

シンガポールの観光開発における ユニバーサル・スタジオ・シンガポール (USS) の役割

中 島 恵

1. はじめに

ユニバーサル・スタジオ・シンガポール（以降 USS）は、世界で4つ目、アジアで2つ目のユニバーサル・スタジオである。ユニバーサル・スタジオはアメリカの映画会社大手ユニバーサル・ピクチャーズのテーマパークである。ユニバーサル・スタジオの1号店はアメリカのカリフォルニア州ハリウッド、2号店は米フロリダ州オーランド、3号店は大阪、4号店はシンガポールである。USSはシンガポールの観光地、セントーサ島に位置する。

本稿では、USS 設立理由とシンガポールの観光開発における USS の役割を検証する。そのため、筆者は2013年5月17日（金）に USS およびセントーサ島全体を視察している。

2. USS 経営企業の概要

ユニバーサル・スタジオ・シンガポールを経営する企業はリゾート・ワールド・セントーサ有限公司（Resorts World at Sentosa Pte Ltd: Private Limited の略で非公開会社である有限責任株式会社、シンガポールに多い）である。

リゾート・ワールド・セントーサ有限公司はレジャーとカジノの企業で、セントーサ島（Island of Sentosa）に位置するシンガポール初の総合リゾート（Integrated Resort: IR）であるリゾート・ワールド・セントーサ（Resorts World Sentosa: RWS）を経営する。RWSは総工費65.9億シンガポールドルの観光地で、面積49ha、2010年1月開業、開業最初の2年間で3,000名以上の来場者を迎えた。RWSは東南アジア初で唯一のユニバーサル・スタジオ、世界最大規模の海洋水族館「マリン・ライフ・パーク」(Marine Life Park™)、 「マリタイン・エクスペリエンシャル・ミュージアム」(Maritime Experiential Museum™)、カジノ、6つのユニークな高級ホテル、リゾート・ワールド・コンベンション・センター (Resorts World Convention Centre™)、有名シェフのレストラン、高級スパ、特別小売アウトレット等を擁する。RWSは賞をとったショー、コンサート、「クレーン・ダンス」(Crane Dance™) や「レイク・オブ・ドリームズ」(Lake of Dreams™) のような公共アトラクションを24時間連続エンターテイメントとして提供している。RWSはゲンティン・シンガポール社 (Genting Singapore Public Limited Company: PLC) の全額出資子会社で、レジャーとカジノの企業としてシンガポール証券取引所のメインボードに上場されている。ゲンティン・シンガポール社はマレーシアのゲンティン・グループ (Genting Group) の一社である¹。

つまり、RWSという大規模総合リゾートの一部がUSSなのである。USSは単独施設ではない。

なお、NEC や三洋電機などの日本企業は USS 設立に際して次の業務を受注している。

NEC は 2009 年 2 月に USS の発券・入場システムを約 400 万シンガポールドル (約 2 億 4,000 万円) で受注した。バーコードや IC タグで入場や各施設の利用を管理する。USS の発券・入場システムは NEC の東南アジア統括会社、NEC アジア (本社シンガポール) がリゾートワールド・アット・セントーサ社 (USS 経営企業) から受注した²。

三洋電機グループの三洋アジア (シンガポール) は 2010 年 1 月に USS に太陽光発電システムを納入した。受注総額は約 300 万シンガポールドル (約 2 億円)、出力は 500 キロワット、シンガポール国内では最大規模の太陽光発電システムになる。USS 内のパピリオン「エジプト館」の屋根に三洋製の太陽電池「HIT」を 2,397 枚設置し、発電した直流電流を交流に変換するパワーコンディショナーも納入した。ここで生み出す電力は照明などエジプト館内の運営用に使われる。HIT は薄膜型と結晶型を組み合わせた独自構造で高温環境に強いため、東南アジアなど赤道に近い地域での使用に適している。三洋は USS への納入を、東南アジア地域での太陽電池販売拡大の足掛かりとする考えであった³。

USS のパートナー企業は DBS 銀行、富士フィルム、パナソニック、シングテル、コカ・コーラ、アジア・パシフィック・ブリュワリーズ・シンガポール、マスターカード、メイバンク・グループ、デルである⁴。

DBS 銀行 (DBS Bank Ltd) は公式銀行パートナーである。同行はアジア最大の金融機関の一行で、アジアの 16 の市場で操業している。本店がシンガポールにあり、AA-や Aa1 の格付けを得ている。富士フィルム (Fujifilm) は公式映像パートナー企業である。パナソニック (Panasonic) は公式デジタルディスプレイ・パートナー企業で、RWS でのビジュアル・エンターテインメントを担当し、ユニバーサル・スタジオのみならず、ホテルの客室のフル HD 全体も担当している。シングテル (SingTel: Singapore Telecommunications Limited: シンガポール・テレコム) は公式電話パートナー企業で、アジアを代表するコミュニケーション企業で世界中に投資している。コカ・コーラ (The Coca-Cola Company) は世界最大の飲料企業である。コカ・コーラ・シンガポール (Coca-Cola Singapore) は RWS の優先的な発泡性飲料パートナー企業である。アジア・パシフィック・ブリュワリーズ・シンガポール (Asia Pacific Breweries Singapore: APBS) はタイガービールを販売しており、シンガポールで有名なビールメーカーである。マスターカード (MasterCard) はパートナー企業であり、RWS での最速クレジットカード決済ができる。メイバンク・グループ (Maybank Group) はマレーシア最大の銀行である。デル (Dell) は世界的 IT 企業である。

RWS には、①ユニバーサル・スタジオ・ゾーン、②グルメ・ショッピング・ゾーン、③ウォーター・ゾーンがある。

3. ユニバーサル・スタジオ・シンガポール設立の経緯

2006 年 10 月、セントーサ島で 2009 年開業を目指すカジノ付きリゾートの開発入札にマレーシアのゲンティン・インターナショナル (以降ゲンティン) など 3 つの国際的な企業連合が正式に立候補した。各グループとも 50 億シンガポールドル (約 3,750 億円) 以上の開発案を提示した。同国観光産業の将来を左右する大規模プロジェクトが動き出したのである。①ゲンティンと傘下のクルーズ会社、スタークルーズの連合は USS を併設する「リゾーツ・ワー

ルド・アット・セントーサ」を提案した。開発総額は52億シンガポールドルで、マレーシアでの大型カジノの経営経験をアピールし、受注を目指していた。②バハマのカジノ大手カーズナー・インターナショナルは東南アジア不動産最大手のキャピタランドと組み、「アトランテイス・セントーサ」と名付けられた提案の投資額は52億8,000万シンガポールドルで、アメリカの著名建築士、フランク・ゲリー氏による奇抜なデザイン、本物の魚とロボットや映像の魚が同居する未来的な水族館を打ち出した。③米ラスベガスのカジノ「ニューヨーク・ニューヨーク」を開発した米エイトス・ワンダーは豪カジノ大手パブリッシング・アンド・ブロードキャスティング（PBL）などと組み、55億シンガポールドルで開発する案で応じた。世界各地から外国人が多く集まるカジノリゾートはテロの対象になりやすいため、エイトスは安全対策としてジュリアーニ前ニューヨーク市長のコンサルティング会社と顧問契約を結んだ。避難経路や空調設計など初期段階から最新の安全対策を導入、落札した場合には危険情報の収集面など運営面でも協力する。ホテル運営はスターウッド・ホテルズ・アンド・リゾーツと提携した。同国では米ラスベガス・サンズが落札した新都心マリーナ・ベイ（現在マリーナ・ベイ・サンズがあるエリア）に続く二番目の大規模カジノリゾートとなる。家族向けビーチリゾートを目指しており、テーマパークや水族館などの娯楽要素が差別化要因であった。シンガポール政府が49haの土地を6億500万シンガポールドルで売却する。米カジノ大手のハラース・エンターテインメントが2006年10月初めに買収提案を受けて脱落したため、三連合に絞られた。カーズナーの最高経営責任者がヘリコプター事故で死亡したが、予定通り応じたため、政府は2006年末までに結果を発表するとした。なお、入札した三連合の概要は次のようである。①ゲンティン・インターナショナル（マレーシア）、スタークルーズ（同）は、投資額52億シンガポールドル、提案内容はユニバーサル・スタジオ（テーマパーク）、海洋公園、巨大水族館、海洋博物館などであった。②カーズナー・インターナショナル（バハマ）、キャピタランド（シンガポール）は投資額52.8億シンガポールドル、提案内容はロボット技術を駆使したハイテク水族館、水のテーマパーク、フランク・ゲリー氏の総合設計であった。③エイトス・ワンダー（米）、PBL（豪）、メルコ・インターナショナル（マカオ）は投資額55億シンガポールドル、提案内容は三つ星シェフ、アラン・デュカス氏のレストラン、スターウッドのホテル、バンヤンツリーのスパなどであった⁵。

この勝負は、①のマレーシアのゲンティン・グループが射止め、2010年開業に至った。既述のように、USSは単独施設ではなく、大規模な観光開発の一部である。その後、米ラスベガスのカジノ大手サンズ・インターナショナルもシンガポールに大型カジノリゾートを開業した。これが「マリーナ・ベイ・サンズ」である。シンガポールはゲンティン（マレーシア系）とサンズ（米ラスベガス系）の二大カジノリゾートとなった。ただしリゾートに占めるカジノの面積は小さい（後述）。

4. シンガポールの観光開発とカジノ事業

2010年6月、米ラスベガス・サンズが、シンガポールの総合リゾート（IR）「マリーナ・ベイ・サンズ」の一部にカジノとホテルを開業して1カ月経過した。カジノの客足は順調に伸びていた。店舗や劇場など未開業の部分が残っていたが、IRは同月にグランドオープンした。当時新たなシンガポール観光ブームを呼び起こすか注目されていた。マリーナ・ベイ・サ

ンズはシンガポール南部マリーナベイ地区にあり、ホテル、国際見本市、会議場、劇場、博物館、ショッピングモールなどを擁する。ホテルは55階建て3棟、客室数は2,560室と同国最大で、経済成長するアジア周辺国からの集客を目指している。サンズのシェルドン・アデルソン会長兼CEOは、IRが完全稼働すれば一日7-8万人が利用し、55億米ドル(約5,030億円)の投資を5年で回収できると予測していた。当時の同社のEBITDA(金利・税・償却前利益)はマカオが72.5%、米ラスベガスが残り占めるが、2010年以降はシンガポールとマカオ合計で80-85%に達する見込みで、IR全体の開業で年間10億米ドル超のEBITDAを生む試算であった。見本市や国際会議場、博物館は、利益率は低いが、集客力が高いことが強みである。施設はミーティング(会議)、インセンティブ(企業の報奨旅行)、コンベンション(国際会議)、エキシビション(展示会)の頭文字を取って「MICE」というビジネス観光客を呼び込むと期待されている。マリーナ・ベイ・サンズのカジノは総床面積で全体の3%未満だが、主要な収入源となる見込みで、カジノと会議施設などの相互補完で収益性を高めることを目指している。同社によれば開業初日のカジノ入場数は3万6,000人で、新しい集客の核なので地元の関心が高く、2010年5月1-25日に同IRを訪れた人は55万人に上った。アデルソン会長は「このIRが将来のカジノのモデル」とし、将来規制が緩和されたら「日本、台湾、韓国などアジア各地の大都市でIRを運営したい」とアジア主要拠点への進出に強い意欲を見せていた。しかし開業当初に停電やエレベーターの停止などが相次ぎ、周辺ではまだ建設工事が盛んに続いていて、宿泊客からの苦情が多く、予定通りの経済効果を発揮できるか、本格開業後のスムーズな運営オペレーションが重要になるとされていた。シンガポール政府は観光業振興を目指し、2件に限りカジノを認めた。ラスベガス・サンズのカジノは、マレーシア系のゲンティンが2月に開業した「リゾーツ・ワールド・シンガポール」に続く2つ目で、政府は法律でカジノ部分をリゾート総床面積の5%未満とするなど規制を整備した。そのためRWSに東南アジア初のユニバーサル・スタジオを併設した。シンガポール政府観光局は2005年-2015年までに観光客数を2倍、観光収入を3倍に増やす10年計画であった⁶。

RWSの初の業績である2010年4-6月の売上高は、8億6,080万シンガポールドル(約541億円)となった。一日平均売上高は約950万シンガポールドル(約5億9,400万円)に達した。EBITDA(利払い・税・償却前利益)は5億350万シンガポールドルと市場の予想を上回った。マレーシア、インドネシアなど近隣国のカジノ客が牽引した。4-6月のホテルの稼働率は70%、USSの客単価は84シンガポールドルだった。顧客内訳は明らかにしていないが、マレーシアからバスツアーが連日数多く訪れ、インドネシア、中国、インド、ベトナム人などの家族連れも多かった。2010年4月に「マリーナ・ベイ・サンズ」が開業、地元では「RWSの市場占有率は55-60%」と報道されていたが、2010年末までの見通しについて同社は楽観視していると述べている。RWSは2011年には世界最大の水族館や高級スパなど第二期部分が開業予定で、2010年8月時点で既に着工していた。ゲンティン・シンガポールの4-6月決算はRWS開業で売上高が9億7,920万シンガポールドルと、前年同期の8倍以上に増えていた。純利益は3億9,650万シンガポールドルと、5,060万シンガポールドルの最終損失を出した前年同期から急激に改善した。同社は英国事業をグループ内の別会社に売却することで合意済みであった⁷。

シンガポールにとって、カジノ事業は初めてであった。シンガポール政府が観光振興のためにカジノを解禁したのである。同国を訪れる外国人が2割増えるなど滑り出しは好調であっ

たが、地元住民のギャンブル中毒など社会への悪影響の懸念もあった。米サンズの「マリーナ・ベイ・サンズ」の中核となるカジノは2010年4月下旬に営業を開始、その後の本格開業で55階建ての高級ホテル、その屋上の「スカイパーク（空中庭園）」、ショッピングモールなどが営業を開始した。シンガポール初のカジノ RWS はマレーシアのカジノ大手、ゲンティンがセントーサ島に開発し、家族連れのお客様が中心で、USS を併設している。投資額は両施設を合わせて9,000億円超で、地元経済効果への期待は大きく、国外からの観光客を呼び込むインバウンドを目指している。アジアでは中華系を中心にカジノ人気が高く、東南アジアや中国、インドの観光客が顧客の中心となる見込みで、両施設ともカジノの集客力と収益力を経営の柱に据えながら、ギャンブル以外のエンターテインメントで子供やイスラム教徒など幅広い層にアピールする方針であった。シンガポールの2010年4月の外国人来訪者数は前年同月比20.4%増で、特にマレーシアやタイなど近隣国からが50%以上増え、平均の滞在日数も同16.1%長くなった。これらは両施設の効果とみられる。また両カジノの雇用の創出効果は大きく、リー・イーシャン人材開発担当国務相によれば、両方の施設で働く従業員は1万6,000人超である。カジノ解禁を決めた2005年当時、政府は2015年までに観光客を当時の2倍の1,700万人、観光収入を3倍の300億シンガポールドル（約1兆9,500億円）に伸ばす目標を設定した。国内総生産の押し上げ効果は約1.6ポイントとなった⁸。

2011年6月、マレーシアのゲンティンのリム・コクテイ会長はシンガポールで記者会見し、2011年のRWSへの入場者数が1,600万人を超える予想を明らかにした。RWSの1年目の入場者は1,500万人であった。世界最大の水族館など、RWSの第二期部分は「今年後半から来年にかけ段階的に開業する。巨大な水槽の設置に高度な技術が必要だが、開業準備は予定通り順調だ」と説明した。アジアでカジノを新設する可能性について、「台湾の（解禁への）動きを注視している。解禁が決まれば是非参入したい」と意欲的で、カジノを含むIRは「観光業活性化や雇用拡大、経済成長に貢献する」と強調した。RWS内のUSSは「入場者の75%が外国人。東南アジア、中国、インドからの観光客が大部分を占めている」という⁹。

しかし、2012年7月、ゲンティン・シンガポール株が低迷し、1.365シンガポールドルまで下げ、2010年8月以来の安値を付けた。2012年3月の年初来高値からの下落率は23%に達した。景気減速を受けた中国人富裕層などの客足鈍化や、シンガポール政府がカジノ規制を強化する動きが重荷になったためである。WRS事業が同社の収入の8割を占める。2012年1-3月期は売上高が前年同期比14%減、純利益は31%減となった。2012年12月期通期でも減収減益の見通しであった。この頃市場が警戒感を強めていたのが、シンガポール政府が2012年7月に明らかにしたカジノ規制法の改正案である。入場制限すべき低所得層を入場させるなど、運営会社が規則違反を犯した際の罰金を従来の上限100万シンガポールドルから年間カジノ収入の10%へ引き上げることが含まれていた。ゲンティンの前期実績では2億7,000万シンガポールドルになる計算であった。高額な賭けをする客をカジノに仲介する業者への罰則や融資規制も強化するのは、ギャンブルへの熱中が社会問題化しつつあることによる措置であった。メイバンク・キムエンのイン・シャオヤン氏は「実現すれば、ゲンティンのVIP客がマカオなどに流出する可能性が高い」と指摘した。同社株式の投資判断は「買い推奨」から「中立」へ引き下げられた。他方、収益拡大期待も根強く、2012年6月に豪カジノ大手エコー・エンターテインメントの株式をゲンティン・グループで買い増しし、合計の保有比率を約10%まで引き上げた。同社は日韓での事業展開にも以前から関心を示していた¹⁰。

5. ユニバーサル・スタジオ・シンガポール (USS) とユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) の施設比較

本節では USS の施設を検証する。その際、大阪のユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) と比較する。筆者は 2013 年 5 月 17 日 (金) に USS にフィールドワークに行った。USS の営業時間は 10 時から 19 時である。そのため筆者は 9 時 20 分から並んだ。先頭より数名後ろで並んだ。9 時を過ぎると既に蒸し暑く、強い直射日光で辛かった。後述するが、USS の課題の一つは過酷な暑さ対策である。これがほとんど講じられていない。開園前の行列に、20 歳代の東南アジア系の女性が顧客に英語で声を掛け、出身地、どのように USS を知ったかを聞いていた。USS はこのように顧客調査をしていることが明らかになった。筆者の後ろの家族はフィリピン出身、インターネットで USS の存在を知ったと答えていた。

USS は敷地面積約 20 ha、アトラクション数 20 である。USJ は敷地面積約 39 ha、アトラクション数 29 である。つまり USJ の約半分の敷地面積で、3 分の 2 のアトラクション数である。しかしテーマパークの面積の広さは重要ではないことを前稿で明らかにしている (中島, 2013 b)。広いテーマパークは、景色だけの部分と関係者以外立ち入り禁止区域の面積が大きいケースがほとんどである。そのため広いテーマパークでは、アトラクションの間隔が広く、顧客は長い距離を歩く羽目になる。USS はアトラクションの間隔が狭いことが判明した。そのため短時間で効率良く回ることができる。テーマパークは広さより密度の濃さである。

USS は 7 つのエリアに分かれている。入口から順に、①ハリウッド™、②ニューヨーク™、③SCI-FI シティ™、④古代エジプト™、⑤ロスト・ワールド™、⑥遠い遠い国™、⑦マダガスカル™ である¹¹。

①の「ハリウッド™」(Hollywood™) は入口すぐであり、東京ディズニーランド (TDL) の「ワールド・バザール」のようなエリアで、飲食店とお土産店の集積である。ハリウッドのチャイニーズシアターのように、スターの手形が地面に刻まれている。このエリアにマリリン・モンロー (扮した女性) が出現し、顧客と写真を撮るなどのショーを行っていた。

②の「ニューヨーク™」(New York™) は 1960 年代のニューヨークの街並みを再現したゾーンである。「セサミ・ストリート・スパゲティ・スペース・チェイス」というエルモ達と盗まれたスパゲティを取り戻す乗り物、「ライト! カメラ! アクション!! by スティーブ・スピルバーグ」というショーなどがある。

③の「SCI-FI シティ™」(SCI-FI City™) は最先端の近未来都市がテーマで、人気アトラクションが 2 つある。一つは「トランスフォーマー・ザ・ライド」(Transformers™ The Ride) で、世界のユニバーサル・スタジオでシンガポールにしかない。筆者はここにダッシュしていった。5 分待ちと表示されていたため飛び込んだら、入口から乗り場までまったく止まらずに進み、すぐに乗ることができた。USJ の「スパイダーマン」と同じ技術で、3D 眼鏡を掛けて 3D 映画を見る。そこでメタリックな素材のロボットが戦っており、顧客はとばかりを受けて大冒険するような内容であった。スパイダーマンよりもっと大きく動き、揺さぶられる。二つ目は「宇宙空母ギャラクティカ決闘型ジェットコースター」(Battlestar Galactica™ HUMAN/ CYLON) で、テレビシリーズ「宇宙空母ギャラクティカ™」をテーマにしたジェットコースターである。これも 5 分待ちの表示であったので飛び込んだら、入口

から乗り場まで止まることなく進み、すぐに乗れた。

④の「古代エジプト™」(Ancient Egypt™)には人気アトラクションの「リベンジ・オブ・ザ・マミー™」(Revenge of the Mummy™)がある。これはエジプトのミイラの映画「Mummy™」をテーマにしており、東京ディズニーシーの「インディー・ジョーンズ」と類似の技術である。内容は、ミイラが復讐のために襲ってくるのでそれから逃げ回る冒険である。これも5分待ちの表示であったが、入口から乗り場まで止まらずに進み、すぐに乗れた。しかも、一台の乗り物が横に4名の4列であったが、筆者達(筆者と父の2名で行った)の貸し切りであった。「インディー・ジョーンズ」よりも大きく激しく振り回され、ハイスピードで疾走する部分もそこそこ長くある。

⑤の「ロスト・ワールド™」(The Lost World™)はスティーブン・スピルバーグ作品の「ロスト・ワールド」(ジュラシック・パークの2作目)をテーマにしており、「ジュラシック・パーク・ラピッド・アドベンチャー」(Jurassic Park Rapid Adventure)がある。USJのジュラシック・パークと違って、ラピッド(急流滑り)タイプで、水上を船で進んでいく。USJより長いルートを大きく動き、しっかり濡れる。最後、恐竜に追いつめられて滝から落ち、さらに濡れる。南国の乗り物は、日本よりも水量が多く、濡れる。そのため入口に荷物を預けるコインロッカーが5シンガポールドル、ビニールの合羽が3シンガポールドルで販売されていた。ここにも顧客単価を上げる工夫が見られた。「ウォーター・ワールド™」(Water World™)はUSJと同じ映画撮影の舞台裏を見せるショーである。また「アンバー・ロック・クライム™」(Amber Rock Clime™)というロッククライムがあり、ロスト・ワールドの崖を登る(別途10シンガポールドル)。これもシンガポールのみ有料アトラクションである。

⑥「遠い遠い国™」(Far Far Away™)には「シュレック4-Dアドベンチャー」(Shrek 4-D Adventure)があり、USJとほぼ同じ内容である。このエリアにはシュレックに出てくるお城があり、USSのみである。

⑦の「マダガスカル™」(Madagascar™)には「マダガスカル：クレート・アドベンチャー™」(Madagasucar: A Crate Adventure™)という乗り物があり、東京ディズニーランドの「イツ・ア・スモール・ワールド」と同じ技術で水上を船で緩やかに進んでいく。「ビーチ・パーティ・ゴーラウンド™」(King Julien's Beach Party-Go-Round™)という様々なキャラクターのメリーゴーランドがある。両者はUSSのみの乗り物であり、マダガスカルをエリアにしているのもUSSのみである。

このように人気アトラクションを概観すると、世界のユニバーサル・スタジオの中でUSSのみのものが多いことが明らかになった。ユニバーサル・スタジオはアジアに2施設ある。大阪のUSJと同じでは日本人観光客の集客が難しいため、シンガポールのみ乗り物を充実させたのではないか。ユニバーサル・スタジオも親会社のユニバーサル・ピクチャーズもこのような戦略を公表しないため、あくまで推測である。

USSの出口(入口と同じ)のすぐ近くに、世界最大規模の海洋水族館があり、これとUSSをセットで購入すると割安になる。USSまたは海洋水族館の顧客をもう一方の施設に誘導する仕組みを作っていることが明らかになった。シンガポールの直射日光の強さと暑さと湿度の高さは過酷で、大阪の5月の気候に慣れてきた筆者は、12時頃に疲労困憊してしまった。涼しいレストランで昼食をとって生き返り、食後にシュレック、マダガスカル、パーティ・ゴー・

ラウンド等を回り、ショーを見て、14時に疲れきって、涼しい室内で過ごしたいと思った。そこで再入場できるスタンプを押してもらい、海洋水族館に向かった。つまり、赤道に近いシンガポールでは、暑さと湿度の高さで顧客は12時前後には疲弊するため、涼しい室内で過ごして回復させる必要が生じる。海洋水族館は副次的にその機能を担っていると言える。USSの課題は、顧客が冷房のきいた施設内で過ごせる仕組みを作ることである。筆者は11時を過ぎると直射日光の強さと暑さと湿気で疲弊し、13時を過ぎると帰りたくなった。12時を過ぎると、5分程度の待ち時間だったアトラクションも20-30分待ちが増えていた。

RWSは島全体がリゾート島であるため、日常生活圏と分離されており、非日常性や特別感を出しやすい。USJよりも非日常生活圏のリゾート地に来たと感じられる。USSから外界がほぼ見えない。TDR関連書籍には、必ずTDRの勝因として外界から隔離された非日常空間が挙げられている。USSから外部の関係無い景色は見えない。大阪のUSJは完全に外部の景色を遮断できていないが、USSはそれができている。セントーサ島は島全体が観光地なので、部分的に観光施設が見えたとしても、日常生活に引き戻されることはない。

6. ま と め

本稿では、USS設立理由とシンガポールの観光開発におけるUSSの役割を検証してきた。筆者は2013年5月17日(金)にUSSおよびセントーサ島全体を視察している。

本稿では、次の7点を発見している。これらは本稿で初めて明らかにした事象である。

第1に、USS設立理由の一つは、カジノはIR(総合リゾート)全体の総床面積の5%未満とシンガポールが規制を設けたため、非ギャンブル施設を総床面積の95%以上にする必要が生じた。そのために大規模なIRを設立する必要があり、広い面積を稼ぎやすいテーマパークが選ばれた。さらに、米サンズの「マリーナ・ベイ・サンズ」との差別化で、家族向けリゾートを目指しUSSを併設したのである。つまり、USSはメインではなく併設施設である。

第2に、株式会社オリエンタルランド(東京ディズニーリゾート:TDRを経営する企業)の東京ディズニーランド誘致は、オリエンタルランド創業社長の川崎千春氏が米アナハイムのディズニーランドに感激し、必ず日本に誘致すると心に誓ったことに始まり、ビジネスマンの熱い情熱と燃える闘志があったが(中島, 2013 a)、USS誘致はユニバーサル・スタジオが好きという経営者の情熱は感じられず、利益を追求する資本主義的動機によるといえる。カジノは利益率の高い事業である。カジノは、顧客一人の占有面積は椅子一つ分と狭く、一つのテーブルに一人の従業員を付けるだけでよい。もし一つのテーブルに10人の顧客が座っていても、一人の従業員でよい。椅子とテーブルは長期間使える。日本のパチンコのように開発費は必要なく、アニメーションの著作権使用料も必要ない。短時間に数十万円、数百万円、数千万円という巨額の損失を出す顧客も多いはずである。それに対して、MICE(Meeting, Incentive, Convention, Exhibition: 会議、企業の報奨旅行、国際会議、展示会)は、利益率は低い、集客力はある。MICEで来た人をカジノやリゾートエリアに誘導したい。RWSは、MICEの低利益率をカジノで補填するビジネスモデルであることが明らかになった。

第3に、2012年7月にシンガポール政府がギャンブルの規制強化を検討していると発表したらゲンティン社の株価が暴落した。ここからカジノはコンプライアンス不況に陥りやすい産業特性であることが明らかになった。コンプライアンス(法令)不況とは、法律や条令で規制

されたら急に売り上げを落とし、産業全般が不況になることである。そのためカジノ依存は危険である。

第4に、USSは他の大規模テーマパークと異なり、単体で黒字を出せなくても生きながらえるのではないか。カジノの黒字でテーマパークの赤字を補填できるはずである。そうだとすると、TDRのように単独で黒字を出すに耐えうる組織能力を開発しなくてもいいのかも知れない。しかし大規模テーマパークの経営は甘くない。鳴り物入りで開業されたユーロディズニーランドも香港ディズニーランドも、開業3年前後で閉園の危機に陥った（社長が閉園の可能性を新聞記者に述べ、そう報道された）。テーマパークの産業特性として、テーマパーク以外に転用できないことが指摘されている（中島，2012）。オフィスや飲食店は、経営破綻しても他社が新たに入居することが容易であるが、ジェットコースターやメリーゴーランドはテーマパークとしてしか利用できない。テーマパークとして再建するしかない。

第5に、日本企業（NEC、三洋電機）はUSS設立に際して各種業務を受注していることが明らかになった。TDRの成功から、我国では大規模テーマパーク事業に商機を強く感じる土壤があるからではないだろうか。TDRの成功は、産業界に大規模テーマパークやリゾート施設への投資価値の高さを示し、積極的に投資する姿勢に変えたといえる。これが現在テーマパーク事業者が投資家から投資を受けられる土壤を作ったと言えるだろう。これが、テーマパーク事業が持つ「見えざる資産」（伊丹，1984）である。これによって、事業者は投資家から資金を集めることができる。テーマパーク事業は大規模で巨額の初期投資を必要とする（中島，2012）。当該事業成功の前に巨額の融資が必要である。オリエンタルランドはTDL設立資金の融資を銀行から受けられず、想像を絶する苦戦をした。その頃（1980年前後）の我国では、遊園地に1,000万円以上の投資は考えられない乱暴な投機であった。しかしTDLの成功でテーマパーク事業の収益性が広く産業界に示されて、新規の大規模テーマパークやリゾートは価値ある投資対象となった。TDL成功はテーマパークをそのような産業に変えたのである。TDLの成功が無ければ、世界の投資家は積極的に大規模テーマパークに投資しようとしなかったであろう。同様に、諸企業もテーマパーク事業にアトラクションのスポンサー等として参入しようとしなかったであろう。

第6に、USSには世界で唯一のアトラクションが多いことが明らかになった。アジアにユニバーサル・スタジオは2箇所あるため、大阪のUSJと差別化することで、両施設に顧客を呼ぶことを目指しているのではないか。テーマパークのアトラクション開発は高額であるため、同じアトラクションを世界中のユニバーサル・スタジオに作ると効率が良い。あえて大阪のUSJとの差別化を図っていると考えられる。

第7に、USSのアトラクションが現地化されていることが明らかになった。USSのジュラシック・パークは大阪のUSJのそれと異なり、しっかり濡れる構造が明らかになった。南国のテーマパークの濡れる乗り物は、寒冷地のそれよりも圧倒的に濡れる構造である。これを経営学では現地化という。その地域の実情に合わせて細かく調整するのである。

本稿の貢献は、我国でほとんど知られていないUSSについて初めて明らかにしたことである。今後はアメリカのユニバーサル・ピクチャーズの国際展開戦略の視点で検証したい。ユニバーサル・スタジオはアメリカのハリウッド、オーランド、大阪、シンガポールと4箇所に国際展開している。シンガポールの前に上海ユニバーサル・スタジオを作る計画であったが、白紙撤回している。上海の地価と資材と建設作業員の人件費の高騰で、入場料金が高額になり

すぎ、富裕層しかターゲットにできなくなり、市場性を見出せなかったためである（中島，2012）。新興国の都市部に人口の集積があるが、地価、資材、建設作業員の人件費が高騰する中でどのような展開に打って出るのか明らかにしたい。

本稿の限界は、RWS が日本の有価証券報告書のような詳細な情報公開をしないため、ここまでしか情報が無いことである。シンガポールの会社法等の企業経営に関わる法律は日本のそれとは異なるのであろう。

USS は利益率の高いカジノを作るため、リゾートの総床面積の 95% 以上の非ギャンブル施設が必要となり、設立された。カジノで観光客を呼ぶことを目指し、台湾や日本でもカジノ設立の是非をめぐる議論がなされている。今後はアジアのカジノ市場はマカオの独占ではなくなるであろう。マカオはそれを危惧してか、カジノ一極集中ではなく、家族で楽しめるエンターテインメントを拡充している。今後観光開発におけるカジノの重要度は増すであろう。しかしギャンブルは社会的に認められない事業であるため、リゾート全体に占めるカジノの面積を狭くするというシンガポール政府のような規制は、今後他国でも生じうる。そこで家族で楽しめる健全なエンターテインメントとして、大規模テーマパークの需要が高まるのではないか。カジノ設立に対する「言い訳」として健全なテーマパークや、水族館、博物館などのエデュテインメント（エンターテインメントとエデュケーションの造語）施設が設立されるのではないか。今後も USS の調査を続ける。

参考文献

- ・伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の理論：見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社
- ・JTB パブリッシング（2013）『るるぶ』（2014 年）JTB パブリッシング
- ・中島 恵（2012）『テーマパーク産業の形成と発展－企業のテーマパーク事業多角化の経営学的研究－』三恵社
- ・中島 恵（2013 a）「成功しているテーマパークの経営者の特徴に関する一考察－経営者のテーマパーク好きと事業成功の関連性－」『テーマパークの施設経営』三恵社
- ・中島 恵（2013 b）「コラム 日米ユニバーサル・スタジオ比較」『テーマパークの施設経営』三恵社

注

- 1 Resorts World at Sentosa Private Limited 公式 HP 「About Us」2013 年 5 月 14 日アクセス
<http://www.rwsentosa.com/language/en-US/Homepage/AboutResortsWorldSentosa>
- 2 2009/02/23 日本経済新聞 朝刊 9 頁「シンガポールのユニバーサル・スタジオ、発券システム、NEC が受注。」
- 3 2010/01/21 日経産業新聞 5 頁「シンガポールで太陽光発電、三洋、テーマパークに納入、高温環境に強いタイプ。」
- 4 Resorts World at Sentosa Private Limited 公式 HP 「Partner」2013 年 5 月 14 日アクセス
<http://www.rwsentosa.com/language/en-US/Homepage/OurPartners>
- 5 2006/10/24 日経産業新聞 4 頁「シンガポールのカジノリゾート入札、世界の 3 連合争奪戦——3700 億円超。」
- 6 2010/06/10 日経産業新聞 11 頁「シンガポールの新カジノ、『アジア展開のモデルに』、大都市進出に意欲。」
- 7 2010/08/16 日経産業新聞 6 頁「シンガポール初のカジノ、3 ヶ月で 541 億円稼ぐ、4～6 月、近隣国の客けん引。」

- 8 2010/06/18 日経 MJ (流通新聞) 11 頁「カジノ人気で旅行客増、シンガポールに相次ぎ大型施設、投資は計 9000 億円超。」
- 9 2011/06/02 日経産業新聞 13 頁「シンガポールのカジノ 2 強——ゲンティン会長「今年は入場 1600 万人超」。」
- 10 2012/07/13 日本経済新聞 夕刊 5 頁「ゲンティン・シンガポール——カジノ規制強化に警戒感 (アジア新興国 NOW)」
- 11 USS の施設について、同施設の公式 HP、同施設で配布されている英文パンフレット、JTB パブリッシングの『るるぶ』(2014 年)を参考にしている。
Resorts World at Sentosa Private Limited 公式 HP「Universal Studios Singapore」 「RIDES & SHOWS」 2013 年 5 月 26 日アクセス <http://www.rwsentosa.com/language/en-US/Homepage/ThingsToDo/UniversalStudiosSingapore>