

カジノ誘致は堅物国家シンガポールの起爆剤となるか

—Las Vegas Sands がシンガポールのカジノ案件を落札—

ボーダーゼロ

2006年5月

1. はじめに

去る5月26日、堅物国家として知られているシンガポールにてカジノ事業の落札業者が発表された。ごみのポイ捨てに罰金、ガムの販売・持込は禁止と何かと規制が多く、自由であり風紀を乱すきっかけともなりかねないカジノを誘致するという決断は、世界に大きな驚きを与えたことは記憶に新しいはずである。

筆者は1983年から1991年までの約8年間をシンガポールにて滞在し、その後も何度かシンガポールを訪問したこともあり、土地勘については多少の自信を持っていると自認している。そこで、過去に築いた土地勘そして、このシンガポールという特殊な国家体制で過ごした経験を踏まえ、今回のカジノ誘致に至る背景やその後の課題などについて考察を行いたい。

主な参考資料として、シンガポール最多の発行部数を誇る日刊紙 THE STRAITS TIMES および各国主要メディアの最新情報を活用した。

なお、本稿では S\$1(シンガポールドル) = 70円、US\$1 = 110円と換算する。

2. シンガポールへのカジノ誘致までの動き

日本からの観光客が多いことでも有名なシンガポールであるが、この国についての基本データを次ページの表1にまとめた。面積は淡路島もしくは東京23区程度の広さであり(近年、埋立地の開発により国土面積は拡大中)、人口は横浜市と川崎市を合わせたものとおおよそ同規模である。

中華系が人口の約8割を占めるものの、マレー系、インド系もそれぞれ1割程度占め、他民族国家により成り立っている国家といえる。公用語は英語、中国語のほか、マレー語、ヒンドゥ語の4ヶ国であるが英語が中心言語として使用される機会が増大しつつある。こうした多言語、多文化が交じり合った国家であるがために、カジノ誘致に関しては各者の宗教理念などのぶつかりあいがなかなか結論に至ることは難しかったことは、この国でカジノを導入する際の最大の障害であったことは有名な話である。

産業に目を転じると、機械工業などが盛んであり日本からも多くの電機メーカーなどが進出しマラッカ海峡の中継点に位置するという立地上の優位性を存分に活用している。しかし、近年は周辺諸国でも外資企業の誘致が積極的に行われ、かつ近隣諸国のほうが労働者賃金は安価であるなどの理由から周辺国との競争が激化し、シンガポール政府としてはバイオ産業などより高等技術を要する産業の育成に力を注いでいる。

《表 1 シンガポールの基本データ》

国家名	シンガポール共和国	国家体制	立憲共和制
国家元首	S・R・ナザン大統領	首相	リー・シェンロン
国土面積	699km ²	人口	約 450 万人(2006 年 1 月)
人種構成	中華系 76.0%、マレー系 13.7%、インド系 8.4%、その他 1.8%		
言語	国語はマレー語。公用語として英語、中国語、マレー語、タミール語		
GDP	US\$1,115 億(2005 年)	GDP 実質成長率	5.7%(2005 年)
労働力	228 万人(2005 年 9 月)	失業率	3.3%(2005 年)
主な輸入品目	電気・電子部品、原油、化学品など		
主な輸出品目	電気・電子製品、石油関連製品、通信・音響機器、化学製品 など		
観光客数	570 万人 (2003 年)	観光収入	US\$399,800 万 (2003 年)
日本からの輸入	半導体等電子部品、事務用機械など 2 兆 0,999 億円(2004 年)		
日本への輸出	機械機器、揮発油等石油製品など 1 兆 2,716 億円(2004 年)		
主要輸入国	マレーシア(15.3%)、アメリカ(12.7%)、日本(11.7%)、中国(9.9%)、台湾(5.7%)など		
主要輸出国	マレーシア(15.2%)、アメリカ(13%)、香港(9.8%)、中国(8.6%)、日本(6.4%)など		

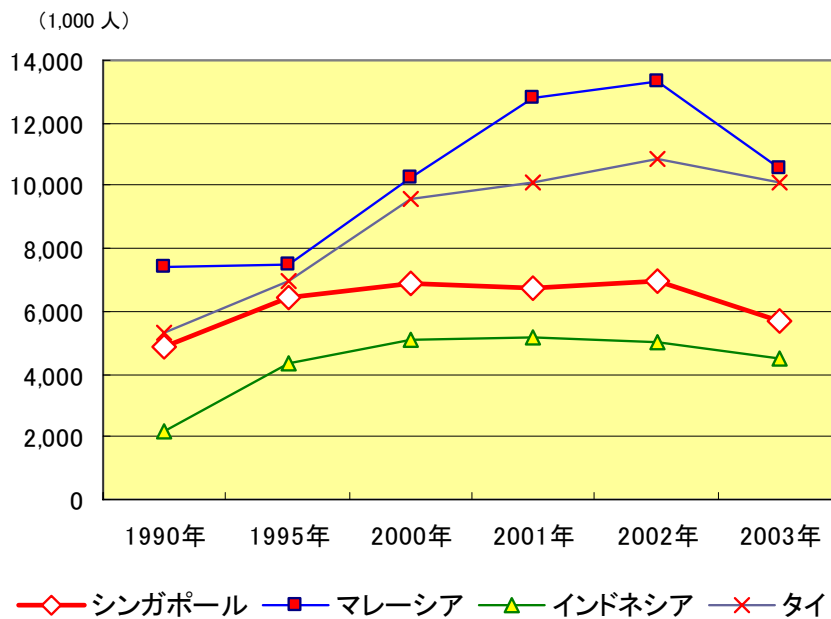
出所：外務省「各国・地域情勢」など

カジノ誘致に対する議論がはじまったのは今から遡ること 20 年ほど前の 1980 年代である。その当時から観光客のさらなる誘致とそれにとまなう経済の押上げが目的として掲げられていたが、一方で前述のとおり多文化が入り混じり倫理・利害などの面で衝突が生じたことからなかなか結論に達せず、ようやくのことでリー・シェンロン首相(リー・クワンユー上級相の子息)のリーダーシップの元で誘致を決定するに至ったという背景がある。

今回の決定によりカジノが誘致されるのは、シンガポール本島の南に位置するマリナ・ベイ・エリアとシンガポール本島からわずか沖合のセントーサ島の 2 ヶ所であり、今回落札された案件は前者に位置するものである(マリナ・ベイについては後述)。

図 1 はシンガポールとその近隣諸国の訪問観光客数の推移を比較したグラフである。1995 年時点ではシンガポールとマレーシアおよびタイはほぼ同じ程度の観光客数を誘致していたものの、次第にシンガポールと他 2 ヶ国の観光客数には大きな差が開き、2002 年にはシンガポールと隣国マレーシアとの間にはおよそ 600 万人もの違いが生じるまでになってしまった。なお、2003 年に調査対象国の訪問観光客数が軒並み減少している理由は、SARS によるものである。

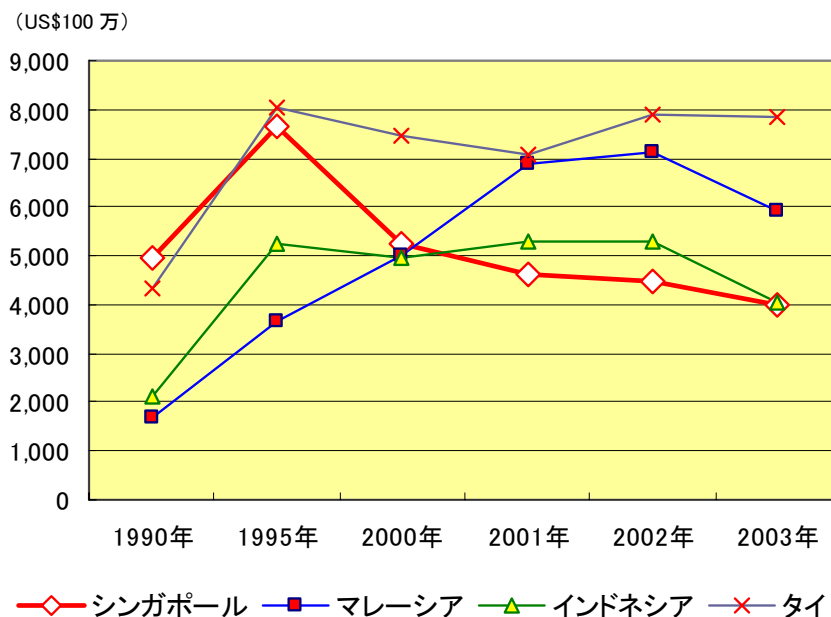
《図 1 シンガポールおよび近隣諸国の訪問観光客数推移》



出所: WTO World Overview & Tourism Topics: 2004 Edition. よりボーダーゼロ作成

また、図 2 では図 1 同様の国を対象とした観光収入を比較している。図からシンガポールの観光収入の落ち込みが際立っていることが容易に理解することができます。こうした落ち込みの原因として、そもそもシンガポールには観光地としての魅力が乏しく、そしてそれだからこそ、滞在日数が少なくなり(1992 年: 平均 3.7 日→2002 年: 平均 3.1 日)獲得する観光収入も少ないという結果に結びついていると多く聞かれる。こうした現状の観光収入の伸び悩みを打破すべく打ち出したものが、本稿のテーマとなるカジノ誘致なのである。

《図 2 シンガポールおよび近隣諸国の観光収入推移》



出所: WTO World Overview & Tourism Topics: 2004 Edition. よりボーダーゼロ作成

表 2 は、Las Vegas Sands がマリナ・ベイの案件を落札するまでの歴史を示したものである。2004 年末に入札を受付けてから、さらにカジノ関連法案の可決などを実現したなど、わずか 1 年半ほどで落札業者の決定に至っている。

《表 2 カジノ誘致までの動き》

年	イベント
1964 年	シンガポール旅行客促進庁 (Singapore Tourist Promotion Board) 設立
60～70 年代	観光資源 (観光地、アトラクション) の整備 (マーライオン、バードパーク、セントーサ島など)
1980 年代	国際会議の招致、観光イベントの開催 「観光振興10億ドルプラン」: 歴史地区の保存、シンガポール川沿岸地域活性化
1996 年	TOURISM21 (当地の「観光政策大綱」) を策定
1997 年	STPB を STB (Singapore Tourism Board) に改組
2003 年	SARS 緊急対策 (観光業界への資金的支援ほか) 実施
2004 年 1 月	今後の観光競争力強化のため、今後 10 年間のインフラ整備、観光業界の能力向上、大イベント誘致、商品開発の基金として、S\$20 億の基金を創設することを発表
2004 年 12 月	複合リゾート施設への入札を開始
2005 年 2 月	19 もの業者が基本構想を提出
2005 年 4 月	近隣諸国との観光競争の激化を背景に、議会でカジノ解禁を決定 マリナ・ベイとセントーサ島を対象
2005 年 11 月	マリナ・ベイの基本仕様が発表 7 業者が入札参加の意思を表明
2005 年 12 月	Las Vegas の大手カジノ運営者 Wynn が入札への参加意向を撤回 入札内容の審査に向けて内閣で準備開始
2006 年 1 月	マカオの Stanley Ho および Publishing & Broadcasting 組が入札から撤退
2006 年 2 月	内閣がカジノ規制法案を承認し、カジノの監督機関を発足
2006 年 3 月	4 業者がマリナ・ベイへの入札に参加
2006 年 5 月	Las Vegas Sands と City Developments Limited の連合チームがマリナ・ベイにおけるカジノ案件を落札

出所: 財団法人 運輸政策研究機構『シンガポール観光事情 2005』および THE STRAITS TIMES 2006/5/27 などを参考にボーダーゼロ作成

3. マリナ・ベイの案件概要

本稿のタイトルが「カジノは～」というものであるのに対して矛盾するような既述であるが、シンガポール政府にとってカジノを誘致することが主目的でなく、カジノを含んだ観光施設 (IR: Integrated Resorts (複合リゾート施設)) を誘致し観光収入を増大させることが主目的である。この点については誤解のないようにする必要がある。

では、この度、Las Vegas Sands が落札したマリナ・ベイとはどのような場所なのか。既述のとおり、シンガポール本島の南部に位置し、ビジネス街からわずか数キロしか離れていない場所に位置する。チャンギ国際空港からもアクセスがよく、観光誘致に力を入れるシンガポール政府のこゝと、おそらくチャンギで乗り換える乗客をカジノへ送迎するサービスも計画していることだろう。敷地面積は 20.6 ヘクタールであり、東京ドームが 4 つ強おさまる広さと言えばわかりやすいだろうか。そして、この土地を区画するための費用として S\$12 億(≒840 億円)、そして建設費に S\$38.5 億(≒2,700 億円)の合計 S\$50.5 億(≒3,500 億円)がかかり、この値段は昨年末に Las Vegas の Wynn が建設したカジノを上回る、最も高価なカジノとしての地位を築くこととなった。

シンガポール政府は、2015 年までに現在の観光客の 2 倍に相当する 1,700 万人、そして観光収入の 3 倍増に贈答する S\$300 億(約 2 兆 1,000 億円)を実現する目標を立てている。また、カジノ誘致によって 2015 年までにマリナ・ベイ・エリアに S\$27 億(約 19 億円)の経済効果もしくは GDP 比 0.8%もの経済成長の押し上げと 1,000 人分の直接的な新規雇用機会の創出が期待されている。

《図 3 マリナ・ベイおよびセントーサ島の位置》



4. 各入札参加者の素顔

各入札参加者はカジノ運業者とデベロッパーの組み合わせで構成されている。シンガポール政府がカジノ誘致を発表した当初はアメリカをはじめとした 20 ほどのカジノ運業者が参入の意向を示したものの、最終的に入札に参加したのは下記の 4 組であり、各参加者の組み合わせを次ページの表 3 にまとめておく。

カジノ運業者の内訳は、カジノの本場と言われるアメリカ Las Vegas からは 3 社、そして、マレーシアの大手カジノ業者が 1 社であり、カジノ運営の実績についてはどれも遜色のない顔ぶれである。Las Vegas Sands は当初シンガポールのデベロッパー City Development (CDL) とコンソーシアムを組んでいたが、都合により CDL が 2006 年初頭にコンソーシアムから脱退したという経緯がある(脱退後も CDL は間接的

に Las Vegas Sands をサポート)。一方のライバル各社はデベロッパーとコンソーシアムを組み、なおかつ同じアメリカに本社を置く MGM Mirage と Harrah's Entertainment はシンガポールの政府系投資会社 Temasek Holdings 傘下におさまるデベロッパー Capitaland と Keppel Land を味方につけていた。したがって、シンガポール系大手企業とのコンソーシアムが組めていない Las Vegas Sands にとっては当案件における入札は関係者の間で不利であるとの評価を受けていて、したがって Las Vegas Sands が落札したことについては大きな驚きが起こっている。

《表 3 最終入札参加者の組み合わせ》

コンソーシアム名	立場	業者名	本社所在地
Las Vegas Sands	カジノ運営者	Las Vegas Sands	アメリカ
MGM Mirage 組	カジノ運営者	MGM Mirage	アメリカ
	デベロッパー	CapitaLand	シンガポール
Harrah's Entertainment 組	カジノ運営者	Harrah's Entertainment	アメリカ
	デベロッパー	Keppel Land	シンガポール
Genting International 組	カジノ運営者	Genting International	マレーシア
	デベロッパー	Star Cruises	香港

表 4 では各コンソーシアムの特徴を、昨年の 12 月に筆者がシンガポールを訪問した時点での情報や所感に基づいてまとめている。表からも理解できるとおり、どのコンソーシアムもシンガポールの案件を落札するに十分な実績を持っていることは疑いの余地がないとおわかりいただけることだろう。

《表 4 各カジノ運営業者の特徴》

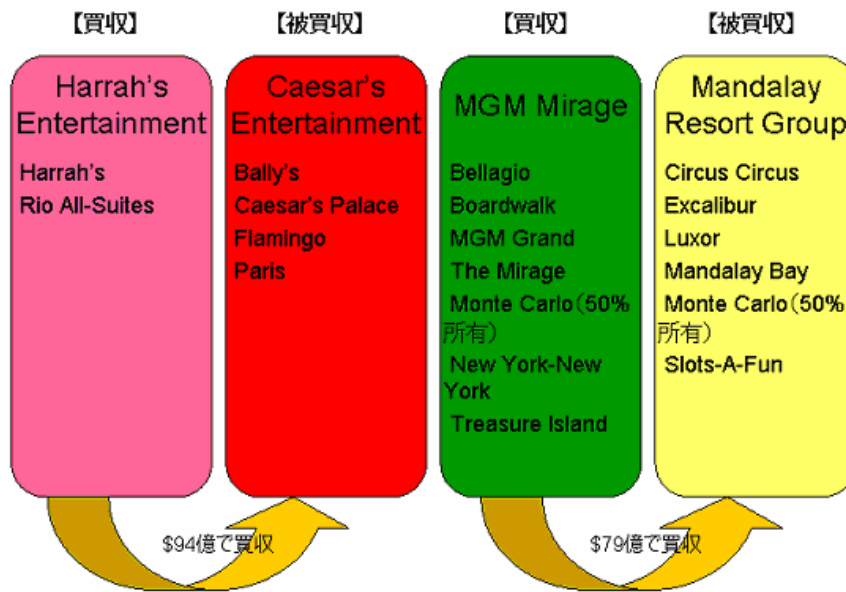
コンソーシアム名	特徴
Las Vegas Sands	マカオでの豊富な経験を持っており、華僑の多いシンガポールでユーザーのニーズにあったサービスを提供することが期待できる。
MGM Mirage	豊富な資金力とラスベガスでの豊富なコンベンション開催経験によってシンガポールへの観光誘致に大きく貢献することが期待できる。
Harrah's Entertainment	Caesars (Harrah's が買収済み) が持つ富裕顧客層をシンガポールに誘致でき、積極的な海外進出を果たしている同社が他の国から新たな観光客を誘致することが期待できる。 ※2005 年 11 月下旬、Harrah's はスペインとスロバキアに新たに Casino を建設することを発表済み
Genting International	隣接するマレーシアの市場特性を十分に把握していることからシンガポールでの運営を任せてもリスクは少なく、なおかつ Genting Highland (Genting International が持つ Kuala Lumpur 近郊の Casino) との相乗効果も期待できる。

今回落札した Las Vegas Sands の何にも替えがたい実績というのが、Las Vegas に本拠地を置くカジノとして早くからマカオに進出し、中華系顧客のニーズを把握する機会に恵まれていることだろう。この強みこそが、今回の落札につながったものと予想され、事実、Lim Hug Kiang 商務大臣は、Las Vegas Sands

のマカオでの実績は当案件の評価においては中国からの観光客誘致という観点から加点要素として作用したことを表明している¹。

MGM Mirage と Harrah's は本場 Las Vegas で最大手のカジノ運営者であり、両社はともに 2004 年に大型合併を行い、その規模は未だに拡大の一途をたどっている。そして、両社はともにアメリカ以外の海外市場への進出も積極的に果たしており、海外市場での実績という点においては Las Vegas Sands よりも豊富であり、またシンガポール政府が強調するカジノ以外でのコンベンションなどでの集客力に関しても申し分ない実績を持っている。

《図 4 Harrah's および MGM Mirage の大型合併》



出所: Casino Player 2005 年 8 月号を元にボーダーゼロ作成

Genting International は、イスラム教が国教であるマレーシアにおいて、いかにビジネスを成功に導くことに成功しているかという実績と華僑を相手としたビジネスを行っているという実績では他の誰よりも強みをもった企業である。したがって、シンガポールのように宗教観などからカジノ誘致で大きな論争を招いた国においては、シンガポールが直面する課題を解決する最良の方策を持った企業だともいえよう。

¹ THE STRAITS TIMES 2006/5/26

各グループのカジノ運営業者とはどのようなものなのかについて表 5 に整理する。この表から理解できることは、Las Vegas Sands は従業員数では他のカジノ運営業者と比較して少ないものの、もっとも多くの利益を計上している点であり、効率的な経営を行っていることが推測されることではないだろうか。こうした健全な経営状況が、カジノ運営業者の中で最も高い時価総額をはじき出しているのである。

《表 5 各カジノ運営業者の概要データ》

	Las Vegas Sands	MGM Mirage	Harrah's Entertainment	Genting International
売上高 (Revenue)	US\$1.87B (≒2,057 億円)	US\$7.16B (≒7,876 億円)	US\$8.25B (≒9,075 億円)	S\$81M (≒57 億円)
利益 (Net Income)	US\$398M (≒438 億円)	US\$168M (≒185 億円)	US\$353M (≒388 億円)	S\$116M (≒81 億円)
本社所在地	Las Vegas	Las Vegas	Las Vegas	マレーシア
従業員数	12,230 人	54,500 人	85,000 人	36,000 人

出所:各社 Annual Reports など

5. 予想を大きく裏切った入札結果

落札した Las Vegas Sands および残念ながら落札できなかった他コンソーシアムの提案内容はどういったものだったのだろうか。主な特徴と Las Vegas Sands が落札した理由を次にまとめてみよう。

《表 6 各カジノ運営業者の主な提案内容》

コンソーシアム名	主な提案内容
Las Vegas Sands	<ul style="list-style-type: none"> ● 滝のような 50 階建ての 3 棟のタワーを建設(エルサレムのホロコースト博物館を建築した Moshe Safdie による) ● 40,000 m²もの広さを誇るコンベンションセンター など
MGM Mirage 組	<ul style="list-style-type: none"> ● Cirque du Soleil(シルク・ドゥ・ソレイユ)公演の誘致 ● Media Asia and Associates とタイアップしたショーの実施 ● Wolfgang Puck や Joel Robuchon といった有名シェフのレストランを誘致 など
Harrah's Entertainment 組	<ul style="list-style-type: none"> ● コンベンションの専門である SMG、ニューヨーク世界貿易センタービル跡地に建設予定の Freedom Tower の建築家 Daniel Libeskind をチームに擁する ● 映画「ターミネーター」などで有名な James Cameron 構想によるテーマパーク建設 など
Genting International 組	<ul style="list-style-type: none"> ● エンターテインメント部門のパートナーとして Universal とタイアップ ● 5,000 室を擁するホテルの建設 など

出所:THE STRAITS TIMES 2006/5/27 など

彼らが落札した理由を、Mah Bow Tan 開発大臣は次のように述べている。「各グループの提案内容にはそれぞれの強みがいかに発揮されていたものの、すべての提案内容を俯瞰したときに Las Vegas Sands の提案した建築デザインが最も優れていたことが決め手となった」。また、S. Jayakumar 副首相によると、彼らの提案は「MICE (“meetings, incentives, conventions and exhibitions” 会合や展示会を開催する施設群)としてのシンガポールの地位を向上させてくれる可能性が感じられる」とも述べている。そして、それに呼応するように、Las Vegas Sands は 20 ほどの毎年開催するイベント、年間 350 回ものビジネス会議を誘致することが可能との声明を発表し、具体的にはシンガポールが政策上今後力を注ぐ薬学、バイオ、金融関連のビジネス会議を誘致する意向を表明している。

シンガポール観光局によると、入札者は次の 4 つの視点に基づいて評価された模様である²。

- 観光地としての魅力および観光産業への貢献可能性
- 建築物の構想とデザイン
- 開発投資額
- コンソーシアム内でのつながりの強さおよびメンバーの顔ぶれ

また同局の Lim 氏によると、「観光地としての魅力」は次の 5 要素にさらに細分化されて評価されたとのことである。

- MICE の魅力
- エンターテインメント
- アトラクション
- ショッピングと食事
- カジノなどのゲーム

このように見ると、カジノの位置づけはやはりここでも決して高くないといえる。

そして、それぞれの評点であるが、THE STRAITS TIMES によると、「観光地としての魅力および観光産業への貢献可能性」が全体の 40%を占め「建築物の構想とデザイン」が 30%を占めているとのことである。「建築物の構想とデザイン」については、Las Vegas Sands がマリナ・ベイで過ごす人々の快適性を追求した提案であったのに対し、他の入札業者は歩道の扱いやレイアウトなど細部に対する配慮が幾分足りなかったとの指摘があがっている。残りの 30%が「開発投資額」および「コンソーシアム内でのつながりの強さおよびメンバーの顔ぶれ」が占めていることから開発投資額の多寡、コンソーシアムのメンバーにシンガポール企業が参加しているかという評価点は比重が決して高くなかったということができよう。

なお、筆者は Harrah's Entertainment 組が落札するものと予想していたが(パートナーに Keppel Landを選んだことと、Harrah's がカジノ界の優良ブランドCaesarsを手に入れたことがその理由)、今回は見事に予想が外れてしまったことを付け加えておく(多くの専門家は MGM Mirage が落札すると予想していた)。

² The New York Times 2005/5/26 “Las Vegas Sands to Build Singapore Casino”

《図 5 Las Vegas Sands による提案イメージ》



出所: THE STRAITS TIMES 2006/5/27

6. カジノ誘致におけるシンガポール政府のガイドライン

カジノ誘致に際して大きな論争を起こしたこと、そしてなによりも厳格な規律を重んじる国家体制により、入札者は政府が定める一定のガイドラインの枠に従った提案を行う必要があったことは見逃すことはできない。具体的には次のようなものである。

- マリナ・ベイ・エリアの複合リゾート施設は公共施設を設置すること
- マネーロンダリングの温床とならないこと
- 21 歳未満の立ち入りを禁じること
- シンガポール在住者の入場料は S\$100(≒7,000 円)/1 日か S\$2,000(14,000 円)/年とすること
- ギャンブルによる弊害、ヘルプサービス、ゲームのルール、オッズなどに関する情報を公正に表示すること
- 15,000 m²以上の敷地をギャンブル専用用地としないこと
- 2,500 台以上のゲーム機(スロットマシンなど)を導入しないこと
- カジノ内に ATM を設置しないこと

ギャンブル用の敷地面積が制限されている点は、シンガポールがカジノを誘致したいのではなくあくまでも観光誘致の手段の 1 つとして位置づけていることの証左でもあり、こうした政府による自己規制の姿勢が、紛糾した国内世論を和らげる方策として有効として作用することが期待されよう。

一方で、こうした政府による規制が作用する一方で、カジノ運営者にとっての進出メリットも事前に打ち出している点は見逃せない。すなわち、売上に対して課される税を 15%免除し、さらにはセントーサ島の案件が決定後 10 年間は新たなカジノ運営業者がシンガポールで営業することを許可しない旨を表明しているのである³。

³ The New York Timers 2006/5/26 "Las Vegas Sands Is Chosen to Build Singapore Casino"
Copyright ©2006-. Border Zero All rights reserved. -10-

7. 落札業者決定後のシンガポールの課題

カジノを誘致し、2009年からの営業が決定したとのことではあるが、一方でカジノ誘致に関するシンガポール国内でも議論の中心となった治安の悪化など、解消すべき不安点は山積みであることは否めないが、設定したガイドラインの遵守を徹底させること以外は当面ないだろう。

今年の10月にはシンガポールカジノ第2弾であるセントーサ島の入札が開始される。今回のマリナ・ベイの案件において、各業者はシンガポール政府の入札における進行方法や評価基準がどこにありどの部分に比重が置かれるかという部分を十分に学習できたことだろう。セントーサ島の入札に、捲土重来の意味を込めて今回惜しくも落札に成功しなかった企業が改めて入札するのか、それとも入札にかかる手続きなどのコストおよびリスクなどを鑑みて入札を見送るのかは現状からは予測できない。現状で把握できていることは、マリナ・ベイの案件を落札したLas Vegas Sandsはセントーサ島の案件にも入札する予定を立てている一方、MGM Mirageは入札に参加しない模様であることである⁴。

10月までの短い間ではあるが、シンガポールへの入札を予定している各業者はシンガポール政府とLas Vegas Sandsとの交渉の行方を必ずチェックするはずである。この過程において、いかに両者が納得し滞りなく事業開始に臨める環境を築くことができるかが、10月の入札参加企業数を左右することは言うまでもない。実際、入札参加意向を表明していたLas VegasのWynnはシンガポール政府の多大な規制にとまどい入札への参加を見送ったという経緯を持っていることは見逃せない点でもある⁵。カジノを誘致しようと検討している日本政府にとってシンガポール政府のカジノ運営者との交渉の経緯は大いに注目していくべき動向なのかもしれない。

日本ではカジノ誘致に関する議論がさまざまな場所で活発に行われている。しかし、ときとしてカジノを誘致することが主目的であり、観光誘致というより大きなレベルからの取り組みが欠落して見える場合がある。したがって、方向性にブレが生じそうになったときこそ、カジノを誘致することが主目的ではなくあくまでも観光誘致の手段の1つとしてカジノを誘致するシンガポールでの事例を参考にすることが望ましいと思われる。

以上

《お問合せ先》

ボーダーゼロ Border Zero 福元 聖也(ふくもと まさや)

URL: <http://www.borderzero.com>

参考資料:

- 『観光立国化を加速させるシンガポール -Genting International がシンガポールの2つ目のカジノライセンスを獲得-』
(<http://www.borderzero.com/casino2.html>)

⁴ The New York Times 2006/5/26 "Las Vegas Sands to Build Singapore Casino"

⁵ Reuters 2006/5/26 "Sands wins bid for \$3.2 bln Singapore casino"