

〔論文〕

# 企業における スポーツチーム保有価値の検証

— バレーボールV・チャレンジリーグ  
GSSサンビームスを事例として —

増山光洋  
村本伸幸  
柿島新太郎

- 〈目次〉
1. はじめに
  2. 調査方法
  3. 調査結果
    - 3-1 人材派遣業について
    - 3-2 サンビームス設立背景
    - 3-3 GSS社におけるサンビームス保有意義
    - 3-4 SWOT分析
  4. まとめ

Keyword：キーワード  
企業スポーツ，バレーボール，派遣業

## 1. はじめに

2013年9月7日，ブエノスアイレスで開催されたIOC総会において2020年オリンピック開催地が東京に決定した。2016年大会の招致活動から8年にも及ぶ継続的な活動の成果といえるだろう。間野（2013）は東京が開催地として選ばれた最大の理由は安全・安心・コンパクトな計画にあったことを指摘している。最大のライバルと目されていたイスタンブールは「イスラム圏初のオリンピック」という名目やヨーロッパとアジアにまたがる好立地があったものの，国内の競技場や交通網などのインフラ環境に大きな弱点を抱えていた。また，同様にライバルであったマドリードは既存の施設を活かした開催計画を打ち出し東京を上回るコンパクトさをアピールしたが，一方でユーロ危機に端を発する経済情勢に不安があった。東京はインフラ環境も十分に整備されサッカーワールドカップなど国際大会の開催経験も豊富で運営能力も高い。さらに開催準備金も潤沢に用意されておりスポーツ基本法に基づく支援体制も整っていた。懸念材料であった都民，国民の支持率も2012年では55.6%であったがIOCの最終調査では70%まで向上した。これは東京銀座で行われたロンドンオリンピックパレードをはじめとする各招致広報活動が効果的であったことを表している。

しかし，オリンピック開催決定を手放しで喜んでいられない現状もある。中央競技団体の助成金不正受給問題，スポーツ指導者の相次ぐ体罰やセクシャルハラスメント，国内スポーツリーグでの人種差別などスポーツ団体のガバナンス崩壊は大きな問題である。世界にオリンピックムーブメントを発信する開催国として相応しいスポーツ文化・環境の整備は重要な責務だろう。また，開催国としてオリンピック開催に伴う様々な効果も期待されている。現代のオリンピックは商業化が進みそれに伴って莫大な経済効果がうまれる。

東京都の試算によればオリンピック開催による需要創出効果は1兆2,239億円、生産誘発効果は2兆9,609億円に及ぶとされる。さらには経済面以外にも東京オリンピックは東日本大震災の復興支援という役割も期待されている。各競技の開催は東京を中心とした首都圏となっているが、一部の種目では宮城での開催も予定されている。世界トップレベルの試合を間近で観戦することは大きな夢や感動を創出することになるだろう。だが、最も期待されることはメダル獲得に他ならない。日本はアテネオリンピックで過去最高に並ぶ16個の金メダルを獲得したが、以降の北京オリンピック、ロンドンオリンピックでは金メダル獲得数は低迷している。ロンドンオリンピックではメダル合計数において過去最高の38個を獲得したが、JOCもメダル獲得に関して具体的な数値目標を金メダル獲得数世界3位、全競技の入賞と設定している。これらの目標を達成すべく今後JOCや各中央競技団体を中心とした強化策が投じられることだろう。

バレーボールでは2012年ロンドンオリンピックにおいて日本代表女子チームがロサンゼルスオリンピック以来となる28年ぶりの銅メダルを獲得し、2014年に開催されたワールドグランプリでは史上初となる銀メダルを獲得した。日本代表男子チームが国際大会で競技力低迷しているが、日本バレーボール協会も2020年東京オリンピックに向けて指導方法策定、普及事業、有望選手発掘、選手強化の4つを柱とする「Project CORE」と呼ばれる強化施策を打ち出している。女子の国際大会での活躍、カテゴリーを超えた長期強化策の実施、男子の若手選手らの台頭など日本バレーボール界の躍進を期待せずにはいられない。表1は2014年度の日本代表男子、女子チームのメンバーとその所属チームである。その内訳が男子ではパナソニックパンサーズ、JTサンダーズなどの企業チーム所属が20名、堺ブレイザーズなどクラブチーム所属6名、大学など学校法人所属が4名となっており、女子では東レアローズや久光製薬スプリングスなどの企業チーム所属が23名、クラブチーム所属が4名、高校・大学など学校法人所属が3名、他海外クラブが1名となっている。日本代表男女合計で実に70%もの選手が企業チー

表1 2014年度バレーボール日本代表男子、女子チーム選手一覧

男子			女子				
1	高橋慎治	ジェイテクトSTINGS	企業	1	古藤千鶴	久光製薬スプリングス	企業
2	王金剛	東レアローズ	企業	2	中道瞳	東レアローズ	企業
3	内山正平	豊田合成トレフェルサ	企業	3	佐藤美弥	日立リヴァーレ	企業
4	深津英臣	パナソニックパンサーズ	企業	4	藤田夏未	トヨタ車体クインシーズ	企業
5	佐川翔	堺ブレイザーズ	クラブ	5	宮下遙	岡山シーガルズ	クラブ
6	越川優	JTサンダーズ	企業	6	木村沙織	東レアローズ	企業
7	米山裕太	東レアローズ	企業	7	高田ありさ	東レアローズ	企業
8	福澤達哉	パナソニックパンサーズ	企業	8	迫田さおり	東レアローズ	企業
9	清水邦広	パナソニックパンサーズ	企業	9	石田瑞穂	デンソーエアリービーズ	企業
10	栗山雅司	サントリーサンパーズ	企業	10	江畑幸子	RCカンヌ	海外クラブ
11	椿山竜介	堺ブレイザーズ	クラブ	11	新鍋理紗	久光製薬スプリングス	企業
12	八子大輔	豊田合成トレフェルサ	企業	12	石井優希	久光製薬スプリングス	企業
13	手塚大	FC東京	クラブ	13	白垣里紗	NECレッドロケット	企業
14	千々木駿介	堺ブレイザーズ	クラブ	14	長岡望悠	久光製薬スプリングス	企業
15	白岩直也	豊田合成トレフェルサ	企業	15	内瀬戸真実	日立リヴァーレ	企業
16	渡辺奏吾	パナソニックパンサーズ	企業	16	高橋沙織	トヨタ車体クインシーズ	企業
17	柳田将洋	慶應義塾大学	学校法人	17	今村優香	青山学院大学	学校法人
18	高橋健太郎	筑波大学	学校法人	18	井上愛里沙	筑波大学	学校法人
19	石川祐希	中央大学	学校法人	19	古賀紗理那	熊本信愛女学院高校	学校法人
20	富松崇彰	東レアローズ	企業	20	庄司夕起	トヨタ車体クインシーズ	企業
21	箕本翔昂	JTサンダーズ	企業	21	山口舞	岡山シーガルズ	クラブ
22	衛藤英典	FC東京	クラブ	22	関李香	岡山シーガルズ	クラブ
23	李博	東レアローズ	企業	23	川島亜依美	岡山シーガルズ	クラブ
24	出未田敬	堺ブレイザーズ	クラブ	24	岩坂名奈	久光製薬スプリングス	企業
25	伏見大和	東レアローズ	企業	25	平松美有紀	トヨタ車体クインシーズ	企業
26	星谷健太郎	サントリーサンパーズ	企業	26	大野果奈	NECレッドロケット	企業
27	山内晶大	愛知学院大学	学校法人	27	大竹里歩	デンソーエアリービーズ	企業
28	古賀幸一郎	豊田合成トレフェルサ	企業	28	佐野優子	デンソーエアリービーズ	企業
29	永野健	パナソニックパンサーズ	企業	29	宮本小百合	パナソニック ソリューションズ	企業
30	井出智	東レアローズ	企業	30	佐藤あり紗	日立リヴァーレ	企業
				31	筒井さやか	久光製薬スプリングス	企業

引用 日本バレーボール協会公式WEBサイト

ムに所属していることがわかる。

では、その企業チームを取り巻く環境はどのようになっているだろうか。経済産業省（2001）によると、1991年から2000年までの10年間における企業スポーツチームの撤退はトップレベルに限定しても210チームにもなっている。これは業績不振、リストラなど経済環境の悪化が直接的な契機であるが、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、メリット（広告宣伝効果）の希薄化が経済のグローバルなメガコンペティションという環境変化の中で、社内外の企業スポーツの位置づけなど費用対効果の観点からの見直しが本質的な理由であると考えられる。また、鳥羽（2013）は企業スポーツの休廃部が1991年から2009年までに339部にのぼり、同時期のバレーボール部の休廃部は男子16チーム、女子14チームとなっていることや国内トップリーグであるVリーグの観客動員数の大幅な減少などを報告している。表2はバレーボールにおける企業チームの主な休廃部一覧である。

最も記憶に新しい休廃部はカーナビや音響機器の製造に高い評価を受けるパイオニアだろう。吉原知子や佐々木みき、栗原恵ら日本代表選手を擁したこともある名門チームの休廃部は関係者らに大きな衝撃を与えた。さらに、2012年にパナソニックパンサーズの親会社であるパナソニックはバスケットボール部の「パナソニック・トライアンズ」とバドミントン部の「パナソニック・バドミントンチーム」を休部とした。1952年に創設のバスケットボール部は日本リーグで優勝13回、天皇杯で優勝9回の戦績を誇る強豪として知られ、1980年に創設のバドミントン部は日本リーグで優勝15回、全日本実業団選手権大会で優勝17回の結果を残すなど同社における企業スポーツの一役を担っていた。業績悪化等経済情勢によってはバレーボール部が同じ憂き目にあうことは容易に想像できる。今後も企業スポーツの衰退が続けば日本のバレーボール界が根底から傾きかけない。しかし、我が国の社会経済全体が追い風とはいえない現状にもかかわらず新規参入を果たす企業チームもある。東京都をホームタウンとするGSSサンビームス（以下サン

表2 バレーボールにおける主な企業チームの休廃部一覧

年次	チーム名	処置	業種・業態
1978	ヤシカ (女子)		光学器械製造
1982	住友軽金属 (男子)		鉄鋼
1989	神戸製鋼 (男子)		鉄鋼
1991	クラブオウ (女子)		繊維製品
1992	カネボウ (女子)		化学
1994	日本鋼管 (男子)		鉄鋼
1995	神戸製鋼 (男子)		鉄鋼
	富士フィルム (女子)		化学
1997	NECホームエレクトロニクス (男子)		電気機器製造
	日新製鋼 (男子)		鉄鋼
1998	住友金属 (男子)		鉄鋼
	象印 (男子)		電気機器製造
	コスモ石油 (男子)		石油・石炭製品
	ダイエー (女子)	オレンジアタッカーズに全体移籍	小売業
1999	デンソー		輸送用機器
	東芝 (女子)	シーガルズに引継ぎ	電気機器製造
	小田急ジュノー (女子)		陸運業
	NEC関西		電気機器製造
2000	新日本製鐵 (男子)	堺プレイヤーズに引継ぎ	鉄鋼
	NCI (男子)		
	ユニチカ (女子)	東レアローズに全体移籍	繊維製品
	オレンジアタッカーズ (女子)	久光製薬SAに全体移籍	小売業
2001	日立ベルフィーユ (女子)		電気機器製造
	イトーヨーカドープリオール (女子)	武富士バンパーに全体移籍	小売業
	久光製薬アタッカーズ (女子)	久光製薬スプリングスに吸収	医薬品製造
2002	富士フィルムブラネッツ (男子)		化学
	NTT西日本レグルス (男子)		情報・通信
	NTT東日本 (男子)		情報・通信
	日立国分トレメンタ (男子)		電気機器製造
	東洋紡 (女子)		繊維製品
2003	東京ガス (男子)	FC東京へ移行	電気・ガス・水道
2005	TOYO TIRE (男子)	近畿クラブスフィードに引き継ぎ	ゴム製品
2006	旭化成スパーキッズ (男子)		化学
	茂原アルカス (女子)		電気機器製造
	豊田工機 (男子)	ジェイテクトSTINGSに引き継ぎ	自動車部品製造
2009	NECブルーロケッツ (男子)		電気機器製造
	武富士バンパー (女子)		消費者金融
2012	三洋電機レッドソア (女子)		電気機器製造
	健祥会レッドハーツ (女子)		医療・福祉
	BefcoBBスターズ (女子)		食料品製造
2014	パイオニアレッドウイングス (女子)		電気機器製造

増山 (2007) 作成資料に加筆・修正

ビームス)がその一つである。サンビームスはグリーン・サポート・システムズ株式会社(以下GSS社)を親会社としたV・チャレンジリーグ所属の女子チームである(写真1)。

2004年3月に創部し、第26回実業団地域リーグに初出場を果たした。2007、2008年度全日本実業団優勝大会では連覇を達成し、同年第28回実業団地域リーグ及びプレーオフを経てV・チャレンジリーグ昇格が決定した。サンビームスは「バレーボールの選手である前に、社会人として自立し誰からも愛される人間であれ」という指導が常になされ、選手は社員として通常業務をこなしており、他の一部企業チームのように通常業務を免除されているということはない。特にこのチーム編成の大きな特徴は業種・業態が派遣業、複合サービス事業というこれまでの企業チームに例をみない形態である(表3)。加えて東京を拠点とした唯一の女子バレーボールチームであるという点も重要である。東京五輪の成功に国内スポーツチームの発展は欠かせない要素であり、開催地である東京の拠点チームであればその重要性は非常に高い。企業スポーツ最盛期からみると企業スポーツの価値は大きく変化しており、労使協定や社員の福利厚生といった側面だけでは図れない価値があるからこそ、新たな企業チームが誕生しているのではないだろうか。

そこで本研究は上記に示したバレーボール女子チームサンビームスを事例



写真1 GSSサンビームス

表3 Vリーグ社員チームの業種業態と産業別一覧

所属リーグ	チーム	業種・業態	産業別
V・プレミアリーグ 男子	パナソニックパンサーズ	電気機器	第二次
	JTサンダーズ	食料品	第三次
	堺ブレイザーズ		
	東レアローズ	化学	第二次
	豊田合成トレフェルサ	輸送用機器	第二次
	サントリーサンパース	食料品	第三次
	FC東京	電気・ガス・水道業	第三次
V・プレミアリーグ 女子	ジェイテクトSTINGS	機械	第二次
	久光製薬スプリングス	医薬品製造	第三次
	岡山シーガルズ		
	東レアローズ	化学	第二次
	トヨタ車体クインシーズ	輸送用機器	第二次
	NECレッドロケッツ	電気機器	第二次
	日立リヴァーレ	電気機器	第二次
V・チャレンジリーグ 男子	デンソーエアリービーズ	輸送用機器	第二次
	上尾メディックス	医療・福祉	第三次
	警視庁フォートファイターズ		第三次
	大分三好ヴァイセアドラー	医療・福祉	第三次
	つくばユナイテッドSunGAIA		
	富士通カワサキレッドスピリッツ	電気機器	第二次
	東京ヴェルディ		
	大同特殊鋼レッドスター	鉄鋼	第二次
	きんでんトリニティブリッツ	総合設備工事	第二次
	トヨタ自動車サンホークス	自動車製造	第二次
V・チャレンジリーグ 女子	近畿クラブスフィーダ		
	兵庫デルフィーノ		
	東京トヨペットグリーンスパークル	自動車販売	第三次
	埼玉アザレア		
	JTマーヴェラス	食料品	第三次
	PFUブルーキャッツ	電気機器	第二次
	KUROBEアクアフェアリーズ		
	大野石油広島オイラーズ	石油製品および自動車関連商品の販売、自動車整備	第三次
	仙台ベルフィーユ		
	柏エンゼルクロス	医療・福祉	第三次
JAぎふリオレーナ	農業協同組合	第三次	
フォレストリブス熊本	ビルメンテナンス	第三次	
GSSサンビームズ	複合サービス事業	第三次	
トヨタ自動車ヴァルキューレ	自動車製造	第二次	

2014年8月31日現在



として企業チーム保有の新たな価値を調査し、今後の企業におけるチーム運営モデルの視座を得ることを目的とした。

## 2. 調査方法

サンビームス代表でもあり、GSS社の代表取締役でもある笹木氏に質問紙による回答、および質問紙から得られた回答に対してのインタビューを実施した。またインタビューから得られた知見などに基づきSWOT分析を用いて現状の整理把握を試みた。

2-1 質問紙郵送及び回答（2014年6月中旬）

2-2 インタビュー調査

2014年9月27日 場所 GSS社本社（東京都中央区）

ヒアリング回答者 GSS社代表取締役・サンビームス代表 笹木彰氏

## 3. 調査結果

### 3-1 人材派遣業について

GSS社は人材派遣と有料職業紹介を主な事業内容としている。今回の研究ではこれらの深く関係してくるため特に人材派遣についても触れることとする。人材派遣は業種の分類では労働者派遣とされている。労働者派遣法第2条では労働者派遣を「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて当該他人のために労働に従事させることをいい、当該他人に対し当該労働者を当該他人に雇用させることを約してするものを含まないものとする」と定義している。つまり派遣元事業主が自己の雇用する労働者を派遣先の指揮命令を受けて、この派遣先のために労働に従事させることを業として行うことである。労働者派遣には一般労働者派遣、特定労働者派遣、紹介予定派遣の3種類があり派遣先や派遣期間、雇用関係等によっ

て種類が変わる。労働者派遣はその原型は江戸時代からあったとされるが法的な整備はなく事業内容としては認められていなかった。法的な整備が施行されたのは1986年になってからである。当初派遣はあくまでも専門職だけに限定するべきであり、派遣先の常用雇用体制を崩さない範囲内でのみ認めるべきであるという方針から13の業種に範囲を限定したものであった。その後法改正がなされれば現在労働者派遣は26の業種に認められている。特に派遣という言葉が頻繁に聞かれるようになったのは2004年小泉内閣によって構造改革がなされたところである。これまで物の製造を派遣業の対象としてこなかったが、2004年の法改正ではこれを派遣業の対象とした。これはより多くの国民が就業し、バブル経済崩壊後の長引く経済低迷の打開をねらった法改正である。労働者派遣は1986年の法整備以降その市場を順調に拡大させている。特に2004年の法改正では大きな市場成長を果たした。その後2008年のリーマンショックで多くの派遣社員が派遣契約打ち切りとなり、派遣切りと呼ばれる社会問題にまで発展したことは記憶に新しい。リーマンショックから回復をみせ近年では堅調にその市場を回復させつつある。

### 3-2 サンビームス設立背景

企業チームの設立背景や保有意義は企業活動とともにその変遷をたどっている。企業スポーツの創生期でもある1950年代、企業チームの保有意義は福利厚生、労使協定、従業員の士気高揚など社内的意義という側面が強かった。企業スポーツ隆盛の象徴ともいえる大日紡績や東洋紡、鐘淵紡績などは繊維業の劣悪な労働環境のイメージを払拭すべく積極的にバレーボール部を振興、推進した。八幡製鉄所では大規模な労使協定を契機に硬式野球部、バレーボール部の強化に取り組むこととなる。つまり、これらの動向には当時の基幹産業である繊維業、鉄鋼業など第一次産業へ従事する人材の確保、流出防止などの目的があったことが推察される。1960年代になると企業スポーツはより競技性を志向するようになる。その最たる例が1964年東京オリンピックで金メダルを獲得した「東洋の魔女」ニチボウ貝塚である。一企業を

母体とした日本代表チームの金メダル獲得はその後、日本の競技スポーツ振興のモデルとなった。翌年1965年にはJリーグの前身であるサッカー日本リーグが発足されるなど、企業スポーツは日本スポーツ界を大きく成長させる存在となっていく。高度経済成長を迎える1970年代バブル経済で各企業、業界が活況になる1980年代に企業スポーツは最盛期を迎える。この頃になると社業には従事せずスポーツ活動のみに従事するプロ社員、外国人選手の導入など環境のプロ化が進み、企業スポーツはその保有意義を宣伝広告や競技普及、CSR活動などの社外的意義に求めることになる。

では、本研究の調査対象であるサンビームスはその保有意義をどのように定めているのか。サンビームスの母体となるGSS社は2000年に設立登記された。笛木氏によれば2000年は人材派遣業界活況期であったが、中小企業にとっての懸案事項である採用活動が困難を極めたという。人材派遣会社にとってのコアプロダクトは何よりも人であり派遣登録社員を一定数確保することが急務であった。そこで笛木氏が以前携わっていた某社女子バレーボール部に所属していた社員を退職後にGSS社員として採用することとなる。この時採用した社員が派遣先企業で高い評価を受け、同質の派遣社員をリクエストされることとなる。ここでの同質とは大学で運動部に所属し一定以上の競技活動に取り組んだ体育会系人材を指す。笛木氏は体育会系人材が高い評価を受けたという事例として以下のようなケースを述べた。「派遣先が独自に採用した正社員とGSS社からの派遣社員、両名が新人研修を受けたが正社員達はメモも取らずに研修を受けていた。GSS社の派遣社員は前列に着席し熱心にメモを取り、積極的に研修を受けていた。数年後正社員は退職してしまっただが、GSS社の派遣社員は勤続している」。こういった評価が広まりGSS社に対して体育会系人材の派遣ニーズが高まることとなる。このようなニーズの高まりを受けGSS社は体育会系人材の確保を軸とした人事採用活動を進める。その際に大きな貢献を果たしたのが前述の社員であった。大学時代バレーボール部に所属していた体育会系の人脈を活かし既に退職していた先輩後輩らをリクルートしていった。子育てをしながらでも働きやす

い人材派遣ということで退職していた体育会系人材を確保したのである。体育会系人材としてのバレーボール経験者が増えていく中で、社内愛好サークルという位置づけでバレーボールチームを作ろうという気運が自然発生的に起こったという。これが現在のサンビームス発足の契機となる。このことから発足当初のチーム保有意義はあくまで社内の福利厚生、社員の士気高揚といったこれまでに指摘されてきた内部的意義であったことがわかる。社内の愛好目的として発足したサンビームスであったが、愛好家集団とはいえ構成するメンバーは高校、大学と全国的に活躍した国内トップ選手たちである。それだけの選手が集まれば自然と競技志向も高まり、その活動範囲を社内以外にも求めるようになる。サンビームスは創部翌年日本実業団バレーボール連盟へ加盟し連盟主催の実業団地域リーグへと参戦する（表4）。

### 3-3 GSS社におけるサンビームス保有意義

前項で示したようにサンビームス発足当初の保有意義は社内の福利厚生、社員の士気高揚であった。しかし、保有意義について設立当初と現在では変化がみられるという。これまでの社内的意義に加えて経営戦略的意義があると笹木氏は述べている。これまでの定説では既に宣伝広告媒体としての価値を失いつつある企業スポーツが、いかにして企業の経営活動上重要な存在となっているか。その理由が体育会系人材の確保である。GSS社は人材派遣業

表4 サンビームス年表

2004年 3月	創部（部員2名）
2005年	第26回実業団地域リーグ 初出場 / 成績：7位
2006年	全日本実業団優勝大会 / 成績：優勝
2007年	関東実業団選手兼大会 / 成績：優勝
2008年	第28回実業団地域リーグ / 成績：準優勝
2009年	Vチャレンジリーグ昇格 / 成績：10位
2010年	チャレンジリーグ / 成績：12位
2011年	山口国体出場

引用 GSS社公式WEBサイト

を主な事業としているが、その人材派遣の中でも体育会系人材のニーズは高いものがある。GSS社でもそのニーズに応えるべく採用活動を行っているが、多くの中小企業がそうであるように体育会系人材の採用活動は困難を極めたという。そこで採用活動の一翼を担ったのがサンビームスの存在である。大学、高校などで体育会系クラブ、運動部活動に所属していた学生に対し競技レベルの高い環境と安定した就業環境を提供し、学生からは体育会系人材としての資質（縦社会への順応、協調性など）を仕入れることができているのだという。現在サンビームスには21名が選手登録をしている（2015年2月現在）がいずれの選手も関東大学リーグ1、2部などで活躍した選手らであり、これだけの人材を確保するためにもGSS社がサンビームスを保有する必要があることがわかる。しかし、サンビームスが単に愛好クラブとしてではなく、競技志向性の高いチームとして活動する上でチーム運営に係るコストは無視できない。愛好クラブであれば活動拠点の地域大会に参加する程度であるが、サンビームスはV・チャレンジリーグに所属しておりそのコストは決して低くはない。多くの企業チームが運営費の費用対効果を見出せずに休廃部となっている現状を考えると、GSS社においてもサンビームスの運営費が費用対効果の少ない支出となってしまうのではないかと。仮にそうだとすればこれは経営戦略的意義があるとは言い難い。この疑問点について本調査では明確な数値で回答を得られた。守秘義務遵守の観点から具体的な金額的数値をここで記すことはできないが、チームの運営費よりも選手らが勤務する派遣先からの営業利益が多いということが資料調査によって明らかになった。人材派遣は派遣先企業が派遣元（GSS社）に派遣料を支払い、派遣元が派遣社員（サンビームス選手ら）に給与、賞与等を支払う。その差額がGSS社の純利益として計上されるが、それらの一部をサンビームス運営費に充てているためGSS社からの特別支出はないという。また、サンビームスの選手はGSS社登録派遣労働者の5%に過ぎないが、GSS社全体の売上10%がサンビームスの選手らによるものであり、サンビームスの選手は他の登録派遣労働者と比較しても非常に費用対効果の高い人材であることを指摘しておきた

い。優れた体育会系人材を一定数確保するための企業チーム保有，またその運営も企業財務を圧迫するものではなく，むしろ経営への貢献が高いということがいえる。

### 3-4 SWOT分析

サンビームスについて現状把握・課題抽出を行うためSWOT分析を行った(表5)。

チームの経済性，持続性はサンビームス最大の強みである。企業スポーツは福利厚生の一環としての活動でありその活動には収益性がないということが通説とされてきた。収益性がないばかりかチーム運営費は親会社の財務を圧迫する可能性もある。しかし，サンビームスの選手らは興行自体行っていないものの売り上げに大きく貢献する存在であり親会社であるGSS社の経営戦略上欠かせないものとなっている。これはサンビームスの選手らが派遣先企業から高い評価を受け，より好条件の就労環境を獲得しているものと推察される。また，サンビームスの現役，OG選手らの派遣先での活躍によりGSS社に対して体育会系人材の要請が継続されており，これが安定的な選手雇用を創出している。さらには東京を拠点とした活動も強みである。地方分権が日本経済活性化の課題とされているが現状ではヒト，モノ，金，情報は

表5 サンビームスを対象としたSWOT分析

内部要因	Strength (強み)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームの経済性，持続性</li> <li>・安定的な選手雇用</li> <li>・東京を拠点とした活動</li> </ul>
	Weakness (弱み)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・練習環境</li> <li>・選手，社員の流動化</li> <li>・就労を前提とした選手雇用</li> </ul>
外部要因	Opportunity (機会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の社会進出促進</li> <li>・就労形態の多様化</li> <li>・体育会系人材の需要</li> </ul>
	Threat (脅威)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者派遣法の改正</li> </ul>

東京に集中しているといえる。スポーツチームとして活動する上でもこれらの資源は非常に重要であり、親会社であるGSS社にとっても企業数や人口の絶対数が多いことはビジネス上プラスに作用している。弱みとしては練習環境が挙げられる。フルタイムでの勤務、選手それぞれが異なる派遣先での勤務、練習会場の確保など決して競技に対しての課題は少なくない。加えて派遣先企業の派遣契約が打ち切りになった場合の選手雇用も懸念材料であり、これが選手の流動化を招く原因になり得る。サンビームスはGSS社での勤務または派遣先での勤務を前提とした選手採用を行っているため高校卒業程度の採用が困難であることも弱みのひとつである。女子アスリートの活躍期間はスポーツ科学発展の恩恵を受け長期化している。しかし、トップアスリートは高校生時代からすでに台頭しており、競技スポーツでトップを目指すのであれば競技戦略上18歳前後の選手は欠かせない人材であるが、笛木氏は派遣先企業からオーダーとして大学卒業程度を望む声が多く、高校卒業程度の人材は派遣先も難色を示すため採用そのものが少ないという。サンビームスの弱みについてそのほとんどは競技力に関するものであるが、仮に競技力が低下しV・チャレンジリーグから降格したとしてもサンビームスが休廃部になる可能性は極めて少ない。なぜならGSS社はその保有意義を経営戦略的意義と定めており、チームミッションは必ずしもV・プレミアリーグ昇格ではない。チームの健全運営、継続的活動という観点から評価した場合、競技力上の弱みが必ずしも弱みと評価できないことを加えておく。サンビームスにとっての機会は親会社であるGSS社の人材派遣業に関連するものである。女性の社会進出が叫ばれて久しいが日本は先進国の中でも女性の社会進出が非常に遅れている。日本の現状について世界経済フォーラムが毎年発表している「グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート」によれば、女性の社会進出度の評価における2012年度の日本の総合ランキングは135カ国中101位である。このような現状を踏まえ安部内閣総理大臣はアベノミクス成長戦略の一環として「女性が輝く日本」を掲げている。女性の就業率や継続就業率などの改善を目標にしたものであり、この改革が進めば派遣社員

における女性の需要も益々高まることだろう。笹木氏はサンビームスが女子チームである理由について派遣先からの女性派遣ニーズが高いという点を述べており、女性の社会進出によってGSS社にはさらに多くの女性派遣が期待されるだろう。就労形態も実に多様化しており派遣社員も働き方のひとつとして認知されている。これまで派遣社員という働き方は「派遣切り」などという言葉からもわかるように決して肯定的に捉えられていなかった。しかし、ライフスタイルや価値観が多様化した現代では働き方自体も見直され、それに応じた派遣契約を結べる派遣という就労形態も市民権を得たといえる。廃案となったが平成26年度通常国会で審議された労働者派遣法の改正案などは脅威となり得るだろう。平成27年度国会でも修正案が自公より提案されており、労働者派遣法については雇用の現実に即した改正が求められるため今後もその在り方を審議されることは十分に予測される。

#### 4. まとめ

企業スポーツの保有意義は繊維業や鉄鋼業などに従事する人員の確保、そして労使協定や宣伝広告へと移り変わり、現在では企業のCSR活動の一環としてその保有意義を定義する企業もある。GSS社も保有契機は同様に人員確保であるが、その後は経営戦略上欠かせない存在としてサンビームスを保有しており、これはこれまで企業スポーツの運営リスクとされてきた収益上の課題をクリアした画期的な企業スポーツ運営モデルといえる。しかし、一定の規模で継続的な運営が可能であるからといって課題がないとはいえない。チームの保有意義をより確固たるものにしなければ親会社であるGSS社の経済動向に左右される脆弱なチーム運営だといわざるを得ない。そこでサンビームスが保有価値をさらに高めるための施策として本調査結果から以下2点を抽出した。

- ① インターンシップ制度の導入におけるより有能な人材確保



## ② チーム名称変更による地域密着

インターンシップ制度とは大学生などが一定期間企業などで就業体験や企業研修などを行う制度である。多くの企業がこのインターンシップ制度を導入しているが、バレーボールではクラブチームがこのインターンシップ制度をすでに導入している事例がある。チャレンジリーグ男子チームのつくばユナイテッドサンガイアや東京ヴェルディなどがその代表的な例であるが、この2チームはクラブ型チームであり学生に対して就業体験は行ってはいない。この2チームのインターンシップ制度とは大学生を選手として登録し、実際にVリーグ戦でプレーする機会を与えることである。大学リーグは原則として春、秋に開催され、冬期は試合が開催されない。Vリーグは冬期に開催されるため、将来的にVリーグを目指す大学生にとってはこのインターンシップ制度を利用することで自分の現在の競技力を推し量ることができる。サンビームスはGSS社員としての活動とバレーボール選手としての活動の両立が求められる特殊な競技環境、就労環境である。一見すると競技環境として劣悪な印象であるが、サンビームスの選手たちからはそのような意見は聞かれず、むしろバレーボールと仕事の両立により充実した社会生活を営んでいるという。しかし、このような環境はその他の企業インターンシップなどでは得られないが、アスリート学生が職業体験と競技体験を行うにあってサンビームスは非常に適していると考えられる。このインターンシップ制度は大学生にとっては貴重な体験となり、GSS社にとっても人材マッチングの機会となり得る。また、サンビームスにとっては運動量豊富な若手選手を登録できることで戦力も充実する。つまり、企業と学生のための二者間だけでなく、三方良しのインターンシップ制度となる可能性がある。

次に地域名を冠した名称変更であるが、サンビームスはチーム名称に地域名を冠していない。これはVリーグ所属の他企業チームにも同様の傾向が見られ、例えばV・プレミアリーグであればサントリーサンバーズ（大阪）、NECレッドロケッツ（神奈川）というように各企業チームは地域名ではなく

自社名をチーム名に採用している。企業チームは地域密着型のクラブと違い地域行政から支援を受ける必要性が低く、そのため地域密着の意識が低下してしまい地域市民や地域行政からみても企業チームに対して愛着が湧きづらいことからVリーグの掲げる地域密着のビジョンと現実が乖離しやすい。しかし、企業がスポーツチームを保有している意義として宣伝広告の意味合いもあることから企業名をチーム名から降ろすことが出来ないという現状もある。日本バスケットボールトップリーグ2リーグ共立状態問題（2015年2月）ではこの企業名が争点のひとつとなっていた。旧日本リーグの企業チームをベースとしたNBL（National Basketball League）と後発のプロバスケットボールリーグであるbjリーグはその統合をFIBA（Federation International Basketball Associations）から求められ、2014年11月26日にはこの問題が解決されるまで無期限の国際試合禁止という制裁がFIBAより下された。この制裁対象は問題となっている男子だけではなく女子代表チーム、またすべての世代にまで及ぶ非常に厳しいものとなっていた。完全プロ化を目指すbjリーグは両リーグの統合にあたりリーグ参戦チームの企業名廃止、地域密着を目指した地域名を冠することを求めていたが企業スポーツ側の保有意義や運営原理も無視できない。地域密着の障壁ともいえる企業名だが笛木氏はインタビューで宣伝広告としての保有意義はないと明言している。仮にGSSサンビームスが地域名を導入しチーム所在地である「東京」を冠してもその活動を継続する見込みは十分にあると推察される。東京は世界有数の大都市であることは言うまでもなく日本のみならず世界経済においても重要な都市であり、国内のスポーツチームでも東京には各競技を代表するチームが存在する。サッカーではFC東京や東京ヴェルディ、野球では東京ヤクルトスワローズさらには読売巨人軍が2015シーズンよりユニフォームに「TOKYO」と記載している。また、2020年に向け東京というブランド価値は今後益々スポーツ界でも向上することが予測できる。Vリーグ女子では現在東京都を拠点として活動しているチームはサンビームスのみであり、この東京というブランドを活用することが出来るのもまたサンビームスのみである。では、

サンビームスがチーム名称を変更することでどのようなメリットが期待されるか、それはチーム認知度の向上、地域密着の促進、さらには地域行政からの支援である。バレーボールに精通していればGSS社またはサンビームスと聞けばバレーボールチームであることを連想することは難しくないが、一般的にサンビームスと聞いてそれが東京都をホームタウンとする女子バレーボールチームだと判定することは難しい。しかし、東京を冠することが出来れば少なからずそのチームが首都東京を拠点としていることは想像にたやすい。認知度が向上することで選手勧誘にも効果が望めるだろう。チームの認知度が向上することは単に知名度の問題だけでなく、チームの強化戦略上も変化が期待できる。企業チーム最大の運営リスクはオーナー企業の経済動向影響を受けやすく、それが企業チーム存続を左右してしまうという点であり、直近では前述の女子チームパイオニアの廃部がまさにこの事例である。これを脱却すべくJリーグでは100年構想の一環として地域支援によるクラブ作りをビジョンとして掲げており、チーム名称にオーナー企業名を廃止し地域名を冠することを義務付け、これを基にJリーグも1993年にスタートした。Vリーグでは東京ヴェルディや仙台ベルフィーユ、KUROBE（黒部）アクアフェアリーズ、岡山シーガルズといったクラブチームに地域名が取り込まれているが、企業チームではチームの所在地域をチーム名に取り入れているチームはない。企業チームであるからといってチーム名称に地域名を冠してはならないという規約は存在しないことから、現在のGSSサンビームスが東京を冠することについて規約上の問題はない。また、写真2は2014／2015シーズン、2月14日に江戸川区スポーツセンターで行われたサンビームスホームゲームのセット間イベントである。地域のチアリーディングクラブによるエンターテイメントパフォーマンスが行われ会場の一体感や高揚感を高めたものである。写真3は試合後のファン交流イベント風景でありサイン会や写真撮影会が行われ多くのファンが選手との交流を楽しんでいた。地域密着が促進されれば、このような地域に根ざしたイベントもさらに活性化し、さらには母体であるGSS社の経済状況が低下した場合にも地域市民からの

支援を受けられる可能性も高まる。

あわせて行政からの支援は地域名を冠することで最大のメリットとなる  
ことが指摘できる。一部企業チームを除き多くのチームは自社体育館を保有し



写真2 チアリーディングクラブによるホームゲームセット間イベント



写真3 選手らによる試合後のファン交流イベント

ていない。これにより練習場所，時間の確保が困難になりチーム強化が停滞してしまうことは否めない。行政は多くの体育施設を保有しており，企業チームが地域密着の活動を行うことで体育施設利用に際し一定の優遇措置を受けられることが期待できる。また，地域の学校等にも幅広い告知活動を行うことも可能となり，よりチームの自主興行にも好影響をもたらすことが推測される。

本研究で調査対象としたサンビームスは決して競技成績が優れているとはいえないが，このように企業チームとしての保有意義の特徴，さらには東京に拠点を置くチームとして大きな可能性を秘めている。様々な課題はあるものの新たな保有価値を創出する企業チームの運営モデルとして今後の動向を経過観察したい。末筆となるが，今回の調査研究に惜しめない情報提供，協力を賜った笛木氏，GSS社員の皆様に厚く御礼申し上げます，ここに謝辞とさせていただきます。

#### 〔参考・引用文献〕

- (1) 福田拓哉：立命館経営学 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－日本の経営・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－，(2010)
- (2) Howard, D.R. and Crompton, J.L.: Financing sport. fitness information technology inc (1995)
- (3) 上條典夫：スポーツ経済効果で元気になった街と国，講談社 (2002)
- (4) 河部誠一：バレーボールの競技人口（部員）を増やそう，coaching & playing volleyball 88号 (2013)
- (5) 企業スポーツ懇談会：経済産業省 「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」 (2001)
- (6) 増山光洋：バレーボールのクラブ化－Jリーグクラブのバレーボール競技への取り組み－，育英短期大学研究紀要 第24号 (2007)
- (7) 増山，村本，柿島，濱口，吉田：バレーボールにおけるクラブ型チームの現状－V・チャレンジリーグを対象にして－ 中央学院大学人間・自然論叢 第32号 (2011)

- (8) 増山, 村本, 柿島, 濱口, 吉田: バレーボールVリーグにおけるホームゲーム実施とクラブ運営の研究 V・チャレンジリーグを対象にして 中央学院大学人間・自然論叢 第33号 (2012)
- (9) 間野義之: ポプラ社 オリンピックレガシー (2013)
- (10) 日本バレーボール学会: シンポジウム「世界トップレベルからみた日本バレーボールの現状と課題」, 日本バレーボール学会第18回研究大会報告 (2013)
- (11) 日本バレーボールリーグ機構: Vリーグ機構規約 (2011)
- (12) 大西孝之: スポーツ・スポンサーシップにおける企業の社会的責任: CSRの知覚の先行要因と結果要因, 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科博士論文 (2009)
- (13) 佐伯年詩雄: 不昧堂出版 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~ (2004)
- (14) 澤井和彦: 特集 スポーツを仕事に, Sports Japan 9-10 (2013)
- (15) 澤野雅彦: 青弓社 企業スポーツの栄光と挫折 (2005)
- (16) 辻洋右: スポーツマネジメント研究 第3巻第1号 (2011)

#### [参考・引用資料]

- (1) グリーン・サポート・システムズ株式会社 <http://www.greensupport.co.jp/>
- (2) 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構 <http://www.vleague.or.jp/>
- (3) 日本バレーボール協会 <http://www.jva.or.jp/>
- (4) 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>
- (5) 首相官邸 <http://www.kantei.go.jp/>