

尼崎市ボートレース事業経営計画

平成 31 年 2 月

目 次

第1章 総論

| | |
|-----------------|---|
| 1 計画の位置づけ | 1 |
| 2 構成 | 1 |
| 3 計画期間 | 2 |

第2章 ボートレース事業の概況等

| | |
|--------------------------------|----|
| 1 概況 | 3 |
| (1) ボートレース業界の現状 | 3 |
| (2) 尼崎市におけるボートレース事業の現状 | 5 |
| ア 売上の推移及び収益構造 | 5 |
| イ 開催類型からみたボートレース尼崎の売上状況 | 6 |
| 2 前経営計画の総括 | 7 |
| (1) 取組み状況 | 7 |
| ア 売上の向上 | 7 |
| イ コンパクトで効率的な開催運営 | 9 |
| ウ 事業の安定的な継続と収益確保に資する施設整備 | 10 |
| エ 地域振興への貢献 | 10 |
| (2) 収支状況 | 11 |
| (3) 前経営計画の総括評価 | 11 |

第3章 経営戦略の策定

| | |
|----------------------------------|----|
| 1 ボートレース事業の「使命」 | 13 |
| 2 目指すありたい姿 | 13 |
| 3 「目指すありたい姿」を実現するための「行動原理」 | 14 |
| (1) 「行動原理」の策定 | 14 |
| (2) 「行動原理」に基づく取組みによる効果額 | 16 |
| 4 到達目標 | 17 |

第4章 収支計画及び投資計画

| | |
|----------------------|----|
| 1 収支計画 | 18 |
| (1) 策定の目的及び考え方 | 18 |
| (2) 結論 | 20 |
| 2 投資計画 | 20 |
| (1) 策定の目的及び考え方 | 20 |
| (2) シミュレーション結果 | 21 |
| (3) 結論 | 22 |

第5章 おわりに

第1章 総論

1 計画の位置づけ

ボートレース尼崎は、昭和27年9月に全国5番目の競走場として誕生し、ボートレースファンの支持と地域住民の理解に支えられながら、今年で開設67周年を迎えた。

その間、本市では、折々の経営上の課題に対処すべく計画を策定し、取組みを進めてきた。

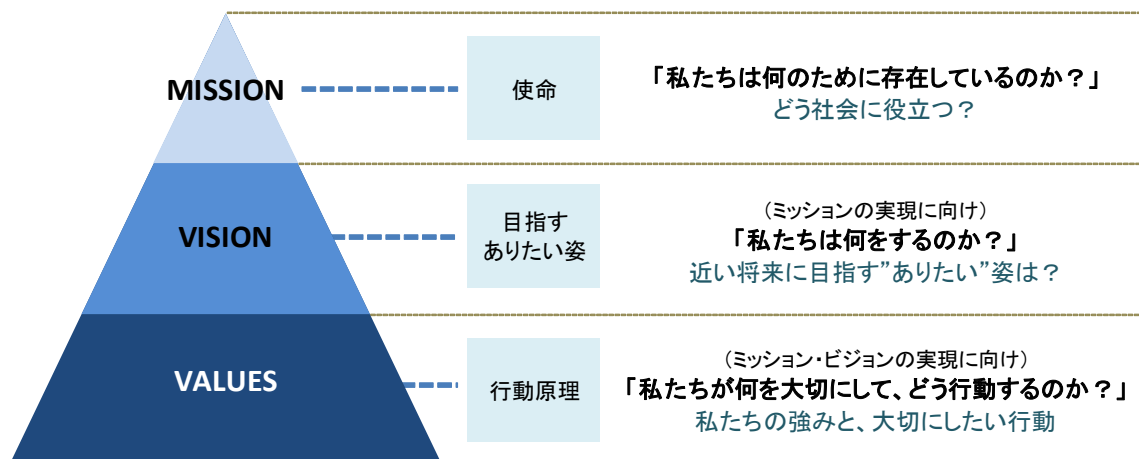
前計画「尼崎市競艇事業経営計画」では、その計画期間(平成25～30年度)を通じて、売上の向上、コンパクトで効率的な開催運営、事業の安定的な継続と収益確保に資する施設整備、地域振興への貢献を目標に、その達成に努めてきたが、その間にも、ボートレース事業を取り巻く状況も大きく変化してきた。また、本市を振り返っても、平成28年4月に地方公営企業へ移行するなど、事業執行体制の整備が図られた。

今回策定する計画は、地方公営企業法の全部適用がなされて後、初めての計画でもある。本計画では、こうした背景を踏まえ、公営企業としての使命を明らかにし、本市ボートレース事業に係わるお客様のニーズと社会環境の変化に柔軟かつ的確に対応し、自律的かつ持続可能な事業運営が行えるよう、そして、より一層の事業振興を目指すこととしている。

2 構成

本計画は3層構造で構成する。

図表1【経営計画の構成】



本計画ではボートレース事業の「使命」及びこれを具現化するための「目指すありたい姿」を定め、ボートレース事業の現状を調査分析することで、これからの取組みにおける課題を明らかにし、そこから計画期間に取り組むべき「行動原理」を定めた。「使命」と「目指すありたい姿」を実現するため、「行動原理」に基づいた各施策を推進していく。

3 計画期間

本計画の期間は2019（平成31年度）から2023年度までの5か年とする。

図表2【計画の変遷】

| 年度 | 計画及び概要 | 備考 |
|--|---|-----------------------|
| 平成18～20年度 | 「尼崎市競艇事業緊急経営改善計画」 本場の損益分岐点の改善、市債償還等の負債解消のための内部留保を行う | |
| 平成21～25年度 | 「尼崎市競艇事業経営改善計画」 まちづくりへの貢献という競艇事業の本旨を維持し、安定した経営構造の構築を行う | 平成23年度 市債償還等の負債解消 |
| 平成26～30年度 ※企業会計適用に 当たり、平成28年2 月に計画の改訂を 行った | 「尼崎市競艇事業経営計画」 競艇事業を安定的に継続し、まちづくりへの 貢献を果たすため、着実に収益が確保できる 経営体制を確立し、施設改修のための内部留 保を行う | 平成28年度 地方公営企業法全部適用 |
| 2019（平成31年度） ～2023年度 | 「尼崎市ボートレース事業経営計画」 ボートレースを通じ、お客様に感動を与え、 尼崎のまちづくりに寄与する | |

第2章 ポートレース事業の概況等

1 概況

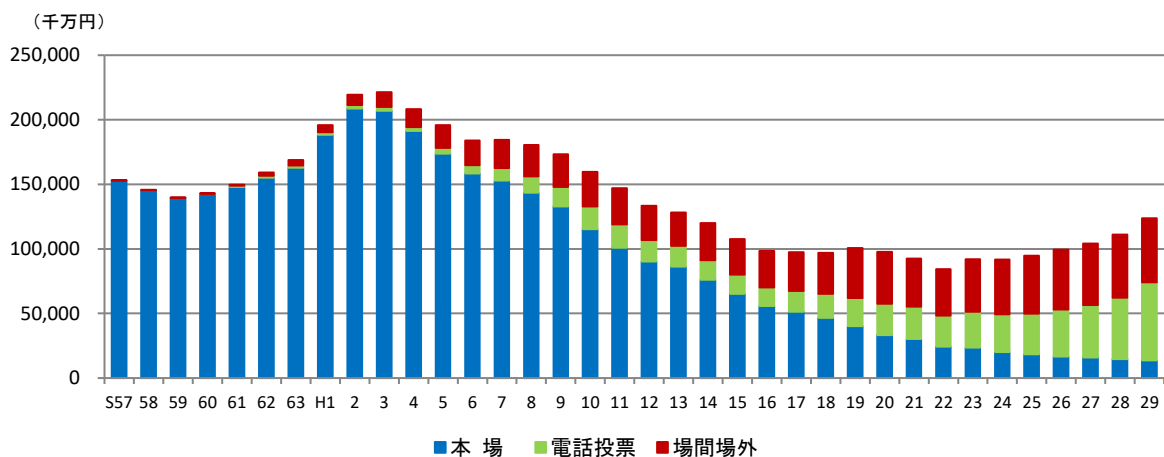
(1) ポートレース業界の現状

ポートレース業界全体の総売上額は、平成3年度の2兆2,137億円をピークとして、以降、バブル崩壊と軌を一にするように、売上低迷期が訪れた。その後は、世界的な金融危機や東日本大震災の影響等もあり、平成22年度には昭和57年度以降最低となる8,434億円で落ち込んだ。

その後も、本場来場者数の減少には歯止めがかからず、本場は低迷の一途にあるが、電話投票や場間場外発売といった広域発売による売上がきわめて好調で、総売上額の向上を牽引してきた結果、平成23年度には増加基調に転化、29年度に業界全体の総売上額は1兆2,000億円を突破し、30年度末には1兆3,000億円超を達成する見通しとなっている。

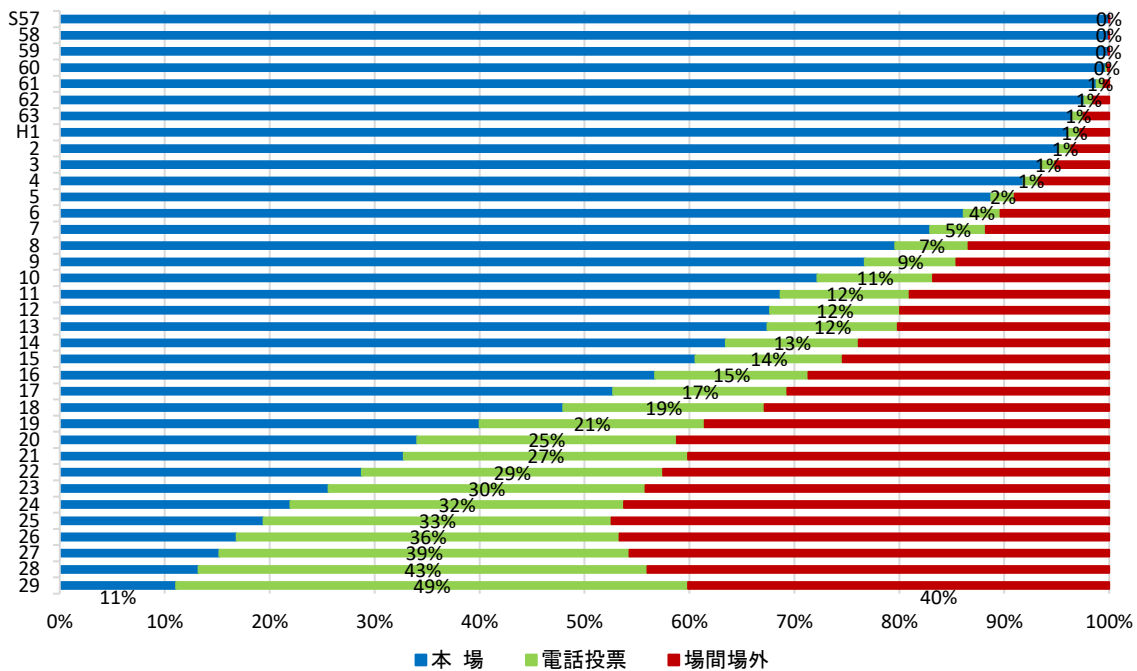
売上を発売形態別にみると、29年度には全体に占める電話投票の割合は約49%に達しており、さらに増加傾向にある。また、場間場外売上も約40%を占め、本場売上の減少を補完する形で総売上額を押し上げている。これは、ポートレース業界が引き続き、「いつでも どこでも おもしろいポートレース」の実現に向け、全国で場外発売場や外向発売所の新設を進め、開催形態（モーニングレース・デイレース・ナイターレース）を多様化し、広域発売の拡大に努めてきたことによるものである。

図表3 【全国の発売形態別売上額の推移】



※「場間場外」発売とは自場以外の競走場及び場外発売場等において主催レースを発売すること

図表4 【全国の発売形態別占有率の推移】



ポートレース業界は、近年、広域発売を中心とした売上拡大施策を進める一方で、本場における、新たな顧客の獲得を目的にレース場周辺の商圏 30km 圏内を掘り起こす本場活性化事業を重要施策として位置付けている。当該事業では、変化する顧客層とそのニーズへ対応するための本場のあるべき姿として、レース以外の価値も提供し、ファミリーや若者が安心して楽しめる「ポートレース場パーク化」をテーマに、レース場自体が地域へ貢献し、スポーツや文化を発信していく施設へ変化することなど、収益以外の取組みにも努めている。

また競走競技においては、売上の向上と、お客様の心に残るレースの提供のため、平成 31 年度は 2 つの新しいグレードレースの設立がなされた。

一方では、ギャンブル等依存症対策基本法の成立（平成 30 年 7 月）により、公営競技におけるギャンブル依存症対策の事業者としての責務が明確化された。ポートレース業界では、これに先んじて関係団体の連携のもと、ギャンブル依存症予防回復支援センターを設立（平成 29 年 6 月）し、社会的責務を果たす取組みを開始している。

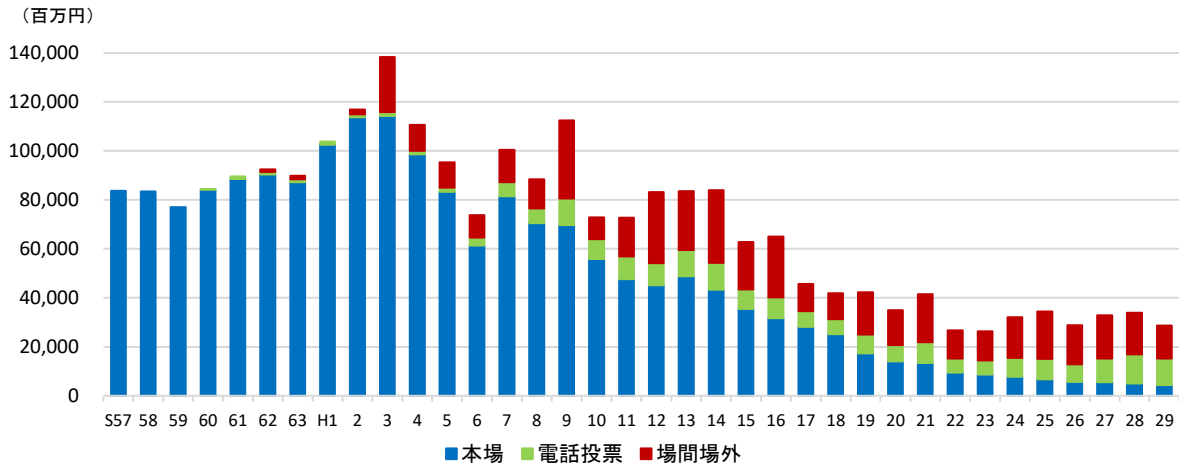
(2) 尼崎市におけるポートレース事業の現状

ア 売上の推移及び収益構造

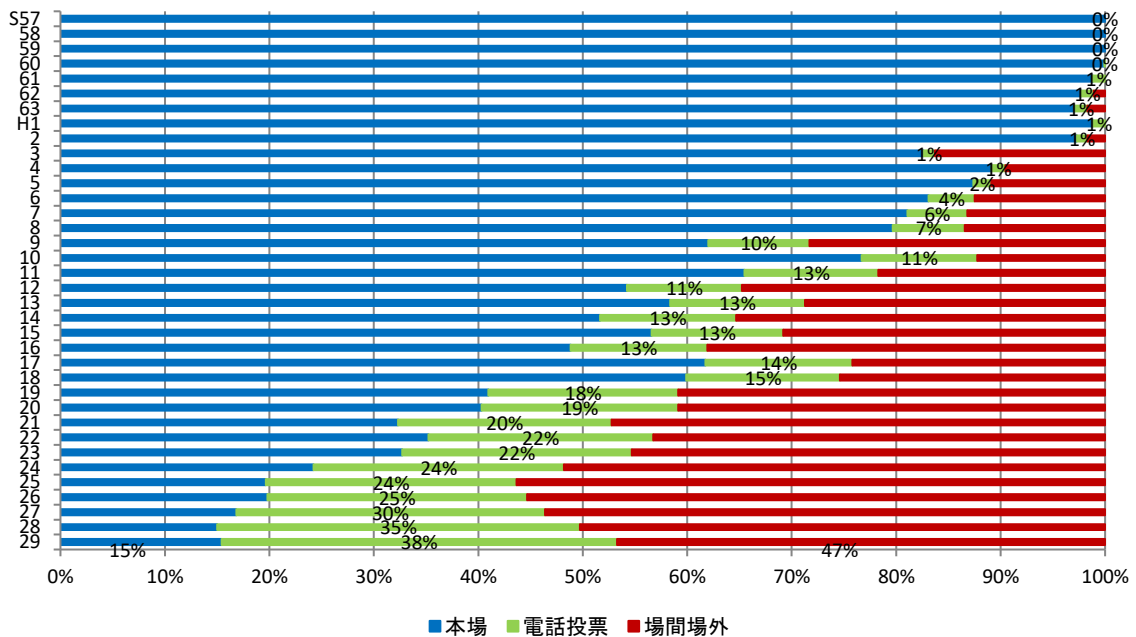
尼崎市における売上の推移や収益構造は、全国的な動向と近似しており、その総売上額は、平成3年度の1,380億円をピークに、減少傾向にあったが、24年度以降において増額基調に転じた。この近年の増加要因も、電話投票や場間場外といった広域発売の伸張を反映したものである。

発売形態別の売上占有率をみると、年を追うごとに購入方法が電話投票にシフトしていることは明白であり、今後も、このトレンドは続いていくと推察される。

図表5 【尼崎市の発売形態別売上額の推移】



図表6 【尼崎市の発売形態別占有率の推移】



イ 開催類型からみたポートレース尼崎の売上状況

全国的なポートレース事業の売上に貢献している電話投票も、各施行者から見ると、異なる様相が認められる。以下、電話投票の売上について、開催類型（モーニングレース、デイレース及びナイターレースでの開催別）の視点から他の競走場と比較した。

電話投票は全国の電話投票会員を対象としており、同日・同時間帯に開催しているレースで売上を分け合うことになるため、競合するレースが少ないほど有利である。その点、モーニングレースやナイターレースは、会社員等が勤務する時間の前後に購入できる上、実施しているポートレース場数が少なく、競合するレースが少ないことから、デイレースに比べて電話投票において優位性が高い。

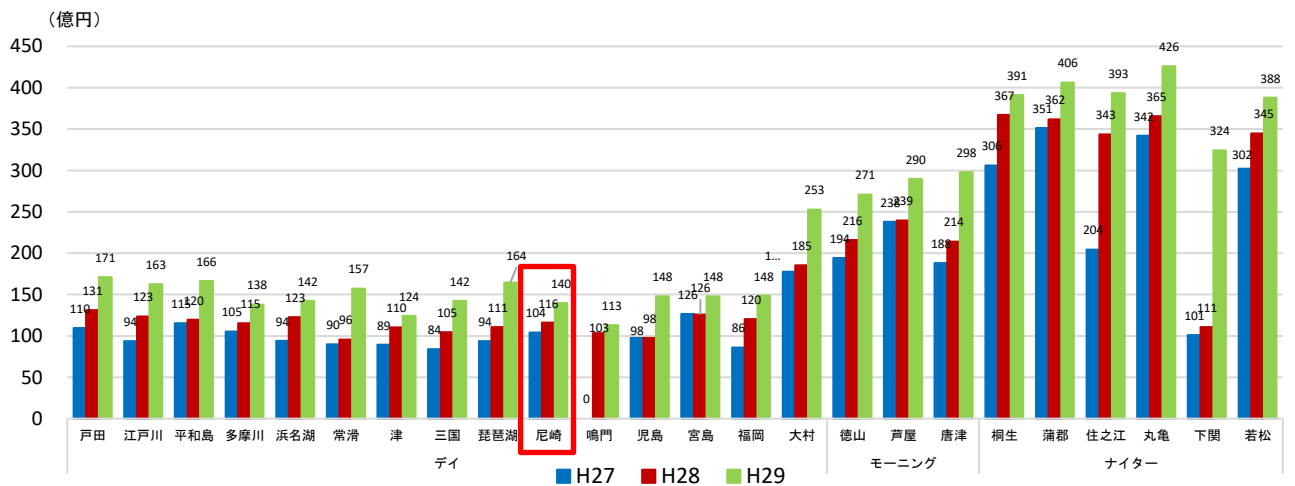
次表のとおり、モーニングレースとナイターレースの開催場の電話投票売上は全国売上の約6割を占めており、デイレース開催場は、残る4割の売上を15場で分配している形となっている。

また、ポートレース尼崎はデイレース開催場の中でも、全国売上に対するデイレース開催場の平均を下回っている。

図表7【開催類型別の電話投票売上（平成29年度）】

| 開催類型 | 開催場数 | 電話投票売上総額 (百万円) | 占有率 | 占有率 (1場当たり) |
|----------|------|-------------------|--------|----------------|
| ナイターレース | 6 | 232,825 | 42.3% | 7.1% |
| モーニングレース | 3 | 85,833 | 15.6% | 5.2% |
| デイレース | 15 | 231,759 | 42.1% | 2.8% |
| (うち)尼崎 | 1 | 13,968 | 2.5% | 2.5% |
| 合計 | 24 | 550,417 | 100.0% | 4.2% |

図表8【競走場別電話投票売上額の推移】



※SG競走、プレミアムGI競走を除く

※尼崎の売上額は、尼崎市と伊丹市の合計額

2 前経営計画の総括

本市ポートレース事業は、事業運営の基本指針である「尼崎市競艇事業経営計画」（平成26～30年度）に基づき、収益率の改善と総売上上の段階的な向上を実現するために、以下の4つの取組み方針に基づく個別の施策を進め、計画の推進を図ってきた。

図表9【4つの取組み方針】

- | |
|---------------------------|
| 1. 売上の向上 |
| 2. コンパクトで効率的な開催運営 |
| 3. 事業の安定的な継続と収益確保に資する施設整備 |
| 4. 地域振興への貢献 |

なお、平成28年度から地方公営企業法を適用したことから経営計画を改訂し、収支状況等の表記や計数の変更、計画策定以降の売上や経営環境の状況・変化を踏まえた時点修正等の作業を行っている。

(1) 取組み状況

ア 売上の向上

本市主催レースにおいて電話投票による舟券発売が順調に推移したほか、平成28年度及び30年度はSGポートレースオールスターを誘致・開催できたことから、総売上の累計は計画を大幅に上回る見込みになっている。

図表10【主催レース売上比較】

| | H26 | H27 | H28 | H29 | H30(見込) | 期間累計 |
|----|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 実績 | 28,795 | 32,888 | 33,927 | 28,669 | 37,718 | 161,997 |
| 計画 | 28,795 | 33,478 | 33,445 | 25,472 | 25,474 | 146,664 |
| 差引 | 0 | △ 590 | 482 | 3,197 | 12,244 | 15,333 |

※H30は決算見込額

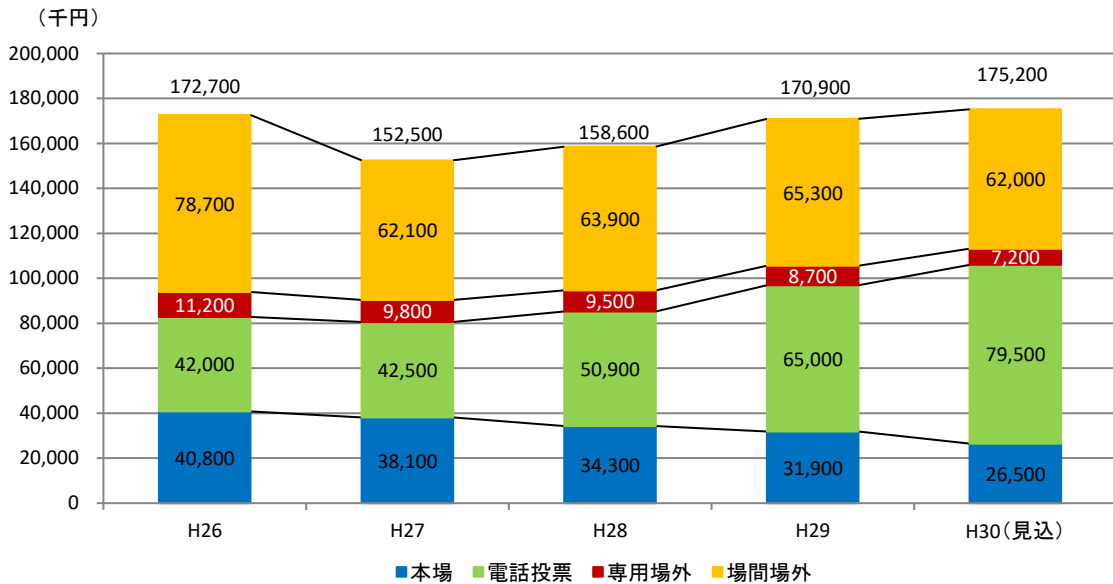
※改訂作業により、H26、H27の計画は実績等に置き換えている

※改訂作業の時期から、H28のSGレースは計画に含め、H30のSGレースは計画に含めていない

発売形態別売上をみると、本場売上の減少が続いている一方、広域発売の売上に占める比率、特に電話投票の割合が高まっている。

こうした発売形態の変化に対応するため、電話投票の売上向上策においては、平成29年5月にポートレース尼崎の電話投票会員クラブ「アマチャン」を立ち上げ、新規会員の獲得と囲い込みを図り、登録した会員に対し、現金還元から再購入という購買サイクルを構築することで購入頻度と購入金額の底上げ、優良会員への育成を企図したキャンペーンを展開した。このほか、他の施行者や場外発売場に対して営業活動を行い、場間場外発売の相互協力関係を構築する中で、委託発売日数の増加に取り組んだ。

図表 11 【一般競走の1日当たり売上額の推移】



※発売形態別の分類上、場間場外売上のうち新開地、鳥取、京丹後を抜き出して、専用場外として表記
 ※H26のみヴィーナスシリーズ（女子レース）開催
 ※H30は決算見込額

専用場外発売場の取組みでは、平成28年3月に本市として3か所目となる「ポートレースチケットショップ京丹後」を開設したほか、神戸新開地場外発売場においては、26年11月に併売場数を6場に増やすとともに、場内映像のハイビジョン化を実現したことで利用者のサービス向上を図った。また、鳥取場外発売場でも29年4月から併売場数を8場に増やしている。

その他、サンプルピア（外向発売所）は平成25年9月の開設後、計画期間の5年間を通じて1日当たり売上目標額を15,000千円に設定し、26年度は達成したものの、有料指定席がなく購入単価の高い顧客の定着が難しいことや、座席が少なく長時間の滞在に適していないことから、27年度以降は売上が伸び悩んだ。

しかし、30年度はナイター開催場が増え、サンプルピアで発売できるナイターレース数が増えたことから売上が伸びている。

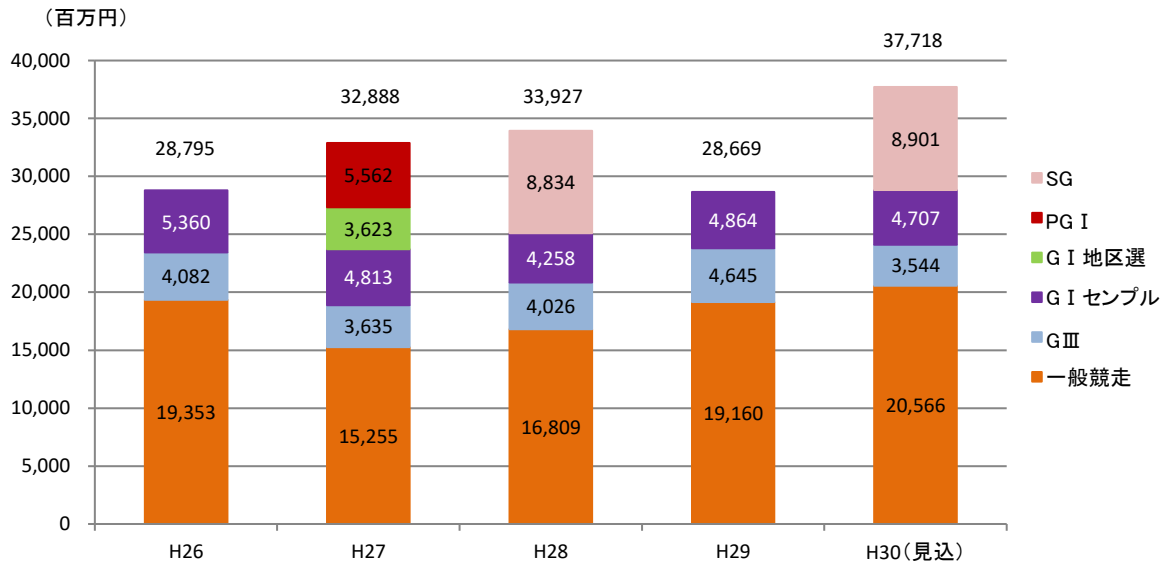
図表 12 【外向発売所1日当たり売上額及び営業日数の推移】

| | H26 | | H27 | | H28 | | H29 | | H30(見込) | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 |
| 1日当たり売上額 | 15,000 | 15,024 | 15,000 | 14,405 | 15,000 | 14,092 | 15,000 | 13,933 | 15,000 | 15,242 |
| 営業日数 | 360 | 358 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 352 | 360 | 355 |

※H30は決算見込額

SG競走・プレミアムGI競走の誘致では、平成27年度にヤングダービー（プレミアムGI競走）、28年度と30年度にそれぞれSGオールスター（SG競走）の誘致に成功し、売上向上に大きく寄与した。

図表13【主催レース売上額の推移】



※H30は決算見込額

若者や女性をはじめとする本場周辺商圏の新規ファンの獲得については、ポートレース体験や本場来場機会の提供と親近感の醸成に努め、具体的な取組みとして、阪神間のショッピングモールや商店街でのPRイベント、観戦ツアーの実施、本場での定期的なファミリーイベントの開催を実施した。

イ コンパクトで効率的な開催運営

本場で主催レースを開催せず他場で開催しているレースを受託発売する専売日と、他場のナイターレースを受託発売するナイター発売日は、売上が見込めるSG競走の優勝戦・準優勝戦等の日程に絞り、それ以外のレースは本場に比べて発売コストが低いセンプルピアで発売する等、効率的な開催運営に努めた。

また、平成26年度に場内警備と場内案内を一元化し、場内の警備員や案内スタッフにファンサービスや接遇を意識づけするとともに、警備員と案内スタッフの相互の情報共有を図ることで円滑な場内運営に努めた。

このほか、神戸新開地場外発売場においても、平成26年11月に全面改装を行い、来場者の減少を受けて、発売窓口を減らし機器更新費用の削減を図った。

また、メインスタンドの利用エリアを将来的な来場者数に見合う規模に縮小するとともに、場内の不用老朽化施設の撤去を行う。

ウ 事業の安定的な継続と収益確保に資する施設整備

平成28年4月の地方公営企業への移行を機に、公営企業会計を導入した。公営企業会計の仕組みとして減価償却費等を費用として計上できるようになり、中長期的な視点から安定かつ継続的な運営を行うため必要な施設改修に係る資金の留保を行うことが可能になった。現在の積立金等は、約60億円を内部留保している。

図表14【内部留保の状況】

| | ～H25 | 前計画期間 | | | | | 累計 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|
| | | H26 | H27 | H28 | H29 | H30(見込) | |
| 基金積立金 | 1,841 | 1,155 | 1,056 | | | | 4,052 |
| 事業等調整基金 | 1,268 | 5 | 6 | | | | 1,279 |
| 施設整備等基金 | 573 | 1,150 | 1,050 | | | | 2,773 |
| 利益処分 | | | | 4,052 | 430 | 820 | 5,302 |
| 利益積立金 | | | | 1,279 | 0 | 0 | 1,279 |
| 建設改良積立金 | | | | 2,773 | 550 | 950 | 4,273 |
| 繰出金(△) | | | | 0 | △120 | △130 | △250 |
| 減価償却費等 | | | | 948 | 775 | 735 | 2,458 |
| 資本的収支 | | | | △252 | △376 | △1,110 | △1,738 |
| 合計 | 1,841 | 1,155 | 1,056 | 4,748 | 829 | 445 | 6,022 |

※H30は決算見込額

※公営企業会計の導入に伴い、H28に2基金を廃止し、積立金へと移行している

収益確保に資する整備として、本場では老朽化したメインスタンドのアメニティを向上させるとともに、メインスタンドへの機能集約により不用となる建物の撤去等を行う施設改修事業（2019（平成30年度）～2021年度実施予定）に着手した。また、サンプルピアについては、優良顧客の獲得と利用者の快適性の向上を目的に有料指定席や売店を整備する増築工事に平成30年度から着手した。

エ 地域振興への貢献

大屋根下広場やイベントステージ等の場内スペースを活用して、ボートレースイベントや地域行事、集客力のある音楽イベント等を開催し、ボートレースファン以外のお客様にも本場に足を運んでいただき、モーターボート競走事業の認知度の向上と親しみの醸成を図るとともに、地域に開かれた施設として利用促進を図ってきた。

また、ボートレース尼崎が引き続き、津波等一時避難場所としての要請に応えることができるよう、周辺の小学校や保育所、社会福祉協議会等と連携し、定期的な避難訓練の取組みを行っている。

(2) 収支状況

前述のとおり各種施策を展開し、計画の推進を図ってきた結果、前計画期間における収支改善取組みは、計画を34億円上回る83億円の効果額となっている。

図表15【収支改善取組みの効果額】

| | H26 | | H27 | | H28 | | H29 | | H30 | | 期間累計 | |
|----------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 見込 | 計画 | 見込 |
| 売上の向上 | 237 | 453 | 265 | 885 | 766 | 831 | 546 | 812 | 647 | 1,749 | 2,461 | 4,730 |
| コンパクトで効率的な開催運営 | 263 | 779 | 266 | 430 | 537 | 738 | 602 | 795 | 799 | 904 | 2,467 | 3,646 |
| 合計 | 500 | 1,232 | 531 | 1,315 | 1,303 | 1,569 | 1,148 | 1,607 | 1,446 | 2,653 | 4,928 | 8,376 |

※H30は決算見込額

これらを踏まえた収支状況は、平成28年度の公営企業会計移行後も順調に純利益を計上することができており、計画を18億円上回る19億円の当年度純利益を確保している。

図表16【収支状況比較】

| | H26 | | H27 | | H28 | | H29 | | H30 | | 期間累計 | |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | 官庁会計 | | | | 企業会計 | | | | | | | |
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 | 見込 | 計画 | 見込 |
| 前年度繰越金(△) | △ 564 | △ 564 | △ 214 | △ 214 | - | - | - | - | - | - | △ 778 | △ 778 |
| 基金積立金 | 1,155 | 1,155 | 1,057 | 1,056 | - | - | - | - | - | - | 2,212 | 2,211 |
| 繰出金(当年度費用) | 400 | 400 | 200 | 200 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 320 | 1,500 | 1,520 |
| 翌年度繰越金 | 214 | 214 | 214 | 285 | - | - | - | - | - | - | 428 | 499 |
| 当年度純利益 | - | - | - | - | △ 171 | 491 | 109 | 869 | 224 | 606 | 162 | 1,966 |
| 合計 | 1,205 | 1,205 | 1,257 | 1,327 | 129 | 791 | 409 | 1,169 | 524 | 926 | 3,524 | 5,418 |

※H30は決算見込額

(3) 前経営計画の総括評価

前計画期間において、近年の広域発売の拡大等によりポートレース業界全体が長期的な減少傾向から回復に転じた状況の中で、その流れを踏まえた施策の推進により、総売上の段階的な向上を図ることができたほか、収益率を改善できた結果、計画よりも4億7千万円多い、17億7千万円を市財政に繰り出すことができ、概ね計画を達成できたものと評価している。

図表17【開催収益率の推移】

| 開催収益率 (開催収益/舟券売上×100) | 前計画期間 | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30(見込) |
| | 3.1 | 0.6 | 2.1 | 1.5 | 2.3 | 4.2 | 3.8 | 4.8 | 6.1 | 4.5 |

※H28以降は、営業利益/舟券売上×100

図表 18【繰出金の推移】

| | H26 | H27 | H28 | H29 | H30(見込) | 期間累計 |
|-------|-----|-----|-----|-----|---------|-------|
| 計画 | 200 | 200 | 300 | 300 | 300 | 1,300 |
| 実績 | 400 | 200 | 300 | 420 | 450 | 1,770 |
| 当年度費用 | 400 | 200 | 300 | 300 | 320 | 1,520 |
| 利益処分 | | | | 120 | 130 | 250 |
| 差引 | 200 | 0 | 0 | 120 | 150 | 470 |

※H30は決算見込額

一方、課題として、サンプルピアの売上目標が計画期間を通じて未達成であったことが挙げられる。開設後、5年間は売上が一定で推移するものと見込んでいたものの、実績は漸減してきたことから、平成30年度から有料指定席の新設等を行う増築工事に着手しており、本計画に盛り込むリニューアル後の売上については、一定の減少傾向を盛り込んだものとした。

また、収益確保に資するメインスタンド等の改修工事は平成30年度に着手したところであり、31年度以降の計画期間において、その進捗に取り組んでいく。

第3章 経営戦略の策定

1 ポートレース事業の「使命」

お客様の満足の充足、向上を前提とした事業経営を目指し、次のとおりポートレース事業の「使命」を定める。

使命

ポートレースを通じ、お客様に感動を与え、
尼崎のまちづくりに寄与する

〈考え方〉

ポートレースファン及び来場されるポートレース未経験者の方を「お客様」と位置付け、レース観戦に加えてレース以外の楽しみにより感動を与えることを通じて、本市財政及び地域振興への貢献である「まちづくりへの寄与」を果たしていく。

2 目指すありたい姿

本事業の使命を具現化するための「目指すありたい姿」は、次の3点にまとめた。

目指すありたい姿

- I 公営企業として、安定した経営基盤を確立し、健全な経営を行う
- II お客様に喜ばれ、地域に親しまれるポートレース場を目指す
- III 利益で本市財政に貢献する

3 「目指すありたい姿」を実現するための「行動原理」

(1) 「行動原理」の策定

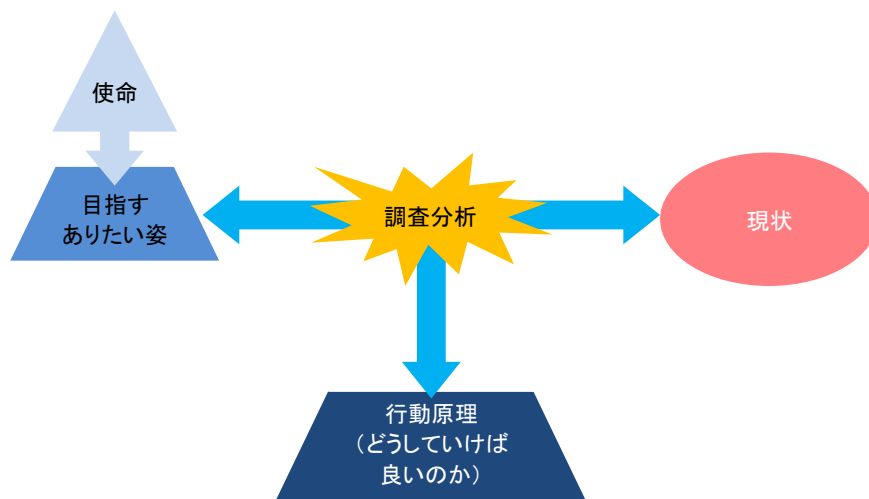
新たに設定した「使命」「目指すありたい姿」を実現するためには、従来の取組みを踏襲するだけではなく、今後、取り組んでいくべき方向性（どうしていけば良いのか）を見出し、具体的な取組み項目として反映させる必要がある。

そうしたことから、ボートレース事業の現状を調査分析し、策定したものが、以下の10項目の「行動原理」である。

今後は、この「行動原理」の方向性に沿って、具体的な施策及びその実施に必要な予算については毎年度具体化し、取り組んでいくこととする。

※行動原理を策定するにあたっての調査分析については、参考資料のとおり。

図表 19 【行動原理の策定に至る手順イメージ】



行動原理（及び取組み項目）

| | |
|---------------------------------|--|
| I 公営企業として、安定した経営基盤を確立し、健全な経営を行う | |
| 【行動原理①】 稼ぐ力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・電話投票による売上向上の強化 ・サンプルピアの売上向上の強化 ・顧客情報の活用 ・インバウンドに係る調査・研究 ・資産の効果的運用 |
| 【行動原理②】 効率的・効果的な施設管理・開催運営 | <ul style="list-style-type: none"> ・コンパクトで効率的な開催運営 ・ファシリティマネジメントの導入 ・投資計画に基づく建設改良積立金の積立て |
| 【行動原理③】 組織力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・組織力の強化 |
| 【行動原理④】 バランスのとれた予算編成 | <ul style="list-style-type: none"> ・長期と短期の取組みを考慮した予算編成 ・徹底したコスト削減 |
| II お客様に喜ばれ、地域に親しまれるボートレース場を目指す | |
| 【行動原理⑤】 ボートレースの魅力の提供/発信 | <ul style="list-style-type: none"> ・お客様のニーズに応えるサービス提供 ・グレードレースの誘致とPR ・ボートレースの魅力の提供 |
| 【行動原理⑥】 ボートレース以外の楽しさの提供 | <ul style="list-style-type: none"> ・ボートレース以外の楽しさの提供 |
| 【行動原理⑦】 おもてなしの意識保持 | <ul style="list-style-type: none"> ・アメニティ等に係る施設改善 ・おもてなしの意識保持 |
| 【行動原理⑧】 地域との共存共栄 | <ul style="list-style-type: none"> ・啓発・情報発信 ・本場の利活用強化 |
| III 利益で本市財政に貢献する | |
| 【行動原理⑨】 市財政への貢献の履行 | <ul style="list-style-type: none"> ・利益処分のルール化 |
| 【行動原理⑩】 経営環境への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ・機動的な経営 ・キャッシュレス化への対応 |

(2) 「行動原理」に基づく取組みによる効果額

行動原理に基づいて新たに取組みを進めることにより、現時点で見込まれる成果額（当年度純利益として算定）は次のとおりである。

なお、計画期間中においては、本市ボートレース事業を取り巻く状況及び各取組みの目標への達成状況を把握しつつ、時宜に応じ、当該項目以外の取組みを進めていく。

①電話投票売上の向上 【4.9億円の利益増】

具体策：競技情報の充実、優良顧客層への優待サービスの拡充等

②本場売上の向上 【1.2億円の利益増】

具体策：ボートレース場パーク化の検討、施設改善後のアメニティや食機能の充実による来場促進等

③サンプルピア増築に伴う利益の確保 【2.8億円の利益増】

具体策：有料指定席の設置及び駐車場の増設による優良顧客層の獲得等

④施設のコンパクト化に伴う費用削減 【5.9億円の利益増】

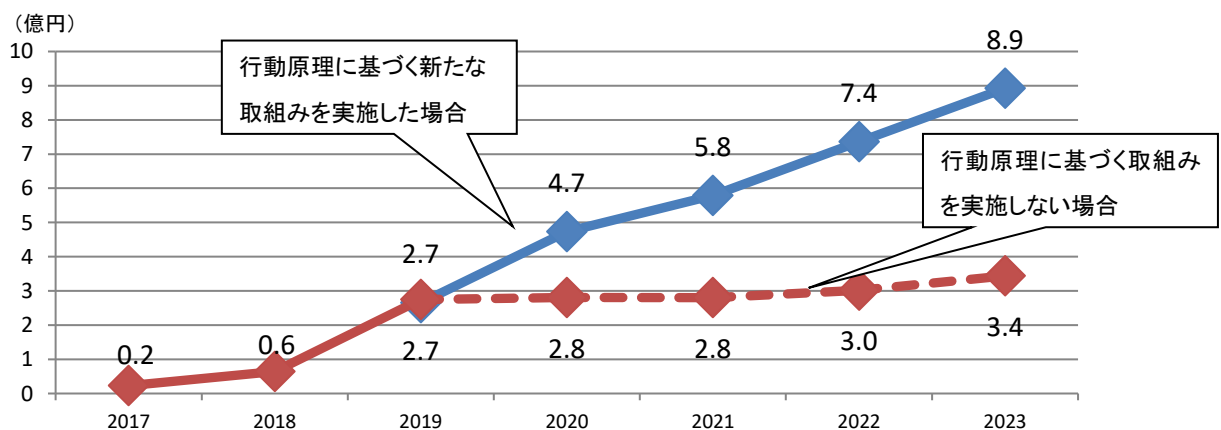
具体策：想定来場者数に見合った施設整備、ランニングコストの見直し等

※上記のかつこ内は行動原理に基づく取組みによる、計画期間5年間累計の利益増の目標額を示す

〈効果額の算定方法〉

効果額については、「行動原理に基づく新たな取組みを実施した場合」と「実施しない場合」の両者を比較することで算定した。「実施しない場合」に関しては、売上等の数値の伸び率等の過去の実績から、当年度純利益がどのような推移をたどるのか推計した（破線）。また「実施した場合」の推移は各取組み項目の効果額を積算して作成している。なお、現時点で確定していないSGレース等のビッグレースの売上は見込んでいない。

図表 20 【当年度純利益の推移（予算ベース）】



4 到達目標

上述の「行動原理」に沿った取組みを進めていくことにより、計画期間の最終年度である5年後の到達目標は、以下のとおりとする。

図表 21 【5年後の到達目標】

| | | | |
|--------------|--|---|--|
| ありたい姿 目指す | Ⅰ 公営企業として、安定した経営基盤を確立し、健全な経営を行う | Ⅱ お客様に喜ばれ、地域に親しまれるポートレース場を目指す | Ⅲ 利益で本市財政に貢献する |
| 到達目標 | <ul style="list-style-type: none"> ・建設改良積立金を計画期間に25億円以上確保する | <ul style="list-style-type: none"> ・本場来場者が35万人/年以上 ・電話投票利用者が550万人/年以上 ・ポートレース場に親しみを感ずる地域住民の割合が70%*以上 (*現状調査実施後に再設定する可能性あり) | <ul style="list-style-type: none"> ・市財政への繰出金3.2億円/年 |

第4章 収支計画及び投資計画

1 収支計画

(1) 策定の目的及び考え方

計画期間の収支状況を把握し、本事業の使命である市財政への貢献及び必要な投資を賄う財源確保が可能かどうかを見極めるために、収支計画を策定する。

収支計画の策定にあたっては、第3章に記載した本計画の実施による成果を含め、収入、支出を適切に見積り、以下のとおり推計している。

なお、収支計画における各種計数については現時点での見積りであり、今後、ポートレース事業を取り巻く環境や社会情勢の変化、各種取組みの進捗状況等を踏まえて、経営計画3年目を目途に必要な応じてローリング（時点修正）を行う。

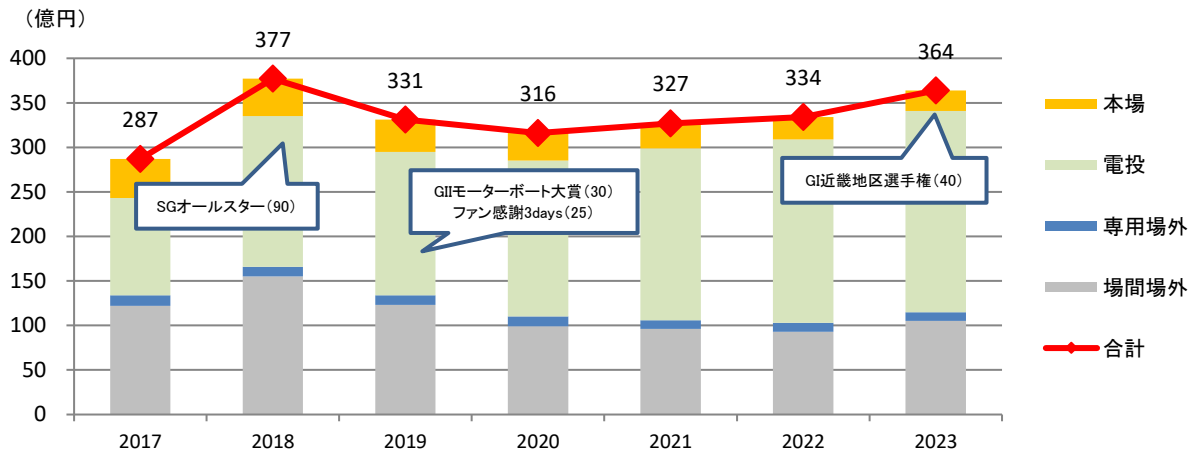
図表 22 【収支計画】

(百万円)

| 区 分 | | 平成28年度 決算 | 平成29年度 決算 | 平成30年度 2月補正 | 計画期間 | | | | | 計画期間 合計 | |
|-----------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--|
| | | | | | 2019年度 (平成31年度) 当初予算 | 2020年度 見込 | 2021年度 見込 | 2022年度 見込 | 2023年度 見込 | | |
| 収益的 収支 | 収入 | 39,015 | 33,523 | 44,121 | 39,134 | 37,359 | 38,428 | 38,980 | 41,984 | 195,885 | |
| | 営業収益 | 38,984 | 33,477 | 44,076 | 39,083 | 37,312 | 38,382 | 38,935 | 41,945 | 195,657 | |
| | 営業外収益 | 31 | 46 | 45 | 51 | 47 | 46 | 45 | 39 | 228 | |
| | 支出 | 38,331 | 32,654 | 43,515 | 38,869 | 36,886 | 37,848 | 38,243 | 41,092 | 192,938 | |
| | 営業費用 | 37,344 | 31,743 | 42,396 | 37,804 | 35,808 | 36,767 | 37,166 | 39,978 | 187,523 | |
| | 営業外費用 | 988 | 911 | 1,119 | 1,065 | 1,078 | 1,081 | 1,077 | 1,114 | 5,415 | |
| | うち、繰出金 | 300 | 300 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 | 320 | 1,600 | |
| | 差引(経常利益) ① | 683 | 869 | 606 | 265 | 473 | 580 | 737 | 892 | 2,947 | |
| | 特別 損益 | | | | | | | | | | |
| | 収入 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 支出 | 198 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 差引 ② | △ 192 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 計 | 当年度純利益 (①+②) | 491 | 869 | 606 | 265 | 473 | 580 | 737 | 892 | 2,947 | |

計画期間は収益率の高い電話投票売上の増加等により、後年度ほど高い当年度純利益となる見込みである。また、収支計画に基づく当年度純利益の処分については、図表 24 のとおり。

図表 23 【主催レースの売上目標】



| | 計画期間 | | | | | | | 計画期間計 |
|------|------------|------------|------------|------|------|------|------|-------|
| | 2017 (H29) | 2018 (H30) | 2019 (H31) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 本場 | 44 | 42 | 36 | 31 | 28 | 25 | 23 | 143 |
| 電話投票 | 109 | 169 | 161 | 175 | 193 | 206 | 226 | 961 |
| 専用場外 | 12 | 11 | 11 | 11 | 10 | 10 | 10 | 52 |
| 場間場外 | 122 | 155 | 123 | 99 | 96 | 93 | 105 | 516 |
| 合計 | 287 | 377 | 331 | 316 | 327 | 334 | 364 | 1,672 |

※現時点で確定できないSG レース等のビッグレースの売上は見込んでいない

図表 24 【当年度純利益の処分】

| 当年度純利益 | (百万円) | | | | | 計画期間計 |
|--------|-------|------|------|------|------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| 当年度純利益 | 265 | 473 | 580 | 737 | 892 | 2,947 |

(ルールに基づく当年度純利益の処分)

| 建設改良積立金への積立て合計(1)+(2) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 計画期間計 |
|------------------------|------|------|------|------|------|-------|
| (1)建設改良積立金への積立て(先行確保分) | 265 | 473 | 500 | 500 | 500 | 2,238 |
| (2)建設改良積立金への積立て(折半分) | 0 | 0 | 80 | 127 | 202 | 409 |

| 一般会計への繰出し(折半分) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 計画期間計 |
|----------------|------|------|------|------|------|-------|
| 一般会計への繰出し(折半分) | 0 | 0 | 0 | 110 | 190 | 300 |

※利益処分による建設改良積立金への積立てと一般会計への繰出しは、翌年度の9月議会の議決後となる

計画期間の当年度純利益に係る「処分方法のルール」に基づく、必要な施設改修の財源を確保するために、2021年度までは当年度純利益の全てを建設改良積立金へ積立てることとなるものの、2022年度及び2023年度については、当年度純利益から一般会計への繰出しも可能な見込みとなっている。また、表内(2)建設改良積立金への積立て(折半分)については、当面の施設改修には活用せず、不測の事態が生じた場合の財源として留保しておくものとする。

(2) 結論

収支計画から導出される施設改修に使用可能な財源、及び平成30年度末までの積立額等の残高をまとめると次表のとおりとなる。

図表 25【投資財源一覧表】

| (百万円) | | | | | | | |
|---------|-----------------|---------------|-------|-------|-------|---------------|--------------|
| | ~2018 (~H30) | 2019 (H31) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 計画期間計 |
| 内部留保資金 | 470 | 1,097 | 681 | 681 | 681 | 681 | 3,821 |
| 建設改良積立金 | 4,273 | 265 | 473 | 500 | 500 | 500 | 2,238 |
| 単年度合計 | 4,743 | 1,362 | 1,154 | 1,181 | 1,181 | 1,181 | 6,059 |
| 累計 | 4,743 | 6,105 | 7,259 | 8,440 | 9,621 | 10,802 | |

※内部留保資金とは、費用は計上するものの、現金支出は伴わない減価償却費等により留保される資金

計画期間において約60億円の財源が確保される見通しとなっており、平成30年度末時点での財源約47億円と合わせて、合計**約108億円**が施設改修に充当可能な財源となっている。このうち、現在進めているサンプルピア増築事業、及びメインスタンド改修事業に約44億円を充当することが決定していることから、計画期間中は残額となる**約64億円**の範囲内で施設改修の金額を決定する。

2 投資計画

(1) 策定の目的及び考え方

本市のモーターボート競走事業は、過去、長期的な不況と軌を一にした急速な売上の減少にある中、継続的な市財政への繰出金の支出に加え、市債等の償還に優先的に取り組んできた。このため、平成12年度のメインスタンド完成後の必要な修繕、改修、更新が十分に手当てできておらず、積立金や内部留保資金などの財源が適正に確保されていない状況となっている。さらに、本場の来場者数が減少している現状にあって、利用実態に即していない不用施設も存在している。

そのような状況のもと、今後、最適な規模で施設を更新し、保全していくためには、資産の更新サイクルを考慮した投資計画の策定と、それを達成するための財源確保が必要となる。

投資計画の策定にあたっては、2038年度までの20年間における更新サイクルのシミュレーションを行う。シミュレーションにあたっては、各資産の法定耐用年数経過後に、次回の適正規模を考慮した更新を行うものとし、一部の資産については経済性の観点から法定耐用年数を超えた使用も想定している。

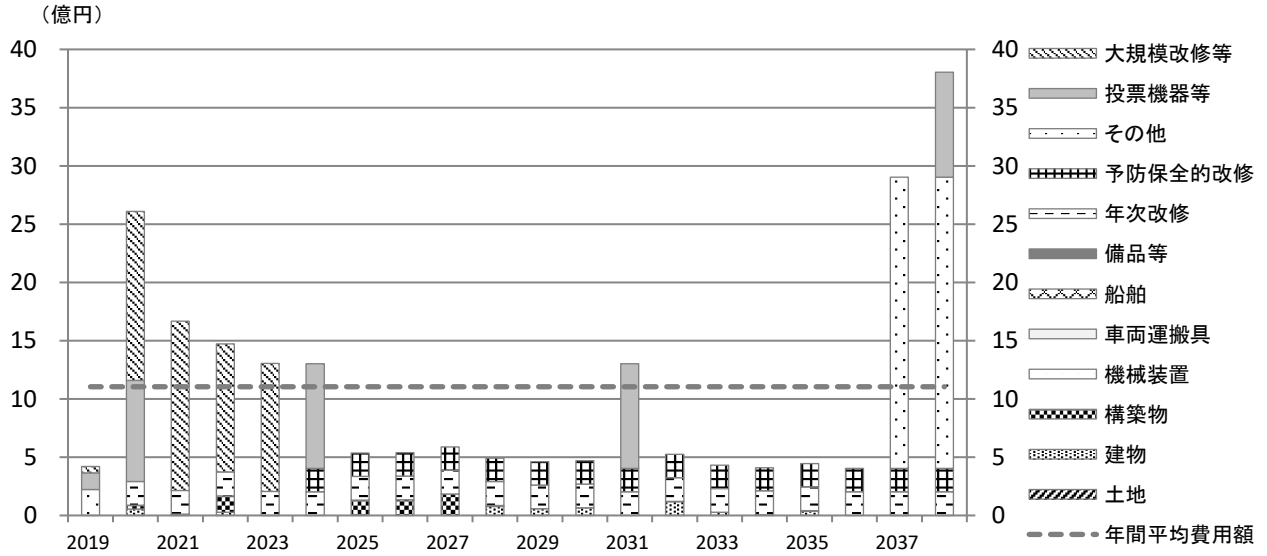
そして、収支計画から導出される充当可能財源を考慮し、施設改修に使用する金額を決定する。

ただし、今後の売上や来場者数の動向、施設のコンパクト化の進捗状況を踏まえて、経営計画3年目を目途にローリング（時点修正）を行うものとする。

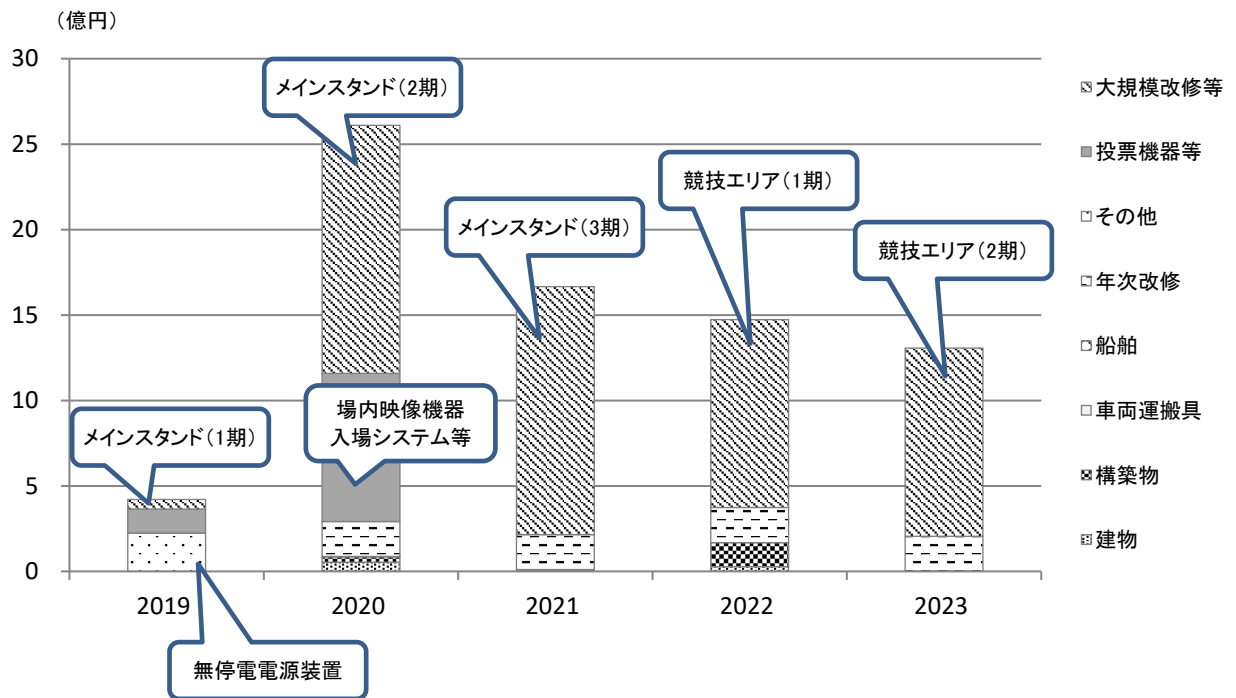
(2) シミュレーション結果

上記考え方をもとに試算したシミュレーション結果は次のとおり。

図表 26 【更新サイクルシミュレーション①（～2038年度）】



図表 27 【更新サイクルシミュレーション②（～2023年度）】

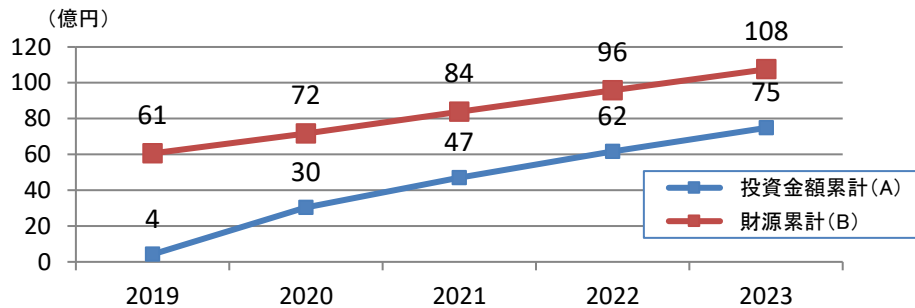


(3) 結論

現時点におけるシミュレーションでは、投資に必要となる金額は経営計画期間の5年間で約75億円、2038年度までの20年間で約220億円と試算される。

平成30年度末時点での建設改良積立金は約42億円、内部留保資金は約5億円の残高となる見込みであることから、計画期間において、少なくとも投資金額を上回る約28億円の財源を確保しなければならない。

図表 28 【投資金額と財源の累計額の推移】

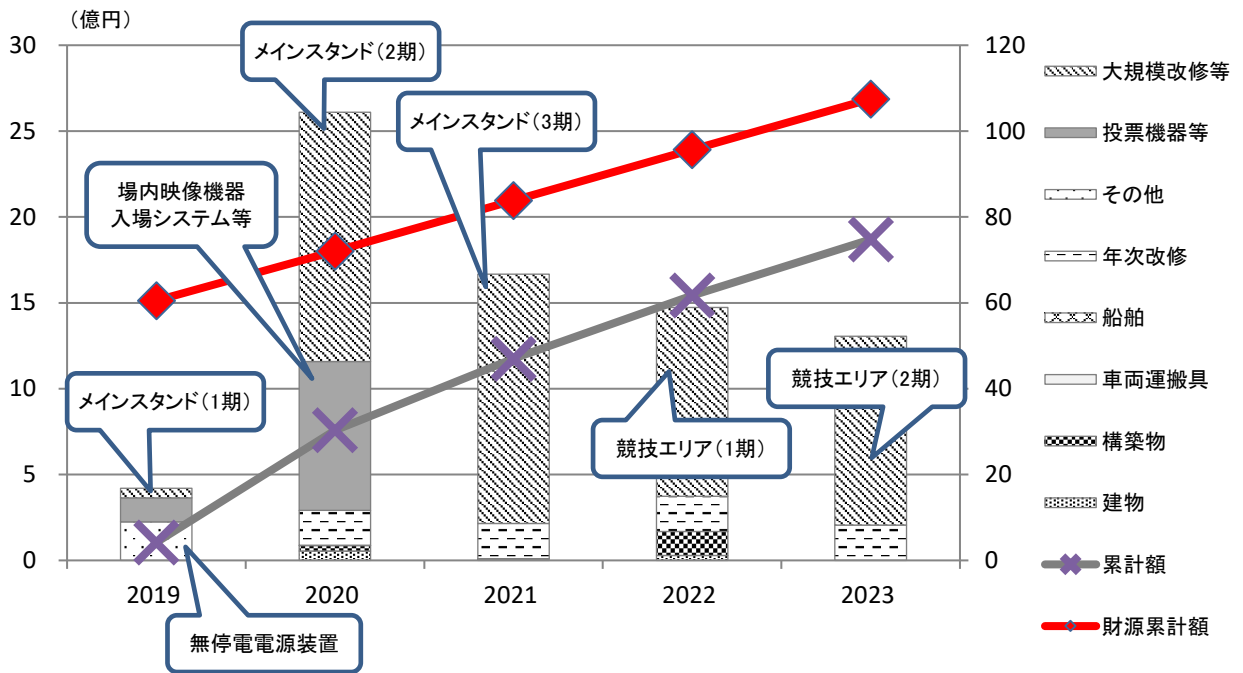


| | ~2018 (~H30) | 2019 (H31) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|-----------------|---------------|------|------|------|------|
| 投資金額累計 (A) | | 4 | 30 | 47 | 62 | 75 |
| 財源累計 (B) | 47 | 61 | 72 | 84 | 96 | 108 |
| 内部留保資金 | 5 | 16 | 22 | 29 | 36 | 43 |
| 建設改良積立金 | 42 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 |
| 差引 (B) - (A) | 47 | 57 | 42 | 37 | 34 | 33 |

投資金額と財源の関係について、計画期間は常に財源が投資金額を上回った状態で推移することから、一時的に資金がショートすることなく、投資が可能となっている。したがって、上記シミュレーション結果を本計画における投資計画と位置付け、施設の改修等を実施していくこととする。

なお、2023年度に5年間の投資金額累計と財源の差引で33億円の財源が残ることとなるが、これについては、安定的に事業を継続していくために必要な2024年度以降の施設改修等の財源となるものである。

図表 29 【投資計画】



| | (億円) | | | | | |
|--------|-----------------|---------------|------|------|------|------|
| | ～2018 (～H30) | 2019 (H31) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 投資金額累計 | | 4 | 30 | 47 | 62 | 75 |
| 財源累計 | 47 | 61 | 72 | 84 | 96 | 108 |

図表 30 【主な投資のスケジュール】

| (億円) | | | | | |
|---------------------|---------------|---------|------|-----------|------|
| 2018 (H30) | 2019 (H31) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 大規模施設改修事業 (投資的経費のみ) | | | | | |
| 5.2 | 0.5 | 14.5 | 14.5 | | |
| | | | | 競技エリア改修事業 | |
| | | | | 11.0 | 11.0 |
| | | 場内映像機器等 | | | |
| | | 8.6 | | | |

第5章 おわりに

近年、わが国経済は緩やかな回復基調にあり、回復期間が戦後最長に迫っている。しかしながら、社会全体としては人口減少の局面に入り、高齢化が一層進む等、社会情勢の見通しは依然不透明である。

そうした中、本計画では、ポートレース事業が引き続き本市のまちづくりに寄与するため、安定的に事業を継続し収益を確保できるような経営体制の構築に向けて最大限努めていくものとしている。

また、そのためにも、本計画で定めるポートレース事業の「使命」と「目指すありたい姿」、「行動原理」を職員が共有し、助け合いながら取組みを進めていく。

なお、今後、計画期間中においても、社会経済情勢やポートレース事業に係る制度の変更等、大きな状況の変化が生じる場合は、それに応じて計画を点検する等、柔軟に対応することで目的を達成していく。