

# 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～

2014年1月22日

らーめんず(仮)：神崎・小嶋・高橋・長島



大阪市立大学商学部  
宮川研究室

### ご注意

本資料は大阪市立大学および同大学院における講義に使用するため本学学生向けに作成された教材です。また、担当教員の講義を前提とし、講義や議論を進める上での補足資料として学生の理解を促進する目的で便宜的に構成されています。そのため本資料には講義内容や表題のトピックがすべて網羅されているわけではありません。また、本資料には事実ではなく仮説として設定された内容が含まれています。したがって本資料は上記以外の目的や用途で使用しないよう厳重にご注意ください。

# 本日の流れ

- 1.問題意識
- 2.研究の目的と仮説
- 3.依拠する理論と先行研究
- 4.検証方法
- 5.検証結果

# 本日の流れ

## 1.問題意識

## 2.研究の目的と仮説

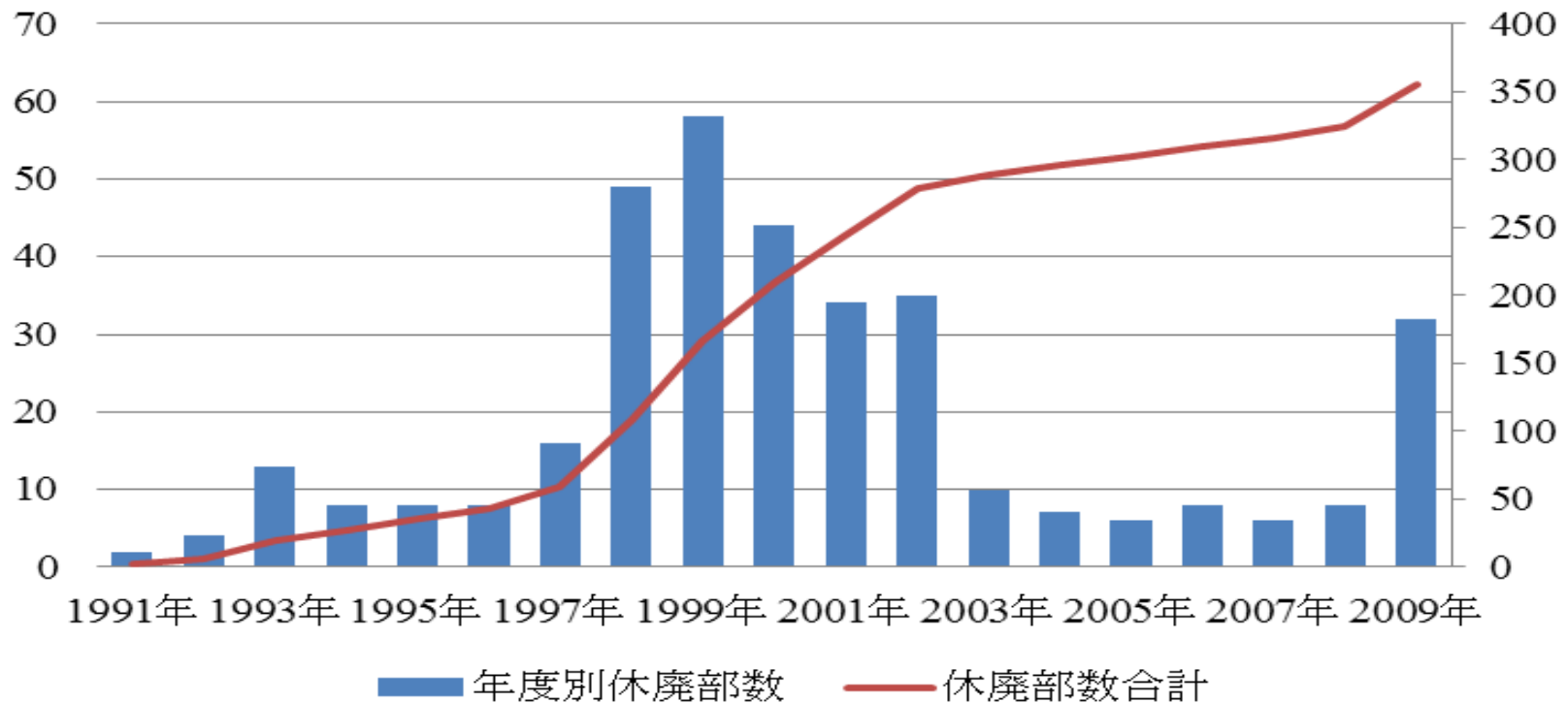
## 3.依拠する理論と先行研究

## 4.検証方法

## 5.検証結果

# 景気悪化の煽りを受けた企業スポーツ

## 企業スポーツの休廃部数

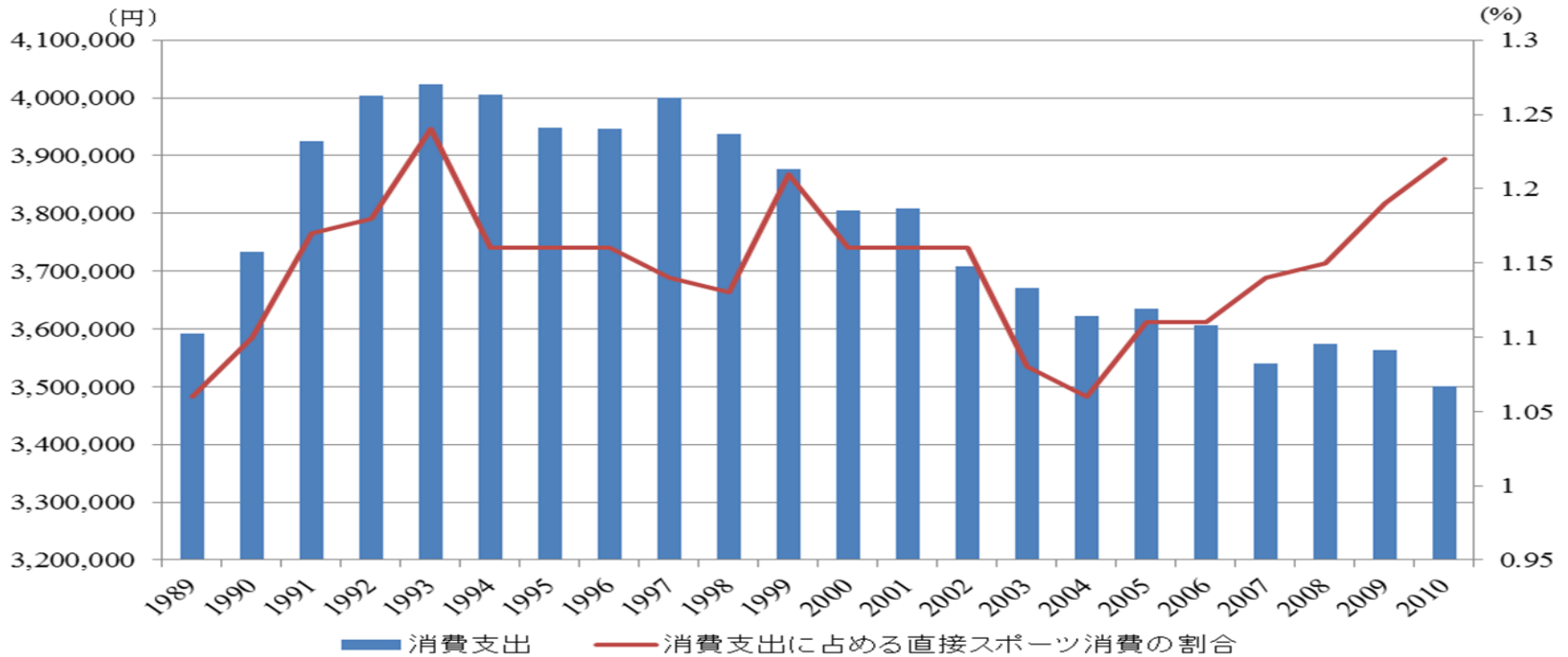


スポーツデザイン研究所（株）アイシーティー調べより筆者作成

直接的に企業の利益に繋がらない企業スポーツは軽視されやすい

# 人々のスポーツにおける関心は高い

## 消費支出に占める直接スポーツ消費の割合

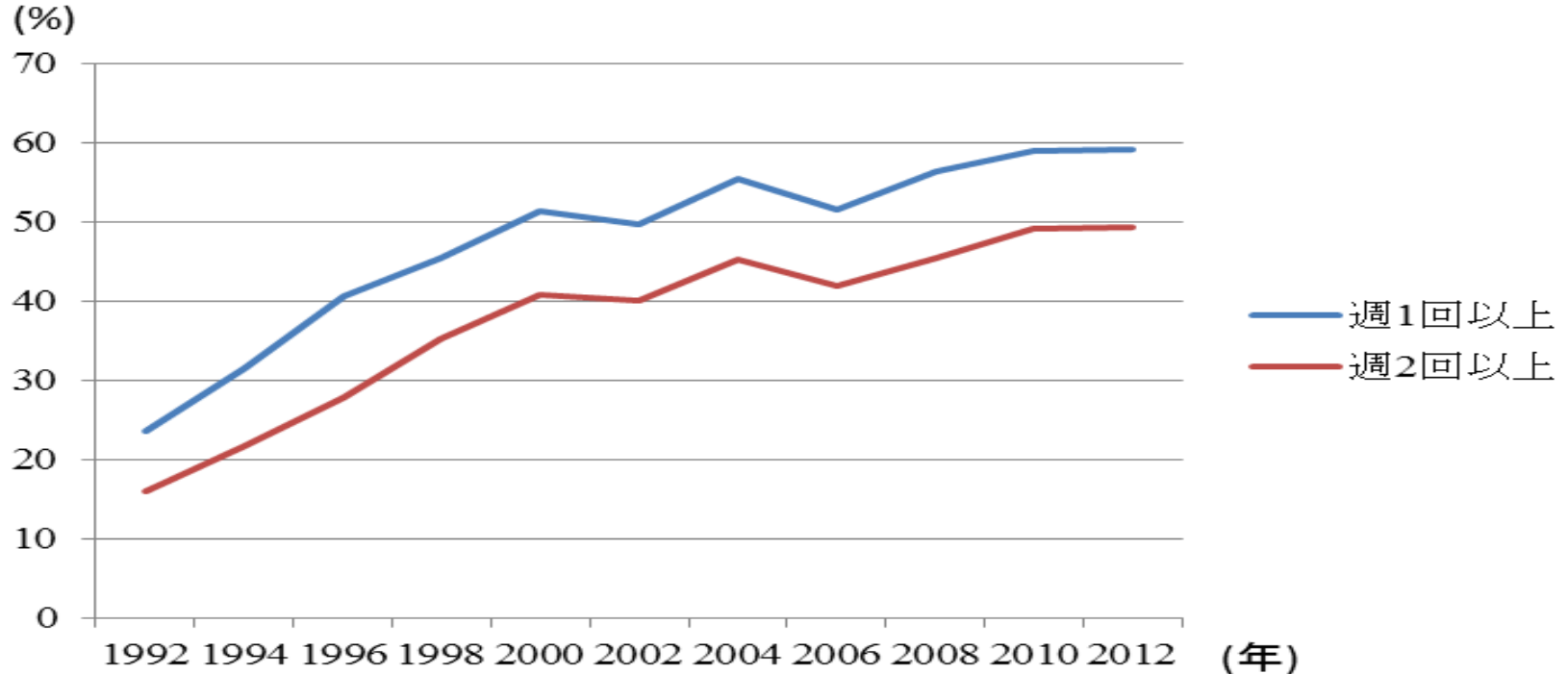


総務省「家計調査年表」より筆者作成

## 個人ベースではスポーツへの関心が高い

# 個人ベースでのスポーツ実施人口は上昇

成人の定期的な運動・スポーツ実施率の年次推移



笹川スポーツ財団「スポーツ・ライフ・データ」より

国内における成人は積極的に運動・スポーツを行っている

# 問題意識

企業スポーツは景気の影響を受けて休廃部化が進んでいる。しかし一方で、日本人は景気に関わらずスポーツが好きである。

→企業スポーツを継続している企業には何か経済的な合理性があるのではないか。



# 企業スポーツの効果

- 「企業ロイヤリティ」の醸成
- 社内コミュニケーションを育む
- 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

佐伯(2004)より

# 本日の流れ

1. 問題意識

2. 研究の目的と仮説

3. 依拠する理論と先行研究

4. 検証方法

5. 検証結果

# 研究の目的

「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るなど人的資本を拡大させ、その結果、生産性を高める」ことを検証する。

# 仮説

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

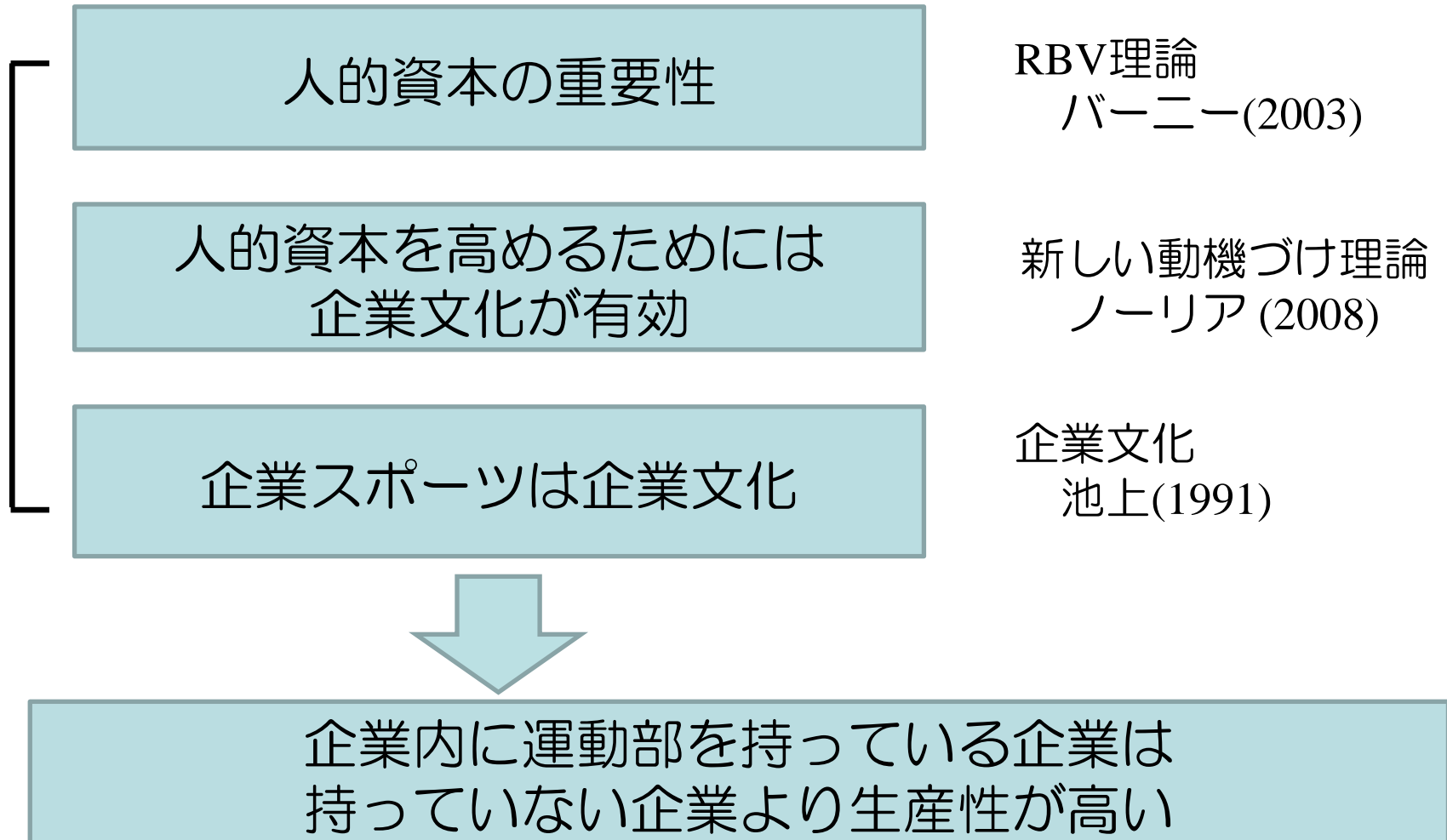
## 運動部型企业

- 企業内に運動部を持っている
- 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

## 帰宅部型企业

- 企業内に運動部を持っていない
- スポーツを興行として行っている企業

# 仮説の構築



(ご注意) 本資料は大阪市立大学商学部宮川研究室におけるゼミ用教材を目的に作成したものです。資料には事実ではなく仮説として設定された内容が含まれています。これ以外の目的で使用することは固くお断りします。

# 本日の流れ

1. 問題意識
2. 研究の目的と仮説
3. 依拠する理論と先行研究
4. 検証方法
5. 検証結果

人的資本の重要性

人的資本を高めるためには  
企業文化が有効

企業スポーツは企業文化

# 人的資本の重要性

## RBV理論 バーニー(2003)

企業とは内部資源を用いて競争優位性を獲得しようとするものである。他社との差別化を測るためには、内部資源の開発が必要となる。



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のだが、現代は技術力やモチベーション等の人的資本を向上させることが重要である



人的資本の重要性

人的資本を高めるためには  
企業文化が有効

企業スポーツは企業文化

# 人的資本を高めるためには企業文化が有効

「新しい動機付け理論」 ノーリア(2008)

人間には4種類の欲動があり、それが人間の行動基盤となっている。これらいずれかの欲動を満たすことがモチベーションにつながる

獲得への欲動

理解への欲動

絆への欲動

防御への欲動

企業文化によって絆の欲動が満たされる

人的資本の重要性

人的資本を高めるためには  
企業文化が有効

企業スポーツは企業文化

# 企業スポーツは企業文化

池上(1991)より

企業文化は文化関連産業への参加活動が主たる対象とされている

永島(2008)より

スポーツは人間の文化的欲求を満たすための工夫が生まれ、次第に洗練され、組織化された文化である

スポーツは企業文化として  
位置づけられることが可能である

# VRIO分析

VRIOフレームワーク：4つの問いで企業の競争優位をみる

Value(価値があるか)

Inimitability(模倣コストは大きい)

Rarity(希少であるか)

Organization (組織体制は適切か)

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

(ご注意) 本資料は大阪市立大学商学部宮川研究室におけるゼミ用教材を目的に作成したものです。資料には事実ではなく仮説として設定された内容が含まれています。これ以外の目的で使用することは固くお断りします。

# 企業スポーツの経営価値

VRIOフレームワーク：4つの問いで企業の競争優位をみる

Value(価値があるか)

企業内に運動部を持つ  
企業の経営資源として  
の価値

Inimitability(模倣コストは大きいのか)

長期間存続して独自の歴史を築いて  
いる

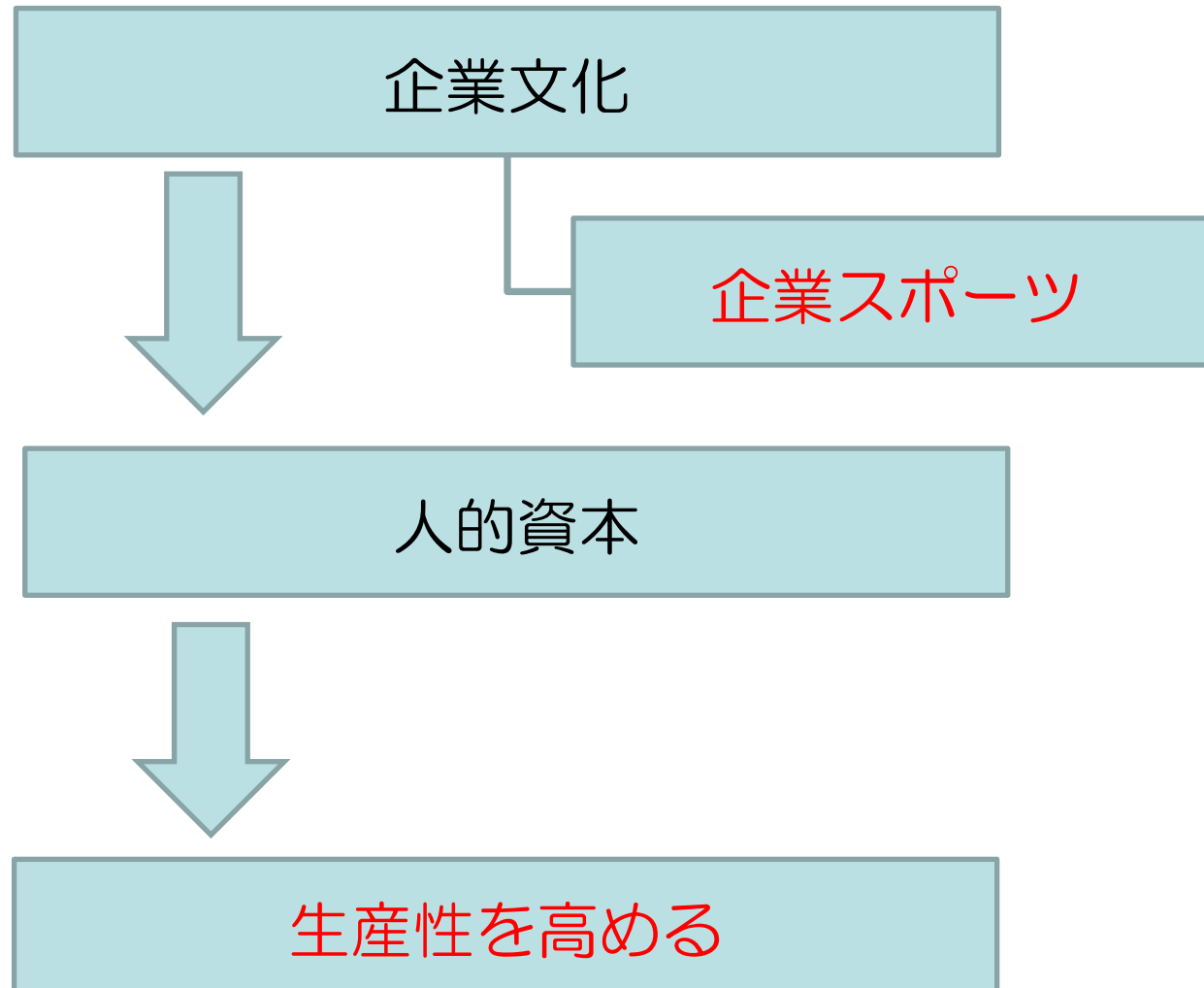
Rarity(希少であるか)

企業内に運動部を持つ  
ている企業は数少ない

Organization (組織体制は適切か)

企業が運動部を持つことを認可して  
いる

# 仮説の流れ



(ご注意) 本資料は大阪市立大学商学部宮川研究室におけるゼミ用教材を目的に作成したものです。資料には事実ではなく仮説として設定された内容が含まれています。これ以外の目的で使用することは固くお断りします。

# 仮説

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



# 本日の流れ

- 1.問題意識
- 2.研究の目的と仮説
- 3.依拠する理論と先行研究
- 4.検証方法
- 5.検証結果

# 検証方法

STEP 1 運動部型企業のサンプリング



STEP 2 帰宅部型企業のサンプリング



STEP 3 統計的検証

# STEP1 運動部型企業のサンプリング

上場企業のうち日経NEEDS FQでデータ取得な企業の中から以下の条件をすべて満たす企業を対象

## ①従業員自身が企業スポーツを行っていること

→スポンサー契約ではなく、企業の従業員が行っている部活動

## ②従業員にとって身近であること

→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、バドミントンを部活動として行っている

## ③企業スポーツが企業文化として根付いていること

→創部してから10年以上継続している部活動

## STEP2 帰宅部型企業のサンプリング

上場企業のうち日経NEEDS FQでデータ取得な企業の中から以下の条件をすべて満たす企業を対象

公平な比較を行うために運動部型企業に対して帰宅部型企業を1社ずつマッチングさせ、2つのグループを作成する

- ①業種調整(同業界)
- ②産業調整(同産業)
- ③規模調整(2013年3月時点の売上高が同規模)

# STEP3 統計的検証

生産性を見る指標：利益率

検証方法：平均の差の検定  
ロジット回帰分析

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

被運動部型企業を1  
帰宅部型企業を0とするダミー変数(Dmy)

説明変数：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)

# 本日の流れ

- 1.問題意識
- 2.研究の目的と仮説
- 3.依拠する理論と先行研究
- 4.検証方法
- 5.検証結果

# 平均の差の検定

## 売上高利益率(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	

## 売上高利益率(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	

# ロジット回帰分析

## 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

## 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

(ご注意) 本資料は大阪市立大学商学部宮川研究室におけるゼミ用教材を目的に作成したものです。資料には事実ではなく仮説として設定された内容が含まれています。これ以外の目的で使用することは固くお断りします。



# 検証結果

## □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】	<b>0.6671</b>	4.2190	0.1581	0.8765
営業利益率	【OIR】	<b>0.0112</b>	0.0228	0.4942	0.6283
Adjusted R-squared		0.0514			

売上高成長率、営業利益率の係数は予想通り正  
→運動部型企業は帰宅部型企業より生産性が高い

# 今後の課題

- サンプル数の拡大
- 生産性が高いから企業スポーツを行っているのか、企業スポーツを行っているから生産性が高いのかという問題
- 運動部型企业と帰宅部型企业の分類、定義について厳格化
- マッチングにおける指標の検討
- 回帰分析における変数の検討

# 参考文献

- 佐伯年詩雄（2004）『現代企業スポーツ論』不昧堂出版
- 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
- 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）『株主主権を越えて』東洋経済新報社