

企業スポーツの保有効果に関する循環モデル

1160393 岡崎 大祐

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

日本の実業団スポーツはオリンピックが東京で開催されること、また2015年のラグビーワールドカップで日本が歴史的勝利をおさめたこと、更に2019年に日本でラグビーワールドカップが開催されることなどで注目が集まっている。しかし一方で、日本のバブル経済崩壊後、企業スポーツを保有する企業が減少している。本研究では、企業スポーツを保有していることが、企業自体にどのような影響（メリット・デメリット）を与えるのかについて考察する。また、スポンサー活動としてスポーツイベントに携わっている企業について、今後の企業のスポーツ活動及びスポンサー活動の在り方、意義とはどのようなものかについて検討する。

2. 背景

2.1 社会人野球の現状

近年、企業が保有するスポーツチームの休廃部の報道を耳にするようになった。図1-1は、公益財団法人日本野球連盟が公表した当該連盟に加盟するチーム数の推移である。これをみると、社会人野球では、平成5年に147チームあった実業団チームが平成26年には76チームまで減少している。休廃部した企業の中には、日産自動車、神戸製鋼、シダックスといった強豪チームあるいは歴史を有するチームも含まれている。

加盟チーム数推移

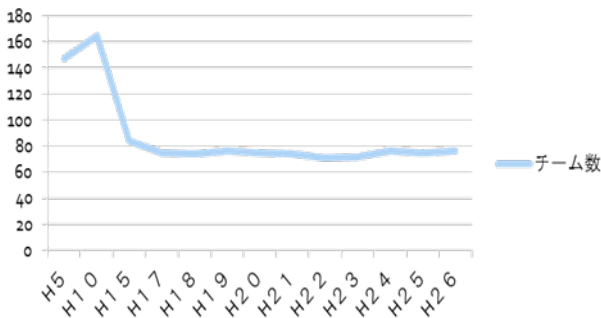


図1-1 公益財団法人日本野球連盟加盟チーム数推移

(公共財団法人日本野球連盟に基づいて筆者加筆修正)

スポーツチームを保有する企業の活動資金や設備投資は、福利厚生といった名目で企業がすべて負担するといった問題も抱えている。つまり、企業スポーツはその企業の収益性に影響されるといえる。近年の企業スポーツの衰退は、この点が表面化したものだと考えることができる。その他にも、企業の体質・戦略の変化によって休廃部になる企業もある。その理由として考えられるものは、日本企業の海外進出、つまりグローバル化を加速することに伴う企業の体質・戦略の変化により、スポーツチームを保有する意義が薄れていくといった論理である(沢野, 2005)。

このような状況においても、スポーツチームを保有し続けている企業もある。例えばトヨタ自動車が挙げられる。バブル経済後ほとんどの企業が業績悪化で企業スポーツの休廃部を余儀なくされた。トヨタ自動車もバブル経済の影響を受けていたが保有している企業スポーツにより一層力を入れることで勝てるチームを作っていた(萩野, 2007, p70)。これにより企業に対する認知度も上がり、また社員の士気高揚を招き、結果として現在に至るまでスポーツチームを保有し続けている(萩野, 2007, p70)。

2.2 2020年東京オリンピック効果

オリンピックが開催されるにあたって、企業スポーツに対して様々な効果が期待できる。例えば以下のような効果が考えられる。

①オリンピック開催国としてのイメージアップを図ることができる。これは、開催決定時から開催後にわたり、長期的な効果である。

②開催決定を機に首都圏のインフラ整備が加速し、インフラ整備による雇用の促進、投資整備（公共インフラ投資、宿泊施設や商業施設のリニューアル投資）が加速される。これは、民間投資の活性化に伴う効果といえる。

ここで、①および②は、オリンピック開催に関連する間接的・付随的な効果だと言える。さらに、オリンピック開催が直接

的に影響を及ぼすと考えられるものとして以下のようなものが考えられる。

③オリンピックの競技施設や選手村の新設、その他建築物への投資、また大会関連グッズなどの新規需要創出による経済効果が期待できる。

④オリンピック開催中の運営費の支出や国内外からのオリンピック観戦者による消費支出が期待できる。

⑤オリンピック閉幕後の競技施設の転用による有効活用や、選手村を含め跡地の再開発など、事後的な需要の創出が期待できる。

このように、オリンピック開催国となったことで日本経済にとって多大なプラスの効果が働くことがわかる。

2.2.1 東京オリンピックを成功させるための要因

今回の東京オリンピックを成功させるためには、日本のアマチュアスポーツを盛り上げていく必要がある。例としては1964年の東京オリンピックから女子バレーボールがオリンピック正式種目に決定し、その年のオリンピックで金メダルを獲得した際の事例が挙げられる。当時の日紡貝塚女子バレーボール（現在の東レ・アローズ）が1959年～1966にかけて258連勝という大記録を樹立し、圧倒的力を見せつけ、バレーボール人気が高まった（貝塚市ホームページ）。

現在においてもワールドカップで活躍したラグビーが注目を集め、マスメディアに取り上げられることによりリーグ観戦者が増加しているといった事例もある。このように世界大会で結果を残すことが日本のアマチュアスポーツの発展に繋がっていきと考えられる。

2.2.2 オリンピックスポンサー活動

日本でのオリンピック開催が決まり現在インフラ整備や宿泊施設の建設など多額に資金が必要となる。

そこで、必要となってくるのが“スポンサー”である。2020年に東京オリンピックが開催されるが、オリンピック開催決定後から様々な企業がスポンサーに名乗りを上げている（オリンピック総合情報ニュース）。

オリンピック開催にあたってスポンサーはどの企業でもなれるといった類のものではない。また、スポンサーにもいくつかの種類があり、代表的なものは『ワールドワイド・オリンピックパートナー』および『ゴールドパートナー』である（図2-1）。『ワールドワイド・オリンピックパートナー』は

「国際オリンピック委員会（IOC）と契約している企業」である。これは、国内だけではなく世界規模でオリンピックの支援をしていることを意味する。スポンサーになるための費用は年間平均して26億円といわれている（大日向, 原田, 2015）。

『ワールドワイド・オリンピックパートナー』は1業種1社限定となっており、2017年から日本のトヨタ自動車もなることが決まり、契約金の総額は10年契約で1千億円超とされている（大日向, 原田, 2015）。日本の企業では、パナソニック、ブリヂストンに次いで3社目である。

『ゴールドパートナー』は各国のオリンピック組織委員との契約になり、国内では最高位のスポンサーであると言える。『ゴールドパートナー』には日本生命や飲料メーカーのアサヒなど日本の企業15社がスポンサーとして決まっている（SponsorMarket「ゴールドパートナー」）。

そのほかには『オフィシャルパートナー』および『オフィシャルサポーター』といったスポンサーの類もある。

企業がスポンサー活動を行うのには当然多額の資金が必要となってくる。これだけ見れば企業にとってはマイナスに思えるが、それ以上の利益や売り上げにつながっていくと考えることもできる。オリンピックなどの世界から注目されるスポーツイベントを全面的に支援することで企業の知名度が世界に発信され、その企業のイメージアップに繋がると考えられるからである。

オリンピックのスポンサー区分

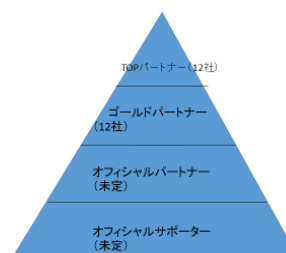


図2-1（日本経済新聞2016/2/5 「五輪のスポンサー 契約金や使用権利で区分」より作成）

3. 目的

先に述べたとおり、スポーツチームを保有している企業が現在も徐々に減少している現状にある。そこで、本研究では現在スポーツチームを保有し続けている企業を調査し、日本

の企業スポーツが存続し続けるにはどうあるべきなのか提案する。また、スポーツイベントのスポンサー活動を行っている企業を調査し、日本で開催されるラグビーワールドカップや東京オリンピック開催に伴って支援している企業が今後どのような活動を行っていくべきなのかを提案する。

4. 研究方法

本研究は、はじめに、企業スポーツ活動の撤退が相次いでいる企業と保有し続けている企業を取り上げ、その相違（特に戦略面）を検討（量的検討）し、この結果から企業スポーツの保有効果に関する循環モデルの構築を試みる。またいくつかのケースを取り上げ、当該モデルを用いて企業スポーツ保有の効果を検討する。また、企業スポーツを保有すること、スポンサー活動を行うことの経済的帰結（量的・財務的検討）を検証する。この検証から、現在の日本の企業スポーツの意義を明らかにしていくとともに、将来あるべき姿を検討していく。

5. 分析および分析結果

5.1 休廃部になった企業の分析

ここでは企業スポーツが休廃部になった企業の例として日産自動車を取り上げる。日産自動車は2009年に業績悪化による経費削減のため、2つの硬式野球部と硬式卓球部及び、陸上競技部の部活動を休部とした。硬式野球部は多くの大会で結果を残し、多くのプロ野球選手も輩出した社会人野球の中では名門チームであった。

日産自動車の2008年から2010年の売り上げ、営業損益及び、純損益を見てみると2009年には純損益が2337億円の赤字で前年に比べると、業績が落ち込んでいることが見て取れる（図5-1）。

	売上	営業損益	純損益
2008/3月期	10兆8242億円	7908億円	4822億円
2009/3月期	8兆4370億円	-1379億円	-2337億円
2010/3月期	6兆9500億円	-1000億円	-1700億円

図5-1 日産自動車損益（「日産ホームページ」より作成）

5.2 保有し続けている企業

スポーツチームを保有し続けている企業で例を挙げると一つは、トヨタ自動車挙げられる。トヨタ自動車は日産自動車と同様で自動車産業であり競合他社と言える。トヨタが保

有しているスポーツチームは硬式野球、ラグビー、陸上長距離、男子バスケットボールの4部を重点強化部として、女子バスケットボールと女子ソフトボールの2部を強化部として保有している。その他にも一般部として30部ほど保有している。しかし、一般部についてはスポーツ採用の廃止をするなど仕事との両立の徹底を行っている。

2008年～2010年の損益を見てみると日産自動車同様、営業損益は2009年、2010年には金融危機により営業損益がマイナスになったことがわかるが、純損益ではプラスであることがわかる（図5-2）。

	売上	営業損益	純損益
2008/3月期	12兆792億	1兆1086億	1兆1381億
2009/3月期	9兆2780億	-1879億	566億
2010/3月期	8兆5978億	-3280億	261億

図5-2 トヨタ自動車損益（単独）（「トヨタ自動車 75年史」より作成）

5.3 企業スポーツの循環モデル

これまでの内容を踏まえて企業がスポーツチームを保有するという事は企業の業績、あるいは企業の方針に大きく影響を受けることが理解できる。そこで、企業スポーツを保有し続けるにはプラスの効果が長期的に循環する必要があると考える。

第1に、企業がスポーツチームを保有するには莫大な資金が必要である。スポーツチームを保有している企業はチームに投資して選手の強化チームの強化に努めなければならない。そのチームがオリンピックなどで結果を残すことで社会的な関心つまりその競技の人気の高まりや、競技人口の増加に繋がり企業の知名度も上がることに繋がる。このことでさらに再投資が可能となり、チームの強化に繋がっていくといった外部的な循環ができる。さらに強化の結果が著しいものであるならば、これは内部的な関心、つまり社員の士気高揚に繋がり、現代では薄れてきている職場の一体感が生まれるかもしれない。このことは、最終的に社員の帰属意識を高めることに繋がる。そのためには、常に結果を残すことが求められ、更にレベルアップをはかる必要がある。以上から、これらのふたつの循環がうまく回っている企業がスポーツを保有し続けることができる企業であると考えられる。

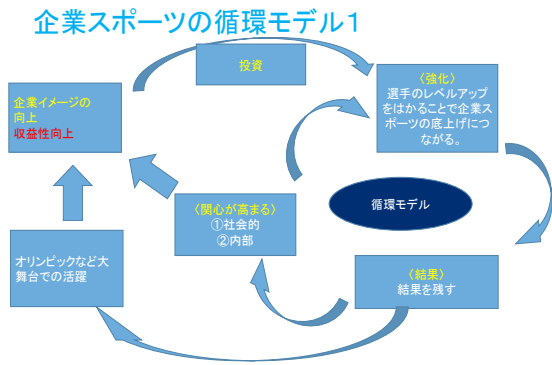


図 5-3(筆者作成)

以上の議論をモデル化したものが図5-3および図5-4である。以下では当該モデルを利用して2つの成功ケースについて検討する。

5.3.1 ケース①トヨタ自動車

ここで、上記で提案した循環モデルに基づいて、2つの企業のケースを検討してみたい。第1は、トヨタ自動車である。トヨタ自動車は先ほど挙げた6部を重点強化部、強化部に指定し企業スポーツとしての役割を果たしている(図5-3、強化)。

企業がスポーツチームを保有するには、強化のためにある程度の投資が必要となる。トヨタは日本の企業スポーツが衰退していく中、複数チームを保有し続けている。自動車業界の業績もなかなか右肩上がりとはいかないものの、世界的にも高いシェアを誇り、スポーツチームに投資することができる(図5-3、投資)。その結果としてどの競技も全国でも上位の成績を取めている(図5-3、結果)。

また、トヨタ自動車は企業スポーツ保有以外にも、オリンピックやサッカーワールドカップのスポンサー企業としても活動しており世界的に企業の名を売り出していることがわかる(図5-3、企業としての関心の高まり)。最終的にこの循環は、企業イメージの向上に繋がり、これは当然収益性に連動すると考えることができる(図5-3、企業イメージの向上)。

5.3.2 ケース②パナソニック

パナソニックもトヨタ同様企業スポーツの保有及び、オリンピックのスポンサー活動も行っている企業である。ここでは代表的なものとしてラグビーを取り上げる。

2015年のラグビーワールドカップでの歴史的勝利を収め

日本のラグビーが注目されるようになった。このうち、主力メンバーにパナソニックの選手が存在した(ワールドカップによる盛り上がり)(図5-4、関心)。ここでラグビーによって企業イメージが高まり、パナソニックはラグビー強化のための投資が行いやすくなったものと考えられる(図5-4、投資)。これにより強化されたパナソニック・ラグビー部(図5-4、強化)は2015-2016ラグビートップリーグにおいて優勝を果たした(図5-4結果)。ワールドカップ直後のトップリーグで観客動員数歴代最多を記録し主力メンバーもが5人在籍している(図5-4、関心)。

また、オリンピックにおけるのスポンサー活動として1988年以来オリンピックの最高位のパートナー契約も締結しており、オリンピック会場のLED大型映像表示装置、放送機器、セキュリティーカメラなど世界中でオリンピックの情報を配信することでパナソニックの製品のPR、会社自体の知名度のアップにも繋がっていく(図5-4企業イメージの向上)。

これらのことを行うことで企業の存在価値が高められ企業の成長に繋がっていくことがわかる。

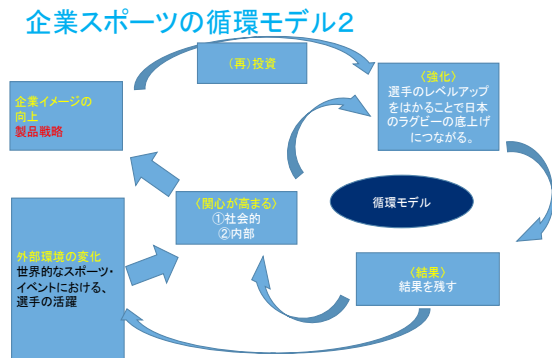


図 5-4(筆者作成)

6. 結果と新たな提案

企業スポーツが衰退している中、スポーツ競技チームを保有し続けていくことは困難が予想される。しかし、現在も保有し続けている企業は上記で提案した2つの循環モデルのうち、少なくとも1つをうまく循環させることが必要であると考える。また当該循環モデルに示した要素のうち、一つでも欠けてしまったら循環モデルは成立せず休廃部に陥る恐れがある。そこで、先ほどの循環モデルを用いて各企業がスポー

ツチームの保有に関して、循環モデルの項目の一つ一つを整理しうまく回るようにしていかなければならない。

7. 結論と今後の課題

企業スポーツの衰退は企業自体の収益性の問題や企業の戦略・体質の変化が原因だと考えられている。大手企業ほどスポーツチームに投資する資金があり強化を図ることができる。企業が投資するため当然結果が求められる。結果を残すことでマスメディアに大きく取り上げられるため企業の名前の宣伝に繋がる。この繰り返しが企業にとって良い循環を生み、企業スポーツを保有することの意義は高まる。

一方、中小規模の事業体がスポーツに関わることの意義については本研究では検討していない。地域住民との触れ合い、あるいは地域住民の健康増進等の観点から、中小企業がスポーツに携わることの意義は大きいと考える。今後は地域に根ざしたスポーツのあり方について検討したいと考えている。

引用文献

[1]大日向寛文、原田亜紀夫毎日新聞 2015/3/14「トヨタ、IOC 最高位スポンサーに 異例の1千億円超」

http://digital.asahi.com/articles/ASH3F4SJZH3FUTQP00Y.html?requesturl=articles%2FASH3F4SJZH3FUTQP00Y.html&ieref=comkiji_txt_end_s_kjid_ASH3F4SJZH3FUTQP00Y

[2]貝塚市ホームページ 2012/4/2「ニチボー貝塚、その後」

http://www.city.kaizuka.lg.jp/kakuka/kyoiku/shakaitaiiku/menu/volleyball_town/toyonomajo/toyonomajo7.html

[3] 沢野雅彦(2005)『企業スポーツの栄光と挫折についての考察』青弓社ライブラリー

[4]SponsorMarket2015/10/23

<http://sponsormarket.info/?p=122>

[5] トヨタ自動車ホームページ 企業スポーツ活動

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/sports/>

[6] トヨタ自動車ホームページ スポンサーシップ

<http://www.toyota.co.jp/jpn/events/sponsorship/>

[7] トヨタ自動車 75 年史「損益計算書の推移」

https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/management_and_finances/finance

s/income/1988_02.html

[8]萩野勝彦(2007)「企業スポーツと人事労務管理についての考察」トヨタ自動車株NO.564pp70

[9]パナソニックホームページ オリンピックスポンサー活動 <http://panasonic.net/olympic/jp/>

[10] 不景気.com「日産決算は2337億円の赤字、次期も赤字見込み」2009/5/13

[11]日本経済新聞 2013/4/12「休廃部や新規参入…企業スポーツの裏舞台」

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0903B_Z00C13A4000000/

[12]日本経済新聞 2014/6/13「ブリヂストン、IOC と最高位のスポンサー契約」

http://www.nikkei.com/article/DGXNASDZ130C7_T10C14A6000000/

<http://www.fukeiki.com/2009/05/nissan-loss.html>

[13]日本経済新聞 2015/4/14「五輪のスポンサー 契約金や使用権利で区分」

http://www.nikkei.com/article/DGXLASDH14H68_U5A410C1EA2000/