

## 第4回名古屋競馬経営改革委員会(平成24年10月30日)議事録

<座長>

大変お忙しいところ、ご参集いただきありがとうございます。それでは「第4回名古屋競馬経営改革委員会」を開催させていただきます。

前回お諮りしたように公開で行いたいと思います。傍聴者についてでございますが、本日は1名の傍聴希望の方がお越しになっておりますのでご報告します。

それではお手元の次第に従いまして、進めさせていただきます。

各構成団体を代表いたしまして、愛知県中野農林水産部長さんから、ご挨拶をお願いします。

<愛知県農林水産部長>

構成団体を代表して一言ご挨拶をさせていただきます。四月の第1回経営改革委員会開催以降、競馬場や弥富のトレセンの視察を含めまして精力的にご検討いただき、今後委員会における検討作業も核心に入ってくると思っております。今回は10月からスタートしましたIPATの売れ行き状況の速報や競馬組合の上半期の売上実績をご報告させていただきます、その後経営診断の中間報告などに基づいて、十分な検討・議論をお願いいたしましてごあいさつとさせていただきます。よろしくをお願いします。

<座長>

それでは、本日の委員会につきまして、事務局からお願いします。

<事務局>

次第と、次のページの資料一覧をご覧ください。

最初に、議題(1)の「愛知県競馬組合の平成17年度以降の取組に対する評価」を事務局から説明させていただきます。

続いて、議題(2)の「24年度上半期開催成績及びIPATによる発売状況について」を競馬組合からご説明します。

その後、議題(3)の「あいち産業振興機構による経営診断中間報告等について」、機構から報告していただいた内容を、資料3により事務局から説明し、続いて競馬組合から、今後の収支改善に向けた取組みについて資料4により説明をいたします。この議題については、資料も多く枚数になりますので、説明時間、質疑応答時間も長めに取りたいと思っております。

最後に、議題(4)として次回の委員会について、事務局からご説明します。

進行状況によって、途中、若干の休憩を含め、概ね午後4時頃には終了すると見込んでおります。

## 議 題

### ( 1 ) 愛知県競馬組合の平成 1 7 年度以降の取組に対する評価

(資料 1 説明)

<座長>

これまでの意見をまとめたものですね。よくまとまっていると思います。今日の発言を含めて今後意見が出てくるとと思います。それはその都度補充をして加えていただくということをお願いしたいと思います。

### ( 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

<座長>

それでは次に、議題 2 の『24 年度上半期開催成績及び IPAT による発売状況について』を、今年も半年経過しましたし、先ほどの挨拶にあったように 10 月から IPAT が発売されていますので、その報告をお願いします。

(資料 2 説明)

<座長>

ありがとうございました。質問がありましたら。

<委員>

ひとつ教えてください。A-PAT のお客さんは名古屋競馬を買えないんですね。

<組合>

土日祝日、特定の日ということですので、平日は買えません。

<委員>

発売対象日 22 日とありましたが、これは契約で決まっているのか、どういう風に決めていますか。

<組合>

基幹競争発売の日が全国から出てきまして、そこに付随して売りたい希望日が、全国の競馬場が手を挙げまして、調整をしてエントリーしている状況です。

<委員>

だいたい、平均化されていますか。それとも力関係で変わっていますか。

<組合>

システム上は、4場まで発売できますが、各競馬場の重複開催がそこまで多くありませんので、ほとんどないと思います。5場以上の希望があるときは調整が出てくるとは思いますが。

<座長>

A-PATと即PATの会員は、合わせて313万人とありますが、延べ人数なのですか。ダブっているのはあるのですか。

<組合>

ダブっている方は、お見えになるとは思いますが、A-PATは昔からある電話投票であって、即PATはネット銀行と提携して発売している新しい方式で、今後はA-PATが減って、即PATが増えていくと思います。

<座長>

だいぶプラスが出ているように見えますが、もう少し見てみないとわからないですね。

<組合>

グレードレース(基幹競争)でどれくらい売れるかということが、大きな要素であると思っています。

### (3) あいち産業振興機構による経営診断中間報告等

<座長>

次にまいります。議題3『経営診断の中間報告』です。事務局から説明をお願いします。

<事務局>

資料3の説明を行う前に経営診断の契約内容を簡単にご説明させていただきます。

私ども事務局として、委員の皆様方に、愛知県競馬組合の経営改革の方向性について議論していただく上で、名古屋競馬の現状の財務分析と将来の経営シミュレーションが欠かせないであろうと考えまして、8年前にも名古屋競馬の経営分析をやっていた、あいち産業振興機構さんをお願いしました。

委託内容は、大きく2項目あります。

1つ目は、組合の財務の現状と問題点の洗い出しでありまして、役所形式の会計で行ってきたものを、貸借対照表や損益計算書に置き直して、どのような問題点が見えてくるのかという分析をお願いするものであります。

2つ目は、経営シミュレーションをしていただくこうとするもので、前回、ご提案

いただいた前提条件で、予測してみるとどうなるのかの分析をお願いしているものであります。

それぞれ既に着手していただいております、正式な報告は年末の大きなレースを待つからとなりますが、本日の委員会に合わせて、中間報告をしていただきましたので、その内容をご説明します。

なお、経営シミュレーションについては、本日の段階では、現在の売上げ状況等から分析した本場で継続する場合のシミュレーションになっております。弥富に移転してナイター競馬を行う場合のシミュレーションについては次回にお示しします。

I P A Tの売上状況や消費税の影響、さらには、施設整備の状況など、まだまだ詰めなくてはならない部分が多くありますので、本日は、基礎数字の整理のための中間報告であることをご了解いただきたいと存じます。

なお、資料3全体の説明が終了した後、資料4によりまして、現段階ではシミュレーションに入っていない取組みについて、競馬組合からご説明します。それらを一括してご意見を賜れたらと思っております。よろしく願いいたします。

(資料3 説明)

<座長>

では、競馬組合から資料4『収支改善の取組み』について説明をお願いします。

(資料4 説明)

<座長>

最後になりますが、事務局から『競馬組合の資産評価』についてお願いします。

(資料5 説明)

<座長>

それでは、意見交換を始めたいと思います。

まず、私から。払戻しを75%から70%に下げる件について、引き下げれば効果が大きいのはわかるんですが、タコが自分の足を食べているようなもので、実際は他の競馬場との腹の探り合いでしょう。そうなるとういう条件で実施できますか。

実施した後、馬券買う人にとって魅力が若干下がるとは思いますが、その辺の影響をどういう風に対応しますか。一斉導入すべきだと思いますがどうですか。

<組合>

払戻し率の引下げについては、法改正を受けてシステム改修もあって26年4月からになると思います。基本的には主催者ごとに決められることになっています。中央競馬もこの対象なんですけど、少なくとも地方競馬としては同一になるとよいと思いますが、最終的に払戻し率をどれくらいにするかは25年12月くらいまでに決めれば間に合います。

<座長>

72%とか73%とかもあると思いますが、どの数字になりそうですか。

<組合>

地方競馬には力の差がありまして、一番強いのは大井競馬で、追い詰められた競馬場との意見の違いは大きいものがあります。

今は場間場外で売り合いますので、たとえば極端な話、大井が売るときは73%で、笠松が売るときは70%だと、あまりよくないだろうというのが意見の大勢であり、なるべく一緒になるとよいのではないかと考えています。

魅力が下がるというご質問ですが、実はオートレースが先行して今年の6月から実施してまして、影響があるのかなんかという評価が、まだ明確なものがなくて、この他に競輪も競馬より先に実施するようなので、その辺りの状況をみて、検討したいと考えています。

<座長>

競輪は、私が知る限りでは、75%を70%に足並みそろえて実施というのは、とてもじゃないがすぐにはできないでしょう。

<組合>

西日本と東日本で意見に温度差がありまして、西日本は一気に70%に下げたいと考えているようですが、東日本はそうでもない。経営の力の差があるようです。

<座長>

南関東は割りと強いんですよ。

<組合>

基本的には一緒にしたいという意見もありまして、どうなるのかわかりません。

<座長>

中部圏は特に、大垣や一宮、名古屋と競輪場がたくさんあって、それだけ余計に大変みたいですね。だから75%から70%に一気に下げる案になってはいますが、本当にできるのか、楽観的過ぎないかと前々から気になっています。

<組合>

現時点では他場と調整できていないので、産業機構さんの試算でもオートが実施しているので、70%を採用したと思うんですが。

<座長>

非常に微妙なところですね。

あと気になっているのが、消費税のこと。先ほどの説明で1億ちょっとの支出ということで納得したのですが。

<委員>

これから最終的にシミュレーションを改善されていくと思うので、お願いしたいのですが、今お話のあった消費税が2段階で導入されるということは、決まっていますので、キチッと組み込んだ数字を出してほしい。

75%から70%に引き下げるときに、売上の減少があるかないかですけども、よくわからないかもしれないが、70%に下げることにより少なくとも単年度で黒字が出るということになっていますが、収支がゼロになる時の売上の減少率を出せると思うんです。つまり、70%に引き下げた時に何%売上が減少したら、黒字が出なくなるかというシミュレーションは多分できると思う。今この資料をパッと見た感じでは、1%、2%の売上の減少で、この黒字が吹っ飛んでしまうように見えます。その辺が見えてくると現実的な数字だなと感じられるので。

あと、資料3-4で、色々仮定をおかれていると思うのですが、たとえば、金利は一定であるということになっていますが、現在の金利が最低で今後は上がる可能性があると思うので、上がることになればコストの増加要因になってしまいます。今の資料だと黒字が多く出る方にされているのかなと思う。

それから、固定費ですが、これ以上あまり下がらないというお話でしたが、ちょっと気になるのは、IPATを始めて、払戻し率が70%になる平成26年度以降、黒字になるとなっていますが、24年度25年度はこの資料によると赤字ですし、先ほどの組合の方の説明でも、精一杯やっても赤字が残ってしまうということになっています。もし、本当に組合の方でもこれ以上何もできませんということで、24年度25年度と赤字が出るようなことであれば、やっぱり単年度収支黒字が達成できないので、非常にまずい状況だと思います。

人件費や賞与、賞金といったものを削減する余地がないのかどうかというところをもう1回ぜひ検討していただきたい。たとえば、よくわからなかったのが、資料3-2の参考資料1-3にこれまで馬主さんや調教師さん、騎手さんなどがどれだけ頑張って努力して、賞金などをカットしてきたかという一覧があるのですが、騎手さんの項目を見ると、なんにも支給単価が変化していないとなっていますし、組合の人件費についても、なんとなく職員の退職を待って、退職したところを派遣な

り囑託なりで補充して人件費が削減されているという風に見えるんですけども、もう少し一人当たりの賞与なり給与なりのカットするところまで踏み込めないのか、そうしないと24年度25年度は赤字のままになってしまうという感想です。

<委員>

I P A Tの売上が好調ということで、機構さんと組合さんの見込みが倍近く違うということになっていますが、この状況が今後どうなっていくのかが一番大事だと感じました。短期的にみると、24年度25年度の赤字の問題が出てくるんですが、中期的にみると、ネットの動向がどうなってくるのかということが、競馬の経営に重要なことかなと思います。

来場される方が高齢化していったって、そこでの売上が伸び悩むということは、おそらく明らかになってきていて、ネット販売そのものは、まだ若い方々の購入余力もあるでしょうし、中高年の方々の参入の幅も多んじゃないかと思います。将来的に各年齢階層別にどういう状況になって、それがどういう風に動くかということが気になります。資料を少し提供していただければ、将来的な年齢構成と売上の中で、どう推移するのか分析してみたいと思います。

それから、利益率の数字が15%になっていましたが、以前いただいた資料では、12%くらいだったと思うのですが。

<事務局>

発売する業者によって異なります。資料3-4の図2-1などの歳出の負担金欄に支払う手数料率がありますので、25%からこの数字を引いていただければ、おむねの利益率になります。

<座長>

先ほどの年齢構成の件なんですけど、これは若いうちにやっていた方が残っているのか、それとも退職してから新たに競馬でもやるかとやりだしたのか、新規参入がどうかといったデータみたいなものはありますか。

<委員>

この件は気になっていたものですから、先に少し資料をいただいでいて、次回集計して出そうと思うんですが、結局来ている人の中心的な年齢層は、5~6年前のデータで悪いんですが、50代が33%、60代が27.6%となっていて、ここがメインです。ただ持っているお金が、50代に余力があるようで、持っているお金で加重平均かけると40%になります。

<座長>

その人たちは60代になっても来るでしょう。

<委員>

ただ、70歳代になってくると、37,200円持っていた方が24,200円になるので、

年齢行けばいくほど、使用金額が下がってくるということになっている。

問題なのは、ほとんどの方が20年以上来ているということで、年齢層がそのまま上がってだけで、下からの若い人の参入がなく、そのまま上がっていただけなので、来場者は、マニアの方が来ているだけで、年齢構成がそのまま上がっていく状況になっているので、可処分所得が減る分下がっていくかなと思います。まとめて次回に、提示したいと思います。

<委員>

機構さんのシミュレーションの中で、ナイターの事例に高知、門別を選ばれた理由はどういう理由なのか、その競馬場の立地、アクセス、場外、場内の位置関係とかが影響すると思うのですが、少し気になったので、教えてください。

<事務局>

高知、門別を選択した理由は、直近だと園田競馬場が今年9月から始めていますが、まだ実績が十分でないのを除きますと、高知、門別が平成21年度に始めましたので、一番新しいところで、この2、3年の実績が出ているということで参考にしました。

アクセス、立地とありましたが門別は元々北海道競馬のトレーニングセンターという位置づけで、あちこちにあった競馬場を門別に集約したという点でも、弥富移転の検討と似ているのかなと思っています。

立地は鉄道はありませんし、本場に来る人は非常に少ない。車で来る人くらいです。

<委員>

先日の視察で聞き忘れましたが、弥富の場外発売は、いつできたのですか。

<事務局>

平成12年です。

<委員>

もし仮に、弥富のトレセンに移転と仮定した場合、現在の場外売り場ではせまい。つまり足が何もないので、車となると駐車場が倍以上必要かなと思うんですが。

<組合>

弥富は本場の3.5倍の面積があり、駐車場スペースに充てられる部分は有り余るほどありますので心配していません。弥富に移れば、弥富が本場になりますので、今ある場外発売は、本場発売所に切り替わるということです。横で場外をやることはありませんので。

<委員>

もし弥富に移転する場合に、スタンド、ナイター、規模によってピンからキリまでありますけども、その費用というのは、どう捻出するのか、どうやって対応する



ことが想定されますか。

<組合>

これは、構成団体とまだ打ち合わせをしていませんので、一方的な考えしかないですが、正直言って数十億単位のお金が必要になると思います。その場合に方法としては銀行借入れ、それから土地の売却、たとえば弥富に移るなら本場を売却する。あとは県(構成団体)からの貸付を受ける、これくらいしかないと思います。

<委員>

大須に場外があり、最近、女性が比較的入りやすいと評判を聞いたことがあるんですけど、行ったことがないのでわからないが、どうですか。

<組合>

大須の町中で、繁華街ですので、入るのは入りやすいと思います。女性に人気のある街なので、ちょっと興味を持って入るということはあると思います。

<委員>

I P A Tは高齢者にとっては、ある意味プロ野球のチケットの購入と同じで面倒ですね。ローソンとか行ってコードを押さなきゃいけないものすごく面倒なんですよ。高齢者にI P A Tを勧めるために、何か取り組んでいることありますか。

<組合>

正直言うと高齢者にI P A Tをというのは難しいと判断しています。I P A Tを使っているのは、20代から40代くらいの若い世代だと思います。先日、園田競馬のナイターを見てきましたが、あそこは金曜日しかやっていないですが、だいぶお客さんが入れ替わるそうです。ナイターの場合、3時くらいからレースを発売しますが、従来のお年寄りには生活サイクルがあるようで6時くらいには帰るそうです。代わりに若いサーラリーマンがナイターにやってきているそうです。したがってI P A Tも仕事終わりの夕方から増えるようです。

<委員>

I P A Tは当然、時間によっていくらぐらい売れるかわかりますよね。統計で何時から何時がいくらとか。統計は組合がやっているんじゃないですか。

<組合>

I P A Tは地域ごとにどれくらいの人を買ってくれているか、多いときは4場くらいが発売していることがあります。どこの地域の人はどう買っているかについて、データが出ないかJ R Aと協議をしています。個人情報にはかからないと思いますが、入手できればと思っています。

<委員>

この数字を見ているとI P A Tに議論が集中する気がします。今後の命運を決めるくらい重要な要素かなと拝見しています。今言われたことが、一番重要でスマー

トホンで、楽々スマートホンでできるような高齢者向けに発売できる簡単なシステムができるかによるでしょうし、そこら辺りの変動要素が大きく影響するのではないかと感じています。

先ほど弥富の移転シミュレーションで、他のナイター整備で、門別だと26億円かかったということです。今回名古屋から弥富に移転する場合には、門別の場合でもトレセンの改修になっていますので、おそらくそれ以上の金額になるんだろうという理解でよいでしょうか。

<組合>

これも構成団体と協議していないのですが、門別の場合は北海道という非常に広い地域であるため、もともとあまり本場での売上を期待しておらず、あちこちに場外売場がたくさんあるんです。本場には小さなスタンドがあるくらいです。名古屋においては通用しないですね。

<委員>

組合の収支改善に向けた取組みの件で、今やっている機構の中間報告にどれくらい入れるのかということについて、これ以上絞っても出てこないのかということが気になります。あとでまた出てきて、追加、追加という形でシミュレートが変わってくるのはいかなるもののでしょうか。取組みとして数字の変動の可能性はどうか。というのが1点。

2点目は、人件費のところで、報酬と給料と分けているのですが、この違いがよくわかりませんでした。

もう一つは、見直し内容の中で、OBプロパーの活用による平均削減額がありますが、このOBプロパー採用が何歳から始まって何歳までを予定しているのか、今の年齢構成でどの程度まで、資料の右側を読むと事業経営の安定が見込まれるまで、と書いてありますが、非常に不安定要素なんじゃないかという気がします。

かなり取組みを考えられて取り組んでいることは理解するのですが、これをシミュレーションに入れていくとなると、そのあたり少し確定していかないと、相当違ってくるということになれば問題になると思われるので、もし組み込むことになるのなら配慮が必要な気がします。

<座長>

配慮していただきたいと思いますが、今の3つの質問に答えられる範囲でお答え願います。

<組合>

最初の固定費のこれ以上の変動があるのかという件については、先ほど説明しましたように精一杯の取組みをいたしました。先ほど委員からも指摘がありましたが、これに対してさらに追加するとなると賞金、諸手当、人件費のカットをするところ

まで踏み込まないといけないと思います。

先ほどは説明を省きましたが、固定費の中で諸業務の契約がありますので、契約内容の見直しを行っていきませんが、どれだけの効果があるのかは推し量れないところでは。

2つ目の報酬と給料の違いについては、嘱託員には報酬、正規の職員には給料と内部の管理項目で使い分けたものでございます。

OBプロパーの活用については、定年が60歳ですので、定年後活用していくということで、最近では70歳くらいまでは元気に働いていただいていますので、当分の間経営が安定するまでの間、新規採用を行わずOBの方を活用することができるならばということで、削減効果を見込んだものでありまして、やみくもに数字合わせに使ったものではないと判断しています。

<委員>

開催日数を減らして、収入が減りますがその分経費も減らして、収支改善を図ろうということになっていますが、削減を8日間と選んだのは、8日間減らしてやるのがその年の収支を最も改善することになるのでしょうか。あるいは9日10日と売上の伸びない日がわかっていて、もうちょっと減らせばもうちょっと収支が改善するものなのでしょうか。8日は最適な数字なのか知りたいです。

<組合>

8日間としましたのは、第3四半期の売上が芳しくない日がある中で、競馬組合の立場からやりうる削減可能な日数を8日間として出したもので、ご質問の数字的に見て、収支改善に向けてどの日数が一番良いのかということまでは、組合として図りかねているところでは。そうした観点での日数は、算出しきれておりません。

といいますのは、現在122日間開催しておりまして、もしその分を取り止めれば、他場開催の時は、他場を発売することになります。そうしたところとの兼ね合いが難しく算定ができていない状況です。

<座長>

議論はまだあると思いますが、今日はこのくらいにしたいと思います。一つ気になっているのは、IPATがどのくらい効果があるのかということ。まだ始まったばかりで影響額の計算は難しいかもしれませんが。だいたい競馬に限らず、ダメだということで改革委員会をやるということで見直しをすると、3～4年は持ちます。ただそのあとはまた厳しい状況になる。IPATがどれくらい効果があるかわかりませんが、気になるところであります。

産業振興機構の皆さんには大変いい報告を出していただきましたので、今日またいろいろ意見が出ていますので、また最終報告に向けて整理していただければと思います。

### ( 3 ) 第 4 回名古屋競馬経営改革委員会について

<座長>

では、最後の議題(4)『第5回委員会について』事務局から説明してください。

<事務局>

それでは、次回の日程及び検討内容につきまして、現段階で事務局が考えている案をご説明させていただきます。

資料6をご覧ください。次回の委員会は、1月末に開催したいと考えておりますが、経営診断の最終報告等の整理に時間を要する可能性があるため、後日、調整させていただきたいと思っております。場所については本日と同様に県庁内の会議室を予定しておりまして、決まり次第、委員の皆様にはご連絡させていただきます。

議題といたしましては、本日、中間報告をさせていただきました、経営診断の結果とその評価をメインの議題に予定しております。詳細については、今後、奥野座長と相談して進めてまいりたいと思っております。

なお、会議の公開・非公開の扱いにつきましては、今のところ、非公開にすべきこともないのではないかと考えております。よろしく願いいたします。

<座長>

ただ今、事務局から、次回の検討内容案について説明がありましたが、このことにつきまして、ご意見はございますか。

意見はないようですので、日付は1月末辺りで後日調整することとして、公開で開催したいと思っております。

さて、いままで、様々な観点から検討を重ねて参りました。論点については、だいたい出てまいりましたと思っておりますので、そろそろ当委員会として「提言」をどうするかということについて、検討を始める必要があるかと思っております。

いろいろなやり方が考えられる訳ですが、私としては、2～3名の委員さんにお手伝いいただき、委員会に提出する資料のたたき台をつくって、委員会において委員全員のみなさんといっしょに検討していったらどうかと考えております。

私としては、私のほかに永柳先生、小川先生にお願いしたいと思うのですが、永柳先生、小川先生よろしいでしょうか。

皆様、いかがでしょうか。

(各委員 了承)

<座長>

ありがとうございます。それでは、永柳先生、小川先生には、ご苦勞をおかけしますが、よろしくお願ひいたします。

以上で、予定いたしました議事が終了いたしました。

委員の皆様方、議事進行に対するご協力、ありがとうございました。

<愛知県農林水産部長>

委員の皆様には、長時間にわたりまして、ご熱心に議論いただきまして誠にありがとうございました。構成団体を代表し御礼申し上げます。

本日、中間報告をさせていただきました経営分析や経営シミュレーションにつきましては、競馬組合さんからも意見がありましたし、各委員さんからのご意見、ご指摘等もありましたので、あいち産業振興機構と協力しながら、見直し・精査をしてみたいと考えています。

また、次回委員会に向けて、奥野座長始め、小川委員、永柳委員さんには、大変お忙しい中、議論のたたき台の検討をしていただけることとなり、誠にありがとうございます。

合わせて、随時各委員にご意見を賜ることがあろうかと存じます。

ご多忙の中大変恐縮ですが、何卒ご協力を賜りますようお願い申し上げます、閉会のあいさつとさせていただきます。

<事務局>

これももちまして、本日は終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。