

5. IR事業運営の能力・体制（事業実施体制/コンプライアンスの確保）

（1）実施体制

IR事業者の概要

名称	和歌山IR株式会社（設立準備中）	<シーザーズ・エンターテインメントの事業実績> <ul style="list-style-type: none"> ・米国を中心に80年以上にわたり50施設以上のリゾート運営実績を誇るゲーミング及びリゾート産業で最も有名なブランドの1つであり、シーザーズ・パレス、フラミンゴ・ラスベガス、パリス、パリスなど、米国で50か所に及びIRやカジノを運営しており、これらの世界トップクラスの統合型リゾートへの滞在客は年間1億人以上を誇る。 ・MICE業界のリーダーとしても知られており、2,000人を越える専任スタッフが、年間2万件の会議等の支援を実施。 ・ラスベガスを代表する名門ホテルとして米国ラスベガス地区でも最大級のIR施設の1つであり、約4,000室の宿泊施設の運営実績（シーザーズ・パレス）を有する。
構成員	◆中核株主 <ul style="list-style-type: none"> ・クリアベストエンターテインメント株式会社(CNV) ・Clairvest Group Inc. ・シーザーズ・エンターテインメント など 	

業務に関する知識及び経験を有する従業員の確保

区域認定後より、以下の施策を通じ、IR施設建設及び運営ノウハウを有する従業員を確保予定

- ・世界的なカジノオペレーターであるシーザーズ・エンターテインメントより、IR事業に係る知見及び経験を有する従業員をIR施設建設時及び運営時にIR事業者へ派遣。
- ・IR事業者及びシーザーズ・エンターテインメントが有するこれまでのネットワークや、国内外の専門人材紹介会社経由で国内外のIR事業経験者を採用。
- ・シーザーズ・エンターテインメントのノウハウを生かした社内における専門性の高いIR研修制度の確立による従業員育成や、産学官連携を含む外部連携を通じた専門人材の育成。
- ・IR事業全体の包括的な開業スケジュール管理と並行し雇用計画を策定。各部門別における各種目標設定を行うとともに教育プログラムを策定し、業務に際して必要な事前教育の徹底を余裕をもって実施することにより、更なる人員体制の強化・構築を図る。

（2）コンプライアンスの確保、反社会的勢力の排除

コンプライアンスの確保

以下の取組を実施するとともに、全般的なコンプライアンスの確保を徹底するため、「コンプライアンス委員会」を設置する。

- ・強固な組織体制及び人的構成の構築、並びに内部通報制度の具備
- ・IR整備法その他の法令等に準拠した社内規程の整備
- ・役員及び従業員の選定時における法令適合性の確認実施、並びに定期的な研修及び教育の実施
- ・カジノ施設及びカジノ関連機器の厳格な設計及び管理等
- ・反社会的勢力の徹底的排除及びマネー・ロンダリング防止措置の実施

反社会的勢力の排除

和歌山県・和歌山県警察と連携することはもちろん、全役員に対して、IR事業者として独自に信用調査を行うのみならず、国内外の調査会社と連携し、十分な信用調査を実施する。

5. IR事業運営の能力・体制（財務の安定性）

（1）維持管理及び設備投資の内容

「6. カジノ事業の収益の活用」の「（1）カジノ事業の収益等を活用したIR事業の事業内容の向上（P35）」を参照。

（2）収支計画及び資金計画

収支計画の概要

＜損益計算書＞

年間を通じてフル稼働する開業2年目（2028（令和10）年度）において、IR施設全体の総収益は約2,200億円/年となり、営業利益及び税引後当期純利益がプラスに転じる計画である。以降の年度も収益・利益ともに安定的に成長していくことを見込む。

＜貸借対照表＞

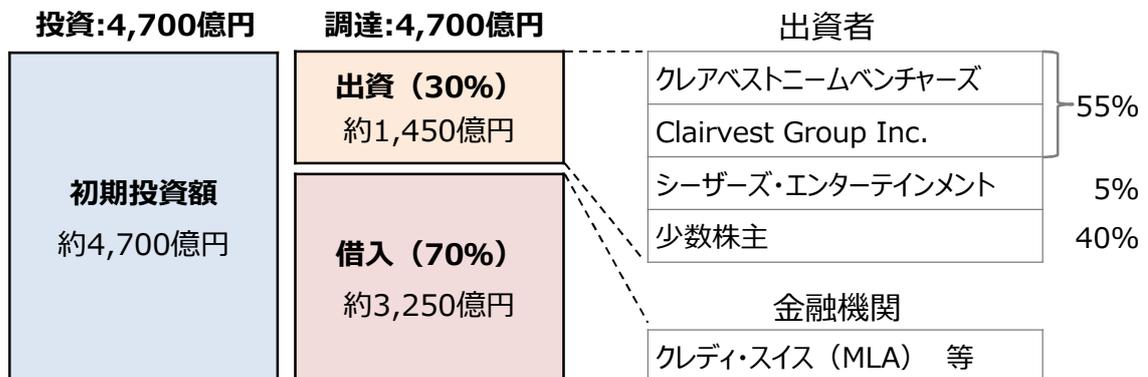
バランス良く自己資本、他人資本を調達することで、負債及び純資産が構成される。総資産は最大時（2027（令和9）年度）4,700億円を超え、建物及び構築物が大半を占める。一方で、現金及び現金同等物は、運転資金相当額以上を常に維持し、高い流動性を確保する。開業前・開業後ともに安全性を重視し、財務管理を行う。

＜キャッシュフロー（CF）計算書＞

SPC設立当初（2022（令和4）年度）から開業（2027（令和9）年度）まで、営業活動CF及び投資活動CFともにマイナスが続き、資金繰りは株主及び金融機関から調達した資金でまかなう。開業2年目（2028（令和10）年度）より、営業活動CFはプラスに転じる一方で、建物の完成により投資活動のキャッシュアウトは減少し、フリーCFはこの年以降からプラスに転じる。この施設運営によって生み出される潤沢なキャッシュは、借入金返済だけでなく、施設の改善、魅力維持を目的とした継続的な再投資にも活用する計画である。

資金計画の概要

- 開業までの資金調達の総額は、現時点で4,700億円を想定する。
- 自己資本（資本金）の主な提供者は、クレアベストニームベンチャーズ株式会社（代表企業）、Clairvest Group Inc.、シーザーズ・エンターテインメント、日系大手企業複数社等を予定する。また、他人資本については、Mandated Lead Arranger（主幹事行）となるクレディ・スイスをはじめとした金融機関からの借り入れや社債発行をバランス良く組み入れ調達することを検討している。



* Clairvest Group Inc.及びシーザーズ・エンターテインメントについては、これらの子会社を介した出資となる可能性もある。

* 今後、計画最終調整に向けて、数値や比率等が変動する可能性がある。

5. IR事業運営の能力・体制（財務の安定性）

（3）財務状況が悪化した場合の措置

IR事業者の財務状況が悪化する主要なリスクと、それらに対する対処方針は以下のとおり。

財務状況を悪化させる想定リスク

リスク対処方針

収益の低迷	経済状況の変化 ・ 不況による来訪者の消費減 など	→	・ IR事業者は、不況等が発生した場合の保守的な中長期の経営計画も策定するとともに、不況の影響を受けにくい収益ポートフォリオを構築
	社会状況の変化 ・ 特定国との外交関係悪化による外国人旅行者の減少 など	→	・ IR事業者は、特定国からの来訪者に過度に依存しない顧客ポートフォリオを構築
	法制度・規制の変更 ・ IR運営規制の厳格化 など	→	和歌山県とIR事業者が一体となり、国や関係機関と対話を継続し、運営上適切な規制の程度を意見
コストの増加	開発コストの増大 ・ 資材の高騰、建設の遅延 など	→	IR事業者は、複数サプライヤーによる入札、建設プロジェクト管理を徹底
	運営コストの増大 ・ 人件費の高騰、機器の故障、不測の事態による出費（貸倒、訴訟等）	→	IR事業者による人材育成、ITによる自動化、将来発生する維持管理費や偶発的費用の積立、与信管理の厳格化、コンプライアンス徹底による訴訟リスクの低減
事業運営の中断	天災などの不可抗力事象	→	防災、減災、防疫等のための事業継続計画（BCP）や各種対応マニュアルの作成、それに準じた訓練を実施するとともに、各種損害保険を付与
	区域認定・カジノライセンスの停止	→	IR事業者のコンプライアンスの徹底、和歌山県とIR事業者が一体となり、地域との協力関係を維持

5. IR事業運営の能力・体制（防災及び減災のための取組等）

（1）防災・減災対策（自然災害・非自然災害）

① 地震・津波・豪雨対策

IR事業者による取組

<ハード対策>

- 主要施設への耐震安全率1.5（I類）の確保等、IR施設の耐震性能・耐津波性能を確保する。
- 主要施設をTP（東京湾平均海面）+6.0mレベル以上に配置し、TP+8.0mレベル以上に向けて在館者や周辺住民の安全な階上避難動線を確保する。
- 各施設への防災備蓄倉庫・非常用発電機の設置、本棟屋上へのヘリポートの設置、非常用汚水槽や淡水化設備の設置、太陽光発電及び蓄電池・非常用発電機の設置運用等避難生活に配慮する。
- MICE施設・宿泊施設・区域内オープンスペース等を避難場所に設定し、各施設の防災備蓄倉庫には帰宅困難者・従業員等用に7日間分の水・食料等を備蓄する。

<ソフト対策>

- 想定リスク事象に対応した災害時行動計画・事業継続計画（BCP）・避難計画・帰宅困難者対応計画を策定、平常時の危機管理体制や発災時対応を定め、さらに実効性を高めるべく教育・訓練を実施する。

行政（和歌山県、和歌山市など）と連携した取組

和歌山県地域防災計画及び和歌山市地域防災計画等に基づき、和歌山県及び和歌山市等と連携して対応する。

平時

- ・ IR施設を、津波からの一時的な避難場所や津波避難ビル、支援物資輸送拠点に指定
- ・ 防災対応力向上のため、防災訓練を実施
- ・ IR開業に伴う国内外からの多数の来訪者に備え、警察・消防関連資機材を強化
 - 【警察】災害警備支援システム、災害活動拠点車の導入
 - 【消防】救命ボート、救命胴衣、搬送用車両等の追加配備

発災時

- ・ 来訪者に対する正確な情報伝達（災害・支援・ライフライン復旧情報）、被害情報を把握
- ・ 多数の傷病者が発生した場合は、先端医療センター、展示等施設に医療救護所を設置
- ・ IR施設内のホテルの空き部屋を避難所として活用

② 感染症対策

IR事業者による取組

<ハード対策>

- 計画運用段階における感染リスクを評価、リスク低減に必要な具体策を施設設計に盛り込む。
- 施設各室内の機械換気処理性能UPや自然換気用開口部の設置等、換気性能を強化する。
- 施設内に先端医療センターを設置、各種検査に対応する。
- 施設内各所において、最先端の抗菌処理策を実施する。

<ソフト対策>

- IR各施設における感染防止の各種ガイドラインを踏まえ、施設出入口各所で来場者の体温を測定する。
- 消毒・マスク等防護具の着用確認等や、各施設の特徴に応じた対策の実施する。

行政（和歌山県、和歌山市など）と連携した取組

和歌山県感染症予防計画に基づき、和歌山県及び和歌山市等と連携して対応する。

平時

- ・ IR事業者は、新型コロナウイルス等の感染症が発生した場合の対応マニュアルを作成
- ・ 和歌山県及び和歌山市は、感染拡大防止のため、発生段階に応じたとるべき体制や対策を整理し、IR事業者に対して、実践するよう要請

発災時

- ・ IR事業者は行政の要請及び対応マニュアルを基に、レベルに応じた感染対策や営業時間の短縮、入場制限などを実施

5. IR事業運営の能力・体制（防災及び減災のための取組等）

③ サイバーセキュリティ対策

IR事業者による取組

施設運営一体型のスマートIRプラットフォームを基盤として、①AIを活用したマネージド検出、②応答や強力な認証を備えたID及びアクセス管理、③プラットフォームセキュリティの確保、④ITコンポーネントのみならず各種IoTデバイスへの脆弱性対応、⑤情報の暗号化、⑥セキュリティガバナンスとダッシュボードの活用等、6つの階層で多面的なセキュリティ対策を実施する。

行政（和歌山県警察）と連携した取組

和歌山県警察では、サイバーテロ対策の連携の場として「サイバーテロ対策連絡協議会」を設置しており、IR事業者も協議会に参画し、サイバーテロ対策に積極的に取り組む。IR事業者は、和歌山県警察と捜査上必要な資料の提供依頼への対応等に関する協力協定を締結し、各種警察活動のほか捜査が迅速・的確に行われるよう、事業運営上保有する記録・資料等を積極的に提供することで、サイバー攻撃の未然防止、又は事案発生時の被害を最小限に食い止める。

④ テロ対策

IR事業者による取組

- IR区域内各所への監視カメラ（顔認証・うろつき検知・置き去り検知等の画像解析機能付き）の設置運用と、それらの映像や各種設備・ライフライン・防災情報等を24時間365日監視する総合セキュリティセンターの設置運営並びに各施設の防災センターと総合セキュリティセンターとの連携による監視対象者のスムーズな追跡を行う。
- MICEイベント警備を想定し、国際会議場施設内に警察が使用できるスペースを確保、テロへの警戒を強化する。
- IR区域内の主要動線に警備員を配置し、周辺地域を含めた巡回により、来場者に対する「見せる警備」を実施する。
- 車両によるテロを防止するため、駐車場以外の車両進入は事前登録された車両（搬出入・大型バス・VIP等）のみに限定し、各施設の入退場ゲートで厳重に監視する。

行政（和歌山県、和歌山市など）と連携した取組

和歌山県国民保護計画、和歌山市国民保護計画等に基づき、和歌山県、和歌山県警察、和歌山市、和歌山下津港港湾保安委員会※等と連携して対応する。

※ マリーナシティを含む和歌山下津港の保安の向上と出入管理の強化を図ることを目的に県、警察、海上保安庁、入国管理局、税関等で構成

平時

- ・ 和歌山県警察と賛同団体などで構成する「テロ対策パートナーシップ和歌山」にIR事業者も加盟し、テロ未然防止のための協力関係構築、情報を共有
- ・ ピーク時の来訪者数（70,000人）を想定し、現状の国民保護における避難施設では不足するため、紀三井寺公園、和歌山ビッグ愛、和歌山ビッグホエールなどの一時避難施設への追加を検討
- ・ テロに備え、IR区域に対するテロからの避難を想定したマニュアルを作成
- ・ 武力攻撃事態及び緊急対処事態を想定した訓練や、出入国管理及び水際対策の訓練を実施
- ・ テロの未然防止とIRの規模に応じた対応に備え、警察・消防関連資機材・設備を強化
 - 【警察】警備強化に必要な警護車両、ドローン検知・識別装置等の配備
 - 【消防】防護服等の追加配備、避難誘導支援等に必要な消防資機材の整備

発災時

- ・ IR施設来訪者、従業員、マリーナシティの住民などを、マリーナシティ島外の避難施設へ避難誘導
- ・ 和歌山市消防局は、関連指針に基づき和歌山県警察と連携して活動し、消防力が劣勢になる場合は、緊急消防援助隊等により特殊部隊を要請

⑤ その他

- 大規模施設の整備と観光客の増加による局所的な交流人口の増加に備え、消防組織を強化する。

（2）予定する保険の詳細

- 国内大手保険会社の協力を得て、様々なリスクに対して包括的な保険で対処する。

5. IR事業運営の能力・体制（地域における合意形成/公平公正な選定）

（1）地域との合意形成の手続き・十分な合意形成

地域への情報提供

2016（平成28）年12月の「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律」の公布・施行を契機に和歌山県では、和歌山県IR推進協議会（和歌山県・和歌山市・商工会議所など）等によるシンポジウムや和歌山県による説明会を実施している。

シンポジウムの実施 ⇒ 4回 合計1,400人

説明会の実施（各種団体企業向け）
⇒ 84か所 合計3,000人

説明会の実施（広く県民、市民向け）
⇒ 13か所 合計800人

※実施回数と人数は、2017（平成29）年度～2020（令和2）年度の累計



第4回「統合型リゾート（IR）シンポジウム」の様子

地域における良好な関係の構築

和歌山IRが、長期にわたり安定的で継続的な事業運営を確保し、地域とともに発展できるよう以下の取組を推進する。

オール和歌山の体制づくり

IR事業者、和歌山県内の団体や企業、和歌山県の3者が協力して、IR事業者への公平公正な出資や地域での調達、協業を推進する仕組みを構築

IR事業に対するモニタリング体制の構築

地域の関心が高い項目（地元調達、ギャンブル等依存症対策、治安対策、環境対策 など）をモニタリング指標とし、地域の有識者で構成する「和歌山IR評価委員会」から、毎年度評価を受ける体制を構築

（2）公平・公正な公募手続き

公平かつ公正な民間事業者の公募及び選定

2019（令和元）年10月、「和歌山県特定複合観光施設設置運営事業者選定業務に係る対応指針」を作成し、以下のとおり民間事業者の選定を実施した。

実施年月	実施内容
2020（令和2）年2月	実施方針（案）の策定
2020（令和2）年3月	募集要項の公表、公募・選定手続き開始
2021（令和3）年1月	実施方針の公表
2021（令和3）年4月	和歌山県特定複合観光施設設置運営事業審査講評
2021（令和3）年7月	優先権者の選定

審査委員会の委員へ不正な働きかけを行っていないこと

国に対して、区域整備計画の認定を申請するにあたり、和歌山県とIR事業者は、区域整備計画の認定に係る審査委員会の委員に対して不正な働きかけを行わないことを誓約する。