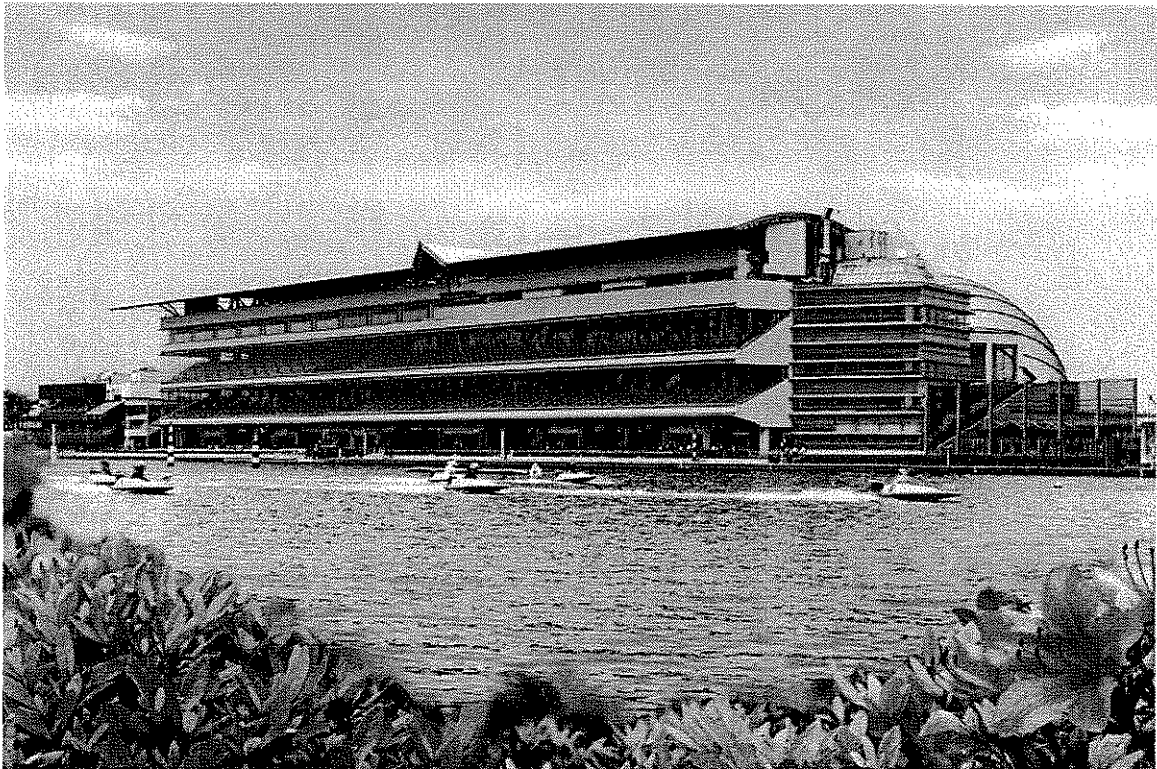


津市モーターボート競走場経営改善計画（案）

来て・見て・感動！
津競艇



津 市

も く じ

はじめに.....	5
第1章 経営改善への基本構想.....	6
1 津競艇場における経営の基本方針.....	6
① 収益の確保.....	6
② 地域雇用の場の提供.....	6
③ 健全な大衆レジャーの提供.....	6
2 経営改善を達成するための基本的方針.....	6
3 計画の期間.....	7
4 計画の目標.....	7
第2章 津競艇場の経営分析.....	8
1 全国24競艇場の売上状況.....	8
2 津競艇場の売上及び入場者等の状況.....	9
3 津競艇場の曜日別利用者数及び売上状況.....	10
4 津競艇場のレース別売上状況.....	11
5 津競艇場の収支状況.....	12
6 経営改善への取組の現状.....	14
(1)ファン・お客さん拡大、売上向上.....	14
(2)経費の見直し.....	15
(3)施設の有効活用.....	15
(4)制度改正等への取り組み.....	15
第3章 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会報告書(主な概要).....	16
1 経営改善方向の検討.....	16
(1)ファン(お客様)拡大、売上向上の可能性.....	16
① 現状顧客への対応.....	16

② 顧客資産の活用	16
③ 時間的利便性の向上	16
④ 購買利便性の向上	16
⑤ 新規顧客層の開拓	16
(2) 運営の効率化・合理化の可能性	16
① 従事員について.....	17
② 広報・宣伝活動について.....	17
③ レース構成の抜本的見直しについて.....	17
④ 人材雇用方法について.....	17
⑤ 債務の返済方法の変更について.....	17
⑥ 法定交納付金の見直しについて.....	17
(3) 施設有効活用の可能性.....	17
① 集客力そのものの収益源化について	17
② 施設・設備の収益源化について.....	17
③ 駐車場等のスペースの収益源化について	18
(4) 制度的問題解決可能性の検討.....	18
① 選手賞金	18
② 法定交納付金制度	18
③ 債務返済制度	18
④ 新たなミッションへの方向	18
2 経営改善課題への取り組み方	19
(1) 経営改善への取り組みの基本的方向.....	19
(2) 経営改善に向けて取り組むべき基本的な課題	20
① 今後の作業計画	20
② 編成すべき組織・体制.....	20
③ 経営改善のための重点的課題.....	20
第4章 経営改善計画	22

1 顧客満足度の向上	22
(1) 本場来場者	22
① 固定的顧客層	23
② 流動(潜在的)顧客層	23
③ 新規顧客層	24
(2) 電話(インターネット)投票	24
2 津競艇場における商圈(エリアマーケティング)の拡大	25
(1) 戦略的な宣伝・広報	26
(2) 小規模場外発売場(前売専用場外発売場)の設置	26
(3) 無料送迎バスの活用	27
(4) 場間場外発売委託の拡大	28
(5) 電話(インターネット)投票の拡大	29
3 現行資産の有効活用	29
(1) SG・G I 競走の誘致	30
(2) 薄暮ナイターレースの導入	30
(3) 場間場外発売受託の拡大(ナイターレース発売)	30
(4) ツッキードーム等の活用	31
(5) 施設の収益源化	31
4 津競艇場のイメージアップ	31
(1) 企業との連携	32
(2) 大型映像装置のリニューアル	32
(3) 施設改修(公園化・広告塔の設置・道路整備)	32
(4) アテンダントの配置	33
5 運営・制度的経費の見直し	33
(1) 従事員制度	33
(2) 法定交納付金制度	34
(3) 選手賞金制度	36
(4) 開催経費	36

6 経営体質の見直し	37
(1) 企業的経営手法の導入(公営企業化)、職員の意識改革	37
7 津市モーターボート競走場活性化懇談会の設置	38
8 平成18年度経営改善への取り組み状況	39
9 計画期間における収支	39

はじめに

津競艇場は、全国で第1号の競艇場として昭和27年7月に開設し、以来50年余にわたり海事思想の普及をはじめ市の財政、地域経済、また一方では、地域社会における健全なレジャーの場の提供など、各方面にわたり多大な貢献をして参りました。

しかし、その競艇界も、景気の低迷や近年のレジャーの多様化や価値観の多様化などにより、平成3年度をピークに来場者、売上とも減少の一途を辿っています。

津競艇場においても、平成2年度の504億円をピークに売上の減少が続いており、平成16年度には、その設置目的でもある収益の確保ができなくなり、一般会計への繰り出しもできない状況となっています。その間、平成9年度から平成14年度にかけて施設の全面改修をし、SG・GI競走の誘致を行って参りましたが、根本的な経営改善には繋がらず厳しい経営を強いられています。

このことから、津競艇場の経営改善への取り組みは緊喫な課題と捉え、平成17年度には、議会をはじめ民間の有識者の皆さん方で構成する「津市モーターボート競走場経営改善検討委員会」を設置し、津競艇場の存続を前提に「ファン（お客様）拡大・売上向上」、「運営の効率化・合理化」、「施設の有効活用」、「制度的問題」などの視点から存続可能性についての提言を受け、この提言に基づき「津市モーターボート競走場経営改善計画」を策定しました。

当経営改善計画については、平成22年度を目途に現行の経営状況から脱却し、収益の確保ができる経営体質を目指し、今後、取り組むべき方策について示したものであります。

なお、今後、取り巻く環境の変化に伴い柔軟な対応が必要な場合は、随時計画を見直し対応して参りたいと存じます。

第1章 経営改善への基本構想

1 津競艇場における経営の基本方針

① 収益の確保

津競艇は設置以来、地方財政の改善のために事業収益を一般会計へ繰り出してきました。今後においても、事業収益の確保と地方財政に貢献することを目的に事業経営を行います。

② 地域雇用の場の提供

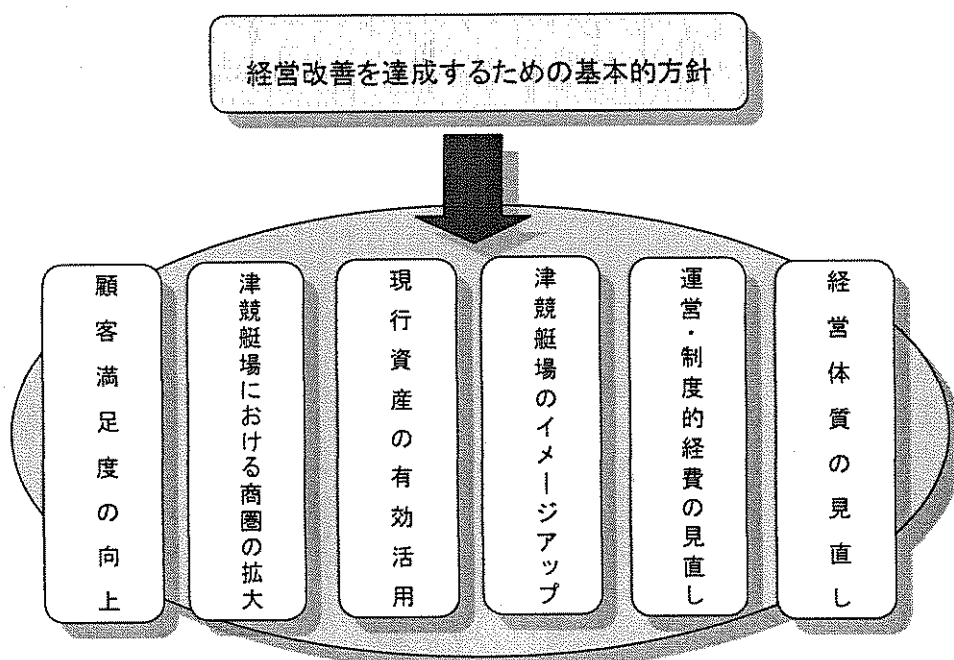
津競艇の開催に伴い、従事する関係者に就業の機会を与えるとともに、市内及び近隣にある商店はもとよりホテル、飲食店等のサービス業やタクシー等の運輸業などへの波及効果も含め地域経済の活性化に寄与していきます。

③ 健全な大衆レジャーの提供

津競艇場は健全な大衆レジャーの場の提供を目指します。

2 経営改善を達成するための基本的方針

津競艇場の経営の安定化に向けた経営改善を達成するための基本的な方針を、次のとおり定めます。



3 計画の期間

経営改善計画の期間は、平成18年度を初年度とし平成22年度までの5年間とします。また、計画期間5年間のうち平成18年度から平成20年度までを第1段階、平成21年度から平成22年度までを第2段階とし、各段階に応じた目標を設定し経営改善に取り組みます。

4 計画の目標

今日の厳しい経営状況となった根本的な要因は、売上の減少によるものであり、この状況からの脱却には、一定規模の売上を確保していくことが重要です。

今回の経営改善計画では、平成18年度から平成20年度までの3年間で、経営の安定化に向けての施策を実施するとともに、開催経費などの見直しによる効率的な運営を目指し、平成21年度以降については、安定的な収益を生み出すことのできる経営体質づくりを行うことを目標としています。

また、今回の経営改善計画においては、競艇を楽しむ顧客層だけでなく、現行の施設資産を活用し、女性・若者・中高年・ファミリーの集客に向けた施設のアメニティ化や地元企業と連携した収益源化についても目指します。

図1 経営改善計画の数値目標

	第1段階	第2段階
時 期	平成18年度から平成20年度	平成21年度から平成22年度
内 容	経営の安定化	収益を生み出す経営体質作り
目標来場者数	1日平均 3,300人	1日平均 3,500人
目標売上額	本場1日平均 1億1千万円	本場1日平均 1億2千万円
目標経費	平成17年度の開催経費の95%以内	平成17年度の開催経費の90%以内

(注)1 本場1日平均＝本場売上＋電話投票売上

2 平成17年度の来場者数は3,060人(SG全日本選手権分を除くと2,969人)
また、売上額は112,396千円(SG全日本選手権分を除くと95,786千円)

第2章 津競艇場の経営分析

1 全国24競艇場の売上状況

全国24競艇場の総売上をしてみると、平成3年度は2兆円を超えていましたが、平成16年度には1兆円を割り込み、平成17年度は約9千7百億円となっています。

発売形態別にその動向をしてみると、本場売上については著しく減少しているのに比べ、電話投票、専用場外発売、場間場外発売については増加傾向にあります。

一方、利用者数においても、本場入場者数については売上と同様に減少していますが、電話投票等の利用者数は増加しています。

なお、利用者のカウント方法については、本場は来場者数1人を1カウントとしていますが、電話投票、外向発売所の利用者数は1回の投票を1カウントとしています。

図2 全国24競走場の売上額・利用者数等の推移

(単位:千円、人)

	平成3年度	平成8年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
総売上額	2,213,746,292	1,803,871,837	1,199,096,272	1,075,132,855	983,777,107	974,338,095
1日当たり売上額	521,127	422,255	279,510	249,915	230,934	229,040
本場売上額	2,069,865,081	1,436,313,543	761,139,057	651,262,963	558,647,868	515,133,487
(うち外向発売所発売額)	(47,131,823)	(47,526,912)	(40,202,252)	(36,507,817)	(33,863,090)	(33,409,693)
1日当たり売上額	487,256	336,216	177,422	151,386	131,138	121,094
1人当たり購買額	58	47	33	30	28	27
電話投票売上額	30,076,208	125,816,282	151,899,877	150,826,500	143,781,108	161,533,541
1日当たり売上額	9,352	29,451	35,408	35,060	33,751	37,972
1人当たり購買額	16	12	8	7	7	7
専用場外発売場売上額	23,750,339	79,068,000	94,729,626	82,870,296	71,351,428	67,943,780
1日当たり売上額	6,548	50,361	31,233	26,342	20,259	15,972
1人当たり購買額	33	28	18	16	14	13
場間場外売上額	90,054,664	162,674,012	191,327,712	190,173,096	209,996,703	229,727,287
本場入場者数	35,400,835	30,394,390	23,102,144	21,494,986	19,783,521	18,845,452
(うち外向発売所発売額)	(5,014,477)	(5,463,548)	(7,302,390)	(7,287,363)	(7,415,810)	(7,904,522)
1日当たり入場者数	8,333	7,114	5,385	4,997	4,664	4,380
電話投票利用者数	1,896,428	10,921,211	19,839,713	21,309,378	21,524,312	24,172,341
1日当たり利用者数	590	2,556	4,625	4,953	5,053	5,682
専用場外発売場利用者数	712,002	2,794,563	5,370,116	5,271,766	5,240,620	5,208,916
1日当たり利用者数	1,695	1,779	1,771	1,676	1,488	1,361

(注) 場間場外売上額には、専用場外発売場の場間売上額を含みます。

2 津競艇場の売上及び入場者等の状況

津競艇場における売上は、全国の場合と同様に平成3年度以降減少傾向にあります。平成14年度にSG第5回競艇王チャレンジカップ、平成17年度にSG第52回全日本選手権を開催しており、その年度においては、一時的に売上が増加しています。

また、入場者等についても、全国と同様に本場入場者は減少していますが、電話投票、外向発売所における利用者については増加傾向にあります。

図3 津競艇場の売上額・利用者数等の推移

(単位:千円、人)

	平成3年度	平成8年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
総売上額	48,052,206	45,597,966	45,097,105	22,378,947	22,194,010	34,095,562
1日当たり売上額	266,957	253,322	250,539	124,327	123,300	189,420
本場売上額	48,052,206	43,349,016	21,175,712	17,830,817	16,039,997	14,811,197
(うち外向発売所発売額)	(1,647,545)	(1,503,975)	(1,171,733)	(1,030,499)	(968,625)	(909,995)
1日当たり売上額	266,957	240,828	117,643	99,060	89,111	82,284
1人当たり購買額	57	44	23	21	20	19
電話投票売上額		36,550	8,022,014	3,561,273	3,874,699	5,420,107
1日当たり売上額		203	44,567	19,785	21,526	30,112
1人当たり購買額			8	6	6	6
場間場外売上額		2,212,400	15,899,379	986,857	2,279,314	13,864,258
本場入場者数	839,006	983,729	918,319	867,410	820,024	785,904
(うち外向発売所利用者数)	(190,134)	(186,500)	(261,833)	(258,755)	(246,923)	(235,154)
1日当たり入場者数 (外向を除く)	3,605	4,429	3,647	3,381	3,184	3,060
電話投票利用者数		361,839	1,014,749	638,346	701,048	845,539
1日当たり利用者数		2,010	5,637	3,546	3,895	4,697

3 津競艇場の曜日別利用者数及び売上状況

平成17年度の1日平均利用者数（本場）を一般戦競走の曜日別に見てみると、土曜日、日曜日、祝日は3,000人から4,000人の利用者がいますが、平日の1日平均利用者数は2,000人程度となっています。また、売上についても、利用者数と同様の傾向にあります。

図4 平成17年度曜日別利用者数（一般戦競走本場）

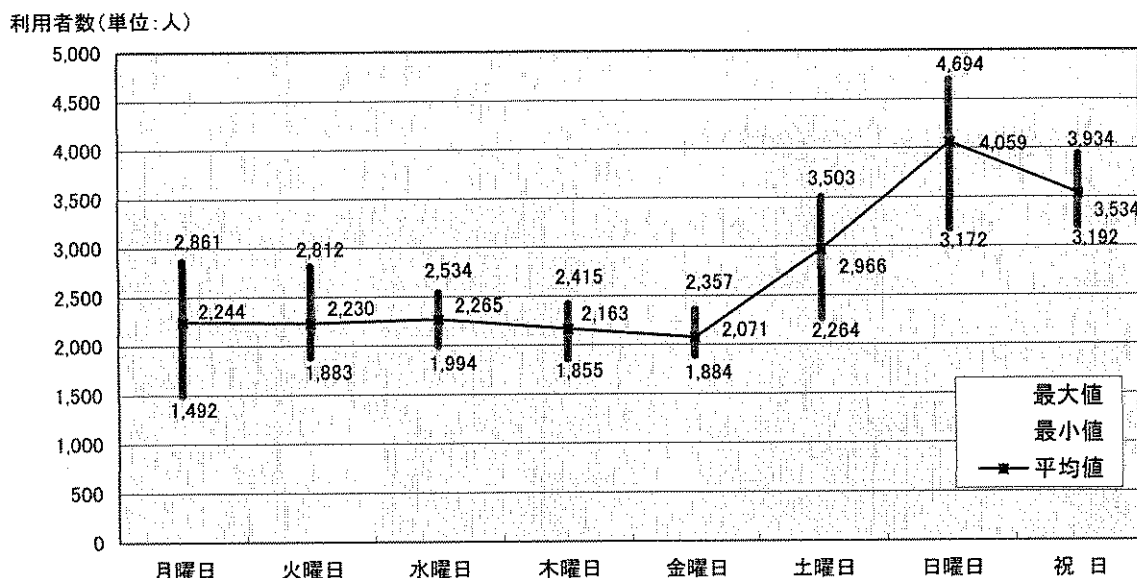
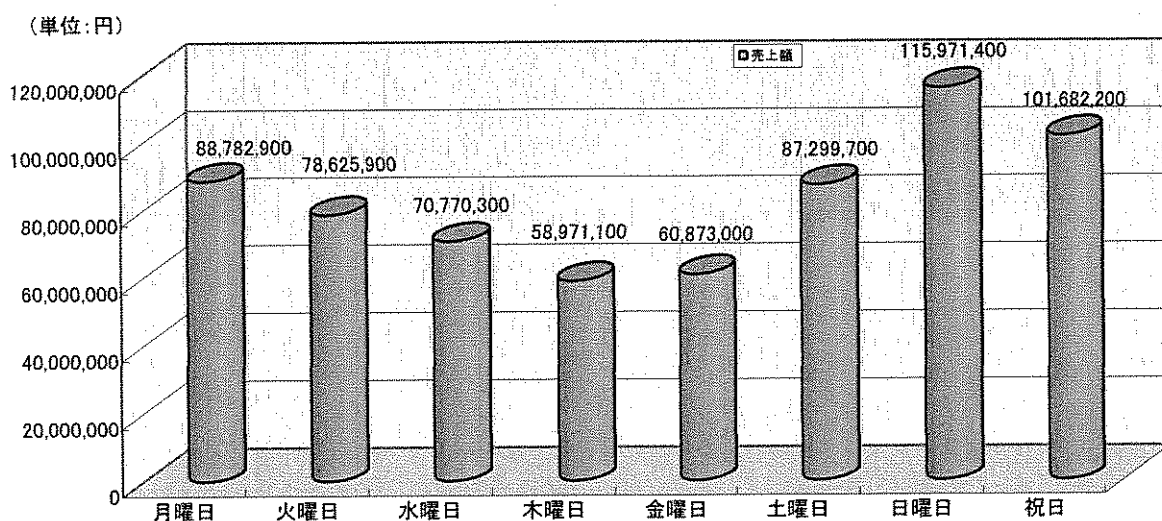


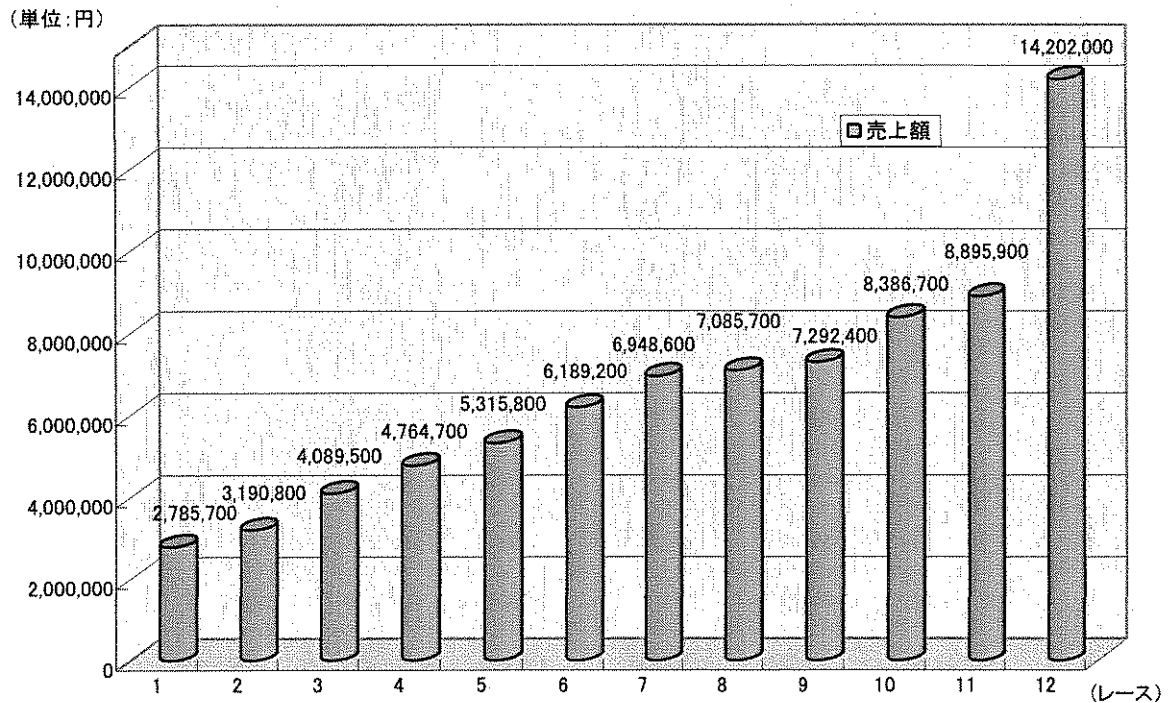
図5 平成17年度曜日別売上額（一般戦競走平均）



4 津競艇場のレース別売上状況

津競艇場における平成17年度の一般戦競走の売上をレース毎に平均してみると、1レースから6レースにおいては比較的売上が低く、7レースから12レースに売上が高くなっています。特に10レース以降においては、準優勝戦、優勝戦などの高い売上が見込める番組が編成されており、その開催日についても日程の調整により土曜日、日曜日に編成されていることが多いため、売上が伸びていると分析しています。

図6 平成17年度レース別売上額（一般戦競走平均）



5 津競艇場の収支状況

津競艇場も昭和27年度の開設以来、順調に収益を確保し市財政へ貢献をしてきましたが、昨今の売上の減少に伴い競艇事業会計収支において年々収益の確保が厳しくなってきました。このことから、平成16年度、平成17年度においては一般会計への繰出ができない状況となっており、更にスタンド棟の建設などにかかる市債の償還金についても、財政調整基金の取崩しを行なって償還をしています。

図7 年度別財政調整基金及び一般会計繰出金の推移

(単位:千円)

年度	財政調整基金						一般会計繰出金
	元金 (A)	積立額			取崩 (D)	年度末現在高 (A)+(B)+(C)+(D)	
		新規積立(B)	利子(C)	積立合計(B)+(C)			
平成元	3,770,133	1,826,441	177,782	2,004,223	△590,000	5,184,356	1,800,000
2	5,184,356	2,459,674	283,364	2,743,038		7,927,394	1,720,000
3	7,927,394	1,604,839	797,006	2,401,845	△1,070,000	9,259,239	2,900,000
4	9,259,239	745,120	423,549	1,168,669		10,427,908	1,900,000
5	10,427,908	820,782	371,839	1,192,621	△174,160	11,446,369	1,900,000
6	11,446,369	1,040,363	250,422	1,290,785		12,737,154	1,900,000
7	12,737,154	494,267	163,294	657,561	△694,089	12,700,626	1,900,000
8	12,700,626	807,996	79,782	887,758	△592,708	12,995,676	1,900,000
9	12,995,676	419,758	77,743	497,501	△1,555,388	11,937,789	1,900,000
10	11,937,789		76,693	76,693	△1,399,914	10,614,568	1,900,000
11	10,614,568		29,118	29,118	△6,243,301	4,400,385	1,600,000
12	4,400,385		12,718	12,718	△703,836	3,709,267	500,000
13	3,709,267	361,263	4,963	366,226	△1,462,792	2,612,701	100,000
14	2,612,701	16,705	595	17,300	△880,899	1,749,102	300,000
15	1,749,102	546,991	623	547,614	△301,662	1,995,054	100,000
16	1,995,054		437	437	△594,459	1,401,032	
17	1,401,032	269,950	280	270,230	△285,146	1,386,116	

(注) 一般会計繰出金合計(昭和30年度からの累計額) 748億6千757万6千円

図 8 津競艇場の経営状況（現状）

1 歳入

単位:千円

	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
I 本場売上収入(売上の25%)	7,385,105	5,398,200	4,957,623	5,111,693
II 場外委託収益	351,711	54,157	160,806	420,944
III 場外受託収益	425,012	405,999	373,134	443,695
IV 売上以外の収入	194,786	196,814	160,892	153,008
1 入場料	162,385	146,929	134,871	122,029
2 使用料及び手数料	12,992	10,908	10,976	9,959
3 財産収入、市貯金利子	818	1,087	849	652
5 雑入	18,591	37,890	14,196	20,368
小 計 (A)	8,356,614	6,055,170	5,652,455	6,129,340
V その他収入(B)	2,622,932	1,528,456	890,408	617,446
1 前年度繰越金	402,628	657,902	87,202	121,222
2 基金繰入金	880,899	301,662	594,459	285,146
3 市債	944,400	86,300		
4 公営企業金融公庫納付金還付金	395,005	482,592	208,747	211,078
歳 入 合 計 ((A)+(B))	10,979,546	7,583,626	6,542,863	6,746,786

2 歳出

	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
I 固定的経費 (C)	4,465,681	3,274,213	3,238,155	3,190,020
(小計(A)に対する構成比(%))	(55.3)	(52.4)	(55.6)	(55.8)
1 負担金及び補助金	2,452,806	1,615,965	1,553,796	1,797,916
① 交付金	1,709,909	1,256,318	1,174,224	1,193,467
ア 日本船舶振興会交付金 (3.40%)	931,421	665,243	616,538	628,936
イ 競走会交付金 (1.05%)	417,236	335,497	319,886	321,981
ウ 公営企業金融公庫納付金 (1.20%)	291,800	196,905	183,727	196,086
エ 久居市ほか六箇町村配分(0.28%)	69,452	58,673	54,073	46,464
② 電話投票負担金	523,835	230,903	247,070	341,467
③ その他負担金及び補助金	219,062	128,744	132,502	262,982
2 選手賞金(参加賞等を含む)	1,339,744	1,076,867	1,131,046	1,198,753
3 投票関係機器借上料	596,616	508,064	479,996	116,836
4 モーター・ボート購入費	76,515	73,317	73,317	76,515
II 開催経費 (D)	3,611,134	2,977,479	2,588,591	2,526,435
(小計(A)に対する構成比(%))	(44.7)	(47.6)	(44.4)	(44.2)
1 職員人件費	400,707	368,462	372,808	311,305
2 臨時職員経費(共済費を含む)	150,710	152,860	127,540	96,198
3 従事員経費(共済費、手当及び補助金を含む)	1,245,720	1,073,344	783,857	814,185
4 光熱水費	164,314	143,772	131,822	124,733
5 広報、宣伝経費(番組編成を含む)	662,374	435,714	414,037	488,722
6 委託料(5にかかる経費を除く)	436,132	390,344	376,626	349,451
7 使用料及び賃借料	305,664	264,154	248,007	214,820
8 施設維持補修費(施設修繕料及び工事請負費)	97,772	40,481	22,178	20,229
9 その他	147,741	108,348	111,716	106,792
小 計 (E)=(C)+(D)	8,076,815	6,251,692	5,826,746	5,716,455
(収 支 (A)-(E))	(279,799)	(▲196,522)	(▲174,291)	(412,885)
III その他支出(F)	2,244,829	1,244,730	594,895	939,095
(収 支)	(378,103)	(283,726)	(295,513)	(▲321,649)
1 一般会計繰出金	300,000	100,000		
2 財政調整基金積立金	17,300	547,614	437	270,230
3 市債償還金	182,031	597,116	594,458	668,865
4 スタンド棟改築工事費(監理委託を含む)	1,745,498			
歳 出 合 計 ((E)+(F))	10,321,644	7,496,422	6,421,641	6,655,550
(収 支 (歳入合計-歳出合計))	(657,902)	(87,204)	(121,222)	(91,236)

図 9 年度別市債償還計画表

(単位:千円)

	年 間 償 還 金			年 度 末 未 償 還 金	
	元 金 償 還	償 還 利 子	償 還 合 計	元 金 の み	利 子 を 含 む
平成17年度	559,036	109,829	668,865	6,151,272	6,670,413
平成18年度	635,429	101,958	737,387	5,515,843	5,933,026
平成19年度	647,590	90,899	738,489	4,868,253	5,194,537
平成20年度	640,218	78,775	718,993	4,228,035	4,475,544
平成21年度	594,718	67,185	661,903	3,633,317	3,813,641
平成22年度	595,211	56,174	651,385	3,038,106	3,162,256
平成23年度	595,708	45,263	640,971	2,442,398	2,521,285
平成24年度	596,206	34,143	630,349	1,846,192	1,890,936
平成25年度	585,304	23,124	608,428	1,260,888	1,282,508
平成26年度	573,473	12,104	585,577	687,415	696,931
平成27年度	159,335	3,586	162,921	528,080	534,010
平成28年度	151,817	2,627	154,444	376,263	379,566
平成29年度	152,326	1,767	154,093	223,937	225,473
平成30年度	102,671	992	103,663	121,266	121,810
平成31年度	103,185	477	103,662	18,081	18,148
平成32年度	18,080	68	18,148		

6 経営改善への取組の現状

(1) ファン・お客さん拡大、売上向上

平成17年度からは、これまでの経費削減型からファン・お客さん拡大、売上向上を中心にした経営方針とし、特に顧客満足度の向上に取り組んでいます。

図 10 平成17年度具体的施策

区 分	内 容
宣伝・広報	事前宣伝・広報の充実
	宣伝・広報戦略会議の設置
	新聞、インターネットホームページ、地元雑誌への掲載、折込チラシ
	場内エントランスの活用(次節選手の紹介、三重支部選手の情報など)
	街頭キャンペーン(津まつり、花火大会、拠点駅)
ファン・お客さんサービス	三重支部選手によるお出迎え(トークショー、サイン会、撮影会)
	競艇ものしり講座の開設
	優勝選手表彰式及びトークショー(エントランス)
	指定席女性ペア優待
	無料送迎バス優待券の配布
番組編成	ファン・お客さん参加による番組編成
	企画型ドリームレースの導入
	有名選手のあっせん要請
	地元スター選手の育成
	インターネット・携帯電話に向けたライブ映像等の配信

(2) 経費の見直し

開催経費については経営組織の見直し（平成16年度職員数41人→17年度35人）、従業員数の削減（平成16年度従事員数219人→17年度204人）や賃金、諸手当の見直しなどを行なってきました。

(3) 施設の有効活用

施設の有効活用としては、1階エントランスホールの企業への貸し出し（平成17年度には市内自動車販売会社へ賃貸）やツッキードームの民間活用を図っています。

(4) 制度改正等への取り組み

公営企業金融公庫納付金については、平成17年1月に全国モーターボート施行者協議会をはじめ、全国競輪施行者協議会、全国小型自動車競走施行者協議会、全国公営競馬主催者協議会と共に総務省に同制度の廃止を求める要望書を提出し、その結果、同制度の延長期間の短縮、基礎控除額の引上げ、納付率の一部引下げ等が実施されました。

日本船舶振興会交付金などについては、現在、国土交通省において「モーターボート競走事業活性化検討委員会」から、今後の活性化方策等のあり方に関する報告書を受け、モーターボート競走事業法の改正も視野に入れた検討がされていることから、何らかの見直しがされるものと期待をしています。

また、選手賞金においても平成18年度から約10%（総額29億1千万円）の減額をしました。

第3章 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会報告書（主な概要）

1 経営改善方向の検討

(1) ファン（お客様）拡大、売上向上の可能性

ファン（お客様）の年代が20歳代、30歳代は来場頻度の向上を、50歳代以上あるいは女性については、競艇への参加率を高めていく必要があり、そのためには、マーケティング手法などを取り入れた顧客ニーズの把握に努め、各顧客層に応じた対応と購買額の拡大による売上向上策を講じていく必要がある。

① 現状顧客への対応

レース企画、番組編成の工夫や情報サービスの質的向上及び量的拡大を図るとともに、地元選手の育成に力を注ぐべきである。

② 顧客資産の活用

本場来場者が減少していることから、来場頻度の増加、過去の来場経験者の再来場を促す休眠・流出顧客への対応が必要である。

③ 時間的利便性の向上

勤務時間を考慮した来場方策の検討が必要である。

④ 購買利便性の向上

既存商圈の拡大ともあわせて顧客数の拡大を図るため、場外発売場の設置による購買の機会の拡大を図る必要がある。

⑤ 新規顧客層の開拓

世代別、男女別等に応じたニーズを的確に把握するとともに、競艇場に対するイメージアップを図る必要がある。

(2) 運営の効率化・合理化の可能性

売上の減少に伴う収益の減少により、財政調整基金の年度末残高の減少と今後の市債の償還金も多額であることから、運営経費の効率化、合理化を目指し安定的な経営体質への改善に向けた取組が必要である。

① 従事員について

配置については、合理的・効率的な対応を求め、賃金についても、全国競艇場の平均基本賃金に近づけ、さらに、三重県のサービス業における平均賃金等も参考に見直しを進めていく必要がある。

② 広報・宣伝活動について

マーケティング手法等を用いた顧客分析を行い、それに基づいた広報・宣伝活動の方策が必要である。

③ レース構成の抜本的見直しについて

経費の抑制の面から1日12レース制の見直しについて検討するべきである。

④ 人材雇用方法について

来場見込み者数及び売上予測に基づく、新たな雇用形態での対応が望まれる。

⑤ 債務の返済方法の変更について

「公営競技における経営改善の取組に係る財政措置の拡充」の制度利用を検討していく必要がある。

⑥ 法定交納付金の見直しについて

売上の減少に伴い、収益の確保が厳しい現状を勘案すると、法定交納付金についても、全国の施行者及び関係団体と連携しながら、制度の見直しに向けて取り組んでいく必要がある。

(3) 施設有効活用の可能性

競艇場の集客力を活かし、ツッキードーム、スタンド棟施設などのスペースを有効利用し、効率的な資産活用が必要である。

① 集客力そのものの収益源化について

施設の一部をショールーム化したり、企業広告の掲示などによる利用料収入を得て、施設の有効活用を図ることが必要である。

② 施設・設備の収益源化について

ツッキードームや駐車場等をより有効的に活用し、イベントなどを積極的に開催することにより、施設の利用料収入を得るとともに、場内の活性化に繋げていくこ

とが必要である。

③ 駐車場等のスペースの収益源化について

来場者の少ない時にできる駐車場の空きスペースを多目的に活用し、収益源化を図るべきである。

(4) 制度的問題解決可能性の検討

売上の減少に伴い運営経費の見直しを余儀なくされている現況において、法定交納付金のあり方について検討していく必要がある。

① 選手賞金

今後も基準の見直しを全国の施行者と連携して取り組んでいく必要がある。

② 法定交納付金制度

売上の減少に伴い、収益の確保が厳しい現状を勘案すると、法定交納付金についても、全国の施行者及び関係団体と連携しながら、制度見直しに向けて取り組んでいく必要がある。

③ 債務返済制度

支援制度（利子負担の支援）について、関係団体等へ要望していくべきである。

④ 新たなミッションへの方向

健全なレジャーの提供を通じ、地域経済活性化への寄与や地域の公共福祉の増進を目的にすることも考えられる。

2 経営改善課題への取り組み方

(1) 経営改善への取り組みの基本的方向

これまでの課題や方策を踏まえ、今後の経営状況の予測を、現在の売上状況から見ると、ケース2で想定した1日平均1億1,000万円の売上を達成することは厳しい状況にあり、これを達成するために相当の努力が必要だが、地方財政の改善を図るといふ競艇事業本来の目的を達成するためには、これ以上の売上による収益の向上が必要であり、今後も継続的な努力を続け、目標の達成を目指すべきである。

図 11 津競艇場経営シミュレーション総括

単位：千円

経費水準 売上水準	現 状		試算 1 (現状経費圧縮)		試算 2 (現状構造改革)		試算 3 (将来制度改革)	
	歳入	歳出	歳入	歳出	歳入	歳出	歳入	歳出
ケース1 売上減少の場合 (1日平均1億円で試算) ①漸減すると仮定した売上	歳入	5,135,040	歳入	5,135,040	歳入	5,135,040	歳入	5,135,040
	歳出	5,909,000	歳出	5,800,000	歳出	5,553,500	歳出	5,273,500
	差引	▲773,960	差引	▲664,960	差引	▲418,460	差引	▲138,460
		(▲73,960)		(35,040)		(281,540)		(561,540)
ケース2 売上持続の場合 (1日平均1.1億円で試算) ①前年度の実績を踏まえた売上	歳入	5,590,600	歳入	5,590,600	歳入	5,590,600	歳入	5,590,600
	歳出	6,033,000	歳出	5,924,000	歳出	5,677,500	歳出	5,391,500
	差引	▲442,400	差引	▲333,400	差引	▲86,900	差引	199,100
		(257,600)		(366,600)		(613,100)		(899,100)
ケース3 売上拡大の場合 (1日平均1.2億円で試算) ①広報活動の強化による 休眠ファンの掘り起こし ②薄暮レース開催による購 入機会の拡大 ③ミニボートピアの設置に よる購入機会の拡大	歳入	6,047,784	歳入	6,047,784	歳入	6,047,784	歳入	6,047,784
	歳出	6,158,000	歳出	6,049,000	歳出	5,802,500	歳出	5,509,500
	差引	▲110,216	差引	▲1,216	差引	245,284	差引	538,284
		(589,784)		(698,784)		(945,284)		(1,238,284)

(注) 差引欄中()内の数字は、歳出のうち市債償還額を除いた場合の収益または不足額である。

(2) 経営改善に向けて取り組むべき基本的な課題

① 今後の作業計画

顧客ニーズに基づく経営戦略への改革、企業的経営感覚の導入、これらを支援する経営体制の強化などを踏まえた年次別改善計画を作成し、その計画に基づき着実に諸施策を実施し、競艇事業の経営改善がなされることを望む。

② 編成すべき組織・体制

競艇場と顧客とのコラボレーションづくり、また、地域、企業とのネットワークの拡大に向けての施策展開が望まれるとともに、企業的経営感覚を持った組織体制等の整備と個々の事業の進捗状況と売上状況に見合った組織体制による経営改善の推進を望む。

また、市全体で経営改善に取り組む必要があるため、全職員及び関係者が現状を認識し、来場者等へのサービス意識、顧客拡大に向けて対処していくことが最も必要である。

③ 経営改善のための重点的課題

売上向上を実現するために、顧客ニーズを見定め、来場頻度の増加、潜在的顧客の来場促進を図り、新規顧客を確保するためには、競艇に対するイメージアップが必要である。

それには、舟券の販売を促進するための情報提供の見直し、さらに、顧客とのコラボレーション、競艇場と市内部、地域、企業とのネットワークの構築を目指したコミュニケーションの拡大を図るべきであると考えます。

今後においても、地方財政への貢献を図るため、自助努力による経費の縮減を図り、売上の向上も含めた経営改善に向けて、関係者が一丸となって対応していくことが望まれる。

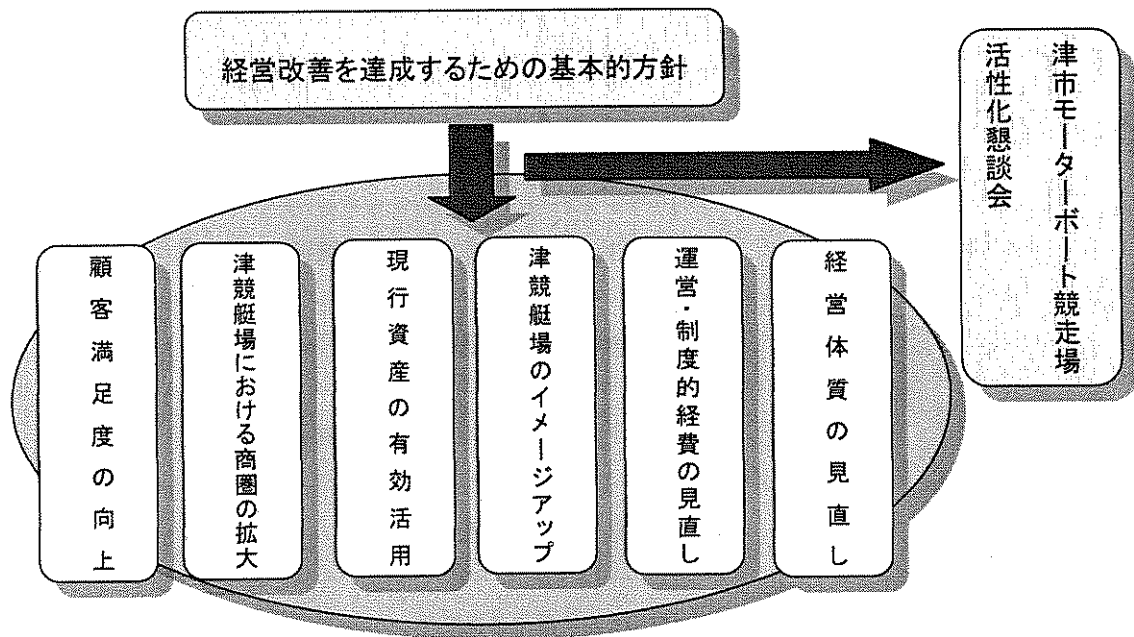
図 12 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会委員名簿

(敬称略、委員は五十音順)

	氏 名	役 職 等
委員長	境 忠 宏	淑徳大学教授
副委員長	服 部 英 彰	三重テレビ放送(株)取締役 東京支社長
委 員	梅 崎 保 昭	津市議会議長 競艇主催地議会協議会委員
"	加 藤 恒 二	(株)百五銀行経済研究所常務取締役
"	小 山 武	全国モーターボート競走施行者協議会事務局次長
"	杉 田 真 一	(株)杉新衣装店代表取締役社長
"	西 山 実 江	(株)アルファコーポレーション代表取締役社長
"	野 口 洋 平	鈴鹿国際大学専任講師
"	前 川 準 一	前川公認会計士事務所長
"	森 口 隆	(社)三重県モーターボート競走会会長

第4章 経営改善計画

これまでに述べてきた経営分析や経営改善検討委員会報告書の提言を踏まえ、津競艇場の経営の安定化に向けた経営改善を達成するための基本的方針を定め、これらへの具体的な取り組みについて記述します。



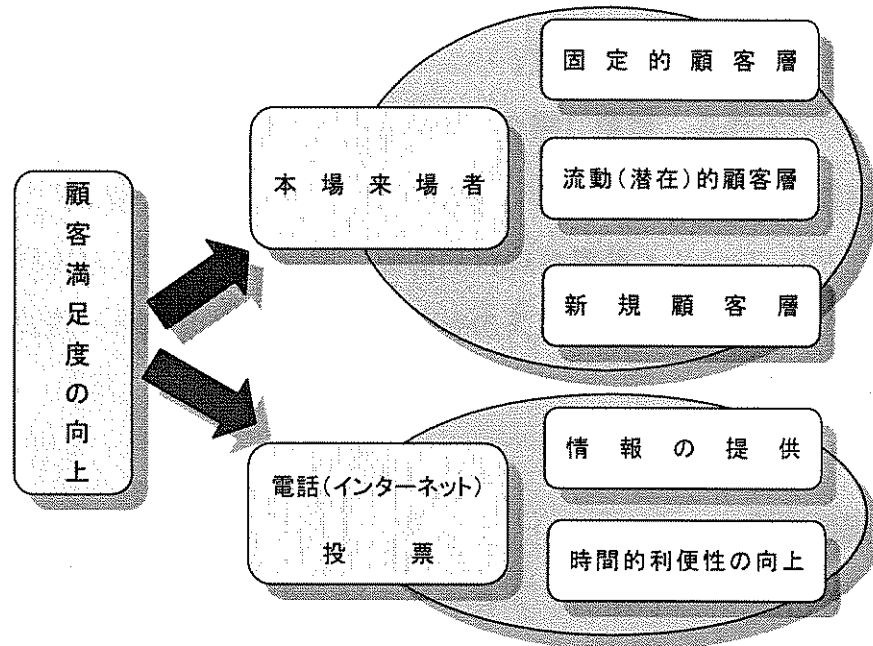
1 顧客満足度の向上

(1) 本場来場者

「第2章 津競艇場の経営分析」で本場への来場者数が年々減少している現状を記述しましたが、その主な要因は、本場来場者がこれまで比較的年齢層の高い固定的なファン・お客さんに支えられており、このことが現在の来場者の減少、1人当たり購買額の減少に繋がっていると分析しています。このため、本場については、この減少化にあるファン・お客さんを如何に食い止め、そして増加へと転じていくことが課題であります。

本場へ来場されるファン・お客さんを拡大していくためには、レース観戦や舟券購入、また場内イベント等を通じて、従来からの固定的顧客層のみならず、随時来場する流動（潜在）的顧客層、女性・若者・中高年・ファミリーなどの新規顧客層の方々にも、競艇を楽しんでいただける場づくりが必要で、ファン・お客さんの各

層に応じたレース企画、番組編成、場内イベントなどに取り組み顧客満足度の向上を図ります。



① 固定的顧客層

現在、常に津競艇場に来場している固定的顧客層は、1日平均2,000人から3,000人程度ありますが、これらの顧客層については、高齢化が進行し1人当たりの購買額も減少しています。

これらの顧客層は、競艇離れへの防止策が必要であり、無料送迎バスの活用や常に魅力ある番組等の提供を通じて流出防止に取り組みます。

また、これらの顧客層における満足度の向上については、従来からの競艇の持つギャンブル性も大切な要素であり、また、選手の情報やレースそのものを熟知されていることから、新たな魅力ある企画番組への取り組みや番組編成への参加などにより、来場促進と購買額の増加に取り組みます。

② 流動(潜在)的顧客層

SG・GI競走などのビッグレースの開催時や正月・お盆・ゴールデンウィークなどの特別レースの開催時、優勝戦など、随時に来場される流動(潜在)的顧客層

については、来場者としての潜在的ニーズは高く、何らかのきっかけがあれば来場頻度の向上への可能性は高いものと分析をしています。また、固定的顧客層の高齢化が進行していることから、こうした流動（潜在）的顧客層を如何に来場に繋げるかが重要な課題であります。

このことから、流動（潜在）的顧客層については、SG・GI競走の誘致、時間的利便（場外発売場の設置、薄暮ナイターレースの実施、ナイターレース発売の拡大など）、レース・番組への付加価値（地元スター選手の育成、有名選手の誘致など）、さらに、無料送迎バスの有効活用により来場促進と購買額の増大に取り組みます。

③ 新規顧客層

女性・若年・中高年・ファミリーなどの新規顧客層の来場促進については、「競艇＝ギャンブル」というイメージの払拭が重要であり、健全な大衆レジャーの場として位置付け、競艇場への親近感の形成、清潔・安心・グルメスポットなどのイメージ形成による抵抗感の解消、初期購買への誘発など購買意欲の拡大などを醸成することにより、競艇に参加していただけるものと分析をしています。

このことから、新規顧客層の来場促進については、これまで競艇と触れ合う機会がなかった方々に、ツッキードーム、エントランスホール、ロイヤルルームなど施設機能を活用した快適で利便性の高い競艇場づくりを目指し、競艇の楽しさや気軽さを身近に体験していただける機会を創出する戦略性を持った各種のイベント企画などを通じて来場促進に取り組みます。また、来場促進として無料送迎バスの有効活用も図ります。

(2) 電話（インターネット）投票

電話（インターネット）投票の利用者及び売上は、年々着実に増加し、平成17年度においては、売上全体に占める電話（インターネット）投票売上の割合は、約16%となっています。

本場に来場することなく、全国どこからでも気軽に舟券を購入できる電話（イン

ターネット)投票については、平成17年度にインターネット及び携帯電話へのライブ映像の配信に取り組んできており、その結果が売上向上に繋がってきているものと分析しています。

今後も電話(インターネット)投票については、機器類や情報発信技術の発達とともに、その利用機会は着実に増加することが見込まれ、売上にも大きく影響することから、利用者を拡大するため、レース番組及び競技情報等の提供など利用者への情報発信サービスの向上を図る一方、電話(インターネット)投票に大きく影響を及ぼすJLC(日本レジャーチャンネル)や地元ケーブルテレビ等によるレース中継の放映日拡大などに取り組みます。

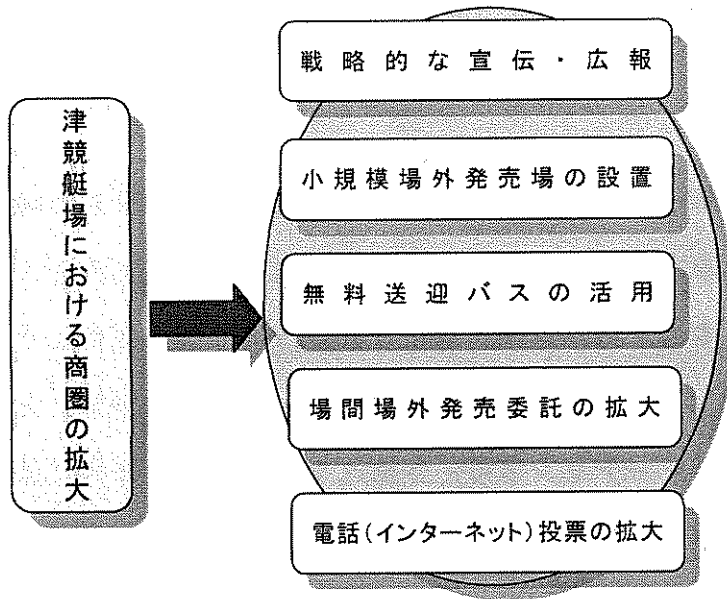
2 津競艇場における商圈(エリアマーケティング)の拡大

平成16年度に全国モーターボート施行者協議会が実施した各競艇場の商圈調査によると(商圈の定義は小売店等の影響が及ぶ範囲のこと)、これまで半径30km以内を商圈の目安として考えてきましたが、昨今、地域により道路、交通事情が異なってきたことを考慮し、競艇場までの所要時間の方がより客観性に優れた尺度と評価し、今回の調査については、時間圏を考慮し商圈として捉えています。よって、商圈イメージとして1次商圈は競艇場から30分圏で来場者の5割から6割を占め、2次商圈は競艇場から60分圏で来場者の3割から4割を占めています。

現在、津競艇場における商圈については、同調査によると、商圈内人口、約65万人で、来場可能性ファン人口は、約11,000人から14,000人と推計されています。

また、1日当りの来場者数は、約4,000人と推計され、平成16年度の来場者実績(約3,200人)と比較をすると、他場に比べてファン来場者の固定化率は高くなっています。

このことから、推測すると新規顧客層等の確保については、新たな商圈の拡大が必要ではないかと分析をしています。



(1) 戦略的な宣伝・広報

事業の性格上、宣伝・広報活動については、集客、売上に大きく影響を及ぼします。これまでの宣伝・広報活動は、主にスポーツ紙やテレビ、ラジオを中心に、レース開催告知型になっており、流動（潜在）的顧客層及び新規顧客層に対する掘り起こしの宣伝・広報がなされているかは疑問があります。また、津競艇場自体のイメージ戦略的な宣伝・広報もほとんどされてきていない状況にあります。

このことから、宣伝・広報活動については、民間的マーケティング手法等を用いた顧客分析を基にした効果的な方法を取り入れます。また、一般紙への新聞広告とテレビ、ラジオによる電波広告のほか、インターネット等を通じたライブ情報の提供に取り組むとともに、アテンダントの導入により街頭宣伝、地元企業との連携、観光産業などとも協働した宣伝・広報を取り入れ商圈の拡大に取り組めます。

(2) 小規模場外発売場（前売専用場外発売場）の設置

小規模場外発売場等の設置は、本場に出向かなくても身近なところで気軽に舟券が購入できることから、新たな競艇参加層の確保や商圈の拡大への有効な手段と考えています。なお、小規模場外発売場等については、既に唐津市、大村市等に設置されており、比較的順調に売上を伸ばしています。

また、平成17年度には、一定の条件を満たす小規模な場外発売場の設置について、(財)競艇情報化センターが、1億円を限度に支援措置を行う制度が創設されたことから、同支援制度を活用し新たな競艇参加層の確保や商圈の拡大への有効な手段として、小規模場外発売場等の設置に向け取り組みます。

図 13 場外発売場の種類

	内 容
場外発売場 (ポートピア)	競艇場の外で舟券の発売を行う滞留型の発売場を言います。 場内には利用者のための、椅子席、場内掲示設備、テレビモニター、食堂、トイレ、休憩コーナー等の設備が完備されています。
小規模場外発売場	場外発売場のうち、発売窓口数(払戻窓口、返還窓口含む)がおおむね15程度以下の発売場を言います。 ポートピアにくらべ、規模も小さく設備等は簡易なものが備えられています。
前売専用場外発売場	銀行のATMや宝くじ売場のイメージで省スペースに設置されていて、舟券の前売発売のみを行う非滞留型の発売場を言います。

資料:ポートピア推進本部発行パンフレットより

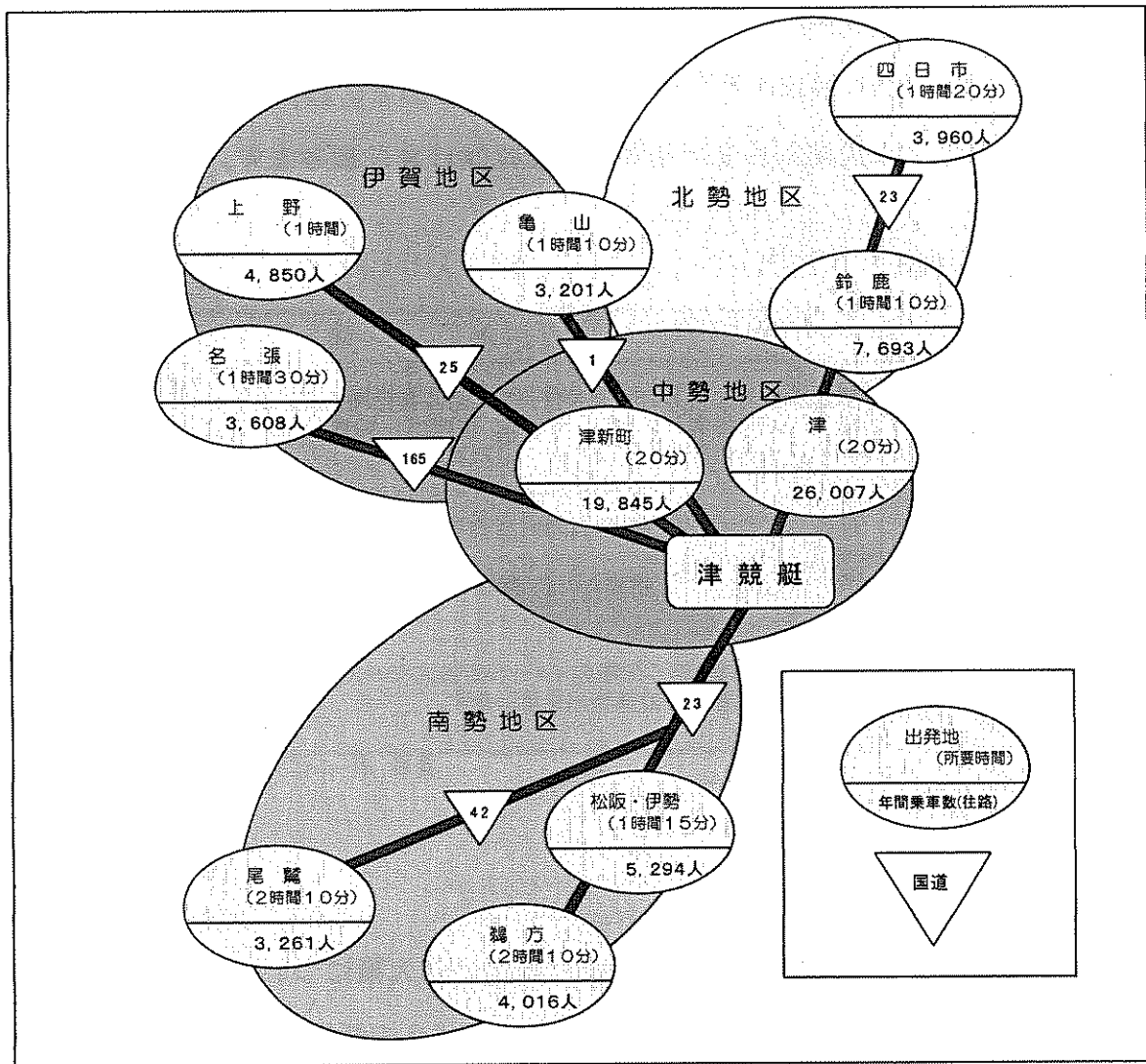
(3) 無料送迎バスの活用

本場への来場者が減少しているなか、顧客の拡大策については重要な課題であり、津競艇場の立地状況から勘案すると無料送迎バスの活用は、集客手段として重要な役割を果たしています。

平成17年度の年間本場来場者数約55万人のうち、無料送迎バスを利用して来場したファン・お客さんは約8万2千人となっており、さらなる利用者の増加を図るため、ペア優待券や粗品プレゼント等のサービスを実施しています。

今後は、さらにサービスの向上に努めるとともに、三重県内で特に人口が集中している北勢地区への宣伝・広報活動とあいまって増発に取り組めます。

図 14 平成 17 年度無料送迎バスの運行状況



(4) 場間場外発売委託の拡大

場間場外発売委託については、SG・GI競走を中心にこれまでも着実に売上を伸ばしてきました。特に、本場が来場者、売上とも減少している現況においては、場間場外発売と電話投票発売が売上向上のための重要なツールとなっており、全国の売上でも約24%を占める状況です。

このことから、場間場外発売委託による売上拡大を図るためには、SG・GI・GⅢ競走などのグレードの高い話題性のあるレースを開催することが前提となりますが、委託場における津競艇場の宣伝・広報の強化を図るほか、SG・GI・GⅢ競走や有名選手の出場する競走から一般競走に至るまで、他の23競艇場あるい

はポートピア（専用場外発売場）に発売を働きかけ売上向上を促進します。

（５）電話（インターネット）投票の拡大

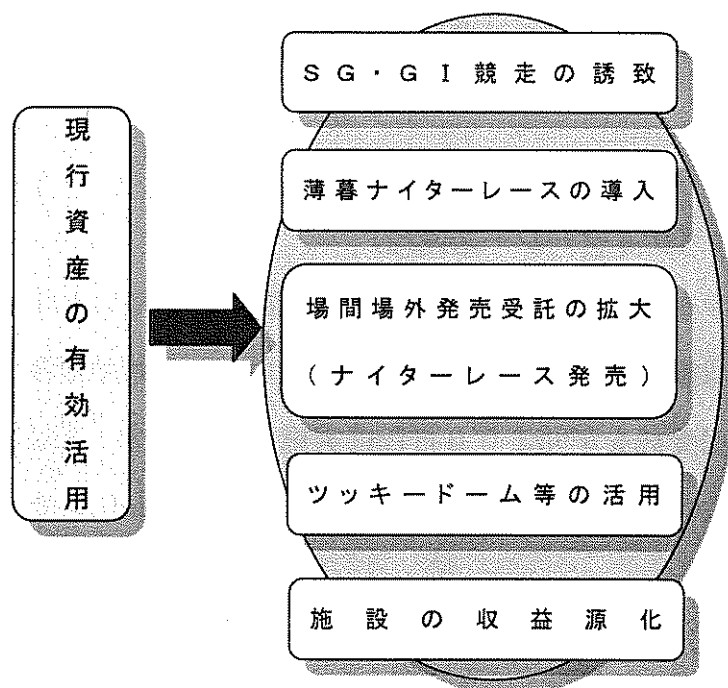
電話（インターネット）投票については前述しましたが、利用者及び売上とも年々着実に増加し、更に、今後も市場の拡大が予想されることから、全国で人口が集中している関東地区、関西地区などの都市圏へのレース番組表の提供など、購買促進に有効的な情報提供に取り組みます。

3 現行資産の有効活用

現在のスタンド棟については、平成14年度に全面改修をし、「競艇＝ギャンブル」という印象の払拭を行い、明るくクリーンで多目的な施設機能も備えています。

また、約11,000人を収容できるスタンド棟は、SG・GI競走の開催も視野に入れ建設しています。

現在、本場における競艇開催日は年間180日であり、非開催日については場間場外発売受託やイベントなどに活用はしているものの、現行資産の有効活用には工夫の余地があるものと分析をしています。



(1) SG・GI競走の誘致

津競艇場において、平成13年度はGI第16回新鋭王座決定戦、平成14年度はSG第5回競艇王チャレンジカップ、平成17年度はSG第52回全日本選手権を開催し、いずれも売上、入場者数とも記録的な結果を残し、津競艇場の経営に大きく寄与する結果となっています。

また一方で、地域経済への波及効果や津市を全国発信できたことなど、競艇以外の分野においても多大な成果があったものと分析をしています。

このことから、全国でも有数の施設資産の活用策として、SG・GI競走の誘致に積極的に取り組みます。

なお、平成19年度には、GI第21回JAL女子王座決定戦の開催が決定しています。

(2) 薄暮ナイターレースの導入

薄暮ナイターレースについては、平常のレースより開催時間を2時間程度遅らせることから、夏季期間のみの開催となりますが、平均的に売上額の低いレースにおいて、仕事帰りの顧客を中心に来場促進を図るとともに、電話投票の拡大に向け実施するものであります。

平成18年度は、試行的に2節(9日間)開催をし、その適否について検討を進めます。

(3) 場間場外発売受託の拡大(ナイターレース発売)

現在、津競艇場における自場開催は、年間180日開催をしていますが、年間日数から勘案すると施設稼働率は50%程度となっています。そこで現在SG・GI競走を主に場間場外発売受託を年間100日程度実施しています。場間場外発売受託については、現有資産の有効活用をするなか一定の収益の確保に大きな役割を果たしています。

このことから、場間場外発売受託については、現有資産の有効活用を図るなか、顧客ニーズの高いナイターレース発売の拡大に取り組みます。

(4) ツッキードーム等の活用

現在、ツッキードームの活用については、主にSG・GI競走やタイトル競走の開会式などのイベントやアトラクションで利用するほか、年間数回の貸出があるのみで、その機能を十分に活かし切れてない状況にあります。ツッキードームについては、約600席を有し、付帯設備として音響設備や駐車場も兼備した高機能な施設であります。

今後の使用については、競艇場としてはSG・GI競走やタイトル競走などでのイベントやアトラクションで利用するほか、新規顧客層の誘導策としての活用を、もう一方で、各種のサークル活動や民間企業のイベントなどへの貸出など収益源化を目指した使用に取り組みます。

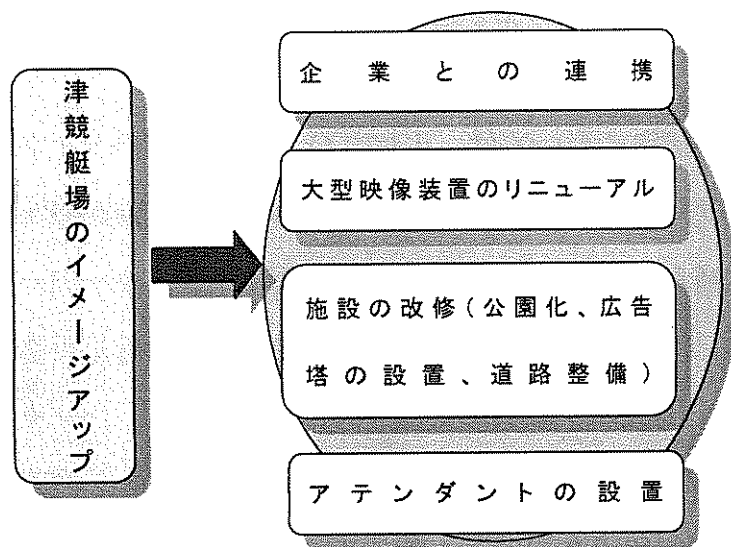
(5) 施設の収益源化

平成14年度にリニューアルされた津競艇場は、その設備の充実度は全国24競艇場の中でも有数の施設で、1日平均3,000人以上の来場者がありますが、駐車場や施設には、競艇事業以外にも活用すれば収益を見込める空きスペースがあります。

今後は、この集客資産を競艇事業以外にも有効活用し、資産収益率の向上を目指すことが重要であり、地元企業等とも連携し資産の収益率向上に取り組みます。

4 津競艇場のイメージアップ

先にも記述をしましたが、今後、女性・若者・中高年・ファミリーなどの新規顧客層の来場促進については、「競艇＝ギャンブル」という印象の払拭が重要であり、健全な大衆レジャーの場(明るい健全なギャンブル場化)、アミューズメント空間化が必要であり、一日楽しく遊べる競艇場としてのイメージアップが必要であります。



(1) 企業との連携

津競艇場のイメージアップについては、これまでの競艇に参加するファン・お客さんへのサービス向上に取り組むだけでなく、競艇場の持つ集客資産を地域経済活動の場として、多目的に利活用すること、また、地元企業や観光産業との連携を図りながら「競艇＝ギャンブル」のイメージの払拭に取り組みます。

(2) 大型映像装置のリニューアル

現行の対岸に設置されている大型映像装置及びオッズ盤等については、平成8年度に設置し、既に10年が経過しているため機器の劣化が著しく、また、その間に3連勝式投票制度が導入されたことなどから、ファン・お客さんへの各種の情報提供に対応できない状況にあります。さらに近年、この種の機器類につきましては、技術革新も著しく、維持管理的な面でも随分効率的になっていることから、大型映像装置のリニューアル化について検討します。

(3) 施設改修（公園化・広告塔の設置・道路整備）

施設改修については、女性・若者・中高年・ファミリーなどの新規顧客層の来場促進を図るために、芝生広場の設置、国道23号沿いに広告塔の設置、国道23号からのアクセス道路の整備などにより、ファン・お客さんへの利便性の向上を図るとともにイメージアップに取り組みます。

(4) アテンダントの配置

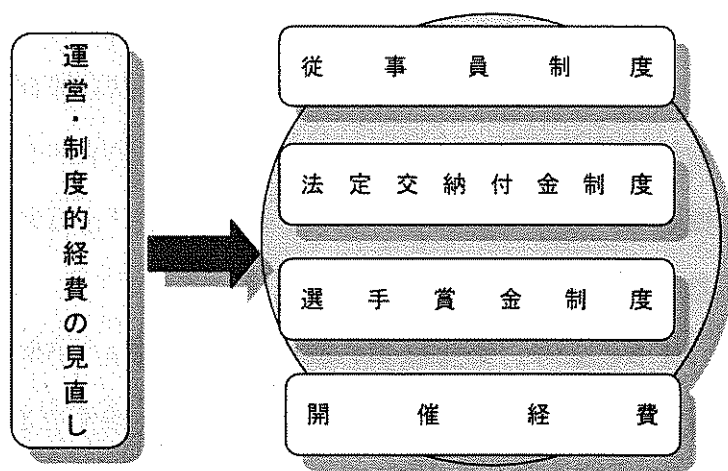
津競艇場が、「競艇＝ギャンブル」という印象を払拭し、健全な大衆レジャー（明るい健全なギャンブル場化）の場へとイメージチェンジを図るため、地域社会との連携のもと津競艇場のイメージアップのための宣伝・広報活動を積極的に行うほか、これまで以上に場内を明るく親切的な雰囲気づくりに資するためアテンダントの配置を行います。

5 運営・制度的経費の見直し

依然として売上が低迷するなか、収益確保に向けた効率的で安定的な運営を行うためには、売上の変化に左右されない安定した経営体質に改善をしていくことが求められています。これまで、津競艇場においても、売上が減少するなか運営開催経費については、職員人件費をはじめ従事員経費、宣伝・広告費など、その見直しに取り組んできました。

一方、制度的経費のうち、とりわけ法定交納付金、選手賞金については、これまで一部の見直しは行われたものの、昨今の売上の減少に伴い施行者の収益確保が厳しくなっている現状においては、さらなる見直しが必要であります。

なお、現在、国土交通省においては、「モーターボート競走事業活性化検討委員会」から本年7月に活性化のための報告書が提出され、モーターボート競走事業の活性化に向けた今後のあり方について検討中でありますので、この動向を注視し適切に対応をしていきます。



(1) 従事員制度

従事員については、自動発券機の導入等により昭和52年度の858人から平成

18年度には173人へと削減をし、併せて1日当たりの平均基本賃金についても、平成13年度には13,128円でしたが、平成18年度には10,498円へ見直しをしています。また、周年レース手当等、諸手当の見直しにも取り組んでいます。

今後も賃金単価については、他の競艇場及び地場産業等の動向を踏まえながら、適正な賃金水準に、また、諸手当についても適正な見直しを図っていきます。一方、従事員の雇用体制については、各節の競走のグレード、売上及び来場者の見込等を勘案し、適正な窓口数による運営と雇用の調整に取り組めます。

図 15 年度別従事員数及び賃金の推移

	人員数(人)		賃 金	
	年度当初数	離職者数	年間支払額(千円)	日額平均基本賃金(円)
平成13年度	332	37	1,101,172	13,128
平成14年度	295	39	959,918	11,782
平成15年度	256	37	816,170	11,775
平成16年度	219	15	679,493	11,769
平成17年度	204	31	629,300	10,941
平成18年度	173	22	519,000	10,498

(2) 法定交納付金制度

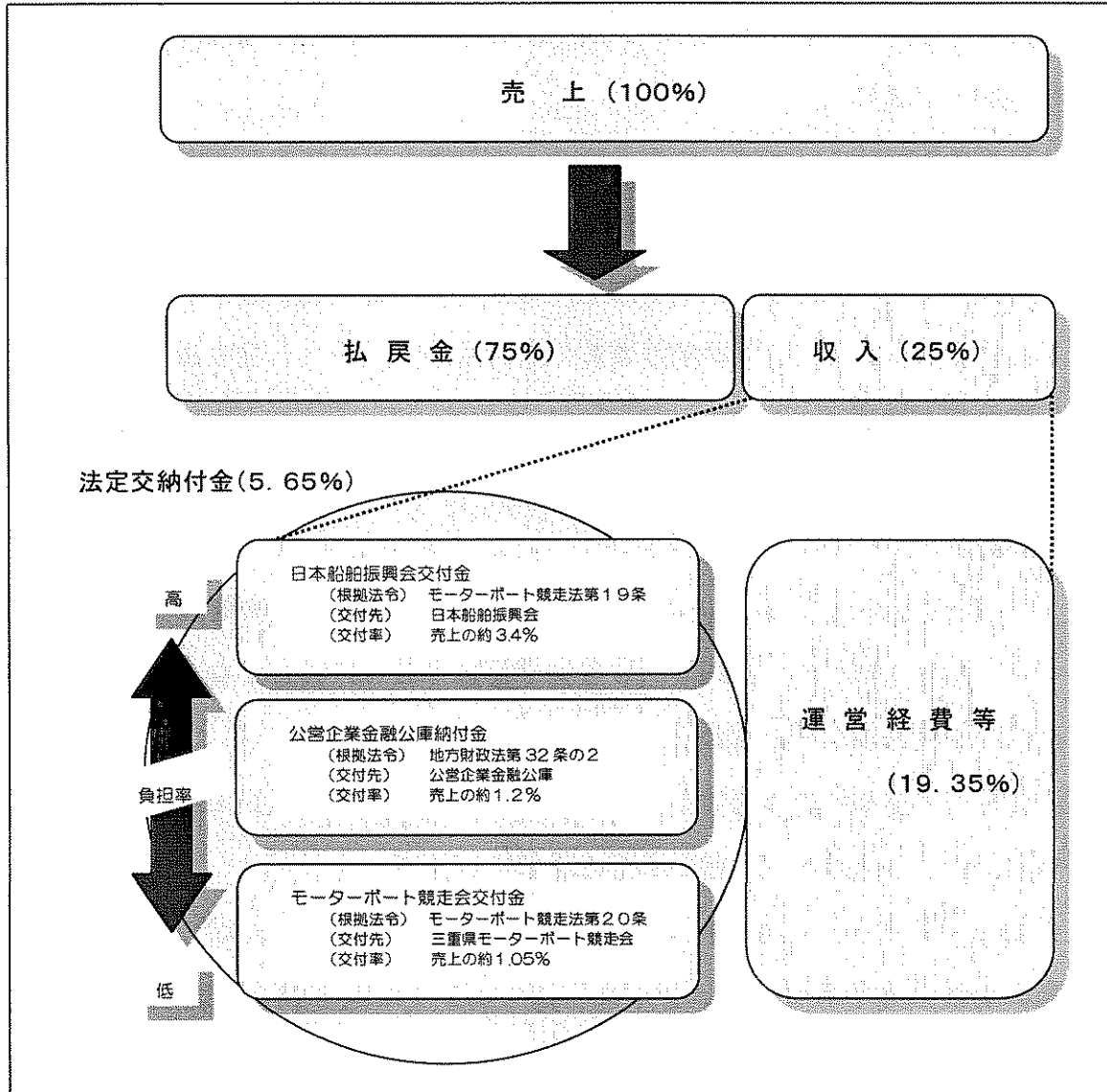
売上から払戻金75%を除いた25%が収益を含む開催経費の原資となりますが、法定交納付金（日本船舶振興会交付金、モーターボート競走会交付金及び公営企業金融公庫納付金）に概ね5.65%が必要であり、残り19.35%で事業経営を行わなければならない状況にあります。

昨今、売上や収益の減少により、開催経費の見直しを余儀なくされていますが、法定交納付金制度の改正に向けた取り組みをしていくことが重要であります。

現在、国土交通省において「モーターボート競走事業活性化検討委員会」からの報告書に基づき制度改正に向けた検討がなされていることから、その動向を注視し

つつ、全国の施行者及び全国モーターボート競走施行者協議会並びに全国競艇主催地議会協議会などと連携を図りながら、制度改正に向けた取り組みをします。

図 16 法定交納付金が売上に占める割合



(3) 選手賞金制度

選手賞金等の選手処遇経費については、「モーターボート競走選手の賞金基準について」（運輸省海上技術安全局総務課調整官通知）などにより、競走結果の順位に応じた賞金のほか、参加賞等の諸手当が定められていますが、開催経費（平成17年度57億1,645万円）のうち選手賞金等は11億9,875万円で、約21%を占めています。

選手賞金等については、全体で平成14年度から平成16年度までの3年間に約21億円、平成18年度に29億1千万円の減額が実施されています。

今後も、1人当たりの平均年収1,500万程度（同平成17年度約1,850万円）となるよう、全国の施行者及び全国モーターボート競走施行者協議会と連携し取り組みます。

(4) 開催経費

売上収入から払戻金7.5%を除いた25%が収益を含む開催経費の原資となりますが、法定交納付金に概ね5.65%が必要であり、残り19.35%で事業経営を行なっていかなければならない状況にあります。

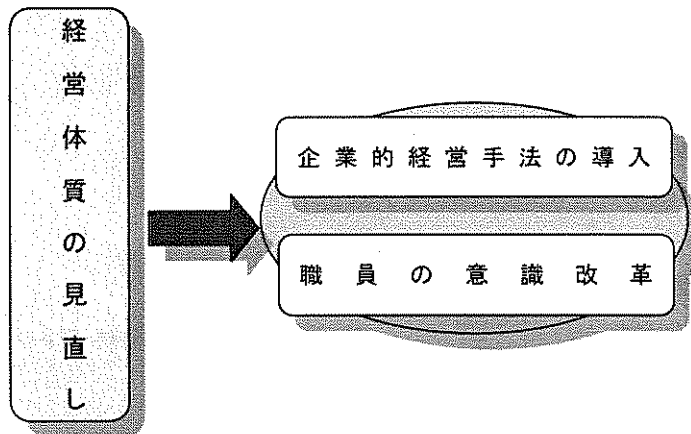
昨今、売上や収益の減少するなか、企業的経営意識や経営手法の導入を行い、より能率的かつ合理的な経営が必要とされています。

開催経費についても、売り上げ規模に応じて安定的な事業経営が図れるよう、計画の最終年度である平成22年度には平成17年度実績より10%の経費削減に取り組みます。

6 経営体質の見直し

現在の競艇事業経営を取り巻く環境を考えると、その事業経営については、意思決定の迅速化、経営責任の明確化等を踏まえた企業的経営手法の検討が必要であります。

一方、現行の経営体質では、定期的な人事異動等により、職員の業務に関する専門性や高度な技術の蓄積が非常に難しくなっていることから、収益事業にふさわしい組織体制、経営手法の導入について検討します。



(1) 企業的経営手法の導入（公営企業化）、職員の意識改革

競艇事業の設置目的の一つには、その事業収益により地方財政に寄与することにあります。しかしながら、現下の競艇事業経営を取り巻く環境は、収益の確保が非常に厳しくなってきました。このことから、現行の官庁運営型体質から脱却し、企業的経営意識や経営手法の導入により、能率的かつ合理的な経営が必要とされています。

私人への委託が認められていない（ただし、競走会への委託は可能）現況においては、地方公営企業法を適用した経営形態が考えられます。

地方公営企業法を適用することにより、経営の安定化、経営責任の明確化と自立性の拡大が図られ、より効率的、効果的な経営体制を確立するとともに、職員についても、独立した企業体としての自覚や経営コスト意識の醸成が図られるなど、職員の意識改革も促進されることから、公営企業化に向け地方公営企業法の適用について検討を進めます。

7 津市モーターボート競走場活性化懇談会の設置

昨年度には、議会や民間有識者の皆さん方からなる「津市モーターボート競走場経営改善検討委員会」を設置し、津競艇場の経営改善に向けての提言（報告書）をいただいております。今回、その提言を基に「津市モーターボート競走場経営改善計画」を策定いたしました。

このことから、「津市モーターボート競走場活性化懇談会」を設置し、今後の津競艇場の活性化に向けて、同経営改善計画へのフォローアップ、競艇事業を取り巻く状況の変化への的確な対応、企業的経営手法の導入などについて、競艇事業に関して識見豊富な皆さん方から、ご意見・ご提言をいただいております。

図 17 津市モーターボート競走場活性化懇談会委員名簿

(敬称略、委員は五十音順)

	氏名	役職等
会長	境 忠 宏	淑徳大学教授 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会委員
副会長	服 部 英 彰	三重テレビ放送(株)取締役 東京支社長 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会委員
委員	大 岳 由 貴 子	タレント 三重テレビ津競艇レースアワー司会
"	加 藤 恒 二	(株)百五経済研究所常務取締役 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会委員
"	小 山 武	全国モーターボート競走施行者協議会事務局次長 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会委員
"	品 川 清	(社)三重県モーターボート競走会専務理事
"	西 山 実 江	(株)アルファコーポレーション代表取締役社長 津市モーターボート競走場経営改善検討委員会委員
"	浜 口 公 未	タレント 三重テレビ津競艇レースアワー司会
"	本 井 孝 行	津競艇専門紙記者

8 平成18年度経営改善への取り組み状況

平成18年度では、前年に続き顧客満足度の向上に努めるとともに、ファン・お客さん拡大、売上向上を図るため、特に、新規ファン拡大を柱とした施策を展開します。また、施設の有効活用に向けて、積極的に地元企業との連携に取り組みます。

図 18 平成18年度具体的施策

区 分	内 容
ファン・お客さん拡大、売上向上	商圏拡大を図るための広報活動(桑名、四日市、鈴鹿方面)
	郊外バス利用者の増を図るための施策
	観光資源等との連携による来場促進施策
	観戦ツアーの実施
	観光バスを利用する団体客の誘致活動
	地元温泉宿泊客への来場促進
	新規ファン(お客さん)拡大施策
	女性専用ルームの実施
	指定席ペアシートの実施
	薄暮ナイトレースの実施
	場間場外発売受託の拡大(ナイトレース)
	場外発売場(オラレ)設置に向けた検討
運営の効率化、合理化	従事員の削減
	平成17年度204名→平成18年度173名(31名減)
	基本賃金等(基本賃金及び諸手当)の見直し
	民間委託化
	場内施設案内業務委託(アテンダントの配置)
地方公営企業化に向けた検討	
施設有効活用	ツッキードームの有効活用
	各種イベントを介した売上向上策の一環としての活用
	民間団体等へ貸し出しによる活用
	地元企業との連携による施設の有効活用
	企業広告の掲出による収入の確保
場内空きスペースの貸し出しによる収入の確保	
制度問題解決	モーターボート競走法等の改正(法定交納付金の見直し)に向けた取り組み
	選手処遇の見直しに向けた取り組み

9 計画期間における収支

これら経営改善に取り組むことによる収支の見通しは図19のようになります。

平成19年度はG I 第21回J A L女子王座決定戦、平成20年度はG I 東海地区選手権の開催が決定しており、市債の償還を含めた収支は、平成19年度は5,000万円、平成21年度は2億4,000万円、平成22年度は3億5,300万円の収益を見込んでいます。

図 19 計画期間における収支（見通し）

1 事業収支

単位：千円

		平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
収 入	本場売上収入(売上の25%)	4,680,000	5,289,000	5,233,000	5,312,000	5,441,000
	場 外 委 託 収 益	51,000	221,000	71,000	52,000	53,000
	場 外 受 託 収 益	496,000	543,000	559,000	567,000	576,000
	売上以外の収入	150,000	168,000	167,000	167,000	168,000
	小 計 (A)	5,377,000	6,221,000	6,030,000	6,098,000	6,238,000
支 出	固 定 的 経 費	2,583,000	2,959,000	2,813,000	2,725,000	2,744,000
	開 催 経 費	2,421,000	2,472,000	2,488,000	2,459,000	2,366,000
	小 計 (B)	5,004,000	5,431,000	5,301,000	5,184,000	5,110,000
収 支 (A) - (B) (C)		373,000	790,000	729,000	914,000	1,128,000

2 その他収支

		平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
収 入	前 年 度 繰 越 金	91,000				
	基 金 繰 入 金	273,000				
	そ の 他 収 入 計 (D)	364,000				
支 出	市 債 償 還 金	737,000	740,000	729,000	674,000	675,000
	施 設 改 修 工 事 費					100,000
	そ の 他 支 出 計 (E) (E)	737,000	740,000	729,000	674,000	775,000
収 支 (D) - (E) (F)		▲ 373,000	▲ 740,000	▲ 729,000	▲ 674,000	▲ 775,000

3 総収支

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
総収支 (C) + (F)		50,000		240,000	353,000

4 内訳

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
一般会計繰出金				120,000	180,000
財政調整基金積立金		50,000		120,000	173,000