

2013年12月18日
大阪市立大学商学部
経営学会 学生論文

企業スポーツが企業の生産性に与える影響

～ 運動部型企业 VS 帰宅部型企业の実証的比較研究 ～

－論文要旨－

我々は常日頃からスポーツは人々に感動を与えるなど良い影響力を持っていると認識している。また国内スポーツの競技レベルの上昇や、健康意識の高まりなどから個人ベースでは日本国民のスポーツへの関心は高まっている。しかし一方で、企業における企業スポーツの休廃部化が進んでいる。我々はこの矛盾の関係に疑問を持ち、企業スポーツは直接的なマーケティング利益ではなく、企業内で継続されることに意味があるのではないかと考える。

そして、企業スポーツが企業に与える効果を検討するに当たり、その効果は目に見えにくいものであるが、長期的視点から企業スポーツを所有する意味について、主に RBV 理論、新しい動機付け理論を用いて検討することとする。

また、企業スポーツは持続可能な経営資源であることを VRIO フレームワークを用いて確認し、企業スポーツの所有は企業文化を形成すると結論付ける。



大阪市立大学商学部
宮川研究室

神崎雄介
小嶋咲穂
高橋竜一
長島瑠美

1 本研究の目的と問題意識

1.1 本研究の目的

本稿は、企業スポーツが企業の生産性に与える影響を検証したものである。企業スポーツとは、企業において自社が保有するチーム、選手を競技団体が開催・運営する全国または地域大会等に参加させるなど、対外的に競うことを目的とするスポーツ活動のことである。一般的に、実業団・社会人競技と称される活動のことで、選手が企業の一社員として仕事とスポーツ活動を両立し、行っている。

本研究の目的は、企業スポーツは目先の利益のみを追求するための単なるマーケティング活動ではなく、従業員のモチベーションを向上させ人的資源を拡大し、その結果生産性を高めることを検証することである。よって、本研究では企業スポーツが従業員のモチベーションに与える影響の観点から、企業スポーツが企業の生産性にどのような効果をもたらすかを検証していく。検証にあたっては、生産性を見る指標として利益率に注目し、平均の差の検定と重回帰分析を行った。

以下、本稿の構成を述べる。引き続き第1章では我々の問題意識を述べる。第2章で依拠する理論について述べる。そして第3章で仮説を設定し、その検証方法について述べ、第4章で検証結果を説明する。第5章は結語である。

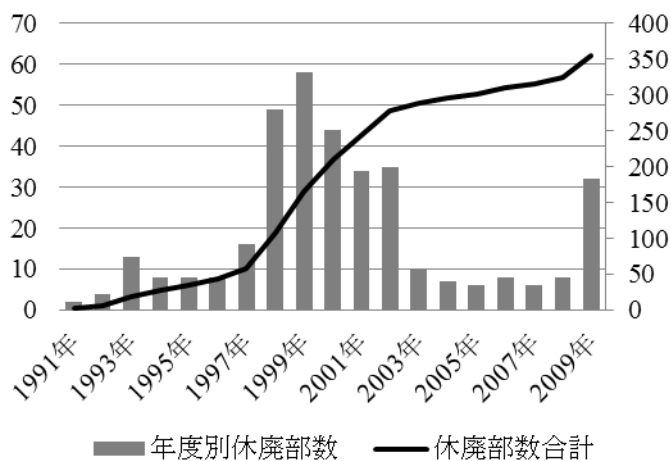
1.2 休廃部が進む企業スポーツ

近年、企業スポーツの休廃部が増加している。名門実業団であったエスビーの陸上部や、パナソニックのバスケットボール部やバドミントン部が2012年シーズンをもって廃部した事は記憶に新しい。図表1は企業スポーツの休廃部数の推移を示している。1998～2002年には休廃部が相次ぎ、この5年間を通して休廃部となった企業スポーツは延べ202チームにも及んだ。これは1990年代にコーポレートガバナンスへの関心が高まり資本効率を求める投資家の発言力が強まったことや、バブル経済の崩壊に伴う経済低迷の中で多くの企業が経営不振に陥り、経営のスリム化、いわゆるリストラクチャリングに取り組んでいたことが原因と考えられている。

また、企業スポーツの休廃部を行った企業を対象にしたアンケート調査によると、今後景気が回復すれば企業スポーツを復帰させると答えた企業は3%であった。このことから、多くの企業は目に見える形で企業の利益に繋がりにくい企業スポーツを企業の資源の中で

軽視し、結果として企業スポーツを休廃部する傾向にあるということが伺える。

図表 1 企業スポーツの休廃部数



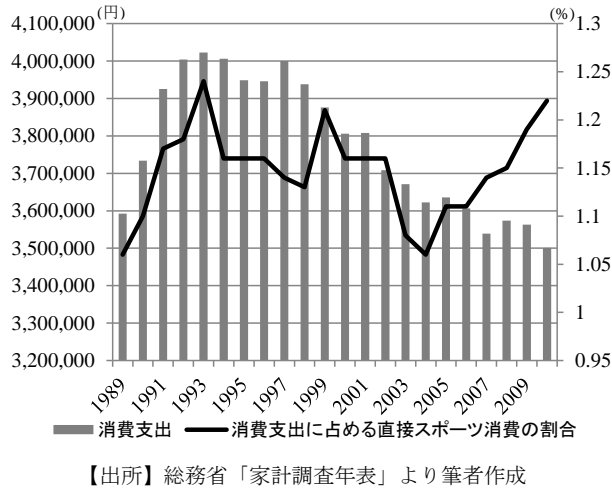
【出所】 スポーツデザイン研究所、アイシティー調べより筆者作成

1.3 個人ベースで高まる企業スポーツへの関心

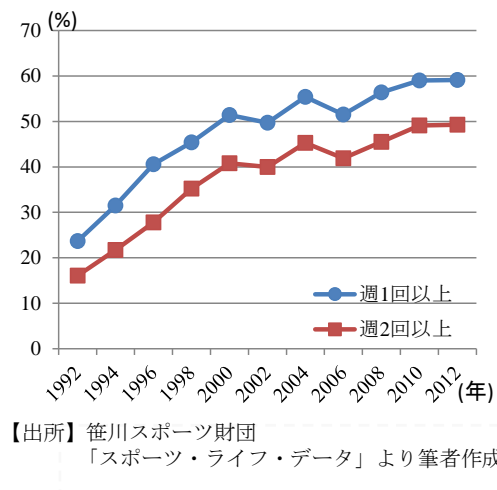
企業が企業スポーツの休廃部を進める一方、個人ベースでは人々のスポーツにおける関心は高まっている。図表 2 は消費支出に占める直接スポーツ消費の割合を示している。直接スポーツ消費には、運動具用品やスポーツの月謝、観覧料、スポーツ施設利用料が含まれる。1997 年以降、景気の悪化に伴い、消費支出は低下傾向にあるが、近年の直接スポーツへの消費支出割合は上昇している。このことから、消費支出におけるスポーツへの優先度は高いことが伺える。

また、成人の定期的なスポーツ実施率の年次推移を示している図表 3 においても、スポーツを週 1 回、週 2 回行う人の割合は、ここ 20 年間で約 20%から約 60%へと急増しており、日本におけるスポーツ実施人口も増加傾向にある。これらの現状より、国民全体のスポーツへの関心が上昇傾向にあることは明らかである。この背景として国内のスポーツ選手の認知度上昇や日本における健康意識の高まりなどがあげられる。

図表2 消費支出に占める
直接スポーツ消費の割合



図表3 成人の定期的な
スポーツ実施率の年次推移



1.4 現状に関する我々の見解

以上の現状をふまえて我々は、人々のスポーツへの関心は高まっているにもかかわらず、景気悪化の影響を受けて目先の利益を得るために、企業が企業スポーツの休廃部を進めている事に疑問を感じた。人々のスポーツへの関心が低下している中で休廃部を進めるのならば自然な事である。しかし、現状はそうではない。加えて、景気が悪化しても企業スポーツを継続している企業も数多く存在する。そこで我々は、企業スポーツは目先の利益を追うために行うものではなく、長期間継続し続けることに意味があり、このことによって何か経済的な合理性が企業に与えられるのではないかと考えた。

企業スポーツの効果については過去にも研究が行われている。佐伯(2004)によると、企業スポーツには、企業ロイヤリティの醸成や社内コミュニケーションの育成、広告宣伝効果、企業イメージ向上、地域社会との交流、地域貢献への効果があるとされている。我々は、企業スポーツは広告宣伝や地域貢献としての効果よりも、従業員が持つ企業ロイヤリティという企業への忠誠心や帰属意識、社内における従業員同士のコミュニケーションを高めるといった効果の方が大きいと考えた。従業員の帰属意識や社内コミュニケーションが高まることで、従業員のモチベーションが高まり、生産性が高まると考えたのである。

2 依拠する理論

2.1 企業スポーツが構築する経営資源

バーニー(2003)は、リソース・ベースド・ビュー(RBV)と呼ばれるフレームワークを作成し、企業ごとに異質で、複製に多額の費用がかかる経営資源に着目した。そして、この経営資源を用いて企業は競争優位性を獲得するとした。

ここで、バーニーは企業内の経営資源を4つの種類に分類した。それは財務資本、物的資本、人的資本、組織資本の4種類であり、この4種類の資源について次のように述べている。財務資本とは、戦略を構想し実行する上で企業が利用できるさまざまな金銭的資源である。物的資本とは、企業内で用いられる物理的技術、企業が所有する工場や設備、企業の物理的位置(立地)、また原材料へのアクセスなどがある。そして、人的資本には経験、判断、知性、人間関係、洞察力が含まれ、組織資本は個人の集合体としての属性である。そこで我々は、企業スポーツは以上の4つの経営資源の中で特に人的資本に対して何らかの貢献をし、結果として企業は競争優位性を獲得することができるのではないかと考えた。

2.2 企業文化がもたらす従業員への動機づけ

ノーリア(2008)は、現代の脳科学によって示された人間の基本的なニーズである「欲動」は4種類に分けることができると述べている。獲得への欲動、絆への欲動、理解への欲動、防御への欲動である。これら4種類の欲動が人間の行動基盤となっており、欲動をどのくらい満足させられたかによって、感情・行動が左右されるとされている。

4種類の欲動の1つである絆への欲動は個人や集団との結びつきを強くする欲動である。絆への欲動が満たされれば、愛情や思いやりなど前向きな感情を引き起こし、満たされなければ、孤独感やアノミー(モラルの崩壊)など否定的な感情になる。そして、この絆への欲動を最も効果的に満たす方法が、企業文化を形成することである。チームワークや開放的な雰囲気、そして友好的人間関係を促進する企業文化が形成されることで、従業員の間には信頼と友情を育み、協力やチームワークが生まれる。このことから、我々は企業スポーツによって企業文化が形成されれば、絆への欲動が満たされ、従業員同士の信頼関係やチームワークが高まり、従業員の仕事へのモチベーションが向上するのではないかと考えた。

2.3 企業スポーツが構築する企業文化

飯田(1995)は、1994年10月までに英語圏各国、および日本で発表された300あまりの企業文化に関する文献の概念分析を行った。基準は6種類の次元、9つの類型である。この中の1つに、池上(1991)が提唱した経済学と文化の結びつきを土台とした文化経済学の領域から出発した企業文化がある。これは、芸術文化関連産業への参加が主たる対象とされている。永島(2008)によるとスポーツは人間の文化的欲求を満たすための工夫から生まれ、次第に洗練され、組織化された文化であると述べられている。したがって、我々は企業スポーツを行うことで企業内に独自の企業文化が構築されるのではないかと考えた。

2.4 企業スポーツの価値

先述した企業の競争優位性を生み出す経営資源の定義や、その前提には様々な見方が含まれる。そのため、我々は企業の強みと弱みをより一般化させるためにバーニー(2003)の提唱するVRIOフレームワークを用いる。このフレームワークは企業が持つ経営資源に関して4つの問いに順に答えていくことで、企業内にある経営資源が強みとなるのか弱みとなるのか判断することが出来るものである。

4つの問いとは、経営資源の経済価値(value)に関する問い、経営資源の希少性(rarity)に関する問い、模倣困難性(inimitability)に関する問い、そして組織(organization)に関する問いである。この4つの問いを満たした経営資源は持続可能な経営資源だということができ、企業の強みとなる。

ここで我々は企業スポーツが本当に企業にとって価値があるのかどうかを確かめるためにVRIOフレームワークに企業スポーツを当てはめた。まず経済価値に関して、企業スポーツは企業文化となっており企業の経営資源の1つである人的資本を高める効果があると述べてきた。ゆえに、企業スポーツは経済価値を持つ経営資源だと言える。また、後に述べる、我々が対象とした企業スポーツを保有している企業は2013年現在、114社であった。ここから、企業スポーツという経営資源には希少性があると言える。そして我々は、企業スポーツは長期間継続することで企業文化を形成するものだとした。よって、時間圧縮の不経済の観点から企業スポーツは模倣困難な経営資源だということができ、同時に企業スポーツは組織に根付く文化となっているため、組織に関する問いを満たすといえる。このように企業スポーツは4つの問いの全てに当てはまる結果となり、企業スポーツは企業にとって持続的な競争優位を見出す経営資源であり、価値のあるものだということ出来る。

図表 4 VRIO フレームワーク

価値があるか	希少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス	弱みか強みか
No	—	—	No ↑ ↓ Yes	競争劣位	標準を下回る	弱み
Yes	No	—		競争均衡	標準	強み
Yes	Yes	No		一時的競争優位	標準を上回る	強みであり、固有のコンピタンス
Yes	Yes	Yes		持続的競争優位	標準を上回る	強みであり、持続可能な固有のコンピタンス

【出所】 ジェイ・B・バーニー「企業戦略論」より筆者作成

3 仮説と検証方法

3.1 仮説の設定

本研究が検証する仮説は、「企業内に運動部を持っている企業は持っていない企業より生産性が高い」というものである。この仮説を設定するにあたり、前章までの理論を整理する。RBV 理論によると企業の競争優位を生み出すのは、企業の経営資源であり 4 つに分類することができる。我々はこの中でも人的資本を高めることに注目した。かつて企業は物的資本や財務資本に競争優位を見出してきた。しかし、我々は現代社会においては技術力や従業員の仕事に対するモチベーションの高さといった人的資本の価値を高めることが企業の競争優位を獲得することにつながり、生産性を高めると考えた。広田(2012)も「近年、先進国においては、企業の競争力の向上のために、人的や知的財産等の広い意味での人的資本の役割がますます高まっていると言われている。」と述べている。

そして、人的資本を高めるためには従業員のモチベーションを高めることが重要であり、従業員のモチベーションを高めるためには企業文化が有効である。さらに、企業スポーツは企業文化となりえることから、「企業内に運動部を持っている企業は持っていない企業より生産性が高い」という仮説を導いた。

3.2 リサーチサンプル

仮説を検証するために、我々は企業内に運動部を持っている企業を運動部型企业、持っていない企業を帰宅部型企业に分類し、2種類の企業グループの比較を行うことを試みた。運動部型企业とは企業内に運動部を所有し、そこで社員として勤務している従業員がスポーツを行っている企業とする。それに対して、帰宅部型企业は企業内に運動部を持っていない企業とする。この帰宅部型企业の中にはプロスポーツなど興行としてスポーツを行っている企業も含まれる。企業スポーツが従業員のモチベーションを向上させるという効果

には、同じ職場で働く仲間を応援する気持ちが重要だと考え、プロ野球のように企業が興行として球団を保有しているようなプロスポーツは帰宅部型企業に分類した。

3.3 仮説の検証方法

3.3.1 データセット

ここでは仮説の検証に用いた対象企業選出方法と検証方法について述べる。本研究では分析対象企業は運動部型企業と帰宅部型企業であるが、両企業グループ共に前提条件は同じで、上場企業のうち日経 NEEDS FQ でデータ取得可能な企業とした。そして選出した両企業グループの間で平均の差の検定を用いて、生産性に差があるか検証し、ロジット回帰分析を行った。

3.3.2 運動部型企業の選出条件

運動部型企業は前提条件に加え、以下3つの条件に全て当てはまる企業を選出した。

条件①従業員自身が企業スポーツを行っていること。我々は、スポーツをファンとしてではなく、同じ企業に勤める仲間として応援することで、より従業員間に親近感が生まれ社内コミュニケーションが育まれると考えた。そのため、スポンサー契約や興行としてプロの選手を雇うのではなく、従業員のために企業スポーツを保有している企業を対象とした。

条件②企業が保有している企業スポーツが従業員にとって身近であること。我々は、従業員が企業スポーツを身近に感じ、親近感を持つことで、社内全体に応援の意識が芽生え、社内コミュニケーションを活発化させると考えた。よって、より親近感を持ちやすいスポーツを選定するために、一般的に身近なスポーツを保有する企業を対象とした。この選定にあたり、笹川スポーツ財団「2011 年度種目別にみるスポーツ実施状況に関する研究」において週一回以上の実施人口上位 5 種目(今回は同率で 6 種目)である水泳、野球、硬式テニス、バレーボール、サッカー、バドミントンの 6 種目を身近なスポーツと考え、この 6 種目のいずれかを行っている企業を対象とした。

条件③企業スポーツが企業文化として根付いていること。我々は、企業が単に企業スポーツを所有しているだけではなく、企業スポーツが企業文化として根付き、その企業文化が従業員に影響を与え、生産性を高めると考えた。企業文化を形成するためには一定の時間を要すると考え、創部 10 年以上継続している部活動を保有する企業を対象とした。

3.3.3 帰宅部型企業の選出方法

帰宅部型企業の選出方法は上記企業と同じ前提条件のもと、公平な比較を行うためにマッチングという手法を用いて、以下3つの調整を行い選出した。

調整①業種調整。業界ごとに利益率が異なるため、公平な比較を行うためにマッチングを行う企業の業種を調整した。この調整では同業界内ということが調整条件である。

調整②産業調整。ここでは調整①でマッチング出来なかった企業のためにさらに対象の範囲を広げ同産業内でマッチングを行った。

調整③規模調整。2013年3月時点での売上高が近似している企業を1社1社選出し、規模調整を行った。

3.3.4 検証方法

上記までのプロセスを経て、運動部型企業グループと帰宅部型企業グループの2つの企業グループが完成した。そこで、選出した運動部型企業が帰宅部型企業より生産性が高いことを検証するために、利益率に着目し、平均の差の検定とロジット回帰分析を行った。まず、売上高利益率の平均の差の検定を行った。そして、他の変数をコントロールして、ロジット回帰分析を行った。本研究では以下のロジット回帰モデルを推定する。

$$Dmy = \alpha + \beta_1 \cdot ROE + \beta_2 \cdot OIG + \beta_3 \cdot SG + \beta_4 \cdot OIR + \varepsilon$$

各変数の定義は以下の通りである。被説明変数は運動部型企業を1、帰宅部型企業を0とするダミー変数(Dmy)として設定する。説明変数には、株主資本利益率(ROE)、営業利益成長率(OIG)、売上高成長率(SG)、売上高営業利益率(OIR)を用いる。また説明変数は全て2004年から2013年までの10年平均の値を用いた。

株主資本利益率(ROE)は純利益を株主資本で割ったものである。これは株主資本を用いてどれだけ効率よく利益を得たかを示す指標である。この指標が高いということは、株主資本をより効率的に利益に結びつけているということなので、ROEの係数はプラス有意を推定する。

営業利益成長率(OIG)は、基準となる事業年度の営業利益からどれだけ営業利益が増加したかを計算したもので、企業の本業での利益の成長率を客観的に評価する指標である。こ

の指標が高いということは、企業の営業利益が向上しているということであり、OIG の係数はプラス有意を推定する。

売上高成長率(SG)は基準となる事業年度の売上高からどれだけ売上高が増加したかを計算した指標である。この指標が高いということは、企業の売上高が向上しているということであり、SG の係数はプラス有意を推定する。

売上高営業利益率(OIR)は営業利益を売上高で割ったもので、売上高のうち営業利益がどの程度占めているかを示す指標である。この指標が高いということは、企業がより効率的に利益を獲得しているということなので、OIR の係数はプラス有意を推定する。

4 検証結果

まず、前章で選出した両企業グループの間で、売上高利益率の 5 年、10 年それぞれの平均の差の検定を行ったのが図表 5、図表 6 である。P 値両側の値はいずれの指標も、統計的に有意な結果には至らなかった。しかし、売上高利益率の 5 年平均値は運動部型企業が 3.109%、帰宅部型企業が 2.998%、また、売上高利益率の 10 年平均値も運動部型企業が 3.620%、帰宅部型企業が 3.548%と、共に運動部型企業の方が高い結果となった。

次に、図表 7 と図表 8 は運動部型企業と帰宅部型企業の基本統計量を示している。また、ロジット回帰分析の結果を示すのが図表 9 である。いずれも有意な結果は得られなかったが、売上高成長率、売上高営業利益率の係数は 0.6671、0.0112 と我々の予想通り正であった。同じ目的を表す指標として、株主資本利益率を投資収益率に、また、売上高成長率を純利益成長率に変えるなどいくつかの検証を試みたところ、いずれも売上高営業利益率は正の係数となった。しかし、どの結果も統計的に有意な結果とはならなかった。

これらの結果について、我々は以下のような点に改善の余地があると考えた。まず、運動部型企業と帰宅部型企業のカテゴリ、定義について厳格にするとともに、多角的に見る必要がある。そして、今回の検証ではサンプル数が少なかつたため、対象とするスポーツの増加、創部年数の変更など、さらにサンプル数を拡大することが課題である。また、マッチングについても改善の余地がある。今回は売上高でマッチングを行ったが、他の指標で行うことも可能である。回帰分析の変数についても改善の余地はあるだろう。

図表 5 t-検定:分散が等しくないと
仮定した 2 標本による検定(5 年平均)

	運動部型企業	帰宅部型企業
平均	3.109	2.998
分散	6.412	6.533
観測数	43	45
仮説平均との差異	0	
自由度	86	
t	0.203	
P(T<=t) 片側	0.420	
t 境界値 片側	1.663	
P(T<=t) 両側	0.839	
t 境界値 両側	1.988	

【出所】日経 NEEDS FQ より筆者作成

図表 6 t-検定:分散が等しくないと
仮定した 2 標本による検定(10 年平均)

	運動部型企業	帰宅部型企業
平均	3.620	3.548
分散	6.562	5.470
観測数	45	45
仮説平均との差異	0	
自由度	87	
t	0.139	
P(T<=t) 片側	0.445	
t 境界値 片側	1.663	
P(T<=t) 両側	0.890	
t 境界値 両側	1.988	

【出所】日経 NEEDS FQ より筆者作成

図表 7 運動部型企業の基本統計量

	株主資本利益率 【ROE】	営業利益成長率 【OIG】	売上高成長率 【SG】	営業利益率 【OIR】
平均値	7.7385	0.0564	0.0502	7.8378
中央値	8.0240	0.0486	0.0375	4.5275
標準偏差	3.4731	0.0283	0.0278	6.6673
最大値	15.5855	0.1018	0.1029	22.7120
最小値	3.6440	0.0187	0.0202	3.2770
標本数	10	10	10	10

【出所】日経 NEEDS FQ より筆者作成

図表 8 帰宅部型企業の基本統計量

	株主資本利益率 【ROE】	営業利益成長率 【OIG】	売上高成長率 【SG】	営業利益率 【OIR】
平均値	9.7290	0.1015	0.0549	8.0661
中央値	10.3400	0.0892	0.0390	5.5056
標準偏差	1.8463	0.0703	0.0386	5.8630
最大値	11.2300	0.1959	0.1519	20.5403
最小値	5.7800	0.0141	0.0256	2.4702
標本数	10	10	10	10

【出所】日経 NEEDS FQ より筆者作成

図表 9 本研究におけるロジット回帰分析の検証結果

		係数	標準偏差	t値	P値
定数項		1.1199	0.3899	2.8726	0.0116
株主資本利益率	【ROE】	-0.0561	0.0441	-1.2716	0.2229
営業利益成長率	【OIG】	-3.2226	2.2261	-1.4477	0.1683
売上高成長率	【SG】	0.6671	4.2190	0.1581	0.8765
営業利益率	【OIR】	0.0112	0.0228	0.4942	0.6283
Adjusted R-squared		0.0514			

【出所】日経 NEEDS FQ より筆者作成

5 結語

本研究で検証に取り組んだ仮説は企業内に運動部を持っている企業は持っていない企業より生産性が高いというものであった。この仮説の検証を行ったところ、統計的に有意な結果は得ることが出来ず、前述したとおり今後の課題として改善の余地は認められる。しかし、我々は理論を用いて、企業が企業スポーツを所有することは、従業員のモチベーション等に正の影響を与え、企業の生産性を高めるということを明らかにした。よって、我々は生産性の高い企業組織を解明していく上で新たな理論的な枠組みを1つ提供することができ、これは我々が問題意識として持った企業スポーツの休廃部が進む現状の打開に貢献する研究結果であると考えている。

今後は、運動部型企业と帰宅部型企业の分類や定義、サンプル数の拡大、マッチングの指標について検討していくことで研究を深めていきたい。

参考文献

佐伯年詩雄(2004)『現代企業スポーツ論』不昧堂出版

萩野勝彦(2006)「企業スポーツと人事労務管理」

沢野雅彦(2005)『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社ライブラリー

経済産業省企業スポーツ懇談会(2001)「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」

ジェイ・B・バーニー(2003)『企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続』

ダイヤモンド社

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2009)『【新版】動機づける力』

ダイヤモンド社

池上惇(1991)『文化経済学のすすめ』丸善ライブラリー

河合篤男(2006)『企業革新のマネジメント:破壊的決定は強い企業文化を変えられるか』中央経済社

斎藤悦子(2009)『CSRとヒューマン・ライツ』白桃書房

広田真一(2012)『株主主権を超えて』東洋経済新報社