

日系スポーツメーカーが挑むグローバル展開

井口裕太、大窪理奈、白石実久、高坂和輝

1 要旨

世界のスポーツ用品市場を見ると、売上高で突出しているナイキ、アディダスの2社をはじめ、海外企業が存在感を放っている。その一方、日本のスポーツメーカーで売上高上位5社に入るのは、アシックスのみである¹⁾。そのアシックスの売上高を見ると、海外売上高比率が7割を超えている事実があり²⁾、なぜアシックスのグローバル展開が成功しているのかに疑問を持ったことが本研究を始めた動機である。研究方針として、第一に他の日系スポーツメーカーと比較してアシックスの海外売上比率が高い理由、第二にマルチブランド戦略を遂行したアパレル企業の先行事例を基に、アシックスがアパレル分野で採るべきブランド戦略について考察していく。

2 研究を進める上での前提と定義

2-1 スポーツ用品の定義

本研究では各社有価証券報告書での分類を基に、スポーツ用品を、スポーツシューズ (Footwear)、スポーツウェア (Apparel)、スポーツ用具 (Equipment) の3つに分類した。スポーツシューズとは、ランニングシューズやウォーキングシューズなどのことで、スポーツウェアとはTシャツ、ユニフォーム、ジャージ、ウィンドブレーカー、ベンチコートなどのことである。そしてスポーツ用具とは、サッカーボールやバスケットボールなどのボール類、テニスやバドミントン、卓球のラケット類、野球のバットやグローブなどのことである³⁾。

* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

2-2 スポーツメーカー市場の概要

スポーツメーカー売上高の現状は、1位のナイキ（米オレゴン州）が売上高3兆8128億円、純利益4706億円、2位のアディダス（独バイエルン州）が売上高2兆4113億円、純利益1271億円となっており、この2社が同市場で“2強”と呼ばれている。続いて、アンダーアーマー（米メリーランド州）が売上高5356億円、純利益285億円、プーマ（独バイエルン州）が売上高4533億円、純利益78億円、アシックス（神戸市）が売上高3991億円、純利益254億円で、この3社で3位の座を争っているという状況である⁴⁾（図表1）。また、上記5社の用品別売上高を見ると、アンダーアーマーを除いて、他はスポーツシューズ（Footwear）の占める割合が最も高いことが見て取れる（図表2）。そして、競技別の市場規模を見ていくと、サッカー・フットボール、水泳、ゴルフの市場規模は1兆円台半ばで、バスケットボールは1兆円、テニス、野球はいずれも1兆円を下回っている。一方でランニングの市場規模はほかの競技を大きく上回る2兆8000億円で、すべての競技の中で最大の市場規模となっている⁵⁾（図表3）。

2-3 情緒的価値（＝心理的価値）、機能的価値

Aaker (1991) によれば、商品の価値は、情緒的価値と機能的価値の2つに分類される。情緒的価値とは、顧客自身の心理的欲求を満たす価値で、その商品を持つことで得られる価値、ブランドのことである。情緒的価値のある商品を持つことで、ステータスを感じたり、かっこいいと感じたりすることがこれにあたる。一方、機能的価値とは、顧客自身が得られる製品の特性や利便性、性能で、商品そのものが提供する価値のことである。車で例えると、操作性の良さやスピードの速さがこの例に挙げられる。

2-4 ブランド認知とスポンサーシップに関する先行研究

ブランドとは、アメリカマーケティング協会によると、「特定の販売者あるいは販売者グループの商品およびサービスを識別させるものであり、しかも、それらの商品 およびサービスを競合各社のそれと区別させることを意識して設計される、名前、用語、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組み合わせ」と定義されている。つまり、消費者が商品・サービスを選択する際の手がかりと言える。企業にとっては、信頼を寄せる顧客のブランド・ロイヤリティを得て、安定的かつ長期的な収益基盤となるものであり、プレミアム価格の設定や競合に対する競争優位の構築をも可能にする。Aaker (1991) によれば、ブランド・エクイティは、「あるブランド名やロゴから連想されるプラスとマイナスの要素の総和（差し引いて残る正味価値）」と定義されている。また、ブランド・エクイティを構成する要素として、「ブランド・ロイヤリティ」「ブランド認知」「知覚品質」「ブランド連想」に分解されるとした。続いて、ブランド・エクイティとスポンサーシップに

図表 1 スポーツメーカー売上高上位 5 社の売上高と純利益

企業名	ナイキ	アディダス	アンダーアーマー	プーマ	アシックス
本社	米オレゴン州	独バイエルン州	米メリーランド州	独バイエルン州	神戸市
売上高	3 兆 8128 億円	2 兆 4113 億円	5356 億円	4533 億円	3991 億円
純利益	4706 億円	1271 億円	285 億円	78 億円	254 億円

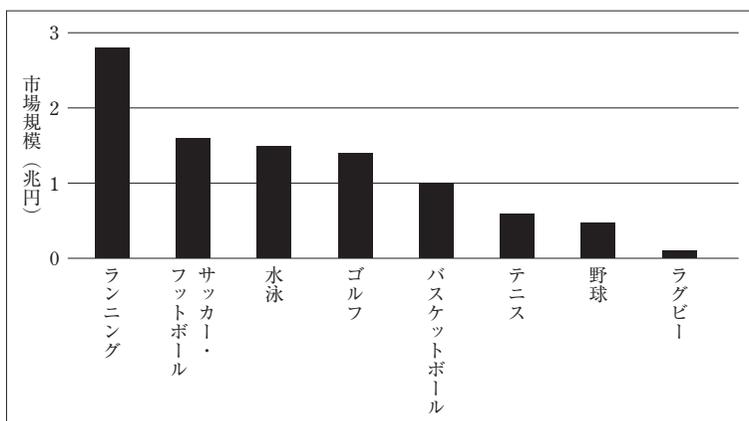
出所：東洋経済新報社『会社四季報 業界地図 2018 年版』（2017）を参考に著者作成

図表 2 スポーツメーカー売上高上位 5 社 用品別売上高（単位：億円）

	Footwear	Apparel	Equipment
ナイキ（米）	2 兆 3050 億	1 兆 517 億	1735 億
アディダス（独）	1 兆 2364 億	9120 億	2050 億
アンダーアーマー（米）	1172 億	3745 億	471 億
プーマ（独）	1984 億	1626 億	813 億
アシックス	3296 億	511 億	182 億

出所：各社の 2016 年度の annual report を参考に著者作成

図表 3 競技別市場規模



出所：第 61 期中間アシックス通信を参考に著者作成

ついて、Meenaghan (1995) によれば、スポンサーシップは、市場競争で生き残るための手段として 1980 年ごろから展開されてきた。このような展開は、多くの企業がブランド・エクイティの構築を目指し、マーケティング・コミュニケーションの一手段としてスポンサーシップを用いたためであると考えられてきたといえよう (Cornwell et al., 2005；涌田, 2014)。つまり、スポンサーシップを用いることで、ブランド認知が高まるといえる。

3 研究内容

3-1 RQ1：研究方法

リサーチ・クエスチョン（以下、RQ）を立て、独自の仮説を立てる。その仮説の整合性を検証していく。

①RQ1：なぜ、日本のスポーツメーカーの中でアシックスは売上高の海外比率が70%という高比率を成し遂げられたのか。

仮説：オリンピックスポンサーでグローバルブランドとしての認知度を高め、規模の大きいランニングシューズ市場で販売を拡大した。

②検証方法

- (1) アシックス、デサント、ミズノのオリンピックスポンサー活動状況を調査。
- (2) 上記3社の海外事業について考察する。

3-2 RQ1：結果・考察

3-2-1 オリンピックスポンサーについて

世界の全てのメジャースポーツおよびエンターテインメントイベントの認知度・魅力度調査をみると、全イベントの平均認知度が69%であるのに対し、夏季オリンピックは90%、冬季オリンピックは87%と、世界的に高い認知度であることが分かる。また全イベントの平均魅力度は10段階中5.7、夏季オリンピックの魅力度は7.4、冬季オリンピックは6.4と、魅力度においても他のイベントと比較して高い数値となっている⁶⁾。そのため、世界的に認知度、魅力度の高いオリンピックのスポンサーとなることは、企業の世界的なブランドの認知度、魅力度の向上に寄与すると考えられる。

3-2-2 オリンピックスポンサーの活動状況

1988年から2020年のオリンピックについて、アシックス、ミズノ、デサントのスポンサー活動状況をまとめた（図表4）。バルセロナ五輪からアシックスとミズノがオフィシャルスポンサーとなり、シドニー五輪からはその2社にデサントが加わっている。これら3社はシドニー五輪からロンドン五輪まで日本選手団のウェアなどを3社で分配して提供しており、オリンピックのスポンサー活動について大きな違いは見られなかった。しかし、2015年にアシックスが2020年の東京五輪のゴールドパートナーとなり、2016年から6年間の大会スポンサーの権利を獲得した。これにより、アシックス1社で日本選手団の公式ウェアなどを提供することとなった。上記より、アシックス、ミズノ、デサントは3社ともこれまでオリンピックのオフィシャルスポンサーとして知名度を上げてきたが、リオデジャネイロ五輪からアシックスはゴールドパートナーとしてスポンサーの権利を1社

図表4 アシックス、ミズノ、デサントのオリンピックスポンサーシップ活動状況

	アシックス	ミズノ	デサント
ソウル	物品提供	物品提供	物品提供
バルセロナ	オフィシャルスポンサー	オフィシャルスポンサー	物品提供
アトランタ	オフィシャルスポンサー	オフィシャルスポンサー	物品提供
シドニー	オフィシャルスポンサー	オフィシャルスポンサー	オフィシャルスポンサー
アテネ	オフィシャルパートナー	オフィシャルパートナー	オフィシャルパートナー
北京	オフィシャルパートナー	オフィシャルパートナー	オフィシャルパートナー
ロンドン	オフィシャルパートナー	オフィシャルパートナー	オフィシャルパートナー
リオデジャネイロ	ゴールドパートナー		
東京	ゴールドパートナー		

出所：公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページなどを参考に著者作成

で独占し、さらなるブランド知名度の向上を目指していると考えられる。

3-2-3 ミズノ

アシックスの海外売上高比率が70%（2016年12月）であるのに対し、かつてアシックスと共に“国内2強”と呼ばれたミズノの同比率は36%（2015年度）に留まっている⁷⁾。海外展開で大きく遅れを取った要因としては以下が挙げられる。それは、野球やゴルフなどといった、特定の競技に依存しきったことだ。野球の競技人口は2005年の1250万人から、10年間で680万人まで減少した。ゴルフにおいても、場内でプレーする人口は10年間で3分の2までに減少したという。日本人のトッププロから絶大な人気を誇った同社は、その人気のあまり、ランニングなど競技者に一般層が多い競技へと視野を広げることができない体質となっていた。それが結果として海外展開の遅れへとつながった。例えば、野球の主要マーケットは米国や日本に限られ、市場規模も小さい（東洋経済ONLINE, 2016年4月17日）。よって、その特定競技への依存体質が、海外展開への足かせになったと考えられる。

3-2-4 デサント

デサントは1998年に当時売上高4割を占めていたアディダスとのライセンス契約が終了し、売上高は1000億円を下回った。元々デサントは売上の多くを国内で稼ぎ、海外売上高は10%にも満たなかった。そこでデサントは元々展開していたブランドを、商標を保有している国や地域で販売するという戦略を取り、特に韓国において売り上げを伸ばすことでアディダスの抜けた穴を埋めた。2000年にマンシングウェア、2004年にはロコックの販売会社として現地法人を設立し、商品の現地化を行うことで、韓国ではシューズの

売上比率が3割に達するなどの結果を残した（東洋経済 ONLINE, 2016年1月3日）。

加えて、リオオリンピックで、デサントは公式ウェアサプライヤー契約をトライアスロンスイス代表、日本代表ゴルフチーム、韓国体操代表チームと結び、さらに、カヌー・馬術・フェンシングにトレーニングウェアを提供していることが分かった。このように得意とする分野にターゲットを絞り、競合の多い市場を避け、ニッチな競技に特化した“ニッチトップ戦略”を取っている（日本経済新聞, 2016年8月16日）。

3-2-5 アシックス

アシックスは、円高による欧米事業の採算悪化も響き、2008年から2009年にかけて売上高対前年マイナスとなった。そのため、2009年から2010年にかけては、2大基幹ブランドである「アシックス」と「オニツカタイガー」のブランド価値を向上させ、再び「靴」に軸足を移した。もともとファッション性を追求したカジュアルシューズの「オニツカタイガー」は、2013年にイタリアのファッションデザイナーと組むことでブランド強化を図った。ナイキとも製品の差別化を図った。1980年代から1990年ごろにかけて人気を博した「アシックスタイガー」を2015年に復刻し、カジュアルなデザインを取り入れるなどアレンジを加えた新たなシリーズを展開している（日本経済新聞, 2015年1月23日）。ナイキは、豊富な資金力を駆使して、マイケル・ジョーダンやタイガー・ウッズなどのスーパースター級のトップアスリートを広告塔に起用し、製品の心理的価値を高めた⁸⁾。一方、アシックスは機能的価値を追求した。すべて自社生産を行っているため、委託生産方式をとる他社よりも機能面で細部へのこだわりや品質を保つことが可能となっている（日経ビジネス, 2015年8月3日）。その結果、シューズの機能面を重視するシリアスランナー（競技者）の中で30~60%のシェアを獲得した⁹⁾。

ランニングシューズ満足度に関する調査を見ることで、アシックスのシューズは実際に世界でどれほどシリアスランナーに人気であるのかを調べた。次の大会で使用するシューズは何かという質問に対し、アシックスが44.8%で1位に選ばれた。続いて、アメリカにおいて、セントラルパークを走っていたランナー101人の着用ブランドを調査したもので、1位はアシックスの46人で、2位以下を大きく引き離す結果となった（日本経済新聞, 2013年4月10日）。次に、アシックスは数多くのマラソン大会のスポンサーを務め、ブランド認知の向上を図った。世界のマラソン大会参加者数のランキング上位30位（2012年）の大会の中から一部を抜粋し、どの企業がスポンサーを務めたのかを調べた（図表5）。ナイキ、アディダスより多くスポンサーシップを務めていることが分かった。また、アシックスは大会が行われる都市に旗艦店クラスの大型店を出店して、ブランドの認知を向上させる取り組みを行っている（東洋経済 ONLINE, 2015年4月15日）。その結果、アシックスはランニング市場規模の大きな重要な地域において、上位に位置し大きなシェアを獲得し

図表5 世界のマラソン大会参加者数のランキング上位30位
(2012年)の大会とそのスポンサー企業

位	マラソン大会	スポンサー(最新の大会)
2	シカゴ	ナイキ
3	ベルリン	アディダス
4	パリ	アシックス
6	東京	アシックス
12	ボストン	アディダス
13	ストックホルム	アシックス
14	ソウル国際	ニューバランス
15	バルセロナ	アシックス
17	神戸	アシックス
24	フランクフルト	アシックス

出所：各マラソン大会公式ホームページを参考に著者作成

図表6 ランニング市場主要地域とアシックスの市場シェア

	アメリカ	ヨーロッパ	フランス	オーストラリア	日本
ランニング市場規模	1兆2528億円	6912億円	不明	不明	2052億円
市場シェア	12.8%	20.2%	26.7%	37.1%	17.8%
順位	2位	2位	1位	1位	1位

出所：第61期アシックス通信を参考に著者作成

た(図表6)。これより、アシックスはシューズの機能性に定評があり、実際に使用されていることが分かった。

3-2-6 まとめ・考察

まず、日系3社のオリンピックスポンサー状況についてであるが、IOCがワールドワイドのスポンサーシップを始めた1988年のソウル大会から2012年のロンドン大会まで、3社に大きな違いは見られなかった。違いが見られたのは2015年からで、この年にアシックスが東京五輪のゴールドパートナーとなり、リオ五輪から日本選手団へのウェア提供等を独占することとなった。よって、オリンピックスポンサーを務めることが3社に海外売上比率の違いをもたらした要因とは考えにくい。

3社には、注力しているものの違いが見られた。ミズノは、野球やゴルフといった特定競技への注力だった。しかし、これが裏目に出て、展開できる市場が限られてしまい、海外売上比率の低さへとつながってしまったと考えられる。デサントは、ニッチ市場に目を向け、韓国での現地化を成功させた。その経験を糧に、様々なブランドを用いるマルチ戦

略でアジア各国へ展開、今後は欧州へも展開を進めていく。アシックスは、ランニングというスポーツ競技の中で最も広い市場に目を向け、シューズに注力した。もともと強みである「機能性」で競合他社と差別化を図った。また、ランニングの大きなイベントのスポンサーシップにより、ランニングが根付いている主に欧米市場でのブランド力向上を図り、自社シューズのシェアを向上させた。一方で同社の弱みとしてわかったことが「ファッション性」である。ファッション性という弱みを克服していくために取りうる戦略が何であるかを、RQ2の結果から考察していく。

3-3 RQ2：研究方法

リサーチ・クエスション（以下、RQ）を立て、独自の仮説を立てる。その仮説の整合性を検証していく。

- ① RQ2：なぜ、デサントはマルチブランド戦略で海外売上比率を伸ばせたのか。

仮説：グローバルに展開するコアブランドを設定して、バランスのとれたブランドポートフォリオをとっているから。

- ②検証方法

- (1) Inditex、H&Mのブランドポートフォリオを例に、マルチブランド戦略をとり、かつグローバルに展開する必要条件を探る。
- (2) デサントのブランドポートフォリオが十分条件を満たしているか、考察する。

3-4 RQ2：結果・考察

3-4-1 前提

3-2より、アシックスはファッション性に弱みがあると分かった。ファッション性が求められるのはアパレル業界である。そのグローバルトップ企業、Inditex、H&Mの2社を見ると、マルチブランド戦略を採用していることが分かった。また、スポーツウェアに強いデサントも、マルチブランド戦略を採用している。Inditex、H&Mのブランド管理に共通項を見出し、そして、デサントにも同様な特徴が見られるかを検討していく。デサントのブランドポートフォリオを事例に、アシックスがファッション性の弱みを克服するためのブランド戦略を示唆していきたい。

3-4-2 Inditex

みずほ銀行産業調査部（2015）によると、Inditexは、ZARA、Pull&Bear、Massimo Dutti、Bershka、Stradivarius、OYSHO、ZARA HOME、Uterqüeの8つのブランドを保有している。ZARAが売上の64%を占めるコアブランドではあるものの、価格帯・ターゲット層・取扱商材が異なるその他のブランドも数%~10%近くのバランス良いシェアを

占めている。ZARAを軸に、分散されたブランドポートフォリオとなっている。

3-4-3 H&M

みずほ銀行産業調査部(2015)によると、店舗数ベースでは全体の92.9%をH&Mブランドが占めていることが分かった。H&Mブランド内にLADIES、MEN、KIDS、DIVIDED、UNDERWEAR、&DENIM、COSMETICS、ACCESSORIES、H&M HOMEを展開している。ほかにも、主力ブランドとは明確に差別化されたポートフォリオである高価格帯のブランドCOS、& Other Storiesや、女性向け低価格ブランドHennes、メンズ、キッズのMauritz、Widforssなど、様々なブランドを保有している。

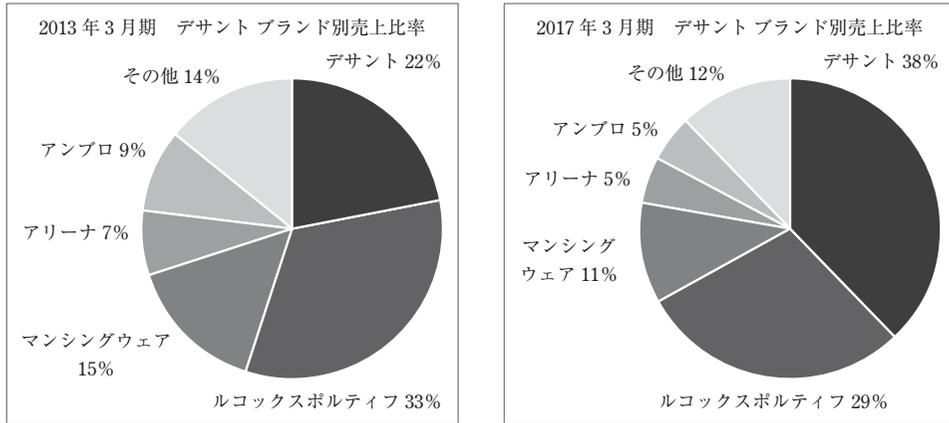
3-4-4 デサント

3-4-2、3-4-3より、マルチブランド戦略を遂行するにあたり、競争力のあるコアブランド、バランスよく分散されたポートフォリオが必要であると考察できる。続いて、デサントが行っているポートフォリオ管理について検討していく。デサントは、オリジナルブランドを「自社ブランド」、商標権を有するブランドを「自社ブランド(テリトリー限定)」、ライセンス契約に基づき展開しているブランドを「ライセンスブランド」として、ブランドの種類を分類している。ブランド別の売上比率を見ると、2013年3月期は、デサント22%、ルコックスポルティフ33%で、最大の売上をあげたブランドはルコックスポルティフだった(図表7)。デサントは、中期経営計画「compass2015」で、グローバル展開にあたり、デサントを最注力ブランドにすると発表した。さらに、2013年4月に社内に「デサントブランド統括部」を新設し、国内外で展開するブランドの全商品を「One Global DESCENTE」という考え方で統一的なマネジメントを実施した。その結果、2017年3月期のブランド別売上は、デサント38%、ルコックスポルティフ29%と売上比率が逆転した。また、ブランド種類別売上比率を見ても、2013年3月期では、自社ブランドが22.9%だったが、デサントの成長とともに、2017年3月期では40%へと拡大した(図表8)。そして、各ブランドが取り扱うジャンルに大きな重複が見られず、自社競合が発生しにくいブランド構成となっている(図表9)。デサントは同社のコアブランドになり、また、デサントを軸にしたバランスのとれたポートフォリオとなった。

3-4-5 まとめ・考察

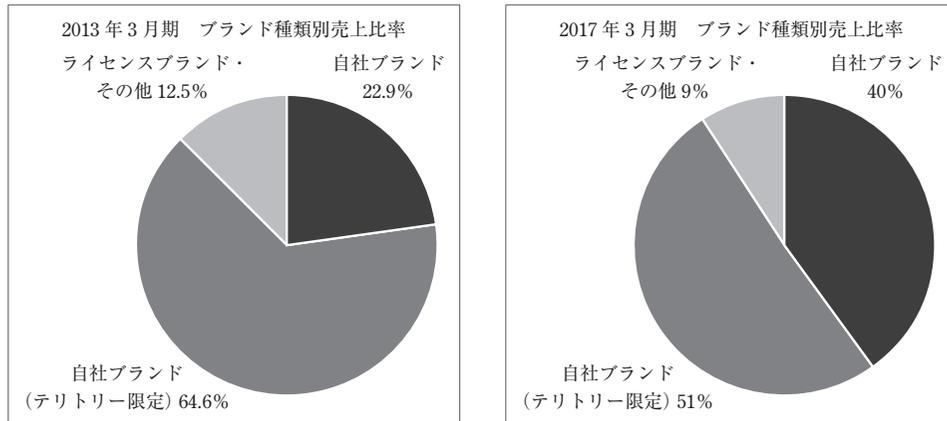
Inditex、H&Mの事例から、アパレルブランドのマルチブランド戦略の成功の共通項として、多様なニーズやターゲットごとに分類された様々なブランドを持ちつつも、軸となるブランドを一つ定めたブランドポートフォリオを取ることが必要だとわかる。デサントは、マルチブランド戦略を遂行した。当初、商標権を有しているルコックスポルティフが

図表7 デサント ブランド別売上比率



出所：デサント決算説明会資料を参考に著者作成

図表8 デサント ブランド分類別売上比率



出所：デサント株主通信を参考に著者作成

最大の売上を誇ったブランドだった。しかし、中期経営計画「compass2015」を発表後、グローバルブランド確立に向けて、デサントを最注力ブランドとした。現在はデサントをコアブランドとした、バランスのよいポートフォリオが取れているといえる。デサントも、「デサント」ブランドをコアブランドとして展開しており、スポーツメーカーとはいえそれは例外ではないと見て取れる。さらには、多様なブランドを持ちながらも、自社ブランド同士が競合となり、シェアを取り合う言わば“カニバリズム”の状態にならないように、ブランドごとのターゲット層を棲み分けすることが必要である。

図表9 デサント 主カブランドの取扱ジャンル展開

	デサント	ルコック スポルティフ	マンシング ウェア	アリーナ	アンブロ
野球	●				
バレー	●				
陸上	●				
トレーニング	●	▲			
ランニング	●				
ゴルフ	●	▲	▲		
スキー	●				
サイクリング		▲			
テニス		▲			
ライフスタイル		▲			
スイム				▲	
フィットネス				▲	
フットボール					■
フットサル					■

●は日本、アジア、欧州、米州に展開。▲は日本、アジア、■は日本、韓国に展開。
出所：デサント第60期株主通信を参考に著者作成

4 結論

RQ1 より、各社の海外戦略の失敗理由と成功理由を見出した。その結果、ミズノは特定の競技に依存していたために、海外展開の遅れを招いたことが失敗理由であると分かった。成功例として挙げられるデサントは、ナイキやアディダスに先駆けて、当時発展途上の韓国市場に目を向けたことに加え、現地化を行ったことが成功理由だと考えられる。また、韓国での成功体験をもとに、欧州市場へ展開を図った。アシックスの成功理由は3つ考えられた。1つ目は、市場規模が最大のランニング市場に経営資源を集中させたこと。2つ目は自社生産にこだわり、ナイキやアディダスと機能面で差別化を図り、機能的価値を求めるランナーにターゲットを絞った戦略をとったこと。3つ目は、マラソン大会のスポンサーシップを務め、またその地に旗艦店を出店することで、ブランド認知の向上に成功したことである。以上より、日系スポーツメーカーにとって海外展開を成功させる必要な条件として、

- ①ナイキやアディダスと機能面で差別化した製品
- ②スポンサーを務めブランド価値向上をする
- ③成長市場へいち早く乗り込むこと

の3つが必要であると結論付けた。

RQ2 より、Inditex、H&M の事例から、ターゲットを明確にしたブランドポートフォリ

オ、グローバル市場でも競争力のあるコアブランドが必要だった。デサントは、グローバルブランドとして「デサント」を設定し、経営資源を集中させた。「ルコックスポルティフ」から、オリジナルブランドの「デサント」がコアブランドへと成長した。

アシックスの最大の強みは、機能面で差別化を図り、主にシリアスランナーからの支持を得て、主要市場でシェアを伸ばしたランニングシューズである。一方で同社の最大の弱みは、「オニツカタイガー」などのカジュアル系のブランド力が、ナイキやアディダスといった“2強”に大きく劣っている点である。つまり、カジュアル系においては、同社は依然“フォロワーカンパニー”である。

その弱点を補うためには、アパレル系企業や、“フォロワーカンパニー”でありながらもシェアを伸ばしてきたデサントに倣った戦略をとるべきであることが示唆される。「アシックス」というスポーツブランドとは別に、カジュアル系ブランドの中に一つ軸となるブランドを作る。そのブランドを軸として、ターゲット消費者ごとの特徴やニーズに合わせたブランドを複数作り、マルチブランド戦略を遂行していくべきだというのが筆者の提言である。それによって、ターゲットごとのニーズの違いなどから起こるブランドイメージ低下のリスク分散が図れる。また、ターゲット層をさらに広げることができ、同社のカジュアル系ブランドの市場カバー率を向上させられる。マルチブランド戦略を遂行する上の注意点としては、新たに作られた複数のブランドにより、既存の「アシックス」ブランドのようなスポーツブランドとのカニバリズムを起こさないようにすることが挙げられる。

注

- 1) 東洋経済新報社 (2017) 『会社四季報 業界地図 2018 年版』, 東洋経済新報社.
- 2) アシックスホームページ 投資家情報『有価証券報告書・臨時報告書』第 63 期有価証券報告書 http://corp.asics.com/jp/investor_relations/library/quarterly_report (アクセス 2017/12/7).
- 3) 一般社団法人流通システム開発センターホームページ JICFS/IFDB JAN コード統合商品情報データベース JICFS 分類基準書 http://www.dsri.jp/database_service/jicfsifdb/data/1312jicfs_bunruikijyunsho.pdf#search=%27JICFS%E5%88%86%E9%A1%9E%E5%9F%BA%E6%BA%96%27 (アクセス 2017/11/13).
- 4) 東洋経済新報社 (2017) 『会社四季報 業界地図 2018 年版』, 東洋経済新報社.
- 5) 第 61 期 ASICS 通信 http://assets.asics.com/page_types/2277/files/%E7%AC%AC61%E6%9C%9F%E4%B8%AD%E9%96%93%E3%82%A2%E3%82%B7%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9%E9%80%9A%E4%BF%A1_original.pdf?1416962139 (アクセス 2017/11/21).
- 6) Car Watch ホームページ「プリヂストン、“真のグローバル企業を目指した”オリンピックパートナーシップに関する発表会」 <https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/1003804.html> (アクセス 2017/11/21).
- 7) ミズノホームページ 投資家情報『決算説明資料』平成 29 年 3 月期 <http://media.mizuno.com/~media/Files/com/investors/summary/jp/170512.pdf?v=f6830340-9d8a-4ad1-8c34-b5acc5c728e3> (アクセス 2017/11/21).
- 8) 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵 (1999) 『マーケティング革新の時代 第 3 巻—ブラン

ド構築』、有斐閣。

- 9) 第 61 期 ASICS 通信 http://assets.asics.com/page_types/2277/files/%E7%AC%AC61%E6%9C%9F%E4%B8%AD%E9%96%93%E3%82%A2%E3%82%B7%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9%E9%80%9A%E4%BF%A1_original.pdf?1416962139 (アクセス 2017/11/21)。

参考文献

- [1] アシックスコーポレートサイトホームページ『アシックスのあゆみ』http://corp.asics.com/jp/investor_relations/individual_investor/asics-history (アクセス 2017/12/7)。
- [2] アシックスホームページ『平成 28 年 12 月期決算説明会』http://assets.asics.com/page_types/2940/files/%E5%B9%B3%E6%88%9028%E5%B9%B412%E6%9C%88%E6%9C%9F%20%E6%B1%BA%E7%AE%97%E8%AA%AC%E6%98%8E%E4%BC%9A%E8%B3%87%E6%96%99final2_original.pdf?1487476411&_ga=2.75645781.178335172.1510552890-1879352299.1464923721 (アクセス 2017/11/13)。
- [3] 一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会ホームページ『ブランド用語集』<https://www.brand-mgr.org/knowledge/word/> (アクセス 2017/12/7)。
- [4] 公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページ <https://www.joc.or.jp/games/olympic/atlanta/sports/swimming/preview.html> (アクセス 2017/12/7)。
- [5] 公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページ <https://www.joc.or.jp/news/detail.html?id=4228> (アクセス 2017/12/7)。
- [6] 公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページ <https://www.joc.or.jp/games/olympic/athens/wear.html> (アクセス 2017/12/7)。
- [7] 公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページ <https://www.joc.or.jp/games/olympic/beijing/sportswear/> (アクセス 2017/12/7)。
- [8] 公益財団法人日本オリンピック委員会ホームページ <https://www.joc.or.jp/sp/news/detail.html?id=1568> (アクセス 2017/12/7)。
- [9] 神戸マラソンホームページ <http://kobe-marathon.net/2017/?referrer=http%3A%2F%2Fsearch.yahoo.co.jp%2F> (アクセス 2017/12/7)。
- [10] 産経 WEST 2016/2/19 『リオ五輪射止めたアシックス、ミズノ、デサントは場外戦で意地、本当の勝負はこれから』<http://www.sankei.com/west/news/160219/wst1602190002-n1.html> (アクセス 2017/12/7)。
- [11] スポーツニッポン 2013/9/18 『ダル、アシックスの“顔”に 5 年間のアドバイザー契約』<http://www.sponichi.co.jp/baseball/news/2013/09/18/kiji/K20130918006641950.html> (アクセス 2017/11/21)。
- [12] デサントホームページ『中期経営計画「compass2015」』<http://www.descente.co.jp/jp/ir/assets/130529F.pdf> (アクセス 2017/12/7)。
- [13] デサントホームページ『第 56 期株主通信』<http://www.descente.co.jp/jp/ir/assets/130620.pdf> (アクセス 2017/12/7)。
- [14] デサントホームページ『第 60 期株主通信』<http://www.descente.co.jp/jp/ir/60tushin.pdf> (アクセス 2017/12/7)。
- [15] 東洋経済 ONLINE 2016/1/3 『アディダスなきデサント、16 年越しの復活劇』<http://toyokeizai.net/articles/-/98852> (アクセス 2017/12/6)。
- [16] 東洋経済 ONLINE 2012/6/18 『アシックスはロンドン五輪向けに、競泳、陸上に続きレスリングも公式ウェア提供』<http://toyokeizai.net/articles/-/9393> (アクセス 2017/12/7)。
- [17] 東洋経済 ONLINE 2015/4/15 『アシックス、東京五輪スポンサー契約の勝算』<http://toyokeizai.net/articles/-/66312?page=2> (アクセス 2017/11/21)。
- [18] 東洋経済 ONLINE 2016/4/17 『名門ミズノは、なぜ時代遅れになったのか』<http://toyokeizai.net/articles/-/113299> (アクセス 2017/12/7)。

- [19] 日経トレンドネットワーク 2012/7/24 『競技エリアでのPRは禁止！？「五輪公式スポンサー」の謎』
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/pickup/20120720/1042036/?rt=nocnt> (アクセス 2017/12/7).
- [20] 日経ビジネス 2015/8/3 『「寡黙なランナー」2強超えの挑戦』http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-bin/nsearch/md_pdf.pl/0000378403.pdf?NEWS_ID=0000378403&CONTENTS=1&bt=NB&SYSTEM_ID=HO (アクセス 2017/11/21).
- [21] 日経MJ (流通新聞) 2010/7/26 『オニツカタイガー (アシックス) ——先端ファッションを追求 (ブランド深化論)』.
- [22] 日本経済新聞 1992/2/25 『五輪の裏で商戦火花、奮闘、用具メーカー——スター選手通じPR (ズームイン)』.
- [23] 日本経済新聞 1996/7/30 『五輪スポンサー各社、視聴率も期待外れ——日本勢の不振響く、盛り返しに望み』.
- [24] 日本経済新聞 2010/5/21 『スポーツ用品4社減収、前期、国内不振、円高も打撃』.
- [25] 日本経済新聞 2013/4/10 『米国ランニングシューズ事情 上級モデルに人気』.
- [26] 日本経済新聞 2015/1/23 『「アシックスタイガー」復刻 カジュアル靴で発売』.
- [27] 日本経済新聞 2016/8/16 『デサント 多ブランドとニッチトップで飛躍』.
- [28] ミズノホームページ 投資家情報『決算説明資料』平成29年3月期 <http://media.mizuno.com/~media/Files/com/investors/summary/jp/170512.pdf?v=f6830340-9d8a-4ad1-8c34-b5acc5c728e3> (アクセス 2017/12/7).
- [29] みずほ銀行産業調査部 『欧州グローバルトップ企業の競争戦略』https://www.mizuho.com/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1050_02_16.pdf (アクセス 2017/11/20).
- [30] 涌田龍治 (2014) 「スポンサーシップとブランド知識の関係に関する文献研究」『京都学園大学経営学部論集』第23巻第2号, 59-79.
- [31] アーカー, D. 著, 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社.
- [32] Adidas ホームページ 『Adidas annual report 2016』https://www.adidas-group.com/media/filer_public/a3/fb/a3fb7068-c556-4a24-8eea-cc00951a1061/2016_eng_gb.pdf#search=%27adidas+annual+report+2016%27 (アクセス 2017/12/7).
- [33] AERA dot ホームページ <https://dot.asahi.com/wa/2016041300097.html?page=1> (アクセス 2017/12/7).
- [34] Bank of America Chicago Marathon ホームページ <https://www.chicagomarathon.com/sponsors/sponsors/> (アクセス 2017/12/7).
- [35] BMW BERLIN MARATHON ホームページ <https://www.bmw-berlin-marathon.com/en/sponsors-and-partners/> (アクセス 2017/12/7).
- [36] Boston Athletic Association Sponsors ホームページ <http://www.baa.org/utilities/sponsors.aspx> (アクセス 2017/12/7).
- [37] Frankfurt Marathon Sponsors&Media ホームページ <https://www.frankfurt-marathon.com/en/sponsors-and-media/> (アクセス 2017/12/7).
- [38] JoongAng Seoul Marathon ホームページ http://marathon.joins.com/SrcWeb/Competition_Eng/competition01.aspx (アクセス 2017/12/7).
- [39] MARATO BARCERONA Sponsors ホームページ http://www.zurichmaratobarcelona.es/eng/sponsors_i.html (アクセス 2017/12/7).
- [40] NIKE ホームページ 『Nike Annual Report 2016』https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf (アクセス 2017/11/13).
- [41] PUMA ホームページ 『Puma Annual Report 2016』http://d15v13h3408o3u.cloudfront.net/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/en/2016/PUMAGB2016_ENG.pdf6d0a9eddf55a0523362457366b13a92.pdf (アクセス 2017/11/13).
- [42] Schneider Electric Marathon de Paris ホームページ <http://www.schneiderelectricparismarathon.com>.

com/en/ (アクセス 2017/12/7).

- [43] Stockholm Marathon Sponsors ホームページ <https://www.stockholmmarathon.se/en/sponsors/> (アクセス 2017/12/7).
- [44] TOKYO MARATHON 2018 ホームページ <http://www.marathon.tokyo/about/official-partner/> (アクセス 2017/12/7).
- [45] Under Armour ホームページ 『Under Armour Annual report 2016』 http://files.shareholder.com/downloads/UARM/5683026342x0x937207/3E24CAC2-FE6C-48E9-A1B0-39C5AC9B3850/Under_Armour_2016_Annual_Report.pdf (アクセス 2017/11/13).