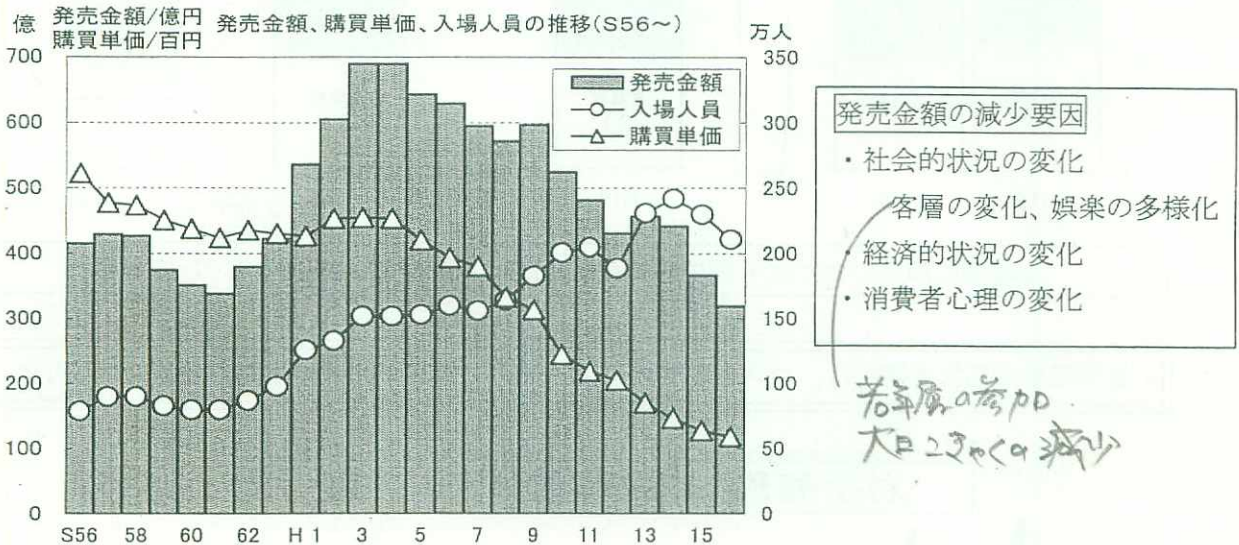


岩手県競馬組合改革 改訂実行計画の概要

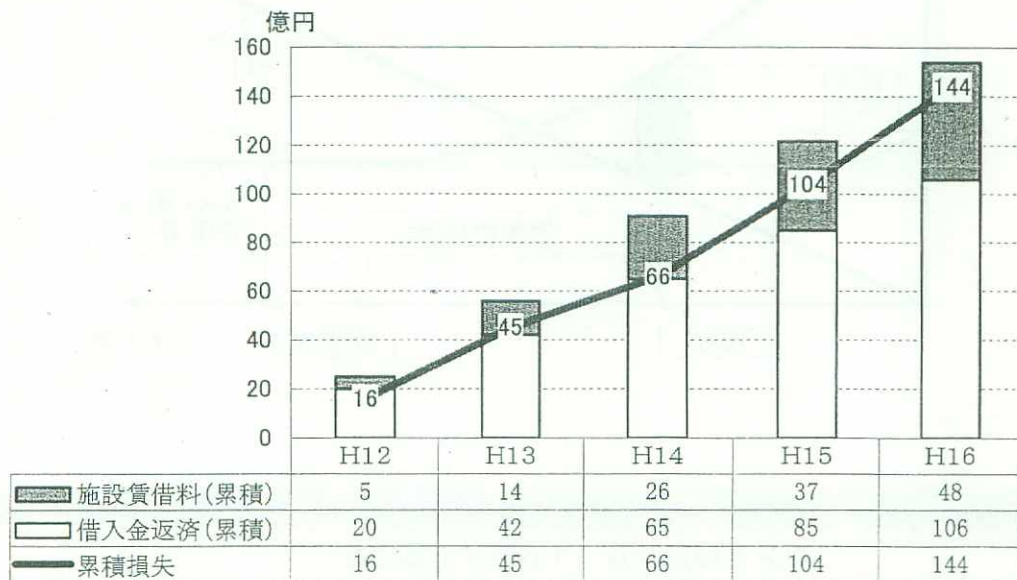
平成17年2月14日 岩手県競馬組合

1 現状の理解

◆ 発売金額の減少要因



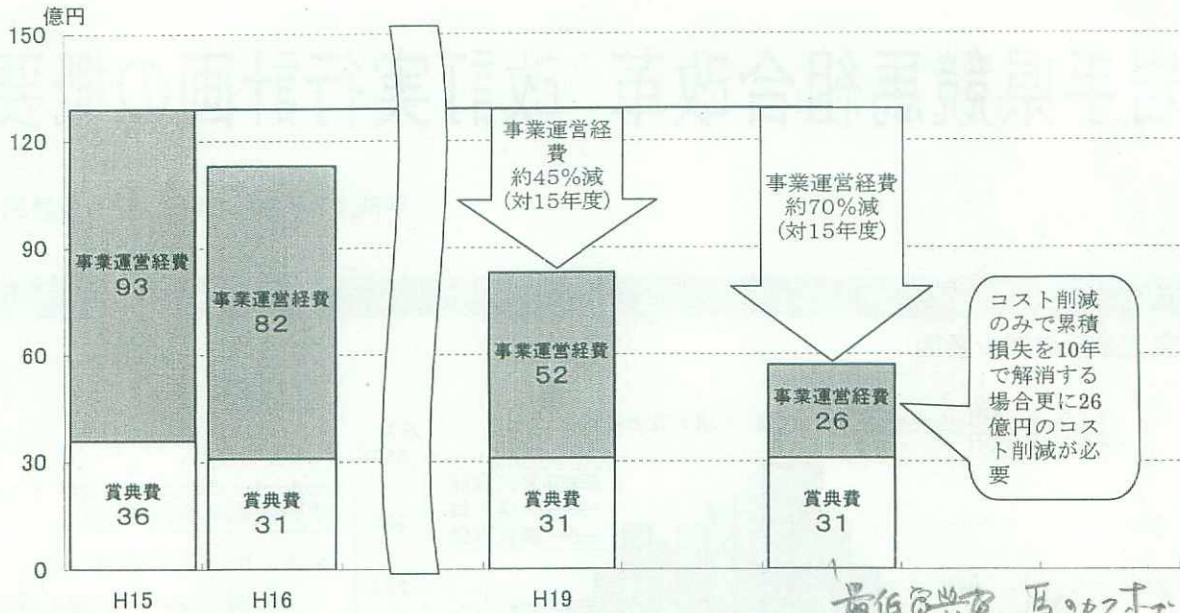
◆ 累積損失は、過去の過大設備投資が原因



——— 累積損失額 (借換債導入前: 借換債13億円を活用した場合は131億円)

2 改革の方向性

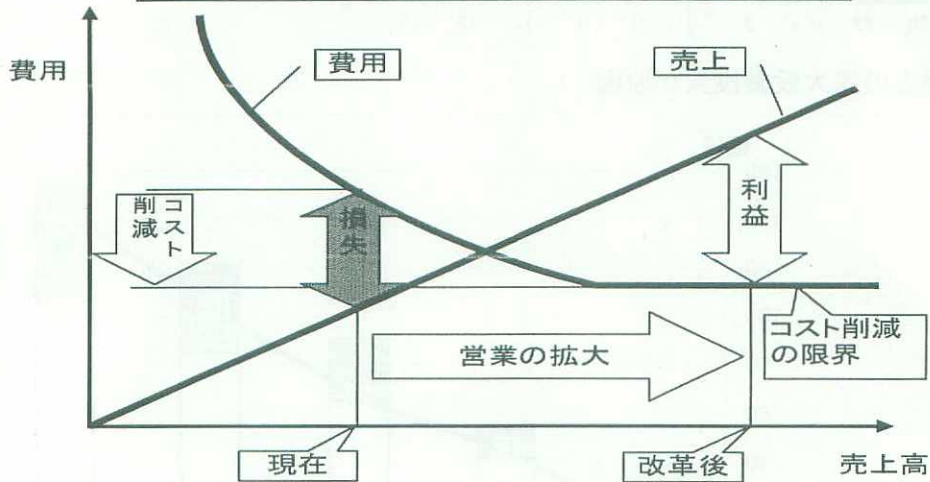
- ① コスト削減の徹底
- ② 営業の拡大 ?
- ③ 事業運営の効率化



お客様に満足いただける環境維持のためには、計画のコスト削減でほぼ限界

岩手競馬の経営再建には、コスト削減の実現に加え、営業の拡大と組織の効率化が不可欠

岩手競馬 収益改善イメージ図



3 コストの削減

コスト削減計画 (16年度予算比較)

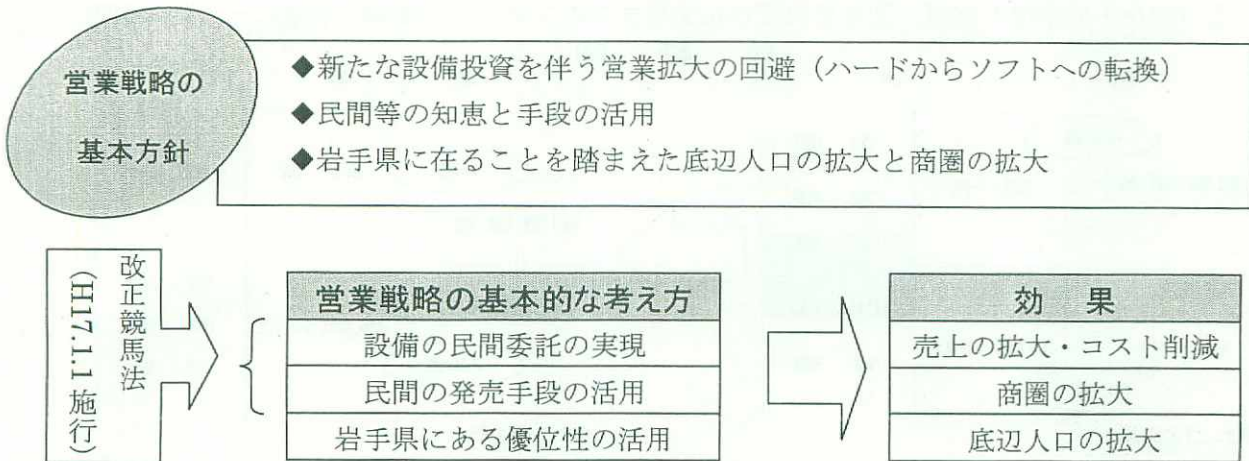
単位：億円

項目	17年度	18年度	19年度	計
・情報関係等委託料	5	2	4	11
・合理化効果	2			2
・その他運営費	7	1		8
・施設賃貸等による効果	2		7	9
削減額合計	16	3	11	30

新システム構築(4年2)予定
 したが、単独に下
 名は、佐賀あり
 公営企業金融公庫
 利権の回復
 新

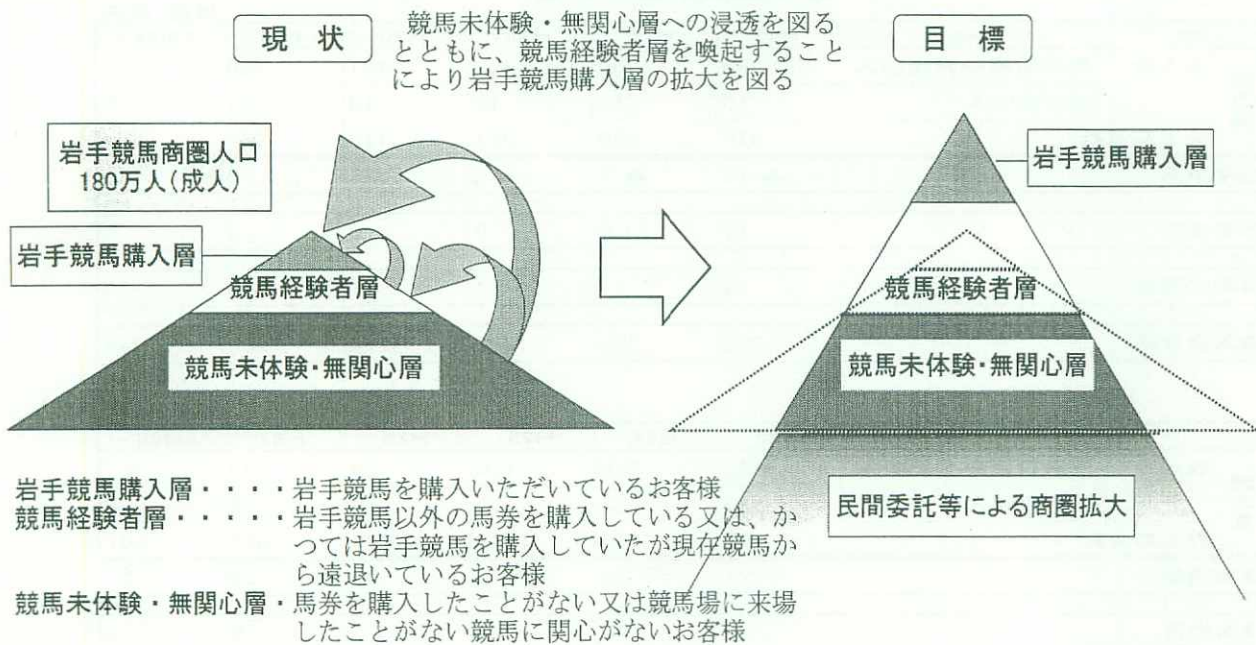
4 営業拡大の方針

(1) 営業戦略のスキーム



(2) 営業戦略

- ① 民間委託（平成 17 年度から実施）
組合の設備の全部又は一部の民間への売却・賃貸による発売金額の拡大とコスト低減
- ② 底辺人口の拡大（平成 17 年度から実施）
民間の発売手段を活用した商圈の拡大、競馬の社会的認知度の向上、来場頻度別の区分（セグメント）ごとの営業戦術の展開
- ③ JRA レースの受託発売の促進（平成 17 年度から実施）



(3) 発売収入見込み

単位: 億円

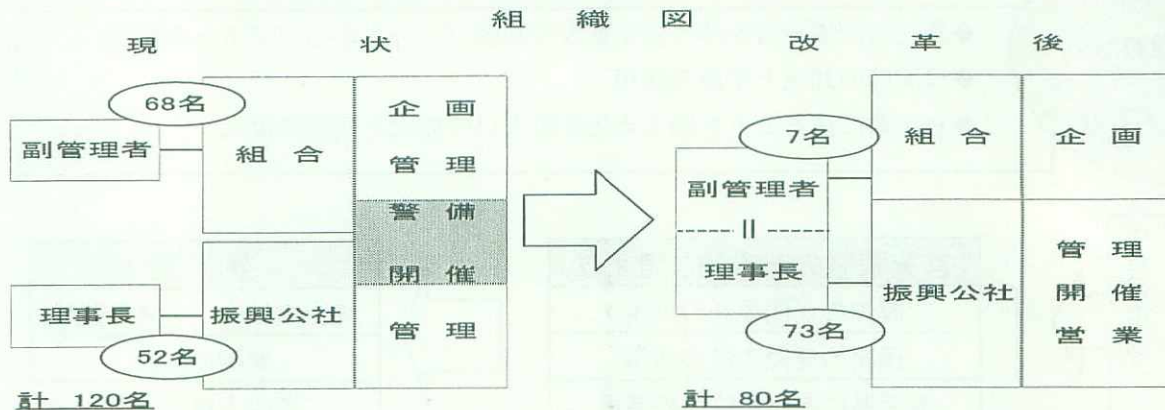
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
既存体制発売	290	267	266	266	266	266	265	265	265	265	265	265
営業目標	9	83	97	135	174	169	167	183	165	164	180	162
発売収入合計	299	350	363	401	440	435	432	448	430	429	445	427

5 事業運営の改革

(1) 組織の一元化と共同運営

「岩手県競馬組合」と「財団法人岩手県競馬振興公社」の組織の一体化

①合理化・効率化の実現、②意思決定から実現までのプロセスの短縮と管理の一元化の実現



※ 岩手県競馬組合職員は、財団法人岩手県競馬振興公社に出向

(2) 職員の意識改革

◆意識改革の視点

①利益を追求する組織であるという意識、②制度・慣習を打破する意識、③自ら発想し自ら行動するという意識、④サービス・レジャー産業であるという意識、⑤改革を実現するという強い意志

◆手段 ①目標管理、②改善提案運動、③教育

6 経営見通し

岩手競馬損益計算書

			単位: 億円					
			H17	H18	H19	H20	H21	H22
売上高	収入金	勝馬投票券発売収入	299	350	363	401	440	435
		その他収入	19	19	18	18	21	19
	売上高合計		318	369	381	419	461	454
経常損益			▲ 13	▲ 7	4	11	16	19
特別損益			17	8	0	0	0	0
当期純損益			4	1	4	11	16	19
借入金残高			284	288	285	274	259	240

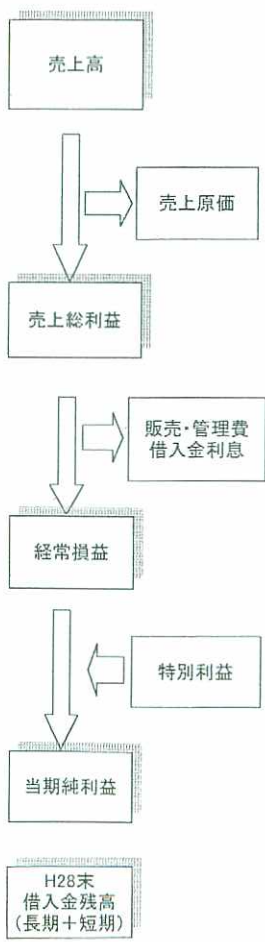
			単位: 億円					
			H23	H24	H25	H26	H27	H28
売上高	収入金	勝馬投票券発売収入	432	448	430	429	445	427
		その他収入	20	22	19	19	22	20
	売上高合計		452	470	449	448	467	447
経常損益			21	22	23	23	23	23
特別損益			0	0	0	0	0	0
当期純損益			21	22	23	23	23	23
借入金残高			219	198	175	153	130	107

7 実行計画実現のための資金調達

実行計画実現のための資金調達については、構成団体からの融資及び借換債の活用で調達することとし、構成団体に必要な支援を要請します。

岩手県競馬組合改革実行計画 改訂の概要 (H17～H28合計額ベース)

岩手県競馬組合



単位:億円

区分	計画額
前計画	5,548
増減	▲ 413
改訂計画	5,135

前計画	4,294
増減	▲ 313
改訂計画	3,981

前計画	1,255
増減	▲ 101
改訂計画	1,154

前計画	1,077
増減	▲ 86
改訂計画	991

前計画	178
増減	▲ 14
改訂計画	164

前計画	10
増減	15
改訂計画	25

前計画	188
増減	1
改訂計画	189

前計画	107
増減	0
改訂計画	107

単位:億円

内 訳	前計画	増 減	改訂計画
既存体制発売	3,309	▲ 98	3,211
営業目標	2,010	▲ 322	1,688
広域受託発売等	229	7	236

払戻金・納付金・交付金等	4,192	▲ 325	3,867
民間発売委託料等	102	12	114

販売・管理費	1,041	▲ 89	952
借入金利息	36	3	39

資産売却	10	15	25
------	----	----	----

長期・短期借入金残高	107	0	107
------------	-----	---	-----

説明	増減額
既存体制発売 営業目標 広域受託発売等	発売額の減少率を基に、景気動向予測を考慮して算出した推計発売額 営業の拡大、民間への発売委託等による発売目標額 他主催者の競馬の受託発売による収益・JRAからの助成金・公庫からの還付金等
増減内容	H16実績(120日ベース)が予測を下回ったことを受けた既存体制発売額の見直し 資産売却益、民間委託効果等を考慮した集客による発売目標額の圧縮 発売額見直しによる公庫還付金の減少とJRAの受託発売による収入増加の差引
増減額	▲98 ▲322 7
説明	払戻金・納付金・交付金等 民間発売委託料等
増減内容	競馬法等に基づく、発売額の一定割合の費用(支払先:的中者、公庫、地全協、岩手競馬を発売した他主催者等) 民間の保有資産による発売・民間への資産貸与による発売に対する委託料
内増容減	発売額の見直しに伴う払戻金等の減少 場外施設の民間委託(貸与・売却)に伴う委託経費の増加
増減額	▲325 12
説明	販売・管理費 借入金利息
増減内容	賞金、業務費、維持管理費、人件費など競馬開催に要する固定的経費 設備投資や運転資金のために借り入れた長期・短期資金の利息
増減額	▲94 2 3 3
説明	資産売却
増減	組合の保有する資産(土地・建物等)の売却 場外施設の売却
増減額	15

(No.3)

岩手県競馬組合規約の一部変更について
(岩手県競馬組合議会の議員定数の見直しについて)

平成 17 年 2 月 18 日

産 業 部

1 変更の趣旨

盛岡市が構成団体となっている岩手県競馬組合の規約の一部を変更するため、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 290 条の規定により、議会の議決を求めるもの。

2 変更案の内容

岩手県競馬組合の議員定数を次のとおり増員する。（第 5 条関係）

	【改正前】	【改正案】
岩手県	2 人	6 人
水沢市	1 人	2 人
盛岡市	1 人	2 人
計	4 人	10 人

3 施行期日等

総務大臣の許可のあった日から施行する。

4 今後の取扱い

- 各構成団体の議会で、競馬組合規約改正に関する議案を議決後、総務大臣に競馬組合規約改正の許可申請（標準処理日数 3 か月，最短 1 か月）
- 総務大臣の許可後，各構成団体の議会で議員選挙を実施

《参考》地方競馬組合議会の議員定数（平成 16 年 4 月現在）

区分	組 合 名	定数	議員選出内訳	備 考	
県と市町村が構成団体	運営形態が類似	岩手県競馬組合	4	県 2 人、水沢・盛岡各市 1 人	平均議員定数 11.8 人
	群馬県競馬組合	12	県 8 人、高崎市 4 人		
	岐阜県地方競馬組合	16	県 8 人、笠松町 5 人、岐南町 3 人		
	愛知県競馬組合	18	県 8 人、名古屋市 8 人、豊明市 2 人		
	兵庫県競馬組合	9	県 5 人、姫路・尼崎各市 2 人		
	高知県競馬組合	9	県 6 人、高知市 3 人		
	佐賀県競馬組合	7	県 3 人、鳥栖市 2 人、県農政部長、市収入役		
	その他	埼玉県浦和競馬組合	8	県 5 人、さいたま市 3 人	特別区競馬組合と一体的な運営
	千葉県競馬組合	5	県 3 人、船橋・習志野各市 1 人		
	神奈川県川崎競馬組合	6	県 4 人、川崎市 2 人		
荒尾競馬組合	4	熊本県 2 人、荒尾市 2 人	市が主体		
その他	北海道市営競馬組合	12	旭川・帯広・北見・岩見沢各市 3 人	市だけで構成	
	特別区競馬組合	23	各区 1 人	特別区で構成	

5 岩手県競馬組合議会について

(1)議員定数 4人(岩手県2人,水沢市1人,盛岡市1人)

(組合規約第5条)

(2)議員の選挙

組合議会の議員は,構成団体の議会において,それぞれの議員のうちから選挙する。(組合規約第6条)

(3)監査委員

監査委員2人のうち,1人は組合の議会の議員から管理者が選任。

(組合規約第9条)

(4)組合議会

ア 定例会の回数は「岩手県競馬組合議会の定例会回数条例」により,年3回となっている。

イ 議会の開催実績

○平成16年

開催日	定例・臨時の別	審議内容
平成16.3.26	定例会	16年度一般会計予算,条例2件
平成16.5.26	定例会	16年度一般会計補正予算
平成16.10.27	定例会	平成15年度一般会計決算,条例1件,副管理者の選任

(5)岩手県競馬組合規約(抄)

(議会の組織)

第5条 組合の議員の定数は,4人とし,岩手県から2人,水沢市及び盛岡市からそれぞれ1人を選出する。

(議員の選挙)

第6条 組合の議会の議員は,関係団体の議会においてそれぞれ議会の議員のうちから選挙する。

2 選挙を行なうべき期日は,組合の管理者が定めて関係団体の長に通知しなければならない。

3 第1項の選挙が終つたときは,関係団体の長は直ちにその結果を組合の管理者に通知しなければならない。

(補欠選挙)

第7条 組合の議会の議員に欠員を生じたときは,補欠選挙を行なわなければならない。

2 前条第2項及び第3項の規定は,前項の選挙の場合に準用する。

(監査委員)

第9条 組合に監査委員2人を置く。

2 監査委員は,管理者が組合の議会の議員及び知識経験を有する者から選任された関係団体の監査委員のうちから選任する。

競馬の仕組みと概要

1 競馬の仕組み

(1) 中央競馬

日本中央競馬会が行う。

(2) 地方競馬

ア 施行者

施行者は、都道府県のほか、著しく災害を受けた市町村又は地方競馬場がある市町村で、総務大臣が指定した市町村（競馬法第1条）

イ 地方競馬全国協会

地方競馬の馬及び馬主の登録、調教師及び騎手の免許に関すること等は、地方競馬全国協会が行っている。

ウ 監督官庁

農林水産大臣は、地方競馬の実施に関する監督など、競馬法に基づく指導監督を行い、総務大臣は、市町村に対する施行権の付与、施行者に対する経営面の助言など、地方自治法及び地方財政法に基づく指導助言を行っている。

エ 施行者、主催者及び競馬場の数（平成16年4月現在）

- ・ 施行者は、全国で59団体（道・県14、指定市区町45）。このうち54施行者が地方自治法第284条に基づく一部事務組合を設立して競馬を開催している。
- ・ 主催者は、全国で18団体（道・県3、指定市2、一部事務組合13）
- ・ 地方競馬場は、全国で24場（うち2場（中京、札幌）は中央競馬と併用）

オ 払戻し

競馬法に定められた算式により算出した金額を控除した残額を交付。控除率は平均約25%。

カ 納付金・交付金

法の定めにより納付金及び交付金を支出。

ア) 公営企業金融公庫納付金（地方財政法第32条の2）

売得金の実質約1.1%（還付制度あり）

イ) 地方競馬全国協会交付金（競馬法第23条の2）

売得金の実質約1.3%

2 岩手県競馬組合の概要

(1) 経過

- 昭和39年 岩手県競馬組合設立（岩手県、水沢市、一関市）
- 昭和40年 盛岡市が組合へ加入
- 昭和42年 一関市が組合から脱退
- 昭和57年 岩手県競馬会館完成

- 昭和 62 年 初の専用場外発売所，テレトラック宮古オープン
- 平成 8 年 新盛岡競馬場（オーロパーク）オープン
- 平成 9 年 県外初の専用場外発売所，テレトラック横手オープン
- 平成 10 年 メイセイオペラ号が地方在籍馬として史上初の中央G1 レース優勝
- 平成 14 年 第2回 JBC カップを盛岡競馬場で開催

(2)施設の概要

施設	所在地	施設面積 (㎡)	収容人員			16 年度 売上げ (百万円)	開催 日数
			計	座席	立見		
盛岡本場	盛岡市	18,878.00	6,000	3,086	2,914	5,592	57 日
水沢本場	水沢市	11,262.84	10,481	5,091	5,390	6,559	66 日
水沢テレトラック	水沢市	6,828.44	3,661	761	2,900		
宮古テレトラック	宮古市	1,257.72	362	222	140	616	
釜石テレトラック	釜石市	2,018.12	608	464	144	1,251	
種市テレトラック	種市町	2,520.75	1,400	477	923	1,782	
安代テレトラック	安代町	2,690.09	800	306	494	850	
横手テレトラック	秋田県横手市	3,467.83	800	470	330	2,266	
津軽（田舎館）テレトラック	青森県南津軽郡田舎館村（弘前市の東）	3,924.37	1,500	682	818	795	
山本テレトラック	秋田県山本郡山本町（能代市の南）	1,648.56	600	289	311	847	
三本木テレトラック	宮城県志田郡三本木町（古川市の南）	4,253.00	2,200	1,000	1,200	3,285	
十和田テレトラック	青森県十和田市	1,580.95	600	228	372	1,178	

注）盛岡本場及び水沢本場の施設面積はスタンド面積
馬房数：盛岡 260，水沢 600

(3)組合役員等（盛岡市関係）

- 副管理者 市長（岩手県競馬組合規約第 8 条第 3 項）
- 組合議会議員 盛岡市 1 名（定数 4 名，組合規約第 5 条）
- 組合審議会委員 助役（審議会設置条例第 2 条第 2 項）

(4)利益金の配分等

- ア 配分の割合 岩手県 5.5，盛岡市 2，水沢市 2.5（組合規約第 10 条）
配分金の額約 407 億円（うち盛岡市分は約 81 億円）

- イ 組合の経費
（規約抜粋）

第 11 条 組合の経費は，組合の事業から生ずる収入その他の収入をもって支弁し
なお不足のあるときは，その不足額を関係団体に分賦する。

- 2 前項の規定により分賦する金額の割合は，組合の利益金の配分の割合
による。

岩手県競馬組合への支援について

平成17年2月18日

産 業 部

1 趣 旨

岩手県競馬組合では、組合の抜本的改革を図るべく、今年度に改善計画（岩手県競馬組合改革・基本方針，実行計画）を策定し、健全なる財務体質を構築と多額な累積赤字の解消に取り組もうとしている。しかしながら、その効果が出るまでの間、資金繰りも苦しい状況にあることから、構成団体である盛岡市として資金の貸付による支援を行おうというものである。

2 経 過

(1) 岩手県競馬組合では、組合を主体的にリードしてきた岩手県へ資金の不足額 50 億円の融資先を求めたが、融資議案である補正予算案は 12 月県議会で否決。

否決の主な理由は

- 1) 計画の実行性への疑問
- 2) 構成団体の中で、なぜ県のみが貸付を行うのか
- 3) 金融機関との交渉等は十分なされたのか

など。

(2) 岩手県競馬組合において計画の見直し等を行うとともに、借換え債の導入で地方債の償還を一定期間繰り延べることにより、直接借入額を 50 億円から 37 億円に圧縮し、構成団体である水沢市及び盛岡市も支援を求められた。なお、借換えについては地元金融機関と交渉中。

3 支援の内容

構成団体による直接融資 37 億円について、岩手県は 27 億円、水沢市及び盛岡市はそれぞれ 5 億円を融資することで調整。

○年度別融資要請見込額

(百万円)

平成 16	17	18	19	20	21
3, 7 0 0	3, 7 0 0	3, 7 0 0	3, 7 0 0	3, 7 0 0	3, 5 0 0

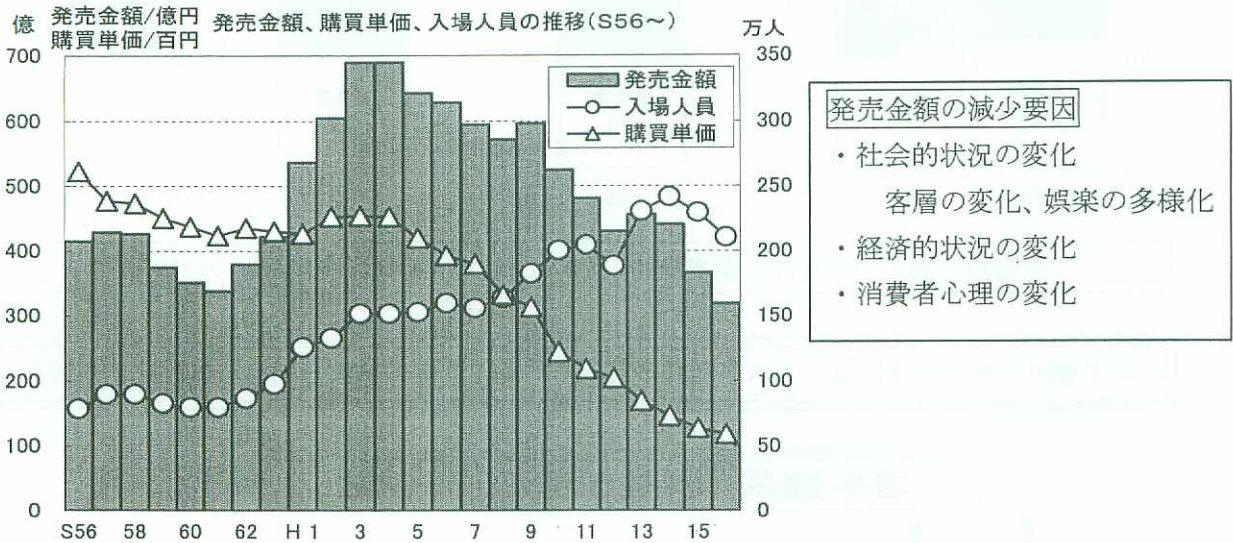
22	23	24	25	26
3, 0 0 0	3, 0 0 0	2, 0 0 0	1, 0 0 0	0

岩手県競馬組合改革 改訂実行計画の概要(案)

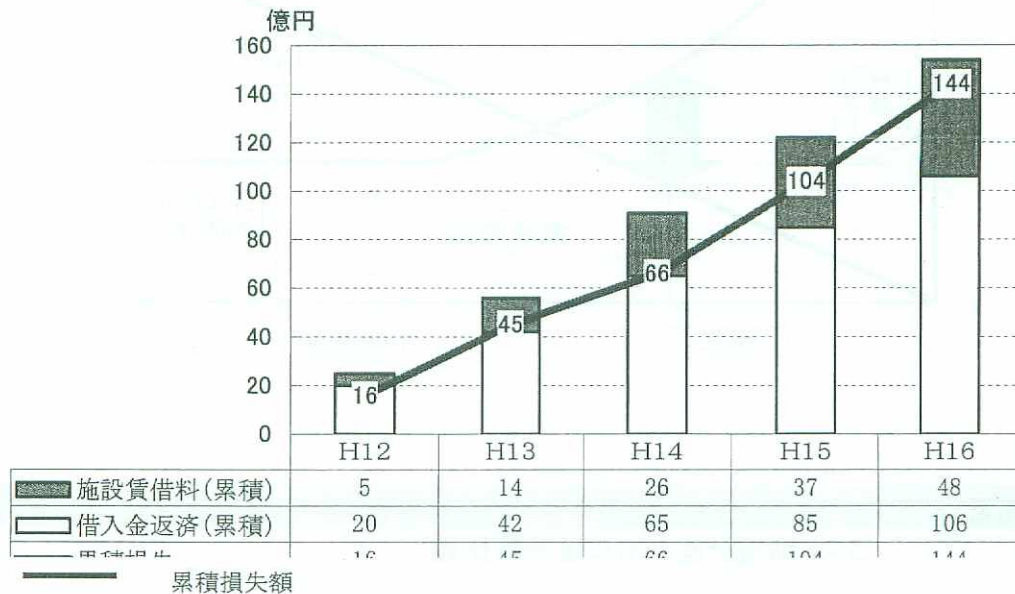
平成17年2月 日 岩手県競馬組合

1 現状の理解

◆ 発売金額の減少要因

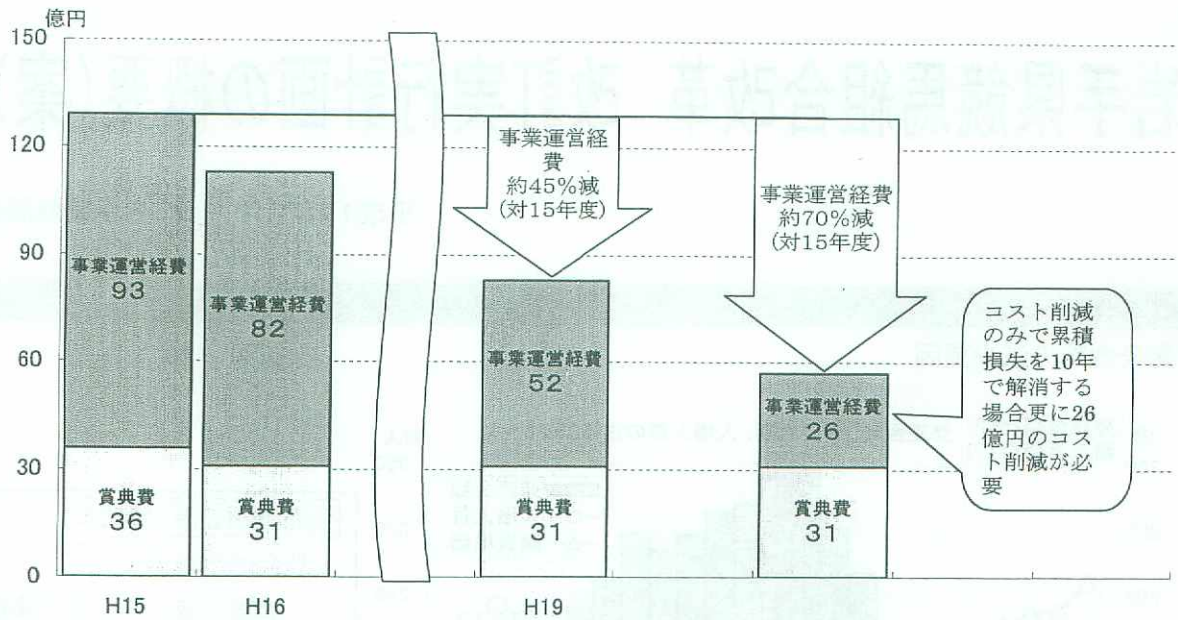


◆ 累積損失は、過去の過大設備投資が原因



2 改革の方向性

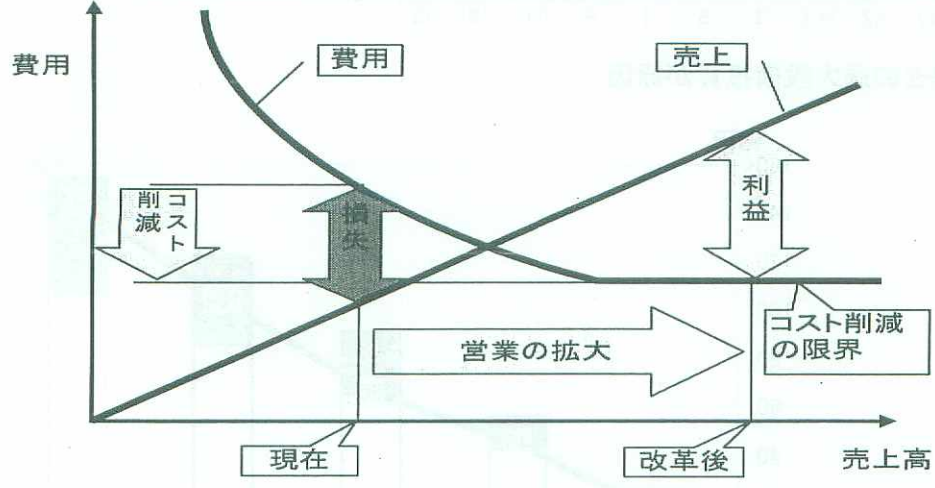
- ① コスト削減の徹底
- ② 営業の拡大
- ③ 事業運営の効率化



お客様に満足いただける環境維持のためには、計画のコスト削減でほぼ限界

岩手競馬の経営再建には、コスト削減の実現に加え、営業の拡大と組織の効率化が不可欠

岩手競馬 収益改善イメージ図



3 コストの削減

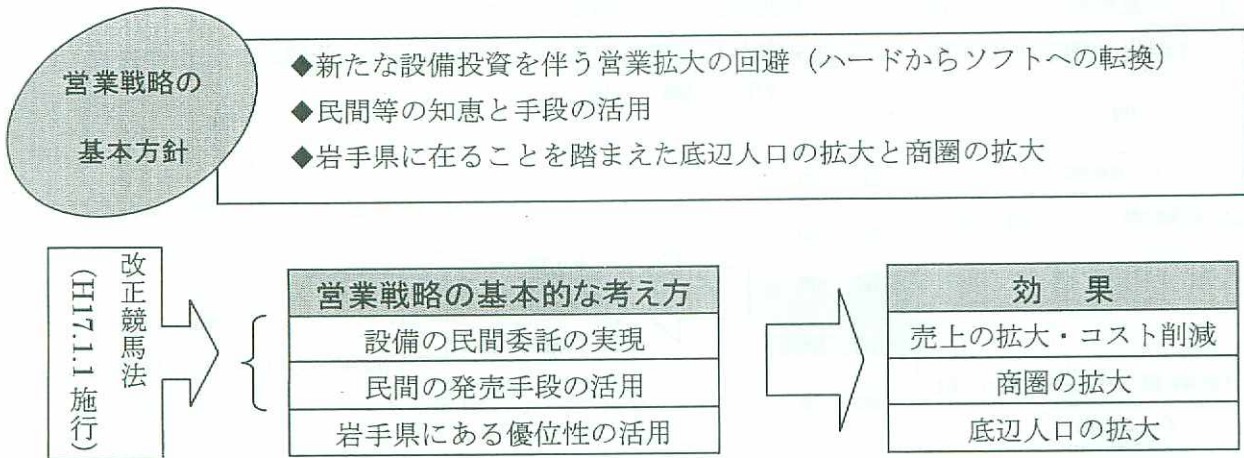
コスト削減計画(16年度予算比較)

単位:億円

項目	17年度	18年度	19年度	計
・情報関係等委託料	5	2	4	11
・合理化効果	2			2
・その他運営費	7	1		8
・施設賃借等による効果	2		7	9
削減額合計	16	3	11	30

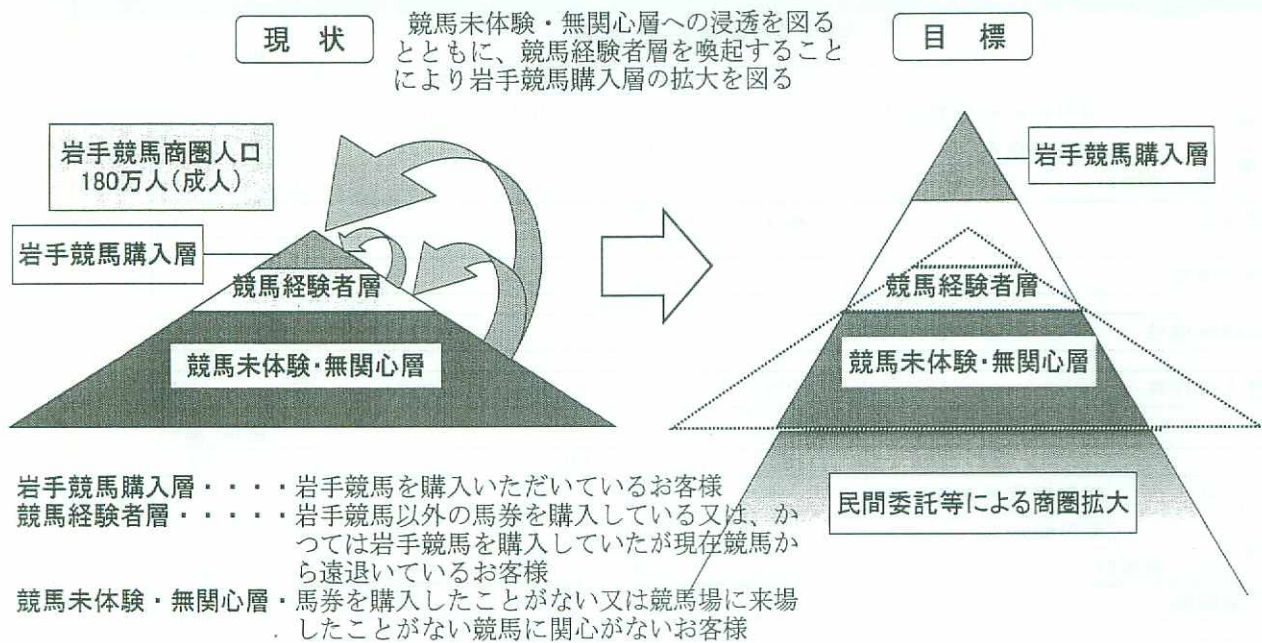
4 営業拡大の方針

(1) 営業戦略のスキーム



(2) 営業戦略

- ① 民間委託（平成 17 年度から実施）
組合の設備の全部又は一部の民間への売却・賃貸による発売金額の拡大とコスト低減
- ② 底辺人口の拡大（平成 17 年度から実施）
民間の発売手段を活用した商圏の拡大、競馬の社会的認知度の向上、来場頻度別の区分（セグメント）ごとの営業戦術の展開
- ③ JRA レースの受託発売の促進（平成 17 年度から実施）



(3) 発売収入見込み

単位: 億円

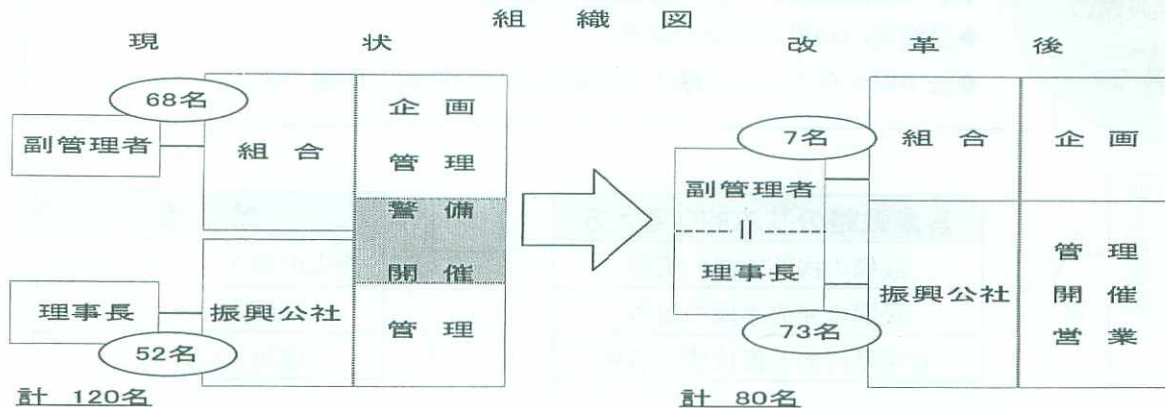
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
既存体制発売	290	267	266	266	266	266	265	265	265	265	265	265
営業目標	9	83	97	135	174	169	167	183	165	164	180	162
発売収入合計	299	350	363	401	440	435	432	448	430	429	445	427

5 事業運営の改革

(1) 組織の一元化と共同運営

「岩手県競馬組合」と「(財)岩手県競馬振興公社」の組織の一体化

①合理化・効率化の実現、②意思決定から実現までのプロセスの短縮と管理の一元化の実現



※ 岩手県競馬組合職員は、(財)岩手県競馬振興公社に向向

(2) 職員の意識改革

◆意識改革の視点

①利益を追求する組織であるという意識、②制度・慣習を打破する意識、③自ら発想し自ら行動するという意識、④サービス・レジャー産業であるという意識、⑤改革を実現するという強い意志

◆手段 ①目標管理、②改善提案運動、③教育

6 経営見通し

岩手競馬損益計算書

単位:億円

		H17	H18	H19	H20	H21	H22
売上高	収入金						
	勝馬投票券発売収入	299	350	363	401	440	435
	その他収入	19	19	18	18	21	19
売上高合計		318	369	381	419	461	454
経常損益		▲ 14	▲ 7	4	11	16	19
特別損益		17	8	0	0	0	0
当期純損益		3	1	4	11	16	19
借入金残高		285	289	286	275	260	241

単位:億円

		H23	H24	H25	H26	H27	H28
売上高	収入金						
	勝馬投票券発売収入	432	448	430	429	445	427
	その他収入	20	22	19	19	22	20
売上高合計		452	470	449	448	467	447
経常損益		21	22	23	23	23	23
特別損益		0	0	0	0	0	0
当期純損益		21	22	23	23	23	23
借入金残高		220	199	176	153	130	107

7 構成団体へ不足資金の支援要請

不足資金については、融資（37億円）及び借換債の起債により調達いたしたく、構成団体の支援を要請するもの。

岩手県競馬組合改革 (改訂実行計画)

平成17年2月 日

岩手県競馬組合

I はじめに

岩手県競馬組合は、昭和39年の設立以来「健全な娯楽の提供」、「地方財政への寄与」、「馬事思想の普及」、そして「地域経済へ貢献」等を目的として積極的に事業を展開し、平成3年度には、これまでのピークとなる689億円余の発売額となりました。

また、盛岡、水沢の各競馬場や場外施設に来場するお客様の数も年間200万人を超えるなど、多くの方々に親しんでいただいております。

この間、競馬事業の収益金として約735億円が、社会資本の整備や畜産振興事業等のための資金として活用されてきました。

しかしながら、近年、消費構造の変化や可処分所得の減少等により発売額の漸減に歯止めがかからず、また、新競馬場や場外発売所の建設等に伴う経費の増大により、平成16年度末で144億円余の累積赤字を抱える見込みとなるなど危機的な経営状況にあります。

このような状況から、競馬組合を抜本的に改革し、長年の歴史と伝統を有する岩手の競馬を後世にしっかりと引き継いで行くため、平成16年9月に競馬組合改革・基本方針を、同11月には実行計画を策定いたしました。

しかしながら、実行計画の内容に様々なご意見をいただいたことを踏まえ、ここに「改訂実行計画」として再策定した次第であります。

今回の計画は、現状における岩手県競馬組合を冷静に眺め、今、競馬組合として何を成すべきか、何をもって再興を図っていくかを考え実行計画の具現性を高めるべく計画したものであります。

日 民 手 下 上 地 平
合 組 馬 競 県 手 岩

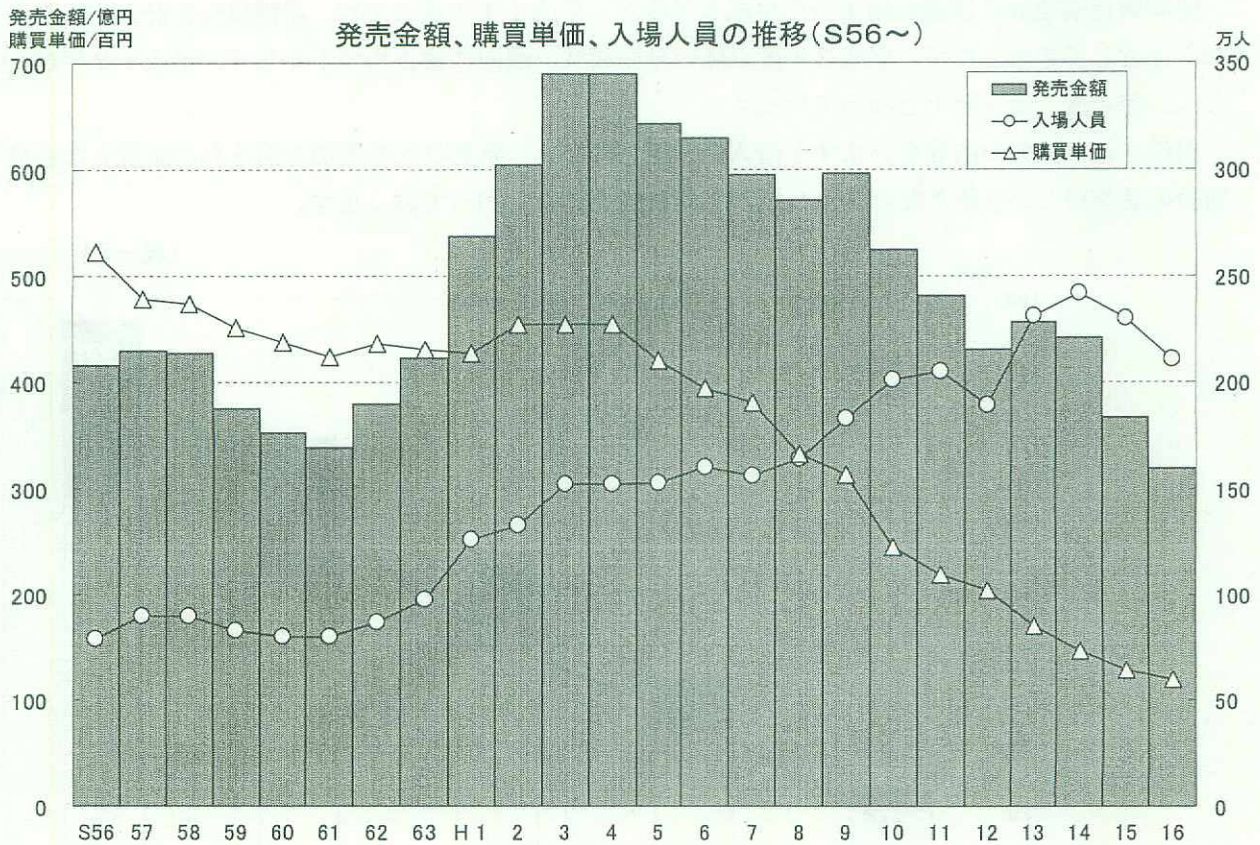
II 改革にあたっての現状の理解

計画策定の前提となる現状を発売金額（売上高）及び累積損失という財務的側面から把握、理解し、計画策定の指針としました。

表-1は、昭和56年度以降、平成16年度までの発売金額、来場者1人当りの購買単価及び入場人員の推移表です。

購買単価は、昭和56年以降漸減し続けているにも拘わらず、発売金額のピークは、平成3年度であり、一方、入場人員は、ほぼ漸増してきております。

(表-1)



	S56	S57	S58	S59	S60	S61	S62	S63
発売金額(億円)	416	430	427	375	352	339	380	423
入場人員(万人)	79	90	90	83	80	80	87	98
購買単価(円)	52,343	47,811	47,350	45,085	43,796	42,361	43,582	43,115

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
発売金額(億円)	537	605	690	690	643	629	595	572
入場人員(万人)	126	133	152	152	153	160	156	164
購買単価(円)	42,700	45,355	45,535	45,432	42,136	39,386	38,145	33,349

	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
発売金額(億円)	597	525	482	431	457	442	367	319
入場人員(万人)	183	201	205	189	231	242	230	211
購買単価(円)	31,425	24,534	21,944	20,514	17,038	14,725	12,842	11,870

この現象から、過去いわれてきたバブルの崩壊という事のみが発売金額の減少要因ではなく、そのほかの原因がそれ以前から存在していたという結論に至りました。

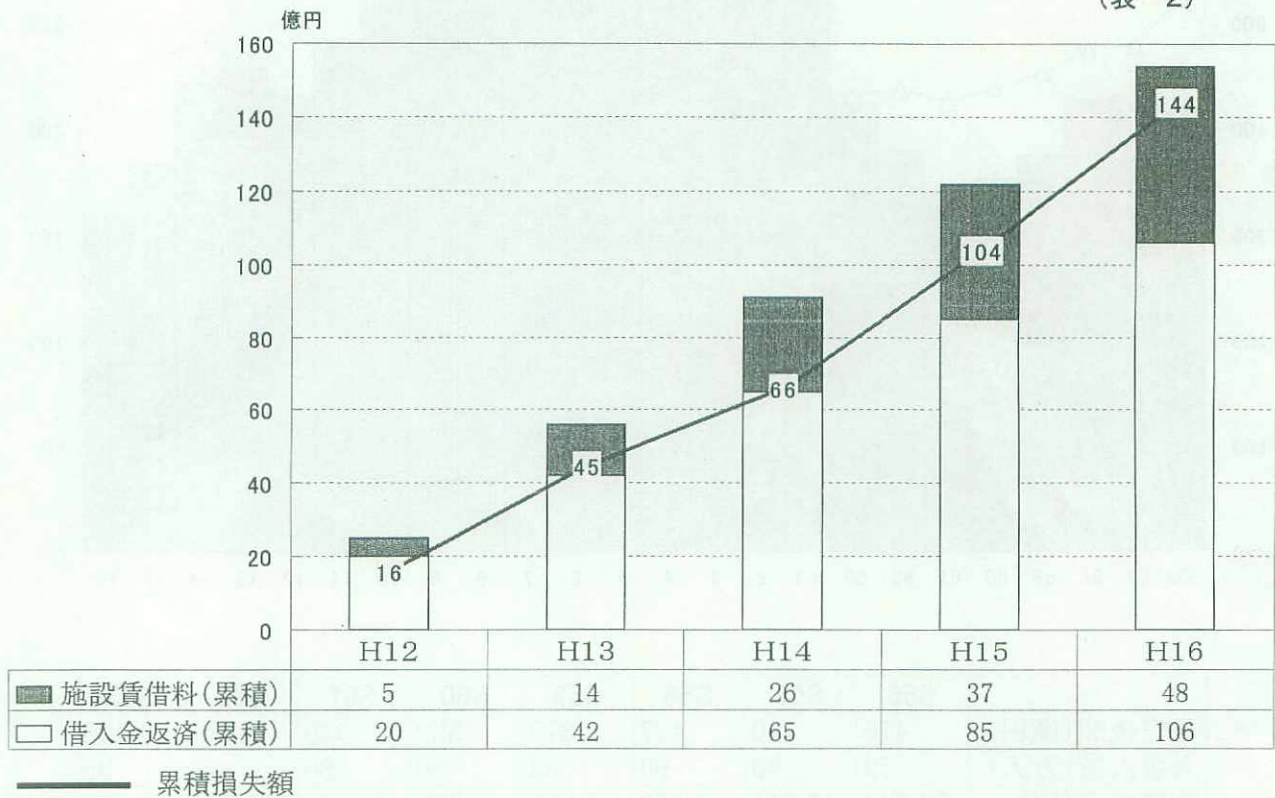
即ち、客層の変化（ダーティーからクリーンなイメージへの変化、個人事業主（大口購入者）の減少等）、娯楽の多様化等の社会状況の変化と経済環境の変化及び消費者心理の変化が発売金額の減少要因と考えました。

表-2は、競馬組合が赤字に陥った平成12年度から平成16年度末までに144億円に達すると見込まれる累積損失の要因を分析した資料です。

盛岡競馬場建設の償還が始まった平成5年度から平成11年度までは、累積損失を計上することなく運営してきましたが、平成3年度以降の発売額減少傾向に歯止めがかからず、平成12年度からは、毎年度、赤字計上となっています。

累積された損失の内容をみますと借入金の返済に加え、発売収入の増加を図るため設置した場外施設の賃借料という新たなコスト負担が、累積損失額を上回っております。

(表-2)



本表から、累積損失の大部分は、過去の設備投資を直接の要因とする赤字であり、加えて第三者の設備投資により毎年のコストに計上されている施設賃借料を考えあわせると、現在の赤字は、経営体力を超えた設備投資負担が原因であると考えられます。

Ⅲ 改革の方向性

計画を策定するにあたり、三つの側面で検討しました。

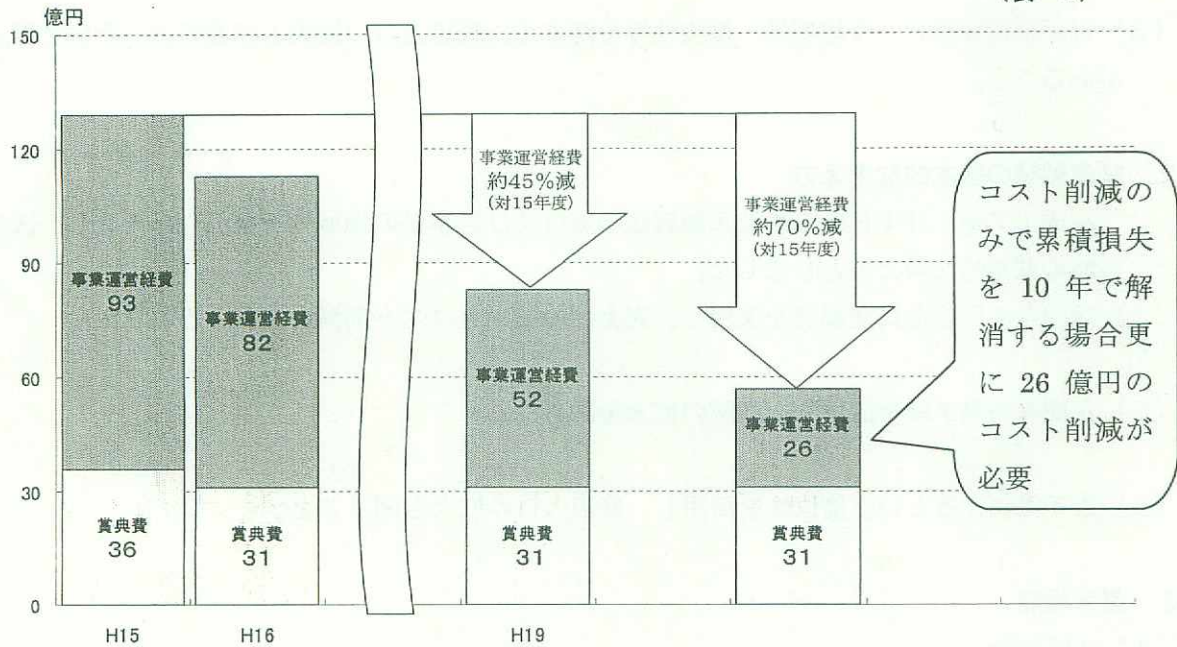
一つ目は、コスト削減を徹底し財務体質改善を図ること、二つ目は、営業の拡大を図ること、そして三つ目は、後段で述べますが、事業運営の効率化です。

表-3は、平成15年度以降のコスト推移を単純な図式で表したものです。

本表のコストは、払戻金や交・納付金等の義務的経費を除いた、競馬運営に要する経費や人件費等の事業運営費と賞金・諸手当等のいわゆる賞典費とに区分し掲げてあります。

つまり、組合がコントロールできる経費の推移です。

(表-3)



本表から、サービス業としてお客様に満足いただける環境を維持するためには、事業運営経費の削減は、ほぼ限界に達しており、更なるコスト削減を実施し、累積損失を解消するという考え方は、競馬事業運営の継続が困難という理解に至りました。

以上により、岩手競馬の経営再建には、コスト削減の実現に加え、営業の拡大と組織の効率化を図ることが不可欠との結論に達しました。

Ⅳ コストの削減

競馬事業の黒字化を図り、健全な財務体質を構築するため、委託料を含めた全てのコストを表-4のとおり削減します。

(表-4)

単位：億円

項目	17年度	18年度	19年度	計
・情報関係等委託料	5	2	4	11
・合理化効果	2			2
・その他運営費	7	1		8
・施設賃借等による効果	2		7	9
削減額合計	16	3	11	30

V 営業拡大の方針

現状に対する理解から、以下を営業拡大のための方針としました。

1. 基本方針

- (1) 新たなる設備投資を伴う営業の拡大は、損失の累増につながる可能性が高く避けるべきであること。(ハードからソフトへの転換)
- (2) 発売金額の減少にみられる社会的・経済的な状況変化は、組合のみでは解消しがたいことから民間等の知恵と手段を活用すること。
- (3) 岩手県に在るという地域性・優位性等を踏まえ、底辺人口の拡大と商圏の拡大を併せ図る必要があること。

2. 営業戦略の基本的な考え方

平成17年1月1日からの改正競馬法の施行及び岩手県の地域性・優位性を考慮し、次を営業戦略の基本的な考え方としました。

- (1) 設備を活用した民間委託を実現し、売上げの拡大とコスト削減を実現すること。
- (2) 民間の発売手段を活用し、商圏の拡大を図ること。
- (3) 岩手県に在るという優位性を活用し、底辺人口の拡大を図ること。

3. 営業戦略

(1) 民間委託

競馬組合の所有する設備の全部又は一部の売却或いは賃貸による民間への発売・払戻業務の委託を通じ、異なる発想、異なる宣伝・広告手段と媒体による発売金額の拡大と併せてコストの低減を図ります。

(2) 底辺人口の拡大

①民間の力を活用した商圏の拡大

現在の岩手競馬の潜在的商圏人口は、約180万人(成人男女)であり、今後漸減することは必至であり、民間の力を活用し商圏の拡大を図ります。

②社会的認知度の向上

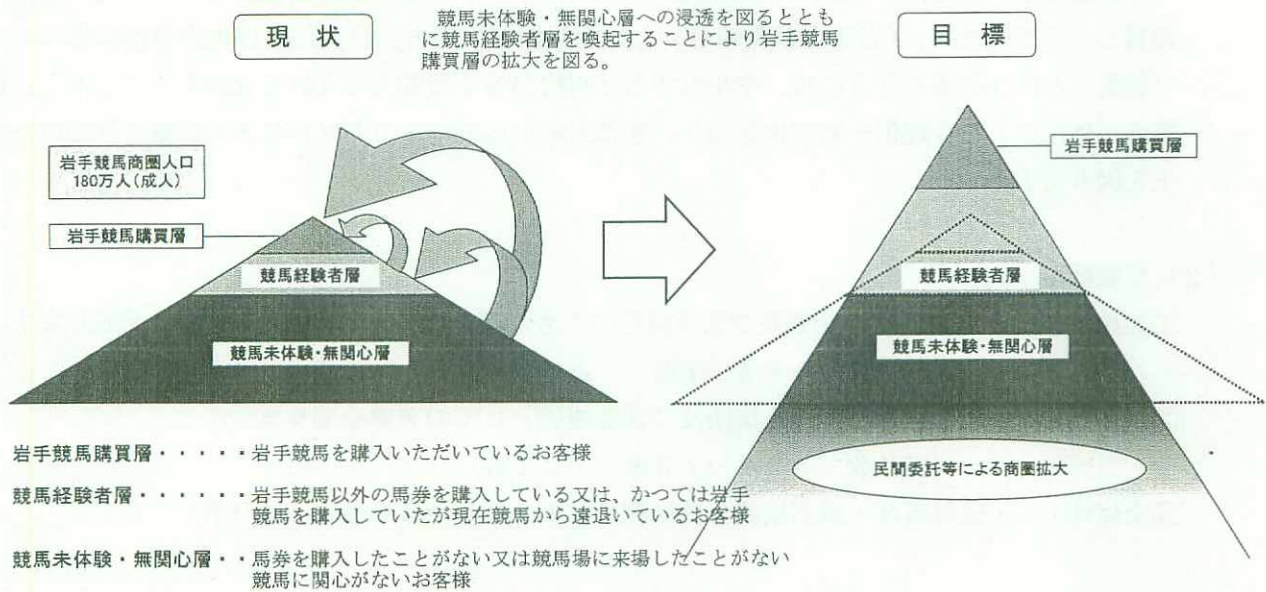
競馬に対する社会的認知度は、パチンコや宝くじと比べ、残念ながら低いといわざるを得ませんが、岩手県に在るという優位性を活かし、社会的認知度の向上を図ります。

③来場者層の区分

既来場者等をその来場頻度に基づき分類し、その区分(セグメント)ごとに営業戦術を展開します。

表-5は、その底辺人口拡大のための具体的方針をイメージ化したものです。

(表-5)



※当地には、南部九藩牧に代表される馬産の歴史、あるいは横浜・東京に次いで日本で3番目(明治17年)となる洋式競馬の歴史など、古くから人と馬との強い関わりがあり、これらはチャグチャグ馬コに代表される各地の神事、祭事、民話そして競馬の開催などを通じて連綿と今に伝えられています。

営業戦略の展開にあたっては、馬に関わる歴史・文化等、これら事業に対する地域の優位性を十分に活かしながら、既存のお客様のみならず、市民・県民からの理解と参加による開かれた『地域に密着した競馬事業』を目指します。

④ J R A レースの受託発売の促進

岩手の競馬にとって相乗効果のある方法を模索しながら、J R A レースの受託発売を行っていきます。

⑤ 発売収入の見込み

計画の実行による平成17年度から平成28年度までの発売収入は、次のとおりです。

単位:億円

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
既存体制発売	290	267	266	266	266	266	265	265	265	265	265	265
営業目標	9	83	97	135	174	169	167	183	165	164	180	162
発売収入合計	299	350	363	401	440	435	432	448	430	429	445	427

VI 事業運営の改革

1. 組織の一元化と共同運営

(1) 目的

これまで岩手競馬は、「岩手県競馬組合」と「(財)岩手県競馬振興公社」という二元的組織で運営してきましたが、「岩手県競馬組合」という組織が、地方公務員法及び地方自治法等により「競馬」という産業を行うには、ややもすると制約が多く機動力に欠ける面があることから、組織の一体化による合理化・効率化を図り、意思決定から実行までのプロセスの短縮と管理の一元化を図ります。

(2) 組織概要

①競馬組合・・・事業経営の企画及び法手続きのための団体に特化し、組織を大幅に縮減します。

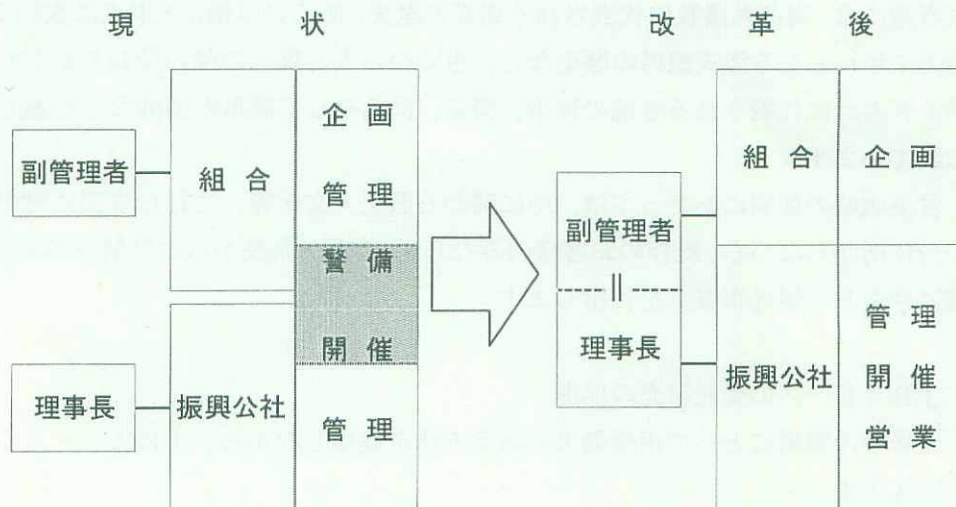
(職員数 68名→7名 △61名)

②振興公社・・・競馬開催の専門家集団及び営業機能としての充実を図ります。

(職員数 52名→73名 21名)

③全体数・・・競馬組合・競馬振興公社総職員数120名→80名(△40名)

(3) 組織図



2. 職員の意識改革

(1) 目的

職員の行動は、ややもすると従来の制度・慣習に縛られ、それに従って行動しがちです。

これを打破するためには、行動の規範となる特定の意識を常に持ち続け、自らを律し、自ら行動しなければ惰性の虜になりがちです。

この従来と異なった意識を持ち行動することが、計画を実践に、更には計画を成果に転換させるための重要な鍵になると考えます。

このため、次のような視点で職員の意識改革を強力に推進します。

①利益を追求する組織であるという意識の徹底

職員が、利益を追求するという組織の目的に適っているか否かを、常に意識して日々の発想及び行動をするよう徹底する。

②制度・慣習を打破する意識の徹底

組織の目的を達成するため、職員が制度・慣習を如何に打破し、如何に運用するかという知恵と、組織を目的に合致する環境へ変革するという勇気を持って行動する。

③自ら発想し自ら行動するという意識の徹底

組織の目的を達成するため、率先して自ら発想し、自ら行動する。

④サービス・レジャー産業であるという意識の徹底

お客様が楽しみを持ち来場していただく、サービスを提供するという意識を持ち行動する。

⑤改革を実現するという強い意志の継続

挫折せず、諦めず、実現できるという強い信念を持ち続ける。

(2) 手段

意識改革を図るため以下を実施します。

①目標管理

組織単位毎の定量的目標管理の導入

②改善提案運動

組織横断的な改善活動の実施

③教育

自己啓発と意識改革のための教育の実施

VII 経営見通し

改訂実行計画の年度別の収支及び借入金の見通しは、表-6のとおりです。

(表-6)

岩手競馬損益計算書

単位:億円

		H17	H18	H19	H20	H21	H22
売上高	収入金						
	勝馬投票券発売収入	299	350	363	401	440	435
	その他収入	19	19	18	18	21	19
売上高合計		318	369	381	419	461	454
経常損益		▲ 14	▲ 7	4	11	16	19
特別損益		17	8	0	0	0	0
当期純損益		3	1	4	11	16	19
借入金残高		285	289	286	275	260	241

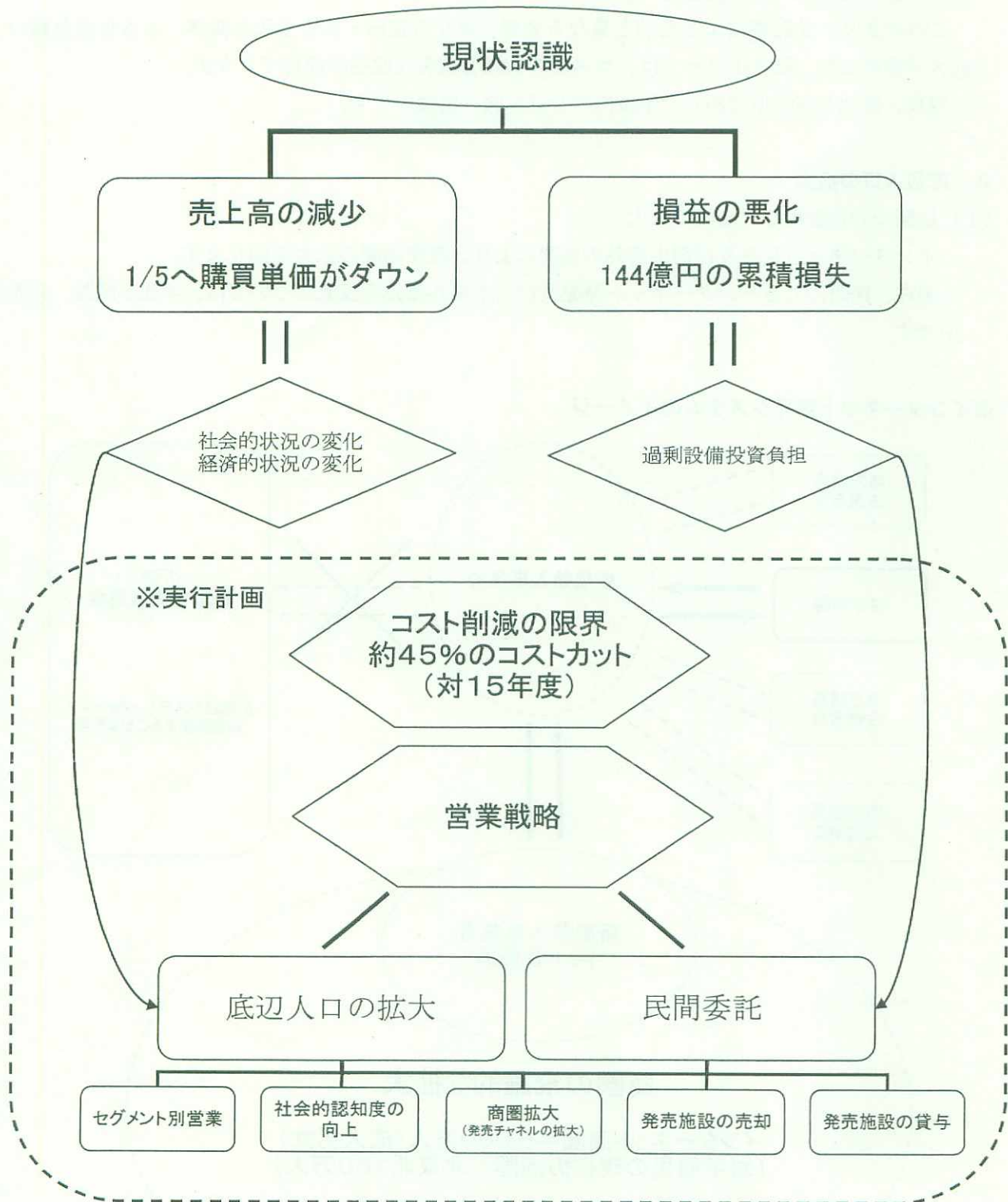
単位:億円

		H23	H24	H25	H26	H27	H28
売上高	収入金						
	勝馬投票券発売収入	432	448	430	429	445	- 427
	その他収入	20	22	19	19	22	20
売上高合計		452	470	449	448	467	447
経常損益		21	22	23	23	23	23
特別損益		0	0	0	0	0	0
当期純損益		21	22	23	23	23	23
借入金残高		220	199	176	153	130	107

VIII 構成団体へ不足資金の支援要請

不足資金については、融資（37億円）及び借換債の起債にて調達いたしたく、構成団体の支援を要請するものであります。

実行計画の考察の概念図



■営業戦略の具体的内容

1. 民間委託

競馬法改正を受け、民間へ発売・払戻を委託する方法として、競馬組合の所有する設備の全部又は一部の売却或いは賃貸を行います。

これにより、受託者による従前と異なる発想、異なる宣伝・広告手段と媒体による発売金額の拡大が期待でき、組合にとっては、コストの低減と確実な収益が期待できます。

現在、数社と交渉中であり、年度内の合意に向け協議中です。

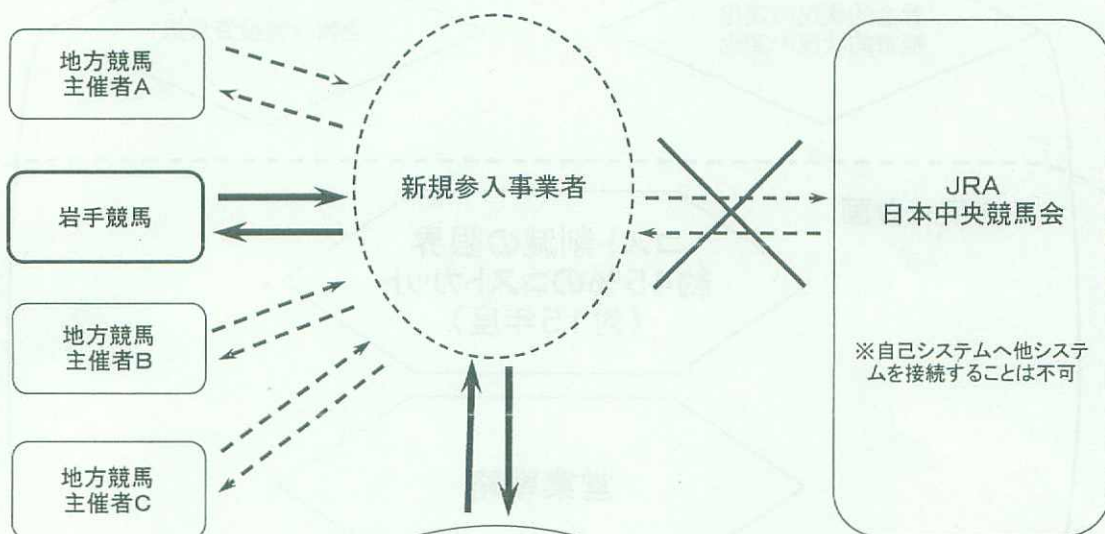
2. 底辺人口の拡大

(1) 民間の力を活用した商圏の拡大

インターネット発売及び街中場外の展開により、既存商圏の拡大を図ります。

現在、民間によるインターネット発売及び街中場外発売所設置については、4社と接触、交渉中です。

※インターネット発売システムのイメージ



※自己システムへ他システムを接続することは不可

商圏の飛躍的な拡大

インターネット商圏=6,000万人(成人男女)
(岩手競馬の現在の商圏=北東北180万人)

※総務省推計人口:10~80才 11.0千万人 うち20~80才 9.7千万人
※インターネット白書2004より:インターネット人口6.7千万人

$$\text{上記より } 6.7\text{千万人} \times \frac{9.7\text{千万人}}{11.0\text{千万人}} \approx 6\text{千万人}$$

(2) 話題性の喚起（開かれた競馬場）

岩手県における馬に関わる歴史・文化・伝統等の地域の優位性を十分に活かしながら、市民・県民が、家族で、友達と広く誘い合って参加いただけるイベントを開催し、広く親しまれる開かれた競馬場を目指します。

平成17年前半における催しとして、以下を計画し実施予定です。

- ①馬ぞり試乗会（盛岡競馬場走路利用：2月20日予定）
- ②歩くスキー大会（盛岡競馬場走路利用：2月27日予定）
- ③大型映像利用のテレビゲーム大会（春休み期間中を予定）
- ④有名人による一日開催執務委員長（水沢競馬場：4月開幕開催に予定、盛岡競馬場：未定）
- ⑤東北ばん馬競技盛岡競馬場大会（盛岡競馬場走路内特設コース：5月、11月に計画予定）
- ⑥競い馬（盛岡、水沢両競馬場での開催を計画）

(3) 競馬の社会的認知度向上

競馬の社会的認知度の向上を図るため、民話のふるさと、東北の古都、リアス式海岸等の景勝地など全国的に知られている地域、民間との連携による岩手競馬発信を行う『岩手ブランド発信グループの形成』を目指します。

また、競馬イコール、ギャンブルのイメージが強い社会評価に対し、プロスポーツとしての競馬を認知していただくため、東北地区を拠点としたプロスポーツファンによる『ネットワークの形成』を目指します。

(4) 来場頻度毎の営業

お客様のニーズに応え顧客満足度の向上を図るため、お客様の来場頻度等により、次の3段階に区分し、セグメント別に営業戦術を展開します。

また、来場いただいたすべてのお客様が便利で快適な時間を過ごせるサービスの提供をコンセプトに受入態勢を再整備します。

- ①競馬未体験者層：競馬未体験のお客様
- ②競馬経験者層：岩手競馬以外の競馬に参加している又はかつて岩手競馬に参加していたが現在は遠のいているお客様
- ③岩手競馬購買者層：岩手競馬に参加いただいているお客様

■ J R A レースの受託発売の促進

1. 概要

平成17年1月1日から施行された改正競馬法に基づき、お客様から支持の高いJ R Aのレースの一部を岩手競馬の施設で発売し、来場者数の増加を促進させると共に発売額の向上を図ります。

2. 現状

盛岡、水沢競馬場においては、G I レースとG I レース前日の1レースを、テトラック横手・つがるにおいては、J R A 発売日に各3レースをJ R A 職員が直接発売しています。

3. 受託発売の計画

平成17年度においては、盛岡・水沢競馬場において、J R A 開催日（原則土・日）各1レースを受託発売します。

項 目	平成 16 年度	平成 17 年度以降
受託（発売）場所	盛岡・水沢	盛岡・水沢
受託（発売）レース数	1レース/G I 及び前日 (年間：41レース)	1レース/土・日 (年間：99レース)

4. その他

平成17年度の結果をもとに18年度以降、盛岡・水沢以外の岩手競馬発売施設においてもJ R A レースの受託発売を検討します

■ 発売収入の積算内容

1. 既存体制発売収入

平成17年度より現在の120日開催を126日開催として実施することとしました。

大手経済研究所等の大方の経済見通しは、景気循環サイクル等から17年度を景気の底打ちとしていますが、競馬事業への波及はやや遅れ、平成18年度末を底打ちと見込みました。

なお、17年度は、16年度の施設・曜日毎の実績ベースを10%減とし、17年度開催日程の曜日毎に積み上げ推計しました。

18年度は、同様に各施設とも10%減とし、19年度以降は、前年程度の発売額のまま推移するものとしました。

単位:億円

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	～	28年度
290	267	266	266	266	266	265		265

2. 営業目標発売収入

(1) 集客効果

「セグメント別営業戦術」及び営業活動により17年度以降、次のとおりと見込みました。

単位:億円

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	～	28年度
9	17	17	33	43	43		43

(2) JBC効果

JBC競走は、平成18年度に実施後、2年おきの開催を予定しました。

これによる効果は、地方競馬全主催者が、JBC競走開設時の趣旨により、全競走を発売することを前提に過去4回の実績から22億円と見込み、営業目標には、2割減じた17億円としました。

単位:億円

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
—	17	—	—	17	—	—	17

(3) 民間委託効果等

①インターネット発売

インターネット事業者の持つ発売ネットワーク、広報展開力等による発売効果を見込みました。

※コンセプト

- a 商圏を飛躍的に拡大すること
- b いち早くシステムを接続し、先行者利潤を得ること

◎売上高の試算

大手IT関連事業者の近況から、その会員数は、それぞれ500万人を超えていると推測されますが、正式な会員数の公表がないことから把握できる最小の300万人を基礎に発売額を試算しました。

- 試算の条件
- 条件1 基礎会員数 300万人
 - 条件2 インターネット事業者によるアンケートから会員の85%は、インターネットによる商品購入歴があること
 - 条件3 競馬に参加する可能性のある会員を以下により全体の4%と推計
 - ①平成16年度における岩手県内設置施設における成人入場者延84.8万人
 - ②84.8万人が、平均1開催に1回の来場と仮定した場合、実人員は4万人
 - ③4万人のうち県外のお客様を2割とすると岩手県内のお客様は、3.2万人
 - ④岩手県内生産年齢人口88.3万人（岩手県統計16年度版より：生産年齢15~64歳）から20歳未満約8万人を除いた80万人を購買者層と仮定。
※3.2万人÷80万人=4%

(参考)大手IT関連事業者の近況

A社	会員数500万人以上、7-9月期の売上げ180億円(前年比260%)
B社	2004-11月時会員数300万人、7-9期の売上げ308億円(前年比290%)
C社	2003-3月時450万人以上、9月中間期売上げ3,037億円(前年比135%)

以上により、会員数300万人の85%に購買意欲があり、更にその4%が、競馬に参加の可能性があると見込み、購買会員数を、 $300万人 \times 85\% \times 4\% \div 10$ 万人と推計。

購入者層の区分	人数	購入金額	回数	
A 毎日、電話投票会員並みの購入者層	5,000人	× 11,500円	× 126	= 72.4億円
B 毎週1回 3千円程度購入する層	10,000人	× 3,000円	× 42	= 12.6億円
C 1開催に1回 3千円程度購入する層	20,000人	× 3,000円	× 21	= 12.6億円
D グレード競走のみ3千円程度購入する層	65,000人	× 3,000円	× 4	= 7.8億円
			合計	105.4億円

注：Aの購入単価は、本年度の岩手競馬電話投票の平均単価

なお、本計画におけるインターネット発売額は、次のように見込みました。

単位:億円

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	~	28年度
—	10	40	60	70	80		80

②街中小規模場外

民間委託の方法の一つとしてセンターシステム更新の平成18年度から街中小規模場外の開設を見込んでおり、パチンコ店や商店街の空き店舗等への展開を想定しています。

◎1店舗あたりの発売額

- ・競馬に投資する金額

1レース当り @2,000円×25人×10～11レース≒50万円

- ・岩手競馬のみの発売とした場合

50万円×126日=6,300万円（1店舗当たり）の発売額が見込まれる。

- ・店舗展開は、18年度に5店舗とし、以降22年度まで毎年5店舗ずつの増とした。

単位:億円

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	～	28年度
店舗数	5	10	15	20	25	～	25
発売額	3	6	9	13	16	～	16

③新投票賭式の導入

平成18年4月から発売システムを更新し、3連勝式勝馬投票券の発売を実施しますが、その効果は、初年度に7%程度とし、以降は、既存体制発売額に吸収され漸減するものとした。

単位:億円

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	～	28年度
—	20	18	16	15	13	～	7

④電話投票の統合

既存の岩手競馬電話投票（R-CALL）は、18年度のシステム更新に合わせた3連勝式対応が困難なことから地方競馬電話投票システム（D-Net）へ順次移行することとしました。

単位:億円

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	～	28年度
D-NET	6	6	6	7	7	7	～	7

⑤広域連携にかかる共同場外

主催者間の連携により設置される場外の共同利用による効果を10億円と見込みました。

単位:億円

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	～	28年度
—	10	10	10	10	10	～	10

■ セグメント別営業戦術

1 競馬未体験のお客様に対する来場の促進、購買意欲向上

〈コンセプト（ねらい）：来場及び勝馬投票券購入に係る副次的楽しみの提供〉

(1) 不的中投票券（外れ馬券）抽選

① 具体内容

一定期間毎に不的中勝馬投票券を対象とした抽選を行い、賞品等をプレゼント。

② 目標

発売額・入場人員の増加を期待する。

(2) 競馬施設を活用したイベント実施

① 具体内容

競馬場の敷地・施設を活用した、自主事業及び協賛事業を実施する。

フリーマーケット、中古車市等既存事業の他、営業活動により新規事業の参加を募る。

なお、イベント開催時に初心者向けの競馬事業PR、解説等を併せて行う。（企業コラボレーション（互惠）事業（後述）においても、出向いて初心者向けPR等を実施する。）

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
開催目標	40 回	40 回
1 回当たり期待来場者数	5,000 人	5,000 人
入場延べ人数	200 千人	200 千人
有効獲得率	10%	20%
有効入場延べ人数	20 千人	40 千人
単価	3,000 円	3,000 円
発売収入	60 百万円	120 百万円

(3) 競馬施設における地域活動

① 具体内容

競馬場の敷地・施設を、市民活動等に開放する。

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
開催目標	10 回	20 回
1 回当たり期待来場者数	30 人	30 人
入場延べ人数	300 人	600 人
単価	—	—
発売収入	—	—

(4) 東北ばん馬競技大会盛岡競馬場大会実施

① 具体内容

盛岡競馬場の練習走路を活用し、場外(水沢)開催時にばん馬競技大会を春と秋に開催する。

② 目 標

	平成 17 年度	平成 21 年度
開催目標	2 回	2 回
1 回当り期待来場者数	1,000 人	2,000 人
入場延べ人数	2 千人	4 千人
有効獲得率	25%	25%
有効入場延べ人数	500 人	1,000 人
単価	15,000 円	15,000 円
発売収入	8 百万円	15 百万円

(5) 観光コンテンツ (材料) としての岩手競馬

① 具体内容

岩手県を対象とした国内ツアーの 1 コンテンツとして、競馬場ツアーを位置付ける。

② 目 標

	平成 17 年度	平成 21 年度
開催目標	国内向け 20 回、 外国人観光客向け 10 回	国内向け 40 回、 外国人観光客向け 20 回
1 回当り期待来場者数	国内向け 20 人、 外国人観光客向け 10 人	国内向け 20 人、 外国人観光客向け 10 人
入場延べ人数	500 人	1,000 人
単価	11,000 円	11,000 円
発売収入	6 百万円	11 百万円

(6) 企業福利厚生事業の活用

① 具体内容

「競馬探検隊」(特別観覧席を会場として、昼食・ドリンク・予想紙を提供し、馬券購入及び予想ポイントを解説する)を企業や町内会等の福利厚生事業の利用向けに拡充する。

② 目 標

	平成 17 年度	平成 21 年度
開催目標	80 組	160 組
1 回当り期待来場者数	10 人	10 人
入場延べ人数	800 人	1,600 人
単価	10,000 円	10,000 円
発売収入	8 百万円	16 百万円

(7) 女性限定競馬入門教室開催

① 具体内容

県内タウン誌と連携して競馬入門記事を連載するとともに、女性読者を対象とした競馬教室（「競馬探検隊」（前述）の手法）を開催する。

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
開催目標	4 回	4 回
1 回当り期待来場者数	50 人	50 人
入場延べ人数	200 人	200 人
単価	3,000 円	3,000 円
発売収入	1 百万円	1 百万円

(8) ビギナーコーナーの設置

① 具体内容

施設案内・購入方法・ルール等を解り易く解説した「初めての来場者向け情報コーナー（仮称）」を設置するとともに、視認性の高い服装とした「インストラクター（案内者）」を配備する。

② 目標

発売額・入場人員の増加を期待する。

(9) 岩手競馬・馬事文化情報の共同発信

① 具体内容

構成団体広報誌に、岩手競馬に係る各種情報を、馬事文化の紹介と併せて掲載する。

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
掲載目標	4 回	4 回
1 回当り期待来場者数	4,350 人	8,700 人
入場延べ人数	17.4 千人	34.8 千人
単価	3,000 円	3,000 円
発売収入	52 百万円	105 百万円

2. 岩手競馬以外の競馬に参加している又はかつて岩手競馬に参加していたが現在遠のいているお客様への浸透

《コンセプト：岩手競馬参加のキッカケとなる情報提供により参加促進を図る。》

(1) JRA-GIのみ購買されているお客様の誘客

① 具体内容

JRAのGI発売日に、JRA発売窓口付近で岩手競馬メインレース予想紙の配布等を行い、メインレースの販売促進につなげる。

②目 標

	平成 17 年度	平成 21 年度
実施回数	17 回	17 回
1 回当り期待来場者数	853 人	1,706 人
入場延べ人数	14.5 千人	29 千人
単価	3,000 円	3,000 円
発売収入	44 百万円	87 百万円

(2) 企業コラボレーション（互恵）による広告・販促

①具体内容

競馬場の施設を活用した企業広告・広報と、企業の販売・顧客網における岩手競馬の広告活動を互恵事業として行う。

②目 標

	平成 17 年度	平成 21 年度
目標企業数	5 社	10 社
1 広告当り期待来場者数	3,000 人	4,500 人
入場延べ人数	15 千人	45 千人
単価	3,000 円	3,000 円
発売収入	45 百万円	135 百万円

3-1. 既存ファン等の来場意欲喚起、並びに興味保有者への周知（競走の質の向上）

《コンセプト：既存ファンの来場意欲喚起、並びにコアファンの満足度向上のため、商品である競走の質の向上を図る。》

(1) 商品ラインナップ

他主催者からの受託発売が可能となることから、岩手競馬に加え J R A 競走を含む多様な競走を岩手商品として位置付けファンに提供する。

- ①岩手競馬（盛岡・水沢競馬）
- ②他地区競馬（ダートグレード競走、九州競馬など）
- ③中央競馬（グレード競走中心）・・・盛岡・水沢競馬場、T T 横手・田舎館

(2) 岩手競馬開催規模

ファンの来場・参加機会の拡大、厩舎関係者の出走機会の拡大、並びに当組合の増収機会の拡大に資するため、現在の年間 1 2 0 日開催を 1 2 6 日開催として実施する。

- ①開催日数 2 1 開催、1 2 6 日
- ②開催場 水沢競馬を現行より 1 開催増として実施
- ③競走数 1 1 競走×1 2 6 日≒1, 3 5 0 競走

(3) 魅力ある競走の実施

馬資源の増強、並びに施設・走路等の経営資源をフルに活用した、お客様にとって魅力ある商品の提供を目指す。

①商品の特色強化

競走馬の芝適性を探るための競走や芝競走を中心としたJRA競走への挑戦など、岩手競馬ならではの商品とするための番組編成や仕掛けづくりを行いながら、岩手競馬の経営資源を前面に打ち出した特色付けを図る。

②馬資源の拡充

魅力ある競走を提供するため、全国交流競走を拡充し有力馬の参戦を求めること、並びに出走手当の引き上げ等により馬資源の拡充と競走の質の向上を図る。

③シリーズ制の導入

これまでの、秋季に集中する傾向にあった競馬の盛り上がりをも、年5回に分散・拡大することを図り、シリーズ毎に頂点競走を設定した競走体系の明確化、シリーズ毎の互惠企業の広報等事業サポート、またお客様に対してはシリーズ毎の不的中投票券を対象とした復活抽選会を実施することなど、お客様にとってわかり易く、また来場意欲が継続するような開催形態への転換を計画する。

3-2. 岩手競馬に参加いただいているお客様の来場意欲喚起並びに興味保有者への周知(営業活動)

《コンセプト：重要顧客感の醸成と顧客による仲間づくりの支援》

(1) クラブハウス、特別観覧席等の利用商品の創設

クラブハウス、特別観覧席等を利用したサービスと新商品の提供により、重要顧客感の醸成を促進し、リピート率の向上を図る。

(2) 岩手競馬サポーター(仮称)会員登録

①具体内容

岩手競馬サポーター(仮称)会員制度を創設し、会員に対する特典を提供する。また、会員に集客活動(無料優待券配布・入場促進)を依頼する。

なお、会員の集客活動による入場者から、抽選で一定数にキャッシュバックを行うとともに、会員の獲得入場者数に応じた特典(キャッシュバック・商品等)を提供する。

②目標

	平成17年度	平成21年度
目標会員数	3,000人	10,000人
1会員当り期待入場者数	5人	8人
延べ入場回数	6回	10回
入場延べ人数	90千人	800千人
単価	3,000円	3,000円
売上金額	270百万円	2,400百万円

(3) 組合・公社職員による営業

① 具体内容

組合・公社職員による集客活動（無料優待券配布・来場促進）を実施する。

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
誘客目標	22.4 千人	44.8 千人
延べ入場回数	5 回	8 回
入場延べ人数	112 千人	358 千人
単価	3,000 円	3,000 円
売上金額	336 百万円	1,074 百万円

(4) 来場ポイントサービス

① 具体内容

来場者の来場回数に応じたポイントサービスを拡充し、指定席券、予想紙、食事券との引き換え等を実施する。

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
誘客目標	150 人	300 人
延べ入場回数	45 回	45 回
入場延べ人数	6 千人	12 千人
単価	10,000 円	10,000 円
売上金額	60 百万円	120 百万円

(5) 場外ファン本場ツアー

① 具体内容

テレトラック来場者に対するポイントサービスとして、本場観戦ツアーを実施する。

② 目標

	平成 17 年度	平成 21 年度
誘客目標	36 人	36 人
延べ入場回数	41.7 回	41.7 回
入場延べ人数	1.5 千人	1.5 千人
単価	9,000 円	9,000 円
売上金額	14 百万円	14 百万円

(6) 携帯メール情報配信

① 具体内容

メール会員登録を募り、会員に岩手競馬に関するタイムリーな情報を配信する。

② 目 標

	平成 17 年度	平成 21 年度
目標会員数	5 千人	10 千人
1 日当り来場期待率	2.0%	2.0%
入場延べ人数	12 千人	24 千人
単価	5,000 円	5,000 円
売上金額	60 百万円	120 百万円

4. 単価UP運動

《コンセプト：投票券追加購入による購買単価の向上》

(1) 追加買求めアナウンス演出

① 具体内容

「抜け目はありませんか、買い足しはいかがですか」等のアナウンス、「この窓口から万馬券出ました！」等の張り紙などの手法により、押さえ馬券、高倍率馬券購入の動機付けを行う。

② 目 標

入場延べ人数200万人の一人当たり購買単価を100円ずつ向上させることにより、年間200百万円の売上増加を期待する。

(2) 高額配当的中記念品贈呈

① 具体内容

高額配当的中者への記念品プレゼント。

② 目 標

的中者への羨望による購買意欲の向上を期待する。

5. 広告・広報、営業活動検証

(1) アンケート実施

競馬場来場者及び未体験者の購買行動・参加動機等を把握するためのアンケートを実施します。

(2) 広告・広報

岩手競馬の経営方針・具体的取組等を、マス広告・営業活動などを通じて周知を図ります。併せて、営業戦術の展開について定期的に検証を行い、都度改善を図ります。