

産業構造審議会製造産業分科会車両競技小委員会（第10回）

議事録

日時：平成30年5月14日（月） 15：00～17：00

場所：経済産業省本館2階西3共用会議室

出席委員：岡委員、久保委員、絹代委員、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）委員長の互選について
- （2）競輪・オートレースを巡る最近の状況について
- （3）課題解決に向けた今後の具体的取組について

議事内容：

○塩手車両室長 それでは、定刻前でございますけれども、委員の皆さんお集まりでございますので、産業構造審議会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、ご多用のところお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

前回の小委員会で田川前委員長がご退任をされましたため、新たな委員長が選出されるまでの間は、私、車両室長の塩手が司会・進行を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、委員のご紹介でございますけれども、田川前委員長のご退任に伴いまして、JTB常務執行役員法人事業本部副本部長の古野様が新たに委員に就任されましたので、ご報告をさせていただきます。

また、本日は、大西委員、古野委員、三屋委員、山本委員からご欠席の連絡をいただいております。藤井委員は、出席のご予定だったのでございますけれども、急遽、直前になってご欠席との連絡を頂戴しましたので、藤井委員もご欠席でございます。

本日の議事でございますけど、議事次第にもございまして議題が3つございまして、議題1として委員の互選、議題2といたしまして「競輪・オートレースを巡る最近の状況」、議題3といたしまして「課題解決に向けた今後の具体的取組」を予定しております。

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扱いについて委員の皆様にお諮りいたします。

まずはじめに、本日の小委員会もこれまでと同様、ペーパーレスで実施をさせていただきます。メインテーブルの皆様におかれましては、お手元のiPadをご覧いただければ

と思います。傍聴の皆様におかれましては、事前にお伝えさせていただいたとおり、小委員会のホームページに掲載しております資料、または前方のスクリーンをご覧くださいければと思います。

先ほどご説明いたしました本日の議題に関する議事内容につきましては、公開されることにより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をしたいと考えております。

この場合、議事要旨につきましては、小委員会終了後速やかに公開をさせていただきますし、議事録につきましても、小委員会終了後1カ月以内に公開をさせていただきたいと考えております。これらにつきましてご異議はございませんでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

ありがとうございます。

それでは、本日の議事に入りたいと思います。

まずは議題1といたしまして、委員の皆様のご互選により委員長を選出いただきたいというふうに考えております。

資料の4. に参考資料1といたしまして「産業構造審議会運営規程」をご用意しておりますが、同規程の第13条第3項におきまして、小委員会の委員長の選出は委員の互選によるというふうにされております。つきましては、委員の皆様の中で委員長につきましてご意見のある方にご発言をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

○村山委員　ありがとうございます。末席で大変恐縮なのですが、新しい委員長には、スポーツビジネスに対して非常に深いご見識がおりだということ、もう一つは、これまでのこの小委員会を主導的な立場で私たちを牽引していただいているということ、もう一つは、これからこの小委員会が向かい合わなければいけない大きな課題がある部分を主導的な立場で牽引していただいている久保委員に、私は委員長をやっていたくのが一番いいのではないかとこのように思って発言させていただきます。

以上です。

○塩手車両室長　ありがとうございます。

他の委員の皆様、何か他にご意見ございますでしょうか。――よろしゅうございますでしょうか。

それでは、久保委員を委員長に選出するというご異議はございませんでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

ありがとうございます。

それでは、ご異議ございませんでしたので、委員の皆様の互選の結果、久保委員が委員長に選出されました。

久保委員長におかれましては、委員長席にお移りいただければと思います。お移りいただいた後、一言ご挨拶を頂戴できればと思います。よろしくお願いいたします。

○久保委員長　この小委員会の委員長を務めさせていただくことになりました読売巨人軍の会長をしております久保でございます。よろしくお願いいたします。

私は、まだ読売新聞社の事業局に在席していた2010年の3月からこの委員会の委員を務めさせていただいていまして、当時は下降線をたどる一方だった競輪の再興のためにどうしたらいいかと問題点を洗い出すとかそういう議論の中で、専らスポーツビジネスという観点からいろいろな発言をさせていただいてまいりました。というのも、公営ギャンブルは今4つありますけれども、その中でスポーツ性が一番高いというのは、オリンピック種目でもある競輪であるというふうに思っていたからでありますし、今後、競輪の再興、反転攻勢するという点においても、スポーツとしての競輪、あるいはスポーツを楽しむという観点の競輪場ということが大きな鍵になるのではないかなというふうに、私自身は今思っています。

この間、委員会では売上増に向けて様々な改革案、実行するための施策ということが話し合われたというふうに思いますけれども、現在、リストラ等々の後ろ向きの施策だけではなくて、ミッドナイト競輪の成功といったことで前向きの施策が実を結びつつあり、43の競輪場全てが黒字化した。この機を捉えて、今後とも売上増、収益増を図っていくというためには大きなチャンスだということについては、皆さんの認識も競輪の関係者の方も一致しているのではないかなというふうに思います。

今後、小委員会としては、既に打ち出されている具体的な数値目標等々を実現するために、誰が具体的にどうやっていくのかという議論に踏み込んで、明確な方向性のメッセージを競輪ファンの皆さんにも打ち出していかなければいけないというふうに私自身は思っています。皆さんの豊富な知見を基にしまして、その点に関して活発な議論をしていただければというふうに思っていますので、改めましてよろしくお願いいたします。

○塩手車両室長　久保委員長、ありがとうございました。

続きまして、多田製造産業局長からも一言ご挨拶をお願いいたします。

○多田製造産業局長 座ったままで失礼いたします。製造産業局長の多田でございます。本日も、皆様お集まりいただきましてありがとうございます。

今、田川前委員長の後ということで、皆様の互選により久保新委員長が選ばれたところでございます。今非常に力強いお言葉を頂戴したかなというふうに思っております。3月、皆様にもご議論いただいてとりまとめたいただいたあのレポートの方向性に従って、今後夏までに具体的な制度設計を詰めていくということでもありますので、久保新委員長におかれましても、ぜひこの委員会を引っ張っていただけて、また委員の皆様には、ぜひ積極的なご議論をいただければと思います。

前回は3月でございました。2カ月ほどあいたわけでありましてけれども、今日は関係のJKAさん、全輪協さんからその後の議論の進捗等々ご報告いただけたらと思っておりますし、それをベースに、皆様方のご理解を得て今後の方向性が議論されると思っております。毎度毎度申し上げて恐縮ではありますが、JKAさん、全輪協さんにおかれましては、これまでの様々な委員からのご指摘にうまくきちんと正面から応えるような説得力のあるご説明をいただければありがたいなというふうに思っております。引き続き、まさにこの機を捉えて、競輪を前に進めるという形で活発なご議論をお願いできればと思います。よろしく願い申し上げます。

○塩手車両室長 多田局長、ありがとうございました。

それでは、議題2からの議事進行を久保委員長にお願いしたいと思っております。よろしく願いいたします。

○久保委員長 それでは、この後の議事進行の進め方についてですけれども、まず、事務局から議題2についてご説明をいただきます。その次に、3月にとりまとめを行いましたことを踏まえまして、JKA及び全輪協から課題3について説明していただく、更に選手会からもご発言いただきたいというふうに考えております。その説明が終わった後で、議題2及び議題3についてまとめて委員の皆さんからの意見をいただいて交換をしたいというふうに思います。

それでは、まず事務局の方からお願いいたします。

○塩手車両室長 それでは、資料の5. 資料1「競輪・オートレースを巡る最近の状況について」というファイルをお開きいただければと思います。横長の右肩に「資料1」と入っている資料でございます。

表紙をおめくりいただきまして、1ページ目でございます。競輪の売上げのところでご

ございます。昨年度の競輪の売上げでございますけれども、前年度比0.9%増の約6,400億円  
でございました。これで4年連続の売上増加ということになっておりまして、売上増加の  
主な要因はインターネット投票でございます。

1枚おめくりいただきまして2ページでございます。グラフでございますとおり、紫の  
部分、インターネット投票は毎年毎年増加を続けておりますけれども、それ以外の競輪場  
・場外車券売場については売上げが減少しているところでございます。

1枚おめくりいただきまして3ページでございます。インターネット投票の売上げの伸  
びを牽引しておりますミッドナイト競輪でございますけれども、昨年度は前年度比で30%  
増の574億円という売上げでございました。1日当たりの売上げも約1.6億円で、前年度比  
17%増ということで、赤い折れ線グラフが1日当たりの売上げでございますけれども、毎  
年伸び続けているといった状況でございます。

1枚おめくりいただきまして4ページでございます。グレード別の売上げでございます  
けれども、GⅠからGⅢまでのいわゆるグレードの高いレースが、全体的に売上げが減少  
傾向にございます。ミッドナイトは、先ほど伸びていると申し上げたとおりですけれども、  
ミッドナイト以外の普通開催、紫の部分のFⅠ、ブルーのFⅡについても増加をしており  
ます。

5ページ、6ページは省略をさせていただきます、次に7ページ、オートレースでご  
ざいます。オートレースの昨年度の売上げは、前年度比0.8%増の約660億円ございまし  
て、1場当たり売上げでみますと3年連続の増加という状況でございます。

1枚おめくりいただきまして8ページでございます。競輪と同様、オートレースも紫の  
部分のインターネットが伸びています。ここについては競輪と同じでございますけれども、  
黄緑の部分の場外車券売り場の売り上げも増加をしてきているといった状況でございます。

1枚おめくりいただきますと、場外車券売り場は売り場自体が増えてきている、それに  
伴って売り上げも増えているという状況でございます。

続きまして、10ページ、11ページは説明を省略させていただきます、12ページでご  
ざいます。公営競技5競技の売上高ということで比較をしてみますと、全体的に公営競  
技の売上げは伸びているという状況は、トレンドとしては変わっておりませんが、  
競輪・オートレースは伸び率でみますと他の公営競技に大きく差を開けられているとい  
った状況でございます。昨年度、地方競馬は13.5%増、オートレースは11.4%の増、中央競  
馬は2.9%の増ということになっております。

次に、1枚おめくりいただきまして13ページ、ギャンブル等依存症対策ということでございますけれども、昨年度から順次できる対策を進めてきているところでございます。最近実施に辿り着いたものといまして、2点ございます。1つは、下の左側でございます公営競技ギャンブル依存症カウンセリングセンターというものを4月に開設をして、電話、メール相談の受け付けをしてカウンセリングをしているといったところでございます。右側がインターネット投票における家族申告によるアクセス制限ということでございまして、インターネット投票を利用しておられるご本人の同意がなくても、ご家族からの申告をもとにインターネット投票の利用を制限することができるような取り組みというのをこの4月から開始しているところでございます。

私からは以上でございます。

○久保委員長　ありがとうございます。

では、引き続きまして議題3について、JKA及び全輪協の方から資料に基づいてご説明をお願いいたします。

○笹部会長　それでは、まずJKAの取り組みにつきまして、前回3月19日以降本日までとの間でとりまとめた内容をこれからご説明し、後ほどご意見を頂戴したいと思っております。資料につきましては、6.のJKA資料、資料2というところをお開けください。全部で35ページほどありますので、順次おめくりいただければと思います。どうぞよろしくをお願いします。

それでは、まず1ページ目、「はじめに」というところでございます。この上段の方につきましては、今、塩手室長の方からありましたそれぞれの売り上げの状況が述べられておりますので、この部分については割愛させていただきます。

なお、これから35ページにわたって説明をしていかなければいけないのですが、まずJKAとして本題であります権限の強化、組織の見直しという部分があります。それと財源の確保という部分も一部触れております。これは全輪協さんと共通課題ということで、JKAの方から全輪協と調整した内容をご説明をするということ。それと、競輪・オートレースの社会的なつながり強化というところにつきましても一定の方向性についてご説明をする、このような流れで説明をさせていただきたいと思っております。

2ページ目をお開けください。「JKAは、『常にチャレンジし、向上し続ける体質づくり』」云々と。これはかねてからJKAの年度方針という部分で触れておりますが、これに沿った形で、当委員会のご指摘事項等について具体的な方向性をとりまとめたもので

あるということ。また、下段の方につきましては、実際 J K A の組織に対して、3 月以降  
どういう形で 4 月体制に臨んできたか、この辺についても後ほど触れていきたいと思っ  
ております。

3 ページ目をお開きください。まず初めに、J K A の組織・働き方改革の一丁目一番地、  
「経営戦略・業務評価部の権限・体制強化」と書いてありますが、組織の見直しを 4 月に  
やりました。組織の見直しの基本的な方向づけについては、2020 年度売り上げ 7,000 億円  
ということですが、J K A では、かねてから 5 カ年計画というものを年度方針で  
定めておまして、この 7,000 億円の目標設定に向けてどういう取り組みをしていくか。  
また、当委員会においてもご指摘を受けております K P I、経営努力目標、こういう部分  
をどういう形で中間評価し P D C A で回していくか。このようなことをやるために、様々  
な取り組みを組織として行っていかななくてはならないということで、4 ページ以降、それ  
ぞれ述べております。

まず、5 ページの方でございます。具体的には、まず責任体制の明確化。これは①で表  
現しておりますが、当然のことながら言わずもがなでございますが、会長が最終責任者とな  
る。この体制につきましては、特に①、②、③について承認体制。回議書を回して決裁  
をとるという流れではなくて、基本的な部分については事業の計画を立てる前の準備段階、  
また事業を実施し、その結果の効果測定、事後の評価、その辺の事業の流れを再設定しま  
して、その承認体制の見直しを①、②、③の中で行う、このようなことを示している内容  
でございます。

実際、組織の見直しにつきましては 6 ページの方に掲げております。まず、4 月 1 日に  
役員の担務変更などを初めとする承認体制の再設定をいたしました。また今回、これから  
進めていく業界の前向きな施策については、経営戦略・業務評価部の体質を強化したとい  
うことで、ここから様々派生してくる対応をとっていくという形をとっております。更に、  
これに肉づけするために支部長設置ということを書いておりますが、定点観測。一方で、  
分析力の強化というご指摘を当委員会で受けております。J K A といたしましても、この  
分析に関する文化を醸成していくためにはどういう形で関わっていくかが重要という認識  
で、日々、または毎週行われている G III を初めとする特徴ある競輪に関しまして、定点観  
測と称しておりますが、様々なレポートを現場から集めてくる、こういうような運用を考  
えました。

また更に、様々な事業について連携強化及び横串を刺していくという部分については、

会長直属の改革推進チームを別途この中に設けました。その中で更なるJKA組織全体の強化を図っていこうという環境整備を行ってまいりました。

また更には、内製化云々が理想ではあるものの、ラストチャンスというこの機をどういう形で捉え実行に移すか、そのためには客観的なデータ、専門的な知見等々が必要であろうということで、組織の中にコンサルティング、またはそういうものを機動的に入れて事業の推進を図っていく、そのようなことを考えました。

次の7ページでございます。この経営戦略・業務評価部がつかさどる内容は、基本的には全事業を横串で集約していくという機能を図式化したものでございます。大変多岐にわたる部分がございます、この評価部だけで機能するということではなくて、全職員が意識を高めた中で、これらそれぞれ上流・下流が連携をとっていく、このような感じのことで推進を図ってまいります。

8ページでございます。先ほど申し上げました定点観測についてでございますが、9ページの方をお開きください。情報を情報として扱うだけではなくて、これをどういう形で施策の方に展開していくか。そういうことをJKAが行うことによって、早い時期に考える力を我々も持っていこうということ。最終的には、情報の収集・把握をすることによって我々職員の構想力を養っていききたいと。これは、大きな意味では人材の育成の観点も忘れずにやっていきたいという考えでございます。

次のページをお開きください。これは先ほどの部署間連携というところで表現したとおりでございまして、今のところで民間との関係。ステークホルダーという部分につきましては、関係団体だけではなくて、後それぞれのところにも出てまいります、民間事業者とのコラボレーションということも大切でございまして、その辺の情報共有のあり方、まだまだ詰めていかなければいけない問題がありますが、そういう情報の共有を漏らさず把握していくという考えでございます。

11ページにつきましては、先ほども塩手室長の方からお話がありましたが、特に売り上げを伸ばしている電話投票関係につきましても、様々な制限があるものの、情報共有をしながらより高めていく施策を打っていくという考えで臨みたいと思っています。

12ページの方でございます。次をお開けください。先ほどの定点観測のイメージということで、これは実際4月以降、毎週こういう打ち合わせをしておりまして、こういう形で現場の情報を把握して、市場の変化、お客様の状況、動向等を週ごとに把握をしていく心構えが必要であろうということで、先ほど申し上げたとおり、我々、分析力の文化をつく

り上げていきたいと、こういうことで分かりやすい形から入っております。

13ページをお開きください。JKAは、品川本部以外に競輪事業として現場業務があります。この現場業務につきましては、人工が相当かかっている事業でございまして、かかるマーケティング関係、戦略等、今後更に密な事業展開を考えるに当たっては、個人的なスキルに対して更に標準化を進め、その余った人工を戦略部門の方に投下していく、こういうような基本的な流れで臨みたいと。そのためにやるべきことは一体何かということで、定点観測という部分に対して、黒ポツが2つほどあります。現場業務の標準化を今後進めていきたいし、ITの高度利用という形で現場業務の効率化を達成していく、このような計画もしております。

14ページをお開けください。このように競輪の事業運営に関して客観的な分析等々行っていくためには、我々だけの力では及ばないところは多々あります。そういう意味で専門人材の登用については機動的な対応をとっていくということと、更にいえば、ファンが極めて減少している中で女性ファンの取り込みがうまくできていない、こういう部分につきましても、人材育成の観点、並びに女性の意見を聞くということが十分機能していないことから、その辺の配置について今後考えていくという形を述べております。

15ページでございます。職員研修でございます。これについても、十分職員研修がなされてきたかという反省に立った部分で、当委員会からもご助言がございました件については、リーダー育成プログラム研修などに参加をさせていたり、更には女子部会というところにも委員として参画させて、より女性の力をこの事業に展開していきたい、そのように考えております。

更に16ページでございます。これも専門性の問題でございます。後ほど財源の部分でも触れておりますが、今まで行っていた事業の効果的な測定を通し、これからどういうことを宣伝していかなければいけないか。そういう場合にはアドバイザーが必要だろうということで、客観的に今まで取り組んできた事業について評価をしていただいたり、これからどういう方向性で向かうべきか、そういうようなアドバイザー契約を結んで適切な執行に努めていきたいと、そういう形で臨んでまいります。

更に②関係では、後ほどSNSとかソーシャルメディア関係が出ますが、今現在、様々な形でインターネット情報提供をやっておるのですが、更なる拡大の展開をしていなければいけないという部分もアドバイスをいただくという考えでございます。

17ページでございます。こういった取り組みに関しては正しい職務に対する評価をして

いかなければいけないということで、昨年から取り組んできております人材マネジメント制度、これについても本年10月から本格導入をしていくということで、昇格・人事異動に反映をしていきたいという形で、事業の更なる加速に向けた取り組みを行ってまいりたいと思っております。

次のページが、今現在ビフォー・アンド・アフターという色別で分けた内容でございますが、今申し上げた部分でも、1番目に、事業計画、予算業務フローという部分については相当変化がございます。参考資料の方にもスケジュール関係とか載っておるのですが、そちらの方までご説明する時間は今日ございませんので、大きな変更をしていますということでビジュアルにつくったものでございますので、後ほど見ていただきたいと思います。

それでは、19ページ、課題Ⅱの投資のための財源確保でございます。まず、財源確保につきましても、それぞれのページのところで重複した内容が含まれておりますが、19ページのところで、まず、今ある財源をどういう形で使っていくか、その財源の拠出について今までいろいろと話が出てまいりました。上段3行について、特に「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。」という部分とまた書きのところは若干ニュアンスが異なりますので、ご留意していただければと思います。

まず、内部留保関係の財源については、どういう形でこれを創設していくかということがまた書きのところでございます。ここは若干時間をかけた説明が必要なのかなと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

まず、広報事業費約50億円を掲げておりますが、今現在の売り上げ、4年連続大体6,400億円ベースということで、平成30年度予算ベースで大体50億円を手当てしてきました。しかし、財源の拠出というところから、おおむね年間5億円程度何とかならないかということでとりまとめたものが1つでございます。まず5億円を拠出する。

加えて、法制度の改正が前提となりますが、今現在競輪関係業務運営基金というのがございます。これはまた後ほどの表に載っておるのですが、31億円ございます。更に補助事業予算のうち、今現在未執行となった財源が20億円ほどございます。足して51億円、プラス年間5億円を5年間拠出するというのを最後の2行に掲げておまして、51足す25、76億円を5年の計画で競輪活性化財源として使っていくこと。それに加えて、一番上の3行分、競輪活性化支援競輪というのは、別途こういう形でこういう事業に充てる財源を考えたらどうでしょうかということ述べている内容でございます。実際どれくらい拠出できるか、これは今後の話になってくるということでございますので、よろしくお願いいたします。

次の20ページが、先ほど申し上げた50億円の内容と、2018年度のJ K Aの競輪振興128億円の内訳を示したものでございます。この競輪振興関係費の中に50億円が入っておりますという部分を分解した内容でございます。

21ページでございます。先ほど冒頭申し上げたとおり、法改正が必要な財源という部分が31億円ございます。プラス20億円の使途の制限がかかっておりますので、それらの条件緩和という内容になります。ただ、この財源がいきなり内部留保されたわけではございませんで、当然使途を目的とした引当金を今まで考えてきました。それが記書きに示されたとおりでございます。災害等によって開催されない場合の競輪関係事業費、または競輪学校の改修事業、または2020年導入を目指す250開催準備費用ですとか、またはオリンピック支援に資する費用等々、こういったような目的で内部留保されてきた内容でございます。

それに関しまして22ページ、31億円ほどの財源をこれに充てていくということで、左方に挙げたのが都合103億円の事業の引当相当。それに対して右の方は、圧縮をしてとにかく31億円を捻出したということの対比表でございます。

23ページでございます。これも先ほど来ご説明したとおり、②の①については、単年度5億円を5年間出しましょうといった内容ですとか、それぞれ再整理した内容をここに掲げております。

次に、25ページの方でございます。意思決定プロセスの見直しでございます。この内容につきましては、様々当委員会で、どういう形で施策を確実に実行していくのだという基本のお話がありました。ただ、その意思決定プロセスにつきましては、権限委任の範囲の問題ですとか幾つかの問題が挙がってまいりました。

その内容については、26ページに「意思決定プロセスの見直し」ということで、これは全輪協の方と共管でございますので、考えのすり合わせを、今までのところでここまで検討を進めてまいりましたという中間報告でございます。意思決定権限の不明確さ、意思決定を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、これらをどういう形で解決し、迅速で適切な意思決定を行っていくか。そういう部分で整理した結果、まず①、下部会議体というのが最高会議の下にあります、どういうことを審議してもらおうかという委譲の部分を明確にしていってどうかということで、下部会議体への決定事項の委譲を行う。または審議に関与する構成員の問題について、民間との兼ね合いをどう考えていくのだという部分も、審議内容を踏まえて検討したらどうか等々についてそれぞれ協議をしてまいりました。

その結果、27ページにお示しするとおり、意思決定の見直しという部分は、この体系図そのものは変わらないだろうと。ただ考え方については、特に専門家、民間事業者の部会への参加を促したり、または合理的な説明がJKAの方から提案をされるような流れ、そういうものをつくったらどうかということは更に検討していかなければいけない内容として挙がっております。

その辺は28ページの方で、改善の方向がおおむね一致している部分と、更に調整を進めなければならない事項をとりまとめております。また、今日の会議以降、または今日の質疑の中で関係する事項のご意見をいただきたいと思っております。

29ページでございます。これは民間事業者との連携という部分でございます。定期的な打ち合わせが確実に行われてきたかという部分については、十分ではなかったと。ということで、民間については専用場外場、または民間ポータルありまして、それぞれお立場が違う中でどういう形で競輪業界と向き合っていただくか、これは今後の課題も一部含まれております。JKAとして言える範囲が、民間さんとの当事者の契約というのが実はございません。そういう基本的な経済的な部分に関しましては、必ず指定施行者、管理施行者等の協議が伴うものということがございますので、言える範囲は限られるという内容になっております。

30ページにその件が含まれております。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をさせていただきたいということでございます。

なお、今現在、民間といっても競輪場の施設会社さん、包括委託会社さん、一部業務委託会社さんの他に、新たに千葉市が行う250、こういったような関係民間業者との関係が更に増えてくるということでございます。

最後に、Vとして31ページでございます。競輪・オートと社会とのつながりの強化ということでございますが、当然最後のチャンスという部分では、競輪・オートの存在意義をどう高め、地域社会とつながりを持っていくか、公営競技としての価値を改めて高めていく取り組みをしていかなければならない。そういったような部分が視点となって、特に東京オリ・パラ、スポーツ、自転車に関する社会的ニーズの社会還元を強化するとか、またはギャンブル依存症等に対する重点分野の位置づけなど、そういった部分について取り組んでまいりたいと。これらにつきましては、本年、審査評価委員会がございまして、またその場でご議論していただきたいと思っております。

また、32ページ、SNS関係でございますが、今まで一方通行的なメディア、広報関係

の戦略でございましたが、今後は双方向のコミュニケーションということ視野に入れて、お客様との信頼関係や顧客満足度を上げていく施策を講じていきたいと考えています。

33ページも、以下同様でございます。

34ページ、250競輪、電動バイク、これにつきましても、新たなファン獲得という部分ではこういう取り組みをやっていく。ただし、これにつきましては、環境面では制度の法改正等が必要であるということをお願いして、当方の具体的な取り組みの状況をご説明申し上げます。

以上でございます。

○久保委員長　では、全輪協の三井さんの方から。

○三井委員　それでは、全輪協の方から説明をさせていただきます。前回審議会のとりまとめの課題といたしまして、施行者間調整ルールとインセンティブの仕組みの構築、その投資のための財源確保が提言されております。この2つの課題についての取り組みの考え方をご説明いたします。両方ともに、説明する資料は8.の資料3でございます。全輪協資料というものでございますので、まずそちらにお戻りいただければと思います。途中で資料が行ったり来たりするかもしれませんが、ご了承いただきたいと思います。

それでは、資料8.の資料3をご覧くださいければと思います。まず、1ページ目をご覧くださいければと思います。基本的事項でございますけれども、この施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築に向けた具体的な検討でございますけれども、この制度の実施期間は平成31年度から35年度の5年間と考えております。なお、JKAが今後提案いたします開催日程調整案を施行者が受け入れて、それに対してのインセンティブが整うということが前提でございます。

また、先導的施行者というのが出てきますけれども、これによる新たな取り組みというのは、そのインセンティブと考えられます特別競輪等の開催施行者が既に31年度は決定しておりますので、平成31年度は一部実施とし、32年度の特別競輪等開催をインセンティブとして32年度から本格的に実施したいと考えております。36年度以降につきましては、財源は不明確でございますが、財源が今後どのように確保されるのか等々含めまして、今後実施する制度の検証を行いつつ検討をしていきたいというふうに考えております。

5年とする理由でございますが、不採算レースの収益向上や新規顧客獲得などの本質的な課題の解決にはある一定の期間が必要であること。一方で、改革効果を高めるためには現時点で考えられます取り組み・改革の財源を一定期間に集中して投資することが有効と

いうふうに考えているために、5年間とさせていただきました。

次に、この制度を行うための財源の確保でございます。2ページ目をご覧ください。  
(2)財源規模でございますが、最大85億円を予定しております。内訳ですが、①、②は先ほどJKAの会長から説明があったとおりでございます。③につきましては、全輪協の積立金の一部拠出から9億円。これは法律の規定などがありまして、施行者で構成する理事会とか総会での議決が必要になります。9億円程度を拠出したらどうかと考えております。

それから、JKAさんから提案されております国際自転車トラック競技支援競輪と同じ仕組みによる「競輪事業活性化（仮称）競輪」開催によって、収益の一部を拠出してはどうだろうかということで、これについても検討していきます。ただし、32年度までこのトラック競技支援競輪が決定しておりますので、この競輪を継続するか終了するかを含めまして、施行者と関係団体と協議が必要なことから、現時点におきましては財源としては見込んでおりません。

次に、まことに恐縮なのですが、この資料ではなくて9.の参考資料3をご覧ください。ただけです。一旦クリアしていただいて、9.の参考資料3です。一緒の資料にしておけばよかったと、今ちょっと反省しておるのですが、参考資料3でございます。全輪協の資産状況等というところでございます。

1ページを開いていただければと思いますけれども、全輪協の特定資産の内訳がここにあります。一番左上に科目とありますが、この一番上の特別準備基本金というのは、不測の事態の出費に充てる資金でございますが、それ以外につきましては全て使途が決まっております。ですので、この特別準備基本金から幾らを出すかということになってまいります。

2ページ目をご覧いただきたいと思いますが、この特別準備基本金は、基本的には地震などの災害などで2カ月間競輪が中止となった場合に、収入がゼロとした場合でも何とかやっていけるという前提で、一番下に書いてありますが、16億6,000万円程度は最低限とどめおかなければいけないだろうということで、それを除いた9億円を今回の財源に充てようとするものでございます。

次の3ページは、全輪協の資産状況を平成27年度、28年度の決算で表したものでございます。

大変恐縮ですが、またこの資料をクリアしていただきまして、先ほどの資料8.

の資料3の2ページにお戻りいただければと思います。その下ですけれども、(3)ターゲット顧客の設定でございます。これは委員さんからも指摘いただきまして、ちゃんとしたターゲット顧客を設定してくださいということでしたので、少子化と既存顧客の高齢化が進む中で、競輪事業が持続的発展をするためには、新たなお客様を獲得することが一番必要不可欠であるということから、自転車競技に興味を持たれている方などをターゲット顧客とすることを視野に入れまして、今後検討を進めていきたいというふうに考えております。

続きまして、3ページをお開きください。先導的施行者についてのご説明でございます。前回の審議会で提案されました、売り上げとか収益面などでリスクのある取り組みを義務的に行う者を先導的施行者として選定していきたいと考えております。選定に当たりましては、可能な限り客観的でかつ透明性の高い基準により選定したいというふうに考えておりまして、その候補者の中から11月下旬までに正式に先導的施行者とその数を決定したいというふうに考えております。

それでは、具体的にどのように選定していくかですが、まことに恐縮なのですが、また資料をクリアさせていただいて、10.の参考資料4をご覧いただければと思います。表題は「先導的施行者選定項目データ」とございます。

1ページ目を開いていただきまして、1ページ、2ページ、3ページ目、同様の項目なのですけれども、1ページから3ページまでは選定項目を挙げております。1ページ目ですと車券の売り上げですとか入場者、2ページ目ですと施設の関係、安全対策はとられているかとか、快適環境になっているかとか、その他競輪場が非開催日には活用されているかとか、3ページにつきましては、顧客サービスのソフト面でどのようなサービスがされているかとか、あるいは発売形態等々で工夫がされているかというようなこと、最後には財務の状況でございます。

これらの項目を全て数値等に落としたものが4ページ以下で、全ての競輪場につきまして数値等が書いてありますので、後でご覧になっていただければと思います。

またまた恐縮ですが、これで最後なのですけれども、またクリアしていただきまして、11.の資料、参考資料5をご覧いただければと思います。これは選定項目のうち幾つかの項目を取り上げまして、強み、弱みをグラフで表したものでございます。「競輪場別チャネル別売上・入場者の傾向」でございますが、まず1ページをご覧ください。

これは本場、自分のところの競輪場の売り上げ、入場者の分布を表しております。A、

B、C、Dとグループを分けておりますけれども、Aが上位に来るグループでございますけれども、見ていただきますと、平塚ですとか静岡ですとか立川が上位に来ております。左下のCグループは、それに比べてその数が数値的に少ないということでございますが、首都圏とか静岡までの東海道沿線、あるいは大阪、中部圏、あるいは名古屋、そこら辺は人口が多うございますので、こういうふうになるのはある意味当たり前かなと思っております。

次に、2ページ目をご覧ください。2ページは、電話とかインターネット投票の売り上げ及び利用者の分布でございます。これを見ますと、先ほどのグラフとはちょっと様変わりしまして、小倉が断トツになっておったり、京王閣、あるいは四日市、前橋、松山というのが出てきています。これは基本的にミッドナイト競輪とかナイター競輪を積極的に実施しているところが上位に来ているのではないかということがあります。ここら辺が強みとして出てきているのではないかということでございます。

3ページをご覧ください。3ページは、場外の売り上げ及び入場者の分布でございます。これは自分の場の開催の競輪を他の競輪場さんの場外で売っていただいている、その数値を表したものでございますが、これを見ますと、前橋、久留米、伊東と、またちょっと違った施行者さんが上位に来ているということでございます。

4ページでございますが、4ページは受託場外の売り上げと入場者数。受託場外と言いますのは、実際自分の場において他の競輪場さん開催の車券発売を行っていることですが、これもAグループを見ますと、静岡、平塚、立川というふうになってきております。これは、基本的には本場で売り上げの多い施行者さんが他の競輪場の車券売り上げも多いという傾向があるということでございます。こういうふうにしたしまして、もう少し先ほどの選定項目を細かに分析していきまして、強み、弱みなどを分析した上で先導的施行者の選定に関わっていききたいというふうに思っております。

それでは、恐縮ですが、また8.の資料3にお戻りください。以後は、この8.の資料3で説明していきたいと思っております。全輪協資料の8.の資料3でございます。

3ページをご覧いただきたいと思っております。3ページの(2)ですけれども、現時点で想定される先導的施行者数を4～8施行者程度と考えております。理由ですけれども、特別競輪を開催する施行者と申しますのは、GⅢを開催することができません。例外的にGⅢを開催することができるのが、グランプリを開催する施行者とサマーナイトフェスティバルを開催する施行者でございます。ですので、この2つの開催権のあるところは、その開催

権の付与がインセンティブと考えることから、まずここで2施行者がカウントされるのではないかと考えております。他の特別競輪と比べて売上高が特に多い日本選手権競輪、オールスター競輪の開催権の付与もインセンティブと考えられることから、ここでも新たに2つの施行者がカウントされて、合計で4施行者になるのではないかと。また、他のGⅠの特別競輪につきましても、GⅢの開催を、GⅠをやること以外に新たに付与することなどがもし施行者の了解がとれた場合は考えられますので、その場合はGⅠが全て適用となることで、ここで4施行者、合計で8施行者が考えられるのではないかとということで、このように4～8というふうにご考慮させていただきました。

続きまして、4ページをご覧ください。4ページは、先導的施行者が実際的にそういうようなメリットを受けるわけですので、義務的なものもやっていただくということで、義務とインセンティブをあわせて書いたものがございますが、これを一覧表にしたものが7ページに記述してありますので、4、5、6を飛ばして7ページまで飛んでいただけますでしょうか。

7ページでございます。これが、先導的施行者が行う義務とインセンティブの一覧でございます。まず、1の「『新規顧客獲得』に向けた取組」でございますが、左側に取り組み内容が書いてあります。読み上げさせていただきますと、開催日数を今よりも増加していただく。枠外開催も積極的にやっていただく。増加した開催日程におきましては、来場しやすい開催日程で開催していただく。環境改善、施設改善も積極的に行っていただく。受託場外、先ほど言いました他の競輪場さんがやっている開催も積極的に場外発売をしていただく。こういうような5項目を積極的にやっていくことを義務としてお願いしたいというふうにご考慮しております。

真ん中辺に「先導的施行者が行う具体的な取組」というふうなものを書いておりますけれども、基本的にはいろいろな取り組みをして、ライブの競輪を観ていただいたり、新たな取り組みで新しい顧客を獲得したいとか、あるいは真ん中に書いてありますけれども、週末開催、あるいはナイター開催を拡充して、サラリーマンとか若年層が来場しやすい環境を整えていきたい。環境改善も大事ですので、施設改修を積極的にやっていただきたい。例で幾つか書いてありますが、この中には、この審議会でも委員からご指摘のありましたものも、例えば一番下に、地域貢献に資する競輪場の改修ですとか、あるいは一番上になってしまいますけれども、お客様エリアの快適環境。いろいろご指摘ありましたけれども、こういうことも念頭に入れて改修していただきたいというようなことを考えております。

それに伴うインセンティブ、やっていただくためには金銭的支援も伴うインセンティブが必要ですので、それは一番右側の欄に書いてございまして、一個一個は時間の関係でご説明しませんが、広報費の支援ですとか、先ほど言いました特別競輪を開催する開催権の付与ですとか、あるいは施設改修をするための相当額の費用を一部支援するとかということを考えております。

続きまして、8ページをご覧くださいと思います。先ほどは新規顧客の獲得に向けた取り組みでございますけれども、既存顧客のつなぎとめも必要だろうということで、それも先導的施行者に積極的にやっていただくということで、先ほどとダブらない部分だけ言いますと、左側の内容になりますが、顧客サービスの点がございまして。顧客サービスの充実につきましては、記念競輪とかG I、G IIにおきましては積極的にいろいろな費用を投資してやっておるのですけれども、通常開催はそれまでの資金がございませぬので、なかなかサービスができていないのではないかとということで、それにつきましても先導的施行者についてやっていただくということを義務としてお願いしたいなというふうに考えております。

続きまして、9ページをご覧くださいと思います。これは先導的施行者以外の、いわゆる一般施行者と呼ばせていただいているのですけれども、大体35から39ぐらいの数の施行者になる予定になりますが、この一般施行者に対します競輪事業運営の活性化支援の内容でございます。まず、(1)といたしまして、記念競輪の開催時における広報費等を支援しまして、新規顧客の獲得と施行者の更なる競輪事業運営の活性化を図りたい。(2)といたしまして、新規顧客の獲得や既存顧客のつなぎとめに資する施設改修等を積極的に行う施行者を支援していきたいということで、これもやっていきたい。この大きな柱2つで一般施行者を支援していきたいということでございまして、その具体的内容が下に書いてございます。

10ページをご覧ください。一般施行者にも若干リスクのある取り組み、いわゆる新しい取り組み、売れるかどうかかわからないけれども、ぜひやってみて、その効果を確認したいというようなリスクのある取り組みをやる場合は支援していこうではないかということでございまして、2つありまして、1つはJKA、全輪協で提案する新規施策の試行実施をやっていただく一般施行者には支援していこうではないか。②といたしまして、施行者自らがこういうことをやってみたい、こういうのが自分のところのビジネスモデルになるのではないかとということで手を挙げていただいた場合も支援していこうではないかと。支援

の方法としては、一番下に書いてございますが、広報宣伝等に掛かる費用を上限設定した上で支援していこうということを考えております。

急ぎ足で恐縮ですが、11ページをご覧ください。11ページは開催日程調整の流れでございます。今回、審議会のご提言等踏まえまして、JKAが最適な開催日程案の原案を作成することとなっております。その流れをここに書いてございます。黒ポツのところを読んでいきますけれども、JKAの方で、まず過去数年分の売上実績などを民間コンサルを活用して分析いたしまして、6月末を目途に、最適と思われる開催日程調整案のたたき台を作成いたします。それを基に、何か特定の問題がないか、過度に日程が集中していないかというようなことを確認しながら、全輪協と調整して8月末までに開催日程案を施行者に提示する。9月から11月におきまして、JKA日程案を施行者と調整して決定するということを考えております。

次に12ページ、最後でございます。12ページをご覧ください。この制度を進めていくに当たっての今後のスケジュールの案でございます。左側に項目を書いておりますので、かいつまんでご説明いたします。まず、2ですけれども、今回提出いたしまして説明しておりますこの制度につきまして、施行者の意見の聴取、とりまとめを、6月中旬に予定しております全輪協の総会で行いたいというふうに思っております。ここで制度の骨格についてはご理解をいただきたいと考えております。

5番でございますが、開催日程調整案は、先ほど申しましたとおり、施行者との調整も含めまして11月中旬までに行いたいと考えております。

6番ですが、この制度を更に具体化するため、施行者と意見の調整を行い決定するのが11月中旬でございまして、これらを全部含めまして競輪最高会議で決定し、平成31年度から一部実施、32年度から本格実施をしていきたいというふうに考えております。これは、先ほど言いましたいろいろな義務とかインセンティブを具体化して、より効果的なものにしていく必要がまだまだありますので、これは本当にまだたたき台として考えておることを申し添えて、私の資料の説明とさせていただきます。

以上でございます。

○久保委員長　　ありがとうございました。

それでは、選手会の佐久間さんの方もお願いいたします。

○佐久間理事長　　まず、JKAさん、全輪協さんの提案を伺って、原資となるものに対してそれぞれの基金から多額の拠出を提案いただいたということに対しまして、感謝をい

たしたいなと思います。その取り組み、拠出いただいたものに対して、当然貴重な財源ですから有効活用しなければならない。それに関しましては、ぜひ選手会を入れていただいて、業界のために何をすることが役立つのか、売上増あるいは入場者増につながるのかということを慎重に考えなければいけないというふうに思っております。

また、慎重に考える上で、このことだけではないのですが、いろいろなことに意思決定に関するプロセスの見直しというのがありました。特にそういう慎重に考えなければならないものに対して、どのような形で意思決定をしていくのかということもしっかり検討していきたいと考えております。

以上です。

○久保委員長　　どうもありがとうございました。

それでは、今、長い時間にわたって説明がありました議題2と3について、委員の方のご意見を伺いたいと思います。大体1人5分ぐらいで、2度目の発言もありということのでやりたいと思いますけど、岡さんも長いので、岡さんお願いします。

○岡委員　　岡でございます。おっしゃるとおり、非常に多くの取り組みがあったということで長い説明になったと思うのですけれども、本当に盛りだくさんな施策で、あと、先導的施行者というとても思い切った施策も入っておりますので、これをとりまとめられたことというのは本当に大きな一歩を踏み出されたということで、僭越ながら評価させていただきたいなと思っております。今後これをいかに実行していくかということが重要になるのですけれども、今日3つだけコメントさせていただければと思います。

今日ご説明いただいた中では、例えばJKAさんの組織の中で取り込まれること、あるいは全輪協さんの中で取り込まれること、他方で各組織をまたがって調整が必要なものという2つの種類のものがあるのですが、この審議会はどういう位置づけにあるのかというところを一回整理した方がいいなという印象を持っております。この審議会の役割ですね。これだけいろいろな機関の方が集まっていっちゃうので、例えば、この審議会というのは各機関の調整をするところの進捗がどうかというのをみることにして、この規程を見るとワーキンググループというものもあるので、例えばJKAさんの中でやられるもの、あるいは各機関の中でやられるものはワーキンググループの仕組みを使うとか、そういう形の方が皆様の時間を効率的に使えるのではないかなという気がいたしまして、これは経産省さんマターだとは思いますが、この審議会というのをどういう役割にするのかということ一度考えられたらいいのではないかなというのが1点目です。

2点目なのですが、特にガールズケイリンのところで気がついたのですけれども、IP、映像とか肖像権とか権利関係というのは、今後は、特にSNSのポジションが大きくなると非常に重要な資産ですね。資産というのは、お金を生む宝ということ、それからトラブルの元になるというものになるのですが、これを例えばどこかで集中管理をしないと、今後、ビジネスの方向としては環境的にシフトしていきますので、どうしてもIPを使うビジネスの方になっていくだろうと。それはどこでやるのかなということ。多分この提言というのは、次の世代に向けてリブランディングをしていく段階にあると思うのですね。昭和の競輪から上がってきて新しい競輪へというリブランディング。そのときにイメージ戦略というのは非常に重要になると思うので、このIPというのをいかに管理するのかというところを考えなければいけないだろうというのが2つ目。

3つ目はとても小さいことなのですが、両方のご説明を聞いていると、例えば開催が中止になったときのリザーブとして、JKAさんは1カ月で、全輪協さんは2カ月をみていらっしゃるのですけれども、1カ月にしても2カ月にしても金額的なインパクトはそんなに大きくないのですが、それぞれが違うというところに意味があるというか、こういうところのすり合わせというのも、多分今後一体となってやっていくところでは必要になるのだろうなど。やはりまだ一体ではないのだという印象を、多分……。こういうところ、一緒に新しいものをつくっていくのだというところで各組織がすり合わせをしなければいけないものというのは、自ら見出してちゃんと行動をするということが今後もまだ必要なのかなという印象を受けました、ということが3つでございます。

○久保委員長　　ありがとうございました。

1つだけ、今、競輪の選手の肖像権というのはどこが管理されているのですか。

○笹部会長　　選手会です。

○久保委員長　　これは、例えば競輪場の中で走っている写真等々も、承諾を得れば使えるということですか。

○笹部会長　　まず、先ほどの岡委員からのガールズの肖像権は、肖像権全般は佐久間理事の方からも追加的にお話があると思いますが、男性と女性と若干違うのですね。生立ちが違うものですから。ガールズって平成24年からでき上がってきているもので、新しい感覚で、今現在ガールズのホームページも含め展開しております。そのときに、いきなり144名というあれではなくて、20名から少しずつやってきた流れがあるのですね。そういう意味でJKAの方で一括管理しているのがガールズの肖像権なのです。ただ、男子の

方は歴史が古いものですから、それは選手会の方で管理。そういう意味の連携をとりながらやっているのが状況ということでございます。

○佐久間理事長　まず、ガールズに関しましては、スタートのときにより効果を上げたいということで、いろいろなスポンサーの関係もありまして、よりガールズを発展させるために、選手会独自でやるよりもJKAさんの力が必要だということで、現時点でもJKAさんとともに肖像権に関しては行っているところではありますが、基本的には選手会に帰属するものだと考えております。

○岡委員　例えば試合のときの映像とか、みんなが適宜自分で好きなものを出すというよりは、こういうものはイメージを悪くするから出さないとか、どこかで一括管理をした方がイメージ戦略上はいいのではないかなという気がいたします。

○久保委員長　では、順番で行きますか。

絹代さん、お願いします。

○絹代委員　絹代です。今回、本当に盛りだくさんの改革案をみせていただきまして、いろいろと効率化をしたり、また改革推進チームができて意思決定も迅速になっている。これからどんな展開があるのかなと非常に期待を持てるようなものだったと思います。

毎回毎回繰り返しのような内容も出てきてしまうのですが、今回資料を拝読しまして一番アーと思ったのは、今売り上げが上がっているということだったのですが、本場にお見えになる方、また本場の売り上げというものだけでみていくと、ここ10年ぐらいでかなり減ってしまっているというのは、ここは売り上げが上がったとって喜ぶところではなく、すごく危機感を持たなければいけないところなのではないかなというのを、私自身は改めて感じました。

というのも、競輪にしてもオートレースにしてもやはり一番の魅力というのは、その場で選手たちが出すレースの緊張感だったりダイナミクスさだったりスポーツのような面だと思いますので、ミッドナイト競輪を小さなタブレットとか端末でご覧になっている方は、恐らく選手一人一人の生きざまとかプレーの仕方とかそういうものを応援したり魅力を感じているのではなく、恐らくゲームのキャラクターと同じような形でご覧になっている方々だと思いますので、これから息長く続けていったり、また繁栄をというふうに考えるのであれば、そもそもの魅力の方を改めてもう少し強調するとか伝えるといった努力をしていかないと危ないということなのだなという、私自身はちょっと危機感のようなものを持ったのですが、今回、改革案がしっかりと示されました。

今は、まずどういったことをやっていくというところだと思うのですが、一番真髓になればいけないのは、そもそも何を指すのかというところで、何を伝えて、どんなふうにしていきたいのかという貫くようなものを、この改革推進チームであったり、また改革に携わられる方々の皆さんが共有して、モチベーションを持てる形にしていかなければいけないのかなと思いました。

その中で、私なりにいろいろ資料を拝読して考えたのですけれども、先導的な場を探して行って4から8場を任命していくということなのでも、その中で、4から8が全部公平でなくても、どこか1～2個モデル場みたいなものをつくって、そことより緊密にいろいろなトライをしていくとか、中枢部分の思いとかそういうものをしっかりと体現してくれるプレイヤーというか場のようなところがいて、そこがうまくいったら、そこをみんなで追随していくというような形がとれたらいいのかなというふうに思いました。

また、選定基準の中に、施設の環境であったり売り上げであったり、あと、どんなサービスをしているかという条件があったのですけれども、いろいろ拝見して思うのは、一番重要なのは担当者さんのやる気だったり——どれだけ数打ってサービスをしているかではなくて、そこで伝えたいもの、そこでお客さんに観てもらいたいもの、引き込みたいものに対して、アピールするための工夫をどれだけしているかという数値にしにくい部分なのかなというのを拝見して思うのです。こういった数値化してポイント化して、それで選んでいくような形だと、本当に一体になっていい施策を打っていこうというところかもしれませんが出にくいのかなと。お金も85億円という金額ですけれども、これもしっかりと考えて使っていかなければ尽きてしまう金額ですので、何のためなのかというところを改めて皆さんで共有し合う機会を何回も何回もつくっていくようなことが大切だと。

私、この間、また久保会長にお願いして巨人戦を観に行かせていただいたのですけれども、そこでアーと思ったのは、サッカーにしても野球にしても、今、観客が動員できるスポーツというのは、多分家族で行かれる場所になっていると思います。野球の中でも、何回も何回もお子さんたちがグラウンドに降りるシーンというのがあって、一緒に応援するとか、最初に選手と出てくるとか、あと女性たちの使い方も、今回女性登用というのもキーワードだと思うのですが、女性から見て嫌悪感を持たない、すごく清潔感があって、スポーティーで、女性もしゃべる。お色気で押すのではなく、にこやかな女性たちも一緒に盛り上げて、その女性と一緒に会場が一体となって応援するようなシーンがつくられていたり、家族でお父さんが奥さんやお子さんを胸を張って連れて行かれるような場所になっ

てくると、当然観客動員も増えてきます。

今、どんなサービスをやっているかという一覧表があったのですけれども、割と物をまいてしまうものが多かったように思います。そうではなくて、そこでやるサービスを通じてレース自体を観て、あ、レースがおもしろいとか、応援するとか、そこにつながるような顧客サービスのようものを打っていかないと、多分資金は尽きていってしまう。競輪にしてもオートレースにしても、レース自体の魅力というものをいかに伝えるかというところを押していけば、ターゲットの中で自転車競技に興味を持つ層にアピールというのがあったのですが、それ自体もまだパイとして非常に小さいので、スポーツが好きとか、そういう人たちをもっとたくさん巻き込めるようなものという形プラス、どんな人たちに場に来てもらわないと広がらないのかというところを改めて考えながらいろいろなところを整えていってくれたら、すごく広がるのではないかなというふうに思いました。

私からは以上です。

○久保委員長　ありがとうございました。

順番でよろしいですか、牧田さん。

○牧田委員　全動協の牧田です。お世話になります。この小委員会の大きなテーマでございます競輪事業の維持的発展のための課題解決に向けてということで、これまで、この小委員会で様々な論議をされたところでございます。一昨年の今ごろなのですけれども、ご存じのとおり、競輪最高会議で中期基本計画を決定しまして、その間、課題を洗い流して、その目的達成のために、先ほど笹部会長、三井理事長より具体的な取り組みについてご説明を受けたわけでございますけれども、その中の大きな課題の1つ目のJKAの組織・人材につきまして、スピード感を持って実行することは大切でございますけれども、この組織改革、人材育成につきましては半年、1年で完璧にできるものではなくて、ある程度時間が掛かるものと承知しております。JKAからお示ししていただいた具体的な取り組みを着実に履行されるよう、委員の一人として協力してまいりたいと思っております。

私もオートレース関係者の一人といたしまして、JKAさんと深くお仕事をさせていただいておりますが、ここ1年でJKAの組織面、職員の意識改革、取り組み方など、私自身も大分変わってきたなと肌身で感じているところでありますので、今後も頑張っていただければと思っております。

次に、課題であります財源の確保、それから先ほど来お話が出ております意思決定のプロセスの見直し、こちらはいずれも法改正絡みに関わってくることであると思っております。現

状の1号、2号、交付金の使途の見直し、限定されている現在の用途、こちらを柔軟に、また有効に活用できるような仕組みづくりを、法改正の中で今後皆さんと検討していく必要があるのかなと思っております。

また、意思決定のプロセスにつきましては、JKAが今以上に施行者間、または業界内でイニシアティブがとれるような権限強化というか、この中でやるためには、現在の自転車競技法の8項目ある法定業務の見直しも、もっと突っ込んだ内容にしないといけないのかなというのを感じたところでございます。

いずれにしても、先ほど三井理事長の方からの資料説明の中で、本制度に係る施行者意見聴取まとめが6月に迫っている、総会の中でやられるということでございます。経産省さんを中心にJKA、全輪協、そして競輪業務は他の競技と違って43という大きな組織団体でございますので、なかなかまとめるのは大変かと思いますが、これが満場一致で各施行者に理解していただいて、本制度に係る理解を深めながら実行に移していただくことを願っておるところでございます。

以上でございます。

○久保委員長　　ありがとうございました。

それでは、村山委員お願いします。

○村山委員　　お話を伺って、これから非常に大きな改革というものが具体的に実施されるという期待感を持てる内容だったというふうに感じています。その中で、私はどちらかというと、どうやって競輪事業の魅力を外に対して伝えていくか、分かっていたかという立場でいつもみさせていただいているのですけれども、いただいた資料の中で10番、全輪協さんの参考資料、各施行者がやっていらっしゃる顧客サービスに関しての実施状況というものを拝見させていただいたのですけれども、ものすごい宝の山、情報としては宝の山だなということをもものすごく自分自身では感じていました。

この中に大きなヒントがたくさん隠されているのだなというふうに思っています。絹代委員もおっしゃっていましたが、売り上げは上がったけれども本質的な来場される来場者の数が減っていて、家族も含めてもっともっと本質的に地域の中で、43の場が地域の方々みんなに受け入れられる公共財としての競輪事業というのを目指されるのであれば、ここのところを絶対に外してはいけないということを強く感じています。

ここの中に、例えばママチャリレースだとかキッズバイクレースだとか、そんなこともたくさん書かれていて、一つ一つ見るだけでも、想像するだけでもすごく僕は楽しくて、

こういう親子で一緒に楽しめるイベントを、横串を刺すという形でおっしゃったのですが、43の場の担当の方々がどれだけ熱量を持ってこれに取り組めるか、わくわく感を持って取り組めるかということがものすごく重要だということをもっと思っています。

私も前回、読売巨人の3軍を各10個の球団に3ゲームずつ、要はビジターで全部行って、それぞれガチンコで勝負をしますというような話をさせてもらったのですが、昨日までの3日間、栃木ゴールデンブレーブス対読売巨人の3軍というゲームを栃木でやってきました。通常の5倍の来場者がありました。村田修一という去年までジャイアンツの4番を打っていた選手が栃木ゴールデンブレーブスに行って、若手のジャイアンツの選手と村田修一がガチンコで対決するという構図をつくったのですが、そこに来た7,200人のファンの人たちは、その2日目に――けがをして代打で出てきたのですが、9回にツーアウトで代打で出てきて、村田修一が逆転ツーランを打つんですね。そういう、本当に行かないと分からない、行かないとその興奮というのは味わえないものというのを僕らはつくってきたけれども、本当にものすごい、9回の裏ツーアウトで2点が取れる。サッカーと野球の一番の違いって何だって言われるのは、2秒で一気に4点入るスポーツなのでよね。

そういうものを本当に現場で体験した人たちというのは、あそこでもものすごいアドレナリンが出ると思うし、昨日は昨日で、例えば読売巨人軍に対して、平成の怪物と言われていた松阪大輔というピッチャーが、東京ドームに千何百日ぶりぐらいに登場して、ルーキーの選手が、中日の攻撃が終わった3分で2点を取って松阪大輔を粉砕していくという、あのホームランを見ただけで、ファンの人たちというのはアドレナリンが流れるではないですか。それって、実はみんながつくってきたことなのです。全てシナリオを僕らの方でつくってきている。

準備してお客さんを集める、その中に物すごくたくさんのファンがいて、そこでドラマというのは初めて生まれるということも踏まえて、ぜひこの参考資料4にある、僕らは10個の球団でしかないのですが、43の場の方々の、悪いですけど凝り固まった思考の目をもう一回ファンの方に向けさせる。ファンをどうやったら増やせるかということをやるとするのは、僕は10個の球団で12年目なのですが、物すごく今苦労しています。その人たちを、ファンをもう一回増やそう。やる気のある球団は観客を5倍にします。やる気のない球団――すごく分かりやすいです。ジャイアンツの若手が来たって、今ジャイアンツの1軍も来るぐらいなのだから、お客さんなんて増えないよと思っているトップが

いる球団は、お客さんは増えません。それは意識だからです。この情報をチャンスとして使うのか、そのままにしておくのかということって、とる人の熱量とか伝える人の熱量とか、一緒に取り組んでいこうというこの団体の熱量だとかというところにかかってくると思うので、これに関してぜひ積極的に前向きに取り組んでいただく。僕らは球団ですし、皆さんは場なのですけれども、一番大切なのは、小さな成功事例を一個一個、一つ一つつくって行って、みんなでやれば成功するのだ、だからみんなで取り組んでいこうという機運をぜひマネジメントの中で醸成をして行って、僕は、ぜひ売り上げも伸ばす、もう一つは観客動員、入場者数を伸ばすという大きな目標を持って取り組んでいただきたいなというふうに思っています。

以上です。

○久保委員長　ありがとうございました。

三井委員、今度は委員として何か発言ございますか。

○三井委員　今の委員さんに対する回答とかではなくて？

○久保委員長　今の点でも何でも構いませんので。

○三井委員　私どもの考えというのは、先ほど概略ですけれども申し上げましたので、今の委員さんからの発言に対しての私の感想、とっては失礼ですけれども、意見と言いますか、言わせていただきたいと思えます。

絹代委員のご発言の中で、本場売り上げというよりも、入場人員が落ちているので、それは何とかしなければいけないというのは我々も思っています、生のレースの観客を動員するのが一番いいのではないかとということで、先ほど言いました先導的施行者さんには、もっともっと日程、開催回数を増やしてもらって、若い人が観に来やすい土日ですとか、あるいはナイターをやってもらおうと思っています。

ここには書いてないのですけれども、先ほどJKAの会長の方から少し説明がありましたけれども、ファンの方を掘り起こすためにいろいろな広報とか必要なのですけれども、そのためにテレビでもいろいろやっているのですけれども、そんなことを言うとテレビの関係者に大変失礼かもしれないのですが、若い人に対しては若干オールドメディアみたいな感じがしている。なので、先ほど会長が言ったように、SNSとかそっちを積極的に展開する。先ほど経産省さんの方から説明がありましたけれども、本場の売り上げって5%ぐらいなのですね。あとは場外とネット投票なので、そっちも伸ばしていかなければいけない。そうすると、広報も考え方を変えなければいけないということで、今回のJKA

さんの改革案の中にも広報展開を更に改革していくと。それも私ども施行者としては非常に期待しているところです。

あと、先ほどの先導的施行者をどうやって選んでいくのかというときに、一つうまくいっているところ、そこを例えばビジネスモデルにして追随していったりするのはいいが、必ずしも同じようなメニューでなくてもみたいなニュアンスがあったと思いますけれども、私も、それはそのとおりだと思っています。もともとこの指摘が来たのは、強み、弱みの分析が十分できていないのではないかと。そういうことで43の競輪場のビジネスモデルはできてないよねというところから来ていると思いますので、全部同じでなくて、むしろ同じならおかしいので、こういうようなのをやりながら、この競輪場さんはこういうのが合っているよねということで波及していけばいいなと思っています、そのための5年間だと思っています。

では、その前提条件としてどうやって選ぶのですかというときに、担当者のやる気とかみんなを引き込む熱意というのはなかなかカウントできませんよねという話で、それは我々も全くそのとおり思っています。先ほど、できるだけ客観的で透明性のある基準と言ったのですけれども、それは追求していくのですけれども、そこが一番カウントできないところだなど、難しいなと思っていますので、この辺は皆様の意見もいただきながら、なるほど、あそこの施行者はそうだよねというふうに選んでいきたいなと思っています。我々も客観的で透明性のあるものとしたら、普通はどうしても点数制になるのですね。例えば100点満点と。例えば、先ほどの売り上げとか入場者数を30点とするとか、施設改善を30点とするとか、顧客サービスを何点にするとかというときに、その点数配分自体がいいのかという議論がまず出てくるのですね。

あとは観客への顧客サービスについては、まさに絹代委員が言ったとおり、担当者のやる気もありますし、そのサービスの内容をどう評価するかというのがあるのですね。私、いつもみんなと議論しているときに、内村航平君がやる体操競技とか、あるいはフィギアスケートみたいに、何回転したら何点とか、尻もちついたら何点減点とか、手をついたら何点減点。そういうのでやると、ある程度客観的と言いますか、みんなが了解した上での点数でできるのですけれども、なかなか先ほどの項目を見ていただいてもそれがきちっとできていかない中で、どうやっていくのかというのは非常に難しいので、最終的には総合的に判断するしかないかなと思っていますが、なるほど、あそこはそうだよねと43の施行者が思うような選定はしたいなというふうに思っております。

あとは、これはまだ我々、十分ではないと思っています。これから内容を充実していかなければいけないと思っていますので、その中の過程として出しておりますので、まだこのメニューでいいのかというのも、これが基本ですけれども、これをもっともっといいものにしていきたいと思っています。

私、一番期待しているのは隣にいる J K A さんですけれども、J K A さんは今日、35枚ぐらいのペーパー、あれが本当に実施できたら、それだけでかなり競輪界は変わるなど思っています、人ごとではなく、私も競輪界に身を置く者として大変期待をしております。そういう意味で全輪協としても、施行者としても自助努力は必要なので、それは当然やらなければいけないのですけれども、J K A さんのあの改革内容というのは、あれが本当に実行されれば、すばらしく競輪界は変わっていくのだろうなというふうにも期待しております。

全然まとまらないのですけど、よろしいですか。

○久保委員長　　今、35枚の資料の実効性がということで、当事者の方から発言が出たのですが、委員の方、また追加して何かご発言ございますか。よろしいですか。

○塩手車両室長　　冒頭、岡委員からご指摘をいただきましたこの審議会の役割という点には、おっしゃるとおり、どこまで審議会が何をしていくのか。そういう意味では、3月のとりまとめではモニタリングと是正措置という項目もございましたので、今日のご指摘を踏まえまして整理をしまして、次回、こういった形でいかがでしょうかというたたき台をお示しさせていただければと思います。

○久保委員長　　更にご意見ございませんか。

今日は本当に出席委員が少なかったのですけれども、今回の資料は非常に前向きなところが盛り込まれて、非常に意欲的だなという感じを私もいたしました。私も最後にちょっと発言させていただくと、本場のお客さんが減っている、売り上げが減っているというのは、これは本場の入場者を増やせば絶対に増えますよね。これだけは確かだというふうに僕は思います。では、競輪場に行きたいと思わせるのは何かということがテーマなのだろうというふうに思いますけれども、スポーツビジネスの話で野球とか、先日も三屋さんからバスケットボールの話がありましたけど、ちょっと競輪と違うのは、プロスポーツのビジネスモデルというのは入場料がメインなのですね。競輪場の場合は入場料ではないので、一つの指標が売上高に偏り過ぎているかなと。そのままだと、やはり競輪場にたくさんの人を呼ぶというインセンティブにもモチベーションにもならないかなというふうに思って

います。

ただ、そうはいつでも、入場料主体の我々のビジネスモデル、ジャイアンツ、プロ野球等々でも、今周辺ビジネスが非常に大きくなっています。それはファッションであったり、いろいろなもの。うちもこの間、西ドイツのシュタイフというテディベアをつくっているところとコラボレーションをやって、どれぐらい売れるのかなと思ってちょっと発売したら、500個が2週間ぐらいで売れてしまう。追加発注したり、いろいろな試みもやってみて、周辺ビジネスというのは、さっき写真の映像の権利の話も出ましたが、選手の映像等々、まだたくさん使える周辺ビジネスが競輪の中にもあるだろうというふうに僕は思っています。

ですから、競輪場に行こうと思わせるには何が必要なのかということも、今までの延長線ではなくて考える必要があるのかなというふうに思っていますし、僕などはスポーツとして競輪を見ていますと、選手のストーリーが圧倒的に少ないですね。選手のストーリーがほとんど分からない。どこで勝ったということしか分からない。女子競輪などは大分出ていますけど、それでもやはり選手が、何で競輪の選手をやって、どんなことを思って今走っているのか、こういうところがスポーツのおもしろさの本質ではないかなというふうに思います。

もう一つ、気がつくことをアトランダムにいうと、OBをもっと活用したらいいのではないか。ジャイアンツなどもそうですが、皆さん競輪に行かれて券を買った人というのは、買った思い出ももちろん負けた思い出もあると思うのですが、そういうものと自分の個人史が重なっている人っているわけですね。そういう人たちに向かって、OBの方々にもうちょっと情報発信に登場いただくというのはすごく有効な手段ではないかなというふうに思います。

先ほど村山委員の方が、ファンサービスは宝の山だというふうにいっていましたが、私も本当に同感です。その中にビジネスの種もありますし、今回のこのペーパーというのは、奪い合うのではなくてパイを増やして分かち合うという方向が打ち出されてこないといけないのではないかなというふうに思っています。「先導的施行者」というのはかなり革命的な言葉かなと私自身も思っていて、前に僕、委員のときに、この指とまれでやったらどうですかということを申し上げましたが、それはいろいろな客観的基準と意欲のあるところで成功モデルをつくる。それには、まず入場者を増やして本場の売り上げを上げるという視点が一番大事なのではないかなと個人的には思っております。

今日、活発な議論というよりも意見をいろいろいただきましたけど、前向きに進んでいこうではないかという方向性は出てきたと思いますので、ありがとうございました。

それでは、最後に上田審議官からもご発言をいただければと存じます。

○上田審議官 本日は、久保委員長を初め委員の皆様におかれましては、非常に有益なご指摘をいただいたと思っております。ありがとうございました。

個人的なコメントも含めてなのですけれども、先ほど村山委員の方から、顧客サービスのところについて宝の山だという発言があって、これは恐らく内部にいると気がつかないというか、外の人が見て初めて、これは非常に有益なものだということが分かるといったような事例の一つなのかなと思います。今取り組まれている外のリソースをうまく活用して検討を進めていくというようなところが非常に重要なのかなというようなことを感じた次第でございます。

また、随所で、担当者の方あるいは現場の意識、担当者のやる気というところが重要なのだと。これは当然のことであると思っておりますけれども、今やっていることはある意味組織改革でありますので、ここにいらっしゃっている議論をとりまとめている方々の思いをどう組織の中で伝えていくのかということも非常に大きな話だと思っておりますので、ぜひそういったところも進めていただきたいという具合に思っております。

また、先ほどあった議論のやり方でありますとか、あるいは法制面のところについてのご指摘もありましたので、これはまさにいろいろ検討していく中で、国はこういうことをやってくれということはぜひご指摘をいただければという具合に思っております。夏までにどう実行が可能な具体的な制度設計をつくっていくかというのが大きなポイントでございますので、非常に短期間ではございますけれども、また引き続きこの場でのご議論をよろしく願いいたします。どうもありがとうございました。

○久保委員長 ありがとうございました。

それでは、事務局から次回開催についてご説明をお願いいたします。

○塩手車両室長 本日は、まことにありがとうございました。

次回の小委員会は6月6日の開催を予定しておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

○久保委員長 皆様のご協力で、なれない委員長でしたけれども、今日はいろいろな議論が出ていく土台にはなったかなというふうに思います。本日はどうもありがとうございました。

—了—

**お問合せ先**

製造産業局 車両室

電話：03-3501-1694

FAX：03-3501-6731