

全国地方競馬経営改善計画策定状況

主催者名	北海道	岩手県競馬組合	埼玉県浦和競馬組合	千葉県競馬組合
計画名等	北海道競馬改革ビジョン	新しい岩手県競馬組合改革計画	新3ヵ年経営戦略	船橋競馬リニューアル計画
作成時期	平成20年3月	平成18年11月	平成21年3月	平成20年3月
計画期間	平成20～22年度	平成18年度～	平成21～23年度	平成20～22年度
存廃の考え方	<p>(1) 単年度収支が均衡する見通しを得ることが必要 (2) 平成22年度までに単年度収支均衡させ、赤字体質からの脱却を図る。</p> <p>【現状】 今年度も▲6千5百万円の赤字の見込みだが、知事は、国内唯一の産地競馬として、競走馬の供給基地の役割も果たしており…等総合的に勘案し、議会で来年度以降の存続を表明。</p> <p>その後の記者会見で、「5年以上の存続」を想定した中長期的なビジョンを年度内に策定することを示した。</p>	<p>(1) 各年度において、年度を通じて経常損益で黒字又は収支均衡 (2) 次年度について、経常損益の収支均衡を達成する見込みがないようであれば廃止 (3) 年度途中であっても、年度を通じて経常損益の収支均衡を達成する見込みがないようであれば廃止 (4) 競馬組合、構成団体及び競馬関係者で構成する協議会を設置し、年2回半期毎に、収支状況を検証し収支均衡を図るための調整を実施し、調整が整わない場合は廃止</p>	なし	なし
収入拡大策	<p>(1) 他の主催者との発売の相互委託の拡大 (2) 道内空白地帯でのミニ場外の設置 (3) 門別ナイター開催 (4) 競走番組の充実(JRAや産地との連携強化) (5) 協賛競走等の副賞金を寄付化し、本賞金への充当</p>	<p>(1) 団体が競馬に参加しやすくなるサービスを充実しファン層の拡大を図る。 (2) 九州競馬と連携して相互発売を行ってきたが、他の主催者との連携を促進する。 (3) インターネット発売の促進 (4) 他主催者やJRAとの連携を促進し、中身の濃い競走を展開するなど提供賞品の向上に取り組む。</p> <p>【第三者機関の年内設置】 外部有識者らで構成する第三者機関を新たに設置し、民間ノウハウの導入や、増収策などについて協議する。</p>	<p>(1) 魅力ある競馬の開催 ・ダートグレード競走増設と既存重賞の見直し ・勤労者ファンのために薄暮レースの充実 ・馬資源の確保と有力馬育成の実施 ・南関東4場の連携による魅力ある番組の提供 (2) 新規ファンの獲得 ・広告の充実によるJRAファンの取込み ・ホームページの拡充による若年層、電話投票利用者及び地方ファンの獲得 ・市町村等との連携によるイベントの実施</p>	<p>(1) 競馬場への来場者の減少に歯止めをかけるとともに新たなファン層を開拓する。 ・特別観覧席改修、快適で居心地の良い施設整備 ・情報提供の充実、広報の効率化 (2) 民間事業者と連携した場外発売所の設置を推進 (3) 魅力ある番組の提供 ・出走頭数増加、1日当たりのレース数増加 ・中央交流レース拡大、趣向を凝らしたレース (4) 関係の薄かった主催者と効率的な相互発売を促進 (5) 在宅投票システムの一層の充実</p>
経営合理化策	<p>(1) 公社への業務委託による効果的・効率的運営 (2) 賞金支給割合の見直し等により報償費を縮減 (3) 執務員の適正配置による人員削減 (4) 経営効率の劣る場外からの撤退とミニ場外化</p>	<p>(1) 発売収入から払戻金を除いた25%の事業収益で全ての経費を賄うために、業務全般にわたるコスト削減に取り組む。 (2) 競馬組合、構成団体及び競馬関係者で構成する協議会を設置し、組合経営の改革方向や経営状況の検討等を行う。 (3) 債務全額を繰上償還し、構成団体からの融資に切り替える。</p>	<p>(1) コストマネジメントによる弾力的な経営 ・月次損益等の正確な損益の把握 ・本場開催、場外発売の入場者に応じた発売窓口 ・人件費、委託費、使用料等の5%削減 (2) 経営戦略会議を設置し、戦略の遂行状況管理、効果の検証を継続し、必要に応じ戦略の改定を行う。</p>	<p>(1) 無駄のない経営体制の確立 ・組織体制及び事務事業を簡素で効率化 ・従事員の勤務時間、賃金の見直し ・発売体制の見直しと機械化の促進 ・委託内容を精査し、効率化、経費の節減を図る ・経営状況を勘案したうえでの適正な手当水準 (2) 民間活力の導入 ・競馬事業の包括委託に向けた基礎条件の検討</p>
その他	<p>(1) ボランティアによる競馬場の桜並木づくり (2) 産地の観光施設との連携(観光牧場・乗馬体験等)</p>	<p>【経費削減】 22年度7月に3億1千万、9月に8千万円強のコスト調整を実施。 年度途中の9月から、①1着馬の賞金を10%減額し、②馬主に支払う出走手当を1頭当たり1～2千円引き下げた(削減効果▲3千万円弱)。</p>	<p>(1) 競馬場の緑化を推進し、来場者の滞在期間にうおいを創出 (2) 特別観覧席、トイレ等の設備改善や清掃の徹底を図り、競馬場全体の施設環境を向上させる。</p>	

主催者名	特別区競馬組合	神奈川県川崎競馬組合	岐阜県地方競馬組合	愛知県競馬組合
計画名等	なし	川崎競馬経営改善改訂実施計画	笠松競馬再興計画【アクションプラン】	名古屋競馬中期振興計画
作成時期	なし	平成18年3月	平成17年4月	平成21年1月
計画期間	なし	平成18～22年度		
存廃の考え方	なし	<p><目標></p> <p>(1) 単年度黒字基調を実現する。</p> <p>(2) 計画期間内に累積赤字を2分の1以下に圧縮し、累積赤字の解消に目処をつける。</p>	<p>なし</p> <p>【現状】</p> <p>① 今年度は▲1億円の赤字が見込まれるが、赤字補填財源の基金は約6千万円しかない状況(施設建設に係る借金返済用の基金4億2千万円の取崩しには否定的)。</p> <p>② 古田岐阜県知事(H22.10.7、8県議会答弁) 「本年度末を待たずしてぎりぎりの決断をしなければならぬ極めて危機的な状況。税金投入はしない。税金を投入しながら競馬を続けるような判断は、…到底出来ない。」</p> <p>③ 11月8日の運営推進協議会で存廃を含めた議論開始予定。</p>	<p><目標></p> <p>経営の安定化を図り、単年度黒字の確保と累積赤字の削減をめざす。</p>
収入拡大策	<p>(1) スポーツ紙やJR中吊りなどの交通媒体広告を中心に情報の「質の向上」と「接触量の拡大」を図り、競馬ファンに情報を確実に伝え、来場・参加意欲を高める広報展開を実施する。</p> <p>(2) 来場者を競馬経験度、来場形態、年齢層及び性別等に分類し、各来場者の属性に合わせたきめ細かな施策を展開し来場の定着化を図る。</p>	<p>(1) ファンサービスへの取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道車内広告等による広報の充実 ・バスツアー等による関連業者との連携 ・団塊世代層や成人大学生への働き掛け ・マルチフォーメーション機能の導入 <p>(2) 販路拡大の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・場外発売の拡大 ・在宅投票の充実 <p>(3) 番組編成の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他地区所属騎手の交流騎乗の機会拡大 ・競走距離の多様化の推進 	<p>(1) 各主催者間の相互発売の充実</p> <p>(2) インターネット投票・広報の導入</p> <p>(3) 他に比して遅れている賭式の導入(三連勝単式)</p> <p>(4) 競走体系の明確化と距離区分の多様化</p> <p>(5) 4県(岐阜・愛知・石川・兵庫)交流競走の拡大</p> <p>(6) JRA指定交流競走及び認定競走の拡大</p>	<p>(1) 本場入場者の増</p> <ul style="list-style-type: none"> ・街頭キャンペーンなどの積極的なPR展開 ・騎手との交流会 ・初心者向け競馬教室の開催 ・グループ観戦施設などの充実 ・客層別、ターゲット別場内戦略エリアの設定 ・JBC競走を始め、シリーズ企画競走の誘致 <p>(2) 馬券収入の増</p> <ul style="list-style-type: none"> ・場外馬券発売所の設置 ・在宅投票(インターネット投票)の拡充 ・広域場間場外による相互発売の拡大
経営合理化策		<p>(1) 歳入に見合った歳出規模の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種経費の更なる見直し ・業務委託の拡大 ・固定資産税の減免に向けた取組 ・地方競馬全国協会交付金、公営企業金融公庫納付金制度の見直しに向けた働き掛け 	<p>(1) コスト管理の徹底とコスト削減</p> <p>(2) 常に問題意識や危機意識を持ち、費用対効果を考え、効率性を高める。</p>	<p>(1) 売上に応じた経費を基本とし、経費節減に努める</p> <p>(2) 民間のノウハウを取り入れた経営(民間委託の積極的な活用)</p>
その他	<p>(1) 場内にATMを設置</p>	<p>(1) 老朽化した施設の改修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別観覧席、来賓室の改修 ・トイレの改修 ・分煙化の推進と喫煙コーナーの整備 	<p>(1) 地域イベントやボランティア活動への積極的な参加(きゅう舎関係者含む)</p> <p>(2) 関係者全ての接客マナーを見直し、民間レベルに引き上げる。</p>	<p>(1) 場内飲食提供環境の改善(ファンニーズに合う売店・食堂の提供)</p> <p>(2) 施設のバリアフリー化推進</p>

主催者名	兵庫県競馬組合	福山市	高知県競馬組合	佐賀県競馬組合
計画名等	競馬事業の活性化に関する報告書	福山市営競馬競馬の在り方について(答申)		佐賀競馬収支改善のための基本方針
作成時期	平成20年1月	平成22年9月		平成22年4月
計画期間				平成22～24年度
存廃の考え方	<p>単年度収支の赤字発生年度から見極め期間(5年間)を開始する。</p> <p>(1) 5年間の単年度収支累積額が黒字の場合は存続</p> <p>(2) 5年間の単年度収支累積額が赤字の場合は第三者期間を設置し判断</p> <p>(3) 5年間の期間中でも多額の赤字が見込まれる場合は第三者期間を設置し判断</p> <p>(4) 累積赤字が、解消すること困難と考えられる一定の水準を超える場合には廃止</p> <p>【現状】 猛暑による客足の伸び悩みで5年ぶりの赤字転落の恐れ。</p>	<p>(1) 事業運営の基本や競馬事業を取り巻く環境等を客観的・総合的に考えると、継続することは困難であり、現状においてはできるだけ速やかに廃止すべき</p> <p>(2) 競馬関係者全体の同意が得られ、賞典奨励費の削減による「実質単年度収支の確保」が客観的に確保されるならば、競馬関係者の意向を反映し、事業継続することも考えられる。</p> <p>(3) 平成23年度当初予算における賞典奨励費の水準がさらに引き下げなければ、明らかに「実質単年度収支の確保」が困難であると見込まれる場合には、年度途中であっても速やかに廃止すべき。</p>	<p>単年度収支が赤字の場合は廃止</p>	<p><目標></p> <p>単年度収支均衡を達成し、将来にわたって安定した経営を確立する。</p>
収入拡大策	<p>(1) 場外発売所の設置・拡充</p> <p>(2) インターネット投票の充実</p> <p>(3) インターネット、CS放送による情報提供の充実</p> <p>(4) 競馬を体験する参加型イベントの実施</p>		<p>(1) 通年型ナイターによる本場開催</p> <p>(2) 中四国連携の相手である福山競馬場をはじめとした他の競馬場との「互いに売りあう」関係の強化</p>	<p>(1) ライトファン・団塊世代を取込むためのイベント</p> <p>(2) 5重勝単勝式の導入(インターネット発売のみ)</p> <p>(3) 企画競走に参画し、全国で発売する。</p> <p>(4) インターネット発売の拡充</p> <p>(5) 場外発売所への委託発売を拡大</p> <p>(6) 他主催者との連携による委託・受託発売の拡大</p>
経営合理化策	<p>(1) 業務内容、諸経費を一から見直し、開催経費、従事員の人件費の削減等更なる経費削減を図る。</p> <p>(2) 勝馬投票券発売機の全自動化、発売業務等の民間委託化を図る。</p> <p>(3) 場内看板等による広告収入の確保</p>			<p>(1) 賞金・諸手当の見直し(取得金額の45%以内)</p> <p>(2) 業務の外部委託化による人件費の抑制・削減</p> <p>(3) 業務の見直しによる経費削減</p> <p>(4) 組合財産の未利用地の売却検討</p>
その他	<p>(1) アンケート調査によるファンニーズの把握</p> <p>(2) 地域イベント等への競馬場解放の拡充</p> <p>(3) 場内売店等の総合的見直し</p>		<p>【賞金手当の見直し】 20年度 出走手当減額 (3万→2.7万円) 22年度 出走手当増額 (7月～ 2.7万円→3.2万円)</p>	<p>(1) ナイター競馬開催の研究</p> <p>(2) 清潔な施設の維持、アメニティの向上を図る。</p> <p>(3) 開催日及び平日の競馬場を利用したイベントを通じ、地域に根ざした競馬場として施設の開放</p>

主催者名	荒尾競馬組合
計画名等	荒尾競馬の活性化、経営改善及び今後のあり方に関する提言
作成時期	平成21年10月
計画期間	平成21～23年度
存廃の考え方	<p>(1) 単年度収支均衡が果たせず、赤字が続いた場合は競馬事業そのもののあり方について、一定の判断をすべき時期に来ていると言わざるを得ない。</p> <p>(2) 競馬事業の存廃については、平成21年度から平成23年度までの収支状況及び将来の見通しをもって判断することが妥当</p> <p>(3) 計画期間途中であっても、改善の見込みが困難と判断した場合には、平成23年度を待たず存続を断念せざるを得ないことも視野に入れるべきである。</p>
収入拡大策	<p>(1) JRAファンや団塊世代にターゲットを絞った施策を実施し、新規ファンを獲得する</p> <p>(2) バックヤードツアー等のファンイベントの実施</p> <p>(3) 多頭数レース、他場との交流レースの拡充</p> <p>(4) 他地区との相互発売、リレーナイターの拡充</p> <p>(5) 発走時間の調整によるインターネット販売の拡充</p>
経営合理化策	<p>(1) 人件費、委託費の検証・見直しによる経費節減</p> <p>(2) 馬主や調教師の協力を得て、売上げに応じて賞金や手当を変動する制度の導入</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【賞金手当のカット】 22年度は約▲1億円の赤字の見通しとなったため、年度途中の8月から馬主に支払う出走手当を1頭あたり1万5千円引き下げた(削減効果▲6千万円弱)。</p> </div>
その他	<p>(1) 分煙化の徹底、環境美化、トイレ改修などのおもてなしの向上</p> <p>(2) 魅力的な食事メニューやグッズの開発</p> <p>(3) アンケート等によるファンの意見聴取</p>

石川県・金沢市	
「金沢競馬のあり方」に関する最終的なとりまとめ	金沢競馬経営改善計画評価報告
平成18年12月	平成21年12月
平成19～21年度	
<p>(1) 競馬事業運営のあり方としては、収支均衡に止まらず、黒字化が前提になる。</p> <p>(2) 成果を見定める期限までの目標達成が困難と見込まれ、将来にわたっても明るい見通しが立たないと判断される場合には、速やかに競馬事業を廃止すべきである。</p> <p>(3) 社会経済情勢の変化等により経営状態がさらに悪化し、事業の継続が困難な状況に陥れば、期限に至らずとも速やかに一定の判断をすべきである。</p> <p>(4) 期限までに判断することが困難な状況にあるときは、その次の年度の検証結果をもって見極めることもやむを得ない。</p>	<p>(1) 平成20年秋以降の急激な景気悪化に加え、昨今の「デフレ」、「円高」の進行により、今後の景気見通しは不透明な状況にある。</p> <p>(2) これまでの長期にわたる厳しい経営状況に加え、今次の深刻な景気後退という経営環境の変化は、経営改善計画策定時の想定を超えるものであり、今年度中に今後の金沢競馬の将来見通しについて、一定の判断を下すのは困難な状況にあり、改めて、今年度及び来年度にかけて、更なる振興策等の取組が求められるとともに諸情勢を見極める必要がある。</p>
<p>(1) 魅力あるレースの提供 趣向を凝らしたレースの実施など、ファンの来場意欲や購買意欲をかき立てる番組編成</p> <p>(2) IT関連企業との連携による販売促進 インターネット投票やネットバンク投票による馬券発売の促進に向けたPRを強化</p> <p>(3) PR活動の積極的な展開 「競馬はギャンブル」というイメージを払拭するPRや競馬の面白さをアピールするPRを実施</p>	<p>(1) 全国規模の交流競走の誘致、他場との連携強化、インターネット等による馬券購入の拡充などの短期振興策について概ね進捗が図られた。</p> <p>(2) 若者や女性の来場を促進する取組に、売得額増加の仕掛けが欠けている等、取組状況が不十分であったり、一過性ではなく振興策等項目毎に強弱をつけて、今後も継続的に取り組む必要があるものも残されている。</p>
<p>(1) 開催経費の縮減 職員費の割合が高いことから、職員が担当している開催業務の一部を民間委託</p> <p>(2) 民間委託の促進 広報・宣伝や警備、清掃、施設管理など複数の業務を一体的に委託する包括外部委託の導入</p> <p>(3) ファン送迎バスの見直し 無料送迎バスの運行ルートの見直しや最寄り駅とのシャトル化など</p>	<p>(1) 開催経費・人件費の削減はもとより諸経費の更なる削減に努めている。</p> <p>(2) 在宅投票の売得額は、年々着実に増加しているが在宅投票収益の約2分の1を委託業者に支払っている状況であり、委託業者の委託料率引き下げについて、引き続き全国の主催者と一体となって働きかける必要がある。</p>
<p>(1) 施設・設備の改修や新設など、大規模な支出と費用対効果が問われる施策については、中期ないしは長期の方策と位置づける。</p> <p>(2) 来場者が何度も足を運びたいような、明るく清潔で安心して楽しめる快適な環境づくり</p>	