
**アジア近隣諸国をはじめとする世界各国のIRにおける
経営戦略等及び再投資に関する事例調査
報告書【概要版】**

2019年2月

調査実施者：みずほ総合研究所株式会社

経営戦略の概要（アジア地域）

国・地域の概要

- アジア地域におけるIR事業は、国・地域を挙げての経済・観光政策として取り組まれていることが特徴。
- シンガポールでは、政府がIR開発を2か所に限定し、コンベンションセンターを併設するマリーナ・ベイ・サンズはビジネス客、ユニバーサル・スタジオ等を併設するリゾート・ワールド・セントーサはレジャー客をメインターゲットにしている。
- マカオでは、ゲーミング中心からエンターテイメント含めた非ゲーミングの多様化を推進する方針を政府が掲げている。
- フィリピンでは、国営IR事業者がマニラ首都圏の経済特区においてIR開発・運営を行っている。

	シンガポール	マカオ	フィリピン																																																		
取組経緯と特徴	シンガポールは限られた国土の中で観光資源を開発、また地理的条件を生かしたMICEの振興に注力してきた。2000年頃、観光産業の停滞に危機意識を強めたシンガポール政府はカジノ導入の検討を進め、IRという形で導入を決定した。	2001年に政府がカジノ市場の自由化を決定。国際入札を経て、6社に免許が付与され2018年時点で41のIRが運営されている。近年、マカオ政府は観光産業の多様化を推進しており、各IR事業者も政府戦略に沿うように非ゲーミング部門の充実を進めている。	1977年にフィリピン政府によるカジノの管理と収益を目的に大統領府傘下の国営会社PAGCOR (Philippine Amusement and Gaming Corp)を設立。2000年代、マニラ首都圏にて同社主導のIR特区であるエンターテイメント・シティが開発された。																																																		
市場規模 <small>(2019年1月末時点のレートを参考に、1米ドル=110円で換算)</small>	45.3億米ドル (約0.5兆円) <small>(出典：GGRAsia, 2018年)</small>	376億米ドル (約4兆円) <small>(出典：Reuters, 2018年)</small>	35.8億米ドル (約0.4兆円) <small>(出典：GGRAsia, 2018年)</small>																																																		
収益構造 <small>(出所：各社2018年度 Annual Report)</small> <small>※表の数値は各国・地域におけるIR事業者各社のセクター別の収益割合を表したものを。 ※円グラフは、調査対象としたIR事業者各社におけるセクター別利益割合の平均値を表したものを。</small>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sands</th> <th>Genting</th> <th>平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カジノ</td> <td>71.0%</td> <td>66.1%</td> <td>68.6%</td> </tr> <tr> <td>その他 (ホテル含む)</td> <td>29.0%</td> <td>33.9%</td> <td>31.4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>シンガポール事業者2社におけるセクター別の利益割合 (平均値)</p>		Sands	Genting	平均値	カジノ	71.0%	66.1%	68.6%	その他 (ホテル含む)	29.0%	33.9%	31.4%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Sands</th> <th>Wynn</th> <th>Galaxy</th> <th>MGM</th> <th>平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カジノ</td> <td>78.4%</td> <td>86.1%</td> <td>85.2%</td> <td>89.5%</td> <td>84.1%</td> </tr> <tr> <td>その他 (ホテル含む)</td> <td>13.2%</td> <td>8.3%</td> <td>5.2%</td> <td>10.5%</td> <td>8.5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>マカオ事業者4社におけるセクター別の利益割合 (平均値)</p>		Sands	Wynn	Galaxy	MGM	平均値	カジノ	78.4%	86.1%	85.2%	89.5%	84.1%	その他 (ホテル含む)	13.2%	8.3%	5.2%	10.5%	8.5%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Resorts World</th> <th>City of Dreams</th> <th>Solair</th> <th>平均値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>カジノ</td> <td>21.2%</td> <td>39.7%</td> <td>26.1%</td> <td>80.3%</td> </tr> <tr> <td>ホテル</td> <td>35.1%</td> <td>24.2%</td> <td>27.2%</td> <td>11.7%</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>43.7%</td> <td>36.1%</td> <td>46.8%</td> <td>8.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>フィリピン3施設におけるセクター別の利益割合 (平均値)</p>		Resorts World	City of Dreams	Solair	平均値	カジノ	21.2%	39.7%	26.1%	80.3%	ホテル	35.1%	24.2%	27.2%	11.7%	その他	43.7%	36.1%	46.8%	8.0%
	Sands	Genting	平均値																																																		
カジノ	71.0%	66.1%	68.6%																																																		
その他 (ホテル含む)	29.0%	33.9%	31.4%																																																		
	Sands	Wynn	Galaxy	MGM	平均値																																																
カジノ	78.4%	86.1%	85.2%	89.5%	84.1%																																																
その他 (ホテル含む)	13.2%	8.3%	5.2%	10.5%	8.5%																																																
	Resorts World	City of Dreams	Solair	平均値																																																	
カジノ	21.2%	39.7%	26.1%	80.3%																																																	
ホテル	35.1%	24.2%	27.2%	11.7%																																																	
その他	43.7%	36.1%	46.8%	8.0%																																																	
主なオペレーター	Las Vegas Sands (Marina Bay Sands), Genting Singapore (Resorts World Sentosa)	Sands China, MGM China, Wynn Resorts, SJM, Melco Resorts & Entertainment, Galaxy Entertainment	Bloomerry Resort, Melco Resorts & Entertainment, Riger Resort, Travellers International Hotel Group																																																		

経営戦略の概要（北米地域）

国・地域の概要

- 米国は州ごとにゲーミング規制が異なるだけでなく、IR事業の推進に関する州政府の姿勢及び役割も大きく異なる。
- ラスベガスのあるNV州では、政府は、IR事業者の健全な経営を監視している。IR事業者は、施設ごとにMICE客やゲーミング客などメインターゲットを設定し、客層に適合したサービスの提供や設備整備等を行っており、平日はビジネス需要、休日はレジャー需要という切れ目のない需要サイクルを念頭にIR運営に取り込んでいる。
- MA州では、政府は、再開発促進や地域活性化の起爆剤としてIR整備を推進している。IR事業者は、MA州から近隣のニューヨーク州等に流出するゲーミング需要の州内引留め、ボストンを訪れる外国人観光客の取込みを図っている。

アメリカ合衆国ネバダ州（NV州） （ラスベガス）

アメリカ合衆国 マサチューセッツ州（MA州）

取組の 経緯・特徴

NV州では1931年にカジノを合法化。カジノ間の競争の中、他者と差別化を図る手段として、他のエンターテインメントと融合した複合型カジノが誕生。
1990年代からはMICE施設をカジノホテルに併設させ、ビジネス客をターゲットとする新たな戦略が発展し、MICEの一大拠点としても発展。非ゲーミング部門の収益が大きな割合を占めるのが特徴。

MA州住民が隣接州のカジノ施設で支出していた経済利益をMA州内に取り戻すため、2011年にカジノを合法化する拡大ゲーミング法を制定。IR事業者と立地自治体が実施協定を締結し、州政府にカジノ免許を申請する方式が特徴である。
2018年に西部スプリングフィールドに初のIRが開業、2019年に中規模IRがボストン郊外に開業予定。

市場規模

（2019年1月末時点のレートを参考に、1米ドル=110円で換算）

119億米ドル（約1.3兆円）
（出典：KTNV Las Vegas, 2018年）

（2018年開業の為、データなし）

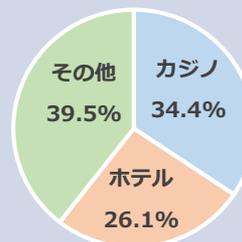
収益構造

（出所：各社2018年度 Annual Report）

※円グラフは、調査対象としたIR事業者各社におけるセクター別利益の割合の平均値を表したものを。

	Sands	MGM	Wynn	Caesars	平均値
カジノ	21.2%	39.7%	26.1%	50.6%	34.4%
ホテル	35.1%	24.2%	27.2%	18.1%	26.1%
その他	43.7%	36.1%	46.8%	31.1%	39.5%

ラスベガス事業者4社におけるセクター別の利益割合（平均値）



※上記数値はIR事業者各社のラスベガス地域におけるセクター別の収益割合を表している

（2018年開業の為、データなし）

主なオペレーター

Las Vegas Sands, MGM Resorts International, Wynn Resorts, Caesars Entertainment

MGM Springfield, Encore Boston Harbor (Wynn Resorts)

経営戦略の概要（その他の国・地域）

国・地域の概要

- 韓国では、カジノは外国人旅行者の誘客目的の施設である。事業者は中国人及び日本人など東北アジアをメインターゲットとした事業戦略を取っており、近年はIR施設も民間主導で開発が進んでいる。
- 豪州はインターネット・ゲーミングを除き州政府によりゲーミング規制が行われている。事業者は国内客と海外客の需要を見込んでおり、現在、民間主導により、シドニーに大規模IRが建設中である（2021年開業予定）。
- フランス、オーストリアでは20世紀前半からカジノが合法化。両国資本の事業者は、欧州周辺各国や中東アフリカ諸国など進出先の地域のゲーミング需要の受け皿を狙うほか、中東諸国から欧州を訪問する富裕層もターゲットにしている。

	韓国	フランス	豪州	オーストリア
取組の経緯・特徴	<p>1967年に外国人旅行者の誘客や外貨獲得を目的としてカジノを合法化。</p> <p>2017年には、仁川空港そばに本邦資本との合併会社が開発運営するパラダイスシティが開業。</p> <p>2018年現在外国人専用カジノ16施設（主にソウル周辺、デグ、プサン、済州島）及び自国民が入場可能なIR施設カンウォンランドがある。</p>	<p>1907年にカジノ法が公布。観光地に限り、事業者と自治体による申請、国の認可によりカジノの開設が認められる。</p> <p>2016年時点で201のカジノが存在する欧州最大級の市場。小規模な施設が多いが、2011年のG8ドーヴィル・サミットを開催した大規模な施設も存在する。</p>	<p>1973年にタスマニア州ホバートにて英国式小規模カジノが開業し、<u>1980年代から90年代にかけて各州でカジノの合法化・整備が進んだ</u>。</p> <p>1997年にはメルボルンに大規模な集約型エンターテイメントIR施設が開業し、次第に非ゲーミング部分のサービスや施設が拡大していった。</p>	<p>1933年にオーストリア財務省によりカジノ政令が制定され、翌年に現在のÖsterreichische Casino AGが国営企業として設立された。現在も1社独占で国内12カ所の<u>カジノ施設を運営</u>。</p> <p>同社は国外進出のため、カジノオーストリアインターナショナル(Casinos Austria International AG)を1967年に設立し、欧州を中心に14カ国33カ所の施設を運営。</p>
市場規模 <small>(2019年1月末時点のレートを参考に、1韓国ウォン=0.1円、1ユーロ=125円、1豪ドル=80円で換算)</small>	27,300億韓国ウォン(約0.27兆円) (出典：National Gambling Control Commission, 2017年)	23億ユーロ(約0.28兆円) (出典：European Casino Association, 2017年)	48億豪ドル(約0.38兆円) (出典：Australian Gambling Statistics, 2016-2017年)	3億ユーロ(約0.03兆円) (出典：European Casino Association, 2017年)
主なオペレーター	Paradise Sega Sammy, Grand Korea Leisure, Kangwon Land	Groupe Lucien Barrière	Crown Resorts Limited	Österreichische Casino AG Gruppe

各国・地域における再投資の義務付け制度

調査趣旨

- IR整備法第15条第3項において「再投資」の努力義務が定められていることから、各国・地域において規制当局が定める再投資の義務付け制度を調査した。

調査結果

- 再投資を義務付ける制度が定められている国・地域がある。
- 免許申請時に再投資を含む事業計画等の提出を求めることが多く、毎年GGRの一定割合を充当する制度はMA州のみ。

詳細

■再投資義務付け制度の制定、方法、国・地域

再投資義務付け制度	具体的な義務付け方法	該当する国・地域
制度あり	毎年GGRの一定割合を再投資に充当	米国MA州
	事業計画で複数年度の達成金額を設定	シンガポール、マカオ、フィリピン
制度なし	事業者の判断に委ねられる	米国NV州、韓国、フランス、豪州

	シンガポール	マカオ	米国NV州	米国MA州	韓国	フィリピン	フランス	豪州
制度の有無	○	○	×	○	×	○	×	×
概略	カジノ免許の更新申請時に再投資計画を提出することが求められており、当該計画に基づき再投資を行うことがIR事業者求められることになる。	政府と事業者が締結するコンセンション契約に投資計画が添付されており、当該計画に基づき投資を行うことがIR事業者求められることになる。	義務付ける制度等はない。	毎年度GGRの3.5%以上を再投資することが求められている。ただし、規制当局に複数年度の再投資計画を提出して承認を受けた場合、複数年度の中で、GGRの3.5%を下回る金額の再投資を行う年度が含まれることも認められる。	義務付ける制度等はない。	カジノ免許取得時に規制当局から最低投資額の達成義務が課され、定められた期間内の履行を求められる。	義務付ける制度等はない。	義務付ける制度等はない。
補足	第三者機関の評価委員会に再投資計画の確認権限が与えられており、規制当局は第三者機関の評価を参考にカジノ免許の更新の判断を行っている。	上記に加え、マカオ政府が各IR事業者に対して非ゲーミング分野への注力を要請している。	規制当局からの監視・監督対象は無いが、IR事業者から業務報告の一環として規制当局に対して情報提供を行っている。	再投資計画の提出は年1回求められるが、2018年に最初の施設が開業したばかりであり、詳細な運用方法は今後定められるものと考えられる。	再投資計画を事前に規制当局へ提出することはなく、評価を受けることもない	投資の履行状況を、規制当局が毎年審査する。	再投資計画を事前に規制当局へ提出することはなく、評価を受けることもない。	再投資計画を事前に規制当局へ提出することはなく、評価を受けることもない。

事業者による再投資の状況

調査趣旨

- IR整備法第15条第3項において「再投資」の努力義務が定められており、各国・地域においてIRを運営している事業者が実施している再投資の実態を調査した。

調査結果

- 概ね、事業者は、規制当局の定める再投資制度の有無に関わらず、旺盛な需要に応えるべく自身の判断によって再投資を実施しており、またシンガポール及びマカオでは事業計画で定める目標値を上回る金額の再投資を行っていると考えられる。

	シンガポール	マカオ	米国NV州	米国MA州
再投資義務付け制度	○	○	×	○
ヒアリング調査の概要	<p>宿泊施設等への来訪者数は開業前の予測を上回ることから、ホテル客室の損耗に対する高頻度の修繕等の対応により、<u>当初計画の目標額を上回る再投資が実施されている。</u></p>	<p>マカオ政府は、観光客数の急増によるインフラや人手の不足等を懸念しているため、事業者に対して段階を分けて開発を進めるよう要請している。従って、<u>事業者は政府方針と協調しながら、再投資による新たな施設の整備等を行っている。</u></p>	<p><u>カジノ免許の付与・更新時に、再投資に関する計画の提出は求められないが、ラスベガス・ストリップ沿いに各IR事業者の施設が立地しており、自社施設の競争優位性を保つためにIRの修繕だけでなく増改築が行われている。</u></p>	<p>2018年に開業して間もないこともあり、調整が進められている。 また、<u>複数年度の再投資計画を提出することによりGGR3.5%を下回る年を含まれることを認める規制当局の判断に、事業者からは歓迎する意見があった。</u></p>
規制当局等による評価・監督	<p>第三者機関である評価委員会は、<u>KPIを設定してIRのパフォーマンスを評価しており、訪問客数や満足度の他、再投資の規模や頻度が含まれている。</u></p>	<p><u>投資計画に沿って投資を行わなくてはならないこととなっており、非ゲーミング部分への投資も監視対象となっている。</u></p>	<p>評価を受けることはないが、<u>経営戦略の根本的な考え方や、一貫性等について規制当局から問われることはある。</u></p>	<p>詳細は未確定だが、<u>単なるメンテナンス費用は再投資に含めず、IRとして価値を向上させるような支出を再投資とみなす方向で規制当局は検討している。</u></p>

社会貢献の義務付け制度

調査趣旨

- IR整備法第15条第3項において「地域貢献」の努力義務が定められており、各国・地域において規制当局が定める社会貢献の義務付け制度を調査した。

調査結果

- 法律により、カジノ税・手数料等を社会貢献の一般財源へ充当するケースと、GGRの一定割合を特定財源として徴収し、特定する社会貢献事業の財源に充当するケースが見られる。
- また、国内・地域内一律の社会貢献事業の義務付けを行うのではなく、その具体的内容について立地自治体とIR事業者が協議することを法律で義務付けし、個別に社会貢献事業を決めているケースもあった。
- 社会貢献の義務付け制度が存在しない国・地域であっても、IRが立地しているコミュニティとの良好な関係構築等を目的として、自主的に地域貢献に取り組んでいるケースが多く見られた。

■ 社会貢献の義務付け制度の比較表

義務付け制度	制度の概略	社会貢献の内容	該当する国・地域
制度あり	カジノ税・手数料等として徴収し、社会貢献事業の一般財源に充当	カジノ税全額を複数の社会貢献を目的とした基金に積立	米国MA州
		入場料全額を社会貢献の財源に充当	シンガポール
	通常のカジノ税・手数料等とは別に、GGRの一定割合を特定財源として徴収し、特定する社会貢献事業の財源に充当	特別税として徴収し、文化・経済等の振興・発展・研究の基金に積立	マカオ
		特別税・基金拠出金として徴収し、都市開発・遺産保護・環境保全の財源に充当	マカオ、フィリピン、豪州（西オーストラリア州）
		依存症対策、福祉の財源に充当	フランス、豪州（ビクトリア州）
立地自治体と協定を締結し社会貢献事業を実施	自治体ごとに社会貢献事業を定める	米国MA州、フランス	
制度なし	企業の自発的な活動	CSR活動等	全ての国・地域

事業者による社会貢献の状況

調査趣旨

- IR整備法第15条第3項において「地域貢献」の努力義務が定められており、各国・地域においてIRを運営している事業者が実施している社会貢献の実態を調査した。

調査結果

- 概ね全ての事業者は、IRが立地するコミュニティとの良好な関係構築等を目的とした、自主的な地域貢献に取り組んでおり、具体的にはCSRの一環として良質な雇用提供、環境保護、チャリティやボランティア活動の支援等を行っている。
- 地元自治体と協定を結んでいるケースでは、治安・教育・雇用・地域経済など財政支援を伴う社会貢献が行われている。

■ NV州における事業者のCSR活動の概要

項目	概要
雇用	IRの運営に当たって、大規模な雇用を創出することに加え、福利厚生や研修制度の充実等にも積極的に取り組んでいる。
環境	ごみのリサイクルやCO2削減、食料廃棄の削減等に取り組んでいる。
教育	職場見学の場の提供やインターンシップ等に取り組んでいる。
ボランティア	従業員によるボランティア活動に取り組んでいる。
チャリティイベント	チャリティを要請するマラソンイベント等を支援している。
災害復旧支援	支援物資や金銭の寄付、清掃活動等を行っている。
地元企業からの調達	地元中小企業から優先して調達を行っている。
非営利団体への寄付	芸術関係等の非営利団体への寄付に加え、アーティストの誘致等も行っている。
依存症・マナー・ロンダリング対策	従業員への研修等を通じて徹底を図っている。

■ MA州における自治体と事業者の協定における地域貢献の内容（※一部抜粋）

項目	スプリングフィールド市/MGM	エバレット市/Wynn
開業前に納付する金額	<ul style="list-style-type: none"> 警察、消防、教育、インフラ（2.5百万米ドル） 制約なし交付金（1百万米ドル） 周辺コミュニティ対策金（0.5百万米ドル） 不動産税（10百万米ドル） 	<ul style="list-style-type: none"> 前払金（30百万米ドル）
毎年納付する金額	<ul style="list-style-type: none"> 不動産税（17.6百万米ドル/年） 警察、消防、教育、インフラ（2.5百万米ドル/年） 地域開発金（2.5百万米ドル/年） その他、少額財政支援 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産税（20百万米ドル/年） コミュニティ影響料（5百万米ドル/年） エバレット市民活動基金（0.25百万米ドル/年）
地元企業支援	<ul style="list-style-type: none"> 市内及び周辺地域に立地する地元企業からの調達（目標50百万米ドル/年） 	<ul style="list-style-type: none"> 地元店舗で使用可能なギフト券を調達し、そのギフト券を顧客に配布（5万米ドル/年） 地元企業から調達実施の努力義務
雇用関連	<ul style="list-style-type: none"> 建設作業員2000名の雇用創出 従業員3000名（うちフルタイム2200名）の雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> 建設作業員及びフルタイム従業員8000名分の雇用創出 エバレット市民を優先的に採用
地域交通関連	<ul style="list-style-type: none"> 交通渋滞の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 交通渋滞の緩和策の実施 水上タクシーの整備
エンターテインメント関連	<ul style="list-style-type: none"> MassMutual Centerでのイベント開催（4回/年×最低8年間） 屋外スケートリンク設置（最低5年間） その他、文化施設等でのイベントの開催の公約 	（特に無し）
その他	<ul style="list-style-type: none"> 親会社による締結内容実施の保証 	<ul style="list-style-type: none"> 土壌改良の実施 選挙、住民投票への事務費用の負担