

【第2期】
平塚競輪中期経営計画
(2024～2027)



令和6年（2024年）4月

平塚市公営事業部事業課

目次

はじめに	1
I 総則	2
1 計画について	2
(1) 計画の位置づけ	2
(2) 計画の運用	2
(3) 計画の実施年数	2
2 競輪業界（国全体）の取組み	3
(1) 競輪事業の運営体制	3
(2) 競輪業界の中期基本方針	3
3 施策への基本的な考え方	4
(1) 競輪場の本来的な存在意義	4
(2) 地方自治における市職員の役割	4
(3) 「人」の輪の重要性【平塚競輪場は ONETEAM】	4
II 分析編	5
1 競輪事業の現状	5
2 今後の展望	7
(1) 人口推計	7
3 平塚競輪の現状	8
(1) チャネル別売上額の推移	8
(2) 場内売上及び入場者数	8
(3) 場外車券売上及び場賃貸（事務受託等）収入	8
(4) 一般会計への繰出金	9
(5) 競輪事業基金及び施設整備基金	9
(6) 経費の内訳	9
(7) 来場者の内訳	10
(8) チャネル別売上・入場者（令和4年度実績に基づく）	12
4 平塚競輪に現存する課題	13
(1) 競輪のイメージアップ	13
(2) 施設の老朽化対策	13
(3) 顧客の高齢化への対応	13
(4) 開催収支改善対策	13
(5) ネット偏重のリスクヘッジ	14
(6) 競輪の社会的意義の浸透	14
(7) 競輪新時代への対応	14
III 解決編	15
1 課題解決に向けた取組み	15
(1) 来場者数及び本場売上金額の向上	15
(2) 顧客サービスのレベルを保持したままの開催経費の削減	17
(3) 老朽化した施設の計画的な更新と売場のコンパクト化	17
(4) 競輪場に対するイメージの転換	19
(5) 来場者の高齢化対策	20
(6) 競輪の社会的意義の浸透	20
(7) 更なるインターネット投票増加に向けた施策	21
(8) 未来への挑戦	21
2 中期経営計画の策定と改訂	22
3 平塚競輪活性化のための施策体系（役割 - 目的 - 戦略 - 戦術 - 事業）	22
IV 事業編	23

はじめに

公営競技の一つである競輪事業は、自転車競技法の規定により「自転車その他の機械の改良及び輸出の振興、機械工業の合理化並びに体育事業その他の公益の増進を目的とする事業の振興に寄与するとともに、地方財政の健全化を図る。」ために行われている。

平塚市では、昭和25年9月、戦災復興に基づく教育施設、道路、下水道等の整備を目的として競輪場の設立認可を受け、同年11月に第1回市営競輪を開催した。それから時代が平成から令和に移るまでの間に、事業収益から1千億円余りを一般会計に繰出し、市財政に大きく寄与するとともに、地域経済の活性化や雇用の確保などにも貢献してきた。

その後は、レジャーの多様化、人口減少社会の到来、高齢化の進展、景気の停滞など社会経済状況の変化の影響を受け、車券発売金額は平成元年度の約956億円をピークに年々減少し、平成25年度には190億円余りとなった。一般会計への繰出金も、平成2年度から4年度の49億5千万円をピークに続落し、平成21年度以降は、競輪施設整備のための基金への積み立てもあり、わずか2億5千万円から3億円程度にとどまることとなった。

この動きは全国で同様に見られ、売上は減少の一途、かつて50あった競輪場が、収益の悪化などから廃止され、43場まで減じている。

その時点で車券売上金額の増加は相当に困難な状況にあったが、本市ではメインスタンドの建て替えに始まる施設整備事業に取り組み、収益の産出はもちろん、競輪界の発展に寄与するための各種の施策を積極的に行い、同時に経営の合理化や売上回復に努めた。

転機が訪れたのは令和2年。新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るい、外出自粛や3密回避の徹底など、まん延防止対策が各所で施された。在宅で競輪を楽しむ人が増えた結果、いわゆる「巣ごもり需要」によってインターネット投票の売上が飛躍的に伸びることとなった。主体は20から50歳代の競輪初心者であり、すなわち困難と思われた若年層の新規顧客獲得が、新型コロナウイルスによって成し遂げられたのである。

平塚競輪にとっての転機は同時期、令和2年度から平塚市総合計画「観光を振興する」に競輪事業が位置づけられたことに端を発する。新型コロナウイルスの拡散防止対策を講じながら同年12月に平塚競輪場で行われることが決定していた競輪グランプリ2020や、ミッドナイト競輪の躍進によって売上も順調に伸びていった。

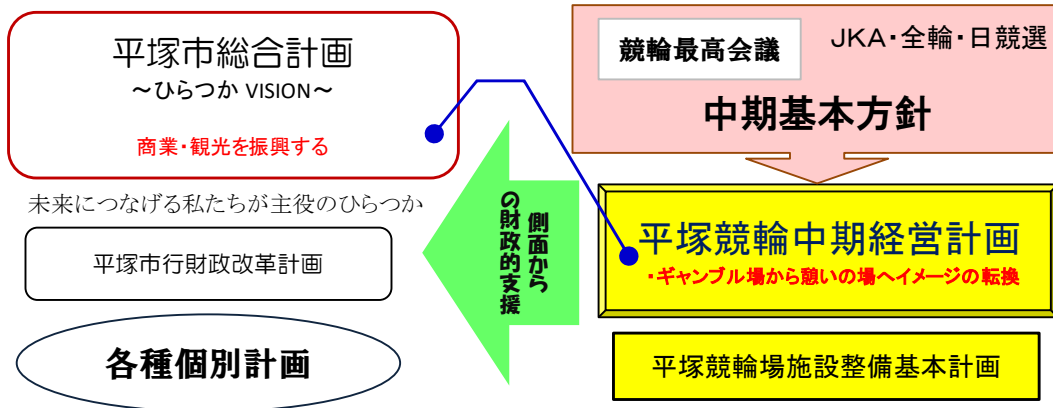
そのような折、平塚競輪に関わる全ての人が、統一した理念のもと同じ方向を向き、一体となってそれぞれの分野で成果を上げるための成文が必要となり、令和2年4月に「平塚競輪中期経営計画」を策定した。同計画は、選手、競技団体、関連事業者等を含めた競輪業界及び平塚競輪を取り巻く現状を分析し、施策を講じるにとどまらず、地方自治の観点からのアプローチによる「職場や職員の使命」などにも焦点を当てたものとなっている。

それから4年が経過し、社会全体にも競輪業界にも様々な変化が生じ、コロナ禍を乗り越えた今があって予測される将来がある。競輪経営にも公務にも広い視野と柔軟な発想が不可欠である。固定化された観念を打ち破り、平塚競輪が内外に担う役割に対し著しい成果を導くものとなるよう、ここに改訂計画を策定する。

I 総則

1 計画について

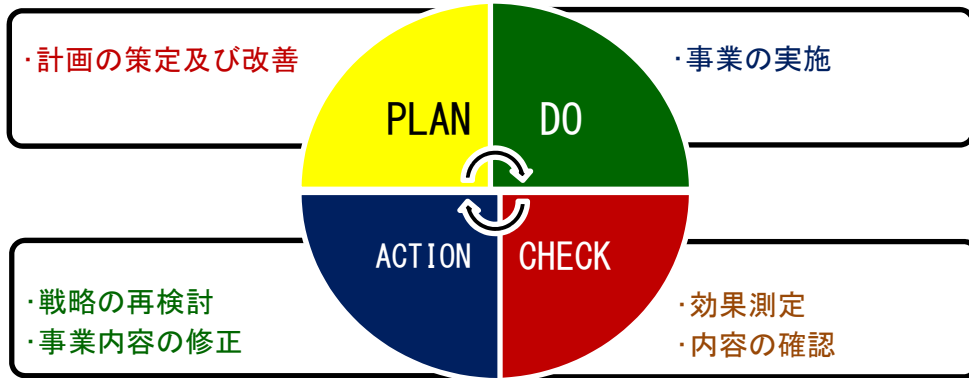
(1) 計画の位置づけ



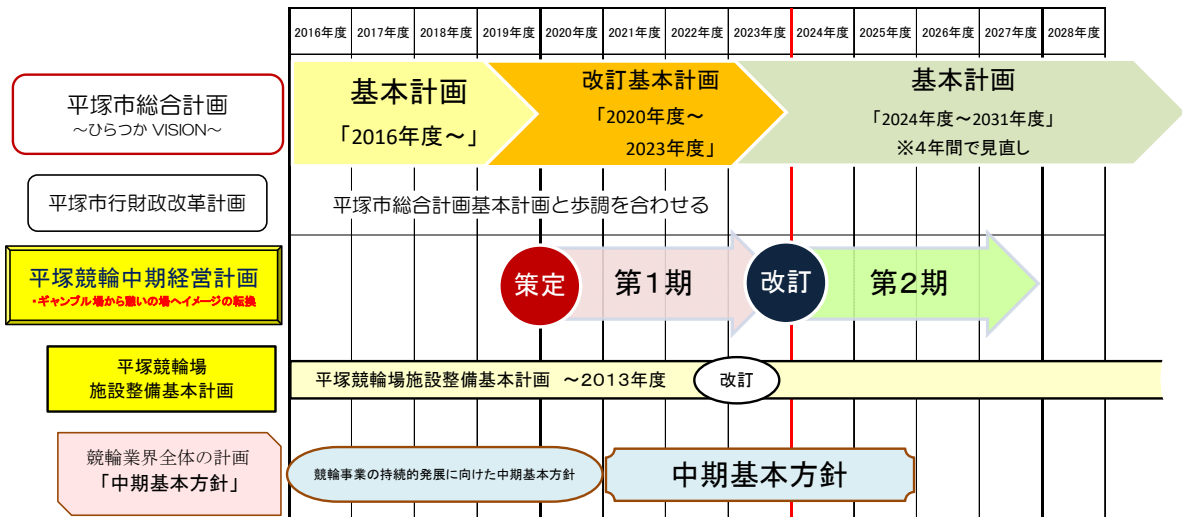
自転車競技法に規定されているとおり、全国的には自転車振興や体育事業など公益の増進を目的とする事業の振興に資するとともに、本市においては、総合計画のもと遂行する各種事業を側面から支援するため、競輪事業等による収益を一般会計に繰出し、財政健全化に寄与する。

令和2年度から平塚市総合計画の観光分野に競輪事業が位置づけられたことに伴い、多くの方に楽しんでいただけるよう、開催中のイベント充実や場内施設の活用により「にぎわいづくり」に寄与する。

(2) 計画の運用



(3) 計画の実施年数 4年で改訂する。関連する計画との相関は図のとおり

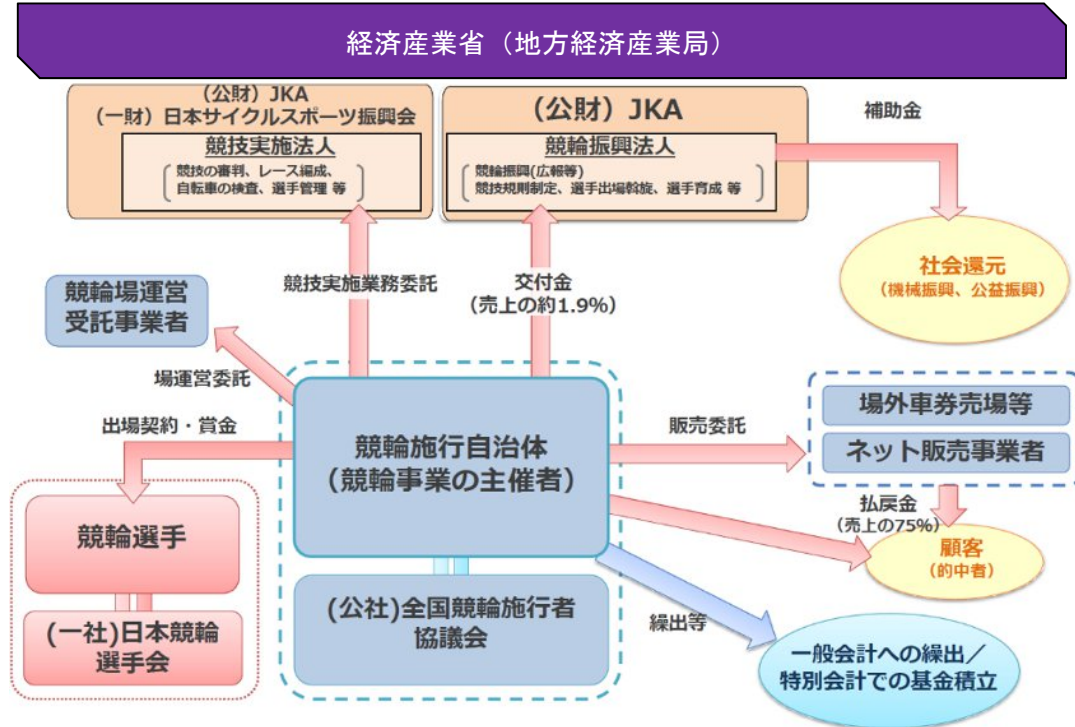


2 競輪業界（国全体）の取組み

(1) 競輪事業の運営体制

図1) 競輪事業の運営体制全体図

出典：経済産業省HP



(2) 競輪業界の中期基本方針

令和3年3月25日 競輪最高会議において策定

ア 期間 令和3年度から令和7年度までの5年間

イ 概要 競輪の目的が社会還元の最大化であることを再認識し、競輪施行者の収益確保を前提に拡大路線転換を図るため、基本方針を定めたもの。

ウ 目標

- (ア) 年度売上額 令和7年度までに全国合計で年間1兆円
令和4年度に達成したため1.25兆円に修正
- (イ) 年度収益額 令和7年度までに全国合計で年間230億円
令和4年度に達成したため450億円に修正

エ 施策

(ア) 構造的課題への対応

- ・競輪業界の運営体制構築等
- ・競輪事業の社会還元の浸透
- ・デジタル戦略の策定

(イ) 新たな日常の先取りによる戦略

- ・魅力的な競輪の考案（商品開発）
- ・新規価値の創出（価値・価格の向上）
- ・発売チャネルのインフラ整備（販路開拓）

<発売日数の増加等>

収益の維持もしくは拡大が見込まれる中、本場開催の日数を増加する。

また、中央団体からの助成により、各競輪場における4場併売の環境を整える。併売にあたっては、F Iに限らずF IIを含め検討する。

- ・顧客と競輪の接点の拡大（販売促進）

3 施策への基本的な考え方

(1) 競輪場の本来的な存在意義

【自転車競技法】(昭和23年8月1日 法律第209号)

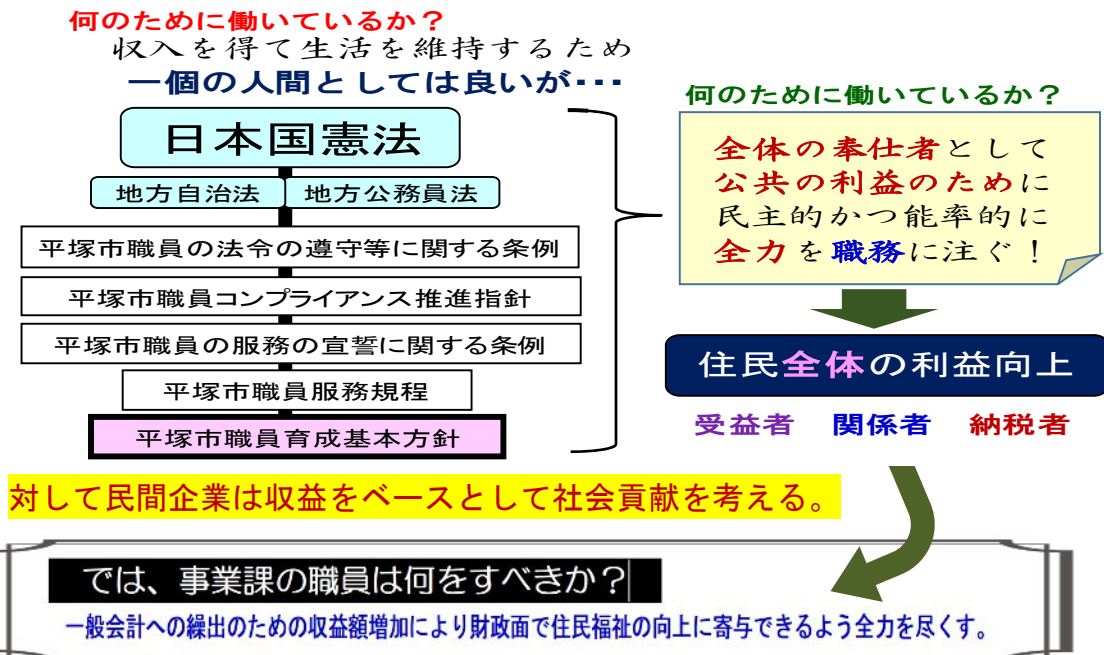
第1条 都道府県及び人口、財政等を勘案して総務大臣が指定する市町村(以下「指定市町村」という。)は、自転車その他の機械の改良及び輸出の振興、機械工業の合理化並びに体育事業その他の公益の増進を目的とする事業の振興に寄与するとともに、**地方財政の健全化を図るため**、この法律により、自転車競走を行うことができる。

→ 地方自治体の部署としては市の財政に寄与することを使命としている。

(2) 地方自治における市職員の役割

市職員の役割(使命)

図2) 市職員の法定による役割



(3) 「人」の輪の重要性【平塚競輪場はONE TEAM】

「ONE TEAM」が流行語大賞に選ばれたのは令和元年(2019年)のこと。いわずと知れたラグビー日本代表チームを率いるジェイミー・ジョセフヘッドコーチが掲げたテーマがブレイクし、同チームが受賞したもの。

平塚競輪場で働く全ての人々が共通の「基本方針」に沿って自律的に行動することが重要となる。JKA、選手、従事員、専門の事業者など、関連する全ての「人」にその輪が広がり、相互に連携・協力しながらモチベーション高く仕事を遂行することにより、平塚競輪は「誰もが楽しめる憩いの場」としての地位を確立していく道を拓いていくことができるだろう。

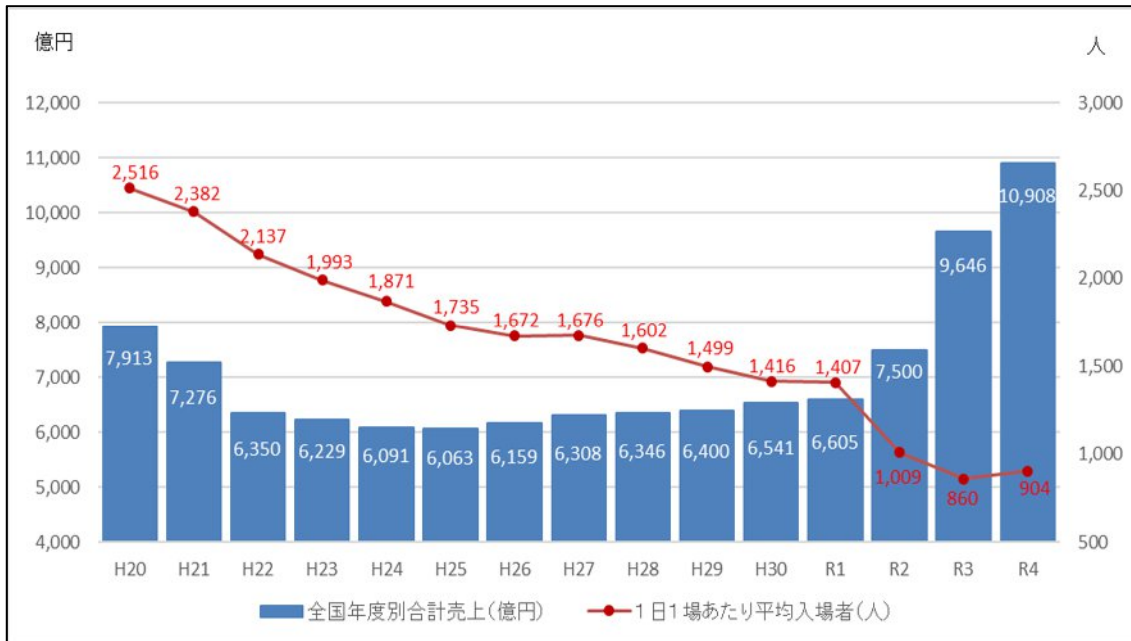
- ・ 仕事中は、住民全体の奉仕者として能率的・民主的に職務に全力を注ぐこと。
- ・ **あいさつ**は仕事の基本。職員同士、対お客様、対事業者など分け隔てなく。
- ・ 発注者と受注者は金銭の授受が伴うが**対等なパートナー**として相互に尊重すること。
- ・ メンバー同士の**コミュニケーション**が不可欠。早期に職場内に報告・周知すること。
- ・ 情報収集、広い視野と柔軟な発想、危機意識、相互の協力などは成功の源。
- ・ それでも自分を大切に。**ワークライフバランス**を保って元気で楽しい生活を送り、心身を充実させてまた職務に臨む。

Ⅱ 分析編

1 競輪事業の現状

図3) 全国競輪売上高及び入場者総数の推移

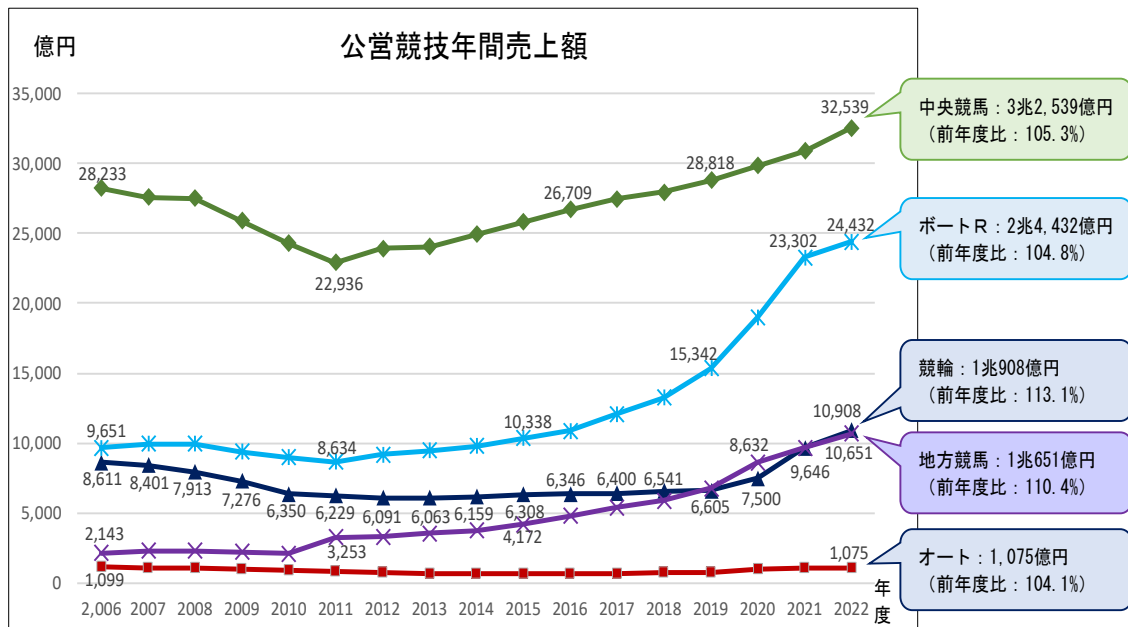
事業課作成資料



- ・ R2からR4までは新型コロナウイルス拡散防止対策に伴い激しく変化した。
- ・ R2から「巣ごもり需要」によりネット投票が伸び売上が飛躍的に伸びた。
- ・ 一方、入場者数は外出自粛や無観客開催の実施などにより大きく減少した。

図4) 他の公営競技との比較

事業課作成資料

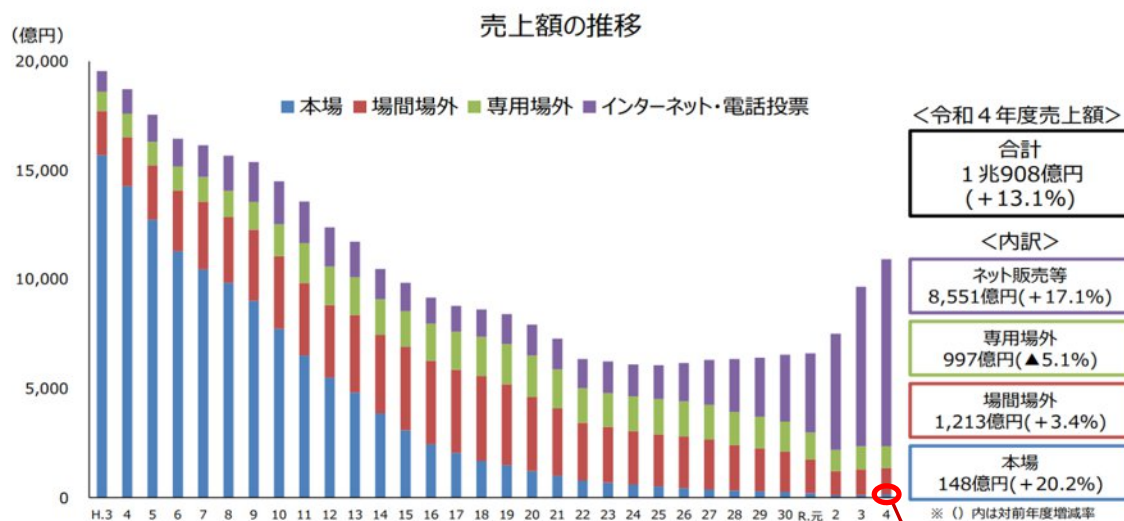


- ・ 全ての競技で前年度より増加した。新型コロナウイルスの影響があり単純に比較はできないが前年度比では競輪がよく伸びている。
- ・ 競輪界の中期基本方針の目標である1兆円を前倒しでクリアしたため上方修正し、1兆2500億円とした。

図5) 全国競輪のチャンネル別売上

事業課作成資料

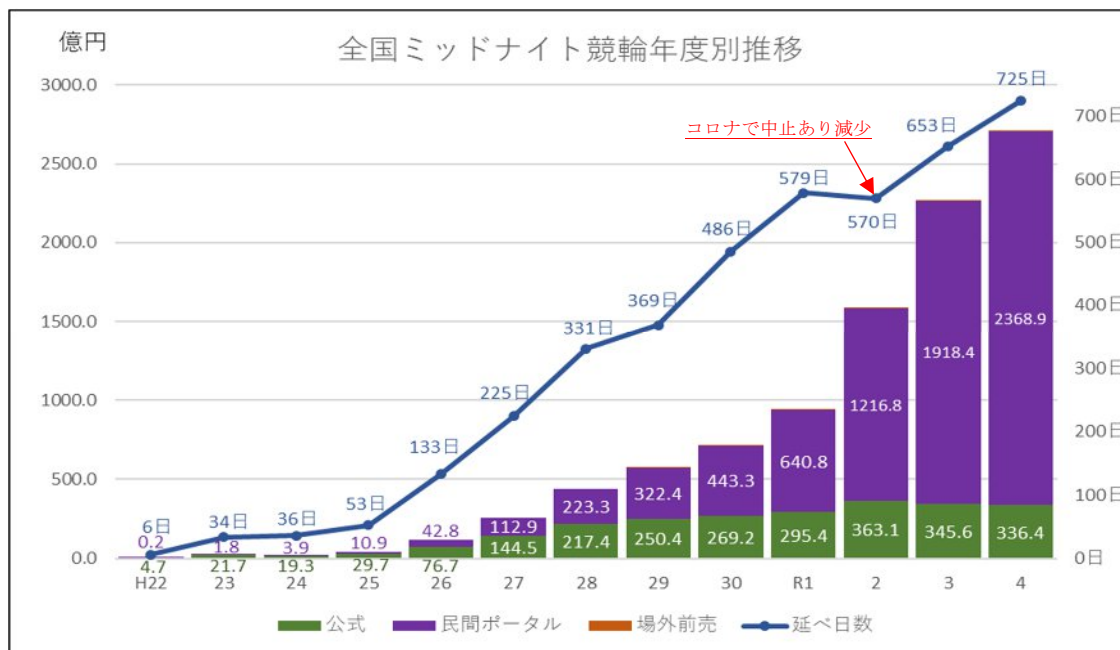
- 令和4年度の売上額は中期基本方針の目標額1兆円を超える1兆908億円となった。
- 長らく低水準で推移していた売上額だが、コロナ禍における在宅需要の高まりを背景としたインターネット投票の伸びにより増加基調にある一方で、本場やサテライトにおける売上は低位で推移している。



- ・ 電話（公式）及びインターネット投票による売上が明確に増加している。
 - ・ データでは比較的**若い年代の客層**であり新規顧客として更なる拡大が期待できる。
- **競輪場に呼び込みたい客層**

図6) 全国ミッドナイト競輪の状況

事業課作成資料



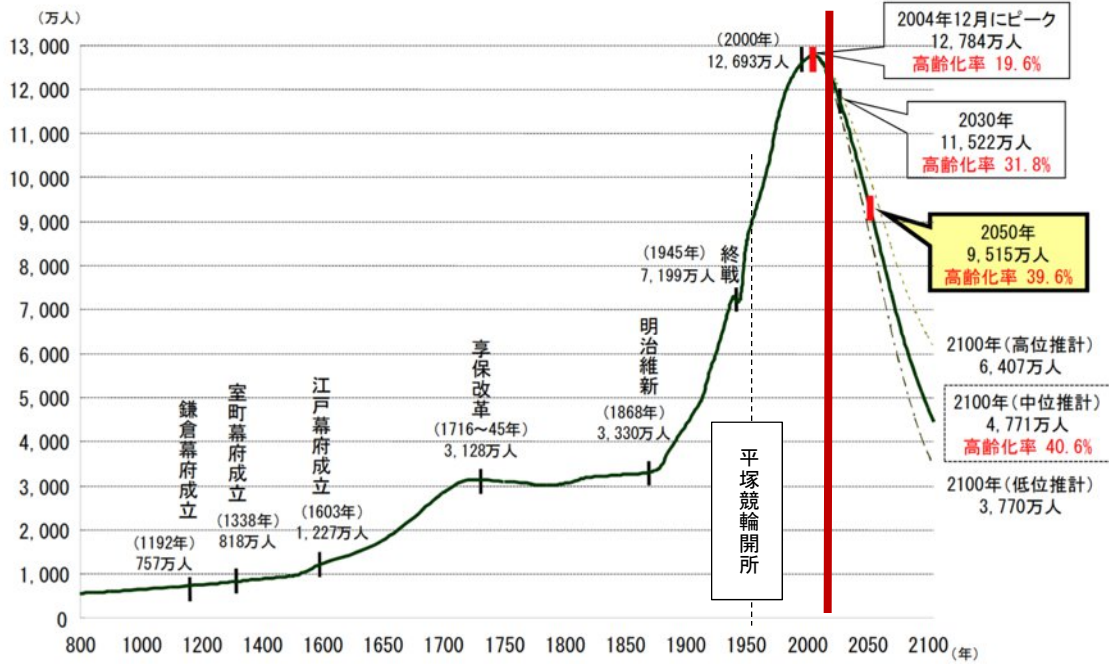
- ・ ミッドナイト競輪は、公式及びネットから専用場外へとチャンネルが広がったが、令和5年度から**全国に先駆けて平塚が本場での前売り発売を開始した**。
- ・ ここまで民間ポータルが急速に売上増加させてきたが伸びは鈍化しつつある。
- ・ 無観客開催につき来場はできないものの、インターネットを利用してどこにいても投票できるため、競輪を楽しみたい若い勤労者層の顧客を開拓できている。
- ・ 平成22年度に小倉でスタートしたミッドナイト競輪は、令和5年度現在、全国42場（千葉を除く）のうち、**本場開催を行っている31場と他の競輪場を借り上げて開催している9場**が参入している。令和6年度には、改修工事が終了する熊本が初の自場開催を行う予定があり、未開催は取手と大宮の2場となる。

2 今後の展望

(1) 人口推計

図7) 日本の人口の推移 (長期)

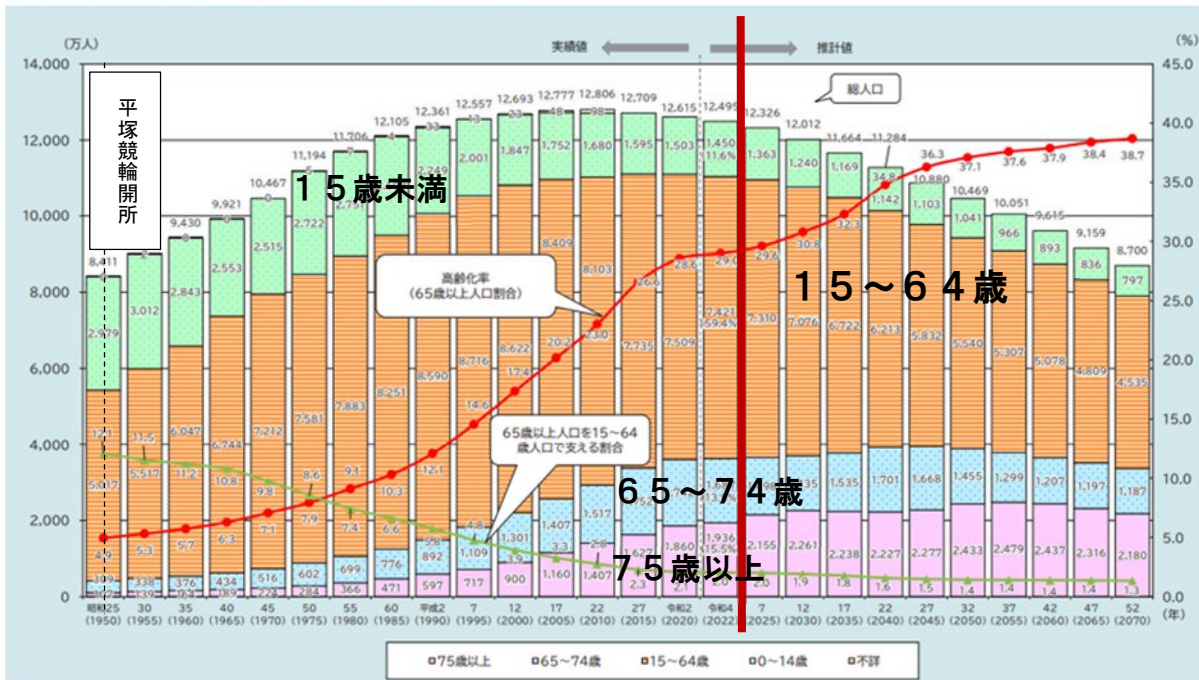
出典：国土交通省国土交通局



- ・人口は、一般的に伸びと左右対称の減少カーブを描くといわれている。
- ・このまま推移すると、100年後には江戸時代末期と同程度の人口となる。

図8) 日本の人口の推移 (中期)

出典：内閣府高齢社会白書



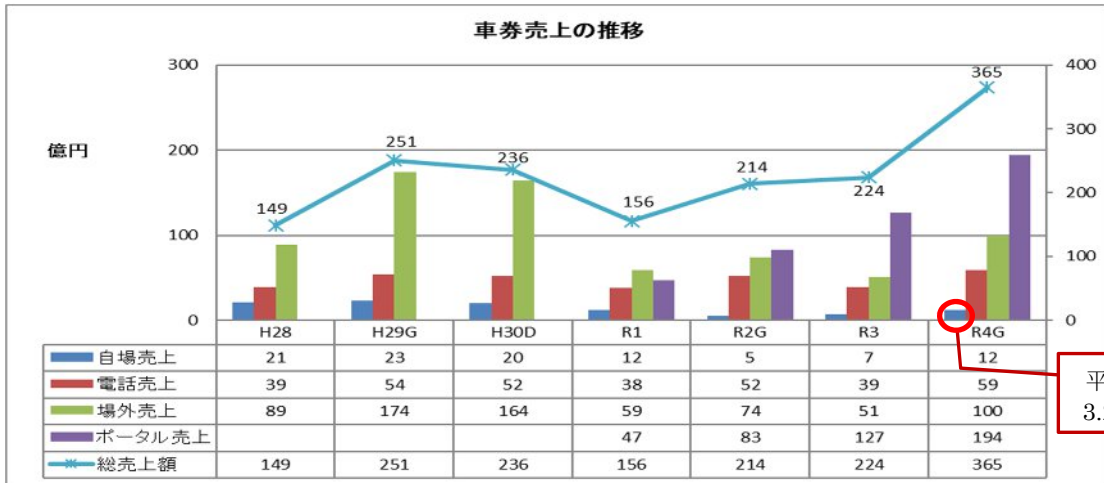
- ・全人口に対する65歳以上の割合 (高齢化率) は上昇の一途をたどっている。
 - ・人口が減り始めているが高齢者は増加し、高齢者数が減り始めても高齢化率は上昇する。
 - ・現在の来場者は特に昼間開催において高齢者が中心である。
 - ・若年層もネット投票等により競輪を楽しむようになってきているデータがある。
- ∴ ネット購買層や次世代の年齢層を場に呼ぶための魅力ある施策が重要。**

3 平塚競輪の現状

(1) チャンネル別売上額の推移

図9) 平塚市営競輪チャンネル別売上額の推移

事業課作成資料

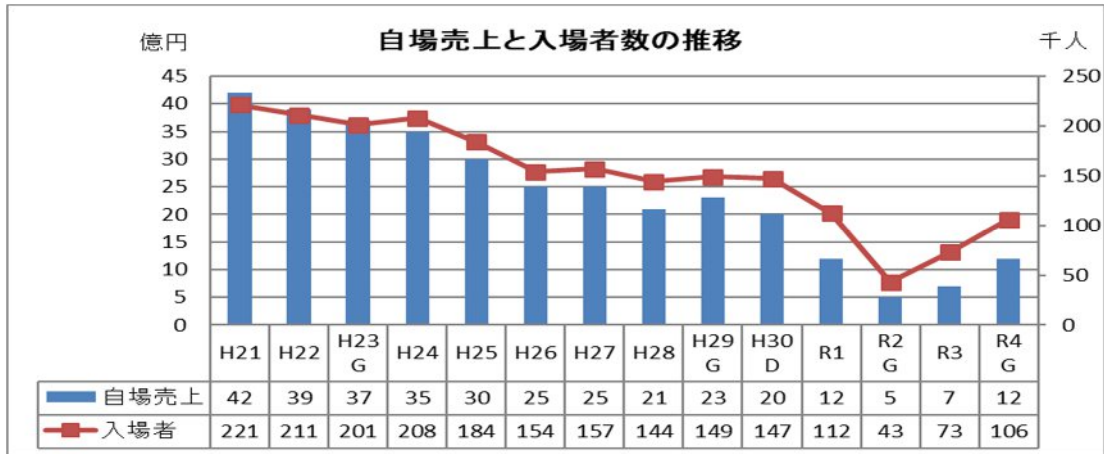


※H30まで民間ポータルは場外売上に含む

(2) 場内売上及び入場者数

図10) 本場開催時の場内売上と入場者数の推移

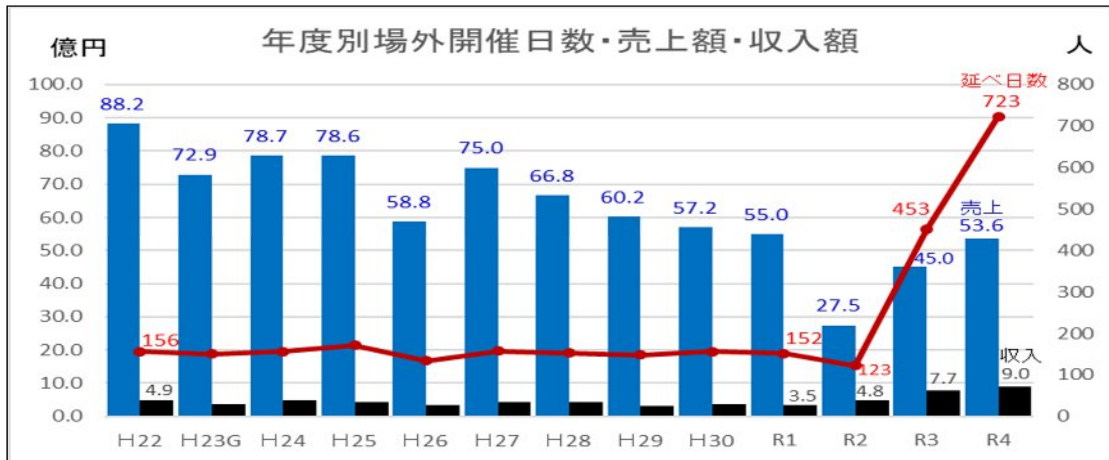
事業課作成資料



(3) 場外車券売上及び場賃貸（事務受託等）収入

図11) 場外発売延べ日数・売上額・事務受託等収入

事業課作成資料

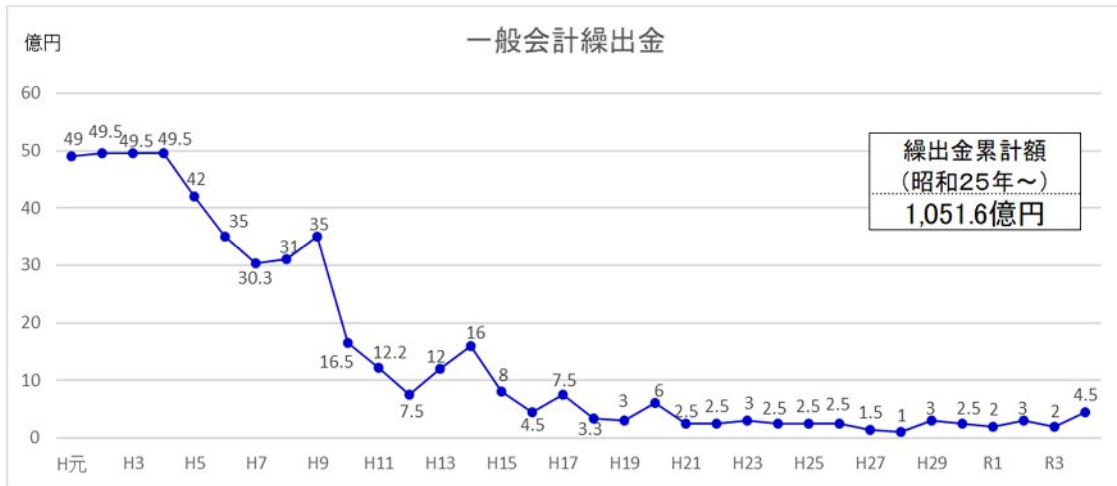


- ・平塚も全国と同様ネット投票が著しい伸びを見せている。
- ・本場入場者と売上はコロナの影響を受けて一度減となったがG P開催もあり回復傾向にある。更に上向きになるようイメージアップを図り新規顧客を呼び込みたい。
- ・4場同時発売という業界方針に合わせて小田原競輪場との場外同時発売を進めているため場外の延べ発売日数が飛躍的に増えている。売上増を収益に結び付けたい。

(4) 一般会計への繰出金

図12) 一般会計への繰出額の推移

事業課作成資料

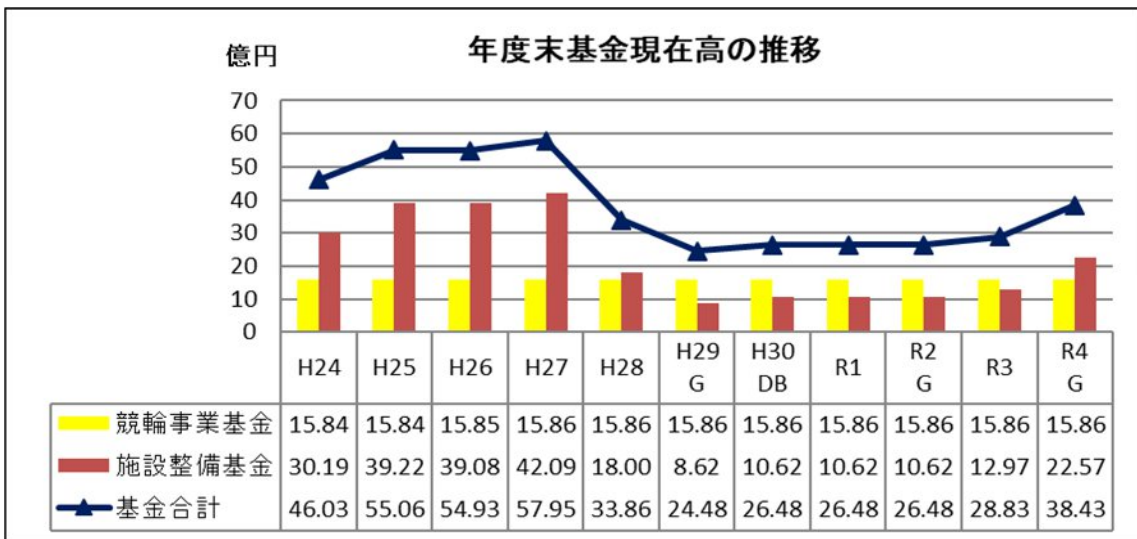


- ・この一般会計への繰出金が、市政への財政的貢献という本来の使命である。
- ・競輪事業において収益を挙げ繰出金を拠出することで競輪が存在価値を得る。

(5) 競輪事業基金及び施設整備基金

図13) 基金の額の推移

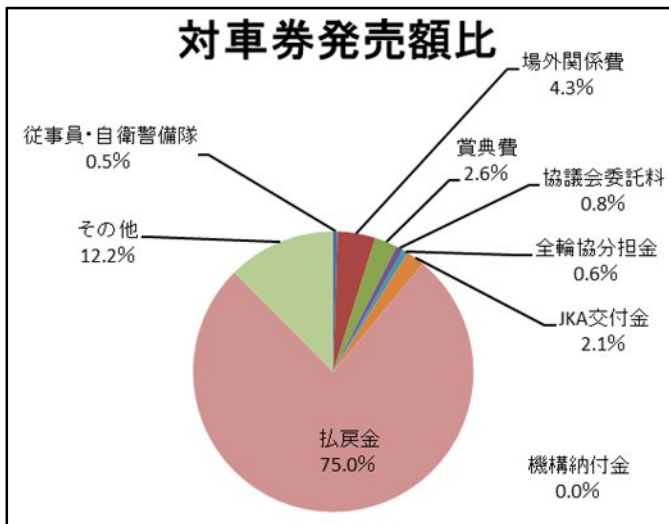
事業課作成資料



(6) 経費の内訳

図14) 経費の内訳

事業課作成資料



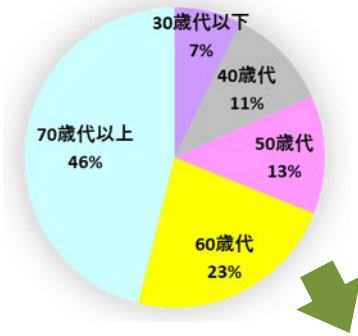
令和4年度

(7) 来場者の内訳

図15) 平塚競輪来場者のプロフィール

出典：事業課による来場者アンケート結果

ア 年齢構成 (前回調査) 令和元年9月23日～24日 昼開催

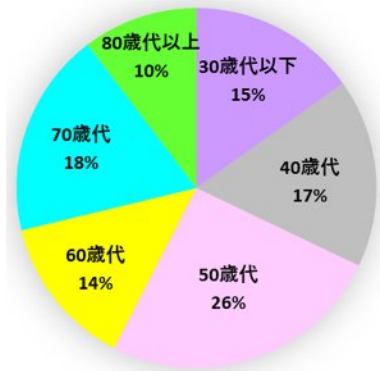


・昼間は4年前よりさらに高齢化が進んでいる。
・夜は幅広い年代が来場している。

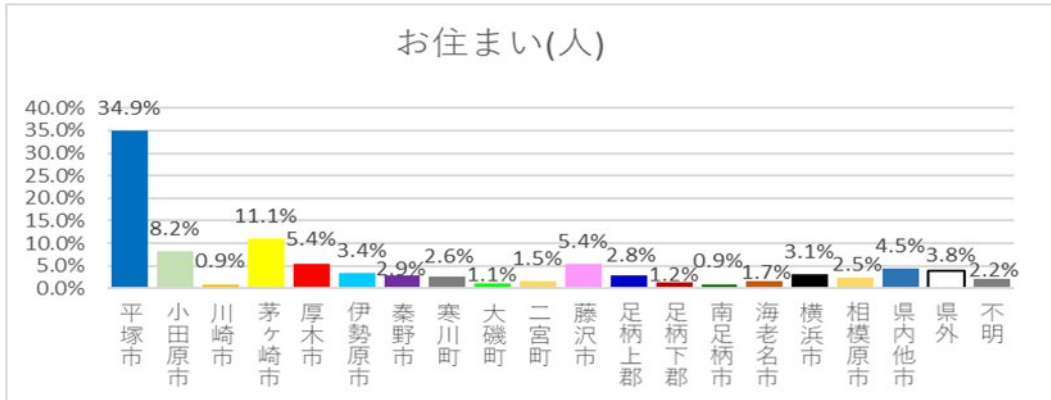
令和5年6月16日～18日 昼開催



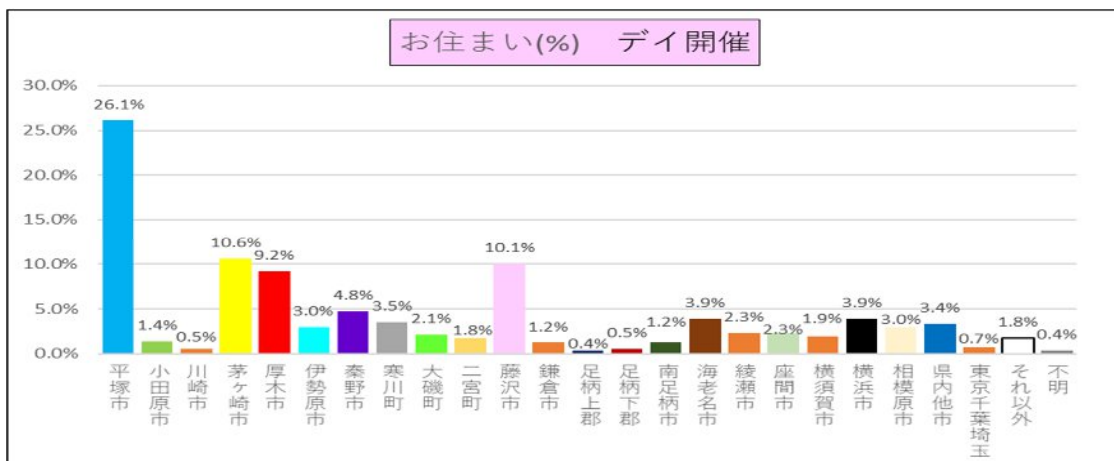
ナイター開催



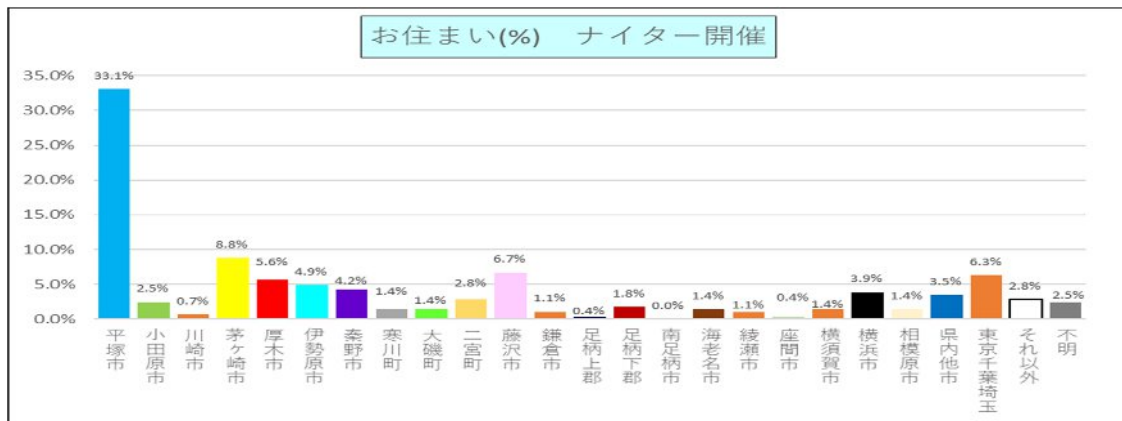
イ お住まい (前回調査) 令和元年9月23日～24日 昼開催



令和5年6月16日～18日 昼開催

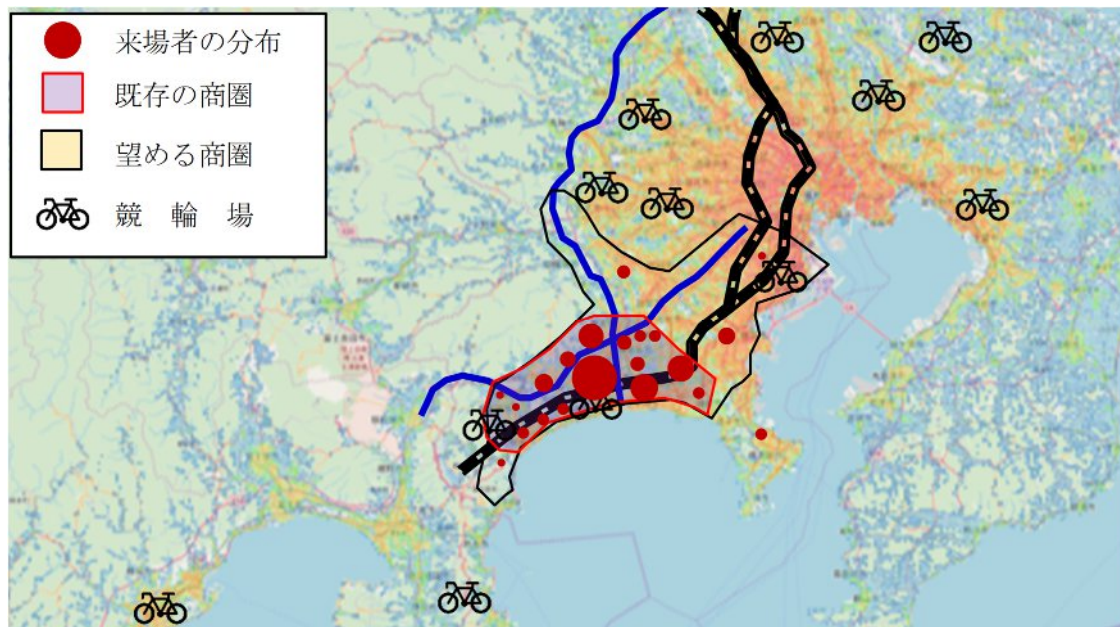


同日 ナイター開催



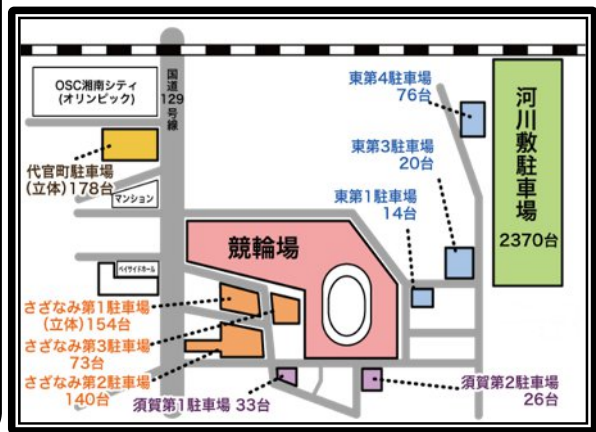
- ・市内在住の方は前回より昼は減少し、夜は3人に1人という結果になった。
- ・昼夜ともに市内に続いて茅ヶ崎市と藤沢市が多く、小田原市は減少した。
- ・東海道線沿いに加え昼は小田急線沿い居住の方も多く無料バスの効果が見える。

図16) 後背地人口からみる顧客の潜在可能区域と交通アクセス 事業課作成資料



- ・平塚市内が圧倒的に多く、茅ヶ崎市と藤沢市が続いているのは4年前と変わらないが、**小田原市は明確に減少しており**、小田原競輪の潜在的な集客力が低下していることが一因と考えられる。また、GⅢの場外発売を小田原競輪場との交互から同時発売に切り替えた影響により、棲み分けが進んだのではないかと考えられる。
- ・横浜市内の鉄道沿い、幹線道路沿いにも来場を望める顧客が多数潜在していると思われる。**川崎競輪場と競合する層**であり平塚を選択していただけるよう場の魅力を高めていく必要がある。
- ・隣接地に大規模な駐車場が存在していることが強みとなっている。

無料送迎バス
 JR平塚駅 小田急線本厚木駅
 駐車可能台数3000台以上



(8) チャネル別売上・入場者 (令和4年度実績に基づく)

図17) 競輪場別1日あたり本場売上・入場者数【F I・F II】 事業課作成資料

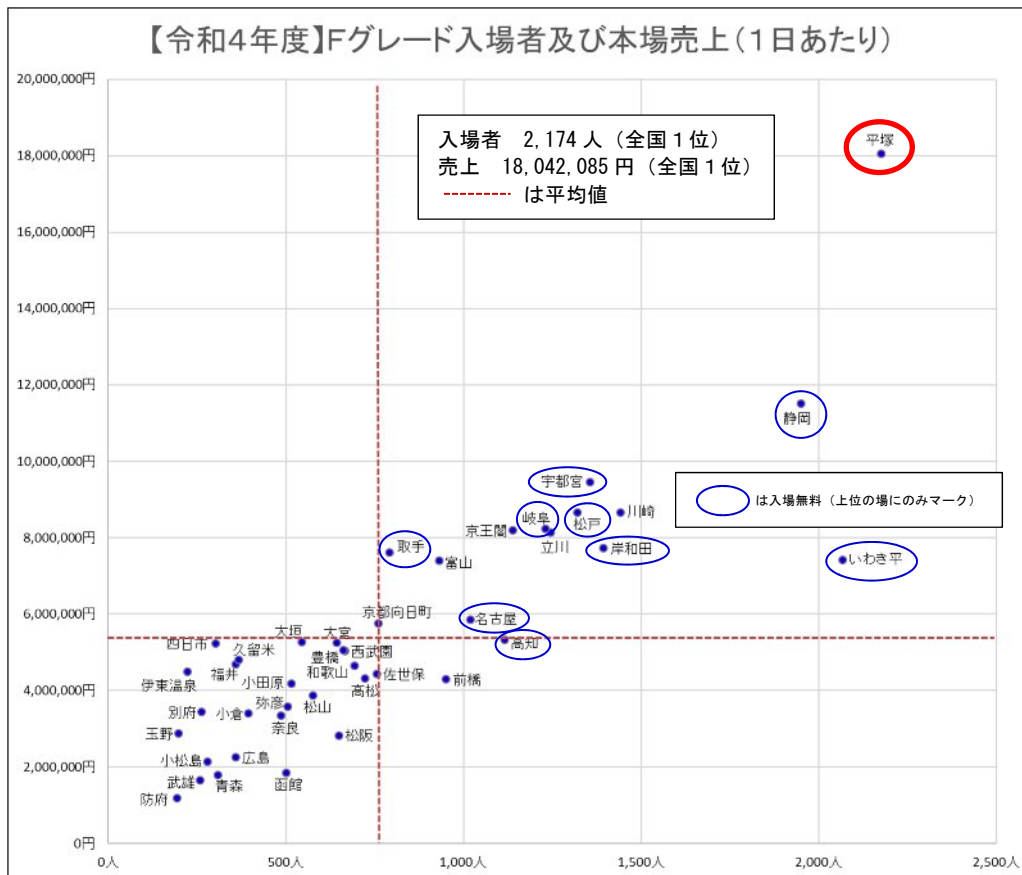
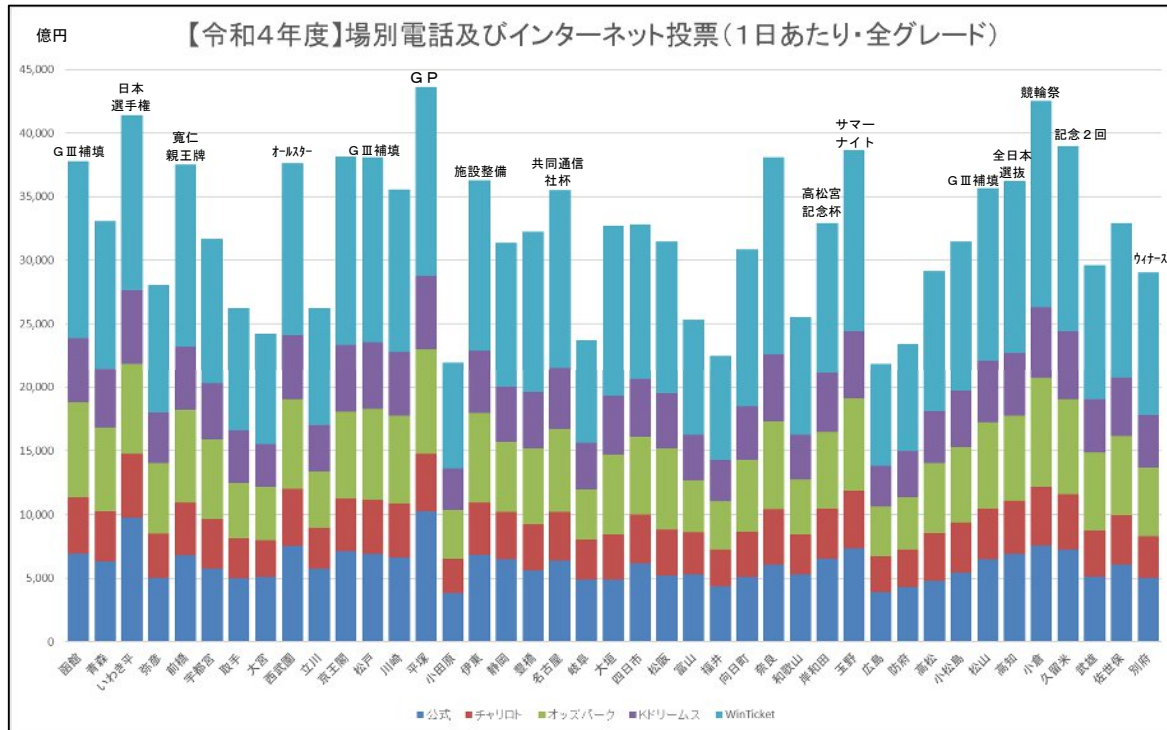


図18) 競輪場別1日あたり売上・利用者数【電投・ネット】 事業課作成資料



- ・本場の売上は全国1位。努力が結実している。取組みを継続していく。
 - ・入場者数上位には入場無料の場も多い。更なる入場者・売上増のためには**早急に無料化の検討**が必要となる。
 - ・インターネット投票もグランプリ開催やミッドナイト本場開始により全国1位。
 - ・その他G I・G II・G IIIに特殊要因がある開催場はグラフ上に記載のとおり。
- ∴難しいが場内の売上を下げずに電話及びネット投票を伸ばせる施策が重要。**

4 平塚競輪に現存する課題

(1) 競輪のイメージアップ

- ・平塚競輪は取組みにより以前より改善されているものの、いまだ3K（暗い、怖い、汚い）などマイナスのイメージを払拭できてはいない。
- ・レジャーが多様化しているため、余暇に競輪を選択してもらえない。

(2) 施設の老朽化対策

- ・バックスタンドは耐震性が不足しており、使用に制限をかけている状態。
- ・選手宿舎は老朽化が進んでいることに加え、ガールズ競輪選手数の増加や新たな競輪開催の形態に対応できる機能を持った施設となる必要がある。
- ・表玄関である正門付近の建物が古くイメージダウンにつながりかねない。
- ・しかし施設改修には多額の資金が必要となるため一気には進められない。



(3) 顧客の高齢化への対応

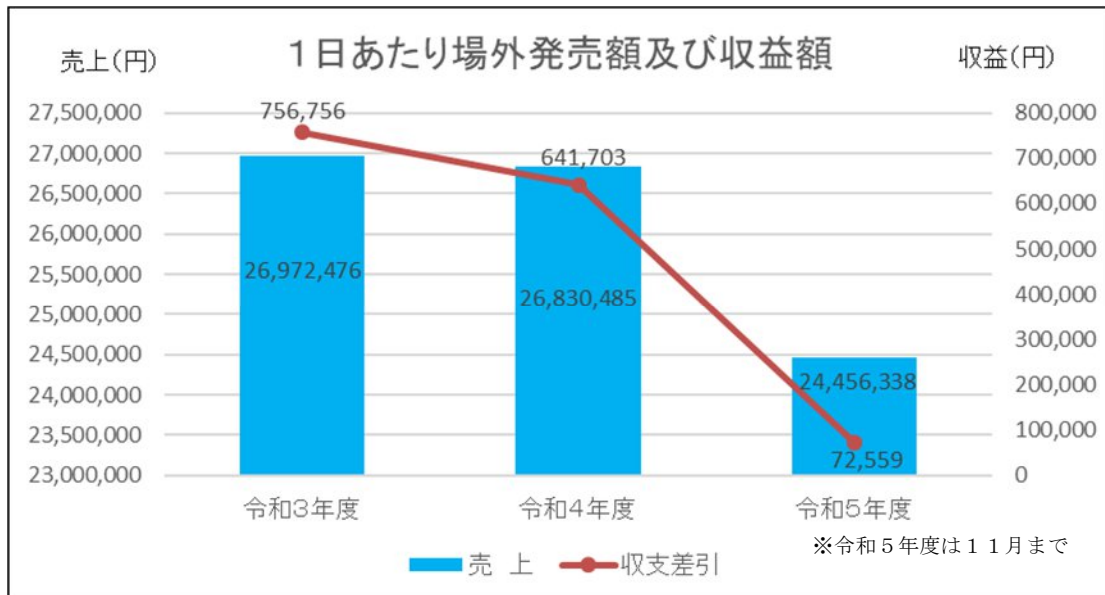
- ・国全体の人口が減少する中、昼開催における来場者の年齢が70歳以上で55%、60歳以上に広げると75%に達しており、**高齢化が進んでいる**。
【参照】P10 図15) 平塚競輪来場者のプロフィール
- ・顧客の多くが年金生活者であるため売上額も限定的である。

(4) 開催収支改善対策

- ・本場開催時の場内や受託場外の売上が低下している中、委託料や負担金などに固定経費がかかり削減が難しいため、開催収支が厳しくなっている。特に**場外発売の収支が悪化**してきており、改善の必要が生じている。

図19) 1日あたり場外売上・収益額

事業課作成資料



- ・委託や賃借の内容を下げるとファンサービス面に直接的な影響を及ぼすため、これらはジレンマとなり抜本的な対策を講じることが難しい。
- ・JKAや全輪協への交付金が一定の率と額で定められている。

(5) ネット偏重のリスクヘッジ

- ・民間ポータルの上が増加しているが、定率で発売委託料を支払っており、場外発売よりも委託料率は低いものの収益性が限定的な状況にある。
- ・インターネット発売の好調が続くという保証はない。

(6) 競輪の社会的意義の浸透

- ・競輪の本来の目的が「売上による機械・貿易振興と社会福祉向上、施行者収益による地方財政健全化」であることを社会に浸透させることが肝要。特に市内事業者等が補助金を受けることによる効果大きい。

図20) JKA補助事業一覧

出典：(公財)JKA HP

競輪とオートレースの補助事業
競輪とオートレースの売上の一部は、機械工業の振興や社会福祉等に充てられています。

両輪で 明日へ。
CYCLE
JKA Social Action

機械振興補助事業

振興事業補助

- 自転車・モーターサイクル・障がい者スポーツ、安全・安心、生活の質の向上、防災・減災
- 機械技術を活用した福祉機器の振興
- 国際競争力強化に資する標準化の推進
- 公設工業試験研究所等における機械設備拡充
- 公設工業試験研究所等における地域の特性を活かした新産業の創出・人材育成等
- 公設工業試験研究所等が主体的に取組む共同研究
- ものづくり支援 ● 地域の機械産業の振興
- 省エネルギー等の環境分野の振興
- 医療機器の振興
- 2025年日本国際博覧会の開催
- 感染症に関する事業

研究補助

- 個別研究 ● 複数年研究
- 若手研究 ● ステップアップ研究
- 開発研究

公益事業振興補助事業

公益の増進

- 自転車(競技力向上等) ● スポーツ(障がい者スポーツを含む)
- 自転車・モーターサイクル
- 社会環境 ● 医療・公衆衛生
- 国際交流 ● 文教・学術文化
- 新世紀未来創造プロジェクト

社会福祉の増進

- 児童 ● 地域共生型社会支援事業
- 高齢者 ● 幸せに暮らせる社会を創るための活動や車両・機器等の整備
- 障がい児・者

復興支援

研究補助

- 若手研究者の公益及び社会福祉の増進に資する研究

年度内要望

- 非常災害等の支援

- ・ギャンブル依存症対策については継続して取り組んでいく必要がある。

(7) 競輪場新時代への対応

- ・来場者が誰でも気軽に楽しめる憩いの場・テーマパークとしての存在になれるようハード・ソフトの両面から環境を整える必要がある。
- ・公共の施設として市民が利用できるような仕組み作りが求められている。
- ・地域に根差した選手を育成し、スピード感や迫力のあるプロスポーツとして、よりメジャー化していくことを目指す。
- ・日本の自転車競技は、着実に力をつけてきており、世界の強豪の中にあっても見劣りすることなく渡り合っ好成績を残せるようになっている。
- ・このため全国的に施設改修の動きがあり後れをとるわけにはいかない。

Ⅲ 解決編

1 課題解決に向けた取組み



(1) 来場者数及び本場売上金額の向上

競輪場と競輪を切り離して考えることにより、まずは平塚競輪場に来場していただく機会を増やし、誰もが気軽に訪れて良い環境のもと気分よく滞在し、それぞれの目的を果たすことを目指す。

統計調査を参考に、競輪場に足を運ばない、競輪をしない理由から考察する。

図21) ギャンブル等に関する消費行動等についての意識調査

出典：消費者庁HP等を元に事業課が作成

ギャンブル等をしている家族			行っているギャンブル等の種類		
1位	本人	19.5%	1位	宝くじ	53.9%
2位	配偶者	8.9%	2位	競馬	39.4%
3位	親	5.7%	3位	パチンコ	32.9%
	いない	67.5%	4位	パチスロ	24.2%
			5位	サッカーくじ	15.6%
			6位	競艇	9.3%
			7位	競輪	6.6%
			8位	オートレース	3.2%

ギャンブル等をする理由		
1位	配当金(当選金)や景品	43.5%
2位	気分転換	36.5%
3位	的中時の爽快感	30.4%

ギャンブル等をしない理由		
1位	お金が無駄になる	49.6%
2位	お金に余裕がない	27.6%
3位	当たる(勝つ)確率が低い	23.6%
4位	時間(ひま)がない	13.2%
5位	一度やるとのめりこみそう	12.3%
6位	ギャンブルは社会悪	9.9%
7位	ギャンブルは男の遊び	1.9%

ギャンブルに対するイメージ		
1位	趣味や気晴らしの範囲で楽しむもの	37.0%
2位	自分とは縁がないもの	23.4%
3位	リスクが伴う避けるべきもの	20.6%
4位	やめたくてもやめられないもの	4.6%
5位	趣味や気晴らしを超えた日常生活の一部	2.0%
6位	収入を得る手段	1.9%
	いずれでもない	10.4%

- ・ギャンブルをする理由は金銭的なものと同程度に気分転換が含まれる。
- ・競輪をする人は6.6%と少なく競馬の6分の1程度にとどまっている。
- ・ギャンブル等をしない理由は金銭的なものであり悪と考えられているわけではない。



競輪場に足を運ばない理由は「競輪と縁がないと考えられている」からであり、来場のきっかけがあれば「行ってみる」こと自体は忌避されないと考えられる。
来場したならば、可能な金額の範囲で気晴らしとして楽しむこともあり得る。

ア 来場のきっかけづくり

まずは何らかの用事で競輪場に「行ったことがある」人を増やすことを目指す。

(ア) 開催中及び非開催日における事業課主催イベントの実施

- ・芸能人やインフルエンサーによるライブやトークショー
- ・子ども向けのキャラクターショーや謎解きなどの参加型イベント
- ・各種ワークショップや教室・講座・講習会
- ・縁日やお祭りなどの開催

(イ) 場内グルメの充実とキッチンカーによるフォロー

(ウ) イルミネーション(光と音と水のショー)の拡散

(エ) フィルムコミッションと聖地化の推進



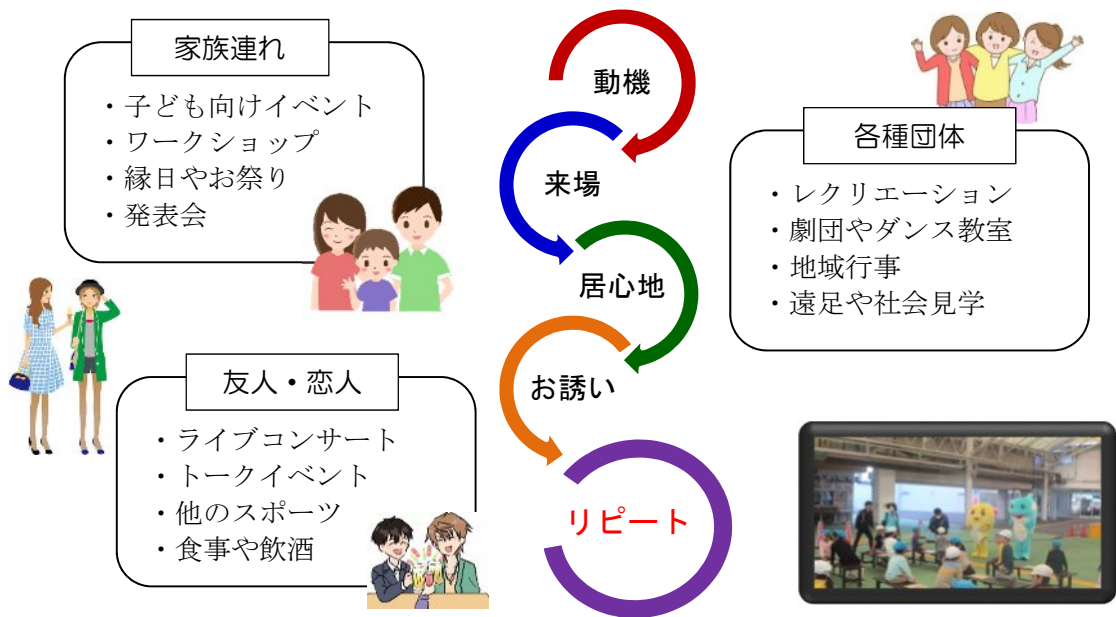
(オ) 競輪以外の用途での施設利用

- ・遠足や社会見学の行き先
- ・競輪以外の各種イベント
- ・各種会議、研修、講演会会場
- ・市民劇団や幼保・学校などによる発表会等
- ・バスケットゴールやスケボーパークなどを設置し日頃の遊び場としても活用

イ リピートしたくなる環境の整備

「**また来たい**」と思えるようハード・ソフトの整備により居心地良い空間を作る。
次回来場するときに誰かを誘って来ていただけるようにレベルを高める。

図2.2) 誰もが気軽に訪れることができる施設へのステップ 事業課作成資料



平塚市総合計画に位置づけられる賑わいの創出を目指す

ウ 車券購入の機会創出

車券の購入を「**やってみよう**」と思えるよう競輪の楽しさを伝える。

(ア) 競輪競走の魅力発信

- ・バンク周りへの誘導
- ・競輪教室の開催
- ・ポータル会員の招待

レース観戦機会の創出



(イ) 迫力あるレースの提供

- ・選手が実力を発揮できるような環境の整備
- ・間近でレースを観戦できる機会の提供



(ウ) スポーツとしての競輪のPR

- ・オリンピックや世界選手権などのPRと結果報告イベント
- ・場内イベントへのオリンピックの招待

【競輪ならではの魅力の発信】

競輪独自の魅力は同時に難しさでもあるため、理解が進むよう取組みを進める。

- ・独特の地区割とライン形成
- ・複雑で深みのある脚質と戦法
- ・唯一人間の筋力で推進する

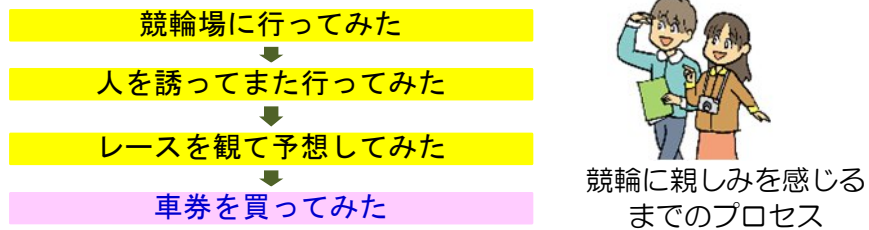
これらの理解が進むと競輪が何倍も面白くなる。

(エ) GP・GI開催の誘致（毎年の開催を目指す）

平塚競輪場は、1日あたりの本場売上が令和4年度までの10年間で1位8回、2位2回という好成績であり、施設・交通アクセス・清掃・警備・実施イベントから地域の方の協力体制までハード・ソフト両面において全国43場の中でもトップ級の競輪場である。更なる高みを目指すためにもGI・GPを毎年実施していく。

図23) 競輪を楽しむまでのプロセスイメージ図

事業課作成資料



(2) 顧客サービスのレベルを保持したままの開催経費の削減

来場者の増加を目指す中、アウトソーシングを活用し、効率性を高めてできる限りサービス内容を落とさないよう見極めながら経費を削減する。全国では多くの競輪場が包括委託方式を採用しているが、ノウハウの喪失や収益の民間流出などデメリットもあるため、主導権を市が確保したまま要所を専門事業者に任せる「運営一部委託の最適解」としての「平塚方式」を案出したうえで、改良を加えていくこととする。

施設整備と開催効率化

P13に記載のとおり場外発売の収支に改善の必要があるが、この主な原因はメインスタンド以外の施設が、もともと来場者が多かった頃の競輪運営を基準として整備されたものであることに由来している。老朽化が進んでいることもあり、現在の開催規模に合わせてコンパクト化を図るとともに、来場者が居心地の良さを感じられたり、楽しさを味わうことができる新たな施設が必要となる。

誰もが気軽に来場して競輪を楽しむことができるコンパクトな施設を整備することで、イメージアップ、売上向上、運営効率化を全て並立させて場外収支を改善し、収益の増加を図っていくこととする。

【参照】P13 図19) 1日あたり場外売上・収益額

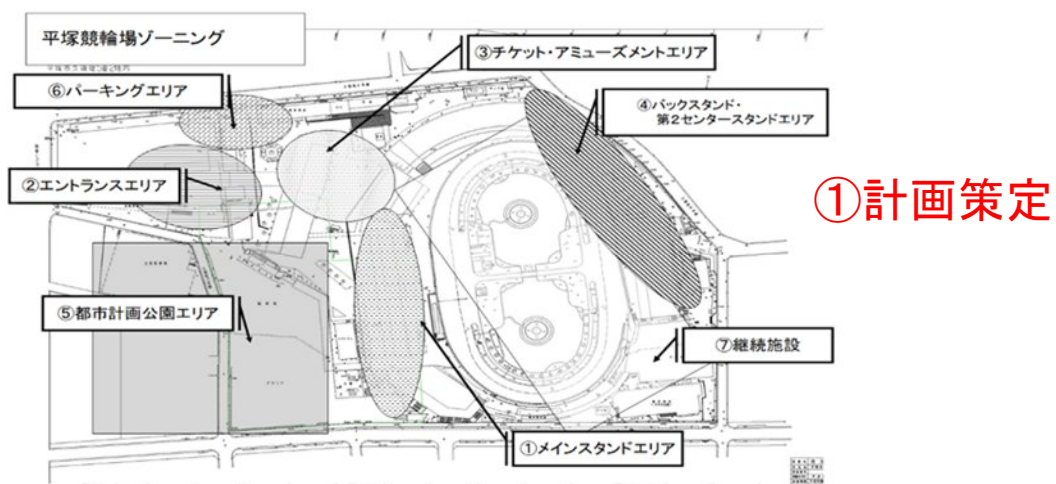
(3) 老朽化した施設の計画的な更新と売場のコンパクト化

「平塚競輪場施設整備基本計画」に基づき計画的に施設を整備する。

●平成24年3月 平塚競輪場施設整備基本計画策定

図24施設整備計画その1

出典：平塚競輪場施設整備基本計画



●令和5年3月 同一部改訂

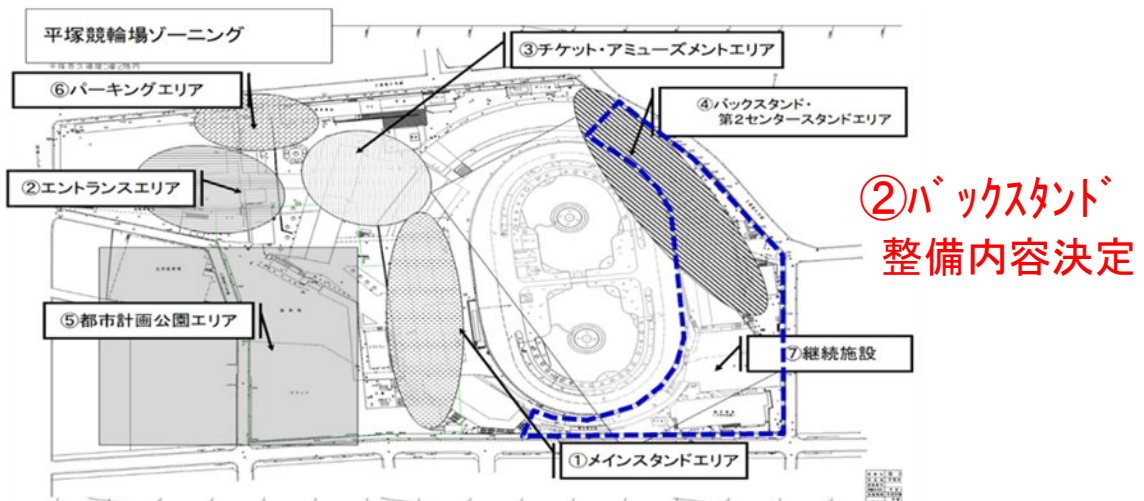
バックスタンド（旧第2・第4特観席＝昭和39年度（1964年度）建設）が場内で最も古い建物で耐震補強が必要との判定を受けていることから現在は観客席として使用することはできない状態になっている。

また、選手宿舎と管理棟（昭和57年度（1982年度）建設）は、大型修繕に巨額の費用を要する見通しがある中、ガールズ競輪が10周年を迎えて選手数や開催日が増えたため、男子選手も含め機能改善の必要が生じてきた。

選手が来場から帰宅するまでの時間を快適に過ごせる状況を作ることにより、内容の濃いレースを提供するため、バックを一帯的に整備する変更計画を策定した。

図25) 施設整備計画その2

出典：改訂平塚競輪場施設整備基本計画



ただし、費用が概算で70億円と算出され、圧縮はするが施設整備基金22億円では著しく不足しているため、積立額を増やしていく必要がある。

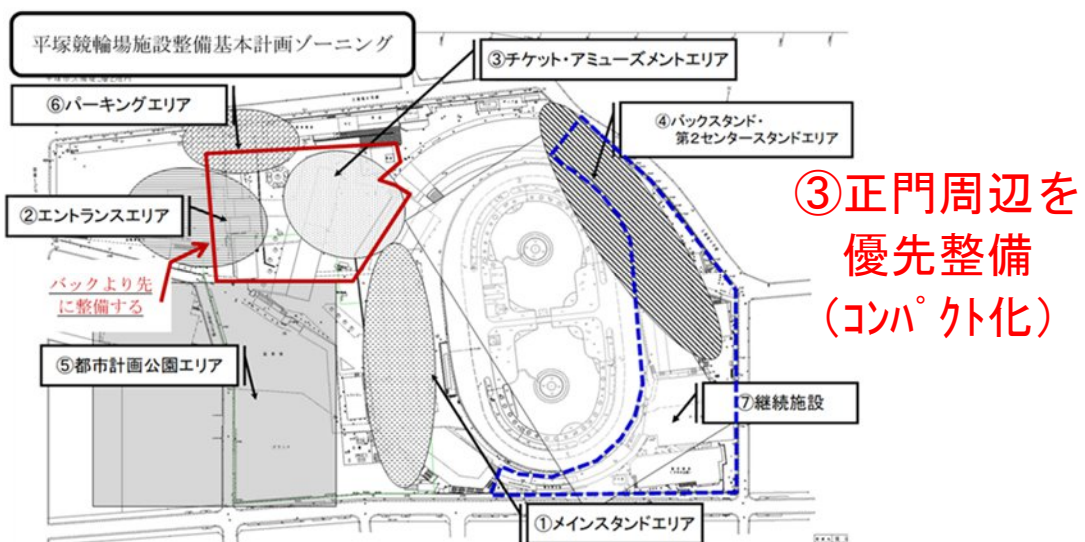
●令和5年4月以降

既存客の逡減により場内の売上が低下し場外発売の収支が厳しくなっている。

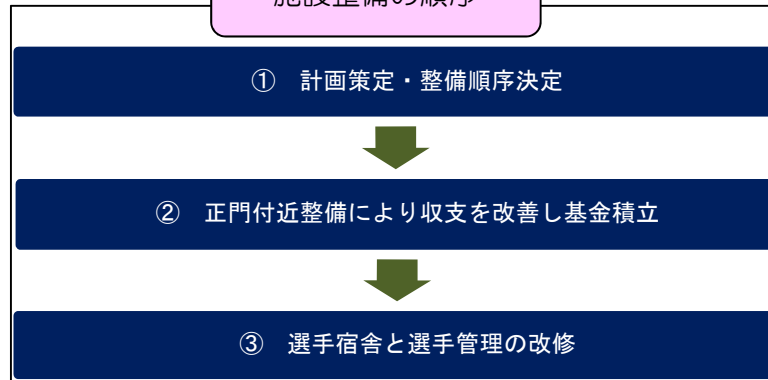
入場者の減に伴い経費を抑えるためのコンパクトな施設が必要となるうえ、昭和40年度（1965年度）前後に建設された建物が多い正門付近の老朽化が進んでいるためこれを整備し、場外収支を改善させて基金の積立を増額させる。

図26) 施設整備計画その3

事業課作成資料



施設整備の順序



(4) 競輪場に対するイメージの転換

平塚競輪場は平塚市総合計画の観光分野に位置付けられる賑わい創出の場。場内を快適な空間にして「単なるギャンブル場」からのイメージ転換を図る。

ア まずは補助金を活用して表玄関である正門を海辺のイメージに一新する。



↓ ギャンブル場からビーチサイド風にイメージを転換



昼間開催時

ナイター開催時



イ 場内のイメージを正門に合わせて統一する。まるで海辺にいるかのような感覚で散策し、飲食を楽しむことができる居心地の良い空間を作り上げる。

ウ ごみゼロで清潔感を、警察官OBによる警備や声掛けで安心感を確保する。

エ ナイター本場開催時は「光と音と水のショー」を毎日開催する。選手からのリクエストソングを増やし来場者と一体となって楽しむ雰囲気づくりに努める。

(5) 来場者の高齢化対策

既存来場者の高齢化は、裏を返せば、多くの高齢者が相当の距離を歩いて競輪場に通り、来場者同士のコミュニティを形成していることになる。「平塚市高齢者福祉計画（介護保険事業計画）」においては、フレイル対策や通いの場（サロン）の開催支援を実施し、高齢者の健康増進と介護予防の推進を図ることとしており、競輪場の新たな役割として高齢者福祉を充実させる方向を見出す。

その下の世代は若いころから競輪に親しんできたわけではないため、現在50歳から60歳代の方たちも競輪場を居場所としレースを楽しめるように環境を整備する。

(6) 競輪の社会的意義の浸透

ア 平塚競輪の浸透

地方財政の健全化という社会還元のために競輪が行われていることを市民にアピールしつつ、収益の最大化によって毎年一般会計への繰出金を確保して、住民福祉増進施策に必要な経費の財源に充当することで、その存在意義を高める。

イ 補助事業の浸透

公益財団法人JKAが行う補助事業は、競輪の売上から各施行者が納付した負担金を財源とし、社会還元最大化の一翼を担うものである。補助対象としては主に検診車や介護事業用自動車などが中心となっているが実はメニューは幅広く、市民や市内事業者からの認知率を上げ、利用頻度を高められるよう努めていく。



市内社会福祉法人の補助申請実績

ウ ギャンブル等依存症対策の推進

内閣府が策定した基本計画に沿って都道府県が計画を策定し、各機関が包括的な連携の体制を築いて多角的視点をもって対策を講じていくこととしている。

- 平成30(2018)年10月 ギャンブル等依存症対策基本法施行
- 平成31(2019)年4月 (国) ギャンブル等依存症対策推進基本計画策定
- 令和3(2021)年3月 神奈川県ギャンブル等依存症対策推進計画策定

同時に当事者である4つの公営競技業界でも連携した組織を構築して取組み内容を検討し、その一環として平塚競輪場でも対策を講じている。

【場内での主な取組み】

- 平塚競輪公式HPにおけるギャンブル等依存症に関する普及啓発活動
- ギャンブル等依存症問題の関心と理解を深めるためのポスターの常時掲示
- 全ての車券発売窓口への注意喚起文の記載
- 場内へのATMの未設置
- 責任者及び担当者の配置と研修を受けた看護師による相談窓口の常時設置
- 県ギャンブル等依存症対策推進協議会への県内競輪場を代表しての参加

エ 環境への積極的な配慮

場内照明の全LED化はもちろん、EV充電スタンドの設置や環境関連イベントの実施などにより、施設として積極的に環境保全に配慮していく。

(7) 更なるインターネット投票増加に向けた施策

インターネット投票の売上増に関するメリットは全て享受する。ネット投票の売上を増額させるためには、利用者から「選ばれる」ことが重要になる。ネット投票を利用する若年層の心に響かせるために、公式HPやXなどSNSを最大限活用していく。

ただし、必ずネット投票の好調が続くという保証はなく、先手を打つことも肝要になる。競輪場が単独で行える最も効果がある施策は、生で迫力あるレースを観戦、来場を繰り返していただくことであり、継続して来場促進施策を講じつつ、各ポータルと連携してネット会員の来場機会を増やすイベントや特典付与を行っていく。

(8) 未来への挑戦

ア 年間を通じた本場・場外開催と新たな売上目標の設定

本場開催の日数をできるだけ増加させるとともに、「平塚方式」の運営を活用して場外発売を年間360日開催し、収益を確保できるような環境を作り上げる。

【年度目標】本場開催 GP・GIを開催しない年度でも年間300億円

場外発売 年間50億円



事業収益 年間15億円（一般会計繰出金5億円・積立10億円）

イ 地元密着型の選手育成

平塚競輪所属の選手と連携、相互に協力して地域に密着した選手を育成する。

市内には自転車競技部のある高等学校がないため、平塚競輪場のバンクを開放し地元選手による放課後教室的な練習の場を提供する。また、競輪選手が職業選択のひとつとなるよう学生や他競技のアスリート向けの説明会や体験会を行い、競輪選手を目指す若者の練習や生活をサポートして、将来のスター★を育成していく。

ウ ネーミングライツの新たな活用

現状ネーミングライツにおいて「ABEMA湘南バンク」の名を冠し、契約相手である（株）サイバーエージェントと連携を図りながら競輪運営を行っている。

同社は競輪の売上額のうち約8割を占めるインターネット投票にあって、最も高い売上を誇るWINTICKETの親会社である。ABEMAはネットTVにより既存のテレビに加えてオリジナル番組を配信し、幅広い分野をカバーする。中でも専門性の高い各種チャンネルは、その希少性から人気が高く、競輪関連のオリジナル番組も好評を博している。新たなことにチャレンジする姿勢があり、平塚競輪と親和性があるため、久しくパートナーとして競輪界を盛り上げていくことを目指す。

エ ふるさと納税への特典の提供

施設設備や演出などを洗練してアドバンテージを持つことにより、ふるさと納税において競輪場のある平塚市ならではのリターンを引き続き提供する。



- ・ロイヤル席又はロイヤルBOXの利用
- ・最終レースのバンク内観戦
- ・表彰式で優勝選手と記念撮影
- ・最終レース1着の優勝選手によるサイン色紙
- ・平塚競輪オリジナルグッズ
- ・記念撮影時のデータ贈呈 など

オ 他施行者の開催の請負

現在、性質の違う競技を行っている千葉を含めて全国には43の競輪場があり、埼玉県が大宮と西武園の2場を経営、取手競輪場で茨城県と取手市が施行していることから、結果として43の地方自治体が施行者として競輪事業を行っている。

各競輪場は日程の競合を避けるため一律に年間46日間という基本開催日数が定められている。これは、競輪場の数が多すぎるために年間365日のうち施設が未使用となる日数が増えて効率が悪く、競輪場ごとの施設整備に要する費用が重くのしかかってくることを示唆している。

実際にはボートレースと同様、24場全体で年間180日程度を開催できる規模が望ましいと考える。

そのような折、本場・インターネットともに高い売上額が望める平塚競輪場では、他の施行者の開催を受け持つことを想定する。特に「ABEMA湘南バンク」という特性から、最も高い売上実績を誇るWINTICKETを活用できる強みもあり、特にミッドナイト競輪での請負に力を入れることもできる。

2 中期経営計画の策定と改訂

全輪協、JKA、選手会の3団体で構成する競輪最高会議は、令和3年3月に「中期基本方針」を策定し、競輪界の課題を克服し売上と収益の最大化に努めている。

一方、平塚競輪場もハード・ソフトの両方に工夫を凝らし、ビッグレースを開催して、全国でも屈指の競輪場に位置づけられている。事業を行う上で基本となる計画として平塚競輪中期経営計画を策定したのが令和2年4月。折しも新型コロナウイルスが世に登場し、全国で開催中止や無観客開催を余儀なくされることとなる直前であった。

新型コロナウイルスの世界的流行という未曾有の大災害を乗り越えた末、インターネットによる車券発売により若年層の新規ファンの獲得と売上向上という悲願を達成し、競輪界は当面の危機的な状況を脱した。平塚競輪も好調を維持している。

思いがけず好調に転じた競輪界において、現状を的確に把握し、新たな時代を切り開く施策を講じていくための内容を盛り込み、ここに平塚競輪中期経営計画を改定する。

3 平塚競輪活性化のための施策体系（役割 - 目的 - 戦略 - 戦術 - 事業）

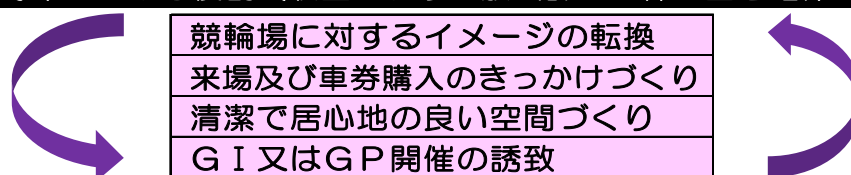
基本方針 **各種の事業により毎年度の収益を確保しながら、新たな時代を切り開く平塚競輪活性化策を推進する。**

図25) 2つの役割を果たすことによる好循環

事業課作成資料

∴ 競輪で収益を生み出す。そのためには・・・ ←
↳ 入場者と売上を増やす。そのためには・・・ ← そうすれば・・・
↳ ソフト・ハードの両面で魅力的な競輪場であり続ける。

平塚市における役割（収益により一般会計への繰出金を確保し続ける）



競輪業界における役割（競輪及び競輪場のイメージアップに寄与し続ける）

先導的活動の積極的な実施にチャレンジし続ける
誰でも気軽に訪れ1日楽しく過ごせる場所になる
誰からも親しまれる施設になる

IV 事業編

役割	目的	戦略	戦術	取組内容
I				平塚市における役割（収益により一般会計への繰出金を確保し続ける）
I	①			入場者数及び売上額を増加させるために
I	①	ア		たくさんの人に競輪場に来ていただく
I	①	ア	A	競輪場に対するイメージの転換
I	①	ア	B	平塚競輪場施設整備基本計画に基づく施設の計画的な整備
I	①	ア	C	多彩な人が訪れる施設へのシフトチェンジ
I	①	イ		お客様に何度もリピートしていただく
I	①	イ	A	清潔で居心地の良さを実感できる空間づくり
I	①	イ	B	場内の魅力スポットの創出及び発信
I	①	イ	C	お客様向けサービスの充実
I	①	ウ		新しいお客様に競輪を体験していただく
I	①	ウ	A	新しいお客様を迎え入れるための環境整備
I	①	ウ	B	車券購入のきっかけづくり
I	①	エ		競輪競走を楽しんでいただく
I	①	エ	A	G I 又はG P 開催の誘致
I	①	エ	B	色々な形態の競輪の実施
I	①	エ	C	インターネット投票の活性化
I	②			開催経費を抑制するために
I	②	ア		ハード・ソフトの両面から経費の削減を検討する
I	②	ア	A	コンパクト開催の推進
I	②	ア	B	メリハリをつけた予算策定
I	②	ア	C	執行時の工夫
I	③			競輪開催以外の歳入を確保するために
I	③	ア		競輪開催以外の収入源を創出する
I	③	ア	A	場内施設の使用料収入の確保
I	③	ア	B	広告料収入等の確保
II				競輪業界における役割（競輪及び競輪場のイメージアップに寄与する）
II	①			先導的活動を積極的に実施し続けるために
II	①	ア		過去に学び未来の事業を開拓する
II	①	ア	A	新しい形態の競輪事業の創発
II	①	ア	B	過去のデータの次への活用
II	①	イ		全国で初めての事業にチャレンジする
II	①	イ	A	リスクを伴う新規事業の積極的な実施
II	②			誰でも気軽に訪れ1日楽しく過ごせる場所になるために
II	②	ア		ハード・ソフトの両面から安心・快適を創出する
II	②	ア	A	老朽化した施設の改善
II	②	ア	B	心からのおもてなし
II	②	イ		お客様によって競輪場の楽しさを世に広めていただく
II	②	イ	A	イメージブランディングの展開
II	③			競輪をより発展させていくために
II	③	ア		たくさんの人に競輪場に触れていただく
II	③	ア	A	競輪をより楽しんでいただくための施策の実施
II	③	ア	B	施設のリソースを駆使したPR
II	③	イ		競輪のスポーツ性を社会に広める
II	③	イ	A	地元密着型の選手育成
II	③	ウ		社会に貢献する活動を行う
II	③	ウ	A	自転車振興への寄与
II	③	ウ	B	社会への貢献

目的 ①②③・・・ 平塚競輪場の2つの役割を果たすために設定した「行動の理由」

戦略 アイウ・・・ 目的を達成するために平塚競輪場が目指す方向性

戦術 ABC・・・ 平塚競輪場が戦略に沿って展開していく中短期的な手段

※これらの下位に戦術を成功させるための具体的な「事業」を設定し、進捗を管理する。

【第2期】

平塚競輪中期経営計画

(2024～2027)

令和6年(2024年)4月1日
ABEMA湘南バンク 平塚競輪場
(平塚市公営事業部事業課)

電話 0463 (21) 3935

FAX 0463 (21) 3934

E-mail jigyo@city.hiratsuka.kanagawa.jp