



2025年12月19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 経営企画・グループ戦略室長
橋爪 謙太郎(TEL:03-5767-9721)

中期経営計画の策定について

当社は、2026年12月期から2030年12月期までの5年間を計画期間とする「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 -」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 策定の目的・計画の位置付け

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」(長期経営ビジョン2035)として、次の2点を実現し、持続的に発展してまいります。

- ① 大井競馬のさらなる振興(新トレーニングセンターやSPAT4進化など)と都心型エンターテインメント競馬場の実現により、新たな体験を創造
- ② 誰もが夢中になる観光拠点である競馬場を核として、大井エリア(勝島)においてベイエリアを象徴する魅力的なまちを実現

これから5年間を「実現に向けた礎を築く期間 “the 1st Furlong”」と位置付けた上で、当該計画期間における経営戦略をお示しするため、本計画を策定いたしました。

※ 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。)

2. 本計画の概要

(1) 経営戦略

計画期間において、下記3点を推進してまいります。

- 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
 - ・ 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
 - ・ 新たな体験を生むアリーナの計画・検討を進め、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

(2) 本計画期間の目標・還元方針

本計画期間においては、営業利益は年平均5%程度の成長を目指します。

また、5年平均でROEが10%以上となるよう、効率的な経営に努めてまいります。

項目	対象	目標・方針
①成長目標	売上高	2030年目標：480億円以上 (年平均+3%程度)
	営業利益	2030年目標：190億円以上 (年平均+5%程度)
②効率性	ROE	5年平均：10.0%以上
	ROIC	5年平均：9.0%以上
③財務規律	ネットD/Eレシオ	0.5倍以内
	信用格付け	A格維持
④還元方針	配当性向	35%（基準）
	1株当たり配当金	137円（目安）

(3) 投資戦略・キャピタルアロケーション

未来に向けた空間創造投資によって着実に成長してまいります。本計画期間中においては、営業キャッシュフローとして約900億円の創出を見込んでおります。

また、投資については、都心型エンターテインメント競馬場の実現・大井競馬の一层の振興につながる領域を中心に、期間中合計約750億円を予定しております。

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いたします。

(4) 人材戦略

本計画期間において、(1)の経営戦略を遂行する人的資本を確立するため、求める人材像に適したキャリア設計と評価・報酬が一体となった新しい人事制度を確立いたします。同時に、企業環境の変化に柔軟に適応した人事制度の効果的な運用による適正な人員規模と人材の確保に取り組んでまいります。

また、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を行ってまいります。

(5) ESG方針

当社独自のトリプルボトムライン“PLACE”、“PLANET”、“PEOPLE”的取組と、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ます。

3. その他

(1) 計画の公表

計画の詳細につきましては、本日（2025年12月19日）当社ホームページ（<https://www.tokyotokeiba.co.jp/ir/midtermplan.html>）に資料を掲載いたしましたのでご参照ください。

(2) 問合せ先

経営計画に関するお問い合わせにつきましては、東京都競馬株式会社 経営企画・グループ戦略室（cpgs@tokyotokeiba.co.jp）までお願ひいたします。

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”的実現に向けた、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基礎を築く期間

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。

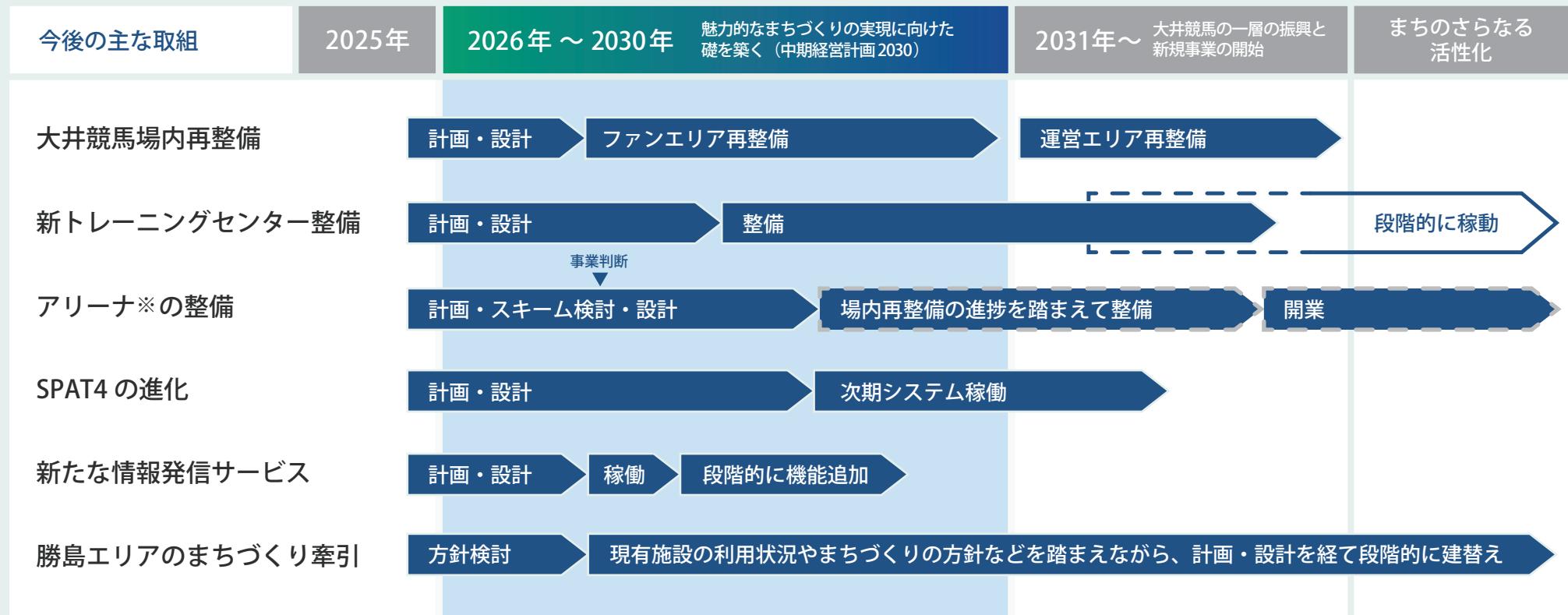
成長				2021年～2025年のトピックス	
	2025 目標	2024 実績	2025 見込		
連結売上高	400億円	404億円	416億円	2021年 2月	「第3次中期経営計画」発表
営業利益	150億円	139億円	150億円	2022年 4月	子会社「株式会社eパドック」設立
親会社株主に帰属する当期純利益	100億円	97億円	101億円	2022年 11月	「SPAT4 プレミアムポイント」機能強化
ROE	10.0%以上	10.9%	決算時に確定し、公表	2023年 4月	「SPAT4 公式アプリ」リリース
ROIC	8.5%以上	9.0%		2023年 12月	「nankankeiba.com 特設サイト」オープン
配当性向	30.0%	31.4%		2024年 2月	「長期経営ビジョン2035」発表
1株当たり配当金	下限90円	113円		2024年 3月	習志野茜浜倉庫「TS茜浜2」稼働
ネットD/Eレシオ	0.4倍以内	0.02		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
				2024年 11月	劇場「シアターH」オープン
				2024年 12月	「SPAT4 公式アプリ」新機能追加
					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
 <p>少子高齢化と 働き手不足</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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た ・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
 <p>デジタル革新</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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
 <p>ESGへの 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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



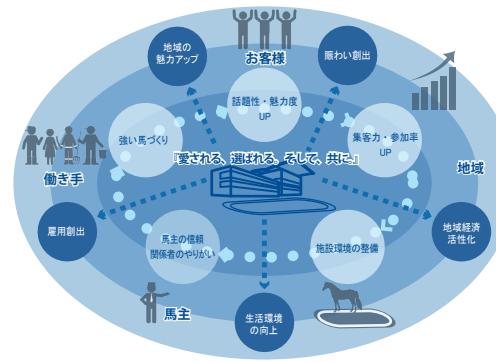
1 公営競技のモデルケースとしての大井競馬のさらなる振興に注力	2 ランドマークとなり、世界に誇れる都心型エンターテインメント競馬場を創造	3 大井競馬場とその周辺に位置する資産のポテンシャルを最大限発揮し、人が集う空間をデザイン
<ul style="list-style-type: none"> 新トレーニングセンターの整備に着手 SPAT4のシステム進化 競馬ファンへの新たな情報発信サービスの開始 	<ul style="list-style-type: none"> 大井競馬独自の体験の価値を高めるため、競馬場再整備を推進 再整備に伴って生じる空間において、新たな体験を生むアリーナの整備に着手※ 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

中期経営計画 2030の重点戦略

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）

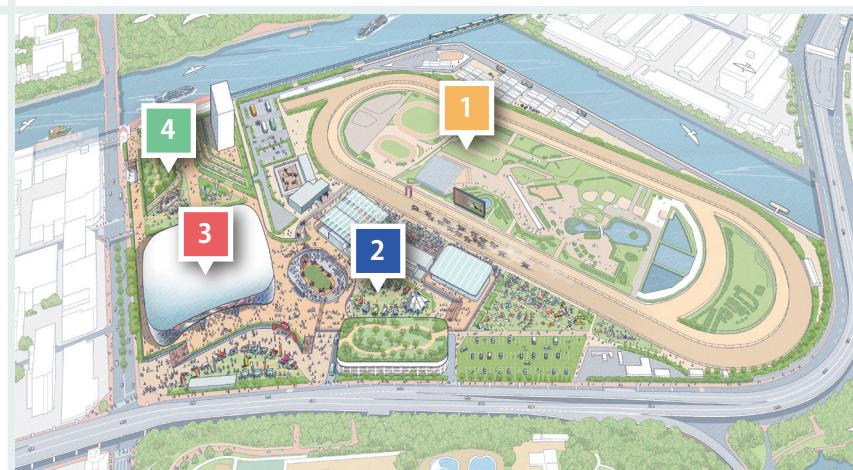


- ・当社グループの成長と将来のまちづくりに資する事業スキームを検討し、事業判断
- ・競馬場・勝島の新たな魅力の創造に向けて、整備を開始

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、愛馬を預けたくなる施設を目指す
- ・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
- ・システムリプレー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

財務目標・KGI

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

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)

効率性

ROE
10.0%以上
(5年平均)

ROIC
9.0%以上
(5年平均)

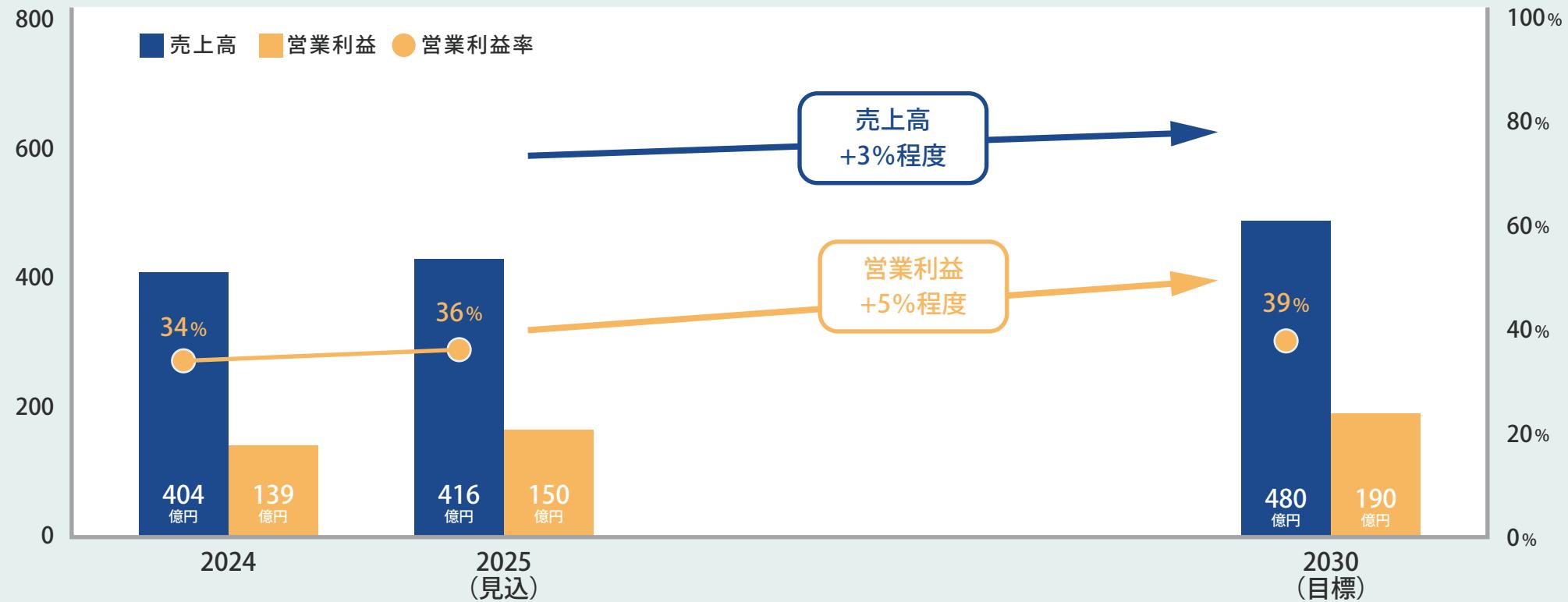
財務規律

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）

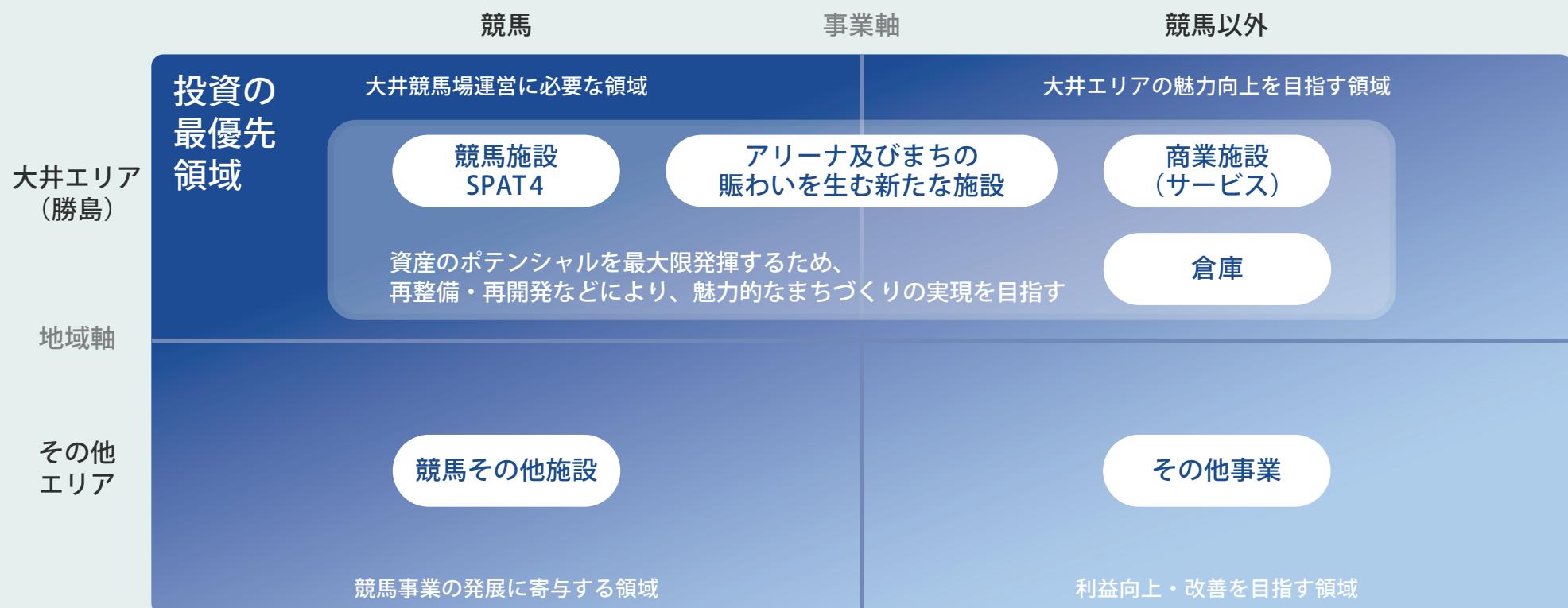
営業利益率



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

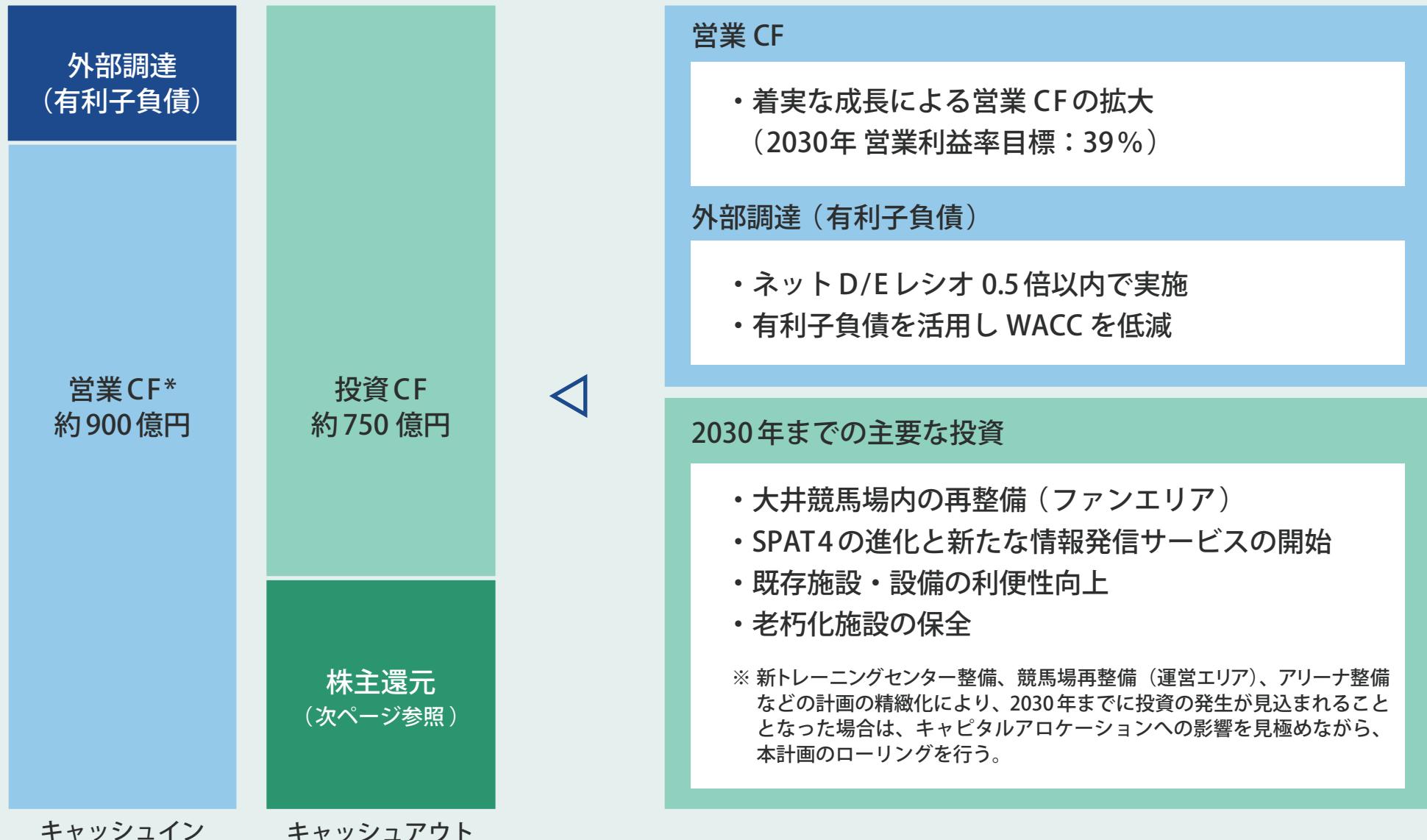
- 新規事業展開や稼働・収益率向上による保有資産の活用促進
- お客様のニーズや資本効率性などを踏まえた物件ポートフォリオの見直し
- 各テナント・来館者が安心して施設を利用できる管理体制の強化と効率化
- 魅力的なまちづくりの実現と別エリアへの展開を見据えた、建物管理・飲食関係の強化

投資戦略

- ・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)	大井競馬のさらなる振興と 新規事業開始(2031年～)	まちのさらなる活性化
空間創造投資	<p>競馬の体験価値向上</p> <p>競馬場再整備(ファンエリア) 等</p> <p>投資予定額 約400億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>デジタル空間強化</p> <p>投資予定額 約150億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>競馬施設の機能強化</p> <p>新トレーニングセンター整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 愛馬を預けた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 <p>競馬場再整備(運営エリア)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>勝島における新たな体験の創造</p> <p>アリーナ整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>勝島のプレゼンス向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

財務戦略・キャピタルアロケーション



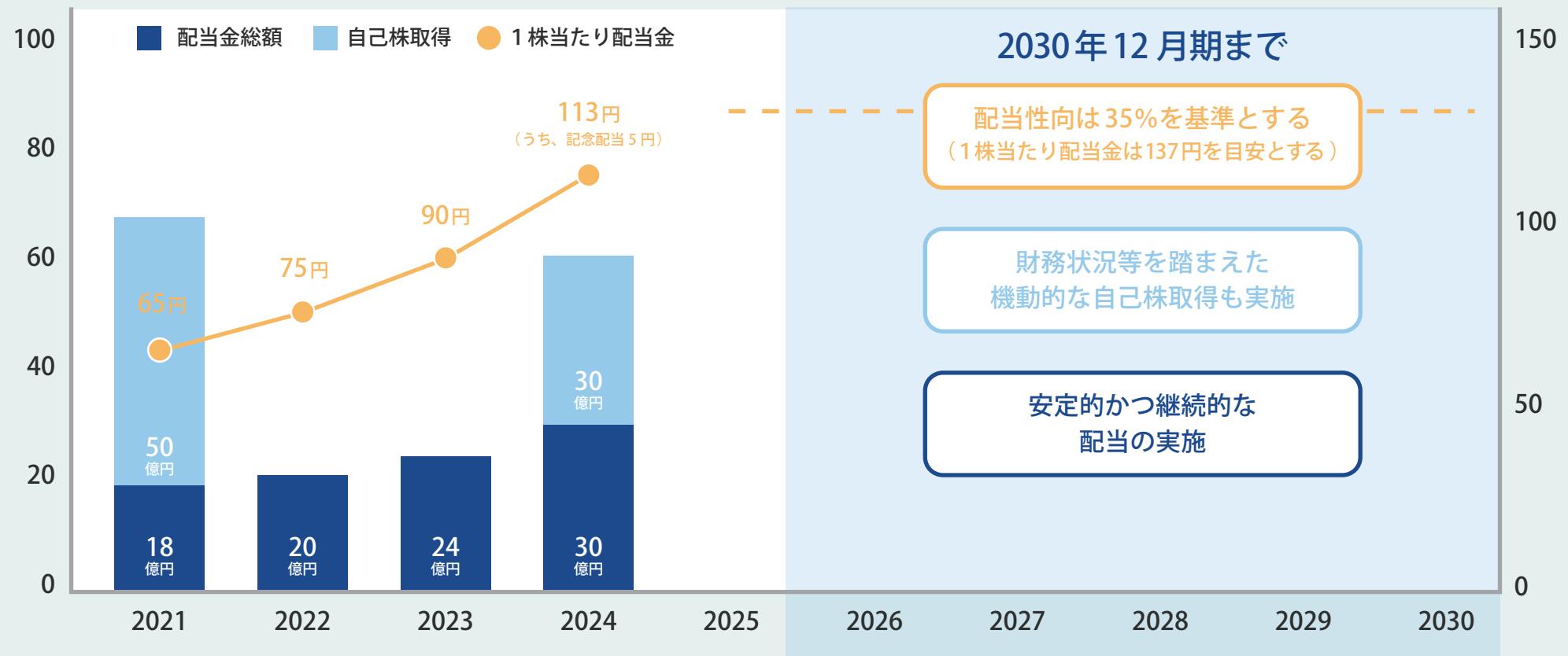
* 営業CF = 税引後当期純利益 + 減価償却費

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）



配当性向 20.3%

21.9%

29.2%

31.4% ※

※記念配当を含めて算出

各年度における営業CF・投資CF、有利子負債の活用状況、
及び将来の事業展開などを踏まえながら、株主還元を実施

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



新たな価値
創造人材

大井競馬場や勝島エリアにおいて新たな事
業を企画・開発し、ステークホルダーと調
整しながら目標を達成する人材

専門人材

人事・法務・財務・広報・デジタル・施設
(建築など)・エンタメなどの各分野に精通
した専門人材

現場運営
リーダー

経営視点を持ちながら、各事業を日々円滑
に運営し、企業収益と顧客満足度の最大化
を図る人材

- ・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応した、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

ESG 方針

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
<p>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</p>	<p>主な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	
<p>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</p>	<p>主な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	
<p>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々の安心・健康・幸福を大切にし、持続的成長に貢献</p>	<p>主な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 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」等が安心して働く環境づくりと幸福を実感できる施策の推進 	
<p>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</p>	<p>主な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。



TOKYOTOKEIBA Co.,Ltd.