

### 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

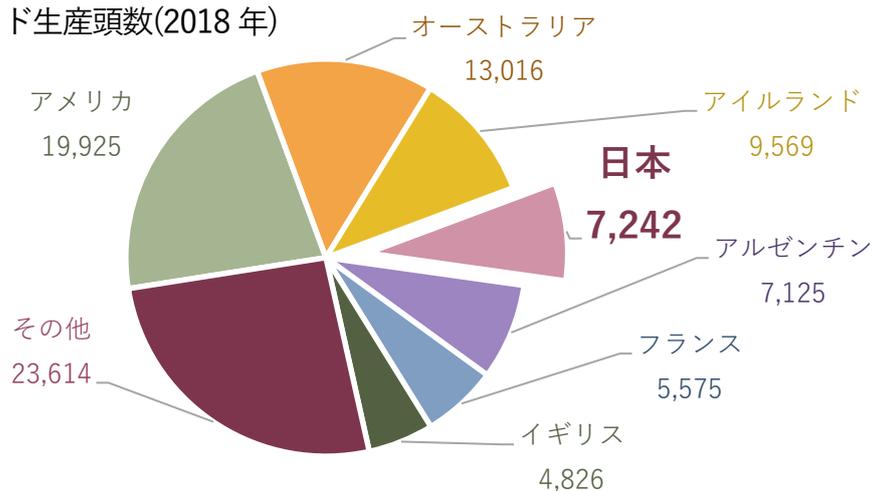
# 1 全国への競走馬供給

## (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。

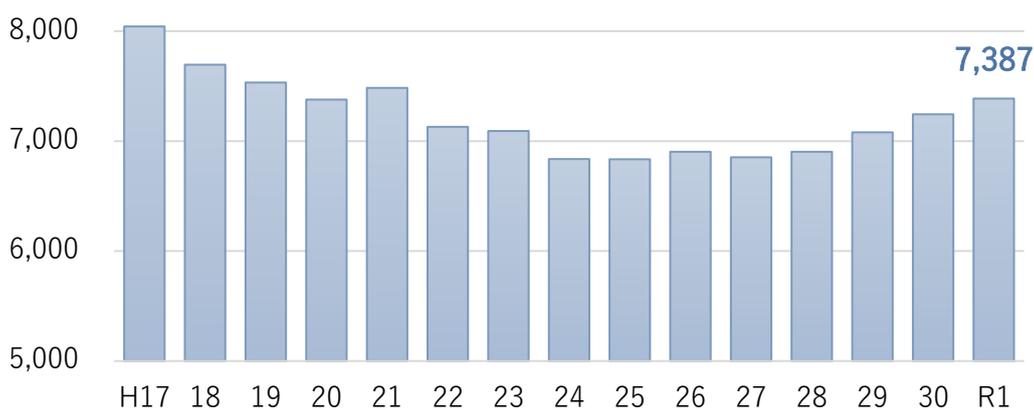
国内の生産頭数は平成25年頃まで減少傾向でしたが、競馬の発売額の増加とともに、近年生産頭数は増加に転じています。

■ 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



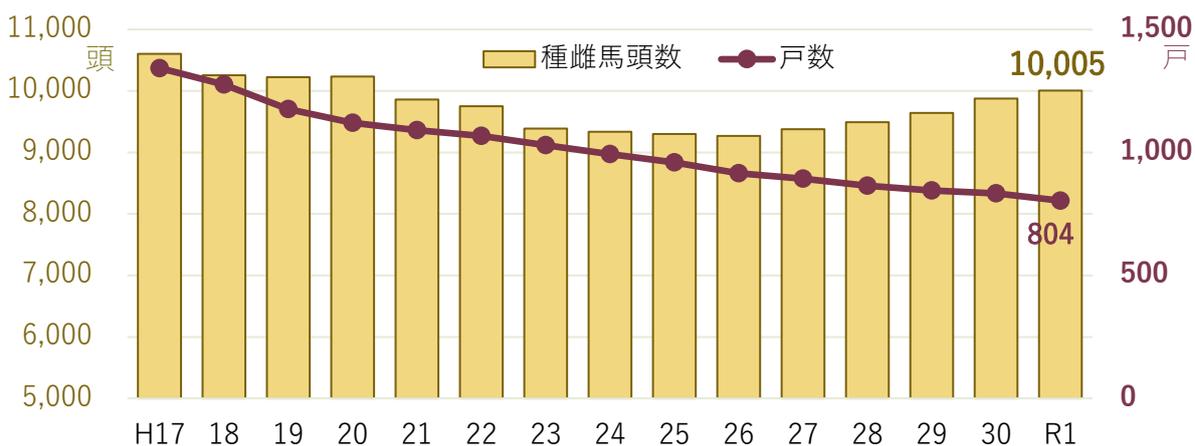
資料：軽種馬統計 (日本軽種馬協会)

(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。

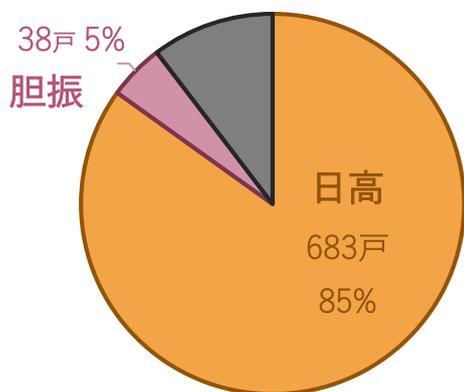
全国の種雌馬飼養牧場の90%、種雌馬の97%を北海道の日高・胆振東部地域で占めており、同地域は、米国のケンタッキーや英国のニューマーケットと並ぶ世界最大の軽種馬産地となっています。

■ 全国の軽種馬飼養戸数、頭数



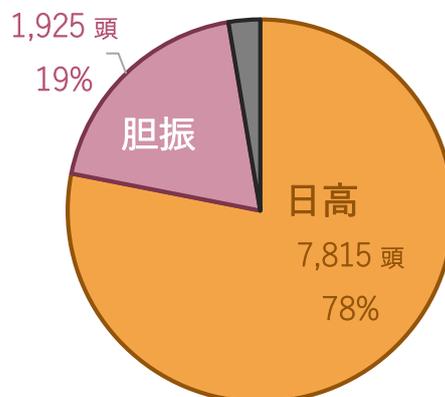
資料：軽種馬統計（日本軽種馬協会）

■ 全国の種雌馬飼養牧場数



資料：軽種馬統計（日本軽種馬協会）

■ 全国の種雌馬頭数



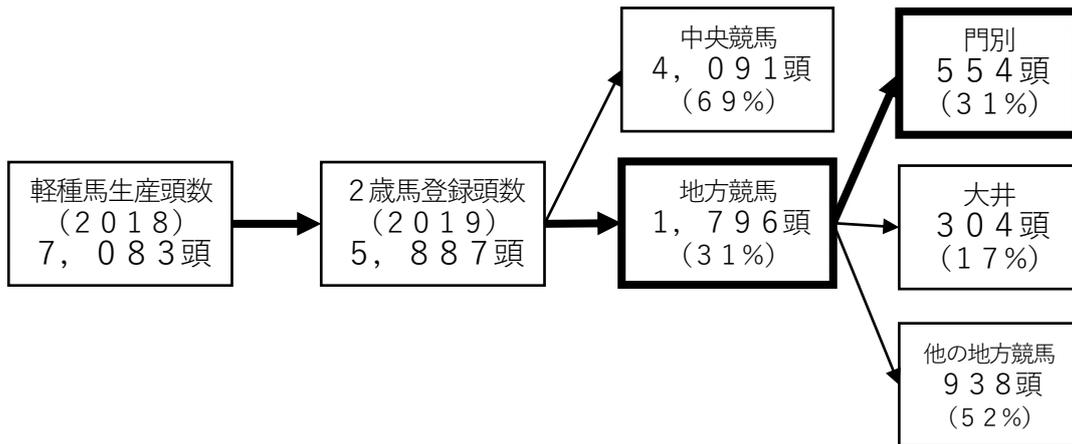
資料：軽種馬統計（日本軽種馬協会）

(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。

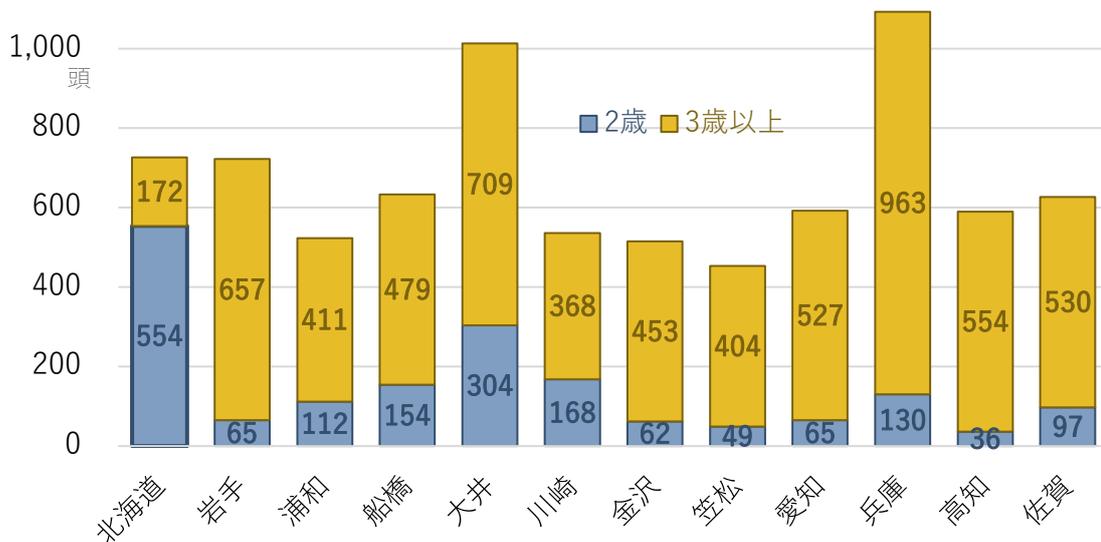
■ 軽種馬生産から2歳馬登録、各競馬場登録までのフロー



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。

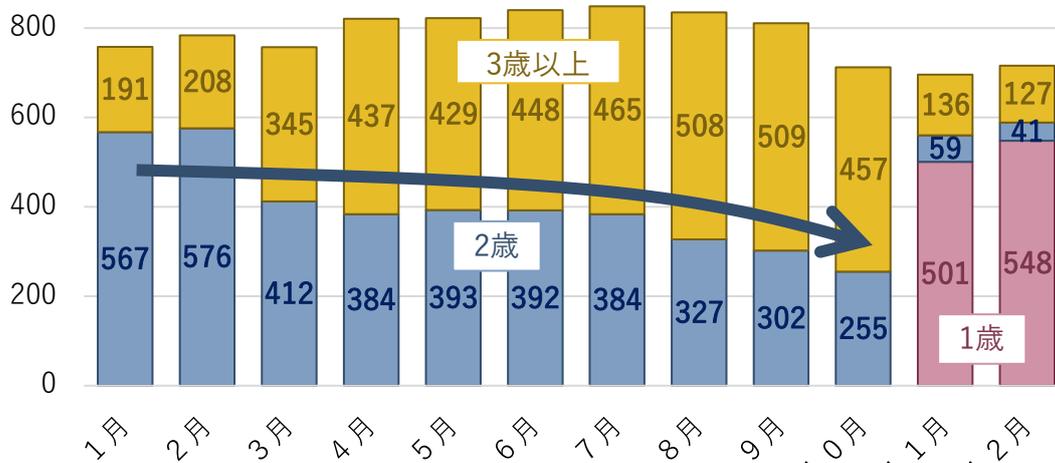
■ 地方競馬の在きゅう馬頭数 (R1)



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。

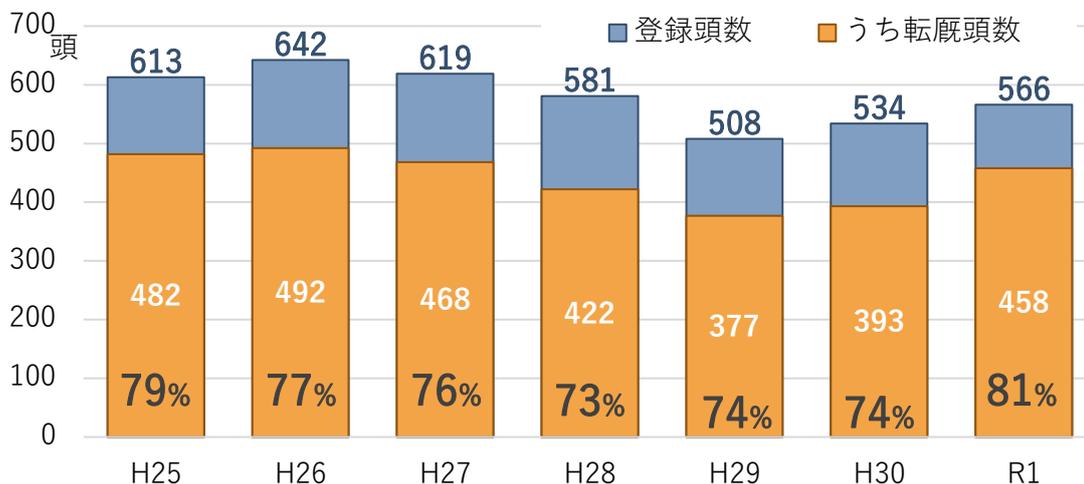
■ ホッカイドウ競馬の在きゅう頭数 (R1)



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

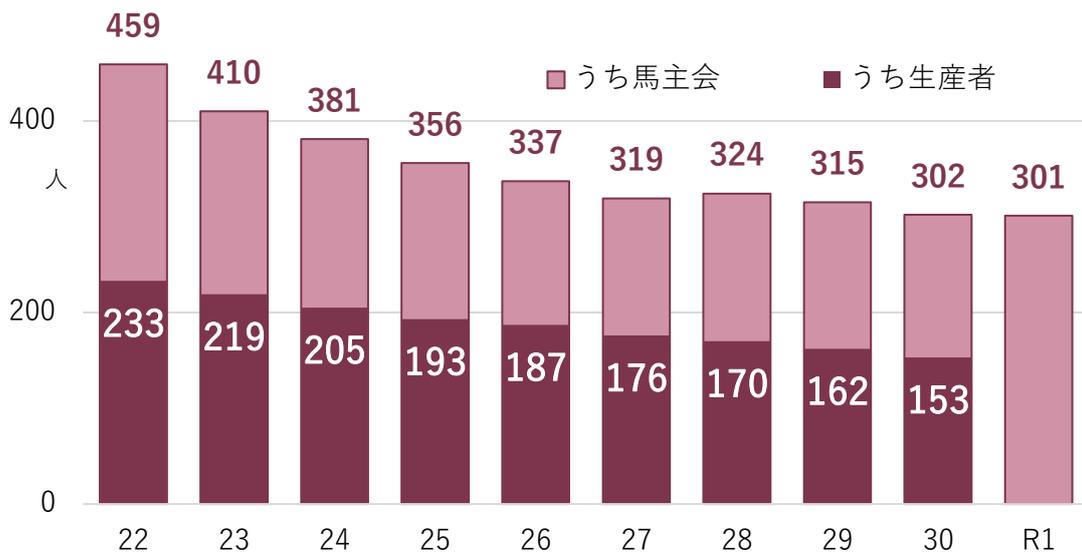


資料：地方競馬に関する資料(NAR)

## 2 馬産地のセーフティネットとしての役割

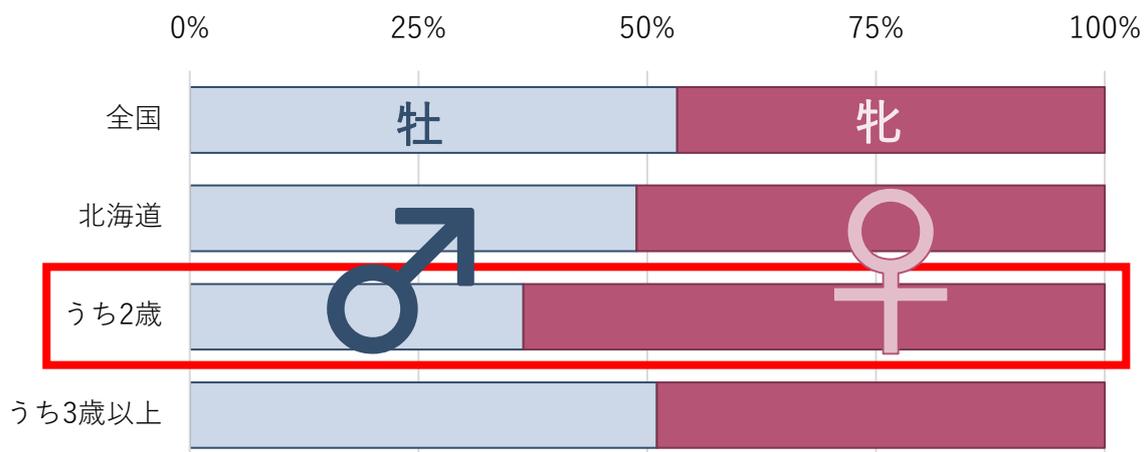
ホッカイドウ競馬の馬主の半数は軽種馬生産者であり、その多くは市場等で売り切れない2歳馬等を自ら出走させています。在きゅう馬、特に2歳馬は相対的に市場価値の低い牝馬の割合が多く、ホッカイドウ競馬が軽種馬経営にとって、生産された軽種馬の総体的な活用を担う「セーフティネット」としての役割も担っています。

### ■ 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](http://www://hokkaido-hidaka-kankonavi.com)

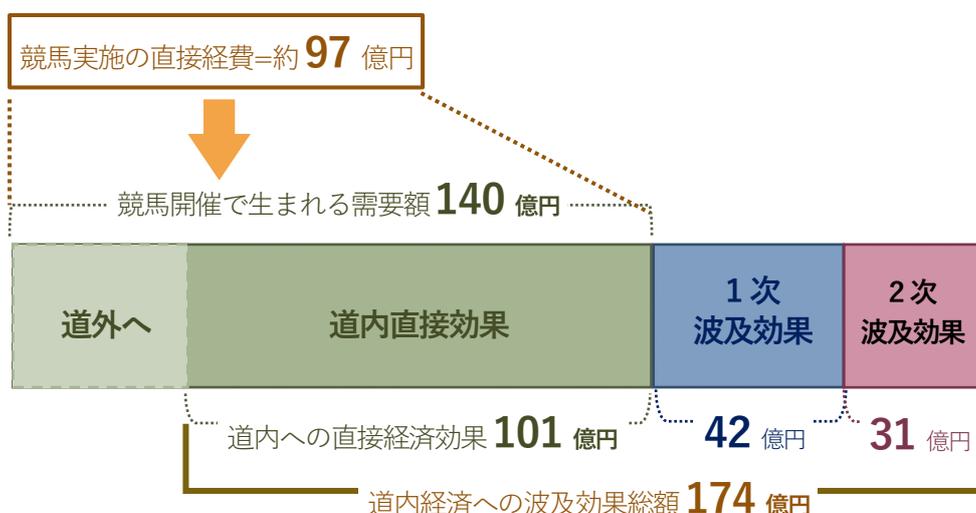
## 4 地域の雇用と経済への波及

### (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：百万円)

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

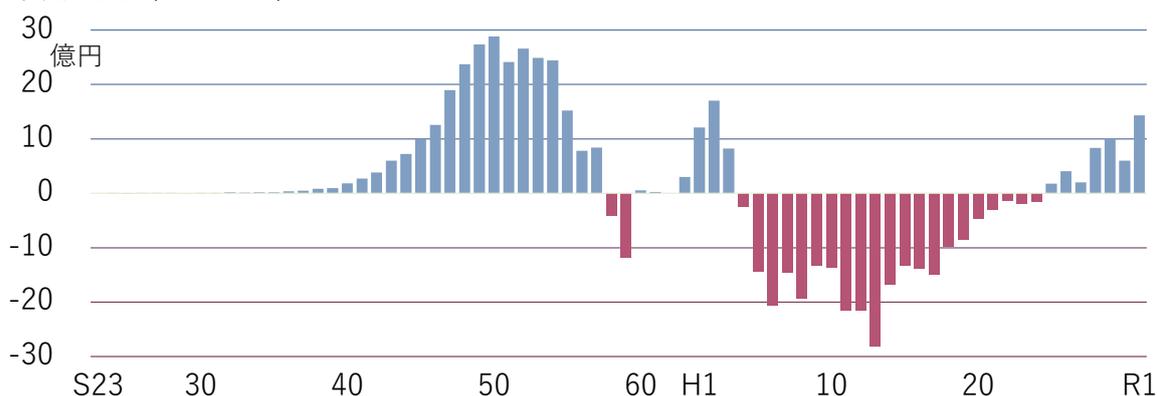
平成 25 年度以降、単年度収支が黒字になっていることから、一般会計からの借入金を償還するとともに、施設整備等に向けた財源とするため、基金を積み立てています。

#### ■ 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)

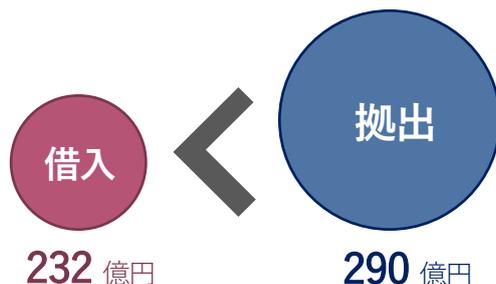
区分	H27 年度末	H28 年度末	H29 年度末	H30 年度末	R元 年度末
単年度収支	319	852	1,039	438	1,511
一般会計借入金償還 A	0	195	260	157	377
一般会計借入金残高 B(前年 B-A)	24,244	24,049	23,789	23,632	23,255
基金積立 C	319	656	780	281	1,134
基金残高 D(前年 D+C)	319	975	1,755	2,036	3,170

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

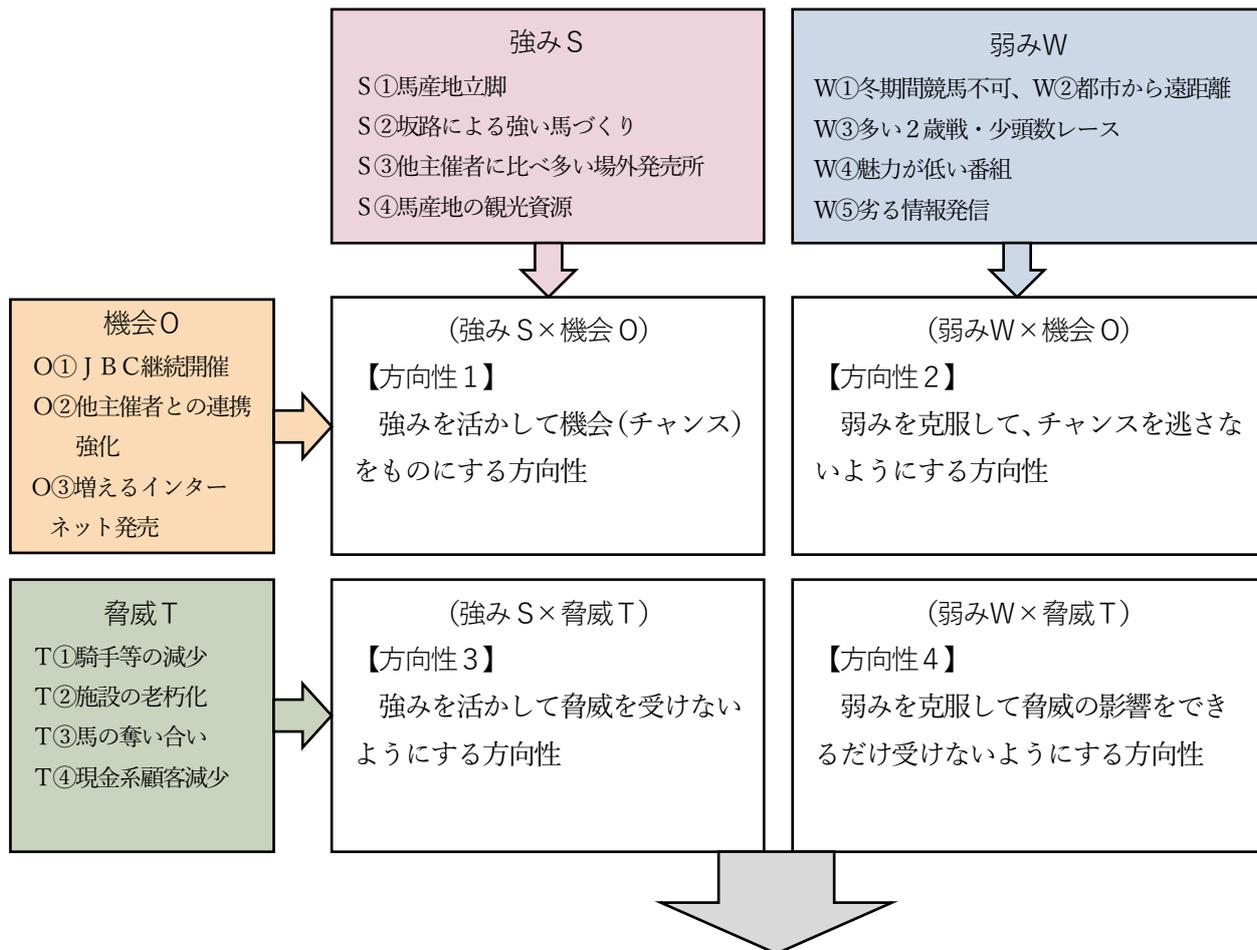
## 6 SWOT分析による展開方向の検討

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

強み Strengths	弱み Weaknesses
<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>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>
機会 Opportunities	脅威 Threats
<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>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）