

## 第3章 オーストラリア

## 第3章 オーストラリア

第3章 オーストラリア .....	77
1. スポーツ団体の監督体制 .....	77
(1) スポーツを所管する行政機関 .....	77
(2) 競技統括団体 .....	79
(3) 競技統括団体に対する政府の支援 .....	82
2. 競技統括団体の認定スキームとガバナンス強化の仕組み .....	88
(1) 概要 .....	88
(2) 仕組みの詳細 .....	89
(3) 仕組みの効果 .....	104
3. 参考文献 .....	106

第3章 オーストラリア<sup>1</sup>

## 1. スポーツ団体の監督体制

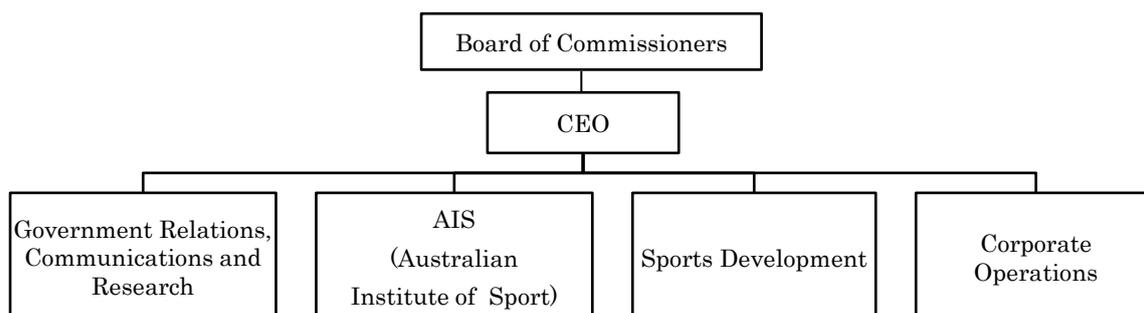
## (1) スポーツを所管する行政機関

オーストラリアにおいてスポーツを所管する行政機関は、オーストラリア・スポーツコミッション (ASC : Australian Sports Commission、以下 ASC) である。

ASC は当初 1985 年に設立され、1989 年に改正されたオーストラリア・スポーツコミッション法 (the Australian Sports Commission Act 1989) を設置根拠法とする、オーストラリアのスポーツを統括する政府機関である。ASC の法人としての設置形態および政府に対する報告責任については 1997 年連邦機関及び国有会社法 (Commonwealth Authorities and Company Act 1997) に規定され、2010 年 9 月以降は首相・内閣府 (Department of Prime Minister and Cabinet) が所管し、同府に設置されているスポーツ担当大臣 (Minister for Sport) が監督する。

ASC の業務執行は委員会 (Board of Commissioners) の監督の下に行われる。委員会はスポーツ担当大臣が任命した議長を含め 12 名で構成されており、元スポーツ大臣の Warwick Smith 氏が 2010 年 7 月に議長に就任している。委員会は ASC の補助金配分などのリソース管理を含む事業方針の全般事項を決定し、スポーツ大臣および首相・内閣府に対して報告責任を負う。

業務執行は CEO (最高経営責任者) の下に 4 つの課 (Division) が分掌しており、競技統括団体などスポーツ団体に対する財政支援は、Sports Development Division が所掌している。2011 年 6 月末現在の正規スタッフは 444 名、契約スタッフは 364 名である<sup>2</sup>。

図表-3-1 ASC の組織構成<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 本章においてオーストラリアの通貨を表す場合は、金額の後に豪ドル又は AUS\$ と表記する。参考までに、2011 年における対円年平均換算レートは、1 豪ドル = 82.27 円である。

算出根拠：The U.S. Internal Revenue Service, Yearly Average Currency Exchange Rates  
<http://www.irs.gov/businesses/small/international/article/0,,id=206089,00.html>

<sup>2</sup> ASC (2011) “Australian Sports Commission Annual Report 2010-11” p.48  
[http://www.ausport.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/459918/ASC\\_Annual\\_Report\\_2010-11.pdf](http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/459918/ASC_Annual_Report_2010-11.pdf)

<sup>3</sup> ASC organisation overview <http://www.ausport.gov.au/about/structure>

図表-3-2 ASCの業務分掌<sup>4</sup>

Divisions (課)	役割分担
Government Relations, Communications and Research	スポーツの地位を高め、政府に施策の結果を提供し、政府のスポーツ政策方針に対して助言を行うなどのASCと政府の間のコーディネートの実施。
AIS (Australian Institute of Sport)	結果を出すスポーツ活動推進のための戦略策定、世界クラスのアスリートを養成するための総合的支援、スポーツの国家的アプローチによる研究の実施。
Sports Development	国家的スポーツ活動の支援、スポーツの可能性と限界の向上にかかる総合的支援、競技統括団体に対する補助金等の財政支援の企画、および実施。
Corporate Operations	スポーツ施設・サイトの運営および提供、各種情報サービスの提供、ASCの総務的マネジメント活動の実施。

Corporate Operations Division はオーストラリア全土に70か所以上のASC所有スポーツ施設の管理運営を行っているが、AIS (Australian Institute of Sport) はASCの国家的スポーツ戦略政策策定の中心機関であると同時に、オーストラリア最大の総合研究訓練施設を首都特別地域において運営している<sup>5</sup>。

ASCの運営にかかる事業費用の全額は、政府から交付される資金 (Receipts from the Government) により賄われている。政府から交付される資金は発生主義会計に基づき毎年見直される。2010年度および2011年度の予算の概要をまとめると以下のようなになる<sup>6</sup>。

図表-3-3 ASCの財務執行状況<sup>7</sup>

(単位: 1,000豪ドル)

		2010	2011
	人件費 Employee benefits	73,136	75,612
	業務費 Suppliers	49,999	49,894
	補助金 Grants	114,712	162,976
	その他	21,579	18,182
①	支出合計 Total Expenses	255,426	306,664
②	自己収入 (主に販売、賃貸収入) Own-source income	36,677	45,173
③	事業費用 Net cost of services	①-②	218,749
④	政府から交付される資金 Revenue from Government	223,044	269,501
⑤	政府から交付される資金の余裕額 Surplus/(Deficit) attributable to the Australian Government	④-③	4,295
⑥	資産評価替による剰余金 Changes in asset revaluation reserves	22,099	1,162
⑦	政府からの総合的収入の合計 Total comprehensive income attributable to the Australian Government	⑤+⑥	26,394

<sup>4</sup> 前掲注

<sup>5</sup> AIS <http://www.ausport.gov.au/ais>

<sup>6</sup> オーストラリアの政府会計年度は7月1日~6月30日である。

<sup>7</sup> ASC (2011) Australian Sports Commission financial statements p.95  
[http://www.ausport.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/459916/ASC\\_Annual\\_Report\\_2010-11\\_ASC\\_financials.pdf](http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/459916/ASC_Annual_Report_2010-11_ASC_financials.pdf)

(2) 競技統括団体

オーストラリアには、NSO (National Sporting Organisation、以下 NSO) と呼ばれるいわゆる競技統括団体と、NSOD (National Sporting Organisations of people with Disability、以下 NSOD) と呼ばれる障害者競技の統括団体の2種類があり、いずれも ASC (オーストラリア・スポーツコミッション、以下 ASC) が長年をかけて構築した基準に基づいて認定 (recognition) 手続きが設けられている。

ASC はスポーツの定義について、「肉体的鍛錬および／または肉体的能力を用いて要求された成果を達成し得る人間の活動で、その本来の意義と組織のあり方が一般にスポーツであると受け入れられているもの」と示している<sup>8</sup>。

ASC による NSO/NSOD の認定は4年サイクルで実施され、現在のサイクルでは2009年1月から2013年12月までが認定期限となっている<sup>9</sup>。

ASC による NSO/NSOD の新規認定手続きは毎年2月と8月の2回実施されるため、申請期限は毎年1月末、7月末に設けられている。

ASC に NSO または NSOD と認定されれば、認定期限内に ASC より以下の資格を持つことになる<sup>10</sup>。

- ・ ASC の公式ロゴを ASC 規定のブランディングガイドの基準に則り使用すること
- ・ オーストラリア代表選手規定のユニフォーム着用の申請をすること
- ・ ASC ウェブサイトのオンライン連絡網に当該 NSO の連絡先を掲載すること
- ・ ASC が NSO 向けに企画したワークショップ、セミナー、フォーラム等の案内状を受け取ること・ASC の国家コーチング認定スキーム、国家職員スキル養成スキームほか関連するプログラム、サービスを申し込むこと
- ・ ASC が提供するさまざまな補助金支援プログラム等の財政支援、および施策運営支援を申し込むこと

2012年2月現在、NSO は84団体、NSOD は8団体が認定されている。

また、2011年度において ASC より財政支援の対象となっているのは、NSO84団体のうち54団体と、NSOD の8団体である。

<sup>8</sup> ASC “What is defined as a Sport?” [http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc\\_recognition](http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc_recognition)

<sup>9</sup> Eligibility Criteria for the recognition of National Sporting Organisations by the Australian Sports Commission 2009-2013  
[http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc\\_recognition](http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc_recognition)

<sup>10</sup> ASC Support to Recognised Organisations  
[http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc\\_recognition](http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc_recognition)

図表-3-4 NSO (ASCによる財政支援の対象) の一覧

2012年2月現在<sup>11</sup>

NSO	競技名	NSO	競技名
Archery Australia Inc.	アーチェリー	Orienteering Australia	オリエンテーリング
Athletics Australia	陸上	Australian Paralympic Committee	パラリンピック全般
Australian Football League	オーストラリアン・フットボール	Polocrosse Association of Australia Inc.	ポロクロス
Badminton Australia	バドミントン	Pony Club Australia	乗馬
Australian Baseball Federation Inc.	野球	Skate Australia Inc.	スケート
Basketball Australia	バスケットボール	Rowing Australia Inc.	ボート
Bicycle Motocross Australia Inc.	モトクロス	Australian Rugby League	ラグビー (15人制)
Bocce Federation of Australia	ボッチ	Australian Rugby Union	ラグビー (7人制)
Bowls Australia Inc.	ローンボウリング	Yachting Australia	セーリング
Boxing Australia Inc.	ボクシング	Australian International Shooting Ltd	射撃
Australian Canoeing Inc.	カヌー	Ski & Snowboard Australia	スキー・スノーボード
Cricket Australia	クリケット	Softball Australia	ソフトボール
Cycling Australia	自転車	Squash Australia Ltd	スカッシュ
Diving Australia Inc	飛び込み	Surf Life Saving Australia	ライフセービング
Equestrian Federation of Australia	馬術	Surfing Australia	サーフィン
Australian Fencing Federation Inc.	フェンシング	Swimming Australia Ltd	水泳
Football Federation Australia	サッカー	Table Tennis Australia	卓球
Golf Australia	ゴルフ	Tennis Australia	テニス
Gymnastics Australia Inc.	体操	Tenpin Bowling Australia Ltd	ボウリング
Hockey Australia	ホッケー	Touch Football Australia	タッチフットボール
Australian Amateur Ice Racing Council	スピードスケート	Triathlon Australia	トライアスロン
Judo Federation of Australia Inc.	柔道	Australian University Sport	大学スポーツ全般
Australian Karate Federation Inc.	空手	Australian Volleyball Federation	バレーボール
Australian Lacrosse Association	ラクロス	Australian Water Polo Inc.	水球
Confederation of Australian Motor Sport Ltd	カーレーシング	Australian Water Ski and Wakeboard Federation	水上スキー
Motorcycling Australia Ltd	モトクロス	Australian Weightlifting Federation Inc.	重量挙げ
Netball Australia	ネットボール	Wrestling Australia Inc.	レスリング
NSO (ASCによる財政支援対象) 合計 54 団体			

<sup>11</sup> ASC (2012) “National Sporting Organisations recognised by the Australian Sports Commission (as at February 2012)”  
[http://www.ausport.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/475884/Recognised\\_NS0\\_and\\_NSODs\\_as\\_at\\_February\\_2012.pdf](http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/475884/Recognised_NS0_and_NSODs_as_at_February_2012.pdf)

図表-3-5 NSO (ASCによる財政支援対象でない) の一覧

2012年2月現在<sup>12</sup>

NSO	競技名	NSO	競技名
Australian Baton Twirling Association	バトントワリング	Australian Handball Federation	ハンドボール
Australian Biathlon Association Inc.	バイアスロン	Hang Gliding Federation of Australia	ハンググライダー
Australian Billiards and Snooker Council	ビリヤード	Ice Hockey Australia	アイスホッケー
Australian Bobsleigh and Skeleton Association Inc.	ボブスレー/スケルトン	Ice Skating Australia Inc.	アイススケート
Australian Calisthenic Federation Inc.	徒手体操	Australian Ju-Jitsu Federation Inc.	柔術
National Campdraft Council Inc.	キャンプドラフト	Australian Kung Fu (Wu Shu) Federation Inc.	中国武術
Croquet Australia	クロケット	Modern Pentathlon Australia	近代五種
Dancesport Australia Ltd	ダンススポーツ	Oceania Muaythai Federation	ムエタイ
Darts Federation of Australia Inc.	ダーツ	Australian Parachute Federation Inc.	パラシュージャンプ
Australian Dragon Boat Federation	ドラゴンボート	Australian Polo Council	ポロ
Australian Eight-Ball Federation Inc.	エイトボール	Powerlifting Australia	パワーリフティング
Australian Floorball Association	フロアボール	Synchronized Swimming Australia Inc.	シンクロナイズドスイミング
Australian Flying Disc Association	フライングディスク	Australian Underwater Federation	潜水
Gaelic Football & Hurling Association of Australasia	ゲーリックフットボール	Australian Axemen's Association	薪割り*
Gliding Federation of Australia	グライダー	NSO (ASCによる財政支援対象でない) 合計 30 団体	
Gridiron Australia Limited	アメリカンフットボール		

注：薪割りの団体は2011年にNSOとして新規認定された

図表-3-6 NSOD (すべてASCによる財政支援の対象) の一覧

2012年2月現在

NSOD	競技名
Australian Sport and Recreation Association for Persons with an Intellectual Disability (AUSRAPID)	知的障害者スポーツ
Australian Athletes With a Disability	障害者スポーツ (切断手術者、脳性麻痺、車椅子)
Blind Sport Australia	視覚障害者スポーツ
Deaf Sports Australia	聴覚障害者スポーツ
Disabled Wintersport Australia	冬期障害者スポーツ
Riding for the Disabled Association of Australia	障害者向け乗馬
Special Olympics Australia	知的発達障害者スポーツ
Transplant Australia	移植者スポーツ
NSOD (すべてASCによる財政支援の対象) 合計 8 団体	

<sup>12</sup> 前掲注

### 第3章 オーストラリア

#### (3) 競技統括団体に対する政府の支援

オーストラリア・スポーツコミッション (ASC : Australian Sports Commission、以下 ASC) が競技統括団体である NSO に対して行う財政支援には、次の4種類の方法により実施される。

図表-3-7 ASC の NSO に対する財政支援の種類

種類	概要
AIS Allocation	Australian Institute of Sport を通じて行う財政支援
High Performance	オリンピックなどの国際競技大会に向けたチームの選手強化に対して連邦政府より毎年度付加的に設定される非経常的補助金で、配分は前年度の実績と期待値により決定する
Sport Participation	NSO に対する経常的補助金
Other	その他チームや競技の性質によって補助されるもの

過去5か年度<sup>13</sup>における NSO への財政支援の総額を上記の4方法に分けて示すと、次のようになる。

図表-3-8 過去5か年度における ASC の NSO に対する財政支援額の内訳と合計<sup>14</sup>

(単位：豪ドル)

	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07
AIS Allocation	21,161,472	20,985,305	20,844,349	20,712,500	20,852,400
High Performance	75,009,400	51,190,837	58,725,582	53,212,984	50,177,287
Sport Participation	18,873,600	57,989,600	5,766,100	5,826,100	5,791,400
Other	5,345,831	7,147,900	7,672,586	6,436,197	6,676,990
合計 Total	120,390,303	85,122,642	93,008,617	86,187,781	83,498,077

2010年度における各 NSO に対する財政支援額を上記の4方法に分けて示すと、次のようになる。

図表-3-9 2010年度における ASC の NSO に対する財政支援<sup>15</sup>

(単位：豪ドル)

NSO (競技名 ABC 順)	競技名	AIS Allocation	High Performance	Sport Participation	Other	財政支援 合計額
Archery Australia Inc.	アーチェリー	194,469	600,800	27,200	0	822,469
Athletics Australia	陸上競技	1,507,550	5,674,000	696,400	102,000	7,979,950
Australian Football League	オーストラリアン・フットボール	194,544	0	966,000	37,000	1,197,544
Badminton Australia	バドミントン	0	425,000	177,000	0	602,000
Australian Baseball Federation Inc.	野球	0	1,347,000	296,000	0	1,643,000
Basketball Australia	バスケットボール	1,465,669	3,665,600	716,400	426,000	6,273,669
Bicycle Motocross Australia Inc.	モトクロス	0	458,500	132,500	0	591,000

<sup>13</sup> オーストラリアにおける政府会計年度は、7月1日～6月30日である。

<sup>14</sup> ASC が各年発行する年次報告書 (Annual Report) よりまとめたもの。

<http://www.ausport.gov.au/about/publications>

<sup>15</sup> ASC (2011) "Australian Sports Commission Annual Report 2010-11" pp.71-72 Appendix 2: Australian Sports Commission grant allocations to sports, 2010-2011

[http://www.ausport.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/459918/ASC\\_Annual\\_Report\\_2010-11.pdf](http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/459918/ASC_Annual_Report_2010-11.pdf)

第3章 オーストラリア

NSO (競技名 ABC 順)	競技名	AIS Allocation	High Performance	Sport Participation	Other	財政支援 合計額
Bocce Federation of Australia	ボッチ	0	26,000	25,000	0	51,000
Bowls Australia Inc.	ローンボウリング	0	667,200	546,800	250,000	1,464,000
Boxing Australia Inc.	ボクシング	428,452	1,096,000	54,000	56,690	1,635,142
Australian Canoeing Inc.	カヌー	1,328,973	2,760,000	108,000	80,190	4,277,163
Cricket Australia*	クリケット	484,497	61,000	1,116,000	490,600	2,152,097
Cycling Australia	自転車	1,564,960	5,808,000	460,000	207,690	8,040,650
Diving Australia Inc.	飛び込み	689,457	1,486,800	27,200	20,000	2,223,457
Equestrian Federation of Australia	馬術	0	2,359,000	337,000	35,000	2,731,000
Australian Fencing Federation Inc.	フェンシング	0	35,400	26,600	0	62,000
Football Federation Australia	サッカー	1,427,467	5,331,600	916,000	1,376,000	9,051,067
Golf Australia	ゴルフ	207,240	858,400	501,600	0	1,567,240
Gymnastics Australia Inc.	体操	803,286	1,839,000	816,000	4,000	3,462,286
Hockey Australia	ホッケー	1,330,604	5,033,200	661,800	320,000	7,345,604
Australian Amateur Ice Racing Council	スピードスケート	0	83,000	0	0	83,000
Judo Federation of Australia Inc.	柔道	0	667,800	16,200	0	684,000
Australian Karate Federation Inc.	空手	0	3,000	83,000	0	86,000
Australian Lacrosse Association	ラクロス	0	0	50,000	0	50,000
Confederation of Australian Motor Sport Ltd	カーレーシング	0	304,200	64,800	0	369,000
Motorcycling Australia Ltd	モトクロス	0	382,600	64,400	0	447,000
Netball Australia	ネットボール	773,181	1,397,100	979,900	997,000	4,147,181
Orienteering Australia	オリエンテーリング	0	86,000	100,000	0	186,000
Polocrosse Association of Australia Inc.	ポロクロス	0	61,000	60,000	0	121,000
Pony Club Australia	乗馬	0	30,000	25,000	0	55,000
Rowing Australia Inc.	ボート	1,831,390	5,776,600	389,400	190,411	8,187,801
Australian Rugby League	ラグビーリーグ	197,920	0	816,000	5,000	1,018,920
Australian Rugby Union	ラグビーユニオン	194,098	350,000	666,000	6,000	1,216,098
Yachting Australia	セーリング	1,321,750	4,800,600	546,400	27,000	6,695,750
Australian International Shooting Ltd	射撃	0	2,059,800	76,200	43,000	2,179,000
Skate Australia Inc.	スケート	0	0	686,000	150,000	836,000
Ski & Snowboard Australia	スキー	0	767,600	216,400	103,500	1,087,500
Softball Australia	ソフトボール	364,813	1,439,200	411,800	0	2,215,813
Squash Australia Ltd	スカッシュ	495,393	637,600	118,400	0	1,251,393
Surf Life Saving Australia	ライフセービング	0	855,400	411,600	0	1,267,000
Surfing Australia	サーフィン	0	923,400	586,600	100,000	1,610,000
Swimming Australia Ltd	水泳	1,461,315	8,265,000	1,116,000	158,500	11,000,815
Table Tennis Australia	卓球	0	103,800	198,200	0	302,000
Tennis Australia	テニス	505,181	50,000	966,000	82,500	1,603,681
Tenpin Bowling Australia Ltd	ボウリング	0	80,000	225,000	0	305,000
Touch Football Australia	タッチフットボール	0	120,000	450,000	25,000	595,000
Triathlon Australia	トライアスロン	677,795	1,503,600	346,400	0	2,527,795
Australian University Sport	大学スポーツ	0	460,000	50,000	0	510,000
Australian Volleyball Federation	バレーボール	1,231,544	1,486,000	364,000	11,500	3,093,044
Australian Water Polo Inc.	水球	479,924	2,210,000	161,000	41,250	2,892,174
Australian Water Ski and Wakeboard Federation	水上スキー	0	161,000	0	0	161,000
Australian Weightlifting Federation Inc.	重量挙げ	0	362,600	21,400	0	384,000
Wrestling Australia Inc.	レスリング	0	50,000	0	0	50,000
Olympic Winter Institute	冬期オリンピック協会	0	0	864,268	856,398	0
NSO に対する財政支援額合計		21,161,472	75,009,400	18,873,600	5,345,831	120,390,303

### 第3章 オーストラリア

過去5か年度におけるASCのNSOに対する財政支援合計額を示すと、次のようになる。

図表-3-10 過去5か年度におけるASCのNSOに対する財政支援額の推移<sup>16</sup>

(単位：豪ドル)

NSO	競技名	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Swimming Australia Ltd	水泳	6,348,400	5,983,680	7,987,775	6,140,481	11,000,815
Football Federation Australia	サッカー	3,331,600	7,164,200	6,986,466	7,134,110	9,051,067
Rowing Australia Inc.	ボート	5,633,000	5,595,100	6,240,775	5,907,982	8,187,801
Cycling Australia	自転車	5,281,600	5,778,100	5,971,087	5,113,066	8,040,650
Athletics Australia	陸上競技	6,125,500	5,872,800	6,372,415	5,784,038	7,979,950
Hockey Australia	ホッケー	5,496,500	5,393,017	5,894,940	5,489,581	7,345,604
Yachting Australia	セーリング	4,360,787	3,821,600	4,255,403	3,753,192	6,695,750
Basketball Australia	バスケットボール	4,764,300	4,371,884	4,760,557	4,425,424	6,273,669
Australian Canoeing Inc.	カヌー	3,049,300	1,359,300	3,087,913	2,875,893	4,277,163
Netball Australia	ネットボール	2,276,900	3,468,800	2,718,766	2,340,905	4,147,181
Gymnastics Australia Inc.	体操	2,828,700	2,508,400	2,518,386	2,210,701	3,462,286
Australian Volleyball Federation	バレーボール	2,913,050	2,615,000	2,911,756	2,871,138	3,093,044
Australian Water Polo Inc.	水球	2,227,900	2,444,500	2,381,292	2,318,843	2,892,174
Triathlon Australia	トライアスロン	1,961,700	1,605,800	2,208,028	1,755,194	2,527,795
Equestrian Federation of Australia	馬術	1,794,500	2,345,300	1,886,000	1,614,000	2,731,000
Diving Australia Inc.	飛び込み	1,405,400	1,583,100	1,958,233	1,701,055	2,223,457
Softball Australia	ソフトボール	2,136,950	2,047,300	2,033,787	2,035,445	2,215,813
Australian International Shooting Ltd	射撃	1,668,000	1,519,250	1,691,000	1,636,000	2,179,000
Cricket Australia*	クリケット	733,900	833,500	778,325	819,964	2,152,097
	室内クリケット	207,000	211,000	211,000	211,000	
Australian Baseball Federation Inc.	野球	1,519,500	1,502,000	1,893,000	1,493,000	1,643,000
Boxing Australia Inc.	ボクシング	815,400	866,200	700,693	1,214,131	1,635,142
Surfing Australia	サーフィン	531,000	535,000	535,000	542,000	1,610,000
Tennis Australia	テニス	889,000	768,900	792,572	790,949	1,603,681
Golf Australia	ゴルフ	965,600	1,183,600	1,137,639	1,048,405	1,567,240
Bowls Australia Inc.	ローンボウリング	661,000	644,000	682,000	573,500	1,464,000
Surf Life Saving Australia	ライフセービング	535,750	557,000	709,650	542,000	1,267,000
Squash Australia Ltd	スカッシュ	964,600	995,100	979,174	997,276	1,251,393
Australian Rugby Union	ラグビーユニオン (7人制)	469,000	470,000	469,000	460,000	1,216,098
Australian Football League	オーストラリアン・フットボール	486,000	490,000	485,000	490,000	1,197,544
Ski & Snowboard Australia	スキー	852,700	784,000	1,209,000	976,500	1,087,500
Australian Rugby League	ラグビーリーグ (15人制)	463,300	2,476,000	1,091,869	460,000	1,018,920
Skate Australia Inc.	スケート	218,000	208,850	186,000	186,000	836,000
Archery Australia Inc.	アーチェリー	1,040,200	1,063,000	1,019,513	783,936	822,469
Judo Federation of Australia Inc.	柔道	856,500	779,000	744,000	704,000	684,000
Badminton Australia	バドミントン	566,000	552,000	422,000	452,000	602,000
Touch Football Australia	タッチフットボール	451,500	324,000	370,000	370,000	595,000
Bicycle Motocross Australia Inc.	モトクロス	601,000	140,000	591,000	606,000	591,000
Australian University Sport	大学スポーツ	2,730,000	2,940,000	2,780,000	2,960,000	510,000
Motorcycling Australia Ltd	モトクロス	430,000	451,500	447,000	447,000	447,000
Australian Weightlifting Federation Inc.	重量挙げ	355,000	384,000	384,000	384,000	384,000
Confederation of Australian Motor Sport Ltd	カーレーシング	367,000	369,000	369,000	369,000	369,000
Tenpin Bowling Australia Ltd	ボウリング	220,000	230,000	235,000	230,000	305,000

<sup>16</sup> 前掲注 2010-11 財政支援合計額の大きい順に並べ替えたもの

NSO	競技名	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Table Tennis Australia	卓球	148,000	152,000	167,000	152,000	302,000
Orienteering Australia	オリエンテーリング	86,000	86,000	86,000	86,000	186,000
Australian Water Ski and Wakeboard Federation	水上スキー	155,615	157,000	161,000	161,000	161,000
Polocrosse Association of Australia Inc.	ポロクロス	121,000	121,000	125,600	121,000	121,000
Australian Karate Federation Inc.	空手	83,000	86,000	86,000	86,000	86,000
Australian Amateur Ice Racing Council	スピードスケート	79,000	83,000	83,000	83,000	83,000
Australian Fencing Federation Inc.	フェンシング	61,000	62,000	62,000	62,000	62,000
Pony Club Australia	乗馬	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000
Bocce Federation of Australia	ボッチ	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000
Australian Lacrosse Association	ラクロス	60,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Wrestling Australia Inc.	レスリング	30,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Synchronized Swimming Australia Inc.	シンクロナイズドスイミング	2,625	0	0	0	0
Taekwondo Australia	テコンドー	1,032,800	* 0	81,735	91,535	0
Olympic Winter Institute	冬期オリンピック協会	0	0	864,268	856,398	0
財政支援額合計		83,498,077	86,187,781	93,008,617	85,122,642	120,390,303
財政支援対象のNSOの数		56団体	55団体	56団体	56団体	54団体

\* 室内クリケットのNSOはクリケットのNSOに2009に合併された。

\*\*2007-08年度のテコンドーのNSOには、AISから直接848,500豪ドルが交付されているが、Taekwondo Australia (TA)は2007年10月29日にASCよりNSO認定の取消処分を受けている。同年10月にTAが監督やコーチ陣を解任し練習施設の封鎖をしたことが取消処分の主たる理由とされている。ASCは2008年の北京五輪に3名の代表選手を派遣予定であったため、2009年までは少額ながら支援が実施された。

図表-3-11は、ASCのNSOに対する2010年度の財政支援額が多い順に並べ替えたものに北京オリンピックとコモンウェルス大会のメダル獲得成績の情報を加えて、メダル獲得状況と財政支援額の推移の関連性を検討するものである。

団体競技のスポーツのNSOは強化対象選手が多いために財政支援額が大きい傾向がある。水泳、自転車、陸上など、オーストラリアが最強国として誇る競技には、メダル獲得状況と手厚い財政支援との関連性がみられる。

サッカー豪州代表は2006年ワールドカップでベスト16まで進出したことがあり、AFC（アジアサッカー連盟）のアジア予選におけるシード順は日本、韓国に次ぐ3番目に位置することから財政支援額が大きく、チームの強化がはかられていることがわかる。競技によっては当該競技のみの国際大会で好成績をあげて強化対象となっているものもあると考えられるため、近年の国際大会のメダル獲得実績だけで判断できるものではないが、メダル獲得実績と財政支援額に一定の傾向を捉えることはできる。

第3章 オーストラリア

図表-3-11 国際大会における獲得メダル数と財政支援額の推移の相関関係<sup>17</sup>

(単位：豪ドル)

NSO	競技名	2008-09	北京オリンピック大会 2008			2009-10	コモンウェルス大会 2010			2010-11
			金	銀	銅		金	銀	銅	
Swimming Australia Ltd	水泳	7,987,775	6	6	8	6,140,481	22	16	16	11,000,815
Football Federation Australia	サッカー	6,986,466	0	0	0	7,134,110	0	0	0	9,051,067
Rowing Australia Inc.	ボート	6,240,775	2	1	0	5,907,982	0	0	0	8,187,801
Cycling Australia	自転車	5,971,087	0	1	0	5,113,066	14	3	4	8,040,650
Athletics Australia	陸上	6,372,415	1	2	1	5,784,038	11	6	3	7,979,950
Hockey Australia	ホッケー	5,894,940	0	0	1	5,489,581	2	0	0	7,345,604
Yachting Australia	セーリング	4,255,403	2	1	0	3,753,192	0	0	0	6,695,750
Basketball Australia	バスケットボール	4,760,557	0	1	0	4,425,424	0	0	0	6,273,669
Australian Canoeing Inc.	カヌー	3,087,913	1	1	3	2,875,893	0	0	0	4,277,163
Netball Australia	ネットボール	2,718,766	0	0	0	2,340,905	0	1	0	4,147,181
Gymnastics Australia Inc.	体操	2,518,386	0	0	0	2,210,701	12	5	4	3,462,286
Australian Volleyball Federation	バレーボール	2,911,756	0	0	0	2,871,138	0	0	0	3,093,044
Australian Water Polo Inc.	水球	2,381,292	0	0	1	2,318,843	0	0	0	2,892,174
Triathlon Australia	トライアスロン	2,208,028	1	0	1	1,755,194	0	0	0	2,527,795
Equestrian Federation of Australia	馬術	1,886,000	0	1	0	1,614,000	0	0	0	2,371,000
Diving Australia Inc.	飛び込み	1,958,233	1	1	0	1,701,055	2	7	6	2,223,457
Softball Australia	ソフトボール	2,033,787	0	0	1	2,035,445	0	0	0	2,215,813
Australian International Shooting Ltd	射撃	1,691,000	0	0	1	1,636,000	3	2	2	2,179,000
Cricket Australia*	クリケット	778,325	0	0	0	819,964	0	0	0	2,152,097
	室内クリケット	211,000	0	0	0	211,000	0	0	0	
Australian Baseball Federation Inc.	野球	1,893,000	0	0	0	1,493,000	0	0	0	1,643,000
Boxing Australia Inc.	ボクシング	700,693	0	0	0	1,214,131	0	0	0	1,635,142
Surfing Australia	サーフィン	535,000	0	0	0	542,000	0	0	0	1,610,000
Tennis Australia	テニス	792,572	0	0	0	790,949	3	3	2	1,603,681
Golf Australia	ゴルフ	1,137,639	0	0	0	1,048,405	0	0	0	1,567,240
Bowls Australia Inc.	ローンボウリング	682,000	0	0	0	573,500	0	3	1	1,464,000
Surf Life Saving Australia	ライフセービング	709,650	0	0	0	542,000	0	0	0	1,267,000
Squash Australia Ltd	スカッシュ	979,174	0	0	0	997,276	1	1	3	1,251,393
Australian Rugby Union	ラグビーユニオン	469,000	0	0	0	460,000	0	1	0	1,216,098
Australian Football League	オーストラリアン・フットボール	485,000	0	0	0	490,000	0	0	0	1,197,544
Ski & Snowboard Australia	スキー	1,209,000	0	0	0	976,500	0	0	0	1,087,500
Australian Rugby League	ラグビーリーグ	1,091,869	0	0	0	460,000	0	0	0	1,018,920
Skate Australia Inc.	スケート	186,000	0	0	0	186,000	0	0	0	836,000
Archery Australia Inc.	アーチェリー	1,019,513	0	0	0	783,936	1	0	1	822,469
Judo Federation of Australia Inc.	柔道	744,000	0	0	0	704,000	0	0	0	684,000
Badminton Australia	バドミントン	422,000	0	0	0	452,000	0	0	1	602,000
Touch Football Australia	タッチフットボール	370,000	0	0	0	370,000	0	0	0	595,000
Bicycle Motocross Australia Inc.	モトクロス	591,000	0	0	0	606,000	0	0	0	591,000

<sup>17</sup> ASC が各年発行する年次報告書 (Annual Report) より財政支援額を抜き出し、2010-11 年支援額の大きい順に並べ替えたうえ、IOC、コモンウェルス大会資料を参照してメダル獲得数を整理したもの  
<http://www.ausport.gov.au/about/publications>

第3章 オーストラリア

NSO	競技名	2008-09	北京オリンピック大会 2008			2009-10	コモンウェルス大会 2010			2010-11
			金	銀	銅		金	銀	銅	
Australian University Sports	大学スポーツ	2,780,000	—	—	—	2,960,000	—	—	—	510,000
Motorcycling Australia Ltd	モトクロス	447,000	0	0	0	447,000	0	0	0	447,000
Australian Water Ski and Wakeboard Federation	重量挙げ	384,000	0	0	0	384,000	2	2	1	384,000
Confederation of Australian Motor Sport Ltd	カーレーシング	369,000	0	0	0	369,000	0	0	0	369,000
Tenpin Bowling Australia Ltd	ボウリング	235,000	0	0	0	230,000	0	0	0	305,000
Table Tennis Australia	卓球	167,000	0	0	0	152,000	0	1	0	302,000
Orienteering Australia	オリエンテーリング	86,000	0	0	0	86,000	0	0	0	186,000
Australian Water Polo Inc.	水上スキー	161,000	0	0	0	161,000	0	0	0	161,000
Polocrosse Association of Australia Inc.	ポロクロス	125,600	0	0	0	121,000	0	0	0	121,000
Australian Karate Federation Inc.	空手	86,000	0	0	0	86,000	0	0	0	86,000
Australian Amateur Ice Racing Council	スピードスケート	83,000	0	0	0	83,000	0	0	0	83,000
Australian Fencing Federation Inc.	フェンシング	62,000	0	0	0	62,000	0	0	0	62,000
Pony Club Australia	乗馬	55,000	0	0	0	55,000	0	0	0	55,000
Bocce Federation of Australia	ボッチ	51,000	0	0	0	51,000	0	0	0	51,000
Australian Lacrosse Association	ラクロス	50,000	0	0	0	50,000	0	0	0	50,000
Australian Weightlifting Federation Inc.	レスリング	50,000	0	0	0	50,000	1	1	1	50,000
Synchronized Swimming Australia Inc.	シンクロナイズドスイミング	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taekwondo Australia	テコンドー	81,735	0	0	0	91,535	0	0	0	0
Olympic Winter Institute	冬期オリンピック協会	864,268	0	0	0	856,398	0	0	0	0
財政支援額合計		93,008,617				85,122,642				120,390,303
財政支援対象 NSO の数・メダル合計数		56 団体	14	15	17	56 団体	74	52	46	54 団体

### 第3章 オーストラリア

#### 2. 競技統括団体の認定スキームとガバナンス強化の仕組み

##### (1) 概要

ASC（オーストラリア・スポーツコミッション）によるNSO（競技統括団体）の認定スキームとガバナンス強化の全容を捉えるために簡潔な整理を試みれば、以下のようになる。

図表-3-12 オーストラリアにおけるNSO認定スキームとガバナンス強化の仕組みの整理

1	認定手続を要する団体	NSO（競技統括団体）
2	一競技一団体に限り認定する根拠	ASC 規定の認定要件（Eligibility Criteria）
3	競技統括団体の認定を行う機関	ASC（オーストラリア・スポーツコミッション）
4	認定手続の根拠規定	ASC 規定の認定要件（Eligibility Criteria）
5	認定手続の前提となる法令、規定等	なし
6	認定の前提を付与する他の行政機関	なし
7	団体の運営を外部からチェックする仕組み	なし
8	競技統括団体の法人格要件	非営利法人、協会、有限責任会社、の何れか
9	認定の主要な要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動がASCの「スポーツの定義」に適合</li> <li>・国家レベルの活動を行うに相応しい活動実態</li> <li>・「ガバナンス原則」に即した役員会ガバナンスの構築</li> <li>・アンチドーピング規則の制定・運営</li> <li>・ハラスメント防止規則の制定・運営</li> </ul>
10	ガバナンスの対象概念	役員会の構成・手続、責任・義務、意志決定システム
11	認定手続の際に提出を要する書類	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定の申請様式</li> <li>・当該スポーツの戦略的計画（過去3年分）</li> <li>・外部監査済財務報告書（過去3年分）</li> <li>・年次報告書（過去3年分）</li> <li>・その他必要に応じ要求される書類</li> </ul>
12	認定の頻度、有効期間	4年に1回、4年間
13	ガバナンス状況のモニタリング	なし
14	認定と政府による財政支援の関係	認定≠財政支援、但し認定されなければ財政支援なし
15	過去における認定の保留・取消等処分の例	あり
16	ガバナンス強化にかかるその他サポート	「ガバナンス原則」の策定、提供

ASCがNSOに対して「ガバナンス原則（Governance Principles）」に準拠することを認定の要件とすることでNSOの役員会構成や諸手続について適正化を図っている点、また「ガバナンス原則」に細かく具体的な指針が占められている点において、英国との共通点が見られる。

「ガバナンス原則」は6項目計40の原則から構成され、ガバナンスの対象概念は役員会の構成、手続、役員会の責任・義務および意志決定システムに絞られている。

## (2) 仕組みの詳細

オーストラリア・スポーツコミッション (ASC : Australian Sports Commission、以下 ASC) による競技統括団体 (National Sporting Organization、以下 NSO) の認定 (recognition) は4年サイクルで実施され、現在のサイクルでは2009年1月から2013年12月までが認定期限となっている。また、ASCによるNSOの新規認定手続は毎年2月と8月の2回実施されるため、申請期限は毎年1月末、7月末に設けられている<sup>18</sup>。

ASCがNSOを認定するにあたっては、NSOはASCが規定した認定要件 (Eligibility Criteria) の要件A・要件Bの全項目をすべて満たしていることを申請用紙でチェックし、確認可能な書類を添付のうえASCに提出し審査を受ける必要がある<sup>19</sup>。

図表-3-12 ASCによるNSOの認定要件

要件A：一般要件	
A1	当該スポーツの活動がASCの「スポーツの定義」に適合するか
A2	オーストラリアにおける当該スポーツの代表団体であることをASCに納得させることができるか
A3	オーストラリアにおける代表団体として当該スポーツの発展に貢献し、国家レベルの活動をするに相応しく、メンバーに対する技術的・倫理的なプログラム、方針、サービスを提供しているか
A4	3年以上運営している非営利法人または協会あるいは有限責任会社であること
A5	過去3年間分の独立した監査を受けた財務諸表および年次報告書を発行していること
A6	当該スポーツの全方面に関する戦略的計画を直近3年分またはそれ以上の期間にわたって策定していること
A7	ASCの「ガバナンス原則」に準拠したガバナンス構造の構築を公式に約束していること
A8	WADAによる最新のアンチドーピング規則に準拠し、オーストラリア・スポーツ・アンチ・ドーピング機構 (ASADA) の認定を受けたアンチドーピング規則を制定・運営していること
A9	ASC制定の雛形に基づいて作成したハラスメント防止規則を制定・運営していること
要件B：国内・国際要件	
B1	実質的な活動を行う支部が4以上の州/テリトリーに設置されていること (但しアイススポーツは3、スノースポーツは1でよい)
B2	毎年地域レベルおよび/または州レベルおよび国レベルの適切な競技大会を主催していること
B3	当該スポーツがオーストラリアで75年間以上行われてきたものでハイレベルの登録活動メンバーが最低5千人いること、または、団体が当該スポーツのIFに加盟していること
B4	団体が加盟するIFが、スポーツアコード (国際スポーツ団体総連合)、IOC、IPCのいずれかに加盟していること

これらのうち、A7の「ガバナンス原則」に準拠していることが認定要件として必須とされていることが、NSOのガバナンス強化を担保する仕組みとなっている。

「ガバナンス原則 (Governance Principles)」は、ASCが2007年に公表した、NSO向けの構成がなされた、団体のガバナンス強化に関するガイドラインである<sup>20</sup>。

<sup>18</sup> ASC Recognition [http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc\\_recognition](http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc_recognition)

<sup>19</sup> Eligibility Criteria for the recognition of National Sporting Organizations by the Australian Sports Commission 2009-2013  
[http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc\\_recognition](http://www.ausport.gov.au/supporting/nso/asc_recognition)

<sup>20</sup> ASC (2007) "Governance Principles"

[http://www.ausport.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/193027/ASC\\_Governance\\_Principles\\_2007.pdf](http://www.ausport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0004/193027/ASC_Governance_Principles_2007.pdf)

ASC は 2002 年に NSO 向けのガバナンス強化に関するガイドラインとして「NSO のガバナンス—ベストプラクティスのための原則集」<sup>21</sup>を、さらに 2005 年には「スポーツの監理—役員会の役割」<sup>22</sup>という文書を公表していたが、「ガバナンス原則」は 2002 年のガイドラインをベースとして、さらに内容が練り直されたものとなっている。

新旧のガイドラインに掲げられた主要原則（major principles）の項目および主要指針を構成する各指針の数を比較すると、主要指針には倫理に関する項目が加えられて 5 つから 6 つに増え、各主要指針の細項目で示されている指針の合計数も、33 から 40 に増えている。

図表—3-13 NSO 向けガバナンス強化ガイドラインの原則にかかる新旧比較表<sup>23</sup>

（新ガイドライン） 2007 年公表の新ガイドラインに 掲げられた主要原則		原則 の数	（旧ガイドライン） 2002 年公表の旧ガイドラインに 掲げられた主要原則		原則 の数
1. 役員会の構成、職務および権限 Board composition, roles and powers		12	1. ガバナンスの役割の明確化 Clear delineation of governance roles		11
2. 役員会に関する手続 Board processes		6	2. 効果的なガバナンスの手続 Effective governance processes		7
3. ガバナンスシステム Governance systems		9	3. 効果的なガバナンスの管理 Effective governance controls		8
4. 役員会の報告および業績 Board reporting and performance		6	4. ガバナンスの改善 Governance improvement		3
5. 会員の関係と報告 Member relationship and reporting		4	5. 会員の義務 Member responsiveness		4
6. 倫理的かつ責任ある意思決定 Ethical and responsible decision making		3			
原則の合計数		40	原則の合計数		33

「ガバナンス原則（Governance Principles）」に掲げられた 6 つの主要原則、および主要原則を構成する合計 40 の原則、ならびに原則に併記されている「注釈および指針」の全文の日本語訳を以下に掲載する。

<sup>21</sup> ASC (2002) “National Sporting Organisations Governance : Principles of Best Practice”

<http://fulltext. ausport. gov. au/fulltext/2005/ascpub/governance. pdf>

<sup>22</sup> ASC (2005) “Governing Sport – the role of the board”

[http://www. ausport. gov. au/\\_data/assets/pdf\\_file/0019/205813/Governing\\_Sport\\_-\\_The\\_role\\_of\\_the\\_board. pdf](http://www. ausport. gov. au/_data/assets/pdf_file/0019/205813/Governing_Sport_-_The_role_of_the_board. pdf)

<sup>23</sup> 英文の日本語訳にあたっては、ガイドラインの原文にある“governance”は原則として「ガバナンス」と表記し、文脈によって適切と判断したものに限り「監理」と表記した。

<p><b>原則 1：役員会の構成、職務および権限</b></p> <p>競技団体を運営するガバナンス体制は、各団体により異なっている。ASC は各団体のガバナンス体制として、あるモデルを統一して採用することを主張するものではない。ただし、各団体のガバナンス体制について、役員会、運営組織など各関連組織の職務と職責、権限を明確に説明した判りやすい文書を作成すべきである、と強く主張する。またガバナンス体制の中で、2つの組織または個人が有する権限が、互いに重複するようなことは避けなければならない。</p> <p>各団体のガバナンス体制では、以下の条件を満たす枠組みを設定すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業体の戦略的方針を実現できること。</li> <li>・役員会が運営組織に対し、実効性のある監視活動を行うことができること。</li> <li>・役員会と運営組織それぞれの職務、職責、権限を明確に定めること。</li> <li>・各事業体に対する役員会の説明責任について明確に定めること。</li> <li>・職権のバランスを維持し、個人に無制限の権限を与えないようにすること。</li> </ul>	
<p>原則 1.1</p>	<p>運営に関する権限を正式に定め、開示し、各団体の全権限（法または規約により、総会での行使が義務付けられている権限を除く）を行使する権限を有する役員会に委託する。</p>
<p>注釈 および 指針</p>	<p>ASC は、役員会および役員会の機能の一部を担う別組織（一般に評議会と称する）の双方を設置しているガバナンス体制については是認しない。</p> <p>役員会に付託される事項と、運営組織に付託される事項の性質は、団体の規模と組織構造の複雑さによって必然的に決まるものであり、また団体の伝統、文化や、役員・運営担当者の技量によって左右される。</p>
<p>原則 1.2</p>	<p>国内競技団体は、2001年企業法（Cwlth）に基づく保証有限責任会社として法人化する。</p> <p>当該団体を法人化するにあたり根拠とした法（企業法または協会法）の如何に関わらず、国内競技団体を法人化した州以外の州でかかる団体が事業を行う場合、かかる団体は企業法に基づき、オーストラリア登録組織として登録することが義務付けられている。この登録を行うことにより、当該団体には新たなガバナンス要件が課せられる。</p> <p>各種法制度の導入に関してはさまざまな議論の余地があり、また各々の法制度にはそれぞれに付随する制限と便益が存在する。しかし ASC では国内競技団体に対し、保証有限責任会社としての組織構造を採用することを推奨する。</p> <p>団体の運営に関する極めて堅牢かつ組織的なプラットフォームを提供し、また協会法人化法の枠内で特に言及されていない分野に明確な定義を与えるには、2001年企業法（Cwlth）の枠内における、より包括的な法制度が必要となる。</p> <p>各法に基づく団体の主なガバナンス職務は、役員会が責任を持って実施する。各役員は、他の連邦法および州法の枠内における関連法、ならびに法人化組織の規約が定める要件に基づき、行動しなければならない。</p>
<p>原則 1.3</p>	<p>法人化組織は、以下の主な章で構成される規約を定める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・説明 - 目的および権限</li> <li>・会員 - 会員資格および会員会議（総会）</li> <li>・役員会 - 権限、その他の職務（最高経営責任者および書記官）および役員会会議</li> <li>・報告</li> <li>・会計</li> <li>・監査役</li> <li>・解散</li> </ul>
<p>注釈 および 指針</p>	<p>規約は、一義的で明瞭かつ簡潔な文書とすべきである。また団体の付随定款または方針に詳細を記載する方が望ましい項目については、規約に過剰に盛り込むべきではない。一般論として、このような項目としては、ある程度の頻度をもって変更および更新を行うことが予想される項目があげられる。このような場合には、付随定款および方針の策定を通じ、かかる問題の監督権限およびガバナンス権限を役員会に委託すべきである。</p>
<p>原則 1.4</p>	<p>団体の会員による選挙により、役員会の過半数を選出すべきである。また会員による投票を実施する議題について提案を可決するには、会員による投票数の過半数の賛成を必要とすべきである</p>
<p>注釈 および 指針</p>	<p>各競技団体は、人々および/または団体が当該競技団体に加入する方法について詳細に定めるべきである。法人化組織の規約には、この件に関する各会員の議決権について記載するものとする。</p> <p>ASC では、連邦競技団体に対し、「一州一票」投票制度を適用するよう主張する。比例投票制度も選択肢の一つではあるが、これについては推奨しない。ある団体の方針を決定するにあたり、会員数の多い組織がその決定権を握ることができるような制度は決して是認すべきではない。</p> <p>指名役員と選出役員とで役員会が構成される場合、少なくとも役員会のメンバーの過半数については、会員による選挙により選出することを推奨する。また、役員会または総会で行われる投票に</p>

### 第3章 オーストラリア

原則1：役員会の構成、職務および権限	
	<p>については、役員／会員の過半数の賛成をもって可決とすべきであり、議長による決定投票の対象とすべきではないことについても主張する。この原則は、ある議題に対し、過半数による合意を形成することができない場合、その議題は廃案とすべきであるとする論拠に基づくものである。</p>
原則 1.5	<p>役員会（団体の「精神」）、および最高経営責任者およびその職員（団体の「実務者」）との間で、権限と職責を明確に分担するガバナンス体制を整えるべきである。</p> <p>これと同様に、各種の役員会と運営組織委員会との間でも、権限と職責を明確に分担するという原則を適用しなければならない。</p> <p>各役員、最高経営責任者（またはそれに相当する者）、その職員、役員会委員会、運営組織会議は、各々の職位単独では団体の代表として活動する権限をもたないことを明確に定めたガバナンス体制を整えるべきである。また全ての職権を役員会に委託し、役員会はその職権をいずれかの個人または委員会に委託することができるとする。役員会が委託する各々の職権については、委託便覧または同様の文書に明確に記録すべきである。一般的には、最高経営責任者に重要な職権を委託する。各役員には、役員会により明示的に職権を委託されている場合を除き、役員としての資格において、事業体の日常的な運営に關与する個人的な職権は付与しない。</p>
注釈 および 指針	
原則 1.6	<p>役員会は、以下の事項を実施すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体の広範な戦略の方針について承認すること。</li> <li>・ 最高経営責任者の指名、解任、監督、その専門的能力の育成支援、その業績評価、および報酬の決定を行うこと。</li> <li>・ 団体の財務実績および財務以外の実績の承認、監視および審査を行うこと。</li> <li>・ 実効的な内部統制システムを備えており、想定通りの運営を行っていること、主な議題に関する方針を適切に定めていること、およびその方針の対象となる参加者および人物に対し、かかる方針を実効的かつ合法的に適用できることを確認すること。</li> <li>・ 実効的な苦情処理手順を策定し、文書に明記すること。</li> <li>・ 財務リスクおよび財務以外のリスクを正しく特定し、監視していることを確認すること。</li> <li>・ 団体が全ての関連法、行動規範および適正行動基準を遵守していることを確認すること。</li> <li>・ 主な利害関係者が、団体の戦略の方針に対し、情報を提示する方法を確保すること。</li> <li>・ 役員、役員会および議長の業績評価を定期的実施していることを確認すること。</li> </ul>
注釈 および 指針	<p>役員会にとって最も重要な職責は、利害関係者を代表する受託者としての地位にある一組織として、法人組織である団体を現在および将来にわたって確実に存続させ、実効性を有する組織とすることにある。</p> <p>役員会の職務には、団体の戦略の方針、基本的価値観および倫理的枠組、ならびに主な目標および業績評価基準を定めることなどが含まれる。この職務における最も重要な要素とは、戦略的目標を確実に達成するための財務業務と予算編成に関して役員会が保有する最終的な職権と職責である。</p> <p>有給であるか無給であるかを問わず、最高経営責任者またはそれに相当する職位を定めていない競技団体の場合には、経営および運営に関する職務を、役員会のメンバーや委員会など、さまざまな範囲の人々に委託することができる。この場合、各役員は、役員会としての戦略的職務や職責と、個人として運営責任とを明確に区別しなければならない。</p>
原則 1.7	<p>各役員会は、競技および競技業界、ならびに現在の競技団体が直面する困難な運営環境に関する知見を反映した組織構造とすべきである。一般には、役員会は以下の条件を満たすものと想定される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5名から9名の役員で構成される組織であること。</li> <li>・ その職務を効率的に実施するために必要な専門知識と技能とを十分に合わせ持っていること。</li> <li>・ 選出役員であれ、指名役員であれ、その就任の経緯に関係なく、特定の党派に属する役員が存在しないこと。</li> <li>・ 不足している技能を補充するため、外部からの数名の役員の指名が可能であること。</li> <li>・ 会社としての経緯に関する記憶を維持しつつ、役員会の更新を促すため、最大任期に達した役員会のメンバーを交替させる任期制を設けること。</li> <li>・ 団体の主な利害関係者の意向を幅広く反映させること。ただし、役員会が備える技能の構成バランスが失われないようにすること。</li> </ul>
注釈 および 指針	<p>役員会の役員の人数は、団体の規模とその活動レベルを考慮して定めるべきである。したがってASCは、代議制役員会ではなく、そのガバナンス職務の実効に必要な技能を備えた役員会とすることを主張する。</p> <p>独立役員とは、何らかの構成組織の代表者として指定を受けた者ではなく、団体と重要な事業関</p>

<p>原則 1：役員会の構成、職務および権限</p>	<p>係を有している団体の雇用者ではなく、また団体と重要な事業関係を有する者ではなく、団体の組織構造内で他の実質的な任務を担う者ではなく、役員として指名を受けたことにより実質的な利害の衝突を生じない者である。</p> <p>従来の連邦競技団体の組織構造に関して言えば、州レベルの組織における職位を有する者が、同時に国レベルの組織における職位を有している場合に、実質的な利害の衝突が見られる場合がある。</p> <p>個人会員および／または所属クラブとの間に直接的な関係を結んでいる事業団体が一つしか存在しない統一競技団体の組織構造においては、クラブレベルの組織における職位を有する者が、同時に連邦組織構造における州レベルの職位を有する場合に、同様の利害の衝突を生じるおそれがある。同様に、事業主を主体とする運営を行っている競技団体の場合、その事業主が団体の主な意志決定者となるような状況は避けるべきである。その理由は、それが事実であるかどうかに関わらず、その団体の決定がその事業の業績に実質的な影響を与えるとみなされうることにある。</p> <p>実質的な利害の衝突を生じる職位の例としては、会員組織の長、限定的な資格を有するグループ（審判団など）の代表者、および最高経営責任者または上級職員などがあげられる。</p> <p>各役員がある支持団体の代表を務めている場合、その活動全般が、団体の代表者としての法律上の職責に拘束されることになる。</p> <p>外部からの任命（指名役員）については、構成会員の選挙による選出を行わず、既存の役員会の判断により、役員として任命する。</p> <p>役員会が実効的な機能を果たすためには、現在の事業における問題、および今後生じる問題について正しく把握し、その問題に対応する能力を備え、また運営組織の実効的な業績審査を行うとともに疑義を提示し、独立した判断を下すことが可能でなければならない。</p>
<p>原則 1.8</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>国内競技団体およびその会員組織は、競技に関する成果の効率的かつ効率的な実現に向け、一致した目標と目的を定める。</p> <p>特に連邦レベルの組織において競技に関する実効的な成果を実現するには、全国組織と会員組織とが一致した目標と目的を定めることが極めて重要となる。またある競技団体に属する会員組織は、その会員と利害関係者に対して実効的な成果とサービスを提供するという同じ目標の実現に向け、一体となって運営を行う必要がある。</p> <p>競技団体は、会員組織が堅実かつ効果的に実現を目指す包括的目標を推進するため、統一的な戦略的計画を定めるべきである。競技団体による戦略的計画は、あらゆる地域における実施活動の成果の実現に向けた基盤を構成するものとすべきであり、また全ての利害関係者から取得した情報と合意のもとに策定すべきである。</p>
<p>原則 1.9</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>2つ以上の組織が合併する場合には、合併後の組織の今後の方針と優先項目に関して全当事者が得心できるように、役員会に関する暫定協定を締結する。</p> <p>暫定協定では、新団体の役員会のメンバーを、合併する各組織の役員会から選出された同数の代表者か、合併する各団体の利害に基づいて推薦を受けた代表者とすることが多い。</p> <p>この暫定協定は、原則 1.7 で概説した新役員会の組織構造を導入する時点まで、期間を限定して運用することになる。</p> <p>ASC では、同様の団体に対し、合併による便益について精査し、競争力、効率性および規模の経済を維持することによって、競技団体の会員と参加者に対してこれまで以上に優れた成果を提供することができることを確認することを奨励する。</p>
<p>原則 1.10</p>	<p>役員会は、各役員／役員会のメンバーの職務の概要を示す。かかる職務には、以下に示す項目を（最低限）含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員の全般的な利益を目的として活動し、個々の構成組織の代表者としては活動しないとする、受託者としての役員の義務。したがって役員会は、役員を選出後に不当な圧力を受けることなく、団体の全般的な利益を目的として独立して活動する機能を備えるべきである。</li> <li>・各役員の法的義務。かかる法的義務には、以下の項目に対して役員に課せられる要件を含む。             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 誠意をもって、正しい目的のために活動すること。</li> <li>- しかるべき注意を払い、勤勉に努めること。</li> <li>- 団体が破産することなく、事業を継続していることを確認すること。</li> <li>- 団体に直接的な影響を与えるさまざまな連邦法および州法の要件を満たすこと。</li> </ul> </li> <li>・役員に求められる行動を定めた行動規範または方針（原則 6 を参照）。</li> <li>・以下の項目について定めた、利害の衝突に関する規定。             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 役員は、実際に生じている／想定される利害の衝突について開示しなければならない。</li> <li>- 実際に生じている、または想定される利害の衝突に関する開示手続。</li> <li>- 利害の衝突を役員にもたらす決定に対する役員の関与について規制する手続。</li> </ul> </li> </ul>

### 第3章 オーストラリア

原則 1：役員会の構成、職務および権限	
注釈 および 指針	<p>- 現在生じている利害について記録し、想定される全ての利害の衝突に関する記録を提示するための要件。</p> <p>- 役員は、実質的な利害の衝突を生じうるレベルにおいて、団体内における公職またはそれに相当するガバナンスにかかる職務を務めるべきではない。これは、実際に利害の衝突を生じないため、または利害の衝突とみなされうる行為を生じないための措置である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連当事者の取引に関する記録の保持。</li> <li>・ 専門的能力の継続的育成、ならびに現在の業績評価への従事に関する役員の職責（原則 4 を参照）。</li> </ul> <p>団体の役員の職務は、ガバナンスの枠組を構成する重要な要素のひとつとして、団体の方針、業績および適合性に関する説明責任、透明性および競争可能性を確保することにある。</p> <p>役員会や団体に新役員が就任する際には、適切な手続を経ることが重要である。また新役員は、団体における自身の職務について把握しておく必要がある。</p> <p>役員は、利害の衝突に関し、役員は実質的な利害の衝突を生じうる、または利害の衝突を生じるとみなしうる州レベル、地域レベルまたはクラブレベルにおける公職や、それに相当するガバナンスにかかる職務を務めるべきではない。またこのような利害の衝突を回避するために、あらゆる努力を講じるべきである（原則 1.7 を参照）。</p> <p>役員は、誠実さ、正直さ、回答の困難な質問を尋ねる勇気など、その地位に相応しい個人的資質を備えるべきであり、かつ高いレベルの倫理規範を示すべきである。役員は、団体の内部における倫理的行動に関する重要な最低限の基本理念として、公平性、敬意、責任感および安全性を取り入れるべきである。</p>
原則 1.11	<p>ガバナンスシステムにおける主な職位の職務について文書に記録し、把握する。一般に、以下の職位について記録すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員会 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 議長／会長</li> <li>- 役員</li> <li>- 総務担当重役</li> <li>- 役員会委員会議長</li> </ul> </li> <li>・ 運営組織 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 最高経営責任者。</li> </ul> </li> </ul>
注釈 および 指針	<p>国内競技団体には、保証有限責任会社としての組織構造を整えるよう求める。そのためには、企業法に基づく法的遵守要件を担当する総務担当重役を指名する必要がある。</p>
原則 1.12	<p>一般に、最高経営責任者は役員会の役員以外の人物とする。それにより、役員会と運営組織との間の権限の明確な区分を可能にし、強固なものとする。</p>
注釈 および 指針	<p>ASC は、運営組織と役員会それぞれの参加資格を明確に区別し、団体の最高経営責任者は必ずしも役員会の一員とすべきではないとする方針を優良事例として推奨する。ただし、このような条件下において、最高経営責任者が役員会会議に関する通知を受け、その会議に出席し、団体の運営に関する情報や助言を役員会に提示するとともに、役員会が定める方針について把握できるようにすることも優良事例として推奨する。</p>

<p><b>原則 2：役員会に関する手続</b></p> <p>各役員会は、一連のガバナンス方針および手続に関する合意を形成し、文書に記録することによって、実効的なガバナンスを推進すべきである。この手続は最良事例を反映したものとすべきであり、また定期的な審査を実施すべきである。</p> <p>実効的な役員会会議を実施するためには、以下の項目を実行すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有能な議長のもと、会議を定期的に開催し、相応の職員が会議に出席すること。</li> <li>・役員会は、全ての項目に関する文書を事前に配布し、役員に情報を通知するとともに、会議の準備を十分に行うことができるようにすること。</li> <li>・決定事項、および成果に関する利害関係者への通知内容を速やかに、明確かつ正確に記録すること。</li> </ul>	
原則 2.1	<p>役員会は、その会議の議事進行過程について文書に記録すべきである。この文書には、一般に以下の項目を記載する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法的要件</li> <li>・意思決定方法（合意または投票）および出席者の議決権</li> <li>・会議の議事進行に関する手続、および役員の行動</li> <li>・会議の開催頻度、会議の実施場所、実施時間、出席者など開催要領に関する詳細</li> </ul>
注釈 および 指針	<p>会議に関する法的要件には、正式な議決に必要な定足数、会議の招集に必要な通知回数、および団体の規約に定めるその他の要件などの項目が含まれる。</p> <p>会議の開催頻度は、団体の規模や、団体が常に対応を迫られている特定の議題をはじめとする内部・外部環境によって左右される。競技団体役員会は年に 6 回以上会議を開催すべきであり、その多くは月 1 回の定期会議を開催している。役員会会議と委員会会議の日程については、事前に合意を形成すべきである。</p>
原則 2.2	<p>役員会は、会議ごとに議事一覧表を作成すべきである。また議事一覧表の作成方法と、一覧表に記載する基本項目について合意を形成すべきである。</p>
注釈 および 指針	<p>ガバナンス方針により、各役員会会議に関する議事一覧表の作成手順の概要を示すべきである。役員会は、事前に合意したスケジュールを遵守した上で会議を行い、各議題に対して十分な時間を割り当てる必要がある。また一部の議題については団体の戦略的目標との関連付けが行われていること、および、運営組織からの報告と役員会が承認した主要業績指標との間に整合性がとれていることを確認することも重要である。</p>
原則 2.3	<p>役員会会議は、適切な文書を作成すべきである。すなわち、役員会に議題を提出する際には、合意に基づく適切な書式（役員会文書）を用いて作成し、会議の開催前に十分な期間を設けてその文書を回覧すべきである。同様に役員会は、合意に基づく適正な議事一覧表作成手続を経て、決定事項を明確に記録し、保管すべきである。</p>
注釈 および 指針	<p>ガバナンス方針により、事前に役員会文書を配布する時期について定めるべきである。議事録には、会議において行われた議論について正確に記録すべきであり、速やかに（一般的には会議が開催された週に）配布すべきである。役員会は、この議事録の承認を行うべきである。また成果についても速やかに利害関係者に通知すべきである。</p>
原則 2.4	<p>役員会には、役員の義務を適正に遂行することができるよう、議題に関連する情報を全て提供すべきである。また、役員会、または役員会の各メンバーには、必要に応じて最高経営責任者を通じ、運営組織に対して追加情報の提示を求める権利を付与すべきである（原則 4 を参照）。</p>
注釈 および 指針	<p>ガバナンス方針には、役員会のメンバーが、役員会文書に関連する外部情報または追加情報二アクセスする時期とその方法の詳細について記載すべきである。例えば、役員は、自身の義務を効率的に実施することができるよう、新たな会計報告書の提供を求めることができる。</p>
原則 2.5	<p>役員会は、年間の主な活動に関する計画を策定し、その活動計画に対応する役員会の予定表／業務計画を策定すべきである。</p>
注釈 および 指針	<p>役員会の予定表／業務計画には、役員会議事一覧表に関する年間の主な活動（予算の承認、戦略の審査、最高経営責任者の評価、年次総会など）について記載すべきである。</p>
原則 2.6	<p>役員会、および役員会が設立する各委員会は、委託事項または憲章を定めるべきである。かかる委託事項／憲章には、最低限、以下の項目について記載すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員会／委員会の目的</li> <li>・役員会／委員会に委託された職権</li> <li>・役員会／委員会の構成（議長の任命を含む）</li> <li>・報告に関する要件</li> <li>・役員会／委員会の職務および運営組織の職務に関する概要説明</li> </ul>
注釈	<p>役員会委員会を設置することにより、各役員は、団体が抱える重要な議題に対し、役員会全体と</p>

### 第3章 オーストラリア

原則 2：役員会に関する手続	
および 指針	して行うよりも詳細に検討することができる。また各役員の間で効率的に業務を配分し、特定の問題に対してより詳細な検討を行うことが可能となる。 役員会委員会の数、規模および構成は、団体の規模、その組織構造の複雑さ、団体が抱える課題に応じて、団体ごとに異なるものとなる。競技団体は、役員会委員会を設立する必要性について検討すべきである。役員会委員会の例としては、監査委員会、報酬委員会、選考委員会、技術委員会などがあげられる。監査委員会の職務と重要性については、本ガイドラインの後半で検討する。

<p><b>原則 3：ガバナンスシステム</b></p> <p>役員会は、監理（govern）する団体の業績の成否に関する最終的な責任を担う。各役員会は、この責任の履行に向けた自身の職務について明確に定めるべきである。</p> <p>団体のガバナンスに実効性をもたせるためには、以下のシステムを設定すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体としての基本的価値観、目標および業績ガバナンス指標を特定する戦略的計画策定の枠組。</li> <li>・役員会／運営組織の関係について明確に示した文書（全当事者への委任および職権の配分など）。</li> <li>・法的要件、コンプライアンス要件およびガバナンス要件を特定し、徹底した監視を行うための手続。</li> <li>・徹底した監査を行うためのシステム（内部・外部手続を含む）。</li> <li>・各計画に対する法的遵守および業績の監視を確実に実施し、それらに関する証拠を提示する業績ガバナンスシステム。</li> </ul>	
<p>原則 3.1</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会は、団体としての戦略的方針、主な目標および業績評価基準、ならびに基本的価値観および倫理的枠組を策定する手続を定めるべきである。</p> <p>役員会は、その戦略的優先項目について定期的な見直しを行い、競争上の優位性を確保するとともに、運営組織が重視すべきであると考えられる項目を明確に示す必要がある。</p> <p>ASC は、戦略的計画策定の枠組を通じて主な利害関係者が全員で協議を行い、業界内で最も緊急の対応を要する課題に対する将来的な戦略を確立することが重要であると考えられる。</p>
<p>原則 3.2</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会は、役員会と運営組織との間の関係に関する要望について概要を示す摘要を策定すべきである。一般に、この摘要には以下の項目を記載する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員会のメンバーの人脈／交流関係の活用に関する要望。</li> <li>・最高経営責任者および運営組織に対する助言の提示に関する要望。</li> <li>・各役員が、意思決定および統制に必要な全ての情報を取得するための手続（原則 4 を参照）。</li> </ul> <p>運営組織と役員会との間の関係は重要であり、職責を明確に分けることによってその関係を維持しなければならない。役員会は、常に主導権を掌握していなければならない。一方、運営組織は説明責任を担い、委託された権限に基づく運営を行い。相応のレベルの技能を備え、設定された主要業績指標を背景とした業務を遂行しなければならない。</p> <p>役員会は、決議事項として明確に承認されていない限り、追加情報に関する交渉を運営組織と直接行うべきではない。あらゆる追加情報に関する請求は、議長および最高経営責任者を通じて行うべきである。</p>
<p>原則 3.3</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会は、効果的かつ効率的な監視・評価システムを設定すべきである。このシステムでは、財務および財務以外の業務に関する監視などを行う。特に各役員会は、業務全般の評価および会員への報告の基盤として、戦略の遂行による成果の監視を行うべきである（原則 5 を参照）。</p> <p>業績指標は、明確かつ簡潔なものとする必要がある。さらに重要な点として、実際に測定可能な業績指標を定める必要がある。</p> <p>また主な業績指標と照らし合わせた上で、団体が現在置かれている状況について把握する必要がある。それにより、過去、現在および将来の業績目標を比較することができる。</p>
<p>原則 3.4</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会は、実効的なリスクガバナンス戦略および手続を設定すべきである。そのため、役員会は、団体が抱える主なリスクを特定し、リスクガバナンス戦略の策定および実行を可能にする措置を講じる必要がある。リスクガバナンスシステムは、オーストラリアリスクガバナンス規格 AS/NZS 4360:2004 に準拠すべきである。</p> <p>団体は、団体を取り巻くあらゆる状況において曝されているリスクについて、定期的に評価する必要がある。加えて AS/NZS 4360:2004 に基づき、想定されるあらゆる事象の発生確率と影響について評価し、想定されるリスクを最小限に抑える、または回避する、あるいは解消するために必要な対策について評価すべきである。またリスクとは単なるマイナスの要素だけではなく、活動を実施しないことによる機会費用についてもリスクとして考慮すべきである。したがって、リスク評価・査定手続の一環として、活用しなかった機会について評価すべきである。</p> <p>さらに、イベントや活動の中には、具体的かつ包括的なリスク評価を実施する必要があるものが数多く存在する（大規模な競技イベントの主催など）。このような状況においては、通常のリスクガバナンス手続の一環として投資対効果検討書を策定し、かかるイベントによるプラス・マイナス両面の影響と想定される結果について評価すべきである。</p>
<p>原則 3.5</p>	<p>役員会は、実効的なコンプライアンスシステムを施行すべきである。このシステムは、オーストラリア規格 AS3806:2006 に準拠するものとし、また最低限、以下の項目を義務付けることを推奨する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体は、全ての関連法、規制、および外部機関が当該団体に対して設定したその他の要件を遵守すること。</li> <li>・実効的な内部統制を実施すること。またコンプライアンスに関する全ての分野について、役員会</li> </ul>

### 第3章 オーストラリア

原則 3：ガバナンスシステム	
	<p>に対して正確に遺漏なく報告すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体は、財務上の安定性を確保すること。また通常の事業過程における財務上の全ての義務を果たす期限を迎えた時点で、その義務を果たす能力を備えること。</li> </ul> <p>(訳注：原則 3.5 のみ「注釈および指針」についての記載がない)</p>
原則 3.6	<p>役員会は、最高経営責任者に関する定期（年次/6 ヶ月毎）業績審査手続を策定し、文書に記録すべきである。</p> <p>注釈 および 指針</p> <p>詳細な業績審査については、役員会委員会が実施してもよい。ただし、その審査手続のある時点において、全ての役員が最高経営責任者の業績について審査し、見解を述べる機会を設けるべきである。</p> <p>最高経営責任者に関する業績指標については、役員会が設定した戦略的最終目標および達成目標と明確に関連付けられたものとすべきであり、かつ測定可能なものとすべきである。また最高経営責任者は、職員の業績および主な利害関係者間の関係に関連付けた業績評価基準を設けるべきである。</p>
原則 3.7	<p>役員会は、実効的な監査システムおよび手続を実施していることを確認しなければならない。監査手続には、内部・外部監査手続およびシステムを含めることができる。</p> <p>注釈 および 指針</p> <p>監査手続に実効性をもたせるためには、運営組織および役員会に対し、競技の運営に関連して想定される財務上のリスクについて警告を発する適切な統制・システムを設定していることを確認すべきである。</p> <p>運営組織、および役員会の役員は、監査手続では財務面に主な重点がおかれることを踏まえ、提示された情報を把握し、積極的に疑義を提示することができるよう、財務に関する基本的なリテラシーを身に付けるべきである。</p>
原則 3.8	<p>役員会は、正式な憲章/委託事項に基づき、監査委員会を設立し、その職務を定めるべきである。</p> <p>優れたコーポレートガバナンスを行うためには、監査委員会の設立が重要な要素となると一般に認識されている。同委員会は、3 名以上の委員で構成すべきである。かかる委員は、財務に関するリテラシーを備えた者とすべきであり、また財務に関する専門知識を備えた委員（公認会計士）を 1 名以上含めるべきである。監査委員会は、団体の運営に直接関与していない人物のみで構成すべきである。</p> <p>監査委員会の議長は、役員会の議長から独立した人物とすべきである。</p> <p>監査委員会は、以下の項目に関する主な職責を担うべきである（ただし、担うべき主な職責は、以下の項目に限定されない）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体の年次財務報告書の審査、および役員会に対する年次財務報告書の承認勧告。</li> <li>・外部・内部監査役の関係、任命および業務の監視。</li> <li>・コンプライアンス関連事項に関する審査。</li> <li>・団体のリスクガバナンスに関する枠組の監視。</li> <li>・現在の団体の財務報告書、システムおよび委託に関する定期審査。</li> </ul> <p>監査委員会の憲章により、同委員会の職務、職責、構成、組織構造および委員の資格要件を明確に定めるべきである。同委員会には、その憲章に定める条件を満たすために必要な権限を付与し、資源を提供すべきである。その権限および資源には、運営組織と接触する権利、および運営組織が不在のもとで監査役と接触する権利、ならびに説明および追加情報を請求する権利が含まれる。</p> <p>監査委員会は、役員会による承認を受けることを条件として、その権能を拡大し、財務および監査に関する事項だけでなく、コンプライアンスおよびリスクガバナンスに関する事項についても重点分野として対象に含めることができる。</p> <p>注釈 および 指針</p>
原則 3.9	<p>最終的な意思決定権は役員会にある。したがって役員会は、最高経営責任者およびその他の個人、委員会またはグループに委託した全ての職権について、文書に明確に記録すべきである。かかる文書、すなわち職権委託一覧表については、定期的に審査を行い、更新すべきである。かかる事項は、役員会による正式な決議の対象とすべきである。</p> <p>注釈 および 指針</p> <p>職権委託に関する文書の内容が、団体の運営に関する事項に限定かつ制限されることのないようにするためには、想定される全ての承認事項についての記述を試みるのではなく、運営組織の職権に関する制限について記述した方が良い結果が得られることが多い。この方法を採用することにより、明らかに運営組織が対処すべき事項に関して役員会に不要な負担を課すことなく、運営組織による運営が可能となる枠組を提示することができる。</p>

<p><b>原則 4：役員会の報告および業績</b></p> <p>各団体は、包括的な報告・業績ガバナンスシステムを設定し、組織としての効率性および実効性を確保すべきである。実効的な意思決定を行うためには、正確な財務報告書を速やかに役員に提出する必要がある。</p> <p>また役員会は、議長としての能力など、役員個人の業績、および集団としての業績について審査し、各役員が所定の目標に対する自身の職責を果たしていることを確認すべきである。業績が不十分な役員に対する対応の方法を含め、役員会および個々の役員の育成プログラムが施行されていることを確認すること。</p> <p>報告・業績ガバナンスシステムに実効性をもたせるためには、以下の項目を備えるべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遺漏のない包括的な財務報告書。</li> <li>・ 監査委員会による会計審査および論評。</li> <li>・ 団体の外部監査役の独立性の確保。</li> <li>・ 役員および役員会委員会の委員が十分な知識を備え、概要を十分に把握し、十分な情報の提示を受け、必要に応じて適切な情報や助言にアクセスする権利を与えられており、継続的改善および教育に関する機会を与えられていること。</li> <li>・ 役員会および役員の業績評価システム。</li> <li>・ 団体の戦略・運営計画において概説した戦略的目標と、主要業績指標との間の整合性。</li> </ul>	
原則 4.1 注釈 および 指針	<p>役員会は、その役員および役員が適切な保険保障の対象となっていることを確認すべきである。</p> <p>団体が負債および債務の負担を開始した後は、被った損失に対する備えを役員が行う義務が生じる可能性がある。したがって、団体の目的または組織構造（非営利団体など）の如何に関わらず、全ての役員および役員が適切な債務および損害補償に関する保証の対象となる必要がある。</p>
原則 4.2          注釈 および 指針	<p>役員会は、新たに就任する全ての役員が、適正な任命手続きを受けていることを確認すべきである。</p> <p>任命手続では、全ての役員が以下の条件を満たしていることを確認すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体が事業を行っている業界に関する知識を十分に備えていること。</li> <li>・ 団体の事業運営について明確に理解していること。</li> <li>・ 団体の財務事情について明確に理解していること。</li> <li>・ 団体の戦略および方針について明確に理解していること。</li> <li>・ 団体の事業の成否に影響を及ぼしうる事業リスクについて、高いレベルの知識を備えていること。</li> <li>・ 関連する背景情報にアクセスできること。</li> </ul> <p>運営組織は、新たに就任した全ての役員に対し、リストに記載されている情報にアクセスする時間を与えた上で、説明会を実施すべきである。それにより役員は、団体に関して自身が抱えている懸念や疑問に対応することができる。</p> <p>必要に応じ、役員が継続的教育・専門的能力育成プログラムを利用できるようにすべきである。</p>
原則 4.3	<p>役員会は、役員が必要に応じて外部の専門家による助言を受けることができるようにすべきである。またアクセス証書または同様の文書により、その権利が適切に保護されていることを確認すべきである。</p> <p>役員会の役員および役員会委員会の委員に対し、事前に設定した条件に基づき、事業体の費用負担により、外部の専門家などによる助言を受ける権利を付与すべきである。かかる権利については文書に記録し、役員および委員会の委員に提示すべきである。</p> <p>役員会の役員および役員会委員会の委員には、事業体から特定の資源および情報を取得する権利を付与すべきである。かかる権利については、アクセス証書または同様の文書に記録すべきである。</p>
原則 4.4          注釈 および 指針	<p>役員会は、定期的（月 1 回が望ましい）に提示される正確な財務諸表の提出を速やかに受けるべきである。かかる財務諸表には、以下の項目を記載すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 損益計算書</li> <li>・ 貸借対照表</li> <li>・ 現金収支一覧表</li> <li>・ 予算との実質的相違に関する報告書</li> <li>・ 月次および年初来累計ベースの予算・実費対照報告書および年間予算の特定</li> <li>・ 未払負債の全債務者および全債権者の一覧表</li> <li>・ 銀行勘定調整表（銀行口座残高証明書を含む）</li> </ul> <p>団体は、全原価計算年間事業計画、および戦略性の高い 3～5 年財務計画を策定すべきである。かかる財務計画では、団体の財務目標と戦略的目標とを関連付けるべきである。</p> <p>全ての役員は、役員会に課せられた財務上の職責について理解し、かかる職責に対して真剣に取り組まなければならない。そのためには、運営組織から提示された財務情報について理解し、疑義を提示する能力を備えている必要がある。</p> <p>また団体が支払不能状態にあるにもかかわらず取引を行うことは違法行為であり、役員はかかる</p>

### 第3章 オーストラリア

原則 4：役員会の報告および業績	
	行為に対する個人的な責任を負う可能性がある。したがって役員会は、団体の財務状態に関する詳細な知識を備えていなければならない。
原則 4.5	役員会は、年 1 回全体会議を開催し、外部監査役から団体の財務状態およびシステムの状況、ならびに監査手続において特定された問題点に関する報告を受けるべきである。
注釈 および 指針	各役員が、各々の受託者責任を完全に果たすことができるようにするための優良事例としては、年 1 回、役員会が外部監査役との全体会議を開催し、監査結果、および監査によって特定された問題点に関する議論を行うことがあげられる。 各役員は、この会議において開かれた率直な議論を行うことにより、特定の問題点に関する理解を深め、団体の財務業務および財務状態について完全に把握する機会を得ることができる。
原則 4.6	役員会は、役員会の業績および各役員の業績（役員会の議長および役員会委員会を含む）について定期的に審査し、評価すべきである。
注釈 および 指針	かかる審査および評価を十分に行うことにより、役員会による評価手続の実効性を大幅に改善することができる。役員会は評価手続を確実に実施し、成功させることにより、以下の項目を実現することができる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>役員会の業務におけるプラスの要素と改善を要する分野とを特定し、役員会の業績に関するバランスの取れた見解を得ること。</li> <li>役員会が、役員会全体としての進展・業績、および役員個人としての進展・業績について、経時的な評価を行うための基準を設定すること。</li> <li>役員会に関する業績目標の合意を形成するための基盤を確立すること。</li> </ul> <p>この手続には、外部ファシリテーター、評価アンケート、匿名インタビューおよび結果に関するワークショップなどの方法を取り入れるべきである。さらに運営組織や主な利害関係者などからの全面的なフィードバックを得ることにより、プログラムの包括性を改善する。</p> <p>また、プログラムに実効性をもたせるためには、各役員の業績評価と議長の業績評価とを個別に行うべきである。</p>

<p><b>原則 5：会員の関係および報告</b></p> <p>役員会は、リーダーシップを発揮し、誠意をもって適切な判断を下し、常に団体全体にとっての利益を最大限に高めるために活動し、会員に対して透明性を確保し、説明責任および職責を果たしていることを自ら確認すべきである。</p> <p>実効性を備えた団体であるためには、会員に対し、以下の項目を確実に実施すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競技に関する戦略的計画の策定について共に協議し、関与を求めること。</li> <li>・ 全国規模の計画の成果の実現に向け、支援と積極的な参加を求めること。</li> <li>・ 十分に情報を通知し、総会への積極的な参加を求めること。</li> <li>・ 団体のガバナンスと業績に関する全重要事項を、定期的に、かつ正確に、速やかに開示すること。</li> </ul>	
<p>原則 5.1</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会は、会員の関心、要望および要求事項の把握に努めるべきである。またそれへの対応として、会員計画と整合性のある全国的な戦略的計画の策定に努めるべきである。</p> <p>既存の役員会は、主な会員の関心事、要望および要求について精査すべきである。また会員からのフィードバックを受領し、報告する手順を施行すべきである。</p> <p>全ての会員は、競技に関する戦略的計画を承認し、その成果の実現に向けた作業を行うべきである。連邦レベルの団体の組織構造においては、会員組織が統一戦略文書の目標達成に向けて作業を行い、その成果に対する説明責任を担う必要がある。</p>
<p>原則 5.2</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>団体の会員は、適切であると考えられる場合に、適用法に基づき、役員会のメンバー（または役員会全体）を解任し、規約を変更する手段を保有すべきである。</p> <p>会員とは、団体の最終的な所有者である。したがって法の基本理念として、会員は、適切であると考えられる場合に、役員会を解任し、規約を変更する権利を保有していなければならない。</p> <p>会員による規約の変更を制限する協定を締結する場合もあるが、そのようなケースは変動期における一時的な方策とすべきであり、最終的な権限は常に会員に帰すものとすべきである。</p>
<p>原則 5.3</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会の役員は、総会における議決権を保有すべきではない。</p> <p>団体の会員資格に他の団体またはクラブあるいは個人のグループが含まれる場合、役員会の役員には、総会または年次総会における議決権を付与すべきではない。それにより、団体の「所有者」と「監理者 (governors)」とを明確に区別することができる。</p>
<p>原則 5.4</p> <p>注釈 および 指針</p>	<p>役員会は、役員会がその職務をどの程度実効的に遂行しているかという点について会員が判断を下すことができるように、役員会によるガバナンス職務の遂行方法、団体の実績および目標、財務に関する十分な情報を示した包括的な年次報告書を会員に提示すべきである。</p> <p>ガバナンスシステムの施行により、ガバナンス、財務状況および業績など、団体に関するあらゆる重要事項について、正確に、かつ速やかに開示できるようにすべきである。</p> <p>かかる報告書の提出に遅延が生じるのは不適切な行為である。役員会は責任を持って、該当する法律上の期限を確実に守らなければならない。</p> <p>開示する重要情報には、以下の項目を含む（ただし、以下の項目に限定されない）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連法に基づき、法的に義務付けられている情報。</li> <li>・ 財務運用成績。</li> <li>・ 事業体の戦略的達成目標および最終目標。</li> <li>・ 役員会のメンバーおよび主な運営担当職員。</li> <li>・ 予測される重大なリスク。</li> <li>・ 従業員およびその他の利害関係者に関する重要議題。</li> <li>・ ガバナンス体制および方針。</li> </ul>

<p><b>原則 6：倫理的かつ責任ある意思決定</b></p> <p>各役員会は、団体内で倫理的な行動および意思決定が行われていることを確認し、その普及に積極的に努めるべきである。優れたコーポレートガバナンスを実現し、団体の評判を管理し、守り、高めるために最終的に必要となる要素とは、人々の誠実さである。誠実な文化と倫理的な行動とは、以下に示す特徴を備えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実効性のある行動規範。</li> <li>・質の高い意思決定手続。</li> <li>・最高レベルの誠実さと倫理規範を備えた人々。</li> <li>・個人的な利益よりも団体を優先する意思。</li> </ul>	
原則 6.1	<p>役員会は、役員、最高経営責任者およびその他の上級運営担当者の指針となる行動規範を制定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・団体としての誠実さに対する信用を維持するために必要な行動。</li> <li>・非倫理的な行動について報告し、その報告を調査する個人の職責および説明責任。</li> </ul>
注釈 および 指針	<p>行動規範により、倫理面と行動面に関して役員と従業員の双方に求められる内容を定めるべきである。役員会と上級運営担当者は、その言動を通じ、その職務の遂行における行動規範と利害関係者に対する絶対的な献身の姿勢を示さなければならない。</p> <p>行動規範の遵守について定期的に評価し、必要に応じて対策を講じるべきである。</p>
原則 6.2	<p>役員会は、主な決定および活動について、利用可能な全情報に関する徹底的な評価に基づいて行われていること、および団体のリスクガバナンスの枠組を背景とする評価が行われていること、ならびに文書に記録していることを確認する。</p>
注釈 および 指針	<p>団体が競技を展開または普及する機会を利用する際には、団体のリスクに関する枠組みと主な戦略的目標を背景として、その機会に関する評価を行うべきである。</p> <p>運営組織または役員会は、便益・リスク評価結果に関する確証を得た上で、重要な決定を下すべきである。</p>
原則 6.3	<p>役員会は、主なプロジェクトまたは重要なイベント／活動の各々について、団体が投資対効果検討書を作成した上で資源を投じていることを確認する。また想定される最悪のシナリオについて評価し、団体によるその影響の軽減／ガバナンスが可能であることを確認する。</p>
注釈 および 指針	<p>競技団体は、投資対効果検討書を作成することにより、想定される最悪のシナリオによる損失を団体が負担することが可能であるかどうかについて評価した上で、重要なイベント／活動を通じて競技を展開または普及する機会を利用することができる。</p> <p>ほとんどの競技団体では利用可能な資源が非常に限られている点を鑑みれば、団体が長期にわたり存続するためには、リスク・機会評価を行うことが極めて重要となる。</p> <p>重要なプロジェクトやイベントに関する投資対効果検討書を作成しない場合、正しい意思決定を行うことができず、さまざまな展開が想定されるシナリオを十分に認識できないおそれがある。したがって団体が重要なイベント／活動を行う際には、必ず全原価計算を行い、予算額からの変動について評価した上で、限られた資源を投じるべきである。</p>

図表-3-14 「ガバナンス原則」中の用語解説

用語集	意味
指名役員 Appointed director	所定の期間を対象として団体の役員会による指名を受けた、役員会に属する人物。
役員会 Board	規約により、団体の運営を監視する権限を与えられた人物（役員）による正式なグループ。
保証有限責任会社 Company limited by guarantee	会社が解散する場合には、その会員の債務を、その会社の資産に対して会員が出資を約束した各々の金額に制限するとした原則に基づき設立された会社。
アクセス証書 Deed of access	会社が、文書へのアクセス権、損害補償権および保険に関連して、その会社の役員と契約を締結するための正式な法律文書。
役員 Director	役員会の一員として選出された、または指名を受けた、団体の役員会に属する人物。
選出役員 Elected director	団体の会員による選挙により選出された、団体の役員会に属する人物。
独立役員 Independent director	実際に関連性であるか、または関連性とみなされるものであるかを問わず、団体内、あるいは団体と直接関連する会員組織内の公職と直接の関連性を有していない人物。
法的遵守 Legal compliance	団体が関与する活動に基づき、団体の運営を統轄する各種の法および制定法を遵守すること。
法的遵守担当役員 Legal compliance director	役員会の一員として選出された、または指名を受けた、団体の役員会に属する人物。
実質的相違 Material variances	その規模または影響に基づき、団体の調整前の業績または成果に実質的な変化をもたらしうる相違。
会員 Members	規約に記載の条件を満たすことにより、当該競技組織に所属する、または組織を「所有」する人物あるいはクラブ、あるいは団体。
国内競技団体 National sporting organisation	政府および競技参加者の大多数により、当該競技の全国的な代表組織として認められた団体。
団体 Organisation	社団法人または保証有限責任会社として登録された人物、クラブまたは協会の総称。

(3) 仕組みの効果

オーストラリアは人口が約2千万人にもかかわらず、夏期オリンピックのメダル獲得数は過去5回連続して世界10位ランク以内から外れたことがない<sup>24</sup>というスポーツ大国である。またオーストラリアはカジノやゲームマシンによるギャンブルが非常に盛んな国でもある。1994年にはスポーツ競技を対象とするブックメーカー式の公認ギャンブルが開始され、2008年の統計ではギャンブル産業による総売上高は152,711百万豪ドルまで成長し、賭博消費金額総合計は18,100百万豪ドルと同年同国におけるGDPの1.44%を占めるという巨額なものとなっている<sup>25</sup>。競馬などレーシングを含んだスポーツ関係ギャンブル

(Wagering)の賭博消費金額合計は2,594百万豪ドルであり、カジノの賭博消費金額3,221百万豪ドルに次いで大きな市場となっている。

スポーツの賭けが盛んになるほど選手の八百長行為などの問題発生が懸念されるため、オーストラリアはスポーツ大国としての威信をかけて、競技統括団体のガバナンス体制強化と関係者の倫理的行動を確保する仕組みづくりに早くから取り組んできた。2002年に世界でいち早くスポーツ団体の「ガバナンス原則」が策定された背景には、このようなオーストラリア独自の事情があった。なお、政府は2011年6月に八百長防止国家政策(National Policy on Match-Fixing)を打ち出し、9月にはNSO(競技統括団体)が八百長防止にかかると内部規則を定め継続的に遵守していることを政府財政支援の条件とするものの検討を始めている<sup>26</sup>。

2007年改正の現行「ガバナンス原則」は役員会の運営の適正化をガバナンスの主眼に置いたもので、一般企業にそのまま適用できるような内容となっており、コーポレートガバナンスの概念をスポーツ団体に浸透させる努力がなされていることがわかる。

過去5年間にASCによってNSOの認定が取消された事例としては、2007年10月29日にテコンドーのNSOであったTA(Taekwondo Australia)が取消処分を受けた1例のみが確認されている。TAが取消処分を受けた理由は同年の団体内部の内紛に端を発した特定選手に対する練習施設の封鎖行為であり、AOC(オーストラリアオリンピック委員会)がTAのNF資格剥奪を行った同日にASCによるNSO認定の取消処分が行われているが、どちらが先に処分を判断したかは不明である。その後2009年10月29日にTAがテコンドーのIFであるWTFの加盟団体であったと認めたAOCはTAのNF復帰を認めたものの、同年11月29日にWTFが一転してTAを除名し別団体であるSTA(Sports Taekwondo Australia)の加盟を認めたことから、2011年3月13日にSTAがAOC認定のNFと認定

<sup>24</sup> 1992年バルセロナ大会10位(金7銀9銅11合計27)、1996年アトランタ大会7位(金9銀9銅23合計41)、2000年シドニー大会4位(金16銀25銅17合計58)、2004年アテネ大会4位(金17銀16銅16合計49)、2008年北京大会6位(金14銀15銅17合計46) IOC資料による

<sup>25</sup> Australian Gambling Council (2010) "Database on Australia's Gambling Industries 09/10" [http://austgamingcouncil.org.au/index.php?option=com\\_content&sectionid=8&task=category&id=23&Itemid=99999999](http://austgamingcouncil.org.au/index.php?option=com_content&sectionid=8&task=category&id=23&Itemid=99999999)

<sup>26</sup> ASC "Ministers take next steps in fighting match fixing" [http://www.ausport.gov.au/news/releases/story\\_455051\\_ministers\\_take\\_next\\_steps\\_in\\_fighting\\_match\\_fixing](http://www.ausport.gov.au/news/releases/story_455051_ministers_take_next_steps_in_fighting_match_fixing)

された<sup>27</sup>。しかしASCは2012年2月現在、STAにNSOの認定を未だ与えていない<sup>28</sup>。

ASCの2010-2011年度年次報告書(Annual Report)によれば、同年度の事業目標のひとつとして「組織化されたスポーツ活動および地域ベースのスポーツ活動の発展」が掲げられており、「2010年12月までに発行されたガバナンスおよびマネジメントの評価基準に基づいて経営のキャパシティの向上を実現するNSOの数」の目標を10団体に設定し、期末において結果2団体のみが「高い財務実績を示した」という事後評価結果がなされている<sup>29</sup>。このことは、ASCが認定NSOに対して財政支援を行うにあたっては、NSOの財務体質の改善・向上を仕組みによって図るべきという考え方が反映されている。

---

<sup>27</sup> 2011年5月16日付AOCのSecretary GeneralのCraig Phillips氏からSTAのPresidentであるJohn Kotsifas氏宛の公文通知書により確認。

<sup>28</sup> ASC (2012) “National Sporting Organisations recognised by the Australian Sports Commission (as at February 2012)”  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/475884/Recognised\\_NSODs\\_as\\_at\\_February\\_2012.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0009/475884/Recognised_NSODs_as_at_February_2012.pdf)

<sup>29</sup> ASC (2011) “Annual Report 2010-2011” pp.27-28  
[http://www.ausport.gov.au/about/publications/annual\\_reports/annual\\_report\\_2010-2011](http://www.ausport.gov.au/about/publications/annual_reports/annual_report_2010-2011)

3. 参考文献

- ・ ASC (2012) “National Sporting Organisations recognised by the Australian Sports Commission (as at February 2012)”  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/475884/Recognised\\_NSO\\_and\\_NSODs\\_as\\_at\\_February\\_2012.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0009/475884/Recognised_NSO_and_NSODs_as_at_February_2012.pdf)
- ・ ASC (2011) “Australian Sports Commission Annual Report 2010-11”  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/459918/ASC\\_Annual\\_Report\\_2010-11.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0009/459918/ASC_Annual_Report_2010-11.pdf)
- ・ ASC (2011) Australian Sports Commission financial statements p.73  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/459916/ASC\\_Annual\\_Report\\_2010-11\\_ASC\\_financials.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/459916/ASC_Annual_Report_2010-11_ASC_financials.pdf)
- ・ NSW Sport & Recreation (2009) “Background Paper to Model State Constitution Development”  
[http://www.dsr.nsw.gov.au/assets/pubs/industry/model\\_state\\_constitution.pdf](http://www.dsr.nsw.gov.au/assets/pubs/industry/model_state_constitution.pdf)
- ・ Kalliopi (Popi) Sotiriadou (2009) “The Australian sport system and its stakeholders: Development of cooperative relationships” Bond University  
[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=popi\\_sotiriadou](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=popi_sotiriadou)
- ・ ASC (2007) “Governance Principles”  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/193027/ASC\\_Governance\\_Principles\\_2007.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/193027/ASC_Governance_Principles_2007.pdf)
- ・ Russell Hoye, Graham Cuskelly (2006) “Sport Governance” Routledge
- ・ ASC (2005) “Governing Sport – the role of the board”  
[http://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0019/205813/Governing\\_Sport\\_-\\_The\\_role\\_of\\_the\\_board.pdf](http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0019/205813/Governing_Sport_-_The_role_of_the_board.pdf)
- ・ ASC (2002) “National Sporting Organisations Governance : Principles of Best Practice”  
<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/2005/ascpub/governance.pdf>