

平成25年度 第4回奈良県営競輪あり方検討委員会 議事録

I 開催日時

平成25年 5月31日（金）午後3時00分～5時00分

II 開催場所

奈良県営競輪場 飛天交流館2階

III 出席者

委員：糸井委員(委員長)、石黒委員、松岡委員、里見委員（岡村委員欠席）

事務局：中産業・雇用振興部長、

地域産業課 大月課長、田中課長補佐、佐藤係長、飯田主査

奈良競輪場 加藤場長、米田次長、仲澤課長、小山田課長

IV 議 事

1 産業・雇用振興部長挨拶

皆さまにおかれては、お忙しい中にもかかわらずお集まりいただいたこと、心よりお礼申し上げます。

本日は、本年3月28日に開催しました第3回委員会に引き続いて、第4回委員会を開催させていただきます。

第3回委員会では、存廃の方向性を決める要素について報告をさせていただくとともに、事務局から存廃の方向性についての素案を示し、委員の皆さま方に議論いただいたところです。その後の状況について若干触れさせていただくと、平成24年度の決算については、経営努力の甲斐もあり、単年度で約2千8百万円の黒字を計上することができたところで、また累積赤字についても1億円を切るという状況になり、競輪事業の施行者としても胸をなでおろしているところです。

本日これまでの議論を踏まえて、中間報告案について、ご議論をいただきたいと思っています。あらかじめ事務局で、これまでの議論を十分踏まえて報告案を作成させていただき、先日皆様方にお送りしました。その内容について、皆様方の様々な見地からのご意見をいただき、本日中間報告としてまとめていただければと考えているところであるので、よろしく申し上げます。

2 議題

奈良県営競輪あり方検討委員会中間報告(案)について

～事務局より資料に基づき説明

田中課長補佐

1 奈良県営競輪あり方検討委員会

(1) 設置の経緯

公営ギャンブル人気の長期低落傾向や競輪場の老朽化に伴う施設改修の必要性などを勘案し、奈良競輪の将来のあり方等について幅広い検討を行うため、昨年9月に「奈良県営競輪あり方検討委員会」を設置した。

(2) 委員会の目的

- ・奈良県営競輪事業の経営改善策に関する事項。
- ・県営競輪の存廃を含めた今後のあり方に関する事項。

(3) 議論の経過

本委員会は、奈良県営競輪の存廃について、一定の方向性を見いだすために設置されたものであり、昨年9月に第1回目から、本日で第4回目の開催となる。

2 存廃の方向性を決める要素

3月に開催した3回目の委員会で示されたことをまとめており、8つの側面から分析をした。

(1) 全国的な売上動向

- ・車券売上額推移を見てみると、平成3年頃のピークから3分の1程度まで売上が落ちている。
- ・ここ5年ほどの公営競技全般の推移を見ると、下げ止まりの兆しが見られる状況であるが、競輪はまだプラスには転じておらず、今後の景気回復に伴う車券売上の増加が期待される場所である。

(2) 奈良競輪の状況

奈良競輪における過去10年の車券売上推移を見ると、平成17年度は200億を超えているが、24年度では落ちてきて112億となっている。

・GⅢ春日賞の状況

本場開催日58日のうち、4日間で年間売上の6割以上を占める重要なレース。24年度の売上は71億円余りを確保することができ、23年度を4億円近くも上回った。一方、春日賞売上のうち本場売上は、23年度に比べて3.8%減少しており、逆に場外・電話投票売上が大きく増えている。

・FⅠ・FⅡの状況

年間58日のうち54日を占めるFⅠ・FⅡの売上は、平成23年度と比較して11.7%減少した。その要因としては、23年度は東日本大震災の影響で関東などの競輪場で一部レースが中止等になって、本来なら奈良競輪の分は売っていただけないレースも売っていただけたという要素もあったが、ただし平成24年度の全国平均では1.9%増であったことを考慮すると、奈良競輪の落ち込みが目立つ。

・決算の状況

平成24年度決算は、単年度収支では約2,845万円と前年

度を上回る黒字を計上し、累積赤字は減少したが、春日賞の本場売上、またF I・F IIの売上は減少は継続しており、奈良競輪の売上力は依然として低迷している。

### (3) 新たな経営改善策

#### ・ガールズケイリンの誘致

平成24年度は11月に3日間開催した。できる限りの広報活動もさせていただき、その結果テレビ、新聞でも取り上げていただいた。また親子連れやカップル等日頃あまり見られない客層も目立ち、新規ファンの獲得にも貢献できたと思う。

売上についても約25%、入場者数も20%近く増えた。平成25年度も6月6日～8日に開催を予定している。

#### ・西日本カップ競輪の誘致

F I競輪で西日本の19場が協力体制を取るもので、平成24年度の下半期から始まった。奈良競輪では今年度4月に開催して、開催の曜日が平日であったため目標の16億円には達しなかったが、15億円弱という売上を計上することができた。非常に収支改善効果が大きいですが、3年に1回程度しか回ってこないため、次は28年度に再度の誘致していく予定である。

#### ・競輪場施設の活用

去年は、地元が主催する「平城“食と農”ふれあいフェスタ2012」を開催し、非開催日に地元の方に来ていただき、選手の練習の様子を見たり、文化祭のような催しをしたり、競輪場に親しんでいただきたく機会として、開かれた競輪場としての取り組みもしている。

#### ・広報事業の実施

競輪場に看板を設置する事業開始し、を今年4月15日から募集始めた。1社から応募があり、具体的にはバンクの舗装面のところで広告を出したいということであった。今後も企業へ個別に働きかけを行うなど、収益確保に向けた努力を続けていく必要がある。

#### ・今後の取り組み

例えばプロサッカーの場合、試合の前に子どもたちによる試合を実施し、その父兄がサッカー場に足を運ぶことで新規顧客の確保を図るという取り組みが見られる。奈良競輪においても新規の取り組みを行いたいと考えている。

新規ファン獲得の取り組み事例として、各競輪場いろいろがんばっておられる。その中で目についた競輪場が2カ所を紹介させていただく。(いわき平競輪場及び豊橋競輪場の、新規顧客の獲得を目指す取り組み)

### (4) 包括外部委託による節減効果

ここまでの説明は新規の取り組みや経営改善策の説明であったが、

経費節減として包括外部委託を導入検討している。包括外部委託とは車券発売や清掃、警備など、それぞれ直営や個々の業務ごとに委託しているものを、一括して1社に委託することで、経費節減を図ろうとするものである。全国でも13の競輪場ですでに導入されている。会社名と施行者名を資料としてまとめたので参考にさせていただきたい。

包括外部委託では当然経費節減も図れるが、民間のノウハウを活用し、広告やいろんな集客イベントなど、柔軟性のある提案というのが期待できる。単なる経費節減だけではない、経営改善効果があると考えている。

奈良競輪においても車券売上の将来見通しが不透明な中で、経費節減を図らないといけない。そこで、ある会社に見積を依頼し、奈良競輪が26～28年の年間の包括委託をすればどの程度効果か調査をした。

平成25年2月の調査によると、節減額5千5百万円程度であり、また県職員による業務も委託できる可能性もあり、概算であるが4千万円程度の節減が可能であり、併せて9千万円程度の節減が可能と考えている。

なお、包括外部委託を導入するとなった場合の留意点については、

- ・既に導入している他場の情報収集を行い、詳細な委託範囲などの契約条件等について詰めていくこと。
- ・経費節減の視点だけでなく、新たな経営改善策や新規ファンの獲得などの視点を十分に踏まえること。
- ・競輪場に勤務する方の雇用確保等の視点も十分に踏まえること。
- ・単に価格競争で決めず、総合的に評価して業者選定すること。

というあたりの留意が必要だと思っている。

#### (5) 耐震工事に係る経費

昨年度スタンドと県の事務所について、耐震診断を実施した。これらの建物は昭和40年代のもので、慎重にその結果を見守っていたが、検査結果が今年1月頃に出てきた。

##### ・概算耐震工事費

中央スタンドのみなら4千万円台、東西両スタンドをしても1億円未満と、当初の予想を下回る額であったので、ある程度対応できる金額であると評価している。

##### ・耐震工事内容

耐震上問題があるのはスタンドの屋根であり、屋根を支える柱を補強する工事が必要。

#### (6) 選手数・開催日数等の削減動向

競輪業界では、現在2千7百人余りいる競輪選手数を、売上減少から2千2百人程度まで削減する計画がある。これを受け、開催レース数の削減も進められている。さらに、開催日数そのものを減らす動き

も見られ、平成25年度下半期あるいは26年度当初からFⅡの開催が1節削減される可能性もある。

1日あたりのレース数削減は、あまり節減効果はないが、開催日数そのものの削減効果は、開催経費全般にまで及ぶため、その収支改善効果が大きいと考えている。

#### (7) 車券払戻率引き下げの動向

法律改正で、払戻率を70%にしても良いということになったが、やはり下げることでファンが離れるのではないかとということで、24年度から協議会においてプロジェクトチームが設置され、奈良競輪場も構成メンバーとして議論に加わっている。

今年1月に開催された第3回プロジェクトチームでは、払戻率引き下げに対応できるよう、25年度にシステム改修を先行して実施することが決定されたが、具体的な引き下げ検討については、引き続きプロジェクトチームの場で議論を続けている。全国的な動向を注視しながら、引き下げに向けて積極的に働きかけることが必要と考えている。

#### (8) 消費税率引き上げの影響

消費税率が引き上げられることにより確実に経費増大による収支悪化を招くものであり、競輪及び公営競技全般にとって避けられない大きな課題と認識している。

### 3 存廃の方向性

#### (1) シミュレーション

- ・前提条件として、FⅠ・FⅡの減少率が10%で、受託場外車券売上が3.8%落ち、3年後の西日本カップの売上は12億、広告事業収入が50万円、レース数FⅡで1R削減、開催日数は26年度から1節減等を考慮した。
- ・選択条件として、払戻率が今のままか引き下げられるかどうか、包括外部委託は導入するのかもしれないのか、春日賞の売上も2%落ちくらいですむのか、5%落ちるのかという3つの要素でもってシミュレーションをした。
- ・シミュレーション結果として、車券払戻率が75%で継続の場合、包括外部委託を導入しない場合は累積赤字が解消しないが、包括外部委託を導入すれば累積赤字が減少あるいは解消する。例えばGⅢ春日賞売上が▲2%、FⅠ・FⅡが▲10%の場合は、平成28年度には約2千8百万円の黒字となることから、一般会計への操り出しにより、県財政に貢献していくことが可能となる。

参考として平成26年度から払戻率が70%に落ちた場合は、単年度収支も累積収支も黒になっていくという状況であり、一般会計へも十分に操出可能になるが、当然払戻率の引き下げはまだ未定であるので、このシミュレーションは一応参考という扱いにしている。

#### (2) 存廃の方向性

- ・シミュレーションの結果、車券払戻率が現行どおりの75%であったとしても、包括外部委託を導入すれば、累積赤字が解消し、近い将来に一般会計へ操出できる可能性が出てきた。
- ・しかし、奈良競輪の存続を議論する上では、競輪場という普通財産の有効活用という視点からの検討が不可欠である。競輪場は歴史文化と住みよい住環境という奈良県の特徴をよく表す地域に位置している。  
また、何より近畿日本鉄道の路線が集中するとともに商業施設が集積する大和西大寺駅に近接した、奈良県の活性化にとってポテンシャルの高い地域でもあるため、このような地域特性を踏まえ、競輪場として存続させるのが最良の選択かどうかという検討が必要である。  
このため、第2回委員会において代替策等についての議論も行ったところであるが、現時点では、競輪場の運営よりも有力な代替策を思い出すことはできなかった。
- ・そこで存廃の方向性については、平成26年度から28年度まで包括外部委託を導入することで累積赤字を解消し、一般会計への操出により、県財政への貢献を目指すこととする。
- ・当面の存続期間は、包括外部委託期間である平成28年度までとし、当委員会としては、包括外部委託導入後の車券売上状況、収支改善状況等の検証・検討を継続的に実施し、遅くとも平成27年度末までには、「平成29年度以降も存続させるか、あるいは平成28年度末で廃止するか」について方向性を打ち出し、改めて報告を行うこととする。

#### 4 今後の課題

##### (1) 奈良県が取り組むこと

- ・車券売上動向が不透明な中、包括外部委託だけに頼ることなく、あらゆる面での更なる経費節減の取り組み。
- ・新たなファン獲得に向けた取り組み。
- ・平成29年度以降も存続する場合に備えて、老朽化した施設の改修や設備の更新に対する考え方の整理。

##### (2) 当委員会が取り組むこと

- ・奈良県の取り組みを検証・検討。
- ・包括外部委託後の車券売上動向、収支改善状況等を見据え、平成29年度以降の存廃について、平成27年度末までに報告。
- ・地域及び奈良県の活性化に資する代替策など、中長期的な視点からの競輪場のあり方について継続的に検討。

##### (3) スケジュール

平成28年度までのスケジュールである。平成25年5月～6月に中間報告が出て、県の方ではプロポーザル入札の準備、秋あたりに委託業者を決定して、平成26年度から28年度まで包括外部委託をする。

また、経営改善に向けたいろんな新たな取り組みを行う。

この奈良競輪あり方検討委員会は継続的に開催いただいて、県の取り組みを検証・検討もいただき、特に27年度末までに29年度以降存続するかどうかについての検討、報告をいただく予定。

このようなスケジュールになっております。

鮎井委員長： ありがとうございます。過去3回の委員会で、多角的な視点で討議いただいた内容を踏まえた方向性が示されており、ポイントをしっかりと押さえていただいた形の報告になっていると思うが、各委員から質問、意見等はありませんか。

皆さまには、資料を確認いただいているところですので、少し時間をいただいて、本日ご欠席の岡村委員から頂戴しているご意見について、事務局の方からご報告をお願いします。

大月課長： 委員会の日程調整をさせていただきましたが、どうしても岡村委員はご都合が悪いということで、先日事務局が岡村委員をお訪ねして、今回の(案)のご説明をさせていただき、そこでいろいろご意見を頂戴した。

岡村委員は「この中間報告(案)を了承する。」というお答えであった。補足意見としては中長期的な視点からの話になるが、今後の競輪場の活用を考えたとき、奈良県の玄関口というべき場所に立地していることから、観光案内施設である道の駅、農産物直売所、また美術館などの文化施設、あるいは県民が心置きなく自転車を走らせることができる施設など、いろいろ活用策があると思うとの意見であった。

また、現在の競輪場は道路アクセスがあまりよくないということで、今後とも活用するにせよ、競輪場への道路アクセスの整備も考えていく必要があるということも意見として別にいただいた。

鮎井委員長： 岡村委員からは、中長期的な視点からご意見をいただいた。これは第2回委員会の中でも存廃の方向性という論議の中で意見いただいた点と同じであり、これは今後の大きな課題ではありますが、今回の(案)にご賛同いただいていると理解しています。

では、各委員から意見があればお願いします。

松岡委員： この中間報告は、委員会で検討されていたところがまとめられているので、まとめ方としては問題ないと思う。

ただ、包括外部委託のところ、**「外部委託による節減効果」**というタイトルになっているので、コストを下げることだけの効果を求めているというのがタイトルから推測できる。その同じページの下の方に節減効果だけではなくて、新規顧客の獲得に向けた取り組みも期待できるという一文を入れていただくなど、そのような必要性が委員会で話題にもなっていたので、内容を見直してはどうか。

また1つ前のセクションには**「新たな経営改善策」**があり、別にビアガーデン等の追加資料もあるように、競輪場施設を活用して、**「今後の取り組み」**という項目もあった。これと包括外部委託とはどのように関係するのか。この報告を読んでもわかりにくい。

この経営改善策というのは奈良県がすることで、包括外部委託をしてもこの部分は奈良県事業としてするという理解で良いのか、あるいはこういう経営改善策が必要で、包括外部委託をしたときはこういうこともお願いしたいと取ればいいのか、教えていただきたい。

田中補佐： 経営改善策は、後者の包括外部委託でお願いするという考え方でつくっている。

資料にあるような経営改善の取組は、県単独で全てを行うという意識はない。県も当然努力はしていくが、こういうことが必要だということをも明確にして、県が主体としてやることもあるだろうし、包括外部委託業者から提案いただき、業者が実施することもあると考えている。

整理がうまくできていない部分があったかもしれないがそういう考え方で資料を作成している。

粕井委員長： プロポーザルで業者選定という方式を取られて、包括外部委託業者からの提案内容の具体的中身が、ここに記載されている事項なのであろう。

県の業務としても出てくるし、委託業者の業務の中にもこういうのが出てきて、双方で協力して有効な方策を導き出していくということと理解しました。

松岡委員： 中間報告では、包括外部委託をするということのみを決定したわけではないので、仮にそういう委託をするときは、コストの削減だけではなくて、集客や新たな取り組み、地域に根付いたようなとか、そのあたりの求めるような意向を含めて委託契約内容を考えるということが、わかるように記載できていればよろしいかなと思う。

粕井委員長： そうすると今ご提案いただいたように、資料にある「包括外部委託による節減効果」のところで、今、松岡委員からご提案いただいたように、包括外部委託業者からは経営改善策と新規顧客の獲得というものを併せて提案を受けるという表現に修正することで趣旨が明確になってくるということによろしいですか。

松岡委員： はい。

粕井委員長： ではこの部分、一部修正させていただくということによろしいですか。

全員： はい。

粕井委員長： ほかに何かご意見は。

石黒委員： 私の方は、これまでの議論を具体的にまとめていただいていると思うので、特に付け加える意見はありません。

里見委員： プロジェクトチームにおいて車券の払戻率の変更というのは、いつ頃結論を出されるのか。

加藤場長： 去年から全輪協という施行者の協議会において、各地区2名ずつのメンバー構成でプロジェクトチームを立ち上げている。

全国施行者の代表なのでいろいろ意見が分かれており、まだ何も結論が出ていない状況である。

それで先ほど説明にもあったように、システム改修だけは26年度か



ら対応できるように、25年度の全輪協の予算で対応するというだけでは決まっている。

払戻率の結論は、すぐに出る状況にはない。

里見委員： 26年度の予算は確保できるのか。

加藤場長： それは26年度の4月から何らかの形でスタートするので、今年度中にはチーム内での結論が出ると思う。

里見委員： 資料のシミュレーションを見る限り、払戻率の動向に関わらず、包括外部委託することで奈良競輪が経費節減等をしながら赤字解消できることが明らかにされているので、この中間報告案を了承します。

松岡委員： 資料の存廃の方向性のところで、2回目か3回目の委員会で確か議論をしたと記憶しているが、この競輪場を奈良県がどういうふうに政策的に位置づけているのかいうのを明確にしないとイケない。

たまたま売上がよかったので、こんな中間報告の方向になったのではないのか。全く逆の結果であれば異なる方向もあり得た。今回の中間報告は非常に不安定な要素を基準に決まっていたという感じは否めない。

岡村委員のコメントにもあったが、競輪場の存廃だけではなく、この場所が奈良の玄関口としての機能を持たせるべきではないかということを考えるのは、この中間報告を踏まえた実績を評価する将来の話なのか。現時点で既にしておかなければならなかったのか。必要な議論だと思うが、それを今回の中間報告でそれをどう落とし込むのか思いつかない。

つまり、売上が伸びたからというのでそれだけでやめようとか残そうかという現状対応で済みますのか、あるいは奈良県政としてこの施設の活用を根本的に考えるのか、やはり根本的な方向性を検討することが必要だろう。そのためには枠を超えて、教育とか文化とかについても、そういうところとの横の連携を検討していただきたい。

大月課長： 資料にもあるように、奈良競輪の存廃の議論をする上では、県として競輪場という普通財産の有効活用という観点からの検討が不可欠であると考えている。今回、春日賞の売上がとても悪く、耐震工事費用も高額であった場合、今回の中間報告書とはまた違った方向性になっただろう。

ただ、今は包括外部委託をすることにより累積赤字が解消することが見えてきたところである。この報告案を委員会として了承いただけるならば、今後の話として各県部局に報告書の方向性の説明を行い、横断的な県全体としてのビジョンとして取り上げていくよう努力していきたい。

鮎井委員長： 第2回の委員会では、競輪場の今後の活用のあり方については各委員からご意見を頂戴しました。

一方、今回は事業仕分けの中で指摘された課題に対応するという流れがあり、全国の競輪場が苦しい経営状態にある中で、大幅な制度改正が進められ、その制度改正による変化に対してどういうふうな競輪事業の経営をしていくのかを中心に考えましょうということで論議していただ

いたと認識している。

それを踏まえて、平成28年度までこの制度改正の中身をいろいろ検証した場合には、事業として成り立つのかどうかということ、ただし、まだ不安定要素として、払戻率は、75%から70%に変わるのか、あるいは消費税はどうか、いろいろな要素を検討しなければならない。

まだ確定できない要素も存在するが、とにかく今その経営手法を変えられる範囲で、平成28年度まで経営努力をして対応をしていくのは、これはまさしく企業経営の基本的な考え方であり、あり方検討委員会の設置の趣旨だと私は思う。

松岡委員のご意見は、今までの委員会の流れとしては、平成28年度以降の存廃を考える機会に考えようということ、中間報告案として整理されていると私は理解している。

松岡委員： 変化に併せて経営することになったとしても、同じ議論を2、3年後繰り返すことになるので、今まで積み上げてきた議論の記録を明確に残し、また一から議論をする必要がないようにして欲しい。

鮎井委員長： 県財政への貢献、地域経済への及ぼす影響、現場の雇用などを考えた場合、競輪事業について競輪制度の変更を活用しながら県が努力していくことで競輪事業継続の可能性は導き出せるのではないかと。このシミュレーションでいうと、払戻率を75%から70%へ変えることで、大きく黒字経営に移行できるので、今の議論の中では中間報告案の方向で、意見として集約していくのが、私はいちばん妥当な方法ではないのかと理解しているが、委員の皆様はそれでよろしいか。

一同： はい。

鮎井委員長： それでは、「包括外部委託による節減効果」という表現については、これは別途包括外部委託業者からは経営改善策と新規顧客の獲得というものを併せて提案を受けるという内容を記載していくこととします。

各委員とも、この中間報告案を大筋了解いただいたということで、意見をいただいた一部の修正については、事務局の方で修正いただき、その内容は私が責任をもって調整し、委員の皆さまには確認いただくという形で、取りまとめさせていただきたいと思いますが、それでよろしいでしょうか。

一同： はい。

鮎井委員長： ありがとうございます。修正分を委員の皆さま方にお渡しして、ご確認いただいた段階で、私が委員会を代表して、県に完成した中間報告をお渡しするという、そういう手順でよろしいでしょうか。

一同： はい。

鮎井委員長： わかりました。それでは本日の議題、次の「その他」に移ります。事務局から何かありましたらお願いします。

その他

～事務局より資料に基づき説明

田中課長補佐：平成25年度「あり方検討委員会」開催予定

今後は、当面2回の開催を予定している。

夏頃には第5回委員会を開催し、予定議題として、包括外部委託に関すること、間もなく開催のあるガールズケイリンの報告、車券払戻率に関する動向等をまた検証いただけたらと思う。第6回委員会は冬頃に開催し、地域や奈良県の活性化に資する代替策の検討、また25年度春日賞の報告、車券払戻率に関する動向、25年度決算見込の報告等を予定している。

なお、包括外部委託の業者選定においても、何らかの形で委員にご協力をいただく予定としており、ご協力の形について現在研究しているところであるので、また委員長等とも相談させていただきながら、よろしくお願ひしたいと思う。

粕井委員長：ありがとうございます。このスケジュールについて何かご意見等はないでしょうか。よろしいでしょうか。

一同：はい。

粕井委員長：今回の中間報告案は、一部修正して、中間報告として完成させ、県へ提出させていただきますが、県当局としても今後さらにご努力をお願いします。またわれわれ委員会としても、継続的な検討を続けていく予定ですので、今後ともよろしくお願ひします。

それでは本日の議題はこれで終わりましたので、事務局へお返しします。

大月課長：委員長どうもありがとうございました。委員の皆さま方にはご議論どうもありがとうございました。ご指摘いただいた修正報告については、事務局の方で修正し、委員長に確認いただいて完成させてまいります。

今後の日程であるが、先ほどもご説明させていただいたように、包括外部委託に対する検討とか、ガールズケイリンの報告等を夏頃にさせていただくということであるので、また開催の2ヶ月くらい前を目途に日程調整させていただきたいと思うので、委員の皆さま方ひとつよろしくお願ひします。

それでは最後に中部長から、挨拶をいただきます。

中部長：皆さま長時間にわたってご協力をいただいたことありがとうございます。委員長から中間報告について、委員のご意見も踏まえ一部修正を行い、後日委員長からご報告をいただくということで、ご理解をいただいたと思っております。県としてこの報告に基づいて、精一杯努力をしてみたいと思いを新たにしたいところです。

また委員の皆さまには、今後県の取り組みを検証、検討いただくとともに、いろいろな知恵をいただけるよう、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

これで、第4回のあり方委員会を終わらせていただきたいと思います。本日は本当にありがとうございました。