

〔論文〕

会社法学からみたスポーツ団体ガバナンス

坂 東 洋 行

名古屋学院大学法学部

要 旨

相次ぐスポーツ団体に関連する不祥事等の再発を防止するため、スポーツ庁はコーポレートガバナンス・コードを参考に「スポーツ団体ガバナンスコード」を策定した。ガバナンスコードはコンプライ・オア・エクスプレイン形式のプリンシプルであり、機関設計や情報開示等の原則をスポーツ団体が自発的に遵守することが望まれている。ガバナンスコード適用開始から1年が経過し、各団体の対応状況を調査するためにアンケートを実施し、その結果に基づく分析をプリンシプルで先行するコーポレートガバナンスの領域から試みたのが本稿である。スポーツガバナンスを行政庁等による「スポーツ団体へのガバナンス」と「スポーツ団体の組織のガバナンス」に分けたうえで、会社法、金融商品取引法、行政法等の多面的な法学アプローチから分析・検討し、スポーツ団体ガバナンスの在るべき姿を提言している。

キーワード：ガバナンスコード、プリンシプル、会社法、スポーツガバナンス、ステークホルダー

Sporting organisation governance from the aspects of companies act

Hiroyuki BANDO

Faculty of Law
Nagoya Gakuin University

※本稿は、（公財）民事紛争処理研究基金「スポーツと法」の助成を受けた研究成果の一部である。

発行日 2021年3月31日

—目次—

はじめに

第1章 スポーツ団体へのガバナンス

1. スポーツ庁
2. スポーツ団体の監督者

第2章 スポーツ団体組織のガバナンス

1. スポーツ団体の組織形態
2. スポーツ団体の機関

第3章 スポーツ団体ガバナンスコード

1. ガバナンスコードとプリンシプル
2. スポーツ団体ガバナンスコードの導入

第4章 アンケート調査実施

1. 実施内容
2. 回答結果

おわりに

1. スポーツ団体ガバナンスの在るべき姿
2. むすびにかえて

(資料編)

はじめに

スポーツをめぐる環境は、プロ、アマを問わず、暴行、薬物所持などの刑事事件、各スポーツの中央競技団体（以下「スポーツ団体」とする）におけるハラスメント、団体役員による資金流用等の利益相反行為など、枚挙にいとまがない。2011年、スポーツ基本法が施行され不祥事を根絶するため適正な組織運営と透明性の確保が努力目標とされたが¹⁾、それ以降も日本ボクシング連盟、日本レスリング協会などにおいて不祥事が続いたことから²⁾、文部科学省（以下、「文科省」とする）の外局となるスポーツ庁は、それら不祥事の原因がスポーツ団体のガバナンスの機能不全等にあるとし、先行するコーポレートガバナンス・コードを参照し、2019年、中央競技団体および一般競技団体向けの二つの「スポーツ団体ガバナンスコード」を策定した（以下、特に断りがない場合「ガバナンスコード」とし、本稿では中央競技団体向けガバナンスコードを射程とする）。適用が開始されたガバナンスコードによって、（公財）日本スポーツ協会（以下、「JSPO」とする）、（公財）日本オリンピック委員会（以下、「JOC」とする）および（公財）日本障がい者スポーツ協会（以下、「JPSA」とする）は、加盟する中央競技団体のガバナンスコードの適合性審査等に着手している（以上3団体を「統括団体」と総称する）。

しかし、ガバナンスコード策定のプロセスは、コーポレートガバナンス・コードを参照とするとしながらも、策定を所管したスポーツ庁のスポーツ審議会ならびにスポーツ・インテグリティ部会（以下、「インテグリティ部会」とする）には法学者の関与がなく、「ガバナンス」の適格な理解促進およ

1) 菅原哲郎＝大橋卓生「スポーツ基本法とスポーツ団体のガバナンス」自正63巻1号（2012）50頁。

2) 中村祐司「スポーツ団体ガバナンスの機能不全」地域デザイン科学5号（2019）19頁。

びスポーツ団体への適正なガバナンス構築のための情報発信となっているかは必ずしも明確でない。スポーツ審議会およびインテグリティ部会でガバナンスコード策定を中心となって推進した審議委員が、勤務校において教職員へのハラスメントを行ったことが学内の報告書で指摘され、大学および統括団体の理事職を解任ではなく辞任したことが報じられている³⁾。審議委員としての去就は明らかでないが、審議委員の委嘱、審議会の構成などスポーツ庁のガバナンスの欠如を示すばかりか、ガバナンスコード策定プロセスの正当性への疑義を生じさせる事例を示している。

(コーポレート) ガバナンスについて先行する会社法学においてもガバナンスコードの企業への浸透は道半ばであるが、スポーツ団体ガバナンスへ示唆できることは少なくない。会社法学においては、ガバナンスとは、「経営者に対する監督の仕組み」であり⁴⁾、経営者(取締役)は株主利益最大化原則を負うことが通説とされる⁵⁾。この点、スポーツでも「アスリート・ファースト(競技者第一主義)」の言葉に代表される通り、競技者の利益を優先する考え方が支配的であり、スポーツ基本法も「スポーツを行う者の権利利益の保護」と規定している点で整合的であった(同法5条1項)。しかし、会社法学においては、既に株主利益最大化原則が他の利害調整原則を排除してどこまでも貫かれるべきものではないとされ⁶⁾、2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードも「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」を規定している(基本原則2)。さらに、機関投資家を規律するスチュワードシップ・コードも2020年3月改訂により、投資先の上場会社とエンゲージメント(機関投資家が企業価値を向上させる目的を持って単独または他株主と共同で実施する経営者との折衝)を行う際、収益や売上等の財務指標ではなく、非財務指標となるESG要素を考慮に入れることを求めている。わが国の会社法学の株主利益最大化原則の解釈に多大な影響を与えてきた米国においても、2019年8月、米国の主要企業のCEOで構成されるビジネス・ラウンドテーブルが、株主至上主義を廃し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言したことから、コーポレートガバナンスをめぐる環境もこの数年間で劇的に変化している。スポーツ団体ガバナンスコードもこの影響を受け、原則には採択されていないが、「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」「ささえる」といった様々な形で関わる全国の愛好者、都道府県協会や都道府県連盟といった地方組織、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(利害関係者)が存在」し、多様なステークホルダーの意見をガバナンス運営に反映させることをスポーツ団体へ求めている(原則1補足説明)。つまり、スポーツ団体ガバナンスはこれまでの競技者利益の偏重(アスリート・ファースト)から多様なステークホルダーの利益を配慮した運営へと変革が求められ、目先の結果のみを追求するのではなく、スポーツをめぐる環境を発展・成長させることで様々なステークホルダーを引っつけ、次世代の競技実績者や指導者をもたらし持続可能性が必要とされている。

本稿において、スポーツ団体ガバナンスとは、各スポーツを統括する中央競技団体とし、①行政庁等によるスポーツ団体へのガバナンス、②スポーツ団体組織のガバナンス、の二点を射程とする。ガ

3) 「JOC常務理事辞任」朝日新聞朝刊東京本社版2020年11月18日31面。

4) 江頭憲治郎「コーポレート・ガバナンスの目的と手法」早法92巻1号(2016)97頁。

5) 田中亘『会社法』(東大出版会、第2版、2018)261頁。

6) 江頭憲治郎『株式会社法』(有斐閣、第7版、2017)23頁。

バナンスコードばかりでなくスポーツ基本法を含め法令や原則の制定・策定、その後の運用またはスポーツに係る紛争や仲裁事案について、立案を担当した行政庁職員の見解や弁護士等による実務指針などは見受けられるが⁷⁾、法学者が積極的に関わったことはなく、法令またはガバナンスコードの解釈や批評などの議論はない。スポーツという多様なステークホルダーが存在する領域において、それら共通の利益が損なわれる事例・事件が多発する中、法令解釈の議論、ガバナンスコードといった自主規制への理解が促進されないことは憂慮すべきである。本稿においては、まず、スポーツ団体へのガバナンスとして、監督・規制について行政法等の法学的な側面から適正なガバナンスの体系が構築されているか検証を行う。次に、ガバナンスコード導入後1年を経過し、各スポーツ団体の取組状況を調査するため、JOC、JSPOおよびJSPO加盟団体の合計63団体を対象に独自実施したアンケート調査（2020年10月）の結果に基づいて、主にガバナンスコード原則2（適切な組織運営のための体制整備）を中心にスポーツ団体が抱える現状の問題点の分析、コーポレートガバナンス・コード導入を経験した会社法学からの示唆などをあわせながら、ガバナンスコードの課題を分析する。そのうえで、これら二つのガバナンスの在るべき姿を提言するとともに、スポーツ団体における適正なガバナンスの理解促進を訴求していくことを本稿の目的とする。

第1章 スポーツ団体へのガバナンス

1. スポーツ庁

(1) スポーツ庁の設置根拠と権限

ガバナンスコードを策定し、根づかせる役割を担っているスポーツ庁の設置根拠法は国家組織法（以下、「国組法」とする）3条2項および文部科学省設置法にあり、その設置目的は「スポーツの振興その他のスポーツに関する施策の総合的な推進を図ること（文部科学省設置法15条）」とされ、地方教育行政およびその関係職員の制度・組織の運営等に関する助言等、私立・公立学校の設置、整備等に関する助言等の一般的な文教行政に加え、スポーツ全般に関する企画立案、助成等が所掌事務となっている（同法16条）。スポーツ庁には参事官を2名置き（文部科学省組織令85条）、さらに、スポーツ団体支援専門官を1名置くが（文部科学省組織規則78条1項）、それらの所掌事務は、スポーツ団体の事業の適正かつ円滑な実施の促進（文部科学省組織令91条1号ロ、文部科学省組織規則78条4項）にとどまり、立入検査等の行政調査権および是正命令等の行政処分権は認められていない。

また、スポーツ庁は国組法8条に委任された権限に基づき、スポーツ審議会を設置している。一般

7) 手続法から山本和彦「スポーツ仲裁スポーツ団体のガバナンスからみたスポーツ法」一橋大学スポーツ研究37号（2018）65頁、行政学から中村祐司「スポーツ統括・競技団体の自治の終焉—ガバナンスコードの策定過程に注目して—」地域デザイン科学6号（2019）1頁、経営学から老平崇了「スポーツ団体・組織におけるガバナンス：社会的責任を視野に入れて」経営行動研究年報25号（2016）92頁、スポーツ科学から松本泰介「スポーツ団体のガバナンス」法教432号（2016）75頁、立案担当者から柿澤雄二「スポーツ団体のガバナンス確保に向けた政策の動向について」現代スポーツ評論40号（2019）32頁、弁護士から千原剛「スポーツ団体ガバナンスコードとは」企会71巻11号（2019）137頁など。

に審議会は、「重要事項に関する調査審議、…その他学識経験を有する者等の合議により処理することが適当な事務をつかさどらせるための合議制の機関（以下、「8条委員会」とする）」となり（国組法8条）、スポーツ審議会はスポーツ振興・推進のための重要事項を学識者等により審議することが目的とされる（文部科学省組織令9条2項）。さらに、スポーツ審議会は、部会を置くことができ（スポーツ審議会令5条1項）、部会の決議を審議会の決議と代えることができる（同条6項）。スポーツ団体がバナンスコード策定を審議したインテグリティ部会は、このスポーツ審議会令5条1項の部会に該当する。スポーツ審議会もインテグリティ部会も、法令上、スポーツ庁内に設置された8条委員会およびその部会となるため、スポーツ庁の所掌事務の範囲を超えた裁量を持つ権限はない。このため、スポーツ庁は、スポーツ団体を監督できる権限を法令上有しないことになる。

もっとも、スポーツ庁がスポーツ団体に対し、何ら権限を行使し得ないというわけではない。スポーツ庁に割り当てられた予算執行に加え、1998年に制定されたスポーツ振興投票の実施に関する法律（以下、「スポーツ振興投票法」とする）により認められた toto や BIG（以下、「スポーツ振興くじ」とする）の売上・収益を財源とした助成額は170億円規模にまで増大し⁸⁾、それらはスポーツ団体へ直接給付される。スポーツ振興くじへの文科省・スポーツ庁の関わり方は、スポーツ振興くじを運営する機関となる独立行政法人日本スポーツ振興センター（以下、「JSC」とする）を文科相が主務大臣となり掌理し（独立行政法人日本スポーツ振興センター法（以下、「日本スポーツ振興センター法」とする）36条）、文科相は、JSCに対して必要に応じて報告徴求・立入検査の権限を行使できる（独立行政法人通則法64条1項）。スポーツ庁の所掌事務としてスポーツ振興くじが含まれ（文科省設置法4条76号、同16条）、さらにJSCのスポーツ振興くじに関する事業計画等の認可に係る意見聴取をスポーツ審議会が実施しなければならないことを法定している（スポーツ振興投票法21条2項、日本スポーツ振興センター法施行令14条）。スポーツ振興くじを財源としたスポーツ団体への助成金交付は、直接的にはJSCがその事業計画等に基づくスポーツ振興事業助成審査委員会による交付審査を経て実施するが（スポーツ振興投票法施行規則11条の2第1項）、文科相はスポーツ振興くじに係る法令、業務に関しJSCに対し命令でき（日本スポーツ振興センター法20条）、JSCはスポーツ振興くじに係る収益の使途について文科相に報告する義務があることから（スポーツ振興投票法30条1項）、スポーツ庁はJSCへの監督権限を通じてスポーツ団体に対して間接的な監督権があるといえる⁹⁾。ただし、実際の助成金交付等の運用においては、スポーツ団体の不祥事等が発生すると、内閣府公益認定等委員会が当該団体に対してJSCへの助成金返還を勧告するなど、文科省、スポーツ庁お

8) JSCが所管するスポーツ振興事業助成金の年間予算規模は180億円を超え、そのうちスポーツ振興くじ助成金は168億円となっている（スポーツ振興事業助成審査委員会第1回（令和2年4月）「資料2 令和2年度スポーツ振興事業助成配分（案）」（https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/pdf/r02_o2.pdf））。

9) その他JSCが交付する助成金にはスポーツ振興基金等があり（独立行政法人日本スポーツ振興センター業務方法書6条1項）、スポーツ振興くじと同様にその助成金交付に際し、スポーツ振興事業助成審査委員会の調査審議を経るが（同7条2項）、文科省が交付採択に関し別途方針を示した場合はそれに従うとし（同7条1項）、業務規程上、スポーツ団体への助成金交付について文科相および文科省による裁量的優越を明確にしている。

よびJSCはイニシアティブをとれていない¹⁰⁾。

(2) スポーツ庁トップの属性

現状、スポーツ庁のトップとなるスポーツ庁長官は、過去のオリンピックにおいて金メダルを獲得した競技実績者が連続して就任し、アスリートの代表者が長官となる慣行のようである。これを内閣府の外局である金融庁を例に考えると、同庁のトップである金融庁長官をメガバンクの頭取等経験者が就任することを世論は許さないだろう。たとえ金融市場に知見があるとしても、メガバンク等金融事業者の代表取締役等を経験したことにより金融業界の代表者として捉えられ、金融業界を監督する金融庁のトップを務めることにより利益相反が発生することが容易に想定されるからである。

スポーツをめぐるステークホルダーには、競技実績者、現役アスリート、競技指導者など実際に競技に携わる者だけではなく、ファン、サポーター、スポンサー企業、大学などの教育機関、競技大会開催に協力する地域コミュニティなど多様な利害関係者が存在する。スポーツ庁が法令上のスポーツ振興・推進の権限を超え、スポーツ団体のガバナンスに干渉していくことになるならば、競技実績者は、競技を引退したとしても競技者の利益を代表する立場が外形的に期待・認識され、ことさらに競技者の利益を優先し、競技者以外のステークホルダーの利益を害する利益相反のリスクを排除できない。

競技実績者が、スポーツ行政に関わっていくには、主に二つの形態が考えられる。競技実績者は、処遇改善や環境整備など現役アスリートの利益保護として、スポーツ振興・推進に重要な役割を期待されることから、まず、スポーツ審議会において、様々な権益を代表する審議委員の一人として積極的な意見具申をすることが期待できる。この関わり方は、現行法令および既存の法定組織に抵触せず、競技実績者として最も期待される役割である。次に、法改正等が必要となるが、競技実績者がスポーツ行政のトップに就いたとしても、利益相反を防止する機関設計があれば問題はない。この場合、スポーツ庁を改編し、公正取引委員会や証券等取引監視委員会等の合議制の委員会組織とすれば（国組法3条2項、同8条）、委員会の性質上、競技者の利益に偏重するような利益相反のリスクは排除できる¹¹⁾。スポーツ庁は行政組織であり、所掌事務の範囲や今後の見直しにもよるが、法令に基づく行政調査や行政処分の実施、財務省等との折衝等、相応の事務遂行能力が必要とされるため、そのトップは文科省または各省庁における職員を経験した者が適切であろう。

(3) スポーツ審議会構成員の妥当性

一般に国務大臣の諮問を受ける審議会や有識者会議等は、多様なステークホルダーの利益を代表する者が参加する。たとえば、金融庁が所管するコーポレートガバナンス・コードを審議する「ス

10) スポーツ団体における暴行、助成金の不正流用等の不祥事が発生したときの内閣府の対応等の詳細な調査・分析について、藤原庸介「競技団体のガバナンス回復過程の検証—全日本柔道連盟の改革とその経緯(第1部)」流通経済大学スポーツ健康科学部紀要12巻(2019)33-83頁。

11) 票決同数の場合の議長裁量を排除するなどトップの機能を制限する（招集、議事運営のみ）など工夫が必要である。英国のUK Sportsは委員会形態となっている。

チュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（以下、「フォローアップ会議」とする）」であれば、実業界、投資運用業、学者、取引所等に所属する識者、さらに関連法令を所管する省庁がオブザーバーとして参加する。実務寄りの意見を述べる実務者や弁護士だけではなく、ガバナンスの改善を強く求める投資家のメンバーも参加し、さらに法学者が座長ないしメンバーとして中立的に法的な側面から議事運営、助言していくため、審議や議論に偏りを排除しようとする調整がなされている。

この点、スポーツ庁が所管するスポーツ審議会は、競技実績者やスポーツ関連団体にメンバーの偏りがあり、学者やスポンサー企業を代弁する実業界からの外部委員の関与が少なく、スポーツをめぐる多様なステークホルダーの意見を反映しにくい構成となっている。スポーツ団体の理事会構成に外部性を求めるならば、審議委員の属性も明らかにし、どの利害グループの利益を代弁するのかを明確にしたほうがよい（たとえば、現職ないし前職が大学教員であっても、そのほとんどが競技実績者、競技指導者または関連団体構成員である点など）。さらに、ガバナンスコードを審議したインテグリティ部会では、弁護士、会計士といった識者の参加が認められるが、コーポレートガバナンス・コードを理解したうえでスポーツ界にコードを導入すべきとしながらも¹²⁾、ガバナンスを審議する場にコーポレートガバナンスの知見がある会社法学者や経済学者の参加が皆無であり、ガバナンスコードの開示・説明状況により助成金交付の可否を決定するJSCがオブザーバーにとどまり、さらに、公益法人のスポーツ団体を監督する内閣府が参加していない¹³⁾。ガバナンスコードはプリンシプルとなるが、その遵守に際し当然に内閣府の所掌事務に抵触することからも参加すべきである。また、ガバナンスコードの知見を持つコーポレートガバナンス・コードの草案を担当し、事務局となる金融庁企画市場局がアドバイザー的な役割でオブザーバーとして参加することも望ましい。文科省、内閣府等、省庁の横断的な展開が困難であるならば、これも改善すべきであろう。

2. スポーツ団体の監督者

（1）スポーツ団体監督の主体と一般法人の問題

スポーツ団体ガバナンスコードは、コンプライ・オア・エクスプレイン形式の自発的な遵守をスポーツ団体に促すもので、法的拘束力はないが規範性を持つ行動原則となる。したがって、スポーツ庁がガバナンスコードを策定し、スポーツ団体に遵守を促すことは、スポーツ庁の所掌事務との関係で問題がある。スポーツ庁の法令に基づく権限は、前述の通りスポーツ振興・推進であり、スポーツ団体の監督権（報告徴求、立入検査等）を支援する根拠規定は存在しない。つまり、スポーツ庁およびスポーツ審議会は行政法上、Q&Aやガイダンス等の情報提供としてのガバナンスコードを作成することは可能だが、その遵守を要請し、状況を監督し、必要と認めるときに時に是正措置を実施できる権

12) スポーツ庁「スポーツ・インテグリティ部会（第1回議事録）」(https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/001_index/bunkabukai004/gijiroku/1416076.htm) [國井専門委員発言]。

13) もっとも、金融庁のフォローアップ会議においても、企業年金を所管する厚生労働省のオブザーバー参加がないまま、企業年金法に抵触する原則（コーポレートガバナンス・コード原則2-6）を導入した事例もある（坂東洋行「投資運用業との受託者責任とスチュワードシップ」名学56巻2号（2019）20頁）。

限は一切ない。

現状、スポーツ団体は、公益社団法人または公益財団法人（以下、「公益法人」）、もしくは一般社団法人または一般財団法人（以下、「一般法人」とする）の組織形態をとり、JSPO加盟61団体のうち一般法人は8団体で、それ以外は公益法人である¹⁴⁾。2006年の法改正により、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下、「法人法」とする）」、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（以下、「認定法」とする）」および「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（以下、「整備法」とする）」が制定され、民法特例法人であった社団法人または財団法人は内閣府の認定または認可を受け、公益法人または一般法人へ移行した。認定法による公益認定基準を審査する行政庁は内閣府公益認定等委員会であり、公益法人に移行したスポーツ団体は内閣府公益認定等委員会、同事務局および公益法人行政担当室（以下、特に断りがない場合は「内閣府」とする）による報告徴求・立入検査（認定法27条1項）、公益認定取消事由に抵触する場合は正勧告（同法28条1項）、同命令（同条3項）、公益認定取消（同法29条1項、2項）の行政調査、行政処分の対象となる。このため、スポーツ団体の唯一の監督者は内閣府となるが、一般法人の形態をとるスポーツ団体はその対象外となる。スポーツ庁を含め一般法人のスポーツ団体を監督する行政庁が存在しないことは、スポーツ団体の業務の公共性確保の観点から好ましくなく、一般法人スポーツ団体の公益法人化を速やかに促す必要がある。

（2）ガバナンスコード遵守の監督者

内閣府に監督を受ける大多数の公益法人与行政庁の干渉を受けない一般法人が混在する中、内閣府が一般法人団体を除くスポーツ団体の監督者となり、スポーツ庁がガバナンスコードの策定主体となることは、監督主体とガバナンスコード策定主体の「ねじれ」を生じさせることになる。

もっとも、ガバナンスコードの範となるコーポレートガバナンス・コードにも同様に「ねじれ」が存在する。コーポレートガバナンス・コードは金融庁に設置された「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」が策定し¹⁵⁾、東京証券取引所（以下、「東証」とする）が有価証券上場規程（以下、「上場規程」とする）に採択した。つまり、金融庁がガバナンスコードを策定し、東証が上場規程としてのガバナンスコードの遵守状況を監督することになる「ねじれ」が存在する。金融庁の設置根拠法となる金融庁設置法には、同庁が会社法の領域となるコーポレートガバナンスに関わる直接的な根拠規定がスポーツ庁と同様に存在しない¹⁶⁾。デュープロセスに従えば、コーポレートガバナンス・コードは東証内に設置した有識者会議等で審議することで東証が主体となって策定し、そ

14) JSPO, JOC, JPSAの統括団体も公益財団法人である。

15) 初回のコード策定以降は、金融庁内のフォローアップ会議で継続的な見直しが実施され、改訂されている。

16) ただし、内閣（府）が国の経済戦略等の履行上、金融庁を名あてとして様々な政策の実行を委任することができ、コード策定はその間接的な権限を根拠としている。しかし、この規定の流用では金融庁の所掌事務の制限がなくなり、適正な行政手続とはいえない（坂東洋行「金融規制としてのプリンシプルとその実効性確保」早法95巻3号（2020）619頁）。

の適正性を東証の監督者である金融庁が審査・承認することになる。しかし、実態は上場規程の策定主体と承認主体が金融庁という利益相反が存在し（金融庁が策定当事者となるため、上場規程の適正な審査・承認の機会が確保されていない）、さらにコードの策定主体と監督主体が別という複雑なねじれが生じている。

この点、コーポレートガバナンス・コードでは、形式論と実体論（本音と建前）を分け、東証が自主規制機関としてガバナンスコードを策定し、東証を監督する金融庁が上場規程としてのコーポレートガバナンス・コードを承認し、東証が上場会社等を監視する形式面を重視する。したがって、コーポレートガバナンス・コードの規範に違反する場合は東証の処分対象になることは当然のことであり¹⁷⁾、さらに東証が必要な措置を怠ったとき、金融商品取引法（以下、「金商法」とする）違反として金融庁が東証を行政処分の対象とする¹⁸⁾。規制対象となる上場会社等から見ると、金融庁と東証による二層式の監督体系となる。

スポーツ団体から見る監督ガバナンスも複雑となっている。まず、内閣府が監督するスポーツ団体は公益法人のみであり、一般法人は内閣府による監督を免れ、スポーツ庁を含めその他の行政庁も一般法人のスポーツ団体を一切監督していないのは前述の通りである。また、ガバナンスコードは、原則ではないがその序文において、「ガバナンスコードに適合しているかどうかは、統括団体が審査することとなり、その結果については、円卓会議に報告されることとなる。また、スポーツ庁は、円卓会議において、統括団体による適合性審査の実施状況や不祥事案が発生した際の対応等について確認し、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」とされていることから、円卓会議および統括団体はスポーツ庁とともにスポーツ団体へガバナンスコードの遵守を要請する役割が求められていることになるが、円卓会議と統括団体の権限と責任の法的根拠が明確でない。スポーツ庁は、円卓会議での報告を基に是正措置命令や公表等を実施する権限がなく、法令上の適正手続を経ないで実施された公表等による風評被害でスポーツ団体にスポンサー企業から協賛金出捐が中止されるなどの不利益が生じると、行政訴訟の対象となり得る。

まず、円卓会議とはスポーツ庁長官が主宰し、JSCおよび統括団体3団体の長が構成員となる「スポーツ政策の推進に関する円卓会議（以下、「円卓会議」とする）」で、スポーツ政策をめぐる重要課題について、行政関係機関およびスポーツ統括団体間の協議を行い、相互の緊密な連携の下、諸施策の円滑かつ効果的な実施を図るため、スポーツ政策の推進を目的とする。このように、円卓会議はガバナンスコードの運用において重要な位置づけに置かれるが、設置根拠法が明確ではない。スポーツ審議会には、スポーツ審議会令が制定され、審議事項ならびに部会設置が法定されているが、円卓会議の設置は法定されていない。通常、行政機関の設置には、文科省またはスポーツ庁の内部部局として政令による機関設置が求められ（国組法7条4項、5項）、審議会等の機関であるならば、これも別途法律または政令による設置が必要とされる（同法8条）。スポーツ庁には、特に必要がある場合に

17) 坂東・前掲注(16) 620頁。

18) 神作裕之「日本版ステュワードシップ・コードの規範性について」黒沼悦郎＝藤田友敬編『企業法の進路』（有斐閣、2017）1017頁。

においては、法律の定める所掌事務の範囲内で特別の機関を置くことができることが認められているが、機関設置については別途法律で定めなければならない（同法8条の3）。円卓会議は法的根拠規定がないスポーツ庁長官の私的諮問会議となるが、行政庁が円卓会議を設置し、積極的にその運用・監視に関わることを予定するのであれば、曖昧な形態ではなく、法的根拠を持たせた機関に一元化させてガバナンスコード遵守のモニタリングの責任を明確化させるべきである。

次に、統括団体がガバナンスコードの遵守状況を監督・指導していくことは、コーポレートガバナンス・コードの運用状況と類似していることから、それ自体は望ましいことである。ガバナンスコードはプリンシプル（自主規制）であることから、行政庁が法令違反を直接的に監督・処分するようなアプローチではなく、そもそも自主規制機関が対象となる団体の自発的なプリンシプルの遵守を促していくことがガバナンスコード導入の本旨となるからである。しかし、統括団体は法人法を設立根拠法とし、認定法による内閣府の認可を受けた公益法人であり、監督・指導されるスポーツ団体と組織形態が変わらない（一般法人を除く）。つまり、統括団体と一般法人を除くスポーツ団体は、内閣府の監督対象としては並列に置かれていることから、その団体間で監督者と被監督者が混在することは好ましくない。統括団体とスポーツ団体の監督・被監督の関係は、必ずしも法律によることは必要ではないが、別の機関により監督させることが望ましい。たとえば、円卓会議に参加するJSCは文科相の監督下にある独立行政法人の形態をとることから、スポーツ庁がJSCを、JSCが統括団体を、統括団体が傘下の加盟スポーツ団体をそれぞれ監督するといった三層式も考慮に値するが¹⁹⁾、公益法人を認可する内閣府と助成金交付の権限を持つスポーツ庁、JSCのそれぞれの権限を整理する必要がある。

なお、円卓会議での議論を踏まえ²⁰⁾、JSCは2021年度からスポーツ振興くじ助成等の助成対象者の要件を見直し、助成金を申請するスポーツ団体に、ガバナンスコードに基づく自己説明および公表を行うことを要件とした²¹⁾。つまりガバナンスコードに係る公表等を実施しないとき、スポーツ団体はJSCによるエンフォースメントの対象となり得る。たとえば、スポーツ振興くじ助成金交付要綱は、助成事業者への報告徴求（10条）、立入検査（18条）、助成金交付の条件を遂行しないときの実施命令（11条）、交付決定の取消（15条）、助成金の返還命令（16条）等をJSCの理事長に認めている。

19) サッチャー政権下の1980年代の英国の金融規制において、財務大臣がSIB（証券投資委員会：Securities and Investment Board）を、SIBが証券業や運用業等の各自主規制機関を、自主規制機関が各金融機関を監視・規制するシステムが存在したが、労働党政権は中間のSIBと各自主規制機関を統合したFSA（Financial Services Authority）へと再編し、二層式を採用し、FSAはFCA（Financial Conduct Authority）に継承されて現在に至っている（Bando, Hiroyuki, *Single Regulator or Twin Peaks, The Different Regulatory Approach by UK, Switzerland and Japan*, Roger Motini, 150 Year Anniversary Yearbook 2014, Swiss-Japanese Chamber of Commerce, pp.75, 2014）。現行のFCAによる市場規制も、プリンシプルや自主規制を尊重した運用となっている。

20) スポーツ政策の推進に関する円卓会議（第2回・令和2年4月10日）「資料4 スポーツ団体ガバナンスコードの適合性審査の評価結果等の「競技力向上事業助成金」交付への活用に係る経緯」（https://www.mext.go.jp/sports/content/20200414-spt_sposeisy-000006545_4.pdf）。

21) スポーツ振興事業助成審査委員会（令和2年度第2回・令和2年10月23日）「資料3 令和3年度交付対象事業の募集について（案）」（https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/pdf/20201023_3_1.pdf）。

独立行政法人であるJSCが、いわば自主規制機関として、統括団体を含めたスポーツ団体に対し、ガバナンスコードの遵守を多様な措置を活用することにより促進させるようになることは望ましいことである。しかし、これらはJSCによる助成金交付を条件とした契約上の問題であり、JSCからの助成金を必要としないスポーツ団体や、助成金返上を前提としたスポーツ団体の行為には対処できないことになること²²⁾、さらに、円卓会議に参加しガバナンスコードの適合状況をJSCとともに監視する統括団体もJSCの監督対象になることなど整理すべき課題は多い。

第2章 スポーツ団体組織のガバナンス

1. スポーツ団体の組織形態

(1) 設立根拠法

ここまで述べた通り、統括団体および統括団体に加盟する中央競技団体とされるスポーツ団体は、公益法人または一般法人の形態をとり、法人格を有する。スポーツ団体が法人格を取得した嚆矢は、2006年改正前民法34条を設立根拠とした公益法人である²³⁾。同条は、「学術、技芸、慈善、祭祀、宗教その他の公益に関する社団又は財団であって、営利を目的としないものは、主務官庁の許可を得て、法人とすることができる」と規定し、法人格の取得は主務官庁の裁量に委ねられていたことから、(例示された学術・技芸、慈善、祭祀・宗教の各公益は学術・技芸は私立学校法、慈善は社会福祉法、祭祀・宗教は宗教法人法と特別法が制定されたことから、民法上の公益法人は「その他の公益」法人となっていた)、1996年に内閣の統一基準として「公益法人の設立許可及び指導監督基準」が通達として示されていたものの、省庁間の設立許可や立入検査の手法、法人の機関設計などにばらつきがあった²⁴⁾。2002年3月の閣議決定「公益法人制度の抜本的改革に向けた取組みについて」により、公益法人制度の見直しが進められ、2006年、法人法、認定法、整備法の公益法人制度改革3法が制定された²⁵⁾。整備法により移行期間が設けられ、従来の民法上の公益法人は、認可を受けて一般社団法人または一般財団法人へ移行するか、あるいは認定を受けて公益社団法人または公益財団法人へ移行するかを選択しなくてはならなくなった。公益法人制度改革3法が2008年に施行されてからは、一般法人、公益法人を新設する際の根拠法は法人法と認定法となる。

法人法は、法人格の取得と公益性の判断が主務官庁の裁量によってなされる従前の民法上の公益法人を廃し、剰余金の分配を目的としない社団法人・財団法人に対して、その行う事業の公益性を問わず、一定の要件を満たせば、登記による法人格の取得を認める準則主義を採用した。一方、認定法により、一般法人が主として公益目的事業を行う場合、事務所の設置もしくは公益目的事業を2以上の都道府県において行う法人、または国と密接な公益目的事業で政令で定めるものを行う法人は内閣府

22) スポンサー企業が支援するスポーツ団体や競技の興行収入により運営されるスポーツ団体もあり得る。

23) 小幡純子「スポーツにおける競技団体の組織法と公的資金」道垣内弘人＝早川吉尚編『スポーツ法への招待』(ミネルヴァ書房、2011) 40頁。

24) 出口正之『公益認定の判断基準と実務』(全国公益法人協会、2018) 4頁。

25) 出口・前掲注(24) 7頁。

に設置された公益認定等委員会、それ以外の一般法人は都道府県の合議制の機関に申請し、公益認定を受けることにより、一般社団法人は公益社団法人、一般財団法人は公益財団法人となることが認められる。それまでの民法上の公益法人は、一般法人となることで主務官庁の監督を免れるが、公益法人は内閣府または都道府県による立入検査、報告徴求等の監督、公益認定取消等の行政処分を受けることになった。法人の設立と公益認定を分離することにより、剰余金の分配を目的としない限り一般法人は活動の制限を受けず設立が容易となり、一般法人で公益認定基準を満たすものが公益認定を申請し、公益法人となる2段階方式としたことが公益法人改革の骨子であった²⁶⁾。したがって、法人の機関設計等のガバナンスの要件は法人法が規定し、認定法は公益認定基準および公益法人への監督等を規定することから、社団、財団を問わず公益法人の機関設計等は主として法人法が適用される。

(2) 一般社団法人

一般社団法人は、2名以上の社員が共同して定款を作成し、社員全員が署名または記名押印することにより設立され（法人法10条）、その主たる事務所の所在地において設立登記をすることにより成立する（同法22条）。定款は、目的、名称、主たる事務所の所在地、設立時社員の氏名等、社員の資格要件、公告方法、事業年度が記載事項とされ（同法11条1項）、社員に剰余金または残余財産の分配を受ける権利を与える旨の定款規定は無効となる（同条2項）。社員は一般社団法人に対して経費を支払う義務を負い（同法27条）、社員総会において一個の議決権を有するとともに（同48条）、社員総会において一定の事項（議題）を目的とすることを請求でき（同43条1項）、社員総会の目的である事項につき議案を提出することができる（同44条）。

一般社団法人においては、その社員が出席する社員総会が組織、運営、管理その他一般社団法人に関する一切の事項について決議でき（同35条1項）、理事会を置く場合は法人法および定款に規定された事項のみ決議することができる（同条2項）。社員総会以外の機関は、1人または2人以上の理事を置くことが義務づけられ（同60条1項）、定款の定めにより理事会、監事または会計監査人²⁷⁾を置くことができるが（同条2項）、理事会設置一般社団法人および会計監査人設置一般社団法人は、監事を置かなければならない（同法61条）。理事、監事および会計監査人は社員総会の決議により選任（同63条1項）および解任（同70条1項）されるため、社員および社員総会はこれら理事等の選解任等の権限を通じ理事等の業務執行を監督することになる。

(3) 一般財団法人

一般財団法人は、設立者全員が定款を作成し、署名または記名押印することにより設立され（法人法152条1項）、その主たる事務所の所在地において設立登記をすることにより成立する（同法163条）。定款は、目的、名称、主たる事務所の所在地、設立者の氏名等、設立者が拠出した財産およびその備

26) 小幡・前掲注(23) 41頁。

27) 大規模一般社団法人（最終事業年度の貸借対照表上の負債の部に計上した合計額が200億円以上の一般社団法人をいう（法人法2条1項2号））は会計監査人を置かなければならない（同法62条）。

額、設立時の評議員、理事、監事の選任に関する事項、会計監査人設置一般財団法人の場合の設立時会計監査人の選任に関する事項、評議員の選任および解任の方法、公告方法、事業年度が記載事項とされ(同153条1項)、設立者が拠出する財産価額の合計額が300万円を下回ってはならず(同条2項)、理事会または理事が評議員を選解任できる旨(同条3項1号)、および設立者に剰余金または残余財産の分配を受ける権利を与える旨(同2号)を規定した定款規定は無効となる。一般財団法人における機関は、評議員、評議員会、理事、理事会および監事を置かなければならず(同法170条1項)、定款の定めにより会計監査人を置くことができるが(同条2項)、大規模一般財団法人は、会計監査人を置かなければならない(同法171条)。

一般財団法人における評議員は、一般社団法人における社員と同じ役割を持つが、その選任方法については定款に定めることとし²⁸⁾、すべての評議員が構成員となる評議員会の決議によって理事および監事を選任および解任することから(同177条、63条1項、70条1項)、理事および監事を兼任することができず(同173条2項)、また、理事および理事会が評議員を選任し、また解任する旨の定款規定は無効となる(同153条3項1号)。評議員会は最低3名以上で構成され(同173条3項)、また、一般財団法人は理事会が置く義務があることから最低3名の理事(同177条、65条3項)、1名の監事(同177条、61条)を置かなければならず、評議員、理事、監事はいずれも兼任ができないため、一般財団法人においては機関構成が最小でも7名以上必要となる。

一般財団法人には理事会設置が義務づけられることから、評議員会は法人法および定款に規定された事項のみ決議することができる(同178条2項)。法人法では、理事、監事および会計監査人の選解任の規定(177条)、機関設計の規定(197条)、役員等の損害賠償責任規定(198条)では、一般社団法人の規定が準用され、社員は評議員、社員総会は評議員会にそれぞれ読み替えられ、一般財団法人では、評議員および評議員会が理事等の選解任等の権限を通じ理事等の業務執行を監督することになる。

(4) 公益認定基準

一般社団法人は一定の目的のために結合した構成員となる社員の集合に対して法人格を付与することに対し、一般財団法人は、一定の目的のために結合された一団の財産に対して法人格が付与されることから、その法人格付与の対象が異なる²⁹⁾。前述の通り、一般社団法人は、2名以上の社員で設立でき、一般財団法人の設立者は1名で足り、設立時および設立後に最低300万円以上の財産価額の維持が求められるのみであるが、これらはあくまで法人格取得の要件である。民法上の公益法人からの変更点は、理事会、評議員、評議員会が任意から法定の機関となり、一般社団法人および一般財団法人は法人格取得が容易になったが、業務執行を行う理事を監督するガバナンスの仕組みを具備しなければならない。

28) 定款に規定する評議員の選任・解任の方法については、一般的に公益認定を想定して第三者委員会である評議員選定委員会か、評議員会で評議員を選任・解任する方式がとられている(岡部亮=矢口英一『一般社団・財団法人の設立について』(公益法人協会、第2版補訂版、2019) 115頁)。

29) 小幡・前掲注(23) 41頁。

一般法人と公益法人に区分されたことで民法上の公益法人が廃され、認定法により公益認定を受けなければ一般法人は「公益」法人との名称が使えない。一般法人が公益認定を受ける大きな利点は、公益法人に寄付した個人が所得税等の軽減を受けられ（租税特別措置法41条の18の3他）、また、公益法人に寄付した法人も所得に応じた一定額が損金算入でき（法人税法37条4項）、さらに公益法人が行う収益事業が公益目的事業ならば非課税とされ（同法7条）、収益事業に属する資産から収益事業以外のために支出した金額は、寄付金とみなして損金算入できる（同法37条5項）など、寄付者および公益法人が税制上の優遇措置を受けられることにある。このため、公益目的事業のために寄付された財産および税制上の優遇措置を通じて形成された財産を適正に管理、処分していくことが公益法人に求められることから、認定法は法人法による一般法人の機関設計等の要件に加重して公益認定基準を設けている。

公益目的事業を行う一般法人は、公益認定等委員会または都道府県の合議制の機関（以下、「行政庁」とする）による公益認定を受け（認定法4条）、一般社団法人は公益社団法人に、一般財団法人は公益財団法人となり（認定法2条1号、2号）、公益目的事業の種類として22の事業および政令指定による事業を同法の別表に列挙している³⁰⁾。さらに、公益認定基準として18項目を規定し（同法5条）、すべて適合しなければ公益法人に認定されない。公益目的事業を行うことを主目的とし（公益目的事業比率が50%以上であること）、法人の社員、評議員、理事等および営利法人または特定の個人に特別の利益を与えないこと、投機的な取引、高利融資、公序良俗に反する事業を行わないこと、理事の適格要件、一定の規模を超える際の会計監査人設置などを公益社団法人、公益財団法人共通とし、公益社団法人については理事会設置を求めている。

行政庁は、公益法人の事業の適正な運営を確保するため、公益法人に対する報告徴求、立入検査ができ（同法27条1項）、公益認定の取消事由（同29条2項）に該当することに相当な理由がある場合、措置勧告（同28条1項）およびその公表（同条2項）、措置勧告に従わなかったときの措置命令（同3

30) スポーツについては別表9号の「教育、スポーツ等を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し、又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業」に該当し、内閣府のチェックポイント（内閣府「公益目的事業のチェックポイントについて」(https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/hourei-guideline/siryou/003.pdf)）では、「競技会」が例示され、

公益目的事業としての「競技会」は、競技者に対して技能の向上の機会を提供するとともに、当該競技の普及を図ることによってスポーツ等を振興することを趣旨としている必要がある。したがって、競技会の質を維持・向上するような工夫がなされているかに着目して事実認定するのが有効であると考えられる。このため、公益目的事業のチェックポイントは以下のとおり。

- ① 当該競技会が不特定多数の者の利益の増進に寄与することを主たる目的として位置付け、適当な方法で明らかにしているか。
- ② 公益目的として設定した趣旨に沿った競技会となっているか。（例：親睦会のような活動にとどまっていないか）
- ③ 出場者の選定や競技会の運営について公正なルールを定め、公表しているか

と3つのポイントがあげられている。目的・趣旨ばかりではなく、出場者選定などのルールを定め、かつ公表することが求められている。

項) およびその公示(同4項)を行うことができる。さらに、公益法人が、公益法人の欠格事由に該当するとき、不正な手段等による公益認定等を受けたとき、行政庁による措置命令に従わないとき、公益法人から公益認定取消の申請があったとき、行政庁はその公益認定を取り消さなければならず(同法29条1項)、また、公益法人が公益認定基準のいずれかに適合しなくなったとき、認定法による公益事業活動等に関する規定を遵守しないとき、認定法以外の法令または法令に基づく行政機関の処分に違反したとき、その公益認定を取り消すことができる。

このように公益法人は、業務執行を行う理事を監督する仕組みとして、公益社団法人には、社員総会、理事会および監事、公益財団法人には評議員、評議員会、理事会および監事が必ず置かれ、一定規模の公益法人には会計監査人設置が義務づけられ、一般法人に比べ法人内部の機関によるガバナンスの仕組みが加重され、さらに報告徴求・立入検査等の行政調査および措置勧告、措置命令、公益認定取消等の行政処分を通じた行政庁による公益法人へのガバナンスの仕組みが存在する³¹⁾。

2. スポーツ団体の機関

(1) 理事・理事会

①理事

理事会を置かない一般社団法人において、理事は同法人の業務を執行するが(同法76条1項)、理事が2名以上の場合は理事の過半数で業務の執行を決定し(同条2項)、この場合、従たる事務所の設置等、社員総会招集の事項の決定(同法38条1項)、内部統制システムの体制整備³²⁾、理事の同法人

31) 松本泰介「中央競技団体のコンプライアンス強化に関する日本の法政策の現状と課題」現代スポーツ評論40号(2019)61頁。

32) 内部統制システム構築に必要とされる体制で法務省令(一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則)には、

- 1 理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 2 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 3 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 4 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

と規定され(同規則13条1項)、理事が二名以上の一般社団法人には、「業務の決定が適正に行われることを確保するための体制」(同条2項)、監事を置かない一般社団法人には「理事が社員に報告すべき事項の報告をするための体制」(同条3項)、監事を置く一般社団法人には、

- 1 監事がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 2 前号の使用人の理事からの独立性に関する事項
- 3 監事の第1号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- 4 理事及び使用人が監事に報告をするための体制その他の監事への報告に関する体制
- 5 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- 6 監事の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- 7 その他監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

に対する損害賠償責任(同111条1項)の免除(114条1項)を各理事に委任できない(同法76条3項)。理事会を置く一般社団法人、一般財団法人および公益法人においては、業務を執行する理事は、代表理事または代表理事以外の理事であって理事会決議により業務執行理事として選定された者(以下、「業務執行理事」とする)に限定される(同91条1項, 197条)。このことから、理事会を置く一般社団法人、一般財団法人および公益法人には、代表理事、業務執行理事および業務を執行しない理事(以下、「非業務執行理事」とする)の3つの機能が異なる理事が存在することになる。

一般法人または公益法人と理事の関係は、委任の係に依り(法人法64条, 172条1項)、理事は一般法人または公益法人に善管注意義務を負い(民法644条)、法令および定款ならびに社員総会・評議員会の決議を遵守し、一般法人または公益法人のため忠実にその職務を行う忠実義務を負う(法人法83条, 197条)。理事は、その任務を怠ったときは、一般法人または公益法人に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負う(同法111条1項, 198条)。賠償責任の範囲については、まず、善管注意義務に基づく理事としての職務執行上の注意義務違反、不作為、任務懈怠等を指し、具体的には理事の業務執行の監督を怠ったとき、内部統制システム構築の義務を怠ったときなどに生ずる損失責任等が考えられる。次に、忠実義務に抵触するおそれがある理事の競業取引および利益相反行為に対し、法人法は当該理事が理事会を置かない一般社団法人にあっては社員総会、理事会を置く一般社団法人、一般財団法人または公益法人にあっては理事会において、当該取引に係る重要な事実を開示し、承認を受けなければならない旨規定しているが(同84条1項, 92条1項, 179条)、理事が承認を得ずこれらの取引を行ったことにより理事または第三者が得た利益額が損害とされ(111条2項)、当該理事、これらの取引を行うことを決定した理事および理事会の承認決議に賛成した理事に任務懈怠が推定され(同条3項)、賠償責任を負う。この場合、忠実義務違反とされるのは、競業取引または利益相反行為を実際に行ったか、これらの取引を行うことを決定した理事であり、理事会において承認決議に賛成した理事は理事の業務執行の監督を怠った任務懈怠による善管注意義務が問われることとなる³³⁾。

の7項目が加重されている(同条4項)。

- 33) 善管注意義務と忠実義務には明確な区分がないとされるが、会社法上の取締役の義務につき、異質説と同質説が存在する。前者は、忠実義務は取締役の地位にある者がその地位を利用して会社の利益を犠牲にして自己の利益を図ってはならない義務であり、その違反には善管注意義務と異なり、故意・過失は問題とされないとの考え(星川長七『取締役忠実義務論』(成文堂, 1972)7頁)、後者は、忠実義務も善管注意義務も、取締役が慎重かつ誠実に会社の義務を遂行すべきことを要求するものにほかならないのであって、現行法は取締役の権限を拡大すると同時にその責任を強化したので、これと対応して取締役の一般的義務についても特に明確化を図ったものと解すれば足るであろうとの考えであるが(大隅健一郎『新版会社法概説』(有斐閣, 1967)119頁)、裁判所の判断は、「(忠実義務は)善管注意義務を敷衍し、かつ一層明確にしたにとどまるものであって、所論のように、通常の委任関係に伴う善管義務とは別個の、高度な義務を規定したものと解することができない(最判昭和45・6・24民集24巻6号625頁)」と同質説を支持している(坂東・前掲注(13)28頁)。英国法においては、注意義務違反についてはコモンロー(裁判所の判断による判例法)で争われ、忠実義務違反はエクイティ(大法官による救済事例の蓄積)で争われてきたため、忠実義務と注意義務は明確に区分されるが、実務および会社法解釈において米国法の影響が強いわが国では同質説が支持されやすい。

理事が過大な賠償責任を負わされることによって、一般法人または公益法人の事業目的を達成するための業務決定の判断が萎縮しないように、法人法には損害賠償の軽減または免除の規定がある。まず、損害が発生した事後の対応として、一般社団法人または公益社団法人（以下「社団法人」とする）においては総社員、一般財団法人または公益財団法人（以下、「財団法人」とする）においては総評議員の同意があれば免除される（同法112条、198条）。次に、理事の職務執行に関し善意でかつ重過失がないときは、社団法人においては社員総会、財団法人においては評議員会の特別決議（半数以上の出席による議決権3分の2以上の賛成）により、賠償責任限度額から最低責任限度額³⁴⁾を控除した金額を限度として責任が免除される（同113条1項、198条）。また、損害が発生する事前の対応として、理事が2名以上の監事を置く一般社団法人においては理事の過半数もしくは理事会がある場合は理事会決議、または一般財団法人または公益法人においては理事会決議により、理事に善意でかつ重過失がなく特に必要と認めるときは、賠償責任限度額から最低責任限度額を控除した金額を上限として責任が免除される旨を定款に定めることができるが（同114条1項、198条）、一般法人においては総社員、財団法人においては総評議員の10%以上の議決権を有する社員または評議員の異議があった場合は、定款の定めによる免除ができない（同条4項、198条）。さらに、一般法人または公益法人は、非業務執行理事については、当該理事が職務を執行する際に善意でかつ重過失がないときは、定款で定めた額の範囲内であらかじめ一般法人または公益法人が定めた額と最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする旨の契約（責任限度契約）を締結することができる旨を定款に定めることができる（同115条1項、198条）。非業務執行理事が業務執行理事または使用人に就任した場合は、責任限度契約は将来に向かってその効力を失う（同115条2項、198条）。

理事がその職務を執行する際に悪意・重過失があったときは、当該理事はそれによって第三者に応じた損害を賠償する責任を負う（117条1項）。ただし、計算書類等、基金引受の募集のための資料・記録、登記および公告に虚偽があった場合、それらの行為について注意を怠らなかったことを証明したときは、その賠償責任が免除されるが（117条2項、198条）、自己取引（同法84条1項2号、197条）により損害を発生させた理事は、任務を怠ったことが当該理事の責任とならない事由であっても賠償責任は免れない（同116条、198条）。

理事が一般法人、公益法人または第三者に生じた損害を賠償する責任を負う場合において、他の理事も当該損害を賠償する責任を負うときは、これらの理事は連帯債務者とされる（118条、198条）。

②代表理事

理事会を置かない一般社団法人において、理事は、同法人を代表し（同77条1項）、理事が2名以上の場合には各理事が法人を代表するが（同2項）、同法人は定款または定款の定めによる理事の互選または社員総会決議で理事の中から代表理事を選定することができる（同3項）³⁵⁾。理事会を置く一

34) 代表理事であれば年間報酬額の6倍、業務執行理事であれば同4倍、その他理事であれば同2倍と規定されている（法人法113条1項2号、198条）。

35) 「理事長」、「会長」、「会長職務代行」等の名称・呼称は定款の定めによる。

般社団法人、一般財団法人および公益法人においては、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（同法90条3項、197条）。代表理事はこれらの法人の業務に関する一切の裁判上または裁判外の行為をする権限を有するが（同90条4項、197条）、この権限に加えた制限は第三者に対抗できない（同90条5項、197条）。一般法人または公益法人は、代表理事その他の代表者が職務執行の際に第三者に加えた損害を賠償する責任を負う（同78条、197条）。また、代表理事以外の理事に理事長その他法人を代表する権限を有するものと認められる名称を付した場合には、当該理事がした行為について、善意の第三者に対してその責任を負う（表見代表理事、同法82条、197条）。

③理事会

大規模一般社団法人、一般財団法人および公益法人は理事会を置かなければならず（同62条、170条1項）、また、非大規模一般社団法人も理事会を置くことができる（同60条2項）。理事会は、法人の業務執行の決定、理事の職務執行の監督、代表理事の選定および解職の職務を行うが（同90条2項）、以下

- 1 重要な財産の処分および譲受
- 2 多額の借財
- 3 重要な使用人の選任および解任
- 4 従たる事務所その他の重要な組織の設置、変更および廃止
- 5 内部統制システム体制整備
- 6 役員等の損害賠償責任免除

の6項目については、重要な業務の執行とし、理事に委任できない（同条4項）。同項5号は内部統制システム体制構築について、「理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他一般社団法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」と規定し、法務省令となる一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則13条1項は、

- 1 理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 2 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 3 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 4 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 5 監事とその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 6 前号の使用人の理事からの独立性に関する事項
- 7 監事の第5号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- 8 理事及び使用人が監事に報告をするための体制その他の監事への報告に関する体制
- 9 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- 10 監事の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

11 その他監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

と規定し、さらに、理事会を置く一般社団法人、一般財団法人および公益法人においては、理事会決議によりこれらの体制に関する事項を決定しなければならないことから（90条5項）、大綱を決定することのみではなく、業務規則・規程に制度設計や役職員の教育・指導体制等の細則を規定し、理事会による承認を経る必要がある。

理事会は会議体となることから、理事会の業務執行の決定につき理事会に対して損害賠償責任を追求することはできず、理事会の構成員となる理事が、理事会による業務執行の決定におけるプロセスの中で、その業務または職務の執行につき法令または定款違反があったか、または任務懈怠や忠実義務違反があったかについて損害賠償責任を負うことになる。会社法における内部統制システム体制構築義務違反が争われた代表的な判例では³⁶⁾、「健全な会社経営を行うためには、目的とする事業の種類、性質等に応じて生じる各種のリスク、例えば、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク等の状況を正確に把握し、適切に制御すること、すなわちリスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。そして、重要な業務執行については、取締役会が決定することを要するから、会社経営の根幹に係わるリスク管理の大綱については、取締役会で決定することを要し、業務執行を担当する代表取締役及び業務担当取締役は、大綱を踏まえ、担当する部門におけるリスク管理体制を具体的に決定すべき義務を負う。この意味において、取締役は取締役会の構成員として、また、代表取締役又は業務担当取締役として、リスク管理体制を構築すべき義務を負い、さらに、代表取締役及び業務担当取締役がリスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負うのであり、これもまた、取締役としての善管注意義務及び忠実義務の内容をなすものというべきである」と裁判所は判断し、取締役会の法定された業務執行の決定について、取締役会の構成員となる取締役の任務懈怠を認め、損害賠償責任を認容している。この裁判所の判断について、取締役会を理事会、取締役を理事と読み替えれば、理事会の構成員として理事が負うべき責任と義務が明確になるであろう。

（2）理事の外部性

①法人法・認定法による理事の要件（1/3ルール）

法人法は、一般的な理事の欠格要件を規定し（65条1項、177条）、また、一般法人またはその子法人について、一般社団法人においては監事または使用人（65条2項）、一般社団法人においては監事、評議員または使用人（173条2項）を兼務することができないが、外部理事の設置は求めている³⁷⁾。

36) 大阪地判平成12・9・20金判1101号3頁。

37) 2015年法人法改正により、外部理事・外部監事の概念がなくなり、会社法の取締役の責任限定契約（会社法427条1項）における「非業務執行取締役等」にならい、「非業務執行理事等」の概念を導入した。その定義は「代表理事、代表理事以外の理事であって理事会の決議によって一般社団法人の業務を執行する理事として選定された者および当該一般社団法人の業務を執行したその他の理事または当該一般社団法人の使用人でない者」、監事または会計監査人とされ（法人法115条、198条）、一般財団法人および公益法人に準用される（溝口博史＝鈴木勝治『実務から見た公益法人・一般法人の理事と責任』（公益法人協会、第2版、2019）

一方、公益法人においては、公益認定基準により（認定法5条10号、11号）、

- ① 各理事について、当該理事およびその配偶者または三親等内の親族である理事
- ② 他の同一の団体の理事または使用人である者その他これに準ずる相互に密接な関係にある者である理事

それぞれの合計数が理事の総数の3分の1を超えないことが規定され（以下、「1/3ルール」とする）、

①同一親族基準、②同一団体基準に該当すると、外部理事とは認められないことになる。

認定法に1/3ルールを置く理由は、理事会の構成員として親族や同一団体の関係者が一定割合を占めることにより、専横を許し、理事会のみならずその団体を支配し、それらの関係者の利益が優先され、一般法人または公益法人の目的を達成できなくなるからである。前述の通り、理事は一般法人または公益法人に対して忠実義務を負い、競業取引や利益相反取引について理事会を置かない一般社団法人にあっては社員総会、理事会を置く一般社団法人、一般財団法人または公益法人にあっては理事会にそれらの取引等を行う際は内容を開示して承認を受ける必要があるが、特定の理事の関係者に支配された理事会においては、適正な手続を経ることが難しく、利益相反行為等の防止を期待できない。

②同一親族基準

認定法の委任を受けた公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行令（以下、「認定法施行令」）は、認定法に規定した同一親族基準のうち、理事の配偶者、三親等内の親族に準じ、特別の関係がある者として、

- 1 当該理事と婚姻の届出をしていないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者
- 2 当該理事の使用人
- 3 前二号に掲げる者以外の者であって、当該理事から受ける金銭その他の財産によって生計を維持しているもの
- 4 前二号に掲げる者の配偶者
- 5 第1号から第3号までに掲げる者の三親等内の親族であって、これらの者と生計を一にするもの

を加重している（認定法施行令4条）。公益認定に際しても、認定法におよび認定法施行令による基準により、社会通念に照らして判断するとされている³⁸⁾。

③同一団体基準

認定法施行令は、認定法に規定した同一団体基準のうち、他の同一の団体の理事または使用人である者に準ずる相互に密接な関係にある者として、

- 1 当該他の同一の団体の理事以外の役員または業務を執行する社員である者

88頁）。

38) 内閣府公益認定等委員会「公益認定等に関する運用について（公益認定等ガイドライン）平成20年4月（平成31年3月改定）」（https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/Houreiguide/siryou/nintei_guideline_3103.pdf）14頁。

2 次に掲げる団体において、国会議員および地方公共団体の議員を除く職員である者

- イ 国の機関
- ロ 地方公共団体
- ハ 独立行政法人通則法2条1項に規定する独立行政法人
- ニ 国立大学法人法2条1項に規定する国立大学法人または同条3項に規定する大学共同利用機関法人
- ホ 地方独立行政法人法2条1項に規定する地方独立行政法人
- ヘ 特殊法人または認可法人

を加重しているが（認定法施行令5条）、過去に理事または使用人等であった者は該当しない。公益認定に際しても、人格、組織、規則などから同一性が認められる団体ごとに判断するとされ³⁹⁾、公益認定を申請する一般法人が自ら理事が1/3ルールに該当するかを判断するのではなく、行政庁の裁量に委ねられる。

(3) 会社法上の機関との異同

①社員・評議員

(表1)

	招集請求権	議題提出権	議案提出権	会計帳簿 閲覧請求権	責任免除 定款拒否権	理事解任 提訴権	違法行為 差止請求権
株主	3 %以上*	1 %以上*	単独	3 %以上	3 %以上	3 %以上	単独*
社員	1/10以上	1/30以上	単独	1/10以上	1/10以上	1/10以上	単独
評議員	単独	単独	単独	1/10以上	1/10以上	単独	単独

* 6ヶ月以上当該株式を保有する要件あり

株式会社（公開会社、以下同じ）における社員は、株主である。株式会社は営利企業であることから、株主は株式会社に出資または投資することにより当然に利潤を追求し⁴⁰⁾、取締役も株式会社に対し善管注意義務（会社法330条、民法644条）および忠実義務（会社法355条）を負い、それらの義務を適正に果たすことにより株式会社の企業価値を最大化する責任がある。株主は多様なステークホルダーの一人として、この企業価値最大化の恩恵を利益剰余金の配当等で享受する。

一方、一般社団法人または公益社団法人（以下、「社団法人」とする）の社員は、剰余金または残余財産の分配を受ける権利がなく、社団法人の経費を負担するのみであるが、株主総会と同等の権限を有する社員総会を構成し、理事の選解任等を通じて理事会および理事の職務執行を監督する。

一般財団法人および公益財団法人（以下、「財団法人」とする）において、財団法人の事業目的のための財産を拠出するのは設立者であり、社団法人の社員と同じく剰余金または残余財産の分配を受ける権利がない。しかし、株式会社の株主や社団法人の社員と同等の権限を有するのは評議員であっ

39) 内閣府公益認定等委員会・前掲注（38）14頁。

40) 江頭・前掲注（6）22頁。

て、設立者ではない（評議員も剰余金または残余財産の分配を受ける権利がない）。また、評議員は、設立時の原始定款に規定された選任方法により選任されるが、法人を構成する社員ではなく、理事、監事等と並ぶ機関の一つであり、財団法人に対して善管注意義務および忠実義務を負い、これらの義務に違背し財団法人に損害を与えた場合は賠償責任を負う。この点、株式会社の株主や社団法人の社員とは性格を大きく異にする。

社団法人の社員と財団法人の評議員は、株主と同じく、理事の職務執行の監督手段として、社員総会または評議員会での議決権行使を通じて理事の選解任等を決定できるほか、社員総会または評議員会において必要な事項を理事に説明させることができる（53条、190条、参考（以下同じ）会社法340条）。また、社員には社員名簿の閲覧等請求権（32条2項、3項、会社法125条2項、3項）が認められるなど、会社法上の単独株主権と同等の規定が置かれている。さらに、会社法上の少数株主権と同等のものとして、社員または評議員には、社員総会または評議員会招集請求権（37条、180条、会社法297条）、議題提出権（43条、184条、会社法303条2項）、議案提出権（44条、184条、会社法304条）、会計帳簿の閲覧等請求権（法人法121条、199条、会社法433条1項、2項）、理事の責任免除に関する定款規定への拒否権（114条4項、198条、会社法426条7項）、理事解任の提訴（284条、会社法854条1項）などがあるが、請求できる要件は、表1の通り、株主、社員、評議員により異なる。株式により持分が分散されて不特定多数に保有され、所有の譲渡が容易となる株主に比べ、社員、評議員のこれらの請求要件の水準は高い。また、評議員は、財団法人への義務や賠償責任等の特殊性を考えると、単独で行使できる監督権が多い。株主と社員または評議員との違いは、株式は投下資本の回収など譲渡が想定された持分の保有となり、利益追求を通じてガバナンスとしての株主の行動が期待できるが、社員または評議員は関連団体や下部組織の構成員が就任することが一般的であり、適正な行動が期待しにくい⁴¹⁾。

財団法人の機関構造は、外形的にはドイツの株式会社と同じく監督と執行が分離されている。ドイツの株式会社では、株主に選任される監査役が構成員となる監査役会が取締役を選解任し、取締役および取締役会の業務執行を監督する⁴²⁾。財団法人においても、評議員会が理事の選解任およびその他の権限を通じて理事および理事会を監督している。しかし、評議員会の構成員となる評議員は、スポーツ団体の関連団体や下部組織となる地方団体の構成員または理事会の推薦者から評議員会が選任した者が多数を占めるため、理事および理事会の業務執行の監督につき、利益相反が排除できない。これは、一般法人の社員についても共通する。社員は「経費を支払う義務」を負うことで社員となるが（一般法27条）、一般的には下部組織となる都道府県の団体の構成員に会員枠を割り当てられた者、または社員総会で承認を受けた外部の識者等が年会費等を納入することで会員となり、定款上、法令上、社員として扱われる。つまり、実務では、社員または評議員は、それぞれ社員総会または評議員会で選任・承認されるため、社員総会または評議員会の閉鎖性が強い。既に定款で規定しているスポーツ

41) 松本・前掲注(31) 66頁。

42) ドイツの株式会社の機関構造に関する先行研究として、正井章彦『共同決定法と会社法の交錯』（成文堂、1990）、高橋英治『ドイツ会社法概説』（有斐閣、2012）。

団体も見受けられるが⁴³⁾、社員または評議員の要件として、認定法5条の1/3ルール（認定法施行令5条）やガバナンスコードの理事の外部性基準を定款規定により準用し、スポーツ団体の業務運営の公共性を確保する必要がある。なお、株式会社の株主総会も、株式会社において万能の決定機関とされるが、株主が他の株主を選ぶこと（株主総会決議で特定株主の権利を制限すること等）には批判もある⁴⁴⁾。

②理事の責任追求

取締役が株式会社の目的の範囲外の行為その他法令もしくは定款に違反する行為等（以下、「違法行為等」とする）をするおそれがある場合、または実際にそれらの違法行為等により株式会社に損害を与えた場合、株主が行使できる手段としては、6ヶ月前から引き続き株式を有する株主は違法行為等のおそれがあり、当該行為によって株式会社に著しい損害または回復することができない損害が生じるおそれがある場合は、当該取締役に対し、単独で当該行為をやめることを請求することができる（会社法360条1項、3項）。また、事後の策として、取締役の当該行為により損害が発生した場合、6ヶ月前から引き続き株式を有する株主は、株式会社に対して当該取締役の責任を追及する提訴を単独で請求でき（同法847条1項）、株式会社が株主による提訴請求の日から60日以内に責任追及の訴えをしない場合、株主は株式会社のために責任追及の提訴をすることができる（株主代表訴訟：同条3項）。一般法人または公益法人においても、理事の違法行為等を社員または評議員が単独で差し止めることが認められ（88条1項、197条）、損害のおそれの程度も監事非設置法人では「著しい損害」、監事設置法人では「回復することができない損害」と、会社法と同等の規定となっている。また、理事の違法行為等により生じた損害の責任追及についても、会社法と同等の規定があり、社団法人においては、社員は社団法人に対して当該理事の責任を単独で追及する提訴を請求でき（法人法278条1項）、社団法人が社員による提訴請求の日から60日以内に責任追及の訴えをしない場合、社員は社団法人のために責任追及の提訴をすることができる（同条2項）。

財団法人においては、理事の違法行為等の差止は評議員に認められているが、事後の責任追及のための損害賠償請求の代表訴訟は認められていない。社員による代表訴訟は、社団法人が人的結合による法人であることから、法人が理事個人を提訴するのは難しいため、会社法の代表訴訟にならって社団法人のみに導入されたとされるが⁴⁵⁾、財団法人の機関の権限分配上、評議員は財団法人に対して善管注意義務および忠実義務を負い、当然に理事の違法行為等を抑止するための監督義務を負うことから、評議員に理事への責任追及の代表訴訟権を与えた場合、その責任を理事のみに転嫁できることになるため、適切ではない。財団法人の組織形態の特性と財団法人と評議員の特殊な関係によるものであるが、機関設計上、理事、監事または評議員の違法行為または任務懈怠等により、財団法人に損害が発生した場合の法人以外の機関による当該役員等への責任追及の措置については立法を含め検討す

43) （公財）日本ラグビーフットボール協会定款10条、（公財）日本サッカー協会定款17条など。

44) 田中亘「ブルドックソース事件の法的検討（上）」商事1809号（2007）9頁。

45) 溝口＝鈴木前掲注（37）91頁。

べきであろう。

③理事の外部性

前述の通り、公益法人における理事の外部性は、認定法による同一親族基準および同一団体基準による1/3ルールで「内部」理事による支配を制限するのみとなり、その判定は行政庁が行うことになっている。会社法および東証の上場規程における「外部」取締役の定義・解釈は、会社法の「社外性」と東証の上場規程である「独立性」、同じく東証の上場規程に採択されているコーポレートガバナンス・コードの「独立社外性」の3つの基準がある。実務において、非業務執行取締役は、通常、社外取締役または独立役員が担うのが通常であることから、「非業務執行」については問題とはならない。

まず、会社法における「社外」の定義規定は、

株式会社の取締役であって、次に掲げる要件のいずれにも該当するものをいう。

- イ 当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人（以下「業務執行取締役等」という）でなく、かつ、その就任の前10年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役等であったことがないこと。
- ロ その就任の前10年内のいずれかの時において当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）又は監査役であったことがある者（業務執行取締役等であったことがあるものを除く。）にあっては、当該取締役、会計参与又は監査役への就任の前10年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役等であったことがないこと。
- ハ 当該株式会社の親会社等（自然人であるものに限る）又は親会社等の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の使用人でないこと。
- ニ 当該株式会社の親会社等の子会社等（当該株式会社及びその子会社を除く）の業務執行取締役等でないこと。
- ホ 当該株式会社の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の重要な使用人又は親会社等（自然人であるものに限る）の配偶者又は二親等内の親族でないこと。

とされ、現在および10年前に遡って当該会社および関連会社の役員等または使用人でないこと、当該会社の役員等または重要な使用人の配偶者および二親等内の親族でないことが社外性の要件とされ（会社法2条15号）、有価証券報告書提出会社において公開会社かつ大会社は、社外取締役を置かない場合の株主総会における理由の説明を求めている（同法327条の2）⁴⁶⁾。

東証の上場規程は、上場会社に独立役員（取締役または監査役）を1名以上確保することを義務づけ（同規程436条の2）、さらに、取締役である独立役員を少なくとも1名以上確保するよう努めなければならないと規定している（同445条の4）。その「独立」性基準については、

- A 上場会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- B 上場会社の主要な取引先またはその業務執行者

46) 2019年会社法改正により、同条は社外取締役の設置義務に文言が修正された（2021年3月施行）。

- C 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- D 最近においてA、BまたはCに掲げる者に該当していた者
- E 就任の前10年以内のいずれかの時において次の(A)から(C)までのいずれかに該当していた者
- (A) 上場会社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
- (B) 上場会社の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
- (C) 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- F 次の(A)から(H)までのいずれかに掲げる者（重要でない者を除く）の近親者
- (A) Aから前Eまでに掲げる者
- (B) 上場会社の会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
- (C) 上場会社の子会社の業務執行者
- (D) 上場会社の子会社の業務執行者でない取締役又は会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
- (E) 上場会社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
- (F) 上場会社の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る）
- (G) 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- (H) 最近において前(B)～(D)又は上場会社の業務執行者（社外監査役を独立役員として

指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む）に該当していた者と詳細に示しているが（上場管理等に関するガイドラインⅢ5. (3)の2）、A、Bの「主要な取引先」、Cの「多額の金銭その他の財産」、Fの「重要でない者」の核心的な基準については上場会社が判断するものとされるため、統一的な基準ではなく、会社が独自の独立性基準を恣意的に決定することになるため、独立役員が本来求められる利益相反の排除の役割を担うことは難しい。実際、東証に上場するメガバンクでは、子銀行がメインバンクとなる主要な取引先の元社長を務めた者、子銀行に職務経験がある者、子銀行の顧問弁護士を務める者が同時に社外取締役就任していた事例があるが⁴⁷⁾、いずれも当該上場会社が独自基準により「独立性」および「社外性」を決定したものとなる。

2015年6月から東証の上場規程として適用されたコーポレートガバナンス・コードは、上場会社に独立社外取締役の設置について、

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。

また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社を取り巻く環境等を総合的に勘案して、

47) 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ「有価証券報告書（第11期）」（2016）（https://www.mufig.jp/dam/ir/report/security_report/backnumber/2016/pdf/yu_mufig16.pdf）139頁。

少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

と規定し、独立社外取締役の2名以上の設置を原則として求めている⁴⁸⁾。また、独立社外取締役に、

- (A) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (B) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (C) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (D) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映すること

4つの役割を期待している（原則4-7）。(A)の企業価値向上のための助言が原則として規定されているあたりは、コーポレートガバナンス・コードが主要国でも類を見ない「攻めのガバナンス」を特徴づける由縁でもあるが⁴⁹⁾、ガバナンスは本来、経営者に対する監督の仕組みであって⁵⁰⁾、独立社外取締役が果たすべき役割は(B)～(D)である。コーポレートガバナンス・コードによる「独立社外」の基準は、東証の独立性基準を踏まえ、独立取締役となる者の独立性をその実質面において担保することを主眼に置いた独立性判断基準を当該会社の取締役会が策定・開示すべきであると規定している（原則4-9）。したがって、東証の独立性基準と変わりがなく各社が独自基準で軽重を決定することになり、必ずしも明確かつ画一的な基準ではないが、コンプライ・オア・エクスプレイン形式のプリンシプルとなるコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえれば、上場会社が独立性基準の説明を尽くし、最終的には株主がその妥当性を判断することになる。

一方、一般法人および公益法人の理事の外部性については、2019年に適用が開始されたスポーツ団体がガバナンスコードで、理事の外部性について以下の通り定義づけを行っている（原則2補足説明）。

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。

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

48) 東証は2022年以降、上場区分の再編を予定しているが、「プライム市場（仮称）」への上場会社には3分の1以上の独立社外取締役の選任を求めるべきとの意見がコーポレートガバナンス・コードの改訂作業を行う有識者会議で出されている（金融庁スチュワードシップ及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第22回）「資料1 意見書（5）コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保（案）」（2020年12月8日）（<https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20201208/01.pdf>））。

49) 坂東洋行「コーポレートガバナンス・コードのフォローアップと日英の異同」証券経済学会年報51号別冊（2017）3頁。

50) 江頭・前掲注（4）97頁。

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

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。

同一親族基準の親等範囲を広げ、同一団体基準に過去の就任状況の追加および関連団体を具体化することで公益認定基準をより明確、厳格にし、さらに競技実績者、競技指導者を外部基準から除外している。ガバナンスコードによる外部性基準の明確化は、利益相反等の排除に重要な指針となるが、ここでの注意点は、公益認定基準に基づく外部性適合は行政庁が審査するのに対し、ガバナンスコードを監督する行政庁は存在せず、同一親族基準、同一団体基準、競技実績者または競技指導者の基準に抵触しても、上記の例外扱いのようにスポーツ団体がエクспレインできれば、外部理事として許容されることである（もっとも、JSCによるスポーツ振興くじ助成金等交付のためのガバナンスコードの開示状況審査に許容されるかは別である）。

④女性理事

わが国の会社法は、一定割合を義務として特定の性別もしくは両性の取締役を選任すること（以下、「クォータ制」とする）を規定していない。法令上の対応として、金商法の委任を受けた企業内容等の開示に関する内閣府令（以下、「開示府令」とする）の2015年改正により（金商法24条1項・3項、開示府令15条1号）、役員の男女別人数および女性比率の開示を有価証券報告書提出会社に求めたが⁵¹⁾、取締役のみではなく、取締役、会計参与、監査役、執行役および執行役員を含めたものであり、とりわけ「執行役員」は会社法上の機関ではなく、重要な使用人、つまり従業員に過ぎないため、女性役員の対象をことさらに拡大することで「女性役員の登用」の実態を示すものとはいえない。東証の上場規程に採択されているコーポレートガバナンス・コードでは、女性の登用について、独立社外取締役等の選任等の原則を規定した基本原則4の「取締役会等の責務」において、

【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。（以下省略）

51) 第三号様式の【役員の状況】の表の欄外に記載。

と規定するにとどまり、女性の取締役への積極登用を示唆するものではない。

一方、諸外国では、上場会社または大規模な株式会社を対象とし、クォータ制を立法により義務づけ、女性の取締役の割合を大幅に増加させた事例がある⁵²⁾。ドイツのみ監査役⁵³⁾の女性比率を30%以上とすることを法定しているが、それ以外は男女それぞれを40%以上（ノルウェー、スペイン、アイスランド、フランス）、3分の1以上（イタリア、ベルギー）、30%以上（オランダ）とすることを法定し、クォータ制を遵守しない場合の企業の解散命令（ノルウェー）や罰金・役員解任（イタリア）など罰則を置くことにより、実効性を確保している。女性のみのクォータ制を強制するのではなく（ドイツを除く）、両性の均衡を各企業に考慮させるために男女それぞれのクォータ制を法定することによって結果として取締役の女性比率を引き上げることに成功している事例となる。また、英国、米国、豪州等の英米法の影響が強い各国では、立法によるクォータ制の強制ではなく、企業による自主性を尊重し、いずれも取締役の女性比率30%を目処に積極的に取り組むことでその比率は上昇している。

この点、株式会社の機関設計を立法ではなくコーポレートガバナンス・コードや上場規則等のプリンシプル・自主規制に委ねる英国では、2017年から女性のメイ前首相が法改正を含めたコーポレートガバナンス改革に着手し、取締役会の構成員の多様化として従業員参加などステークホルダーの声の反映強化を訴え、会社法を所管するビジネス・エネルギー・産業戦略省（以下、「BEIS」とする）が会社法改正案を含めたグリーンペーパーを公表した⁵⁴⁾。これを受けた立法府の英国下院BEIS委員会が公表した報告書では⁵⁵⁾、2020年5月までに新任の業務執行役員の半数以上を女性とする目標を政府に課すことを提言したが⁵⁶⁾、女性の役員登用効果の実証分析が十分でないこともその提言で認めていたことから、実業界の反対により頓挫した。現行の英国のコーポレートガバナンス・コードでは、原則Jに取締役の指名に関し、性別や人種などの多様性を考慮すること、規則23に業務執行役員等の性別の内訳を年次報告書で開示することの二点のみが規定され、女性比率等のクォータ制は採用されていない。

株式会社は営利企業であり、その委任を受けた取締役は企業価値最大化の責任を会社に対して負う。このため、女性のみを取締役に登用することを強制する場合、数値目標とすることにより株主を含めた多様なステークホルダーに共通の利益をもたらすことができるのかをまず示さなければならない。

52) 内閣府「I. 女性役員の登用の現状と方向性」『平成28年度 女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究（女性役員登用の閣議決定目標「2020年10%」達成に向けて）』（2016）（https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/gaikoku02_research.html）9頁。

53) わが国の監査役とは異なり、取締役の選解任権を有し、取締役の業務執行を監督する機関（高橋・前掲注（42）163頁）。

54) Department for Business, Energy & Industrial Strategy, *Corporate Governance Reform, Green Paper*, 2016. 英国のコーポレートガバナンス改革については、川島いづみ「英国のコーポレートガバナンス改革案」ディスクロージャー & IR4号（2018）110頁、中村信男「イギリスにおける会社法改正構想」比較法学51巻2号（2017）75頁、坂東洋行「英国における役員報酬改革」早法94巻3号（2019）375頁に詳しい。

55) Business, Energy and Industrial Strategy Committee, House of Commons, *Corporate Governance*, Third Report of Session 2016-17.

56) *Ibid.*, para 127.

もっとも、持続可能な社会の実現のため、ESG要素が企業経営、投資・運用の共通の利益として認識されつつあり⁵⁷⁾、女性もサプライチェーンにおけるステークホルダーの一人であり、そこでは、地域社会の市民、消費者、株式会社の使用人（従業員）、株主、取締役等となり、有形無形の利益を創出し、そしてそれらを享受する⁵⁸⁾。こういった、女性の企業価値最大化への貢献は印象面が先行し、実証分析が実施されてこなかったが、先行研究が少なからずある⁵⁹⁾。海外における実証分析では、主要財務指標となるROEとROAと女性取締役選任の有無や取締役の女性比率の関係において、クォータ制を強制するドイツ、フランスでは優位な差が確認できず、企業や投資家などの自主的な取組で取締役の女性比率を積極的に向上させている英国、米国、豪州で財務指標の優位な差が確認でき、女性取締役の選任状況と財務指標との間に何らかの正の関係が存在することが示唆されている⁶⁰⁾。この実証分析の結果は、クォータ制を強制しても直接は企業価値最大化には貢献せず、企業の自主性に委ねたほうが効果的であることを少なからず示している（何も変わらないなら女性比率を引き上げるべきとの批判もあろうが、「変化」には必ず投資効果・費用対効果が求められるため、議論がなお必要であらう）。

わが国においては、上場会社における女性役員の比率は全産業の単純平均で2019年現在、5.0%にとどまる⁶¹⁾。内閣府では、2003年に「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待」との目標を設定していたが、女性役員数の水準および構成比率が諸外国との比較においても大きく劣後している⁶²⁾。しかし、サンプルが6社と少ないながらも、先行研究による東証1部上場、従業員1,000人以上、女性役員比率30%以上の企業を抽出した国内企業の実証分析では、女性役員比率30%以上の対象企業では、株価、ROEが日経平均等の指標およびそれらの指

57) 機関投資家等が規範とするスチュワードシップ・コードには、「機関投資家は、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るべきである（指針1-1）」と規定され、上場会社等が遵守するコーポレートガバナンス・コードにも、「会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項（いわゆるESG要素）などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を巡っては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており付加価値に乏しい場合が少なくない、との指摘もある。取締役会は、こうした情報を含め、開示・提供される情報が可能な限り利用者にとって有益な記載となるよう積極的に関与を行う必要がある（基本原則3考え方）」と説明されている。

58) 坂東・前掲注（16）636頁。

59) 大野威「女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係」立命館産業社会論集55巻4号（2020）1-20頁、伊藤正晴「各国上場企業の女性取締役の状況と財務パフォーマンスとの関係」大和総研調査季報32号（2018）66-84頁など。

60) 伊藤・前掲注（59）76頁。

61) 内閣府男女共同参画局調べ。役員四季報データベース（東洋経済新報社）により作成され、使用人となる執行役員は除外され、取締役、監査役、代表執行役、執行役の会社法上の機関の合計数で算出されているが、諸外国のように取締役のみを抽出したデータが存在しない（内閣府男女共同参画局HP「有価証券報告書に基づく上場企業の女性役員の状況」(<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>))。

62) 大野・前掲注（59）3頁。

標採用企業平均を大きくアウトパフォームする結果となっている⁶³⁾。今後、女性の取締役比率が上昇する過程でデータが蓄積され、これらの相関の実証分析が進んでいくが、英国や米国と同様に各企業の自主的な判断により、男女のクォータ制を適正な水準に収斂させていくことが望ましい。

一般法人または公益法人には、法令上、クォータ制が求められてはいないが、スポーツ団体ガバナンスコードの原則2において、組織の役員および評議員の構成等における多様性の確保として、「女性理事の目標割合（40 %以上）」が設定されている。ガバナンスコードの趣旨は、コンプライ・オア・エクスプレイン形式のプリンシプルであり、スポーツ団体が自発的に原則の規範を遵守することにあるが、一般的にこういったプリンシプルにおいて数値目標は合致しない⁶⁴⁾。スポーツ団体の規模や目的に応じた女性理事の比率を各団体の理事会等が自発的に設定し、対外的に説明をしたうえで、その達成に向けた業務運営を行うべきものであり、また、特定の性別のクォータ制をとることで両性の均衡が崩れ、かえって多様性を阻害するおそれもある。しかし、スポーツという競技の特性上、競技種目や競技環境は両性に平等であることが望まれ、特定の性別に偏重したスポーツ団体も実際に存在することから、クォータ制の導入はやむを得ない側面がある。スポーツ団体が少なからず公金を助成金として受け取る以上、「社会のあらゆる分野」で指導的地位に女性が占める割合を引き上げるといった国の方針・目標に向けた努力も必要となる。これらの状況を考慮したうえでもなお、「女性理事」のみをクォータ制の目標とするのはガバナンスの観点からは好ましくない。英国のスポーツ・ガバナンスコードもコーポレートガバナンス・コードと異なり、明確なクォータ制を規定しているが⁶⁵⁾、女性比率のみを目標とせず、理事会における構成比率を男女それぞれ30 %以上と規定している⁶⁶⁾。男女いずれかの性別が30 %を上回り多数となるが、それは各スポーツ団体の目的や競技の特性に応じ、理事会が適切に對外説明を行えば原則を遵守したことになる。その際、理事に課された業務執行の監督義務と、理事の一定割合を特定の性別にする必要性との均衡を考慮すべきである。また、ガバナンスコードがプリンシプルである以上、明確な数値目標は適切ではなく、スポーツ団体の自発的な目標設定とその実行、ガバナンスコードをモニターするJSCや統括団体との不断的意思疎通によって収斂させていくべきものであり、たとえ数値目標を置くとしても、特定の性別ではなく、両性のクォータ制とすべきであろう（内閣府に置かれた所管行政庁も女性参画局ではなく男女共同参画局の名称となっている）。

⑤アスリート委員会

会社法においては、従来、取締役は株主利益最大化原則を負うと解釈するのが支配的であった⁶⁷⁾。これは、株主をプリンシパル、取締役をエージェントと捉え、取締役が専ら株主利益のために業務執

63) 大野・前掲注(59) 12頁。

64) 同原則2では、評議員の女性比率は自主設定とされる。

65) UK Sports, *A Code for Sports Governance*, 2017 (<https://www.uksport.gov.uk/resources/governance-code>).

66) *Ibid*, at Requirements 2.1, Principle 2.

67) 田中・前掲注(5) 261頁。

行する義務を負う米国法におけるエージェンシー理論⁶⁸⁾の影響を強く受け、株主利益のために経営者を監督する仕組み、つまり経済学におけるコーポレートガバナンスの研究が盛んであったことに由来する⁶⁹⁾。米国法にならいコーポレートガバナンスの目的、つまり会社の目的が会社の所有者(ownership)である株主の利益最大化にあるという考え方が主流となり⁷⁰⁾、さらに、米国の主要企業のCEOが参加するビジネス・ラウンドテーブルが、1997年、「企業の根本的目的は、株主に経済的リターンを創造することである」との宣言を採択し、株主権が産業界でも支配的となった。一方、1992年に採択されたリオ宣言(国連環境開発宣言)は、人類と自然の調和、貧困の撲滅等の27原則により持続可能な開発を目的とし、社会や環境との均衡を崩しかねない行き過ぎた経済活動の修正を求めた。これに呼応するかのように、まず英国において会社法の見直しが行われ、2006年会社法172条は取締役の義務として、会社の長期的な成功を促進するため、株主利益を第一としながらも同時に従業員、取引先、地域社会、環境へ配慮することを規定し、さらに2018年のコーポレートガバナンス改革で172条の履行状況の開示を強化した。わが国においても、コーポレートガバナンス・コードが、

【基本原則2】株主以外のステークホルダーとの適切な協働

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。

と、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のため、従業員、地域社会等、様々なステークホルダーとの適切な協働に努めるべきとの基本原則を規定している。また、2015年、国連サミットにおいて誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、持続可能な開発目標(SDGs)が全会一致で採択され、「持続可能な社会」が2030年までに実現されることを目標とすると、米国においても潮流の変化が見え始め、2019年、ビジネス・ラウンドテーブルは株主至上主義を見直し、従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言し、これまでのコーポレートガバナンスの目的を大幅に修正し、現在に至っている。つまり、株式会社にとって株主は多様なステークホルダーのうちの一部であって、株主利益最大化原則が他の利害調整原則を排除してどこまでも貫かれるべきものではないことが確認されている⁷¹⁾。

スポーツ競技において、アスリートはスポーツ振興・推進の当事者であるとともに受益者でもあるが、アスリート個人の待遇等は、スポーツをめぐる様々なステークホルダーのうちの一つの利益に過

68) Jensen, Michael and Meckling, William, 'Theory of the Firm: Managing Behavior, Agency Costs and Ownership Structure', Journal of Financial Economics, Vol.3(4), 1976, pp.308.

69) 江頭・前掲注(4) 101頁。

70) Gordon, Jeffrey, 'The Rise of Independent Directors in the United States, 1950-2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices', Stanford Law Review, Vol. 59, 2007, pp.1465.

71) 江頭・前掲注(6) 23頁。

ぎない。理事会構成員の多様性の観点からも、競技実績者や指導者が理事として参加することは適正であり、競技実績者が有する競技に関する豊富な知識と経験は、競技力の向上や国際大会への選手派遣等、競技に関わる専門的な業務を担ううえで不可欠である一方で、スポーツ団体の運営において、競技実績が過度に重視され、特定の競技実績者に権限が集中すると、競技に特有の常識や慣行にとらわれがちになり、バランスを欠く意思決定や業務執行がなされるおそれがある。実際に、近年の不祥事案でも、競技実績者への過度な偏重が不適切な組織運営を招いた要因としてあげられることが少なくない⁷²⁾。

もっとも、スポーツ団体の組織運営について、競技の当事者であるアスリートの意見をいかにくみ取り、理事会の業務執行の決定に反映させていく仕組みも重要である。ガバナンスコードは、原則2に「アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること」と規定している。アスリートの待遇や競技強化のみではなく、「意見を組織運営に反映させるため」がその設置目的とされている。理事会による業務執行とその監督が適切に行われるために、特に重要なステークホルダーである選手については、「アスリート・ファースト」の理念を適度実現する観点から、アスリート委員会の設置・運営を通じて意見をくみ取り、組織運営に反映させることが重要である。ただし、単にアスリート委員会を設置するのではなく、その実効性も考慮しなければならない。アスリート委員会における議論も処遇・待遇等の不満や改善ではなく、アスリート以外のステークホルダーの利益にも配慮した建設的な議論が求められるが、そのうえでアスリート委員会からの要請・要望事項に対しては、採用する場合の期限や対応・措置の内容、採用できない場合の適切な理由の説明責任が理事会には当然求められるべきである。

第3章 スポーツ団体ガバナンスコード

1. ガバナンスコードとプリンシプル

(1) 英国のプリンシプル

スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、顧客本位の業務運営に関する原則（以下、「顧客本位原則」とする）を導入し、コンプライ・オア・エクスプレイン形式のプリンシプル（原則）の適用・運用で先行する金融庁だが、それぞれのプリンシプルを導入する際、その理念や考え方は、英国をモデルとしている。金融の中心地となるロンドンのシティでは、ガバナーズ・アイブロウの譬え（円卓会議の中でイングランド銀行総裁が眉さえ吊り上げれば金融機関が従ったという逸話）の通り、中央銀行であるイングランド銀行が制定法に基づかず金融市場を支配し、資本市場も金融業者が業界団体ごとにジェントルメンズ・ルールを起源とする自主規制によって規律されてきた⁷³⁾。その閉鎖性は、クラブ支配（Club Governance）とも呼ばれ、国家権力の経済活動への介入を嫌い、ルール策定は立法によらず、業界の自主規制、つまりプリンシプルで規律することが特徴であっ

72) スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」14頁。

73) 坂東・前掲注(16) 608頁。

た⁷⁴⁾。コーポレートガバナンスにおいても、会社法は機関設計等の詳細な規定を置かず、会社定款に委ねる私的自治を尊重してきた⁷⁵⁾。コーポレートガバナンス・コードは、1980年代後半からのサッチャー政権による大規模な市場改革の副反応として不正会計事件など企業不祥事が相次ぎ、大企業のコーポレートガバナンスに対する不信感が強まる最中、ロンドン証券取引所、公認会計士団体等の自主規制機関・団体が諮問したキャドベリー委員会による答申が嚆矢とされる⁷⁶⁾。立法といった政府による介入を回避するため、自主規制機関・団体を中心となりプリンシプルを基本とするコーポレートガバナンス・コードを策定することによって、自浄作用で改革を推し進める選択をしたことになる。その後も、英国におけるコーポレートガバナンス改革は、自主規制機関となるFRC（財務報告評議会：Financial Reporting Council）が中心となりコーポレートガバナンス・コードを改訂することにより対応してきている。

英国におけるプリンシプルは、自主規制から発展した金融当局が運用する市場ルールと⁷⁷⁾、自主規制機関となるFRCがオーナーとなり、市場参加者が自発的にその規範を遵守するものと二つ存在するが、その二者には重複がなく、また、制定法、判例法をそれぞれが補完している。つまり、法令に規定されていないことは、プリンシプルが補い、プリンシプルに規定されていることは、あえて立法が関与しない慣行が築かれている⁷⁸⁾。FRCが所管するプリンシプルは、コーポレートガバナンス・コードおよびスチュワードシップ・コードになるが、その策定および運用に政府が関与することはない⁷⁹⁾。

(2) わが国へのプリンシプルの移植

金融庁が所管するスチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、顧客本位原則は、プリンシプルと位置づけられ、コンプライ・オア・エクスプレインなどの考え方が英国法から移植されているが、いずれも政府の成長戦略に採択または経済成長を目的に置いたうえで、経済官庁となる金融庁が策定した点で、英国のプリンシプルとは異色である。市場規制としての位置づけで金融庁が所管するのであれば、法改正で対応すべきであり、法令に不足する部分を補うのであれば、既存法令とプリンシプルとの調整およびそれらの運用方法を明確にすべきであり、かつ「プリンシプル」と位置づけるのであれば、自主規制としてその策定および運用を民に委ねるべきである。

74) 江頭・前掲注(4) 101頁。

75) 弥永真生「コーポレートガバナンス・コードの捉え方」企会67巻7号(2015) 33頁。

76) 英国法における会社法とプリンシプルの関係に関する先行研究として、川島いづみ「コーポレートガバナンス・コードとイギリス会社法」鳥山恭一＝中村信男＝高田晴仁編『現代商事法の諸問題』（成文堂、2016）239頁。

77) 1990年代後半、労働党政権が金融規制体系を集大成したThe Principles for Businessesで、プリンシプル違反に対する罰則規定がある厳格なものであるが、その規定は過去の自主規制を起源とするものであり、現況はFCA（金融行為機構：Financial Conduct Authority）が所管している（坂東・前掲注(16) 609頁）。

78) 坂東・前掲注(16) 612頁。

79) 2018年の会社法改正では、立法が立ち入らないことはコーポレートガバナンス・コードの改訂に委ねるといった相互の信頼関係がBEISとFRCには構築されている。

スチュワードシップ・コードは2013年の「日本再興戦略」、コーポレートガバナンス・コードは2014年の「日本再興戦略・改訂2014」にそれらの策定が官邸主導で採択され、顧客本位原則は、金融担当相の「経済の持続的な成長及び家計の安定的な資産形成を支えるべく」検討する事項として諮問されたことにより、金融庁内に設置された金融審議会のワーキンググループおよび有識者会議で審議され、策定された。プリンシプル策定が政府主導で、かつ経済成長を目的として策定されることは主要国でも例を見ないが⁸⁰⁾、わが国では「プリンシプルは政府が策定すべきもの」といった先行例となったことに間違いなく、その後のスポーツ団体ガバナンスコード策定にも多大な影響を与えている。

2. スポーツ団体ガバナンスコードの導入

(1) スポーツ団体の不祥事と法の支配

わが国には、スポーツに関連する法律として、スポーツ振興法（1961年制定）が存在したが、スポーツに携わる者への権利保護、適正手続、スポーツ団体の法令遵守といったスポーツにおける法の支配（ガバナンス）の観点が欠落していた⁸¹⁾。ガバナンスのない組織内部には、助成金の不正申請・流用、賭博事件、薬物事件、暴力やハラスメントなどの犯罪行為など不祥事が必然的に生ずることになり、こういった不祥事を根絶するため適正な組織運営と透明性の確保を努力目標とし⁸²⁾、スポーツ振興法を改正のうえ、2011年、スポーツ基本法が施行された。

同法は、スポーツ団体に関し、

（第5条）スポーツ団体の努力

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。

と規定している。スポーツ基本法は、スポーツ振興法には規定されていなかったスポーツ団体を名あてとした努力目標が特徴となっているが、同法の前文に「スポーツは、世界共通の人類の文化である」と表現されている通り、理念を情緒的に法文化したもので、スポーツ団体の努力目標規定以外はスポーツ振興法のほとんどを継受している。スポーツおよびスポーツ団体に法の支配を求めるならば、予算措置（同法33条）等以外に国等の行政庁の関与や罰則等の行政調査や行政処分を規定するのが通常である。

80) 江頭・前掲注（4）99頁。

81) 伊藤卓「スポーツ団体のガバナンス：日弁連意見書とスポーツ団体にこれから求められるもの」日本スポーツ法学会年報18号（2011）62頁。

82) 菅原＝大橋・前掲注（1）50頁。

(2) ガバナンスコードの導入

2011年のスポーツ基本法施行および2015年のスポーツ庁設置により、スポーツ団体をめぐる環境は、法改正、行政の関与等、変革を経験していくが、日本ボクシング連盟、日本レスリング協会等の不祥事が続き⁸³⁾、それら不祥事の原因がスポーツ団体の機能不全にあるとし⁸⁴⁾、「スポーツ・インテグリティ（誠実性・健全性・高潔性）の確保」に向けてスポーツ審議会に対し、鈴木前スポーツ庁長官がスポーツ団体ガバナンスコード策定を諮問した（2019年1月31日）。これに先立ち、スポーツ庁は、2018年12月に「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」を取りまとめ、スポーツ基本法5条2項に規定された、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、スポーツ庁自らが「スポーツ団体ガバナンスコード」を定め、その遵守を促すこと等により、スポーツ団体の適正なガバナンスの確保を図る仕組みを導入することを決めていた。スポーツ庁はガバナンスコード策定の根拠をスポーツ基本法5条2項に置くが、同項を法の文言通り解釈するならば、スポーツ団体が「自らが遵守すべき『基準』を作成」することが求められていることから、各スポーツ団体が定款や内部規程を改訂または新設し、スポーツ基本法の理念に基づいたスポーツ団体ごとのミッションや目的、運営方針等を公表し、遵守することが努力目標として法定されているのであって、スポーツ庁が統一的な基準を作成することまでを求めている。行政法上も、スポーツ庁は、一般法人または公益法人の形態をとるスポーツ団体に対して監督、指導等の行政上の権限がないからである。

もっとも、ガバナンスコードはプリンシプルであって、プリンシプルと法令の補完関係を考慮すると、スポーツ庁がオーナーとなって策定および運用する是非はなお検討すべきだが、スポーツの領域では望ましいと考えられる。スポーツ基本法は、予算措置等以外の規定は理念であり、実体法として何かを規定し、何かを強制する法律ではないため、ガバナンスコードはプリンシプルとしてスポーツ基本法、さらに法人法および認定法が不足する領域を補完することができ、金融庁所管のコーポレートガバナンス・コードと会社法、スチュワードシップ・コードと金商法に見られる重複がなく、利用者となるスポーツ団体もガバナンスコードの各原則のみを参照しながら、措置・対応できるからである。

(3) ガバナンスコードの原則

スポーツ庁長官の諮問を受けたスポーツ審議会はインテグリティ部会でガバナンスコード策定の審議を行い、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〉」を答申し、適用されている。ガバナンスコードは、規定として

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。

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。

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである。

83) 鈴木知幸「日本のスポーツガバナンスを斬る」現代スポーツ評論40号（2019）72頁。

84) 柿澤・前掲注（7）33頁。

原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである。

原則6 法務、会計等の体制を構築すべきである。

原則7 適切な情報開示を行うべきである。

原則8 利益相反を適切に管理すべきである。

原則9 通報制度を構築すべきである。

原則10 懲罰制度を構築すべきである。

原則11 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである。

原則12 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。

原則13 地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る

指導、助言及び支援を行うべきである。

の13の原則およびその下にそれぞれ細則が置かれ、さらに原則ごとに「求められる理由」と「補足説明」が解説として記載されている。ガバナンスを構築するための方針・計画の策定、財務情報等の開示などの情報開示、ガバナンスを構築するための組織体制整備、組織の設置などの体制整備が中心となる。これらは、スポーツ団体が一般法人または公益法人の形態をとることで、法人法、認定法による機関設計や計算書類等開示の規制を受けるが、ガバナンスコードの原則を遵守することで、これらの法定要件をスポーツ団体に適合させたいうで強化することが可能になる。スポーツ団体固有の問題として、利益相反防止体制として原則2および原則8、不祥事防止・対応として原則4、原則5、原則10および原則12、アスリートとスポーツ団体の関係として原則11に関して適正な対応および措置が望まれるが、とりわけガバナンスの根幹となる業務執行や監督機関の設計を規定する原則2の対応は重要であり、この対応を誤ると、連鎖的に他の原則を遵守できなくなり、不祥事が発生する組織になりやすい。

(4) ガバナンスコードの役割⁸⁵⁾

スポーツ団体は、スポーツ競技ごとの唯一の上部組織として、多くのステークホルダーに対して大きな社会的影響力があり、かつスポーツ振興助成など各種の公的支援を受け、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ことから、公共性を有すると考えられる。このため、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。スポーツ団体の法人形態や業務内容、組織運営のあり方は、団体ごとに異なり、ガバナンスコードのすべての規定が必ずしも共通するとは限らない。スポーツ団体は自らに適用することが合理的でないと考える規定については、その旨を説明することが必要となる。その際、スポーツ団体固有の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、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。また、人的・財政的な制約等から、直ちに遵守することが困難である規定がある場合は、遵守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。遵守達成の目標時期を示すことが望まれる。今後、統括団体が適合性審査を行う過程で、具体

85) ガバナンスコードの「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」から抜粋。

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示されることとなる。

第4章 アンケート調査実施

1. 実施内容

(1) 概要

ガバナンスコードが導入され1年が経過したが、各団体がどのように対応しているかを調査するため、郵送によるアンケートを実施した(調査結果の詳細は資料編を参照)。その目的は、ガバナンスコードの遵守状況はもとより、調査対象のスポーツ団体が「ガバナンス」をどう理解し、組織に定着させているかを確認することであった。ガバナンスコードのうち、ガバナンスに直結するのは原則2となり、

(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 評議員会を置くNF*においては、外部評議員及び女性評議員の目標割合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
- ③ アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること

(2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

- ① 理事の就任時の年齢に制限を設けること
- ② 理事が原則として10年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けること

(4) 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること

(*NF…中央競技団体)

理事会構成員の多様性、アスリート委員会の設置、理事の適格要件等をスポーツ団体に求めている。これらの機関設計は、スポーツ団体組織のガバナンスに重要であるため、アンケート調査の質問項目としている。もっとも、理事会を中心とした組織のガバナンスに多様性が求められる理由は明確ではなく、スポーツ団体に対して詳細な理由説明や、多様性によりスポーツ団体にもたらされる利益等の具体性の提示が必要であり、単に外部理事や女性理事のクォータ制のみの提示では、スポーツ団体からも理解や納得が得られにくい。アンケート回答に寄せられた個別意見にも各スポーツ団体が抱える苦悩が垣間見えた。以下、アンケート調査の内容と結果およびコーポレートガバナンスとの比較を説明していきたい。

(2) 実施内容

①調査対象

- A) 公益財団法人日本オリンピック委員会
- B) 公益財団法人日本スポーツ協会
- C) 公益財団法人日本スポーツ協会加盟中央競技団体61団体
以上、63団体。

②質問内容

- A) アンケート回答の有無
 - B) 団体トップの外部性
 - C) 外部理事の就任状況
 - D) 女性理事の就任状況
 - E) アスリート委員会の設置状況
- 以上、5項目。

③アンケート手法

- A) 団体トップを宛名とした封書による郵送
- B) 回答用紙にはあらかじめ各団体のウェブサイトやその他公開情報で外部調査した上記項目（団体トップの属性や外部理事の数等）を記入
- C) 回答用紙の内容を回答者が確認・修正
- D) 切手貼付済の返信用封筒に返信先を記入し同封
- E) 謝礼・督促状・回答期限はなし
- F) 回答内容につき個別団体名を開示しないことを明記
- G) 回答の有無に関わらず、アンケートを踏まえた成果（本稿）を還元することを明記
- H) アンケートに回答した団体には協力に対する礼状を送付

2. 回答結果

(1) アンケート回答の有無＝団体のオープン性（回答率：69.8%，N＝63）

アンケート調査の回答率に関する先行研究では⁸⁶⁾、一般的な郵送アンケートによる民間調査で、謝礼、督促状がない形式では、回収率が20％程度とされ、40％を超える回収率は成功例とされる⁸⁷⁾。調査対象が63団体とN値は低いですが、本アンケートに回答があった団体は、43団体、回答率が70％と高い水準となり、各スポーツ団体のガバナンスコードに対する関心の高さを示している。しかし、ガバナンスコードがスポーツ団体に求める大きなポイントは、コードの各原則を各団体がどう受け止め、

86) 萩原剛＝太田裕之＝藤井聡「アンケート調査回収率に関する実験研究」土木計画学研究・論文集23巻1号（2006）117頁、小島秀夫「郵送調査の回収率向上のための実験的調査研究」行動計量学37巻2号（2010）147頁、小林 盾＝武藤正義＝渡邊大輔＝香川めい＝見田朱子「回収率70％への挑戦—郵送調査でどのように接触を最小化できるのか—」成蹊大学一般研究報告49巻1分冊（2015）1頁など。

87) 盛山和夫『社会調査入門』（有斐閣・2004）68頁。

どう対応し(遵守するのか、説明するのか)、それをいかにステークホルダーに開示していくかである。

このため、アンケートの直接の質問項目ではないが、前述の通り、アンケートの回答の有無を調査対象団体のオープン性(方針開示・説明責任等)の評価項目として加えている。本アンケートの回答状況は、任意のアンケート調査であるが、ガバナンスコードをしっかりと受け止め、開かれた団体であることを示す試金石となるはずのものである。この点において、アンケートの回収率自体は高いが、非回答のスポーツ団体が30%存在することは課題である⁸⁸⁾。

(2) 団体トップの外部性(外部者がトップを務める団体: 45.5%, n = 44)

① スポーツ団体ガバナンス

ガバナンスコード原則2では、理事会構成員の多様性として外部理事と女性理事のクォータ制が求められているが、団体トップの外部性までは求められていない。スポーツ団体において会長等トップを外部理事が務めることは、理事会における議論を競技の成果優先といった業務執行に偏重させない効果がある。スポーツ団体もアスリート・ファーストの文化ばかりではなく、スポーツに関連する多様なステークホルダーの利益に配慮した組織運営が必要となる。この点、回答があったスポーツ団体のうち、トップが外部理事となる団体は45.5%と半数を下回った。団体によっては、トップの外部性の判断として、ガバナンスコードの原則2の補足説明にある外部性基準を適用し、地方関連団体の構成員や理事就任時は外部性が認められた者であっても就任後10年を経過した場合は、外部理事から排除している事例が複数見受けられた。ガバナンスコードの原則を遵守しようとする高い意識が見られた。

各スポーツ団体の置かれた状況は様々であり、資金力がなくスポンサー企業の経営者が外部理事としてトップを務める団体も少なくない。対象スポーツの振興やアスリートの助成に多大な貢献をしていることは、スポーツ基本法の理念にも合致する。しかし、他団体の不祥事に見られた通り、資金援助をする理事等が団体を専横することにより、結局はスポーツに関わるステークホルダーが不利益を受ける事例となる場合がある。利益相反を防止する観点からも、ガバナンスコードの外部性基準を厳格に解釈し、移行期間を設けながらトップの交代も検討していくことが必要であろう。

② コーポレートガバナンス

企業のコーポレートガバナンスにおいては、取締役会議長の外部性は極めてまれである。東証のデータでは、上場会社の取締役会議長の属性⁸⁹⁾は、社長83.1%、会長15.0%、会長・社長以外の代表取締役1.1%、社外取締役0.8%と、社外取締役が取締役会議長を務める会社はゼロに近く、「投資者にとって投資魅力の高い会社」400社から構成されるJPX400構成企業でも社外取締役が4.0%となり、企業の業務執行のトップを務める代表取締役が取締役会議長も務める企業がほとんどとなってい

88) もっとも、調査対象としたスポーツ団体の中には、「ガバナンスコードへの遵守対応のための作業中であり、回答を差し控えたい」との回答もあった。これは非回答ではなく、explainに相当する。

89) 株式会社東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2019」(<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000003zc0h-att/nlsgeu000003zc32.pdf>) 77頁。

る⁹⁰⁾。英国では、コーポレートガバナンス・コードの前身となる統合コードにより2003年からCEO(最高経営責任者とされるが、会社法上の機関としては代表取締役等の業務執行のトップ)と取締役会議長が分離されているが、わが国ではこの議論は進んでいない⁹¹⁾。取締役会議長とCEOを分離する一番の目的は、監督と執行を分離することである。社外取締役が取締役会議長を務めることで取締役に付議される議題・議案の調整から関わり、代表取締役および業務執行取締役の監督が強化されることになる。また、非業務執行取締役が議長を務めることで、ESGに関連した企業の社会貢献等の非財務事案についても取締役会で議論がされやすくなる効果が生ずることになる。

(3) 外部理事の就任状況(外部理事比率:17.5%, n=38)

①スポーツ団体ガバナンス

回答があったスポーツ団体の外部理事比率の単純平均は17.5%(n=38)で、単純平均人数は3.8人であった。原則2の外部比率25%を達成する団体は4分の1を超えている。外部理事がいない団体は9%といまだに1割近い団体に外部理事が選任されていない。最多人数は9人で、理事会の人数が最多である団体と同じであった。非回答または非公開の団体が多く、スポーツ団体組織のガバナンスの向上のためにも最重要項目となるため、ガバナンスコードの趣旨・理念を理解し、各スポーツ団体が遵守できるよう取り組むことを期待したい。平均17.5%から見ると、25%の数値目標は近時に各団体が達成可能のようだが、外部性基準の解釈は、専門的知見活用といったエクस्पラインが許容されることから多様であり、実態が現状では把握しにくい。また、就任時に外部理事であっても、その後業務執行を担当させるなど、外部性の脱法も可能であり、スポーツ団体が外部性基準を厳格に解釈した運用をしなければ利益相反等の弊害が排除できない。外部理事の適合性は、他の原則を含め統括団体が審査を行うことから、とりわけ厳格に実施すべきであろう。

②コーポレートガバナンス

上場会社における1名以上の社外取締役を設置する企業は97.7%⁹²⁾であり、2014年会社法改正による社外取締役設置の勧奨および2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始前の2013年時点は54.7%であったことから、会社法改正とコーポレートガバナンス・コードによる影響は大きい。ただし、現状は、独立社外取締役の比率が3分の1以上の会社が28.2%にとどまり⁹³⁾、現状議論されている東証の上場区分見直しにより、社外取締役比率3分の1以上の原則が採用されると対応が困難

90) 最近の調査では、日経平均株価指数を構成する225社のうち、23社において社外取締役が取締役会議長に就いている(『社外取締役』が議長の動き)日本経済新聞夕刊2020年11月21日1面)。

91) 現在コーポレートガバナンス・コード改訂の作業を進めている金融庁のフォローアップ会議では、独立社外取締役の(取締役会)議長選任が論点となっている(金融庁・前掲注(48)2頁)。今後、経産省や経団連等財界の利害関係者の反対があり、コーポレートガバナンス・コードの原則として採択されるかは不透明だが、原則に採択されると取締役会議長とCEOの分離が格段に進むことになる。

92) 東証・前掲注(89)80頁。

93) 東証・前掲注(89)83頁。

となる企業が大多数であろう。あわせて、社外・独立性基準の見直しも必要となる。

(4) 女性理事の就任状況（女性理事比率：15.9％，n＝43）

①スポーツ団体ガバナンス

回答があったスポーツ団体の女性理事比率の単純平均は15.9％（n＝43）、単純平均人数は3.5人であった。外部理事の平均人数3.8人と変わりが無いことは興味深い。女性理事がいない団体は7％で、最多人数は8人であった。ガバナンスコード策定前の内閣府男女共同参画局の調査によれば（2017年8月）⁹⁴⁾、JSPO加盟59団体のうち、原則2の女性理事率40％を超える団体はわずか2団体で、女性比率が10％未満の団体は29団体と半数、ゼロが6団体であった。今回の調査に回答した43団体では、40％を超える団体がゼロ、10％未満が10団体と22.7％、ゼロが3団体と女性理事を選任するスポーツ団体数が底上げされた結果が示されている。

外部理事比率の目標値25％から見ると、女性理事比率の目標値40％は相応に達成が難しい。競技実績者や競技指導者は、外部理事要件から排除されることから、スポーツ団体が対象スポーツの女性競技実績者等を理事に選任すると、外部理事比率が低下するジレンマになり、適切な女性候補者を探すのは困難である。性別によるクォータ制は、スポーツ団体が個別性に応じた基準を設定しエクस्पラインする等、見直されるべきである⁹⁵⁾。

②コーポレートガバナンス

従来前述の通り、わが国において営利性が求められる株式会社にはクォータ制を強制することは難しい。上場会社において、女性取締役のみの比率を示すデータはないが、前出の通り、内閣府男女共同参画局調べでは、取締役、監査役、代表執行役および執行役を合算した女性比率は5.0％と低い。東証のデータでは、女性役員の登用率7.7％⁹⁶⁾、JPX400銘柄では同19.3％と内閣府の調査より高くなっているが、使用人となる執行役員および子会社の役員を含めた数値であり、女性取締役比率となると相当に低くなることが想定される。また、JPX400構成銘柄では連結対象会社数が圧倒的に多いため、実態以上の数値となっている。女性の取締役選任という点では、上場会社はスポーツ団体と比べ格段に対応が遅れている。

94) 内閣府男女共同参画局「JSPO加盟競技団体における女性役員の割合」（2017年8月時点）（https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h30/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-00-24.html）。

95) なお、昨今のLGBTの問題に関連し、性別確認等により女性と判断し、女性理事として算入することへの意見が複数あった。特定の性別を指し、クォータ制を強制することには問題があるが、各スポーツが男女別に厳格に競技実施されることを踏まえると、理事会で決定すべきことと、アスリート委員会で検討すべきことを明確にしたうえで、理事会構成員のクォータ制を検討すべきである。ただし、各団体の置かれた事情をエクस्पラインすることにより（「当団体では理事または評議員の性別区分を明示することは適切でないと考え女性比率の原則遵守状況については開示しないが、団体運営については理事会およびアスリート委員会により多様なステークホルダーの利益に資するよう配慮する」等）、男女比率を明示しないことも選択できることがプリンシプルの理念でもあり、JSCおよび統括団体はそれを許容すべきである。

96) 東証・前掲注（89）38頁。

(5) アスリート委員会の設置状況（アスリート委員会を設置する団体：63.6%，n＝44）

①スポーツ団体ガバナンス

回答があったスポーツ団体のうち、アスリート委員会または代替機関を設置するスポーツ団体は63.6％であった。外部理事や女性理事のクォータ制に比べると、スポーツ団体に所属するアスリートの任命などアスリート委員会設置自体は難しいことではない。ただし、アスリート委員会で議論すべき内容およびアスリート委員会からの要請・要望事項に対する理事会の対処の程度については、実効性を高めるための手段・措置をガバナンスコードで規定するか、各スポーツ団体が内部規程で整理する等の検討が必要であろう。

②コーポレートガバナンス

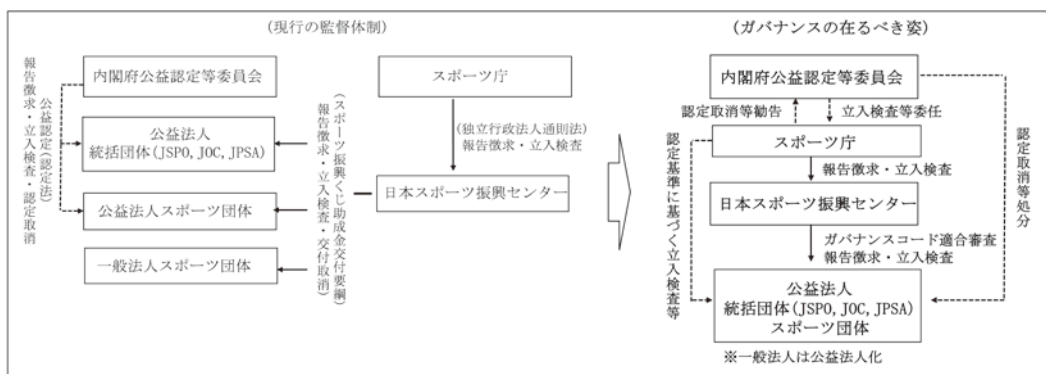
従来、会社内部の重要なステークホルダーは株主とされ、会社法には株主による取締役の監督権や株主間の利害調整等、全商法には経営者との情報の非対称性を解消するための開示規制等が十分整備されている。また、従業員の利益についても、コーポレートガバナンス・コードの原則2が多様なステークホルダーの一員として、従業員をあげているが、従業員は元々、労使団交等、処遇改善等の措置が労働法等の法令で明確になっている。今後、英国のように従業員の取締役等への選任等、経営に関与させるべきかについては、わが国では議論の余地がある。

おわりに

1. スポーツ団体ガバナンスの在るべき姿

(1) スポーツ団体へのガバナンス

(図1)



ガバナンスコードをプリンシプルとして機能させていくためには、行政の関与は最小限であるべきだが、これまでスポーツ団体の不祥事が続発した大きな原因はスポーツ団体を監督する枠組みが行政庁、自主規制機関・団体等を含め考慮されてこなかったことにある。現状、ガバナンスコードの適合性審査は統括団体が担うが、統括団体も公益法人となることから、公益法人のスポーツ団体の監督者

となる内閣府から見ると、統括団体およびスポーツ団体は並列の関係であり、一般法人のスポーツ団体は監督対象外となる。また、JSCはスポーツ振興くじ助成金等の交付審査としてガバナンスコードの開示・説明状況を要件としているが、助成金を必要としないスポーツ団体は審査対象外となる。公益法人の監督者となる内閣府および助成金交付審査を通じてガバナンスコードの開示・説明状況を監督するJSCにもそれぞれその対象には漏れがあることから、何らかの措置が必要となることはいうまでもない。

望ましいスポーツ団体へのガバナンス体系としては、スポーツ団体の公益認定および認定取消等の行政処分は、他公益法人を含めた画一的な基準が必要となることから、引き続き内閣府が所管すべきであるが、公益認定に関連した報告徴求・立入検査等の行政調査は、スポーツ庁長官に委任したほうがスポーツ行政の一元化の観点からも望ましい。具体的には、図1の通り、スポーツに係る公益目的事業を行う公益法人に対する立入検査等を規定する認定法27条（報告徴求・立入検査）をスポーツ庁長官に委任する規定を同法に置き、同28条の各項の行政処分についてはスポーツ庁長官が内閣府へ勧告する規定を新設することになる。スポーツ庁は、委任規定に基づき、スポーツ庁自体を国組法上の委員会に改組するか（同法8条）、または行政調査をする部局および認定法28条に基づく行政処分の勧告内容を決定するため、スポーツ審議会の所掌事務を再編する必要がある。この際、認定法5条の公益認定基準に内部統制システム体制整備を要件として追加し、ガバナンスコードの遵守を想定させる文言とすれば効果的となる。金融規制においても、金融商品取引業等の登録審査は内閣総理大臣の委任を受けた金融庁長官が所管するが、証券検査等の行政調査は証券取引等監視委員会に委任され、その検査において違反行為が発見された場合、行政処分を金融庁長官に勧告するプロセスをとっている。

ガバナンスコードの適合性審査等のモニタリングを行うのは統括団体とされているが、JSCもスポーツ振興くじ助成金等の交付審査においてガバナンスコードの開示・説明状況を要件としているため、スポーツ団体からは二重規制となり、一元化が必要であろう。また、統括団体もガバナンスコードの原則を遵守する対象となり、利益相反防止の観点からも（たとえば、スポーツ団体のトップまたは理事が統括団体の理事を兼務している場合）、統括団体がガバナンスコードのモニタリングをすることは適切ではないばかりか、統括団体3団体それぞれに加盟団体のガバナンスコードの適合性審査を実施する体制の構築を要請することは過剰な負担となるばかりか、三者三様の監督基準を持つことになり適合性審査を行う統一基準が必要となる。市場規制においては、金融庁が自主規制機関である東証を監督し、上場会社等のコーポレートガバナンス・コードの遵守状況を東証がモニタリングする二層式を採用している。この点、スポーツ庁が監督する独立行政法人であるJSCが統括団体およびスポーツ団体のガバナンスコードの遵守状況を自主規制機関としてモニタリングしていくことが望ましい。JSCには既にスポーツ振興くじ助成金等の交付を通じて、統括団体を含めたスポーツ団体への報告徴求・立入検査等の権限が認められていることから、JSCがガバナンスコードの遵守状況をモニタリングし、必要な措置を講じていくことは自然である。ガバナンスコードの適合性審査は、ガバナンスコードがプリンシプル（自主規制）であることを考慮すると、法令改正までは要せず、JSCのスポーツ振興くじ助成金等の内部規程を改訂し、立入検査等の対象をガバナンスコードの適合性審査等

に拡大することで対応が可能であろう。この体系に基づけば、JSCによるスポーツ団体へのガバナンスが中心となり、スポーツ庁はJSCに対する監督権を通じた全体のモニタリングの役割を担うことになる。スポーツ庁による認定法上の報告徴求・立入検査が必要となるときは、このJSCによる一次的な監視体制が失敗した場合であり、スポーツ団体によるガバナンスコードの遵守と自主規制機関としてのJSCの監視責任が適正に履行されれば、スポーツ庁の関与は最小限となる。

(2) スポーツ団体組織のガバナンス

スポーツ団体組織のガバナンスは、スポーツ団体が遵守するかないかは別にして、法人法、認定法およびガバナンスコードにより、適正な機関設計が可能となっている。しかし、団体組織については、より開かれた機関設計・構造となることが望ましい。スポーツ団体組織の一番の問題点は、スポーツ団体の理事の業務執行を監督する社員または評議員を、スポーツ団体の関連団体や下部組織となる都道府県の団体の構成員、または理事会の推薦者の中から社員総会または評議員会が選任することが多く、それらの社員または評議員は理事および理事会のアームズ・レングス内にあり、適正な監督を期待できないことである。この利益相反のリスクを軽減するため、まず、一般法人の社員、公益法人の評議員の属性は、理事の外部性と同様に開示され、より多様なステークホルダーの声を反映できる仕組みが必要となる。消費者、識者、競技実績者、スポンサー企業などスポーツおよび競技を支えるステークホルダーの監視の目がスポーツ団体のガバナンスを強めることになる。認定法による1/3ルールおよびガバナンスコードの理事の外部性を準用した定款規定により、外部性が高い社員または評議員が多数を占めるスポーツ団体となることが望まれる。

また、理事会の構成員となる理事については、ガバナンスコードが25 %以上の理事に外部性を求めるが、団体トップの外部性を含め、適正かつ厳格な外部性の解釈および適用、さらに外部比率を各スポーツ団体が自主的に設定し、これもオープンな組織となるよう努めるべきであろう。スポーツ団体の過去の不祥事等で明らかな通り、不祥事を起こすスポーツ団体は、競技実績者または競技指導者による組織の専横で共通する。不祥事等の再発を防止するため、団体トップの属性および理事会の構成において、ガバナンスコードの外部性を厳格に運用し、アスリート支配から脱却することも一つの課題である。

さらに、一般法人の形態をとるスポーツ団体が少なからず存在することから、現行法令では内閣府およびスポーツ庁等の行政庁による関与がなく、ガバナンスが脆弱である。法令による組織形態選択の強制は困難であることから（憲法21条1項：結社の自由）、スポーツ振興くじ助成金等の交付要件を公益法人に限定する等の措置により、自発的な組織変更を促す努力が必要となる。スポーツ庁、JSCおよび統括団体が、スポーツに関連する多様なステークホルダーの利益のために、スポーツ団体の組織形態がどうあるべきか、またどう変えていくべきかを法令による強制ではなく、工夫すべきである。

2. むすびにかえて

現状のスポーツ団体への監督の枠組み、スポーツ団体の業務執行を監督する機関設計等のままでは

適正なガバナンスが発揮されず、不祥事の蓋然性は低減できない。本稿の目的は、プリンシプルの採用で先行する会社法学上のコーポレートガバナンスの経験から、スポーツ団体ガバナンスの在るべき姿を検討することである。会社法および金商法の領域は、会社法等の民事法のみならず、行政組織のガバナンス等の行政法も射程となる。もっとも、株式会社とスポーツ団体のガバナンスを同列に捉えることに對し、批判があることも理解している⁹⁷⁾。しかし、corporationは会社や企業だけでなく、「法人」を含意する。営利性、非営利性を問わず、法人には個別性に應じた組織運営の規律が求められ、それがガバナンスを構成する。英国では、企業の秘書役・監査人の自主規制団体であるICSAがスポーツ団体も法人組織の一つと捉え、スポーツ団体のガバナンスにも指針を公表し⁹⁸⁾、スポーツ団体に適合したガバナンスの類型を示している。つまり、スポーツ団体が特別なものではなく、事業会社や銀行などと同じ法人としてその達成すべきミッション・目的や規模などに適合したガバナンスが必要であり、団体役員は多様なステークホルダーの利益に配慮した組織運営を図らなければならないと考える。スポーツ団体もコーポレートガバナンスに学ぶ点があり、もちろん、企業もクォータ制の効果など今後スポーツ団体ガバナンスに習う点が大いにあるであろう。

本研究は、比較法の観点から、スポーツの商業化で先行する米国、スポーツガバナンスで先行する英国において調査研究することを予定していたが、2020年第1四半期に始まった新型コロナウィルス感染の拡大により、研究計画は国内のみを対象とせざるを得なかった。英米におけるガバナンスの考え方はそれぞれ相違があり、まだまだ学ぶことが多い。感染症拡大の収束を待ち、今後の課題としたい。

以 上

(追記)

本稿の校了直前に公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（以下、「組織委」とする）の会長辞任騒動と新会長選定の報道に触れた（2021年2月）。まず、報じられた「女性がたくさん入っている理事会は時間がかかる」、「今までの倍、時間がかかる。女性というのは競争意識が強い。誰か一人が手をあげて言うと言自分も言わなきゃいけないと思うのだろう。それでみんな発言する」などの発言については、専門としないジェンダー論一般としての論評は他に委ねるとして感覚的な批評は避けたいが、コーポレートガバナンスが抱える課題には少なからず示唆がある。コーポレートガバナンス・コードは、取締役会の実効性の評価を上場会社に求め（原則4-11）、各企業では、性別にかかわらず取締役の定量評価として、取締役会への出席率、取締役会での発言頻度・時間等を計測している。取締役の評価項目が定量評価のみであると、単に「出席すればいい」、「発言すればいい」とのインセンティブが生じやすく、取締役会に課された取締役の業務執行監督や経営の重要事項決定等といった法定義務と相容れない。社外取締役等の数を増加させ、経営監督の担い手として定着させていく過程では、こういった非効率な運営は避けられないが、取締役に課された責務をわきま

97) 松本・前掲注(31) 64頁、老平崇了「スポーツのガバナンスに関する一考察」日本生産管理学会論文誌26巻2号(2019) 81頁など。

98) Amanda Bennett, Kevin Carpenter, Rob Wilson, *Sports Governance Handbook*, ICSA, 2019.

え、その発言や行動の「質」の向上が求められる次の段階に早々移行すべきであろう。

次に、新会長選定プロセスは法人法上の適正手続を欠き、スポーツ団体をめぐるガバナンスへの軽視が再認識させられた。公益財団法人の会長（代表理事）は、理事会が理事から選定し（法人法90条3項、組織委定款23条2項）、理事は評議員会の決議によって選任される（法人法63条1項、同177条、組織委定款16条1号）。組織委の定款に定めがない「候補者検討委員会」なる会議体が評議員会による理事選任手続に先行し、非理事の会長候補者を選定したことは、理事選任の権限を有する評議員へ強い同意圧力をもたらすことから、法が規定する法人機関の権限分配に抵触し、法令・定款違反の疑いがあると言わざるを得ない。

さらに、新会長は就任記者会見で「女性理事の比率を40％に引き上げる」と発言している。組織委の理念やミッション、業務執行に関し特定の性別を一定割合必要とするのであれば、まず「エクスプレイン」が必要である。オリンピック憲章で求められる性別差別の解消（根本原則6）を目的とするなら「男女同数」とすべきであろうし、組織委のミッション達成に必要であるならば、女性理事比率が60％以上、80％以上であったとしても、むしろ望ましい。本稿でも述べた通り、スポーツ団体のミッションを達成するために求められる理事の責務を果たす際、性別による理事の割合を各団体がどう考え、どう説明するかが最終的には多様なステークホルダーの利益に資することになり、その理念、説明なくして特定の性別のみの数値目標を設定することはガバナンスの観点からは好ましくない。

(資料編) スポーツ団体ガバナンスノアンケート調査 (2020年10月)

1. アンケート実施内容

(1) 調査対象

- ①公益財団法人日本オリンピック委員会
 - ②公益財団法人日本スポーツ協会
 - ③公益財団法人日本スポーツ協会加盟
中央競技団体61団体
- 以上, 63団体。

(2) 質問内容

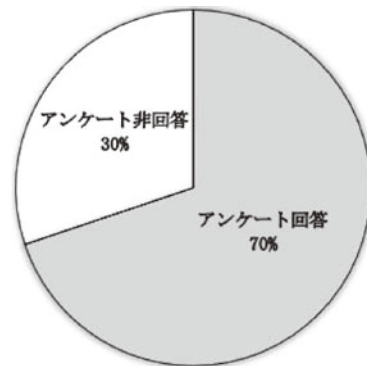
- ①アンケート回答の有無
 - ②団体トップの外部性
 - ③外部理事の就任状況
 - ④女性理事の就任状況
 - ⑤アスリート委員会の設置状況
- 以上, 5項目。

(3) アンケート手法

- ①団体トップを宛名とした封書による郵送
- ②回答用紙にはあらかじめ各団体のウェブサイトやその他公開情報で外部調査した上記項目(団体トップの属性や外部理事の数等)を記入
- ③回答用紙の内容を回答者が加筆・修正
- ④切手貼付済の返信用封筒に返信先を記入し同封
- ⑤謝礼・督促状・回答期限はなし
- ⑥回答内容につき個別団体名を開示しないことを明記
- ⑦回答の有無に関わらず, アンケートを踏まえた成果(本稿)を還元することを明記
- ⑧アンケートに回答した団体には協力に対する礼状を送付

2. アンケート回答結果

(1) アンケートに回答した団体 (N = 63)



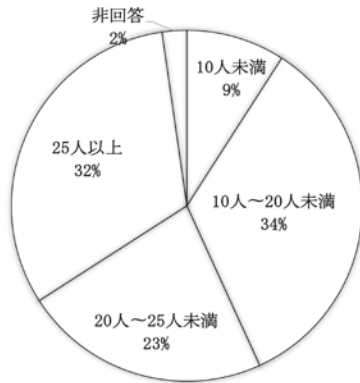
(解説)

アンケート調査の回答率に関する先行研究では, 一般的な郵送アンケートによる民間調査で, 謝礼, 督促状がない形式では, 回収率が20%程度とされ, 40%を超える回収率は成功例とされる。調査対象が63団体とN値は低いが, 本アンケートに回答があった団体は, 43団体, 回答率が70%と高い水準となり, 各スポーツ団体のガバナンスコードに対する関心の高さを示している。しかし, ガバナンスコードがスポーツ団体に求める大きなポイントは, コードの各原則を各団体がどう受け止め, どう対応し(遵守するのか, 説明するのか), それをいかにステークホルダーに開示していくかである。

このため, アンケートの直接の質問項目ではないが, 前述の通り, アンケートの回答の有無を調査対象団体のオープン性(方針開示・説明責任等)の評価項目として加えている。本アンケートの回答状況は, 任意のアンケート調査であるが, ガバナンスコードをしっかり受け止め, 開かれた団体であることを示す試金石となるはずのものである。この点において, アンケート

の回収率自体は高いが、非回答のスポーツ団体
が30 %存在することは課題である。

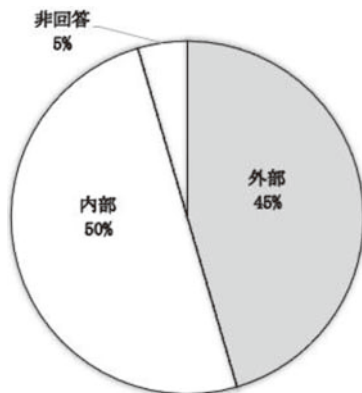
(2) 理事会の人数 (n = 44)



(解説)

少人数による理事会の運営は効率的となる反面、理事の属性を増やすことによる多様なステークホルダーの意見の反映が難しくなる。理事会人数の単純平均は20.8人、最少人数は5人であり、最多人数は33人であった。

(3) 団体トップの外部性 (n = 44)



(解説)

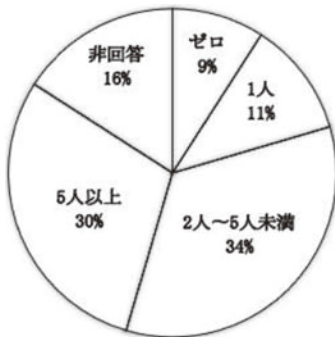
ガバナンスコード原則2では、理事会構成員の多様性として外部理事と女性理事のクォータ制が求められているが、団体トップの外部性までは求められていない。スポーツ団体において理事長等トップを外部理事が務めることは、理

事会における議論を競技の成果優先といった業務執行に偏重させない効果がある。スポーツ団体もアスリート・ファーストの文化ばかりではなく、スポーツに関連する多様なステークホルダーの利益に配慮した組織運営が必要となる。この点、回答があったスポーツ団体のうち、トップが外部理事となる団体は45.5 %と半数を下回った。団体によっては、トップの外部性の判断として、ガバナンスコードの原則2の補足説明にある外部性基準を適用し、地方関連団体の構成員や理事就任時は外部性が認められた者であっても就任後10年を経過した場合は、外部理事から排除している事例が複数見受けられた。ガバナンスコードの原則を遵守しようとする高い意識が見られた。

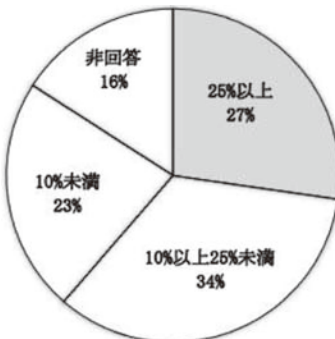
各スポーツ団体の置かれた状況は様々であり、資金力がなくスポンサー企業の経営者が外部理事としてトップを務める団体も少なくない。対象スポーツの振興やアスリートの助成に多大な貢献をしていることは、スポーツ基本法の理念にも合致する。しかし、他団体の不祥事に見られた通り、資金援助をする理事等が団体を専横することにより、結局はスポーツに関わるステークホルダーが不利益を受ける事例となる場合がある。利益相反を防止する観点からも、ガバナンスコードの外部性基準を厳格に解釈し、移行期間を設けながらトップの交代も検討していくことが必要であろう。

(4) 外部理事の就任状況人数 (n = 44)

①外部理事の人数



②外部理事の比率



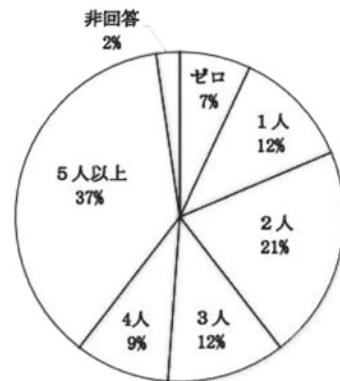
(解説)

回答があったスポーツ団体の外部理事比率の単純平均は17.5% (n = 38) で、単純平均人数は3.8人であった。原則2の外部比率25%を達成する団体は4分の1を超えている。外部理事がいない団体は9%といまだに1割近い団体に外部理事が選任されていない。最多数は9人で、理事会の人数が最多である団体と同じであった。非回答または非公開の団体が多く、スポーツ団体組織のガバナンスの向上のためにも最重要項目となるため、ガバナンスコードの趣旨・理念を理解し、各スポーツ団体が遵守できるよう取り組むことを期待したい。平均17.5%から見ると、25%の数値目標は近時に各団体が達成可能のようだが、外部性基準の解釈は、専門的知見活用といったエクस्पラインが許容されることから多様であり、実態が現状

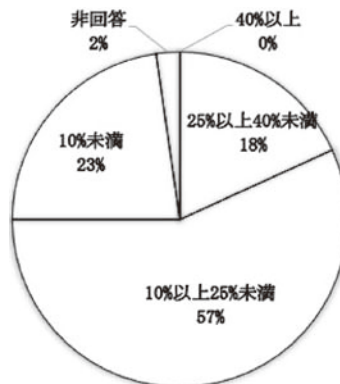
では把握しにくい。また、就任時に外部理事であっても、その後業務執行を担当させるなど、外部性の脱法も可能であり、スポーツ団体が外部性基準を厳格に解釈した運用をしなければ利益相反等の弊害が排除できない。外部理事の適合性は、他の原則を含め統括団体が審査を行うことから、とりわけ厳格に実施すべきであろう。

(5) 女性理事の就任状況 (n = 44)

①女性理事の人数



②女性理事の比率



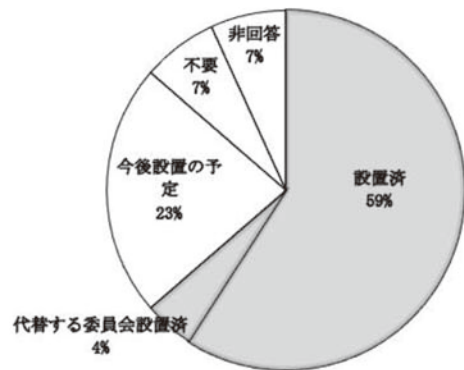
(解説)

回答があったスポーツ団体の女性理事比率の単純平均は15.9% (n = 43), 単純平均人数は3.5人であった。外部理事の平均人数3.8人と変わらないことは興味深い。女性理事がいない団体は7%で、最多数は8人であった。ガバナンスコード策定前の内閣府男女共同参画局の調

査によれば（2017年8月），JSPO加盟59団体のうち，原則2の女性理事率40％を超える団体はわずか2団体で，女性比率が10％未満の団体は29団体と半数，ゼロが6団体であった。今回の調査に回答した43団体では，40％を超える団体がゼロ，10％未満が10団体と22.7％，ゼロが3団体と女性理事を選任するスポーツ団体数が底上げされた結果が示されている。

外部理事比率の目標値25％から見ると，女性理事比率の目標値40％は相応に達成が難しい。競技実績者や競技指導者は，外部理事要件から排除されることから，スポーツ団体が対象スポーツの女性競技実績者を理事に選任すると，外部理事比率が低下するジレンマになり，適切な女性候補者を探すのは困難である。性別によるクォータ制は，スポーツ団体が個別性に応じた基準を設定しエクस्पラインする等，見直されるべきである。

（6）アスリート委員会の設置（n = 44）



（解説）

回答があったスポーツ団体のうち，アスリート委員会または代替機関を設置するスポーツ団体は63.6％であった。外部理事や女性理事のクォータ制に比べると，スポーツ団体に所属するアスリートの任命などアスリート委員会設置自体は難しいことではない。ただし，アスリート委員会で議論すべき内容およびアスリート委員会からの要請・要望事項に対する理事会の対処の程度については，実効性を高めるための手段・措置をガバナンスコードで規定するか，各スポーツ団体が内部規程で整理する等の検討が必要であろう。

以上