地売却代金(一般財源に)、
内国人入場税賦課、
ライセンス申請・許諾料、
その他公租公課

社会的危害縮小化施策①

～ 国民による過度の賭博行為を抑止する多様な施策の組み合わせ ～

シンガポール居住者
永住権者のみ入場料徴収
(S\$100=8千円/日
S\$2000/年)

シンガポール居住者
に対する与信行為
の禁止

対内メディア広告・
プロモーション行為の禁止
(広告規制)

入場料: 慈善目的に寄付

自己排除プログラム
設置義務

銀行ATM設置禁止

Voluntary
ロスリミットの設定。

ゲームエリア全域
ビデオ監視義務

依存症患者対応教育
の徹底義務

社会的危害縮小化施策②

～ 賭博依存症問題への国としての積極的関与 ～

MCYS(地域開発、青年・スポーツ省)

National Conference on Problem Gambling(国家依存症対策会議)

(カジノが実現する前より、創設し、現存する社会事象も含めて国として対応する)

- ▶ 依存症患者対応のための包括的な国家プログラムフレームワークの創出
- ▶ 公衆教育プログラムの開始(2006年7月以降)
- ▶ コミュニティー・レベルでのカウンセリングの実施
- ▶ 地域社会における支援活動の組織化
- ▶ 研究活動の促進
- ▶ 専門的医学治療体制の整備

シンガポール：特徴

安心、安全、クリーン、治安の良さ、政治・制度的安定さ
法治国家としての安定度(投資対象としては魅力的)

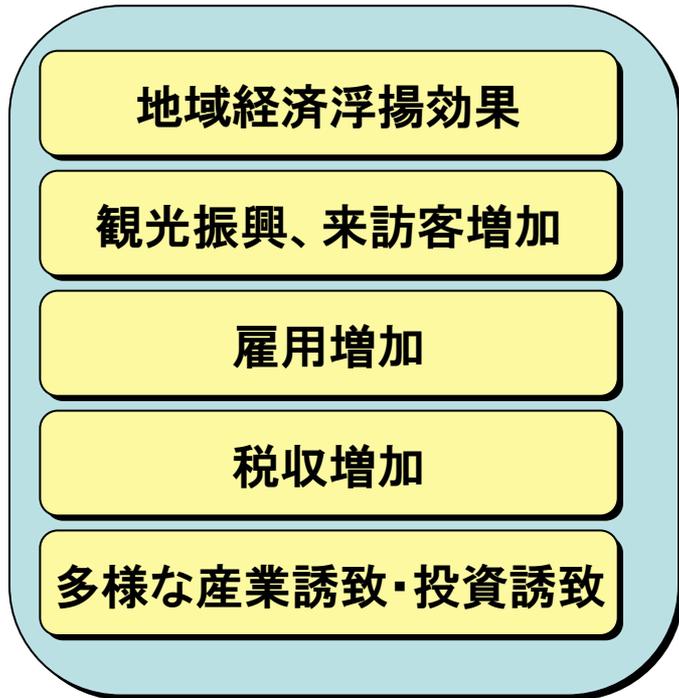
慎重な国民レベル、政治レベルにおける合意形成の過程と実践

カジノではなく統合リゾート、顧客、資本を惹きつけるツール、巨大な
複合観光リゾート

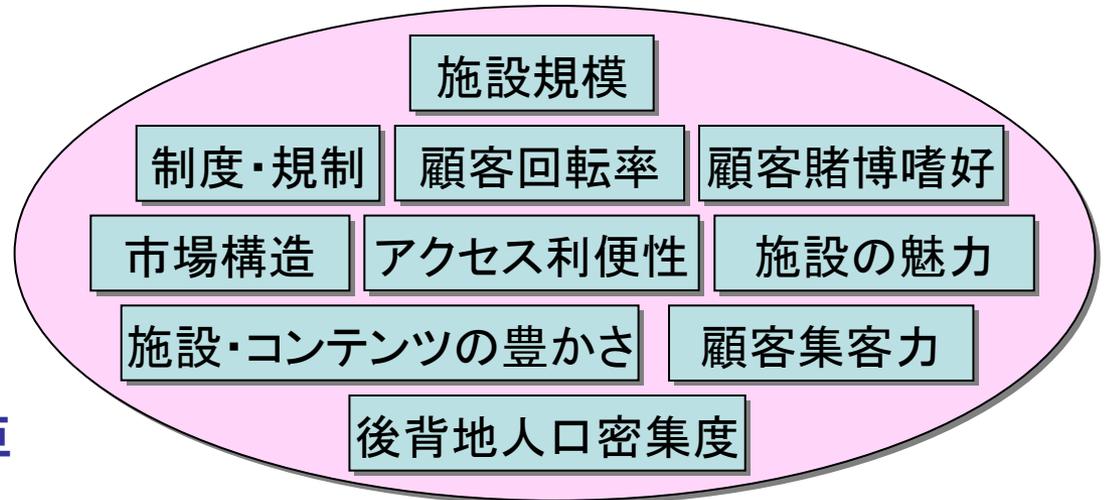
外国人顧客、コンベンション顧客を惹きつけるツール

緻密な制度的枠組み、規制あり方、社会的危害に対する制度的措置

カジノの経済的効果



- ✦ ベイエリア地域再開発の要素
- ✦ 政策誘導による民間投資誘致
- ✦ 観光がもたらす多様な経済効果とシナジーへの期待
- ✦ 他の国に先行してパイオニア利益を得る



人の往来、消費を促すことによる巨大な経済効果