

## 2025事業年度経営目標の達成状況の評価

2026年5月18日

日本中央競馬会 経営委員会

日本中央競馬会経営委員会は、日本中央競馬会法（昭和29年法律第205号）第8条の3第3項の規定に基づき、日本中央競馬会（以下「JRA」という。）の2025事業年度経営目標の達成状況の評価を行った。

本経営委員会が行う評価は、これを業務執行に的確に反映させることを通じて、各業務の改善及び将来にわたる事業運営の適正性と効率性の確保を図り、中央競馬を一層発展させることを目的としている。

JRAには、今回の評価を踏まえ、業務の改善を図るとともに、より効果的かつ効率的な事業運営がなされるよう求める。

### 【総評】

2025事業年度は、基本目標である「開催日数288日（36開催）の競馬の着実な実施」を達成するとともに、お客様総数及び発売金が拡大し、競馬の魅力の向上が図られたものと評価する。

年々増大する自然災害リスクや情報セキュリティの安定的な確保への対応が求められ、物価上昇等の影響により個人消費が伸び悩む中でこうした成果を挙げたことは、これまでの様々な取組みの結果として評価する。

今後もJRAが競馬の施行を通じた社会貢献を果たしていくためには、気候変動や、国際情勢等社会環境の変化に対応しながら、中央競馬を着実に実施することはもとより、社会からの信頼を積み上げつつ、より多くのお客様に競馬に参加していただくことによって、安定的な売上げを確保し、持続的に発展していくことが重要である。

今後とも、全ての役職員が経営の基本方針を常に意識しつつ、夢と感動をお届けできる国際的なスポーツエンターテインメントとしての競馬をより多くのお客様とともに創造してもらいたい。

---

(注記) : お客様総数＝

競馬場・ウインズ・エクセル・J－PLACEへの来場者数＋UMACAスマート  
の利用人員数＋ 電話・インターネット投票の利用人員数

(海外競馬の競走の発売を含む)

## 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 競馬の公正確保の徹底や防疫面での強固な取組み、各種システムの安定的運用等を通じて、288日の競馬を着実に実施する。
  - ② 自然災害等により当初計画での実施が困難な場合は、関係各所との調整を速やかに行い、代替競馬・続行競馬を実施する。

2025事業年度においては、当初計画した開催日程に沿って、開催日数288日（36開催）の競馬を着実に実施した。

なお、積雪の影響により2月8日（土）の京都競馬が開催中止となったが、2月10日（月）に代替競馬を実施した。

これは、競馬の公正確保の徹底や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確実に実施した成果として評価する。

なお、5月31日（土）の東京競馬において、落雷の可能性があるため第9競走を取りやめ、気象状況を確認した上で適切な判断を行った結果、以降の競走を円滑に実施した。このように、気象状況が競馬開催に及ぼす影響が増大している現状に鑑み、年間に予定されている競走数を確実に実施するための方策について、検討された内容を着実に遂行していく必要がある。

今後とも、安定的な事業継続を図るうえで極めて重要となる競馬の着実な実施のため、自然災害等にも適切に対応しつつ、競馬事業に係る各種業務の着実な遂行に取り組まれない。また、競馬開催を通じて社会への責任を果たし、持続可能でよりよい社会の実現に貢献されたい。

○ 競馬の魅力の向上

① 以下の取組みにより、お客様総数の増加を図る。

- ・競馬場ならではの体験価値の向上や多様な情報発信等による開催競馬場の入場人員の増加。
- ・快適な観戦環境の提供、販売ネットワークの拡充等によるパークウインズ及びウインズ等の入場人員の増加。
- ・電話・インターネット投票の利便性向上等による会員及び利用者の増加。

② お客様に競馬への関心を高めていただくことにより、発売金の増加を図る。

2025事業年度において、競馬の魅力の向上に向けて諸施策を実施した結果、お客様総数及び発売金が拡大し、より多くのお客様に競馬にご参加いただくとともに、競馬への関心を高めていただくことができ、競馬の魅力の向上が図られたものと評価する。

お客様総数は、過去最高を記録し、対前年比103.5%となった。

また、年間で最も多くのお客様にご参加いただく有馬記念当日の参加者数は対前年比120.3%の約511万人となった。

なお、アンケート結果に基づく中央競馬の参加者数の推計値は、前年の640万人（20歳以上人口の約6.2%）より約100万人増加して、約740万人（同約7.1%）となった。

発売金は、対前年比 105.2%と14年連続の増加となった。

こうした成果は、魅力ある競走を提供するとともに、レースの迫力や馬の美しさ、非日常的な体験価値を訴求し、特にG I 競走を中心に、より幅広い層のお客様にご参加いただけたことによるものと評価する。

加えて、JRAの全面協力により制作され、10月から12月まで放送されたドラマ「ザ・ロイヤルファミリー」を通じて多くの方が競馬に関心を寄せ、新たにご参加いただいております。そうしたお客様に引き続き競馬の魅力をお伝えできるよう努められたい。

今後とも、中央競馬の持続的発展を目指し、競馬の魅力の向上に向けて様々な施

策を実施されたい。

## 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る。

- 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。
- 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。(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よう取り組む。

2025事業年度においては、年間の出走延頭数が前年より増加し、平地重賞競走の1競走あたりの平均出走頭数は14.9頭と、目標(14頭以上)を達成した。

競馬番組の面においては、宝塚記念の実施時期の繰上げや、G I 競走とその前哨戦との間隔の拡大等重賞競走の改善を実施し、全体として出走状況の改善に繋がった。

また、外国馬は延べ3頭が出走し、カラダガンが外国馬として20年ぶりの勝利を収めたジャパンカップは、「2025年ロンジンワールドベストレース」を受賞した。これは、日本競馬が「世界のチャンピオンホースを決定する重要なステージ」であることを改めて評価されたものである。

今後とも、より一層魅力ある競走をお客様に提供できるよう、競馬番組の改善や国内外の一流馬の中央競馬の競走への参加促進に努められたい。

## (2) 競走馬の資質・能力の向上等への取組み

お客様に質の高い競走を提供するため、競走馬の資質・能力の向上等に取り組む。

- ① 競走馬の生産育成や保健衛生、事故防止等に取り組む。
- ② 近年の夏季における気温上昇を踏まえ、暑熱対策を実施する。
- ③ トレーニング・センター等の競走関連施設の充実を図る。
- ④ 厩舎運営の活性化、厩舎関係者の養成等に取り組む。

2025事業年度においては、競走馬の資質及び能力の更なる向上を図るため、競走馬の生産育成や暑熱対策等の各種施策に取り組んだ。

競走馬の生産育成については、日高・宮崎の育成牧場において競走馬の生産・育成に関する研究を行い、JRAブリーズアップセール及びJRAコンソレーションセールを通じ、上場馬全頭を売却した。

また、諸団体が実施する軽種馬生産関連事業への助成等の協力を行うなど、生産育成基盤の強化に貢献できたものと評価する。

暑熱対策については、第2回新潟競馬及び第3回中京競馬においてWBGT値（暑さ指数）が特に高い時間帯での競馬を休止し、その影響が比較的小さい時間帯に競馬を実施した。また、夏季競馬期間を通じ、気象条件を踏まえた下見所周回時間の更なる短縮等、臨機応変な対応を実施した。

こうした取組みは、暑熱対策として一定の効果が認められ、また、円滑に競馬を施行できたものと評価する。一方、近年の夏季における気温の上昇傾向を踏まえ、安全な競馬開催に向けた基準のあり方の整理等も必要である。

競走馬の資質・能力の向上は、より競走の魅力を高め、お客様の獲得・定着にもつながることから、今後とも引き続き各種施策に取り組まれない。

### (3) 競馬の公正確保等の徹底

競馬の公正を確保し、又は競馬の円滑な実施を確保するため、万全の態勢を整えるとともに、不正事案の防止等に向けた取組みを徹底する。

- 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。
- ② 競馬の公正を確保していく上で必要な制裁や処分を厳正に実施するとともに、競馬の円滑な実施を確保するために必要な措置を行う。
- ③ 薬物の不正使用事案を未然に防止するため、保安体制の整備や関係者への指導・研修、禁止薬物等の飼料への混入防止の徹底に努める。
- ④ 競馬の公正を害し、又は競馬に対する社会的な信頼を損なうおそれのある行為を未然に防止するため、研修等を通じて厩舎関係者等の法令や社会規範等の遵守に対する意識の徹底を図るとともに、より実効性のある対策を講じる。

2025事業年度においては、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て引き続き取り組んだ結果、競馬開催に直接影響を与える不正事案の発生はなかった。

一方で、9月には、札幌競馬場における入厩検疫時に、担当職員の確認ミスにより馬の入れ替わりが発生し、結果的に競走除外となる事案が発生した。中央競馬を主催する立場としてこの事態を重く受け止め、確認作業の手順や担当職員の研修内容の見直し等の再発防止策を徹底されたい。

また、騎手による通信機器（スマートフォン）の不適切な使用事案の再発防止に向け、引き続き調整ルーム入室時の手荷物検査等の対策を徹底した。

さらに、薬物の使用に関する厩舎関係者への指導・研修や、禁止薬物等の飼料への混入防止についても、引き続き取り組んでいく必要がある。

公正確保は、競馬に対する社会的信用を維持するうえで極めて重要なものであることから、これまで以上に公正確保に万全の態勢で取り組むとともに、職員を含め関係者の教育を充実し、安全かつ円滑な競馬の実施に努められたい。

#### (4) 競馬への参加促進及び販売促進

競馬のイメージ向上と話題喚起を図ることで幅広い層のお客様の参加を促すとともに、馬券をより購入しやすい環境の整備に取り組む。

- ① G I 競走をはじめとした様々な機会に各種メディアを通じたプロモーションを実施し、競馬の魅力を訴求する。
- ② 競馬中継の安定的な提供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 U M A C A 投票やスマッピー投票の更なる普及を図るとともに、引き続き電話・インターネット投票会員への加入促進に取り組むなど、馬券購入の利便性の向上を図る。
- ④ J R A ホームページの利便性向上や J R A アプリの機能追加等により情報提供の充実を図る。
- ⑤ 特別な払戻率の設定や払戻金の上乗せ等、各種販売促進施策を実施する。
- ⑥ 競馬場・ウインズ等における滞在環境の改善や接客体制の充実を図り、ホスピタリティの向上に努める。

2025事業年度においては、消費・嗜好の多様化やメディア接触動向の変化等を踏まえ、様々な参加促進・販売促進施策を展開した。

年間プロモーションについては、「Hello, Special Times.」をキャッチコピーに、「競馬場への来場促進」と「競馬や競走馬そのものが持つ魅力」を訴求した。

また、ジョッキーカメラ映像等話題性のある映像コンテンツをYouTube公式チャンネルで公開するなど、各種SNSにおいて情報を発信し、競馬に関する話題喚起を行った。

競馬場の活性化については、京都競馬場100周年及び新潟競馬場60周年の記念事業を幅広く実施し、お客様のみならず広く社会に対して中央競馬のイメージアップを図った。

また、阪神競馬場のスタンドリフレッシュ工事及びキッズガーデン整備工事、京都競馬場の公園地区整備が完了し、多くのご家族連れのお客様にご来場いただきました。

電話・インターネット投票については、新規加入キャンペーンを実施するとともに、即P A Tの指定金融機関としてコード決済サービス「P a y P a y」の利用を12月に開始した。こうした施策の効果や、新たに多くの方が競馬に関心を寄せてご参加されたことで、12月末現在の加入者数は前年より約67万名増加し、約719万名となった。

販売促進施策については、すべての投票法における払戻率を80%に設定したうえで売得金の5%相当額を払戻金に上乘せする「J R Aウルトラプレミアム」を、天皇賞（春）当日である5月4日（祝・日）の全36競走を対象に実施した。

また、すべての投票法における払戻率を80%に設定する「J R Aスーパープレミアム」をJ R Aアニバーサリー当日である9月15日（祝・月）の全24競走及び菊花賞当日である10月26日（日）の全36競走を対象に実施した。

これらの参加促進及び販売促進施策の展開が、お客様総数及び発売金の増加の下支えになったものと評価する。

今後とも、お客様の獲得と定着を図るため、競馬場やウインズ等における現金投票と電話・インターネット投票の双方において、多様なお客様のニーズや時代の変化に即した様々な参加促進及び販売促進施策を効果的に実施されたい。

#### (5) 馬事の振興及び馬の福祉の充実

我が国の馬文化を支え、競馬を健全に発展させるため、馬事の振興や馬の福祉の充実に努める。

- ① 乗馬人口の拡大を図る。
- ② 馬術の振興及び技術の向上を図る。
- ③ 馬事文化の発展に寄与し、競馬への理解を促進する。
- ④ 引退競走馬のセカンドキャリア促進を図るとともに、その養老等に関する取組みを推進する。

2025事業年度においては、引き続き、各事業所におけるスポーツ少年団や学生を対象とした乗馬指導の実施や、各種馬術大会の開催の支援、馬術の振興に関連する諸団体が行う事業に対しての助成等を通じ、乗馬人口の拡大及び馬術の振興に努めた。

馬事文化の発展への寄与については、「競馬博物館」における展示のほか、伝統馬事芸能等の馬事文化や在来馬種の保存への協力を行った。

また、馬の福祉の充実に向け、引き続き引退競走馬と内国産乗用馬を対象とした馬術大会の開催や、引退競走馬の調教（リトレーニング）技術の研究・検証、障がい者乗馬・ホースセラピーを実施する団体の活動や引退競走馬の養老等に取り組む団体への支援などを行った。

さらに、「(一財) Thoroughbred Aftercare and Welfare」を通じて、引退競走馬の養老・余生等に取り組む団体等への支援を実施した。

こうした取組みにより、引退競走馬の利活用促進及び福祉の充実に寄与することができたものと評価する。

今後とも、我が国の馬文化を支え、競馬を健全に発展させるため、様々な取組みを通じた馬事の振興と馬の福祉の充実に努めるとともに、これらの取組みについて、社会における認知の向上を図られたい。

## (6) 事業基盤の強化に向けた取組み

中央競馬を安定的かつ持続的に発展させるため、事業基盤の強化に取り組む。

- ① DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進や危機管理体制の強化等により、効率的・安定的な事業運営を行う。
- ② 人的資本経営の観点から、JRA職員等の人材確保及び養成の取組みを推進する。
- ③ 将来にわたる競馬産業の人材確保に努めるとともに、馬を活用した次世代育成に取り組む。

2025事業年度においては、少子高齢化の一層の進行やデジタル化の急速な進展といった社会環境の変化を踏まえ、中央競馬の安定的かつ持続的な発展に向けて様々な取組みを実施した。

効率的・安定的な事業運営については、生成AIの導入による業務の効率化や稟議の電子化をはじめとするDXを加速させた。また、トータリゼータシステムをはじめとした各種システムについて、更新及び機能改善・強化を実施した。

JRA職員等の人材確保及び養成については、採用説明会へのオンライン参加の導入等によりエントリー数が増加したほか、階層別研修やゲストスピーカーによる講演会等を通じて養成に取り組んだ。

また、重要課題であり、今後より深刻化するおそれのある競馬産業の人材確保に向けて、若い世代や馬に触れ合った経験の少ない方に対して、競馬に関連する職業を紹介する「UMA JOB」施策等に引き続き取り組むとともに、新たに競馬学校厩務員課程生徒の経済的負担の軽減を実施するなど、多面的な取組みを推進した。

さらに、次世代育成として、キッズニア甲子園に続き、キッズニア東京に馬に関わるお仕事体験パビリオンを出展した。

今後とも、既存の枠組みに捉われない制度の見直しも含め、一層の効率的な事業運営や競馬産業全体の人材確保など、中央競馬の持続的な発展のために必要な諸課題に適切に対応した組織運営を行われたい。

#### (7) 社会からの信頼確保に向けた取組み

持続可能でよりよい社会の実現に貢献するため、社会貢献活動や環境問題等に積極的に取り組むとともに、これらを広く社会に伝えることで、社会に信頼される中央競馬を目指す。

- ① 地域社会との連携・協調や畜産振興への支援等を通じて広く社会に貢献する。
- ② 事業活動に伴う環境負荷を抑制しながら環境との調和を図る。
- ③ 法令や社会規範を遵守し、組織運営の透明性・信頼性を確保する。

2025事業年度においては、引き続き社会貢献活動や環境問題、ギャンブル等依存症対策等に積極的に取り組んだ。

社会貢献活動については、地域のイベントへの馬の派遣等による地域貢献や、畜産振興への支援等を実施した。

環境負荷の抑制については、事業活動に伴い発生する排出物の抑制やリサイクルの推進等に努めた。

また、こうした社会貢献活動や環境対策にフォーカスを当てたCM「Be With.～競馬のチカラを、社会に。～」を放映し、中央競馬の取組みに対する認知度向上や理解促進に繋がったものと評価する。

組織運営の透明性・信頼性の確保については、海外駐在員事務所で発生した事案を通じて、内部の情報共有等に関するガバナンス上の課題が認められた。これに伴い、第8回経営委員会において外部有識者で構成される「事実調査・ガバナンス検証委員会」の設置が決定された。こうしたことを受け、経営委員会も含めた情報共有体制の整備や懲戒手続き等の見直しを行ったところではあるが、引き続き同委員会から提出される報告内容を踏まえ、経営委員会が示す方向性に沿って、組織全体のガバナンス強化に取り組まれない。

今後とも、中央競馬が社会から信頼される存在であり続けることを目指し、社会貢献や環境との調和、そして組織運営の透明性・信頼性の確保に積極的に取り組むとともに、これらの取組みを広く社会に発信されたい。