

モーターボート競走事業の未来を拓く

— KYOTEI・ルネッサンス・プラン —

『モーターボート競走事業活性化検討委員会』報告書



平成18年7月

モーターボート競走事業活性化検討委員会

目 次

はじめに.....	1
1. モーターボート競走事業の現況.....	2
(1) モーターボート競走事業の意義.....	2
(2) モーターボート競走事業の見直しの必要性.....	2
2. モーターボート競走事業の効率的な運営.....	4
(1) 施行者収益の概況.....	4
(2) 硬直的な経費構造の見直し・合理化、収益体質への改善.....	4
① 人件費.....	4
② 選手費.....	6
③ 管理費.....	6
(3) 収益事業の実施にふさわしい組織体制・経営手法の導入.....	7
① 施行者の組織運営のあり方.....	7
② 会計処理.....	8
(4) 競走会の運営体制の合理化、意思決定の迅速化、企画機能の強化.....	8
3. モーターボート競走事業の振興策.....	10
(1) モーターボート競走事業のレジャー市場における位置づけの低下.....	10
(2) 「魅力あるモーターボート競走」に向けた戦略の構築.....	10
① 「商品」としてのレースの魅力向上.....	11
② 広域発売体制の一層の強化.....	13
③ 戦略的かつ効果的な広報宣伝の実施.....	14
4. 関係者の効果的な実施体制の整備.....	16
(1) 施行者の収支改善に向けた取組の推進.....	16
(2) 赤字施行者に対する対応.....	16
(3) 業界全体の振興策の効果的かつ自律的な実施体制の構築.....	17
① モーターボート競走事業の振興に向けた体制(広域発売、広報宣伝実 施体制等)の構築.....	17
② 売上金配分のあり方について.....	18
5. 関係団体の業務等の見直し.....	20
(1) (財)日本船舶振興会.....	20
(2) (社)モーターボート競走会及び(社)全国モーターボート競走会連合会.....	20
(3) 全国モーターボート競走施行者協議会.....	20
おわりに.....	21
モーターボート競走事業活性化検討委員会名簿(敬称略).....	22

<凡 例>

舟券	: 勝舟投票券と同旨。
本場	: レースが開催される競走場をいう。
場外発売場	: 競走場外の場所に設けられた舟券発売場をいう。
場間場外発売場	: レース開催場で発売している舟券の場外発売を行う他の競走場又は場外発売場をいう。
広域発売	: 競走場外における電話投票や場外発売場での舟券発売をいう。

はじめに

モーターボート競走事業は、船舶関係事業をはじめとする様々な公益事業の振興や地方財政の改善を目的として昭和27年に初開催され、以後50年余が経過した。現在では、全国39施行者により、国内24箇所の競走場、23箇所の場外発売場において事業が展開されており、多くの国民に親しまれる健全な大衆レジャーの一つとして広く社会に定着するに至っている。

しかしながら、モーターボート競走事業を巡る環境は近年大きく変化してきている。その中で、モーターボート競走事業の売上は、平成3年度をピークに長期低落傾向にあり、施行者の事業運営環境も非常に厳しくなっている。

一方、公営競技関係法人の見直しの一環として、昨年末に閣議決定された「行政改革の重要方針」においても、モーターボート競走事業のあり方についての見直しが求められているところである。

本検討委員会においては、上記のような状況を踏まえ、モーターボート競走事業が将来にわたって安定的に運営され、公益事業の振興や地方財政の改善に寄与する自律的かつ持続可能な事業の実現に向けての諸方策について、様々な角度から検討を行った。具体的には、モーターボート競走事業の効率的な運営のあり方、より一層の事業の振興方策、そして、それらを実効あらしめる体制整備について幅広い議論を行い、本報告書として取りまとめたものである。

1. モーターボート競走事業の現況

(1) モーターボート競走事業の意義

モーターボート競走事業は多様な社会的意義を有する事業である。何よりもまず広く国民に親しまれる健全な大衆レジャーとして定着していることに加え、船舶関係事業や福祉事業等の公益事業の振興や施行者自治体における地域住民の福祉の増進等に大きく寄与している。

モーターボート競走事業の売上の一部は、(財)日本船舶振興会(以下「振興会」という。)を通じ、船舶技術の開発や海難防止事業に対する助成、海事思想の普及、社会福祉事業の支援、国際社会への貢献等幅広い公益事業の振興のために効果的に活用されている。また、施行者自治体において、モーターボート競走事業からの収益は、教育費や土木費等の地域住民にとって不可欠な行政サービスの向上に充当されている。

モーターボート競走事業は、昭和32年度以降公益事業振興に延べ約1兆4千億円を助成するとともに、自治体の財政に約3兆7千億円を繰り出してきた。国及び地方自治体における財政制約の強まりが予想される中で、公益事業の振興や地方財政の改善に寄与するモーターボート競走事業に対する期待は今後ますます高まるものと考えられる。

また、モーターボート競走事業は地域社会に雇用の場を提供するほか、周辺地域の経済活動を活性化させるなど地域経済の活性化にも大きく寄与してきている。さらには、非開催日には地域のイベント等に施設を開放するなど、様々なかたちで地域社会のコミュニティづくりにも寄与してきている。

(2) モーターボート競走事業の見直しの必要性

以上見てきたように多様な社会的意義を持つモーターボート競走事業ではあるが、平成3年度には約2兆2千億円あった売上は、その後の景気低迷やレジャーの多様化等を背景として長期低落傾向にあり、平成16年度には約9千8百億円にまで落ち込んでいる。その結果、主催者である施行者の収益状況の悪化はもちろんのこと、競走の実施主体である各都府県モーターボート競走会(以下「競走会」という。)の財政状況の悪化といった問題を顕在化させてきている。平成16年度には43施行者中15施行者が赤字経営となり、収益悪化に歯止めが掛からず事業から撤退する施行者も複数現れてきている。

このような状況は、モーターボート競走事業のもつ重要性に鑑みれば由々しき事態であって、モーターボート競走事業全体の存立を脅かすものとして看過できない。

そのため、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、モーターボート競走事業の意義を全うするためには、事業の更なる効率化、より一層の事業の振興、そして、それらを実効あらしめる体制整備といった

視点から幅広く見直しを行うことが必要となっている。

以下、3つの視点からの検討概要について記すこととする。

2. モーターボート競走事業の効率的な運営

(1) 施行者収益の概況

モーターボート競走事業は、戦後の高度経済成長期や昭和60年代以降のバブル期に大きく売上を伸ばし、平成3年度には約2兆2千億円を記録した。しかしながら、その後の売上額は、平成3年度をピークとして長期的に低落状況が続いており、平成16年度には約9千8百億円(平成3年度の44%)にまで落ち込んでいる。

一方、その間の開催経費は、約2千7百億円から約2千億円へと減少しているが、売上額に比して減少割合が相当程度小さく、いわば下方硬直的な経費構造になっていると言えよう。

そのため、施行者の収益状況は、売上の減少に伴って悪化の一途にあり、平成3年度には7.7%であった施行者の開催収益率は、平成16年度には1.3%にまで低下し、17施行者が一般会計への繰り出しができていない。

また、開催経費を費目別に見ると、人件費、選手費、管理費が経費の大半を占めており、これらの経費の売上に占める割合が高い施行者ほど収益率が低くなる傾向にある。

(2) 硬直的な経費構造の見直し・合理化、収益体質への改善

モーターボート競走事業は、経費のうち固定的なコストの占める割合が比較的大きな事業であることから、売上規模の小さな施行者ほど収益率は低下する傾向にあるが、売上が小規模であっても工夫をこらし収益をあげている施行者も存在している。

したがって、人件費、選手費、管理費などの費用が硬直化している現在の施行者の財務体質には改善の余地があると考えられ、コスト構造を見直し、売上規模に応じて収益が出せる体質への改善を図ることが必要である。

また、徹底した合理化による収益構造の改善・事業運営基盤の強化を図っていくことは、今後各施行者が、モーターボート競走事業の振興に向けた取組を強化していくための前提であり、収益の多寡にかかわらず全ての施行者にとって取り組むべき共通の、かつ、不断のテーマである。

以下、費目別に課題を分析し、対応の方向性を示すこととする。

① 人件費

モーターボート競走事業における人件費は、平成3年度においては全開催経費の27.1%を占めていたが、平成16年度には16.7%にまで縮減されており、この間、施行者の努力により一定の合理化がなされたと評価できる。しかしながら、以下のとおり、人件

費の更なる削減の余地があると考えられる。

- ・ 人件費の売上に占める割合は施行者によって大きくばらつきがあり、多くの赤字施行者においては、売上に占める従事員人件費の割合が全国平均値を上回っているなど売上規模に応じた縮減がなされていない。
- ・ 従事員の平均賃金については、平成17年現在、最も高い競走場と低い競走場で2倍以上の開きがある。また、周辺地域の一般的な賃金との比較においても高額である例や、雇用形態にかかわらず離職金が支払われている例などが見受けられる。

また、各場における従事員及び施行者職員の要員配置については、以下の点が指摘されている。

- ・ 売上規模や業務量に応じた要員配置となっていないのではないか。
- ・ 施行者職員の配置状況について、同種の職務に複数の要員が配置される等の状況があり、合理化の余地があるのではないか。
- ・ 業務量に応じた雇用形態や勤務形態になっていないのではないか。

<課題解決に向けた取組の方向性>

(ア) 従事員人件費の更なる削減

施行者は、引き続き従事員人件費の削減に取り組むこととする。

全国モーターボート競走施行者協議会(以下「全施協」という。)は、特に一日あたりの平均基本賃金が高い競走場を中心として、平成20年度までに人件費総額を全体として10%程度削減(対平成16年度実績ベース)することを目標とした一定の方針を速やかに(遅くともモーターボート競走法改正法案の国会提出時まで)に)策定することとし、各施行者に対し助言・指導を行う。

(イ) 施行者職員の適正配置

施行者の事業実施体制のスリム化を目指し、全施協は、施設所有の有無、施行者の構成等を踏まえ、また、施行者の固有事務を勘案の上、一定の方針を速やかに(遅くともモーターボート競走法改正法案の国会提出時まで)に)策定することとし、各施行者に対し助言・指導を行う。

(ウ) 雇用形態・勤務形態の弾力化

業務量や業務実態に応じたフレキシブルな体制への移行を目指し、全施協は、モデルケースの作成等一定の方針を速やかに策定することとし、各施行者に対し助言・指導を行う。

② 選手費

選手賞金・諸手当は全国一律のルールに基づいて定められており、レースの開催により必要となる固定的な費用である。このため、モーターボート競走事業の売上の減少に伴って、選手費の開催経費全体に占める割合は、平成3年度の9.9%から平成16年度には13.8%にまで上昇しており、売上規模の小さな施行者の収益を圧迫する要因の一つともなっている。

平成16年度の選手の平均年収は約1900万円であり、他の公営競技の平均年収と比較しても高額となっている。

なお、選手賞金は選手の勝利に対するモチベーションを高め、競技としての魅力を高めるためにも重要な費目であることに留意する必要がある。

<課題解決に向けた取組の方向性>

全施協は、優勝劣敗の原則や他競技における選手賞金等の状況を踏まえ、選手賞金や選手共済事業のあり方について、一定の方針を速やかに(遅くともモーターボート競走法改正案国会提出時まで)に策定することとし、(社)日本モーターボート選手会等の関係者と協議を進め、できるところから着実に実施する。これにより、平成20年までに平成16年度と比較して15%程度の削減が見込まれる。

③ 管理費

管理費は、広報宣伝費、保守委託・リース料、業務委託費、施設維持管理費等からなり、開催経費全体に占める割合は、発売・払戻設備の自動化に伴う機器のリース・保守費用の増加や外部委託に伴う業務委託費の増加を要因として、平成3年度の38.3%から平成16年度には53.7%まで増加している。

外部委託の実施は人件費等の削減方策の一つであり、開催経費に占める外部委託費の割合が高い程収益率も高い傾向にあることから、収支の改善に資するものと考えられる。また、近年のさらなる専門性・効率性が求められる事業環境の変化に適確に対応する観点からも、競技の公正性の維持・向上の観点から実施者を制限する必要がある業務以外、広く外部委託を可能とすることが適当である。

なお、外部委託の実施に当たっては、委託先の運営をたえずチェックし、トータルとしてのコストダウンを追求することが必要である。また、一つの委託先に対し業務全般を委託する、いわゆる包括委託についても検討すべきである。

舟券の発売・払戻に関する集計システムに係る諸経費については、広域発売の拡大に伴い、システムの更新や新たな機能の追加等により徐々に増加する傾向にある。現在は、各施行者が自らの競走場における集計システムを別々に管理していることから、当該システムの設置運用や保守のコストが各場において必要となるという非効率が生じて

いる。また、各場に設置する舟券発払機の端末についても、事実上集計システムと同規格の機器を配備しなければならない状況にある。

<課題解決に向けた取組の方向性>

(ア) 外部委託の推進

国土交通省は、関係者と協議し、できる限り外部委託の範囲を拡大するとともに、私人や施行者以外の自治体への委託が可能となるようモーターボート競走法を改正し、次期通常国会に提出することとする。

(イ) システムの一元化

平成20年度には集計システムを中央に一元化することとなっており、各場におけるシステム設置・運用・保守費用を大幅に節減することが可能になる。また、一元化に際して、インターフェイスの標準化による端末の互換性が確保されることにより、端末メーカー間の競争を通じた端末価格の低減が期待されている。

(社)全国モーターボート競走会連合会(以下「全モ連」という。)及び全施協は、新システムへの移行を速やかに実施し、システム導入・運用・保守コストの低減を図ることとする。これにより、少なくとも15億円程度のコスト削減効果が見込まれる。

また、全施協が中心となって、各場に設置する端末の一括購入や競争入札等のコスト低減方策の徹底した導入を図ることとする。

(ウ) 共同購入等による経費の削減

全施協は、共同購入等のコストの低減化方策について検討し、可能なものから実施するよう、各施行者に対し、助言・指導を行うこととする。

(3) 収益事業の実施にふさわしい組織体制・経営手法の導入

① 施行者の組織運営のあり方

モーターボート競走事業は施行者たる地方自治体の一部局の職員が担当しており、組織全体の人事ローテーションにより、数年で異動することが一般的である。このため、事業の運営に必要な専門知識が蓄積されにくく、また、必ずしも事業経営の経験や専門知識をもった人材が登用されるとはかぎらない。さらに、議会との関係や地元社会との関わり等から、モーターボート競走事業の運営について、必ずしも迅速な意思決定が行われていないのではないかという指摘もある。

一方で、一部の施行者においては、モーターボート競走事業の運営組織を地方公営企業化しているものもある。地方公営企業は自治体の通常の行政機構とは別に設置さ

れた組織であり、事業運営に当たっての企業管理者の自由度が大きく、また、当該組織内での人事運用・人材育成等が可能となるなど、収益事業の実施によりふさわしい組織体制であると言える。

<課題解決に向けた取組の方向性>

(ア) 施行者の地方公営企業化

全施協は、意思決定の迅速化、専門的なノウハウの蓄積等のメリットを踏まえ、既に公営企業化している施行者の事例も参考にしつつ、地方公営企業方式の導入について検討を進めることとする。

(イ) 人材の登用・育成

全施協は、内部の有為な人材の活用、民間の専門家の登用や民間との人事交流、専門家の育成、研修制度の充実等効率的運営の担い手を確保するためのプログラムを策定することとする。

② 会計処理

施行者の財務状況の把握については、現行においても報告様式の統一がなされており、施行者間の比較が可能となっている。しかしながら、官庁会計を基本とした現行の財務会計の考え方は、収益事業であるモーターボート競走事業に必ずしも適しているとは言い難い。

今後、企業会計を基準とした財務会計処理が地方自治体の財務会計制度に対して適用されることが見込まれる中で、モーターボート競走事業についても、施行者の経営マインドの醸成や、財務状況のより適確な把握のため、企業会計方式を導入するとともに、さらなる外部監査制度の充実・強化や財務状況の情報開示のあり方についても今後検討する必要がある。

<課題解決に向けた取組の方向性>

全施協は、企業会計の導入に当たっての課題を整理し、導入に向けての準備を行うこととする。

国土交通省は、施行者における取り組み状況を踏まえ、できるだけ早期に事業収支計算書の改正等所要の措置を講ずることとする。

(4) 競走会の運営体制の合理化、意思決定の迅速化、企画機能の強化

競走会は、施行者から売上の一定割合を交付金として受け、競技に関する実施事務等を施行者から受託している。競走会の収入は、モーターボート競走事業の売上の低迷に伴い減少を続けており、平成16年度においては19¹競走会中15競走会が赤字に陥っている。競走会の経営改善は、競技の公正性・安全性の確保や選手の育成強化のために早急に対処すべき課題となっている。

また、競走会とその全国組織である全モ連とは各々独立した組織であるが、今後、モーターボート競走事業の広域化が進展していく中で全国的な事業を効果的・効率的に実施していくためには、競走会組織が一体化し、意思決定の迅速化や企画機能の強化を図ることが望まれる。

＜課題解決に向けた取組の方向性＞

全モ連は、競走会全体の効率化や組織内の迅速な意思決定、経営資源の再配分による企画機能の強化を可能とするため、地域との繋がりにも配慮しつつ、競走会及び全モ連の一元化を行うこととする。

国土交通省は、両組織の一元化に伴って必要となるモーターボート競走法の改正を行い、次期通常国会に提出することとする。

¹ 神奈川県モーターボート競走会の解散により、平成17年度の競走会の数は18となっている。

3. モーターボート競走事業の振興策

(1) モーターボート競走事業のレジャー市場における位置づけの低下

モーターボート競走事業の売上は、バブル景気の盛り上がりとともに大きく伸び、バブルの崩壊とほぼ時期を同じくして低落を始めた。以後、15年以上にわたって売上は徐々に落ち込み続け、平成16年度には平成3年度(ピーク時)の44.4%となっている。

長引く景気の低迷は、家計における可処分所得の低下や消費マインドの冷え込みをもたらし、売上が減少した要因と考えられる。

一方で、モーターボート競走事業は平成3年にはレジャー市場²の2.7%、娯楽³市場の4.2%のシェア(売上ベース。以下同じ。)を有していたが、平成16年にはそれぞれ1.2%、1.8%まで低下、ギャンブル⁴市場におけるシェアも平成3年の23%から15%に低下している。このように、レジャー・娯楽・ギャンブル市場におけるモーターボート競走事業のシェアは縮小しつつあり、市場におけるモーターボート競走事業の競争力の低下が伺える。

この間、モーターボート競走関係者は状況の打開に向けて懸命に努力を重ねて来た。しかしながら、国民のライフスタイル・嗜好が変化し、また、レジャー・娯楽市場において様々な新しいサービスが提供されるようになっていく中で、モーターボート競走事業は顧客のニーズに必ずしも十分には対応できておらず、結果として市場における競争力を失ってきたと考えられる。

(2) 「魅力あるモーターボート競走」に向けた戦略の構築

モーターボート競走事業をとりまく諸課題を解決し、将来にわたって安定的な運営を確保していくためには、モーターボート競走事業の競争力を回復し、売上の大幅な拡大に繋げて行かなければならない。

このためには、競走の実施方法、舟券の発売方法、プロモーションの実施方法等、競技そのものや事業運営全般にわたっての見直しを行い、顧客の心をつかむ「魅力あるモーターボート競走」を実現していくことが必要である。

また、その際、余暇の過ごし方も多様化し、多くの競争相手が様々な取組を行ってい

² スポーツ、趣味、創作、娯楽、観光、行楽を含む。レジャー白書((財)社会経済生産性本部)の定義による。

³ ゲーム、パチンコ、ギャンブル、飲食を含む。レジャー白書((財)社会経済生産性本部)の定義による。

⁴ 中央・地方競馬、競輪、モーターボート競走、オートレース、宝くじを含む。レジャー白書((財)社会経済生産性本部)の定義による。

る今日の状況は、レジャーが少なく、レースを開催すれば売上があがった過去とは大きく異なってきているという現実を直視し、戦略的かつ組織的な取組を行っていかねばならない。関係者には、ファンの立場に立脚し、マーケティングなどの科学的手法を取り入れ、顧客のニーズや市場の動向を正確に分析し、データに基づいたモーターボート競走事業の事業戦略の構築が求められている。

①「商品」としてのレースの魅力向上

モーターボート競走事業が提供する商品はレースそのものであり、開催されるレースが魅力的であることが「魅力あるモーターボート競走」実現の大前提である。検討委員会の議論においては、より迫力のあるレースの実現や、ファンにとっての利便性の向上、アメニティの改善といった様々な指摘があった。

(ア) スター選手の育成

選手はモーターボート競走の顔ともいえる存在であり、魅力あるスター選手の活躍により、ファンのモーターボート競走への思い入れが深まり、また、モーターボート競走自体の知名度を上げるといった効果が期待される。スター選手の育成と、選手が活躍できる環境整備について積極的に検討することが求められる。

(イ) 魅力ある番組編成やグレードレース構成

モーターボート競走では、レースのグレードはSG、GⅠ、GⅡ、GⅢ及び一般レースに分かれており、それぞれの年度開催回数は、SG8回、GⅠ約40回、GⅡ2回、GⅢ約70回となっている。それぞれのレースにおいては、全モ連が各施行者に対し開催レースのグレードに合った選手をあっせんし、施行者が各レースに出場する選手の組み合わせを決定することになっている。

グレードレースへの出場基準は、原則として、選手の期間勝率等によって定められる選手級別(A1級、B1級等)によって定まっており、特に高グレードレースについては、選手級別に加え年間獲得賞金総額等の追加要件を課しているものもある。

選手の組み合わせはレースの面白さを決める重要な要素であるが、近年では、特に高グレードレースについて出場する選手の顔ぶれがほぼ固定化しており、変化に乏しいという声もある。

また、例えば中央競馬における「皐月賞」のような季節を感じさせる工夫や、下位グレードレースを勝ち上がれば上位グレードレースに出場できるレース構成の導入などの工夫をすれば、レースにストーリー性が付与され、モーターボート競走への参加の楽しみが更に増すとも考えられる。常に新しい発見や驚きがあり、ファンを飽きさせないような番組編成・レース構成について、不断の工夫を重ねていくことが必要である。

(ウ) 賭式のあり方

モーターボート競走の賭式は単勝式、複勝式、2連勝単式、2連勝複式、拡大2連勝複式、3連勝単式、3連勝複式の7種類となっている。本来、施行者は発売する賭式の種類を選択することが可能であるが、現状は、全てのレースについて、全ての賭式の舟券を発売している。今後は、レースの特性やファンの動向を踏まえて施行者がフレキシブルに対応できるよう、重勝式の導入も含めそのあり方について検討することが求められる。

(エ) フライング返還制度

フライング返還制度及びフライングに係るペナルティ制度については、施行者の収益の圧迫、競技自体の面白みの低下等競走全体に与える影響も小さくないとの指摘があり、そのあり方について、競技の公正性に配慮しつつファンの声も取り入れ検討を行う必要がある。

(オ) ナイターレースの拡充

現在、ナイターレースは、桐生、蒲郡、若松及び住之江競艇場で開催されている（住之江については本年7月8日より開始）。ナイターレースは、勤務終了後に楽しめるなど利便性も高く、利用者・売上とも伸びている。また、ナイターレースは、新たなファン層の開拓にも有効であると考えられ、拡充の方向で取り組むことが期待される。

(カ) マークカードの統一化等サービスの改善

モーターボート競走事業のサービスレベルについては、例えばマークカードの様式が全場で統一されていない、各場間での相互払戻ができない等の不便が指摘されており、ファンの利便性の向上に繋がるあらゆる取組が必要である。

<課題解決に向けた取組の方向性>

全施協及び全モ連は、マーケティング等の科学的手法やファンの声を取り入れつつ、上記(ア)から(カ)までの項目を含めた競技自体や競走運営に係る改善方策について幅広く検討を行い、できるところから逐次実施することとする。特に、スター選手の育成については商品の中核をなすものであり、競走の魅力の向上に大きな効果があるとともに、広報効果も大きいことから、関係者が一丸となって取り組むことが重要である。

また、検討状況・実施状況については定期的にフォローアップすることとする。

② 広域発売体制の一層の強化

広域発売は、現在では総売上の約半分を占めるまで増加している。

競走場まで行かなくともレースが楽しめる環境整備は、近くに競走場のない地域のファンや競走場に足を運ぶ時間的余裕のないファンにとって便利であるだけでなく、潜在的な顧客層にモーターボート競走をアピールできる有効な手段と考えられ、より一層推進していくことが適当である。

(ア) 迅速かつ円滑な場外発売場の設置・運営

場外発売場の設置に関しては、モーターボート競走法に基づく省令において、設置される場外発売場の位置・構造等について事前に国が確認を行うこととなっている。

場外発売場は、広域発売の拠点として今後も積極的に整備を推進していく必要があり、その設置の根拠をモーターボート競走法上明確にし、手続きの透明性を向上させることが望ましい。また、設置に係る関係者間の調整や、場外発売場の業務運営において簡素化が可能な部分がないかを検討し、円滑な事業の展開を図っていくことが必要である。

<課題解決に向けた取組の方向性>

国土交通省は、場外発売場の設置根拠を明確化するため、モーターボート競走法を改正する(次期通常国会提出予定)とともに、場外発売場設置の円滑化に向け、設置手続の簡素化等の可能性について検討し、関係機関との調整の上所要の措置を講ずることとする。

また、全施協・全モ連及び国土交通省は、広域発売に係る施行者の資金管理面での簡素化等の可能性について検討し、関係機関と調整の上所要の措置を講ずることとする。

(イ) 多様な発売チャンネルの開拓・整備

現在、舟券は、本場、場間場外発売場、場外発売場のほか、電話やインターネットにより発売されている。

モーターボート競走法は、競走会以外の者に対する競走実施事務の委託を認めていない。このため、民間企業が所有する施設を場外発売場とした場合であっても、その場外発売場の運営は、施行者又は競走会が中心となって行っている。

今後、場外発売場の設置を強力に推進するためには、私人や施行者以外の自治体に対しても場外発売場の運営事務を出来る限り委託できるようにすることが望ましい。

電話・インターネット投票についても、現在は競走会が共同で設置した「テレホン事務センター」において運営されているが、今後、民間企業等への事務の委託を可能とすることにより、インターネットポータルサイトや他の公営競技との発売連携などが可能となり、発売チャンネルの選択肢が大きく広がることが期待される。

また、既存の発売チャンネルについても、以下のようにサービスを充実・向上させることにより、顧客にとって便利な利用環境を整備することが可能である。

現在の場外発売場の立地を見ると、市街地から離れた地域に設置されているものが多いが、本来、場外発売場は都市の商業地域等集客力の高い地域に設置することがファンの利便性の向上や施設の収益性向上に資するものと考えられる。また、場外発売場の営業時間の延長、取り扱いレースの拡充についても、利用者利便の向上の観点から積極的に進めることが重要である。

また、前売投票の発売時間の延長や決済システムの利便性の向上などにより、使いやすい投票システムの構築に向け改良を進めることが必要である。

さらに、家庭や出先においてパソコンや携帯から直接投票できるインターネット投票は、いつでもどこでも舟券が購入できる発売形態として今後の売上向上に大きく寄与することが期待される。中でも、レース映像やレースデータの配信とインターネット投票の融合により可能となる「ITボートピア（レース観戦と投票を同時並行的に行えるインターネット投票システム）」は、これからの有望な発売チャンネルとして、早期実現が大いに期待される。

＜課題解決に向けた取組の方向性＞

映像・レースデータ配信とインターネット投票の融合によるITボートピアの実現、都市型ボートピアの設置、民間企業・他の公営競技との発売連携、全場のレースが発売可能な場外発売場の設置、施行権のない自治体への発売委託等の新しい発売チャンネルの開拓・整備に向け、4.「関係者の効果的な実施体制の整備」(3)①において再編成される組織において具体的方針を速やかに策定し、逐次実施することとする。

国土交通省は、これらの取組の前提となる民間や他の自治体への発売事務の委託が可能となるようモーターボート競走法を改正する（次期通常国会提出予定）とともに、他の公営競技所管省庁に対し連携を働きかけることとする。

③ 戦略的かつ効果的な広報宣伝の実施

現在、モーターボート競走事業の広報については、SGレース等全国発売対象レースについては競艇広報センターが、それ以外のレースについてはレースを開催する施行者が個別に実施している。広報内容は、全国・各施行者ともレースの開催告知が中心であり、広くアピールする中身となっていない。また、レースごとの広報を基本とするため、モ

ーターボート競走事業全体のイメージアップに繋がる広報が行われにくい面がある。さらに、そもそもの露出が十分でないため、ギャンブルの分野においてもマイナー感が払拭できていないとの指摘もある。

今後は、モーターボート競走ならではの魅力をポジティブに訴求した総合的なイメージ戦略を構築し、全国的な見地から行うべき広報、各地域で行うべき広報のあり方を見直し、効率的かつ効果的な宣伝活動を実施していくことが必要である。その際、広報の専門家の積極的な活用、モーターボート競走の顔である選手の広報への積極的な投入により、競技のイメージアップやファンの口コミによる競走の魅力の宣伝など、これまで行われてこなかった新しい取組も積極的に取り入れていくことが重要である。

＜課題解決に向けた取組の方向性＞

全国的な広報宣伝と各場の広報宣伝との役割分担の明確化、全国的な見地から行うべき広報宣伝のあり方を見直し、選手を前面に出した広報活動の実施、モーターボート競走ならではの魅力をポジティブに訴求した総合的なイメージ戦略の構築、質・量ともに十分な広報宣伝の実施等今後の広報戦略について、4.「関係者の効果的な実施体制の整備」(3)①で再編成される組織において検討し、逐次実施することとする。

4. 関係者の効果的な実施体制の整備

(1) 施行者の収支改善に向けた取組の推進

施行者の事業運営の合理化は各施行者の自助努力で実施すべきことは言うまでもない。しかしながら、各施行者においては、他の施行者の合理化に係る取り組み状況や他の事業における事業改善方法等について、十分な情報、知識が共有されているとは言い難い。

また、モーターボート競走事業に係る効率的なコスト構造について分析を行うとともに、施行者の事業運営やサービス水準を評価し、相互比較できるような仕組みを構築するとともに、施行者のやる気を高めるビジネスモデルを示すことも重要である。

さらに、効率的な事業運営を継続的に支援するため、経営の専門家を含む第三者による事業運営アドバイスや定期的なフォローアップが行える仕組みを整備することが必要である。

なお、現在、全施協、全モ連、選手会、国土交通省等の関係者からなるモーターボート競走連絡協議会の取組として、同協議会の中に設置された専門委員会において、本年8月より先行して、施行者の事業運営に関する調査指導を開始することとなっている。

<課題解決に向けた取組の方向性>

情報やノウハウの共有、事業運営・サービス水準等の指標化や施行者間の相互比較の実施、モーターボート競走事業のビジネスモデルの検討、第三者機関による事業運営の評価・指導等の仕組みについて関係者が協議し、対応可能な取り組みから実施することとする。

(2) 赤字施行者に対する対応

収支が深刻な状況にある赤字施行者の再建に当たっては、通常の合理化の取組よりも更に徹底的な収益改善に向けた取組を効果的かつ集中的に実施することが必要である。

こうした取組を行うためには、事業実施体制の合理化や顧客サービスの改善等に多額の資金が必要となるが、赤字施行者にはこうした投資を行う余力はない。

一方、以前から施行者の収益悪化の問題が顕在化していた他の公営競技においては、赤字施行者の事業再建を図るため、交付金猶予措置が導入されている。

このような状況を踏まえ、モーターボート競走事業においても、事業再建のための資金確保策として交付金猶予措置の導入について検討すべきである。また、グレードレー

スの優先開催や全国的な発売支援などにより、再建中の施行者を収入面から支援することも有効であり、実現に向けた検討が求められる。

なお、こうした赤字施行者の支援措置の導入に当たっては、モラルハザードが生じないよう、制度を厳格に運用する(適用条件の厳格化、実施状況のフォローアップ等)とともに、事業改善の実効性の担保(収支改善計画のフィージビリティ、関係者の協力体制のチェック等)を確実に図っていくことが不可欠である。

また、事業再建の手法としては、専門的な組織により当該施行者に適した計画を策定・実施する方が効率的な場合も多いと考えられる。このため、モーターボート競走事業においても、赤字施行者の再生を請け負う仕組みについて検討することが必要である。

<課題解決に向けた取組の方向性>

(ア) 交付金猶予措置

関係者が協議し、導入について結論を得ることとする。

導入する場合にあつては、当該制度の適用基準を明確にした上で、モーターボート競走法を改正することとする。

(イ) モーターボート競走事業の包括委託による赤字施行者再建スキームの構築

赤字施行者の再生を請け負う仕組みについて関係者が協議し、モーターボート競走法改正案の国会提出時まで結論を得ることとする。

(ウ) グレードレースの優先開催、全国的な発売支援等による施行者支援

支援のあり方について関係者が協議し、モーターボート競走法改正法案の国会提出時まで結論を得ることとする。

(3) 業界全体の振興策の効果的かつ自律的な実施体制の構築

① モーターボート競走事業の振興に向けた体制(広域発売、広報宣伝実施体制等)の構築

モーターボート競走事業は、競走場毎に施行者が主催するものであり、事業の一層の振興に向けた取組も、第一義的には各施行者により実施されるべきものである。

しかしながら、長引く業績低迷により各施行者の経営基盤は脆弱化しており、前向きな取組を行うための余力はない状況にある。

また、モーターボート競走事業の実際の事業運営は、競走会等施行者以外の関係者が担う役割も大きく、施行者のみの取組には限界がある。特に近年、モーターボート競走事業は全国的な広がりを見せており、またレジャー市場の多様化やギャンブル

市場における競争が激化している今日では、従来の施行者単位の取組では、規模の面からも、全体の整合性や効率性という面からも、事業の振興に向けた十分な効果を期待できなくなっている。

上記のようなモーターボート競走事業を取り巻く状況の中で、今後、モーターボート競走事業の活性化を迅速かつ着実に進めるためには、更なる広域発売の推進、効率的・効果的な広報宣伝活動の実施等、事業全体を視野に入れた戦略の策定に加え、事業に携わる関係者が一丸となった強力な事業振興体制を構築することが不可欠である。

現在も、関係者が連携した取組を推進することを目的として、競艇事業推進協議会が設立・運営されているが、同協議会は専属の組織・人員を持たない非常設の組織であり、構成団体も多岐にわたっていることから、意思決定のスピードや責任の所在、現場とのフィードバック、各団体の役割分担等の点で課題も多い。したがって、事業振興体制の構築に際しては、これらの課題の解決が前提となる。

＜課題解決に向けた取組の方向性＞

意思決定の迅速化や責任の所在の明確化等の観点から、既存の組織の活用や新しい振興体制の整備等を含めた効率的で機動的な事業振興遂行のための組織体制のあり方について関係者で検討を行い、モーターボート競走法改正案の国会提出時までには結論を得ることとする。

② 売上金配分のあり方について

「モーターボート競走事業の振興」というミッションは現在のモーターボート競走事業の仕組みには必ずしも明確には位置づけられておらず、必要な費用の負担のあり方についても明確な決まりがない。このため、売上が低迷し、施行者の収益が悪化している中では必要な資金が十分に確保できず、競走事業振興のための適時適切な投資などの将来に向けた的確な対応ができない状況にある。

したがって、今後は、競走事業振興の円滑な実施のため、必要な資金が確保される仕組みを構築することが不可欠である。

一方で、モーターボート競走事業の性格にかんがみると、競走事業振興のための資金を外部から注入することは許されず、必要となる資金は競走事業の売上金の中から捻出する以外に方法はない。

したがって、従来の役割分担を前提として構築されたモーターボート競走事業の売上金の配分のあり方について、将来の競走事業振興への取り組みが円滑かつ効果的に行えるよう見直すことが必要である。

<課題解決に向けた取組の方向性>

振興策の戦略的・効果的な実施等の新たな課題に積極的に対応していくことの必要性や事業の実態、交付金制度導入後の経済情勢を踏まえ、関係者において、交付金売上区分の見直しを含めた売上金配分のあり方について幅広く協議し、モーターボート競走法改正案の作成時までには結論を得ることとする。

なお、見直しにより確保される資金は、3.「モーターボート競走事業の振興策」で方向性が示された今後のモーターボート競走事業の自律的な発展のための再投資等に充当することとし、その仕組みについては、上記①の組織体制のあり方と併せて関係者で協議し、同時期までに結論を得ることとする。

5. 関係団体の業務等の見直し

(1) (財)日本船舶振興会

振興会は、モーターボート競走法に基づき、その法目的の一つである「公益事業の振興」を担う全国唯一の機関として、モーターボート競走事業の売上の一部を原資に、海洋船舶関係や海事思想の普及、社会福祉の向上、ボランティア・NPO活動の支援、国際社会への貢献など様々な公益振興事業を効果的に実施しており、国内外から高い評価を受けている。以上のように、極めて公益性の高い事業を担う振興会は、これまでも助成金交付基準の明確化や使途の透明化等の先駆的な取組を行ってきたが、今後は更に、平成17年12月に閣議決定された「行政改革の重要方針」も踏まえ、助成金交付事業の事業評価制度や、モデル事業を選定しての民間会社による評価の実施等による一層の透明性向上に向けた取組を進めることとしている。

また、国土交通省においては、助成金交付事業のより公正な実施のため、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」の規定を振興会が行う助成金交付事業にも準用できるようモーターボート競走法を改正することが求められている。

さらに、振興会の行う助成事業は、時々々の社会経済ニーズに対応した、国や地方自治体では必ずしも十分な対応ができない事業を対象としたきめ細かな支援事業であり、その効果的な実施のためには、より効率的かつ機動的な事業実施に向けた組織体制のあり方についての検討が必要である。

(2) (社)モーターボート競走会及び(社)全国モーターボート競走会連合会

競走会及び全モ連は競走の実施事務を担う組織であり、競走の公正性・安全性の確保の観点から、モーターボート競走法に基づく国の監督を受けている。今後、事業の全国展開を推進していく上で、迅速かつ効率的な事業運営の観点から、競走会及び全モ連は一元化されることが望ましく、その中にある競走の公正性・安全性はこれまで通り最優先で確保されなければならない。一元化後の競走会の組織や事業のあり方については、競走会組織に対するこれらの要請を踏まえ検討することが必要である。

(3) 全国モーターボート競走施行者協議会

全施協には、施行者の全国団体として、施行者間の調整や関係団体との全国レベルでの連携を図るほか、様々な全国的な施策を効果的に実施していく上で、施行者をとりまとめていくことが強く期待されている。今後、全施協は、施行者の収益改善に向けた取組や、競走事業の活性化に向けた様々な取組を関係者の中核として実施していくことが求められていることから、組織体制のあり方について検討を進めることが必要である。

おわりに

モーターボート競走事業は、戦後の復興期より、国民に健全な娯楽を提供しつつ、公益振興や地方財政の改善に大きく寄与しながら現在に至っている。このことは、モーターボート競走事業関係者の長年にわたる懸命な努力の賜物である。

この間、モーターボート競走事業を取り巻く環境は大きく変化してきており、モーターボート競走事業の側においても、その仕組みや発想を大きく変えなければならない時期に来ている。モーターボート競走事業がこれまで以上に意義ある事業に発展していくためには、関係者が一丸となって、既成観念にとらわれない思い切った発想で、新しい取組に積極的にチャレンジしていくことが極めて重要である。

本検討委員会においては、7回にわたって議論を重ね、今後のモーターボート競走事業のあるべき姿について検討を行った。本検討委員会は業界の主要関係者に加えて、学術、企業財務、マーケティング、マスコミ、競艇ファンなど様々な分野における第一人者から構成されており、本報告書で指摘した事項はいずれも、モーターボート競走事業の活性化のために必要不可欠なものと考えている。

関係者においては、この報告書に明示された役割に従い、自ら行うべきとされた事項については速やかに取組を開始するとともに、関係者間で協議すべき事項については、具体化に向けた方策を早急に検討し、実施に移していくことが期待されている。当委員会としても、関係者間の協議の進捗状況や事業の実施状況について定期的に報告を受けるなど、今後とも必要な助言等を行うこととしたい。

最後に、当委員会としては、関係者による真摯な取組により、モーターボート競走事業が将来に向けて大きく飛躍するとともに、幅広い公益目的を実現して行くことを切に願うものである。

モーターボート競走事業活性化検討委員会名簿(敬称略)

※名簿は五十音順

◎ 印 : 座 長

蔭 山 幸 夫	社団法人全国モーターボート競走会連合会会長
川 口 和 久	元プロ野球選手
喜多條 忠	作詞家
境 忠 宏	淑徳大学国際コミュニケーション学部教授
笹 川 陽 平	財団法人日本船舶振興会（日本財団）会長
◎杉 山 雅 洋	早稲田大学商学学術院教授
竹 内 俊 夫	全国モーターボート競走施行者協議会会長(青梅市長)
松 田 英 三	株式会社読売新聞東京本社論説副委員長
松 田 公 春	株式会社電通常務取締役
松 原 聡	東洋大学経済学部教授
廻 洋 子	淑徳大学国際コミュニケーション学部教授
柳 澤 義 一	公認会計士・新創監査法人代表社員
星 野 茂 夫	国土交通省海事局長