

はじめに（策定の趣旨、位置付け、計画期間）

（策定の趣旨）
この経営戦略は、地方公営企業として、中長期的な視点から経営を行うために、「経営理念」と「ミッション」を明確にし、令和3年度からの10年間の取組方針や財政計画を示すために策定します。
（経営戦略の位置付け）
総務省通知（H26.8.29付）「公営企業の経営に当たっての留意事項について」において、中長期的な経営の基本として策定が求められている「経営戦略」として位置づけます。
（計画期間）
令和3年度～12年度（前期5年間、後期5年間）

第1章（現状と課題）

（全国とボートレース児島の売上状況）
公営競技全体の売上は回復増加傾向にあり、ボートレース業界も増加基調で令和元年度には総売上が1.5兆円を超え、電話投票の割合が全体の過半数を占めました。
このような中、ボートレース児島では、令和元年度において479億円余りを売上げ、本市のモーターボート競走事業（以下、ボートレース事業という）では21億円余りの純利益を計上し、10年連続の黒字を達成しました。また、昭和27年度からの一般会計への繰出金の累計は、総額1,321億円余りとなりました。

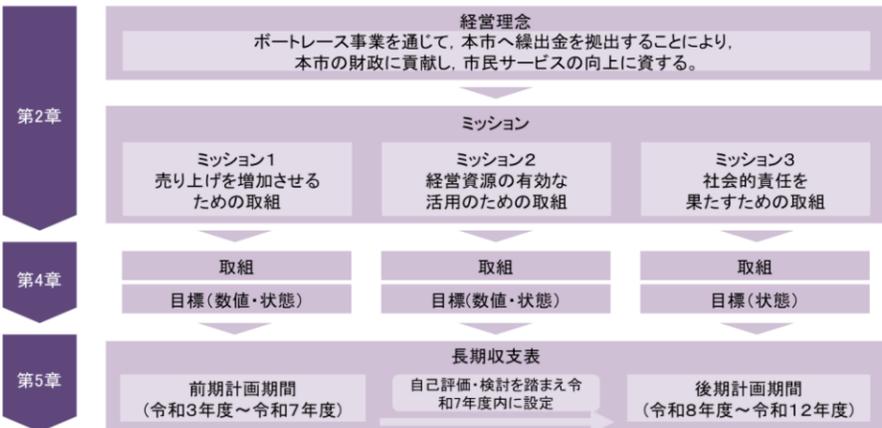
（ボートレース児島の類型と特徴）
本市のボートレース事業は「デイ開催であり、施行者が競走場を所有している」という特徴を有しています。デイ施設所有型の施行者の特徴として、収益性分析においては、収益性は平均的なものの保有資産が大きく、総合的な収益性指標としてのROA【※指標①】が低いという点が挙げられます。また、安全性分析においては、貢献利益率が高いものの固定費が多く、施行者発売力もモニタリングやナイター開催などのグループと比較して低い水準のため、安全性の指標である安全余裕率【※指標②】が低いという点が挙げられます。

（人口減少、高齢化）
厚生労働白書によると、日本の人口は平成20年（2008年）をピークに減少局面に入っており、現在既に人口減少社会へ移行しています。今後、人口減少と少子高齢化が加速する中で、顧客対象者の減少と顧客年齢層の変化という2つの問題に同時に対応していく必要があります。

（ファンの動向と取組のポイント）
近年、ボートレース業界では、本場の来場者数は減少傾向となっています。ボートレース児島本場においても、令和元年度の日平均入場者数は1,094人と10年前の約4割程度となっており、本場での入場者や売上の減少傾向が続いています。一方で、本場には、市民の集いの場や憩いの場など、地域社会に貢献する施設としての役割を求められています。

（アンケート調査結果からの考察）
児島ボートレース場の認知度は83.8%と高い一方で、来場経験のある方は24.2%に留まっており、「知っているが行ったことはない」層に対して来場したいと思わせる施策を検討する必要があります。
また、ボートレース業界から、従来のボートレース場の施設に加え、子どもの遊び場及び市民の集いの場等の機能を併せ持つ施設整備の考え方が新たに示されており、今後さらに幅広い層にとって居心地の良い空間の提供が必要となっています。

〈経営戦略 全体図〉



第2章（経営の方針）

（経営理念、ミッションとは）
本市のボートレース事業のあり方を示すものです。地方公営企業法等の規定に基づき、経営理念やミッションのもと、職員一人一人が積極的に事業に取り組んでいます。

（経営理念）
ボートレース事業を通じて、本市へ繰出金を拠出することにより、本市の財政に貢献し、市民サービスの向上に資することを理念として掲げます。

（ミッション）
倉敷市ボートレース事業局は、経営理念のもと、限られた売上や資源の中で、事業を取り巻く様々な課題を解決しながら、収益を生み出す施策を効果的かつ効率的に実施していきます。

倉敷市ボートレース事業局が取り組む「3つのミッション」

ミッション1
売上を増加させるための取組
「売上」と呼ぶ収益の主なものには、営業収益の約90%を占める「舟券収益」と、同じく約7%を占める「場間場外発売受託業務収益」があります。これらの売上をより伸ばすための取組を行います。

ミッション2
経営資源の有効な活用のための取組
効果的かつ効率的に収益を生み出すため、本市のボートレース事業が所有する4つの経営資源（「物的資本」、「人的資本」、「組織的資本」、「財務的資本」）に焦点をあて、事業運営を行います。

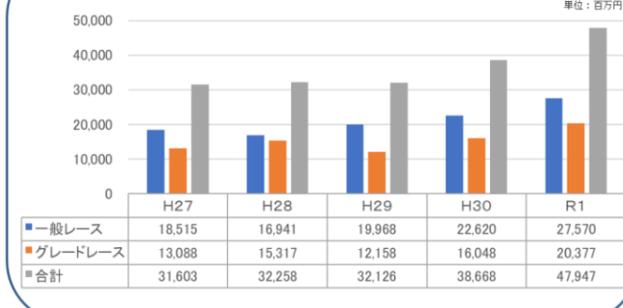
ミッション3
社会的責任を果たすための取組
将来にわたって安定的かつ継続的に市の財政に貢献していくために、本市のボートレース事業としての社会的責任を果たし、イメージアップを図ることにより顧客誘引力及び事業価値を向上させます。

第3章（経営戦略目標）

（期間）
PDCAサイクルを機能させるため、前期計画の自己評価・検証等を踏まえ、令和7年度に後期計画を策定することとします。

（目標）
経営戦略における目標については、決算報告書の項目及び金額を使用します。
前期計画期間で、単年度10億円の純利益を目指します。
前期計画期間で、単年度5億円の一般会計繰出金を目指します。

〈ボートレース児島の売上推移（合計）〉



第4章（経営戦略計画）

ミッション1：売上を増加させるための取組

- 1 「舟券収益」の拡大に向けて
・（一財）日本モーターボート競走会や（公社）日本モーターボート選手会や（一財）BOATRACE 振興会と連携しながら、ボートレース事業や競走場の認知度向上に努めます。
・購買意欲の高まるグレードレース等の誘致、魅力的な番組の編成に取り組みます。特に、他デイ開催場を参考に、舟券収益の約過半数を占める一般レースの売り上げ拡大を図ります。
・開催日程やレース予想・結果をはじめ、購買につながる情報をHP等で効果的に発信します。
・若い方や女性、家族連れでも来場しやすい雰囲気となるよう、イベントの充実や場内サービス（警備・清掃など）の向上を図ります。
・来場者の快適性を確保するため、施設・設備等の適切な修繕・改修・更新等を検討・計画し実施していきます。
・本市が管理施行する専用場外発売場（ボートレースチケットショップ）でイベントやキャンペーンを効果的に実施していきます。
・電話投票会員（「テレボート会員」）及び「児島テレポイント倶楽部」会員の拡大・継続を図っていきます。
・他施行者及び他施行者が管理施行する専用場外発売場（ボートレースチケットショップ）への発売協力依頼を行います。
- 2 「場間場外受託業務収益」の拡大に向けて
・発売日数の確保及び拡大をめざし、専用場外発売場の新設等の方策を検討します。

ミッション2：経営資源の有効な活用のための取組

- 1 物的資本：施設・設備の老朽化への対応
・本場スタンド棟を含む児島ボートレース場の新たな整備計画を進めていきます。
- 2 人的資本：職員における専門能力の向上
・職員が早期にボートレースの専門的な知識を習得し、継続して能力の向上が図れるよう、OJTはもとより内部研修の実施及び関係団体が行う各種研修会への参加等を積極的に進めます。
- 3 組織的資本：事業局における組織能力の維持
・常に社会の情勢やボートレース業界の動向など、事業の運営に必要な不可欠な情報の収集・分析を適切に進めるとともに、職員間の業務連携、部門間の業務連携を適宜確認しながら、最適な部門編成、職員配置、業務分担を実施していきます。
- 4 財務的資本：適切な財務指標のモニタリング
・保有する資産を効果的かつ効率的に運用することを目的に、財務指標を適時モニタリングし持続可能な経営を推進していきます。
【※指標①】ROA（アール・オー・イー）
総資産営業利益率、収益性を判断する指標であり、すべての資産を活用して、どれだけ効率的に収益をあげたかを示す指標です。
【※指標②】安全余裕率
売上が何パーセント減少すると利益がゼロになるかを示す指標であり、事業の安全性を測る指標です。

ミッション3：社会的責任を果たすための取組

- 1 地方財政への貢献
・安定的かつ継続的に収益を確保し、地方財政への貢献を続けていきます。
- 2 ギャンブル依存症への取組
・ボートレース業界における施行者としての社会的責任を果たしていくために、ギャンブル等依存症対策を総合的かつ計画的に推進します。
- 3 モーターボート競走場の活性化（地域社会への貢献）
・地域との共生を目指し、地域社会に貢献する施設として、施設の地域開放や必要な整備を行います。
- 4 地域団体との協働
・文化・産業・防災などの取組を通じて、児島地域のまちづくりに貢献していきます。
・デニム等をボートレース事業に取り入れるることにより、繊維産業の魅力を全国に発信していきます。
- 5 コンプライアンス
・社会的規範を遵守するための仕組みを構築し運用していきます。
- 6 コーポレートガバナンス
・経営の公平性や透明性を確保するための取組を行います。

第5章（経営戦略総括）

- 1 長期収支表
令和3年度から令和12年度までの各年度の財務的な予測を行うもので、予算額を表すものとはなりません。各年度の予算額については、その時点での開催日数や売上状況、決算状況等をもとに決定していくことになります。