

名古屋競馬の経営改革に関する検討結果報告書

平成25年7月

名古屋競馬経営改革委員会

内容

はじめに	1
第1章 名古屋競馬の概況	2
1 名古屋競馬の沿革	2
(1) 歴史	2
(2) 愛知県競馬組合の施設	2
(3) 愛知県競馬組合及び競馬関係者の状況	3
2 名古屋競馬の開催状況	4
3 名古屋競馬が果たしてきた役割	5
(1) 地方財政への寄与	5
(2) 畜産振興への寄与	5
(3) 健全なレジャーの提供	5
(4) 就業機会の提供など地域経済への貢献	6
第2章 名古屋競馬の現状と課題	7
1 愛知県競馬組合の経営状況	7
2 これまでの取組（平成17年度以降）	8
(1) 売上振興	8
(2) 経費削減	9
(3) 制度見直し	11
3 直面する課題	12
(1) 収支の悪化	12
(2) 建物、設備の老朽化	13
(3) 払戻率の自由化	14
(4) 専門職員の退職と確保	15
4 収支見直し	16
(1) 経営シミュレーション結果	16
(2) 廃止した場合に必要となる費用の推計	18
第3章 名古屋競馬の経営改革（今後の展開方向）	19
1 項目別の収支目標値の設定と期中の収支管理	19
2 経費削減	20
(1) 人件費	20
(2) 各種契約の見直し	20
(3) 補助金の見直し	21
(4) 広告・販売促進費	21

(5) 賞金、諸手当	21
3 適切な開催日数の設定.....	22
4 収入増の取組.....	22
(1) 本場顧客へのサービス向上と集客.....	22
(2) インターネット顧客へのサービス.....	23
(3) 注目される競馬場、魅力あるレース.....	24
(4) 関連収入の拡大	25
5 地域貢献、イメージアップ.....	26
6 ガバナンスの確立、競馬関係者と経営情報の共有	27
7 施設整備と資金調達.....	27
第4章 競馬事業への提言	28
資料編	29

はじめに

愛知県内における公営競馬は、昭和 23 年以來、多くの県民に親しまれ、収益をあげることにより地方財政に大きく貢献してきた。しかし、バブル崩壊後の可処分所得の伸び悩みや、レジャーの多様化等により、売上額は平成 4 年度以降減少の一途を辿り、単年度収支も赤字が続き、平成 15 年度末には累積赤字額が約 37 億円にまで膨らんだ。

このような事態に対して、平成 16 年度、愛知県競馬組合の構成団体である愛知県、名古屋市及び豊明市が一体となって、名古屋競馬のあり方懇談会を設置し、同懇談会が名古屋競馬の今後のあり方に関する提言を行った。

提言では「もはや経営再建は困難であり、廃止を決断すべきである。」という意見と、経営改善の可能性があるならば、存続の途を探るべきとして「期限を設けて再建のために最大限努力し、再建が困難となれば、速やかに廃止を決断する。」という、二つの意見が併記された。

この提言を受け、構成団体では、「平成 17 年度から 19 年度までの 3 年間の経営状況をもって存廃の検討を行う」こととし、その結果、単年度収支が黒字化し、その後も黒字が見込まれたことなどから、構成団体は平成 19 年 11 月に継続を決定した。

しかし、その後リーマンショックによる経済の低迷の影響等により平成 22 年度決算では 2 億 8 千万円余の赤字（基金取り崩しによる補てん前の実質収支は 3 億 5 千万円の赤字）となったため、平成 24 年度に「名古屋競馬経営改革委員会」が組織された。

当委員会の役割は、名古屋競馬の経営改革について幅広く検討し、愛知県競馬組合の構成団体に経営改革等の方策を提言することである。平成 24 年 4 月に第 1 回を開催して以来、7 回の会議と 7 回の作業部会を開催し、過去の提言内容への対応状況に始まり、その後の情勢の変化や、競馬組合の経営改善への取組などを幅広く調査、分析するとともに、名古屋競馬場及び弥富トレーニングセンターの現地調査、競馬関係者との意見交換なども行い、公益財団法人あいち産業振興機構による競馬組合の経営診断結果も踏まえながら議論を重ね、さまざまな角度から検討を行ってきた。

以下は、その検討の結果を取りまとめたものである。

第1章 名古屋競馬の概況

1 名古屋競馬の沿革

(1) 歴史

昭和23年、県営競馬、名古屋市営競馬の第1回が岡崎競馬場で開催された。当時、名古屋地域には競馬場がなかったため、名古屋地域に競馬場を設置することが検討され、昭和24年4月、愛知県と名古屋市が名古屋競馬場管理組合を設立し、同組合が現在の名古屋競馬場所在地である名古屋市港区土古町地内に競馬場を建設した。その後、県、国から指定を受けた市町村が主催者となり、同組合から競馬場施設を賃借して競馬を開催してきた。また、中京競馬場においても、国営競馬（後の中央競馬）に支障のない範囲で地方競馬の開催が行われてきた。

競馬場周辺の発展に伴い、環境衛生等の問題解消を図るため、名古屋競馬場管理組合が昭和52年に、競馬場から南西へ約10kmの海部郡弥富町（現在の弥富市）に弥富トレーニングセンターを開設し、競馬場周辺から厩舎を移転した。

昭和61年4月、競馬開催体制の一元化を図るため、施設管理者である名古屋競馬場管理組合と施行者（愛知県、名古屋市及び豊明市）が一体となった組織機構のもとで事業を運営する「愛知県競馬組合」を発足させ現在に至っている。なお、愛知県競馬組合が名古屋競馬場において実施する競馬を「名古屋競馬」という。

昭和23年9月	岡崎競馬場で県営第1回競馬を開催
昭和24年4月	名古屋競馬場管理組合設立（愛知県、名古屋市による一部事務組合）
昭和24年5月	名古屋競馬場竣工
昭和52年3月	弥富トレーニングセンター開所
昭和61年4月	名古屋競馬場管理組合を改組し、愛知県競馬組合設立（愛知県、名古屋市、豊明市による一部事務組合）

(2) 愛知県競馬組合の施設

名古屋競馬場

所在地	名古屋市港区泰明町1丁目1番地
敷地面積	206,528 m ²
収容人員	5,632人

馬場 一周 1,100m

無料駐車場 951 台

弥富トレーニングセンター

所在地 弥富市駒野町 1 番地

敷地面積 764,022 m²

厩舎馬房数 1,160 馬房 (平成 25 年 4 月 1 日現在の在籍馬 475 頭)

専用場外発売所

- ・中京競馬場場外発売所 (賃貸) 平成 6 年 6 月開所
所在地 豊明市間米町敷田 1225
- ・弥富場外発売所「サンアール弥富」 平成 12 年 10 月開所
所在地 弥富市駒野町 1 番地 弥富トレーニングセンター内
- ・磯部場外発売所「サンアール磯部」(オーナー方式) 平成 13 年 5 月開所
所在地 三重県志摩市磯部町穴川 5 1 1 番地の 5
- ・大須場外発売所「サンアール大須」(賃貸) 平成 19 年 12 月開所
所在地 名古屋市中区大須三丁目 3 0 - 4 0

(3) 愛知県競馬組合及び競馬関係者の状況

競馬開催に携わる関係者としては、愛知県競馬組合職員 76 名のほかに、調教師及び調教師補佐 39 名、騎手 23 名、きゅう務員 86 名、馬主 200 名などとなっている。

愛知県競馬組合職員数 (H25. 4. 1 現在) (人)

正規職員			再任用職員	嘱託員	臨時雇用職員	合計
固有	県派遣	計				
18	5	23	7	25	21	76

競馬関係者数 (H25. 4. 1 現在) (人)

調教師	調教師補佐	騎手	厩務員	馬主
37	2	23	86	200

2 名古屋競馬の開催状況

平成 24 年度の開催状況は次のとおりである。

開催回数	27 回	原則として隔週で笠松競馬と交互に開催
開催日数	122 日	／年間
日程	月～金の平日	(週 4～5 日)
入場者数	996,728 人	
売上額	15,131,836,500 円	

過去の開催状況は次のとおりである。(2000 年以前は 5 年ごと)

愛知県内の地方競馬における開催回数、年度別成績、一般会計繰出金

年 度	開催回数 (回)	入場者 (千人)	売上額 (百万円)	一般会計繰出金 (百万円)
1948(昭和 23)	6	107	119	0
1950(昭和 25)	18	257	613	11
1955(昭和 30)	20	87	773	6
1960(昭和 35)	26	429	3,128	267
1965(昭和 40)	26	1,196	11,983	1,394
1970(昭和 45)	21	2,057	28,512	3,432
1975(昭和 50)	28	2,613	68,354	3,570
1980(昭和 55)	28	1,938	66,209	3,082
1985(昭和 60)	28	1,135	43,230	0
1990(平成 2)	28	1,191	58,060	0
1995(平成 7)	28	1,107	40,020	0
2000(平成 12)	28	1,078	30,905	0
2001(平成 13)	28	1,083	29,636	0
2002(平成 14)	27	1,066	26,655	0
2003(平成 15)	26	991	21,607	0
2004(平成 16)	25	858	17,219	0
2005(平成 17)	25	910	17,888	0
2006(平成 18)	25	899	17,050	0
2007(平成 19)	27	975	18,772	0
2008(平成 20)	27	1,101	18,572	0
2009(平成 21)	27	1,142	19,454	0
2010(平成 22)	28	1,089	16,049	0
2011(平成 23)	26	1,053	14,692	0
2012(平成 24)	27	997	15,132	0

入場者累計	75,789 千人	(最高 昭和 49 年度	2,924 千人)
売上額累計	1,927,005 百万円	(最高 昭和 49 年度	73,525 百万円)
一般会計繰出金累計	61,864 百万円	(最高 昭和 49 年度	6,714 百万円)

(注) 入場者は、名古屋競馬場の他、場外発売所利用者を含む(ネット・電話利用者は含まない)。

3 名古屋競馬が果たしてきた役割

(1) 地方財政への寄与

競馬法では、「競馬の収益をもって、畜産の振興、社会福祉の増進、医療の普及、教育文化の発展、スポーツの振興及び災害の復旧のための施策を行うのに必要な経費の財源に充てるよう努める」と規定（第 23 条の 9）されている。

愛知県における地方競馬も、過去に、収益金を構成団体へ繰出金として拠出することにより地方財政へ寄与してきた。県内地方競馬事業全体の地方財政への繰出金は、昭和 23 年度から現在まで累計で約 618 億円にのぼり、昭和 49 年度には単年度で最高額の約 67 億円を拠出した。

累計約 618 億円のうち、愛知県には約 350 億円、名古屋市へ約 186 億円、豊明市へ約 43 億円、豊橋市始め 10 市町村へ約 39 億円が配分され、この繰出金は、畜産振興、社会福祉及び教育文化の発展等に活用されており、各自治体の財政に大きく貢献してきた。

愛知県への繰出金約 350 億円のうち、約 169 億円は名古屋市、豊明市を除く 86 市町村に、市町村助成交付金として、昭和 44 年度から 56 年度までと、平成 4 年度及び 5 年度に交付された。

また、売得金（馬券の売上額から返還金を引いたもの）の一定割合を地方公共団体金融機構（旧公営企業金融公庫）に納付することとされており、その納付実績は、競馬組合が発足した昭和 61 年以降、約 88 億円（単年度収支が赤字の場合は翌年度に還付される。還付実績約 37 億円。）にのぼる。この納付金は地方公共団体に係る地方債の利子軽減に活用され、地方財政にも間接的に寄与している。

(2) 畜産振興への寄与

売得金の一部を地方競馬全国協会へ交付金として交付することによって畜産振興等へ寄与しており、その交付実績は、昭和 61 年度以降、約 73 億円にのぼる。

この交付金は全国の馬の改良増殖その他畜産振興事業に活用されている。交付金を財源として、平成 24 年度までに愛知県の畜産振興のために約 10 億円の補助金が交付されている。

(3) 健全なレジャーの提供

名古屋競馬場は、所在地の地域名を冠して「土古（どんこ）競馬場」の愛称でファンから親しまれている。平成 24 年度の 1 日平均入場者数は 1,576 人となっており、地域に根づいたレジャー提供の場となっている。かつて人々の生

活と関わりの深かった馬の姿を眼前にしながらか勝ち馬の推理を楽しんでもらうことによる健全なレジャー提供と、地域の馬事文化を継承する側面も併せ持ってきたと言える。また、ホースセラピーのイベントの実施や、競馬場のコースを利用した市民参加のマラソン大会に場所を提供するなど、競馬場をより身近に感じてもらえるような取組も積極的に行っている。また、競馬場会館の体育館は地元住民に無料で開放している。

(4) 就業機会の提供など地域経済への貢献

競馬の開催により、調教師、騎手、厩務員など競馬関係者に対して直接的な就業機会を提供し雇用の場を確保するとともに、競馬施行に必要となる警備業務、清掃業務などを通じた雇用や、競馬ファンを対象とした飲食業や運輸業など間接的なものも含め、地域の雇用や経済に長年にわたり貢献してきている。

第2章 名古屋競馬の現状と課題

1 愛知県競馬組合の経営状況

平成 16 年度の「名古屋競馬のあり方懇談会」の提言を受けて、組合が平成 17 年に策定した「愛知県競馬組合経営再建計画」及び平成 20 年に策定した「中期振興計画」に基づき、積極的な振興策に取り組んだ結果、景気の持ち直しの影響もあり、平成 17 年度から平成 20 年度までは基金取崩し前の実質収支においても単年度黒字を確保し、累積赤字を削減してきたことは評価できる。しかし平成 20 年 9 月のリーマンショックによる景気の急速な後退の影響などにより、平成 21 年度以降は再び収支が悪化している。21、23 及び 24 年度の単年度収支の黒字は基金を取り崩したことによるものであり、実質収支は 21 年度以後 4 年連続で赤字である。中期振興計画で目標とした単年度黒字の確保と累積赤字の削減は達成できておらず、24 年度末時点の累積赤字は再び 40 億円にせまる事態となっており、極めて厳しい経営状況となっている。

平成 16 年度以後の経営状況

単位 百万円

	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
馬券売上	17,219	17,888	17,050	18,772	18,572	19,454	16,049	14,692	15,132
単年度収支※	▲328	46	32	63	165	2	▲283	2	1
実質収支	▲328	46	32	63	150	▲228	▲350	▲73	▲47
累積赤字	4,005	3,959	3,927	3,863	3,698	3,695	3,978	3,976	3,975
基金残高	0	417	418	436	424	195	146	71	23

※ 実質収支に基金取り崩しによる補てんを反映させた後の収支。

なお、J R A と地方競馬の連携により、平成 24 年 10 月からは J R A のインターネット投票システムである「I P A T」を利用した名古屋競馬の馬券の発売が開始され、平成 25 年 4 月からは、名古屋競馬において J R A の馬券の受託発売が始まり手数料収入が得られることとなった。

(参考) 他の地方競馬や公営競技の状況

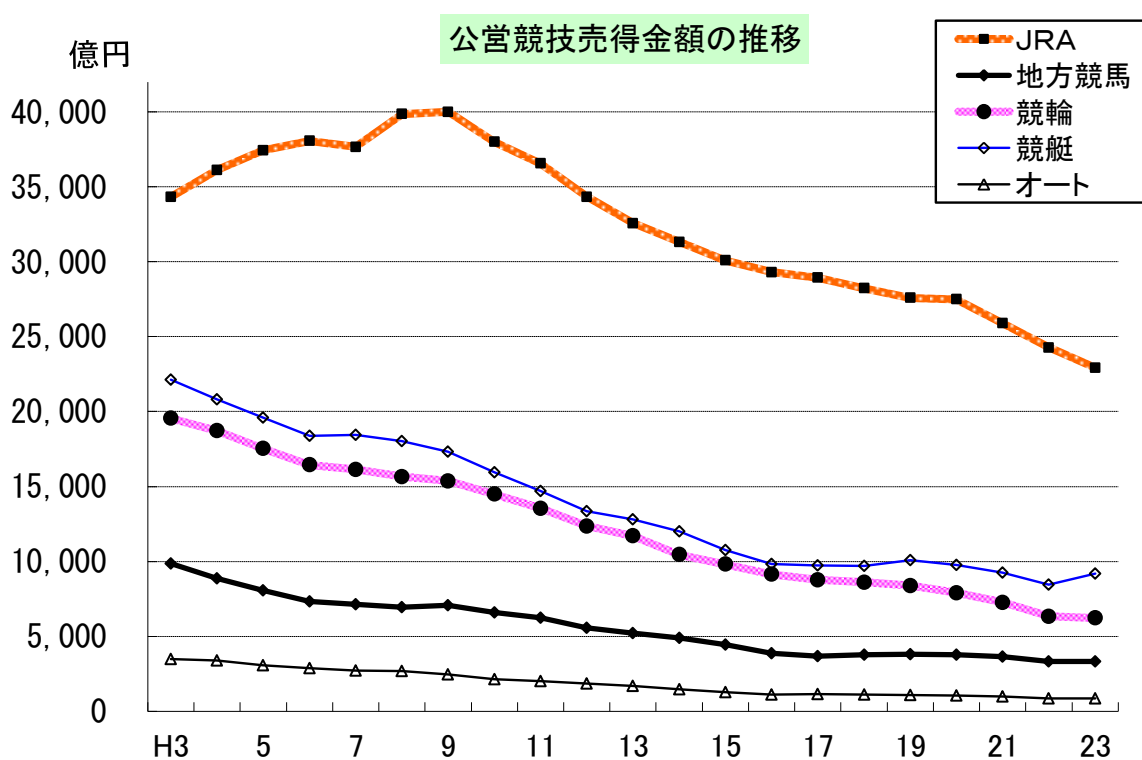
地方競馬では、平成 23 年度に荒尾競馬が、平成 24 年度に福山競馬が廃止され、現在では 14 の主催者が 15 か所で競馬を実施している。

地方競馬全体の売得金額は、平成 3 年度の約 9,800 億円をピークに減少し、平成 23 年度の売得金額は約 3,300 億円でピーク時の 34% まで低下している。地方競馬の主たる目的は地方財政への貢献であるが、平成 23 年度に構成団体

への繰出を行ったのは2主催者のみであり、多くの主催者は地方財政に寄与できていない状況である。

また、日本中央競馬会（J R A）の売得金額は、平成9年の約4兆円をピークに減少が続いてきた。平成24年は15年ぶりに前年を上回ったものの売得額は約2兆3,900億円でピーク時の60%まで低下している。

なお、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、売得額の減少が続いている。平成23年度の売得金額は、ピーク時に対し競輪が32%、競艇が42%、オートレースが24%となっている。



(注) J R Aのみ暦年、他の公営競技は4～3月

2 これまでの取組（平成17年度以降）

(1) 売上振興

競馬組合では、愛知県競馬組合経営再建計画（H17）、中期振興計画（H20）に基づき、次のような売上振興策を実施してきた。特に、近年では、ネット売上の増やI P A T開始に合わせて、ネット顧客のための購入促進策を充実している。

○平成17年度

- ・ 3連勝式勝馬投票券の発売

- ・ J B C 競走の開催
 - ・ 競馬場施設のリニューアル
 - ・ インターネットによる馬券発売・映像配信
- 平成 19 年度
- ・ 大須にミニ場外発売所を開設
- 平成 21 年度
- ・ J B C 競走の開催
 - ・ 大型映像装置の改修
- 平成 23 年度
- ・ C S 放送による無料実況中継(4 レースから)
 - ・ ケーブルテレビによるダイジェスト放送
 - ・ ホームページのリニューアル
- 平成 24 年度
- ・ 全国初となるホームページ上での競馬専門紙による無料予想表付き出走表の配信
 - ・ ユーストリームによる競馬実況中継
 - ・ J R A のインターネット発売システムである I P A T による馬券発売
- 平成 25 年度
- ・ 名古屋競馬場及び磯部場外において、J R A の馬券の受託発売
 - ・ C S 放送による全レース無料実況中継
 - ・ スポーツ紙への馬柱掲載の全国展開

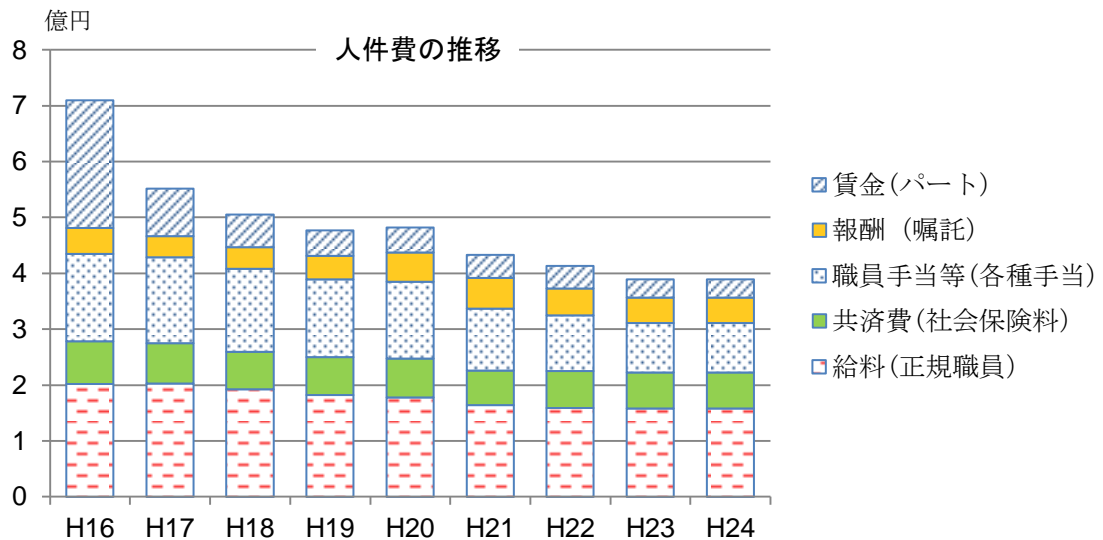
(2) 経費削減

ア 人件費

競馬組合の平成 16 年度の正規職員数は 38 人、再任用・嘱託職員が 21 人であったが、新規の職員採用を極力抑制し、退職者を再任用職員として雇用することにより平成 25 年度の正規職員数は 23 人 (H16 比▲15 人)、再任用・嘱託職員は 32 人 (H16 比+11 人) となっている。なお、馬券の発売払戻業務を担っていた従事員については、平成 17 年度に特別勧奨を行い、全員が離職している。

また、人員削減とともに給与の抑制についても平成 17 年度以降毎年実施しており、平成 25 年度については給料を 2%~6%、期末手当を 20%~30%削減している。

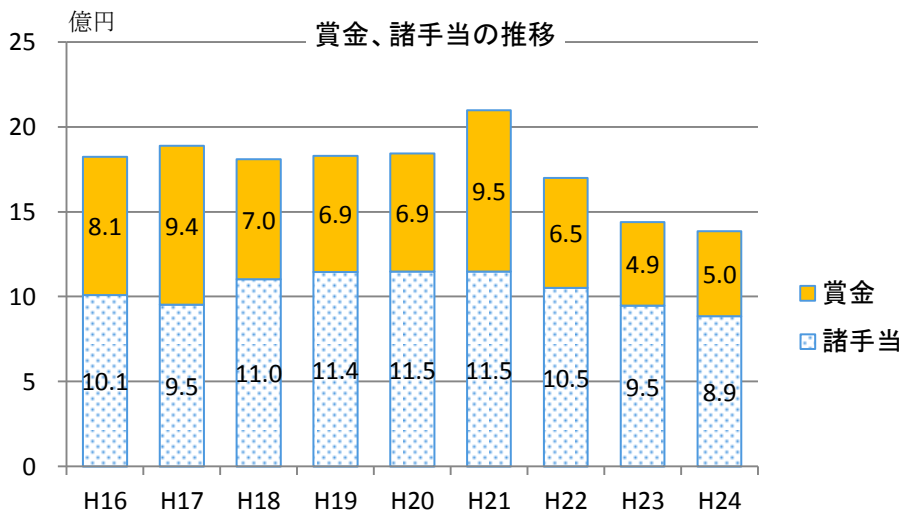
この結果、人件費総額は、平成 16 年度に 7.1 億円あったものが、平成 24 年度には 3.8 億円まで減少（▲45.9%）している。（従事員を始めとする賃金を除くと、H16 の 4.8 億円が、H24 には 3.5 億円（▲26.5%）まで減少。）



(注) 職員手当等には、退職手当を含めていない。また、報酬には議員報酬を含めていない。

イ 賞金、諸手当

馬主に支払う賞金や出走手当を始めとする諸手当については、平成 23 年度に単価の見直しを行い、賞金、諸手当の合計額を前年度に比べて約 2.6 億円少ない 14.4 億円と、約 15%削減した。これは、平成 16 年度 18.2 億円と比べると約 21%の削減となる。



(注) H16・17 は農林水産省資料、H18～23 は地方競馬全国協会調べ、H24 は速報値。

H17・21 は JBC 競争（ダート競馬の祭典）開催で賞金が他年度と比較して増えている。

一方、売得金に占める賞金、諸手当の割合は平成 23 年度で 9.8%であり、売得金がほぼ同規模の岩手県競馬組合が施行する岩手競馬（8.0%）や、近隣の岐阜県地方競馬組合が施行する笠松競馬（8.2%）と比べるとやや高い水準にある。

賞金、諸手当の額と売得金に占める割合

	賞金		諸手当		合計	
	千円	%	千円	%	千円	%
帯広市	210,930	2.0	673,509	6.5	884,439	8.5
北海道	805,776	7.0	791,553	6.9	1,597,329	13.9
岩手県競馬組合	510,192	3.5	658,355	4.5	1,168,547	8.0
埼玉県浦和競馬組合	1,536,080	5.2	974,028	3.3	2,510,108	8.5
千葉県競馬組合	1,769,775	5.9	788,055	2.6	2,557,830	8.5
特別区競馬組合	4,529,510	4.8	2,636,494	2.8	7,166,004	7.5
神奈川県川崎競馬組合	2,089,730	4.7	1,289,740	2.9	3,379,470	7.7
石川県金沢市	425,806	4.5	597,833	6.2	1,023,639	10.7
岐阜県地方競馬組合	277,350	2.6	615,829	5.7	893,179	8.2
愛知県競馬組合	489,822	3.3	948,954	6.5	1,438,776	9.8
兵庫県競馬組合	1,095,675	3.5	2,070,872	6.6	3,166,547	10.1
福山市	269,934	3.2	521,805	6.2	791,739	9.5
高知県競馬組合	206,138	2.9	357,628	5.0	563,766	7.9
佐賀県競馬組合	394,569	3.8	656,689	6.4	1,051,258	10.2
荒尾競馬組合	156,313	4.3	219,805	6.0	376,118	10.3

※地方競馬全国協会調べ（平成 23 年度決算）

ウ 民間委託の拡大

競馬関連事務については、競馬法に基づき実施しているため、全てを民間に委託することはできない。委託できない根幹事務として、開催日時の決定や払戻金の額の決定などがある。それ以外の事務では、競馬番組（出走馬の組合せ調整）の決定や検量、発走の合図など競争の実施に係るものは、競馬のために設立された公益法人に委託することは可能であるが、これを除くと、民間に委託できるものは発売や払戻しの関連業務や警備、清掃などに限定される。愛知県競馬組合においては、平成 17 年度から発売や払戻しの投票窓口業務を委託するなど、委託可能な業務のほとんどを委託している。

(3) 制度見直し

平成 16 年度以後、地方競馬の全国団体とともに愛知県競馬組合として制度の見直しを要望してきた結果、次のような改正がなされた。

【法改正等の状況】

H19 競馬法改正

- ・ 地方競馬全国協会への交付金の納付猶予、還付制度の創設（収支が著しく不均衡の場合に限定）
- ・ 地方競馬全国協会が行う補助事業（競馬活性化事業）の対象事業拡充、期間を2年間延長

H22 地方財政法など関係法令の改正

- ・ 地方公共団体金融機構への納付金の基礎控除額拡大（20→40億）、納付率引下げ（1.1～1.2%→1.0%）
- ・ 23年度決算からは、累積赤字がある場合は単年度黒字でも納付免除。

H24 競馬法改正

- ・ 馬券払戻金率の変更約75%→70%～80%（3年以内に政令により施行予定）

3 直面する課題

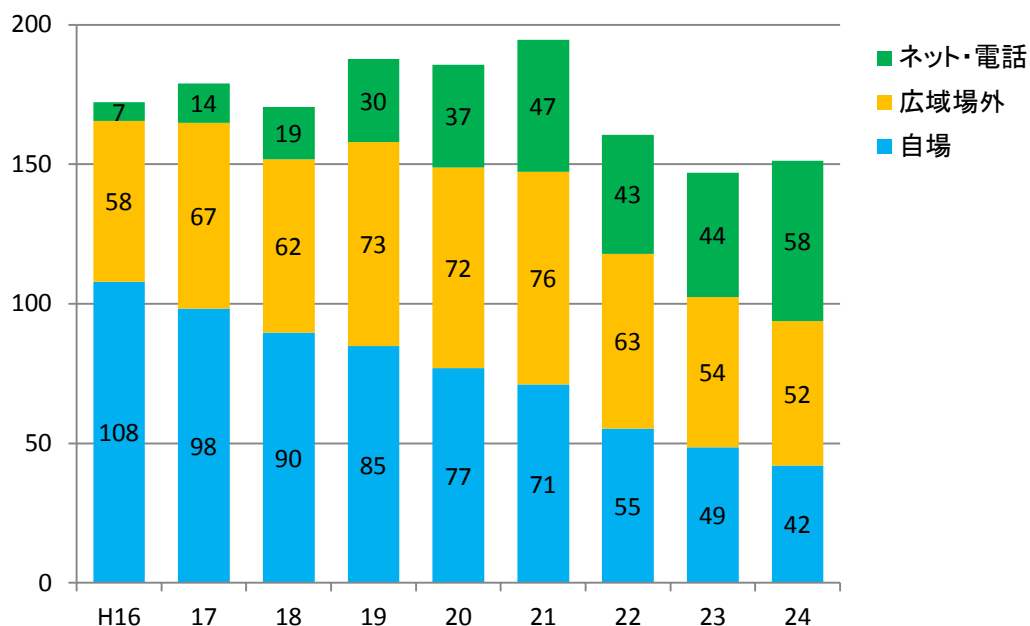
(1) 収支の悪化

愛知県競馬組合の経営状況（第2章1）で述べたように、組合の収支は再び悪化している。単年度黒字化のためには、馬券売上額を中心とする収入の中で賞金などの開催経費をまかなわなければならない。

開催経費には、馬券売上額の増減に伴って変動する経費（変動費：払戻金、インターネット事業者への販売手数料、場外販売の負担金など）と、馬券売上額に関係なく発生する経費（固定費：馬主等に支払う賞金や諸手当、施設の維持管理費、発売払戻業務の委託料、組合の人件費など）がある。

インターネット事業者に委託して発売する場合は、契約により一定の手数料が必要となるが、近年、愛知県競馬組合にとって、手数料が必要な（利益率の低い）インターネットを利用した売上額が増加傾向にあり、その逆に、手数料が必要ない（利益率の高い）競馬場や専用場外での売上額が年々減少していることから、全体としての利益率は低下している。

発売ルート別の売上推移（億円）



開催経費	開催経費	開催経費	
払戻金 (約 75%)	うち手数料 13~15% 払戻金 (約 75%)	うち手数料 10~16% 払戻金 (約 75%)	
販売ルート	自場	広域場外	ネット・電話
主な発売場所	名古屋競馬場 専用場外発売所 (中京, 弥富, 磯部, 大須)	笠松競馬場などの 他の競馬場や、他の 場外発売所	オッズパーク、楽天 競馬、I P A T、 S P A T 4

(2) 建物、設備の老朽化

現在の名古屋競馬場にあるスタンドや競馬場会館、弥富トレーニングセンターの騎手会館など、多くの建物や施設設備が老朽化している。

今後の継続的な管理運営を考えた場合、施設・設備等の定期的な更新・修繕が必要不可欠だが、施設・設備によっては多額の費用を要することとなる。また、大規模な設備投資をするには、直接投資額だけでなくその後の減価償却費

や維持費を見込む必要があり、一定規模の単年度黒字を継続できるような収支構造が必要となってくる。

しかし、愛知県競馬組合の現在の収支状況と基金残高では、投下した資金の回収の目途が立たず、大規模な修繕が困難な状況であり、かつ、行政としても公営ギャンブルへの投資ができない以上、このままでは、長期的な経営は困難と言わざるを得ない。

- ・耐震工事を必要とされる建物と概算改修費

名古屋競馬場 約 2 億 6 千万円

第 1 スタンド(S27 築)、第 2 スタンド(S46 築)、東スタンド(S40 築)

弥富トレセン 約 3 億 1 千万円

騎手会館(S50 築)、厩務員会館(S50 築)、宿舍棟(S50, 51 築)

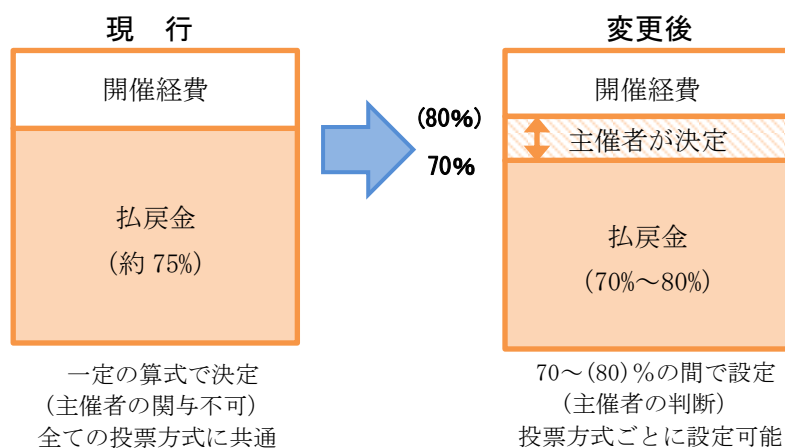
(※概算改修費は、平成 15、16 年度の耐震診断結果による)

- ・その他、当面改修が必要な設備

馬場整備 7,000 万円 (著しい砂質劣化)

着順表示ボード 4,000 万円 (耐用年数経過)

(3) 払戻率の自由化



平成 24 年 6 月に競馬法の改正が行われ、勝馬投票券購入者に支払われていた払戻金（購入額の約 75%）が、（平成 26 年 4 月以降）70%から 80%までの払戻率で、各主催者が自由に設定できるようになる見込みである。

また、払戻率は、これまでとは異なり、投票方式（単勝、複勝、3 連単など）ごと、レースごとに設定できるようになり、各主催者がファンの心理と経営のバランスを考えながらそれぞれで工夫することとなる。

払戻率を引き下げればファンへの払戻金が減り、その結果として経費の削減にはつながるが、他の競馬場や他の公営競技と比べて大きく払戻率を引き下げれば、他に客が流れ、売上が減少し、結果として収支が悪化する可能性がある。例えば、他の公営競技のうち、オートレースでは、小型自動車競走法の改正を受け、平成 24 年 6 月から 6 場すべてが払戻率を 70%まで引き下げたが、その後の売上を分析すると、インターネットでの売上が 3 割程度減少しており、これは払戻率引下げが原因である可能性がある。

仮に払戻率を 70%まで引き下げたとしても、その影響でファンが離れ、売上が 10%減少することになれば収支改善にはつながらないことから、他の競馬場や他の公営競技の動向をよく調査した上で、慎重かつ機動的に設定していくことが必要となってくる。

	地方競馬	競艇	競輪	オート
法律	競馬法 第 8 条	モーターボート競走法 第 16 条	自転車競技法 第 12 条	小型自動車競技法 第 16 条
払戻金	売得金の 70%以上 大臣が定める率以下 で施行者が設定	売上金の 75%以上 大臣が定める率以下 で施行者が設定	売上金の 70%以上 大臣が定める率以下 で施行者が設定	売上金の 70%以上 大臣が定める率以下 で施行者が設定
改正 状況	約 75%→70% H24. 6 改正 (3 年以内に施行)		75%→70% H24. 3 改正、H24. 4 施行 (払戻率引下げは現 時点未実施)	75%→70% H24. 3 改正、H24. 4 施行 (H24. 6 から払戻率 引下げを実施)

(4) 専門職員の退職と確保

愛知県競馬組合には、平成 25 年度現在、常勤職員 18 人、再任用職員 7 人が在籍しているが、55 歳以上の常勤職員が 9 人いる。すなわち、平成 30 年度末までの 6 年間で 9 人の常勤職員が退職することとなり、近い将来の専門職員の確保に懸念がある。

愛知県競馬組合では、常勤職員が定年退職した場合、最長 65 歳まで再任用職員として雇用することとしており、さらに、その後も当人の健康面などの条件が整えば、嘱託職員として雇用することで、能力と知識を持った人材を、確保していこうとしている。

4 収支見通し

(1) 経営シミュレーション結果

経営改革を検討するに当たり、現状の売上伸び率で推移した場合に将来どうなるかについて、公益財団法人あいち産業振興機構（以下、「機構」という。）に委託して経営シミュレーションを作成した。シミュレーションの作成に当たっては、名古屋競馬場で継続した場合と、競馬関係者から提案のあった、弥富トレーニングセンターへ移転してナイトー競馬を行った場合の2通りを作成した。

その結果（概要）は次のとおりである。

<主な前提条件>

- ・ H23 決算額をベースに、売上伸び率を設定
 名古屋競馬場で継続の場合 年率 98%（H23 と H24 上期の伸び率）
 弥富トレセンでナイトーの場合 当初 3 年間は 100%（門別競馬のナイトー導入時データ等から設定）、その後 95%と仮定
- ・ 払戻率約 75%を平成 26 年度から 70%に引き下げる（払戻率引下げによる売上への影響がないものと仮定）
- ・ J R A 馬券の受託発売による手数料収入を見込む
- ・ 退職者を再任用することにより総人件費を削減する
- ・ 無料送迎バスの廃止等による経費節減を見込む
- ・ 消費税の増を見込む

<名古屋競馬場で継続した場合>

単位：億円

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H25～30 計
売上	164.0	161.2	158.4	155.6	152.8	150.1	
費用	164.6	156.7	154.1	152.6	150.5	149.1	
利益	▲0.6	4.6	4.3	2.9	2.3	1.0	14.5

<弥富トレセンでナイトー競馬を実施した場合>

単位：億円

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H25～30 計
売上	164.0	163.2	163.3	163.3	156.3	149.5	
費用	164.7	160.0	159.7	160.4	154.4	149.4	
利益	▲0.6	3.2	3.6	3.0	1.8	0.1	11.1

※ ただし、スタンド建設費・償還費は含めていない

上記のように、機構のシミュレーション結果では、払戻率を下限の70%まで引き下げた場合、大きく黒字転換し、その後、売上が縮小していくものの、一定期間黒字が見込まれている。

機構では、この結果を受けて次のようにまとめている。

- 1 払戻率引き下げにより、一定期間の経営改善効果が望める。しかし、他の競馬場や他の公営競技と払戻率に差がある場合には売上の減少が否定できない。
- 2 経済的観点からすると黒字が続く間は営業することが、資金を最大限回収する（累積赤字を減らす）こととなる。
- 3 払戻率引下げ前の25年度の赤字容認というモラルハザードに陥らないよう厳しい経営目標を掲げ、経営状況を監視し続ける必要がある。
- 4 弥富移転でのナイター開催は、不確実性が非常に高く、税の投入による設備投資が事実上不可能な現状では、実行可能性が低いと言わざるを得ない。

特に、競馬関係者から要望があった、弥富に移転してナイター競馬に転換することについては、慎重に検討したが、スタンドやナイター設備の資金面から可能性がなく、仮に資金手当てができたとしても、ナイターになることで本場入場者が減り、しかもナイター後発組であることを考えると、大幅な売上増は期待できず、実現可能性はないと判断した。

なお、機構のシミュレーションは平成24年度の途中で算定したため、その後可能となった経費削減策（窓口の規模縮小、ネット接続手数料の引下げ、組合職員の給与カット、各種契約の見直しなど）は、上記のシミュレーションの費用に含まれていない。窓口の規模縮小及びネット接続手数料の引下げの効果を見込むと、次のとおりとなる。

<名古屋競馬場で継続した場合>

単位：億円

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H25～30計
売上	164.0	161.2	158.4	155.6	152.8	150.1	
費用	164.6	156.7	154.1	152.6	150.5	149.1	
費用減分※	△0.6	△0.7	△0.7	△0.8	△0.8	△0.9	
利益	0	5.3	5.0	3.7	3.1	1.9	19.0

※ 窓口の規模縮小及びネット接続手数料の引下げ効果

ただし、払戻率引下げによりインターネットの売上が減少すれば、当然、利益も減少することとなる。

(2) 廃止した場合に必要な費用の推計

仮に、名古屋競馬を廃止し、主催者である愛知県競馬組合を解散した場合、累積赤字は組合の構成団体である愛知県、名古屋市及び豊明市の各自治体の負担となる。

累積赤字以外にも、スタンドや厩舎などの建物取壊し処分やリース契約等の解除、組合職員の退職金などの経費の清算が必要となる。

おおよその必要額を試算すると、次のとおりとなる。

項目	金額(億円)	備考
累積赤字	約 40	24 年度末時点
施設取壊し等処分	約 13	・ m ² 当たり取壊し処分単価 (仮定) 木造 6 千円、鉄筋コンクリート造 15 千円 ・ リース契約解除違約金等
組合職員退職金	約 3	24 年度末時点
計	約 56	

そのほか、近年廃止された他の地方競馬の例では、調教師、騎手、厩務員を始めとする競馬関係者に対して見舞金を支払っていることから、同様の措置が必要になる。

なお、これらの費用の負担割合については、愛知県競馬組合規約によると、愛知県 17/28、名古屋市 7/28、豊明市 4/28 と定められている。

第3章 名古屋競馬の経営改革（今後の展開方向）

1 項目別の収支目標値の設定と期中の収支管理

競馬組合が今後も継続して競馬事業を運営するためには、赤字を出さない、収支が均衡した経営体制を確立することが絶対条件である。

単年度の計画（予算）を立案する際には、売上は固く見積もり、経費は、あらゆる側面から切り詰めて厳しく積算されたものでなくてはならないことは当然であるが、そのように計画（予算）を立てても、売上は水物であり外部環境によって当然増減する。したがって、赤字を出さないためには、年度途中でも売上状況によって支出をコントロールしなくてはならない。

そのためには、厳しい内部統制の下で、それぞれの事業部毎に、また収入・支出双方の項目毎に、会計状況の管理を行うべきである。従前の経営スタイルでは、売上高を主に管理してきたが、発売方法によって収益率が異なるため、実際の「歳入（売上）」と「歳出（経費）」の双方の管理をしなくてはならない。

岩手県競馬組合では、競馬事業から得られる25%の事業収益を、事業を構成する「競走関係費」「事業運営費」及び「財務経費」にそれぞれ下表のように配分し、経営指標に基づいた経営管理を行うことで、売上額に見合った事業運営に取り組んでいる。さらに、年間を5期に分けて、期ごとの収支状況を検証し、収支均衡を図るためのコスト調整を期ごとに行っている。

岩手県競馬組合の経営指標

区分	内容	経営指標
競走関係費 事業運営費	賞金、手当等	概ね 8%以内の額
		概ね16%以内の額
	施設・情報システム費	概ね 6%以内の額
	開催労務費	概ね 2%以内の額
	営業販売費	概ね 1%以内の額
	人件費	概ね 2%以内の額
	その他販売管理費	概ね 5%以内の額
財務経費	元利償還、留保資金、投資等	概ね 1%以内の額（所要額で調整）

出典：「新しい岩手県競馬組合改革計画」（H18.11.20 岩手県競馬組合作成）

このような事例を参考にして、財務状況及び収益状況を年度内に複数回チェックを行い、賞金手当などの支出を売上に連動させる等の手法で、期中においても機動的に収益構造の見直しができるよう、あらかじめ手順を確立させておくことが必要であり、これらを実現するために、ただちに競馬組合の会計帳簿を再整理し、勘定科目毎に集計し、会計管理を行うべきである。

2 経費削減

払戻率の引下げは、愛知県競馬組合の最大経費である払戻金を減らすことであり、組合の収支に一定の安定をもたらす要素であると考えられる。

しかしながら、ファンへの払戻金を減らすことは、端的に言えばファンへのサービス低下であり、ファンが馬券購入を回避する逆モチベーションとなる。また、前述したように、他の競馬場や他の公営競技と差がある場合には収支改善の効果がない。したがって、売上減少に繋がる可能性が否めない払戻率引下げだけに寄りかかった経営は決して行ってはならない。

よって、確実に収支の改善につながる歳出の抑制、特に固定費の削減に競馬組合は不退転の覚悟で着手すべきである。

(1) 人件費

競馬組合の職員及び再任用職員の総人件費については、従来から相応の削減努力をしている（第2章2(2)ア）が、民間人件費水準（娯楽業）と比較すると、やや高いと評価される。

今後、競馬組合の収支の悪化が予想される場合は、賞与や給与水準の見直しなど、給与制度のさらなる見直しも視野に入れなくてはならない。その場合経営層から責任に応じた対応が必要である。その対応方法について競馬組合内において十分なコンセンサスが得られるような調整を図っておくことが望ましい。

(2) 各種契約の見直し

競馬の施行に当たっては、勝ち馬投票券の発売、払戻、警備、清掃、施設管理など、多くの業務が民間に委託されている。契約状況を調査したところ、警備、清掃、施設管理、広告宣伝などの業務では、競争入札や企画競争で業者が選定されている。また、投票業務委託では、その業者しかいないという理由で、特定の業者と契約されている。一方、多くの業務で契約金額は3年前よりも下がっている。

このような状況を踏まえ、以下の点について、見直しを検討されたい。

- ① テレビ放映業務では、組合の旧式の映像設備に知悉した業者が他に見当たらない等の理由で、特定の業者と継続して契約しているが、対応可能な事業者が存在しないかどうか再確認を行うとともに、作業マニュアルなどを整備し、複数者で入札できるような環境を整えられたい。

- ② 警備業務については、多くの業務を民間委託している中で、組合職員（正規職員2名・嘱託職員6名）も警備業務に従事している。委託業務と重複していないか、あるいは、組合職員が行う警備業務も包括的に委託できないか検証されたい。
- ③ 競争入札をしている場合であっても、より実質的な競争となるよう、入札参加業者を増やすことに努められたい。
- ④ 契約手続の透明性を確保するため一定額以上の発注及び調達に関する情報等についてホームページ上に公開することが望ましい。
- ⑤ 企画競争によって業者を選定する場合には、価格競争型プロポーザル方式を活用するなどして、契約額を抑制することも検討されたい。

(3) 補助金の見直し

累積赤字を抱え、危機的な経営状況である愛知県競馬組合が、従来の慣例により、他の団体（例 愛知県馬主協会、調教師会、騎手会、厩務員共済会等）に対して任意の補助金を支払っている。

- ・ そもそも競馬組合が経費を負担すべきか。受益者負担はできないか。
- ・ 組合の補助が必要な場合であっても、その額を減らせないか。

以上のような観点から再検討を行い、交付先との交渉を進めるべきである。

(4) 広告・販売促進費

売上振興策は、これまで、来場者プレゼントや場内イベント等のソフト事業を中心に行われてきた。

今後は、従来の広告・販売促進の費用対効果の検証を行い、その手法が適正かどうか客観的に把握することが必要であり、自治体が実施するイベントや名古屋港ベイエリアの集客施設・あおなみ線といった競馬場周辺施設とのコラボレーションによる宣伝等、少ないコストでより大きな効果が得られるような手法も検討されたい。

(5) 賞金、諸手当

赤字を出すことなく、収支が均衡した経営を継続するに当たっては、聖域なき歳出の見直しが必要であり、それは馬主への賞金や、馬主を始めとする競馬関係者への手当も例外ではない。賞金、手当は、払戻金以外の経費の中では最も多額な経費であり、緊急的な赤字回避のためには、賞金、手当の見直しは避けて通ることができない。

たとえば、売上額に占める賞金、手当の割合を一定に保つなど、売上に連動させる仕組みを導入することも考えられる。

また、競馬組合の収支の悪化が予想される場合、年度途中においても柔軟に対応できる仕組みが必要である。

3 適切な開催日数の設定

現在、名古屋競馬場において競馬を開催する日は、売上は多いものの、出走手当や賞金、警備などの経費も多く、収益率が低い。

一方、名古屋競馬場において競馬を開催しない日には、他の競馬場で開催されている競馬の馬券を組合が受託発売し、売上額の一定割合を手数料として得ており、収益率は開催日より高い。

したがって、名古屋競馬場において競馬を開催する日のうち、赤字幅が顕著な売上が低い日を中心に開催日数を減らし、他の競馬場の受託発売日を増やせば収益増に繋がる。

競馬組合においては、25年度の開催日を前年度から8日間減らしているが、計算上は、収益改善のためには更なる見直しが必要となる。

他の競馬場と開催日程が重ならないよう調整しつつ、売上が見込める時期・曜日にレースを集中し、1レース当たりの頭数を増やすことで引き締まった番組構成を実施し、最後まで競い合う魅力あるレースをファンに提供されたい。

4 収入増の取組

売上は水物であるとは言え、収支改善のためには、経費削減と同様に売上増に取り組むことも必要である。厳しい財務内容からコストをかけた広告宣伝等は困難ではあるが、競馬組合や競馬関係者の創意工夫により、低コストで効果的に名古屋競馬の魅力を発信すると同時に、さらに楽しく快適な競馬場づくりを顧客（ファン）の目線を重視して取り組んでいただきたい。

また、馬券売上収入以外の収益源をより多角的に確保することも、収支改善に当たっては必要であり、競馬場施設の有効活用等を各関係機関の協力を得て検討していただきたい。

(1) 本場顧客へのサービス向上と集客

競馬場に来場してくれるファンは近年減少傾向にあるが、来場者を増やすことができれば収益改善につながる。来場者数を維持し増やすためには、名古屋競馬場に来場したファンが、快適に楽しく競馬を楽しむことのできるような、ハード、ソフト両面の充実が欠かせない。

人気があり高いリピート率を維持しているアミューズメント施設は、コンテンツのおもしろさばかりでなく、ゴミ一つ落ちていない綺麗な施設において、ホスピタリティ溢れた従業員が気持ち良く対応することで顧客を引き付けている。

一方、名古屋競馬においては、スタンド施設は老朽化し、また、開場時に職員がお出迎えするなど努力はされているが、「顧客目線を把握する仕組み」あるいは「顧客満足度を効果測定できる仕組み」が組織的に備わっているとは言い難い。さらに、コンテンツであるレースは、少ない頭数でのレースが行われるなど魅力に欠ける部分が多々見受けられる。

収支の均衡を図りつつ、来場したファンの目線で快適で楽しい競馬場を構築することで、再生名古屋競馬場の継続的な運営が可能となる。

そこで、以下のようなハード、ソフトの充実を提案する。（なお、コンテンツ面で、レース自体の魅力を高めることは(3)で後述する。）

- ・ 競馬場スタンドの耐震化、バリアフリー化、ファミリー層・女性層のファン開拓のための分煙化。これらにより、払戻率引下げで期待できる収益をファンに還元する。
- ・ 美術系の学生を始め、一般市民、ファンのボランティアにより、外壁や建物壁面をカラフルな色調や爽やかデザインでペインティング。これらにより、親しみやすい競馬場の雰囲気作りを図る。
- ・ 顧客からの積極的な聞き取り調査、モニター募集、優秀スタッフの投票など。これらにより、顧客満足度の効果測定や、スタッフの意欲向上を図る。

(ファンサービス事例)

食べに行きたい飲食店づくり

交流場所の提供

乗馬体験やポニーとのふれあい

来場者UPのためのスタンプカード

馬産地（北海道）物産展

他場（JRA・地方）の紹介パネル

友の会やファンクラブの設立

(2) インターネット顧客へのサービス

人口が減っている現状にあっても、インターネットによる馬券購入客は今後とも増加する可能性があると考えられる。特に、将来推計人口や年齢別購入状況

等から、50 歳代のインターネット馬券購入の参入余地は、まだあると推測される。

したがって、現在のインターネット馬券購買層に加え、今後、新たにネットで名古屋競馬の馬券を購入してくれるファンへ、より効果的なサービスを実施することによって、名古屋競馬ファンの顧客満足度を高め、安定的にネット売上を増やしていく必要がある。さらに、ネット顧客を名古屋競馬場に誘導するような仕掛けも有効と考えられる。

そこで、一部の公営競技や一部の地方競馬で行われている、次のようなネット顧客向けのサービスの実施を検討されたい。

- ・ ポイントやマイルが貯まるサービス（貯まったポイントは本場で有料席や飲食で使える）
- ・ メール会員募集（情報提供と本場で使える割引券をセット）
（※メール会員募集は金沢・園田競馬で実施中）

なお、ネット顧客向けに、CS放送・Ustreamによる競馬実況中継や競馬専門誌による無料予想付出走表の配信などを既に実施しているが、CS放送等のLIVE動画をホームページでわかり易く周知することやスマートフォン版ホームページ新設等も検討の価値があると考ええる。

(3) 注目される競馬場、魅力あるレース

ア パブリシティ

マスメディアの話題になる素材に特化し、積極的に名古屋競馬のカラーを前面に出したパブリシティを行い、魅力ある競馬場・レースを競馬ファンにアピールしていただきたい。メディアが着目するスターホース、スタージョッキーの育成は急務であるが、「強い」側面を強調するばかりではなく、競走馬・ジョッキーの個性などを切り口にした親しみやすさをファンにアピールする戦略で他場との差別化を図ることも一つのやり方と考える。

特に、25年春にデビューした若手女性ジョッキーをファンが温かく応援していく雰囲気作りを行い、ジョッキーとしての成長物語をファンが共感を持って見守るような仕掛けを関係機関の協力を得て行うこと等は、メディアの露出が増え、ひいては新規ファンの獲得に繋がられる格好の素材である。

また、ノベルティ等に記載されているキャッチコピー「推理とロマンの名古屋競馬」についても、再生名古屋競馬のイメージを喚起するキャッチコピーを公募により一新するなど、再生に向け魅力ある競馬場のイメージを内外にアピールすることも考えられる。

(パブリシティ事例)

競馬への関心UP (トレセンレポート、新馬情報など)

競馬場のサブネーム (ナゴヤドームケバ、ナゴヤアバンホールズ)

他場との差別化 (例 初心者なら「名古屋競馬」)

キャラクターグッズ販売

イ 魅力あるレース

「魅力あるレース」とは人によって考え方が違うであろうが、少数の馬で争うレースよりも、多くの馬がゴール間際まで入賞を争うレースの方がおもしろいというのは、多くのファンの一致するところであろう。したがって、1レース当たりの出走頭数は原則として10頭以上とするなど、競馬関係者と調整を進め、妙味のある番組を編成していただきたい。

また、話題性のあるレースの創設やジョッキーの個性を際立たせる仕掛け等、ファンの購買意欲を高める試みも必要ではないか。

(注目される競馬場、魅力あるレースの事例)

- ・ 各厩舎で選抜した個性の強い「推しウマ」、勝利数の少ない馬、ユニークな名前の馬を集めてレースをセットし、その馬の生い立ちや成績等をストーリー仕立てで紹介して固定ファンの獲得を図る。
- ・ ジョッキーのキャラクターをファンに掴んでもらうため、それぞれの親しみやすいインタビュー画像を動画配信 (YouTube・ニコニコ動画等) し、名古屋競馬ホームページのトップページから簡単に見られるようにする。

(他の事例)

スターホース、スタージョッキーの育成

話題となりそうな馬の情報提供 (名前、年齢、勝率、性格等でファンヘアピール)

初心者にもわかりやすいようなレース体系

高知のファイナルレースのように、年間10勝に満たない馬ばかり集めて、低レベルだが熱いレースをセット

(4) 関連収入の拡大

競馬場の資産を最大限に活用して、馬券収入以外での新たな収入源を確保・拡大することで、経営リスクの軽減を図ることも必要である。

次のような方策を検討されたい。

(関連収入拡大策の事例)

- ・ J R A馬券発売時の駐車場有料化 民間駐車場への賃貸
- ・ 協賛レース 企業・団体協賛金を賞金に充当（個人は除く）
- ・ 協賛レース増のためのローラー作戦
- ・ 場内飲食店・売店の競争入札
- ・ 弥富トレセン未利用部分（西尾張中央道に接する部分：物流用地に限る）におけるリース事業

5 地域貢献、イメージアップ

名古屋競馬場や弥富トレーニングセンターが、その本来機能である公営競馬事業以外に、地域社会にとっても欠かせない機能を果たすことにより、その存在価値をより高めることになる。

現在でも、競馬組合は競馬場会館を近隣住民に開放し、住民は体育館・会議室を卓球等のスポーツや詩吟教室等の会場として無料で活用しているほか、災害時の避難所としても指定されている。更に競馬場が公的な財産として地域に貢献し、イメージアップにつなげることができれば、間接的に売上増にもつながる。

(地域貢献、イメージアップ事例)

- ・ 地域住民の集いの場所提供
- ・ 子育て支援NPOや学童保育へのスペース提供
- ・ 社会見学（大人・子ども）の積極的な受け入れ
- ・ フリーマーケットの場所提供

また、馬と人々が触れ合う機会を提供するサンクスホースデイズは、馬が社会において果たすことのできる役割（憩い・癒し）を再認識できるイベントである。競馬関係者が協力して実施にあたることで、業界の団結と自らの社会的ステータスの向上に繋がると考えられる。また、競馬ファン以外の方が競馬場を訪れる絶好の機会であるため、馬券の買い方など、特にビギナー向けの案内ディスプレイ・案内人員を増強して、イベントを機会に新規顧客の獲得を図るべきである。

なお、サンクスホースデイズで体験イベントが実施されたホースセラピーは、馬と人間の関係性をより深める効果があり、潜在ニーズもあると思われる。たとえば、福祉関係者が弥富トレーニングセンターにおいて、ホースセラピーを実施するような可能性についても調査を進められたい。

6 ガバナンスの確立、競馬関係者と経営情報の共有

愛知県競馬組合が経営改革を実行するに当たり、現場の経営トップの責任あるリーダーシップが不可欠であるが、経営改革は幹部や総務部門だけで実行できるものではない。組合職員（正規職員に限らず、嘱託職員やアルバイトまで）一人残らず、経営改善に向けたベクトルを共有して取り組まなければ経営改革は実現できない。

競馬組合の部門ごとに組織としての目標を設定し、責任者と期限を定め、組織目標を実現するために、組合職員一人ひとりが組織目標と連鎖した個人の目標を定め、年度途中で個人目標、組織目標の進捗状況を管理するなど、強固なガバナンス（内部統治）を確立することが必要である。

また、主催者である競馬組合だけで競馬が実施できるわけではない。名古屋競馬全体として売上振興や経費削減を進めるに当たっては、競馬組合と、馬主、調教師、騎手、厩務員など競馬関係者が共通目標に向かって一丸となって取り組む体制作りが必要となる。

前述した岩手県競馬組合（第3章1）では、岩手県競馬組合、構成団体及び競馬関係団体（馬主会、調教師会、騎手会、厩務員会）で岩手県競馬組合運営協議会を組織して、各構成員が目標を共有し、年度途中で収支状況を検証し収支均衡を図るための調整を実施している。愛知県競馬組合においても、この取組を参考とした組織を設置されたい。

7 施設整備と資金調達

あいち産業振興機構のシミュレーション結果によると、短期的には徹底した経費削減と払戻率引下げにより6年程度の延命は可能だが、将来にわたって黒字を継続させるには、先に述べた様々な取組みを進めることが必要である。それに加えて、名古屋競馬が再生し中長期的に経営を継続するためには、スタンドの耐震工事や、バリアフリー化工事等を始めとする必要最小限の施設整備が必要となる。

施設整備に必要な資金について、競馬組合の構成団体である自治体（愛知県、名古屋市及び豊明市）による財政支出は不可能であるため、競馬組合自らが経営改善を積み重ね、収支黒字化を継続することで発生する留保金を財源とする必要があるが、外部からの資金調達の可能性を含め、早期に着手する必要がある。

また、将来、経営が安定化し収益からの留保金をある程度プールできた場合には、投資資金回収の実現可能性を踏まえた上で、弥富トレーニングセンターの耐震工事や本場リニューアルなどの設備投資に着手することも可能となる。

第4章 競馬事業への提言

第2章名古屋競馬の現状と課題で述べたような、愛知県競馬組合の経営状況や収支見通しを踏まえると、現状のままでは長期の安定運営は極めて難しいと言わざるを得ない。

このため、当委員会としては、第3章において、収支管理の必要性と、経費削減、収入増の取組など、競馬組合や競馬関係者が取り組むべき事項を述べた。そこで、まず、これら事項について、早急に競馬組合において対応を検討し、すぐに着手できるものから調整が必要なものまで整理した計画を策定、公表するとともに、競馬関係者と一丸となって経営改革に取り組み、着実に収益につなげていくことを提言する。

また、当委員会では、愛知県競馬組合の経営改革の方策について提言すべく検討を重ねてきたが、平成16年度に一度存廃を検討して今回が2回目であることを考えると、競馬事業の存廃基準についても構成団体に提言するべきであろうとの結論に至った。

馬券の売上は景気動向などの外部要因に左右されるものであることは理解するが、競馬事業の累積赤字は、最終的には規約の定めにより構成団体が負担することとなるため、これ以上の累積赤字の増加は許容されるものではない。特に、平成21年度から4年連続して実質収支の赤字が続いているという事態を重く受け止める必要がある。

競馬組合においては、当委員会がまとめた経営改革の取組事項を前倒しで行うなどして、平成25年度予算では収支均衡を目指しており、第3章で述べた取組をしっかりと行うことにより、25年度の実質収支の黒字化は可能である。さらに、26年度から予想される払戻率の自由化の活用により、黒字を継続させることは十分可能な状況にあると考える。にもかかわらず、これに反して、25年度以降、実質収支が赤字となることが年度途中においても確実な事態となったならば、災害等の発生といった特殊な要因を除き、速やかに競馬事業の廃止を決断するよう提言する。

さらに言えば、売上が見込みより減ったとしても、売上額に応じて赤字を出さないよう支出を管理することは経営の基本であり、競馬組合や競馬関係者の名古屋競馬を何が何でも存続したいという強い意思と経営改革に向けた取組の実施により、今後も赤字回避は可能と考える。

名古屋競馬を今後も継続するために、本報告書を参考に、関係者は最後のチャンスとして、経営改革に取り組み、黒字を継続されたい。

- 名古屋競馬経営改革委員会開催要綱
- 検討経過
- 前回実施したあり方懇談会以後の動き
- 発売額と入場者数の推移
- 愛知県競馬組合経営診断の結果（概要）

名古屋競馬経営改革委員会開催要綱

(趣旨)

第1 名古屋競馬を主催する愛知県競馬組合は、中期振興計画に基づく売上振興策を着実に実施しているが、景気低迷などの影響から厳しい経営状況にある。このため愛知県、名古屋市及び豊明市は、構成団体として、外部有識者等に経営改革などを幅広く検討する名古屋競馬経営改革委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(検討事項)

第2 委員会は、次の事項について検討する。

- (1) 名古屋競馬の経営改革について
- (2) その他必要な事項

(委員)

第3 委員会は、別表に掲げる委員で構成する。

- 2 委員の任期は、最終の委員会が終了する日までとする。

(座長)

第4 委員会には座長を置き、座長は委員の互選とする。

- 2 座長は、委員会を統括する。
- 3 座長が不在の時は、あらかじめ座長の指名する者がその職務を代理する。

(運営)

第5 委員会は、座長が招集し、これを主催する。

- 2 座長は、必要があると認められるときは、委員会に委員以外の者の出席を求め、意見を聞くことができる。

(事務局)

第6 委員会の事務局は、愛知県農林水産部畜産課内に置く。

(その他)

第7 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成24年3月28日から施行する。

名古屋競馬経営改革委員会委員名簿

(五十音順、敬称略)

氏 名	職 名
お 小 川 ひかる 光	名古屋大学大学院経済学研究科教授
(座長) おく の のぶ ひろ 奥 野 信 宏	中京大学 理事・総合政策学部教授
たか だ ひろ こ 高 田 弘 子	都市調査室代表
なが やなぎ ひろし 永 柳 宏	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 研究開発第2部長
にし わき あき のり 西 脇 明 典	弁護士 (労働相談弁護士)
ふる はし とし はる 古 橋 利 治	名古屋商工会議所 常務理事・事務局長
ます だ まもる 増 田 護	中日新聞社 中日スポーツ総局報道部長

※ 職名は、委員会設置時点のもの

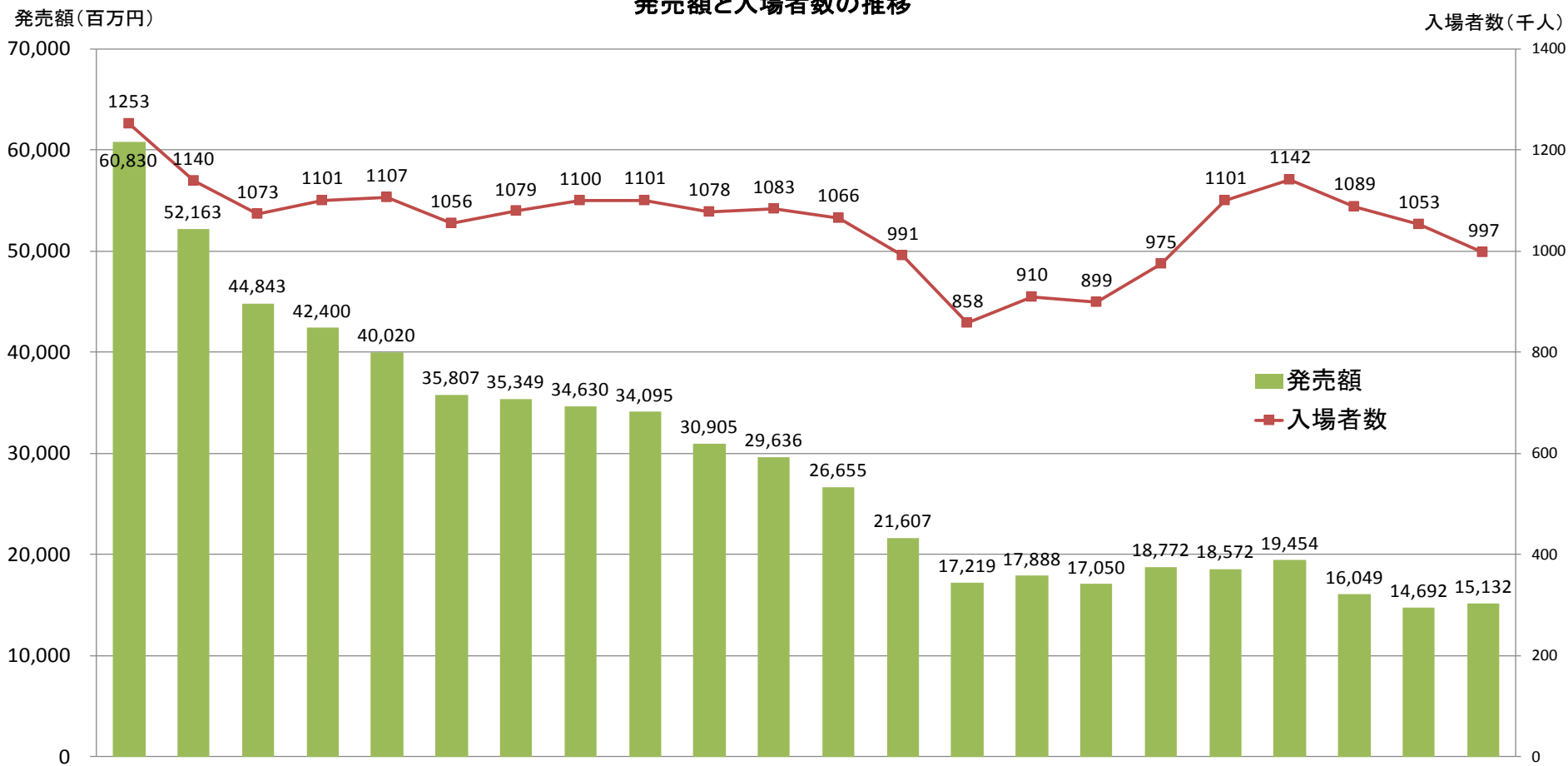
検討経過

回数	日程	検討内容
第1回	24年 4月12日	(1) 運営要領について (2) 前回実施したあり方懇談会以後の動きについて (3) 愛知県競馬組合の経営状況について
第2回	7月12日	(1) 名古屋競馬平成23年度決算見込み (2) 名古屋競馬の今後のあり方に関する提言で指摘された問題点の再検証 (3) 現地調査（名古屋競馬場） 委員懇談会（馬主協会との意見交換）
第3回	8月21日	現地調査（弥富トレーニングセンター） 委員懇談会（調教師会、騎手会、厩務員労働組合との意見交換）
第4回	10月30日	(1) 愛知県競馬組合の平成17年度以降の取組に対する評価 (2) 24年度上半期開催成績及びIPATによる発売状況について (3) あいち産業振興機構による経営診断中間報告等
作業部会 ①	11月19日	フリー議論 ・24年度及び25年度赤字の考え方 ・作業部会スケジュール 等
作業部会 ②	12月13日	第1回作業部会を踏まえた論点整理 等
作業部会 ③	25年 1月22日	経営診断結果 検証 等
第5回	2月 1日	(1) 経営診断結果とその評価 (2) 売上げの増加が期待できるもの (3) 経費の削減が期待できるもの
作業部会 ④ ⑤	2月19日 3月26日	報告書案の検討（全体構成、骨子、内容の検討）
第6回	4月30日	報告書案の検討 ・IPATの増収効果 ・払戻率の増減による効果 ・持続可能性を判断する基準（存廃基準）についてフリートーク
作業部会 ⑥ ⑦	5月23日 7月 8日	報告書案の検討
第7回	7月26日	報告書の最終とりまとめ

前回実施したあり方懇談会以後の動きについて

	H 1 6	H 1 7	H 1 8	H 1 9	H 2 0	H 2 1	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5
構成団体の 取り組み (経営見直し等)	(H16. 4) 「名古屋競馬のあり方 懇談会」の設置 ・懇談会 7回 ・小部会 5回 ・他場調査 1回 ・競馬議会との意見交換 1回 (H16. 12) あり方懇談会が構成団 体に対して提言 〔提言内容〕 ◎ <u>廃止、存続の両論併記</u> (H17. 2) 平成17年度から平成19 年度までの経営状況を もって存廃を判断する 方針を決定			(H19. 11) 経営再建計画への取り 組みにより、H17、18と 単年度黒字を確保し、今 後も単年度黒字を確保 することができる見込 みであることから、 <u>知事 が名古屋競馬の存続を 決定。</u>					(H24. 4) 「名古屋競馬経営改革 委員会」の設置 ・委員会 7回 ・作業部会 7回	
競馬組合の 取り組み	(H17. 3) 経営再建計画 の策定	経営再建計画への取り組み			(H20. 1) 中期振興計画 の策定	中期振興計画への取り組み				
		<ul style="list-style-type: none"> ・3連勝式馬券の発売 ・JBC競走の開催 ・競馬場施設のリニューアル ・インターネットによる馬券発売・映像配信 	<ul style="list-style-type: none"> ・大須ミニ場外設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーナイター発売の拡充 ・他地区競馬場との連携による広域発売の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・大型映像装置、第3スタンド、馬場の改修 ・JBC競走の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・パドック改修 ・ファンスペース部分の空調改修 	<ul style="list-style-type: none"> ・CS無料放送 ・ケーブルテレビによるダイジェスト放送 ・ホームページのリニューアル 	<ul style="list-style-type: none"> ・無料予想 ・ユーストリーム(ネット動画) ・I-PATによる発売 	<ul style="list-style-type: none"> ・JRA馬券の受託発売 	
馬券売上額	17,219百万円	17,888百万円	17,050百万円	18,772百万円	18,572百万円	19,454百万円	16,049百万円	14,692百万円	15,132百万円	
単年度収支	△328百万円	46百万円	32百万円	63百万円	165百万円	2百万円	△283百万円	2百万円	1百万円	
累積赤字	△4,005百万円	△3,959百万円	△3,927百万円	△3,863百万円	△3,698百万円	△3,695百万円	△3,978百万円	△3,976百万円	△3,975百万円	

発売額と入場者数の推移



年度	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
開催日数	164	164	164	157	158	154	150	150	150	148	140	136	129	128	131	129	129	130	123	122	122	
入場者数	1,253	1,140	1,073	1,101	1,107	1,056	1,079	1,100	1,101	1,078	1,083	1,066	991	858	910	899	975	1,101	1,142	1,089	1,053	997
発売額	60,830	52,163	44,843	42,400	40,020	35,807	35,349	34,630	34,095	30,905	29,636	26,655	21,607	17,219	17,888	17,050	18,772	18,572	19,454	16,049	14,692	15,132
1日あたり発売額	371	318	273	270	253	233	236	231	227	206	200	190	159	133	126	130	146	144	150	130	120	124
1人あたり発売額	49千円	46千円	42千円	39千円	36千円	34千円	33千円	31千円	31千円	29千円	27千円	25千円	22千円	20千円	20千円	19千円	19千円	17千円	17千円	15千円	14千円	15千円
単年度収支	1,723	△ 605	△ 618	△ 884	△ 1,595	△ 1,259	△ 190	△ 544	△ 298	△ 920	△ 366	△ 120	△ 416	△ 328	46	32	63	165	2	△ 283	2	1
実質収支(累積赤字)	3,680	1,176	214	0	34	△ 823	△ 1,013	△ 1,557	△ 1,855	△ 2,775	△ 3,141	△ 3,261	△ 3,677	△ 4,005	△ 3,959	△ 3,927	△ 3,863	△ 3,698	△ 3,695	△ 3,978	△ 3,976	△ 3,975

(注) 発売額等の金額の単位は「百万円」。(1人あたり発売額「千円」を除く。)

(注) 「入場者数」は、電話・インターネット利用者を含まない。「1人あたり発売額」は、発売額を入場者数で除した金額。H17、H21はJBC競走(ダート競馬の祭典)開催により、発売額が増えている。

愛知県競馬組合経営診断の結果（概要）

● 診断委託先：公益財団法人あいち産業振興機構／委託期間：平成 24 年 7 月～平成 25 年 1 月

1 経営シミュレーション結果

(1) 本場維持

(払戻率 75%のまま、売上伸び率は 98%と仮定)

単位：百万円（百万円未満切捨）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H24～30 計
売上(A)	17,321	16,052	16,080	16,402	16,123	15,837	15,556	15,281	15,012	
費用(B)	17,672	16,125	16,158	16,465	16,308	16,040	15,880	15,654	15,503	
利益(A-B)	▲350	▲73	▲77	▲62	▲184	▲203	▲323	▲373	▲490	▲1,716

(2) 本場維持

(払戻率 H26 から 70%に引下げ、売上伸び率は 98%と仮定)

単位：百万円（百万円未満切捨）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H24～30 計
売上(A)	17,321	16,052	16,080	16,402	16,123	15,837	15,556	15,281	15,012	
費用(B)	17,672	16,125	16,158	16,465	15,667	15,411	15,263	15,049	14,909	
利益(A-B)	▲350	▲73	▲77	▲62	456	425	293	232	103	1,370

(3) 弥富移転 (H26 に移転しナイトー競馬を実施)

(払戻率 H26 から 70%に引下げ、売上伸び率は門別を参考に H28 まで 100%、H29 から 95%)

単位：百万円（百万円未満切捨）

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H24～30 計
売上(A)	17,321	16,052	16,080	16,402	16,320	16,328	16,334	15,627	14,953	
費用(B)	17,672	16,125	16,158	16,465	15,998	15,968	16,037	15,443	14,944	
利益(A-B)	▲350	▲73	▲77	▲62	321	359	297	184	9	1,031

※ ただし、移転に際しての建設費・償還費を含んでいない。

・シミュレーション結果によると、平成 26 年度から払戻率を 70%まで引き下げた場合は、一定期間の経営改善効果が望める。しかし、他の競馬場と払戻率に差がある場合には売上が減少することが否定できない。

・経済的観点からすると黒字が続く間は営業することが、資金を最大限回収する（累積赤字を減らす）こととなる。

・ただし、払戻率引下げ前の 24、25 年度はモラルハザードに陥らないよう、少なくとも 25 年度は黒字転換するというような厳しい経営目標を掲げ、経営状況を監視し続ける必要がある。

・なお、弥富移転でのナイトー開催は、不確実性が非常に高く、税の投入による設備投資が事実上不可能な現状では、実行可能性が低いと言わざるを得ない。

2 今後のあり方に関する提言

財務分析を踏まえた提言

- ① 複式簿記の導入（組合の経営内容・財務状態を正確に把握し、費用と財産変動を総合管理するため）
- ② 固定費の削減（人件費の削減 随意契約の見直し 義務的ではない補助金・負担金の見直し 効果のある広報の実施 警備費の見直し など）
- ③ 本場開催日数の縮小（現在の開催日数は過大 採算性の悪いレースの開催は取り止めて日数を縮小し、事業規模を適正化すべき）

より魅力的な名古屋競馬にするための提言

(1) 売上の増加が期待できる取組

- ① インターネットによる前日発売の開始（ネット客数UP）
- ② 組合馬主制度の積極的展開（本場客数UP）
- ③ 魅力あるレースの提供（客単価UP）

(2) 経費の削減が期待できる取組

- ① インターネット販売手数料、インターネット電話投票販売手数料の削減交渉に継続的に取り組むべき

(3) 既存顧客へのサービスを充実させる取組

- ① 余暇を過ごす場所や仲間同士が交流する場所の提供（本場客へのサービス）
- ② 有益な情報の積極配信（ネット客へのサービス）

(4) 新規顧客の来場が期待できる取組

- ① J R A馬券購入来場者を対象としたイベントの開催
- ② 魅力ある飲食店作り
- ③ 乗馬体験やボニーとのふれあいなどのイベント開催
- ④ 夜店の開催

