特集論文

企業によるスポーツ支援の有効性
――経済学的アプローチからの考察

佐々木 勝
（大阪大学大学院経済学研究科 教授）

1. はじめに

昨年の9月に開催されたIOC（国際オリンピック委員会）総会で、2020年夏季オリンピック・パラリンピックの開催地が東京に決定した。開催までの6年間に会場・競技場やインフラの整備が早急に必要であるが、それ以上に地元開催なので日本人選手が活躍して、多くのメダルを獲得するために選手の育成を重点的に強化する必要がある。主に選手育成を担う機関としては、これまでは高校や大学などの教育機関や多くのスポーツ・チームを抱えている企業であった。ただ、バブル経済崩壊後、長期にわたり経済が停滞するなか、企業はスポーツ・チームを運営する余裕がなくなり、株主やメインバンクからスポーツ・チームの保有を批判された。その結果、多くの企業は保有するスポーツ・チームを休部、または廃部することになった。しかし、企業スポーツの費用対効果だけからスポーツを支援するべきかどうかを考えていいのだろうか。本稿では、企業によるスポーツ支援の効果や有効性を単に費用と収益から考えるのでなく、経済学的なアプローチから社会全体にもたらす影響を含めて、総合的に企業スポーツの経済的効果を考察する。

企業にとって自身の利潤を高めることが最も重要なミッションであり、そのために合理的な行動を選択する。企業は利潤最大化のためにスポーツ支援をすると考えられる。企業にとって保有するスポーツ・チームは企業のシンボルであり、企業スポーツ・チームの活躍は従業員の士気・団結力、そして帰属意識の向上に貢献する。それが従業員の生産性を引き上げることを期待する。すなわち、企業のスポーツ支援をincentive deviceと捉える（荻野 2007, Ohtake and Sasaki 2013）。

また、近年、企業による社会的責任（Corporate Social Responsibility）が強く叫ばれている。CSRへの関与は直接的に利潤を引き上げる効果は期待できないが、潜在的な消費者に対してその企業の印象を良くし、商品やサービスの購入を促す間接的な効果がある。その意味で、CSRへの関与は合理的とも判断できる。

ただ、企業スポーツが自身の企業だけでなく社会全体にもたらすプラスの効果、すなわち「正の外部性」の効果を考慮しないでスポーツ支援の水準を決めると、企業スポーツ支援は社会全体として過小になるといえる。もちろん、合理的に行動する企業にとって、社会的に最適な水準になるように企業スポーツ支援をするインセンティブは持ち合わせていない。社会的に最適な水準に引き上げるためには行政・自治体の支援が必要だ。行政・自治体による補助金（ピグー補助金）をスポーツを支援する企業に与えることで、その企業が社会的に最適なスポーツ支援水準を選択するように仕向ける。

スポーツを「公共財」ととらえた場合、企業が選択する企業スポーツ支援水準と社会的に最適な水準は乖離する。公共財ということは、企業スポーツ・チームの活躍は支援する企業の従業員の士気やモラールを高めるだけでなく、他の企業の従業員の士気やモラールを高めることになることも意

味する。その場合、企業としては他の企業に支援をしてもらい、自分はただで恩恵を享受したいと考える。これを「ただ乗り」と呼ぶ。他の企業も同じことを考えるので、結局、社会的な観点から企業スポーツを支援したほうがいいのにもかかわらず、どの企業も支援しないようになる。この場合もやはり行政・自治体の介入が必要になるだろう。ただ、行政・自治体が必ずしも社会的に最適なスポーツ支援の水準を認識しているとは限らないし、その水準に達するインセンティブがあるとも限らない。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では企業スポーツの歴史と概要を簡潔に紹介する。第3節ではスポーツ支援がもたらす外部性の効果、そして第4節では公共財としての企業スポーツについて解説する。第5節では、企業スポーツ活動が従業員に与えるモラールの向上に関する研究を紹介する。そして最終節でまとめを述べる。

2. 企業スポーツの概要

一般的に企業スポーツの役割として以下の4つが挙げられる。

- 従業員の健康増進
- 企業の広告塔
- 従業員の労働意欲向上、一体感の醸成、帰属意識の向上
- 社会的責任（CSR）としての役割

従来は、従業員が仕事の後にリフレッシュするために、そして健康増進のためにスポーツ活動が始められた。その意味で中学校や高校の課外活動と似たようなものであった。しかし、1950年代以降の高度経済成長期と東京オリンピック（1964年）を契機に本格的な企業スポーツ活動が盛んになった。同時に、スポーツ・チームや選手を企業の広告塔として活用するようになり、より強い選手を採用し、チーム全体を強化してきた。その結果、企業スポーツの目的は従業員に対する福利厚生からセミプロ級を集めた選手集団による広告塔へと変貌した。実際、社会人野球チームでプレーする選手の多くはプロ野球選手予備軍で、ドラフト会議で採用されることを待ちながら社会人野球チームでプレーし続けている。

しかし、1990年代になるとバブル経済の崩壊を機に多くの企業スポーツ・チームが休部、または廃部に追い込まれた。チームの運営に多大な経費が必要であることに加えて、成熟した経済社会において広告塔としての役割は終わったといえる。日本アマチュア野球連盟に登録する企業チームは1995年には142チームあったが、2013年には89まで減少した。廃部したチームのいくつかはクラブ・チームとして形態を変え、社会人野球のリーグやトーナメントに参加し続けている。企業チームは1企業がすべてを丸抱えするが、クラブ・チームは企業だけでなく、地域の自治体や中小企業が共同でサポートしながら運営されている。Vプレミアリーグで活躍する男子バレーボールの堺ブレイザーズはもともと新日鐵堺製鐵所を拠点とした実業団バレーボールチームであった。2000年の事業の見直しで新日鐵が出資する子会社「ブレイザーズスポーツクラブ」に運営が移り、地域密着型のスポーツ・クラブ「堺ブレイザーズ」に変更し、プロバレーボールチームとして再出発した。以前の実業団のままなら運営費用を全て企業が負担しなければいけなかったのが、プロ・チームに移行することで負担が減少した。その半面、ユニホームに大きく「新日鐵」という文字がなくなり、社内全体でチームを盛り上げる雰囲気は失せてきた。

企業にしろ、地域全体にしろ、選手が活躍できる環境を提供し、選手、チームを支えることは必要である。スポーツの祭典であるオリンピックや様々な競技の世界選手権に出場する選手の多くは企業スポーツのチームに属している。2012年ロンドン・オリンピックで銅メダルを獲得した卓球女子の福原愛選手、平野早矢香選手、石川佳純選手はそれぞれANA、ミキハウス、全農の所属である。女子バレーボール選手12人のうち10人は東レ株式会社やJTのような企業スポーツ・チームの所属である[1)]。世界で活躍する選手の所属先を

みる限り企業のサポートなしで世界レベルの大会に選手を送り出すことはできない。6年後の2020年に地元で開催される東京オリンピック（夏季大会）で良い成績を残すためには、選手、チームに対する企業のサポートが欠かせない。

また、野球の場合、企業スポーツ・チームは大学や高校の野球部と同様にプロ選手になるための育成機関としての役割を果たす。筆者が日本プロ野球機構のホームページで確認したところ、2013年のドラフト会議で選出された89名の選手のうち31人は企業スポーツ・チームの出身であった。大学卒業後もプロ野球選手になるためにトレーニングを続けたい選手や、経済的な理由で大学に進学できなかったが、野球を続けたい選手に対して企業スポーツ・チームは継続する機会を提供する。

企業によるスポーツ支援は優れた選手を育成し、輩出することに多大な貢献をしてきたことは確かだ。今後も企業にスポーツ支援を期待することは確実であるが、企業だけに任せていいのだろうか。今後は、企業だけでなく、行政・自治体や地域コミュニティが協力して選手やチームをサポートしていく必要がある。

3. 外部性がもたらすスポーツ支援

この節では、外部性が企業によるスポーツ支援に与える影響を考察する。ある企業の生産活動が知らず知らずに他の企業の生産活動に影響を与える場合、経済社会に「生産の外部性」が存在するという。他の企業に対してネガティブな影響を与える場合を「負の外部性」といい、ポジティブな影響の場合を「正の外部性」と経済学では定義する。正の外部性を表す有名な例として養蜂業者と隣接するりんご園の関係が挙げられる。負の外部性の場合、これも有名な例であるが、汚染水を垂れ流す河上の製造業と川下で操業する漁業者の関係が考えられる。外部性が経済社会に存在する場合、市場の調整メカニズムに任せると社会的に最適な生産水準に達しないことが理論的にわかっている。すなわち、「市場の失敗」が発生する。負の外部性の場合、分権的社会の生産水準は過大になり、正の外部性の場合、生産水準が過小となることがわかっている。したがって、外部性がある経済社会では社会的に最適な生産水準にするために政府の介入の必要性が正当化される。もちろん、政府が必ずしも社会的に最適な生産水準に達するような政策介入ができるとは限らないことに留意するべきである（政府の失敗）。

さて、企業によるスポーツ支援に対する外部性の効果を考える。ある企業が自社に所属するスポーツ選手、またはスポンサーとなっているスポーツ選手に対して金銭的、物質的に様々な支援を行う。そうすることで、そのスポーツ選手が活躍すれば企業の宣伝となり、その企業が生産する商品の売上げが伸びることにつながる。それと同時に支援されたスポーツ選手の活躍は、支援した企業が意図せずに他の企業の売上げの増加に結びつくような良い影響をもたらす可能性も十分にある。この場合、企業によるスポーツ支援は正の外部性があると考える。

2014年2月に開催されたソチ・パラリンピック冬季大会の男子座位アルペンスキー競技では代表選手が大活躍し、金メダル2、銀メダルと銅メダル各1獲得した。メダルを獲得した選手や他のスキー競技の選手は企業から多くの支援を受けている。障害者スキー競技では以前から日立ソリューションズ株式会社（以後、日立ソリューションズ）が積極的に選手の支援を行ってきたことは有名である[2)]。日立ソリューションズ障害者スキー部は2004年に創設され、障害者スキーの組織化や選手強化に多大な貢献をしてきた。スキー部に所属する選手は正社員で他の社員と同じ職場で同様に働き、その傍ら競技活動を続ける。今回のソチ・オリンピックではスキー競技で4人の選手を選手団に送った。その他に今回２つの金メダルを獲得した狩野亮選手は株式会社マルハンの支援を受けながら競技活動を続けていた。

ソチ・パラリンピックにおけるスキー選手の活躍のおかげで、選手が所属する企業やスポンサーとして支援する企業にとって大きな便益があったと考えられる。考えられる便益として少なくとも2つ考えられる。1つは、選手の活躍を通じた企業

の宣伝効果であり、それが知名度を上げ、売上げの増加につながることである。2つ目は、所属選手の活躍により社内のモラールや士気の向上、そして一体感の醸成が考えられる。社員の士気の高まりは生産性の向上につながり、企業の業績を上げる効果が期待できる。

ただ、ソチ・パラリンピックの選手の活躍の便益は選手が所属する企業とスポンサーとして支援する企業だけに留まらない。今回の男子座位アルペンスキー競技のメダル・ラッシュで2つの企業が脚光を浴びた。1つは、チェアのフレームを開発した車いすメーカーの「日進医療機器」（愛知県北名古屋市）、もう1つは脊髄損傷の選手の微妙な動きを的確にスキー板に伝えるためのシートを作成した「川村義肢」（大阪府大東市）である[3)]。ソチ・パラリンピックでの男子座位アルペンスキー競技選手の活躍により両社の技術のすばらしさがメディアを通じて紹介され、世間から高い技術力を評価された。この報道をきっかけに今後拡大すると想定される介護市場で売上げを伸ばすことが期待される。また、自社の技術が報道されることで両社の社員の士気も高まり、社員の一体感が醸成されたと思われる。

このソチ・パラリンピックの男子座位アルペンスキー競技の場合から、障害者スキー競技の支援に正の外部性があったことがわかる。すなわち、日立ソリューションズ等の支援会社は他の企業に及ぼす便益を考慮せずに支援の水準を決定していた。この支援水準は利潤最大化のために私的に最適であるが、社会的には最適ではない。正の外部性がある場合は社会的な最適支援水準は私的に決定された最適支援水準よりも低くなってしまう。したがって、日立ソリューションズ等の支援会社はもっと支援すべきだったことになる。そうすることで「パレート改善」ができる。

簡単なモデルから説明しよう。ここでは日立ソリューションズ等の支援会社を「直接支援会社」、日進医療機器や川村義肢を「技術支援会社」と呼ぶ。直接支援会社の利潤を$f(s)-c(s)$とする。sはスポーツ支援の水準、f（・）はスポーツ支援による生産関数、c（・）はスポーツ支援による費用関数とする。生産関数と費用関数は通常通り、$f'(\cdot)>0, f''(\cdot)<0, c'(\cdot)>0, c''(\cdot)>0$と仮定する。利潤最大化のための一階条件によりsの限界生産性と限界費用が等しくなるようなs^*が私的最適支援水準となる（$f'(s^*)=c'(s^*)$）。解は一意に決定する。

同様に、技術支援会社の最適化問題に取り組む。技術支援会社の利潤をg（x, s）－d（x）とする。xは技術支援会社が生産する生産物とする。g（・,・）は生産関数、d（・）はxの費用関数とする。生産関数と費用関数は通常通り、$g_x(\cdot,\cdot)>0, g_{xx}(\cdot,\cdot)<0, g_s(\cdot,\cdot)>0, g_{ss}(\cdot,\cdot)<0, g_{xs}(\cdot,\cdot)=g_{sx}(\cdot,\cdot)>0, d'(\cdot)>0, d''(\cdot)>0$と仮定する。重要なのは、技術支援会社にとってsは与件であり、選択変数ではない。この企業が利潤最適化のために選択するのは生産物xの水準である。一階条件から、この企業は限界費用と限界生産性が等しくなる生産水準を最適値として選択する（$g_x(x(s), s) = d'(x(s))$）。最適な生産水準は直接支援会社の支援水準sに依存する。従って、技術支援会社が選択する生産量はx（s^*）となる。

次に社会的に最適なスポーツ支援水準と生産水準を考えよう。そのために直接支援会社と技術支援会社が合併して1つの支援会社になったと仮定する。1つの企業になることで直接支援会社の選択が技術支援会社の生産に与える影響を考慮した上で合併会社は最適なスポーツ支援水準と生産量を選択することになる。合併して1つの支援会社になることで外部性は消滅する。これを外部性の「内部化」という。

合併した支援会社の利潤は以下のようになる。

$$f(s) - c(s) + g(x, s) - d(x)$$

この会社は利潤を最大にするためにxとsを選択する。利潤最大化のための一階条件より最適なスポーツ支援の水準sと生産量xは以下の2つの式から求められる。

$$f'(s) + g_s(x, s) = c'(s) \quad (1)$$

$$g_x(x, s) = d'(x) \quad (2)$$

式（1）からsの限界生産性曲線は私的な限界生産性曲線よりも右に位置しているので、社会的に最適なスポーツ支援水準$\hat{s}$は私的な水準（s^*）よりも高いことがわかる。よって、正の外部性がある

場合、私的な企業スポーツ支援水準は過小になることが確認できた。さらに式（2）からスポーツ支援水準がs^*から$\hat{s}$に増加した場合、xの限界生産性は全体的に高くなるので、xは増加する。したがって、社会的に最適な生産量$\hat{x}$は私的水準のx^*よりも多くなり、生産水準に関しても過小生産となっていたことがわかる。

では、どうすれば直接支援会社は社会的に最適なスポーツ支援を選択するだろうか。1つの方法として直接支援会社にスポーツ支援のための補助金を与えることである。政府は直接支援会社に対してスポーツ支援1単位あたり$g_s(\hat{x},\hat{s})$の補助金を与えるとする。すると、直接支援会社の利潤は以下のようになる。

$$f(s) - c(s) + g_s(\hat{x},\hat{s})\, s$$

最適な支援水準s^{**}は以下の一階条件により決まる。

$$f'(s^{**}) + g_s(\hat{x},\hat{s}) = c'(s^{**}) \qquad (3)$$

よって、$s^{**}=\hat{s}$になり、直接支援会社は社会的に最適な支援水準を選択する。そして、技術支援会社も社会的に最適な生産水準を選択する。このように直接支援会社の支援水準を社会的に最適な水準に引き上げるように仕向けるために支払う補助金を「ピグー補助金」と呼ぶ。

以上の議論から、スポーツ支援で外部性がある場合、しかもそれが正の外部性の場合、直接支援会社のスポーツ支援は社会的に最適な水準よりも低く、過小となっている。社会的最適水準に引き上げるためにスポーツ支援をする企業に補助金を与えるのは1つの方法と考えられる。

この例では、日立ソリューションズのような直接支援会社による障害者スキー競技・選手の支援が技術支援会社、ここでは日進医療機器や川村義肢の製品にもたらす影響を外部性と捉えて議論した。しかしながら、反対の場合も考えられる。日進医療機器や川村義肢が自身のスポーツ支援が日立ソリューションズに与える影響を考慮せずに、選手のためにチェアやシートを開発した場合である。日進医療機器や川村義肢のスポーツ支援は知らないうちにソチ・パラリンピックでの選手の活躍を通じて日立ソリューションズにプラスの影響を与えたことになる。外部性の影響は選手に関与した全ての企業間でお互いに伝播している。

4. 公共財としてのスポーツ支援

前節では、スポーツ支援の外部性によって、企業のスポーツ支援はスポーツの選手の活躍を通じて他の企業に対しても影響を与えることを説明した。支援を受けるスポーツ選手の活躍は支援を与えた企業だけでなく、他の企業の業績にも影響を与えることから「公共財」と解釈できる。

公共財の特性として「非排他性」と「非競合性」が挙げられる。非排他性とは、供給される公共財は購入した経済主体だけでなく全ての経済主体が消費することができることを意味する。非競合性とは、公共財を消費する経済主体が増えたとしても他の経済主体はこれまでどおりの量を消費することができることを意味する。公共財の例としてよく挙げられるのが国防、公園や街灯などのインフラ設備である。ある人が夜道は危ないので街灯を自費で購入し設置したとする。その人はそれで「安全な夜道」を消費することができる。ただ、購入した人だけでなくその近所の人達も「安全な夜道」を消費することができる。購入した人が来た時だけ街灯が点灯し、それ以外の人が来た時は消灯するようなことは一般的にできないので、他の人を街灯の利用から排除することはできない。また、新たに引っ越ししてきた人が街灯を利用したとしても購入した人やこれまで利用してきた近所の人の利用状況になんら影響を与えない。つまり街灯の利用に関しても他の人と競合することがない。

公共財が非排他性や非競合性の特性を有していることがわかると、他の人に街灯を買わせて自分はタダで使おうと考える人が存在することが容易に想像できる。これを「ただ乗り（free rider）」と言う。街灯に対する価値観を他人が観察できない状況で、正直に自分が抱く価値観を公表するインセンティブはない。たとえ街灯に高い価値を与えたとしても価値が低いと虚偽の申告をし、表面上では街灯の購入に参加することを反対することもありえる。公共財の供給によって、他の経済主

体の厚生を悪化させることなくある経済主体の厚生を改善する余地があるなら、言い換えれば、「パレート改善」する余地があるのならその公共財は供給されたほうが社会的に効率的である。だが、ただ乗りを誘発するインセンティブによって誰も公共財を供給しようとはしない。したがって、パレート改善のために国防、街灯や公園などの公共財は政府や自治体が供給することが正当化される。

スポーツ選手の活躍もまた公共財と解釈できる。ある企業が費用を支払ってスポーツ支援する選手の活躍は、自身の企業の便益として従業員の士気やモラールの向上に寄与する。それだけでなく、支援をしていない他の企業の従業員を含めた国民の士気やモラールの向上にも寄与すると考えられる。スポーツ選手の活躍は誰も排除することなく全員に等しく感動する機会を与える。2014年のソチ・オリンピック冬季大会で葛西紀明選手がスキージャンプ競技（ラージヒル）で銀メダルを獲得し、団体競技でも日本の銅メダル獲得に大きく貢献した。また、フィギュア・スケート競技の浅田真央選手や高橋大輔選手は惜しくもメダルを逃したが記憶に残る演技を披露し、観客に感動を与えた。葛西選手は株式会社土屋ホーム（以後、土屋ホーム）の正社員であり、スキー部の選手兼監督も務めている。葛西選手は今回の成績が評価され部長級に昇格した。浅田選手は中京大学に在学中であり、高橋選手は関西大学の大学院に在学している[4)]。葛西選手の活躍は土屋ホームの社員の士気やモラールを向上させ、社員の一体感を醸成させ、土屋ホームへの帰属意識を高めたと考えられる。そのような意識の変化により従業員の働く意欲は高まり、それが土屋ホームの業績にプラスの影響を与えると期待できる。それと同時に、葛西選手のメダル獲得は土屋ホームに勤めていない他の人達にも感動と勇気を与えた。それが働く意欲、そして生産性を高めるとも考えられる。したがって、葛西選手の活躍は公共財と解釈できる。同様に、浅田選手や高橋選手の活躍は中京大学や関西大学の学生、教職員、OB・OGの帰属意識を高め、それが寄付金の増加につながり大学の収益に寄与すると考えられる。もちろん、浅田選手や高橋選手の活躍は全国民に感動と勇気を与えたし、それが中京大学や関西大学関係者以外の人々のやる気や就業意欲の向上につながったことも十分に考えられる。

次に、どのような場合に企業はスポーツ支援をすべきなのかについて簡単な公共財モデルを紹介する[5)]。単純化のために2つの企業（AとB）があるスポーツ選手を支援すると仮定する。このスポーツ選手がオリンピックでメダルを獲得するまでに必要な経費をCとする。企業AとBが負担する費用をC_1, C_2とする（$C=C_1+C_2$）。企業は初期保有資金からスポーツ支援の費用を差し引いたものを利潤最大化のために通常の生産費用に費やす。企業AとBがスポーツ支援として負担してもいい最大負担意思額をR_1, R_2とする。この場合、両企業にとってスポーツ支援することがしないことよりも利潤が高い必要条件、言い換えれば、パレート改善になる必要条件は、$R_1>C_1$, $R_2>C_2$であることがわかる。各企業にとってスポーツ支援に支払ってもより最大負担意思額が負担する支援費を上回っている場合である。そして、スポーツ支援することがパレート改善であるための十分条件は、$R_1+R_2>C_1+C_2=C$となる。十分条件が満たされていればパレート改善する費用分担計画（C1, C2）を企業AとBは見つければよい。

では、この2企業が各自の負担額を決めてスポーツ選手の支援をするだろうか。関与する企業が2社だけなら話し合いをして負担額を決めることもあるが、それが多数の企業が関与するならなかなか話し合いでは決まらない。公共財として非排他的な特性を有しているのなら、各企業ともできれば負担することなしに恩恵だけ授かりたいと考える。各企業は相手の企業の最大負担意思額を知らないし、反対に相手の企業もこちらの最大負担意思額を観察することができない。負担するスポーツ支援費が最大負担意思額に比例すると、誰も正直に最大負担意思額を公表するインセンティブは生まれない。企業はただ乗りしようとする。ただ乗りの極端な例として、$R_1>C$, $R_2>C$のケースを考えてみる。これはスポーツ支援することがパレー

ト改善につながる必要条件であり、十分条件も満たしている。したがって公共財であるスポーツ選手に支援することは社会的に望ましい。しかも、共同で支援しなくても1社だけでも支援することが可能である。

では、誰がスポーツ支援の負担をするだろうか。企業Ａは自分で支援することは可能であるが、できれば企業Ｂに支援費用を払ってもらい、スポーツ選手の活躍を通じて自社の従業員の士気やモラールを高めたいと考える。つまり、ただで恩恵を享受しようと企てる。ただ、同じようなことを企業Ｂも考えるはずだ。すると、結局、支援することがパレート改善になるにもかかわらず、どちらの企業もスポーツ支援をしようとしない状況に陥ることになる。公共財の特性がもたらす弊害である。

通常の公共財によるただ乗りの問題を解決する方法としては、先ほど街灯の例で述べたように政府や自治体による支援である。実際には多くの各スポーツ連盟や文部科学省が優秀なスポーツ選手に対して強化費として金銭的な支援を行っている。また金銭的なサポートだけでなく、施設や練習環境に関しても強化選手に対してサポートしている。味の素ナショナル・トレーニング・センターはJOC（日本オリンピック委員会）加盟団体所属競技の選手を強化するために2008年に設置された[6)]。また国立スポーツ科学センターが隣接されており、科学や医学の見地から競技力向上のために選手をサポートしている[7)]。その他に競技別強化拠点が全国に設けられている。

このように企業スポーツ選手の活躍は公共財の特性を持っていると考えられるが、それでも多くの企業がスポーツ選手を支援している。葛西選手が所属する土屋ホーム、ノルディックスキー複合競技（個人ノーマルヒル）で銀メダルを獲得した渡部暁斗選手やフリースタイルスキー女子モーグルで5大会連続出場を果たした上村愛子選手が所属する北野建設株式会社はこれまで熱心に支援してきた。団体競技を支援する企業も多くある。野球、ラグビー、バレーを支援するパナソニック株式会社がそうである。

なぜ多くの企業がスポーツ選手を支援するのだろうか。1つの理由としては、企業はCSR活動の一環としてスポーツ支援を捉えていることである。一般的に企業の主なCSR活動は環境分野であるが、スポーツ支援もCSR活動に該当すると解釈している。公共性のあるスポーツ活動を支援することで社会貢献の役割を果たすことが企業の責任と企業は捉える。したがって、ただ乗りされても構わず、社会貢献のためにスポーツ支援を続ける。

企業がスポーツを支援するもう1つの理由は、所属するスポーツ選手の活躍は純粋な公共財ではないことである。つまり、スポーツ支援という費用を負担することで自分だけが享受するリターンがあると企業は考える。具体的には、利潤最大化としての評価（reputation）効果である。社会貢献の役割を果たすためにスポーツを支援すると謳うことで潜在的な顧客に対して良い印象を与えると同時に企業としての信頼性も与える。これが契約や売上げの増加、ひいては利潤増加につながる。スポーツ支援をすることで公共性の特性からただ乗りすることで利を得る企業がいるかもしれないが、公共性が純粋ではなければただ乗りから得られるリターンは実際に支援した企業のリターンを上回らないはずだ。スポーツ支援によるリターンに私的な特性あるなら、企業は利潤最大化として合理的な判断のもとスポーツ支援を実施する。

5. モラール向上の効果

企業スポーツ選手の活躍が人々に与える感動も純粋に公共性があるとはいえない。確かに、ソチ・オリンピックにおける葛西選手の活躍は、彼が所属する土屋ホームの従業員やその家族だけでなく、国民全体に感動を与えた。その感動が原動力となって働く意欲を高めたかもしれない。しかし、感動が国民全員に平等にゆき届いたとは考えにくい。やはり、葛西選手の活躍は他の誰よりも土屋ホームの従業員の心に強く響いたであろう。葛西選手の競技が始まるとき、土屋ホームの社員は大画面のテレビの前に集まりみんなで競技の行方を見守った。また、葛西選手は以前から社員の福利

厚生活動のために握手会やサイン会に参加し、社員との交流を頻繁に持った。その意味で、葛西選手の活躍は土屋ホームの社員に対する私的なリターンと解釈できるし、土屋ホームは利潤最大化の目的のために葛西選手の活動に支援することは合理的である。

自社のスポーツ選手の活躍によって従業員のモラールや士気が高まり就業意欲が高まるであろうか。スポーツ選手は会社のシンボルであり、彼らの活躍は社員の一体感の醸成に寄与し、会社への帰属意識を高めるだろうか。スポーツ選手を支援する企業の多くはその効果を期待する。Ohtake and Sasaki（2013）はある大手の自動車会社で働く従業員の一部にアンケート調査を実施し、その自動車会社のスポーツ・チームの活躍が従業員の就業意欲にどのように影響を与えるかを数量的に調査した[8]。この調査結果を簡潔に紹介する。

アンケート調査は2003年3月に実施した。対象者はその自動車会社に勤める事技職（事務・技術）と技能職の従業員で、本社、支社（2カ所）、研究所、工場（12カ所）で働く1,550人（有効回答：1,421人）から回答を得た。アンケート対象企業は35のスポーツ・クラブを有するが、主に5つのクラブ（野球、ラグビー、男女バスケットボール、陸上競技（主に駅伝））を強化チームとして強化に重点を置いている。アンケート調査に参加した従業員は、各強化クラブが試合に勝った場合（負けた場合）、労働意欲が高まるか（低下するか）をカテゴリー変数から主観的に回答してもらった。

研究結果によると、従業員の年齢が高いほど、強化クラブが試合に勝った時、労働意欲が高まると回答した。年齢が高いほど勤務年数が長いので、会社に対する帰属意識が高いと考えられる。したがって、自社のチームの勝利は労働意欲に対して敏感に反応する。反対に、強化クラブが負けた場合、統計的に10%しか有意ではないが、年齢の高い従業員は労働意欲を減退する傾向があった。強化選手の勝敗は年齢の高い従業員の労働意欲に対して対称的に影響を与える。

また、強化クラブに属する選手が部署の同僚の場合、その強化クラブが試合に勝った時、同僚の従業員の労働意欲が高まることがわかった。強化選手の活躍は同僚の従業員に対して大きな刺激を与えることがわかる。強化選手の熱心なスポーツ活動を見聞することで、自分も頑張らなければいけないと感じると考えられる。活躍するスポーツ選手がロール・モデルとなり彼（彼女）が属する部署全体の士気やモラールを引き上げているのかもしれない。反対に、強化クラブが試合に負けても、同僚の従業員の労働意欲が低下することはなかった。従業員は同僚の強化選手の活躍に寛大である。強化選手のパフォーマンスは同僚の従業員の労働意欲に対して非対称的に影響を与えることがわかった。

新日本石油と新日鉱ホールディングスが2010年に統合したJXホールディングスが社会人野球チーム「JX-ENEOS野球部」を所有する理由の1つは、社内従業員の一体感の醸成向上である。選手のほとんどは本社、京浜地区の支店や製油所に勤務しており、午前中は他の従業員とともに働き、午後から練習に励む[9]。社内でも野球部の動向は気になっているようで、都市対抗野球大会には多くの従業員が応援に駆けつける。野球部はJXホールディングスのシンボルであり、従業員の帰属意識を高めるのに貢献していると上層部は考えている。JXホールディングスは野球部以外に共同石油時代から続く女子バスケットボール部を支援している。

6. おわりに

本稿では、経済学的なアプローチから社会全体にもたらす影響を含めて、総合的に企業スポーツの経済的効果を考察した。スポーツの支援は従業員の士気やモラールを高め、それが生産性の向上につながると考える企業やスポーツ支援をCSRの一環と捉える企業が多く関与する。これらの企業は利潤最大化のために合理的に行動するため、経済の外部性やスポーツ支援の公共性を考慮した場合、社会的に最適なスポーツ支援の水準よりも過小になることを説明した。この場合、行政・自治体がスポーツ支援に援助したり、練習しやすい環境・施設を提供したりして企業と密接な協力が必

要だ。6年後の東京オリンピックで日本人選手がどれだけ活躍できるかは、企業、行政、そして教育機関がどれがけ協力して選手を育成できるかによる。

注

1）残りの2人は海外のプロ・チームに所属する。
2）リクルートワークス研究所（2010b）を参照。
3）日進医療機器に関しては2014年3月8日付の中日新聞、川村義肢に関しては2014年3月10日付の毎日新聞に掲載された。
4）浅田選手はソチ・オリンピックの時休学中であった。2014年度から中京大学に復学した（公益財団法人日本オリンピック委員会ニュース 2014年4月23日: http://www.joc.or.jp/games/olympic/sochi/news/detail.html?id=5380）。
5）Varian（2006）を参照。
6）スポーツ振興基本計画（2000年9月）を受けて2008年に設置された。管理は独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSO）が担当し、JOCが運営を担当する。「味の素」の名前が付いているが、味の素が所有しているわけではない。2009年に命名権契約を味の素と結んだ。
7）スポーツ振興基本計画（2000年9月）を受けて、JSOによって管理されている。
8）荻野（2007）は企業スポーツの役割を福利厚生・人事労務管理の観点から述べた。
9）リクルートワークス研究所（2010a）を参照。

文献

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』564: 69-79.
リクルートワークス研究所，2010a，「機関誌Works特別企画 Vol. 1 企業スポーツは今 第5回 JXホールディングス」（http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/sports/jx.html）.
————，2010b，「機関誌Works特別企画 Vol. 1 企業スポーツは今 第6回 日立ソリューションズ」（http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/sports/hitati.html）.
Ohtake, F. and M. Sasaki, 2013, "Corporate Sports Activity and Work Morale: Evidence from a Japanese Automobile Maker," *Journal of Behavioral Economics and Finance*, 6: p.37-46.
Varian, H. R., 2006, *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*, 7th Edition, New York: W. W. Norton & Company.

ささき・まさる　大阪大学大学院経済学研究科 教授。主な論文に "Corporate Sports Activity and Work Morale: Evidence from a Japanese Automobile Maker"（Fumio Ohtakeとの共著, *Journal of Behavioral Economics and Finance*, 6, 2013）。労働経済学専攻。
（sasaki@econ.osaka-u.ac.jp）