



第2期中期経営五カ年計画

[令和4年度～令和8年度]

～ばんえい競馬とともに帯広
十勝に貢献する法人へ～



令和4年3月策定
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. 計画書策定の趣旨	1
(1) 計画の位置付け	1
(2) 計画の目的	1
(3) 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 2026】	2

II 現状と課題

1. 当協会の状況	3
(1) 会員数の推移	3
(2) 競走馬の推移	4
(3) 弔慰金の推移	5
(4) 正味財産の推移	6
(5) 資産・負債の推移	6
(6) 公益目的支出計画の実施完了	7
(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 競走馬共済事業	11
エ 診療業務補完事業	12
オ 法人運営管理費用	13
(8) 施設、設備の状況	13
2. ばんえい競馬の発売額及び入場者の状況	14
(1) 勝馬投票券発売額の推移	14
(2) ばんえい十勝・本場入場者数の推移	15
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	17
(1) 帯広市ばんえい競馬特別会計収支状況	17
(2) 報償費総額及び1着賞金額の状況	18
(3) 出走手当の状況	18

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	20
2. 計画の重点施策	20
(1) 新たな会員確保のための施策	20
(2) 当協会ブロックの在り方等を検討	20
(3) 競走馬資源確保	20
(4) 診療業務委託事業の実施[新規事業]	21
(5) 装蹄師を育成する仕組みづくりを検討	21
3. 長期的展望と中期的展望	21
(1) 継続的な事業活動を前提とした運営の必要性	21
(2) 長期視点と中期的目標	22
4. 目標及び事業展開	22
(1) 法人運営	22
(2) 各事業の具体的な取り組み	22
① 競馬普及啓発事業	22
② 生産振興等事業	23
③ 防疫衛生事業	23
④ 共済事業	24
⑤ 出走申込等事業	24
⑥ 連絡調整事業	24
⑦ 診療業務委託事業	25
⑧ 設備等整備、修繕計画	26
(3) 収支計画	27
① 令和3年度の各事業の決算予定額(事業別)	27
② 今後五ヶ年の収支計画	27
5. 計画達成への推進体制	30
(1) 経営改善の方向と留意点	30
(2) 進行管理	31

※ 別紙資料

- ① 経常収益構成比の円グラフ(平成29年度～令和3年度)
- ② 経常費用構成比の円グラフ(平成29年度～令和3年度)
- ③ 経常費用のうち各事業費構成比の円グラフ
(平成29年度～令和3年度)

I 計画策定にあたって

1. 計画書策定の主旨

(1) 計画の位置付け

当協会は、平成24年4月に特例民法法人から一般社団法人に移行後、公益目的支出計画の実施により平成29年3月31日を以って公益目的財産額（これまで公益目的で保有していた財産）がゼロとなり、当該計画を完了いたしました。

その後においても、公益法人の収支相償の原則に基づき、事業の継続性と将来に亘る経営基盤の安定化に視点を置きながら、当協会の目的を積極的に達成するためその指針となる2021年度までの「中期経営五ヵ年計画」を策定し、事業推進を図っていく事になりました。

第1期中期経営五ヵ年計画では、様々な課題を乗り越え、持続的発展の道筋を明らかにするため、将来に備えた組織づくりをテーマに取り組みを進めて参りました。今回、第2期目となる2026年度までの中期経営五ヵ年計画は、第1期計画の終了に伴い新たに策定するものです。

これまでの取り組みを踏襲しながら、より安心して質の高いサービスを提供するという基本的な考え方に立ち返り、情報を共有することができる基盤が必要です。そこには、会員同士の相互理解に基づく連携協調が一層重要となります。

本計画は、全ての会員が同じ目的意識を持つ仲間として一体感を醸成しながら、社会的使命と責任を果たしていけるような法人を目指します。

(2) 計画の目的

当協会は、運営の方向性と中期的な将来ビジョンを明確に定め、これに基づき、今後も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ながら、引き続き経営基盤の強化を図っていく必要があります。

このため、次期五ヵ年の中期経営計画を策定して、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。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します。

ばんえい競馬を取り巻く状況やコロナ禍による社会環境変化を踏まえて、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ています。

※ 新型コロナウイルス感染拡大により、劇的に変わる経済環境、事業環境を見極め、経営目標やビジョンを可視化した事業計画を提示し、関係者間の対話や合意形成をしっかりと進めながら問題解決のための共通理解を深める。その上で、具体的な目標を設定。その目標を実現する一方で経営体質の改善にも注力する。また、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、関係機関等と十分に調整を図りながら進めていく。

(3) 計画の期間

計画期間は、令和4年度から令和8年度までの五年間

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 2026】

ばんえい競馬の発売額は、昨年度（令和2年度）過去最高となる483億円を記録するなど、地方競馬全体を見ても好調な売り上げで推移しており、各主催者は地方競馬活性化計画（令和4年度までの時限立法）による補助金を活用し、老朽化する競馬場施設など改修、整備を進めております。

そのような中で、当協会は2021年度を最終年度とする「中期経営ビジョン【VISION 2021】」を制定し将来に備えた組織づくりを目指してまいりました。今後数年は地方競馬の堅調な売り上げが期待されるものの、中・長期的には、収益の悪化やこれまで見過ごされて来た関係者の高齢化、更には労働力不足の深刻化が見込まれるなど、時代の流れとともに厳しい局面を迎えることが予測されます。

このような環境認識のもと、これまでの五カ年で取り組んできた経営基盤づくりをより一層充実したものへと深化させ、段階的に基盤の強化を図ってまいります。その中において、本ビジョンでは新たな目標として、持続可能な組織活性化の在り方とその実現に向けて、第2期目となる中期経営五カ年計画（2022年度～2026年度）を策定いたしました。全役職員が一丸となってこれらの取り組みを更に推進して参る所存でありますので、会員並びに関係者各位におかれましては、より一層ご理解とご支援をお願いいたします。

計画の目指すべき方向性

- 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
- ばんえい競馬の振興による地域発展へ寄与する
- 帯広市はじめ関係団体と緊密な連携のもと、各事業の推進を図る
- 地域の皆様から真に信頼と信用を得る法人を目指す
- 組織の形骸化を防ぎ、自由闊達な意見を尊重しイノベーションを起こす
- 次代を担う会員や後継者を増やし、競走馬を安定的に確保する
- 持続的成長により企業価値を高め社会還元に努める
- 世界で唯一の価値あるばんえい競馬を後世に引継ぎ馬文化の伝承に努める

II 現状と課題

1. 当協会の状況

当協会を取り巻く環境は昨今大きく変化し、会員の高齢化に伴う減少や他の馬主団体の発足などによって、経営基盤の弱体化が懸念される厳しい試練に直面しております。

一方で、こうした状況の中、当協会に寄せられる期待は益々大きくなってきており、半世紀以上にわたる活動実績と信頼を基に、これからも事業活動を通じて馬主を総合的にサポートできる唯一の法人として、会員の地位向上にもより一層努めてまいります。

そのためには、競馬関係諸団体とより一層の連携、協調は不可欠であります。

様々な課題が山積している中でも、いよいよ外国人材を求めるなど人手不足が深刻なきゅう務員の確保をはじめ、この度はまた装蹄師不足や獣医診療の今後の在り方など、既に顕在化しているこれらの問題は、当協会の活動への影響だけに留まらず、ばんえい競馬の開催運営など全体に関わる重大な問題と受け止めており、常に強い危機感をもって対応すべきであります。

この問題解決には、ばんえい競馬の主催者である帯広市自らが主体性をもって、関係諸団体との緊密な連携のもとに、しっかりと人材確保や育成に関する施策等によって安定化、充実化を図ることが極めて重要であります。

我々は、組織を挙げてそれを全面的にサポートすると共に迅速かつ柔軟な事業展開を図るなど、今後益々ばんえい競馬の発展に貢献して行きたいと考えております。

(1) 会員数の推移

過去10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	73	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	98
北網ブロック	36	29	28	26	24
合計	369	347	328	315	306
前年対比	96.9%	94.0%	94.5%	96.0%	97.1%

(単位：人)

ブロック名	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
道南ブロック	74	73	77	81	73
道央ブロック	47	47	47	45	42
道北ブロック	53	45	45	44	41
道東ブロック	99	102	102	106	100
北網ブロック	23	20	19	18	18
合 計	296	287	290	294	274
前年対比	96.7%	97.0%	101.0%	101.4%	93.2%

※ 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。

※ 会員数は帯広市単独開催となった 15 年前から減少傾向にあり、当時、平成 19 年度(501 人)と令和 3 年度(274 人)を比較すると 227 人の減で 54.7%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。上記、直近の五年間の推移を見ると、概ね横ばいとなっているが、令和 3 年度が比較的多く減少しているのは、他馬主団体の設立により一部の会員が退会したためである。

(2) 競走馬の推移

過去 10 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%
平成 29 年度	158	312	470	26 回	12,210	101.7%
平成 30 年度	192	331	523	26 回	13,605	111.4%
令和 01 年度	190	375	565	26 回	14,680	107.9%
令和 02 年度	199	394	593	26 回	15,411	105.0%
令和 03 年度	211	424	635	25 回	15,863	102.9%

※ 頭数は番組編成頭数で各年度の実績における開催回毎の平均値。

※ 過去五年間では、発売金額や報償費(賞金、出走手当など)の支給額が年々増加しており、これに伴って 2 歳馬・3 歳以上ともに増加傾向にある。

※ 番組編成頭数が最も少ない平成 26 年度と令和 3 年度を比較すると、1 開催について 200 頭増加している。

(3) 弔慰金の推移

過去10年間の競走馬弔慰金の推移（給付実績）は次のとおりである。

（単位：頭・円）

年 度	頭数	給付総額	1頭当平均額	備 考
平成24年度	13	7,800,000	600,000	
平成25年度	17	9,440,000	555,294	
平成26年度	12	6,400,000	533,333	格付改定
平成27年度	7	3,600,000	514,286	
平成28年度	9	6,900,000	766,667	格付・弔慰金改定
平成29年度	18	15,000,000	833,333	
平成30年度	14	10,000,000	714,286	格付・弔慰金改定
令和01年度	10	10,750,000	1,075,000	格付・弔慰金改定
令和02年度	19	19,050,000	1,002,632	
令和03年度	19	11,200,000	589,474	格付・弔慰金改定

※ 競走馬弔慰金の給付額及び取得賞金額による格付け基準の見直しは次のとおり。

- ・平成26年4月1日（格付け基準の見直しによる改定）
- ・平成28年4月1日（格付け基準及び弔慰金給付額の見直しによる改定）
- ・平成30年4月1日（格付け基準及び弔慰金給付額の見直しによる改定）
競走馬の確保及び市場価格の高騰等が要因
- ・平成31年4月1日（格付け基準及び弔慰金給付額の見直しによる改定）
帯広市が交付する弔慰金の大幅な減額が要因（一頭：80万円⇒40万円）
- ・令和03年4月1日（格付け基準及び弔慰金給付額の見直しによる改定）
帯広市が交付する弔慰金の大幅な増額が要因（一頭：40万円⇒100万円）

(4) 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29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度 (見込み)
経常収益	60,500	58,564	60,775	54,108	52,471
経常費用	62,521	46,721	47,993	54,477	53,211
当期経常増減額	△2,021	11,843	12,782	△369	△740
経常外収益	0	0	0	0	0
経常外費用	1,548	0	0	0	0
当期経常外増減額	△1,548	0	0	0	0
当期正味財産増減額	△3,569	11,843	12,782	△369	△740
正味財産期首残高	69,621	66,052	77,895	90,677	90,308
正味財産期末残高	66,052	77,895	90,677	90,308	89,568

※ 平成29年度正味財産減少の主な要因は、共済事業馬弔慰金給付対象馬が多かったことによる。

※ 平成30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。

※ 令和01年度正味財産増加の主な要因は、出走申込負担金の改正による増収となる一方で、共済事業の弔慰金給付対象馬が少なかったことによる共済専用の運営資金(余剰金)が増えたことによる。

(5) 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29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度 (見込み)
流動資産	61,636	72,524	84,860	84,601	84,151
固定資産	24,345	25,719	26,807	27,637	28,107
資産合計	85,981	98,243	111,667	112,238	112,258
流動負債	1,171	667	379	377	390
固定負債	18,758	19,681	20,611	21,553	22,300
負債合計	19,929	20,348	20,900	21,930	22,690
正味財産合計	66,052	77,895	90,677	90,308	89,568
負債及び正味財産合計	85,981	98,243	111,667	112,238	112,258

※ 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、貸金未払金（平成 29 年度）。
- ※ 固定負債は、退職給付引当金。
- ※ 平成 29 年度以降は正味財産が増加傾向にあったが、令和 2 年度、弔慰金対象事故馬の増加等が要因となり正味財産が減少した。

(6) 公益目的支出計画の実施完了

公益目的支出計画の実施完了の確認書(法人第 1738 号 平成 29 年 9 月 19 日 通知)

公益目的支出計画の開始日と	(1) 計画開始日	平成 24 年 4 月 1 日
計画の実施が完了した日	(2) 計画完了日	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	46,144,184
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	10,816,504
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	1,142,400
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	-4,454,187
	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（公益目的支出計画における対象事業）である 3 事業と共益事業、競走馬共済事業及び診療業務補完事業（3 ヶ年）の推移を事業ごとに記載する。

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 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度 (見込み)
経常収益	0	0	0	0	0
経常費用	5,699	6,624	4,383	3,210	3,760
普及啓発事業費	1,082	1,299	997	500	280

広報宣伝活動費	55	180	56	59	60
販売促進活動費	815	910	731	230	0
報償費	212	209	210	211	220
事業管理費	4,617	5,325	3,386	2,710	3,480
給料手当・賃金	2,690	3,231	1,735	1,768	1,780
事業管理費	1,927	2,094	1,651	942	1,700
当期経常増減額	△5,699	△6,624	△4,383	△3,210	△3,760
他会計振替額	5,671	6,597	4,369	3,210	3,760
当期一般正味財産増減額	△ 28	△ 27	△ 14	0	0
一般正味財産期首残高	69	41	14	0	0
正味財産期末残高	41	14	0	0	0

※ 主な事業内容は、ばんえい競馬の広報、PRやイベント等を実施する事業であり、当該事業費が年々減少傾向にある中で、令和2年度、令和3年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大により、イベント事業自体中止を余儀なくされたため、販売促進活動費が大幅削減となった。

※ 報償費については、毎年、当協会会長賞冠競走として帯広市から依頼がある年間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29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度 (見込み)
経常収益	844	910	1,435	2,204	1,260
馬事協会協力金	200	400	400	400	200
種雄馬負担金	644	510	1,035	1,400	1,020
種雌馬負担金	0	0	0	404	40
経常費用	3,832	4,451	5,274	5,395	5,200
生産振興等事業費	873	949	1,185	1,265	770
事業推進費	203	134	161	26	80
精液検査費	670	815	1,024	1,239	690
事業管理費	2,959	3,502	4,089	4,130	4,430
給料手当・賃金	1,766	2,133	2,661	2,706	2,740
事業管理費	1,193	1,369	1,428	1,424	1,690
当期経常増減額	△2,988	△3,541	△3,839	△3,191	△3,940
経常外費用	0	0	0	0	0
他会計振替額	2,988	3,541	3,839	3,191	3,940
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 30 年度より、精液検査における疑雌台としての雌馬確保のため、200 千円から 400 千円に増額となったが、令和 3 年度からは馬事協会が事業主体となり、当協会は業務協力に変更となったため、200 千円に減額。
- ※ 経常収益のうち、種雄馬負担金については、平成 29 年度は精液採精馬一頭 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。平成 30 年度からは精液採精馬一頭 7 万円、未採精馬一頭 4 万円、販売者負担金として販売価格の 5%相当額。また、令和 3 年度からは販売者負担金は廃止とした。
- ※ 経常収益のうち、種雌馬負担金については、令和元年度から新規事業として「内国産種雌馬購買要領」に基づき実施しているもので、令和元年度は初年度につき、負担金は徴収しなかったが、令和 2 年度からは、種雌馬申込負担金として一頭 5 千円、販売者負担金として販売価格の 1%相当額、また、令和 3 年度以降の種雌馬申込負担金は一頭 2 千円に減額し、販売者負担金は廃止とした。
- ※ 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 29 年度 14 件、平成 30 年度 13 件、令和元年度 11 件、令和 2 年度 2 件、令和 3 年度 2 件である。令和 2 年度と令和 3 年度の件数が少ないのは、新型コロナウイルス感染症拡大防止により多くの共進会等が中止を余儀なくされたためである。
- ※ (公社) 日本馬事協会が購入した種雄馬の頭数は、平成 29 年度 3 頭、平成 30 年度 1 頭、令和元年度 2 頭、令和 2 年度 4 頭、令和 3 年度 2 頭であった。
また、精液検査受検馬の頭数は、平成 29 年度 7 頭、平成 30 年度 5 頭、令和元年度 10 頭、令和 2 年度 12 頭、令和 3 年度 14 頭とそれぞれ推移している。
- ※ (公社) 日本馬事協会が購入した種雌馬の頭数は、令和元年度 7 頭、令和 2 年度 12 頭、令和 3 年度 10 頭であった。また、売却希望馬の選抜検査受検頭数は、令和元年度 21 頭、令和 2 年度 20 頭、令和 3 年度 16 頭とそれぞれ推移している。

③ 流通促進事業

過去 2 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 29 年度	平成 30 年度	—	—	—
経常収益	410	95	—	—	—
売買手数料	395	32	—	—	—
販売申込料	15	14	—	—	—
損失補填金	0	49	—	—	—
経常費用	874	788	—	—	—
流通促進事業費	156	57	—	—	—
保険料等	58	57	—	—	—
収益配分金	98	0	—	—	—
事業管理費	718	731	—	—	—
給料手当・賃金	387	462	—	—	—
事業管理費	331	269	—	—	—
当期経常増減額	△464	△693	—	—	—
経常外費用	0	0	—	—	—
他会計振替額	464	693	—	—	—
正味財産期末残高	0	0	—	—	—

※ 本事業は、市場開設前後に厩舎構内において馬の相対取引が恒常的に行われている実態が解消されず、今後、事業として継続する事が困難であると当時判断されたため、平成 30 年度を以って廃止とした。

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 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度 (見込み)
経常収益	36,490	35,100	36,411	36,272	35,400
事業収益	4,671	9,032	6,710	7,613	6,760
ワクチン接種料	2,173	2,614	2,875	3,218	3,300
防疫還付金	369	419	449	489	500
衛生検査料	20	3	36	57	60
賞金引去受託料	2,109	5,996	3,350	3,849	2,900
受取補助金等	995	995	995	995	969
地全協補助金	995	995	995	995	969
受取負担金	30,674	25,073	28,706	27,664	27,671
出走申込負担金	22,773	25,073	28,706	27,664	27,671
能検共済負担金	756	—	—	—	—
出走共済負担金	7,145	—	—	—	—
雑収益	150	0	0	0	0
経常費用	28,469	17,177	19,896	18,828	21,700
①共済事業費	15,000	—	—	—	—
②出走申込等事業費	1,207	1,352	1,426	1,509	1,580
③連絡調整事業費	1,802	1,920	1,796	613	1,900
④防疫衛生事業費	3,208	3,607	3,915	4,275	4,350
事業管理費	7,252	10,298	12,759	12,431	13,870
給料手当・賃金	4,549	6,972	8,797	8,810	9,160
事業管理費	2,703	3,326	3,962	3,621	4,710
当期経常増減額	8,021	17,923	16,515	17,444	13,700
経常外費用	0	0	0	0	0
他会計振替額	△6,317	△17,923	△16,515	△17,444	△13,700
正味財産期末残高	1,704	0	0	0	0

※ 経常費用のうち、事業管理費については、平成 29 年度は全ての共益事業に係る共通の費用。平成 30 年度以降は、競走馬共済事業を除く全ての費用。

① 共済事業

- ・平成29年度の弔慰金給付対象馬については、18頭で15,000千円である。
- ・平成30年度以降の競走馬共済に係る能検共済負担金及び出走共済負担金は、共済事業から分離し、競走馬共済事業として別途計上している。
- ・平成29年度の出走共済負担金については、1頭1出走につき500円である。

② 出走申込等事業

- ・平成29年度以降、出走申込頭数が年々増加したことに伴い、出走申込負担金収益が増加した。一方で経常費用についても、出走申込手数料が増加した。

③ 連絡調整事業

- ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止により、総会における懇親会、ブロック懇談会中止を余儀なくされたため、事業費が大幅削減となった。
令和3年度に於いても、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、総会の懇親会は中止とした。

④ 防疫衛生事業費

- ・平成29年度以降、年々帯広競馬場在きゅう競走馬の頭数が増加したことに伴い、経常収益のうち、ワクチン接種料、防疫還付金の収益が増加し、一方で経常費用についても、事業費が増加した。

ウ、競走馬共済事業

過去4年の競走馬共済事業の状況は、次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度 (見込み)
経常収益	—	18,405	18,654	11,453	11,670
特定資産運用益	—	0	0	2	0
共済専用受取利息	—	0	0	2	0
受取負担金	—	17,805	18,654	11,451	11,470
能検共済負担金	—	1,764	1,956	1,968	1,974
出走共済負担金	—	16,041	16,698	9,483	9,496
雑収益	—	600	0	0	200
経常費用	—	11,855	12,628	20,992	15,000
共済事業費	—	10,000	10,750	19,050	13,050
馬弔慰金	—	10,000	10,750	19,050	13,050
事業管理費	—	1,855	1,878	1,942	1,950
給料手当・賃金	—	1,320	1,347	1,382	1,380
事業管理費	—	535	531	560	570
当期経常増減額	—	6,550	6,026	△9,539	△3,330
経常外費用	—	0	0	0	0
他会計振替額	—	1,855	1,878	1,942	1,950
当期一般正味財産増減額	—	8,405	7,904	△7,597	△1,380
一般正味財産期首残高	—	1,704	10,109	18,013	10,416
正味財産期末残高	—	10,109	18,013	10,416	9,036

- ※ 平成 29 年度の競走馬共済事業に係る経常収益及び経常費用は、10 頁のイ、共益事業（平成 29 年度）に含んでいる。
- ※ 弔慰金給付対象馬については、前段 5 頁の「弔慰金の推移」に記載しているが、平成 30 年度 14 頭、令和元年度 10 頭、令和 2 年度 19 頭、令和 3 年度 19 頭である。
- ※ 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 30 年度、平成 31 年度、令和 3 年度にそれぞれ見直した。見直しの主な理由は、馬の売買価格高騰や帯広市から交付される弔慰金の額の大幅な増減によるものである。
- ※ 出走共済負担金については、1 頭 1 出走につき平成 30 年度及び令和元年度は 1,100 円、令和 2 年度及び令和 3 年度は 600 円に減額している。これは弔慰金給付対象馬の発生状況、弔慰金の給付額と共済負担金による収益を総合的に勘案し、適宜見直しを図っている。

エ、診療業務補完事業[帯広市補助によるサポート事業]

過去 3 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 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	—	—
経常収益	22,277	20,773	18,857	—	—
賞金引去受託料(診)	2,282	2,766	3,157	—	—
補助金(帯広市)	19,995	18,000	15,700	—	—
雑収益	0	7	0		
経常費用	18,645	20,312	18,963	—	—
診療業務補完事業費	12,918	13,973	12,953	—	—
賃金(出向)	7,354	7,971	8,098	—	—
管理運営費	5,564	6,002	4,855	—	—
事業管理費	5,727	6,339	6,010	—	—
給料手当・賃金	3,148	3,995	4,026	—	—
事業管理費	2,579	2,344	1,984	—	—
当期経常増減額	3,632	461	△106	—	—
経常外費用	0	0	1,548		
什器備品譲渡損	0	0	1,548		
他会計振替額	1,232	△824	△1,147	—	—
当期一般正味財産増減額	4,864	△363	△2,801	—	—
一般正味財産期首残高	0	4,864	4,501	—	—
正味財産期末残高	4,864	4,501	1,700	—	—

- ※ 当該事業は、帯広市の補助事業を活用し十勝ばんえいクリニックに於ける競走馬の診療業務補完事業として、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間実施した。
- ※ 当該事業は、実施から 3 年が経過し一定程度の目的が達成されたことから、帯広市と協議し平成 30 年度以降は帯広市が直接支援することになる。また、これに伴い、当協会と委託契約していた「診療費の収納事務に関する委託契約」は、診療所の意向により解除となり、それ以降、診療費は当該クリニックが馬主に直接請求する。

オ、法人運営管理費用

過去5年間の当法人の運営全般に係る管理費用の推移は、次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度 (見込み)
経常収益	3,900	4,054	4,275	4,179	4,141
特定資産運用益	8	8	9	9	1
受取入会金	330	450	600	510	660
受取会費(年会費)	3,552	3,552	3,636	3,660	3,480
雑収益	10	44	30	0	0
経常費用	4,686	5,826	5,813	6,053	7,551
管理費	4,686	5,826	5,813	6,053	7,551
給料手当・賃金	1,184	1,264	1,293	1,335	1,330
事業管理費	3,502	4,562	4,520	4,718	6,221
当期経常増減額	△786	△1,772	△1,538	△1,874	△3,410
経常外費用	0	0	0	0	0
他会計振替額	△1,659	5,238	6,430	9,102	4,050
当期一般正味財産増減額	△2,445	3,466	4,892	7,228	640
一般正味財産期首残高	65,051	64,306	67,772	72,664	79,892
正味財産期末残高	62,606	67,772	72,664	79,892	80,532

※ 経常費用は、年々管理経費が増加傾向にある。

※ 平成 30 年度の一般正味財産期首残高 64,306 千円には、平成 29 年度診療業務補完事業の正味財産期末残高 1,700 千円を繰入している。

(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、雨漏り、壁の亀裂、床の傾き等の老朽化著しく耐震性においては非常に問題があると思われ、構造躯体の寿命を迎えているのではないかと危惧しているところがあります。

施設の大規模な改修等については、基本的に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、職場環境として最低限、耐震性、昨今では感染症対策等にも安全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は思いますが、併せて当該施設についても検討するよう関係部署に要請が必要であります。

また、設備等については、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、ある程度計画的に更新していくことが望ましいと考えます。

【現状】

- 当協会事務局が入所する建物は、昭和49年の建造物であり老朽化著しく耐震性にも問題がある
- 調騎会と事務局分離後22年が経過し、事務用什器備品など老朽化著しく更新時期を迎えている物もある
- 事務室、会議室、窓サッシ枠、床面等改修が必要な個所が複数点在する



【課題】

- 建物の所有者は十勝農協連なので、大規模な工事は出来ないが、耐震性の問題もあり、いずれ近い将来改修が必要
- 更新が必要な償却資産に該当する有形固定資産の新規購入（事務用什器備品など）
- 細かい修繕、補修、補強は随時行っているが、工事を伴う大掛かりな改修には一定程度の纏まった予算措置が必要

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103億6千万円までに落ち込むなど、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ることになり、その後、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好成績が続き、今年度（令和3年度見込み）を含めると9年連続で黒字額を計上するまでに至っております。

特に、令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあってか、所謂、「巣ごもり需要」による発売額の伸びが著しく、前年度対比155.6%増の483億5千万円もの売り上げを確保するなど、ばんえい史上最高額を更新する結果にも繋がりました。令和3年度においては、現状、更にそれを上回る勢いとなっています。

発売の内訳を見ると、本場並びに直営場外発売所は減少傾向にありますが、その一方で、電話・インターネット等の在宅投票に於いては、特に令和2年度以降、コロナ禍で更に増加が顕著となり、現在では、発売額全体の9割以上を占めるまでの状況に至っております。

この二年間は、新型コロナの影響で我々の身近な生活が一変し、これまで経験した事のない無観客開催や場外発売所の閉鎖をはじめとする特殊な環境下での発売を余儀なくされましたが、勝馬投票券の発売を十数年前より場外発売から在宅投票へシフトして来た事が今回正に功を奏し、巣ごもり需要等在宅投票への喚起が市場を大きく変えた要因の一つだと考えます。

■ 勝馬投票券発売額の推移<帯広市単独開催以降>

(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	89.1%	86,226,477	89.1%
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	152日	16,154,093,000	110.8%	106,276,928	110.8%
平成29年度	150日	21,992,641,500	136.1%	146,617,610	138.0%
平成30年度	151日	24,429,193,700	111.1%	161,782,740	110.3%
令和01年度	151日	31,085,678,100	127.3%	205,865,418	127.3%
令和02年度	150日	48,352,787,900	155.6%	322,351,919	156.6%
令和03年度	149日	51,795,173,200	107.1%	347,618,612	107.8%

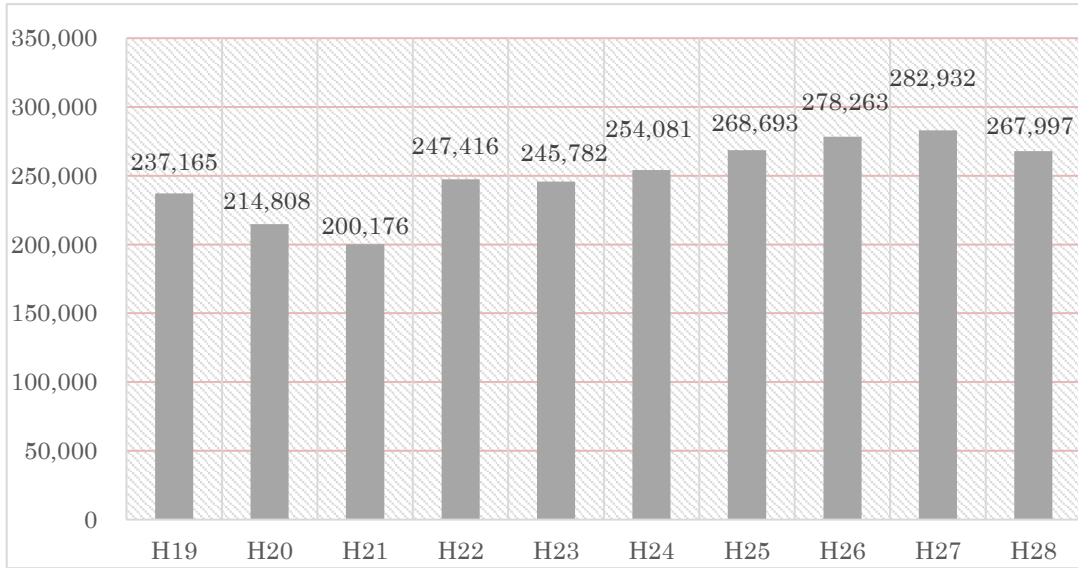
(2) ばんえい十勝・本場入場者数の推移

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「とちらむら」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したが、新型コロナウイルス感染症対策のため、緊急事態宣言等の影響もあって無観客による開催が令和2年度は34日間、令和3年度は28日間もの実施を余儀なくされるなど外的要因により、一時的に大幅に減少しています。

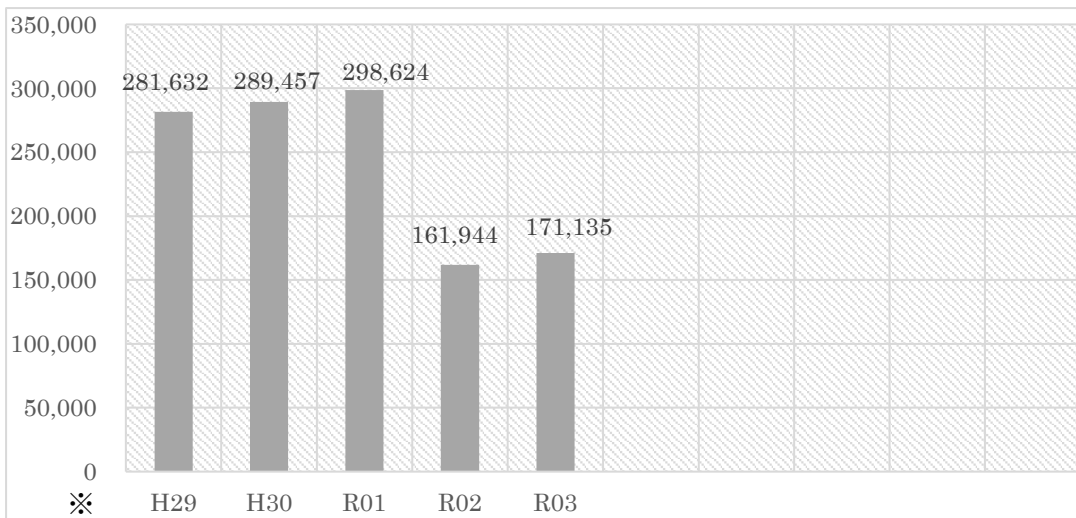
平成22年度以降の入場者数増加の要因と致しましては、帯広市一市の単独開催「ばんえい十勝」となり、世界唯一のばんえい競馬を地域が誇る貴重な観光資源として、全道、全国、海外へ積極的に発信するとともに、新聞、雑誌、ラジオを始め、また、「NHK大地のファンファーレ(2012年2月放映)」や「銀の匙(2013年)」など、話題性が相乗効果を呼び様々なテレビ番組等のマスメディアが数多くばんえい競馬を取り上げてくれる機会が増えて来た事も影響されていると考えられます。また、中央競馬馬券の場外発売を帯広競馬場「J-PLACE」で開始(2013年)した事も本場の入場者数を押し上げる結果に繋がっています。

■ ばんえい十勝 本場入場者数の推移<帯広市単独開催以降>

(単位：人)



(単位：人)



※ 令和2年度及び令和3年度の入場者数が極端に少ないのは、新型コロナウイルス感染症対策のため、帯広競馬場本場を一定期間無観客開催にしたことによる。

(無観客開催：令和2年度34日間、令和3年度28日間)

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 28 年度	16,992,731,065	16,923,950,984	68,780,081
平成 29 年度	22,834,956,929	22,766,553,174	68,403,755
平成 30 年度	25,238,858,331	25,170,799,382	68,058,949
令和 01 年度	32,196,374,054	32,128,040,806	68,333,248
令和 02 年度	49,580,443,904	49,223,270,839	357,173,065

- ※ 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 万円を積立している。
- ※ 平成 27 年度の実質黒字額は約 2 億 896 万円で、この内、施設等整備基金に 1 億 4000 万円を積立している。
- ※ 平成 28 年度の実質黒字額は約 2 億 391 万円で、この内、施設等整備基金に 1 億 3513 万円を積立している。
- ※ 平成 29 年度の実質黒字額は約 5 億 2853 万円で、この内、施設等整備基金に 4 億 6013 万円を積立している。
- ※ 平成 30 年度の実質黒字額は約 4 億 7430 万円で、この内、施設等整備基金に 4 億 624 万円を積立している。
- ※ 令和 01 年度の実質黒字額は約 8 億 8266 万円で、この内、施設等整備基金に 8 億 1433 万円を積立している。
- ※ 令和 02 年度の実質黒字額は約 19 億 8141 万円で、この内、地方公共団体金融機構へ 1 億 1190 万円を納付。また、基金積立金は、施設等整備基金に 16 億 2424 万円、財政調整基金に 2 億円を積立。その他、今年度初めて一般会計へ 2452 万円を繰り出した。

(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	8.67%	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	1,031,865 千円	6.39%	1,000 万円	200 万円	15 万円	8 万円
平成 29 年度	1,168,683 千円	5.31%	1,000 万円	200 万円	17 万円	9 万円
平成 30 年度	1,395,418 千円	5.71%	1,000 万円	200 万円	25 万円	12 万円
令和 01 年度	1,595,126 千円	5.13%	1,000 万円	250 万円	27 万円	13 万円
令和 02 年度	1,968,492 千円	4.07%	1,000 万円	500 万円	32 万円	15 万円
令和 03 年度	2,390,000 千円	4.61%	1,000 万円	500 万円	40 万円	20 万円

- ※ 平成 18 年度は 4 市、北海道市営競馬組合営によるばんえい競馬の数値。
- ※ 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。
- ※ 令和 03 年度の報償費総額は 12 月補正予算後の数値。

(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 (明 4 歳) 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	当初 改定(1 回) 改定(2 回)	40,000 33,000 22,000	当初 改定(1 回) 改定(2 回)	33,000 30,000 22,000	12,500

平成25年度	当初 改定(1回) 改定(2回)	35,000 34,000 35,000	当初 改定(1回) 改定(2回)	31,000 34,000 35,000	12,500
平成26年度		40,000	当初 改定(1回) 改定(2回)	33,000 35,000 37,000	当初 12,500 改定(1回) 20,000 改定(2回) 25,000
平成27年度	2歳新馬限定戦 2歳・(明3歳)	45,000 45,000	当初 改定(1回) 改定(2回)	35,000 36,000 37,000	25,000
平成28年度	2歳新馬限定戦 2歳 (明3歳)改定	47,000 42,000 47,500		40,000	当初 20,000 改定(1回) 23,000
平成29年度	2歳新馬限定戦 2歳 改定(1回) 明3歳改定(2回)	52,000 45,000 48,000 53,000	3歳以上 改定(1回) 明4歳改定(2回)	45,000 47,000 50,000	20,000
平成30年度	2歳新馬限定戦 重賞競走 特別競走 上記以外	60,000 60,000 60,000 58,000	ばんえい記念 その他重賞 特別競走 上記以外	100,000 53,000 53,000 52,000	20,000
令和元年度	すべての競走	60,000	ばんえい記念 重賞競走(準) 特別競走 上記以外	200,000 53,000 53,000 52,000	20,000
令和2年度	B G 1(当初) B G 1(改定) 2歳新馬限定戦 上記以外(当初) 上記以外(改定)	80,000 100,000 80,000 65,000 70,000	ばんえい記念 B G 1(当初) B G 1(改定) 上記以外(当初) 上記以外(改定)	250,000 80,000 100,000 55,000 60,000	20,000
令和3年度	B G 1 2歳新馬限定戦 上記以外	100,000 80,000 70,000	ばんえい記念 B G 1 上記以外	250,000 100,000 65,000	20,000

- ※ 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。
- ※ 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。
- ※ 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数値。

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に各種事業の推進を図り、公正競馬確保のもと競馬関係団体として、社会的使命及び責任を果たすことを基本理念に掲げ、半世紀以上に亘活動を続けております。

また、会員の求めるより質の高いサービスを安定的に提供することによって、受益者との信頼関係の維持強化に努めながら円滑な組織運営を目指します。

昨今では、時代の趨勢とともに当協会を取り巻く環境変化や様々な課題の解決には、柔軟に対応する事が求められますが、そのような中において、今後とも安定的な運営を継続して行くため各種事業の基本的方向性を定め、組織として取り組むべき「道標」を会員と共有することによって事業の推進を図ります。

そして、将来に亘って当協会が役割を果たし続けるためには、健全で持続可能な財政基盤の確立は不可欠であり、今後とも財政規律の遵守と予算統制が極めて重要となります。

これらの基本方針を念頭に置きながら法令の定めにも則り、第2期中期経営五ヵ年計画及び年次計画を定め、これらの計画に沿って業務を適正に遂行してまいります。

2. 計画の重点施策

計画の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・効率的に実施してまいります。

(1) 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の確保について、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に必要な取り組みを行います。
- ・新たな会員へのアプローチ方法を検討します。
- ・帯広市に対して帯広競馬場馬主席の設置を要請します。

(2) 当協会ブロックの在り方等を検討

昨今、会員数の減少や高齢化が進む中において、ブロック懇談会の実施方法、更には、ブロック区分の見直しやブロック自体の在り方など、喫緊の課題に直面しており、この一、二年を目途に考え方を整理することが必要であります。

(3) 競走馬資源確保

競走の充実によって、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、より一層関係諸団体と緊密に連携を図り、恒常的に競走馬資源を確保し続ける施策を引き続き講じていただくよう、努めてまいります。

- ・新たな競馬ファン獲得と定着化を図るため、競走番組の充実と質の高い競走の提供を帯広市に要望します。
- ・帯広市に対して報償費の増額をはじめ、馬の環境整備の推進を要請します。

(4) 診療業務委託事業の実施[新規事業]

当協会は、令和4年度から新規事業「診療業務委託事業」を立ち上げることとし、ばんえい競走馬の診療を担う獣医師の育成と競走馬の安定的診療体制を構築するため、帯広市が帯広競馬場内で営業を許可した「アテナ統合獣医ケア Banëi 競走馬診療所」と診療業務に関する委託契約を締結して、臨床獣医師の育成とともに会員の所有する競走馬の各種疾病や疾患などの診断・治療・伝染病の予防や蔓延防止、調教・飼養管理に関する助言や競走馬の健康増進などの業務を委託します。

(5) 装蹄師を育成する仕組みづくりを検討

- ・国内唯一の養成機関である、日本装蹄協会装蹄教育センターによると、「装蹄師」を目指す若者が年々減り、近年は定員割れの状況が続いており、競馬関係者は後継者不足を不安視し危機感を強めているのが現状です。

そのような中で、この度、ばんえい競馬において、装蹄師不足が深刻な問題として顕在化するなど、一時、関係者間では競走への影響が懸念される重大事案として、切迫した対応を迫られましたが、幸い新たな装蹄師が見つかり大事に至らずに済んだのは、たまたま運が良かったに過ぎません。

この事を教訓として、今後においては、帯広市とも協力して、装蹄師を育成する仕組みづくり等を検討してまいります。

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 2021年度を以って第1期中期経営五ヵ年計画が終了を迎えることから、これまで取り組んできた内容を検証し、これを踏まえて2022年度から2026年度までの五年間にわたる新たな協会の在り方と具体的な事業展開について、今後の運営方針となる中期的なビジョンと併せて長期的な展望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、安定したばんえい競馬事業を存続していく基盤がしっかりあってこそ、当協会が継続的に事業を推進することが可能になるものであり、今後に於いてもばんえい競馬の振興発展とともに地域振興の一翼を担う団体として積極的に事業活動を展開し、企業価値を高め社会的信頼を得るものであります。

(2) 長期視点と中期的目標

- 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となります。
- ② 今回策定する計画は、2022年度から2026年度までの五ヵ年計画で、中期的な目標は、昨今、関係者の高齢化が進む中において、今後もばんえい競馬が安定的かつ継続的な運営を維持するため、世代交代や深刻な人材不足など喫緊の課題に対応する集中強化期間と位置付けます。

その上で、将来にわたり当協会の健全かつ持続的成長が可能な確固たる収益構造を構築することが極めて重要であり、引き続き経営基盤強化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 会員のサービス向上

会員のニーズに沿いつつ、真に会員が必要とするサービスの向上や情報提供に努める。また、法人としての役割を自覚するとともにコンプライアンスを徹底し、会員から信頼される法人運営を行ってまいります。

② 事業展開と経営バランス

中期的視点に立ち、会員のニーズや環境の変化に対応した順応性のある事業展開を行い、法人としての持続的発展を可能にしていく礎を築くとともに、常に経営バランスを整えることに注力します。

③ 財政基盤と組織統治

法に則り安定した法人運営やどのような環境下にあっても柔軟かつ機動的に事業展開が図れるよう、財政基盤の整備とガバナンス（組織統治）を確立し、適切に運用します。

(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伝統と格式高いレースとしてファン層を拡大
- ・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)
- ・競馬場等における各種イベント開催(JRAジョッキーDAY等)
- ・当協会冠競走の褒賞(賞状、副賞の提供)年間4レース
- ・当協会のホームページ等で情報発信(当協会情報公開、馬主情報、馬主だより、馬主協会ニュース等)

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並びに増殖推進への積極的な協力と併せて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
- ・内国産重種種雄馬、重種種雌馬購買に関する円滑な業務履行

【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
- ・(公社)日本馬事協会が、ばんえい競馬で優秀な成績を残した競走馬の中から種雄馬、種雌馬として選定・購買に関する事業への業務協力

③ 防疫衛生事業

【事業運営方針】

ばんえい競走における安定的競走馬の確保と競馬振興発展に向けて、帯広競馬場在きゅう馬の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速やかに対応するため、帯広市ばんえい振興課、帯広競馬場内診療所、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】

- ・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事業として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を接種
(三種混合、日本脳炎、インフルエンザ予防接種)
- ・種雄馬、種雌馬購買に関する衛生検査は、十勝家畜保健衛生所に病性検定診断申請(馬パラチフス検査)

- ・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衛生指導や必要に応じて病性鑑定検査を依頼

④ 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する。

【本計画の目標】

- ・競走馬の取引実勢価格の動静を適切に反映するなど、その価値に見合った弔慰金の額を設定するとともに適宜適切に見直しを図る
- ・常に収支のバランスを把握し、単年度の事故馬頭数に影響されない一定程度の余裕をもって安定的財源による運営を目指す
- ・引き続き弔慰金給付の迅速化に努める

【具体的な取組み】

- ・弔慰金給付規程に基づき、執行役員会において弔慰金給付額の査定を行うとともに給付を決定する
- ・給付決定後は、速やかに対象馬主に弔慰金の給付を行う

⑤ 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。また、報償金から診療費等を控除し会員の指定した口座に振り込みを行う。

【本計画の目標】

- ・馬主に関する各種申請等の事務を円滑にするためのサポートを充実
- ・報償金等の振込等に関する事務の効率化、迅速化

【具体的な取組み】

- ・出走申込、各種申請等の支援（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、装蹄料金等を控除支払いするとともに、各会員の指定口座に振り込みする。）＜開催毎、あらかじめ指定した日に振込＞

⑥ 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、各施策の調整等情報交換を緊密に図るとともに、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、組織力の強化、向上に努める

【具体的な取組み】

- ・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適宜開催による意思決定
- ・ブロック懇談会における意見聴取、情報共有、会員相互の親睦を図る
- ・監査、会計検査を定期的又は随時に実施し、独立した第三者による検証チェックを行う

⑦ 診療業務委託事業

【事業の目的及びその概要】

将来のばんえい競走馬の診療を担う獣医師の育成と競走馬の安定的診療体制を構築するため、帯広市が帯広競馬場内で営業を許可した「アテナ統合獣医ケア Banëi 競走馬診療所（以下、「診療所」という。）」と診療業務に関する委託契約を締結して、後継候補者を含め獣医師の育成とともに会員の所有する競走馬の円滑な診療体制の確保を図り、以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ます。

【事業運営方針】

- ・会員の所有する競走馬の各種疾病や疾患などの診断・治療、伝染病の予防や蔓延防止、調教・飼養管理に関する助言や競走馬の健康増進のサポートなどの業務を診療所に委託することによって安定的な診療体制の構築実現を目指します。

【本計画の目標】

- ・安全・安心で質の高い獣医療の確保に向けて、高額医療機器等の整備、充実を図り、会員の競走馬の適格な診断と適切な治療を受けることができるような診療所の環境整備
- ・将来に備え、ばんえい競走馬の診療を担う獣医師の選定に関する側面的支援と獣医師の継続的かつ安定的な確保

【具体的な取組み】

- ・常に帯広市と連携を図り、競走馬の診療に必要な環境を整備
- ・投資計画に基づき高額医療機器等をリースないし購入して診療所に無償で貸与
- ・診療所と連携して中期的な育成プログラム等を作成、これに基づき獣医師を選定し、向こう数年間をかけて将来を担う人材を育成

(診療業務委託事業概要)

- | | |
|----------------|----------------|
| ① 会員の競走馬の診断・治療 | ② 伝染病等の予防、蔓延防止 |
| ③ 競走馬の健康増進サポート | ④ 高額医療機器無償貸与 |
| ⑤ 診療所施設、環境等整備 | ⑥ 後継候補者等獣医師の育成 |

⑧ 設備等整備、修繕計画

【事業運営方針】

当協会事務所（会議室を含む）の施設、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。

なお、耐震性や施設の構造そのものに問題が生じるなど大規模工事を伴うものについては、いずれ近い将来整備が必要であるが、今後、情報収集を図り施設所有者など関係機関と協議することになります。

【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、計画的な維持保全に努める
- ・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】

- ・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・長期的な視点から目標を見据えた上で、重点的な投資と、全体を網羅する投資に区別し、出来る限り財政負担の平準化を計画的に進める
- ・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
- ・システム、電子機器等のメンテナンス及び更新やクラウドを活用したテレワーク導入の検討を中・長期的に進める。

(3) 収支計画

① 令和3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	3,760	△3,760	3,760	0	0
生産振興等事業	1,260	5,200	△3,940	3,940	0	0
小 計	1,260	8,960	△7,700	7,700	0	0
共益事業	35,400	21,700	13,700	△13,700	0	0
競走馬共済事業	11,670	15,000	△3,330	1,950	△1,380	9,036
小 計	47,070	36,700	10,370	△11,750	△1,380	9,036
合 計	48,330	58,400	2,670	△4,050	△1,380	9,036

※ 共益事業は「出走申込等事業・連絡調整事業・防疫衛生事業」である。

② 今後五ヵ年の収支計画

当協会は、特例民法法人から一般社団法人へ移行するとともに、移行法人として平成29年度を以って、公益目的支出計画の実施が完了したことの確認を行政庁に受けましたが、その後においても公益法人の「公の精神」を踏襲し、不特定多数の者の利益の増進に寄与すると共に社会に貢献できるよう、財務基準においても「収支相償」の原則に則って、引き続き事業展開を図ってまいります。

今回、第2期となる令和4年度からの次期経営五ヵ年計画については、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についてシュミレーションします。

また、前提として、会費・負担金などの経常収益及び規程・規則に基づく経常費用については、基本的に現行（令和3年度）を踏襲しますが、これに加えて令和4年度から新たに実施する診療業務委託事業（新規事業）に係る経常収益、経常費用を試算に含めます。あくまでも一定の条件の下で機械的に予算を計上した一例であります。

○収支計画目標（全事業会計）

(単位：千円)

科 目	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
経常収益	60,500	58,564	60,776	54,108	52,471
経常費用	62,521	46,721	47,993	54,478	53,211
当期経常増減額	△2,021	11,843	12,783	△370	△740
正味財産期末残高	66,052	77,895	90,678	90,308	89,568

(単位：千円)

科 目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経常収益	64,600	64,600	65,600	65,600	65,600
経常費用	64,600	64,600	65,600	65,600	65,600
当期経常増減額	0	0	0	0	0
正味財産期末残高	89,600	89,600	89,600	89,600	89,600

○競馬普及啓発事業

(単位：千円)

科 目	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
経常収益	0	0	0	0	0
経常費用	5,699	6,624	4,383	3,210	3,760
当期経常増減額	△5,699	△6,624	△4,383	△3,210	△3,760
他会計振替額	5,671	6,597	4,369	3,210	3,760
正味財産期末残高	41	14	0	0	0

(単位：千円)

科 目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経常収益	0	0	0	0	0
経常費用	4,500	4,500	4,600	4,600	4,600
当期経常増減額	△4,500	△4,500	△4,600	△4,600	△4,600
他会計振替額	4,500	4,500	4,600	4,600	4,600
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	令和元年度	令和2年度	令和3年度
経常収益	844	910	1,435	2,204	1,260
経常費用	3,832	4,451	5,274	5,395	5,200
当期経常増減額	△2,988	△3,541	△3,839	△3,191	△3,940
他会計振替額	2,988	3,541	3,839	3,191	3,940
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

(単位：千円)

科 目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経常収益	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
経常費用	5,000	5,000	5,100	5,100	5,100
当期経常増減額	△3,700	△3,700	△3,800	△3,800	△3,800
他会計振替額	3,700	3,700	3,800	3,800	3,800
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

○共益事業（出走申込等事業・連絡調整事業・防疫衛生事業）

（単位：千円）

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
経常収益	36,490	35,100	36,411	36,272	35,400
経常費用	28,469	17,177	19,896	18,828	21,700
当期経常増減額	8,021	17,923	16,515	17,444	13,700
他会計振替額	△6,317	△17,923	△16,515	△17,444	△13,700
正味財産期末残高	1,704	0	0	0	0

注：平成 29 年度の競走馬共済事業は上記「共益事業」に含んでいる。

注：平成 30 年度以降の競走馬共済事業は「共益事業」から分離し、別途「競走馬共済事業」として計上している。

（単位：千円）

科 目	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
経常収益	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
経常費用	22,000	22,000	23,000	23,000	23,000
当期経常増減額	14,000	14,000	13,000	13,000	13,000
他会計振替額	△14,000	△14,000	△13,000	△13,000	△13,000
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

○競走馬共済事業

（単位：千円）

科 目	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
経常収益	—	18,405	18,654	11,453	11,670
経常費用	—	11,855	12,628	20,992	15,000
当期経常増減額	—	6,550	6,026	△9,539	△3,330
他会計振替額	—	1,855	1,878	1,942	1,950
正味財産期末残高	—	10,109	18,013	10,416	9,036

注：平成 29 年度の競走馬共済事業は、共益事業に含まれる。

注：平成 30 年度以降、正味財産期末残高は、共済専用の運営資金の残高である。

（単位：千円）

科 目	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
経常収益	12,000	12,000	13,000	13,000	13,000
経常費用	12,000	12,000	13,000	13,000	13,000
当期経常増減額	0	0	0	0	0
他会計振替額	0	0	0	0	0
正味財産期末残高	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000

○診療業務委託事業（新規事業）

（単位：千円）

科 目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経常収益	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
経常費用	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
当期経常増減額	0	0	0	0	0
他会計振替額	0	0	0	0	0
正味財産期末残高	0	0	0	0	0

5. 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IT技術の活用

- ・ 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、資質の向上を図ります。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。
- ・ IT技術を活用し、これまでの手作業をシステム化し、コスト削減や品質の向上など業務の効率化や将来的にはリモートワークの可能性を探る。

② 経営改善の方向性

- ・ 財務基盤の構築
馬主に対して、安全・安心で質の高いサービスを継続的に提供し、より一層会員数を増やすとともに、競走馬頭数を維持確保することによって、強固な財政基盤を構築、安定的・持続的成長を目指します。
- ・ 組織力の強化・向上
役職員会が経営ビジョンや理念を理解し、その内容に十分納得、共感することが極めて重要です。その上で組織内のコミュニケーションの機会を増やし、意思疎通と相互理解を深めながら様々な課題と向き合っていきます。
- ・ リモートワーク導入の検討
昨今、新型コロナウイルス感染症拡大防止によってリモートワークが徐々に社会に浸透しつつありますが、活用の有効性について検討します。

③ 帯広市はじめ関係機関との連携協力

- ・ 様々な課題解決に向けて、ばんえい競馬の主催者である帯広市はじめ関係機関とも相互に連携し協力して、ばんえい競馬の安定的運営体制の構築のために必要な対策を講じるよう求めてまいります。

(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、進捗状況に応じて必要な見直しを行うものとします。

また、問題が起こる前に常にリスクやトラブルを想定し、適切な解決方法や代替案を用意しておく事も重要だと考えます。

各事業を進めて行く中において、急激な環境変化や計画と現状の間に齟齬が生じた場合は、その重要性和必要性を会員に納得していただきながら、速やかかつ無理のない範囲以内で適時適切に見直しや修正を行いながら事業を展開してまいります。