

### 第33回首都圏政策研究会 要旨

日時：平成26年10月22日（15:00～16:30）

会場：横浜新都市ビル9回ミーティングルーム NO.3

講師：吉田桃子氏（ダンエンタープライズ）

テーマ：「IR 成功にはエンターテインメントが不可欠だ」

## I ご講演

### 1、はじめに

- ・ダンエンタープライズで現在仕事をしているが、これは父が1999年に開いた会社である。こちらでは大相撲ラスベガス公演を開いたりした経験がある。今日の課題であるIRとは一体何なのか。IRは日本語では、カジノを含む統合リゾートということである。IRにはMICE施設やレストラン、テーマパークなど様々入っている。IRというとシンガポールの例があがってくるが、世界中にIRがある中、私が世界のIRと考えているのはラスベガスである。
- ・留学していた大学を卒業するためにはインターンをしなければならない、シルクドソレイユにてインターンを行った。その後日本に帰国し、品川プリンスホテルと5年間の契約をし、その間16本の公演を行った。
- ・シルクドソレイユは、カナダの会社であったが1992年当時はアメリカでは誰も知らない組織であった。そこで、父がショーを見て感動し、交渉の末日本用に新たなショーを作り直し、公演を日本で行った。その後、シルクドソレイユはラスベガスでも大成功を収めた。

### 2、ラスベガスにおけるIR

- ・1941年にラスベガス初のカジノがオープンし、後にフラミンゴホテルがオープンした。1960年代がラスベガスにとっては第一黄金時代であった。皆がこぞってラスベガスを訪れた。1970年～1980年代はやや停滞期であった。エンターテインメント的にも70年代は過去に栄光を掴んだスターが最終的に墓場として行くところがラスベガスとなっていた。エンターテインメントが衰退していた時代であった。
- ・そして1989年に第二黄金期が訪れ、この年はミラージュホテルがオープンした年であり、この年からメガリゾート時代へ突入した。このミラージュホテルを中心にMICEが行われた。その後1998年にベラージオホテルがオープンする。これは総工費が1700億円と言われており、ここからラスベガスの高級化が始まる。1999年にはラスベガスの観光客数が世界一となる。
- ・ラスベガスというとマカオとの比較が多いが、2013年のギャンブル収益については、ラスベガスが約6950億円、マカオが4.8兆円でありマカオが約7倍という状況である。カジノリゾートホテルの収益分配においては、ラスベガスのギャンブル収益が35%のところマカオが80%以上である。その他の収益がラスベガスは65%、マカオが20%。2013年の観光客数に関しては、ラスベガスは約3966万人、この内80%がアメリカ人であり、一方マカオは、約2932万人、60%以上が中国人という状況である。
- ・最近安倍首相が訪問された、シンガポールのマリーナ・ベイ・サンズであるが、客室数が約2500室、敷地総面積でいうと約16ha、床面積が58ha、従業員が9000人ということである。これはラスベガス・サンズが建設したリゾートである。マリーナ・ベイ・サンズはMICE施設も素晴らしく、約2000の展示ブース、550の会議室があり最大4.5万人が収容可能ということである。また、宴会場は最大1.2万人収容である。また、ショッピングモールやレスト

ランもあり、劇場も2つある。

- ・ラスベガスとシンガポールを比較すると、ラスベガスが去年 6950 億円のギャンブル収益に対して、シンガポールは 6400 億円、これはシンガポールがラスベガスを上回ったこともある。カジノリゾートホテルの収益分配は、先ほど紹介したラスベガスとマカオのケースと同様である。ギャンブル収益はラスベガスが 35%に対して、シンガポールは 80%である。観光客数が 3960 万人に対してシンガポールが 1556 万人である。
- ・カジノリゾートホテルの収益配分について着目していただきたい。シンガポールもマカオも IR としての収益の中で 8 割以上がカジノからきているが、それに対してラスベガスは 35%しかなく、残りの 65%は IR の代名詞である、飲食やショッピングやエンターテイメントであったりする。観光局の統計によると、ラスベガスは 2013 年においては、観光客数は 3900 万人、コンベンション客数は 510 万人、コンベンション数が 2.2 万、ギャンブル収益が 6950 億円、ギャンブルに使う平均予算は一人 529 ドルである。ホテルの稼働率が一年通して平均すると、84.3%もある。ホテルの平均客室値段は約 110 ドルであり、平均宿泊数は 3.3 泊である。ラスベガス全体の客室数は 1 億 5059 万室ある。また、21 歳以下の観光客数は 10%にも満たない。観光客の平均年齢が約 46 歳であるが、これは年によって異なる。海外から訪れる観光客の割合は 20%にしか満たない。
- ・ラスベガスへギャンブル目的で訪れる観光客の割合は 15%にしか過ぎない。一方、ラスベガスに滞在中にギャンブルをした割合は約 7 割ということであり、ほとんどの方がラスベガスに来たから少しやってみようということである。
- ・滞在中の日々のギャンブルの平均時間は 2.9 時間である。エンターテイメントに関しては、滞在中にショーを鑑賞した観光客の割合が 72%である。エンターテイメントというものは、見るもの、食べるもの、飲むもの、買うもの、遊ぶもの、体験するもの全てがエンターテイメントだと考えるが、ラスベガスの 65%を占める収益は宿泊やレストラン、クラブ、ショッピング、プール、ショー、コンベンション、ゴルフ場などから来る。カジノはラスベガスにとってはエンターテイメントの 1 つに過ぎないが、マカオやシンガポールはそうではない。
- ・ラスベガス流のエンターテイメントの現状であるが、ショーが一番大きい。ラスベガスには無料のショーもあり、これは様々な層が楽しめるようになっている。例えば噴水ショーも無料であるにも関わらず 40 億円もかけられてつくられている。基本的には観光客は歩いて様々なホテルを回っている。そのホテルの間に何か素晴らしいものを見せることによって、歩いている観光客を引き寄せることができると考えている。外から見て圧倒されて中に入りたいと思わせている。ラスベガスにはサーカスショーやマジックショー、コメディショー、ダンスショーなど 90 以上のショーがある。ラスベガスではショーの人気の二分しており、シルクドソレイユとヘッドライナーの公演である。例えばブリトニー・スピアーズやセリーヌ・ディオンの公演である。このような大スターがラスベガスの常設会場で公演をするということで、過去にはスターの墓場と言われていたところでこのような現在のスターが公演をするということで、アメリカでは驚きがある。
- ・現在課題となっているのは、チケット価格の高騰である。もともと安いチケットもあったのだが、現在チケットの平均価格が 80 ドルを超えている。やはりその額になると、誰しもの予算を組めるわけではない。シルクドソレイユに関してはチケット値段が区画によって異なるが、最安値で 59 ドル、最高値で 180 ドルということである。これは日本よりも若干高めとなっている。ラスベガスにおいてはこれにプラスでエンターテイメント税というものがかかる。これはショーやクラブに課せられており、18.2%の税金をこれに加えて払うこととなる。その他のイベントとしては、スポーツイベント、アーティストのイベントなどがある。

- ・ラスベガスでは近年クラブが 3 番目の稼ぎ頭となっている。最も収益が多いトップ 10 のうち 7 つがラスベガスに存在する。日本の銀座形式のようにテーブルに座っていくらという形式であるが、人気クラブではその相場が約 100 万円である。最も有名なクラブでは、年間収入が約 80 億円～90 億円と言われている。クラブ人気は近年爆発しているため、各ホテルが 2～3 クラブを持つことも珍しくない。このことによってラスベガスは若い層を呼びこむことに成功している。一方で、クラブというと夜しか稼働せず、もったいないのではないかと考えることもある。そこでラスベガスでは、新たな案としてプールの横にクラブをつくり、日中はプールで遊びプールサイドで有名 DJ が DJ をすることで、クラブ雰囲気を味わえるようなことになっている。
- ・ここでは客層の違いということも明らかにあり、クラブに関しては 20 代が中心であり、日中はプールやショッピングをし、夜はクラブにいたのでカジノではお金は落とさない層であると言われている。ショーについては 30～50 代が中心であり、飲食などについても多額のお金を落としている。スポーツなどのイベントに関しては、年齢層は幅広く、週末のスポーツなどでは数百億単位でお金が動くと言われている。
- ・ラスベガスのまちづくりについて話したいと思う。ラスベガスは常に時代とともに動いており、停滞期と言われた時期に、大人だけのまちと言われていたのを、どうにかファミリー層向けに変えようとしたこともあり、それがもの見事に失敗したこともある。やはり中心的に支える客層は大人でしかなく、ラスベガスにしかないエンターテインメントを作り上げたのが世界一の IR だと言われる所以だと私は思っている。エンターテインメントというのは、全ての国にあるものであるがラスベガスに行かないと見られないものもある。ラスベガスにあるショーは普通のショーとは違い、数百億で作られたものであり、見たこともないあつと驚くものである。ここが最大のポイントである。
- ・ラスベガスは非常にコンパクトなまちづくりとなっており、空港から大通りまでは 5 分程度で行け、歩いて散策しながら観光ができる。ラスベガスは大人中心に考えられており、それで一番収益を上げているが、ファミリー層やシニア層も取り込んでいる。平日は MICE などのビジネス客が貢献しており、観光客ではなくて平日はシニアのローカルの客層に支えられている。週末になると隣の州であるカルフォルニアから若い層が押し寄せる。夏休みや冬休みにはファミリー層に支えられる。

### 3、日本が目指すべき IR

- ・今後日本のカジノを含む統合型リゾートの目指すべきところは、カジノに特化したものではなく、エンターテインメント重視の統合型リゾートが必要ではないかと私は思う。マカオやシンガポールのモデルをよく例に出されるが、これらはカジノ 1 つで持っているまちなので、日本の場合は IR ができたとしても、カジノ一本ではやっていけないと考えている。地元の方を含めた日本国内の観光客を取り組むことを考えれば、難しい。日本独自のオリジナリティを持ったエンターテインメントを持ち合わせている。日本独特の遊び方が多々あると思うので、日本独自の IR が必要だと考えている。また、ファミリー層やシニア層を取り組むことも必要である。

#### 質疑応答

Q. ラスベガスのエンターテインメントの会場は、客席数はどの程度であるか？

A. シルクドソレイユの場合は 1500～2500 程度である。ショーによって幅がある。セリーヌ・ディオーンなどがショーをやる会場は 4500 程度である。

Q：横浜で吉田さんが IR をプロデュースするとしたら、どのようなことをするか？

A：ラスベガスの例で言うと、ホテル建築時に劇場も一緒につくるが、ハードができてから、ソフトが入るといよりは、ハードとソフトが一緒に最初から作り上げられるというのがラスベガスシステムである。ラスベガスにおいては劇場を完成させるのが先であり、ホテルがオープンしたと同時にエンターテインメントのショーも開始したいということでリハーサル期間なども含めてホテルがオープンする数ヶ月前に劇場がまず完成してからリハーサルを行う。日本で IR をつくる場合には、特別外国人向けにしたエンターテインメントは作らない。国内の観客をいかに動員できるかというショー作りをすべきである。

Q：アジアからの観光客を取り込むということは考えなくてもいいか？

A：もちろん意識すべきではあるが、アジアにはすでにマカオとシンガポールがある。そこに對抗する形となるが、ギャンブルにおいてはここには對抗できないので、やはりエンターテインメントというもので日本独自の色を出していくべきだと考えている。歌舞伎などの文化が様々ある。

Q：相撲は IR の中で活用可能ではないか？

A：素晴らしいアイデアだと考える。日本の文化の発信にもつながり、外国人の集客も見込めると思う。

Q：IR 法案が進み、シルクドソレイユの常設の会場ができる可能性はあるか？

A：多大にある。しかし、シルクドソレイユの常設館を日本に置くことは、ラスベガスに對抗することになってしまうことになる。