

企業スポーツの価値創造にむけたマネジメント

高橋義雄

The management for the value creation of company sports.

TAKAHASHI Yoshio

1. はじめに：企業とスポーツの関係

1990年代の不況以降、(株)スポーツデザイン研究所によれば、企業の経営の見直しの結果1991年から2008年までに318の企業スポーツが休廃部している¹⁶⁾。

これまで企業にとってスポーツは、さまざまな機能を有していた。高度経済成長期には、人事労務対策として、工場で働く工具の士気向上につながっていた。実業団チームの活動がメディアに取り上げられるにつれ、自社のスポーツを利用して、新聞やテレビへの露出価値を見込んだ広告宣伝の機能を果たした。トップアスリートは徐々に競技活動が業務となり、その処遇も正社員から競技活動を専門に請け負う契約社員化した。90年代以降の経済不況によって、企業は広告宣伝費用を削減し、コスト削減に努めた。その結果、広告宣伝機能を期待された企業スポーツチームは解散に、そしてスポーツイベントへの広告協賛は打ち切られた。いっぽうで90年以降にもインターネット・バブルが生じ、インターネット関連企業が1999年2000年に成長し、また2002年から2007年には北米や新興国の好調な需要に支えられた輸出型の企業によって景気拡大(「いざなぎ景気」)がみられた。90年代以降も企業スポーツの活動を続け、スポーツイベントに協賛している企業のなかには、インターネット関連や主に北米や新興国への輸出型製造業が見られる。特に、好調な企業経営を背景に企業内のスポーツを経営拡大のための戦略として位置づけ、スポーツチームを積極的に所有する意味を見出しはじめた。輸出型の製造業は、積極的な雇用拡大を図り、人事政策上、スポーツを利用した知名度やイメージ向

上も必要であった2004年2月には(社)日本経済団体連合会¹⁰⁾が、『企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方』を発表し、企業の社会的責任(CSR)が意識されるようになった。その結果、地域貢献活動としてスポーツ教室などのスポーツイベントを開催したり、スポーツの持つイメージそれ自体を商品の販売促進につなげたりする企業の事例がみられるようになった。

2. 目的と方法

本研究の目的は、企業がトップレベルのスポーツチームを所有する価値や企業経営上の機能について先行研究を渉猟することである。また企業スポーツの価値創造と価値のマネジメントのための知見を得ることが目的である。方法は、企業スポーツに関する先行研究の収集、関係者に対しインタビュー調査を行った。また著者が参加した(財)愛知県教育・スポーツ振興財団の「トップレベル・スポーツクラブマネジメント研究会」および、日本トップリーグ連携機構が実施した文部科学省委託事業「トップアスリート活動基盤整備事業」の調査も利用した。さらにストリートバスケットボールリーグを経営するNPO法人理事や、マイナーなスポーツのビジネス展開を仕掛けている企業代表など複数のスポーツビジネス企業家から情報提供を受けた。

3. 先行研究について

先行研究では、例えば、大野(2000)¹¹⁾や荻野(2007)¹²⁾の研究が、企業がアスリートを雇用し、企業スポーツチームの活動を認める理由

に人事労務管理の価値を認めている。企業スポーツを歴史的な視点で分析した新(2003)²⁾は、工場単位のスポーツ活動が会社単位のスポーツ活動に変化した背景をバレーボールから紐解いている。澤野(2005)¹⁴⁾は、企業の地域における立地戦略、つまり企業とすれば地元との付き合い合いで、国民体育大会開催時の開催県で地元企業がアスリートを雇用し、スポーツチームを結成させることを指摘している。いっぽうで左近允(2002)¹³⁾は企業スポーツの新たな可能性としてクラブ化を検討している。こうした研究は、アスリートを雇用し、社員にスポーツ活動させることの機能を分析したものであり、企業においてスポーツが機能を変えながらも活動を継続し、企業の経営戦略を関連付けてスポーツ自身が持つ価値を最大限発揮させるマネジメントの視点での分析ではない。これまで、日本の企業は時代や社会環境により、スポーツ活動させることの機能が変化しても、常にスポーツに新たな価値を見出してきた。そしてスポーツ活動に市場の財が今後とも投入されることをめざすならば、1) 新たにスポーツの価値創造をするために必要なマネジメントについて、2) 企業の経営と具体的なスポーツ活動の詳細な事象について、さらに追究する必要がある。

他方、政府は、我が国の「企業スポーツ」が危機的状況にあるという認識から、経済産業省⁶⁾が2001年に「企業スポーツ懇談会」を設置し、企業スポーツを巡る現状把握、今後の展望等を取りまとめている。報告書では、「企業スポーツの休・廃部は、本社の業績不振など経済環境の悪化もさることながら、①企業スポーツの原点(福利厚生、社内一体感、士気高揚)からの遊離、②衛星放送等によるメディア価値の相対的低下などメリット(広告宣伝効果)の希薄化などによる、社内外における位置づけや費用対効果の見直しが本質的な理由」としている。また文部科学省⁷⁾は、企業スポーツの衰退が日本のトップレベルの競技力の低下につながるとして、企業スポーツに関する調査研究有識者会議を結成し、2003年に『「ニッポン」の未来を支える企業とスポーツのパートナーシップを求めて(報告書)』を提出している。これらの政府の報告書も現状の把握や社会環境への適応を求めているものの、具体的な価値創造へむけた手法にまでは言及されていない。

いるものの、具体的な価値創造へむけた手法にまでは言及されていない。

4. 企業スポーツと経営戦略と取り組み

1) マーケティング戦略(「B to C」のコミュニケーション)

女子ホッケー部とラグビー部を持つコカ・コーラウエストグループの『環境・社会報告書2008』⁸⁾によれば、企業スポーツの活動の価値は、企業の社会貢献活動(CSR)と位置づけられる。コカ・コーラの商品とスポーツのイメージの一致や、顧客の住む地域と密着したボトラーによる販売システムは、地域社会との出会いや感情的な結びつき強めるスポーツを企業戦略上のツールと考えている。

酒類・飲料・食品の製造や卸・小売販売事業を行う阪神酒販(株)³⁾は、セパタクローやストリートバスケットボールのトップレベル競技者を雇用し、スポーツを利用して競技者のコミュニティの形成とブランディング活動を、インターネットを活用したCGMマーケティングの一貫として活用している。このことは、マイナースポーツであってもトップレベルの競技者が企業のマーケティング活動と協働できる価値を示している。いっぽうでインターネット関連の(株)モバイルコンビニ⁴⁾は、スキージャンプの伊東大貴選手を支援する発表を行い、ミウラ・ドルフィンズ(代表:三浦雄一郎氏)にも支援を行っていた。この事例は、ベンチャー企業がスポーツ選手の知名度を企業の広告宣伝として利用する事実を示している。

これらの事例から、アスリートが、自身の知名度が企業にとって利用できる「メディア」であることを理解することが大切であるといえる。競技団体は、無名の企業との契約をアスリートが模索しやすくするためにも所属先の変更などをしやすくすること、また事業の継続が不確実な新規のベンチャー企業などとの契約に対するリスクマネジメントの指導をすることが望まれる。

2) 中小企業の人事戦略

企業スポーツのなかには、チーム全員を雇用、契約するのではなく、複数の地元企業が協力して一社につきひとりの競技者を雇用するケース

が見られる。企業の負担は、社員である競技者が練習や試合に参加する期間の欠勤の補償であるが、スポーツクラブの運営経費や強化や試合の活動経費を負担することなく、雇用した少人数の人件費だけを負担すればよい。そのため、中小企業が比較的少額の支出でトップレベル・スポーツクラブを支援することができる。NPO 法人愛知スポーツ倶楽部の名古屋フラーテルホッケーチームの競技者を雇用する企業の関係者のインタビューによれば、地方の中小企業にとっては大卒、かつ日本でトップクラスの競技力を身につけてきた経験は、企業の人材としても魅力的であると、人事面での価値を述べている。中小企業によっては、新人のリクルートなどの企業戦略にスポーツを位置づけていた。

3) 企業とスポーツチームの協働にむけた取り組み

企業スポーツが現在も中心となる競技がラグビーである。ジャパンラグビートップリーグは、すべて企業スポーツチームで固められている。リーグでは、トップリーグ事業委員会のなかに企業代表者会議やチーム代表者会議、チーム運営担当者会議を設置し、チームの現場レベルから企業経営者のレベルまで企業とラグビーの関係を強固なものにする仕組みを整備している。リーグの規約⁵⁾によれば、企業代表者会議は、「JRFL 加盟チーム保有の企業から、JRFL 活動への理解、並びに日本協会と企業との相互の協力協働体制を深耕させること、企業スポーツとしての新たな価値を創出することを目的として、代表権のある役員に参加を原則とした、年1回（年間表彰式）の会議を開催する」とされ、企業トップにラグビーとの関係を認識させる機能を果たしている。ラグビーに見られる事例は、企業経営幹部とスポーツチーム関係者の認識の刷りあわせを強制的に行わせる制度であり、スポーツチーム関係者の意識を変えることに機能する仕組みと考えられる。

5. 結語

企業スポーツの価値創造のためには、スポーツ自体が「メディア」としての価値を持ち続けることが必須である。この「メディア」は、マスメディアのコンテンツとして露出料で広告換

算される「メディアスポーツ」というだけでない。顧客に直接訴求し、企業の伝えたいイメージを表現する「メディア」として活動すること、つまりスポーツ自体が「メディア」とあるとの認識が大切になる。

そしてスポーツ活動が「メディア」として機能するためマネジメントが必要である。アスリートを複数の企業で雇用する方法は企業による新たな「メディア」価値の創造につながる仕掛けであるが、競技団体やリーグ機構がその機能を最大限に引き出すための制度設計が望まれる。また勝つだけにこだわるこれまでの企業スポーツ関係者を、スポーツを売買して利害関係者の利益を最大限にしようとするスポーツビジネスマンへの変身させる必要がある。スポーツ企業化した地域クラブの事業についてはNPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ¹⁵⁾も参考になると考えられる。今回は分析対象ではないが、今後、地域住民が主体となって立ち上がってきた総合型地域スポーツクラブと企業スポーツの連携については、愛知県広域スポーツセンター¹⁾の事例の分析が必要になる。本研究も含め、高橋(2009)¹⁷⁾(2009)¹⁸⁾は、スポーツの価値創造として新たな機能を付加する際にスポーツ活動をとりまくリーグや試合を含めた様々な制度を修正していくことが必要であるとしている。しかし制度設計をどのようにするかは今後の研究課題である。

引用文献

- 1) (財)愛知県教育・スポーツ振興財団(2009): 文部科学省委託事業－総合型地域スポーツクラブを核とした活力ある地域づくり推進事業－「愛知発: 地域スポーツのクロスオーバーモデル」実践報告書2008, (財)愛知県教育・スポーツ振興財団, 愛知.
- 2) 新雅史(2003): 企業スポーツとは何(だったの)? - YMCA・繊維工場・オリンピックター. (編)中村敏雄「現代スポーツ評論」, 創文企画, 東京, pp.75-89.
- 3) 阪神酒販: <http://www.hanshinshuhan.co.jp/> (平成21年9月17日確認).
- 4) 伊東大貴選手・伊藤謙司郎選手をモバイルコンビニが支援 <http://pressrelease-jp.com/>

- press/10839/20090206/(平成 21 年 9 月 17 日確認).
- 5) ジャパンラグビー トップリーグ規約：<http://www.top-league.jp/about/kiyaku/2008/a/02.html> (平成 21 年 9 月 17 日確認).
 - 6) 経済産業省 (2001):「企業スポーツ懇談会」のとりまとめについて (概要) <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0002088/0/011122companyansports.pdf>(平成 21 年 9 月 17 日確認).
 - 7) 企業スポーツに関する調査研究有識者会議 (2003):「ニッポン」の未来を支える企業とスポーツのパートナーシップを求めて (報告書), 文部科学省, 東京.
 - 8) コカ・コーラウエストグループ (2008): 環境・社会報告書 2008, p.34. <http://www.cccwest.co.jp/pdf/report/2008report.pdf> (平成 21 年 9 月 17 日確認).
 - 9) 文部科学省トップアスリート活動基盤整備事業 (2008): トップスポーツクラブの未来に向けて, 日本トップリーグ連携機構, 東京.
 - 10) (社)日本経済団体連合会 (2004): 企業の社会的責任 (CSR) 推進にあたっての基本的考え方, <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html> (平成 21 年 9 月 17 日確認).
 - 11) 大野誠治 (2000): 旭化成の運動部. 中経出版, 東京.
 - 12) 荻野勝彦 (2007): 企業スポーツと人事労務管理, 日本労働研究雑誌, 独立行政法人労働政策研究・研修機構, pp.69-79.
 - 13) 左近允輝一 (2002): 企業スポーツの新たな可能性—クラブ化は成功するか—. (編) 中村敏雄「現代スポーツ評論」, 創文企画, 東京, pp.58-69.
 - 14) 澤野雅彦 (2005): 企業スポーツの栄光と挫折. 青弓社, 東京.
 - 15) NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ：<http://www.bellmare.or.jp/> (平成 21 年 9 月 17 日確認).
 - 16) スポーツデザイン研究所: 年次別・企業スポーツ休廃部数一覧(1991年～2008年), 東京.
 - 17) 高橋義雄 (2009): トップレベル・スポーツクラブ, (編著) 黒須充「総合型地域スポーツクラブの時代 第3巻 企業とクラブとの協働」, 創文企画, 東京, pp.69-84.
 - 18) 高橋義雄 (2009): 経済不況に晒された現代日本とトップアスリートの活動基盤—新たなるスポーツシステムのマネジメントにむけて—, 「〈ISC・21〉IPHIGENEIA」, 21世紀スポーツ文化研究所, 神奈川, pp.142-155.
 - 19) トップレベル・スポーツクラブマネジメント研究会 (2007): トップレベル・スポーツクラブマネジメント研究会報告書. (財)愛知県教育・スポーツ振興財団愛知県広域スポーツセンター事業推進室, 愛知.
 - 20) トップレベル・スポーツクラブマネジメント研究会 (2008): トップレベル・スポーツクラブマネジメント研究会報告書. (財)愛知県教育・スポーツ振興財団愛知県広域スポーツセンター事業推進室, 愛知.
- 本研究は、平成 20 年度筑波大学体育科学系学内プロジェクト研究の助成を受けて実施されたものである。