

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～【後編】

スポーツビジネス・ローニュースレター

2023年12月15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

本ニュースレターでは、前編に引き続き、「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。）の改定内容の概要として、不祥事対応に関わる改定内容と改定に至るまでの経緯について解説します¹。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²。

II 改定の概要～不祥事対応に関わる改定等～

1. 不祥事対応に関わる改定

危機管理及び不祥事対応体制の構築に関する原則12では、（1）平時における危機管理体制の構築及び危機管理マニュアルの策定、（2）不祥事発生時における調査体制の速やかな構築、（3）外部調査委員会を設置する場合の独立性・中立性・専門性についての3点が指摘されていますが、今回の改定では、このうち、（2）の補足説明において、各NFへの要請が強まりました。すなわち、改定前は「望まれる」事項であった①身内の論理・感覚で軽率な判断をしてはならないこと、②重大な不祥事の短所を認識した場合について、最適な調査体制を迅速に構成し、徹底した事実調査を実施し、根本的な原因究明を行うこと、③不祥事対応の収束後も、再発防止策の取組が適切に運用され定着しているかをモニタリングし、改善状況を定期的に公表することの3点が、「求められる」事項となりました。

原則12【補足説明】

（2）について

¹ 前編については、https://www.nishimura.com/ja/knowledge/newsletters/sports_business_law_231214 をご参照ください。

² 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）。

・不祥事が発生した場合、NFの信頼を回復することは容易ではないことに留意し、その問題解決の難しさや、世間に与える影響等について、身内の論理・感覚で軽率な判断をしてはならないことを強く意識することが求められる。

・重大な不祥事の端緒を認識した場合には、最適な調査体制を迅速に構成し、徹底した事実調査を実施した上で、外部専門家の知見と経験も踏まえつつ、表層的な現象や因果関係の列挙にとどまらない、根本的な原因究明を行うことが求められる。

・調査の結果、法令違反等の不祥事の発生が認められた場合には、その原因となった責任者・監督者につき、NFが有する倫理規程や懲罰規程等に従って、責任者を適切に処分することが望まれる。この際、その者が有する権限や社会的地位を理由として遠慮・忖度することは許されず、そうした判断は、むしろ更なる社会の非難を招き得ることに強く留意することが望まれる。また、発生した不祥事の実態関係、処分の内容、根本的な原因及び再発防止策等を、その事案に応じて適時適切に公表することが望まれる。

・再発防止策は、根本的な原因分析に即した実効性の高い方策としなければならず、その取組は迅速かつ着実に実行することが望まれる。こうした再発防止策の策定に当たっては、組織の変更や規程の改定等の表面的な対応にとどめることなく、今後の日々の業務運営等に具体的かつ継続的に反映させることが重要である。

・不祥事対応が一度収束した後においても、再発防止策の取組が適切に運用され、定着しているかを不断にモニタリングした上で、その改善状況を定期的に公表することが求められる。

また、不祥事の防止には、平時におけるコンプライアンス教育も重要です。今回の改定では、コンプライアンス教育に関する原則5について、統括団体が実施するコンプライアンス研修の活用を例示して、競技横断的な取組が考えられる旨が追記されました。

原則5【補足説明】

(1)～(3) 共通事項について

・コンプライアンス教育については、競技にかかわらず共通する内容も多いことから、統括団体が実施する研修の活用を含め、競技横断的に取り組むことも考えられる。

2. 補足説明の追記等

今回の改定では、スポーツ団体が中央競技団体コードの趣旨を理解し主体的・積極的に取り組めるように補足説明がいくつか追加されました。以下では、特にポイントとなる事項をご紹介します。

(1) プリンシプルベース・アプローチ及びコンプライ・オア・エクスプレインの手法の明記

今回の改定では、中央競技団体コードが、プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）及びコンプライ・オア・エクスプレインの手法を採用するものであることが明記されました。プリンシプルベース・アプローチとは、ガバナンスコードにあえて細則を規定することなく原理原則のみを規定するというものであり、これにより、各NFが自律的に組織のガバナンス体制を構築することが期待されています。また、コンプライ・オア・エクスプレインの手法とは、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」することを求めるという手法で

す。

また、「自己説明の在り方について」の図が差し替えられました。コンプライ・オア・エクスプレインの手法によれば、実施していない場合でも、説明することにより要請を満たすにもかかわらず、改定前の図では、「遵守できていない」と表現されており、この表現が要請を満たしていないかのような印象を与えるおそれがあったためです。なお、各原則を実施している場合でも、実施していると述べるだけではならず、「根拠を示し、実施している旨の説明をする」ことが求められていることに留意が必要です³。

前文 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

(1) ガバナンスコードの役割について

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。

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る。

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、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、多様なステークホルダーとの間で対話しながら、適切なガバナンスの構築を進めていくべきである。

(2) 自己説明の在り方について

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。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する必要がある。

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、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。

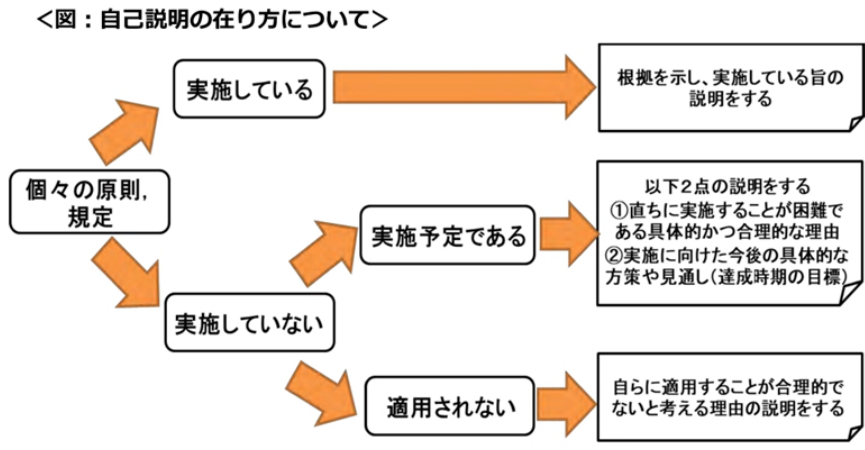
一方で、実施していない規定について、実施予定であるが直ちに実施することが困難である規定がある場合は、その具体的かつ合理的な理由のみならず、実施に向けた今後の具体的な方策や見通しについて説明することが求められる。その際、達成の目標時期を示すことが求められる。

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照らして、自らに適用することが合理的でないと考える規定がある場合は、その旨を説明することが必要となる。その際、単に自

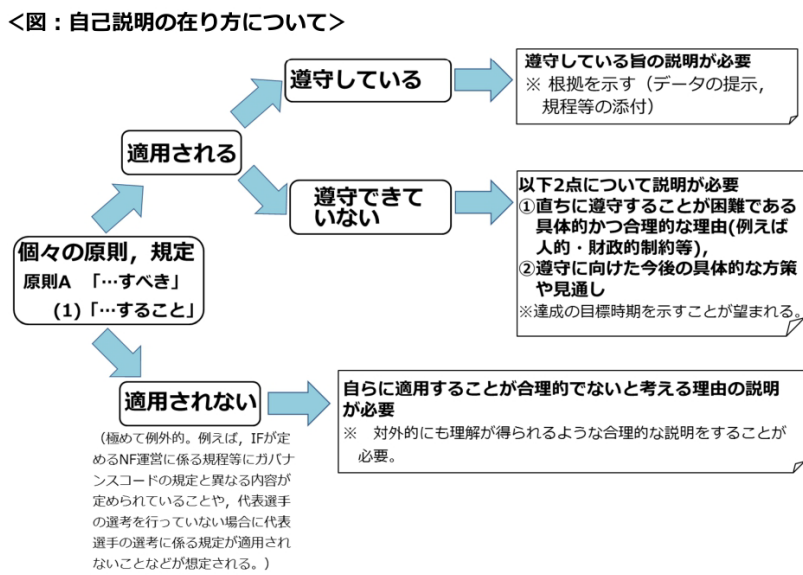
³ 改定前コードについてスポーツ庁において担当官として策定に関与した弁護士は、「コンプライ・アンド・エクスプレイン」の概念を採用したと説明しています（小塩康祐「スポーツ団体ガバナンスコード案〈中央競技団体向け〉について」現代スポーツ評論 40号（2019年5月）57頁）。

らの団体の慣習等に合わない、現在の役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、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）。

※今回改定された図



※改定前コード掲載の図



(2) 構成についての説明の追記

中央競技団体コードの各原則では、冒頭に「原則」が掲げられ、その後、「求められる理由」及び「補足説明」の記載があります。この構成の趣旨について説明する付録 1 が追記されました。付録 1 では、重要性に応じた文末の表現の区別についての説明もなされています。

付録

1. スポーツ団体ガバナンスコードの構成について

■ 原則

各スポーツ団体が適切な組織運営を行う上で遵守すべき原則・規範を記載している。

各原則は、関係者がその趣旨・精神を確認し、互いに共有した上で、各自、自らの活動が、形式的な文言・記載ではなく、その趣旨・精神に照らして真に適切か否かを確認できるよう、簡潔かつ抽象的な表現としている。

■ 求められる理由

なぜ当該原則がコードに規定され、各団体に取組が求められているのか、その趣旨を説明している。

■ 補足説明

原則は抽象的なものであることから、各団体が原則を実行する上で参考となるよう、用語の定義、考え方を解説するとともに、具体的な取組事例等を記載している。

■ 脚注

補足説明等における用語の定義等を記載している。

文末の表現について

<求められる>

規範としての重要性がより高く、基本的に全ての団体が取り組むことが必要である事項。

<望まれる>

「求められる」と記載されている事項よりも規範としての重要性は相対的に低いが、各団体の取組が期待される事項。

<考えられる>

考え方や取組の一事例を紹介している事項

Ⅲ スポーツ団体ガバナンスコードに関わる主な経緯

これまでのスポーツ団体ガバナンスコードに関わる主な国内での出来事は、以下のとおりです。

年月日	出来事
2011年(平成23年)度	独立行政法人スポーツ振興センターが、スポーツ振興くじ助成メニューとして、「スポーツ団体ガバナンス強化事業」を開始

同年 8 月	スポーツ基本法（平成 23 年法律第 78 号）が施行
2015 年(平成 27 年)3 月	スポーツ庁が、「NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン」を公表
同年 4 月	公益財団法人日本オリンピック委員会が、NF の会計処理等をサポートとする NF 総合支援センターを設置
2018 年(平成 30 年)3 月	スポーツ庁が、「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」を公表
同年 6 月	スポーツ議員連盟は、「スポーツ・インテグリティの体制整備の在り方の検討に関するプロジェクトチーム」(以下「議連 PT」という。)を設置
同年 7 月	議連 PT が、文部科学大臣及びスポーツ庁長官に対して、「スポーツ・インテグリティの体制整備について」と題する緊急提言を申し入れ
同年 12 月	議連 PT が、文部科学大臣及びスポーツ庁長官に対して、「スポーツ・インテグリティ確保のための提言」を申し入れ
同月	スポーツ庁が、「スポーツ・インテグリティの確保のためのアクションプラン」を公表
2019 年(平成 31 年)1 月	スポーツ庁が、第 13 回スポーツ審議会において、ガバナンスコードの策定について諮問。スポーツ審議会は、スポーツ・インテグリティ部会の設置を決定
同年 2 月～7 月	スポーツ審議会スポーツ・インテグリティ部会において、スポーツ団体ガバナンスコードに関する検討を実施
同年(令和元年)6 月	スポーツ庁が、「スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け>」を公表
同年 8 月	スポーツ庁が、「スポーツ団体ガバナンスコード<一般スポーツ団体向け>」を公表
2022 年(令和 4 年)3 月	文部科学省が、「第 3 期スポーツ基本計画」を公表し、スポーツ・インテグリティを確保するための具体的施策として、スポーツ団体ガバナンスコードの改定について言及
2023 年(令和 5 年)3 月	スポーツ庁長官が、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を実施
同年 4 月以降	スポーツ庁が、スポーツ団体ガバナンスコードの運用の見直しに関する議論を開始
同年 9 月	スポーツ庁が、「スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け>」の改定版を公表

IV おわりに

今回のニュースレターでは、中央競技団体コードの改定について、主な改正箇所を紹介するとともに、改定されるまでの経緯についても、簡単にご紹介しました。

スポーツ団体で不祥事が生じると、当該スポーツ団体のスポンサー企業に対してクレームが入るケースが増加していることなどを踏まえると、スポーツ団体の不祥事は、スポンサー企業のレピュテーションリスクに直結するとともに、スポンサー企業自体の収益低下といった損失を招く事態に発展し得るといえます。そのため、今後は、スポンサーシップを検討する企業においても、スポーツ団体への出資を実施するか否か又は出資を継続するか否かの意思決定を行う際に、ガバナンスチェックを実施し、当該出資に伴うリスクの有

無・程度を検討することにより、その結果を当該意思決定に反映させる必要があると考えられます。したがって、スポーツ団体に対するスポンサーシップを検討する企業においても、スポーツ団体ガバナンスに関する動向や理解を深めておくことが有益と考えられます。

当事務所は、今後のニュースレターにおいても、スポーツ団体ガバナンスコードの各規定の趣旨などスポーツ団体ガバナンスに関わる各種のテーマについて、解説して参ります。

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宜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**