

第1章 経営戦略の策定

【1 策定の趣旨】

本市では、自転車競技法に基づき、本市の財政に寄与すること等を目的として、昭和25年から競輪事業を実施、開設以降、競輪事業の収益金から約478億円（令和6年度末現在）を一般会計へ繰出し、市民生活の充実、市民福祉の向上、教育環境の整備等に寄与してきました。

近年の競輪事業を取り巻く経営環境は、平成3年度をピークに減少していた売上が、インターネット投票（民間ポータル）により回復傾向にあり、順調な収益を生み出しているものの、売上の形態においては、アナログ（紙車券・現金決済等）からデジタル（電子車券・電子決済等）化が急速に進んでおり、環境の変化に迅速な対応が必要な状況となっています。

こうした私たちを取り巻く環境の変化に対応するため、令和6年4月から地方公営企業として体制を新たにしました。

この経営戦略は、今後、中長期的な視野も踏まえた経営を行っていくために、「企業理念」と「目指すべき将来像」を明確にし、令和7年度から10年間の取組方針や財政計画を示すため策定するものです。

【2 経営戦略の位置付け】

この経営戦略は、総務省通知（平成26年8月29日付け）「公営企業の経営に当たっての留意事項について」において、中長期的な経営の基本計画として策定することが求められている「経営戦略」として位置付けています。

【3 計画期間】

2025年度（令和7年度）から2034年度（令和16年度）までの10年間とします。

なお、社会情勢の変化や競輪業界内の制度変更に対応するため、前期5年間、後期5年間の2期に分けて設定することとします。

【4 進捗管理・事後検証】

前期、後期それぞれ中期目標・計画を設定し進捗管理を行います。

前期中期目標・計画の達成状況を検証・評価し、後期の中期目標・計画に反映させていきます。

第2章 現状の課題

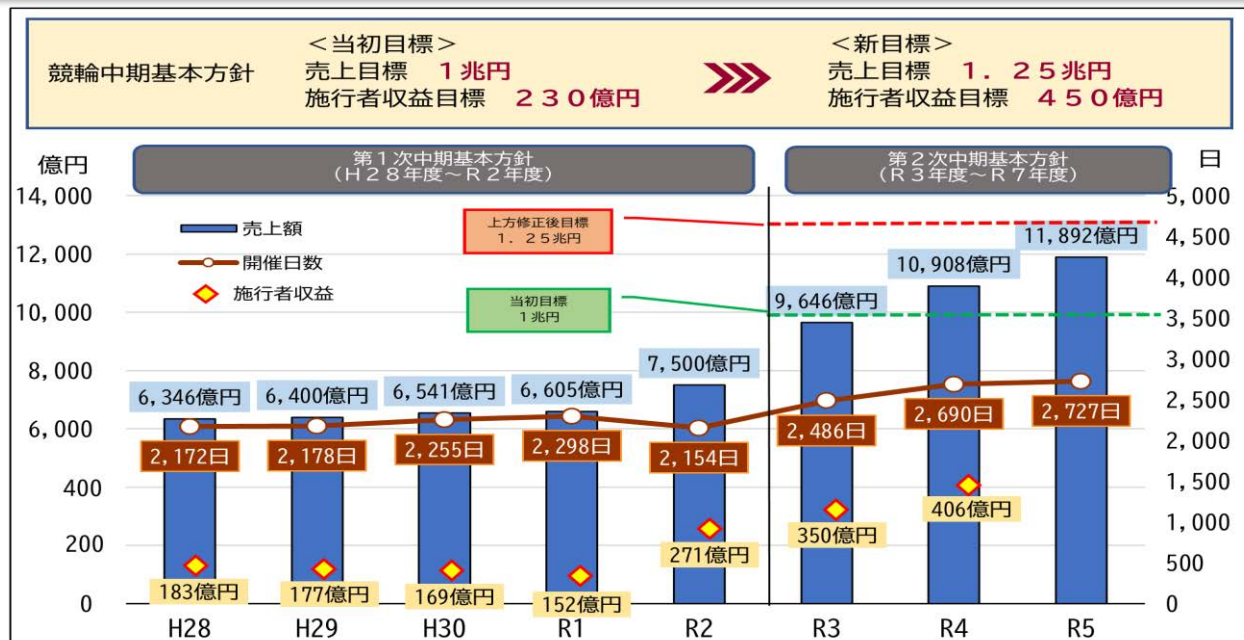
【1 競輪業界の現状】

競輪事業全体の売上額は、平成3年度をピークに売上及び施行者の収支が悪化し、競輪事業そのものの存続が危ぶまれた時期もありましたが、交付金率の引下げや開催枠組みの変更さらにはミッドナイト競輪 やモーニング競輪 などが売上を牽引し、平成25年度を底に9年連続で売上増加が続いています。

また、令和3年3月に第116回競輪最高会議 において策定された「中期基本方針」では、基本方針として施行者収益を前提とした拡大路線政策への転換と位置づけ、2025年度（令和7年度）には売上目標を1兆円、施行者収益を230億円としていましたが、コロナ禍の巣ごもり需要からネット投票が急拡大し、それぞれ前倒しで達成したことから、令和5年5月25日に新たな目標として、売上目標を1兆2,500億円、施行者収益を450億円としました。

別府市競輪事業経営戦略【概要版】

■ 競輪（全国）の開催日数・売上額・施行者収益



【2 本市の競輪事業】

(1) 現状

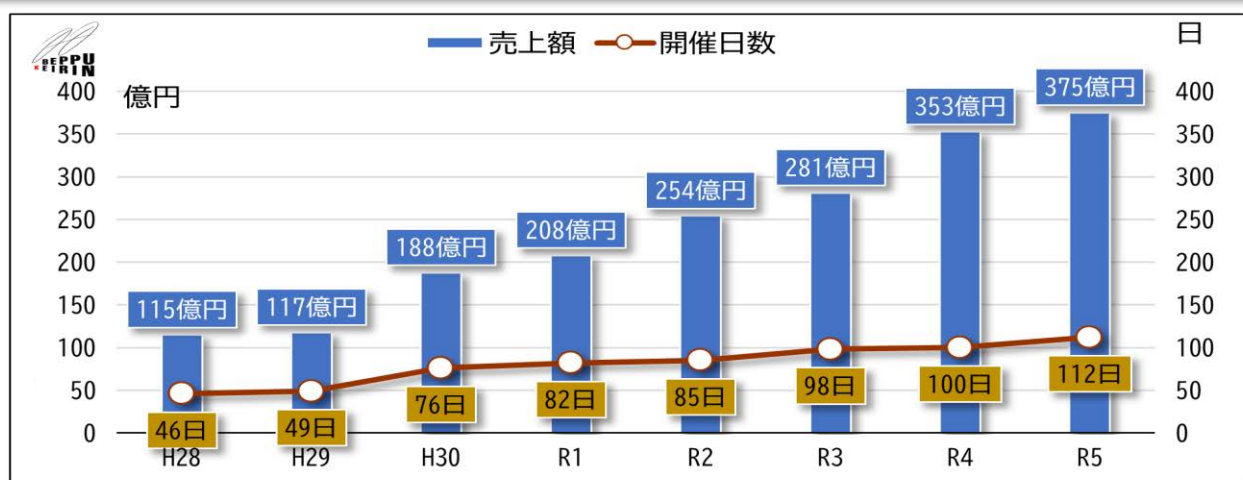
車券売上の状況は、平成4年度の「ふるさとダービー」を開催した年度に記録した372億円をピークに売上は減少傾向でした。

発売日数については、平成30年度から「生のレースをお客様に」の考えから、年間100日開催を目指し開催日数を増やした結果、令和4年度に年間100日開催を達成し、令和6年度で100日開催に取り組んで7年目を迎えました。

今後はデジタル社会の普及によりネット投票が急拡大していることから、紙車券を扱う本場（別府）、場外車券売場（サテライト宇佐等）での売上が減少する一方で、デジタル車券を扱う民間ポータル等の割合が伸び、購入形態がアナログからデジタルへ移行するとともに、発売商圏エリアの広域化（地域発売から全国発売へ）が進んでいます。

こうした傾向を踏まえ、競輪事業のデジタル化が急務と捉え、令和7年度の下期を目標に、別府競輪独自の競輪ポータルサイトの立上げを行い、実施します。

■ 別府競輪の開催日数・売上額



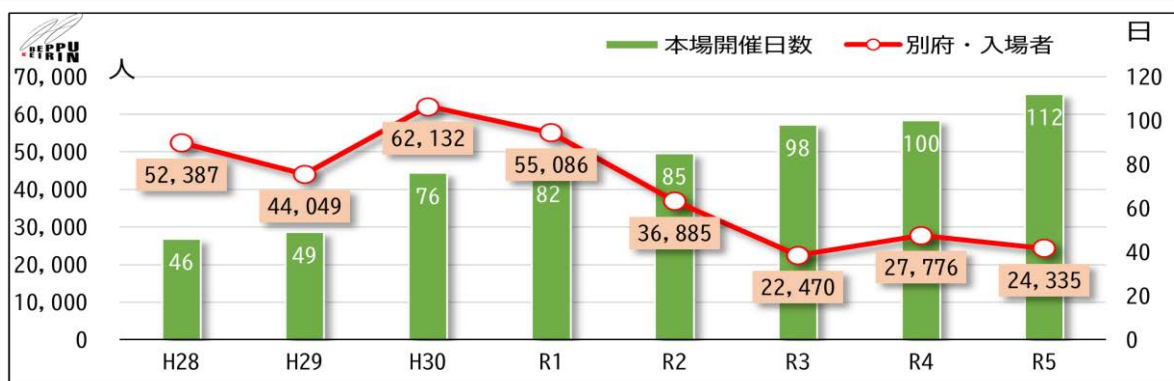
(2) 施設の有効活用

ネット投票の普及から、別府競輪場の入場者数は、別府開催及び場外開催において、1日あたりの入場者が共に減少傾向になっています。

平成29年度までは、1日あたりの平均で1,000人以上の来場者を維持していましたが、令和5年度では、200人程度となっています。

来場者の減少からお客様が使用しなくなった施設（駐車場や投票関連スペースなど）が多くなったことから、有効的に空間活用を行うため、令和5年度に別府競輪場再整備計画策定の委員会を設置し、今後の施設の整備計画を策定するとともに、場内イベントとして「ケイリンマルシェ」や「地域コミュニティ」と連携するなど、多くのお客様（競輪ファン）やそれ以外のお客様（市民や観光客など）に喜ばれる競輪場を目指して、施設の有効活用に取り組んでいます。

■ 別府競輪の開催日数と入場者数の推移・マルシェの状況



(3) 競輪場の果たす役割（地域振興と周辺対策）

別府市民の多くは、「別府市に競輪場があるが、どのような役割を担っているのかわからない」「別府競輪が市民へどのように貢献しているか知らない」との意見が聞かれることから、市民に目に見える形で、市民団体等へ直接的に事業支援を行う補助事業として、令和3年度に地域振興補助事業を立ち上げました。

■ 地域振興事業実績

・ 高等学校校外活動用バス



・ 保育園バス



・ イルミネーション



（４）組織強化（企業局の設置）

令和６年４月から地方公営企業法を全部適用し、別府市公営事業局を設置するとともに企業会計を導入することで、収益事業の位置づけの明確化、将来を見据えた施設管理と投資を行い、一般行政組織では取り組むことが困難であった課題解決に取り組めます。

（５）人材の育成（専門職員の採用、関係団体等へ職員派遣・研修）

競輪事業の現場での運営は、競輪担当部局に配属された地方公務員が行うこととなりますが、大半の職員は競輪事業の経験に乏しく、慣れない部局に対する不安や、週末に休みが取れなくなるといった心配から、競輪担当部局への配属に戸惑いを感じるものが少なくないという指摘があります。

また、ギャンブルであり、ビジネスでもある競輪事業には、他部局での経験が活かしづらく、通常、担当者は２年から３年で新たな部局へ異動となるため、競輪事業に関する知見・ノウハウが組織として蓄積されにくいという問題もあります。

このような課題を解決するため、令和５年４月から競輪専門職員を採用するとともに、関係団体等へ職員を派遣し、競輪事業に関する知見・ノウハウが組織として蓄積されるよう取り組みました。また、令和６年４月から地方公営企業法の全部を任意適用し、別府市公営事業局を設置したことから、公営事業局付職員（プロパー職員）の採用を行いました。

第３章 経営の方針

【１ 競輪事業の使命】

「社会還元の最大化」を図ること。

自転車競走を賭けの対象とすることは刑法によって禁止されている賭博に該当しますが、自転車競技法に基づく競輪は、地方公共団体が施行者であること、そして、その目的が機械振興、公益増進及び地方財政健全化の社会還元の最大化であること等から、刑法上、賭博の例外とされています。

【２ 企業理念】

「私たちは、競輪事業を通じて関係者が物心ともに豊かになるとともに、市民福祉の向上及び公益の増進に貢献します。」

【３ 目指すべき将来像】

「企業理念」を実践していくためには、経営の基本となる「意識改革」「財務体質の強化」「関係者との協力」の３つを柱とした「目指すべき将来像」＝「全国の模範となる競輪場」を掲げます。

将来像１ 意識改革

別府競輪が掲げる企業理念を達成するため、職員及び従業員の一人一人が日々の業務に邁進し、自ら率先垂範することに取り組めます。

将来像２ 財務体質の強化

常に財務状況の分析を行い、あらゆる経費の見直し、従来の発想にとらわれない事業活動などにより財務体質の強化に取り組めます。

将来像３ 関係者との協力

将来にわたり競輪事業を含む各事業が持続できるよう、様々な協力関係の強化に取り組めます。

第4章 前期中期目標

前期中期目標

1 期間

2025年度（令和7年度）から2029年度（令和11年度）

2 目標

前期中期目標については、競輪開催等によって確保した収益金を示す「収益的収支」の前期5年間の目標額を設定します。

（1）収益金の目標

収益率の目標を、売上金の5%とします。

また、前期5年間を通して、収益の合計金額20億円を目標とします。

（2）本市への一般会計への繰出金の目標

自転車競技法第1条には「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」と規定されていることから、一般会計繰出金の目標を、当該年度のJKA交付金と同等額を目標とします。

また、前期5年間を通して、合計金額15億円を目標とします。

第5章 前期中期計画

I 意識改革を目指して

【基本方針】

1 全国の競輪場の模範となる人材育成への取組

（1）企業局内の研修に取り組みます。

（2）外部講師の招へい及び研修等に取り組みます。

2 「スキルアップ」への取組

外部組織等への職員派遣・研修等を行い、職員の知見を深めると共にスキルアップの取組を行います。

3 「キャリアアップ」への取組

他業種との交流事業等にも取り組みます。

【取組項目】

1 売上向上対策（別府開催）

（1）施設及び設備に継続的な投資を行い、お客様に快適な空間を提供するとともに施設及び設備の維持管理に努めます。

（2）お客様の求めるものを追求するため、アンケートやご意見箱など様々な方法を用いてお客様のニーズを把握し、お客様の目線でのサービス向上に努めます。



2 売上向上対策（場外開催）

- （１）他業種等の場外発売を参考にファンサービスの向上に努めます。
- （２）地域住民との連携など競輪ファン以外の交流促進を図り、新規ファンの獲得に努めます。
- （３）（仮称）別府競輪ポータル等との連携により、デジタル車券との融合を図り売上向上に努めます。

■ 地域との連携実績

・ 亀川夏祭り



・ サイクルフェス



・ 別府けいりん
エール花火



3 特別競輪等の誘致

- （１）平成２２年３月の別府市議会において、「行財政改革に関する決議」にて示されている特別競輪（ビッグレース）の誘致については、引き続きあらゆる機会を通じて、継続した積極的な誘致活動に努めます。

4 来場促進対策

- （１）競輪ファン以外の人々を引き付けられるような施設整備（ハード面）や運用（ソフト面）に努めます。
- （２）「ここにしかない」「ここならではのもの」「ここだからできるもの」を具体化するような、キラーコンテンツの創出及び強化に努めます。

■ 別府競輪にしかないコンテンツの強化

・ 競輪温泉



・ くまみねコラボグッズ



Ⅱ 財務体質の強化

1 収益率向上（開催経費の見直し）対策

- (1) すべての経費について、「最小の経費で最大の効果」が求められるため、常に開催経費の見直しを行い、収益率の向上に努めます。
- (2) 開催ノウハウを失うことの無いよう、継続的な専門職員の採用や養成、さらには従業員等についても職員同様に開催技術の伝承等を行い、収益率の向上に努めます。

2 営業活動の強化

- (1) 多種多様な人材の育成や発掘に努めます。
- (2) 東京事務所を活用し、最新情報の収集に努め、営業活動の強化に努めます。
- (3) 多種多様な企業との連携を図り、様々な分野の人脈強化を図ります。

Ⅲ 関係者との協力

1 周辺住民との連携

- (1) 地元自治会、周辺自治会及びひとまもり・まちまもり協議会 との連携強化を図り、引き続き周辺対策の充実を行います。
- (2) 競輪事業が広く市民に目に見える形として貢献できるよう、地域振興補助事業等に取り組めます。

■ 周辺住民との連携実績

・北部ひとまもり・まちまもり協議会事務所の整備

・別府市消防署亀川出張所の整備



・北部コミュニティセンターあすなろ館の整備



2 競輪選手との連携

- (1) 競輪選手と連携し、競輪事業の発展に取り組めます。
- (2) 地元競輪選手の育成及び強化のため、継続的な支援に取り組めます。

■ 競輪選手との連携実績

- ・ワットバイクの貸与
- ・練習用バイクの貸与
- ・倉庫の整備
- ・地元優勝選手による絵本贈呈事業



3 お客様との連携

ファン感謝デーなどのプロモーション等により、お客様との連携強化に努めます。

■ お客様との連携

・ファン感謝デー

ファン感謝Day!!
11/12 開催
BEPPU KEIRIN FANKAN 2023

種物を愛する、競輪ファンの夢の1日。

11/12 開催
11/12 開催
11/12 開催

11/12 開催
11/12 開催
11/12 開催

【バエリアのふるまい】
先着400名さまに、バエリアのふるまいを実施

- 方法 「バエリアのふるまいチケット」400枚配布
- 配布場所 正門
- チケット配布 8時～
- 振る舞い 11時～14時
- 場所 スポーク広場

ファン感謝Day!!
バエリアのふるまいチケット
配布場所 正門
配布時間 8時～14時
配布場所 スポーク広場

【未確定車券抽選会】

- 実施内容：1000円分の未確定車券で1人1回抽選
- 対象人数：各回100名様
- 実施回数：①12時～、②14時～
- ※お一人様それぞれ1回のみ

【賞品】2回分

金	車券体験ギフト券5,000円分	2本
赤	車券体験ギフト券3,000円分	8本
黄	ゆず一番 10個入	15本
ピンク	車券体験ギフト券500円分	20本
水色	食券引換券500円/すいど亭	35本
緑	食券引換券500円/十字屋	35本
青	食券引換券500円/成田屋	35本
オレンジ	車券体験ギフト券200円分	50本

【食券引換券】

食券引換券	食券引換券	食券引換券
500円	500円	500円
11/12 12時～14時	11/12 12時～14時	11/12 12時～14時
有効期限は記念競輪終了までの1カ月に指定		

■未確定車券抽選会



【ライブ配信】

競輪youtuberの「まーちゃん」、「おしやす」さんによる公開ライブ配信を実施

- 実施日時 11月12日(日) 8:20～
- 予想 別府FIIモーニング7 シーガーデンひび杯
- タイトル 勝ち上がりTV
- 場所 メインスタンド1F 旧喫煙室
- チャンネル まーちゃんの勝負日記
<https://www.youtube.com/live/eK9Ulb7XUQ?si=RuGTxHh1h2uUs>



【Youtubeまーちゃんの勝負日記】



4 観光レジャー産業との連携

別府市競輪事業の設置等に関する条例に記載されているように、街の基幹産業である観光レジャー関係者との連携を図り、競輪事業に取り組みます。

■ 観光レジャー産業との連携実績

・別府けいりん応援サポーター



・観光ツアーとのコラボ事業



・地元飲食店のポスター掲示協力



5 競輪関係者との連携

競輪場の運営においては、競輪以外の各種お客様サービスの充実が重要であり、施行者と関係事業者（報道関係・警備会社・清掃会社・保守会社ほか）が一体化した取組がその競技場の総合的な評価となります。このため、各関係事業者と連携して、お客様に愛される事業運営に取り組みます。

別府市競輪事業経営戦略【概要版】

収支計画

単位：百万円

項目		前期計画期間					
		0年次	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次
		R6年度見込	R7年度見込	R8年度見込	R9年度見込	R10年度見込	R11年度見込
収益の収支	収益の収入	38,719	33,489	38,061	37,415	36,779	36,154
	営業収益	38,691	33,447	38,033	37,387	36,751	36,126
	営業外収益	28	42	28	28	28	28
	特別利益	0	0	0	0	0	0
	収益の支出	37,675	33,116	37,546	36,957	36,395	35,847
	営業費用	36,794	32,299	36,726	36,151	35,600	35,066
	減価償却費等	115	120	646	658	686	721
	営業外費用	762	747	749	737	724	712
	特別損失	68	0	0	0	0	0
	予備費	50	70	70	70	70	70
	収支差引	1,044	373	516	457	385	307
資本の収支	資本的収入	1,275	1,701	200	200	200	200
	基金繰入金	1,275	1,701	200	200	200	200
	その他収入	0	0	0	0	0	0
	資本的支出	1,937	2,043	536	536	536	536
	建設改良費	1,275	1,701	200	200	200	200
	投資	12	22	16	16	16	16
	基金積立金	12	22	16	16	16	16
	一般会計繰出金	630	300	300	300	300	300
	予備費	20	20	20	20	20	20
	差引過不足	▲662	▲342	▲336	▲336	▲336	▲336
補填財源	前年度繰越額	0	613	915	1,759	2,557	3,311
	損益勘定留保資金等	231	272	664	676	705	739
	建設改良積立金	414	73	216	157	85	7
	当年度使用額	32	42	36	36	36	36
	翌年度繰越額	613	915	1,759	2,557	3,311	4,021
資金収支	単年度収支	613	302	844	798	754	710
	累積資金	613	915	1,759	2,557	3,311	4,021
基金残高	建設改良事業基金	5,331	3,652	3,468	3,283	3,099	2,915
利益処分	未処分利益剰余金	1,044	373	516	457	385	307
	一般会計繰出金	630	300	300	300	300	300
	建設改良積立金	414	73	216	157	85	7

別府市競輪事業経営戦略【概要版】

収支計画

単位：百万円

後期計画期間					項目	
6年次	7年次	8年次	9年次	10年次		
R12年度見込	R13年度見込	R14年度見込	R15年度見込	R16年度見込		
36,010	35,866	35,723	35,580	35,438	収益的 収支	収益的收入
35,982	35,838	35,695	35,552	35,410		営業収益
28	28	28	28	28		営業外収益
0	0	0	0	0		特別利益
35,706	35,038	34,890	34,714	34,539		収益的支出
34,927	34,262	34,117	33,943	33,771		営業費用
754	260	285	280	277		減価償却費等
709	706	703	700	698		営業外費用
0	0	0	0	0		特別損失
70	70	70	70	70		予備費
304	828	832	866	899		収支差引
200	200	200	200	200	資本的 収支	資本的收入
200	200	200	200	200		基金繰入金
0	0	0	0	0		その他収入
536	536	536	536	536		資本的支出
200	200	200	200	200		建設改良費
16	16	16	16	16		投資
16	16	16	16	16		基金積立金
300	300	300	300	300		一般会計繰出金
20	20	20	20	20		予備費
▲336	▲336	▲336	▲336	▲336		差引過不足
4,021	4,762	5,532	6,331	7,160	補填財源	前年度繰越額
772	278	303	298	295		損益勘定留保資金等
4	528	532	566	599		建設改良積立金
36	36	36	36	36		当年度使用額
4,762	5,532	6,331	7,160	8,018		翌年度繰越額
740	770	800	829	858	資金収支	単年度収支
4,762	5,532	6,331	7,160	8,018		累積資金
2,730	2,546	2,361	2,177	1,993	基金残高	建設改良事業基金
304	828	832	866	899	利益処分	未処分利益剰余金
300	300	300	300	300		一般会計繰出金
4	528	532	566	599		建設改良積立金

※表中の金額は、四捨五入による端数調整を行っていないため内計と計は必ずしも一致しません。
 ※別府投票ポータル（仮称）及び別府競輪場施設再整備計画の収支は含まれていません。

企業理念

私たちは、競輪事業を通じて関係者が物心ともに豊かになるとともに、市民福祉の向上及び公益の増進に貢献します。

目指すべき将来像

一 意識改革

一人ひとりが、日々の業務に邁進し、自ら率先垂範することで、「全国の模範」となる競輪場を目指します。

二 財務体質の強化

常に分析を行い、あらゆる経費の見直し、従来の発想にとらわれない事業活動により、財務体質の強化に取り組みます。

三 関係者との協力関係の強化

将来にわたり競輪事業を含む各事業が持続できるよう様々な協力関係の強化に取り組みます。

令和六年四月一日 別府市公営事業局