

スポーツ団体ガバナンスコードの各原則に関する 論点の整理

令和5年6月15日
スポーツ庁

目次

<原則 2 関係>

1. 理事・理事会の役割2頁
2. 外部理事の定義の見直しについて 4頁
3. 理事在任期間の上限を原則 10 年（例外として 14 年）とする原則について、「激変緩和措置」解除後の在り方をどのように考えるか。 8頁
4. 役員候補者選考委員会の独立性を担保するため、具体的な基準を設けるべきか。11頁

<原則 2 以外>

5. 専門人材（法務、会計等）の確保を行う上で、それぞれの役割の明確化が必要ではないか。12頁
6. 専門人材の確保やコンプライアンス等研修の実施をはじめ、各NFにおいて横断的な対応が可能な事項については、NFの負担軽減や知見共有の観点から、組織横断的な対応を行うべきではないか。13頁

理事・理事会の役割

- ◆法令上、理事（理事会）の役割として「法人の業務執行」、「理事の職務執行の監督」が規定されている。
- ◆NFは、その業務運営が大きな社会的影響力を有し、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる極めて公共性の高い団体であるとともに、社会の状況の変化に対応して様々な役割が期待される場所、NFの理事会は、それら役割を認識し団体としての方向性を決める重要な意思決定機関である。
- ◆NFの理事は、重要な意思決定機関である理事会の構成員であるとともに、それぞれがNFのために忠実にその職務を遂行する義務（忠実義務）を負っており、ステークホルダーと協働しながら、NFの利益及びスポーツの価値の最大化のために行動すべきである。
- ◆現行コードにおいては、**N Fの理事会に期待される役割や理事の行為規範に関する内容**の記載はやや少ないため、それらの内容を**原則2の「求められる理由」に新たに追記してはどうか。**

<参考> 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成十八年法律第四十八号）（抄）

（忠実義務）

第八十三条 理事は、法令及び定款並びに社員総会の決議を遵守し、一般社団法人のため忠実にその職務を行わなければならない。

（理事会の権限等）

第九十条 理事会は、すべての理事で組織する。

2 理事会は、次に掲げる職務を行う。

- 一 理事会設置一般社団法人の業務執行の決定
- 二 理事の職務の執行の監督
- 三 代表理事の選定及び解職

3 理事会は、理事の中から代表理事を選定しなければならない。

4・5 （略）

（理事会設置一般社団法人の理事の権限）

第九十一条 次に掲げる理事は、理事会設置一般社団法人の業務を執行する。

一 代表理事

二 代表理事以外の理事であって、理事会の決議によって理事会設置一般社団法人の業務を執行する理事として選定されたもの

2 前項各号に掲げる理事は、三箇月に一回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならない。

ただし、定款で毎事業年度に四箇月を超える間隔で二回以上その報告をしなければならない旨を定めた場合は、この限りでない。

理事・理事会の役割

【改定のイメージ】

<ガバナンスコード P13>

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

【求められる理由】

NFは唯一の国内統括組織として、代表選手の選考や選手強化予算の配分等にあたり独占的な権限を有しており、NFはその業務運営が大きな社会的影響力を有し、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる極めて公共性の高い団体である。また、社会の状況の変化に対応して様々な役割が期待されている。

NFの理事会は、NFに課された役割を認識し、団体としての方向性を決める重要な意思決定機関であるとともに、理事の業務執行を監督する機関である。

さらに、NFの理事は、重要な意思決定機関である理事会の構成員であるとともに、それぞれがNFのために忠実にその職務を遂行する義務（忠実義務）を負っており、いわゆる派閥・学閥等の旧態依然の組織慣行にとらわれることなく、ステークホルダーと協働しながら、NFの利益及びスポーツの価値の最大化のために行動すべき責務を負っている。

NFにおける適正なガバナンスの確保を図る上で、組織運営上の重要な意思決定や業務執行に係る権限を有する理事がその権限を適切に行使するとともに、理事会や評議員会において、その権限の行使を適確に監督することが極めて重要である。この点、NFが特に留意すべきポイントは、理事等の多様性及び実効性を確保するとともに、新陳代謝を図る仕組みを設けることである。

原則2(1)に関する論点の整理

外部理事の定義の見直しについて

<前回部会におけるご意見>

- ◆競技実績者だからダメということではなく、それ以外の視点もNF運営には必要だということが規定の趣旨。
- ◆外部理事は全体の25%の話であり、高いハードルというわけではない。脚注は外すべき。(複数)

<改定の方向性>

脚注の適用により「競技実績者」が外部理事に含まれてしまい、外部理事に期待されている「競技実績者とは異なる観点」、「理事に対するチェック機能」といった要素が薄まってしまうため、外部理事の定義に関する脚注を外しつつ（改定のイメージ①）、併せて、外部理事を含めた理事候補者の選考が適切になされるよう、各NFにおいて理事に期待される知識・経験・能力の観点を定めて公表するとともに、HP等において各理事の氏名・選任の観点を公表することを促してはどうか。（改定のイメージ②）

原則2(1)に関する論点の整理

外部理事の定義の見直しについて

【改定のイメージ①】

<ガバナンスコード P16・17>

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

① 外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること

②・③ （略）

【補足説明】

(1) について

・ ①の外部理事とは、最初の就任時点で、以下のア)～ウ)のいずれにも該当しない者を指す (※脚注5)。

ア) 当該団体と下記の緊密な関係がある者

- ・ 過去4年間の間に当該団体の役職員又は評議員であった
- ・ 当該団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
- ・ 当該団体の役員又は幹部職員の親族（4親等以内）である

イ) 当該競技における我が国の代表選手として国際競技大会への出場経験がある又は強化指定を受けたことがあるなど、特に高い競技実績を有している者

ウ) 指導するチーム又は個人が全国レベルの大会で入賞するなど、当該競技の指導者として特に高い指導実績を有している者

(※脚注5) ア) については、当該団体の何らかの役職（例えば、各種委員会の委員等）に就いている有識者について、これらの専門的知見（例えば、法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

イ) 及びウ) については、当該理事が競技実績や指導実績を有している者であっても、競技経験に基づく対象スポーツに関する知見ではなく、当該理事の有するその他の知見（法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。



削除

原則2(1)に関する論点の整理

外部理事の定義の見直しについて

【改定のイメージ②】

<ガバナンスコード P17>

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること

① 外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること

②・③ （略）

【補足説明】

(1) について

- どのような者を外部理事として任用するかは、各NFにおいて、現状や課題等を踏まえて適切に判断することが必要となる。例えば、ガバナンスやコンプライアンスの向上の観点から専門的な知見を有する弁護士、会計士や学識経験者等を、経営基盤強化の観点から他競技のNF経営で成果を上げた者や企業経営経験者を、IF等との国際交渉能力の向上を図る観点から豊富な国際経験を有する人材をそれぞれ任用するなどの対応が考えられる。
- 外部理事を含む理事の任用に当たっては、各NFにおいて、理事会全体の構成に係る知識・経験・能力のバランス、多様性に関する考え方を検討した上で、理事に期待される知識・経験・能力の観点を予め定め公表することが望ましい。また、各理事の選任の観点についても、HP等で公表することが望ましい。

原則2(1)に関する論点の整理

外部理事の定義の見直しについて

外部理事を含めた理事候補者の選考が適切になされるよう、

各NFにおいて理事に期待される知識・経験・能力の観点を含めて公表するとともに →公表のイメージとしては参考1

HP等において各理事の氏名・選任の観点を公表すること →公表のイメージとしては参考2

を促してはどうか。

<参考1> OO協会役員候補者選考方法等に関する規程 (イメージ)

(理事候補者の選考基準)

第〇条 理事候補者として、本会の目的を理解し、その達成に向け尽力するに十分な識見と能力を満たし、以下の(1)及び(2)～(6)の各号のいずれかに該当すると判断された者を選考する。

(1) 当協会の理念、活動方針に賛同し、その達成に向けて尽力できること。

(2) 国内外のスポーツ界又はOO競技の動向に精通し、詳細に説明できること。

(3) コンプライアンス、ガバナンスに関する高い知識を有していること。

(4) 財務、法務、広報又はマーケティングに関する高い知識を有していること。 (※) 2～6以外にも、大会運営、国際ビジネス、組織運営に関する経験を有していること等が考えられる。

(5) 中長期の施策に関する企画・発想力及び推進力を有していること。

(6) 他の企業又は競技団体における経験を有していること。

6については、関係の深いオリ・パラ競技団体その他の競技団体における経験が考えられる。

<参考2> NFにおける各理事の氏名・選任の観点の公表のイメージ

氏名	略歴	役職	当協会理事として特に期待する知識・経験・能力の観点					
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
〇〇 〇〇	〇年 〇〇社営業部長 〇年 〇〇社執行役員 〇年 〇〇協会代表理事	代表理事 (外部)	○	○	○	○	○	○
×× ××	△年 △△県協会事務局長 △年 △△県協会会長	専務理事	○	○			○	
△△ △△	×年 ××法律事務所入所 ×年 ××法律事務所 パートナー弁護士	理事 (外部)	○		○	○		
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

原則2(3)②に関する論点の整理

理事在任期間の上限を原則10年（例外として14年）とする原則について、「激変緩和措置」解除後の在り方をどのように考えるか。

<前回部会におけるご意見>

- 原則を変えるべきではなく、柔軟性は自己説明で担保すべき。 ●本来はIF自身の改革が必要。
- 事務局の支えがあれば、特定の人物が理事を長く務める必要はない。
- 理事に求められる知識等を教育し、人材を循環させるシステムが必要。
- 多様な競技を知った人材が市場に出てくることで、スポーツ界全体の発展に資する。
- 原則10年の例外を適用することが悪いことであると決めつけないことが重要。
- 人材育成とセットでないと、理事の在任期間上限10年の原則遵守が容易ではない。
- IF関係者との信頼関係構築のためにはNF理事としての長い実績が必要。
- NF理事として理事会で扱う各種事案に対応する経験を積むことが重要。

<改定の方向性>

- ◆理事の在任期間に上限を設けることは、理事の多様性確保や新陳代謝の促進に資するものであり、特定の者が過度な支配力を持つことを防ぐのみならず、異なる世代から多様な背景を持つ人材を登用し続けることで、絶えず変化する社会に対応したNF経営戦略の実行、スポーツの価値の最大化を実現することにも資する。また、理事等を担う人材のNF間における循環を生み出すことで、NF経営人材の層が厚くなり、結果としてスポーツ界全体の発展にもつながることが期待される。したがって、本原則については維持することが適当ではないか。
- ◆IF役員ポストの獲得との関係では、NF理事を長く務めることが「必須」というエビデンスはない。慣習として、NF理事を長年務め国際人脈を形成することが有利との指摘があるが、こうしたIF側の慣習も本来は変えていくべきとの指摘もある。
- ◆後継者育成の観点では、理事経験が10年では十分ではないとの指摘があるが、理事登用前に委員会等での経験を積ませたり、理事会をオブザーブする機会を付与するなど、NF内での計画的な人材育成が伴っていないことが原因と考えられる。今後はNFにおける理事候補者の計画的な育成を促すため、各NFにおいて理事候補者育成計画の策定・公表が望ましい旨を、原則1及び原則2の補足説明に新たに追記してはどうか。

原則2(3)②に関する論点の整理

理事在任期間の上限を原則10年（例外として14年）とする原則について、「激変緩和措置」解除後の在り方をどのように考えるか。

【改定のイメージ】

<ガバナンスコード P11・16>

原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである。

(2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること

【補足説明】

(2) について

- ・ 人材の採用及び育成に関する計画においては、ガバナンス及びコンプライアンスに係る知見を有する人材の採用や、原則2で育成していくことが強く期待されるとしている将来のNF運営の担い手となり得る人材の育成計画、原則5にある役職員向けコンプライアンス教育に係る計画等も盛り込むことが望まれる。

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

【求められる理由】

理事が長期間にわたって在任することは、人的構成の固定化を招き、特定の理事の発言力を過度に高め、理事会等での議論の停滞等を招くおそれがある。実際に、長期間在任する特定の理事が過度な支配力を持ち、その強権的・独占的な運営によって様々な不祥事を引き起こした事案も発生している。

また、新陳代謝の促進は、上記のような理由による不祥事事案の発生を未然に防ぐことのみならず、多様な人材を登用し続けることで、NFに新たな視点をもたらし、絶えず変化する社会に対応したNF経営戦略の実行、スポーツの価値の最大化を実現することにも資する。

そこで、理事の再任回数に一定の制限を設けることなどにより、人的構成を固定化させず、定期的に新陳代謝を図るための仕組みを設けることが求められる。

原則2(3)②に関する論点の整理

【改定のイメージ】

<ガバナンスコード P18・19>

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

【補足説明】

(3) について

- ・ ①の就任時の年齢制限に関しては、外部理事については、他の理事とは異なる年齢制限を設ける又は年齢制限の対象外とすることも考えられる。
- ・ ②の「原則として10年を超えて在任することがないよう」とは、在任期間が連続して10年を超えることがないようにすることを指す。最長期間に達した者については、再び選任されるまでに必要な経過期間（例えば4年間）を合わせて定めることが考えられる。
- ・ 理事の在任期間が10年に達する場合であっても、以下のア) 又はイ) のいずれかに該当すると認められる場合、当該理事が10年を超えて在任（1期又は2期）することが考えられる。
 - ア) 当該理事がIFの役職者である場合
 - イ) 当該理事の実績等に鑑み、特に重要な国際競技大会に向けた競技力向上を始めとする中長期基本計画等に定める目標を実現する上で、当該理事が新たに又は継続して代表理事又は業務執行理事を務めることが不可欠である特別な事情があるとの評価に基づき、理事として選任された場合
- ・ 理事の候補となり得る人材を各種委員会等に配置し、NF運営に必要となる知見を高める機会を設けることや、**原則1で策定・公表が求められている人材の採用及び育成に関する計画において、当該人材の育成についても盛り込んでいくこと**などにより、将来のNF運営の担い手となり得る人材を計画的に育成していくことが強く期待される。

<参考> コーポレートガバナンスコードFAQ（東京証券取引所）

- Q) コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-1③では、取締役会は「最高経営責任者（CEO）等の後継者（プランニング）計画の策定」が求められておりますが、具体的にどのような計画を策定することを想定されていますか。
- A) 例えば、CEOに求める人物像、資質等を明確化し、それを踏まえた人材の育成方法について定めるとともに、取締役会、指名委員会等がどのように関与していくかを策定することなどが考えられます。

（出典：東京証券取引所ウェブサイト：<https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge6949.html>）

原則2(4)に関する論点

**役員候補者選考委員会の独立性を担保するため、具体的な基準を設けるべきか。
(例えば理事が委員の過半数を占めない等)**

＜前回部会におけるご意見＞

◆理事会の影響が大きいため、役員候補者選考委員会の独立性担保の基準は盛り込むべき。

＜改定の方向性＞

◆役員候補者選考委員会における役員候補者等の決定は、「**理事会等の他の機関から独立して**」行われることが求められている。

◆一巡目の適合性審査を経て、統括団体からは、「**独立性を確認する具体的な基準が必要**」との指摘が上がっている。スポーツ庁に対しても、複数のNFから、同様の相談が寄せられている状況。

◆一般的に、組織が別の機関から独立して運営されているという場合には、その組織の議決権の過半数を占める機関が存在していない場合を指すことが多く、仮に**現職の理事**が役員候補者選考委員会の委員に就くとしても、**役員候補者選考委員の総数の過半数を占めないことは、最低限必要**といえる(※)。

(※) 実質的に「理事会等の他機関からの独立性」を確保するためには、例えば、現職の理事(評議員)の中でも外部理事又は外部評議員を委員長及び副委員長として選出した上で、当該委員長及び副委員長が他の選考委員を選出する、などの工夫が求められる。

◆本原則の趣旨は、「**いわゆる派閥・学閥や年功序列、順送り人事等の旧態依然の組織的慣行にとらわれることなく、理事としての資質・能力を適切に確認**」するとともに、競技・種別や年齢構成等の観点からも「**多様な意見を反映できる理事構成とする**」ことを実現することにある。**各NFにおいては、こうした趣旨を十分に踏まえつつ、役員候補者選考委員の構成はもちろん、その運営の適正性(※)が担保されるような規程を整備することが求められる。**

(※) 適正な運営の観点からは、例えば、

- ・候補者の選考にあたって、理事会や他の機関の承認が必要とされている
 - ・事実上、理事会が作成した原案に対し、選考委員会がお墨付きを与えるような形の運用になっている
- といったケースは不適切と考えられる。

原則2以外に関する論点

<論点>

専門人材（法務、会計等）の確保を行う上で、それぞれの役割の明確化が必要ではないか。

<補足情報>

◆現行コードでは、以下の箇所において専門人材の活用に言及している。

- 人材の採用及び育成に関する計画においては、**ガバナンス及びコンプライアンスに係る知見を有する人材**の採用・・・も盛り込むことが望まれる。（11頁）【原則1（2）】
- **理事**に占める外部理事の割合を25%以上とし、**弁護士、会計士等の専門家や、学識経験者等のガバナンスやコンプライアンスに精通した人材**を任用し、組織運営の監督に充てる。（14頁）【原則2】
- どのような者を外部理事として任用するかは、各NFにおいて現状や課題（ガバナンスやコンプライアンスの向上、経営基盤強化、国際交渉能力の向上等）を踏まえて適切に判断することが必要。（17頁）【原則2】
- （規程の整備に関する）相談内容に応じて**適切な弁護士への相談ルート**を確保するなど、専門家に日常的に相談や問い合わせをできる体制を確保することが求められる。（22頁）【原則3】
- **コンプライアンス委員会**の設置に当たっては、**弁護士（少なくとも1名）、会計士等の有識者**が構成員に含まれていることが求められる。（24頁）【原則4（2）】
- **法務、税務、会計等の専門家のサポート**を日常的に受けることができる体制を構築すること。（31頁）【原則6（1）】
- **通報制度**の運用体制は**弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者**を中心に整備すること。（41頁）【原則9（2）】
- （懲罰制度の運用に関し）**弁護士等の有識者**を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される**処分機関（倫理委員会等）**を設け、・・・処分審査を行うことが求められる。（43頁）【原則10】
- 危機管理及び不祥事対応として**外部調査委員会**を設置する場合、当該調査委員会は、**独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）**を中心に構成すること。（49頁）【原則12（3）】
- 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと／地方組織等に対して、**法律、会計等のサポートサービス**を提供する形で支援することが考えられる。（51頁）【原則13（2）】

原則 2 以外に関する論点

<論点>

専門人材の確保やコンプライアンス等研修の実施をはじめ、各NFにおいて横断的な対応が可能な事項については、NFの負担軽減や知見共有の観点から、組織横断的な対応を行うべきではないか。
ガバナンスコードにおいて、補足説明を追記するなど、考えられる対応はあるか。

<補足情報>

◆NFや統括団体からは、以下の事項について**団体横断的な対応の必要性**が指摘されている。

(前回部会資料7参照)

- 専門人材の確保(上述)【原則1、2、4、6、9、10】
- コンプライアンス研修の実施【原則5】
- 利益相反取引の対象範囲の判断【原則8】
- 通報制度や懲罰制度の独立性担保のための取組【原則9、10】
- 危機管理マニュアルの策定【原則12】

【参考：現行の取組】

◆統括団体における取組

- ・加盟団体の役職員や選手、指導者等を対象に、各種インテグリティ研修の機会を実施。
(JOCインテグリティ教育プログラム、JPCインテグリティ研修会、JSPO加盟団体経営フォーラム等)

◆JSCにおける取組

- ・スポーツ団体ガバナンス支援委員会を設置し、NFにおける不祥事案発生時において、第三者による調査等が必要となる事態が生じた際、NFからの求めに応じ、弁護士、会計士、学識経験者等による支援(助言)を実施。

◆日本財団パラスポーツサポートセンターにおける取組

- ・パラリンピック競技団体、関連団体が入居する共同オフィスの運営(令和5年4月現在で28団体が活用)
- ・すべての競技団体が活用できるシェアードサービス(会計、翻訳、法務・税務相談など)の提供

◆スポーツ庁における取組

- ・スポーツ団体向けコンプライアンス・ハンドブックの策定・公表(平成29年度スポーツ庁委託事業)
- ・利益相反管理規程、危機管理マニュアルのモデル例の策定・公表(令和2年度スポーツ庁委託事業)