

第3期北海道競馬推進プラン

～これからも競馬ファンに愛されるホッカイドウ競馬を目指して～



令和3年3月
北 海 道

【 目 次 】

策定の趣旨	・・・	1
I これまでの経過と第2期プランの検証	・・・	2
1 競馬事業の開始～黒字の時代 (S23～H3)		
2 バブル崩壊と厳しい時代の始まり～赤字の時代 (H4～H24)		
3 「経営改善の取組」		
II ホッカイドウ競馬をめぐる現状と課題	・・・	19
1 経営		
2 経営資源 (ヒト)		
3 経営資源 (モノ)		
4 顧客環境		
5 馬と番組		
6 サービスの向上		
III ホッカイドウ競馬が果たしている役割など	・・・	41
1 全国への競走馬供給		
2 馬産地のセーフティネットとしての役割		
3 馬産地の観光資源としての位置付け		
4 地域の雇用と経済への波及		
5 社会貢献と財政への寄与		
6 SWOT分析による展開方向の検討		
IV 競馬事業の今後の展開方向	・・・	53
1 基本的な考え方		
2 取組の方向性		
V 施設整備計画	・・・	57
1 背景と必要性		
2 概況		
3 現状		
4 課題のまとめと整備の方向性		
5 整備の基本的な考え方		
6 整備概要		

策定の趣旨

北海道の競馬事業は、昭和23年の開始以来、益金290億円余りを北海道の一般会計に繰り出しましたが、平成4年以降連続した赤字決算に陥り、平成13年には28億円余りもの赤字額を出すまでに経営が悪化しました。

このような中、経営改善を図るため場外発売所の開設やインターネット発売体制の充実に取り組みながら、競馬場の集約化や強い馬づくり、魅力ある番組づくり、ファンサービスの充実など様々な改革に取り組んだ結果、平成25年度以降は単年度収支が黒字化し、将来の安定的な運営や施設等の整備に向けて基金を積み立てるとともに、一般会計からの借入金を償還しています。

競馬を開催している門別競馬場は馬産地に立脚した競馬場として、雇用や地域経済への寄与のみならず、馬主の過半を占める生産者が市場価格の低い2歳馬や牝馬を自ら走らせるなど、馬産地のセーフティネットとしての役割を果たしていることから、これまでと同様に黒字を確保しながら競馬事業を安定的に継続していく必要があります。

競馬事業の安定的な運営に向けて、発売をさらに確保し、経営改善を通じて黒字を確保していく必要があります。現在大きな課題となっている経営資源である騎手などの「ヒト」の確保に加え、競馬を実施する基盤となる競馬場などの「モノ」を充実させるとともに、番組やサービスといった「コト」である競馬の内容の充実を図っていかねばなりません。

特に競馬事業の収益は競馬開催による収入に加え、場外発売所において他主催者の馬券を発売することで得られる収益により事業全体の黒字を確保する構造であることから、引き続き場外発売所で発売を確保することが重要となります。

また、競馬場内のきゅう舎や関係者の住居等は、老朽化が著しいことから、安全性の確保・居住環境の改善が必要です。また、JBCの継続開催に向けた観客収容施設の更なる確保や、エリアの集積による効率的な競馬の実施など、施設再編を含めた抜本的な見直しが必要となっています。

この他、ホッカイドウ競馬は冬期間開催できず、冬場の所得機会が少ないことなどから、騎手及びきゅう務員含めたきゅう舎経営の安定が急務となっているなど、様々な課題があると考えています。

こうした様々な課題を解決し、ホッカイドウ競馬がこれからも競馬ファンに愛され持続的に発展できるよう、競馬事業に関わる「ヒト・モノ・コト」の充実を図る観点で、「5カ年程度の中期的な計画」として第3期北海道競馬推進プランを策定します。

【参考】既存計画の策定経緯と第3期計画の位置付けについて

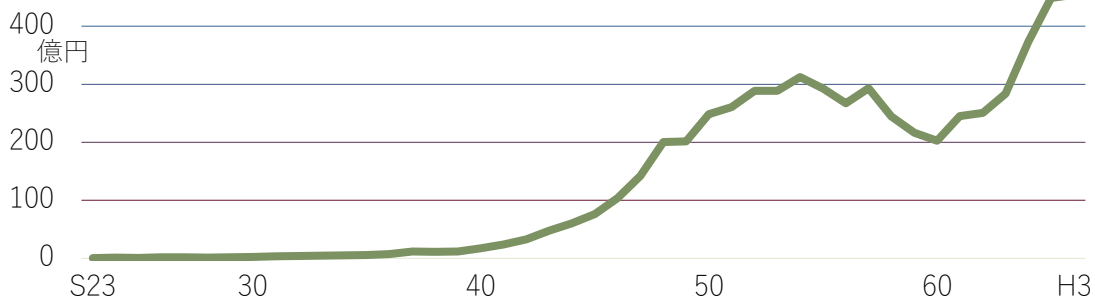
北海道競馬改革ビジョン (H20～22)	○赤字体質からの脱却 ○改革のための体制転換
第1期北海道競馬推進プラン (H23～27)	○収支構造の安定 ○産地競馬としての機能の更なる強化
第2期北海道競馬推進プラン (H28～32)	○競馬事業の持続的な発展と馬産地の活性化 ○売上（発売）の拡大
第3期 北海道競馬推進プラン (R3～7)	○これからも競馬ファンに愛されるホッカイドウ競馬を目指す ○「道営競馬の開催」と「他主催者競馬の発売」を 車の両輪として推進

I これまでの経過と第2期プランの検証

1 競馬事業の開始～黒字の時代 (S23～H3)

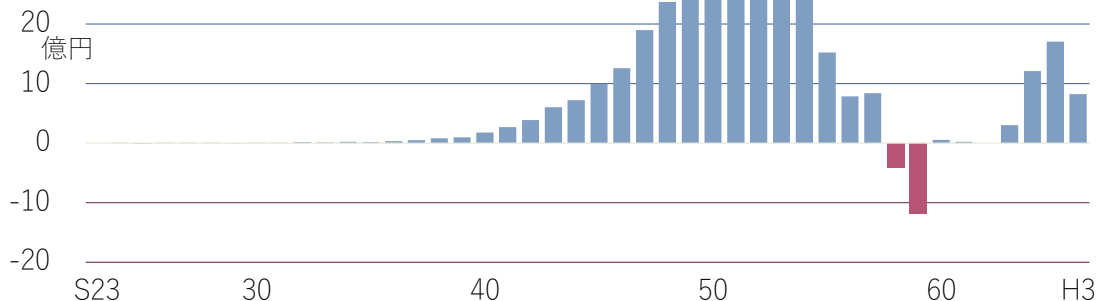
北海道庁が現行の競馬法の下で競馬を始めたのが昭和23年度。当初は道内の各競馬場を渡り歩く「ジブシー競馬」と呼ばれているスタイルでした。戦後の復興のもと、娯楽が少ない中で競馬開催に多くの道民が詰めかけ、高度成長期とともに発売額も増加し、平成3年度までの44年間で累計290億円余りを北海道の一般会計に繰り出してきました。

■ 発売額 (S23～H3)



資料：北海道農政部競馬事業室

■ 単年度収支 (S23～H3)



資料：北海道農政部競馬事業室

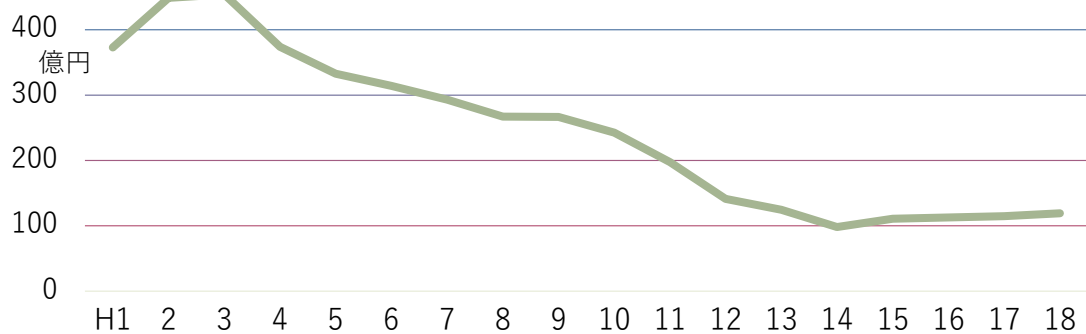
■ 競馬開始からの主な沿革 (S23～H3)

- 競馬事業開始 (当初は「ばんえい」や「けいが」競走、「競輪」も実施) (S23)
- 競馬実施地 (札幌、函館、北見、旭川、帯広、岩見沢、小樽、室蘭)
※実施年代で開催場は変遷 (年間最大6場開催)
- 北海道競馬事務所設置 (S48)
- 社団法人北海道軽種馬振興公社発足 (S52)
- 門別トレーニングセンター開所 (全道のきゅう舎を集約) (S57)
- 電話投票開始 (S60)
- 呼称を「道営競馬」から「ホッカイドウ競馬」に改称 (S62)
- 初の場外発売所「旭川レーシングセンター」開設 (S62)
- 史上最高の発売額454億円を記録 (H3)

2 バブル崩壊と厳しい時代の始まり～赤字の時代 (H4～H24)

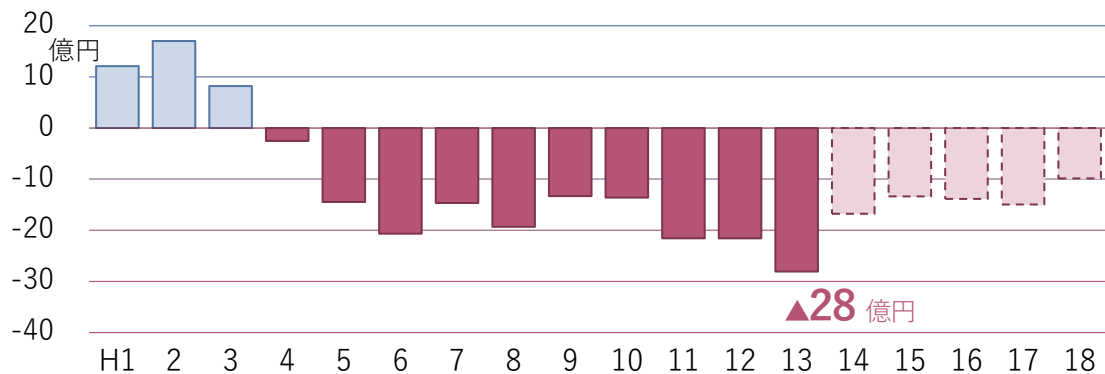
史上最高の発売額を記録した平成3年度の翌年、バブル景気の崩壊とともに平成4年度以降連続した赤字決算に陥りました。このため、経営改善に向け様々な対策を実施しましたが、発売額の減少とともに赤字が拡大し、平成13年度には28億円もの赤字額を出すまでに経営が悪化しました。

■ 発売額 (H元～H18)



資料：北海道農政部競馬事業室

■ 単年度収支 (H元～H18)



資料：北海道農政部競馬事業室

■ 平成4年～平成13年頃までの主な取組

- マスコットキャラクターを「ホクト君」に決定 (H4)
- 新計算機システム導入 (H5)
- 競馬開催日を「火・水・木」の3日を基本に (H6)
- 競馬情報のFAXサービス開始 (H7)
- 門別競馬場の開設 (H9)
- 全国で「地方競馬共同在宅投票システム」D-net運用開始 (ホッカイドウ競馬は13年度から運用)
- CS放送でホッカイドウ競馬のレース中継を開始 (H12)
- ホッカイドウ競馬初のミニ場外発売所「Aiba 静内」開設 (H13)
- 産地初の試みとして、セリングレースを実施 (H13)

3 「経営改善の取組」

(1) 赤字脱却に向けた改革の始まり (H4～H19)

平成4年度以降、連続した赤字決算が続く競馬事業に対し、道議会や知事の諮問機関である「北海道地方競馬運営委員会」などで議論が活発になり、道議会議論や同委員会の答申などを踏まえ、平成13年度以降組織のスリム化や発売拡大に向けた場外発売所の設置、インターネット発売など様々な改革に取り組み始めました。

■ 北海道地方競馬運営委員会の提言経過

年 月	提 言 等
平成11年11月	北海道地方競馬運営委員会答申
平成14年 7月	北海道競馬の今後のあり方について (中間とりまとめ)
平成15年 1月	北海道競馬の今後のあり方について (建議)
平成17年 9月	北海道競馬のあり方について (建議)
平成19年11月	北海道競馬のあり方について (提言)

■ 主な改革の実施経過

○ 実施体制のスリム化「本庁の競馬管理室の廃止、北海道軽種馬振興公社への一元化」(H13)
○ D-NET「地方競馬在宅投票システム」への加入 (H13～)
○ 産地初の試みとしてセリングレースを開催 (H13)
○ ミニ場外の新設 (H13以降)
○ 開催経費の大幅な削減 (H14～)
○ 場外発売所において南関東地方競馬を発売 (H14～)
○ 新賭式「馬単、3連複、3連単」導入 (H15～)
○ 国内初の民間牧場活用の認定きゅう舎制度導入 (H15～)
○ 認定きゅう舎からコスモパルク号出走・中央競馬で活躍 (H15～)
○ SPAT4、楽天競馬で発売開始 (H18～)

■ 場外発売所の再編経過

年度	再編状況	発売所数	年度	再編状況	発売所数
S62	旭川レーシングセンター	1	H20	石狩、▲留萌	13
S63	ハロンズ岩見沢	2	H21	札幌中央、登別室蘭、琴似	16
H13	Aiba(以下同様)静内	3	H22	釧路	17
H14	苫小牧	4	H24	▲琴似	16
H15	小樽、滝川、浦河	7	H27	▲札幌駅前	15
H16	中標津、留萌、札幌駅前	10	H29	旭川移転	15
H17	千歳、函館、江別	13	H30	札幌駅前	16

資料：北海道農政部競馬事業室

(2) 北海道競馬改革ビジョン (H20～H22)

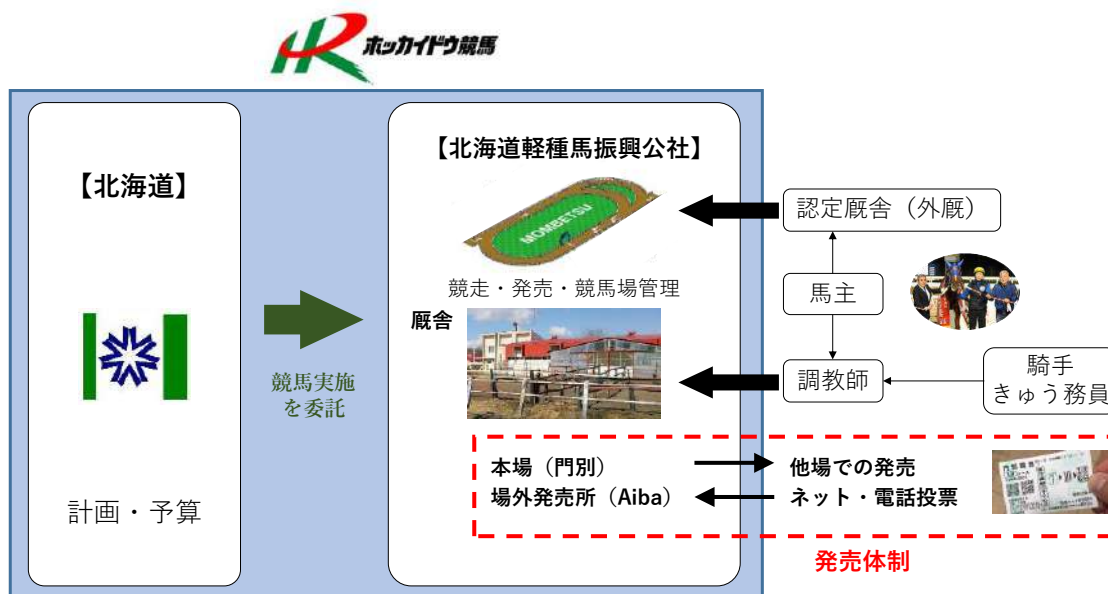
平成4年度以降の連続した赤字決算の中、北海道地方競馬運営委員会からの提言などを踏まえ、ミニ場外の展開やインターネット発売体制の充実など、様々な運営改善に努めてきた結果、平成14年度、以降赤字額は徐々に縮減してきました。

しかしながら、平成17年第4回定例道議会において存廃議論が高まり、「平成18年以降の3年間で赤字額を半減させ、かつ、単年度収支が均衡する見通しを得ることができない場合には廃止せざるを得ない」と知事が表明したことから、平成22年度までに単年度収支の均衡を図る観点で、「北海道競馬改革ビジョン」を平成19年度に策定することとなりました。このビジョンに基づき、産地のノウハウを最大限に発揮できる体制への転換や、門別競馬場の集約化・ナイター化、ミニ場外の効果的な活用による他主催者との連携強化、新公社への業務委託による効果的・効率的な運営などに取り組んだところです。

■ 北海道競馬改革ビジョンの主な取組

- 道の実施部門のスリム化「北海道競馬事務所廃止、競馬事業室設置」(H21)
- 北海道軽種馬振興公社（以下「公社」）を馬産地主導の組織に改編し、本拠地を日高町に移転 (H21)
- 「競馬実施に関する事務」を道から競馬法に基づく競走実施法人である公社に委託 (H21)
- 門別競馬場にナイター施設を整備し、全レースナイター化「グランシャリオナイター」(H21)
- 新スタンド「ポラリスドーム」竣工 (H21)
- 開催場を門別競馬場1場に集約 (H22)

■ 現在のホッカイドウ競馬の運営体制



(3) 第1期北海道競馬推進プラン (H23～H27)

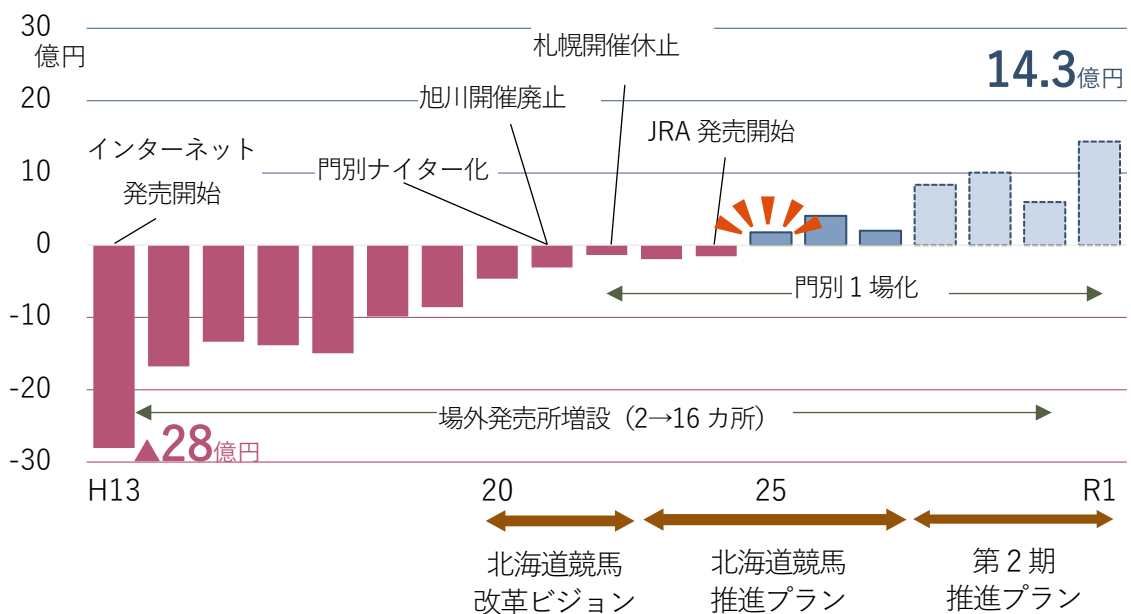
平成19年度に策定した「北海道競馬改革ビジョン」に基づく改革により着実に赤字体質からの脱却が図られ、収支均衡を見通せる段階まで経営が改善したことから、平成22年の第3回定例道議会において、知事から「ホッカイドウ競馬を存続することを決断」する旨を答弁し、平成23年度以降も競馬事業が存続することが決定されました。

道では、ホッカイドウ競馬を将来にわたって安定的に継続していくため、JRAや他の地方競馬主催者との連携、強い馬づくりなどを通じ、収支構造の安定を図る「第1期北海道競馬推進プラン」を平成22年度に策定し、改革を継続することとしました。

■ 第1期北海道競馬推進プランの主な取組

- 全国的発売集計システムの参画による発売拡大と経費節減 (H23～)
- 屋内調教用坂路の整備による強い馬づくりの推進 (H24～)
- JRAとの相互発売 (H24～)
- A i b aまつりや競馬場での日高特産市などイベントの実施 (H26～)
- 内回り走路(マイル1,600m)の整備による魅力ある番組体系の充実 (H27)
- 道内の道産子企業との連携の強化(協賛競走や関連イベントなどを順次拡大)

■ 改革期間の単年度収支の推移 (H13～R1)



資料：北海道農政部競馬事業室

(4) 第2期北海道競馬推進プラン（H28～R2）の検証

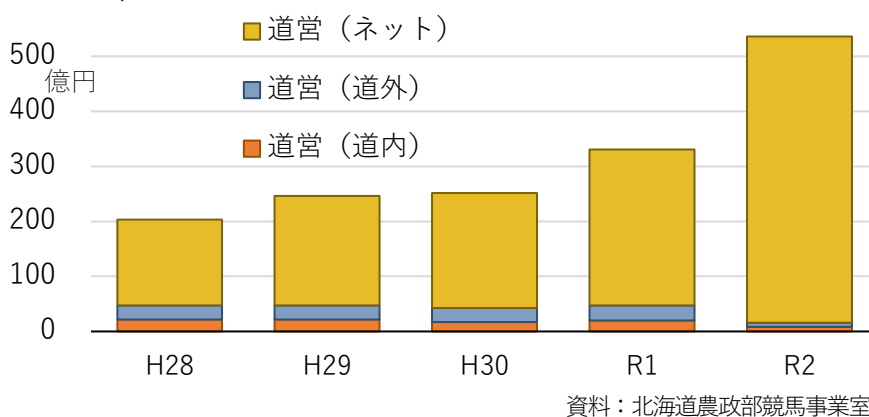
平成25年度以降、単年度収支が黒字化する中、競馬事業の持続的な発展と馬産地の活性化を目指す観点で、第2期北海道競馬推進プランを平成27年度に策定しました。第2期プランでは、さらなる発売拡大を図る観点から、「顧客(ファン)の拡大」、「商品(馬)と品揃え(番組)の充実」、「サービスの向上と発売チャンネルの拡大」、そして「持続的な発展のための施設等整備」の4つの柱で取組を展開しました。

第3期プランの策定に向けて、第2期プランの取組内容を検証することが必要であり、以下のとおり検証内容を記載することとします。

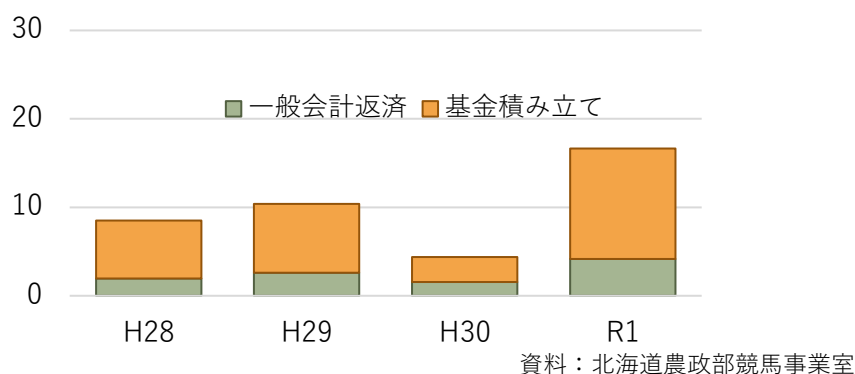
ア 基本的な考え方

項目	内容
第2期プランの基本的考え方	単年度収支の黒字確保を基本として、売り上げを拡大
これまでの取組状況と第2期プランに対する評価 (R2年度末時点)	計画期間中の平成28年度以降、発売額が増加し、「発売拡大」は達成しているが、インターネット・電話投票による伸びが中心で、道内の場外発売所など現金系発売は減少、業務協力金収入の確保の面からも、その維持が課題。 なお、発売拡大に伴い、単年度収支の黒字を継続しており、基本的な考え方のもう一つの柱である「黒字確保」も達成。

■ 発売額（H28～R2）



■ 単年度収支（H28～R1）



イ 取組の方向性「4つの柱立て」の検証

1 顧客(ファン)の拡大 ① HD化(高精細化)に伴う高画質な映像の提供

→ 平成28年3月の映像センター移転に伴い、映像の提供内容もHD化を実現した。

■ 映像のHD「高画質化」の対応状況(H28)



1 顧客(ファン)の拡大 ② 新たな顧客を意識した取組の推進

→ 新たな顧客や認知度向上に向け、次のとおり取り組んだ。

■ 新たな顧客や認知度向上に向けた取組

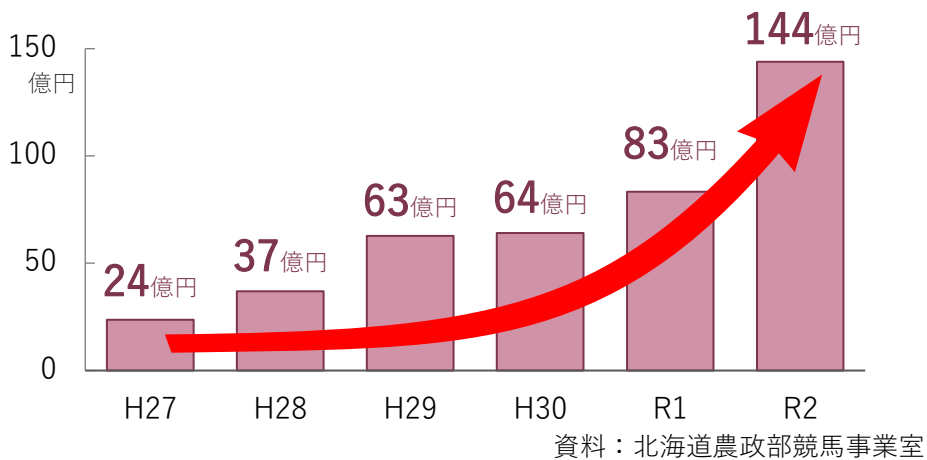
項目	具体的取組
競馬場内の集客確保対策	<ul style="list-style-type: none"> ・新スタンド(特別観覧席)等の整備(R2) ・とねっこ広場に新スポット「オフィシャルグッズショップ」・「グランシャリオ神社」設置
競馬場でのイベントの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・競馬場を活用したグランピング、競馬場バックヤードツアーの実施 ・競馬場や場外発売所でイベントを実施(シュエットジュマンフェスティバル「素敵な牝馬まつり」、春・秋の競馬まつり、ファン感謝DAY、ばんえい競馬と連携した馬の文化祭、門別ししやも祭の開催) ・CSやインターネットでの放送の他、イベント時などにラジオ放送 ・競馬場を活用したフォトコンテストの実施
特に子どもや若者など新たな顧客へのPR	<ul style="list-style-type: none"> ・競馬場でのライブ開催 ・子ども向けポニーレースの実施 ・ジュニアサッカー教室、ランニング教室、女性向けフラワーアレンジメント教室
競馬場以外でのPR	<ul style="list-style-type: none"> ・札幌雪まつりやサッポロファクトリーでのPRブース設置 ・ウインズ札幌や場外発売所Aibaでの騎手トークショー ・DASH心斎橋(園田競馬場場外発売所)でのPRイベント ・東京での上杉周大のライブ実施(ホッカイドウ競馬プレゼンツ) ・札幌駅前とすすきのの街頭ビジョンによるPR
場外発売所の集客対策	<ul style="list-style-type: none"> ・来場ポイントカード「Umaca」の実施 ・場外発売所でのイベント実施(予想トークショー、ビアパーティー、プレゼント等) ・札幌駅前場外及び競馬場におけるキャッシュレスシステムの導入
道内有名企業や著名人との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・道内有名企業(AIRDO、北海道コンサドーレ札幌、サッポロビール、ソメスサドル、ホクレン、ポッカサッポロ、雪印メグミルク、レバンガ北海道)と連携した企業協賛デーの実施

	<p>(協賛デーに併せ、各企業との特色を活かしたイベント開催(スポーツ選手やCAとの交流、ミニサッカー大会))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上記企業の商品を活用したプレゼントの配布 ・道内著名人(上杉周大やしろっぷ)やスポーツ選手(折茂選手、野々村社長、武豊騎手など)、草野仁さんとのトークショー ・大井競馬場トゥインクルファンファーレ隊の招へい
地元自治体や企業等との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・道内有名店やキッチンカーの臨時出店(美唄焼き鳥、らーめん、室蘭やきとり、ピザ等) ・馬産地をはじめとする市町村の協賛デーの実施(PRブース、協賛競走) ・日高馬産市の出店(地元製品の販売ブース) ・地元高校生(静内高校、富川高校)による生ファンファーレ ・札幌からの運行バスと連動し、近場の温泉「とねっこの湯」への送迎バスを運行 ・胆振東部地震被災者の競馬観戦ツアー ・地元保育所にマスコット訪問

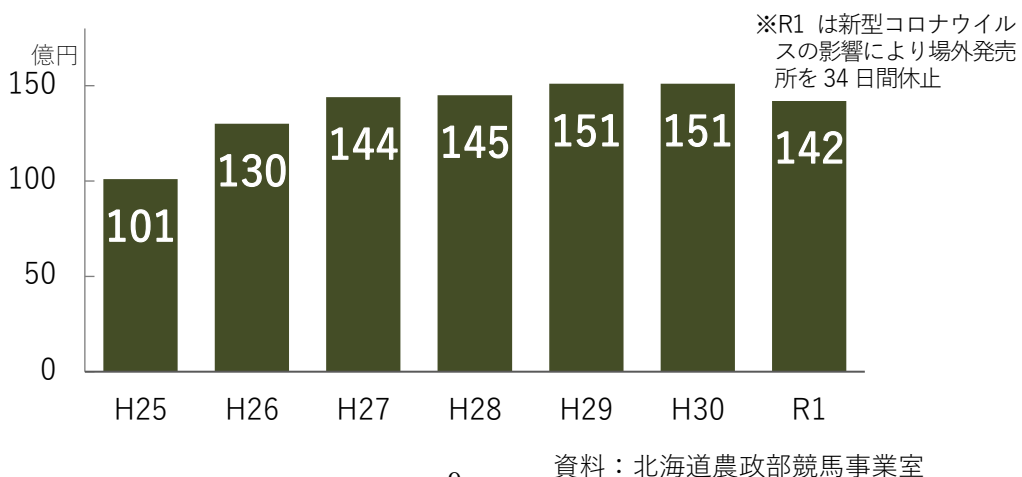
1 顧客(ファン)の拡大 **③ JRA ファンの囲い込み**

→ 場外発売所における JRA 発売額が増加するとともに、JRA インターネット投票によるホッカイドウ競馬の発売額が増加し、一定程度 JRA ファンの囲い込みができた。

■ JRA インターネット投票によるホッカイドウ競馬発売額



■ ホッカイドウ競馬 J-PLACE の JRA 発売額



1 顧客(ファン)の拡大

④ 競馬プラスアルファの創造

→ 平成 30 年度に Aiba 札幌駅前（近未来的装飾、カフェバー併設、キャッシュレス導入）を再開するとともに、門別競馬場にキャッシュレスシステムを導入した。

また、Aiba 旭川を移転。顧客フロアを拡大するとともに、特別観覧席を整備し、顧客の利便性を向上させた。

■ Aiba 札幌駅前

↓キャッシュレスシステム

↓地下2Fの指定席

↓地下3Fの客席エリア



■ Aiba 旭川（イベントの様子）



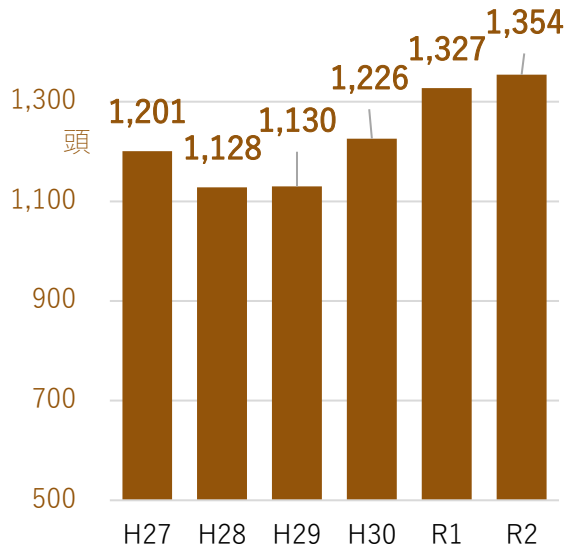
2 商品（馬）と品揃え（番組）の充実

① 馬のいきゅう促進と馬主の確保拡大

→ 出走実頭数は平成 28 年度までは減少傾向であったが、29 年度以降回復傾向。この結果、1 日当たりレース数及び 1 レース当たり出走頭数も増加傾向に転じた。

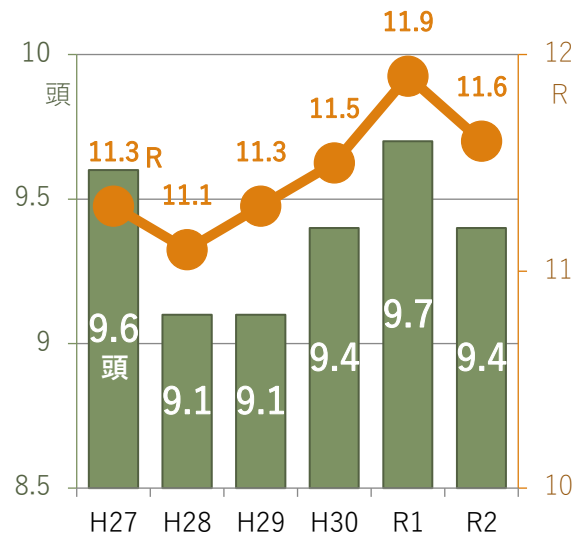
→ 北海道馬主会の会員数は減少傾向である。

■ ホッカイドウ競馬出走実頭数



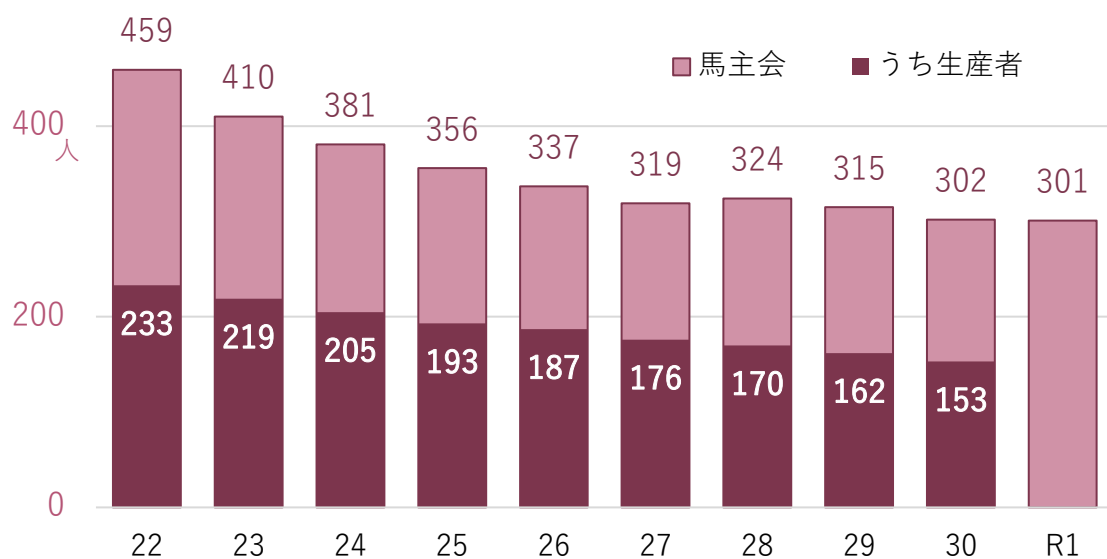
資料：北海道軽種馬振興公社、北海道農政部競馬事業室

■ 1 日のレース数と 1 R 出走頭数



資料：北海道軽種馬振興公社

■ 北海道馬主会会員数



資料：北海道軽種馬振興公社、北海道馬主会総会資料

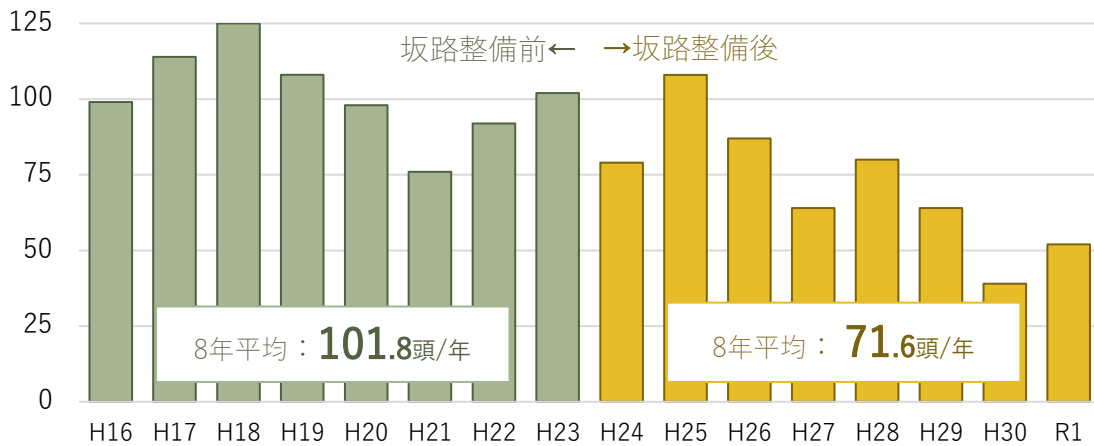
2 商品（馬）と品揃え（番組）の充実

② 屋内調教用坂路を活用した強い馬づくりの推進

→ 平成 24 年に導入した屋内調教用坂路を活用した強い馬づくりを推進した結果、公傷馬頭数が減少するとともに、ホッカイドウ競馬所属馬の他競馬場(JRA・他地方競馬) への遠征が増加した。

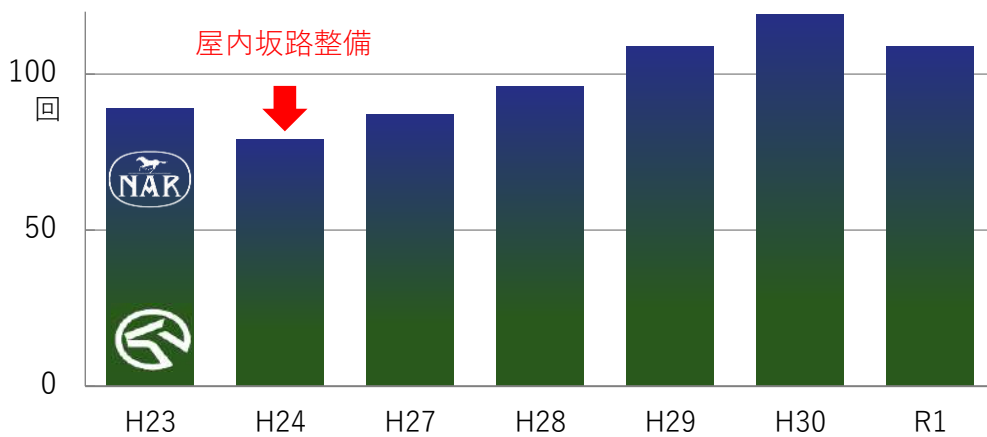


■ 公傷馬頭数の推移



資料：北海道農政部競馬事業室

■ ホッカイドウ競馬所属馬の JRA・地方他場への合計出走回数



資料：北海道軽種馬振興公社

■ 近年活躍しているホッカイドウ競馬所属

馬名	所属	活躍例
リンゾウチャンネル	北海道	R1：門別3歳重賞3冠、園田重賞1勝、 NARグランプリ3歳最優秀牡馬受賞
ハッピーグリーン	北海道	H30：JRA1着3回、地方1着1回、 NARグランプリ最優秀ターフ馬受賞
ダブルシャープ	北海道	H29：JRA1着1回、GIII3着、 NARグランプリ最優秀ターフ馬受賞

2 商品（馬）と品揃え（番組）の充実

③ 競馬界全体の盛り上がりに資する番組体系の再編

→ ダートグレード競走等の全国的な番組体系再編検討の場に関与し、新しい競走体系（秋の重賞シリーズ等）を構築するとともに、JBC2歳優駿を新設(R2)した。

■ JBC2020の概要

JBCはジャパン・ブリーディングファームズ・カップの略で、アメリカにおいて軽種馬生産者の発案・主導により始まったブリーダーズカップを模範にして創設された、国内で最高峰に格付けされているダート競走。その成り立ちから、生産地との密接な関係性があるため、門別競馬場で実施することが宿願だったが、20年目にして初めて北海道で実施できた。馬産地や生産者を広くファンにPRする絶好の機会ともなり、ホッカイドウ競馬にとって非常に重要なレース。

○ **開催日時**：令和2年11月3日（火祝）

○ **開催競馬場**：大井競馬場・門別競馬場

区分	JBC クラシック	JBC スプリント	JBC レディスクラシック	JBC 2歳優駿
開催場	大井競馬場	大井競馬場	大井競馬場	門別競馬場
競走距離	2,000m	1,200m	1,800m	1,800m
出走可能頭数	16頭	16頭	16頭	14頭 JRA5頭、地方9頭
1着賞金	8,000万円	6,000万円	4,100万円	3,000万円
グレード格付け	Jpn I	Jpn I	Jpn I	Jpn III
出走資格	サラ系3歳以上	サラ系3歳以上	サラ系3歳以上牝馬	サラ系2歳

○ 広報展開

- ・中村倫也、新田真剣佑、安田顕をアンバサダーに任命、広告展開
- ・BSフジによる全国生中継、CS等による大井・門別2元生中継
- ・大井競馬の東京トゥインクルファンファーレ隊の招へい
- ・WEBファンイベントの実施 など

○ 主な取組

- ・馬産地町名協賛競走の実施
- ・馬産地の特産品や観光地のPR
- 「ヨーグルッペ JBC オリジナルパッケージ」
- 「日高産の酒米（彗星）」を使用した日本酒
- ・静内農業高校の生徒によるプレゼンター
- ・富川高校吹奏楽部によるファンファーレ演奏 など



■ 新設された秋の新しいシリーズ競走



資料：地方競馬全国協会

2 商品（馬）と品揃え（番組）の充実 ④ 魅力ある番組の追求

→ ホッカイドウ競馬の特色である2歳馬戦や牝馬戦を活かし、番組改編に取り組んだ。

■ 重賞競走の見直し経過

(万円、メートル)

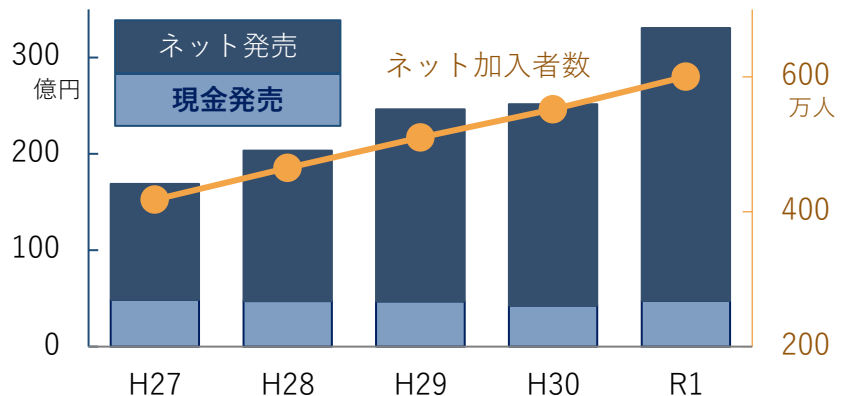
競走名	H27			→	R2		
	グレード	賞金	距離		グレード	賞金	距離
栄冠賞	H2	300	1,200	→	H2	400	1,200
ブリーダーズゴールドジュニアカップ	H1	500	1,600		H1	600	1,700
フルールカップ	H3	250	1,000	→	H3	250	1,000
リリーカップ	H3	250	1,200		H3	250	1,200
サッポロクラシックカップ	H2	300	1,200	→	H2	400	1,700
フローラルカップ	H3	250	1,600		H3	250	1,600
イノセントカップ	H3	250	1,200	→	H3	250	1,200
サンライズカップ	H2	300	1,700		H1	500	1,800
エーデルワイス賞	JpnIII	2,000	1,200	→	JpnIII	2,000	1,200
北海道2歳優駿→JBC2歳優駿 (R2名称変更)	JpnIII	2,000	1,800		JpnIII	3,000	1,800
ブロッサムカップ	H3	250	1,600	→	H3	250	1,700
北斗盃	H3	300	1,600		H2	500	1,600
北海優駿	H1	500	2,000	→	H1	1,000	2,000
王冠賞	H2	400	1,800		H2	500	1,800
コスモバルク記念	H3	250	1,800	→	H2	500	1,800
赤レンガ記念	H3	250	2,000		H3	300	2,000
北海道スプリントカップ	JpnIII	2,200	1,200	→	JpnIII	2,200	1,200
ヒダカソウカップ	H3	500	1,600		H2	500	1,600
グランシャリオ門別スプリント	H3	250	1,000	→	H2	500	1,000
星雲賞	H3	250	1,600		H3	300	1,600
ノースクイーンカップ	H2	300	1,800	→	H2	500	1,800
エトワール賞	H3	250	1,200		H3	300	1,200
ブリーダーズゴールドカップ	JpnIII	2,500	2,000	→	JpnIII	3,100	2,000
旭岳賞	H3	300	1,600		H2	500	2,000
ウボポイオータムスプリント (R2新設)					H3	400	1,200
瑞穂賞	H2	300	1,800	→	H2	500	1,800
道営スプリント	H2	300	1,200		H1	1,000	1,200
道営記念	H1	1,000	2,000	→	H1	1,000	2,000
			計27競走				

3 サービスの向上と発売チャンネルの拡大

① HD化に伴う高画質な映像の提供

→ (再掲) 1-①と同様。以下の①~③の取組によりホッカイドウ競馬のインターネット発売額が増加した。

■ ホッカイドウ競馬のインターネット発売額と全国のインターネット投票システム加入者数



資料：北海道軽種馬振興公社

3 サービスの向上と発売チャンネルの拡大

② 顧客ニーズを捉えた情報提供の充実

- インターネット発売の拡大に資するため、スマートフォンなどからレース情報を容易に入手しやすくなるよう、WEBサイトをリニューアルした (H30)。
- 冬期間、顧客になじみのあるホッカイドウ競馬出身馬情報を場外発売所に掲示するとともに、WEBサイトに掲載した (H28~)。
- 門別競馬場 VR を公開した (H28~)。
- ニコニコ生放送での映像提供を開始した (H29~)。

■ 公式WEBサイトのスマホ対応



■ 北海道出身馬情報の提供

3) JRA ホッカイドウ競馬出身馬 出走情報

出走枠	馬名	調教師	所属	出走枠	馬名	調教師	所属
1	ユアザスター	調教師 伊藤金三(美濃)	調教師 伊藤金三(美濃)	1	キラキラオーラ	調教師 杉本 繁利(美濃)	調教師 杉本 繁利(美濃)
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11



3 サービスの向上と発売チャンネルの拡大

③ あらゆる機会を捉えた発売チャンネルの拡大

- Aiba 札幌駅前を再開した (近未来的装飾、カフェバー併設、キャッシュレス発売機の導入) (再掲)。
- 門別競馬場においてキャッシュレス発売機を導入した (再掲)。

4 事業の持続的な発展のための施設等整備
並びに経営体質強化

① プラン期間内における施設・設備の計画的な整備

→ 発売拡大や顧客サービス、さらに安全性確保の面から必要な施設等の整備に取り組んだ。

外走路改修 (H28)



トラックビジョン導入 (H29)



パドックビジョン導入 (R2)



とねっこラウンジ (R1)



A スタンド改修 (R1~R2)



4 事業の持続的な発展のための施設等整備
並びに経営体質強化

② 経営体質強化に向けた取組の推進

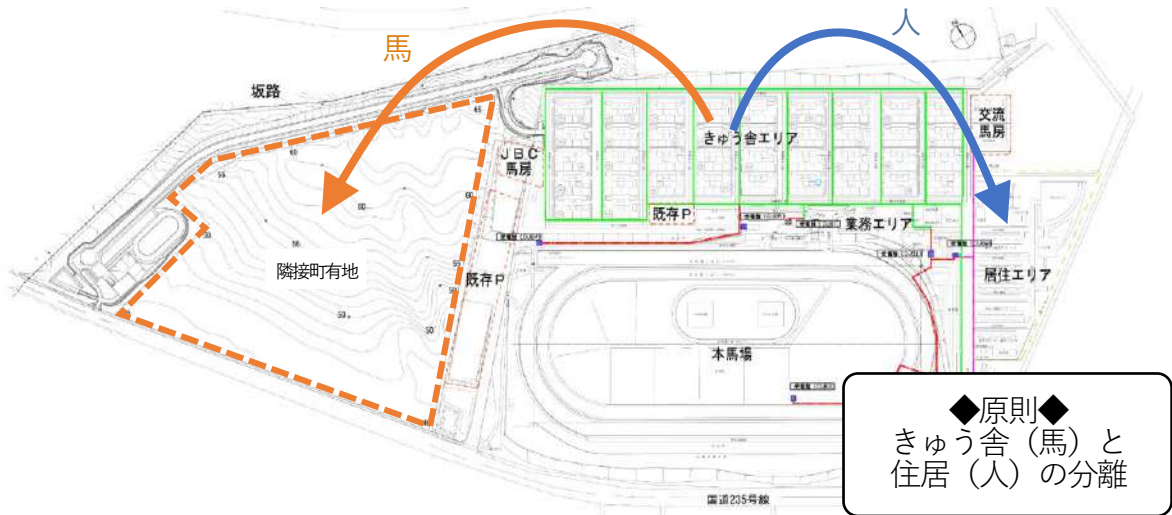
→ 業務内容を点検し、効率的な運営に努めて経費の節減に努めた。

4 事業の持続的な発展のための施設等整備
並びに経営体質強化

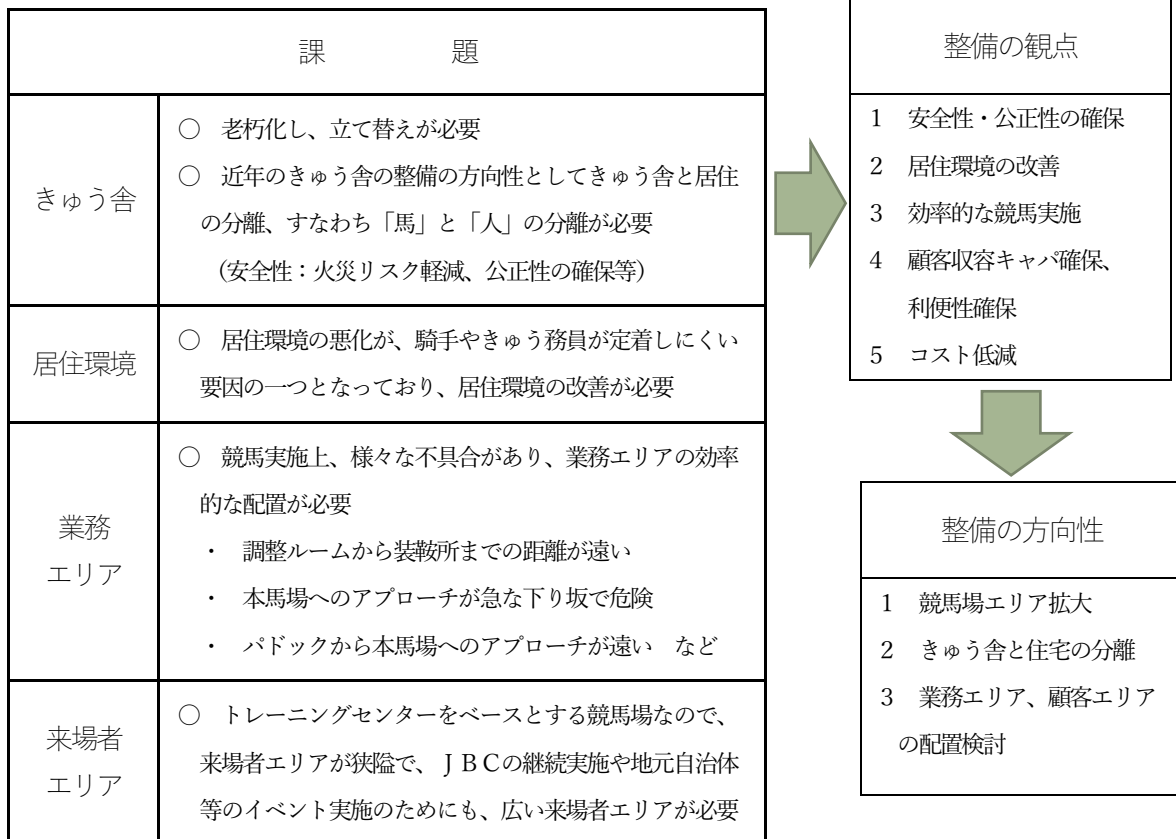
③ 門別競馬場など競馬運営の基幹施設に係るあり方の
検討

→ きゅう舎など基幹施設の整備の方向性を検討するため、競馬場内施設の基礎調査を実施した。

■ 施設整備構想の検討例



■ 施設整備に係る課題と整備の方向性



※詳細は「V 門別競馬場整備計画」を参照

■ 第2期プランの取組方向の評価（概要）

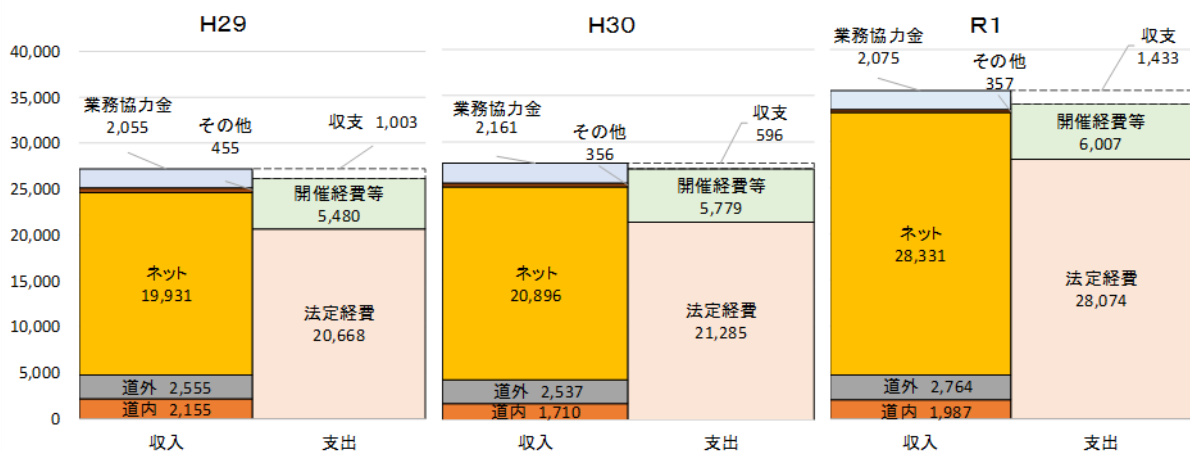
第2期プランにおける取組方向	これまでの取組状況と第2期プランに対する評価（R2 末時点）	
1 顧客(ファン) の拡大	①HD 化に伴う高画質な映像の提供	・平成 28 年 3 月の映像センター移転に伴い、平成 28 年度より映像の提供内容も HD 化（高精細化）を実現
	②新たな顧客を意識した取組の推進	・顧客の確保に向け、競馬場内や場外発売所での各種イベント、集客対策、道内有名企業や著名人、地元自治体との連携に取組
	③JRA ファンの囲い込み	・場外発売所における JRA 発売額が増加するとともに、JRA インターネット投票によるホッカイドウ競馬の発売額が増加し、一定程度 JRA ファンを囲い込み
	④競馬プラスアルファの創造	・Aiba 札幌駅前前の再開（近未来的装飾、カフェバー併設、キャッシュレス機械の導入） ・門別競馬場にキャッシュレス発売機を導入 ・旭川場外発売所をより集客の見込める場所へ移転（顧客フロアの大幅な拡大）
2 商品（馬）と 品揃え(番組) の充実	①馬の入きゅう促進と馬主の確保拡大	・出走実頭数は平成 28 年度までは減少傾向であったが、29 年度以降回復 ・この結果、1 日当たりレース数及び 1 レース当たり出走頭数も増加傾向に転じた
	②屋内調教用坂路を活用した強い馬づくりの推進	・平成 24 年に導入した屋内調教用坂路を活用した強い馬づくりを推進した結果、傷害が減少するとともに、ホッカイドウ競馬所属馬が JRA や全国の地方競馬への遠征が増加
	③競馬界全体の盛り上がりにも資する番組体系の再編	・ダートグレード競走等をはじめとする全国的な番組体系再編検討の場に関与し、新しい競走体系（秋のダービーシリーズ）を構築（平成 28 年以降）するとともに、JBC2 歳優駿を新設（R2）
	④魅力ある番組の追求	・ホッカイドウ競馬の特色である 2 歳馬戦や牝馬戦などその特色を活かし、番組改編に取組
3 サービスの向上と 発売チャンネルの 拡大	①HD 化に伴う高画質な映像の提供	※①～③の取組により、インターネット発売額と加入者数が増加(再掲)
	②顧客ニーズを捉えた情報提供の充実	・インターネット発売の拡大に資するため、スマートフォンからレース情報を容易に入手できるよう WEB サイトをリニューアル（H30） ・冬期間、顧客になじみのあるホッカイドウ競馬出身馬情報を場外発売所に掲示するとともに、WEB サイトに掲載（H28） ・門別競馬場 VR を公開（H28～） ・ニコニコ生放送での映像提供（H29～）
	③あらゆる機会を捉えた発売チャンネルの拡大	・Aiba 札幌駅前前の再開（近未来的装飾、カフェバー併設、キャッシュレス機械の導入）（再掲） ・門別競馬場にキャッシュレス発売機を導入（再掲）
4 事業の持続的な 発展のための 施設等整備並び に経営体質強化	①プラン期間内における施設・設備の計画的な整備	・発売拡大や顧客サービス、さらには安全性の確保の面から必要な施設等の整備に取組
	②経営体質強化に向けた取組の推進	・業務内容を点検し、効率的な運営に努めて経費を節減
	③門別競馬場など競馬運営の基幹施設に係るあり方の検討	・きゅう舎など基幹施設の整備の方向性を検討するため、競馬場内施設の基礎調査を実施

II ホッカイドウ競馬をめぐる現状と課題

1 経営

近年は、ホッカイドウ競馬の発売はインターネット投票が主になっていますが、道内外での場外発売所での現金発売や、中央競馬（JRA）や全国の地方競馬を発売することで得られる「業務協力金」も大きな収入源になっています。

■ ホッカイドウ競馬の収支概要

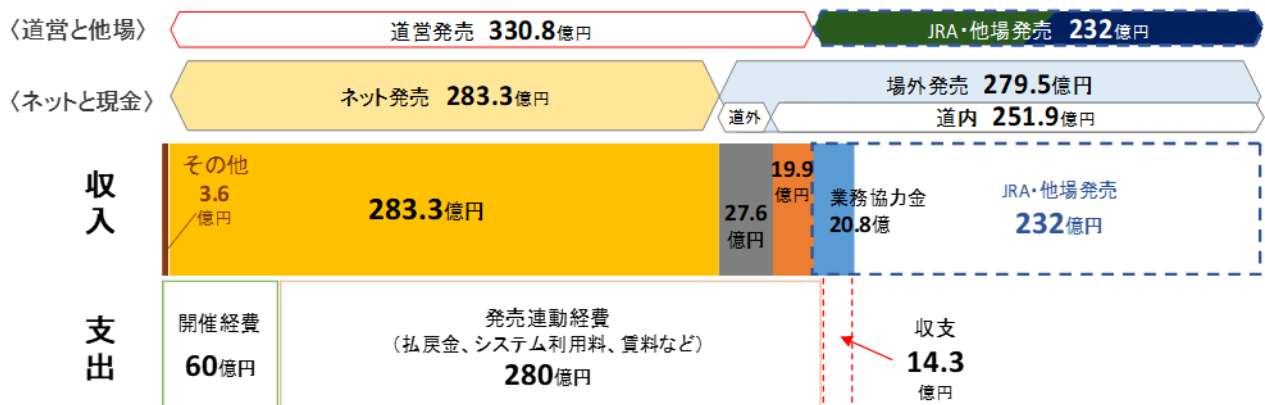


資料：北海道農政部競馬事業室

インターネット発売の伸びにより経営状況は好調に見えますが、下の収支構造イメージのとおり、年間80日前後しか開催できないホッカイドウ競馬本体の発売だけでは、安定的に黒字を確保し続けることは難しいと考えられます。

1年365日、毎日営業している場外発売所において、JRAや他の地方競馬を発売することで得られる「業務協力金」があって、北海道の競馬事業の収支が成り立っていることから、場外発売所の来場者の確保並びに発売額の維持・拡大が重要です。

■ R1年度 ホッカイドウ競馬の収支構造イメージ



資料：北海道農政部競馬事業室

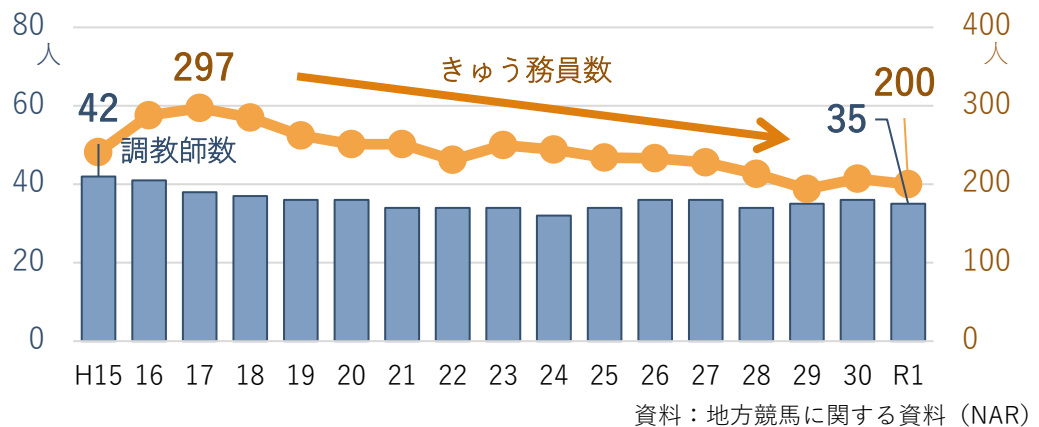
2 経営資源（ヒト）

（1）調教師ときゅう務員

ホッカイドウ競馬所属の調教師は、平成 15 年の 42 人から令和元年には、35 人にまで減少しています。

きゅう務員は平成 17 年に 300 名近く確保していましたが、令和元年には 200 名まで大きく減少し、さらに近年は外国人を雇用することで人数を確保している状況にあります。

■ 調教師ときゅう務員の人数

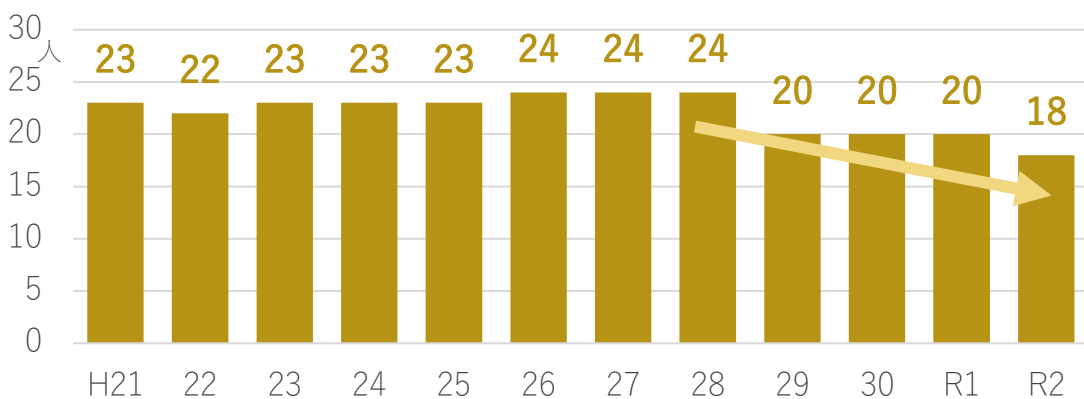


（2）騎手

騎手は、平成 28 年までは 24 人を確保していましたが、近年、他場への移籍や調教師への転職などにより令和 2 年には 18 名まで減少しており、競馬実施に不可欠な競馬の花形である騎手の安定的な確保が重要な課題となっています。

特に、調教師、騎手、きゅう務員は、ホッカイドウ競馬閉幕後の所得機会が少なくなる冬期間の所得確保などを通じたきゅう舎の経営安定が大きな課題となっています。

■ 騎手数



資料：北海道軽種馬振興公社

(3) 公正確保

競馬は公正な実施のために競馬法により禁止事項が定められ、競馬を実施している関係者側にも罰則規定があり、関係者の馬券購入や競走馬への禁止薬物投与などは固く禁じられていますが、近年、地方競馬の一部で馬券購入などの不正が見られており、厳正な公正確保が求められています。

さらに、競馬場で飼養している競走馬が競馬場の外に逃げ出す、いわゆる「放馬」も他の競馬場で散見され、関係者のモラル確保などその防止対策が求められています。

■ 競馬に関する主な不正関係法令

競馬法第 29 条（勝馬投票券の購入等の制限）

次の各号に掲げる者は、当該各号に定める競馬の競走について、勝馬投票券を購入し、又は譲り受けてはならない。

(8) 地方競馬に関する調教師、騎手及び競走馬の飼養又は調教を補助する者 全ての地方競馬の競走

競馬法第 31 条（罰則）

次の各号の一に該当する者は、3 年以下の懲役又は 300 万円以下の罰金に処する。

(1) 業として勝馬投票券の購入の委託を受け、又は財産上の利益を図る目的をもって不特定多数の者から勝馬投票券の購入の委託を受けた者

(2) 出走すべき馬につき、その馬の競走能力を一時的にたかめ又は減ずる薬品又は薬剤を使用した者

(3) 競走について財産上の利益を得、又は他人に得させるため競走において馬の全能力を発揮させなかった騎手

■ 関係者の馬券購入事案

全国の地方競馬において、平成 30 年度～令和元年度にかけて、きゅう務員による馬券購入事案が毎年発生。

■ 競走馬への禁止薬物投与事案

年度	事 案	処 分
H28	ボルデノン陽性	賞典停止
	ニコチン陽性	
H29	テオフィリン陽性	賞典停止
	プロカイン陽性	賞典停止、獣医師承認取消
H30	ボルデノン陽性	賞典停止
	プロカイン陽性	賞典停止

3 経営資源（モノ）

(1) 門別競馬場

競馬場内に配置されているきゅう舎と、それに併設されている調教師・きゅう務員住居は、昭和57～60年度に建設されたもので、既に耐用年数を超え、老朽化が進んでいます。

減少している騎手やきゅう務員等の確保の面や、来場者エリアが狭隘であること、さらにきゅう舎と業務施設が同じエリアにあり公正確保上問題があるなど、様々な課題があり、単なる建て替えではなく、きゅう舎エリア・業務エリア・来場者エリア全体でのあり方を検討する必要があります。

■ 門別競馬場の主な施設の整備年



きゅう舎



調教師住居部分



きゅう務員住居部分

装鞍所



検体採取所



■ 門別競馬場の施設上の課題

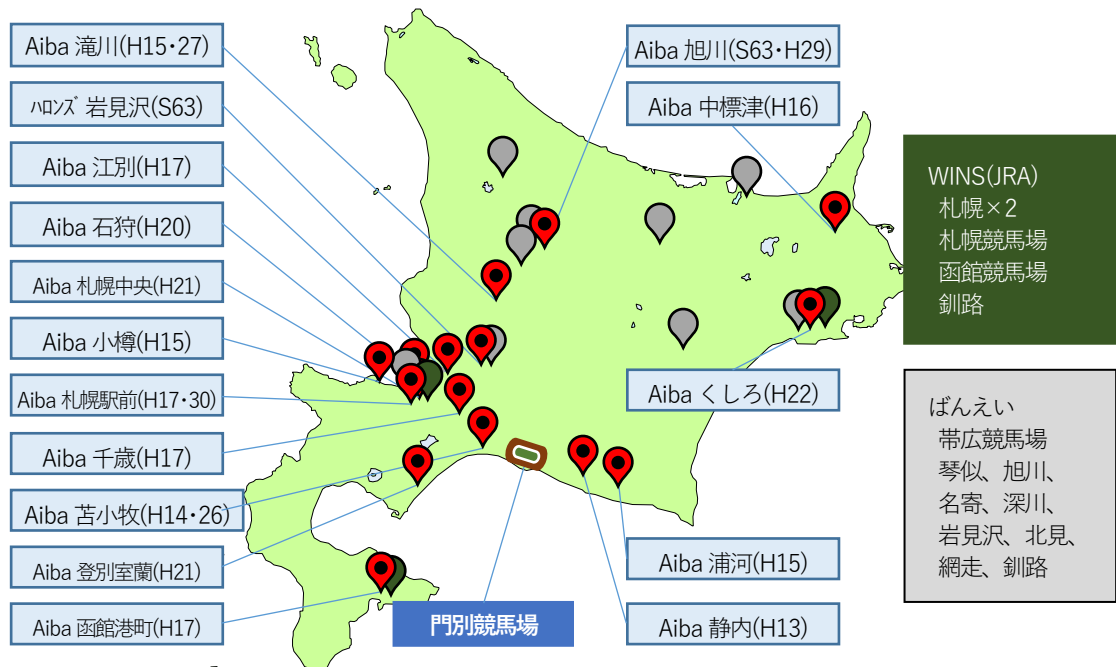
- ・昭和 57～60 年度に建設された施設が老朽化し、住環境の快適性が悪化
- ・馬と人の住環境の分離が求められている・診療所、検体採取所、調整ルーム、装鞍所などが他の競馬場のように一体ではなく非効率
- ・きゅう舎地区の排水が悪く、馬場（走路）に雨水が流入する場合がある
- ・トレーニングセンターをベースにしているため、来場者エリアが狭隘

(2) 場外発売所

全道に場外発売所を展開していますが、設置から長期間経過し老朽化した施設や、JRA の来場者が増えたことにより手狭になっている施設もあることから、顧客のニーズ等を踏まえ、建替えや移転・発売環境の改善などを検討していく必要があります。

■ ホッカイドウ競馬 場外発売所設置図 (R2 年 10 月現在)

注：括弧内の数値は、設置年・移転年



資料：北海道農政部競馬事業室

(3) 新型コロナウイルス

令和2年1月から、国内において新型コロナウイルスの感染が拡大したことに伴い、北海道では2月28日に緊急事態を宣言し、不要不急の外出を控えるよう呼びかけました。それに併せ、ホッカイドウ競馬の場外発売所(Aiba)も、2月27日から営業を休止しました。

■ 令和2年の新型コロナウイルス感染症対策の対応経過

R2年	対 応 経 過
2/27	場外発売所(Aiba)を休止
4/15	門別競馬場を無観客開催(以降11月3日まで無観客)
5/27	地方競馬全国協会より、場外発売所再開ガイドラインが示される
6/17	場外発売所の営業を再開(人数制限、ホッカイドウ競馬のみ)
6/22	場外発売所での他地方競馬の発売を再開
7/11	場外発売所でのJRA発売を再開 (メインレースのみ発売、映像無し、14:00発売終了) ※函館港町、札幌中央、札幌駅前を除く
7/25	場外発売所でのJRA発売が、後半4レースに拡大 ※函館港町でのJRA発売を再開
9/12	札幌駅前、札幌中央でのJRA発売を再開
10/10	場外発売所でのJRA発売を全レースに拡大 ※札幌駅前、札幌中央を除く
11/3~5	門別競馬場の観客入場を再開(100人限定) ※5日に閉幕
11/7	門別競馬場を場外発売所として営業再開

資料：北海道農政部競馬事業室

4月15日にはホッカイドウ競馬が開幕しましたが、門別競馬場は無観客での開催となりました。

その後、地方競馬全国協会が全国の地方競馬共通の「コロナ感染症対策ガイドライン」を策定、ガイドラインに則り、6月17日から場外発売所の営業を再開しました。

門別競馬場での無観客開催はその後も続け、閉幕間際の11月3日にJBC競走の実施に合わせて、来賓等200名程度に加え一般客100名限定での入場を再開しました。

今後も、お客様が安心して来場できるよう、徹底したコロナ感染防止対策を講じた営業を行う必要があります。

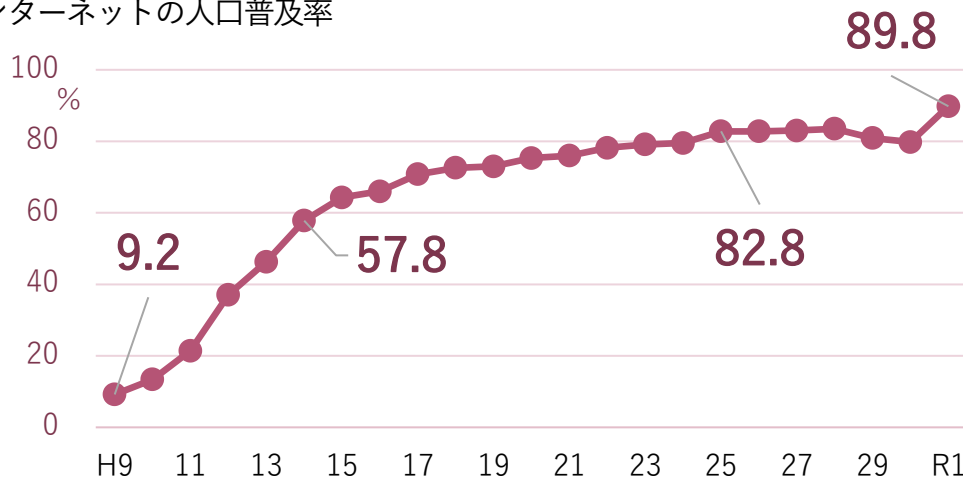
4 顧客環境

(1) インターネット

ア インターネット利用の爆発的普及

ホッカイドウ競馬で在宅投票システム（電話回線を使った投票システム）を導入した平成10年頃の国内のインターネット普及率は、人口の1割程度でしたが、その後、普及率が加速度的に高まり、平成14年には人口の半数を超え、令和元年では約9割に達しています。

■ インターネットの人口普及率

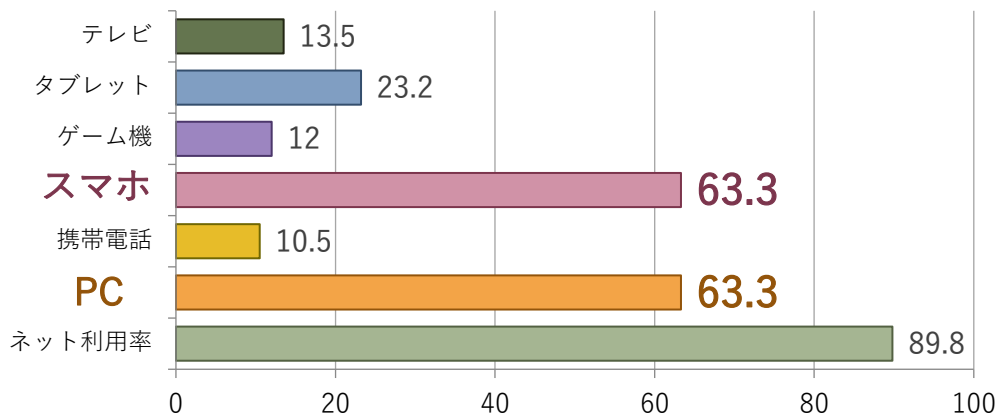


資料：総務省「情報通信白書」

イ インターネットの利用はスマホが台頭

インターネットについては、かつてはパソコンが主流でしたが、スマホのシェアが拡大し、現在はパソコンと並ぶ利用率となり、自宅だけではなく外出先でも投票できる環境が整ってきています。

■ インターネット利用端末の種類

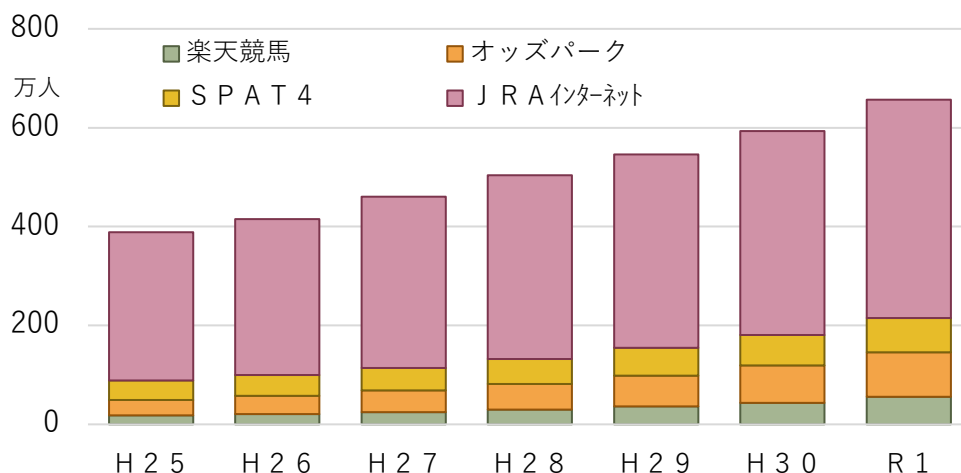


資料：総務省「情報通信白書」

ウ インターネット投票の利用者数も右肩上がりに増加

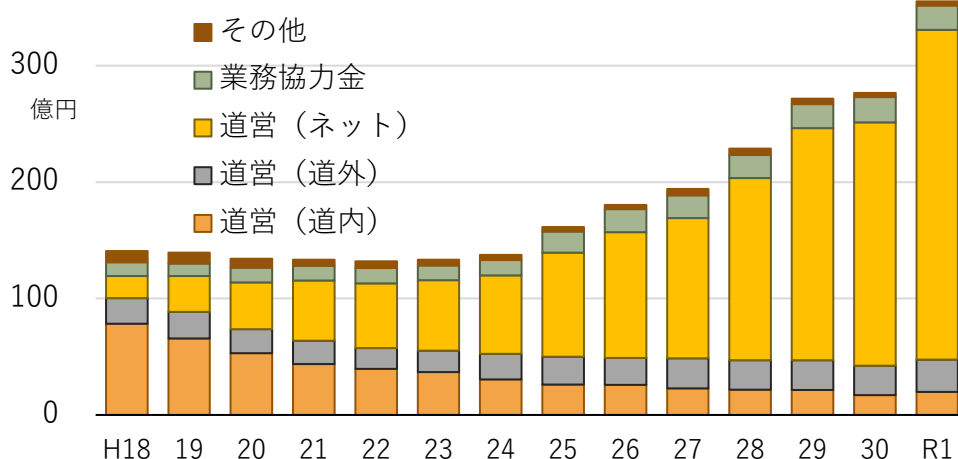
インターネットの普及に伴い、ホッカイドウ競馬のインターネット投票利用者も増加しています。平成20年頃までは、ホッカイドウ競馬の収入は現金発売が主でしたが、ここ10年でインターネット発売が急進し、それに伴い全体の発売額も伸びてきました。平成25年から令和元年までの7年間で利用者数は1.5倍以上伸び、700万人に迫る勢いです。

■ インターネット投票の利用者数



資料：北海道農政部競馬事業室

■ ホッカイドウ競馬の収入内訳



資料：北海道農政部競馬事業室

現金系の発売が主体だった頃は、道内の場外発売所での購入、つまり顧客は道民が主体でしたが、インターネット発売では、全国どこでも購入可能なため現在の顧客は全国に広がっていることになり、これに伴い、全国の競馬場や他の公営競技などが競合相手になっているものと考えられます。

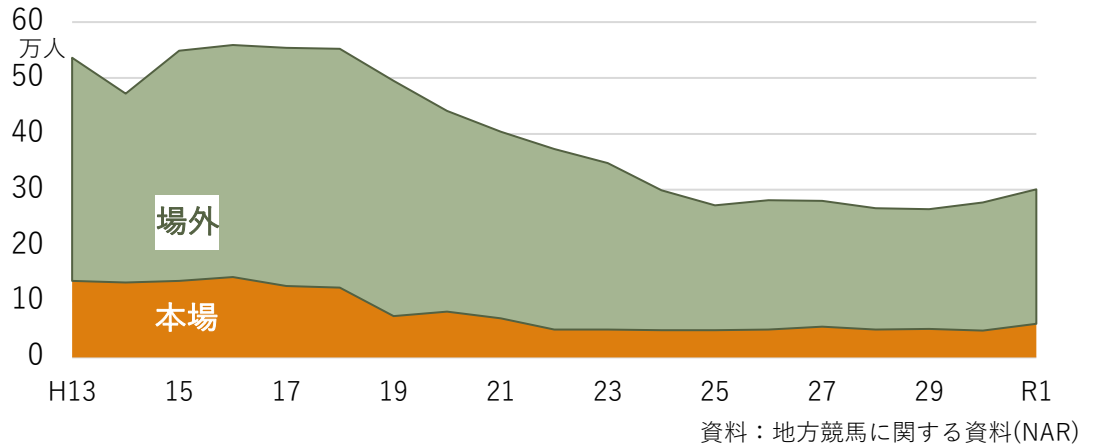
インターネット発売が主体の時代では、全国の競馬場などの中からホッカイドウ競馬が発売対象として選ばれるような、魅力的な競馬を開催していく必要があります。

(2) 入場者数（現金発売）

ア ホッカイドウ競馬開催時の入場者は長期的には減少傾向

平成19年頃までは競馬場、場外発売所を合わせた全体の入場者数は55万人程度でしたが、その後はインターネット発売の普及とともに入場者数は減少してきましたが、平成30年度より微増に転じ、令和元年は30万人程度となっています。

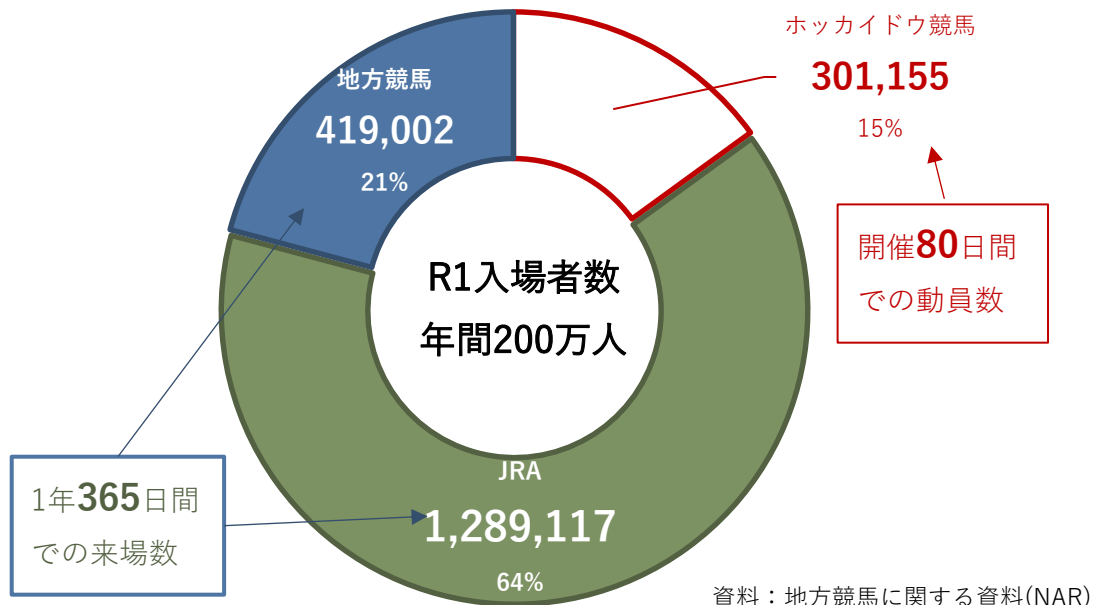
■ ホッカイドウ競馬・入場者数の推移



イ ホッカイドウ競馬開催日以外の JRA・他主催者の入場者数は相当数の規模

ホッカイドウ競馬は年間80日程度の開催ですが、場外発売所としてはJRAや全国の地方競馬の発売を行っており、1年365日毎日営業をしています。

平日の地方競馬が1日当たり3千名程度に対し、土日のJRA発売日では1日当たり平均で1万名以上と4倍以上来場することから、JRAの場外発売所「J-PLACE」として大きな役割を果たしています。

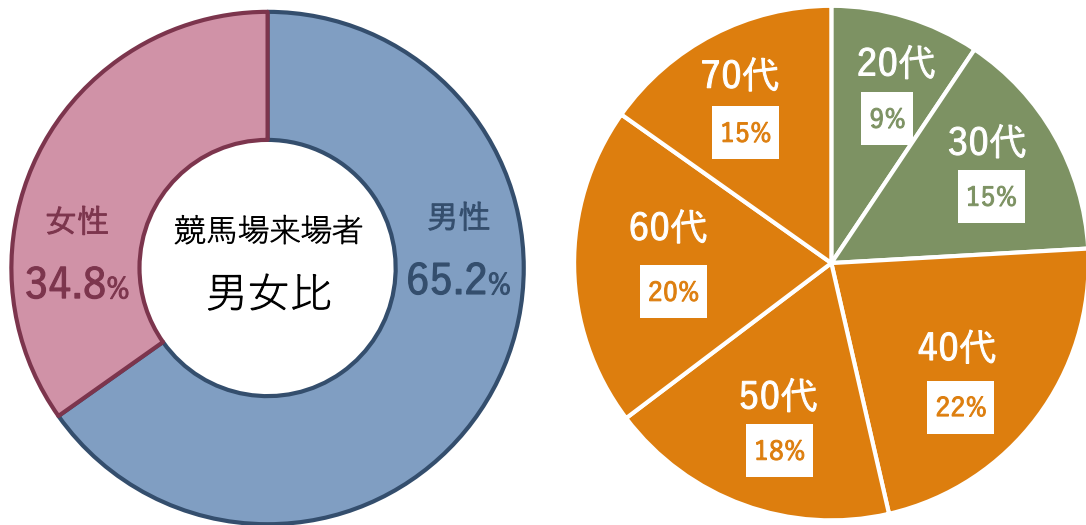


ウ 顧客層は男性・高齢者が多く、若者・女性の取り込みが課題

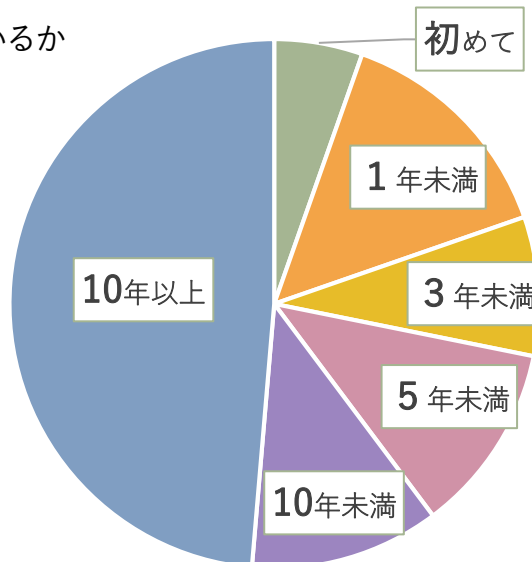
競馬場の来場者は男性が6割半を占め、年代が40代以上と8割近くを占めており、若者と女性が少ない状況となっており、将来ともに競馬ファンを確保していくため、新たな顧客として若者と女性を取り込んでいくことが重要です。

一方で、地方競馬歴は、10年以上の顧客の割合が半数を占めることから、提供する情報の充実などいわゆる常連の方も大事にしていく必要があります。

■ 門別競馬場の来場者の性別・年齢



■ 地方競馬を何年やっているか

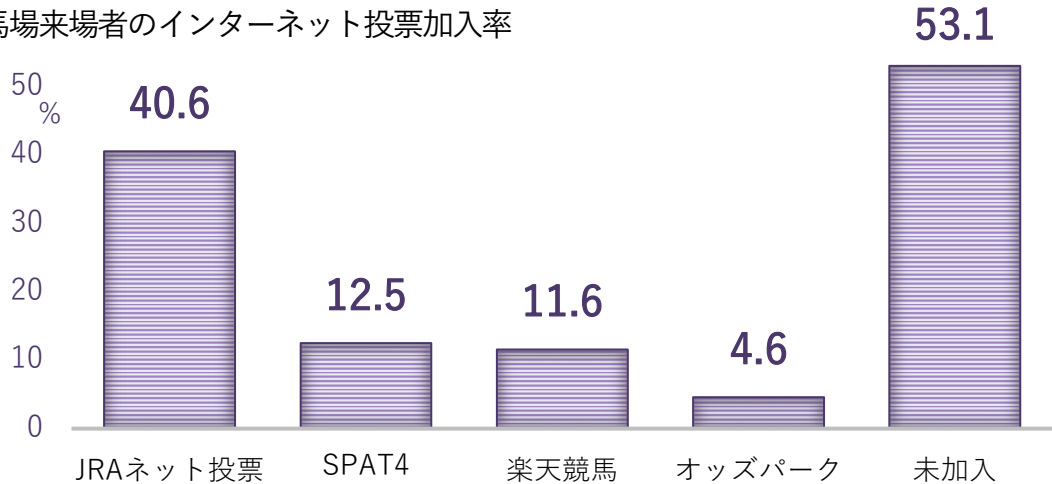


資料：地方競馬お客様属性・購入動向調査報告書(NAR)

エ インターネットだけではなく、競馬場などでリアルな体験を指向する顧客も存在

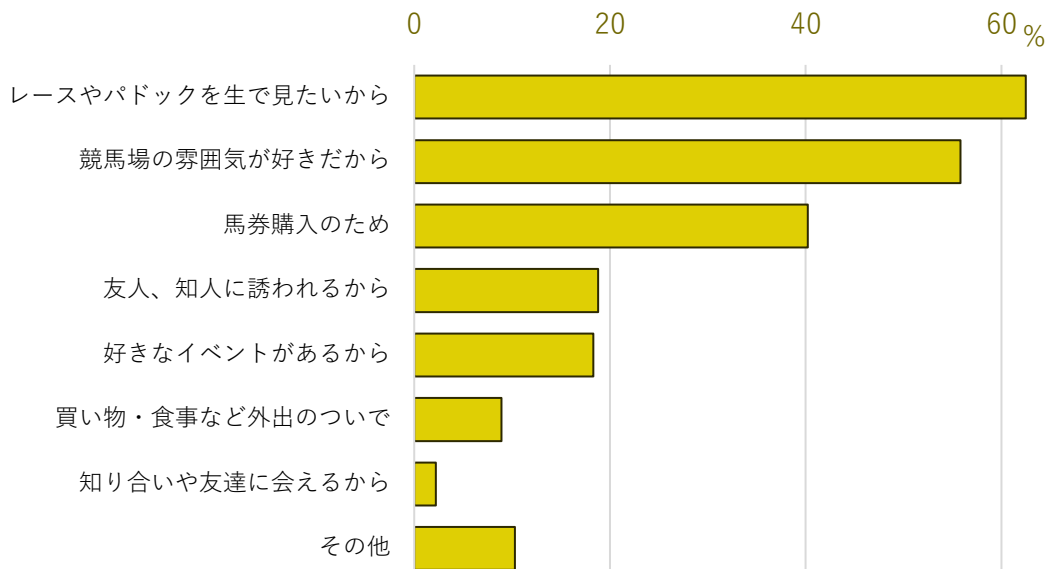
競馬場来場者のうち、インターネット投票未加入の方が半数程度存在するとともに、競馬場において「レースやパドックを生で見たいから」や「競馬場の雰囲気が好きだから」という顧客が相当数存在するため、業務協力金確保などの面からも引き続き、競馬場や場外発売所に対する来場促進対策を実施していく必要があります。

■ 競馬場来場者のインターネット投票加入率



資料：地方競馬お客様属性・購入動向調査報告書(NAR)

■ 競馬場来場者の来場理由（複数回答）



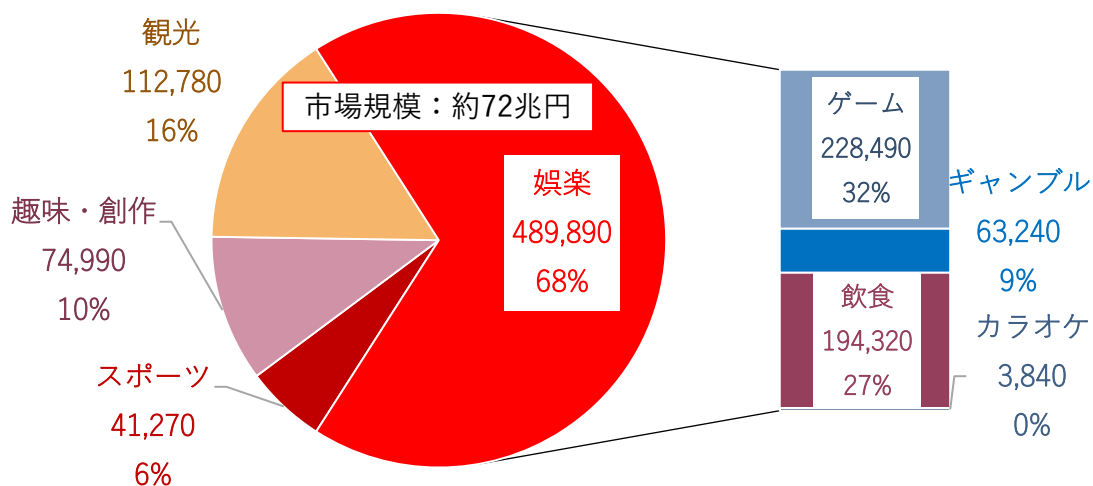
資料：地方競馬お客様属性・購入動向調査報告書(NAR)

(3) 競馬と競合する市場

ア 余暇市場 72 兆円のうち、公営ギャンブルは 6 兆円

H30 年の余暇市場は全体で約 72 兆円、そのうち競馬を含む「ギャンブル」は 6.3 兆円と全体の 9% を占めています。なお、パチンコはギャンブルではなく「ゲーム」の区分となり、約 21 兆円と全体の 29% を占める市場規模となっております。

■ 余暇市場（億円）

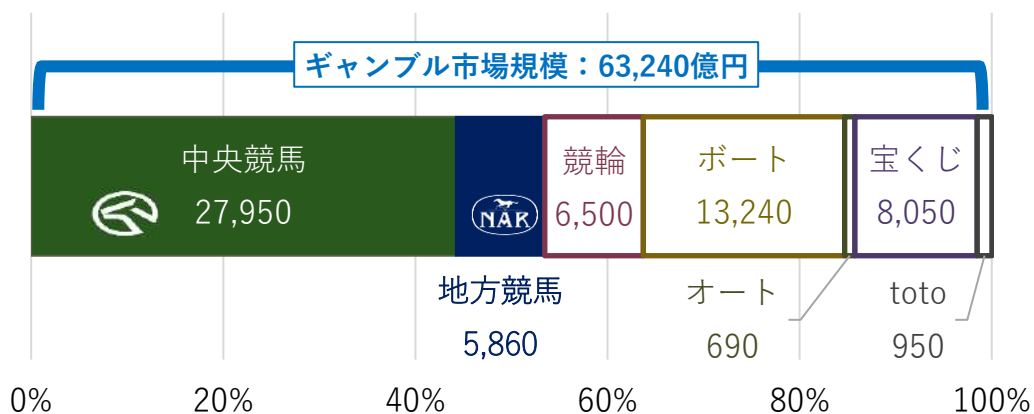


資料：レジャー白書 2019(公益財団法人日本生産性本部)

イ 公営ギャンブルの半数程度が競馬

ギャンブル市場全体は、近年前年比 100% を超えて伸びており（2019 レジャー白書）、ギャンブル市場の半数程度が「競馬」で、8 割程度が中央競馬（JRA）となっています。一方、地方競馬は近年、発売額が伸びていますが、中央競馬と比べると市場規模は小さく、JRA の 1/5 程度の約 5,900 億円となっています。

■ ギャンブル市場規模（億円）

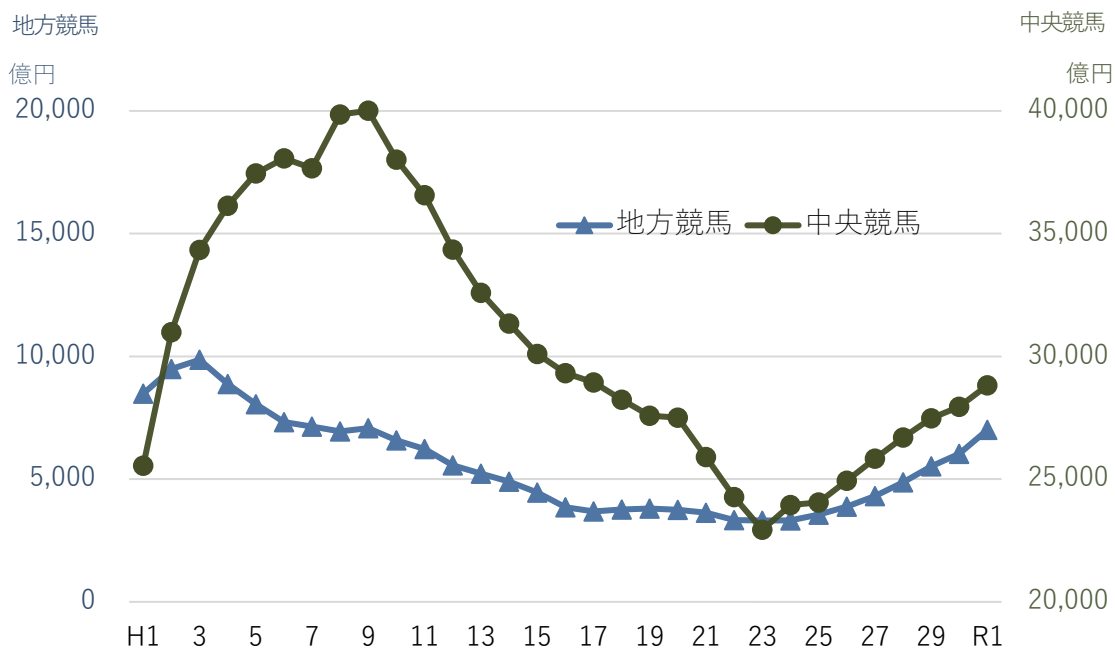


資料：レジャー白書 2019(公益財団法人日本生産性本部)

ウ 競馬の売得金額は H23 を底に回復基調

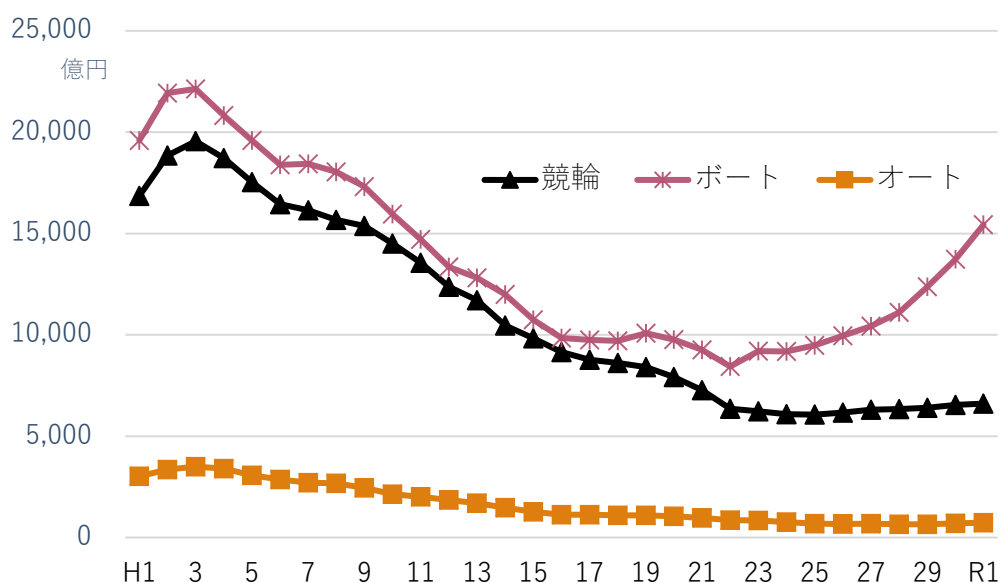
平成の初期には、中央競馬の売得金が増加する一方、地方競馬の売得金額が減少し、その後平成 10 年台は中央・地方ともに売得金が減少し続けました。中央競馬及び地方競馬ともに、売得金額は平成 23 年を底に、その後は再度回復基調に推移しています。

■ 競馬の売得金額の推移



資料：地方競馬に関する資料(NAR)

■ (参考) 他の公営競技(競輪、オート、ボート)の発売額の推移



資料：地方競馬に関する資料(NAR)

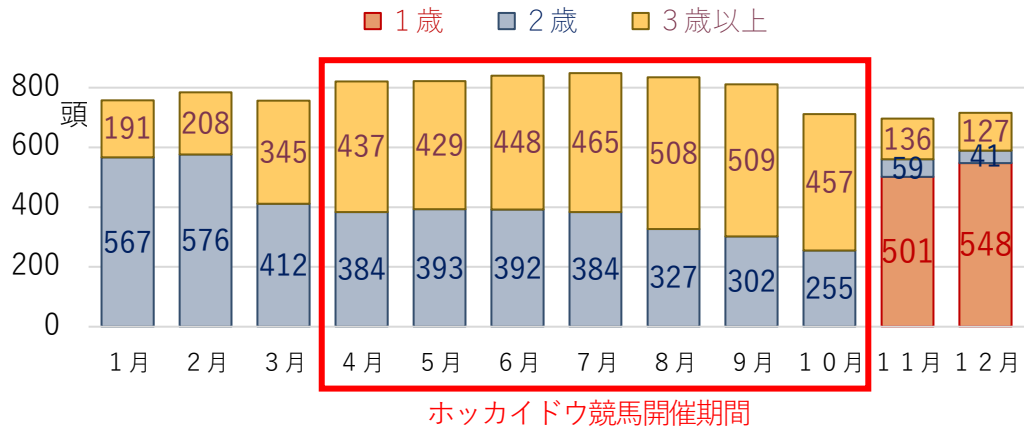
5 馬と番組

(1) 競走馬

ホッカイドウ競馬では、11月の競馬開催終了後に1歳馬が入きゅうし、翌年の2歳戦に出走しますが、ほとんどの2歳馬は、11月の競馬が終了後、全国の競馬場に転きゅうしていきます。

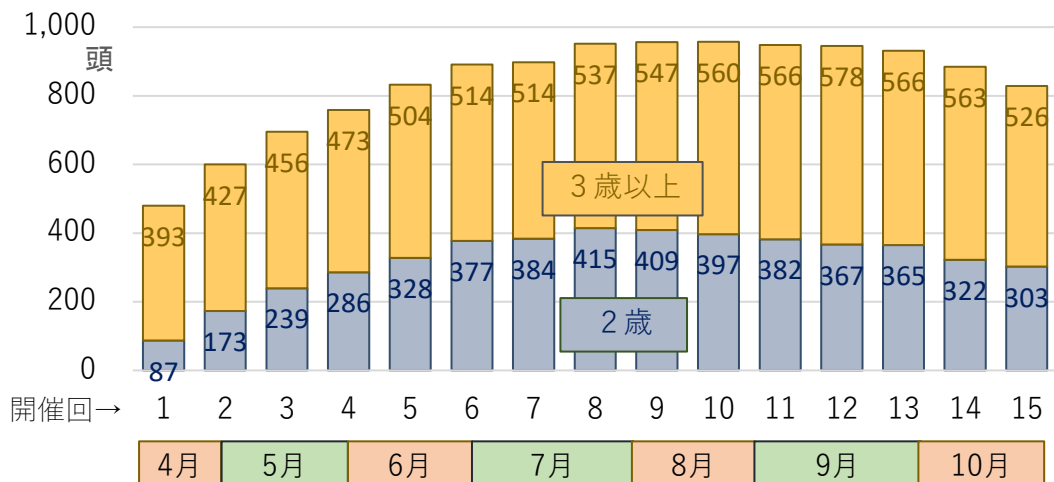
3歳以上の馬は、一部冬期間も門別競馬場に在きゅうしていますが、冬期間競馬を開催できないことから頭数が少なく、春先は仕上がっている2歳馬が少ないことや他の競馬場から門別競馬場に戻る3歳馬が少ないことから、通常1週間に3日間（火・水・木）開催しているところを、4月は週2日間の開催に縮小せざるを得ないなど、春先の出走馬の確保が課題となっています。

■ ホッカイドウ競馬の在きゅう頭数 (R1)



資料：北海道軽種馬振興公社

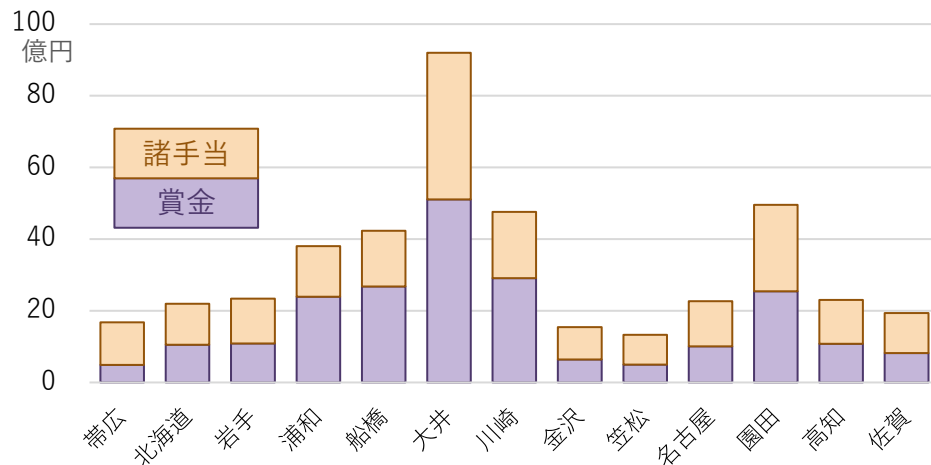
■ 開催期間の出走申込頭数推移 (R1)



資料：北海道軽種馬振興公社

出走馬の確保は各主催者の賞金諸手当水準に大きく影響されます。各主催者の賞金諸手当額は大井が約 92 億円と圧倒的に多く、北海道 (22 億円) の 4.5 倍となっています。また、その他の南関東競馬の主催者や園田競馬場においても、賞金諸手当の総額は高水準になっており、それに伴い番組の魅力の一つの指標とされる 1 レース当たりの出走頭数も多くなっております。

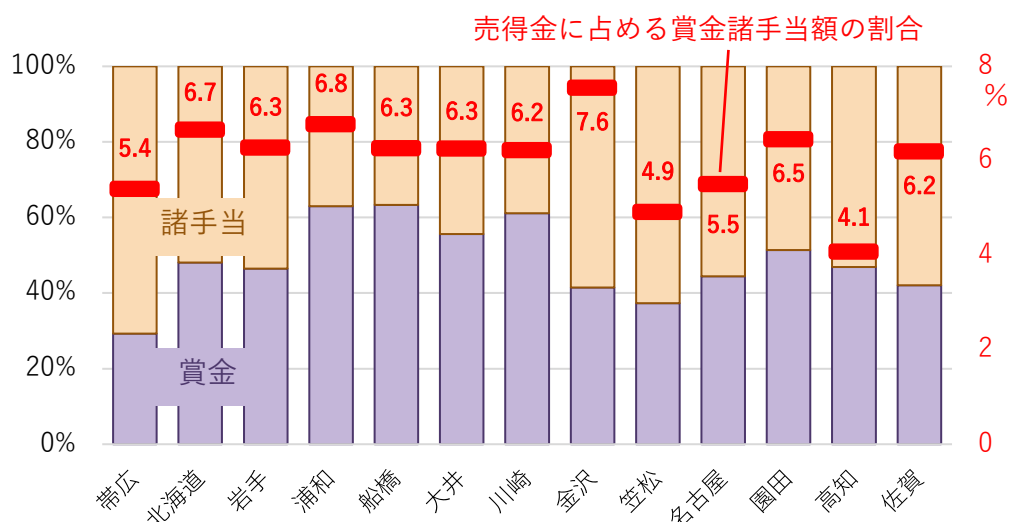
■ 各主催者の賞金諸手当額 (R1)



資料：地方競馬に関する資料(NAR)

ホッカイドウ競馬では、発売金額の増加に対応するとともに、出走馬の確保に向け、賞金諸手当を増額してきており、南関東の主催者と同様に売得金額に占める賞金諸手当額の割合をおよそ 6%水準に保っていますが、他の主催者に比較して、冬期間競馬を開催できないというハンデがあり、出走馬の確保が引き続き大きな課題となっています。

■ 各主催者の賞金諸手当の割合 (R1)

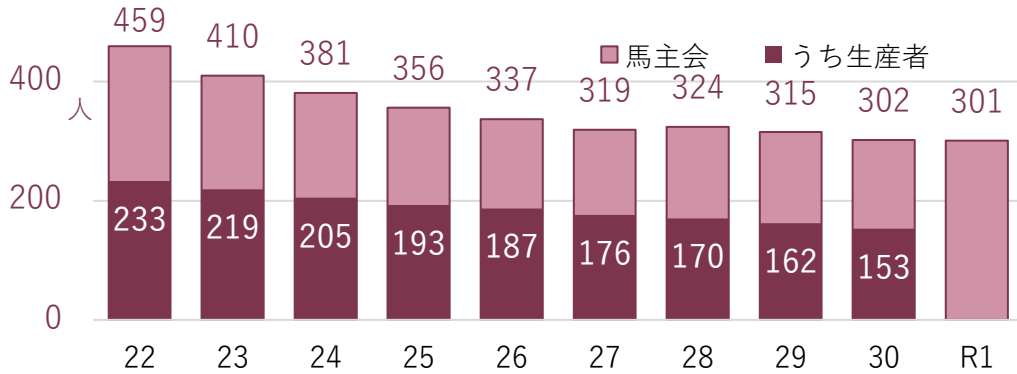


資料：地方競馬に関する資料(NAR)

(2) 馬主

馬主数は平成 27 年頃までは減少傾向でしたが、近年は同水準で推移しています。競馬開催は馬主があって成り立つものであり、馬主や産地関係者、他の主催者の協力のもと、馬のいきゅう促進を進めていく必要があります。

■ 北海道馬主会会員数



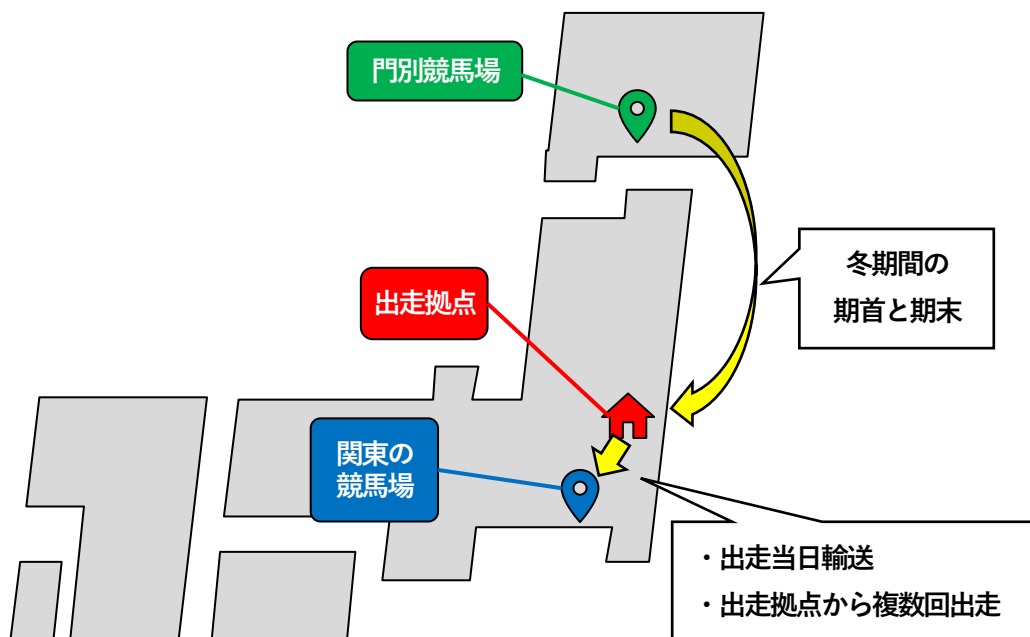
資料：北海道軽種馬振興公社、北海道馬主会総会資料

(3) 強い馬づくり

屋内調教用坂路の整備以降、馬主や調教師の努力もあり、他場で活躍するホッカイドウ競馬所属馬が増加してきており、今後も引き続き、競馬界全体が盛り上がるような地方出身の強い馬づくりが必要です。

一方、強い馬づくりに併せて、冬期間競馬を開催できないハンデを克服するための一つの手法として、ホッカイドウ競馬所属のまま、冬期間関東等に滞在し競馬に出走する環境づくりを検討する必要があります。

■ ホッカイドウ競馬所属のまま冬期間関東に滞在し出走するイメージ



(4) 番組

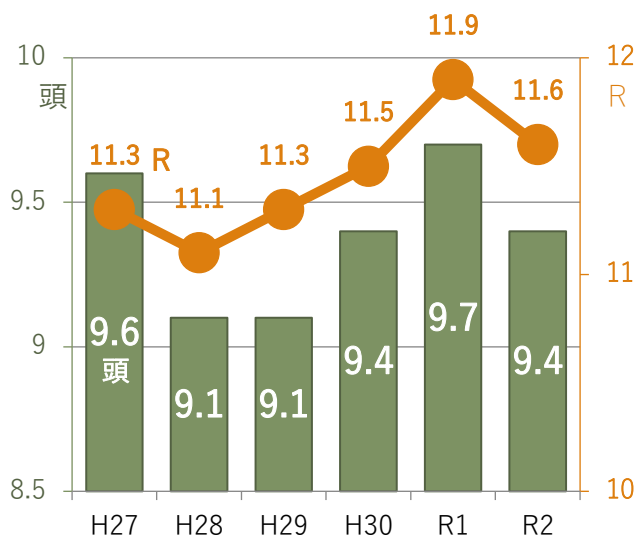
ア 1レースの出走頭数とクラス分け

発売額の多い南関東の競馬場では、1レースあたりの出走頭数が10頭を超えていますが、ホッカイドウ競馬では9頭台となっています。

魅力あるレースにするためには、7頭以下のような少頭数レースを減らし、多頭数レースを増やすことが重要となります。

また、レースの級別格付基準なども、現在は獲得賞金額に応じてA1～C4級の12段階に細かく分けていますが、例えば、JRAのような1勝クラスなどわかりやすいクラス分けなども検討していく必要があります。

■ 1日のレース数と1R出走頭数



資料：北海道軽種馬振興公社

■ 各主催者の1レースあたりの出走頭数

年度	H27	H28	H29	H30	R1
門別	9.6	9.1	9.1	9.4	9.7
盛岡	8.7	8.8	9	9.2	9.1
水沢	8.6	8.8	8.9	9.2	9.3
浦和	10.9	10.9	11	10.9	11.2
船橋	11	11	11	10.9	10.9
大井	12.6	12.4	12.6	12.8	13.3
川崎	11.3	11.1	11	11	10.9
金沢	9.5	9.6	9.1	9.2	9.2
笠松	8.5	8.6	8.6	8.6	8.7
名古屋	8.8	8.8	9	9	9.5
園田	10.2	10.1	10	10.1	10.1
高知	10.1	10.2	10.2	10	10.2
佐賀	8.5	8.5	9.6	9.4	9.7
計	9.9	9.8	9.9	10	10.2

資料：地方競馬に関する資料(NAR)

■ JRAのレースのクラス分け



JRAの資料を基に競馬事業室が作成

■ 1R当たり頭数と発売額(R元) (単位：千円)

1R当たり頭数	平均発売額
7頭立て	27,899
8頭立て	27,461
9頭立て	33,002
10頭立て	34,709
11頭立て	40,244
12頭立て	33,404

資料：北海道軽種馬振興公社

イ 魅力ある番組体系の構築

ホッカイドウ競馬では、内回りコースや牝馬が多いなどの特色を活かした番組体系の構築に努めていますが、引き続き顧客にとってわかりやすい勝ち上がり体系やホッカイドウ競馬の特色を活かした番組体系の構築に努めるとともに、レース名についても顧客にわかりやすい名称とすることが必要です。

■ ホッカイドウ競馬の重賞体系（2020年度）



資料：北海道農政庁競馬事業室

■ JRAのわかりやすいレース名の例

JRAでは、重賞や特別レース名について地元の方などになじみのある地名や植物、星座、地元の有名企業などを冠するなど、地元のPRをしながら、かつ親しみやすいレース名を付けるよう配慮しています。また、それらレース名の由来について、WEBサイトに掲載されています。

○ 地名

- ・函館開催中：八甲田山、湯川、五稜郭、仁山、竜飛岬、奥尻、遊楽部、恵山、洞爺湖等
- ・札幌開催中：羊ヶ丘、藻岩山、富良野、千歳、大通公園、手稲山、ルスツ、摩周湖 等

○ 植物

- ・水仙、アネモネ、クローバー、すずらん、りんどう、かえで、萩、プラタナス 等

○ 星座・星、

- ・スピカ、カシオペア、アンドロメダ、ペルセウス、ベテルギウス、オリオン 等

JRAの資料を基に競馬事業室が作成

ウ 地方競馬全体における魅力ある番組体系の検討

地方競馬全体では、基本的に各主催者個々のレース体系となっており、交流競走など一部の重賞等で連携は図られていますが、勝ち上がり体系を楽しめる体系が不完全であるなど、必ずしも魅力ある番組体系とはなっておりません。また、ダートグレード競走等の交流競走において、地方競馬と JRA の競走馬に能力差があることから、顧客にとって馬券を的中しやすく番組の魅力に欠けるなど、ホッカイドウ競馬のみならず地方競馬全体の発売の減退にもつながりかねません。

全国の競馬場に数多くの競走馬を供給しているホッカイドウ競馬として、競馬界全体の盛り上がりにも資する番組体系となるよう、積極的に関わっていく必要があります。

■ 地方競馬における番組上の課題

- ・ 基本的に各主催者個々のレース体系となっており、交流重賞など一部で連携はあるものの、必ずしも統一的なレース体系に整備されていないことから、競走馬が勝ち上がっていく過程の楽しみに欠ける。
(中央競馬は、年齢や性別、距離などに応じ、GI を頂点とするレース体系に整理されている)
- ・ 基本的に各地方主催者が個別に実施している競走の一部を、シリーズ競走などでまとめようとする努力はあるものの、勝ち上がり体系の構築という面では抜本的な解決とはなっていない。
- ・ 中央競馬と地方競馬の所属馬に能力差があり、中央競馬と地方競馬の交流競走を実施しても、中央競馬が圧倒的に強く、顧客にとってどの馬が勝つかわからないという面で魅力に欠ける。
- ・ ホッカイドウ競馬に所属していた強い馬が、他の地方競馬に転きゅうした場合、坂路がないなど調教環境の変化により、勝てなくなる場合がある。
- ・ 地方競馬の馬主や調教師にとっても、ダートグレード競走に出走することの荣誉やメリットを感じにくい番組体系となっており、地方の有力馬の出走回避にもつながっている。

資料：競馬活性化計画中間検証報告書（平成 27 年度）を基に北海道農政部競馬事業室が再構成



グランダムジャパン



未来優駿



ヤングジョッキーシリーズ



スーパースプリント
シリーズ



ジョッキーズ
チャンピオンシップ



ダービーシリーズ



3歳秋の
チャンピオンシップ

地方競馬全国協会(NAR)

6 サービスの向上

- (1) ネット社会の中で認知度を向上させ、インターネット発売につなげていく必要がある
 ア 既存の情報をタイムリー提供し、ホッカイドウ競馬の認知度を向上させる

インターネット発売が大幅に増加している中、WEBサイトの改良（スマホ対応）やホッカイドウ競馬の応援者のSNSによる情報発信に努めてきたほか、インターネット事業者様や関係企業、地元の協力を得て様々なWEB上のキャンペーンに取り組んできました。

今後、益々情報化社会とネット社会が進展する中で、顧客に対する情報提供を充実し、ホッカイドウ競馬の露出をさらに高め、発売につなげていく必要があります。

このため、めまぐるしく進む技術革新に対応しながら、顧客へのリアルタイムの情報提供や動画など実況感あふれる情報の充実に加え、インターネット事業者と連携したWEB上でのキャンペーンの充実などに取り組んでいく必要があります。

■ インターネット上の情報提供の充実対策（例）

項目	検討例
顧客へのリアルタイムの情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレス会員へのプッシュ型の情報提供の充実（キャンペーン情報など） ・オフィシャルSNSを構築し、下記情報をリアルタイムに提供
動画などリアルな映像の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット上の情報コンテンツを充実 <ul style="list-style-type: none"> → リアルタイム情報（重賞情報、遠征馬情報、キャンペーン情報、再開情報、出身馬情報等） → 実況感あふれる動画投稿（レース映像ダイジェスト、勝利インタビュー、調教映像等） → 前走パドック映像を掲載し、前走と比較したパドック解説をするなど情報提供を充実
関係企業等と連携したキャンペーンの充実	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット事業者や道内関係企業、地元J A等と連携し、インターネット上で特産品のプレゼントキャンペーンなどを充実

■ WEB上のキャンペーン例（SPAT4）



関東地方公営競馬協議会

イ 情報発信内容の改良・充実により、ホッカイドウ競馬の認知度向上につなげる

ホッカイドウ競馬では2歳戦の割合が他の地方競馬に比べて多いですが、2歳戦は競走履歴が少ないなど（新馬戦は過去走なし）、馬券購入のための検討材料が少ないことから、3歳以上に比べて1レース当たりの発売額が少ない傾向にあります。ホッカイドウ競馬の発売拡大を図るためには、2歳戦の発売拡大が不可欠であり、3歳以上の古馬含めて、予想情報の充実を図っていく必要があります。

また、JRAや大井競馬などでは、重賞競走に冠する歴史や出走馬情報、分析データ（歴代優勝馬の傾向）などを詳細に情報提供しており、ホッカイドウ競馬においても、そのような対策は必要と考えます。

さらに、地方競馬で唯一所有する屋内調教用坂路での調教映像や能力検定の映像、前走のパドック映像など、馬券購入の玄人向けの情報提供も充実していく必要があります。

■ ホッカイドウ競馬2歳戦と3歳以上戦の1R当たりの発売額（H30）

（単位：上段・発売額、下段・2歳戦を100とした場合）

2歳戦	3歳以上
19百万円 (100)	32百万円 (168)

資料：北海道農政部競馬事業室

■ 重賞競走の分析例（JRA秋華賞の事例）

過去10年の出走馬について前走別成績をまとめると、クイーンS、ローズS、紫苑Sの3レースだけが3着内率で20%を超えている。近2年は、オークス以来の休み明けで臨んだ馬が連勝を飾っているが、オークス以来の出走で3着以内に入ったのはその2頭のみ。基本的には夏以降に出走歴のある馬が優勢となっている。	前走	成績	勝率	連対率	3着内率
	オークス	2-0-0-11	15.4%	15.4%	15.4%
	ローズS	4-6-7-55	5.6%	13.9%	23.6%
	クイーンS	1-0-1-5	14.3%	14.3%	28.6%
	紫苑S(GIII)	2-2-0-15	10.5%	21.1%	21.1%
	オープン特別	1-0-0-27	3.6%	3.6%	3.6%
	3勝クラス	0-0-1-0	0%	0%	100%
	2勝クラス	0-2-0-18	0%	10.0%	10.0%
	1勝クラス	0-0-1-9	0%	0%	10.0%



※過去10年の出走馬の前走成績をまとめ、WEBサイトで紹介している

■ 情報発信内容充実の検討例

項目	検討例
2歳馬戦の情報提供の充実	・ 騎手別、調教師別、種牡馬別の勝率ランキングや距離別の相性情報を提供
提供映像の充実	・ 坂路調教映像を提供（能力検定映像の提供は実施済み） ・ 前走パドック映像を掲載し、前走と比較したパドック解説をするなど情報提供を充実（再掲） ・ ダイナミックな映像の提供 → 騎手目線や競走馬と併走する映像 → ドローンによる上空からの撮影 など
競走の情報提供の充実	・ J R Aのような重賞の情報提供を充実（傾向分析、出走馬情報、歴史等） ・ 地名や植物名などを冠する特別競走について、わかりやすいレース名に変更するとともに（再掲）、J R Aのようにレース名の内容や由来をWEBサイトに掲載

(2) 場外発売所においてよりサービスを向上し集客促進を図る

ネット社会が進展し、インターネット発売のシェアがさらに高くなるとしても、現金発売を指向する顧客が依然として存在し、競馬事業の経営上業務協力金収入の確保が必要なことから、場外発売所での現金による発売は必要なものと考えております。

ホッカイドウ競馬では、これまでも民活場外の協力などを得ながら、顧客が来場しやすくなるような環境整備に努めるとともに、来場ポイント制度「UMACA」やキャッシュレスシステムの導入などの来場促進を図ってきたところです。

今後とも、顧客ニーズを的確に捉まえ、場外発売所における様々な集客促進を検討していくことが必要です。

■ 場外発売所への来場対策の検討例

区分	検討例
集客強化、認知度向上対策	・ WEB サイト上の情報提供の充実（現状はアクセス情報のみで、駐車可能数や席数、場内写真など基本情報を充実） ・ 場外発売所でのイベント（場立ち予想）の実施と、動画チャンネルで放映
サービス向上対策	・ 顧客がより長くゆったりと滞在し馬券を購入できるよう、清潔で快適な空間構築を追求 ・ 近隣飲食店と連携したクーポン券などの発行 ・ 来場促進策として来場特典を検討（場外でしか得ることのできないモノ・情報の提供を検討） ・ キャッシュレスシステムの効果的活用

III ホッカイドウ競馬が果たしている役割など

一般的に企業の経営戦略を検討するに当たり、その企業が社会や業界に果たしている役割や使命、さらには置かれている脅威や機会を踏まえた上で、他のライバル企業にはない優位性などの強み、そして、業界の中で劣っている弱点などを分析し、経営の方向性を検討することとされています。

第3期北海道競馬推進プランの策定に当たっても、ホッカイドウ競馬が馬産地や競馬界、社会に果たしている役割を整理するとともに、他の地方競馬にはない強み(Strengths)・優位性、そして弱み(Weaknesses)、さらには第II章で論じた現状と課題【機会(Opportunities)と脅威(Threats)】を踏まえ、それらを総合したSWOT分析により取組の方向性を設定検討することとします。

ホッカイドウ競馬の役割や強みなどについては、過去の「北海道競馬改革プラン」や「第1・2期北海道競馬推進プラン」でも触れてきましたが、この度のプランにおいても、情勢変化を踏まえ改めて再整理することとしました。

門別競馬場が馬産地に立脚し、冬期間競馬を開催できない中で、ホッカイドウ競馬が果たしている「全国への競走馬への供給」及び「軽種馬産地のセーフティネット」という役割は不変であり、平成24年度に整備した屋内調教用坂路により強い馬が輩出され、その役割はより高まっているものと考えられます。

また、競馬開催を通じて、様々な経済活動と結び付き雇用や地域経済に大きな波及効果があるほか、単年度収支が黒字化する中で、財政への寄与のみならず、地方競馬全国協会への交付金を通じた畜産振興など社会的使命も果たしています。

■ ホッカイドウ競馬が果たしている役割（概要）

区 分	概 要
全国への競走馬供給	・ 2歳馬の競走馬登録頭数の1割、地方競馬登録の3割の2歳馬を飼養し、競馬開催終了後、全国の競馬場に供給
軽種馬産地のセーフティネット	・ 馬主の半数が軽種馬生産者であり、また相対的に市場価値の低い牝馬の割合が高く、軽種馬産地のセーフティネットとして位置付け
観光資源としての位置付け	・ 馬産地に立地する競馬場であり、日高の観光資源の一つとして位置付け
地域雇用・経済への波及	・ 競馬実施により、雇用や経済に大きく波及
財政への寄与と社会貢献	・ 財政への寄与のみならず、地方競馬全国協会への交付金納入を通じ畜産振興等にも寄与

■ ホッカイドウ競馬の強みと弱み

強み	①馬産地に立脚し、産地の声と直結 ②坂路を活用した高い調教技術と強い馬づくり ③2020年度からJBC2歳優駿を開催 ④他の競馬場よりも数多く場外発売所を設置
弱み	○冬期間の競馬開催が不可

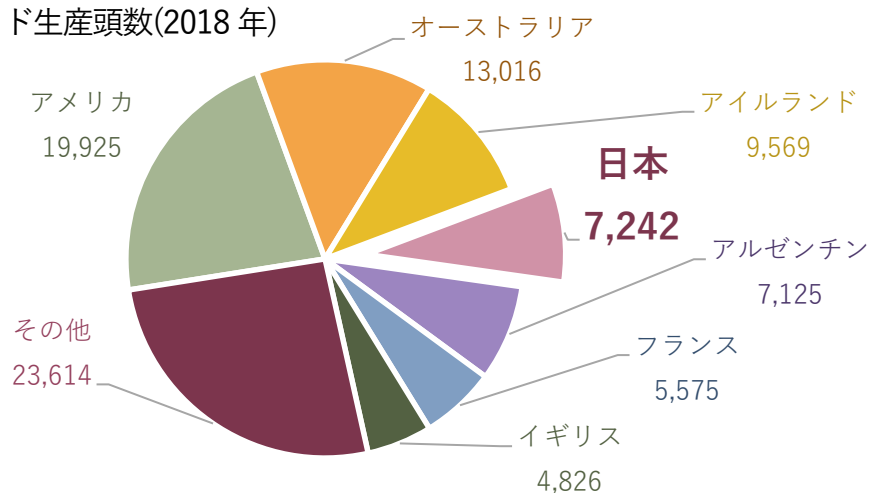
1 全国への競走馬供給

(1) 日本は世界第4位の軽種馬生産大国

世界の軽種馬生産頭数は年間約9万頭で、生産頭数第2位のアメリカが約2万頭、第3位のオーストラリアが1万3千頭、アイルランドが約1万頭、日本は7千頭を生産しており、世界で第4位の軽種馬生産大国です。

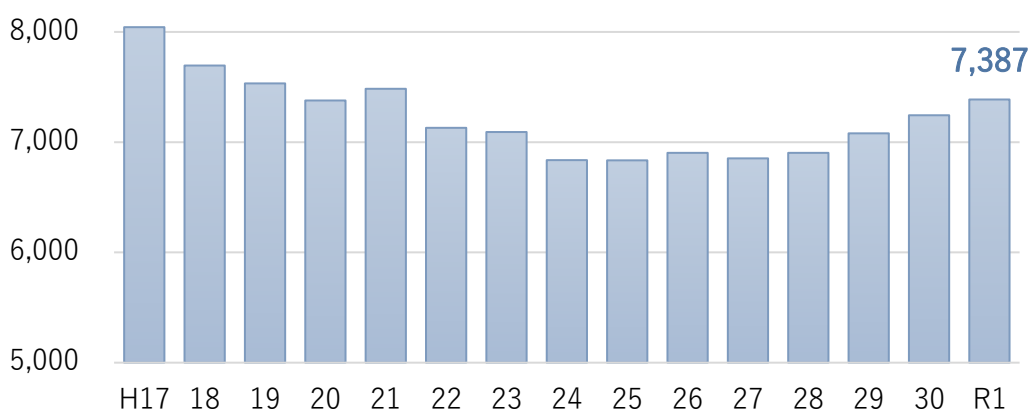
国内の生産頭数は平成25年頃まで減少傾向でしたが、競馬の発売額の増加とともに、近年生産頭数は増加に転じています。

■ 国別サラブレッド生産頭数(2018年)



資料：国際競馬統轄機関連盟 (IFHA)

■ 全国の軽種馬生産頭数



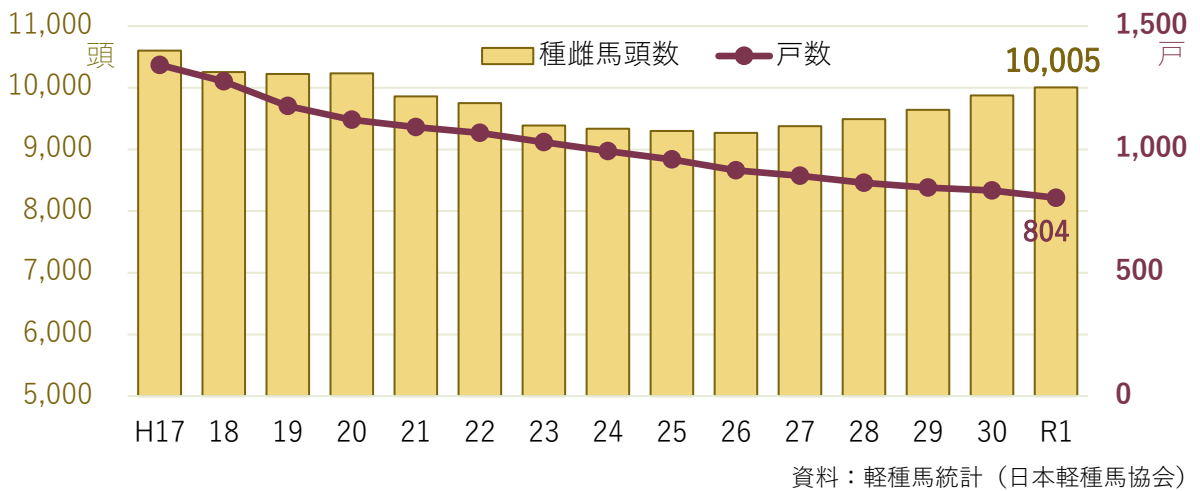
資料：軽種馬統計 (日本軽種馬協会)

(2) 日本の軽種馬生産の9割を北海道の日高・胆振地域が担う

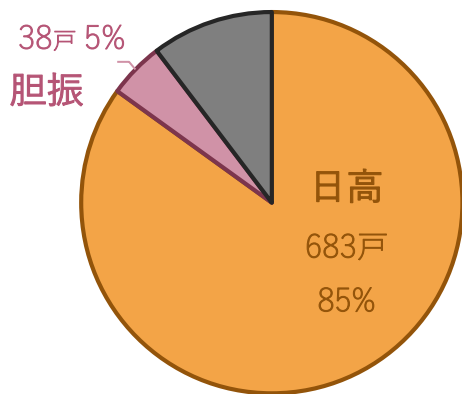
全国の軽種馬飼養戸数は年々減少していますが、種雌馬の頭数は横ばいとなっており、規模拡大により生産頭数が維持されています。

全国の種雌馬飼養牧場の90%、種雌馬の97%を北海道の日高・胆振東部地域で占めており、同地域は、米国のケンタッキーや英国のニューマーケットと並ぶ世界最大の軽種馬産地となっています。

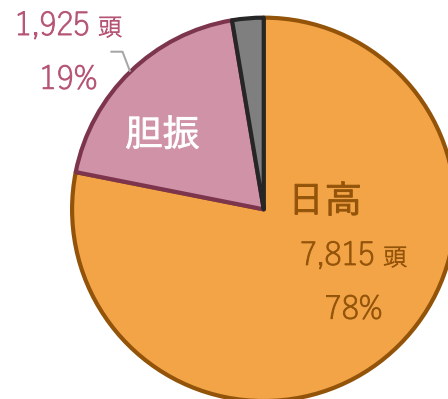
■ 全国の軽種馬飼養戸数、頭数



■ 全国の種雌馬飼養牧場数



■ 全国の種雌馬頭数

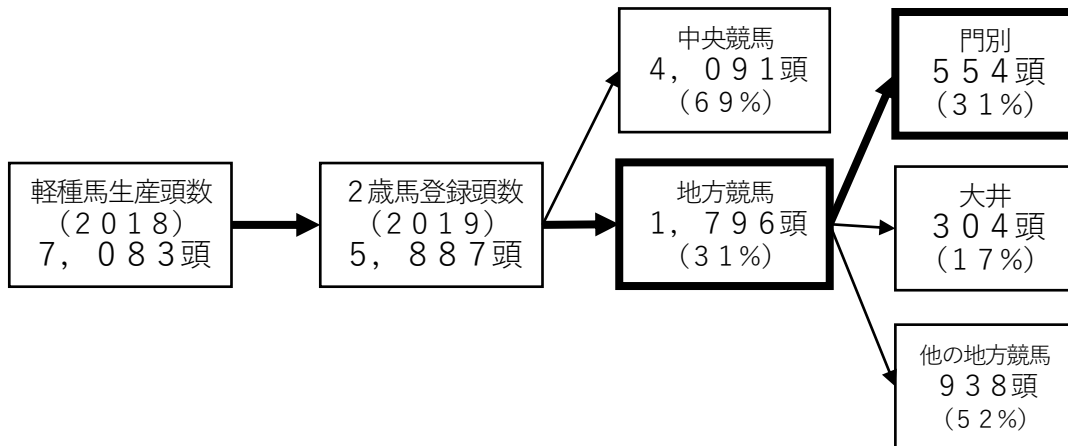


(3) ホッカイドウ競馬には2歳馬が多く所属し、多くの馬が全国に転きゅう

軽種馬生産頭数約7千頭のうち約5,900頭が軽種馬として登録され、そのうちの約3割が地方競馬に配属されます。ホッカイドウ競馬にはそのうち3割が在きゅうし、地方競馬の中で一番多く2歳馬が在きゅうしています。

ホッカイドウ競馬の在きゅう馬は、他の地方競馬に比較して2歳馬が極めて多い状況となっています。

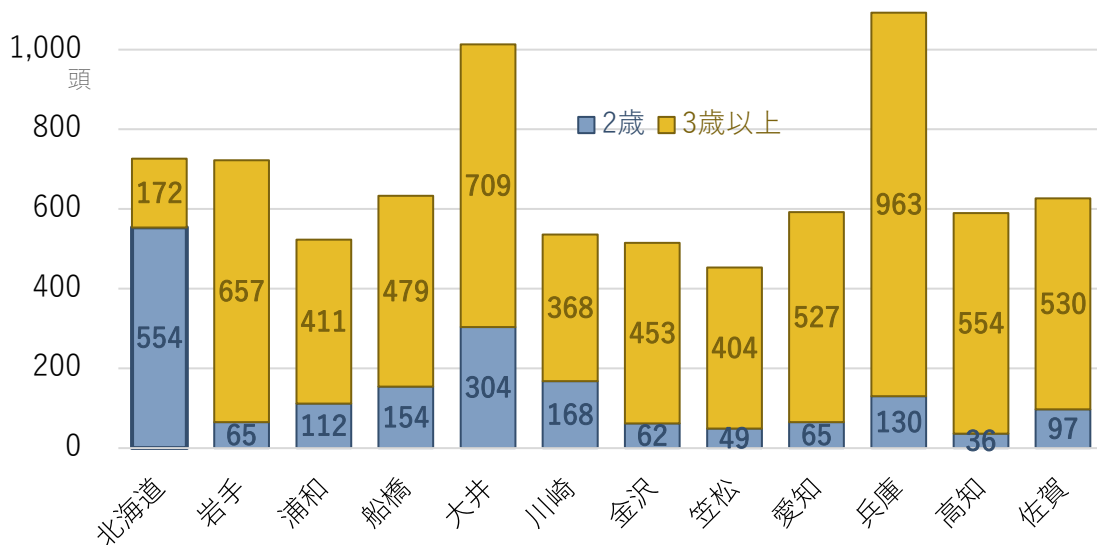
■ 軽種馬生産から2歳馬登録、各競馬場登録までのフロー



資料：軽種馬統計（日本軽種馬協会）

門別競馬場では毎年11月の競馬終了後に1歳の新馬が入きゅうし、翌年の2歳戦に出走することから、春先に2歳馬が多く、後半に3歳馬以上が多くなる傾向になります。2歳馬のうち7～8割が全国に転きゅうすることから、競走馬の供給基地としての役割を担っています。

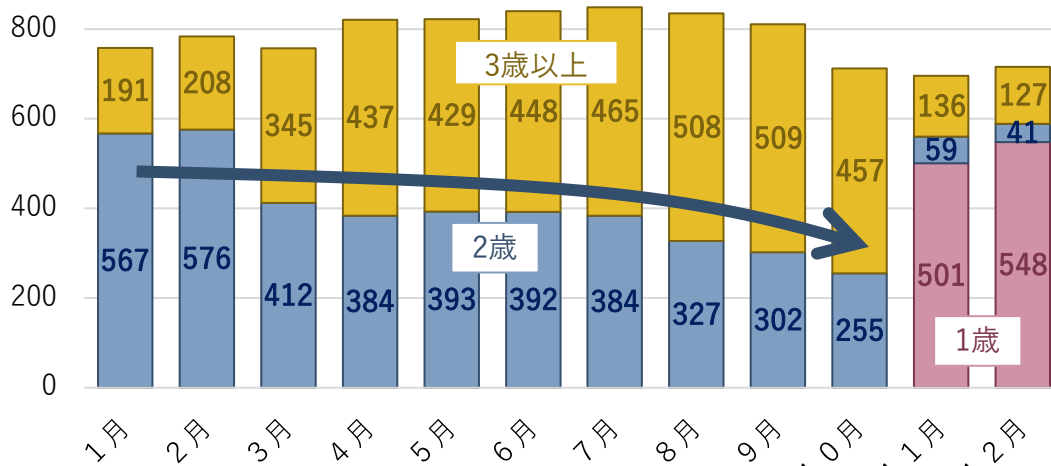
■ 地方競馬の在きゅう馬頭数 (R1)



資料：地方競馬に関する資料(NAR)

ホッカイドウ競馬に在きゅうしている2歳馬は、1~2月が最も多く、ホッカイドウ競馬の開催が終了する11月にかけて減少していきます。

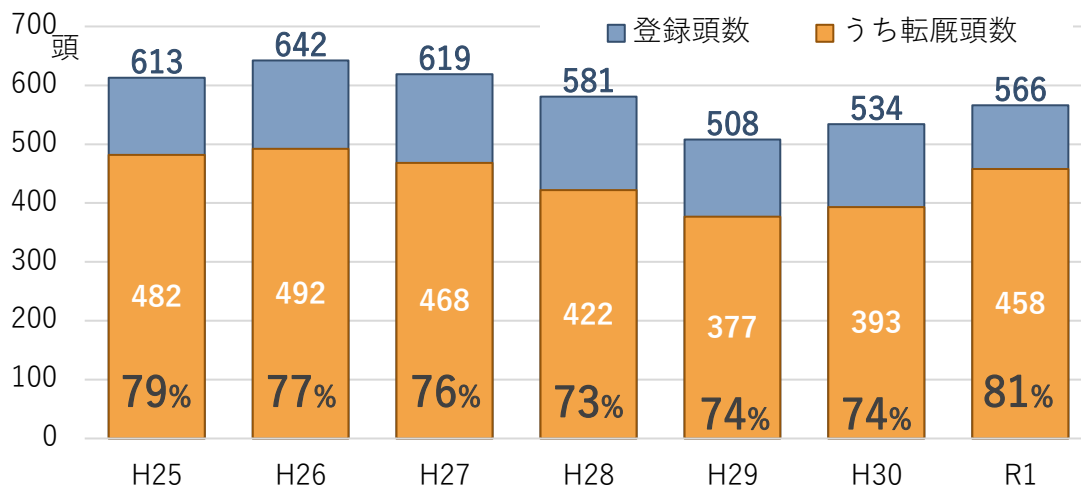
■ ホッカイドウ競馬の在きゅう頭数 (R1)



資料：北海道軽種馬振興公社

ホッカイドウ競馬では、春先は2歳馬が多く、毎年600頭前後が登録されますが、このうちの7~8割が全国へ転きゅうしていきます。

■ ホッカイドウ競馬2歳馬の転厩割合

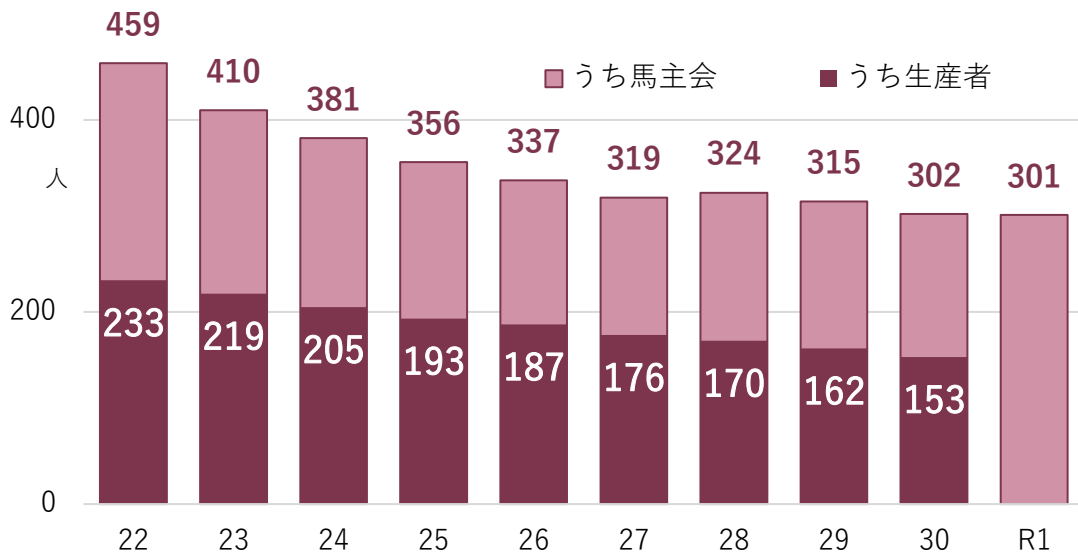


資料：地方競馬に関する資料(NAR)

2 馬産地のセーフティネットとしての役割

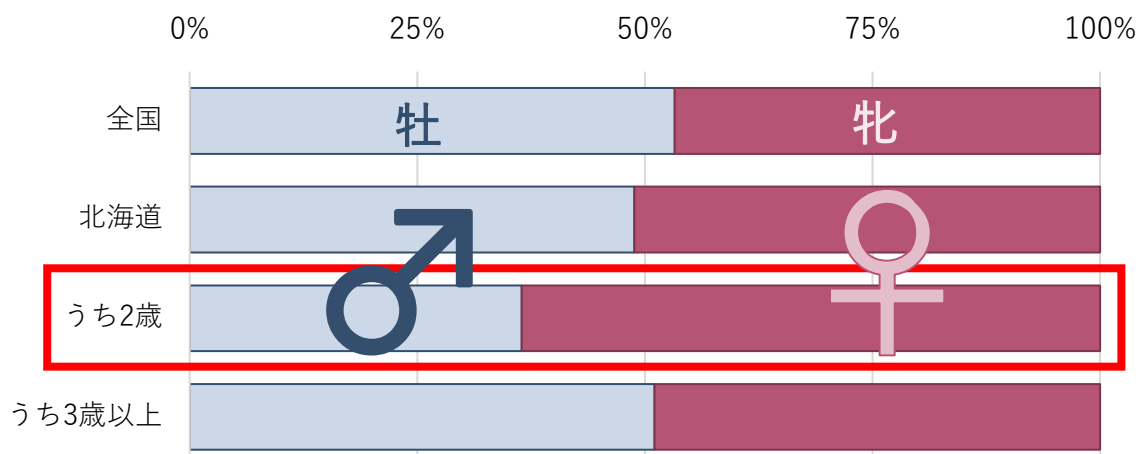
ホッカイドウ競馬の馬主の半数は軽種馬生産者であり、その多くは市場等で売り切れない2歳馬等を自ら出走させています。在きゅう馬、特に2歳馬は相対的に市場価値の低い牝馬の割合が多く、ホッカイドウ競馬が軽種馬経営にとって、生産された軽種馬の総体的な活用を担う「セーフティネット」としての役割も担っています。

■ 馬主会会員数



資料：北海道軽種馬振興公社、北海道馬主会総会資料

■ 牝馬の割合



資料：北海道軽種馬振興公社

3 馬産地の観光資源としての位置付け

全国の競馬場の中で唯一馬産地に立地する門別競馬場は、周辺の美しい牧場景観の中で遠くに海を見渡せ、地方競馬の中では最大級となる長い直線の広々としたコースと相まって、雄大な北海道らしい風景を演出しています。

また、競馬場内では緑あふれる芝生や季節の花の装飾など、明るく清潔感あふれる環境の中で、パドックでは馬の息づかいを間近に感じられ、日没後にはナイター照明が輝き、幕屋根構造のポラリススタンドが浮かび上がり、その下でジンギスカンなど地元の食を楽しむなど、日高地方における有力な観光資源の一つになっており、「北海道ひだか観光ナビ」にも登録されています。

門別競馬場では、顧客がゆったりとくつろぎながら競馬を観戦できるよう環境整備に努めるとともに、誘客を図る観点から、ジンギスカンなど競馬場内グルメを充実してきたほか、競馬場らしい様々なイベントなどに取り組んできたところです。

今後とも、他の競馬場にはない優位性を最大限発揮し、馬産地の観光資源として門別競馬場の認知度向上と誘客促進に取り組んでいくことが必要です。

■ 門別競馬場における主な誘客対策

項目	主な対策
集客キャパシティの確保	・新スタンド（未実用）の整備 ・とねっこラウンジ（キャッシュレス専用スタンド）の整備
アクセス対策	・札幌からの無料シャトルバスの運行、とねっこの湯送迎バス運行
競馬場内の環境整備	・芝生・花の植栽、オフィシャルグッズショップ、グランシャリオ神社設置
露出対策	・CSやインターネットでの放送の他、イベント時などにラジオ放送
競馬場グルメ	・そば、ジンギスカン、カレーライス、キッチンカーの誘致
イベント	・競馬場を活用したグランピング、競馬場バックヤードツアー ・春・夏・秋の競馬まつり、特に夏のブリーダーズゴールドカップ開催日には「シュエットジュマンフェスティバル」（素敵な牝馬祭）を開催 ・門別ししま祭を競馬場で開催 ・競馬場を活用したフォトコンテスト
子供や若者向けへのPR	・競馬場でのライブ開催 ・子供向けポニーレースの実施 ・ジュニアサッカー教室、ランニング教室 ・女性向けフラワーアレンジメント教室

■ ナイターとポラリスドーム



■ 北海道ひだか観光ナビ



www://hokkaido-hidaka-kankonavi.com

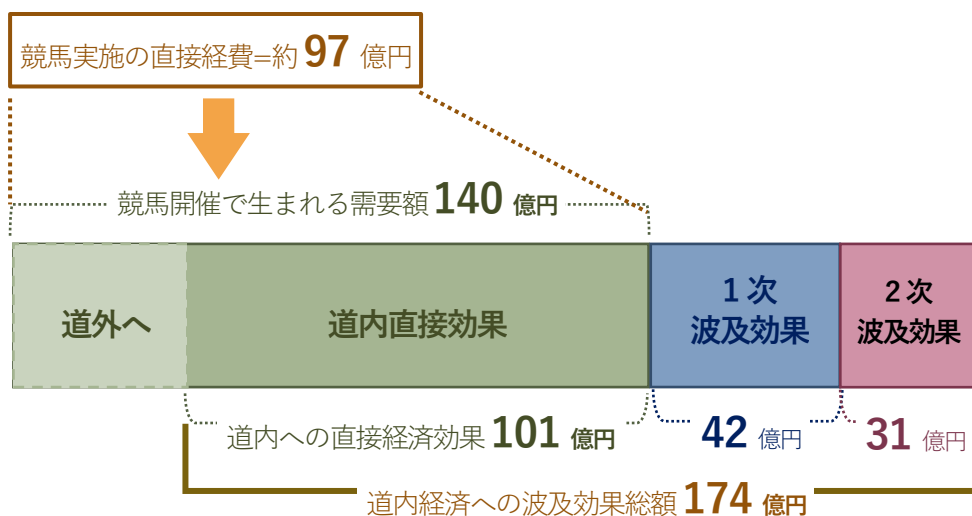
4 地域の雇用と経済への波及

(1) 道内への経済波及効果は 170 億円以上

ホッカイドウ競馬の開催には、競走馬に加え、印刷・放送・通信・広告・輸送など様々な経済活動が必要になり、競馬を実施するための直接的な経費は 97 億円になります。

さらに、競馬を実施すると、競馬場・場外発売所の来場者の飲食や競馬新聞の購入、ホッカイドウ競馬に競走馬を出走させるための馬の生産活動などの需要が生まれます。

こうして生まれる新たな需要額は、年間約 140 億円と試算され、産業連関表を使った分析では、このうち道内への直接効果が 101 億円、1 次と 2 次の波及効果を合わせると道内経済への効果は約 174 億円となります。



資料：北海道開発局「平成 23 年北海道産業連関表」を用いて北海道農政部競馬事業室が推計

(2) 競馬事業を実施することで、約 1,600 人の雇用を生み出す

競馬を開催するためには、競馬場と場外発売所の運営に必要な雇用のほか、飲食・警備・清掃、競馬開催に必要な物品・サービスに関連する雇用も生み出しています。

産業連関表を使った試算では、競馬を開催することで発生する雇用誘発数が 1,613 名/年と推計され、地域及び北海道全体の雇用に貢献していることとなります。



資料：北海道開発局「平成 23 年北海道産業連関表」を用いて北海道農政部競馬事業室が推計

5 社会貢献と財政への寄与

(1) 畜産振興への貢献

ホッカイドウ競馬の発売額の一部は、競馬法に基づき地方競馬全国協会に交付金として納入しており、その一部が活用され、農用馬の繁殖や畜産農家の経営技術指導、家畜防疫衛生推進などの事業に補助されています。

■ 地方競馬全国協会への交付金の納入状況 (単位：千円)

区分	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
納入額	227,721	306,986	307,232	445,493	706,085

資料：北海道農政部競馬事業室

(2) 財政への寄与

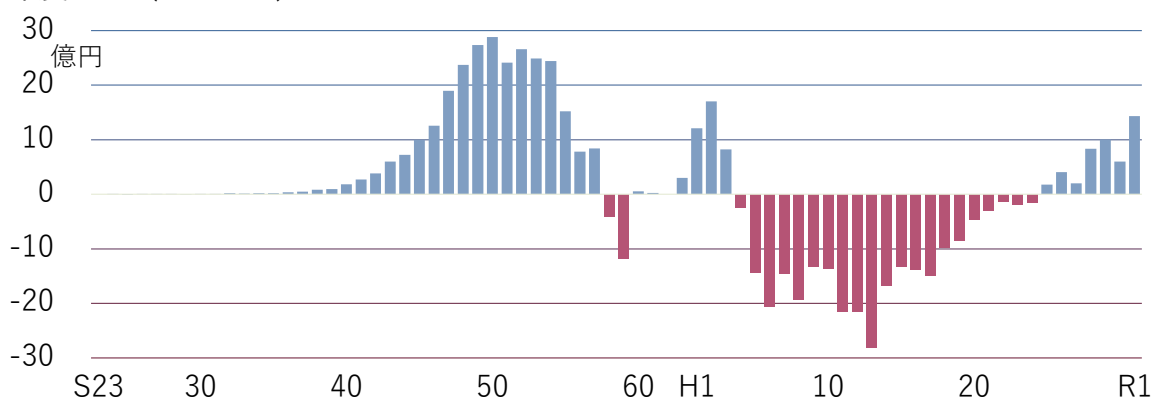
平成 25 年度以降、単年度収支が黒字になっていることから、一般会計からの借入金を償還するとともに、施設整備等に向けた財源とするため、基金を積み立てています。

■ 単年度収支の推移と一般会計借入金に対する償還額、基金残高の推移 (単位：百万円)

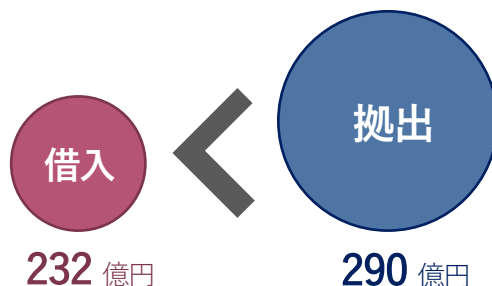
区分	H27 年度末	H28 年度末	H29 年度末	H30 年度末	R元 年度末
単年度収支	319	852	1,039	438	1,511
一般会計借入金償還 A	0	195	260	157	377
一般会計借入金残高 B(前年 B-A)	24,244	24,049	23,789	23,632	23,255
基金積立 C	319	656	780	281	1,134
基金残高 D(前年 D+C)	319	975	1,755	2,036	3,170

資料：北海道農政部競馬事業室

■ 単年度収支 (S23~R1)



資料：北海道軽種馬振興公社



注) 拠出金は平成 3 年度まで、借入は一般会計からの借入金で令和元年度までの返済を考慮している

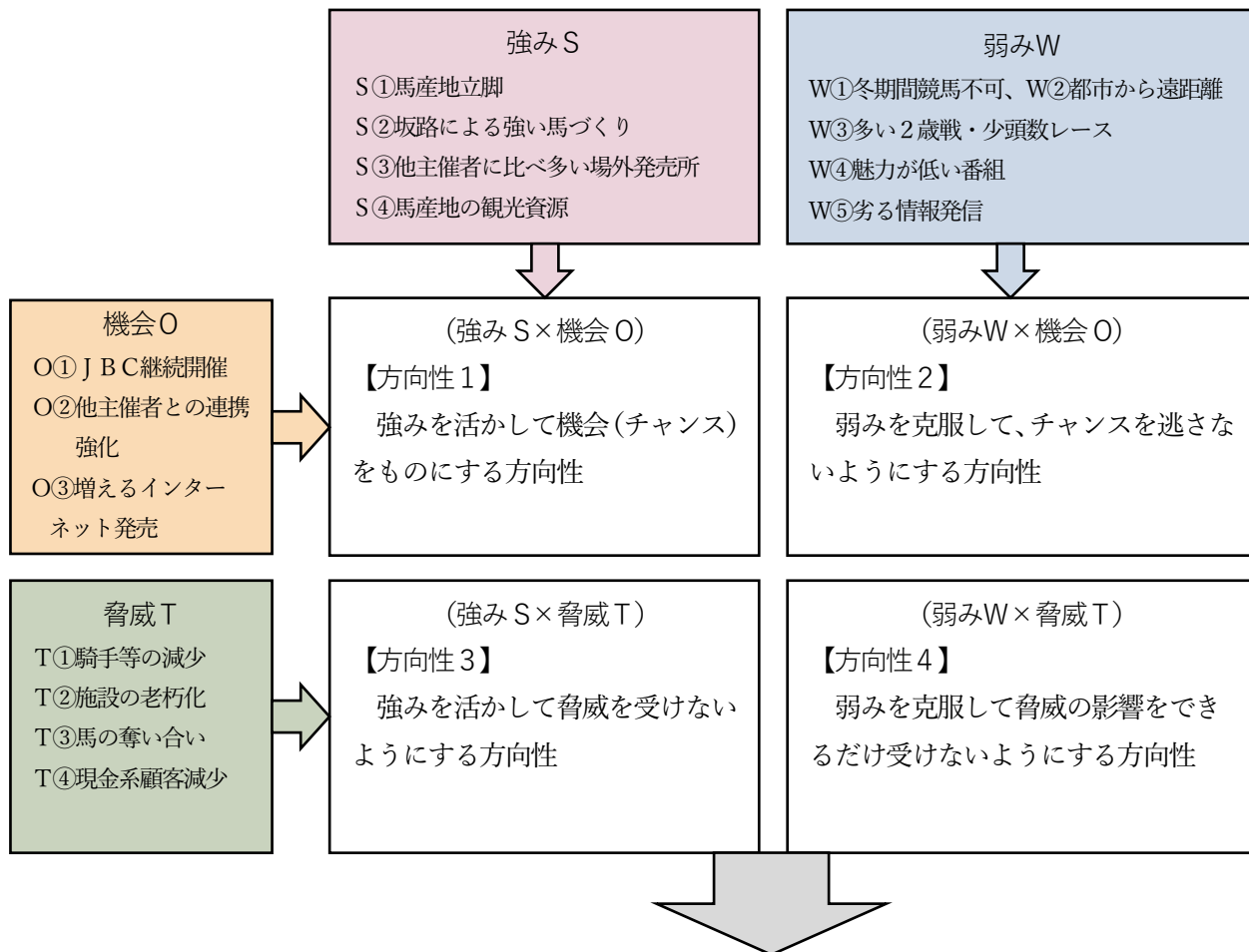
6 SWOT分析による展開方向の検討

これまで論じてきたホッカイドウ競馬をめぐる現状と課題、役割を踏まえ、ホッカイドウ競馬をめぐる経営要素を「強み」Strengths「弱み」Weaknesses、「機会」Opportunitiesとしてのチャンス、そして迫り来る「脅威」Threatsに分解し、それらの要素をSWOT分析により今後の大まかな方向性を検討することとします。

■ ホッカイドウ競馬におけるSWOT分析

<p style="text-align: center;">強み Strengths</p> <p>S①【馬産地立脚】 馬産地に立脚し、産地の声と直結</p> <p>S②【坂路による強い馬づくり】 坂路を活用した高い調教技術と強い馬づくり</p> <p>S③【他主催者よりも多い場外発売所】 他の主催者よりも数多く場外発売所を設置し、業務協力金を確保</p> <p>S④【馬産地の観光資源】 馬産地の観光資源として位置付け</p>	<p style="text-align: center;">弱み Weaknesses</p> <p>W①【冬期間競馬不可】 冬期間の競馬開催が不可能で、きゅう舎の冬期間の収入確保や馬の定着が課題</p> <p>W②【都市から遠距離】 競馬場が都市圏から離れている</p> <p>W③【多い2歳戦・少頭数レース】 発売額が相対的に低い2歳戦や少頭数のレースが多い</p> <p>W④【魅力が低い番組】 番組体系は他の地方競馬とともに、勝ち上がり体系がわかりにくいなど、魅力に欠ける</p> <p>W⑤【劣る情報発信】 他主催者に比べて劣る顧客への情報発信</p>
<p style="text-align: center;">機会 Opportunities</p> <p>O①【JBC継続開催】 2020年度のJBC2歳優駿を開催し注目</p> <p>O②【他の主催者との連携強化】 2020年度の大井競馬場とのJBCの共同開催を通じ、他の主催者との連携を強化</p> <p>O③【増えるインターネット発売】 急速なネット社会が進展する中、令和2年度はコロナ禍でインターネット発売が急増</p>	<p style="text-align: center;">脅威 Threats</p> <p>T①【騎手等の減少】 騎手やきゅう務員が減少、その確保が大きな課題</p> <p>T②【施設の老朽化】 競馬場等の施設が老朽化し、住環境や安全性が悪化するとともに、顧客収容キャパシティが不足</p> <p>T③【馬の奪い合い】 競馬界全体で発売が拡大し、各主催者が賞金・諸手当の増額競争により、馬の奪い合い</p> <p>T④【現金系顧客減少】 人口が減少する中、競馬場や場外発売所を訪れる顧客は高齢の男性が主体で、将来は現金系の顧客減少のおそれ</p>

■ クロスSWOT分析による対応方向



■ SWOTクロス分析による方向性の検討

前記4つの要素である「強みS」・「弱みW」と「機会O」・「脅威T」を組み合わせ、経営の方向性を明らかにするクロスSWOT分析を行い、次章の「VI 競馬事業の今後の展開方向」につなげます。

なお、以下の分析は、全ての取組の方向性を網羅するものではありません。

【方向性1】強みを活かして機会(チャンス)をものにする方向性

- ・馬産地競馬を通じ、強い馬づくりと全国への競走馬を供給 (S①②③×O②)
- ・屋内調教用坂路を活用した強い馬づくりを引き続き推進 (S②×O①)
- ・JBC2歳優駿の継続開催を通じ、ホッカイドウ競馬をアピール (S①×O①)
- ・南関東競馬等との連携強化を通じた、きゅう舎関係者の冬期間の所得確保や活躍の場の構築 (S①②×O①②)
- ・場外発売所での他主催者競馬の発売を通じ収益を確保 (S③×O③)
- ・観光資源として門別競馬場を活用し、認知度をさらに向上 (S①④×O②③)

【方向性2】弱みを克服して機会（チャンス）を逃さないようにする方向性

- ・ J B C 2歳優駿の継続開催を通じ、ホッカイドウ競馬をアピール（W①②③④⑤×O①）
- ・ きゅう舎の冬期間の所得確保（W①②×O②）
- ・ 魅力ある番組づくり（W③④×O①②③）
- ・ 坂路調教映像の提供などインターネット上のサービス向上、情報発信内容の改良・充実（S②W⑤×O③）

【方向性3】強みを活かして脅威を受けないようにする方向性

- ・ 産地関係者や他主催者の協力の下、馬のいきゅうを促進（S①×T③）
- ・ 場外発売所における集客促進や認知度向上、サービス向上対策の充実（S③×T④）
- ・ 門別競馬場を活用した観光との連携などを通じ認知度を向上（S④×T②）
- ・ 基幹施設の計画的な更新整備（S①④×T②）

【方向性4】弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けないようにする方向性

- ・ 関係機関・団体と連携し、騎手等の確保に向けて積極的に取組（W①②×T①）
- ・ 騎手やきゅう務員が住みやすく、働きやすい居住・職場環境の構築（W①②×T①②）
- ・ 冬期間の所得確保や活躍の場の確保によるきゅう舎の経営安定（W①②×T①②）
- ・ 少頭数レースの解消や一日当たりレース数の確保、交流競走の充実など魅力ある番組づくり（W③④×T③④）
- ・ 2歳馬戦や牝馬戦などホッカイドウ競馬の特色ある番組編成（W③④×T④）
- ・ 顧客にとってわかりやすいレース名やクラス分けの検討（W④）
- ・ 競馬界全体の盛り上がりには資する番組体系を提案（W④）
- ・ 2歳戦や重賞競走などの予想情報の充実（W⑤）
- ・ 映像などリアルな情報提供の充実（W⑤×T④）

IV 競馬事業の今後の展開方向

1 基本的な考え方

これまでの長年の改革により発売額が増加するとともに、経営が安定しつつある中で、「これからも競馬ファンに愛され続けるホッカイドウ競馬」を目指し、「道営競馬の開催」と「他主催者競馬の発売」を車の両輪として推進し、道民とともに競馬事業の安定と馬産地の持続的発展を目指すこととします。

この観点で、経営方針として「馬産地競馬を通じた強い馬づくりと全国への競走馬の供給」、「ホッカイドウ競馬本体の発売拡大」、「場外発売所での他主催者競馬の発売による収益確保」を進めつつ、課題である「騎手・きゅう務員など競馬の基盤となる関係者の確保」並びに「老朽化した基幹施設の配置見直し及び整備更新」に重点的に取り組みます。

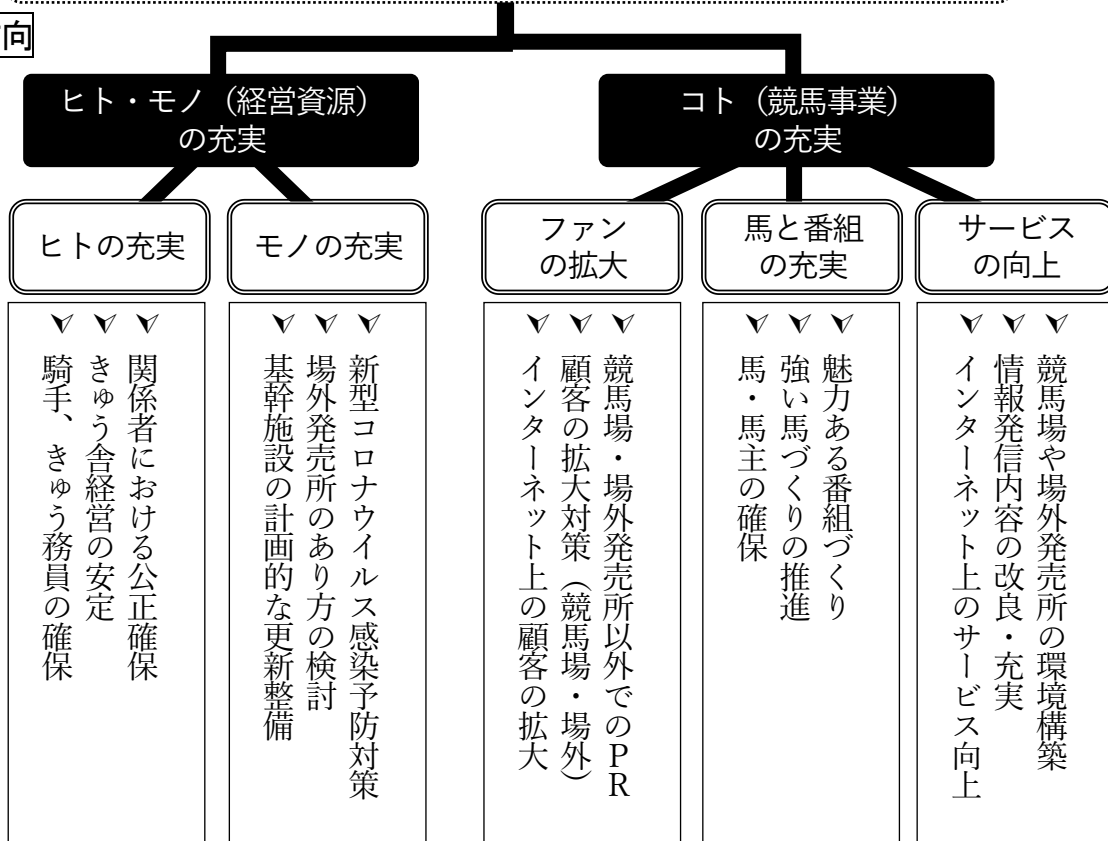
目指す姿

これからも競馬ファンに愛されるホッカイドウ競馬
 「道営競馬の開催」と「他主催者競馬の発売」を車の両輪として推進し、
 道民とともに競馬事業の安定と馬産地の持続的発展を目指す

経営方針

- ・ 馬産地競馬を通じ、強い馬づくりと全国への競走馬の供給
- ・ ホッカイドウ競馬の認知度向上と発売拡大
- ・ 場外発売所での他主催者競馬の発売による収益確保
- ・ 騎手・きゅう務員など競馬の基盤となる関係者の確保
- ・ 老朽化した基幹施設の配置見直し及び整備更新

取組方向



2 取組の方向性 ※ 「・」は具体的な取組の事例

(1) ヒトの充実

① 騎手・きゅう務員等の確保

- 関係機関・団体と連携し、騎手等の確保に向けて積極的に取組
- 他主催者所属騎手の限定騎乗依頼に取組
- 騎手やきゅう務員が、住みやすく・働きやすい居住・職場環境の構築
- きゅう舎の冬期間における所得確保
 - ・冬期間に他の競馬場と門別競馬場のきゅう舎関係者（調教師や騎手、きゅう務員）の連携強化
 - ・冬期間にホッカイドウ競馬所属のまま、都県その他競馬場に出走できる環境構築を検討

② きゅう舎経営の安定

- きゅう舎経営の安定確保を通じた、騎手と調教師の雇用と生活の安定化
 - ・きゅう舎の冬期間における所得確保（再掲）
 - ・調教助手制度の導入などにより、調教師が経営に専念しやすい環境を構築

③ 関係者における公正確保

- 公正確保に関する研修会の開催などきゅう舎関係者のモラル確保

(2) モノの充実

① 基幹施設の計画的な更新整備

- 以下のような観点で、長期展望に基づく施設配置や整備計画を検討
- 積み立てている北海道地方競馬事業経営安定基金などを活用した計画的な施設等整備を推進

② 場外発売所のあり方の検討

- 場外発売所のあり方を検討
 - ・顧客がより安心して滞在し、馬券を購入できるような環境構築を検討
 - ・移転等にあたっては、立地条件等を踏まえた場外設備を検討

③ 新型コロナウイルス感染予防対策

- 今後とも感染拡大状況を見据え、業界のガイドラインに則しながら、門別競馬場及び場外発売所における感染予防対策を徹底

(3) ファンの拡大

① インターネット上の顧客の拡大

- インターネット発売の更なる拡大に向け、WEB 上でのPRを強化
 - ・インターネット事業者と連携したキャンペーンの実施
- インターネット購入を支援する情報提供の充実「(5) サービスの向上」で詳細を記載

② 顧客の拡大対策（門別競馬場）

- 現状狭隘な来場者エリアの拡大を検討するとともに、顧客の利便性を確保（再掲）
- 門別競馬場を活用した観光との連携などを通じ、門別競馬場の認知度を向上させるとともに、来場者を拡大
 - ・若者や女性など新たな顧客を意識したイベント等の実施
 - ・道内著名人や有名企業と連携したイベント等の実施
 - ・門別競馬場を活用した観光や地元自治体等の連携をさらに拡大
 - ・門別競馬場らしさ（清潔感、花の装飾、長い走路、魅力ある飲食店、馬と身近等）のアピール

③ 顧客の拡大対策（場外発売所）

- 集客促進・認知度向上対策
 - ・WEB サイト上の情報提供の充実
 - ・認知度向上に向けた、イベント等の実施を検討
 - ・土日のJRAの顧客を平日の地方競馬、特にホッカイドウ競馬に誘導する取組の充実
- サービス向上対策
 - ・顧客が長時間滞在し、ゆったりと馬券を検討、購入できるような、清潔で快適な空間構築を追求
 - ・近隣店舗との連携による集客確保
 - ・来場特典（ファンプレゼント）等による常連客の確保
 - ・既に導入済みのキャッシュレスシステムの効果的活用方法の検討

④ 競馬場・場外発売所以外でのPR

- 道内外のイベント会場でのPRブースの設置
- 飲食店などでのイベント実施（予想トークショー）

(4) 馬と番組の充実

① 馬・馬主の確保

- 産地関係者と他主催者の協力の下、馬のいきゅう促進と馬主の確保・拡大を推進
- 他主催者との交流競走の実施を通じ、馬を確保
- きゅう舎の冬期間の所得確保（再掲）を通じた馬の確保

② 強い馬づくりの推進

- 屋内調教用坂路を活用した強い馬づくりを引き続き推進
- 冬期間にホッカイドウ競馬所属のまま、他競馬場に出走できる環境構築を検討（再掲）

③ 魅力ある番組づくり

- J B C 2歳優駿競走の継続開催を通じたホッカイドウ競馬のアピール
- 馬の確保を通じた少頭数レースの解消並びに1日当たりレース数の確保
- 顧客にとってわかりやすいレース名やクラス分けの検討
- マイル(1,600m)レースなど、内回りコースを活用した多彩な距離のレースの実施
- 新馬戦など他場との交流競走の充実
- 2歳馬戦や牝馬戦などホッカイドウ競馬の特色を活かした魅力ある番組編成を引き続き推進
- 全国に数多くの競走馬を供給しているホッカイドウ競馬として、競馬界全体の盛り上げに資する番組体系となるよう、関係する団体や主催者などに積極的に関与し提案

(5) サービスの向上

① インターネット上のサービス向上

- 顧客へのリアルタイムの情報提供を充実
 - ・キャッシュレス会員への情報提供の充実（キャンペーン情報など）
 - ・オフィシャルSNSを構築し、各種情報をリアルタイムに提供
- 映像などリアルな情報の提供を充実
 - ・重賞情報、遠征馬情報、キャンペーン情報、出身馬情報などのリアルタイム情報を提供
 - ・実況感のある動画を提供（レース映像ダイジェスト、勝利インタビュー、調教映像等）
 - ・前走パドック映像を掲載し、前走と比較したパドック解説をするなど情報提供を充実
- インターネット事業者や地元等と連携したWEBキャンペーンの充実

② 情報発信内容の改良・充実

- 2歳馬戦や重賞競走などにおける予想情報（傾向と対策等）の充実
- 坂路調教映像や前走パドックなど提供映像の充実（再掲）
- 顧客にとってわかりやすいレース名やクラス分けの検討（再掲）

③ 競馬場や場外発売所の環境改善

- 顧客が安心して来場し、ゆったりとくつろいで馬券を購入できるよう環境の改善を検討
 - ・再掲（2）の② 場外発売所対策
 - ・再掲（3）の② 競馬場対策

V 施設整備計画

1 背景と必要性

門別競馬場は昭和 57～60 年度に整備した門別トレーニングセンターをベースに、平成 9 年度に競馬場化するとともに、平成 22 年度よりホッカイドウ競馬の唯一の開催場としています。

しかしながら、競馬場内のきゅう舎やアパート、装鞍所などの施設は、整備後 40 年近く経過し、老朽化により業務や生活に支障が生じるとともに、数多くの修繕が発生しています。また、住環境の悪化は、騎手やきゅう務員が定着しづらい要因の一つになっているほか、トレーニングセンターをベースとする競馬場のため、顧客エリアが狭く、業務エリアも競馬を実施する上で非効率な配置になっているなど様々な不具合があります。

ホッカイドウ競馬は馬産地に立脚し、「全国への競走馬の供給」や「軽種馬産地のセーフティネット」という役割を果たすとともに、地域経済・雇用、観光への貢献など社会経済基盤に大きな役割を担っていることから、将来に向けて持続的に継続していくため、競馬開催の基本となる競馬場内の老朽化した基幹施設配置の抜本的な見直しと更新整備が必要です。

この整備計画は、第 3 期北海道競馬推進プランの対応方向の一つとして、整備計画の方向性をとりまとめるものです。

2 概況

名 称	門別競馬場	
所 在 地	北海道沙流郡日高町駒丘 76 番地 1	
敷地面積	64.7ha(うちきゅう舎地区：155,000 m ² 、駐車場地区：15,998 m ²)	
主な施設	きゅう舎エリア	きゅう舎(調教師住宅、独身寮付属)38 棟等
	業務・住宅 エリア	厚生施設・調整ルーム 1 棟、管理事務所 2 棟、検体採取所 1 棟、装鞍所 1 式、馬診療所 1 棟、きゅう務員アパート 4 棟、職員住宅 2 棟等
	顧客エリア	A スタンド 1 棟、ポラリススタンド 1 棟、とねっこラウンジ 1 棟等
	走 路	外回り 1,600m、42 基の照明灯、屋内調教用坂路 900m
馬房数	912 馬房 (38 棟×24 馬房)	
居住可能数	348 世帯	

3 現状

(1) 施設の現状

ア きゅう舎エリア

現在のきゅう舎は馬房、調教師住宅、きゅう務員住宅、独身寮が一体となった木造2F建てとなっていますが、以下のとおり様々な不具合が生じており、建て替えに当たっては馬房と居住を分離するなど抜本的な見直しが必要です。

■きゅう舎の不具合状況

- ・火災防止や公正確保の観点から、馬と人との分離が必要
- ・馬房が狭い（馬が壁を蹴飛ばし、穴を開ける）
- ・扉が脆弱であり、馬の脚が飛び出て怪我のおそれ
- ・老朽化とともに、柱や梁、屋根が朽ちてきている

図中	名称	棟数	建設年
Q1	きゅう舎・調教師住宅・独身寮	20	S57
Q2	きゅう舎・調教師住宅・独身寮	18	S60
Q3	交流馬房	1	H10
Q4	隔離きゅう舎	1	S57
Q5	JBC きゅう舎	1	H21
Q6	認定きゅう舎待機施設	1	H15



イ 居住エリア

居住エリアには、集合住宅としてのアパート4棟のほか、平屋の職員住宅、独身寮などが配置されていますが、老朽化に伴い様々な不具合が生じ、住環境が悪化しており、騎手やきゅう務員の定着のためにも、建て替えが必要です。

■アパート等の不具合状況

- ・屋根防水が劣化しており、雨漏りが発生している住戸がある
- ・冬期間は常に水道の水落としを行っており、寒冷地仕様になっていない
- ・集合煙突が凍結により機能していない
- ・蛇口から赤水が出てくる

図中	名称	棟数	取得年
J1	きゅう務員アパートA・B（北側）	2	S58 建設
J2	きゅう務員アパートC・D（南側）	2	S60 建設
J3	職員住宅	2	S57 建設
J4	職員寮（旧女子寮）	1	H9 建設
J5	厚生施設	1	S57 建設
J6	調整ルーム（厚生施設裏増築）	1	H9 建設
J7	所長住宅	1	S57 建設
J8	駒丘寮	1	H5 建設
J9	マーケット（トレビアン、トレショップ）	2	S57 建設



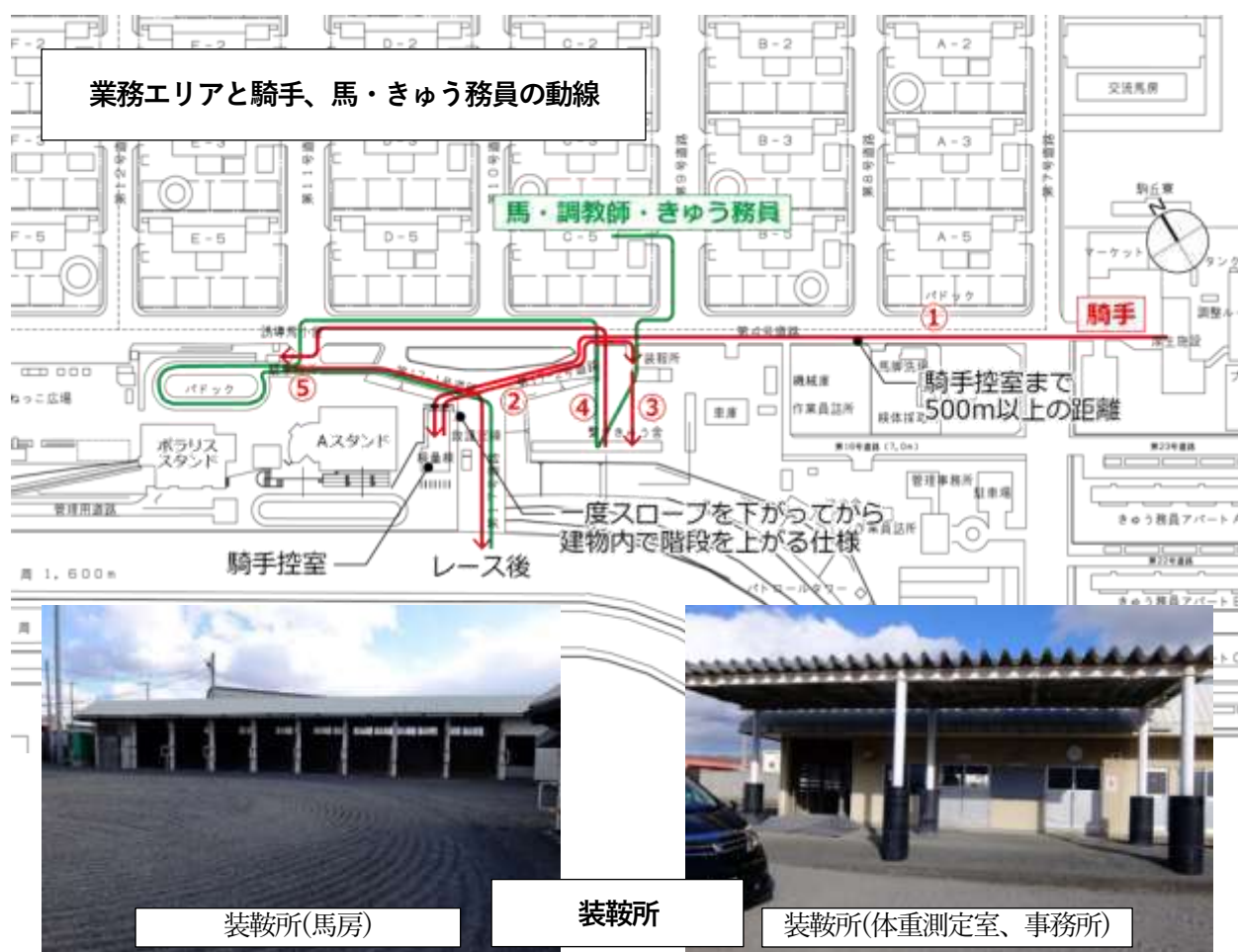
ウ 業務エリア

トレーニングセンターをベースとしているため、空きスペースに作らざるを得なく、競馬実施の面でも効率性や安全性の面で様々な不具合が生じており、整備に当たっては、業務の安全性や効率性などを確保する観点から、施設配置も含めて見直す必要があります。

■ 業務エリアの不具合状況

- ・きゅう舎エリア含め、馬道と車道が一体となっており安全性の面で課題
- ・調整ルームと装鞍所・パドックなどの距離が離れているなど騎手や馬の動線が長く複雑になっており、非効率な施設配置になっている
- ・パドックから本馬場へのアプローチが急な下り坂になっており、馬が怖がる

図中	名称	棟数	取得年
G1	管理事務所	1	S57 建設
G2	管理事務所増築棟	1	H21 建設
G3	作業員詰所	1	S57 建設
G4	検体採取所	1	H10
G5	装鞍所 (きゅう舎)	1	S57
G6	装鞍所 (きゅう舎増築)	1	H10
G7	馬脚洗場	1	H10
G8	装鞍所 (体重測定・事務所)	1	S57、H10
G10	馬診療所	1	H21



エ 顧客エリア

門別競馬場はトレーニングセンターをベースに競馬場化しているため、他の競馬場に比べて総収容人員は極めて少ない状況です。平成20年度の門別主場化以降、ポラリススタンドや新Aスタンドなどの施設を整備してきましたが、パドック周りやとねっこ広場などは、現状の施設配置上これ以上の拡大は不可能な状況となっています。

令和2年度以降JBC2歳優駿を継続開催することとしていますが、より多くの顧客を受け入れるためには、近年整備を進めてきたスタンド群を活用しながら、競馬場全体の施設配置見直しの中で、顧客エリアの拡大についても検討していく必要があります。

■ 競馬場の総収容人員

競馬場名	総収容人員(人)	川崎競馬場	39,000
門別競馬場	1,300	金沢競馬場	15,000
帯広競馬場	4,641	笠松競馬場	16,000
盛岡競馬場	6,000	名古屋競馬場	17,000
水沢競馬場	14,142	園田競馬場	17,352
浦和競馬場	30,000	姫路競馬場	15,400
船橋競馬場	30,606	高知競馬場	15,000
大井競馬場	56,000	佐賀競馬場	15,000

資料：平成26年度地方競馬施設概要(地方競馬全国協会)



オ その他

① 排水について

門別競馬場はきゅう舎側の北側から本馬場の南側に向かって傾斜が低くなる地形で、きゅう舎側に降った雨水が本馬場に流れ、ぬかるみ等が発生する状況になっています。

また、昭和57年度に整備した排水処理施設も老朽化しています。

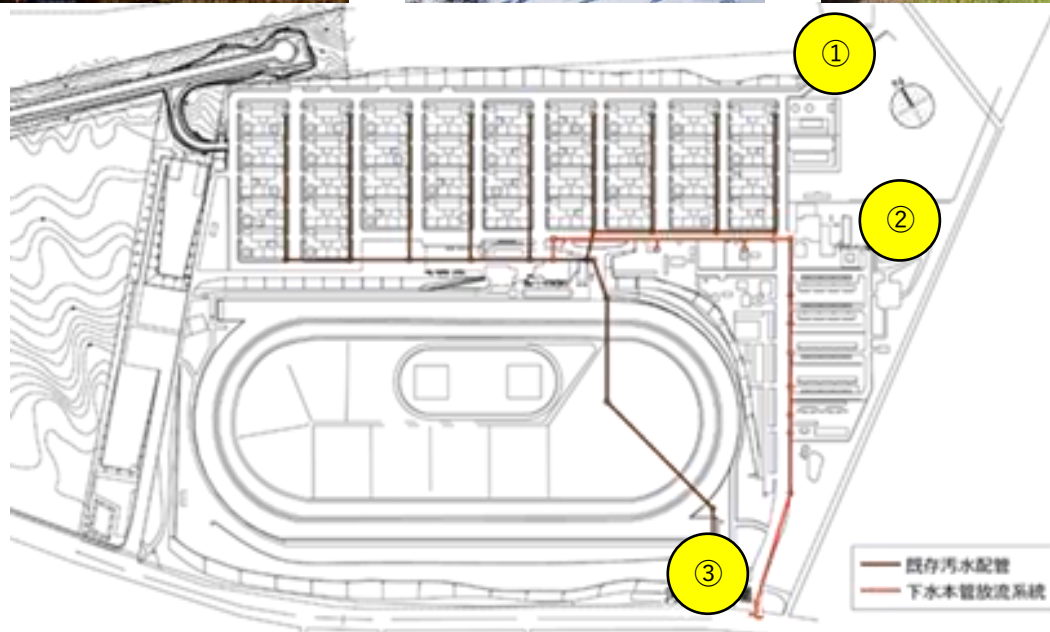
競馬場全体の施設配置を見直す中で、排水経路や排水処理施設の更新も含めて検討していく必要があります。

② ライフライン（上下水道、ガス）

競馬場内のライフラインの状況は次のとおりとなっていますが、競馬場内全体の整備に当たっては、管理主体の日高町や関係企業と連携して対応する必要があります。

■ 競馬場内のライフラインの状況

区分	状況
上水道	<ul style="list-style-type: none"> 日高町設置の高架水槽より落差式給水により各建物に供給。 競馬場内の配管は石綿管で敷設されており更新時期。
下水道 (汚水)	<ul style="list-style-type: none"> 日高町下水道本管に直接放流する住戸・管理施設系統と、汚水処理施設を介し下水道に放流する2系統で対応。
ガス配管	<ul style="list-style-type: none"> 敷地西側にあるプロパンボンベ庫から配管にて各建物に供給。



4 課題のまとめと整備の方向性

2の「現状」を踏まえたエリア別の課題を解決する方向性として、以下の5つの観点に基づき、3つの方向性に沿って整備を推進します。

エリア別の課題	
きゅう舎	<ul style="list-style-type: none"> ○ 近年のきゅう舎の整備の方向性としてきゅう舎と居住の分離、すなわち「馬」と「人」の分離が必要（安全性・公正性の確保） <ul style="list-style-type: none"> ・ 火災リスクの軽減 ・ 外部からの人の出入りを最小限にする ○ 老朽化とともに、柱や梁、屋根が朽ちてきている
居住エリア	<ul style="list-style-type: none"> ○ 居住環境の悪化が、騎手やきゅう務員が定着しにくい要因の一つとなっており、居住環境の改善が必要
業務エリア	<ul style="list-style-type: none"> ○ 競馬実施上、様々な不具合があり、業務エリアの効率的な配置が必要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 調整ルームから装鞍所までの距離が遠い ・ 本馬場へのアプローチが急な下り坂となっており馬が怖がる ・ パドックから本馬場へのアプローチがスタンド、検量棟を回り込む形式であり遠い など
来場者エリア	<ul style="list-style-type: none"> ○ トレーニングセンターをベースとする競馬場なので、来場者エリアが狭隘で、JBCの継続実施や地元自治体等のイベント実施のためにも、広い来場者エリアが必要 など
その他	<ul style="list-style-type: none"> ○ 競馬場全体の整備に合わせて、排水処理やライフライン（電気、上下水道、ガス）の整備も必要



整備の観点

- 1 安全性・公正性の確保
- 2 居住環境の改善
- 3 効率的な競馬実施
- 4 顧客収容キャパ確保、利便性確保
- 5 コスト低減



整備の方向性

- 1 競馬場エリアの拡大（近隣地確保）
- 2 きゅう舎と住宅の分離
- 3 業務エリア、顧客エリアの配置検討

5 整備の基本的な考え方

3の整備の方向性を踏まえた具体的な整備の基本的な考え方は次のとおりです。

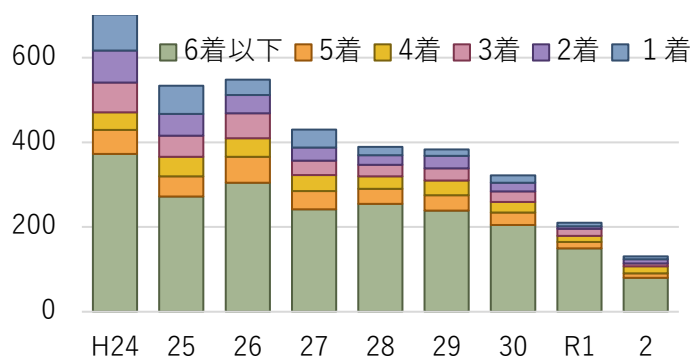
- ① 隣接町有地にきゅう舎エリアを移転
 - ・きゅう舎には住宅は併設しない（馬と人の分離）
 - ・きゅう舎数と馬房数は必要な競走馬の頭数や調教師などを踏まえ検討
- ② アパートや平屋の住宅含め、居住エリアを集約
 - ・居住者のニーズに合わせ集合住宅等を建設、市街地居住も検討
 - ・住居の建設に当たっては、財源は金融機関から調達するとともに、整備・運営も地元自治体や民間企業の協力を得ることを検討
- ③ 騎手や競走馬の動線短縮など効率性に配慮した業務エリアの集約・配置検討
 - ・装鞍所、検体採取所、診療所、調整ルームの集約、地下馬道の建設 など
- ④ ファンエリアの拡大検討
 - ・きゅう舎移転後のスペースを活用したファンエリアの拡大を検討
 - ・現状のスタンド等は建築後間もないので、そのまま活用を検討



■ きゅう舎数等の考え方

- ・調教師数は近年 35 名程度で推移、きゅう舎数は現状 38 棟
- ・認定きゅう舎からの出走頭数は坂路整備後減少傾向
- ・現状の馬房数は 912 馬房（38 きゅう舎×24 馬房）であり、競馬開催に必要な入きゅう舎数を考慮し、1 きゅう舎当たり馬房数や予備共同きゅう舎等の整備も検討

■ 認定きゅう舎出走頭数



6 整備概要

区分	名称	検討案	備考
きゅう舎 エリア	きゅう舎	24 馬房/棟×36 棟程度	
	インフラ・道路造成整備	構内馬道整備及び電気・水道	
	既存きゅう舎解体	38 棟	
	ウォーキングマシーン移設	36 基程度	
居住 エリア	調教師住宅		民間資金を 活用した整備 を検討
	きゅう務員等アパート（家族）	必要数を踏まえ別途検討	
	きゅう務員等アパート（単身）		
	既存建物取り壊し		
	インフラ道路造成整備	構内道路及び電気・水道	
業務 ・ 顧客 エリア	管理事務所	1 棟（総務、広報等）	きゅう舎・業 務エリアを再 編整備するこ とで、顧客エ リアのスペー スを拡大
	装鞍所	1 式（馬房、事務所、体重測定機）	
	検体採取所	1 式（事務所、馬脚洗場、馬房）	
	診療所	1 棟	
	厚生施設・調整ルーム	1 棟（隔離室、食堂、風呂等）	
	映像センターの移転・設置	1 式	
	既存建物取り壊し	事務所、装鞍所など1 式	
	インフラ道路造成整備	構内道路及び電気・水道	
その他	近隣地測量・伐採・造成費	山林 204,511 m ² の測量・伐採・整地	
	受変電設備・自家発電機	既存設備を活用しつつ、新規土地用の高 圧受電盤の整備	
	排水処理施設等		
	実施設計費・管理費		

(1) 財源

整備費用は、競馬事業の収入並びに北海道地方競馬事業経営安定基金による充当を基本とする。なお、整備費用の具体的な負担方法等については、競馬事業の経営状況等を踏まえ、毎年度の予算編成過程で検討する。

(2) 施工方法

整備は、門別競馬場を管理運営している一般社団法人北海道軽種馬振興公社が実施する。