

競輪事業の持続的発展のための課題解決に向けて  
－具体的な取組のための制度設計案－

1. はじめに

本年3月にとりまとめられた「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－」

(以下、「とりまとめ」という。)においては、

- (1) 競輪事業の意思決定プロセスの見直し
- (2) JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発
- (3) 投資のための財源確保
- (4) 施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築
- (5) 厳格なモニタリングと是正措置の仕組み構築

の5項目に関する内容について、「それぞれが独立したものではなく、今後、連動させながら制度設計を行っていく必要がある」とされた。

また、「本年夏前までに3団体をはじめとする競輪関係者が、当事者として主体的に詳細な制度設計に携わり、結論を得ることとすべきであり、その上で、2018年度中に制度設計に基づく実行体制を整備すべきである」とされた。

さらに、とりまとめでは、(公財)JKA(以下、「JKA」という。)が行う社会還元(補助事業)に関しても、「JKAの補助事業が様々な社会的課題に対し、柔軟かつスピーディーに対応していくため、本小委員会において、JKAの補助事業の重点分野を定めていくといった点も、今後の制度設計の議論の中で検討すべきである」とされたところであり、「JKAの補助事業において、「オリンピック・パラリンピック」、「スポーツ」、「自転車」に関連する分野への補助を強化していくことも視野に入れるべきである」とされた。

とりまとめを踏まえ、本年5月14日に開催された本小委員会では、JKA及び(公社)全国競輪施行者協議会(以下、「全輪協」という。)から、上述(2)～(4)に関する具体的な取組が示されたことは、一定の評価ができる。

また、本年6月6日に開催された本小委員会では、競輪事業に深く携わる民間事業者であるオッズ・パーク(株)、(株)ケイドリームス、(株)チャリ・ロト、(一社)全国場外車券売場設置者協議会、日本トーター(株)及び日本写真判定(株)から、競輪事業の持続的発展のための課題解決に向けて様々な形で協力していく意思が示されたことも評価に値する。

以上のように、本小委員会の議論を通じて、JKA、全輪協及び(一社)日本競輪選手会(以下、「日競選」という。)の3団体のみならず、民間事業者を

含めた競輪事業に携わるプレーヤーの連携が深まりつつあることは、競輪事業の全体最適・持続的発展に向けて望ましい状況である。

一方で、本年6月6日に開催された本小委員会において紹介された競輪施行者からの意見の中には、「先導的施行者に該当しない競輪施行者が置いてけぼりにならないように配慮して欲しい」等の個別競輪施行者目線での部分最適の発想に立った懸念も聞かれたところであり、全てのプレーヤーが個々の利害を超えた競輪事業の全体最適を実現するために行動するとの発想の下、一丸となって具体的な取組を進めていくにはまだ時間がかかる。この点について現状追認にとどまれば、今回の改革案はまさに「絵に描いた餅」に終わることは自明であり、少なくとも競輪最高会議の構成メンバーにおいては、現状に強い危機感を持ち、全てのプレーヤーによる全体最適の意識共有に向けた取組を加速化していくことを期待する。それと同時に、3団体が中心となって今後進めていく具体的な取組を着実に実行し、一つ一つ課題を解決し、成功事例を積み重ねていくことが重要であり、そこに注力するための制度設計を以下に示す。

## 2. 制度設計

### (1) 競輪事業の意思決定プロセスの見直し

JKA、全輪協及び日競選の役員で構成される競輪事業の最高意思決定機関である「競輪最高会議」は、単なる意思決定機関ではなく、競輪事業の経営全般に責任を有する機関であるべきである。

他方で、競輪事業の主催者は、地方公共団体である個々の競輪施行者であり、競輪施行者の事務（例えば、施設管理・運営等。ただし、全輪協に委任して競輪最高会議で決議するものを除く。以下同じ。）にまで、競輪最高会議が責任を有するというものではなく、競輪事業の経営全般は、競輪施行者の事務を除いた全体最適に係る経営事項全般と解するべきである。

その上で、意思決定を行うこと及び経営全般に責任を有することとは、競輪事業全体の経営上の課題を把握し、課題に対する対応策の検討を指示し、検討の結果を踏まえて対応策を決定し、その対応策の執行状況をチェックし、その結果、対応策の拡大・継続・見直し・廃止を決定する等、PDCAサイクルを回していくことである。

以上を踏まえ、競輪最高会議を以下のような意思決定機関とするべく、可及的速やかに競輪最高会議会則等関連規則を改正し、その下で、本小委員会における一連の議論の中でも非常に重要な位置づけである施行者間調整ルールとインセンティブの仕組みを決定することが望ましい。

機能・役割：課題把握、課題への対応策検討指示（検討期間設定や下部会議体への委任を含む）、検討結果を踏まえた対応策決定、対応策の執行状況チェック、チェック結果を踏まえた見直し等

構成メンバー：JKA、全輪協及び日競選の役員の一部

（注）競輪最高会議内の会長・議長等の役職については、必要に応じた見直しを行う。

決議事項：競輪施行者の事務を除いた全体最適に係る経営事項全般であるが、特に、特別競輪（GⅡ以上）の開催場、先導的施行者（仮称）、開催日程、選手数及び選手賞金については、下部会議体に委任せず、競輪最高会議にて決議を行う。

（注1）先導的施行者（仮称）については、本年11月末までに全輪協が施行者間調整ルールとインセンティブの仕組みを決定することが前提。

（注2）肖像権等の知的財産権の取扱いについても本年11月末までに定める。

民間事業者の参加：本年6月6日に開催された本小委員会では、顧客と最も近く、アイデア面や財源面での貢献が期待できる民間事業者から様々な形で協力していきたいとの意見があったことも踏まえ、競輪事業に深く携わる民間事業者であって、競輪最高会議との間で守秘義務契約を締結した者については、下部会議体への傍聴参加を原則として認める。ただし、財源拠出とともに施策提案を行う事業者の下部会議体への参加方法については、傍聴参加ではない方法を定める。

会議運営の改善：競輪最高会議に参加する各団体における意思決定プロセスの時期と競輪最高会議での意思決定の時期とのずれが生じることが過去にはあった。今後、そういった運営によって迅速性を欠くことがないように、競輪最高会議の運営に当たっては、各団体の意思決定プロセスとの関係等について、団体間の情報共有を緊密にするとともに、より重要な位置づけとなる事務局についても、必要に応じた見直しを行う。

## （2）JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発

本年5月14日に開催された本小委員会において、JKAから示された「JKAの具体的な取組（現状と課題、今後の取組、責任とKPIについて記述

した付属文書を含む)」の改訂版（別添1参照）においては、例えば、民間の人事・組織コンサルタント会社を活用して業務プロセス等を改善していく取組、広報アドバイザーを外部から登用し広報戦略の強化につなげる取組等進捗のあった取組が追加される等の改訂が行われた。

JKAは、同改訂版に基づき、具体的な取組を確実に実行するとともに、その実行状況を各取組の責任者から競輪最高会議に報告する。

### （3）投資のための財源確保

本年5月14日に開催された本小委員会において、JKA及び全輪協から示された「施行者間調整ルールとインセンティブの仕組みの構築」（別添2参照）において、2019年度以降の5年間に施行者向けインセンティブの財源として拠出する金額は85億円であり、この金額を実際に拠出することができるよう、JKA及び全輪協は、今後必要な組織内手続きを行う。

「国際自転車トラック競技支援競輪」と同じ仕組みで実施する「競輪事業活性化競輪（仮称）」の開催可否、また、仮に開催する場合の収益の一部を投資のための財源に拠出することの是非については、今後、競輪最高会議を構成する3団体を中心に検討を進め、同3団体は、来年6月末までに競輪最高会議にて結論を得る。

### （4）施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築

別添2に記載された基本的事項、先導的施行者の義務やインセンティブ等の考え方を基本として、今後、最適な日程案作成や施行者意見の集約等を行いつつ、競輪最高会議を構成する3団体は、本年11月末までに競輪最高会議にて結論を得ることとする。

また、結論を得る内容については、本年6月6日に開催された本小委員において事務局が示した「制度設計に向けた論点整理について」（別添3参照）において言及された「先導的施行者の選定基準と基準に基づく評価」、「施行者の意思」、「先導的施行者の適用期間」、「最低基準」及び「金銭的インセンティブの出し方」の要素も含まれるものとする。

### （5）厳格なモニタリングと是正措置の仕組みの構築

モニタリングについては、本年6月6日に開催された本小委員会において、「複数団体にまたがる案件」と「個別団体の取組実行」について、実施方法等に関する論点が示された。

「複数団体にまたがる案件」とは、前述（1）の意思決定プロセスの見直しで言及した競輪最高会議において、適切な意思決定が行われるための仕組

みが構築されているかという点であり、加えて、その仕組みに基づく適切な意思決定が行なわれているかという点である。競輪界の「根底にある共通課題」である前者についてのモニタリングは必要であることは言うまでもないが、後者については、競輪最高会議の全ての意思決定についてモニタリングを行っていくことは困難であるものの、少なくとも本小委員会における一連の議論の中でも非常に重要な位置づけである施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築（財源確保を含む）については、本小委員会でモニタリングを実施していくこととする。

また、「個別団体の取組実行」については、JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発に関する具体的な取組の実行についてモニタリングしていく。JKAへのモニタリングについては、JKAが民間の人事・組織コンサルタント会社を活用して、本年10月までにJKAの業務プロセス等の診断を行った上で、その診断に基づく業務プロセス等の見直しを実施することとしているため、その取組に対して、本小委員会でモニタリングを実施することとする。

なお、制度設計の範囲外ではあるものの、とりまとめで言及された、「250 KEIRIN（仮称）」、「SNSを活用した情報発信」、「魅力的な映像の制作・発信」、「プレーヤーズカードの制作・販売」、「電動バイクを活用したオートレース」等の顧客向け施策については、JKAをはじめとする関係団体間でスピード感をもって検討を進めることとし、その進捗状況について、概ね年1回のペースで、本小委員会にて確認することとする。

#### ①複数団体にまたがる案件についてのモニタリング

##### (ア) 適切な意思決定が行われるための仕組みの構築

進め方：適切な意思決定の仕組みの構築については、本年12月末までにモニタリングのための本小委員会を開催する（なお、本年12月までの間は、事務局にて進捗を確認し、2か月に1回は本小委員会に書面で報告する。）。その後の進め方としては、仕組み構築の進捗を受けて判断していくが、本年12月末までに行うモニタリングの結果、適切な仕組みが構築できている場合、それ以降はその構築された仕組みに基づいて適切な意思決定が行われているかを本小委員会でモニタリングをしていくこととなるため、本小委員会の開催回数を減らしていくが、逆に進んでいない場合は是正措置を検討する。

是正措置：仕組みの構築が進んでいない場合、事務局において原因を特定し、本小委員会において、その問題とその責任を明ら

かにする。その上で改善が図られない場合は、原因を踏まえつつ、自転車競技法に基づき行使可能な措置を検討する。

(イ) 仕組みに基づく適切な意思決定

進め方：適切な意思決定が行なわれているかについては、まずは本年11月末までに予定されている施行者間調整ルールとインセンティブの仕組みの構築に係る意思決定について、本年12月末までにモニタリングのための本小委員会を開催する（なお、本年12月までの間は、事務局にて進捗を確認し、2か月に1回は本小委員会に書面で報告する。）。また、肖像権等の知的財産権の取扱いについても、その意思決定内容について確認することとする。その後の進め方としては、その取組の進捗を受けて判断していくが、本年12月末までに行うモニタリングの結果、適切な意思決定が行われている場合、今後はその構築された仕組みに基づいて適切な意思決定が行われているかを本小委員会でモニタリングをしていくこととなるため、本小委員会の開催回数を減らしていくこととし、逆に進んでいない場合は是正措置を検討する。

是正措置：取組が進んでいない場合、事務局において原因を特定し、本小委員会において、その問題とその責任を明らかにする。その上で改善が図られない場合は、原因を踏まえつつ、自転車競技法に基づき行使可能な措置を検討する。

② J K A の組織・働き方改革及び人材の能力開発に関する具体的な取組の  
実行についてのモニタリング

進め方：別添1の具体的な取組の進捗について、本年12月末までにモニタリングのための本小委員会を開催する（本年12月までの間は、J K A が活用する外部の人事・組織コンサルタント会社の業務プロセスの評価を逐次事務局にて確認し、毎月1回は本小委員会に書面で報告する。）。その後の進め方については、取組の進捗を受けて判断していくが、本年12月末までに行うモニタリングの結果、取組が進んでいる場合は、その進捗に合わせ本小委員会の開催回数を減らしていくこととし、逆に進んでいない場合は是正措置を検討する。

是正措置：外部の人事・組織コンサルティングの業務プロセスの評価を受けた取組の実行がみられない場合は、事務局においてその原因を特定し、本小委員会において、その担当責任者からの説明を求めていく。その上で改善がみられない場合は、原因を踏まえつつ、自転車競技法に基づき行使可能な措置を検討する。

#### (6) J K Aが行う社会還元

J K Aは、自転車活用推進法に基づく自転車活用推進計画が策定（本年6月8日閣議決定）されたことも踏まえつつ、「オリンピック・パラリンピック」、「スポーツ」、「自転車」に関連する分野への補助を重点化し、地域経済の活性化につなげていくため、本年8月頃に公表予定の「補助方針」において、重点化分野を明記する。

また、この3つの重点化分野は、2020年度までは継続するものとし、2021年度以降の重点分野は、本小委員会において、見直しを行っていくものとする。

ギャンブル等依存症対策については、J K Aの補助事業として実施していくとともに、J K A及び競輪施行者が、昨年8月のギャンブル等依存症対策推進関係閣僚会議の決定事項を確実に実行することにより、社会還元を果たしていく。

### 3. 結びに

本小委員会における議論において、「やることはわかっている。あとは実行あるのみ」との意見が述べられたこともあったが、今後、J K A、全輪協及び日競選を中心にして、制度設計及び顧客向け施策に関する各種具体的な取組の検討及び実行が、確実に進むことを期待する。さらに、今回の制度設計及び顧客向け施策に関する各種具体的な取り組みが一つ一つ確実に進むことによって、競輪界の全てのプレーヤーが、全体最適の意識を一つにして事業運営できるようになる時期においては、将来の競輪のあるべき姿（ビジョン）を定めていくことも必要である。

したがって、まずは、各種具体的な取組を確実に進展させることが最優先であり、その確実な進展のためには、関係法令の改正も含めた環境整備が必要との指摘もある。経済産業省においては、財源確保のための法令改正の必要性のみならず、施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築に当たっての法的手当ての必要性の有無、モニタリングと是正措置の仕組み構築に関する規制

強化の必要性の有無、ギャンブル等依存症対策に関する法的手当ての必要性の有無等についても検討を行ってきている。

しかしながら、例えば、財源確保に関し、JKAが「法改正を前提」として積立金からの拠出を明言している51億円については、本来、社会還元に活用すべき資金を競輪事業に活用していくという考えに基づくものであるため、それによってもたらされる、競輪事業の持続的発展を通じて地域経済を活性化させるという社会的意義について、3団体や競輪施行者をはじめとする競輪関係者は共通認識を有する必要がある、また、広く国民の理解を得ることも必要である。

競輪事業の売上や施行者収益が改善基調にあり、競輪関係者のマインドも改善し、さらには、2020年の東京オリンピック・パラリンピックにおける自転車トラック競技でのメダル獲得の期待も高まる中、経済産業省としても、課題解決のための「最後の機会」という危機感を再認識し、国民の理解を得つつ、各種具体的な取組の確実な進展にとって必要となる環境整備ができるよう“Break the Border”の精神をもって検討を加速し、本小委員会において、早急にその検討結果を確認することとする。