

令和4事業年度

監 査 報 告 書

(令和5年9月)

日本中央競馬会

監 事

# 令和4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4事業年度（令和4年1月1日～令和4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. 監査の方法およびその内容

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、JRAの意思決定過程を確認するとともに、役員及び職員からその職務の執行状況について報告を受け説明を求めました。また、適時に理事長との対話の機会を設け必要な説明も受けました。

定期監査については、令和4事業年度の監査計画書に従い、JRA本部の各部、附属機関及び競馬場を対象として実施しました。

本部に関しては、全17部の部長から説明を受けました。

広報部については関西広報室の往査もしました。

国際部については、シドニー駐在員事務所及びロンドン駐在員事務所並びにパリ駐在員事務所への往査を2名の監事が分担して実施し、各駐在員事務所の長から事務所の運営状況と駐在員らの執務範囲について説明を受けました。

シドニー駐在員事務所を往査した際は、メルボルンにおいて、アジア競馬連盟主催のアジア競馬会議及びI F A R（競走馬のアフターケアに関するフォーラム）主催の会議に、それぞれ駐在員及び本部からの出張役職員らが出席する場にも同席しました。

また、ロンドン及びパリの各駐在員事務所を往査した際は、駐在員がイギリス及びフランスの各競馬統括機関がそれぞれ実施する事業現場等を往訪する機会に同行しました。これらの機会を通じて、各駐在員事務所において、事務所運営と業務執行が適正に行われているか、また、J R Aの国際場裡における活動がJ R Aの平素の活動にいかにか活かされているか、さらに、近年の社会経済情勢の激変（長期間続いたコロナ禍、物価高騰や為替変動）に鑑みた駐在員と帯同家族の駐在環境について、実情を確認しました。

ウインズ部については、同部が統括する各地のウインズ及びエクセル（以下「場外施設」）への往査を3名の監事が分担して実施しました。各場外施設においては、多様な雇用条件に基づき異なる職種に携わる職員らと、個別または集団で対話する機会を持ちました。なお、この定期監査の期間中に往査対象とした場外施設は別紙記載のとおりです。

附属機関については7機関8か所（競走馬総合研究所常磐支所を含む）また、競馬場については全10場の往査をしました。各所の長から説明を受けるとともに、主に総務会計部門及びお客様部門の課長らから各執務現場の状況を聴取し、適宜書面監査を行いました。さらに、今期は、各附属機関並びに各競馬場に設けられている乗馬センターをはじめとする厩舎エリア及び両トレーニング・センター並びに各競馬場に設けられている馬場係員詰所において、それぞれ馬取扱技能職の職員及び馬場土木職の職員らと対話する機会を持ちました。

なお、本年5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の扱いが緩和されましたが、監査を実施するにあたり、基本的な感染予防に配慮したことは昨年と同様です。

## 2. 監査の結果

令和4事業年度におけるJRAの業務は、法令、定款、その他の規程等に従って適正に実施されていたと認められます。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、組織の運営及び管理は適正に実施されていました。

## 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持続的に事業運営を発展させていけるよう、今年度の監査活動に基づく監事の意見を記します。

### (1) 組織の管理（内部統制及び法令等遵守の視点）

#### (ア) 電子決裁システムと改定専決事項

コロナ禍を契機に、意思決定過程において電子決裁システムの導入を進めており、現在簡易決裁について導入を開始したとの報告を受けています。また、昨年3月以後に施行されている代理決裁権者の権限の範囲を定める専決事項（以下「改定専決事項」）は、改定前より柔軟性を持った内容となっています。

電子決裁システム及び改定専決事項は、いずれも組織の意思決定プロセスに係る仕組みであって、内部統制システムの一部を成すものです。また、内部統制の基本的な目的は、健全性の確保と効率性の向上の双方を満たすことです<sup>1</sup>。

電子決裁システムの本格導入や改定専決事項の施行により効率性と利便性が向上しますが、起案担当者の作成（入力）する内容に従前以上の正確性が求められます。また、決裁文書を持ちまわらなくなるので、案件によってはコミュニケーション不足を補完する必要性が生じることも想定されます。このような適正性の面で減殺される要素については、具体的な場面で意識的に顧みることが求められます。

#### (イ) 労働時間の適正な把握

JRAは、雇用者として、職員の就労時間を適正に把握する等、就労時間を適切に管理する責務を有しています<sup>2</sup>。この点に関する職員に向けた周知と実践の促しが、近年、積極的になされ

<sup>1</sup> 神田秀樹『会社法 第24版』（2022年、弘文堂）等

<sup>2</sup> 厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン（平成29年1月20日策定）」

ている旨の報告を受けました。

附属機関及び競馬場においては、事務系の就労場所のみならず、多様な職種の就労場所があります。そのため、就労時間を一律に把握することは困難です。

そこで、各附属機関及び競馬場の管理部署においては、現場で従事する職員の就労時間を適正に把握する方法の検討が重ねられていました。これについては、管理者及び現場従事者のいずれにも過度な負担や不合理な取扱いが生じることのないよう工夫することが望まれます。実態に即した確認と記録ができているか、形式的な手続になってしまっていないか等について、折に触れて振り返ってみることが必要だと考えます。

## (2) 社会的課題への取組み

### (ア) 社会的課題とJRAのSDGsに関する取組み

競馬開催を脅かすほどの集中豪雨、人馬の暑熱対策の必要性、戦争や地域紛争による資材の納期遅延や価格高騰、違法なオンライン賭事の拡がり等といった例にみられるとおり、JRAにとっての事業上のリスクのなかには、地球規模の社会的課題に

影響を受けるものも少なくありません。

理事長は、かねてから、競馬統括機関である J R A に求められていることは、国の関与のもとで行う、競馬開催の公正確保と公益貢献の二本柱であると役職員に伝えてきています。これに加えて近年は、気候変動、馬に対する多角的な視座、違法なオンライン賭事、若年層におけるオンラインゲームの拡がり、ギャンブル等依存症等といった社会的課題について、国際会議の場で交わされている議論や国際世論も交えながら言及し、役職員らが広い視野と社会性を備えるよう奨励するメッセージを発しています。

また、組織としても、昨年 3 月にサステナビリティ推進部を創設し、同部を中心に、組織全体とコミュニケーションをはかりながら、SDG s に関する研究と取組みがなされている旨の報告を受けています。

#### (イ) SDG s について

上記のとおり J R A においても、SDG s に関する取組みが昨年本格的に始まったところです。そこで、国際目標でありなが



ら生活に身近なテーマを含むSDGsについて、ここで順を追って、我が国における普及状況、国連文書としての特徴、我が国の政府によってこれが実施された場合にどのような影響力を持ち得るか（コーポレートガバナンスへの影響の例）について以下に報告します。

### ① SDGsの普及

SDGsは、2015年9月の国連総会において採択された『我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ』（以下「2030アジェンダ（国連文書）」）に掲げられた17の持続可能な開発目的ですが、いずれも、身近な話題（社会的課題）が親しみやすい表現で記されており、官民の連携や民間セクターの参画も奨励されています。近年、少なくともSDGsという言葉、これを象徴する17のアイコン及び17色のカラーホイールは広く浸透しています<sup>3</sup>。

SDGsの問題に対する認知度が高まりつつあるなか、こ

---

<sup>3</sup> 政府は、SDGsの認知率が8割を超えているとする調査結果もあるとする（『SDGsアクションプラン2023』2頁第3段落（SDGs推進本部、2023年3月）。民間企業からも同様の統計結果が発表されている（株式会社電通「電通、第六回『SDGsに関する生活者調査』を実施」（2023年5月12日））。

れに対する民間企業の関心は、必ずしもESGやSDGsの要素を考慮したファイナンスといった金融面からの動機に限定されなくなっていると言われていています。すなわち、企業がSDGs関連の事象で対応を誤ると、場合によっては消費者の支持を失ったり、人材確保が困難になったりします。したがって、一般社会の信頼や支持を得るという観点からも企業のSDGsに対する関心が広がっているようです<sup>4,5</sup>。

## ② 国連文書としてのSDGsのガバナンス面の特徴

SDGsを含む2030アジェンダ(国連文書)は、法的拘束力のない目標とターゲットのみによって起草されていることから、ルールベースとは異なる「目標ベースのガバナンス」である点に特徴があると言われていています<sup>6</sup>。そのため、各々の主体が自由に目標達成に向けた方策を考え、それぞれに合っ

4 神作祐之「サステナビリティ・ガバナンスをめぐる動向」『旬刊商事法務(2296号)』4-16頁(商事法務研究会)

5 (一社)日本経済団体連合会は、2017年、「企業行動憲章」の改定にあたり、この憲章のサブタイトルを、「社会からの信頼と共感を得るために」から「持続可能な社会の実現のために」と改める改定をするとともに、同連合会発行の『企業行動憲章 実行の手引き』を改定し、SDGs野達成と企業の役割についての記載が入った。

6 蟹江憲史『SDGs(持続可能な開発目標)』(9-11頁)(中央公論社、2020年)  
和喜多裕一「SDGsの実効性確保に向けた課題—目標ベースのガバナンスをいかにするために—」『立法と調査(451号)』83-94頁(参議院事務局企画調整室、2022年)

たやり方で対応を進めることができる仕組みである点で、自由度が高い。それゆえに創造性がものを言うと言われている<sup>7</sup>。

上記のとおり、ルールメイキングを伴わないSDGsは、確かに目標ベース特有の自由度を持ちます。ただし、SDGsが国内で実施されてルール化される場合には、そのルールは遵守すべき対象となり、ガバナンス体制の要素ともなり得ます。

### ③ 政府によるSDGsの実施例

ーそのコーポレートガバナンスへの影響を含めて

SDGs実施指針（2016年SDGs推進本部決定、2019年一部改定）に基づく『SDGsアクションプラン2023』に掲載されたSDGsの国内での実施例の一つに、コーポレートガバナンス・コード等を通じたサステナビリティに関する企業情報の開示の充実<sup>8</sup>（金融庁）があります。

---

<sup>7</sup> 前掲注6書16頁

<sup>8</sup> SDGs推進本部『SDGsアクションプラン2023』62頁、整理番号355

なお、この実施例は、SDGsの目標5（ジェンダー平等）、目標8（働きがいも経済成長も）及び目標13（気候変動に具体的な対策を）の達成を推進する取組みであると整理されている（『SDGsアクションプラン2023』63頁）

実際、2021年6月に「コーポレートガバナンス・コード」<sup>9</sup>が改定され、その後の今年1月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」も改正されました。いずれの改正においても企業のサステナビリティ情報の開示ルールが充実されました。

企業が情報開示を義務付けられると、企業は開示したことはできる限り守らなければならないから、企業に対する情報の開示規制が行為規制としての実態を持ち始めていると評されています<sup>10</sup>。そのため、サステナビリティ情報の開示規制により企業の行動パターンが変わり、これがコーポレートガバナンスのあり方にも影響するという点が研究者や実務家の間で議論されています。

もちろん、特殊法人であるJRAは、コーポレートガバナンス・コードを遵守する必要もなければ、有価証券報告書の提出を求められる性質の法人でもありません。

しかしながら、現在、日本の多くの株式会社において上記

---

<sup>9</sup> 「コーポレートガバナンス・コード」改正の前年2020年3月に『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》の改正がなされている。

<sup>10</sup> 中村直人「サステナビリティと実務の留意点」『NBL (1243号)』4-9頁（商事法務研究会、2023年）

のような変化が生じつつあり、研究者や実務家の間で「サステナビリティ・ガバナンス<sup>11)</sup>」の議論がなされているという社会的な動向については、JRAの経営層においても留意することが有意であると考えます。

#### ④ SDGs を活かす視点

さて、上記③では、国連で採択された国際目標であるSDGsが国内で実施された例を挙げ、SDGsの価値が国内でルール化されて企業に対するサステナビリティ情報の開示規制となり、ルールベースで機能する例を紹介しました。他方、SDGsには、もともと国連で採択された国際目標としての顔もありますが、この国際目標のガバナンス面での特徴がルールベースではなく目標ベースであることは上記②で述べたとおりです。

SDGsを自己の事業に活かすには、これがルールベースではない目標ベースのガバナンスであることを理解することが有用です。そこで、この目標ベースのガバナンスについて、

---

<sup>11)</sup> 内ヶ崎茂=川本裕子=渋谷高広『サステナビリティ・ガバナンス改革』（日本経済新聞出版、2022年）第六章

ルールベースと対比して触れておきます。

我々が従来から馴染んできたルールベースのガバナンスの場合、既に取り決められた法的な仕組み（用意されたルールや枠組み）が具体的に存在しており、それに自分の行動なり組織運営を適合させていくイメージです。これに対し、目標ベースのガバナンスの場合は、少し先の目標のみが抽象的に設定されているだけであり、その目標のための共通の仕組みやルールはつukらないアプローチです。この抽象的な目標と現在の自分との間を自由かつ創造的につなげたり埋めたりすることが求められているイメージです。

SDGsを活かすには、この目標ベースのガバナンスに馴染んだうえで、17の目標やそれらを通る理念を活かすことが大切だと考えます。

そうやって、SDGsという共通の指標を活用して“我が社”の事業の内容や方法を広い視野をもって自由に捉えなおす取り組みをして、そこで得られる新たな気づきを社内及び社外で共有する試みは、組織にとっても職員一人ひとりにとっ

ても成長の契機となる可能性があると考えます。

以上

令和5年9月7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

## 令和4事業年度監事監査 実施日程

日程		監査対象
2月13日	(月)	シドニー駐在員事務所
4月13日	(木)	ウインズ難波
"	"	関西広報室
4月14日	(金)	ウインズ新白河
"	"	ウインズ姫路
4月17日	(月)	ウインズ横浜
"	"	ウインズ新横浜
"	"	ウインズ錦糸町
4月20日	(木)	ウインズ銀座
4月21日	(金)	阪神競馬場
4月28日	(金)	中山競馬場
5月11日	(木)	東京競馬場
5月12日	(金)	ウインズ小郡
"	"	福島競馬場
5月13日	(土)	小倉競馬場
5月15日	(月)	競走馬総合研究所
5月16日	(火)	競走馬総合研究所常磐支所
5月18日	(木)	京都競馬場
5月19日	(金)	栗東トレーニング・センター
5月22日	(月)	ウインズ新宿
5月25日	(木)	ウインズ高松
"	"	ウインズ八代
5月26日	(金)	ウインズ佐世保
5月31日	(水)	日高育成牧場
6月4日	(日)	ロンドン駐在員事務所
6月6日	(火)	パリ駐在員事務所
6月8日	(木)	ウインズ横手
6月9日	(金)	ウインズ津軽
6月15日	(木)	美浦トレーニング・センター
6月16日	(金)	札幌競馬場
"	"	新潟競馬場
6月23日	(金)	馬事公苑
6月29日	(木)	函館競馬場
6月30日	(金)	宮崎育成牧場
"	"	ウインズ札幌
7月5日	(水)	経理部
7月6日	(木)	中京競馬場
7月7日	(金)	エクセル浜松
7月13日	(木)	競馬学校
7月14日	(金)	お客様部
7月18日	(火)	情報システム部
7月19日	(水)	馬事部
7月20日	(木)	法務部
7月21日	(金)	競走部
"	"	コンプライアンス推進部
7月25日	(火)	人事部
7月27日	(木)	施設部
7月28日	(金)	サステナビリティ推進部
8月1日	(火)	プロモーション部
"	"	広報部
8月2日	(水)	総合企画部
8月3日	(木)	ウインズ部
8月4日	(金)	審判部
"	"	国際部
8月23日	(水)	役員
8月24日	(木)	役員