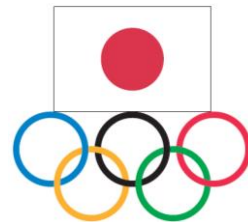


公益社団法人 日本ライフル射撃協会 様

# 国内競技団体（NF）が果たすべき 社会的責任

ー コンプライアンス経営の実現 ー



2021年6月19日

JOC NF総合支援センター室

ペリージョンソンホールディング 株式会社

ペリージョンソンコンサルティング

シニアコンサルタント 高橋 睦雄

# N F が果たすべき社会的責任

**1960年代 公害による環境破壊、欠陥商品の販売**

【 事業活動における副次的な要因 】



**2000年代 贈収賄、食品偽装、検査データの改ざん**

【 経済的動機付けによる作為的な行動 】

**COVID-19 : コロナ禍での企業不祥事が多発**



**不正は増加する一方で危機意識は低下**

過去3年間の不正発生状況	48%から54%に増加
不正に対する危機意識	71%から61%へ低下

デロイト トーマツ グループによる「企業の不正リスク調査白書」より

## 経営者を震撼させた判決

2005年 ガス瞬間湯沸器の改造に伴う一酸化炭素中毒による  
死亡事故の発生 → **想定リスクへの対応不足**

**「不作為の過失」に対する業務上過失致死傷罪**

# N F が果たすべき社会的責任

## ガバナンス・コンプライアンスの本質

### 適 法

#### 法令遵守（最低限の倫理・道德）

一般的にコンプライアンスは「法令遵守」と訳され、法令さえ守っていればコンプライアンスであるという誤解がある。そうだとすれば「法の抜け穴を突くような社会通念に反する行動」はコンプライアンス違反ではないのか？

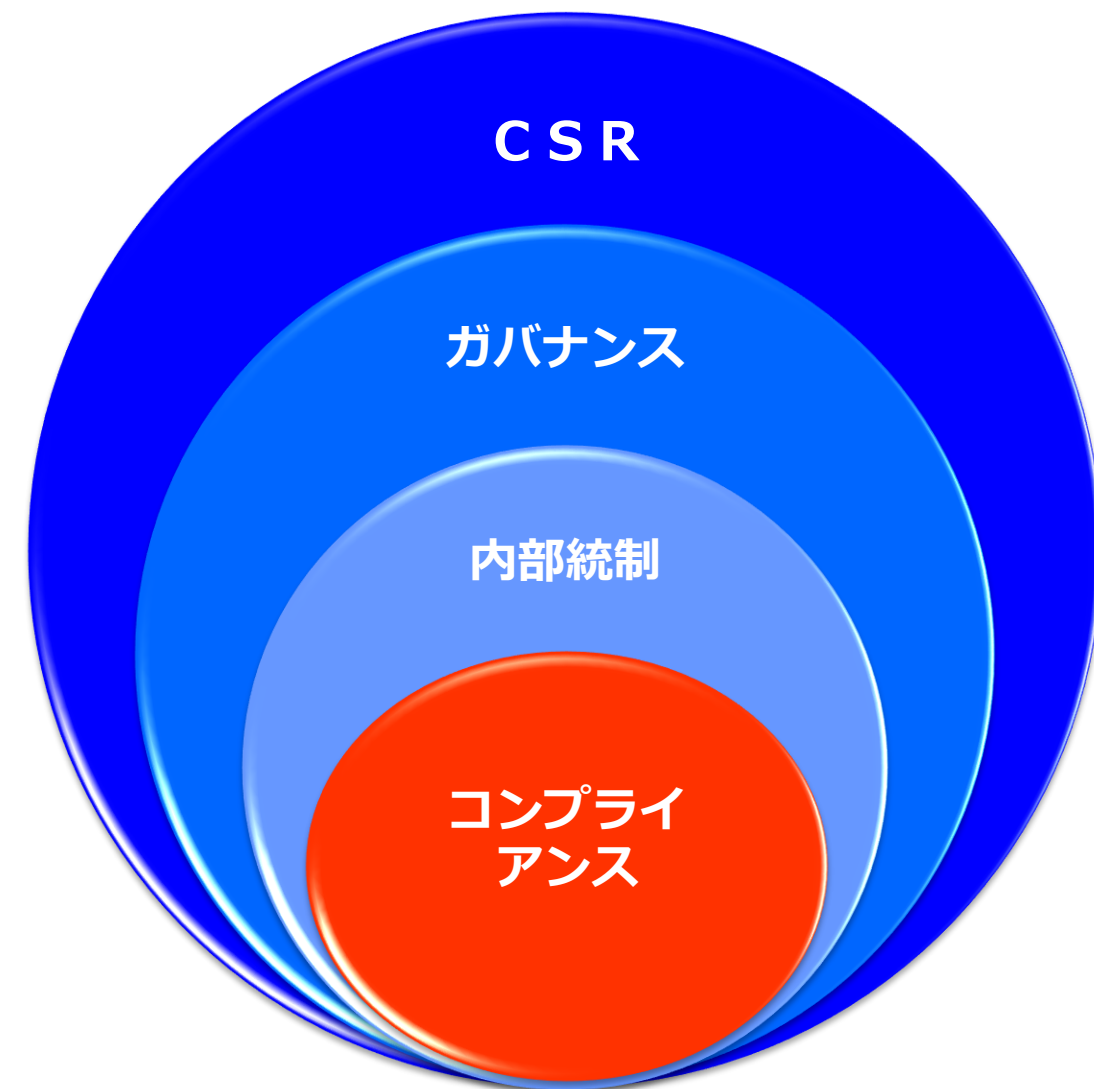
### 適 正

#### 法令等の遵守（N F の理想の姿）

- 社会から求められる価値観・倫理観によって誠実に行動
1. 社会通念、倫理、道德を踏まえた誠実な事業運営
  2. 選手はじめ利害関係者の満足度向上
  3. 事業の公平性、公正性、透明性（不正やうそをつかない）
  4. ディスクロージャー（隠し事をしない）
  5. CSRを本業で果たす（企業倫理の確立）

# N F が果たすべき社会的責任

## 国内競技団体（N F）におけるガバナンスの確立 とコンプライアンスの徹底



### CSR（Corporate Social Responsibility）

事業を通じて社会に貢献するのが最大の責務であり、そのためには限られた経営資源を効率的に使用し、選手をはじめ多くの利害関係者にとって付加価値の高い事業を提供し続けること（法人価値の向上）

### ガバナンスの強化

事業に対する公平性、透明性を確保するために「経営を統制し、監視する役割」を持たせる機能（定款：目的及び事業）

### 内部統制およびリスクマネジメント

中長期計画及び事業計画を有効かつ効率的に達成するために、事業活動に関連する様々な内外の課題からリスクを特定し、コントロールする仕組み

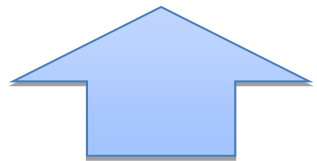
### コンプライアンス

法令等の順守であり、法令は当然として、社会良識、定款、社内規則・規程・ルール等も含まれる（企業倫理の確立と実践）

# N F が果たすべき社会的責任

## N F の本質的特徴

国内スポーツを  
統括する N F



公的資金および  
寄附金の使用

- 代表選手の選考権限、選手強化予算の配分権限など  
特別な権限を独占的に有する国内唯一の団体
- そのスポーツが存在する限り、スポーツの普及、振興、  
競技力向上のために存続し続けなければならない団体
- スポーツの公益性と利害関係者を含め、極めて大きな  
社会的影響力を持つ団体



N F は、スポーツ界の中で最高レベルのガバナンス、  
コンプライアンス基準を定め運用しなければならない

# N F が果たすべき社会的責任

## N F の遵守事項（社会的責任）

### スポーツ基本法の遵守

（平成23年8月24日施行）

#### 団体の主体的な取り組み

- ・ 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
- ・ 安全の確保

#### 事業の適正化

- ・ 運営の公平性、公正性の確保
- ・ 遵守すべき基準の策定

#### 透明性の確保

- ・ スポーツに関する紛争の迅速な解決

### スポーツ基本計画の遵守

（第2期 平成29年度～平成33年度）

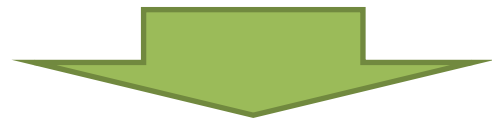
#### スポーツ界の 透明性 ガバナンスの 強化

- ・ インテグリティを高める
- ・ 法令等の遵守
- ・ 運営の透明性の確保
- ・ マネジメント機能の強化

理事はリーダーシップ及びマネジメント力を発揮し、  
スポーツ基本法の理念を実現する義務がある

# N F が果たすべき社会的責任

社会的責任を果たせない  
国内競技団体（N F）



利害関係者からの批判

定款（目的）の達成に影響

メディア報道

【 理事による対応 】

謝罪及びマスコミ対応

事実調査及び是正処置



【 想定リスク 】

補助金・助成金等  
の削減、打ち切り

スポンサー契約  
の打ち切り

訴訟リスクの増大

組織の信用やブランド  
価値の低下

競技人口の減少  
競技レベルの低下

観客の減少

# 理事、監事、評議員の責任

- (1) 法人とその理事、監事、会計監査人及び評議員は、委任の関係にある。  
(一般法人法64条、172条1項)
- (2) 民法の規定（644条）により、委任を受けた者（受任者＝理事、監事、会計監査人、評議員）は善管注意義務（善良な管理者の注意をもって委任事務を処理する義務）を負う。
- (3) このため、理事、監事、会計監査人及び評議員は、常勤・非常勤、報酬の有無にかかわらず、その職責に応じた注意義務をもって職務に当たることが求められる。



# 理事、監事、評議員の責任

## (1) 善管注意義務

法人からの委任においては、民法によると受任者は委任者に対して善良なる管理者の注意をもって、委任事務を処理する義務を負う。  
(受任者の注意義務 民法第644条)

役員等が職務を怠れば善管注意義務違反となり、任務懈怠により法人又は第三者に損害が発生した場合、任務懈怠責任として連帯して損害を賠償する義務を負う。

(法人に対する任務懈怠責任 一般法人法第111条)

(第三者に対する責任 一般法人法第117条)

(役員等の連帯責任 一般法人法第118条)

- ◆ 役員等 : 理事、監事、評議員、会計監査人
- ◆ 任務懈怠 : 実施すべき行為を行わずに放置すること

## (2) 忠実義務（理事のみ）

理事については、法令及び定款並びに社員総会決議を遵守し、法人のために忠実にその職務を行わなければならない忠実義務が定められた。  
忠実義務 一般法人法第83条 準用 197条)

- ◆ 忠実義務 : 職務執行を法人のために忠実に行い、自己又は第三者の利益を得てはならないこと。  
忠実義務は法人運営の責任をより明確にするために設けられ、民法の善管注意義務をさらに強化する意味合いを持つ。（例） 競業避止義務、利益相反取引等

# 理事、監事、評議員の責任

## (3) 損害賠償責任

理事、監事、評議員、会計監査人がその職務を行うについて悪意又は重大な過失があった場合、当該役員等はこれによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う。

(第三者への損害賠償責任 一般法人法第117条1)

(準用 一般法人法第198条)

◆**悪意** : 法令違反であることを知っていること

◆**重大な過失** : 法令違反を知らない等、重大な不注意や怠慢から起こる過ちがあること

### <法人に対する損害賠償責任>

理事、監事、評議員、会計監査人が任務を怠った場合、これによって生じた損害を賠償する責任を負うと定められている。

(任務懈怠：一般法人法第111条1 準用 198条)

# 国内スポーツを統括するNFの自覚・認識

## N Fの自律・自立を阻害する3つの要因

### (1) 財政基盤の脆弱化

#### ■ 自主財源の確保

- ・ 公益目的事業を支える有効な収益事業がない
- ・ 企業、団体、個人からの寄附が集まらない
- ・ スポンサーがつかない

### (2) 組織体制の脆弱化

#### ■ 事業に対する代表理事の関与不足

→ リーダーシップ、善管注意義務

#### ■ 財政難による職員の雇用が困難

→ 人員不足による業務過多

#### ■ 退職する職員からの引き継ぎ不足

→ 作業効率及び作業品質の低下

#### ■ 新任職員に対する教育・訓練不足

→ 作業効率及び作業品質の低下

#### ■ 職員のモチベーションの低下

→ 有能な職員の退職

### (3) ガバナンスの脆弱化（適正な業務を運営するための‘しくみ’）

#### ■ 職務分掌、責任・権限の明確化

→ チェック体制、検証体制の不備

#### ■ 実施手順及び管理基準の策定

→ ‘仕組み’の整備不足

#### ■ ガバナンス及びコンプライアンス教育

→ 自覚・認識の不足

# 国内スポーツを統括するNFの自覚・認識

## N Fが整備すべきガバナンス13原則

- 原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すること
- 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ること
- 原則3 組織運営等に必要な規程を整備すること
- 原則4 コンプライアンス委員会を設置すること
- 原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すること
- 原則6 法務、会計等の体制を構築すること
- 原則7 適切な情報開示を行うこと
- 原則8 利益相反を適切に管理すること
- 原則9 通報制度を構築すること
- 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こと
- 原則12 危機管理及び不祥事対応体制を構築すること
- 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こと

# 不祥事への取り組み

## 不祥事が発生した場合の対応

1. 不祥事が発生した場合、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに立ち上げる。

**事実の場合、  
隠匿や責任を回避せず、  
真摯に対応する**



- ・ マスメディアによる報道
- ・ 企業の姿勢に批判集中
- ・ 不買運動、抗議活動等

不祥事が起こってしまった以上、**「逃げず」「隠さず」「嘘をつかず」**  
危機管理広報の原則に基づき、経営者は説明責任を果たすこと。  
世論の信頼を取り戻すことを最優先とし、役員のリーダーシップのもと  
全社を挙げて再発防止に取り組む。

# (参考資料) ガバナンス構築における留意事項

## 1. 国民の信頼あつての公益法人

公益法人についても、ガバナンスに関するルールは主に一般法人法に定められており、基本的には一般法人と共通です。しかし、公益法人は税制優遇を受けて活動する法人であり、国民の信頼なくしては成り立ちません。このことについて、役員等の関係者が自覚を持っていただくことが重要です。

## 2. 公益目的事業とは？ 公益法人の財産とは

公益法人の公益目的事業は、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものでなければなりません。また、法人の財産は、役員や職員の私産・私物ではなく、特に公益法人の場合は税制優遇を受けて形成されたいわば国民から託された財産です。

## 3. 理事・監事には、事業・財産管理の義務や責任がある

理事や監事は、報酬の有無にかかわらず公益法人に対する国民の信頼が確保されるよう事業や財産の管理を適切に行う必要があります。これは法律上の義務でもあり、これを怠ったことにより法人に損害が発生した場合には、損害賠償などの責任を問われることになります。

## 4. 義務違反は、認定取消しの対象になり得る

公益法人は、公益認定法に基づく認定基準に適合し、同法の規定を遵守するだけでなく一般法人法の定めるガバナンスに関するルールに基づき、法人の各機関がそれぞれの役割を果たす必要があります。仮に、理事・監事・評議員等の職務上の義務違反等により、法人が一般法人法等に違反すると認められるような状況にある場合には、公益認定法に基づく勧告、命令、最悪の場合は認定取消しの対象となることがあります。

# (参考資料) 公益認定取消しになる場合

( ) 内は公益認定法の条項

## 1. 必ず認定取消しになる場合 (29条1項)

### (1) 欠格事由 (6条) に該当するに至ったとき

(欠格事由の例)

- ・ 理事、監事、評議員のうちに禁錮以上の刑 (認定法違反等の場合は罰金刑も含む) に処せられた者がいる (1号ロ、ハ)
- ・ 定款や事業計画書の内容が法令や法令に基づく行政機関の処分に違反 (3号)
- ・ 事業を行うに当たり法令上必要な行政機関の許可等を受けることができない (4号)
- ・ 国税、地方税の滞納処分の執行 (5号)
- ・ 暴力団員等が事業活動を支配 (6号)

### (2) 偽りその他不正の手段により公益認定、変更認定等を受けたとき

### (3) 正当な理由なく、行政庁の命令 (28条3項) に従わないとき

### (4) 法人から公益認定取消しの申請があったとき

## 2. 認定取消しになりうる場合 (29条2項)

### (1) 認定基準 (5条1号~18号) のいずれかに適合していない

### (2) 認定法14条~26条の規定を遵守していない 遵守すべき規定の例:

- ・ 収支相償 (14条)
- ・ 公益目的事業比率 (15条)
- ・ 遊休財産規制 (16条)
- ・ 寄附の募集に関する禁止行為 (17条)
- ・ 公益目的事業財産の使用、処分 (18条)
- ・ 収益事業等の区分経理 (19条)
- ・ 役員報酬等の支給 (20条)
- ・ 財産目録等の備置き、閲覧 (21条)
- ・ 事業計画書、事業報告等の提出 (22条)

### (3) 上記のほか、法令又は法令に基づく行政機関の処分に違反したとき (一般法人法含む)

認定取消

是正要求⇒勧告・命令⇒認定取消