

## 統合型リゾート (IR: Integrated Resort) ～事業者選定:シンガポールの事例～

2015年1月

IR ビジネス・リサーチグループ リーダー  
有限責任監査法人トーマツ パートナー  
仁木一彦

※当該資料中、意見に亘る部分は著者の私見であり、著者の属する法人等ものではありません。

### I. はじめに

我が国では、「特定複合観光施設区域整備法案(仮称)～IR 実施法案～に関する基本的な考え方(案)」において、IR の設置区域は地方公共団体の申請に基づいて国が指定した区域に限定することが検討されています。また、設置総数・設置区域を限定すること、IR の運営を行う民間事業者は、地方公共団体が公募で選定すること等も、併せて検討されています。

「特定複合観光施設区域整備法案(仮称)～IR 実施法案～に関する基本的な考え方(案)」(2013年11月12日国際観光産業振興議員連盟(IR 議連)公表)より一部抜粋

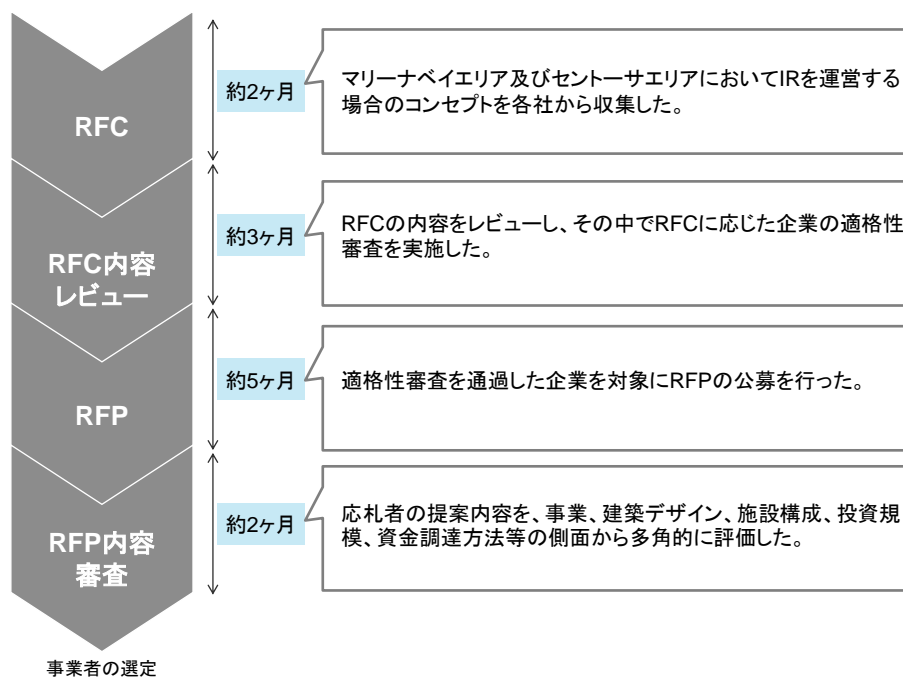
- IR の設置総数・設置区域は限定し、慎重かつ段階的な導入を図る  
カジノを含む IR は、全国津々浦々に設置すべき施設ではない。わが国におけるその施設総数・設置区域を明確に限定し、かつ、その着実な施行を確認して、段階的に設置することを基本とする。
- 地方公共団体の申請に基づき、国が IR の設置区域・地点を指定する  
カジノを含む IR が設置される区域・地点の指定は、地方公共団体による提案・申請をもとに、国がこれを評価・判断し、指定する。
- カジノの施行は民設民営を基本とし、区域指定を受けた地方公共団体が民間事業者を選定する  
指定を受けた地方公共団体は、IR を自らの費用とリスクによって整備し、運営する民間事業者を公募により選定することを基本とする。

シンガポールにおいても、2010年のIR開業にあたり、予め設置区域をマリーナベイエリア及びセントーサエリアの2ヶ所に限定し、IR運営を行う民間事業者を選定していることから、我が国での事業者選定の検討状況の参考になると考えられます。

## II. シンガポールの事業者選定

シンガポールにおける事業者選定では、RFC(Request for Concept、事業構想公募)・各社の適格性審査を実施後、RFP(Request for Proposal、事業提案公募)を実施し、事業者を選定しました。RFCでは、IR設置区域をマリーナベイエリア及びセントーサエリアに限定し、これらの区域でIRを運営する場合のコンセプトを公募しました。また、RFPでは、シンガポール政府が事前に事業提案仕様書を交付した後、事業提案公募を行って具体的な経営計画や施設要件を募集し、各区域においてIRを運営する事業者を選定しました。

図表1 事業者選定プロセスとその期間



出典: National Library Singapore, Singapore Tourism Board, Ministry of Trade and Industry Singapore “Milestones”, “Statement by Prime Minister Lee Hsien Loong on Integrated Resort on Monday, 18 April 2005 at Parliament House”よりトーマツグループ IR ビジネス・リサーチグループが作成

シンガポールの事業者選定では、事業構想公募 RFC への参加が事業者選定にかかる RFP への参加要件となっており、IR の構想を検討する際に多くの民間事業者からそのコンセプトや運営に関わる情報を、効率的に収集することができたとされています。また、RFP における事業提案内容の審査を行う際には、入札許可当局 (Tender Approving Authority) を組織し、政府関係者だけでなく、

建築デザインの評価サポートや事業面での評価サポートを行う国内外の専門家・有識者を集め、多角的な評価を実施しました。

### Ⅲ. 日本の事業者選定

我が国で想定されている事業者選定は、IR の設置区域を地方公共団体の申請に基づいて国が指定するという点はシンガポールと異なっていますが、IR の設置総数・設置区域を限定する点、及び IR の運営を行う民間事業者を公募で選定する点では類似すると考えられるため、シンガポールの事業者選定が参考になると想定されます。

今後、IR 関連法令の審議状況に伴い、IR 誘致を目指す地方公共団体それぞれが、事業者選定プロセスに関してもさまざまな検討を行っていくと考えられます。

本記事に関して、より詳細な調査資料をご希望の場合は、以下までお問い合わせください。

IR(統合型リゾート)ビジネス・リサーチグループ

info-irbg@tohmatu.co.jp

### 著者紹介



仁木 一彦(にき・かずひこ)  
IR ビジネス・リサーチグループ リーダー  
有限責任監査法人トーマツ パートナー

#### 【経歴】

IR ビジネスに係るプロジェクトの業務責任者を複数務め、IR ビジネス参入を検討する企業だけでなく、国や地方自治体に対するサポートも手がける。IR ビジネスに関係の深いエンタテインメント、メディア、不動産、ホテル等でのコンサルティング業務経験を多数有する。企業の透明化・健全化に関する分野を中心に専門分野は各種規制対応、コーポレートガバナンス、内部統制、内部監査、不正対策、リスクマネジメント、コンプライアンス、CSR 等。著書に『図解 ひとめでわかる内部統制 第3版』(東洋経済新報社)、『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第2版』(東洋経済新報社)、『リスクマネジメントのプロセスと実務』(LexisNexis)など多数。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 7,800 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 200,000 名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。