

類型5) スポーツ団体の会計処理に問題がある場合 ～不適切経理

<事例>

あるスポーツ団体の理事が、簿外資産を管理し、他の理事に対して、役員報酬とは異なる様々な名目で、多額の金銭を交付していたことが発覚しました。この金銭交付は報酬規定や理事会の決議に基づくものではありませんでした。これらのずさんな経理の結果、このスポーツ団体は、多額の赤字を出してしまいました。

このような不正経理に対してスポーツ団体としてどのように対応すればよいでしょうか。

◆ 対応のポイント

スポーツ団体自身が関わる不適切経理等の組織的な不祥事が生じた場合、必要に応じて第三者委員会の設置や外部の専門家・専門機関の協力を依頼するなどの措置をとりながら、事実関係及び原因の調査をした上で、関与した役職員の処分、流出した金銭の回収等の対応を採りましょう。仮に当該事案が役員による背任や横領といった犯罪行為とまでは言えそうになく、不明瞭・不適切な経理処理といった範疇に止まるものだとしても、事実関係・原因調査の必要性は変わりません。

また、再発を防止するために、スポーツ団体の役職員の意識改革やスポーツ団体における経理に対するチェック構造の改善、不正が生じた場合における発見手段の整備をするなどし、組織として対応する必要があります。

◆ コンプライアンス強化のための実践案

(1) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明

不適切経理等の不祥事が発生した場合には、まず、事実関係を把握し、原因を究明して、判明した事実関係及び原因に基づいた適切な対応が必要となります。

事務局レベルにおける単純な不適切経理であれば、スポーツ団体内部での調査委員会による調査、原因究明で足りる場合もありうるところですが、この事例のようにスポーツ団体内部の理事等による組織的な不適切経理の場合であったり、当該不適切経理がスポーツ団体内部において慣習化し、不適切であることの認識自体希薄化しているような場合には、スポーツ団体から独立した外部の有識者・専門業者（弁護士、公認会計士、税理士等）や、そのような外部の有識者らによる第三者委員会に調査を委ねる必要も考えられます。

なぜなら、そもそも事実関係を解明しなければその経緯や程度は分かりませんし、むしろ不法な利益獲得目的でないからこそ不適切であることに対する関係者の自覚が乏しく調査が難しい場合も考えられます。しかも不正が組織化・長期化したものであればあるほど、大量の資料やデータの中から関連する事実や証拠を発見し、それらを元に適切なヒアリング等の調査を行う必要があり、会計や組織の不正に関する専門家でないと十分な原因究明は困難です。

また、組織的な関与があり、理事等との上下関係、従来の人間関係等により十分な調査ができない可能性が高く、調査結果に対する社会からの信頼も得られません。

なお、このような第三者による調査、原因究明に対しては、スポーツ団体として今後、同様の不祥事を発生させないためにも、全面的に協力する必要があります。このような第三者委員会の設置に当たっては、本事例集の別紙として、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」⁵²（スポーツ団体不祥事向けコメント付⁵³）があり、参考になります。

(2) 調査結果をもとにした適切な処分

調査によって判明した事実関係及び原因に即して、必要かつ適正な処分を採りましょう。

⁵² 日本弁護士連合会弁護士業務改革委員「『企業不祥事における第三者委員会ガイドライン』の解説」（商事法務、平成 23 年）http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html

⁵³ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_20.pdf

① 不正経理に関与した役職員の処分 ～弁明の機会と処分の適正

不適切経理の経緯、内容及び関与の度合いに応じ、役職員に対する処分を行う必要があります。特にスポーツ団体の役職員としての重大な責務に違反するような行為をした役職員に対しては、解任、解雇という処分を検討すべき場合も出てきます。

併せて、調査の結果スポーツ団体の資産の使用が、業務上横領、背任等の犯罪行為となることが発覚した場合には、スポーツ団体として、関与した役職員を刑事告訴することも検討しなければなりません(犯罪行為に及んでいる場合については類型1)スポーツ団体が組織内犯罪を行っている場合 ～不正経理等⁵⁴の記載も併せて参照して下さい)。

ただし、スポーツ団体が役職員の処分をする場合、適正な手続の確保と処分内容の妥当性を図る必要があります。

まずこれらの処分は、処分の対象者にとって不利益をもたらすものなので、所定の手続にしたがって予め処分対象となる事実や想定される処分等を本人に告知し、本人から直接言い分を聞くため、本人に弁明の機会を与える必要があります。

また、処分内容を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることになりかねません。処分内容を決める上でも、調査の場合と同様に、スポーツ団体外の有識者の関与を検討すべきでしょう。日本スポーツ協会(旧日本体育協会)「公認スポーツ指導者処分基準」⁵⁵別表や、平成 29 年度スポーツ庁委託事業「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別紙6モデル処分基準(試案)」⁵⁶が非常に参考になります。

そして、スポーツ団体が処分を課す際には、処分の対象となった者に対して、処分の内容とその理由を直接説明します。

当事者が処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。

② 流出した金銭の回収・過剰に取得した金銭の返還

スポーツ団体の資産はスポーツ団体運営のみに使用することを目的としているものです。

⁵⁴ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_04.pdf

⁵⁵ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

⁵⁶ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_12.pdf

不適切経理による金銭の流出がある場合、スポーツ団体から不適切経理に関与した役職員に対して損害賠償請求を行うことで、その流出したスポーツ団体の資産を回収しなければなりません(例えば、一般法人法 111 条 1 項に基づく損害賠償請求など)。

一方で、不適切経理の結果、補助金等を過剰に得ることとなっていた場合は、当該金額を明らかにした上で、返還等の手続をとる必要があります。

(3) 再発防止策の実施 ～外部の経理調査やコンプライアンス教育

不正経理などの、不祥事が発生し、その事実関係及び原因が判明した後は、今後同じような不祥事を起こさないように対策を講じる必要があります。

① スポーツ団体から独立した外部の有識者による経理の調査

スポーツ団体の監事に公認会計士や税理士等の外部の有識者を置くことはもちろんのこと、スポーツ団体から独立した外部の有識者による、外部からの経理の調査を行うことも望ましいといえます。

なぜなら、スポーツ団体内部の人間が就任している監事による経理の調査では、役職員同士の従来の人間関係への配慮等から、調査の実効性が十分に確保されないことがありうるからです。

② 通報制度等の整備

上記のように、不正の内容によっては、外部の専門家でないと不正が存在することに気づくこと自体困難なことがあります。そのような場合、内部・外部問わず、当該不正に近い立場の者による通報が、不正発見の端緒として重要です。現に、組織に関する不正一般についての報告の中に、不正発見の手段の中で通報が最も多く、また重要であることを示すデータもあります⁵⁷。加えて、通報制度の存在自体、不適切会計発生の抑止力にもなり得ます。

内部通報制度や外部からの通報窓口等が既に存在し、それにより不正が速やかに発見されたというケースであればよいですが、そうでない場合、通報制度の設置又は利用者が安心して使える制度への改善を検討すべきです。

⁵⁷ ACFE『2016 年度版 職業上の不正と濫用に関する国民への報告書』日本語版 22 ページ以下。また、日本における横領等の社内不正に関する調査で、やはり外部・内部からの通報が不正発見の端緒の中で多くの割合を占めることを示すものとして、日本公認不正検査士協会『横領等の社内不正発生状況に関する調査結果報告書』(2011)6 ページ以下。

③ 内部統制制度等の整備

組織の規模や財務基盤に応じたものにはなりますが、スポーツ団体内において、経理に関する責任の所在を明確にするとともに、経理に関する規定・マニュアルを作成し、組織内におけるチェック機能が働くルールを整備することも当然重要です。

併せて、生じた不適切経理の内容やその発生原因によっては、内部における監査部門や、適時のデータの監視・分析制度の整備なども検討すべきでしょう。

④ 役職員自らによるコンプライアンス研修会等の実施

a スポーツ団体の資産は役職員の資産ではないことの再認識

当たり前のことですが、スポーツ団体の資産はスポーツ団体の目的のために支出されるものなので、スポーツ団体の資産を役職員の個人目的のために支出することは許されません。たとえ、スポーツ団体の強化や資金繰りが苦しい等の理由で、役職員が私財を投入していたとしても、それはスポーツ団体の資産になります。

またそれゆえ、スポーツ団体の経理は役職員のものとは明確に区別し、期中の経過も含めて適切に管理されなければなりません。仮に役職員に私的な不正利用といった認識が無かったとしても、経理がスポーツ団体のもので役職員のもので区別がつかなくなったり、期中の経過が不明確な状態になってしまうこと自体、許されるものではありません。

b 理事はスポーツ団体から業務執行を委任されている法的責任者であることの再認識

理事は、スポーツ団体から業務の執行を委任されているので、スポーツ団体に対して理事として、法律上重大な責務を負っています。もちろん法的に、不正経理に関与した理事はスポーツ団体に与えた損害を賠償しなければなりません。スポーツ団体の理事は、単なる名誉職ではなく、このような重大な法的責任が課される仕事であることを再認識すべきでしょう。一般法人法 111 条以下には、理事等に対する責任追及の訴え制度も整備されているため、責任を追及される法的根拠も明確です。

○ 従業員等スタッフのトレーニング

上記のような理事の認識向上を図ることに加え、従業員等のスタッフによる、適切な資産管理・会計の重要性・必要性の認識の徹底を図ることも重要です。特にスポーツ団体によってはスタッフが経理を含む組織運営上重要なポジションを務めることもあり得ますので、そのようなスタッフの認識向上も欠かせません。

またそうすることで、スタッフ自身による不適切会計を防止するほか、役員による不適切経理等の防止・早期発見にもつながります。

(4) 広報 ～社会からの信頼回復

スポーツ団体としては、まず社会に対して、不適切経理という不祥事によって社会一般に対して謝罪するのが良いでしょう。特にスポーツ団体は、補助金等公的な資金援助を受けていることも多く、その分社会的責任は大きく、不祥事に対する社会の目は厳しくなりうることを認識しなければなりません。

その上で、不祥事の原因の調査経過、不適切経理の事実関係及び究明された原因、スポーツ団体として採った対応、再発防止等について説明し、スポーツ団体としての信頼回復に努める必要があります。

さらに、不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行うことも重要です。

◆ (参考) 処分基準(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 別紙6 モデル処分基準⁵⁸⁾)

Ⅱ スポーツ団体役員の不祥事

2. 不適切経理

【標準例】

スポーツ団体の役員が、簿外資産を管理し、報酬規程等何らの根拠もないまま、他の役員に対し役員報酬以外の名目で多額の金銭を交付した結果、当該スポーツ団体が多額の赤字を計上することとなったことが判明した。

- (1) 不適切経理に関し、上位の者からの指示に従っていたにすぎない場合には、減俸又は降格とする。
- (2) 不適切経理に主体的に関与し、他の目的(自己の利益を図った場合を除く。)に流用した場合には、降格又は懲戒免職とする。
- (3) 不適切経理に主体的に関与し、自己の利益を図った場合には、懲戒免職とする。

<加重・軽減要素の例>

○加重要素

加害者が多数いる場合、被害額の程度が高額である場合、不適切経理の期間が長期である場合等

○軽減要素

真摯に反省している場合、流用した金員を返還した場合等

⁵⁸ <http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017.02.12.pdf>

◆ 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参照部分

- ・ 37 ページ 「1 コンプライアンス強化全般に関するガイドライン (2) 法令遵守」⁵⁹
- ・ 41 ページ 「1 コンプライアンス強化全般に関するガイドライン (4) NF 組織運営におけるフェアプレーガイドラインの遵守」⁶⁰
- ・ 109 ページ 「2 コンプライアンス強化のための組織基盤整備に関するガイドライン (2) 司法機関(懲罰制度、紛争解決制度)の構築 ③内部通報制度、相談制度の構築」⁶¹
- ・ 129 ページ 「3 コンプライアンス強化のための教育に関するガイドライン (1) スポーツ団体役員向け[組織マネジメント]のコンプライアンス教育の実施」⁶²

◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

- ・ 100 ページ、110 ページ、113 ページ 「4 NF の会計処理に関するフェアプレーガイドライン (1) 適正処理、公正な会計原則の実施」⁶³
- ・ 125 ページ 「5 NF の懲罰、紛争解決に関するフェアプレーガイドライン (1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築」⁶⁴
- ・ 185 ページ 「8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン (2) 不祥事発生時の対応」⁶⁵

⁵⁹ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_04.pdf

⁶⁰ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_04.pdf

⁶¹ http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_05.pdf

⁶² http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_06.pdf

⁶³ http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_07.pdf

⁶⁴ http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_08.pdf

⁶⁵ http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_11.pdf