

産業構造審議会製造産業分科会車両競技小委員会（第8回）

議事録

日時：平成30年2月22日（木） 15:00～17:00

場所：経済産業省本館12階西1会議室

出席委員：田川委員長、絹代委員、藤井委員、牧田委員、三井委員、村山委員

オブザーバー：公益財団法人JKA 笹部会長、

一般社団法人日本競輪選手会 佐久間理事長、

議題：

（1）競輪事業の課題等に関する関係団体の取り組み等について

議事内容：

○田川委員長 それでは、定刻になりましたので、産業構造審議会の製造産業分科会車両競技小委員会を開会いたします。

本日は、寒い中お集まりいただきましてありがとうございます。

まず、多田製造産業局長から一言ご挨拶をいただきます。

○多田局長 多田でございます。いつもありがとうございます。

前回議論をいただきまして、今日は、施行者と言いますか、関係者の代表としてと言いますか、中核的な団体であるJKAさんと、それから全輪協さんの方からプレゼンをいただくということになっております。

参考資料2という、11番に西銘副大臣の祝辞、先日2月15日に優秀選手表彰式というものがございまして、そのときに副大臣が述べられた言葉ですけれども、ちょっとこれをご覧いただきますと、これは選手を表彰する場だったわけでありまして、下の方に、「もちろん、競輪事業の魅力の向上や今後の発展は、選手の皆様のみでできるものではありません。例えば、お客様の高齢化、あるいは施設の老朽化といった問題などは、競輪に携わる関係団体、自治体、民間事業者などの皆様が一丸となって連携して取り組まなければならないものであります」、その後も続くわけでありまして、一層、一致団結して云々かんぬんといった言葉が出てまいります。これまでのこの審議会の場でも、競輪事業の持続的な発展に向けて関係者の人達が同じ方向を向いてしっかりと連携して取り組んでいくことが必要だという話は何度か出ていたかと思っておりますけれども、その趣旨が、ある意味、凝

縮している表現なのかなあとも受けとめております。

今日は、先ほど申し上げましたように、笹部会長、三井委員の方からお話をいただきますけれども、まさにこうした流れの中で、今直面する課題に対して中核組織としてどのように取り組んでいかれるのか、その決意と強い意思と言いますか、そうした辺りをぜひご披露いただければと思いますし、ご披露あるかと思えますけれども、そうしたものをベースに今後の議論を進めていただければ大変ありがたいなと思えます。

いつもこの場は白熱した様々な議論がなされるところでありますが、本日も忌憚ないご意見をいただいて、競輪事業の発展に向けて様々なご議論がなされることを心から願っておりますので、ぜひ委員の皆様方におかれましてはよろしくお願い申し上げます。

○田川委員長 局長、ありがとうございます。

今日は、大西委員、岡委員、久保委員、三屋委員、山本委員から欠席の連絡をいただいております。少人数ではありますが、ぜひ活発なご議論をお願いします。

なお、岡委員と久保委員、三屋委員からはご意見をいただいておりますので、後ほど紹介させていただきたいと思えます。

それでは、議事に入ります前に、本日の小委員会における取り扱いについて、委員の皆様にお諮りをいたします。それでは、事務局からご説明をお願いします。

○塩手室長 それでは、説明させていただきます。

初めに、本日の小委員会も、これまでと同様、ペーパーレスで実施させていただきます。委員の皆様におかれましては、お手元の iPad を使っていただければと思います。傍聴の皆様におかれましては、前方のスクリーンに資料を投影させていただきますので、ご覧ください。

それから、本日の議題は、「競輪事業の課題等に関する関係団体の取り組み等について」ということでございます。前回までの小委員会は、委員の皆様にご了解をいただきました公開に関する考え方に基づきまして、会議及び資料を一部非公開とさせていただいております。今回の議題の中で言及する内容につきましては、公開されることによって競争上の観点から競輪事業の運営に支障が生じる可能性は基本的にはないと考えておりますので、本日の小委員会は公開で開催したいと考えております。

この場合、本日の配付資料及び議事要旨につきましては、審議会終了後速やかにホームページで公開させていただければと思いますし、議事録につきましても、審議会後1カ月以内に公開させていただきたいと考えております。

○田川委員長　　今、事務局から説明がありました。この案でご異議ございませんか。

（「異議なし」の声あり）

異議なしということで、ありがとうございました。それでは、本日の議題に入りたいと思います。

先ほど事務局からありましたとおり、本日の議題は1点のみであります。まず、JKAから資料1につきまして、次に全輪協から資料2につきましてご説明いただきたいと思います。続いて、事務局から資料3について説明を行っていただきます。そして、これらの説明を受けた後に意見交換を行いますので、よろしくお願いします。

それでは、まずJKAの笹部会長からご説明をよろしくお願いします。

○笹部会長　　発言の場をいただき、小委員会の皆様にまずは感謝を申し上げたいと思います。それと、資料については、お手元i P a dの④資料1、JKA配付資料PDF、これを押していただければ幸いです。

前回、または今までの小委員会においてJKAに色々のご意見等ございました。先ほど多田局長の方から、この局面打開するための強いJKAの意思表示という形でお話がありましたので、今までの各委員からいただいたご意見等々入れながら、JKAの取り組みの内容、考え方、これを簡単にまとめたPDFでご説明を差し上げたいと思います。

まず、2ページ目を押してください。ここに掲げた内容は「基本方針」ということで、言わずもがなの話ではございますが、当然この重要な問題は、中心的役割を担う、ここの決意表明をそれぞれ具体的に次のページ以降に展開している内容でございます。下の地方財政、社会貢献ということは言わずもがなの内容になります。

ここの中心的役割という部分につきましては、先の1月29日の当小委員会においても、ボランティアチェーンの本部機能を有するような機能であって欲しい、その役割をなすがJKAではないのかと、こういうご意見が過去来ありました。JKAといたしましては、統廃合の後、昨年10月、ようやく自転車実施関係、またはVIC等々統合して、新事務所で統合効果を最大限発揮するような仕組み、取り組みに着手したばかりということになっております。

しかしながら、バリューチェーンに関しましては、前回のこの委員会の中でも様々なプレーヤーが存在して、しかも混在した中で、どういうコントロールをしているのだと、その責任の所在が明確ではないというようなことも多くご指摘を受けたところでございます。

従いまして、その内容を次の3ページ、まとめますと、「JKAの組織」「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」と、こういう大きく3つに分けた内容で、このJKAの所謂ボランタリーチェーンの本部機能をどれだけ果たせるかという形で、それぞれ、組織、財源、インセンティブ分けてご説明を引き続きさせていただきたいと思っております。

まず、この3ページ、一つ一つが分かれているわけではなくて、有機的に関連していると私は見ております。これは全て、やはり売り上げを上げるため。よって、それが地方財政に寄与する、社会貢献になるというためには、どういう形でお客様にこの競輪事業を喜んでいただけるか。その辺の流れをチャレンジという言葉で申し上げますと、ご承知のとおり、今や6,400億円台という形で、平成29年、これも4年連続の対前年度比、これは暦年で見ますと101.1%ということで、まだ年度が締まってない状況ですが、4年連続(26年以降)この101.1%も、実際は色んなチャレンジでの結果です。ご承知のとおり、ミッドナイト競輪、またはガールズケイリン、このような新たな取り組みも数年かけてようやく数字に表れてきたということが、統計的な部分で見ても明らかになっております。

しかしながら、我々、この競輪を振興する最大の商品というのは特別競輪にあったわけですが、そこに陰りが出ています。それを救済しているのが、A級戦の下位のレースがそれを支えている状況ということで、逆転をしている状況があります。そういう意味で、今後、チャレンジという言葉に関しては様々な取り組みをなしていかなければいけない。そのためには、JKAの考え方、企画、財源、こういったものをどういう形で準備していかなければいけないかと。このような背景を持ちながら、それぞれ考えていきたいと思っております。

それでは、それぞれの展開の方に参りたいと思っております。4ページをお開けください。まず、この事業を進めるためには、当然人材というものが重要になるわけです。ただ、この人材についても、統合した効果が最大限発揮できるだけの人材、または専門性等々に関して、先ほど申し上げたとおり、チャレンジという部分については、未開の部分に対する先進性をどういう形でデータを裏づけ、それをどういう形で進めていくかという部分について、やはり人間の意思、強い意思がそこになければならない。または専門性を有していなければならない。そうすると、やはり組織そのものの考え方も旧態依然の考え方から脱却したやり方をやろうということで、これも昨年来組織機構を改正してやってきたのですが、やはりこの機能が十分ではないという形で、改善策に示すとおり、組織を改正します。これは4月に行うという内容になっております。

特に成長戦略ワーキング、競輪活性化委員会、こういうところが実は新しいチャレンジを生み出すエンジンのところでございます。これを機動的に動かそうという考えで改善を打ちます。この期待効果とすると、俗に言われるP D C A、これが十分果たされていないという反省に立って、ここを強化しておるという内容になります。

さらに、これも組織だけの問題ではなくて、人と人の信頼関係、内部的な横串を刺していこうと、こういう意味の部会長連絡会議等々、こういうものも編成を新たにしていこうという考えでございます。

次のページをおめくりください。「売場を定点観測できる組織体制整備」。冒頭申し上げたとおり、チャレンジしていく中で、例えばミッドナイト競輪、ガールズケイリン、これは夜の部分と昼間の部分のガールズというのをチャンネル別に調べているわけです。そうしますと、色々と販売チャンネルの特性によってシェアが違ってきているというところで、これについても、現地・現物ではないですが、我々、43カ所にJ K A職員を配置しておりますので、生の声をストレートに、時間をかけずに観測しよう。当然、定量的な分析も行っていかなければいけないのですが、定性的な部分、またはファンの意見等々についても耳を傾け、肌で感じるというようなことをやっていかなければならないし、また、多くは民間ポータルサイトさんのシェアが今上がっております。そこには新しいお客さん、敢えてセグメントで申し上げますと、20代、30代のゾーン、それと、朝から晩まで途切れなくシームレスに発売をかけるという形になりますと、それぞれライフスタイルに合った買い方があるのかなあということで、いつでもどこでも発売をし買えるというようなことに対しては、そういう連携強化を果たしていかなければならないのではないかとというような形で考えております。

次の6ページをお願いいたします。省人化・人的リソースの再配分という内容でございます。これの内容につきましては、「競輪業務部の所掌する」という表現がありますが、J K Aの組織そのものは、統合した結果、ちょっと肥大化した状態になっています。ただ、これが毎年毎年退職を迎えるような状況でありまして、それを今後補充をしながらスリムな体質にするためには、1人何役かをやっていこうと。そのためには省人化を考えていかなければいけない。I C T、そういう問題についても取り組んでいこうという内容を考え、浮いた省人化した人材を新しい取り組みに振り分けていくと、こういう考えでございます。

次のページをおめくりください。中途採用関係でございます。「人事管理への反映」とありますが、一番ここで問題なのは、マーケティングですとか情報システムの専門人材の間

題でございます。この中途採用、今後毎年かけていくのですが、特にこの陣容、スタッフの充実というのを中心に中途採用を考えていきたいという方法をここで示しております。

一方、また書きのところでございますが、人事評価制度、これも先ほど申し上げたとおり、統合した部分でそれぞれの統合前の状況が、それぞれ人事政策、異なっておりまして、評価制度の統一を図らなければならないということで、この統一評価制度については本年度から本格導入するというので、準備段階から本格化するというので計画しております。

次の8ページでございます。併せて、この問題については、先ほどにも関係しますが、今回のボランティアチェーンの本部機能をJKAに委任していただくためには、専門性がやはりなければならない。その辺に対する考え方を改めてここで表現しております。特に「人材マネジメント制度」を試行実施しているがというところが、先ほど申し上げたとおり、本格導入するという形に考えております。

期待効果のところでございますが、基本は、方針管理、業務改善を通し、やはり個人が主体的に、この競輪事業、オートレース事業に取り組んでいくというものをどういう形で育成し、人材を強化していくための方法論をとっていくかということが我々の最大の狙いでございます。

次のページをお願いいたします。これは課題Ⅱの投資の関連でございます。投資の関連につきましては、やはりチャレンジするためには一定の財源が必要と。この認識は変わらず考えていかなければいけない問題。ただ、精神的な準備という部分も、チャレンジするという分については当然リスクが伴うわけで、これはお互い信頼関係をどういう形で醸成していくかということにも繋がりますし、信頼だけではなかなか、このリスクをどういう形で乗り越えるかという部分があるので、財政的な考え方も同時に提示していかなければいけないという形で考えたものでございます。

今現在行っているのは、国際トラック競技支援のような、ある程度経費を抑えて、その分を基金化して置いておくと。こういうことで、1開催当たり1億円程度の拠出が可能ではないかという部分は、既に基金化された実績がございますので、まずそういう問題。

2点目は、既にJKAの中に留保されている額がありますということを取ってここに入れております。その内容についてはまた後ほど出てくると思いますが、それは11ページなので、順繰りに説明いたします。こういう形で、関係団体がコストを削減し財源をまず出す方法があって、その財源を使ったやり方で新しい事業等についてやっていきたいという

考えでございます。

次の10ページです。「win-winとなる仕組み」という部分では、先ほど申し上げたとおり、プレイヤーが多くいらっしゃいます。その中には、民間事業者、ポータルサイトそのものが毎年売り上げを伸ばしておりますので、さらなる連携強化という部分では一定の財源の出し方があるのではないかという意味でここに掲げております。

実際、例として、専用場外売場、または民間ポータルと連携し、投票購入促進策をやるわけではないとか、一方で、民間事業者にとってのメリットという意味では、そこにインセンティブが働けばよりいいでしょうねとか、そういうことでございます。もちろん、JKAにとってのメリットというのは顧客分析等々に使っていきたいという内容になっております。

次のページをお開きください。先ほど申し上げたとおり、今現在、JKAの中にある所謂内部留保という部分については、103億円程度はありますという内容でございます。ただ、この内容につきましては、今までこういう形で基金化してきましたという内容が(2)で掲げております。競輪が災害時開催されない場合の概ね2カ月分ですとか、競輪学校、築後相当経っております。地震が多いところでございますので、その改修費用の積み上げ。または、250M、今、伊豆には確かに板張りがあるのですが、さらなる、板張りとは別な練習用のものを考えていかなければいけないということで、これは既に着手しております。さらには、2020年の導入を目指しております新たな競輪スタイル、250KEIRINの開催準備費用ですとか、またはオリンピック支援、こういう部分も考慮しながらの103億円というご理解をお願いしたいと思います。

次の12ページでございます。先ほど申し上げたとおり、この103億円の、こういう目的で積み上げていますという内容ではあるものの、インセンティブを付与するための財源ということで考えた場合であっても、(5)のとおり、どの程度の額をどういう目的で拠出するか否か。内容によっては、JKAそのものは全て法律認可等々によって制約を受けておりますので、場合によっては法令との整合性。当然、公益財団法人でありますので、その関係については評議員会の議決等の所要の手続がありますということを掲げておりますが、ただし、所謂競輪振興のための目的達成を図るためには、その辺に関して経済産業省のお力を借りなければいけないこともあるのではないかという内容としております。

さらに(6)で、競輪の振興に繋がる投資が、そういう意味で整合性が取れ、可能であれば、毎年事業予算の一部を財源に拠出することも可能であるという内容を示しております。

す。

さらに、この事業基金をもう少し安定化させるためには、先ほど申し上げたとおり、「競輪事業活性化支援競輪（仮称）」、こういう捻出方法もあるのではないかと。

さらに言えば、これらのスキームを基本に循環サイクルを確立するような内容も出てくるもので、これは経済産業省初め関係団体と別途協議が必要となるのかなと。

ただ、こういう問題を前向きに捉えたとすれば、JKAは今後これを積極的に働きかけをしていきたいと考えております。

次の13ページです。これは課題Ⅲという形になります。これもチャレンジというところにやはり紐づいてくる重要な問題でございます。「施行者調整ルールとインセンティブ」と書いてありますが、ボランタリーチェーンの最上流部が、多分、この開催日程、商品をどういう形で配置していこうかという基本中の基本のところでございます。

ただ、これも、先ほどの売り上げの変化、構造の変化という部分があつて、日程の問題だけではなく、開催時間帯の問題、またはレースとレースの問題等々で、敢えて、開催日程とは申しませんが、開催時間等まで含むという極めて幅広の考え方に基づくものであつて、お客様が一番望まれる買いやすい時間帯の提供、好まれるレースの提供、この辺を考えていきたいと思っております。

そういう意味で、商品のさらに1レース1レースの中身。既存のお客様は今まで競輪に慣れ親しんでこられたもので、基本は上位級の9車立を好まれる。難解なレースにチャレンジされる。一方、競輪はなかなか敷居が高いと言われる中では、分かり易い商品の提供という意味では、ガールズ、または7車立、このようなものを散りばめながら年間の商品を考えていく。このような取り組みを思っております。

ただし、ⅢもⅣもそうですが、これにチャレンジするためには、やはり一定の財源なり、影響を受けた場合の担保をどういう形でやるか、またはどういう形で促していくか、こういう部分のインセンティブ付与の考え方をつけていかなければならないと思っております。

次の14ページでございます。また、開催日程については、様々な組み合わせも今や必要になってきています。昔みたいに、日程のいいところに入れればお客さんが投票するという時代ではなく、お客様が選ぶ時代に完全に入っております。選んだ場合でも、競輪場に行かれるか、またはインターネット、場間場外、専用、あらゆる車券発売の提供を用意しておりますので、その辺のニーズに合わせたバランスのとり方、これが今後必要になるのではないかと形になっています。

(6) ですが、ではどういう形でそれを入れていくのか、有利不利が当然出るでしょうという前提で、その辺の調整は元より、有効なインセンティブをどういう形でお諮りしていけばよろしいか。そのための財源と考えております。

(7) については、そこで走るプレーヤーである選手のことも当然お客様と同等以上に考えていかないと迫力あるレースは継続できない。そういう意味で、選手会とのお話も丁寧にしていかなければいけない問題がここには出てきますということになります。

次の15ページをお開きください。さらに、実際、バランスの取れた日程調整については、色々とJKAの業務の規定というのがございまして、場合によっては法令改正も視野に入れて、経産省または全輪さん、選手会の協力で進めていかなければいけない問題もあるかもしれませんということで、その辺の関係整理を今後していきたいと思っております。

次の16ページの方でございます。先ほどのリスクのあるチャレンジという部分について、具体的にどういうことが挙げられるか。これについては、この部分で掲げている幾つかは昨年から展開し、試行実施をし、その成果も分析している。さらには今年度拡大しているという内容もあります。

ただし、リスクのある取り組みというのは、日程をどういう形で調整していくかの中で、今現実あるのは、GⅢ開催というそれぞれの場の記念開催ですね。そういう部分でもう大体固定月になっているのですね。そうすると、その固定月を何らかの事由で変更してくれというのは、いいよという場合と、だめというのがそれぞれ出ます。43場それぞれ施行権を有しておりますので、そういう問題の中で、まずこのGⅢ変更というのをどういう形でもっていくかという問題ですとか、他のG開催のときのFⅠ開催の問題ですとか様々ありますということではありますが、想定できる項目、こういう内容になっております。

あと、これらをガバナンスをきちっとした中でどういう形でやっていくかというのが次のページに入れております。チャレンジするためのチャレンジする施行者の選定の仕方ですとか、開催日程をどういう形で考えていくか。今現在、1競輪場は46日しか標準的に開催はしておりません。昔は72日ほど開催していたのですが、今現在、ライブでやっているのは46日。12節の、大体1回3日制ですが、一部は4日制ありますが、46日。そういう部分の中に対してもう少し売り上げを上げていくためには、プラス、日程を追加しないといけないねといった場合に関しては、枠外開催と称して日程にさらに加えていくというようなことを考えております。

ただ、これについては、一旦決まっている内容に追加していくもので、追加され、受け

る側は、影響を受けたと。1節、2節入れられると、その分、自分のところに入る売り上げが減る、目減りすると。そういう意味で、それを所謂競合と称しますが、売り上げ影響への配慮をどういう形で持っていくか。これもインセンティブを与える仕組みを構築していかなければならない。

そういう意味で、その投資のための財源や民間事業者との連携事業を活用することで、その辺チャレンジしながら、成果が上がればそういうことは不要になるし、またさらなるチャレンジングのためのインセンティブを考えていきたい。こういう循環サイクルでこの内容を進めていくためには、関係団体の方と協調しながらやっていきたいと思っております。

最後の部分ですが、根底にある共通課題というところでございます。これは全て、今現在、競輪最高会議という部分をやっておるのですが、この関係性については、先のJBAの意思決定プロセスを参考に関係団体と協議していきたい。ただ、今現在、最高会議で取り扱っている内容をもう少し特化した方がよろしいのではないかとという意味で、基本中の基本の開催枠組みの件、選手数の関係、賞金、特別競輪の開催、こういう部分を限定的に限定列挙した中で審議していきたいというご提案をしたいと思っております。

また、JKAは、この競輪最高会議をより効果的に迅速に動かす事務的な部分もでございます。そういう意味で、下部会議の競輪活性化委員会というものをより有効な形でもっていくというふうに考えております。

そのためには、(3)で、競輪活性化委員会の下に部会というのがあります。専門的にやる場所、ここに外部の専門有識者を参加させる。その専門家の意見を参考としながら審議していく形に改めていきたいと思っております。

それで、4番目としては、迅速で適切な意思決定ということと、リソース配分という意味では、関係団体、意思決定プロセスに関わる会議体の出席にあっては、あらかじめ委任を受けて参加されることが望ましいということで、意思決定の迅速化を図るためには、委任を受けた方でこれを運営していきたいという考えでございます。

次のページをおめくりください。「顧客向け施策に関する委員のご指摘」という部分については、ご覧のような内容で展開しておりますので、後ほどご覧いただければと思います。

20ページの方につきましても、今現在、新しい動画ということで、今後はオリンピックを意識したスポーツビジネスとの連携ですとか、そういう映像に関する考えをこの競輪の方にも入れていきたいと考えております。

また、21ページ、情報発信系についても、積極的な取り組みを今現在もしておりますが、さらなる展開を今後やっていくという内容になります。

また、22ページ関係についても、当然インターネット関連での情報発信を強化していくという内容になります。

あと23ページでございます。「250KEIRIN（仮称）」。2020東京オリンピック後の新たな競輪スタイルの提案という形で、今現在これの内容について検討はしているものの、やはり新しいバンクによる、これをギャンブルとして発売をかけるとなると、施設基準等々についても経済産業省の方とご相談をしていかなければならない問題はあります。

そういう意味で、次の24ページでございますが、「250KEIRIN（仮称）」に関するそれぞれの考え方、どういう形で新しい競輪スタイルを提供していくか、こういう問題について取り上げた内容でございます。

あと、オートレース関係でございますが、オートレースについては5場体制の持続的発展ということで、今現在、対前年割れは一部起こしているものの、年度末までには何とか、それが100に戻るか、やはり雪ですとか天候による機会損失というのは実は発生しております、その辺は何とも言えません。次のページにあります、電動バイクの絡みが、今現在、やはり競輪と同じように、ミッドナイトの時間軸で発売することは結構効果があるのではないか。

ただ、これをやるためには、若干音への配慮が必要ということで、電動バイクの使用が可能となるような規制緩和を経済産業省の方にお願いできればと。こういう要望を含めて、我々がボランタリーチェーンの本部機能を一部果たすためにはこういう考えで臨みたいという決意をそれぞれ事例によってご説明いたしました。

ちょっと長くなりましたが、よろしく願いいたします。

○田川委員長　ありがとうございました。

それでは、引き続きまして、全輪協の三井委員の方からお願いいたします。

○三井委員　全輪協の三井でございます。よろしく申し上げます。

それでは、⑤の資料2、全輪協配付資料をお開きいただければと思います。特に表紙はございません。

前置きを話させていただきますけれども、全輪協といたしましては、競輪振興のために、現在、施行者とともに策定しました5カ年の中期計画に基づきまして色々な取り組みをしているところでございます。

競輪事業の全体を持続的に発展させていくためには、この小委員会で建設的なご意見、かなり突っ込んだ議論をしていただいていると思っており、大変感謝しているところでございます。これを機会に、このご指摘されました課題への積極的な取り組みはもちろんですけれども、それ以外の取り組みも含めて、競輪全体の売り上げ、収益拡大に取り組んでいきたいと思っております。

全輪協の場合、当然、施行者の理解を得ながらやっていかなければいけないですが、具体的な制度設計の際には、当然、施行者の方々との丁寧な議論は必要ではございますが、私どもとしては、施行者の皆さんとしっかり議論して課題解決に努めていきたいと思っております。

それでは資料の方にいかせていただきます。最初から恐縮ですけれども、2ページ目からちょっと説明させていただきたいと思っておりますので、2ページ目をお開きいただけますでしょうか。

この小委員会でご指摘ありましたことの最初に、各競輪場の強み・弱みを踏まえたビジネスモデルが十分できていないのではないかと。それに対してどう取り組むかということでございますけれども、各競輪場の強み・弱みの分析に向けましては、自分のところの本場開催、あるいは場外の開催のときにおきます売上額ですとか入場者数などのデータを精査しまして各競輪場が置かれている状況を明らかにするとともに、そこでどういう売り方が一番収益が上がるかということをはっきりしていきたいと思っております。

色んなメニューがございます。先ほど笹部会長からも説明ありましたけれども、モーニング7ですとかミッドナイト競輪、あるいはGⅢナイター、色々やっております。さらに新たな開催形態など、色々今、実施も検討しているところでありますので、それらを示しながら、施行者が置かれている状況において何が一番有利な売り方なのか、あるいは開催形態なのかというのを検討していければということで、そういう選択できる環境を整えていきたいと思っております。

それから、小委員会の中で、Gグレードレースと言いまして格の高い、例えばGⅠ、GⅡなどの選定に当たって、必ずしもその基準に沿った選定ができているのかというようなご指摘がございました。また、それ以外の競輪開催の日程調整についても、Gグレードレース、1年に1回記念開催をやっているGⅢですけれども、その売り上げとか収益を優先して、開催の重複を避ける傾向があるのではないかとのご指摘もございました。この現状というのが、所謂Gグレード、Fグレードの競輪開催全体としての売り上げ、収益の

最大化という面でどうなのだろうという疑問も呈されております。

そうした中、最適な開催日程をJKAさんが策定して、それを施行者が受け入れるためにインセンティブを付与することもあり得るのではないかというような指摘もございました。こうしたことから、多分、それらの課題解決の取り組みの方向性として、施行者間調整ルールとインセンティブという課題Ⅲが設定されたものと認識しております。

この決定におきます全輪協としての取り組みでございますけれども、2ページの左下にございます。「施行者に対する客観的かつ透明性の高い基準設定」ということで、今も、グレードの高いGⅠ、GⅡの開催を選定していただく施行者を選ぶときにはそれなりの選定基準でやっているのですけれども、施設面ですとか顧客サービス等のソフト面をさらに精査して、施設面の中でも心地よい観覧設備がどうなっているのか、あるいはサービス面にありますと、来場者プレゼントなり場内イベントで顧客を呼ぶような努力をどれだけしているのか、そこら辺をさらに精査していきたいと。

さらに大事だと思っておりますのは、競輪界全体への貢献というのは、その競輪場さん自身がどうやっているのだろうか。例えば場外発売を積極的にやっている。他の競輪場さんがやる発売、開催について場外発売を積極的に受け入れてやっているかとか、あるいはナイター開催なども積極的にやっているかとか、そういうことをちゃんと整備していこうということを考えております。

次に3ページをお開きいただけますでしょうか。そういう中で、私どもとしては、ここにあるのはGレースの開催決定とか開催日程調整とインセンティブ付与との関係性ということでございますけれども、まずは、そもそも開催日程というのは何が一番理想的なのかということをJKAさんとともに検討していきたいと思っております。「Gグレードを含めた、最適な競合節数」と書いてありますけれども、これは、要は、Gグレードと競合しますと、どうしてもそうでないFグレードの開催というのは落ち込むものですから、Gグレードも影響あるものですから、お互いに遠慮してしまうという部分があります。それが最大の売り上げを求めるのにネックになっているのではないかとございますけれども、第1回目の開催で申し上げましたが、需要がどれだけあるのかというのが、施行者の方は少し不安があって、それで開催の競合を躊躇している部分もあります。ですが、そう言っていますと今までと全く変わりませんので、とりあえず平準化に向けた開催日程をつくってみようではないかと主体的に取り組んでみようということを考えております。

ちょっと飛びますけれども、そういう中で、それをやるにはリスクを抱えますので、も

しかしたらマイナスになる施行者も出てくるかもしれない。そういうところにはやはりインセンティブを付与するような仕組みも必要ではないかということですが、資金面に関しても用意すべきではないかということで、それは一番最後にお話ししますが、そういうことも考えていかなければいけないと思っております。

それから、先ほど言いました格の高いグレードのG I、G IIの開催につきましては、例えばグランプリ、ダービー、オールスター、これは下に※印で説明書いてありますが、そういう一番格の高い開催する施行者に対しては、色々開催広報支援など行って、その代わりに、リスクのある新たな取り組みにもチャレンジするような条件もつけてやっていったらいいのではないかと、これもJKAさんと一緒になって考えていきたいと思っております。ここら辺の、グランプリ、ダービー、オールスターなどやるような施行者さんは競輪界全体に対する貢献というものもやっていただきたいし、そういう義務づけも考えたらどうかと考えているところでございます。

それ以外、そういうことをやることによって影響を受ける施行者さんは、多分、今の段階では出てくると思います。こういうことをやることによって需要がどんどん増えていって、どんな開催日程でも売れるということになればそれでいいですけども、今の段階でこれをやるとどうしても影響がある施行者が出てきますので、そこら辺の対応については当然検討していかなければいけないですし、もしかしたら資金面での支援なり、ソフト面での支援なり、考えなければいけないと思っております。

それから、少しダブりますけれども、リスクのある取り組みにチャレンジする仕組みもつくらなければいけないのではないかと委員のご指摘がありました。これに関しましては、今言いました、結果的に優先権を持つような施行者に対しまして、先ほどJKAの会長が言いましたようなリスクのある新たな取り組みなんかはぜひチャレンジしてくださいという義務づけすることも検討するべきではないかと思っておりますし、私ども、G I、G IIをやるような施行者でないけれども、チャレンジしたいという施行者があれば、そういうところには積極的に金銭支援等も考えていっていいのではないかと考えております。

そういうことで、一応施行者間調整ルールとインセンティブということを説明させていただきました。この辺は、言い訳になってしまいますけれども、施行者との議論が必要ですので、スピード感を持って議論していきたいと思っておりますし、JKAさんとの調整も積極的にスピード感を持ってやっていきたいと思っております。

すみませんが、1ページに戻っていただければと思います。先ほど言いましたように、今までとは違う制度設計をする場合は色んなリスクも出てきますので、やはりそれを促すためのインセンティブのためにはある程度の資金も必要ではないかということで、この小委員会でも、団体の方で留保されている資金があれば見直したらどうでしょうかという指摘がございましたが、これに対する取り組みがこの右下に書いてございます。

私ども、色んな留保資金持っておりますけれども、取り崩しと言いますか、供出できる可能性があるのは特別準備基本金というもので、25億円ほどございます。ただ、これは競輪が雪で開催不能になったとか、あるいは地震があったとか、色んな不測の事態が起きたときに取り崩す積立金でございますので一定程度は蓄えておかなければいけません、この小委員会で議論されています課題解決のために有効であるということであれば、当然前向きにその資金供出も考えなければいけないと思いますし、私どもの理事会がこの間あったのですけれども、非公式でこういう話をしましたら、いい話だから、それはいいのではないかというような意見も一部ありましたので、これについては前向きに考えていきたいと思っております。ただ、法令に定められた手続等ございまして、理事会とか総会の議決を経て決定することになります。

すみません。またページが飛んで恐縮ですが、最後に4ページをお開きいただければと思います。迅速で適切な意思決定をやる必要があるのではないかということで、今のやり方を少し整理したらどうでしょうかと。

まず最初は、施行者間の調整機関である全輪協ですけれども、もう少し施行者から一定の範囲内で委任してもらう事業があれば、整理して、現在の委任事業の拡大を検討したい。今は、選手の方の賞金を幾らにするか、あるいは4コア業務って、ちょっと専門的な話ですけれども、競輪の実際の運営をやっていただく競技実施の委託料をどうするか、その2つだけが事実上委任されているのですけれども、それ以外に委任していただくものがあれば、さらに色んな意思決定が早くなるだろうなと思って、これは検討していきたい。

それから2番目につきましては、先ほどの笹部会長とほぼ同じ話ですけれども、最高会議と言いまして、私ども、JKAさん、選手会さんと最終的な決定をしているわけですが、そこまでいかなくても、下部機関の委員会等々で決定して実行できるものはほとんどやっていくべきではないかと思っております。

非常に参考になったのは、前回の小委員会でJBAの三屋会長がお話ししましたが、やはり優良な企業とか成長していく企業というのは迅速で適切な決定を行う仕組みを

つくっておりますし、またそれを実際実行しておりますので、我々もそうしなければいけないというのは肝に銘じなければいけないと思っております。

なお、関係団体は複数ありますので、単体の企業のようにはいきませんけれども、工夫して、このご指摘に答えられればと思っております。

簡単でございますが、私どもの取り組み、意思表示につきましては以上でございます。

○田川委員長　ありがとうございます。選手会の佐久間理事長の方から何かご発言があればということで。今日は資料はないのですけれども、選手会としてこの間の提言の中でご指摘の点があればお願いします。

○佐久間理事長　というか、今、JKAさん、全輪協さんのお話を伺ってというような表現にさせていただきます。

今回の課題というところから、選手会としては、こちらの提案するようなものは出させてはもらってないのですけれども、先ほど、JKA・笹部会長、全輪協・三井理事長のお話を伺いまして、このような形がしっかりと進んでいけば、競輪界、まだまだ伸びる可能性を十分含んでいるのではないかなと思いました。ぜひともこういう形を進めていっていただきたいし、選手会として協力させていただけるところは当然進んでやっていきたいと思いました。

○田川委員長　ありがとうございます。それでは、また後ほどの中でご意見やご提案があればお話しただけありがたいと思います。それでは、法令について事務局の方からお話をします。

○多田局長　続きまして事務局の方からご説明したいと思いますが、その前に一言だけ申し上げますが、前回、田川委員長の方から宿題をいただきまして、法令面の整理というものをさせていただきました。

この資料を説明させていただきますが、当然のことですけれども、法令改正をするかどうか、必要かどうかという判断は、この審議会の場等々で今後議論させていただくことになろうかと思っております。

法律改正、法令の手当てが必要なのかどうかを判断していく際には、まさに、今、笹部会長からもお話がありましたし三井委員からもお話がありましたけれども、こういうことをしていって場合によると法令改正が必要かもしれないというような、今、状況でございますので、実際にどこまでやろうとされるのかといったものを全てきちんと議論してから、その上で判断していく。前回の三屋委員のお話で言えば、ブレイク・ザ・ボーダーと

いったときに、団体がしっかり取り組む、その上で、我々政府の方も制度が必要であれば、そこはブレイク・ザ・ボーダーでやっていくと、こういう姿勢でございますので、そのことを議論するためのたたき台として、事実関係として、今、法令関係で何か整理が必要となるとすればこんなものが一応ありますよということを整理させていただいております。そういう前提で簡潔な資料となっておりますので、そういう趣旨であるということでお含み置きいただければと思います。

○塩手室長　それでは、⑥資料3、法令面の整理というファイルをお開きいただければと思います。

表紙をおめくりいただきまして、1ページ、それから2ページは前回の資料で整理をさせていただきました課題と今後の取り組みの方向性というものでございます。これに関しまして、笹部会長、三井委員から今ほどご説明いただいたところでございますけれども、こういった課題に対しまして、先ほど多田局長から申し上げたとおり、考えていくわけでございますけれども、まずは事実関係の整理ということをしていただいたのがこの資料でございます。

3ページをお開きいただきますと、課題I「JKAの組織・人材」に関しまして、今どういった法令があるのかということでございます。一番左が「課題」、その次の左側の部分が「現状（法令上の規定）」、右側が「関連条文及び参照条文該当ページ」でございます。参照条文は参考資料1ということで資料を作らせていただいておりますけれども、非常に大部になっておりますので、もしお時間があれば後ほどご覧になっていただければと思います。

まず、「現状（法令上の規定）」でございますけれども、経済産業大臣が競輪振興法人、それから競輪の競技実施法人、それから小型自動車競走、オートレースの振興法人ということでJKAを指定しているという状況がございます。また、競輪振興法人、それから競技実施法人、小型自動車競走振興法人というのは法律に基づいて業務の範囲が限定されているわけでございます。右側が、そういう意味ではその関係条文ということになってございます。

続きまして2番目、真ん中ぐらいでございますけれども、競輪振興法人は、競輪施行者から競輪振興法人へ交付される交付金というものが、これは振興法人の収入になっているわけでございますけれども、それをどう使うかという用途が限定されるとともに、区分経理をする必要もあるということになってございます。これは法律でいうと29条、39条

と右側に整理させていただいております。

なお、※印がついている部分は、小型自動車競走法上も同様の規定があるという部分でございます。

それから、下の部分でございますけれども、競輪振興法人と競技実施法人は、業務実施方法書でありましたり、あるいは毎年度の事業計画・収支予算などを作成・公表する必要があるわけでございますけれども、それに当たっては経済産業大臣の認可を得ているということでございます。

それから、経済産業大臣は、この法律の施行に関しまして、必要に応じて監督上命令ができるということが規定されているわけでございます。この中には、例えば役員に関する命令権というものもあつたりするわけでございます。

続きまして、おめくりいただきまして4ページでございます。上の部分は、課題Ⅱ「投資のための財源確保」という部分でございます。まず、民間との関係でwin-winの仕組みをとという話もございましたけれども、法令上、現在は、競輪施行者が一部の事務を民間事業者等に委託できるということだけが規定されているような状況でございます。

それから、2番目のところは、先ほどの繰り返しになりますけれども、JK Aの交付金の使途、インセンティブに使える余地のある部分でございますけれども、使途が限定されていて、区分経理もする必要があるということでございます。

それから、課題Ⅲ「施行者間調整ルールとインセンティブ」というところに関しましては、まず一番上の部分でございます。さっき、三井委員から基準策定の話等がございました。強み、弱み分析という話もございましたが、今は、競輪事業の収支に関する帳簿を事業所に整備することでございましたり、あるいは開催後に収支決算報告を年に1回でございますがしていただくということだけが規定されておまして、一方で、資産の状況でありましたり、あるいはこの収支決算の状況を公表することも含めて義務になっているかという、その部分は何も規定がないといった状況でございます。

次の部分でございますけれども、施行者の義務といたしまして、公正・安全の確保のために必要な措置をとらなければならないということがございます。それらに関しまして、経済産業大臣は、施行者に対し、その他に必要な命令をすることができるということになっているわけでございます。

それから、施行者の努力義務ではございますけれども、競輪で得た収益については一定の目的に使うことに努めなければならないということが決まっているわけでございます。

それから、先ほど笹部会長からも開催日数の話がございましたけれども、日数制限、回数制限等も規制をされているわけでございます。

おめくりいただきまして5ページでございます。意思決定の話、笹部会長からも三井委員からもございましたけれども、現状におきましては、法令上、業界全体の意思決定の部分に関する規定というのは全くございません。

それから、下の部分、「その他の法令面の論点」ということで、大きな課題とは別でございますけれども、先ほどJKAから250KEIRIN(仮称)というお話がございましたが、ああいった国際規格の競技場で仮に競輪をやろうとする場合は、今、その施設の基準が合致しないといった事実がございます。

それから、社会還元。もともと、形式的には賭博、それを特別法である自転車競技法に基づいて正当化しているということの関係で、違法性阻却のために社会還元としての補助事業をやっておりますけれども、その部分についてもこの場で言及させていただいております。

簡単ではございますが、以上でございます。

○田川委員長 ありがとうございます。以上で説明は終わりたいと思います。

それでは、意見交換に入りたいと思いますが、先ほどご案内したように、本日欠席されました岡委員、久保委員、三屋委員からご意見を文書でいただいておりますので、事務局よりご紹介したいと思います。よろしく申し上げます。

○塩手室長 それでは、順に意見のご紹介をさせていただきます。

まず、⑦意見書、岡委員というファイルをお開きいただければと思います。もうそのまま読み上げさせていただきます。岡委員の意見でございます。

売上が底を打った今こそ「貧すれば鈍する」状況を継続的に回避させつつ、将来の持続的成長の道筋を探る事が必要ではないか。そのためには、収益拡大策をやり遂げる実行力を強くする事が重要。事業存続の基本は売上拡大。そのためにやるべき事は、これまでの議論で出てきている。これらを実行できるかが、今問われているものと思料する。

#### 1. やり遂げるべき事：収益拡大の施策実行

- ・デジタル化やSNSの普及などの環境の変化に対応させる施策のうち、投資対効果、リスクと時間軸を考慮し、実効性が高いものから優先的に速やかに実行に移す。
- ・2020年のオリパラを一つの節目と捉え、それまでの毎年の売上目標（前年比〇%増およ

び2020年時点の売上額)を設定し、関係者が一枚岩となって目標達成を目指す。

⇒中計がこれにあたるものと思料。

・各施策の検討にあたっては、具体的な工程表(誰が、いつまでに、何を、どうやって実行するか)におとす。

⇒誰がリーダーシップをとって工程表をマネージするか、関係者のコンセンサスが必要。

⇒リーダーに適任者がいない場合、外部招聘も一つの選択肢とする。

⇒一旦コンセンサスを得たら、関係者は全員その指示命令に基づいて行動する。

⇒収益分配が議論となる場合は、組織の統合等の検討も必要。

## 2. やるべき事: モニタリングの仕組み確立

・各施策の確実なる実行状況を、ステアリングコミッティを通じて、定期的(週次、月次、四半期、年次など)にモニタリングする。

⇒ステアリングコミッティのリーダー/メンバーは?

⇒ステアリングコミッティは誰に責任を負っているかを明確にすること。

## 3. 持続的成長に向けて

各ステークホルダー(選手、JKA、自治体、顧客、地元関係者、経産省等)に「本事業は何のためにやっているのか?」を問うた時に、皆が同じ事を答える状況でなければ、本事業の持続的成長はおぼつかない。上記の施策実行は、競輪事業の環境の変化に対応させるための短中期的な対応であるが、本事業がこれまでの延長線上の体制で持続可能かについては、別途検討が必要ではないか。いかに本事業を持続的に発展させられるかについて、現行の組織維持を目的とせずに議論する時期がきているものと思料する。

以上

続きまして、⑧、こちらは久保委員の意見でございます。読み上げさせていただきます。

## 1. 競輪の「スポーツ性」をファン獲得と売上増大のキーワードに

スポーツはスピード、高さ、強さ、美しさなどを競うものだが、スポーツの本質は、何が起こるかわからない「予測不可能性」にあると言われている。成熟した先進国の我が国では、会場で、映像で「観る人」がますます増えており、スポーツが文化として必要不可欠なものとなりつつある。

では、競輪はどうか。人力によるスピードの最高峰のスポーツであり、記録ではなく、

あくまで着番の形で勝ち負けを争うものだ。すなわち、スピード感あふれる“輪上の格闘技”と言っていい。

これまで、施行者中心にほとんどギャンブル性だけに着目し、もっぱら売り上げ拡大を追求してきた。しかし、既存ファンの高齢化による減少のなか、新たな若いファンを増やしていくためには、オリンピック競技であるケイリンのスポーツ性の魅力、重要性を、JKA初め競輪に携わる組織、関係者が再認識することが必要である。

具体例をあげれば、“スピード感あふれる輪上の格闘技”の価値は、レース最終回の第3コーナーから第4コーナー、そしてゴール前に集中して現れる。肩と肩のぶつかり合い。息づかい。汗。風。勝者の誇らしい顔、敗者の表情。こうした競輪ならではのシーンは、競技場でのライブの迫力は、他の競技と比較しても決して劣ることはない。競輪ならではのライブの迫真性をどう伝えるか、そういう視点を、ポスターやテレビのCMなどにも活かしていくべきである。

スポーツビジネスの最先端を行くといわれるアメリカンフットボールのNFL。試合映像、ダイジェストなどは全て自前で制作し、テレビやネットに提供している。彼らが映像の“バイブル”にしている映画がある。市川崑監督が制作した1964年の「東京オリンピック」である。

完成した当初は、国内では散々な評判だった。しかし、海外では逆に絶賛され、国内の評価が一変したという曰くつきの作品である。何が評価されたのか。NFLの担当者はかつて「記録や勝ち負け、あるいは国威発揚といったプロパガンダの要素をまったく排し、スポーツ選手の肉体の動きのすごさ、美しさ、躍動感、表情だけを初めて映像化してくれた。スポーツ映像の原点だ」と話してくれた。NFLのカメラマンは、映像作りに迷ったりすると、今でもオフィスに備えてある「東京オリンピック」を繰り返し見るのだという。

これまで、競輪は、こういった視点で見られ、語られたことはほとんどないのではないか。例えば落車シーンはF1レースやインディカーレースなどのクラッシュシーンに勝るとも劣らない衝撃シーンである。NFLなら、“格闘”の結果、落車シーンだけを集めた優れた番組を作るだろう。

JKA初め競輪関係者には、ぜひとも、競輪にしかないスポーツ性、“スピード感あふれる輪上の格闘技”の本質を追求し、映像化し、キャッチコピーを作り、ファン拡大につなげてもらいたい。また、スポーツ性をファン拡大、事業拡大につなげようという意欲を持った人材の育成や事業に取り組んでももらいたい。

売上高が微増に転じ、そして2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、「スポーツが最高潮に達する」この時期は、最大のチャンスである。

## 2. 人材育成

① J K A職員の意識改革は、ファン目線に立つことを第一にし、競輪のスポーツ性を再発見することを主眼にすべき。中堅から若手を選抜し、スポーツビジネスの最前線への出向や、大学のスポーツビジネス学科、Jリーグのマネジメント講座の受講などを行う。

②出向先は、プロ野球の球団、NPBE（野球の侍ジャパン運営会社）、Jリーグなどのほか、プロ野球の独立リーグ（BCリーグ10球団、四国アイランドリーグ4球団など）も有力候補である。

③出向期間は3年間は必要。その一期生、二期生がJ K Aに戻って、組織内部で人材を育てられるサイクルができるまで、5、6年程度は継続する。

## 3. SNSの活用は必須

①facebook、twitter、instagram、lineなどのSNSツールの積極的な活用は必須である。情報提供にとどまらず、ファン同士が意見を交わす「ケイリン空間」として育て、SNSを日常的に利用している若者達を取り込むことは、ファン拡大の決め手と言っていい。

②合わせて、著名ブロガーなどによる競輪レポート、競輪場レポートなども極めて有効。

③SNS空間で、「競輪の楽しみ方」などを繰り返し情報発信する。

④その日に最も人気のあったレース（車券が買われたレース）の解説なども。

## 4. これまでにない競輪映像（中継映像以外）の制作

① J K A内に、なにが競輪の魅力か、それを映像でどう表現するか（キービジュアル）を自由に語り合い、外部講師を招くような勉強会を設置してはどうか。3カ月程度かけ、具体的な提言をまとめる。

②議論の途中でも、実行可能なものは、やってみる。

③海外スポーツ映像のピックアップ。必要なら海外視察も。

④激突、落車などもシーンを集中的に研究。

## 5. その他

①個々の選手に焦点を当て、スター性を創出する。現役にとどまらず、OB（OG）のプレーヤーズ・カードを作り、ファンサービスとしての無料配布のほか販売も検討する。

②もっとメモリアルを発掘し、キャンペーンに活かす（例えば、1948年11月20日、競輪スタートの日の全国イベント化など）

③場内外でのOB（OG）の積極的な活用。OB（OG）は、最強の応援団と位置づけ、活躍の場を作る。

久保委員の意見は以上でございます。

続きまして、三屋委員の意見、⑨のファイルをお開きください。

JKAの3つの課題に対する取り組み方針を拝見しました。

- ・課題それぞれに責任者をおくべき
- ・それぞれ、いつまでにやるのかを明記
- ・できる限りKPIを設定する
- ・達成するゴールの明確なイメージができない

例えば競輪場の定点観測と施行者との連携を強化すると何ができて何が今までと違うのか。コストはやった場合とやらない場合でどれだけ違うのかなど、これをするとなんがよくなって、PLにどう影響するのか。

全てにおいて、この部分が必要だと思いました。

方針だからいいのか、とも思いましたが、少し漠然としすぎてこれを全てできたらいいと思いますが、信憑性に欠けると感じました。

また、改革するとか変革するとか言うだけは容易いですが、かなりの混乱がいたるところで起こります。それをどれぐらい見込んでいるのか、全てにおいてデメリットとメリットがキチンと設定できているのか、も疑問です。

また、組織の一人一人が危機感を共有しているかは大事な問題です。

最後に、競輪が社会に期待されていること、また社会に必要なかどうなのか、など存在意義を組織内で議論してもいいのではと感じます。

欠席でありながら、不躰なコメントになりましたこと、お詫び申し上げます。

よろしく願いいたします。

以上でございます。

○田川委員長　ありがとうございました。話で聞くよりも、文字にするとかなり強烈な印象を受けるとは思いますけれども、お三方のご意見として参考にさせていただければよろしいと思います。

これから皆様からご意見をいただきますが、今日は出席人数が少ないので、2回ばかり発言する機会を設けたいと思います。一人当たり4～5分をお願いしたいと思います。尚、このご意見をいただいていることとダブっていても別に構いませんので、JKAからいただいた取り組み方針と、それからもう一つの全輪協からいただいた方針、それから、経産省の先ほどの法令のことにつきましては、多田局長から補足の説明がございましたので、それを踏まえてお話しいただければ結構だと思いますが、どんな切り口でも結構ですので、ぜひお話をいただきたいと思います。どなたからでも、どうぞよろしくお願いします。

それでは村山さんからお願いします。

○村山委員 お二方からのお話を拝見いたしました。私もプロスポーツビジネスをやっていて、達成するゴールというのは2つあるのですね。プロスポーツって、他の業態と異なるのが、達成しなければいけないのは必ず2つ存在するということです。1つは勝利ということ、もう一つは収益ということ。つまり、収益がきちんと上がればいいだけでも絶対だめだし、もう一つは、他のリーグ戦だったりの中で勝ち続けていけばいいというだけでも絶対だめなのです。つまり、全てのプロスポーツチームには、2人の責任者がいて、決定的に勝利を追求する責任者、もう一つは徹底的に収益を上げる責任者の2つが必要だと思うのですけれども、私が今話を聞いていると、収益、つまり、競輪の車券をどうやって売り上げるか、どのような仕組みにするか、G IからF 1までどういう建てつけにするかということに関しては、皆さんプロでいらっしゃるので非常に具体的な内容が出てきていると思うのですけれども、もう一つ大きな軸として、どうやってファン拡大を図っていくかということに関しては、ここに書いてある内容に関してはまだまだ欠けている。欠けているというところ言えば、きっとそこに関しては専門分野でないのではないかなあということをしごく、見ていて、拝見していて感じているところがございます。

要は、今これだけ多くの財源をかけてこの競輪事業というのをやっているということは、少なくとも地方財政の中での公共財にならなければいけない。つまり、地域の人達や、その場内の人達に愛されなければ絶対にこの事業というのは成り立たないと思うし、そういったファン拡大に対しての具体的な施策というのが、この中に関しては少し欠けているのではないかなとすごく思っているのです。

久保さんがご指摘いただいた中身も、どうやったらファンの人達から喜んでもらえるコンテンツをつくってあげられるかということだと思いますけれども、その収益を拡大させるということ、もう一つの大きな軸として、ファンをどうやって増やしていくかという

ところに関してのもう少し具体的な施策、思い、覚悟、決意みたいなものがあれば教えていただきたいなあと考えております。いかがでしょうか。

以上です。

○田川委員長 では、一通りお聞きしてからにしましょうか。

どうぞ、藤井委員よろしくお願ひします。

○藤井委員 藤井です。ありがとうございました。

JKAはもう600人、700人ぐらいの組織でございまして、各場に人を派遣されていたり、細かい法令遵守とか、あと公正の確保、そしてあとは、一般企業にもあるような管理部門という業務があつて、これらを考慮すると、実際に笹部会長がお話しされたように、チャレンジに振り向けられる人員というのはすぐに大人数になるのは結構厳しいのかなあと思っているのですね。ただ、これに向けて業務標準化などをして捻出していくという方針も出ていましたし、ぜひこれは進めていくしかないのかなあと思っています。

これは実は民間企業でもよくあることなのですね。やはり社会環境、競争環境が変わっていく中で、どんどん会社の中を変えていかないと会社が成長できないという問題があつて、これはJKAだけの問題でなく、民間企業でも常に大変な努力を必要としている問題なのですね。そういう意味で、私、自分の会社自身が完璧とも言えない状態でこういうことを言うのもおかしいと思うのですけれども、これは根気強く進めるしかないと思っています。

ですので、方針としては、まず一歩踏み出せる、動ける内容と思っています。この方針、今日示された方針というものは固定ではなくて、動きながら変えていくようなことができればいいと思います。つまり、モニタリングをして、何かおかしいなと、この方針のまま進むと何か目標達成と別の方向に行くなと思ったらと、それをちゃんと変えていくような体制が組めればいいのかあと思っています。恐らく議論に時間を費やすよりも、行動を伴って進めていくタイミングだったのかなあと私は思っております。

あと、施行者とJKAというのはまさに車の両輪だと思っていますので、お互いにハーモニーが必要ですし、人材交流というのも、本当に施行者とJKAというのもどんどんやっていってもいいのかなあと思っています。前回、私、マーケティングの専門家を外部から招聘してという話もしましたけれども、それだけが答えではなくて、誰でもが最初から専門家と呼ばれてきたわけではなくて、一番強いのは、その業界、そのビジネスに思いを持って、プロ意識を持って行動できる人が行動することなのですね。それが専門性を

生み出していくことが本当の強みになるはずなのです。ですので、専門家を呼ぶだけで、理論とか、そういう学問的なマーケティングを適用するだけではなくて、やはり思いを持った人が行動していくこと、それを繰り返すことで本当の強みを持った専門性というのは生まれてくると思っています。

あと、ちょっと話それますけれども、キャッチコピー、キャッチフレーズという話がありましたので。実は前回もばんえい競馬の話をしましたけれども、ばんえい競馬は、我々、2006年ですか、引き受けたときに、当時、『北海道じゃらん』の編集長のヒロ中田さんという方がおられまして、キャッチコピー、絶対必要だと、やる前に必要だということで議論して、実は「馬の一発逆転ライブショー」というキャッチコピーをつくったのですね。このときの議論の中身としては、ギャンブルを訴求していくのはもう限界ではないかと。新しいエンターテインメントとして訴求していこうということで訴求していったのですね。実際、観客も増えましたし、今、軌道に乗っています。ですので、競輪も、ファンからも分かる、施行者、JKAも一体化して共感できるようなキャッチコピーというのはつくっていてもいいのかなあと思いました。

○田川委員長　　ありがとうございました。

どうぞ。

○絹代委員　　ありがとうございます。今、急激に色々なものが動いていて、これから希望が持てるなあと思うのですけれども、私なりに考えていることをお話ししたいと思います。

まず、私の立場からしたら、やはり競輪というレース自体に魅力があるもので、何としても、ここで10年後に明るい未来が描けるような形でもっともっと強くなって行って欲しいと思っています。その価値があるということを前提に色々考えていきたいと思うのですけれども、恐らく皆さんの意見、色んなものを総合しても、まずは競輪という事業を支えるJKAであったり関わる人達をもっともっとしなやかに強くなって、駆動力のある、その時代を掴んで動いていくような組織にならなければいけないということが1つ。

そしてもう一つは、競輪というコンテンツの魅力をもっと高めていかなければいけないということが1つあると思います。色々考えていく上で、恐らくは競輪には歴史があって、受けとめている人達の方にも、もう競輪に既にイメージがあり、また、組織の中で色々動く皆さんの中にも、蓄積されたもの、経験であったり自信であったりプライドがある。もう固まってしまったものがあるというのがいいことと悪いこと両方の面があると思いま

す。

ただ、今の状況を考えると、恐らく関わっている全員が同じ意識を持って、同じ目標を持って、同じ緊張感を持って、今あるものを壊して行って、もっともっと、これから受けていくものに変えていかなければいけない。そう考えると、恐らく大きなストレスであったり大きなダメージであったり、そんなものも、今動いていらっしゃる皆さんにはこれからあるものだと覚悟しなければいけないのかなあと感じます。

では競輪をどうやって魅せていくのかということ、広報とかマーケティングという部分になってくると思うのですが、例えば、三屋委員がおっしゃっていたバスケットボールは、バスケットを知らないその分野のプロの方々責任を持つような形で場所場所のリーダーになって、色々進めたと。広報とマーケティングを例えば切り離して、その道のプロの方、競輪とはこういうものという固定概念を一回外して考えてくれるような方に委託するというのも一つの方法かなと。

ただし、それを受けとめる中枢の方がなかなかそれに呼応できないようですと効果的なものにならないと思うので、恐らくは、バスケットがやったような、その業務のプロの方が各ポジションについて、何名か新しい方を雇用するというお話があったのですが、恐らくはプロジェクトチームのような形で、外部から来たプロフェッショナルな方々と競輪のプロフェッショナルな方々がチームをもって抜本的に今あるものを壊すという形で動かないことには、ここまで築き上げた当たり前になっているものというのはいくらも変えられないのではないかなあというのが、私がここ十数年業界を見ていて感じていることです。

例えばすぐできることとしては、民間のポータルサイトであったり、民間の方で競輪事業に関わっている方もたくさんいらっしゃると思います。そういった方の意見を例えば活性化委員会とかで吸い上げていくとか、もっともっと色々な方の意見を吸い上げて今に合わせていくということもできると思いますし、今とか、ここまで競輪を応援してきてくださったファンの方々の中だけで飽きさせずに回すためには、ちょっとした工夫で引きつけ続けることができると思うのですが、恐らくは5年後、10年後を考えたら、今ちら見もしないような方々にも競輪というものに興味を持ってもらってファンになってもらう可能性を探さなければいけないのではないかなあと思います。

それで、色々考えると、やはりコンテンツとしてみたいコンテンツになってこなければいけないのではないかな。私も自転車競技に関わっていて、自転車競技を闘っている選手の姿というのはやはり格好いいです。恐らく、格好いいから会場に観に行こうという方もい

らっしゃると思いますし、今、平昌オリンピックでスピードスケートが活躍していたり、ああいったスピードがあってレースがあって、スピードがあってゲーム性があるものは、皆さんそれだけで観たいと思ってくれるものです。競輪にはそもそもそれがあるわけで、それをもっと選手達が格好よく、もっと選手達が美しくなるため、そうやって魅せていくためには何をしなければいけないのか。映像ももちろんそうだと思います。

競輪選手が海外の国際戦でもトップをとっていこうということで今動きが出ていて、例えばドリームシーカーの選手がああウェアを着てレースを走っている姿は物すごく格好いいです。恐らく、女性があれを観て、あの選手達があんな形で格好よく競輪をやるんだよといったら、観に来る方はたくさんいると思うのですね。では今の競輪と何が違うのか。ウェアであったり、いかにプロデュースしていくのか。

ここまで考えて、レースにプロデューサーっているのかなというのは感じました。恐らく、どんなコンテンツでも、プロデューサーの方がいて、その時代の方々に評価されるようにということ色んな切り口を考えていると思うのです。やはり選手は、オフのポスターに映っているときに格好いいのではなくて、その競技をその競技場でやっているときに一番格好いいので、そのときの姿をいかに格好よく魅せて価値あるコンテンツにしていくかというところをもう少し視点を変えて。

そういった意味では、今ある状況を客観的に俯瞰で捉えてくれて評価してくれるような人材がもっともこの事業に関わってこないことには、なかなか難しいのかなあと思いました。ここまで競輪というのは評価されてきたものですので、そもそも持っているレース、スピード、スポーツとしてのゲーム性、それプラス、ギャンブルとしてお金が返ってくるかもしれないというもっと楽しいゲーム性があります、それがうまく交わって、観て楽しいものになってきたら、私は、恐らく、競輪場に足を運んでくれて、そこで歓声を上げてくれる人も増えてくるのではないかなあと思っています。

私からは以上です。

○田川委員長　　ありがとうございました。

どうぞ、牧田委員。

○牧田委員　　牧田です。

先ほどJKAの笹部会長より、オートレース事業の中期ビジョン実現のために電動バイクというお話がございました。オートレース業界にとって、ミッドナイトレース、29年度37日、これを拡充していこうという話もある中で、これを実施する一番の問題は、先ほども

お話ありましたけれども、音の問題でございます。この音の問題が、この電動バイク開発によりまして、市街地にある開催場でも開催できると。このことによりまして、ミッドナイトという視点でこの電動バイクが開発されるかもしれませんが、電動バイクによって昼間のレースにおいてもこれまでと違った新しい形でのオートレースを開催でき、オートレース業界にとって更なる売り上げ向上策に繋がるのではないかなと思いますので、経産省さんに規制緩和をぜひお願いしたい、そのための法改正をよろしくお願ひしたいと申し上げたいと思います。

それから、大きな課題の法令面での今後の対応についてでございますが、大きなJKAの組織、人材、財源確保、調整ルールとインセンティブ等々ですけれども、この共通課題の解決を図るためには、前回の委員会でもちょっと申し上げましたが、難しい問題は多々ございますけれども、先ほど塩手室長から法令面での整理についてのご説明がございましたけれども、あの資料を見ても、この小型自動車競走法と自転車競走法、かなり重なる部分がございますので、これを何とか一元化することによりまして、JKAが本来の一法人として一体化した組織が確立されるものと考えておりますので、ご検討をお願いしたいと思っております。

以上でございます。

○田川委員長 一通りお聞きしましたが、幾つか、ファン拡大のプロセスとか、色々お話がありました。三名のご意見を聞いて笹部会長から何かコメントなり、今取り組んでいることで、プラスアルファでもいいですし、先ほどいただいたところに書いてないことでも結構ですから、よろしくお願ひします。

○笹部会長 ありがとうございます。

たくさんのご意見、まず拝聴いたしまして、もったもなことばかりと。とりわけ、収益性の拡大と両輪でファン拡大と。どういう形で考えていくのだというのがまずご質問に挙がったと思います。これが我々がいつも目指している最大のテーマでもあるわけですので、その考え方の一部をご紹介しなければいけないのかなと思ひまして、若干お時間をいただきたいと思ひます。

今現在、競輪の売り上げは、先ほど申し上げたとおり、1～12月で6,400億円、対前年比で見ますと101.1%。この1.1%が辛うじてであり、これを定着させるような形をどう取っていかなければいけないかという部分で、実はGⅠ、GⅡ、GⅢ、FⅠ、FⅡ、ガールズ、更にはモーニング、ミッドナイトの構成比を調べております。これは平成29年の1～12月

と昨年の28年の1～12月を比べたところ、G I、G II、G III、F Iまで、所謂S級上位が走っているレースが軒並み前年比割れを起こしています。

G Iに至っては98.1、G IIは92、G IIIは99.5、F Iが89.4。一方、F II、最下位級班による、ミッドナイトという効果が相当効いておりますが、これは100.5、105.8ということで、28年に比べて伸びております。また、ガールズについても、104.9ということで、徐々に、ミッドナイトは平成23年、ガールズは平成24年、5～6年を費やしてようやくお客様に定着しつつあるのかなあと。開催規模も、いきなり最大化しているわけではなくて、徐々に徐々に、施行者さんのご理解を得ながら、またファンの支持を得ながらの部分でここまで成長してきた。

ただ、競輪界が標榜する最高峰のレースの提供というグレードについての陰りが出てきていること。これは先ほども、どういうお客層をイメージしているのですかと。これはビジョンにも影響すると思います。今までは既存ファンに支えられてきた部分にすぎり過ぎていると。ただ、今現在、この部分の3割近くはインターネットによるものなのですね。昔は本場主義ということで、本場に来場される100%でこうやっていたもので、それぞれの地域に根差した取り組みが色々と場力という部分に反映されましたが、今現在、本場の吸引力というのは押し並べて5%前後しかないのですね。

要するに、ネット、場間場外、専用場外、インターネット投票ということで、本場以外のところのネットというか、あれで売られている。その中に色んなお客様のニーズが入り込んでいる。ましてや、朝から夜までの時間軸、土日、平日、様々な顧客の顔が出てきています。それを今までは一律同じように捉えていて、売れる売れない。ここをもう少し精査しなければ、お客さんって誰なのでしょうか。誰に発信しているのでしょうかと。先ほどのJKAの組織改革含むJKAの今後果たす役割はそこにあるという視点で捉えております。

先ほどのご質問、一つ一つ丁寧にお答えしなければいけないのですが、総じて、やはり我々が今までご指摘受けたのは、色んな意見を、既成概念を打破しないで、できないよね、できないよねの羅列で来てしまった。だから、それを許し合ってきた反省もここはあるのかなあと。ですので、新しい事業を達成していく情熱というか、決意というか、そこが完全に欠落している。先ほど組織維持というお話もあったとおり、その部分がお客様不在ということですね。あともう一つはプレーヤー不在。選手ですよ。先ほどのお客様に対して、1着、2着を当てる推理ゲームではないと。ギャンブルであることは間違

いないですが、そこにはアスリート性というのが、今この時期、平昌の感動のドラマではないですけども、鮮明に二重映しに見えてきましたね。スケートの部分を見ていても。

そうなってくると、今のユニフォーム、先ほど絹代委員のご指摘のとおり、「あれ、一体何？」と。ドリームシーカーのあの格好いいユニフォームと比べたら一体何なのでしょうと。そういう意味で、色、番号を中心とした考えでもし来たとすれば、そこはもう少しこの時代に合わせなければいけない。それは様々な点があろうと思います。これはでも、象徴的な部分はユニフォームに表現されるかなあと考えています。

もう一つ、収益性の問題の部分で申し上げますと、収益が上がる云々を机上の部分で相当時間をかけ、実行し、だめだとなれば即止めということではなくて、やはりそこに対して力強く推進する気概というか、情熱というか、それは関係者一人一人が持ち、かつ、競輪をどれだけ熱く語れるか。これは関係者全員がそれを持ってないといけないと思いますね。それに対しても、お客さんが買ってくれない、来てくれないという部分は、それは余りにもあぐらかいている状況ということで、我々が熱くならない限りお客様は熱くならないというのが、今までの委員のご意見を考えた中で、自分なりに新たな情熱をもっと傾けていかなければ、この競輪はよくなると感じました。

以上です。

○田川委員長　　ありがとうございました。三井さんはいかがでしょう。

○三井委員　　先ほどお話しあった村山委員と藤井委員の話、私も実は全く同じことを思っていて、当事者が人ごとみたいにするのも変ですけども、先ほど村山委員が、もしかしてファン拡大とかマーケティングとか広報って専門分野でないのではないのと。実際そうなのですね。私、見ていて。例えば若者が来易いようにということでナイターやっているとか、ミッドナイトやっている、スマホでも自宅でも買えますよとか、ガールズ人気あるから、やりましょうとか、そういうのはやっているのですけれども、それはやはり競輪を知っている人が来るのですね。少し導入している人が。

本当に知らない人にどのようにして競輪を知ってもらおうか。それもやってはいるのです。CMやって、オードリーというタレントを使ってやって、その後、インターネット見て導入しているのですけれども、私はよく、餅は餅屋というのですけれども、そういうマーケティングとか広報の専門家というのは絶対必要だと思っていて、今回、JKAさんの方でそういう専門家を採るといことなので、私は大変期待していて、できればそれなりの給与を——会長、いいですか、こんなこと言ってしまつて。普通の人

の倍ぐらいの給与を出して、それなりに優秀な人をやっていただきたい。

それで、藤井委員の意見って物すごくそうだなと思ったのは、やはり業界に思いを持った人でないといけないですよ。もしかしたらマーケティングの専門家とか広報の専門家、そういう業界で思いを持ってなければ、もっているJKAの職員とか、あるいは私ども全輪協の職員と一緒にプロジェクトチームを組んでやっていけば、少人数でいいと思うのです。そんなに、10人も20人も要らないと思います。本当に数人でやっていけば、とてもいい方向性になるのかなあと思います。

ただマーケティングの専門家とか広報の専門家というだけを採用しても、絶対失敗すると思うのです。私、前の職場でそれがあって、ある自治体にいたのですけれども、名前出しては恐縮、本当に全世界的にも有名な経営コンサルタントですとか本当のベンチャー企業の社長とか呼んだのですけれども、色々言ってくれるのですけれども、地方自治体ってどういう仕事をしているのかとか、要するに、採算は取れないけれども人間生活にとって絶対必要なサービスを出さなければいけないというのをご存じなくて色んな提言をなさるものですから、全く参考にならなかった部分もあったのですね。

それではいけないので、それがさっき藤井委員のいった、本当に業界に思いを持っている人がいればいいですし、持ってなければ、JKAなり私ども全輪協の職員でそのように本当に知っている人と一緒になってやっていければ、さっきおっしゃった、強みを持った専門性を持ってファン拡大ができるのかなと思って、非常に参考になりましたし、ぜひそういう人材が採ればというか、それはJKAさんですけれども、思っています。

あと、絹代委員さんのお話とか久保委員のペーパーでのお話というのは本当にそのとおりだと思いますけれども、これは本当に永遠の課題のような気がして、みたいコンテンツとか、わくわくする競輪って何なのだろうなというのを私もずっと思っているのですけれども、これは引き続き追求していきたいなど。

全然答えになってないですが、以上です。

○田川委員長　ひとつ質問ですが、旅行にもプロデューサーがいるのですが、色々なことをやるプロデューサーという方はいらっしゃるのですか。場の中でもいらっしゃるのか。場の中は特に、それぞれ場によって特徴や背景が異なるためお客様の層も違うし、それぞれで何かそういうプロデュースをしないとけない。我々も、地方創生やったときに、全部金太郎アメにはできないですよ。それぞれ都道府県に合わせて、もっと言えば、江戸時代の300の藩ごとぐらいに地方創生やらなければいけないのかもしれないけれども、そ

ういう意味でのプロデューサーというのはそれぞれの組織にはいらっしゃるのですか。

○笹部会長　　まず、そのご質問に対しては、いないという答えが適切かと思います。ただし、全くいないかという、例えば競輪グランプリですとか、所謂特別競輪みたいな、それについては、場内外、またはピストというか、バンク内の装飾、または選手の敢闘門からの出入り、ああいうところは若干、テレビとの関係で、それを演出というのかプロデューサーというのかは別として、ただ、ギャンブルという側面でのプロデューサーという概念は、まずないですね。それが一番端的に出ているのがユニフォーム。あれしかないのですね。

○田川委員長　　今回の競輪の場合には、スポーツ性とギャンブル性というのを2つの面を持っていると思いますが、ギャンブルというのを外して、自転車競技というレベルのスポーツ性で見ると、今たまたまちょうど冬季オリンピックをやっていますが、おそらく、パシュートを見て昨日は興奮したと思います。又、カーリングみたいなものは、今から20年前は誰も見てなかったのですけれども、試合に長い時間がかかります。今回も、2時間半も見入ってしまっています。こういう20年かけて階段を踏んでくるプロセスがあって、小平さんではないけれども、そういう工程が全部あって今あると思うのですよ。ですから、プロデューサーというのは、私は、別に外から雇わなくても、社員の中で、私、競輪大好き、何とか大好きという人にプロデュースするためのノウハウだけ教え込んだ方が、新しいプロデューサー連れてきて競輪を教えるよりも、競輪が好きだという、あるいはギャンブルそのものが好きだという人にプロデュース能力を教えた方が早いと思います。

そういう意味では、外部人間よりも内部人間をどこかへ出して、少し勉強させて戻した方が早いのではないか。マーケティングや広報も、外から雇うよりも、今、多分、職員の中にセンスある方がいると思うのです。そのセンスのある方をそういうところに1～2年送って、それで戻した方が多分絶対早いと思います。

思いというのは、藤井さんはお分かりになると思いますが、なかなか育てるのは難しいです。思いをつくるというのは。元々そういう思いを持っている人は別にして、そういうものができ上がるのに5年とか10年とか20年とかかかるから、本場にいる方とかJKAの方とか、そういう組織にいる方でそういう思いを持っている方を、逆にそういう人にノウハウをつけさせた方が多分スピード感も上がるのではないかと思います。

そういう意味で、ちょっと選手会の方の話ですけれども、今、ファンづくりの中で、選手の皆さんが、こういう時代背景の中でどんなことを思っているか、ご紹介いただければ

ありがたいです。

○佐久間理事長　難しいですね。選手がどのようなことを思っているか。

○田川委員長　裏を返せば、何をしたいのか、何をしてもらいたいのかということもあります。それから、選手はパトロンがあって初めてお金をもらえるわけですから、ゴルフと同じで、誰かが賞金を払ってもらわなくてはいけないですね。そういう意味では、そういう重要なレースにお金を払ってくれる人がいるからなのですけれども、その人達に自分達は結果だけで貢献するのか、自分達、スポーツとしてどう貢献するのかという思いみたいなものは今どのような状況でしょうか。

○佐久間理事長　もちろん全ての選手に話を聞いたわけではないのですが、先ほど委員の皆さんからも、選手、あるいはスポーツをする者として、スポーツ競技自体に関心を持っていただく。勝者であったり、それに焦点を当てていただくということはすごく願っていることです。選手は、ギャンブルというところに携わっているという認識はもちろんありますが、7人、あるいは9人が真剣に競技をしているからこそ、ギャンブルとして成り立つという認識なのですね。

なので、その勝ち負け、あるいはそのレース内容、あるいはスター選手としての出で立ちを含めた存在に注目していただけるということはすごくありがたいと思いますし、私も、首脳の方々と話をするときに、この業界は商品に対しての議論って余りしませんよねとよく言うのです。敢えて商品とは伝えましたが、競輪競技、競技に対して議論をしていない。笹部会長おっしゃったように、ユニフォームも然り、あるいは本当にこの形態の競技はいいのでしょうかねという議論というのはしていない。正直、恐らく苦手なのだと思います。皆さん、検討する方が。

なので、その辺りは、本当に専門家、例えばスポーツビジネスをされている方のアドバイスというのはぜひとも伺いたいと思いますし、そういったもので、競輪自体の魅力をつくっていく、賭け事でないところの部分も含めて、競技することの魅力をもう少し醸成していくということをしていただければ、その選手の魅力にも繋がります。そういったものに方向をもっていただけるように議論していただけるとすごく選手としてはありがたいという認識があります。

○田川委員長　藤井さんは、競輪は、どうしてもギャンブルという話になるのですが、それは一つの形態であって、基本はスポーツ性。選手がいて。日本は、多分、ギャンブルということとそれからスポーツ性ということがずうっとごちゃ混ぜになってきているので、

今回色々組織を変えるとき、そういうものをしっかり区分けした方がいいのではないかなと思うのですが、それはどうお思いですか。

○藤井委員　そうですね。まず、お客様をどうつくっていくか。今いるお客様像、よく、ペルソナと言いますが、ペルソナをどうつくっていくか。今いるお客様、そして、ネットにいるお客様、場間、場外、場外売場にいるお客様。ネットの中でも当然のように、KEIRIN. JPと私がやっているオッズパーク、そしてKドリームというのは客層が違いますね。年齢層も違います。というのを見ていく必要があって、やはりそれぞれセグメントが違うのかなあと思っていますので、それぞれがどこを向いているお客様なのか。ギャンブルというところだけをメインで嗜好されている方が使われているのか。そうでないところにも何かしらのバリューを見出していて、そこをサービスとして利用しているのかということがあると思うのですね。そういうのを一つ一つ紐解いていかないといけないのかなと思っています。

ですので、ちょっと脱線してしまうのですが、実はインターネット上で言うと、競輪の映像というのが1カ所でしか見られないのですね。実はインターネット上にも場所、土地という概念があって、例えばKEIRIN. JPでも、Kドリームでも、私がやっているオッズパークでも、1カ所に行かないと映像が見られないとなっているのは、何げに、その映像の価値を上げにくいですね。場所を移動しないと見られないですから。ですので、やはりそれぞれのセグメントの人がそれぞれのサービスにいるので、その場所で見られるようにするというのが1つ本当は最重要になるだろうと思っていますし、そこの中で映像とその横にあるコンテンツで、セグメントに合ったサービスというのが展開されていけば、ギャンブル性が強いサービスもあれば、ギャンブル性よりも例えば選手にフォーカスした情報が豊富なサイトもあるでしょうし、色んなセグメントに合ったようなサービスが展開していけると思います。ですので、ギャンブルだけ、ギャンブル予想しかないということではないと思いますので、そういうのを色々組み合わせていく可能性はあるのかなと思います。

○田川委員長　どうしても競輪とか競馬とかいうとギャンブルの話になりますけれども、今ちょうどIR問題でカジノのことを私なんか担当してやっていますが、元々は、別にカジノをつくるためにIRを議論しているのではなく、IRをつくった中に手段としてカジノがあるのですけれども、カジノの議論ばかりしているので本意ではありません。基本的に、まず、久保さんもおっしゃったように、今ちょうどオリンピックをやっていて、多分、これから東京オリンピックまでずっと3年間、スポーツの話になりますよ。スポーツと

して議論する分にはすごく今社会的関心が高い。ギャンブルの話は、これは制度設計上の問題で、収益の問題もありますが、スポーツとして自転車振興をどうするかというところにちょっと焦点を当て、そのための組織運営とか。だから、キャッチフレーズみたいなものは、スポーツだと違うキャッチフレーズがたくさんできてくるのですね。スポーツと考えると、久保さんがいうように、例えば落車のシーンは、競輪の選手の皆さんからすれば恥みたいなイメージあると思うけれども、野球選手もエラーのシーンとか、とんでもない暴投の画とか、それがテレビ番組になって出ます。今日、たまたまスケートをやっていて、ショートトラックやっていますよね。スピードスケートとショートトラックのスケート靴の幅の長さが違うと。それはカーブを曲がるときに、高くないといけないそうです。そういう話は、ふだん聞けないのですよね。

だから、そういう意味では、競輪の自転車とかオートレースの道具立てのことについて、ここは製造局なので、そういう道具についてちゃんと話ができるような、そういう仕組みが必要だと。こういうのを演出するのがプロデューサーだと思うのです。どうも皆さんのご意見を聞くとそういうことが必要なので、これから色んなものの最終的な工程表みたいなものと、K P Iがこれに加わらないと最終的な提言書にならないので、皆さんのご意見の中にみんな書いてありますので、1つ、スポーツ性ということとギャンブル性ということを少し整理して、組織の運営の中のやるときに答えが2つ出てくる。スポーツ性の方が遥かに範囲が、間口が広いですから、そうすればファンの皆さんも、それから選手の皆さんの接点も、ギャンブルからスポーツにもっと広がる。

中野浩一さんの時代、僕らよく知っているのですが、彼が出たときに、行くときは3人ぐらいの新聞記者で、帰ってくるときは100人ぐらいの人に、10連勝したときは迎えられたそうです。この違いは、スポーツ性としてみたから競輪10連覇みたいな世界です。そういうことが一番これから大事だと思います。

今、スポーツに関して言えばゴールデンタイムなので、このタイムを、日本の中で、うまく使うべきなのではないでしょうか。こういう中で必要な法令が、規制緩和した方がいい場合があれば、それは規制緩和していくというような流れをつくられたらいいのかなと思います。この時期は、大事だと思います。数年前にこういう話をしても、なかなか焦点が絞れなかったけれども、だんだん、今、テレビで毎日毎日、ああいうパシュートみたいなものを見ていると、やはりスポーツ性というのはすごいなあということで、これから東京オリンピック、北京オリンピックまでずっと続きますから。

○絹代委員　今ちょうどパシュートの話があったので、ついこの間まで開催されたアジア選手権では、トラック、日本チームが本当に活躍をして、アジア新記録もばんばん出しましたし、金メダルもたくさん取りました。また、その中には競輪選手もいたり、競輪学校に行っている選手もいて、中には、脇本選手が昨年、ワールドカップで優勝したと。すごいことだと思うのですね。ただ、競輪の中のウェブでも関係のウェブでも取り上げられてはいるのですけれども、競輪選手がこんなに世界で競輪という種目で勝ったり活躍しているということが余り活かされていないのがすごく残念だなあと思います。

今、アジアの頂点に近いところに、ロードも健闘しましたけれども、トラックがすごく強くなってきていて、ぜひそういったスポーツ性のトピックスもうまく活かしていただきたいということと、私がずっと素朴な疑問で思っていたのですが、競輪という事業に関わっている人の中で女性で発言権を持っている人って何%ぐらいいるのかなど。自転車業界って女性がすごく少ないというのがもう永遠の課題で、今そういうレクチャーをやったりしているのですけれども、例えばウコンのブームとか、一眼レフのブームとか、そういうところでも、実は女性が飛びついたから一気に市場が拡大したというものが世の中にはたくさんあって、女性のマーケットというのは、今、無視できないものになっている。

競輪の広報とかありとあらゆるものを見ても、女性が一瞬、ウツと息をのむようなものがとても多いのがいつも残念だなあと思っていて、こういうスポーツで活躍しているというのは女性が憧れる要素なのですね。そこをうまく活かしたり、女性からの視点とか、女性もこれから巻き込んでいくということを視野に入れてプロジェクトチームをやっていたら、私は残念ながら女性の感覚しかないので、女性の感覚でしかものが言えないのですけれども、女性としてはすごく賛同し易いものになるのかなあと思います。

以上です。

○田川委員長　どうもありがとうございます。私も最後にお話ししようと思ったのは、組織の改革の中で、さっき、プロデューサーとか、まさにそういうのは女性も参加してもらいたい。本場でも多分いらっしゃると思いますので、これは待っていると来ませんから、能動的につくらないといけないですね。今、ダイバーシティはこの経営者も、何となくやるというのではなくて、KPI決めてやらないといけない時代になりました。これは1つは、この改革の中に女性の活躍というか、そういう目線をぜひ入れていただきたい。これは多分政府もそのように言うのではないかなと思っていますし、そういうことができると、また

新しい視点が出てくるのではないかと思います。

時間がそろそろ来ましたが、あと、皆さんの方から。

今日は、三人の方のご意見書というか、書面があって、久保さんみたいにかなり起承転結はつきりさせて書いている方もいらっしゃるので参考にさせていただいたらいいと思いますし、特に三屋さんは自分でバレーボールやバスケットをおやりになって、自分で今、プロフェッショナルのラーニングの会をおつくりになって勉強をやって、私もその講師を実はしているのですが、もし必要ならそういうところへ派遣をいただいてもよろしいのではないかと。能率協会とかそういうところはビジネスマンが行くところですが、こういうスポーツ系の方がやっているラーニングというのは多分そういう方を受け入れて、そういう人が集まって議論するから非常に話がし易いのではないかとと思うので、ご参考までに、三屋さんの代わりにPRをちょっとしておきたいと思いますので、よろしくお願ひします。

最後に、多田局長から。

○多田局長　　今回も非常に熱心にご議論いただきまして、本当にありがとうございます。冒頭申し上げましたけれども、この競輪事業、関係者が非常にたくさんおられる。そうした中で、問題はもうかなり浮き彫りになってきたとされていて、どなたかのペーパーにもありましたけれども、あとはやるだけなのだということはもうはっきりしていると私は思っています。

その意味で、今日、笹部会長、三井委員の方からそれぞれ取り組みについてのお考えをお示しいただきましたし、またご質問にお答えになられる形で、これまではできない、できないと言い訳をつくってきちゃって、そこに甘んじてきてしまったと。それに対して反省されて、これからしっかりやっていくというお話もあったかと思います。そうした気持ちで、まさに関係者がみんな同じ気持ちになって、これは前も申し上げたかもしれませんが、誰かのせいと言っている限りは前に進めないと思っているので、誰かが悪いわけではなくて、みんなが同じ船の中に乗っているということをよく意識した上で、みんなで前に進むということではないかと思います。今日皆様のご議論をお伺いして、改めて私はそのように強く感じました。今後活かしていきたいと思ひます。

○田川委員長　　どうもありがとうございました。最後に一言だけ。

特に各場の地域は、地方創生の一つのコンテンツでもあると思ひます。インバウンドがこれだけ増えて、これから海外の人が日本に来て、競輪を観るかどうかわなくて、そ

う日本の自転車スポーツというものに関心を持っていただくということが必要なので、地域にいるツーリズムの人間にもぜひご相談をいただきたいと思います。そういうことは多分幅広く必要なのではないかな。今までの議論の中で、自分達だけで議論していると、どうしても小さく収斂しようと思いますから、今日いらっしゃらない方も含めて、ここにいるのはみんな競輪を応援しようというスタッフでやっていますので、ぜひそういう人達の手も上手に、地域も含めてかりていただきながら前へ進んでいただければありがたいと思います。

それでは、次回の小委員会について申し上げたいと思います。

今日は、JKA、全輪協から今後のことについてご説明いただきました。それから法令面についても事務局からご説明いただいて、また、欠席いただいた委員からも有意義な意見をいただきました。つきましては、昨年11月以降本日までの議論を踏まえまして、事務局においては競輪事業の課題克服のための方策について次回とりまとめ文書を案として整理をしてお示しいただきたいと思います。その上で、皆様の忌憚ない議論をいただきたいと思いますので、その辺のことにつきまして、事務局から事務連絡をお願いいたします。

○塩手室長 本日は、大変活発なご議論をありがとうございました。今、田川委員長からおっしゃっていただいたことを受けまして、事務局としてしっかり準備をさせていただきます。

次回の委員会は3月19日を予定しておりますので、皆様、ご出席の方をよろしく願いいたします。

○田川委員長 それでは、大変お忙しい中おいでいただきまして、ありがとうございました。今回もしっかり議論することができましたので、次回また議論をきちっとやってまとめにしたいと思いますので、本日はまことにありがとうございました。これをもって閉会といたします。

——了——

## お問合せ先

製造産業局 車両室

電話：03-3501-1694

FAX：03-3501-6731