

船橋競馬経営計画
Advance2023
次代の価値共創を目指して

平成 31(2019)年度 ▶ 平成 35(2023)年度

平成 31(2019)年3月
千葉県競馬組合

はじめに

船橋競馬は、昭和 25（1950）年 8 月の開設以来、多くの皆様に親しまれるとともに、競馬事業を通じて得た収益により、地方財政にも貢献してまいりました。しかし、バブル崩壊後の景気低迷やレジャーの多様化等により、平成 3（1991）年度以降、売上が減少に転じたことから、構成団体に収益を配分できない状況が続き、赤字が累積する事態に陥りました。

こうした中、施設の改修や新たな投票方式の導入、ナイター競馬の開催など、各種振興施策を積極的に講じたことで、ネット投票の拡大等を背景とした地方競馬への追い風もあって、船橋競馬の業績は顕著な回復を続けています。平成 26（2014）年度に単年度収支が黒字化したほか、平成 28（2016）年度には 25 年ぶりに構成団体への収益配分を実現することができました。

しかしながら、現在、船橋競馬は、本場における売上の回復、老朽施設の改修、強い馬づくりやそのための体制整備など、依然として様々な課題を有しております。今後、持続的に発展していくための基盤を再構築することが求められています。

このため、千葉県競馬組合では、「経営計画検討会議」（座長：千葉大学北原理雄名誉教授）を設置し、専門的かつ客観的な立場から幅広く議論していくとともに、船橋競馬の関係者の方々の意見を踏まえながら、船橋競馬の魅力や価値を高めるための指針として、「船橋競馬経営計画『Advance2023～次代の価値共創を目指して』」を策定いたしました。

船橋競馬は、その基本理念である「P l e a s i n g～誰もが楽しめる競馬」、「M o v i n g～感動を与える競馬」、「C o n t r i b u t i n g～地域に貢献する競馬」を実現するため、本計画の目標年度である平成 35（2023）年度に向け、挑戦を続けてまいります。

平成 31（2019）年 3 月

千葉県競馬組合
事務局長 横尾 貞昭

目 次

I 計画策定の趣旨	1
1. 計画策定の趣旨	2
2. 計画の基本理念	3
3. 計画の名称	4
4. 計画の位置づけ及び計画期間	4
II 船橋競馬の現況	5
1. 地方競馬を取り巻く状況	6
(1)余暇市場の動向	6
(2)公営競技の動向	8
2. 船橋競馬の開催実績及び経営状況	10
(1)船橋競馬の開催実績	10
(2)南関東の他の競馬場との比較	12
(3)船橋競馬の経営状況	23
III 船橋競馬の課題	25
IV 経営計画の概要	29
1. 経営目標	30
2. 経営目標達成に向けた施策の方向性	31
3. 計画推進の方針	32
V 取組施策の内容	35
1. 取組施策	36
2. 今後の収支見通し	44
3. 施設整備計画	46
●資料編	51
1. 計画策定経過	52
2. 船橋競馬経営計画検討会議 議事要旨	54
3. 経営計画検討会議設置要領	58
4. 経営計画策定に関するワーキンググループ設置要領	60
5. アンケート結果（概要）	62
(1)競馬場利用者向けアンケート	62
(2)船橋市・習志野市民向けアンケート	63
6. アンケート結果	64
(1)競馬場利用者向けアンケート	64
(2)船橋市・習志野市民向けアンケート	76
7. 「収支改善計画」（平成 26 年度～30 年度）の取組状況	81

I 計画策定の趣旨

1. 計画策定の趣旨

船橋競馬では、赤字決算が続く中、経営改善を図るために、平成 24（2012）年度から平成 25（2013）年度までを対象期間とする「当面の収支改善策」に取り組んできたことに続き、平成 26（2014）年度からは新たな「収支改善計画」を推進してきました。

同計画においては、売上向上への取組として「ナイター競馬の開催」や「場外発売所の開設」などを、また、経営効率化への取組として「手当等の見直し」などを掲げ、これらを精力的に進めてきた結果、競馬人気が回復する中で、船橋競馬の売上は向上し、単年度黒字化（平成 26（2014）年度）、累積赤字の解消（平成 27（2015）年度）、構成団体への収益配分再開（平成 28（2016）年度）を相次いで達成することができました。

しかし、船橋競馬では、経営の厳しい時期が長く続いたことで、施設の改修が遅れている状況に加え、中央競馬との比較において所属馬の実力が相対的に低下するなど、いまだ課題を抱えています。また、ネット投票を中心とする電話売上が急伸する一方、本場売上が低迷していますが、そうした中、近隣の競馬場では、その対応としてスタンドをはじめとする施設の改修が進められてきています。

こうした状況を踏まえ、船橋競馬においても、地方競馬への追い風を好機ととらえ、「収支改善計画」で打ち出した「攻め」の姿勢の取組をより一層強化し、適切に成長投資を推進していくことが必要です。さらには、お客様や競馬関係者、地域など、船橋競馬に関わるすべての主体にとって望ましい状況（顧客満足、社会満足）の創出を通じて船橋競馬の価値を向上させることにより、畜産の振興や地方財政への貢献といった競馬実施の目的を果たしていくことが求められています。

そこで平成 30（2018）年度をもって終了する「収支改善計画」に代わり、平成 31（2019）年度から平成 35（2023）年度までの 5 年間における船橋競馬の経営の指針として本計画を策定し、船橋競馬のさらなる発展を目指します。

競馬法に規定されている競馬実施の目的

競馬法は、第 1 条（趣旨）において、競馬を行う目的について「馬の改良増殖その他畜産の振興に寄与するとともに、地方財政の改善を図る」と規定しています。

競馬実施の目的（競馬法）

- 畜産の振興
- 地方財政の改善

2. 計画の基本理念

本計画では、船橋競馬のあるべき姿として、また船橋競馬が、競馬ファン、地域にとっての欠かせない存在となるため、経営計画の柱である基本理念を次のとおり定めることとします。

この基本理念の下、経営目標（P. 30 参照）の達成に向け、様々な施策を講じてまいります。

1

「P l e a s i n g～誰もが楽しめる競馬」

競馬になじみのなかった人やライトファンが気軽に立ち寄れ、女性や家族連れ、高齢者にもやさしい競馬場を目指します。

2

「M o v i n g～感動を与える競馬」

船橋競馬の所属馬が活躍し、ファンの心を打つ迫力あるレースを楽しめる競馬場を目指します。

3

「C o n t r i b u t i n g～地域に貢献する競馬」

千葉県、船橋市、習志野市の財政に寄与する収益力を備えるとともに、地域住民にとって身近な競馬場を目指します。

3つの基本理念には、それぞれを端的に示す英語のフレーズを冠しています。

- 1 「P l e a s i n g」：「楽しい」、「心地よい」等の意味を持ち、原形の「p l e a s e」は会話の中で「どうぞ」の意を表します。
- 2 「M o v i n g」：「感動させる」、「感動的な」を意味します。原形の「m o v e」は物だけでなく、人の心を動かすという意もあります。
- 3 「Contributing」：「貢献的な」という意味で、社会貢献を英語では「c o n t r i b u t i o n t o s o c i e t y」と言います。

3. 計画の名称

地方競馬を取り巻く環境が変わり、船橋競馬が新たな成長ステージに入りつつある中で、従来の常識や固定概念にとらわれることなく様々な施策を立案し、前進していくことが求められることから、計画の名称を「A d v a n c e 2023」とします。

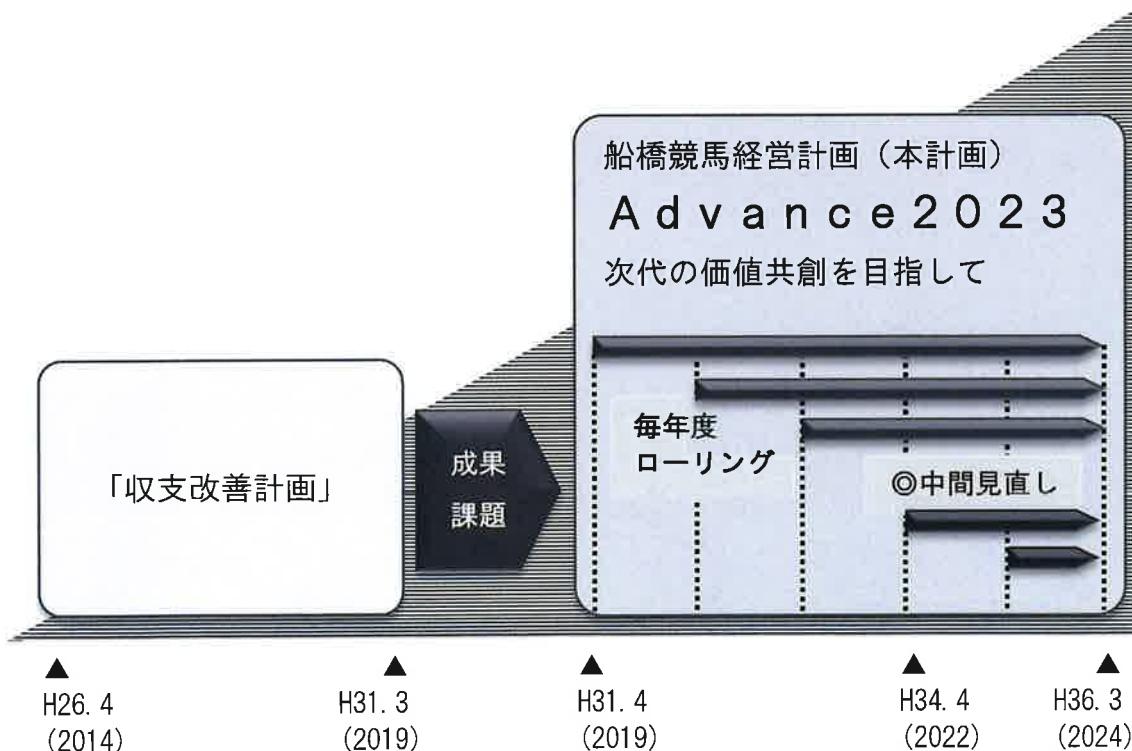
また、競馬事業には、お客様や競馬関係者、構成団体など多様な主体が関わっており、時代の変化に対応した新たな船橋競馬を創出するためには、これらの主体が相互に協調・連携を図ることが必要であることから、サブタイトルとして「次代の価値共創を目指して」を付します。



4. 計画の位置づけ及び計画期間

本計画は、平成 26（2014）年度から平成 30（2018）年度までを対象期間とした収支改善計画の成果や課題を踏まえて策定する船橋競馬の経営に関する最上位計画であり、平成 31（2019）年度から平成 35（2023）年度までの 5 年間を計画期間とします。

なお、本計画は、毎年度、進捗状況を確認した上で、改善に向けて修正を加えるとともに（ローリング）、地方競馬を取り巻く様々な環境変化に対応するため、3 年後を目途に計画の中間見直しを行うことを想定します。



II 船橋競馬の現況

1. 地方競馬を取り巻く状況

本項では、地方競馬を取り巻く状況を、余暇市場や公営競技の動向から確認し、船橋競馬の課題の抽出や船橋競馬活性化に向けた施策の立案につなげていきます。

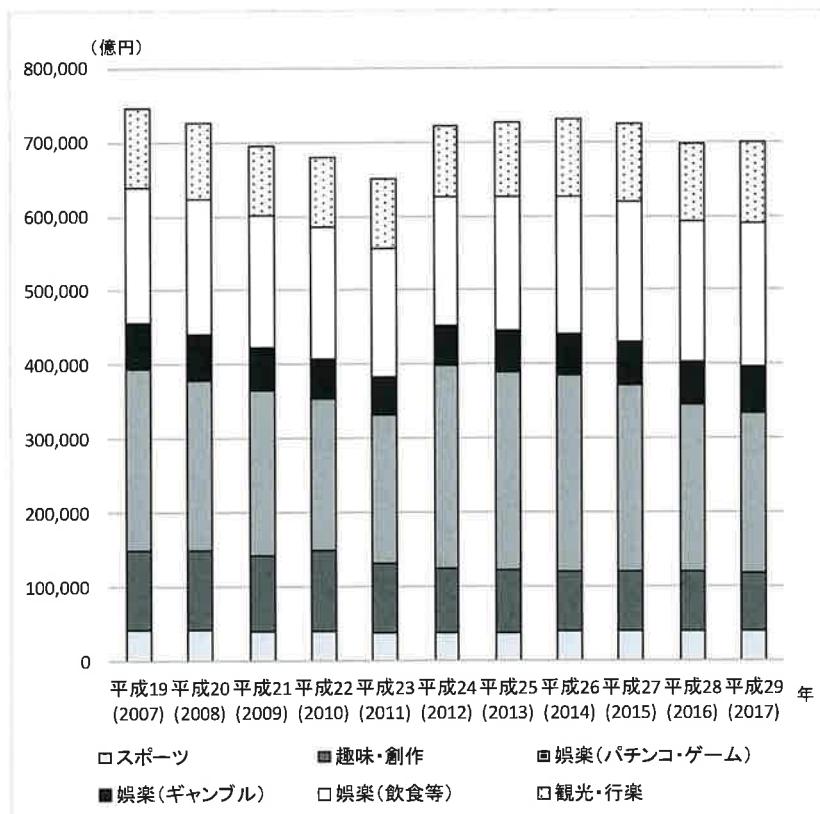
(1) 余暇市場の動向

① 余暇市場全体の動向

レジャー白書によると、余暇市場は平成 20(2008)年のリーマンショックや平成 23(2011)年の東日本大震災の影響により縮小傾向にありましたが、平成 24 (2012) 年に回復した後は、70兆円をやや上回る水準で横ばいとなっています。

平成 29 (2017) 年と平成 19 (2007) 年を比較すると、余暇市場全体では 6.3% 縮小しています。

図表 1 余暇市場の推移



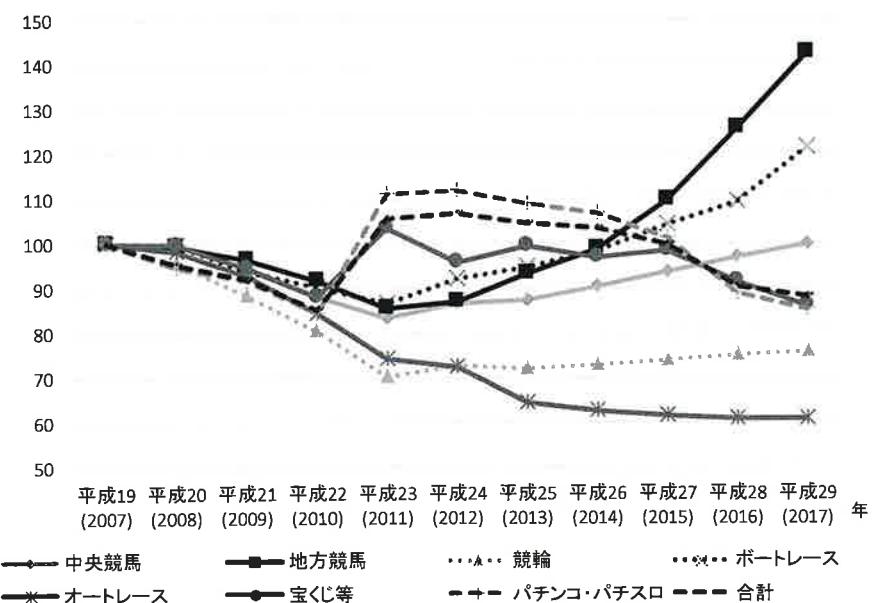
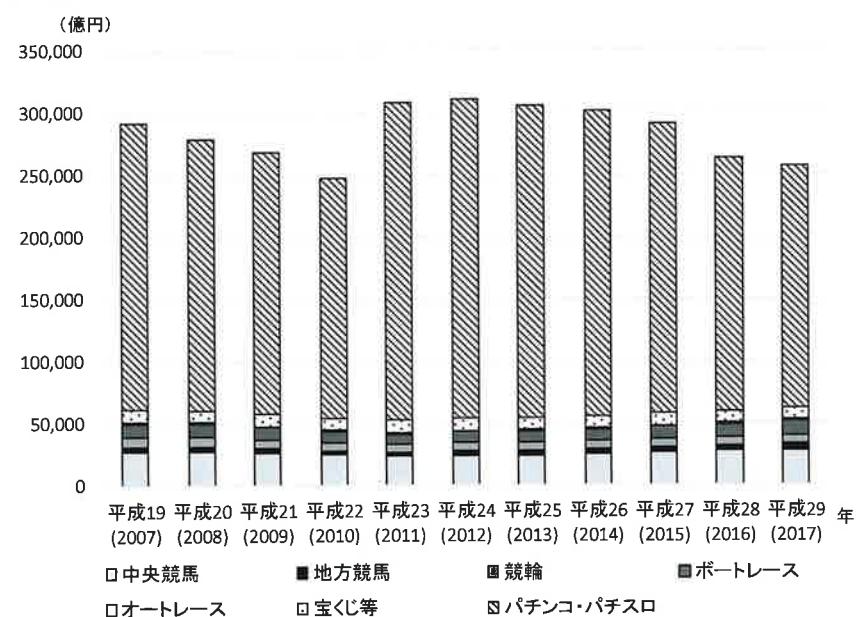
(出所) 日本生産性本部「レジャー白書」(2018年版)

②ギャンブル性娯楽の動向

ギャンブル性のある娯楽の市場について、平成 29 (2017) 年と平成 19 (2007) 年を比較すると 11.9%縮小しており、余暇市場全体の縮小率より大きくなっています。

ギャンブル性のある娯楽の動向を個別に見ると、平成 19 (2007) 年から平成 29 (2017) 年にかけて全体の 8割弱を占めるパチンコ・パチスロが 15.0%縮小するなど市場が縮小している種目が多くなっていますが、地方競馬が 42.4%増で平成 23 (2011) 年を底に急拡大しているほか、ボートレースも 21.2%増なっています。

図表 2 ギャンブル性娯楽の市場規模の推移（上：実額、下：指数）



(出所) 日本生産性本部「レジャー白書」(2018 年版)

(2) 公営競技の動向

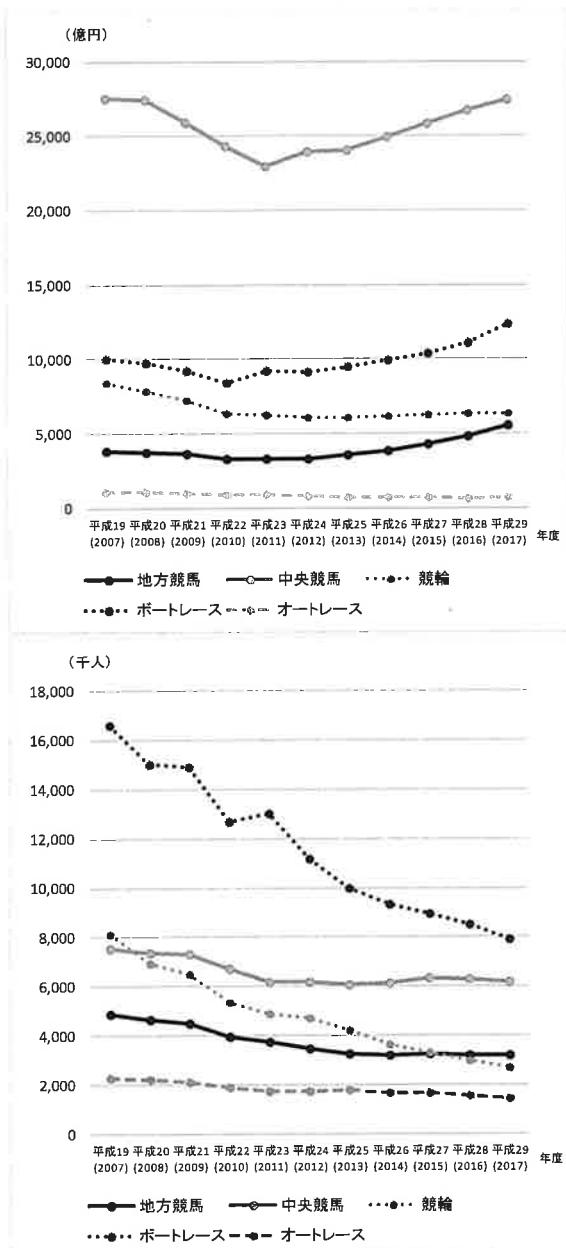
① 公営競技の売得金及び入場者数

公営競技の売得金は、平成 20 (2008) 年度以降、低下傾向にありました。ボートレースが平成 22 (2010) 年度を底に平成 23 年 (2011) 年度から増加基調となつたのに続き、地方競馬及び中央競馬は平成 24 (2012) 年度に、競輪は平成 26 (2013) 年度に増加に転じています。オートレースは売得金の減少に歯止めがかかっていません。

入場者数は、中央競馬のみ平成 25 (2013) 年度を底に増加に転じていますが、その他の競技は平成 19 (2007) 年度以降、一貫して減少を続けています。

平成 19 (2007) 年度から平成 29 (2017) 年度にかけての地方競馬の動きを見ると、売得金は 45.2% 増加していますが、入場者数は 34.7% 減少しています。

図表 3 公営競技の売得金（上）及び入場者数（下）の推移



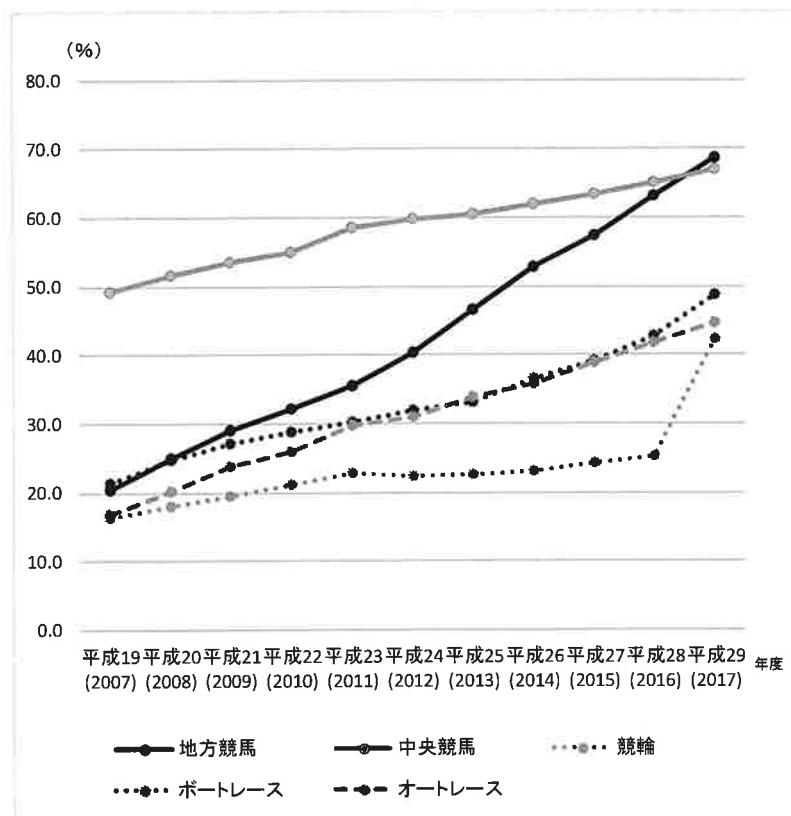
（出所）地方競馬全国協会

②電話投票による売得金

公営競技の売得金総額に占める電話投票による売得金のシェアの推移を見ると、いずれの競技も平成 20（2008）年度以降、拡大が続いている。

地方競馬においては、JRA（中央競馬）の電話投票システムによる地方競馬馬券の発売（平成 24（2012）年開始）やナイター競馬の開催（船橋競馬は平成 27（2015）年 6 月開始）等の取組によりインターネットによる投票が急拡大しており、電話売得金は平成 28（2016）年度に 3,794 億円（シェア 68.7%、平成 19（2007）年度の 3.4 倍）に達しています。

図表 4 公営競技の電話売得金シェアの推移



（出所）地方競馬全国協会

（注）競輪の電話売得金には平成 28（2016）年度までは民間ポータルサイトの売得金は含まれないが、平成 29（2017）年度は含む。

2. 船橋競馬の開催実績及び経営状況

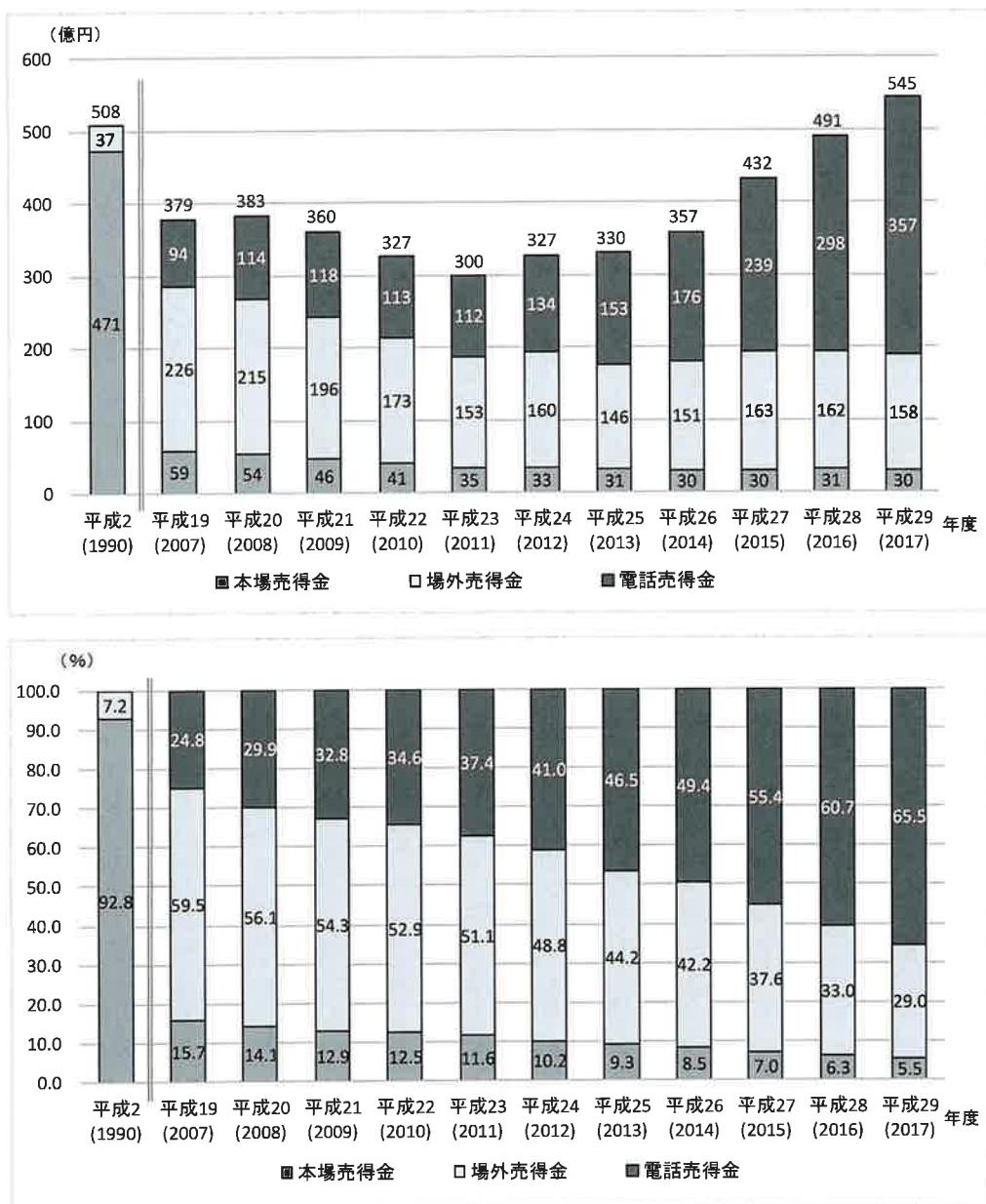
(1) 船橋競馬の開催実績

① 売得金

平成 19 (2007) 年度以降の船橋競馬の売得金の推移を見ると、平成 21 (2009) 年度以降、減少傾向にありました。しかし、電話売得金（ネット投票は「電話売得金」に分類される）の急増に伴い平成 23 (2011) 年度を底に増加に転じています。平成 29 (2017) 年度には 545 億円に達し、これまでのピークであった平成 2 (1990) 年度の 508 億円を超える結果となりました。

平成 29 (2017) 年度における売得金の発売形態別の割合は、電話投票が 65.5% で最も高く、場外売得金が 29.0%、本場売得金が 5.5% となっており、電話投票の拡大に伴い、売上構造が大きく転換していることがわかります。

図表 5 船橋競馬の売得金の推移（上：実額、下：割合）



（出所）千葉県競馬組合

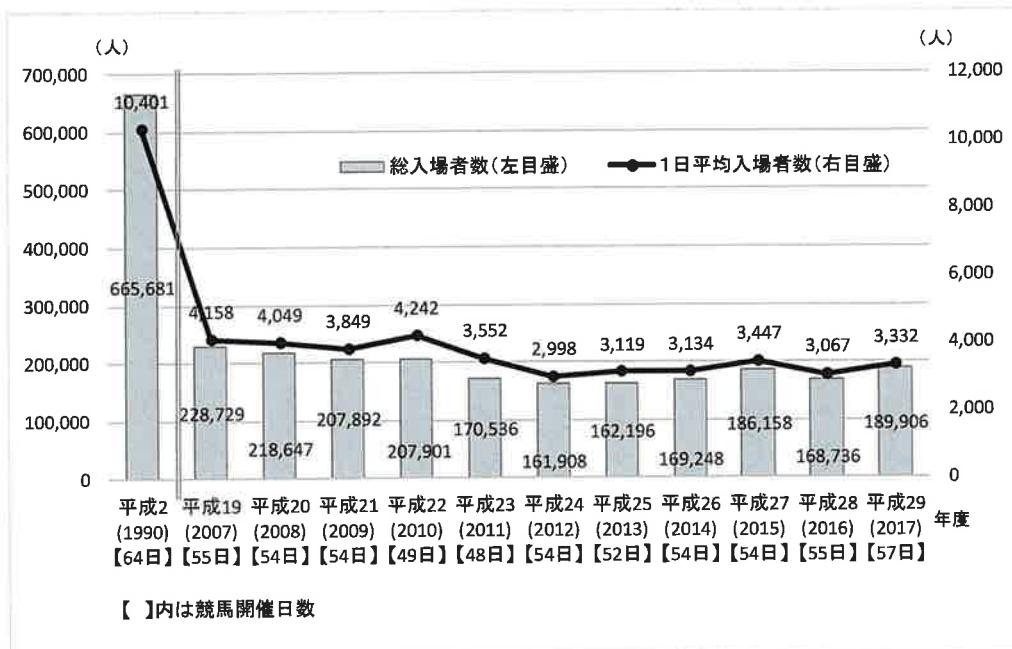
②本場入場者数

平成 19 (2007) 年度以降の船橋競馬の本場入場者数を見ると、減少傾向が続いていましたが、平成 25 (2013) 年度以降は、新投票所「アタリーナ」の開設（平成 25 (2013) 年 4 月）や本場における J R A 馬券の発売（平成 25 (2013) 年 10 月）、ナイター競馬開催（平成 27 (2015) 年 6 月）等の取組を講じたことによって、前年度を上回る年が多くなっており、下げ止まりの動きが見られます。

1 日平均入場者数も平成 25 (2013) 年度以降、下げ止まりの動きが見られます。

ただし、平成 29 (2017) 年度における本場入場者数は約 19 万人で、売得金がピークであった平成 2 (1990) 年度と比べると、3 分の 1 以下の水準にとどまっています。

図表 6 船橋競馬の入場者数の推移



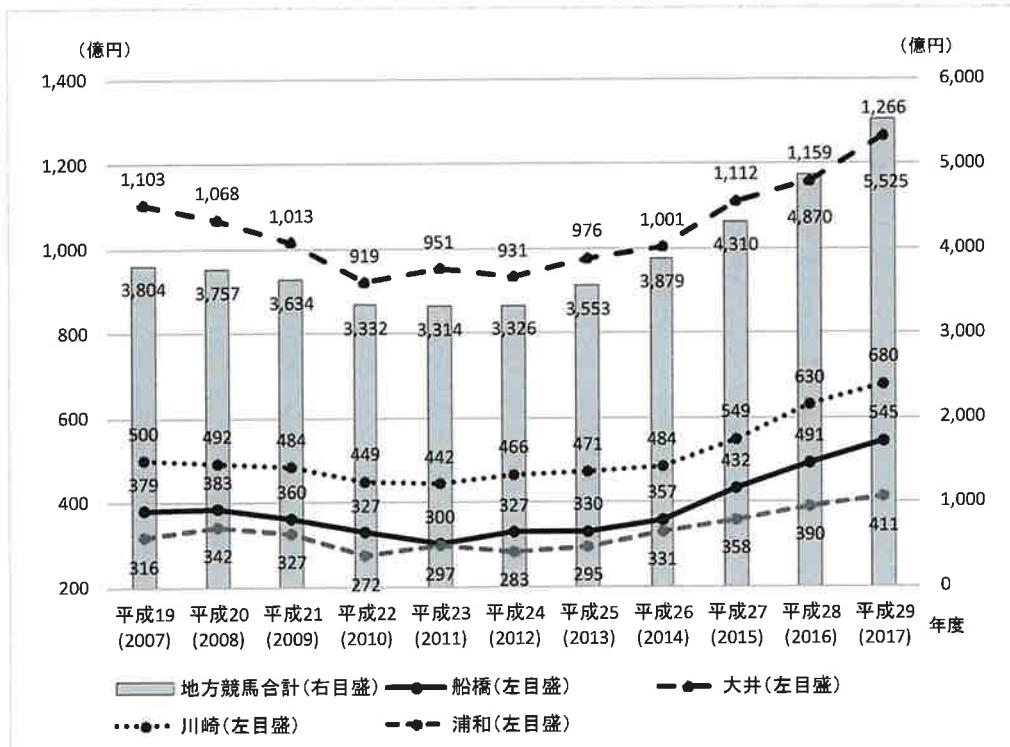
(出所) 千葉県競馬組合

(2) 南関東の他の競馬場との比較

① 売得金

船橋競馬は売得金の規模では南関東の4競馬場の中で、大井、川崎に次ぐ水準ですが、平成19(2007)年度から平成29(2017)年度の期間における売得金の増加率では、船橋は43.6%で最も高くなっています（大井：14.8%、川崎：35.9%、浦和：30.2%）。

図表7 南関東4競馬場の売得金の推移



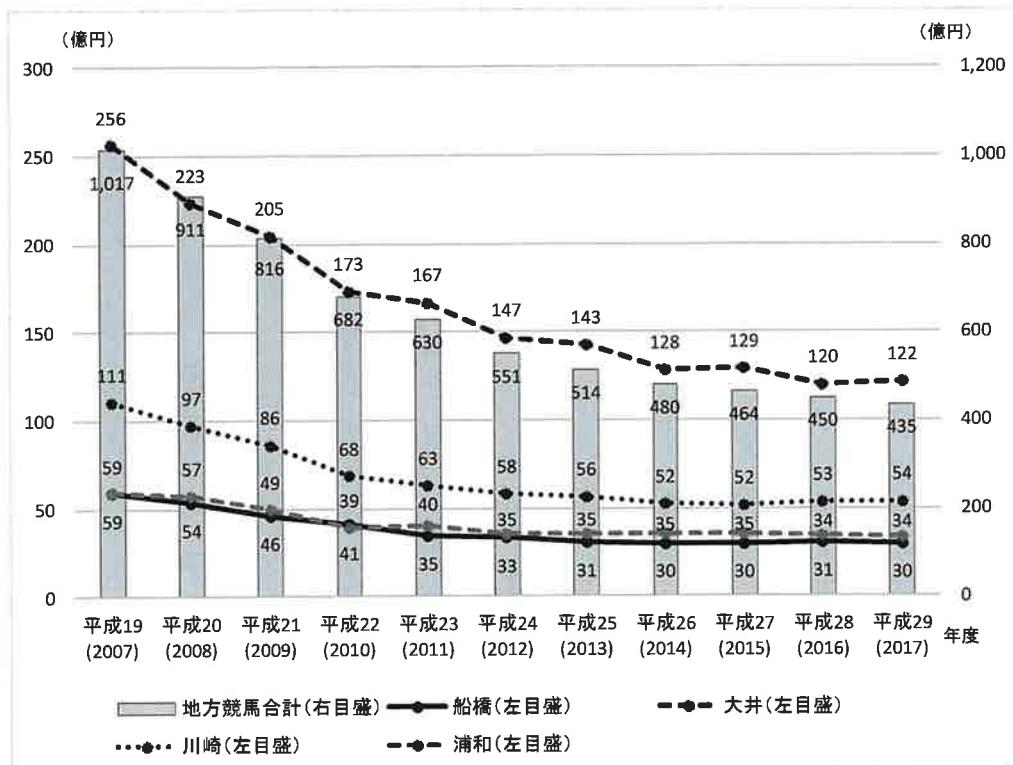
(出所) 地方競馬全国協会

②本場の売得金等

船橋競馬の売得金のうち本場における売得金の推移を見ると、平成 20 (2008) 年度以降、減少を続け、平成 25 (2013) 年度には 31 億円と平成 19 (2007) 年度のほぼ半分の水準にまで落ち込みました。その後は横ばいで推移しており、平成 29 (2017) 年度は 30 億円となっています。

南関東のその他の競馬場においても同様の動きが見られますが、大井と川崎は平成 29 (2017) 年度に本場の売得金が増加しています。

図表 8 南関東 4 競馬場の本場売得金の推移

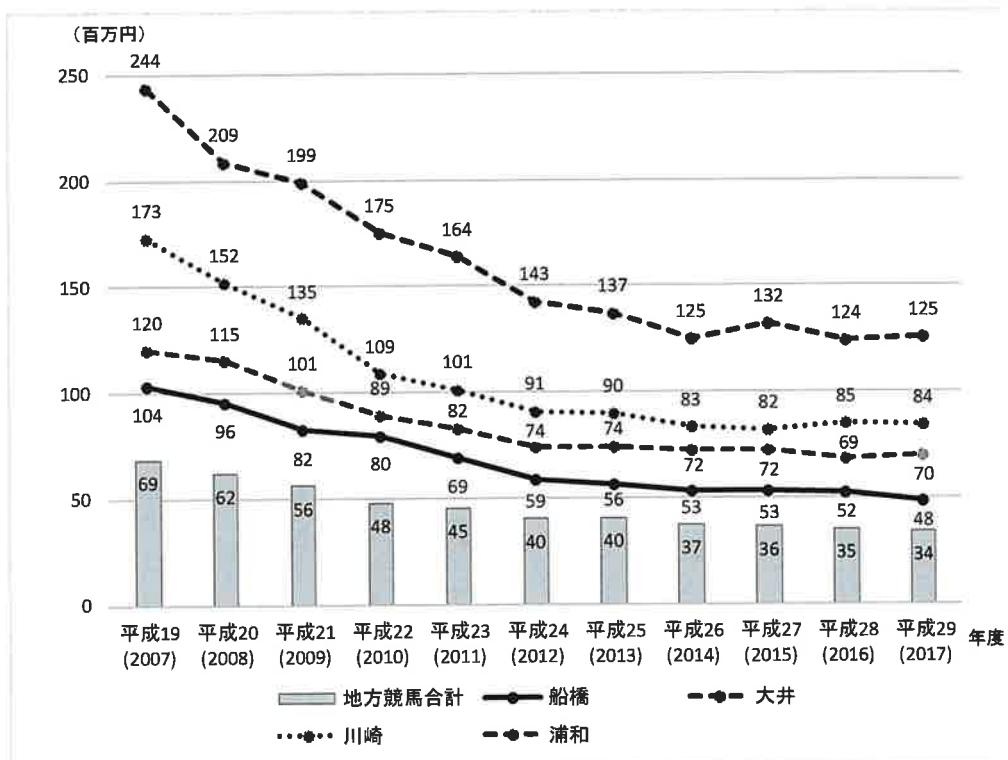


(出所) 千葉県競馬組合、地方競馬全国協会

本場の売得金は年間の競馬開催日数に影響されることから、1日平均の売得金を見て見ると、船橋競馬では平成20（2008）年度以降、減少を続けており、平成25（2013）年度以降、減少ペースが緩やかになったものの、1日平均売得金の下落に歯止めがかかっていません。

南関東のその他の競馬場においても同様の動きが見られますが、大井と浦和は平成29（2017）年度に1日平均売得金が増加しています。

図表9 南関東4競馬場の1日平均本場売得金の推移

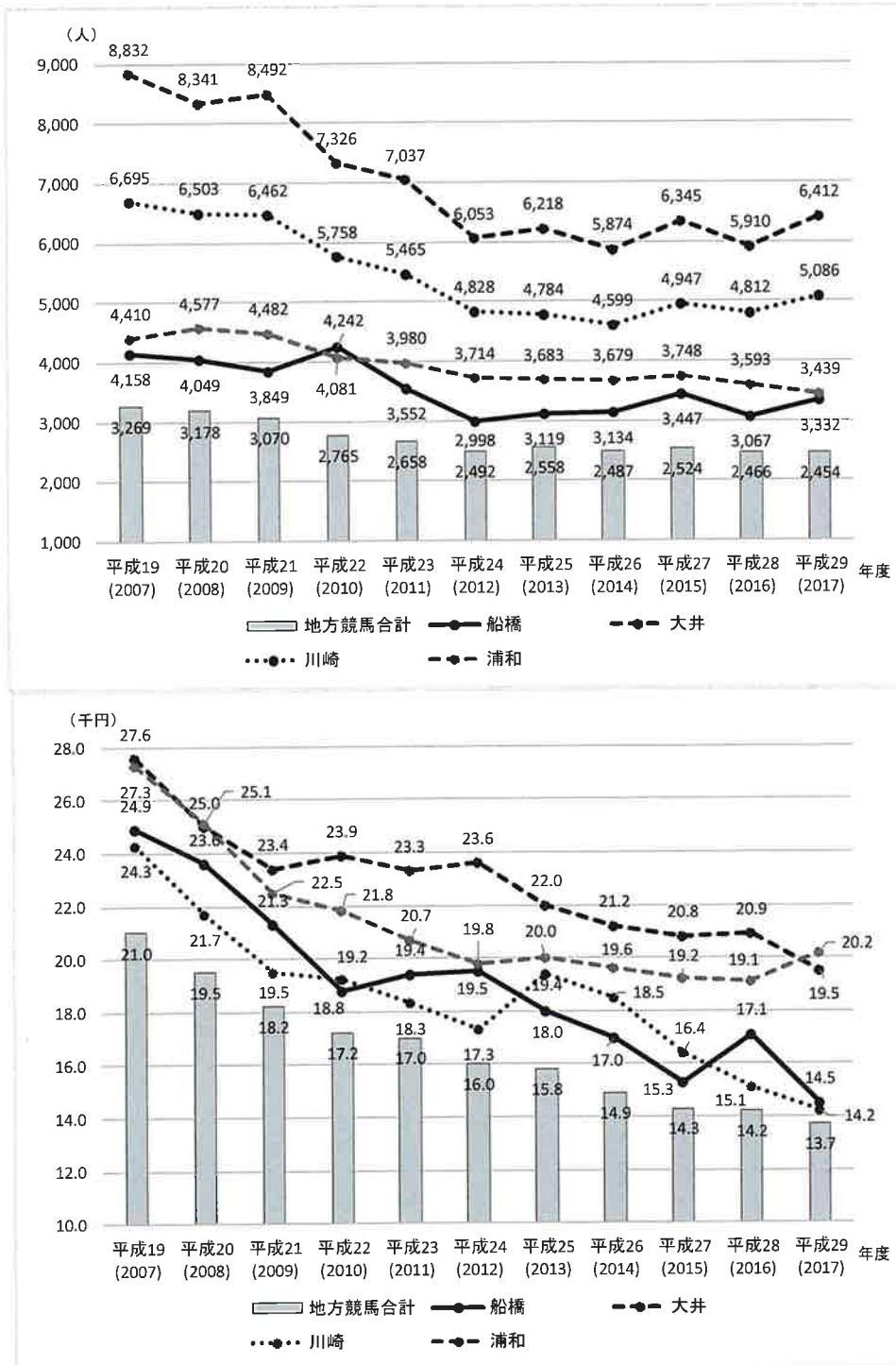


（出所）地方競馬全国協会

本場の1日平均売得金は、1日平均入場者数と本場における購買単価の積であることから、それぞれの動向を見て見ると、船橋競馬では、1日平均入場者数は下げ止まっていますが、購買単価は下落が続いています。

購買単価を他の競馬場と比べて見ると、船橋競馬は平成29（2017）年度の購買単価が川崎に次いで低くなっています。また、平成19（2007）年度から平成29（2017）年度にかけて、船橋競馬では購買単価が41.8%下落しており、南関東の競馬場で下落率が最も高くなっています（大井：▲29.3%、川崎：▲41.6%、浦和：▲26.0%）。

図表 10 南関東4競馬場の1日平均入場者数（上）と購買単価（下）の推移



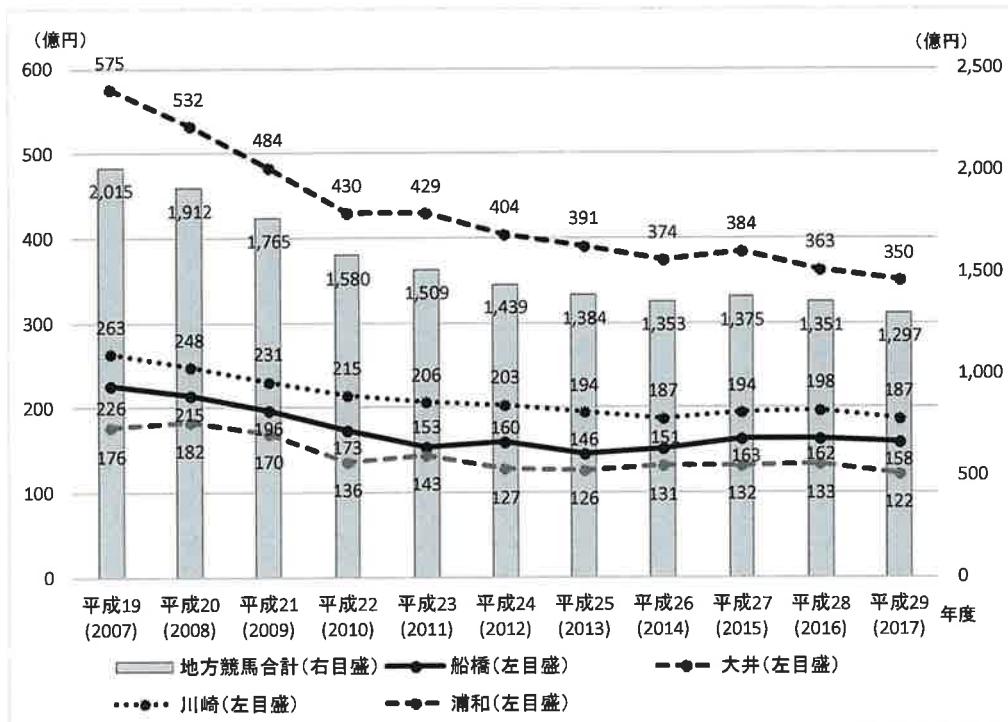
(出所) 千葉県競馬組合、地方競馬全国協会

③場外売得金

船橋競馬の場外売得金の推移を見ると、平成 20 (2008) 年度以降、減少を続けていましたが、平成 25 (2013) 年度を底に増加に転じ、近年は 160 億円前後で推移しています。これは、平成 24 (2012) 年から平成 26 (2014) 年にかけて行った場外発売所（成田・木更津）の開設や場外発売所における J R A 馬券の発売の効果によるものと見られます。

南関東のその他の競馬場では、場外売得金は平成 20 (2008) 年以降、減少を続けています。

図表 11 南関東 4 競馬場の場外売得金の推移



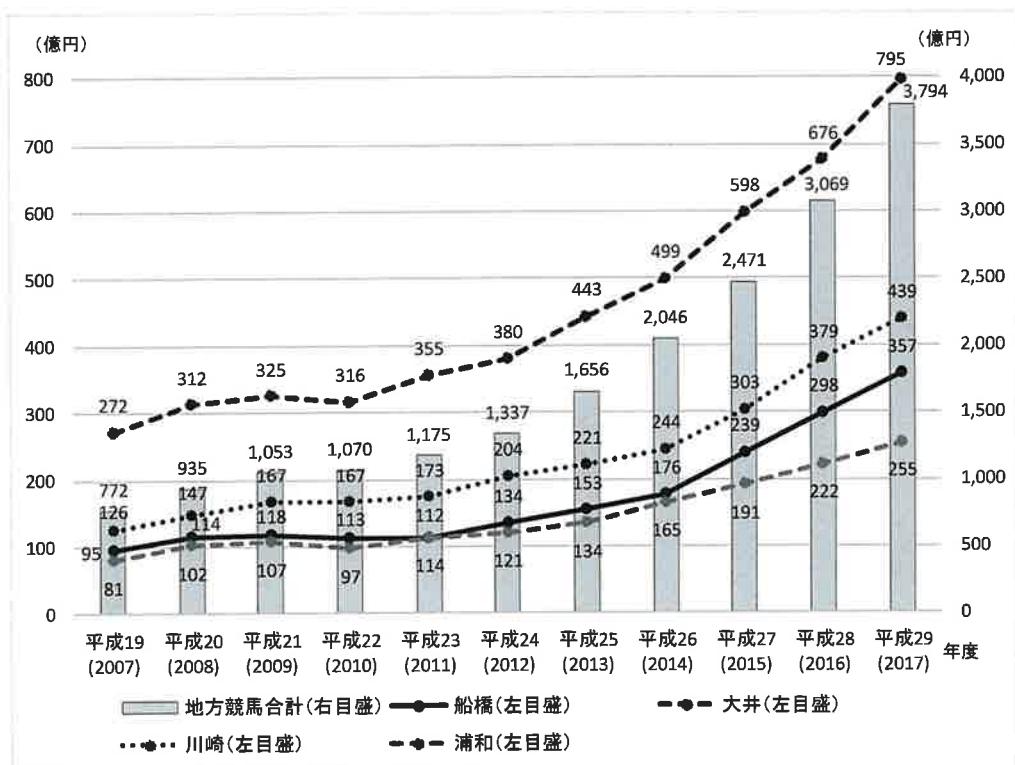
(出所) 千葉県競馬組合、地方競馬全国協会

④電話売得金

船橋競馬の電話売得金の推移を見ると、平成 20 (2008) 年以降、ネット投票の広がりとともに増加傾向にありました。平成 24 (2012) 年 10 月の J R A の電話投票システムによる発売や平成 27 (2015) 年 6 月のナイター競馬開催等により、平成 24 年以降、増加ペースが加速しています。

南関東のその他の競馬場においても電話売得金は増加していますが、平成 19 (2007) 年度から平成 29 (2017) 年度にかけての増加率は、船橋競馬が 277.4% で最も高くなっています（大井：192.5%、川崎：248.1%、浦和：215.3%）。

図表 12 南関東 4 競馬場の電話売得金の推移



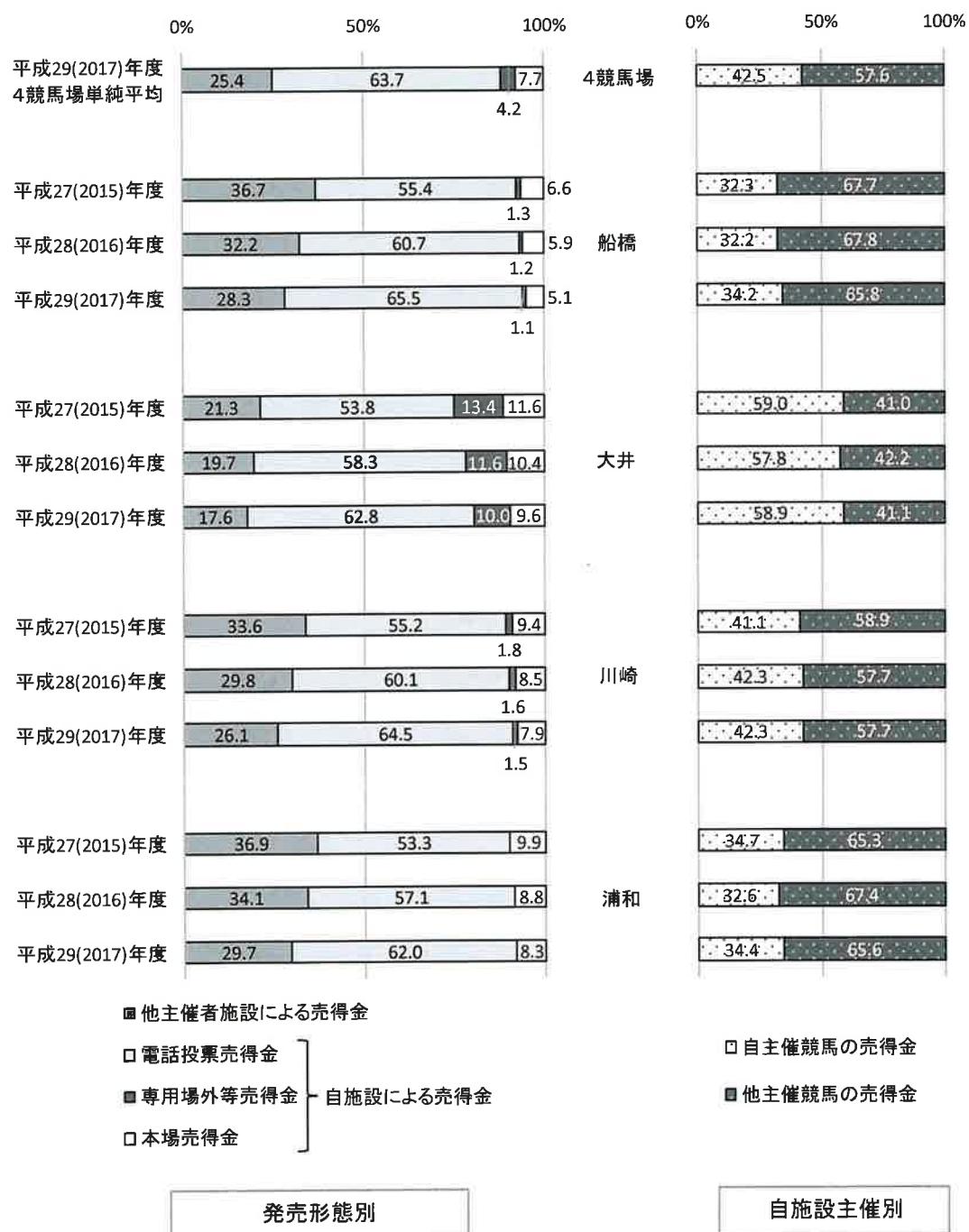
（出所）地方競馬全国協会

⑤発売形態別・主催別売得金割合

平成29(2017)年度の発売形態別の売得金を見ると、船橋競馬は4競馬場単純平均と比較して他主催者施設による売得金及び電話投票売得金の割合がやや高く、利益率の高い本場売得金の割合がやや低くなっています。

自施設における主催別の売得金を見ると、船橋競馬は4競馬場単純平均と比較して自主催の割合が高く、他主催の割合が低くなっています。

図表 13 南関東4競馬場の発売形態別・自施設主催別の売得金割合



(出所) 地方競馬全国協会

⑥賞金・手当

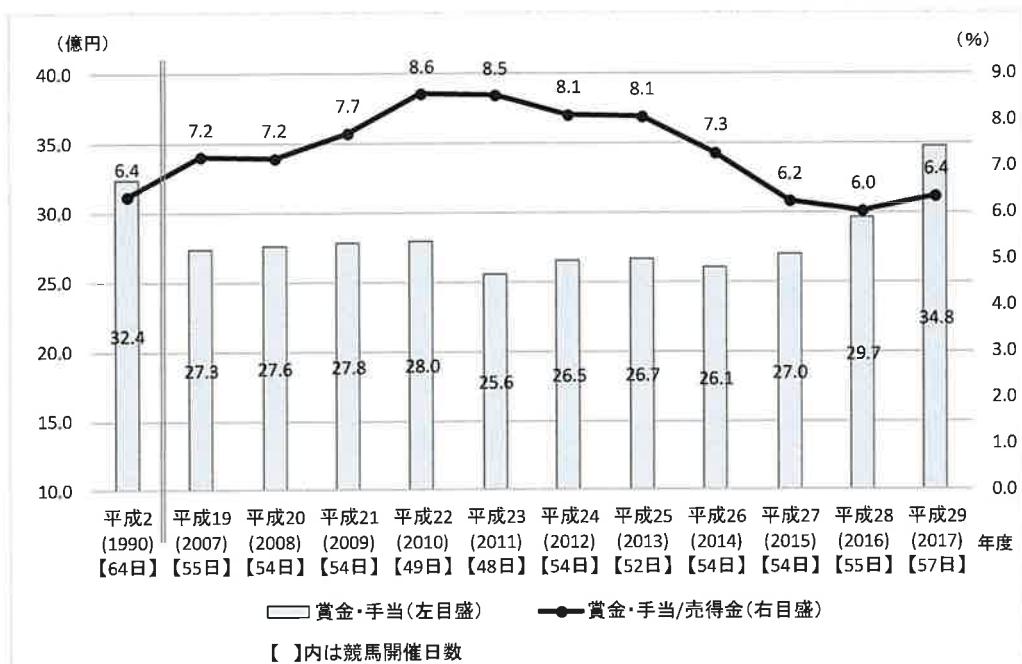
船橋競馬におけるレースの賞金や出走等にかかる手当の金額は、平成19（2007）年度以降、平成23（2011）年度を除いて約27億円から28億円の水準で推移してきました。平成28（2016）年度以降、賞金・手当の引き上げを行ったため、賞金・手当は3年連続して増加し平成29（2017）年度には34.8億円に上り、平成2（1990）年度を上回りました。

売得金に占める賞金・手当の割合は、平成22（2010）年度をピークに低下してきましたが、平成29（2017）年度は増加に転じ、平成2（1990）年度と同じ6.4%となっていま

す。

1レース当たりの賞金は、南関東4競馬場の中では大井競馬が最も高く、船橋競馬は川崎競馬に次いで3番目となっています。

図表 14 船橋競馬の賞金・手当の推移



（出所）千葉県競馬組合

図表 15 南関東4競馬場の1レース当たりの賞金

	平成26(2014)年度			平成27(2015)年度			平成28(2016)年度			平成29(2017)年度		
	1レース 平均	最高 1着賞金	最低 1着賞金									
船橋	2,922	60,000	800	2,869	60,000	800	2,988	60,000	800	3,374	60,000	800
大井	3,517	70,000	800	3,809	80,000	800	4,176	80,000	800	4,671	80,000	800
川崎	3,230	60,000	800	3,234	60,000	800	3,598	80,000	800	3,498	60,000	800
浦和	2,765	35,000	800	2,752	35,000	800	2,789	35,000	800	3,010	35,000	800

（出所）地方競馬全国協会

⑦構成団体への収益配分

船橋競馬では、平成28（2016）年度に25年ぶりに構成団体に対し1億3,000万円の収益配分を行い（千葉県8,000万円、船橋市3,000万円、習志野市2,000万円）、平成29（2017）年度においても同額の収益配分を行いました。

平成29（2017）年度について南関東の他の競馬場と比べると、配分金額、売得金に占める配分金額の割合とも、船橋競馬は最も低くなっています。

図表 16 南関東4競馬場の構成団体への収益配分実績

（百万円、%）

競馬場	平成24 (2012)年度	平成25 (2013)年度	平成26 (2014)年度	平成27 (2015)年度	平成28 (2016)年度	平成29 (2017)年度
船橋	0 -	0 -	0 -	0 -	130 (0.26)	130 (0.24)
大井	230 (0.25)	345 (0.35)	690 (0.69)	805 (0.72)	1,150 (0.99)	1,150 (0.91)
川崎	0 -	0 -	0 -	90 (0.16)	210 (0.33)	360 (0.53)
浦和	260 (0.92)	280 (0.95)	300 (0.91)	325 (0.91)	350 (0.90)	390 (0.95)
地方競馬合計	490 (0.15)	625 (0.18)	990 (0.26)	1,220 (0.28)	1,875 (0.39)	2,030 (0.37)

（出所）地方競馬全国協会

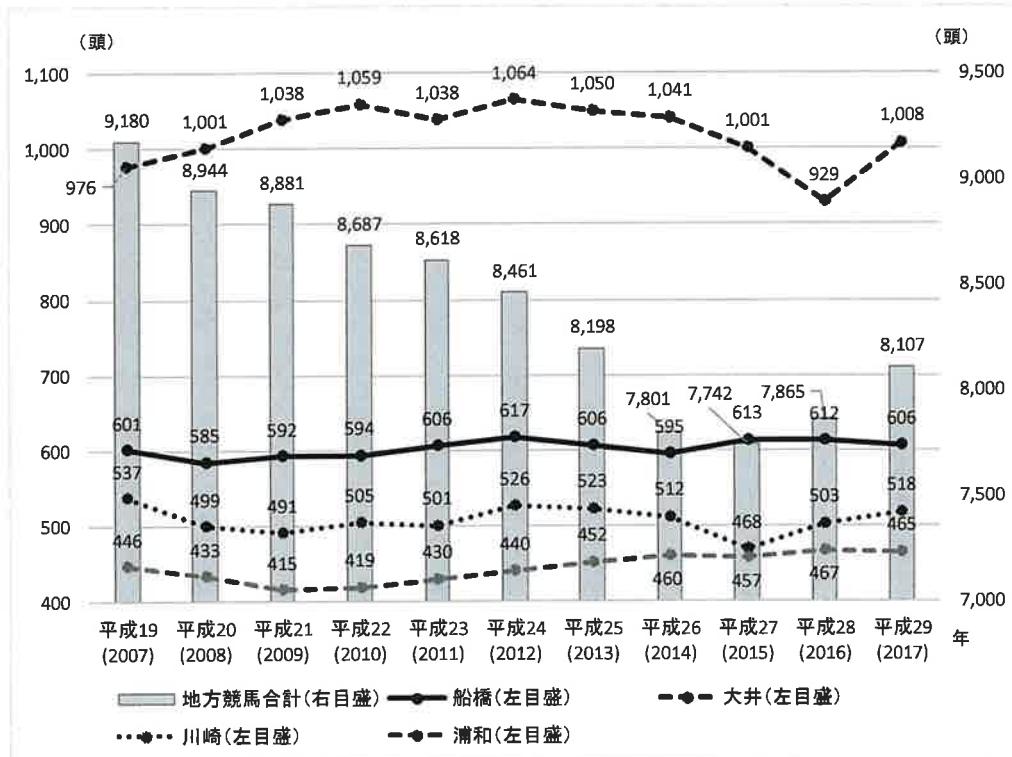
（注）カッコ内は売得金に占める配分金額の割合

⑧在厩馬数、認定厩務員

船橋競馬の在厩馬頭数は、平成 20（2008）年以降、ほぼ横ばいで推移しています。

全国的に見ると、平成 20（2008）年以降、福山競馬場が閉鎖されたほか、在厩馬頭数を減少させる競馬場が多かったことから、在厩馬頭数は減少傾向にありました。しかし、平成 29（2017）年は佐賀（前年比 +87 頭）や大井（同 +79 頭）、高知（同 +53 頭）、愛知（同 +48 頭）などで在厩馬頭数を増加させたことから、地方競馬合計では前年比 3.1%（242 頭）増加しました。

図表 17 在厩馬頭数の推移



（出所）地方競馬全国協会

（注）各年 11 月現在の数値

船橋競馬は認定厩務員1人当たりの在厩馬頭数が3.00頭で、南関東の競馬場の中で大井に次いで少なくなっています。

一方、船橋競馬は在厩馬1頭当たりの売得金や認定厩務員1人当たりの売得金が、南関東の競馬場の中で相対的に低くなっています。在厩馬の保有が売得金の獲得に結び付きにくい体質にある可能性があります。

図表 18 認定厩務員数、在厩馬頭数等

競馬場	認定厩務員数 (人)	在厩馬頭数 (頭)	厩務員 1人当たり 在厩馬頭数 (頭)	在厩馬 1頭当たり 売得金 (億円)	認定厩務員 1人当たり 売得金 (億円)	売得金 (億円)
船 橋	202	606	3.00	0.90	2.70	545
大 井	393	1,008	2.56	1.26	3.22	1,266
川 崎	158	518	3.28	1.31	4.30	680
浦 和	142	465	3.27	0.88	2.89	411
地方競馬合計	2,020	8,107	4.01	0.68	2.74	5,525

(出所) 地方競馬全国協会

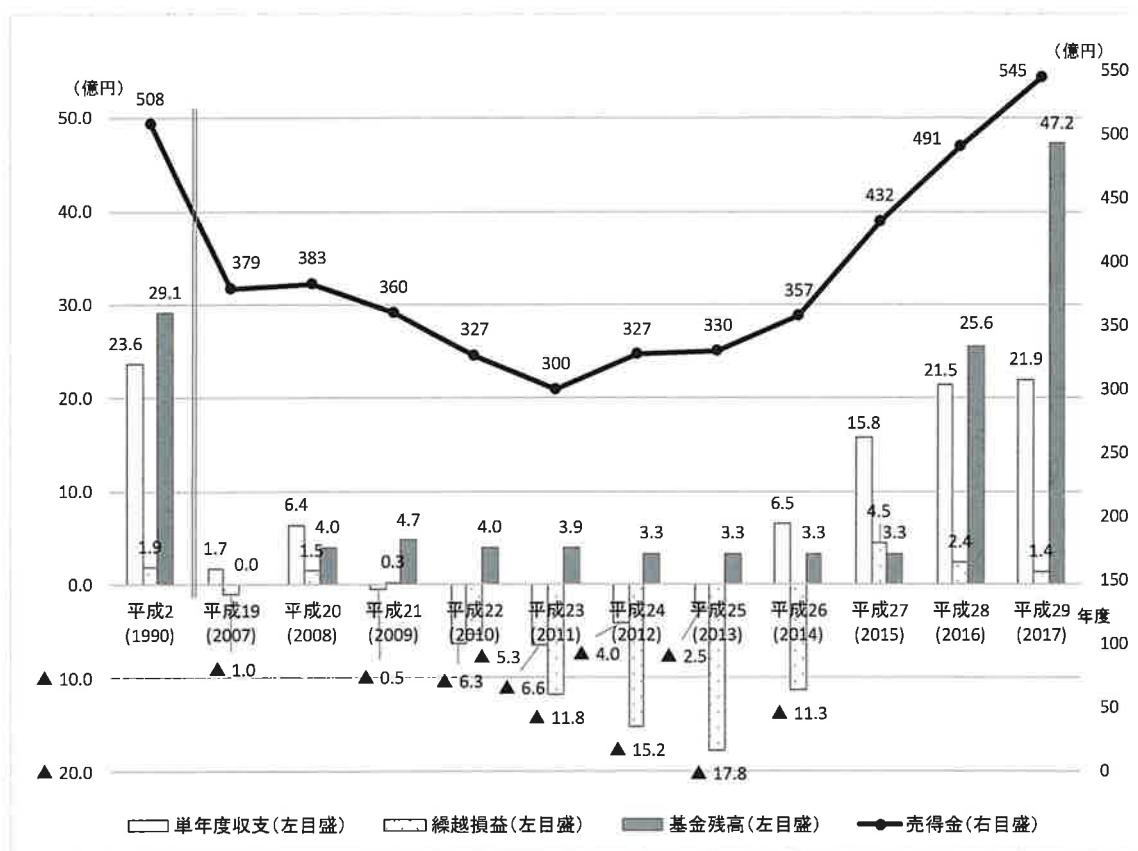
(注) 認定厩務員は平成30(2018)年3月、在厩馬頭数は平成29(2017)年11月、
売得金は平成29(2017)年度の数値

(3) 船橋競馬の経営状況

① 単年度収支等

平成 19 (2007) 年度以降の競馬組合の経営状況を見ると、売得金が低下する中、単年度収支は平成 21 (2009) 年度から 5 年連続して赤字となり、その間、繰越損失が積み上がっていく事態となりました。しかし、その後、売得金の回復により、平成 26 (2014) 年度から単年度収支が黒字化し、平成 27 (2015) 年度には繰越損失を解消しています。平成 28 (2016) 年度及び平成 29 (2017) 年度においても単年度収支が大幅な黒字となったため、大規模な基金の積立を行った結果、平成 29 (2017) 年度における基金残高は売得金がピークであった平成 2 (1990) 年度を大幅に超え、47.2 億円となっています。

図表 19 単年度収支、繰越損益、基金残高、売得金の推移



(出所) 千葉県競馬組合

②施設の状況

船橋競馬の施設は昭和42(1967)年から昭和51(1976)年に建設されたものであるため、南関東4競馬場の中でも老朽化が顕著であり、観客の快適性(冷暖房、トイレ、売店、エレベータ等)や馬券購入のしやすさ(スタンド前から発売機まで遠い、モニター数が少ない)において、他の競馬場に劣後しています。

図表 20 南関東4競馬場の施設の状況

競馬場	施設	竣工等	延床面積 (m ²)
船橋	第1期スタンド	昭和42(1967)年竣工 昭和51(1976)年増床	7,729 3,972
	第2期スタンド	昭和44(1969)年竣工	7,054
	第3期スタンド	昭和46(1971)年竣工	6,597
	合 計		25,352
大井	L-WING	平成15(2003)年開業	22,708
	G-FRONT	平成27(2015)年開業	6,572
	第4号スタンド	昭和49(1974)年開業	18,211
	合 計		47,491
川崎	第1号スタンド	昭和58(1983)年竣工	18,114
	第2号スタンド	平成9(1997)年竣工	10,764
	合 計		28,878
浦和	新2号スタンド	平成31(2019)年竣工予定	22,540
	3号スタンド	平成3(1991)年竣工	10,930
	合 計		33,470

(出所) 千葉県競馬組合

③職員数

県派遣職員の在籍期間は2~3年のケースが多いため、平成30(2018)年度における平均在籍年数は、管理職が1.8年、一般職員が3.0年となっています。

馬券のJRAとの相互発売、他の競馬場との共同開催の導入など、競馬運営に係る業務は複雑化していますが、職員の在籍期間が短いため、職員に業務ノウハウが蓄積しにくい状況にあります。

図表 21 県派遣職員の在籍年数別人数(平成30(2018)年度)

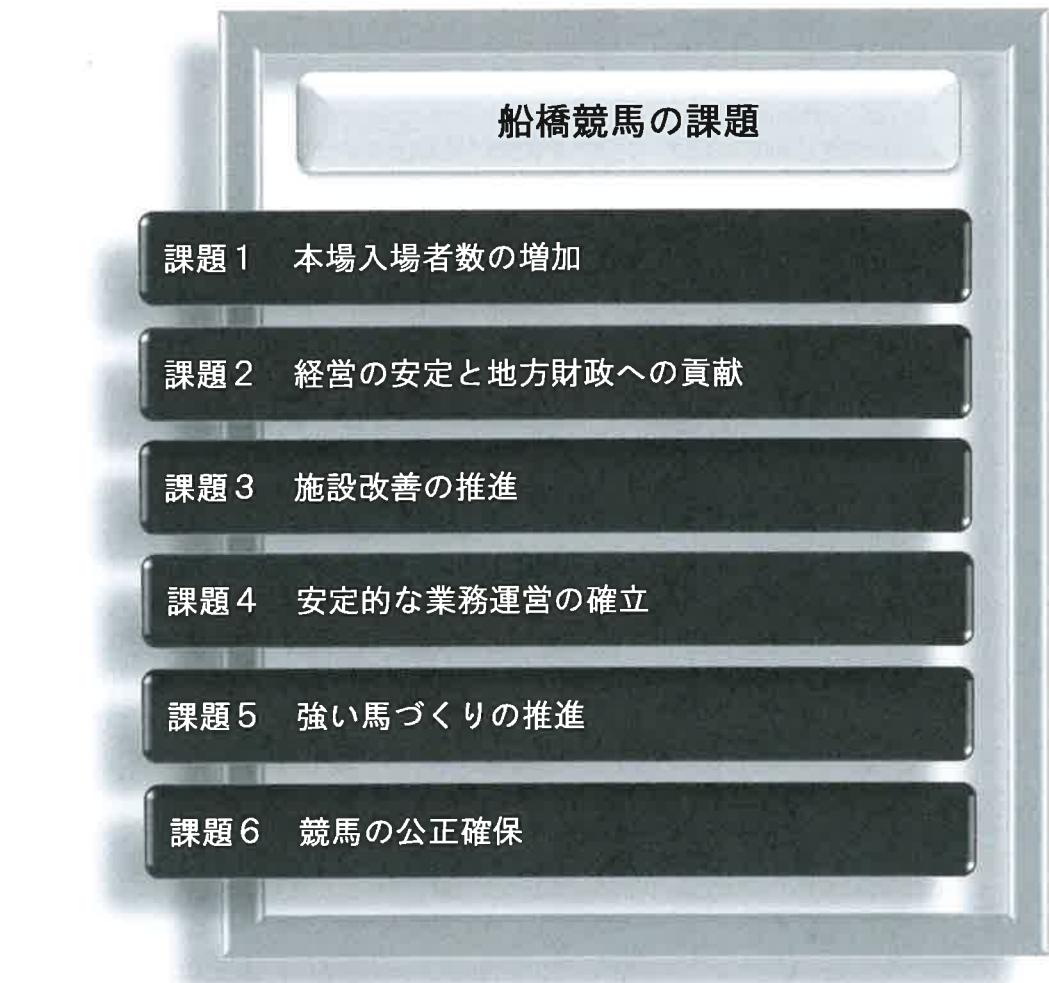
	在籍年数別職員数(人)							平均在籍年数(年)
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	11年目	
管理職	4	1			1			1.8
一般職員	6	5	9	1		3	1	3.0
合計	10	6	9	1	1	3	1	2.8

(出所) 千葉県競馬組合

(注) 在籍年数は通算(過去の在籍年数も含まれます)

Ⅲ 船橋競馬の課題

前項までに確認した船橋競馬の現況、「経営計画検討会議」及び「経営計画策定に関するワーキンググループ」での議論、船橋競馬関係団体のヒアリング、ウェブアンケート結果等を踏まえ、船橋競馬の課題を整理すると次のとおりとなります。



課題 1
本場入場者数の
増加

船橋競馬の売得金は、平成 29（2017）年度に過去最高に達しましたが、本場入場者数は最も多かった平成 2（1990）年度の 3 分の 1 以下の水準にとどまっています。

また、発売形態別に見て最も利益率が高いのは本場の売得金ですが、船橋競馬においては売得金総額に占める本場売得金の割合が南関東の他の競馬場に比べ低くなっています。

こうしたことから、船橋競馬の収益安定に向けては、「コト消費」の拡大や訪日外国人観光客数の増加、足元の船橋市・習志野市における今後の人口増加等の機会（チャンス）をとらえ、本場入場者数を増加させていくことが求められます。

課題 2

経営の安定と 地方財政への 貢献

船橋競馬の売得金は回復基調にありますが、売得金は船橋競馬の存立基盤であり、今後、船橋競馬が持続的に発展し、構成団体への収益配分を続けるためには、売得金を確保していくことが求められます。

そのため、電話売得金については、日本のE C化率（電子商取引(E C)の浸透度合を示す指標）上昇の追い風を的確につかんでさらなる拡大を図ることが必要です。

一方、本場及び場外の売得金については、入場者数に下げ止まりの動きが見られますが、購買単価は低下傾向にあります。したがって、本場及び場外の売得金の確保に向けては、入場者数の維持に加え、魅力的なレースの増加や飲食施設・イベントの充実による観客の滞在時間延長等により、購買単価を引き上げることが必要です。

こうした売得金確保に向けた取組に加え、引き続き経費節減に努め、船橋競馬の収益力や経営の安定性を強化することにより、競馬の使命である地方財政への貢献を継続していくことが求められます。

課題 3

施設改善の推進

スタンド等の施設は各競馬場のアイデンティティを創出し、ファンの競馬場に対する愛着を醸成するシンボルとなるのですが、船橋競馬場のスタンドは、築後約50年が経過し、老朽化が進んでいます。こうした中、南関東の他の競馬場では施設の改修が進められており、相対的に船橋競馬の本場の魅力が低下しています。

一方、国内経済に目を転じると、今後、国内総生産は官民の老朽施設の更新需要やインバウンド需要等に支えられて安定的に推移することが見込まれており、設備投資を行う好機を迎えていると言えます。

したがって、今、船橋競馬のさらなる発展に向けて、競馬場施設の整備に迅速に取り組むことにより、本場への来場者数維持や滞在時間の延長を図ることが求められています。

また、船橋競馬場の周辺は県外からの来客もある高い吸引力を有する商業地域であり、家族連れや女性の通行が多いことから、施設整備に当たってこうした層が入りやすいような工夫をすれば、新たなファン層の獲得も期待できます。

課題4

安定的な 業務運営の確立

競馬組合の職員は県からの派遣職員であることから在籍期間が管理職は1.8年、一般職員は3.0年と短く、競馬場経営の知見や競馬運営に係る業務ノウハウが組織に蓄積されにくい状況にあります。また、全国的に雇用がひっ迫する中、投票、競走、警備関係等の従事員が退職不補充により減少しており、今後の安定的な競馬運営が懸念されているところです。

したがって、今後、環境変化に対応して適切に経営の舵取りを行ったり、円滑に競馬を運営していくためには、人材確保に努めるとともに、包括的業務委託やプロパー職員の採用等の検討を含め、安定的な業務運営を確立していくことが求められます。

課題5

強い馬づくりの 推進

競馬場に行かなくても、ネットにより快適に競馬を楽しめる環境が整備される中、地方競馬においてはファンの獲得をめぐって地域間競争や他の公営競技との競争が激しくなることが予想されます。

こうした中、船橋競馬では、在厩馬の頭数はほぼ横ばいで推移していますが、中央競馬との比較において所属馬の実力が相対的に低下しており、所属馬の重賞レースにおける優勝実績も限られています。

ファンを呼び込み、売得金を拡大させるためには、船橋競馬において所属馬が活躍し、魅力あるレースが展開されることが必要であることから、競走馬確保や飼養環境・調教環境の整備、厩舎関係者等の確保・技術向上などに努め、強い馬づくりを推進していくことが求められます。

課題6

競馬の公正確保

地方競馬においては、競走馬への禁止薬物投与や競馬関係者による馬券購入など、競馬の公正を揺るがす不祥事案はいまだ根絶されるに至っていません。

こうした中、地方競馬の各主催者においては、関係省庁の指導の下、「不祥事案ゼロ」に向けて、研修会開催や厩舎地区巡回など、様々な対策を講じてきました。

こうした対策の効果の検証や改善、徹底を進めることにより、競馬の公正を確保していくことが求められます。

IV 経営計画の概要

1. 経営目標

本計画では、目標年度の平成 35（2023）年度において到達すべき経営目標として、以下の4つを設定します。

まず、「本場1日平均入場者数」は、船橋競馬をはじめ、地方競馬全体の入場者数が、減少傾向にありますが、1人でも多くの人に「生の競馬」を見ていただけるよう平成29年度比100%超の入場者数を目指します。

次に、「売得金」は、本場の売上及び場外発売所の売上減少を予想していますが、一方、売上の約7割を占める電話投票（インターネット投票）の売上の伸びが約1割増であると見込み、618億円としました。

次に、「収益配分金」は、収益黒字（単年度收支差）の10%超の額とし、平成29年度の収益配分金の2倍の2億6,000万円を目指します。なお、毎年度、収益配分金の額については、構成団体と協議し決定します。

最後に、船橋競馬のファンの獲得につながる「ダートグレード競走出走馬数」は、平成29年度出走馬の1.5倍を目指します。

- 1 「P l e a s i n g～誰もが楽しめる競馬」
- 2 「M o v i n g～感動を与える競馬」
- 3 「C o n t r i b u t i n g～地域に貢献する競馬」

平成35（2023）年度 経営目標

本場1日平均入場者数

平成29年度
3,332人

▶▶▶ 平成29年度比
100%超

売得金

平成29年度
545億円

▶▶▶ 618億円

収益配分金

平成29年度
1億3,000万円

▶▶▶ 2億6,000万円

収益黒字の10%超

ダートグレード競走 出走馬数

平成29年度
22頭

▶▶▶ 30頭

2. 経営目標達成に向けた施策の方向性

本計画では、前項で定めた4つの経営目標の達成に向けた施策の方向性を以下の6つに整理し、各種の取組を進めていきます。

1 本場入場者数の増加

- (1) 魅力あるレースづくり
- (2) 広報の充実
- (3) にぎわいの創出
- (4) スタンドの改修・建て替え
- (5) 入場門の改修・建て替え
- (6) JBC競走の再誘致
- (7) ギャンブル等依存症対策

2 経営の安定と地方財政への貢献

- (1) 魅力あるレースづくり（再掲）
- (2) f-keiba 成田、f-keiba 木更津の売上増
- (3) 電話投票（インターネット投票）の売上増の促進
- (4) 開催経費等の節減

3 施設改善の推進

- (1) スタンドの改修・建て替え（再掲）
- (2) 入場門の改修・建て替え（再掲）
- (3) 現在の売上構成に合わせた施設
- (4) にぎわいの創出（再掲）
- (5) 防災機能を備えた施設の検討

4 安定的な業務運営の確立

- (1) 人材育成・組織の強化
- (2) 業務継続性の確保
- (3) 庁内公募の積極的な活用
- (4) 外部人材の活用
- (5) 顧問弁護士等の検討

5 強い馬づくりの推進

- (1) 厥舎地区等の再整備
- (2) 厥務員等の人材確保の支援

6 競馬の公正確保

- (1) 禁止薬物使用の未然防止
- (2) 厳正な対応
- (3) 厥舎地区への出入りの管理強化

3. 計画推進の方針

本計画は以下の3つの方針の下に、競馬組合の構成団体である千葉県、船橋市及び習志野市と連携しながら、着実に推進していきます。

1 計画の周知

経営計画は、お客様や競馬関係者、地域等の連携・協調により推進することが重要であり、各主体に本計画の目標や求められる役割を知っていただることが必要であることから、様々な機会や各種媒体を通じて本計画の内容や進捗状況について積極的な周知を図ります。

2 組織力の強化

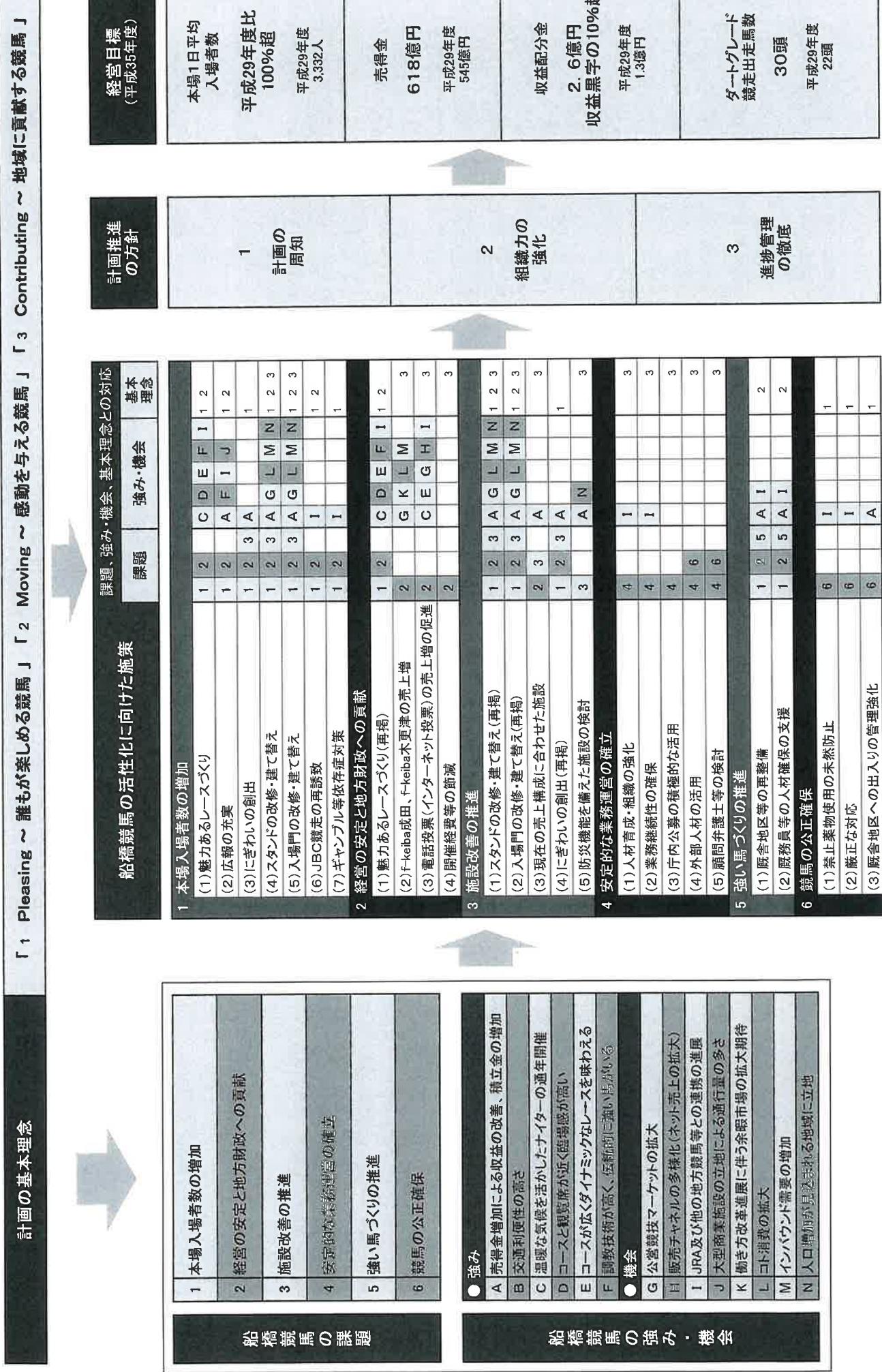
船橋競馬を取り巻く環境の変化に柔軟に対応し、本計画の施策を着実に実行していくためには、経営体制の強化が必要であることから、職員を高い専門性と業務遂行能力を有するプロフェッショナル人材として育成するとともに、包括的業務委託やプロパー職員の導入も視野に入れながら、戦略的かつ機動的に行動できる組織体制を構築します。

3 進捗管理の徹底

本計画は、毎年度、競馬組合内に設置するワーキンググループにおいて、各種施策の達成状況を確認した上で課題を明らかにし、基本理念の具現化に向けて計画に修正を加えていく「P D C Aサイクル」を継続的に回すことにより、進捗管理を徹底します。なお、経営目標の進捗状況等については、千葉県競馬組合運営協議会等において、報告します。

■本計画の体系

本計画の基本理念の下、船橋競馬の課題や強み・機会を踏まえ、船橋競馬の活性化に向けて取り組むべき施策と課題や強み・機会、基本理念との対応関係は次のとおりです（施策の詳細は「V 取組施策の内容」参照）。



V 取組施策の内容

1. 取組施策

取組施策については、ソフト、ハードの両面に取り組んでまいります。その中でも、ハード面である施設改善の推進は、経営が厳しい時期が長かったこともあります。後回しになっていましたが、今後重点的に進めていく必要があります。

ソフト面は、組織の強化、人材育成等を図り着実に施策を実現していきます。

なお、経済情勢の変化による売上の減少やギャンブル等依存症対策基本法の成立などの地方競馬に大きな影響を及ぼす動きについては、経営計画の見直しを含め、柔軟かつ迅速に対応していきます。

1 本場入場者数の増加

地方競馬全体の1日平均の入場者数、総入場者数が減少している中、生の競馬を実際に見ていただき、競馬の魅力を感じてもらうことで、競馬ファンを増やしていくことが重要です。

そこで、魅力あるレースの提供のみならず、レースの魅力を伝える広報等のソフト面、入場者の快適度を上げる施設等のハード面双方の充実を図り、より多くの方々に競馬場へ足を運んでいただくことを目指します。

施策の内容

(1)魅力あるレースづくり

- ・過去のレースや他場レースの売上状況を詳細に分析（売上が大きいレースの出走頭数・距離・競走馬・騎手・配当金・天候等）し、その結果を踏まえレースを編成します。
- ・JRA所属馬が出走する中央交流競走や船橋競馬所属以外の馬も出走する競走を増やすとともに、レース数や出走馬数の増、距離の多様化（長距離レースの新設）など、レース結果を予想する楽しさを増やします。

(2)広報の充実

- ・競馬場ならではの迫力、ライブ感、エンターテインメント性を伝えられるよう、PRを強化します。
- ・新規の競馬ファンの来場を促すようなイベント開催を拡充します。
- ・ダートグレード競走を中心に船橋競馬の魅力を発信します。
(船橋競馬の特長は、開催回数と比較して、ダートグレード競走が多い)
- ・競馬組合の構成団体（千葉県、船橋市、習志野市）と連携し、競馬の社会的貢献をアピールするなど、地元競馬場としてのイメージアップを図ります。
- ・SNSやTVC等を活用した広報・周知活動を充実します。
- ・近隣の商業施設とタイアップした広報活動を展開する等、新たな客層の取込を図ります。
- ・ファミリー層がより足を運びやすいように、ファミリー向けのエリアと従来からのファンエリアを区分します。

- ・畜産フェアなどの公的なイベントや、民間団体等のイベントの開催に配慮した設備を設置します。

(3)にぎわいの創出

- ・入場者が少ないときでも、にぎわっているような感覚になる施設のレイアウトを工夫します。
- ・女性や家族連れも楽しめるような飲食スペースの充実を図ります。
- ・入場者のニーズ毎にエリアの集約化や座席配置の多様化を図る等、競馬初心者、リピーターが入場しやすい環境づくりに努めます。

(4)スタンドの改修・建て替え

- ・清潔なトイレ、遊具の設置、バリアフリー化などを進め、女性、家族連れ、高齢者及び障がい者にも配慮した施設にすることで施設の快適性を向上させ、入場者の滞在時間の延長やリピーターの増加を目指します。
- ・敷地内（スタンド等）において無料のWi-Fiを提供し、入場者の利便性を図ります。
- ・レース観戦や、馬券購入をしない人でも楽しめるように、芝生広場や飲食・物販スペース等を設置し、競馬場のパーク化を図ります。

(5)入場門の改修・建て替え

- ・競馬場の顔である入場門については、入場者にとって、わかりやすく利便性の高い場所に建て替えることを検討します。
- ・競馬場に興味を持ってもらえるように（近隣商業施設の買い物客等を誘引できるよう）、視認性の高い入場門を検討します。
併せて、外から見て、競馬場の様子がわかるような開放的な建物を検討します。
- ・入場門やスタンド等の施設のデザインコンセプトを統一します。

(6)JBC競走の再誘致

- ・スタンド等の再整備の完了に合わせて、ダートグレード競走の最高峰のレースであるJBC競走を再誘致し、船橋競馬場の認知度の向上、入場者数の拡大を図ります。

(7)ギャンブル等依存症対策

- ・主催者として、ギャンブル等依存症の相談窓口の周知等を適切に実施し、ギャンブル等依存症の発生等の防止に取り組むことにより、お客様に安心して楽しめる環境を提供します。
- ・関係機関と連携し、本人からの申し出に加え、家族申請による競馬場等への入場制限を実施します。
- ・相談対応する職員にギャンブル等依存症対策にかかる研修を受講させるなど、相談体制を充実します。

2 経営の安定と地方財政への貢献

現在、減少傾向にある本場・場外発売所での売上の回復に努めるとともに、売上の約7割を占める電話投票（インターネット投票）の売上をさらに伸ばします。

また、競馬組合の構成団体の財政に、より貢献するため、売上の増加のみならず経費の節減を図り、収益配分金の原資となる収益の増加に努めます。

施策の内容

(1)魅力あるレースづくり(再掲)

- ・過去のレースや他場レースの売上状況を詳細に分析（売上が大きいレースの出走頭数・距離・競走馬・騎手・配当金・天候等）し、その結果を踏まえレースを編成します。
- ・JRA所属馬が出走する中央交流競走や船橋競馬所属以外の馬も出走する競走を増やすとともに、レース数や出走馬数の増、距離の多様化（長距離レースの新設）など、レース結果を予想する楽しさを増やします。

(2)f-keiba成田、f-keiba木更津の売上増

- ・f-keibaグループ（船橋、成田、木更津）が連携して実施する広報・イベントを拡充し、グループ全体の認知度向上を図ります。
- ・インバウンドの対応として、来日外国人向けのPRの実施、外国語表記のパンフレットや自動発払機等を用意します。

(3)電話投票(インターネット投票)の売上増の促進

- ・電話投票の売上好調の要因を分析し、さらなる売上増を目指すための施策を講じます。

(4)開催経費等の節減

- ・売上を増加させるだけではなく、開催経費等を節減することで、增收増益によるさらなる経営の安定化を図ります。

3 施設改善の推進

競馬初心者、若者、女性や家族連れが入場しやすく、従来からの競馬ファンにも喜んでいただけるような施設の整備を進めます。

また、現在の1日平均入場者数が約3千人で、電話投票の売上が約7割を占める等の現状を踏まえ、イニシャルコスト、ランニングコストも考慮した施設規模とします。

さらに、競馬を開催するだけでなく、周辺地域にも貢献できる施設づくりを目指します。

施策の内容

(1)スタンドの改修・建て替え(一部再掲)

- ・清潔なトイレ、遊具の設置、バリアフリー化などを進め、女性、家族連れ、高齢者及び障がい者にも配慮した施設にすることで施設の快適性を向上させ、入場者の滞在時間の延長やリピーターの増加を目指します。
- ・競馬場に興味を持つてもらえるように（近隣商業施設の買い物客等を誘引できるよう）、人目を引く入場門や大型ビジョンを設置します。
- ・入場門やスタンド等の施設のデザインコンセプトを統一します。
- ・受動喫煙の防止、施設の環境美化のため、喫煙室及び屋外喫煙所を設置します。

(2)入場門の改修・建て替え(一部再掲)

- ・競馬場の顔である入場門については、入場者にとって、わかりやすく利便性の高い場所に建て替えることを検討します。
- ・入場門やスタンド等の施設のデザインコンセプトを統一します。

(3)現在の売上構成に合わせた施設

- ・電話投票が売上の7割を占めることを踏まえ、スタンドの規模をコンパクト化するとともに、イニシャルコストやランニングコストも考慮した施設を検討します。
- ・座席をある程度減らすと同時に、基本的にガラス張りとし、全面空調により季節や天候に左右されない快適な空間とします。
- ・現在の入場者数、発払機の性能向上などを考慮し、発売窓口数や発払機の設置場所の適正化を検討します。

(4)にぎわいの創出(再掲)

- ・入場者が少ないときでも、にぎわっているような感覚になる施設のレイアウトを工夫します。
- ・女性や家族連れも楽しめるような飲食スペースの充実を図ります。
- ・入場者のニーズ毎にエリアの集約化や座席配置の多様化を図る等、競馬初心者、リピーターが入場しやすい環境づくりに努めます。

(5)防災機能を備えた施設の検討

- ・大規模災害発生時などに避難施設ともなれるように、防災トイレやソーラー発電灯、かまどベンチ、揚水ポンプ等、給水や電気などのインフラが寸断された場合の防災機能を備えた施設を検討します。

4 安定的な業務運営の確立

競馬運営は地方自治体の事務として特殊なものであり、また人事異動のサイクルから、競馬運営に携わるのが初めてという職員がほとんどであるにもかかわらず、近年、競馬運営のより一層の複雑化とともに、コンプライアンスの確保も求められていることから、人材育成の強化や外部の人材等の活用を進め、安定的な業務運営を目指します。

施策の内容

(1)人材育成・組織の強化

- ・ 競馬運営に関する基本的な知識を身に着けるため、定期的な内部研修を実施します。
- ・ 業務の属人化を防止するための組織づくりや業務体制を検討します。
- ・ 新たな業務や喫緊の課題に対応するため、組織体制や課の事務分掌の見直しを検討します。

(2)業務継続性の確保

- ・ 人事異動に伴う業務ノウハウの途絶リスクに対応するため、現業を担うプロパー職員の雇用やそれに代わる新たな人材確保・育成方法の検討、事務のマニュアル化を図ります。

(3)庁内公募の積極的な活用

- ・ 競馬運営に関心が高い職員、意欲がある職員を配置し、組織を活性化します。
- ・ すでに派遣されている職員について、本人の希望があれば派遣期間の延長を検討します。

(4)外部人材の活用

- ・ 競馬に関する高い知見を有する人物を非常勤の顧問やアドバイザー等に起用し、助言・提言を受け、業務の改善を図ります。

(5)顧問弁護士等の検討

- ・ 法律問題（契約交渉、ギャンブル等依存症のアクセス制限等）が生じたときに、的確・迅速に対応するために弁護士との顧問契約を検討します。

5 強い馬づくりの推進

地方競馬と比較し、JRAが人気、売上とも圧倒的に高く、また、南関東では、地方競馬場が船橋競馬場を含め4か所もあり、お客様の選択肢が多い状況です。今後も船橋競馬を持続していくため、スタンド等の施設の整備にとどまらず、強いJRA所属馬に勝利し、地方競馬ファンに感動を与えるようなレース展開ができる強い馬づくりを推進します。

施策の内容

(1)厩舎地区等の再整備

- ・調教効果を高め、厩務員の負担を軽減するため、トレッドミル、ウォーキングマシン等の施設・設備の導入を検討します。
- ・調教に使用する、内走路及び馴致走路の再整備をします。
- ・ダートグレード競走、JRA交流競走を円滑に開催するため、馬降場、待機馬房等を整備します。
- ・馬降場・待機馬房のほか、装按所・検量室等馬騎手が出入りする施設と、出走投票や賞典との連携ができるよう施設配置を検討します。
- ・エアコンやボイラーといった機器の設置等により馬房の環境整備を行います。

(2)厩務員等の人材確保の支援

- ・強い馬づくりの基本となる人材の確保とともに、労働環境の改善を支援します。
- ・下水道の整備に伴う水洗トイレの設置等、厩務員の住環境の改善を促進します。

6 競馬の公正確保

公営競技である競馬の運営には、公正の確保が強く求められていることから、厩舎関係者の競馬法遵守の意識向上を図るとともに、厩舎地区等の管理体制の強化等を進めます。

施策の内容

(1)禁止薬物使用の未然防止

- ・ 地方競馬全国協会等とも連携し、厩舎関係者、船橋競馬場内で治療行為を行う獣医師に対する注意喚起・指導・研修の実施に加え、競馬組合の巡回等の調査体制の強化を行うことで、薬物の不正使用を未然に防ぐとともに、意識改革の徹底を図ります。

(2)厳正な対応

- ・ 不正事案の徹底した原因究明、再発防止対策を講じるとともに、違反者に対し厳正な処分を課します。

(3)厩舎地区への出入りの管理強化

- ・ 巡回監視カメラの増設、モニター監視の実施や、ＩＣカード等を使用する出入口管理の自動化の検討を行い、厩舎関係者以外の者の出入りを徹底管理します。

2. 今後の収支見通し

収支見通しは、船橋競馬の予算、決算、入場人員及び地方競馬全体の動向などを基礎として、次のとおり推計しました。

なお、経済情勢の変化等により大きな影響を受けると認められる場合は、見直しをします。

(1) 主な歳入

○本場開催売得金（経営目標）

- ・平成 31（2019）年度以降は、以下のとおり見込む。

本場の売得金は、平成 31（2019）年度～33（2021）年度の 3 年間は、前年度比 97.1%、平成 34（2022）年度～35（2023）年度の 2 年間は、経営目標の達成に向けた取組の成果で、本場入場者数の増加による売得金の増加を見込む。（300 人 × 14.5 千円 × 57 日 = 247,950 千円増）

場外発売の売得金は、平成 31（2019）年度は前年度比 96.7%、平成 32（2020）年度以降は前年度比 100%を見込む。

電話・インターネット投票の売得金は、平成 31（2019）年度は前年度比 110.8%、平成 32（2020）年度以降は前年度比 100%を見込む。

○業務協力費収入

- ・地方競馬受託場外発売及び JRA 受託発売に係る業務協力費は、平成 31（2019）年度以降、前年度比 100%を見込む。

○競馬活性化補助金

- ・競馬活性化計画に基づいて行う、調教施設整備等の事業に係る補助金として平成 31（2019）年度～35（2023）年度の 5 年間で 5 億円を見込む。

○繰入金

- ・競馬活性化計画に基づいて行う、調教施設整備等の事業に係る施設整備基金からの繰入金として平成 31（2019）年度～35（2023）年度の 5 年間で 5 億円を見込む。

(2) 主な歳出

○本場開催売得金の額に連動して増減する経費

- ・払戻金、場外主催者への業務協力費、地方競馬全国協会交付金、施設借上料等の本場開催売得金の額に連動して増減する経費は、各年度の本場開催売得金の額に基づき、所要額を見込む。

○賞金・諸手当

- ・平成 31（2019）年度以降は、平成 30（2018）年度と同額を見込む。

○競馬活性化事業

- ・競馬活性化計画に基づいて行う、調教施設整備等の事業として平成 31（2019）年度～35（2023）年度の 5 年間で 10 億円を見込む。

○基金積立

- ・施設整備基金は、各年度、20 億円程度の積立を見込む。

○県市配分金（経営目標）

・構成団体への収益配分金は、平成31（2019）年度以降、2.6億円を見込む。

■今後の収支見通し

(単位:千円)

項 目		平成29 (2017) 年度決算	平成30 (2018) 年度見込み	平成31 (2019) 年度計画	平成32 (2020) 年度計画	平成33 (2021) 年度計画	平成34 (2022) 年度計画	平成35 (2023) 年度計画
歳 入	本場開催売得金	54,469,807	57,539,943	61,451,186	61,375,862	61,302,722	61,550,672	61,798,622
	本場	2,949,106	2,674,965	2,597,391	2,522,067	2,448,927	2,696,877	2,944,827
	場外発売	15,832,905	13,734,757	13,281,510	13,281,510	13,281,510	13,281,510	13,281,510
	電話・インターネット投票	35,687,796	41,130,221	45,572,285	45,572,285	45,572,285	45,572,285	45,572,285
	業務協力費収入	2,752,786	2,752,786	2,752,786	2,752,786	2,752,786	2,752,786	2,752,786
	競馬活性化事業(調教施設整備等)			100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	その他	769,980	769,980	769,980	769,980	769,980	769,980	769,980
	小計(1)	57,992,573	61,062,709	65,073,952	64,998,628	64,925,488	65,173,438	65,421,388
	繰入金	356,400	1,190,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	施設整備基金	356,400	1,190,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	経営安定化基金	0	0	0	0	0	0	0
歳 出	前年度繰越金	239,388	140,567	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
	歳入合計(A)	58,588,361	62,393,276	65,323,952	65,248,628	65,175,488	65,423,438	65,671,388
	本場開催売得金連動経費	46,295,787	48,802,349	52,048,380	52,027,088	51,972,126	52,158,451	52,344,776
	払戻金(返還金は含まない。)	40,169,311	42,433,414	45,317,800	45,262,251	45,208,313	45,391,167	45,574,020
	場外発売(業務協力費等)	2,872,792	2,554,874	2,488,416	2,493,464	2,493,464	2,493,464	2,493,464
	電話投票(委託料等)	2,500,107	3,017,502	3,390,847	3,421,111	3,421,111	3,421,111	3,421,111
	地全協交付金	753,577	796,559	851,317	850,262	849,238	852,709	856,181
	施設借上料	1,596,883	1,652,532	1,763,141	1,775,138	1,674,104	1,684,905	1,695,706
	賞金・諸手当	3,480,523	3,799,585	3,799,585	3,799,585	3,799,585	3,799,585	3,799,585
	公営競技納付金	105,573	70,283	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
歳出合計(B)	競馬活性化事業(調教施設整備等)			200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
	その他	4,319,312	5,509,312	4,914,312	4,914,312	4,914,312	4,914,312	4,914,312
	小計(2)	55,798,078	59,834,061	62,800,418	62,791,123	62,635,127	62,832,253	63,029,379
	基金積立て	2,519,716	2,279,215	2,113,534	2,047,505	2,130,361	2,181,185	2,232,009
	施設整備基金	2,400,022	2,208,932	2,038,534	1,972,505	2,055,361	2,106,185	2,157,009
	経営安定化基金	119,694	70,283	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
	県市配分金	130,000	130,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000
	歳出合計(B)	58,447,794	62,243,276	65,173,952	65,098,628	65,025,488	65,273,438	65,521,388
	単年度収支(1) - (2)	2,194,495	1,228,648	2,273,534	2,207,505	2,290,361	2,341,185	2,392,009
	翌年度繰越(A) - (B)	140,567	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000

3. 施設整備計画

船橋競馬に相応しい施設整備について、「経営計画検討会議」の中で、競馬組合が提示した4案を今後の収支見通し（P. 45 参照）、施設整備案の比較表、図面等を基に議論をお願いしました。

「経営計画検討会議」においては、黒字経営及び円滑な競馬運営に資するとともに、競馬初心者、若者、女性や家族連れが入場しやすく、また従来からのお客様にも引き続き満足していただけるような快適でコンパクトな施設を整備するという基本方針を確認いただき、概算工事費 100 億円の枠内で、下記の施設整備案のC案をベースに一部D案の提案を取り入れた案を推薦していただきました。

本案の特長としては、コンパクトな観客施設、観客施設と管理棟の一体化、競馬場の西側（大型商業施設側）の入場門の新設及びパーク化などです。

今後、競馬組合は、推薦いただいた本案に基づき施設整備を進めていきます。

なお、建設費の高騰、地方競馬にかかる法令の改正や経済情勢等により競馬組合の経営状況に大きな変動が生じる恐れがあると認められる場合は、施設整備計画を見直します。

■施設整備案の比較

	A案	B案	C案	D案
概要	耐震性能が不足している第1期スタンドの解体等を中心とした必要最低限の再整備の案	第1期スタンドの解体等に加え、老朽化した第2期スタンド及び第3期スタンドを建て替える案	B案に加え、大型商業施設側に入場門を新設し、競馬場の正面性を創出し、併せて事務棟、調整ルームも建て替える案	C案に加え、鞍馬所を馬場側へ移設し、第1期スタンド跡地に事務棟、調整ルーム、下見所及びパドックを移設する案
概算工事費	27億円	85億円	100億円	111億円
工期(仮想定)	約3年	約4年	約4年	約5年
収容人員	約3万人	約5千人	約6千人	約6千人
各案の評価	イニシャルコスト	◎	○	○
	ランニングコスト	△	◎	○
	工期	◎	○	○
	施設の安全性・快適性	△	○	○
	将来的な再整備の必要性	△	○	○
	競馬運営の安定性	△	○	○
	競馬場の視認性	△	△	◎
	エンターテインメント性	△	△	○

凡例：◎非常に優れている、○優れている、△普通、×劣っている

施設イメージ



馬場内からの外観
（海側）



新造入場門側からの馬場

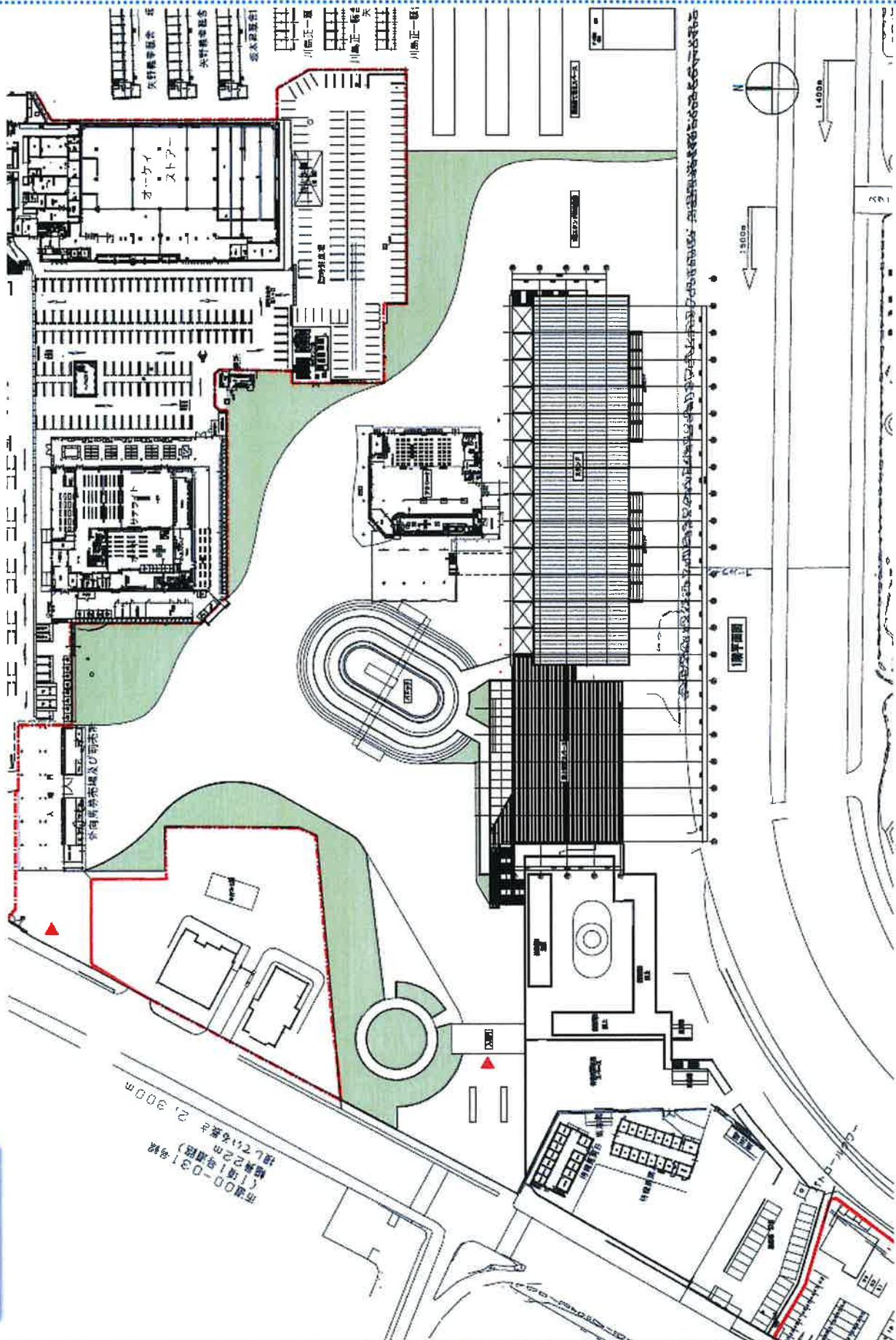


馬場内からの外観
(夕景)



バック側からの馬場

施設平面図



●資料編

1. 計画策定経過

日付	会議等	内容・備考
平成 30 (2018) 年	2月～3月	船橋競馬経営計画策定に伴う調査等業務に係るプロポーザル実施
	3月 23 日	第1回千葉県競馬組合経営計画策定ワーキンググループ開催
	5月 4 日	第2回千葉県競馬組合経営計画策定ワーキンググループ開催
	5月 31 日	第3回千葉県競馬組合経営計画策定ワーキンググループ開催
	5月 31 日～6月 4 日	競馬経験者向けウェブアンケート調査実施 対象：千葉県、東京都、神奈川県、埼玉県居住の 20 歳以上の男女で、競馬場で年に 1 回以上、競馬をしている人
	6月 8 日～6月 22 日	船橋市民・習志野市民向けウェブアンケート調査実施 対象：船橋市または習志野市居住の 20 歳以上の男女
	6月 28 日	第4回千葉県競馬組合経営計画策定ワーキンググループ開催
	6月 29 日	第1回経営計画検討会議開催
	7月 24 日	第5回千葉県競馬組合経営計画策定ワーキンググループ開催
	7月 28 日～8月 10 日	競馬関係者ヒアリング実施 ・一般社団法人千葉県馬主会 ・千葉県調教師会 ・船橋競馬厩務員親睦会 ・千葉県騎手会 ・船橋競馬従業員労働組合 ・株式会社よみうりランド
	8月 3 日～9月 5 日	先進事例調査実施 ・大井競馬場 ・川崎競馬場 ・立川競輪場

日付		会議等	内容・備考
平成 30 (2018) 年	9月 6 日	第6回千葉県競馬組合経営 計画策定ワーキンググル ープ開催	・第2回経営計画検討会議の事 前確認事項について
	9月 10 日	第2回経営計画検討会議開 催	・船橋競馬経営計画の基本理念 及び経営目標について ・施設整備（案）について ・基礎調査の結果と施策の方 向性について
	11月 20 日	第7回千葉県競馬組合経営 計画策定ワーキンググル ープ開催	・第3回経営計画検討会議の事 前確認事項について
	11月 21 日	第3回経営計画検討会議開 催	・経営計画（骨子案）について ・施設整備（案）について
平成 31 (2019) 年	1月 25 日	第8回千葉県競馬組合経営 計画策定ワーキンググル ープ開催	・第4回経営計画検討会議の事 前確認事項について
	1月 28 日	第4回経営計画検討会議開 催	・経営計画（案）について ・施設整備（案）について
	1月 28 日	第1回千葉県競馬組合運営 協議会・幹事会	・経営計画（案）について

2. 船橋競馬経営計画検討会議 議事要旨

第1回 船橋競馬経営計画検討会議 議事要旨

1 日 時 平成30年6月29日（金）午後2時から午後3時30分まで

2 場 所 千葉県競馬組合管理棟 2階会議室

3 出席者（敬称略）

○検討会議委員

座長 北原 理雄（千葉大学 名誉教授 工学博士）

副座長 濱野 潔（全国公営競馬主催者協議会 参与）

委員 荘司 典子（競馬キャスター・アナウンサー）

青木 理（千葉県総務部財政課 企画調整班長）

小澤 洋一（船橋市企画財政部財政課 課長補佐）

越川 智子（習志野市政策経営部 財政課長）

○千葉県競馬組合

横尾事務局長、駒村次長（兼）総務課長、石原次長（兼）業務課長

4 議事（概要）

（1）開会

（2）座長・副座長選出等について

（3）議題

・船橋競馬経営計画の策定について

・船橋競馬の現状と課題について

・施設整備（案）について

5 主な発言等

- 平成27（2015）年にスタートしたナイター競馬が大きな要因で、船橋競馬の客層がかなり変わってきたと感じている。
- 船橋競馬の施設をどれだけの規模にすれば良いか見極めることが必要である。
- 売得金の3分の2がインターネット投票であるとすると、インターネット投票で買われている方を増やす、つなぎとめるという取り組みが必要となる。
- SPAT4のボリューム層は40代、他の公営競技でボリューム層が60代ということもある。それと比べると競馬の将来はまだ明るいと思う。
- 今のスタンドは、入場者がたくさんいた昭和の時代に建てられたもの。実際利用するともう少し小さいスタンドにした方が良いと感じる。
- 施設をコンパクトにすることにより、場内の賑わい感を出すことが大事である。

第2回 船橋競馬経営計画検討会議 議事要旨

1 日 時 平成30年9月10日（月）午後2時から午後4時まで

2 場 所 千葉県競馬組合管理棟 2階会議室

3 出席者（敬称略）

○検討会議委員

座 長 北原 理雄（千葉大学 名誉教授 工学博士）

副座長 濱野 潔（全国公営競馬主催者協議会 参与）

委 員 荘司 典子（競馬キャスター・アナウンサー）

青木 理（千葉県総務部財政課 企画調整班長）

小澤 洋一（船橋市企画財政部財政課 課長補佐）

越川 智子（習志野市政策経営部 財政課長）

○千葉県競馬組合

横尾事務局長、駒村次長（兼）総務課長、石原次長（兼）業務課長

4 議事（概要）

（1）開会

（2）議題

・船橋競馬経営計画の基本理念及び経営目標について

・施設整備（案）について

・基礎調査の結果と施策の方向性について

5 主な発言等

○ 競馬場の商品である番組を強くしていかなくてはならない。

○ 施設再整備に当たって、船橋競馬場の顔をつくるというのは、良いアプローチだと思う。

○ 施設を修繕だけをしていても、何年か先には壊れてしまう。修繕より何らかの形でお金をかける時期にきている。

○ アンケート調査結果を見ると、パーク化をしたいという意見も多く、船橋競馬に行つてみたいけど入りにくいニーズと内部のニーズがうまく合うと良い施設になるのではないか。

○ 競馬場周辺の商業施設とうまく連携する、交流できる施設のつくり方を考えていく。

第3回 船橋競馬経営計画検討会議 議事要旨

1 日 時 平成30年11月21日（水）午後2時から午後3時30分まで

2 場 所 千葉県競馬組合管理棟 2階会議室

3 出席者（敬称略）

○検討会議委員

座 長 北原 理雄（千葉大学 名誉教授 工学博士）
副座長 濱野 潔（全国公営競馬主催者協議会 参与）
委 員 荘司 典子（競馬キャスター・アナウンサー）
青木 理（千葉県総務部財政課 企画調整班長）
小澤 洋一（船橋市企画財政部財政課 課長補佐）
越川 智子（習志野市政策経営部 財政課長）

○千葉県競馬組合

横尾事務局長、駒村次長（兼）総務課長、石原次長（兼）業務課長

4 議事（概要）

（1）開会

（2）議題

- ・船橋競馬経営計画（骨子案）について
- ・施設整備（案）について

5 主な発言等

- 競馬事業の運営というのは、専門的、経験的知識が必要である。船橋競馬場は派遣職員が主力ということでは在職期間が短く業務のノウハウが蓄積されないことについて、もう少し議論が必要である。
- 強い馬づくりは一朝一夕にできるものではない。
- 良い意味で県から競馬の好きな人を登用してほしい。
- 専門的経験的の蓄積というのは実態としては難しい。
- 強い馬づくりに加え、お客様が馬券を買いたくなる番組作りが重要である。
- 新しい競馬場をファミリー層にも見ていただく、一方で競馬を開催する側の機能性を損なわない施設整備が求められる。

第4回 船橋競馬経営計画検討会議 議事要旨

1 日 時 平成31年1月28日（月）午前9時50分から午前10時35分まで

2 場 所 千葉県競馬組合管理棟 2階会議室

3 出席者（敬称略）

○検討会議委員

座 長 北原 理雄（千葉大学 名誉教授 工学博士）
副座長 濱野 潔（全国公営競馬主催者協議会 参与）
委 員 荘司 典子（競馬キャスター・アナウンサー）
青木 理（千葉県総務部財政課 企画調整班長）
小澤 洋一（船橋市企画財政部財政課 課長補佐）
越川 智子（習志野市政策経営部 財政課長）

○千葉県競馬組合

横尾事務局長、駒村次長（兼）総務課長、石原次長（兼）業務課長

4 議事（概要）

（1）開会

（2）議題

- ・船橋競馬経営計画（案）について
- ・施設整備（案）について

5 主な発言等

- 施設整備案は、素晴らしい案になっていると思う。非常に入口が開けた感じが素晴らしい。
- 施設整備案では、お客様の入場口と業務エリアがすごく近いので、運営上良いのか。
- 施設整備にかかる工事費が約100億円となっているが、資材高騰など環境の変化が生じた場合、100億円以内に収めることができるのか。
- 東京オリンピックが終われば、現在の社会状況は変化していくと思うが、超過した場合は、整備計画を変更すればよい。
- いろんな人にふらっと入ってもらえるような競馬場の環境が良いと思う。
- 新しい施設になったときは、怖いところでないことを周知するとともに、健全な娯楽施設であり誰でも入りやすいことをアピールしてほしい。

3. 経営計画検討会議設置要領

経営計画検討会議設置要領

(設 置)

第1条 次期船橋競馬経営計画を策定にあたって、専門的かつ客観的な立場からより幅広く検討するため、経営計画検討会議（以下「会議」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 会議の所掌事務は、次のとおりとする。

- (1) 経営計画の策定に係る意見及び助言に関すること。
- (2) その他必要な事項

(組 織)

第3条 会議は、別表に掲げる委員をもって組織する。

2 会議の設置期間は、経営計画の策定終了時までとする。

(座長及び副座長)

第4条 会議に座長及び副座長をそれぞれ一人置く。

- 2 座長は、委員の互選により定め、副座長は、委員のうちから座長が指名する。
- 3 副座長は、座長を補佐し、座長に事故があるときはその職務を代理する。

(会議)

第5条 会議は、座長が招集し、その議長となる。

2 会議は、委員の過半数をもって開催することとする。

(関係者の出席)

第6条 会議は、審議のため必要があると認めるときは、関係者の出席を求め、その説明又は意見を聴くことができる。

(庶務)

第7条 会議の庶務は、千葉県競馬組合企画広報課において処理する。

(その他)

第8条 この要領に定めるもののほか、会議の運営に関し必要な事項は、座長が会議に諮って定める。

附則

この要領は、平成30年6月1日から施行する。

別表（第3条）

会議委員

委 員 名	所属・職名
北原 理雄	有識者（千葉大学 名誉教授 工学博士）
莊司 典子	有識者（競馬キャスター・アナウンサー）
濱野 潔	全国公営競馬主催者協議会 参与
青木 理	千葉県総務部財政課企画調整班 班長
小澤 洋一	船橋市企画財政部財政課 課長補佐
越川 智子	習志野市政策経営部財政課 課長

4. 経営計画策定に関するワーキンググループ設置要領

経営計画策定に関するワーキンググループ設置要領

(設 置)

第1条 船橋競馬経営計画の策定にかかる調査、検討をし、経営計画に反映するため、「経営計画策定に関するワーキンググループ」（以下「WG」という。）を設置する。

(検討事項)

第2条 WGにおいては、次の事項について協議する。

- (1) 船橋競馬の現状、課題、将来のあり方等
- (2) 経営計画検討会議の議題
- (3) その他必要な事項

(組 織)

第3条 WGは、別表に掲げる構成員をもって組織する。

- 2 WGは、必要に応じて別表に掲げる者以外の関係者の意見を聞くことできる。
- 3 WGの設置期間は、経営計画策定に要する期間とする。

(リーダー)

第4条 WGのリーダーは、構成員の互選にするものとし、サブリーダーは、リーダーの指名によるものとする。

- 2 リーダーは、必要に応じて会議を招集し、その運営に当たるものとする。
- 3 サブリーダーは、リーダーを補佐し、リーダーに事故があるときはその職務を代理する。

(庶務)

第5条 WGの庶務は、企画広報課において処理する。

(その他)

第6条 この要領に定めるもののほか、WGの運営に関し必要な事項は、WGにおいて定める。

附則

この要領は、平成30年3月6日から施行する。

別表（第3条）

「ワーキンググループ」構成員

構成員	備 考
次長（兼）総務課長	
次長（兼）業務課長	
企画広報課長	リーダー
管理課長	
経理室長	
企画広報課 課員	
総務課 課員	競馬組合予算担当者

5. アンケート結果(概要)

本計画の策定に当たり、競馬場利用者向けアンケートと船橋市・習志野市民向けアンケートを実施しました。その結果の概要は次のとおりです（詳細は巻末の「資料編」参照）。

(1) 競馬場利用者向けアンケート

■調査実施概要

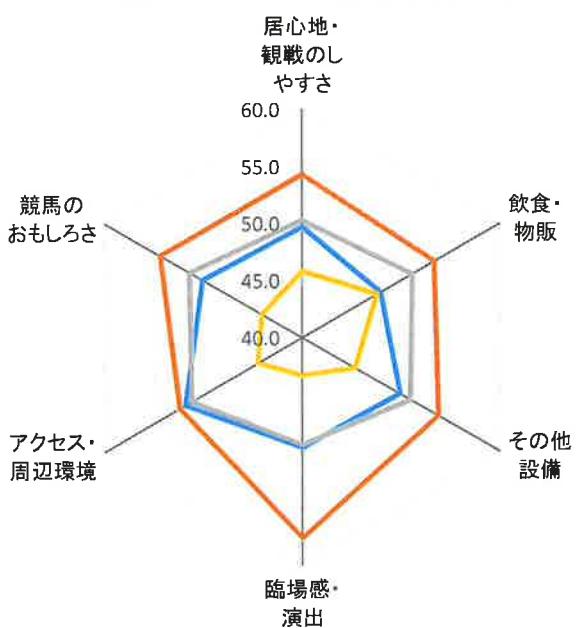
調査方法	Webアンケート
対象者	千葉県、東京都、神奈川県、埼玉県に居住の20歳以上の男女で、南関東の4つの地方競馬場(本場)で1年に1回以上、競馬をしている人1,100人
調査時期	平成30(2018)年5月31日(木)～6月4日(月)

■調査結果

➤ 船橋競馬場利用者の状況

Q1 競馬を楽しむ頻度	→ 「月に1回以上」	53.3%
Q2 船橋競馬場に行った回数	→ 「10回以上」	33.8%
Q3 一日の平均馬券購入金額	→ 「1万円未満」	65.8%
Q4 一日の平均飲食代	→ 「2千円未満」	74.2%
Q5 一日の平均滞在時間	→ 「3時間～6時間未満」	50.2%

➤ 各競馬場の満足度（偏差値）



— 船橋競馬場 — 大井競馬場 — 川崎競馬場 — 浦和競馬場

(2) 船橋市・習志野市民向けアンケート

■調査実施概要

調査方法	Webアンケート
対象者	船橋市、習志野市に居住する20歳以上の男女1,000人
調査時期	平成30(2018)年6月8日(金)～6月22日(金)

■調査結果

Q1 競馬経験の有無	→ 「ある」	39.1%
	→ 「ない」	58.8%
Q2 船橋競馬場への来場の有無	→ 「中山競馬場」	71.9%
	→ 「船橋競馬場」	26.3%
Q3 よく行く競馬場	→ 「年に1日より少ない」	62.8%
	→ 「毎日」	37.2%
Q4 競馬経験のある人が競馬を楽しむ頻度	→ 「賛成+どちらかと言えば賛成」	86.7%
	→ 「賛成」	79.3%
Q5 船橋競馬場のパーク化への意見	→ 「ギャンブルはしないから」	79.3%
	→ 「友人や家族等に競馬に誘われたら」	24.3%
Q6 競馬をしたことのない理由	→ 「雰囲気が明るくなったら」	7.2%
	→ 「施設が清潔になつたら」	6.6%
Q7 競馬場に行ってみたいと思う状況や環境	→ 「子供向けの遊具が充実したら」	5.9%
	→ 「友人や家族等に競馬に誘われたら」	5.9%

6. アンケート結果

(1) 競馬場利用者向けアンケート

① 調査実施概要

ア) 調査の目的

船橋競馬場利用者の基本属性や利用動向、満足度等を、南関東に所在する他の3つの地方競馬場の利用者と比較しながら把握することによって、今後の船橋競馬の施策や施設整備案を検討するための基礎資料とする。

イ) 調査の方法

本調査はWebアンケートにより実施した。

Webアンケートは、インターネット上で行うアンケート調査のこと、あらかじめ登録された「モニター(会員)」と呼ばれるアンケート回答者へ、目的に合わせて設問を設定し、メールや専用システムなどWebを利用して設問を配信・回収する仕組みである。

本調査では、約420万人のモニターを持つ株式会社クロス・マーケティング(東証一部上場)のWebアンケートシステムを利用した。

ウ) 調査の対象者・割付・サンプル数

■ 対象者

千葉県、東京都、神奈川県、埼玉県に居住の20歳以上の男女で、南関東の4つの地方競馬場(本場)で1年に1回以上、競馬をしている人1,100人

(回答者の条件)

- 回答者は南関東の4つの地方競馬場のうち、複数の競馬場に行ったことがあってもよい。
- 回答者は船橋市・習志野市民向けアンケート(後記)には答えられないこととする。

■ 割付・サンプル数の考え方

	居住地					(人)
	千葉県	東京都	神奈川県	埼玉県	計	
船橋競馬場利用者	150	350	-	-	500	
大井競馬場利用者	40	80	40	40	200	
川崎競馬場利用者	-	140	60	-	200	
浦和競馬場利用者	-	140	-	60	200	
計	190	710	100	100	1,100	

- その競馬場のある都県の住民のほうが、よりその競馬場のことをよく知っており、回答の信頼性が高くなると想定し、地元の都県の住民になるべく多く割り付けることとした。
- 事前に行った回答者の出現率調査によると、千葉県に居住する船橋競馬場利用者は、回収数が多くても150程度(全体の3割)となる見込みであったため、残り350(全体の7割)を東京都に割り付けた。

- ・川崎競馬場利用者と浦和競馬場利用者も船橋競馬場利用者に合わせ、3割を地元県に、7割を東京都に割り付けた。
- ・大井競馬場利用者は、近県の住民でも利用したことのある人が多いと予想されたため、東京都に4割、その他の3県に各2割を割り付けた。
- ・船橋競馬場利用者は、分析の精度向上を図るため、サンプル数を他の競馬場より多くした。
- ・年代、性別は、割付をするとサンプル数が集まらない懸念があったため、割付はせずに自然な出現に任せた。

工)調査時期

平成30(2018)年5月31日(木)～6月4日(月)

※「居住地域」の各地域を構成する市区町村は以下のとおりである。

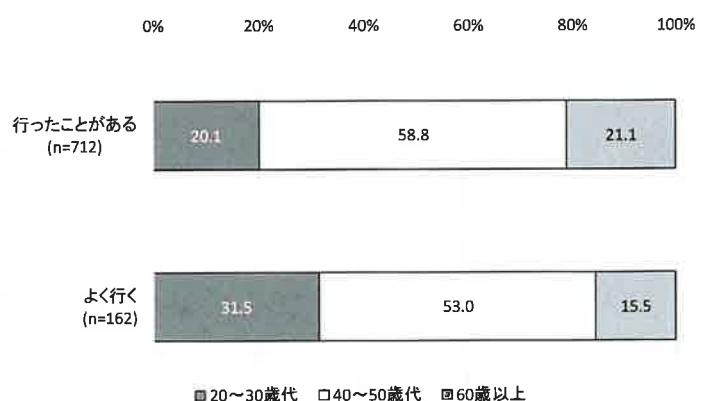
地域		市区町村
東京都	23区	千代田区、中央区、港区、新宿区、文京区、台東区、墨田区、江東区、品川区、目黒区、大田区、世田谷区、渋谷区、中野区、杉並区、豊島区、北区、荒川区、板橋区、練馬区、足立区、葛飾区、江戸川区
	北多摩地域	三鷹市、調布市、小金井市、府中市、武蔵野市、狛江市、東村山市、小平市、国分寺市、国立市、東大和市、清瀬市、東久留米市、武蔵村山市、西東京市、立川市、昭島市
	南多摩地域	八王子市、日野市、町田市、多摩市、稲城市
	西多摩地域	青梅市、羽村市、あきる野市、福生市、日の出町、瑞穂町、奥多摩町、檜原村
	島しょ部	大島町、八丈町、利島村、新島村、神津島村、三宅村、御蔵島村、青ヶ島村、小笠原村
神奈川県	横浜市	横浜市
	川崎市	川崎市
	横須賀三浦地域	横須賀市、鎌倉市、逗子市、三浦市、葉山町
	県央地域	相模原市、厚木市、大和市、海老名市、座間市、綾瀬市、愛川町、清川村
	湘南地域	平塚市、藤沢市、茅ヶ崎市、秦野市、伊勢原市、寒川町、大磯町、二宮町
	県西地域	小田原市、南足柄市、中井町、大井町、松田町、山北町、開成町、箱根町、真鶴町、湯河原町
埼玉県	中央地域	さいたま市、川口市、鴻巣市、蕨市、戸田市、上尾市、桶川市、北本市、伊奈町
	東部地域	行田市、加須市、春日部市、羽生市、草加市、越谷市、久喜市、八潮市、三郷市、蓮田市、幸手市、吉川市、白岡市、宮代町、杉戸町、松伏町
	西部地域	川越市、所沢市、飯能市、東松山市、狭山市、入間市、朝霞市、志木市、和光市、新座市、富士見市、坂戸市、鶴ヶ島市、日高市、ふじみ野市、三芳町、毛呂山町、越生町、滑川町、嵐山町、小川町、川島町、吉見町、鳩山町、ときがわ町、東秩父村
	北部地域	熊谷市、深谷市、本庄市、寄居町、美里町、神川町、上里町
	秩父地域	秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町
千葉県	千葉市	千葉市
	葛南地域	市川市、船橋市、習志野市、八千代市、浦安市
	東葛飾地域	松戸市、野田市、柏市、流山市、我孫子市、鎌ヶ谷市
	印旛地域	成田市、佐倉市、四街道市、八街市、印西市、白井市、富里市、酒々井町、栄町
	香取地域	香取市、神崎町、多古町、東庄町
	海匝地域	銚子市、旭市、匝瑳市
	山武地域	東金市、山武市、大網白里市、九十九里町、芝山町、横芝光町
	長生地域	茂原市、一宮町、睦沢町、長生村、白子町、長柄町、長南町
	夷隅地域	勝浦市、いすみ市、大多喜町、御宿町
安房地域	館山市、鴨川市、南房総市、鋸南町	
	君津地域	市原市、木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市

②アンケート調査結果

ア)船橋競馬場利用者結果

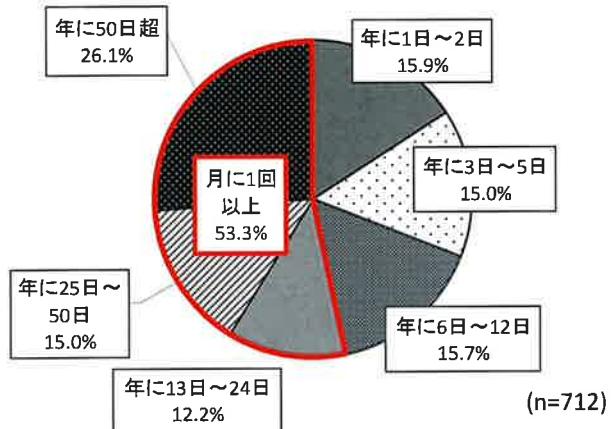
i) 船橋競馬場利用者の年齢層

○船橋競馬場に行ったことがある人を年齢別に見ると、40～50歳代が半数以上を占めている。



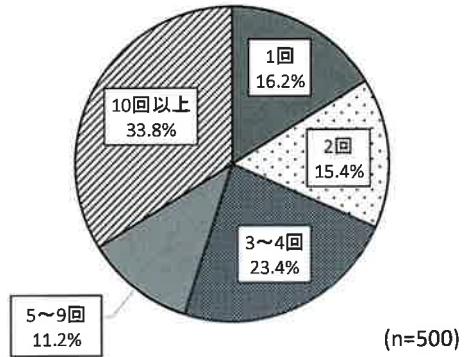
ii) 競馬を楽しむ頻度

○船橋競馬場に行ったことがある人が競馬を楽しむ頻度は「年に50日超」が最も多く、平均して月に1回以上行く人が半数以上を占めている。



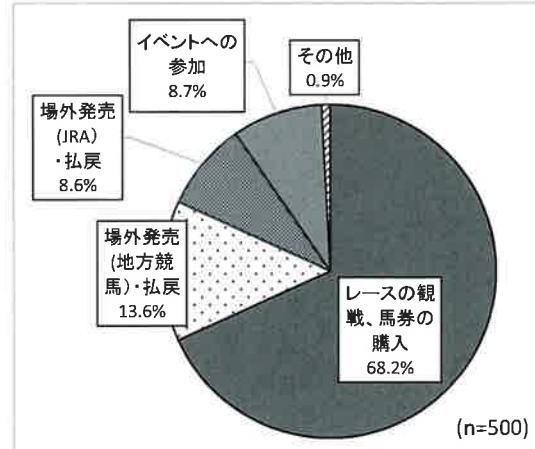
iii) 船橋競馬場に行った回数

○船橋競馬場に行った回数を見ると、「10回以上」が最も多く、次いで「3～4回」、「1回」、「2回」、「5～9回」となっている。



iv) 船橋競馬場に行った目的

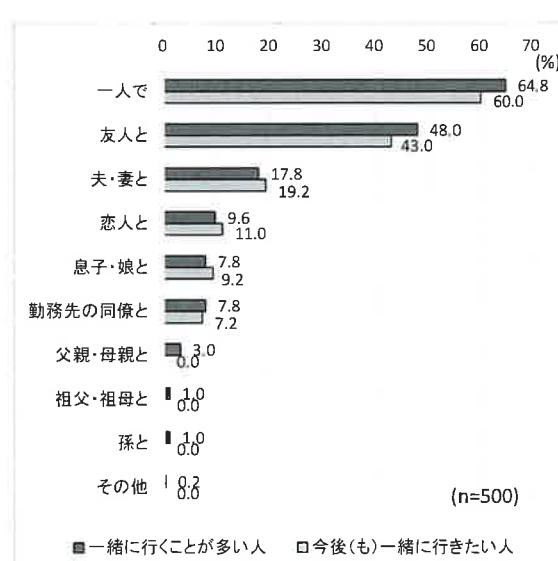
○船橋競馬場に行った目的を見ると、「レースの観戦・馬券の購入」が最も多い、次いで「場外発売（地方競馬）・払戻」、「イベントの参加」、「場外発売（JRA）・払戻」となっている。



v) 一緒にいくことが多い人／今後（も）一緒に行きたい人

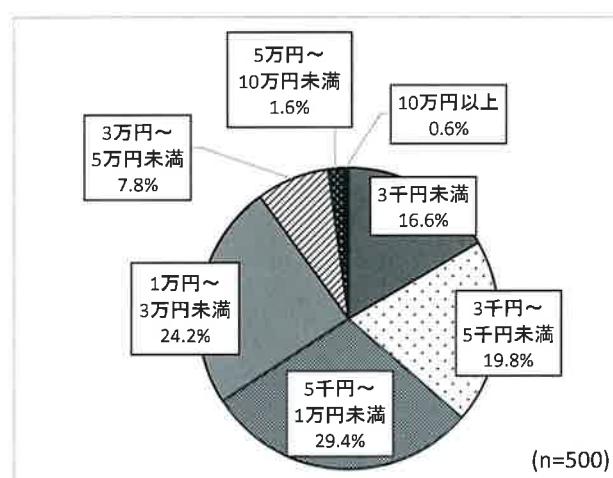
○船橋競馬場に一緒にいくことが多い人を見ると、「一人で」が最も多い、次いで「友人と」、「夫・妻と」、「恋人と」などとなっており、今後（も）一緒に行きたい人も同様である。

○今後（も）一緒に行きたい人では、一緒にいくことが多い人よりも「夫・妻と」や「恋人と」、「息子・娘と」の割合が高くなっている。



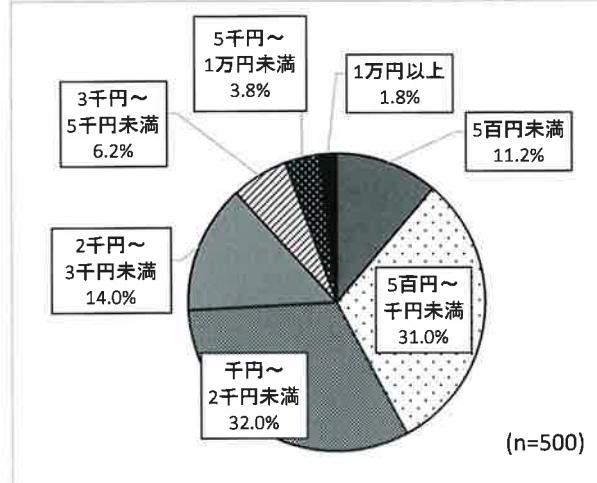
vi) 一日の平均馬券購入金額

○船橋競馬場で競馬を楽しむ際の馬券購入金額を見ると、「5千円～1万円未満」が最も多い、次いで「1万円～3万円未満」、「3千円～5千円未満」となっている。



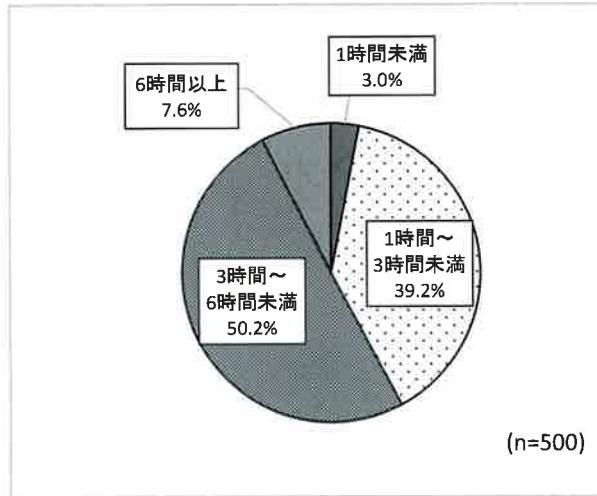
vii) 一日の平均飲食代

○船橋競馬場で競馬を楽しむ際の飲食代を見ると、「千円～2千円未満」が最も多く、次いで「5百円～千円未満」、「2千円～3千円未満」となっている。



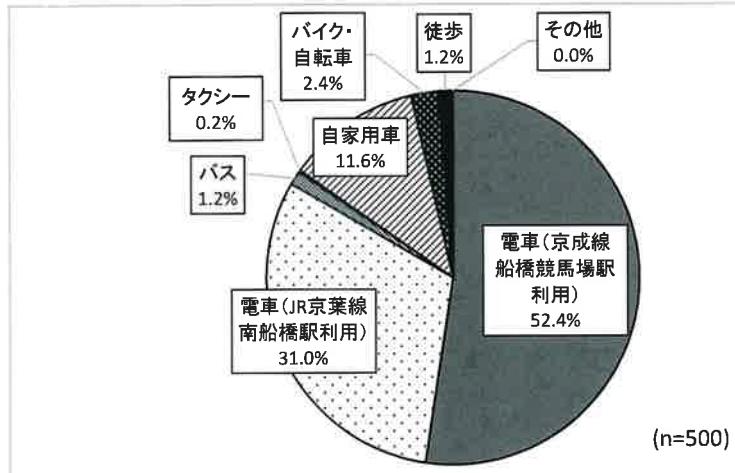
viii) 一日の平均滞在時間

○船橋競馬場で競馬を楽しむ際の滞在時間を見ると、「3時間～6時間未満」が半数を占めており、次いで「1時間～3時間未満」、「6時間以上」、「1時間未満」となっている。



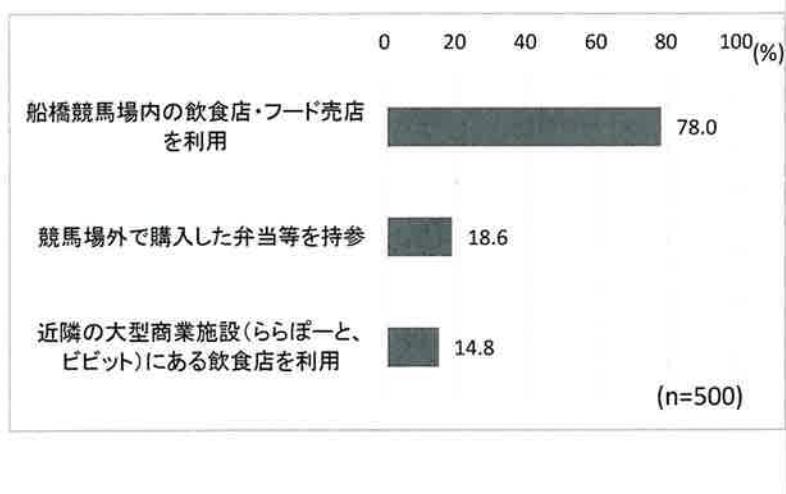
ix) 最も利用する交通手段

○船橋競馬場を訪れる際に最もよく利用する交通手段を見ると、「電車(京成線 船橋競馬場駅利用)」が最も多く、次いで「電車(JR京葉線 南船橋駅利用)」、「自家用車」、「バイク・自転車」となっている。



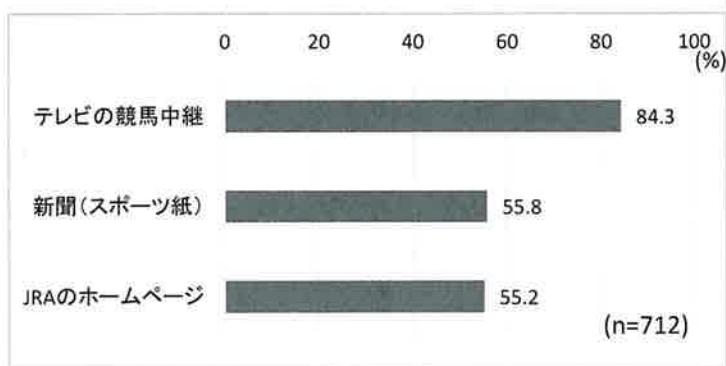
x) 競馬を楽しむ際の食事

○船橋競馬場で競馬を楽しむ際の食事を見ると、「船橋競馬場内の飲食店・フード売店を利用」が最も多く、次いで「競馬場外で購入した弁当等を持参」、「近隣の大型商業施設（ららぽーと、ビビット）にある飲食店を利用」となっている。



xi) 競馬に関する情報や広告を見聞きすることの多い媒体

○船橋競馬場に行ったことのある人が競馬に関する情報や広告を見聞きすることの多い媒体を見ると、「テレビの競馬中継」が最も多く、次いで「新聞(スポーツ紙)」、「JRAのホームページ」となっている。



イ)各競馬場利用者別結果

i)一日の平均馬券購入金額

馬券の平均購入金額を見ると、どの競馬場も「5千円～3万円未満」が最も多くなっている。

インターネットでの平均馬券購入金額と比べると、インターネットでは「5千円未満」が多く、競馬場に足を運ぶ人の方が馬券の購入金額が高くなっている。

船橋競馬場は他の競馬場と比べて「5千円未満」の割合が高い。

図表 22 一日の平均馬券購入金額

	回答数(n)	5千円未満				3万円以上				10万円以上	
			3千円未満	5千円未満	3万円未満		1万円未満	3万円未満	5万円未満		
全体	1,100	33.3	14.0	19.3	55.5	29.4	26.1	11.2	7.8	1.9	1.5
船橋競馬場	500	36.4	16.6	19.8	53.6	29.4	24.2	10.0	7.8	1.6	0.6
大井競馬場	200	35.0	13.0	22.0	58.5	29.5	29.0	6.5	4.0	1.0	1.5
川崎競馬場	200	28.0	12.0	16.0	59.0	31.5	27.5	13.0	9.0	2.0	2.0
浦和競馬場	200	29.0	10.5	18.5	53.5	27.0	26.5	17.5	10.5	3.5	3.5
インターネット(問15)	678	41.6	22.0	19.6	48.4	26.3	22.1	10.1	4.9	2.4	2.8

ii)競馬場内での一日の平均飲食代

競馬場内での平均飲食代を見ると、船橋競馬場は「2千円未満」が最も高くなっている。

図表 23 競馬場内での一日の平均飲食代

	回答数(n)	2千円未満				2千円以上				1万円以上
			5百円未満	千円未満	2千円未満		3千円未満	5千円未満	1万円未満	
全体	1,100	71.8	10.1	28.5	33.2	28.3	14.4	7.2	4.0	2.7
船橋競馬場	500	74.2	11.2	31.0	32.0	25.8	14.0	6.2	3.8	1.8
大井競馬場	200	67.5	3.5	26.0	38.0	32.5	19.0	8.5	3.0	2.0
川崎競馬場	200	71.0	13.0	24.5	33.5	29.0	14.0	7.5	5.0	2.5
浦和競馬場	200	70.5	11.0	28.5	31.0	29.5	11.0	8.0	4.5	6.0

iii) 一日の平均滞在時間

一日の平均滞在時間を見ると、どの競馬場も「3時間～6時間未満」が最も多くなっている。

インターネットでの一日の競馬の平均時間と比べると、インターネットは「1時間～3時間」未満が最も多く、競馬場に行く人の方が滞在時間が長くなっている。

図表 24 一日の平均滞在時間

(単位: %)

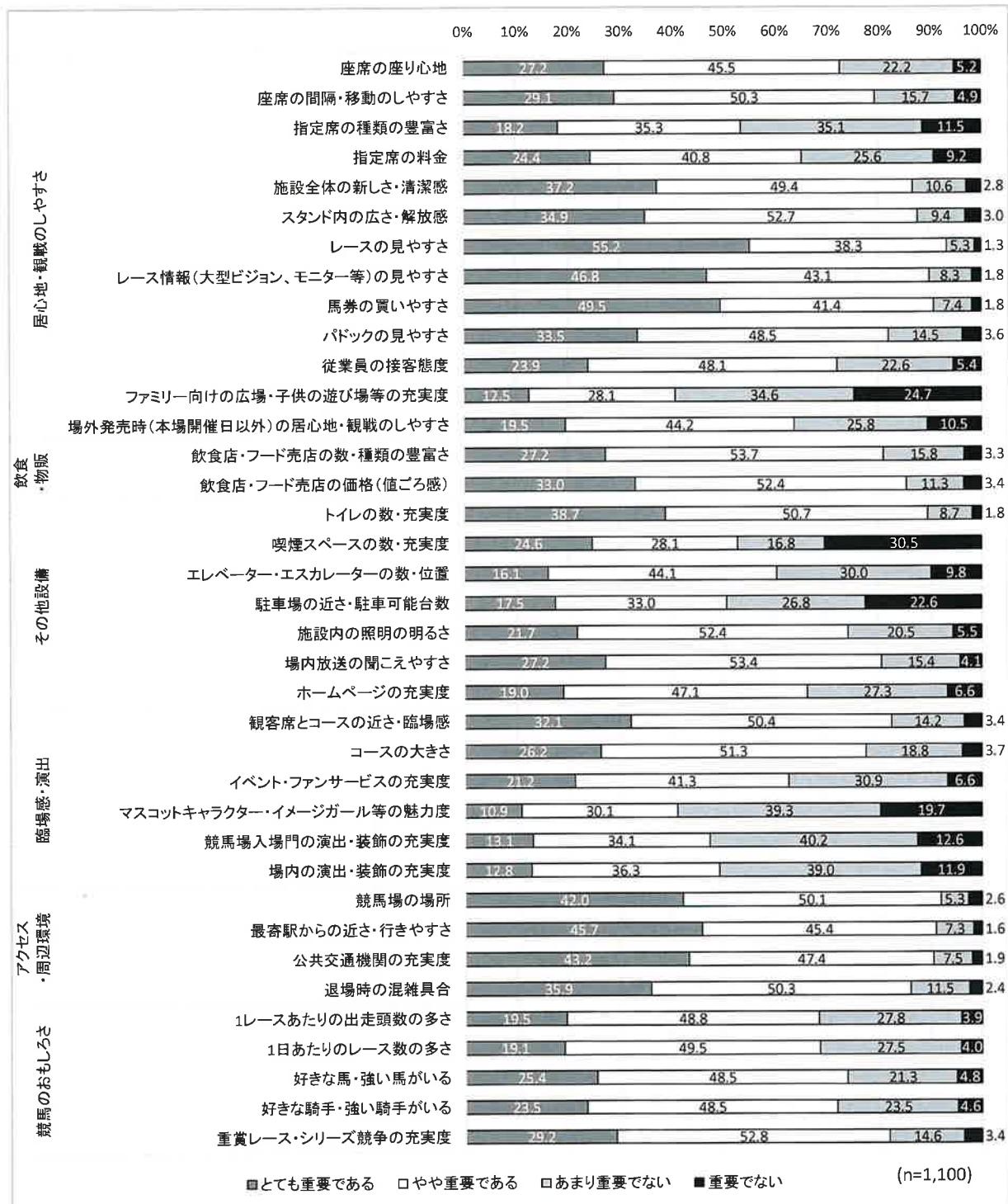
	回答数 (n)	1時間 未満	3時間 未満	6時間 未満	6時間 以上
全体	1,100	2.9	39.8	48.7	8.5
船橋競馬場	500	3.0	39.2	50.2	7.6
大井競馬場	200	1.0	43.5	48.5	7.0
川崎競馬場	200	5.0	40.5	46.5	8.0
浦和競馬場	200	2.5	37.0	47.5	13.0
インターネット(問16)	678	19.9	48.8	24.0	7.2

iv) 競馬場に求められる諸条件の重要度

競馬場に求められる諸条件の重要度を見ると、「レースの見やすさ」や「競馬場の場所」、「最寄駅からの近さ・行きやすさ」、「馬券の買いやすさ」、「公共交通機関の充実度」などの重要度が高くなっている（とても重要である+やや重要である）。

船橋競馬場が京成線及び京葉線の駅から徒歩圏内にあることは、ファンの交通アクセスに関するニーズを満たしており、強みであると言える。

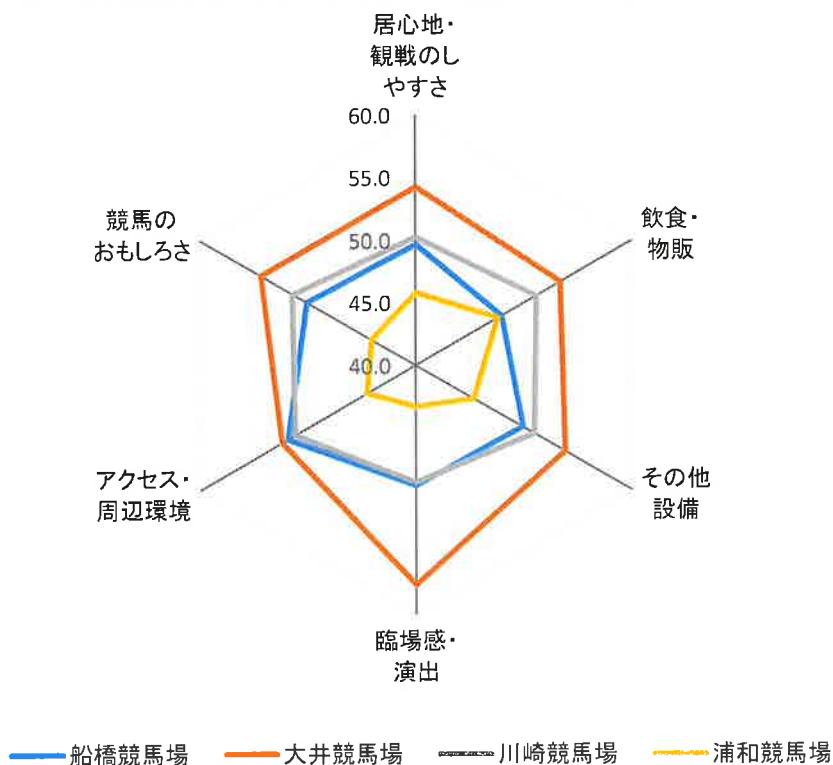
図表 25 競馬場に求められる諸条件の重要度



v) 競馬場の満足度

満足度を偏差値にして見ると、大井競馬場がすべての項目で他の競馬場よりも高くなっている。船橋競馬場は「アクセス・周辺環境」の項目が比較的高く、「飲食・物販」が比較的低くなっている。

図表 26 競馬場の満足度（偏差値）

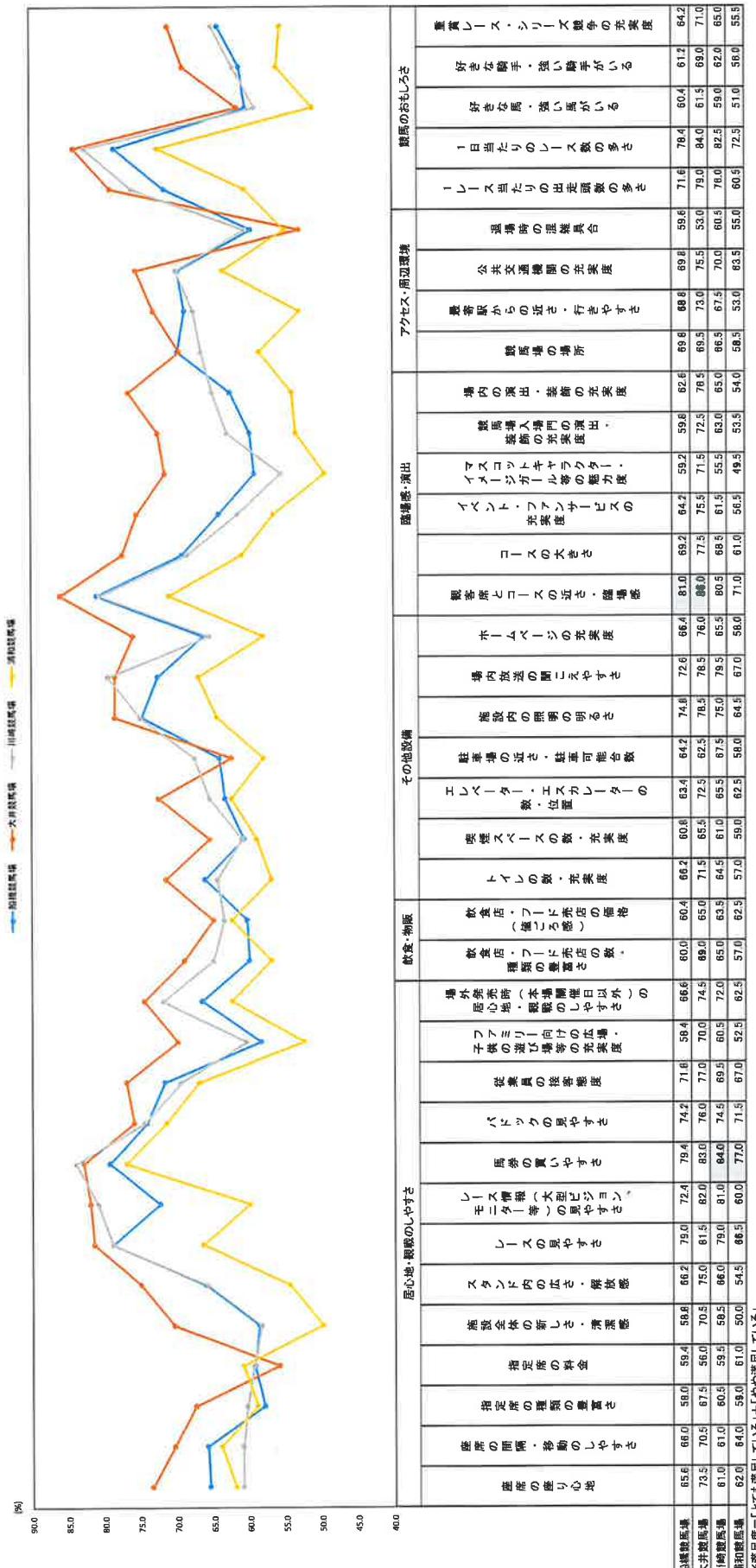


	居心地・観戦のしやすさ	飲食・物販	その他設備	臨場感・演出	アクセス・周辺環境	競馬のおもしろさ
船橋競馬場	49.7	47.9	49.9	49.7	51.9	50.1
大井競馬場	54.3	53.3	53.8	57.6	52.4	54.4
川崎競馬場	50.3	51.2	51.0	49.4	51.2	51.4
浦和競馬場	45.8	47.6	45.4	43.3	44.5	44.1

※各満足度指標の項目別平均値を算出し、4つの競馬場の平均値を基準(=50)として偏差値を算出した。

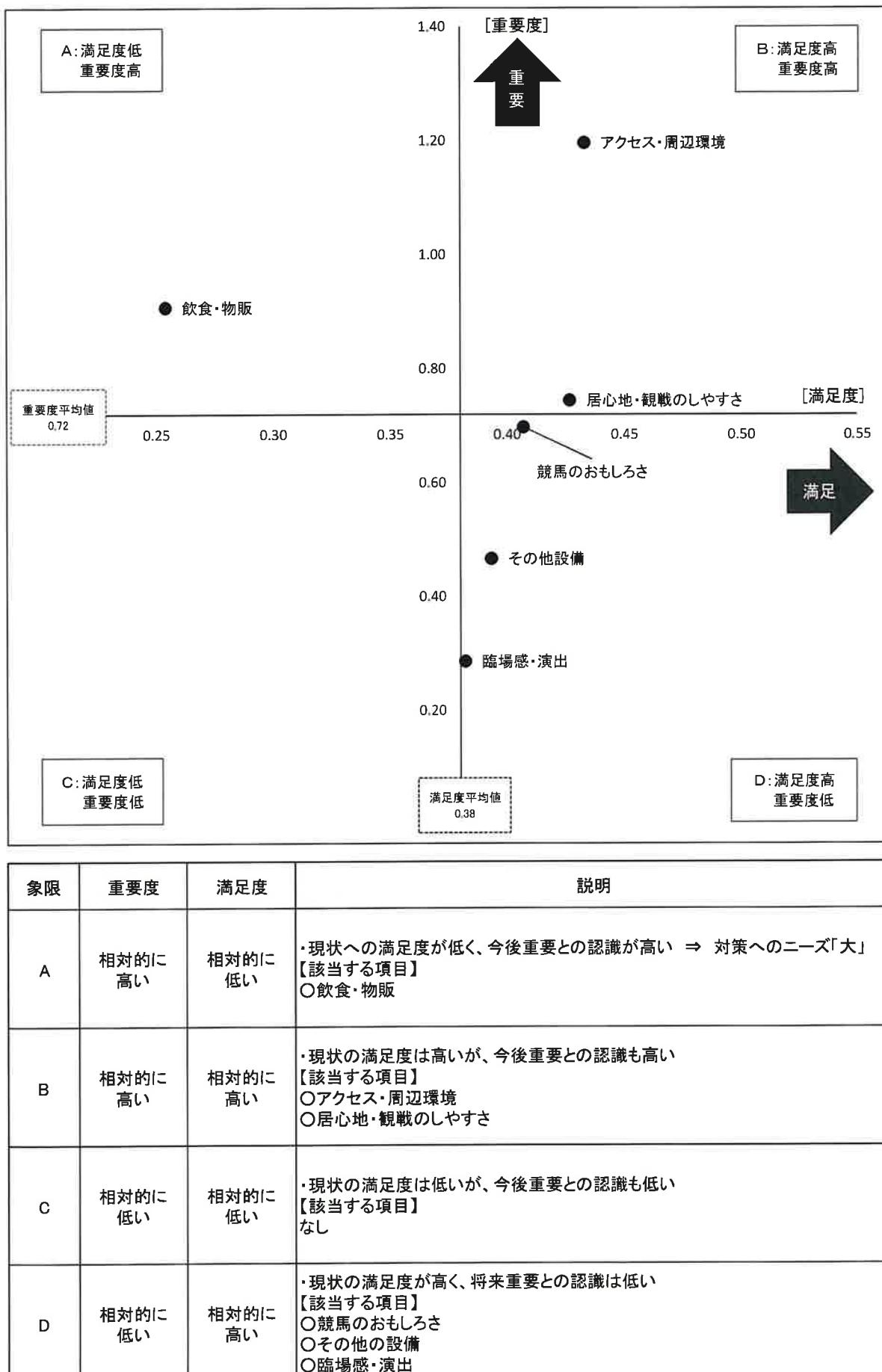
各指標別に見ると、船橋競馬場は「指定席の種類の豊富さ」と「飲食店・フード売店の価格（値ごろ感）」が4つの競馬場の中で最も満足度が低くなっている。

図表 27 各指標別満足度



vi) 船橋競馬場に関する重要度・満足度の指標

図表 28 船橋競馬場に関する重要度・満足度の比較



(2) 船橋市・習志野市民向けアンケート

① 調査実施概要

ア) 調査の目的

船橋市民及び習志野市民の競馬の経験や船橋競馬場の利用動向、満足度等を把握することによって、今後の船橋競馬の施策や施設整備案を検討するための基礎資料とする。

イ) 調査の方法

本調査はWebアンケートにより実施した。

Webアンケートは、インターネット上で行うアンケート調査のことで、あらかじめ登録された「モニター（会員）」と呼ばれるアンケート回答者へ、目的に合わせて設問を設定し、メールや専用システムなどWebを利用して設問を配信・回収する仕組みである。

本調査では、約420万人のモニターを持つ株式会社クロス・マーケティング（東証一部上場）のWebアンケートシステムを利用した。

ウ) 調査の対象者・割付・サンプル数

■ 対象者

船橋市、習志野市に居住する20歳以上の男女1,000人

(回答者の条件)

- ・競馬経験や船橋競馬場への訪問経験は問わない。
- ・回答者は競馬場利用者向けアンケート（前記）には答えられないこととする。

■ 割付・サンプル数の考え方

	船橋市(目標)			習志野市			(人)
	男性	女性	計	男性	女性	計	
20歳代	70	70	140	モニター数が少ないため、割付はしていない			
30歳代	70	70	140				
40歳代	70	70	140				
50歳代	70	70	140				
60歳代以上	70	70	140				
計	350	350	700				300

- ・船橋市及び習志野市の人口やモニター数を考慮し、7対3で割り付けた。
- ・船橋市の年代、性別の割付は、上表のとおり、各セルが均等になることを目標とした。事前に実施した出現率調査において回収数が不足する見込みのセルが複数あったことから、本調査で回収数が不足するセルが発生した場合は他のセルから補填することとした（本調査では20歳代が34人不足したため、その不足分を30歳代から補填した。その結果、20歳代：106人、30歳代174人となった）。
- ・習志野市はモニター数が相対的に少ないため、年代、性別の割付が難しいことから、自然な出現に任せることとした。

工) 調査時期

平成 30 (2018) 年 6 月 8 日 (金) ~ 6 月 22 日 (金)

※ 「居住地域」の各地域を構成する市区町村は以下のとおりである。

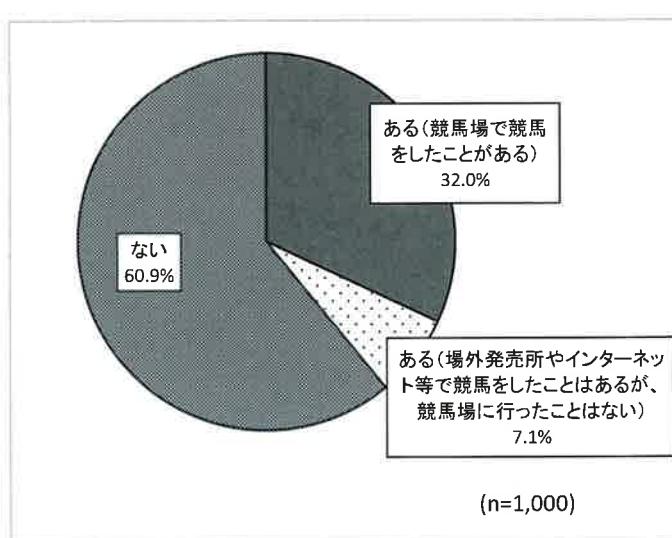
		地区
船橋市	北部	二和東、二和西、三咲町、三咲、南三咲、八木が谷町、咲が丘、みやぎ台、八木が谷、高野台、松が丘、大穴町、大穴南、大穴北、小室町、小野田町、大神保町、神保町、車方町、鈴身町、豊富町、金堀町、橘が山町、古和釜町、坪井町、坪井東、坪井西
	中部	夏見、夏見町、夏見台、米ヶ崎町、高根町、金杉町、金杉、金杉台、緑台、芝山、新高根、高根台
	西部	山野町、印内町、葛飾町、本郷町、古作町、古作、西船、印内、東中山、二子町、本中山、旭町、行田町、行田、山手、北本町、前貝塚町、丸山、上山町、馬込町、馬込西、藤原
	東部	前原東、前原西、中野木、二宮、飯山満町、滝台町、滝台、薬円台、薬園台町、七林町、三山、田喜野井、習志野台、西習志野
	南部	宮本、市場、東船橋、東町、駿河台、本町、湊町、浜町、若松、日の出、西浦、栄町、潮見町、高瀬町、南本町、海神、海神町、海神町東、海神町西、海神町南、南海神
習志野市	谷津	谷津、谷津町、奏の杜
	秋津	袖ヶ浦、秋津、香澄、茜浜、芝園
	津田沼・鷺沼	津田沼、鷺沼、藤崎、鷺沼台
	屋敷	花咲、屋敷、泉町、大久保、本大久保
	東習志野	実穂、新栄、東習志野、実穂本郷

②アンケート調査結果

i) 競馬経験の有無

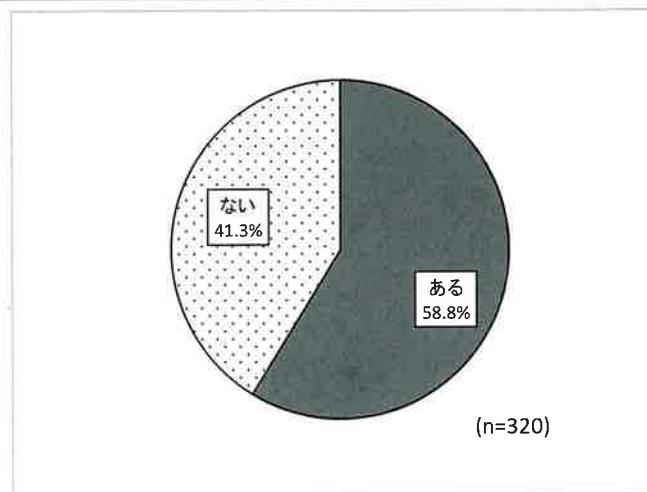
○競馬経験の有無を見ると、「ない」が最も多く、次いで「ある（競馬場で競馬をしたことがある）」、「ある（場外発売所やインターネット等で競馬をしたことはあるが、競馬場に行ったことはない）」となっている。

○競馬経験がない市民が6割を超えていている。



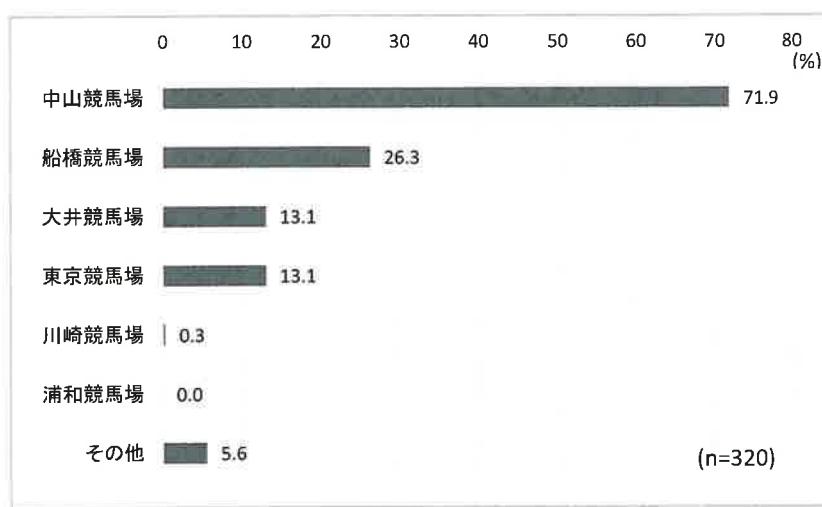
ii) 船橋競馬場への来場の有無

○競馬経験のある人のうち、船橋競馬場に行ったことがある人は58.8%、ない人は41.3%となっている。



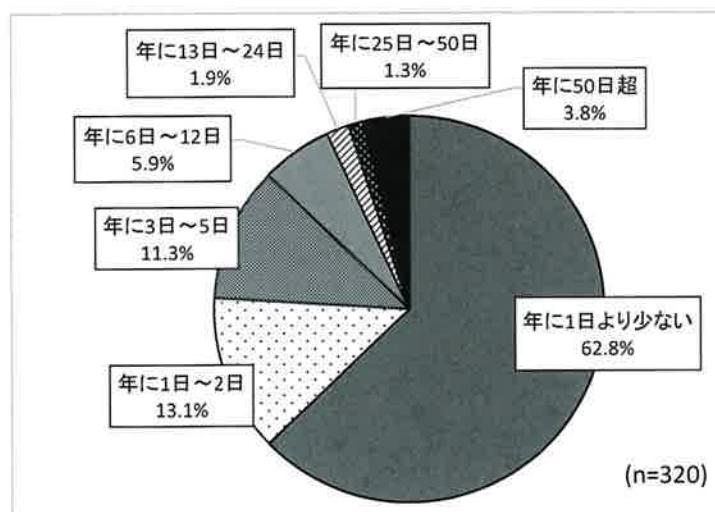
iii) よく行く競馬場

○よく行く競馬場を見ると、「中山競馬場」が突出して多く、次いで「船橋競馬場」、「大井競馬場」、「東京競馬場」となっており、地元の競馬場に行く市民が多い。



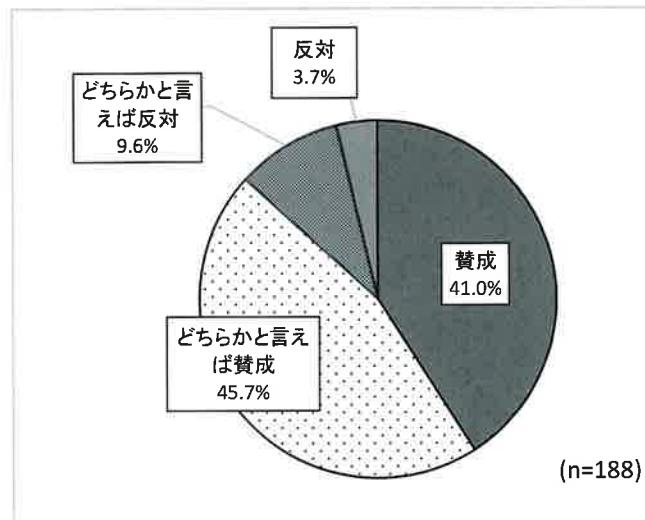
iv) 競馬を楽しむ頻度

○競馬経験のある人について競馬を楽しむ頻度を見ると、「年に1日より少ない」が6割以上となっており、次いで「年に1日～2日」、「年に3日～5日」、「年に6日～12日」となっている。



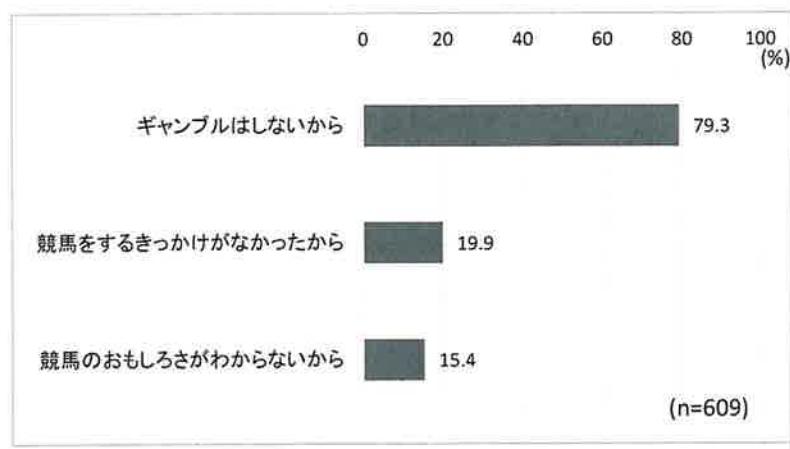
v) パーク化への意見

○船橋競馬場に行ったことのある人について船橋競馬場のパーク化への意見を見ると、「どちらかと言えば賛成」が最も多く、次いで「賛成」、「どちらかと言えば反対」、「反対」となっている。
○賛成が9割近くとなっており、大多数が賛成という意見だった。



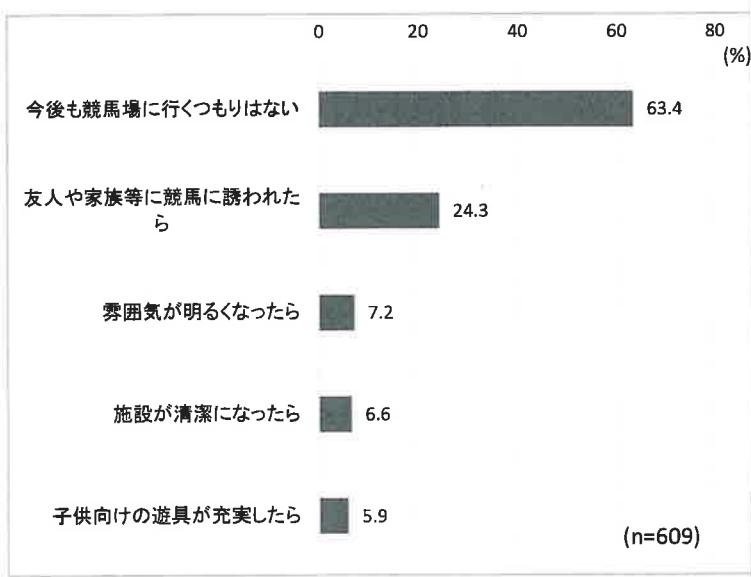
vi) 競馬をしたことのない理由

○競馬未経験者の競馬をしたことのない理由を見ると、「ギャンブルはしないから」が最も多く、次いで「競馬をするきっかけがなかったから」、「競馬のおもしろさがわからないから」となっている。



vii) 競馬場に行ってみたいと思う状況や環境

○競馬場に行ってみたいと思う状況や環境を見ると、「今後も競馬場に行くつもりはない」と「今後も競馬場に行くつもりはない」の割合が6割を超えており、最も多い。次いで「友人や家族等に競馬に誘われたら」、「雰囲気が明るくなったら」、「施設が清潔になったら」、「子供向けの遊具が充実したら」となっており、施設が改善されれば行ってみたいと思っている市民も一定数いる。



7. 「収支改善計画」(平成 26 年度～30 年度)の取組状況

収支改善計画は、平成 26 (2014) 年度を始期とする中期経営計画であり、平成 25 年度決算において 17 億 7,700 万円の累積赤字を計画期間の終期である平成 30 (2018) 年度までに解消することを目的として策定しました。

平成 27 (2015) 年度 6 月のナイター競馬の開始、電話投票（インターネット投票）の売上の伸長により、前倒しで平成 27 (2015) 年度決算において単年度黒字が 15.7 億円、実質収支が 4.4 億円となり、平成 22 (2010) 年度以降続いている累積赤字を 6 年ぶりに解消することができました。

収支改善に効果があった取組につきましては、引き続き、現在の経営状況を踏まえ、取り組んでまいります。

■収支計画表

(単位:百万円)

区分		平成 26 年度 (2014 年)	平成 27 年度 (2015 年)	平成 28 年度 (2016 年)	平成 29 年度 (2017 年)	平成 30 年度 (2018 年)
収入計(a)	実績	37,660	45,612	52,501	57,993	0
	計画	35,868	39,859	40,633	41,491	42,436
	差引	1,792	5,753	11,868	16,502	▲ 42,436
売得金 ※	実績	35,920	43,501	49,867	54,660	
	計画	34,430	38,490	39,330	40,249	41,251
	差引	1,490	5,011	10,537	14,411	▲ 41,251
その他	実績	1,740	2,111	2,634	3,333	
	計画	1,438	1,369	1,303	1,242	1,185
	差引	302	742	1,331	2,091	▲ 1,185
前年度繰越金(c)	実績			447	239	
基金取崩金(d)	実績				356	
支出計(b)	実績	37,011	44,036	50,355	55,798	0
	計画	35,868	39,449	40,178	40,899	41,686
	差引	1,143	4,587	10,177	14,899	▲ 41,686
払戻金 ※	実績	26,451	32,090	36,934	40,360	
	計画	25,250	28,379	28,998	29,676	30,414
	差引	1,201	3,711	7,936	10,684	▲ 30,414
業務協力費	実績	2,079	2,344	2,342	2,283	
	計画	1,899	1,863	1,829	1,797	1,767
	差引	180	481	513	486	▲ 1,767
その他	実績	8,481	9,602	11,079	13,155	
	計画	8,719	9,207	9,351	9,426	9,505
	差引	▲ 238	395	1,728	3,729	▲ 9,505
繰上充用金(e)	実績	1,777	1,129			
県市配分金(f)	実績			130	130	
基金積立金(g)	実績			2,224	2,520	
単年度収支 (a)-(b)	実績	649	1,576	2,146	2,195	0
	計画	0	410	455	592	750
	差引	649	1,166	1,691	1,603	▲ 750
実質収支 (a+c+d)-(b+e+f+g)	実績	▲ 1,128	447	239	140	0
	計画	▲ 1,777	▲ 1,367	▲ 912	▲ 320	430
	差引	649	1,814	1,151	460	▲ 430

※ 売得金及び払戻金の金額は返還金を含む。

(1) 売上向上への取組

①ナイター競馬の開催

- ・平成 23 (2011) 年3月に発生した東日本大震災などの影響に伴い、来場者が減少したことから、勤め帰りの会社員や買い物帰りの女性などの新たな競馬ファンの獲得と売上の増加を目指し、平成 27 (2015) 年6月からナイター競馬を開始しました。
- ・収支改善計画の最終年度の平成 30 (2018) 年度には、電話投票の売得金の増加を見込み冬季の1月、2月にもナイター開催を実施しました。

②払戻率の弾力化

- ・平成 26 (2014) 年度以降、払戻率の変更はありません。他の地方競馬の主催者でも、払戻率の変更の動きはありません。

③電話投票による他主催者競走の発売

- ・平成 26 (2014) 年9月から南関東地方競馬の電話投票システムであるS P A T 4において、船橋競馬開催と重なる日の他地区主催競馬の全レース発売を開始しました。
- ・さらに、平成 29 (2017) 年4月からS P A T 4において、船橋競馬の非開催日（主に開催前の土日）の他地区主催競馬の全レース発売を開始しました。

④専用場外発売所の開設の推進

- ・今まで、専用場外発売所新設の具体的な動きはありません。

⑤J—P L A C E 成田、J—P L A C E 木更津の開設

- ・平成 26 (2014) 年12月にはJ—P L A C E 成田、平成 27 (2015) 年3月にはJ—P L A C E 木更津が、それぞれオープンし順調に売上を伸ばしています。
- ・平成 29 (2017) 年度のJ—P L A C E 成田・木更津の売得金は、船橋競馬の場外発売の売得金 (f—k e i b a 成田・木更津) を上回っています。

⑥効果的な広告宣伝活動

- ・平成 26 (2014) 年度にホームページをリニューアルし、さらに平成 28 (2016) 年度にスマートフォン向けのホームページ、公式フェイスブックをそれぞれ開設したところです。
- ・馬柱広告は、S P A T 4 の売得金等の状況を分析し、掲載エリアは東日本を、掲載する曜日はJ R A ネット投票がある水曜日、木曜日をそれぞれ重点としています。
- ・S P A T 4 は、関東地方公営競馬協議会が中心となってテレビCM等の共同広報を展開しています。

⑦イメージアップ、サービスの向上

- ・平成 29 (2017) 年度から夏季限定でB B Q 店をオープンし、平成 30 (2018) 年度には通年化したところです。

- ・新規の入場者及び女性客の獲得のため、平成 28（2016）年4月から2回以上の来場で、会員特典がある「夜競倶楽部」、平成 28（2016）年12月から重賞日などにスタンド2階に女性限定の「クイーンズラウンジ」をそれぞれ開始したところです。
- ・平成 30（2018）年4月から、重賞開催日等に競馬初心者を対象に競馬新聞の読み方や馬券の購入方法を説明する場内にビギナーズカウンターを設置しました。
- ・船橋ケイバマスコットキャラクター・キャロッタの開門時のお出迎え、予想トークショー、ライブなどのイベントや船橋ケイバオリジナルグッズ、船橋の名産品等のプレゼント抽選会、ポニー乗馬体験など、ファンサービスの向上に努めました。

⑧魅力ある番組の提供

- ・平成 30（2018）年度に、スーパースプリントシリーズ・ファイナルである「習志野きらつとスプリント競走」のグレードを SⅢ から SⅡ へ格上げをしました。

（2）経営効率化への取組

①手当の見直し

- ・ナイター開催に合わせ夜間開催に係る夜間特別出走奨励金（1出走につき 2,000 円）、平成 30（2018）年の通年ナイター開催に合わせ厳冬期夜間特別出走奨励金（1出走につき 1,000 円）をそれぞれ新設しました。

②実態に即した効率的な運営体制の確立

- ・職員数については、平成 26（2014）年度以降 32 名と変更はありませんが、ナイター開催等で本場時の業務負担が増したものとの、業務の効率化を進めるとともに、職員でなくとも対応可能な業務は委託で対応しました。
- ・本場開催日における従事員等業務の合理化を進め、平成 26（2014）年4月には 142 名体制だったものを平成 30（2018）年4月には 105 名体制（▲37 名）としました。
- ・場外発売日における従事員業務の合理化を進め、平成 26（2014）年4月には 52 名体制だったものを平成 30（2018）年4月には 32 名体制（▲20 名）としました。
- ・J—P L A C E 船橋開設日や J R A 開催日と重なる場外発売日は来場者数を勘案し、開設投票所を 1 階投票所のみとするなど、運用経費の最少化に努めています。
- ・平成 23（2011）年 10 月から開始した個人協賛レースについては、PR 効果と事務処理の負担を比較検討した結果、平成 30（2018）年 3 月末で終了したところです。

③物品の購入・役務等の見直し

- ・業者の委託等については、仕様等を精査し、随意契約から競争入札に切り替えるなど競争入札の発注件数の拡大を図り、経費節減に努めました。

船橋競馬経営計画

Advance2023

次代の価値共創を目指して

平成 31(2019)年度 ▶ 平成 35(2023)年度

平成 31(2019)年3月

発行 千葉県競馬組合

編集 千葉県競馬組合 企画広報課

〒273-0013 千葉県船橋市若松1-2-1

TEL047-431-2156・FAX047-437-1446