

産業構造審議会 製造産業分科会 車両競技小委員会（第12回）

議事録

日時：平成30年6月26日（火曜日）10時00分～12時00分

場所：経済産業省本館2階西3共用会議室

出席者

久保委員長、大西委員、岡委員、古野委員、牧田委員、三井委員、三屋委員、  
笹部オブザーバー、佐久間オブザーバー

議題

1. 制度設計案について

議事概要

○久保委員長 おはようございます。定刻より少し早いですけれども、おそろいでございますので、産業構造審議会の製造産業分科会車両競技小委員会をこれから開会いたします。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。

初めに、多田局長から一言ご挨拶いただきます。

○多田製造産業局長 おはようございます。私、前回欠席させていただきまして恐縮でございました。

5月から約1カ月という短い期間でありましたけれども、本日を含めまして3度、この小委員会、開催の運びと承知しております。委員の皆様方におかれましては、ご多忙の中、スケジュールを割いてご出席いただきまして、まことにありがとうございます。

前回、私、法案審議だったために出られなかったわけではありますが、これまで議論が必ずしも十分でなかった意思決定プロセス、あるいはモニタリングなどについてご議論をいただいたと、そして、あと民間事業者の方々からもさまざまなご意見があったと承知しております。

本日は、これまでのご議論などを踏まえまして、私ども事務局のほうで整理いたしました制度設計案につきましてご説明をさせていただくことにしております。皆様方におかれましては、JKA、全輪協及び選手会の3団体を中心にいたしまして、各種具体的取組を

確実に実行していけるような制度設計となりますように、ご議論をお願いできればと思います。3団体の皆様方におかれましては、制度設計案に盛り込まれました具体的な取組を確実に実行していただけますよう、強く期待しているところでございます。

また、この具体的取組の実行に必要なということ、JKAさんの積立金からの資金拠出のための法令の改正という点につきまして、JKAさん、全輪協さんからご要望を頂戴しております。法律の改正ということになりますと、まさにこの委員会の場で何度も出ていますように、”Break the Border”という考え方から、各それぞれの取組の中で、私ども、国としても、既存の仕組みにとらわれず、新しいことを考えていかなければいかんと、このように取り組んでいく考えでございますけれども、もちろん、法律の改正となりますと、私ども、行政だけではなくて、最終的には国会の場ということで立法ということに伴いますので、私どもの一存だけでは決められないところがあります。法制的な詰めもしなければいけませんので、この時点でこうですと宣言できるわけではございませんので、私どもとして精緻な議論を積み重ねたいと思っておりますけれども、しかし、これまでの議論の積み重ねで、国もやるんだろということではございましたので、我々としては、そうした前提条件つきではございますけれども、皆様方の取組、あるいはご意見というものを受けとめながら、しっかりと検討してまいりたいと考えてございます。

いずれにいたしましても、本日は、制度設計案につきまして積極的にご議論いただければと思っております。何とぞよろしくお願い申し上げます。

○久保委員長 多田局長、ありがとうございました。

本日は、絹代委員、藤井委員、村山委員、山本委員の4人の方からご欠席の連絡をいただいております。また、本日の議題に関連しまして、オブザーバーとして、JKAの笹部会長、日本競輪選手会の佐久間理事長にご出席いただいております。

それでは、議事に入る前に、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したいと思います。事務局から説明をお願いいたします。

○塩手車両室長 ご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。メインテーブルの皆様におかれましては、お手元のiPadで資料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、事前に周知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いただければと思います。

本日の議題は、「制度設計案について」という1点でございます。今回の議題の中で言及する内容につきまして、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、議事要旨につきましては、小委員会終了後速やかに公開、議事録につきましても、小委員会後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。

以上でございます。

○久保委員長　ただいまのご説明につきまして、ご意見ございませんか。

よろしいですか。

ありがとうございました。それでは早速、本日の議事に入りたいと思います。ただいま、事務局から説明がありましたとおり、本日の議題は1点となります。まず、前回の小委員会で制度設計案に関する追加意見の募集をいたしましたけれども、追加のご意見は皆さんからございませんでしたので、ご報告させていただきます。

それでは、事務局から資料1についてご説明をいただきます。続きまして、JKA、全輪協、選手会からご発言をいただいた上で、委員の皆さんの意見交換を行いたいと思いますので、それでは、事務局から、まずご説明いただきます。

○塩手車両室長　それでは、お手元のiPadの4. 資料1「制度設計案について」というファイルをお開きいただければと思います。縦長で、右肩に資料1という番号が入っている資料でございます。全部で8ページものの文章でございますので、ポイント・ポイントを説明する形とさせていただければと思います。

まず1ページ目でございます。「はじめに」ということでございますけれども、本年3月の「とりまとめ」がございまして、その「とりまとめ」の中では、(1)から(5)ということで書かせていただいておりますけれども、「競輪事業の意思決定プロセスの見直し」「JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発」「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の仕組み構築」「厳格なモニタリングと是正措置の仕組み構築」、この5項目について、連動させながら制度設計を行っていくということが3月の「とりまとめ」の整理でございました。

それから、JKAの行う社会還元（補助事業）に関しましても、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ございます。その重点分野ということで、「オリンピック・パラリン

ピック」、「スポーツ」、「自転車」といった分野への補助の強化ということも3月の「とりまとめ」では示されたところでございます。

3月の「とりまとめ」を受けまして、5月14日に開催されました小委員会では、JKA、それから全輪協それぞれから、JKAの組織、働き方、人材、能力開発、それから財源確保、あるいは施行者間調整ルールとインセンティブ、こういったことについて具体的な内容が説明されたわけでありまして、それは前に進めていこうという非常に前向きな内容だったということで評価できるのではないかとということでございます。

それから、前回6月6日の小委員会では、民間事業者6者の方々から、さまざまな形で協力していこうといったご発言があったわけでありまして、これも評価できる内容だと思っております。

続きまして2ページ目でございます。競輪最高会議を構成しております3団体の皆さんに加えまして、民間の業者の方々も含めて一体になってやっていこうというその連携の深まりがみられるようになってきている状況だとは思いますが、一方で、全てのプレーヤーの方々が全部同じ意識になってやっていくというところにはまだまだ時間がかかるということでは整理しております。

したがって、まずはその中心的な役割を担っていただく最高会議の構成メンバーの皆さん、3団体の皆さんにおかれましては、全てのプレーヤーが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しておりますし、そういった中でいろんな取組、具体的な取組が着実に実行され、一つ一つの課題が解決され、成功事例を積み重ねていくことが大事だと思っております。そういうことを実行していけるような制度設計というものを整理させていただいたということでございます。

2ページ目の下半分、2.「制度設計」という部分でございます。(1)「競輪事業の意思決定プロセスの見直し」ということでございます。前回の6月6日の議論でもございましたけれども、最高会議は単なる意思決定機関ということではなくて、競輪事業の経営全般に責任を有する機関であるべきということでございます。一方で、その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ますので、競輪施行者の事務にまで最高会議が責任を有するというものではございませんので、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いうのが、競輪最高会議がカバーする範囲であろうと整理しております。

その上で、意思決定を行うこと、それから経営全般に責任を有するというのはどうい

ことなのかということであれば、まずは競輪事業全体の経営上の課題を把握して、その課題に対する対応策の検討を指示して、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、チェックした結果、その対応策について、拡大していくのか、そのまま継続していくのか、見直しをするのか、廃止するのかといったことをまた決めていくということでもあります。そういったPDCAサイクルを回していくということが最高会議に求められる役割であろうということでございます。

そういったものを具体的にお示ししているのが3ページの上からでございます。3ページの一番上、「機能・役割」と書かせていただきましたけれども、それは今申し上げたとおりでございます。「構成メンバー」につきましては、従来から、JKA、全輪協、日競選の役員ということで構成されておりますけれども、そこは今般の議論を通じても変更する必要はないのかなと思っておりますけれども、他方で、最高会議内の会長、議長等の役職については、必要に応じて見直しを行っていったほうがいいのではないかと考えております。

それから「決議事項」は、全体最適に係る経営事項全般ということでございますけれども、特に特別競輪の開催場、先導的施行者、開催日程、選手数、選手賞金につきましては、下部会議体に任せる、委任するというのをせずに、競輪最高会議にて決議を行うべきであろうという整理です。

それから、先導的施行者につきましては、そのルールとインセンティブの仕組みを11月までに決めるということになっておりますので、それが決まるのが前提でございます。

それから、5月、6月と議論になりました肖像権等の知財の取扱いにつきましても、この最高会議での扱いをどうするのかというのを11月までに定めるということでございます。

それから、「民間事業者の参加」でございますけれども、前回の小委員会の中でご発言いただいた民間事業者の方々は、最高会議のメンバーになりたい、あるいはそこに参加したいといった明確なご意見がございましたこともありまして、そういった意味では、民間事業者の方々が高会議に入っていくということにはしておりませんが、一方で、民間事業者の方々からいろんな形での協力をしていきたいといったご意見もございましたので、最高会議との間で守秘義務契約を締結してくれることが前提ではありますけれども、下部会議体への傍聴参加を認めるという形にすればいいのではないかと考えております。

ただ、財源拠出とともにいろんな施策提案を行ってくれる事業者につきましては、単な

る傍聴参加ではない、もう少し踏み込んだ形の参加というのを認めてもいいのではないかと  
いうこととでございます。

それから、「会議運営の改善」ということとでございますけれども、競輪最高会議に参加す  
る3団体におけるそれぞれの意思決定プロセスの時期と競輪最高会議の意思決定の時期の  
ずれが生じるようなことが過去にありまして、そういう意味では、そのタイミングのずれ  
によってスムーズに決まってもいいようなものすら決まらなかったということも過去には  
あったようでございますので、そういったことが今後起こらないように、情報共有を緊密  
にするといったこともしっかりとやっていただくとともに、今、JKAが事務局機能を務め  
ていただいているわけですが、その事務局が今のままでいいのかどうかということ  
も含めて、必要に応じた見直しを行う必要があると思っております。

それから、(2)「JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発」ということとござい  
ますが、5月14日に笹部会長からご説明いただいた内容がございましたけれども、それを  
アップデートした資料というのが後ほど笹部会長からご説明があると思っておりますが、別添1  
という形で別の資料として用意しております。

5月以降進捗があった話、詳しくは笹部会長からお話しいただけると思いますが、  
民間の人事・組織コンサル会社を活用して業務プロセス改善等々をやっていくということ  
だったり、広報アドバイザーを活用していくといったところが、具体的な会社だったり人  
だったりというのが決まって進んでいるということとでございます。これは後ほど笹部会長  
からお願いしたいと思っております。

それから、(3)の「投資のための財源確保」ということとでございますけれども、5月1  
4日の時点で85億円という数字が出てきておりますので、これをどう使っていくのかとい  
うところは、11月に向けてしっかり検討を進めていただきたいということとござい  
ます。

それから、別途の財源を検討する上で、競輪事業活性化競輪というものをやっていくの  
かどうかということは、前回の小委員会で三井委員からご発言がありましたけれども、来  
年6月末までにその最高会議にて結論を得るということとでございます。

それから、(4)の「施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築」、これも別添  
2ということで、5月14日に三井委員からご説明のあった資料をそのまま添付させてい  
ただいております。繰り返しになりますけれども、11月末までに結論を得るということと  
ございまして、その結論を得るに当たっては、前回6月6日の小委員会で示した論点、そ  
こに5つほど記載させていただいておりますけれども、そういった論点の要素も含めて、11

月までに決めていただきたいということでございます。

それから、(5)「厳格なモニタリングと是正措置の仕組みの構築」ということでございます。モニタリングをどこまでこの小委員会でやっていくのかということ、大きくは2つ、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ということでありまして、複数団体にまたがる案件が何かということにつきまして、1枚おめくりいただきまして5ページでございますけれども、いくつか書かせていただいております。

ポイントを要約して申し上げます、1つは、複数団体にまたがる案件は、先ほど(1)で述べた意思決定の仕組みの構築、最高会議そのものが先ほど(1)で説明したような内容で見直しが行われるかというところをモニタリングしていただくというのが1つと、もう一つは、その見直しをされる最高会議の場で決まっていくことについてもモニタリングをしていくということでございます。

ただ、最高会議で決まることについてのモニタリングですけれども、経営事項全般全てをこの小委員会でチェックしていく、モニタリングしていくというのはやや範囲が広過ぎる気がいたしますので、まずはその施行者間調整ルールとインセンティブ、11月までに決めていくという話についてモニタリングしていくということ、あるいは最高会議で扱っていく知財の扱いがどうなるのかというところをモニタリングの対象という整理にさせていただきます。

それから、個別団体の話につきましては、JKAの組織、人材、働き方改革というところが1つ大きなテーマになっておりますので、そこをモニタリングしていくということだと思っております。

いろんなものが11月末というものを一つの区切りとして進めていくということでございますので、その11月末を経た後にモニタリングのための小委員会を開催することを想定しておりますけれども、ただ、それまでの約半年間、何も無いということではなかなか委員の皆様にもその正確なご判断ができないかと思っておりますので、それまでの間は、私どもが事務局として定期的な報告を書面でやらせていただきたいと思いますということでございます。

それから、物事がいろいろ進まなくなった場合の是正措置ということでございますけれども、まずは原因を特定することが大事だと思っておりますし、その原因を特定した上で、その原因を踏まえつつ、自転車競技法に基づく行使可能な措置をどう使っていくのか、いかなるのかというところを検討するということだと思っております。

今申し上げた話が大体6ページの中身でございます、次に7ページでございます。(6)

「JKAが行う社会還元」でございますけれども、繰り返しになりますが、「オリンピック・パラリンピック」、「スポーツ」、「自転車」というこの3つの重点分野については、本年8月ごろにJKAのほうで公表予定の「補助方針」に明記していただければということでございます。

また、この3つの重点分野、オリンピック・パラリンピックが終わる2020年度まではこの3つということでもいいのかもしれませんが、それ以降につきましては見直しを行っていくべきであろうということでございます。それから、ギャンブル等依存症対策につきましては、着実に実行するということを通じて社会還元を果たしていくということと整理しております。

7ページの下段、3.の「結びに」というところでございます。やることは大体わかっているの、あとは実行あるのみだという意見がこの小委員会で述べられたこともございましたけれども、冒頭のところと重複になってしまうかもしれませんが、一つ一つ確実に進めることによりまして、競輪会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っていくということが期待されているわけでありまして、その上で、将来のあるべき姿、ビジョンを定めていくといったことも必要なと思っておりますが、まずは着実に一步一步進めていくということかなあと思っております。

その上で、冒頭、多田局長からもご挨拶の中で述べさせていただきましたけれども、私ども経済産業省としても、法令改正に係る検討というのは各種進めてきているところでございます。

最後のページでございますけれども、その検討を進めていくに当たっては、もちろん、この小委員会は競輪振興をどうしていくかということを前提に議論させていただいているわけでございますけれども、一方で、財源を使っていく、法令改正が前提ということの中には、本来、社会還元を活用すべき資金を競輪事業に活用していくといったこととなりますので、それが競輪を振興するということと立場が全然違う人との関係で本当に理解を得られるようになっていくのかというのはしっかり検討していかなければならないと思っておりますし、競輪事業が持続的発展することを通じて地域経済が活性化していくといった社会的意義といったものもしっかり整理して打ち出していく必要があるだろうと思っております。

最後の部分は、先ほど冒頭、多田局長から申し上げたことと重複の要素もございまして、けれども、いずれにせよ、”Break the Border”の精神をもって検討をしっかりと進めていきた

いということで、終わらせていただきます。

以上でございます。

○久保委員長 ありがとうございます。

では、ただいまの説明を踏まえまして、JKAの笹部会長からご発言いただきます。

○笹部オブザーバー それでは、別添1「JKAの具体的な取組み」に関しまして、5月14日の改訂版ということでアップデートした内容について、若干ご説明を加えながら、今現在の進捗についてご説明させていただきます。時間の都合で少し駆け足の説明になりますが、ご容赦願います。また、資料の構成上、ページが前後する場合、または大幅にめくっていかねばいけない部分がございますが、順次ページをめくりながらご説明を加えさせていただきたいと思っております。

まず、5ページをおめくりください。このページについては組織関連のところでございます。更なるJKA組織全体の強化を図るため、直属のチームを編成し、5月に設けております。さらに、外部人材を活用しながら強化を図っている状況ということでございます。

6ページのほうでございます。ここでは重点事業の検証ということで、PDCAをスタートさせたということを表示しております。

7ページ、(2)「組織の見直し」という部分でございます。これは平成29年度より既に人事評価制度を試行実施しておりましたが、評価結果に関し、さらに人事管理にも反映させていこうと。その実効性や法的側面等々、諸問題の研究を担保していくためには、(3)のほうにあるとおり、実施工程の中でも、コンサルティング、または労務担当弁護士の活用を進めていく計画で進捗しております。この内容については、19ページのほうにも該当箇所ございますが、それは順次めくったところでご覧いただきたいと思いますと思っております。

次に、2枚ほどめくった9ページをご覧いただきたいと思います。この内容につきましては、売場の定点観測という進捗でございます。特に9ページ後段の末尾の支部長会議、これは新たに整備した情報収集体制の部分でございます。さらにこれらクオリティを高めていくための意識、または視点の統一化を推進しているという状況でございます。

さらに、次の10ページの前段のほうでございます。この内容については、既に定点観測の報告状況を、施行者への聞き取り調査など、現場情報の報告メモを形にし、支部長連絡会議または中央の各部会での情報収集、情報共有、そういう中で施策にも反映させていくような対応をとり始めております。

最近の政策検討の具体例といたしましては、今月、函館で開催されましたGⅢナイター

の状況、これについても13ページに定点観測の報告の一部が出ておりますが、今月開催いたしました成長戦略ワーキングにおいて、来年度の試行実施の検討材料の一つとして活用されるなど、既にP D C Aの実効性としてもあらわれてきていると考えております。

同じく10ページの後段部分のまた書きのところでございます。この内容については、特に全車協、民間ポータル会社といった部分について、定期的な会議を開始し始めたというところでございます。

ただ、要望事項の一部具現化に向けた早期の実行可能な項目については、開催P Rのポスターデータの配信や競合開催時の発走時刻の調整を実現し、一定の評価を受けたことから、引き続き努力してまいりたいと思っております。

なお、民間事業関連の詳細は31～33ページにも記載がありますが、順次おめぐりの中でご覧いただきたいと思えます。

14ページのほうをおめぐりください。14ページは競技実施業務標準化の関係でございませう。特に前回お出しした際にK P Iが不明確というご指摘を受けたものでございまして、スケジュール関係を追記したものでございます。現在推進しているところでございます。

次に15ページでございませう。この内容につきましては、18ページまで表現しておりますが、中途採用と専門人材配置の関係の進捗でございませう。特に15ページ中段の専門人材の配置につきましては、4月に採用いたしましたトレーニング理論を有する人材2名を6月1日付で伊豆事務所のほうに配置をいたしました。

また、後段の外部人材につきましては、外部から広報アドバイザーを起用し、既に広報戦略ミーティングを開催しております。これにつきましては、後ほど18ページのほうで広報事業アドバイザーの登用のところでご説明を加えさせていただきたいと思えます。

17ページの(2)の「職員研修」の部分でございませう。既に6月からリーダー育成プログラムの受講開始をいたしました。また、(3)の「女性活用促進」では、女性アスリートの知識向上の一環並びに女子選手の強化スタイルの確立を目的としたJ C Fが設置した女子委員会にJ K Aの職員である女性を、専門的知識を有する職員を参加させております。

18ページをご覧ください。広報事業アドバイザーの登用関係でございませう。この前段のほうは、広報アドバイザーを選定し、現状把握のたたき台とするため、既に広報戦略ミーティングのキックオフを6月7日に行っております。①として競輪広報全体戦略の媒体別課題の把握、②として現在進めているリニューアルホームページ、「けいりんマルシェ」の評価のほか、今後は、7月3日予定の広報部会において関係団体と広報アドバイザーを含

め全体広報戦略の施策アドバイスに関し、お客様の興味を高める情報発信の方法やテレビ広報やネット広報の使い分けなど、主なテーマとして協議していく予定としております。

19ページは、先ほど7ページの組織説明と一部重複しておりますので省略させていただきます。

21ページをご覧ください。「投資のための財源確保」関連及び26ページの「施行者間調整ルールとインセンティブ」までは、先ほど経産省の事務局説明でとりまとめられた資料1の4ページの(3)の部分に該当しますので、これらの金額が実際に拠出することができますよう、必要な手続を行っていただけるよう進めていただきたいと考えております。

27ページから30ページの意思決定プロセスの部分でございます。これについては、本日の資料でその進捗ということでございますが、既に先ほど事務局説明がされておりますので、本資料での進捗説明は割愛させていただきます。

31ページ、「民間事業者との連携」関連でございます。この内容につきましても、先ほど10ページの後段部分で専用、場外、民間ポータル会社に関し説明したものと重複しますので、33ページまでは省略させていただきます。

34ページでございます。「競輪・オートレースと社会との繋がり強化」の部分でございます。これにつきましては、2019年度のJK A補助事業の補助方針への反映については、既にJK Aの補助事業審査評価委員会評価作業部会での議論を踏まえ、JK Aの法定業務として、8月の公示に向け進捗しているところでございます。さらに1年先行している補助事業ですので、2019年度のJK Aの事業計画の一部にかかわることですので、経済産業大臣からの認可を受ける立場にあることから、あらかじめその範囲の中において、現在、車両室と適宜情報共有もさせていただいて、現在、進行している状況であります。

なお、先ほどの事務局説明の資料1の7ページ、(6)に記載されておりました小委員会で2021年度以降の重点分野を見直していかれるということでございますが、現行の審査体制は、ご承知のとおり、平成23年度の行政刷新会議、事業仕分けの指摘に対応する形に改められ、以降、現在に至る間、問題なく審査委員会を運用しております。今までの独立性の立場にある補助事業審査評価委員会での議論と、ここに示されております重点化分野の審議プロセスにつきましては、今後、当委員会との関連性などに関し、どのように捉えていくか、念のため申し添えておきます。

次に35ページから36ページ、SNS活用についてでございますが、ガールズで先行実施しているところですが、競輪全体の部分につきましては、JK A内で前述の広報アドバイ

ザーの意見を参考に検討を進めているところであり、今後、関係者との協議を行いたいと考えております。

最後に、37ページでございます。「250開催」でございます。将来の新しい競輪として検討していく250開催の取組の進捗は、5月に4名の専門チームを設置し、また、5月31日に競輪最高会議で、2020年10月以降の事業化に向けた方向性の確認を行ったところです。現在、250開催実施のための各種規程関係については、車両室をはじめ関係者との協議を行っている状況です。

以上、本日までのJKAの行っている具体的な取組の進捗状況についてご報告するとともに、現在法定されているJKA競輪関係業務の範囲の中で行う内容については、引き続き関係者のご理解、ご協力を得ながら、さらに実効性をもったJKAの取組として盛り込んでいくものであり、他方、現行JKAの法定されていない事項、または現行の競輪関係業務規程を超える内容など、JKAが主体的に行う内容につきましては、法律改正等の所要の措置や、その他省令改正などの今後のJKAが進めるべき内容とその前提条件の進展に合わせ制度設計を確認しながら、車両室をはじめ関係団体のほうと、相互信頼、協力のもと、連携をとりながら推進してまいりたいと考えておりますので、ご理解のほどよろしくお願ひいたしまして、5月14日以降から現在に至るまでの進捗のご報告、以上でございます。

○久保委員長 ありがとうございます。続きまして、全輪協の三井委員からお願いいたします。

○三井委員 私のほうから、本日、事務局の出されました資料を踏まえて、ページ順に述べさせていただきます。タブレットでは4.の資料1になります。

まず、資料の2ページ目の4行目のところに、「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」という施行者の意見に対しまして、「個別競輪施行者目線での部分最適の発想に立った懸念」という記述があります。これはいろいろ見方があると思いますが、施行者の代表的意見であると思っております。昨年11月から開催されておりますこの審議会は、その前の審議会の答申を受けまして作成しました中期基本方針の検証作業だと認識しておりますが、中期基本方針では、2020年度に売り上げを7,000億円以上、施行者収益は全体で160億円以上、競輪場は43場の現在の体制を維持ということを目標としております。

また、共通認識として、既存顧客のつなぎとめ、機会損失の解消により売り上げ増加、

新規顧客獲得の3点を共通認識として、本質的課題を克服して、各団体ごとに中期計画を作成し、その計画内容を着実に実施するというにしております。その上で競輪事業の持続的発展を目指すと。これが競輪界が共有してきた目標でありまして、今回実施す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も含め、これらで全体最適の取組と考えております。

全輪協は、昨年、5年スパンの中期計画を策定して各種施策に取り組んでおるところでございまして、施行者は、先ほどいいました中期基本方針、それから全輪協の中期計画を着実に実行すべきものとの共通認識をもってございまして、そうした意味では、全体最適の認識は基本的にもっていると考えております。

ただ、今回の施行者の心配は、先導的施行者とそれ以外の施行者が区別されるわけですが、それが施行者全体、競輪界全体の底上げになるのだろうか、ひいては全体最適になるのだろうかという不安があるわけです。そういう不安があるのは、ただ我々の説明不足と考えております。ですので、今後も丁寧に施行者に説明しまして、理解を求めていきたいと考えております。

なお、JKAなどの関係者と施行者が全体最適の意識を共有して、競輪事業を積極的に進めていくというのは当然のことであると考えております。

次に、資料の同じく2ページですけれども、2の「制度設計」の「競輪事業の意思決定プロセスの見直し」についてでございます。私は、一番の根本的な解決というのは、この資料の2ページの最後のほうに会議運営の改善と書いてありますが、これが一番ポイントになるのではないかなと思っています。ここを具体化していけばいいのかなと思っています。

今後、本当に取り組むべき本質的な課題というのは、競輪事業の持続的発展のためのクオリティの高い施策を施行者が受け入れやすいタイミングでいかに提案できるかということにかかっているのではないかなと思っています。

従来は、競輪最高会議の下部の会議体におきまして、提案された施策が裏づけになるデータ分析などが十分でなくて、施行者に対して説得力がなかった、あるいはそのために妥当性のある施策に仕上げるまでに時間がかかってしまって、施行者にタイムリーな提案ができず、そのことにより調整に時間がかかり、結果として競輪最高会議での決定がおくれるという例がしばしばありました。これは当然、全輪協にも責任があります。

今後は、納得性のあるクオリティの高い施策をタイムリーに施行者に打ち出すことが何

より重要で、それが迅速な意思決定につながると考えております。この審議会で示されておりますJKAの取組で、売場を定点観測できる組織体制整備、あるいはマーケティング、統計分析等の専門人材の配置、広報事業アドバイザーの登用などが示されております。また、民間事業者さんから積極的に意見をお聞きするという取組も示されており、これらは全て施策の妥当性を担保する重要な取組であると考えております。今後、全輪協は、JKAと連携して、よりよい施策を施行者にタイムリーに打ち出すことで、迅速で質の高い意思決定ができるよう努力したいと思っております。

次に、資料の4ページになりますが、(3)の「投資のための財源確保」について述べさせていただきます。この審議会の資料では、85億円の財源を実際に拠出できるよう、JKAと全輪協は今後必要な組織内手続を行うとされております。一方で、先ほど説明ありましたが、資料の最後の8ページの結びのところでは、85億円のうち、法改正が必要とされている51億円については、「広く国民の理解を得ることも必要」とされております。これは読みようによっては、51億円がまだ財源として確保される見込みがはっきりしていないともとれます。

先ほど冒頭で多田局長さんから、法改正についてお話をいただきました。”Break the Border”の精神で行うということで、大変ありがたいお話でした。ただ、あえて言わせていただきますと、大変僭越な物言いになりますけれども、この資料にありますように、「国民の理解を得ることが必要」ということであれば、やはり経産省さんにおかれましては、法改正案を速やかに国会に上程していただければと私どもとしては思っています。

日本が議会制民主主義をとっている限り、国民の理解を得るということは国会での承認が必要だと思うからでありまして、大事なことは、今回のこの制度のスケジュールを踏まえての法改正の時期だと思っております。前回の審議会でも要望いたしましたけれども、詳細な制度設計を行っていくためには、施行者への金銭的支援のメニューはどうなるのか、支援を受ける場合はどこに申請し、どのように決定され、どのような形で施行者に交付されるのかなどが示されなければ、審議会にお約束いたしました時間までに施行者と調整を終わらせるのは困難になりますし、平成31年度からの制度のスタートも難しくなるのではないかと考えております。

いずれにしても、51億円の資金を実際に活用するには法改正が前提であるとすれば、これは開会されるかどうか未定だと思いますけれども、ことし秋の臨時国会で法改正がなされなければ、この制度をスタートさせるスケジュールに間に合わないのではないかと私ど

もは考えております。先ほどの局長さんからの” Break the Border” の精神は本当にありがたいですし、ぜひやっていただきたいと思っておりますけれども、もしこの場でお話しになれるのであれば、改めて事務局の車両室におかれまして、このような点についていかがお考えか、ご見解をお聞かせ願えればありがたいと思っております。

最後に（４）の「施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築」についてですけれども、審議会でご説明いたしました内容につきましては、6月12日の全輪協の総会で説明して、今後施行者の意見をお聞きしながら、この制度のスタートに間に合うよう、本年11月末までに詳細な制度設計を行うことで了解を得ております。今後はこのスケジュールで事務を進めていきたいと考えております。

私からは以上になります。

○久保委員長 ありがとうございます。続いて、選手会の佐久間理事長。

○佐久間オブザーバー 本会のほうで特に大きくかかわってくる、しっかり検討しなさいという命題に関しましては、肖像権というのがあります。こちらに関しましては、前回の本会議でもお話しさせていただいたように、現行の問題点、今の制度の中でこういった問題があるのか、そのあたりをしっかりと確認しまして、よりよい形に変えていくべきだと考えております。

広報活動の充実、あるいはお客様への情報提供、こちらをよくしていくためにもしっかりと考えるべき問題だと思っております、そこに関しましては、本年11月末までに定めますという意見を出させていただいたというところです。

以上です。

○久保委員長 ありがとうございます。

それでは、今の事務局説明、それから、オブザーバー含めました3人の方のご説明を踏まえまして、委員の皆さんからもご意見をいただきたいと思っております。とりあえず、1回1人5分程度と考えていますけれども、今日は時間的な余裕もありますので、2度、場合によっては3度、意見をいっていただいても構いませんので。

では、岡さん、いいですか。またトップバッターで。いつもすみません。

○岡委員 岡でございます。

詰めがなされてきていて、今後の行動につながる制度設計になっていると思います。今、皆さまのお話を伺っていると、法律改正のところでご議論があるようです。詳しい事情はよくわからないのですが、この施策の中には、法律改正によって影響を受けるとこ

ろと受けないところがあると思いますので、法律改正がなければできないのは何なのか、あるいはできるけれども法律改正とは関係なくできる場所は何なのかというところを、一回整理したらいいのではないかと思います。多分、法律改正となると時期の問題とか国会の運営の問題とかいろいろあるので、スケジュールを切るのは難しいのだろうなど。とはいえ、現場のほうはそこが決まらなるとどう動いていいかわからないという事なのだろうと思います。スケジュールについては言い切れないところがあると思いますので、一度整理が必要なかなという気がしました。

それから中身の話ですけれども、2つあります。1つは、この競輪最高会議ですけれども、今は足元の話に焦点が当たっているということで、今の課題をどのように把握して解決して、対応策を指示して、それをモニタリングしていくかというところに焦点が当たっているのですけれども、何が課題かというのは、競輪が将来どういう形になっていくのか、どういう姿になるのかによって、これは課題である、これは課題ではないというのが異なってくると思うのです。そうすると、本当は先に将来の競輪の姿について、最高会議で話したほうがいいのではないかなという気がします。今は、せいぜい5年ぐらい先の事しか見据えていなくて、その中での課題ということになっているような印象です。例えば、最高会議の機能、役割のところ、将来の競輪事業のあり方、ありたい姿を議論するという活動を入れるというのも1つかなと思います。

さらに、この最高会議の構成メンバーの選任権は誰にあるのかというのが不明確だなどという印象をもっております。誰がこのメンバーを選ぶのかという事です。民間のメンバーを入れようという話が出てくるのであれば多分、利害関係とか出てくると思いますので、どうやって、どういう基準でメンバーを選ぶのかというところを一度明確にしておいたほうがいいかなと思います。もしかしたら本当はこの規定の中にあるのかもしれませんが。これが最高会議について1つ目です。

2つ目ですけれども、リブランディングが必要なのではないかなという気がしています。前も「昭和の競輪」という言い方をしましたけれども、今、皆様もこうやって改革をしようとしています。新しい競輪の時代に入っていこうとされている中で、競輪の名前が変わる事は、一番象徴的にみんなの気持ちを変えるのではないかなと思います。お客さんも、競輪変わったという感じがするのではないかなと思いますので、どこかのタイミングで、リブランディングについて考えていくといいのではないかなと思います。

ボートレースなんか、そうやって今、イメージが結構変わってきているなという気がし

ますけれども、それによってボートレースがどれぐらい売り上げに貢献しているのかというのはまだ先の話かもしれませんけれども。このリブランディングの議論も、もしかするとこの最高会議における検討課題の一つになるのかもしれないと思います。

以上でございます。

○久保委員長　今、最高意思決定会議の選任という話がありましたが、何か事務局のほうでありますか。

○塩手車両室長　最高会議自体は、J K A、全輪協、選手会の3団体で構成されていて、その3団体で定めた会則というものがございまして、その中でどう定めているのかというのは、すみません、直ちにはわかりませんが、もし笹部会長や三井理事長、何かご説明いただけることがあればよろしく願いいたします。

○三井委員　私ども、今日会則をもってきてないのですけれども、今、室長がおっしゃったとおりで、3団体で話し合っただけで規則をつくって、前提条件として3団体のメンバーのトップが委員ですよと決まっています、で、議長、誰にしましょうとか書いてあるだけで、今、岡委員がいったような選任権とかいうのは、多分、つくったときも議論してないのではないかと思いますね。

○岡委員　そうすると、例えば民間のメンバーを入れるとか入れないとかいうときには、その3人で検討するという感じなのですかね。

○笹部オブザーバー　陪席なものであれですが、よろしいですか。

○久保委員長　どうぞ。

○笹部オブザーバー　手元に会則がないのであれですけれども、以前、平成24年ぐらいですか、一旦変わっているのですよね。このときに実は今の最高会議ができています。当時の状況は、経産省が2つの委員会を統治している状況で、いわゆる国の関与というようなことが当時あって、それにかわるものが業界意思決定という形で、競輪関係団体、いわゆる今の3団体で構成しようとして。今現在、会長職については、あらかじめ規定上、全輪協の会長がそれに当たる、議長はJ K Aと、そのような会則になっています。

審議事項につきましては、競輪の今後の姿ということイメージしているかどうかは別としても、今後の競輪のあり方、広い意味でそういう審議事項なるものを会則として設定していると。民間の扱いについては、当時そういうものを想定してはいなかったのですが、この競輪業界のある部分、柔軟に対応していくという部分については、最高会議という部分は全く閉じた世界ですけれども、それ以外のところでは、今までの扱いが十分かどうか

は別としても、その辺の意見交換はそれぞれの部分でやって、そういう中身を最高会議のほうに一部反映してきているというような最高会議の運営をしてきております。

○久保委員長　よろしいですか。何となく執行に関する会議という感じで、多分、岡さんが質問されたことと相当ずれる発言ではないかと思えますけれども。

それでは、三屋委員。

○三屋委員　三屋です。おはようございます。

私も、この競輪最高会議というところで、もう少し権限と責任を明確化したほうがいいかなとは思っています。本当に岡さんもおっしゃいましたけれども、例えば5カ年計画立てたときに、5年後に、競輪会がどれぐらいの規模になっているのかという、自分の組織がどれぐらいの規模になっているかではなくて、競輪会全体がどれぐらいの規模にしていこうかというところが、まずそれぞれの3団体の方々がお話し合いになって、競輪会をこれぐらいの規模にしていこう、そのために自分たちは何をすべきかというのがおりていくというのがいいのかなと思うし、それで、JKAさんの20ページですか、業務フローが大分変更された、これはとても私は評価させていただきたいと思っています。

今まで、それぞれの部署から上がってきたものを上で調整している、ほとんどこれはガバナンス効いてないと思うのですけれども、それを上から下におろしていくというやり方ってとてもガバナンスが効きやすいので、こういうやり方を例えば競輪最高会議も上で決めたことが下におりていくという、下からの要望、要請を調整したものをみんなでこうしようああしようといっている限り、絶対物事は決まっていけないので、上でしっかりと責任をもって、権限をもって決めたものが下にしっかりとおろしていけるというものがないと、多分、いつまでも決まったことがおりていけないというか、ばらばらになると思います。

もう一つは、この会議が、資料1の3ページにも書いてありますけれども、絶対に肝になるのは事務局の設置で、この事務局が機能するか機能しないかでこの最高会議が有効に働くかどうかが変わってくると思いますので、ぜひ事務局をしっかりと重要な位置づけとしてつくられたほうがいいなと思います。

それから、ちょっと気になったのが、全体最適イコール競争原理を排除するという考え方だと、私はだめだと思うのですね。確かに、我々JBAも、5年後、10年後、このような規模になっていましょうというKPIを掲げています。そのために直さなければいけないルールというのがあって、それを2年前から策定して、どんどん今、47都道府県におろ

していています。非常にいろんなご意見をいただきます。県によっては、小さい県、大きい県いろいろあるので、できないとか、やれるはずがないとか、いろんなことをいただきます。

で、一斉にやらなくていいですと。同じようにやらなくていいです。県の規模に合わせて自分たちのスピードでやってください、だけど、絶対にやってくださいといいます。

だから、できないからやらないのではなくて、今はできなくてもいい、時間がかかってもいいから絶対やってくださいということは明確にしています。そこで使うのがやはり”Break the Border” なのです。だから、できないからといって手をとめてしまうのではなくて、できない理由を挙げるのではなくて、できなくても、やれることからやっていてくださいということをお願いはしています。

当然、施行者さんそれぞれあると思いますが、それでも、競輪界、こうやっていこうと3団体でお決めになって、それを競輪最高会議でお決めになって、下に具体的なアクションプランをつくるために、下の会議体にどんどん落とされて、それで決まったことを、今度、それぞれのところに落としていくはずですけども、そうするとかなり摩擦は来ますが、それでも、権限と責任をもってやっていこうとするのであれば、それは覚悟をもってやっていくしかないだろうなと思いますし、それから、同じようなスピードでやらなくてもいいというのは、私はまさに、先導的施行者さん、自分たちがやりたいと思えば手を挙げて、そうすると置いてきぼりにならないようにと、そこだとまさに競争原理を排除するような形になると思いますので、そうではなくて、これから、もし競輪会を、岡委員がおっしゃったように、本当にリブランドして、どんどんほかのボートだとか競馬だとかを凌駕するような形でもっていこうとするのであれば、やはり今まではこうだからとか、今までこうやってきたからというのは一切排除して、新しい気持ちでやって、そこにだから、いかに責任と覚悟をもった人が入っていくかというところが肝になっていくのだろうなと思いました。

以上です。

○久保委員長 ありがとうございます。古野委員、お願いします。

○古野委員 私は今日は2回目ですけども、前回、いろいろ課題が多いというところの認識と、今日、3団体のトップの皆さんから具体的なポイントについて改革案が出たポイントにつきましては、着実に進めていけば改革は進むなという印象はもちました。そこを一つずつ我々も協力しながら進めていくというところで、ぜひ進めていただきたいと思います。

いました。

今は内部の改革の議論が進んでいる状況の中ですので、特に、プロセスの見直しとか、ルール、モニタリングというところに集中しているのですが、先ほど来、委員の二方がおっしゃっているとおり、将来の競輪の姿、あるいはモデル、リブランドというところできますと、我々企業もそうで、JTBの話をしみますと、旅行会社でも、皆さんがもう既にお気づきのとおり、スマホで、パソコンで幾らでも旅行に行けるこの時代になって、旅行会社どうあるべきかというところは、今、議論の集中しているポイントです。ポイントは、WHATということ 키워ドにしています。つまり、何のために我が社はあるのか、この世の中から何を必要とされているのかというところを常に議論しております。

もともとは機械、それから自転車、それから車両の発展・普及というところ、あるいは地方自治体の財政健全化という目的がもちろんあるのですけれども、何のために競輪をやっているのか、オートレースをやっているのかというところに、この改革が進むと並行して議論を進めていかないと、結局、最後に何かを意思決定するとき、その議論の途中で方向がぶれていってしまう可能性があると思うのです。何のためのこの事業をやっているのか、何の社会的有用性を目指しているのかというところを並行して議論しながら、この改革を進めていただければぶれないのではないかなと思いました。

○久保委員長 ありがとうございます。大西委員、お願いします。

○大西委員 今日お聞きしていて、笹部さん、三井さん、佐久間さんからお聞きして、今まで議論された内容が着実に進められているなあという印象は受けました。一方で、先ほどから、最高意思決定機関ですか、競輪最高会議ですか、これが3団体ということが出てきているのですけれども、ちょっとずれているかもしれませんが、オーナーシップというのですかね、僕らも、民間ですと、今の競輪ですと、チャレンジング、あるいは不採算なものをやる時に、一体誰がオーナーシップでやるのだということは大事なものだ僕たちは思っているのですね。それを余り組織、組織という顔がみえなくなって、うちの会社のケースでいうと、例えばある会社の買収を何千億円とするときに、「おまえがやるのだ」とか、「私はそのために海外に駐在してこの人たちと一緒にやります」という人がいるかないかということ参考にして僕はやったりします。それから、やっているメンバーの顔だとかをみて、「だめだと言われても、どうしても僕はやりたいのです」と、競輪であれば、「いろんな問題があるのでやりたいのです」と、そのような人が何人いるかというこ

とで、僕自身は決めます。

そのときに、いろいろ制度設計はもちろん大事ですし、モニターも大事だけれども、○×△でやりました、やりませんでした、こうですと知っているだけではちょっと足りないところがある。だから、今日いろいろお聞きしている中で、皆さんの危機感をもって何とかしてやらなければいけないというのはよくわかるのですけれども、本当にこの競輪というもの、これがスポーツ性もあってギャンブリング性もあって、そういうのがある中で、「この競輪を何とかしてつなげていきたいのです」、そういうパッションを感じるものが、僕は欠席したことも多かったものですから、ちょっとそこがどうなのかなあとということは感じました。

それから、民間ですと、もしこれが失敗したときに誰が痛みを感じるのと。補助金とか50億円とかの話がありましたけれども、民間ですと我々が責任をとらされて、株主総会であれ、取締役会であれ、いろいろとやられるのですね。僕も、その50億円大事だと思うのですけれども、使うならば、その覚悟といいますか、やはり税金を使うわけですから、痛みを感じるということを本当に感じてやっていただけるのかなあと、その覚悟はどこにあるのかなあとということも思っていたいただければと思います。

それから、うちの会社でいうと、僕の経験で——これは違うかもしれませんが、皆さんと環境が違いますから——スモールメンバーで、決めるのも3人とか5人、本当に議論するのは。そのメンバーで本当の本質的な、よく知っている人が決めて、それを外から、「いや、そうはいてもね」、とか、「このところ、法的に危ないぜ」だとか、「コンプライアンス大丈夫か」とかというような監査、モニターをしてもらうというようなやり方が、スピードから言うところではないかなと。いろんな会議体あると思いますが、10人とか20人いる会議では本音も出ませんし、それはメンバーを厳選してやるほうが早いかなと。

それからスピード感も、オリンピックに向けて、最後のチャンスであるというような、危機感を再認識ということもありますけれども、考えてみたら、オリンピックというのは2020年なものですから、民間の僕たちの感じからすると、今でも本当は遅いというか、もう2018年7月ですよ。で、2020年に向けてとなると、何かある程度事前に、もっと打つ手は先にあるのではないかなと。

ただ僕は、繰り返しになるけれども、1回だけ、競輪の本当に現場をみせてもらって、選手の方の情熱だとか、やっているおもしろさだとか、そういうポテンシャルを感じたものですから、せっかくこういうインフラもあるし、皆さんの意気込みがあるならば、ぜひ

成功に結びつけていただければなあと思いました。

以上です。

○久保委員長　ありがとうございます。では、牧田委員、お願いいたします。

○牧田委員　全動協、牧田です。

私からは毎回法改正のことについてお話しさせていただいているのですが、先ほど三井委員のほうから、施行者間ルールとインセンティブの仕組みの構築について、総会で詳細な制度設計を行うことで了解を得たというお話を聞きました。現場としては、私もそうですけれども、この制度設計を行うに当たって、施行者の長としては了解を得たということで済むのですが、これを今度、詳細な設計を行って実行するに当たっては、まず施行者の長だけの判断ではなくて、首長にも了解を得なくてはいけない、また議会にも了解を得なくてはいけないという段取りを踏んで、ようやっといいよと、予算づけもありますけれども、43場施行者それぞれ考えもありますけれども、この財源についても、首長にも説明なくてはならないという、立場上そういうこともありますので、法改正については、国のほうもここで法改正をやりますということは、立法の立場で国会軽視になるわけでございますのでなかなかいえないとは思いますが、前回も不退転の覚悟でやっていただけたという強いお言葉をいただいておりますので、そのことを信じて、法改正があると信じながら、ここの競輪業界全体でこのインセンティブの仕組みの構築に向かっていくのかなと思うところでございます。

また、このほかにも、制度設計の範囲外でも、顧客向け施策についても、これは一部法改正が必要になってくるわけでございますので、この辺もあわせてお考えを、法改正に向けてご尽力いただければと思っております。

以上でございます。

○久保委員長　では、委員としての三井さん、ご発言ございますか。

○三井委員　先ほどいったことで基本的にはもう尽きているのですが、ただ、先ほど三屋委員がおっしゃった競輪界の、要するにトップで決めて、それをおろしていくというのがいいということはあるのですが、また一方でとおっしゃいましたけれども、事務局の設置、どういう事務局を設置するのか、それが重要な位置づけだとおっしゃって、私も実は、先ほどいったこととニアリーイコールですが、この間の委員会が終わった後、実は立ち話で三屋委員とちょっとお話ししたときに、覚えていらっしゃるかどうかあれですが、トップだけで決めるというのは難しく、ちゃんと現場を知った

人なりが正確な情報を上げて、それでちゃんと分析する企画マンみたいなのがスタッフとしていて、そういうのを出して、それでトップは最終的に決めるのだということで、それは民間どこでもやっていたらと思うのですね。

自分から立ち上げて、中小企業から立ち上げて大企業になったという隅から隅まで知っているトップだったら全部自分で判断できると思いますけれども、大きな組織になればなるほど、三屋委員がこの間おっしゃったようなことというのは必要だと思うのです。やはりスタッフは絶対必要ですけれども、そこが私どもは肝だと思っていて、それで、今回のJKAさんの改革でかなりありますので、我々全輪協も頑張らなければいけないのですけれども、そういうのがない限り、岡委員のいったことももっともだと思いますが、将来どうするのというのがあるのですけれども、そこら辺のビジョンというのが、それからあと、大西委員もおっしゃいましたけれども、本当に競輪好きで好きでという人がスモールメンバーでやったらと、それもありますし、そういうのが全て少しずつ欠けているような気がするのですね。今の我々の組織ですと。全体の競輪界の。だから、それをどうやるかというのは一番大事ですし、そうでないと、先ほどいいましたように、クオリティの高い施策って出てこないのです、難しい問題ではあるのですけれども、すぐにはできないかもしれませんが、やらなきゃなというのは改めてまた思ったところです。どうするということではないですけれども、感想ですけれども。

○久保委員長 事務局の設置についていろいろと意見出ているのですけれども、笹部さん、何かこの点についてお考えありますか。

○笹部オブザーバー 最高会議の運営に関しましては、細部、いろんな競輪事業を取り巻く部分がございます、とりわけ選手、またはヒト、モノ、カネの部分ですよね。それについては、下部会議というところがございます、それも専務理事を含む活性化委員会というのがあります。さらに、その活性化委員会で審議する内容、決定する内容については、それぞれのまた細部、事務担当の部長等で編成しているそれぞれのまた部会があります。それで上がってきた細かい内容について議論し、年間開催の取り決めですとか、実施に関しての確認ですとか、そういう形で年間の開催スケジュールを万全な状態で開催運営していくと、そういう細かい内容が日々行われております。

ただ、先ほど岡委員がおっしゃった、将来のあるべき競輪の姿、また今後どういう人口動態の変化に対応するような経営としていくのかみたいな、特にこういうことを申し上げますと誤解を生ずるわけですが、最終的には全て、今現在、43場のそれぞれの首長さん、

また議会があり、地元という中でこの事業が認められているということでありまして、この資料の中でも一部、全体最適か、または部分最適かといったような部分を個々に当てはめると、そういう意味では、過去来、この委員会におきまして、やはり競輪の売り上げという以前に、収益と、赤字になったら何の意味もないと、地方財政の寄与もないというのが基本でありまして、その辺の部分最適からの脱却という部分が今後のあるべき姿。競輪と特に比較されますが、競艇、場数は、あちらは24場、当方は43ということで、全国の資源、または拠点という意味では相当数規模が高いわけですが、その稼働性、効率性、事業運営性という部分では、そこの部分にギャップとして売り上げが倍近く異なっている等々、あるべき姿を論ずるためには、そういう経営層、直接のダイナミックな部分に係るようなところを、そういう議論を十分こなしただ中で、我々のもてる、JK Aがもてるいろんな、過去、現在、未来に対する各種データ、こういうものを適切な判断できるように提供していくのが、JK Aとしての法定業務の範囲の中ということで、今現在申し上げていることの全てということでございます。

○久保委員長　　今のご発言はわかりますけれども、事務局ってどういう性格のどういう権限をもって、どこに置くのかという話の構想があればちょっとお聞きしたいなと思います。

○笹部オブザーバー　　新たな最高会議の云々ということでなくて、今現在の最高会議の構成という部分につきましては、資料の29ページでございます。ここの最高会議をトップとするヒエラルキーが競輪活性化委員会ということ、それを支える各種部会というのが競輪事業運営の個別の内容を審議・決定しているという内容でございます。

ただ、競輪最高会議については、ここに掲げてあるとおり、下部会議体へ決議事項の移譲をしたり、迅速審議決定を達成するためにそういう内容を決めたり、または審議する事項を調整していくというような役割分担、すみ分けをしております。

それで、変更点という部分では、この競輪活性化の下の部分に、専門家、民間事業者等の参画などを今検討を加えているという状況でございます。

○久保委員長　　では、岡委員。

○岡委員　　競輪最高会議と事務局にとって一番重要なことは、自分の出身母体組織を超えて、競輪事業全体のことを考えるというマインドだと思います。でも実態は、組織母体はJK Aさんが一番大きいでしょうから、JK Aさんから人が出て、事務局の仕事をやられているのではないかと思います。JK Aという組織を背負った人が物事を考えると、競

輪全体というよりも、出身母体の利害の事をつい考えてしまいますので、最高会議と事務局については、母体の利害を考えないこと、細かい話をすると、例えば給料がどこから出るとか、あるいは誰に評価されるとかということも含めて事務局のあり方を見直さないと、マインドは変わらないかもしれません。

それから今のお話を伺っていると、JKAさんには法定業務の中で執行を担当する組織だという枠組みがあるということなので、多分、それがJKAさんのカルチャーなのでしょう。長年そういった組織にいらっしゃる方が、では次は全体のことを、さらに執行ではなく戦略を考えてくださいと言われても、これまでやってない仕事、慣れてない仕事ですから、「本当にできるの？」というまた別の議論があるのではないかなという気がいたします。

○久保委員長　この点に関して、あるいはほかの点でも構いませんけれども、ご意見ございませんか。

○三屋委員　最高会議から下部会議体への決議事項の委譲って、それを選定するのが多分事務局だし、委譲事項を決めるのも事務局の役割だと思うので、何を下に落として、何をここで決めるのかというところの選別を、経営最高会議のメンバーでやるのではなくて事務局がやってこないか、多分、その前裁きをするのがすごい重要だったと思いますが、そこをそれぞれの組織、長く知っている人ももちろん大事だと思いますが、そここそ全体最適でものをみられる方が事務局にお入りにならないと、多分偏るだろうなとは思いますが、その辺で、どっちかという陣取り合戦にならないといいなあとという懸念はあります。

○岡委員　この競輪というのはステークホルダーマネジメントがとても難しい領域ですよ。でもステークホルダーマネジメントが難しいことを言い訳にしまうと、物事が進みませんので、どこかで出身母体の意識を外さないといけない。さっきいったことと同じですけども、出身母体意識を外して、競輪全体のことを考えるという組織がどうも必要なかもしれないなと思います。○久保委員長　外すというのは、出身母体を抱えてない方だとまた実務上よくわからないので、意識の問題ですか。

○岡委員　やり方は難しい面があると思うのですがですけども、まず意識を変えなければだめですよ。人はなぜ働くかという、日々の生活があるから給料をもらえるから働くという面も当然あります。自分のキャリアの中で、この最高会議の事務局でキャリアを積む事にどういう意義があるのかという面もあります。事務局で経験を積んだら次はどういう展開があるかという事です。そこまで考えてあげて、この事務局メンバーはアサインしない

といけない。その後出身母体に戻るとなると、やっぱり出身母体の事を気にするのだろうなあという気もしますが、それでもどうすれば中立性を保てる事務局でいられるかという、やはり第三の目、外の目を入れる事が一つではないかと思います。事務局に出身母体の人たちだけでなく、母体とは全然関係ない人を入れることによって、ガバナンスを効かせるということです。第三の目、独立の目というのが入ると、若干出身母体のことばかり考えるわけではない雰囲気が出てくるかなという気がします。それから最高会議のお三方は、『事務局というのは競輪全体のことを考えなければいけない』と一番口酸っぱく言わなければいけない立場にあるはずです。

○久保委員長　ほかに、委員の皆さん、ご意見ございますか。

○大西委員　何度も出ているのですけれども、実際、その最高会議で本当にどういう議論がなされて意思決定がされているか、ちょっと知らないものですから何とも言えないのですが、岡さんが言われるように、出身母体のところはどうしても既得権だとか自分のところになってしまうのだけれども、僕ら、自分の会社をイメージすると、全然違うところから知らない人が来たって、おれたち、そんな人の言うこと聞けんよというところもあるのですよね。それは、その人が人事権なり権限をもつ場合だけ言うことを聞きます。我々はね。だけど、知らない人が来て、中身もよく知らんのに、しかも見識もあるかないかわからない人が来て、あなたの言うこと聞かないよというリスクも逆にある。おっしゃるように、僕もお聞きしながらもっともだと思えますけれども。ちなみに、今この最高会議の議長さんはどなたになるのですか。

(三井委員が笹部オブザーバーを指し示す)

ということですよね。だから、そこで、一番母体も大きいし、笹部さんがそういうことでやっていらしてうまくいっているならば問題はないのだろうし、いや、そうでないと、おっしゃるように、自分のところだけの、JKAだけのことを考えているとは思いませんけれども、そこは実際具体的にどのようになっているか、僕ら外部の者が言うのはちょっと口幅ったいですけれども、ちょっとよくわからなかったですね。ごめんなさい。

○久保委員長　何かありますか。

では、それは課題ということでぜひ受けとめていただきたいと思います。ほかに。

○多田製造産業局長　審議会の委員ではないのですけれども、ちょっとお許しをいただいて発言させていただきたいと思えます。

私の認識でいえば、先ほど来の議論が最も、この競輪事業、あるいはオートレース事業

の将来を考える際の一番乗り越えなければいけない大きな課題だと思います。これは今に始まったことでは多分なくて、そもそも、例えばバスケットボールだとか、それから民間事業さんと違って、この事業については特別に、まさに先ほどから出ている法律によって、本来やってはいけないことをやっていいものとされているということがまずは出発点としてあって、したがって、それに携わる方々についてもすごく決まりがはっきりしている。

先ほど税金というお話がありましたけれども、実は税金ではなくて、競輪事業、オートレース事業からの売り上げを一定程度、それはこのギャンブルということでやっているわけですが、そのうちの一部はしっかりきちんと管理されたところにして、社会還元充てましよう。だから、これは法律上認めましよう、こんな仕組みになって、その用途が限られているところを、今回は今後の競輪事業の発展のために先導的事業者云々かんぬんといったところのインセンティブに使えるようになったらいいではないかという仕組みにしていくので法改正が必要だと。こんな議論をして、したがって、先ほどの競輪最高会議も、恐らくこれまでは、先ほど国の関与という話がありましたけれども、ある程度までは国が非常に強く関与していたわけでありまして。むしろそこそこに出しゃ張って行ってやっていた。でも、それは自主性の観点でよろしくないのではないかということで、国がぐーっと引いたところから、多分、この競輪最高会議の位置づけというものについて、もしかしたら中途半端になってしまったかもしれないなと思います。

今日すごくいい議論があつて、まさに競輪最高会議で、それぞれの出身ということではなくて、競輪事業全体のことを考えるために、恐らくは事務局に対して指示をしなければいけない。先ほど、事務局のほうでデータを整理するといったことがありましたけれども、これを調べろ、どうするのだと。もっともっとこれは足りないのではないか。なので、やってこいといったようなことを、多分リーダーシップもって行って、そこで葛藤があつて、最後、お三方でこうましよう決めていくということを恐らくこれまではやったことないですね。それはやる機会もないし、やることも恐らくは求められてなかったわけでありまして、これは今この時期にこの議論をしていただいて、新しい競輪事業の構築に踏み込むために、今たまたま、このお三方がいらっしゃるときにこの議論があつて、我々もたまたまこのタイミングでここにいてやっているわけですが、皆様方のさまざまな経験から踏まえて、こうやったらどうだといったようなお話をいただいていることを受けとめて、本当に競輪最高会議をどうするのかといったところを、事務局の規模とか、構成だとか、そうしたことも含めて、本当に今日のご議論に答えられるように、これは国が入る

ということは多分ないと思いますけれども、そうしたことについてももしかしたら考えなければいけないのかもしれないし、その辺も含めて、何が一番いいのか議論していくことが大事かなと思います。

○久保委員長　ほかに。まだもう少し時間あります。もうラウンドやる時間はありませんけれども。

○大西委員　一方で、お国でIRという、ギャンブルの人口が薄まってしまって、あっちもこっちもなくて、それはどうなのですか。これと関係ないというか、何かよくわからないですけれども、それは全く関係ない？

○多田製造産業局長　全体として、IRも別にギャンブル振興では多分なくて、総合的なリゾート施設をしっかりとつくっていくと、そのうちの一つにそうしたものがあるということだとは思うのですけれども、実は波及はあって、どこかにもありましたけれども、ギャンブル依存症みたいなものが高まっていく可能性があって、そうしたものについては、今回のIR法の導入もあってという面もあるかもしれないので、したがって、この競輪とかオートレース事業についても依存症対策はしっかりやっていかなければいけませんねといったような要請は我々としても認識していて、そうしたものの対応というのは考えていると思っていますが、全体として、国民全体がギャンブルに使うお金、例えばそれを市場として考えて、その中にIR出てくるものが結果的にこの競輪事業にどう波及するかという意味での、マーケティングとか、そういう事業戦略上の議論というものはしていませんし、それをすることによってIRをどうするかといった判断にはつながらないのでやってないということになるかと思います。十分ではないということだと思いますけれども。

○大西委員　例えば僕が誰かを連れて、ちょっと行こうよというときに、競輪でなくてIRへ行こうぜと。例えばね。何となく、ちょっとどうなのかなあという素朴な疑問があったものですからね。

○岡委員　今の話は結構クリティカルなことだろうと私は思っていて、競輪というのは、自転車という側面とギャンブルという側面があって、金使ってくれるというのはギャンブルだから使ってくれるというところがありますよね。そうすると、どこで金使うかということ、船なのか馬なのか自転車なのか。もう一個、IRってみんないってるよねと、ちょっと行ってみたいよねという、しかもスマートな感じで、遊び慣れた人たちがいて、ファッションブルだみたいなことになると、多分、競輪の売りに確実に影響を及ぼすのではないかなという気がするのですよね。同じこういう人をみんなで奪い合うわけで

すから。この人のお財布を。そうすると、特に I R がスタートした初年度というのはいかに奪われるのではないかと。特に I R の近隣のところというのは奪われるような気がしますので、今からその対策を立てるといふのは当然やってしかるべきなのかなと。それが競輪活性化委員会なのかなという気もしてはいるのですけれども、重要なイシューだと思います。

○久保委員長　では、古野さん、何かございますか。

○古野委員　今の事業という話ですけれども、本当に稼ぎに行く戦略というところと、外部の目線、外部の物差しというお話がありましたけれども、世の中の人から見たときの例えば競輪事業というのを、競輪にかかわっている方が外の人からどうみえているかというところの意識を高めていくというところが両方大事と思っています。それは前回も申し上げたのですけれども、いわゆる競輪の設備がどうみえているか、あるいはインターネットで競輪のところをいろいろ検索しますと、非常に口幅ったい言い方ですけれども、競馬で若い人たちがおしゃれに買っている姿というのは、インターネットで競輪を検索したときにみえないのです。そういうところのいわゆるマーケティングの戦略も重要だと思いますし、くどくて申しわけないですが、日本の今のこの時代、地方創生をやらないといけない時代に、43カ所ある地域でどう社会的有用性を発揮しているのかというところは、私はやはりすごい大事だと思っているのですね。地域にどう貢献しているか、それは青少年の育成なのか、スポーツなのか、あるいは人に夢を与えるということなのか。

三屋さんの J B A のインターネットも拝見するのですけれども、やはり世の中にどう夢を与えていくかというところをすごく強調されていますよね。そういう何かというところがこの競輪の業界にみえないというのはすごく感じています。社会的有用性というのを私はぜひキーワードにしたらどうかなと思います。それが来場客にもつながりますし、I R 対策にもつながると思います。

○久保委員長　牧田さん、もう一度何かございますか。

○牧田委員　今、岡さんのほうから I R の関係が出たのですけれども、全国に数カ所できる予定の中で、今からこのカジノの施設の中で、この競輪、オートレースを売れるような準備をしておかなくてはならないのかなと。入れるかどうかわからないのですけれども、相当なカジノでも売り上げある中で、一部、お客さんに対して、競輪事業、オートレース事業を少しでも買っていただくような窓口の設置というのもそろそろ検討しなくてはいけ

ないのかなど。売り上げ向上策の一環として、今もうインターネットの売り上げがどんどん伸びていて、本場、それから専用場外も落ち込んでいる状況の中で、今あるオフィシャルサイトと民間ポータル以外の新たなインターネット投票のあり方も今後検討していかなくてはいけないのかなどというのを最近感じているところでございます。

以上でございます。

○久保委員長　まだ若干時間ありますけれども、よろしいですか。

○三屋委員　私、1回ぐらい競輪に行ったことあるのですね。ちょうどオリンピック種目になったときに、一緒に実況席に座らせていただいて、何も知らないでやったのですが、最初の印象って、何で最初あんなのろのろ走っているんだろうと思うわけですよね。何で最後の1周だけあんな一生懸命走るのは、最初から走ればいいのにとというのが最初の感想なのです。よくよく聞いてみたら、チーム戦みたいな感じなのですよね。だから、素人からすると難しいです。最初からガチンコで、1番2番3番をみて、当てろというのだったらすごくわかりやすいのですけれども、競輪というものをよく知ってないと買えないというとなかなか難しいなあというか、その人のプロフィールまでみないとわからないというのもちょっと難しいなあというのが正直なところですね。

新規顧客獲得するときに一番大事なのは、やはりわかりやすさと、今ネットで買う人というのはそのわかりやすさが一番大事かなと思っていて、ちょっと買ってみようという気持ちになるときに、「これ、どういう意味？」と知っている人に聞かないと買えないというのはやはりハードル高いなというのが1つあります。そうすると、競輪自体が物すごく大きく変わっていくのかな、抜本的には思うのですけれども、大事なことは、今、競輪業界って物すごく危機を感じているのですか。私もことしからなのでよくわかりませんが。

若干微増しているときに変えるなら変えていかないと、落ち始めると多分変えられないです。改革って、土壇場で何とかまだ維持できているときにやらないと改革はできないので、下降線に入ると加速度つくのですよね。坂道おり始めるとなかなかとめられないので、もし今まだ微増という状態であって、新規顧客を狙うのであれば、そのあたり、わかりやすさというのをどう表現するのかというのはぜひおやりになったらいいなあと思うのと、危機を感じていらっしゃるのだったら、私は、最高会議のところをタスクフォースにしまして、そこに全責任と権限を与えてしまって、やるときにやっしまえばというのはちょっとあります。

○久保委員長　ありがとうございます。ほかに何かご意見。

今日は大分欠席者も多かったせいか、密度の高い議論ができたと思いますけれども、本当にありがとうございます。

私も、委員長というか、委員として一言申し上げたいと思いますけれども、今回、3月の「とりまとめ」が終わって、いよいよ競輪事業再興ということで、制度設計、あるいは法改正ということに入るわけですが、私は委員のときから、新しいファンをどうやって取り込むか、そのためにはやはり競輪場の熱狂ですね。ただ、昔のような暴動が起こるような熱狂でなくて、新しいファンの熱狂を取り戻すというのが一番いいのではないかと思います。そうしたら、大西委員にも、若い女性連れて来てもらえるのではないかと。

売上高増ということ直接的にいろいろ取り組んでもなかなか難しかった。これは歴史的にはいろんな要因があるだろうと思いますけれども、非常に遠回りな方法ですが、さっき三屋委員がおっしゃったような競輪のスポーツ性とか、あるいは競輪場そのものが楽しいとか、あるいは地域とのかかわりであったり、さらには町にサイクリストも物すごくあふれているわけですから、彼らを意識した対策をやっていくとかということをやらないと、もう売上高増にもつながらないのではないかと。

競輪場の魅力を取り戻して、あそこに熱狂があれば注目度が高まるのではないかなというのは私が一貫してやっていることでありまして、今回いろいろと事務局の説明等々、JK Aさんの話も出ましたけれども、いろいろ方向性は出ていますけれども、具体的な像はまだとても描けてないなあと私ども感じていますので、ここからは本当に最後のチャンスだと思っておられる競輪事業者の方々の知恵比べを徹底的にやって、さっきのわかりやすい競輪という話も方向性としてはあると思いますし、知恵比べをやって、知恵を出して汗を流したところが売上高上がっていくと、それが結果としては、制度でなくて、先導的成功者なのだろうと私自身は思っております。

今日のご意見もいろいろと参考になることありましたので、今日、競輪事業の持続的発展のための課題解決に向けてと具体的な取組のための制度設計案というのをお示ししましたが、今日のご意見等々踏まえましてまた修正をいたしたいと思いますので、その修正については私に御一任いただくということでご了承いただけますでしょうか。

(「はい」の声あり)

ありがとうございます。今後は、競輪業界、特に最高会議の執行だけでなく、ビジョンを含めた展望を示してほしいという意見もありますし、事務局が本当に機能するのかと

ということもありますので、詳細な設計の実行に移っていただきたいと思います。

それでは最後に、多田局長から一言お願いいたします。

○多田製造産業局長　本日はありがとうございます。途中でありました法律改正の話、確かに今日いえることには限りがありますけれども、しかし、最初に申し上げましたように、この法改正なかりせばできない取組が今回の制度設計案の中には多々含まれていることは確かでありますので、我々としてはそれを実現する方向でとにかく検討を進めて、どこかのタイミングで、いずれきちんとこの委員会の場にも、私どもとしてどうしますということをご報告できるようにしたいと思っております。その際には、今日いただいた競輪最高会議、それからその競輪最高会議の事務局、冒頭、三井委員からもお話がありましたけれども、そこの運営の改善というところが肝だというのはまさにそのとおりで、今日のお話もそこに尽きていると思いますので、そこのあり方についても、我々の法改正をどうするかといったようなこととあわせて、皆様方にしっかりとご報告できるような形にできればなあと思います。

危機感は、関係者一同、本当に強いものでありまして、そこをどうするかというのがこの議論の出発点でありますので、恐らく、このお三方だけでなく、今日、傍聴者もみんな、本当に危機感をもった上で集まっていらっしゃると思いますので、委員の方々からのご指摘、そして委員長からのご指摘を踏まえて、関係者、しっかり取り組んでいきたいと思っております。ありがとうございました。

○久保委員長　多田局長、ありがとうございました。委員の皆さんのご協力で、3月の「とりまとめ」以降も結構実のある議論ができた時期ではなかったかなと思ひまして、いよいよ制度設計の「とりまとめ」ということになります。本日は本当にありがとうございました。

では最後に、事務局から事務連絡をお願いいたします。

○塩手車両室長　皆さん、本日はお忙しいところ、まことにありがとうございました。制度設計案につきましては、先ほど久保委員長がおっしゃっていただいたとおり、本日のご議論を踏まえて修正した上で、久保委員長にご確認いただくことにしたいと思っております。その上で、委員の皆様には改めて修正して、久保委員長のご了解をいただいたものを書面でご報告させていただければと思います。

それから、制度設計案の中にありました、今後11月末までにいろいろ進めていくものにつきましては、適宜進捗状況を書面にて報告させていただければと思います。

それから、先ほど多田局長が申し上げた法令関係の検討の状況のご報告というのも、今の時点で時期は明確にはできませんけれども、また小委員会を開いてご報告させていただければと思いますし、モニタリングのための小委員会につきましても、恐らく12月以降になるとは思いますけれども、改めてご案内させていただければと思います。よろしく願いいたします。

○久保委員長　本日はまことにありがとうございました。これをもって委員会を閉会いたします。

——了——

お問い合わせ先

製造産業局 車両室

電話：03-3501-1694 FAX：03-3501-6731