

第2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8月31日（月）13時30分～16時45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、眞藤委員、向委員、村上委員、山根委員（五十音順）

<事務局> 西谷企業局長、田村企業局次長、大島企業局次長（特定業務担当）、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2人）

【会議次第】

1. 開会
2. 競艇場内視察
3. 議題
 - （1）第1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）鳴門競艇の経営改善に関する課題と対策
 - （3）その他
4. 閉会

【会議の概要】

1. 開会 13:30
2. 競艇場内視察 13:35～14:20
 - <視察後意見交換>
 - A 委員：耐震性の問題はどうか。
 - 事務局：耐震診断は行っていないが、以前に予備診断を場内の約50カ所を含め行っており、その結果として今後耐震を検討しなければならない箇所が半分以上を占めている状況にある。
 - 会 長：先ほど見た施設は、前回の資料によると建築年が中央スタンド東西で昭和38年～43年、西側スタンドが昭和47年という状況であり、現在の新耐震は昭和56年以降であるから、多くの主要な施設のほとんどの部分がそれ以前の建築ということになる。
 - B 委員：入場門に入った所に場内案内図がなかったのでは。新規のお客さんが来られた時に水面がどこにあるかというのは概ねわかるかと思うが、どこに一般席があってどこに売り場があるのか、というような案内図が必要ではないかと感じた。また、モーターボートの展示があったが、せっかく地元田村選手の名前が入ったモーターボートが展示されているので、わかりやすいように、モーターボートの展示というようなサインがあれば、新規のファンにも目立つのではないかと

感じた。もう一点、指定席という矢印の表示はあり指定席の場所はわかるが、他の競艇場との比較の中で、入口をはいった所で発売している場もあるので、発売箇所も明確にした方がいいのではということを感じた。

3. 議題

(1) 第1回鳴門競艇のあり方に関する検討会議会議録について

<事務局説明>

会議録の内容を確認し、疑問点、修正点等なかったため、第1回検討会議で決定したとおり、市公式ホームページに掲載することを確認した。

(2) 鳴門競艇の経営改善に関する課題と対策

<事務局資料説明>

鳴門競艇と売上のよく似た競艇場に関する資料説明

大村競艇の経営改善に関する取組について説明

他場のファンサービスに関する資料説明

会長：意見を大きく2つに分けて伺いたい。一つは収入面の課題と対策、主に売上に関する事。もう一つは、支出面の課題と対策。これは、内容的には開催経費になると思うが、まず収入面について、特に売上の増について意見をお願いしたい。

C委員：収入面、売上を上げるには、やはりグレードの高いものを導入していくのが先決。鳴門で名人戦を開催し、その時の売上は80億の努力目標を下回って72億であったが、それでも鳴門競艇では最高の売上であり、やはりグレードの高いSG、Gの全国発売、これを狙っていくべきであり、その努力をすべきと思う。

D委員：2点申し上げたい。1点は非常に基本的な部分で、競艇がレジャーの中の一つなんだという位置づけを確保するためのイメージ戦略を仕掛けることが必要ではないかと強く感じた。

2点目にインターネットの売上、電話投票を確保するのも大事だと思うが、要はいかにして、この場所に足を運んで頂くかということが先決で、舟券を買ってもらうかどうかは二の次であり、まずこに来てもらう、競艇場は行ったら楽しい所なんだというイメージ、場所づくりを考えなくてはいけないと思う。今の状態で出来ること、まったくの更地にして建て直さなければできないこと、何段階かあると思うが、とにかく、ここは行ったら楽しい所だという場所づくりが大事なのではないか。その一つのキーワードがいわゆるおしゃれ感であり、そのためには、フードコート、食べ物エリアをカフェテリアのような雰囲気にするのが一番目玉としては手っとり早いのではないか。例えば「土曜のランチはボートでデート」みたいに打ち出して「カップルで入場したらランチボックスを安く提供します。ここでたまにはデートしませんか」と。あるいは「渦の女神が恋を叶えるデートスポット」みたいな感じで仕掛けて、眺めのよい展望スポットを用意するなど。これは全部今ある所を知らせるよりは仕掛ける、作って仕掛けるというやり方で場所づくりを積極的に進めなければならないと思う。私も、今まで競艇場に来たことがなかったのは、入ってはいけないようなイメージがあった。暗くて、怖くて、お金が飛んでいくという3Kがあって。普通の人が行ってはいけないというイメージを持っている人でも、一回行ってみようかという楽しい場所にしていく場所づくりが大事なのではないかと

思う。

最終的にはマーケティング戦略という問題になってくる。常連さんの一人当たりの舟券購入額 20,700 円（本場売上を本場の入場者数で除した額）という額をこれ以上上げるのはおそらく無理だと思う。新しい人に来てもらう、新しいお客さんについてもらう、ついてもらって、一回来て、結構おもしろいんだと思ったお客さんにインターネットとか電話投票の方に流れていってもらい、新しい人を獲得するためのマーケティング戦略が収入アップに関して大事なのではないかと感じた。

会 長：競艇事業そのものが、ギャンブル性を煽るのではなく、レジャーの一つということで、イメージ戦略が非常に大事であり、関連して、本場に対する入場者を増やしていく。行って楽しいような場所づくりを仕掛けることが大事で、おしゃれ感というキーワードでは、食の場所でも魅力づくりが必要ではないか。全体的にとらえるとマーケティング戦略ということで、やはり新しいお客を開拓、獲得していくのが大事でないかという意見を頂いた。

E 委員：確かにギャンブル性、暗いイメージがある。私も若い時からずっとファンだが、健全な財政、市民生活との兼ね合いがある。環境では場内だけでなく周辺の環境、進入路、駐車場など、今草が生え放題みたいな感じで、私も入ってくるのを躊躇するような状態になっている。駐車場の進入の出入りが非常にわかりにくく、全体的に構成がまとまっていない。今一度、侵入路、出口などすっきりとした、流れのいいような方法にして、入りやすいような見直しも必要なのではないか。現状では非常に周辺の環境が悪く、イメージが悪いという感じがしている。

会 長：新しいお客を獲得するにはイメージの改善であるが、特に施設周辺の環境についても、もう一度見直す必要がある。レイアウトについては、増築、改修を繰り返してきたこともあり、全体としてわかりにくくなっているのであろうが、そういったことも見直す必要があるのではという意見を頂いた。

F 委員：資料に周年競走の売上の一覧があり、大村競艇と比較した事務局説明であったが、これを見る限り、大村競艇よりも鳴門競艇が劣っているということではない。しかし年間で見ると、大村に比べ売上が劣る原因はやはり一般競走レースだと思う。グレードの高いレースをもってこれないこと、また人口減少も一因だと思うが、少なくとも一つの大きな一因として、その時期に行ったレースに対しこちらから打って出るというようなアクションがおこせていない状況がある。例えば今年のお盆レースの時、高速道路の千円効果も期待できたと思うが、それに対するこちら側のアクションが何もなかった。年間を通じ、日程、選手については全国とのやりとり駆け引きがあり、鳴門競艇がマイナスを引かざるを得ないこともあると思うが、年間で日程を組んだ時に、ここでは何をするのか何をぶつけるのかというコンセプトがない限り、一般レースの売上向上が望めるはずがないと思う。そういうのを打ち出して頂きたい。

会 長：最初の事務局の説明の中で、私が受け止めたのは、一般競走の売上が鳴門の場合大きな課題であり、他場に比べて劣っている。それを分析すると、その中でも電話投票であると。レースを組んでいくことについても当然努力もあるが、決まったものの中で、どういう風にセールスを打っていくかという戦略を考えていく必要があるという意見であった。

この度の高速道路の土日、休日千円については全国の集客に関する事業所、地域は非常に熱心に取り組んだと思うが、事務局、今回の高速千円について、全体としてどのような取組、検討をしたのか。

事務局：商工観光課で徳島県、徳島市と鳴門市合同のキャンペーンを淡路島南インターサービスエリアで行った時に競艇場も参加したが、それ以外のキャンペーンは実施しておらず、別に県外ナンバーの駐車が何台あるかという調査は行った。

会 長：この度の選挙にもあったが、今後国全体としての高速道路政策も地域において動きがあることも予想される。いろいろな交通政策、対策に機敏に反応していくことも必要でないかを感じる。

B 委員：事務局説明の中で、大村では15年度には24場中22位であった電話投票の売上、一般競走で年間15億であった売上が19年度には約74億、1日平均についても約1千万が約5千万と増加しており、資料、の大村市の取組にも関連するが、電話投票のマイル24という売上に応じたポイントサービスが非常に功をそうしているのではないかと思う。また、レジャーチャンネルのプラスワンで1日あたり42万から63万、これを投資してレジャーチャンネルの日数拡大イーコール電話投票の拡大にも繋がった。今のところ、売上に応じたポイントサービスが、現在大村競艇場と丸亀競艇、また平和島競艇場がこの9月から実施するというのであるが、それが売上に結び付くのであれば、鳴門でも早急に実現に向けて検討をすべきではないかと思う。競合場がでる前に、早急なポイントサービスの対応が、手っとりばよい手段というか、鳴門に足りない部分ではないか。

会 長：特に成功している場で取り組んでいるポイントサービスを早急に導入すべきでないかということだが、先ほどの説明にあったなるちゃんカードのポイントとは違うのか。

事務局：なるちゃんカードは、入場時に1日1ポイントが加算されるもので、特別に日を設けてのポイント3倍デイ、5倍デイもあるが、入場料100円に対し1日1ポイントという趣旨である。

会 長：その他に、これは経費の面とも絡むが、レジャーチャンネルなどを通じた広報宣伝を活発にしてはどうか、また、新しいセールスをするためには、追隨的にいくのではなく、早い時期に打ち出さないと、後発組ではその効果は薄れるというご意見であった。

G 委員：鳴門競艇はこれまで増改築、増改築で来ており、施設が老朽化している。施設改善をすればグレードの高いレースが出来るが、それが出来ていない。また、ポイント等いろいろな形があるが、時代が大きく変化している中、競艇場の関係職員の方々には、考え方を大きく転換してもらう必要がある。レジャーとなれば、美観にも大きく左右されるが鳴門の場合は今だに手をつけていない。施設の改修についても、売上の一つに競艇本来の積み金を確保していれば基金ができていたがそれをせず、一般会計に繰り入れてきたことに大きな問題がある。これから競艇場をどうするかというと、人集めをする、にぎわいということが必要だが、今のような施設では寄って来てくれるかということ程遠いと思う。競艇場24場として生き残っていこうとしたら、大村は大村なりにいろいろな角度でPR、ファンサービスをしている。今から、ポイントサービス、電話投票の取組をしたとしても、鳴門は後手後手でいろいろなものが遅れているところに問題がある。競艇のギャンブルというイメージも大きく問題になるが、市民も競艇場の収益で潤ってきた、また学校施設等々も出来たとういのは皆理解している。やはり競艇場の今後のあり方としたらそうした抜本的なあり方を改善し、施設にしてもコンパクトにするなど、撫養港の護岸改修なども踏まえて、競艇をどうするのかということを考えないといけない。

会 長：競艇事業を取り巻く環境は非常に大きく変わっており、その中で鳴門競艇場は施設面で大きく立ち遅れている。新規の来場者を増やすのは難しく、施設改修とも関連しながら考えていくことが必要であり、ハード面については、大きな課題、制約条件になっている。

次は、経費面からみた課題なり改善策についての意見ををお願いしたい。資料で職員数の状況、他場との比較があり、特に常勤職員が15年度から19年度にかけて増えているのは鳴門と大村だけだが、特になにか要因があるか。

事務局：平成15年度の時はまだ市長部局に組織があったが、17年4月に水道、運輸、競艇で企業局とする組織改革があり、その時に全体ではないが競艇も何人か増えたような人員配置があった。また経営企画総室が新たに出来、6名が配置され、その人員も会計的に一部含まれている。

会長：もう一つ鳴門では従事員の張り付けの中の特徴として、投票外関係、総務関係が多いのは、美装関係が直営であるからということだったが、そういう理解でいいか。

事務局：美装は現在43名を配置しており、投票関係以外に含まれている。

会長：他場に比べて非常に特徴的である。

事務局：他場は、清掃部門は外部委託とか民間委託が多いと聞いている。

H委員：人件費割合を見ると従事員数が多いということで、鳴門が突出している。従事員さんについても賃金カットなどいろいろ努力はされているが、この中でも他の場と比べるとウエイトがかなり高く、厳しいかもしれないが、当然ここは検討していかざるを得ない部分でないか。

また電話投票が最近増えているということであるが、特に対象者は若者でないだろうか。鳴門の広告宣伝費についての割合が他場に比べて少なく、これは切りやすい固定経費の中から経営改善のために切り込んできたという部分はあるだろうが、一方で若干の投資という部分もある。特にスポーツ新聞など目で見てアピールができる、それを取っ掛かりとして一つの顧客拡大に繋がっていく部分もあるのではないか。そこは相対的に検討し、経費的な比率がどうかなど、戦略的な部分についても検討が必要ではないか。

会長：経費面でこれまでも随分と努力しているが、従事員人件費を中心として人件費の部分についてもまだ現状で他場に比べると固定的には高い状況にある。その踏み込みがどうしても必要になるのではというご意見。あるいは広報宣伝費これは経費ということになるが、投資という面もあり、新しい特に若い層を取り込むためにどういう戦略が良いのかというご意見も頂いた。

D委員：とにかくイメージだと思う。テレビCMでは競艇は和田アキ子さんの宣伝があるが、ああいうものを流しはじめ、ポータルも宣伝するというのは随分浸透してきたと思うが、鳴門独自では何があるかというのはまだまだわからない。一般市民に対して広報が行き届いていない。知っている人だけが知っている閉鎖的な広報ではないか。もっとオープンにすべきだと感じる。

C委員：テレビ等の媒体、これは振興センターが全国の競艇場の宣伝をしているが、特に鳴門競艇という名前をいれて媒体をだすとか、鳴門競艇独自の何かをいれたらおもしろいとは思う。やはり広告宣伝、媒体等は高いものにつくが、それに伴う収入はあると思う。

F委員：振興センターの広報宣伝は全国発売的な大きなレースを扱おう場合は、それを利用して宣伝広告ができると聞いたが、鳴門競艇独自にというような戦略的なことは出来ないのではないか。

B委員：全国に対するCMは和田アキ子さんをキャラクターとしているが、基本的にはSG競走あるいは全国発売のG競走を中心にCMを作っている。ただ、最後のぶら下がり部分、2秒、3秒の部分で開催告知ができるパターンも以前は作っており今も作っていると思う。そこに鳴門競艇明日から開催、中止というものを含めてやるのがいいのか、鳴門競艇独自でなるちゃんをイメージキャラクターとしたCMを作ったほうがいいのか。ただそれを作るにも、1億5千万強の広報宣伝費で賄うということ、その他の部分が厳しくなる。15年度に7億あったものが、1

9年度では1億5千7百万円ということで、お金をかけずにイメージアップというのもこの額では非常に厳しい。一番切りやすい部分かもしれないが、投資という意味では大村のように逆に増えているところもある。先立つものがないと、ファンに対する訴えが難しい。

会 長：資料で11場の15年と19年度の比較があるが、広報宣伝費が15年に比べて19年度増えたが入場者数は減っている場、例えば浜名湖では宣伝経費は増やしたが入場者数は減っており、下関も同じ状況。一方大村の場合だけ宣伝費が増えて入場者数も増えている。宣伝費を増やしたから入場者数にただちに繋がるという、そう甘いものでもないようである。宣伝といっても全てお金がかかるものではない。中には、新しい企画をうちだすと記事として、パブリシティとよくいわれるが、無料の記事として世の中に流してもらえることもある。

G 委員：現状で何を主眼にするかという、やはり人件費部分になる。売上が伴わないと経費を節減する、さきほどの広報宣伝費のように経費の削減が一番手早い話になるが、あまり厳しいと影響がある。赤字をいかに解消していくかとしたら、結局は人員から人件費になる。他の場と比べたら鳴門の場合は人員も多いし、人件費も他場から比べたら高いという面もでてくる。これだけ社会が大きく変化したのだから、皆がその状況変化に応じた、気持ち、そしてまた心も入れ替えて対応していかななくてはならないのではないかと。

F 委員：支出に関わって、固定経費、流動経費など出ることに対して圧縮をかけることについて疑問がある。先ほども話題になったが、広報宣伝費について7分の1程度まで圧縮し、結果どうだったかという現状がある。鳴門競艇場の売上を今より上げるのか、それとも今の売上ですでにどれだけを割合をつくるのか、市へいくら繰り出すのか。例えば今の現状で従業員が2百数十名働いている。鳴門競艇に関連した出入り業者、職員、関係者を含めるとおそらく千人以上の雇用、仕事というか鳴門市に税金として納めている人達の循環は図れている。鳴門競艇場の売上をどこにもっていくかという目標が必要になってくる。その目標を設定した上で、どういう経営状況を作りあげていくかということを考えていくのが必要になってきていると思う。

会 長：収入、売上を図る、あるいは経費を削減するという点で意見を頂いているが、やはり目標をどこにおくかということが今後議論を煮詰める上では非常に重要でないか。目指すべき像、姿、例えば、コンパクトな形という一つの姿の描きようもあるし、今の関係者の人達、経済的な循環がうまく回っていく姿など様々な目標像があると思うが、ただやみくもに収入増を図る、経費削減を図るのではなく、これからは鳴門競艇が継続していくとして、どういう姿の元に向けて様々な努力を集めていけばよいか、それを共有化することが大事というご意見を頂いた。

E 委員：現実に、多額の赤字という現状がある。それをまず解消しなければならないと思う。

会 長：現在の累積赤字、累積赤字がでてくる構造の分析、それに対する対処の仕方、そこも知った上でないと将来の姿は描けないということ。

C 委員：累積赤字を解消するためには、まずレースの売上を上げて、その収益で賄っていくのが基本姿勢。現状で全国的にも売上が落ちており、それに対するコストは同じとなればこれは当然赤字の上乗せとなる。そこを踏み込んで、どうやるかということを検討すべきでないか。施設改善も、当然この機会に護岸工事の絡みで考えての話だが、もっと効率的なものをというのも当然の話だが、その原資をどうするかということを検討せざるを得ない。

会 長：今日の第2回では、実現可能性であるとか財政的な裏付けができるとか、そういったところまでの踏み込んだ検討ではなく、今日は幅広く課題をだして頂きたい。今後、あり方を会議とし

てまとめる方向となると、もちろん市財政の状況とも当然見合わせ、現状の経済情勢なども勘案しながら、実施可能な案を作っていくことが最終的には必要になる。

D 委員：この位置の地の利、地域性をもう少し活かしていく戦略が必要だと思う。インターチェンジにも割と近い、鳴門の公園エリアにも近い、ちょっと走れば美術館もある、前には大きなショッピングセンターもあるというのには何かここだけエリア中で異質である。そうではなく、このエリア全体の中の一つとして、地域丸ごとの強みに競艇場がなっていかなければ。競艇場自体も持ち上げられなければいけないが、エリア全体として何か魅力をもたせる、その中の一つの核になれないだろうか、そういう感覚も大事なのではないかと思う。

A 委員：電話投票をいかにしたら増やせるかということが緊急の課題ではないか。ポイント制などを早急に検討し、実施するべきでないか。もちろんイメージアップも必要だが、ようはお金があればできる。しかし5億や10億で出来るかということ、おそらく何百億はかかる。それはそれでもちろんいい案だが、今早急にやるべきことは、電話投票を増やすことを考えるべきでないか。

会 長：問題に対する対策は、たちまち起きている症状をどうするかという短期的なことも必要であるし、少し長期的な見通しも必要になる。この検討会議のまとめの方向が、何年で取り組むということは示されていないが、長期的、短期的な整理も必要になるのではないか。

H 委員：経営をいかにするかというのは経済状況の落ち込みから仕方ないと思うが、可処分所得が増えることにより元に返ればそれにこしたことはないが、それが今の状況からどうかということになると、中期的長期的に対策を講じていかなければいけないと思う。ただ、我々は今施行者としての議論をしており、競艇の投資に対するリスクがかなりあるということで億劫になっている部分があると思う。逆にユーザーの競艇に対する思い、改善策についての調査をしたことはないか。

事務局：アンケートは鳴門の場自体では過去には実施したことはない。ただ、業界の方で全国的なアンケートというのは実施しており、新生プランでもある程度活用したことがある。ただ、昔の連合会が実施しており古いデータであり、最近では実施していないと思う。

B 委員：決まったような一通りのアンケートを過去にはしていたが、それだと誘導尋問的な部分があり、本当のお客さんの声はどうなのかというところがある。また、これだけ売上や入場者が離れると、ファンは黙っていなくなってしまうので、なんで離れたのか、逆にそちらの意見をどうやったら集約できるのかというのが今後の課題。

G 委員：その理由は、やはり日本経済がそれだけ悪くなり、可処分所得が減ったため。競艇だけではなく、競馬、競輪、オートレース、みんなが落ち込んでいる。結局それぞれ日本国民の可処分所得がないがゆえに、経済が非常に落ち込んだゆえに、こういう問題がでてきた。

B 委員：本年度にはいつから入場人員についてはほぼ横ばいで、まさに1人あたりの購買額だけが落ちている状況にある。皆さん買いたいが、財布が厳しいという中で、今は我慢の時なのか、それをさらに引っ張りだすのがいいのか、というのも答えが見えてこない。

G 委員：ここ10年ほどで、IT関連、インターネット、携帯など随分と社会が大きく変化した中で、レジャーとか公営ギャンブルなどが大きく影響されている。レジャーにしても昔は遊びがなく、パチンコと競馬、競艇くらいであったが、それが非常に多様化したという背景もある。そこに日本経済が落ち込んだというのが一番大きな要因ではないか。

A 委員：宝くじの売上は落ちてないのでは。宝くじは何億に一つしか当たらないが、競艇は昔の話だが

30に1つは当たる。今でも宝くじは配当率というか返還率は50%以下、40何%ではないか。それでも都会であれだけ並んで買っているということは、売上は落ちていないと思う。ということは、イメージ的に競艇はギャンブル、宝くじは趣味というようなところがある。

会 長：大村の経営改善では、他のレジャー産業との比較、分析をしており、パチンコを一つの競合的なものとして分析し応用している。魅力をもっているギャンブル性のあるレジャーはどうか、そのあたりの課題意識も必要。電話投票の会員について、単に買ってもらう、お客を繋ぎ留めるだけでなく、プライバシーの問題もあるだろうが、顧客分析というマーケティングの道具に使うなど大きな可能性があるという気がする。また、場内視察の時に見つけたが従業員の方も自分でいろいろ業務改善についての提案、取組をしている。そういうことも含めて、次回以降、委員から出されたもの、これまで場の中で検討されてきたものをふまえて、可能な案をそれぞれ考え、この検討会議でも議論していくという形で議論を進めたい。

事務局：先ほどアンケートをしていないと申しあげたが、2年ほど前にオラレという小規模の場外発売場の設置を進める中で、場内で簡単なアンケートを実施したことはある。また内容確認し、参考になるようであれば提供したい。

B 委員：ファン意見箱が場内に何ヶ所かあったが、そこでの意見というのも参考になるのでは。

会 長：総括されたものがあれば、次回以降紹介したい。

事務局：建設的な意見等があれば提供したい。

4. その他

H 委員：撫養港海岸施設保全整備事業について、国交省からの説明という話が前回あったがその点については。

事務局：国でも検討会議という組織を作り、今現在、検討、研究中という状況にある。国の方に聞いたところ、今現在設計案を検討中ということであり、国の方に来ていただき、どこまでの話が聞けるのか危惧もしている。今後、問い合わせを行いながら、会議の中で報告していきたいと考えている。

H 委員：例えば委員のみなさんが、一般的事業計画的なものだけでも聞きたいという意見もあるだろうし、具体的な工法についてまで必要かという部分もあると思う。タイミングよくあえば、来ていただけるようにご検討いただきたい。

会 長：関係者等の調整、確認等をお願いして次回の会議に備えていただきたい。

5. 閉 会

第3回を10月8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。