

# 金沢競馬経営改善計画評価報告

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1億20百万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、来年なくなるのでないか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9,800億円をピークに減少し、入場者数も同年度の14百万人以降、減少を続けている。

平成21年度の売得額は約3,600億円、入場人員は4百万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14百万人以降、減少を続けている。

平成21年度の売得額は約2兆5,900億円、入場人員は約7百万人で、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転換しない限り、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、調教師やきゅう務員等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、緊急的な対策に加え、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、確実な中・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。