

2. もう一つの NIKE 戦略と日本のマスコミ

早川 武彦

I. もう一つの NIKE 戦略情報入手

スポーツグッズと多国籍企業の第三国プラント戦略が 80 年代以降急速に進んでいる。こうした中、世界の頂点に上り詰めた Nike Inc. の広告・販売戦略はスポーツグッズにとどまらず、有名スポーツ選手を用いた広告や CM のあり方にも新風を巻き起こし、世界の注目を集めている。

だが、こうした華々しい世界の裏側はほとんど知られていない。否、知られていないのはわが国だけであるかもしれない。日本のマスコミはまったくこうした問題を扱ってこなかったからである。

1996 年 10 月、秋田大学の深澤氏から George H. Sage・Physical Education, Sport, and the Global Political Economy: Human Considerations の報告レジメ²⁾を入手した。そこでセージは、体育教育を考える上で視野を広げる必要があることを提起し、日頃手にする運動用具の生産が発展途上国の悲惨な労働条件の下で、低賃金はおろか、婦女子の長時間労働によって作り出されている現実を目を向けるよう訴えている。

これに触発されて、翌年 97 年 2 月インターネット上で Nike-Boycott のホームページを発見し、事の重大さを知るに至った³⁾。とはいえインターネット上でのニュースソースの信頼性がどの程度のものか定かでない。そこで一定の距離を置きながらこの問題を眺めてきた。その結果、以下の経緯から信憑性の高い情報であることが確認できた。96 年 10 月、米国 CBS NEWS 48 hours が「ベトナムにおける NIKE 問題」を特集し、これを受けた形で、Nike-Boycott の HP が立ち上がり、米国を中心とする新聞各紙が Nike Plant の不当労働行為を次々に報道しはじめた。

こうしたアメリカの有力マスメディアが相次い

で取り上げていることを一つの判断材料とし、しかもこれが多国籍企業の抱える一般的な問題（生産の低コスト化に伴う低賃金、不当労働行為、人権侵害など）にとどまらず、スポーツグッズの生産に関わる問題であり、スポーツマーケティング戦略の一環に組み込まれていることから、私はこの問題が「スポーツ問題」であると認識するに至った。しかも、残念なことにこうした問題についてわが国ではほとんど報道されず、青少年のナイキフィーバーだけが取り上げられ、脳天気なナイキシンドローム状態が作り出されてしまったのである。

そこでこれらの問題をどのように考えたらよいのか、以下にいくつか検討の素材を提示してみたい。

II NIKE のマーケティング戦略

1. NIKE 企業の誕生と拡大

まず、Nike 企業の誕生とその発展の経過を時系列的に見ておきたい。

1962 : P. Knight (Nike 設立者)、スタンフォード・ビジネス・スクールにて MBA 取得。

日本の安い労働力によるシューズ生産で、アディダスに対抗しうる内容の論文。

1964 : ブルー・リボン・スポーツ (BRS) 設立。
日本のタイガーブランドの輸入代理店。

1971 : Nike の命名。スウォッシュマーク（ポートランド州立大デザイン科女子大生キャロル・デビットソン；デザイン料 35 ドル）

1972 : Nike が日商岩井と独占取引契約。テニス界に進出するためにテニスプレーヤーのイリー・ナスターゼと宣伝契約を結ぶ。

1973 : フューチャー・オーダー・システム (future order system) 導入。在庫管理、需

要予測、適量生産。

1975：生産拠点をアジアにシフト。韓国、台湾など。

1978：社名を BRS から Nike Inc.へ変更。

1979：世界統轄本部をビーバートンに構える。
エア－クッションシステム開発。米国マーケットシェアが 50 % 台。

1981：ナイキジャパン；日商岩井との合併会社設立。Nike International Ltd.設立。40 ヶ国以上で発売。

1985：「エア－ジョーダン」第 1 号。M ジョーダンと契約

1988：広告キャンペーン開始。スパイク・リーが登場する広告。Just Do It スタート。

1989：Bo Knows の CM 人気。選手契約とコレクション戦略で販売拡大。

1993：ナイキジャパン、日商岩井から買収。「エア－マックス」シリーズ発売。

1994：P.L.A.Y. (Participate in the Lives of American's Youth) 米国人子どものスポーツ参加支援プロジェクト立ち上げ。

1995：「エア－マックス 9 5」発売。野茂英雄との契約。

1996：ナイキタウン。ニューヨークに誕生。

1997：ナイキ組織、本社は米国ポートランド、香港とアムステルダムにヘッドクォーター。支社は 65。

2. NIKE は生産工場を持たず、生産委託方式をとる。

(1) 生産委託拠点

1972 年、それまでの鬼塚タイガーシューズの販売に代え、Nike ブランドとして、独自の良質シューズの生産に取りかかった。それを可能にするのは当面日本のメーカーでしかないとし、日本で（日本ゴムと）委託生産を開始する。しかし 70 年代後半から生産コストをダウンさせるために、労働力の安い東南アジアに委託生産工場を移しはじめる。韓国から台湾へ、そして 80 年代からインドネシア、さらに 95 年からはベトナムへと生

産工場を変え、最近では中国へ大きくシフトし全生産量の 3 割を超える程である。

(2) これらの委託生産は主に韓国企業が請け負っていて、NIKE は経営責任は持たない。

後述するが、Nike の独特の戦略は、注文生産方式 (future order system) を採っていることである。これは、予め注文があった量のシューズを生産すればよく、売れ残りの心配が無くなるだけに、製品を合理的に管理でき、その分のコストも低く押さえることが出来る。ちなみにこの Nike の注文生産販売方式は、小売店を拘束し、わが国の独占禁止法に抵触するとして、98 年 6 月 29 日、公正取引委員会から排除勧告がなされた。

またベトナムでは、生産工場の管理者が韓国人で、彼の工場管理は極めて杜撰であった。Nike 社への納品から利益を得るために生産コストを引き下げねばならず、そのために、労働管理を厳しくし、過重・長時間労働を強いる。労働環境を劣悪にし、低賃金で済む婦女子の労働力に依存し、さらには「セクハラ」が日常化する状況下になっていた。

3. NIKE マーケティング戦略

(1) スポーツシューズ戦争 (: vs リーボック) のための宣伝戦略

マーケティング戦略は生産から消費までの全過程を視野に入れているが、とりわけ、消費者への販売戦略はことのほか重要なことはいまでもない。そしてそこでの広告宣伝の果たす役割は、歴史が物語るように、新しい消費意欲をかき立てることであり、欲望再生産の装置として重視されている。Nike 社はこの広告戦略を最大限活用し、Nike ブランドへの消費意欲を醸成してきた。

その戦略はテレビの CM に注がれている。世界的に知名度の高いスーパーエリート選手との契約をもとに CM での露出度を高め、ロゴを効果的に使用したトップダウン方式の宣伝を繰り返している。宣伝は、これまでの新商品やカタログ紹介のようなモノに関する情報宣伝ではなく、徹底した企業やブランドを情報化したイメージ戦略を展開

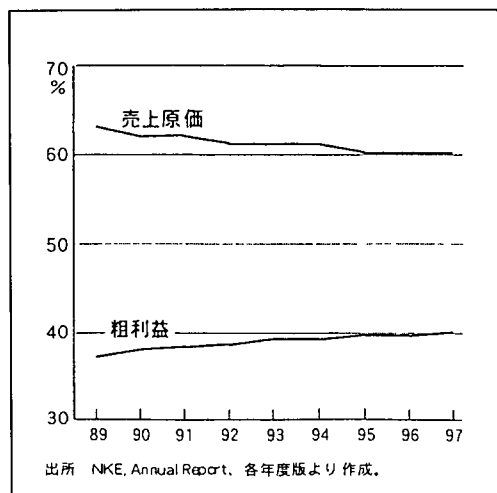
している。「世界で通用する商品を、契約アスリートを使ってイメージづくりするスポーツマーケティング」である。

契約選手との契約料は、例えば、ブラジルサッカー代表チームとの契約料が2億ドル(94年)、T.ウッズとの契約は7年間で4000万ドル(96年)、そしてNikeの看板であるM.ジョーダンは年間数百万ドルを手に入れている。95年段階でM.ジョーダンに支払われている金額は、インドネシアのNike工場で働いている女性労働者3万人分の年収以上であり、M.ジョーダンは、アジアでのNike生産工場の実態を知りつつ、そのことには黙り込みを決めている、とG.H.セージは指摘している³⁾。

Nike企業のテレビコマーシャル費は、96年のアトランタオリンピック時、ライバル企業のリーボックのそれに対して1500万ドルも多い、3500万ドルとなっている。

これだけの宣伝費をつぎ込むためには、それなりの利益を生まなければならない。その収益確保が下請け契約工場に対するコスト削減要求によってなされている。これをスウェットショップ(搾取工場)とNike-Boycottグループは呼び、マスコミも取り上げる。その一例はNikeの『97年度売上げ決算書』で推察できる。

図表 売上原価率と粗利益率の推移(売上高対比)



出典：PARC『オルタ臨時増刊』1998.10

売上高は1988年の12億ドルから97年の92億ドル(7.6倍)に対し、粗利益は同期4億ドルから36億ドル(9.2倍)しかも、売上原価率は1989年の63%から97年には60%に低下している。製造費コストの低下がいかに利益を上げているか窺いすることができる⁴⁾。

(2) フューチャー・オーダー・システム

さらに、商品の在庫をできるだけ少なくする戦略として確実に捌ける量を予め確定するシステムを導入した。小売店から半年前に注文を受け、追加生産は行わない。そして、小売店からの返品は受け付けない。それだけでなく売れ残ったシューズの安売り販売を禁止し、値崩れ対策を徹底して貫いた。完全な注文生産販売システムとしてのフューチャー・オーダー・システムである。しかし年間2度のオーダーでは、製品の出荷に時間がかかり、小売店の要求に対応しきれないと見て、96年からは4シーズン制に切り替えた。これにより生産工程をスピードアップしたが、それだけ生産工場ではノルマ割り当てがきつくなり、強制的労働の負担が増していく。

4. NIKE 工場における生産労働の実態

強制的労働の実態が如何なるものであるか、以下でその一端を見ておきたい。内容は、いずれもNike-Boycottのホームページから。

(1) ベトナムの場合。「Nike工場におけるベトナム労働者調査レポート」は概要以下のように取り上げている。①給与面では、日給1ドル60セントでベトナムの最低賃金の月45ドルに満たない。②労働時間・環境面では、8時間シフトで1回のトイレと2回の吸水のみ。工場稼働20時間中2時間しか医者はいない。疲労、熱、栄養不足で失神状態の者が多発。③体罰・セクハラが横行。些細な失敗で炎天下に膝たちでの強制。トイレ・工場の清掃。他の社員が見ている中で外国人上司にしりや胸を触られる。

(2) インドネシアの場合。Max White氏(Justice Do It Nikeコーディネーター)のインドネシア調

査にもとづくインタビュー（1996年9月22日）発言から。労働者は週 80 時間働かせるが給料は 2 倍にならない。残業せずに帰ると、トイレ掃除や雑用を押しつけられたり、他の労働者の前に立たされたりする。ストライキに参加するとブラックリストに載り、同業種では二度と働けない。きれいな女性は支配人の事務の手伝いをさせられ、妊娠するまでセクハラされ、妊娠するとものの職場に戻される。仕事で指を切断した女性にたった 25 ドルしか支払わなかった。Nike は労働者の団結を禁止していないが、軍がすぐ鎮圧してくれるように賄賂を贈っているようだ。

（3）中国の場合。アジア監視支援センター及び香港キリスト教産業委員会の「中国スポーツシューズ工場の労働条件：Nike と Reebok の靴製造」（1997 年 9 月）から「wellco 工場」の実態。韓国資本の工場に従業員 8000 人、18 才から 25 才までが中心。男女比 1 対 7。中国の労働法と Nike の管理契約に違反した 1 日 11 時間労働。2～4 時間の超過勤務でこれを拒否すれば罰金や減俸。最低賃金法（42 ドル）に違反し、30 から 40 ドル。仕事中指の切断、熱や煙による失神、有毒薬品での死亡、皮膚炎、頭痛呼吸困難を訴える者多数。深夜残業でも翌日欠勤すれば解雇。

また、劣悪な労働環境が人体を著しく汚染している実態も報道されている。New York Times（1997 年 11 月 8 日）は、Earnst & Young が書いた Nike 企業の内部査察報告書からベトナムの Nike 工場の危険性を暴露した。工場労働者は化学薬品による発ガン性物質に汚染された環境にあり、それは通常、基準の 177 倍にも達し、従業員 の 77 % が呼吸障害を被っていると。

II. 日本の NIKE 問題報道

1. アメリカにおける NIKE 問題の報道

各国のこうした Nike 契約工場の過酷な労働実態をそれぞれの国の人権擁護委員会や労働者の権利擁護団体が 90 年代の早い時期から取り上げ、Nike 企業への改善要求を含め、世界に訴え続け

てきた。これを受け、アメリカのマスメディアも様々な形で取り上げてきた。1996 年 5 月 28 日 Knight Ridder Tribune が Nike はベトナム、インドネシア、中国の女性労働者からだけでなく、パキスタンの子どもの労働にも依存していることを報じている。以下主立った報道誌紙を上げると、The Journal of Commerce（1996 年 10 月 24 日）、Washington Post（1996 年 11 月 3 日）、Wisconsin State Journal（1996 年 11 月 17 日）、The San Francisco Examiner（1996 年 12 月 5 日）、The Los Angeles Times（1996 年 12 月 8 日）、U.S. News & World Report（1996 年 12 月 16 日）、The Boston Globe（1996 年 12 月 22 日）、The New York Times（1996 年 12 月 25 日）、The Chicago Tribune（1997 年 4 月 4 日）、The Guardian（1997 年 4 月 15 日）等々。これらの誌紙はいずれも初出のものを上げたが、その後何回となく、Nike 問題を報道している。

はじめにも触れたが、アメリカの CBS News 48 Hours のレポートは、Nike-Boycott 運動に大きなきっかけを与えたものである。それは以下のような内容である。①ベトナムの Nike 労働者は、一時間平均 20 セントの賃金。② 15 名の女性労働者は、監督者から頭を殴られている。③ 45 名の女性は、両手を上げたまま 25 分間グラウンドに跪くことを命じられた。④韓国人監督者は、女性労働者へのセクハラで訴えられた直後、韓国に逃げてしまった。

2. わが国における NIKE 問題の紹介

この問題に対するわが国の報道は、これまでほとんどなされていない。1996 年頃に起こった Nike シンドロームの報道は全国を駆けめぐっても、その裏側で起こっているスポーツグッズ生産に関わる悲惨な労働や人権侵害の実態は、何一つ報道されなかった。アメリカの各紙が取り上げ、インターネットでボイコット運動を取り上げていることを、わが国のマスコミが知らないことはまずあり得ない。わが国のマスコミは、彼ら自体もまた Nike 戦略に取り込まれているようだ。あの強烈

なスーパースター M.ジョーダンや P.サンプラス、A.アガシそして T.ウッズを登場させた奇抜な CM に。Nike の CM 広告を一手に手がけてきたワイデン&ケネディ社⁹⁾の虜になってしまっている。

(1) 新聞雑誌マスコミの記事

わが国で扱われた Nike 問題は「エアーマックス狩り」であり、一足の値段が 10 数万円で売られるオタク現象である。新聞・マスコミ報道は、Nike にあこがれる子どもたちの過度な行為に対する社会批判であって、これらの報道でむしろ Nike そのものは、超人気ブランドとしてその存在性をクローズアップされている。快適生活ナビゲート雑誌として創刊した『Gillie[ギリ]』⁶⁾

(1997.1) は Nike 特集でデビューを飾ったのもこうしたわが国のマスメディアの流れに沿ったものであった。もはや巨大化した Nike 企業に刃向かう愚かなドンキホーテになるメディアは 1998 年までついに現れなかった。

『Newsweek』の日本版 98 年 4 月 1 日号で「崩れはじめたナイキ神話」を取り上げ、98 年になって Nike が「クール」でなくなってきたことを掲載した。Nike 人気のかげりは、「外国の工場での労働慣行を厳しく批判され…… 96 年に人権活動家が企業の外国拠点の労働条件にスポットを当てたとき、ナイキは格好の標的となった」ことなどが誘因であると論じている。さらには、ドキュメンタリー作家の M ムーアが「企業批判」として Nike を対象に「ザ・ビッグ・ワン」のドキュメンタリー映画の公開を取り上げた⁷⁾。Nike に関するマイナス企業戦略の実態がようやくわれわれも目にするところとなったが、記事はいずれも海外からのものでしかない。

わが国の全国紙が Nike のマーケティング戦略のマイナス面をはじめて取り上げたのは、1998 年 5 月 18 日『日本経済新聞』である。『日経』記事の内容は、5 月 12 日、ナイキの P.ナイト会長が「インドネシアでの最低賃金を 15 %増やすことや最低就業年齢を 14 才から 18 才に引き上げる」ことを言明したことに触れ、同時に Nike が

労働条件の批判の高まりで収益が下がっているばかりでなく、サンフランシスコやシカゴ、オーストラリアなどで起きているデモ、またサンダース下院議員の批判に今後どう対処していくか、としたものである⁸⁾。これとてもロサンゼルスの特派員報告である。

その後、6 月 30 日、ナイキジャパンが「小売店にスポーツシューズの希望価格を守るように指示した」ことで、公正取引委員会から「独禁法違反」が下された内容を報じた⁹⁾。この報道は『朝日』や『毎日』¹⁰⁾などでも取り上げられたが、『日経』ほど詳しくはない¹¹⁾。

その他の Nike に関する情報は、翻訳紹介も含めほとんどが Nike 戦略分析ないしはサクセスストーリーに当てられている。「成功企業に学べ」と副題化された『ベスト・プラクティス革命』¹²⁾をはじめ J.B.シュトラッサー & I.L.ベックランド／白土孝訳『スウッシュ：NIKE「裏社会史」挑発と危機と革新の「真実」』¹³⁾、ドナルド・カツ／梶原克教訳『ジャスト・ドウ・イット ナイキ物語』¹⁴⁾など。また『広告批評』(1998.4.1)の Nike CM 戦略分析は、わかりやすく、読むものをその世界へと誘う。確かに Nike の CM は迫力があり見るものをこれまでとは異質の世界に誘惑する。特集の時期が遅れタイミングを失したとはいえ、「Nike のクリエイティブ」特集は、諸手をあげて Nike 広告のすばらしさをかき立てる論調である。Nike に対する批判的な言説に「Nike は常にスポーツの世界に強い信念を持ち続けるブランドであり、こうした信念を積極的に伝え続け」¹⁵⁾ることでマイナスイメージを吹き飛ばしてきた、と評価するところからはじまるからである。

Nike 戦略の更なる特長は、スーパーアスリートからストリートチルドレンに至るまで、スポーツ参加への支援を強調することにある。子どもたちへのスポーツ環境支援は、P.L.A.Y. (Participate in the Lives of American Youth)として展開されており、Nike Just Do It Fund から 100 万ドルが拠出され、その他にクラブ支援に 65 万ドル、さらに

地域クラブに対し 15 万ドルと、草の根スポーツの活動を行っている¹⁶⁾。

だがこれらはいくまでも突出した Nike 戦略の一面でしかない。マイナスの Nike 企業戦略を語るものはでてこない¹⁷⁾。

著名なスポーツジャーナリスト K 氏もこの件では目をつむる。「何故取り上げないのか」と質すと、それは「守備範囲」を超えているからだとかわす。

そうした中で、アジア太平洋資料センターから『NIKE: Just DON'T Do It: 見えない帝国主義』¹⁸⁾が発売され、これまでのマイナス Nike 戦略が紹介された。主に、Nike-Boycott キャンペーンの部分的な翻訳紹介である。その目次は以下のようになっている。朴根好「ナイキとアジア『搾取の芸術』」、夕涼良太郎「ナイキのブランド戦略－勝利の女神、スウッシュマークは、おカネの女神、弁天様?」、北澤譲「赤色のスウッシュはニワトリのとさかーベトナムのナイキ工場」、佐伯奈津子「あなたの靴と私たちの涙－インドネシアのナイキ労働者」、大井智弘「NIKE はなぜスポーツシューズをタイでつくらなくなかったか」、アジアモニター資料センター／香港キリスト教工業委員会「役に立たない企業行動規範!－中国・スポーツシューズ工場の労働実態」、金子文夫「急成長するナイキー決算報告書から見えてくるもの」。総ページ 88 とほんのちょっとした冊子で、表現されている言葉はきついが、訴える中身は重い。

すでに述べてきたような東南アジアでの Nike シューズ下請け工場の労働実態が、ここでもリアルに語られている。そして、こうした悲惨な労働による搾取をやめさせる方法の一つに、政治的な民主化と労働組合の結成があることをタイの事例をもとに紹介している。大井は、1993 年には 8 つのナイキ下請け工場が操業し、700 万足以上を生産していたナイキがタイでシューズを作らなくなった理由を、以下のように論じている。その後の急激な経済発展で国内労働賃金が上昇し、近隣諸国の 3 から 6 倍に達した。それだけでなく、政治の民主化への動きが職場での労働組合を結成さ

せ、その上タイは儒教精神に欠け服従を嫌う文化性があり、こうしたことを考慮して Nike はタイから撤退していった¹⁹⁾。

おわりに

Nike の P.ナイトは「われわれにとってのマーケティングとは、製品についての認識を高めることであり、われわれのしていることを気づかせるためのもの」で、Nike 社のねらいは「マーケティング企業」になることでなく「スポーツ企業」になることにあるという²⁰⁾。だがこれまでの Nike 社の成長は少なくとも「マーケティング戦略」によるものであり、そこにはマイナス面が含まれている。Nike は「していることを気づかせること」に半ば成功してきた。その過程ではマスコミの力も大いに利用した。それが「Nike のマーケティング戦略」そのものであった。だが、同時にマイナス面をも含んだ「マーケティング戦略」になっていることに気づかされたのは何とも皮肉である。98 年 5 月 12 日の P.ナイトの記者会見による声明文の発表は、その自覚であった。

G.H.セージが指摘するように、スポーツはそれに参加することと、そこで纏う用具に目を向けることでその教育が考えられなければならない。スポーツはそれらの要件に加え、さらに扱う器具・施設、そしてそれを構成する空間全体から成り立つものである。この全体空間を支える諸関係が調和的に結びつくように常に省みられなければ、スポーツ空間そのものが崩壊することになる。このスポーツ空間は、もはやグローバルに広がっている。グローバルな関係を無視してスポーツ空間の広がりや深まりは不可能である。

Nike のスポーツ企業戦略は、アメリカの子どもたちをスポーツに誘う活動を積極的に展開するが、その反面で、東南アジアの子どもたちがスポーツへの接近はおろか、人権さえ無視されているところに成り立っている。東南アジアの子どもたちの犠牲の上に、アメリカの子どもたちのスポーツ活動が支えられているという構図を、われわれ

も真剣に考えなければならないだろう。

そしてこれは、Nike 社だけの問題にとどまらず、他の多国籍化したスポーツグッズメーカーにも及ぶ問題であり、Nike 社だけの特殊事例とすることはできない。このことも合わせて考えていかなければならないだろう。

【注】

- 1) 国際比較体育学会の報告原稿、東京八王子セミナー、1996 8.26-9.1
- 2) <http://www.saigon.com/~nike/> 当初はこのホームページだった。
以下は主立った Nike-Boycott のホームページ URL。
<http://www.geocities.com/Athens/Acropolis/5232/newnike.htm>
http://www.harborside.com/home/s/stevenm/public_html/antinike.html
- 3) G.H.Sage, *Physical Education, Sport, And the Global Political Economy .Human Considerations* 1996
- 4) 朴根好「ナイキとアジア」『NIKE : Just DON'T Do It : 見えない帝国主義』(アジア太平洋資料センター編) 現代企画室、1998、pp.21-22
- 5) Widen & Kenedy 社については『広告批評』No.215. 1998.4 を参照。
- 6) 『Gillie[ギリ]』創刊号, TBS ブリタニカ
- 7) 「崩れはじめたナイキ神話」および「ナイキにけんかを売った男」『Newsweek』日本版 1998.4 1, pp.42-44
- 8) 『日本経済新聞』1998.5.18
- 9) 同上、1998.6.30
- 10) 『朝日新聞』1998.6.30、『毎日新聞』1998 6.30
- 11) 『日本経済新聞』は、ナイキジャパンが「公取委の排除勧告応諾」をし「取引法見直し」とことをさらに報道した。同上、1998.7.9
- 12) 竹内弘高著、『ベスト・プラクティス革命』ダイヤモンド社、1994
- 13) J.B.シュトラッサー& ILベックランド／白

土孝訳『スウッシュ：NIKE「裏社会史」 挑発と危機と革新の「真実」』、祥伝社、1998

- 14) ドナルド・カツ／梶原克教訳『ジャスト・ドゥ・イット ナイキ物語』、早川書房、1996
- 15) 『広告批評』1998.412、p.101
- 16) Cherly L. Cole, P.L.A.Y., Nike. and Michael Jordan: National Fantasy and the Racialization of Crime and Punishment, Working Paoers in Sport and Leisure Commerce No.1, 1996
- 17) わずかに拙論「スポーツ批評への真剣なまなざしが求められる時代」『たのしい体育・スポーツ』1998.8 があるのみ。
- 18) 『月刊オルタ』臨時増刊、現代企画室、1998
- 19) 同上、pp.63-66
- 20) ドナルド・カツ・梶原訳『ジャスト・ドゥ・イット』早川書房、1996、p.187-188