

産業構造審議会製造産業分科会
車両競技小委員会
「JKAの取組方針」について

平成30年2月22日

公益財団法人 JKA

●基本方針

J K Aは振興法人として、競輪・オートレース事業の中心的役割を担い、両事業を一体的に推進する。

J K Aは競輪・オートレースの売上拡大により、地方財政に寄与すると共に、補助事業を拡充し、社会に貢献する。

○ 「J K Aの組織」

J K Aは、広報・マーケティングの専門人材の確保や売場担当者（施行者や民間事業者）と連携強化できる組織体制を整備できていない。

J K Aは、業務標準化・省人化ができておらず、J K A内の人的リソースの最適な配分に繋がられていない。

○ 「投資のための財源確保」

○ 「施行者間調整ルールとインセンティブ」

GグレードレースとFグレードレースの売上・収益を最大化するための最適日程（仮説）をJ K Aが示し、さらにそれを施行者が受け入れるためのインセンティブも付与する取り組みがない。

施行者は自場開催時であっても、他場開催の場外受託時であっても、同一顧客に対して同一のサービスができておらず、J K Aはそのための施行者支援を含めた関与ができていない。

【課題 I】 J K A の組織・人材

1. 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化

(前回の委員会の指摘)

- ・ J K A の経営方針共有や部門間の調整機能の強化を目的として、「経営戦略・業務評価部」を新設。
しかしながら、意思決定や査定に係る権限がなく、現状において当初の目的を果たすには至っていない。

改善策： 本年4月より各部門の事業整理、事業予算の見直しを行う権限を付与すると共に数名規模の人員を増員し、経営戦略・業務評価部を中心とした部署間連携や情報共有を図ることが可能な組織体制を構築していく。

また、J K A の中核組織とする経営戦略・業務評価部へ競輪最高会議の下部会議であり、競輪事業全般の事項を所掌する「競輪活性化委員会」とその下部会議の「成長戦略WG」を競輪振興事業部より移管し、競輪事業の意思決定の迅速化を図っていききたい。

期待効果：経営戦略・業務評価部を組織の中心に据えることにより、J K A 中期計画の策定及びP D C A サイクル、Q C ストーリーに基づく中期計画の更新、年度計画の策定及び実施状況の進捗チェックを強化し、J K A の経営方針共有や部門間の調整機能を更に強化することができる。

なお、部門間の連携強化を目的とした社内連絡会議(「部会長連絡会議」)については、昨年12月より先行して設置し運用開始している。

【課題 I】 J K A の組織・人材

2. 売場を定点観測できる組織体制整備

(前回の委員会の指摘)

- ・現在、企画レースとして、ケイリンエボリューション（7車によるオリンピックルール準拠レース）やオリンピックメダリスト等の外国人選手を短期登録してレース出場させる等のレースの企画・開発を J K A が行い、多くの競輪場でこれらレースが実施されている。
- ・元々は、新規顧客獲得を念頭に置いたレースの企画・開発。これまでのところ、必ずしも売上面で高い成果を挙げられていないが、要因は、企画・開発を行う J K A が、原因分析できていないからであり、売場（ネットを含む）を定点観測をできる体制（施行者や民間事業者との連携含む）を整備できていないからではないか。

改善策： 本年4月より支部長（関東支部、南関東支部、中部支部、近畿支部、中四国支部、九州支部）を置き、競輪場（施行者）の定点観測と施行者との連携を強化する。

また、本年4月より経営戦略・業務評価部に「企画調整課」を新設し、専用場外車券売場（設置者）、民間ポータルサイトの定点観測と設置者、民間事業者との連携を強化する。

期待効果：売場に関する相談窓口が不明瞭という指摘に対応するため、支部長、企画調整課を設置し、それぞれの売場のお客様のニーズをより一層把握することができる。

【課題 I】 J K A の組織・人材

3. 競技実施部門をはじめとする各部門の業務見直し・省人化・人的リソース再配分

(前回の委員会の指摘)

- ・ J K A では、全国での標準化のための業務見直し、開催運営体制の見直しに着手はしているものの、現状では目に見える成果は出ていない。
- ・ 今後、これらの見直しの結果、競技実施部門の業務標準化・省人化ができれば、J K A 内の人的リソースの最適な配分に繋がられるのではないかと。

改善策： 本年4月より競輪業務部の所掌する一部の事業を他部署に移管し、競技実施部門に関わる業務に特化すると共に、順次 J K A の管理業務のICT化（勤務管理、財務管理）を開催現場の総務部門に拡大していく。

期待効果： 開催運営体制の見直し及びICT化推進による省人化を図り、その人的リソースを競技運営部門に再配分し、公正安全な執務体制をより推進することに資する。

【課題 I】 J K A の組織・人材

4. 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置

5. 人事評価制度の人事管理への反映

（前回の委員会の指摘）

- ・採用は、しばらくの間行っていなかったため、30代以下の職員が全体の約15%という構成になっている。このため、平成28年度より新人採用を再開。
また、今後4年間で50名程度の中途採用（30代以下）を実施予定。しかしながら、マーケティング、情報システム等の具体的専門人材の採用計画は未定である。
- ・また、平成29年度より人事評価制度を試行的に導入。しかしながら、評価結果を人事管理に反映するには至っていない。

【課題 I】 J K A の組織・人材

4. 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置

5. 人事評価制度の人事管理への反映

改善策： J K A は、平成28年度から実施している中途採用を強化する一環として、J K A の弱点との指摘を受けているマーケティング、統計分析、情報システム、トレーニング理論等の知識を有する人材を優先的に採用していきたい。

また、外部人材の活用における人的交流について、特に業界外との人的交流として、プロジェクトへの参画を求めるなど J K A の総合力を高めていくとともに、その他の交流策についても今後総合的に検討していきたい。

なお、平成29年度から従前の人事考課制度を抜本的に改めた「人材マネジメント制度」を試行実施しているが、これを平成30年度中に職員人事に本格導入を図る。

期待効果：中途採用の強化により職員の年齢構成のアンバランスを是正すると共に、専門的知識を有した人材を併せて確保する。

また、人的交流による外部知見の導入及び「人材マネジメント制度」の活用により、職員の能力開発及び適材適所への人事配置を行い、J K A の体質強化につなげていく。

【課題Ⅱ】投資のための財源確保

1. 関係団体等がコストを削減し、財源をねん出するやり方の拡大可能性

(1) J K A は、平成30年度より現在行っている「国際トラック競技支援競輪」（平成27年度から実施）と同様のスキームによる「競輪事業活性化支援競輪（仮称）」の新設を目指して関係者と協議していきたい。

目的：財源のねん出のため。

効果：国際トラック競技支援競輪の拠出額（1開催あたり1億円）程度の拠出が可能ではないか。

(2) J K A は、留保されている特定資産のうち、競輪関係業務運営基金を財源の一部に拠出することを検討する。また、他団体にも特定の目的で留保されている資金からの拠出の可否に関し検討願いたい。

目的：財源のねん出（基金化）のため。

【課題Ⅱ】投資のための財源確保

2. 民間事業者との連携における事業者負担（win-winとなる仕組みの構築を含む）

J K A は、win-winとなる仕組みの構築するうえで、売場別民間事業者とその契約当事者である施行者の連携事業の理解を得るための環境を整え、早期に着手していきたい。

目的：事業実施のための資金を分担するため。

（例）専用場外車券売場、または民間ポータルと連携し、同時期に投票購入促進策及び顧客アンケート調査を統一協業事業として展開する。

民間事業者にとってのメリット = 投票購入促進策による売り上げ増加

J K A にとってのメリット = 顧客ニーズの把握

【課題Ⅱ】投資のための財源確保

3. 団体に特定の目的で留保されている資金や毎年の支出の妥当性を見直し

(1)留保金等で拠出できる可能性があるのは特定資産のうち競輪関係業務運営基金。
(平成28年度決算で約103億円)

(2)競輪関係業務運営基金は、競輪関係業務実施に必要な費用を積み立てたもの。

- ・ 競輪が災害等によって開催されない場合の概ね2か月分の競輪関係事業費
- ・ 耐震補強を目的とした競輪学校改修費用
- ・ 競輪学校に建設する250m練習用屋内バンク建設費用
- ・ 2020年に導入を目指す250KEIRIN開催準備費用
- ・ オリンピック支援に資する費用

(3)耐震補強を目的とした競輪学校改修費用については、選手養成を行う上で、生徒の安全確保と安定的な事業運営のため必要不可欠である。また、250m練習用屋内バンク建設については既に着手済みである。

【課題Ⅱ】投資のための財源確保

3. 団体に特定の目的で留保されている資金や毎年の支出の妥当性を見直し

- (4) 上記(3)の他、競輪が災害等によって開催されない場合の、概ね2か月分の競輪関係事業費については、今後も一定の備えは必要であるが、競輪界にとって必要な資金拠出であれば前向きに検討する。
- (5) 必要な資金拠出にあたっては、どの程度の額をどういう目的で拠出するかによって、法令との整合性や本財団の評議員会の議決を経る等の手続きが必要となり、その手続きを行うにあたり、目的達成のため法令改正等を経済産業省に要請する場合がある。
- (6) 競輪の振興につながる投資が可能であれば、毎年度事業予算の一部を財源に拠出することを検討する。
- (7) 前述の「競輪事業活性化支援競輪（仮称）」のねん出分を加えるなどにより運用することも可能と考えられる。
- (8) これらのスキームを基本に循環サイクルを確立する可否については、経済産業省及び関係団体と別途協議が必要となるが、J K A として積極的に働きかけを行っていきたい。

【課題Ⅲ】施行者間調整ルールとインセンティブ

4. G レースの開催決定や開催日程調整とインセンティブ付与との関係整理

- (1) お客様第一主義の考えに基づき、競輪の開催日程及び開催時間等（以下「開催日程」という。）は設定されるべきものとする。
- (2) 既存のお客様はS級選手や9車立競走を好み、新規のお客様はガールズケイリン等の7車立競走を好む傾向が見られる。
- (3) 既存のお客様は曜日にとらわれず昼間の開催を好む傾向があり、新規のお客様は週末や祝祭日、ナイター、ミッドナイトの開催を好む傾向がある。
- (4) お客様第一主義の考え方に基づけば、既存のお客様、新規のお客様等のニーズに対応した開催日程への取組があれば売上の向上が期待できるのではないかと考える。

【課題Ⅲ】施行者間調整ルールとインセンティブ

4. G レースの開催決定や開催日程調整とインセンティブ付与との関係整理

(5) G グレードを含めた、最適な競合節数とモーニング競輪からミッドナイト競輪までの全開催のお客様のニーズに合わせたバランスの取れた開催日程となれば、お客様のニーズに応えられる。

※現在はGⅢ以上の開催ではFⅠ開催の重複を避け、平日の偏った日程にFⅠ開催を含めたFグレードの開催が集中している。

(6) 施行者に対するインセンティブの付与については、資金の活用や特別競輪の開催権、優先的な開催日程の選択権等、様々なものがあると考えられるが、施行者にとって何が有効なインセンティブとなるか、全輪協、施行者との調整が必要になる。

(7) お客様のニーズに合わせたバランスの取れた開催日程の調整を進める場合には、選手のあっせん間隔など、選手会に理解を求めることも必要となる。

【課題Ⅲ】施行者間調整ルールとインセンティブ

4. G レースの開催決定や開催日程調整とインセンティブ付与との関係整理

(8) J K A は、お客様第一主義の考え方にに基づき、今後の競輪事業の更なる活性化を目指し、開催日程を上記(5)の形とし、趣向に合わせてお客様に選択していただけるものにしていきたい。

なお、バランスの取れた開催日程の調整を進めるにあたり、従前の方法を変更するために必要な施行者へのインセンティブ付与などについて、法令改正等も視野に経済産業省並びに全輪協及び選手会の協力を得られるように進めていきたい。

【課題Ⅲ】施行者間調整ルールとインセンティブ

5. リスクのある取り組みにチャレンジする仕組み（投資判断しにくい取り組みへの民間の関与とリターンの仕組み）

(1) リスクある取り組みとは

- ・概ねGⅢ開催が固定化されている意識の中でのGⅢ開催月の変更
- ・G開催時に競合するFI開催
- ・発売場外が限定されるグレードレースのナイター開催
- ・未実施場でのモーニング開催
- ・オール7車立開催
- ・オールガールズ

等が考えられる。

(2)これらの開催は、お客様のニーズに基づき、競輪最高会議の下部会議で議論されているものもあるが、その売上が予測しにくく、リスクがある。

【課題Ⅲ】施行者間調整ルールとインセンティブ

5. リスクのある取り組みにチャレンジする仕組み（投資判断しにくい取組みへの民間の関与とリターンの仕組み）

(3)これらの開催に積極的にチャレンジするため、チャレンジする施行者の選定や、チャレンジする開催日程等をあらかじめ計画的に枠外開催※で設定し、業界として協力する仕組みを構築する必要があると思われる。

※現在1競輪場は、年間46日を標準開催日数としており、その日数を超えて開催する場合は枠外開催として扱われる。

(4)リスクに取り組むチャレンジする施行者及びその開催と競合し、売上への影響が懸念される競合開催施行者共にインセンティブを与える仕組みも構築する必要があると思われる。

(5)そのインセンティブとして、「投資のための財源」の活用や「民間事業者との連携事業」を活用することができるのではないか。

(6) J K A は、これらの関係を整理するために、全輪協（施行者）、選手会等との調整を進めていきたい。

【課題Ⅰ、Ⅱ、Ⅲの根底にある共通課題】

迅速で適切な意思決定・リソース配分を行うための、現在の競輪最高会議を頂点とする意思決定プロセスやJ K Aと全輪協と個々の施行者の関係性の再整理

- (1) J K A は、競輪最高会議の在り方について、JBAの意思決定プロセスを参考に関係団体と協議し、本来の目的である競輪事業の大枠に関すること（開催枠組み、選手数の推移、選手賞金、特別競輪の開催場の決定）について審議することとし、決議事項を整理縮小することを提案したい。
- (2) J K A は、新たな施策や課題への対応策等については競輪最高会議の下部会議である競輪活性化委員会で迅速かつ適切な意思決定を行っていくことで調整を行いたい。
- (3) J K A は、これらに併せ、競輪活性化委員会で迅速かつ適切な意思決定を行うと共に、更にその下の会議体である部会に外部の専門有識者を参画させるなど、専門家の意見を参考としながら審議する形に改善を図りたい。
- (4) J K A は、迅速で適切な意思決定・リソース配分を行うため、各団体は全ての意思決定プロセスに関わる各会議体の出席にあっては、予め委任を受けて参加することが望ましく、関係団体の理解を求めたい。

「顧客向け施策に関する委員のご指摘」への対応

✓ SNSの活用

⇒★ガールズケイリンで実施中（LINE、FACEBOOK、Twitter）

*レース情報やレース結果、競輪場内での選手の写真（ミニフォトギャラリー）等の情報をアップ等で活用している。

★小倉包括受託チームではオフ会を実施した。

✓ グッズ販売

⇒★ガールズケイリンホームページやガールズケイリンカフェで公式グッズ販売を民間業者に委託して行っている。

*J K Aは商標使用を許可しているだけで、利益は得ていない。

★ファンサービスとして、オリジナルクオカ、レプリカユニフォーム、クリアファイルなどを制作し、それらに選手のサインを入れて提供するなどしている。

★今後はレア感のあるグッズの投入を検討していく。

「顧客向け施策に関する委員のご指摘」への対応

✓ ダイナミックな映像の見せ方

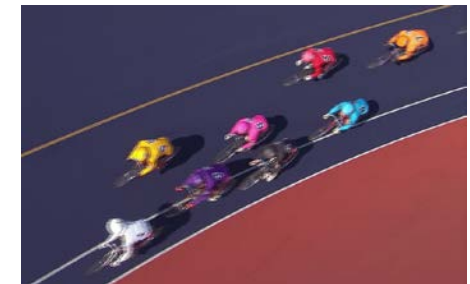
⇒★ロビーカムカメラによる新たにインサイドからの映像提供を試験的に実施するなど映像の見せ方について検討を行っている。



✓ 一般人にとってわかりやすい競輪の提供

⇒★7車立てレースを積極的に投入する。（オール7車立て12レース制の試行実施）

★オードリー春日さんの競輪体験動画を競輪CM連動WEB企画で制作して紹介している。（視聴回数100,000回以上）



「顧客向け施策に関する委員のご指摘」への対応

✓ わくわくするような情報発信

⇒★バックヤードツアーの定期的な実施を検討している。



★インターネットコンテンツ「食べ・遊ぶ・ケイリン」の掲載している。

大食いタレントが特別競輪開催競輪場を訪れ、各競輪場及び周辺地区の魅力を紹介した。（1キャンペーン（2週間）での平均PV数・約160,000）



「顧客向け施策に関する委員のご指摘」への対応

✓ わくわくするような情報発信

⇒★インターネットコンテンツ「No keirin No Life」を掲載している。

毎回鮮度の高いタレントを起用しエッジの効いた番組作りを心掛けている。

「KEIRINグランプリ2017」開催前には加藤一二三氏、天龍源一郎氏らを起用した動画を配信した。昨年秋には、石田純一氏らを起用した動画「石田純一のバブリー競輪！3連単を全通り買ったらスゴい結果に!!」を配信した。

(視聴回数は1シリーズあたり20,000回～500,000回)



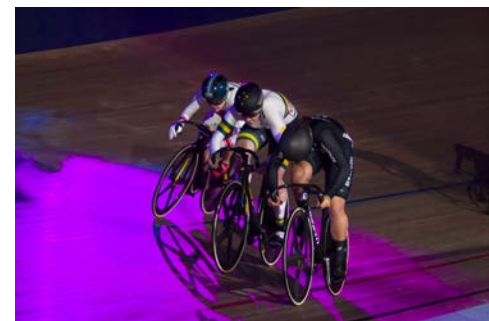
上記以外のご指摘事項への対応については、今後関係者と協議し、早期に結論を得ることとしたい。

「顧客向け施策に関する委員のご指摘」への対応

⇒●「250KEIRIN（仮称）」の実現

前回の委員からのご指摘事項のうち、顧客向け施策に関するご指摘については、現在、関係団体において検討している「250KEIRIN（仮称）」の実現によっても応えることができるのではないかと考えています。

※ただし、「250KEIRIN（仮称）」の実現にあたっては、競走路の周長や素材、競輪場の施設に関する基準等の改正が必要となる。



「顧客向け施策に関する委員のご指摘」への対応

前回の委員からのご指摘事項 「顧客向け施策に関するご指摘」	「250KEIRIN（仮称）」で実施検討中の 新たな施策
SNSの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ Facebook、Twitter、Instagram、LINEの活用
グッズ販売	<ul style="list-style-type: none"> ・ オリジナルグッズの製作販売 ・ 魅力的な場内飲食の開発
海外での車券販売	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人にも親和性のある国際標準の競走
IoTやブロックチェーンの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターネット投票のみによる車券発売
ダイナミックな映像の見せ方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選手や自転車にセンサーやカメラを装着して取得した様々なデータ、映像を画面に表示 ・ ワイヤークラム等のアングルの検討
ネクスト・メインユーザーの発見のための分析	<ul style="list-style-type: none"> ・ スマートフォンを活用したデータ収集を行い、CRMとマーケティングを実施する
一般人にとってわかりやすい競輪の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年東京五輪で行われる自転車競技に限りなく近い施設環境で、限りなく近い競走を実現
わくわくするような情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・ 五輪での活躍が期待されるナショナルチームの選手をクローズアップしたPR ・ 競輪場における選手と観客の距離感を縮め、選手の魅力を伝える

5 場体制の持続的発展

5 場という経営基盤がせい弱である弱点を逆転の発想で地域密着型の競技としてお客様に愛される事業形態へと変化させる。

オートレースの新たな事業形態の模索

環境問題に対応した電動バイクによるオートレース（ミッドナイトレースの拡充）の提供。



(株)M-TEC 無限・神電六

平成29年6月9日、マン島 T T レースの
電動バイク部門「ゼロチャレンジクラス」
で4連覇を達成



中期ビジョンの「環境問題に対応した電動バイク」の実現に向けては、経済産業省へ小型自動車競走法の改正等によるオートレースで電動バイクの使用が可能となる規制緩和を要望したい。