

## 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

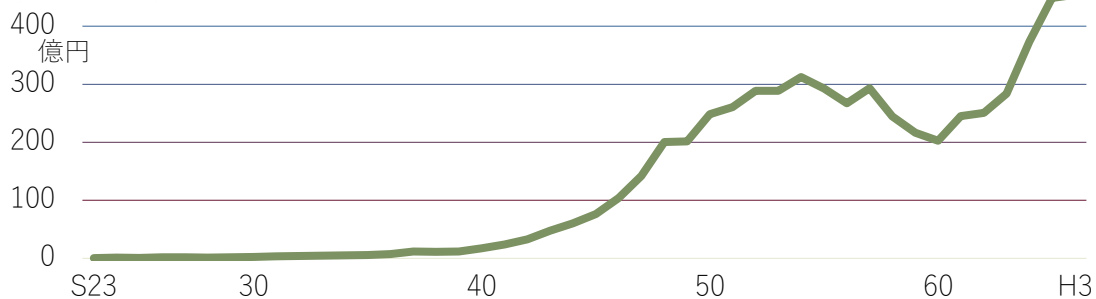
北海道競馬改革ビジョン (H20～22)	○赤字体質からの脱却 ○改革のための体制転換
第1期北海道競馬推進プラン (H23～27)	○収支構造の安定 ○産地競馬としての機能の更なる強化
第2期北海道競馬推進プラン (H28～32)	○競馬事業の持続的な発展と馬産地の活性化 ○売上（発売）の拡大
<b>第3期 北海道競馬推進プラン (R3～7)</b>	<b>○これからも競馬ファンに愛されるホッカイドウ競馬を目指す ○「道営競馬の開催」と「他主催者競馬の発売」を 車の両輪として推進</b>

# 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)

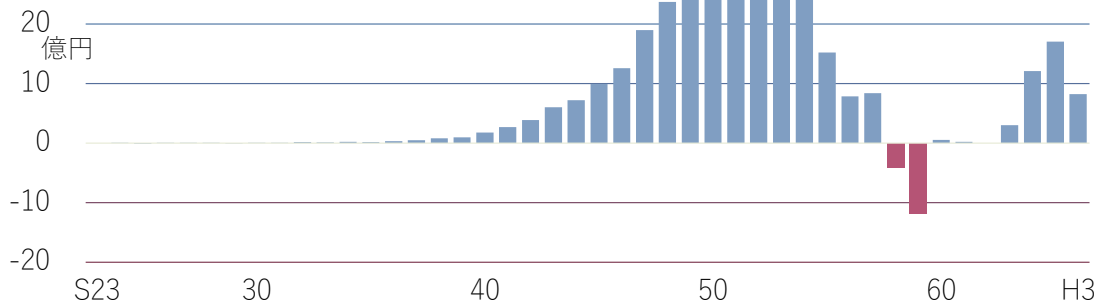
北海道庁が現行の競馬法の下で競馬を始めたのが昭和23年度。当初は道内の各競馬場を渡り歩く「ジブシー競馬」と呼ばれているスタイルでした。戦後の復興のもと、娯楽が少ない中で競馬開催に多くの道民が詰めかけ、高度成長期とともに発売額も増加し、平成3年度までの44年間で累計290億円余りを北海道の一般会計に繰り出してきました。

### ■ 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

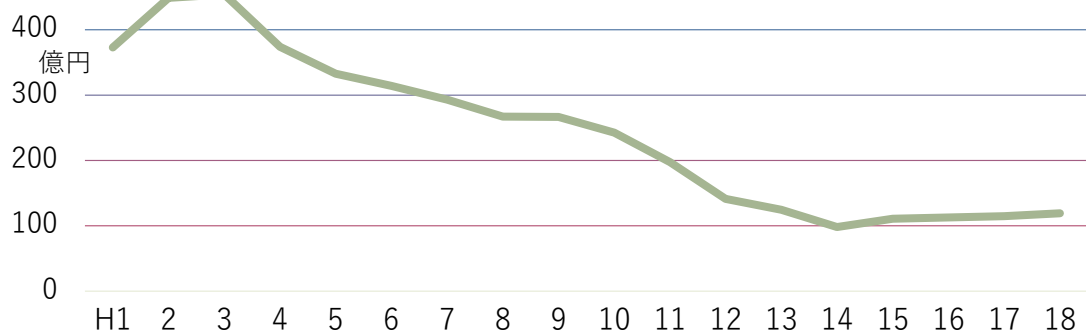
### ■ 競馬開始からの主な沿革 (S23～H3)

- 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）

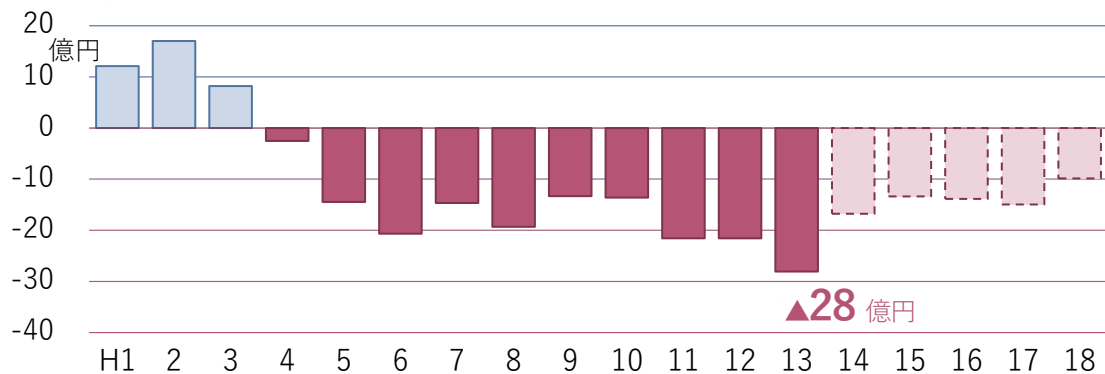
史上最高の発売額を記録した平成3年度の翌年、バブル景気の崩壊とともに平成4年度以降連続した赤字決算に陥りました。このため、経営改善に向け様々な対策を実施しましたが、発売額の減少とともに赤字が拡大し、平成13年度には28億円もの赤字額を出すまでに経営が悪化しました。

### ■ 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)

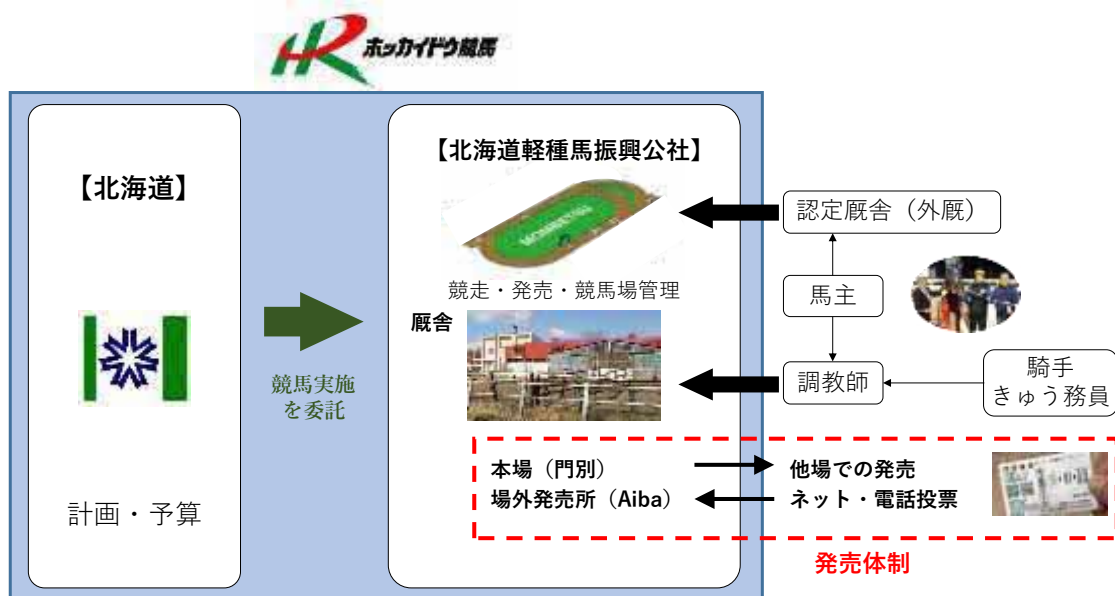
平成4年度以降の連続した赤字決算の中、北海道地方競馬運営委員会からの提言などを踏まえ、ミニ場外の展開やインターネット発売体制の充実など、様々な運営改善に努めてきた結果、平成14年度、以降赤字額は徐々に縮減してきました。

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)

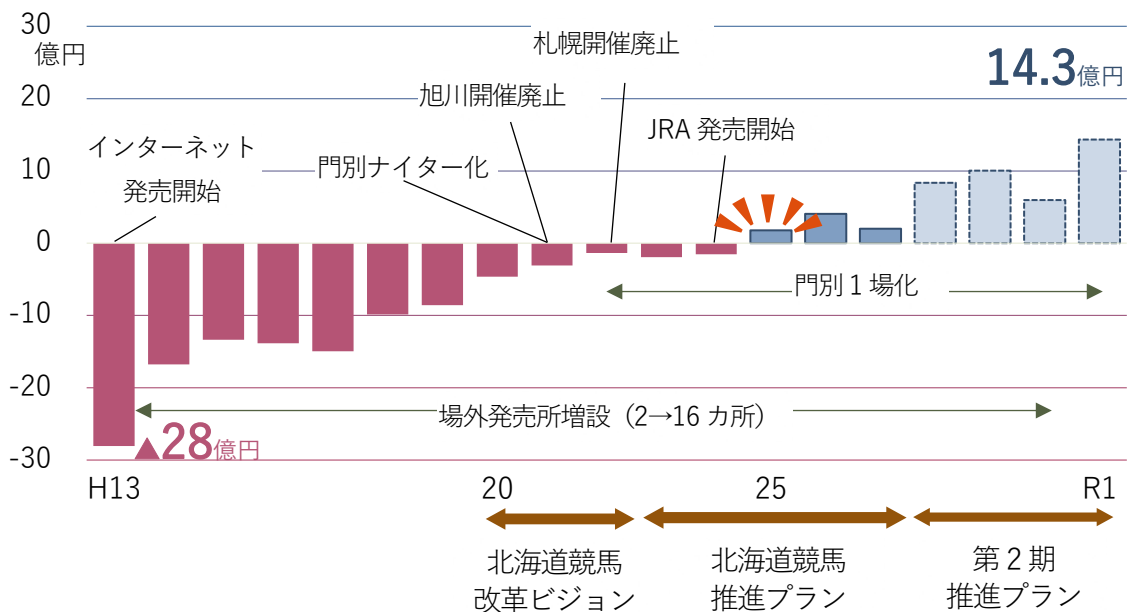
平成19年度に策定した「北海道競馬改革ビジョン」に基づく改革により着実に赤字体質からの脱却が図られ、収支均衡を見通せる段階まで経営が改善したことから、平成22年の第3回定例道議会において、知事から「ホッカイドウ競馬を存続することを決断」する旨を答弁し、平成23年度以降も競馬事業が存続することが決定されました。

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

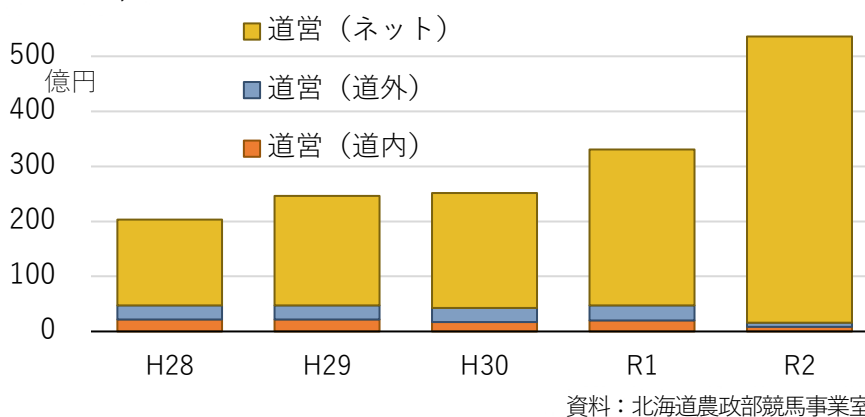
平成25年度以降、単年度収支が黒字化する中、競馬事業の持続的な発展と馬産地の活性化を目指す観点で、第2期北海道競馬推進プランを平成27年度に策定しました。第2期プランでは、さらなる発売拡大を図る観点から、「顧客(ファン)の拡大」、「商品(馬)と品揃え(番組)の充実」、「サービスの向上と発売チャンネルの拡大」、そして「持続的な発展のための施設等整備」の4つの柱で取組を展開しました。

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。

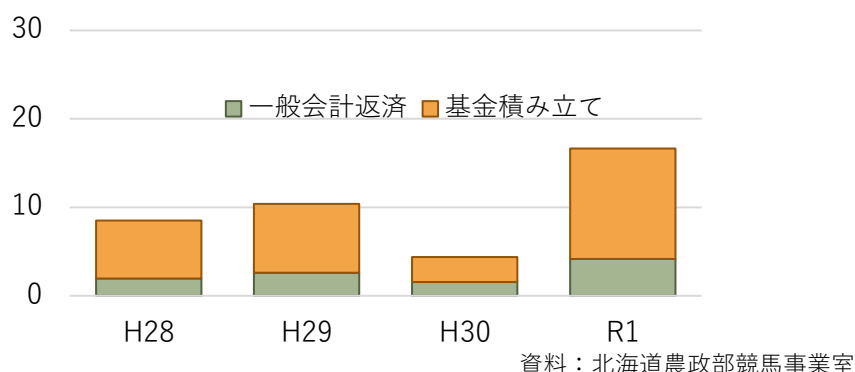
#### ア 基本的な考え方

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"> <li>・新スタンド(特別観覧席)等の整備(R2)</li> <li>・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</li> </ul>
競馬場でのイベントの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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)</li> <li>・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</li> <li>・競馬場を活用したフォトコンテストの実施</li> </ul>
特に子どもや若者など新たな顧客へのPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競馬場でのライブ開催</li> <li>・子ども向けポニーレースの実施</li> <li>・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</li> </ul>
競馬場以外でのPR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・ウインズ札幌や場外発売所Aibaでの騎手トークショー</li> <li>・DASH心斎橋(園田競馬場場外発売所)でのPRイベント</li> <li>・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)</li> <li>・札幌駅前とすすきのの街頭ビジョンによるPR</li> </ul>
場外発売所の集客対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来場ポイントカード「Umaca」の実施</li> <li>・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)</li> <li>・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</li> </ul>
道内有名企業や著名人との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>

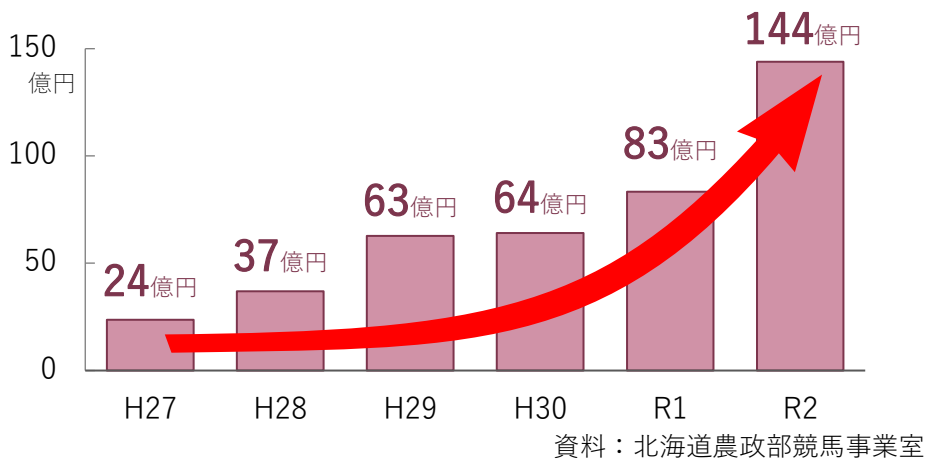


	<p>(協賛デーに併せ、各企業との特色を活かしたイベント開催(スポーツ選手やCAとの交流、ミニサッカー大会))</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記企業の商品を活用したプレゼントの配布</li> <li>・道内著名人(上杉周大やしろっぷ)やスポーツ選手(折茂選手、野々村社長、武豊騎手など)、草野仁さんとのトークショー</li> <li>・大井競馬場トゥインクルファンファーレ隊の招へい</li> </ul>
地元自治体や企業等との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・道内有名店やキッチンカーの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

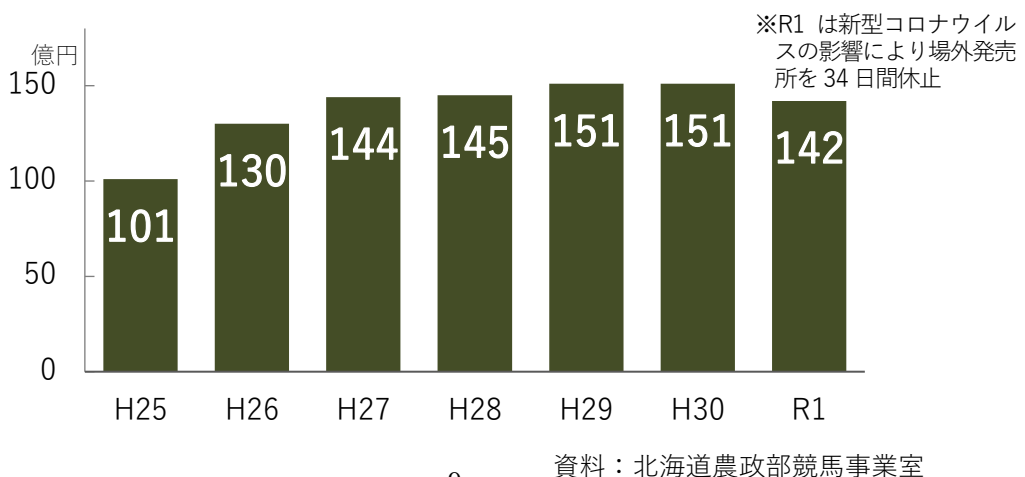
**1 顧客(ファン)の拡大**      **③ JRA ファンの囲い込み**

→ 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）



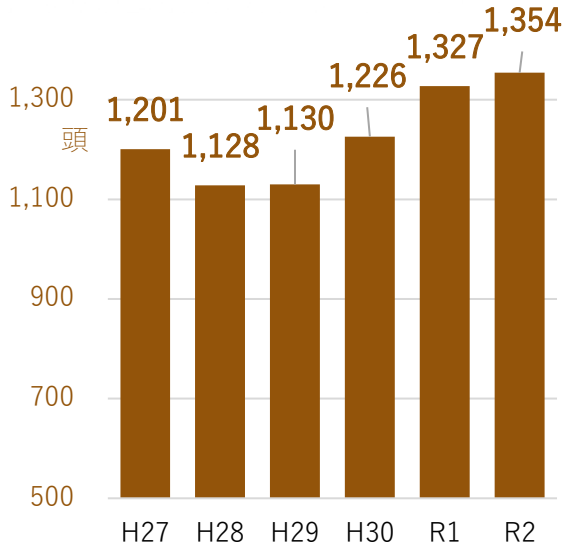
## 2 商品（馬）と品揃え（番組）の充実

### 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。

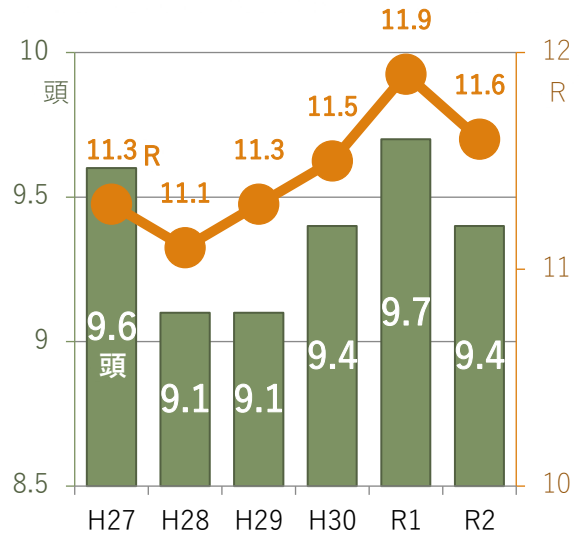
→ 北海道馬主会の会員数は減少傾向である。

■ ホッカイドウ競馬出走実頭数



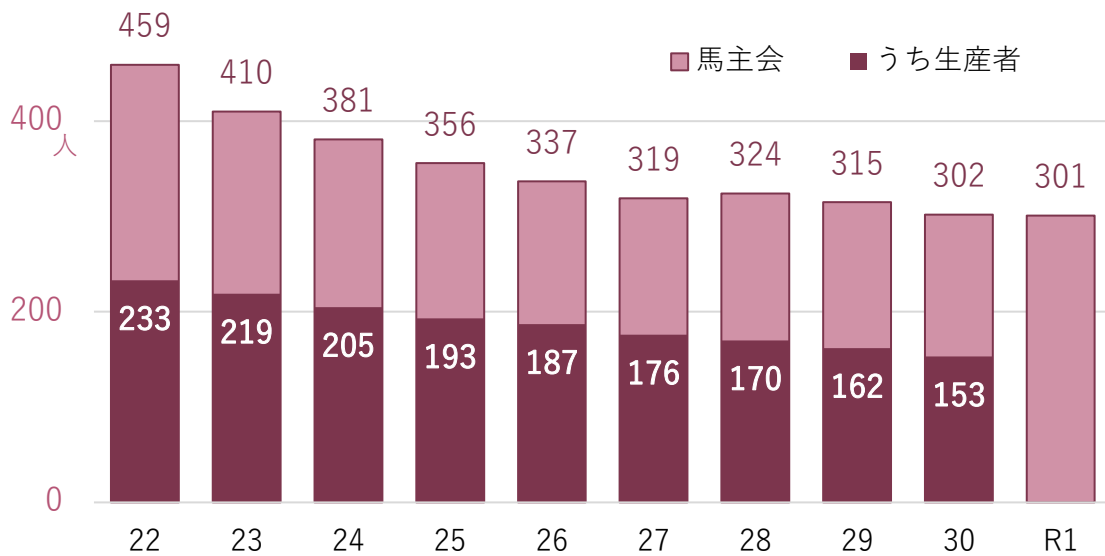
資料：北海道軽種馬振興公社、北海道農政部競馬事業室

■ 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



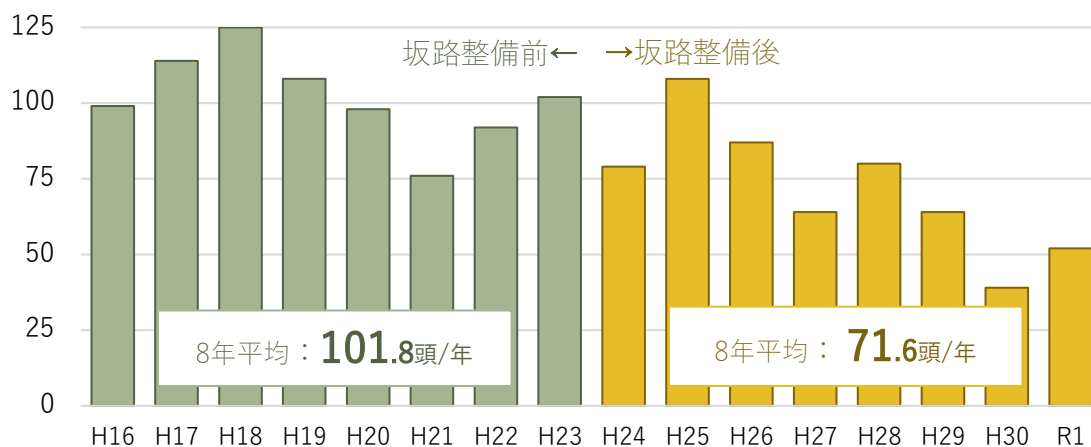
資料：北海道軽種馬振興公社、北海道馬主会総会資料

## 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。

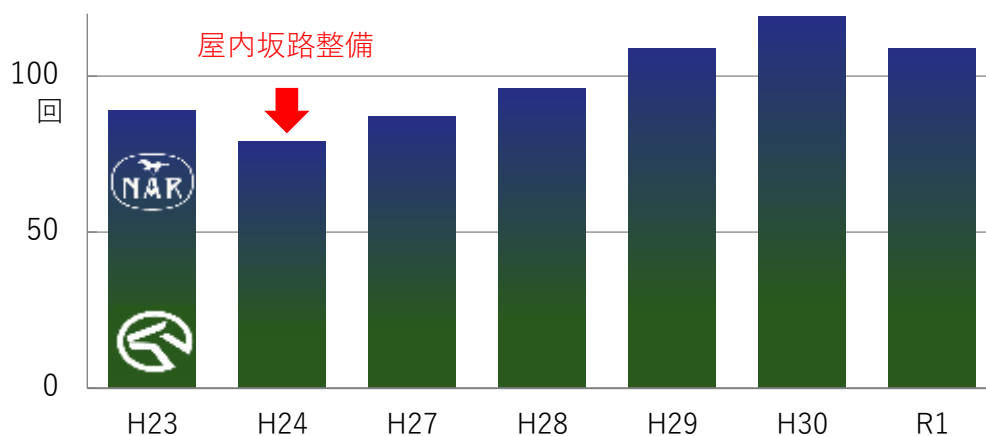


### ■ 公傷馬頭数の推移



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

○ 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)

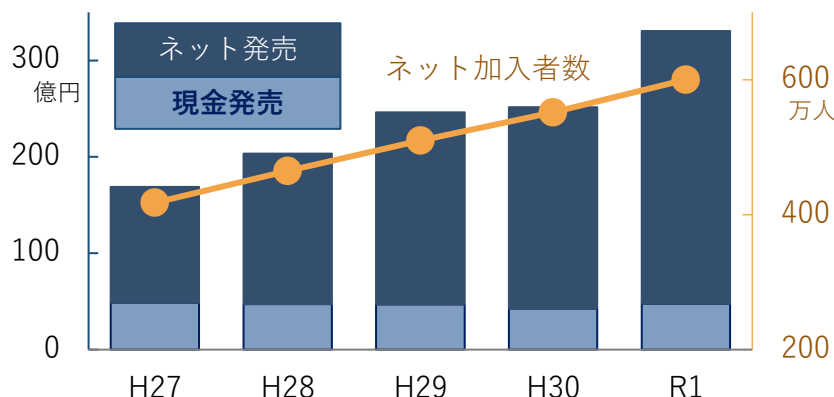
競走名	H27			→	R2		
	グレード	賞金	距離		グレード	賞金	距離
栄冠賞	H2	300	1,200	→	H2	<b>400</b>	1,200
ブリーダーズゴールドジュニアカップ	H1	500	1,600		H1	<b>600</b>	<b>1,700</b>
フルールカップ	H3	250	1,000		H3	250	1,000
リリーカップ	H3	250	1,200		H3	250	1,200
サッポロクラシックカップ	H2	300	1,200		H2	<b>400</b>	<b>1,700</b>
フローラルカップ	H3	250	1,600		H3	250	1,600
イノセントカップ	H3	250	1,200		H3	250	1,200
サンライズカップ	H2	300	1,700		<b>H1</b>	<b>500</b>	<b>1,800</b>
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	<b>3,000</b>	1,800
プロッサムカップ	H3	250	1,600		H3	250	<b>1,700</b>
北斗盃	H3	300	1,600		<b>H2</b>	<b>500</b>	1,600
北海優駿	H1	500	2,000		H1	<b>1,000</b>	2,000
王冠賞	H2	400	1,800		H2	<b>500</b>	1,800
コスモバルク記念	H3	250	1,800		<b>H2</b>	<b>500</b>	1,800
赤レンガ記念	H3	250	2,000		H3	<b>300</b>	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		<b>H2</b>	500	1,600
グランシャリオ門別スプリント	H3	250	1,000		<b>H2</b>	<b>500</b>	1,000
星雲賞	H3	250	1,600		H3	<b>300</b>	1,600
ノースクイーンカップ	H2	300	1,800	H2	<b>500</b>	1,800	
エトワール賞	H3	250	1,200	H3	<b>300</b>	1,200	
ブリーダーズゴールドカップ	JpnIII	2,500	2,000	JpnIII	<b>3,100</b>	2,000	
旭岳賞	H3	300	1,600	<b>H2</b>	<b>500</b>	<b>2,000</b>	
ウボポイオータムスプリント (R2新設)				<b>H3</b>	<b>400</b>	<b>1,200</b>	
瑞穂賞	H2	300	1,800	H2	<b>500</b>	1,800	
道営スプリント	H2	300	1,200	<b>H1</b>	<b>1,000</b>	1,200	
道営記念	H1	1,000	2,000	H1	1,000	2,000	
		計27競走			計28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	性別	年齢	所属	調教師	騎手	出走回数	出走回数	出走回数
1	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...	...	...	...	...
11	...	...	...	...	...	...	...	...	...
12	...	...	...	...	...	...	...	...	...

### 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。

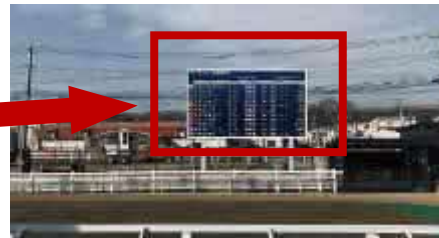
外走路改修 (H28)



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。

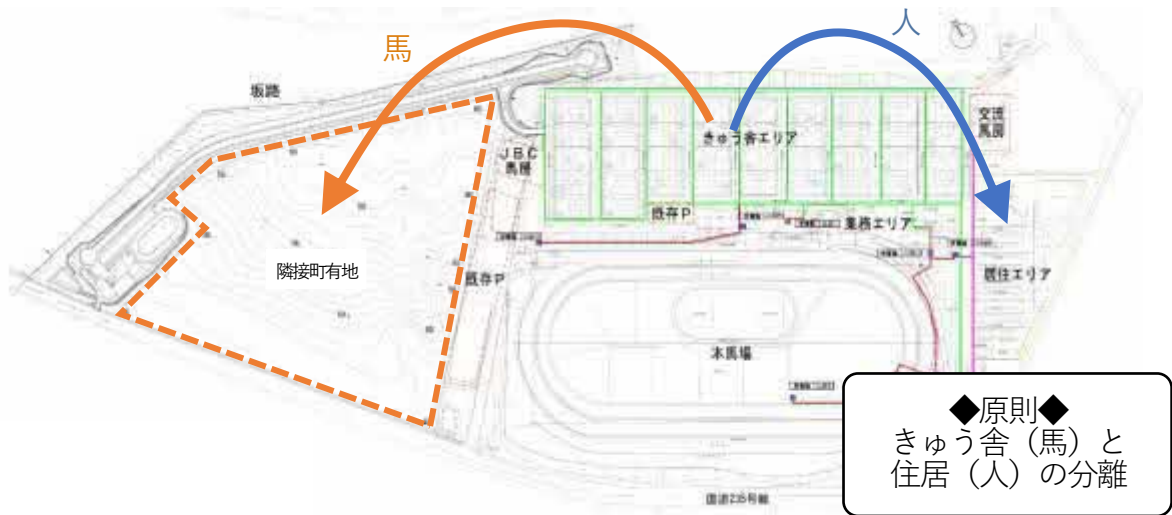


4 事業の持続的な発展のための施設等整備  
並びに経営体質強化

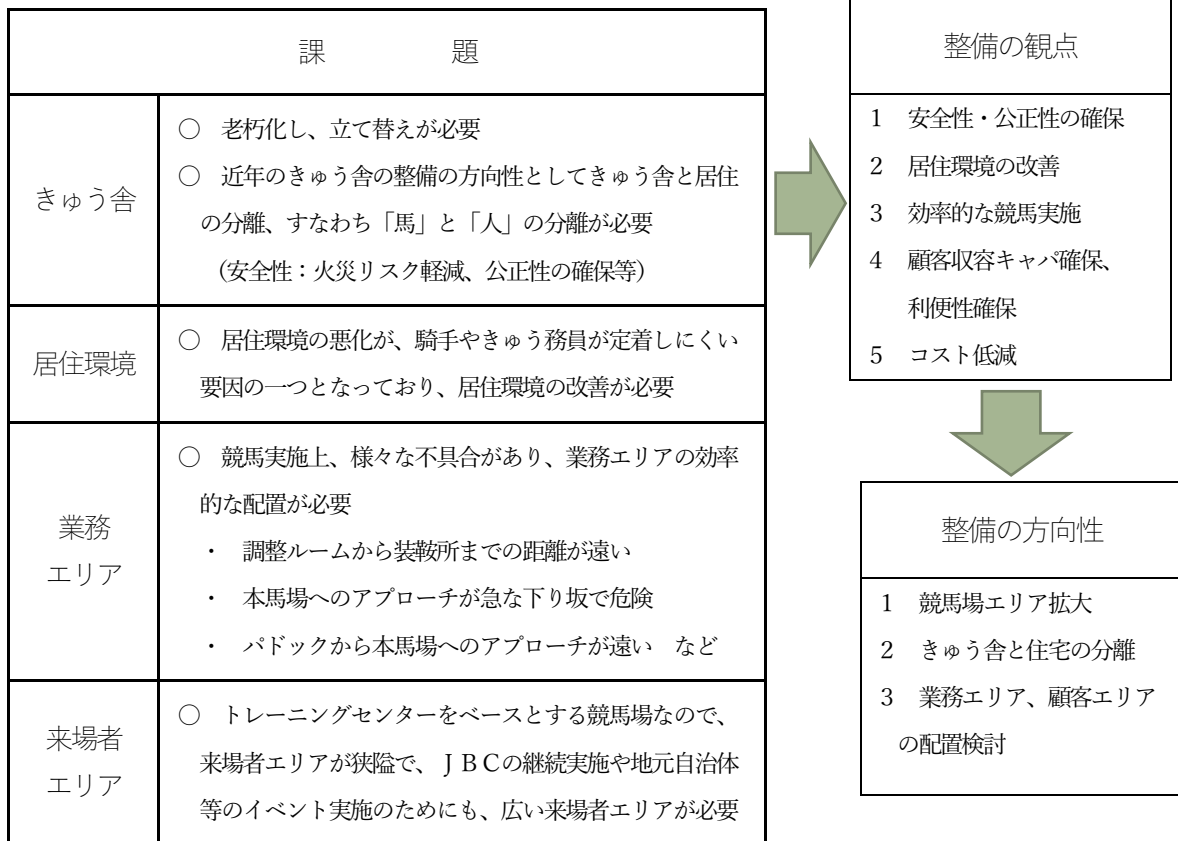
③ 門別競馬場など競馬運営の基幹施設に係るあり方の  
検討

→ 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 ・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