

I はじめに

ボートレース鳴門は昭和28年開設以来、鳴門市財政に寄与し、鳴門市と地域経済の発展、地域雇用の確保に大きな役割を果たしてまいりました。

しかしながら、近年の景気の低迷やレジャーの多様化などの影響により、売上は年々減少し、様々な経費削減などの取り組みを進めてきたものの、経営状況は非常に厳しい状況となっております。

こうした状況を打開するため、平成22年3月には今後のボートレース鳴門の目指すべき方向性を示した「鳴門競艇のあり方に関する検討会議報告書」が取りまとめられ、この度、報告書に掲げられた施策を具体化した「ボートレース鳴門経営改革アクションプラン」を策定いたしました。

この「アクションプラン」を着実に実施することにより、経営状況の改善を図り、まずは安定した経営を確立し、再び鳴門市の発展に貢献できるボートレース鳴門を目指して取り組んでまいりますので、お客様、市民の皆様、関係者の皆様のご理解・ご協力を賜りますようお願いを申し上げます。

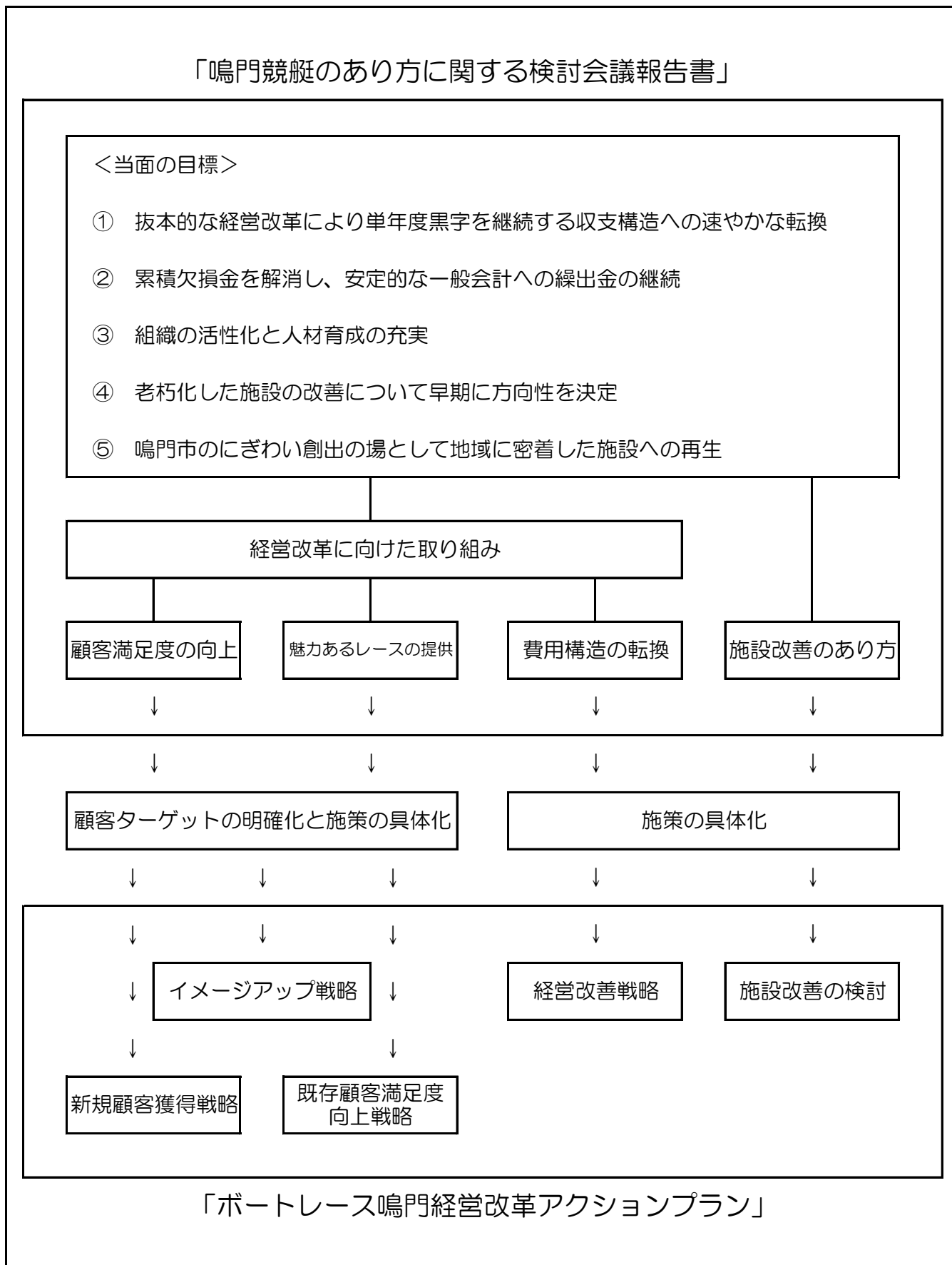
1 「アクションプラン」の策定について

今回の「アクションプラン」の策定にあたっては、改めて「ボートレース鳴門の意義」について確認するとともに、「鳴門競艇のあり方に関する検討会議報告書」を具体化すべく、「ボートレース鳴門を取り巻く現状」等を見据えた中で、平成22年度以後における売上減少を加味した「収支見通し」を作成いたしました。

これに伴い、今後想定される売上の減少への対応や赤字構造の改革など、当面の課題を解決すべく、「新規顧客獲得戦略」、「既存顧客満足度向上戦略」の売上向上対策に加え、「経営改善戦略」による経費削減などを検討し、早急な対策が可能である各施策については、できるだけ早期に実施することといたしております。

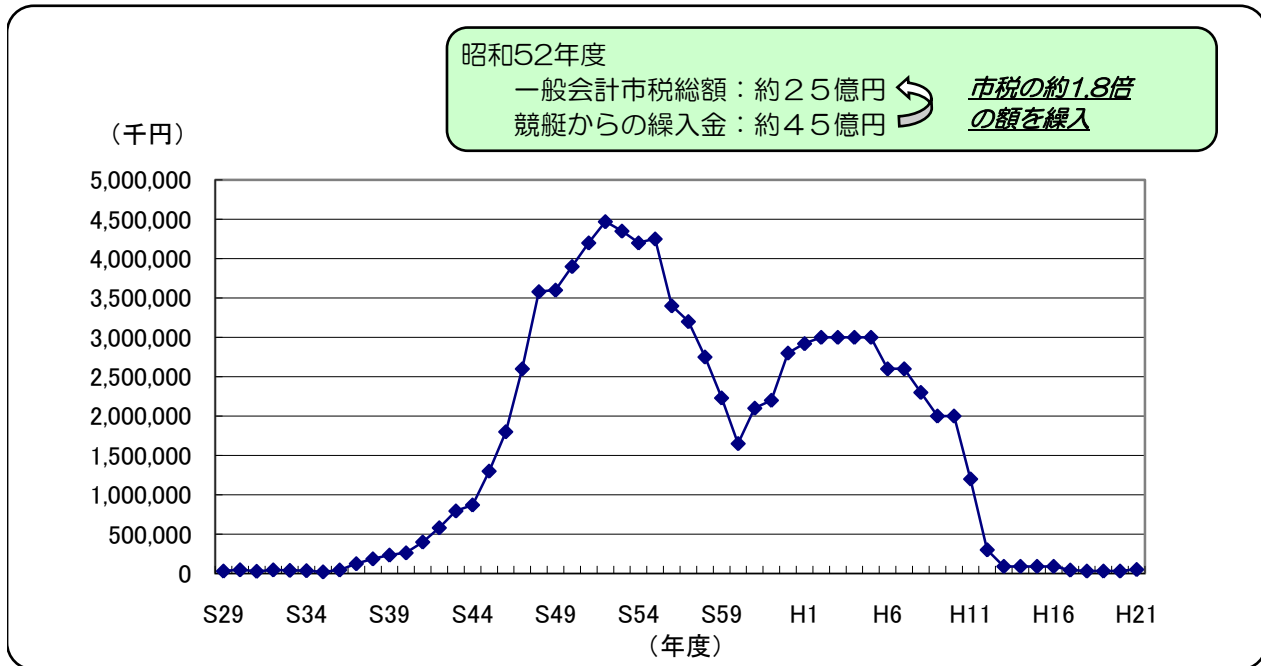
また、「イメージアップ戦略」や「施設改善の検討」等の中長期的な課題に対する取り組みについては、具体化できるものについては具体化し、具体化に時間を要するものについては、その方向性を示すとともに、今後、検討が必要な事項についてとりまとめることといたしました。

2 「アクションプラン」策定にあたってのイメージ



II ポートレース鳴門の意義

1 一般会計への貢献



(単位：千円)

年度	繰出金額	年度	繰出金額	年度	繰出金額
H21	50,000	H1	2,920,000	S44	870,000
H20	30,000	S63	2,800,000	S43	794,000
H19	30,000	S62	2,200,000	S42	580,000
H18	30,000	S61	2,100,000	S41	399,134
H17	43,000	S60	1,650,000	S40	261,500
H16	90,000	S59	2,230,000	S39	233,000
H15	90,000	S58	2,750,000	S38	185,300
H14	90,000	S57	3,200,000	S37	123,500
H13	90,000	S56	3,400,000	S36	43,982
H12	300,000	S55	4,250,000	S35	19,500
H11	1,200,000	S54	4,200,000	S34	35,067
H10	2,000,000	S53	4,350,000	S33	38,500
H9	2,000,000	S52	4,470,000	S32	45,000
H8	2,300,000	S51	4,200,000	S31	27,000
H7	2,600,000	S50	3,900,000	S30	46,000
H6	2,600,000	S49	3,600,000	S29	30,000
H5	3,000,000	S48	3,580,000		
H4	3,000,000	S47	2,600,000		
H3	3,000,000	S46	1,800,000		
H2	3,000,000	S45	1,300,000		

**一般会計への繰出金総額
907億7千4百48万3千円**

ポートレース鳴門は昭和28年の開設以来、市の一般会計に総額900億円を超える額を繰り出しています。

この繰出金を活用し、本市は、県内でも他の自治体に先駆けて幼稚園・小・中学校校舎の鉄筋化や教育機器の導入などの教育施設整備のほか、市独自の市民福祉施策や都市計画事業、文化事業などを行ってきました。

バブル経済崩壊後は、厳しい経営状況が続いていますが、「公共の福祉の増進」に寄与するため、一般会計への繰り出しは継続しており、平成22年度についても、5,000万円を一般会計へと繰り出すこととしています。

2 経済効果

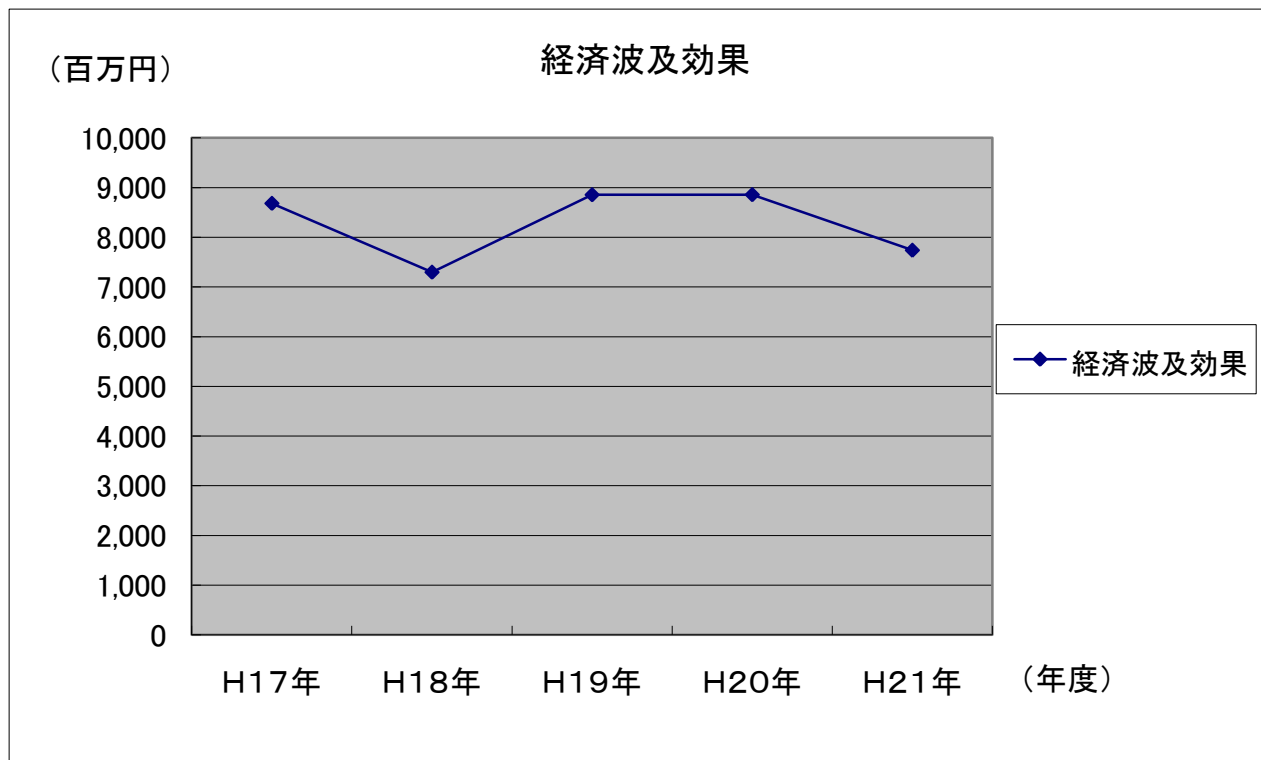
ボートレース鳴門が、地域経済に及ぼす影響について鳴門市総生産額、経済波及効果の2つの側面から検討しました。

徳島県市町村民所得推計によると、平成19年度における鳴門市総生産額は、1,768億8,000万円で徳島県24市町村中第3位となっています。ボートレース鳴門の生産額は、事業収益から払戻金、中間投入した金額（システムなどの各種委託料、ボートなどの備品購入費等）を差し引いた40億8,500万円で、鳴門市総生産額の2.3%を占めています。

総務省統計局ホームページ平成17年度産業連関表より、ボートレース鳴門の経済波及効果を試算すると下記のとおりとなりました。

経済波及効果算出の基礎となる新規需要額については、収益的収支の事業費用から払戻金、交付金、場外発売事務委託料、電話投票分担金、減価償却費などを差し引き、資本的支出を加えたものとなりました。

年度	新規需要額（百万円）	経済波及効果額（百万円）
平成17年度	5,133	8,681
平成18年度	4,315	7,298
平成19年度	5,235	8,854
平成20年度	5,236	8,856
平成21年度	4,576	7,739

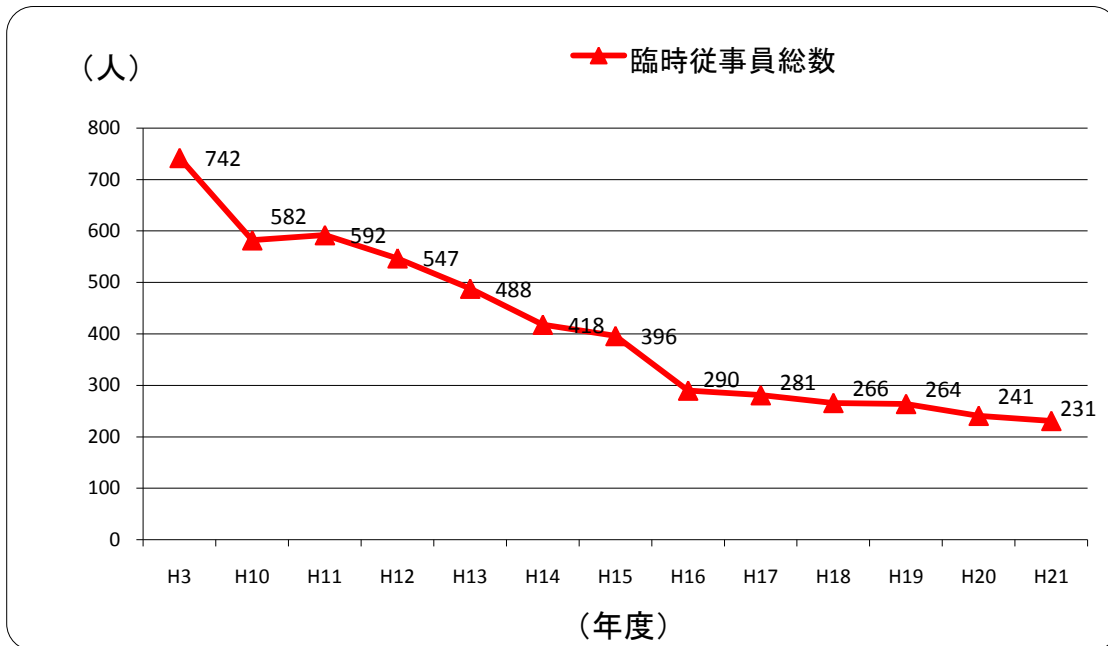


平成19年度の新規需要額は52億3,500万円、経済波及効果は88億5,400万円となっています。これは、平成19年度の鳴門市総生産額の5.0%を占めており、ボートレース鳴門の地域経済に与える影響は、非常に大きいと言えます。

※統計資料については現在総務省、徳島県において公表されている最新のデータを使用しました。

3 雇用

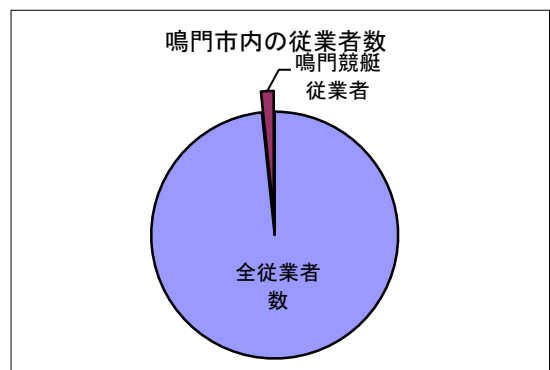
「鳴門競艇新生プラン」策定以降、さまざまな取り組みの中で臨時従事員数の削減を進めてきましたが、平成21年度においては231人の従事員がボートレース場で働いています。



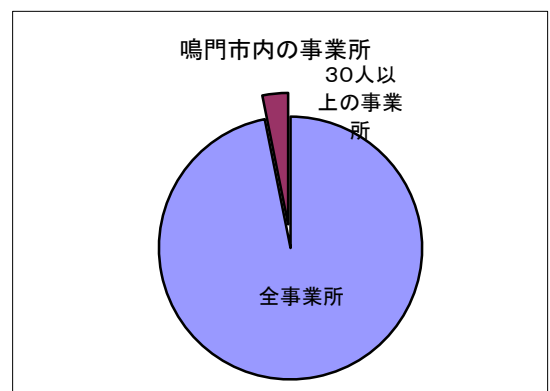
現在、ボートレース鳴門ではその事業運営にさまざまな人が携わっています。臨時従事員のほかにも、売店、清掃、システム関係の人などがボートレース場で働いており、これらの人が平成21年度本場開催時においては1日平均約100人、場外発売時は1日平均約90人います。

これに臨時従事員、競技運営に関わるモーターボート競走会の職員を加えると、ボートレース鳴門は約370人に労働の機会を提供していると言えます。

鳴門市統計年報2009によると、鳴門市内の民営の全従業者数は、21,929人であり、ボートレース鳴門での従業者は全体の1.7%を占めています。



鳴門市内に事業所を置く民営の事業所数は2,860であり、このうち30人以上の従業者が従事する事業所は93で、全体の3.3%の割合となっています。



小規模事業者の多い鳴門市にとって、200人を越える雇用を継続的に創出し、約370人に労働の機会を提供しているボートレース鳴門が地域の雇用に果たす役割は大きいと思われます。

4 まとめ

ボートレース鳴門は昭和28年の開設以来、鳴門市の一般会計に900億円を超える額を繰り入れてきましたが、一般会計への貢献はもとより、地域経済、地域雇用へ与える影響も非常に大きかったと言えます。最近においては、その役割も縮小してきましたが、まだまだ鳴門市にとってなくてはならない貴重な地域資源であるボートレース鳴門の経営改革に向けた取り組みは重要かつ急務であります。

1 一般会計への貢献

→ 昭和29年～平成21年までの繰出金総額

907億7,448万3千円

→ 平成22年度以降一般会計への繰出金額

5,000万円

2 経済効果

→ 平成19年度総生産額

40億8,500万円

→ 鳴門市総生産額の2.3%

→ 平成19年度経済波及効果額

88億5,400万円

→ 鳴門市総生産額の5.0%

3 雇用

→ 平成21年度従事員数

231人

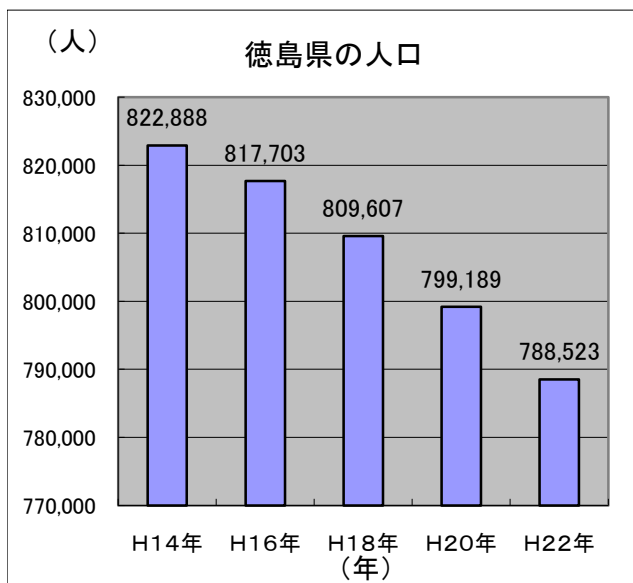
→ 平成21年度本場開催中、鳴門ボートレース場における従業者数

約370人

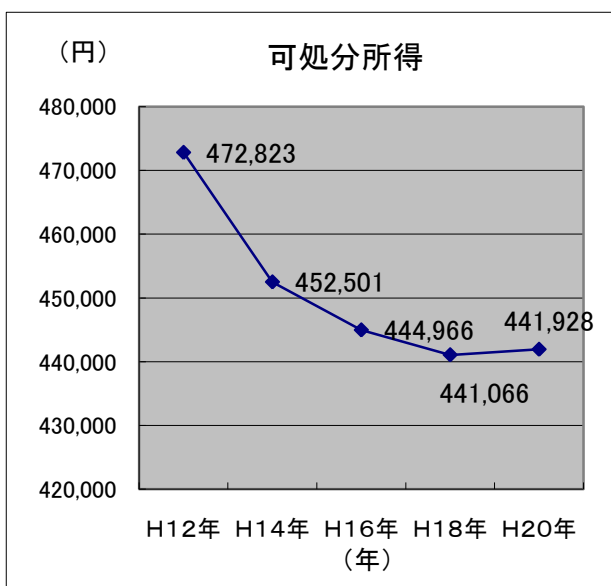
→ 鳴門市民営の全従業者数の1.7%

Ⅲ ポートレース鳴門を取り巻く現状と収支見通し

1 人口減少と高齢化



全国的に人口減少、高齢化が進む中、徳島県においてもその傾向は顕著であり全国平均を上回るスピードで人口減少、高齢化が進んでいます。特にポートレースコアファンは高齢者が多く、ファンの高齢化が来場率を落とし、売上減少に大きな影響を及ぼしていると考えられます。

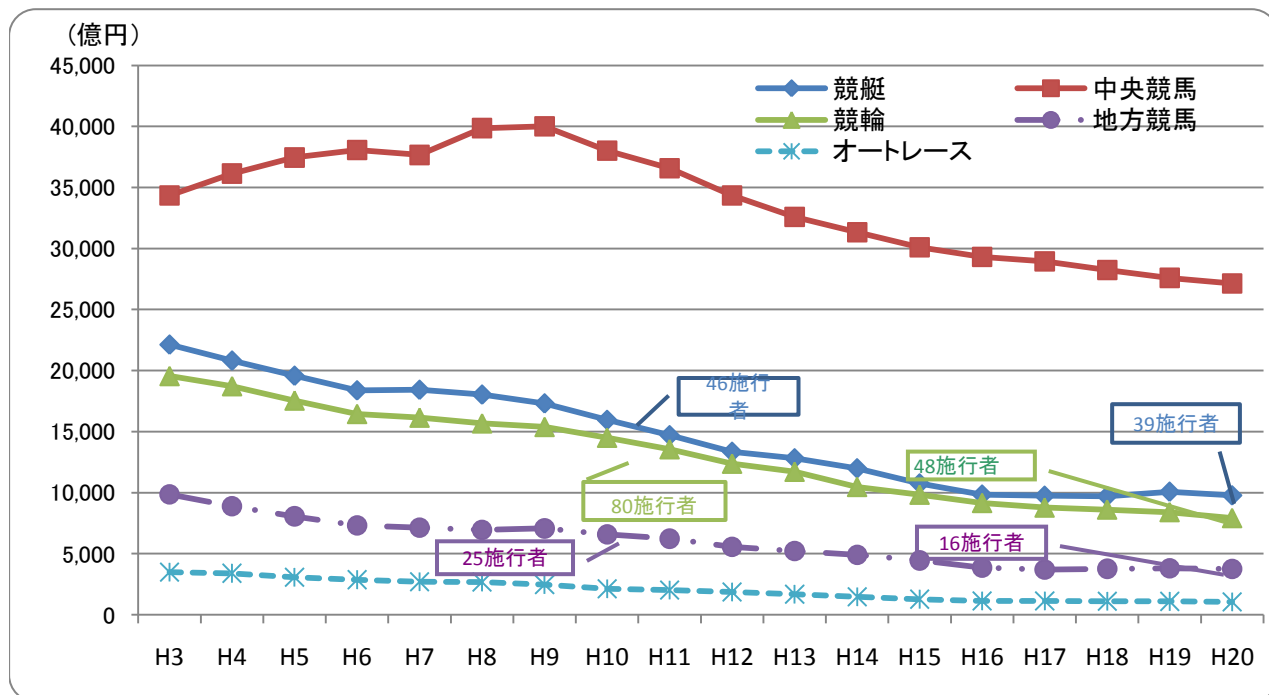


勤労者世帯の1ヶ月当たりの実収入、可処分所得はここ数年減少傾向にあります。それにとともに、余暇支出も減少しており、公営競技、ポートレース事業の売上減少に影響をあたえています。

※統計資料については、徳島県HPにおいて公表されている年齢別推計人口、総務省「家計調査報告」のデータを使用しました。

2 産業形態としての見通し

日本には公営競技と呼ばれる「公営ギャンブル」はボートレース事業以外に、中央競馬、地方競馬、競輪、オートレースの4事業がありますが、いずれの競技においてもその売上は減少を続けています。公営競技全体の経営状況は厳しさを増しており、ボートレース事業においても売上は減少しています。



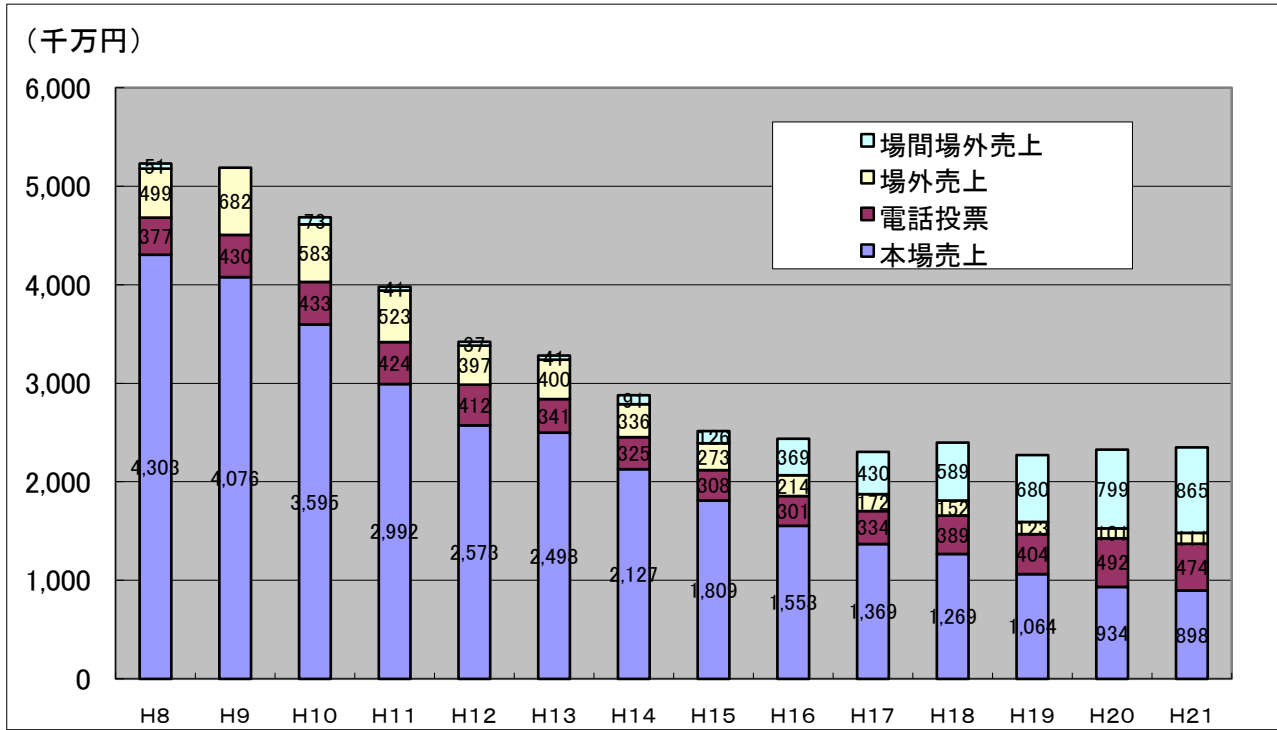
平成20年の余暇活動の実態調査によると、1年に1回でも活動に参加した人口を示す参加人口について、ボートレースは宝くじ、パチンコはもとより、中央競馬、地方競馬よりも低い110万人であり、参加率についても同様の傾向が見られます。将来の参加意向を示す参加希望率については、参加率を0.4%上回る結果となりました。参加率と参加希望率との差が潜在需要であり、わずかですが、ボートレースへの関心を示しています。この潜在需要の掘り起こしが急務であると言えます。

項目	参加人口（万人）	参加率（%）	参加希望率（%）
宝くじ	4,560	41.3	38.6
パチンコ	1,580	14.3	10.3
中央競馬	860	7.8	7.4
サッカーくじ	520	4.7	5.8
地方競馬	150	1.4	1.7
競艇	110	1.0	1.4
競輪	110	1.0	1.4
オートレース	20	0.2	0.8

※統計資料については、財団法人日本生産性本部発行のレジャー白書2009データを使用しました。

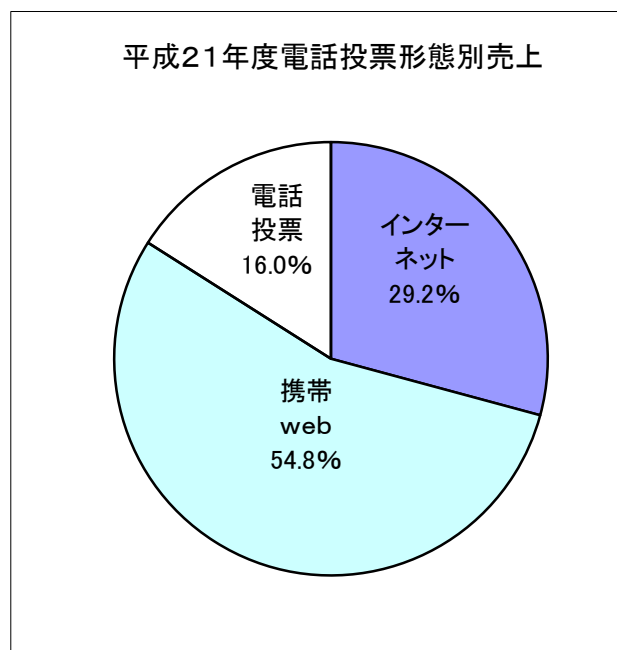
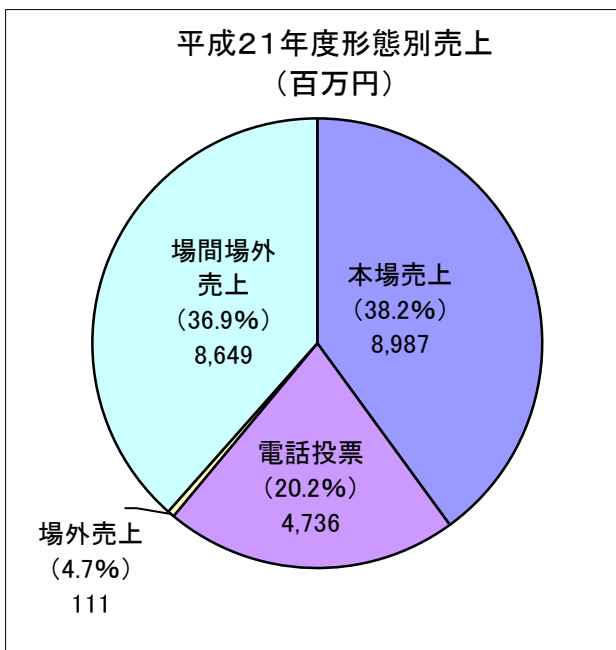
3 舟券売上状況と売上形態の変化

全国的な状況と同様にポートレース鳴門の舟券売上についても、減少の一途をたどっています。対前年度比で売上が向上している年もありますが、これはグレードの高いレース開催の有無によるところが大きく、売上の形態は本場売上から電話投票売上、場間場外売上に移行しています。



平成21年度の全売上に占める本場売上は約4割程度であり、この割合は年々低下しています。平成21年度については場間場外売上がそれに次ぐ割合を占めていますが、これは全国発売の名人戦があったことが大きな要因です。

より利益率の高い本場売上の向上策を図ることはもちろんのこと、近年の利便性向上により上昇基調にある電話投票の売上向上を図ることが重要であり、特に電話投票売上の半分以上を占め主流になりつつある携帯webでの販売促進に努める必要があります。

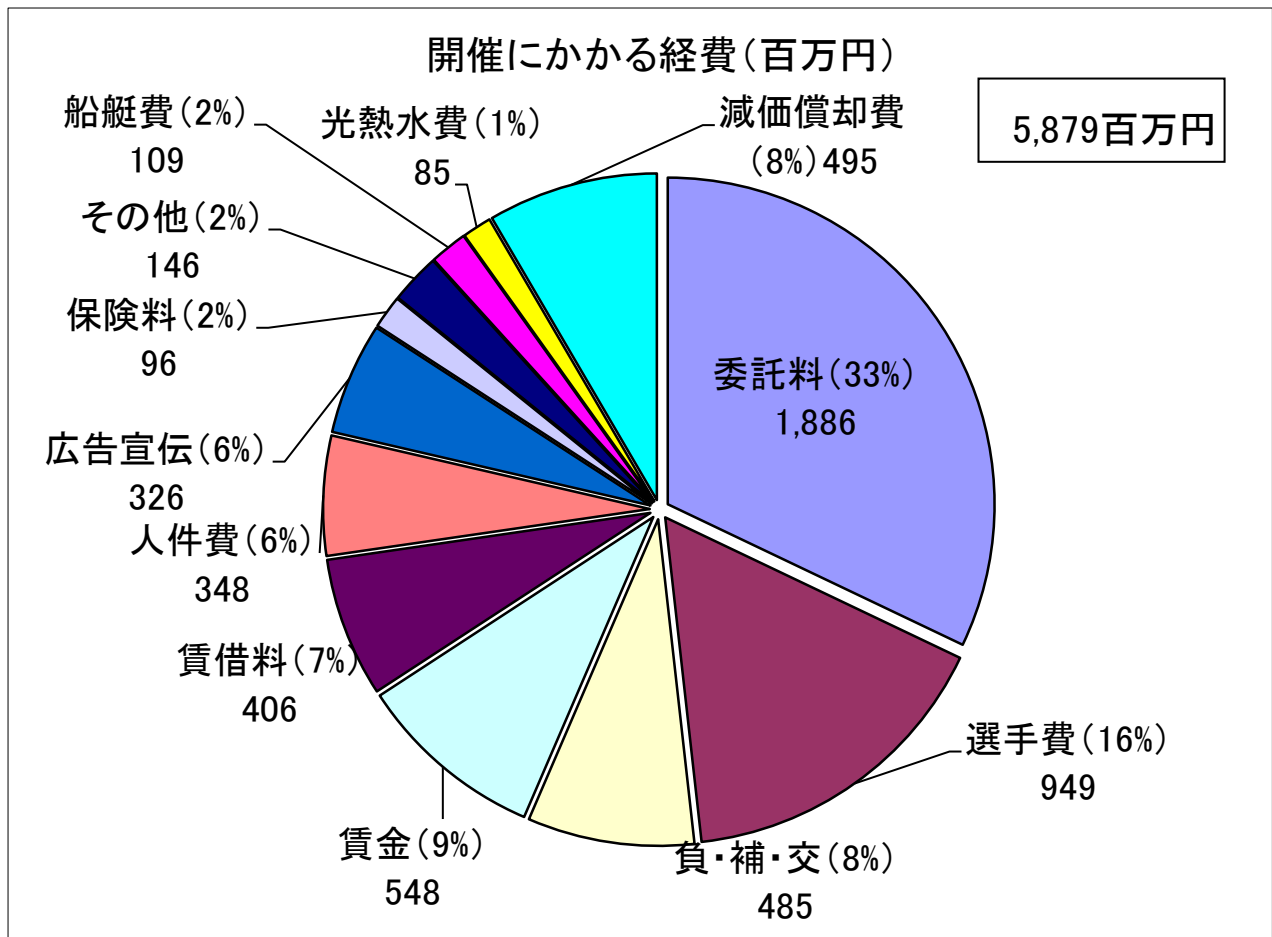


4 費用分析

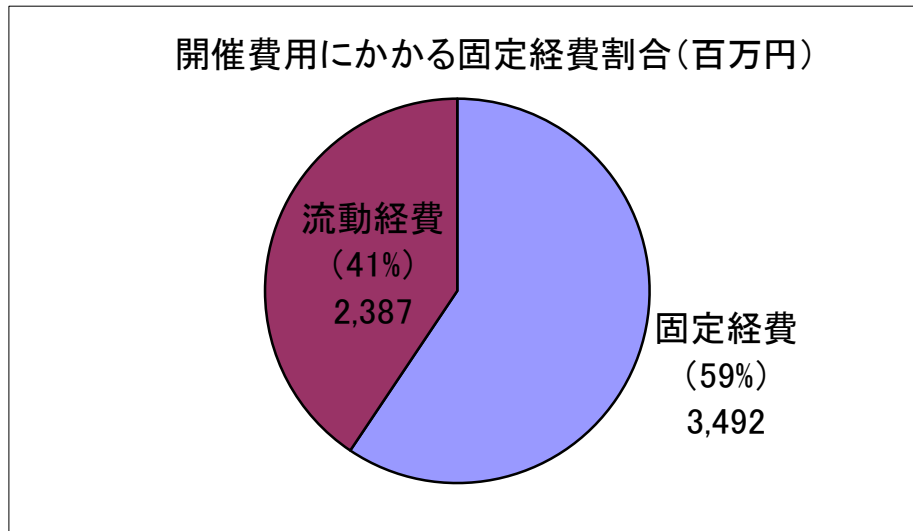
平成21年度の本場開催にかかる収益については、舟券売上金から払戻金、日本財団交付金、競走会交付金、競艇事業活性化資金特別分担金などの交納付金を差し引くと、4,501百万円であり、入場料などの料金収益54百万円、受託収益312百万円、その他営業収益90百万円を加えると4,957百万円となります。黒字化するにはこの収益で開催に係る必要経費をまかなう必要があります。

(単位:百万円)

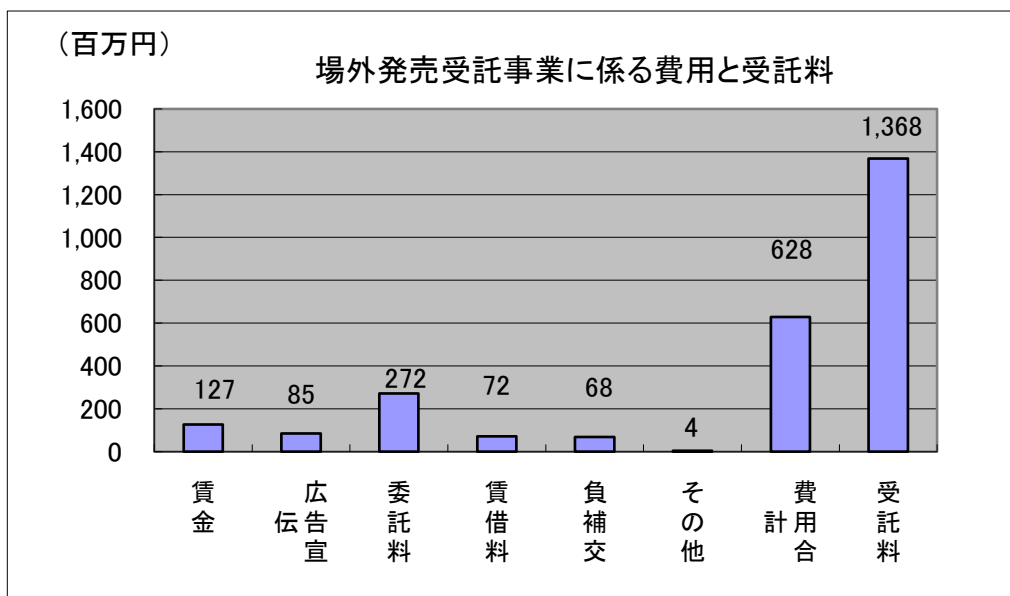
舟券売上金	払戻金	日本財団交付金	競走会交付金	競艇事業活性化資金特別分担金	小計	料金収益	受託収益	その他営業収益	合計
21,795	△16,346	△525	△294	△129	4,501	54	312	90	4,957



平成21年度本場開催にかかる経費については、経営状況の悪化にともない経費の削減を進めているものの、5,879百万円となり、収益4,957百万円に対して922百万円の赤字となっています。



開催にかかる費用のうち、選手費や他場委託発売の事務委託料、電話投票分担金などの法定や全国的な取り決めにより決定する経費が2,804百万円、大型映像装置リース料、ボート購入費、モーター購入費、減価償却費などの固定的な経費が688百万円、合計で全体の59%を占めています。賃金や委託料など鳴門市の独力で削減できる流動的な経費は2,387百万円で、全体の41%となっています。



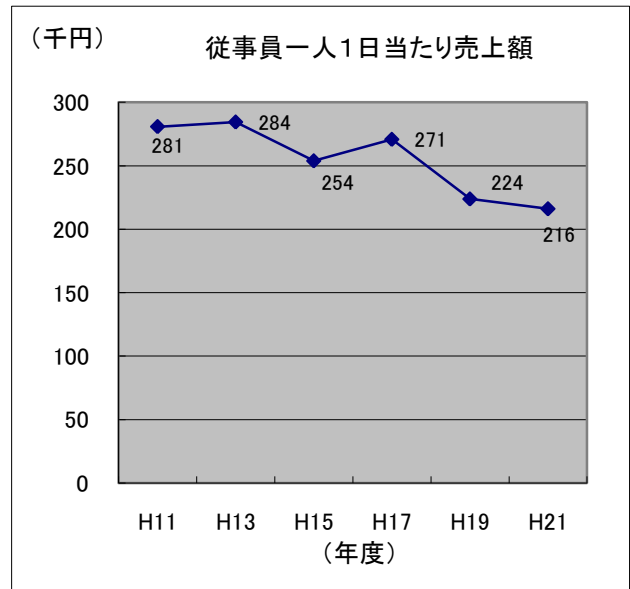
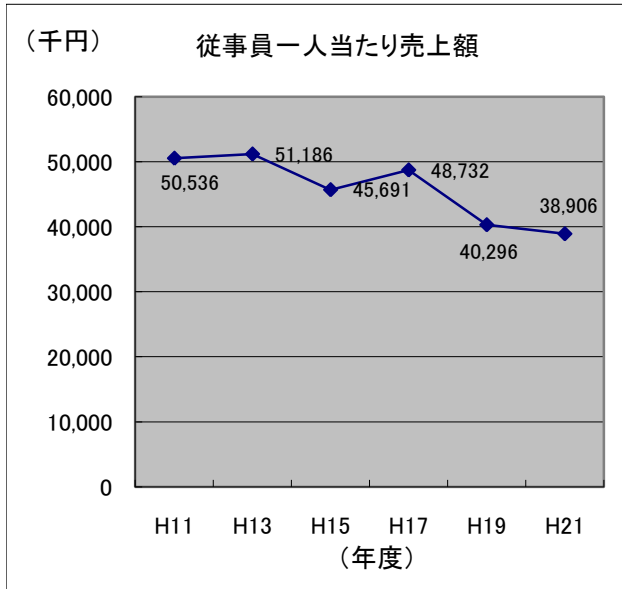
(単位:百万円)

受託料	賃金	委託料	広告宣伝	負補交	賃借料	その他	費用合計	収支
1,368	△127	△272	△85	△68	△72	△4	△628	740

平成21年度の場外発売受託事業にかかる収益は受託料1,368百万円であり、賃金、委託料などの費用628百万円を差し引くと、740百万円の黒字となっており、本場開催の赤字分を場外発売受託事業によって補う収支構造となっています。

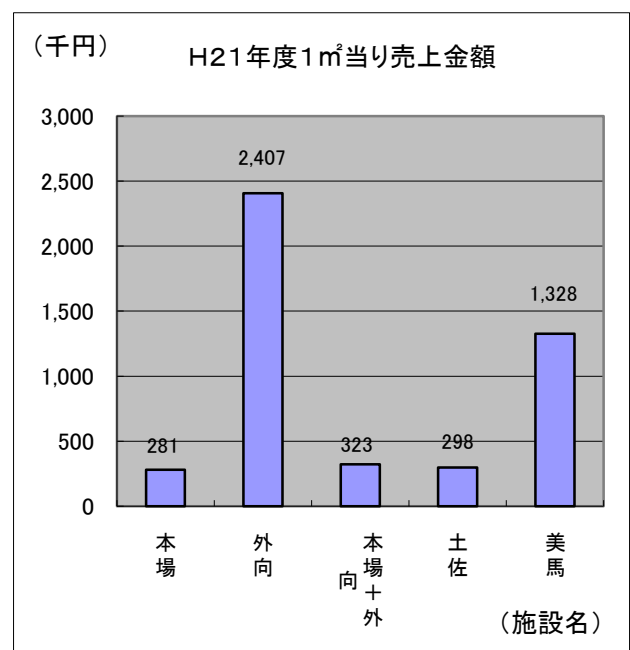
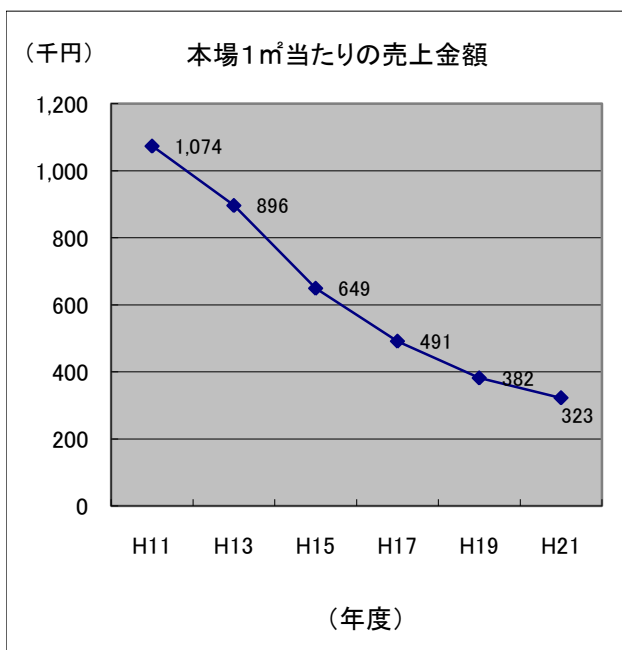
5 生産性分析

従事員一人当たりの売上額は、舟券売上の減少にともない、年々減少しています。これまでさまざまな取り組みの中で、従事員数の削減をすすめてきましたが、舟券売上の減少が従事員数の削減を上回るスピードで進んでおり、その生産性は年々低下しています。配置人員の見直しや投票所の廃止など、売上規模に適した運営体制の確立に向け、さらなる取り組みが必要であると考えます。



本場1㎡当たりの舟券売上金額は、年々減少しており、投票所の閉鎖などにより生まれたデッドスペースが多く存在し、非効率的な施設となっています。施設改善については、このような現状をふまえ、コンパクトで利用効率の高い施設を目指すべきであると考えます。

平成21年度各施設における1㎡当たり売上金額は、性質の異なる外向前売発売所をのぞくと、オラレ美馬がもっとも高く、有効に利用されていることがわかります。一方、本場、ポートピア土佐はともに現状の施設での販売力は低いと言えます。



6 売上形態別の収益率

平成21年度の売上形態別の収益率は、鳴門本場、場外発売受託、電話投票、場外発売、他場委託発売の順となっており、より収益率の高い形態に傾注し販売促進を図っていく必要があります。鳴門本場、場外発売受託、電話投票による発売の収益率が高くなっていますが、特に電話投票は他場に比較しても売上が少ないこと、上昇基調にあること、全国どこからでも舟券を購入できることから、発売対象者が多く、売上向上の可能性が最も高いと言えます。

(単位：千円)

鳴門本場売上	7,948,861		
払戻金	5,961,646	収益	1,641,306
日本財団等交付金	345,909	収益率	20.65%

場外発売受託売上	8,071,845		
受託料	1,368,003	収益	1,266,206
施設借上料・地元自治体協力金	101,797	収益率	15.69%

電話投票売上	4,321,294		
払戻金	3,240,971	収益	647,257
日本財団等交付金	188,049	収益率	14.98%
電話投票事務分担金	245,017		

場外発売売上	974,294		
(ポートピア土佐・オラレ美馬)			
払戻金	730,721	収益	134,030
日本財団等交付金	42,398	収益率	13.76%
施設借上料・地元自治体協力金	67,145		

他場委託発売売上	8,550,600		
払戻金	6,412,950	収益	314,228
日本財団等交付金	372,095	収益率	3.67%
事務委託料	1,451,327		

7 平成22～25年度収支見通し

現在の経営状況を踏まえ、中長期的な視点からアクションプラン作成の基礎となる「収支見通し」を以下の条件で試算しました。

- (1) 期 間 平成22～25年度までの4年間
- (2) 試 算 平成21年度決算数値を基準とし、試算している。
影響が大きい主な項目については、次のとおり。
 - ① GIレース 22・24年度 周年・地区選
23・25年度 周年のみ
 - ② 地方公共団体金融機構納付金については、累積赤字が発生している間は計上しない。
 - ③ 舟券売上金・場外発売受託事業収益については、対数近似を使用して減少を見込み、それに合わせて払戻金・場外発売受託事業費用等を見込んでいる。
 - ④ 一般会計への長期貸付金の償還について、平成24年度3億円、平成25年度1億9,800万円、また平成24年度運輸事業の廃止に伴う出資金1億3,550万円の特別損失、長期貸付金3億円の償還を見込んでいる。

平成22年度においても舟券売上金の減少が続いていることから、このまま何の手立ても講じることができなければ、平成22年度も約2億5千万円の赤字が発生する見込みとなっています。

以後、舟券売上金の減少（算定上の見込み）に伴い赤字額は増加し、平成25年度末の未処分利益剰余金は約25億3千万円のマイナスとなり、現金残高は約25億9千万円となる見通しです。

現金ベースでの収支は、建設改良費を抑えることにより、何とか減少を最低限に留めることができる見込みとなっておりますが、以後赤字が慢性的に発生すれば、現金ベースでも赤字となる（一般会計からの補てんが必要となる）可能性があります。

この収支見通しを踏まえ、平成22年度から平成25年度までの経営健全化の具体的な方策となる「ボートレース鳴門経営改革アクションプラン」を策定することといたします。

収益的収支計画（156日開催）

（単位：千円）

項目		年度	22	23	24	25
収入	1 営業収益		38,068,054	35,618,826	36,189,405	34,032,561
	(1) 舟券売上金		16,863,600	14,746,320	15,506,014	13,567,116
	(2) 受託収益		301,995	264,079	277,683	242,961
	(3) 料金収益等その他営業収益		134,244	134,244	134,244	134,244
	(4) 場外発売受託事業収益		20,768,215	20,474,183	20,271,464	20,088,240
	2 営業外収益		28,892	28,892	28,892	28,892
	収入合計		38,096,946	35,647,718	36,218,297	34,061,453
支出	1 営業費用		38,229,962	35,898,841	36,548,383	34,592,123
	(1) 払戻金		12,647,700	11,059,740	11,629,511	10,175,337
	(2) 交付金		610,000	545,614	573,723	501,983
	(3) 人件費		759,748	743,060	769,658	744,981
	職員給与費		297,858	281,170	307,768	283,091
	臨時従事員賃金		461,890	461,890	461,890	461,890
	(4) 選手費		951,966	916,966	951,966	916,966
	(5) 経費		2,762,412	2,406,377	2,600,481	2,398,831
	広告宣伝費		184,828	184,828	184,828	184,828
	賃借料		334,951	334,951	334,951	334,951
	委託料		1,266,817	977,480	1,151,609	977,480
	舟艇費		107,240	113,740	107,240	113,740
	その他		868,576	795,378	821,853	787,832
	(6) ボートピア事業費用		208,751	208,751	208,751	208,751
	(7) 小規模場外事業費用		49,437	49,437	49,437	49,437
	(8) 場外発売受託事業費用		19,797,335	19,591,633	19,406,015	19,238,248
	(9) 減価償却費		442,613	377,263	358,841	357,589
	2 繰出金		50,000	50,000	50,000	50,000
	3 納付金・寄附金		4,056	4,056	4,056	4,056
	4 営業外費用		54,620	54,620	54,620	54,620
支出合計		38,338,638	36,007,517	36,657,059	34,700,799	
収支差引			▲ 241,692	▲ 359,799	▲ 438,762	▲ 639,346
特別損益			-	-	▲ 135,500	-
資本的収支等消費税負担額			5,845	7,762	7,762	7,762
当年度純利益			▲ 247,537	▲ 367,561	▲ 582,024	▲ 647,108
前年度繰越利益剰余金			▲ 682,965	▲ 930,502	▲ 1,298,063	▲ 1,880,087
未処分利益剰余金			▲ 930,502	▲ 1,298,063	▲ 1,880,087	▲ 2,527,195

資本的収支計画

（単位：千円）

項目		年度	22	23	24	25
収入	1 固定資産売却代金等		50	50	600,050	198,050
	収入合計		50	50	600,050	198,050
支出	1 建設改良費		109,738	150,000	150,000	150,000
	支出合計		109,738	150,000	150,000	150,000
収支差引			▲ 109,688	▲ 149,950	450,050	48,050
補填財源	1 過年度損益勘定留保資金		898,780	1,236,931	1,471,387	2,287,421
	2 当年度分損益勘定留保資金		442,613	377,263	358,841	357,589
	3 当年度純利益		▲ 247,537	▲ 367,561	▲ 582,024	▲ 647,108
	4 繰越利益剰余金		▲ 682,965	▲ 930,502	▲ 1,298,063	▲ 1,880,087
	5 建設改良積立金		2,419,028	2,419,028	2,419,028	2,419,028
	6 当年度分消費税資本的収支調整額		5,226	7,143	7,143	7,143
補填財源			2,835,145	2,742,302	2,376,312	2,543,986
再差引			2,725,457	2,592,352	2,826,362	2,592,036

Ⅳ アクションプランの策定

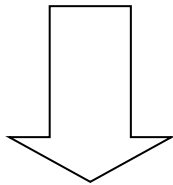
1 計画の基本方針

アクションプランの基本方針は、次のとおりとします。

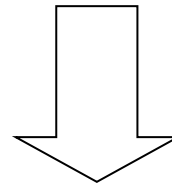
- (1) ボートレース鳴門の厳しい経営状況と今後の収支見通しを踏まえた上で、売上向上に向けた施策と経費削減を合わせ、単年度赤字が発生しない体質改善を達成するための目指すべき指針とします。
- (2) 経営改革に向けた総合的な目標を設定するものとします。
目標<期間内での累積赤字解消と現金ベースでの黒字額の確保>
- (3) 経営改革に向けた取り組みを具体的に実現するため、計画期間内において取り組むべき事項を明示し、数値目標を設定します。

2 課題に対する計画のイメージ

レジャーの多様化や余暇支出の減少などにより、ボートレース事業を取り巻く環境は厳しい状況が続いており、新規顧客獲得のため、潜在需要の掘り起こしが急務となっています。また、全国的に人口減少、高齢化がすすむ中でファンの高齢化もすすんでおり、これまであまり来場していなかった女性若年層、家族連れへのアプローチも必要です。

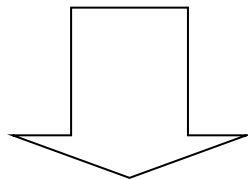


イメージアップ戦略



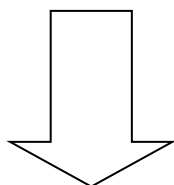
新規顧客獲得戦略

舟券売上の形態は、本場売上から電話投票売上、場間場外売上にシフトする傾向にあります。しかし、もっとも収益率が高い形態は本場売上であり、これまで以上に本場売上の向上を図る必要があります。また、全国どこからでも舟券購入できる電話投票売上については、売上向上の可能性が高く、今後、重点的に強化すべき売上形態と考えています。

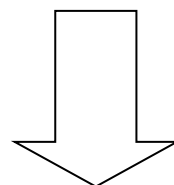


既存顧客満足度向上戦略

これまでも経営改善に向けた取り組みにより経費の削減を行ってきましたが、舟券売上の減少に経費の削減が追いついていない状況にあります。売上規模に適した費用構造への転換を図ることが重要です。また、老朽化がすすんでいるボートレース場の施設についても、早期に施設改善についての方向性を決定する必要があります。



経営改善戦略



施設改善の検討

3 具体的な方策と目標実施年度

戦略名	実施項目	実施施策	実施年度			
			22	23	24	25
イメージアップ戦略	(1) 公募・ファン参加によるイメージアップ	①キャッチフレーズの募集	→			
		②新キャラクターの募集	→			
		③フォトコンテストの開催	→			
	(2) 情報発信力の強化	①ホームページのリニューアル		→		
②折込チラシの導入					→	
③効果的な広告宣伝					→	
(3) 快適空間の提供	①接客マナー、場内禁煙化への取り組み				→	
(4) 地元スター選手とのタイアップによるイメージアップ	①地元スター選手とタイアップした販促物の製作と選手育成				→	
新規顧客獲得戦略	(1) 場内イベントの充実	①親子対象イベント、記念日イベントの実施				→
	(2) 体験ツアー等の実施	①初心者教室の実施				→
		②ボート試乗体験、場内見学ツアーの実施				→
(3) 近隣観光施設等と連携したサービスの提供	①観光施設と連携したツアーパッケージづくり				→	

4 イメージアップ戦略

ボートレースは以前と比べるとTVCMなど有名タレントを起用した広報が積極的に行われており、一般的な認知度も高まっています。しかし、ギャンブル場というネガティブなイメージも強く残っているため、積極的なイメージ戦略により、「ギャンブルからレジャーへ」の転換を図り、ボートレース鳴門が健全で楽しいポジティブなイメージとなるよう変革していきます。

(1) 公募・ファン参加によるイメージアップ

① キャッチフレーズの募集

キャッチフレーズを全国公募により決定し、全国の人にボートレース鳴門を知ってもらおうきっかけとします。ファン参加により、ファンとともに作り上げるボートレース鳴門のイメージを構築し、決定したキャッチフレーズは、ホームページ、印刷物などの各種宣伝媒体に活用します。

② 新キャラクターの募集

これまでファン層として取りこめていなかった女性、若年層、家族連れに対するイメージアップ戦略として新キャラクターを募集します。現在のキャラクター「なるちゃん」とペアになるようなキャラクターとし、場内イベントを盛り上げるほか、地域イベントにも積極的に参加していきます。

新キャッチフレーズ、現在のキャラクター「なるちゃん」、新キャラクターをフォーマット化し、統一したイメージを構築します。

③ フォトコンテストの開催

ボートレース鳴門への参加意識の醸成を図るため、フォトコンテストを行います。優秀作品は各種宣伝媒体に活用するほか、場内やホームページに掲載し、レースの様子、整備場の様子などボートレース場が作り出す様々な魅力を写真の力で伝えていきます。

(2) 情報発信力の強化

① ホームページのリニューアル

新キャッチフレーズ、新キャラクターなどを組み合わせ、ホームページのインパクト効果を高めます。電話投票キャンペーン、イベント情報などの新鮮な情報を分かりやすく伝えるデザインに変更します。

各種検索サイト等において上位表示されるようホームページの仕様を変更します。

②折込チラシの導入

新規顧客の獲得と既存顧客の来場促進を図るため折込チラシを導入します。チラシには、各キャンペーンの情報、番組編成の変更、レース日程などを掲載します。

鳴門市、徳島市、板野郡などの周辺市町への徳島新聞折込や広報紙への折込・掲載を行います。

③効果的な広告宣伝

各スポーツ新聞の発行部数や地域ごとの特性・強みを比較考慮し、より効果的な広告宣伝を行います。

JLC（日本レジャーチャンネル）の実況放送日にボートレース鳴門のCMを放送します。

（3）快適空間の提供

①接客マナー、場内禁煙化への取り組み

ボートレース場に行ってみようと思えるような雰囲気づくり、クリーンなイメージづくりのため、「お客様第一宣言」を徹底した接客、接遇等のマナー向上を図ります。

現在の禁煙席、指定席の一部（ピンク及び緑）のほか、施設の空間の分煙化を推進します。

（4）地元スター選手とのタイアップによるイメージアップ

①地元スター選手とタイアップした販促物の製作と選手育成

地元スター選手とのタイアップにより、うちわ、写真集などの販促物を製作し、全国に向けてボートレース鳴門の情報を発信し、周知を図ることにより、本場はもちろん、電話投票売上、場外委託発売の売上増を図ります。

日本モーターボート競走会や選手会と連携し、ボートレーサーの募集等を行うとともに、ファン感謝イベントを開催するなど、地元スター選手の育成に努めます。

5 新規顧客獲得戦略

人口減少やファンの高齢化が進む中、既存の購買層のみをターゲットにした販売促進策だけでは売上減少に歯止めをかけるのは難しくなっています。団塊世代などへのアプローチはもちろん、これまでファン層として取りこめていなかった女性、若年層、家族連れなどの層を新規顧客として獲得するための施策を展開します。

(1) 場内イベントの充実

①親子対象イベント、記念日イベントの実施

ファミリー層を顧客として誘引するために、親子で楽しめるイベントを定期的で開催します。父の日、母の日、クリスマス、バレンタインデーなどの記念日イベントや夏休みイベントなどを年間を通して開催します。

本場開催中は、さまざまなイベントを継続して実施することにより、“ボートレース場って面白い”と感じてもらえるような取り組みをすすめ、ボートレース以外の楽しみもあるレジャー施設づくりを推進します。

(2) 体験ツアー等の実施

①初心者教室の実施

ボートレースを初めて行う人に対して“ボートレースの楽しみ方”を知ってもらえるよう初心者教室を開催します。ボートレース鳴門ファンのすそ野を広げ、ファンを育てていく視点から定期的・継続的に実施します。

②ボート試乗体験、場内見学ツアーの実施

ボート試乗体験、ボートレース場見学ツアー、プロペラ叩き体験などボートレースファンもそうでない人も楽しめるさまざまな体験型メニューを場内イベントとして実施します。

体験ツアーの参加者には、次回の来場促進につながるよう入場無料券の配布などのサービスを行います。

(3) 近隣観光施設等と連携したサービスの提供

①観光施設と連携したツアーパッケージづくり

近隣観光施設と連携し、新たなサービス、付加価値を創造するとともに旅行代理店や地元メディアとタイアップし、他の観光施設とのツアーパッケージづくりをすすめます。

初心者教室やボート試乗体験、ボートレース場見学ツアー、プロペラ叩き体験などを体験型観光の商品と位置づけ、他の観光施設と連携したツアーパッケージ、ツアーオプションとしての商品化を推進します。

②プロスポーツ等と連携した施策の実施

徳島で唯一のJリーグチーム「徳島ヴォルティス」とコラボレートし、イベントの開催やメディア露出を図ることにより、ヴォルティスのファン層である若年層、家族連れ、女性の来場を促進します。

また、温泉施設等と連携し、入場割引を行うなど新たなサービスを提供し、ファンサービスを拡充するほか、提携施設顧客の本場への誘引を図ります。

(4) にぎわいを創出する地域に密着した取り組み

①阿波踊り等地域イベントとのタイアップ

阿波踊りの栈敷席入場券によりボートレース鳴門の入場を無料とするほか、花火大会でPR用仕掛け花火を行うなど、地域イベントとタイアップし、イベントをともに盛り上げ、地域に密着した取り組みをすすめます。

☆イメージアップ戦略・新規顧客獲得戦略による目標効果額

イメージアップ戦略		新規顧客獲得戦略	
年度	実施前1日来場者数	実施後1日来場者数	増加数
H22	2,300	2,357	57
H23	2,156	2,270	114
H24	1,996	2,166	170
H25	1,850	2,077	227

H25に1日平均来場者数を227人（H21の10%）増加させる。

本場来場者増による舟券売上増加額

(単位：千円)

H22	H23	H24	H25	合計
182,766	365,532	545,092	727,858	1,821,248

※平成25年度に1日当たり4,666千円UPを目指します。

6 既存顧客満足度向上戦略

現在の舟券売上金減少の要因の一つは、最も収益率の高い本場の売上が入場者及び1人当り購買額の減少により低下していることにあります。ボートレース場への来場を促進し、売上向上につなげるために、来場意欲を刺激するとともに顧客満足度を向上させる施策を行います。

また、ボートレース場の商品であるレースをより魅力あるものにする取り組みや、全国どこからでも舟券を購入できる電話投票売上にも比重を置いた販売戦略を展開します。

(1) 魅力あるレースの提供

① 特色ある番組編成の導入

ボートレースファンにとって、人気選手が出場する、また、ファンにとって買いやすい番組、魅力ある番組が組まれていれば、一般競走であっても売上は伸びる傾向にあります。ファンの注目を集める特色ある企画レースを開発し、一般競走の魅力向上を図ります。

GⅠ・GⅢレースを除く一般競走の午後からの3レースに特色あるレースを配置します。本場のみならず、全国のボートレースファンからの注目を集めるよう広告宣伝を行い、電話投票売上の向上を図ります。

午後からの5レース、7レース、9レースを「鳴門の3段ロケットレース」として売り出し、ブランド化します。

5R	お昼のGO!GO! 「5」レース 1号艇はA級選手、2～6号艇はB級選手
7R	ラッキーセブン! 「7」レース 1号艇はA級選手、2～6号艇はB級選手
9R	チャレンジナイン! 「9」レース 進入固定レース

② グレードの高いレースの誘致

グレードの高い競走は大きな売上が期待できるものですが、その開催は施行者が決定するものではなく、開催できたとしてもSG競走、全国発売GⅠ競走などは毎年行うことができるものではありません。

しかし、売上を向上し、ボートレース鳴門の知名度をあげるためにもこうした競走の誘致は不可欠であり、「誘致推進ワーキンググループ」の設置を行うなど、女子王座決定戦をはじめとするグレードの高いレースの誘致が実現できる体制の強化を図ります。

(2) 場内ファンサービスの充実

①企業協賛による多彩なファンサービスの実施

企業の名前を冠した冠レースを開催するなど、地場企業を中心に企業協賛レースを推進します。企業協賛によるファンサービス、タイアップイベントを拡充していくことにより、ファンにとって魅力のある付加価値を提供します。

②「なるちゃんカード」対象キャンペーンの実施

現在の来場者用ポイントカード「なるちゃんカード」の特典を増やすことにより、会員メリットを拡大します。ボートレース鳴門のファンクラブと位置づけ、差別化を図り顧客管理を強化することにより、既存会員の囲い込み、休眠会員へのアプローチ、新規会員の獲得など来場への誘導を行います。

「なるちゃんカード」会員対象のイベント「なるロト！」を実施します。本場開催中の来場者に対して、抽選で指定席利用者の中から1名に1万円が、一般入場者の中から3名に2千円が当たるイベントを実施します。

これまでの来場ポイントによる賞品メニューをより魅力あるものへと発展的に拡大し、来場インセンティブを高めると同時に、新規会員募集キャンペーンを適宜行い、会員数増を図ります。

③年間入場フリーパスの導入

指定席入場フリーパスなどのフリーパス券を発行し、新規顧客の獲得、既存顧客の来場促進に努めることにより、舟券売上の向上を図ります。

「なるちゃんカード」と年間フリーパス券を組み合わせることにより、「なるちゃんカード」の付加価値を高めます。

(3) 電話投票売上向上策の実施

ボートレース鳴門と売上の良く似た環境のボートレース場と比較して、明らかに低いのは一般競走における電話投票の売上です。全国的にも売上形態別において、電話投票売上の占める割合は年々増加しており、売上減少に歯止めのかからない厳しい現状において、唯一上昇基調にある発売形態でもあります。人口減少の傾向が特に顕著である地域を商圈に持つボートレース鳴門にとって、全国をターゲットにできる電話投票売上の向上は最重要課題です。

①キャッシュバック等キャンペーンの実施

ボートレース振興会電話投票事業部が行ったアンケートによると、電話投票会員が最もメリットを感じるキャンペーンは、キャッシュバックキャンペーンとなっています。

5万円以上の舟券投票をした人に対して抽選で100名に1万円が当たるキャンペーンなど舟券投票金額に応じたキャッシュバックキャンペーンを1ヶ月ごとに行うことにより、購買意欲を刺激します。

また、舟券投票に応じて、ポイントを付与し、ポイントを貯めることによりさまざまな賞品がもらえるポイント付与キャンペーンの導入も検討します。

② JLCプラスチャンネル放送枠の確保

一般競走におけるJLC（日本レジャーチャンネル）でのレース実況放送日と非放送日とを比較すると、1日当たり約700万円（平成21年度実績）の売上差があります。JLCの実況放送日をできるだけ多く確保することにより売上向上を図ります。

JLCの380チャンネルから384チャンネルまでは、各ボートレース場に平均的に割り振られています。別途希望調査により放送枠を購入することができるプラスチャンネルの確保に努めます。

③ メールマガジンの配信

電話投票の形態別売上において、8割を超える人がインターネット及び携帯webで舟券購入を行っています。メールマガジンを配信し、キャンペーン情報や、レース情報を提供することにより、会員の利便性を向上し、ボートレース鳴門の電話投票「ボートレース鳴門14#」のファンを拡大します。

（4）効果的な発売時間・発売日程の編成

① 夏期時間（サマータイム）の導入

6月～9月までの夏期、日没時間が遅くなることを利用し、開催時間をスライドさせる夏期時間（サマータイム）を導入し、購買機会を広げるとともに、他場との発売時間の重複を避け、売上向上を図ります。

平成22年度は、6月～9月まで1Rの発売時間を全体的に40分遅らせることとします。

☆ 既存顧客満足度向上戦略による目標効果額

平成21年度、26,310千円であった1日当たりの電話投票売上を4年間で全国平均36,473千円まで引き上げます。

（ナイター5場、SG、全国発売GI開催の7場の計12場をのぞいた11場の平均）

電話投票売上増加額

（単位：千円）

H22	H23	H24	H25	合計
396,342	792,683	1,189,024	1,585,366	3,963,415

※平成25年度に1日当たり10,163千円UPを目指します。

7 経営改善戦略

ボートレース鳴門の経営改善については、これまでも様々な形で取り組んできましたが、そのスピードが社会経済状況の変化や舟券売上金の減少に追いつかず、厳しい経営状況に陥っています。経営改革に向け、抜本的な改革視点とスピード感をもって、取り組みを推進します。

(1) 組織体制・人件費の見直し

①臨時従事員賃金の見直しと適正規模・適正配置

開催経費の割合を比較すると、他場に比べボートレース鳴門が高い割合となっているのは人件費です。臨時従事員の人件費については、「鳴門競艇新生プラン」策定以降、様々な取り組みにより、従事員数、賃金ともに削減は進んでいます。

しかしながら、他場の状況と比べると、臨時従事員の基本賃金は比較的高くなっており、赤字体質である収支構造を見直すために本年度、大幅な見直しを行いました。

今後は、投票所等の従事員の勤務体制等についても、適正規模・適正配置の観点から見直しを行います。

②組織体制と職員人件費の見直し

鳴門市全体の行政改革推進の中で組織体制の見直しなどを進め、職員数の削減も進められていますが、改めて業務状況及び配置状況を見直すことにより、臨時職員、嘱託職員、再任用職員などの弾力的活用を図るなど、職員人件費についてさらなる取り組みをすすめます。

(2) 売上規模に適した費用構造への転換

①効率的な業務運営体制への転換

現在の施設は老朽化が進んでおり、横長に投票所が点在するなど非効率な施設となっていますが、各業務の実施形態についてはより効率的な運営体制への転換を図る必要があります。機械化や民間活力の活用が、より経済的で有効な業務については、抜本的な見直しを行います。

第8投票所を閉鎖し運営のコンパクト化をすすめます。第8投票所の自動発券機12台を第10投票所東側へ移設し、第8投票所の手売機2台を第2A投票所・第2B投票所へ各1台移設します。

②無料バス路線等の見直し

ボートレース鳴門～鳴門郵便局～鳴門駅～ボートレース鳴門のルートを運行していたファン送迎バスについて大型貸切バスから、マイクロバスでの運行に変更するほか、各路線の統廃合をすすめることにより、経費削減を図ります。

③ボートピア土佐の運営形態の見直し

舟券売上の低下が急速に進んでいるボートピア土佐の運営について、私人委託を行うなど民間活力を導入し、収益性の高い施設へと転換を図ります。

(3) あらゆる経費の総点検

①あらゆる経費の総点検

委託料や賃借料、光熱水費など舟券売上に連動しないあらゆる経費について見直しをすすめ、最少の予算で最大の効果を上げるよう、総点検をおこないます。

②交納付金等の見直しへの働きかけ

ボートレース事業では、施行者の努力では削減することのできない払戻金、日本財団、競走会などへの交納付金、競艇活性化事業特別分担金、総務省関連団体寄附金、選手費など開催経費に大きな割合を占める固定経費があります。これらの固定経費についても、その見直しに向けて全国モーターボート競走施行者協議会をはじめとする関係団体への働きかけを行います。

☆経営改善戦略による目標効果額

組織体制・人件費の見直し

(単位：千円)

H22	H23	H24	H25	合計
173,411	303,601	315,205	338,271	1,130,488

売上規模に適した費用構造への転換

(単位：千円)

H22	H23	H24	H25	合計
38,046	61,412	84,692	107,181	291,331

あらゆる経費の総点検

(単位：千円)

H22	H23	H24	H25	合計
-	8,932	17,560	25,894	52,386

8 施設改善の検討

鳴門ボートレース場の施設は老朽化が進んでおり、早期に施設改善についての方向性を決定する必要があります。

今後ボートレース事業を継続するために、中長期的な収支見通しの中で、施設改善後の運営形態についても検討を行い、最も経済的な手法を選択すると同時に、施設規模・運営両面においてのコンパクト化を図る必要があります。

(1) ボートレース鳴門本場の施設改善の研究

現在の鳴門ボートレース場の施設状況は、投票所の閉鎖、入場者減少によりデッドスペースとなっている部分が多く存在します。施設規模については、観客数、投票所窓口数など最大値を基準とせず、コンパクトで利用効率の高い施設への転換を検討します。

施設改善を行うにあたっては、より経済的で効果的な手法として民間活力の導入やまちづくりの一環として、鳴門市のにぎわい創出の場となるよう、複合施設など他の施設との連携も視野に入れた検討をすすめます。

今後、実施される撫養港海岸保全施設整備事業のレース開催に与える影響などについて、国土交通省とも十分な連絡・調整を図ります。

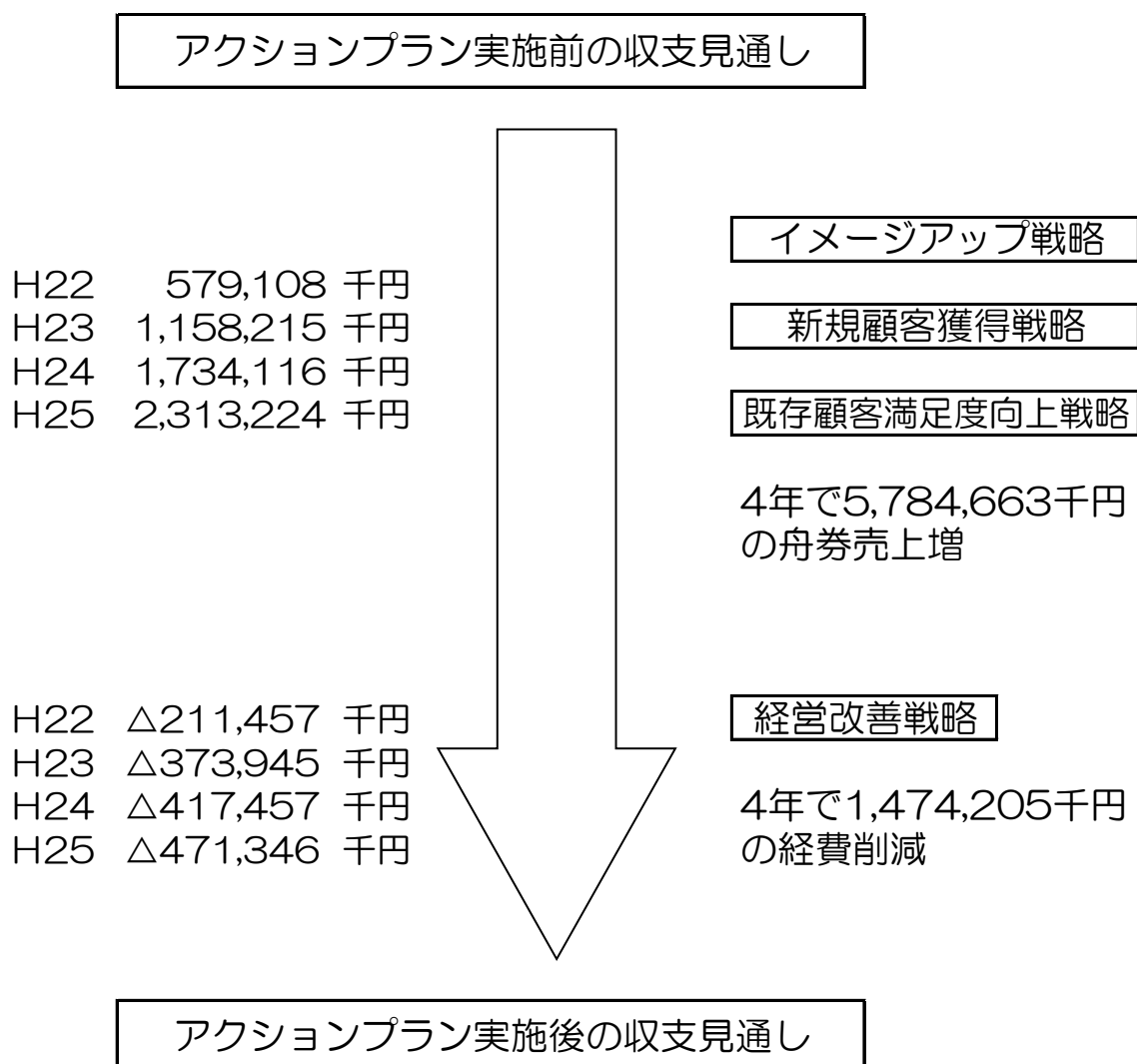
(2) 外向前売発売所の拡張事業の推進

ボートレース振興会の支援制度を活用し、現在の外向前売発売所を拡張すること等により、少ない経費で夜間等の場外発売の売上向上が見込める施設への転換を推進します。

(3) オラレ（小規模場外発売場）等の新たな場外発売場の検討

ボートレース振興会の支援制度を活用し、場外発売の売上向上のため、オラレ（小規模場外発売場）等の設置の検討を行います。

9 アクションプラン実施後の収支見通し



アクションプラン実施後の収支は、平成22年度から毎年、単年度での黒字を達成し、平成21年度末には約6億8千3百万円のマイナスであった未処分利益剰余金が平成25年度末には約2千4百万円のプラスとなっています。

現金ベースでの収支についても黒字額を確保し、平成21年度末に約26億3千5百万円であった現金は、平成25年度末には約51億4千3百万円に増加しています。

平成22～25年度までの4年間で

累積赤字解消

と

現金ベースでの黒字額の確保

を達成します。

＜中期経営計画＞収益的収支計画（156日開催）

（単位：千円）

項目		年度	22	23	24	25
収入	1 営業収益		38,657,533	36,797,782	37,954,576	36,387,211
	(1) 舟券売上金		17,442,708	15,904,535	17,240,130	15,880,340
	(2) 受託収益		312,366	284,820	308,738	284,387
	(3) 料金収益等その他営業収益		134,244	134,244	134,244	134,244
	(4) 場外発売受託事業収益		20,768,215	20,474,183	20,271,464	20,088,240
	2 営業外収益		28,892	28,892	28,892	28,892
	収入合計		38,686,425	36,826,674	37,983,468	36,416,103
支出	1 営業費用		38,500,442	36,487,769	37,573,191	36,044,980
	(1) 払戻金		13,082,031	11,928,401	12,930,098	11,910,255
	(2) 交付金		631,427	588,468	637,885	587,573
	(3) 人件費		584,453	556,619	572,206	526,361
	職員給与費		297,858	281,170	307,768	283,091
	臨時従業員賃金		286,595	275,449	264,438	243,270
	(4) 選手費		951,966	916,966	951,966	916,966
	(5) 経費		2,798,605	2,331,465	2,532,650	2,336,994
	広告宣伝費		184,828	184,828	184,828	184,828
	賃借料		297,301	291,360	285,621	280,077
	委託料		1,272,600	973,801	1,140,998	956,240
	舟艇費		107,240	113,740	107,240	113,740
	その他		936,636	767,736	813,963	802,109
	(6) ボートピア事業費用		208,751	203,482	198,392	193,475
	(7) 小規模場外事業費用		49,437	49,437	49,437	49,437
	(8) 場外発売受託事業費用		19,751,159	19,535,668	19,341,716	19,166,330
	(9) 減価償却費		442,613	377,263	358,841	357,589
	2 繰出金		50,000	50,000	50,000	50,000
	3 納付金・寄付金		4,056	4,056	4,056	4,056
	4 営業外費用		54,620	54,620	54,620	54,620
	支出合計		38,609,118	36,596,445	37,681,867	36,153,656
	収支差引		77,307	230,229	301,601	262,447
	特別損益		-	-	▲ 135,500	-
	資本的収支等消費税負担額		5,845	7,762	7,762	7,762
	当年度純利益		71,462	222,467	158,339	254,685
	前年度繰越利益剰余金		▲ 682,965	▲ 611,503	▲ 389,036	▲ 230,697
	未処分利益剰余金		▲ 611,503	▲ 389,036	▲ 230,697	23,988

資本的収支計画

（単位：千円）

項目		年度	22	23	24	25
収入	1 固定資産売却代金等		50	50	600,050	198,050
	収入合計		50	50	600,050	198,050
支出	1 建設改良費		109,738	150,000	150,000	150,000
	支出合計		109,738	150,000	150,000	150,000
	収支差引		▲ 109,688	▲ 149,950	450,050	48,050
補填財源	1 過年度損益勘定留保資金		898,780	1,236,931	1,471,387	2,287,421
	2 当年度分損益勘定留保資金		442,613	377,263	358,841	357,589
	3 当年度純利益		71,462	222,467	158,339	254,685
	4 繰越利益剰余金		▲ 682,965	▲ 611,503	▲ 389,036	▲ 230,697
	5 建設改良積立金		2,419,028	2,419,028	2,419,028	2,419,028
	6 当年度分消費税資本的収支調整額		5,226	7,143	7,143	7,143
	補填財源		3,154,144	3,651,329	4,025,702	5,095,169
	再差引		3,044,456	3,501,379	4,475,752	5,143,219