

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－

1. 競輪事業の最近の状況

(1) 競輪事業の売上

競輪事業の売上は、平成3年度の約1兆9,300億円をピークに減少の一途をたどってきたが、平成25年度の6,063億円で底を打った。平成26年度以降は3年連続で売上が増加し、平成28年度は6,346億円（前年度比100.6%）となっている。

車券売上増加の主な要因は、ミッドナイト競輪における売上増加（開催日数の増加及び1日当たり売上の増加）をはじめとするインターネット発売の増加である（平成28年度売上は、前年度比117.0%）。

一方で、競輪場での車券発売（場間場外発売を含む）や専用場外車券売場での車券発売は減少傾向にあり、特に、競輪場での減少幅が大きい（平成28年度売上は、本場で前年度比86.4%、場間場外で前年度比91.4%）。

なお、他の公営競技では、オートレースを除き、競輪を大幅に上回る売上増加が見られる（平成28年度売上は：中央競馬＝前年度比103.4%、地方競馬＝前年度比113.0%、ボートレース＝前年度比106.6%）。

(2) 競輪事業の収益

施行者の収支状況は、平成22年度以降から顕著になった競輪選手数の削減及びそれに伴う開催日数の削減やミッドナイト競輪の増加等の影響により回復傾向にある。平成25年度以降は4年連続で収益が改善しており、平成28年度においては、43施行者が、実質的に全て黒字となった（平成28年度収益率は、前年度比104%）。

しかしながら、競輪事業の収益の柱といっても過言ではないグレードレース（GI～GIII）の収益率は、横ばいからやや低下傾向にあり、一方で、普通開催の収益率は、マイナスながらも改善傾向にある。

(3) 最近の状況に対する評価

前述の競輪選手数削減・開催日数削減、自転車競技法改正（平成24年4月1日施行）による施行者がJKAに収める売上連動の交付金に関する赤字還付制度の創設、交付金率の引下げ等、施行者収益の改善を最重要視した各種取組（いわゆるリストラクチャリング）とJKAが企画したミッドナイト競輪の成功により、競輪事業を取り巻く状況が改善したことは、大変喜ばしいことであり、一定の評価ができる。

しかしながら、リストラクチャリングの効果はいつまでも続くものではない。また、ミッドナイト競輪の売上は伸び続けているものの、これも永続的なものとは考えにくい。売上・収益が回復し、施行者をはじめとする競輪関係者のマインドが改

善している現状でなければ、競輪事業の持続的発展に向けた取組・改革は困難である。現状を放置し、持続的発展に向けた取組・改革を実行できず、仮に、遠くない将来に競輪の売上・収益が悪化することになれば、その時点でとることができる対策は極めて限定的であろう。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、日本が生んだオリンピック競技である「KEIRIN」をはじめとする自転車トラック競技について、選手強化が着実に進みつつあり、メダル獲得に向けた機運も高まってきている。そのような中、競輪事業の持続的発展に向け、後述の本質的な課題を克服するための最後の機会という危機感を共有して、今後の取組・改革を実行すべきである。

2. 競輪事業の持続的発展に向けた中期基本方針に基づく取組

(1) 中期基本方針の策定

前述の競輪事業の持続的発展に向けた取組・改革の必要性については、2年前の平成28年から本小委員会でも問題意識を有しており、平成28年4月から6月にかけて、本小委員会を3度開催し、「競輪事業の持続的発展に向けた中期基本方針（以下、「中期基本方針」という。）」策定に関する検討を行った。本小委員会における検討を踏まえ、競輪の最高意思決定機関である競輪最高会議を構成する（公財）JK A（以下、「JK A」という。）、（公社）全国競輪施行者協議会（以下、「全輪協」という。）及び（社）日本競輪選手会（以下、「日競選」という。）は、中期基本方針を競輪最高会議の決定事項とした（平成28年6月30日。中期基本方針本体は別添1、競輪最高会議を構成する3団体の概要は別添2）。

中期基本方針の概要は以下のとおり。

- ✓ 2020年度（平成32年度）に達成する数値目標は、
売上： 7,000億円以上（2015年度：6,308億円）
施行者収益： 160億円以上（2015年度見込み：144億円）
競輪場： 43場体制の維持
競輪選手数： 2,400名程度の維持
- ✓ 競輪界は、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。
- ✓ 本質的課題解消のための方策は、①不採算レースの改善（JK A）、②市場規模に応じたビジネスモデルの構築（全輪協）、③先進的な取組をはじめとする業界内情報共有の仕組みの構築（JK A）、④民間企業の積極的活用と環境整備（JK A）、⑤新規顧客獲得策の戦略的な実施と継続的な実施体制の構築、⑥既存商品の売上の最大化（全輪協）、⑦競輪選手が実力を最大限発揮できる環境の整備（日競選）。

（注）（ ）内の団体が中心的役割を果たす団体

- ✓ 競輪最高会議を構成する3団体は、中期基本方針の別表である工程表を遵守するとともに、その進捗状況を3団体の専務理事で構成する「検証等委員会」

でチェックするとともに、年に1度は各種取組の進捗状況を産業構造審議会車両競技小委員会に報告する。

(2) 中期基本方針の進捗状況チェック

中期基本方針の競輪最高会議決定から1年余を経た平成29年10月、中期基本方針に基づく取組の進捗状況チェックのための検証等委員会が開催され、取組進捗状況の検証が行われたところ、検証結果は以下の通りであった。

① 不採算レースの改善（JK A）

- ✓ 不採算となっている平日昼間の過密日程を他の時間帯や集客の見込める土日レース等へ分散・平準化するためミッドナイトレースの拡大、モーニングレースの開催の工夫、土日昼間のFⅡ開催を可能とするグレードレースのナイター化の取組を実施するなど、一定の進捗・成果は見られた。
- ✓ 他方、日程の分散・平準化を進めてもなお、同日時間帯に複数レースを開催する場合が存在するため、発走時刻の全国調整（レーススタートの時間差設定）を行っていくことを関係団体間で確認したが、具体的検討段階で適切な検討・判断材料が示されず、検討が進んでいなかった。

② 市場規模に応じたビジネスモデルの構築（全輪協）

- ✓ 日程分散・平準化による多様な開催・レース提供の取組と連動して、ミッドナイトレース拡大、モーニングレース拡大、グレードレースのナイター化の取組は実施した。
- ✓ 他方、各競輪場の強み・弱み分析を行った上で、各競輪場の実情に応じたビジネスモデルを模索・確立・実行に移せていなかった。併せて、ビジネスモデルを模索・確立していくプロセスにおける試行的取組や不確実性のある取組は、各施行者が売上・収益の両面での成果が出る可能性が高いと判断できずに実施が進んでいなかった。

③ 先進的な取組をはじめとする業界内情報共有の仕組みの構築（JK A）

車券発売を実施する施行者や場外発売施設の運営担当者と双方向の情報共有の仕組みを構築する会議体を設置することになっていたが、設置されていなかった。関係団体、施行者及び事業者等との間の双方向のコミュニケーションの機会は極めて少なかった。

④ 民間企業の積極的活用と環境整備（JK A）

JK Aと民間事業者との間で意見交換は行われたが、連携方針等を決めるに至っていなかった。また、民間事業者の経営状況については、決算公告という公表資料が共有されたのみであった。

⑤ 新規顧客獲得策の戦略的な実施と継続的な実施体制の構築（JKA）

競輪の認知度向上・競輪場への来場促進の観点から、プロ野球場、マラソン大会、スポーツ祭り、ロードレース大会等通じた競輪のPRイベントを実施したが、来場促進への繋ぎやインターネット会員の獲得までには効果が出せていなかった。

⑥ 既存商品の売上の最大化（全輪協）

くじファンを競輪に誘引するために誕生した重勝式車券である「ドカント」の発売方法を工夫し、売上が大幅に増加したことは大きな成果であった。

⑦ 競輪選手が実力を最大限発揮できる環境の整備（日競選）

JKA、日競選、民間ポータルサイト事業者との連携等により、着実に実施しているが、情報発信については改善の余地があった。

3. 検証結果から見えた課題と取組の方向性

(1) 検証結果から見えた要因・課題

進捗状況の検証の結果、進捗している取組は一定程度あったものの、進捗が見られない取組も多かった。中期基本方針は、競輪事業の最高意思決定機関である競輪最高会議の決定事項であり、同会議を構成する3団体が自ら取り組むことをこと決めたにも関わらず、取組が実行されなかったことは極めて遺憾である。JKA、全輪協及び日競選には猛省を促したい。

中期基本方針決定時において、本小委員会は、不採算レースの改善等の各テーマに関し、具体的方策、工程表、主体的に取り組む団体を定めることにより、取組は実行されるものと考えていた。しかしながら、中期基本方針に基づく取組は、実際には実行できないものが多かった。そこには、中期基本方針策定時には明確に認識できていなかった以下のような要因・課題がある。

① 不採算レースの改善（JKA）

- ✓ 日程分散・平準化の取組や情報発信にはまだまだ改善の余地がある。その改善を進めていくためには、JKAの人材の企画力、調整力、広報等の専門的知見等を高めることが必要である。
- ✓ また、場外発売の拡大に関しては、人材面の課題に加え、施行者の契約事務コスト削減の課題がある。

② ビジネスモデル構築（全輪協）

- ✓ 各競輪場の強み・弱み分析を行った上で、各競輪場の実情に応じたビジネスモデルを模索・確立・実行していくためには、施行者間調整のルールが必要である。
- ✓ 併せて、ビジネスモデルを模索・確立していくプロセスにおける試行的取組や不確実性のある取組を施行者がスピード感を持って実施していく（横

展開を含む) ためには、日程面のみならず、資金面のインセンティブが必要である。

③ 情報共有の仕組み構築（JKA）

- ✓ 業界内情報共有の仕組み構築のための会議体は設置されていない。関係団体、施行者及び事業者等との間の双方向コミュニケーションの機会は極めて少ない。
- ✓ これに関しても、JKAの組織・働き方の改善が必要である。

④ 民間企業の積極的活用と環境整備（JKA）

JKAが中心的役割を果たしつつ、施行者、関係団体及び民間事業者等との間で、相互メリットのある取組を行っていくためには、JKAの人材が、その能力を最大限発揮できるよう、JKAの組織や働き方を改善していく必要がある。

⑤ 新規顧客獲得策の戦略的な実施と継続的な実施体制の構築（JKA）

- ✓ 効果的なイベント開催、来場促進への繋ぎ、インターネット会員獲得には、まだまだ改善の余地がある。エンターテインメント性を高める“KEIRIN”の今後の検討についても、競輪開催の大前提である公正安全の確保と自転車競技ファンを獲得するためのエンターテインメント性とを両立させることが必要である。
- ✓ 改善、検討、実行のためには、JKAや全輪協の人材のリサーチ力、企画力、調整力、広報等の専門的知見等を高めることが必要である。

⑥ 既存商品の売上の最大化（全輪協）

- ✓ 「ドカント」の魅力度向上という点で成果は出せた。次のステップとして、発売時間拡大、顧客の利便性向上及びチャネル拡大を検討していくに当たっては、競輪関係者だけの努力では困難である。
- ✓ 全輪協において、連携先企業との調整・交渉力のできる人材が必要であるとともに、スピード感をもって必要な投資が行える財源確保が必要である。

⑦ 競輪選手が実力を最大限発揮できる環境の整備（日競選）

競輪選手が実力を発揮できる環境整備に関しては、関係団体や民間事業者との連携強化・信頼関係構築という課題や選手情報発信強化ための費用面の課題がある。

(2) 課題の整理

前述の要因・課題は、それぞれの取組に対する単独の要因・課題ではなく、競輪事業で長らく解決できてこなかった課題であり、大きく以下の3つの課題に集約できる。また、これら3つの課題も、それぞれが独立しているわけではなく、連動し

た課題となっている。

- I J K Aの組織・働き方改革及び人材の能力開発
- II スピード感をもって必要な投資を行うための財源確保
- III 施行者間調整等のルール策定とルール実行のためのインセンティブ

また、競輪事業には、J K A、全輪協及び日競選のみならず、多くのプレーヤーが存在している。個々の施行者、開催運営を行う受託民間事業者、車券の受託発売事業者（専用場外車券発売事業者及びインターネット発売事業者）等であり、これら多くのプレーヤーが競輪という1つの事業に携わっている。

そのような中、競輪事業においては、競輪最高会議が最高意思決定機関と位置付けられているが、同会議を構成するJ K A、全輪協及び日競選において、迅速で適切な意思決定が行われているとは言えない状況である。J K Aは自転車競技法によって与えられた権限の範囲内でしか決定・実行できず、また、全輪協は、競輪を開催している個々の施行者から調整権限の委任を受けているのは、選手賞金と競技実施法人への委託費のみであり、それ以外の事項については、原則、施行者の意見集約をした上でないと意思決定ができない。

現状の意思決定の仕組みを改め、迅速で適切な意思決定・リソース配分を行い、より価値を生む事業が遂行できるかどうか、競輪事業の最大の課題であり、前述の3つの課題の根底にある共通課題である。

(3) 課題を踏まえた取組の方向性と関係団体の意思表示

以上の課題の克服に向けて取り組む方向性として、本小委員会で以下の整理を行った。

	JKA
課題Ⅰ JKAの組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営戦略・業務評価部の権限・体制強化 ✓ 売場を定点観測できる組織体制整備 ✓ 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 ✓ 中途採用の強化と適材適所の専門人材配置 ✓ 人事評価制度の人事管理への反映

	主にJKA	JKA・全輪協共通
課題Ⅱ 投資のための財源確保	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 関係団体等がコストを削減し、財源をねん出するやり方の拡大の可能性 ✓ 民間事業者との連携における事業者負担(win-winとなる仕組みの構築を含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 団体に特定の目的で留保されている資金や毎年の支出の妥当性を見直し

	主に全輪協	JKA・全輪協共通
課題Ⅲ 施行者間調整 ルールとインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 競輪場の強み・弱み分析を踏まえたビジネスモデルの構築への中期的視点での取組み ✓ 施行者に対する客観的かつ透明性の高い基準策定(施設面、顧客サービス等のソフト面等) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gレースの開催決定や開催日程調整とインセンティブ付与との関係整理 ✓ リスクのある取組みにチャレンジする仕組み(投資判断しにくい取組みへの民間の関与とリターンの仕組み)

	JKA・全輪協共通
課題Ⅰ、Ⅱ、Ⅲの根底にある共通課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 迅速で適切な意思決定・リソース配分を行うための、現在の競輪最高会議を頂点とする意思決定プロセスやJKAと全輪協と個々の施行者の関係性の再整理

これらの方向性に関し、JKA及び全輪協からは、基本的にこれらの方向性に沿った取組を検討する又は実行していく旨が表明された。他方で、具体性（責任者、期限、数値目標等）という面では不十分であった（JKAの意思表示に関する資料は別添3、全輪協の意思表示に関する資料は別添4）。

また、JKAからは、自転車競技ファンの獲得の観点から、国際的な自転車競技に近いスポーツコンテンツとして魅力的な新商品としての「250KEIRIN（仮称）」や環境問題に対応した「電動バイクによるオートレース」の実現のため、経済産業省に対して制度面の改正要望が行われた。

4. 課題解決に向けた今後の具体的取組

多くのプレイヤーが関わる競輪事業において、これまでも自転車競技法の指定を受けた競輪振興法人及び競技実施法人である J K A は、競輪事業の中心的役割を果たすことを関係団体等から期待されてきたが、これまでのところその役割は十分に果たせていない。これは、J K A の役職員の組織・人材の問題によるところが大きく、このままの状態が続くようであれば、J K A が競輪振興法人として求められる役割を果たすための改革を実行できるのかという点について、信ぴょう性に欠けるとの指摘もある。この点について、本小委員会において、改めて J K A の今後の改革実行に向けた決意・覚悟を確認するとともに、競輪事業の中心的役割を果たすことを期待する。

一方で、競輪界の意思決定の問題をはじめ、J K A が中心的役割を果たすために必要な環境が整っていないという事実もある。今後、課題解決に向けた取組を確実に実行していくためには、これまでの競輪界の常識の延長線上の取組では何の解決にもならない。J K A のみならず、競輪に関わる全てのプレイヤーが危機感を共有した上で“Break the Border”の精神で改革に取り組む必要があり、経済産業省を含めて課題解決に向けた環境整備をしていく必要がある。その際には、今後のターゲット顧客をどう設定するのかという点について 43 施行者を含めた競輪関係者全体で明確にして共有することが大前提となる。その上で、これから実行していく改革は、競輪界にとって最後の機会であるとの不退転の決意で臨むべきである。

(1) 競輪事業の意思決定プロセスの見直し（根底にある共通課題）

(公財)日本バスケットボール協会（以下、「J B A」という。）では、理事会を方針決定機関とするとともに、一定範囲内の意思決定権限を有する少人数の幹部会において、スピーディーな意思決定を図っている。バスケットボールに比べてプレイヤーが多く、構造も異なる競輪事業ではあるが、J B A の意思決定を 1 つの参考として、今後、意思決定の仕組みを設計するべきである。

J B A の意思決定と比較した場合、これまでに、競輪事業での意思決定が迅速で的確に行われてこなかった要因としては、競輪最高会議に与えられた意思決定権限の範囲が不明確であったことが挙げられる。すなわち、施行権を有する施行者から委任の範囲が定められていないため、意思決定に当たって、全輪協を通じて、その都度施行者の意思確認をしなければならず、また、43 施行者の意見が一致することも必ずしも多くなかった。この点については、今後、明確にその範囲を定めていく必要があるとともに、施行者が意思決定機関に一定の権限委任を行う場合のインセンティブについても考える必要がある（施行者が意思決定機関に一定の権限委任を行うことは、平成 23 年 6 月の産業構造審議会車両競技分科会「競輪事業のあり方検討小委員会」報告書にある、「競輪施行者がボランティア・チェーン本部に経営権の一部を委ねる」ことと同趣旨）。

また、他の要因としては、①意思決定したい施策内容の妥当性、②施策実行のための財源確保、③競輪選手に関する実現可能性といった点が挙げられる。

①については、主として課題 I の J K A の組織・人材の問題と捉えることができ、

この点については後述する。また、プレーヤーとしての民間事業者による施策提案についても考慮すべきであり、今後の制度設計においては、意思決定に関するプレーヤーとしての民間事業者の関与の仕方も検討すべきである。

②についても、主として課題Ⅱの投資のための財源確保の問題であり後述する。

③については、施策内容や財源の問題がいったんクリアされたとしても、例えば、競輪選手数の問題や競輪選手の体調管理等の問題から実現困難ということも起こりかねない。この点に関しては、競輪選手を代表する立場の者である日競選が、引き続き、意思決定に関与することが必要と考える。

以上を踏まえれば、競輪事業の全体最適に資する意思決定を行う機関は、予め意思決定権限の範囲を明確に定めるとともに、組織・人材改革を実行したJKA、施行者の委任を受けた全輪協、競輪選手の委任を受けた日競選、施策提案を行う民間事業者で構成されることを基本としつつ、また、競輪に携わる多くのプレーヤーに対する透明性も確保する形で、今後、制度設計を行っていくべきである。その際、施行者の委託事業者である民間事業者の位置づけが、JKA等の他の意思決定に関わるプレーヤーの位置づけと同じであるかどうかとも検討する必要がある。

(2) JKAの組織・働き方改革及び人材の能力開発（課題Ⅰ）

JKAは、本小委員会で整理した、課題の克服に向けて取り組む方向性に沿って各種取組を実行していく旨意思表示はしたものの、その内容は、具体性に欠けており、一部には信ぴょう性に欠けるとの見解もあった。これを受け、JKAは、経営方針共有や部門間調整という本来の役割を果たせていなかった経営戦略・業務評価部に専任役員を置き、特に各部に乱立していた広報事業等の予算関連事業について、JKA全体で効率的・効果的に進めていくために、同部に強力な査定権限を持たせることを決定した。この進捗については、専任役員を責任者として、KPIを定め、工程表に基づく実行に着手したところである。その上で、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。今後は、できるだけ早期に、全ての取組の実行に向けた責任者、工程表及びKPIを定め、実行していくべきである。

また、組織一体となって、かつ、スピード感をもって取り組むに当たっては、組織内の横の連携に問題を抱えたJKA内の最適を考えることも必要である。既に、経営戦略・業務評価部という組織は存在し、その権限・人員強化等の取組はJKAから表明されたものの、短期的に同部に権限・リソースを集約し、機能させることは困難な可能性がある。したがって、JKA内に、人事・組織コンサルティング会社や労務問題に知見のある弁護士等の専門家とJKA職員とによって構成される会長直属の精鋭チームを発足させ、当面は、改革の陣頭指揮を執らせるべきである。

加えて、JKAからは、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採用やこれらの分野の業界外との人的交流・プロジェクト参加についての意思表示があったが、この点についても、専門人材の採用や

プロジェクトチーム発足を早急に行うべきである。

また、女性ファンを取り込んでいくため、外部人材の登用を含め、女性を適材適所のポストに積極的に登用していくべきである。

さらに、JKAは小型自動車競走法に基づく小型自動車競走振興法人でもあることから、限られた人材・予算の中でより効率的な法人運営を行っていくため、競輪・オートレースの一体化ということも念頭に置きつつ、改革を進めるべきである。

これらの改革を迅速かつ確実に進めるためには、まず小さくてもなんらかの成果を出し、その成果を競輪関係者で共有しながら進めることも重要である。

(3) 投資のための財源確保（課題Ⅱ）

JKAからは、「競輪事業活性化支援競輪（仮称）」の新設、特定の目的で留保されている資産である競輪関係業務運営基金（平成28年度末で約103億円）の一部の拠出、毎年度事業予算の一部を財源に拠出することの検討等が示されたが、資産状況や毎年度事業予算の詳細については明らかにされていないことから、今後、それらを明らかにしつつ、財源としての活用可能性を具体的に検討すべきである。

全輪協からは、特定の目的で留保されている資産である特別準備基本金（平成28年度末で約25億円）が示されたが、JKA同様、資産状況や毎年度事業予算の詳細については明らかにされていないことから、今後、それらを明らかにしつつ、財源としての活用可能性を具体的に検討すべきである。

また、民間事業者との連携における事業者負担（win-winとなる仕組みの構築を含む）という点については、前述の意思決定プロセスの見直しと併せて、具体的な制度設計をすべきである。

(4) 施行者間調整ルールとインセンティブの仕組み構築（課題Ⅲ）

施行者間調整ルールを策定するに当たって、全輪協は、可及的速やかに施行者の強み・弱み分析を行う必要がある。その分析結果も見つつ、各施行者のビジネスモデルを策定していくに当たっては、試行的な取組（売上・収益面等でリスクのある取組）を実行できる（義務的に実行する）先導的施行者（仮称）を選定すべきである。

その選定のためには、客観的かつ透明性の高い選定基準が必要であり、その基準を構成する項目は、先導的施行者（仮称）にふさわしい実績を有し、取組を実行しているかという点を考慮すべきである。したがって、基準を構成する項目としては、各施行者（競輪場）の売上金額、入場者数、施設内容、顧客向けサービス内容及び財務状況等が考えられる。このため、基準作りに当たっては、施行者のディスクロージャー強化も併せて検討する必要がある。加えて、競輪事業の全体最適の観点からは、開催時間帯の柔軟性、場外受託発売における貢献度等も基準を構成する項目として考えられる。

先導的施行者（仮称）は、試行的な取組を義務的に実施するとともに、一定の権限（例えば、開催日程調整権等）を意思決定機関に委任すべきである。それに対し

て、JKAや全輪協等は、義務に見合ったインセンティブを付与すべきである。インセンティブとしての非金銭的支援は、例えば、G IやG IIといったグレードの高いレースの開催権を複数年間独占させるといったことが考えられる（仮に、G II以上のグレードレースを独占する場合、先導的施行者数は10 施行者となり、G I以上のグレードレースを独占する場合、同施行者数は7 施行者となる）とともに、先導的施行者を数年サイクルで見直し・入替えしていくことも考えられる。一方、金銭的支援としては、例えば、試行的な取組やJKA・全輪協等と一体的に行う広報等に対する支援も考えられる。

これらの義務とインセンティブとの関係や内容（民間事業者の関与とリターンの仕組みを含む）、先導的施行者数等については、今後、詳細に制度設計を行っていく必要がある。

また、先導的施行者（仮称）以外の施行者（以下、「一般施行者」という。）に関しても一定の義務を負ってもらうべきである。前述の開催日程調整権等は、先導的施行者（仮称）だけが意思決定機関に委任するだけでは意味がなく、全ての施行者が委任をしてはじめて、全体最適の観点からの開催日程の決定ができることになる。したがって、一般施行者も、一定の権限（開催日程調整権等）を意思決定機関に委任すべきであるし、それに見合ったインセンティブを付与すべきである。

しかしながら、一般施行者が一定の権限を委任した上で、それに見合ったインセンティブを受ける場合、競輪事業全体に貢献する事業運営を行っていないと判断される一般施行者に対しても同様に付与されるのは不適當である。そのための基準とルールについても、制度設計の中に盛り込んでいく必要がある。

（5）厳格なモニタリングと是正措置の仕組み構築

中期基本方針に基づく取組について、進捗が見られない取組が多かった要因としては、モニタリングの仕組みとモニタリング結果に基づく是正措置の仕組みが不十分であった可能性がある。

まず、中期基本方針に対するモニタリングは、経済産業省及び3 団体から構成される検証等委員会において行われたが、開催頻度が明確に決まっていた訳ではなく、また、その透明性についても明確になっていなかった。

また、進捗が見られない取組、すなわち、不作為等に対する是正措置も存在していなかった。

これらを反省点とし、今後、モニタリングの厳格化と是正措置についても制度設計をしていく必要がある。

特に、自転車競技法に基づく指定法人として、競輪事業の中心的役割を果たすJKAの組織・人材改革については、責任者等を明確化することも踏まえ、制度設計の中で自転車競技法に基づく役員認可との関係も整理すべきである。

（6）大枠の整理と今後の時間軸設定

今般の取りまとめにおいて、今後の取組の大枠を整理することはできた。上記の

(1)～(5)の内容は、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が、概念的には、現時点において、別添5のイメージ図のように整理することができる。今後の具体的な制度設計については、引き続き、本小委員会における議論が必要であることから、本年4月以降も制度設計に関する議論を集中的に継続し、今後、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る。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。

また、今般の議論の発端となった中期基本方針は、2020年度末時点での目標設定を行っていたことから、各種課題への取組等についても、同目標達成に向け、2020年度末までに進めていくべきである。

2020年度までの改革期間後については、組織・人材改革が一定程度進んだJK Aを中心として、2030年を視野に入れつつ、よりスポーツ性を高めていくことやIoTの一層の活用等を含め、競輪の進化を模索していくべきである。

(7) 経済産業省による法令面の検討

各種課題に対する取組は、関係団体の取組だけで実現するものもあれば、自転車競技法及び小型自動車競走法並びにその関連法令の改正等が必要となる可能性もある。本年夏前までに行われる制度設計の議論と一体的に、経済産業省は法令面の検討も行うべきであり、検討に当たっては、経済産業省としても“Break the Border”の精神をもって臨むべきである。

5. 競輪・オートレースと社会との繋がり強化

競輪・オートレースは、車券発売やファンサービスといった形で社会と直接的に繋がっている面と、売上の一部を補助金という形で社会還元するという間接的な形で繋がっている面がある。今後、競輪・オートレース事業の存在意義を高めていくためには、前述の課題解決に向けた取組のみならず、顧客向け施策や社会還元の面でも取組を強化するとともに、施行者である地方自治体の地方創生の取組とも連動した取組を行い、地域社会にとっても必要とされる公営競技として、その価値を高めていくべきである。

(1) 顧客向け施策

本小委員会では、顧客向け施策についての議論も行われた。競輪事業においては、前述の各課題に対する取組なくして、顧客向け施策を実行していくことは難しく、また、実行できたとしてもその成功確率は高くない可能性がある。

しかしながら、お客様第一主義を掲げる競輪事業において、顧客向け施策について、不作為を続けるわけにはいかず、各課題への取組と同時並行で、競輪にしかない価値を追求しつつ、顧客満足度向上、新規顧客獲得等の観点からターゲット顧客を明確にして、検討・実行していくべきである。

具体的には、スポーツコンテンツとして魅力的な新商品として「250KEIRI

N（仮称）」の実施について検討を進めるべきである。また、日競選も主体的に関与しつつ、SNSを活用した情報発信、魅力的な映像の制作・発信、プレイヤーズカードの制作・発売等については、スピード感をもって計画するとともに実行に移し、短期間で成果を出せるように進めていくべきである。さらに、将来的には海外での車券発売等も検討すべきである。

加えて、競輪・オートレースの一体化ということを念頭において改革を進める際には、オートレースに関して、環境問題に対応した電動バイクを活用したオートレースについての検討を加速すべきである。

（２）社会還元

競輪及びオートレースは、施行者である地方公共団体が主催している公営競技であり、その法目的は、①自転車その他の機械工業の振興、②体育、社会福祉などの公益の増進及び③地方財政の健全化となっている。

競輪及びオートレースは、本来は賭博罪に当たる行為であることから、その違法性を阻却するため、法目的のうち、「自転車その他の機械工業の振興」及び「体育、社会福祉などの公益の増進」に資する事業として、広く社会還元事業（JKAの補助事業）を行っている。

地方財政の健全化という目的については、今後とも揺るぎない目的と考えられるが、機械工業の振興及び公益の増進という目的に関しては、本小委員会の議論において多くの意見の出た「オリンピック・パラリンピック」、「スポーツ」、「自転車」というキーワードとの関係を整理し、競輪事業の存在意義を高めていくべきである。そのためには、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。中でも、「自転車」に関しては、環境、健康増進、災害時機動性、交通混雑緩和等の点で優れた自転車の活用推進を図っていくため、自転車活用推進法が昨年施行されたところであり、自転車に関する社会的ニーズは高まっている。

また、このようなキーワードが、本小委員会の議論において出てきたことを考慮すれば、今後、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。

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がある。競輪・オートレースにおいても、既に依存症に関する注意喚起、相談対応体制の強化、依存症者に対するアクセス制限等のギャンブル等依存症対策の取組を進めているところであるが、社会還元としてのギャンブル等依存症対策についても、今後検討していくべきである。