

平成29事業年度経営目標の達成状況の評価
(目標項目ごとの評価)

1. 基本目標

○ 事業運営の根幹となる開催日数288日(36開催)の競馬の着実な実施

- ① 競馬の着実な実施は事業運営の根幹であり、JRAは、お客様の安全確保の徹底や競馬の公正確保の徹底、防疫面での強固な取組み、競走馬の事故防止対策の推進、各種システムの安定的運用等を通じて、288日の競馬を遂行する。
- ② より多くのお客様が参加できるよう288日の競馬開催日を設定したうえで、自然災害等により当初計画での実施が困難な場合においても、関係各所との調整を速やかに行い、代替競馬・続行競馬の実施について判断する。

平成29事業年度は、当初計画した開催日程に沿って、開催日数288日(36開催)の競馬が着実かつ円滑に実施された。

なお、積雪の影響により計3日間の開催が中止となったが、当該開催日の代替競馬を実施した。

これは、お客様の安全確保及び競馬の公正確保の徹底、競走馬の保健衛生及び防疫面での強固な取組み、各種システムの安定的運用、地域社会との協調等によって達成することができたものと評価する。

今後とも、将来にわたる中央競馬の発展のため、競馬の着実な実施に向けた各種業務を的確かつ積極的に遂行されたい。

○ 魅力ある競馬開催によるお客様総数の拡大—対前年比 100%超

- ① 魅力ある競走の提供等により開催競馬場の入場人員の増加を図る。
- ② 快適な観戦環境の提供等によりパークウインズ及びウインズの入場人員の増加を図るとともに、販売ネットワークの拡充等により J-P L A C E の入場人員の増加を図る。
- ③ 電話・インターネット投票の利便性向上等により会員の増加を図る。
- ④ お客様総数の拡大による発売金の増加を図る。

平成29事業年度は、お客様総数が対前年比104.4%と4年連続で前年を上回った。また、発売金についても対前年比103.0%と6年連続の増加となり、目標を達成した。

これは、魅力ある競走の提供、祝日開催や12月28日の年末開催を設定することによりお客様の参加機会の拡大を図るとともに、競馬場・ウインズ等への来場促進、電話・インターネット投票会員の加入促進や利便性向上等、目標達成に向けた様々な取組みが相乗的な効果を生んでいるものと評価する。

少子高齢化や人口減少の進展、また、社会環境の変化や価値観の多様化による消費動向のめまぐるしい変化等、JRAを取り巻く環境は決して楽観視できない。今後とも、国際的なスポーツエンターテインメントとしての競馬の更なる魅力向上、新規顧客の獲得、競馬のイメージ向上による裾野拡大等、中長期的な視点も含む広範な取組みを推進されたい。

《参考》

お客様総数 1億7950万7469名（対前年比104.4%）

勝馬投票券発売金 2兆7689億9286万3200円

（対前年比103.0%）

2. 個別目標

(1) 魅力ある競走の提供

お客様に長期にわたって中央競馬を楽しんでいただくため、魅力ある競走を提供すべく、以下の項目に取り組む。

- ① G I 競走を頂点としたわかりやすい競走体系を構築すること。
- ② 質の高い出走馬による内容・頭数の充実した競走を提供すること。(平地重賞競走について、1競走あたりの平均出走頭数が14頭以上。)
- ③ 中央競馬が世界のチャンピオンホースを決定する重要なステージとして位置付けられること。

平成29事業年度は、頭数・内容の充実した競走の提供に努めた。有馬記念当日は12競走を実施したことから競走回数は前年より1競走増加し3,455競走となった。平地重賞競走の1競走あたりの平均出走頭数が目標値を上回る実績となった。

また、大阪杯とホープフルステークスをG Iに昇格するなど重賞競走の改善や競走体系の整備に取り組んだことにより魅力ある競走を提供した。更に、地方競馬と連携し、ヤングジョッキーズシリーズを実施することにより、見習騎手の騎乗数の増加及び騎乗技術の向上を図り、注目度を一段と高めた。

加えて、競走馬の資質・能力の向上、競走馬の保健衛生及び事故防止対策、防疫体制の整備、安全円滑な発走業務の推進、厩舎関係者への研修等の多方面にわたる取組みが着実に行われた。

なお、競走の国際的な交流の推進については、外国の競走に延べ29頭(うち1頭は出走取消)のJRA所属馬が遠征し4頭が優勝した。一方で、JRAの競走への外国調教馬の出走は前年の4頭から7頭と増加した。

こうしたことから、魅力ある競走の提供については相応の成果をあげたものと評価する。今後とも、番組の改善や競走馬の資質向上等、多方面にわたる取組みを着実に実行されたい。

一方で、海外での日本馬の活躍や国内の国際競走への外国調教馬の出走は、競馬のブランドイメージの向上において極めて有益である。特にジャパンカップについては、一流の外国調教馬の活躍が望

まれるところであるが、最近では参加する外国調教馬が優勝争いに加わることも少なく、レース自体がお客様にとって魅力ある国際競走となっているのか疑問である。この問題を克服するには、様々な困難な課題があることは承知しているが、幅広い視点から積極的な取組みを期待する。

《参考》

- 競馬の実施状況
 - 開催回数 36回（平成28年/36回）
 - 開催日数 288日（平成28年/288日）
 - 競走回数 3,455競走（平成28年/3,454競走）
 - 出走延頭数 49,148頭（平成28年/49,910頭）
- 平地重賞競走の平均出走頭数 14.9頭（平成28年/14.9頭）
- 重賞競走の改善
 - 産経大阪杯をGⅡからGⅠに昇格し、競走名を「大阪杯」として実施
 - 2歳中距離路線の頂点としてGⅠに昇格したホープフルステークスを12月28日（木）に実施
- 見習騎手の注目度を一段と高め、年末の中央及び地方競馬双方を盛り上げるため、中央及び地方競馬所属の見習騎手による「ヤングジョッキーズシリーズ」を実施
- 競走における事故（骨折等）頭数は803頭（平成28年/789頭）であり、出走頭数に占める比率は1.63%（平成28年/1.58%）
- 発走処分率は0.72%（平成28年/0.68%）、発走時刻遅延件数は81件2.3%（平成28年/86件2.6%）

(2) 競馬の公正確保の徹底

競馬の施行にあたり、公正確保及び安全確保に万全の態勢を整える。

- ① 馬主・競走馬等の登録、調教師・騎手の免許及びその取消しについて、競馬関係法令に基づき、厳正に実施する。また、競馬の公正を確保するため、必要な制裁や処分を厳正に実施する。
- ② 競馬に関する不正事案を未然に防止するため、平素より保安体制の整備や注意喚起等を実施する。

平成29事業年度においても、登録・免許業務の厳正な実施、不正事案の未然防止の徹底、違法行為の防止等、競馬の公正確保に向け継続した取組みが行われたものと評価する。

9月には騎手ドーピング検査における指定薬物陽性事案が発生したが、必要な調査のうえ裁定委員会を開催し騎乗停止1ヶ月の処分を科すとともに、再発防止を図るべく全ての騎手に注意喚起を実施するなど、更なる公正確保の徹底に向けた取組みが行われた。

今後とも、お客様に信頼される競馬の提供を目指して、引き続き公正確保に万全の態勢で取り組むとともに、騎手をはじめとする関係者の教育の充実、安全・円滑な競馬の実施に努められたい。

《参考》

- 競馬開催における制裁
 - 騎手 戒告・過怠金 862件（平成28年/805件）
騎乗停止 46件（平成28年/27件）
 - 調教師 戒告・過怠金 63件（平成28年/62件）
- 登録及び免許の実施状況（平成29年末）
 - 馬主登録 2,400名（平成28年末/2,382名）
※内、新規登録 135名（平成28年/147名）
 - 競走馬登録 8,428頭（平成28年末/8,262頭）
 - 服色登録 1,904名（平成28年末/1,897名）
 - 調教師免許 200名（平成28年末/197名）
 - 騎手免許 134名（平成28年末/133名）

(3) 競馬への参加促進施策の推進

競馬の魅力を訴求するとともに、お客様の満足度の向上に取り組むことにより、競馬への参加促進を図る。

- ① 各種メディアを通じたプロモーションを展開するとともに、日本ダービーや有馬記念、G Iに昇格する大阪杯、海外競馬の発売等様々な機会を通じてプロモーションを実施し、競馬の魅力を訴求する
- ② 安定的な競馬中継の実施やパブリシティ活動の充実により、競馬に対する興味を喚起する。
- ③ 競馬場等において、きめ細やかなお客様サービスの充実に積極的に取り組み、幅広いお客様の参加を促し、お客様の裾野拡大に取り組む。

平成29事業年度は、競馬未経験層への訴求をより強めた新たな年間プロモーション「HOT HOLIDAYS!」を展開し、競馬への参加促進に資する広告展開、G I競走のプロモーションの強化等が行われた。また、きめ細やかなパブリシティ活動の実施により、競馬に関する様々な話題が一般紙や各種放送メディアで取り上げられることにつながり、広く世間に「競馬」をアピールした。

お客様の一層の参加促進を図るため、払戻率の弾力的な設定の更なる活用策として、第5回中山競馬第9日及び第5回阪神競馬第9日(12月28日)において、全ての競走、全ての投票法を対象に、払戻率を80%に設定する「JRAスーパープレミアム」が初めて行われた。

現金発売を行う施設については、その活性化を目指し、8月20日を「ウインズ・デー」として、全国のウインズ・エクセル・パークウインズにおいて、お客様への感謝イベントを統一感を持って実施する等、様々な取組みが行われた。

こうした様々な取組みが、競馬に対する興味喚起、魅力向上、幅広いお客様の参加促進につながり、お客様総数が前年を上回るなど、着実に成果をあげていることを評価する。一方、レースの迫力・馬の美しさの更なるアピールやG I競走実施日を中心とした華やかな雰囲気作りなどによる開催競馬場への来場促進や訪日外国人の増加等

への対応については、積極的な取組みを行われたい。

今後とも、多様なお客様層に応じた広告活動・プロモーションやお客様の満足度向上に資する各種施策の実施、競馬への理解増進と接点創出など、様々な参加促進のための取組みを積極的かつ効果的に実施されることを期待する。

《参考》

- お客様総数の内訳
 - 開催競馬場 617万 5238名（対前年比 98.0%）
 - 場外発売施設 5240万 446名（対前年比 98.7%）
 - 【内訳】パークウインズ 633万 2647名
 - ウインズ 4144万 6599名
 - J-PLACE 462万 1200名
 - 電話・インターネット投票 1億 2093万 1785名（対前年比 107.5%）
- プロモーションの展開
 - 若年層と中心とした競馬未経験層への訴求をより強めた年間プロモーション「HOT HOLIDAYS！」を展開。テレビCMはシーズン編 2編（春及び秋）とGI告知編 14編を制作・放映
- 競馬に関する話題性の喚起及び紙面の充実を図るため、マスメディアへのきめ細やかなパブリシティ活動を実施し、広く世の中一般に対して「競馬」並びに「中央競馬」をアピール
- 現金発売を行う施設の活性化
 - 8月20日（日）を「ウインズ・デー」として、全国のウインズ・エクセル・パークウインズにおいて、お客様への感謝イベントを実施
 - 全競馬場・全競馬開催日において「UMAJOスポット」を運営。外部施策として人気ファッション誌とのコラボレーションなども実施
 - 全国の競馬場及び一部ウインズにおいて「ビギナーズセミナー」を実施（延実施日数 314日、延参加人員 26,080名）
 - 開催競馬場における女性入場人員
103万 6041名（対前年比 100.3%）
※入場人員に占める割合 16.8%（平成 28年/16.4%）
- 訪日外国人の増加等への対応
 - GI競走を中心としたレース映像を世界 8か国に配信
 - GI競走が実施されるフランス（5・6月）及びイギリス（7月）の競馬場

において、現地主催者、大使館及び在外日本企業等と協力し、日本食や日本文化の紹介とともに日本競馬のプロモーション「Saddle up for Japan」を実施

- 弾力的な払戻率の設定の更なる活用策として、第 5 回中山競馬第 9 日及び第 5 回阪神競馬第 9 日において、全ての競走、全ての投票法を対象に、払戻率を 80%に設定する「JRAスーパープレミアム」を実施

(4) 販売促進施策の推進

お客様により競馬を楽しんでいただくため、勝馬投票券をより購入しやすい環境の整備に取り組むとともに、各種販売促進施策により、推理の楽しみとの中体験を通じた競馬の魅力を多くの方にお届けできるよう取り組む。

- ① インターネット投票会員の加入促進とフォローアップによる離脱防止に取り組む。
- ② 払戻金の上乗せや各種販売促進施策を実施する。

即PATにおける指定金融機関については、前年度のゆうちょ銀行に続き、りそな銀行・埼玉りそな銀行を追加するなど、引き続き電話・インターネット投票会員の加入促進に取り組んだ。また、「JRAプレミアム」を前年の約2倍で過去最多となる749競走を対象として実施し、お客様への直接的な還元について一層の充実を図った。その他、お客様へのサービスや利便性の向上に資する各種施策を積極的に展開したことが、お客様総数及び発売金が前年を上回るという成果に結びついたと評価する。

今後とも、引き続き販売ネットワークの拡充や電話・インターネット投票会員の加入促進及び利便性の向上に取り組むとともに、ホスピタリティの高い接客、快適な観戦環境の整備など、お客様のニーズや時代の変化に適合した様々な販売促進のための取組みを積極的かつ効果的に実施されることを期待する。

《参考》

- 電話・インターネット投票の新規登録会員数
 - A-PAT会員 4,821名 (総数 1,608,764名)
 - 即PAT会員 451,745名 (総数 2,337,479名)
 - JRAダイレクト会員 47,901名 (総数 66,294名)
- 4月15日からJ-PLACE網走(帯広市)及び6月24日からJ-PLACE和歌山(兵庫県競馬組合)の2か所を開設。地方競馬施設を活用した委託場外は50か所(ウインズ3か所、J-PLACE47か所)まで拡大
- 1号給付金～JRAプレミアム
 - 競走数 749競走(過去最多)(平成28年/372競走)
 - 上乗せ総額 3,125,295,820円(平成28年/2,662,825,980円)

○ 2号給付金～JRAプラス10

件数 658件（平成28年/600件）

上乗せ総額 3,016,494,960円（平成28年/2,723,073,960円）

(5) 馬事振興

- ① 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会において馬術競技会場となる J R A 馬事公苑の整備工事を進める。
- ② 各種の事業を通じ、乗馬の普及や馬術の振興、馬事文化の発展への寄与に取り込み、馬に対する理解を促進する。

平成 29 事業年度においても、馬事イベントの実施、馬術競技会の開催、馬術競技に関する諸事業への協力等、乗馬の普及と馬術の振興に取り組むとともに、「馬」や「競馬」に対する理解醸成に関する取組みや馬事文化の発展のための諸活動が行われたものと評価する。

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の馬術競技会場となる J R A 馬事公苑の整備については、10 月から新築工事を開始したところであるが、今後も整備工事等を通じて大会に協力していくとともに、(公社)日本馬術連盟への助成等を通じて選手強化にも取り組まれない。

また、引退競走馬に関する諸課題への取組みは端緒を開いたばかりだが、各方面の関係者で構成された「引退競走馬に関する検討委員会」が新たに設置されるとともに引退競走馬を乗用馬等へ転用するための調教(リトレーニング)方法の研究が行われた。今後も関係各所と協議を重ねながら取り組まれない。

《参考》

- 乗馬の普及～10 月 8 日に東京競馬場において、8 名の選手による全国ポニー競馬選手権「第 9 回ジョッキーベイビーズ」を開催
- 馬術の振興～本会主催大会として、内国産馬限定の「ジャパンプリーディングホースショー」を開催
- 東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の馬術競技会場となる J R A 馬事公苑について、10 月から新築工事に着手するなど、全面的な整備工事を実施
- 引退競走馬に関する諸課題への取組みとして、2 月から競馬サークル関係者による準備委員会を 4 回開催し、12 月には「引退競走馬に関する検討委員会」を発足

(6) 社会貢献活動とCSR

地域社会との調和を図り、環境問題や次世代育成等に積極的に取り組むことによって、社会に愛され、信頼される中央競馬を目指す。

また、国際的な競馬発展のため、中央競馬の責任を果たす。

- ① 社会貢献活動を推進する。
 - i) 地域社会との連携・協調に取り組む。
 - ii) 教育機関等と連携して、馬を通じた次世代育成に取り組む。
 - iii) 交付金の交付により、畜産振興を図る。
- ② 事業運営に伴う排出物のリサイクルや温室効果ガスの排出抑制に取り組む。
- ③ 情報セキュリティの確保やコンプライアンスの遵守、事業の適正性及び透明性の確保など、企業として求められる社会的責任を果たす。
- ④ アジア競馬連盟に主導的な立場で参画し、域内全体の競馬のより一層の発展に貢献するなど、国際協調・国際協力を通じた競馬発展に取り組む。

平成29事業年度においても、競馬場・ウインズ等が所在する地方自治体に対する環境整備事業、防災備蓄品の確保等の地域に根ざした様々な取り組みにより、地元住民・自治体との協調関係を維持・発展することができた。また、実馬を利用した小学校出張授業や「アウトオブキツザニア in 栗東」などの次世代育成にも積極的に取り組んだ。更に、畜産分野に係る喫緊の対応が必要な事業や安全・安心な畜産物の供給に関わる事業、馬の防疫体制の整備、激甚災害の被災地に対する畜産事業支援など、畜産の振興に資するための事業に対して交付金を交付する事業を実施した。

排出物のリサイクル率及び温室効果ガス（CO₂）の排出量に関する目標の達成、太陽光発電システムの運用等の環境への取り組みを着実に実施した。

国際協調・国際協力を通じた競馬発展への取り組みについては、主要国際組織に主導的な立場で参画し、海外の競馬開催国と連携することで、競馬のより一層の発展に貢献した。

昨年の評価に際し付言したギャンブル障害対応に関しては、政府の決定等を踏まえて、公営競技関係団体の中でも中心的な役割を果

たし、相談体制の構築やネット投票の利用停止制度の導入等の対応を的確に実施した。

なお、コンプライアンス体制の確立や情報公開に対する対応、契約の一層の競争性・公正性向上の推進や契約手続きにおける透明性の確保等の法令順守に関しては、着実に実施されており、JRAの事業運営に対する信頼性に影響を及ぼすような事案はなかった。

こうしたことから、社会貢献活動とCSRについては、相応の成果をあげることができたものと評価する。

今後とも、ギャンブル障害への適切な対応を含め、JRAとしての社会的責任を十分に果たしていくとともに、事業運営に対するお客様及び社会からの信頼性の確保に向け、コンプライアンス体制の一層の充実、情報公開や契約手続きに関する確認・点検に取り組んでいかれたい。更に、地域社会への貢献活動や環境問題への取組みに関しては社会的な関心も高く、より一層の中央競馬への理解醸成・イメージアップにも寄与することから、積極的なPR活動にも取り組まれたい。

《参考》

- 地域社会への貢献
 - 大規模災害発生時の対策として、競馬場・都市部ウインズ等において防災備蓄品を配備・管理
 - 競馬場・ウインズ等が所在する合計 38 の地方自治体に対し、総額 53.8 億円の環境整備事業費を交付
- 次世代育成の取組みとして、幼少期から馬への理解を深め、生き物を通じた豊かな人間性の形成に寄与するよう、「小学校出張授業」を実施。また、栗東トレーニング・センターにおいて職業体験プラン「アウトオブキッズニア in 栗東」を実施
- 畜産振興事業～畜産の振興に資するため 59 事業に対し総額 38 億 8512 万 1000 円の交付金を交付
- 環境への取組み
 - 事業運営に伴う排出物のリサイクル率は、全体：93.5%(平成 28 年/92.9%)、競馬開催に関する排出物：54.6% (平成 28 年/53.8%)

- 温室効果ガス（CO₂）の排出量は 97,515t-CO₂/年であり対前年比 98.4%
- 競馬学校、東京競馬場及び中山競馬場において太陽光発電システムを運用
- 情報セキュリティに関する知識・理解の定着のために、役職員による自己点検及び全職員向けの研修・訓練を実施
- 「コンプライアンス行動指針」の役職員への周知徹底、研修の実施、内部監査等によるコンプライアンス体制の現況確認、点検、見直しを適宜実施
- 経営内容の公開、情報開示請求への対応を適正に実施
- 契約の適正化に向けた点検により、契約の一層の競争性・公正性の向上を推進
- ギャンブル障害への対応
 - ホームページ、ポスター、勝馬投票券発売機等における注意喚起文の掲載やリーフレット等における知識の普及啓発を実施
 - 役職員向け研修、お客様への相談対応を実施
 - お客様及びそのご家族からの申請によりネット投票の利用を停止する制度、お客様からの申請により競馬場・ウインズ等の来場時に退場を促すお声掛けをする制度を導入

(7) 施設及びコンピュータ・システムの整備

- ① お客様により快適で安全な観戦環境を提供するため、お客様関連施設の改善及び整備を行う。
- ② 魅力ある競走を提供するため、競走関連施設の改善及び整備を行う。
- ③ コンピュータ・システムについて、お客様への迅速、正確かつ安定的なサービスの提供を行うため、改善及び整備を行うとともに、効率的なシステム運用を図るため、全体最適化を進める。

平成29事業年度は、お客様関連施設に係る改善・整備について着実に実施するとともに、競走関連施設の改善については、老朽化している美浦トレーニング・センター厩舎改築工事（第1期）が行われた。

また、コンピュータ・システムの更新及び全体最適化を推進するとともに、情報セキュリティに係る整備・監査・研修等を行い、競馬開催に影響を及ぼす信頼性・安全性に係る問題が発生しなかったことを評価する。

引き続き、お客様の更なる快適性・利便性等の向上、質の高い充実した競走の提供に資する各関連施設の改善及び整備について計画的に取り組むとともに、コンピュータ・システムについては、信頼性・安全性の確保が最も重要であり、競馬の着実な実施に悪影響を及ぼすような事案が起こらないよう、適宜システムの更新等を行い、万全の態勢を整えることを期待する。

《参考》

- お客様関連施設の改善及び整備
 - 札幌競馬場諸施設整備工事
- 競走関連施設の改善及び整備
 - 美浦トレーニング・センター厩舎改築工事（第1期：平成29年4月竣工）
 - 栗東トレーニング・センター調教スタンド改築工事（平成29年10月竣工）
- 各システムの信頼性、安定性及び効率性の向上を図るために、適宜システム更新を行うとともに、円滑なデータ連携の実現等に向けて全体最適化を推進

(8) 事業構造の改善に関する取組み

- ① 将来にわたる経費負担の抑制に継続的に取り組む。
- ② 資産の有効活用等に取り組み、経営基盤の強化を図る。

平成29事業年度においても、ウインズの効率的なフロア運用等による事業運営の効率化を図った。また、インターネット投票による地方競馬の受託発売や職員及び関係者に対する研修の実施等の経営資源の有効活用についても着実に行われた。

事業構造の改善に関しては、相応の成果をあげたものと考えているが、これは単年度の取組みにおける成果ではなく、特に当期純損失が発生した平成23年以降様々な取組み等を継続的に実施したことによるものと評価する。

引き続き、将来にわたる経費負担の抑制に継続的に取り組むとともに、資産の有効活用等に取り組み、経営基盤の強化を図りたい。

《参考》

- ウインズの効率的なフロア運用について、混雑度等を元に検証を行い、13ウインズでフロア等の縮減を実施
- 経営資源の有効活用
 - インターネット投票による地方競馬の受託発売の成績
発売日数：244日 発売金：約786億円
※参考：平成28年
発売日数：232日 発売金：約595億円
 - 職員や開催従事員、関係事業者のスタッフ、関連団体の職員を対象とした研修やマナーアップキャンペーン等を実施
- 対売上収益率（剰余金／売得金額）2.15%
※参考：平成28年 2.18%