

ボートレース大村の組織革新¹

林 徹

Abstract

What if we apply V-shape recovery cases to so-called the theses of Al Chandler (1962), i.e., both the unique process of organizational innovation and the common traits of innovators? This research question is what we would like to answer theoretically. Despite the lowest in 2003, Boat Race Omura in Nagasaki has recorded the highest revenue of all 24 race sites in fiscal year 2020. During the long recession of government-controlled gambling sports all over Japan especially since 2001, BR Omura has renewed both its operation and management systems. But its process of organizational innovation was not always logically planned. Instead, after the election of the Mayor of Omura City in 2002, a late senior officer Kenji Endo, who might have been promoted, had been unintentionally designated by late Mayor Matsumoto for the head of the BR Omura to renew itself. Based on the two V-shaped recovery case studies, that is, BR Omura and Huis Ten Bosch in Sasebo, we have extracted two distinct points which are different from Al Chandler (1962): one is not to focus on natural persons who are often called heroes/heroines but on the interactions during the process among persons relevant; and the other is to include dead persons who seem to be some among innovators.

Keywords: V-shaped recovery cases, Boat Race Omura, Huis Ten Bosch in Sasebo, processes of organizational innovations, innovators

1 序

本研究の目的は、ボートレース大村²を具体例として取り上げ、近年において全国的に注目される業績回復を遂げた理由の深層を、組織革新³の見地から理論的に解明することである。

1 日本経営学会九州部会報告（2021年11月27日 ZOOM）において、司会・コメンテーターの三戸浩先生、参加者の水口雅夫先生、池内秀己先生、藤原孝男先生から本研究の一部に関して貴重なコメントをいただきました。お礼申し上げます。

2 ボートレース大村に関する各種資料の提供、場内の案内、それに資料に関する説明のために、2021年7月13日場内の会議室において貴重な時間を割いていただいた田中勝保業務課長、加えて2021年7月27日に局長室においてインタビューに応じていただいた馬場宏幸企業局長（管理者）ならびに局長とのインタビューのために特段の取り計らいをしていただいて同席された北村貴寿長崎県議会議員（大村市）に対して、お礼申し上げます。ただし、本研究において何らかの誤謬があれば、その責任はすべて執筆者のみが負うべきものであり、上記の皆様にはいっさい責任はございません。

3 組織革新論の理論的なレビューについては稲葉・山倉（1985）を参照。

そのために、米国における事業部制成立史の比較からチャンドラー（Chandler, 1962）によって明らかにされた組織革新の担い手とその過程の共通点を、ボートレース大村の事例にあてはめる。

組織図や正式名称の更新だけからは容易に読み取ることができない組織革新とは何か。ボートレース大村の正式名称は大村市競艇企業局である。業績回復期前の正式名称は大村市競艇事業部であった。たんなる名称の変更や組織図の改変であれば、他の23場のみならず、他の公営競技、さらにはどの民間企業でも可能である。しかし、そういった皮相的な対処が業績回復の真の理由でないことは明白である。したがって、組織革新の担い手に焦点をあてて、組織革新の全容を理論的に解明する必要がある。

具体的な業績回復とは何を指しているのか。ボートレース大村は、全国24場のうち、2003年度において売上最下位であった。それゆえに、地元大村市ではその廃止・閉鎖が取り沙汰されていた。その後、しかしながら、一転して徐々に売上が伸び、2019年と2020年は暦年2年連続で売上日本一となった（長崎新聞, 2021; 施行者関連情報）。2022年末のグランプリ（賞金王決定戦）開催地に決まった（BOAT RACE オフィシャルウェブサイト）ことは、ボートレース大村の業績回復のいわば象徴である。

しかしそれにしても、廃止・閉鎖が選択されなかったのはなぜか。公営競技をめぐっては、個別競技の成立史、賭博罪の例外としての特別法、中央省庁の特別会計、地方財政、諸外国との比較、ギャンブル依存症などの面から、学術的な先行研究が蓄積されている。制度上、主催者団体への繰入金が前提となっていることから、各種経済誌においては、業績低迷を招いた経営の在り方や存在意義そのものに対する批判も少なくない。

実際、ことに2001年以降、いくつかの地方競馬や競輪が続々と廃止・閉鎖されている⁴。そのような状況において、ボートレース大村は、業績低迷期のさなか、その廃止・閉鎖を選択せず、存続・発展を選択した。はたして、地方公営競技における全般的な衰退の流れに逆行するかたちで業績回復を遂げている。

経営の実践において、ある事業を続けるか辞めるかの判断は、トップ・マネジメントに固有の課題である。そのような課題は、事業の創始、研究開発、M&Aなどと並んで、権限委譲に馴染まない（Galbraith and Nathanson, 1978）。長期的な観点⁵からの判断が不可欠な意思決定事項である。したがって、存続・発展を選択した意思決定の担い手に焦点をあてて、組織革新の過程を理論的に分析することは、学術的にも現実的にも意義がある。

以下では、第1に、公営競技全般の推移を概観する。とりわけ、スマートフォンの普及に伴い、インターネット投票が台頭し、本場と場外発売所が売上に占める割合が急減している実態

4 旧桐生競艇場（現ボートレース桐生）もまた旧大村競艇場と同様に、2002年、廃止・閉鎖の危機にあった。ボートレース大村とは異なる経過を辿って今日に至っているが、その詳細については笹川（2018）を参照。また、群馬支部のボートレーサー江口晃生は、当時の危機を契機の一つとして早稲田大学大学院への進学を決意したと語っている（ボートレースウィークリー, 2020年11月30日; 江口, 2010）。

5 事実、存続・発展の基本的な方針の策定と具体的な方策の実施に関して、その総指揮を執った故遠藤謙二氏（初代企業局長）は、新スタンドの完成を目の当たりにすることなく、業績回復基調のさなかの2011年3月、60歳で鬼籍に入っている（北川, 2011）。

を確認する。この傾向⁶は、折しも COVID-19の影響下において、すべての公営競技において多かれ少なかれ売上増となって顕在化している。2020年の緊急事態宣言の下、営業を厳しく抑制されたパチンコ業界における大幅な売上減とは対照的である。第2に、ボートレース大村において、2003年を底として、2022年末のグランプリ開催決定に至るまでの業績回復の事実と、知られている具体的な営業努力を確認する。第3に、チャンドラーによる組織革新の担い手とその過程の理論を再確認し、これをボートレース大村の事例にあてはめることで、チャンドラー説の妥当性を検証しつつも本研究独自の解釈を試みる。第4に、地元長崎において全国的に注目されているもう1つの業績回復の事例、ハウステンボスを取り上げて、チャンドラー説の見地から、ボートレース大村との簡単な比較を試みる。

2 公営競技全般の推移

ボートレース大村（大村市競艇企業局、2021b）によれば、各種公営競技2020年度の売上状況を公営競技合計でみると前年度比117.7%であった。COVID-19による政府緊急事態宣言の下、入場制限・無観客・営業時間短縮などの影響により、公営競技全体の形態別の売上は、本場が前年度比で44.5%、場外が48.6%であったのに対して、電話投票（インターネットを含む）は150.1%であった。2020年度の売上に関して1日平均で比較すると、JRAが107.1%（105.3億円）、地方競馬が132.1%（7.2億円）、ボートレースが134.6%（4.6億円）、競輪が121.1%（3.5億円）、オートレースが113.4%（1.7億円）であった。

これに対して、約10年前の『週刊ダイヤモンド』誌は2011年10月1日号において特集「公営ギャンブルの窮地」（鈴木豪）を組み、公営競技の窮状を赤裸々に紹介している。

それによれば、JRAの売上ピークは1997年、その他の公営競技の売上ピークはバブル期の1991年であり、その後、減少が続いていた。そればかりではない。2001年の甲子園、西宮、門司、の競輪、それに、中津、三条の地方競馬が廃止された。それ以降、2011年の10年間に、増田、新潟、上山、足利、高崎、岩見沢、北見、旭川、荒尾の地方競馬、それに、宇都宮、花月園、大津びわこ、の競輪が廃止・閉鎖された（図1参照）。

その背景には、公営ギャンブルが市や県からの出向職員が中心となって運営されていることから、顧客志向ではない公務員による経営がある。さらに、減価償却の概念がなく、責任の所在が曖昧で、監視の目が届きにくく、収支の実態が開示されない（農林水産省競馬監督課）ために、放漫経営⁷につながる（鈴木、2011、傍点は引用者）。

6 わが国の特定の地域に統合型リゾートとしてカジノの設置が計画されているが、近年における金融商品取引などのオンライン化、公営競技をめぐる観戦・投票・払戻業務のオンライン化、加えて COVID-19の行方、等に鑑みると、対面カジノの必要性和その売上の行方が懸念される。

7 野元（2002）によれば、興行ビジネスにはプロの経営感覚とリーダーシップが求められるところ、幹部として送り込まれる自治体職員にそれを望むことは難しい。また、学術界からものほ同様の指摘がなされている。たとえば、福井（2017、pp. 155-156）によれば、公営には以下の3つの問題がある。公務員体質による経営マインドの欠如、官庁会計による財政運営、短期間の人事異動・配置転換による専門性の欠如、これらである。

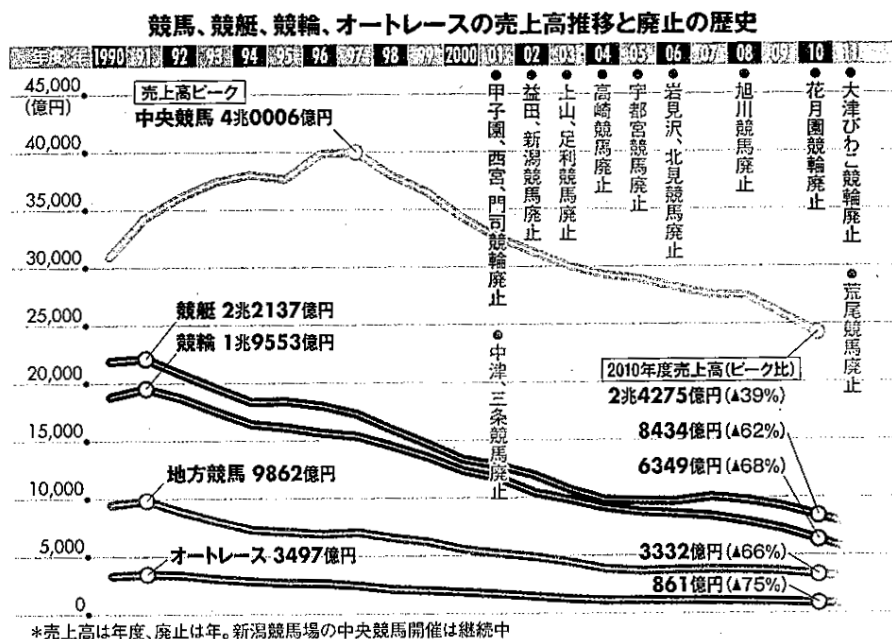


図1 1990年-2011年における公営競技の推移

出典：鈴木（2011，p. 117）

2004年，地元長崎経済研究所による『ながさき経済』4月号において，「公営ギャンブルの変遷と課題」（田崎裕基）では，次のように分析されている。

1975年をピークとして，バブル経済崩壊後，公営競技の入場者数も売上高も減少し続け，撤退に追い込まれる地方公共団体が出始めた。他方で，パチンコに加えて，他の公営ギャンブルに比べて小規模ながら，宝くじとサッカーくじは安定している。公営競技の事業主体は共通して，今後の事業拡大のポイントとして「いかに多くのファンが本場に足を運び，投票券を購入してくれるか」を挙げている。在宅投票に比べて，本場へ足を運ぶファンのほうが固定的になりやすい⁸，という考えである（田崎，2004，傍点は引用者）。

2000年，九州経済調査協会による『九州経済調査月報』7月号において，「九州の公営ギャンブルの現状と課題」（今林敏憲）では，田崎とは異なる分析が紹介されている。

九州における公営ギャンブル施設は，レース場も場外発売施設も含めて，九州北部に集中していた。2000年当時において，たとえば，レース場が存在しない宮崎におけるオートピア高城など，場外発売施設の設置は売上増につながっていた。他方で，場外発売施設の誘致は地方公共団体の雇用と財源の確保につながっていた。ただし，電話投票システムの普及とともに発売の在宅化が進めば，場外発売施設の存在意義が喪失する可能性がある（今林，2000，傍点は引

8 この点，『レジャー白書 2020』でも同様の懸念が記述されている。すなわち，「最初から映像だけで楽しんで，生のレースを見たことのない若年層ファンが長期的に定着していくのか不安はある。」（p. 106），と。ただし，その裏付けは示されていない。

用者)。

以上より、2000年、2004年、2011年における議論を振り返ると、公営競技の売上は、本場に足を運ぶ固定客、場外発売施設、電話投票（インターネットを含む）、いずれが重要であるかをめぐって揺れてきたことがわかる。

実際、ミクロレベルにおいて、個人情報保護の壁と相俟って、ファンによる投票券購入行動を論理整合的に説明することは容易ではない。他方で、マクロレベルにおいて、ファンの投票券購入すなわち売上を左右する決定的な要因は何か。上記の甲論乙駁は、この20年間における環境の変化を通じて、白黒がついたのであろうか。その判断材料として、実際、公営競技の売上に与える影響が大きいと思われる環境に関して、この20年間において劇的に変化したことがいくつかある。

第1に、スマートフォンの普及である。『情報通信白書 令和2年版』(p. 9)によれば、2001年以降のいくつかの地方競馬や競輪が廃止・閉鎖された後、スマートフォンは、2011年ごろに導入されて以降、急激にそのシェアを伸ばし、2015年に70%を超えて現在に至っている。

第2に、電話(インターネットを含む)投票制度の普及である。従前は、口座開設にあたり、住民票の提出や担保の提供などが義務付けられていたが、2005年ごろから大きく緩和され、いつでも手軽に口座開設ができるようになっていく。

第3に、学生による投票券購入の解禁である⁹。2014年までは、たとえ成年であっても、また勤労学生であっても、学生が投票券を購入することは法によって禁じられていた。ところが2015年にこれが改正・施行され、学生による購入が解禁されている。2022年には、20歳以上から18歳以上へと、さらに緩和が拡大される。

第4に、公式ウェブサイトとYouTubeを通じた無料のレース・ライブ映像の普及である。従前は、ボートレース専用の有料チャンネルJLC（日本レジャーチャンネル）と契約して、さらに専用アンテナまたは専用ケーブルを設置しなければ、在宅でライブ映像を観ることはできなかった。2006年ごろからYouTubeの利用者数が伸び続けているなかで、2016年10月にYouTubeにおいてJLCチャンネルが登録されている。

第5に、COVID-19による本場・場外発売施設への入場制限、ならびにパチンコ店の営業規制である。結果として、今般の感染症拡大は壮大な社会実験の場をわれわれに提供した。もっとも、これのみをもって田崎説が完全に否定されるわけではない。売上増につながった舟券は、たとえば、従来からのファンの、サッカーや野球などのプロスポーツ観戦、音楽ライブ、海外旅行といった余暇の代替としての消費支出かもしれないし、パチンコを余儀なく断念した層などからの新たなファンによる消費支出かもしれない。

投票券購入をとりまくこうした環境の変化とともに、売上の構成は図2のように推移している。これによれば、売上構成の中心が、本場から場外、場外から電話(インターネット)へと、徐々にかつ着実に変化していることを容易に読み取ることができる¹⁰。ただし、売上構成にお

9 大学卒業後に有利子負債としての奨学金の返済に苦勞するデータや事例(e.g., 今野, 2017; 大内, 2017)が報告されるなかで、なぜこのような法改正がなされたのか、謎である。

10 笹川(2018)はこう述べている。「チャレンジを続けないと、競艇場に未来はない。極端な話をすれば、インターネット投票が10割になったら、競艇場は全国に1つあればいいことになる。全国の競艇場

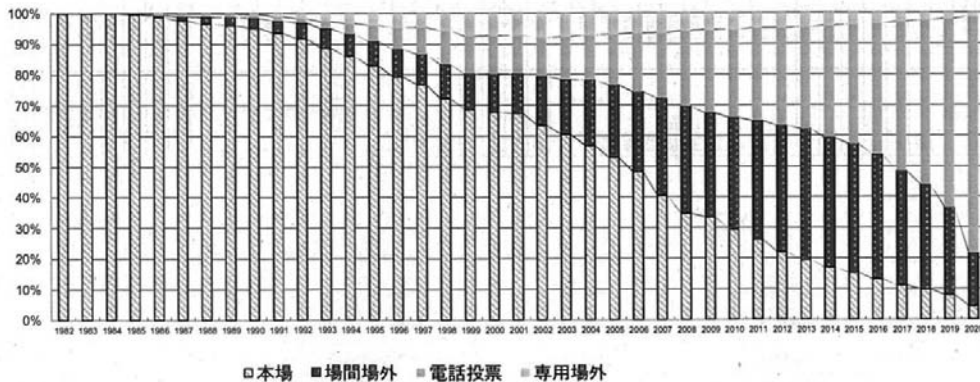


図2 形態別売上の推移

注1：電話投票の形態はインターネット投票を含む。

注2：2015年以降、電話投票を除く3つの形態は相対的に通減傾向にある。

出典：大村市競艇企業局（2021b）

ける中心の変化が不可逆的なものかどうかは定かでない。

3 業績回復の事実と理由

ボートレース大村はどのような経営努力によって業績回復を図ったのであろうか。以下では、2003年以降¹¹において展開されてきた個々の経営努力を、事実¹²に即して紹介する。

再生のために、2003年8月、民間等からの13名から成る経営戦略会議が設置され、長期的な視点から、立地条件、売上、コストに関する現状分析が行われた。

運営組織¹³に関して、地方公営企業法を適用して、2006年4月、大村市競艇事業部を市長部局から独立させて競艇企業局とし、これにより人事・財政面における迅速化が可能となった。また、2008年より、大村市職員ではあるものの人事異動を伴わない、民間経験者のプロパー職員（2021年4月現在5名）が採用されるようになった。

ハード面に関して、2004年から2007年までにおいて、防風ネットの整備、客席の改修、エスが、それぞれの特色を出しながら、工夫してゲストを増やしていく、このチャレンジは必ず成功するはずだ。」（傍点は引用者）また、付録1-3を参照。

11 1987年4月に初当選した故松本市長によって、ロイヤルスタンドの新設とトータリゼータシステム（オッズ表示、集計、投票券発券、配当金計算、払戻までの一連の業務をコンピューターで一括処理するシステム）導入が実施され、一時的にその業績は回復せるも、その後、再び転落していった（松本、2014, p. 191）。

12 この節は大村市競艇企業局（2021a, 2021b）より提供された資料に基づいている。

13 この結果、福井（2017, pp. 155-156）が指摘した公営における3つの問題、すなわち経営マインドの欠如、官庁会計による財政運営、短期間の人事異動・配置転換による専門性の欠如、これらの欠陥がいずれも治癒されるに至っている。

再建の取組結果

BOAT RACE 大村

●売上→平成15年度は全国24場中、第24位と最下位であった大村が、令和2年度は電話投票と他場発売で全国第1位となり、悲願だった初の総売上額全国第1位を達成した。

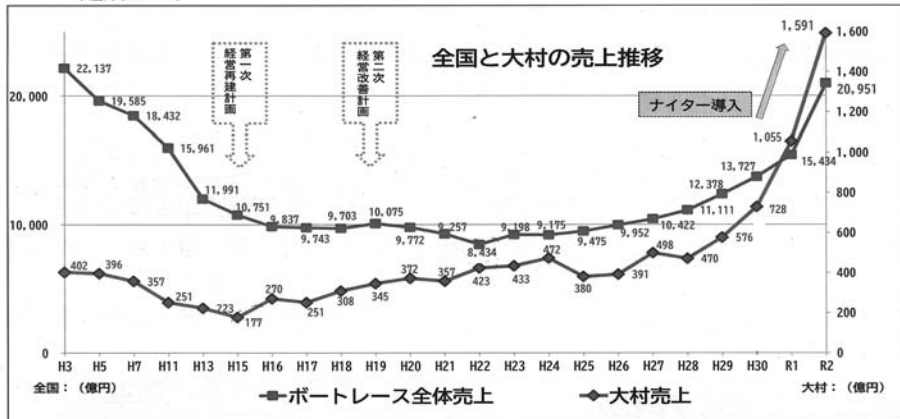


図3 1991年-2020年における全国と大村のボートレース売上推移の比較

出典：大村市競艇企業局（2021a）

カレタ新設、スタンド・イベント広場・食堂の改修のために約20億円が投じられた。加えて、キャッシュレス投票が可能な設備が導入された。場外発売施設¹⁴が増設されている。2015年、新スタンドがオープンし、キッズルーム、フードコート、カフェ、女性用パウダールーム、それに「ボートレース発祥の地記念館」が設置された。2016年、駐車場の一部改修により、新たに、BMX、スケートボード用ランプ、ダンス用ミラー、バスケットゴール、などが設置され、エクストリーム広場が開設された。2019年、発祥地ナイターのための照明が設置された。2021年、メイン入場門付近にイルミネーションが設置された。

ソフト面に関して、独自の企画レース（スタート野郎決定戦など）の実施、地元選手起用によるCM制作、人気アニメとのコラボによる広告宣伝企画（宇宙戦艦ヤマト、ゴルゴ13、ウルトラマンシリーズ）、ファンとの意見交換会の実施、が特筆される。

14 その数は全国1位である。それぞれの立地については付録4を参照。2004年以降における設置の順番は以下の通りである。前売場外おおむら、金峰、長崎五島、長崎時津、オラレ島原、天文館、オラレ志布志、長洲、長崎波佐見、さつま川内、長崎佐々、鹿島、松浦、由布、加治木（ただし、下線は長崎県外）。なお、長崎市内における「設置計画に反対しない請願」が2019年12月9日の長崎市総務委員会において否決されている（長崎市令和元年総務委員会議事録）。片岡企画財政部長による長崎市の見解を読む限り、その論旨は必ずしも首尾一貫しているようには感じられない。ただし、海老沢（2014）が指摘しているように、京都市内や東京の青山地域にボートピアが設置されたらその周辺がどうなるかを想像してみれば、その結論に対して首肯できなくはない。この件に関連して、木ノ内（2013）によれば、1983年以降、大村市が誘致に成功した長崎県の施設の例として、消防学校、工業技術センター、環境保健研究センター、県立図書館、があげられる。県立図書館の候補地争いで競りあった田上富久長崎市長から「戦略に負けた」と言われた、と故松本市長は述べている（木ノ内、2013、p.26）。

全国発売レースの招致に関して、2004年度に女子王座決定戦(売上96億円、以下同様)、2006年度に新鋭王座決定戦(94億円)、2007年度に名人戦(89億円)、2010年度にグランドチャンピオン決定戦(118億円)、2011年度にチャレンジカップ(96億円)、2012年度に賞金女王決定戦(90億円)、2015年度にボートレースオールスター(97億円)、2016年度にチャレンジカップ(86億円)、2017年度にクイーンズクライマックス(105億円)、2019年度にボートレースメモリアル(131億円)、2020年度にボートレースダービー(172億円)、これらが開催されており、さらに、2021年度にボートレースクラシック、2022年度にグランプリ、の開催が予定されている。

経営努力の成果は全国とボートレース大村の比較売上推移(図3)にあらわれている。

4 組織革新の理論と事例分析

こうした一連の業績回復劇はだれによって演出されたのか。ボートレース大村における組織革新の担い手とはいったい誰か。以下では、こうした問いに対して理論的な分析・説明を試みる。

結論を先取りして言えば、ボートレース大村の業績回復劇は、一見、組織革新の担い手とその過程に関するチャンドラー説に合致するようにみえる事例である¹⁵。しかし、本研究は、これに独自の視角から分析と考察を加える。

まず、ボートレース大村における組織革新の過程を概観しておこう。

そもそも、売上日本一やグランプリ開催招致を、故松本市長が具体的な目標として掲げていたわけではなかった。上意下達による規範的で直線的な計画的変革ではなかったのである(Greenwood and Hinings, 1988)。2002年の大村市長選において、廃止・閉鎖派の対抗馬を支持していたことを背景に、故遠藤謙二氏(以下、遠藤氏)は、当選した存続・発展派の故松本市長の下で、あたかも火中の栗を拾わされるかのような配置転換¹⁶に直面した。遠藤氏はこうして競艇事業部長に就任¹⁷した。外部からは不本意な人事異動¹⁸であるともみられたが、遠藤氏は、意気消沈することなく、その存続・再生・発展に向けて陣頭指揮を執った。そればかりではない。自らの他界後、後続の企業局長たちが迷わなくてよいように長期の道筋の礎を築いたのである。

15 馬場企業局長と会談する直前に、長崎大学大学院経済学研究科博士後期課程林研究室に所属する社会人大学院生、奥野賢志氏よりそのヒントとなる助言をいただいた。奥野氏は、元大村市職員のX氏と交流があることから、X氏から初代企業局長遠藤氏誕生の経緯を聴いておられ、その内容を教示いただいた。奥野氏とX氏には、記してお礼申し上げたい。

16 この点、遠藤氏による功績を割愛している記述・説明もあれば(e.g., 田崎, 2004; 鈴木, 2011)、故松本市長による適材適所の人事異動とする直線的な記述・説明もある(e.g., 木ノ内, 2014)。

17 その後、人事と財政に関して独自の裁量で権限を行使できる企業局へと行政機構が再編され、首尾一貫した経営が可能となっている。一見、故松本市長は遠藤氏を左遷して困難な仕事を押し付けたかのように解釈することもできるが、他方で、その3年後に機構再編を通じて遠藤氏をバックアップしているなどの点は故松本市長を評価する際に要注意である。

18 こうした表現は、北川(2011)、松本(2014, p. 195)、それに2021年7月27日のインタビューによって、裏付けられている。

チャンドラーによれば、組織革新の担い手に共通する点は、第1に、技術的（引用者注：論理的）な背景や考え方を持っていること、第2に、組織の変革に関心を持つようになったとき、比較的若く、30代から40代はじめであること¹⁹、第3に、その職に長く就いていなかったこと、これらである。

これに対して、本来、長期的な外界適応、すなわち組織の変革を担うべき古参のトップ・マネジメントは、従前の方式を変えることができない。古参のトップ・マネジメントのそのような態度は、社内記録には表れにくい。そのような人たちの、新しい方式、新しいテンポ、新しい職務に適応しにくい、といった心理的障害は、組織革新にとっては深刻である。

組織革新の過程においては、若手推進側と古参反対側の衝突が先鋭化するか、または古参トップ・マネジメントが無関心であるか、である。そのような衝突や無関心の主な理由は、主として売上の見通しをめぐる状況認識の差異である。

以上がチャンドラー説の骨子である。

当事者による状況認識の差異は決定的である。物理的・量的にはまったく同じ場面に直面しているにもかかわらず、心理的・質的には状況認識の内容が合致するとは限らない²⁰。端的に言えば、直面している状況を、深層的なレベルで受け止めるか、皮相的なレベルで受け流すか、その差である²¹。チャンドラーは、当事者間におけるその差異の存在を克明に記述・説明して

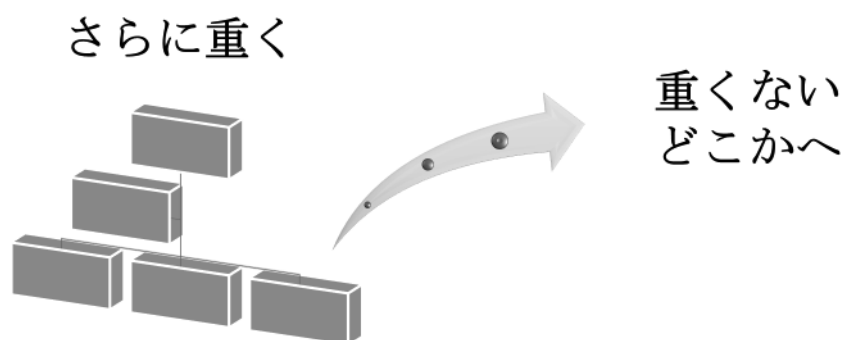


図4 離脱のイメージ

出典：Hirschman（1970）と小城（2016）を参考に筆者作成

19 チャンドラーの研究対象が主に20世紀前半であることに鑑みれば、おおむね10歳から15歳を加えたうえで21世紀の事例にあてはめても妥当性は損なわれないと思われる。

20 このような問題意識は、大学院入学志願の際に提出した筆者の研究計画書（志願理由書）以来、33年以上続くライフワークとしての筆者の研究のモチーフでもある。

21 そのような差は、当事者の、年齢、健康、家族の状況、それら下での心理の状態、すなわち、インセンティブ、動機、認知、に基づくものと思われる。ワイク（Weick, 1969, 1979）や岸田（1985）は、当事者が、二重の相互作用のもとで社会的に構成された主観的な意味を外界へ押し付けることを通じて実現された環境（enacted environment）が生起する、と指摘している。しかし、同一人物が同一場面であつねに同一の意味を押し付けるとは限らない。そこで、時間的展望と回顧的意味付与（retrospective sensemaking）を合成することで、意味解釈学派に対して理論的に新たな展開を問うことができるように思われる。

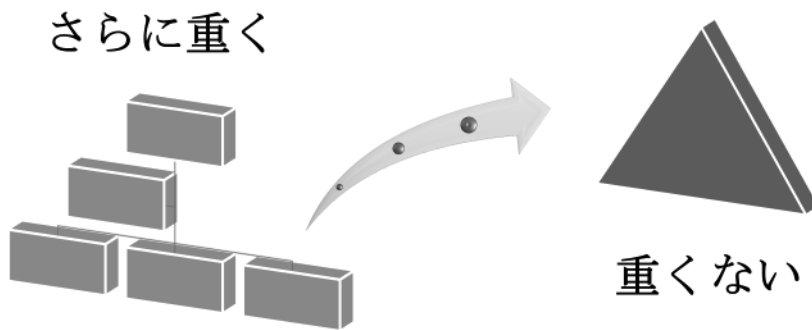


図5 離脱（移籍または独立）のイメージ

出典：小城（2016）を参考に筆者作成

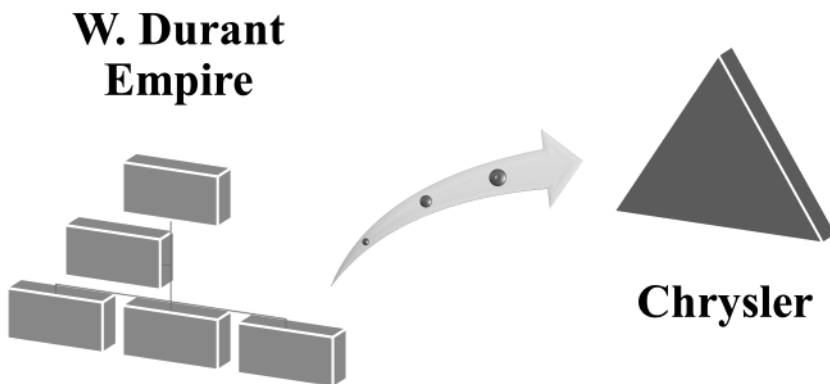


図6 クライスラーの GM 退職・独立のイメージ

出典：Sloan（1963）を参考に筆者作成

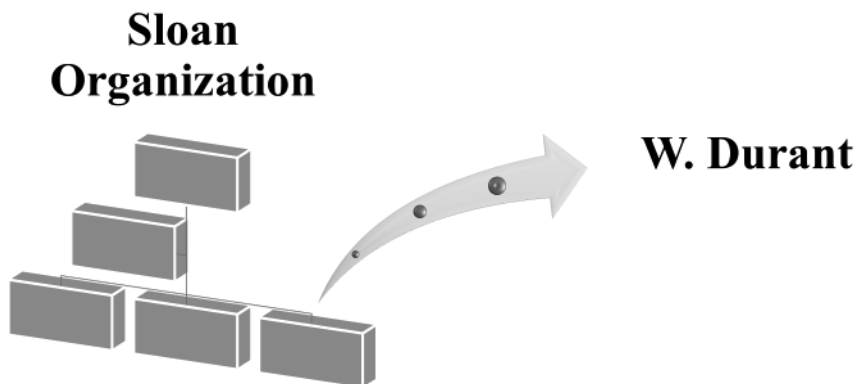


図7 GM 社創業者デュラン退陣のイメージ

出典：Sloan（1963）を参考に筆者作成

いる。しかし、その根本的な理由を深く分析してはいない。

状況認識に食い違いが生じる理由は何であろうか。諺の通り、好みは説明できない。しかし、価値観を別にすれば、その理由を説明する手がかりの1つとして、古参と若手による時間的展望における差異がある。時間的展望の範囲の相対的な長短、たとえば、自身の寿命か、それとも子々孫々か、という観点がそれである。

たしかに、チャンドラーが具体例として取り上げた1920年前後における事業部制成立史において、たとえば、デュボン社のフレデリック・ピッカード、GM社のチャールズ・ケタリング、アルフレッド・スローン、その他の歴史上の主役は、みな、30代から40代はじめの若手であった。その点は結果として共通している。

しかし、他面で、組織の改革案に反対するかまたは無関心であるトップ・マネジメントの態度に向き合って、声を上げるか、あるいは辞職するという選択肢もあったはずである。事実、創業者デュランのように個人的に巨額の負債を抱えたまま二度目のGM社退陣に陥った者もいれば、ウォルター・クライスラーのように声を上げてGM社を辞職してその後新規開業した者もいれば、ケタリングやスローンのように結果としてGM社に居留まったものの強い辞意を表明した者もいる。

小城(2016)によれば、経営破綻の事例において、組織の<重さ>の4つの構成要素²²が相互に強化し合いながら、<重さ>自体が自律的に拡大再生産される。すなわち、渦中のトップとミドルがそれぞれの観点から、自らの置かれた環境に適応的な合理的な行動をとっていたことにより、それらの意図せざる結果(沼上, 2000)として、組織の<重さ>の拡大再生産が継続される。破綻事例において注目すべき証言は、「人とぶつかっている人はえらくならない。ギスギスする人、空気を読まない人はいつの間にかいなくなる」「リーダーシップを強く前へ出すようなタイプ、『出る杭』タイプの人は辞めていった」(小城, 2016, pp. 59, 62-63), これらである。

離脱した(いなくなった、辞めていった)人たちは、かりに居留まっていたら、拡大再生産を断ち、組織の衰退から脱却するために、改革の主導的な役割を担っていたかもしれない。というのは、相対的に<軽い>組織においては、顧客市場と向き合い、議論を避けることなく問題を直視し、担当者が責任をもって経営にあたる、といった特徴を指摘できるからである。デュランの退陣後、ピエール・S・デュボンの短期社長就任に続くスローンの長期社長就任は、その典型例である。

実際、下位者はつねに選択に迫られている。具体的には、ハーシュマン(Hirschman, 1970)が言うように、上位者に対して声を上げて再考を促す、黙従する、離脱する、そのいずれかである。その選択を左右する原因は何であろうか。

それを探るための手がかりとして、いま、当事者の時間的展望(都筑・白井, 2007)に注目

22 組織の<重さ>(沼上ほか, 2007)とは、「事業組織内部においてミドル層を中心とする調整過程の難しさ」(加藤, 2014, p. 22)であって、企業全体のそれではない。組織の<重さ>の構成要素は、過剰な「和」志向、内向きな合意形成、フリーライダー問題、経営リテラシー不足、の4つである。したがって、「重い組織」とは、内向き志向が過剰で、口先ばかりで実行が伴わない組織内フリーライダーが多い、さらに経営の基礎能力に欠けた人が多い事業単位(沼上, 2007, p. 31)である。

してみよう。若手の時間的展望の範囲²³が、年長の上位者のそれと同じであるとは限らない。配偶者のことも、子育てのことも、若手は真剣に向き合わなければならない。それに対して年長の上位者は、多くのばあい、それらから解放され、引退の時期やその後の人生を模索し始めている。相対的に、将来に対して強くコミットするのはどちらか。その答えは明らかである。こうした時間的展望の範囲こそが、心理的・質的な状況認識を左右する。将来に対して相対的に強くコミットするばあい、そこに居留まって自らが改革を推進するばあいもあれば、そこを離れて新天地にその対象を求めるばあいもある。

ボートレース大村の事例にあてはめてみよう。

2002年の市長選挙の結果、総務部長への昇任が幻と消えた遠藤氏にとって、与えられた立場（当時52歳）は本意ではなかったかもしれない。しかし、次のように解釈することができる。すなわち、大村市行政全般に対して現職の企画財政部長（技術的・論理的な背景や考え方）として持っていた自らの時間的展望に対して忠実に、競艇事業部長（必ずしも経験が長くない²⁴分野）という与えられた職責を遠藤氏は果たしていった。もっとも、痛みを伴う経営の刷新は責任者ひとりでは遂行できるものではない。現場職員による痛みの共有と献身的な協力が不可欠である。

これに対して、故松本市長は遠藤氏の行政手腕を高く評価していたと言われる。しかし、たとえそうであるとしても、20年後の売上日本一達成という栄えある業績回復を、故松本市長が当初から見通していたとは考えられない²⁵。

以上の分析と考察から、ボートレース大村における組織革新の担い手とは、次の人たちによって織り成される長期の相互作用であると考えることができる。

第1に、故松本市長と対抗馬とで競われた2002年の市長選挙において、存続か廃止かを問われた大村市の有権者。第2に、存続を公約に掲げて当選した故松本市長。第3に、廃止を公約

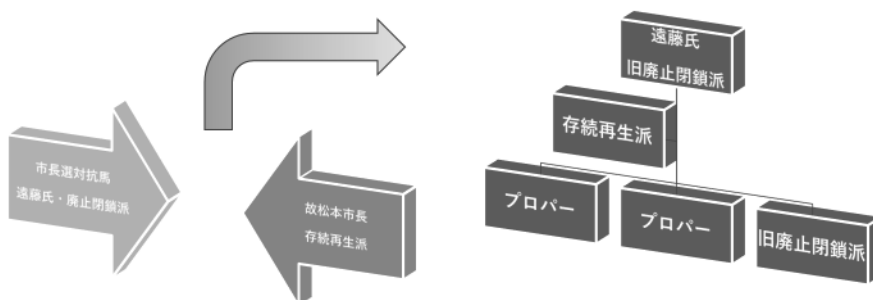


図8 ボートレース大村の組織革新のイメージ

出典：関連資料をもとに筆者作成

23 ビジョンの及ぶ期間と言い換えてもよい。その長短はその人の器量の一部を成す。

24 1987年4月から1991年9月までの間、旧競艇事業部業務課に所属していたが、その後、人事異動により旧競艇事業部から離れていた（馬場宏幸企業局長より提供いただいた人事課記録に基づく）。

25 松本の自伝（2014）にも見通していたと思われる記述は見当たらない。

に掲げて落選した対抗馬。第4に、遠藤氏、後続の競艇企業局長、それに大村市職員たち²⁶。第5に、ファン。

要するに、遠藤氏ひとりでもなければ、故松本市長ひとりでもない。組織革新の担い手を遠藤氏や故松本市長とみるような、いわゆる英雄史観は、しばしば組織革新に対する誤解を招く。そうではなくて、これらの人たちが織り成す長期にわたる一連の相互作用こそが、組織革新の担い手²⁷である。

このような見方は、チャンドラー説とは異なる本研究独自のものである。ただし、遠藤氏も松本市長もいまとなっては故人であるが、競艇企業局の職員のみならず、大村市職員の間でも、彼らが語り草となっている点には特段の注意を要する。業績回復劇が全国から注目されるに至ったいま、2人ともこの世にはいないものの、職員の心の中では2人とも生きている。依然として陰に陽に何らかの影響を与え続けているのである²⁸。したがって、組織革新の担い手には、生きている自然人のみならず、心に生きる故人も含まれる。そのような視角もまた、組織論に関する先行諸研究とは異なる本研究独自のものである。

以上より、われわれは、ボートレース大村の組織革新の事例をチャンドラー説にあてはめたいうで、本研究独自の見方を示した。すなわち、その担い手を、特定の人物に求めようとするのではなく、その過程に関係した人たちの一定期間にわたる相互作用に求めること、加えて、関係した人たちに故人を含めること、これらである。

5 ハウステンボスとの比較

本研究独自の見方を例証するために、復活劇としてよく知られているハウステンボスを具体例として取り上げ、同じくチャンドラー説にあてはめる。そのうえで、ボートレース大村の事例と簡単に比較する。

木ノ内（2014）によれば、旧オランダ村の対岸に位置する、長崎県によって造成されていた佐世保市針尾工業団地の敷地に、1993年、ハウステンボスは開園した。ハウステンボス開園は、1975年農業法人グリーンメイクの設立、1980年の長崎バイオパーク開園、1983年の旧オランダ村開園に続いて、故神近義邦氏によって実現した。

折しもバブル経済崩壊と重なり、開園後のハウステンボスにおいては、10年間ずっと、その入場者数、売上、経常利益、いずれも下降基調が続いた。その間、2000年3月に旧日本興業銀行による約200億円の債権放棄を受けて、2000年6月に故神近氏が引責辞任した。さらに、2001年10月、旧日本興業銀行による380億円の債権放棄を経て、2003年2月には、ハウステンボスは会社更生法を申請するに至った。その後、2004年、ハウステンボスの経営主体が野村プリン

26 その影響はボートレース大村にとどまらず、たとえば、大村市民病院の立て直しにもつながっていると、松本（2014, p. 197）は述べている。

27 したがって、経営組織論の視角は、特定の自然人や法人に義務や権利を帰属させようとする法的な視角とは根本的に異なる。

28 こうした方向性を帯びた経営理念（価値観）を、われわれは「組織の重心」（林、2000、2005、2011、2015、2021）と称している。組織革新は「組織の重心」の生成と交代である。

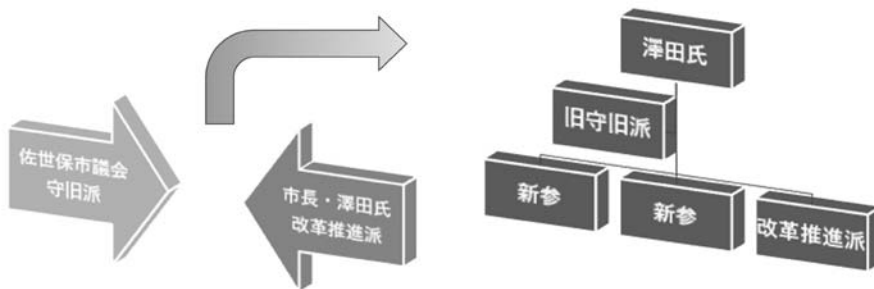


図9 ハウステンボスの組織革新のイメージ

出典：関連資料をもとに筆者作成

シパル・ファイナンスに交代するが、その業績は下降を続け、2010年に HIS に交代するまで、回復することはない。

HIS に経営主体が移行したのは、ハウステンボス現地訪問を通じて HIS 創業者の澤田氏がハウステンボスに好意を寄せたこと、ならびに朝長佐世保市長による澤田氏に対する並々ならぬ支援要請にあると言われる。

本研究では、ハウステンボスの経営主体が HIS に交代したこと、すなわち澤田氏が朝長市長による支援要請に応じたこと、その後の初の黒字転換と業績回復を、チャンドラー説における組織革新とみることにする。その過程の概略は次のとおりである。

最終的に、朝長市長による依頼に応じて澤田氏が再生の陣頭指揮を承諾した。澤田氏は、現場に足を運び、現場の客目線で、専門のスタッフを補強しつつ、具体策を構想し、矢継ぎ早に改善策を実施していった。しかし、澤田氏は、朝長市長からのハウステンボスの経営支援の要請に対して二つ返事で応じたわけではなかった (Greenwood and Hinings, 1988)。

それに先立ち、ハウステンボスは、野村に提示された営業譲渡先30社すべてから拒否されており、松尾新吾第7代九州経済連合会会長からも「支援見送り」の返答を受けていた。数回にわたる要請拒否後、一定期間の固定資産税負担軽減などの条件提示、市議会によるその了承、自らの現地視察、などを経て、就任要請に応諾したのである。

また、組織革新の担い手と目される澤田氏をチャンドラー説にあてはめると次のとおりである。佐世保市との交渉の末、澤田氏が正式にハウステンボスの社長に就任したのは59歳であった²⁹。澤田氏は、欧州から帰国後29歳にインターナショナルツアーズを創業し、その後、HISの社長に就任し、スカイマークエアラインズの設立に関与するなど、実務家・経営者としての経験（技術的・論理的な背景と考え方）は豊富である。しかし、テーマパーク経営の経験（その在職期間）はない。

ハウステンボスの復活劇に関して多くの文献では澤田氏は英雄視されている。しかし、本研究では、ボートレース大村の事例と同様にそのような英雄史観を採らない（表1）。そうでは

²⁹ 実際、30代から40代ははじめではないものの、21世紀の事例においてはその妥当性は損なわれないものと思われる。

表 1 組織革新の担い手の特性と過程（チャンドラー説）：ポートレース大村とハウステンボスの事例の比較

組織革新の担い手の 特性と過程	過程（注1）	担い手の年齢	担い手の専門的背景	担い手のその在職期間
チャンドラー説	トップマネジメントの反対・無関心	30代から40代の若手（注2）	技術的・論理的な背景と 考え方	長期でない
ポートレース大村の事例	皮相：企画財政部長からの人事異動で遠藤氏が存続・発展の指揮責任者として故松本市長より競艇事業部長に任命された。（深層：順調にピラミッドを登り総務部長が確実視されていたところ、故松本市長が2002年の大村市長選挙で返り咲き当選した。その結果、遠藤氏が廃止・閉鎖を主張していた対抗馬の支持者であったことから、報復・左遷とも受け取られうる人事であった。）	遠藤氏の正式な競艇事業部長就任は52歳。しかし、2002年大村市長選挙時においては、企画財政部長から、大村市における事務部門トップの総務部長への昇任が見込まれていた。	生え抜きの凄腕企画財政部長として評判が高かった。	旧競艇事業部業務課において1987年4月から1991年9月まで所属していたため4年半の経験はあるが、その後の人事異動で旧競艇事業部から離れていた。
ハウステンボスの事例	皮相：朝長市長による依頼に応じて再生の陣頭指揮を承諾した。（深層：数回にわたる要請拒否後、一定期間の固定資産税負担軽減などの条件提示、市議会によるその了承、自らの現地視察、などを経て、就任要請に応諾した。）	澤田氏の正式な社長就任は59歳。	欧州から帰国後29歳にインターナショナルツアーズを創業、HIS社長、スカイマークエアラインズ設立、など実務家・経営者としての経験は豊富である。	テーマパーク経営の経験はない。

注1：チャンドラーは事例分析に基づいて担い手を特定しその共通特性を抽出しているが、担い手を絞り込むこと（英雄史観）は組織革新の過程・全容に対する誤解を招くように思われる。

注2：チャンドラーの研究対象が主に20世紀前半であることに鑑みれば、おおむね10歳から15歳を加えたうえで21世紀の事例にあてはめても妥当性は損なわれないと思われる。

出典：筆者作成。

なくて、第1に澤田氏、第2に朝長市長、第3に佐世保市議会、第4に松尾新吾氏、第5に澤田氏退任後のハウステンボスの後任社長と地元民を中心とする正規・非正規の職員、第6に訪問客、これらの人たちが³⁰が織り成す一連の相互作用こそが、組織革新の担い手である。

6 結 語

本研究では、第1に、公営競技全般の推移を概観した。

2001年以降、競輪や地方競馬のいくつかが閉鎖・廃止していった。そのような流れに反して、ボートレース大村は、2003年を境に徐々に売上を伸ばしていった。現在、売上に占める主な形態は電話投票（インターネットを含む）である。具体的なその背景を挙げれば次のとおりである。①スマートフォンの普及。②電話（インターネットを含む）投票制度の普及。③学生による投票券購入の解禁。④公式ウェブサイトとYouTubeを通じた無料のレース・ライブ映像の普及。

第2に、ボートレース大村において、2003年を底として、2022年末のグランプリ開催決定に至るまでの業績回復の事実と、知られている具体的な営業努力を確認した。

具体的な営業努力は次のとおりである。すなわち、①運営組織に関して大村市競艇事業部を廃止して、人事と財政の面で独立した大村市競艇企業局を新たに設置したこと。②ハード面として新スタンドやナイター設備などを設置したこと。③ソフト面として独自企画レースを導入して各種ファンサービスを充実したこと。④全国発売レースを誘致したこと。

第3に、チャンドラーによる組織革新の担い手とその過程の理論を再確認し、これをボートレース大村の事例にあてはめることで、チャンドラー説の妥当性を検証しつつも本研究独自の解釈を試みた。

組織革新の担い手を、遠藤氏や故松本市長といった特定の人物に求めようとするのではなく、その過程に関係した人たちの一定期間にわたる相互作用に求めること、加えて、関係した人たちに故人を含めること、これらが本研究独自の解釈である。

第4に、地元長崎において全国的に注目されているもう1つの業績回復の事例、ハウステンボスを取り上げて、チャンドラー説の見地から、ボートレース大村との簡単な比較を試みた。

本研究独自の解釈によれば、澤田氏、朝長市長、佐世保市議会、松尾新吾氏、澤田氏退任後のハウステンボスの後任社長と地元民を中心とする正規・非正規の職員、訪問客、これらの人たちが織り成す一連の相互作用こそが、組織革新の担い手である。

30 組織革新の過程において故神近氏の影響が明示的に記述されている文献は見当たらない。しかし、たとえば、就任前の澤田氏は現地視察において心の中でハウステンボスを開園させた故神近氏に思いを寄せたかもしれない。また、長期にわたってハウステンボスに従事している職員には、業績回復に直面して、故神近氏の存在が脳裏を去来しているかもしれない。そればかりではない。故神近の存在が業績回復に携わった人たちの背中を陰に陽に押していたかもしれない。ちょうど、あのアルフレッド・スローンが、ユニティッド・モーター社被買収の後、GM社取締役として対立したGM社創業者であるウィリアム・デュランに対して、自伝（Sloan, 1963）の中で一定の敬意を払っているように、その人格や手腕は別として、創業者の存在なしには、中興の祖もその後の職員たちの職場も存在しえないのである。

本研究では、業績回復の事例を取り上げて、それらの組織革新に対して理論的に分析・考察を試みた。私企業であれ、公企業であれ、業績が一直線に伸び続けることはありえない。ボートレース大村にせよ、ハウステンボスにせよ、否応なしに業績が悪化する日は訪れるであろう。そのとき、本研究から得られた教訓が生きるかもしれない。一口に言えば、笹川（2018）が言うように、チャレンジを繰り返すことである。

すなわち、手を拱いて英雄の登場を待つのでなく、当事者・責任者が、業績の回復を信じて、協力者となるかもしれない人たち、協力者となるべき人たちに、粘り強く、地道に働きかけ続けること、これである。諦めることなく働きかけ続ければ、当初は反対の意志あるいは無関心であった人たちは、離れていくか、または、何かのきっかけで協力者に転じて、他の多くの人たちを巻き込みつつ、いっしょになって組織革新の担い手となる。

参考文献

BOAT RACE オフィシャルウェブサイト（2021年8月23日閲覧）

<http://www.boatrace.jp/>

ボートレースウィークリー（2020）「群馬の総大将・江口晃生選手が登場！ | ボートレース | 植木通彦【ボートレースウィークリー】11月30日（月）19時～生配信！」（2021年9月15日閲覧）

<https://www.youtube.com/watch?v=uS30JioPFQU>

Chandler, Jr., Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967; 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004)

海老澤佳之（2014）「ボートピア設置が周辺地域に与える影響について」政策研究大学院大学まちづくりプログラム2013年度修士論文（2021年8月23日閲覧）

<http://www3.grips.ac.jp/~up/paper.html#paper2014>

江口晃生（2010）「競艇界のさらなる発展に向けた改善策に関する研究」早稲田大学スポーツ科学学術院平田竹男研究室社会人修士課程1年制 <卒業生のプロフィールと研究課題>第4期生2009年度卒業（2021年9月15日閲覧）

https://www.waseda.jp/sem-hirata/5009A303_abs%20eguti.pdf

福井弘教（2017）「公営競技の形成と展望：競艇を中心に」『公共政策志林』第5巻, pp. 149-163.

Galbraith, Jay R., and Nathanson, Daniel A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul, MN: West Publishing Co. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989)

Greenwood, Royson, and Hinings, Christopher R. (1988) "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change," *Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 293-316.

林徹（2000）『革新と組織の経営学』中央経済社.

林徹（2005）『組織のパワーとリズム』中央経済社.

林徹（2011）『協働と躍動のマネジメント』中央経済社.

林徹（2015）『協働の経営学』中央経済社.

林徹（2021）『協働の経営学（第2版）』中央経済社.

Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (三浦隆之訳『組織社会の論理構造：退出・

告発・ロイヤルティ』ミネルヴァ書房, 1975; 矢野修一訳『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005)

今林敏憲 (2000)「九州の公営ギャンブルの現状と課題」『九州経済調査月報』7月号, pp. 13-23.

稲葉元吉・山倉健嗣 (1985)「組織革新論の展開」『組織科学』第19巻第1号, pp. 78-89.

JLC レジャーチャンネル ボートレース専門チャンネル (2021年8月23日閲覧)

<https://www.youtube.com/channel/UC35TRecEk9N5FAj2a--PAkg/about>

片岡企画財政部長 (2019)「請願第7号『「地域活性化事業として大黒町における場外舟券発売場設置計画に反対しないことを求める」請願について』に対する見解」長崎市令和元年総務委員会議事録 (2021年8月23日閲覧)

<http://www.city.nagasaki.nagasaki.dbsr.jp/index.php/1591884?Template=doc-one-frame&Voice-Type=onehit&DocumentID=1923>

加藤俊彦 (2014)「組織の<重さ>調査の方法と概要」『一橋ビジネスレビュー』第62巻第1号, pp. 20-37.

経済産業省 (2021)『ひと言解説』「コロナ禍の逆風下でも絶好調！！；近年最高の活況となった2020年の「競輪・競馬等の競走場、競技団」」(2021年11月12日閲覧)

https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_kako/20210302hitokoto.html

木ノ内敏久 (2013)「自治体維新 首長インタビュー 長崎県大村市長 松本崇氏：ボート収益で子育て基金, 経済重視の市経営」『日経グローバル』10月21日号, pp. 24-26.

木ノ内敏久 (2014)『H.I.S.澤田秀雄の「稼ぐ観光」経営学』イーストプレス.

岸田民樹 (1985)『経営戦略と環境適応』三嶺書房 (白桃書房, 2006).

北川亮 (2011)「追想：大村競艇を再建させた遠藤謙二さん3月2日, 60歳で死去『誇り』後進に託す」『長崎新聞』4月4日, 7面.

今野晴貴 (2017)『ブラック奨学金』文藝春秋.

松本崇 (2014)『負けてたまるか：車イス市長, どん底からの奮戦記』WAVE 出版.

長崎新聞 (2021)「大村ボート売り上げ日本一 過去最高1591億円 「巣ごもり需要」影響」4月15日.(2021年9月1日閲覧)

<https://nordot.app/755257770265706496?c=174761113988793844>

日本生産性本部編 (2020)『レジャー白書 2020』日本生産性本部.

野元賢一 (2002)「公営ギャンブルに未来はあるか：官主導の限界が見えた」『論座』6月号, pp. 88-97.

沼上幹 (2007)「組織の重さからマネジャーを解き放て」『ワークス』第13巻第1号, pp. 31-33.

沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007)『組織の「重さ」：日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社.

小城武彦 (2016)「破綻企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明：環境変化に脆弱な個体群の同定」『組織科学』第50巻第1号, pp. 52-69.

大村市競艇企業局 (2021a)「BOAT RACE 大村の取組」(4月20日)説明用資料.

大村市競艇企業局 (2021b)「形態別売上一覧表」(7月13日)説明用資料.

大内裕和 (2017)『奨学金が日本を滅ぼす』朝日新聞出版.

笹川和弘 (2018)「若手社員へ「君たちの失敗は何でも許す」」PRESIDENT Online, 7月4日 (2021年9月15日閲覧)

<https://president.jp/articles/-/25509>

施行者関連情報「売上関係」一般社団法人 全国モーターボート競走施行者協議会（2021年 8 月23日閲覧）

<http://www.motorboatracetracing-association.jp/info/index.html>

Sloan, Jr., Alfred (1963) *My Years with General Motors*, Garden City, NY: Doubleday.

（田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GM とともに：世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社, 1967; 有賀裕子訳『GM とともに』ダイヤモンド社, 2003）

総務省編（2020）『情報通信白書 令和 2 年版』日経印刷.

鈴木豪（2011）「公営ギャンブルの窮地」『週刊ダイヤモンド』10月 1 日号, pp. 116-123.

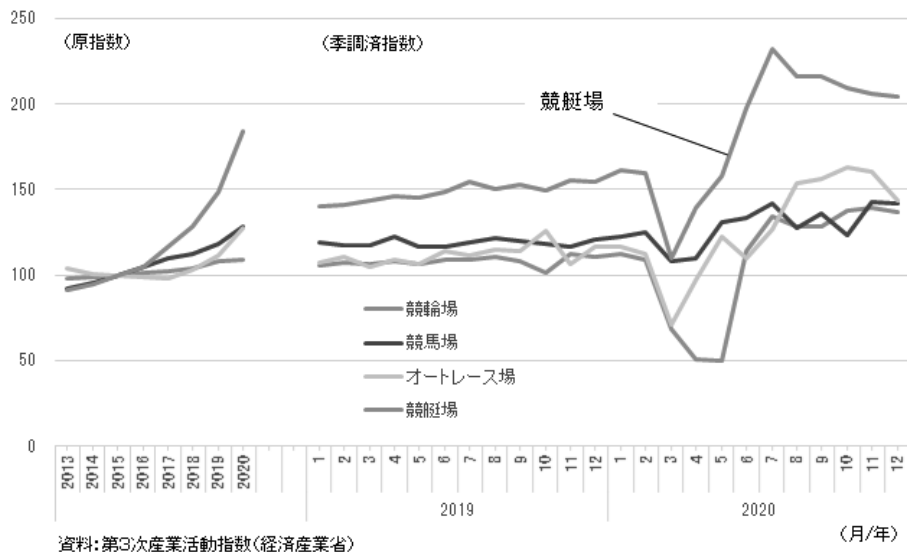
田崎裕基（2004）「公営ギャンブルの変遷と課題」『ながさき経済』4 月号, pp. 23-36.

都筑学・白井利明編（2007）『時間的展望研究ガイドブック』ナカニシヤ出版.

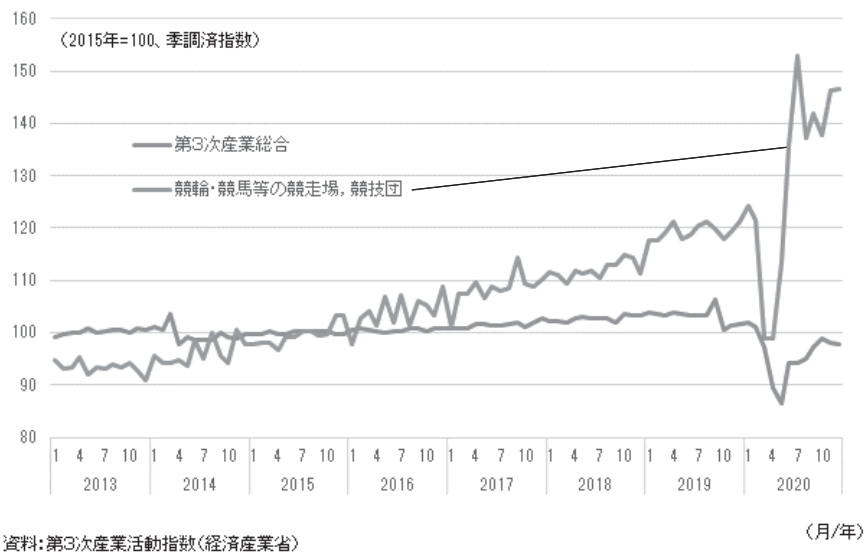
Weick, Karl E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley. (金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980)

Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第 2 版・組織化の社会心理学』文眞堂, 1997)

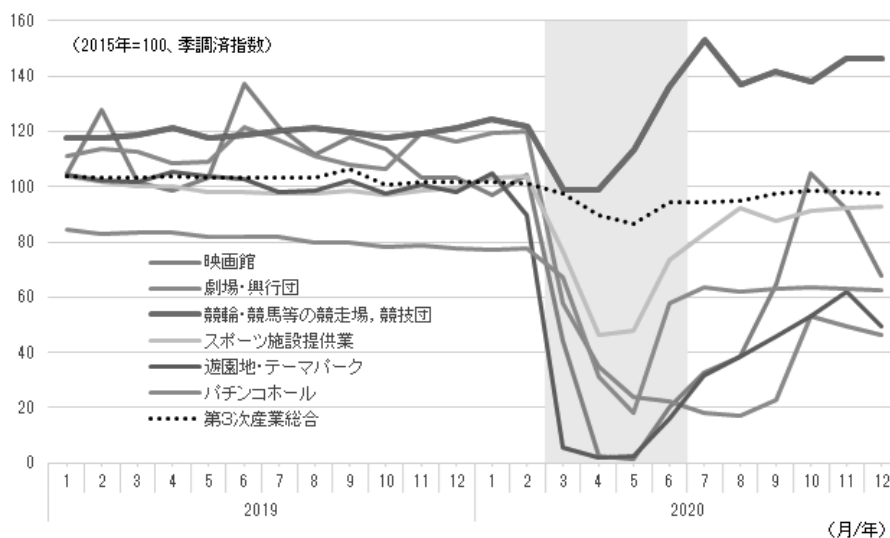
付録1 競輪・競馬等の競走場、競技団の内訳系列の動向



付録2 競輪・競馬等の競走場、競技団の指数の推移



付録3 第3次産業活動指数と娯楽業の内訳6分類の動向



出典:経済産業省『ひと言解説』

付録4 ポートレース大村の場外発売場設置状況(2021年4月現在)

BOAT RACE 大村

場外発売場(BTS:ボートレースチケットショップ)設置の推進

ボート顧客の裾野拡大のため、販売拠点を平成16年から県内外に15ヶ所を設置
(全国24場中、大村が最も場外発売場が多い)

【県内7ヶ所】(開設年月)

- ① BTS前売場外おおむら (H16.7月)
- ② BTS長崎五島 (H18.4月)
- ③ BTS長崎時津 (H19.10月)
- ④ BTSオラレ島原 (H20.10月)
- ⑤ BTS長崎波佐見 (H22.8月)
- ⑥ BTS長崎佐々 (H27.8月)
- ⑦ BTS松浦 (H28.7月)

【県外8ヶ所】(開設年月/所在地)

- ① BTS金峰 (H16.12月/鹿児島県南さつま市)
- ② BTS天文館 (H20.12月/鹿児島県鹿児島市)
- ③ BTSオラレ志布志 (H21.4月/鹿児島県志布志市)
- ④ BTS長洲 (H21.12月/熊本県長洲町)
- ⑤ BTSさつま川内 (H22.12月/鹿児島県薩摩川内市)
- ⑥ BTS鹿島 (H27.11月/佐賀県鹿島市)
- ⑦ BTS由布 (R1.11月/大分県由布市)
- ⑧ BTS加治木 (R1.12月/鹿児島県姶良市)



出典:大村市競艇企業局(2021a)