

産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会

JKAの具体的な取組み

---

2018年5月14日

公益財団法人 JKA

はじめに

競輪については、ミッドナイト競輪やガールズ競輪の効果により2014年度より4年連続で売上が増加、オートレースは2016年4月より船橋オートレース場の撤退により5場体制となったが、ミッドナイトレースの導入や専用場外売り場の新設などにより2017年度は前年度の売上を上回る結果となった。

しかしながら他の公営競技に比べ売上の増加傾向は低調であり、お客様の興味を高める更なる活性化策を早期に講じなければならない。

競輪、オートレースにおける更なる活性化策の導入については、オールガールズ開催、発走時間の全国調整など公益財団法人JKA(以下「JKA」という)から提案はしているものの、JKAの組織・人材の問題などによりその施策内容の妥当性について、施行者や関係団体に適切に説明しきれていないことにより、遅れていると言わざるを得ない。

JKAは「常にチャレンジし、向上し続ける体質づくり」を目指し、2015年度から『方針管理・業務改善』に取り組み、これまでの働き方を変え、業務の標準化を行うと共に人材育成に取り組むこととしたが、職員の意識改革が進まずこれまでの働き方を大きく変えるに至っていなかった。

JKAは、『競輪事業の持続的発展のための課題解決に向けて—産業構造審議会製造産業分科会車両競技小委員会とりまとめ—』（「第9回産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会：2018年3月19日」）を受けて、現在JKAの組織・働き方改革及び人材能力開発について、担当責任者を定め専務が全体進捗管理を行い会長が最終責任者として工程表及びKPIを定めて、具体的に取り組んでいるところである。

## I. JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

### 1. 「経営戦略・業務評価部の権限・体制強化」

組織改正を行い新設した「経営戦略・業務評価部」は、経営方針を立案する部署であるが、実際は事業計画・予算は各部署ごとに作成し、それを経営戦略・業務評価部が取り纏めを行うのみであった。これについて、2019年度事業計画・予算の策定にあたっては、経営戦略・業務評価部が前年度事業の評価を行い、JKA全体の年度方針を示す。売上見込みに基づき経営戦略・業務評価部が示す予算方針及び年度方針に従い各部署が事業計画・予算(案)を作成する。その事業計画・予算(案)については、経営戦略・業務評価部でヒアリングを行い、コストパフォーマンス、事業効果の視点を重視し、事業の継続性や予算規模の軽重等を勘案し査定を実施して取り纏め、2020年度売上7,000億円突破を目指すこととした。

なお、経営戦略・業務評価部に担当部長職を充てた会長直属の「改革推進チーム」を5月に設けた。労務担当弁護士等の外部専門家を適宜参画させ法的側面等様々な諸問題を研究するなどにより、さらなるJKA組織全体の強化を図る。

## (1) 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化

### 【◎経営戦略・業務評価部担当理事】

- ①事業計画・事業予算に関する権限⇒各部署が作成する事業計画、予算について経営戦略・業務評価部が個別ヒアリングを実施し、効果が限定的と思われる事業や予算について査定を行った後承認し理事会に諮る。担当理事が第一責任者となり、専務理事が全体の進捗管理を行い、会長が最終責任者となる組織体制となる。2019年度事業計画・予算作成時より対応。
- ②活性化に向けた重点事業実施についての事前チェックの実施(期待効果等の確認)⇒決裁時に経営戦略・業務評価部にすべて回付し、期待効果等について事前チェックを行う。2018年4月より対応。
- ③重点事業実施後の評価⇒重点事業実施後にPDCAを回すため、期待効果などについて検証を行うなどの事後評価を行う。2018年4月より対応強化。

## (2) 組織の見直し

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、総務部担当理事】 ※◎は責任者

### ① 2018年4月1日組織改編、役員担務変更実施

経営戦略・業務評価部権限強化

理事会議案審査承認権付与(理事会に諮る審議事項は事前に経営戦略・業務評価部の承認を必要とする。2018年4月1日より)

### ② 経営戦略・業務評価部の体質強化(3課(企画調整課・統計調査課・業務評価課)

体制とし、窓口を明確化することで、迅速性向上を図りさらに人員を増強(2名。)

### ③ 支部長設置(競輪場の定点観測のため6支部長で43競輪場の情報を収集する。

2018年4月より対応。)

### ④ 経営戦略・業務評価部に担当部長職を充てた会長直属の「改革推進チーム」を設け、

労務担当弁護士等の外部専門家を適宜参画させ様々な諸問題を研究するなどにより、さらなるJKA組織全体の強化を図ることとしている

## (3) JKAの組織に関するコンサルタントの実施

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、総務部担当理事】

●JKAの組織の問題点の改善策についてコンサルティング専門会社を活用する。

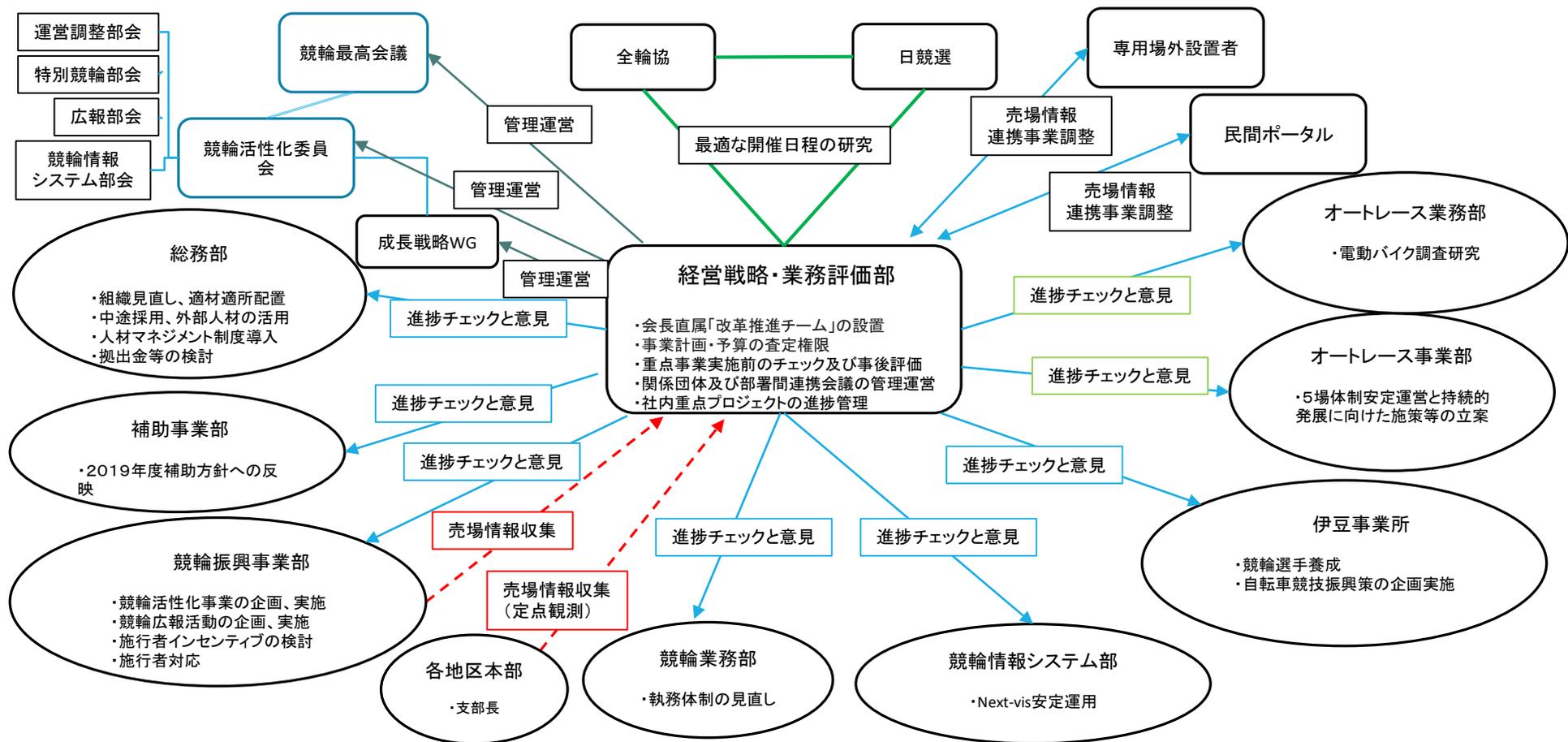
(外部人材の活用)

5月中に1社と契約(コンサルタントの派遣又は改善策提案作成等を想定)

6月改善策とりまとめ(車両室等関係者からのヒアリング協力依頼)

7月以降コンサル内容反映(改善プロジェクトの設置検討を含む)

※ 経営戦略・業務評価部(他の理事との関係)の位置づけを表した系統図(経営戦略・業務評価部を中心として)



## 2. 「売場を定点観測できる組織体制整備」

売場ごとの動向については定量的な分析はしてきたものの、新規施策の売上分析などの定性評価は行っておらず、定点観測できる組織体制とはなっていなかった。特別競輪等のグレード開催の売上報告や専用場外車券売場の設置者との意見交換等を行っていたものの、必ずしも事業に生かすなどの成果を得られてはいなかった。

これらについては、売場情報の一元管理により、組織内での課題認識の共有が出来るような仕組みを構築し、情報収集能力を高めることとする。

各競輪場において施行者の意見や来場者促進への取組などについて、情報を収集するため、競輪場を6つの地区(支部)に分け、その地区ごとに担当者(支部長)を新たに配置すると共に、各レース場を担当しているチーム長等のサポートを受けながら、グレードレースや全国発売を行う特別な開催などについて、競輪場に行って情報を収集するよう4月より取組んでいる。

継続的な観測としていくため、その集めた情報は社内システムの共有フォルダに集め、職員が誰でもその内容を見られるようにした。

こうして集めた情報については、経営戦略・業務評価部が取りまとめ、各部会での報告・情報共有により、各施策や次年度の事業計画への反映に繋げることとする。

また、専用場外車券売場の設置者(全車協含む)や民間ポータル会社については、定期的な会議を設置し、民間事業者の声を集め、連携事業の可能性等について協議を始めた。

これらの情報を収集・把握することにより、職員の「構想力」を養い今後の競争事業の持続的発展に寄与する。

## (1) 部署間連携強化

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、競輪振興事業部担当理事、各地区本部担当理事】

### ① 定点観測機能

施行者の要望や意見を聴取し、JKA内で情報を共有すると共に必要な施策を検討する。特に売上が低迷しているグレード開催(特にGⅢ)についての各場の要因分析に資する情報を収集する。(詳細については別紙参照)

(ア) 2018年4月以降、支部長・チーム長による施行者からの意見聴取をGレースを中心に実施。場の課題、優良点、その他有益と思われる情報(入場者の状況、イベント実施状況、高額購入情報等)等についての把握に努める。競輪場の施設調査時に得た情報についても、同様に集約する。

(イ) 専用場外車券売場の意見聴取については、5. 民間事業者との連携の項でも記載しているが、経営戦略・業務評価部と全車協の定例会議を開催している。しかし、全車協非加盟場は対象としていないことから、全場対象とした調査を行う際には管理施行者と協力する必要がある。イベント面等では積極的に協力をしていくが、JKAは直接契約当事者ではないため経済的な要望については管理施行者と慎重に話を進めていきたい。なお、施設調査、管理施行者、各地区本部において得た情報についても競輪場情報と同様情報共有を図る。

(ウ)民間ポータル各社については、5. 民間事業者との連携の項でも記載しているが、経営戦略・業務評価部と民間ポータル各社との個別意見交換会を開催する。この意見交換会において民間ポータル会社が把握する売上情報等について情報収集を行うと共に、中央が行う施策等に意見聴取する。なお、管理又は幹事施行者、各地区本部において得た情報についても競輪場情報と同様情報共有を図る。

## ②社内情報共有と施策等への反映

2018年4月以降、支部長、競輪振興事業部、経営戦略・業務評価部合同会議を毎月開催し相互情報共有を図る⇒重要事項は毎週行われる役員ミーティングにおいて全役員で情報共有を図る。

専用場外車券売場、民間ポータル会社から聴取した施策への意見については、競輪最高会議やその下部会議において情報共有を図る。

# ★武雄競輪場GⅢ開催時のメモ

(別紙)

## ★グレードレース開催メモ

1. 売上 4日間で56億9000万円(目標60億円)、施行者としては55億円以上の売上げを要望。  
2017年度、共同通信社杯は67億円(目標80億円)3日目、台風により中止順延が影響。  
2016年度、51.5億円(目標55億円)、11月の競輪祭の直前開催。

2. 天候 初日(木) 晴れ(全国的に晴れ)  
2日目(金) 晴れ(全国的に晴れ)  
3日目(土) 雨(関西・中部・関東地区は午後から雨)  
4日目(日) 曇りのち晴れ(関西・中部・関東地区は雨のち曇り)

### 3. 売上分析

		本場入場者数				
		11時	12時	14時	16時	最終
初日(木)	8.7億円	239	415	746	963	1150
2日目(金)	12.3億円	292	403	688	929	1089
3日目(土)	15.6億円	406	592	1059	1357	1695
4日目(日)	20.1億円	596	916	1658	2839	3073

### 4. 競技運営

#### (1) 番組編成の方針

本来、メインである初日特選12RはSSの三谷や村上義弘の指定席ですが、番組担当者が施行者の理解を得た上で地元の山田英明を最終レースとしました。

その結果、九州勢が頑張り地元山田選手の優勝につながりました。

また、場内のお客様も山田選手が優勝したことで昨年9月の共同通信社杯よりも盛り上がりがありました。

払戻金は、初日はガチガチ、2日目以降は本命が飛んだり筋違いのラインで決まるなど荒れて、お客様に喜ばれていました。

例えばタクシー運転手、夜の居酒屋、温泉客と話をすればそう感じます。ローリスク ハイリターンが競輪の魅力(7車立ては嫌いだ。)と皆さん仰言います。

#### (2) レース内容

赤旗掲示7個レース 失格0件、落車人数6名、中途欠場4名

### 5. 施行者との懇談

#### (1) 懇談内容

・一昨年前の10月、ホームスタンド新設したことにより、明るく開かれた競輪場となり、土、日、祝日等、明らかにファミリー族と若い人たちの入場者が増えた。

・「ギャンブル場」というイメージを払しょくすることと更なる新規のお客様獲得を目的として、昨年9月に着工し整備費1億6800万をかけて

「武雄競輪公園整備工事」が完了した。武雄競輪場公園のオープンは佐賀新聞(地元紙)でも紹介されました。

第1駐車場3,800㎡の敷地内1,600㎡を利用して、家族で楽しめるようお客様向けの「ミニBMXコース」と「大型遊具設置広場」を新設した。  
記念初日にオープニングセレモニーを行い、近隣の幼稚園児たちを招きBMXコースでの自転車体験やいろんな遊具施設で賑やかに遊んでもらい、大変好評であった。

・新規ファン獲得のためには、明るく開かれたきれいな施設であることが重要な条件で大切なことが認識された。

・お客様サイドへの施設改修は終了したことから、次は内部関係者の施設改修に入るとのこと。

近々に老朽化したバックスタンドを取り壊し、古くなった選手管理棟、検車場、記者席、選手会事務所、施行者事務所棟も含めて一体化した使いやすい施設に建て直しの計画予定。(ここ1~2年で基本設計に入るとのこと)

・武雄競輪としては、モーニング、デイ、ナイター、ミッドナイト競輪等いろんなレース開催に積極的に対応し、業界のため協力していきたい。

### 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」

開催現場業務の一部は個人的なスキルに担われている業務に依存している部分が多いため、標準化することにより、執務員の省人化を図る。省人化に併せリソースについても、開催現場における攻めの部門(売場の定点観測、売場の売上分析等)として検討している。

#### (1) 競技実施業務標準化

##### 【◎競輪業務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

開催現場業務の一部は個人的なスキルに担われている業務に依存している部分が多いため、標準化することにより、執務員の省人化を図る。省人化に併せリソースについても、開催現場における攻めの部門(売場の定点観測、売場の売上分析等)として検討している。

●自転車検査業務の標準化を目途とした検査治具の開発→2018年度下半期  
運用開始→2019年4月

●作業工数の削減及びデータ集約による安全性、利便性の向上を目途とした、選手登録証のカード化及び選手手帳記載内容をデータ運用するための開催現場システムの構築→2019年上半期  
運用開始→2019年7月

#### 4. 「中途採用の強化と適材適所の専門人材配置」

専門人材については、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の優先的な採用を、新卒中途採用にこだわらず計画している。2018年4月に採用したトレーニング理論を有する者については、専門性を発揮する職場として、職員研修終了後、伊豆事業所(競輪学校)に2名配置する予定。また、広報等の施策決定にあたっては、女性ファンを取り込んでいくため、女性を適材適所のポストに積極的に配置していく。

##### (1) 職員採用(新卒・中途)

###### 【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

新卒については、定期的に採用。中途採用については、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

※4月新卒15名、中途12名の合計27名を採用。

次年度以降も新卒15名、中途10名規模の採用継続予定で、2018年3月1日付公示済み。中途は2018年12月頃公示予定。

## (2) 職員研修

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

リーダー育成プログラムへの参画により、人材育成の強化を図り、将来の幹部候補として育成を図る。

(株)サイファ リーダー育成プログラム研修(年12回) 2018年6月受講開始。課長クラス1名を参画させる。

## (3) 女性活用促進

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

2018年3月より自転車競技連盟女子部会(女性特有の疾患及び問題や女性アスリートの知識向上等を目的とした部会)へ職員を委員として参画させ、今後のガールズ競輪発展に寄与する。また、広報等の施策決定にあたっては、女性ファンを取り込んでいくため、女性を適材適所のポストに積極的に配置していく。

#### (4) 広報事業アドバイザーの登用

【◎競輪振興事業部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

広報宣伝について専門的知見を有する者を起用し、競輪広報の全体戦略に関し意見聴取・交換する会議体を立ち上げる。(アドバイザーには広告代理店に属さない公平に評価できる者を充てる)

専門家の人選を4月中に行い、会議を次の点に関し行っていく

- ①競輪広報の2018年度戦略(新規ファンの獲得・既存ファンの購入単価増・ネット経由でミッドナイトに流入しているファンの定着)について(2017年度の反省を踏まえた全体戦略に関する媒体別の効果・評価をしてもらい、不足分を修正。特にネット系)
- ②2018年度競輪広報事業の全体評価について(9月開催予定:6月にリニューアル予定の「けいりんマルシェ」の評価のほか、各月展開しているまたは展開予定の広報事業全般に対するアドバイス)
- ③2018年度事業のまとめ・評価について(12月開催予定:2018年度事業の中間とりまとめを通し、2019年度事業計画へ反映させる)

## 5. 「人事評価制度の人事管理への反映」

人材育成の強化を図る目的の人材マネジメント制度については、直属の上司が個人目標の設定及びその到達度チェック、面談による助言等を行い、評価を行う形で試行実施してきたが、本制度を2018年10月から本格導入し、昇格・人事異動に反映すると共に更なる改善を図っていく。

### (1) 人事管理制度

【◎総務部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

#### 人材マネジメント制度

3団体統合後の人事評価制度の一本化に向け2017年度より試行実施してきた、個人目標の設定及びその到達度チェック、面談による助言等を行い、評価を行う人材マネジメント制度を2018年10月から本格導入し、人材育成の強化を図ると共に、従来制度(昇格・人事異動)に反映すると共に更なる改善を図っていく。

## Before

### J K A の具体的な取組み (例示)

## After

#### 1. 「事業計画」及び「予算」に係る業務フローの変更について

- 各部門で事業計画の原案作成し  
経営戦略・業務評価部で取りまとめ
- 各部門で予算案を作成し総務部で取りまとめ  
事業計画と予算の関連が不十分で  
一元的な管理ができていなかった



- 経営戦略・業務評価部で「年度方針策定」
- 各部門で年度方針に基づく事業計画及び予算策定
- 経営戦略・業務評価部でヒアリング及び査定実施
- 経営戦略・業務評価部で取りまとめ  
経営戦略・業務評価部が査定権限を持ち、  
事業計画と予算編成を一元的に管理

#### 2. 部門間の連携強化について (定点観測について)

- 各部門が各々情報収集
- 各地区担当役員が売上報告
- 民間事業者等との定期的な情報交換得られた  
情報が共有されず、生かし切れていなかった



- 施策の改善を実施するための売場毎情報等定点  
観測できる体制を構築 (支部長の設置)
- 定点観測実施要領に基づき情報収集業務の標準化
- 得た情報とその分析結果を共有する体制を構築  
売場等の情報を組織内で共有し1.の仕組み等を  
活用して各施策に反映させる

#### 3. J K A の組織強化・人材改革

- 人事評価結果を人事管理に反映していなかった
- 専門的知識を有する人材が不足していた
- J K A 提案の施策内容の妥当性について、組織・  
人材の問題により適切に説明しきれていなかった



- 人材マネジメント制度を本格導入し、  
昇格・人事異動に反映させる
- マーケティング、統計分析、情報システム、  
トレーニング理論の知識を有する者を採用
- 会長直属の改革推進チームを発足させ、  
改革の進捗を管理  
「方針管理・業務改善」へ取り組むと共に、  
職員の意識改革を進めて組織強化を図る

## Ⅱ. 投資のための財源確保

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、総務部担当理事】

競輪の持続的発展に資するための財源として、関係団体がコストを削減して財源をねん出するやり方の拡大の可能性について、競輪活性化支援競輪(仮称)の創設を提案することとしたい。

また、JKAは、まずは競輪関係の広報事業費約50億円(平成30年度予算ベース)について、今回の一連の改革によって諸条件が整えば、施行者に対するインセンティブとして、年間5億円程度を拠出していく考えをまとめたところである。法制度の改正を前提として競輪関係業務運営基金から31億円、補助事業予算のうち結果未執行となった20億円を財源として拠出すると共に、広報事業費からの施行者に対するインセンティブとしての所謂5億円のねん出方法については、広報事業費約50億円(平成30年度予算ベース)の精査を行うことにより財源へ充てる費目を広報費内に創設するなど措置し、5億円を5年間(現状売上規模及び広報事業費の予算規模の維持が前提)拠出する。

## (1) 関係団体がコストを削減して財源をねん出するやり方の拡大の可能性

①競輪活性化支援競輪(仮称)の創設提案(1開催当たり1億円の財源確保想定)等  
国際トラック競技支援競輪と同様のスキームで、年数回「競輪活性化支援競輪(仮称)」を開催する。

施行者間調整ルールとインセンティブの制度設計ができた後、具体的検討に入るべきと考えられる。

### ②広報費からの拠出

2018年度予算における交付金額の内訳等

2018年度予算総額(競輪振興):128億円



JKAの2018年度予算総額(競輪振興)128億円は、補助事業費48億円、競輪振興関係事業費が80億円となっており、そのうち広報事業費は約50億円である。

広報事業費からの施行者に対するインセンティブとしての所謂5億円のねん出方法については、広報事業費約50億円(平成30年度予算ベース)の精査を行うことにより財源へ充てる費目を広報費内に創設するなど措置し、5億円を5年間(現状売上規模及び広報事業費の予算規模の維持が前提)拠出する。

## (2) 団体に特定目的で留保されている資金や毎年支出の妥当性の見直し

### ① 競輪関係業務運営基金からの拠出

特定資産のうち、競輪関係業務運営基金(2016年度決算で約103億円)については、JKAの区分経理・資金使途が法定されていることから、法制度の改正を前提に財源の一部に31億円を拠出する。

◇競輪関係業務運営基金は、競輪関係業務実施に必要な不可欠な費用(下記参照)を積み立てたもの。

### 記

- ・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250開催準備費用
- ・オリンピック支援に資する費用

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競輪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。

## ◇競輪関係業務運営基金内訳

(単位: 億円)

	合計
減価償却引当資産 (A)	16.59
250開催関連	0.00
支出見込小計 (a)	0.00
学校建設積立資産 (B)	24.49
屋内型250バンクの新設	19.44
伊豆事業所の改修	5.05
支出見込小計 (b)	24.49
事業費平衡積立資産 (C)	62.15
伊豆事業所の改修	39.95
大規模災害の備え (1ヶ月)	7.50
東京オリパラの備え	0.00
支出見込小計 (c)	47.45
①資産総額 (A) + (B) + (C)	103.23
②支出見込合計 (a) + (b) + (c)	71.94
①-②	31.3

2018年1月29日の小委員会に併せ当初示した支出予定	2018年5月14日 JK A修正案	
(1) 大規模災害のJK A事業運転資金の備え2か月分	15億円程度	1ヶ月7.5億円に変更
(2) (仮称) 日本競輪学校屋内型250mトラック建設練習用バンク新設	工費見込み税別18億円	19.44億円 (税込)
(3) 伊豆事業所諸施設の改修	概算45億円 (超概算)	45億円規模の建替え
(4) 250開催関連	総額18億円	年度予算で対応 (当資産からは支出せず)
(5) 東京オリンピック関連案件 (※JK A補助事業で支出できない場合)	予算備え5億円	補助事業予算で対応 (当資産からは支出せず)
	総額 101億円程度	総額71.94億程度

## ②補助事業予算の中から結果未執行となった予算からの拠出

公益財団法人となった2013年度から2017年度までに未執行となった予算については、JKAの区分経理・資金使途が法定されていることから、法制度の改正を前提に財源へ20億円を拠出する。

### JKAからの財源への拠出額

JKAは施行者間の調整とインセンティブのセット制度が適用される合意が成った以後の時限的措置（全輪協の資金と合わせて原資とすることが条件）として、財源へ広報事業費から2019年度から5年間5億円程度を拠出する。

法制度改正後、上記額に加え年度ごとに12.7億円程度を限度に4年間さらに拠出する。

① 単年度当たり5億円程度（※）の広報費からの拠出（2019年度から）

※ 競輪関係の広報事業費約50億円（2018年度予算ベース）について、施行者に対するインセンティブとして、年間5億円を拠出する。

法制度改正後、

② JKA競輪関係業務運営基金からの4年間の拠出総額31億円

③ 補助事業予算の中から結果未執行となった予算からの一部を充て、4年間の拠出総額20億円

### Ⅲ. 施行者間調整ルールとインセンティブ

課題Ⅲ「施行者間調整ルールとインセンティブ」については、「2. JKAの投資のための財源確保」分に全輪協が拠出する金額を加算した財源をもとにした案を全輪協から共通クレジットとして説明

競輪事業持続的発展に資するための「施行者間調整ルールとインセンティブ」の案作成にあたってJKAから全輪協へ要望した事項

★金額拠出によるインセンティブは、本来、競輪事業の持続的発展に向けた取組・改革の必要性に基づくものであり、競輪界が行うべき、お客様第一主義の下、①顧客満足度の向上による既存顧客のつなぎ止め、②機会損失の解消による売上増加、③新規顧客獲得を共通認識とし、本質的な課題を確実に克服するために充てることを優先することが必要と考える。

★一方で前述の①～③に対応したミッドナイト競輪は、本場及び場外で発売しない(経費を極力抑えた車券販売)方法で事業改善があったと産構審小委員会においても評価された。

★しかしながらこのことは、究極の効率化した競輪場開催モデルとは言い難く、競輪場事業基盤の問題の本質的な解決には至っていない。今回の制度設計とは別の課題として、産構審小委員会の意見にあるように競輪場の付加価値を高めるため、競輪施行者としてファンサービスの向上、グッズ販売、本場でのイベント、家族での来場を促す地域との関わりを深める取組など、競輪場自らが創意工夫の意識を持って不断の努力、改善していくことが責務と考える。

#### IV. 意思決定プロセスの見直し

##### 「意思決定プロセスの見直し」

根底にある共通課題については、迅速で的確な意思決定に向けて、競輪最高会議の改善策について関係者間で調整を進めているところである。

なお、JKAとしては、今後中心的役割を果たしていくために、競輪にかかわるプレイヤーの理解を得て、経済産業省には環境整備を行っていただくことをお願いしたい。

また、民間事業者の部会への参加については審議内容等を踏まえ検討する。

## (1)意思決定プロセスの見直し

### 【経営戦略・業務評価部担当理事】

意思決定権限の不明確さ、意思決定しようとする施策内容の妥当性の問題、その妥当性を判断する範囲等の問題があり、これらを解決し、迅速で適切な意思決定を行っていくため、以下の点について検討を進めていく。

#### ①下部会議体への審議事項の委譲

→最高会議から下部会議体へ決議事項の委譲を行う。

#### ②審議に関与する構成員

→専門家、民間事業者の部会への参加については審議内容等を踏まえ検討する。

#### ③審議の透明性確保

→部会レベルでの審議内容の透明性を確保することについて検討する。

#### ④迅速な審議・決定

→迅速な審議・決定を達成するための意思決定プロセス及びJKAと全輪協と個々の施行者の関係性を再整理すると共に、最高会議から下部会議体への委譲事項を選定する。

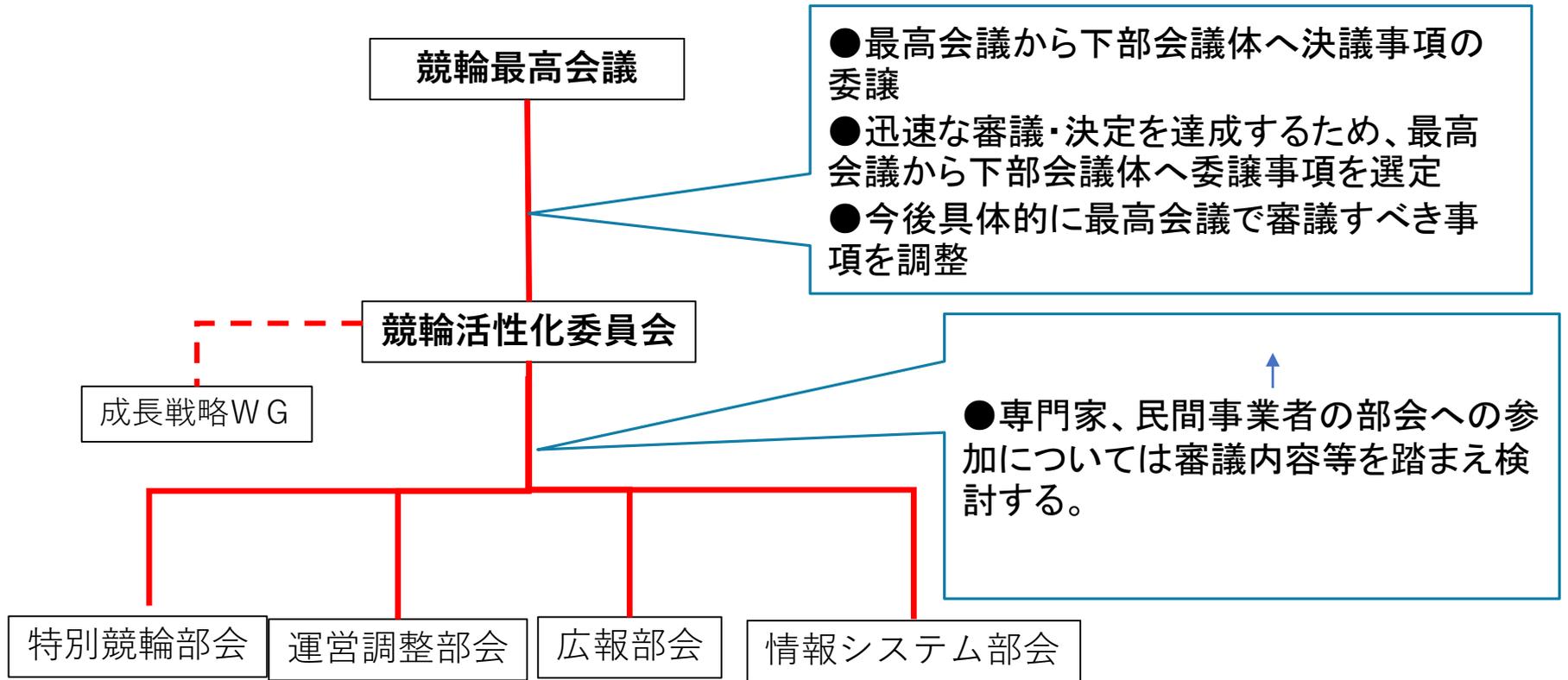
#### ⑤審議事項

→今後具体的に最高会議で審議すべき事項を調整する。

#### ⑥下部会議の審議について

→会議の運営方法等について、円滑な実施決定ができるよう調整する。

# 意思決定プロセスの見直しによる変更点



## 「車両競技小委員会」とりまとめによる取組の方向性

共通

- 3つの課題の根底にあり、競輪事業の最大の課題である迅速で適切な意思決定、リソース配分を行うためには、現在の競輪最高会議を頂点とする意思決定プロセスやJK Aと全輪協と個々の施行者の関係性の再整理も必要ではないか。

## 全輪協・JK Aによる取組状況

共通

- ・意思決定プロセスの見直し → 最高会議、活性化委員会、部会を含めた会議体の審議の改善

### 改善の方向性が一致している事項

- ✓ 下部会議体への審議事項の委譲
  - ☞ 最高会議から下部会議体へ決議事項の委譲を行う。
- ✓ 審議に関与する構成員
  - ☞ 民間事業者の部会への参加については審議内容等を踏まえ検討する。
- ✓ 審議の透明性確保
  - ☞ 部会レベルでの審議内容の透明性を確保することについて検討する。

### さらに調整を進める主な事項

- ✓ 迅速な審議・決定
  - ☞ 迅速な審議・決定を達成するための意思決定プロセス及びJK Aと全輪協と個々の施行者の関係性を再整理すると共に、最高会議から下部会議体への委譲事項を選定する。
- ✓ 審議事項
  - ☞ 今後具体的に最高会議で審議すべき事項を調整する。
- ✓ 下部会議の審議について
  - ☞ 会議の運営方法等について、円滑な実施決定ができるよう調整する。

## (2) 民間事業者との連携

【◎経理戦略・業務評価部担当理事、競輪振興事業部担当理事】

### ●専用場外場

- ①2018年度四半期ごとに全車協とは定例会議を開催し※、連携事業について意見交換会を5月に行う予定。
- ②全車協非加盟設置者については、定期調査・施設調査時の意見聴取や案件によっては一斉連絡で対応する。
- ③なお、2017年GP開催においては全専用場外(71か所)で「お客様サンクスキャンペーン」を実施した。

※③の事業に対する事業評価及び専用場外の意見を参考とした要望を取りまとめ中であるが、特に競輪70周年事業、ポスターデータの配信網の整備要望について対応していきたい(2018年3月30日第1回開催)

### ●民間ポータル

2018年度四半期ごとに連携事業について意見交換会を行う。(2018年5月開催の日程調整中)

民間ポータル3社(チャリロト、Kドリームス、オッズパーク)同席の会議体設置を改めて打診したが、会員数、売上動向の数値情報は企業機密の関係から合同の会議体では開示を控えたい旨の意見であったため、個別での意見交換会を開催する。

専用場外、民間ポータルとの連携事業については、契約当事者である施行者の理解を前提に実施

※専用場外、民間ポータルについては、いずれも施行者が指定管理していることから、連携事業を行うに当たっては、必要に応じ管理施行者との調整が必要となることが想定される。

### ●競輪場施設会社

施行者と契約している競輪場施設会社との関りについては定期調査を中心に行ってきたが、新たな要望・意見についても、引き続き定期調査時を中心に聴取する。

### ●包括委託会社

### ●一部業務委託会社

包括事業者、一部業務委託会社については、当該施行者を通じ連携事業について検討する。

### ※現在準備中のもの

250開催の実施に向け、現在250開催の実施表明をしている千葉市、250屋内バンクを建設する日本写真判定と連携し、実施に向けての協議及び機運醸成を行う予定。(2018年5月の競輪最高会議以降連携内容を協議予定)

## V. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化

### 「競輪・オートレースと社会との繋がり強化」

競輪・オートレース事業の存在意義をより高めていくため、「東京オリンピック・パラリンピック」、「スポーツ」、「自転車」に関連する分野に対し特に自転車に関する社会的ニーズへの社会還元を強化する。

さらに公営競技に関連する最近の社会的課題として、ギャンブル等依存症対策についても今後重点分野と位置付けて取り組む。

#### (1) 補助事業

【◎補助事業部担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

IR法案や社会情勢等の状況を踏まえ、7月までに補助事業審査評価委員会の議を経て2019年度補助方針に反映の必要性について検討。



⇒オートレースの公式SNS (LINE、Facebook、Twitter)

\* レース情報、イベント情報、レース結果やオートレース場内での選手の写真等の情報をアップし、活用している。

<LINE>



<Facebook>



<Twitter>



### (3) 250開催

【◎経営戦略・業務評価部担当理事、競輪振興事業部担当理事、  
競輪業務部担当理事、競輪システム部担当理事】

2018年5月最高会議で250WG中間報告に基づき2020年10月事業化に向けた方向性の確認を行い、その後各種準備作業に着手。

2020年度内千葉競輪場で開催開始予定

### (4) 電動バイク採用

【◎オートレース事業担当理事、経営戦略・業務評価部担当理事】

2018年度下期から2019年度上期 電動モーター2台試作

2020年度各種調整(開始までに小型自動車競走法の改正が必要)

2021年度電動バイク使用ミッドナイト開催開始予定

なお、詳細については、  
別冊「(産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会)に基づく「現状と課題」  
「今後の取組」「責任とKPI」」をご参照ください。