

## 売上増と経費削減の取組

## 【売上の増加が期待できるもの】

競馬組合の主な取組 <u>下線部はH25からの新規</u> (第2回委員会で説明)	●経営診断報告書提言 ○その他のアイデア	備考								
<p><b>【新規ファン獲得のための企画】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レディースデー(女性火曜入場無料)</li> <li>・ファミリー層向けイベント(夏まつり(縁日)、ミニチュアホース)</li> <li>・マスコットキャラクターの公募・命名(ドリームゲッターズ)</li> <li>・デビュー競走馬の名前募集企画</li> <li>・名古屋けばばフォトコンテスト企画</li> <li>・他場ナイター競馬受託発売の拡大(会社帰りのサラリーマン向け)</li> </ul> <p><b>【積極的な情報発信】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マスコミへの積極的な情報提供</li> <li>・リアルタイムな情報発信のためホームページを刷新</li> </ul> <p><b>【特にネット利用者向けの情報】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CS放送による実況中継</li> <li>・CATVによるダイジェスト放送の放映</li> <li>・競馬専門誌による無料予想出走表の配信</li> <li>・スマートフォン対応として、ユーストリームによる競馬実況中継の配信</li> </ul> <p><b>【各種イベント(競馬関係者と協力)】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・名古屋競馬場秋まつりの開催</li> <li>・トレセン見学ツアー及びジョッキーとのソフトボール大会</li> <li>・ジョッキーオークション、サイン会</li> </ul> <p><b>【交通機関とのタイアップ企画】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あおなみ線往復切符利用客に有料席サービス</li> <li>・地下鉄・バスの1日乗車券・土日エコ切符利用者の入場無料</li> <li>・あおなみウォーク、駅近ウォーク</li> </ul> <p><b>【番組編成の見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実力が拮抗した魅力あるレースをファンに提供するための見直し</li> </ul> <table border="1" data-bbox="210 1480 1130 1650"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>主な見直し点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22</td> <td>転入馬(JRA)の格付け、番組賞金の調整額 等</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>転入馬の控除率、出走制限馬の転入条件 等</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>階級別格付賞金、賞金控除率、級別番組編成のグループ分け 等</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>【広く公募による冠協賛レースの導入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・17年度から公募による冠協賛レースを実施</li> </ul> <p><b>【専用場外の新設】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大須場外(H19開設)</li> </ul>	年度	主な見直し点	22	転入馬(JRA)の格付け、番組賞金の調整額 等	23	転入馬の控除率、出走制限馬の転入条件 等	24	階級別格付賞金、賞金控除率、級別番組編成のグループ分け 等	<p><b>【余暇を過ごす場所や仲間同士が交流する場所の提供(本場来場顧客へのサービス)】</b> (P52)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●近年高齢化しているファンにとって名古屋競馬は、余暇を過ごす場所や仲間同士が交流する場所になっていることを踏まえ、現在廃業している場内飲食店や使用されていないスペースなどを来場者に休憩所として提供することで、顧客満足度の向上を図る。</li> </ul> <p><b>【組合馬主制度の積極的展開(本場来客数の増加策)】</b> (P51)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●友人や家族など気の合った仲間同士が3~10人のグループにより、競走馬を所有・出走させることができ「組合馬主制度」を積極的に展開し、本場来客数を増加。</li> </ul> <p><b>【有益な情報の積極配信(ネット利用顧客へのサービス)】</b> (P52)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現在でも様々な有益情報を配信しているが、さらにネット顧客の利便性を向上させることで、ネット顧客の固定化を図る。</li> </ul> <p><b>【インターネットによる前日発売の開始(ネット利用客数の増加策)】</b> (P51)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●馬券を前日に前売り発売する。名古屋競馬でも以前は窓口で前日発売を実施していたが、窓口利用者が少なくて休止した。ネットの利用者が増加しているという販売形態の現状を考えると、インターネットによる前日発売はネット利用客数の増加策として有効。</li> </ul> <p><b>【ツアー客の誘致】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○外国人ツアー客など団体旅行の観光コースに入れてもらうよう、旅行業者に働きかける。</li> </ul> <p><b>【魅力あるレースの提供(客数・1人あたり発売額の増加策)】</b> (P51)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●来場意欲や馬券の購買意欲を喚起するような面白い競走を常に行う。「出走馬」や「レース内容」がその競走の面白さを左右する重要な要素。「出走馬」の価値を上げるために、<u>スターホースの育成に関係者が一丸となって取り組み</u>、「レース内容」の価値を上げるために、<u>レース数を絞ることによって多頭数のレースを増やし</u>、また、初心者でも<u>わかりやすいレース体系に整備</u>すべき。</li> </ul> <p><b>【冠協賛レースの協賛金を賞金に充当】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○現在は、協賛商品などを賞金とは別に贈与しているが、協賛金を賞金の財源に充当することも検討</li> </ul> <p><b>【オーナー式場外馬券売場の増】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○今後も引き続き検討</li> </ul>	
年度	主な見直し点									
22	転入馬(JRA)の格付け、番組賞金の調整額 等									
23	転入馬の控除率、出走制限馬の転入条件 等									
24	階級別格付賞金、賞金控除率、級別番組編成のグループ分け 等									

<p><b>【広域発売連携】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他地区との連携による広域発売の拡充</li> <li>地方競馬主催ダートグレード競走の全レース発売</li> <li>リレーナイター発売</li> <li>三場発売（昼併売2場＋ナイター1場）</li> <li><u>川崎専用場外施設(浜松)で、4R～最終Rまで全開催日発売（H25.3予定）</u></li> </ul> <p><b>【JRA との相互委託発売】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I-P-A-Tによる委託発売</li> <li><u>JRA馬券の受託発売（H25.3予定）</u></li> </ul> <p><b>【その他収入の拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>敷地を利用した広告利用（広告看板の設置）</li> <li><u>バス発着場跡地など一部敷地の短期貸付の検討</u></li> </ul> <p><b>【地元や社会への貢献】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>盲導犬募金箱の設置、児童虐待防止イベント、ホースセラピーイベントを実施</li> <li>場内で県内名産品の配付や物販（市町村や商工会へ協力依頼）</li> <li>場内イベントでの地元小中学校吹奏楽部、地元アマチュアバンドなどのコンサート</li> </ul>	<p><b>【JRA馬券購入来場者を対象としたイベントの開催】（P52）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JRA馬券の発売開始に伴い、今まで来場したことのない競馬ファンが来場する可能性がある。また、ウインズ名古屋（JRAの場外馬券施設）が改築工事に入ることは、名古屋競馬にとって来場者を増やす「機会」となる。この「機会」を生かしたイベントを積極的に開催すべき。</li> </ul> <p><b>【魅力ある飲食店作り】（P53）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現状は、場内の飲食店に魅力があるとは言えない。場内にいるファンだけでなく場外を通行する大勢の人も顧客と捉え、組合主導で店舗およびメニューの開発に取り組むことを提案。「この料理を食べるために名古屋競馬に来場する人をつくる」ことを目標。</li> </ul> <p><b>【駐車場の有料化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JRA馬券発売時（土日）の駐車場利用について、利用状況を見ながら有料化を検討</li> </ul> <p><b>【乗馬体験やポニーとのふれあいなどのイベントを開催】（P53）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既に行われているが、今以上の来場意欲の刺激は可能。名古屋競馬の強みである利便性の良さを生かしたプロモーション方法で再度このイベントに取り組むことを提案。「（名古屋市中心部から）15分で乗馬やポニーとふれあうことができる」といったキャッチフレーズを使えば、他の乗馬施設や同様のイベントとの差別化も可能。</li> </ul> <p><b>【夜店の開催】（P53）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>夕方から場内を開放し夜店を開催することで地域住民に交流の場を提供。他場のナイター発売にあわせて開催することで、売上増やナイター開催に対する抵抗感の低減にもつながる。</li> </ul> <p><b>【馬産地と連携した物産展】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>北海道を始めとする馬産地の物産展の展開</li> </ul> <p><b>【場内のペインティング】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>美大生らによる場内ペインティング</li> </ul>	
--	--	--

## 【経費の削減が期待できるもの】

競馬組合の主な取組 <u>下線部はH25からの新規</u> (第2回委員会で説明)	経営診断報告書提言、その他のアイデア	備考
<p><b>【賞金・諸手当】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賞金・諸手当単価減 総額約17%カット（H23）</li> </ul> <p><b>【職員給与等の抑制】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員数の減員（H17：37人→H23：30人）</li> <li>給与抑制 期末手当：副管理者△30%、管理職△25%、一般職△20%</li> </ul> <p><b>【自前で経費削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競馬関係者ととともに場内一斉清掃（H24）</li> <li>職員総出で、定期的に、場内の草刈りや本馬場の石拾いなど実施</li> </ul> <p><b>【民間委託の拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>警備、清掃、TV放映、広報などの業務のほかに、順次拡大</li> </ul>	<p><b>【支出項目別の目標値の設定】（P24）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賞金・諸手当、人件費、委託料など各支出項目別に収入額に対する割合の目標値を定める必要がある。期中では、各支出項目別の累積支出額がその時点での収入総額に対してどれくらいの割合なのか観測し、期中で随時支出の見直しが図れるような体制にしなければならない。</li> </ul> <p><b>【人件費】（P24～26）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>まだ削減の余地がある。業種が比較的近い同規模の民間企業の平均給与手当額と比べて高い。当組合が赤字企業であるという事を考えると賃金体系の見直しが必要。</li> <li>「管理職手当の見直し」、「賞与（期末・勤勉手当）を業績連動にする」という方法がある。現在も賞与の一部カットを実施しているとはいえ、赤字企業であるという実態を考えると、単年度黒字を達成するまでは、更なる見直しを行うことも選択肢の一つ。</li> <li>労働分配率も高い。</li> <li>総務管理部門の事務作業の洗い出しが必要。</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>・H17～ 投票窓口業務（本場、中京場外、サンアール弥富・磯部）を委託</li> <li>・H17～ 地方競馬共同場外発売所（BA00）における場外発売運営業務を委託</li> <li>・H18～ インターネット投票システムを利用する投票業務を委託（オッズパーク、楽天競馬）</li> <li>・H24～ 投票システム制御センターの運用業務を委託</li> </ul> <p><b>【任意補助金の廃止・縮小】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・名古屋競馬場周辺3学区、1町内会への補助金をH17とH23に減額</li> </ul> <p><b>【開催日数の削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・笠松競馬、金沢競馬との重複開催の調整などにより開催日を漸減</li> </ul> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <caption>開催日数の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>16</th> <th>17</th> <th>18</th> <th>19</th> <th>20</th> <th>21</th> <th>22</th> <th>23</th> <th>24</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>開催日数</td> <td>129</td> <td>128</td> <td>131</td> <td>129</td> <td>129</td> <td>130</td> <td>123</td> <td>122</td> <td>122</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>【物件費の削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投票業務の合理化・自動化</li> <li>・清掃業務の配置人員・回数の見直し</li> <li>・警備業務の配置の見直し</li> <li>・無料ファンバス運行の取り止め</li> <li>・TV放映業務の撮影箇所数の見直し</li> <li>・JRAの自動発売機更新時に使用可能な機器払い下げを受け設置（H24.12）</li> <li>・競争入札の拡大</li> <li>・第1スタンド投票所の閉鎖 年間▲12,575千円 ※シミュレーション後に可能となったもの</li> </ul> <p><b>【インターネット手数料の1%削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オッズパーク及び楽天の手数料 1%削減 年間▲約51,000千円 ※シミュレーション後に可能となったもの</li> </ul>	年度	16	17	18	19	20	21	22	23	24	開催日数	129	128	131	129	129	130	123	122	122	<p><b>【交付金・負担金の見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●削減交渉の余地があると思われるものがある。支給相手との交渉で支払い自体を無くすか、もしくは減額できないか、検討すべき。</li> </ul> <p><b>【開催日数の縮小】</b>（P27～30,50）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現在の本場での競馬開催日数は過大と言える。事業効率を上げるために開催日数の縮小等で事業規模の適正化を図るべき</li> </ul> <p><b>【委託料：随意契約の見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●多くの業務を外部委託しているが、ほとんどの契約が随意契約で、毎年度、殆ど同じ会社が受注をしているケースが目立つ。「本当に随意契約が適しているのか」、「もっと安価で発注できる企業があるのではないか」今一度見直しを行うべき。</li> </ul> <p><b>【広告・販売促進費：費用対効果の視点で見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●費用対効果を見据え、たとえば、インターネット販売が増加している現状で本場でのイベント開催の効果がどの程度あるのか、もっと効果のあるイベントを提案できる代理店は無いのか等の視点から見直しを行うこと。広告宣伝・販売促進のターゲットや内容の再定義を行い、現状に即した効果のある広告宣伝を実施すること。</li> </ul> <p><b>【警備費：職員との重複見直し】</b>（P26）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●警備業務は外部委託しているが、正規職員2名と嘱託職員6名も警備に従事している。重複している部分が無いか確認し、職員対応が可能な部分まで委託しているのであれば警備の委託範囲を見直す等、効率化による削減の余地が無いか検討すべき。</li> </ul> <p><b>【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】</b>（P51）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2つの販売手数料削減の交渉にも継続的に粘り強く取り組むべき。</li> </ul>	
年度	16	17	18	19	20	21	22	23	24													
開催日数	129	128	131	129	129	130	123	122	122													

**【その他の経営改善策】**

競馬組合の主な取組 下線部はH25からの新規 (第2回委員会で説明)	経営診断報告書提言、その他のアイデア	備考
<p><b>【企業会計の導入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>24年度決算から財務諸表を作成予定</u></li> </ul> <p><b>【関係者と経営情報の共有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組合内部に経営改善検討チームを設置（H24.8）</li> <li>・情報共有化を図るため、きゅう舎関係者とは随時、意見交換</li> <li>・名古屋競馬振興協議会（きゅう舎関係者、装蹄師会、売店組合、専門紙等馬関係者で組織）と年1回意見交換</li> </ul>	<p><b>【企業会計の導入】</b>（P15,30,50）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●組合の経営内容および財務状態を正確に把握し、費用と財産変動を総合管理していくためには、複式簿記の導入が望ましい。経費削減の第一歩として、どの費用が年間でどれくらいかかっているのか、売上に対する貢献はどの程度なのかを測定するうえでも、帳簿書類を整え、勘定科目別に集計し、管理していくようにすべき。</li> </ul> <p><b>【ガバナンスの確立、関係者と経営情報の共有】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○売上見込みと実績との差を定期的に馬関係者と情報共有し、収支改善に向けた取組の方向性を共有する。また、現場関係者の提案を受け止める組織を作る。</li> </ul>	