

スポーツ団体ガバナンスコードの策定に当たっての 検討方針について（案）

平成31年2月13日

スポーツ庁

ガバナンスコードによるガバナンスの確保について

- 株式会社におけるガバナンスの確保は、根拠法（会社法等）に基づく規制のほか、上場企業に対しては「コーポレートガバナンス・コード」（平成27年東京証券取引所）（※）が用いられている。
- 取引所は会社が従うべき原則・規範を示し、会社にはこれを遵守している旨を説明した報告書の提出を義務付け、取引所は当該報告書を公表。この「自己説明－公表」の仕組みにより、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が図られている。

※ コーポレートガバナンス・コードの仕組みの特徴

- ① 会社がとるべき行動について詳細に規定する「ルールベース・アプローチ」（細則主義）ではなく、会社が各々の置かれた状況に応じて、実効的なコーポレートガバナンスを実現することができるよう、いわゆる「プリンシプルベース・アプローチ」（原則主義）を採用。
- ② 法令とは異なり法的拘束力を有する規範ではなく、取引所による規範である。その実施に当たっては、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明する。）の手法を採用。

- また、監査法人に関しては、平成28年に金融庁が「監査法人の組織的な運営に関する原則「監査法人のガバナンス・コード」」を作成し、自主的な「自己説明－公表」が促されている。

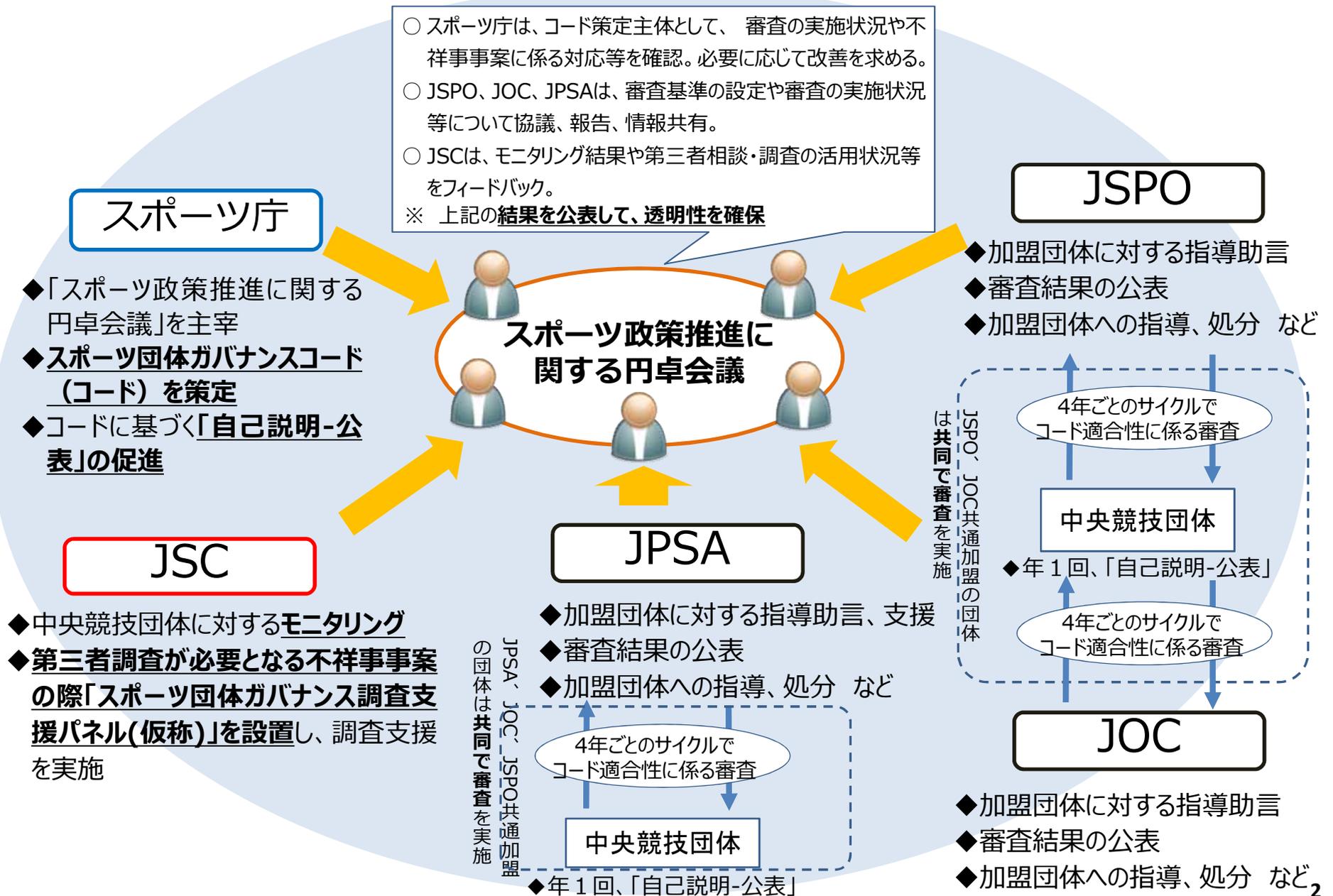


スポーツ団体の規模、社会的な役割等に応じて、求められるガバナンスのありようは異なるため、一律のルールを定めて対応することは適当ではない。

スポーツ団体が遵守すべき原則・規範を明らかにした上で、各スポーツ団体が自律的にその遵守のための対応方策を講じ、その状況を自ら説明し公表することにより、よりよいガバナンスが確立されていくと考えられる。

スポーツ団体のガバナンス強化のための新たな仕組み

<「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」（平成30年12月20日）等>



スポーツ団体ガバナンスコードの策定に当たっての検討方針（案）

コードの内容等について、本年春頃までに一定の成案を得ることを目指して、以下の3点に留意することとする。

① スポーツ団体のガバナンスに関する既存の参考指針等を参考としつつ、最近のスポーツ界における問題事案の内容や要因等を踏まえ、実効性のあるものとすること

<参考指針等>

- ・NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン（平成27年3月）
- ・スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン(平成30年3月)
- ・A Code for Sports Governance (Sports England、 UK Sports, 2016) <UKコード>
- ・Mandatory Sports Governance Principles(Australian Sports Commission, 2015) <オーストラリア原則>
- ・Guide to Administrative Fair Play(Sport Dispute Resolution Centre of Canada, 2010) <カナダガイド>

<最近のスポーツ界における問題事案の内容や要因等>

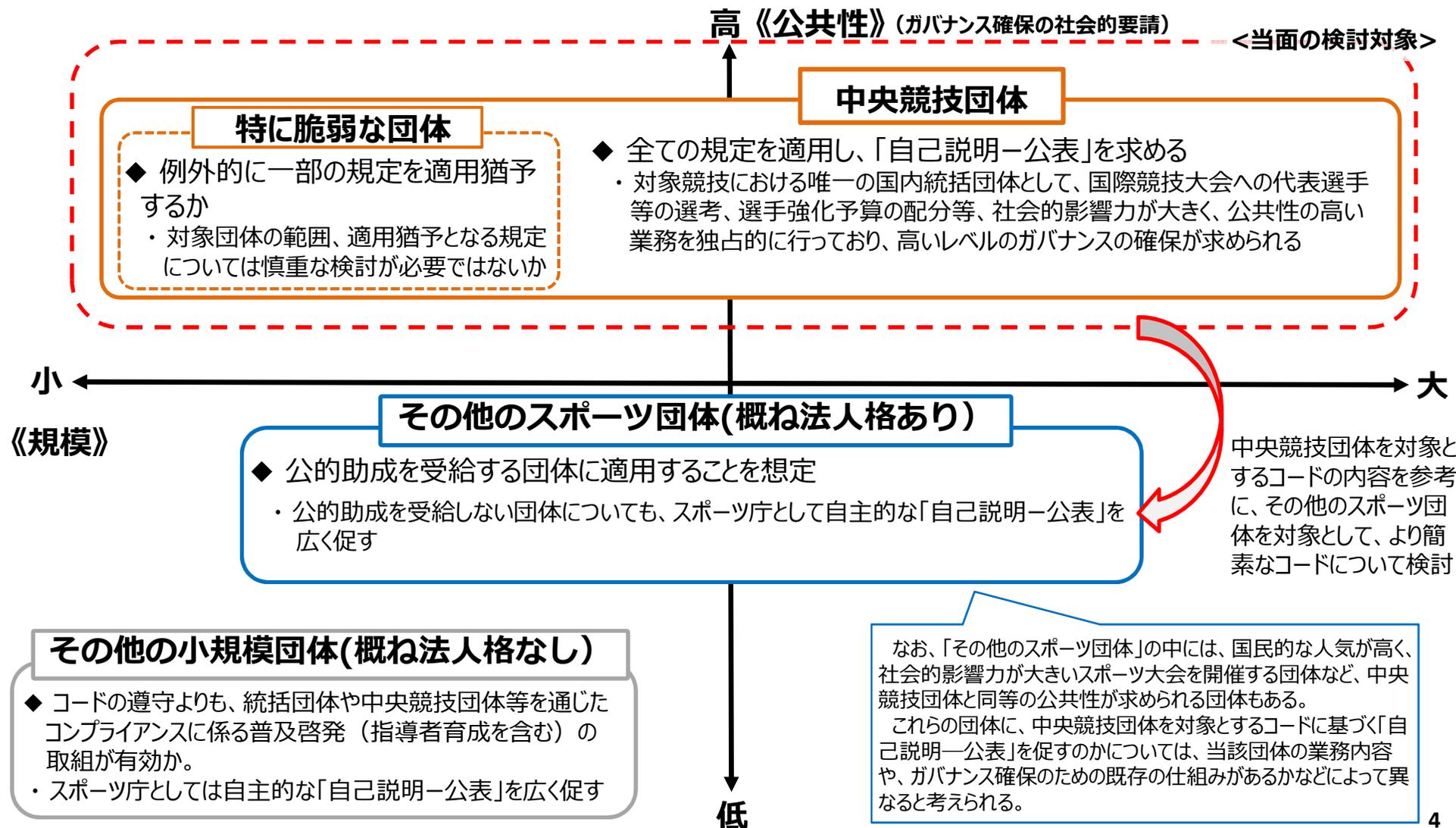
- ・関連する第三者委員会報告書等を参照することとする。

② スポーツ団体の性質・規模、人的・財政的基盤等に係る多様性を踏まえ、コードの適用について、一定の柔軟性を有したものとすること <次頁参照>

③ スポーツ団体がコードに基づく具体的な取組を検討・実施するに当たって参考となる情報を含むものとすること

コードの検討手順とスポーツ団体の類型に応じた柔軟な適用について(案)

- 2層構造のコードを策定している英国の例も参考に、中央競技団体を対象とするコード及びその他のスポーツ団体を対象とするより簡素なコードについて検討することとしてはどうか。
- 公共性が高く、ガバナンス確保が急務である中央競技団体を対象とするコードについて、まず検討を進めてはどうか。



UKコードの概要

(参考)

- スポーツイングランド及びUKスポーツは、実施される投資の種類及び規模により、投資を3つのTierに分類することによるUKコードの段階的なアプローチを採用。
- スポーツイングランド及びUKスポーツは、投資及び団体の環境を考慮し、最も適切であると判断するTierに分類。

分類	Tier 1	Tier 2	Tier 3
認定要件	7要件を充足	(Tier 1より厳格だが、Tier 3までは求めない)	58要件を充足

Tier1 義務的要件 (7要件)

1. 団体は適切に設立され、明確な目的を有し、メンバー制の場合は受入体制が包摂的であり、団体へのアクセスが可能である。(原則1、原則3)
2. 運営委員会が定期的に会議を持ち、決定内容が記録されている。(原則1、原則3、原則4)
3. 利益相反が認識され、議長によって対処され、記録されている。運営委員会の委員のうち最低3名が、無関係であるか、同居の関係にない者である。(原則2、原則3)
4. 運営委員会の委員の選出に当たり、団体は、委員として必要とされる技能の有無及び多様性を判断する。(原則2)
5. 委員は定期的に改選されるものとする。任期は9年を超えないことを目標とする。(原則2)
6. 団体は銀行口座を保有し、銀行口座からの預金引き出しに当たっては2名の署名を要する。(原則4、原則5)
7. 年次財務報告書が作成され、財務責任者(財務部長等)とは独立して精査され、メンバーに公表され、いつでも資金の用途を説明できる。(原則3、原則4、原則5)

UKコードの5原則

1. **構造** (団体は、明確かつ適切なガバナンス構造を有する。)
2. **人材** (団体は、多様性等を有する人々を採用し、雇用する。)
3. **コミュニケーション** (団体は、利害関係者と効果的に連携し、説明責任を負う。)
4. **基準及び行動** (団体は、定期的かつ効果的な評価を行う。)
5. **規程及び手続** (団体は、適切な管理及び危機管理手続を備える。)

Tier3 (58要件)

1. **構造 (26要件)**
役員会／カウンスル／役員会の規模及び構成／任期の制限／議長／独立した非上級役員／役員会の行動／会議／役員会の委員会
2. **人材 (13要件)**
多様性／役員会の募集／新規役員の就任／報酬
3. **コミュニケーション (5要件)**
4. **基準及び行動 (6要件)**
役員会の発展／インテグリティ／利益相反
5. **規程及び手続 (8要件)**
法律順守及び管理／財務管理／財務戦略／リスク管理及び内部統制

1. スポーツの組織構成

- 1.1 競技種目の水平的統括を伴う競技のあらゆる形態（年少者からハイパフォーマンスまで）に関する単一の競技統括団体
- 1.2 競技団体が連邦レベルの組織を持つ場合、競技の利益を最大限に高めるために、団体内のあらゆる組織が結束していることを示し、競技統括団体が定める戦略的方針を厳守しなければならない。
- 1.3 競技統括団体は、保証有限責任会社として設立されなければならない。

2. 役員会の構成及び運営

- 2.1 最大任期に達した役員を交替させながら、任期をずらす役員交替制度
- 2.2 役員の下員に対してメンバーが投票を行い、役員を指名する指名委員会
- 2.3 監査・リスク委員会（最低1名の外部の独立した公認会計士を含める）
- 2.4 役員会が選任する議長
- 2.5 外部機関を関与させる役員会の年次業績評価プロセス
- 2.6 ジェンダーバランスのとれた役員会
- 2.7 選任されたか、指名されたかを問わず、すべての役員の独立性を確保する。
- 2.8 競技統括団体の戦略的目標を達成するための役員会の適切なスキルミックス（多職種協働）（適切なスキルミックスを獲得するため役員会が少数の役員を任命する能力を含む）
- 2.9 役員会最高経営責任者の退任後（3年間）の指名禁止
- 2.10 利害の衝突の記録義務
- 2.11 年5回以上の役員会会議

3. 競技の透明性、報告及びインテグリティ（高潔性）

- 3.1 競技統括団体は、企業法の要件を満たす年次報告書を発行する。
- 3.2 競技統括団体は、国内の事業体に関する情報に加え、毎年、連結国内財務諸表をASCに報告する。
- 3.3 競技統括団体は、翌会計年度の詳細な運営予算を含む、明確かつ測定可能な目標を伴う周期的な3か年戦略的計画を採用する。
- 3.4 上級運営担当者の報酬及び関連費用を含む競技団体の運営費の開示
- 3.5 競技統括団体は、ASCが要請するすべての情報を速やかに提供する。
- 3.6 競技統括団体は、アンチドーピング、スポーツ科学の手順、八百長行為に関するASCのインテグリティのための措置に署名する。
- 3.7 財務及びハイパフォーマンスに関する報告義務

1 公開性

競技団体は、公開性、透明性及び責任の維持のため、メンバーコミュニティ（アスリート、コーチ、役員、ボランティア、運営者等）に対し、適用される文書、方針、ルール及び規則のすべてを事前にかつ明確に、分かりやすい言葉で提示しているか。

2 メンバーの責任

競技団体は、紛争を回避する努力として、競技コミュニティに含まれるすべてのメンバーに対し、責任をもって関連する文書及び方針のすべてを読み、理解することを促しているか。また、新しい変更を常に把握し、方針に不明確な点、不備又は欠陥がある場合には直ちに報告することを促しているか。

3 意思決定

競技団体は、競技団体の意思決定権限がどのようなものか、意思決定のために競技団体がどのような基準を用いるのかということ、メンバーコミュニティに対し、事前に、平易な分かりやすい言葉で提示しているか。

4 制限及びペナルティ

競技団体は、競技コミュニティのメンバーが、許容される行動の限界及び違反に適用される可能性のあるペナルティを認識するよう努力しているか。

5 透明性

競技団体は、競技コミュニティのメンバーに影響が及ぶ決定を競技団体が行う場合に、決定及び決定に用いた基準の説明において、平易な言葉を使用しているか。また、遅滞なく決定を発表しているか。

6 公正性

競技団体は、競技コミュニティのメンバーに関して偏りのない決定を行う努力をしているか。また、決定と決定者に関して、利益相反がないこと、さらに外見上においても利益相反に見えないようにすることを徹底しているか。

7 不服申立て手続

競技団体は、競技コミュニティのメンバーに対し、競技団体が行った決定に対する異議及び／又は不服申立てを行うための内部的な体制を提供しているか。また、異議／不服を申し立てるためにとるべき手順を平易な言葉を使って明確にしているか。

8 紛争解決

競技団体は、競技団体のメンバーコミュニティのためのすべての契約の中に、内部的な仕組みでは紛争が解決されない場合の代替的紛争解決条項を定めているか。競技団体は、独立の代替的紛争解決（ADR）による解決をメンバーに知らせ、当該解決へのアクセスを促進しているか。

9 コミュニケーション

競技団体内の紛争を減らす継続的な努力において、競技団体は、これに影響する問題に関し、コミュニティ内の意見を求める公開の場を提供しているか。

10 改善への道のり

競技団体は、競技団体の役員会その他の機関に対し、方針、ルール、手続及び基準の改善と合理化につながる、さらには紛争を低減すると同時に公開性、透明性及び責任の促進につながる可能性のある事項に関し、定期的な提案（メンバーコミュニティによる提案を含む。）を行っているか。

11 根本原因への対処

競技団体のメンバーコミュニティから苦情及び不服の申立てがあった場合、将来の不服を減少させるために、苦情の根本原因の特定及び対処をどのように改善できるか。

12 紛争に関するリソースの利用

メンバーコミュニティ（アスリート、コーチ、役員、ボランティア、運営者等）が関係する紛争を発生前に予防するため、及び紛争が発生した場合の支援を受けるため、競技団体が利用できる既存のスポーツ紛争防止・解決サービスを利用したか。

（基本理念）

第二条 スポーツは、これを通じて幸福で豊かな生活を営むことが人々の権利であることに鑑み、国民が生涯にわたりあらゆる機会とあらゆる場所において、自主的かつ自律的にその適性及び健康状態に応じて行うことができるようにすることを旨として、推進されなければならない。

2 スポーツは、とりわけ心身の成長の過程にある青少年のスポーツが、体力を向上させ、公正さと規律を尊ぶ態度や克己心を培う等人格の形成に大きな影響を及ぼすものであり、国民の生涯にわたる健全な心と身体を培い、豊かな人間性を育む基礎となるものであるとの認識の下に、学校、**スポーツ団体（スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体をいう。**以下同じ。）、家庭及び地域における活動の相互の連携を図りながら推進されなければならない。

3 （略）

4 スポーツは、スポーツを行う者の心身の健康の保持増進及び安全の確保が図られるよう推進されなければならない。

5～7 （略）

8 スポーツは、スポーツを行う者に対し、不当に差別的取扱いをせず、また、スポーツに関するあらゆる活動を公正かつ適切に実施することを旨として、ドーピングの防止の重要性に対する国民の認識を深めるなど、スポーツに対する国民の幅広い理解及び支援が得られるよう推進されなければならない。

（スポーツ団体の努力）

第五条 スポーツ団体は、スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割に鑑み、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努めるものとする。

2 スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。

3 スポーツ団体は、スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正な解決に努めるものとする。

UKコードは、原則、要件、解説の3つの項目で構成されている。

原則

原則5：規程及び手続

団体は、すべての適用法令を遵守し、責任を負っている財務上の戦略的計画を実行し、適切な管理及び危機管理手続を備える。

なぜこれが重要なのか。

法的な状況を理解し、財務その他を適切に管理することは、リスクを低減し、利害関係者の信頼を強化するのに役立つ。

原則は、適切なガバナンスを高いレベルで説明しており、本コードの骨組みにあたる。原則は説明として記載されるものであり、そのため、**原則として記載されている部分は義務ではない。**

要件

法律遵守及び管理（要件5.1）

5.1 役員会は、次を徹底するものとする。

役員会は、個人的にも全体的にも、役員会及び団体に影響する法律上及び規制上の重要な義務（競技統括団体固有のものを含む。）を理解すること

団体が、上記の義務に関して適切な規程及び手続を有すること

要件は義務であり、各投資が行われるTierに従い、またTier2及びTier3の場合は、個別の導入期限の設定にも従う。Tier 1の要件は、5つの原則と共に記載されていない場合でも、各原則と関連しているものとして理解する。

解説

これらの要件の充足において役員を支援するために、役員職務に関する説明書（要件2.11を参照）には、主要な法律上及び規制上の義務を記載することができ、さらに、役員就任式手続（要件2.12を参照）で、各義務が何を意味するのかを説明することによってこれを補充してもよい。ただし、義務は継続的なものであり、役員会は、これらの義務の最新の内容を把握し続ける方法を検討すべきである。

役員は、団体に適用され得るすべての適法法規について、完全な知識を有する必要はない。ただし、潜在的な問題を特定できる程度に適法法規を熟知し、さらなる調査が必要な場合に当該問題について照会する適切なルートを知っている必要がある。

団体は、どの法律上及び規制上の義務が自己に関係するのかを判断しておくことが最適である。これには、下記の事項が含まれる可能性がある（この一覧はすべてを網羅しているわけではない。）。

- ・会社法
- ・チャリティ法（該当する場合）
- ・衛生及び安全
- ・データ保護
- ・賄賂及び腐敗行為の禁止（競技統括団体の場合、不正なスポーツ賭博及び関連行為の脅威に関して団体が講じるべき、相応かつリスクを基準とした措置について検討されなければならない。詳しい情報及び支援は、Sports Betting Group (www.sportsbettinggroup.org/code-of-practice/) で確認できる。)
- ・内部告発に関する法律
- ・社会的弱者の保護（注：スポーツイングランド及びUKスポーツの財政支援協定は、保護に関する特別な義務を規定している。

（中略）

- ・競技統括団体である団体は、明確な、法律に則った選手の懲戒及び苦情に関する規程を有すべきである。

スポーツの安全及び福祉に関する包括的な独立評価である「Duty of Care Review」の報告に従い、追加的な指針が策定される可能性がある。

解説は義務を示すものではなく、要件の遵守をどのように証明することができるのかを示すことにより、団体に対する追加的な助言、指針及び補助となっている。

※ 今後、追加的な情報を伴う本コードの規定（例えば、テンプレート文書、ベストプラクティスの共有）を補充する予定とされている。

コーポレートガバナンス・コード

(参考)

【原則のみ】 (抜粋)

原則1 上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

原則2 上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

原則3 上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

原則4 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

原則5 上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

原則1 監査法人は、会計監査を通じて企業の財務情報の信頼性を確保し、資本市場の参加者等の保護を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与する公益的な役割を有している。これを果たすため、監査法人は、法人の構成員による自由闊達な議論と相互啓発を促し、その能力を十分に発揮させ、会計監査の品質を組織として持続的に向上させるべきである。

原則2 監査法人は、会計監査の品質の持続的な向上に向けた法人全体の組織的な運営を実現するため、実効的に経営（マネジメント）機能を発揮すべきである。

原則3 監査法人は、監査法人の経営から独立した立場で経営機能の実効性を監督・評価し、それを通じて、経営の実効性の発揮を支援する機能を確保すべきである。

原則4 監査法人は、組織的な運営を実効的に行うための業務体制を整備すべきである。また、人材の育成・確保を強化し、法人内及び被監査会社等との間において会計監査の品質の向上に向けた意見交換や議論を積極的に行うべきである。

原則5 監査法人は、本原則の適用状況などについて、資本市場の参加者等が適切に評価できるよう、十分な透明性を確保すべきである。また、組織的な運営の改善に向け、法人の取組みに対する内外の評価を活用すべきである。