

***BOAT RACE* 鳴門**

経営戦略アクションプラン

2021

鳴門市企業局

ボートレース企画課・ボートレース事業課

はじめに..... 1

第1章 現状と課題

1. ボートレース業界の現状 2

2. ボートレース鳴門の現状 3

3. ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2016 の実施状況..... 8

4. ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 策定にかかる
アンケート調査結果 9

5. ボートレース鳴門の課題 10

第2章 ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 経営指針

1. 経営理念 11

2. 経営戦略 11

3. 経営計画 12

第3章 ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 収支目標及び収支計画

1. 収支目標及び収支計画 22

ボートレース鳴門は、昭和 28 年 4 月 24 日にレースを初開催して以降、順調に売上を伸ばし、平成 8 年度には最高となる約 523 億円を売上げました。しかしながら、これ以降、景気の低迷やレジャーの多様化によるボートレース場への入場者数の減少等に伴い、売上が減少し続け、平成 22 年度の売上はピーク時の 3 分の 1 程度となる 183 億円にまで低下しました。

一方、平成 21 年度に本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 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 22 年度から 4 ヶ年の経営改善計画及び収支目標を示した「ボートレース鳴門経営改革アクションプラン」を策定し、同プランに掲げられた各種施策を推進したことで「累積赤字の解消」と「現金ベースでの黒字額の確保」を達成しました。

その後、新スタンド建設による休催期間を経て、平成 28 年 4 月にリニューアルオープンし、同年 7 月には本場初の SG レースとなるオーシャンカップを開催する等、売上は順調に推移してきました。しかしながら、本場入場者の減少に歯止めがかからず、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加速し、高齢化、人口減少といった社会問題も深刻化する中、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、平成 28 年度から令和 2 年度までの 5 ヶ年を計画期間とする「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、電話投票と場外発売場での売上向上を目指す「広域発売戦略」では、サマータイムレースやモーニングレースの開催、企画番組の改善等に取り組み、新規顧客の掘り起こしと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する「本場活性化戦略」では、外向発売所エディウィン鳴門の機能拡張、ボートレースパーク化の推進等を実施してきました。

このような中、令和 2 年には、新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により本場の無観客開催や場外発売場の臨時休館、再開後の入場者数制限等、想定外の事態が生じました。売上への影響が懸念されておりましたが、電話投票が大きく伸び、同年 7 月に開催した SG 第 25 回オーシャンカップでは過去最高の売上金額となる約 152 億円を達成しました。

一方で、本場や場外発売場での売上の減少が見られ、これに加え、新型コロナウイルス感染症感染拡大が経済に与える影響により、売上の先行きは不透明な状況となっています。

こうした状況にあっても、変化する環境に適宜適切に対応し、安定的な収益の確保に努めるとともに、鳴門市のランドマークとして地域に貢献できる「ボートレース鳴門」となるため、今後取り組むべき施策を定めた「ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021」を策定しました。

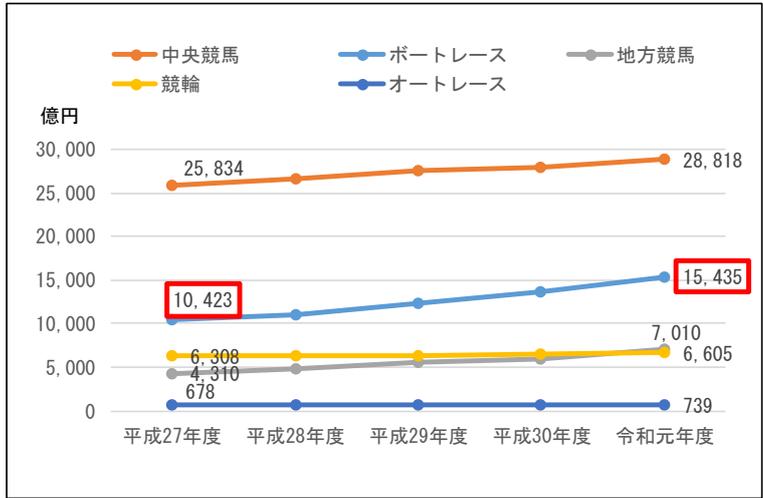
なお、本プランは、令和 3 年度（2021 年度）から令和 8 年度（2026 年度）までの 6 ヶ年の計画とします。

1. ポートレース業界の現状

①公営競技の売上推移

公営競技全般に売上は好調です。ポートレース業界においては電話投票の増加や人気タレントを起用したテレビCMの放映効果等により、近年は、売上が右肩上がりです。

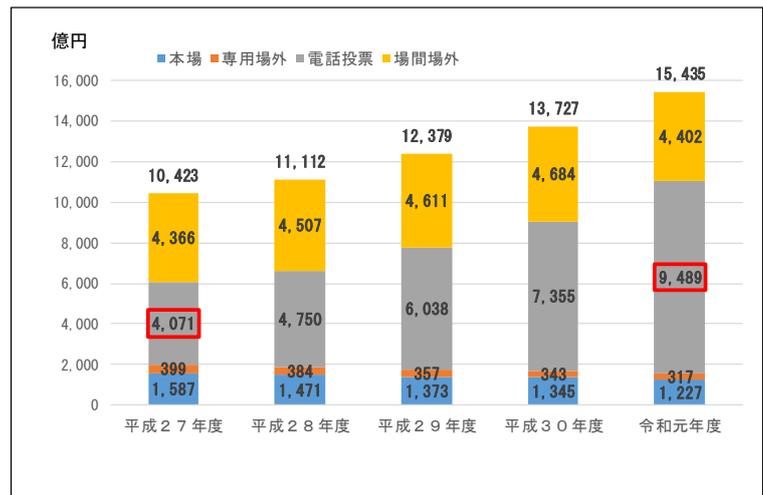
令和元年度は1兆5,435億円で平成27年度から5,012億円増となっています。



②形態別売上推移

電話投票売上が年々増加しており、令和元年度は9,489億円で平成27年度から5,418億円増となっています。一方で、本場、専用場外、場間場外については減少傾向となっています。

本場：開催している競走場の売上
専用場外：開催している施行者が管理している場外発売場での売上
電話投票：電話投票（インターネット等）による売上
場間場外：上記以外の競走場・場外発売場での売上

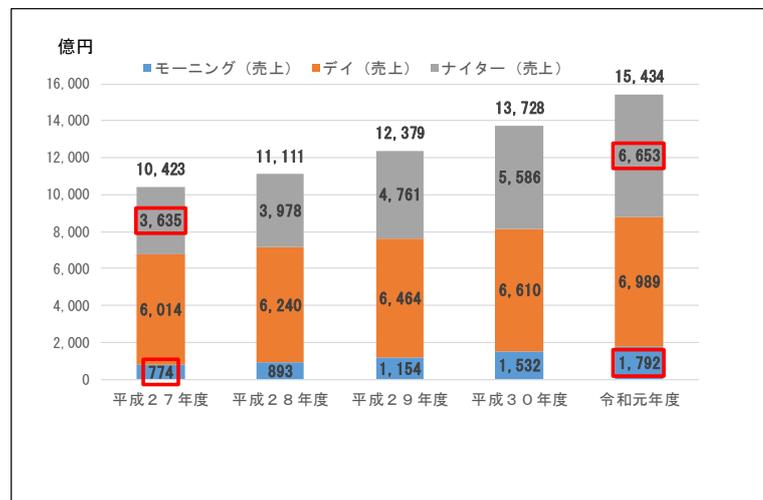


③開催時間帯別売上推移

開催日数が増加したこともあり、ナイターとモーニングの増加が顕著で、令和元年度は平成27年度と比べるとナイターが83.0%増、モーニングは131.5%増となっています。

開催日数の推移 (日)

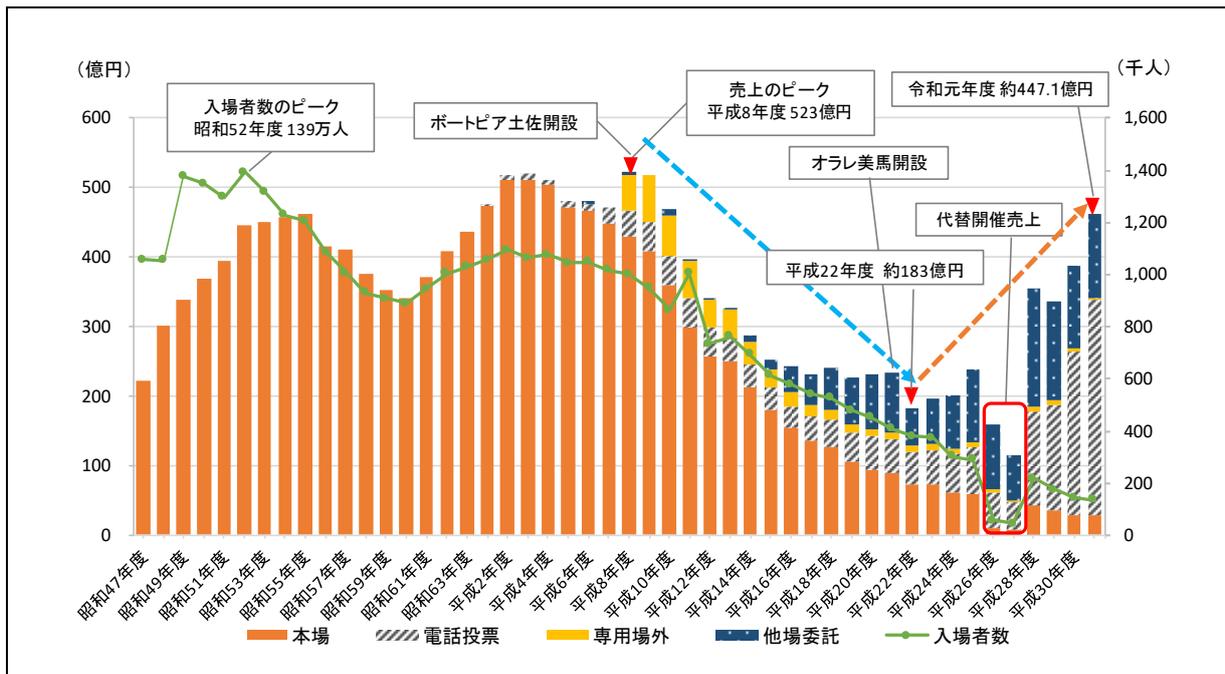
年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
モーニング	548	534	546	726	726
デイ	2,946	3,082	2,892	2,613	2,521
ナイター	908	943	1,128	1,232	1,317



2. ポートレース鳴門の現状

①売上及び入場者推移

入場者数のピークは昭和52年度の139万人、売上のピークは平成8年度の約523億円となっています。売上は減少傾向が続いていましたが、リニューアルオープンした平成28年度以降、増加傾向にあります。入場者数については、依然減少傾向が続いています。



※平成26・27年度は新スタンド建設による休催
 ※令和2年2月28日から本場の無観客開催や場外発売場の臨時休館等

②直近10年間の売上及び入場者数等の推移

令和元年度の総売上は、平成22年度から約144%増、特にリニューアルオープンした平成28年度以降の売上が好調です。形態別では、電話投票が大きく伸びており、他は減少傾向にあります。

年度	開催 日数	総売上金額 (円)	形態別売上				有料入場者 (人)	利用者 (人)
			本場 (円)	電話投票 (円)	専用場外 (円)	他場委託 (円)		
平成22年度	174	18,356,583,700	7,227,354,100	4,645,275,500	942,478,200	5,541,475,900	378,697	2,837,114
平成23年度	186	19,705,591,300	7,274,842,100	4,969,756,500	817,918,300	6,643,074,400	372,701	3,353,207
平成24年度	180	20,131,596,300	6,093,405,500	5,602,077,800	697,159,900	7,738,953,100	303,743	4,078,995
平成25年度	186	23,821,426,200	5,814,120,800	6,948,762,400	705,440,700	10,353,102,300	288,911	4,570,144
平成26年度	36	16,019,783,800	995,021,600	5,181,141,900	445,098,300	9,398,522,000	55,844	3,125,633
平成27年度	36	11,561,910,300	768,375,900	3,908,466,400	356,607,300	6,528,460,700	44,082	2,679,928
平成28年度	186	35,567,550,000	4,398,504,400	13,471,154,400	626,125,000	17,071,766,200	217,256	9,097,363
平成29年度	186	33,716,070,000	3,502,418,800	15,309,604,100	522,231,300	14,381,815,800	174,370	9,081,647
平成30年度	180	38,768,807,500	2,966,669,800	23,430,363,400	396,992,700	11,974,781,600	143,194	10,486,203
令和元年度	180	44,708,781,200	2,955,206,900	30,877,821,400	384,217,800	10,491,535,100	134,574	11,166,687

※本場：鳴門競走場及び外向発売所での鳴門開催レースの売上

専用場外：ポートレースチケットショップ土佐及び美馬での鳴門開催レースの売上

他場委託：鳴門開催レースの本場及び専用場外以外の場所での売上

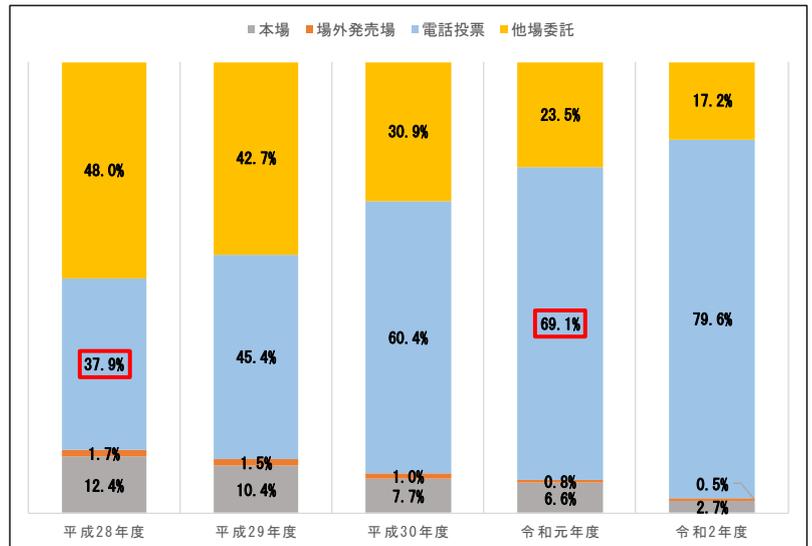
有料入場者：鳴門競走場への入場者

利用者：外向発売所や電話投票、専用場外等の利用者

③形態別売上構成比率推移

電話投票の割合が増加しており、令和元年度は、平成28年度より31.2%増えています。一方、本場や場外発売場、他場委託売上の割合は年々減少しています。

※新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響による本場の無観客開催や場外発売場の臨時休館等の影響により令和2年度は電話投票が大きく伸びている。



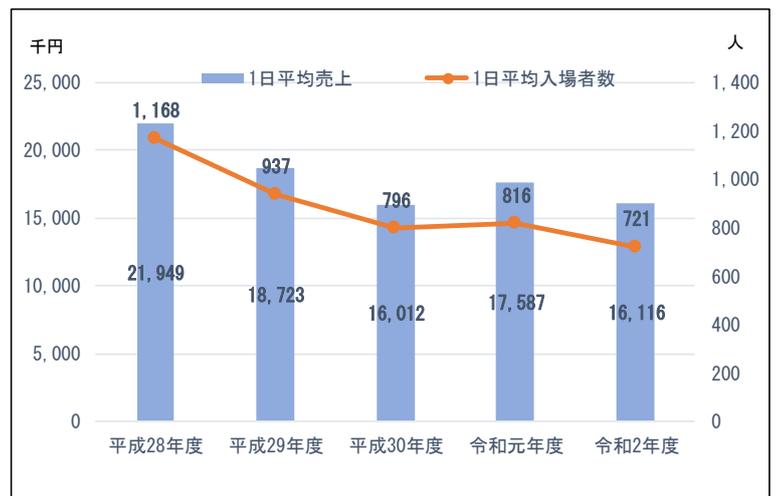
※令和2年度は松竹杯競走（12/29～1/3）までの実績。

④本場1日平均売上及び

入場者数推移

令和元年度は、平成28年度に比べると売上、入場者数ともに減少しています。

※新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により、令和2年2月28日から6月15日まで無観客開催。再開後も入場者数の制限等を実施。



※令和2年度は松竹杯競走（12/29～1/3）までの実績。

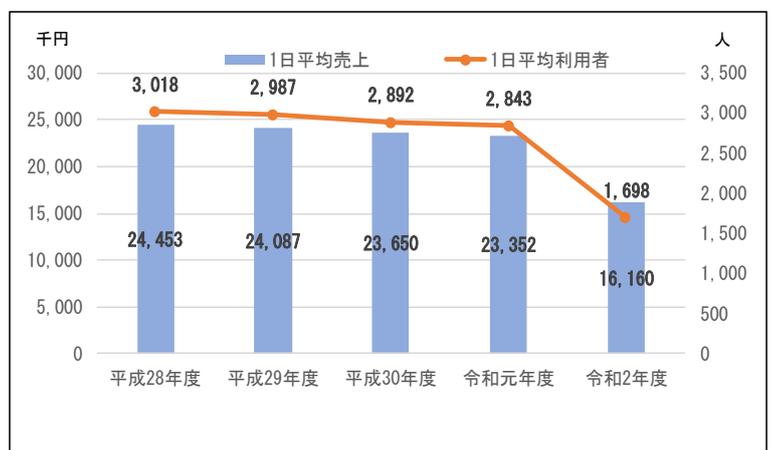
※1日平均入場者数は、無観客開催日を除く。

⑤外向発売所エディウィン鳴門

1日平均売上・利用者数推移

売上、利用者数ともに平成28年度から令和元年度まで漸減しています。

※新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により、令和2年2月28日から6月14日まで臨時休館。再開後も観客席数の利用制限や実況映像の停止等を実施。



※令和2年度は12月末現在。

⑥ポートレースチケットショップ（BTS）土佐・オラレ美馬

1 日平均売上及び利用者数推移

BTS 土佐については、平成 28 年度から令和元年度まで毎年売上が減少していますが、利用者数は増加傾向にあります。

※新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により令和 2 年 2 月 28 日から 5 月 25 日まで臨時休館。再開後も観客席数の制限等を実施。

BTS 美馬については、平成 28 年度から令和元年度にかけ売上、利用者数ともに増加傾向にあります。

※新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により、令和 2 年 2 月 28 日から 5 月 31 日まで臨時休館。再開後も、入場者数や観客席数の制限、実況映像停止等を実施。

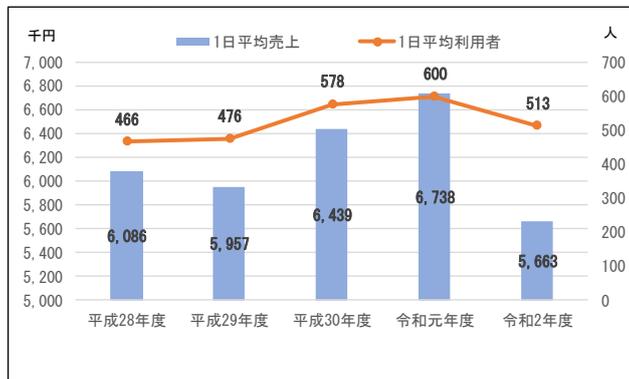
BTS土佐



※令和2年度は12月末現在。

※令和2年2月28日から5月25日まで臨時休館

BTSオラレ美馬



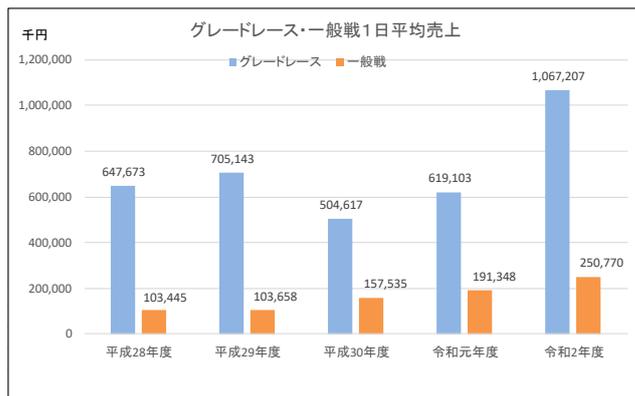
※令和2年度は12月末現在。

※令和2年2月28日から5月31日まで臨時休館

⑦グレードレース及び一般戦の1日平均売上

1日平均売上についてグレードレースが一般戦を大きく上回っています。

一般戦については、サマータイムレース・モーニングレースを開始した平成 30 年度から売上が伸びています。



※令和2年度は松竹杯競走（12/29～1/3）までの実績。

グレードレース開催実績

	SG	G I			G II	G III	
平成28年度	オーシャンカップ	周年記念競走	四国地区選手権			企業杯	
平成29年度	グランドチャンピオン	周年記念競走				企業杯	オールレディース
平成30年度		周年記念競走	四国地区選手権	ダイヤモンドカップ		企業杯	オールレディース
令和元年度		周年記念競走			レディースオールスター	企業杯	オールレディース
令和2年度	オーシャンカップ	周年記念競走				企業杯	オールレディース

※令和2年度は12月末現在

⑧一般戦 1日平均売上及び粗利益

平成28・29年度と比べ、サマータイムレース・モーニングレースを開始した平成30年度以降の売上及び粗利益が増加しています。

平成30年度以降の一般戦を同年度と比較するとモーニングレースにおける売上及び粗利益がサマータイムレースより大きいです。

年度	1日平均売上 (千円)	1日平均粗利益 (千円)
平成28	103,445	11,138
平成29	103,658	11,391
平成30 (サマータイム)	119,233	14,253
平成30 (モーニング)	183,071	21,748
令和元 (サマータイム)	161,632	19,582
令和元 (モーニング)	213,140	26,083
令和2 (サマータイム)	203,979	27,813
令和2 (モーニング)	318,149	41,870

※令和2年度は松竹杯競走 (12/29~1/3) までの実績。

⑨形態別収益率

本場売上の収益率が最も高く 20.364%、現在舟券売上の大部分を占める電話投票売上の収益率は 14.534%となっています。収益率は売上に応じて変化するため、実績とは異なる値となります。

■本場売上

収入	舟券売上	100.0%
支出	払戻金	75.0%
	25条交付金 (活性化分担金含む)	3.40%
	30条交付金	1.22%
	競走会分担金	0.02%
差引	本場収益率	20.364%

■場外発売受託売上

(鳴門本場で発売した他場開催競走の売上)

収入	本場収益率	20.364%
支出	事務委託料差引分	3.064%
差引	場外発売受託収益率	17.300%

■電話投票売上

収入	本場収益率	20.364%
支出	電話投票委託料	2.805%
	全施協電話投票分担金	3.025%
差引	電話投票収益率	14.534%

■他場委託発売売上

(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	20.364%
支出	事務委託料	17.3%
差引	他場委託発売収益率	3.064%

※令和2年度

第1章 現状と課題

⑩収支

毎年度純利益を出し、将来の資本的支出の財源である補填財源も確保する等、安定的な事業運営を行うことができます。

(単位：億円)

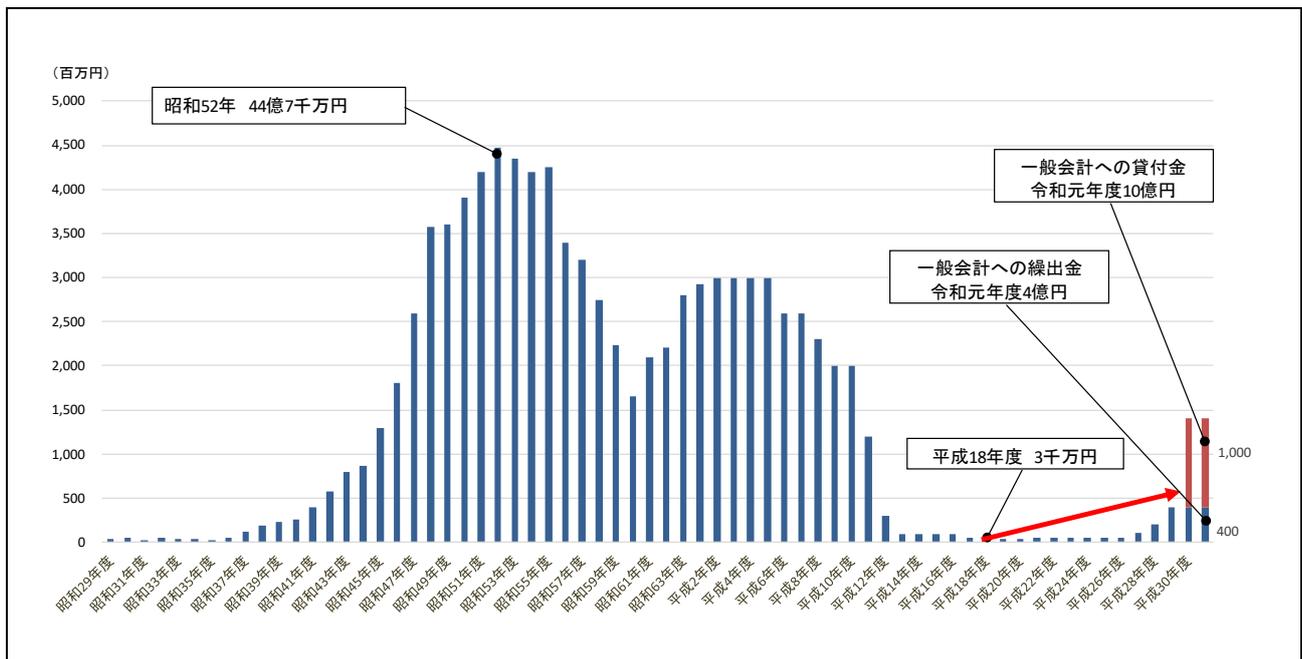
		平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	
		実績	実績	実績	実績	実績見込	
収益的収支	収入	営業収益	569.22	547.12	363.04	413.23	589.46
		営業外収益	0.70	0.80	0.64	0.61	0.59
		特別収益	0.00	0.01	0.10	1.72	0.69
		計	569.92	547.93	363.78	415.56	590.74
	支出	営業費用	551.45	529.03	333.08	374.01	555.23
		繰出金	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
		納付金・寄付金	0.76	0.00	0.01	0.00	0.00
		営業外費用	0.04	0.04	0.03	0.04	0.06
		特別損失	0.00	0.30	0.10	1.72	0.00
		予備費	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
その他		0.32	0.36	0.42	0.71	1.03	
計	553.57	532.73	336.64	379.48	561.32		
当年度純利益		16.35	15.20	27.14	36.08	29.42	
資本的収支	収入	0.67	0.48	0.13	10.00	10.54	
	支出	4.20	6.73	15.54	19.02	27.10	
補填財源		65.58	78.19	91.28	115.30	142.11	

※令和2年度実績見込は、12月補正予算の値を使用

⑪一般会計への繰出金の推移

令和元年度までに累計約925億円を一般会計に繰出しています。

また、平成30年度からは、一般会計に毎年10億円の貸付を行っています。



3. ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2016 の実施状況

令和2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」という2つの収支目標については、12月補正予算の段階で達成見込みとなっています。

また、施策の実施状況については、「徳島支部選手の露出拡大及び育成 a. 選手を起用したムービーの作成及びWEB配信」を除いたすべての施策が実施済みです。

経営指針	戦略項目	実施項目	実施施策	状況
(1) 広域発売戦略	既存顧客満足度向上戦略	①水面特性の認知度向上	a. 広報宣伝活動	実施済
	新規顧客獲得戦略 既存顧客満足度向上戦略	②マスメディアによる展開	a. WEBコンテンツの強化 b. 新聞媒体による競技情報の提供 c. 電波媒体の活用	実施済
	既存顧客満足度向上戦略	③番組編成方針の導入及び企画番組の改善	a. 鳴門独自の編成方針の策定 b. 企画番組の改善	実施済
	既存顧客満足度向上戦略	④電話投票キャンペーンの実施及び会員データの活用	a. キャッシュバックキャンペーンの実施 b. 会員向けPRの実施	実施済
	既存顧客満足度向上戦略 経営戦略	⑤各種発売形態の検討	a. 異なる発売形態への移行	実施済
	新規顧客獲得戦略 経営戦略	⑥場外舟券発売場の設置検討	a. ボートレースチケットショップの設置検討	実施済
	イメージアップ戦略 既存顧客満足度向上戦略	⑦場外舟券発売場でのキャンペーン展開	a. 発売協力依頼や鳴門の水面特性のPRイベントの実施	実施済
	経営戦略	⑧関係団体との連携・協力	a. ボートレース振興会によるボートレース活性化事業の活用 b. SG、プレミアムGIの誘致 c. 業界横断的テーマについて主体的な働きかけを実施	実施済
(2) 本場活性化戦略	イメージアップ戦略 新規顧客獲得戦略	①来場のきっかけを創出	a. 新規顧客向けイベントの開催 b. ダンスチームの結成、育成する企画の実施 c. デジタルアート作品コンテストの実施	実施済
	新規顧客獲得戦略	②ファンの育成	a. 初心者講座の実施 b. 舟券予想講座の実施	実施済
	新規顧客獲得戦略 既存顧客満足度向上戦略	③場内サービスの強化	a. キャッシュレスカード会員ランク制の導入 b. 有料指定席活性化施策の実施	実施済
	イメージアップ戦略 新規顧客獲得戦略 既存顧客満足度向上戦略	④周辺エリアとの連携強化	a. 温浴施設との連携 b. 市内ホテル・飲食店との連携 c. 県内各所でのイベント出店	実施済
	イメージアップ戦略 新規顧客獲得戦略 既存顧客満足度向上戦略	⑤徳島支部選手の露出拡大及び育成	a. 選手の新聞やTV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 ふれあいイベントの実施 b. 人気選手の育成 c. ボートレーサーを志す若年層の増加を図る	一部未実施
	既存顧客満足度向上戦略 経営戦略	⑥エディウィン鳴門の機能拡張	a. 5場併売から8場併売可能な施設への改修	実施済
	イメージアップ戦略 新規顧客獲得戦略	⑦地域開放型施設の利用促進	a. 施設の利用促進	実施済
	イメージアップ戦略 新規顧客獲得戦略 既存顧客満足度向上戦略 経営戦略	⑧施設改善の研究	a. プレイパークの整備 b. 整備棟改修等の検討	実施済
	経営戦略	⑨効率的な業務運営体制の構築及び経費の総点検	a. 事務運営の見直し、委託業務の改善 b. 全て経費のチェック	実施済

4. ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 策定に係るアンケート調査結果

プラン策定にあたり、現プランの平成28年度に続き、アンケート調査を実施しました。今回は、コロナ禍であったため、来場者アンケートは、指定席のみで行いました。そのため、前回のアンケートと全ての項目において比較できるものではありません。

令和2年度			
来場者アンケート	11月6日(金) 回答数	11月7日(土) 回答数	11月8日(日) 回答数
本場	49	63	66
エディウィン鳴門	32	49	56
合計	81	112	122

WEBアンケート	実施期間	回答数
	11月24日～12月6日	618

来場者の傾向については、性別や年齢から、新規顧客としてターゲットにしている女性や若者の割合が前回から増加していませんでした。一方、開催情報の入手方法やレース予想参考媒体については、WEB関連が増加し、これに加え、WEBアンケートでは、ユーチューブライブ等の配信動画を利用する傾向やSNSによくアクセスする傾向が見られました。さらに、電話投票については、来場者アンケート回答者の約50%、WEBアンケート回答者の約87%が利用している状況でした。

また、温浴施設やウズパーク・ウズホールについては、来場者の約25%が温浴施設を利用するという回答をし、ボートレース場との連携が図られていること、多くの方がウズパーク・ウズホールについて「ボートレースのイメージアップにつながる」(43.1%)「市民のために良いことだと思う」(38.6%)といった好印象を持っていることが分かりました。

開催情報の入手方法	平成28年度	令和2年度
	来場者アンケート	来場者アンケート
WEB関連	20.3%	39.1%

レース予想参考媒体	平成28年度		令和2年度	
	来場者アンケート	WEBアンケート	来場者アンケート	WEBアンケート
WEB関連	10.3%		24.0%	53.7%

レースの視聴方法	令和2年度
	WEBアンケート
公式WEBサイト	33.9%
テレボート投票サイト	19.7%
ユーチューブライブ等の配信動画	19.6%

SNSの利用状況	令和2年度
	WEBアンケート
利用している割合	42.6%
利用頻度(1日に5回以上)	61.6%

ユーチューブライブの視聴頻度	令和2年度
	WEBアンケート
ほぼ毎日	54.2%

5. ボートレース鳴門の課題

ボートレース業界の傾向と同様に、ボートレース鳴門においても売上が好調で形態別では、電話投票が売上の大部分を占めている状況です。特に、サマータイムレース、モーニングレースを開始した平成30年度以降、この傾向が顕著となっています。これに伴い、本場売上や場外発売売上、他場委託売上の割合は減少傾向にあります。

こうした状況の中、令和2年には、新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響により無観客開催や場外発売場の臨時休館、入場者数の制限等、想定外の事象が生じ、社会全体の外出自粛も相まって電話投票の占める割合がさらに上昇しました。

今後も、このような傾向が続くことが予測される中、売上の大部分を占める広域発売（電話投票・場外発売）売上の更なる向上を図るため、モーニングレースの日数拡充や電話投票利用者をターゲットにしたWEBコンテンツの強化が重要な課題になります。

また、入場者数や売上が減少傾向にある本場や場外発売場については、新たなファンの獲得や既存ファンの満足度向上のため、ボートレースパーク化の推進によるイメージアップや場内イベントを含めたファンサービスの充実等を図る必要があると考えます。

さらには、レース中止といった最悪の事態を防止するため、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止対策に取り組むとともに、景気の先行きが不透明で売上動向の予測が困難な中、整備棟の耐震化を含め施設の適切な改修に取り組む等、安定的なボートレース事業の運営に努めていく必要があります。

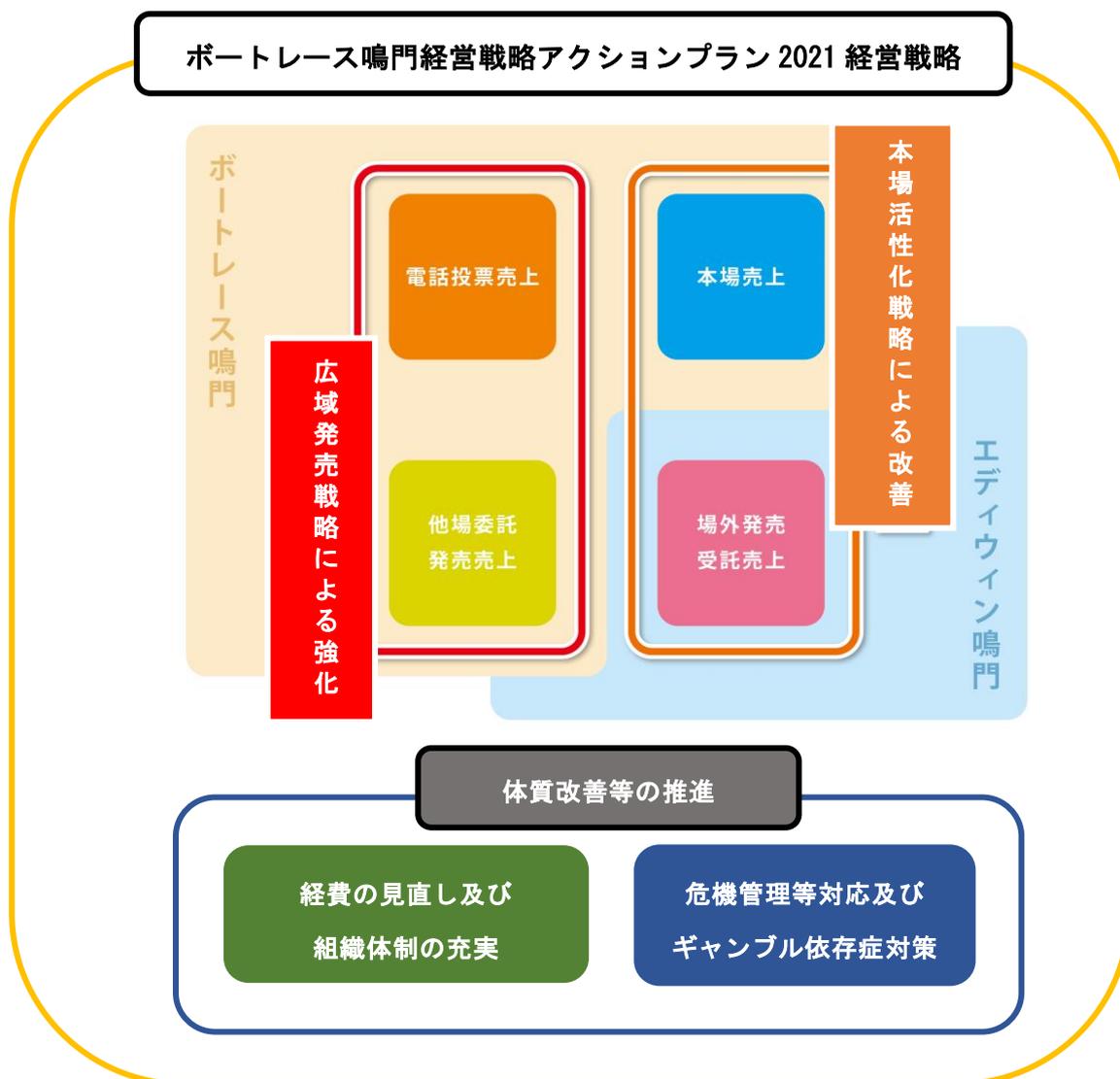
1. 経営理念

ポートレース鳴門は、次の3つの事項を経営理念として掲げます。

1. ポートレース事業の安定的な運営を継続
2. 市民に親しまれる施設としてランドマーク化を推進
3. 市の財政に貢献

2. 経営戦略

ポートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 では、アクションプラン 2016 の経営戦略である「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き、継続して【広域発売戦略】による強化や【本場活性化戦略】による改善に取り組むとともに【体質改善等の推進】として「経費の見直し及び組織体制の充実」や「危機管理等対応及びギャンブル依存症対策」を加え、経営計画及び収支目標を定めます。



3. 経営計画

広域発売戦略、本場活性化戦略、体質改善等の推進について下記のとおり各種施策を実施します。

施策体系	
広域発売戦略	1. 電話投票売上の向上 (1) SG競走等の誘致 (2) モーニングレースの日数拡充等 (3) ポートレーススマートスタジアムの推進 (4) SNS等の活用 (5) 電話投票キャンペーンの実施及び会員データの活用 (6) ポートレース鳴門のPR (7) 関係団体との連携・協力
	2. 他場委託発売売上の向上 (1) SG競走等の誘致 (2) 発売協力依頼及び場外発売場でのイベント開催 (3) 場外発売場の新設及び活性化
	1. 本場売上の向上 (1) SG競走等の誘致 (2) 場内イベントの開催及びサービスの充実 (3) 徳島県支部選手の露出拡大及び育成 (4) ポートレーススマートスタジアムの推進 (5) SNS等の活用 (6) 地域の事業者との連携 (7) ポートレース鳴門のPR (8) 関係団体との連携・協力
	2. 場外発売受託売上の向上 (1) エディウィン鳴門の集客力強化 (2) 施設の機能向上
	3. 施設整備及び改善 (1) 施設や設備の整備・改修等 (2) アセットの有効活用・整理
	4. ポートレースパーク化の推進及び地域貢献 (1) ウズパーク、ウズホールの活用 (2) なるちゃんホール、ROKU、芝生広場の利用促進 (3) 地域貢献
本場活性化戦略	1. 経費の見直し及び組織体制の充実 (1) 開催経費等経費の総点検 (2) 職員の人材育成 (3) 専門的知識をもつ人材確保 (4) 働き方改革への対応
	2. 危機管理等対応及びギャンブル依存症対策 (1) 地震、感染症、テロ、脅迫をはじめとする危機事象への対応 (2) フェーズフリー機能の充実 (3) SDGsの取り組み (4) ギャンブル等依存症対策推進基本計画に基づく適切な対策の実施
体質改善等の推進	

※経営計画に定める各種施策の実施にあたっては、ポートレース業界全体の指針としてポートレースコロナ対策決定本部で決定した「モーターボート競走における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン」等に準じ、感染拡大防止対策を講じます。

※各種施策については、次に掲載する内容を基本としますが、社会経済情勢等に応じ、適宜柔軟に対応します。

広域発売戦略

1. 電話投票売上の向上

(1) SG 競走等の誘致

①年間売上額の増加や既存ファンの満足度向上、新規ファンの獲得を図るため、SG競走やPG I 競走をはじめとする全国発売競走を誘致します。

(2) モーニングレースの日数拡充等

- ①他場や関係団体と協議を行い、売上が好調なモーニングレースの日数拡充を図ります。また、開催期間や開催時間について他場と調整します。
- ②開催日程の決定にあたっては、AIによる売上予測等の活用を検討します。

(3) ポートレーススマートスタジアムの推進

- ①対岸カメラの設置や好きな角度でのライブ観戦等、スマートフォン向けのポートレース鳴門独自の映像提供を検討します。
- ②ニーズに応じ、レース情報がより分かりやすいWEBサイトを構築します。
- ③選手の様子やユーチューブライブ、ポートレース鳴門の情報、初心者向けの解説等の動画配信、AI予想等、WEBサイトのコンテンツを充実します。
- ④グレードレースや各レースの優勝戦、土日祝等、多くの視聴者が見込まれるレース開催時に、タレントや人気ユーチューバーを起用した動画配信を行います。
- ⑤普段は見ることのできないピットの状況、鳴門市の観光や物産の紹介等レース以外の動画配信を検討・実施します。

(4) SNS 等の活用

- ①フェイスブックやツイッターの他、ウェブ広告等を活用しポートレース鳴門の PR をはじめ、電話投票キャンペーンやグレードレースの告知等を行います。

(5) 電話投票キャンペーンの実施及び会員データの活用

- ①キャッシュバックキャンペーンやグレードレース開催時に特設キャンペーンを実施する等、新たなキャンペーンの企画を検討・実施します。
- ②キャンペーンの内容を充実させるとともに、景品に地場産品を積極的に採用し、鳴門市の PR と地場産業の振興を図ります。
- ③電話投票会員を対象にしたポートレース鳴門本場観戦ツアー等を企画・実施します。

(6) ポートレース鳴門の PR

- ①ポートレース鳴門の水面特性や舟券の傾向を解説した「舟券傾向と対策ブック」を引き続き作成し、各ポートレース場やポートレースチケットショップに配布するとともに、WEB サイトに掲載します。
- ②ファンの購買意欲を高めるレースの番組編成等について、日本モーターボート競走会鳴門支部と適宜見直しを行います。
- ③モーニングレースの日数拡充に合わせ、新たな企画番組を検討・実施します。

(7) 関係団体との連携・協力

- ①関係団体との連絡を密にし、共通する内容は連携する等、新たな施策を展開します。
- ②業界の横断的なテーマについて関係団体へ主体的に提案を行います。

2. 他場委託発売売上の向上

(1) SG 競走等の誘致（再掲）

- ①年間売上額の増加や既存ファンの満足度向上、新規ファンの獲得を図るため、SG 競走や PG I 競走をはじめとする全国発売競走を誘致します。

(2) 発売協力依頼及び場外発売場でのイベント開催

- ①開催日程の工夫や効果的な営業活動を行うとともに、場外発売場で景品抽選会や予想会、ポートレース鳴門本場観戦ツアー等を実施します。

(3) 場外発売場の新設及び活性化

- ①ポートレースファンの獲得に向けて、県内外で場外発売場の設置を推進します。
- ②BTS オラレ美馬や BTS 土佐の運営委託事業者と定期的に意見交換を行い、課題の洗い出しや対応策を検討する等、連携を行い、活性化を図ります。

本場活性化戦略

1. 本場売上の向上

(1) SG 競走等の誘致（再掲）

- ①年間売上額の増加や既存ファンの満足度向上、新規ファンの獲得を図るため、SG 競走や PG I 競走をはじめとする全国発売競走を誘致します。

(2) 場内イベントの開催及びサービスの充実

- ①家族や女性向け等様々な世代や性別ごとにターゲットを絞った場内イベントの企画を行います。企画にあたっては、AI を活用した入場者動向等のデータ活用を検討します。
- ②長期休暇等のレース非開催日に本場を一般開放し、イベントの開催に合わせ選手の訓練や模擬レースを行う等、ボートレースを見学してもらう機会を創出します。
- ③キャッシュレスカード会員や指定席利用者の購買意欲増進、女性客の増加に向けた企画を検討・実施します。
- ④来場者に快適な空間を提供するため、施設の改善やサービスの向上に努めます。

(3) 徳島県支部選手等の露出拡大及び育成

- ①選手がテレビ、ラジオ等へ出演する機会を創出するとともに、トークショーや選手ペアボート等のイベントを実施します。
- ②選手の魅力を伝える PR 動画を制作し、ユーチューブ等で配信することにより、既存ファンの満足度向上に努めるとともに、新規ファンの獲得やボートレーサーを目指すきっかけづくりを行います。
- ③新聞広告やウェブサイト等を通じて選手募集の告知を行うとともに、日本モーターボート競走会鳴門支部と連携しながら定期的に学校訪問やレース場の見学会等を実施します。
- ④若手レーサーが地元レースへの出場機会を増やせるよう関係団体と協議します。
- ⑤日本モーターボート競走会鳴門支部や中四国支局が行う模擬レース、有力選手等による指導、支部自主訓練日数の拡大を検討します。
- ⑥日本モーターボート競走会鳴門支部と連携し、実績のある元選手がボートの操縦技能やモーター整備の技術等を指導する講習会等の開催を検討します。

(4) ポートレーススマートスタジアムの推進

- ①大型映像装置の改修や対岸カメラの設置、好きな角度でのライブ観戦、タブレット、モニターの増設等、場内向けのポートレース鳴門独自の映像提供について検討します。
- ②大型映像等の演出による観客の盛り上げ等、本場の楽しみの創出を検討します。

(5) SNS 等の活用

- ①フェイスブックやツイッターの他、ウェブ広告等を活用しポートレース鳴門の PR をはじめ、本場でのイベント情報、グレードレースの告知等を行います。

(6) 地域の事業者との連携

- ①鳴門市の関係部局や関係団体、市内事業者等と連携し、本場内で開催されるイベントの魅力向上に努めます。
- ②イベント開催時に市内店舗で使用できる商品券や市内事業者の商品を配布する等集客を高めるとともに、地場産業の振興を図ります。
- ③鳴門市の関係部局や関係団体と連携し、ポートレース鳴門を観光資源の一つとして誘客に繋げる活用を検討します。
- ④ポートレース場に隣接する温浴施設や整備予定の RV パークとの連携をさらに強化します。

(7) ポートレース鳴門の PR

- ①徳島県内や関西系列テレビの CM 放送、県内大型商業施設等へのポートレースの PR ポスターの掲示やチラシの設置、映画館での CM 放映等による PR を検討・実施します。
- ②県内で開催されるイベントに積極的に出展し、動画放映や場内利用券があたる抽選会を行う等、ポートレース鳴門を PR します。
- ③初心者向けに舟券の購入方法やルール、見どころ等を解説する動画を制作し、動画とリンクさせたパンフレットの作成や新聞広告掲載等を行います。

(8) 関係団体との連携・協力

- ①関係団体との連絡を密にし、共通する内容は連携する等、新たな施策を展開します。
(再掲)
- ②業界の横断的なテーマについて関係団体へ主体的に提案を行います。(再掲)
- ③BOATRACE 振興会によるポートレース活性化事業やその他の支援事業を活用し、市民向けイベント等を積極的に実施します。

2. 場外発売受託売上の向上

(1) エディウィン鳴門の集客力強化

- ①指定席・個室の利用促進及び購買意欲増進に繋がるサービスやイベントを企画・実施します。
- ②AIによる入場者動向や売上傾向等のデータを活用して発売日程等を検討します。

(2) 施設の機能向上

- ①来場者に快適に利用していただくため、場内や映像等の改修や改装等を適宜実施します。

3. 施設整備及び改善

(1) 施設や設備の整備・改修等

- ①耐震性能を有していない整備棟の耐震改修工事や大型映像装置の改修を行います。
- ②更新時期が到来する投票・競技・映像関係機器は、それぞれ最適な機器構成や調達方法を検討し、更新を行います。
- ③安定したレースの開催や施設の長寿命化、改修コストの低減、来場者の満足度向上に向けて適宜施設・設備の整備や改修等を行います。

(2) アセットの有効活用・整理

- ①市民に親しまれる、開かれたレース場を目指して、所有している本場隣接地や旧教育委員会棟等について有効活用や整理を検討します。
- ②ボートレース事業等に必要な資産の購入や交換については、適宜検討を行います。

4. ポートレースパーク化の推進及び地域貢献

(1) ウズパーク、ウズホールの活用

- ①ウズパーク・ウズホールの PR 動画を制作し、WEB サイトで公開する等、動画コンテンツの充実を図ります。
- ②PR 動画をリンクさせたチラシやパンフレットを作成するとともに、動画のリンクを新聞や広報誌、タウン誌に掲載します。
- ③関係団体と連携しながら有名選手を招聘したイベントや 3×3・スケートボード等の大会、子どもや女性、初心者向けの講座等を開催し、ウズパーク・ウズホール利用者の増加を図ります。
- ④スケートパークに観覧スペースを設置するとともに、ウズホールのキッズスペースや図書コーナーの充実による環境整備により、利用促進を図ります。
- ⑤ウズホールや駐車場をイベント会場として開放するとともに、長期休暇やクリスマス等に合わせてイルミネーションやデジタルアート等のイベントを開催します。

(2) なるちゃんホール、ROKU、芝生広場の利用促進

- ①なるちゃんホールや ROKU の貸出について、広報誌やタウン誌への掲載をはじめ、様々な媒体や手法を活用し各施設の PR を行い、利用促進を図ります。
- ②ROKU を活用した初心者向けの舟券講座やトークショー等のイベントを開催します。

(3) 地域貢献

- ①モーターボート競走法の趣旨に基づき、観光に関する事業及びスポーツ事業等各種事業の振興に積極的に取り組みます。
- ②一般会計への貢献のあり方について適宜検討するとともに、その貢献や日本財団の国内外での公益事業の実施について広く情報発信します。

体質改善等の推進

1. 経費の見直し及び組織体制の充実

(1) 開催経費等経費の総点検

- ①施設管理や清掃・警備等委託業務は、業者選定期間に合わせて、業務内容、業務範囲、選定方法等を検討します。その他の経費についても、費用対効果や削減の可能性について適宜検討を行います。

(2) 職員の人材育成

- ①ポートレース業界の研修だけでなく、経理、営業力、企画力等様々な研修に積極的に参加します。
- ②ポートレース事業に関連する資格取得等を推進します。

(3) 専門的知識をもつ人材確保

- ①ポートレース事業に精通する人材や専門的技術を有する人材を確保し、戦略的に施策を推進するとともに、職員のスキルアップと知識の習得を図ります。
- ②会計や税務、法務等の専門家に相談できる体制を充実させ、業務の適正化・効率化を図ります。

(4) 働き方改革への対応

- ①費用対効果を検証しながら業務の見直しを行います。
- ②業務の割り振りを検討する等、時間外労働の抑制を図ります。
- ③連続休暇や計画的休暇を推奨し、年次有給休暇の取得を促進します。
- ④リモート会議やペーパーレス、在宅勤務等を推進し、業務の効率化や簡素化、感染症対策への取組みを図ります。

2. 危機管理等対応及びギャンブル等依存症対策

(1) 地震、感染症、テロ、脅迫をはじめとする危機事象への対応

- ①地震・津波・火災等の発生時に来場者を安全に避難させるため、定期的に職員や委託業者による避難訓練を行います。また、テロや脅迫を想定した訓練も適宜実施します。
- ②ウズホールや本場を災害時の避難所や緊急避難場所として利用できるよう鳴門市の危機管理部局と協議を行います。
- ③来場者の安全を確保するため、AI を活用した自然災害や火災、事故等の情報分析・配信を検討します。
- ④来場者の災害時用非常食を備蓄するとともに、鳴門市が行う災害物資の備蓄場所にポートレース場の空きスペースを提供します。
- ⑤ポートレース業界全体の指針としてポートレースコロナ対策決定本部で決定した「モーターボート競走における新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドライン」等に準じ新型コロナウイルス感染症の感染防止を図ります。

(2) フェーズフリー機能の充実

- ①日常時にも非常時にも活用できる物品を積極的に購入するとともに、施設の建設や改修時にはフェーズフリーの観点に基づいた整備に努めます。
- ②ウズパーク・ウズホールをフェーズフリーの学習の場として活用します。

(3) SDGs の取り組み

- ①SDGs（持続可能な開発目標）は、2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193か国が2016年から2030年の15年間で達成するために掲げた17の目標です。ポートレース事業を通じて関係する目標に取り組みます。



(4) ギャンブル等依存症対策推進基本計画に基づく適切な対策の実施

- ①場内にある相談窓口やポートレース鳴門 WEB サイト、場内ポスターや各種チラシ等によりギャンブル依存症予防回復支援センターサポートコールの周知を行います。
- ②関係団体と連携し、ギャンブル等依存症対策推進基本計画に基づく対策を実施します。

ポートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 収支目標及び収支計画

(1) 収支目標

- I. 毎年度事業利益 20 億円以上確保することを目指します。
- II. 計画終了時に積立金 160 億円を達成します。

※事業利益は鳴門市一般会計繰出金と純利益を合わせた額

(2) 収支計画

令和3年度から令和8年度までの6年間の収支計画は別表のとおりです。

ポートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 に掲げる各種施策の実施前と実施後の収支を掲載しています。

【算出の方法① 施策実施前・実施後共通】

1. 令和3年度の収益的収入については、令和3年度当初予算（案）の額とする。
2. 令和3年度の収益的支出については、施策実施前の繰出金を除き、令和3年度当初予算（案）の額とする。
3. グレードレースのうち SG・PG I 開催は、開催決定分までの見込みとする。
（令和3年度 PG I ボートレースバトルチャンピオントーナメント開催）
4. グレードレースのうち GI 四国地区選手権は、令和4年度以降2年に1度の開催見込みとする。（令和3年度、令和4年度、令和6年度、令和8年度開催）

【算出の方法② 施策実施前】

1. 過去の売上減少率を参考に、令和4年度以降、営業収益のうち舟券売上金及び場外発売受託事業収益が年2.5%ずつ、5年間で約12%減少する見込みとする。
2. 収益的支出については、売上に連動する費用を除き、令和3年度並みの見込みとする。

【算出の方法③ 施策実施後】

1. 営業収益のうち舟券売上金については、令和3年度からの減少をくい止め、売上を維持する。場外発売受託事業収益については、年2.5%減少する見込みを、総務省が示す都道府県別人口減少率の年1.0%の減少にとどめる。
2. 収益的支出については、売上に連動する費用を除き、新聞広告費や広告宣伝費を増額させ売上向上施策を推進する。
3. 資本的支出については、施設改善等のため、令和5年度以降、施策実施前より毎年度3億円増とする（累計12億円）。

第3章 ポートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021 収支目標及び収支計画

【収支計画①】 施策実施前

(単位:億円)

		令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2025年度)	
		予算	見込	見込	見込	見込	見込	
収益的 収支	収入	営業収益	531.82	466.54	434.12	443.50	418.54	421.61
		営業外収益	0.83	0.77	0.77	0.64	0.64	0.64
		特別収益	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		計	532.66	467.31	434.90	444.14	419.18	422.24
	支出	営業費用	492.04	433.36	405.91	414.49	394.57	396.98
		繰出金	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		公営競技納付金	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
		営業外費用	0.07	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
		その他	1.57	3.57	4.88	5.47	3.66	3.66
		計	497.68	442.49	416.35	425.52	403.79	406.20
純利益		34.98	24.82	18.54	18.62	15.39	16.04	
事業利益		38.98	28.82	22.54	22.62	19.39	20.04	
積立金(残高)		136.24	154.78	154.24	147.81	156.47	166.14	
資本的 収支	収入	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	支出	15.29	6.00	20.40	26.87	6.97	6.97	
	補填財源使用額	▲ 15.29	▲ 6.00	▲ 20.40	▲ 26.87	▲ 6.97	▲ 6.97	

【収支計画②】 施策実施後

(単位:億円)

		令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2025年度)	
		予算	見込	見込	見込	見込	見込	
収益的 収支	収入	営業収益	531.82	478.34	464.33	485.99	470.47	485.67
		営業外収益	0.83	0.77	0.77	0.64	0.64	0.64
		特別収益	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		計	532.66	479.11	465.10	486.63	471.11	486.31
	支出	営業費用	492.04	444.22	432.48	451.57	439.69	452.49
		繰出金	30.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
		公営競技納付金	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		営業外費用	0.07	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
		その他	1.57	3.57	5.16	5.74	3.93	3.93
		計	523.68	453.86	439.69	459.38	445.69	458.48
純利益		8.98	25.25	25.41	27.26	25.42	27.83	
事業利益		38.98	27.25	27.41	29.26	27.42	29.83	
積立金(残高)		106.24	125.78	129.51	129.36	145.29	163.23	
資本的 収支	収入	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	支出	15.29	6.00	23.40	29.87	9.97	9.97	
	補填財源使用額	▲ 15.29	▲ 6.00	▲ 23.40	▲ 29.87	▲ 9.97	▲ 9.97	

【施策効果】

■繰出金

施策実施前が累計 24 億円、施策実施後が累計 40 億円で、**16 億円増**となります。

■公営競技納付金

施策実施前が累計 7.5 億円、施策実施後が累計 4 億円で、**3.5 億円減**となります。

■事業利益

施策実施前が累計 152.39 億円、施策実施後が累計 180.15 億円で、**27.76 億円増**となります。

■積立金

当年度純利益を含めた剰余金を処分した後の建設改良積立金及び利益積立金の残高で、施策実施前が 166.14 億円、施策実施後が 163.23 億円となり、2.91 億円減となります。この要因は、施策実施後について、資本的支出を累計 12 億円多く支出するためです。

※令和 4 年度以降の各年度の見込金額は、令和 3 年 1 月末時点で計上した金額を記載しているため、各年度の予算額を表したものではありません。各年度の予算額については、開催日数や売上状況等をもとに決定していきます。

※今後、新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響を受ける等想定外の事象が生じた場合は検証のうえ必要に応じ見直すこととします。

ボートレース鳴門経営戦略アクションプラン 2021

策定年月日 令和3年3月

編 集 鳴門市企業局

ボートレース企画課・ボートレース事業課

〒772-8510 徳島県鳴門市撫養町大桑島字凜岩浜 48-1

TEL088-685-8111 FAX088-685-1342

公式WEB サイト <http://www.n14.jp/>

E-mail br_kikaku@city.naruto.i-tokushima.jp



ボートレース鳴門マスコットキャラクター

なるちゃん