

# ドイツ・ヘルツォーゲンアウラッハにおける 多国籍企業と企業城下町の地域的展開

外 柁 保 大 介

## 目 次

1. はじめに
2. ヘルツォーゲンアウラッハの産業史と両社の創業
3. 同族経営期の両社とヘルツォーゲンアウラッハの展開
  - (1) 1950～1970年代の両社の躍進
    - ①アディダス社の躍進
    - ②プーマ社の躍進
  - (2) スポーツポリティクスと共産圏での生産拡大
  - (3) 1980年代の両社の失速と同族経営の終焉
  - (4) 両社にとってのヘルツォーゲンアウラッハの意味
4. 脱同族経営期の両社とヘルツォーゲンアウラッハの現在
  - (1) アディダス社の経営再建
  - (2) プーマ社の経営再建
  - (3) グローバル時代の企業責任
  - (4) 両社の本社移転とヘルツォーゲンアウラッハの現在
5. むすび

## 1. はじめに

ヒト・モノ・カネ・情報がグローバルに流動するグローバル時代の中で、多国籍企業はそのキープレイヤーである。経済地理学は、単に地域経済の様々な事象を研究するだけでなく、重層的な空間スケールで経済現象を考察することにも特色があり、これまで多国籍企業の空間的行動へも関心を寄せてきた(鈴木ほか 2005; 鈴木 2018)。多国籍企業は、生産拠点や営業拠点だけではなく、イノベーションを創出する研究開発の拠点も、世界各地に配置し、効率的な経営に最適化している(鎌倉 2018)。とりわけ、企業にとって重要なのは、中枢管理を担う本社である。Dicken (2015) は、多国籍企業は、本国拠点到に帰属しており、場所と無縁な存在ではなく、「複雑な埋め込みプロセスを通じて『作り出されて』おり、そのプロセスにおいて、本国のもつ認知的・文化的・社会的・政治的・経済的諸特徴が重要な役割

を果たしている」(Dicken 2015: 132) ことを指摘している。昨今、持株会社や企業間の M&A・提携など、企業をめぐる制度や状況が変化する中で、本社を置く本拠地の意味や役割が改めて問い直されている。

本稿では、ドイツのヘルツォーゲンアウラッハ Herzogenaurach で発祥し、現在でも同地に本社を置くアディダス社とプーマ社というスポーツ用品産業を代表する多国籍企業の空間的行動を追跡しながら、それらの企業城下町であるヘルツォーゲンアウラッハがどのように変容してきたのかを考察することを目的とする。

本稿の特色および着眼点は、以下の2点である。

第1に、スポーツ用品産業という20世紀に大きく変容した産業を取り扱うことである。もともと競技者が限られニッチな市場であったスポーツ用品産業は、20世紀の間に、「スポーツの大衆化」過程を経て、グローバルなプロダクションネットワークを形成しながら、巨大産業の1つに急成長を遂げてきた(ヴォルフラム 2013)。スポーツ用品産業は、①大手メーカーがグローバル規模で寡占化していること、②競技ごと・国ごとに細分化された市場が形成されていること、③トップアスリートとのエンドースメント契約<sup>1)</sup>などを通じてブランドを構築し、多様な消費者へのマーケティング戦略が重要であること、などの特徴を有する(伊多波ほか 2011; 松野・向山 2012)。大手スポーツ用品メーカーの多くは多国籍企業であり、グローバルとドメスティック、ニッチとフルラインを巧みに使い分けながら企業戦略を構築している(有吉ほか 2011)。たとえば、ナイキ社でも、「フレキシブルに専門化された」グローバルな分業生産体系を構築していることが示されてきた(Donaghu and Barff 1990)。創業以来、世界のスポーツ用品産業を牽引してきた存在が、本稿で取り扱うアディダス社とプーマ社である。スポーツ



図1 ドイツ・フランスにおけるアディダス社・プーマ社の主な拠点の位置

(出所) 各社ウェブサイト等および Google Map をもとに筆者作成。

用品産業という産業自体の変化にも着目しながら、本稿では論じることにした。

経済地理学の立場から、スポーツ用品産業を取り扱ったものとして、スポーツ用品の生産・流通システムや産地の構造について論じた初沢 (1997) や和田 (2017, 2018) などがあげられる。また、地場産業産地の多角化策の一つとして、スポーツ用品に市場を広げた東かがわ手袋産地の事例研究 (塚本 2010) も行われてきた。他方、これらに関連して、中嶋 (2017) も、戦前におけるスポーツ用品製造業者の工場立地を、『工場通覧』などを用いて解き明かそうと試みており、産業史と産業立地とを関連付けて論じた点で興味深い論考となっている。

第2に、国外での企業城下町の動向に着目し、その本拠地の意味について考察することである。外柙保 (2018a, 2019) では、大企業にとって本拠地である企業城下町は、技術や人材をインキュベーションするマザー工場として機能するだけでなく、企業文化を再生産し組織にポジティブな慣性を働かせる機能も有しており、競争力の源泉ともなっていると指摘してきた。外柙保 (2018a) では、企業城下町研究の今後の課題として、国外の企業城下町の動向についても検討し、企業城下町の国際比較をすることが必要であると論じた。そこで、北欧スウェーデンの鉾山都市キルナ・イエリヴァレの研究 (外柙保 2018b) に続いて、この事例研究を行った。ヘルツォーゲンアウラッハの最近の研究として、Straus and Zamfira (2016) でも、世界の企業城下

町の一例として紹介されているが、手短な記述にとどまっている。アディダス社・プーマ社の歴史をまとめた著作はこれまでも刊行されてきたが、企業と立地地域との関係や、企業の拠点配置を含めた考察は乏しい状況にある。

ヘルツォーゲンアウラッハは、両社の立地のため、「スポーツシューズの世界の首都 Welthauptstadt des Sportschuhs」(Hunger 2017: 86) とも称される一方で、人口約2万人の、鉄道駅も空港も無い小都市である。一見するとミスマッチともいえる、この小都市に両社が現在でも本拠地を置く意味を考察したい。

本稿の執筆にあたっては、2018年7月に現地調査を行うとともに、両社及びヘルツォーゲンアウラッハに関わる文献 (ブランナー 2006; スミット 2006; Peters 2007; Karlsch et al. 2018) や新聞記事・統計等を収集し、分析に用いた。

## 2. ヘルツォーゲンアウラッハの産業史と両社の創業

ヘルツォーゲンアウラッハは、ドイツ中部のバイエルン州ミッテルフランケン地方にある都市である (図1、図2)。市の中心部にアウラッハ川が流れ、中心市街地は畑地や森林に囲まれている。市の南西約20kmの位置に、人口約50万人の都市ニュルンベルクがある。1894年から1984年まで、エアランゲン (ニュルンベルクの北東の都市) ~ヘルツォー

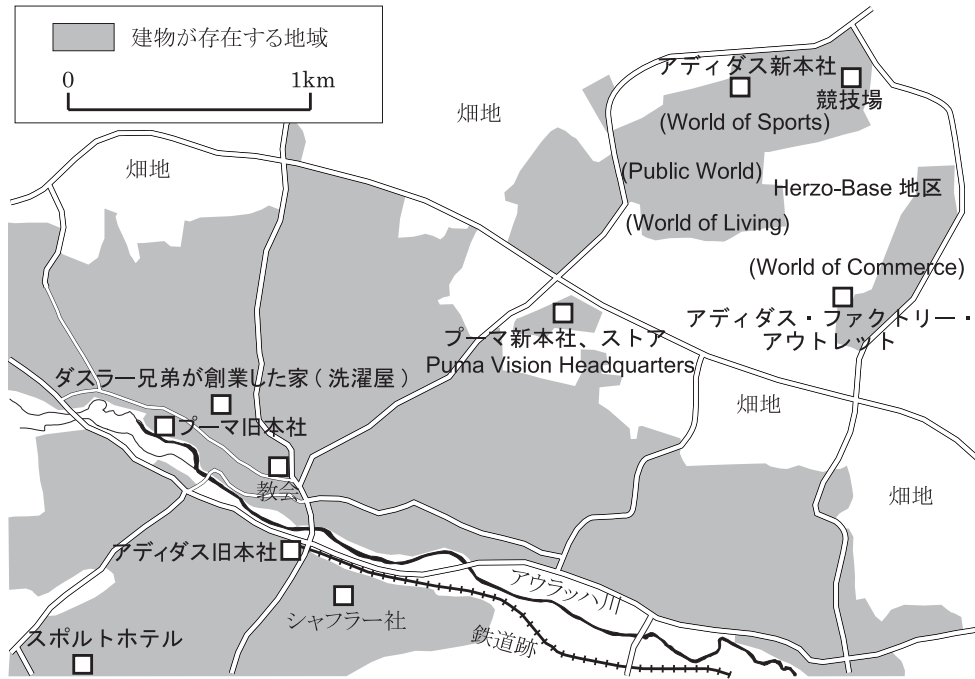


図2 ヘルツォーゲンアウラッハにおけるアディダス社・プーマ社関連建物の位置 (2019年現在)  
 (注)「建物が存在する地域」は、Google Map の航空写真をもとに判定した。  
 (出所) 各社ウェブサイト等および Google Map をもとに筆者作成。

ゲンアウラッハの鉄道旅客輸送が行われていたが、現在は廃線となり、公共交通機関では路線バスしか利用することができない。

中世に集落が成立したヘルツォーゲンアウラッハでは、織物業が発展し、19世紀の終わりまで織工や染色職人を抱えた活気ある織物業の都市であった(スミット 2006)。多くの家屋で家内工業により、羊毛や亜麻などを用いて紡績し製織されていた。染色業者は、水を大量に消費するため、アウラッハ川に沿って軒を連ねていた。ヘルツォーゲンアウラッハで製造された生地は、主にニュルンベルクの市場で取引されていた。このように、中世以来、500年以上にわたって織物業が続いた田舎町であった<sup>2)</sup>。

ところが、産業革命の影響により、従来型の織物業に従事していたヘルツォーゲンアウラッハは打撃を受け、1884年の市内初の靴工場設立以来、製靴業へシフトしていった。市内では製靴に関わる問屋制家内工業が発達し、フェルト靴や上履きの製造が中心となっていった。その後の電力網の整備は、中小製造業者の設立を促した。ドイツ最大の製靴業の集積都市ピルマゼンス(ラインラント＝プファルツ州)にちなみ、当時、「フランケン地方のピルマゼンスfränkischen Pirmasens」と呼ばれるほどであった<sup>3)</sup>。1920年代には、市内で働く人の半数が製靴業に関わ

っていた(Karlsch et al. 2018)。

代々続いた織工のダスラー家最後の職人であったクリストフ・ダスラーもまた、時代遅れとなった織工に見切りをつけ、靴職人に転向することになった1人であった。クリストフが製靴技術を学ぶ間、妻パウリーナが洗濯屋を始め、夫の乏しい収入の足しにしていた。クリストフとパウリーナ夫妻の間には、息子3人(フリッツ<sup>4)</sup>、ルドルフ、アドルフ(通称:アディ))と娘1人(マリー)がいた(スミット 2006)。ダスラー兄弟は、幼少期から、体操や陸上競技などスポーツに親しむ機会が多かった(Karlsch et al. 2018)。

第1次世界大戦後、ドイツ経済の窮乏により洗濯屋は閉店を余儀なくされ、洗濯屋のスペースを活用して、アドルフにより靴づくりの設備一式<sup>5)</sup>が据えつけられた。起業して2年後には、ルドルフが加わり、共同経営で「ダスラー兄弟製靴工場 Gebrüder Dassler Schuhfabrik」が設立された。当時、ドイツ国民は経済の窮乏に苦しんでいたが、スポーツをはじめ娯楽に夢中になっていた。戦争前後に、野外活動に親しむワンダーフォーゲルが広がりを見せていたし、国内で相次いでサッカークラブが誕生していた。そこで、ダスラー兄弟は、地元のサッカークラブ(1916年設立)への営業を足がかりとして、

スポーツシューズを売り込むことに成功した（スミット 2006）。創業期は、サッカーと陸上競技が同社の主たるターゲットとされていた。不景気の折、市内の製靴企業の倒産が相次ぎ、1927年には7割以上が失業<sup>6)</sup>する中で、ダスラー兄弟は、スポーツシューズを専門にすることで新たな市場を開拓することに成功<sup>7)</sup>したのである（Karlsch et al. 2018）。1926年に、ダスラー兄弟の会社は、かつての洗濯室から、アウラッハ川対岸にある、鉄道駅に隣接する敷地の広い空き工場（現・アディダス旧本社の位置）へ移転し、生産量を増大させていった。新工場は鉄道駅の隣にあったことで、原材料を直接受け取ることができ、完成品を貨物列車に直行させることができた。また、その場所は電力網に接続されていたため、電力を使った靴の製造も容易になった（Karlsch et al. 2018）。かつての洗濯室では、電力が不安定で、ダスラー兄弟は自転車のペダルをこいで発電せざるを得なかったこともあったという<sup>8)</sup>。

同社のスポーツシューズは、1928年のアムステルダムオリンピックや1932年のロサンゼルスオリンピックで使用され、名声が一気に高まった（ブランナー 2006）。同社は、1928～1929年に、オランダやスイスへ輸出をし始めて以降、ヨーロッパ諸国へ販売網を広げた。同社の従業員は1925年には3人にすぎなかったが、1939年には約100人にまで増え、閉鎖されていた他社の靴工場の跡地を引き取って工場（現・プーマ旧本社の位置）を増設している（Karlsch et al. 2018）。1932～1933年には、アドルフは、技術に磨きをかけるため、ピルマゼンスにある名門専門学校で製靴技術を学んだ<sup>9)</sup>。

ドイツ国内でナチスの勢いが増す中で、ダスラー兄弟もナチスとの関係を深めていく。1933年に、ダスラー兄弟は、ナチスに入党する。ヒトラーは、スポーツを自律と同朋意識を高める格好の手段とみなし、スポーツでの勝利は効果的なプロパガンダとなると考えていた。このため、ダスラー兄弟にとってナチスは強力な後押しになったといえる（スミット 2006）。1934年に、ヘルツォーゲンアウラッハには、市の北部に軍用空軍基地が建設され、ヒトラーの再軍備宣言後に、空軍の駐屯地になった。新しい空軍基地は都市の経済状況を改善し、雇用を創設したことで、ナチスの独裁体制を強化することになる<sup>10)</sup>。

「ヒトラーのオリンピック」ともいわれた1936年

のベルリンオリンピックでは、米国代表のジェシー・オーエンズに、ダスラー兄弟がスパイクシューズを提供し、彼が100m走、200m走、リレー、走幅跳で金メダルを獲るという4冠の快挙を成し遂げた。このため、ダスラー兄弟のシューズは、世界中の陸上選手で評判になった（スミット 2006）。この成功体験は、その後のダスラー兄弟のビジネスモデルの基盤になっていくが、当時はまだ、スポーツ選手とシューズメーカーが契約を結んではいなかった（ブランナー 2006）。

1930年代前半に、ダスラー兄弟は、工場の隣に3階建ての邸宅を建てた。見栄っ張り・派手で営業力のあるルドルフと、寡黙な職人気質のアドルフという正反対の性格の兄弟は、創業当初、正反対ゆえに上手くいっていたが、やがて両氏の妻をも巻き込んで、対立するようになっていった（スミット 2006）。その後、第2次世界大戦が激化していくと、ダスラー兄弟の工場でも軍需品の製造を強いられていくことになった。

第2次世界大戦後、米軍はナチス信奉者を一掃していく中で、戦時中にナチスと関わりのあったルドルフも逮捕されることになる。これまでも兄弟の不和が続いていたが、この一件が様々な憶測を呼び、ダスラー兄弟は決別することになった（スミット 2006）。

ルドルフは、荷物をまとめて、アウラッハ川の対岸に移転し、小さい工場（現・プーマ旧本社の位置）をもらい受けた。一方で、鉄道駅近くの大きな工場や、米軍に接収されていた邸宅は、アドルフのものとなった。従業員たちも二分され、営業マンを中心に15人の従業員はルドルフのもとへ集まった一方で、技術者たちを中心に47人の従業員はアドルフのもとへ集まった。1948年に、ダスラー兄弟は完全に袂を分かつことになった。アドルフは、自分の姓名を縮め、アディダスと社名を付けた。一方、ルドルフは、同様に社名をルーダ Ruda とするが、より軽快な印象のプーマ<sup>11)</sup>に社名を改めた（スミット 2006）。

### 3. 同族経営期の両社とヘルツォーゲンアウラッハの展開

#### (1) 1950～1970年代の両社の躍進

1950～1970年代に、欧米諸国で経済成長が続き、スポーツ用品の需要が高まるにつれて、両社とも躍進を遂げていった。

プーマ社を創業したルドルフの長男がアーミン、他方、アディダス社を創業したアドルフの長男がホルストであり、両社とも、アーミンとホルストの代まで同族経営の時代が長らく続いた。また、両社ともに、妻もビジネスにとって重要な存在であった。スポーツに金銭の絡むことが無い時代であったため、顧客であるアスリートや関係者たちと親しい関係を作ることが肝心で、料理をふるまって献身的に夫をサポートした。たとえば、アドルフの妻であるケートは、アスリートや関係者を邸宅に招き入れ、プファルツ流の温かいもてなしに徹したとされる。1972年のミュンヘンオリンピックの開催にあたっては、多くのアスリートや関係者がドイツを訪れ、アディダス社は邸宅では対応できなくなったことから、客を迎えるため「スポーツホテル」を建設している（スミット 2006）。Karlsch et al. (2018: 94) は、アディダス社が、同族経営であるとともに、アスリートや従業員・役員が統合された「企業の家族」であったことを指摘しており、家族主義が経営にとって重要な役割を果たしていたことを意味している。裏を返すと、家族とビジネスとを区別することが困難になっていたほどでもあった（Karlsch et al. 2018: 141）。

#### ①アディダス社の躍進

アディダス社にとって、躍進の最初の契機となったのは、1954年のスイスワールドカップ<sup>12)</sup>であった。この大会では、「ベルンの奇跡」とよばれた決勝で西ドイツが優勝したことで、戦後の実質的な西ドイツ再生の瞬間として記憶されることになる。この決勝の試合では、西ドイツ代表がアディダス社製の取替式スタッドのスパイクシューズ<sup>13)</sup>を履いていたことで、アディダス社の名声が高まった<sup>14)</sup>。また、1970年のメキシコワールドカップでは、公式球として、アディダス社製のサッカーボール「テルス

ター<sup>15)</sup>」が採用された（スミット 2006）。

アディダス社の強みは、アドルフの職人気質と品質に支えられた革新的な製品である。アドルフは700以上の特許を有する発明家でもあり、トップアスリートのニーズを丹念に聞き取り製品開発に反映させていた（ブランナー 2006; 伊多波ほか 2011）。同社の代名詞とも言うべきスリーストライプは、スパイクシューズの強度を増すために、シューズの横部分に縫い付けるベルトとしての実用性が発端となったものであり、機能の追求が形を決めた典型例である。スリーストライプは、自社製品の品質保証のロゴでもあり、同社のデザインとして確立していった（ブランナー 2006）。

アディダス社の成長に大きな役割を果たしたのは、創業者アドルフおよび、その長男ホルストである。ホルストは、アドルフ夫妻がもうけた子5人のうち唯一の息子であり、父と同じくピルマゼンスの専門学校で製靴技術を学び、青少年時代から家業を手伝っていた。1959年に、ホルストは、フランスのアルザス地方に赴任することになった。それは、次の3つの理由による。第1に、当時、会社での決定権や発言力を高めたいホルストと、社内で力を発揮できるチャンスを兄弟で平等に与えたい親との対立が激化し、親子の不和を解消するために、一定の距離を置くことが必要であったためであった。第2に、工場の新設により、増え続ける需要に対応するためであった。第3に、当時のアルザス地方の製靴業は不振<sup>16)</sup>に苦しみ、工場主が必死で買い手を探していたこともあった（スミット 2006）。当時のドイツでは労働力不足が深刻化していたが、アルザス地方では比較的賃金が低いにもかかわらず、熟練労働者が多く存在していた。この地方は、石炭産地に近くエネルギー供給や輸送手段にも恵まれていた（Karlsch et al. 2018）。これらの理由により、ホルストは、ヘルツォーゲンアウラッハから車で4時間余りの、アルザス地方のデットヴィラーという小さな村にある工場の責任者に就いた。それから数年後、ホルストは、アルザス地方のランダースハイム<sup>17)</sup>を拠点に、子会社アディダス＝フランスの主導権を握っていく。同社は、書類上では子会社にすぎなかったが、経営面ではほとんど切り離され、商品構成や取引業者は分立していた（スミット 2006）。

靴職人として技術を磨いてきたアドルフと、事業

をさらに拡大させたいホルストとは、何度も親子で対立した。それは、ドイツ側とフランス側というアディダス社の拠点間の対立にもなった。たとえば、イギリスでは、ヨークシャー支社がドイツ寄りである一方で、チェシャー支社はフランス側と密接な関係をもっていた。グローバル市場では熾烈な戦いが繰り広げられていたにもかかわらず、アディダスでは身内の2つのアディダスブランドが足の引っ張り合いをしていた（ブランナー 2006: 79）状態であった。

ホルストは、サッカー界と陸上界での親の地位が不動であったため、他のスポーツへの進出を目論んでいた。そこで、1970年前後に、アディダス社は、バスケットボールシューズ「スーパースター」を発売するとともに、プロテニス選手スタン・スミスと契約し、テニスシューズを発売した。これらは、フランス側の主導であったため、ドイツ側の嫉妬を増幅させ、親子の対立が激化していくことになる（スミット 2006）。

頑固な靴職人であったアドルフは、「布きれなんかに興味はない」と口癖にし、スポーツウェアを取り扱うことを渋っていたものの、ようやくアディダス社は、1960年代初めから、アパレル分野へ進出する。スポーツ選手が着るウェアは、シューズよりも常にテレビに映るため、スリストライプによる広告効果は絶大であった<sup>18)</sup>。さらに、1970年代に、ホルストは、水着に進出しようとするものの、ドイツ側から「アディダス社はシューズメーカーであり、水泳選手は靴を履かないので、水着は問題外だ」との猛反発があり、フランス側の主導により、別ブランドの「アリーナ」として水着事業にも進出した。この間、衣料品はアディダス社にとって経営の柱の一つになっていった（スミット 2006）。

1960年代には、西欧諸国での賃金上昇が生産コストを圧迫していたため、アディダス＝フランスの設立と並行して、同社は外国でのライセンス生産を広げていった。ライセンス生産は、自社の設備コストを増やすことなく、生産量を高める一方で、流行の変化に適應できるフレキシビリティを実現できた<sup>19)</sup>。1970年代の終わりまでに、ユーゴスラビア、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、スペイン、イタリア、シリア、ケニア、アルゼンチン、ウルグアイ、オーストラリア、ニュージーランド、フィリピン、

日本、台湾など世界中に生産拠点を広げていった（Karlsch et al. 2018: 223）。東欧での拠点拡大でも、フランス側は、ソ連やチェコスロバキアと交渉を進める一方で、ドイツ側は東ドイツやブルガリアと交渉を進めるなど、この点でも対立があった（Karlsch et al. 2018: 223）。

## ②プーマ社の躍進

他方、プーマ社は、サッカー選手ペレと契約し、同社も生産量を拡大させていった。ただし、アディダス社の成長の方がより目覚ましく、プーマ社はアディダス社の躍進を後追いつける状態が続いた。

プーマ社でも、短気なルドルフと口論が絶えなかった長男アーミンは、1962年にプーマ社の最初の国外子会社であるプーマ＝オーストリアのザルツブルクに赴任することになる。山岳国家であるオーストリアでは、冬季にスキーが好まれ、年間を通じたトレーニングシューズの需要を維持しにくかった。そこで、アーミンは、米国での販売ルートを開拓し、会社を軌道に乗せることに努めた。1967年には、次男ゲルトが、プーマ＝フランスのスフレンハイム<sup>20)</sup>に赴任した。

1970年代前半までに、プーマ社も、オーストリア、フランス、ユーゴスラビア、オーストラリア、ナイジェリアに子会社を設立し、イギリスやオランダでライセンス生産をしていた（Peters 2007: 58）。1977年に同社は、さらなる生産コスト削減を狙って、生産の大部分を国外に移転することを発表した。当時、ドイツの4工場とフランスの3工場で5万足の靴を生産していたが、人件費の高さが経営の負担になっていた（Peters 2007: 64）。プーマ社も、アディダス社と同様に、ファブレス企業へ近づくことによって、コスト削減とフレキシビリティを実現していったといえる。

1984年には、同社はテニスのラケット事業に進出し、テニス選手のボリス・ベッカーやシュテフィ・グラフ、マルチナ・ナブラチロワと契約を結び、テニスブームを牽引した。1986年に、同社はミュンヘンとフランクフルトの証券取引所に株式上場を果たした。

1974年にルドルフ、1978年にアドルフが没するものの、アーミンとホルストの代でも両社のライバル関係は続いた。

## (2) スポーツポリティクスと共産圏での生産拡大

冷戦下のヨーロッパにおいて、アディダス社は、共産圏の国々との関係も深めていくことになる。もともとアディダス社は、貿易障壁や為替の困難性、品質の悪さを懸念して共産圏国家と取引していなかったが、1960年代半ばに、東ドイツの貿易商社と取引を始めることになった。そもそも、チェコスロバキアや東ドイツ、ユーゴスラビアでは織物業や製靴業の長い伝統があり、このころ、それらの国々でエネルギー・重工業を重視していた政策から、優先順位が変化し、織物業や製靴業の近代化が進められていた (Karlsch et al. 2018)。アディダス＝フランスがハンガリーでの生産を開始したのははじめ、ユーゴスラビアやルーマニアなど東側諸国での生産拠点も拡大されていった。

冷戦下、スポーツは国際政治のもう一つの舞台になっていた。特に東側諸国にとって、オリンピックやワールドカップは、国力としてのスポーツ選手を内外に示すことができる場であり、スポーツの強化に力を注いだ。野心的な経営者であったホルストは、東側諸国の代表が国際組織で重要な地位を占めるようになった1970年代に、緊密な関係を構築していった。アディダス社は、東側諸国と相次いで協定を結び、代表チームへ無償でスポーツ用品を提供していった。東側諸国の生産拠点も、低コスト生産でメリットがあるとともに、共産圏国家とのパイプづくりにも貢献していた (スミット 2006)。

また、ホルストは、アフリカ諸国にも関心を寄せた。アフリカ諸国は、能力の高いアスリートが生まれるものの、経済が低迷し市場としては計算できなかったため、慈善事業としてスポーツ用品を山ほど送っていた。これは将来、国際組織にアフリカ諸国がポジションを得ることを予期しての行動であった (スミット 2006)。

1982年に、ホルストは、国際スポーツマーケティング代理会社「インターナショナル・スポーツ・アンド・レジャー社」を電通と共同で設立し、FIFAやIOCの要人たちとの強力なコネクションを築き、オリンピックやワールドカップの開催に大きな影響を及ぼした。当時、アディダス社は世界最大のスポーツ用品メーカーであった。

Karlsch et al. (2018: 105) は、アドルフが「スポ

ーツ広告の先駆者」であった一方で、ホルストを「現代のスポーツスポンサーシップの創設者」であるとともに「国際スポーツビジネスにおける伝説的なマネージャー、メーカー、シェイカー」であったと指摘している。ホルストの卓越した語学力と、数えきれないほど多くのアスリート・関係者の名前と顔を記憶するという驚異的な能力が遺憾なく発揮され、スポーツポリティクスの世界を築いていった。

## (3) 1980年代の両社の失速と同族経営の終焉

オイルショックの前後から、スポーツ用品のトレンドは大きく変容していくことになる。1968年に世界各地で起こった反戦運動などの若者たちの「反乱」は、ジーンズとスニーカーを好む世代を育んだ。同じころ、ニュージーランドから輸入されたジョギングブームは、欧米諸国を席捲した。1979年に発売されたソニーのウォークマンは、ジョギングの退屈さを解消していった (Peters 2007)。このように、レジャー・カジュアルウェアとスポーツウェアの境界が曖昧になったことで、スポーツ用品メーカーの成長が続いた。

1970年代後半以降、アディダス社の成長路線は曲がり角を迎えた (図3)。スポーツ用品市場の潜在的成長の限界が見え始めるとともに (Karlsch et al. 2018: 134-135)、このころから、ナイキ社<sup>21)</sup> やリーボック社との競争が激化していった。1980年代になると、ロサンゼルスオリンピックの成功に代表されるように、スポーツの商業主義が急速に進むことになる。

1980年代に、両社ともに、世界最大のスポーツ市場である米国での事業失敗を発端として、経営は失速していった。ナイキ社は、第1に、ジョギングブ

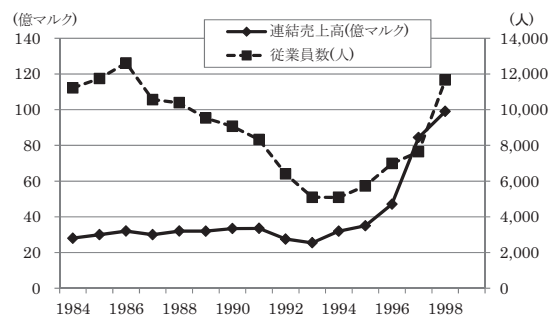


図3 アディダス社の連結売上高・従業員数の推移 (1984～1998年)

(出所) Karlsch et al. (2018: 297) をもとに筆者作成。

ームにあわせた商品開発を行い、カジュアルユーザーの獲得に成功した。アディダス社が最も得意とする競技団体や国際組織がジョギングには存在しなかった（伊多波ほか 2011）。ナイキ社は、第2に、「エア」という新技術を考案し、NBA 選手は、アディダスからナイキや改良されたコンバースへ相次いで鞍替えしていった。ナイキ社はマイケル・ジョーダンと契約し、バスケットシューズ「エアジョーダン」が爆発的にヒットした。バスケットシューズを日常の靴として履くという習慣が、若者たちを中心に普及したためであった。また、リーボック社は、米国で広がっていたエアロビクスにデザインされたシューズで成功をおさめた。当時、フィットネスやエアロビクスという女性向け市場が拡大し、同社は爆発的な伸びになった。これらナイキ社・リーボック社の快進撃の一方で、アディダス社は米国での売上げが減少し、会社全体に大きな影響を及ぼし始める（スミット 2006）。さらに、ナイキ社が当初から生産拠点をアジアにおいていた一方で、アディダス社では依然として賃金の高いヨーロッパが生産の主力であった 1980 年代になると、同社もアジアへの生産移転をより意識するようになるが、採算割れの既存工場閉鎖という大ナタを振るえなかった（ブランナー 2006）。

他方、プーマ社は、1980 年代に、米国のディスカウント店と大口契約したことで、ブランドイメージに傷が付き安物と評判されるようになった。プーマ社もまた、米国での損失が業績悪化に直撃した（スミット 2006）。

1987 年にホルスト、1990 年にアーミンが相次いで亡くなった。両社ともに速やかな経営再建が求められていたこともあり、同族経営はやがて終焉した。

#### (4) 両社にとってのヘルツォーゲンアウラッハの意味

ヘルツォーゲンアウラッハは、アウラッハ川を挟んで両社が分裂した時以来、「足元ばかりを見ている人達の都市 Stadt des gesenkten Blicks」とよばれるようになった（Peters 2007: 31）。市民は、履いている靴のメーカーがどちらなのかによって、お互いの「派閥」を識別できるため、そのような都市といわれたのである。市内では、サッカークラブも二分され、アディダス社が「ASV Herzogenaurach」



写真1 アディダス社の旧本社（2018年撮影）



写真2 プーマ社の旧本社（2018年撮影）

を、プーマ社が「1. FC Herzogenaurach<sup>22)</sup>」をサポートしていた。市内のパン屋や喫茶店、バーなども、アディダス派とプーマ派に分かれていたほどであった<sup>23)</sup>。

1980 年前後に、ヘルツォーゲンアウラッハにおいて、アディダス社は1日に2,500足の生産、プーマ社は5,000足の生産にとどまっていた。すなわち、すでに市外・国外での生産が主力で、両社合わせて市内では、当時、約1,300人の雇用にすぎなかった。むしろ、シェフラー社<sup>24)</sup>の市内雇用に約3,500人と多かった<sup>25)</sup>。両社にとってヘルツォーゲンアウラッハの本社は、生産拠点というよりは管理・営業拠点として機能していた（写真1、写真2）。

両社ともに、生産拠点も販売網も世界中に拡散し多国籍企業になっていたものの、実態は創業以来の同族経営で、企業組織が整理されず、公私が混在した性格を引きずっていた。たとえば、アディダス社では、社内に人事部は無く、スポーツシューズの注文リストは手作業で保管され、財務状況も整理されていなかったほどであった（Karlsch et al. 2018:



148)。同族経営を継続していた両社にとって、ヘルツォーゲンアウラッハは、「兄弟喧嘩」から「親子喧嘩」を経て、ますます分裂していく「家族」をかるうじてつなぎとめる場として機能していたとみることができる。

#### 4. 脱同族経営期の両社とヘルツォーゲンアウラッハの現在

##### (1) アディダス社の経営再建

アディダス社は、1989年末には、リーボック社、ナイキ社に次ぐ、世界3位にまで後退していたため、まず、レネ・イエギが経営再建を主導し、1987年～1992年の間に世界中で約11,000人から約6,400人へ大幅に従業員が削減された。アディダス社は、ドイツ国内に、シャインフェルト Scheinfeld<sup>26)</sup>、テュンクフェルト Thüningfeld、ヴァルハルベン Wallhaben に工場を持っていたが、これらの雇用を削減し、低コストで生産可能な台湾や韓国への移転を進めた。同時に商品構成の幅広さも見直されるとともに、アスリート・関係者に配ってきた用途不明の多額の支払いも大幅に削減された（スミット 2006）。一方で、ナイキ社の「エア」に対抗するため、1989年に、スイスのルツェルンに新たな研究センターが設けられ、チューリッヒ工科大学との連携<sup>27)</sup>を進め、足のねじれや危険な動きを制御する「トルション TORSION」を確立させていった。さらに、1990年代には、「エキップメント Equipment」

シリーズを発売し、プレミアムブランドとしての地位を確保することに努めた。戦略的事業に沿った社内内部再編の中で、ヘルツォーゲンアウラッハにあった靴・テキスタイルの開発部門とデザインセンターは、製品開発サイクルを短縮するために統合された。

1993年に、銀行団の主導により、ロベール・ルイ・ドレフュスがアディダス社の経営改革を進めた。彼は、これまでの技術中心のスポーツシューズメーカーとしての経営戦略を転換し、広告やマーケティングを重視した。さらに、米国での事業立て直しを進めるため、ナイキ社の元幹部が設立したポートランドの会社を買収し、アディダス社の米国拠点を再編成した（スミット 2006）。

アディダス社は、1995年にはフランクフルト証券取引所に株式上場を果たした。1997年にウインタースポーツ用品メーカーのサロモンを買収し、アディダス・サロモンになった。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、ウインタースポーツ用品やゴルフ用品をグループに取り込むことができたのである。さらに、2005年に、アディダス社は、リーボック株を買い付けして、グループに取り込み、米国での事業強化を図った。この買い付け資金は、翌年にアメアスポーツ（フィンランド）へサロモン部門を売却することにより確保された<sup>28)</sup>。このように、M&Aが絶えず行われている。

ミズノ社やアシックス社などと競合する日本では、販売代理店であるデサント社に任せてきたが、

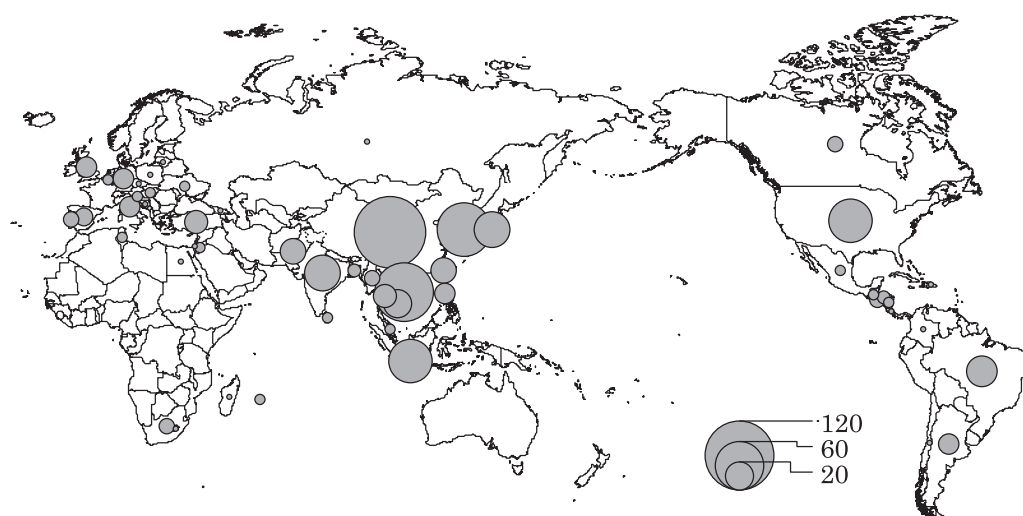


図4 アディダス社における生産会社数の国別分布（2019年1月現在）

（出所）アディダス社「Global Factory List: Primary suppliers and subcontractors」をもとに筆者作成。

1998年にアディダスジャパン社を設立し、日本サッカー協会とオフィシャル・サプライヤーの長期契約を結ぶなど、精力的に活動している。

2018年現在、アディダス社は、世界で57,016人の従業員を雇用している<sup>29)</sup>。同社は、ナイキ社に次いで世界2位のスポーツ用品メーカーであり、「ドイツを本拠地とするグローバルブランド」となっている (Karlsch et al. 2018)。

1990年代以後、旧共産圏国家での織物業や製靴業が崩壊し、同社は東アジアへのさらなる生産移転を進めることになった。2019年1月現在のアディダス社「Global Factory List: Primary suppliers and subcontractors」によると、Tier 1およびTier 2のサプライヤーは、世界で682社にのぼる (図4)。このうち、アジアが73%を占め、とりわけ中国 (19%)、ベトナム (12%)、韓国 (10%) の3か国だけで、4割を占めている。かつての生産拠点の一翼を成していたヨーロッパの旧共産圏の国々は、わずか2%にとどまり、アディダス社の生産体制が1990年代以降、激変していたことが分かる。

## (2) プーマ社の経営再建

1993年にプーマ社のCEOに就任したヨッヘン・ザイツによる経営改革は、段階的に次のように進められた。

第1に、雇用やコストの削減である。プーマ社は、従業員の半数にあたる約750人の雇用を削減した。ヘルツォーゲンアウラッハにあった最後の生産拠点も閉鎖になり、失業者は市内のシェフラー社やアディダス社へ移籍していった。ザイツの主導により、プーマ社では大胆に外注が進められ、商品開発やマーケティング、営業に専念する一方で、生産や物流は取引業者に任せることになった。オンラインで商品物流を追跡できるようになったため、本社の重要性は急速に弱まった (Peters 2007: 152)。第2に、ライフスタイルとファッションを融合させる新しいブランドアイデンティティを付与させるマーケティング戦略である。プーマ社は、創業以来、伝統的に品質や機能性にこだわり続ける一方で、ラッパーやテクノファンが好む消費者行動を頑固に無視していた。スポーツ用品の2割しか実際のスポーツには使われていなかった。そこでザイツは、多くの若者たちがカジュアルなファッションとしてスポーツ用品

を着ていることを意識したマーケティング戦略を構築していった。ファッションデザイナーのジル・サンダーとのコラボや、テニス選手のセリーナ・ウィリアムズとの契約締結、モータースポーツへの参入など、女性をはじめとした幅広い消費者を意識したマーケティング戦略へ転換していった (Peters 2007)。

1990年代半ばに、プーマ社は米国の映画制作会社を経営する投資家の支援を受けるようになる。さらに、ザイツは、スポーツ用品市場で重要な米国を意識するため、数年間ヘルツォーゲンアウラッハを離れて、米国ボストン近郊へ移り、インターネットや携帯電話を活用して、ここから指揮を執った。プーマ社では、ヘルツォーゲンアウラッハ、ボストン、香港の3拠点にいる約3,200人の従業員が電子メールを活用して意思疎通を図っていた (Peters 2007)。

2007年に、プーマ社の株式は、グッチブランドを有するピノー・プランタン・ルドゥート (2013年にケリングへ商号変更) により買い付けされ、このグループの一員になった。2018年にはケリングが高級ブランドに専念するため、プーマ株を売却している。2018年現在、プーマ社は、世界で14,767人の従業員を雇用している<sup>30)</sup>。

アディダス社と同様に、プーマ社も2003年にプーマジャパン社を設立し、直営ストアやアウトレットストアなど、日本国内でも販売網を広げている。

## (3) グローバル時代の企業責任

1990年代後半になると、世界のマスコミ各社によって、大手スポーツ用品メーカーの製品が、途上国の過酷な低賃金労働によって生産されている「スウェットショップ問題」が度々報道され、打撃を受けたメーカーも少なくない。このため、ナイキ社では工場改革運動を進め、アディダス社やプーマ社も、グローバル時代の社会的責任を果たすため、CSRの行動規範を定め、サプライヤーへの監視を強めている (Peters 2007; 伊多波ほか 2011; ヴォルフラム 2013; ナイト 2017; Karlsch et al. 2018)。

また、世界各国で偽造ブランド品の摘発も続き、知的財産の重要性が高まっている。メーカー各社は、各国の税関当局と連携し、闇市場を取り締まっている。サプライヤーが過剰に生産し、不正なライセンス生産をする場合もあるため、サプライヤーへの監



写真3 アディダス・ファクトリー・アウトレット  
(2018年撮影)

(注) Herzo-Base地区のWorld of Commerceにある建物。



写真4 アディダス社の新本社があるHerzo-Base  
地区の現況(2018年撮影)

(注) 写真左の建物は、2019年に完成するWorld of Sportsの「アリーナ」という建物。

視はこの意味でも重要になっている (Peters 2007)。

#### (4) 両社の本社移転とヘルツォーゲンアウラッハの現在

冷戦終結後の1992年に、米軍がヘルツォーゲンアウラッハの軍事基地Herzo-Baseを手放した。その跡地利用が地域の課題となったため、市当局は、1996年にGEV開発会社を設立した。そこで、1998年にアディダス社は、市内中心部から1.6km離れたHerzo-Base地区へ本社移転を決定した<sup>31)</sup>。Hoeger and Christiannse (2007)によると、同社において本社を他の都市や国外に移転する計画は、財務や人事の観点だけではなく、同社の伝統に照らして拒否されるという。

同社は、Herzo-Base地区に114haに及ぶキャンパスを開発し、建物の建設が現在も続いている(写真3、写真4)。そこは、World of Sports、World



写真5 プーマ社の新本社(2018年撮影)

of Living、World of Commerce、Public Worldの4つの区画に分けられる (Hoeger and Christiannse 2007)。このうち、北部の39haを占めるのがWorld of Sportsであり、アディダス本社が置かれている。ここには、デザインセンターや約4,000人の観客席を持つ競技場などがある。競技場は、同社のイメージ戦略に貢献するとともに、試作品を調整する役割も果たしている。この本社は、企業のブランドイメージを発信するグローバルなマーケティングの拠点であるとともに、製品の研究開発にとって重要な拠点であり (Straus and Zamfira 2016)、イノベーションを創出する場となることが期待されている。このほか、ホテルや住宅、フィットネススタジオ、託児所、「アディダス・ファクトリー・アウトレット」なども設けられている。同社では、世界100か国以上から集まった約5,600人がヘルツォーゲンアウラッハで働いている<sup>32)</sup> (2019年現在)。

プーマ社も、2009年に本社をヘルツォーゲンアウラッハの中心部から郊外へ移転した。新本社はPuma Vision Headquartersとよばれ、オフィス、ブランドセンター、ストア(コンセプトストアおよびアウトレットストア)の3つに分けることができる。このうち、ブランドセンターは、取引先やメディアを迎え入れるホールで、ファッションショーやプレスカンファレンス、株主総会などが開催される (SHOES MASTERS編集部2010)。アディダス社同様に、福利厚生も充実しており、ジムや社員食堂、託児所なども完備<sup>33)</sup>されている。1,000人近くの従業員が働き、管理・営業・開発拠点として機能している。

多国籍企業にとって、本社をどのように位置づけ、どのように機能させるのかは、現代の企業経営にと

表1 製造業の事業所数・従業員数（2017年）

	エアランゲン ＝ヘービシュタット郡		ノイシュタット・アン・デア・アイシュ ＝パート・ヴァインツハイム郡	
	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
10 食料品・飼料	11	1,627	8	1,279
11 飲料			4	488
13 繊維			1	x
14 衣類	1	x	1	x
15 皮革	1	x	1	x
16 木材・木製品	1	x	4	318
17 パルプ・紙			3	137
18 印刷	1	x	2	x
20 化学	1	x	3	209
22 ゴム・プラスチック	2	x	7	817
23 窯業・土石製品	3	x	10	1,518
24 製鉄・非鉄金属	1	x	1	x
25 金属加工	13	767	13	794
26 電子製品	2	x	1	x
27 電気機械	1	x	1	x
28 一般機械	10	12,397	6	415
29 自動車			3	452
30 船・鉄道車両・二輪車等			1	x
31 家具			4	333
32 その他	5	449	4	253
33 機械の修理・設置	2	x		
製造業計	55	25,421	80	8,662

(注) x は統計上の秘匿値を示す。  
(出所) バイエルン州統計による。

って難しい問題である。

アディダス社では、米国ビーバートン（ポートランド近郊の都市）に本社があるライバルのナイキ社と比べて、求人活動に困難を抱えている。デザイナーは、ベルリンやアムステルダム、ロンドンのような世界都市に居住する傾向があり、のどかな農地に囲まれたヘルツォーゲンアウラッハにデザイナーを勤務させるのが難しく、実際、退屈な雰囲気飽きて退社する従業員もいる。そこで、アディダス社では米国ポートランドでもオフィスを開設し、拠点間で調整を図っている<sup>34)</sup>。

アディダス社のウェブサイト<sup>35)</sup>によると、2019年現在、「本社」として、ヘルツォーゲンアウラッハを会社全体及びアディダスヨーロッパの本社に位置付けているほか、次の計6か所をそれに準じる拠点としている。第1に米国ボストンをリーボックの本社として、第2に米国ポートランドをアディダス北米の本社として、第3にパナマをアディダス＝ラテンアメリカの本社として、第4にオランダのアムステルダムをアディダス＝アムステルダムの本社として、第5に、上海をアディダス＝アジア太平洋の本社として、第6に香港をアディダス＝ソーシングの本社として位置づけている。

プーマ社では、1991年までにプーマ＝インターナショナルを設立し、オーストラリア、オーストラリア、極東、フランス、ドイツ、スペインのプロフィットセンターの持株会社として機能していた（Ambos

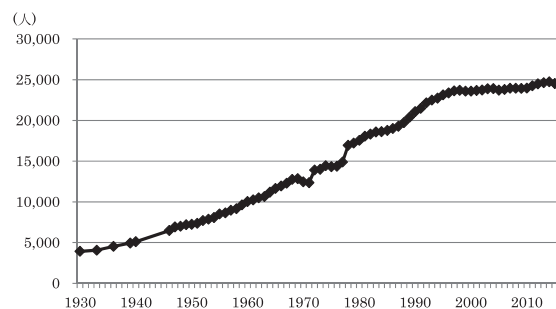


図5 ヘルツォーゲンアウラッハの人口推移

(注) 「Wohnberechtigte」の数値を示す。  
(出所) ヘルツォーゲンアウラッハ市ウェブサイト  
([https://www.herzogenaurach.de/fileadmin/user\\_upload/Content/Stadgeschichte/Einwohnerstatistik\\_Stand\\_Dez2016\\_1.pdf](https://www.herzogenaurach.de/fileadmin/user_upload/Content/Stadgeschichte/Einwohnerstatistik_Stand_Dez2016_1.pdf)) をもとに筆者作成。

and Schlegelmilch 2010)。

その後、プーマ社では、ドイツが米国に数年間滞在していたこともあって、2000年代前半には、垂直方向（機能的）および水平方向（地理的）に焦点を当てたマトリックス編成で構成される「仮想構造」を標榜していた<sup>36)</sup>。この企業構造では、「仮想本社」として、ドイツ、米国、香港にある分散型のコアコンピタンスセンター<sup>37)</sup>が位置付けられていた。だが、2009年の新本社建設後、仮想本社を標榜することはなくなっており<sup>38)</sup>、ヘルツォーゲンアウラッハを改めて本拠地として位置づけし直していることがうかがわれる。たとえば、ファッショントレンドに接近するため、ライフスタイル分野の生産管理やデザインを行っていたロンドンの拠点は、社内再編の一環で機能を集中するために、2013年にヘルツォーゲンアウラッハへ移すことが決定されている<sup>39)</sup>。

プーマ社のウェブサイト<sup>40)</sup>によると、2019年現在、ヘルツォーゲンアウラッハを会社全体の本社に位置付けるとともに、Corporate Officesとして、米国ボストン、香港、ホーチミンの計3か所をそれに準じる拠点として掲載している。

両社にとって、ヘルツォーゲンアウラッハを、イノベーションハブとして考えると、製靴の卓越した熟練技術は有用であるし、ヨーロッパの伝統や歴史は、新製品のデザインにも一定のインスピレーションを与えることになるだろう。一方で、長閑な田園風景や大都市からの隔絶は、デザイナーや製品開発者にとって刺激に乏しい環境ともいえる。このため、両社とも人材獲得に苦心している状況<sup>41)</sup>がうかがわれる。

管理・営業の拠点として考えると、ドイツ最大の国際空港であるフランクフルトへのアクセスは至便とは言い難く<sup>42)</sup>、ヨーロッパの大都市の拠点を併用せざるを得ない。一方で、グローバルな多国籍企業がゆえに希薄化しがちな従業員の会社への帰属意識をつなぎとめる役割を、創業地であり現本社でもあるヘルツォーゲンアウラッハは、果たしていると思われるべきであろう。

両社ともに、もはやドイツは生産拠点でなくなっており、表1によると、ヘルツォーゲンアウラッハを含む「エアランゲン＝ヘーヒシュタット郡」の製造業の統計をみても、衣類工業や皮革工業の立地はほとんど見られない。また、アディダス社の工場があるシャインフェルトを含む「ノイシュタット・アン・デア・アイシュ＝バート・ヴィンツハイム郡」についても、同様である。この統計では、零細規模の企業がカウントされないため詳細を把握することはできないが、かつての織物業や製靴業の集積は見られる影もなくなっている。

ヘルツォーゲンアウラッハの人口は、右肩上がりの増加を続けてきた(図5)。1933年には約4,000人だった人口は、6倍以上にまで膨れ上がっている。都市の雇用の多くを占めてきたのはシェフラー社ではあるが、管理・営業・開発拠点を立地させているアディダス社およびプーマ社の雇用も一定の役割を果たしている。2017年には、これら企業からの税収も含み、市は5,600万ユーロの税収を得ており、同規模の市の平均を超えている<sup>43)</sup>。アディダス社およびプーマ社の新本社が整備されたことにより、両社の従業員数は再び増えており、ヘルツォーゲンアウラッハは、両社の企業城下町的性格を維持しているといえる。

## 5. むすび

「ライバル rival」という言葉の語源を紐解くと、ラテン語に由来し、もともと「対岸に住み同じ川 river を利用する二人の人間」を意味していたという<sup>44)</sup>。

ヘルツォーゲンアウラッハでは、アウラッハ川を挟んで、ルドルフが創業したプーマ社と、アドルフが創業したアディダス社により、都市が二分され、兄弟間の争いが、互いに負けられないライバルとし

て、世界のスポーツ用品市場の競争に拡大して展開されてきた。両社ともに同族経営を維持してきた1980年代まで、ヘルツォーゲンアウラッハの本社は多国籍企業を統括する管理・営業拠点として機能していた。

両社ともに経営危機に陥り、同族経営が終焉を迎え、市場の変化に対応したマーケティング戦略重視の方向へ舵を切ることになる。マーケティングと連動させた、革新的なデザインや製品開発などイノベーションの創出がより重要になっている。

2000年代に入り、両社ともに、ヘルツォーゲンアウラッハの中心部から郊外へ本社を移転し、本社の位置づけが模索されていることがうかがわれる。両社にとって、管理・営業拠点に加えて、イノベーションハブとしても本社を位置づけたい一方で、デザイナーや製品開発者を惹きつける環境としては困難を抱えており、今後も模索が続くことになるだろう。

2009年の「国際平和の日」には、アディダス社・プーマ社の長年の対立を乗り越えて、ヘルツォーゲンアウラッハで史上初の親善試合が開催された。市内で会社ごとに派閥が形成されていた時代は、すでに過去のものとなっているという。

一方で、現在、世界2位のアディダス社にとって最大のライバルは、首位をひた走るナイキ社になっている。その戦いの舞台は、アウラッハ川を挟んだ争いから、米国ポートランド地域でウィラメット川を挟んだ争い<sup>45)</sup>へ移っている。これは、イノベーションを創出するクリエイター人材の争奪をめぐる争いであるともいえる。川を挟んでローカルに争い、かつグローバルに多国籍企業として争う、ライバルの関係は、21世紀の現在も続いている。

本研究は JSPS 科研費 17K03254 の助成を受けたものである。

### 注

1) エンドースメント契約とは、トップアスリートやチーム全体に無償でスポーツ用具の提供を行ったり報酬を支払ったりする一方で、専属的にそのメーカーの製品を使用するという長期的な契約を結ぶことである。トップアスリートの活躍がマスメディアを通じて報道されることにより、競技者への高い広告効果を期待できる。

2) Stadtmuseum Herzogenaurach 資料による。

- 3) <https://www.herzogenaurach.de/stadtraum/wirtschaft/wirtschaftsgeschichte/>
- 4) フリッツは、伝統的な革製半ズボンを作る工房を開いた（スミット 2006）。
- 5) 父クリストフは、当時、靴工場が開業と閉鎖を繰り返す現状を目の当たりにして、その苦い経験から、アドルフが製靴業に就くことを思いとどませようとし、堅実なパン職人になるべく説得したが、父の思いは実らなかった（ブランナー 2006）。
- 6) 上掲 2)。
- 7) 一般用途の靴と比べて、当時のスポーツシューズは、流行の影響が少なく、大量生産する必要もなかった。ニッチな市場ゆえに、小規模企業でも参入することができた（Karlsch et al. 2018）。
- 8) <https://www.dw.com/en/the-town-that-sibling-rivalry-built-and-divided/a-2074427>
- 9) アドルフは、ビルマゼンスでの修行中に、ケートと出会い、その後、彼らは結婚した。
- 10) 上掲 2)。
- 11) プーマは、ルドルフの青少年時代のニックネームでもあった（Peters 2007）。
- 12) 第 2 次世界大戦後、西ドイツは、サッカーの国際試合から締め出されていた。その後、親善試合の出場が認められ、ようやく 1954 年のスイス大会からワールドカップへの参加も認められた。スイスワールドカップでは、西ドイツ代表監督からの要請で、アドルフはチームに帯同した（ブランナー 2006）。
- 13) この決勝の試合では降雨によりピッチはぬかるんでいたが、滑りやすくなったピッチにグリップ力の高い取替式スタッドのスパイクシューズは適していた。
- 14) アディダス社の年間販売数は、1954 年の 157,000 足から 1955 年には 221,000 足に増加した。当時、同社の従業員数は約 170 人であった（Karlsch et al. 2018）。
- 15) もともとサッカーボールは、茶褐色であったが、1970 年のワールドカップで初の衛星中継が行われることに対応して、視聴者がボールを識別しやすくするために、黒色の五角形と白色の六角形で構成するように開発されたサッカーボールがテルスターである。初の民間衛星の名前にちなむとともに、Television Star の意味も込めて命名された（平田 2012）。
- 16) アルザス地方は、石炭に恵まれたザールラント地方に隣接しており、炭鉱労働者向けの靴が製造されていた。ザールラントは、第 2 次世界大戦後にフランスの保護領となっていたが、1957 年に住民投票により西ドイツに復帰した。復帰後にアルザス地方から靴を調達すると関税がかかるようになったため、西ドイツ国内からの調達に切り替えられ、結果としてアルザス地方の製靴業は打撃を被った（Karlsch et al. 2018）。
- 17) ランダースハイムには、高級レストランとワインセラーを設けたホテル「オーベルジュ・ド・コッヘルスベルグ」があり、その裏手にアディダス＝フランスの事務所数棟が建てられ、テニスコートやサッカー場が作られた。このオーベルジュで、ホルストは、アスリート・関係者を豪華な料理とワインでもてなし、契約を交渉していった（スミット 2006）。その後、アディダス＝フランスの事務所は、ランダースハイムからストラスブルヘ移転した。
- 18) オリンピックにおいて、社名を選手のウェアに表示するのは首のラベル部分程度までしか許されていなかったが、アディダス社の強い要望により、ミュンヘンオリンピックでは、トレフォイル（3本の平行線付き三つ葉模様）を許可された（スミット 2006）。
- 19) <https://www.nytimes.com/1981/02/15/business/adidas-puma-the-bavarian-shoemakers-herzogenaurach-west-germany.html>
- 20) その後、プーマ＝フランスの事務所は、スフレンハイムからストラスブルヘ移転した。
- 21) 日本からオニツカタイガーのシューズを輸入し米国で販売する事業から出発した、フィル・ナイトが設立した企業がナイキ社である。ナイキ社は、スポーツ用品市場を牛耳っていたアディダス社らを猛追し（ナイト 2017）、2019 年現在、世界最大のスポーツ用品メーカーとなっている。
- 22) ローター・マテウスは、プーマ本社の守衛を務めていた父親のもとに、エアランゲンで生まれたサッカー選手である。1. FC Herzogenaurach のユースに所属し、プーマ社と専属契約を結んだ。ブンデスリーガ等や西ドイツ代表の主将として活躍した。
- 23) <https://www.businessinsider.nl/adidas-puma-herzogenaurach/>
- 24) シェフラー社は、1883 年に設立され、自動車部品のベアリングなどを製造する企業である。同社は、1946 年にヘルツォーゲンアウラッハに工場を設け、現在では本社も置いている。同社には、市内で約 9,000 人が働いている（2014 年現在）。
- 25) 上掲 19)。
- 26) ドイツ国内の工場のうち、シャインフェルトでは、2019 年現在も生産拠点が維持され、商品の開発やデザイン、カスタムメイド製品の生産が行われている（Hunger 2017）。
- 27) 1970 年代にも、アディダス社はミュンヘン工科大学と連携したことがある（Karlsch et al. 2018: 288）。
- 28) テーラーメイドは、サロモン売却後もしばらくアディダスグループ内にとどめられていたが、2017 年に米国の投資会社に売却された。
- 29) [https://report.adidas-group.com/fileadmin/user\\_upload/adidas\\_Annual\\_Report\\_GB-2018-EN.pdf](https://report.adidas-group.com/fileadmin/user_upload/adidas_Annual_Report_GB-2018-EN.pdf)
- 30) [https://annual-report-2018.puma.com/wp-content/uploads/annual-report-2018/en\\_Puma\\_GB2018\\_](https://annual-report-2018.puma.com/wp-content/uploads/annual-report-2018/en_Puma_GB2018_)

- ALL.pdf
- 31) 上掲 23)。
- 32) <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2019/adidas-completes-arena-building/>
- 33) <https://about.puma.com/en/careers/working-at-puma/wellbeing>
- 34) <https://www.businessinsider.com/r-adidas-fights-to-draw-top-talent-to-hq-in-sleepy-bavarian-town-2014-9>
- 35) <https://www.adidas-group.com/en/group/headquarters/>
- 36) <http://about.puma.com/puma.jsp?type=company&parent=10&id=10&lang=eng> (2004年4月12日付け、Internet Archiveによる)
- 37) 上掲 35) によると、米国ではマーケティング (ブランド)、研究開発 (製品)、香港ではマーケティング (ブランド)、調達 (製品)、ドイツでは研究開発 (製品)、調達 (製品)、戦略の企画 (ブランド)、供給サービス (製品供給)、在庫管理・物流 (製品供給)、営業・営業サービス・流通 (成長) が位置付けられていた。
- 38) Internet Archive を用いたところ、新本社建設後、プーマ社のウェブサイトから、「仮想本社」に関する記載はなくなったことが確認された。
- 39) 上掲 34)。
- 40) <https://about.puma.com/en/careers/locations>
- 41) アディダス社ウェブサイトの人材採用情報において、ヘルツォーゲンアウラッハ本社の人材採用情報のみ別途ウェブサイトを用意し、仕事風景や生活環境、家族へのサポートなど動画を用いて丁寧に説明している (<http://herzo.adidas-group.com>)。プーマ社ウェブサイトの人材採用情報においても、「ロンドンから赴任しても心配は少ない」という従業員の声を載せ、不安の払拭に努めている (<https://about.puma.com/de-de/careers/locations/herzogenaaurach>)。2019年5月30日閲覧。
- 42) ヘルツォーゲンアウラッハ～フランクフルト空港は、乗用車で片道約2時間かかる。ヘルツォーゲンアウラッハ～ニュルンベルク空港は、乗用車で片道約30分であるが、ニュルンベルク空港を離発着する国際長距離路線は少ない。
- 43) 上掲 23)。
- 44) グリニス・チャントレル編、澤田治美監訳『オックスフォード英単語由来大辞典』(2015年、終風舎)による。
- 45) アディダス社の米国の拠点は、ポートランドのウィラメット川の北側にあり、川の南側のビーバートンに本社を置くナイキ社との関係から、ポートランド地域が二分されているともいわれている (スミット

2006)。

## 参考文献

- 有吉忠一・中嶋大輔・伊吹勇亮・松野光範 2011. スポーツ用品産業論序説：産業構造と企業戦略. スポーツ産業学研究 21 (1) : 49-56.
- 伊多波良雄・横山勝彦・八木 匡・伊吹勇亮編 2011. 『スポーツの経済と政策』. 晃洋書房.
- ヴォルフラム・マンツェンライター 2013. スポーツ用品産業におけるグローバルなプロダクションネットワーク、新たな国際的分業、そして、近年の東アジアでの展開について. 市井吉興訳. 立命館産業社会論集 48 (4) : 189-210.
- 鎌倉夏来 2018. 『研究開発機能の空間的分業——日系化学企業の組織・立地再編とグローバル化』東京大学出版会.
- 鈴木洋太郎 2018. 『国際産業立地論への招待——アジアにおける経済のグローバル化』新評論.
- 鈴木洋太郎・桜井靖久・佐藤彰彦 2005. 『多国籍企業の立地論』原書房.
- スミット, B. 2006. 『アディダス VS プーマ——もうひとつの代理戦争』. 宮本俊夫訳. ランダムハウス講談社. (Smit, B. 2005. *Drei streifen gegen Puma*. Camous Verlag.)
- SHOES MASTER 編集部編 2010. 『Sneaker Tokyo vol.3 „PUMA“ as You've never seen them before』. マリン企画.
- 外柵保大介 2018a. 『進化する企業城下町——進化経済地理学からのアプローチ』. 古今書院.
- 外柵保大介 2018b. 鉱山都市キルナ・イエリヴァレにおける産業動態と都市移転. E-journal GEO 13 (2) : 452-462.
- 外柵保大介 2019. グローバル時代の企業城下町——企業城下町の過去・現在・未来. 地理 64 (1) : 10-17.
- 塚本僚平 2010. 地場産業産地における構造変化と産地維持要因——香川県東かがわ手袋産地を事例として. 人文地理 62: 338-357.
- ナイト, P. 2017. 『シュードッグ——靴にすべてを。』. 大田黒奉之訳. 東洋経済新報社. (Knight, P. 2016. *Shoe dog: A memoir by the creator of Nike*. Scribner) .
- 中嶋 健 2017. 美満津商店の製造工場に関する一考察——『THE MIMATSU'S Catalogue 1922 - 1923』を手がかりとして. 下関市立大学論集 60 (3) (下関市立大学創立 60 周年記念論文集) : 47-58.
- 初澤敏生 1997. 東京におけるメリヤス製品製造業の生産構造——スポーツウェア、ソックス、インナーウェア製造業を事例として. 福島大学教育学部論集 63: 19-30.
- 平田竹男 2012. スポーツ用品メーカー. 『スポーツビジネ

- ス最強の教科書』. 343-369. 東洋経済新報社.
- ブランナー, C. 2006. 『アディダス——進化するスリーストライプ』. 山下清彦・黒川敬子訳. ソフトバンククリエイティブ. (Brunner, C. 2006. *All day I dream about sport: The story of the adidas brand*. Cyan communications) .
- 松野光範・向山昌利 2012. スポーツ用品産業. 横山勝彦・八木 匡・松野光範編『スポーツの組織文化と産業』. 60-71. 晃洋書房.
- 和田 崇 2017. 剣道具生産における伝統への意識と経営行動. 経済地理学年報 63: 217-231.
- 和田 崇 2018. 剣道用具の生産・流通システムの変化と材料産地の対応. 武道学研究 50 (3) : 135-147.
- Ambos, B. and Schlegelmilch, B.B. 2010. *The new role of regional management*. Palgrave Macmilan.
- Dicken, P. 2015. *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. 7th Edition. Guilford Press.
- Donaghu, M. T. and Barff, R. 1990. Nike just did it: International subcontracting and flexibility in athletic footwear production. *Regional studies* 24: 537-572.
- Hoeger, K and Chirisiaanse, K. eds. 2007. *Campus and the city: Urban design for the knowkedge society*. gta Verlag.
- Hunger, M. 2017. *Fußballheimat Franken: 100 Orte der Erinnerung*. Arete Verlag.
- Karlsch, R. Kleinschmidt, C. Lesczenski, J. and Sudrow, A. 2018. *Playing the game: The history of adidas*. Prestel Publishing.
- Peters, R.H. 2007. *Die Puma story*. Carl Hanser Verlag.
- Straus, M. and Zamfira, R. 2016. *The re-birth of the company town: How corporations are reshaping life, work and play in the city*. Create Space Independent Publishing Platform.