

# 特別区競馬組合 中期経営計画

## (令和6年度～9年度)

1. 大井競馬をめぐる情勢
2. 計画の基本理念
3. 計画の概要
4. 別添資料

# 1. 大井競馬をめぐる情勢

地方競馬では、これまで競馬活性化計画に基づき整備してきた地方競馬共同T Z S<sup>(注1)</sup>、統合ネットワークシステム及び映像配信システムなど共通基幹システムの構築とS P A T 4<sup>(注2)</sup>システムの他地区全日程発売の実施により売上が回復基調にあったなか、令和2年に拡大した新型コロナウイルス感染症による行動制限下での家庭内消費（巣ごもり需要）が追い風となり、令和4年度の地方競馬の売上は過去最高の1兆円超え（1兆703億円）を記録した。

一方で、我が国の経済は、令和5年5月の新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う社会経済活動の回復により、景気が緩やかに回復しているとされているものの、国際情勢の影響を受けた原材料価格の上昇や円安等によるエネルギー・食料品等の価格上昇の影響で、景況感の悪化が今後も継続することが想定され、先行きは不透明な状況である。

また、長らく売上増加が続いていた地方競馬の経営環境は、前年度の売上を下回る主催者があるなど厳しさを増している。こうした中でも、地方競馬としては、経営が苦しいなかで先送りしていた施設のリニューアル、厩舎関係者の就労環境の改善など課題の解決が急務である。令和4年に成立した競馬法改正では、①地方競馬への支援の延長、②馬産地支援の恒久化及び③競馬に対する国民の信頼を確保する措置の充実が講じられた。また、附帯決議にある競馬場来場促進のための振興策の推進、さらには、引退競走馬の福祉などへの具体的な行動が求められており、これらをあわせた具現化に向けた取り組みが求められている。

このような状況において特別区競馬組合は、これまでに培った経験を基に未来に向けた新しい取り組みにより売上を持続的に拡大し、経営基盤の強化を図り、安定的な収益を確保する必要がある。については、中期経営計画を策定し大井競馬の安定的かつ持続的な競馬事業運営を行うため各種施策を推進するものとする。

(注1) 地方競馬共同TZS（トータルゼータシステム）とは、地方競馬が共同で構築した勝馬投票券集計システムの名称。

(注2) SPAT4（スパットフォー）とは、平成8年度に南関東4競馬主催者が共同で設置した在宅投票システムの名称。

本中期経営計画は、以下の方針を踏まえ、着実に各種施策に取り組み、大井競馬の価値を高めるとともに、日本のダート競馬を牽引し、全競馬ファンから愛され、選ばれ続ける競馬場を目指してまいります。

- **ダート最高峰の競馬場を目指す**

ダート最高峰の競走を施行する舞台にふさわしい競馬場づくりと世界と伍して戦える大井競馬所属馬の輩出を推進します。

- **お客様にご満足いただける競馬事業の運営**

お客様を第一に、ご満足いただける快適な競馬観戦環境を整備するとともに、夢と感動をお届けするために、魅力ある質の高い競走を実施します。

- **東京23区への安定的な財政貢献**

売上げ・利用者数の拡大及び業務の効率化を図り、将来にわたり安定・継続的に東京23区の財政に寄与する収益力を備えます。

## (1) 計画期間

令和6年度から令和9年度（※）までの4か年

（※）令和9年度は競馬法第23条の7に基づき令和5年度から5年間の地方競馬主催者の経営基盤強化の目標等、競馬の活性化に向けた取組等を定めた競馬活性化計画の最終年度となる。

## (2) 計画目標

### ① 売上・利用者数の拡大と収益確保

(i) 売上（目標 2,100億円）

(ii) 利用者数（目標 2,500万人）

(iii) 競馬開催利益率（目標 3.4%）

(iv) 施設整備等積立金（目標 160億円）

### ② 強い馬づくりとダート競馬の魅力向上

(i) ダートグレード競走<sup>(注1)</sup>のレーティング<sup>(注2)</sup>向上と維持

(ii) 南関東重賞競走の底上げ

(iii) 大井所属の高レーティング馬の輩出

### ③ 大井競馬場・小林牧場における施設再整備

令和6年度に施設整備計画を策定、令和14年度に施設再整備の終了を目指す

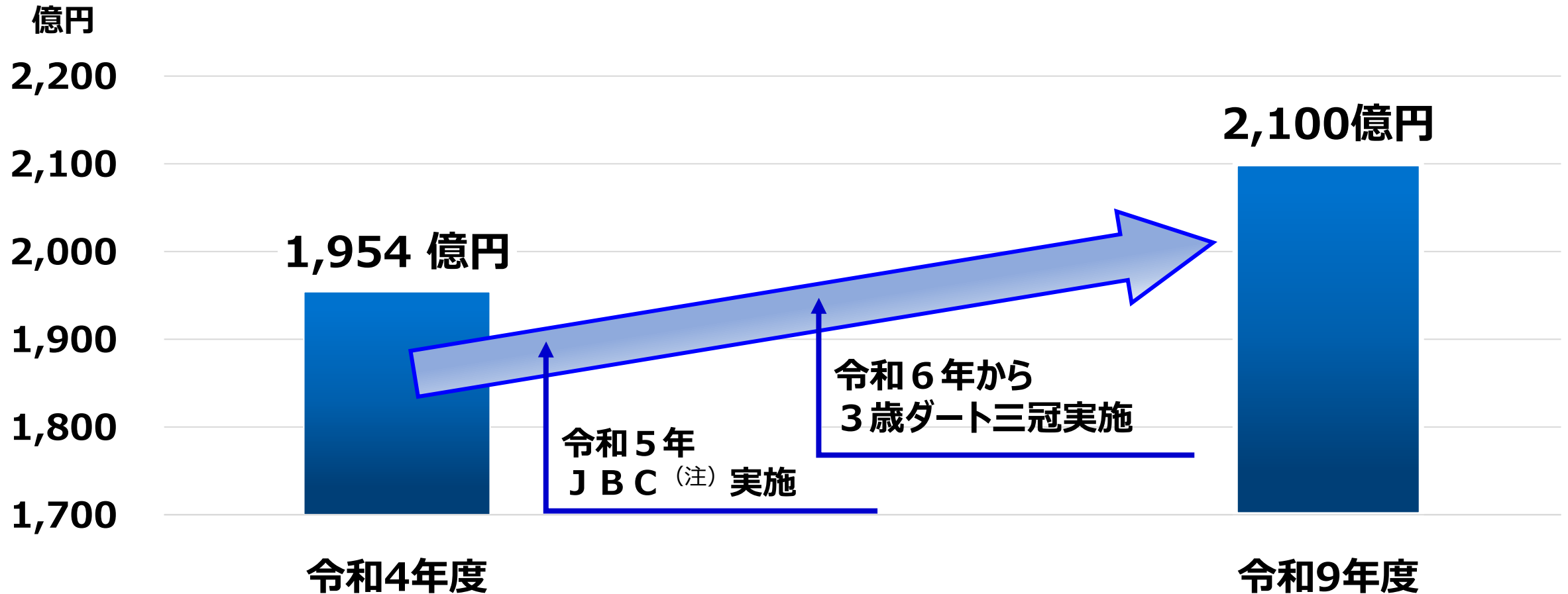
### ④ 安定かつ持続的経営

人材育成、業務効率化、環境への配慮等

(注1) ダートグレード競走とは、地方競馬と中央競馬（JRA）のダート交流重賞競走の名称。

(注2) レーティングとは、競走馬の能力を示す客観的な指標となるもので、着差や負担重量などをもとに国際的な統一基準により数値化したもの。単位はポンド。

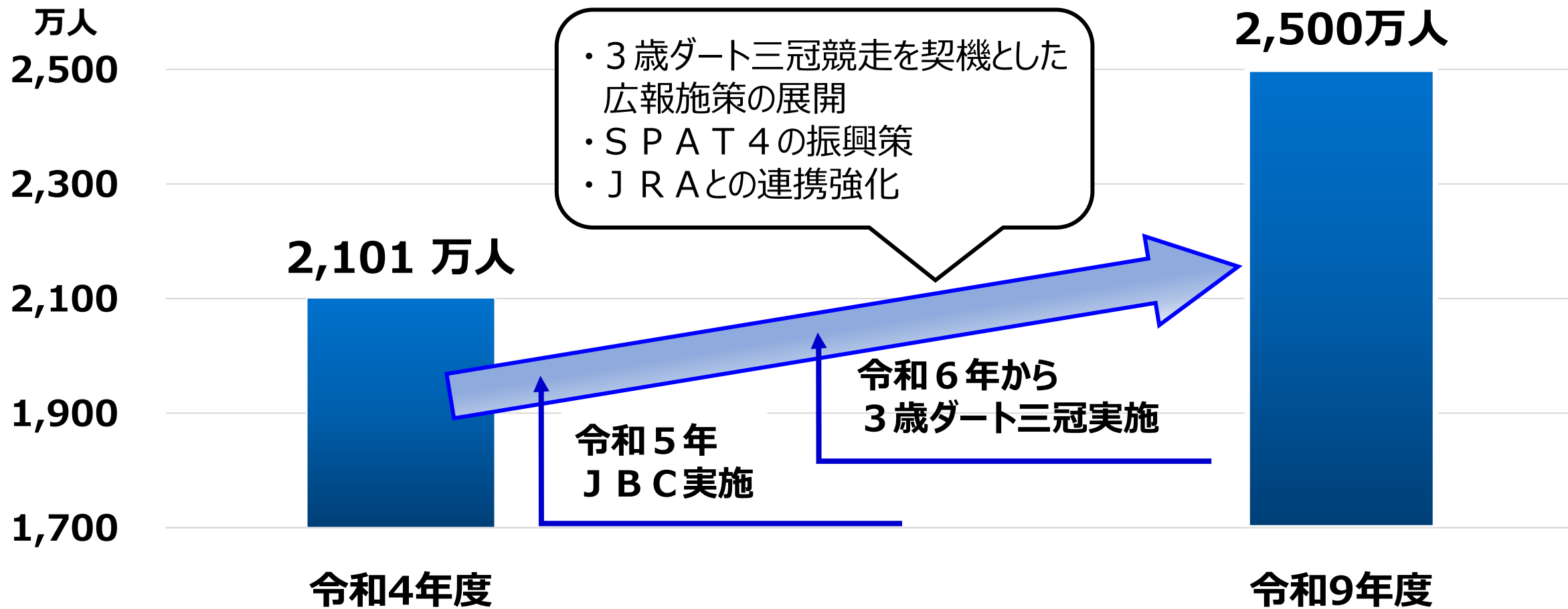
① 売上・利用者数の拡大と収益確保 (i) 売上目標



年間売上げは**2,100億円**を目指す。  
 (上昇率は前年度対比101.5%、令和4年度対比で107.5%)

(注) JBC (ジェイビーシー) とは、平成13年に創設された日本各地の競馬場を持ち回りで開催するダートグレード競走であり、大井競馬場では令和5年度の施行を含めて9回実施している。

# ① 売上・利用者数の拡大と収益確保 (ii) 利用者数 目標



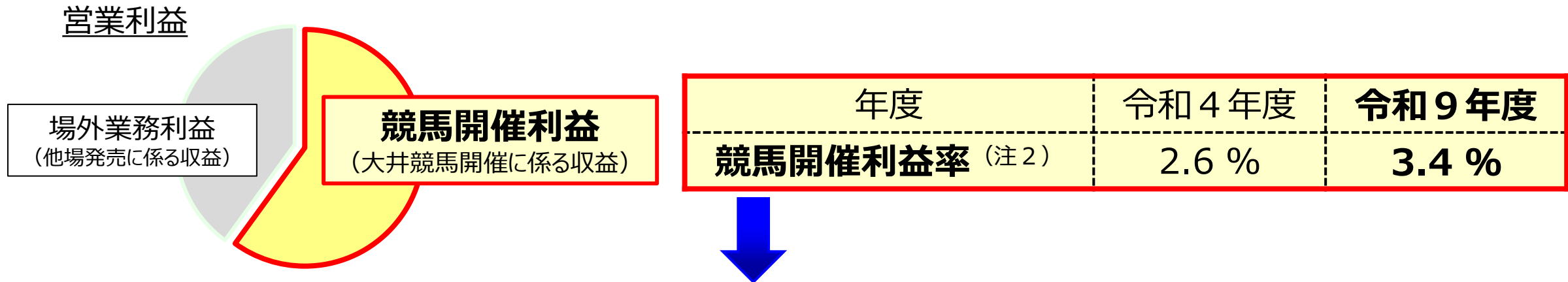
年間利用者は**2,500万人**を目指す。  
(上昇率は前年度対比103.8%、令和4年度対比で119%)

# ① 売上・利用者数の拡大と収益確保 (iii) 収益（競馬開催利益率）目標

- 在宅投票（注1）をはじめとした売上、利用者数の拡大施策
- 業務の見直しやデジタル化による効率化・合理化による経営基盤の強化



- 売上目標の達成と競馬開催利益率の向上による収益確保
- 他場発売による場外業務利益の安定的確保

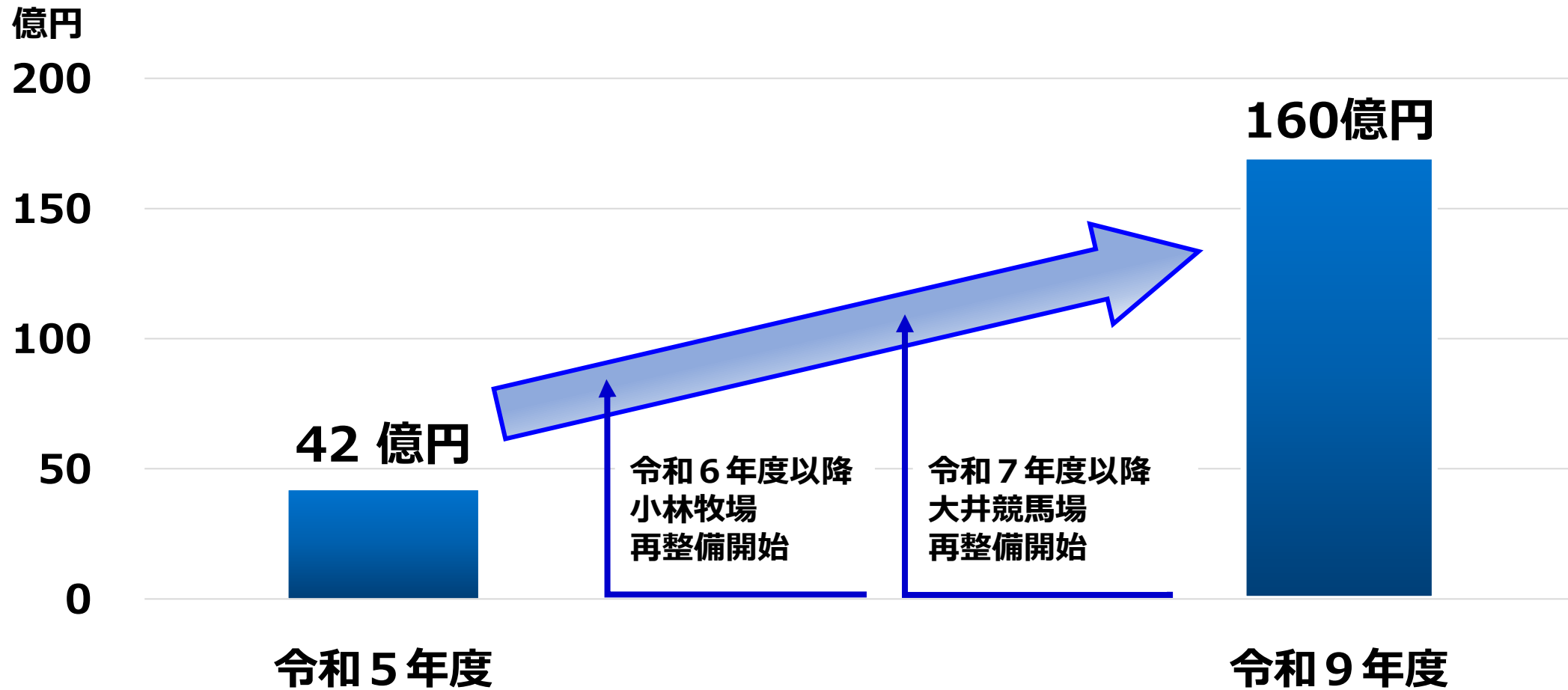


本計画期間中の分配額は、1区6億円（23区合計138億円）を基本とし、  
決算時の収益状況により分配額を決定する。

（注1）在宅投票とは、パソコン、スマートフォンを使ってインターネット経由で勝馬投票券を購入すること。

（注2）競馬開催利益率とは、予算上の売上げ見込額に占める競馬開催利益額の割合（%）。





本計画どおり23区への分配は継続しつつ、令和9年度までに施設の再整備に要する資金として**160億円**を施設整備等積立金に積み立てることで着実な施設再整備を推進する。

## ② 強い馬づくりとダート競馬の魅力向上 目標

- 大井競馬所属馬がダートグレード競走でJRA所属馬に伍して戦える競走能力を有する馬の輩出と活躍により、ダート競馬の魅力と価値を高める。
- ダート競馬の質と価値を高め、日本競馬の発展と国際競争力を高めることで、令和10年から令和15年まで段階的に全てのダートグレード競走を国際競走として実施することに対応する。

### 令和9年度における数値目標

#### 1. ダートグレード競走のレーティング向上と維持

国際格付取得に向け、3歳ダート三冠競走を含めたダートグレード競走のレース・レーティング<sup>(注)</sup>の向上と維持を目指す。

- (1) **G I (Jpn I)**のレース・レーティングは**115以上** (対象5競走：羽田盃、東京ダービー、帝王賞、ジャパンダートクラシック、東京大賞典)
- (2) **G II (Jpn II)**のレース・レーティングは**110以上** (対象3競走：京浜盃、東京盃) ※レディスプレリュード (G II / Jpn II) は**106以上**
- (3) **G III (Jpn III)**のレース・レーティングは**105以上** (対象2競走：雲取賞、東京スプリント)

#### 2. 南関東重賞競走の底上げ

ダートグレード競走を組み込んだローテーションの確立、各カテゴリーのピラミッド型を実現する重賞競走数の整理等により、新たな重賞格付基準を満たすレーティングの獲得を目指す。

- (1) **S I**のレース・レーティングは**105以上**
- (2) **S II**のレース・レーティングは**100以上**
- (3) **S III**のレース・レーティングは**95以上**

#### 3. 大井所属の高レーティング馬の輩出

JRA所属馬や世界のダート強豪馬と伍して戦える高いレーティングを獲得した大井所属馬の輩出を目指す。

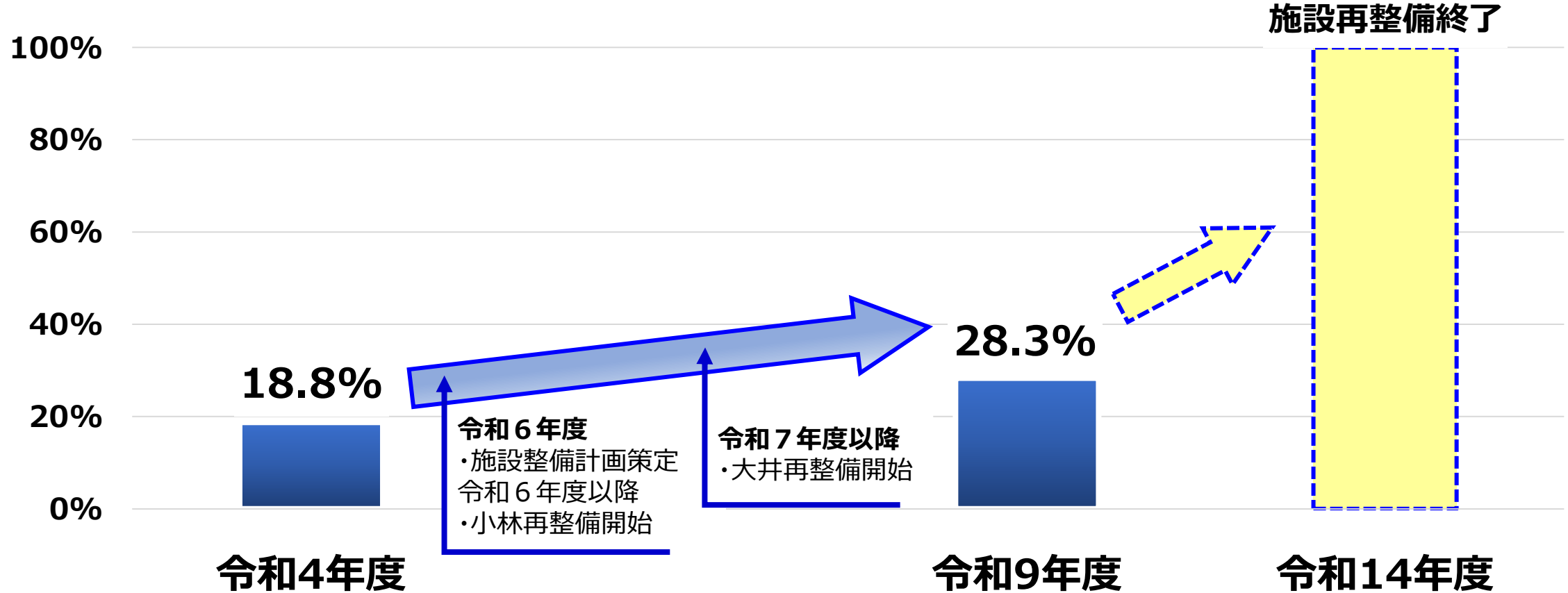
- (1) **110以上**のレーティング頭数は**3頭** (0頭)
- (2) **105以上**のレーティング頭数は**8頭** (4頭)
- (3) **100以上**のレーティング頭数は**18頭** (9頭)

( )は令和4年実績

(注) レース・レーティングとは、個々の競走における上位4頭のレーティング (競走馬の能力を指数評価する国際統一基準で単位はポンド) の平均値。

### ③ 大井競馬場・小林牧場における施設再整備 目標

改修済み建物 割合 (%)



- 施設会社と連携して、大井競馬場・小林牧場分厩舎における施設整備計画を策定する。
- 令和14年度に施設再整備の終了を目指し、計画の進捗管理を徹底する。

## ④ 安定かつ持続的経営 目標

# 安定かつ持続的経営

### 人材育成

- ・ワークライフバランスの積極的な取組みを通じて全ての職員が活躍できる職場環境の整備  
(働き方改革の着実な実行、女性職員の働きやすい環境整備)
- ・経営基盤強化等  
(人材確保と育成、危機管理体制強化)

### 業務効率化

- ・DX推進による事業運営の効率化・安定化

### 環境への配慮等

- ・環境への取組み  
(環境負荷軽減、地球温暖化対策)
- ・馬の福祉の普及  
(引退競走馬のセカンドキャリアの促進等)

### 令和6年度～9年度における計画目標と計画事業の一覧

#### ① 売上・利用者数の拡大と収益確保（13ページ～15ページ）

- ・ 強い馬づくり等を通じた競馬の魅力向上
- ・ お客様が快適に過ごせる競馬場づくりに関する取組
- ・ 場外発売所の見直し、再建、振興策の実施
- ・ SPAT 4 サービスの向上と充実化
- ・ 厩舎関係者の就業環境改善、雇用確保と定着
- ・ 馬券購入に関する利便性向上と振興策の実施
- ・ SPAT 4 会員獲得と利用拡大
- ・ 社会の変化に応じた広報活動の展開

#### ② 強い馬づくりとダート競馬の魅力向上（15ページ）

- ・ 強い馬づくり等を通じた競馬の魅力向上【再掲】
- ・ 厩舎関係者の就業環境改善、雇用確保と定着【再掲】

#### ③ 大井競馬場・小林牧場における施設再整備（16ページ）

- ・ 厩舎・調教施設等の再整備【一部再掲】
- ・ 組合所有財産の積立

#### ④ 安定かつ持続的経営（16ページ～18ページ）

- ・ ワークライフバランスの積極的な取組みを通じて全ての職員が活躍できる職場環境の整備
- ・ DX推進による事業運営の効率化・安定化
- ・ 経営基盤強化（人材確保と育成、危機管理体制強化）
- ・ 環境への取組み（環境負荷軽減、地球温暖化対策）
- ・ 馬の福祉の普及（引退競走馬のセカンドキャリアの促進等）

【別添】令和6年度～9年度における計画（案）

計画目標	計画事業	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	SDGs取組み (分類番号)		
① 売上・利用者数の 拡大と収益確保	強い馬づくり等を通じた競馬の魅力向上	小林牧場における施設整備（調教関連施設の充実化と厩舎施設等の整備）				17 パートナーシップで 目標を達成しよう		
		練習コース設置、坂路延伸工事	厩舎建設（2厩舎）、厩務員住宅建設					
		小林牧場における調教環境整備（ウォーキングマシンの設置）						
		2基設置	運用と効果検証				8 働きがいも 経済成長も	
		大井所属の高レーティング馬の輩出（100以上の頭数）						
		10頭	13頭	16頭	18頭			
	厩舎関係者の就業環境改善、雇用 確保と定着	厩務員の人材育成と確保（補助事業の検討）						8 働きがいも 経済成長も
		制度構築	運用と効果検証					
	お客様が快適に過ごせる競馬場づくり に関する取組 ・競馬場ならではの楽しみ方と創出 ・オンリーワンの競馬場創出	L-WINGスタンド（3階、4階）における観戦環境の整備						
		4階改修	3階改修	効果検証				
場内映像の再整備と一元化管理によりレース映像中心に演出効果を高めた放映を行う								
各種映像機器、 制御システムの検討		・機器の整備 ・運用の構築	新運用開始					
	場内警備体制の見直し（DX化による業務効率化など）							
	体制・運用の見直し		効果検証					

【凡例】 ・下線：競馬法の一部改正法律・附帯決議に関連する事業      ・施策：太字      ・枠内：目標値

【別添】令和6年度～9年度における計画（案）

計画目標	計画事業	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	SDGs取組み (分類番号)
<p>① 売上・利用者数の 拡大と収益確保</p>	<p>馬券購入に関する利便性向上と 振興策の実施</p>	<p><b>QR決済機能を有した投票端末機設置の拡大、端末更新</b></p> <p>拡大・更新と事業の検証</p>				<p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>
	<p>調査・検討</p>		<p><b>QR決済事業者の追加</b></p> <p>追加と検証</p>		<p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p>	
	<p>調査・検討</p>		<p><b>キャッシュレス投票拡大検討</b></p> <p>実施と検証</p>			
	<p>場外発売所の見直し、再建、 振興策の実施</p>	<p><b>場外発売所における運用見直しによる売上向上及び経費削減</b></p> <p>・夕留ほか運用見直し</p> <p>場外発売所の運用等見直しを継続</p>				
<p>SPAT 4 会員獲得と利用拡大</p>	<p>広報展開と各種キャンペーンの実施と効果検証</p>					
<p>SPAT 4 サービスの向上と充実化</p>	<p><b>SPAT4関連システムの機能拡充、次期システム更新時における新機能導入の検討</b></p> <p>公式アプリの改善・機能追加等</p> <p>新システムの要件定義、設計、テスト</p> <p>稼働予定</p> <p>南関競馬HP等リニューアル</p>				<p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p>	

【凡例】・施策：太字      ・枠内：目標値

# 【別添】令和6年度～9年度における計画（案）







計画目標	計画事業	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	SDGs取組み (分類番号)
① 売上・利用者数の 拡大と収益確保	社会の変化に応じた 広報活動の展開	<b>基本広報活動の実施</b> ・3歳ダート三冠競走の展開強化 ・デジタル施策推進等			令和9年度 における 利用者数 2,500万人	
		<b>映像コンテンツの強化と配信拡充</b> (TV配信委託、ネットテレビ等)				
		<b>インターネットを介した広報による利用者の拡大</b> (YouTube、SNS、LINE等)				
		<b>国内外の外国人を対象とした海外プロモーションの実施</b> (HP、出走表、PR動画の制作等)			効果 検証	
② 強い馬づくりとダート 競馬の魅力向上	強い馬づくり等を通じた 競馬の魅力向上【再掲】	<b>小林牧場における調教環境整備（ウォーキングマシンの設置）</b> 2基設置 → 運用と効果検証				8 働きがいも 経済成長も
		<b>大井所属の高レーティング馬の輩出（100以上の頭数）</b> 10頭 → 13頭 → 16頭 → 18頭				
	厩舎関係者の就業環境改善、 雇用確保と定着【再掲】	<b>厩務員の人材育成と確保（補助事業の検討）</b> 制度構築 → 運用と効果検証				8 働きがいも 経済成長も

【凡例】 ・下線：競馬法の一部改正法律・附帯決議に関連する事業    ・施策：太字    ・枠内：目標値



# 【別添】令和6年度～9年度における計画（案）



計画目標	計画事業	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	SDGs取組み (分類番号)
<p>③ 大井競馬場・小林牧場 における施設再整備</p>	<p>厩舎・調教施設等の再整備 (組合管理施設)【一部再掲】</p>	<p><b>大井競馬場における施設整備（施設会社と協議の上、決定）</b></p> <p>施設整備計画策定 → 堆肥置場整備 → 海岸厩舎建設（7棟）</p>				<p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p> 
	<p>組合所有財産の積立</p>	<p><b>小林牧場における施設整備（施設会社と協議の上、決定）</b></p> <p>練習コース設置、坂路延伸工事 → 厩舎建設（2厩舎）、厩務員住宅建設</p>				
	<p><b>老朽化した競馬場施設整備を目的とした施設整備等積立金の積立て</b></p> <p>・令和9年度までに160億円を積立</p>					
<p>④ 安定かつ持続的経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> <li>・業務効率化</li> <li>・環境への配慮ほか</li> </ul>	<p>ワークライフバランスの積極的な取り組みを通じて全ての職員が活躍できる職場環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・働き方改革の着実な実行</li> <li>・女性職員の働きやすい環境整備</li> </ul>	<p><b>女性職員の割合</b></p> <p>20% → 22% → 24% → 25%</p>				<p>5 ジェンダー平等を 実現しよう</p> 
		<p><b>女性管理職の割合</b></p> <p>10% → 15% → 15%超</p>				
		<p><b>年次休暇取得率</b></p> <p>80%以上 → 85%以上</p> <p><b>男性の育児休業取得率向上</b></p> <p>・令和9年度までに50%以上を達成</p>				<p>8 働きがいも 経済成長も</p> 
<p>DX推進による事業運営の効率化・安定化</p>		<p><b>総務関連システムの更新とデジタル化</b> ・令和9年度までにシステムの更新と導入</p> <p>労務管理、給与計算等システム更新</p>				<p>8 働きがいも 経済成長も</p> 

【凡例】 ・下線：競馬法の一部改正法律・附帯決議に関連する事業      ・施策：太字

・枠内：目標値

【別添】令和6年度～9年度における計画（案）



計画目標	計画事業	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	SDGs取組み (分類番号)	
<p>④ 安定かつ持続的経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> <li>・業務効率化</li> <li>・環境への配慮ほか</li> </ul>	<p>環境への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境負荷軽減</li> <li>・地球温暖化対策</li> </ul>	<p><b>使用済み敷料処理における環境負荷の軽減</b></p> <p>試験機による実証実験と検証</p>		<p>本格導入の判断</p>		<p>12 つくる責任 つかう責任</p>	
		<p><b>温室効果ガスの削減、オフィス環境整備による空調効率向上と消費電力削減 (施設会社と連携して推進)</b></p> <p>フリーアドレス化 LED化</p>		<p>温室効果ガスの削減 (施設会社と連携し令和9年度に基準排出量から45%削減)</p>			<p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>
		<p><b>環境対応商品の調達推進</b></p> <p>国際的な認証制度（FSC認証、PEFC認証）（※）を受けた紙及び再生紙の調達を行う。令和9年度の調達達成率を100%とする。 （※）FSC認証・PEFC認証…適切に管理された持続可能な森林を維持するために設定された国際的な森林認証制度。</p>					<p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>
		<p>「ペットボトル再生品」「減・脱プラスチック」などサステナブルな取組みをしている商品へ順次置き換えを行う。 (サステナブルな取組みをしている商品の調達達成率前年度5%アップを図る。)</p>					<p>12 つくる責任 つかう責任</p>
<p><b>SDGs債の購入による環境・社会問題解決に向けた取組みへの貢献</b></p> <p>・各年度で債券購入金額の20%以上をSDGs債へ充てる。</p>					<p>8 働きがいも 経済成長も</p>		

【凡例】・施策：太字      ・枠内：目標値

【別添】令和6年度～9年度における計画（案）



計画目標	計画事業	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	SDGs取組み (分類番号)
<p>④ 安定かつ持続的経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> <li>・業務効率化</li> <li>・環境への配慮ほか</li> </ul>	<p>経営基盤強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材確保と育成</li> <li>・危機管理体制強化</li> </ul>	<p><b>組合資産の保護</b></p> <p>情報セキュリティポリシー基本方針整備等（実施手順運用、セキュリティ監査）</p> <p>ファイルサーバーの更新</p>				<p>8 働きがいも経済成長も</p>
		<p><b>計画的採用や研修制度の充実、競馬開催業務技術継承、人事評価基準策定</b></p> <p>競馬開催業務への従事職員の拡大</p> <p>効果検証等</p> <p>人事評価基準策定</p> <p>運用と改善等</p> <p>採用HP作成</p>				<p>8 働きがいも経済成長も</p>
	<p>馬の福祉の普及 (引退競走馬のセカンドキャリアの促進等)</p>	<p><b>引退競走馬に関する検討委員会への参加と制度構築</b></p> <p>制度構築</p> <p>運用開始と検証</p>				<p>12 つくる責任 つかう責任</p>

【凡例】 ・下線：競馬法の一部改正法律・附帯決議に関連する事業    ・施策：太字    ・枠内：目標値