

明治大学政治経済学部  
2010年度ゼミナール発表会

# スポーツマーケティングの歴史 ～「アディダス」と「アシックス」に注目して～

後藤光将ゼミナール3期生

丹羽由里加 坂梨憲二 菅原徹 伊原ゆう 山形珠礼  
太田集 板倉彩乃 木瀬圭太 中村祐太 望月敬太

—構成—

はじめに

1. 「アディダス」と「アシックス」のブランドイメージ
2. 「アディダス」と「アシックス」について
  - 2-1. 「アディダス」について
    - 2-1-1. 創業者「アドルフ・ダスラー」
    - 2-1-2. 「アディダス」の年譜
    - 2-1-3. 「アディダス」の企業理念
    - 2-1-4. 「アディダス」の社名の由来
    - 2-1-5. 「アディダス」のロゴ
      - ①スリーストライブ
      - ②メインロゴ
  - 2-2. 「アシックス」について
    - 2-2-1. 創業者「鬼塚喜八郎」
    - 2-2-2. 「アシックス」の年譜
    - 2-2-3. 「アシックス」の企業理念
    - 2-2-4. 「アシックス」の社名の由来
    - 2-2-5. 「アシックス」のロゴ
      - ①メキシコライン
      - ②メインロゴ
3. 「アディダス」と「アシックス」のマーケティング
  - 3-1. 「アディダス」のマーケティング
    - 3-1-1. 「アドルフ・ダスラー」のマーケティング
    - 3-1-2. 現在のマーケティング
    - 3-1-3. トップ層との関わり
    - 3-1-4. 「アディダス」ブランドのDNA 「アディダス・オリジナルス」
  - 3-2. 「アシックス」のマーケティング
    - 3-2-1. 「鬼塚喜八郎」のマーケティング
    - 3-2-2. 現在のマーケティング
    - 3-2-3. トップ層との関わり
    - 3-2-4. 「アシックス」ブランドのDNA 「オニツカタイガー」
      - ①「オニツカタイガー」ブランドとは
      - ②「オニツカタイガー」復刻版

まとめ

## はじめに

今年6月に開催されたFIFA W杯南アフリカ大会のテレビ中継は、203の国と地域で放送され、延べ260億人が視聴したといわれる。W杯やオリンピックなどのスポーツイベントは、メディア（テレビ、ラジオ、インターネット）と共に発展して、「メディアイベント」化の傾向を強めている。現在では、メディア視聴者数は、生の観戦者数とは比較できない程に増加している。スポーツの「メディアイベント」の発展に伴って、スポーツマーケティング産業も活況を呈してきた。その最たる例として、スポーツメーカーのマーケティング戦略が挙げられる。

スポーツメーカーは、主に自社の製品を販売することによって、各自の企業理念を達成することを目的としている。そのため、各メーカーは、ブランド価値を高めるために、独自の経営戦略・広告戦略などを展開していると考えられる。

本研究では、スポーツメーカーのブランド価値を高める過程を明らかにするために、外国企業から「アディダス」、国内企業から「アシックス」を取り上げ、それぞれのブランドイメージ、歴史、マーケティングについて考察した。

## 1. 「アディダス」と「アシックス」のブランドイメージ

「アディダス」と「アシックス」がブランド価値を高めるためにこれまで何をやってきたのかを明らかにする前に、両者の現在のブランドイメージを明らかにする。方法は、ブランドイメージに関係すると思われる61項目を設定し、明大生を対象にアンケートを実施するものである。アンケートの全項目は以下の通りである。

	アディダス				アシックス			
	とてもあてはまる	わりにあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	とてもあてはまる	わりにあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1) 明るい	1	2	3	4	1	2	3	4
2) 落ち着いた	1	2	3	4	1	2	3	4
3) おとな向け	1	2	3	4	1	2	3	4
4) ロゴを知っている	1	2	3	4	1	2	3	4
5) 重い	1	2	3	4	1	2	3	4
6) 開放的	1	2	3	4	1	2	3	4
7) かっこいい	1	2	3	4	1	2	3	4
8) カラフル	1	2	3	4	1	2	3	4
9) 軽い	1	2	3	4	1	2	3	4
10) かわいい	1	2	3	4	1	2	3	4
11) キッズ向け	1	2	3	4	1	2	3	4
12) 暗い	1	2	3	4	1	2	3	4
13) 硬派	1	2	3	4	1	2	3	4
14) 爽やか	1	2	3	4	1	2	3	4
15) 斬新	1	2	3	4	1	2	3	4
16) 丈夫	1	2	3	4	1	2	3	4
17) 職人気質	1	2	3	4	1	2	3	4
18) シンプル	1	2	3	4	1	2	3	4
19) 信頼できる	1	2	3	4	1	2	3	4
20) ストリートファッション	1	2	3	4	1	2	3	4
21) 世界的企業	1	2	3	4	1	2	3	4
22) 繊細	1	2	3	4	1	2	3	4
23) センスがある	1	2	3	4	1	2	3	4
24) ダサい	1	2	3	4	1	2	3	4
25) タフ	1	2	3	4	1	2	3	4
26) トップアスリート向け	1	2	3	4	1	2	3	4
27) ネガティブ	1	2	3	4	1	2	3	4
28) 値段が高い	1	2	3	4	1	2	3	4
29) 値段が安い	1	2	3	4	1	2	3	4
30) 幅広い商品ライン	1	2	3	4	1	2	3	4
31) 品質が良い	1	2	3	4	1	2	3	4
32) 品質が悪い	1	2	3	4	1	2	3	4
33) 古い、レトロ	1	2	3	4	1	2	3	4
34) 閉鎖的	1	2	3	4	1	2	3	4
35) ボジティブ	1	2	3	4	1	2	3	4
36) 若者向け	1	2	3	4	1	2	3	4
37) サッカー	1	2	3	4	1	2	3	4
38) バレーボール	1	2	3	4	1	2	3	4
39) バスケットボール	1	2	3	4	1	2	3	4
40) 野球	1	2	3	4	1	2	3	4
41) 水泳	1	2	3	4	1	2	3	4
42) ホッケー	1	2	3	4	1	2	3	4
43) テニス	1	2	3	4	1	2	3	4
44) 陸上競技	1	2	3	4	1	2	3	4
45) ランニング	1	2	3	4	1	2	3	4
46) 相撲	1	2	3	4	1	2	3	4
47) 柔道	1	2	3	4	1	2	3	4
48) レスリング	1	2	3	4	1	2	3	4

		アディダス				アシックス			
		とてもあてはまる	わりにあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	とてもあてはまる	わりにあてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
49) F	1	1	2	3	4	1	2	3	4
50) ゴ	ル	1	2	3	4	1	2	3	4
51) バ	ド	1	2	3	4	1	2	3	4
52) ボ	ク	1	2	3	4	1	2	3	4
53) 体	操	1	2	3	4	1	2	3	4
54) ハ	ン	1	2	3	4	1	2	3	4
55) ウ	ェ	1	2	3	4	1	2	3	4
56) ス	ポ	1	2	3	4	1	2	3	4
57) ナ	ー	1	2	3	4	1	2	3	4
58) 体	育	1	2	3	4	1	2	3	4
59) ス	リ	1	2	3	4	1	2	3	4
60) 運	動	1	2	3	4	1	2	3	4
61) 普	段	1	2	3	4	1	2	3	4

アンケートは2010年7月に実施した。回答者総数は、226名であった。「アディダス」、「アシックス」のそれぞれについて、各回答番号の割合(%)と平均値を表にあらわした(平均値2.0以上、平均値の高い順)。

表1 「アディダス」のブランドイメージ上位項目(平均値2.0以上)

No.	項目	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	平均値
4)	ロゴを知っている	89.09	5.91	2.73	1.82	1.16
21)	世界的企業	73.76	22.62	3.17	0.45	1.30
37)	サッカー	65.75	23.74	7.76	2.28	1.46
56)	スポーツウェア	65.30	22.37	8.22	3.65	1.49
36)	若者向け	47.73	43.64	7.73	0.45	1.60
19)	信頼できる	48.42	40.27	9.95	1.36	1.64
60)	運動靴	52.05	34.25	9.59	3.65	1.64
31)	品質が良い	37.27	53.64	7.27	1.36	1.72
7)	かっこいい	45.25	38.91	13.57	2.26	1.73
30)	幅広い商品ライン	43.38	40.64	14.61	0.91	1.72
35)	ポジティブ	34.40	52.29	11.47	1.38	1.79
23)	センスがある	39.37	40.27	17.65	2.71	1.84
1)	明るい	33.03	45.70	18.10	2.71	1.90
26)	トップアスリート向け	38.01	36.65	20.81	4.07	1.90
20)	ストリートファッション	39.82	31.67	22.17	5.88	1.93
14)	爽やか	28.05	51.58	18.10	2.26	1.95
45)	ランニング	35.02	39.17	18.43	6.45	1.94
16)	丈夫	25.11	53.42	19.63	1.83	1.98
8)	カラフル	38.01	31.22	21.72	8.14	1.98

表2 アシックスのブランドイメージ上位項目(平均値2.0以上)

No.	項目	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	平均値
4)	ロゴを知っている	68.20	15.67	9.22	6.45	1.53
45)	ランニング	55.66	28.77	10.85	4.25	1.63
60)	運動靴	51.17	31.92	13.62	2.82	1.67
19)	信頼できる	47.22	37.96	12.50	1.85	1.68
44)	陸上競技	52.86	27.62	15.24	3.33	1.67
31)	品質が良い	40.28	48.15	9.26	1.85	1.72
18)	シンプル	43.06	40.28	14.35	1.85	1.74
26)	トップアスリート向け	39.81	43.06	12.96	3.70	1.80
58)	体育館シューズ	42.72	35.21	14.55	6.10	1.81
56)	スポーツウェア	40.57	35.85	16.98	6.13	1.88
38)	バレーボール	38.21	33.49	20.75	6.13	1.92
9)	軽い	34.42	36.74	23.26	5.12	1.98
16)	丈夫	29.44	46.73	18.22	5.14	1.98

上記の表に出てきた項目は、平均値が2.0以上であることから、比較的強いブランドイメージであるといえる。さらに、(1)両社に共通して高い値を示した項目、(2)「アディダス」のみに高い値を示した項目、(3)アシックスのみに高い値を示した項目に分けると以下の表3になる。

表3 ブランドイメージの分類表

アディダス 平均値	(1) 共通	アシックス 平均値	(2) アディダスのみ	平均値	(3) アシックスのみ	平均値
1.16	ロゴを知っている	1.53	世界的企業	1.30	陸上競技	1.67
1.49	スポーツウェア	1.88	サッカー	1.46	シンプル	1.74

アディダス 平均値	(1) 共通	アシックス 平均値	(2) アディダスのみ	平均値	(3) アシックスのみ	平均値
1.64	信頼できる	1.68	若者向け	1.60	体育館シューズ	1.81
1.64	運動靴	1.67	カッコいい	1.73	バレーボール	1.92
1.72	品質が良い	1.72	幅広い商品ライン	1.72	軽い	1.98
1.90	トップアスリート向 け	1.80	ポジティブ	1.79		
1.94	ランニング	1.63	センスがある	1.84		
1.98	丈夫	1.98	明るい	1.90		
			ストリートファッション	1.93		
			爽やか	1.95		
			カラフル	1.98		

共通して高い平均値を示した項目は、両社に共通して想起させるブランドイメージということになる。両社とも、「ロゴを知っている」が最も高い値を示した。その他、「スポーツウェア」、「信頼できる」、「運動靴」、「トップアスリート向け」、「ランニング」、「丈夫」も両社共通のイメージとして高い値を示した。つまり、両社に共通して「高品質で信頼感のあるスポーツメーカー」というブランドイメージが強いといえる。

「アディダス」のみに高い平均値を示した項目は、11項目あった。「アシックス」の5項目に比べて多いことから、「アディダス」は「アシックス」より認知度が高く、よりはっきりとしたイメージができる企業であることを表している。「世界的企業」、「サッカー」が上位に現れた理由としては、FIFA W杯での世界的規模でのプロモーション活動が功を奏しているためと考えられる。「若者向け」、「カッコいい」、「センスがある」、「明るい」、「ストリートファッション」、「爽やか」、「カラフル」などから、「若々しくクールで明るいスポーツメーカー」というブランドイメージが強いといえる。

「アシックス」のみに高い平均値を示した項目は、5項目あった。「陸上競技」、「バレーボール」の競技名や、「体育館シューズ」、「シンプル」などの項目が高い値を示したことから、「地味だが堅実なスポーツメーカー」というブランドイメージが強いといえる。

## 2. 「アディダス」と「アシックス」について

### 2-1. 「アディダス」について

#### 2-1-1. 創業者「アドルフ・ダスラー」

1900年、ドイツ中南部のヘルツォーゲンアウラッハのユダヤ系靴職人の息子として誕生した。1920年、兄「ルドルフ・ダスラー」と「ダスラー兄弟商会」を設立し、スポーツ専門靴の開発を開始するが、兄との意見の食い違いにより「ダスラー兄弟商会」を解消する。その後アドルフ自身で起業した会社が「アディダス」である。現在では、世界的ブランドとして様々な分野で活躍する「アディダス」を築き上げた彼は、1978年78歳で亡くなった。



図1 「アドルフ・ダスラー」

#### 2-1-2. 「アディダス」の年譜

「アディダス」の年譜は以下の通りである。

年	
1948年	「アドルフ・ダスラー」が「アディダス」を設立
1954年	W杯スイス大会での西ドイツ優勝にアドルフの技術が貢献
1965年	テニスシューズ「ハイレット」発表。後の「スタン・スミス」
1970年	オールレザーのバスケットシューズ「スーパースター」発表
1990年	フランス実業家「ベルナル・タピ」が株式の過半を取得し、経営権を握る。これによりダスラー家と「アディダス」との資本関係はほぼ消滅。「ナイキ」「リーボック」に次ぐ業界3番手に転落。
1993年	銀行団主導でフランス人実業家「ロバート・ルイス・ドレイファス」が経営権を握り、黒字化
1995年	フランクフルト証券取引所に上場
2005年	「リーボック」をグループ傘下に加え、この年の売上は約100億ドル



図2 「ハイレット」



図3 「スーパースター」

#### 2-1-3. 「アディダス」の企業理念

「アディダス」の企業理念は、以下の6つである。

- (1) 「オーセンティック」  
選手の持つ力を引き出すためには本物でなければならない
- (2) 「イノベティブ」  
商品だけでなくあらゆるものを革新的に追いつけていく
- (3) 「コミットド」  
永久的に妥協はせず、真摯に取り組む
- (4) 「パッション」  
スポーツは情熱なくして成り立たない
- (5) 「インスピレショナル」  
支える選手との関係の構築や維持を創造する
- (6) 「オネスト」  
いつの時代も「アディダス」は誠実であることを忘れない

#### 2-1-4. 「アディダス」の社名の由来

兄弟の意見対立により「ダスラー兄弟商会」を解消し、弟のアドルフは「アディダス」を設立した。社名の由来は、アドルフの愛称の「アディ」と「ダスラー」をつなげ「アディダス」とした。

(参考)「創業者名が由来の企業の社名」

##### サントリー

日の出ラベルの「サン」に創業者、「鳥井伸治郎」を合体。

SUNTORY

図4 「サントリー」ロゴ

##### ブリジストン

創業者「石橋正二郎」の名字を英語読み。ブリッジ(橋)、ストーン(石)。

BRIDGESTONE  
PASSION for EXCELLENCE

図5 「ブリジストン」ロゴ

### ヨネックス

創業者「米山稔」の名字から「YONE」と「PENTAX」のブランド名からヒントを得て、「YONEX」とした。



図6 「ヨネックス」ロゴ

## 2-1-5. 「アディダス」のロゴ

### ① スリーストライプ

「アディダス」誕生と同時に、アドルフは「プーマ」製品との確実な差別化ができるデザインの必要性を感じ、「スリーストライプ」を自社製品の品質保証のロゴとして商標登録した。以後、「スリーストライプ」は「アディダス」だけのものとなり、ほとんどの「アディダス」製品に3本のラインがはいった。



図7 「ストックホルム」  
(スリーストライプの例)

### ② メインロゴ

「アディダス」には「トレフォイル」(1972年製作)と「スリーバー」(1997年製作)という2種類のロゴがあり、「ホルスト・ダスラー」\*1が「トレフォイル」を、「ピーター・ムーア」\*2が「スリーバー」をデザインした。新たな三角形のマーク「スリーバー」の認知度が高まっていく中、「アディダス」全体のメインロゴはひとつにしなければいけないのではないかという議論が出てきた。ところが、従来の「トレフォイル」派と新しいロゴの「スリーバー」派に分かれて対立した。

スポーツ界では、世界的シンボルとまで言える「トレフォイル」の認知度は高く、アドルフがつくりあげた「アディダス」の象徴であった。「トレフォイル」が出来た背景には、企業ブランドを使ってはいけないというオリンピックにおける規制があった。しかし、ホルストは企業名が入っていないロゴをつける分には問題ないとし、「トレフォイル」を作ったのであった。一目で「アディダス」の商品と判断できるものであったが、国際オリンピック委員会は使用を許可した。

「ピーター・ムーア」にとって「トレフォイル」

は、低迷期の「アディダス」を象徴するものであった。そんなイメージのロゴを新しくするために、「トレフォイル」を捨てるという選択もあった。しかし、結果的には、この議論の最中に就任した「ルイス・ドレイファス」の決定で、両方のロゴを残すことになった。「トレフォイル」が生き残った最大の要因は、リバイバルシリーズとして展開が始まっていた「アディダス・オリジナルス」が徐々に売り上げを伸ばしてきたからであった。「オリジナルス」の静かなブームは、低迷を続けていた「アディダス」において、数少ない成功事例であった。

「スリーバー」、「トレフォイル」論争は、名誉ある引き分けというかたちにおさまり、「アディダス」は1つのブランドにメインロゴが2つあるというブランドとなった。

\*1 アドルフの息子で「アディダス」の二代目社長を務める。世界的に有名なスイムウェアブランドの「アリーナ」の設立者でもある。

\*2 1993年から1995年まで「アディダスUSA」の社長を務めた。現在はオレゴン州ポートランドに住み、引き続き「アディダス」の顧問をしている。



図8 トレフォイル (1972年)



図9 スリーバー (1997年)

## 2-2. 「アシックス」について

### 2-2-1. 創業者「鬼塚喜八郎」

大正7年5月29日、鳥取県気高郡明治村にて農家の末っ子として誕生した。10代の頃、陸軍士官学校進学を目指していたが、怪我により断念した。「青少年がスポーツに打ち込めるようないい靴を作してほしい」との助言を受け、1949(昭和24)年3月に個人事業の「鬼塚商会」を創業し、現在の「アシックス」の土台を築いた。スポーツを通じた青少

年育成に生涯を捧げ、2007年9月29日心不全のため亡くなった。(享年89歳)



図10 「鬼塚喜八郎」

### 2-2-2. 「アシックス」の年譜

「アシックス」の年譜は、以下の通りである。

年	月	
1949年	3月	鬼塚商会発足
	9月	鬼塚商会を改組し、鬼塚株式会社(神戸市)を設立 スポーツシューズ専門メーカーを旨として開発・生産・販売開始
1958年	7月	「鬼塚株式会社」、「東京鬼塚株式会社」を「オニツカ株式会社」に吸収合併、生産・販売を一体化し、「東京鬼塚株式会社」本社を東京支店と改称
1977年	7月	「株式会社ジイティオ」と、「ジェレンク株式会社」との合併により、商号を「株式会社アシックス」に変更
1990年	5月	「アシックススポーツ工学研究所」設立
2002年	9月	「オニツカタイガー」復刻版の本格的な展開を始める
2007年	1月	企業スローガンを「Sound Mind Sound Body」に変更

### 2-2-3. 「アシックス」の企業理念

「アシックス」の企業理念は、以下の4つである。

- (1) すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する
- (2) 私たちを取り巻く環境をまもり、世界の人々とその社会に貢献する
- (3) 健全なサービスによる利益を、「アシックス」を支えてくださる株主、地域社会、従業員に還元する
- (4) 個人の尊厳を尊重した自由で公正な規律ある「アシックス」を実現する

### 2-2-4. 「アシックス」の社名の由来

“Anima Sana In Corpore Sano”(健全な身体に健全な精神が宿る)の頭文字を取り、ASICS(アシックス)とした。「総合スポーツ用品メーカーとして世界のスポーツ文化に貢献する」には、「スポーツを通じて世界の人々が健康で幸福な生活を送る必要があり、そのお手伝いをしていきたい」という強い願いが込められている。そして、この言葉は、「アシックス」の経営理念にもなっている。

### 2-2-5. 「アシックス」のロゴ

#### ①メキシコライン

「アシックス」には、ロゴと同じくらい有名なラインがある。それが「メキシコライン」と呼ばれるものである。これは、1968年に開発されたラインである。それまで「アシックス」は、オリンピックが行われる4年ごとに、より選手の足にフィットするようなラインの開発を行ってきた。「メキシコライン」も当初は、1968年のメキシコオリンピックのためだけに開発されたラインであった。このラインは、型くずれ防止やアキレス腱の保護が可能になった上に、その斬新なデザイン性も注目されるようになった。このようなことから、「アシックス」は、もうこれ以上の高品質のラインは作れないと考え、この「メキシコライン」を「アシックスストライプ」として継続して使用することに決めた。そして、以後開発されたシューズには、根本的なデザインは変更せずにカラーや素材をアレンジして、このラインが使われるようになった。



図11 「メキシコライン」

#### ②メインロゴ

「アシックス」の最初のロゴは、1977年に「株式会社アシックス」が誕生した際に生まれた。当時の企業スローガンは「スポーツは世界のことば」である。



図12 最初のロゴ

その後、1987年に企業スローガンが「未来を見つめる健康テクノ」に変わり、同時にロゴも細字に変更された。



図13 1987年に変更されたロゴ

1992年、これまでのロゴに「アシックス」のイニシャル“a”をスパイラル(うず巻、らせん状)

の形にしたものを今までのロゴに付け足した。スパイラル（うず巻、らせん状）とは経済用語で、1つの基幹事業を軸に周辺事業も関連して発展する現象のことを意味しており、自社の事業拡大とグローバルでの展開を願い、このロゴを作った。



図 14 1992 年に変更されたロゴ

2006年に現在の形へとロゴを変更した。とはいえ、「アシックス」のイニシャル“a”をスパイラルの形にしている所に変更はなく、創業時からずっと、自社の事業拡大とグローバルでの展開という目標をこのロゴで示していることに変わりはない。そして同年、企業理念を「Sound Mind Sound Body」に変更した。



図 15 2006 年に変更されたロゴ

ロゴの変更と同じ年、それにこめられた思いでもある「自社の事業拡大とグローバルでの展開」を進めるための、具体的な戦略の策定も行った。これが「アシックスチャレンジプラン」と呼ばれるものである。これは、全「アシックス」グループが、グローバルでの更なる成長・拡大のために、果敢に「チャレンジ」し、2010年度までに連結売上高 3,000 億円を目指すための、経営戦略である。四半期報告書によると、2009年4月1日～9月30日までの連結売上高は、1,107億6,900万円となっている。具体的には、ランニング事業の強化拡大、アパレル事業のグローバル展開、M&Aや社会貢献に対する取り組みの強化などである。実際に、東京マラソンのオフィシャルスポンサーとして大会スタッフ1万5000人分のウェアを無料提供するなど、「アシックス」の強みを生かした活動を通じてランニング文化の醸成に貢献している。

### 3. 「アディダス」と「アシックス」のマーケティング

#### 3-1. 「アディダス」のマーケティング

##### 3-1-1. 「アドルフ・ダスラー」のマーケティング

1950年代、スポーツ市場は、各競技団体を積極的に支援し自らの事業拡大を図っていた。この時代に最も成功を取めたのが、「アディダス」だといわれている。

1954年W杯スイス大会にて、当時最高のスパイクを探していた西ドイツチームは、アドルフの卓越したスポーツシューズ作りの技術に惚れ込み「ヴェルトマイスター」を使用した。決勝まで勝ち進んだ西ドイツチームは、当時無敵を誇り優勝候補筆頭だったハンガリーと雨の中試合を行った。アドルフは、泥の中でも十分な踏ん張りが利く様に、長くて固いスタッドを装着させた。これが功を奏し、W杯史上最大の番狂わせを起こし西ドイツは初優勝を果たした。試合後のピッチ上での記念写真にアドルフが姿を残すことになるが、このような写真にシューズ職人が収まっているのは、後にも先にもこの時だけである。この「ヴェルトマイスター」の成功で「アディダス」の名は、ヨーロッパ市場を完全に制覇することになった。

1956年、メルボルンオリンピックで「アディダス」は陸上用スパイク「メルボルン」を多くのアスリートに無料提供した。それらを履いた選手たちの活躍によって、スリーストライプのロゴを世界に広めることにつながった。「アディダス」は、オリンピックのような大きなイベントで集める世界的衆目に対する代価としては、シューズの無料提供など微々たるものだと考えた。これは「アディダス」のプロモート手法であり、トップアスリートと「アディダス」製品との関係性を顧客の目に焼き付けることを狙ったものであった。これを機に、トップアスリートへの憧れを刺激し一般の人々に商品を買わせる「ブル・マーケティング戦略」が「アディダス」、「ミズノ」、「プーマ」を始めスポーツ界で広まることになった。



図 16 「メルボルン」

##### 3-1-2. 現在のマーケティング

1980年代末頃から「アディダス」の経営には多くの問題が出てきており、だんだんとほつれが見え始めた。

その問題とは、以下の4つである。

1. 他社が生産拠点をアジアに移していたのに対し、「アディダス」はまだヨーロッパにとどまっており、その高い生産コストは会社経営の大きな負担となっていた。
2. 本社と支社の権力争いが出来上がってしまい統一性のない会社組織であった。
3. 「アディダス」は「ナイキ」などの他社製品などを重要視しておらず市場の変化に対応できなかった。
4. 「アディダス」は消費者のニーズの移り変わりに対応できておらずブームにのることが出来なかった。

このような問題を背景として、「アディダス」は衰退していくのであった。しかし、その危機的状況を救う救世主なる人物が現れた。「ジルベルト・ボー」と「ロバート・ルイス・ドレイファス」である。

「ジルベルト・ボー」はパリの名門テクニカル・インスティテュート・オブ・バンキングに入学後、同校初の女性卒業者となった。1962年までにはコンパニー・フィナンシエール・ドゥ・パリで部長の地位を得た。また、1960年代にはヨーロッパで最も評判のいい投資家となり、1969年にはゴールドスミスの銀行取引業務をこなしていった。1987年には、フランスのビジネスウーマン・オブ・ザ・イヤーに選ばれ1990年には「アディダス」の取締役役に就任した。彼女は、財政面での経験が豊富であったことから、経費削減を進め財務管理を徹底し「アディダス」に多大なる貢献を果たした。

「ロバート・ルイス・ドレイファス」は、富裕な家庭に生まれ、「ルイス・ドレイファス・アンド・カンパニー」で働き、パリとニューヨークに支社を持つ財閥家であった。1981年にはアメリカの市場調査グループIMS インターナショナルの重役に任命され、そのあと1993年「アディダス」を買収してCEO（最高経営責任者）となった。ドレイファスは、企業再建の名人と言われるほどの確かな指示と確信をついた鋭い腕を發揮し、「アディダス」をスーツに身を固めた時代遅れのドイツの会社から、活気があり国際的でスマートなセンスのいい会社に変貌させた。

1990年「アディダス」は、広告マーケティング部門での新たなマーケティング戦略のために、「パティ・ハント」という若い女性社員に商品をアピールする新しい方法を考えさせた。そして、彼女は、「プロダクト・プレイスメント」※を行い見事成功した。

また、「アディダス」は、チーム自体がスポーツブランド化された「リアル・マドリッド」や「ニューヨークヤンキース」らと首尾よくスポンサー契約を結んだ。そうした契約を確保するために巨額の金銭を支払ったことに対しては非難もされた。しかし、いくつもの二流チームを獲得するより、数は少なくとも一流チームに絞った方が得策だと考えた「アディダス」は、常に広告予算の支出を大幅に増やしていくことを選択した。

### 「プロダクト・プレイスメント」

「プロダクト・プレイスメント」とは、テレビ番組やドラマや映画の中で企業の商品が登場させる宣伝広告の方法のことで、従来のテレビCM広告に変わる新しいマーケティング（宣伝広告）の方法として注目が集まっている。近年ではハードディスクレコーダーなどに「CMスキップ機能」が搭載されるようになるなど、テレビCMの閲覧頻度が大きく下がってきている。その為、番組の間ではなく、番組そのものの中に商品が登場させて、企業が広告活動を行う動きが活発化されてきている。このように、テレビ番組や映画など主要コンテンツに企業CMを埋め込ませるマーケティング手法を「プロダクト・プレイスメント」と呼ぶ。例えば、週間少年ジャンプで連載され、テレビアニメ化やミュージカルにもなった人気マンガ「テニスの王子様」。登場する選手達が使用するラケットやテニスシューズが、実在のメーカー品で、しかも妙にリアルに描かれている。また主人公・越前リョーマがいつも「ファンタ」を飲んでいることも特徴的だった。過去のマンガでは「コーラ」なり「炭酸飲料」なり、一般名詞として表現されるか、もしくは架空の商品として登場するのが常だが、テニスの王子様では「ファンタ」と思いつき商品名が出ており、しかもリアルなファンタの缶が描かれている。

### 3-1-3. トップ層との関わり

「アディダス」はサッカーアルゼンチン代表の「リオネル・メッシ」や「東京読売ジャイアンツ」など多くの一流選手やトップチームと契約を結んでいる。2010年W杯南アフリカ大会においても出場32カ国中12カ国のチームが「アディダス」のユニホームを着用した。日本代表チームもその中の1つである。「アディダス」は、アスリートをサポートする吸水速乾性に長けた新技術「ファブリックエクス」を開発した。これにより、どんな状況下でもアスリートがベストパフォーマンスを発揮できる究極のウェアを実現させた。開発された新技術は、ミクロ単位の吸水ポンプ技術を厚さ0.5mmの生地を搭載されており、ADループという導水構造により優れた吸水力を発揮し、汗を瞬時に吸収、生地表面へすばやく汗を拡散させるという仕組みになっている。そのため多量の発汗時でも、ウェアが肌にべとつかず、衣服の空気循環を高められ、軽量感・サラッと感・乾燥スピード・吸水力・冷えの解消度を1.5倍～2倍近くアップさせている。このウェアを着用した日本代表チームは、2010年W杯南アフリカ大会でベスト16という素晴らしい結果を残した。

世界的なフットボールプレーヤーとして華々しいキャリアを誇った「デビット・ベッカム」は、「アディダス」のコレクションをデザインした。ファッションでも常に注目を集めてきたベッカムからインスパイアされたメンズアイテムが展開されている。妻のヴィクトリアに続き、デザイナーデビューをしたベッカムが、「アディダス・オリジナルス パイ オリジナルス」の09秋冬コレクションを手がけた。

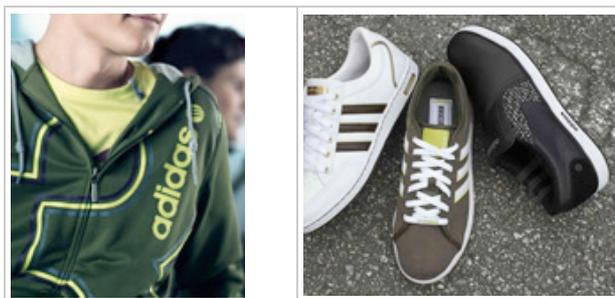


図 17 ベッカムがデザインした商品

このことからわかるように、「アディダス」は世界的スポーツ選手として名を馳せているベッカムに注目し、「アディダス」の商品に付加価値をつけ、宣伝及び経済効果を期待した。「アディダス」の戦略は功を奏し、通常の「アディダス」ブランドよりもファッション性が高く高級路線、さらに斬新なデザインであることから、これらの商品は人気を博している。



図 18 「デビット・ベッカム」

### 3-1-4. 「アディダス」ブランドのDNA

1992年頃、ますます拡大し需要も増えているスニーカー市場では、昔のデザインにできることもたかが知れていると考えられていた。当時「アディダス」は、1年前の製品はすでに過去のものとみなしていた。「アディダス」は、常に流行の最先端へ、最高の技術へと突き進んでおり、古い製品の価値を真剣に検討することはなかった。1990年代、「アディダス」は英国での70年代ブームをリードしていた。そのような中、米ソ冷戦時代に最もクールだと言われていたアイテムが「アディダストラックスウツトップ」であった。この時代に「アディダス」の存在感が強烈だったのは、スリーストライプが力強く、本物のイメージに一致したためであった。これらの過去のヒット商品を復刻して発売したのが「アディダス・オリジナルス」シリーズであった。そして、ブランドの信頼が知れ渡るにつれて「アディダス」のレトロ商品は飛ぶように売れていった。1992年から1997年の約5年間で「アディダス」は全体の売上高がほぼ4倍、年に40～50%の成長をし、20%を目標とした成長率を50%まで伸ばした。そして、消費者として狙ったのは、年齢がやや高め、市場でクリエイティブな人たち、大都会に住む職業人、確かなものや独特な製品に心惹かれる人たちに、

歴史や青春時代の断片を手に入れる機会を提供した。このようなレトロ商品を売る利点は、マーケティングコストがほとんどかからないことなどが挙げられる。人々は、もう既に「アディダス」を知っていて関心を持っていたので、必要だったのはブランドの良さを再び見出させることだった。このことから、「アディダス」は復刻版にお金をかけて宣伝する必要がなかった。

このようなレトロ商品を売る問題点は、需要と供給のバランスの調整などが挙げられる。「アディダス」は製品を市場に溢れさせずに、レトロ商品を特別なものにして「高い評価」を失わせたくなかった。その方法としては、「市場のコントロール化」が重要になってくる。年にメインとなるコレクションを2つ、その合間にサブ的なコレクションを2つ投入し、市場に出る商品を意図的にコントロールした。それらのコレクションは、どれも4~5種類ぐらいの限定モデルとして発売した。ブランドの復活がなければ、レトロ商品が再び注目されることはなかったであろう。しかしながら、「アディダス」は、レトロ商品の力によって、さらなる強いブランド力を獲得することができたと思われる。



図 19 「アディダストラックスーツトップ」

1990年代の70年代ブームの中、米ソ冷戦時代に最もクールだと言われていたのが「アディダストラックスーツトップ」。スリーストライブが力強く、本物のイメージに一致した。価格 20,600 円



図 20 「コンコルド」

80年代の傑作バスケットボールシューズ「コンコルド」の復刻版。アッパーにはレザー、補強部やスリーストライブス、ベルクロストラップにはスエードを使用。シンプルなフォルムとカラーリングだけに、どんな服にも合わせやすい。価格 9,450 円



図 21 「スタン・スミス 2」

1965年に発売されたレザーテニスシューズ「ハイレット」はコートでの要求に完璧に応えられるほどの性能の高さで、発売と同時に多くのプロプレーヤーに愛用された。その中の一人がカリフォルニア生まれのテニスプレイヤーである「スタン・スミス」だった。その後彼の優勝を機に品名が変更され、テニスシューズ「スタン・スミス」となった。発売数ではギネスブックにも載ったという驚異的な定番モデルである。価格 8,925 円



図 22 「スーパースター 2」

「スーパースター」は、世界で最初に採用したラバーキャップ（通称シュルトップ）はジャンプ着地時の優れた安定性、耐久性を提供し、ヘリンボーンパターンのアウトソールは高いグリップ力を発揮した。その履き心地は多くの NBA プレーヤーに愛され、「靴が足にプリントされる」とまで表現された。現在では「スーパースター 2」として定番モデルになっているが、履きやすい、馴染みやすい、動きやすいなど当時の機能は今も健在である。

### 3-2. 「アシックス」のマーケティング

#### 3-2-1. 「鬼塚喜八郎」のマーケティング

「鬼塚喜八郎」が最初に目を付けた靴はバスケットボールシューズである。鬼塚は、どうせ作るなら難しいものからやろう、難しいものに挑戦すれば簡単なものに挑戦する以上の技術がつくはずだと考えた。そこで当時技術を学んでいた矢仲工業の社長に懇願し、協力の約束を得た。この時、友人であり、強豪校・神戸高校バスケットボール部の監督の松本幸雄から「バスケットボールシューズを作ってくれ

ないか」という依頼を受けた。最初はとてもシューズと言えそうな代物ではなかったが、松本監督からのアドバイスを受け、連日のように神戸高校に通い、選手の動きを観察し、1人1人から意見や注文を聞いて回った。そして鬼塚は、試行錯誤を繰り返しながら、見事にほどよく止まることのできるバスケットボールシューズを完成させた。それは、これまでにあったものとは比べものにならないほど優れたものであった。自分の作ったシューズに自信を持った鬼塚は、シューズを問屋へ持って行った。しかし、当初はまったく相手にされなかった。そこで鬼塚は、自ら選手の元へ出向き、直接選手にシューズを見せるという方法をとった。鬼塚は、インターハイ、全国大学選手権、オールジャパンなどの大会に出向き、選手に直接シューズを見せ、有名選手には無料で提供するなどして、独自の販路を開拓していった。そして、鬼塚にとって最も重要な転機となったのが、1964年の東京オリンピックであった。東京オリンピック用に開発された、U字型の切れ込みが入った青のラインと赤のラインを組み合わせたデザインの「UIラインシューズ」は、当初、オリンピック代表選手とそのコーチにだけ提供され、一般には販売されなかった。このシューズは、オリンピックでトップ選手が履いたことにより、オリンピック終了後に一般販売開始と同時に飛ぶように売れた。これこそが、鬼塚の販売戦略の成功例であり、トップ層から一般層へという「頂上作戦」の始まりである。

### 3-2-2. 現在のマーケティング

現在も鬼塚が作り上げた「頂上作戦」を続けている。現在、消費者は4つの層に分かれている。まずは、トップ層と呼ばれる各々の分野でリーダー的な立場の層(2~3%)がいる。その下に、イノベーター層(17~18%)がいる。このイノベーター層は物事を科学的に分析する特徴があり、トップ層が履いているシューズを見ていろいろ研究しイノベーションを起こす。そして、その下にミドル層(30~35%)がいる。特徴としては、トップ層が履いているものと同じブランドのもので、もう少し値段の安いものを要求する傾向がある。ここでは、形は同じだが、値段の少し安いものを提供するのが鉄則である。さらに、その下にローア層(50%)が存在する。ローア層では、安さが最重要視される。この層での競争の多くは、市場占有率の確保のためだが、価格競争となると原価割れを覚悟しなければならないので、そのほとんどを大手が担っている。しかし、「アシックス」は、特定の顧客が求める優れた機能の商品の開発に全力を注いできた。つまり、トップ層とイノベーター層に狙いを定めた経営戦略である。この戦略には、その効果が結果的にミドル層へも浸透するという付随的な要素も含まれている。具体的な例としては、「高橋尚子」、「野口みずき」、「イチロー」などへのシューズの提供である。多大な利益が得られるであろうローア層を狙った経営ではなく、一流の選手に一流の商品を提供するのである。ここに鬼塚の原点が覗える。次では、具体例として挙げた「イチロー」について触れる。

### 3-2-3. トップ層との関わり

MLB(メジャーリーグベースボール)での「イチロー」のスパイクの歴史は、軽量化の歴史でもある。「イチロー」が新しいスパイクを履いてシーズンインする頃、「アシックス」のスパイク開発チームは、すでに来年度のスパイクの製作を開始している。「アシックス」は練りに練ったサンプル品を数パターン手にして渡米する。「イチロー」は、それぞれを手に取り、軽さやフィット感、ロゴの形状などを妥協することなくチェックしていく。そして「イチロー」と「アシックス」開発部との新しいスパイクの微調整は、シーズンインする直前の2月まで続けられる。「イチロー」が新しいスパイクを手にしたとき必ずする質問がある。それは「去年より軽くなっていますか?」である。メジャー初年度の「イチロー」のスパイクの重さは380グラムであった。そして、2003年に280グラム、2007年には、260グラムにまで軽量化を果たした。機能や利便性を保ったまま、もしくは、さらにそれらの品質を向上させた上でのこの120グラムという驚異的な軽量化は「アシックス」開発部の熾烈な戦いの中で得た貴重な記録なのである。「イチロー」のスパイクは、デザインも技術力も「野球の概念をはるかに超えた、野球らしくないスパイク」なのである。2009年4月16日(現地時間)、開幕第2戦の第2打席、ライト前ヒットを放った「イチロー」はこの瞬間、日本人通算安打数新記録となる3,086本を達成した。そして、その歴史的瞬間、「イチロー」の足を支えていたスパイクもまた新たな記録を作ったのである。「イチロー」は、次のように語っている。「大記録よりも次の一本が目標だ」これはまさに、「アシックス」が目指す本物の一流だからこそなせる業ではないであろうか。そして、その次の一本を生み出すために「アシックス」もまた一流の技術と一流のもてなしを惜しげもなく提供するのである。これがトップ層を狙った「アシックス」の具体的な経営戦略の一例である。こうして「アシックス」は、その存在感を維持し、長きに渡る経営理念を貫き通している。

### 3-2-4. 「アシックス」ブランドのDNA 「オニツカタイガー」

#### ① 「オニツカタイガー」ブランドとは

「オニツカタイガー」ブランドとは、「アシックス」創業者の「鬼塚喜八郎」がはじめてスポーツシューズを作製した1949年から、「株式会社アシックス」を設立する1977年まで製造していた商品ブランドである。

#### ② 「オニツカタイガー」復刻版

20歳代後半の男女をターゲットとし、ファッション性を重視、過去の競技用シューズを現代風にアレンジした「和」と「スポーツ」の融合を特徴としている。

「オニツカタイガー」を「アシックス」と並ぶグローバルブランドとし、売り上げの拡大を目指している。世界市場で、「アシックス」および「オニツ

「カタイガー」の二大基幹ブランドを強化するために、「アシックス」グループ全体で効率的かつ効果的に経営資源を配分し、積極的なマーケティング活動を展開している。

2002年9月から、新たにスポーツファッション市場向けブランドとして国内外で本格的に展開を始めた。2003年秋からは、Tシャツやジャケットなどのアパレル商品とバック類も販売している。2003年4月に出店した東京・代官山の「オニツカタイガー 東京」をはじめ、国内では銀座、大阪、福岡に、海外ではフランス（1店舗）、イギリス（1店舗）、オーストラリア（1店舗）、韓国（4店舗）に出店している。



図 23 店内の様子

#### (1) 「ULTIMATE TRAINER」

「アシックス」の代表的なトレーニングシューズ「ULTIMATE」がベース。ビンテージ加工を施した補強部分のデザインが特徴で、スポーティに仕上げている。価格 22,050 円



図 24 「ULTIMATE TRAINER」

#### (2) 「TAI-CHI HINA」

オニツカタイガー日本製のレディースライン「HIINA」「ひいな（雛）」という「小さくてかわいらしい」という意味の古語が由来。プレーンなつま先が特徴的な太極拳シューズ「タイチ」がデザインベースの日本製モデル。きめが細かく、柔らかくて軽いレザーを使用し、くたっとしたアッパーの風合いが特徴。価格 14,700 円



図 25 「TAI-CHI HINA」

#### (3) 「ランスパーク」

1974年、全天候型トラック専用スパイクとして初めて開発された陸上スパイクシューズがベース。アウトソールの巻き上げやスパイクピンをイメージしたデザインが特徴で、エナメル仕様のストライプがポイント。価格 11,550 円



図 26 「ランスパーク」

#### (4) 「ボストンバッグ」

1970年代復刻リニューアル。「オニツカタイガー」定番のボストンバッグであり、シボ感のある合皮を使用しレトロな雰囲気をかもし出したデザインが特徴。価格 10,500 円



図 27 「ボストンバッグ」

#### (5) 「ウィンドブレーカー」

「MEXICO66」とカラーを合わせたウィンドブレーカー。左胸ポケットは、バックイン仕様で収納可能。衿の収納フード部にロゴプリント、右袖に「MEXICO66」のかかと補強をイメージした刺繍ワッペンが付いている。価格 11,550 円



図 28 「ウィンドブレーカー」

## まとめ

今回私たちは、本研究で、スポーツメーカーのブランド価値を高める過程を明らかにするために、外国企業から「アディダス」、国内企業から「アシックス」を取り上げ、それぞれのブランドイメージ、歴史、マーケティングについて見てきた。両社を調べた結果、2つの共通点を見出した。

1つ目は「一流へのこだわり」である。

「アドルフ・ダスラー」と「鬼塚喜八郎」は、「良いシューズを作りたい」という共通の信念を持っている。彼らは、その信念を達成するために、トップ選手に直接意見を聞き、要望に応えるべく試行錯誤を繰り返した。そしてトップ選手の納得のいくシューズを作ることに成功した。この過程が、両者が求めた一流への道筋となった。

2つ目は、「グローバル市場への展開」である。

時代の流れとともに市場も移り変わっていくものである。1980年代に入り、よりグローバルな市場へと展開しなければならぬ現実に直面した。両社は市場で生き抜くための戦略を考えた結果、メディアの発達によって、スポーツが商業化され始めたことも相まって、「一流へのこだわり」を強化する方策を選択した。トップ層が製品を使用することで、イノベーター層、ミドル層へと浸透していき、結果的に、市場の拡大に繋がった。こうして両社は「一流へのこだわり」という特徴を強化しながら、よりグローバルな市場の拡大に成功した。

「アディダス」「アシックス」は、企業である限り、利潤追求や事業拡大を指向するのは当然である。しかし、今まで見てきたように、両社が創業時から一貫していることは、「一流へのこだわり」である。

「一流へのこだわり」を捨てないでいるからこそ、アスリートとの信頼関係は保たれ、消費者の間でも、スポーツメーカーとしてその名を知られているのであろう。だからこそ、「アディダスブランド」、「アシックスブランド」という言葉が成り立つのではないかと考える。

## 参考文献・URL

- ① コンラッド・ブランナー (2006) 「アディダスへ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
- ② バーバラ・スミット (2010) 「アディダス VS プーマ もうひとつの代理戦争」ランダムハウス講談社文庫
- ③ 半田裕 (2007) 「アディダス、ナイキで学んだ仕事術」ソニーマガジンス
- ④ 岡崎英樹 (2004) 「銘品スニーカー図鑑」エイ出版社
- ⑤ (図1) スパイシ <http://spysee.jp/faces/163389>
- ⑥ マイコミジャーナル <http://journal.mycom.co.jp/index.html>
- ⑦ (図2) <http://www.bidders.co.jp>
- ⑧ (図3) <http://item.rakuten.co.jp>
- ⑨ 企業理念 <http://ameblo.jp/kigyourinen/entry-10549974744.html>
- ⑩ 社名の由来 [http://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/qa/question\\_detail/q1014908995](http://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/qa/question_detail/q1014908995)
- ⑪ (図4) <http://item.rakuten.co.jp/z-craft/10024859/>
- ⑫ (図5、6) <http://football-uniform.seesaa.net/article/113564344.html>
- ⑬ [http://news.livedoor.com/lite/article\\_detail/3643673/](http://news.livedoor.com/lite/article_detail/3643673/)
- ⑭ (図7) [http://shoppingfeed.jp/items/index?icd=sn\\_adidas\\_melbourne\\_bluered&dm=hazily.w](http://shoppingfeed.jp/items/index?icd=sn_adidas_melbourne_bluered&dm=hazily.w)
- ⑮ (図8) [http://shoppingfeed.jp/items/index?icd=sn\\_adidas\\_melbourne\\_bluered&dm=hazily.w](http://shoppingfeed.jp/items/index?icd=sn_adidas_melbourne_bluered&dm=hazily.w)
- ⑯ (図9) <http://brand01.sakura.ne.jp/blog/?p=3105>
- ⑰ (図10) <http://item.rakuten.co.jp/z-craft/>
- ⑱ (図11、12、13) 「アディダス・オリジナルス シューズ」<http://www.ma-mart.com>
- ⑲ 折山淑美 (2008) 「オニツカの遺伝子」ベースボールマガジン社新書
- ⑳ 鬼塚喜八郎 (2000) 「アシックス鬼塚喜八郎の経営指南」致知出版社
- ㉑ 日本経済新聞社編 (1991) 「私の履歴書 鬼塚喜八郎」日本経済新聞社
- ㉒ 前田和男 (2003) 「足元の革命」中央新書文庫
- ㉓ 「アシックス」公式 HP <http://www.asics.co.jp/corp/>  
<http://www.asics.co.jp/history/#/detail10046>  
<http://www.asics.co.jp/history/#/detail10085>  
<http://www.asics.co.jp/history/#/detail10032>  
<http://www.asics.co.jp/history/#/detail10033>
- ㉔ 「サントリー」HP <http://www.suntory.co.jp/company/logo/>
- ㉕ 「ブリジストン」HP <http://www.bridgestone.co.jp/info/>
- ㉖ 「ヨネックス」HP <http://www.yonex.co.jp/company.html>
- ㉗ 「オニツカタイガー」HP <http://www.asics.co.jp/onitsukatiger/>
- ㉘ スポーツネットニュース <http://www.sportsnetwork.co.jp/news->
- ㉙ ボストンクラブ <http://boston-c.com/SHOP/163731/163742/list.html>
- ㉚ メキシコライン [http://www.coneco.net/s/id\\_5449707](http://www.coneco.net/s/id_5449707)

③① 「アシックス」ロゴ <http://hagitomo.blog.so-net.ne.jp/2006-07-12>

③② 「アシックス」四半期生産報告書  
[http://www.asics.co.jp/notes/49257295001AC975/NT00002206\\_1.pdf](http://www.asics.co.jp/notes/49257295001AC975/NT00002206_1.pdf)

## 参考文献・URL 対応表

1. 「アディダス」と「アシックス」のブランドイメージ
2. 「アディダス」と「アシックス」について
  - 2-1. 「アディダス」について
    - 2-1-1. 創業者「アドルフ・ダスラー」—————① ⑤
    - 2-1-2. 「アディダス」の年譜—————① ② ③
    - 2-1-3. 「アディダス」の企業理念—————⑨
    - 2-1-4. 「アディダス」の社名の由来—————⑩
    - 2-1-5. 「アディダス」のロゴ—————① ② ⑫
  - 2-2. 「アシックス」について
    - 2-2-1. 創業者「鬼塚喜八郎」—————⑱ ⑳
    - 2-2-2. 「アシックス」の年譜—————㉓
    - 2-2-3. 「アシックス」の企業理念—————㉓
    - 2-2-4. 「アシックス」の社名の由来—————㉓
    - 2-2-5. 「アシックス」のロゴ—————㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙
3. 「アディダス」と「アシックス」のマーケティング
  - 3-1. 「アディダス」のマーケティング
    - 3-1-1. 「アドルフ・ダスラー」のマーケティング—————① ⑬ ⑭
    - 3-1-2. 現在のマーケティング—————① ② ③
    - 3-1-3. トップ層との関わり—————⑥ ⑯
    - 3-1-4. 「アディダス」ブランドのDNA—————① ④ ⑰ ⑱
  - 3-2. 「アシックス」のマーケティング
    - 3-2-1. 「鬼塚喜八郎」のマーケティング—————⑱ ㉑ ㉒
    - 3-2-2. 現在のマーケティング—————⑱ ㉒
    - 3-2-3. トップ層との関わり—————㉓
    - 3-2-4. 「アシックス」ブランドのDNA—————㉗ ㉘ ㉙