

研究

企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察
— 日本的経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として —

福田 拓 哉

目 次

はじめに

- I. 企業スポーツの特徴
- II. 企業スポーツの歴史
- III. 企業スポーツの運営論理
- IV. 企業スポーツの撤退論理
- V. 企業スポーツの課題

むすびにかえて

は じ め に

わが国のトップスポーツを支える仕組みが大きく変化している。端的にいえば、企業スポーツという一社丸抱えによるスポーツ振興の仕組みから、Jリーグに代表される地域の多様な支援によってスポーツを支えようとする仕組みへの変化である。

企業スポーツという仕組みは、これまでのオリンピック代表選手や各種競技団体役員の所属先の内訳から指摘されているように、わが国の競技水準を高く維持・発展させることに大きく貢献してきた。シドニーオリンピックでは48%、バルセロナオリンピックでは52.5%、アトランタオリンピックでは54%におよぶ選手が企業の従業員であり、中央競技団体における役員・協会の内48.6%が会社員や自営業者で構成されている。(佐伯[2004];野村総合研究所[2006];山下[2009])。また、トップスポーツに限らず、多くの国民がスポーツを享受できる環境の整備にも大きく貢献してきたことも指摘されている(労務研究所[2004]p.189;山下[2009]p.26;佐伯[2004]など)。

このように、日本のスポーツを支える仕組みを語る上で、企業スポーツは大きな役割を果たしてきたのであるが、バブル経済崩壊を契機に、積極的に活動を行う企業スポーツクラブが激減し、Jリーグ型の地域に密着した複数支援による運営を行うプロスポーツクラブやクラブチーム¹⁾が急増した(図1~2を参照)。

こうした変化は、スポーツ組織が永続性を得るために自らの存在意義や財務的独立を自らの手によって確保するための機能を有しなければならなくなったことを指し示しており、そのマ

1) 企業の内部組織としてではなく、独立して活動を行うチーム組織を一般的にクラブチームと呼ぶ。

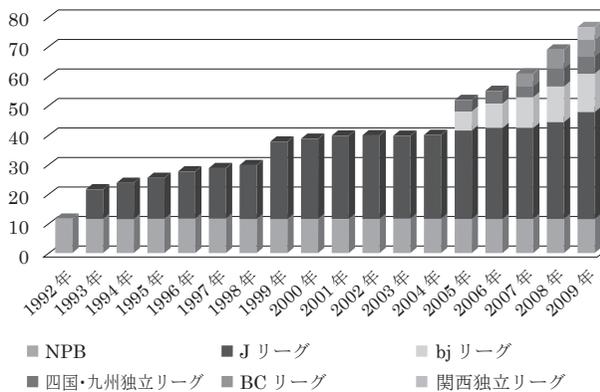
ネジメントスタイルが変化することはもちろん、マーケティングの必要性が高まることを意味している。こうしたことから、わが国ではトップスポーツにおいてパラダイムシフトが起こっていると指摘されている (原田 [2008b]p.10-11)。

図表 1 : 企業スポーツの休・廃部数年次推移



出所: 上柿[2009]p.77

図表 2: わが国におけるプロスポーツチーム数年次推移



出所: 各競技団体ウェブサイトから筆者作成

このような変化は、しばしば企業の経済環境の悪化という文脈で語られ、企業スポーツクラブの経営基盤の脆弱さを指摘するものも多く見受けられる。しかし、こうした問題は企業のみには帰せられるのではなく、何故このような仕組みがわが国に定着し、どのようにして歪みが生じてきたのかを複眼的視点で捉えることが必要であろう。

そこで本稿では、企業スポーツの誕生から衰退に至る過程を、先行研究に基づき複数の視点から検証し、そのメカニズムを明らかにする。また、これを通じ今後のスポーツ組織に求められる活動の方向性やそのために必要とされる要素について検討する。

I. 企業スポーツの特徴

まずは本稿で取り扱う企業スポーツについて、その範囲と特徴を明確にしていきたい。まず範囲であるが、研究者によって高度な競技力を必要とする部分に特化するものと、これにあわせ一般社員の福利厚生や相互交流を目的とするより広い範囲を対象とするものに立場が分かれる²⁾。後述するように、前者は後者の発展過程で枝分かれしたものである。筆者は高度な競技力を志向するスポーツ組織の永続性の確保に関心があるため、前者の立場を取ることにしたい。それゆえここでは、佐伯 [2004] や澤野 [2005] に従い、企業スポーツを高度な競技性を志向するものとして捉えることとする。

次にその特徴について触れていきたい。澤野 [2005] は企業スポーツを「企業がスポーツ選手を従業員として雇用し、企業の金銭を含む物理的援助・サポートのもとで、仕事の一環として、あるいは終業後におこなうスポーツ活動」（澤野 [2005]p.44）と定義している。企業スポーツは、そもそも企業内部の相互交流を目的とした活動から誕生したが、競技そのものが高度化する過程で、わが国の競技スポーツにおける国際競争力の維持・向上、プロスポーツへの選手の供給源、国内のスポーツ振興におけるインフラ整備という役割を果たすまでに発展していった。その特徴として、企業スポーツに関する先行研究のレビューから次の3つが指摘できる。(1) 運営の仕組み、(2) 高い競技性志向、(3) 活動過程および結果の企業経営への利用、である。まずは (1) 運営の仕組みから触れていきたい。

1. 運営の仕組み

企業スポーツとは、基本的には企業が社員のスポーツ活動を金銭、施設面から援助する仕組みのことである（澤井 [2008]p.165-167）。また、前述のとおり選手を社員として雇用し、業務の一環としてスポーツ活動にあたらせる側面を持つ（澤野 [2005]p.44）。したがって、企業スポーツクラブは企業の内部組織³⁾であり、その活動資金や設備投資は福利厚生費や労務費といった名目で企業が全て負担するのが一般的である（澤野 [2005]p.45；澤井 [2008]p.165-166）。

大規模な大会などが行われる場合、企業は参加料だけでなく、試合数に応じたチケットの買い取りなども行っている。例えば、ラグビーのトップリーグやアメリカンフットボールのXリーグでは、リーグの年会費が前者で1,000万円、後者で約800万円であるといわれている。後者の場合、プレーオフに進出した場合には、準決勝までは1試合75万円、決勝で600万円が

2) 前者の代表例として佐伯 [2004] や澤野 [2005] が、後者の代表例として三好 [2007] や山下 [2009] がある。

3) 企業が支援こそすれ、あくまで地域コミュニティのものとして運営されてきた欧米の大多数のスポーツクラブとは、この点が決定的に異なる部分である。

チケットの買取などに別途必要になる⁴⁾。

したがって企業スポーツクラブにはチケットやグッズなどを販売することによって外部資金の獲得を行う必要性が生じず、そのため競技にのみ専念するという組織のあり方が形づくられてきた。また、競技統括組織もこのような文脈の中に形成されてきたため、外部に向けた情報発信や外部資金の獲得などは積極的には行われず、企業が活動資金や人的資源を供給し続けてきた傾向が強い。このように「身内による運営」がなされてきたのであるが、このことがわが国のトップスポーツにおいてマーケティングが活発化しない大きな原因であると指摘されている(原田 [2008a]p.252)。

2. 高い競技性志向

企業スポーツは、元来従業員同士の相互理解や融和を図るために取り入れられた、レクリエーション的な要素の強い「職場スポーツ」がその基礎になっている(詳細は後述する)。しかし、スポーツが発展するにつれ、この「職場スポーツ」が企業内の範囲を超え、企業チーム同士の戦いとなり、より競技性の高いものへと変貌を遂げていった。特にライバル企業との試合は必然的に企業の誇りを懸けた代理戦争の側面も帯びるようになり、こうして職場スポーツは企業のプライドをかけた戦いの場と化すようになったのである。佐伯 [2004] は、このような「企業を代表してその成果を競い合う」状態が、企業スポーツであると指摘している(佐伯 [2004] p.32)。例えばパナソニック社では、野球、バレーボール、バスケットボール、陸上、アメリカンフットボールのチームが「徹して勝つ」というスローガンのもとに活動している(パナソニック社ウェブサイト <http://panasonic.co.jp/company/sports/>)。こうした動きは、先述のオリンピック代表選手の所属先の内訳をみても明らかのように、わが国のトップスポーツを支える原動力となった。

3. 活動過程および結果の企業経営への利用

企業は本来営利を追求し、それにより社会に貢献する存在である。そのためには、売上を最大化すると同時に、費用を最小化しようとするものである。したがって、企業が売上拡大に直接貢献せず、経費が発生する一方の企業スポーツクラブの支援を行ってきたことにはいくつかの合理的理由が存在すると考えるのが妥当である⁵⁾。実際、企業は企業スポーツクラブを積極的に企業経営の目的達成手段として活用してきており、企業内外の環境の変化に合わせ、その存在理由を変容させてきた。それは、社員同士の融和と帰属意識の向上などに代表される、①

4) 詳細は、「氷河時代を生き抜く」日本経済新聞 2009年2月24日を参照されたい。

5) 企業が見返りを求めないフィナンソロビーとして企業スポーツを支援してきたという主張も見られる。詳細は澤野 [2005]を参照されたい。

社員の統合・活性化のツールとして、企業イメージの改善や企業の認知度向上といった②プロモーションツールとして、地域社会への貢献やCSRといった③パブリックリレーションズ(PR)のツールとして、という3点に集約されるだろう。これらの詳細については章を改めて述べることにする。

4. まとめ

これまで述べてきたことから、本稿では企業スポーツを以下の6つの特徴を持ったものとして扱うことにする。

- ①企業が内部組織としてスポーツクラブを保有する
- ②原則として選手を社員として雇用する
- ③活動資金や施設設備等を福利厚生費や労務費に代表される企業の経費としてまかなう
- ④活動による直接的な売上や利益を志向しない
- ⑤高い競技性を志向し、勝利を争う
- ⑥競技活動や競技結果を、企業経営に活用する

つまり、企業がスポーツイベントに対して行う協賛活動や、社内活性化のみを目的としたレクリエーション・スポーツは本論の範疇には入らない。もちろん、選手を社員として雇用せず、活動によって営利を求めるプロスポーツも本稿では扱わない。

II. 企業スポーツの歴史

これまで指摘してきた企業スポーツの特徴は、どのような歴史的背景によって育まれてきたのであろうか。この章では先行研究を概観しながら、その萌芽から衰退に至る過程を企業スポーツおよび企業を取り巻く環境の変化から検討してみたい。

1. 企業スポーツの歴史

企業の内部組織である企業スポーツクラブの歴史は、いうまでもなくわが国における産業発展の歴史と大きく重なり合う。したがって明治末期から昭和初期にかけてその誕生と発展を見ることができる。

例えば野球では、門司鉄道整備局において1920年に職場ごとに構成された10チームが参加した第一回所内野球大会が開催された。翌年には、東京・芝浦で第一回鉄道局野球大会、その後、1927年には都市対抗野球大会が開催されるに至っている（澤野 [2005]p.20-22）。同様に繊維産業では女子従業員への教育訓練の一環としてバレーボールが広く取り入れられ、全日本女子選手権において、1933年、1936年、1937年と企業チームが優勝するに至っている（竹之下 [1950]p.228）。

野球の例からは、企業内に取り入れられたスポーツが盛んになり、やがて同一産業へ拡大し、最終的には産業の枠を超えて全国一を争うものへと成長を遂げた様子が理解できる。バレーボールの事例では、企業において積極的な活動がなされた結果として企業チームが選手権を獲得する実力をつけていった過程が読み取れる。双方の例から、この時代に企業が積極的にスポーツ活動に取り組み、文明開化以降主役の座にあった学生スポーツと同程度の人気と実力を兼ね備える存在にまで成長を遂げたことがわかる。

このようにして誕生、発展してきた企業スポーツであるが、他のスポーツや娯楽同様、第二次世界大戦の影響によって中断を余儀なくされた。敗戦による打撃は大きな損失をもたらしたが、国民生活同様、企業スポーツも復興に向けて動き出した。野球では都市対抗野球がいち早く 1946 年に再開された。その他のスポーツも 1950 年代に実業団リーグが編成され、1960 年代には、そのトップグループを核として日本リーグ⁶⁾ がスタートし、この頃から日本選手権の大半を企業スポーツクラブが独占するようになった (佐伯 [2004]p.32)。こうした流れは高度経済成長とテレビ普及率の上昇によって加速し、多くの企業がスポーツクラブを保有するようになり、アマチュアスポーツにおいて企業スポーツは確固たる地位を揺るぎないものにしたのである。

しかし、長きに渡って繁栄を極めてきた企業スポーツも大きな時代と環境の変化によって大打撃を受ける。1974 年には国際オリンピック連盟 (IOC) が五輪憲章からアマチュア規定を削除し、この影響によって世界各地でスポーツのプロ化が推進された。1980 年代に入るとわが国でも衛星放送が開始され、世界トップレベルのプロスポーツがリアルタイムで視聴できる環境が整備されはじめた。1990 年代初頭にはバブル経済が崩壊し、わが国の企業経営の在り方が根本から覆されることとなった。バブル経済崩壊から 2009 年 4 月までに休廃部に追い込まれた企業スポーツクラブは、冒頭で触れたように約 350 に上る。

バブル経済崩壊以降、多くの企業スポーツクラブは生き残りをかけて大きく舵を切っている。その行先は、クラブチーム化、プロ化、PR 強化のためのツール化、以上の 3 つである。

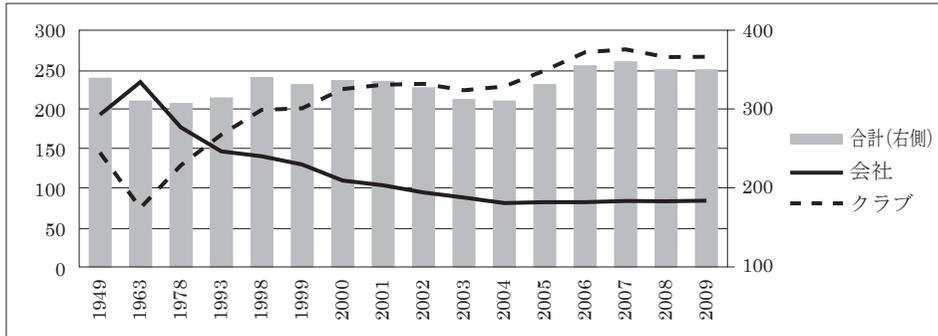
クラブチーム化に関しては、社会人野球を見ると、バブル経済崩壊以降多くの企業スポーツクラブが消滅するなかで、反比例するようにクラブチームがその数を増やしている。これによって社会人野球連盟登録チーム数はほぼ一定に保たれている。

プロ化に関しては、1993 年に誕生したサッカー J リーグを代表例に、2005 年にはバスケットボール bj リーグが開幕し、多くの企業スポーツクラブがその発足母体となった。クラブチーム化とプロ化の波は、現在も拡大し続けている。

PR 強化のためのツール化に関しては、従来の企業スポーツクラブの形式を維持したまま、

6) 例えばサッカーでは東京オリンピックでの敗戦後、監督を務めたクラマー氏の進言により国際大会での活躍に向けその競技レベルの向上を目的に 1965 年から日本サッカーリーグが発足された。

図表 3: 日本野球連盟加盟クラブ数の推移



出所: 日本野球連盟公式サイト(<http://www.jaba.or.jp/team/clubteam/suii.pdf>)より作成

企業内外における新たな存在価値を構築しようと取り組んでいる組織が散見されるようになってきた。単に競技力向上や試合結果にのみ固執するのではなく、スポーツが果たす機能に着目した活動を積極的に展開し、企業スポーツクラブを取り巻く利害関係者との関係性構築に貢献しているところが特徴的である（詳細は後述する）。

以上が企業スポーツの大まかな歴史であるが、この仕組みが完成され衰退に至る過程を分析するための重要な視点を3点指摘できる。1点目は企業スポーツと企業経営との関係、2点目は企業スポーツとアマチュアリズムとの関係、最後は企業スポーツとメディアとの関係である。次節以降では、こうした企業スポーツを取り巻く環境の変化を史的に整理することを通じて、その特徴を形作った背景を検討していくこととする。

2. 企業スポーツと企業経営

一般的にわが国の企業経営は、Abbeglen[1958]によってその特徴が指摘されたように、終身雇用制、年功序列、企業内組合という「3種の神器」を持った日本的経営が根幹となってきた。この3つの要素がすべからず労使関係に関わるものであることから、日本的経営を「協調的な労使関係を基礎にして、従業員利益の最大化をめざす経営」と定義しているものも見られる（橘川[2007]p.328）。このように、良好な労使関係が日本的経営の中核的要素であるといわれている。しかし、多くの先行研究から鑑みれば、1950年代に指摘されたこの日本的経営は、所与ではなく、それ以前の企業が抱えていた問題を克服してきた結果確立されたものであると考えられる。その問題の一つとして指摘されるのが流動的な労働力と労働争議の頻発である。

例えば、明治から高度経済成長に至るまでわが国を支えてきた繊維産業では、長時間労働や過酷で不衛生な労働環境が社会的な問題となっていた⁷⁾。貧しい農村部からの若い女性たちが

7) 製鉄工場では、「溶鉱炉では常に高温で鉄鉱石が燃やされ、鳶職のように高所でおこなう作業も多く、当時は特に労働災害が頻発していた」（澤野[2005]p.25）とされ、繊維業でも『女工哀史』（細井和喜蔵[1925]）や、

主たる労働力とされていたが、結核をはじめとする感染症による離職が恒常化していた。また、男性労働者を中心とする重工業では、労働争議が相次ぎ、労働者の定着率の悪さも企業にとって大きな問題となっていた。

第一次世界大戦中とその後の三菱長崎造船所をケースに当時のわが国における労使関係について検討した西成田 [1983] によれば、当時の労働者の急激な増加と権利意識の高まりが労働争議を招き、熟練職工引き抜きの増加に伴って離職率が高まり生産全体への影響が懸念されるようになった。その結果、企業はこうした状況を改善するために恩恵的福利政策と賃金政策の採用を進めた⁸⁾。製造業における工員の正社員化もこの時期に進められている。このような背景から、「(第一次) 大戦期の一連の労務政策は、労働移動と労働運動という労働者の消極的・積極的な階級エネルギーを企業の内部に吸収し、それを経営家族主義的な方向へキャナライズしている機構として存在」するに至ったのである。(西成田 [1983]p.356)。

こうした流れの中で企業は従業員健康増進や労働運動の抑制という効果を期待し、スポーツを組織内部に取り入れるようになった。例えば、八幡製鉄所では 1920 年に発生した大規模な労働争議が契機となり、全社的な野球チームを構築し、強化するようになった(澤野 [2005] p.20-24)。また、繊維産業では、その不健康で劣悪な職場環境というイメージを払拭し、女性に安心感を与えることで労働力を確保しようと社内でバレーボールを積極的に振興させた(佐伯 [2004]p.36-37)。このように、この時期の企業スポーツは従業員同士の統合と融和という側面が強調され、企業スポーツが当時の労務管理と密接に結びついていることが指摘されている(佐藤 [1998]; 池田 [1984]; 澤野 [2005] など)。また、社員に対する全面的な関わりを重視し、手厚い福利厚生政策が展開された中に企業スポーツも組み込まれ、その結果スポーツクラブは企業内の存在として発展してきたといえる。こうした背景によって、企業スポーツクラブが欧米とは異なり企業内部の組織として誕生し、発展してきたと考えることができる。

その後、第二次世界大戦後の経済復興を経て、1950 年代以降のわが国では前述したように Abbeglen が指摘した日本的経営を確立するに至った。また、この頃から始まった高度経済成長によって 1968 年にわが国の国民総生産 (GNP) は世界第 2 位にまで躍進し、その驚異的な経済成長は世界各国からの称賛的となった。当時世界経済を席卷した日本企業の強さを分析した Ouchi [1981] は、その特徴として「集団的価値観に対する強い志向性」(Ouchi [1981] 訳書 p.67) を指摘している⁹⁾。また、Lazonic [2005] によれば、安定株式保有、終身雇用、メインバ

『あゝ野麦峠』(山本茂美 [1968]) に代表される作品が当時の劣悪な労働環境を描いている。

8) この他にも当時の急激な物価上昇や企業の利益拡大と比較した場合に著しく低い労働者の賃金上昇率などが指摘されている。詳細は西成田 [1983] を参照されたい。

9) Ouchi [1981] は日本企業の特徴として、①終身雇用制、②遅い人事考課と昇進、③非専門的な昇進コース、④非明示的な管理機構、⑤集団による意思決定、⑥集団責任、⑦人に対する全面的な関わりという 7 つを指摘した。

ンク融資という「三つ組の制度」が日本企業の安定的な経営基盤を構築した。

こうした状況下において、企業スポーツも大いに発展した。それは部署横断的に組織され、企業のシンボルとしてライバル企業と戦い、全社を挙げて試合会場に応援に駆け付けるというスタイルを確立させた企業スポーツが、社内の意思疎通や連帯感の醸成を担う役割の一つとして機能したこととあわせ、安定的な経営環境の下での高度経済成長が福利厚生への積極的な投資を促したからである。1964年に開催された東京オリンピックの影響による機運の高まりもあり、1960年代後半には「従業員3000人以上の企業の46%がノンプロチームを持つ」に至っている（山下[2009]p.26；文部省[1968]）。

しかし、栄華を極めた日本企業を取り巻く経済状況も1970年代に突入したあたりから徐々に成長のスピードを落とし始める。1970年代に二度発生したオイルショックによって高度経済成長は終焉し、安定成長期に突入する。売上の伸びが鈍化した企業では、経費の削減が叫ばれるようになり、利益確保に向けて企業の高コスト体質が見直されることになった。それまで手厚かった企業の福利厚生は合理化や効率化が進行し、1979年には法定外福利厚生費の前年伸び率がマイナス4.4%となった（山下[2009] p.28）。

1980年代に入り、バブル景気によって日本経済は一時異常な盛り上がりを見せたが、周知の通り1990年代初頭に崩壊を迎えた。「失われた10年」ないし「失われた15年」と呼ばれる長期不況化において、これまで強みを発揮していた日本的経営の制度も大きく変化した。端的に言えば、「3種の神器」や「三つ組の制度」に代表される利害関係者重視型の企業経営から、アングロ・アメリカン型の株主志向型および市場指向型雇用慣行への移行である（Jacoby[2005]）。これによって外国人投資家や年金基金に代表される「ものいう株主」が台頭し、コーポレートガバナンスに関する議論が活発になった。

企業スポーツもこうした影響から逃れることはできず、世間的な耳目を集めやすく、元々企業の売上拡大に直接貢献しない企業スポーツクラブが、企業経営の効率化を象徴する対象として真っ先にコスト削減の対象とされたのである（原田[2005]）。

その後、2000年代に入り、徐々に回復の兆しを見せ始めた日本経済であったが、いわゆるリーマンショックの影響によって再び大打撃を受けることとなった。企業スポーツもリーマンショック以降、休廃部となったものが目立つようになった。2009年2月に発表された日産自動車における硬式野球部、男子卓球部、陸上部の事実上の廃部はその典型例といえよう。

このように日本企業を取り巻く環境は時代の流れとともに激変し、その中核となる思想や制度も利害関係者重視から株主重視へと変容してきた。しかしながら、2008年のいわゆるリーマンショック以後になると、行き過ぎた市場主義や株主重視への反省から日本的経営への揺り戻し現象が発生しているという指摘も見られる（飛田[2010]）。企業スポーツにおいても、従来の社内の連帯感や帰属意識の醸成という側面に回帰し、外国人以外の選手を社業を行わないプ

口契約選手から社業を通常通り行う社員選手に切り替えようという動きもみられる(詳細は後述)。一方で企業の枠を飛び出し、クラブチーム化やプロ化によって独立を志す企業スポーツクラブも多くみられる。

以上が企業経営からみた企業スポーツの歴史である。わが国の企業が時の経済状況や時勢にあわせ、スポーツを組織内部に取り入れ、発展させ、手を引いてきた様子が理解できる。しかしながら、こうした企業経営との関係だけでは、企業スポーツが企業の内部組織として自らマーケティングをはじめとするビジネス機能を持たずに活動を展開してきたことへの説明は不十分である。1960年代後半に栄華を極めた当時の企業スポーツであれば、企業は事業部化や子会社化することによってスポーツをビジネス化することが可能であっただろう。つまり、スポーツのビジネス化を抑制した理由は企業と企業スポーツとの関係以外に存在すると考えられる。この点に大きく関与しているのが近代スポーツ誕生以後、長きにわたってスポーツ界を支配してきたアマチュアリズムであろう。次節ではアマチュアリズムと企業スポーツとの関係について、その歴史的背景を整理していくこととする。

3. 企業スポーツとアマチュアリズム

「愛好家」や「道楽家」などといった意味を持つ「アマチュア」という言葉が最初にスポーツで使われたのは1801年のロンドンのボクシング会場であり、この賭け試合でリングサイドの観客を「ジェントルマン・アマチュア」と呼んだのが始まりである(鈴木[1974] p.36; 川本[1981] p.61; 井上, 他[1987] p.2)。この後、ヘンリー・レガッタや陸上競技選手権大会などで参加資格に「アマチュア」であることが盛り込まれるようになった。これにより、プロフェッショナルはもちろんのこと、スポーツを通じて賞金や生活費を得たもの、職人や労働者が排除されるようになった¹⁰⁾。「スポーツにおけるアマチュアが、紳士階級と学生に限る非常に閉鎖的、かつ、社会的、身分的差別の要素を含む」ものであり、「技術的に優れているプロフェッショナルを排除しようとするもの」として19世紀のイギリスにおいて確立されていったのである(井上, 他[1987] p.3)。

時を同じくして、フランス人貴族の出身であり、教育者のクーベルタンを中心とするオリンピック運動が盛んになる。当初からアマチュアとプロフェッショナルの概念規定や根拠、範囲などが曖昧であり、議論を通じた解決が求められていたが¹¹⁾、「その主要な議題であるはずのアマチュア問題は解決をみないまま、国際オリンピック委員会 (IOC) の結成と、1896年にア

10) スポーツにおけるアマチュアリズムの歴史的形成過程については、鈴木[1974]を参照されたい。

11) クーベルタンはオリンピック復活の計画を立てた1894年、世界各国に対し、古代ギリシャにおけるオリンピック競技と、スポーツの教育的価値に触れた上で、アマチュア選手がプロフェッショナルに転落することへの懸念と彼ら(筆者注; 当時の選手は全て男性に限られていた)を保護するためにつくられたアマチュア規定の矛盾と妥協について議論するべきであることが明記された回状を送付している(井上, 他[1987] p.3)。

テネで近代オリンピックの第1回大会を開催することが決定した」（井上, 他 [1987] p.4）。1901年にパリで開催されたIOC総会では、①金のために競技する者、②プロフェッショナルと競技する者、③体育教師あるいはトレーナーとして金をもらう者、④いわゆるマネキンの競技にでる者という4つに該当する者はアマチュアではないとされた（鈴木 [1974] p.239-240）。IOCでは1974年にオリンピック憲章の参加資格から「アマチュア」であることが削除されるまで、度重なる規定の見直しや変更を行ってきたものの、原則としてスポーツとカネが融合することを厳格に拒み続けてきたのである¹²⁾。

わが国では、近代スポーツが文明開化とともに欧米から輸入され、富国強兵政策のもと、教育機関において体育という形で全国に普及していった側面がある。そこではわが国古来の武道の精神が大きく影響し、単に身体の強化を図るだけでなく、精神の修養が重視されていたことが指摘されている（高津 [1993] pp.127-132；玉木 [1999] p.21）。企業スポーツの萌芽が見られた明治末期、わが国の体育・スポーツを統括する組織として、柔道の創設者である加納治五郎を会長とした大日本体育協会が1911年（明治44年）に設立された。その設立趣意書の中では、「我が国の体育（スポーツ）の現状と世界の動向に鑑み、国民の体育（スポーツ）の普及振興とともに、オリンピック競技大会への参加を念頭においた組織・体制を整備するため、『大日本体育協会』を創立する」と明記されている（日本体育協会公式サイト）。このことから理解できるように、わが国のスポーツもアマチュアリズムを絶対視する当時のIOCのもとに組み込まれて発展をしてきたのである。また、大日本体育協会は国内での明治神宮競技大会（後の国民体育大会）や各種競技会の統括や主催をした。これによってわが国のスポーツはアマチュアリズムのもとで育まれるようになったのである。

しかし、スポーツが高度化する過程ではその専門化が進行し、競技に専念しなければならない時間が必然的に増えてくるため仕事と競技の両立が難しくなってくる。実際には多くのアマチュア選手にも競技成績に応じた賞金が支払われていたり¹³⁾、国や企業がスポーツ選手の活動を保証する仕組みなどが確立されたりしていた¹⁴⁾。また、競技連盟によっては1960年代か

12) 特に1952年に第5代IOC会長に就任したアベリー・ブランデーの影響力が強い。「ミスター・アマチュア」の異名を誇った彼は、スポーツが政治や商業と結びつくことを厳格に否定し続けた。1972年冬季札幌オリンピックでは、スキーアルペンのオーストリア代表、カール・シュランツが事前の大会で自らの使用したスキーを両手で掲げ、スキーメーカーのロゴをマスコミに向けて露出したという理由で出場停止処分を受けている。

13) トリニダードの陸上短距離選手マイク・アゴスチニがアメリカのスポーツ雑誌に、「ヨーロッパ、ことにスカンジナビア地方に遠征する走者のなかには年間1万ドル近くも内密に金をとっているものがあり、陸上界は“にせアマチュア”と呼ぶべきだ」という告発を行った。これは陸上のオリンピック優勝選手で西ドイツ代表選手のアルミン・ハリーが必要以上に遠征費を受け取ったことから出場停止処分となった事件を契機としている（読売新聞1961年1月27日朝刊5面）。

14) 旧東欧諸国では、国がスポーツ選手を公務員として採用し、スポーツ競技に専念させる環境を整備した。一方、わが国や韓国では、企業がスポーツ選手を社員として採用し、同じくスポーツ競技に専念させた。このように、一見アマチュアであるように見せかける仕組みは、それぞれステートアマ、企業アマと呼ばれ、

らプロフェッショナル選手の参加や企業のスポンサードを容認する動きが見られた。例えば、国際庭球連盟では、1961年に全ての大会をオープン化すること決定し、国際スキー連盟では1969年に商品の広告を認可した。(読売新聞1961年12月10日朝刊7面および1969年5月24日夕刊10面より)。わが国でも、1966年に開催されたイングランドのプロサッカーチームであるシェフィールドウェンズデーと日本代表チーム(アマチュア)の親善試合が契機となり、アマチュア規定に関する議論が活発化し、1969年2月に日本体育協会のアマチュア規定が廃止され、各種競技大会参加に関する統一的な規定が各競技団体の判断に委ねられるようになった(読売新聞1969年2月15日朝刊11面)。

こうした世界的なオープン化の波は加速し、ついに1974年のIOC総会においてオリンピック憲章の参加資格から「アマチュア規定」が削除されたのである。こうしてスポーツのプロ化、商業化が容認され、1984年のロサンゼルスオリンピックを契機にスポーツが巨大なビジネスとして確立されるに至った。

これまで述べてきたように、わが国の企業スポーツはアマチュアリズムという概念およびこれに基づく規定の中で誕生し育まれてきたため、スポーツとビジネスの融合を避けつつ、選手の生活保障を行わなければならなかった。特に1961年にIOCのアマチュア小委員会で決定された「アマチュアの定義」の改正案には、アマチュア選手は「①生活費を得るためスポーツ以外の正当な職業を持っていることを示さなければならない、②どのような形であれ、スポーツ競技会で報酬を受けたことがないと誓約しなければならない、③近く明文化される(アマ規定の)細部に従うことを大会前に同意しなければならない」ことが明記された(読売新聞1961年6月20日朝刊6面)。この規定の中で選手の競技レベルを向上させ、かつ、その生活を保障する仕組みが必要であり、同時にスポーツの商業的利用を頑なに否定することが求められたのである。前者は選手を社員として雇用しつつ、スポーツに打ち込める環境を整備することによって、後者はスポーツとビジネスとの距離を遠くに保つことによって克服された。このようにして企業スポーツの形式が形作られてきたため、その成立にはアマチュアリズムが大きく影響していると指摘できるのである。

4. 企業スポーツとメディアの関係

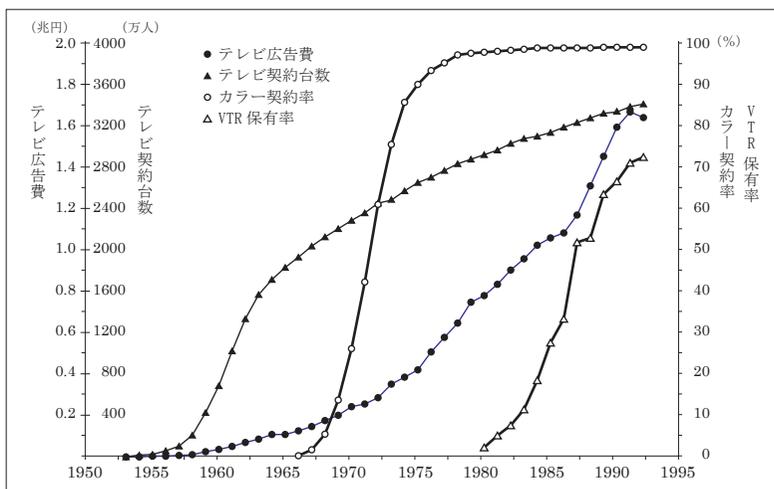
アマチュア規定によって企業は社員である選手やチームの成績を活用した商業的活動が禁止されていたことは前節で述べた通りである。しかし、これまで述べてきたように企業スポーツは企業のブランディングに大いに貢献してきた。それはどのような背景や論理によるものであろうか。

企業スポーツが誕生した明治末期から大正にかけて、わが国のメディアの中心は新聞であった。この新聞社が販売部数の競争を繰り広げるなかで当時人気を集めていたスポーツに着目したのである。1915年には現在の全国高等学校野球選手権大会（当時；全国中等学校野球優勝大会）が朝日新聞社によって、1924年と1927年にはそれぞれ現在の選抜高等学校野球選手権大会（当時；選抜中等学校野球大会）と都市対抗野球大会が毎日新聞社によって主催され大いに人気を博した。こうした大会で好成績を残すことは、学校や企業の知名度やイメージを向上させる働きを持つが、これはあくまでもパブリシティ効果であり直接的な広告宣伝活動ではない。このパブリシティ効果が企業のイメージや求心力を向上させ、当該企業への就職希望者の増加や、社員のアイデンティティやモラルの高揚に貢献したことが指摘されている（佐伯[2004] pp.36-37; 澤野[2005] p.25 など）。

その後、1925年にはラジオ放送が、戦後の1953年にはテレビ放送が開始された。放送開始直後、全国に約2600台ほどであったテレビ受像機は、1959年の皇太子ご成婚や1964年の東京オリンピックが契機となっただけでなく、高度経済成長のなかで「3種の神器（白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫）」や「3C（自家用自動車、クーラー、カラーテレビ）」という言葉に代表される生活必需品として広く普及し、その広告価値を増大させていった。1975年には「テレビ広告費（4208億円）が新聞広告費（4092億円）を抜いて、第1位のメディア」になった（間宮[1995]p.54）。

スポーツはそのリアリティー、視覚に訴える力、広い訴求力からテレビには格好のコンテンツであるといわれている（広瀬[1994] pp.64-65）。この時代、プロスポーツや学生スポーツ同様、多くの企業スポーツがテレビに放送されるようになり、そのパブリシティ効果が企業のブランディングにも貢献するようになった。このため、クラブを保有する企業にとって「企業スポー

図表 4: テレビ広告費, テレビ契約台数, カラーテレビ契約率, VTR保有率の年次推移



出所: 間宮[1995]p.72(元データ;ビデオリサーチ社および消費者動向調査)

ツクラブの試合がテレビで放送される時間がより重要視されるようになった」(佐伯 [2004] p.51)。こうした「広告宣伝メリットは、概ねその戦績に比例する」(同上 p.51)ため、企業はスポーツクラブの補強に積極的な姿勢を取ったのである。このため、企業スポーツクラブは、プロモーション媒体としての機能を満たすため、競技力の向上に邁進するようになり、「嘱託社員」、「契約社員」という肩書きでのスポーツ専従の従業員を多数生むことに繋がった。

米谷によれば、1980年代の男子バレーボール日本リーグに所属する企業スポーツクラブでは、クラブの運営維持費が数億円程度であり、これに選手が社員として働かない生産損失額を加えると、1クラブあたり10億円前後の投資を行っており、これを上回る広告価値を担保するためには、当時のテレビ放映時間で333分以上が必要であると指摘している(米谷 [1987] p.77)。

プロモーション機能の確立によって、企業スポーツは大いに高度化した。次のようなデメリットを生んだことも指摘されている。一つは企業スポーツクラブ運営の高コスト化であり、もう一つはスポーツ専業社員の登場が企業の統合・活性化機能を弱めたことである。

1980年代後半に入り、わが国のメディアは2つの大きな変化を迎える。それは1989年のBS放送開始に象徴される多チャンネル化である。先に述べた1974年のオリンピック憲章改定以降、世界のスポーツはプロ化と商業化が進展し、より高度でエンターテインメント性の高い海外のプロスポーツが衛星放送によってリアルタイムで視聴できる時代となった。これにより、相対的に競技レベルやエンターテインメント性で劣るわが国の企業スポーツは急速にそのコンテンツ価値を落としていったのである。

もう一つの側面は、スポーツ自体のメディア化である。この時期、サッカーのトヨタカップに代表される「冠イベント」という新たなスポンサーシップが構築された。チームを保有する場合と比較して、大会期間を通じてスポンサー名がメディアに露出されるメリットがあり、かつ、世界中が注目する大会であるために国際市場への進出を狙う企業にとっては格好のコンテンツとなった。このように、「この時期に始まる冠大会によって、わが国のスポーツイベントは、急速な国際化とプロ化を伴いながらメディア化を促進し、それが企業スポーツの強さ・華やかさを相対的に低下させることとなった」のである(佐伯 [2004] pp.42-56)。

社内の統合・活性化という側面が薄らいでいた企業スポーツにとって、メディアを通じたパブリシティが確保し難くなり、その存在意義に疑問符が付き始めたのである。

5. まとめ

これまで述べてきたように、前章の4節で述べた企業スポーツの6つの特徴は、企業スポーツが企業、アマチュアリズム、マスメディアのそれぞれの変遷に対応する形で育まれてきた。

企業スポーツは日本の経営が確立される過程で必要とされた労働運動の抑制といった労務改

策や従業員の健康増進といった福利厚生策の中で誕生した。アマチュアリズムの影響によって企業の経済活動に直接貢献することは否定されたが、マスメディアの発展に伴うパブリシティ効果を利用し、企業は企業スポーツを自社のプロモーションに活用した。このため、企業は企業スポーツの強化へ投資を続けた。高度経済成長による潤沢な資金力や安定的な経営基盤に支えられながら、企業スポーツはわが国の競技スポーツにおける中心的な存在となっていく。

しかし、長い年月をかけて構築されたこの構図は、日本的経営の変容、経済環境の悪化、メディアの更なる発展とスポーツのプロ化・国際化によって1990年代から急激に崩壊した。前述したように企業スポーツは新たなあり方を模索しながら現在も活動を続けている。

III. 企業スポーツの運営論理

営利体の中で直接利益を生み出さない企業スポーツがこれまで存続してきた背景には、企業がその存在に合理的な価値を見出していたと考えることができる。また、その価値にあわせた運営論理が構築されていたと指摘できよう。本章では企業スポーツクラブが企業に対してどのような機能を果たしてきたかというよりミクロな視点で、その運営論理を整理していくこととする。

1. 企業内の統合・活性化機能

企業スポーツは労働運動の抑制を図るために企業に導入された職場スポーツが起源となっていることはこれまでに述べたとおりである。しかし、わが国における労働運動が沈静化した後も企業は全面的な支援のもとに社内でスポーツを振興してきた。したがって企業が長きにわたって企業スポーツクラブを保有し続けてきた理由は、労働者の意識を自らの権利や頻発する労働争議から背けさせるという消極的なものだけではなく、より積極的な状況を作り出すためでもあったと考えるのが妥当である。

例えば、企業経営において社員の意識を高め、経営目標に向けて組織を束ねていくことは常に重要な課題の一つである。特に製造業が産業の中心であったわが国では、製造工程の機械化が進むまでは多くの人出と各工程間の連携が必要であり、社内における相互協力体制の構築が重要な経営課題であったと考えられる。そこで企業スポーツは、その特性から社内の組織横断的な意思疎通を図るツールとして機能したのである。

企業スポーツとして盛んになった多くの競技は団体競技であり、メンバー間の結束が必須となる。このため、まずは選手である社員同士の相互理解が進み、彼ら・彼女らを通じて各部署間の連携が促進された。また、全社をあげてその試合を応援することで選手ではない社員同士

の交流も促進され、これによって社内一体感と活発な雰囲気が醸成された¹⁵⁾。

わが国と比較して社内の人間関係が希薄であり企業スポーツクラブもないアメリカでは、各職能間の連携に苦勞していたようである。アメリカ 3 大自動車メーカーのクライスラーの社長を務めた Iacocca[1984] は、社長就任直後の社内の様子を引き合いに次のように語っている。「職務のことなる各部門が連絡をとり協力し合うことの重要性を、クライスラーでは、だれも知らなかった。(中略) 製造側は、販売側に相談もせず車をつくっている。新車を在庫置き場に並べ、だれかが売ってくれるだろうと知らん顔。その結果、在庫は増えるし、経理担当者は悪夢の連続というありさまだった。」(Iacocca[1984] 訳書 p.202-203)。

このように、企業スポーツは日本企業の強みとして指摘されていた従業員同士の強い結びつきを促進し、社内の統合・活性化を図る要素の一つとして機能していたと考えられる。

2. プロモーション機能

わが国のスポーツは、当初は新聞社の発行部数拡大に向けたなコンテンツとして大いに活用され発展してきた側面がある。そのパブリシティ効果によって企業スポーツも外部へのプロモーション機能を果たすようになった。古くは職場や企業のイメージ改善にはじまり、優秀な人材の確保、企業名の認知度向上という効果を果たしてきた。特に 1950 年代に開始されたテレビ放送は、その後のテレビ普及率の上昇によってより大きなパブリシティ効果を企業にもたらした。これにより、企業スポーツクラブは大きな広告宣伝価値を持つようになったのである。

しかし、前述の通り、それはアマチュア規定が厳格であったためにあくまでもパブリシティとしてのプロモーションであることが必要であった。例えばバレーボールではヤシカの選手が同社の広告の一部として週刊誌に掲載されたことを受けて、日本バレーボール協会から警告を受けている(読売新聞 1962 年 12 月 30 日朝刊 6 面¹⁶⁾)。しかし、実態として企業スポーツクラブの活躍は、テレビ、新聞の 2 大メディアによって全国に伝えられ、企業イメージの向上や製品の販売促進に大いに貢献したのである。

3. 社会との関係性構築機能

企業スポーツは企業内の統合と活性化を果たし、メディアを通じて広くプロモーションの機能を果たしてきた。しかし、それだけでなく、直接的な触れ合いを通じて、社会との関係性を構築してきたことも指摘できる。例えば、クラブが使用している施設を地域住民に開放したり、

15) 企業スポーツの草創期に限らず、現在でもこうした機能が数多く紹介されている。代表的なものとして大友 [2010] を参照されたい。

16) 協会は当該選手やチームに宣伝の意思がなかったことを確認し、ヤシカの広報部がアマチュアの制約を知らずに勝手に広告に使用したと結論付けた上で、ヤシカ(企業)に謝罪文を提出させ、チームにも厳重注意を与えている。

選手が直接子ども達や一般市民へ技術指導を行ったりしている。こうした活動は近年、企業スポーツのプロモーション機能が低下するなかで注目されている。

バレーボールのJTサンダース（男子）、JTマーヴェラス（女子）では、地域の小学生を対象としたバレーボール教室などの社会貢献活動を積極的に展開しており、企業が企業スポーツクラブを通じて地域の住民達と直接触れ合える機会を構築している¹⁷⁾。また、アマチュア規定が緩和された現在では、こうした社会貢献活動はJTのテレビCMにも採用され、企業イメージの向上にも活用されている。企業スポーツクラブを活用したCSRとプロモーション戦略の融合による企業ブランディングを促進することにもつながっている。

4. まとめ

企業スポーツが企業にもたらしてきた機能の基本となるものは、やはり社内の統合・活性化機能であろう。プロモーション機能が企業スポーツの主要になった1960年から1990年代までは、先に指摘した通りスポーツ専業社員の登場によってその機能を一時弱めた。しかし、近年再びその機能が注目され、クラブの存続につながった例も散見される¹⁸⁾。

次にプロモーション機能であるが、全体的にみるとその効果は低下したといえるが、競技特性とその成果によって、未だに高い機能を発揮する種目も存在する。高い人気を誇り、かつ長時間にわたって放送されるマラソンや駅伝がその代表例といえよう。なお、マイナー競技であっても、五輪出場選手などを輩出した際には高いプロモーション機能を発揮する場合がある。したがって、一概に企業スポーツのプロモーション機能が低下したとはいえない。

最後に社会との関係性構築機能であるが、先に示したとおり近年注目を集めている。スポーツを通じて直接外部との関係性を構築することによって、企業のイメージや地域への浸透を促進させるツールとしてその機能が重要視されていると指摘できる。

近年の企業スポーツの崩壊以後、生き残りをかけたクラブは、一部のプロモーション機能を期待できるものを除き、社内の統合・活性化機能と、社会との関係性構築機能に焦点を当てている。これまで競技のみに集中すればよかったクラブのあり方が、利害関係者を意識したものと変貌している点が近年の傾向といえるであろう。

17) 日本トップスポーツ連携機構ウェブサイト (http://www.japantopleague.jp/column/socialcontribution/socialcontribution_0001.html) 2010年1月27日確認。

18) 例えば男子ラグビーの強豪・東芝では、外国人以外の日本人選手は全て正社員で構成され、通常の業務を果たしている。社内的にもラグビー部員が潤滑油となり、組織が円滑に運営される手助けとなっていることが紹介されている（大友 [2010] 『Number』 745号参照）。その他として、全社的なリストラクションの最中であつた日産自動車野球部は、都市対抗野球大会での全社的な応援姿勢に感銘を受けたカルロス・ゴーン社長が、社内統合・活性化の機能を認め、存続されるに至った（横尾 [2009] pp.3-6）。しかし、その後の景気悪化を受け、2009年に休部となったことは極めて残念な出来事である。

IV. 企業スポーツの撤退論理

これまで述べてきたように、企業スポーツは日本的経営・アマチュアリズム・メディアの発展という環境の変化のなかで育まれてきた。このような歴史のなかで、多くの企業が企業スポーツに参入するとともに、様々な理由から撤退していった。例えば、社会人野球の強豪として名を馳せていた門司鉄道管理局野球部は、1961年10月1日からのダイヤ改正による大幅な列車増発に伴う300人の人員不足を補うために部員の配置転換が行われたことによって練習や試合を実施できなくなったことを受けて解散報道がなされている（読売新聞1961年8月29日朝刊6面）。また同年、昭和12年以来アマチュアスポーツの名門として実績を積んできた川崎重工が各種スポーツ部の活動を停止している（同上1961年5月14日朝刊7面）。

しかし、これらは双方ともに一時的な休部であり、前者は8年間、後者は1年間の活動休止に留まった。これとは対照的にバブル経済崩壊以降に発生したわが国の企業スポーツの休・廃部では、景気回復後にその活動を再開させる意思を持っている企業が僅かに3%である（左近允[2000]p.8-9）。したがって、高度経済成長期とバブル経済崩壊以降における企業の企業スポーツからの撤退とは、大きくその性質が異なることが指摘できる。本章では、バブル経済崩壊前後に行われた企業の企業スポーツからの撤退からそのモデルを整理することとする。

1. 競技力低下による撤退モデル

バブル経済崩壊前は、企業が望む競技成績を達成できなくなったことによる企業スポーツからの撤退が中心的なモデルとして指摘されている。企業スポーツの社内求心力が失われた段階で、唯一の中心的機能であった広告宣伝を含むプロモーション機能が効果を発揮しなくなったことを原因としたものである。したがって、企業スポーツクラブの相対的な競技力低下が撤退の主な原因となっていたことを示すモデルであるといえる。こうしたタイプの撤退は、「従来型廃部」と指摘されている（佐伯[2004]p.11-12）。

2. プロモーション機能の低下に伴う撤退モデル

バブル経済崩壊前後から、スポーツの国際化やプロ化の進展により、企業スポーツのプロモーション機能が低下してきたことはこれまで指摘した通りである。いくら優秀な競技成績を収めたとしても、多チャンネル化やマルチメディア化による国内外のトッププロスポーツの流入によって企業スポーツ全体への注目度が薄れていく中で、こうした機能の低下は避けられないものとなった。したがって、競技成績が優秀な場合でも、それまで獲得できていた効果が得られなくなり、これによって企業スポーツクラブへの費用対効果が悪化したことを原因とする撤退が増加したのである。

3. 本業重視に伴う撤退モデル

このモデルでは、企業を取り巻く環境の変化による「選択と集中」が重視されるようになった影響を指摘できる。バブル経済の崩壊や、いわゆるリーマンショックに代表される世界経済のリセッションにより大きな赤字を計上した日本企業は、その生き残りをかけ本業や今後の成長を望める分野に経営資源を集中させる傾向が一気に加速したのである。リストラという痛みを伴う企業の改革の中で、企業は相対的な存在理由を低下させた企業スポーツクラブの活動休止を決定したのである。したがって、こうした理由による撤退には、多くの強豪企業スポーツクラブも含まれている。

4. 保有意義の希薄化による撤退モデル

バブル経済の崩壊に代表される経済危機により、全ての企業が業績を悪化させたわけではない。また、業績が悪化する中でも、企業スポーツクラブに存在価値を認め、その活動を継続する企業も多数見られた。しかしながら、企業スポーツからの撤退を決断した企業も散見される。その理由として、クラブを保有する意義の希薄化を指摘できる。例えば、社会人野球のシダックスでは、監督を務めていた野村克也氏の東北楽天ゴールデンイーグルス移籍などによって、オーナーの意欲が削がれたために2006年で活動を停止している（毎日新聞2006年9月8日朝刊17面）。これとは異なり、東邦銀行女子ソフトボール部のように社内的な目標を達成したために活動を休止するクラブも見られる。（澤野 [2005]p.146-147）。

また、クラブの保有意義は経営者によってその捉え方が大きく異なる点が指摘されており、社長の代替わりによって消滅に至ったクラブも多い。激動する環境の中で、クラブの存在価値に対する社内の共通理解が図りにくくなっていることが考えられるであろう。つまり、クラブの企業内部における相対的な存在意義が低下しているといえるのではなかろうか。

5. 企業スポーツクラブ内での「選択と集中」による撤退モデル

単一の競技クラブだけでなく、複数のクラブを抱える企業も多い。そのような中では、クラブの社内的な社員統合・活性化機能を認めつつ、経営のスリム化を行う必要性から、複数のクラブのうちでどれを残すかという決断に迫られている企業も見られる。

限られた予算の範囲で、社内的に保有効果の高いクラブに限定して活動を継続させるための意思決定であると指摘できよう。

6. まとめ

本章で取り上げた企業スポーツからの撤退モデルは、一つのモデルに当てはまる場合もあるが、通常は複数のモデルが重なり合って発生している。例えば、2008 - 2009年シーズン終

了後に廃部となったアイスホッケーの SEIBU プリン斯拉ビッツは、プロモーション機能の低下モデルと本業重視に伴う撤退モデルが重なり合っているし、同様に 2002 年に廃部した東邦銀行女子ソフトボール部のように本業重視による撤退モデルと保有意義の希薄化による撤退モデルが重なり合う場合もある¹⁹⁾。こうした複合的な要素によって現在のクラブの消滅が進行していると指摘できよう。

V. 企業スポーツの課題

これまで述べてきたことを要約すると、企業スポーツは親企業の経営戦略の変化と、企業を取り巻く社会環境の変化という 2 つの大きな波の間で誕生・発展・衰退というライフサイクルを過ごしてきたといえる。わが国のスポーツマネジメントやスポーツマーケティングが発展するためには、企業スポーツの衰退から学び、スポーツの新たなあり方を求め続けることが必要不可欠であろう。

企業スポーツが生き残りをかけて活動をしている現在、原田 [2006] によると、その方向性は①所有から支援への移行、②新しい所有の意味の模索、③ビジネスパートナーとしての関与、という 3 つであることが指摘されている。

しかし、これらは社会全体や企業から企業スポーツを見るという視点であり、企業スポーツに十分な社会的、経営的な存在価値がなければ成立しないといえる。これまで述べてきたように企業スポーツの衰退が進行する現在では、こうした存在価値を企業スポーツの側が自らの手で新たに構築しなおさなければならない。つまり、企業スポーツが自らの存在価値を再び高めるために具体的にどのように振舞うべきかという視点が必要なのである。したがって企業スポーツの課題は、自らの価値向上に向けた取り組みの方向性を明らかにすることといえる。そのために達成することが求められる課題をこれ以下で検討してみたい。

1. 企業スポーツの持つ価値の再検討

衛星放送やケーブルテレビ、インターネットの普及によって世界のトッププロスポーツがいつでも視聴できるようになり、国内では多くのプロスポーツが誕生した現在、みるスポーツとしての企業スポーツの価値は相対的に低下していると指摘できる。また、五輪憲章の参加条項からアマチュアが削除され、わが国でも実質的にプロが容認されてからは、プロ・アマの区別は明らかに形骸化しており、更にプロスポーツクラブの相次ぐ誕生や、選手獲得競争のグロー

19) 東邦銀行女子ソフトボール部は 1995 年に開催されたふくしま国体に向けて 1990 年に創部された。積極的な強化が奏功し、福島国体優勝、全日本実業団大会優勝 2 回などの好成績を残した。また、地元の中高生に対するソフトボール教室・講習会を開催し、福島県のソフトボール振興にも熱心に取り組んでいた。しかしながら、競技面で一定の成果を上げることができたことおよび本業重視の必要性から廃部を決意するに至っている。詳細は澤野 [2005]p.147 を参照されたい。

バル化の中で、競技レベルの高い選手はより高額なオファーと競技レベルを求めて移籍を重ねることも今や常識となっている。このような社会的な変化の中で、企業スポーツはどのようにしてその価値向上に努めるべきだろうか。

こうした課題に対処するためには、プロスポーツにはない企業スポーツならではの強みを見直し、強化していくことが必要であろう。例えば、企業スポーツがこれまで築いてきた有形・無形の資産を地域に還元することによって、「スポーツインフラの整備」面において社会に貢献できる可能性を大いに持っている。また、社員としても活躍する選手であれば、多くのプロ契約選手が抱えている引退後の不安というリスクを大いに軽減できる強みも持っている。中長期的なライフプランを考えたとき、企業スポーツは選手にとって大きなメリットを持っているのである。このように文武両道をいく選手は企業内にもポジティブな影響を及ぼすことが期待できる。職場の身近な仲間が自分達と業務上の価値観を共有した上で、全力でスポーツに打ち込んでいる姿は周囲の士気を高め、組織を一体化させることにつながるであろう。

このように、企業スポーツは社会・選手・企業にとって大いに貢献できる余地を残しているのである。

2. 運営体制の問題

前節で示したメリットを最大限発揮するには、企業スポーツが抱える運営体制の問題を克服することが欠かせない。企業スポーツが社会・選手・企業にとって、その存在価値を高めるには、競技レベルの向上と組織の公開化、選手・指導者のライフプランに合わせた複数の雇用形態の設定、クラブとその他の企業内の組織が積極的に交流する仕組みの構築が必要であろう。つまり、競技レベルを向上させる環境を維持・発展させることとあわせ、クラブを取り巻く利害関係者との関係性向上に努めなければならないということである。特に競技レベルの向上と組織の公開化に関してみると、8競技9つの企業スポーツリーグによって2005年に発足した日本トップスポーツ連携機構が果たす役割は非常に大きい。企業スポーツはこれまで企業の内部組織であったが故に閉鎖性が高く、競技スキルや指導面に関する競技界全体の情報が共有されにくい性質が指摘されてきた。しかし、この機構によって、互いの連携が進むばかりでなく、学識経験者らの参加により、わが国のスポーツが持つ問題点を共有しながら、その解決に向けて協力し合う体制が整いはじめたのである。クラブを取り巻く利害関係者との関係性構築に向け、その効果が大きい期待されよう。

次に運営資金に関わる部分の問題を解決する必要が指摘できる。現在の企業スポーツの衰退状況を極めて端的に指摘すると、企業の業績悪化による経費削減が根本的な原因であることは明らかである。したがって自らの活動資金を自ら賄っていこうとする意識と、それに向けた組織体制の構築が必要なのである。これまでアマチュアという範囲の中で活動を続けてきた企業

スポーツであるが、プロ・アマの区別がもはや形骸化している現在、その枠にこだわり続ける意味はもはや無く、むしろ運営資金の獲得に向けて積極的な活動に踏み切るべきであろう。資金の獲得には大枠として3つの方法がある。一つ目はファンからの収入であり、チケット、グッズ、ファンクラブ会費などの収入を増加させることである。二つ目は複数企業からの支援金やスポンサー収入である。3つ目は放映権収入である。

こうした収入増加のためには、まず企業スポーツが全体の競技レベルを高めることと同時に、より多くのファンを開拓する必要がある。なぜなら、チケット、グッズ、ファンクラブの収入はいうに及ばず、スポンサー収入、放映権収入は社会からの注目度によってその価値が決定されるため、多くのファンを創造することがこれらの収入増加に寄与するからである。

しかし、企業スポーツにおけるファン開拓や収入増加を押し進めるためには、各クラブが単独で活動を展開することは非効率であり、現実的ではない。また、クラブは企業内部の組織であり、運営費用は親企業からの経費負担によって賄われているため、リーグ戦によって発生する権利を処理する経済主体にはなりにくく、これによって得た利益を分配することは難しい側面がある(澤井[2008]p.166)。したがって、企業スポーツ全般の収入増加に関わる業務はリーグや協会、連盟といった統括団体が全体として行うべきであろう。そうした上で、リーグからクラブへ利益を分配するのではなく、リーグが得た利益を用いてクラブの費用を負担するという方式を採用すれば、企業のクラブに対する経済的負担が大いに軽減できる。例えば、リーグ戦の遠征費用を競技統括団体が負担、援助するだけで、企業にとっては大きなコストダウンを図れるのではないだろうか。

これまで述べてきたことから企業スポーツの運営体制が抱える問題を解決するために必要なことをまとめると、①リーグ・協会・連盟等が積極的に競技力向上や収入アップ、利害関係者との関係性構築に関してイニシアティブを取る運営体制を構築し、②その下で各クラブが選手のライフプランに合わせた雇用形態を構築し、クラブレベルで実施可能な社会貢献・スポーツ普及育成活動を実施する、という2点に集約される。

3. 組織をデザインする人材の確保

企業スポーツ全体の価値向上や、その運営体制の新たな構築という部分では、何より中心となるべき人材の確保が問題となる。企業、統括団体、クラブがお互いにメリットを享受できるシステムをデザインし、実行に移すことのできる能力を持った人材が最も重要となるであろう。原田[2006, 2008]はゼネラル・マネジャー(以下;GM)にこうした機能を期待している。より具体的にいうのであれば、クラブを中核とする利害関係者との関係性を良好に保ち、目指すべきゴールへと向かって組織をドライブできる能力であり機能である。

しかし、あらゆる利害関係者の要望に応えるのは不可能である。組織が保有する経営資源は

限られており、自らの目的達成のために成すべきことと、成さないことを決断する必要性に迫られる²⁰⁾。したがって、こうした決断の際には、自分達は何のために存在し、何に向かって、どのように活動していくのか、という理念やビジョンを明確にする必要が出てくる。GMとは本来、既に構築された理念やビジョンにしたがって適切な人材が選ばれるものであるが、わが国の現状ではGMにそれらの構築が任されていることが多い。つまり、現在GMには理念やビジョンを構築し、それらをチーム内部だけでなく、親企業や地域社会、ファン、メディアといった利害関係者にも浸透させ、それによって企業スポーツクラブの求心力を高めていくということが求められているのである。

GMにこうした機能を期待するとするならば、それに必要なマインドは起業家精神であるといえるだろう。衰退の中にある企業スポーツを、再び価値あるものへと成長させる一連の行動は、衰退した企業を再建する経営者の姿に通じるものがある。第二の創業や中興の祖といわれる経営者同様、企業スポーツの復興には起業家精神が欠かせないのである。「企業スポーツから起業スポーツへ」（原田 [2008b]p.10-11）という指摘は、こうしたわが国の状況を端的に指摘したものといえよう。

むすびにかえて

以上のように、本稿ではわが国で企業スポーツが生まれ、成長し、衰退を向かえるまでの歴史的経緯を、クラブを取り巻く利害関係者との関係性から整理し、分析を進めてきた。またこれをもとに、今後の企業スポーツ発展に向け、そのあり方の検討を行ってきた。

発生からバブル経済崩壊までを振り返ると、企業スポーツは企業の経営課題、特に組織の統合・活性化や労務問題を解決する手段として誕生し、アマチュアリズムという鎖に縛られながらもマスメディア、特にテレビの普及に伴って急速に発展し、その地位を揺るぎ無いものにした。企業が社員の生活全般と深く関わりあう日本的経営と、スポーツとビジネスとの融合を頑なに拒むアマチュアリズムという仕組みのなかでは、クラブのマネジメントは競技に関連する部分しか発達せず、外部からの活動資金獲得の必要性や業界全体の発展を志向する必要が生じなかった。このため、わが国の企業スポーツにマーケティングは必要とされなかったのである。しかし、企業や企業スポーツを取り巻く環境の変化によって、企業スポーツを支えてきた仕組みや存在価値が薄れ、現在では存続の危機に瀕している現在、スポーツにおけるマーケティングは急速にその必要性を高めているのである。

本稿では、企業スポーツが今後も生き残り、復興を遂げるためには企業スポーツ運営におけ

20) 広瀬 [2005] は、戦略とは物事に優先順位をつけ、優先順位の高いものに資源を集中し、-低いものを捨てることであるとし、スポーツマネジメントにおける経営戦略は利害関係者を理解し、個別の対応を策定することから始まるとしている（広瀬 [2005]p.51）。

る抜本的な制度改革および各クラブに組織のあり方をデザインし、理念やビジョンに向かって経営資源を動員していくことのできる人材 (GM) が必要であることを指摘した。企業の内部組織であるクラブが、その存在価値や意義を企業側から与えられるままに活動する時代は終わった。これからは、企業スポーツの側がイニシアティブを取り、積極的に内外の利害関係者との関係性を構築していかなければならない。端的にいえば、内部の選手や指導者との関係性を保ちながら、外部の企業、メディア、市民を自らのファンに変え、その数を増やしていくアプローチが求められているのである。特にファンや競技者を増加させることが、利害関係者との関係性を良好に保つために最も必要なことであると筆者は考える。そのためには、リレーションシップ・マーケティングの観点で企業スポーツを分析することが必要であるが、これは今後の研究課題としたい。

参考文献

- ・ Abegglen, C.J.[1958] *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press. (訳書：山岡洋一訳 [2004] 『日本の経営<新訳版>』日本経済新聞社)
- ・ Abegglen, C.J.[2004] *21st Century Japanese Management -New Systems, Lasting Values-* (訳書：山岡洋一 [2004] 『新・日本の経営』日本経済新聞社)
- ・ Iaccoca, L.[1984] *An Autobiography*, Bantam Books, Inc. (訳書：徳岡孝夫 [1985] 『アイアコッカわが闘魂の経営』ダイヤモンド社)
- ・ Jacoby, S.[2005] *Embedded Corporation*, Princeton University Press. (訳書：鈴木良治・伊藤健市・堀龍二 [2005] 『日本の人事部・アメリカの人事部ー日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係ー』東洋経済新報社)
- ・ Lazonik, W.[2007] 「所有と経営：戦後一三つ組の制度と日本の発展」工藤章・橘川武郎・グレン.D. フック [2007] 『現代日本企業 企業体制<上>内部組織構造と組織間関係』有斐閣；第 2 章
- ・ Ouchi, W.G.[1981]*Theory Z;How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley. (訳書：徳山二郎監訳 [1981] 『セオリー Z』CBS ソニー出版)
- ・ 井上一男・久保正秋・豊嶋建広 [1987] 「スポーツにおけるアマチュアリズムについての一考察」『東海大学紀要』体育学部 16:pp.1-10
- ・ 上柿和生 [2009] 「企業スポーツ休・廃部の変遷」杉山茂・岡崎満義・上柿和生編『特集 企業スポーツの撤退と混迷する日本のスポーツ』創文企画；pp.76-91
- ・ 川本信正 [1981] 『スポーツ賛歌ー平和な世界をめざして』岩波書店
- ・ 橘川武郎 [2007] 「経済成長と日本型企業経営」宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎 [2007] 『日本経営史 [新版]』有斐閣；第 5 章
- ・ 高津勝 [1993] 「欧米近代化スポーツと民衆」中村敏雄編 [1993] 『スポーツ文化論シリーズ①スポーツの伝播・普及』創文企画；pp.95-138
- ・ 佐伯年詩雄 [2004] 『現代企業スポーツ論～ヨーロッパ企業のスポーツ支援調査に基づく経営戦略資源としての活用～』不昧堂出版
- ・ 澤井和彦 [2008] 「スポーツリーグのマネジメント」原田宗彦・小笠原悦子編著 [2008] 『スポーツマネジメント』大修館書店；第 7 章
- ・ 澤野雅彦 [2005] 『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社
- ・ 杉山茂 [2003] 『テレビスポーツ 50 年オリンピックとテレビの発展～力道山から松井秀喜まで～』角川書店
- ・ 鈴木良徳 [1974] 『アマチュアリズム 200 年』日本体育社

- ・ 竹之下休蔵 [1950] 『体育五十年』 時事通信社
- ・ 玉木正之 [1999] 『スポーツとは何か』 講談社
- ・ 飛田努 [2010] 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析—2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして—」 『立命館経営学』 第48巻5号
- ・ 西成田豊 [1983] 「第一次大戦中・後の財閥系造船企業の労資関係：三菱長崎造船所の労働争議分析」 『一橋論叢』 90-3, pp.344-367
- ・ 野村総合研究所 [2006] 『企業スポーツと企業スポーツのあり方に関する調査研究』 大崎企業スポーツ研究助成財団
- ・ 原田宗彦 [2006] 「経済教室：スポーツの経済学（中）」 日本経済新聞 2006年5月4日朝刊
- ・ 原田宗彦 [2008a] 「日本におけるスポーツマーケティングの将来的課題」 原田宗彦編著『スポーツマーケティング』 大修館書店：第11章
- ・ 原田宗彦 [2008b] 「スポーツマネジメントをめぐる社会的背景」 原田宗彦・小笠原悦子編著 [2008] 『スポーツマーケティング』 大修館書店：第1章
- ・ 広瀬一郎 [1994] 『プロのためのスポーツマーケティング』 電通
- ・ 広瀬一郎 [2005] 『スポーツマネジメント入門』 東洋経済新報社
- ・ 間宮聰夫 [1995] 『スポーツビジネスの戦略と知恵 「メダルなき勝利者たち」への提言』 ベースボール・マガジン社
- ・ 山下高行 [2009] 「企業スポーツと日本のスポーツレジャー」 『スポーツ社会学研究』 17-2, 日本スポーツ社会学会：pp.17-31
- ・ 横尾弘一 [2009] 『社会人野球に明日はあるか 社会人野球，変革への光と闇』 ダイアモンド社
- ・ 米谷正造 [1987] 「資本主義経済下の企業とスポーツとの連関に関する一考察」 体育・スポーツ社会学研究会 [1988] 『体育・スポーツ社会学研究』 7, 道と書院
- ・ 労務研究所編 [2004] 『新福利厚生ハンドブック』 労務研究所
- ・ 左近允輝一 [2000] 「不況とともに崩壊 企業スポーツ（上）」 『朝日総研レポート』 No.145, pp.4-11
- ・ 大友信彦 [2010] 「日本人選手は全員社員 東芝プレイブルーバス」 『Number』 745号, 文藝春秋

参考資料

- ・ 日本体育協会ウェブサイト (<http://www.japan-sports.or.jp/jasa100th/history/index.html> 2010年2月25日確認)
- ・ 日本トップスポーツ連携機構ウェブサイト (<http://www.japantopleague.jp/> 2010年2月25日確認)
- ・ パナソニック社ウェブサイト (<http://panasonic.co.jp/company/sports/> 2010年2月25日確認)
- ・ 読売新聞 1961年5月14日朝刊7面
- ・ ————1961年12月10日朝刊7面
- ・ ————1961年6月20日朝刊6面
- ・ ————1961年8月29日朝刊6面
- ・ ————1962年12月30日朝刊6面
- ・ 読売新聞 1969年2月15日朝刊11面
- ・ 読売新聞 1969年5月24日夕刊10面
- ・ 日本経済新聞 2009年2月24日
- ・ 毎日新聞 2006年9月8日朝刊17面

