

## シンガポールに学ぶ：カジノ入札選定のあり方

エンタテインメントビジネス総合研究所

主任研究員 木曾 崇

シンガポール、カジノ合法化論の変遷

1985年	セントーサ島カジノ構想 →ゴー・チョクトン首相（当時）によって却下
2002年	経済レビュー委員会の観光ワーキンググループよりカジノ施設の開設提案 →委員長であったリー・シェンロン財務大臣（当時）によって却下
2004年	通商産業省からカジノ導入の再提案 →閣議にてカジノ合法化に向けた検討を決定
2005年	カジノ合法化を閣議決定

シンガポールでは建国以来、幾度となくカジノ合法化案が浮上してきたものの、全国民中15%という比較的高いイスラム教徒（戒律でギャンブルを禁ずる）比率を持つ国柄と、「建国の父」として現在も強い政治的発言力を持つリー・クアンユー初代首相の強力なカジノ反対論によってカジノ合法化の実現が果たされてこなかった。それが急展開したのが2004年から始まるリー・シェンロン政権。リー・シェンロン政権は2004年に通産省によって行なわれたカジノ導入提案を採択、政府はカジノ合法の検討を決定した。

リー・シェンロン首相は2005年4月の首相談話において、過去数回に渡って却下され続けてきたシンガポールカジノ合法化案が、2004年に突如動き出した理由を以下の3点で説明している。1) シンガポール観光産業の低迷、2) 都市再生の必要性、3) 複合型リゾート（IR: Integrated Resort）という新たな概念の登場。上記の3点を理由に、リー・シェンロン内閣は閣議にて「ギャンブルという要素だけを理由に複合型リゾート案を却下することはできない」と判断、同国のカジノ合法化に向けた検討を決定した。

### 複合型リゾート（IR・アイアール）

IR（アイアール）とは、Integrated Resort（複合型リゾート）の略称。シンガポールのカジノ合法化論議の際、カジノを含んだ大型リゾート施設の総称として利用された名称。1990年代まではこのような複合カジノ施設はラスベガス特有のものとして「ラスベガス型カジノ」などと呼ばれていたが、それが徐々にアメリカ全土に広がったことで「アメリカ型カジノ」と呼ばれるようになった。しかし、それがさらにシンガポール、マカオをはじめとして世界中に広まった現在では、このようなカジノ施設を複合型リゾート（IR）と呼ぶのが通例となっている。

## RFC と RFP

シンガポールのカジノ導入検討プロセスは大きく RFC（事業構想公募: Request for Concept）と RFP（事業提案公募: Request for Proposal）の2パートに分かれる。

### RFC（事業構想公募: Request for Concept）とは：

シンガポール政府がカジノ合法化の決定を行なう以前（2004年12月）に行なった世界のカジノ開発企業に対する情報提供要求。同国カジノ事業に対する投資意欲の有無、その想定規模、開発イメージ、投資にあたっての要件など、広範な情報の提供を求めた。ただし、この時点で政府は各企業にカジノ合法化を約束するものではなく、同時に政府の要望に答えて情報提供した企業側もその提出内容を保障するものではない。

### RFP（事業提案公募: Request for Proposal）とは：

シンガポール政府がカジノ合法化を決定した後に行なったカジノ開発権入札。開発コンセプト、建築デザイン、施設構成、投資規模、資金調達方法および関連する企業の明示など、多様な側面からの文書提出が求められ、その総合評価で勝敗が決した。

## RFC 実施の意義：

### 1. 業界からの情報吸上げ

国内にカジノ産業を持たない政府にとって、制度設計を行なうにあたって情報を収集出来るルートは限られている。RFC という形で広くカジノ事業者から情報を吸上げる事で、最も正確かつスピーディな情報収集が可能となる。また、公募形式をとった事により、個別企業との癒着の可能性を最小化することができた。

### 2. 投資意欲を最大化するための検証期間

事業者に対して「何もコミットをしない」という前提で意見交換を行なう事のできる RFC 開催期間は絶好の制度調整期間となった。事実、この期間にシンガポール政府は事業者の投資意欲を最大化するため、当初示していたカジノ税率やカジノ施設の開発面積制限などを変更したのはもとより、発行するカジノ開発権の数そのものも当初の1つから2つへと追加するなどした。

### 3. 合法化に向けた国民の理解促進

シンガポール政府は RFC の開催を比較的オープンに行なう事で、国民のカジノ合法化に向けた論議を促進することに成功した。どのような企業が参加をし、どの位の金額が投資され、どのような施設が出来上がるのか? RFC プロセスを通じてこのような具体的なイメージを国民全体に広がり、政府がカジノ合法化をコミットしない中であっても国民のカジノ論議が広がり、合法化に向けた環境を醸成ができた。

一方、実はシンガポール政府は、この RFC による情報開示要求に対する返答を、その後続く（かもしれない）入札業者指定の要件とした。その内容を保障する必要はないものの、事業者にとってはシンガポール政府の要請に応える事はほぼ強制であったと考えて良い。

開発対象地域：



出所：google (地図)

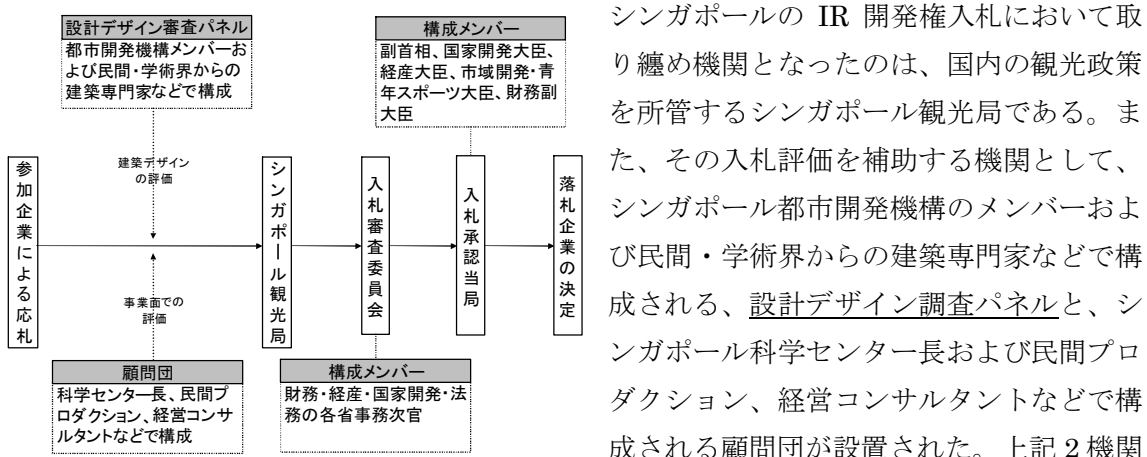
### マリーナベイ

マリーナベイはシンガポール都心部よりほど近い港湾エリアに存在する一帯。超高層ビル群で有名な CBD (Central Business District: 中央尾商業地区) やマーライオン公園などが密集するシンガポール随一の商業エリアとして知られる。

### セントーサ島

シンガポール最大のリゾート地区。1970 年代より開発が進められ、国内屈指のビーチ、リゾートホテル、ゴルフ場、水族館などが点在する。都心部から車で 5 分、国際空港から 20 分という、世界にも類を見ない都市近接型マリリゾートとしても知られる。

選定プロセス：

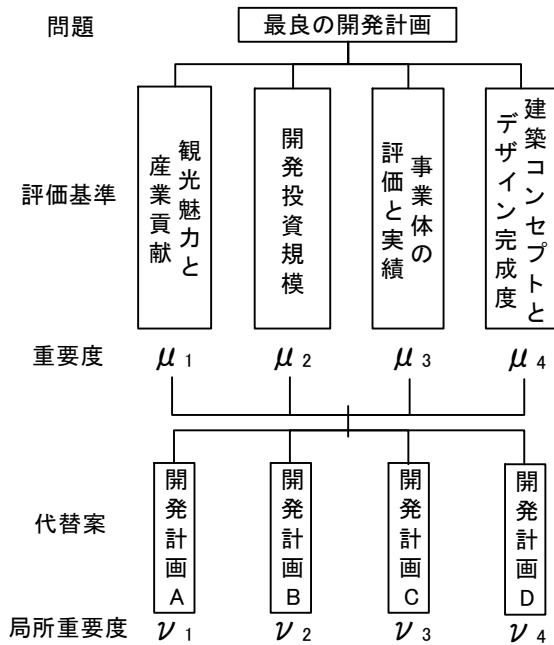


シンガポールの IR 開発権入札において取り纏め機関となったのは、国内の観光政策を所管するシンガポール観光局である。また、その入札評価を補助する機関として、シンガポール都市開発機構のメンバーおよび民間・学術界からの建築専門家などで構成される、設計デザイン調査パネルと、シンガポール科学センター長および民間プロダクション、経営コンサルタントなどで構成される顧問団が設置された。上記 2 機関

は、入札参加企業の提示した開発案をそれぞれ建築面、および事業面から評価し報告書を提出。それを財務、経産、国家開発、法務の各省事務次官からなる入札審査委員会が参考にしながら、AHP<sup>1</sup>分析法を用いた総合的な観点から評価を行なった。入札審査委員会による評価は、最終的に副首相を座長とし関連大臣・副大臣によって構成される入札承認当局の最終承認を経たのち落札企業の決定となった。

<sup>1</sup> Analytic Hierarchy Process

AHP 分析法：



AHP 分析法は、求めるべき到達点に向けた複数の選択肢を体系的に評価するための整理手法である。AHP 分析法では、取り組むべき課題の要素を 1) 問題、2) 評価基準、3) 代替案」の 3 階層に分類し、各階層の要素を一對ずつ相対比較してゆく事で、最終的な代替案の総合価値算出を行なう。

この分析評価法は、非常に複雑かつ多岐に渡りがちな物事の評価を非常にシンプルな直感的判断の積み重ねによって導き出してゆく事が出来る。特にその評価プロセスが見え難い事業においては、公平性が比較的担保し

やすい評価手法として多くの意思決定の場で広く利用されている。

評価基準とその評点：

項目	マリーナベイ	セントーサ島
観光施設としての魅力と産業への貢献度	40%	45%
建築設計コンセプトとデザインの完成度	30%	25%
開発投資額の水準	20%	20%
事業者団体の結束力と過去の実績	10%	10%

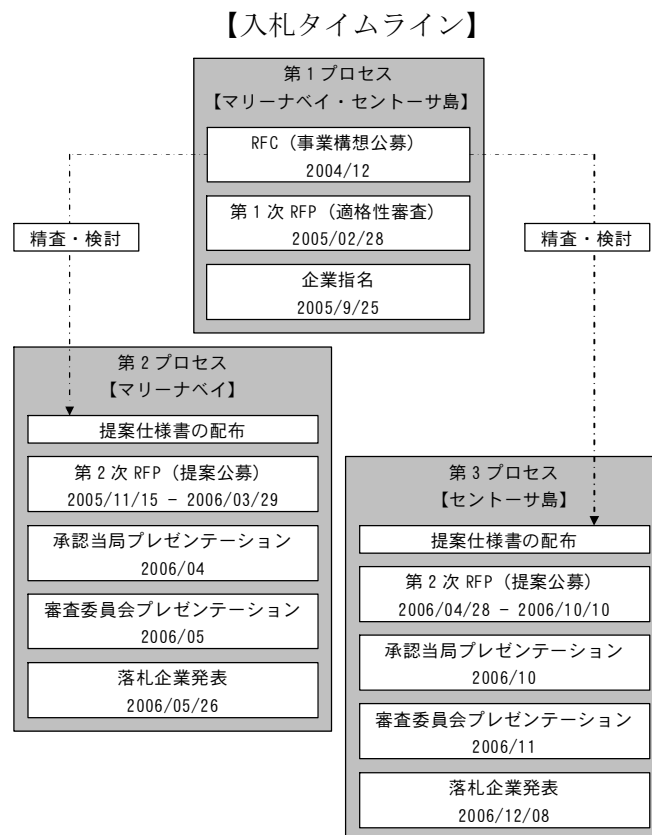
出所：Singapore Tourism Board 発表資料を EBI が編集

シンガポール政府はマリーナベイとセントーサ島の IR 開発に対して、全くことなった政策的意義を求めていた。その為、両地域における入札はその評価基準こそ同一であるものの、各基準における重要度に差が付けられており、それぞれ異なった形の開発計画が自ずと選定される事となった。

シンガポールの都心部に立地するマリーナベイでの IR 開発では、リー首相が IR 導入のひとつのポイントとして挙げた「都市再生の必要性」により重点が置かれており、その為、シンガポールの近代的イメージに相応しい建設コンセプトやデザインの評価により大きなポイントが振り分けられた。一方、セントーサ島での開発においては、シンガポール国内に不足するファミリー向けの臨海型観光施設の拡充が最大のテーマとされており、開発計画の示す観光施設としての魅力度、およびシンガポール観光産業への貢献度とその評価の重点が置かれることとなった。

入札スケジュール：

シンガポールにおける IR 開発権入札は、2004 年 12 月に行なわれた RFC から約 1 年間に渡って行なわれた。その入札には世界各国から 16 の事業者が立候補し、うち 14 社が適格性審査<sup>2</sup>を経たのちに入札指定業者となった。



**【入札指定業者と応札事業者一覧】**

	カジノ運営企業	開発パートナー	入札指定	応札	
				マリーナベイ	セントーサ島
1	MGM Mirage	CapitaLand	○	○	-
2	Kerzner International	CapitaLand	○	-	○
3	Harrah's Entertainment	Keppel Land	○	○	-
4	Genting Group	Universal	○	○	◎
5	Wynn Resorts		○	-	-
6	Las Vegas Sands		○	◎	-
7	Eighth Wonder	Starwood	○	-	○
8	Tabcorp	P&O	○	-	-
9	Peermont Global		○	-	-
10	Guocoland		○	-	-
11	PBL Melco International		○	-	-
12	Sun International		○	-	-
13	Peermont Global		○	-	-
14	Argosy Gaming		○	-	-
15	New Century Group		x	x	x
16	Greek Mythology		x	x	x

出所：上下ともに社内資料に基づく。「-」は入札辞退、「◎」は落札事業者

<sup>2</sup> 各候補企業の組織犯罪との関与の有無や基本的な資金調達能力を判断する審査

その他要件：

入札にあたってシンガポール政府から発表された開発要件は以下の通り。

項目	マリーナベイ	セントーサ島
開発の基本要件	近代的な様式、ダウンタウンに調和する外観、アジアの中心シンガポールの近代的イメージの表現。都市再開発機構の定めるガイドラインの遵守。	大規模で象徴的な開発、魅力的なアトラクション。世界クラスの家族向けトロピカルリゾートの開発。観光・エンターテインメント選択肢としての役割を担うこと。シンガポールへの更なる投資の触媒となること。
用地	用地面積20.6ヘクタール、最大総床面積57万平米、最小総床面積27万平米。土地保有権は60年。	用地面積49ヘクタール、最大総床面積34.3万平米。土地保有権は60年。海岸沿いの低層構造、島内の環境と他施設との調和。
公共施設の建設義務	ベイフロントにランドマーク的公共アトラクションの提供(例:文化センター、博物館、アートギャラリー、近代美術館、パフォーミングシアター、アリーナ、科学センター、海洋博物館、プラネタリウム、水族館) 開発事業の一部としての公共施設の提供(例:ウォーターフロント遊歩道、展望デッキ)	観光センター、海岸沿いの公共プロムナードの建設。公共アトラクションの提供(例:世界的にアピール出来るシアターショー、教育エンターテインメント施設とプログラム) 熱帯気候を考慮した、6万平米の待機シェルター(商業行為禁止)の建設。公共交通手段のセントーサエクスプレスは2006年末完成予定。
カジノ運営ライセンス	カジノ運営権は30年。開発権とは別にカジノ規制機構へ運営ライセンスの申請とその取得。セントーサ島ライセンス締結後10年間、運営ライセンスの追加発行はしない。	
法的要件	監査機構による要件並びに監視システム・警備職員・アンチマネーロンダリングプログラムの遵守	
ゲーミングに関する制限	ゲーミングエリア最大面積は1.5万平米。ゲーミングマシン最大数は2,500。	
社会的セーフガード	21歳未満のカジノ立ち入り禁止。 シンガポール住民からカジノ入場税の徴収(1日あたり約7,500円、年間では約15万円)。 自己/第三者排除のための仕組みの提供。依存症対策、救済援助、ゲームルール、オッズの掲 カジノおよびカジノギャンブルの広告宣伝の制限。 シンガポール住民へのゲームクレジット付与の禁止(プレミアムプレイヤーを除く)。 カジノ内ATM設置の禁止。自発的ロス・リミット設定システムの提供。	
カジノ税	カジノ税は月間総ゲーミング収益の15%、プレミアムプレイ(ハイエンド・バカラ)は5%。 カジノ税率は15年間据え置き。物品・サービス税は総ゲーミング収益に適用。	
株式の重複所有の制限	運営企業の株式を多数所有かつ決定権を有する株主は、他方カジノとの利害関係の維持または運営契約の禁止。	
開業要件	カジノ運営ライセンスの申請は、提案した総床面積の50%以上の完成、顧客受け入れ準備の完了、誓約した開発投資額の50%以上の消費の後に可能。 カジノ運営ライセンス獲得後3年以内に開発投資額の100%消費の義務。	
評価基準とそのウエイト	観光事業としての魅力と観光への貢献(40%) 建築デザインとコンセプトの優位性(30%) 開発投資額の水準(20%) 事業共同体の結束力とパートナーの実績	観光事業としての魅力と観光への貢献(45%) 建築デザインとコンセプトの優位性(25%) 開発投資額の水準(20%) 事業共同体の結束力とパートナーの実績(10%)

【最終選定された開発計画】

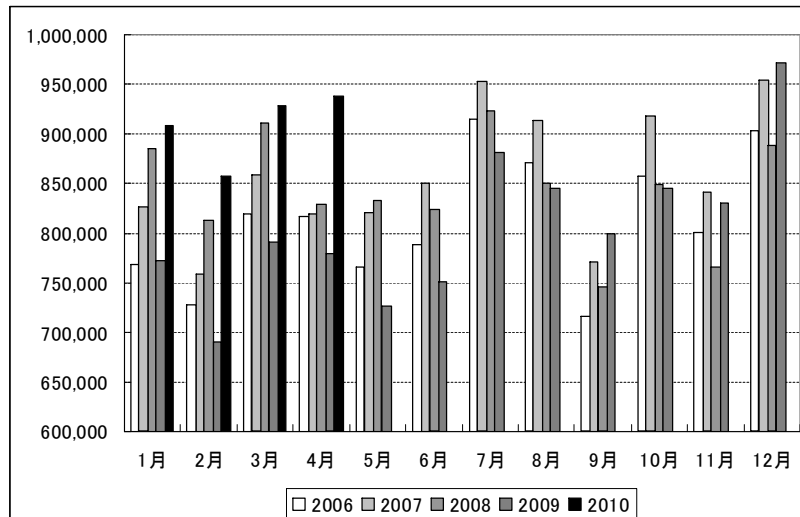
	<p>名称 : The Marina Bay Sands                      入札事業者 : Las Vegas Sands                      総開発投資額 : 約 3,700 億円                      総床面積 : 57 万平米                      ホテル施設 : 2,500 室                      レジャー施設 : 2,000 席のシアター2 施設/ビデオゲームなどのエンターテインメントゾーン (3,700 平米) / 10,000 人収容の野外イベント場/レオナルド・ダ・ヴィンチ科学技術館 (2 万平米) / ホテルタワーを跨ぐ空中展望公園 (1 ヘクタール) / ショッピングモール (11.7 万平米) 各種有名レストラン/半水中トンネルで繋がる水上パビリオン2 施設など</p>
	<p>名称 : Resorts World at Sentosa                      入札事業者 : Genting                      総開発投資額 : 約 4,000 億円                      総床面積 : 34.3 万平米                      ホテル施設 : 1,830 室                      レジャー施設 : ユニバーサルスタジオ・シンガポール/ドリームワークス・デジタルアニメーションスタジオ/Dolphin Quest 社による世界最大級の海洋生物水族館/カナダ Forrec 社によるウォータースライダー親水公園/Ralph Applebaum Associates 社による海運博物館</p>

出所：上下ともに社内資料に基づく

IR 開業後のシンガポール：

2010年6月現在、シンガポールではすでに両IRが開業し、その事業がスタートしている。その導入効果を評価するには未だ早すぎるが、現在までのところカジノ導入以降シンガポールを訪れる国際観光客数が過去5年間において最高水準で推移しており、本年はシンガポール観光業界におけるレコードイヤーとなる事が期待されている。

【シンガポール 月別国際観光客数】



出所：Singapore Tourism Board 資料を EBI が編集

まとめ：

1. シンガポールが急速にカジノ合法化に向かって舵取りをした理由は、  
1) シンガポール観光産業の低迷、2) 都市再生の必要性、3) 複合型リゾート (IR: Integrated Resort) という新たな概念の登場、の3点にある。特に IR という概念の登場は同国の判断に大きく影響した。
2. RFC (事業構想公募) の実施は、政府がカジノ合法化を決定する前段階で広く正確な情報収集を行なうことの出来る非常に有効な施策である。我が国においてカジノ合法化の論議を始めるにあたって、まず所管となる官庁内に RFC の実施機関を置くことで、より現実的かつ具体的な検討を行なう事が可能となるであろう。
3. シンガポールにおいては、公平な入札評価の手法として AHP 分析法を利用した総合事業評価による入札選定を採用した。AHP 分析による評価手法は我が国でも同様に機能するものと考えられる。また、事業者選定のみならず、施行地域選定においても同手法の活用は有効である。

【著者プロフィール】

木曾 崇

㈱エンタテインメントビジネス総合研究所 ゲームングビジネス事業部長／主任研究員

早稲田大学アミューズメント総合研究所 カジノ産業研究会 研究員

ネバダ大学ラスベガス校ホテル経営学部を主席卒業（カジノ経営学専攻）。米国ラスベガス Four Queens Hotel & Casinos でのカジノ事業部長付き経営研修生を経て、カジノ事業者大手 Caesars Entertainment 社（現 Harrah's Entertainment 社）に入社。同社会計監査部にて監査人業務を勤めた後、帰国。2004年、㈱エンタテインメントビジネス総合研究所に入社。主任研究員としてカジノの専門調査チームを立ち上げ、現在では国内外の各種カジノ関連プロジェクトに携わる。2005年より早稲田大学アミューズメント総合研究所カジノ産業研究会研究員として一部出向、同研究所で国内カジノ市場の予測プログラム「W-K シミュレータ」を共同開発。

エンタテインメントビジネス総合研究所は、日本で最も早くからカジノ研究に取り組むエンタテインメント業界の専門シンクタンクです。1993年、弊社はそのグループ基金によりネバダ大学内に「国際ゲーミング研究所（IGI）」の設立を支援、世界でも珍しいカジノ専門の研究所として業界内外より大きな評価を頂いています。国際ゲーミング研究所では、世界で初めてとなるカジノ経営学を含むホスピタリティ経営に関する博士号取得講座を運営。弊社と共同でカジノ、ゲーミング業界に直面する様々な問題と状況に焦点をあてその解決法を探るほか、ゲーミング産業のソフト、ハード両面における研究支援を行っています。また、現在ではカジノに関する基礎調査、実地調査など各種クライアント様からのご要望に応じた、個別の調査研究も承っております。

各種お問合せは下記連絡先まで。

〒110-0015 東京都台東区東上野 3-24-3

Tel: 03-5688-4751 Fax: 03-5688-5353 E-mail: kiso@eb-i.jp