

令和3事業年度

監 査 報 告 書

(令和4年9月)

日本中央競馬会

監 事

令和3事業年度監査報告書

日本中央競馬会法第10条第4項の規定に基づき、また日本中央競馬会監事監査要領及び日本中央競馬会監事監査実施基準に従って、日本中央競馬会（以下「JRA」という。）の令和3事業年度（令和3年1月1日～令和3年12月31日）における業務に関して監査を実施したので、その方法及び結果について以下のとおり報告します。

1. 監査の方法及びその内容

年間を通して、経営委員会及び役員会その他の重要な会議に出席し、重要な文書を閲覧して、JRAの意思決定過程を確認するとともに、役職員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要により説明を求めました。

そのうえで、令和3事業年度の監査計画書に従い、JRAの本部の各部署、附属機関及び競馬場を対象として定期監査を実施しました。

本部は、全16部及びコンプライアンス推進室の部長・室長か

ら直接説明を受けました。国際部については全5か所の海外駐在員事務所にも調査票¹を送付して回答を得ました。広報部については関西広報室の長からも直接説明を受けました。ウインズ部について、今年度は、全ての場外勝馬投票券発売所（以下「場外発売所」といいます。）の各所長からも直接説明を受けました。

附属機関等は7機関9か所（馬事公苑宇都宮事業所及び競走馬リハビリテーションセンターを含む）及び競馬場全10か所を往訪し、各所の長から直接説明を受けるとともに、可能な限り執務現場の視察をし、必要に応じて書面監査を行いました。

なお、新型コロナウイルス感染症をめぐる社会情勢如何により、現地への往訪や対面での監査が困難となる事態に備えて、念のため全ての監査対象の部署に対し調査票を送付し、その回答も得ました。

2. 監査の結果

令和3事業年度におけるJRAの業務に関しては、法令、定款、規程その他の定めに従って適正に処理されていたと認められま

¹ 内部統制、法令等遵守その他、監査事項に関連する質問事項を掲げたもの（監事作成）。

す。コンプライアンスに係わる重大な不適格事項は認められず、組織の管理及び運営は適正に実施されてきました。

3. 監事からの意見

監査の結果は上記2. のとおりですが、JRAが、今後も広く社会から信頼される組織として安定的かつ持続的に事業運営を発展していくことを確保するようにとの観点から、今年度の監査活動に基づく監事の意見を記します。

(1) コーポレートガバナンス（企業統治）と内部統制システム

令和3事業年度には、日本中央競馬会組織規程（以下「組織規程」といいます。）、及び、代理決裁権者の権限の範囲を定める専決事項（以下「専決事項」といいます。）の改正作業が進められ、本年3月1日に改正後の組織規程と専決事項が施行されました。

組織規程の改正趣旨は、新たな時代の要請に的確に対応する組織づくりをめざして組織改編を行い、あわせて、業務実態に照らして従前の規定を改訂することです。

専決事項については、改正前は契約の金額規模を指標として

各代理決裁権者の権限の範囲を定めていましたが、改正後は契約の金額規模に加えて、例えば契約手続の過程や契約類型等といった要素も考慮に入れて、内容精査とその内容に対する適切な承認を経る機会を確保したうえで各代理決裁権者の権限の範囲をより柔軟に定めることになりました。

この趣旨は、意思決定過程の適正性を確保しつつ業務実態を考慮した効率性を追求するものであると理解でき、JRAにおけるコーポレートガバナンス（企業統治）とそれを実効的に機能させるための内部統制システムに関する改正といえます。

コーポレートガバナンスの目的は、「健全性の確保」と「効率性の向上」の二点が中心であると考えられており²、理想的なガバナンスを実現するための内部統制システムの整備は、安定した組織運営を助けます。ただし、あるべき内部統制システムの整備にゴールはなく、変化し続ける時代の要請と組織の業務状況とを的確に把握して、適法性と効率性とを同時に満たし得る体制を探求し、組織強化を図っていくことが求められます。

JRAにおいても、今次改正の意義がよく理解され、新たな専

² 神田秀樹『会社法 第24版』（2022年、弘文堂）等

決事項が活かされていくことによって、ガバナンス体制の向上と組織強化が図られることが期待されます。

(2) 法令等遵守 (コンプライアンス)

(ア) J R Aの事業活動と法令・社会規範等

近年新たにギャンブル等依存症対策基本法³ (以下「基本法」といいます。)が制定され、同法に基づきギャンブル等依存症対策推進基本計画 (以下「基本計画」といいます。)が策定されました。J R Aでは、この基本計画に掲げられた種々の取組に関し、自主的な取組として協力をするための実施規程及び広告宣伝指針を設けて体制を整備し、この協力を行ってきています (基本法5条及び15条参照)。

基本計画に掲げられた取組の内容は多岐にわたります。そうした取組のなかには、多数のお客様が来場される競馬場及び場外発売所において、場内整理を担当する職員らによる緻密な連携とデリケートな対応を要する点で、現場の負担が小さくないと感じられる取組もあります。例えば、本人・家族の申告によ

³ 平成三十年法律第七十四号

る競馬場等へのアクセス制限の取組（基本計画第二章Ⅰ－1第2－1）、以下「アクセス制限の取組」といいます。）です。

アクセス制限の取組は、競馬場及び場外発売所の規模と開催日如何によって現場の負担の程度が異なりますが、現場監査を通して、その実施は容易なものではないと思われました。

それにもかかわらず、JRAでは、この自主的な取組に関し、基本計画の策定以来、速やかに協力してきています。このことは、JRAが、競馬の実施に必要な自主警備の意義を重視し、その技術と経験を組織内部で育む努力を重ねてきたことに多く負っていると感じました。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の社会的影響を経て、競馬場及び場外発売所への来場者数に変化がみられますが、そうしたなかにあっても、JRAが社会的信用を維持して公正な競馬を行っていくためには、これまで培ってきた場内整理のノウハウが引き継がれていくことが望まれます。

(イ) J R Aの役職員及び中央競馬の関係者と法令・社会規範等

J R Aは、皆様に親しまれる競馬の開催を通じて、社会への責任を果たしていく企業⁴です（「経営の基本方針」参照）。したがって、J R Aが企業としての社会的責任を競馬の開催を通じて果たしていくには、J R Aと中央競馬が社会的に信用される存在でなければなりません。

また、現代の企業は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために必要な対応を図ることが期待されています⁵。したがって、企業価値の減殺をもたらすような信用の毀損を回避することが求められます。

そして、企業における信用の毀損は、業務の中で法令・社会規範等に反する行為がなされた場合に生じ得ることは勿論ですが、企業の役職員や当該企業と密接に関係する者が業務外で関与した重大な不正行為や法令・社会規範等に反する行為によ

⁴ 「企業」とは、「広義では、一定の計画に従い継続的意図をもって経済活動を行う統一ある独立の経済単位。この場合には、公企業も含む。狭義では、・・・以下省略。」（法令用語研究会編『有斐閣 法律用語辞典 第5版』（2020年、有斐閣）

また、この文言に関する会社法の研究者による説明は次のとおり。

「企業とは、法律用語というより、日常用語または経済用語であるが、商法学では、継続的・組織的に事業活動を行う経済主体、というように定義されることが多い。」田中亘『会社法 第3版』（2021年、東京大学出版会）

⁵ 「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」（2021年6月11日、東京証券取引所）参照

っても生じ得ます。

そこで、J R Aの役職員については、業務の中で、法令・社会規範等に違反する行為が禁じられているだけでなく、業務外であっても、J R Aや中央競馬の社会的信用を毀損するような重大な不正行為や法令・社会規範等に違反する行為が禁じられています。

このことに関し、理事長は、直接役職員らに向けて、自ら明確なメッセージを発信しています。また、関係各部署においては関連する規程の整備がなされ、必要な職員研修が企画・実施されています。こうした取組を受けて、各事業所や各競馬場においても、所長や場長からその配下の職員らに対し自ら指導や啓発を行った等の報告を現地監査の際に受けています。

他方、J R Aによる登録、免許又は承認により中央競馬の実施に関与する馬主、調教師、騎手及びその他の厩舎関係者（以下、総称して「中央競馬関係者」といいます。）に対しても、近年世間の耳目をひいた事案があったことにもかんがみ、主にJ R Aの関係各部署を通じて中央競馬の社会的信用を毀損する行為を防ぐための啓発活動が行われるとともに、厩舎関係者等

とJ R Aの関係部署とのコミュニケーションルートを拡充する取組等が行われています。

J R Aと中央競馬に対する社会的信用の維持は、将来にわたり中央競馬を公正かつ安定的に実施していくために不可欠です。したがって、J R Aにおいては、役職員や中央競馬関係者による業務上及び業務外の行為によってJ R Aや中央競馬の社会的信用が損なわれることを防ぐため、引き続き、効果的な取組を検討し実施していくことが求められます。

(3) 令和3事業年度の現地監査を終えて

今次定期監査では、本部から離れた執務現場を積極的に往訪する方針をとりましたので、その一端を以下に報告します。

(ア) 場外発売所

各地に所在する場外発売所においては、その統括部署を通じた統制のもとで、適切かつ効率的な業務の実施と実施結果の報告体制が整備されていました。さらに、各現場から本部の統括部署への相談体制も忌憚なく活用されていることが伺い知れました。

全国37か所の場外発売所は、いずれも所在地に根差した事業運営と地域協力を行ってきました。特に、首都圏や競馬場所在地から離れた場外発売所の活動は、その地域の人々の信用を積み重ねてきました。同時に、中央競馬やJRAに親しみを感じてもらう役割も果たしてきました。こうした状況から、ここには数値化できない無形の価値があると考えました。

(イ) 附属機関及び競馬場

附属機関及び競馬場の現地監査において、職員の法令等遵守の状況如何に話が及ぶと、事業所長や場長の多くが、法令等遵守に関しては、自己の配下の職員の法令等遵守の状況にとどまらず、自らが管理する施設内でJRAの業務に従事する関係会社及び協力会社の従事者らも含めて、その法令等遵守の状況に配慮している旨言及がありました。

このことは、JRAが関係会社等の協力のもとで競馬を開催している実態を踏まえた適切な姿勢であるといえます。このような姿勢が更に浸透することは、より健全な職場風土の実現につながるものと考えます。

(ウ) 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会

JRAは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルコントリビューターとして、馬術競技の分野で運営協力を行いました。

この大会の馬術競技の会場となった馬事公苑を往訪した際、そこで業務に携わっていた職員らに対し、オリンピック会場での業務はどうかと問うたところ、「この会社に入ってよかったです」と目を輝かせて応じる姿に接しました。

この時の現場監査を通じて、組織が行う有意な社会貢献活動が、組織の士気を高め、職員のモチベーションを上げ、その社会性を涵養することを実感し、ここに広い意味でのコンプライアンス効果も見て取ることができました。

令和4年9月21日

日本中央競馬会

監事 勝見 浩二

監事 田中 佐知子

監事 小谷 実可子