

スポーツ団体ガバナンスの最新動向

～「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」の改定～【前編】

スポーツビジネス・ローニューズレター

2023年12月14日号

執筆者:

[稲垣 弘則](#)

h.inagaki@nishimura.com

[堤 直久](#)

n.tsutsumi@nishimura.com

[原田 麟太郎](#)

r.harada@nishimura.com

[大野 憲太郎](#)

k.ohno@nishimura.com

[内田 治寿](#)

h.uchida@nishimura.com

I はじめに

我が国のスポーツ産業の一層の発展、スポーツの価値向上のためには、スポーツの担い手であるスポーツ団体において、適正なガバナンス体制が構築されていることが肝要です。しかしながら、スポーツ団体におけるガバナンスは機能不全の状態が続いており、2018年のボクシングにおける助成金不正流用問題やレスリングにおけるパワハラ問題など、ガバナンスの機能不全が度重なるスポーツ団体の不祥事を引き起こす要因となっています。近年においても、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに関して、大会組織委員会の元理事が受託収賄容疑で、スポンサー企業関係者が贈賄容疑で逮捕され、その後起訴される事件が発生したことや、2022年に公益財団法人日本バトミントン協会において横領事件や補助金の不正受給などの不祥事が相次いだことは、社会に大きなインパクトを与えています。

スポーツ庁は、スポーツ団体の相次ぐ不祥事を受けて、スポーツ団体の適正なガバナンスを確保することを目的として、2019年6月10日にスポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉（以下「中央競技団体コード」又は「改定前コード」といいます。）、同年8月27日にスポーツ団体ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉を策定し、スポーツ団体による基準作成等に資するよう、適切な組織運営を行う上での原則・規範を示しました。また、東京オリンピック・パラリンピックに関する不祥事を受け、スポーツ庁長官主催のスポーツ政策の推進に関する円卓会議のプロジェクトチームにより、2023年3月30日付けで「大規模な国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」が策定されています。

そして今般、スポーツ庁は、不祥事が継続的に発生している状況に対応するため、また、適合性審査が一巡したことを踏まえてコードの実効性を確保するため、2023年9月29日に中央競技団体コードを改定しました。本ニューズレターでは、スポーツ団体ガバナンスの最新動向として、当該中央競技団体コードの改訂内容の概要、改定に至るまでの経緯について、前後編にわたって解説します。

II 改定の概要～原則2に関わる改定～

2019年の中央競技団体コードの策定以降実施されてきた統括スポーツ団体による中央競技団体への中央

競技団体コードに基づく適合性審査は、2023年度に一巡します。これを機に、2023年3月29日付けで、スポーツ庁長官から、スポーツ審議会に対して、スポーツ団体ガバナンスコードの今後の在り方について諮問がなされました。諮問においては、中央競技団体コードを遵守すること自体が目的となり、規定は整備されていても適切な運用がなされていないなど、形式的な対応に留まっている団体の存在に関わる指摘もなされています¹。

スポーツ審議会スポーツ・インテグリティ部会(第2期)が6回にわたり開催され、スポーツ団体ガバナンスコードの今後の在り方について審議がなされ、2023年9月22日、「スポーツ団体ガバナンスコードの今後の在り方について(答申)」がスポーツ庁長官に手交され、同月29日、中央競技団体コードが改定されました²。

今回の改定では、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。」に関して、重点的に改定が行われました。本稿では、原則2に関わる改定に関し、特に重要な改定のポイントをご紹介します。なお、新たに追加された記述については、傍線を付しています³。

1. NFの理事会に期待されている役割等

改定前コードの原則2に対しては、中央競技団体(以下「NF」という。)の理事会に期待されている役割や、理事の行為規範に関する内容の記載がやや少ないといった指摘も見られたことから、「求められる理由」の内容が追記されました。

原則2【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当たり独占的な権限を有するうえ、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。NFの主な業務には、大会運営、選手の発掘・育成・強化、指導者・審判員育成、普及活動、国際連携、インテグリティの確保、法務、情報管理、広報・マーケティング、総務、財務・経理、人事等があるが、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、法人の業務執行を決定する重要な意思決定機関であるとともに、理事の職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、それぞれが法令及び定款を遵守しNFのために忠実にその職務を遂行する義務(忠実義務)を負っている。理事は、個々人が組織の運営に重大な責任を負う主体であることを自覚し、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

¹ 令和5年3月29日付け4ス庁第2163号「スポーツ団体ガバナンスコードの今後の在り方について」。

² スポーツ庁の公表した「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉の見直しの概要」によれば、今回の主な改定箇所として、(1)中央競技団体の役割の明確化、(2)役員の新陳代謝の意義及び各理事の選任の観点の公表等、(3)競技実績や指導実績を有する理事を外部理事として整理すること等に関する注記の削除、(4)理事の在任期間及び再任までの経過期間、(5)不祥事発生時の適時適切な公表等、(6)統括団体が実施するコンプライアンス研修等、(7)補足説明の追記の7項目が挙げられています。このうち、(2)~(4)については、原則2に関するものであり、今回の改定では、適切な組織運営を確保するための役員等の体制整備に特に重点が置かれているといえます。

³ 改定版の全文については、以下のリンクより、文科省webサイト「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」(令和5年9月29日改定)をご参照ください(https://www.mext.go.jp/sports/content/20230929-spt_kyosport-000032114_1.pdf ※最終アクセス日:2023年12月12日)。

きである。

2. 新陳代謝を図る仕組み

上記1のような理事会の役割にも鑑み、NFの持続的で適切な組織運営を確保するため、人的な構成を固定化しないようにしつつも、理事候補者として適切な人材を確保していく方針等についても新たに明記されました。

原則2【求められる理由】

(3) 新陳代謝を図る仕組みについて

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、不祥事の発生を未然に防止することのみならず、NFが絶えず変化する社会に対応するためにも必要である。各NFにおいて理事候補者の確保・育成計画を策定する等、計画的な人材の確保及び適切な評価に基づく育成を進めることにより、NFの運営に支障をきたさず円滑な新陳代謝を図ることが求められる。

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。

3. 理事選任の観点等

どのような理事を選任すべきかについては、特に外部理事の適切な選任の観点から、ウェブサイト等において理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点を公表することが望まれる旨が追記されました。

原則2【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、公認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、理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点を、ウェブサイト等で公表することが望まれる。

加えて、理事に期待される知識・経験・能力の観点については、各競技団体における役員候補者選考規程等において理事候補者選考基準として定めることが考えられるとして、付録3にその理事候補者選考基準のイメージが追記されました。また、各理事の選任の観点についても、スキル・マトリクスを作成して公表することが考えられるとして、付録3にそのイメージが追記されました。

付録3. 理事に期待する知識・経験・能力及び各理事の選任の観点の公表に関する考え方

(例) ○○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○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、以下の一～五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。

- 一 国内外のスポーツ界又は○○競技の動向に精通し、詳細に説明できること。
- 二 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。
- 三 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。
- 四 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。
- 五 他の企業又は競技団体における経験を有していること。

(※) 一～五以外にも、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。五については、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。

(2) 各理事の選任の観点については、上記の基準を踏まえ、どの観点で選任したのか、役員の一覧とともに公表することが考えられる。その際、理事として特に期待する知識・経験・能力の観点の欄には、単に「○」を記載するだけでなく、期待する内容等について具体的に記載することも考えられる。

(例) 各理事の氏名・選任の観点（イメージ）

(例) 各理事の氏名・選任の観点（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 | | | | |
|-------|--|--------------|---------------------------|---|---|---|---|
| | | | 一 | 二 | 三 | 四 | 五 |
| ○○ ○○ | ○年 ○○社営業部長 ○年 ○○社執行役員 ○年 ○○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) | | ○ | ○ | | |
| □□ □□ | □年 当協会□□委員会 当協会□□委員会 | 理事 | ○ | | ○ | | |

※上記は各理事の選任の観点を示したものであって、理事の職務を限定することを想定したものではありません。

なお、改定前コードの脚注 5 において、当該団体と緊密な関係がある者や競技実績者であっても、法務、会計、ビジネス等の専門的知見による貢献を期待して理事として認容する場合には、外部理事として整理することも考えられる旨の記載がありましたが、今回の改定では、削除されました。これは、改定前コードの脚注 5 に基づいて、競技実績者を外部理事として整理している例が多く見られるところ、そのような理事は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」が十分に発揮できていないとの懸念があったため、削除に至ったものです。今後は、競技実績者をスポーツ団体ガバナンスコード上の外部理事と整理することは困難となりますので、留意が必要です。

【※筆者注：改定前コードの以下の注記を削除する改定がなされました。】

ア) ⁴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) ⁵及びウ) ⁶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。

4. 理事の在任期間及び再任までの経過期間

統括スポーツ団体による中央競技団体に対する 1 回目の適合性審査に限っては、激変緩和措置として、中央競技団体が理事の再任回数制限について直ちに実施することが困難であると判断する場合は、①理事就任時の年齢制限を含めて新陳代謝を図るための計画を策定し、組織として合意形成を行っていること、②組織運営及び業務執行上、10 年を超えて引き続き在任することが特に必要である理事について、役員候補者選考委員会等において実績等を適切に評価していることの 2 点について、適切な自己説明を行えば足りることとされてきました⁷。2 回目の適合性審査以降においては、この激変緩和措置の適用がなくなるため、激変緩和措置を適用していた各中央競技団体において、具体的な規程の整備及び運用が求められることとなります。

今回の改定にあたっての議論では、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であるとの意見もありましたが、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ことから、この原則を維持する旨が確認されました。

⁴ 過去 4 年間に当該団体の役職員又は評議員であった者等、当該団体と緊密な関係がある者を指しています。

⁵ 当該競技において特に高い競技実績を有している者を指しています。

⁶ 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を指しています。

⁷ 2022 年 10 月末時点での自己説明公表資料によれば、JOC 加盟団体 66 団体中、33 団体が、激変緩和措置を適用しているとのこと（スポーツ審議会スポーツ・インテグリティ部会第 2 回(2023 年 5 月 30 日)初井圭子委員発表資料「スポーツ団体ガバナンスコードについて」7 頁）。

また、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もありましたが、これについては、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であるとの指摘がありました。そこで、各 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・公表が望ましい旨が原則 1 及び原則 2 の補足説明に追記されることとなりました。

原則 1【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、大規模な競技大会の運営の担い手となり得る人材の育成計画、原則 2 で確保・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確保・育成計画、原則 5 にある役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【補足説明】

(3) について 「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（少なくとも任期 2 期分）を合わせて定めることが求められる(※脚注 8)。

< . . . 中略 . . . >

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、当該人材の確保及び適切な評価に基づく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確保・育成していくことが強く期待される。

(※脚注 8) 例えば、8 年間理事を務めた後に理事を退任した場合、再任に当たっては[原文ママ]必ずしも任期 2 期分を空けることを求めるものではないが、そのように再任した場合、理事の新陳代謝を図る趣旨を踏まえると、最初の就任から通算して 10 年を超えて在任することは想定されない。

当事務所では、クライアントの皆様のビジネスニーズに即応すべく、弁護士等が各分野で時直にかなったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。N&A ニュースレター購読をご希望の方は [N&A ニュースレター 配信申込・変更フォーム](#) よりお手続きをお願いいたします。

また、バックナンバーは [こちら](#) に掲載しておりますので、あわせてご覧ください。

本ニュースレターはリーガルアドバイスを目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切なアドバイスを求めていただく必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 広報課 newsletter@nishimura.com

イベントのご案内

今般、本ニューズレターを執筆した稲垣弘則弁護士が代表理事/事務局長を務める一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会において、同協議会の設立を記念したイベントの開催を予定しております。

本イベントでは、国内外におけるスポーツ界をリードする登壇者が、同協議会が掲げるパーパス/ミッションに関連する5つのセッションを実施するほか、登壇者、参加者の皆様に交流を深めていただくネットワーキングパーティーも予定しておりますので、ご関心のある方は以下詳細をご確認のうえ、お申し込みください(申込上限に達した場合には締め切らせていただきますので、ご了承ください。)

Sports Ecosystem Conference2023

～一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会設立記念イベント～

開催日時：2023年12月21日(木) 13:30～19:30(受付：13:00～)

会場：東京ミッドタウン(六本木)・ホールA

主催：一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会

協賛：西村あさひ法律事務所・外国法共同事業ほか

申込期限：2023年12月19日(火)

申込方法：下記より、一名ずつお申し込みください

<https://forms.gle/YJhRvKHozMyikCS17>

(上記リンクをクリックすると、外部のウェブサイトに移動します。なお、こちらはメール本文のリンク先と同一です)。

<プログラム概要>

※セッション間に5～10分の休憩がございます。各セッションの登壇者、テーマ等は変更の可能性がありますので予めご了承ください。

13:00 開場・受付開始

13:30 オープニング・開会挨拶

小谷 実可子 (協議会評議員/OLY/アーティスティックスイマー)

稲垣 弘則 (協議会代表理事/西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー) ほか

14:10 セッション①「スポーツの未来を創る」

村井 満様 (公益財団法人日本バドミントン協会 会長/公益社団法人日本プロサッカーリーグ 前チェアマン)

南 壮一郎様 (ビジョナル株式会社 代表取締役社長)

稲垣 弘則 (協議会代表理事/西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー)

<モデレーター> 太田 雄貴 (協議会評議員/国際オリンピック委員会 委員)

14:55 来賓ご挨拶

小泉 文明 (協議会評議員/株式会社メルカリ 取締役会長/株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長)

15:00 セッション②「DX時代のスポーツ産業の拡大(仮)」

島田 慎二 (協議会評議員/公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボール

- リーグ チェアマン)
Kuljeet Sindhar 様 (National Basketball Association (NBA) Vice President, International Gaming & Data Ventures)
<モデレーター> 岩城 農 (協議会理事/株式会社マイネット 代表取締役社長)
- 15:45 来賓ご挨拶**
倉野 直紀様 (一般財団法人全日本ろうあ 連盟デフリンピック運営委員会 事務局長) (ほか)
- 15:50 セッション③「パラスポーツという希望」**
河合 純一 (協議会評議員/日本パラリンピック委員会 委員長)
瀬立 モニカ様 (パラマウントベッド株式会社所属/2023 年度パラカヌー日本代表)
<モデレーター> 田中 晃 (協議会理事/株式会社 WOWOW 代表取締役 社長執行役員/一般社団法人日本車いすバスケットボール連盟 会長 (代表理事))
- 16:20 来賓ご挨拶**
芦立 訓様 (独立行政法人日本スポーツ振興センター (JSC) 理事長)
- 16:25 セッション④「スポーツの非財務価値・社会的価値の可視化の必要性と今後の課題～『エスコンフィールド HOKKAIDO』を題材に～」**
前沢 賢様 (株式会社ファイターズスポーツ&エンターテイメント 取締役事業統轄本部長)
林 尚見様 (株式会社三菱 UFJ 銀行 顧問 (元取締役副頭取執行役員))
桃井 謙祐様 (スポーツ庁参事官 (民間スポーツ担当)) (兼) 信州大学社会基盤研究所特任教授
<モデレーター> 間野 義之 (協議会評議員/早稲田大学教授)
- 17:05 ビデオメッセージ**
遠藤 航様 (プロサッカー選手/プレミアリーグ・リヴァプール FC 所属)
- 17:15 セッション⑤「スポーツを取り巻く権利の明確化と権利ビジネスの在り方～スポーツデータの権利性と帰属、ヘルスケア産業の活用可能性を中心に～」**
野々村 芳和 (協議会評議員/公益社団法人日本プロサッカーリーグ チェアマン)
堤 浩幸様 (富士通株式会社 執行役員 SEVP Japan リージョン CEO)
三谷 英弘様 (衆議院議員・弁護士)
<モデレーター> 稲垣 弘則 (協議会代表理事/西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー)
- 17:55 来賓ご挨拶**
山口 寿一様 (読売新聞グループ本社 代表取締役社長)
- 18:00 中締め**
- 18:10 ネットワーキング**
- 19:30 閉会**

以上