

原 著

スポーツと社会化 —ナイキのビジネスを事例に—

松野 光範¹, 向山 昌利², 横山 勝彦³

Relationship of sports and the socialization : Case study of Nike

Mitsunori Matsuno¹, Masatoshi Mukoyama², Katsuhiko Yokoyama³

In this article we analyze the how and why of the formation of Nike, which is the leading company of sporting-goods industry, in purpose of considering the strategy of sports socialization. At present, sports are developing as one of the for-profit business tools and this might cause the ruining of sports autonomy. Therefore, in this paper, we discuss about the socialization of sports-related companies so that the balance of sports autonomy and ethics of the market becomes coordinated. The paper consists of the following three chapters. I. Clearing the concept of socialization up, from the aspect of its definition and the relation of sports and socialization. We could find out the following matters. Firstly, "Socialization" is the process that an individual acquires acquaintance and movements which is necessary for being part of a group. Secondly the necessity of reviewing the socialization of sports related companies. II. About the growth process of NIKE, mainly from the foundation until the sweatshop problem. In this chapter we found out that the brand identity was made light when Nike sank into crisis. It became also clear that the NGO requires to sports-related companies not only to observe the law but also to act ethically. III. About the socialization of sports-related companies on the following three aspects; the reconstruction of brand identity, the enhancement of CSR management, and the drifting of Adidas brand. Here is evidence that a sports-related company which is facing a crisis, can regenerate through socialization. Moreover, the socialization might assure the coordinated balance of sports autonomy and ethics of the market.

[Keywords] Socialization into Sport, Socialization via Sport, Identity, Corporate Social Responsibility

本研究は、スポーツの社会化戦略を考えるため、ナイキを中心に社会化の概念により分析を試みるものである。現在、スポーツはビジネスの対象として発展を続けており、これが企業の利益追求の手段として放置されればスポーツの自立性が損なわれると考えられる。そこで、本研究では、市場の論理とスポーツの自立性を調和させていくためにスポーツ関連企業の社会化について考察する。第1章では、社会化の概念について、その定義、スポーツと社会化の関係から明らかにする。その結果、まずは、社会化とは、個人が所属している集団の一員であることを理解し、そのために必要な知識や行動を習得する過程であることが明らかとなった。次は、スポーツ関連企業の社会化についての検討が必要なが判明した。第2章では、ナイキの設立から危機の発生までを取り上げる。ここでは、まず危機に陥ったナイキがブランド・アイデンティティを等閑視していたことが判明した。次には、スポーツ関連企業が倫理的な行動を求められている点が明らかとなった。第3章では、スポーツ関連企業の社会化について、ブランド・アイデンティティの再構築、CSR強化、アディダス・ブランドの漂流から考察した。ここでは、危機に直面したスポーツ関連企業が、社会化することによって再生できた点が明らかとなった。加えて、その社会化が、市場の理論とスポーツの自立性を調和できることに言及した。

[キーワード] スポーツへの社会化、スポーツによる社会化、アイデンティティ、企業の社会的責任

1 同志社大学 ライフリスク研究センター (Life Risk Research Center, Doshisha University)

2 同志社大学大学院 スポーツ健康科学研究科 (Graduate School of Health and Sports Science, Doshisha University)

3 同志社大学 スポーツ健康科学部 (Faculty of Health and Sports Science, Doshisha University)

I. はじめに

本小論は、スポーツの社会化戦略を考えるため、スポーツ用品産業のリーディング・カンパニーであるナイキに注目し、その成立から今日までの経緯を社会化の概念により分析を試みるものである。ナイキは、1964年にオレゴン州ポートランドで、日本製の陸上競技用のシューズのディストリビューターとしてスタートした。その後順調に成長し、当時のトップ企業であったアディダスを凌駕したもののリーボックにその座を脅かされ、事業立て直しが必要になるほどの危機に見舞われた。そして、この危機を乗り越えた後、さらにスウェットショップ問題に伴う消費者の不買運動に直面することとなった。本小論では、これらの危機を克服し今日の地位を築いてきたナイキの企業としての成長の過程を、社会化の過程と捉えなおして検討を加え、併せて創業家の経営を離れたアディダスの復活についてもスポーツの社会化の視点との関連から分析を試みる。

II. 社会化の概念

社会においては、常に新規参入者という存在があり、その新規参入者は一定のプロセスを経てその社会に受け入れられることとなる。社会学や心理学・人類学においては、このプロセスを社会化の過程としている。本章においては、社会化の概念を整理するとともにスポーツと社会化の関係性について考察する。

1. 社会化の概念と定義

社会化の概念は、柴野（1992）によると、フランスでは1920年代にDurkheimによって教育社会学の分野で用いられ、1930年代に入りアメリカで文化人類学の分野で用いられるようになり、その後さまざまな学問分野で使用されるようになったという。表1はその定義を整理したものである。そこに示したように、社会化の定義は、それぞれの学問分野でその意味するところのニュアンスが微妙に異なっている。

しかし、これらの定義の共通点は、社会化とは、①個人が所属している（所属しようとする）集団の一員

表1 各学問分野における社会化の定義

学問分野	社会化の定義
①社会学	形式社会学：個人が蓄積して社会集団を形成し、そのなかで相互作用・相互影響しあう動的・機能的な社会関係の過程。 行為理論：個人が自分の属する集団ないしは、社会の規範・価値・習慣的行動様式を学習し、内面化していく過程。
②社会心理学	個人が他の人々や集団との相互交渉を通して、自己の所属する社会にふさわしい行動様式や知識、経験を習得し、内面化していく全過程を指す概念。
③発達心理学	社会化とは個人が自己の所属する社会にふさわしい行動の基準、性格、対人的機能、信念などを習得し、内面化していく全過程である。そのうち予期的社会化とは、将来自分が参加するであろう社会集団の文化とそこにおける自己の役割をあらかじめ学習することを示す。
④教育心理学	個人がその所属する集団・社会において、他の人々との相互作用を通して社会的に重要な行動や経験を心得、その集団や社会に適合した行動様式を発達させる過程。
⑤文化人類学	仲間の成員と調和的關係を保ちつつ集団の中に一定の地位と役割を得させることによって個人を社会に統合させる役割加入（recruitment）の過程。
⑥経済学	私企業に対する国家統制、国家管理の強化、さらには私企業そのものの廃止、また、そのための実践的変革を意味する。
⑦経営学	①企業の国有化。これには一国の社会主義体制移行による私企業の国家への接収（社会主義的国有化）と、資本主義経済体制の下における国家による私企業買収による国有企業の創設（部分的国有化）がある。 ②企業が私的所有ないし国家的所有から社会的所有（社会有企業）へ移行するもので、具体的には集团的・協同組合的所有への移行であり、労働者に自主管理権が与えられる。

出典：筆者が各辞(事)典より一覧表に整理

- ① 社会学用語辞典（学文社、1992）p128.
- ② 社会心理学用語辞典（北大路書房、1995改訂版）p119-120.
- ③ 発達心理学用語辞典（北大路書房、1991）p145.
- ④ 教育心理学小辞典（有斐閣、1991）p129.
- ⑤ 改訂文化人類学事典（ぎょうせい、1987年）p209.
- ⑥ 社会学用語辞典（学文社、1992）p128.
- ⑦ 経営行動科学辞典（創成社、1996改訂版）p284.

であることを理解すること、②そのために必要な知識や技能・行動様式などを習得・学習する過程であること。また、経済学や経営学における社会化の意味は国家管理もしくは国有化の意味で使用されており、企業や組織体の社会化については議論されていないことが窺える。これは、企業においては社会化という議論ではなく、企業の社会的責任論（CSR）として議論されることが多いことによるものとも考えられる。

2. 組織社会化の定義

以上、社会化の概念については、学問分野において微妙にニュアンスが異なることが明確となった。高橋（1993）は、社会化には組織社会化という組織における社会化概念が存在し、「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」と定義するとともに、同時に、論者ごとにその定義が異なることもする。表2はそのまとめである。

そして、組織社会化の要件となるのは「組織」と「個人」であり、考察対象は、①組織の特徴および組織が個人に及ぼす影響、②個人の特徴および個人が組織に及ぼす影響の2通りあるとする。さらに、個別のテーマとしては、①参入前の社会化、②組織参入、③個人の組織参入前の非現実的に高い期待を抑えるための現実的職務予告、④参入後の社会化、⑤組織社会化の促進策、⑥組織社会化の結果、⑦研究対象となる組織、⑧研究対象となる個人があるという（高橋、1993）。つまり、組織社会化においては、組織と個人の相互作用が研究テーマとなっており、その意味では、組織そのものに着目するテーマは存在するが、ある組織がより大きな組織に社会化する過程についての研究は少ない、もしくは研究対象とはされていないのである。

表2 組織社会化の主要な定義

定義者	定義の内容
Schein (1968) Van Maanen (1976)	組織の一員として認められるために、個人が価値・規範・組織に必要な行動を身に付けていく過程。
Wanous (1992)	組織への新規参入者が、新たな役割・規範・価値を修得するという形で変化し、組織に適応していく過程。
Van Maanen & Schein (1979)	組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識と技能を、個人が獲得していく過程。
Brim (1966) Baker & Feldman (1990)	自分の役割がどうあるべきかについて、規範ともいべき信念を持つ人々との相互作用を通して、個人が集団内の自分の地位にふさわしい行動を修得する様式。

出典：高橋（1993：p2）を筆者が表に整理

ここに、本小論においては、組織が組織に社会化するという視点から検討を行うという独自性があると考えられるのである。

3. スポーツと社会化の関係

スポーツと社会化についての議論は、スポーツへの社会化（Socialization into Sport）とスポーツによる社会化（Socialization via Sport）の2側面があり、1980年前後にはスポーツへの社会化に関心が払われたという（吉田、1992）。本節では、この2つの議論に加え、スポーツに関わる組織の社会化について検討を行う。

1) スポーツへの社会化とスポーツによる社会化

スポーツへの社会化とは、スポーツの目的側面すなわちスポーツへの関わり方に着目するものである。吉田（1992）は、これについて以下のように言及する。スポーツによる社会化よりスポーツへの社会化が注目されたのは、スポーツの大衆化があり、工業化社会から脱工業化社会へ向かう国々で、人びとの生きがいや健康等の問題に関心が高まったことと関係が深く、スポーツにはこのような問題に応える機能が内在すると考えられていたことが背景として存在するという。そして、ヨーロッパ会議での「スポーツ・フォー・オール憲章」やユネスコの「体育・スポーツ憲章」の採択によりスポーツが万人の権利として認知されたことがこの研究推進に拍車をかけたとも指摘する。さらには、こうした影響の要因分析のためのパス解析や多変量解析の分析ツールの使用が可能になったことが、この研究推進に一層の拍車をかけたとしている。

これに対し、スポーツによる社会化とは、人格形成のための手段としてスポーツを活用しようとするものである。つまり、そこには、人格形成（教育）的機能がスポーツに内包されているとの社会通念があり、スポーツさえすれば、礼儀正しさ、公正心、自立心、協力心などの望ましい社会的態度が形成されるといった信念が蔓延していたと指摘する。そして、これが本当であれば、スポーツ競技者の非行やドーピング問題をはじめとする一流競技者の非行は存在しないはずであり、その意味では、スポーツによる社会化研究は無益であると主張する。

そして、昨今では、この2つの社会化に加えてスポーツ関連企業の社会化についての議論も求められてきている。その理由は、たとえばオリンピックやワールドカップがビジネスの対象として利用されている側面は否定できず、この現状を企業の利益追求の手段として放置すればスポーツの自立性が損なわれることが必定と考えられるからである。特に、競技レベルの高度化のためのスポーツ関連企業による経済的支援や技術的支援を受け入れざるを得ない現実を、市場の論理とス

スポーツの自立性の二面から調和させていくことが求められているのである。

2) スポーツ組織の社会化

2010年に発表された「スポーツ立国戦略」の中には、スポーツ界における透明性や公平・公正性の向上という目標が設定されている。このような目標が設定されるということは、スポーツ組織における透明性や公平・公正性についての取り組みが決して十分ではないことを物語っていると考えられる。

表3は、スポーツ界における透明性や公平・公正性について整理したものである。ここでは、たとえば、①の組織運営のガイドライン作成についてであるが、これまで一部のスポーツ団体のガバナンスの在り方に疑問や批判の声が寄せられてきたとしており、団体の組織運営体制の在り方についての指針となるガイドラインの策定が必要となり、このガイドラインに基づく体制整備の状況を国庫補助やスポーツ振興基金・スポーツ振興くじ助成の内容等に反映させることとなっている。そして、そこでは、青少年の健全育成などスポーツ団体の果たすべき社会的責任や問題事例が生じた場合、国が直接問題の解決を図るのではなく、スポーツの自主性の尊重と国の関与の在り方のバランスを實體面、制度面などあらゆる角度からその解決方法を検討するとしている。

また、②の公平・公正なスポーツ団体の運営の確保についてであるが、ここでは、アスリートや指導者が公平・公正な環境のもとでスポーツ活動を行うことができるよう、ガイドラインに基づく組織運営の体制整備を促し、団体の運営にアスリートの意見を反映する仕組みの導入や女性の団体役員等への積極的な登用を推進し、公平・公正の観点から、団体の運営状況を外部からチェックする仕組みについて調査研究を行うとしている。

このようなことから、スポーツ界における組織としての社会化の取り組みは決して十分ではないことが指摘できる。スポーツ界には、日本サッカー協会のようにグローバル・コンパクト2.0に積極的に署名するスポーツ組織がある。一方、使途不明金の処理に混乱しているスポーツ団体などの問題も仄聞する。また、プロスポーツ組織の中にも勝敗を巡る不正行為や日常的な暴力行為など組織としての対応についての問題を内包している団体も存在する。

しかしながら、ここでは、「スポーツ立国戦略」がスポーツ界における透明性や公平・公正性の向上を目指しているにもかかわらず、その対象がスポーツ組織だけに限られている点が課題として指摘できる。現在にあっては、メガ・スポーツイベントを中心に、スポーツのビジネス化への流れはますます大きなものとなっている。大会のスポンサーや放映権、選手の支援など、その内容は多岐にわたっている。ここでは、スポーツを利用して儲けるビジネスか、スポーツの本質を活かすビジネスか、この取り組み姿勢の差は極めて大きいと言わざるを得ない。投資家や金融資本による持ち株会社によるスポーツ関連企業やスポーツ・ブランドの保有が増加する反面、スポーツには外部性が存在することから、公的資金の支援など公共性とは無縁ではない。したがって、スポーツのみならず、スポーツ組織にかかわるスポーツ関連企業のスポーツに取り組む姿勢や社会化についても検討する必要があると考えられるのである。

Ⅲ. ナイキの成長の過程

1. ブルーリボンスポーツからナイキへ

ここでは、Strasser J. B. and Becklund Laurie (1992), Aaker et al. (2000), 松田 (2003), 伊多波他 (2011)などを参考に、ナイキという企業を概観する。1938年、

表3 スポーツ界における透明性や公平・公正性の向上（目標と項目のみ）

スポーツ界における透明性や公平・公正性の向上
<p>【目標】</p> <p>○スポーツ団体のガバナンスを強化し、団体の管理運営の透明性を高めるとともに、スポーツ紛争の迅速・円滑な解決を支援し、公平・公正なスポーツ界を実現する。</p> <p>○ドーピングのないクリーンで公正なスポーツ界を実現する。</p>
<p>①スポーツ団体の組織運営に関するガイドラインの策定等</p> <p>②公平・公正なスポーツ団体の運営の確保</p> <p>③スポーツ団体のマネジメント機能強化の推進</p> <p>④スポーツ紛争の迅速・円滑な解決支援</p> <p>⑤ドーピング検査体制・防止活動の充実</p>

オレゴン州ポートランドに生まれたフィリップ・ナイトは、幼い頃からスポーツマンで特に陸上に力を入れていたという。オレゴン大学に入学後も陸上競技を続け、ここでコーチのビル・パウワーマンと出会う。ビル・パウワーマンはすぐれたコーチであるとともに用具の改良や開発なども手がけており、フィル・ナイトの事業のパートナーでもあった。

1959年、フィル・ナイトはオレゴン大学で経営学の学位を取得した後、スタンフォード大学のビジネススクールに進学した。彼がスモールビジネスの講義で書いた論文は、Strasser J. B. and Becklund Laurie(1992)によると、日本の安い労働力を活用することで、アメリカでの販売者がアディダスに匹敵する陸上シューズを比較優位の形で販売でき、アディダスを打ち負かすことができるという内容であったという。そして、このビジネスをカリフォルニア、オレゴン、ワシントン州の販売店で展開することを想定し、当時は、世界を席捲するほどのアイデアであるとは考えていなかったとのことである。

スタンフォード大学を卒業した後の1962年、フィル・ナイトは日本のオニツカタイガー（現在のアシックス）を訪問し、アメリカでの販売代理権を獲得した。1964年、彼はアメリカに帰国し、大学時代のコーチであったビル・パウワーマンとチームを組み、2人で500\$ずつ出資し、ブルーリボンスポーツ社を設立した。初期の頃はフィル・ナイトが自分の車にシューズを詰め込み、各競技会場に販売しに行っていたという。

1971年から会社名をギリシャ神話の勝利の女神ニケ(NIKE)からとったナイキに変更し、ビル・パウワーマンはいっそうシューズの開発に励みワッフルソールを発売した。これは、現在のスポーツシューズの原型となり、それまでのシューズとは全く違う画期的なものであった。さらに翌1972年、フィル・ナイトは、ナイキをブランドとして売り込むためにロゴマークを取り入れることを決め、当時、彼が会計学の講師として勤務していたポートランド州立大学にグラフィックデザインを専攻するため通学していたキャロライン・デビッドソンにそのデザインを依頼したのである。この時のデザイン料は35\$だったが、このロゴマークは後に30億\$以上の価値を生むことになる。そして、この年に、パウワーマンのデザインによるナイキブランドのシューズを久留米の日本ゴムに生産委託するのであるが、1978年には7100万\$の売上高を確保し、さらには1980年には株式を公開するなど急成長を遂げるのである。

2. ナイキの躍進と危機

1982年、ナイキはソール部分にエアクッションを

入れたバスケットシューズ第一号となるエア・フォース1を発売した。1983年売上高が1億4900万\$に上ると、フィル・ナイトはロゴを依頼したキャロライン・デビッドソンにダイヤモンド入りのスワッシュ（ロゴの名前）リングとナイキ株を手渡した。ナイキの“エア・ジョーダン”はこのころからシカゴ・ブルズのバスケット選手マイケル・ジョーダンの名前とともに爆発の人気となり若者の間で流行のファッションアイテムになっていった。

設立当初のナイキは、アディダスがとった手法と同様に選手にシューズを提供することにより、シューズの信頼性と露出を高めるだけでなく、情緒的、自己表現的な便益を生み出すため、ロゴを表彰式やテレビで見せる手法をとっていた。ただし、アディダスが世界3大メガイベントを牛耳りトップ・アスリートを囲い込んでいたことや、ナイキ自身がトップ・アスリートを引き付ける資源が十分でなかったこともあり、成績を伸ばしつつある選手やオリンピック予選参加選手にしかシューズを提供できなかった。しかし、ナイキの収益の増加とともに支援プログラムの範囲は拡張されるのである。また、ナイキの求めたアスリート像は、アディダスとは異なり、ナスティー（嫌なやつ）と呼ばれたテニスのイリー・ナスターゼやコート上でかんしゃくを起こすことで有名なジョン・マッケンローなど、攻撃的・挑戦的な尖った選手であった。つまり、彼らを起用することによりナイキは、アディダスに対する対抗勢力としての存在をアピールしたのである。これに加え、ジョギングブームにのりローワー層にアピールし、アメリカ市場でアディダスからトップの座を奪ったのである。

創生期のナイキを担ってきた人たちがナイキを去り、その後ナイキには、大きな危機が訪れる。ナイキの売り上げと利益は低下し、さらには在庫過剰に陥ったのである。Aaker et al. (2000)によると、リーボック社の売り上げが、女性の間に流行したフィットネスとエアロビクスブームを利用して、1982年の3500万\$から1985年には3億\$以上に躍進したという。ナイキはカラフルでファッションブルなエアロビクスシューズを軽く見ており、技術志向の会社にありがちなトラップに陥るのである。アディダスは、IOCあるいはそれぞれの競技団体やトップ・アスリートと深いつながりを持ち、その関係から公式シューズの指定を受けビジネスに結びつけていた。しかし、アディダスにとっては、競技団体が存在しないジョギングランナーへのアプローチは難しく、みすみすジョギングブームを見逃してしまったのである。つまり、ナイキも、アディダスと同じ轍を踏んだということなのである。

3. スウェットショップ問題とナイキ

ここでは、ナイキについて、企業と社会的な責任との関係から概観する。梅田 (2006) によると 1990 年代に入り、ロイヤル・ダッチ・シェルは、ナイジェリアのデルタ地帯で石油掘削に伴う環境破壊に対する住民の反対運動が軍事政権に対する民主化運動と結びついていることを認識せず、軍事政権の治安部隊に自社の資産の安全確保を依存した。その結果、ロイヤル・ダッチ・シェルは、ナイジェリアにおける人権弾圧に加担したとの非難を受けることとなった。ナイジェリアでは、シェブロン (現シェブロン・テキサコ) も同様に非難されたことを紹介している。

そして、同じく 90 年代には、本来であれば委託先の企業が非難を受けるような事例であったにもかかわらず、生産には全く関与していない委託した側の企業が非難を受けるような事例も発生する。それがいわゆるスウェットショップ問題である。これは SPA⁴ 業態であるアメリカのアパレル大手のリーバイス、ギャップ、ラルフ・ローレンなどのブランド製品を受託しているサイパンの企業が、アジア系の移民労働者を過酷な条件で働かせており、それが NGO に取り上げられ、アメリカ国内でのテレビによる報道で注目された問題である。

また、スウェットショップ問題と同様に、このアジアにおける児童労働の問題がテレビで取り上げられ注目を浴びるのである。批判されたのは、アパレルやスポーツ関連企業のキャシー・リー・ギフォード、リーボック、アディダス、ナイキなどである。

ナイキのビジネスモデルは、自社工場を保有せず東南アジアの契約企業を利用するファブレス企業である。当初のナイキは日本から製品の調達を行っていたが、日本の賃金の上昇により、その大部分を韓国や台湾からの調達に変更した。さらには、1980 年代になると、それら賃金も上昇し、その調達先をインドネシアなど東南アジアに変更するのである。その際にナイキは、インドネシアなどの現地企業と直接契約するのではなく、これまで製造を委託していた韓国・台湾の企業によるインドネシアへの製造設備の移転を承認する方法をとった。

ところが、ナイキはインドネシアでの靴生産に伴い、①労働者の虐待、②最低賃金、③児童虐待、④女性労働者へのセクハラなどの問題を指摘された。これに対し、ナイキは、この件は下請の韓国企業の問題であり、むしろナイキはインドネシアに雇用の機会を提供したと主張するのである。この点について Stiglitz (2002) は、欧米人はナイキの低賃金労働を搾取と見なすかもしれないが、発展途上国の人びとにとって工場働くことは、田舎で米を栽培することより望ましい選択肢であると指摘する。同様に谷本 (2006) も、工場から児童労働を排除することは簡単なことかもしれないが、工場を追われた子供たちがさらに劣悪な条件に追いやられることを懸念し、企業、NGO、労働組合、地元政府、国際機関などが協力し支援の枠組み作りへの努力が求められるとしている。

早川 (2006) は、強制労働の実態として Nike-Boycott のホームページなどを紹介し、日本のメディアがナイキの問題をほとんど取り上げていないことを指摘する。また、一方で松田 (2003) は、中国に生産拠点を求めたユニクロがナイキと同様のファブレス企業であるがビジネスモデルとして高く評価されているとする。さらには、スポーツシューズの生産委託はナイキだけでなく、リーボック、アディダス、LA ギア、アシックス、ミズノ、FILA と多くの企業が行っており、同一の工場で競合企業のシューズを同時に生産しているところもあるにもかかわらず、その中でナイキだけが標的にされたという。また、足立 (2006) によると、2004 年のアテネオリンピックの開催前に、Oxfam, Clean Clothes Campaign, ICGTU-Global Union の NGO が「オリンピック・プレイ・フェア・キャンペーン」⁵ を実施し、ミズノの中国のサプライヤーに問題があるとの指摘があったという。この時点でミズノはサプライヤー向けの行動規範を設けておらず、まさに寝耳に水で、欧米の同業者やこの分野での先進企業を調査するとともに、世界スポーツ用品工業連盟行動基準の 5 条に基づき「ミズノ株式会社の供給者基本原則」を 2004 年 3 月 25 日に策定した。さらに、54 項目からなる労働環境チェックリストを作成しサプライヤー企業の自主管理ツールとして義務付けるとともに、社長を委員長とする CSR 推進委員会の設置、OEM 契約条項の再検討、CSR 推進委員による中国サプライヤーの視察などその後のミズノの迅速な対応を紹介している。

以上、スポーツ関連企業は、グローバルに展開するサプライチェーンの末端にまで配慮しなければならなくなった。つまり、スポーツ関連企業は、法的順守だけにとどまらず、倫理的な対応を NGO や消費者から求められることになったと考えられるのである。

以上、スポーツ関連企業は、グローバルに展開するサプライチェーンの末端にまで配慮しなければならなくなった。つまり、スポーツ関連企業は、法的順守だけにとどまらず、倫理的な対応を NGO や消費者から求められることになったと考えられるのである。

⁴Speciality Store Retailer of Private Label Apparel の略で、日本語では製造小売業と訳される。企画から製造・販売までを垂直統合し SCM (Supply Chain Management) のムダを省き、消費者ニーズに迅速に対応できるビジネスモデルで日本ではユニクロが有名。現在の SPA は、業界横断型で製造・物流・販売を自社化したニトリと、ZARA や H&M に代表される手ごろな価格のファッション性の高い商品を短い納期で店頭と並べるファストファッション型に分化している。

⁵国際オリンピック委員会 (IOC) とミズノ、アシックス、フィラ、プーマ、ロケット、ケイバ、アンプロがその対象となった。

IV. スポーツの社会化による危機への対応

本章においては、前述の2度のナイキのつまずきとアディダスの再生の過程を社会化という視点から捉え直すことを試みる。最初に、市場の変化に対応できなかったナイキのつまずきと大きな不買運動へ広がったナイキのスウェットショップ問題への対応について検討する。次に、ホルスト・ダスラーの死後迷走したアディダスが、金融資本が株主となり、スポーツを対象分野と定めた上、技術をベースにした企業であることを再定義し立ち直る過程を、社会化という視点から検討する。

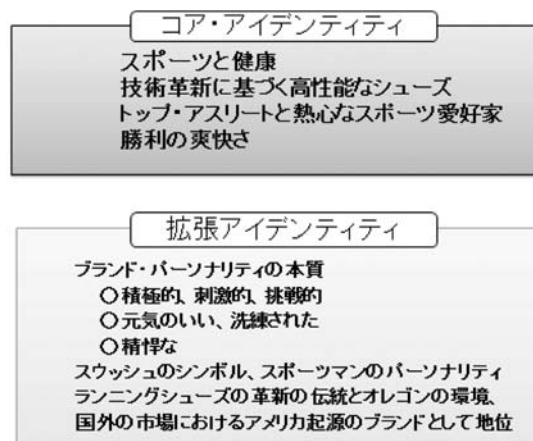
1. ブランド・アイデンティティの再構築

前述のように、1983年アメリカの女性の間に流行したフィットネス・エアロビクスブームに乗り遅れたナイキは大きな経営危機に陥ることとなった。ナイキは、ジョギングブームを見逃したアディダスと同じ轍を踏んだのである⁶。

そこで、ナイキは、フィル・ナイトが現場に復帰し、ブランド・アイデンティティの再定義に取りかかった。図1に示したように、彼はナイキブランドとはスポーツと健康、高機能を象徴するものであり、ナイキとは何であるかを明確に示したのである。つまり、ナイキは消費者と情緒的な絆で結びついており、競技での使用実績がブランドと消費者を強く結びつけるというのである。さらにブランド構築の原則も変更し、1983年まで2000人の陸上選手やNBAプロチームの半数などを対象に、広報予算のほとんどを支援プログラムにつき込み、専門誌に限っていた広告コミュニケーション路線を大幅に変更するのである。支援プログラムは、マイケル・ジョーダンに象徴されるような選手のインパクトに焦点を絞り、全国広告の実施、直営のナイキタウンの店舗開発に転換したのである。

これまでのナイキでは、いわばフィル・ナイトの描いた安い労働力で高品質な製品を作り、当時アメリカでトップであったアディダスやプーマを席巻するというビジネスモデルの実現が最優先されていた。そのため、ビジネスの対象であるスポーツについてのアイデンティティは等閑視される傾向にあった。ブランド・アイデンティティの再定義は、スポーツを中核に据え直し、「スポーツと健康」というコア・アイデンティティの再構築の試みと評価できる。その結果、ナイキ

⁶ブランナー (2006) によるとジョギングブームでナイキに抜かれたアディダスは2度も同じ轍を踏みアメリカ市場での売上は急降下し、1992年にはナイキ、リーボック、フィラ、コンバース、ケッズ、アシックス、LAギアに次ぐ第8位になりニッチ製品化したという。



出典: Aaker, D・A., Joachimsthaler Erich (2000), p173. (筆者訳)

図1 1984年頃のナイキのブランド・アイデンティティ

は1986年に10億\$, 1990年には22億\$, 1994年には38億\$, 1998年には96億\$の企業に成長したという⁷。つまり、これはスポーツを中心にしたビジネスモデルへの再定義であり、設立時にパウワーマンがアスリートのためにシューズの研究や改良を重ね真摯な取り組みを成したという原点に立ち戻ることを意味する。

また、ナイキの評価を上げたのは消費者とのコミュニケーションを重視する戦略「Just Do It!」キャンペーンであった。これは、1992年にシカゴのノース・ミシガン通りに出店したアンテナショップのナイキタウンを訪れる人に、ナイキのエネルギー、「Just Do It!」の哲学や挑戦的な態度を表現することでナイキのエッセンスを伝えるものである。

2. CSR 経営の取り組み強化

ナイキは、前述のようにアメリカに本社を置き自社の生産設備をほとんど保有しないファブレス企業である。ファブレス企業とは比較優位を積極的に活用し、海外に生産を委託することにより高い粗利益率を確保し、それをブランド育成に投資するという、明確なビジネスモデルを持っている企業を指す。さらに、ナイキは年2回（その後4回に変更）のフューチャーオーダーシステムにより在庫を最小限に抑えることに成功した。

加えて、1990年代半ばに契約工場の労働環境に対して厳しい批判を浴びたナイキは、経営的に大きな打

⁷Aaker, D・A., Joachimsthaler Erich (2000), p174. この時期の日本円は、1986年ころ160円であったがバブル期には1\$ = 80円の円高となり、1998年には1\$ = 140円となるなど大きく乱高下し時期であり、\$表記のままとした。

撃を受けることとなった。そして、ナイキは、その経験を通してスポーツ関連企業としての倫理的対応の必要性を痛感するのである。

伊吹（2005）によると、ナイキはスウェットショップ問題で急落した信用を取り戻すため、1998年CSR担当の副社長としてマリア・アイテルを外部から招へいし、Management of Environment, Safety and Health (MESH) を、環境面・安全面・健康面に配慮したシステムとして導入したという⁸。その目的は、経営レベルでの情報および対応の一本化である。

そして、ナイキは2000年7月26日「グローバル・コンパクト（以下、GCと表記）⁹に関するハイレベルな会合」に参加するとともにGCに署名するのである。さらにはそれを受け、2001年には企業責任レポートを発行し、労働、環境、社会貢献、多様性について具体的に公表し、その中で「我々は世界最大のスポーツ用品会社になる道において間違いを犯し、いくつかの機会を逃した」と率直に自分たちの誤りを認めた。これは、スポーツの特性を生かす企業としての原点に返ることを宣言したと評価できる。

続けて、ナイキは、1999年、ギャップや世界銀行、財団、大学などとNGO「グローバル・アライアンス」を設立する。これは、発展途上国の向上における労働環境を調査し、その内容を公表するとともに改善策の策定・実施を図るもので、インドネシア、ベトナム、タイ、中国で活動が行われている。グローバル・アライアンスには、ナイキが9億円、ギャップは6億円を拠出している。このNGOは、ナイキやギャップなどの提携先企業に対し客観的な立場から課題を指摘するとともにwebなどを用いその内容を公表する。ナイキやギャップは、その課題解決に迅速に対応する。NGOは指摘した課題に対する対応の報告を受け、それを公表するというプロセスを持つ。このプロセスは、客観性と透明性を確保するとともに、CSR活動に前向きに取り組んでいることを対外的にアピールすることにもつながっている。具体的には、このNGOにより2005年4月から契約事業者の703工場の一覧が審査結果とともに紹介されている。翌5月ナイキは、CSR改革を発表し、2007年The World's Top

⁸ ナイキの一連の取り組みについては、伊吹英子『CSR戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社、2005年、pp.39-41。参照。

⁹ 1999年1月31日に開かれた世界経済フォーラム（ダボス会議）で、コフィー・アナン国連事務総長が提唱した国際イニシアティブで2000年7月26日にニューヨークの国連本部で正式に発足した。グローバリゼーションが生み出した人権、労働、環境に関わる諸問題について国連機関、企業、市民社会がともに是正と調和のための枠組みづくりに取り組むことを目的とする。

Sustainable Business Stocks（CSR報告書ランキング）でベスト20にランクインし、CSR部門で世界のトップ企業となったのである。

以上のように、ナイキは当初、自分たちの構築した比較優位によるビジネスモデルには法的妥当性があり、受託している企業側の課題であると主張していたが、NGOや消費者により指摘があった倫理的妥当性についての検討を行い、その誤りについて率直に認めるとともに、その問題に迅速に対応した。その結果、ナイキの行動は評価され、ニューズウィーク日本版2005年6月15日において上位企業にランクインするのである。

なお、現在のナイキの企業理念は、“To bring inspiration and innovation to every athlete in the world.”（ひらめきとイノベーションを世界中のすべてのアスリートに＝筆者訳）と規定されている。

3. アディダス・ブランドの漂流

ここでは、Aaker et al. (2000) とブランナー (2006) に依拠し、アディダス・ブランドを概観する。1970年代までアディダスは、絶対的な市場支配を続けていた。しかし、アディダスは、アメリカでのジョギングブームとフィットネス、エアロビクスブームという2度の大きな転換期に対応することができず、業績は大幅に落ち込むこととなった。ホルスト・ダスラーは1980年代に入り、ナイキのようにアジアでの製造を目論んだが、事前準備もなく見切り発車したため、ドイツ・フランス・ポルトガル・スペインの高賃金の工場に頼らざるを得ず、会社は衰弱した。さらには1987年ホルスト・ダスラーが51歳の若さで病死し、アドルフ・ダスラーの娘たちとホルスト・ダスラーの息子たちとの間での経営権争いが起こり、アディダスの経営は迷走するのである。

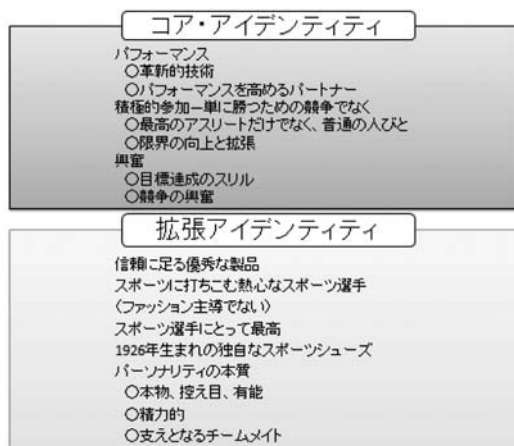
1990年に、ダスラー家を中心とする経営支配から銀行主導の経営に移行したアディダスは、再建の道を進むこととなった。同年、フランス人実業家ベルナル・タピは株式の過半を取得し経営権を取得した。次に取締役就任したジルベルト・ボーが経費削減、財務管理を徹底するなど、財務面からの手は打ったものの経営は好転しなかった。1992年になり、ペントランド（英国製靴会社）は株式を20%取得、残りの80%を約4億9,000万\$¹⁰で取得しアディダスを買収する意向を発表したものの、同年10月に撤退を表明した。

同じ1992年、銀行団主導でフランス人実業家ロベール・ルイ・ドレフェスがアディダスの経営権を握った

¹⁰ ブランナー (2006), p116 より \$ 表記のまま引用。

ものの、それに先立つ形で、ナイキの元役員ロブ・ストラッサーとピーター・ムーアがアディダスに採用された。Aaker et al. (2000)によると、彼らは漂流してしまったアディダス・ブランドの再構築に取り組み、最初に肥大化した製品ラインを整理しアディダスのブランド・アイデンティティを構築した。そして、これをベースに新しいブランド管理構造、広告の再活性化、スポンサー活動の重視、アディダスの名を冠した草の根レベルのイベントを実施したという。ブランナー (2006)によると、アディダスは広告とマーケティングの費用をそれまでの6%から12.5%に引き上げ、その結果、黒字化を達成するのである。これを機にアディダスは、図2に示すようにブランド・アイデンティティのルーツに立ち返り、創業当時の技術中心のスポーツ・シューズメーカーを受け継ぐ企業と自らを再定義したのである。このことは、技術と伝統に裏打ちされた品質に現代的な感覚を付与して、アディダスのブランド・アイデンティティを再構築した過程といえる。そして、これは、技術を駆使しトップ・アスリートのための商品を生産し続けてきたアディダス・ブランドが経営の主導権をめぐって漂流したが、スポーツをその中心アイデンティティに再定義することにより、再び社会化することができたと解釈することができる。

ブランド・アイデンティティが確立したアディダスは、1995年フランクフルト証券取引所に上場を果たすと、1997年にはウインタースポーツのサロモンを買収し社名をアディダス・サロモンに変更した。サロモンは、1985年にゴルフのテーラーメイドを買収しており、これによりウインタースポーツのトップブランドとゴルフ用品を加え、アディダスは総合化を達成する。



出典: Aaker, D. A., Joachimsthaler Erich (2000), p185. (筆者訳)

図2 1993年のアディダスのブランド・アイデンティティ

2005年になり、アディダスはリーボックの株式取得を開始した。2006年になり、アディダスはフィンランドのアメアスポーツコーポレーションにサロモン部門を売却するとともにリーボックを買収したのである。その結果、アディダスは、競技主体の自社ブランドとともにアメリカのカジュアルスポーツシューズのリーボックの2つのブランドでナイキに挑戦することとなったのである。ただし、アディダスのリーボックの買収資金はサロモンをフィンランドのアメアスポーツに売却して手に入れたと考えられ、ここには金融資本のしたたかさも垣間見ることができる。

ちなみに、アディダスの企業理念は、“The adidas Group strives to be the global leader in the sporting goods industry with brands built on a passion for sports and a sporting lifestyle.” (アディダスグループは、スポーツとスポーツライフスタイルに対する情熱の下に創出されたスポーツ・ブランドを活かし、グローバルスポーツ用品産業のリーダーとなるべく努力する=筆者訳)と規定されている。

V. おわりに

以上、ナイキとアディダスの企業としての今日までの成立過程をスポーツ関連組織(企業)の社会化という視点から検討してきた。つまり、これは、社会化の定義の共通点である①個人が所属している(所属しようとする)集団の一員であることを理解する、②そのために必要な知識や技能・行動様式などを習得・学習する過程、の中の「個人」を「組織」に置き換えて検討を試みたものである。

ナイキとアディダスの発展の経緯は、危機に直面したスポーツ関連企業が社会を構成する一員であることを理解し、そのために必要な知識や技能・行動様式などを習得・学習する過程であったことが指摘でき、スポーツ関連企業の社会化と評価できるのである。そして、この社会化の過程は、ビジネスのひとつのツールとして発展を続けるスポーツの自立性を保つために必要な過程であるとも考えられる。つまり、利益優先に偏りがちなスポーツ関連企業においては、市場の論理とスポーツの自立性を調和させていく必要があるということである。

社会化の過程は社会と個人の関係に止まるものではない。そこには、組織がより大きな組織や社会に対する社会化という視点も重要である。さらには、グローバル化の進展により世界共通の枠組みとしてのGC2.0への加盟が、ビジネスの場としてのグローバル社会への社会化を促進する可能性が示された。スポーツは、オリンピック競技会に代表されるように、いち早

くグローバル化を達成した分野でもある。さらには、1984年のロサンゼルスオリンピックからビジネス化の流れが加速され、スポーツの本質についての議論も続けられてきている。この意味においては、ビジネスとスポーツの本質についての議論を深めること、スポーツに関わる企業や組織がスポーツの本質を生かすビジネスについて真摯に取り組むこと、GC2.0に参加すること、の3点がスポーツに関わる企業や組織のグローバル社会への貢献度を高めるのである。今後は、さらにスポーツ組織や我が国におけるスポーツ関連企業の社会化についての研究を継続する必要がある。

なお、本研究は、2010～2012年度科学研究費基盤C「スポーツを通じたGC2.0展開に関する国際比較研究」による研究成果の一部である。

参考文献

- Aaker, D. A., Joachimsthaler Erich "Brand Leadership" Simon & Schuster UK Ltd. 2000.
- 足立直樹「ミズノ」(藤井・海野編『グローバル CSR 調達—サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社, 2006年, pp. 96-101.)
- 藤井敏彦, 海野みづえ編著『グローバル CSR 調達—サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社, 2006年.
- 『発達心理学用語辞典』北大路書房, 1991.
- 早川武彦「もう一つのNIKE戦略と日本のマスコミ」一橋研究年報, 1999年, pp. 66-72.
- 早川武彦編『グローバル化するスポーツとメディア・ビジネス』創文企画, 2006年.
- 伊吹英子『CSR経営戦略—「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社, 2005年.
- 伊多波良雄, 横山勝彦, 八木匡, 伊吹勇亮編著『スポーツの経済と政策』晃洋書房, 2011年.
- 『改訂文化人類学事典』ぎょうせい, 1987年.
- 『経営行動科学辞典』創成社, 1996年.
- コンラッド・ブランナー著, 山下清彦・黒川敬子訳『アディダス—進化するスリーストライプ』ソフトバンク・クリエイティブ, 2006年.
- 『教育心理学小辞典』有斐閣, 1991.
- 松田義幸『スポーツ・ブランド—ナイキは私たちをどう変えたのか』中央公論新社, 2003年.
- Stiglitz Joseph E "Globalization and its discontents", W. W. Norton & Company, Inc. 2002.
- Strasser J. B. and Becklund Laurie "Swoosh: The story of Nike and the men who played there, Harcourt Broce & Company in New York. 1992.
- 柴野昌山「社会化と社会統制」(柴野昌山, 菊池城司, 竹内洋編『教育社会学』, 有斐閣, 1992年)
- 『社会学用語辞典』学文社, 1992年.
- 『社会心理学用語辞典』北大路書房, 1995年.
- 高橋弘司「組織社会化研究をめぐる諸問題」経営行動科学研究, 第8巻第1号, 1993年, pp. 1-22.
- 谷本寛治『CSR—企業と社会を考える』NTT出版, 2006年.
- 梅田徹『企業倫理をどう問うか—グローバル時代のCSR』NHKブックス, 2006年.
- 吉田毅「スポーツ社会学における社会化論への一視覚: 主体性をめぐって」体育学研究, 37号, pp. 255-267, 1992年.