

# 1 スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け>改定案（前文）

## 2 前文 中央競技団体における適正なガバナンスの確保について

### 3 1. 中央競技団体における適正なガバナンスの確保について

#### 5 (1) スポーツ基本法とスポーツの価値

6 スポーツは、個人の心身の健全な発達、健康・体力の保持及び増進を目的とする活  
7 動であり、国際競技大会における代表選手の活躍等を通じて国民に誇り、夢と感動を  
8 与え、さらには、地域・経済の活性化、共生社会や健康長寿社会の実現、国際理解の  
9 促進など幅広く社会に貢献する営みである。スポーツ基本法に示された、このような  
10 スポーツの価値を実現していくためには、その前提として、スポーツの普及・振興等  
11 の重要な担い手であるスポーツ団体が適切に運営されていることが求められる。

12 スポーツ基本法（平成 23 年法律第 78 号）は、上述のスポーツの価値を守るため  
13 に、国民生活における多面にわたるスポーツの果たす役割の重要性に鑑み、スポーツ  
14 団体の努力として「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  
15 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」（第 5 条第 1 項）、  
16 「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  
17 関し自らが遵守すべき基準を作成する」（第 5 条第 2 項）、「スポーツに関する紛争に  
18 ついて、迅速かつ適正な解決に努める」（第 5 条第 3 項）ことが規定されている。こ  
19 れは、近年いっそうスポーツ団体の事業運営の適正性の確保に対する社会的要請が高  
20 まってきていることを受けて、スポーツ団体自らの主体的な努力により適正なガバナ  
21 ンスの確保が図られることを期待した規定であると理解される。

#### 23 (2) スポーツ界のこれまでの状況とガバナンスコードの策定について

24 スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け>（以下「ガバナンスコード」  
25 という。）の策定以前、幾つかの中央競技団体（以下「NF」という。）においては、  
26 ガバナンスの機能不全等により、スポーツの価値を毀損するような様々な不祥事案  
27 が発生したことは記憶に新しい。このような現実には、スポーツ基本法の理念の実現に

1 向かっているとはいいい難い状況にあったと言わなければならない。ガバナンスコード  
2 策定以前の状況として、スポーツ団体が、そのスポーツに関わる、いわば「身内」の  
3 みによって運営されることにより、法令遵守よりも組織内の慣習や人間関係への配慮  
4 が優先され、時として、「身内」には通用しても社会一般からは到底理解を得られない  
5 ような組織運営に陥るケースも見られることが指摘されていた。

6 スポーツ庁においては、このようなスポーツ界の状況を踏まえて、平成 30 年 12  
7 月に策定した「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」（以下  
8 「アクションプラン」という。）において、スポーツ基本法第 5 条第 2 項に規定する、  
9 スポーツ団体における自ら遵守すべき基準の作成等に資するよう、適切な組織運営を  
10 行う上での原則・規範として、令和元年 6 月、ガバナンスコードを策定した。

11

### 12 **（3）ガバナンスコード策定後の社会とスポーツ界の状況の変化について**

13 ガバナンスコード策定後のスポーツ界においては、令和元年、アジアで初開催とな  
14 るラグビーワールドカップ 2019 日本大会が開催された。同大会において、史上初の  
15 決勝トーナメント進出を果たした日本代表チームが「One Team」をスローガンに結  
16 束して戦う姿が人々に感動を与えたことは記憶に新しい。

17 その後、令和 2 年からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大（以下「コロナ禍」  
18 という。）により、国内外のスポーツイベント等が開催中止・自粛等となり、多くのス  
19 ポーツ活動が停止を余儀なくされた。そのような状況下においても、様々なスポーツ  
20 関係者の創意工夫のもと、スポーツを通じて人々や社会を勇気づける取組が実施され  
21 てきた。

22 コロナ禍が未だ収束しない令和 3 年、コロナ禍の影響で 1 年延期された東京 2020  
23 オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京大会」という。）が開催された。  
24 同大会は無観客開催となったものの、世界中から集まったトップアスリートによる  
25 数々の熱戦が繰り広げられた。

26 一方で、東京大会終了後に発覚した不祥事案を受け、「スポーツ政策の推進に関  
27 する円卓会議」（以下「円卓会議」という。）の下に、大規模な競技大会の組織委員会  
28 等の適切なガバナンス体制についてのプロジェクトチームが設置され、令和 5 年 3 月  
29 に組織委員会等が大会の適切な運営にあたり遵守すべき原則を規定した「大規模な国

1 際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針」が策  
2 定された。

3 また、社会全体においても様々な変化があった。コロナ禍は、人々の行動様式や生  
4 活様式を一変させるとともに、オンライン会議を浸透させ、「テレワーク」の普及を始  
5 めとする働き方改革が進展した。

6 さらに、国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（SDG s）」を多くの組  
7 織や人々が意識するようになり、企業等がサステナブルな経営や多様なステークホル  
8 ダーに配慮することが社会から要請されるようになった。現在では、国籍、性別、年  
9 齢、障害の有無等にかかわらず共生社会の実現、環境配慮や社会課題解決を行うこ  
10 とは、社会・経済活動の前提となっている。

11 これらの社会的環境の変化の中で、スポーツの「人々の心を動かす力」や「楽しさ」  
12 とともに、スポーツを通じた心身の健康増進や地域・経済の活性化、大規模な国際大  
13 会運営で蓄積された知見・データ・ノウハウの積極的な利活用、共生社会に向けた更  
14 なる意識向上、国際交流・理解の一層の増進等といった、スポーツが今後の社会の活  
15 性化等に寄与する価値が改めて見出されているものと考えられる。

16

#### 17 **（４）中央競技団体（NF）の役割について**

18 スポーツ団体のうち、NF は、国内において特定のスポーツを統括して広範な役割  
19 を担い、そのスポーツに関わる人々の拠りどころとなる団体であるが、その特徴を概  
20 括すると、

21 (1) トップレベルの選手や指導者以外にも、対象スポーツに「する」「みる」「ささえ  
22 る」といった様々な形で関わる愛好者、都道府県協会や都道府県連盟といった地  
23 方組織、スポンサー、メディア、地域社会など多くのステークホルダー（利害関  
24 係者）が存在する、

25 (2) 唯一の国内統括組織として、対象スポーツの普及・振興、代表選手の選考、選手  
26 強化予算の配分、各種大会の主催、審判員等の資格制度や競技者・団体登録制度  
27 の運用等の業務を独占的に行っている、

28 という２つが挙げられる。また、NF は、これらの特徴に鑑み、各種の公的支援の対  
29 象となっている。

1 これらのことから、NF は、その業務運営が大きな社会的影響力を有するとともに、  
2 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  
3 性の高い団体として、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められているといえ、  
4 そのため、NF は、社会とスポーツ界の状況の変化に柔軟に対応する必要がある。

5 従来、NF は競技力強化や大会運営等を活動の中心に据える傾向があったが、ジュ  
6 ニア世代からシニア世代までの様々な年齢層へ向けた競技の普及や、特定の競技を超  
7 えてより広く社会にスポーツの価値を広める、いわば「スポーツの普及」を担う役割  
8 にも目を向ける必要がある。特に少子化が進む中でも、将来にわたり子供たちがスポ  
9 ーツに継続して親しむことができるよう、運動部活動の地域移行に向けた受皿の整備  
10 や指導者の確保等の地域スポーツ環境の整備について、行政機関や都道府県協会、都  
11 道府県連盟といった地方組織等とも連携することが望まれる。

12 また、NF 自身が社会に認められた存在としてその価値を向上させ、それによる事  
13 業収益を拡大させていくことは、適切なガバナンスを確保することで収益を増大させ  
14 ていくという好循環を生じさせるため、「マーケティング」も重視し、団体運営にもよ  
15 り注力すべきである。さらに、その手段として DX を活用することも重要である。

16 このように、NF は、スポーツを通じた今後の社会の活性化等に積極的に関与し貢  
17 献していくことにより、「感動していただけるスポーツ界」の実現に寄与し、スポーツ  
18 の価値を最大化することが求められている。

## 20 2. NF のガバナンス確保に向けた仕組みについて

22 先述したアクションプランを受けて、スポーツ団体の適正なガバナンス確保のため  
23 の仕組みとして、スポーツ庁、独立行政法人日本スポーツ振興センター（以下「JSC」  
24 という。）、公益財団法人日本スポーツ協会（以下「JSPO」という。）、公益財団法人  
25 日本オリンピック委員会（以下「JOC」という。）及び公益財団法人日本パラスポーツ  
26 協会（以下「JPSA」という。）が緊密な連携の下で、NF のガバナンス確保に取り組む  
27 体制を構築するため、スポーツ庁長官が主宰し、各団体等の長を構成員とする円卓会  
28 議を設置している。

29 平成 30 年 12 月に開催した第 1 回円卓会議においては、NF のガバナンスの確保に

1 向けた各構成員の取組事項について、相互に承認するとともに、誠実に履行すること  
2 を合意した。この中で、JSPO、JOC 及び JPSA（以下「統括団体」と総称する。）は、  
3 以下の 4 つの事項に取り組むこととされた。

4 (1) NF に対して、ガバナンスコードへの適合性審査を 4 年ごとに実施し、その結果  
5 を公表する。3 団体に共通する加盟団体に対しては、共同で審査を実施する。審  
6 査基準については、加盟団体の実情を踏まえ、一定の柔軟性を有するものとする。

7 (2) NF において、ガバナンスの機能不全等による不祥事案件が発生した場合、必要な  
8 指導助言、改善に向けた支援、処分等を適切に実施する。3 団体に共通する加盟  
9 団体の案件については、可能な限り共同で対応する。

10 (3) NF に対して、ガバナンスコードの適合状況について自己説明及び公表を年 1 回  
11 実施することなど、必要な取組を促す。

12 (4) 上記の各事項を適切に実施するために、加盟要件にガバナンスコードへの適合性  
13 を追加するとともに、必要に応じて加盟団体規程を改定する。

14 このように、各 NF がガバナンスコードに適合しているかどうかは、統括団体が審  
15 査し、その結果については、円卓会議に報告される。また、スポーツ庁は、円卓会議  
16 において、統括団体による適合性審査の実施状況や不祥事案件が発生した際の対応等  
17 について確認し、必要に応じて改善を求めるとともに、その結果を公表することとし  
18 ている。

19 ガバナンスコードの策定以後、ガバナンスコードに準拠した各 NF の取組、統括団  
20 体による適合性審査、適合性審査の実施状況を踏まえた各 NF の改善の取組等により、  
21 スポーツ団体におけるガバナンス向上への意識は着実に向上している。

22 しかしながら、適合性審査で不適合にならないことだけが目的となってしまうこと  
23 で、ガバナンスコードが求める各種規程は整備されているものの適切な運用がなされ  
24 ていないなど、形式的な対応に留まっている団体の存在も指摘されているところであ  
25 る。

26 また、依然として一部の NF においてスポーツの価値を脅かす不祥事案件が発生し  
27 ており、スポーツ団体の事業運営の適正性の確保に対する社会的要請は依然として高  
28 い。

29 令和 5 年 ● 月、適合性審査等の仕組みの運用の中で得られた成果や課題を踏まえ、

1 ガバナンスコードの見直しを行った。NF に求められる適切なガバナンスの在り方は  
2 社会環境に応じて絶えず変化するものであり、ガバナンスコードが硬直的なルールと  
3 捉えられて時代に取り残されることなく、今後も、スポーツ界が自律的にその在り方  
4 を変革していくことが望まれる。

### 6 3. ガバナンスコードの役割と自己説明の在り方について

#### 8 (1) ガバナンスコードの役割について

9 NF は、先述したように、一方では対象スポーツに関する唯一の国内統括組織とし  
10 て、多様なステークホルダーに対して様々な権限を行使し得るなど、大きな社会的  
11 影響力を有している。他方では、各種の公的支援を受けており、国民・社会に対し  
12 て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  
13 る。また、スポーツの価値の最大化のために、NF 自らが社会から期待されている役  
14 割を意識しながら、組織として在るべき姿を模索していく必要がある。

15 ガバナンスコードは、極めて公共性の高い団体である NF がガバナンスを確保  
16 し、適切な組織運営を行う上での原則・規範を定めたものである。不祥事案の未  
17 然防止にとどまらず、スポーツの価値の最大化に資するよう、それらの重要な担い  
18 手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保を図ることを目的としてい  
19 る。

20 ガバナンスコードは、NF の役職員や関係者がその趣旨や意義を確認し、互いに共  
21 有した上で、自律的に組織のガバナンス体制を構築していくことができるよう、あ  
22 えて細則を規定することなく原理原則を規定している（いわゆる「プリンシプルベ  
23 ース・アプローチ（原則主義）」）。NF は、ガバナンスコードの「遵守」に向けて、  
24 規定された原理原則の意義や趣旨を理解し、団体内部のみならず、多様なステーク  
25 ホルダーとの間に対話しながら、適切なガバナンスの構築を進めていくべきであ  
26 る。

#### 28 (2) 自己説明の在り方について

1 ガバナンスコードは、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の手法を採用してい  
2 る。ガバナンスコードに規定された各原則を「実施する」か、「実施しない場合に  
3 は、その理由を説明する」ことによって、原則を「遵守」することが求められる。  
4 各 NF においては、ガバナンスコードの遵守状況について、具体的かつ合理的な自  
5 己説明を行い、これを公表することが求められる。自己説明は、団体内部のみなら  
6 ず、国民や社会を含む多様なステークホルダーに向けたものであることを強く意識  
7 する必要がある。

8 NF は、ガバナンスコードの個々の原則、規定について、実施している場合には、  
9 根拠を示し、実施している旨の説明をすることが求められる。

10 一方で、実施していない規定について、実施予定であるが直ちに実施することが困  
11 難である規定がある場合は、その具体的かつ合理的な理由のみならず、実施に向けた  
12 今後の具体的な方策や見通しについて説明することが求められる。その際、達成の目  
13 標時期を示すことが求められる。

14 他方で、実施していない規定について、法人形態や業務内容、組織運営の在り方に  
15 照らして、自らに適用することが合理的でないと考えられる規定がある場合は、その旨を  
16 説明することが必要となる。その際、単に自らの団体の慣習等に合わない、現在の役  
17 員等の賛同を得ることが難しいといった主観的な主張のみに依拠した説明は合理的  
18 とは認められず、業務の内容や国際競技団体（以下「IF」という。）が定める NF 運営  
19 に関する規程等に照らして、当該規定が自らの団体に当てはまらないことについて、  
20 対外的にも理解が得られるような合理的な説明をすることが求められる（下図参照）。

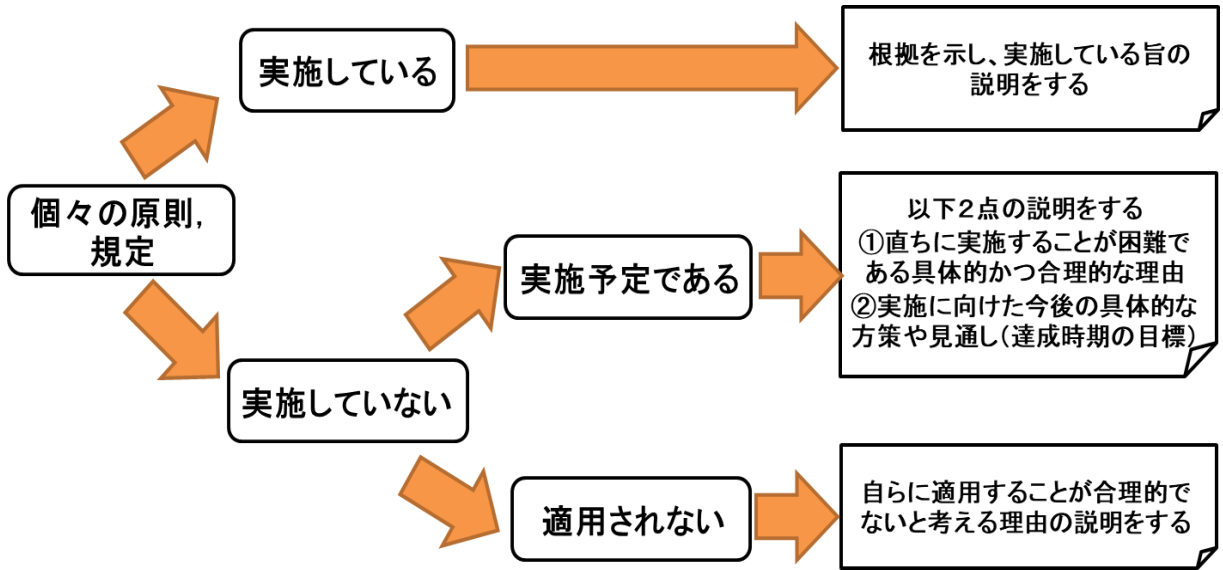
21 NF については、統括団体が適合性審査を行うが、ガバナンスコードへの適合性と  
22 いう観点から、具体的にどのような自己説明が許容され得るかについては、統括団  
23 体が策定する審査基準に基づき、適合性審査において個別具体的に判断されること  
24 となる。

25 なお、統括団体は、先述のとおり、審査基準について、加盟団体の実情を踏ま  
26 え、一定の柔軟性を有するものとするとしているところである。



1

<図：自己説明の在り方について>



2