

# 第5回名古屋競馬経営改革委員会

平成25年2月1日(金)  
午後1時から午後4時30分まで  
愛知県三の丸庁舎8階801会議室

## 1 あいさつ

## 2 議 題

(1) 愛知県競馬組合の経営診断とその評価について

(2) 売上の増加が期待できるものについて

(3) 経費の削減が期待できるものについて

(4) 今後の検討スケジュールについて

## 3 その他

## 第5回名古屋競馬経営改革委員会配布資料一覧

- 〔資料1〕 愛知県競馬組合の経営診断の結果（概要）
  - 〔資料2〕 シミュレーション後に可能となった経費削減策
  - 〔資料3〕 オートレースにおける払戻し率引下げの影響
  - 〔資料4〕 売上増と経費削減の取組
  - 〔資料5〕 作業部会における論点整理
  - 〔資料6〕 今後の検討スケジュール
- 〔その他配布資料〕
- ・ 配席図

# 配 席 図

傍聴者席

記者席

あいち産業振興機構 担当者					

豊 明 市	名 古 屋 市	石 黒 畜 産 課 長 愛 知 県	井 上 主 幹 愛 知 県	坪 井 事 務 局 組 長 愛 知 県	小 崎 課 長 愛 知 県
-------------	------------------	---	---------------------------------	--	---------------------------------

吉 井 課 長 豊 明 市	鈴 木 課 長 名 古 屋 市	中 野 部 長 愛 知 県	星 田 次 長 愛 知 県	久 野 技 監 愛 知 県	若 松 副 管 理 者 愛 知 県
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---

中日新聞社 中日スポーツ総局 報道部長 増田 護
労働相談弁護士 西脇 明典
都市調査室 代表 高田 弘子

名古屋商工会議所 常務理事・事務局長 古橋 利治
三菱UFJリサーチ& コンサルティング 研究開発第2部長 永柳 宏
名古屋大学大学院 経済学研究科 教授 小川 光

**【座 長】**  
 中京大学  
 理事・総合政策学部教授  
 奥野 信宏

出入口

出入口

## 愛知県競馬組合経営診断の結果（概要）

● 診断委託先：公益財団法人あいち産業振興機構／委託期間：平成 24 年 7 月～平成 25 年 1 月

## 1 経営シミュレーション結果

## (1) 本場維持

(払戻率 75%のまま、売上伸び率は 98%と仮定)

単位：百万円（百万円未満切捨）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H24～30 計
売上(A)	17,321	16,052	16,080	16,402	16,123	15,837	15,556	15,281	15,012	
費用(B)	17,672	16,125	16,158	16,465	16,308	16,040	15,880	15,654	15,503	
利益(A-B)	▲350	▲73	▲77	▲62	▲184	▲203	▲323	▲373	▲490	▲1,716

## (2) 本場維持

(払戻率 H26 から 70%に引下げ、売上伸び率は 98%と仮定)

単位：百万円（百万円未満切捨）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H24～30 計
売上(A)	17,321	16,052	16,080	16,402	16,123	15,837	15,556	15,281	15,012	
費用(B)	17,672	16,125	16,158	16,465	15,667	15,411	15,263	15,049	14,909	
利益(A-B)	▲350	▲73	▲77	▲62	456	425	293	232	103	1,370

## (3) 弥富移転（H26 に移転しナイター競馬を実施）

(払戻率 H26 から 70%に引下げ、売上伸び率は門別を参考に H28 まで 100%、H29 から 95%)

単位：百万円（百万円未満切捨）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H24～30 計
売上(A)	17,321	16,052	16,080	16,402	16,320	16,328	16,334	15,627	14,953	
費用(B)	17,672	16,125	16,158	16,465	15,998	15,968	16,037	15,443	14,944	
利益(A-B)	▲350	▲73	▲77	▲62	321	359	297	184	9	1,031

※ ただし、移転に際しての建設費・償還費を含んでいない。

・シミュレーション結果によると、平成 26 年度から払戻率を 70%まで引き下げた場合は、一定期間の経営改善効果が望める。しかし、他の競馬場と払戻率に差がある場合には売上が減少することが否定できない。

・経済的観点からすると黒字が続く間は営業することが、資金を最大限回収する（累積赤字を減らす）こととなる。

・ただし、払戻率引下げ前の 24、25 年度はモラルハザードに陥らないよう、少なくとも 25 年度は黒字転換するというような厳しい経営目標を掲げ、経営状況を監視し続ける必要がある。

・なお、弥富移転でのナイター開催は、不確実性が非常に高く、税の投入による設備投資が事実上不可能な現状では、実行可能性が低いと言わざるを得ない。

## 2 今後のあり方に関する提言

## 財務分析を踏まえた提言

- 複式簿記の導入（組合の経営内容・財務状態を正確に把握し、費用と財産変動を総合管理するため）
- 固定費の削減（人件費の削減 随意契約の見直し 義務的ではない補助金・負担金の見直し 効果のある広報の実施 警備費の見直し など）
- 本場開催日数の縮小（現在の開催日数は過大 採算性の悪いレースの開催は取り止めて日数を縮小し、事業規模を適正化すべき）

## より魅力的な名古屋競馬にするための提言

## (1) 売上の増加が期待できる取組

- インターネットによる前日発売の開始（ネット客数UP）
- 組合馬主制度の積極的展開（本場客数UP）
- 魅力あるレースの提供（客単価UP）

## (2) 経費の削減が期待できる取組

- インターネット販売手数料、インターネット電話投票販売手数料の削減交渉に継続的に取り組むべき

## (3) 既存顧客へのサービスを充実させる取組

- 余暇を過ごす場所や仲間同士が交流する場所の提供（本場客へのサービス）
- 有益な情報の積極配信（ネット客へのサービス）

## (4) 新規顧客の来場が期待できる取組

- JRA馬券購入来場者を対象としたイベントの開催
- 魅力ある飲食店作り
- 乗馬体験やポニーとのふれあいなどのイベント開催
- 夜店の開催

## シミュレーション後に可能となった経費削減策について

平成 25 年 2 月 1 日  
愛知県競馬組合

### 1 第 1 スタンド投票所の閉鎖

本場入場者、馬券売上の減少に伴い、平成 25 年 4 月から投票窓口の集約化を実施し、投票事務経費の削減を図る。

(1) 経費削減見込額 12,575 千円  
(保守経費 4,403 千円、委託経費 8,172 千円)

(2) 見直し内容

第 1 スタンド 1 階、2 階投票窓口の閉鎖により、投票窓口要員 8 名、保守要員 1 名分の委託経費を削減

(参 考)  
本場投票窓口の状況

区 分	発売窓口	払戻窓口	発払窓口	計	備 考
第1スタンド1階	8	2		10	平成25年度閉鎖予定
第1スタンド2階	4 (4)	2		6 (4)	平成25年度閉鎖予定
第2スタンド1階(中)	8		8	16	稼働中
第2スタンド1階(北)	8	3		11	稼働中
第2スタンド(グリーンホール)	18	3		21	稼働中
第2スタンド(特別観覧席)	6		2	8	稼働中
外向場外(早朝発売)	3	1		4	稼働中
計	55 (4)	11	10	76 (4)	

(注)カッコは、有人窓口で内数  
窓口数は、通常の名古屋競馬開催時のもの

### 2 インターネット投票委託料の引き下げ

平成 25 年 3 月から、インターネット投票委託事業者（オッズパーク、競馬モール）が共同 T Z S に加入することにより、N R S システム使用料が廃止となることから、委託手数料が 1 % 引き下げとなる。

経費削減見込額 51,000 千円

(単位：千円、%)

	平成24年度売上見込額	平成25年度委託料率による委託額 a	平成24年度委託料率による委託額 b	差引 a-b
オッズパーク (ARS)	128,639	12,156	13,507	△ 1,351
オッズパーク (ネット)	2,825,320	341,157	370,823	△ 29,666
競馬モール	1,996,583	209,641	230,605	△ 20,964
計	4,950,543	562,955	614,936	△ 51,981

(参 考)

委託手数料率の状況

	平成25年度 a	平成24年度 b	差引 a-b
オッズパーク (ARS)	9.0%	10.0%	△ 1.0%
オッズパーク (ネット)	11.5%	12.5%	△ 1.0%
競馬モール	10.0%	11.0%	△ 1.0%

※共同 T Z S (地方競馬共同トータリゼータシステム)

→地方競馬全主催者が、共同で新たに構築した独自のネットワークシステム  
(全主催者のトータリゼータ (投票集計) システムを一元管理)

N R S システム ((株)日本レーシングサービスのシステム)

→地方競馬関係の場外勝馬投票券発売所(B A O O)運営等を行う民間企業が構築した場間場外接続システム  
(全主催者の個別のトータリゼータ (投票集計) システム同士を接続)

# オートレースにおける払戻し率引下げの影響

図1 1日当たり売得金額

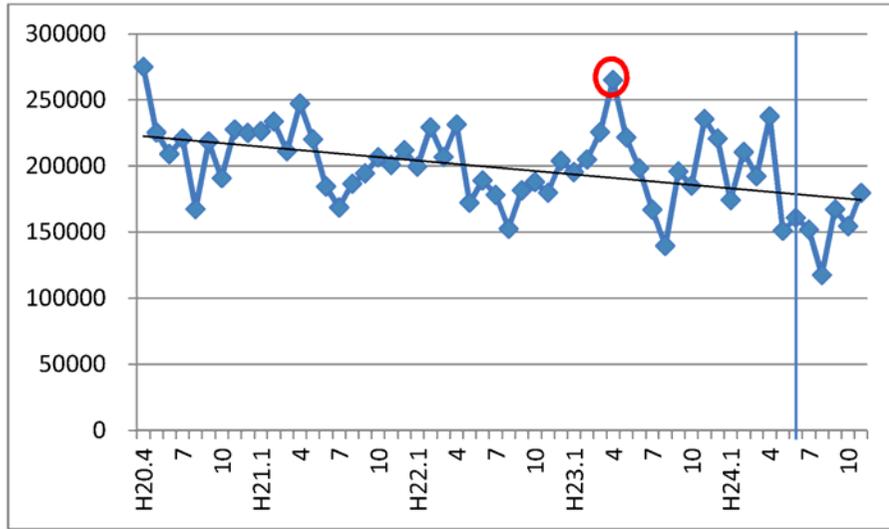


図2 1日当たり入場人員

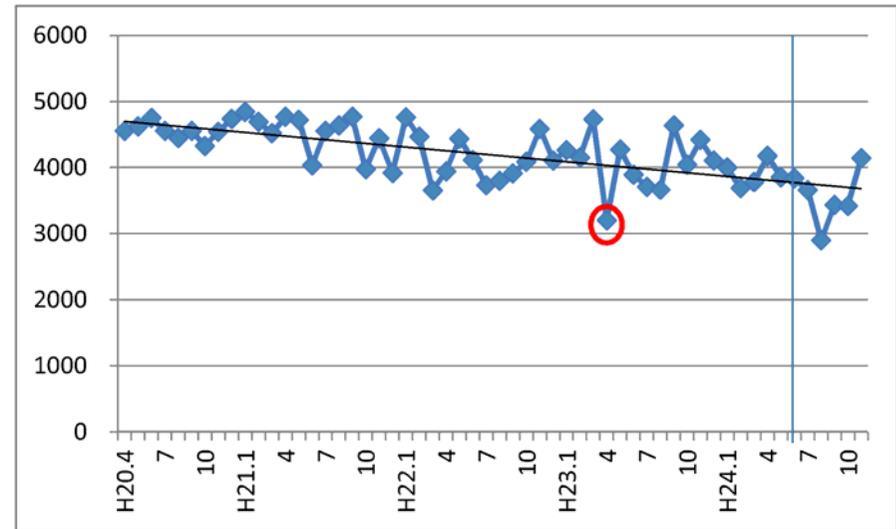


図3 一人当たり売得金額

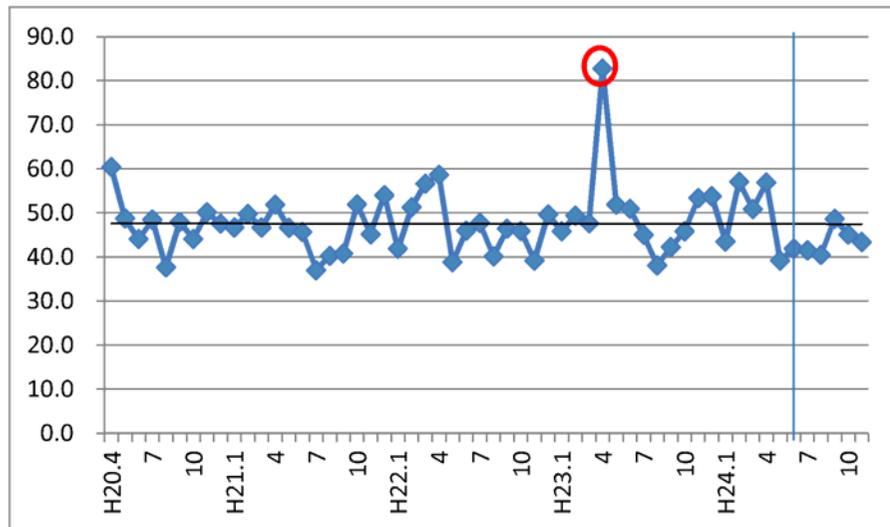


図4 1日当たり場外売得金額

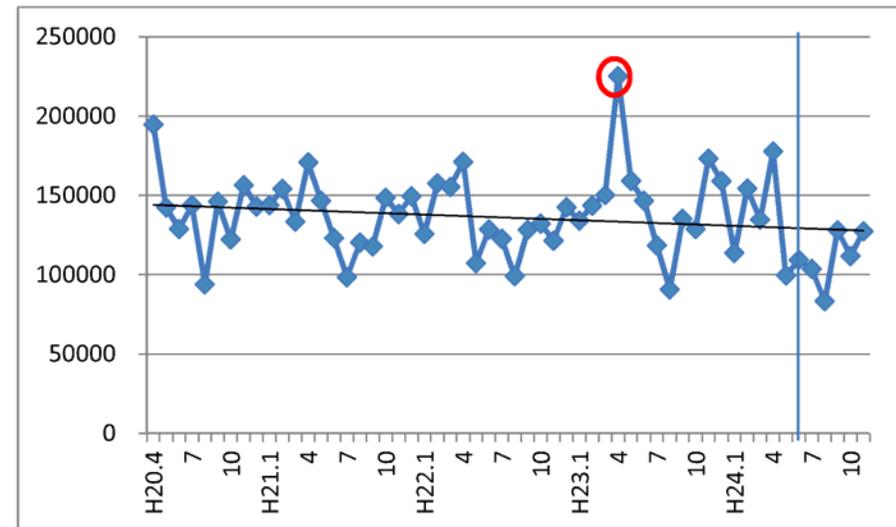


図5 1日当たり電話投票からの売得金額

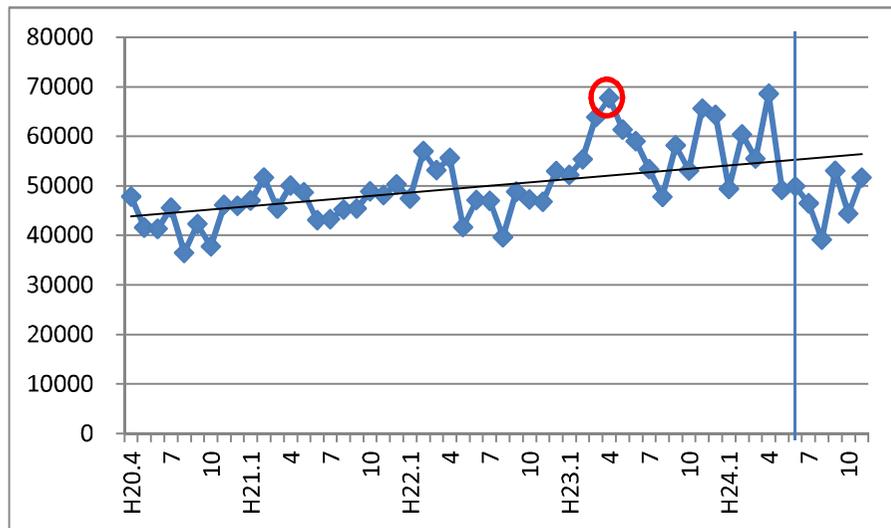
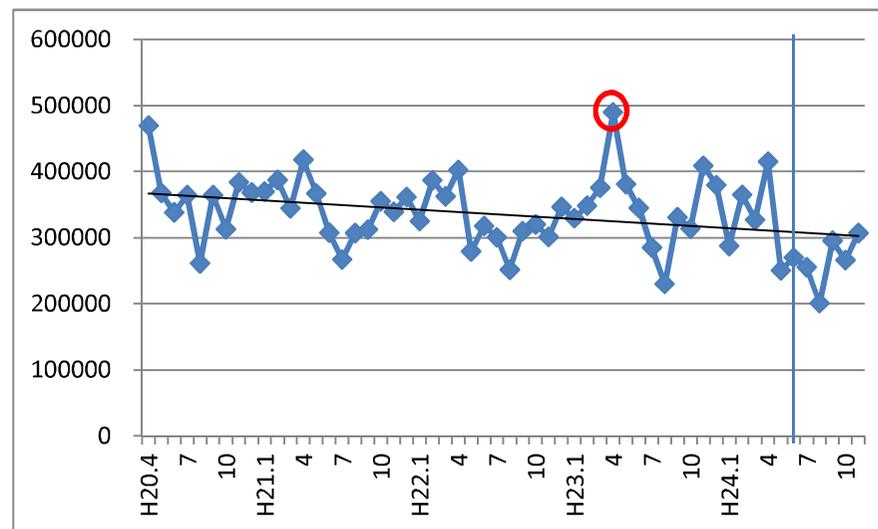


図6 1日当たり場内+場外からの売得金額



1日当たり売得金額

回帰統計	
重相関 R	0.62
重決定 R2	0.38
補正 R2	0.33
標準誤差	25343.96
観測数	56

	係数	t	P-値
切片	218275	29.656	0.000
時間	-611	-2.445	0.018
GW	-4313	-0.361	0.720
払戻率	-30345	-2.316	0.025
震災	69329	2.687	0.010

→ 1ヶ月ごとに611千円(0.3%)減少  
 → 払戻率5%引き下げで30345千円(13.9%)減少  
 → 震災時には69329千円(31.7%)増加

1日当たり入場人員

回帰統計	
重相関 R	0.74
重決定 R2	0.55
補正 R2	0.52
標準誤差	312.16
観測数	56

	係数	t	P-値
切片	4649	51.282	0.000
時間	-15	-4.854	0.000
GW	122	0.827	0.412
払戻率	-284	-1.762	0.084
震災	-894	-2.812	0.007

→ 1ヶ月ごとに15人(0.3%)減少  
 → 払戻率5%引き下げで284人(6.1%)減少(9%有意でやや弱い)  
 → 震災時には894人(19.2%)減少

1人当たり売得金額

回帰統計	
重相関 R	0.68
重決定 R2	0.46
補正 R2	0.42
標準誤差	5.58
観測数	56

	係数	t	P-値
切片	47.0	29.022	0.000
時間	0.0	0.419	0.677
GW	-2.6	-0.979	0.332
払戻率	-4.7	-1.640	0.107
震災	34.9	6.139	0.000

→ 有意な変化なし  
 → 払戻率5%引き下げで4.7千円(10.1%)減(11%有意でやや弱い)  
 → 震災時には34.9千円(74.2%)増加

1日当たり場外売得金額

回帰統計	
重相関 R	0.57
重決定 R2	0.33
補正 R2	0.27
標準誤差	22322.84
観測数	56

	係数	t	P-値
切片	140406	21.658	0.000
時間	-98	-0.444	0.659
GW	-6875	-0.653	0.517
払戻率	-24687	-2.139	0.037
震災	88355	3.888	0.000

→ 有意な変化なし  
 → 払戻率5%引き下げで24687千円(17.6%)減少  
 → 震災時には88355千円(62.9%)増加

### 1日当たり電話投票からの売得金

回帰統計		係数	t	P-値	
重相関 R	0.73	切片	41464	27.039	0.000
重決定 R <sup>2</sup>	0.53	時間	348	6.693	0.000 → 1ヶ月ごとに348千円(0.8%)増加
補正 R <sup>2</sup>	0.50	GW	-2050	-0.822	0.415
標準誤差	5280.42	払戻率	-12713	-4.657	0.000 → 払戻率5%引き下げで12713千円(30.7%)減少
観測数	56	震災	13379	2.489	0.016 → 震災時には13379千円(32.3%)増加

### 1日当たり場内+場外からの売得金

回帰統計		係数	t	P-値	
重相関 R	0.59	切片	358681	26.109	0.000
重決定 R <sup>2</sup>	0.34	時間	-709	-1.520	0.135
補正 R <sup>2</sup>	0.29	GW	-11188	-0.501	0.618
標準誤差	47304.78	払戻率	-55033	-2.250	0.029 → 払戻率5%引き下げで55033千円(15.3%)減少
観測数	56	震災	157685	3.274	0.002 → 震災時には157685千円(44.0%)増加

### 【まとめ】

- ①傾向的に1日当たり売得金は減少しているが、その原因は、入場者数の減少にある。入場した人が賭ける金額に有意な変化は見られない。
- ②震災時には入場者数が減少したが、入場した人たちは大きく賭金を増やしている
- ③払戻率5%の引き下げで入場人員が6%、一人当たり賭金が10%減少した(が証拠としては若干弱い;有意水準約10%)
- ④傾向的に電話投票からの売得金が増えているお蔭で、場外からの売得金が傾向的に低下しているということはない
- ⑤震災時には場外(電話投票含む)からの売得金が大きく増えている
- ⑥払戻率5%の引き下げは電話投票からの売得金を31%程度低下させている。結果として、場外からの売得金も18%程度低下している

## 売上増と経費削減の取組

## 【売上の増加が期待できるもの】

競馬組合の主な取組 <u>下線部はH25からの新規</u> (第2回委員会で説明)	●経営診断報告書提言 ○その他のアイデア	備考								
<p><b>【新規ファン獲得のための企画】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レディースデー(女性火曜入場無料)</li> <li>・ファミリー層向けイベント(夏まつり(縁日)、ミニチュアホース)</li> <li>・マスコットキャラクターの公募・命名(ドリームゲッターズ)</li> <li>・デビュー競走馬の名前募集企画</li> <li>・名古屋けばばフォトコンテスト企画</li> <li>・他場ナイター競馬受託発売の拡大(会社帰りのサラリーマン向け)</li> </ul> <p><b>【積極的な情報発信】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マスコミへの積極的な情報提供</li> <li>・リアルタイムな情報発信のためホームページを刷新</li> </ul> <p><b>【特にネット利用者向けの情報】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CS放送による実況中継</li> <li>・CATVによるダイジェスト放送の放映</li> <li>・競馬専門誌による無料予想出走表の配信</li> <li>・スマートフォン対応として、ユーストリームによる競馬実況中継の配信</li> </ul> <p><b>【各種イベント(競馬関係者と協力)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・名古屋競馬場秋まつりの開催</li> <li>・トレセン見学ツアー及びジョッキーとのソフトボール大会</li> <li>・ジョッキーオークション、サイン会</li> </ul> <p><b>【交通機関とのタイアップ企画】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あおなみ線往復切符利用客に有料席サービス</li> <li>・地下鉄・バスの1日乗車券・土日エコ切符利用者の入場無料</li> <li>・あおなみウォーク、駅近ウォーク</li> </ul> <p><b>【番組編成の見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実力が拮抗した魅力あるレースをファンに提供するための見直し</li> </ul> <table border="1" data-bbox="210 1480 1130 1650"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>主な見直し点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22</td> <td>転入馬(JRA)の格付け、番組賞金の調整額 等</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>転入馬の控除率、出走制限馬の転入条件 等</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>階級別格付賞金、賞金控除率、級別番組編成のグループ分け 等</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>【広く公募による冠協賛レースの導入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・17年度から公募による冠協賛レースを実施</li> </ul> <p><b>【専用場外の新設】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大須場外(H19開設)</li> </ul>	年度	主な見直し点	22	転入馬(JRA)の格付け、番組賞金の調整額 等	23	転入馬の控除率、出走制限馬の転入条件 等	24	階級別格付賞金、賞金控除率、級別番組編成のグループ分け 等	<p><b>【余暇を過ごす場所や仲間同士が交流する場所の提供(本場来場顧客へのサービス)】</b> (P52)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●近年高齢化しているファンにとって名古屋競馬は、余暇を過ごす場所や仲間同士が交流する場所になっていることを踏まえ、現在廃業している場内飲食店や使用されていないスペースなどを来場者に休憩所として提供することで、顧客満足度の向上を図る。</li> </ul> <p><b>【組合馬主制度の積極的展開(本場来客数の増加策)】</b> (P51)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●友人や家族など気の合った仲間同士が3~10人のグループにより、競走馬を所有・出走させることができ「組合馬主制度」を積極的に展開し、本場来客数を増加。</li> </ul> <p><b>【有益な情報の積極配信(ネット利用顧客へのサービス)】</b> (P52)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現在でも様々な有益情報を配信しているが、さらにネット顧客の利便性を向上させることで、ネット顧客の固定化を図る。</li> </ul> <p><b>【インターネットによる前日発売の開始(ネット利用客数の増加策)】</b> (P51)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●馬券を前日に前売り発売する。名古屋競馬でも以前は窓口で前日発売を実施していたが、窓口利用者が少なくて休止した。ネットの利用者が増加しているという販売形態の現状を考えると、インターネットによる前日発売はネット利用客数の増加策として有効。</li> </ul> <p><b>【ツアー客の誘致】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○外国人ツアー客など団体旅行の観光コースに入れてもらうよう、旅行業者に働きかける。</li> </ul> <p><b>【魅力あるレースの提供(客数・1人あたり発売額の増加策)】</b> (P51)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●来場意欲や馬券の購買意欲を喚起するような面白い競走を常に行う。「出走馬」や「レース内容」がその競走の面白さを左右する重要な要素。「出走馬」の価値を上げるために、<u>スターホースの育成に関係者が一丸となって取り組み</u>、「レース内容」の価値を上げるために、<u>レース数を絞ることによって多頭数のレースを増やし</u>、また、初心者でも<u>わかりやすいレース体系に整備</u>すべき。</li> </ul> <p><b>【冠協賛レースの協賛金を賞金に充当】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○現在は、協賛商品などを賞金とは別に贈与しているが、協賛金を賞金の財源に充当することも検討</li> </ul> <p><b>【オーナー式場外馬券売場の増】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○今後も引き続き検討</li> </ul>	
年度	主な見直し点									
22	転入馬(JRA)の格付け、番組賞金の調整額 等									
23	転入馬の控除率、出走制限馬の転入条件 等									
24	階級別格付賞金、賞金控除率、級別番組編成のグループ分け 等									

<p><b>【広域発売連携】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他地区との連携による広域発売の拡充</li> <li>地方競馬主催ダートグレード競走の全レース発売</li> <li>リレーナイター発売</li> <li>三場発売（昼併売2場＋ナイター1場）</li> <li><u>川崎専用場外施設(浜松)で、4R～最終Rまで全開催日発売（H25.3予定）</u></li> </ul> <p><b>【JRA との相互委託発売】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I-P-A-Tによる委託発売</li> <li><u>JRA馬券の受託発売（H25.3予定）</u></li> </ul> <p><b>【その他収入の拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>敷地を利用した広告利用（広告看板の設置）</li> <li><u>バス発着場跡地など一部敷地の短期貸付の検討</u></li> </ul> <p><b>【地元や社会への貢献】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>盲導犬募金箱の設置、児童虐待防止イベント、ホースセラピーイベントを実施</li> <li>場内で県内名産品の配付や物販（市町村や商工会へ協力依頼）</li> <li>場内イベントでの地元小中学校吹奏楽部、地元アマチュアバンドなどのコンサート</li> </ul>	<p><b>【JRA馬券購入来場者を対象としたイベントの開催】（P52）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JRA馬券の発売開始に伴い、今まで来場したことのない競馬ファンが来場する可能性がある。また、ウインズ名古屋（JRAの場外馬券施設）が改築工事に入ることは、名古屋競馬にとって来場者を増やす「機会」となる。この「機会」を生かしたイベントを積極的に開催すべき。</li> </ul> <p><b>【魅力ある飲食店作り】（P53）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現状は、場内の飲食店に魅力があるとは言えない。場内にいるファンだけでなく場外を通行する大勢の人も顧客と捉え、組合主導で店舗およびメニューの開発に取り組むことを提案。「この料理を食べるために名古屋競馬に来場する人をつくる」ことを目標。</li> </ul> <p><b>【駐車場の有料化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JRA馬券発売時（土日）の駐車場利用について、利用状況を見ながら有料化を検討</li> </ul> <p><b>【乗馬体験やポニーとのふれあいなどのイベントを開催】（P53）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既に行われているが、今以上の来場意欲の刺激は可能。名古屋競馬の強みである利便性の良さを生かしたプロモーション方法で再度このイベントに取り組むことを提案。「（名古屋市中心部から）15分で乗馬やポニーとふれあうことができる」といったキャッチフレーズを使えば、他の乗馬施設や同様のイベントとの差別化も可能。</li> </ul> <p><b>【夜店の開催】（P53）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>夕方から場内を開放し夜店を開催することで地域住民に交流の場を提供。他場のナイター発売にあわせて開催することで、売上増やナイター開催に対する抵抗感の低減にもつながる。</li> </ul> <p><b>【馬産地と連携した物産展】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>北海道を始めとする馬産地の物産展の展開</li> </ul> <p><b>【場内のペインティング】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>美大生らによる場内ペインティング</li> </ul>	
--	--	--

## 【経費の削減が期待できるもの】

競馬組合の主な取組 <u>下線部はH25からの新規</u> (第2回委員会で説明)	経営診断報告書提言、その他のアイデア	備考
<p><b>【賞金・諸手当】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賞金・諸手当単価減 総額約17%カット（H23）</li> </ul> <p><b>【職員給与等の抑制】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員数の減員（H17：37人→H23：30人）</li> <li>給与抑制 期末手当：副管理者△30%、管理職△25%、一般職△20%</li> </ul> <p><b>【自前で経費削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競馬関係者ととも場内一斉清掃（H24）</li> <li>職員総出で、定期的に、場内の草刈りや本馬場の石拾いなど実施</li> </ul> <p><b>【民間委託の拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>警備、清掃、TV放映、広報などの業務のほかに、順次拡大</li> </ul>	<p><b>【支出項目別の目標値の設定】（P24）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賞金・諸手当、人件費、委託料など各支出項目別に収入額に対する割合の目標値を定める必要がある。期中では、各支出項目別の累積支出額がその時点での収入総額に対してどれくらいの割合なのか観測し、期中で随時支出の見直しが図れるような体制にしなければならない。</li> </ul> <p><b>【人件費】（P24～26）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>まだ削減の余地がある。業種が比較的近い同規模の民間企業の平均給与手当額と比べて高い。当組合が赤字企業であるという事を考えると賃金体系の見直しが必要。</li> <li>「管理職手当の見直し」、「賞与（期末・勤勉手当）を業績連動にする」という方法がある。現在も賞与の一部カットを実施しているとはいえ、赤字企業であるという実態を考えると、単年度黒字を達成するまでは、更なる見直しを行うことも選択肢の一つ。</li> <li>労働分配率も高い。</li> <li>総務管理部門の事務作業の洗い出しが必要。</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ H17～ 投票窓口業務（本場、中京場外、サンアール弥富・磯部）を委託</li> <li>・ H17～ 地方競馬共同場外発売所（BA00）における場外発売運営業務を委託</li> <li>・ H18～ インターネット投票システムを利用する投票業務を委託（オッズパーク、楽天競馬）</li> <li>・ H24～ 投票システム制御センターの運用業務を委託</li> </ul> <p><b>【任意補助金の廃止・縮小】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 名古屋競馬場周辺 3 学区、1 町内会への補助金を H17 と H23 に減額</li> </ul> <p><b>【開催日数の削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 笠松競馬、金沢競馬との重複開催の調整などにより開催日を漸減 開催日数の推移</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年 度</th> <th>16</th> <th>17</th> <th>18</th> <th>19</th> <th>20</th> <th>21</th> <th>22</th> <th>23</th> <th>24</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>開催日数</td> <td>129</td> <td>128</td> <td>131</td> <td>129</td> <td>129</td> <td>130</td> <td>123</td> <td>122</td> <td>122</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>【物件費の削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投票業務の合理化・自動化</li> <li>・ 清掃業務の配置人員・回数の見直し</li> <li>・ 警備業務の配置の見直し</li> <li>・ 無料ファンバス運行の取り止め</li> <li>・ TV 放映業務の撮影箇所数の見直し</li> <li>・ JRA の自動発売機更新時に使用可能な機器払い下げを受け設置（H24.12）</li> <li>・ 競争入札の拡大</li> <li>・ 第 1 スタンド投票所の閉鎖 年間▲12,575 千円 ※シミュレーション後に可能となったもの</li> </ul> <p><b>【インターネット手数料の 1%削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オッズパーク及び楽天の手数料 1%削減 年間▲約 51,000 千円 ※シミュレーション後に可能となったもの</li> </ul>	年 度	16	17	18	19	20	21	22	23	24	開催日数	129	128	131	129	129	130	123	122	122	<p><b>【交付金・負担金の見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 削減交渉の余地があると思われるものがある。支給相手との交渉で支払い自体を無くすか、もしくは減額できないか、検討すべき。</li> </ul> <p><b>【開催日数の縮小】</b>（P27～30, 50）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在の本場での競馬開催日数は過大と言える。事業効率を上げるために開催日数の縮小等で事業規模の適正化を図るべき</li> </ul> <p><b>【委託料：随意契約の見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの業務を外部委託しているが、ほとんどの契約が随意契約で、毎年度、殆ど同じ会社が受注をしているケースが目立つ。「本当に随意契約が適しているのか」、「もっと安価で発注できる企業があるのではないか」今一度見直しを行うべき。</li> </ul> <p><b>【広告・販売促進費：費用対効果の視点で見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 費用対効果を見据え、たとえば、インターネット販売が増加している現状で本場でのイベント開催の効果がどの程度あるのか、もっと効果のあるイベントを提案できる代理店は無いのか等の視点から見直しを行うこと。広告宣伝・販売促進のターゲットや内容の再定義を行い、現状に即した効果のある広告宣伝を実施すること。</li> </ul> <p><b>【警備費：職員との重複見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 警備業務は外部委託しているが、正規職員 2 名と嘱託職員 6 名も警備に従事している。重複している部分が無いか確認し、職員対応が可能な部分まで委託しているのであれば警備の委託範囲を見直す等、効率化による削減の余地が無いか検討すべき。</li> </ul> <p><b>【インターネット販売手数料、インターネット電話投票販売手数料の削減】</b>（P51）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 つの販売手数料削減の交渉にも継続的に粘り強く取り組むべき。</li> </ul>	
年 度	16	17	18	19	20	21	22	23	24													
開催日数	129	128	131	129	129	130	123	122	122													

**【その他の経営改善策】**

競馬組合の主な取組 下線部は H25 からの新規 (第 2 回委員会で説明)	経営診断報告書提言、その他のアイデア	備考
<p><b>【企業会計の導入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>24 年度決算から財務諸表を作成予定</u></li> </ul> <p><b>【関係者と経営情報の共有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合内部に経営改善検討チームを設置（H24.8）</li> <li>・ 情報共有化を図るため、きゅう舎関係者とは随時、意見交換</li> <li>・ 名古屋競馬振興協議会（きゅう舎関係者、装蹄師会、売店組合、専門紙等馬関係者で組織）と年 1 回意見交換</li> </ul>	<p><b>【企業会計の導入】</b>（P15, 30, 50）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組合の経営内容および財務状態を正確に把握し、費用と財産変動を総合管理していくためには、複式簿記の導入が望ましい。経費削減の第一歩として、どの費用が年間でどれくらいかかっているのか、売上に対する貢献はどの程度なのかを測定するうえでも、帳簿書類を整え、勘定科目別に集計し、管理していくようにすべき。</li> </ul> <p><b>【ガバナンスの確立、関係者と経営情報の共有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 売上見込みと実績との差を定期的に馬関係者と情報共有し、収支改善に向けた取組の方向性を共有する。また、現場関係者の提案を受け止める組織を作る。</li> </ul>	

## 作業部会における論点整理

### 1 払戻率引下

- ・長期的には厳しいが、短期的には払戻率引下げにより延命可能ではないか。
- ・払戻率引下げの幅は、一律一斉導入が望ましい。
- ・ファン離れの影響をどの程度見込むのか難しい。6月から払戻率を70%に引き下げたオートレースでは売上が落ちているように見える。払戻率引下げによる利益の全額を見込むことは危うい。
- ・70%まで引き下げても、売上が10%以上減少すると効果はない。

### 2 経費削減

- ・期末手当のさらなるカットなど、給与制度（再任用を含む）の見直しが必要。
- ・ボーナスは削るだけでなく、計画を上回る収益があった場合には上乘せするようなインセンティブが必要。
- ・賞金、諸手当を収益と連動させるような仕組みが必要。
- ・売上の少ない日を中心に開催日数を減らし、他場売りを伸ばせば収益増になる。

### 3 継続のための条件

#### (1) 収支

- ・累積赤字は、最終的に構成団体の財務内容に悪影響を及ぼすことになるため、これ以上の累積赤字の増加は許容できない。
- ・26年度からの払戻率の引下げまで「赤字を許容」することは、モラルハザードになる。

#### (2) 施設への投資

- ・公共的施設である競馬場の安全確保は最優先されるべきであり、耐震工事は必要であろう。

- ・大規模な設備投資は、直接投資額だけでなくその後の減価償却費+維持費が必要であり、少なくとも単年度黒字1億円以上を継続することが確実に見込まれない限り困難ではないか。
- ・長期的に経営を安定化させるためには大規模な設備投資が必要となるが、行政として公営ギャンブルへの投資が無理であれば長期的な経営は難しいだろう。

### 4 弥富移転の可能性

- ・「移転+ナイター」は門別と同様のケースだが、ナイター後発・アクセス劣化等のネガティブ要素から、営業成績は移転悲観シナリオを下回ると想定される。その場合、スタンド設備費償還や累積債務の返済は難しいのではないか。
- ・ネットの利益幅は小さい。本場・場外の売上げはかなり下がるだろうが、それをネットだけで支えられるか疑問。
- ・弥富移転は資金面から難しく、想定から外しても良い。
- ・年齢別推計人口からすると、長期的には売上が減ることは確実であり、償還を考えると、スタンド建設やナイター設備など大きな設備投資はできない。

### 5 ネット需要見込

- ・今後の販売動向は、将来推計人口や年齢別購入状況等から、50歳代のネット参入余地はまだある。

### 6 ガバナンス

- ・競馬関係者と経営状況の情報を共有し、収支改善への取組みを競馬関係者と一体となってまとめ上げる組織を競馬組合が作った方がよい。

## 今後の検討スケジュール

委員会	日程	検討内容
第 1 回	24年4月12日	(1) 運営要領について (2) 前回実施したあり方懇談会以後の動きについて (3) 愛知県競馬組合の経営状況について
第 2 回	7月12日	(1) 名古屋競馬平成23年度決算見込み (2) 名古屋競馬の今後のあり方に関する提言で指摘された問題点の再検証 (3) 現地調査（名古屋競馬場）
第 3 回	8月21日	現地調査（弥富トレーニングセンター）
第 4 回	10月30日	(1) 愛知県競馬組合の平成17年度以降の取組に対する評価 (2) 24年度上半期開催成績及びIPATによる発売状況について (3) あいち産業振興機構による経営診断中間報告等

（11月～1月にかけて、作業部会を3回実施）

第 5 回	25年2月1日	(1) 経営診断結果とその評価 (2) 売上げの増加が期待できるもの (3) 経費の削減が期待できるもの
第 6 回	4月	報告書案の検討 特に持続可能性を判断する基準について検討
第 7 回 （最終）	7月	報告書の取りまとめ、公表

（今後も、随時作業部会を開催予定）