



中期経営計画書

【平成29年度～平成33年度】



～ばんえい競馬とともに帯広・
十勝に貢献する法人へ～



平成29年3月

一般社団法人ばんえい競馬馬主協会

目 次

I 計画策定にあたって

1. 計画策定の趣旨	1
(1) 背景・経緯	1
(2) 計画の目的	1
(3) 計画策定の留意点	1
(4) 計画の期間	2
2. 中期経営ビジョン	2
(1) 経営理念	2
(2) 経営ビジョン【VISION 2021】	2
(3) 経営目標	3

II 現状と課題

1. 当協会の状況	3
(1) 会員数の推移	4
(2) 競走馬の推移	4
(3) 正味財産の推移	5
(4) 資産・負債の推移	5
(5) 平成28年度公益目的支出計画	6
(6) 公益目的支出計画の実施状況	6
(7) 各事業の正味財産（経常収益、経常費用）の状況	7
ア 公益事業	7
イ 共益事業	10
ウ 診療業務補完事業	11
(8) 施設、設備の状況	12
2. ばんえい競馬の発売額及び入場者の状況	12
(1) 勝馬投票券発売額の推移	12
(2) ばんえい十勝・本場入場者数の推移	13
3. 帯広市ばんえい競馬特別会計収支状況・報償費の状況	
1 着賞金額及び出走手当の状況	14
(1) 帯広市ばんえい競馬特別会計収支状況	14
(2) 報償費・1着賞金額の状況	14
(3) 出走手当の状況	15

Ⅲ 運営の基本方針と目標及び事業展開

1. 運営の基本方針	15
2. 計画の重点施策	16
3. 長期的展望と中期的展望	16
(1) 継続的な事業活動を前提とした運営の必要性	16
(2) 長期的展望と中期的目標	17
4. 目標及び事業展開	17
(1) 法人運営	17
(2) 各事業の具体的な取り組み	18
① 競馬普及啓発事業	18
② 生産振興等事業	18
③ 流通促進事業	19
④ 防疫衛生事業	20
⑤ 共済事業	21
⑥ 出走申込等事業	22
⑦ 連絡調整事業	23
⑧ 診療業務補完事業	24
⑨ 設備等整備、修繕計画	25
(3) 収支計画	26
① 平成28年度の決算予定額（事業別）	26
② 今後五ヶ年の収支計画	26
5. 計画達成への推進体制	28
(1) 経営改善の方向と留意点	28
(2) 進行管理	28

※ 別紙資料

- ① 経常収益構成比の円グラフ（平成24年度～平成28年度）
- ② 経常費用構成比の円グラフ（平成24年度～平成28年度）
- ③ 経常費用のうち各事業費構成比の円グラフ
（平成24年度～平成28年度）

I 計画策定にあたって

1. 計画策定の趣旨

(1) 背景・経緯

一般社団法人ばんえい競馬馬主協会（以下「当協会」という。）は、行政庁である北海道の認可を経て、平成24年4月に特例民法法人から一般社団法人に移行した。これに伴い公益目的財産額（これまで公益目的で保有していた財産）を公益に資する事業を実施することにより、この財産額をゼロにするための計画「公益目的支出計画」を策定し、これに基づき各事業を実施してきたところであります。

当協会の「公益目的支出計画」は、平成24年度から平成28年度までの五ヶ年で実施する計画で、現状においては、今年度を以って公益目的財産額がゼロになり当該計画の全てが完了する見通しとなっています。

この「公益目的支出計画」完了後に、行政庁へ届出し確認を得ることが出来れば、今後、当法人の業務・運営全般について行政庁等が監督することはなくなり、法の範囲内においてより幅広い目的で活動できることや自由裁量的な経営を行うことが可能となります。

このことから、今後は、事業の継続性と将来に亘る経営基盤の安定化に視点をおき、当法人の目的に照らし合わせ、公益に資する事業と共益事業とのバランスを図るとともに、事業の優先順位を見極めながら、限られた財源を最も有効で優先すべき事業に再配分する方向性を明示するものであります。

(2) 計画の目的

「公益目的支出計画」に基づき、これまで実施してきた事業が今年度を以って終了することも踏まえつつ、今後の運営の方向性と中期的な将来ビジョンを明確に定めるとともに、当協会がばんえい競馬の関係機関としての役割と責任を着実に果たしていくためには、経営基盤の強化を図っていく必要があります。

このため、今回、中期経営計画を策定して、これまで蓄積してきた経験と実績を活かし、新たに各事業の目標を設定するとともに、その間の取組み方針と具体的な取組み内容を明記し、併せて、当該期間中の収支計画（見通し）についても本計画の中で明示することとしました。

今回、厳しい経営環境のもと、協会設立の原点に立ち返り、本計画に基づき迅速かつ着実な取組みを行うことで、当協会の確固たる経営基盤づくりの推進を目指すことを目的とします。

(3) 計画策定の留意点

① 情勢や環境の変化

今後の社会経済情勢の変化や会員のニーズを踏まえ、既存事業の機動的かつ的確な見直しに努めるとともに、時代の要請に応じて、新規事業や既存事業の拡充等についても、適宜、理事会等で協議、検討していくこととします。

また、ばんえい競馬の振興や会員相互扶助等に係る施策において、当協会が今後担うべき機能や具体的役割分担等については、本計画に掲げた取組みの進捗や経営環境の変化を踏まえ、引き続き関係機関と緊密に連携を図り、情報を共有しながら各事業を進めていくこととします。

② 帯広市ばんえい競馬運営ビジョンとの整合性

帯広市では、平成24年3月（平成26年3月一部見直し）に策定した、「帯広市ばんえい競馬運営ビジョン」において、ばんえい競馬の安定的な継続開催に向けて、経営改善の展開方法や収支見直しなどの方向性を示しました。

その後、平成29年2月には、この運営ビジョンの一部が見直され、更なる改革について、改めて今後のばんえい競馬の目指すべき方向性が示されたところでもあります。従って、これらとの整合性を確認しながら当協会の方針を固めることが重要であります。

(4) 計画の期間

計画期間は、平成29年度から平成33年度までの五年間とします。

2. 中期経営ビジョン

(1) 経営理念

ばんえい競馬の健全な発展と地域の振興に寄与し、重種馬の生産振興及び流通促進を図るとともに会員の地位向上に努め、公共の福祉を増進することを経営理念とします。

(2) 経営ビジョン【VISION 2021】

ばんえい競馬を取り巻く環境は、売り上げが4年連続で前年度を上回るなど好調に推移している。これに伴い賞金や諸手当など報償費にも少しずつ還元されてきているが、依然として馬主、厩舎関係者の減少、競走馬の減少など悪化に歯止めがかからず、関係者を取り巻く環境は、長期に亘る経済的な疲弊からも一層深刻化している状況にあります。

このような環境を踏まえ、当協会が果たすべき役割と責任は益々大きくなっており、各種事業がそれぞれ成果を上げていくためには、臨機応変な対応力や順応性が求められています。

当協会が様々な課題を乗り越え、更なる成長と持続的発展の道筋を明らかにするため、今般「中期経営ビジョン【VISION2021】」を策定し、現在と将来をしっかりと見据え、全会員が共通理解のもと、それに備えた組織づくりを目指します。

(3) 経営目標

- ① 収益体制の基盤を整備し、事業成長の更なる加速を推進する。
- ② ばんえい競馬の振興による地域経済発展への貢献に寄与する。
- ③ 帯広市はじめ関係諸団体と緊密な連携のもと、各事業の推進を図る。
- ④ 地域の皆様から真に信頼と信用を得る法人を目指す。
- ⑤ 次代を担う会員を増やし、競走馬を安定的に確保する。
- ⑥ 持続的成長により企業価値を高め、ばんえい競馬を国内外に観光資源として発信することにより観光客の誘致を積極的に行い、地域社会への還元に努める。
- ⑦ 世界で唯一の価値あるばんえい競馬を後世に引き継ぐとともに、馬文化の傳承に努める。

II 現状と課題

1. 当協会の状況

当協会は、平成24年3月21日に北海道知事（法人第2549号指令）で一般社団法人として認可されておりますが、法人を取り巻く社会的・経済的な環境の変化に機敏に対応し、官民の役割分担や連携のあり方に配慮しつつ、帯広市が策定している『帯広市ばんえい競馬運営ビジョン』の取組みなど、時代の要請を踏まえながら、より一層柔軟な事業展開を図る必要があります。

このためには、安定した財政基盤の構築なくして、環境の変化に対応し得る組織力や当法人の目的達成のための健全な事業活動を継続的かつ安定的に確保していくことは困難であることから、一定程度の財産を保有することが必要であります。

しかしながら、当協会は平成19年度にばんえい競馬存続支援金として、8千万円を帯広市に寄附したことから、それ以降、大変厳しい財務状況の中で費用を縮減しながら効率的運営を図ってまいりました。

そのような経緯を経て、現下の財務状況は、この五年間でようやく健全で良好な状態にまで回復しつつありますが、今後、会員数の減少や高齢化による組織の形骸化が一層進む可能性があります。また、それに伴う競走馬数の減少は、財政収支の悪化と事業活動の縮小化を余儀なくされるばかりか、財政基盤の脆弱化に繋がるものだと危惧するところ です。

(1) 会員数の推移

過去5年間の会員数の推移は次のとおりである。

(単位：人)

ブロック名	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
道南ブロック	82	76	77	74	79
道央ブロック	70	65	58	56	49
道北ブロック	68	63	61	60	56
道東ブロック	113	114	104	100	99
北網ブロック	36	29	28	26	24
合 計	369	347	328	316	307
前年対比	96.9%	94.0%	94.5%	96.3%	97.2%

- ※ 会員数は毎年度4月1日現在の数値で個人・法人・組合馬主の合計。
- ・ 会員数は年々減少し帯広市単独開催となった10年前の平成19年度と平成28年度を比較すると194人の減で61.3%まで落ち込んでいる。
- ・ 会員数は平成11年度634人をピークに漸減しておりますが、上記、直近の五年間の推移を見ると、依然、減少傾向にはあるものの、ここ数年は、減少率が少なくなっている。

(2) 競走馬の推移

過去5年間の競走馬の推移（番組編成頭数）は次のとおりである。

(単位：頭)

年 度	2 歳	3 歳以上	合 計	開催回数	延頭数	前年対比
平成24年度	181	357	538	26回	13,981	108.1%
平成25年度	150	353	503	26回	13,070	93.5%
平成26年度	131	304	435	26回	11,305	86.5%
平成27年度	164	301	465	26回	12,082	106.9%
平成28年度	161	301	462	26回	12,002	99.3%

- ※ 頭数は番組編成頭数で各年度における開催回毎の平均値。
- ※ 過去五年間では、平成26年度が最も番組編成頭数が少ない。3歳以上の古馬が前年度より大幅に減少したことに加え、2歳新馬も131頭と過去最低。(合計平均値で68頭減少)
- ・ 番組編成頭数が最も少ない平成26年度は、前年度(平成25年度)、ばんえい十勝となった平成19年度以降で、報償費の支給額が最も少なかった影響によるものと推測される。

(3) 正味財産の推移

過去5年間の正味財産の推移は次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度 (見込み)
経常収益	53,926	41,300	42,530	64,166	62,300
経常費用	51,098	41,643	38,066	48,737	56,400
当期経常増減額	2,828	△ 343	4,464	15,429	5,900
経常外収益	0	0	0	0	0
経常外費用	0	0	0	0	0
当期経常外増減額	0	0	0	0	0
当期正味財産増減額	2,828	△ 343	4,464	15,429	5,900
正味財産期首残高	40,702	43,530	43,187	47,651	63,080
正味財産期末残高	43,530	43,187	47,651	63,080	68,980

- ・平成24年度正味財産増加の主な要因は、帯広市から委託を受けた「委託事業」(震災等緊急雇用対策事業)の事務委託料による。
- ・平成26年度正味財産増加の主な要因は、前年度に共済事業の弔慰金給付対象馬が多発したことにより、当該年度は出走共済負担金を前年度より増額したが、結果として、共済事業の弔慰金給付対象馬が少なかったことによる。
- ・平成27年度正味財産増加の主な要因は、新たな診療業務サポート事業(帯広市補助事業)実施に伴う管理経費等補助金充当、共済事業の弔慰金給付対象馬が少なかった、賞金振込手数料が受益者(正会員)負担に変更となったことによる。

(4) 資産・負債の推移

過去5年間の資産・負債の推移は次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度 (見込み)
流動資産	39,335	38,113	42,390	55,149	61,370
固定資産	18,815	20,140	21,395	25,085	25,710
資産合計	58,150	58,253	63,785	80,234	87,080
流動負債	1,123	235	244	385	368
固定負債	13,497	14,831	15,890	16,768	17,812
負債合計	14,620	15,066	16,134	17,153	18,180
正味財産合計	43,530	43,187	47,651	63,081	68,900
負債及び正味財産合計	58,150	58,253	63,785	80,234	87,080

※ 流動資産は、現金、預金、未収金(国税、地方税、地方公共団体補助金)が含まれる。

※ 固定資産は、特定資産として退職給付引当資産、組織運営強化資産。

その他固定資産として什器備品、電話加入権。

※ 流動負債は、社会保険税金等の預り金、賃金未払金。

※ 固定負債は、退職給付引当金。

- 平成25年度以降は正味財産が増加傾向にあり、ようやく収支均衡以上の安定した運営が可能となり、これまで厳しかった財務状況は徐々に回復傾向にある。

(5) 平成28年度の公益目的支出計画（最終年度）

<平成28年4月1日から平成29年3月31日までの概要>

1. 公益目的財産額	41,689,997 円
2. 当該事業年度の公益目的収支差額 ((1)+(2)-(3))	45,342,080 円
(1) 前事業年度末日の公益目的収支差額	36,470,080 円
(2) 当該事業年度の公益目的支出の額	10,032,000 円
(3) 当該事業年度の実施事業収入の額	1,160,000 円
3. 当該事業年度末日の公益目的財産残額	0 円
4. 今年度の公益目的収支差額が 5,219,917 円で公益目的財産額がゼロになる	
前事業年度末日の公益目的収支差額が既に計画を上回り、今年度においても概ね計画どおり実施している。これまでの事業執行状況からも、今年度をもって公益目的財産額はゼロになる。	

(6) 公益目的支出計画の実施状況

公益目的支出計画の開始日と 完了予定事業年度の末日	(1) 計画開始日	平成24年4月 1日
	(2) 計画上の完了見込	平成29年3月31日

(単位：円)

区 分		【第1期】	【第2期】	【第3期】	【第4期】	【第5期】
		平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
公益目的財産額(A)		41,689,997	41,689,997	41,689,997	41,689,997	41,689,997
公益目的収支差額(B)	計画	8,872,000	17,744,000	26,616,000	35,488,000	44,360,000
	実績	9,302,635	18,689,646	27,861,367	36,470,080	
公益目的支出の額	計画	10,032,000	10,032,000	10,032,000	10,032,000	10,032,000
	実績	9,912,952	10,369,195	9,911,869	9,771,913	
実施事業収入の額	計画	1,160,000	1,160,000	1,160,000	1,160,000	1,160,000
	実績	610,317	982,184	740,148	1,163,200	
公益目的財産残額 (A) - (B)	計画	32,817,997	23,945,997	15,073,997	6,201,997	0
	実績	32,387,362	23,000,351	13,828,630	5,219,917	
	割合	77.7%	55.2%	33.2%	12.5%	0.0%

※上記表のうち、公益目的財産残額(A) - (B)の欄に記載されている(%)は、当該年度末における公益目的財産残額の割合を表わしている。

(7) 各事業の正味財産（経常収益、経常費用）の状況

次に公益事業（公益目的支出計画の対象事業）である3事業と共益事業及び診療業務補完事業の推移を事業ごとに記載します。

ア、公益事業

① 競馬普及啓発事業

過去5年間の競馬普及啓発事業の状況は、次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (見込み)
経常収益	0	0	0	0	0
経常費用	6,011	6,027	5,868	5,645	6,372
普及啓発事業費	2,383	2,007	1,953	1,767	2,270
広報宣伝活動費	375	46	279	80	55
販売促進活動費	1,730	1,753	1,464	1,479	2,005
報償費	278	208	210	208	210
事業管理費	3,628	4,020	3,915	3,878	4,102
給料手当・賃金	2,215	2,443	2,465	2,419	2,602
事業管理費	1,413	1,577	1,450	1,459	1,500
当期経常増減額	△ 6,011	△ 6,027	△ 5,868	△ 5,645	△ 6,372
他会計振替額	6,011	6,027	5,992	5,618	6,344
当期一般正味財産増減額	0	0	124	△ 27	△ 28
一般正味財産期首残高	0	0	0	124	97
正味財産期末残高	0	0	124	97	69

- ・ 公益目的支出計画に基づく事業で、主な事業内容は、ばんえい競馬のPRやイベント等を実施する事業であり、当該事業費は、毎年概ね2,000千円前後となっているが、平成27年度においては、競馬法違反事案の発生によって一部事業を自粛したため、他年度に比較し事業費が少ない。
- ・ 平成28年度は、ばんえい十勝10年目を迎え記念事業として販売促進活動費を充実確保し事業の推進を図った。
- ・ 報償費については、毎年、当協会会長賞冠競走として年間4レースを対象としている。

② 生産振興等事業

過去5年間の生産振興等事業の状況は、次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (見込み)
経常収益	525	884	711	894	855
馬事協会協力金	100	100	100	100	200
種雄馬負担金	425	784	611	794	655
経常費用	3,271	3,692	3,464	3,382	3,615
生産振興等事業費	826	1,057	817	966	1,090
事業推進費	253	196	213	200	200
精液検査費	573	861	604	766	890
事業管理費	2,445	2,635	2,647	2,416	2,525
給料手当・賃金	1,291	1,598	1,616	1,412	1,455
事業管理費	1,154	1,037	1,031	1,004	1,070
当期経常増減額	△ 2,746	△ 2,808	△ 2,753	△ 2,488	△ 2,760
経常外費用	0	0	0	0	0
他会計振替額	2,746	2,808	2,753	2,488	2,760
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

※ 経常収益のうち、馬事協会協力金は、平成 28 年度より、当該事業の精液検査の為に用意する牝馬の頭数を 1 頭から 2 頭に増やすことに伴い日本馬事協会に要請し、200 千円に増額となる。

※ 経常収益のうち、種雄馬負担金については、精液採精馬一頭 5 万円、未採精馬一頭 2 万円、販売者負担金として販売価格の 3%相当額。

- ・ 事業推進費に係る地区ばんば、共進会等への協賛数の推移は、平成 24 年度 15 件、平成 25 年度 17 件、平成 26 年度 17 件、平成 27 年度 14 件、平成 28 年度 15 件である。
- ・ 種雄馬幹旋により日本馬事協会が購買した種馬の頭数は、平成 24 年度 1 頭、平成 25 年度 2 頭、平成 26 年度 3 頭、平成 27 年度 2 頭、平成 28 年度 1 頭であった。
また、精液検査受検馬の頭数は、平成 24 年度 7 頭、平成 25 年度 11 頭、平成 26 年度 10 頭、平成 27 年度 13 頭、平成 28 年度 11 頭とそれぞれ推移している。

③ 流通促進事業

過去5年間の流通促進事業の状況は、次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (見込み)
経常収益	85	98	29	269	287
売買手数料	27	58	0	253	275
販売申込料	17	17	0	16	12
損失補填金	41	23	29	0	0
経常費用	631	650	580	745	831
流通促進事業費	58	58	50	128	132
保険料等	58	58	50	58	58
収益配分金	0	0	0	71	74
事業管理費	573	592	530	617	699
給料手当・賃金	346	353	355	378	430
事業管理費	227	239	175	239	269
当期経常増減額	△ 545	△ 552	△ 551	△ 476	△ 544
経常外費用	0	0	0	0	0
他会計振替額	545	552	551	476	544
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

※ 平成 24 年度から平成 26 年度までの三年間は、当該事業が実質赤字となり、その半額をばんえい十勝調教師会から損失補填している。一方で平成 27 年度と平成 28 年度は、実質黒字となり、その半額を経常費用の中で収益配分金として、ばんえい十勝調教師会へ支出している。

※ 平成 26 年度は、市場への出陳頭数が見込まれないことから市場開設を中止した。

※ 平成 26 年度を除く過去 4 年間においては、年 2 回の市場開設の計画をしながら、いずれも出陳頭数が見込まれないことから第 1 回能力検査終了後に 1 回の開設のみに止まっている。

※ 平成 27 年度以降、売買手数料が増えたのは、取引頭数が増えた事もあるが、1 頭の売買価格高騰が要因である。(売買手数料は、販売者、購買者それぞれ購買成立価格の 1%相当額)

イ、共益事業

① 共済事業 ②出走申込等事業 ③連絡調整事業 ④防疫衛生事業

過去5年間の共済・出走申込等・連絡調整・防疫衛生事業の状況は、次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (見込み)
経常収益	37,730	35,656	37,479	36,460	36,472
事業収益	6,735	6,377	5,893	4,626	4,950
ワクチン接種料	2,546	2,530	2,059	2,229	2,228
防疫還付金	415	399	338	372	368
衛生検査料	284	232	244	13	374
賞金引去受託料	3,490	3,216	3,252	2,012	1,980
受取補助金等	995	995	995	995	995
地全協補助金	995	995	995	995	995
受取負担金	30,000	28,255	30,571	30,819	30,410
出走申込負担金	24,210	21,608	21,399	22,836	22,554
能検共済負担金	876	918	672	774	789
出走共済負担金	4,914	5,729	8,500	7,209	7,067
雑収益	0	29	20	20	117
経常費用	24,988	27,351	23,511	16,182	20,302
①共済事業費	7,820	9,459	6,416	3,616	6,920
②出走申込等事業費	2,913	2,739	2,293	1,195	1,188
③連絡調整事業費	1,551	1,154	1,494	1,387	1,600
④防疫衛生事業費	3,881	3,675	3,183	3,242	3,560
事業管理費	8,823	10,324	10,125	6,742	7,034
給料手当・賃金	5,567	6,305	6,319	4,075	4,691
事業管理費	3,256	4,019	3,806	2,667	2,343
当期経常増減額	12,742	8,305	13,968	20,278	16,170
経常外費用	0	0	0	0	0
他会計振替額	△12,742	△ 8,305	△13,968	△20,278	△16,170
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

※ 経常費用のうち、事業管理費については、全ての共益事業に係る共通の費用。

① 共済事業

- ・ 共済事業費に係る弔慰金給付対象馬については、平成 24 年度 13 頭、平成 25 年度 17 頭、平成 26 年度 12 頭、平成 27 年度 7 頭、平成 28 年度 9 頭（見込み）である。
- ・ 弔慰金の給付額及び取得賞金額による格付け基準は、平成 26 年度、平成 28 年度にそれぞれ見直した。特に弔慰金の給付基準額は、昨今、馬の売買価格高騰の理由から底上げを図っている。

- ・ 出走共済負担金については、1頭1出走につき平成24年度300円、平成25年度400円、平成26年度600円、平成27年度及び平成28年度は500円と推移している。これは弔慰金給付対象馬の発生状況と共済負担金による収益を勘案し、見直ししてきている。
- ② 出走申込等事業
- ・ 平成26年度は、出走申込頭数が大幅減に伴い、出走申込負担金収益が減少した。一方で経常費用についても、出走申込手数料が減少した。
 - ・ 報償金（賞金、諸手当）の支払に係る送金手数料については、指定金融機関と交渉し平成26年度途中において、減額となる。また、平成26年度まで当協会が全額負担していたが、諸般の事情から平成27年度以降は、受益者である会員が負担することに変更となった。
- ③ 連絡調整事業
- ・ 執行役員会、理事会等の開催回数の多少が、費用の増減に影響している。
 - ・ 近年、物価上昇に伴う総会及びブロック懇談会等の費用が増加傾向。
- ④ 防疫衛生事業費
- ・ 平成27年度以降、在きゅう馬の馬伝染性貧血検査（自主検査）が不要となった。一方で、平成28年度は、当該検査が5年に一度の家畜伝染予防法第5条による法定検査の年にあたり、その検査料金については、当協会が取り纏め会員から徴収し帯広市へ支払った。

ウ、診療業務補完事業

過去2年間の診療業務補完事業の状況は、次のとおりである。

（単位：千円）

区 分	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度 (見込み)
経常収益	0	0	0	22,277	20,690
賞金引去受託料(診)	0	0	0	2,282	2,690
補助金(帯広市)	0	0	0	19,995	18,000
経常費用	0	0	0	18,645	20,462
診療業務補完事業費	0	0	0	12,918	14,181
賃金(出向)	0	0	0	7,354	7,974
管理運営費	0	0	0	5,564	6,207
事業管理費	0	0	0	5,727	6,281
給料手当・賃金	0	0	0	3,148	3,994
事業管理費	0	0	0	2,579	2,287
当期経常増減額	0	0	0	3,632	228
他会計振替額	0	0	0	1,232	4,274
当期一般正味財産増減額	0	0	0	4,864	△362
一般正味財産期首残高	0	0	0	0	4,864
正味財産期末残高	0	0	0	4,864	4,502

- ※ 当該事業は、帯広市の補助事業を活用し平成27年度から新規事業として実施。
- ※ 帯広市の補助金は、新たに診療所開設に係る診療機器購入や診療施設、設備の修繕費用など主に初期投資費用に充当される主旨で診療所に使われている。よって初年度よりも2年目の平成28年度は、補助金額が約2,000千円減額となっている。
- ※ 管理運営費については、診療所の出向嘱託職員4人分の福利厚生費も含む。
- ※ 事務管理費については、当該事業を円滑に推進するため当協会の事務費に充当されている。これは当協会の事業管理費全体の25%に設定している。

(8) 施設、設備の状況

当協会の事務局が入所している建物は、昭和49年の建造物であり、現状、老朽化著しく耐震性に非常に問題があると思われます。施設の改修等については、本来、その所有者である十勝農協連（規模によっては、主催者である帯広市）の管轄であり、当協会が直接手を加えるべきものではありませんが、職場環境としては特に耐震性等安全面について、最低限、配慮すべき問題であります。

今後、競馬場施設全体の改修計画やきゅう舎等の改修すべき優先順位もあると思うが、併せて当該施設についても検討するよう関係諸団体に要請が必要です。

また、附帯する設備、什器備品等の改修、更新については、基本的に当協会が行うべきものであり、故障により急遽修繕、交換等を余儀なくされる場合もあるので、計画的に予算措置をして適宜更新していくことが望ましいと考えます。

2. ばんえい競馬の発売額及び入場者の状況

(1) 勝馬投票券発売額の推移

帯広市単独開催となった平成19年度の発売額は、約129億3千万円でしたが、以後、年々減少が続き、平成23年度には過去最低の約103億6千万円にまで落ち込み、平成19年度と比較すると約20%、25億7千万円の減少となりました。その翌年度、平成24年度には、僅か1.3%増ではありますが、ようやく前年度を上回る成績を挙げました。また、平成25年度以降は、V字回復し毎年10%以上発売額を伸ばすとともに、今年度（見込み）を含めると4年連続で黒字額を計上するまでに至っております。

発売の内訳を見ると、本場並びに直営場外発売所の発売額は依然として漸減傾向が続いておりますが、その一方で、電話・インターネット等の所謂、在宅投票は堅調に推移しています。今年度に於いては、在宅投票が発売額全体の7割以上を占め、直近では、この在宅投票が日によって8割を超える状況も散見されるようになっております。

近年、発売額を伸ばす主な要因となっているのは、平成26年度から発売を開始した、南関東の電話投票システム「SPAT4」によるばんえい競馬発売が年々伸びております。また、数年前から新たな馬券購入者を確保するため、電話投票委託会社やスポーツ紙各社等と連携した販売戦略を展開することによって、特に首都圏、東海圏、関西圏におけるスポーツ紙への馬柱掲載（馬券の予想情報）が売上げアップに繋がっているものと思われます。

■ 勝馬投票券発売額の推移

(単位：円)

年 度	開催日数	発売金額	前年比	1日平均発売額	前年対比
平成19年度	150日	12,933,971,600	—	86,226,477	—
平成20年度	150日	11,555,358,700	89.3%	77,035,725	89.3%
平成21年度	150日	10,736,137,400	92.9%	71,574,249	92.9%

平成 22 年度	151 日	10,568,312,900	98.4%	69,988,827	97.8%
平成 23 年度	154 日	10,364,421,300	98.1%	67,301,437	96.2%
平成 24 年度	153 日	10,494,580,600	101.3%	68,592,030	101.9%
平成 25 年度	153 日	11,662,642,800	111.1%	76,226,424	111.1%
平成 26 年度	153 日	13,218,352,600	113.3%	86,394,461	113.3%
平成 27 年度	152 日	14,579,315,600	110.3%	95,916,550	111.0%
平成 28 年度	146 日	15,515,529,200	110.9%	106,270,748	110.9%

※ 平成 28 年度の開催日数及び発売額は、第 1 回から第 25 回までの 146 日間。
また、前年対比は、平成 27 年度同期と比較した数値。

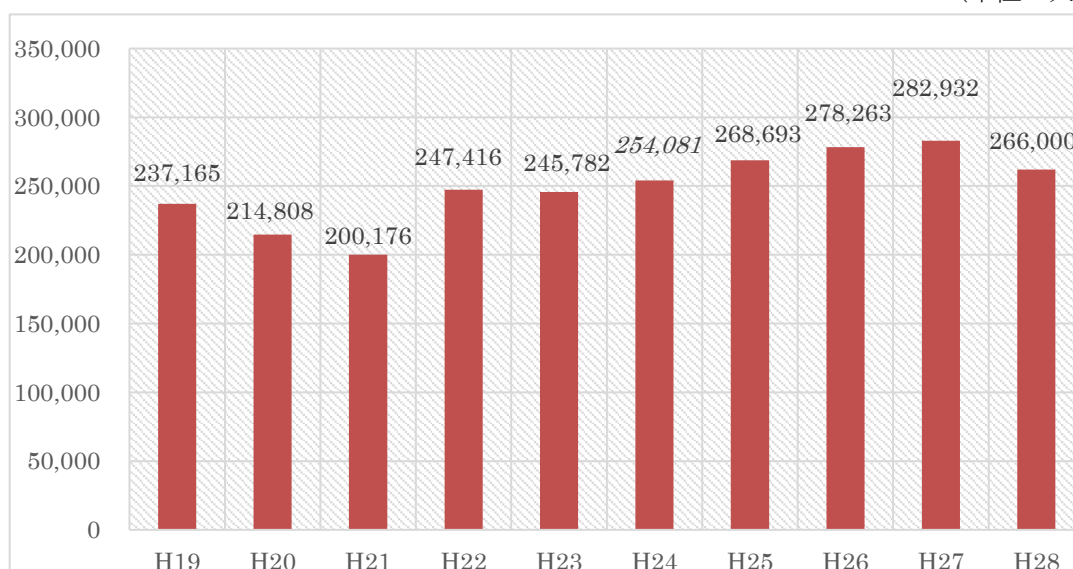
(2) ばんえい十勝・本場入場者数の推移

本場入場者数は、平成 19 年度の約 23 万 7 千人から減少が続いていましたが、平成 22 年度は、観光交流拠点施設「とちまちむら」のオープン等により、前年度対比約 4 万 7 千人、平成 19 年度と対比しても約 1 万人増の 24 万 7 千人となっています。その後、徐々に増加傾向にあります。今年度は減少する見通しです。

これは、帯広市一市の単独開催「ばんえい十勝」となり、世界唯一のばんえい競馬を地域が誇る貴重な観光資源として、全道、全国、海外へ積極的に発信するとともに、新聞、雑誌、ラジオを始め、また、「NHK 大地のファンファーレ」や「銀の匙」など、話題性が相乗効果を呼び様々なテレビ番組等のマスメディアが数多くばんえい競馬を取り上げてくれる機会が増えて来た事も影響されていると考えられます。また、昨今では、中央競馬馬券の場外発売を帯広競馬場で開始した事も本場の入場者数を押し上げる結果に繋がっています。

■ ばんえい十勝 本場入場者数の推移

(単位：人)



※ 平成 28 年度の入場者数は、平成 29 年 3 月 13 日現在の入場者数を、前年同期比 94.02% に基づき算定した推計値。

3. 帯広市ばんえい競馬特別会計収支状況・報償費の状況・1着賞金額及び出走手当の状況

(1) 帯広市ばんえい競馬特別会計収支状況

(単位：円)

年 度	歳入総額	歳出総額	単年度収支
平成 19 年度	13,488,546,122	13,488,182,205	363,917
平成 20 年度	11,831,595,428	11,830,890,284	705,144
平成 21 年度	11,010,946,987	11,010,021,117	925,870
平成 22 年度	10,812,761,315	10,812,185,536	575,779
平成 23 年度	10,863,879,717	10,862,966,570	913,147
平成 24 年度	10,994,426,224	10,994,426,224	0
平成 25 年度	12,151,766,609	12,052,184,455	99,582,154
平成 26 年度	13,855,356,427	13,786,830,915	68,525,512
平成 27 年度	15,239,261,359	15,170,293,384	68,967,975

※ 平成 26 年度の実質黒字額は約 2 億 6400 万円で、この内、施設等整備基金に 1 億 9600 万円の積立金を計上している。

※ 平成 27 年度の実質黒字額は約 2 億 0896 万円で、この内、施設等整備基金に 1 億 4000 万円の積立金を計上している。

(2) 報償費総額及び1着賞金額の状況

年 度	報償費総額	発売額 に対する割合	1 着 賞 金 額			
			ばんえい 記 念	帯 広 記 念	特 別 競 走	普 通 競 走
平成 18 年度	1,759,794 千円	12.12%	700 万円	330 万円	40 万円	15 万円
平成 19 年度	1,121,274 千円	8.68%	500 万円	150 万円	20 万円	10 万円
平成 20 年度	1,002,110 千円	8.67%	500 万円	120 万円	20 万円	10 万円
平成 21 年度	863,600 千円	8.04%	500 万円	120 万円	18 万円	9 万円
平成 22 年度	856,736 千円	8.11%	500 万円	120 万円	18 万円	8 万円
平成 23 年度	859,979 千円	8.30%	500 万円	110 万円	13 万円	6 万円
平成 24 年度	840,648 千円	8.01%	300 万円	100 万円	12 万円	6 万円
平成 25 年度	770,959 千円	6.61%	500 万円	100 万円	11 万円	5 万円
平成 26 年度	838,564 千円	6.34%	800 万円	150 万円	11 万円	5 万円
平成 27 年度	918,000 千円	6.30%	900 万円	170 万円	14 万円	7 万円
平成 28 年度	1,035,000 千円	6.43%	1,000 万円	200 万円	15 万円	8 万円

※ 平成 18 年度は 4 市、北海道市営競馬組合営による競馬の数値。

※ 1 着賞金額のうち、特別競走、普通競走は 1 着最低賞金。

※ 平成 22 年度は賞金が開催ごと変動制のため 1 着賞金額は、変動前の基準額。

※ 平成 28 年度の報償費総額は推計値。また、発売額に対する割合は、発売額を 161 億円と見込んだ場合の推計値。

(3) 出走手当の状況

(単位：円)

年 度	出 走 手 当			
	1 出 走 目		2 出走目	
	2 歳馬 (明 3 歳)	3 歳馬以上		
平成 18 年度	45,000	45,000	15,000	
平成 19 年度	29,323	29,323	9,383	
平成 20 年度	31,619	31,619	7,665	
平成 21 年度	28,684	28,684	7,953	
平成 22 年度	40,000	33,000	12,500	
平成 23 年度	40,000	33,000	12,500	
平成 24 年度	2 歳	40,000	33,000	
	(明 3 歳)	33,000		
	(明 3 歳)	22,000		
平成 25 年度	2 歳	35,000	31,000	
	(明 3 歳)	34,000		
	(明 3 歳)	35,000		
平成 26 年度		40,000	33,000	
				35,000
				37,000
平成 27 年度	2 歳新馬限定	45,000	35,000	
	2 歳・(明 3 歳)	45,000		
				36,000
平成 28 年度			40,000	
	2 歳新馬限定	47,000		
	2 歳 (明 3 歳)	42,000 47,500		

※ 平成 18 年度は 4 市、北海道市営競馬組合による競馬の数値。

※ 平成 19 年度から平成 21 年度までは、開催ごと変動制のため 1 年間の平均値とする。

※ 表記中、2 段、3 段の数値については、年度途中で変更になった値。

III 運営の基本方針と目標及び事業展開

1. 運営の基本方針

当協会は設立以来、ばんえい競馬の健全な発展と地域の振興に寄与することを目的として、各種事業の推進を図って参りました。今後、一層会員相互扶助や地位向上を目指しながら、公正競馬確保のもと競馬関係団体としての責任と役割を積極的に果たすと共に、ファンの方々をはじめ多くの人々の信頼と支持に値する法人へと邁進して参ります。

そのためには、帯広市が北海道の開拓の歴史を伝える文化であり、地域の貴重な財産でもあるばんえい競馬を、多くの競馬関係者の理解を得ながら一丸となって安定的に運営していくことが、ひいては当協会の今後の事業展開にも大きく影響するものであります。

こうした状況を踏まえ、当協会の運営には、収入増加策やコスト削減策など具体的な方策が求められますので、事業の有効性や効率性、効果等について、客観的に検証・評価することにより施策の選択と集中を図り、一層効率的、効果的に事業を推進すること

といたします。また、中・長期的には、事業・事務の一層の効率化等によって、補助金や基金等過度に依存しない法人運営を目指します。

方向性としては、補助事業に係る財政負担の適正化と事業内容の転換を図り、公益事業、共益事業については、バランスを考慮した上で、財政規律を維持しながら適正な予算編成を行って参ります。一方、事業計画の策定に当たっては、「会員相互理解による事業推進・意思決定の透明性・経営の安定化、事業の効果・関係機関との緊密な連携」などを主軸において、各種事業の推進を図ります。また、会員のニーズをきめ細かく的確に捉え、より柔軟な姿勢でこれに応え迅速に施策に反映します。

引続き、限られた資源を有効に活用する「財政の健全化」が求められており、これらをしっかり遵守しながら各種施策を推し進め、もってばんえい競馬の振興並びに地域振興と発展に寄与する事を運営の基本方針とします。

2. 計画の重点施策

各事業のうち重点施策として位置付ける事業内容は次のとおりとし、法人の設置目的、社会的使命を全うするため、経営基盤の強化を図りながら、各種事業等を効果的・効率的に実施して参ります。

■ ばんえい競馬の普及啓発

帯広市、ばんえい広報等の民間事務委託会社や関係諸団体と連携し、費用対効果を意識した集客力のあるイベントなどを積極的に実施するとともに、インターネットによるホームページ等の情報発信を充実し、ばんえい十勝の広報・宣伝活動の支援を強化します。

■ 競走馬の資源確保の取り組み

恒常的に馬資源を確保し競走の充実を図り、魅力あるばんえい競馬をより多くのファンに提供するとともに、ばんえい競馬の安定的運営に寄与するため、関係諸団体と緊密に連携を図って参ります。

■ 新たな会員確保のための施策

高齢化などを背景に減少し続ける会員数確保について、長期的な視点から次代を担う新しい会員を発掘するとともに、失われた馬主のステータスを取り戻すための必要な取り組みを行います。

3. 長期的展望と中期的展望

(1) 継続的な事業活動を前提とした運営の必要性

- ① 平成24年度から「公益目的支出計画」に基づき実施してきた事業が、平成28年度をもって公益目的財産額がゼロとなり計画が終了を迎えることから、平成29年度以降、協会のあり方と具体的な事業展開について、今後の運営の指針となる中期的なビジョンを明確に示す必要があります。

- ② 協会設立の趣旨と一般社団法人としての役割を再認識し、社会情勢の変化や会員のニーズを踏まえながらも、財政的な根拠を示し収支均衡以上を図りながら継続的な事業活動を前提とした運営が必要であります。
- ③ 事業の安定的かつ継続的な遂行及び適切な内部管理体制維持のためには、必要な人員構成や機動的組織体制を確立する必要があります。
- ④ 事業展開上必要な投資については、その重要性和緊急性を考慮した上で総合的に判断し、計画的に実施することが必要であります。
- ⑤ 将来に亘り、帯広市が安定したばんえい競馬事業を存続していくことが、当協会の事業推進に繋がっていくものであり、今後に於いてもばんえい競馬振興と共に地域振興の一翼を担う団体として積極的に事業を展開し、企業価値を高め社会的信頼を得るものであります。

(2) 長期的展望と中期的目標

- ① 当協会が事業活動を通じて社会的役割を一層果たしていくためには、地域が誇る貴重な資源として、世界に唯一無二のばんえい競馬の価値観を更に多くの人に伝承し広く紹介するとともに、失われた馬主の「ステータス」を取り戻し、馬主の揺るぎない地位や規範を醸成することが、更なる意欲や興味を掻き立て馬主確保にも繋がり、長期的視点からは大変有益なものであります。
- ② 今回策定する計画は、平成29年度から平成33年度までの五ヶ年計画で、中期的な目標は、健全かつ安定的な継続性のある事業展開を図りながら、持続的成長が可能な確固たる収益構造を構築することであり、経営基盤強化の第一歩を目指すものであります。

4. 目標及び事業展開

(1) 法人運営

① 法人移行

課題であった法人移行については、公益法人制度改革に基づき、当協会は平成24年3月21日付（法人第2549号指令）で一般社団法人として北海道知事より認可を受けました。

② 公益目的支出計画

一般社団法人への移行認可に際しては、公益目的財産額（移行時の純資産）を公益目的に消費していく計画「公益目的支出計画」を自らが定め、公益目的財産額がゼロとなる期間を平成28年度までの5年間とし、これまで計画を着実に実施してきたことから、行政庁の確認を得れば今年度を以って計画の全てが完了します。

③ 一般社団法人として

公益目的支出計画終了後も法に則り安定した法人運営・事業実施を行えるよう、財政基盤の整備と強化に向けた取り組みが急務であります。

(2) 各事業の具体的な取り組み

① 競馬普及啓発事業

【事業運営方針】

十勝・帯広の観光資源であるばんえい競馬の普及啓発とファン誘致を通じて、地域振興に資するための事業を行う。

【本計画の目標】

- ・観光資源であるばんえい競馬の普及啓発とファン誘致推進
- ・ばんえい競馬の楽しみ方を多くのファンに伝え勝馬投票券の発売を促進
- ・冠競走の充実によりレースの質の向上とファン拡大
- ・ばんえい十勝の情報発信や広報活動などプロモーションの充実

【具体的な取り組み】

- ・カレンダー・招待券等無償配布(会員、関係団体、地元企業等へ配布)
- ・競馬場等における各種イベント開催
- ・当協会冠競走の褒賞(賞状、副賞の提供)
- ・ホームページ等で情報発信(イベント・トピックス情報、馬主だよりなど)

【実施方針】

本事業につきましては、基本的にはこれまで同様継続していくものの、当協会の財政状況も見極め、事業内容、予算規模については毎年見直ししながら実施することとします。

【事業展開】

- ・ばんえい競馬の情報発信、普及啓発にあたってはターゲットを絞り込み、広報やイベントを通じてファンやお客様とのふれあう機会を持つなど地域と関係諸団体が一体となり、連携を緊密に図りながら広報業務の補完的な活動を推進します。
- ・冠競走につきましては、現行同様4レースで継続して参ります。
- ・情報発信にあたっては、各種情報媒体などを活用した集中的な広報展開とインターネットによる情報提供の充実を図ります。

② 生産振興等事業

【事業運営方針】

北海道遺産にも登録されている重種馬の生産振興及び改良促進と馬文化の継承を図るための事業を行う。

【本計画の目標】

- ・北海道、東北地域における祭典ばんばの大会奨励。
- ・北海道内における馬の共進会、品評会等開催への協賛、支援。
- ・馬の改良と増殖推進のため、ばんえい競走経歴馬を種雄馬として斡旋を推進する。

【具体的な取組み】

- ・北海道、東北地方の各市町村で開催される、祭典ばんば大会や共進会等へ賞状及びトロフィーを提供する。
- ・公益社団法人日本馬事協会が実施する内国産農用種雄馬購買事業において優良なばんえい競走経歴馬を種雄馬として選定斡旋する。

【実施方針】

祭典ばんば大会や共進会等への支援については、これまで同様、賞状及びトロフィーを提供することで、当面の間は継続していくものとします。また、種雄馬斡旋事業については、一頭でも多くのばんえい競走馬を種馬として購買してもらえよう、斡旋方法、購買予算額の設定方法等、また、予算の増額も含め日本馬事協会に要請して参ります。

【事業展開】

- ・全道各地で実施されている祭典ばんば、草ばんば大会や馬共進会、品評会、展示会に対する協賛、支援は継続して参ります。
- ・日本馬事協会種雄馬購買馬の斡旋事業について、馬の市場売買価格高騰に伴い、購買予算額の増額について日本馬事協会に要請します。

③ 流通促進事業

【事業運営方針】

重種馬の生産振興と安定供給に向け、能力不適合馬及び競走引退馬の流通促進を図るため、臨時家畜市場を開設します。

【現況】

- ・当該市場は例年、年2回の開設を計画しますが、年々出陳頭数を確保することが困難となり、一度も開設しなかった年もありました。また、昨今では、第1回能力検査後の市場開設1回のみが定着しています。
- ・調教師会を通じて、各調教師へ再三に亘り、業者との相対取引を止め市場出陳に協力するよう要請していますが、現状、出陳頭数は、十数頭と購買者も限定的で事業自体の意義が問われる状況にあります。

【本計画の目標】

- ・出陳頭数と購買者を確保するため、適宜適切な時期に市場を開設し、各調教師の協力が不可欠なため、出陳頭数の確保について調教師会を通じて通知をするとともに、各調教師に個別に当たるなど積極的に粘り強く協力要請して参ります。

【具体的な取組み】

- ・現況を踏まえ、臨時家畜市場の開設は、第1回能力検査日の翌日に1回開設することとします。
- ・開設に当たっては、出陳頭数確保のため、調教師、馬主に協力を要請するのは勿論、調教師会と連携し市場開設日の相対取引を阻止します。

【実施方針】

本事業は、近年、出陳頭数が激減しているものの、重種馬の生産と流通には欠くことのできない重要な事業の一つであります。よって、今後も出陳頭数等の推移を見ながら継続して参ります。

【事業展開】

- ・第1回能力検査日の翌日の臨時市場は、出陳頭数の推移を見ながら、当面の間、継続して実施していく事とします。
- ・第1回能力検査後において、当協会で市場を開設しなくても、馬は相対取引により売買されることが安易に想像できます。よって、これまで年2回開設を予定していた臨時市場を、年1回に減らす計画で当面の間、継続して参ります。ただし、事前に出陳頭数が見込めない場合は、中止とする場合もあります。

④ 防疫衛生事業

【事業運営方針】

ばんえい競走馬を安定的に確保し競馬振興発展に向けて、防疫推進と疾病の未然防止を図る。

【本計画の目標】

- ・獣医師の指導のもと、適切なワクチン接種に努める
- ・衛生検査は、必要に応じ十勝家畜保健衛生所へ依頼
- ・家畜伝染性疾患等に対応するため、帯広市ばんえい振興室、競走馬診療所、十勝家畜保健衛生所とも緊密に連携を図る

【具体的な取組み】

- ・ワクチン接種（三種、日本脳炎、インフルエンザ）
- ・北海道家畜畜産物衛生指導協会を通じた各種ワクチンの接種
- ・衛生検査実施（馬伝染性貧血検査、馬パラチフス検査など）

※ 法定検査により馬伝染性貧血検査は五年に一度の実施に変更となる。

（平成28年度実施のため次回は平成33年度を予定）

※ 種雄馬幹旋のための馬伝染性貧血検査、馬パラチフス検査の取り纏め。

【実施方針】

本事業は、競走馬の在きゅう条件を満たすために、競馬場において必ず実施しなければならないワクチン等の接種は、これまで同様、当協会が取り纏めを行い継続して実施します。

また、実施にあたっては、帯広市はじめ関係機関と緊密に連携を図って参ります。

【事業展開】

- ・競走馬の防疫については、ばんえい競馬の主催者である帯広市が定める「競走馬等の防疫の取扱い」に基づき、入きゅう条件及び在きゅう条件を満たす適正な時期に必要なワクチンの接種、衛生検査、衛生措置等を実施すると共に、帯広市と連携して指導を徹底いたします。
- ・管轄の十勝家畜保健衛生所と緊密に連携を図り、家畜伝染病予防法に基づく検査や衛生指導、病性鑑定検査を実施いたします。
- ・北海道家畜畜産物衛生指導協会の会員となり、3種混合ワクチン、馬流行性脳炎、馬インフルエンザワクチンの必要予定数をあらかじめ確保し、購入します。
- ・地方競馬全国協会の畜産振興補助事業を活用し、競走馬等を疾病から保護するため、当協会が予防接種対策に補助金の交付を受け、北海道家畜畜産物衛生指導協会が委嘱する獣医師によりワクチンの接種を適切に行って参ります。

⑤ 共済事業

【事業運営方針】

ばんえい競走馬の事故による損害を軽減するため、競走馬の斃死等に対し弔慰金を支給します。

【本計画の目標】

- ・競走馬の取引実勢価格の動静に見合った弔慰金の額の設定及び変更
- ・単年度の事故馬頭数に影響されない安定的財源による運営
- ・弔慰金給付の迅速化

【具体的な取組み】

- ・執行役員会において弔慰金給付額の査定を行い、給付金を決定する。
- ・給付決定後は、すみやかに対象馬主に弔慰金の給付を行う。

【手続き】

事故申告⇒給付申請⇒給付額の査定⇒給付金の決定⇒請求書⇒弔慰金の給付（これが一連の処理については、競走馬を預託している調教師が馬主の代理で関係書類を添えて事故申告を行い、これに基づき事務局が代行して申請手続きを行う。）

【実施方針】

本事業は、馬主の損害を軽減するために共済制度として実施している事業であり、保険制度とは根本的に異なるものであります。

よって、負担金及び弔慰金の額については、そのバランスを見極め、適宜見直しを図りながら継続することが必要であります。

また、新たに検討する1歳（明2歳馬）については、十分な調査検討が必要であり、性急すぎる結論は避けるよう慎重に検討して参ります。

【事業展開】

- ・対象となる競走馬が斃死、廃用等によって馬主に損害が生じたときに一定の基準により弔慰金を給付します。また、給付に際しては、事故発生状況を勘案し迅速な支払に努めて参ります。
- ・弔慰金の給付基準については、競走馬としての実勢価格の動静を常に注視し、これに合わせて適宜変更するなど必要な措置を講じて参ります。
- ・安定的な事業運営を図るため、出走共済負担金、能検共済負担金の額については、対象事故の発生状況や弔慰金の支給状況等を勘案して、三年を目途に適正な額に見直しを図って参ります。

【新規事業検討】

- ・新たに1歳（明2歳馬）を救済するため、弔慰金の給付対象馬として認めるか否かの可能性については、馬個体の識別確認方法、馬主の確認方法、負担金の徴収方法、弔慰金の額など、1年間をかけて具体的に調査検討して参ります。

⑥ 出走申込等事業

【事業運営方針】

会員に代わり、ばんえい競馬の出走申込料等の支払い及び各種申請の支援をする。

【本計画の目標】

- ・馬主に関する各種申請等事務処理を円滑にするためのサポート充実
- ・報償金等の振込等に関する事務の効率化、迅速化
- ・主催者との連携による馬主データベースの電子化

【具体的な取組み】

- ・出走申込、各種申請等支援事業（会員に代わり、ばんえい競馬の出走申込料等の支払い及び各種申請の支援を行う。）
- ・賞金等振込事業（当協会が帯広市より一括受領する馬主報償金から、診療費、装蹄料金等を控除し支払う。また、各会員の指定口座に振り込みする。）＜開催毎、指定日に振込＞

【実施方針】

本事業は、いずれも継続していかなければならない不可欠な事業であります。よって、現時点では、事業内容自体、大幅に変更する点はないものの、より一層事務の効率化、迅速化を図るため、事務処理の電子化を目指し、今後、予算措置も含め市販ソフト導入の可否について検討していきます。

【事業展開】

- ・ばんえい競馬の出走申込料については、当協会が会員に代わって年度末に纏めて一括帯広市へ納付（帯広市の納付書による）を行っていきます。

- ・馬主登録、馬登録に関する各種申請書類の記載方法や申請書類等の事務処理に関する支援を行って参ります。
- ・現在、報償金振込等に関する事務処理については、紙ベースにより手作業で行っていますが、新たにデータベースの電子化や独自システム構築により、事務処理プロセスの自動化、効率化、迅速化を図り会員サービスの向上に努めて参ります。

⑦ 連絡調整事業

【事業運営方針】

当法人の各種事業の円滑な推進と効率化を図るため、ばんえい競馬関係機関及び企業、団体並びに会員相互の連絡調整、情報交換を緊密に行う。

【本計画の目標】

- ・関係機関等との相互連携を強化、関係施策の調整等情報交換を緊密に図り、より効率的・効果的に事業を推進
- ・会議等の活性化、新規会員促進の取り組み、懇談会等の充実によって会員相互の親睦と意思疎通を図るとともに、組織運営を強化

【具体的な取り組み】

- ・関係機関等との連携を図るため、各団体会員、構成員として参画
- ・賞典支払明細書、診療費、装蹄料金等の控除支払内訳明細書の送付(年7回)
- ・馬主だより、馬主協会ニュースを発行し当協会の活動状況、連絡事項等について会員並びに関係機関に情報提供を行う
- ・総会、理事会、執行役員会等各種会議の開催と監査、会計検査を実施

【実施方針】

本事業は、協会が健全な発展を遂げていくためには不可欠であり、当面の間は規模、内容とも現状を踏襲、継続して参りますが、今後、長期的な視点で充実を図ることが望まれます。また、会員の減少と高齢化が一層進む中で、何をすべきかについては、簡単に答えは見つかりませんが、引き続き知恵を出し合い、課題の解決に向けて取り組んで参ります。

また、関係機関や各種団体との関わりについては、適切に意思疎通が図られるよう配慮することが必要です。

【事業展開】

- ・関係諸団体と定期的に意見交換を図るなど、情報の共有や相互理解を深めるとともに、組織力を結集し戦略的に事業推進を図って参ります。
- ・会員相互の連絡調整や情報交換の機会を設けるなど、親睦を深める事が重要であります。特に、年々希薄になってきている社会環境の中では、会員相互の繋がりも疎遠になりがちです。また、当協会に対する関心度

も極めて低く、組織の結束力が低下しているのは否めない状況から、交流を深める新たなきっかけが必要となっています。

- ・そのためには、より多くの会員が参加し易い環境を整えるのは勿論ですが、会員それぞれが様々な意見や知恵を出し合い、会員一人ひとりの意識の高揚を図るとともに、組織として真に必要とされる活動に取り組むよう努力して参ります。

⑧ 診療業務補完事業（帯広市補助事業）

【帯広市補助事業の目的及びその概要】

帯広競馬場におけるばんえい競走馬の診療業務をサポートする事業を展開することにより、競走馬の健康維持と疾病の予防、治療の円滑な診療体制の確保を図り、もってばんえい競馬の安定的な運営に寄与することを目的としています。

【事業運営方針】

- ・診療所における、競走馬の健康維持と疾病の予防、傷病治療等を担う開業獣医師に対し、円滑な治療を可能とする環境整備や診療業務の負担を軽減するサポート事業を展開するとともに、帯広市とも協力して帯広畜産大学動物医療センターとの連携による安定的な診療体制の構築実現を目指します。
- ・獣医師が診療業務に専念できる環境を確保するため、引き続き当協会が獣医師補助及び事務補助職員を雇用し、当該診療所へ出向させるなどの人的支援を継続して参ります。
- ・診療機器等の整備、充実を図り、会員の意向も踏まえた幅広い領域で質の高い診療の提供に努めます。
- ・診療所の安定的かつ自律的な経営に向けて、帯広市、当協会が連携し、より一層獣医師と意思疎通を図りながら、様々な視点から総合的な支援を行います。

【実施方針】

平成27年度から導入した新たな形の診療所運営体制は、この2年間で整いつつありますが、安定的かつ継続的な運営のためには、規模が縮小しても補助事業及び当協会の支援は不可欠であります。サポート体制を今後も長く安定的に維持するためには、実情に応じた施策が必要であります。

また、現獣医師の年齢を考えれば、後継と成り得る新たな獣医師確保の課題が残っており、今後、向こう五年間の中で主催者、診療所と共にこれら課題解決に向けて種々検討して参ります。

【事業展開】

- ・ばんえい競馬の安定的な運営に寄与するため、競走馬の健康維持と疾病の予防、治療の円滑な診療体制を一層強化して参ります。

- ・ばんえい競走馬の診療に当たり先進技術を駆使し、より正確な診断及び治療を行うとともに、医療事故等のリスクを軽減するため、帯広畜産大学「帯広畜産大学動物医療センター」を活用した二次診療の体制を構築するため、帯広畜産大学との連携を模索して参ります。
- ・補助交付額が年々減少している中で、今後、当協会の負担軽減による財政比率の適正化と事業内容の転換を図る必要があります。
 なお、補助金交付額減少に伴い、管理費等の配賦比率見直しや当協会が支援している自己資金の減額も検討します。
- ・ばんえい競馬の健全な運営には、今後、新たな獣医師確保は不可欠であり、帯広市及び現診療所獣医師とともに具体的対応に取り組んで参ります。

【競走馬診療業務サポート事業概要】

- | | |
|--------------------|-----------------|
| ① 獣医診療の補完 | ② 医療機器無償貸与 |
| ③ 診療所付帯設備の修繕 | ④ 診療所管理運営費の一部負担 |
| ⑤ 診療業務のサポート及び負担の軽減 | ⑥ 診療業務の人的支援 |
| ⑦ 帯広畜産大学二次診療体制構築 | |

⑨ 設備等整備、修繕計画

【事業運営方針】

施設、設備等で消耗著しく老朽化が進んでいるものについては、重要性、緊急性を総合的に判断した上で計画的に順次更新、改修等を進め、安全で機能的かつ経済性に十分配慮した長期安定稼働を目指す職場環境を形成します。

【本計画の目標】

- ・整備にあたっては、財政負担の平準化を図り、計画的に維持保全
- ・利便性を確保しながら費用の縮減を図る
- ・機能を向上し、安全で快適に利用できる職場環境をつくる

【具体的な取組み】

- ・競馬場施設全体及び厩舎等の改修計画の確認
- ・施設整備に関する関係団体等との連絡調整及び要請活動
- ・事務所の施設、設備の修繕及び什器備品等の計画的な更新
- ・システム、電子機器等のメンテナンス及び更新

【実施方針】

大規模改修につきましては、建物の所有者が計画的に更新を検討するよう要請を行って参ります。

設備整備、什器備品等の老朽化に伴う更新や修繕等につきましては、中・長期的な整備や更新の目標を見据えた上で、重点的投資と、全体的に網羅する投資とを区別し、出来る限り財政負担の平準化を計画的に進めて参ります。

また、不測かつ突発的な事故に備えるため、予備的要素も計画に反映するよう取り組んで行くものとします。

【事業展開】

- ・当協会事務局が入所する建物の所有者は十勝農協連なので、耐震性の問題など大規模工事を伴うものについては、いずれ将来的に必要であるが、今後、情報収集を図り関係機関と協議することになります。
- ・更新が必要となる償却資産に該当する有形固定資産（事務用什器備品など）の新規購入について検討して参ります。
- ・これまで細かい修繕、補修、補強は随時行っていましたが、今後は、あらかじめ年次計画を立案するなど、工事を伴う大掛かりな改修には、施設所有の許可や一定程度のまとまった予算措置が必要となるので、帯広市とも協議のうえ計画的に進めて参ります。

(3) 収支計画

① 平成28年度の各事業の決算予定額（事業別）

(単位：千円)

区 分	経常収益	経常費用	当期経常増減額	他会計振替額	正味財産増減額	正味財産期末残高
競馬普及啓発事業	0	6,372	△6,372	6,344	△28	69
生産振興等事業	855	3,615	△2,760	2,760	0	0
流通促進事業	287	831	△544	544	0	0
小 計	1,142	10,818	△9,676	9,648	△28	69
共益事業	36,472	20,314	16,158	△16,158	0	0
診療補完事業	20,690	20,462	228	4,274	△362	4,502
合 計	58,304	51,594	6,710	△2,236	△390	4,571

※ 共益事業は「防疫衛生・共済・出走申込等・連絡調整事業」である。

※ 診療補完事業の正味財産期末残高には、補助金の未収金2,000千円を含んでいる。

② 今後五ヶ年の収支計画

平成29年度から五ヶ年の収支計画については、上記、今年度（平成28年度）の決算予定額を踏まえ、今後、五年間における事業ごとの具体的な取り組みを反映した収支見通しを想定します。

また、前提として、会費・負担金の額については、現行同額（平成28年度）で試算しています。なお、消費税については、平成31年10月以降増税を見込み10%として試算しています。

○収支計画目標

(単位：千円)

科 目	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
経常収益	58,700	58,700	59,000	60,000	60,000
経常費用	58,700	58,700	59,000	60,000	60,000
当期経常増減額	0	0	0	0	0
正味財産期末残高	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000

○競馬普及啓発事業

(単位：千円)

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
經常収益	0	0	0	0	0
經常費用	6,554	6,554	6,600	6,700	6,700
当期經常増減額	△6,554	△6,554	△6,600	△6,700	△6,700
他会計振替額	6,554	6,554	6,600	6,700	6,700
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

○生産振興等事業

(単位：千円)

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
經常収益	1,000	1,000	1,000	1,300	1,300
經常費用	4,215	4,215	4,300	4,650	4,650
当期經常増減額	△3,215	△3,215	△3,300	△3,350	△3,350
他会計振替額	3,215	3,215	3,300	3,350	3,350
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

○流通促進事業

(単位：千円)

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
經常収益	250	250	250	290	290
經常費用	779	779	790	830	830
当期經常増減額	△529	△529	△540	△540	△540
他会計振替額	529	529	540	540	540
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

○共益事業（防疫衛生・共済・出走申込等・連絡調整事業）

(単位：千円)

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
經常収益	35,335	35,335	35,335	37,200	37,200
經常費用	22,268	22,268	22,500	24,500	24,500
当期經常増減額	13,067	13,067	12,835	12,700	12,700
他会計振替額	△13,067	△13,067	△12,835	△12,700	△12,700
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

○診療業務補完事業

(単位:千円)

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
経常収益	18,150	16,000	14,000	13,000	13,000
経常費用	19,264	16,950	14,780	13,600	13,600
当期経常増減額	△1,114	△950	△780	△600	△600
他会計振替額	1,114	950	780	600	600
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

4. 計画達成への推進体制

(1) 経営改善の方向と留意点

- ① 人事の適正化を図り、運営体制の効率化と機動性を確保
 - ・ 正職員数は現状を維持しつつ、事業内容や業務量に見合った嘱託職員又は臨時職員等の適正人員を確保します。
 - ・ 職員の士気の高揚と活力ある職場環境づくりを進めます。また、弾力的に定年退職者（高齢者）の活用を必要に応じて行います。
- ② 経営改善の方向性
 - ・ コスト削減も重要であります。それだけでは成長・発展は望めません。常に効率性に視点をおいた改善を図って参ります。
 - ・ 役職員全体が課題を把握し、意思決定後は目標に向かって積極的に取り組みます。
 - ・ 計画に掲げた取組みの進捗や成果、経営環境の変化を踏まえつつ、適宜修正、改善を図りながら適切な施策を実施して参ります。
- ③ 帯広市との役割分担の点検と協力体制の検証・充実
 - ・ 帯広市との役割分担の点検と協力体制の検証・充実、効率的・効果的な事業実施に留意して参ります。

(2) 進行管理

本計画を基に、毎年度の事業活動について、「年度経営目標」と「年度実績」を作成するとともに、随時必要な見直しを行うものとします。

また、年に一度開催される通常総会において、会員及び関係機関からの貴重なご意見ご要望を総会決議により、本計画に反映して参ります。

なお、年度途中においては、理事会、執行役員会等で各事業の進捗状況を確認しながら、必要に応じて適宜適切に見直しや修正を行いながら事業展開を図ります。