

## 第4回鳴門競艇のあり方に関する検討会議 会議録

【日 時】：平成21年12月3日（木）13時30分～15時30分

【場 所】：鳴門競艇事務所1階会議室

### 【出席者】：

<委 員>岩本委員、加渡委員、勘川委員、玉有委員、信田委員、平野委員、向委員、村上委員  
（五十音順）

<事務局>西谷企業局長、田村企業局次長、近藤経営企画総室長、山本競艇管理課長、向井経営企画総室  
副室長、田浦経営企画総室主査、笠井競艇管理課副課長

<傍聴者>3人（うち報道関係1名）

### 【会議次第】

1. 開会
2. 議題
  - （1）第3回鳴門競艇のあり方に関する検討会議会議録について
  - （2）鳴門競艇の今後の運営のあり方について
  - （3）その他
3. 閉会

### 【会議の概要】

1. 開会 13:30
2. 議題 13:32～15:30
  - （1）第3回鳴門競艇のあり方に関する検討会議会議録について  
各委員内容確認のうえ、市公式ホームページに掲載することを確認した。
  - （2）鳴門競艇の今後の運営のあり方について  
<事務局資料説明>  
平成21年度の舟券売上状況に関する資料説明  
投票所等の閉鎖・改修状況に関する資料説明  
施設改善実施主体に関する資料説明  
これまでの検討会議での課題に関する説明

会 長：本日は「鳴門競艇の今後の運営のあり方について」がテーマであるため、これまでの議論を振り返りながら総合的に議論を進めていきたい。各委員からご意見をいただきたい。

A 委員：売上状況の補足であるが、全国的な状況は11月末においても10月末までとほぼ同じ状況で推移している。中央競馬会については10月から競艇業界でいうSG競走、JRAでいうG競

走が開催されており、先日の日曜日までに7つのG競走が行われたが、いずれの競走も対前年を大きく下回っている状況である。直近の11月30日に開催されたジャパンカップでは対前年15%の減少であった。競輪業界でも同様の状況で、11月23日に小倉競輪場で開催された競輪祭では、努力目標140億円に対し112億円という結果であり競輪業界でも厳しい状況が続いている。

会長：このような厳しい状況の背景は昨年末からの不況ということに尽きるのか。それ以外にも原因は考えられるのか。

A委員：やはり1人当たりの購買額が全体的に下がっている点大きい。入場人員については、4月から大幅に減少していることはなく、利用者については場間場外、電話投票も含めて若干増加している。財布の紐が厳しくなっているというか、株価も安定しない中で、社会経済状況に大きく影響されているのではないか。

会長：経済状況がやはり一番大きいということで、ある程度予測も出来たことであるが、今年度の後半期も楽観できない、より厳しい状況という報告であり、そういう見通しも含めて、今後のあり方について意見を頂きたい。

B委員：このような不況の中、どのように売上を向上させるかと言えば、今からでも、明日からでも出来ることを即しなければならぬということと2つ提言したい。これまでの意見にもあったが、やはり快適環境づくりが大きな目標であり、そのためには職員、従事員の接客マナーの向上が必要である。鳴門競艇の職員はマナーが良くないという話をよく聞く。「お客様は神様です」という意識改革が必要であり、これまでの惰性・マンネリを払拭する方向で、職員全員が接客マナーの向上に努めなければならない。その方法としては、毎日の朝礼などで、少しでも苦情があれば、繰り返しその点を直し改善していくことが一つ。また、ホテルのような社員教育が進んでいるところで研修を受けるということも一つである。もう一つは周辺の環境整備である。草が生え放題のような感じで、不快感を覚える。これを打開するために、お金をかけて業者に任せるようでは駄目であり、職員自ら取り組んでもらいたい。今の厳しい状況の中で、職員全員が全く危機感を感じていない。競艇場を良くするため、お客さんに足を運んでもらうため、イメージアップするために奉仕活動をやるという姿勢を示すことが必要である。職員が自ら環境整備活動に取り組んでいるという姿勢を示す、つまり、危機感をもち痛みを分かちあい、理解しあって協力していくという姿勢を市民に示すことが非常に重要である。こうした取り組みをマスコミが報道してくれれば、イメージアップにもつながり、快適空間も出来る。明日からでも出来ることとしてこの2点を提言する。

会長：様々な対策を講じなくても、すぐ明日からでも出来るということで、一つは快適環境づくりとして、職員の接客マナーの向上。一つは物理的な周辺環境整備ということで、周辺の除草、清掃を職員自らがすべきであるという提案であった。いずれにしても、職員・従事員の意識改革が一番大事であるということと、研修の重要性についての指摘であった。

次に、施設の閉鎖状況だが、投票所については当初13カ所あったものが、現在は7カ所と約半分近くに減っている。その6カ所については、他用途の室に改修するという遊休施設の有効利用もしているということだが、施設の中の全体面積としても、他用途に転用している、あるいは閉鎖して利用していない面積も相当あるのではないか。

また、前回議論した施設改修時の実施主体の問題について、メリットデメリットを改めて比較・

整理し、施行者は現在と同様に市のままで変わりなく、施設所有、整備にあたっての選択肢が示されているが、市が施設を建て市が経営する公設公営タイプ、民間が施設を建て市が経営する民設公営タイプがあるが、経営形態として他の組合せというのは全国的にあるのか。

A 委員：競艇業界については、民設公営か公設公営という形である。ポートピア土佐のように民間委託という形はあるが、現行の形態としてはこの2形態である。

会 長：事業法上から民間事業者がモーターボート競走事業を実施することは出来ないということであるから、現在考えられる施設のあり方、選択肢としては、この2つのタイプに限られることになる。では、何点が質問するが、民間で施設整備をした場合の経費について、施設の減価償却については当然市に残らないことから将来的には無くなるわけだが、現時点で減価償却は経費の中で年間どれくらいあるのか。

事務局：20年度の決算状況で約5億1千7百15万円（ポートピア土佐を除く）である。今後仮に民間で施設が整備されるとその分の減価償却費は市の費用としては発生しない。

会 長：民間で施設を整備するとなると、それ以降も自ら整備することがないため、将来に向けての建設改良積立金は必要ないということになるのか。

事務局：機器の整備については、さらに今後も続くため必要ないということではない。

会 長：現在、建設改良積立金の額は。

事務局：24億円である。

会 長：先ほどの説明では民間に施設を整備してもらった場合施設借上料が発生し、約14億6千4百万円の経費増ということであったが、そうすると仮に建設改良積立金を全部つぎ込んで2年と持たないということで、民間で施設整備といっても、財政的にメリットが見られないということになるのか。

事務局：試算として14億という数字を示しているが、これは今現在の鳴門競艇場全てをそのまま移行した場合で、人件費部分を含めて全てそのままの条件での試算であり、今後どう削減していくかということを加味していない数字である。

会 長：従事員1人当たりの売上、機械1台当たりの売上であるが、実際の1台当たり、1人当たりのデータではないということだが、例えば自動発券機では記録があるのではないか。リアルなデータではもっとはっきりした差が出てくるのではないか。

事務局：直近のデータであれば、各投票所ごとの稼働機械数、機械別の発券金額は記録されている。

C 委員：台数ごとの売り上金額を検証すれば、レースごとの稼働状況、売上金額がでてくる。検証していけば、一般競走でどれだけ機械が必要かということが見えてくるのではないか。そのあたりの検証が必要である。

会 長：機械はレースによって何台動かしてということがあるが、従事員の配置についてはどうなっているのか。窓口の繁閑に合わせて人の配置をどう変えているのか。

事務局：本場開催の180日については、レースのグレード、曜日に関係なく一律に配置している状況である。

会 長：大きいレースも一般レースも同じだけ窓口に従事員が配置されているとなると当然効率も悪い。効率をあげるためには、当然その点も見直すべき要素ではないか。

D 委員：経営の工夫という点から2点。市が施設をもって運営している限り、競艇場は観光施設の一つであるという認識をもつことが根本的に大事であり、周辺の観光施設、ショッピングセンター

との連携が必要である。例えば、競艇場の券を持って近くのショッピングセンターのフードコートでコーヒーを飲んだら30円引いてもらえる、また、エディの入場券の半券を持ってきたら競艇場の入場料が半額になるなどの取り組み。観光ルートの中で他の施設と何か連携した観光施策をとっていかないと、ここだけを単独でどうにかしようというのは無理がある。2点目は本場開催の収益を改善するというのが命題であるから、そのためにはまず入場者を増やす、最初は足を踏み入れてもらうことから始める。例えば月1回青空市をする、夏休みの宿題で小学生が描いた絵を場内に張り出すなど、舟券を買ってもらわなくても、とにかくこの場所に足を運んでもらうような、開かれた施設にするための用途をもっと考えなければならない。売上を上げるすなわち人を呼ぶ、すなわちここは観光施設であるというビジョンを明確にすることが大事であるとする。

会 長：集客戦略について、最近日本で一番入場者の多い美術館が金沢市にある。そこは周りの町、周辺の商店街と提携しており、美術館の入館券を持って行けば、食事や買い物が何%引きというサービスを受けることができる。従来の美術館では中だけの集客であったが、美術館を町並みの中に位置づけ、商店街と一緒に発展する美術館という戦略をとっているところがある。文化施設ではあるが、集客を図るために、地元の町との連携、商店街との連携に真剣に取り組んでおり、実際に成果に繋がっている例もある。

E 委員：鳴門競艇の経営をどうやって立て直すかということになると、売上を伸ばしていくことも勿論大事であるが、その前に、経費がまだまだ削減できる状況でないか考える。入場者の減少により、暇な時忙しい時があるはずであり、その状況に合わせて人員配置をするべきである。また、競艇場はある程度機械化が進んでおり、入場者の少ない時は全て機械で対応するというようなことを前提に考え、多い時は人を動員する、アルバイトで補うなど、色々な工夫があるのではないか。機械化が進んでいるにも関わらず、なぜ今だに人が売れる場所が常時あるような経営をしているのか。様々な課題もあるだろうが、これだけ経済情勢が厳しくなり入場者も減り、非常に厳しい状況ということを知っているのに、なぜ取り組んでいかないのか。メスを入れるところはメスを入れ、改革をしていかなければならない。経済状況は非常に悪く、政局も変わり、これからどうなるかまだ分からない状況であるにも関わらず競艇は安閑としている。人件費部分は賃金体系についても、競艇の従事員はまだまだいい方だと思う。行政、市が絡んでいるからこういう状況なのであり、民間ではこうはいかない。売上が無いのだから、どこにもっていくかという経費削減しかない。皆に辛抱してもらって、皆で乗り切って売上を上げていく、売上がもどってきたら、また還元していくということを相談しなければならない。その点を市の職員にも真剣に取り組んで頂きたい。

会 長：経費の縮減、経営のスリム化が前提にならなければ、この先進んでいかないということが、今日明らかに示されたわけである。人件費については、特に繁閑による人員配置の変動の問題。そういったことについてメスを入れていかないといけない。市民にも協力する気持ちは十分あるが、競艇事業自身が努力をしているという姿を見せないと、市民の理解・支援は表に出てこないという意見であった。

F 委員：集客に関して、高速道路の千円効果であるが、高松のスーパーでは、ETCを見せたらある程度の割引をしてくれるという話を聞いたことがあるが、そういう取組も考えてはどうか。

会 長：集客を図る手立てとして、非常に期待感が強いのは高速道路の無料化であるが、観光面、集客

面について考えると四国では影響が大きい。当然競艇事業についても狙っていくべきであり、民間での様々な集客の手法を機敏に取り入れていくことが必要ではないか。高速道路が無料になれば競争がますます高まり、このままじっとしてお客が増えるということはない。世の中の動きに適合していかなければ、勝ち残ってはいけない状況であると言える。

F 委員：淡路から集客するというのも大事である。

会 長：競艇だけでなく、鳴門、徳島県の観光、商業みんなが考えていかなければならない。流出人口を少しでも留めることを考えていかなければならない。

G 委員：もし自分が鳴門競艇場を買ったとしたら、1階はそのまま営業するとして、上はテナントとして貸すことを考える。本場の売上が少なく、電話投票などが伸びているのであれば、一つの案として、サービスエリア、パーキングエリアなどで投票ができるシステムを導入すれば、高速から下に降りることなく旅の途中の楽しみとして舟券を購入することができる。1人が1万円買う時代ではなく、数を増やすことが必要である。また、従事員については、投票所などで人数がそれだけ必要ないということであれば、外の掃除などに異動してもらうなどの役割分担を行い、できれば少人数の削減、給与カットなどで留め、仕事を奪うことがないように、売上を上げていくというシステムづくりが大事である。売上が向上した時に、施設の改修などを少しずつ実施していくような、長期的計画と短期的計画が必要であるとする。

会 長：施設面では遊休施設は民間に貸すなど、有効利用するという指摘と舟券売上を伸ばす方法としては、若い人達の行動シーンを考えながら、どういうところで売るのが効果的かということも考えることが必要である。また、人員の問題については、削減、給与カットということもあるが、それプラス実際に働いている人に多機能に仕事をってもらう、1人1人の活動能力を高めってもらうという指摘でもあった。競艇場に直接足を運ばない電話投票の売上状況はどうであったか。

A 委員：電話投票売上は若干伸びているが、補足すると、競艇場に来ていながら、若い人達は電話投票で買っているという姿が多く見られる。例えば丸亀競艇では、電話投票で買うと購買額によってポイントが貯まるというサービスが受けられる。しかし競艇場の窓口で買って何ら還元、サービスはないとなると、普通に考えれば電話投票で買って、ポイントを貯める方を選択する。若い人達にはポイントカードというのは受け入れやすいサービスであり、どちらを買うかという電話投票を選択する。本場の落ち込みが激しい半面、入場者数はそれほど減少しておらず、電話投票は微増というの、こういった電話投票での購入が若い人達を中心に広がっていることも要因と考えられる。

会 長：全体的な世の中の方向として、対人的なサービスを嫌がって、機器上の接触を好む傾向にある。それに加えてポイントサービスがあって、誘導されるということがある。細かく来場する人の行動様式の変化を捕まえていくことが必要である。実店舗の売上よりもネットショップの売上が大きい店が増えており、ボート事業もリアルではなくバーチャルの店舗のほうが大きくなっていくとう趨勢にあるのではないか。

A 委員：本場来場と電話投票会員のサービスの差別化について、電話投票会員にはそういったサービスがあるが、他の公営競技全体を含めて、本場来場での購入に関して何らサービスがないという状況であり、顧客管理が全くできていない。飛行機ではマイレージ、デパートでも買えば買うほどポイントが貯まるというサービスがあり、電話投票ではそれを始めたが、本場来場に関し

ては未だ取り組めていない。100円買うお客さんに対しても、年間100万、1千万買うお客さんに対しても同じようなサービスしかしていないという状況である。12月5日から大村競艇ではキャッシュレス投票を導入するが、本場に来場し、カードにチャージすることで、いくら購入したかということが明確にわかるようになり、そういう人に対してポイントに応じたサービス、還元をする、ひいては、来場が遠のいた場合にはダイレクトメールの送付なども行うことを考えている。また、キャッシュレス投票用の端末は定価が2分の1以下で抑えられるということも聞いている。本場来場については、今後は顧客管理も大きな要因として考え、「なるちゃんカード」を活用して、1カ月来場がなければダイレクトメールを送付するなど、お客さんの動向を細かく捉えていくことが必要である。

E 委員：本場に来た時にサービス、メリットがないということであるが、今は、どこにでもポイントカードがついてくる。競艇場でもポイントの代わりに、当たっていない舟券を利用して、10枚とか100枚で換金してあげたら、舟券を捨てる人はいなくなり、清掃も楽になるのではないかと。本場に来て何もメリットがないとなるとなかなか来てもらえないのは当然であり、舟券が何枚かたまったら、お金の換金するという、ポイントに匹敵するような単価を設定するなど、何か本場でプレミアのあるものを取り入れてもらいたい。

A 委員：他場でも実施しているところがあり、5千円以上外れ舟券を持って来た人に対しては抽選でグッズをプレゼントするなどの取組をしている例がある。

会 長：鳴門ではそういう取組はしていないのか。

事務局：過去にイベントとして実施したことはあり、場内は大変活性化したが、交換にかなり手間がかかった例もある。最近では特別観覧席でレースを指定して3着が外れた舟券を対象にスピードくじで品物が当たるというイベントを実施している。

会 長：先ほどの提案はスポットのイベントということでない。今までの取組は、限定されたイベントで、定着までにはなかなか至らなかったのものであるが、入場者を誘致することになると定着させるということも大事である。

D 委員：自分で買い物する時は電子マネーを使っている。チャージをしてレジで決済すると、ポイントが貯まり、最終的に現金化できる。舟券についても、最終的には、電子マネーで舟券が買える、最後はそのポイントで舟券が買えるというまでにネットが広がれば、かなりの集客対策になるのではないかと。

A 委員：競艇場で電子マネーで舟券が買える、また売店・レストランでも買い物ができるようにということを検討はしたが、系統的に費用が莫大であり、導入は難しいということがあった。大村競艇場でのキャッシュレス投票も最終的にはレストランなどでも使えるようにしたいということもあるが、電子マネーについては、将来的にはということはあるが、現状的には経費的にも難しい部分がある。

D 委員：大村競艇場の例は競艇場限定の電子マネーということになるのか。

A 委員：プリペイドカードという形であり、購買額に応じた顧客管理が出来ること、また、端末が安価なことが導入の要因である。全場に対して取り組みを進めていきたいと考えている。

会 長：システムを導入することによってコストがかかるということもあるが、端末機がより簡単になって、費用が2分の1になるというコスト面でのメリットもある紹介も頂いた。経営のスリム化、集客の増、収入増というのは大きな課題であるが、一つずつ見ていけば取り組めるものは

多いという感じを受けた。

C 委員：気になるのは、公営ギャンブルについての動向であり、前から比較されているパチンコ業界の動向に関する資料についてもお願いしたい。競艇場で舟券を買うには時間的な拘束がかなりある。今ポートピアの状況では多場発売的な部分で、時間的な拘束も少なく、決めた金額の中で決めた時間の中で出来るということもある。また、今までの資料を見る中で、中長期的な展望での対応部分と短期的に内部ですぐ出来るという部分がある。そういう仕分けも行いながら、基本的にどうするのか考えると、大きな問題については場の改修ということもあるが、内部協議によって明日からでも内部改革で可能という項目もかなりあったのではないか。そういう認識に立ち、時間的に早いものから進めていくということも必要ではないか。

B 委員：パチンコもさることながら宝くじの動向はどうか。

D 委員：宝くじは平成17年度がピークで、その後は年々減っている。不況に強いと言われているが、昨年度は国民1人当たり35枚という状況で、微減である。

### 3.閉会

第5回では事務局がこれまでの議論を踏まえ作成した「検討結果報告書(案)」をもとに議論することを決定し、日程については1月28日(木)の13時30分から、鳴門競艇場で開催することを決定し、閉会。

後日、再度日程調整を行い、2月1日(月)に変更。