

# **BOAT RACE 鳴門**

## 経営戦略アクションプラン 2016

鳴門市企業局

ボートレース企画課・ボートレース事業課

## ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2016 目次

|                |    |
|----------------|----|
| はじめに           | 1  |
| 第1章 ボートレース鳴門の今 |    |
| 1. 取り組み状況      | 2  |
| 2. 現状と課題       | 3  |
| 第2章 戦略プランの策定   |    |
| 1. 経営指針        | 13 |
| 2. 経営計画        | 15 |
| 第3章 収支計画と目標    | 21 |
| 参 考 概 要        | 23 |

## はじめに

ボートレース鳴門は、昭和 28 年（1953 年）4 月 24 日に初めてのレースを開催し、平成 28 年（2016 年）で 63 周年を迎えました。累計 1 兆 6211 億円に上る売上などを通じて、長年にわたり地域経済及び市の財政に貢献してまいりました。

しかし、景気の低迷やレジャーの多様化、来場者数の減少などの影響により、売上は平成 8 年度（1996 年度）の約 523 億円をピークに減少し続け、平成 12 年度（2000 年度）には累積欠損金が発生、平成 22 年度（2010 年度）の売上はピーク時の 3 分の 1 程度となる約 183 億円にまで低下しました。厳しい経営状況において、当場の目指すべき方向性を審議するため有識者等によって構成された「鳴門競艇のあり方に関する検討会議」が設置され、平成 22 年（2010 年）3 月に報告書が取りまとめられました。この報告書に掲げられた施策を具体化し、平成 25 年度（2013 年度）までの 4 ヶ年の経営改善計画及び収支目標を示したものが「ボートレース鳴門経営改革アクションプラン」です。

その後、当場は経営改革アクションプランに掲げられた戦略を推し進め、当初の目的であった「累積赤字の解消」と「現金ベースでの黒字額の確保」を達成いたしました。また、平成 26 年（2014 年）2 月より鳴門本場でのレースを休催、国の撫養港海岸保全施設整備事業に合わせて老朽化していたスタンドを解体するとともに新スタンド建設事業に着手し、平成 28 年（2016 年）4 月にリニューアルオープンいたしました。さらに、平成 28 年（2016 年）7 月には鳴門初となる SG 第 21 回オーシャンカップを開催するなど、売上は順調に推移しております。

それでも、来場者数の減少には歯止めがかからず、電話投票や他場委託発売といった広域発売売上に依存する状況は当場に限りならず一層加速しております。超高齢・人口減少社会といった問題が深刻化する中、本市ボートレース事業の安定的・継続的な運営を実現するため、ボートレース関係者及び外部有識者等による「ボートレース事業戦略プラン検討委員会」を設置、アンケート※1 による幅広い意見の収集・検証などを経て、ここに「ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2016」を策定しました。

本プランは、平成 28 年度（2016 年度）から平成 32 年度（2020 年度）までの 5 ヶ年の計画とします。

平成 29 年 2 月

# 第1章 ボートレース鳴門の今

## 1. 取り組み状況

平成22年度（2010年度）策定の「経営改革アクションプラン」の取り組み状況です。

「観光施設と連携したパッケージづくり」を除いたすべての戦略プランを実施済みとなっております。

### ■経営改革アクションプラン取り組み状況

| 戦略名                     | 実施項目                           | 実施施策                         | 状況  |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------------|-----|
| 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                | 実施済 |
|                         |                                | ② 新キャラクターの募集                 | 実施済 |
|                         |                                | ③ フォトコンテストの開催                | 実施済 |
|                         | (2) 情報発信力の強化                   | ① ホームページのリニューアル              | 実施済 |
|                         |                                | ② 折込チラシの導入                   | 実施済 |
|                         |                                | ③ 効果的な広告宣伝                   | 実施済 |
|                         | (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          | 実施済 |
|                         | (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 | 実施済 |
| 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        | 実施済 |
|                         | (2) 体験ツアー等の実施                  | ① 初心者教室の実施                   | 実施済 |
|                         |                                | ② ボート試乗体験、場内見学ツアーの実施         | 実施済 |
|                         | (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       | 未実施 |
|                         |                                | ② プロスポーツ等と連携した施策の実施          | 実施済 |
| (4) 賑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           | 実施済                          |     |
| 既存顧客満足度向上戦略             | (1) 魅力あるレースの提供                 | ① 特色ある番組編成の導入                | 実施済 |
|                         |                                | ② グレードの高いレースの誘致              | 実施済 |
|                         | (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       | 実施済 |
|                         |                                | ② 「なるちゃんカード」対象キャンペーンの実施      | 実施済 |
|                         |                                | ③ 年間入場フリーパスの導入               | 実施済 |
|                         | (3) 電話投票売上向上策の実施               | ① キャッシュバック等キャンペーンの実施         | 実施済 |
|                         |                                | ② JLCプラスチャンネルの放送枠の確保         | 実施済 |
|                         |                                | ③ メールマガジンの配信                 | 実施済 |
| (4) 効果的な発売時間・発売日程の編成    | ① 夏季時間（サマータイム）の導入              | 実施済                          |     |
| 経営改善戦略                  | (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      | 実施済 |
|                         |                                | ② 組織体制と職員人件費の見直し             | 実施済 |
|                         | (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             | 実施済 |
|                         |                                | ② 無料バス路線等の見直し                | 実施済 |
|                         |                                | ③ ボートピア土佐の運営形態の見直し           | 実施済 |
|                         | (3) あらゆる経費の総点検                 | ① あらゆる経費の総点検                 | 実施済 |
| ② 交付金等を見直しへの働きかけ        |                                | 実施済                          |     |
| 施設改善の検討                 | (1) ボートレース鳴門本場の施設改善の研究         |                              | 実施済 |
|                         | (2) 外向前売売所の拡張事業の推進             |                              | 実施済 |
|                         | (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 |                              | 実施済 |

## 2. 現状と課題

ボートレース事業は、様々な公益事業の振興や地方財政の改善を目的に行われており、施行者はボートレース事業の収益により社会福祉の増進、医療の普及、教育文化の発展、体育の振興その他住民の福祉の増進を図るための施策を行うことが求められています（モーターボート競走法第1条及び第31条）。

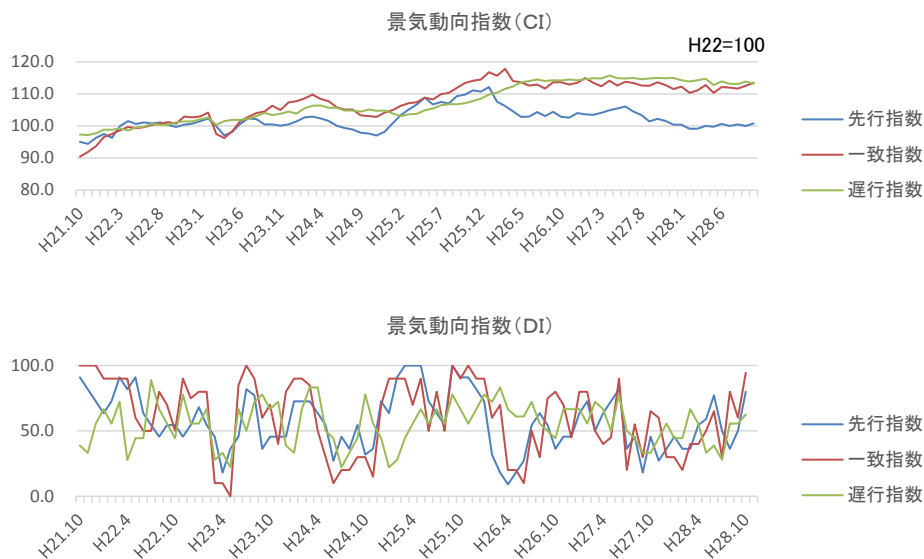
鳴門市がボートレース事業を営む意義は、一般会計への繰出金を確保することで市の財政に寄与すると共に、当事業を継続的に営むことで地域経済に貢献することにあります。

### (1) ボートレース業界及び鳴門本場を取り巻く環境

#### ① 経済情勢

内閣府の「平成28年度年次経済財政報告」によると、日本経済は平成24年（2012年）11月を底に緩やかな景気回復基調が続いている状況です。景気回復基調の背景として、雇用・所得環境の改善、企業収益の上昇、デフレ脱却に向けての進展などの理由が挙げられています。

しかしながら、世界経済の減速や超高齢・人口減少社会の進展など、日本経済の先行きは決して楽観できるものではありません。

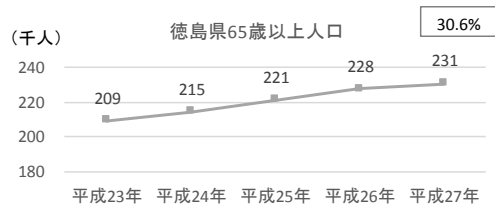
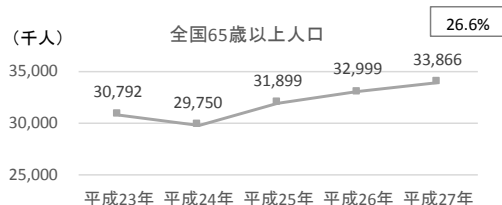
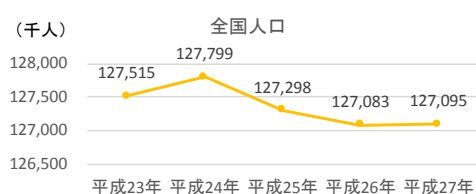


景気動向指数※2は、生産、雇用など様々な経済活動での重要かつ景気に敏感に反応する指標の動きを統合することによって、景気の現状把握及び将来予測に資するために作成された指標で、CIは構成する指標の動きを合成することで景気変動の大きさやテンポ（量感）を、DIは構成する指標のうち、改善している指標の割合を算

出することで景気の各経済部門への波及の度合い（波及度）を測定することを主な目的としています。一般的に、一致指数は景気の現状把握に、先行指数は景気の動きを予測する目的で、遅行指数は事後的な確認に用います。

## ② 人口減少と高齢化

厚生労働白書によると、日本の人口は平成 20 年（2008 年）をピークに減少局面に入っており、今後は人口減少社会へ移行していくことが見込まれています。一方で高齢者人口は増加しており、65 歳以上の人口は全体の約 26.6%を占めています。



徳島県の人口もすでに減少の一途を辿っており、65 歳以上の人口は全体の約 30.6%を占めています。※3 いずれ若年人口の減少が一層加速化し、さらに高齢者人口も減少していくといった状況が地方から広がっていくとみられています。

顧客対象者が減少していく中でどのように売上を確保するかが課題となっています。

## (2) ボートレース業界の現状

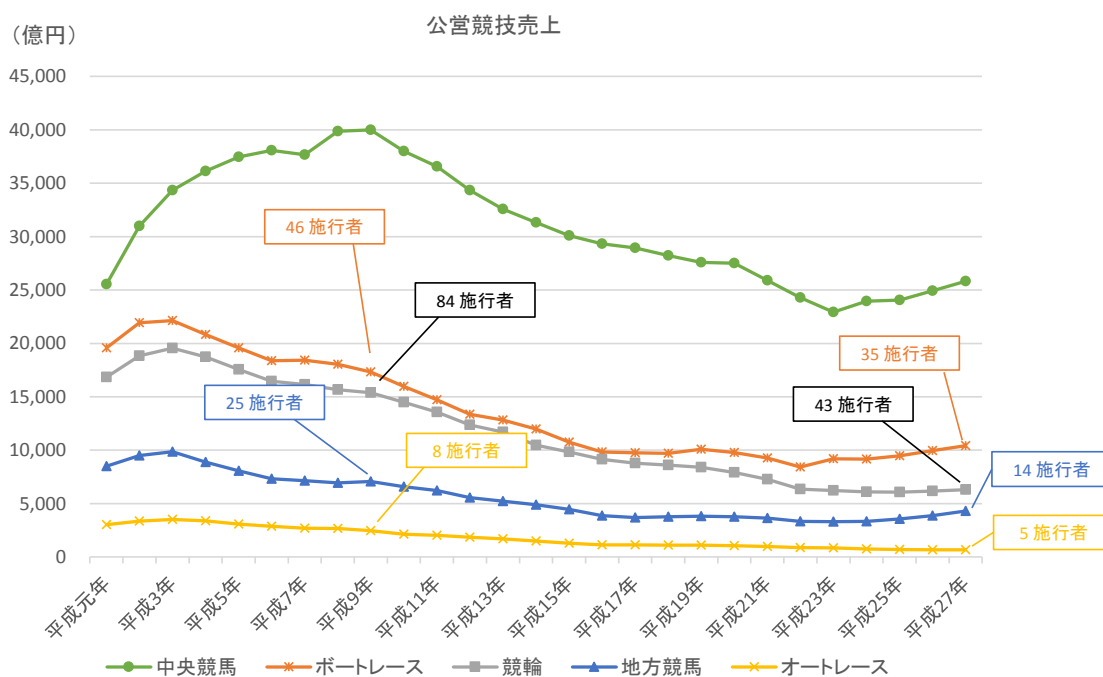
### ① 公営競技の売上

バブル経済の崩壊後に長年にわたる売上低迷期が訪れ、多くの公営競技開催施行者が撤退を余儀なくされました。しかし、近年上向いてきている経済状況を背景に公営競技全体が売上を伸ばしています。

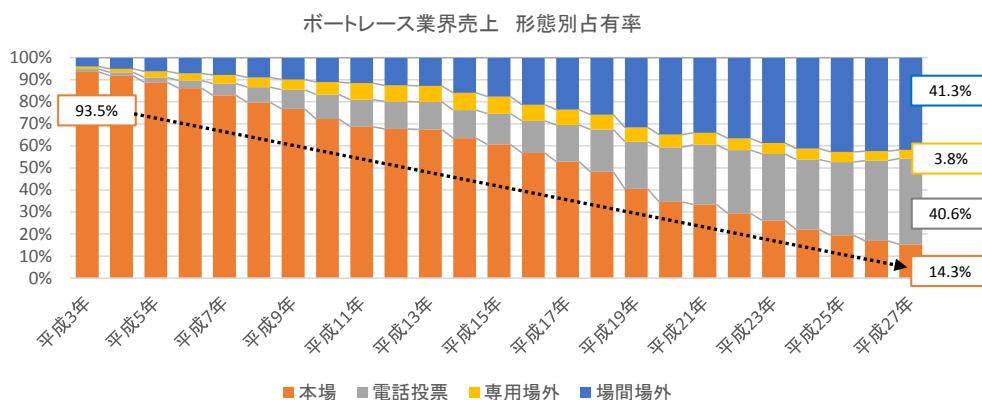
ボートレースの売上は、平成 3 年度（1991 年度）に 2 兆 2137 億円とピークを迎えますが、平成 22 年度（2010 年度）にはピーク時の約 61.9%減の 8435 億円まで落

ち込みます。しかし、場外舟券発売場の設置数の増加や外向発売所の整備、好調な電話投票売上などを要因として売上が伸長し、平成 27 年度（2015 年度）には 1 兆円を回復いたしました。

また、ミッドナイトや女子レース開催に取り組む競輪や J R A のインターネット投票システム（I P A T）により勝馬投票券の発売が可能となった地方競馬なども同様に好調な売上を保持しています。

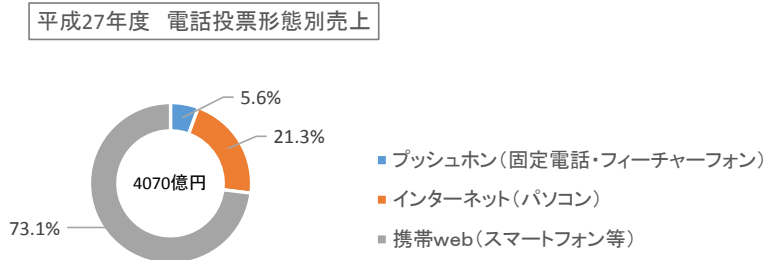


## ② ボートレース業界売上の形態別占有率



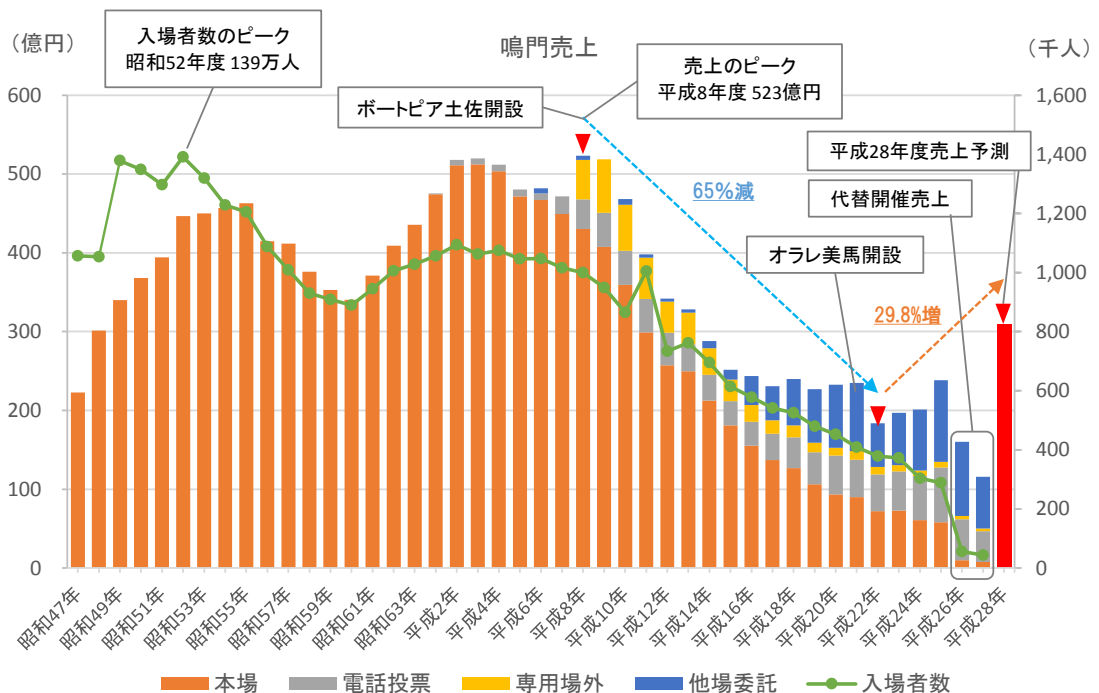
平成 27 年度（2015 年度）のボートレースの売上において、下げ止まる気配を見せない本場売上の占有率は 14.3%に過ぎず、場間場外発売売上と電話投票売上が大半を占める状況となっています。今後、場間場外発売売上が頭打ちとなり、電話投票売上の占有率がますます高くなることが予想されます。

平成 27 年度（2015 年度）電話投票形態別売上では、インターネット（PC）の占有率が 21.3%に止まる一方で携帯 Web が 73.1%を占めており、スマートフォンでの投票が主流となっている現状が窺えます。



### (3) ボートレース鳴門の現状

#### ① 売上・入場者数の推移



入場者数は、昭和 52 年度（1977 年度）の 139 万人をピークに、近年は減少傾向に歯止めがかかっておりません。平成 25 年度（2013 年度）の入場者数は 28 万 9 千人で、ピーク時の 5 分の 1 程度となっています。

売上は、ピークであった平成 8 年度（1996 年度）の 523 億円から、平成 22 年度（2010 年度）には 65%減となる 183 億円まで落ち込みますが、その後回復傾向にあります。

発売形態は、全国的な傾向と同様に大きく変化しており、入場者数の減少と共に



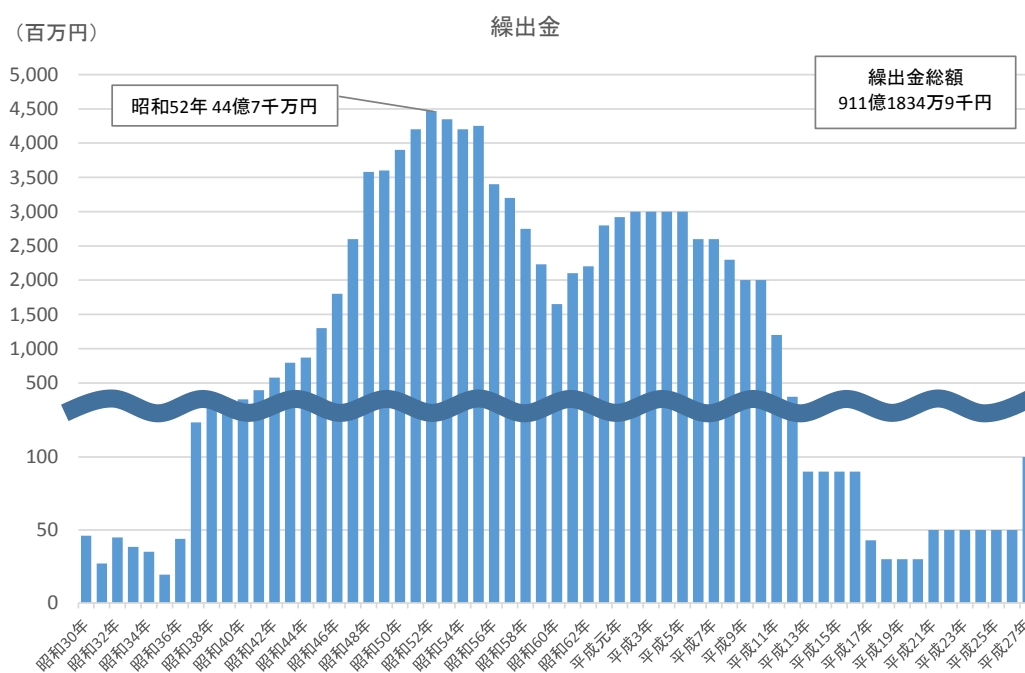
本場売上の割合が縮小している反面、電話投票・他場委託売上の割合が伸長しています。

なお、平成 26 年度（2014 年度）及び 27 年度（2015 年度）は新スタンド建設事業のため鳴門本場は休催しており、ボートレース丸亀にて 6 日間、ボートレース宮島にて 30 日間、年間合計 36 日間の代替競走の開催を 2 年連続でご協力いただきました。

## ② 経済効果

平成 25 年度（2013 年度）のボートレース鳴門の経済波及効果は 81.5 億円であり、鳴門市総生産額 2798 億円の 2.9%を占めています。なお、平成 28 年度（2016 年度）は 102.6 億円の経済波及効果を見込んでいます。※4

## ③ 繰出金

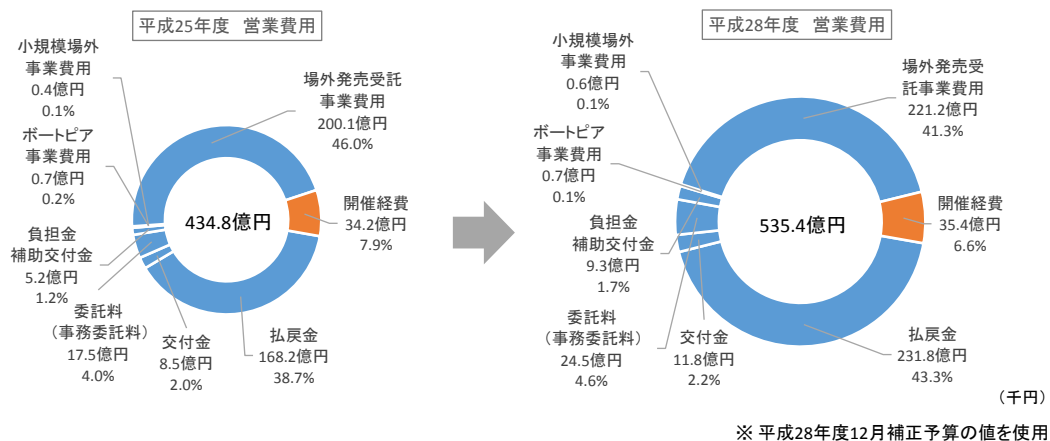


昭和 28 年（1953 年）のレース場開設以来、市の一般会計に約 911 億円を繰り出し、市の財政に寄与してきました。この繰出金を活用し、市の一般会計においては、県内の他の自治体に先駆けて幼稚園・小・中学校校舎の鉄筋化や教育機器の導入といった教育施設の整備事業を実施したほか、市独自の市民福祉施策や都市計画事業、文化事業などを行ってまいりました。

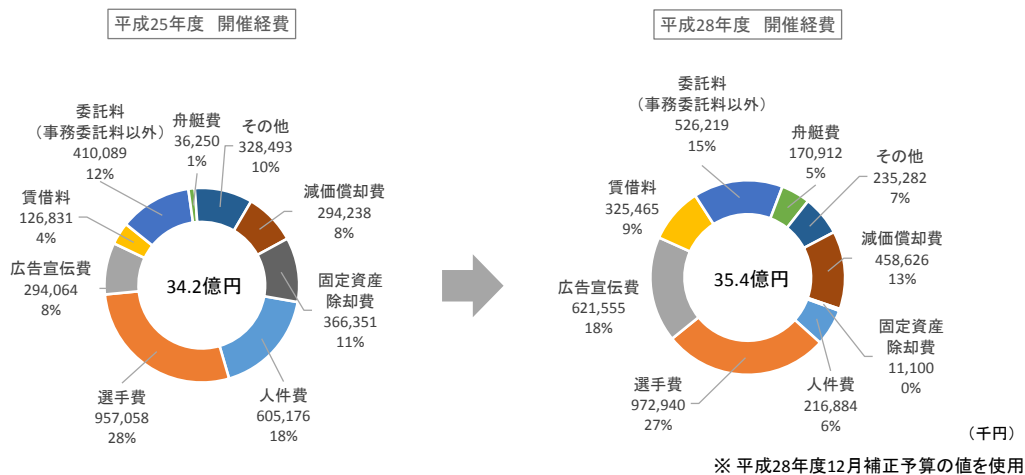
売上の減少に伴い、繰出金額は平成 18 年度（2006 年度）まで縮小を続けましたが、ボートレース事業の本旨に則り繰り出しを継続し、平成 27 年度（2015 年度）は 1 億円まで増額し繰り出しを行いました。

#### ④ 営業費用

鳴門本場開催に係る支出である営業費用は、旧スタンドで開催していた平成 25 年度（2013 年度）から新スタンドとなった平成 28 年度（2016 年度）にかけて約 23% 増加しています。要因としては売上の増加によるところが大きいです {平成 28 年度（2016 年度）12 月補正予算による売上予測は 309.1 億円で 25 年度比 29.8%増}。



払戻金、関係団体への交付金、委託料（事務委託料）、負担金補助交付金、場外発売受託事業費用等、売上に連動して発生する義務的経費が約 92~93%と営業費用の大半を占めており、残りの約 7~8%が開催経費となります。



平成 25 年度（2013 年度）と平成 28 年度（2016 年度）の開催経費を比較すると、総額では 1.2 億円、割合にして 3.5%とわずかに増加しております。しかしながら、リニューアルオープンや SG 競走の開催に伴う広告宣伝費や仮設テント・プレハブ等の賃借料を除けば開催経費は約 2 億円の減少となり、民間事業者への業務委託を推進した効果が現れています。

開催経費の内訳は、固定資産除却費、人件費等が大きく減少している反面、舟艇費、減価償却費、広告宣伝費、賃借料、委託料（場外発売事務委託料以外）等が増加しています。

## ⑤ 収支

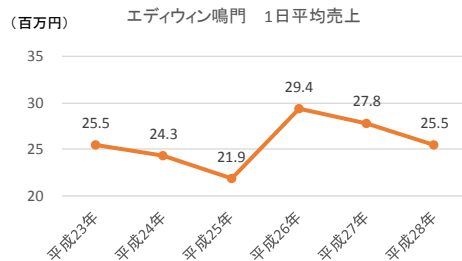
当年度純利益は平成 23 年度（2011 年度）以降黒字で推移しています。平成 26 年度（2014 年度）及び平成 27 年度（2015 年度）の休催期間中に 31 億円の新スタンド建設費用を含む約 58 億円の資本的支出を要しましたが、外向発売所「エディウィン鳴門」の売上が好調であったこともあり補填財源は 49.21 億円を確保しております。

（億円）

|           |        | 平成22年度  | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 | 平成27年度 |        |
|-----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 収益的<br>収支 | 収入     | 営業収益    | 343.12 | 398.30 | 424.49 | 440.05 | 435.99 | 377.89 |
|           |        | 営業外収益   | 0.47   | 0.70   | 0.63   | 0.62   | 0.69   | 0.84   |
|           |        | 特別収益    |        |        |        |        | 0.16   |        |
|           | 支出     | 営業費用    | 344.08 | 394.20 | 416.97 | 434.71 | 433.10 | 369.04 |
|           |        | 繰出金     | 0.50   | 0.50   | 0.50   | 0.50   | 0.50   | 1.00   |
|           |        | 納付金・寄付金 | 0.02   | 0.02   | 0.02   | 0.02   | 0.01   | 0.02   |
|           |        | 営業外費用   | 0.53   | 0.54   | 1.06   | 0.02   | 0.03   | 0.01   |
|           |        | 特別損失    |        |        | 1.36   |        |        | 0.47   |
|           |        | その他     | 0.05   | 0.05   | 0.09   | 0.20   | 0.91   | 1.87   |
| 当年度純利益    | △ 1.59 | 3.68    | 5.13   | 5.20   | 2.29   | 6.32   |        |        |
| 資本的<br>収支 | 収入     | 0.00    | 2.00   | 3.00   | 1.00   | 0.50   | 0.53   |        |
|           | 支出     | 0.88    | 1.02   | 1.81   | 2.74   | 12.44  | 45.49  |        |
| 補填財源      |        | 28.17   | 36.82  | 48.07  | 58.28  | 61.30  | 49.21  |        |

## ⑥ 外向発売所「エディウィン鳴門」

平成 23 年（2011 年）10 月 22 日の開設以降、エディウィン鳴門では平成 28 年（2016 年）8 月末までに約 438 億円を売り上げています。1 日平均売上をみると、鳴門本場が休催に入った平成 26 年度（2014 年度）を除いて、いずれの年度においても対前年度比で 4.9～9.9%減少しています。当市ボートレース事業の経営健全化に最も大きな役割を果たしたエディウィン鳴門の売上の下支えが急務となっております。

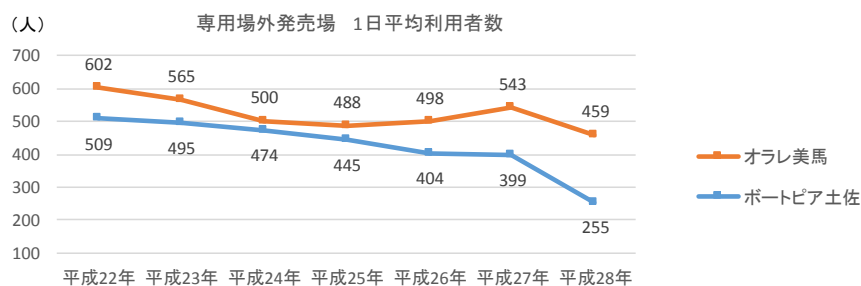
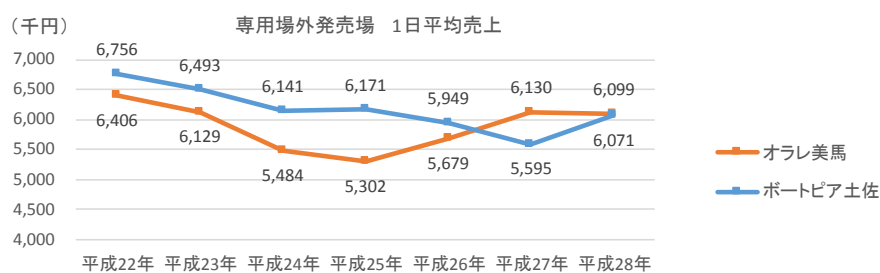


|        | 売上合計    | 営業日数 | 1日平均売上 | 前年度比   |
|--------|---------|------|--------|--------|
| 平成23年度 | 39.6億円  | 155日 | 2554万円 |        |
| 平成24年度 | 84.8億円  | 349日 | 2429万円 | 95.1%  |
| 平成25年度 | 75.5億円  | 345日 | 2188万円 | 90.1%  |
| 平成26年度 | 104.4億円 | 355日 | 2940万円 | 134.4% |
| 平成27年度 | 96.2億円  | 346日 | 2782万円 | 94.6%  |
| 平成28年度 | 37.4億円  | 147日 | 2547万円 | 91.6%  |

※ 平成23年10月22日開設、平成28年度は8月末までの実績

## ⑦ ボートピア土佐・オラレ美馬

ボートレース鳴門の専用場外舟券発売場には、高知県香南市のボートピア土佐と、徳島県美馬市のオラレ美馬があります。ボートピア土佐は平成8年（1996年）8月に開設、平成23年度（2011年度）より管理運営を民間委託し、平成28年度（2016年度）より6場発売対応化するなど、収益性を高めるための施策を打ち出しています。一方、オラレ美馬は平成21年（2009年）10月にオープン、平成26年（2014年）10月には施設の増床工事を行うなど、利用者の快適性を高め好調な売上を維持しています。



※ 平成28年度は8月末までの実績

## ⑧ 形態別収益率

形態別の収益率について、まず本場売上は、舟券売上から75%の払戻金を支払った後、交納付金や分担金を差し引き、19.968%が当場の収益となります。電話投票売上や他場委託発売売上の収益は、本場の収益分である19.968%からそれぞれ電話投票委託料や全施協電話投票分担金、事務委託料等を差し引くことにより算出されます。

本場の活性化により本場及び場外発売受託売上の向上を図ると同時に、広域発売に注力し電話投票及び他場委託発売売上を伸ばすための施策が必要不可欠です。

なお、収益率は売上に応じて変化するため、年度毎に異なる値となります。

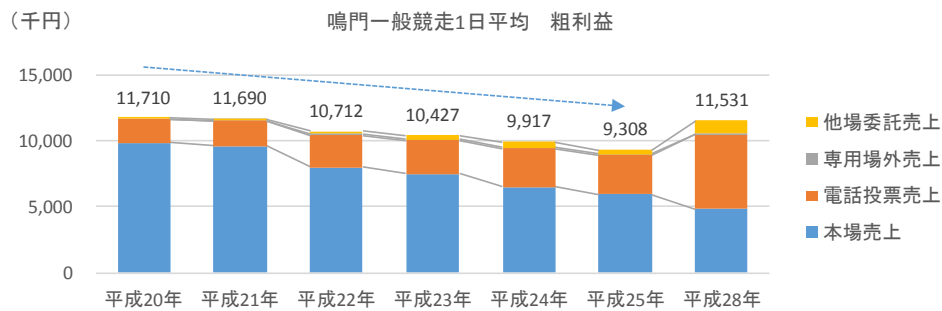
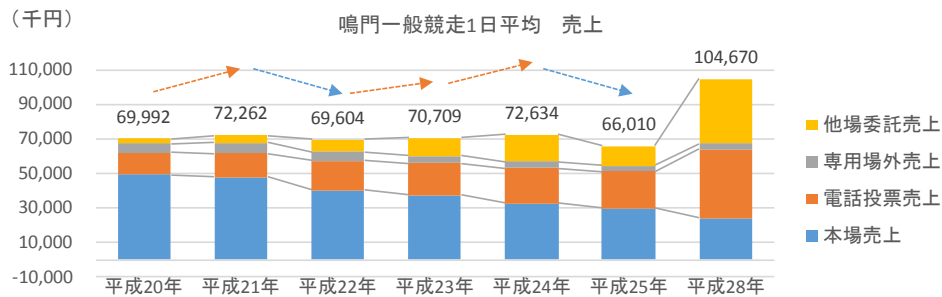
| ■本場売上 |            |         | ■場外発売受託売上<br>(鳴門本場で発売した他場開催競走の売上) |          |           |
|-------|------------|---------|-----------------------------------|----------|-----------|
| 収入    | 舟券売上       | 100.0%  | 収入                                | 本場収益率    | 19.968%   |
| 支出    | 払戻金        | 75.0%   | 支出                                | 事務委託料差引分 | 2.668%    |
|       | 25・30条交付金  | 3.80%   |                                   | 差引       | 場外発売受託収益率 |
|       | 活性化分担金     | 1.22%   |                                   |          |           |
|       | 全施協・競走会分担金 | 0.012%  |                                   |          |           |
| 差引    | 本場収益率      | 19.968% |                                   |          |           |

| ■電話投票売上 |            |         | ■他場委託発売売上<br>(場外舟券発売場で発売した鳴門開催競走の売上) |       |           |
|---------|------------|---------|--------------------------------------|-------|-----------|
| 収入      | 本場収益率      | 19.968% | 収入                                   | 本場収益率 | 19.968%   |
| 支出      | 電話投票委託料    | 2.808%  | 支出                                   | 事務委託料 | 17.3%     |
|         | 全施協電話投票分担金 | 3.024%  |                                      | 差引    | 他場委託発売収益率 |
| 差引      | 電話投票収益率    | 14.136% |                                      |       |           |

※ 平成28年度12月補正予算の値を使用

### ⑨ 一般競走の収益

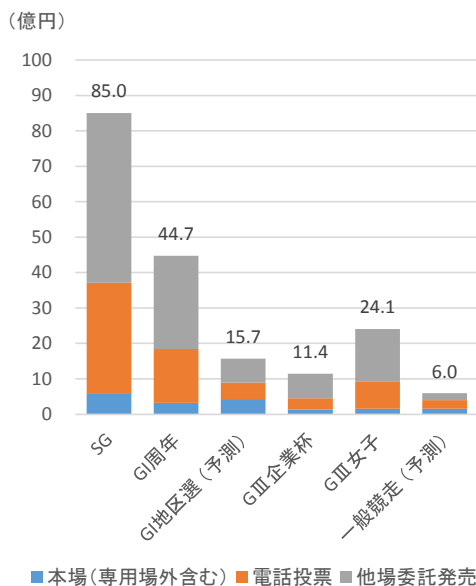


※ 平成28年度は8月末までの実績

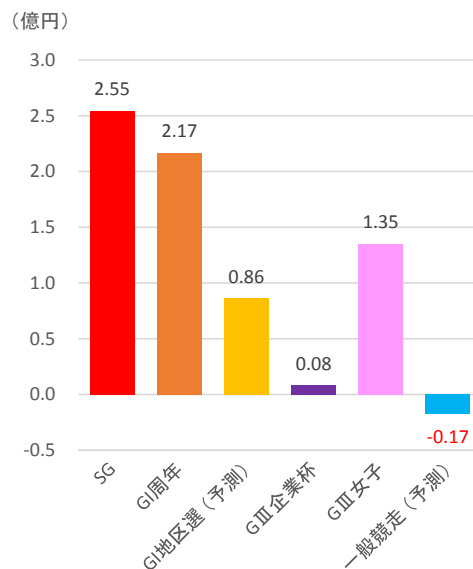
鳴門一般競走1日平均売上の推移では、平成28年度(2016年度)に大きく改善されているのが見て取れますが、リニューアルオープン時の特需ともいえる売上が反映されています。

平成20年度(2008年度)から平成25年度(2013年度)までの売上の推移を形態別でみると、収益率の高い本場売上が減少しているため、売上自体が横ばいであっても収益構造は悪化しており粗利益は減少する一方となっております。

平成28年度レース別売上(6日開催)



平成28年度レース別開催収支(6日開催)



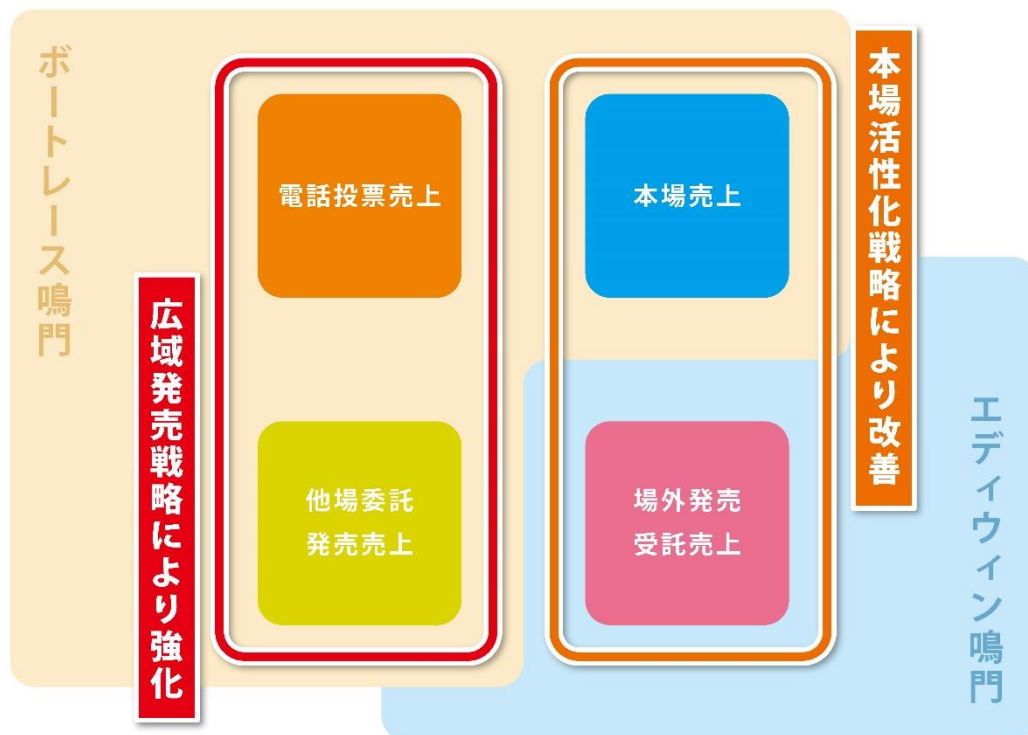
平成28年度(2016年度)12月補正予算の値から算出したレース別の開催収支に目を向けると、現在の鳴門の売上規模では一般競走単独で収益を得るのが難しい状況であり、グレードレースと場外発売受託売上の収益により一般競走の損失を埋める構造となっています。形態別売上の割合によって左右されますが、一般競走においては1日あたり288万円、6日開催1競走あたり1728万円の損失が発生しています。

## 第2章 戦略プランの策定

### 1. 経営指針

ボートレース鳴門では、これまでに職員及び臨時従事員の人件費の削減、スタンド及びエディウィン鳴門の施設改善、業務委託の推進など、効率的な開催運営を実現するために様々な施策に取り組んでまいりました。それらの施策が十分であるとはまだまだ言いがたい状況ではありますが、一定の成果を上げていると捉えています。

そこで、この度の「ボートレース事業戦略プラン」においては、当市ボートレース事業の収益に関わる4つの大きな売上要因「本場売上」「電話投票売上」「他場委託発売売上」「場外発売受託売上」の改善・強化に重点を置いた経営指針及び具体的戦略を明示し、数値目標を設定いたします。



#### (1) 広域発売戦略

業界売上拡大の主要因となっている電話投票売上と、鳴門を除く全国の23のボートレース場を含めた100近くを上回る場外舟券発売場での売上の向上を目指します。

(2) 本場活性化戦略

ポートレース鳴門を中心とした半径 30km 圏内の新規顧客の掘り起こしを図ると同時に、地域に開放された施設として新しいレース場のあり方を提案し、本場の活性化を目指します。

(3) 戦略マトリックス

アクションプランのベースとなった4つの戦略の視点から、上記2つの新戦略をマトリックス構造で捉え、個別の戦略目的を同時にかつ高い精度で達成することを目指します。





## 2. 経営計画

### (1) 広域発売戦略

#### ① 水面特性の認知度向上

C

鳴門は、インコースの勝率が全国3番目に低く、1万円以上の高額配当の発生率が全国一高いことから ※5、予想を裏切るレース展開が多く、鳴門の買い方は難しいと考えているファンが多いのではないかと推測されます。また、それが広域発売上の伸び悩む原因のひとつとなっていると考えられます。

そこで、この状況を逆手にとって、「どのコースからも狙える」「高額配当を期待できる」といったポジティブなイメージに変換し、鳴門の水面特性やレース展開の予想の仕方を広く認知してもらうことを常に意識した広報宣伝活動を行います。

#### ② マスメディアによる展開

B C

第1にWEBコンテンツの強化を図ります。

インターネットでのアンケート調査では、投票に関する情報を取得する媒体としてスマートフォンや携帯サイトを挙げる利用者が約3分の1と最も多い結果が出ております。注目度の高いレースの開催時におけるアクセス負荷にも耐えるサーバ等ハード面の構成、多様なニーズに応える幅広い競技情報の提供、利用者からの電話・メールに対するサポート対応等、充実したWEBサービスを提供します。さらに、展示プレイのオンデマンド再生やレース予想動画の配信といった舟券推理に役立つ利便性の高いコンテンツを開発します。

第2に新聞媒体による競技情報の提供です。

アンケート調査によると全国のボートレースファンにとってスポーツ紙の需要は非常に大きく、また、場外舟券発売場が発売レース場を選定するにあたってスポーツ紙への出稿状況は重要なファクターとなっております。エリア別のシェア率を調査し、より利用者への訴求力の高いスポーツ紙への出稿を行います。

第3に電波媒体の活用です。

購買意欲の高い優良会員を多数抱えるスカパー！JLCにて、鳴門の競走水面の特徴やレース展開予想等に特化した独自の番組を制作・放映し、視聴者へのPRを行います。また、電話投票売上が期待されるJLCプラスチャンネルの放送枠の購入を積極的に行います。

### ③ 番組編成方針の導入及び企画番組の改善

C

番組はレース場の顔であり非常に重要な商品です。競走会鳴門支部との協議により鳴門独自の編成方針を策定し、これに従うことで外的要因に左右されない一貫性のある魅力的な番組を提供します。

また、旧来から第1・第3・第5レースにて実施している企画番組「3段ロケットレース」を改善します。実施時間帯を電話投票売上の伸びる昼時に移行するとともに、本命決着の少ない鳴門の水面特性をイメージできる名称に改めます。

### ④ 電話投票キャンペーンの実施及び会員データの活用

C

アンケート調査によると、電話投票キャンペーンが投票行動のインセンティブとして働く度合いはあまり高くありませんが、それでもなおサービスとしてのキャンペーンに期待する向きは強いという結果が出ています。引き続きキャッシュバックに重点を置いたキャンペーンを実施します。

また、招待ツアーや懸賞等のキャンペーンの案内、レース展開予想に関するコンテンツの配信等、直接会員に向けて鳴門独自のアプローチが可能となるシステムを導入します。

### ⑤ 各種発売形態の検討

C D

薄暮レースをメインに開催していたボートレース下関が平成29年度(2017年度)から、ボートレース大村が平成30年度(2018年度)中のナイターレース開催の意向を示しており、より広域発売での売上が見込まれる発売形態に移行する動きが見られます。鳴門においても、モーニング、薄暮等、異なる発売形態への移行を検討し、売上や経費の推移予測を立て、具現化に向けた調整・対策等を行います。

### ⑥ 場外舟券発売場の設置検討

B D

徳島・高知両県内において、ボートレースチケットショップ等専用場外舟券発売場の設置を検討します。

### ⑦ 場外舟券発売場でのキャンペーン展開

A C

場外舟券発売場への訪問による発売協力依頼の他、鳴門の水面特性のPRを目的

とした記者等によるレース展開予想イベントやパンフレットの制作、阿波おどり公演や地場産品のサンプリング等、鳴門の魅力を訴えかけるキャンペーンを実施します。

## ⑧ 関係団体との連携・協力

D

業界内外の環境の変化への迅速な対応を可能とするために、関係団体との連絡を密にし、新たな施策展開を推進します。その中で、BOATRACE振興会によるボートレース場活性化事業やその他支援事業の積極的活用、SG・プレミアムGIといった注目度の高いグレードレースの誘致にも取り組みます。

また、交納付金、選手賞金といった業界横断的テーマについても、業界の現状に即した適切なものとなるよう主体的に働きかけを行います。

## (2) 本場活性化戦略

### ① 来場のきっかけを創出

A

B

競走水面を活用した自作のペットボトル製ボートによるレース大会やマリンスポーツ、子ども向けのランニングバイクイベント等、レース場への来場経験のない方が足を運ぶきっかけとなるような新規顧客向けのイベントを開催します。

他に、選手をリーダーに据えた子どもたちによるダンスチームを結成し、メディア露出やイベント出演等の活動を通じてチームを育成していく企画や、高い訴求効果が期待できる優秀な広告デザインを集めるためにデジタルアートの作品コンテスト等を実施します。

### ② ファンの育成

B

舟券購入への第一歩となるボートレース初心者講座を実施するにあたり、性別・年代・趣味嗜好等、ターゲットの属性に合わせた満足度の高い講座内容の検討と適切な募集ツールの選択を行います。

また、一度覚えたボートレースをもっと詳しく知りたいという学ぶ意欲を引き出す舟券予想に関する講座を実施する等、ボートレースファンとしてステップアップできる企画を実施します。

### ③ 場内サービスの強化



「なるちゃんeCLUBキャッシュレスカード」を利用すれば、利用金額に応じたポイント付与や指定席10%割引、場内フードコート・売店での決済機能等のサービスが受けられますが、現在の会員数は約3,700名で、キャッシュレスカードによる売上は全体の約10%程度にとどまっています。そこで、キャッシュレスカード会員の加入促進・利用率向上を目的に、キャッシュレスカードの利用金額に応じたサービスが受けられる会員ランク制を導入します。また、新たなサービス内容の検討や積極的な会員募集キャンペーン等にも取り組み、会員数の倍増と売上占有率20%を平成32年度（2020年度）に達成することを目標として掲げます。

ほかに、レディースデイやカップルデイといった有料指定席の活性化施策、ボートレース場内及びエディウィン鳴門内における安定した公衆無線LANサービスの提供等、快適かつ活気のある場内空間の創出を目指します。

### ④ 周辺エリアとの連携強化



平成29年度（2017年度）に鳴門ボートレース場に隣接してオープンする温浴施設とサービスや広報等幅広い分野で連携することにより、その効果や価値を高め合います。さらに、このような協力関係を周辺のホテル・飲食店等に広げ、クーポンの発行や割引サービスの導入等により周辺地域と結びつきを強めます。

「阿波おどり」や「阿波の狸まつり」、Jリーグ「徳島ヴォルティス」の試合会場等、多くの人で賑わう県内各所でのイベントへのブース出店を積極的に行い、VR（バーチャル・リアリティ）映像体験イベントやサンプリング等、周辺地域にてボートレースの魅力を発信します。

### ⑤ 徳島支部選手の露出拡大及び育成



現在徳島支部には48名の選手が所属していますが、一般の人と選手との距離感を縮め身近な存在として認識してもらうことにより、ボートレースそのものに対する親しみの醸成を図ります。選手による新聞社等への媒体訪問やTV・ラジオ等への出演機会の創出、選手を起用したムービーの作成及びWEB配信、選手ふれあいイベントの定期開催等を実施します。

また、ボートレースの魅力を発信するには人気選手の存在が不可欠です。若手選手の育成を目的とした整備講習会や模擬レース等、実践を通して技術習得できる場を設けると共に、鳴門開催レースへの出場機会を増やせるよう働きかけます。

さらに、選手募集においては、高収入であることやゼロからプロ選手を目指せることといった職業としての「ボートレーサー」の魅力を発信し、選手を志す若年層の増加を図ります。高校・大学関係者等に対して、選手講演会やPRイベントなどの実現に向けた働きかけを行います。

## ⑥ エディウィン鳴門の機能拡張



エディウィン鳴門について、現在の5場発売から8場発売対応可能な施設への機能拡張を目的とした改修を行います。これによりエディウィン鳴門の売上向上や、他ボートレース場との場間場外発売における相互協力の深化が期待されます。

## ⑦ 地域開放型施設の利用促進



ボートレース鳴門が有する地域開放型施設（ROKU、なるちゃんホール、芝生広場）の利用促進を図ることで身近な施設として親しまれるレース場を目指し、周辺エリア全体のイメージアップを図ります。

## ⑧ 施設改善の研究



プレイパーク整備事業を推進し、ボートレース場と地域との新たな係わり合いの形を提供します。また、エディウィン鳴門の快適性の向上や整備棟の将来的な改修の必要性についての検討を行うなど、持続的なボートレース事業の運営に必要な施設改善の研究を行います。

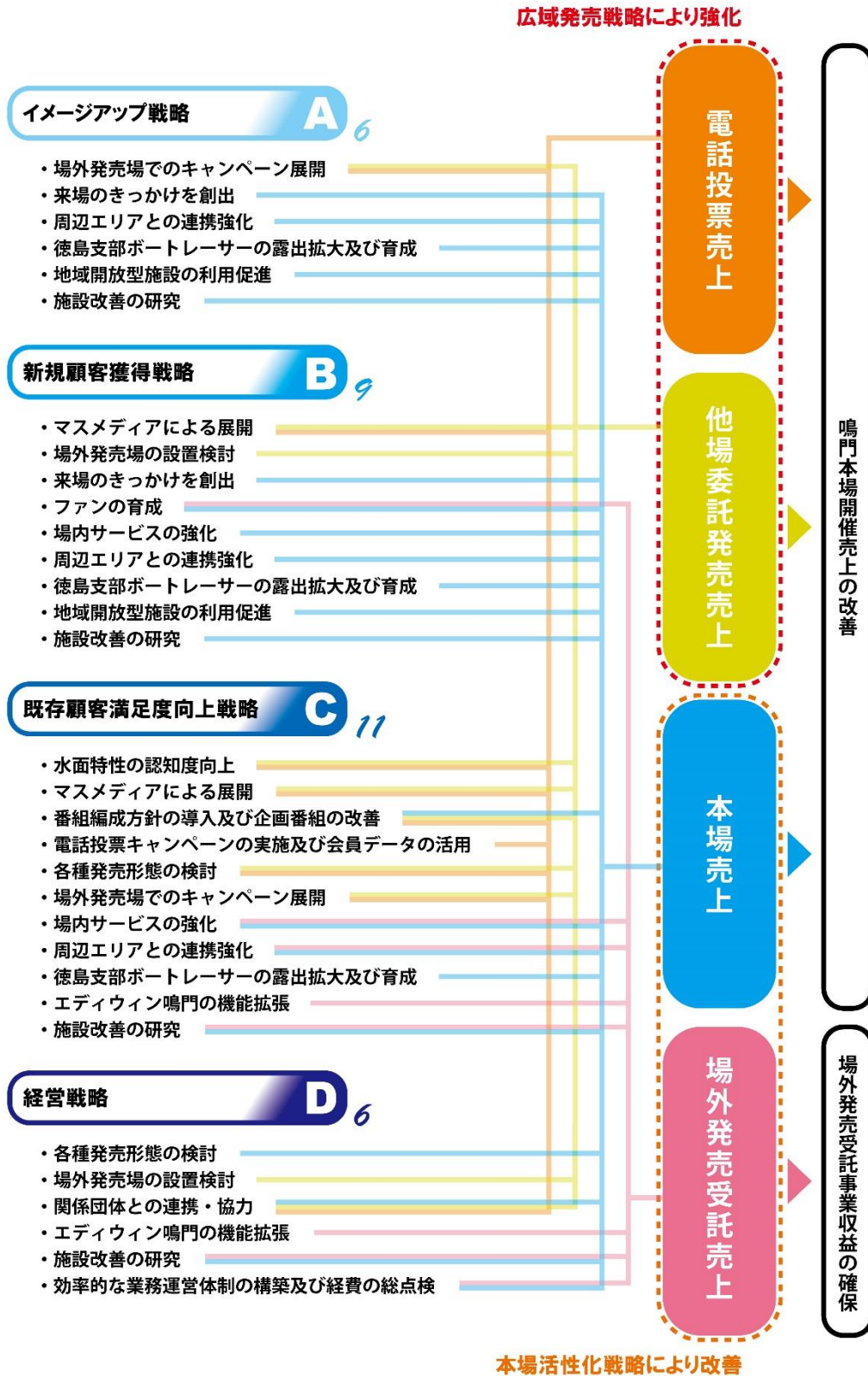
## ⑨ 効率的な業務運営体制の構築及び経費の総点検



事務運営の見直し、委託業務内容の改善等、機能的かつ創造性が発揮される業務運営体制の構築を図ります。

同時に、無料送迎バス路線の統廃合の検討から光熱水費の抑制に至るまで、あらゆる経費の無駄をチェックし効率的な予算執行に努めます。

### (3) 戦略マトリックス





### 第3章 収支計画と目標

「ポートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2016」の遂行により次の2つの目標の達成を目指します。

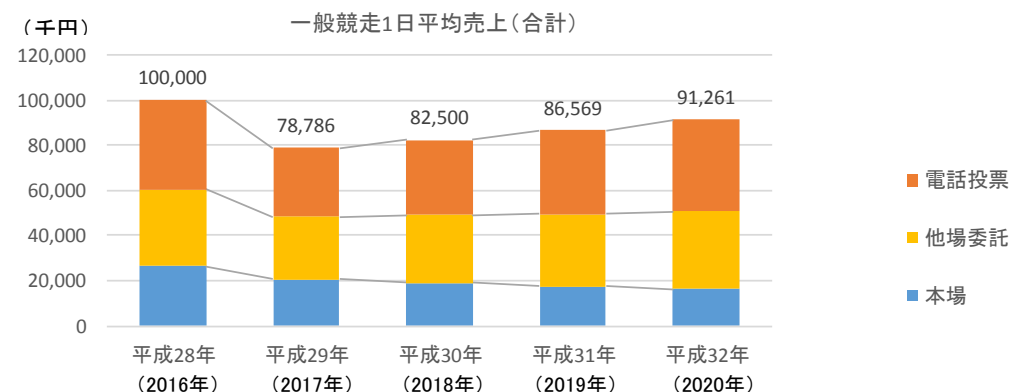
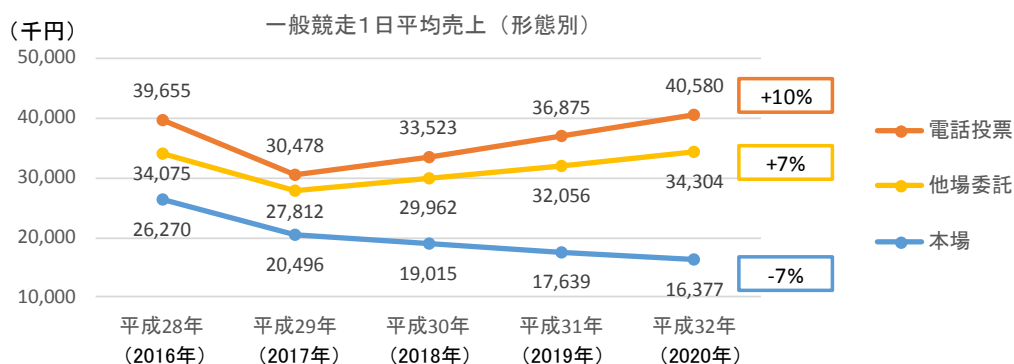
#### ① 一般競走売上の改善

現在のポートレース鳴門の売上規模では、一般競走単独で収益が生み出せない構造となっていますが、戦略プランの実践により収益率の改善を図ります。

一般競走1日平均売上の今後5年間の推移について、平成28年度（2016年度）から平成29年度（2017年度）にかけていずれの売上形態においても下落する予測となっております。これは、大きな注目を集めた平成28年度（2016年度）のリニューアルオープン後しばらくの間非常に売上が好調であったことが大きな要因となっています。

しかし、平成30年度（2018年度）以降については、**本場売上の下落幅を前年度比約7%以内に抑えること、他場委託発売売上を前年度比約7%増加させること、電話投票売上を前年度比約10%増加させること**を目指します。

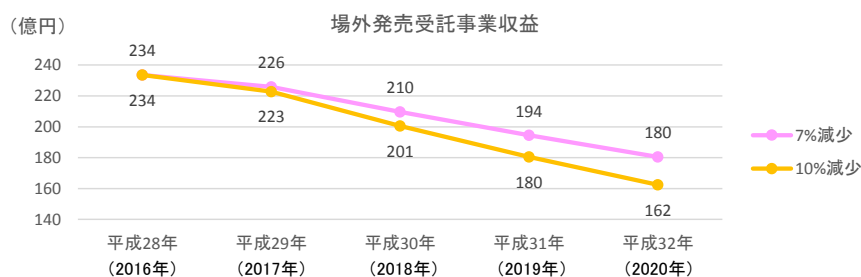
結果として一般競走1日平均収益については、平成29年度（2017年度）の△477万円を底に、平成32年度（2020年度）には△369万円にまで改善させることを目標とします。



| 年度         | 平成28年 (2016年) | 平成29年 (2017年) | 平成30年 (2018年) | 平成31年 (2019年) | 平成32年 (2020年) |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 一般競走1日平均収益 | -288万円        | -477万円        | -399万円        | -372万円        | -369万円        |

## ② 場外発売受託事業収益の確保

エディウィン鳴門の売上が大部分を占めている場外発売受託売上は、来場者の減少に伴い2018年度（平成30年度）以降年間約10%ずつ目減りしておりますが、本場活性化戦略によりこの落ち込み幅を7%に留めます。



以上の目標の達成により、次の収支計画を実現します。



平成32年度（2020年度）決算において

- I. 当年度純利益3億円を確保し健全な経営を維持する
- II. 補填財源80億円を達成し再投資に備える

(億円)

|           |      | 平成28年度<br>(2016年度) | 平成29年度<br>(2017年度) | 平成30年度<br>(2018年度) | 平成31年度<br>(2019年度) | 平成32年度<br>(2020年度) |        |
|-----------|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|
| 収益的<br>収支 | 収入   | 営業収益               | 546.47             | 498.68             | 460.76             | 399.99             | 403.33 |
|           |      | 営業外収益              | 0.77               | 0.65               | 0.65               | 0.65               | 0.65   |
|           |      | 特別収益               |                    |                    |                    |                    |        |
|           | 支出   | 営業費用               | 535.37             | 490.88             | 453.16             | 396.37             | 399.38 |
|           |      | 繰出金                | 1.00               | 3.00               | 1.00               | 1.00               | 1.00   |
|           |      | 納付金・寄付金            | 0.01               |                    |                    |                    |        |
|           |      | 営業外費用              | 0.06               | 0.06               | 0.06               | 0.06               | 0.06   |
|           |      | 特別損失               | 0.21               |                    |                    |                    |        |
|           |      | 予備費                | 0.50               | 0.50               | 0.10               | 0.10               | 0.10   |
|           |      | その他                | 0.45               | 0.24               | 0.19               | 0.19               | 0.19   |
| 当年度純利益    | 9.64 | 4.65               | 6.90               | 2.91               | 3.25               |                    |        |
| 資本的<br>収支 | 収入   | 0.67               |                    |                    |                    |                    |        |
|           | 支出   | 6.10               | 5.31               | 2.50               | 2.50               | 2.50               |        |
| 補填財源      |      | 58.61              | 63.08              | 72.27              | 77.52              | 83.16              |        |

※ 平成29年度SGグランドチャンピオン開催、平成30年度GIダイヤモンドカップ開催  
平成30年度・平成32年度GI四国地区選手権開催 を見込む



## 参 考

### ■鳴門モーターボート競走場

根拠法令：モーターボート競走法 昭和 26 年（1951 年）6 月 18 日法律第 242 号  
開催日数：年間 12 回 180 日開催（鳴門市 156 日、松茂町他二町競艇事業組合 24 日）  
（SG・PGI 開催時：鳴門市 162 日、松茂町他二町競艇事業組合 24 日）  
場 所：徳島県鳴門市撫養町大桑島字凷岩浜 48-1  
敷地面積：57364.14 m<sup>2</sup>  
建築面積：スタンド棟 3229.99 m<sup>2</sup> 別棟 289.92 m<sup>2</sup> 整備棟 2187.00 m<sup>2</sup>  
延床面積：スタンド棟 7781.21 m<sup>2</sup> 別棟 806.04 m<sup>2</sup> 整備棟 2786.50 m<sup>2</sup>  
構 造：スタンド棟 鉄骨造/地上 7 階建 別棟 鉄骨造/地上 3 階建  
整備棟 鉄骨造/地上 2 階建  
駐車台数：1,019 台  
座 席 数：一般席 767 席  
有料指定席 207 席（オーシャンシート 159 席 ロイヤルシート 48 席）  
窓 口 数：発払窓口 39 窓（うち有人機 6 台） 発売窓口 38 窓  
キャッシュレス投票機 42 台 キャッシュレス入金機 1 台  
キャッシュレス在席投票機 42 台

### ■外向発売所 エディウイン鳴門

営 業：年間最大 360 日 7 時 00 分開所 21 時 00 分頃閉所  
発売場数：5 場  
場 所：徳島県鳴門市撫養町大桑島字凷岩浜 48-67  
敷地面積：8962.94 m<sup>2</sup>  
建築面積：1864.46 m<sup>2</sup>  
延床面積：1796.74 m<sup>2</sup>  
構 造：鉄骨造/平屋建  
駐車台数：643 台  
座 席 数：一般席 232 席 有料指定席 35 席  
窓 口 数：発払窓口 13 窓（うち有人機 1 台） 発売窓口 18 窓  
キャッシュレス投票機 13 台 キャッシュレス入金機 1 台

### ■ボートピア土佐

管理運営：入交キャピタル株式会社  
営 業：年間最大 360 日 10 時 00 分開所 20 時 30 分頃閉所  
発売場数：6 場

場 所：高知県香南市赤岡町 986-2  
敷地面積：18,254 m<sup>2</sup>  
建築・延床面積：3,107.2 m<sup>2</sup>  
構 造：鉄骨造／平屋建  
駐車台数：500 台  
座 席 数：一般席 352 席 有料指定席 45 席  
窓 口 数：発払窓口 10 窓（うち有人機 2 台）

## ■オラレ美馬

管理運営：ベンダーネット株式会社  
営 業：年間 350 日 10 時 00 分開所 20 時 30 分頃閉所  
発売場数：4 場  
場 所：徳島県美馬市美馬町字中通 207 番地  
敷地面積：919.58 m<sup>2</sup>  
建築面積：402.41 m<sup>2</sup>  
延床面積：804.41 m<sup>2</sup>  
構 造：鉄骨造／3 階建  
駐車台数：115 台  
座 席 数：一般席 129 席  
窓 口 数：発払窓口 5 窓（うち有人機 1 台） 発売窓口 2 窓

## 引用資料等

---

- ※ 1 平成 24 年度（2012 年度）・25 年度（2013 年度）に一般財団法人 BOATRACE 振興会が実施したお客様実態調査及び平成 28 年（2016 年）10 月から平成 29 年（2017 年）1 月にかけて当市がボートレース鳴門、ボートピア洲本、ボートレース鳴門ウェブサイト、マクルールサイトにて実施したアンケートによる結果
- ※ 2 内閣府 景気動向指数  
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/di.html>
- ※ 3 総務省統計局 人口推計  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/OtherList.do?bid=000001007604&cycode=7>  
総務省統計局 平成 27 年国勢調査 人口等基本集計都道府県結果  
[http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?\\_toGL08020103\\_&tclassID=00001077478&cycleCode=0&requestSender=estat](http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103_&tclassID=00001077478&cycleCode=0&requestSender=estat)  
徳島県 統計情報 年齢別推計人口  
<http://www.pref.tokushima.jp/statistics/nenrei/>
- ※ 4 徳島県市町村民経済計算  
<http://www.pref.tokushima.jp/statistics/gcp/>  
総務省 産業関連表  
[http://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/data/io/hakyu.htm](http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/hakyu.htm)
- ※ 5 コース別勝率及び配当金発生件数 集計期間：平成 28 年（2016 年）5 月～10 月



ボートレース専門マスコットキャラクター  
なるちゃん