

びわこボートレース場中期経営計画

(素 案)

平成27年 月

総務部事業課

びわこボート中期経営計画 目次

はじめに

- 1 策定趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1章 現状と課題

- 1 びわこボートの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 社会的背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 3 びわこボートの現状・課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

第2章 理念・目指すべき将来の姿

- 1 理念・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 2 目指すべき将来の姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

第3章 施策の方向

- 1 売上等の向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 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 人材の育成と組織の強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

第4章 重点プロジェクト

- 1 売上の向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 2 効率的な開催運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 3 公営競技施設整備基金への積立・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 4 安全で快適な施設管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 5 地方公営企業法の適用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22

第5章 中期的目標

- 1 収支計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
- 2 中期的目標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

はじめに

1 策定趣旨

びわこボートレース場は、昭和 27 年 7 月、日本で 3 番目のボートレース場としてオープンし、平成 26 年で 62 周年を迎えました。これまでに約 1 兆 3,900 億円を売り上げるとともに、約 935 億円の一般会計繰入を通じ、県民の社会福祉の増進、教育文化の発展、体育の振興等に寄与してきたところです。

しかし、売上は平成 2 年度の約 518 億円をピークに減少に転じ、平成 17 年度を底に最近こそ回復の傾向が見られるものの、景気の低迷やレジャーの多様化、ファンの高齢化などによる来場者の減少により経営状況は厳しさを増しており、以前ほどの売上が見込めなくなっています。

現状としては、単年度の収支は黒字を維持し、東日本大震災による開催中止等の影響を受けた平成 22 年度以外は、一般会計への繰出を確保しているところですが、依然として不透明な景気の動向や、平成 44 年度まで続く新スタンドの整備に係る起債の償還、今後の施設修繕費をはじめとする運営コストの増大を考慮すると、様々な課題への計画的な対応が必要です。

このため、中期的な目標、方針を明らかにし、今後のびわこボートレース場の経営を安定的、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ため、本計画を策定するものです。

2 計画期間

計画期間は、平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間とします。

第1章 現状と課題

1 びわこボートの概要

事項	内容
名称	琵琶湖モーターボート競走場
根拠法令	モーターボート競走法（昭和26年6月18日法律第242号）
施行者	滋賀県
事業担当課	滋賀県総務部事業課
開設年月日	初開催 昭和27年7月18日
競技運営委託先	一般財団法人日本モーターボート競走会 琵琶湖支部
ボート・モーター提供	びわこ企業株式会社
開催日数	年間12回開催 168日（平成26年度）

項目	平成26年4月1日現在
施設の概要	土地面積 19,654.45㎡ 競走水面面積 92,712.10㎡ 建物総面積 41,736.56㎡ （主な建物） 新スタンド（H14.3） 29,529.22㎡ 旧スタンド（S47.3 ※閉鎖中） 4,504.21㎡ 競技総合センター（H11.12） 5,136.70㎡ 管理棟（S49.10） 1,762.62㎡ 第2管理棟（S55.2） 289.29㎡
収容人員	12,000人
窓口数	投票窓口 130窓 （うち有人発券機）（86台） （うち自動販売機）（44台） 払戻窓口 8窓 （うち有人払戻機）（7台） （うち自動払戻機）（1台） 総合払戻窓口（払戻窓口と兼ねる） 3窓 （うち有人払戻機）（3台） 投票払戻窓口 49窓 （うち両用機）（49台） 窓口合計 190窓
座席数	新スタンド2階 1,256席 （うちシルバー席）（67席） （うち車いす席）（5席） 新スタンド3階（禁煙フロア） 1,008席 （うちレディース席）（55席） （うち車いす席）（5席） 新スタンド4階（指定席） 462席 （うち車いす席）（4席） 座席合計 2,726席
駐車場	皇子が丘（第1）駐車場 茶が崎（第2）駐車場 立体駐車場延面積（H3.3）8,509.88㎡ - 土地面積 12,804.72㎡ 6,685.85㎡ 所有地 12,804.72㎡ 1,579.21㎡ 借地 - 5,106.64㎡ 収容台数 771台 230台

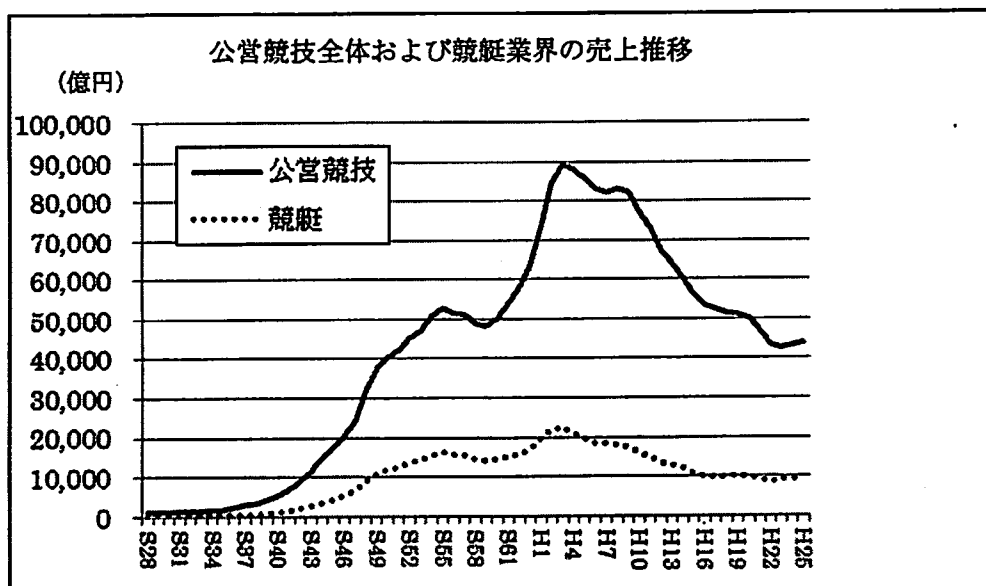
2 社会的背景

(1) 社会・経済の動向

近年の公営競技全体(中央競馬、地方競馬、競艇、競輪、オートレース)の売上について見ると、いわゆるバブル経済時の平成3年度に8兆9,389億円とピークを迎えましたが、平成25年度にはピーク時から約51%減の4兆3,829億円に落ち込んでいます。

競艇業界においても同様の傾向で、ピークであった平成3年度の2兆2,137億円から、平成25年度には約57%減の9,475億円と半分以下になっています。しかしながら、平成25年度から一部公営競技において売上の回復傾向が見られ、競艇業界においても平成25年度には、前年度比約300億円の増となったところです。

今後も、平成26年4月に施行された消費税増税による影響や、スマートフォン向けゲーム等の新たなレジャーの勃興による若者を中心とした客離れも心配され、予断を許さない状況が続くものと考えられます。



(2) 人口減少、高齢化の進行

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、滋賀県でも人口は平成27年頃を境に減少に転じるとされていますが、2020年の推計値は、2015年同値比約99.6%に留まっており、本計画期間内での商圏の人口が急速に縮小することはないと考えられます。

一方、高齢化は確実に進行しており、県統計による高齢化率は平成25年7月現在、滋賀県全体で22.1%、大津市でも22.3%となっています。また、商圏に含まれる京都市も、同市統計によれば平成25年9月時点で25.1%となっています。いずれも今後更に高齢化が進行する見込みであり、全国規模の問題となっています。

(3) ファンの動向

近年の発売形態別の売上および利用者数を見ると、全国的に本場利用が占める割合

が低下し、電話投票および場間場外発売利用の割合が増加しています。業界団体等による電話投票利用の積極的な取組や、各場における専用外向発売所の整備と発売日数および発売場数の増加、場間場外発売場の増加がその要因と考えられます。

また、本場来場者の減少については、先に述べた高齢化も影響が大きいと考えられます。平成24年度に実施されたお客様実態調査によると、調査対象となった12場における来場者の年齢構成について、60歳以上が占める割合が、平日で約65%、休日でも約50%を占めています。平成18年度実施の同調査では、平日48%、休日30%であり、この6年で約20ポイントもの増加が見られます。びわこボートレース場における同割合も、平日約59%、休日約51%となっており、今後の更なる高齢化に伴う本場来場者の減少が懸念されるところです。

一方、電話投票会員については、平成26年11月末時点で約37万6千人で、平成25年度中に約7万7千人が新規会員となり、そのうち20～40歳代が約73%を占め、比較的若い層の加入が多数を占めています。こちらは年齢を要因とする利用者減少の懸念は本場と比較して薄く、今後も利用者の増加が期待できます。

○ 発売形態別利用者占有率 (平成26年度 第1回電話投票責任者会議資料より)

年度 発売形態	平成23年度			平成24年度			平成25年度		
	利用者数	前年比	占有率	利用者数	前年比	占有率	利用者数	前年比	占有率
本場	22,508,900名	99.6%	15.3%	21,458,437名	95.3%	12.7%	19,910,377名	92.8%	11.0%
電話投票	50,293,514名	117.1%	34.1%	53,235,219名	105.8%	31.6%	56,927,976名	106.9%	31.5%
場外発売場	35,387,869名	112.7%	24.0%	39,009,599名	110.2%	23.2%	40,999,251名	105.1%	22.6%
場間場外	39,142,382名	173.7%	26.6%	54,682,293名	139.7%	32.5%	63,233,101名	115.6%	34.9%
合計	147,332,665名	123.3%	100.0%	168,385,548名	114.3%	100.0%	181,070,705名	107.5%	100.0%

○ 発売形態別売上占有率 (平成26年度 第1回電話投票責任者会議資料より)

年度 発売形態	平成23年度			平成24年度			平成25年度		
	売上額	前年比	占有率	売上額	前年比	占有率	売上額	前年比	占有率
本場	235,332,312,100円	94.9%	25.6%	201,178,655,100円	85.5%	21.9%	183,572,048,100円	91.2%	19.4%
電話投票	277,765,985,100円	114.6%	30.2%	291,795,928,700円	105.1%	31.8%	314,337,618,300円	107.7%	33.2%
場外発売場	243,229,058,000円	108.4%	26.4%	243,712,326,400円	100.2%	26.6%	251,178,730,000円	103.1%	26.5%
場間場外	163,514,890,500円	127.1%	17.8%	180,870,918,300円	110.6%	19.7%	198,505,150,200円	109.7%	20.9%
合計	919,842,245,700円	123.3%	100.0%	917,557,828,500円	99.8%	100.0%	947,593,546,600円	103.3%	100.0%

3 びわこボートの現状・課題

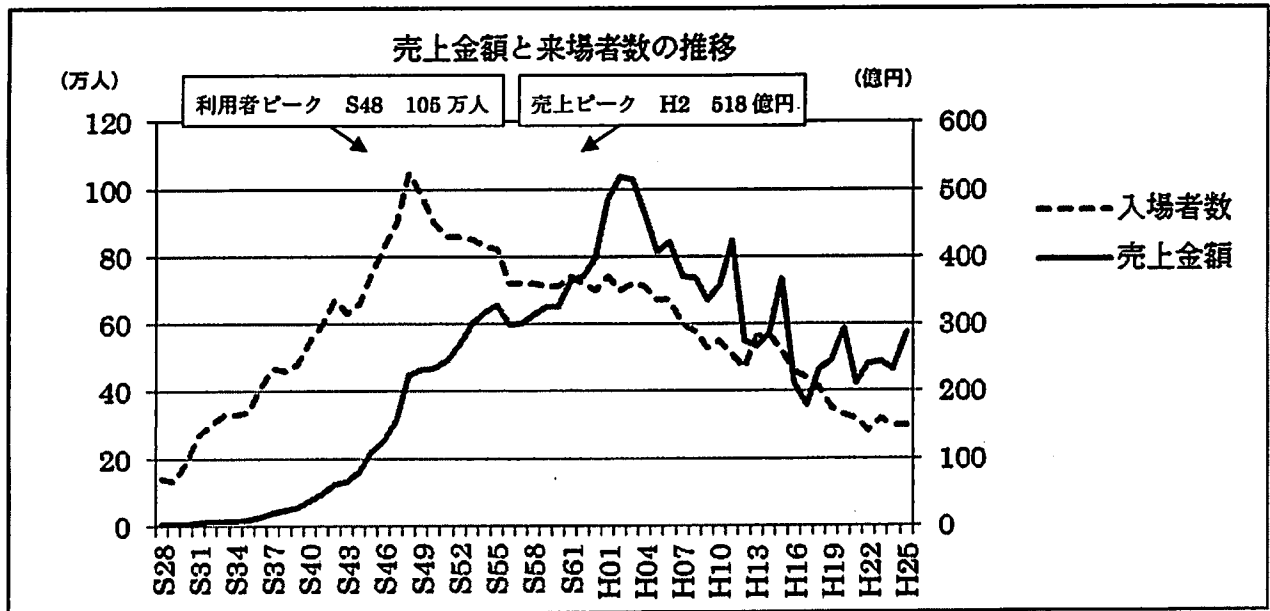
(1) 売上・来場者数の減少と発売形態比率の変化

年度ごとの売上額は、ピークであった平成2年度の約518億円から、平成17年度の約180億円にまで減少しています。しかし、その後は回復傾向が見られ、平成22年度以降の売上金は概ね240億円で推移しています。

一方、特に近年は発売形態が大きく変化しており、本場発売金額の比率は来場者数の減少と購入単価の低下により縮小傾向にあり、これを補完すべく電話投票発売金額と場外発売金額の比率が伸長し、概ね240億円の水準を維持している状況です。

電話投票はそのシステム利用料を、場外発売は発売施行者への委託料を負担しているため、本場発売と比較して収益率が低く、全体の売上額は維持できていても、収益面からは減収となっている状況です。

本場来場者数は、昭和 48 年度の 105 万人をピークに、近年は減少に歯止めがかからず、来場促進が大きな課題となっています。



年度別・本場開催形態別発売状況等 (過去5年)

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
本場売上金額	7,174,956,700	5,895,605,500	6,339,009,200	5,507,445,200	5,578,732,700
占有率	33.9%	24.6%	26.0%	23.7%	19.5%
電話投票売上金額	6,064,872,700	6,207,630,400	6,061,254,500	6,350,859,900	7,654,044,700
占有率	28.6%	25.9%	24.8%	27.3%	26.7%
場外売上金額 (ボートピア京都やわた)	1,205,675,900	1,105,214,600	1,296,394,100	1,298,697,500	1,314,733,200
占有率	5.7%	4.6%	5.3%	5.6%	4.6%
場間場外売上金額	6,743,251,200	10,801,438,100	10,724,502,400	10,099,711,700	14,081,642,400
占有率	31.8%	45.0%	43.9%	43.4%	49.2%
合計	21,188,756,500	24,009,888,600	24,421,160,200	23,256,714,300	28,629,153,000
占有率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
総売上前年度比	72.0%	113.3%	101.7%	95.2%	123.1%

本場入場者数	320,557	282,226	327,466	302,225	301,707
前年度比	94.5%	88.0%	116.0%	92.3%	99.8%
一日一人当たり売上額	22,382	20,889	19,357	18,222	18,490
一日一人当たり売上額 前年度比	91.7%	93.3%	92.7%	94.1%	101.5%

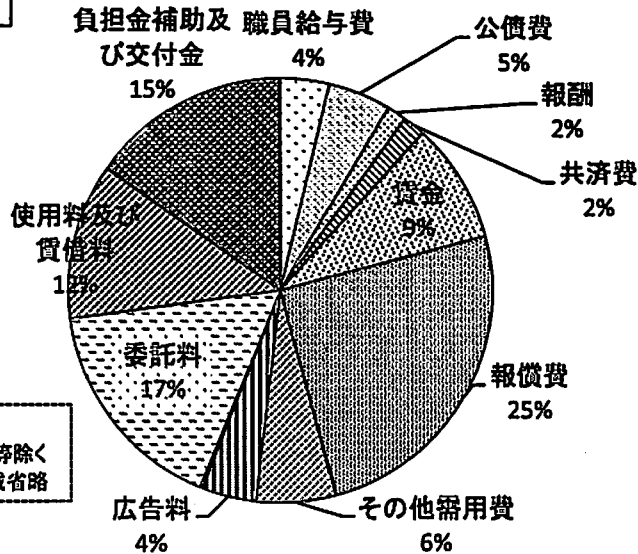
(2) 開催経費の状況

競艇事業の歳出は、そのほとんどがモーターボート競走法で定められている払戻金(舟券売上額の75%)で占められています。また、同法等で定められている関係団体への交納付金や、電話投票システムの利用料、場間場外発売に係る委託料といった、売上に連動して支払うこととなる義務的経費も多くを占めており、これらの経費については、本県単独では裁量の余地がありません。

これらの経費を除いた平成25年度の開催経費の状況は、以下のとおりとなっています。

厳しい経営状況の中、これまでも様々な経費削減策を実施してきましたが、今後の経営を見通すにあたり、更なる縮減に努める必要があります。

**開催経費割合
(平成25年度)**



総額：約37.1億円
 ※法定交付金等除く
 ※1%未満は記載省略

報償費：選手賞金 等

委託料：清掃、警備、実況放映、各種システム・設備保守点検等業務委託 等

使用料及び賃借料：ポートモーター借上料、投票機器リース料 等

負担金補助及び交付金：全国モーターボート競走施行者協議会負担金 等

① 委託料

本場は県が施設・設備の所有者となっていることから、各種法令に基づいた法定点検と監督官庁への届出など、安全管理義務が課せられています。これらに係る保守点検等の維持管理業務および開催時の警備、清掃、実況放映等の業務委託の合計額は平成25年度において年間6億1千7百万円となっており、開催経費の中で選手賞典等の報償費に次ぐものとなっています。

② 臨時従事員

臨時従事員は、登録従事員と再雇用従事員とからなり、登録従事員についてみると、同規模の他場と比較して賃金は平均的である一方、人数は最も多くなっています。しかしながら、業務内容は、投票所業務(舟券発売払戻業務)以外にも、入退場管理、場内放送、インフォメーション、自動給茶機業務等と多岐にわたっています。

投票所内の臨時従事員は、本場開催で一日当たり約100人で、その賃金は約71万円となっています。

来場者数と売上金額を類似他場と比較すると効率的とは言えませんが、これは発売体制を自動券売機と有人窓口の二本立てにすることにより、有人窓口で初心者や高齢ファンへの対応を行っていることによります。本場の来場者数の減少と購入単価の低下の中で、来場者数に見合った発売体制を構築することが課題となっています。

○ 登録従事員数および平均賃金(平成26年5月現在)

場名	総人数(人)	平均賃金(円)
びわこ	124	7,112
津	24	9,680
三国	109	6,659
宮島	67	8,100
徳山	72	5,619
下関	62	6,580
唐津	57	7,600

(3) 繰出金の確保

昭和27年の開設以来、累計で約935億円を繰り出し県財政に寄与してきたものの、近年の繰出金額は、ピークであった平成2年度の47億円から年々減少し、平成22年度の繰出金なしを底に近年は回復傾向にあり、平成24年度は5千万円、平成25年度には6千万円となっています。

公営競技事業の使命として、今後も引き続き一般会計に繰り出しを行うことが必要です。

■ 繰出金の推移

(単位:円)

ピーク 平成2年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
4,700,000,000	10,000,000	0	10,000,000	50,000,000	60,000,000

(4) 公債費の増大と公営競技施設整備基金

平成8年度から平成14年度に行った新スタンドの整備にかかる起債の償還残高が平成25年度末現在、約49億円あります。この償還は平成44年度までとなっており、特に平成27年度からの3年間は償還金額が増加します。

3年間に増加する金額は平成26年度と比較して、

27年度 86,662千円増

28年度 169,416千円増

29年度 165,773千円増

となるため、合計421,851千円を準備しなければなりません。

一方、公営競技施設整備基金は、平成25年度末には約119万円となっています。

単年度では平成22年度(東日本大震災により本場開催の中止、場外発売の中止、ポートピア京都やわたの発売中止)を除き毎年度収益を確保し、一般会計への繰出を行い、起債を償還しているものの、今後、老朽施設の解体や施設の長寿命化のための設備更新などの資金需要に対応するため、多額の資金を準備する必要があり、基金に積み増ししていくことが大きな課題となっています。

年度別公債費の推移(平成26年度以降)

(単位:千円)

H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
177,038	190,902	277,564	360,318	356,675	247,397	245,326	218,253	286,265	187,171
H35	H36	H37	H38	H39	H40	H41	H42	H43	H44
202,480	222,126	345,383	463,113	457,931	398,630	297,945	281,843	252,772	158,029

公営競技施設整備基金の推移

(単位:円)

	ピーク H2	H21	H22	H23	H24	H25
年度末残高	13,386,108,484	50,999,662	1,182,268	1,185,058	1,189,156	1,192,174
年度中取崩	0	100,000,000	50,000,000	0	0	0
年度中積立	1,365,376,000	799,171	182,606	2,790	4,098	3,018

(5) 場間場外発売日数

他のボートレース場においては、専用外向発売所の整備も相まって年間 350 日以上の発売を行っている場が多数を占めていますが、当场では、本場開催と合わせた年間の発売日数は、平成 26 年度時点で 254 日となっています。

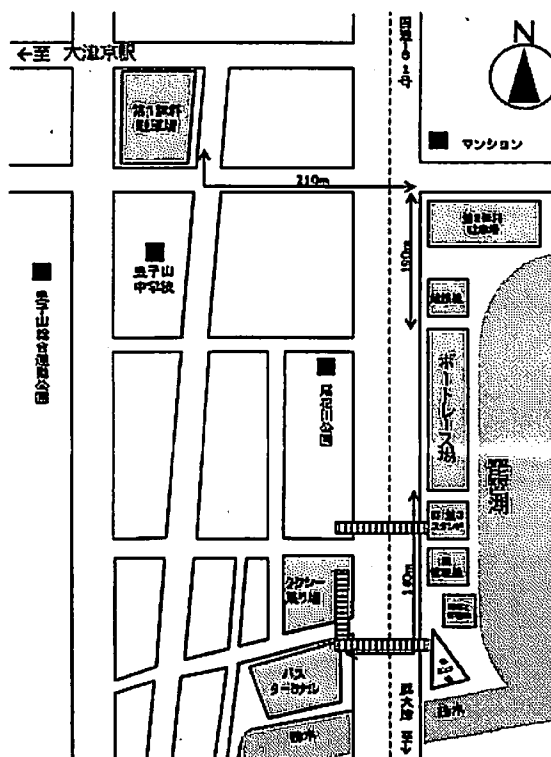
他場では専用外向発売所で場外発売を年間を通して行うことにより、収益を上げていることから、今後、当场においても収益を確保するうえでナイター発売を含め場外発売日数の拡大が大きな課題となっています。

(6) 立地とアクセス

びわこボートレース場は、競走水面として利用している琵琶湖と国道 161 号線の間
に立地しており、国道を挟んで反対側には住宅街が広がっています。

現在のところ自家用車による来場者が多数を占め、ボートレース場から徒歩約 5 分
に第 1 駐車場、徒歩約 2 分に第 2 駐車場を設けており、他場のように来場者用駐車場
が、ボートレース場に隣接する形では整備できていません。また、第 2 駐車場は収容
台数が少なく、第 1 駐車場は来場までに国道を横断する必要がある上、周辺の住宅街
の生活道路を通るファンもあり、地元対策上の課題となっています。

公共交通機関による来場については、JR 大津駅および JR 大津京駅から無料バス
を運行しています。



(7) 組織体制および会計手法

現在びわこボートレース場は滋賀県総務部事業課の職員 18 名が施行者として開催運營業務を行っています。

当事業は、県庁の他部門と同様に、いわゆる官庁会計方式により会計処理を行っています。しかし、官庁会計方式では現金の出し入れの動きのみを記録する「単式簿記」であるため、資産や負債といったストックがわからず、必ずしも収益事業に適しているとは言えません。

平成 18 年度に国土交通省で取りまとめられた「モーターボート競走事業の未来を拓く－KYOTEI・ルネッサンス・プラン－」では、収益事業の実施にふさわしい組織体制・経営手法として、地方公営企業法の適用推進方針が示されており、また、平成 25 年度包括外部監査においても、企業会計の導入について検討すべきとの意見が出されているところです。

なお、平成 26 年度時点での他場施行者の地方公営企業法適用状況は下表のとおりであり、全 36 施行者のうち、一部適用（会計事務における企業会計の導入のみ）も含めると、半数以上の 19 施行者が既に地方公営企業法を適用もしくは適用予定の状況です。

一般財団法人 BOATRACE 振興会の各種支援策についても、地方公営企業法の全部適用を条件としている項目があり、そちらの観点からも導入について検討していく必要があります。

■各施行者の地方公営企業法適用状況

	全部適用	一部適用		全部適用	一部適用
みどり市			伊丹市	○	
戸田組合	H28以降		鳴門市	○	
埼玉県都市組合			松茂組合		○
東京都六市組合			丸亀市	○	
東京都三市組合			香川県中部組合		
府中市		H27	倉敷市		○
青梅市			備南組合		
東京都四市組合			宮島組合		○
浜名湖企業団	○		周南市	H27	
蒲郡市		○	下関市	○	
常滑市	H28		美祿市萩市組合		
半田市			北九州市		
津市			中間行橋組合		
武生三国組合	H28		芦屋町	○	
滋賀県			福岡市		
大阪府都市組合	H28以降		福岡都市圏組合		
箕面市	○		唐津市	○	
尼崎市			大村市	○	

<参考>売上近似施行者の状況

○ 売上額推移

(単位:円)

年度 施行者	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
滋賀県	21,188,756,500	24,009,888,600	24,421,160,200	23,256,714,300	28,629,153,000
津市	21,412,471,800	18,627,641,800	21,232,217,900	23,077,700,700	27,027,779,200
武生三国組合	20,804,035,500	25,039,536,300	18,910,073,700	20,596,845,400	21,413,366,700
宮島組合	15,856,542,900	20,264,921,800	18,751,023,500	17,851,458,300	17,976,791,200
周南市	16,534,235,300	20,333,445,500	21,175,330,000	26,931,362,100	24,214,862,500
下関市	25,206,334,100	13,971,266,900	14,968,130,200	21,815,515,800	20,218,853,100
唐津市	24,155,135,400	29,695,963,500	21,954,955,100	23,644,298,800	23,486,217,500

○ 繰出金推移

(単位:円 平成25年度は速報値)

年度 施行者	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
滋賀県	10,000,000	10,000,000	10,000,000	50,000,000	60,000,000
津市	0	0	0	0	0
武生三国組合	55,000,000	0	0	0	0
宮島組合	0	0	0	0	0
周南市	0	0	0	30,000,000	70,000,000
下関市	0	0	0	10,000,000	10,000,000
唐津市	0	0	0	0	0

○ 基金推移

(単位:百万円 平成25年度は予測値)

年度 施行者	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
滋賀県	59	1	1	1	1
津市	886	536	342	658	659
武生三国組合	2,150	2,104	2,157	2,044	1,901
宮島組合	0	0	0	0	0
周南市	0	0	0	140	792
下関市	13	13	13	1,605	1,610
唐津市	544	935	1,127	1,342	1,115

第2章 理念・目指すべき将来の姿

1 理念

「ボートレース事業を通じ、県民や社会の発展に貢献します。」

昭和27年の開設以来、現在に至るまで私たちは常にこの考え方を基に事業を進めてきたところです。社会、経済、環境の変化が激しい今日にあっても、私たちは県民への奉仕や社会の発展に寄与するため、お客様から支持されるボートレース事業を運営していきます。

経営を行う上では、売上が確保されて初めて開催経費が捻出できること、収入と支出は収益を確保する上で車の両輪であり両方相俟って効果が上がること、見込みの売上が確保できないときは、経費を削減してでも利益を確保しなければならないことが重要です。

また、経営の安定化を図りながら施設を維持していくとともに、老朽化による設備更新や将来の集計機器等への設備投資に備え資金を内部留保する必要性も高まっています。こうした観点から、以下の施策を展開することとします。

2 目指すべき将来の姿

(1) 健全な経営の確保

・経営資源が、収益率の高い電話投票へシフトされています。

ボートレース事業の発売形態は、本場、電話投票、場外（委託）発売、BPやわたによる4種類がありますが、それぞれに収益率が異なります。場外（委託）発売やBPやわたの収益率は、本場や電話投票のそれと比較して、相対的に低くなっています。

本場の売上は、業界全体で平成2年度以降、対前年売上を下回っているのに対し、電話投票のそれは、近年、増加傾向が続いています。このようにボートレースファンは本場での舟券購入から電話投票による舟券購入へとシフトしてきていることが伺えます。

従って、本場売上による収益が減少する傾向の中、これを補うため電話投票の売上拡大を図り、電話投票に資源をより一層投入し、収益の確保に努めます。

・コンパクトな開催運営が行われています。

ボートレース事業を行うためには、毎年多額の事業運営費、人件費、施設維持管理費等の経費を執行しているところです。しかし、本場の売上が低迷する傾向にある中、本場施設等のコストパフォーマンスの最大化を図るため、本場の発売エリアをコンパクトにすることにより本場開催にかかる経費の抑制に努めます。

・滋賀県公営競技施設整備基金に必要な資金が積立てられています。

公営競技施設整備基金は、平成 26 年 11 月現在、約 1,193 千円と全国のボートレース場の基金の積立の中で、最少の状況となっています。また、起債の償還金額は、平成 27 年度以降大幅に増加し、平成 38 年度にはピークを迎えます。これらの償還がびわこボートレース事業の経営を圧迫することから、滋賀県公営競技施設整備基金に積立を行い、将来の負担増に備えます。

・安全で快適な施設の維持管理が行われています。

ボートレース場は、不特定多数のボートレースファンが入場されるとともに、事業関係者も多数勤務しております。皆が安全で快適にこの施設を使えるよう、これからはびわこボートレース場の施設を適切に維持管理し、長寿命化を図ります。

(2) 質の高いサービスの提供

・魅力的なボートレースが開催され、必要十分な情報が提供されています。

初心者や電話投票ファン向けの推理しやすいレースを 1 日の中で編成するなど、幅広いファン層の方に楽しんでいただけるよう、魅力あるレース編成に引き続き取り組みます。

また、電話投票や場外発売場利用者には、競技情報やレース結果等を掲載したホームページの更なる充実に加え、全国各地のスポーツ新聞にびわこボートレース場の出走表を掲載し、ボートレースファンがどこに住んでいてもびわこボートの舟券を購入いただけるよう環境を整備します。

・あらゆる客層のニーズに合ったファンサービスが行われています。

本場来場者には、来場促進につながるイベントの実施やファンサービス品の提供、顧客満足度の高いファンサービスを実施してまいります。また、ファミリー層や女性が来場しやすいよう、既設のキッズコーナーや、女性に特化したファンサービスの充実を図ってまいります。

更に、電話投票利用者には、電話投票キャンペーンを実施するとともに、舟券購入の満足度を高めてまいります。

(3) 組織の強化、人材育成

・経営の自由度が確保され、顧客ニーズの変化に対応できる組織体制となっています

経営収支や財政状況が的確に把握でき、透明性が確保されるとともに、社会情勢・顧客ニーズに適応した機動性、迅速性が発揮され、適切な事業が実施できる組織体制の構築を目指します。

・専門知識を有した職員が配置・育成され、運営状況に応じた体制となっています。

人材は組織の要であることから、公営競技の運営に必要な知識をもつ職員が配置され、新規の転入者については、複式簿記等の研修やオン・ザ・ジョブトレーニングにより、中核を担う人材となるよう育成していきます。

さらに、全ての職員が複式簿記等の基礎的な知識を持つことにより、損益状況と財産状況を把握しながら、中長期での経営という視点で業務を行っていきます。

第3章 施策の方向

1 売上等の向上

(1) 電話投票の拡大

電話投票は、全国どこにいても全場の舟券を購入できることから、他の投票方法に比べ幅広いファン層を有しています。

その一方、当日に開催しているすべての場が競合相手になることから、びわこボートを購入対象として選択していただくためには、できるだけ多くの電話投票ファンに開催状況とびわこボートの魅力をアピールすることが重要となります。これまでも、魅力ある番組の提供やCS放送（JLC）での積極的なレース放映、平成26年度には近畿地区に加え、関東地区・東海地区のスポーツ新聞に出走表を掲載するなど、情報の発信に努めてきました。

特にスポーツ新聞への出走表の掲載は、年度途中でもその効果がうかがえる伸びが見られるところであり、今後も電話投票ファンの属性を研究し、効果的・効率的な情報提供や購買につながる番組編成などにより、ファンの獲得を目指します。

(2) SG競走およびプレミアムGI競走の誘致

これまで当场では平成15年度にSG競艇王チャレンジカップ競走（現・SGチャレンジカップ競走）平成12年度および平成19年度にGI新鋭王座決定戦競走（現在は廃止）、平成25年度にGI名人戦競走を開催してきたところです。

これらSG競走およびプレミアムGI競走は、開催に際して本場への新規来場者が多く見込めるとともに、来場者だけではなく電話投票および場間場外発売での購入者に対しても魅力あるレースを提供することができ、売上面で非常に大きな効果があります。

これらの競走の開催状況は下表のとおりとなっています。今後も引き続き、先進的な取組をアピールする等により誘致を進める必要があります。

<近年のSG競走およびプレミアムGI競走の開催場>

	レース名	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
S G	ボートレースオールスター	浜名湖	福岡	福岡	大村
	グランドチャンピオン	芦屋	常滑	浜名湖	宮島
	オーシャンカップ	尼崎	若松	丸亀	三国
	ボートレースメモリアル	桐生	丸亀	若松	蒲郡
	ボートレースダービー	福岡	平和島	常滑	浜名湖
	チャレンジカップ	児島	津	下関	芦屋
	グランプリ	住之江	住之江	平和島	住之江
	ボートレースクラシック	平和島	尼崎	尼崎	平和島
プ レ ミ ア ム G I	マスターズチャンピオン	下関	びわこ	唐津	児島
	レディースチャンピオン	若松	鳴門	三国	丸亀
	ヤングダービー※	徳山	桐生	戸田	尼崎
	レディースクライマックス	—	—	住之江	福岡

※平成25年度までは新鋭王座決定戦競走開催場

(3) 本場の来場促進

本場での観戦はボートレースの魅力をもっとも身近に感じられる方法であることから、新規ファンの獲得や既存ファンの満足度向上にも資するものです。

これまでも、多くの来場者が見込める土日祝日を中心にレディースデーや抽選会等のファンサービス、選手との交流イベント等を実施するとともに、近畿共通ポイントカードシステムの活用等により、来場促進を図ってきました。

その結果、土日祝日は女性ファンやファミリー層の入場者数が平日と比較して多くなっており、今後もより一層、新規ファン獲得に向けた来場促進を行う必要があります。

(4) 場外発売日数の拡大

場外発売については、本場開催ほどの来場者は見込めないものの、売上額の約17%を委託料として収入しており、本場開催における本場売上、電話投票売上に次ぐ利益率となっています。

既に専用外向発売所等において年間350日以上場の場外発売を行っている他場の状況を分析すると、小規模な発売体制による低コスト運営およびナイター競走の恒常的な発売が実現すれば、十分な利益を確保できると考えられることから、発売日数拡大の方策を探る必要があります。

(5) 広告料収入の拡大

現在も、ボートレース場壁面やホームページを活用し、広告料を得ていることから、今後も積極的に広告の募集を行い収入の拡大を図る必要があります。

2 効率的な開催運営

(1) 専用外向発売所の整備

現在のびわこボートレース場の外向発売所は、早朝外向発売所として南入場口側旧スタンド1階に設置されている、発売窓口3窓の小規模な施設です。

近年、ボートレース業界においては、売上拡大を図るため専用外向発売所の整備・拡大を推進しており、既に全国24場のうち、20場が整備、設置済みです。

専用外向発売所は、売上の向上とともに、人件費や光熱水費などの経費の負担が少なく、コンパクトな開催運営が可能となると考えています。

今後は、一般財団法人BOATRACE振興会と調整を図りながら、専用外向発売所の設置に向けた取組みを進めていきます。

(2) 効率的な発売体制の構築

新スタンドには指定席エリアに2つ、一般席エリアに6つの投票所がありますが、

現状ではグレードレース等を除き、フルオープンでの対応は、人件費、光熱費等のコスト面から非効率と言わざるを得ず、これまでも来場者数に応じた発売体制を検討し、一部投票所の開閉や従事員の出勤調整、警備員配置の見直し等を行ってきたところで

す。
本場来場者の減少に歯止めがかからない状況であることから、先に述べた本場の来場促進策を講じつつ、引き続き来場者数の推移を注視し、来場者数に見合った発売体制を検討し続ける必要があります。

(3) 開催経費の削減

これまでも、広告の段数見直し、雑誌広報の廃止、ファンイベントの効果的な実施、インフォメーション業務、アテンダー業務等一部アウトソーシングの廃止と従事員業務への直営化、従事員の出勤調整、委託業務の内容見直し、ボート・モーター使用料の減額等、各種経費の削減を行ってきました。

しかし、特に委託料を中心とした経費について、効果性やコスト面での効率性の検証が必要と考えられ、平成 25 年度の包括外部監査においても、一部の事業について委託料の適正性を検証できる仕組み作りについて意見が出されたところです。

経費の内訳や効果性について改めて検証しながら、適正な経費執行に努める必要があります。

3 公営競技施設整備基金への積立

現在、公営競技施設整備基金は底をついている状況にあります。一方、計画期間中の公債費の償還額は、下表のとおり平成 26 年度と比較して平成 27 年度で 8 千 6 百万円、平成 28 年度で 1 億 6 千 9 百万円と急増します。これに加え今後確実に行わなければならない施設の修繕や、平成 22 年度末に東日本大震災のため約 1 ヶ月近く開催を中止したような不測の事態に備えるため、売上の向上および効率的な開催運営により確保した収益については、公営競技施設整備基金に一定額までの積立を行い、経営の安定を確保する必要があります。

計画期間中の年度別公債費推移 (単位:千円)

年度	H26	H27	H28	H29	H30	H31
償還額	190,902	277,564	360,318	356,675	247,397	245,326
平成26年度比	-	86,662	169,416	165,773	56,495	54,424

4 安全で快適な施設管理

(1) 現スタンドおよび競技設備の維持管理

平成 14 年度にフルオープンした新スタンドも、工期が早かった工区で竣工から 15 年、遅かった工区で 11 年以上が経過しており、例えば平成 26 年度時点においても、

空調熱源のオーバーホール等を実施するなど、今後、適正な維持管理のための費用は確実に増大していくことが見込まれます。

また、発走用大時計等のボートレースの競技に用いる設備についても、導入から相当年数が経過しているものが多く、これらは故障・破損すると日々の開催にも重大な影響が及ぶため、優先順位は必然的に高くなります。

今後見込まれる主な修繕や更新は以下のとおりであり、資金面を含め緊急性に応じて計画的に対応していく必要があります。

(単位:百万円)

項目名	所要額
自家発電設備更新	298
消波装置	137
発走ピット	98
審判機器	67
無停電電源装置	53
指定席モニター更新	40
歩道橋補修	46
空調設備	32
電気室設備	30
大型映像装置修繕	25
照明制御盤	22
大時計揚降装置	16
スタンド座席更新(指定席等)	15
消防設備	12
競走水面標識板	9
自動発艇機	3
合計	903

なお、既にキューッシュレス投票システムを導入している先進的なボートレース場もあり、今後のIT技術の導入や自動発券機等の投票システム、映像機器、集計センター機器等の設備更新など、業界の施策に応じたシステムの構築も必要となることから、これらに対する資金需要も見込む必要があります。

(2) 旧スタンド等の活用

旧第3スタンドおよび旧管理棟は、現在、一部の機能(南入場口、手荷物預かり所、第一副審室、警備員詰所)を有しているものの、大部分は従前の機能が新スタンドに移行したことにより職員やファンの立ち入り禁止区域としているところです。

現在の建物をそのまま使用するには耐震補強等が必要となり、取り壊すとすると約6億円(平成20年度・土木交通部建築課の見積りによる)の費用がかかるという課題があります。

先にも示したように、本場の大きな問題は、駐車場の位置とアクセスにあることから、来場者の利便性をいかに向上させることができるのかということを一に、今後、施設全体の利用計画を考える中で、費用対効果、実現性などを考慮しながら、慎重に活用策を検討していく必要があります。

(3) 快適な空間の提供

① 指定席の利用率の向上

指定席は新スタンドの整備と同時に、ペア席 432 席、シングル席 26 席、車いす用席 4 席の合計 462 席を設け、本場開催日のみサービスを提供しています。平成 25 年度の利用率は 44.2%となっており、同年度の包括外部監査においても、利用率向上について意見が出されたところです。

指定席料は、入場料とともに貴重な収入源でもあることから、一般席エリアと差別化した質の高いサービスを提供し、利用率の向上を図ります。

【利用率】

21 年度	…	52.2%
22 年度	…	49.2%
23 年度	…	49.6%
24 年度	…	45.0%
25 年度	…	44.2%

② アメニティー空間の創造

初心者や女性ファン、カップルで来場したファンが、気兼ねなくレースを楽しむよう独立型の自由な空間としての舟券発売ブースの設置や、キャッシュレス投票機の導入を検討します。

5 人材の育成と組織の強化

近年のボートレース業界においては、売上向上と来場促進のための様々な施策が中央団体から矢継ぎ早に出されるとともに、各場においても切磋琢磨しているところです。

このような中で、業界の動向を的確に読み取り、将来に向かって安定的な経営を行うことができるよう、経営マインドの高い人材を養成するとともに、的確な資産管理とタイムリーな損益情報の把握により、迅速な経営戦略を立てることができる収益事業に相応しい人材の育成と組織体制の整備が必要です。

第4章 重点プロジェクト

1 売上の向上

(1) 電話投票の売上向上

スポーツ新聞等の紙媒体やインターネットなどの電子媒体を適宜活用しながら携帯電話やパソコンなどの各種ツールを活用しながら、出走表をはじめ様々な情報を発信することにより、びわこボートの魅力をアピールし、電話投票売上額と電話投票利用者の拡大を図ります。

① 大都市圏への広告宣伝の強化

平成26年度から、関東地区においてスポーツ新聞2紙、東海地区においてスポーツ新聞1紙に出走表を掲載しているところですが、2地区での他媒体の活用や他地区における効果性を見極め、さらに大都市圏への広告宣伝の強化を図り電話投票会員に幅広く開催情報を提供します。

② キャンペーンの充実

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、一般財団法人BOATRACE振興会と連携を密にし、電話投票会員を対象としたサービスなどのキャンペーンを効果的に行います。

③ ホームページの充実

平成25年度にホームページのリニューアルに併せて、出走表データ等を見やすく整備するとともに、スポーツ紙記者による予想コーナーも追加しました。

今後もその効果を検証しながら、より見やすく分かりやすいレース情報の提供を行います。

④ ソーシャルメディアによる情報発信

平成26年度からフェイスブックによる情報発信を始めたところです。

フェイスブックでは、開催中の選手の様子など、これまでファンに提供できなかった情報をリアルタイムに掲載することにより、新規ファン層からいわゆるコア層まで、幅広い客層の満足度を向上させます。

今後もソーシャルメディアを活用した様々な情報を提供していきます。

⑤ 魅力的なレースの提供

魅力的な番組作りに引き続き取り組むこととし、予想しやすいレース等、ファンを引き付けるレースを提供します。

(2) SG競走およびプレミアムGI競走の誘致

平成27年度から年間の開催日数を180日(SG競走等を開催する場合は186日)とするとともに、風光明媚な景観と周辺に多数ある名所旧跡をセールスポイントに、全国からファンを呼べるボートレース場として、今後も引き続きびわこボートの魅力や取組を積極的にアピールし、SG競走等の誘致に努めます。

(3) 本場の来場促進

スポーツ新聞等の紙媒体の他、ホームページやフェイスブック等、多様な媒体を活用し、びわこボートレース場の開催日程やファン向けイベントの告知を発信することにより、ファンの来場を促します。

また、びわこボートレース場から望む景観の良さや、周辺の名所旧跡などの観光資源等を組み合わせたボート観戦ツアーの誘致を図ります。

併せて、以下の属性ごとに施策を展開します。

① 新規ファン

初心者にはレースの仕組みや魅力を知ってもらうためのセミナーの実施や、場内の初心者専用スペースの設置等により、初心者の来場を促します。

特に、レディースデーやカップルデー、マスコットキャラクター「ビナちゃん・ビーナスちゃん」を活用したイベントの実施等により、女性やカップル、ファミリー層への働きかけを積極的に行います。

また、舟券購入体験やバックヤード見学、ペアボート試乗会等のプログラムを旅行会社に提案することにより、国内および海外の団体旅行客を誘致します。

② 既存ファン

来場ポイントサービスや場内イベントを引き続き実施するとともに、本場来場者にアンケートを行うことにより、ファンの望むトレンドの高い施策を実施します。

また、休眠層の再来場を促進するよう、イベントや企画レース等を検討します。

(4) 場外発売場数および日数の拡大

本場開催時は場外との併用発売とし、場外専用発売時についても複数場の発売とすることにより、発売場数を拡大します。

また、ナイター発売も含めた場外発売日数の拡大について、今後も引き続き関係団体と調整を重ねます。

(5) 広告料収入の拡大

ボートレース場周辺の事業者や業界関係団体を中心に更なる広告の募集を行い、広

告料収入の確保を目指します。

2 効率的な開催運営

(1) 専用外向発売所の整備

専用外向発売所の整備を早期に行うとともに、その機能を効果的に発揮できるよう、関係機関等と交渉を重ね、ナイターレースの発売や総発売日数の増を実現できるよう環境整備を行います。

(2) 効率的な発売体制の構築

本場開催・場外発売を問わず、入場人数に応じた投票所の開閉、従事員の配置や出勤体制を検討し、効率的な発売体制を構築します。

また、有人窓口は、初心者や高齢者ファン向けに有効ですが、今後、そのあり方について自動券売機の更新時に検討し、より一層の効率的な発売体制を構築します。

(3) 委託料の適正性の検証

本場は県が施設・設備の所有者となっていることから、各種法令に基づいた法定点検と監督官庁への届出など、安全管理義務が課せられています。これらにかかる保守点検等の維持管理業務および開催時の警備、清掃、実況放映等の業務委託の合計額は平成 25 年度において年間 6 億 1 千 7 百万円となっており、開催経費の中で選手賞典費に次ぐものとなっています。

これまで、委託業務のうちインフォメーション業務委託や自動湯茶機操作業務、コンピューター入力事務などの対人サービスに関する業務を主に、委託から従事員による直営化に変更するなど、大幅な見直しを行い経費削減を図ってきました。今後も引き続き、各種委託事業の効果性とコスト面のバランスや代替性を再検証しながら、より一層の経費縮減に取り組みます。

3 公営競技施設整備基金への積立

経営の安定化を図るとともに、次の資金需要に対応する必要があることから、一般会計繰出金を確保のうえ、公営競技施設整備基金に積極的に積立てを行います。

- ・平成 27 年度以降の公債費の増大
- ・設備の更新、老朽設備の修繕
- ・不測の事態の対応

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

現スタンドおよび競技用設備等の維持管理に関しては、緊急性に応じて計画的に対

応することとします。

(2) 旧スタンド等の活用

旧第3スタンドおよび旧施行者事務所棟については、約6,000㎡と現在の第2駐車場と同程度の敷地があることから、将来的にファンの利便性向上に寄与する駐車場の整備等を検討することとし、資金が確保できた時点で詳細の検討を行います。

(3) 快適な空間の提供

① 指定席の利用率向上

指定席を快適な空間とするため、平成25年度にトイレに温水洗浄便座を取り付け、平成26年度に競走水面側窓ガラスに遮熱コーティングを施したところです。今後は、より快適な空間とするため、カーペットや座席シートの張り替え、モニターの交換・大型化、二人席の一人席化などを検討します。

また、ソフト面から指定席を活性化させるため、平成26年度からはじめた指定席入場者限定のファンサービスについて、費用対効果を検証しつつ実施していきます。さらにツアー等の団体客や、新規ファン向けに指定席の利用方法を工夫するなどに努め、利用率の向上を図ります。

なお、指定席入場料の減免による利用率の向上については、例えば期間や対象者を限定して行うなど、収支を比較しつつ、最適な方策を検討します。

② 一般席エリアの満足度向上

各種アメニティと併せ、閉鎖している投票所等を女性や初心者向けに居心地のよい空間として活用し、来場者の満足度を向上させ、その後の定着を目指します。

5 地方公営企業法の適用

ボートレース事業を取り巻く環境が大きく変化する中で、安定的な事業運営による収益確保が求められています。この目的を果たしていくためには、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、経理や利益の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です。

このため、平成25年度の包括外部監査での意見や、ボートレース業界からの要望等に基づき、平成30年度から地方公営企業法の適用に向け、平成27年度に基本方針の策定、平成28年度には資産調査、平成29年度には例規の整備等、業務を計画的に進めます。

第5章 中期的目標

1 収支計画

びわこボートレース場の経営を安定的・継続的に行うため、売上の確保と更なる費用の節減のための取り組みを実施し、健全な経営を目指します。

本場売上については、全国平均対前年 91%（平成 25 年度実績）にまで落ち込んでいるところですが、びわこボートレース場においては、本場来場促進策の実施により、対前年 95.3%の落ち込み幅にとどめます。

本場売上の落ち込みを補完するため、電話投票や場外舟券発売の売上金額を諸施策の実施により向上させます。

なお、この収支計画は、今後 5 年の間に S G 等の全国発売レースの開催がないことを前提に作成しています。経済情勢の変化や、モーターボート競走法等の制度変更は想定していません。

<歳入>

(単位:百万円)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	H27-31計
舟券発売金	27,600	28,800	27,640	31,190	27,800	143,030
(本場)	(5,400)	(5,120)	(4,890)	(4,760)	(4,450)	(24,620)
(電話投票)	(9,200)	(9,660)	(9,750)	(10,670)	(10,350)	(49,630)
(場間場外)	(11,100)	(12,130)	(11,100)	(13,860)	(11,100)	(59,290)
(ぎわだ)	(1,300)	(1,290)	(1,300)	(1,300)	(1,300)	(6,490)
(返還金)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(3,000)
場外舟券発売金	13,430	13,544	13,705	13,897	14,090	68,666
場外発売委託料	2,281	2,300	2,328	2,360	2,393	11,662
繰越金	10	0	0	0	0	10
その他	10,599	10,901	10,736	10,892	11,021	54,149
公営競技施設整備基金取崩	0	315	31	0	0	346
歳入合計	53,920	55,860	54,440	58,339	55,304	277,863
周年記念以外GIおよび女子レース開催状況	女子1	女子2	女子1	近畿地区選女子2	女子1	

<歳出>

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	H27-31計
競艇事業費	27,709	29,420	27,736	31,121	27,912	143,898
(払戻金・返還金)	(20,850)	(21,750)	(20,880)	(23,542)	(21,000)	(108,022)
(法定交納付金等)	(3,887)	(4,186)	(3,936)	(4,632)	(3,930)	(20,571)
場間場外発売委託事業費 全国総合払戻事業費	25,784	25,939	26,207	26,532	26,854	131,316
(再掲:一般会計繰出金)	70	50	50	80	50	300
職員給与費	144	140	140	140	140	704
公債費	277	360	356	247	245	1,485
公営競技施設整備基金利息	1	1	1	0	1	4
退職手当引当金	0	0	0	11	11	22
公営競技施設整備基金積立(利息以外)	5	0	0	288	141	434
歳出合計	53,920	55,860	54,440	58,339	55,304	277,863

<収支>

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	H27-31計
単年度収支	5	△315	△31	288	141	88
(平成27~29年度の不足額)			△341			

2 中期的目標

今後 5 年間で 3 億円の一般会計繰出金を確保することを目標とします。