



2024年2月14日

各位

会社名 東京都競馬株式会社  
代表者名 代表取締役社長 多羅尾 光睦  
(コード番号：9672 東証プライム市場)  
問合せ先 長期成長戦略室長 橋爪 謙太郎  
(TEL 03 - 5767 - 9055)

## 「長期経営ビジョン2035」の策定に関するお知らせ

当社は、さらなる企業価値向上を図るべく、2035年度を目標年度とする、当社初となる長期経営方針「長期経営ビジョン2035」を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

### 1. 策定の背景と趣旨

(1) これから10年の経営環境の変化をふまえた重要課題

- ① 少子高齢化と働き手不足
- ② デジタル革新
- ③ ESGへの取り組み

➤ お客様のニーズや構成の変化・公営競技界の働き手不足、経営効率化とサービス向上、持続可能な社会の実現への貢献などを意識した経営が重要。

(2) 策定の趣旨

公営競技に長きにわたり携わってきた当社として、これからの10年、地方公共団体とも連携しながら、当社に求められる公共性・公益性をふまえたうえで、さらなる企業価値向上の方向性を示す。

### 2. 本ビジョンのスローガン

#### 『未来の想像、空間の想造、笑顔の創造』

- 常に新しい時代を考える「未来の想像」、進化する競技場や遊園地などの「空間の想造」、生きる喜びをもたらす「笑顔の創造」。
- 「笑顔」という価値を創造し続け、私たちにしか出来ない仕事をする企業でありたい。

### 3. 本ビジョンの位置づけ

- 2035年の目指す姿から、バックキャストで具体的な施策を構築
- 本ビジョンのもとに、次期以降の中期経営計画を策定
- デザイン思考とアジャイル思考で機動的にローリング



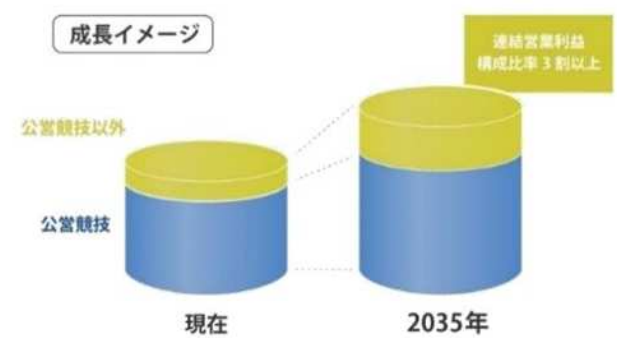
4. 2035年に目指す姿

『笑顔あふれる“まちづくり”を牽引する空間創造企業』

- 明るい未来を『想像』し、競馬場などの私たちが『想造』する空間を最大限に活用することで、そこに笑顔を『創造』。
- この空間を起点に人々が集まり、新たなビジネスが生まれ、さらに人々が集まるという好循環の中で『まち』が形づくられる。

『2035年に目指す収益構造（収益の多角化）』

- 連結営業利益ベースで約8割を占める公営競技事業の増収増益を図りつつも、他事業のウェイトを相対的に増加させ、**収益の多角化を図る。**



(1) 全社戦略

『シナジーの最大化ー各社の強みを足し算ではなく掛け算にー』

先ずは大井エリアから、グループ各社の強み、地方公共団体や他社とのシナジーを最大限に活用して『まちづくり』を牽引、そのノウハウを他の事業拠点へ。

(2) 5つの事業領域別戦略

各事業領域別戦略においては、2035年に目指す姿を想像したうえで、実現に向けた施策の方向性をお示ししております。

事業領域	2035年に目指す姿
① 公営競技 (競馬施設)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 首都東京の大井競馬のさらなる振興</li> <li>• オンリーワンの都心型エンターテインメント競馬場の実現</li> <li>• 地方公共団体と連携した『都市計画公園（大井競馬場）』の高度利用推進</li> </ul>
公営競技 (オート施設)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 伊勢崎市の地域特性を活かした地域創生型オートレース場の実現</li> <li>• “オートレース文化”の次代への継承</li> </ul>
② 公営競技 (DX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 『デザイン思考×アジャイル思考』による SPAT4 の魅力向上、更なる成長</li> <li>• デジタルの活用により競馬業界の諸課題解決や次代への競馬文化継承を実現</li> </ul>
③ 遊園地事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 『プールブランド』をさらに磨き“日本一のレジャープール”へ</li> <li>• 立地特性を活かした『プール以外の新たなブランド』を確立</li> </ul>
④ 倉庫賃貸事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域社会とパートナー企業に寄り添い、共に発展する都心型倉庫事業の実現</li> </ul>
⑤ サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社グループならではの蓄積されたノウハウによる顧客創造・外部展開の実現</li> </ul>

(3) 3つの機能戦略

3つの機能戦略においては、人事戦略（人的資本経営の推進）、財務戦略、ESGを重視した経営についての考え方を示しております。

① 人事戦略（人的資本経営の推進）

『“らしさ”を活かして、一人ひとりが笑顔の創造者となれる企業へ』

- 個々の個性や強み（＝“らしさ”）を活かし、空間に新たな価値を生み出す力が不可欠
- 従業員の力を最大化する、“当社らしさ”を重視した採用と育成
- 適正な人員配置や職場環境の整備により、互いに高め合い安心して働ける組織作りを推進
- 一人ひとりが、常に考え、提案し、行動する『笑顔の創造者』を目指す

② 財務戦略

- 安定的な財務基盤の上に、長期的視点による戦略投資と利益還元のバランスを図り、持続的な成長を実現
- 資本コストや資本効率を意識した事業戦略・財務戦略を推進
- バランスシートを意識した株主還元の充実（増配、自己株式の取得）

**更なる企業価値の向上へ**

信用格付：A格の維持

ROE：10%以上の維持

株主還元：経営環境に応じて更なる充実

③ ESGを重視した経営

- 2035年に目指す姿の実現により、当社独自のトリプルボトムライン『PLACE』『PLANET』『PEOPLE』の好循環サイクルを確立し、サステナビリティ課題の解決と当社グループの成長を達成
- 実現に向けては、ガバナンスも重要視し、強化を推進

**好循環サイクル**

**PLACE**  
心躍る感動空間を提供する

- 持続可能な競馬文化・馬事文化の継承・発展と発信
- ネット空間とリアル空間の調和による新たな価値の創出
- 日常のすぐ隣にある非日常空間の演出
- 災害時に“都市”の防災拠点としての活用
- 地域社会との共創による誇れるまちづくり

**E: PLANET**  
サステナビリティ課題の解決に貢献する

- 馬の生活環境向上やアニマルウェルフェアへの貢献
- 多様な生物が共生する水辺や自然環境を活かした空間創造
- TCFD、カーボンハーフほか気候変動等への対策、対応
- 環境に配慮したサステナブルなまちづくり

**S: PEOPLE**  
全てのステークホルダーの笑顔を創造する

- デジタル技術を活用した利便性の高いサービス提供
- 従業員が楽しく積極的に仕事や地域に関わる環境づくり
- 保育園用地の提供など地域の課題解決への貢献
- 働きがい、生きがいで生活が潤うまちづくり

**G: 高い公共性（公正・公平・透明性）に基づくガバナンス**

- 公営競技の社会的意義を常に念頭に置きつつ、地域や社会の発展に貢献
- 全てのステークホルダーに公正・公平なガバナンス
- 内外問わず開かれた企業・組織風土の醸成
- 専門性、特殊性、公共性、公益性を考慮した経営体制および構成の最適化
- 経営上のリスクの把握と的確な対応
- 東京証券取引所の基準をふまえた、適切なコーポレートガバナンス・コードへの対応と実効性強化

※ 本資料につきましては、後日、英文開示を予定しております。

※ 「長期経営ビジョン 2035」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# 長期経営ビジョン2035

— 未来の想像、空間の想造、笑顔の創造 —

2024.02

東京都競馬株式会社

「長期経営ビジョン2035」（以下、本資料とする）による経営目標（計数目標）等については、現在検討中の施策を精査し、開示準備が整い次第、別途公表予定です。

また、本資料に記載の当社グループの将来についての戦略や施策、目指す姿については、本資料の発表日現在において入手可能な情報から判断した仮定および所信に基づいております。そのため、本ビジョンは今後の様々な要因により、変更される可能性があります。

少子高齢化・人口減少 2024年問題

AIの実用化・DXの進展 経営環境の変化

文化の継承・振興 次代に繋げる施設・

創立 75 周年

“仕掛ける”さらなる前進、全力疾走。

気候変動・環境保護への対応

笑顔の創造 自ら動いてギアを上げる

# **INDEX**

- I. 策定の背景と趣旨
- II. 長期経営ビジョンスローガン
- III. 本ビジョンの位置づけ
- IV. 2035年に目指す姿
  - 全社戦略
  - 5つの事業領域別戦略
  - 3つの機能戦略

# 1. 策定の背景と趣旨

これから10年の経営環境の変化を考え、特に次の3点を重要課題と認識

## 少子高齢化と 働き手不足

### ① 少子高齢化

競馬をはじめレジャー産業の、お客様のニーズや構成に大きな影響があると考えます。また、働き手の不足は公営競技界においても深刻さを増すと予想されます。

## デジタル革新

### ② DXの進展

AIの実用化やビッグデータの活用は、経営効率化に寄与するだけでなく、事業内容そのものの変革を促す可能性があります。

## ESG への 取り組み

### ③ ESGを重視した経営

持続可能な社会の実現に貢献することが、一層求められるとともに、経営の透明性のさらなる向上などもより重視されると思われま。

このような認識のもと、公営競技に長きにわたり携わってきた当社として、これからの10年、地方公共団体とも連携しながら、当社に求められる公共性・公益性をふまえたうえで、さらなる企業価値向上をどのように実現していくのか。その方向性をお示しするために、このたび当社としては初の『長期経営ビジョン2035』を策定いたしました。



SLOGAN

# 未来の想像 空間の想造 笑顔の創造



かつてアイルランドの劇作家ジョージ・バーナード・ショーは言った。「想像は創造の始まりである。望むものを空想し、次に空想したことを願い、ついには空想したことを創造する」と。

10年後の未来に思いを馳せてみる。少子高齢化や気候変動などにより、ますます難しい社会になっているかもしれない。一方、DXの力により、もっと効率的で便利な社会になっているかもしれないが、人とDXの付き合い方といった新たな問題も生まれているに違いない。

ただ、ふと思い直してみる。人として生きるには、苦しいことや悲しいことを避けるわけにはいかない。しかし、人は『笑顔』があれば、心を明るくし、さらに前向きに歩めるのではないだろうか。

『笑顔』の価値はとても大きい。難しい時代になればなるほど、社会の求める『笑顔』の価値は一層高まる。私たちは、未来を想像しつつ、様々な空間を想造し、そこで『笑顔』という価値も創造していきたい。

10年後もその先も、『笑顔』という価値を創造し続け、私たちにしか出来ない仕事をする、私たちはそんな企業でありたい。

### III. 長期経営ビジョンの位置付け

#### — 持続的な企業価値向上に向けて —



デザイン思考 × アジャイル思考 で定期的に再評価のうえ機動的なローリングを実施  
広報の充実により新たな情報や伝えたい魅力などを適切なタイミングで発信

#### 事業ポートフォリオの評価

- ・毎年、定性・定量両面から事業ポートフォリオを評価、各事業の推進・見直しを判断
- ・具体的には市場や事業の成長性、社会的な影響、事業シナジー等のほか、ROIC その他経営管理指標の評価による

デザイン思考：ユーザー視点と創造的なアイデアを融合してビジネス上の課題を解決する思考法  
アジャイル思考：時代や状況の変化に弾力的に対応しながらより良いものに改善していく思考法

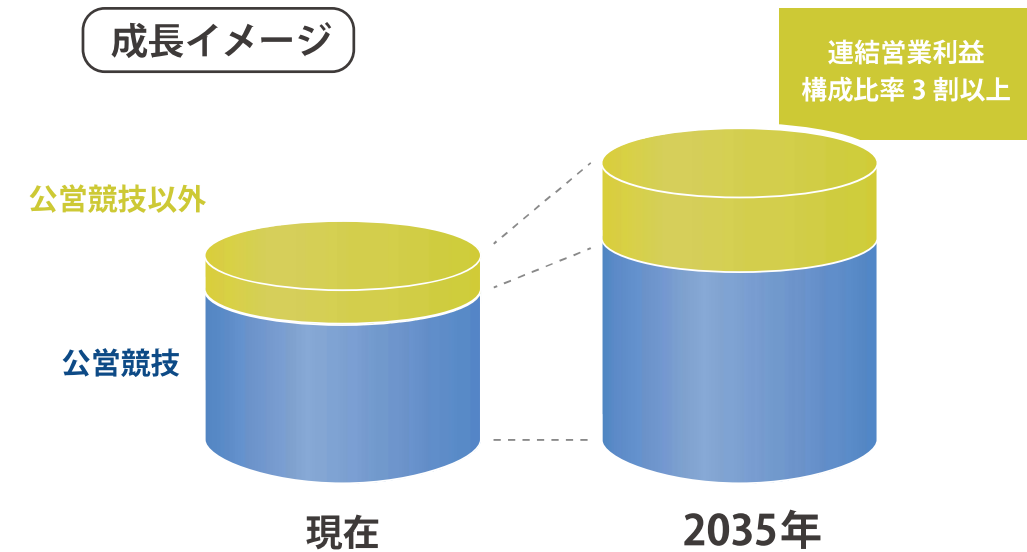
# 笑顔あふれる“まちづくり”を牽引する空間創造企業



## 2035 年に目指す収益構造

連結営業利益ベースで 8 割を占める公営競技事業の増収増益を図りつつも、公営競技の特性も踏まえ、他事業のウェイトを相対的に増加させる

成長イメージ



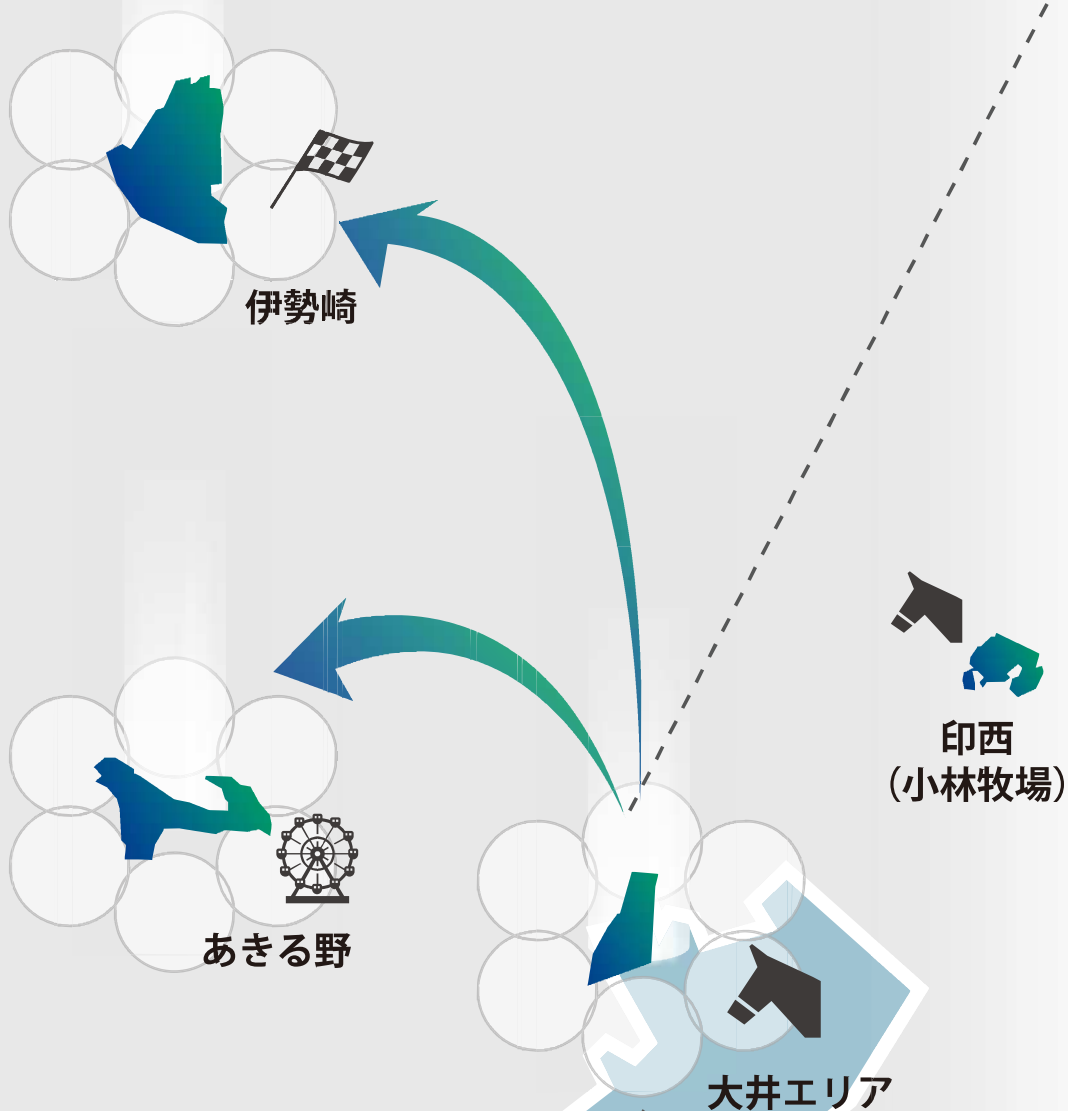
明るい未来を想像し、競馬場など私たちの想造する空間を最大限に活用することで、笑顔が創造され、この空間を起点としたシナジーによって、まちが形づくられる

# IV. 2035年に目指す姿 全社戦略

# IV. 2035年に目指す姿 — 全社戦略

## シナジーの最大化 — 各社の強みを足し算ではなく掛け算に —

まずは大井エリアからグループ各社や地方公共団体、他社とのシナジーを最大限発揮してまちづくりを牽引  
そのノウハウを他の事業拠点へ



# IV. 2035年に目指す姿 5つの事業領域別戦略

## 1. 公営競技事業（施設）

2035年に目指す姿

### 大井競馬のさらなる振興 オンリーワンの都心型エンターテインメント競馬場の実現 地方公共団体と連携した『都市計画公園』の高度利用推進

首都東京の大井競馬にふさわしい空間  
安心・安全を基盤に、ファンはもとより、ファンならずともファンになり、いつでも集いたくなる空間  
リアルでもオンラインでも綺麗で心昂る空間  
関係者が働くことを誇りに思える空間  
文化を発信し、都市を守り活性化し、街のにぎわい創出に貢献できる空間

#### 実現に向けた施策の方向性

#### 将来価値への投資（大井競馬場などの再整備・高度利用推進）

- ・強い馬づくりに資する、主催者と連携した小林牧場・分厩舎の充実と大井競馬場内の再整備推進・機能の向上
- ・次代へ競馬文化・馬事文化を繋ぎ、その意義・魅力を発信する競馬場
- ・地域のランドマークであり、世界に誇れる都心型エンターテインメント競馬場の実現
- ・地方公共団体と連携し、訪れるすべての人に魅力的で、競馬との相乗効果を生み出し、地域のにぎわいを創出する複合的機能
- ・再整備による敷地の効率的な利用により、開催（日・時間）以外も活用できる施設の検討
- ・空港・港湾に隣接した地の利を活かし、東京および首都圏の防災拠点機能の充実



ナイトタイムエコノミーの草分けとして更なる振興に貢献

### 2035年に目指す姿

# 地域創生型オートレース場の実現 ”オートレース文化”の次代への継承

#### 実現に向けた施策の方向性

### バイクの聖地化と施設の多目的利用

- ・オートレース文化・バイク文化の発展と、“聖地化”を目指した新たな施策展開
- ・インターネット投票比率に鑑みた、行政（伊勢崎市）や市民と共創する最適化・合理化された施設
- ・伊勢崎の自然・産業・文化などの地域特性を活かして、開催（日・時間）以外もにぎわいを創出する施設・設備の充実を図り、新たな収益構造を確立



多目的利用によりまちの賑わいを創出



## 2. 公営競技事業 (DX)

### 2035年に目指す姿

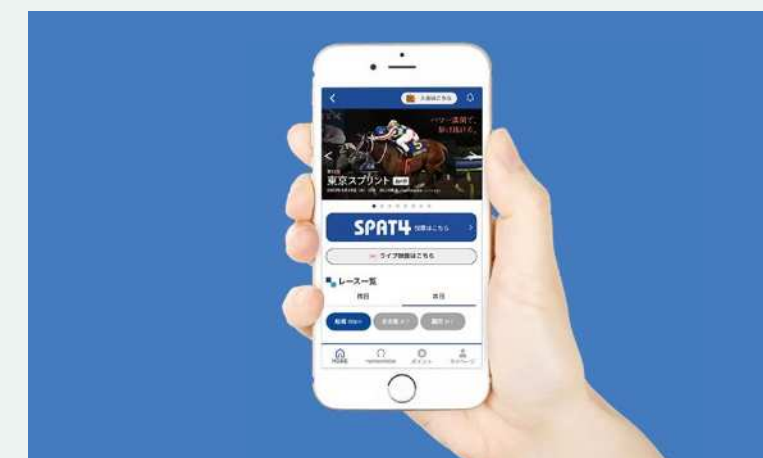
『デザイン思考 × アジャイル思考』による  
SPAT4の魅力向上、更なる成長

デジタルの活用により競馬業界の諸課題解決や  
次代への競馬文化継承を実現

#### 実現に向けた施策の方向性

### SPAT4の進化と新たなデジタル領域の開拓

- “地方競馬公式サービス”である SPAT4の安定性・信頼性・満足度の更なる進化
- ネット投票参加者同士のコミュニケーション空間など、新たなエンターテインメント領域の創出
- 蓄積されたビックデータ解析とマーケティング活動による地方競馬の魅力(参加率)の向上
- 競馬業界で顕在化する働き手不足などに貢献する最新デジタル技術を用いた省力化・効率化
- 競馬事業で培ったデジタル技術の都市生活への応用
- システム管理・開発のプロジェクトマネジメントを担う人材の育成と組織の強化



リアル空間とバーチャル空間をシームレスに融合

## 3. 遊園地事業

### 2035年に目指す姿

『プールブランド』をさらに磨き“日本一のレジャープール”へ  
立地特性を活かした『プール以外の新たなブランド』を確立

#### 実現に向けた施策の方向性

### 変わらぬ魅力 × 新たな魅力 × 地域の魅力

- 新コンセプト「“With Nature”水と緑の冒険リゾート」とV.I(ビジュアル・アイデンティティ)構想の推進
- 都立秋川丘陵自然公園内の豊かな環境を活かした何度もリピートしたくなる“人生のステージに合わせた体験(遊び・癒し・文化・スポーツ・インバウンド対応等)”の提供
- 秋川南岸道路開通を見据えた観光事業の創出と通年での収益基盤の構築
- 行政との相互協力による多摩地域の観光拠点としての振興と地域の課題解決への貢献(秋川流域の豊かな水と森を守り育むなど)



都心から最も近い自然の入り口という立地を活かした独自の世界観を追求

### 4. 倉庫賃貸事業

#### 2035年に目指す姿

# 地域社会とパートナー企業に寄り添い、 共に発展する都心型倉庫事業の実現

#### 実現に向けた施策の方向性

### まちづくりを意識した新時代の倉庫（都心型倉庫）の創造

- 立地を最大限に活かした **BTS 型倉庫** (※) による長期安定基盤の拡大
- 2030年代まで見据えた高度に集積したまちの機能と融合した地域に愛される **都心型物流倉庫** の計画着手と実現
- テナントと地域住民のニーズにも応える **専門性の高い事業運営**
- 企画・開発機能の充実と、施設賃貸ノウハウの強みを活かした **量的・質的両面からの事業拡大**

※BTS (Build To Suit) 型倉庫：お客様のご要望にお応えすることに加え、潜在的な希望と一緒に探り、オーダーメイドで設計・施工し賃貸する、オンリーワンの倉庫施設。



最新鋭の BTS 型倉庫（習志野地区倉庫）

### 5. サービス事業

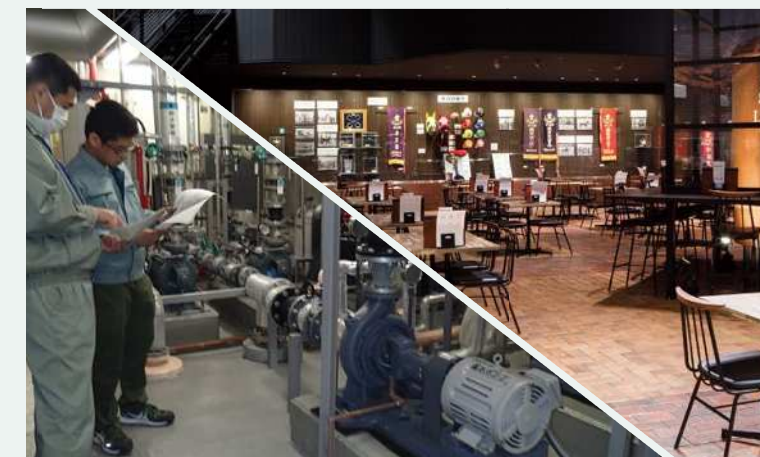
#### 2035年に目指す姿

当社グループならではの蓄積されたノウハウによる  
顧客創造・外部展開の実現

#### 実現に向けた施策の方向性

#### 美味しさ・便利さ・快適さを地域へ展開

- 競馬場など特徴ある大型施設を管理する当社グループ独自の施設管理ノウハウの外部展開による受託管理物件数増大
- 提案型営業力強化による量的・質的両面からの事業拡大
- 競馬場内飲食やサービスの“名物化（ブランド戦略強化）”とグループ内外へのビジネス展開
- 競馬場内の多目的利用による新たな魅力創出と、まちの賑わい・発展への貢献



より質の高いサービスを追求し、街の賑わいと笑顔を創造

# IV. 2035年に目指す姿 3つの機能戦略

## IV. 2035年に目指す姿 — 3つの機能戦略

### 1. 人事戦略（人的資本経営の推進）

# “らしさ”を活かして、 一人ひとりが笑顔の創造者となる企業へ

当社グループは、施設（リアル）やシステム（バーチャル）が持つ「空間」を通じて、生きる喜びを提供し、人々の笑顔を創造する企業集団です。より多くの人の笑顔を創造するためには、個性や強みといった“らしさ”を活かしながら、空間に新たな価値を生み出す力が不可欠であると考えます。

従業員の力を最大化するために、より“当社らしさ”を重視した人材の採用と育成、適正な人員配置、職場環境の整備を進め、互いが高め合いながら安心して働くことができる組織づくりを推進します。そして、一人ひとりが、新たな価値の創造に向けて、常に考え、提案し、行動する『笑顔の創造者』となることを目指します。

人材教育方針	採用活動	新卒採用やIT人材をはじめとしたキャリア採用など、様々な採用手法を用いて優秀な人材を確保するとともに、いかなる雇用形態であっても、従業員すべてが活躍できる組織へ
	人材育成	すべての階層において、OJTやOff-JTをバランスよく組み合わせた多様な人材育成体系を構築するとともに、事業環境の変化に応じたリスクリングを推進するなど、一人ひとりに合った能力向上と自発的なキャリア形成をサポートする組織へ
社内環境整備方針	多様性	ダイバーシティ&インクルージョンの推進により、多様性を受容する組織風土を醸成し、多様な人材が活躍できる組織へ
	エンゲージメント	ライフワークインテグレーションの推進により、仕事とプライベートの双方が充実し、一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整え、従業員と企業の成長が一致する組織へ

## IV. 2035年に目指す姿 — 3つの機能戦略

### 2. 財務戦略

安定的な財務基盤の上に、長期的視点による戦略投資と利益還元のバランスを図り、持続的な成長を実現する。また、資本コストや資本効率を意識した事業戦略・財務戦略を推進する。

#### 財務健全性の維持

- ・ 持続的成長を支えるとともに、いかなる事業環境変化にも耐えうる安定的な財務基盤の維持・強化を図る
- ・ 将来投資等に必要な資金は、財務基盤の維持を前提とした安定的な調達を行う

#### 資本コストを意識した経営

- ・ 『ROE』や『ROIC』などの指標を重視し、これらが資本コストを上回り、拡大する経営を行う

#### バランスシートを意識した株主還元施策

- ・ 第3次中期経営計画期間における基準（連結配当性向30%を基準／1株当たり90円配当を下限）を上回る還元施策の実現
- ・ 成長投資や設備投資、配当水準、手元資金や株価水準等を総合的に勘案したうえでの機動的な自己株式の取得

#### 更なる企業価値の向上へ

信用格付：A格の維持

ROE：10%以上の維持

株主還元：経営環境に応じて更なる充実

# IV. 2035年に目指す姿 — 3つの機能戦略

## 3. ESGを重視した経営

本ビジョンで掲げる 2035年に目指す姿の実現により、当社独自のトリプルボトムライン” PLACE”、“ PLANET”、“ PEOPLE” の好循環サイクルを確立することで、サステナビリティ課題の解決と当社グループの成長を達成。また、実現に向けては、経営の下支えとなるガバナンスも重要視しており、ガバナンス強化を同時に推進する。





『空間に思いを馳せ、人々の笑顔を創造する。』は、当社の企業理念です。  
創立 75 周年の今年、この先 100 周年に向けてもこの企業理念を実現するため、  
気持ちを新たに、いわば”仕掛ける”姿勢で、全力疾走していきます。

#### 【東京都競馬株式会社と大井競馬場のあゆみ】

当社は戦災復興財源の確保と、都民に健全な娯楽を提供するため、都と民間が半額ずつ出資することで、1949(昭和24)年12月20日に設立され、現在は東京都と特別区競馬組合が主要な株主に名を連ねております。大井競馬場の用地は、東京都より順次当社が取得し、当社は競馬振興を念頭にお客様サービスに資する施設整備を、主催者である特別区競馬組合と連携しながら実施してまいりました。なお、都民や区民の貴重な財産でもある大井競馬場は、都市計画法上の都市施設の1つである都市計画公園(総合公園)に位置付けられており、その条件をふまえつつ、時代に即した最適な利用を推進してまいります。



TOKYOTOKEIBA Co.,Ltd.