

金沢競馬経営改善計画評価報告(案)

平成22年12月

金沢競馬経営評価委員会

目 次

第1 金沢競馬の現状	
1 経営改善計画期間及び平成22年度実績	1
2 振興策等の取組	5
3 競馬関係者の意見	6
第2 全国の公営競技の現状	7
第3 金沢競馬の将来予測	
1 今後の収支予測	8
2 今後の基金残高予測	10
3 今後の施設改修	12
第4 金沢競馬の在り方	
1 経営改善計画期間等の評価及び将来見通し	13
2 存廃の判断基準の設定	14
3 新たな目標の設定	15

【資 料】

第1 金沢競馬の現状

1 経営改善計画期間及び平成22年度実績

(1) 概要

経営改善計画期間3ヵ年（平成19年度から平成21年度）及び平成22年度上期の収支は、県営事業では、平成19、20年度は収支黒字を確保したが、平成21年度の実質収支及び平成22年度上期は収支赤字となった。

市営事業では、平成19年度は収支赤字、平成20年度及び平成21年度は収支黒字となった。

歳入は、経営改善計画年度前（平成18年度）に比べ、他場売得額及び在宅投票売得額、更に非開催日に実施している場外発売収入（業務協力金）については増加したものの、収入の柱である自場売得額は下落を続けている。

この自場売得額下落による歳入不足を、それ以外の収入の増加では補えず、経費削減を実施することで、収支を確保する事業運営となっている。

現在の経費構造の下では、経費削減を続けていくことは、自ずと限界があり、平成21年度県営事業が収支赤字に陥ったのは、経費削減が急速に進む自場発売額の下落を補うことが困難となった結果であると認められる。

(参考)経営改善計画の達成状況

本場開催については、総売得額は3ヵ年とも下回っている。内訳は、自場売得額は大きく下回り、他場売得額及び在宅投票売得額は上回っている。場外発売収入については計画値をほぼ上回っている。

収支状況については、主に経費削減等により県営事業では平成19年度、平成20年度は計画値を上回ったが、平成21年度は計画値を下回った。市営事業は3ヵ年とも計画値を上回っている。

経営改善計画の計画値に対する達成率

年度	区分	本場開催による売得額				場外発売 収入	収 支		
		総売得額	自場発売	他場発売	在宅投票		計画値	実質収支	差額
H19	県営	95.3%	89.9%	104.2%	128.2%	107.4%	0	11	11
	市営	93.2%	88.4%	95.3%	133.3%	99.0%	▲ 7	▲ 6	1
H20	県営	98.1%	83.2%	132.3%	152.5%	100.5%	13	65	52
	市営	92.5%	83.5%	96.6%	157.4%	119.4%	0	0	1
H21	県営	91.4%	70.8%	127.6%	178.5%	102.7%	33	▲ 72	▲ 105
	市営	97.4%	79.6%	112.9%	193.2%	110.2%	5	7	2

(2) 歳入

本場開催については、入場者数は平成4年、1人当たり購入単価は平成3年をそれぞれピークに毎年減少している。

売得額は、自場売得額は著しく減少しているが、他場売得額及び在宅投票売得額の増加により総売得額はさほど減少していない。経営改善計画期間初年度の平成19年度と比較して、平成20年度は総売得額は増加している。

しかしながら、収益額（売得額から経費を差引した利益）で見ると、平成20年度が前年度比でほぼ横ばいであったが、その他は毎年度減少している。これは、自場発売に比べ他場発売や在宅投票発売とでは収益性に約2倍以上の開き（手数料支払いによる収益率の相違）があり、自場売得額の落込み分を他場売得額や在宅投票売得額で補うといった収益構造に移行しつつあるためである。

自場売得額に比べて収益性の低い他場売得額や民間に委託している在宅投票売得額の総売得額に占める構成比の拡大は、収益額全体を縮小させている。

また、場外発売収入については、発売日数を増加させることにより業務協力金の増収を図ってきたが、1日平均収入額は毎年度減少傾向にあり、発売日数においても現時点でいわば頭打ちとなってきたことから、今後、これまで以上の伸び率の確保には一定の困難を伴う状況にある。

【場外発売収入】（県市合計）

年 度	日 数	年間収入	前年度比	1日平均収入
18年度	172日	554百万円	138.0%	3.2百万円
19年度	220日	703百万円	126.7%	3.1百万円
20年度	218日	680百万円	96.8%	3.1百万円
21年度	251日	678百万円	99.7%	2.7百万円

（3）歳出

各費目毎の支出状況及び経費削減等の取組は、以下のとおりである。

① 納交付金

納交付対象は、地方競馬全国協会及び地方公共団体金融機構の2団体である。

地方競馬全国協会への交付金は、売得額に連動して算定され毎年度県営事業で約6千万円、市営事業で約1千万円程度を交付している。

地方公共団体金融機構に支出する公営競技納付金は、年間に一定額以上の売得額がある場合に支払対象となることから、県営事業のみ対象となっている。

平成19年度までは当該年度分を概算払で納付し、その年度が収支赤字の場合は翌年度還付されてきたが、平成20年度からは当該年度分を翌年度に精算払で納付することに制度改正されたため平成20年度は納付実績がなかった。

② 人件費

業務内容の見直しや業務の委託化による経費削減等を行い、正規職員については経営改善計画の目標7名削減を実施し、嘱託職員、従事員についても削減を図っている。

職員数の削減

年度	正規職員	嘱託職員	従事員
H19	▲4人	—	▲1人
H20	▲2人	▲2人	2人増
H21	▲1人	▲1人	▲5人
計	▲7人	▲3人	▲4人

H22	▲2人	▲2人	▲5人
-----	-----	-----	-----

③ 報償費

毎年度収益額が減少する中においても、平成18年度以降、競馬関係者に支払われる賞金・手当の支給水準は維持してきている。

④ 広報活動費

平成19年度から企画提案方式（プロポーザル方式）により業者を選定し委託契約を行っている。経営改善計画初年度の平成19年度は約1億2000万円の広報費を投入したが、平成20年度以降、収益減に伴い広報費の縮減を図っている。

⑤ 委託料

勝馬投票券の発売等を行う投票管理や場内警備等を直営方式から民間委託に切り替えたことや場外発売日数の増加に伴い委託料が増加した業務もあるが、業務内容の縮減等により委託料削減に取り組んでいる。

⑥ 使用料・賃借料

ファン無料送迎バスの運行管理（運行ルート、本数等）を見直し、経費削減に取り組んでいる。

⑦ 施設整備費

不急工事の見直しや、借上期間の延長による借上料の平準化（自動販売払戻機、大型映像装置など）などにより支出削減に取り組んでいる。

2 振興策等の取組

先の金沢競馬検討委員会から振興策及び経営改善策について115項目の提言を受けたが、その取組状況は次のとおりである。

この115項目のうち、84項目（約73%）について、主に短・中期方策を中心に実施済又は取組中である。未着手項目は、主に大きな経費負担を伴う項目等である。

方策区分	検討委員会からの項目	取組状況			
		実施済	取組中	未着手	実施困難
短期	45	43	1	0	1
中期	58	21	19	16	2
長期	12	0	0	11	1
計	115	64	20	27	4

（主な取組）

平成19年度

「金沢ホースパーク」と呼称を設け、統一ロゴによるマスコミCM、PRポスター、看板等によるPRを行いイメージの一新を図った。

平成20年度

全国規模の交流競走（レディースジョッキーズシリーズ）の開催や常設ステージを本馬場正面スタンド前に設置し、ステージイベントを実施した。

平成21年度

騎手交流会、婚活イベント、場外PRキャラバン、競馬教室など場内外でのファン参加型のイベントを実施した。

平成22年度

全国規模の交流競走（グランダムジャパン、レディースジョッキーズシリーズ）の開催や、レース名に石川ゆかりの地名等を冠し石川県および金沢市の観光等のPRに努め、また地元で活動している芸能ステージ等を紹介しファンサービスに努めた。

3 競馬関係者等の意見

金沢競馬の今後の在り方について、競馬開催に関わる関係団体等から意見聴取を行なった。主な意見は、次のとおりであった。

(1) 石川県馬主協会

存続のため厳しい状況になった場合は、協力して頑張るのが関係者だと思ふ。人件費の削減は厳しく開催経費を削減するとファンサービスが落ちる。このため、賞典奨励費の削減に多少は応じることも必要と考えている。

(2) 石川県調騎会（調教師）

競馬を存続してもらいたいという気持ちだけである。厳しい状況が続いたとしても、競馬を続けていくという覚悟を持っている。

(3) 石川県調騎会（騎手）

経営的に厳しい状況はわかる。また賞金・手当を下げることも理解できるが、その他の経費を見直さずに最初に賞金・手当を下げるのはおかしい。今みたいな、来年なくなるのではないかとといった前が見えない状況はつらい。

(4) 石川県きゅう務員共助会

一番の望みは存続である。できれば手当等は現状維持でお願いしたい。

(5) 地元町会

各町会で競馬場内に売店を開いており、存続を要望する。

(6) ファン意見

馬の応援で全国から人が競馬場に集まり、宿泊やその他で消費するなど地域経済に貢献している。単年度の収支赤字ですぐ廃止することには疑問だ。廃止して欲しくない。

第2 全国の公営競技の現状

1 地方競馬の現状

現在、地方競馬場は全国に17ヶ所、主催者数は16主催者となっている。

地方競馬全体の売得額は、平成3年度の約980億円をピークに減少し、入場者数も同年度の140万人以降、減少を続けている。

平成21年度の売得額は360億円、入場人員は400万人でそれぞれピーク時の37%、29%まで低下している。

総じて、平成18年度から20年度の期間は、収支赤字から収支黒字へ転換している主催者が増加したが、平成21年度は収支黒字となった主催者は4主催者のみであり、金沢競馬のみならず全国の地方競馬全体が厳しい状況に置かれている。

金沢競馬以外の主催者で平成21年度単年度収支赤字を計上しているのが11主催者、平成20年度末時点で累積赤字を抱える主催者は9主催者である。

2 中央競馬

日本中央競馬会（JRA）の売得額は、平成9年度の約4兆円をピークに減少し、入場者数も近年では平成8年度の約140万人以降、減少を続けている。

平成21年度の売得額は約2兆5900億円、入場人員は約700万人で、それぞれピーク時の65%、50%まで低下している。

3 他の公営競技

競馬以外の公営競技として、競輪、競艇、オートレースがあるが、いずれも平成3年度が売得額のピークとなっており、以降ほぼ毎年競馬事業と同様に売得額の減少が続いている。

平成21年度の売得額は、ピーク時に対し競輪が37%、競艇が42%、オートレースが28%となっている。また入場者数もピーク時に対しそれぞれ14%、33%、26%となっている。

第3 金沢競馬の将来予測

1 今後の収支予測

金沢競馬の今後の収支がどのように推移するかを予測した。
算定に当たり今後収支に影響を与える条件として、3パターンを設定し、収支予測を算定した。

要件として設定した3パターン

- ① 現状の下落状況で推移した場合
- ② 現状の下落状況から特殊要因を除いた場合
(リーマンショック以降の時期を除く。)
- ③ 収支均衡を目標とした場合

今後収支に影響を与える要素

(歳入面)

- ① 本場開催による収益額
- ② 業務協力金(場外発売による収入)

(歳出面)

- ③ 施設改修費
- ④ 開催経費等(人件費、報償費、修繕費、委託費など)
(歳出から売得額に連動して増減する払戻金等の売得連動経費を除いたもの)

(1) 現状の下落状況で推移した場合

歳入は現状の下落状況が今後も続き、一方、歳出では施設改修費が毎年約1億29百万円必要となり、また開催経費等については平成23年度に約55百万円の削減を実施することを想定した。
その結果、収支赤字は年々拡大していくことが予測される。

(収支予測)

年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
収支予測	3億22百万円 の収支赤字	4億76百万円 の収支赤字	6億16百万円 の収支赤字

(2) 現状の下落状況から特殊要因を除いた場合

現状の歳入の下落状況から特殊要因（平成20年秋のリーマンショック以降の景気後退）を除いた下落率で収支影響額を算定し、収支を予測した。一方、歳出では施設改修費が毎年約1億29百万円必要となり、また開催経費等について平成23年度に約55百万円の削減を実施することを想定した。

その結果、現状の下落状況で推移した場合に比較し、収支赤字幅は縮小されるものの、依然約2～3億を超える収支赤字額が毎年度予測される。

(収支予測)

年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
収支予測	2億21百万円 の収支赤字	3億3百万円 の収支赤字	3億81百万円 の収支赤字

(3) 収支均衡を目標とした場合

歳入では各種振興策を実施し、現状の売得額の下落率約7%を約2%まで改善させ、歳出では施設改修費が毎年度約1億29百万円必要となり、開催経費等については平成23年度に約1億55百万円、平成24年度約1億円の削減を実施することを想定した。

その結果、平成24年度に収入に見合ったコスト構造に転換し、事業運営の前提である収支均衡が確保できることが予測される。

(収支予測)

年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
収支予測	59百万円 の収支赤字	19百万円 の収支黒字	2百万円 の収支黒字

以上の結果、今後の収支については、歳入面での増収策と共に歳出面では収入に見合ったコスト構造に好転しない限り、収支均衡が確保できないことが想定される。

2 今後の基金残高予測

平成22年3月末現在において基金残高は、縣市合算で約24億56百万円である。(石川県公営競馬財政調整基金、金沢市営地方競馬事業益金積立基金)

今後、基金残高がどのように推移するか、単年度毎の収支予測と廃止時に係る経費を算定し今後の基金残高について予測した。

基金で賄う経費として、単年度収支赤字の補填のほか廃止時に必要な経費が想定される。

廃止時に必要な経費として、大型設備導入に当たってのリース債務残額の一括償還に要する経費と競馬関係者への廃止協力金等の経費が想定される。

このうち競馬関係者に対する廃止協力金については、その算出に一定の仕組みがなく、廃止された先例でも支給対象や支給水準に大きな差があり、予め確定額を示すことは事実上困難である。

このため既に廃止された先例を参考に最大値、最小値といった幅を持った積算額とした。

その結果、廃止協力金と共に仮に廃止になった場合、競馬場内への進入防止対策等、廃止に伴い応急的に必要となる経費もあり、それらを含め「廃止協力金等」として約6億円から12億円が必要であると見込まれる。

【前提条件】

① 基金残額 約24億56百万円 (平成22年3月末現在)

〔 内 訳 〕

石川県 約21億41百万円 (石川県公営競馬財政調整基金)

金沢市 約3億15百万円 (金沢市営地方競馬事業益金積立基金)

② リース残高 約4億44百万円 (平成22年度末)

③ 廃止協力金等 約6億円から12億円

(競馬関係者への協力金、応急的に必要な経費)

(1) 現状の下落状況で推移した場合の基金残高予測

廃止協力金等を最大の約12億円として試算すると、平成25年度末には約3億30百万円の基金不足になると予測される。

(基金残高予測)

年 度	廃止協力金等 が最大の場合	廃止協力金等 が最小の場合
平成23年度	542百万円 ~	1,142百万円
平成24年度	185百万円 ~	785百万円
平成25年度	▲331百万円 ~	269百万円

(2) 現状の下落状況から特殊要因を除いた場合の基金残高予測

廃止協力金等を最大の約12億円として試算すると、平成25年度末には約1億78百万円の基金残高となると予測される。

(基金残高予測)

年 度	廃止協力金等 が最大の場合	廃止協力金等 が最小の場合
平成23年度	643百万円 ~	1,243百万円
平成24年度	459百万円 ~	1,059百万円
平成25年度	178百万円 ~	778百万円

(3) 収支均衡を目標とした場合の基金残高予測

廃止協力金等を最大の約12億円として試算しても、平成24年度収支均衡が達成されれば基金残高の減少は圧縮されることとなる。

(基金残高予測)

年 度	廃止協力金等 が最大の場合	廃止協力金等 が最小の場合
平成23年度	805百万円 ~	1,405百万円
平成24年度	943百万円 ~	1,543百万円
平成25年度	1,045百万円 ~	1,645百万円

3 今後の施設改修

施設改修については、平成19年度からの経営改善計画期間中は収支の改善を目標に施設改修工事を極力抑制してきたが、今後は既に耐用年数を超過した施設改修を順次施工する必要がある。

今後、競馬事業維持のために最低限必要な経費として、平成23年度から平成29年度までに約9億円が必要と見込まれ毎年度約1億29百万円の経費が必要と想定される。

(今後改修の必要な施設及び設備等)

(1) 競馬開催機器(競馬運営に必要不可欠な機器であり、施設改修に当たっての優先順位が高い。)

- ・ トータリゼータ用無停電電源装置(S63 設置)
- ・ 着順表示板関連機器(H5 更新)
- ・ 画像情報制御装置(H12 新設)
- ・ 自動発払機(H15 更新)

(2) 空調及び電気設備

- ・ スタンド棟3階空調設備(H5 改修新設)
- ・ スタンド棟1・2階冷房設備(S48 新設)
- ・ スタンド棟1・2階暖房設備(S48 新設)
- ・ 管理棟空調設備(S58 新設)
- ・ 入場門棟空調設備(S48 新設)
- ・ 共同浴場給湯設備(S63 更新)
- ・ スタンド棟1・3階給茶機(H7 更新)

(3) 土木工事及び建築

- ・ 馬場内設備及びスタンド改修に必要な経費
- ・ パトロールタワー修繕(3・4号) (H6 3号、H7 4号新設)
- ・ 幹線排水路改修(S48 新設)
- ・ 建物の屋根塗装補修(S48 新設)
- ・ スタンド棟大屋根の鉄骨の塗装改修(H18, H19 塗装更新)
- ・ 馬場改修工事(H19 改修)
- ・ 耐震補強工事設計業務委託(4棟)

(4) 給排水設備

- ・ 融雪用井戸改修工事(4号)(S48 新設)
- ・ 汚水処理施設の更新(S48 新設)
- ・ 三間川排水機場ポンプ整備(S48 新設)
- ・ 場内汚水排水管の改修工事(S48 新設)

第4 金沢競馬の在り方

1 経営改善計画期間等の評価及び将来見通し

(1) 経営改善計画期間及び平成22年度の経営評価

経営改善計画期間（平成19年度～21年度）の評価については、各種振興策等を実施してきたが、収益額の増加には結びつかず、この間の収支黒字は主に経費削減等によって達成されたものであり、確固とした経営基盤が確立されたとは評価しがたい。

平成22年度についても、現時点において、収益の状況に好転は見られない。

(2) 将来見通し

長期にわたる景気後退やレジャーの多様化等により、公営競技等の余暇市場全体は年々縮小しており、地方競馬を含む公営競技全般にわたり、今後市場規模が拡大し、飛躍的に売上が増加するとの予測は難しい。

そうした中、金沢競馬においてもこれまで長期にわたり様々な取組を行ってきたが、収益額は確実に右下がりになっていることから、先行きについて厳しい見通しにならざるを得ない。

今後の将来見通しについては、幾つかの収支予測が提示されたが、現在の事業運営の下では収支赤字の拡大が予想される。

一方、あらゆる経費の見直し等、経営改善への一層の取組に努めれば、収支改善がなされる余地も残されている。また、現状では、基金（石川県公営競馬財政調整基金、金沢市営地方競馬事業益金積立基金）の積み立てもあることから、税金投入の事態には陥っていない。更に、雇用されている競馬関係者に対する対応も必要である。

以上のことを勘案すれば、現時点で直ちに競馬事業を廃止することは適当ではないものの、現在の事業運営の下での将来見通しを踏まえれば、厳しい見方であるが、将来廃止判断もあり得る。

2 存廃の判断基準の設定

(1) 判断基準の設定

今後、現在の事業運営の下で収支赤字が続けば、いずれ基金で膨大な収支赤字の補填（基金からの繰入れ）を行うことになり、基金の枯渇に直結する。

今日まで積み立ててきた基金であるから、収支赤字の補填に全てを取り崩すというのは、安易な考え方であり、基金を使い切った後、税金を投入する事態は到底許されない。

このことは、先の金沢競馬検討委員会の提言（平成18年12月）にも「競馬事業を継続するために税金を投入することは、大方の県民・市民の理解を得られ難い」とあり、他の地方競馬主催者でもこうした考え方に基づいて事業運営に当たっている。

競馬事業への税金の投入は、県民・市民の理解を得られがたいことを改めて確認し、今後の事業継続の存廃の判断基準は『競馬事業に税金を投入しない』とすることが適切である。

(2) 検証の実施

今後、事業運営に当たって必要となる経費として「単年度収支赤字の補填」と競馬関係者への協力金等といった「廃止時に係る経費」がある。

その際、仮に廃止するとした場合に負担するコストは基金の中に確保しておくというのが妥当な考え方であり、公営競技としての運営基準を遵守する意味からも、一定の試算を行い、廃止した場合のコストを適宜確認していくことが不可欠である。

このため、毎年度において、次年度に税金投入の事態に陥らないか否かを見極め、確認をしていく必要がある。

3 新たな目標の設定

(1) 目標設定の理由

今後の収支改善につながる明るい材料として、地方競馬の「共同勝馬投票券発売システム」が来年度から順次各競馬場に導入されることや、南関東公営競馬（大井・船橋・浦和・川崎）電話投票システム（SPA T4）で全ての地方競馬の発売が検討されていること、更に勝馬投票券の相互発売に向けた日本中央競馬会（JRA）との協議も具体化している。

また、競馬関係者の事業継続への意欲と痛みを分かち合う覚悟の表明もあり、事業に関わる全ての関係者に、今一度努力の機会を持ってもらうことも一つの判断である。

とは言え、金沢競馬の現状は、収入に見合った経費構造に転換しないと収支赤字は回避できない状況にある。収支赤字を出しながらの事業の継続は許されない。また、県民・市民の理解は得られない。

競馬主催者の立場では、現状の収益額の減少傾向から、今後大きな状況の好転がない限り、収入に見合った経費構造を基本に、先ずはあらゆる経費を見直すことにより収支の均衡を図る努力をすべきである。

収益確保策や大幅な経費削減には、実際、大きな困難や痛みを伴うが、主催者、競馬関係者相互に一致協力し最大限努力するという意味で、目標に向けて知恵を出し合い具体策を検討し、「できることは全てやる」との決意で臨んでほしい。他の地方競馬主催者も懸命な努力を重ねている。

(2) 目標の設定

事業運営に当たっては、可能な限り中・長期的視点からの取組が望ましいことは言うまでもないが、先行き不透明かつ不確実性の高い昨今の社会経済情勢の下では、中・長期の展望(予測)は立てがたい。

石川県及び金沢市は、平成23年度以降、各種振興策や経営改善策に努め、当面、平成24年度収支均衡を目標として、収支改善を図るべきである。

競馬関係者においても、経費削減を主とした経営改善なくしては、事業の存続が困難なことを認識の上、一層の取組に期待したい。

資 料

【資 料】

- 資料1 金沢競馬経営改善計画期間（平成19～21年度）の業績概況 1
- 資料2 歳入資料 3
- 資料3 歳出資料 6
- 資料4 経営改善計画の取組状況 8
- 資料5 収支予測 16
- 資料6 基金残高予測 20

【参考資料】

- 金沢競馬経営評価委員会設置要綱 21
- 金沢競馬経営評価委員会運営要領 22
- 金沢競馬経営評価委員会委員名簿 23
- 金沢競馬経営評価委員会における検討経過 24

1 金沢競馬経営改善計画期間(平成19～21年度)の業績概況

(1) 石川県営

① 開催実施状況

区分	平成19年度			平成20年度			平成21年度		
	開催日数 (日)	レース数 (レース)	出走頭数 (頭)	開催日数 (日)	レース数 (レース)	出走頭数 (頭)	開催日数 (日)	レース数 (レース)	出走頭数 (頭)
計画(A)	77	840	8,400	77	840	8,400	77	840	8,400
実績(B)	77	832	7,718	74	806	7,349	72	782	7,410
差引(B-A)	-	▲ 8	▲ 682	▲ 3	▲ 34	▲ 1,051	▲ 5	▲ 58	▲ 990

② 収支状況

ア 平成19年度

計画に対し、金沢競馬開催による売得収益は減益となったものの、非開催日における場外発売の増益および歳出削減等により、収支は約11百万円の黒字となった。

区分	金沢競馬開催による売得収益				海外競馬開催による収入		その他収入		売却収入及び経費削減等		形式収支	実収収支
	水増額計		減額計		収入増減		収入増減		収入増減			
	自給収益	他給収益	自給収益	他給収益	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減		
経営改善計画における計画値(G)	8,893	6,634	1,614	645	564	-	-	-	-	-	収支均衝	収支均衝
実績(D)	8,472	5,964	1,681	827	606	100	▲ 21	121	-	-	11百万円の黒字	11百万円の黒字
計画との差(D-G)	▲ 421	▲ 670	67	182	42	-	-	-	-	-	①+②+③	①+②+③
達成率	95.3%	89.9%	104.2%	128.2%	107.4%	-	-	-	-	-	①+②+③	①+②+③
収支算定額	▲ 131	▲ 155	6	18	42	100	▲ 21	121	100	③	11百万円の黒字	11百万円の黒字

イ 平成20年度

計画に対し、金沢競馬開催による自場発売の売得収益は減益となったものの、他場発売、在宅発売、在宅投票による売得収益の増並びに歳出削減、公営競馬技術納付金制度の変更等により、形式収支は約83百万円の黒字となったが、前年度繰越金、公営競馬技術納付金の翌年度支払い分を控除すると、実収収支は約65百万円の黒字となった。

区分	金沢競馬開催による売得収益				海外競馬開催による収入		その他収入		売却収入及び経費削減等		形式収支	実収収支
	水増額計		減額計		収入増減		収入増減		収入増減			
	自給収益	他給収益	自給収益	他給収益	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減		
経営改善計画における計画値(E)	8,918	6,502	1,707	709	560	-	-	-	-	-	13百万円の黒字	13百万円の黒字
実績(F)	8,749	5,409	2,259	1,081	563	251	11	240	-	-	83百万円の黒字	83百万円の黒字
計画との差(F-E)	▲ 169	▲ 1,093	552	372	3	-	-	-	-	-	①+②+③	①+②+③
達成率	98.1%	83.2%	132.3%	152.5%	100.5%	-	-	-	-	-	①+②+③	①+②+③
収支算定額	▲ 171	▲ 262	50	41	3	251	11	240	251	③	83百万円の黒字	83百万円の黒字

ウ 平成21年度

計画に対し、金沢競馬開催による自場発売の売得収益は減益となったものの、他場発売、在宅発売、在宅投票による売得収益の増並びに歳出削減等により、収入は約4百万円の黒字となったが、繰入の前年度繰越金、繰入の公営競馬技術納付金を控除した実収収支は約72百万円の赤字となった。

区分	金沢競馬開催による売得収益				海外競馬開催による収入		その他収入		売却収入及び経費削減等		形式収支	実収収支
	水増額計		減額計		収入増減		収入増減		収入増減			
	自給収益	他給収益	自給収益	他給収益	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減	収入増減		
経営改善計画における計画値(G)	9,091	6,502	1,809	780	555	-	-	-	-	-	33百万円の黒字	33百万円の黒字
実績(H)	8,306	4,606	2,308	1,392	570	332	83	249	-	-	4百万円の赤字	4百万円の赤字
計画との差(H-G)	▲ 785	▲ 1,896	499	612	15	-	-	-	-	-	①+②+③	①+②+③
達成率	91.4%	70.8%	127.6%	178.5%	102.7%	-	-	-	-	-	①+②+③	①+②+③
収支算定額	▲ 343	▲ 455	45	67	15	332	83	249	332	③	4百万円の赤字	4百万円の赤字

(2) 金沢市営

① 開催実施状況

区分	平成19年度			平成20年度			平成21年度		
	開催日数 (日)	開催日数 (レース)	出走頭数 (頭)	開催日数 (日)	開催日数 (レース)	出走頭数 (頭)	開催日数 (日)	開催日数 (レース)	出走頭数 (頭)
計画(A)	12	132	1,320	12	132	1,320	12	132	1,320
実績(B)	12	131	1,195	12	132	1,189	12	132	1,234
差引(B-A=C)	-	▲ 1	▲ 125	-	-	▲ 131	-	-	▲ 86

② 収支状況

ア 平成19年度
計画に対し、市営競馬開催による売得収益は減益となつたものの、歳出削減により、単年度収支は約6百万円の赤字となつた。

区分	金沢競馬場による収支				金沢外収入及び経費削減等				形式収支	実収収支
	実収額計		内訳		その他収入		内訳			
	自賠保売上	他場保売上	在宅投票	在宅投票	収入増減	経費削減	収入増減	経費削減		
経営改善計画における計画値(D)	1,507	1,058	338	111	-	-	-	-	7百万円の赤字	7百万円の赤字
実績(E)	1,405	935	322	148	23	0	23	-	-	-
計画との差(E-D)	▲ 102	▲ 123	▲ 16	37	-	-	-	-	-	-
達成率	93.2%	88.4%	95.3%	133.3%	-	-	-	-	-	-
収支算定額	▲ 28	▲ 30	▲ 2	4	23	0	23	③	①+②+③	6百万円の赤字

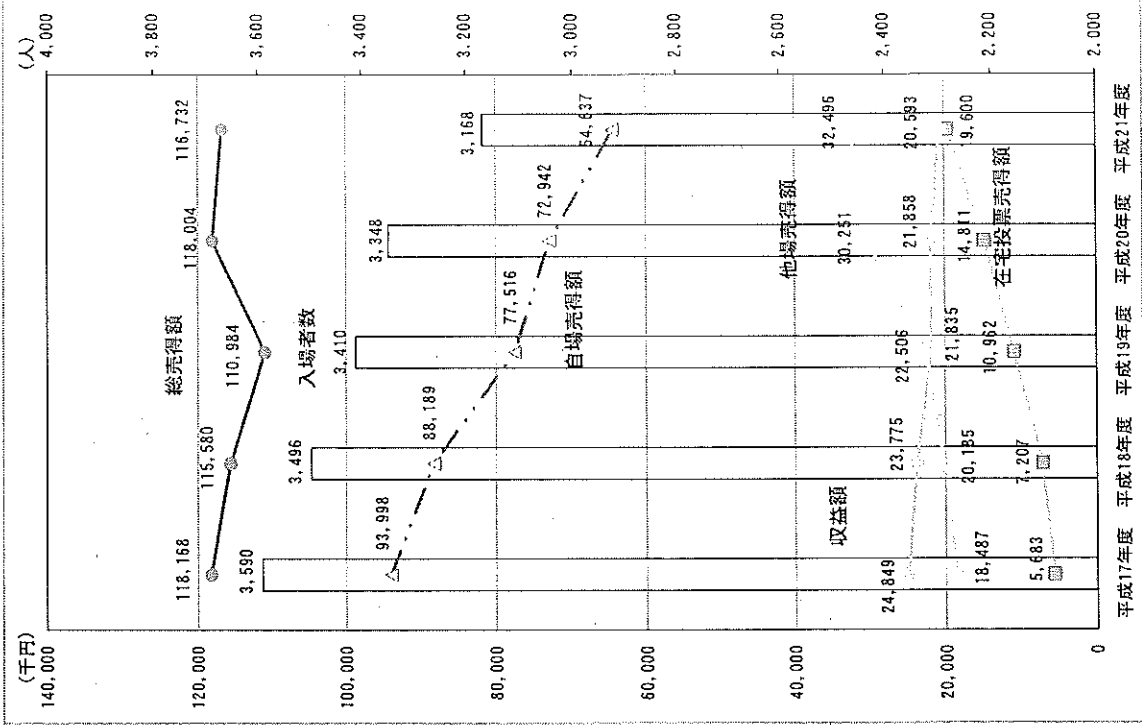
イ 平成20年度
計画に対し、市営競馬の金沢競馬場での売上げは減少しているが、電話やインターネット等の在宅投票が伸びている。場外場外売売による協力金収入が伸びること並びに経費削減などにより百万円の黒字となつた。

区分	金沢競馬場による収支				金沢外収入及び経費削減等				形式収支	実収収支
	実収額計		内訳		その他収入		内訳			
	自賠保売上	他場保売上	在宅投票	在宅投票	収入増減	経費削減	収入増減	経費削減		
経営改善計画における計画値(D)	1,512	1,035	355	122	-	-	-	-	収支均衡	収支均衡
実績(F)	1,399	864	343	192	18	0	18	-	-	-
計画との差(F-D)	▲ 113	▲ 171	▲ 12	70	-	-	-	-	-	-
達成率	92.5%	83.5%	96.6%	157.4%	-	-	-	-	-	-
収支算定額	▲ 36	▲ 43	▲ 1	8	18	0	18	③	①+②+③	1百万円の黒字

ウ 平成21年度
計画に対し、市営競馬の金沢競馬場での売上げは減少しているが、他場発売、在宅投票による売得収益の増並びに歳出削減等により、収支は約8百万円の黒字となつた。

区分	金沢競馬場による収支				金沢外収入及び経費削減等				形式収支	実収収支
	実収額計		内訳		その他収入		内訳			
	自賠保売上	他場保売上	在宅投票	在宅投票	収入増減	経費削減	収入増減	経費削減		
経営改善計画における計画値(D)	1,540	1,035	373	132	-	-	-	-	5百万円の黒字	5百万円の黒字
実績(G)	1,500	824	421	255	31	1	30	-	-	-
計画との差(G-D)	▲ 40	▲ 211	48	123	-	-	-	-	-	-
達成率	97.4%	79.6%	112.9%	193.2%	-	-	-	-	-	-
収支算定額	▲ 33	▲ 51	4	14	31	1	30	③	①+②+③	7百万円の黒字

図1:方式別売得額(1日平均)・収益額(1日平均)・入場者数(1日平均)
(県・市合計)



2 歳入資料

(1) 本場開催成績

① 収入等の推移

- ・ 入場者数、1人当たり購入単価とも毎年減少を続けている。
- ・ 収益額(1日平均)は平成20年度を除き毎年減少している。

表:収入等の推移(県・市合計)

項目	平成17年度		平成18年度		平成19年度		平成20年度		平成21年度	
	日数	1日平均	日数	1日平均	日数	1日平均	日数	1日平均	日数	1日平均
入場者数	89	319,545	87	304,121	86	287,924	84	266,117	84	266,117
1日平均	3,590	3,590	3,496	3,410	3,348	3,348	3,168	3,168	3,168	3,168
売得額	10,516,955	10,516,955	10,055,499	9,877,553	10,148,368	10,148,368	9,805,528	9,805,528	9,805,528	9,805,528
1日平均	118,168	118,168	115,580	110,984	118,004	118,004	116,732	116,732	116,732	116,732
自場分①	8,365,855	8,365,855	7,672,400	6,898,916	6,273,027	6,273,027	5,429,482	5,429,482	5,429,482	5,429,482
1日平均	93,998	93,998	88,189	77,516	72,942	72,942	64,637	64,637	64,637	64,637
1人当たり購入単価	26.2	26.2	25.2	22.7	21.8	21.8	20.4	20.4	20.4	20.4
構成比	79.5%	79.5%	76.3%	69.8%	61.8%	61.8%	55.4%	55.4%	55.4%	55.4%
他場分②	1,645,300	1,645,300	1,756,085	2,003,058	2,601,582	2,601,582	2,729,671	2,729,671	2,729,671	2,729,671
1日平均	18,487	18,487	20,185	22,506	30,251	30,251	32,496	32,496	32,496	32,496
構成比	15.6%	15.6%	17.5%	20.3%	25.6%	25.6%	27.8%	27.8%	27.8%	27.8%
在宅投票分③	505,799	505,799	627,014	975,579	1,273,759	1,273,759	1,646,376	1,646,376	1,646,376	1,646,376
1日平均	5,683	5,683	7,207	10,962	14,811	14,811	19,600	19,600	19,600	19,600
構成比	4.8%	4.8%	6.2%	9.9%	12.6%	12.6%	16.8%	16.8%	16.8%	16.8%
収益額	2,211,520	2,211,520	2,068,395	1,943,329	1,879,782	1,879,782	1,729,847	1,729,847	1,729,847	1,729,847
1日平均	24,849	24,849	23,775	21,835	21,858	21,858	20,593	20,593	20,593	20,593
自場分①×0.24	2,007,805	2,007,805	1,841,376	1,655,740	1,505,526	1,505,526	1,303,076	1,303,076	1,303,076	1,303,076
1日平均	22,560	22,560	21,165	18,604	17,506	17,506	15,513	15,513	15,513	15,513
他場分②×0.09	148,077	148,077	158,048	180,275	234,142	234,142	245,670	245,670	245,670	245,670
1日平均	1,664	1,664	1,817	2,026	2,723	2,723	2,925	2,925	2,925	2,925
在宅投票分③×0.11	55,638	55,638	68,972	107,314	140,114	140,114	181,101	181,101	181,101	181,101
1日平均	625	625	793	1,206	1,629	1,629	2,156	2,156	2,156	2,156

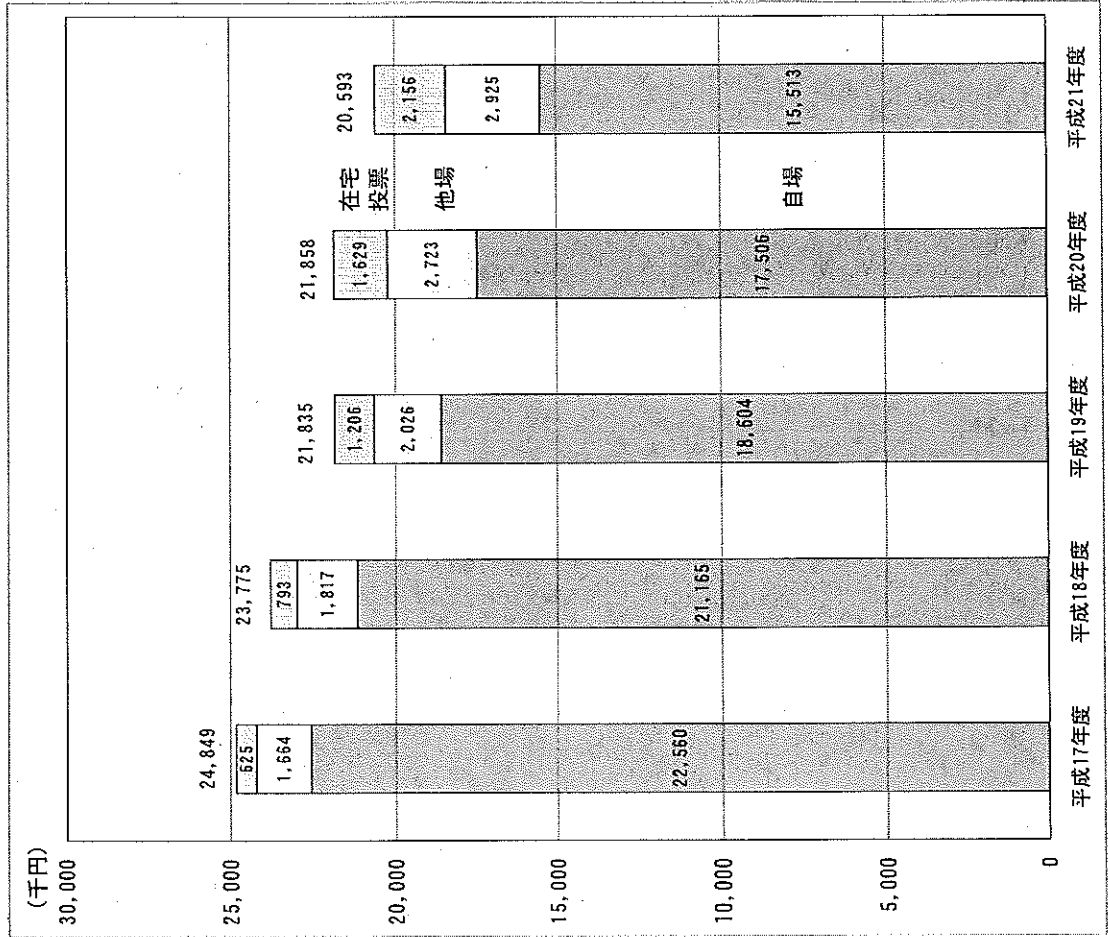
(注) 収益額は理論値

(自場収益額=自場発売の売得額×24% 他場収益額=他場発売の売得額×9% 在宅投票収益額=在宅投票の売得額×11%)

② 収益額(1日平均)内訳の推移

他場及び在宅投票（インターネット等）収益額は毎年増加しているが、自場収益額の減少が著しいため、収益額は平成20年度を除き毎年減少を続けている。

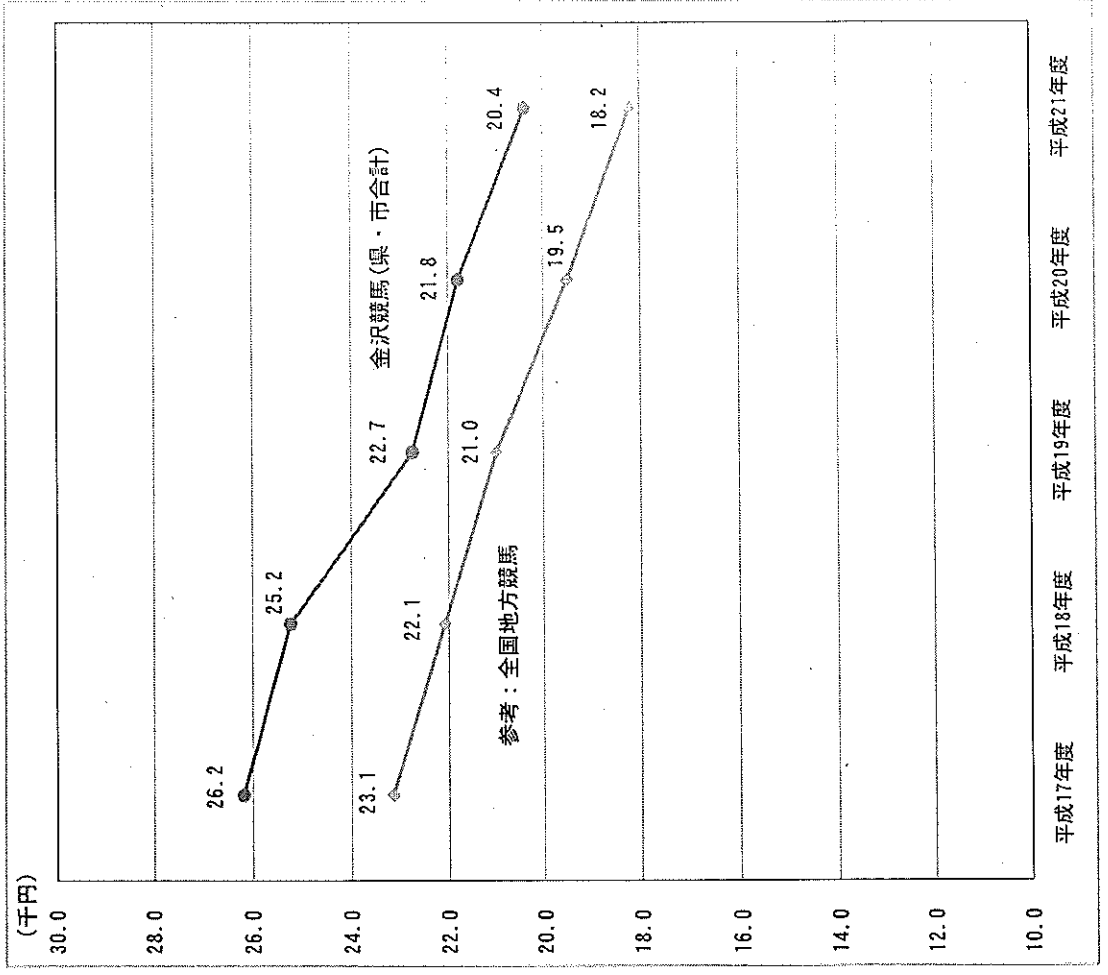
図2:方式別収益額(1日平均)(県・市合計)



③ 1人当たり購入単価の推移

1人当たり購入単価(自場発売)は、毎年減少している。

図3:1人当たり購入単価(自場発売)(県・市合計)



(2) 業務協力金収入の推移(平成17年度~21年度)

- ① これまで他の競馬場との連携を強化して場外発売日数を増やし、業務協力金の増収を図ってきた。
- ② 1日平均売得額が減少している。

表1:場外発売推移(県市合計)

項目	平成17年度		平成18年度		平成19年度		平成20年度		平成21年度	
	数	増減率	数	増減率	数	増減率	数	増減率	数	増減率
発売日数	60		113	39.8%	158	▲ 39.8%	151	▲ 4.4%	185	▲ 22.5%
売得額	1,463,837		2,784,424	37.0%	3,813,459	▲ 37.0%	3,609,348	▲ 5.4%	3,828,673	▲ 6.1%
1日平均	24,397		24,641	▲ 2.0%	24,136	▲ 2.0%	23,903	▲ 1.0%	20,696	▲ 13.4%
業務協力金収入	217,219		413,953	36.3%	564,380	▲ 36.3%	536,894	▲ 4.9%	569,000	▲ 6.0%
1日平均	3,620		3,663	▲ 2.5%	3,572	▲ 2.5%	3,556	▲ 0.5%	3,076	▲ 13.5%

(単位:千円)

表2:場外発売売得推移(地区別)

項目	平成17年度		平成18年度		平成19年度		平成20年度		平成21年度	
	数	増減率	数	増減率	数	増減率	数	増減率	数	増減率
東海	369,996		855,112	156.8%	2,195,804	▲ 156.8%	1,683,642	▲ 23.3%	1,824,658	▲ 8.4%
構成比	25.3%		30.7%	26.9p	57.6%	▲ 26.9p	46.6%	▲ 10.9p	47.7%	1.0p
岩手	906,121		1,420,637	51.0%	683,919	▲ 51.9%	548,243	▲ 19.8%	654,131	▲ 19.3%
構成比	61.9%		51.0%	33.1p	17.9%	▲ 33.1p	15.2%	▲ 2.7p	17.1%	▲ 1.9p
九州	22,237		43,474	95.9%	202,582	366.0%	335,936	65.8%	478,878	42.6%
構成比	1.5%		1.6%	3.8p	5.3%	3.8p	9.3%	4.0p	12.5%	3.2p
南関東	141,651		363,664	257.4%	501,098	37.8%	735,595	46.8%	603,911	▲ 17.9%
構成比	9.7%		13.1%	0.1p	13.1%	0.1p	20.4%	7.2p	15.8%	4.6p
その他	23,832		101,537	426.0%	230,056	126.6%	305,932	33.0%	267,095	▲ 12.7%
構成比	1.6%		3.6%	2.4p	6.0%	2.4p	8.5%	2.4p	7.0%	▲ 1.5p
合計	1,463,837		2,784,424	189.9%	3,813,459	37.0%	3,609,348	▲ 5.4%	3,828,673	▲ 6.1%

(単位:千円)

図1:場外発売日数等

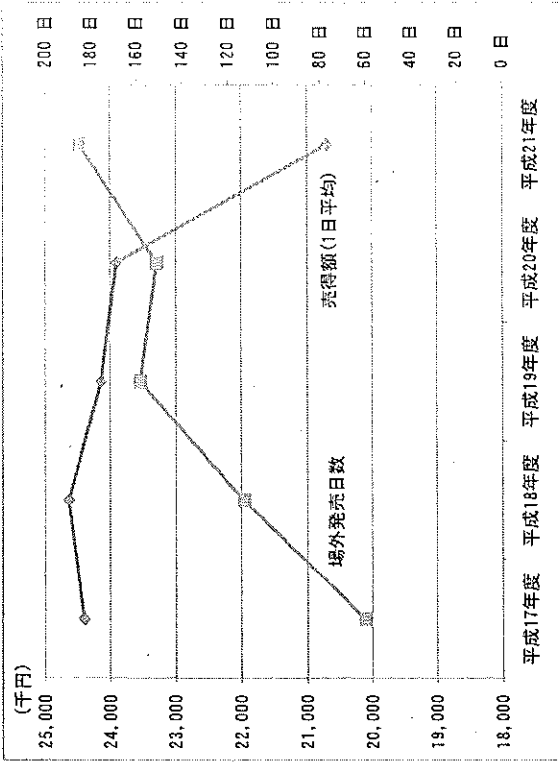
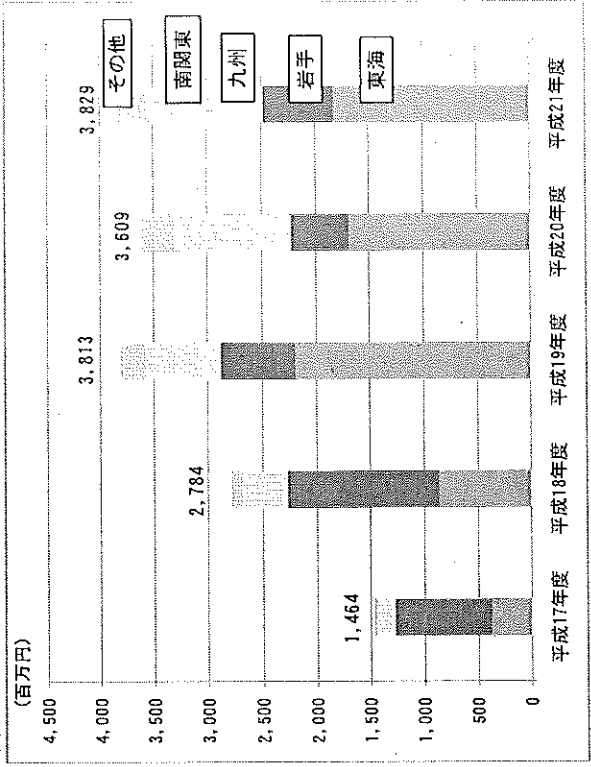


図2:場外発売売得額(年間)



(1) 納交付金の推移

- ① 納交付金として、2団体へ支出
 - ア 地方競馬全国協会交付金（競馬法第23号の2第1号及び第2号）
 - ・1号交付金（売得額の0.5%）…畜産振興のための補助に活用
 - ・2号交付金（売得額の0.2%）…地方競馬の公正かつ円滑な実施等に利用
 - イ 公営競技納付金（地方財政法第32条の2）
 - 地方債の利子の軽減に資するための資金として、公営競技の収益の一部を地方公共団体金融機構に納付
- ② 公営競技納付金は、平成19年度までは当該年度に概算払いを行い、翌年度に精算される納付制度であったが、平成20年度に翌年度精算払いに改正された。

交付金種別	科目	（単位：千円）		
		平成19年度	平成20年度	平成21年度
地方競馬全国協会交付金	1号交付金(0.5%)	47,399	46,600	47,721
	2号交付金(0.2%)	19,554	19,118	19,948
	合 計	66,953	65,718	67,669
公営競技納付金納付額 （＝当該年度支払額－前年度還付金）		▲15,151	▲1,742	▲65,662
				7,433

(2) 人件費の推移

業務の見直しにより人件費削減に取り組んできた。

- ① 職員費（正規職員）
 - 組織体制見直しによる複数職業務による職員の減
- ② 賃金（嘱託職員、従事員）
 - ・嘱託職員担当業務を従事員に切り替えによる嘱託職員の減
 - ・委託拡大（場内整備、広報業務等）による従事員の減

経営改善計画前後の比較(県)

項目	平成19年度	平成20年度	比	
			対前年度	対前年度
職員費	人数	22	15	▲7
	支出額	205,268	137,372	▲67,896
賃金	人数	97	91	▲6
	支出額	140,926	131,263	▲9,663
合 計	人数	119	106	▲13
	支出額	346,194	268,635	▲77,559

（単位：人、千円）

(3) 報償費の推移

平成18年度以降、賞金・手当の支給水準は維持してきた。

（平成21年度は平成18年度と比較して、開催日数が減（3日）となっているため、支出減となっている。）

経営改善計画前後の比較(県)

支払先	交付金種別	平成19年度		平成20年度		比
		対前年度	対前年度	対前年度	対前年度	
馬主	勝馬賞金、出走手当等	909,077	880,839	▲28,238	▲3.1%	
		37,823	38,785	962	2.5%	
調教師	調教師賞、騎乗手当等	47,371	45,259	▲2,112	▲4.5%	
		49,745	46,154	▲3,591	▲7.2%	
きゆう務員	きゆう務員賞、きゆう務手当等	1,044,016	1,011,037	▲32,979	▲3.2%	
		2,845	2,065	▲780	▲27.4%	
その他	賞品、謝金等	1,046,861	1,013,102	▲33,759	▲3.2%	
合 計						

（単位：千円）

(4) 広報活動費の推移

平成18年度までは広告、イベントの実施を個々に業務を委託していたが、平成19年度からは包括契約による広報活動の一体化に取り組んできた。

（平成19年度に比べ平成20年度及び平成21年度は収支改善のため経費削減）

経営改善計画前後の比較(県)

要 給 内 容	平成19年度		平成20年度		比
	対前年度	対前年度	対前年度	対前年度	
年間支出額	対前年度	75,719	120,240	92,000	83,294
		▲21,138	44,521	▲28,240	▲8,706
マスコミ広告	一般紙	176	234	202	212
	スポーツ紙	64	141	149	153
イベント	テレビCM	416	544	299	185
	ステージイベント	0	4	7	9
ファンサービス	フリーマーケット	3	2	5	1
	ガラポン抽選会	32	26	6	23

（単位：千円）

(5) 委託料の推移

投票管理、場内警備等を直営から民間委託に切り替えたことから委託料が増加した業務もあるが、業務内容の見直し等により委託料削減に取り組んできた。

経営改善計画前後の比較(県)

項目	平成21年度		平成22年度		比較	
	金額	比率	金額	比率	増減額	増減率
投票管理、警備、清掃、着順撮影、発走等	298,647		293,682	▲4,955	▲1.7%	

(単位:人、千円)

100万円以上の増減があった委託

委託内容	平成21年度		平成22年度		比較	
	金額	比率	金額	比率	増減額	増減率
投票管理業務	108,564		115,000	5,436	5.9%	
警備業務	46,955		46,309	▲646	▲1.4%	
場内	21,468		22,595	1,127	5.2%	
きゆう香地区	25,487		23,714	▲1,773	▲7.0%	
庁舎清掃業務	14,232		13,035	▲1,197	▲8.4%	
着順撮影等業務	60,070		58,885	▲1,185	▲2.0%	
発走業務	14,647		13,272	▲1,375	▲9.4%	
トラクター運行業務(馬場整備)	6,520		1,534	▲4,986	▲76.5%	

(単位:人、千円)

(6) 使用料・賃借料の推移

ファン無料送迎バスの運行管理を見直すことにより賃借料削減に取り組んできた。

- ① 金沢市内便のルート削減(6ルート→4ルート)
- ② 本場開催日の金沢市内便の運行台数削減(12台→7台)
- ③ 場外開催日の金沢市内便の運行台数削減(6台→4台)

経営改善計画前後の比較(県)

項目	平成21年度		平成22年度		比較	
	金額	比率	金額	比率	増減額	増減率
年間支出額	131,873		85,123	▲46,750	▲35.5%	

(単位:千円)

ファン無料送迎バスの運行比較

項目	平成21年度		平成22年度		比較	
	台数	比率	台数	比率	増減	増減率
開催日数	75		72	▲3	▲4.0%	
運行台数/日	20		14	▲6	▲30.0%	
支出額/日	1,189		596	▲593	▲49.9%	
開催日数	113		185	72	63.7%	
運行台数/日	7		5	▲2	▲28.6%	
支出額/日	466		251	▲215	▲46.1%	

(単位:日、台、千円)

(7) 施設整備費の推移

施設の老朽化は進んでいるが、不急工事の見直し等により工事費の圧縮等に取り組んできた。

経営改善計画前後の比較(県)

項目	平成21年度		平成22年度		比較	
	金額	比率	金額	比率	増減額	増減率
工事費	50,591		31,449	▲19,142	▲37.8%	
委託料	22,886		18,814	▲4,072	▲17.8%	
借上料	144,636		116,445	▲28,191	▲19.5%	
合計	218,113		166,708	▲51,405	▲23.6%	

(単位:千円)

4 経営改善計画の取組状況（平成19～22年度）

資料4

1 魅力あるレース番組の提供	
計画目標【経営改善計画2（1）振興策①】	
趣向を凝らしたレースの実施など、魅力ある番組編成に取り組む。（準メインレースの導入、全国の女性騎手の招致など）馬券の多様な組み合わせと白熱した競馬を提供するため、1レースあたりの出走頭数を10頭以上確保する。	
実施状況	金沢競馬場委員会
短期方針	<p>1 カの均衝したレースや短距離レースの実施</p> <p>2 スタート時間の厳守</p>
中期方針	<p>3 ドリームレースの実施（ファン投票により、出走馬、騎乗騎手を選抜）</p> <p>4 賞金、出走手当の引き上げ（スターホース・スタージョッキーの育成、在厩馬の安定的な確保）</p> <p>5 他場で実施するナイトレースの場外発売増</p> <p>6 重賞レースの増</p> <p>7 JRA（中央競馬）の馬券発売</p> <p>8 馬主の所得制限（500万円以上）の緩和（在厩馬の安定的な確保）</p> <p>9 馬券への馬名の表記</p> <p>10 ナイター競馬の開催（事例調査、実績など）</p> <p>11 賭式の単純化（お金の回転を生むように）</p> <p>12 JBC競走（ジャパンカップ）の誘致</p>
長期方針	<p>13 馬場の改修（アップダウンのあるコース、コースの芝生化、馬場の半ドーム化<冬期の競馬開催長期計画>）</p> <p>14</p> <p>15</p>

方策区分	検討委員会からの項目	取組状況		
		実施済	取組中	未着手
短期	45	43	1	0
中期	58	21	19	16
長期	12	0	0	11
計	115	64	20	27

（凡例）◎：実施済 ○：取組中 ▲：未着手 ×：実施困難

取組状況
◎ 格付編成賞金を過去2年間の取得賞金に変更し、均衝したレースを実施（18年度）
◎ スタート時間の厳守
◎ 全国女性騎手招待競走実施（20年度、レディースジョッキースリルーズ）、ファン投票選出によるハンディキャップ競走実施（20年度、金沢競馬開設60周年記念ファン感謝特別）競馬特別競走、北馬競走、トライアル競走、ステューブ競走の実施並びに重賞競走における希望投票馬の制限等の実施によって出走馬の質を高め均衝したレースを実施
◎ 22年度実施の全国レベルのシリーズ競走 地方競馬北馬重賞レース 全国の地方雄豪馬が競うシリーズ【実施日：H22.7.27】 レディースジョッキースリルーズ 女性騎手日本一を決定【実施日：H22.11.16】
◎ 手当額を増額（18年度） 調教師に対する手当を設ける（21年度「2歳馬早期出走奨励金」） 22年度より賞金の増額による白熱したレースを提供 賞金獲得順位を4着から5着まで拡大
◎ 他場で実施するナイトレースの場外発売増（19年度13日、20年度36日、21年度29日）
○ 2歳馬選抜競走を実施（19年度～） 費用対効果の面から検討を継続
▲ 地方競馬側にとって収益面でのメリットが薄いことや、中央競馬に馬券購入資金が流れる懸念材料があり、慎重に検討を継続
▲ 当該制度の規制緩和について、農水省及び地方競馬関係機関と協議を継続
▲ 費用対効果について検討を継続
▲ ナイター設備の整備については、他場での開催実績を注視し、費用対効果の面から調査・研究を継続
× 賭式の単純化について検討したが、他場との連携の兼ね合いもあり、実施は困難
× 他場の実施状況から採算性等について検討したが現状では困難
▲ 費用対効果の面から検討を継続

2 ITを活用した販売促進	
計画目標【経営改善計画2(1)振興策②】	
インターネット投票などIT企業との連携強化により、馬券発売を促進する。	
実施区分	
16	IT関連企業との連携等による馬券の発売促進
17	インターネット(ホームページ)による馬券発売、ライブ中継(組戦)
18	インターネット(ホームページ)の海外向け発信(外国語版)
<p>(凡例) ●: 実施済 ○: 取組中 ▲: 未着手 X: 実施困難</p> <p>取組状況</p> <p>◎ 「オッズパーク」(18年度)、「競馬モール」(19年度)によるインターネット投票をそれぞれ開始</p> <p>◎ 携帯サイト「うまステ」にて金沢競馬の映像配信を開始(20年度～)</p> <p>▲ 費用対効果について、検討を継続</p>	
3 快適な環境づくり	
計画目標【経営改善計画2(1)振興策③】	
明るく、清潔で、安心して楽しめるような快適な環境づくりをさらに推進する。	
実施区分	
19	初心者専用窓口の設置(案内窓口、説明ガイドによる購入方法のレクチャータ等)
20	初心者専用に出走馬データを簡単に検索できるシステムの導入(馬券購入方法も併せて説明)
21	出走馬の情報やオッズが好きなときに見ることができるときのシステム導入(携帯電話、ノートパソコン、貸出用モバイル等)
22	売場、観覧席(ベア席、ファミリー席等)の改修
23	スタンド案内における喫煙場所の限定(基本的には全面禁煙:3F観覧席と同様に)
24	イメージアップのためのトイレ、壁、床等の改修(明るくて健全なイメージ、現代的で清潔感のある雰囲気)
25	入場門の改修
26	保育室の設置(女性ファンのために)
27	入場者のマナー向上(清潔にかかるコスト削減)
28	入場料金(1000円)、特別観覧席(1,000円)の見直し
29	悪天候対策(1階馬場側出入り口の戸、暖房設備の設置)
<p>(凡例) ●: 実施済 ○: 取組中 ▲: 未着手 X: 実施困難</p> <p>取組状況</p> <p>◎ ① 廃止した食堂施設、旧第一投票所内にギャラリートを設置(ギャラリョック・昭和盛古館)、馬に関する絵画や初心者、休眠ファン向けの馬券の買い方を解説するパネルを展示(18年度)</p> <p>◎ ② 場内に初心者にマークカードの書方等を教える従事員を配置。また馬券購入等について初心者向けチラシを作成、場内常時配布(18年度～)</p> <p>◎ ③ 女性乗政バスを受入(19年度826人、20年度335人、21年度560人)</p> <p>◎ ④ 初心者向けサービスの向上、イメージの向上を図るため「ホースパークレディ」を設置(21年度～)</p> <p>◎ ネット上で初心者用に出走馬データを簡単に検索できるシステムを導入(10年度～)</p> <p>◎ ネット上で出走馬の情報やオッズが好きなときに見ることができるときのシステムを導入(10年度～)</p> <p>◎ スタンド棟内壁面塗装、1階床面クリーニングを実施(17年度)、3階床面全面張り替え(暖色系)を実施(18年度)</p> <p>◎ スタンド3Fに禁煙エリアを設け、分煙化を実施(15年度～)全面禁煙化については、利用者の喫煙状況を鑑み、検討を継続</p> <p>◎ 2F特別観覧席の禁煙エリアの拡大、1F副場外エリアの一部を禁煙エリア化(22年度～)</p> <p>◎ 1Fトイレの一部を改修(和式から洋式に変更、便座シートと除菌クリーナー設置)(19年度)</p> <p>◎ 入場門正面に「金沢ホースパーク」の新春板を設置(19年度)</p> <p>◎ 既存遊戯室を有効利用するほか、1階女子トイレ及び3階禁煙室にベビーベッド設置(18年度)</p> <p>◎ 入場者のマナー向上のための場内掲示を実施(19年度)、外れ馬券を利用するイベント・抽選会を実施(19年度～)たばこポイ捨て禁止のマナー向上CMを随時放映(22年度)</p> <p>◎ 入場料無料日をイベントにあわせて実施(19年度～)特別観覧席利用者に特典を付与(5回入場毎に1回無料券を進呈)(15年度～)利用者が拡大に向けて、抽選会外れ券として、無料入場券を配付(19年度～)</p> <p>◎ 悪天候対策として、入場前からの暖房設備を運転し、来場者への配慮を実施(19年度～)1F吹き抜けエリアに防風柵を設置(21年度冬期)</p>	

3 快適な環境づくり(続き)

実施状況		取組状況	
実施済	取組中	未着手	実施困難
30	発売窓口の充実・迅速化(自動機の増、芝生広場への設置、私馬専用機の設置等)	◎	3 連単対応の自動販売私馬機を増設(～17年度70台、18年度～74台)
31	シルバールーム、シニアサロンの設置	◎	1 階旧第1投票所にて、シニア層が懐かしさを体験できる「昭和懐古館」「ファンふれあい展示コーナー」を設置(18年度設置、21年度リニューアル)
32	芝生広場の利活用(遊園地の改修、テニスコート等の設置、屋根付きスベースの確保等)	◎	芝生広場でツエーゲン金沢のサッカー教室を開催(21年度)今後もイベント等利活用を継続
33	年間指定席の設置	○	年間指定席の設置について、ファンサービス専用品として特定の席を一部予約席として利用(20年度～)今後、ゲンを担ぐ競馬ファンもいることも踏まえ、検討を継続
34	馬主席の利活用(開放、廃止なども含めた見直し)	○	馬主席の利活用について、乗品として利用席を一部解放(19年度～)今後馬主など関係者の意見を聴きながら、活用策について、検討を継続
35	急な段差の解消、身体障害者が特別観覧席まで入れられるコース設置	▲	急な段差の解消、身体障害者が特別観覧席まで入れられるコース設置のため、エスカレーター設置について、検討を継続
36	A T M (現金自動預け払い機) の設置	○	A T M (現金自動預け払い機) の設置について、地元金融機関と協議したが、現状では採算性の面で設置は困難であるが、今後も検討を継続
37	コンビニエンスストア、お洒落な飲食店、ファーストフード店の出店(若年層対策)	○	コンビニエンスストア、お洒落な飲食店、ファーストフード店の設置について、民間事業者の誘致、採算性について、検討を継続
38	競馬場近隣への大型集客施設(スーパー、家電店、ゲームセンター等)誘致等の周辺環境の整備	○	イベントにあわせキッチンカーを随時設置(21年度～)
39	競馬場近隣への大型集客施設誘致等の周辺環境の整備(かほくイオン)のオープンがあり、今後連携の検討を継続	○	競馬場近隣への大型集客施設誘致等の周辺環境の整備について、20年度、近隣で大型店舗(かほくイオン)のオープンがあり、今後連携の検討を継続
40	ギャンブル特区への働きかけ	○	ギャンブル特区への働きかけについて、ミニ場外発売所設置に関する手続面、費用対効果などについて、調査・研究を継続
41	馬券購入・払戻等に対するICカード化(パチンコの預球方式)	▲	費用対効果について検討を継続
42	各席で投票することができシステム導入(特別観覧席等)	▲	
43	有料オッズプリンターの設置	▲	
44	下見所に電光掲示板を設置	▲	
45	全席に机を設置	▲	
46	タッチパネルやビデオ方式で出走馬や騎手の紹介が気軽に見ることができ機器の設置	▲	
47	エスカレーターの設置(高齢者対策)	▲	エスカレーター設置について、地方競馬全国協会の『地方競馬活性化事業』の採算の可能性について検討を継続
48	ミニ特別観覧席の設置(未使用部分の活用)	▲	活用策、費用対効果の面から検討を継続
49	2階席の改修(全面ガラス張り)	▲	費用対効果の面から検討を継続
50	レース観戦(馬券購入)できるレストラランの設置	▲	既存事業者(レストホースピア)での運用実績を踏まえ、採算性・費用対効果の面から検討を継続
51	スケート場の設置(未使用部分の活用)	▲	費用対効果や採算面からの検討を継続
52	結婚披露宴、各種パーティーの実施	▲	各種祭事の活用予測等について検討を継続

4 効果的なPR活動

計画目標【経営改善計画2(1)振興策④】

広告伝業務の全てを民間企業に委託し、重賞レースの実施時期などに合わせて積極的にPRを行う選択・集中方式のPR活動を実施する。

実施区分	実施内容	実施状況
53	入場券のプリペイドカード化、回数券化	◎ 入場券を回数券化し、ファンサービス景品として配布(19年度～)
54	各種催事を折り込んだ競馬まつりの開催(騎手サウナ、野菜市、馬とのふれあい体験、リマーゲット、巨大迷宮、花火大会など)	◎ 各種催事を折り込んだイベントを開催。広報を一括委託(電通)し、民間手法のイベントを実施(19年度～) ステージイベント(19年度) 西城秀樹、武豊、20年度 クールポコ、岡田姉妹、騎手ステーション 広、安田大サーカス)フリーマーケット、屋台設置、騎手交流会(21年度～)、婚活イベント(21年度～)などを実施
55	子供たちの遠足への活用	◎ 遠足への活用
56	常連客や高額の中者に称号(先生・博士)授与	◎ 常連客に対し、オッズパークHPにおいて、「高額配当ランキング」や「予想の達人ランキング」を実施
57	ポイントカードの発行等によるサービス化、特典化(入場、馬券購入の回数や金額によりポイントを得る、景品ももらえる)	◎ ハッピーポイントカードを導入し、新規加入や更新者向けに抽選会を実施(15年度～)
58	外れ馬券を再利用した抽選会への応募(後日、当選者を発表することにより再来場を促す)	◎ 外れ馬券を再利用した抽選会を実施(19年度～)
59	場内広場への出店者募集:冠レースと同様な扱い(屋台、ワゴン売り店等)	◎ 健勝イベントの際に屋台、ワゴン売り店出店者を募集(19年度～)
60	ファン参加型の競馬運営(裏方部分の公開、1日開催執務委員長)	◎ ファン参加型の競馬運営として、バックヤードツアー(観覧見学会)を毎年実施(19年度～)
61	職員の個人車両に競馬マスター(ステッカー)の貼付	◎ 競馬ステッカーを作成。広報車等に貼付(20年度～)
62	金沢競馬インフォメーションとしての文化施設等における掲示等	◎ 鉄道主要駅、県庁展望ロビー、コンビニエンスストア(一部)にポスター掲示(19年度～)
63	ネットバンク投票、インターネット投票などのPR	◎ ネットバンク投票、インターネット投票などのPRを金沢競馬ホームページからリンクバナーを設置。またWEB上で共同キャンペーンを実施(景品プレゼント等)(18年度～)
64 65	競馬のイメージを改善するPR方法、金沢競馬場のネーミング、ロゴマークの周知	◎ 金沢ホームページと呼称を設け、統一ロゴによる、マスコミCM、PRポスター、看板等にてPRを行い、イメージの一新を企図(19年度～)
66	新聞(地方紙、全国紙、スポーツ紙)、テレビ(CF作成のうえ放映)、パソコン等による広告宣伝	◎ 民間一括委託(電通)による新聞、テレビ、WEB上で積極的な広告活動を実施(19年度～)
67	タウン情報誌や情報番組での金沢競馬の紹介(施設、馬の紹介や競馬体験レポート)	◎ タウン情報誌(アクトス、リビング金沢)で金沢競馬を宣伝(施設、馬の紹介や競馬体験レポート)(19年度～)
68	場内における酒類販売の運否	◎ 酒類販売を許可(以前はビール販売に限定)(21年度～)
69	パチンコ等と比較して、競馬そのものの魅力、おもしろさを広く掘り起こす。(競艇の集客力に比較して、競馬が劣後する理由の究明)	◎ 初心者向けのイベント(競馬体験教室等)を実施(19年度～) 他の公営競技(三国競艇、富山競輪)の入場動向調査を実施(19年度～)
70	野外形刻版の実施(金沢美大等との連携)	× 関西大学と協議を行ったが、実施に至らず(19年度)

(凡例) ◎:実施済 ○:取組中 ▲:未着手 ×:実施困難

取組状況

4 効果的なPR活動(続き)

No.	取組状況	実施状況
71	競馬に関する資料館、ミュージアムショップの設置	競馬に関する資料館として、1階旧投票所に、旧金沢競馬場(入江町)の写真等を展示する「昭和競馬古館」を設置(18年度設置、21年度リニューアル)
72	コンサートへの活用(全国区のタレント、地元大学のバンド等)	スタンド正面に常設ステージを設置し、イベントに活用(20年度～)
73	地元特産品や人気商品の限定発売(競馬以外の要素の追加)	「能登半島地震復興記念能登応援シリーズ」の際に、県内特産品を販売(20年9月)常陸競馬発売を記念し、北海道十勝の特産品販売を実施(19年度～)
74	イベント参加団体に無料送迎サービスを実施	ファンバスを利用して婚活イベントを実施(21年度～)
75	一定枚数の外れ馬券(マイレージ方式)で景品交換	外れ馬券で子供縁日の参加(射的・水ヨーヨーすくい等)を実施(19年度～)
76	ホースピアレティの復活・充実	初心者向けサービスの向上、イメージの向上を図るため「ホースパークレティ」を設置(21年度～)
77	競馬とのふれあいの増(非開催日の既舎、調教見学等)	バックヤードツアーとして、既舎見学・騎手・調教師との交流会を実施(19年度～)
78	ハルウララの全国キャラバン誘致	全国的に人気のある馬や騎手についてイベントへの誘致を検討(19年度 武豊騎手のトークショー実施)
79	各種イベントへの積極参加(厩川まつり、歩行者天国等)	毎年、道路祭り、石川の農林漁業まつりに出演
80	ホースセラピーや乗馬教室の開催	初心者向け観馬体験教室、バックヤードツアーを実施(19年度～)ホースセラピー事業は、「場所の提供」など側面的に協力できることなど検討を継続
81	ゲームセンターの設置(子供連れや若者向けに1日中遊べる施設)	民間事業者の誘致、採算性について、検討を継続
82	民間企業の懇親会、グラントゴルフ等への活用	活用策について検討を継続
83	金沢競馬サポータークラブ(仮称)の結成 ・「ハッピーくん通信」とは別に、金沢競馬を応援する会員組織を結成 ・クラブ会員には、「ハッピーくん通信」と同様な情報、入場料の無料 県庁、金沢駅、能登空港等へのレース映像の発信	各ファンクラブ(チャアサークル等)を拡大する形で、応援組織づくりの検討を継続
84	観光客、観光会社へのPR、温泉等の観光コースへの取り込み	関係機関へ協議を継続
85	映像、音楽を若者向けに変更	台湾チャーター便での旅客の誘致、台湾旅行代理店向け商談会にて既存のパンフ、資料を配付(18年度)今後も観光客向けに検討を継続 県観光交流局と連携して、台湾ツアー客を受け入れ(22年度)
86	ガードマン、清掃員等の制服を遊び心のある洒落たものに変更	場内BGMに流行歌等の導入について費用対効果の面から検討を継続
87	野外コンサート等のイベント開催に転用(使用料収入の確保)	委託業者と協議し、検討を継続
88	場内における農産物、海産物、その他商品販売による収益	常設ステージを設置し、ステージイベントを実施(20年度～)
89		現在、誘客の一環として、地元業者等に物販場所を提供(15年度～)
90		金沢競馬場が直接販売等で収益を確保する方法手段について検討を継続

5 冠レースへの参加促進	
計画目標【経営改善計画2(1)振興策⑤】 レースに個人、企業の名前を付ける冠レースへの参加呼びかけを積極的に行う。	
方策区分	金沢競馬場維持委員会運営
91 中期方策	冠レースの料金の体系化
<p>(凡例) ○：実施済 ○：取組中 ▲：未着手 ×：実施困難 取組状況</p> <p>◎ 冠レースの料金の体系化を実施(19年度～) ①料金体系を個人1万円、法人2万円と設定 ②特典について、金沢ホースパークオリジナルグッズを配付し、拡充に取り組む 実施状況：135レース(19年度)114レース(20年度)113レース(21年度)</p>	
6 ミニ場外発売所の設置検討	
計画目標【経営改善計画2(1)振興策⑥】 本場への影響が少ないオーナー方式による非滞留型のミニ場外発売所について、他場の動向を注視し、設置可否の調査・研究を進める。	
方策区分	金沢競馬場維持委員会運営
92 短期方策	場外発売所(専用場外、共同場外、ミニ場外)の設置(宝くじ感覚、JRA・車券・舟券の併売、県・市の施設内も視野に入れて)
<p>(凡例) ○：実施済 ○：取組中 ▲：未着手 ×：実施困難 取組状況</p> <p>▲ 専用場外発売所の設置について、採算性、設置に対する費用対効果の調査・研究を継続</p>	
7 他場との連携強化	
計画目標【経営改善計画2(2)】 開催曜日の変更により、東海地区との連携を強化する。 名古屋競馬場での発売日数<H18>年間9日→<H19>年間46日 立松競馬場での発売日数 <H18>年間18日→<H19>年間46日	
方策区分	金沢競馬場維持委員会運営
93 短期方策	開催曜日、開催回数 場間場外発売(本場非開催日)における取支バランス(1日単位)の検証 小さな改善・コスト削減の積み重ねだけでなく、大胆な増収策を打ち出せるかがポイント
94	開催回数、開催曜日、開催回数 開催回数は、原則として、1開催4日間に設定(18年度～) 開催曜日は、他場との連携をより高め、相互に有利な開催曜日の調整を実施
95	場間場外発売(本場非開催日)における取支バランス(1日単位)の検証 小さな改善・コスト削減の積み重ねだけでなく、大胆な増収策を打ち出せるかがポイント
96 中期方策	他主催者との相互協力の強化(ブロック化の促進)
<p>(凡例) ○：実施済 ○：取組中 ▲：未着手 ×：実施困難 取組状況</p> <p>◎ 開催回数は、原則として、1開催4日間に設定(18年度～) 開催曜日は、他場との連携をより高め、相互に有利な開催曜日の調整を実施 他場で金沢競馬を発売(19年度141日、20年度227日、21年度245日) 金沢競馬で他場を発売(19年度220日、20年度218日、21年度251日)</p>	

8 職員・従事員の削減	
計画目標【経営改善計画2(3)①】	
職員・従事員の削減業務の外部委託をさらに推進することにより、職員及び従事員の削減を図る。	
方策区分	金沢競馬場付委託会社等
短期方策	97 臨時、嘱託等の採用による正規職員の減(人件費率を下げることの検討)
中期方策	98 清掃員や馬券売りのボランティア募集

(凡例) ●: 実施済 ○: 取組中 ▲: 未着手 ×: 実施困難

取得状況	
◎	定数内職員<H19>▲4人 <H20>▲2人、<H21>▲1人、<H22>▲2人 嘱託職員 <H20>▲2人、<H21>▲1人、<H22>▲2人 従事員 <H20> 2人、<H21>▲5人、<H22>▲5人 (H22はH22.4.6現在)
○	競馬の公正を確保しつつ、導入について検討を継続

9 民間委託の促進	
計画目標【経営改善計画2(3)②】	
更なる経費の節減を図るため、複数の業務を一体的に民間委託する包括外部委託方式の導入について調査・研究を進める。(広報宣伝、警備、清掃、施設管理などの業務を一体的に委託)	
方策区分	金沢競馬場付委託会社等
短期方策	99 委託方法、委託料の検討
	100 民間委託の促進による経費削減

(凡例) ●: 実施済 ○: 取組中 ▲: 未着手 ×: 実施困難

取得状況	
◎	18年度～ ①競争入札を拡大、②細分化した業務を一本化して一括契約し、契約額の引き下げと業務の効率化を実施 (18年度 投票業務、案内所業務一括委託、19年度 広報業務一括委託) 他の業務についても、契約方法・手法について見直しを継続
◎	投票業務、広報業務をそれぞれ民間企業に委託し、経費削減を実施。検討を継続

10 ファン送迎バスの運行経費見直し	
計画目標【経営改善計画2(3)③】	
ファンへのサービス低下を強力抑えつつ、運行経費の更なる縮減に向けた取り組みを進める。(利用率の低い運行ルートの見直し、最寄駅とのシャトル化など)	
方策区分	金沢競馬場付委託会社等
短期方策	101 ファン無料送迎バスの効率的な運行ルート(シャトル化も含む)の検討
中期方策	102 ファン無料送迎バスの廃止又は有料化
長期方策	103 金沢駅からの乗合タクシー制度、タクシー及び乗合バスの定額化

(凡例) ●: 実施済 ○: 取組中 ▲: 未着手 ×: 実施困難

取得状況	
◎	毎年運行ルート、台数の見直しを実施(18年度～)
▲	全廃又は有料化については、ファンサービス低下への懸念から、導入については慎重に検討を継続
▲	ファンサービス低下への懸念から、導入については慎重に検討を継続

1.1 制度の改正要望		取組状況	
計画目標【経営改善計画2(4)】		取組状況	
他の地方競馬主催者と連携しながら、引き続き、地方競馬の経営改善に資する制度改正について、国等への積極的な要望活動を行う。		● 地全協交付金については、収支赤字の際には交付業務の免除を要望 ● 地方公共団体金融機構納付金については、21年度、全国公営競馬主催者協議会から主催者連名で、総務大臣あてに「競馬事業からの納付制度の廃止」を求める要望書を提出	
1.2 すべての競馬関係者の意識改革		取組状況	
計画目標【経営改善計画2(5)】		取組状況	
職員のみならず、全ての競馬関係者の意識改革を図り、競馬関係者が一体となって経営改善に取り組む。(関係団体連絡会の積極的な活用など)		● 賞金・手当の支給水準を現行維持(19年度～21年度)	
1.3 その他振興策		取組状況	
計画目標【経営改善計画2(4)】		取組状況	
きょう騎員等の生活を保障することを考えるべき(生き甲斐のある職場作り)		● 場内提案箱やホームページにより、ファンの意見を聴取し、必要に応じ、その改善策を場内に掲示。また随時アンケート調査を実施。(19年度～)	
短期方策	104	● 地全協等のデータを元へ動向を把握 ● 金沢競馬検討委員会の提言を基とし、「金沢競馬経営改善計画」(19～21年度の3カ年計画)を策定(19年3月) ● 石川県産業創出支援機構による経営診断を実施(18年度)し、この診断結果を参考に広報業務を強化(19年度)	● 大規模修繕へのCM放映で広告収入を確保(19年度～) 実績：19年度 5件、20年度 13件、21年度 2件 ● 毎年度、各種負担金・補助金の削減を検討 ▲ 手荷物預り等の有料化については、ファンサービス低下への懸念もあり、その導入については慎重に検討を継続 ▲ ファンサービス低下への懸念もあり、その導入については慎重に検討を継続 ▲ ファンサービス低下への懸念もあり、その導入については慎重に検討を継続 (現状は有料以上に、維持補修等に経費を要しており、料金引き上げも検討すべきであるが、) 既着関係者への影響が大きい ×
中期方策	105	● ファンの意見(生の声)を聴く機会の設定 ● 社会の経済動向(景気、GDPなど)と売得額との経時変化の整理(今後の景気変動の予測により、売得額を把握するため) ● 競馬場改革○年計画等を策定(関係諸団体間での情報共有、十分な協議) ● 第三者による経営診断の実施	● 場内提案箱やホームページにより、ファンの意見を聴取し、必要に応じ、その改善策を場内に掲示。また随時アンケート調査を実施。(19年度～)
中期方策	106	● 各種負担金・補助金の削減・廃止 ● 手荷物預りの有料化(人件費との均衡、ロッカー化) ● 駐車場の有料化	● 毎年度、各種負担金・補助金の削減を検討 ▲ 手荷物預り等の有料化については、ファンサービス低下への懸念もあり、その導入については慎重に検討を継続 ▲ ファンサービス低下への懸念もあり、その導入については慎重に検討を継続
中期方策	107	● 場内の施設貸付けによる収入確保(馬場内重賞看板等)、企業とのスポンサー契約(勝負服、大画面にCM)	● 大規模修繕へのCM放映で広告収入を確保(19年度～) 実績：19年度 5件、20年度 13件、21年度 2件
長期方策	108	● 全額客席の特別観覧席(有料)化 ● きょうう舎、宿舎の承買等、場内店舗の賃料の見直し	● 全額客席の特別観覧席(有料)化 ● きょうう舎、宿舎の承買等、場内店舗の賃料の見直し

5 収支予測

(1) 現状で推移した場合(パターン1)

- ・現状の下落(H20~22年度上半期)から、今後を予測すると収支赤字の拡大が予測される。
- ・歳入は下差を続ける一方で、歳出は大規模施設改修費等が必要となる。

区分	内容	
収支見込	H23年度	322百万円の赤字
	H24年度	476百万円の赤字
歳入	①本場収益	内訳 自場収益 8%ダウン (H20~22年度下落率) 他場収益 9%ダウン (H20~22年度下落率) 在宅収益 横ばい (H21~22年度下落率)
	②場外売業務協力金	毎年8%ダウン(対前年比)
	③大規模施設改修費	H29まで9億円、年平均129百万円
歳出	④開催経費	55百万円削減 (H23年度実施)

収支予測

(単位：百万円)

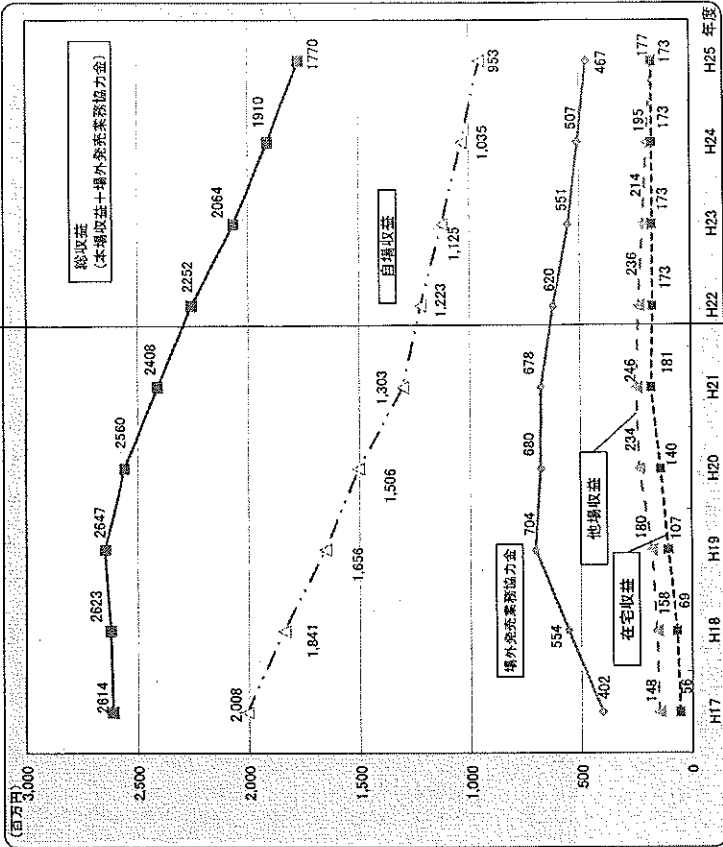
項目	H22	H23	H24	H25	備考	
歳入	H22予算額 ㉔	1,736	1,736	1,736		
	見込額 ㉕	1,632	1,513	1,404	約7%ダウン	
	差額 ㉖=㉕-㉔	▲104	▲223	▲332	▲433	
	内訳					
	自場収益	1,223	1,125	1,035	953	8%ダウン
歳出	H22予算額 ㉗	687	687	687		
	見込額 ㉘	620	551	507	467	8%ダウン
	差額 ㉙=㉘-㉗	▲67	▲136	▲180	▲220	
	見込額 ㉚+㉛	2,252	2,064	1,910	1,770	
	差額 ㉜=㉚+㉛-㉙	▲171	▲359	▲513	▲653	
小計	H22予算額 ㉝	0	0	0		
	見込額 ㉞	0	129	129	129	H23まで9億円 年平均129百万円
	差額 ㉟=㉞-㉝	0	129	129	129	
	H22予算額 ㊱	3,022	3,022	3,022	3,022	
	見込額 ㊲	2,911	2,856	2,856	2,856	H23 ▲55百万円削減
小計	見込額 ㊳+㊴	2,911	2,985	2,985	2,985	
	差額 ㊵=㊳+㊴-㊱	▲111	▲37	▲37	▲37	
	見込額 ㊶-㊷	▲60	▲122	▲176	▲216	
	差額 ㊸=㊶-㊷	▲60	▲122	▲176	▲216	
	見込額 ㊹	▲616	▲476	▲336	▲196	

※H22については、通算第11回までの実績から年間実績を予測

資料5

パターン1

◎年間収益見込 (本場収益+場外売業務協力金) ※県市合計



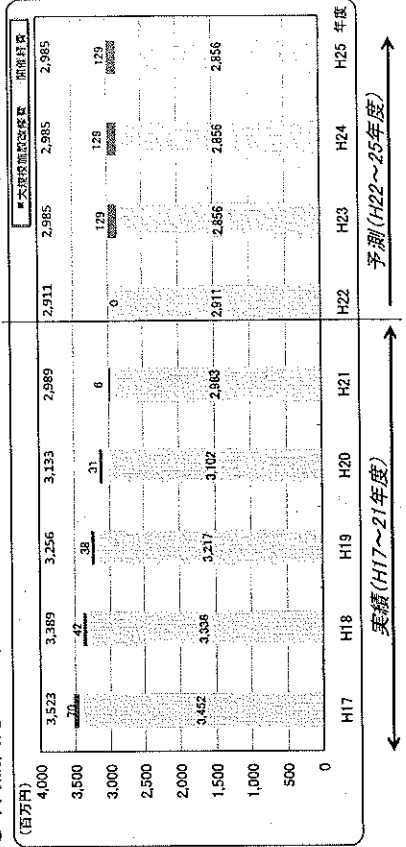
実績(H17~21年度)

実績(H17~21年度)

予測(H22~25年度)

予測(H22~25年度)

◎年間歳出見込 (売得額運動経費を除く) ※県市合計



実績(H17~21年度)

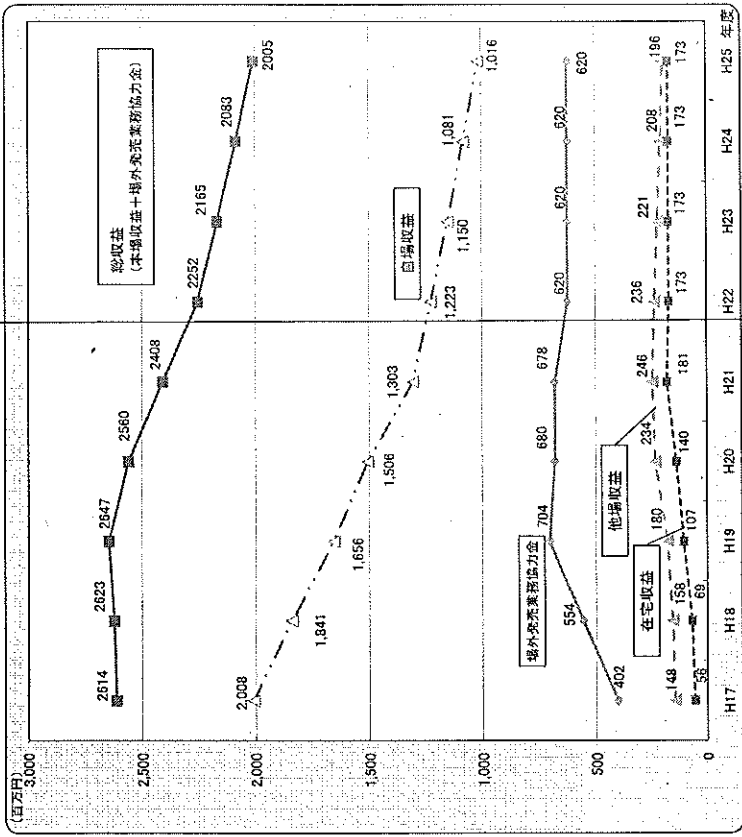
実績(H17~21年度)

予測(H22~25年度)

予測(H22~25年度)

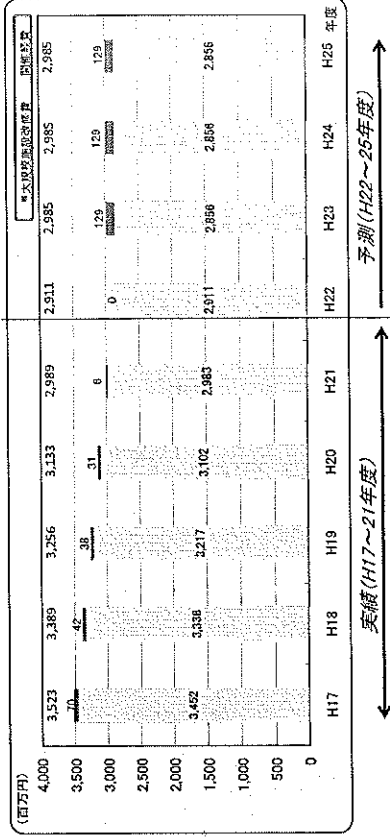
パターン2

◎年間収益見込 (本場収益+場外売業協働力金) ※県市合計



実績(H17~21年度) ← 予測(H22~25年度) →

◎年間歳出見込 (売価運動経費を除く) ※県市合計



実績(H17~21年度) ← 予測(H22~25年度) →

(2) 現状から特殊要因を除いた場合(パターン2)

- ・特殊要因を除いて下落率を算定。
- ①-自場売業、場外売業協働力金はH19~20の下落率を適用(理由:H20.10月のリーマンショック以降の時期を除く)
- ②-他場売業は、地方競馬全体の下落率を適用(理由:金沢は、全国に比べ他場売業の取組みが後発のため)
- ・歳入は下落を続ける一方で、歳出は大規模施設改修費等が必要となる。

区分	内容	
収支見込	H23年度	221百万円の赤字
	H24年度	303百万円の赤字
歳入	①本場収益	毎年約5%ダウン (対前年比) 内訳 自場収益 6%ダウン (H19~20年度下落率) 他場収益 6%ダウン (地方競馬H21~22年度下落率) 在宅収益 横ばい (H21~22年度下落率)
	②場外売業協働力金	横ばい (H19~20年度下落率)
	③大規模施設改修費	H29まで9億円、年平均129百万円
歳出	④開催経費	55百万円削減 (H23年度実績)

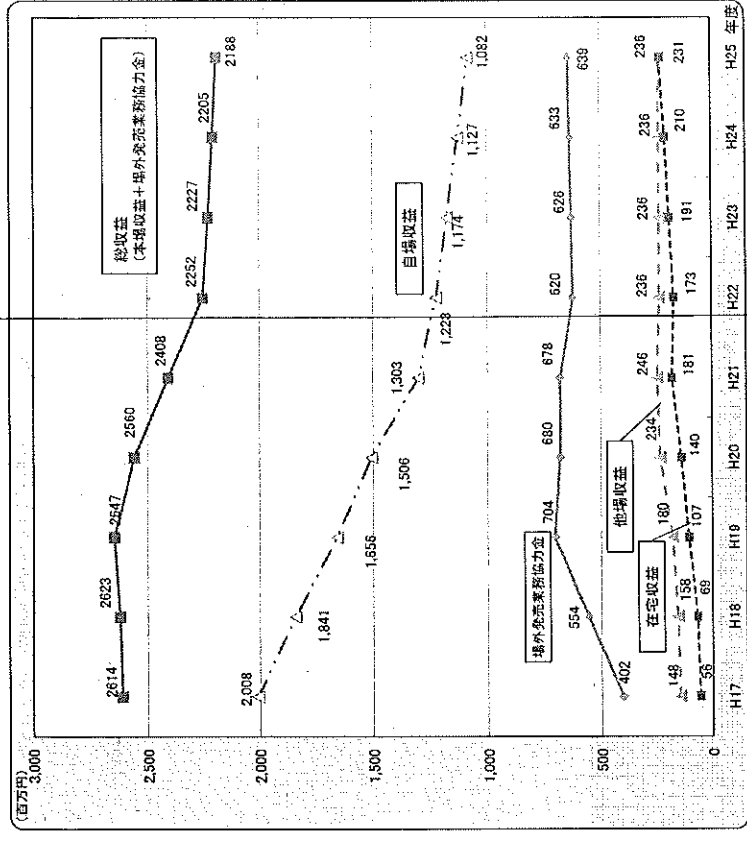
収支予測 (単位:百万円)

項目	H22	H23	H24	H25	備 考	
歳 入	H22予測額 ④	1,736	1,736	1,736	1,736	
	見込額 ⑤	1,632	1,545	1,462	1,385	約5%ダウン
	差 額 ⑥=④-⑤	▲104	▲191	▲274	▲351	
	内訳	1,223	1,150	1,081	1,016	6%ダウン
	訳	236	221	208	196	6%ダウン
歳 出	H22予測額 ④	687	687	687	687	
	見込額 ⑤	620	620	620	620	横ばい
	差 額 ⑥=④-⑤	▲67	▲67	▲67	▲67	
	見込額 ⑦+⑧	2,252	2,165	2,083	2,005	
	差 額 ⑨=⑦+⑧-⑥	▲171	▲258	▲340	▲418	
小 計	H22予測額 ⑩	0	0	0	0	
	見込額 ⑪	0	129	129	129	H29まで9億円 年平均129百万円
	差 額 ⑫=⑪-⑩	0	129	129	129	
	H22予測額 ⑬	3,022	3,022	3,022	3,022	
	見込額 ⑭	2,911	2,856	2,856	2,856	H23 ▲55百万円削減
歳 出	差 額 ⑮=⑭-⑬	▲111	▲166	▲166	▲166	
	見込額 ⑯+⑰	2,911	2,985	2,985	2,985	
	差 額 ⑱=⑯+⑰-⑮	▲111	▲37	▲37	▲37	
	差 額 ⑲=⑱-⑱	▲60	▲271	▲303	▲381	
	差 額 ⑳=⑲-⑲	▲60	▲271	▲303	▲381	

※H22については、通算第11回までの実績から年間実績を予測

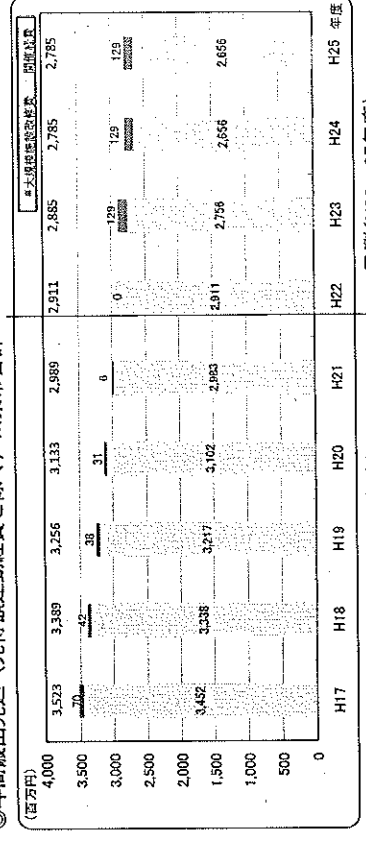
パターン3

◎年間収益見込 (本場収益+場外売売業協助力金) ※県市合計



実績(H17~21年度) 予測(H22~25年度)

◎年間歳出見込 (売得額変動経費を除く) ※県市合計



実績(H17~21年度) 予測(H22~25年度)

(3) 収支均衡を目指した場合(パターン3)

<収支均衡を目指す場合の条件>
 ・歳入は、本場収益約2%ダウン、場外売売業協助力金約1%アップが必要
 ・歳出は、大規模な歳出削減を実施(H24 ▲155百万円削減、H24 ▲100百万円削減)
 一方で大規模施設改修費が必要となる。

区分	内容	
収支見込	H23年度	59百万円の赤字
	H24年度	19百万円の黒字
歳入	①本場収益	内訳 自場収益 4%ダウン (振興策実施) 他場収益 横ばい (日程調整による日数増等) 在宅収益 10%アップ (新規集客システムでの売上増等)
	②場外売売業協助力金	毎年1%アップ (場外ナイターの日数増等)
	③大規模施設改修費	H29まで9億円、年平均129百万円
歳出	④開催経費	H23 ▲155百万円削減、H24 ▲100百万円削減

収支予測 (単位: 百万円)

項目	H22	H23	H24	H25	備考	
歳入	H22予算額 ④	1,736	1,736	1,736		
	見込額 ②	1,632	1,601	1,573	1,548	約2%ダウン
	差額 ②=④-⑤	▲104	▲135	▲163	▲188	
	内訳	1,223	1,174	1,127	1,082	4%ダウン
	他場収益	236	236	236	236	横ばい
歳出	H22予算額 ⑥	687	687	687	687	
	見込額 ⑧	620	626	633	639	1%アップ
	差額 ⑧=⑥-⑦	▲67	▲61	▲54	▲48	
	見込額 ⑨+⑩	2,282	2,227	2,205	2,188	
	差額 ⑨=⑩+⑪	▲171	▲196	▲218	▲235	
小計	H22予算額 ④	0	0	0	0	
	見込額 ①	0	129	129	129	H23年まで9億円 年平均129百万円
	差額 ①=④-②	0	129	129	129	
	H22予算額 ⑦	3,022	3,022	3,022	3,022	
	見込額 ⑧	2,911	2,756	2,656	2,656	H23 ▲155百万円削減 H24 ▲100百万円削減
小計	見込額 ③+⑥	▲111	▲265	▲366	▲365	
	見込額 ④+⑦	2,911	2,885	2,785	2,785	
	差額 ④=⑦+⑧	▲111	▲137	▲237	▲237	
	差額 ⑤-⑥	▲60	▲59	▲59	▲59	
	差額 ⑤-⑥	▲60	▲59	▲59	▲59	

※H22については、通算第11回までの実績から年間実績を予測

(4) 総括表 (今後の収支予測結果)

結果は、パターン1、パターン2では収支赤字が拡大、パターン3では収支均衡が達成される結果となった。(H24年度、H25年度)

(パターン1) 現状で推移した場合

①本場収益	約7%ダウン(対前年比)
内	自場収益 8%ダウン(対前年比) (H20~22年度下落率)
他場収益	9%ダウン(対前年比) (H20~22年度下落率)
訳	在宅収益 横ばい(対前年比) (H21~22年度下落率)
②場外売業業務協力金	8%ダウン(対前年比) (H20~22年度下落率)
③大規模施設改修費	毎年129百万円 (H23~25年度)
④閉鎖経費	H23年度 ▲55百万円削減(対H22年度比)

(パターン2) 現状から特殊要因を除いた場合

①本場収益	約5%ダウン(対前年比)
内	自場収益 6%ダウン(対前年比) (H19~20年度下落率)
他場収益	6%ダウン(対前年比) (地方補助H21~22年度下落率)
訳	在宅収益 横ばい(対前年比) (H21~22年度下落率)
②場外売業業務協力金	横ばい(対前年比) (H19~20年度下落率)
③大規模施設改修費	毎年129百万円 (H23~25年度)
④閉鎖経費	H23年度 ▲55百万円削減(対H22年度比)

(パターン3) 収支均衡を目指した場合

①本場収益	約2%ダウン(対前年比)
内	自場収益 4%ダウン(対前年比) (販促費実施)
他場収益	横ばい(対前年比) (日程調整による日数増等)
訳	在宅収益 10%アップ(対前年比) (前年度後継システムでの発表増等)
②場外売業業務協力金	1%アップ(対前年比) (場外ナイターの日数増等)
③大規模施設改修費	毎年129百万円 (H23~25年度)
④閉鎖経費	H23年度 ▲155百万円削減(対H22年度比) H24年度 ▲100百万円削減(対H22年度比)

(単位：百万円)

項目	パターン1 (現状で推移した場合)			パターン2 (現状から特殊要因を除いた場合)			パターン3 (収支均衡を目指した場合)			
	H23	H24	H25	H23	H24	H25	H23	H24	H25	
収入	H23予算額 ④	1,736	1,736	1,736	1,736	1,736	1,736	1,736	1,736	
	見込額 ⑤	1,632	1,404	1,003	1,545	1,463	1,385	1,548	1,548	
	差額 ⑥=⑤-④	▲104	▲322	▲432	▲191	▲274	▲351	▲186	▲186	
	内	自場収益	1,233	1,035	952	1,150	1,081	1,016	1,174	1,174
	他場収益	236	195	173	221	208	196	236	236	
支出	H23予算額 ⑦	687	687	687	687	687	687	687	687	
	見込額 ⑧	620	551	507	620	620	620	54	48	
	差額 ⑨=⑧-⑦	▲67	▲136	▲180	▲67	▲67	▲67	▲54	▲48	
	内	大規模施設改修費	0	0	0	0	0	0	0	0
	閉鎖経費	687	687	687	687	687	687	687	687	
影響額	見込額 ⑩	2,252	2,084	1,770	2,165	2,083	2,005	2,227	2,188	
	差額 ⑪=⑩-⑨	▲171	▲359	▲418	▲258	▲240	▲241	▲196	▲235	
	H23予算額 ⑫	0	0	0	0	0	0	0	0	
	見込額 ⑬	0	129	129	129	129	129	129	129	
	差額 ⑭=⑬-⑫	0	129	129	129	129	129	129	129	
出	H23予算額 ⑮	3,022	3,022	3,022	3,022	3,022	3,022	3,022	3,022	
	見込額 ⑯	2,811	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,756	2,856	
	差額 ⑰=⑯-⑮	▲211	▲166	▲166	▲166	▲166	▲166	▲266	▲266	
	内	見込額 ⑰	2,911	2,985	2,985	2,985	2,985	2,885	2,785	2,785
	差額 ⑱=⑰-⑮	▲111	▲37	▲37	▲37	▲37	▲37	▲107	▲237	
小計	差額 ⑲=⑱-⑰	▲69	▲322	▲416	▲221	▲203	▲181	▲89	▲19	

(パターン1) 収支予測結果

単年度収支赤字の拡大が予測される
(パターン1より赤字幅は緩和)

H23 ▲322百万円
H24 ▲476百万円
H25 ▲616百万円

(要因)
 ① 収入: 本場収益約7%ダウン、場外売業業務協力金8%ダウン
 ② 支出: 大規模施設改修費が必要(年平均129百万円)
 ③ 閉鎖経費55百万円の削減を実施するが
 歳入下落分全てを補えない

(パターン2) 収支予測結果

単年度収支赤字の拡大が予測される
(パターン1より赤字幅は緩和)

H23 ▲221百万円
H24 ▲303百万円
H25 ▲381百万円

(要因)
 ① 収入: 本場収益約5%ダウン、場外売業業務協力金横ばい
 ② 支出: 大規模施設改修費が必要(年平均129百万円)
 ③ 閉鎖経費55百万円の削減を実施するが
 歳入下落分全てを補えない

(パターン3) 収支予測結果

H24、25年度に単年度収支均衡を達成

H23 ▲59百万円
H24 19百万円
H25 2百万円

(要因)
 ① 収入: 本場収益約2%ダウン、場外売業業務協力金1%アップ
 ② 支出: 大規模施設改修費が必要(年平均129百万円)
 ③ 閉鎖経費
 H23年度155百万円の削減
 H24年度100百万円の削減を実施し、
 歳入下落分全てを補う

6 基金残高予測

基金は、単年度収支赤字の補填のほか、廃止時に必要な経費に対しても充当される。

※基金は県市込（石川県営競馬財政調整基金、金沢市営地方競馬事業基金積立基金）

● 基金残高減少要因

区分	内容
収支赤字補填	単年度収支が赤字になった場合に基金で補填する
リース残高	廃止した時点で、設備等のリース残を一括償還する必要がある (毎年一定額を償還していくため、残高は年を追うごとに減少する)
廃止協力金等	廃止した場合の競馬関係者への補償金 廃止時に応急的に必要な経費

(1) 現状で推移した場合(パターン1)

区分	内容			
収支見込	H23年度 322百万円の赤字	H24年度 476百万円の赤字	H25年度 616百万円の赤字	H26年度 760百万円の赤字
歳入	①本場収益	毎年約7%ダウン (対前年比)	毎年8%ダウン (対前年比)	毎年9%ダウン (対前年比)
	②場外発売業務協力金	毎年約15%ダウン (対前年比)	毎年10%ダウン (対前年比)	毎年5%ダウン (対前年比)
	③大規模施設改修費	H29年度まで9億円、年平均129百万円	H29年度まで9億円、年平均129百万円	H29年度まで9億円、年平均129百万円
歳出	④開催経費	55百万円削減 (H23年度実施)	55百万円削減 (H23年度実施)	55百万円削減 (H23年度実施)

パターン1

基金残高(パターン1)

項目	H22	H23	H24	H25	H26
年度当初基金残高 ①	2,456	2,396	2,074	1,598	1,122
単年度収支 ②	▲60	▲322	▲476	▲616	▲760
年度末基金残高 ③=①+②	2,396	2,074	1,598	982	222

リース残高 ④	H22	H23	H24	H25	H26
最大	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
最小	600	600	600	600	600
合計 ⑤=④+③	1,644	1,532	1,413	1,313	1,222

差引基金残高 ⑥=⑤-④	H22	H23	H24	H25	H26
最大	752	542	185	▲331	▲700
最小	1,352	1,142	785	269	▲538

資料6

(2) 現状から特殊要因を除いた場合(パターン2)

パターン2

区分	内容			
収支見込	H23年度 221百万円の赤字	H24年度 303百万円の赤字	H25年度 381百万円の赤字	H26年度 463百万円の赤字
歳入	①本場収益	毎年約15%ダウン (対前年比)	毎年10%ダウン (対前年比)	毎年5%ダウン (対前年比)
	②場外発売業務協力金	横ばい (H19~20年度下落率)	横ばい (H19~20年度下落率)	横ばい (H19~20年度下落率)
	③大規模施設改修費	H29年度まで9億円、年平均129百万円	H29年度まで9億円、年平均129百万円	H29年度まで9億円、年平均129百万円
歳出	④開催経費	55百万円削減 (H23年度実施)	55百万円削減 (H23年度実施)	55百万円削減 (H23年度実施)

基金残高(パターン2)

項目	H22	H23	H24	H25	H26
年度当初基金残高 ①	2,456	2,396	2,175	1,872	1,491
単年度収支 ②	▲60	▲221	▲303	▲381	▲463
年度末基金残高 ③=①+②	2,396	2,175	1,872	1,491	928

リース残高 ④	H22	H23	H24	H25	H26
最大	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
最小	600	600	600	600	600
合計 ⑤=④+③	1,644	1,532	1,413	1,313	1,222

差引基金残高 ⑥=⑤-④	H22	H23	H24	H25	H26
最大	752	542	185	▲331	▲700
最小	1,352	1,142	785	269	▲538

(3) 収支均衡を目指した場合(パターン3)

パターン3

区分		内容			
収支見込	H23年度 59百万円の赤字	H24年度 19百万円の黒字	H25年度 2百万円の黒字		
歳入	①本場収益	毎年約2%ダウン (対前年比)	内	自場収益 4%ダウン(振興策実施)	
			誤	他場収益 横ばい(日程調整による日数増等)	
				在宅収益 10%アップ(南関東投票システムでの発売増等)	
歳出	②場外発売業務協力金	毎年1%アップ(場外ナイターの日数増等)			
	③大規模施設改修費	H29年度まで9億円、年平均129百万円			
	④開催経費	H23年度 155百万円削減、H24年度 100百万円削減			

基金残高(パターン3)

(単位:百万円)

項目	H22	H23	H24	H25
年度当初基金残高 ④	2,456	2,396	2,337	2,356
単年度収支 ⑤	▲60	▲59	19	2
年度末基金残高 ⑥=④+⑤	2,396	2,337	2,356	2,358

廃止した場合の必要経費	リース残高 ⑦	444	332	213	113
	最大	1,200	1,200	1,200	1,200
廃止協力金等 ⑧	最大	〃	〃	〃	〃
	最小	600	600	600	600
合計 ⑨=⑦+⑧	最大	1,644	1,532	1,413	1,313
	最小	〃	〃	〃	〃
		1,044	932	813	713

差引基金残高 ⑩=⑨	廃止協力金等が最大	752	805	943	1,045
	〃	〃	〃	〃	〃
	廃止協力金等が最小	1,352	1,405	1,543	1,645

参 考 资 料

金沢競馬経営評価委員会設置要綱

(設置目的)

第1条 金沢競馬経営改善計画（平成19年度～21年度の3カ年計画）による収支状況、振興策の取組状況等について、検証・評価を行うため、金沢競馬経営評価委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(事業)

第2条 委員会は、次の事項を検証・評価する。

- (1) 各種振興策の取組状況に関する事
- (2) 収支状況に関する事
- (3) その他関連する事項

(組織)

第3条 委員会は、石川県知事が委嘱した者をもって組織する。

- 2 委員会に、委員長及び委員長代理を置く。
- 3 委員長は、委員の互選により定める。
- 4 委員長代理は、委員長の指名による。

(職務)

第4条 委員長は、委員会を統括し、代表する。

- 2 委員長代理は、委員長を補佐する。
- 3 委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、委員長代理がその職務を代理する。

(任期)

第5条 委員の任期は、委員会の終了する日までとする。

(会議)

第6条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長が議長となる。

- 2 委員会の議事は、出席した委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。
- 3 委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者に会議への出席を求め、意見を聴くことができる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、石川県競馬事業局金沢競馬対策室において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成22年9月27日から施行する。

金沢競馬経営評価委員会運営要領

(趣 旨)

第1条 この要領は、金沢競馬経営評価委員会設置要綱（以下「要綱」という。）第8条の規定により、必要な事項を定めるものとする。

(会議の招集)

第2条 委員長は、金沢競馬経営評価委員会（以下「委員会」という。）の会議を招集しようとするときは、あらかじめその期日、場所及び検討事項を委員に通知するものとする。

(会議の非公開)

第3条 委員長は、必要があると認めるときは、委員会の会議を非公開とすることができる。

2 委員長は、委員会の会議を非公開とするときは、あらかじめ委員に諮り、会議において決定するものとする。ただし、第1回の委員会の会議を非公開とするときは、当該委員会の会議の冒頭において委員に諮り、当該会議で決定するものとする。

3 委員会の会議を非公開とした場合は、委員会の会議の終了後、会議結果について事後発表（記者会見又は資料提供）するものとする。

(会議録)

第4条 委員会の議事については、会議録を調製し、会議の概要を作成するものとする。

(雑 則)

第5条 この要領に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要領は、平成22年9月27日から施行する。

金沢競馬経営評価委員会 委員名簿

役 職	氏 名	委員の所属する組織、役職
委員長	丸 山 利 輔	石川県立大学 参与
委員長代理	西 徹 夫	弁護士
委 員	大 山 勝	元全国公営競馬主催者協議会 専務理事
”	越 島 正 喜	石川県商工会議所連合会 専務理事
”	坂 下 清 司	公認会計士
”	森 田 郁 代	石川県婦人団体協議会 理事
”	横 山 朱 門	(株)北國新聞社 論説委員長
(7名)		

(敬称略、委員は五十音順)

金沢競馬経営評価委員会における検討経過

開催回	開催日	検討事項
第1回	平成22年9月27日	<ul style="list-style-type: none"> ・委員長の選任、経営評価委員会の進め方等 ・経営改善計画3カ年の業績 ・振興策の取組状況
第2回	平成22年10月5日	<ul style="list-style-type: none"> ・金沢競馬場の視察 ・意見交換
第3回	平成22年11月4日	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の収支予測 ・今後の施設改修計画 ・全国地方競馬の経営改善計画策定状況 ・全国地方競馬の歳出状況
第4回	平成22年11月10日	<ul style="list-style-type: none"> ・競馬関係者意見聴取 ・基金残高推移予測 ・全国地方競馬主催者状況
第5回	平成22年11月29日	<ul style="list-style-type: none"> ・評価報告骨子(案)の協議
第6回	平成22年12月27日	<ul style="list-style-type: none"> ・評価報告(案)の協議・決定