

未来の空間創造プロジェクト

the 1st Furlong

— 東京都競馬株式会社 中期経営計画 2030 —

2025.12

東京都競馬株式会社

当社グループが目指す未来のまちのイメージ



1. イントロダクション

長期経営ビジョン 2035	03
中期経営計画 2030 の位置付け	04
第 3 次中期経営計画の振り返り	05

2. 全体戦略

事業環境の見立て	06
中期経営計画 2030 の基本方針	07
中期経営計画 2030 の重点戦略	08 - 09
財務目標・KGI	10

3. 個別戦略

事業マッピング	11
セグメント別方針・戦略	12

4. 機能戦略

投資戦略	13
財務戦略・キャピタルアロケーション	14
株主還元方針	15
人材戦略	16
ESG 方針	17

本プレゼンテーションに記述されている将来の財政状態および経営成績は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、経営環境による一定のリスクと不確実性が含まれていることをご留意ください。

企業理念

空間に思いを馳せ、人々の笑顔を創造する。

長期経営ビジョン 2035

未来の想像、空間の想造、笑顔の創造

策定の背景と趣旨

これからの10年の経営環境の変化を考え、特に下記3点を重要課題と認識した上で、さらなる企業価値向上をどのように実現していくのかの方向性を策定

少子高齢化と
働き手不足

デジタル革新

ESG への
取り組み

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

戦略

まずは大井エリア（勝島）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

長期ビジョンで掲げた“目指す姿”の実現に向けた、これからの5年間における当社の計画をご報告いたします。

長期経営ビジョン 2035

創立 100 周年 その先へ

第 3 次中期経営計画

中期経営計画 2030
the 1st Furlong

都心型エンターテインメント競馬場を核として、
大井エリア（勝島）における魅力的なまちづくりを実現するための礎を築く期間

経営戦略

- 1 公営競技のモデルケースとしての大井競馬のさらなる振興に注力
- 2 ランドマークとなり、世界に誇れる都心型エンターテインメント競馬場を創造
- 3 大井競馬場とその周辺に位置する資産のポテンシャルを最大限発揮し、人が集う空間をデザイン



※ Furlong（ハロン）：距離を示す用語
（競馬では、1 ハロン＝200 メートル換算で用いられており、the 1st Furlong はスタートして力強く走り出す最初の区間です。）

第3次中期経営計画の振り返り

第3次中期経営計画に掲げた2025目標は達成見込み。

成長			
	2025 目標	2024 実績	2025 見込
連結売上高	400億円	404億円	416億円
営業利益	150億円	139億円	150億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	100億円	97億円	101億円
ROE	10.0%以上	10.9%	決算時に 確定し、 公表
ROIC	8.5%以上	9.0%	
配当性向	30.0%	31.4%	
1株当たり配当金	下限90円	113円	
ネットD/Eレシオ	0.4倍以内	0.02	—

2021年～2025年のトピックス

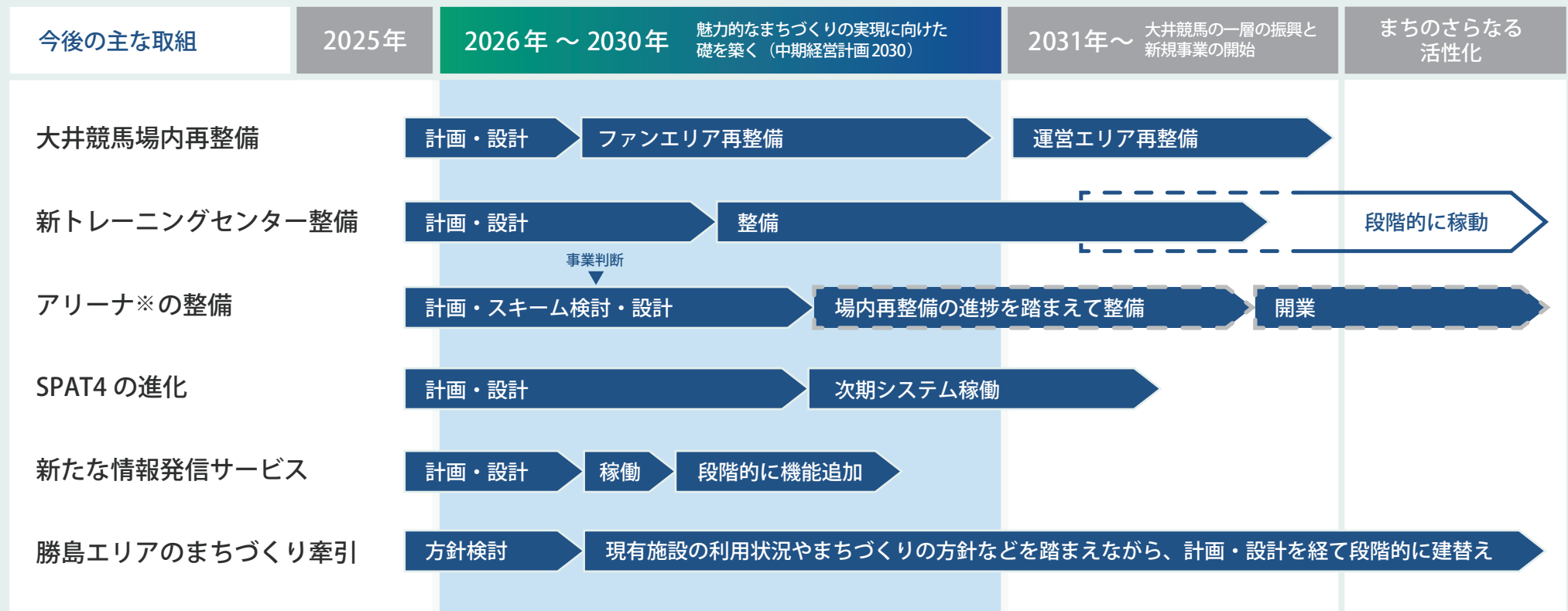
2021年 2月	「第3次中期経営計画」発表
2022年 4月	子会社「株式会社eパドック」設立
2022年 11月	「SPAT4 プレミアムポイント」機能強化
2023年 4月	「SPAT4 公式アプリ」リリース
2023年 12月	「nankankeiba.com 特設サイト」オープン
2024年 2月	「長期経営ビジョン2035」発表
2024年 3月	習志野茜浜倉庫「TS茜浜2」稼働
2024年 4月	複合商業施設「ウィラ大井2」開業
2024年 6月	サマーランドに新プール「MONSTER STREAM」導入 劇場「シアターH」オープン
2024年 11月	「SPAT4 公式アプリ」新機能追加
2024年 12月	創業75周年
2025年 1月	「大井競馬場の再整備推進について」開示

事業環境の見立て

3つの重要課題	当社の認識
少子高齢化と 働き手不足 競馬のファン層、レジャー産業における お客様のニーズや構成に大きな影響がある 公営競技界はじめ、あらゆる業界で働き手 不足は深刻さを増している	- インターネット投票が普及した状況の中、競馬場に求められる役割が変わってきている - 大井独自の体験の価値を高めることで、都心型エンターテインメント競馬場として、他にはない体験をもたらし、にぎわいを生むことができる - 公営競技を今後も継続する上で、働き手を含むすべてのステークホルダーから愛される空間づくりが大切となる - 人件費の高騰を踏まえ、施設のあり方の検討が必要となる
デジタル革新 AIの実用化・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る	- 日々進化するAIなどの先端技術を用いることで、新しい競馬の楽しみ方を提供でき、大井競馬のさらなる振興に貢献できる - DXの活用とコンテンツの連携で新たに笑顔に満ちた空間を創出できる
ESGへの 取り組み 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 コーポレートガバナンスのさらなる向上も より重視される	- 人と馬が共存する環境が地域と調和することで、事業の持続可能性を確保し、まちとともに発展できる - 大井競馬場内再整備や新規事業の進捗に合わせ、長期経営ビジョン2035や中期経営計画のローリングを行い、将来の見通しの適時アップデートを図る

首都東京にふさわしい、人が集う核となる空間を創造することで、まちの一層の活性化に貢献し、当社事業のシナジーを強化できる

中期経営計画 2030 の基本方針



1 公営競技のモデルケースとしての 大井競馬のさらなる振興に注力

- ・新トレーニングセンターの整備に着手
- ・SPAT4のシステム進化
- ・競馬ファンへの新たな情報発信サービスの開始

2 ランドマークとなり、世界に誇れる都心型 エンターテインメント競馬場を創造

- ・大井競馬独自の体験の価値を高めるため、競馬場再整備を推進
- ・再整備に伴って生じる空間において、新たな体験を生むアリーナの整備に着手※

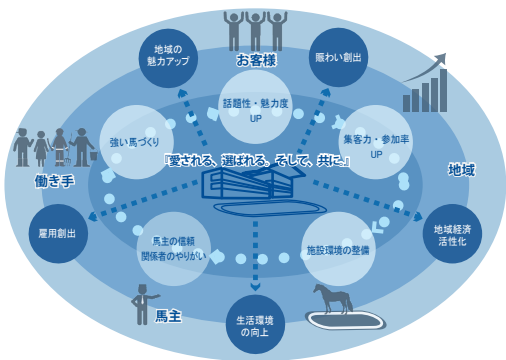
3 大井競馬場とその周辺に位置する資産の ポテンシャルを最大限発揮し、人が集う 空間をデザイン

- ・ベイエリアを象徴するまちの実現を見据えた既存事業の拡充・強化
- ・勝島エリアの施設建替えに向けた検討開始

※ 都市計画公園に指定されている大井競馬場に新たな体験を生む空間を創造する事業として、アリーナが最も有力と捉えて計画・検討を続け、今後事業判断を行ってまいります。

都心型エンターテインメント競馬場・魅力的なまちづくりの実現に邁進

1 大井競馬場内再整備



- ・大井競馬場の再整備により、勝島エリアの集客力・回遊性向上を図る
- ・お客様や地域社会のみならず馬主、働き手など、すべてのステークホルダーから愛される空間を整備することで、大井競馬の一層の振興を目指す

2 ファンエリア



- ・本計画期間においては、競馬のお客様が利用する施設を中心に再整備を行い、心が昂る空間を創造
- ・大井競馬場の新たな顔となり、ワクワク感を高める入場エリアを整備
- ・競馬の新たな楽しみ方を提供する施設を整備

3 アリーナ（計画・検討中）

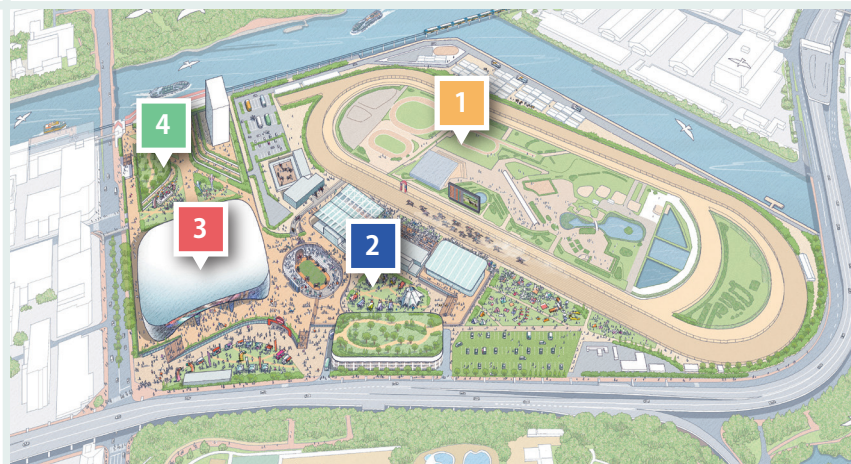


- ・当社グループの成長と将来のまちづくりに資する事業スキームを検討し、事業判断
- ・競馬場・勝島の新たな魅力の創造に向けて、整備を開始

4 新トレーニングセンター整備に伴う厩舎移転



- ・場外において、新たなトレーニングセンターの整備に着手（概要は次ページ）
- ・厩舎機能が移転する将来を見据え、まちづくりに資する活用方針を検討



周辺エリアの活用



- ・競馬場内だけでなく、周辺エリアを活用し、まちの賑わいを生む新たな事業を検討
- ・魅力的なまちづくりの実現に向けた第一歩を踏み出す

中期経営計画 2030 の重点戦略

新たなトレーニングセンター整備

- ・大井競馬の競走馬を集約して調教を行う、新たなトレーニングセンターの整備に着手
- ・1,000m級坂路などの調教設備を整え、愛馬を預けたい施設を目指す
- ・新たなトレーニングセンターで鍛えた競走馬たちの**白熱したレースによって、大井競馬の面白さを高めていく**



デジタル空間の強化

SPAT4 の進化

- ・2026年にサービス開始30周年を迎える投票サービスとして、これまで築いた信頼を基に、**より多くのユーザーから選ばれるよう、さらに安心して使えるサービスへ進化**
- ・システムリプレイスにあわせて効率的かつ拡張性の高いシステムへ
 - アーキテクチャの変更
 - サーバー等機器の仮想化



新たな情報発信サービス

- ・AI・仮想技術などの最新技術を活用し、もっと気軽に・もっと簡単に南関競馬を楽しめるサービスをリリース
- ・注目のレースや注目馬など、開催日毎に見どころを発信するほか、おススメ情報やユーザーが能動的に参加できるコンテンツを提供し、**裾野を広げながらファンを獲得**



※現在開発中のため、画像はイメージ

未来に向けた空間創造投資を行いながら、効率的な経営に努め、着実な成長を目指す。

2030年の売上・利益目標

効率性

財務規律

売上高

480億円以上
(年平均+3%程度)

営業利益

190億円以上
(年平均+5%程度)

ROE

10.0%以上
(5年平均)

ROIC

9.0%以上
(5年平均)

ネットD/Eレシオ

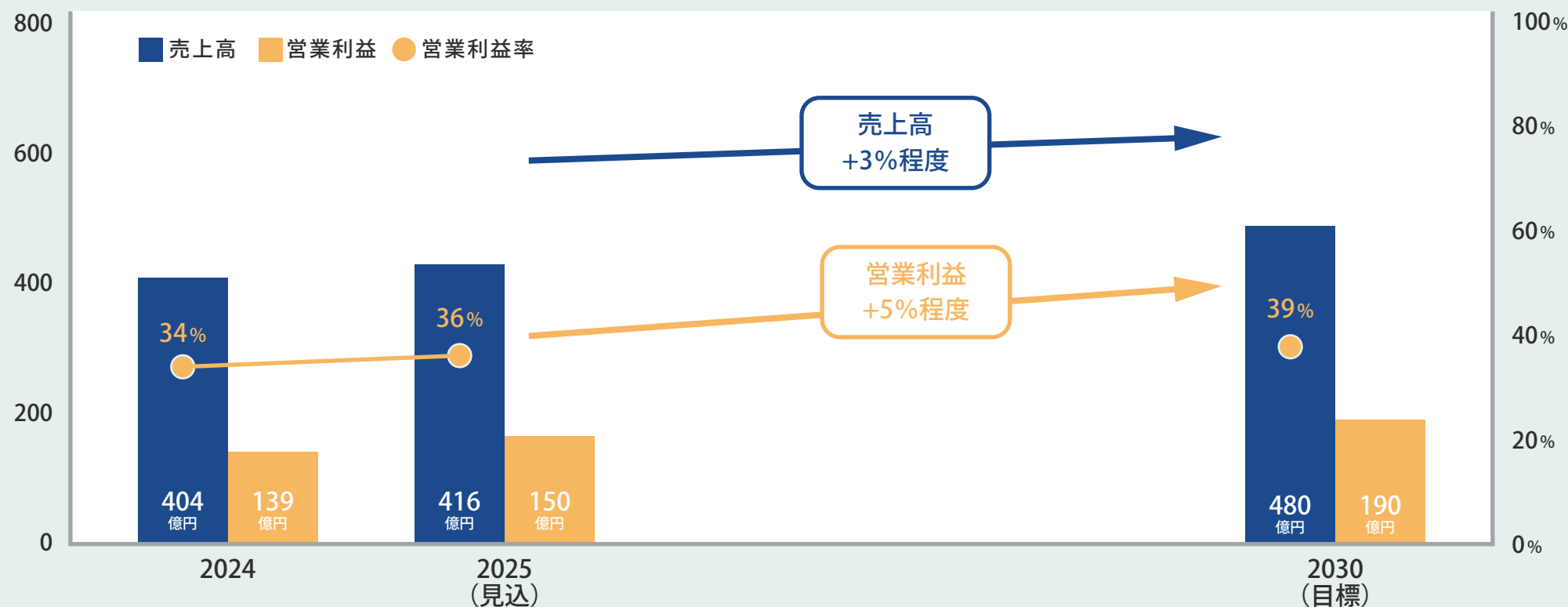
0.5倍以内

信用格付け

A格維持

売上高・営業利益（億円）

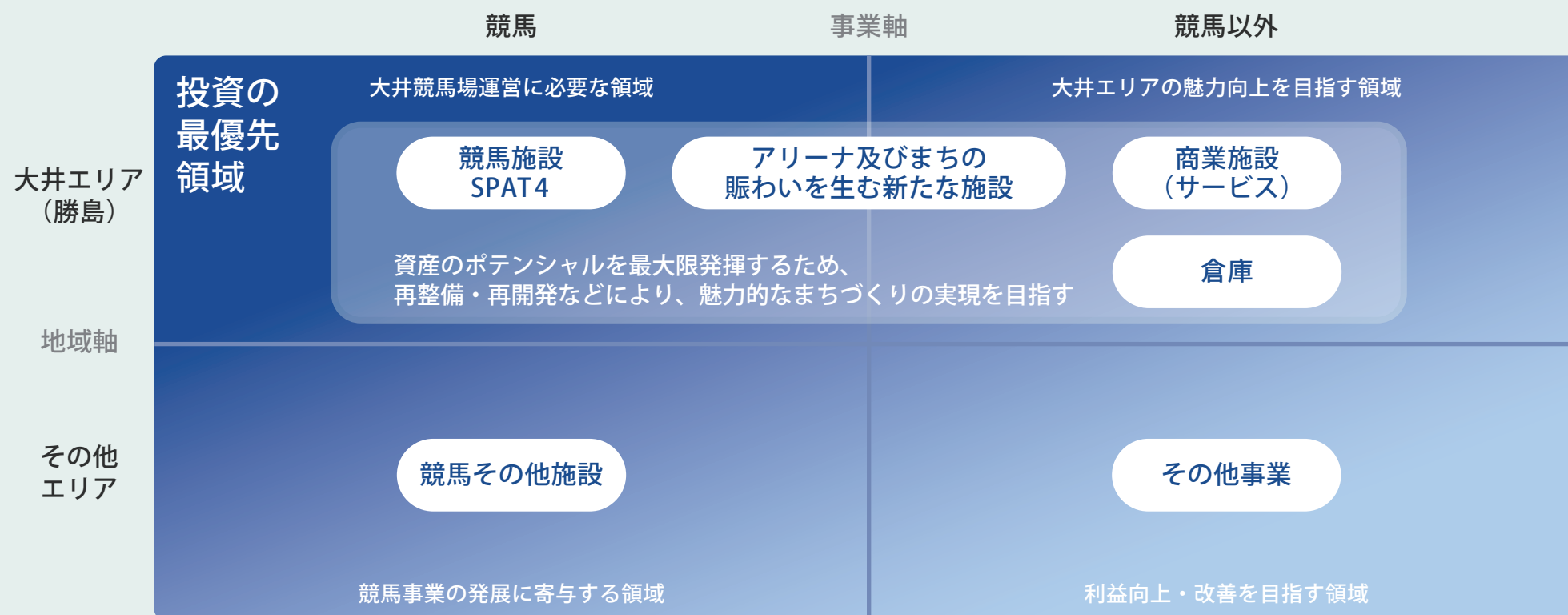
営業利益率



事業マッピング

- ・本計画期間においては、魅力的なまちづくりの実現に向けて、競馬・大井エリアに関連した領域への投資を優先する。
- ・他領域では大掛かりな投資を要しない範囲で売上・利益改善を目指す。
- ・毎年、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により各事業を評価し、推進・見直しの判断を行っていく。

事業軸・地域軸による事業のマッピング



セグメント別方針・戦略

各事業の位置付けを踏まえながら、2030年の各売上目標・各セグメント利益目標の達成に向けて、以下に取り組んでいく。

公営競技

売上目標：378億円 セグメント利益目標：141億円

ミッション・方向性

- ・ SPAT4 の機能拡張等による売上増
- ・ 場内再整備を進める中で、保有施設・設備の意義を精査し適正化

主な取組

- ・ これまで築いた信頼を基に、SPAT4 をユーザーにとってさらに使いやすいサービスへ強化
- ・ もっと気軽に・もっと簡単に南関東競馬を楽しめるサービスをリリース
- ・ 地域のにぎわいを生む場内イベントの拡大
- ・ 都心型エンターテインメント競馬場の実現を見据えた施設運営の強化
- ・ お客様のニーズや構成の変化などを踏まえながら、各施設・設備の見直し・グレードの最適化を推進

遊園地

売上目標：42億円 セグメント利益目標：7億円

ミッション・方向性

- ・ 「"With Nature"水と緑の冒険リゾート」のコンセプトの下、非日常的な体験価値を高め、企業価値を向上
- ・ 全体の収益率改善、プール・遊園地エリア以外の事業見直し

主な取組

- ・ プールのさらなる差別化、園内の混雑緩和、猛暑対策、衛生面の強化などによってレジャープールにおける顧客満足度日本一を目指し、リピーターを増加
- ・ アウトドア・スポーツエリアも含めたスポンサーシップ制度の推進
- ・ 新規事業の展開も見据え、お客様のニーズや資本効率性などを踏まえながら、プール・遊園地エリア以外の事業の見直しを推進

倉庫賃貸

売上目標：63億円 セグメント利益目標：42億円

ミッション・方向性

- ・ 更新期の近い倉庫に関し、関連するセグメントと一体となり将来方針を検討
- ・ 現状稼働している倉庫については、引き続き収益率を向上

主な取組

- ・ 本計画期間以降の再開発に向けて、将来のまちの姿を見据えながら、勝島地区倉庫の運用方針を検討
- ・ 一棟貸倉庫においては、適正賃料の維持に努める
- ・ マルチテナント型倉庫においては、空室区画への客づけを推進し、収益率向上を図る

サービス

売上目標：28億円 セグメント利益目標：5億円

ミッション・方向性

- ・ 保有資産の収益性向上、セグメント内でのリソースの再配分
- ・ エリア機能の変更を見据えたプロパティサービス機能強化

主な取組

- ・ 新規事業展開や稼働・収益率向上による保有資産の活用促進
- ・ お客様のニーズや資本効率性などを踏まえた物件ポートフォリオの見直し
- ・ 各テナント・来館者が安心して施設を利用できる管理体制の強化と効率化
- ・ 魅力的なまちづくりの実現と別エリアへの展開を見据えた、建物管理・飲食関係の強化

- ・ 未来に向けた空間創造投資によって、着実な成長を目指す。
- ・ 財務健全性を維持しながら、必要な投資の実施と株主還元の充実を両立させる。

空間創造に 向けた 各ステージ	中期経営計画 2030 (2026年～2030年) 都心型エンターテインメント競馬場の実現・ 大井競馬の一層の振興につながる領域を中心 に、期間中合計約 750 億円の投資	大井競馬のさらなる振興と 新規事業開始 (2031年～) 都心型エンターテインメント競馬場・魅力ある まちづくり実現に向けた空間創造投資を拡大	まちのさらなる活性化 都心型エンターテインメント競馬場実現後は、 投資回収期間に移行
空間創造投資	競馬の体験価値向上 競馬場再整備(ファンエリア)等 投資予定額 約 400 億円 ・ 競馬のお客様が利用する施設を中心に再整備を 行い、心が昂る空間を創造 ・ 新トレーニングセンター整備に向けた準備 デジタル空間強化 投資予定額 約 150 億円 ・ もっと気軽に・もっと簡単に南関競馬を楽しめる サービスをリリース ・ これまで築いた信頼を基に、SPAT4 をユーザーに とってさらに使いやすいサービスへ強化	競馬施設の機能強化 新トレーニングセンター整備 ・ 愛馬を預けたいくなる新たなトレーニングセン ターを整備し、レースの面白さを追求 競馬場再整備(運営エリア) ・ 競馬開催に必要な施設を再整備し、興奮を盛り 上げるスムーズな運営をバックアップ 勝島における新たな体験の創造 アリーナ整備 ・ 競馬だけでなく、スポーツ・ライブを楽しめる 都心型エンターテインメント競馬場を実現	勝島のプレゼンス向上 ・ さらなる成長に向けた投資へと 比重がシフト ・ 勝島第2地区倉庫の建替えなどの 新たなまちづくりに向けた 空間創造投資
その他投資	設備維持投資	設備維持投資	設備維持投資



* 営業 CF = 税引後当期純利益 + 減価償却費

営業 CF

- ・ 着実な成長による営業 CF の拡大
(2030 年 営業利益率目標 : 39%)

外部調達 (有利子負債)

- ・ ネット D/E レシオ 0.5 倍以内で実施
- ・ 有利子負債を活用し WACC を低減

2030 年までの主要な投資

- ・ 大井競馬場内の再整備 (ファンエリア)
- ・ SPAT4 の進化と新たな情報発信サービスの開始
- ・ 既存施設・設備の利便性向上
- ・ 老朽化施設の保全

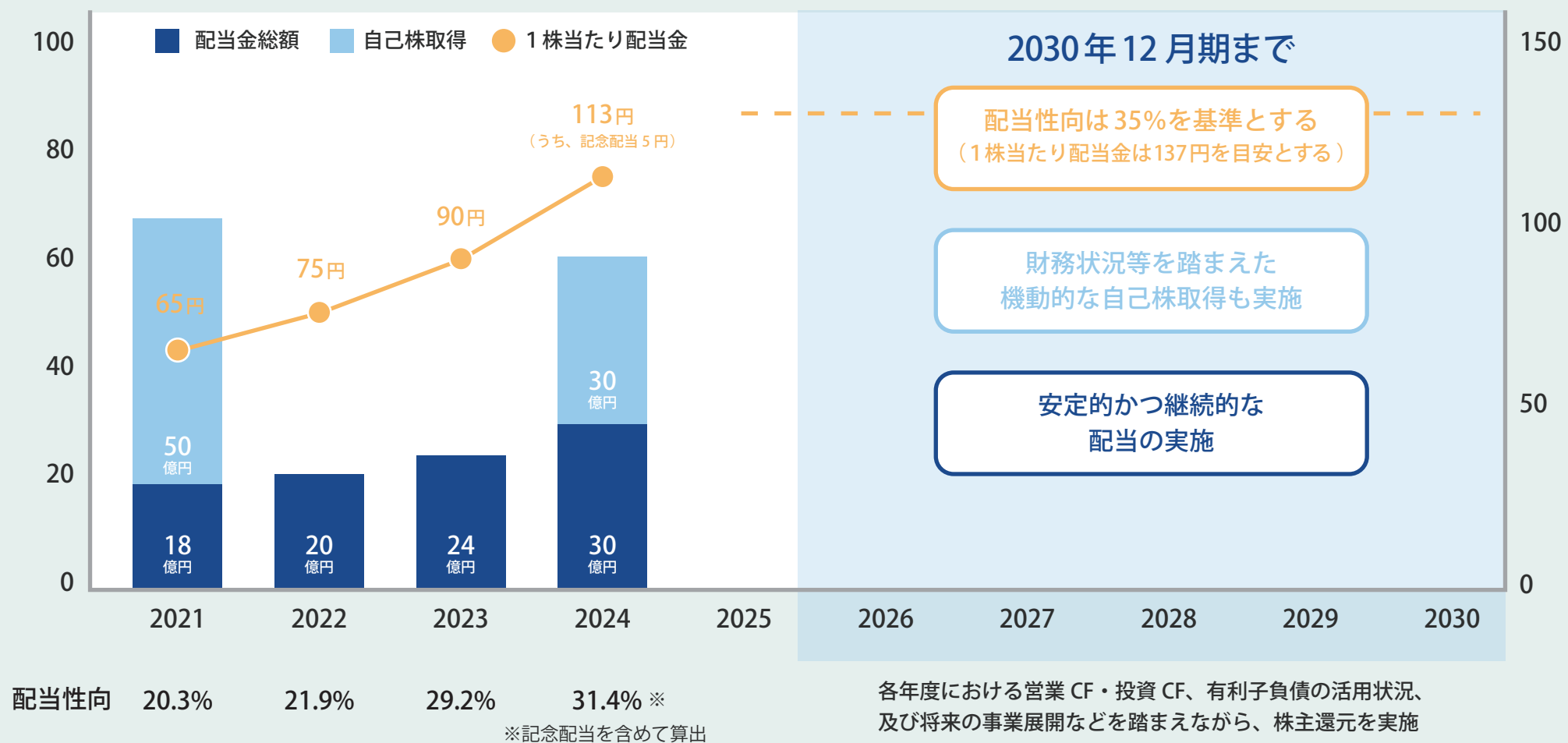
※ 新トレーニングセンター整備、競馬場再整備 (運営エリア)、アリーナ整備などの計画の精緻化により、2030 年までに投資の発生が見込まれることとなった場合は、キャピタルアロケーションへの影響を見極めながら、本計画のローリングを行う。

株主還元方針

株主価値の最大化は、経営における重要課題と認識しており、持続的な成長による1株当たり利益の増加を図り、株主還元の充実に努める。

株主還元額（億円）

1株当たり配当金（円）



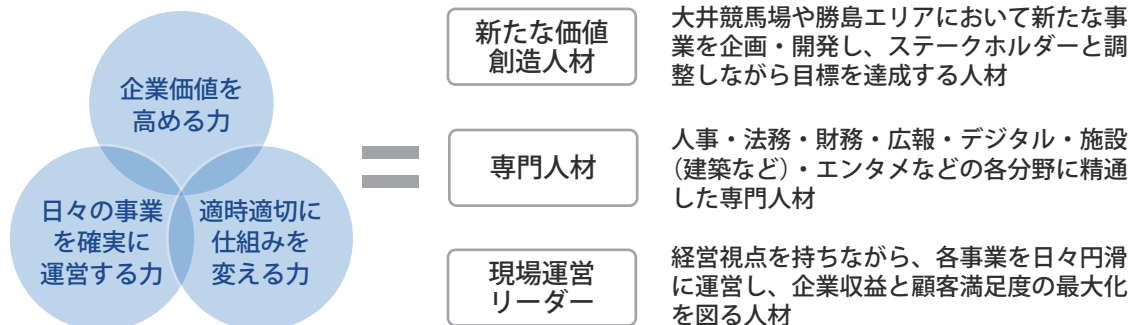
笑顔あふれる“まちづくり”を牽引する空間創造企業として、継続的な企業価値向上を目指す

- 1 公営競技のモデルケースとしての
大井競馬のさらなる振興に注力
- 2 ランドマークとなり、世界に誇れる都心型
エンターテインメント競馬場を創造
- 3 大井競馬場とその周辺に位置する資産の
ポテンシャルを最大限発揮し、人が集う
空間をデザイン

経営戦略を遂行する人的資本の確立

活躍を支える組織体制

これまでとは異なる新たな事業の展開を見据えた
人材ポートフォリオ(人員・スキル)の構築と適性ある人材の確保・育成



- ・経営戦略に基づく柔軟な企業組織の運用と適正な人的リソースの機動的活用
- ・経営陣が主導する、経営戦略に即した人的資本を充実するための体制
- ・専門性を重視しつつ、経営全体を見据えた視野の広い経営管理体制

新たな人事制度の確立

経営戦略で求める人材像に適したキャリア設計(一人ひとりのジョブローテーション・昇任・昇格の最適化)と評価・報酬が一体となった新しい人事制度の確立

人材の確保・育成

企業環境の変化に柔軟に適應した、これまでと異なる新たな事業の展開を見据えた適正な人員規模と人材の確保(新卒/キャリア採用・人材育成)

組織体制の再構築

長期ビジョンの実現を視野に入れた社内組織並びにグループ全体における人的資本重視の組織体制への再構築(グループの再編とグループ間における人材交流)

従業員の個性や強みといった“らしさ”を発揮できるよう支援し、一人ひとりが“笑顔の創造者”となる企業の礎を築く

当社独自のトリプルボトムライン“PLACE”、“PLANET”、“PEOPLE”の取組と、経営の下支えとなるガバナンスの強化を推進し、持続可能な社会の実現と当社グループの成長を両立させる。

テーマごとの取組方針と主な取組		関連 SDGs 目標
PLACE 心昂る感動空間を提供する 方針：競馬振興の基本となる馬と人が集う安心・安全な空間を提供し、地域や文化に新たな価値を創出		
主な取組	・生命と安全を最優先に、都市型施設としての防災・危機管理体制を強化 ・地域と共に持続的かつ発展的な成長を目指し、地域防災への取組を推進	
E：PLANET サステナビリティ課題の解決に貢献する 方針：馬や水をはじめとする自然環境との調和を追求し、持続可能な事業活動と地域社会の発展を両立		
主な取組	・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）等への的確な対応とビジネスチャンスの創出の両立 ・「馬」をテーマとする社会貢献プログラムを通じ、人と動物の共生社会の実現を目指す取組を推進 ・森や河川の保全を通じて、水資源の持続可能な利用に貢献	
S：PEOPLE 全てのステークホルダーの笑顔を創造する 方針：お客様・競馬関係者・従業員をはじめとする全ての人の安心・健康・幸福を大切にし、持続的成長に貢献		
主な取組	・まちの魅力の向上など地域社会との協働による共存共栄の推進 ・競馬ファンのみならず、当社の事業やサービスを通じて多くの人々を笑顔にする取組の推進 ・笑顔の創造者である「従業員」等が安心して働ける環境づくりと幸福を実感できる施策の推進	
G：GOVERNANCE 高い公共性に基づくガバナンス 方針：「公共性・公益性」と「企業価値の向上」の両立を実現するガバナンスの強化		
主な取組	・東京証券取引所の基準に基づき、迅速かつ正確な情報提供を推進 ・スキルマトリックスの適時・適切な見直しをはじめとした取締役会の多様性と実効性の強化 ・より幅広いステークホルダーとの相互理解を深め、信頼を確立するための取組の強化	

当社グループは、
「笑顔あふれる“まちづくり”を牽引する空間創造企業」を目指し、
明るい未来を想像しながら、
実現に向けてふさわしい空間を想造することで、
人々の笑顔を創造してまいります。

思い描いた未来へ仕掛けるプロジェクトがいよいよ幕を開けます。
まず最初の区間“the 1st Furlong”を、全力で走り抜けます。



東京都競馬株式会社

TOKYOTOKEIBA Co.,Ltd.