

びわこボートレース場中期経営計画 2020 (素案)

令和 年 月

総務部事業課

びわこボートレース場中期経営計画 2020 目次

はじめに

1 策定趣旨	1
2 計画期間	1

第1章 びわこボートの現状

1 売上・財務状況	2
2 前回計画時点からの状況の変化	8

第2章 第1期計画期間（2015-2019）の総括

1 売上の向上	12
2 効率的な開催運営	15
3 公営競技施設整備基金への積立	16
4 安全で快適な施設管理	16
5 地方公営企業法の適用	17

第3章 目指すべき姿

19

第4章 各種施策

19

第5章 中期目標と収支計画

25

はじめに

1 策定趣旨

平成 27 年 3 月、当場の経営を安定的、継続的に行い、一般会計繰出金を確保することにより、県財政に貢献するという公営競技の使命を果たし続けることを目的とし、現行計画である「びわこボートレース場中期経営計画」を策定しました。

当時の財務状況は非常に厳しかったことから、5 年間で 4 億円という最低限の繰出金を確保するための方向性や具体的施策を検討したものでしたが、その後、着実な施策の推進と併せ、業界一丸となった取り組みにより全体的な売上が回復期を迎えたこともあり、結果として 5 年間で 16 億円（令和元年度の予算額 3 億円を含む）と、目標を大幅に上回る繰出金を確保し、底を付いていた公営競技施設整備基金にも一定の金額を積み立てるなど、想定していたよりも安定した経営を実現することができたところです。

しかし、現状を分析すると、財務状況は確かに改善しているものの、本場来場者の減少には歯止めが掛からず、また依然として景気の先行きも不透明なままであり、必ずしも明るい将来が約束されている状況にはありません。

今後も引き続き公営競技の使命を果たし続けるには、現状に満足することなく、更なる将来をしっかりと見据え、目まぐるしいスピードで移り変わる時代に即した対応を取り続けることが重要です。

このため、引き続き将来に向けての中期的な目標、方針を明らかにし、今後の当場の経営、更には県財政や地域への貢献を安定的に行うため、本計画を策定するものとします。

2 計画期間

計画期間は、令和 2 年（2020 年）度から令和 6 年（2024 年）度までの 5 年間とします。

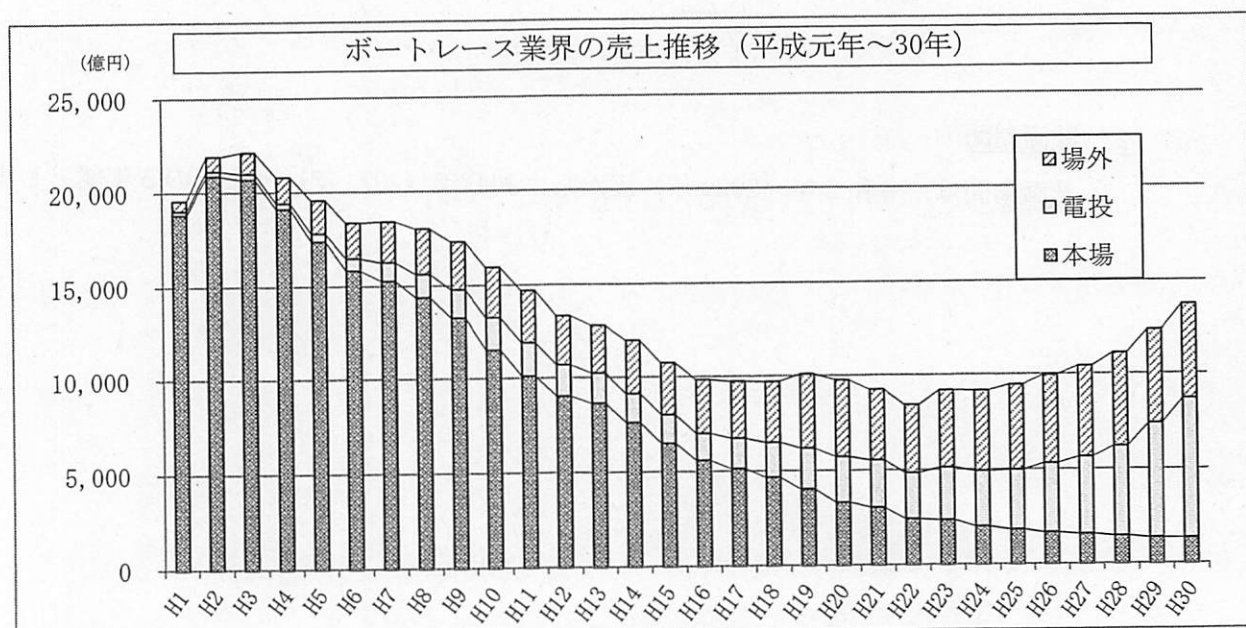
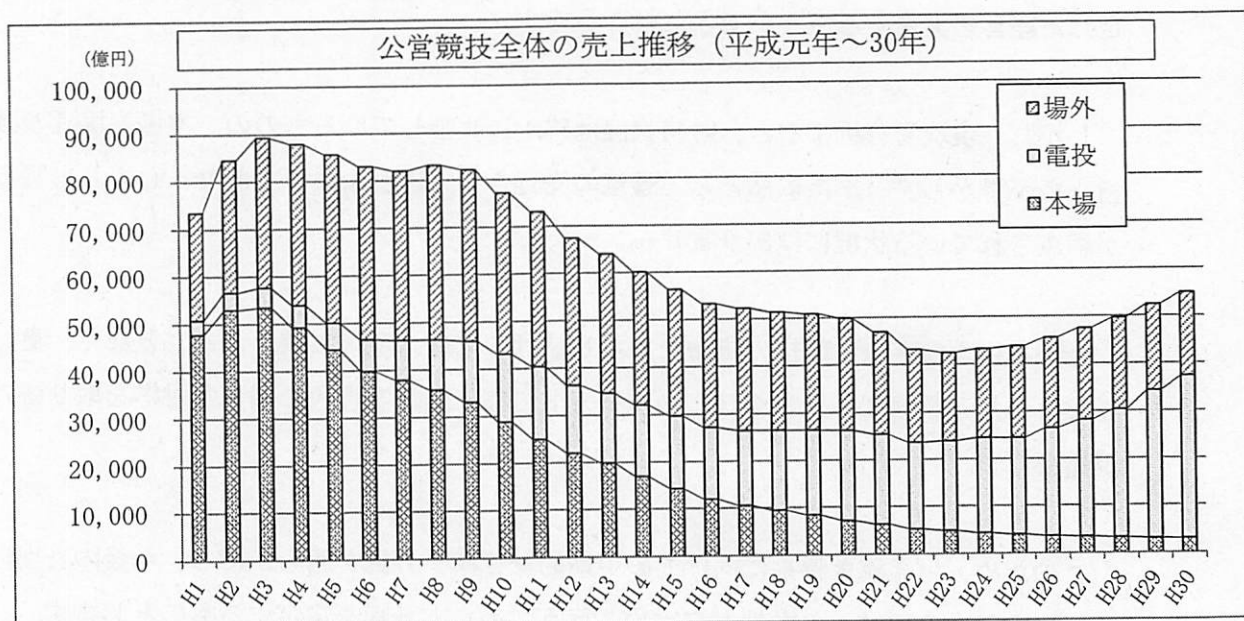
第1章 びわこボートの現状

1 売上・財務現状

(1) 業界およびびわこボート売上状況・推移

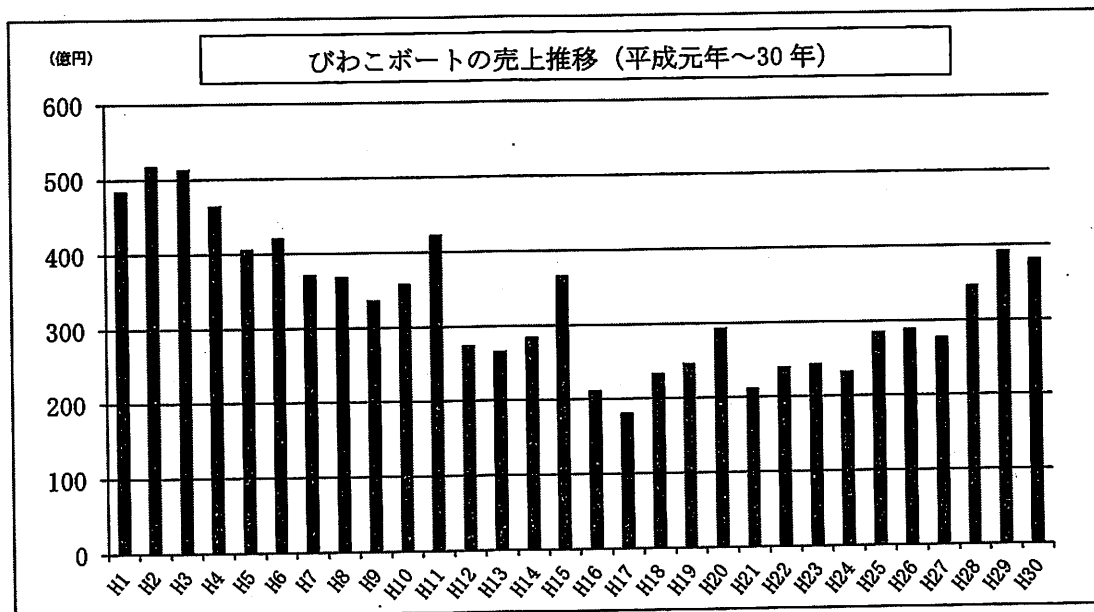
前回計画の策定以降、公営競技全体の売上状況は改善の傾向が顕著となっており、平成26年度の約4兆5,595億円から、平成29年度には10年ぶりに5兆円の大台を回復し、平成30年度には約5兆4,957億円と、対平成26年度比で約20%の伸びとなりました。売上のピークであった平成の初期ほどではありませんが、着実な回復を示していると言えます。

中でも、ボートレース業界の回復は非常に目覚ましく、平成26年度の約9,953億円から、平成27年度に8年ぶりとなる1兆円の台を回復すると、直近2年は二桁割合の伸びとなり、平成30年度には約1兆3,727億円、対平成26年度比で実に約3,774億円、割合にして約37.9%という、他の公営競技と比較しても突出した回復を遂げているところです。



びわこボートにおいても、年によってビッグレースの開催状況も異なるため必ずしもきれいな右肩上がりとはなっていませんが、平成26年度の約289億円から、平成30年度には約382億円と、対平成26年度比でプラス約93億円、割合にして32.8%の増となっています。

前回計画策定当時（平成26年度）は、厳しい売上げ状況から僅かな回復傾向が見られた程度であったところ、この4年で想像もつかなかった急回復を遂げ、現在に至っています。



ここ4年の本場開催における形態別売上状況をみると、本場およびボートピアやわたの売上は毎年減少しているものの、特に電話投票の売上が大幅に増加しており、売上全体に占める割合も平成30年度には約47%に達しています。

（単位 千円、人）

		H26	占有率	H27	占有率	H28	占有率	H29	占有率	H30	占有率
開催日数		168日		180日		186日		186日		186日	
売 上	本場	5,070,044	17.5%	4,731,019	17.0%	4,621,472	13.3%	4,458,566	11.3%	3,915,989	10.2%
	・やわた	1,252,908	4.3%	1,111,472	4.0%	1,061,019	3.1%	966,940	2.5%	948,719	2.5%
	電話投票	8,808,740	30.4%	9,363,180	33.6%	12,628,566	36.4%	16,441,867	41.8%	17,874,671	46.8%
	協力場外	13,856,472	47.8%	12,627,785	45.4%	16,430,140	47.3%	17,473,524	44.4%	15,492,874	40.5%
	計	28,988,164	100%	27,833,456	100%	34,741,197	100%	39,340,897	100%	38,232,253	100%
	対前年度比	101.3%		96.0%		124.8%		113.2%		97.2%	
1日平均売上		172,549		154,630		186,781		211,510		205,550	
対前年度比		104.9%		89.6%		120.8%		113.2%		97.2%	
入場者数		280,560		281,094		268,963		243,626		224,106	
対前年度比		93.0%		100.2%		95.7%		90.6%		92.0%	
1日平均入場者数		1,670		1,562		1,446		1,309		1,205	
対前年度比		96.3%		93.5%		92.6%		90.5%		92.1%	

ただし、他場と比較すると、当場の売上はデイ場の平均を下回っている状況にあり、更なる売上向上のため、まだまだ工夫の余地はあると考えられます。

平成30年度 デイ場売上比較						単位:千円		
	開催 日数	本場 売上	電投 売上	場外 売上	合計	(H30開催グレード)	一般戦 1日平均	入場者数 (人)
びわこ	186	3,915,989	17,874,671	16,441,593	38,232,253	GⅡMB大賞	139,612	224,104
戸田	192	14,737,015	25,986,533	23,737,893	64,461,441	SGクラシック	255,239	779,602
江戸川	180	7,045,553	20,393,833	13,355,101	40,794,487	GⅡMB大賞	179,844	322,134
平和島	186	9,920,990	26,948,929	24,998,217	61,868,136	PGⅠQC・GⅠ地区選	222,075	409,408
多摩川	183	7,698,849	18,907,330	17,443,055	44,049,234	—	207,302	416,136
浜名湖	200	8,258,626	23,394,733	18,217,015	49,870,374	PGⅠヤングダービー・GⅠ地区選	178,800	536,262
常滑	200	5,838,501	16,961,269	13,046,759	35,846,529	GⅡMB大賞	133,923	333,857
津	192	4,133,787	18,731,527	14,222,753	37,088,067	GⅢイースタンY	141,864	253,579
尼崎	186	6,298,494	21,742,183	21,164,407	49,205,084	SGオールスター	189,423	480,688
児島	198	4,767,969	19,833,087	14,067,336	38,668,392	GⅡレディースAS	134,643	206,532
宮島	198	3,308,821	18,571,675	14,925,460	36,805,956	GⅡMB大賞	138,114	154,149
福岡	186	8,694,332	18,881,384	16,157,094	43,732,810	PGⅠマスタースC	186,787	512,858
デイ平均	191	7,051,577	20,685,596	17,314,724	45,051,897	—	175,636	385,776

(2) びわこボート財務状況

びわこボートでは平成 29 年度より地方公営企業法の一部適用を行い、各種財務帳票を作成したところ です。

① 損益計算書

平成 30 年度の営業収益は 41,043 百万円、営業費用は 39,090 百万円となった結果、営業利益は 1,953 百万円となりました。

営業外収益は 43 百万円、営業外費用は 1,047 百万円を計上した結果、経常利益は 950 百万円となりました。

特別損益は計上がなかったため、当年度純利益は 950 百万円となりました。

(単位 百万円)

項 目 / 年 度	30 年度 (A)	29 年度 (B)	増減 (A) - (B)	対前年比 (A) / (B)
1 営 業 収 益	41,043	42,425	△ 1,382	96.7%
(1) 開 催 収 益	38,548	40,105	△ 1,557	96.1%
(2) 場間場外発売事務受託収益	2,379	2,213	166	107.5%
(3) そ の 他 営 業 収 益	116	107	9	108.4%
2 営 業 費 用	39,090	40,849	△ 1,759	95.7%
(1) 開 催 費	35,865	37,523	△ 1,658	95.6%
(2) 場間場外発売事務受託費	255	258	△ 3	98.8%
(3) ボートピア発売事業費	2,357	2,276	81	103.6%
(4) 総 係 費	236	278	△ 42	84.9%
(5) 減 価 償 却 費	377	514	△ 137	73.3%
(6) 資 産 減 耗 費	0	0	0	100.0%
営 業 利 益 (1 - 2)	1,953	1,576	377	123.9%
3 営 業 外 収 益	43	46	△ 3	93.5%
(1) 使 用 料	20	24	△ 4	83.3%
(2) 受取利息および配当金	3	1	2	300.0%
(3) 長 期 前 受 金 戻 入	10	10	0	100.0%
(4) 雑 収 益	11	11	0	100.0%
4 営 業 外 費 用	1,047	921	126	113.7%
(1) 支払利息および企業債取扱諸費	37	47	△ 10	78.7%
(2) 繰 出 金	400	400	0	100.0%
(3) 雑 支 出	610	474	136	128.7%
経 常 利 益 (1 - 2 + 3 - 4)	950	702	248	135.3%
5 特 別 損 失	0	149	△ 149	0.0%
(1) その他特別損失	0	149	△ 149	0.0%
当年度純利益	950	552	398	172.1%
当年度未処分利益剰余金	950	552	398	172.1%

② 貸借対照表

平成30年度末の総資産は10,599百万円、負債は5,010百万円となり、資本は5,589百万円となりました。

なお、平成30年度末の企業債残高は、3,703百万円となっています。

(単位 百万円)

項目/年度	30年度末 (A)	29年度末 (B)	増減 (A)-(B)	項目/年度	30年度末 (A)	29年度末 (B)	増減 (A)-(B)
[資産の部]				[負債の部]			
1. 固定資産	7,600	7,897	△ 297	3. 固定負債	3,646	3,887	△ 241
(1) 有形固定資産	6,400	6,699	△ 299	(1) 企業債	3,499	3,703	△ 204
イ 土地	487	487	0	(2) リース債務	0	36	△ 36
ロ 建物	5,980	5,980	0	(2) 引当金	147	148	△ 1
減価償却累計額	△ 753	△ 445	△ 308	イ 退職給付引当金	147	148	△ 1
ハ 構築物	288	241	47	4. 流動負債	1,293	1,388	△ 95
減価償却累計額	△ 23	△ 12	△ 11	(1) 企業債	204	204	0
ニ 機械および装置	176	176	0	(2) リース債務	36	36	0
減価償却累計額	△ 38	△ 19	△ 19	(3) 未払金	941	1,029	△ 88
ホ 車両および運搬具	1	1	0	(4) 引当金	11	12	△ 1
減価償却累計額	0	0	0	イ 賞与等引当金	11	12	△ 1
ヘ 船舶	3	3	0	(5) 預り金	101	107	△ 6
減価償却累計額	△ 1	0	△ 1	5. 繰延収益	71	82	△ 11
ト 工具器具および備品	104	73	31	(1) 長期前受金	92	92	0
減価償却累計額	△ 26	△ 13	△ 13	(2) 収益化累計額	△ 21	△ 10	△ 11
チ リース資産	253	253	0	負債合計	5,010	5,357	△ 347
減価償却累計額	△ 50	△ 25	△ 25	[資本の部]	0	0	0
(2) 投資その他の資産	1,200	1,199	1	6. 資本金	4,086	4,086	0
イ 基金	1,200	1,199	1	7. 剰余金	1,502	552	950
2. 流動資産	2,999	2,098	901	(1) 利益剰余金	1,502	552	950
(1) 現金預金	2,747	1,756	991	イ 利益剰余金	552	0	552
(2) 未収金	252	343	△ 91	ロ 当年度未処分利益剰余金	950	552	398
				資本合計	5,589	4,639	950
資産合計	10,599	9,996	603	負債・資本合計	10,599	9,996	603

③ 経営指標

財務諸表より得られる経営指標を利用して、経年比較や他場比較など、財務状況を分析しています。

平成30年度は、収益性、安全性、効率性の全ての面において、平成29年度よりも良好な指標となっています。

他場と比較すると、収益性の面では、全ての指標において、他場平均よりも若干見劣りすることから、今後においても売上の向上を図るとともに、経費の削減に努めて、収益力を高めていく必要があります。

また、安全性の面では、短期的にも、長期的にも、他場平均より大きく劣る結果となっています。主な要因として、他場と比較すると、総資産に占める負債の割合が高いことがあげられます。このため、早期に企業債を圧縮して、経営のスリム化を図っていくことが課題となります。

一方で、効率性の面では、全ての指標において、他場平均よりも上回っており、現有資産を効率的に運用して、収益を生み出していることが分かります。

		びわこ		他場平均	指標の意味
項目	単位	H29	H30	H29	
収益性					
総収支比率	%	101.3	102.4	104.6	総収益で総費用をどの程度賄えているかを表す。
営業収支比率	%	103.9	105.0	106.2	本業の収益で本業の費用をどの程度賄えているかを表す。
総資本利益率	%	5.5	9.0	9.6	企業が保有する資産を利用してどれだけの利益を出しているのかを表す
安全性					
流動比率	%	151.2	231.9	547.2	短期的な債務に対する支払い能力を表す。
自己資本構成比率	%	47.2	53.4	83.3	総資産のうちどの程度が自己資本で賄われているかを表す。
固定資産対長期資本比率	%	91.7	81.7	63.9	資金が長期的に拘束される固定資産のうち、どの程度が返済期限のない自己資本や長期に活用可能な固定負債で賄えているかを表す。
固定比率	%	167.3	134.3	69.4	資金が長期的に拘束される固定資産のうち、どの程度が返済期限のない自己資本で賄えているかを表す。
効率性					
総資本回転率	回	4.2	3.9	2.1	事業に投資した資産がどれだけ有効に活用されたかを表す。
自己資本回転率	回	9.0	7.3	2.7	一般会計等からの出資財産がどれだけ有効に活用されたかを表す。
固定資産回転率	回	5.4	5.4	3.9	事業に投資した資産がどれだけ有効に活用されたかを表す。

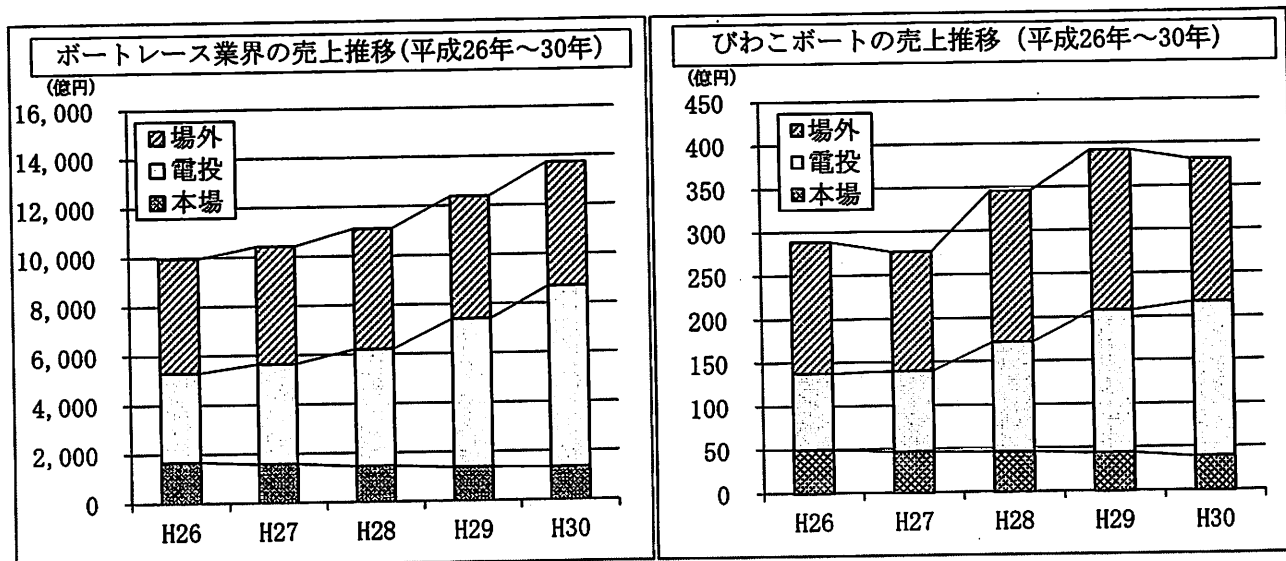
※他場平均については、平成 29 年度に企業会計導入済みの第一施行者のみで、施設借上施行者は除いて算出しています。

2 前回計画時点からの状況の変化

(1) 業界を取り巻く環境の変化

① 電話投票を中心とする売り上げの急伸

ボートレース業界の売上回復については先ほど触れたところですが、その内訳をみると、本場売上は減少傾向にあるものの、それを補って余りある電話投票の伸びが全体を支えていることが確認できます。



ボートレース業界ではこの間、一般財団法人BOATRACE振興会を中心に、ボートレースの普及およびイメージの改善に取り組んできました。ボートレース初心者にもその存在を印象付けるテレビCMを展開し、また、レース場がない地域においてもアンテナショップの設置等をはじめとする普及啓発活動を積極的行ったことで、ボートレースの認知度は着実に高まり、その成果はこの間の電話投票会員数の伸びにも見られるようになりました。

また、各レース場においても、以前のように本場来場者だけをターゲットにするのではなく、全国各地のファンにレースを楽しんでいただけるよう、ナイトレースやモーニングレースの拡充、各場相互の開催日程調整、企画レースの実施などの施策を積極的に行うようになったところであり、これらの取り組みも、業界全体の電話投票を中心とした売上の伸びにつながっているものと考えられます。

電話投票の収益率は本場に次いで高いこともあり、びわこボートにおいても、前回計画において電話投票売上獲得に向けて、重点的に経営資源を投資するよう方針を定めてこの5年間取り組んで来ましたが、業界全体の取り組みと相まって、狙いをはるかに上回る売上回復という成果を挙げてきたところです。

電話投票会員者数の推移 (各年度末時点)

H26	H27	H28	H29	H30
412,003名	496,197名	539,873名	597,804名	801,404名

② 本場の果たす役割の変化

前述の表からも読み取れるように、電話投票が想定以上の伸びを見せる一方で、本場の売上および来場者の減少には歯止めが掛からず、びわこボートにおいても、平成 30 年度の本場売上は約 39 億 1,500 万円で、1 日あたりで見ると約 2,100 万円、平成 26 年度比で約 30%の減となっています。入場者数も、平成 30 年度は 224,106 名で、1 日平均 1,205 名、平成 26 年度比で約 28%の減となっています。

	開催日数 (日)	本場売上 (千円)	1日あたり 売上 (千円)	入場者数 (人)	1日あたり 入場者数 (人)
H26	168	5,070,044	30,178	280,560	1,670
H27	180	4,731,019	26,283	281,094	1,562
H28	186	4,621,471	24,846	268,963	1,446
H29	186	4,458,565	23,970	243,626	1,310
H30	186	3,915,989	21,053	224,106	1,205

業界としても、特にレース場周辺 30 km 圏内の新規ファン掘り起こし等による本場活性化に引き続き取り組んでいるところですが、高齢化等による来場者の減少を止めるには至っておらず、むしろこういった状況の中で、本場の果たすべき役割にも変化が見られます。

びわこボートも含め、従前のスタンドは、設計当時、全体に占める本場売上の割合も大きく、来場者も非常に多かったことから、舟券を購入しに来場するファンの利便性を第一とし、投票・観戦エリアを敷地内に最大限確保するように設計されていました。

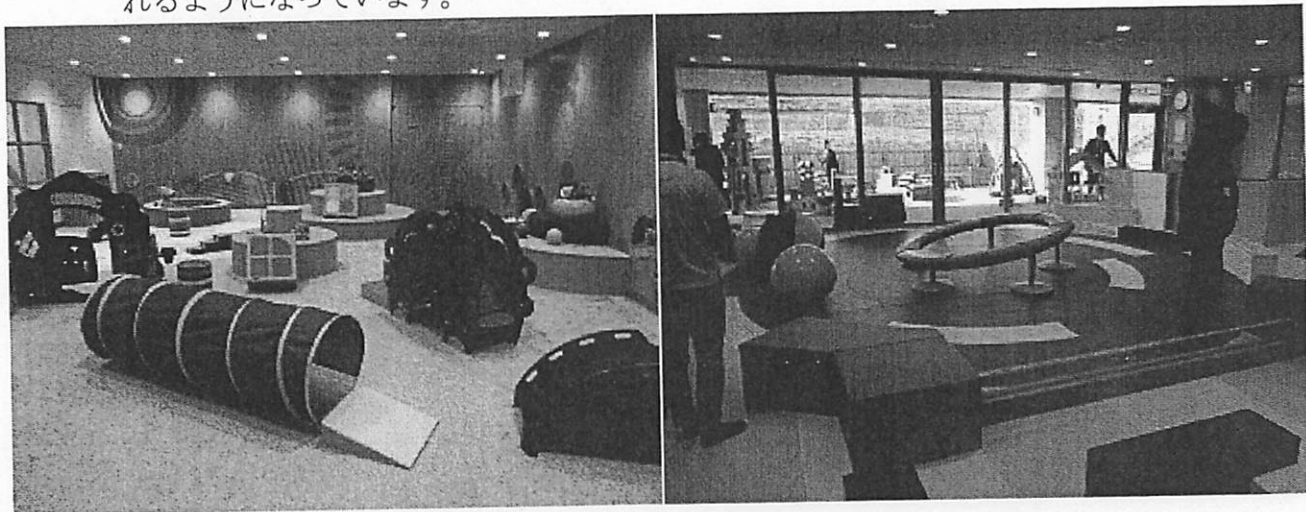
しかし、来場者の減少に伴い、そのウエイトは大きく低下しており、多くの場では効率的な運営のため、一部の投票所を閉鎖するなど、スペースを持て余すようになっていきます。実際、近年スタンドを改修したレース場においては、総じて投票エリアをコンパクト化しているところあり、びわこボートでも 3 階投票所は繁忙期を除き閉鎖しているところがあります。

業界内では、こうした時代の流れで持て余すようになった遊休スペースを、地域貢献等に活用することを目指しており、子育て世代を中心とした来場増加を大きなミッションとして、レース場のパーク化を目指すようになっていきます。

事例として、鳴門では平成 30 年に既存スタンドを大幅に縮小して改築するとともに、敷地内にスケートボードパーク等の設備を備えた「UZUパーク」を設置し、多くの市民の来場を得ています。また、戸田および下関では、平成 31 年に教育玩具・遊具の輸入・開発・販売とあそび場作りを行う株式会社ボーネルンドと協働したあそび場「BOAT KIDS PARK モーヴィ」を場内にオープンしたところで、オープンから多くの来場

者を記録し、地域貢献と併せボートレース場のイメージ向上に大きく寄与しているところ
です。

レース場は、これまでのいわゆるギャンブル場というネガティブイメージを脱却し、家
族で来ても1日楽しめるような、明るくクリーンなレジャーパークとして生まれ変わり、
既存ファンだけでなく、多くの人に「行ってみたい」と思われる存在であることが求めら
れるようになっていきます。



＜戸田ボート「BOAT KIDS PARK モーヴィ」。多様な遊具が設置され、多くの利用で賑わう。＞

(2) 外向発売所「レイクルびわこ」の開設と場外発売の拡大

平成 28 年 10 月、1 階北側投票所を改修する形で、待望の外向発売所「レイクルびわこ」を
オープンし、1 日最大 8 場の発売（平成 30 年 9 月からは 1 日最大 10 場に拡大）を開始しまし
た。

これに併せて場外発売日数の拡大にも取り組み、平成 26 年度には 254 日だったところ、平
成 31 年度には年間 330 日に、ナイター発売についても、年間 6 日のみであったところを、平
成 31 年度には年間 30 日まで拡大したところです。

また、場外専売日は原則としてレイクルのみでの発売としたことで、各種コストの抑制を実
現し、コンパクトで効率的な発売体制を整えることができたところです。

ただし、場外発売については、発売日数の拡大に伴い、総売上額は概ね増加傾向にあるも
の、1 日平均では本場来場者の減に押され、ここ数年は減少傾向にあります。

他場と比較しても、平成 30 年度の 1 日平均売上は 24 場中 23 位に留まってしまっており、
今後はナイター発売の更なる拡大を含めた誘客の強化に努める必要があります。

当場場外発売売上の推移

年度	営業 日数	年間売上 (千円)	1 日平均 売上 (千円)
H26	254	2,954,811	11,633
H27	254	3,033,799	11,944
H28	254	2,863,024	11,272
H29	280	4,458,566	15,923
H30	300	3,915,989	13,053

レイクルの売上・利用者数推移

	1 日平均 売上額 (千円)	1 日平均 利用者数 (人)
H28	7,423	478
H29	9,026	483
H30	8,219	481

平成30年度における全場の場外発売状況				
	営業日数	場外売上 (千円)	1日平均売上 (千円)	順位
びわこ	300	3,195,017	10,650	23
桐生	346	8,313,551	24,028	12
戸田	250	7,766,953	31,068	8
江戸川	360	15,345,179	42,625	3
平和島	365	21,413,764	58,668	1
多摩川	356	12,394,048	34,815	5
浜名湖	359	11,929,483	33,230	7
蒲郡	360	12,481,162	34,670	6
常滑	355	7,257,730	20,444	15
津	351	8,251,842	23,510	13
三国	355	6,747,926	19,008	17
住之江	359	13,719,949	38,217	4
尼崎	362	8,856,722	24,466	11
鳴門	359	8,358,889	23,284	14
丸亀	342	8,373,635	24,484	10
児島	348	10,652,190	30,610	9
宮島	352	6,326,036	17,972	18
徳山	358	5,528,263	15,442	21
下関	352	5,553,320	15,776	20
若松	357	6,097,107	17,079	19
芦屋	358	7,000,796	19,555	16
福岡	359	20,668,596	57,573	2
唐津	351	4,175,012	11,895	22
大村	360	2,998,728	8,330	24
平均	-	9,308,579	26,558	-

第2章 第1期計画期間（2015-2019）の総括

第1期計画の中期目標は、計画期間中の5年間で4億円の一般会計繰出金を確保することでしたが、主に電話投票を中心とした売上の増加により、平成30年度までの4年間で既に13億円の繰出を行うことができ、目標を大幅に上回る実績を挙げています。

(単位：百万円)

年度	H27	H28	H29	H30	H31	合計
目標	70	50	50	140	90	400
実績	200	300	400	400		1,300

1 売上の向上

(1) 電投拡大策

① 大都市圏への広告宣伝の強化

平成26年度から関東地区および東海地区のスポーツ紙への出走表掲出等を始め、この間更に九州地区への出走表の掲出を実施しているところです。

また、新聞媒体だけでなく、平成30年度より、全国のコンビニエンスストア等に設置されているマルチコピー機を使用し、無料で出走表をプリントできる「コンビニ出走表プリントサービス」を開始し、多くの利用をいただいているところです。

今後は、各媒体のコストと効果を可能な限り検証しながら、より効率的に多くのファンにびわこのレースを認知いただけるよう工夫した広報宣伝を図る必要があります。

② キャンペーンの充実

キャンペーンについては、新規ファンの獲得や年間を通じて当場の固定ファンとなって投票いただけるよう、一般社団法人 BOATRACE 振興会と連携を密にし、電話投票会員を対象としたキャッシュバックや豪華賞品があたるキャンペーンを効果的に行い、舟券購入の満足度を高めてきました。

③ ホームページの充実

ホームページはお客様が必要とする情報をより見やすくするよう、随時見直しを行ってきました。特に、各日のレース情報については、より詳細な情報を提供するとともに、スポーツ新聞社の協力により、前日および直前の予想情報も掲載するなど、お客様により手軽に親しんでいただけるようなコンテンツを追加してきたところです。

④ ソーシャルメディアによる情報発信

昨今のソーシャルメディアの重要性拡大に対応し、当场でも Twitter や Facebook、インスタグラムの公式アカウントを開設し、各レースの情報等を発信しています。

7月8日現在、Twitter は 5,771 名、Facebook は 2,152 名、インスタグラムは 930 名にフォローいただいています。

⑤ 魅力的なレースの提供

電話インターネット投票のお客様は、毎日多くの開催場のレースを目にされることから、より目につきやすく、予想しやすいレースとして、第1レースは「びわこ幕開け戦」第5レースの「ゴゴイチびわこ」に加え、平成30年からは第6レースに「スゴ6！びわこ」を新設するとともに、随時レース進行時間を工夫するなど、特にランチタイムに手軽に楽しんでいただけるよう番組編成を心がけてきました。

また、「ヘビー級王決定戦」等、他場とは違った切り口のレースを楽しんでいただけるような企画レースも積極的に実施してきたところです。

今後も、売上動向等を注視しながら、お客様に楽しんでいただける魅力的なレースを提供できるよう努力するとともに、併せて、開催日程や日々のレースの進行時間の調整を強化し、より多くのお客様に楽しんでいただけるよう取り組む必要があります。

(2) ビッグレース誘致・開催状況

平成27年度以降、当场では平成28年度にプレミアムGⅠマスターズチャンピオンを、平成29年度にはGⅡレディースオールスターを開催し、それぞれ好調な売上を記録しています。

SG競走等開催実績

	レース名 / 年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
S G	ボートレースオールスター	福岡	大村	尼崎	福岡	尼崎	福岡	住之江
	グランドチャンピオン	浜名湖	宮島	蒲郡	鳴門	徳山	多摩川	宮島
	オーシャンカップ	丸亀	三国	鳴門	丸亀	若松	常滑	鳴門
	ボートレースメモリアル	若松	蒲郡	桐生	若松	丸亀	大村	下関
	ボートレースダービー	常滑	浜名湖	福岡	平和島	蒲郡	児島	大村
	チャレンジカップ	下関	芦屋	大村	下関	芦屋	桐生	蒲郡
	グランプリ	平和島	住之江	住之江	住之江	住之江	住之江	平和島
	ボートレースクラシック	尼崎	平和島	児島	浜名湖	戸田	平和島	福岡
プ レ ミ ア ム G Ⅰ	マスターズチャンピオン	唐津	児島	びわこ	津	福岡	宮島	津
	レディースチャンピオン	三国	丸亀	津	芦屋	桐生	蒲郡	多摩川
	ヤングダービー	戸田	尼崎	常滑	蒲郡	浜名湖	三国	びわこ
	バトルチャンピオントーナメント	—	—	—	—	—	平和島	若松
	クイーンズクライマックス	住之江	福岡	平和島	大村	平和島	徳山	浜名湖
G Ⅱ	レディースオールスター	—	—	宮島	びわこ	児島	鳴門	芦屋
	ボートレース甲子園	—	—	—	—	—	浜名湖	三国
	モーターボート大賞	江戸川	桐生	江戸川	江戸川	江戸川	江戸川	江戸川
		児島	江戸川	徳山	常滑	常滑	浜名湖	戸田
		宮島	津	下関	三国	三国	津	常滑
		徳山	徳山	芦屋	徳山	びわこ	尼崎	尼崎
G Ⅲ	イースタンヤング	蒲郡	住之江	浜名湖	桐生	津	びわこ	桐生
	ウエスタンヤング	大村	下関	丸亀	宮島	下関	丸亀	児島

開催期間	レース名	売上金額(千円)
H28. 4. 12～17	GⅠマスターズチャンピオン	5,079,155
H30. 3. 6～11	GⅡレディースオールスター	5,538,579
H30. 5. 15～20	GⅡモーターボート大賞	3,062,617
H31. 6. 27～7. 2	GⅢイースタンヤング	2,957,729

(3) 本場の来場促進

① 新規ファン

当場が誇る琵琶湖の景観と初心者講座やピット見学を組み合わせた観戦ツアーを実施し、旅行会社のツアー客の誘致に努めています。

また、初心者レースの仕組みや魅力を知ってもらうために、初心者コーナーを設置するイベントやペアボートの試乗体験を実施するなど、新規ファン獲得に向けた取組を実施しています。

なお、来場者の利便性向上策として、平成30年10月より、インフォメーションコーナーを2階中央から、より利用しやすい2階北側入場口付近に移設するとともに、メインエントランスである1階北側入場口にも増設を進めています。併せて、マークシートの書き方の掲示を増やすなど、快適な投票環境の整備を進めています。

ツアー実績

年度	H29	H30
受入実績	8回	14回
参加者数	114人	318人

② 既存ファン

希望する顧客には、ポイントカード（BINAPOカード）を発行して、来場や指定席利用等によりポイントを付与して、たまったポイントでびわこボートオリジナルグッズや無料入場券等の景品と交換するなど、既存ファンの来場促進を図っています。

ポイントカード会員数

年度	H28	H29	H30
会員数	2,624人	2,742人	2,885人

(4) 場外発売場数および日数の拡大

平成26年度の開場日数は本場開催168日、場外専売86日の合計254日でしたが、この間、地元関係団体等との調整を継続的に行い、平成31年度の開場日数は、本場開催186日、場外専売144日の合計330日まで拡大してきたところです。

また、同じく課題となっていたナイター発売についても、平成26年度6日であったところを、平成31年度には30日まで拡大し、また更に今後3年で300日以上に拡大できるよう、引き続き協議を行っているところです。

(5) 広告料収入の拡大

ボートレース場壁面を利用して、広告を募集しているものの、現在4枠のうち1枠のみの利用にとどまっていることから、さらなる収入の拡大に向けて、広告枠の拡充や募集方法等を検

討する必要があります。

年度	H27	H28	H29	H30
広告料収入額	119,250 円	63,000 円	63,000 円	63,000 円

2 効率的な開催運営

(1) 外向発売所の整備

第1章で紹介したとおり平成28年10月に、外向発売所「レイクルびわこ」を開設しました。レイクルびわこは従来の1階北側投票所を改修し、本場内から独立したスペースとして区切り、各種機能性を高めたもので、収容人員は約800人程度とコンパクトな施設となっています。

レイクル開設前は、場外発売の際も従来の場内投票所を使用していたため、建物の構造上、光熱水費や警備等のコストが大きく、運営の効率性が課題となっていました。レイクルの開設により非常に効率的な運営が可能となりました。

また、レイクルびわこの投票所運営については、開催資金の管理等も含め民間委託したことで、場外発売日については職員体制も最小限で運営できるようになっています。

(2) 効率的な発売体制の構築

先に触れたように、場外専売日は原則としてレイクルのみでの発売としたことで効率的な体制を実現することができました。

本場開催日については、来場者の状況から、平成29年4月以降、3階フロアを（既に閉鎖していた南側投票所と併せて）繁忙期以外閉鎖し、当該投票所で使用していた発売機器の多くを他の投票所に移設することで、来場者数に見合った効率的な発売体制としているところです。3階北側投票所は現在、年末年始やグレードレースの開催日等、多くの来場者が見込まれる際の臨時投票所という位置づけとなっています。

なお、従事員については、現行計画期間中に離職等によって74名（再雇用を含む）まで減少しています。現在、各投票所や入場管理業務、インフォメーション業務等に必要な最小限の人数になりましたが、地方公務員法等改正によって令和2年4月から会計年度任用職員に移行させなければならないといった新たな課題も生じています。

また、早朝発売について、電話投票の普及等により利用が減少していたことから、平成31年4月以降、開門時刻を従前の午前7時30分から午前8時に30分繰下げ、コストカットを行ったところです。

(3) 委託料の適正性の検証

実況放映業務委託など、随意契約による主たる委託業務については、積算内容が著しく高額となっていないか、機器費等の内訳や累積額が適切か等のチェックを行い、随時その妥当性を検証しています。

また、外向発売所の設置や来場者数の変化等に合わせて、警備委託等についても適切な内容となるよう随時見直しを行っています。

3 公営競技施設整備基金への積立

新スタンドの第1期工事の竣工から20年以上が経過するなど、施設の老朽化が進む中、大規模修繕や更新等に備えて、平成27年度から基金を積み増した結果、平成30年度末現在で基金残高は約12億円になりました。

4 安全で快適な施設管理

(1) 新スタンドおよび競技用設備の維持管理

新スタンドおよび競技用設備については、この間老朽化等による損傷が著しいものを中心に、設備の更新等を随時行ってきました。

主なものとしては、平成28年度にトイレの洋式化、平成29年度には蓄電池の交換、発走ピットの増設及び補修、審判操作卓の更新などを行いました。

(2) 旧スタンド等の活用

旧スタンド（旧管理棟を含む）については、現行計画において、その広い面積を活用して駐車場の整備等の転用を検討することとしたところでしたが、平成29年度にその活用可能性についての調査業務を委託して実施したところ、レース場前道路への接続に大きな課題があること等により、想定したほどの利便性向上効果が得られないことが判明したところです。

しかし、旧スタンドは建設から既に50年近くが経過し、施設の老朽化が激しく、ほとんどの区域を立ち入り禁止として運用しているところであり、早期の有効活用が望ましいと考えられます。



旧スタンド。1マーク前にあるが、閉鎖中。

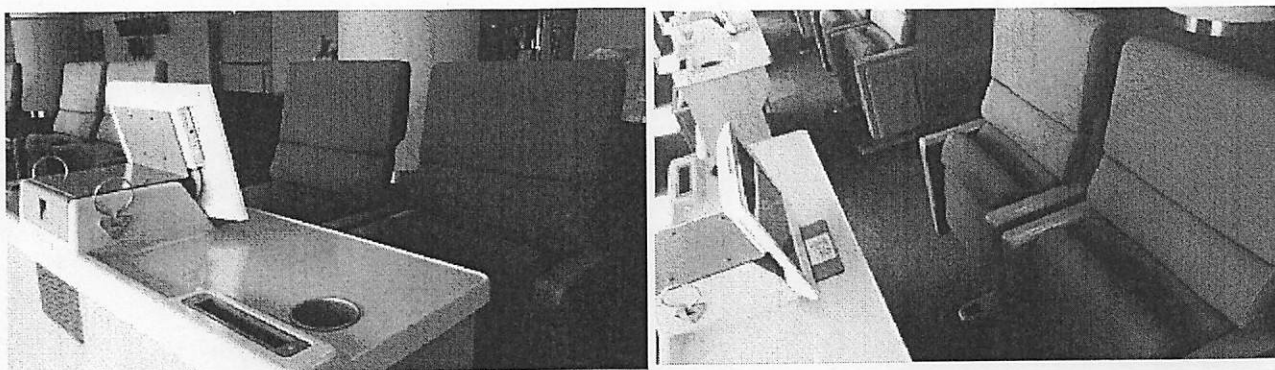
(3) 快適な空間の提供

現在のびわこボートレース場の施設における課題については、平成 30 年度に内部で検討会を設置して集中的に課題の検討を行い、平成 30 年 9 月に、「びわこボートレース場施設改善検討会報告書」を作成し、課題の洗い出しと大まかな方向性をまとめたところです。

① 指定席

指定席についてはこの間、劣化したシートの張り替えやモニターの交換は進めたところですが、抜本的な改革は実施できておらず、本場来場者の減少と併せ、その利用者も年々減少している状況です。

他場の状況を見ると、特に近年では、よりハイグレードな有料席の設置により、いわゆるVIP層の誘致を行っている場や、来場者層の変化に合わせてシングル席やグループ席等の多様な有料席を用意している場が増加しており、会場においても、こういった状況を念頭に、利用率の向上に努める必要があります。



現在の指定席（ペア席）。2名に1台のモニターで、席間隔も狭く、利用率も低調。

② 一般席

この間の本場来場者の減少に伴い、平成 29 年度より、従来の3階南側に加え、3階北側投票所も、繁忙期を除いて閉鎖することとしており、遊休スペースが増えている状況にあります。平成 30 年には、株式会社ボーネルンドの協力を得て、3階を活用したファミリー層向けのイベント「びわこボートキッズパーク」等を実施し、多くの来場を得たところですが、現在のところ単発的な活用しかできておらず、その有効活用は大きな課題となっています。

また、新スタンドも運用開始から今年で17年を迎え、汚れや劣化が目につく箇所も増えてきました。適時清掃や修繕により対応しているところですが、例えば女性用トイレ等、新規ファンの来場を促進するには抜本的な改善が必要な箇所もあると考えられます。

5 地方公営企業法の適用

前回計画において、びわこボートの安定的な運営のため、「将来を的確に見通し、経営状況の把握と機動的な経営判断・予算執行を行うとともに、損益状況と財産状況などを明確化し、県民への説明責任を適切に果たしていくことができる経営手法や組織体制が必要」とし、地方公営企

業法の全部適用を目指すこととしました。

しかしながら、全部適用については、他の施行者と比較しても、とりわけ少人数で運営している本県競艇事業において、これまで専門の部署で集中処理していた業務が本場に分担され、業務が非効率化するほか、業務量の増大や管理者設置に伴い、人件費等のコストが増加するなど、当場の経営環境や執行体制に一定の懸念が残ることから、当场においては一部適用を採用することとしました。

平成 27 年度に「びわこボートレース場地方公営企業適用基本方針」を定め、平成 29 年度から財務規定等を一部適用しています。

第3章 目指すべき姿

1 多様なコンテンツと質の高いサービスの提供

引き続き魅力的なボートレースを開催するとともに、来場者が快適に楽しめるようにすることはもちろんですが、現状では本場来場者の減少に歯止めがかかっておらず、ボートレースだけでの来場促進には限界があります。業界として推進しているレース場のパーク化の流れに乗り、今後はボートレースファンのみならず、多くの人を楽しめる環境を整え、実際に楽しい時間を過ごしていただくことにより、単なるギャンブル場のイメージを脱却し、多様な層の来場を促進するとともに、将来の顧客確保につなげることが重要と考えられます。

→ 実現のための施策

- キッズやファミリーも含めた幅広い層が楽しめるコンテンツを提供します。
- 来場者が快適に過ごせるよう、環境を整備します。
- 魅力的なボートレースを開催し、情報を積極的に発信します。

2 健全な経営の確保

前回計画策定時と比較すると、一定の経営改善は実現でき、一般会計への繰出金を確保し続けてきたところです。より健全で効率的な経営を確保するために、コンパクトで効率的な開催運営を図るほか、更なる経費の縮減、負債の圧縮などの取組を進める必要があります。

また、地方公営企業法の全部適用は見送っているところですが、専門知識を有する職員の育成や、機能的な組織の検討は、引き続き積極的に行う必要があります。

→ 実現のための施策

- 引き続きコンパクトで効率的な開催運営を行います。
- 負債を圧縮し、経営の安全性を高めます。
- 人材と組織の強化を行います。

第4章 各種施策

1 多様なコンテンツと質の高いサービスの提供

(1) 遊休スペースを活用した新しいコンテンツの検討

① 旧スタンドの取壊しと跡地活用

旧スタンドについては、老朽化が目立つ状況を深刻に受け止め、必要な機能の移転を含め、速やかに取壊します。

その跡地活用については、財源の確保等の課題もあることから、当面の間は来場者が憩える場として、芝生広場等のゆったりとしたスペースとして活用しながら、1マーク側の良好な観戦スポットであること、競走水面への風の影響の抑止が引き続き必要なことを踏まえ、ファンの利便性向上等を念頭に、引き続き慎重に検討することとします。

② 現スタンド遊休スペースの活用

現スタンドの3階フロアをはじめとする遊休スペースについては、旧スタンドと比較して手軽な転用が可能であることから、当面は、今後の旧スタンド跡地活用も見据え、様々なアイデアの試行を行うスペースとして位置付けることとします。

当面は、女性やキッズを含むファミリー層向けのスペースの設置、ボートレースに限らない教育・体験イベントの催行、投票機能を活かした今後の有料席の差別化に向けたニーズの調査といった幅広い活用を行います。

特にキッズ向けのものについては、これまでの遊具の設置等だけではなく、例えば今後教科として採用されるプログラミングの体験¹等、教育あるいはその先の将来設計に役立つような観点を盛り込んだものを積極的に試行し、新たな可能性を模索します。

また、各入場口（外観を含む）について、現行では入場管理等の最低限の役割しか果たせていないことから、装飾や照明、BGMといった工夫を施し、また、ボートの展示や滋賀支部に所属する選手の紹介コーナーを整備すること等により、外部へのPR機能や来場者の気分高揚のための仕掛けを付加し、機能性の向上を図ります。

¹ プログラミングの体験は、ゲームソフトやロボット等を利用した初心者でも簡単にできるものを想定しています。

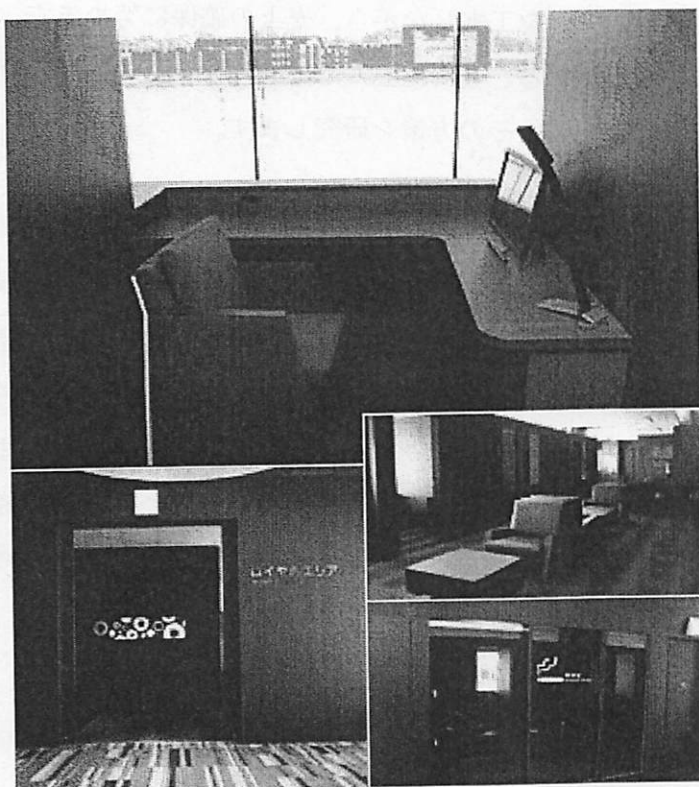
(2) 快適性の向上

① 指定席の改善

現在、本場には指定席が1種類しかなく、しかもペア席が大半を占めており、幅広い層のニーズに応じた観戦環境が整備されているとは言い難い状況にあります。

実際のお客様からの声や他場の状況からも、グループでの来場者や、いわゆる高額購入者層に対するサービスのニーズもあると考えられることから、指定席の種類の増設を行います。

実際にどのようなタイプの席を設置するかは、他場の調査等を行い、その結果を踏まえて検討することとします。



(先進事例) ボートレース蒲郡
指定席・ロイヤル席。利用率は
80%を超える。

② 現スタンドの適切な管理と長寿命化

現スタンドは平成14年の完成から18年が経過しますが、これまで経営状況が良くない時期に管理費用を節約してきた経緯もあり、設備の中には大規模な修繕が必要なものも発生している状況です。

現スタンドは将来に向かっても主たる機能を果たす施設であることから、適時適切なメンテナンスや修繕を行い、引き続き長寿命化に取り組むこととします。

(3) 魅力的なボートレースの開催

① ビッグレースの誘致

ここ5年間で、プレミアムGIマスターズチャンピオンや、GIIレディースオールスターといった人気レースの開催を実現してきたところですが、令和2年度にはプレミアムGIヤングダービーの開催が決定しています。

令和3年度以降についても、SGを含めたビッグレースの誘致を引き続き行い、全国における本場の存在感を高めることで、ファンの獲得に努めます。

② 電話投票を中心とした売上向上

電話投票については、ここ数年で顕著な伸びを見せており、本場開催における売上の支柱となっているところですが、ボートレースはモーニングレース・ナイターレースを含め1日に12場前後が開催されており、その中でびわこのレースに資金を多く配分いただくための工夫を引き続き行う必要があります。

現在本場では、比較的予想のしやすい本命指向の企画レースを3本編成し、概ね好評いただいているところですが、今後も編成方針を工夫しながら、売上の確保に努めます。

また、より多くのファンに参加いただくとともに、主に大口購入層の囲い込みに向け、電話投票キャンペーンの工夫を行うこととし、その方策を研究します。

③ 誘客に向けた情報発信の強化

SG等のビッグレースに限らず、人気の高い女子戦や企画レース等をはじめ、その魅力を発信するツールとして、今後ホームページやSNSの活用を更に強化し、レースの情報をはじめファンのニーズが高いと思われる様々な情報を提供するほか、ターゲティング広告など、新たな広告手段も検討していくことで、本場への来場や電話投票の促進を促します。

また、本場への来場促進策として、半径30km圏内の広報強化を行うこととし、特に大都市である京都市について、主要駅や交通機関へのアクセス広告の検討をはじめ、これまで以上に積極的なアプローチを行うこととします。

2 健全な経営の確保

(1) 場外発売の強化

① 場間場外発売およびナイター発売日数の拡大

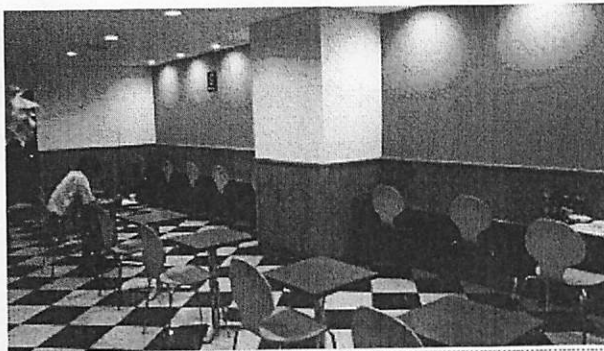
外向発売所レイクルびわこによる場外発売の効率を最大化する面からも、年間350日の開場・ナイター発売を目指し、地元関係団体等との調整を引き続き行います。

② レイクルびわこの利便性向上

現在、レイクルびわこは非滞留型施設となっていますが、先述の営業日数・時間の拡大を最大限活かすためには、快適に長時間滞留できるよう、利便性を向上させる必要があります。

具体的には、有料席やキャッシュレス端末の設置による投票環境の改善と、飲食機能の強化による快適性の強化に努めます。

また、ナイター発売の拡大のPRを含め、周辺への広報を強化し、ファンの来場を促進します。



レクリエーションルーム。テーブルとイスはあるが、ワゴンによる軽食販売しかなく、1日滞留するには飲食機能の強化が必要。

(2) 起債残高の早期償還

経営のスリム化を目的として、企業債の早期償還に努めて、将来の負担を減らし、支払利息の軽減を図ることは有効な取組と考えています。

一方で、モーターボート競走事業は、「県が実施する施策に必要な財源を確保することを目的として行う」ものであり、一般会計への繰出を行うことは、今後の収支改善の取り組みを進めていくうえでも必要なものと考えています。

こうしたことから、企業債の縮減につきましては、償還と繰出の両者の最適なあり方を考慮しながら、まずは企業債の借換えを見直すなどして、早期償還に努めることにより、利息軽減を図ります。

そのうえで、繰上償還につきましては、収益の状況を踏まえ、可能な範囲で、できる限り利息軽減につながる返済方法を金融機関とも調整しながら、起債を償還できるよう、努めていきます。

(3) 人材および組織の強化

① 専門知識を有した職員の育成

施行者業務は滋賀県の他の組織と比較しても異色で専門性が高く、この分野に精通した人材の育成は、今後の安定的な経営において重要です。引き続き専門知識を有した職員の育成に向けて、業界団体が開催する各種研修会に職員を派遣します。また、本場においても、暗黙知となっている運営ノウハウを適切に継承していくため、各種マニュアルを作成するなど、情報の共有化を図るとともに、内部研修やOJTの強化に取り組めます。

② 組織の強化

現在、滋賀県総務部事業課として、職員18名を計画管理係・業務係・施設警備係の3係体制で編成していますが、従前の組織から大きく変わっていません。

一方で、これまでも述べたとおり、当场を取り巻く環境や、取り組むべき施策は大きく変わってきていることから、今後の施策展開に見合った機能的な組織を編成し、効果的・効

率的に取り組む必要があります。

県の組織の一部であることから、プロパー職員の採用等による組織強化は叶いませんが、係は常に時代に見合ったものかチェックしながら編成するとともに、例えば、電話投票売上の確保等の大きな課題については、係の枠を超えた横断的なプロジェクトチームを編成するなど、柔軟な体制で取り組むこととします。

第5章 中期目標と収支計画

1 中期目標

(1) 中期目標

① 売上目標

ア 本場売上

(百万円)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
売上合計	38,200	38,000	34,900	35,400	35,900
(本場)	3,855	3,800	3,490	3,540	3,590
(やわた)	892	836	768	779	790
(電投)	17,877	19,000	18,008	18,550	18,955
(場外)	15,576	14,364	12,634	12,531	12,565

※ 令和2年度にはプレミアムG I ヤングダービー、令和3年度にはG I 近畿地区選手権の売上を見込んでいる。

イ 場間場外発売売上

(百万円)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
3,680	3,957	4,250	4,314	4,374

※ 上記はびわこにおける売上額で、B T S 京都やわた分は含んでいない。

② 収益目標

(百万円)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
87	475	-123	510	685

※ 令和4年度は、旧スタンド解体費用の財源として、基金516百万円充当予定。
(上記には含んでいない。)

③ 繰出金

(百万円)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
300	300	300	300	300

④ 本場来場者数

(人)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
220,000	217,000	213,000	217,000	220,000

2 収支計画

収支計画は、これまでの売上や費用の動向を踏まえたうえで策定しています。

売上については、令和2年度にG I ヤングダービー、令和3年度にG I 近畿地区戦が予定されていることから、他の年度よりも高くなっています。売上構成については、電話投票の割合が年々高まっていることから、その傾向が弱まりながらも継続するものと想定しています。

費用については、令和4年度に旧スタンドの解体費用 516 百万円を見込んでいることから、赤字となっていますが、基金を取り崩し、同額充当する予定です。

収支計画

(単位：百万円)

	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
モーターボート競走事業収益 A	41,896	41,762	38,735	39,275	39,813
営業収益	41,837	41,703	38,677	39,216	39,754
開催収益	39,200	39,000	35,900	36,400	36,900
うち本場売上	3,855	3,800	3,490	3,540	3,590
ボートピア	892	836	768	779	790
電話投票	17,877	19,000	18,008	18,550	18,955
場間場外	15,576	14,364	12,634	12,531	12,565
場間場外発売受託事業収益	2,517	2,588	2,667	2,707	2,744
その他営業収益	120	116	110	110	110
営業外収益	59	59	59	59	59
モーターボート競走事業費用 B	41,809	41,287	38,858	38,765	39,128
営業費用	41,457	40,940	38,514	38,425	38,792
開催費	37,757	37,322	34,437	34,877	35,236
場間場外発売事務受託費	414	461	468	461	453
ボートピア発売事業費	2,521	2,480	2,426	2,437	2,447
総係費	292	292	292	292	292
減価償却費	384	384	374	357	363
資産減耗費	88	1	517	1	1
営業外費用	353	347	344	340	337
うち支払利息及び企業債取扱諸費	24	18	15	11	8
繰出金	300	300	300	300	300
差引収支 A-B	87	475	-123	510	685

※ 百万円未満で四捨五入しているため、端数が合わない場合があります。