

NIKE でのブランド概念の 変遷とパーパスの役割

——NIKE の時系列変遷を辿り、デジタル
トランスフォーメーションでのブランド概念を論考する——

森 一 彦

要 旨

今日、デジタル経済での予測がつかない未来変化の一方で21世紀的な組織では「パーパス（目的=存在意義）」を掲げ、市場に限らず社会からの求心力を得る動きが目立っている。本稿は NIKE のブランド概念の変遷を辿り、ブランディングの今日的なあり方をパーパスの視点を交えて考察する。NIKE では<Just do it（ためらわずやろう）>という前向きに生きるマインドをブランドの存在意義として共有し、デジタルデバイスを介してファン顧客との使用文脈（Value in Use）での積極的なインタラクションを生み出している。顧客へのカスタマイズと同軸となるコネクテッド・コミュニティとも言える展開により一人ひとりの個性や自分を貫くアクティブな活動の実現をブランド戦略に反映させる様相を検討する。

I はじめに

本稿は NIKE でのブランドの時系列的な変遷を手がかりとし、「パーパス（目的=存在意義）」という概念に反映されたブランディングについて論考することを目的としている。今日「パーパス」は様々なビジネスの場で関心呼び、カンヌ国際クリエイティブ・フェスティバルでの評価される事例はブランド理解への重要な視点を提供するものとなっている。また、実現不可能な目標を引き寄せる「ムーンショット」、スタートアップでの野心的な変革目標としての「MTP（Massive Transformative Purpose）」、組織の自律的進化としての「エボリューションナリー・パーパス」などイノベーションや組織の新しい在り方をリードする概念とも通底し、注目されている。本稿ではブランディングをこの「パーパス」に引きつけ、NIKE のブランド概念の変遷を介して理解を深めていく。今日のビジネスが AI/IoT による常時接続、センシングや通信技術など相互作用性が常態化し、ユーザー顧客とダイレクトに向かい合うプラットフォーム形態の密度が高まる中で、顧客やステークホルダーと共有できる求心力が求められていくのではないだろうか。David Aaker

以来、ブランド概念は認知システムを介して顧客側にストックされる「資産」として構築されてきた。パーパスはそうした顧客との「資産システム」という要素を取り含みながらも自らの存在意義を起点とする「活動システム」へとブランディングのあり方を融合させるのではないだろうか。こうした問題意識から NIKE でのブランドの時系列的な変遷を通じてこの融合を辿り、以下のテーマへの考察を試みていく。

- 1) なぜ、今、企業や組織でパーパスが求められているのか
- 2) それは、どのようにブランディングに反映されるようになったのか
- 3) 今後、パーパスを介してブランドにはどのような役割として期待されるのか

II 問題の所在＝デジタル経済とパーパス

1 デジタル経済への移行での企業と顧客との関係

今日、経済システムは AI/IoT, 第 5 世代移動通信システムでの国際規格 (5G), クラウドなどによってデジタル経済へと移行し、それは新型コロナウイルスでのパンデミックで急速に加速が見られる。ここではまず企業と顧客との双方に関わる今日的な状況としてそれを簡単に整理認識しておきたい。

1) AI/IoT などのデジタル先端技術により企業の事業形態は、リアルとバーチャールが連携するデジタルツインや Online/Offline が融合する空間へとビジネス拡張し、ユーザー顧客がダイレクトにつながるプラットフォーム化へと移行が進んでいる。

2) そこではユーザー顧客の生活自体が IoT センサーや AI がつながるデジタル環境に埋め込まれ、スマホのアプリなどを介して生活シーンに様々なタッチポイントが生み出され、今までにないスピードで新しいつながりを作り出していく。

3) そのため、ユーザー顧客によるネットワーク外部性からのエクスポネンシャル（幾何学的爆発）な情報や行動が増殖する一方で、企業は現在の延長では予測できない非連続的な事業変化と向き合わなければならない。

4) ユーザーはつながりを介してサービス利用へと関心が移行し、自己の意見や課題をそこに反映させようと参加型の積極的な動きが顕在化し、特にミレニウム世代では社会へのインフルエンサーとしてエモーショナルなつながりの中で仲間意識がその都度形成される。

こうした先端テクノロジーを介して顧客主導での生活のつながりが広がる中で企業側だけの目的追求だけではユーザー側からの積極的参画が取り込めず、また従業員のモチベーションもあがらず、さらに外部との新しい事業接点も生まれにくい。そこでは社会へ働きかける「目的＝存在意義」を掲げ、他の組織や企業体とも広く関わりを持つことが求

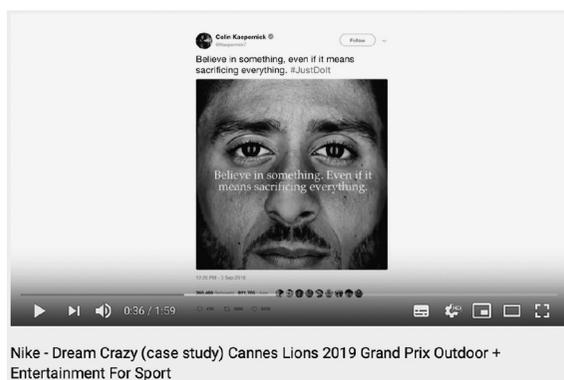
められてくるのである。グーグルは「世界中の情報を整理し、世界中の人がアクセスできて使えるようにする。(より多くの人々の、より良い毎日のために)」テスラは「持続可能なエネルギーへのシフトを世界中で加速させる」など長期的な社会変化(人口, 知識, エネルギー, 環境問題)への働きかけからユーザーの生活や社会利益とも共有できる存在意義からの目的を設定している。そこでは企業がサステナブル(持続的に)になるために社会変化に働きかけることで事業イノベーションを生み出し, 自己の生存領域を生み出していく姿勢が見られる。さらには企業目的の中に社会の働きかけを組み込み, SDGs, ESG 投資と重なる持続的展開を生み出す点に特徴があると言える。

III NIKE “Dream Crazy” とパーパス

近年でブランディングという視点からパーパス(存在意義)をあらためて強く印象付けたのがNIKEのキャンペーンである。世界的に有名なナイキのタグライン<Just Do It. (ためらわずやろう)>の生誕30年を記念した「Dream Crazy」キャンペーンが2019年のカンヌ・クリエイティブ・フェスティバルを始め, 広告業界では大きな話題になった。元サンフランシスコ 49ers のクォーターバック Colin Kaepernick (コリン・キャパニック) を起用したNIKE キャンペーンが大統領をも巻き込んだ社会的事件として大きな注目を浴びたからである。長年, アメリカの広告事情を情報発信してきた楓セビルのレポート(BRAIN 2019年2月)を中心にその事件を要約してみる。

2016年, 警察の黒人射殺事件や人種差別が頻繁に起き, それに対する抗議の意を表明するためにキャパニックは, フットボールの試合の前での米国国歌が流されている間に敬意を表す直立の姿勢の代わりに膝をついた姿勢をとったのである。この抗議行動に「国歌を侮辱した」とトランプ大統領が突然の怒りをツイッターで発しキャパニックを非難した。そのためNFL(ナショナル・フットボール・リーグ)もキャパニックの抗議行動に「国歌の間, 膝をついた姿勢は禁止する」と宣告し, 米国ではキャパニックの行為に賛否両論が入り乱れることになる。2016年のシーズンが終わり, キャパニックはサンフランシスコ 49ers との契約が切れると彼は事実上の解雇となってしまう。そうした中でナイキが突然<Just Do It.>の30周年記念キャンペーンにキャパニックを起用したのである。ナイキはビルの上の巨大なビルボードにキャパニックの顔を全面に拡大したモノクロの広告を掲出し, キャパニックの顔の上には, 「何かを信じたら, 例えそれがすべてを犠牲にすることであっても, ためらわずやろう」(Believe in something. Even if it means sacrificing everything. Just Do It.)とメッセージを発した。それとともに, ナイキはYouTubeに「Dream Crazy」という動画を流した。トランプ大統領はNIKEを非難し, ソーシャルメディアで

も NIKE の批判派がナイキの靴を焼いている動画がシェアされた。ナイキの株価は下降しキャンペーンも危ぶまれた。このキャパニックの広告は NFL との長いビジネス上の関係を持つナイキにとっても非常にリスクの大きい決断であり、事実ナイキの創始者で会長のフィル・ナイトは反対だったとニューヨークタイムズは報じているという。それを説き伏せたのは30年間ナイキの広告を手がけてきた Wieden & Kennedy であったという。彼らは「NFL を自分の信念のために敵に回しているキャパニックは、ナイキにとって非常に重要な意義あるスポークスマンになる」と躊躇するナイキを説得したという。その後、NIKE を支持するユーザーが次々と現れ、商品は Online で驚異的な売り上げを記録し株価は反転上昇し、同社史上で最高の80,06ドルを更新したのであった。楓セビルはブランドを通じて意見を共にする消費者との強い繋がり、ロイヤリティなどを作り上げることを目的としたマーケティング手法「ブランドアクティビズム」としてこうした展開を紹介し、以下のエデルマンリサーチの CEO の発言を引用している。「ブランドは、伝統的なマーケティングの目的であった販売を超え、オピニオンリーダーとなっている。企業がその価値観や会社の『パーパス (Purpose)』をまっとうしたり、場合によってはブランドアクティビズムに飛躍したりすることを消費者が求める時代になっている」



<https://www.youtube.com/watch?v=A1hDscZfE2w>

こうした NIKE のキャンペーンの底流には、アメリカで生まれたスポーツ競技がアメリカ社会の状況を映し出し、社会へのあり方の是非を問うてきた背景がある。鈴木（2018；20）が『スポーツ国家アメリカ』で指摘するようにアメリカ型のスポーツ競技は混沌とする人種と性などの社会問題を内在させており、特にスポーツを介してデモクラシーや公共性と利益を志向するビジネスを両立させようとしてきた強い社会文脈がある。鈴木によれば、南北戦争後の寡占から独占企業が出現し「企業は公平な競争を遵守せず、所詮は私腹を肥やすだけの存在ではないか」という不信感から独占を規制する状況がスポーツ・ルールとして重なりあったと指摘する。野球、アメリカンフットボール、バスケットなどのア

アメリカ型競技は公正な競争を担保するルールに向けて、監視、アクセス、格差の是正の発想が広く埋め込まれ、そうした精神の尊重からそれぞれのスポーツ競技が成り立っていると主張する。アメリカ型競技の多くは主審だけではなく複数の審判団が監視し、例えばアメリカンフットボールでは「イリーガル・ユース・オブ・ハンズ」「イリーガル・コンタクト」、最も重い反則の一つにある「アンスポーツマンライク・コンタクト（スポーツ選手らしからぬ振る舞い＝審判や選手への侮辱など）」など他のスポーツには見られない公平性として社会ルールが多く、この点でアメリカ型のスポーツ競技の底流に流れているというのである。NIKEは勝利への集中力や執念、信仰とも言える純粋な価値観をスポーツ界に持ち込むことを使命とする一方で、年棒を上回る膨大な契約金とともにマイケル・ジョーダンブランド化し、「エアジョーダン」は爆発的売り上げを記録した。またそうしたシューズ製造が東南アジアの工場の安い労働（児童労働を含む）で生産されたとマス・メディアから避難を浴びた経緯は有名であり、さらには1992年バルセロナオリンピックでのバスケットの「ドリームチーム」が表彰式に競合のリーボックの制服を着用することを巡って大きな軋轢を生み出すなど NIKE は社会的ルールを問われ続けてきた。こうした背景とともにスポーツ・ビジネスは巨大化しそれとともに NIKE ブランドは成長し、黒人アスリートたちが貧困から脱出するためにスポーツの商業化に乗じていったのである。今回も NIKE はキャパニックと契約しシューズ・ブランドを立ち上げている。こうした展開では NIKE はスポーツに向き合うことで否応無く社会的な正しさとは何か、個人の生き方とは何かに突き当たり、ひいてはアメリカ社会のルールとどう向き合うのかというアメリカならではの問題を抱え込むことにならざるを得ないと言える。スポーツやアスリートに関わることは常にアメリカ社会と自らが背中合わせになり、その意味では NIKE は社会に対するパーパス（存在意義）が潜在的に問われ続けていると言える。

IV ブランド論が持つ可能性＝顧客との関係性から価値を生み出す戦略軸

NIKE がアメリカ社会と否応無く向かい合う構造を持つ時、そのブランドの「パーパス（Purpose）＝存在意義」はブランディングではどのような意味を持つのだろうか。今まで多くのブランドは「顧客に見られたい」イメージ（顧客側の強く、ユニークで、好ましいイメージ）からブランド価値の拠り所となるアイデンティティに向けてヴィジョンが構築されるとされてきた（Aaker, Keller）。それはともすれば顧客側での好意的なイメージ管理を志向し、ブランドの主張や思い、社会への働きかけは実際の戦略ではブランド価値へ反映されない側面があったと思われる。この点は企業理念や企業哲学を志向するが故に「企業ブランド」を傘とする日本企業でのブランディングと乖離する大きな要因ともなっ

てきた。しかし今日にデジタル経済ではプラットフォーム事業やサービス化が目指され、GAFGAをはじめとして「企業ブランド」に思いや主張を収斂しながら顧客とのコミュニティを形成し、そこでの独自のブランド体験を提供することへ移行しつつある。NIKEのキャンペーンは、ブランドの思いや主張を強く打ち出すことで同時に「顧客からどう見られたいのか」をも導き、結果として以下のような特徴が生まれている。

- 1) キャンペーンが社会的な行動やメッセージを運び、商品を買うこと自体がNIKEへの支持活動へと重なり強いファン意識が生まれている。
- 2) 顧客側とのエモーショナルな結びつきによって社会での価値ベース（モノの見方）を形成し、NIKEに対して好意的な反転をもたらすレジリエンスが生まれている。
- 3) 結果として顧客との間でのブランドの絆の強さがアメリカ社会での生き方へと反映された。

もう一度、ブランド論が持つ原型を確認しておきたい。ブランド論が注目されたのはブランドが顧客側に「ブランド知識」としてストックされることで企業側にも価値をもたらす、それは持続的に基盤として競争優位をもたらすからである。ここではブランドはその概念自体に顧客関係性を前提として価値を生み出す方向＝戦略軸を設定することが強く含意されている（青木、田中）。戦略を「特定の組織が何らかの目的を達成するための道筋」（琴坂将広「経営戦略原論」2018；38）と規定するならば、ブランド論は「達成のための道筋」を顧客との関係性において方向付ける点は何よりもその特徴と言える。すなわちブランドの独自性とは「顧客と関わり方を通じて価値を生み出す道筋」が基軸となると言える。以下NIKEでのブランド概念の変遷をこの基軸から辿り、今日的なブランディングの様相粗描し、そこからパーパスの役割に至る論点について検討していく。

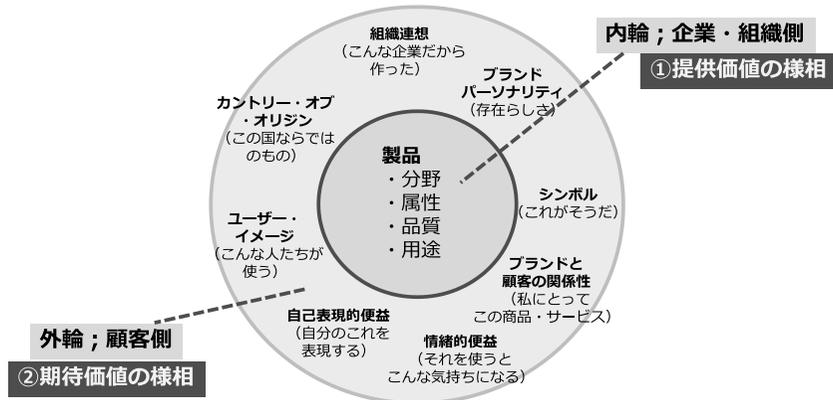
V NIKEでのブランドの変遷を辿る視点

まず「顧客との関わり方から価値を生み出す方向付け」を可視化する手がかりとしてDavid Aakerによる以下の図1を起点とする。この図は、Aaker（1997「ブランド優位の戦略」93）によって原理的に示された「ブランドは製品以上である（The brand is more than the product）」として提示された図であり、ブランド戦略の中心として「ブランド・アイデンティティ」をなし、ブランドに方向、目的、意味を与えるものとして規定している。本稿ではこの図での「内輪」と「外輪」それぞれをブランド戦略への方向づけを生み出す以下の2つの様相として解釈し、その相関を通じて顧客との関わり方を検討する。

- ① 内輪；企業（組織）側での「提供する価値」の様相、
- ② 外輪；ユーザー（消費者）側での「期待を生み出す価値」の様相

この2つの様相から「どのように価値に至る道筋が生まれていくのか」という論点を検討し、戦略を読み取る。

図1 提供価値－期待価値の関わり



特に、時系列的に戦略に反映される様相への分析視点としてブランド史を考察した田中(2018:55)が指摘した「ブランドの形態」からNIKEの変遷を考察していく。田中によれば、ブランドの形態とは①ブランドが記号としてどのような感覚的要素(視覚・聴覚)を備えているか、②どのような心理的な意味を持っているのか、③ブランド化された時、ブランドが交換行為においてどのような役割を果たしているのか、の3点から規定され、さらにそれに影響を与える重要な要素として①生産様式と②交換様式があると指摘されている。本稿ではこの3点を中心に「顧客と関わり方を通じて価値を生み出す道筋」を辿り、さらにそれが反映された方向付けの様相を①生産様式と②交換様式を通じて考察していく。また、ブランドとして構成される記号性については「人間の実践的な活動が心理的道具である記号＝言語によって媒介される」(ヴィゴツキー)とする文化的－歴史的発達理論の視点を参照としていく。

VI NIKE ブランドの変遷

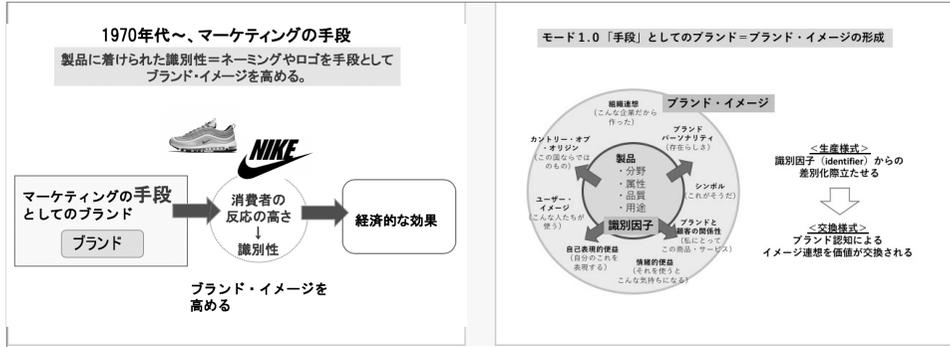
本稿では、創業以来のNIKEでのブランドの変遷を5つのステージでの戦略軸として粗描し、それぞれが前のステージを統合させながら顧客への関わり方の基軸が大きく変化し、ブランド戦略の在り方を変容させていることを辿っていく。

1 ブランディング1.0＝識別因子からのブランドイメージの形成

ブランディングの基軸1)；製品での強い識別因子(内輪)から顧客での「ブランド・

イメージ」(外輪)を生み出す。

図2 ブランディング1.0



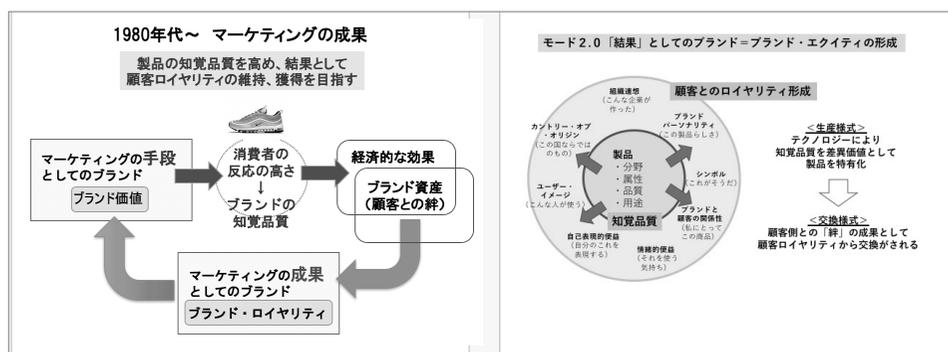
NIKEの創業(1964年)は、創業者フィル・ナイトと彼のオレゴン大学時代での陸上コーチであるビル・パウワーマンによる。1972年ミュンペンオリンピックでの陸上トラックのヘッドコーチも務めたパウワーマンはアスリートの勝利や記録に欠かせない用具としてシューズ改良に打ち込んでいく。彼は特にシューズを1gでも軽くすることで勝利を導くことに情熱を注ぎ、競技会を通じて選手たちのシューズを常に改良していく。また、パウワーマンによる「Jogging」という本は1967年ミリオンセラーとなり、この本のおかげでジョギングは広く定着した。「アメリカでランニングが奇行でもなくなり、クールなこととなった」とフィル・ナイトも述べている(2017;162)。ナイトは当時のアディダス、プーマなどのドイツ企業に対抗して日本の技術力に注目し、日本のオニツカが製造した競技シューズの代理店(ブルーリボンスポーツ社)としてその販売を請け負った。NIKEはその代理店契約での摩擦の中で生まれたブランドであった。オニツカ製品を輸入からNIKEが生まれ、次第にアスリートたちのニーズを汲み取るマーケティング機能を高め競技シューズの仕様を常に改良し続けて、生産は海外へ安く外注する事業モデルから成長していく。創業の段階での顧客との関わりの対象は製品(競技シューズ)があるが、それはアスリートにとって勝利に近づくためのツールとして勝利や成績への執念から「高関与性」を帯びることになる。1971年にネーミング＝NIKE(ギリシャの勝利の女神)、ロゴとしてSwoosh(スウッシュ＝走るさる時の音)という「記号性」を製品そのものに付けることを介して「識別性」を高め、心理的には「勝利をもたらすスポーツシューズ」というイメージを生み出し、そのことが大きくスポーツ価値へ反映されることを意図するものだった。機能・品質をアスリートに合わせて改良され「シューズ素材の軽さ」が走ることでの優位性としてブランド＝記号にスポーツ勝利への関与に釣り合う識別性(内輪での特性)をもたらし、競技会でのアスリートたちの勝利や記録の更新などによって「自己との関係

性」を強め、支持の広がりをもたらしたのである（外輪でのイメージ）。ここでの生産様式は競技シューズの改良が軸であり、「勝利＝走ることでの機能性の高さ」から特定層との交換様式をもたらしたと言える。この「生産－交換様式」は現在に到るまで NIKE に通底する価値創造を生み出すモデルとなっていく。ここでは陸上競技も大学スポーツとして地域の単位での公共コミュニティに資する活動であり、シューズそのものにブランドの語源である「焼き付け」を表すロゴを刻印し、スポーツ競技の真剣勝負に挑むアスリートたちがもたらす勝利やその喜びや感動がフィル・ナイト、ひいては NIKE ブランドの強い原体験として受け継がれていくことになるといえる。

2 ブランディング2.0＝知覚品質からのロイヤリティの獲得

ブランディングの基軸 2)；ハイテクシューズというカテゴリを創りだし、「独自の知覚品質」（内輪）から「自己表現的価値＝顧客との絆」（外輪）を生み出し、ロイヤリティとしての資産化する。

図3 ブランディング2.0



NIKE の圧倒的な飛躍は、スポーツシューズのカテゴリ・イノベーションと同時並行している。既に1970年バウワーマンが妻の焼くワッフルから思いついたというシューズの底（ソール）にワッフルのような素材を使い、1977年ワッフルに空気を注入しエアシューズとして足をサポートし、クッション性に優れ快適に走れるエアシューズを開発した。さらに1979年 NIKE Air として革命的なミッドソール・クッションング・システムを展開する。NIKE はスポーツシューズと言うより自分の能力を上げていくためのギア（用具）として新しいシューズ・カテゴリを生み出すのである。NIKE はアディダス、リーボックなどと熾烈なシューズでのテクノロジー競争を展開することになる。この「ハイテク・シューズ」と言うカテゴリ創造を通じての独自の知覚品質から自己表現的な価値＝絆を引き出ししていくのである。1984年マイケル・ジョーダンと契約した NIKE は「エアジョーダン」を

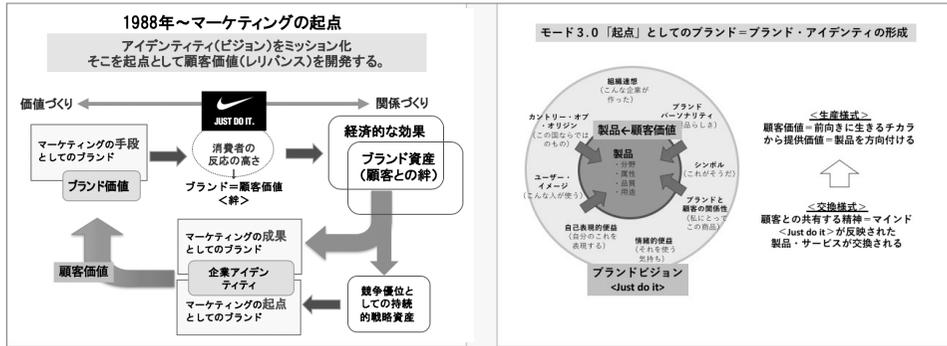
発売し、翌年には「ジョーダンの飛翔」と呼ばれたコマーシャルが繰り返し流れるようになる。「空飛ぶナイスガイ」と呼ばれたこのアスリートでの目をみはる競技プレイや実人生のドラマとNIKEは強く結びついていく。マイケル・ジョーダンは1984年NCAA制覇とオリンピック金メダル獲得を果たしてNBAに入ったが、元々はアディダスのファンでありそれをNIKEは破格の契約金とともに契約に結びつけた。当時、NBAのユニフォーム規約では白以外のシューズは認められておらず、ジョーダンはこの規約を破り、赤と黒の組み合わせたNIKEのシューズを履き、その都度の罰金をNIKEが肩代わりしたという。こうした型破りで反体制的な生き方＝個性とともに伝説的な「エアジョーダン」という商品はヒットしていく。さらに1985年にはトップデザイナーのティンカー・ハットフィールドが、靴の外側と内側に窓を開けてポリウレタン製のエアバックを見せる方法を「ビジブル・エア」として展開し、それを製品のソウルを可視化させることでさらなる「知覚品質」をもたらした。「テクノロジーによる身体性の拡張」のギア（道具）として新しいカテゴリへとスニーカーを作り上げたのである。

このブランディング2.0では、「カテゴリの創造」をベースにしたシューズでの新しい「知覚品質」が外輪でのユーザー顧客での「自己表現的便益、情緒的便益」が強く結びついた。アスリートとの共感による自己表現的なシンボルとして、マッケンロー、ランス・アームストロング（ツールドフランスでの7連覇した選手だが、ドーピングとして虚偽が明らかになった）アンドレ・アガシ、タイガーウッズなど、他のアメリカンフットボール、テニス、ゴルフをはじめとする常識にとらわれない個性的で型破りなアスリートたちがキャンペーンに登場し、アスリート個人とのオーバーラップが生まれ、NIKEという企業そのものが「挑戦するアスリート」を拡張する存在としてエンドースされていく。また3年連続ニューヨークシティマラソンで優勝したアルベルト・サラザールがNIKEに勤務するなど多くのアスリート経験者を介してスポーツ精神はNIKEの独自の企業文化として深く根を下ろしていった。こうしてスポーツビジネスの巨大化や深化とともにNIKEという記号は製品ブランドからカテゴリ・ブランドへさらに企業ブランドへと昇華し、NIKEに関わるアスリートたちが繰り返し広げる様々なスポーツのドラマとともに、シューズをはじめとするスポーツ・ギア（内輪）はアスリートの驚異的な身体的能力（外輪での知覚品質）に強く結びついていく。ブランドの記号性での心理的な意味は「ハイテクノロジーによる身体性の拡張」という自己表現的な価値と強く心理的融合し、同時にそれがアスリートたちの自己表現＝ドラマと重なることで他のメーカーの追随を許さない独自のイメージやブランド知識を生み出したのである。生産様式は製品を超える新しいスポーツギアというカテゴリ創造が軸となり、交換様式ではスポーツでの用具それぞれにアスリートたちの驚異的な身体性が強くイメージ投影されて加速がもたらされていくのである。

3 ブランディング3.0＝顧客価値からのブランドアイデンティティの確立

ブランディングの基軸3)：顧客価値を NIKE の精神としてシンボル化（外輪）し、製品関与から自己関与への拡張の拡張を通して提供する製品や価値を方向付ける（内輪）。

図4 ブランディング3.0



しかし、ハイテク・シューズの過当競争で NIKE の優位性は後退し次第に競合のリーボックに対して劣勢となっていく。スポーツ人口の広がりやアスリートだけでなく一般の人々、特に女性層のフィットネスや若い層でのスケートボードなどストリート・スポーツが広がる中で、NIKE は真剣勝負に徹するプロ仕様として見られ、ライトユーザー層へと拡大する市場からとり残されていく。1988年 NIKE のブランド担当として入社した Scott Bedbury (2009) は、この当時に社内で「ナイキ・ブランドのエッセンスとは何か」という根本的な問いから論争していたことを記している。NIKE にとっては気楽なスポーツ愛好家たちの層が広がっているのは知っているものの、純粋で真剣に勝利にこだわるアスリート・スポーツを尊ぶ NIKE には、そうした愛好家の取り込みは「ブランドへの裏切り」と思われた。一方、過去の狭いブランド解釈にこだわらず NIKE を広げるフィットネスなどの領域にも拡大すべきという論もあり、この当時の内部的な対立を「スポーツ派」「フィットネス派」の対立として Bedbury は記述している。この対立から NIKE の戦略的転換点として展開とされたのが<Just do it (ためらわずやろう)>というキャンペーンである。それは「顧客に共通するマインド」をより端的にタグラインとして示すことでユーザーとの間の絆を引き出し、そこからブランドの新しい価値を生み出していく。注目するのは顧客に内在するが今まで意識されなかった潜在的な欲求をユニークなタグラインとして表現することで、ブランドへの関わりを「製品関与」から「自己関与」へとシフトさせ、そのことでエンゲージメント（絆）に至る様々な関わりを引き出した点である。<Just do it>というタグラインからブランドは一流のアスリートだけではなく一般の名もなきスポーツ愛好家にも、さらには全ての人に潜在的に潜む「前向きに生きるチカラ」への自己

関与を引き出す記号性を帯びる。タグラインによってスポーツ愛好家も、真剣にスポーツと向き合う人も「Just do it=前向きに動く力」という共通のマインドから縫いあげられ、NIKEのフォーカスターゲット化されたのである。それは、キャンペーンでのコピー“everything is already inside”の象徴されるように赤ん坊でも、勝利を得た人、挫折した人にも誰にもあるチカラを引き出すブランドとしてNIKEの存在意義をもたらした。<Just do it>を生み出したWieden & KennedyのクリエイティブをBedbury (2002; 79)は以下のように述べる。

「スポーツ志向とかフィットネス志向とかでもなく、本気でスポーツに打ち込む人に限定したものでなく、遊びのスポーツに限定したものでなかった。要するに全てのカテゴリーを内包していたのだ」

さらに注目したいのは、顧客と関わりでむしろ顧客での心理的なシンボル形成（外輪での「期待」）の方がリード役となり、このNIKEのマインドを顧客が感受することでスポーツ関連の製品特性をそのマインドにフィット（適合）させるという「内輪・外輪」での方向付けでの逆転が起きた点である。<Just do it>という顧客自身に問いかける価値提案と自社の存在意義=事業目的が重なり合い、それをマーケティングの起点としてユーザー・イメージや期待成果に釣り合う望ましいスポーツギアを提供していくのである。この逆転では、シューズやスニーカーなどの製品は<Just do it>にもとづくエンゲージメント形成のツールであり、しかもそれは顧客側がNIKEマインドと深く関わり、アクティブにされる体験をもたらす「Gear（概念装置）」となって顧客価値にフィードバックされるのである。ブランドが「精神=マインド」の記号となることでNIKEの製品はその精神を身に纏うGearとなる。それが「前向きに生きたい人々」としての顧客を生み出し、爆発的な経済的効果をもたらした。またNIKE内部でのスタッフの対立を乗り越え、そこから熱狂的なファンと同じ思いを強い浸透圧によってNIKE内部へと取り込んでいくことになる。顧客、スタッフ誰もがNIKEと関わりあう個性的な絆を形成し、それがブランド価値として製品での他のメーカーにはないレリバンス（妥当性）を生み出していったのである。

「私から見ても何よりも重要なのは、このコマーシャルがナイキブランドにずっと昔から内在していた精神、ダン・ワイデンが言葉にして見せるよりはるかに前からナイキブランドのDNAに組み込まれていた精神を体系化したという点であった。」とBedburyは語り、「ブランドのDNAを解説する手がかりは、商品ではなく、過去の歴史でもなく、物でさえない。それは中核顧客、将来の顧客、従業員など大切な人々にとって自社が何者であるかを定義する本質や精神を探ることなのである」とブランドのエッセンスを定義している。

顧客価値であると同時にNIKEの存在意義を融合するこのエッセンスはラストシーンで

の義足で全力疾走するシーンのように自らの限界やハンディキャップを乗り越えることは NIKE の様々なシーンで展開されるコミュニケーション・キーとなっていく。

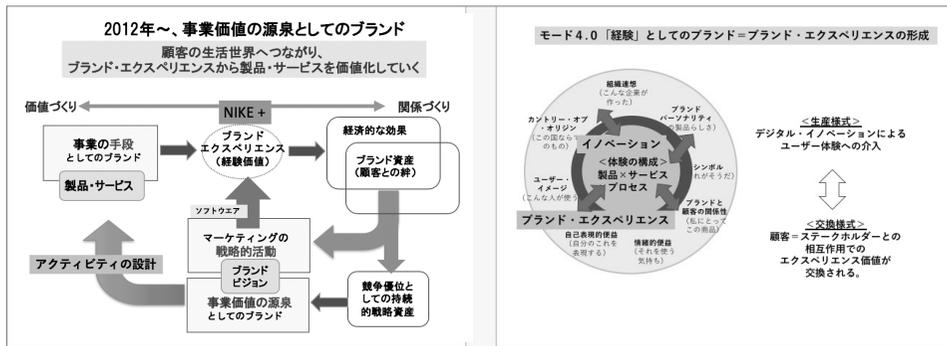
繰り返しになるが、<Just do it>というタグラインを媒介して精神＝マインドが顧客に主体的なパーソナリティや「前向きに生きるチカラ」へのエネルギーを生み出し、それがブランドとして強く反映されていくのである。ブランドでの記号性の心理的な意味は、製品に付随するというよりも NIKE が持つマインドとの絆がスポーツやフィットネスを通じて「前向きに生きる」体験へと駆り立て、それが NIKE の存在意義として重なり合って独特なコミュニティを形成していく。生産様式では製品という物理的レベルではなく、「限界の乗り越えに託された意味を実現するマインド」が目指され、交換様式では「前向きに生きる」感覚での情緒的な価値が宿る使用体験が交わされる。結果として、ブランドは「情報」ベースから「意味」ベースへとシフトし、NIKE はブランド・コミュニティの中でメガ化し、様々なカテゴリや商品をその体系の中に納めていくのである。

ここでは識別性の高い記号＝NIKE に対して「前向きに生きるチカラ」という顧客側での意味を強く結びつけた。記号論でいうならば、シニフィアン＝意味するもの（NIKE という記号）とシニフィエ＝意味されること（前向きに生きるという意味）を強烈に結びつけたのである。スポーツというジャンルを背景にこのタグラインは強烈な体験性をもたらす、それが次の基盤としてブランド体験へのサービス拡張を方向付けていくのである。

4 ブランディング4.0＝サービスへの拡張とブランドエクスペリエンスへの着目

ブランディングの基軸4)＝顧客のエクスペリエンス（外輪）からデジタルを介して生活局面でのサービス・プロセス（内輪＝情報サービスへの融合）へと拡張する。

図5 ブランディング4.0



さらに NIKE はコミュニティをベースとして先端デジタル技術を介して一人ひとりの「体験」へとサービスへと事業拡張を目指していく。企業ブランドとしてメガ化した NIKE

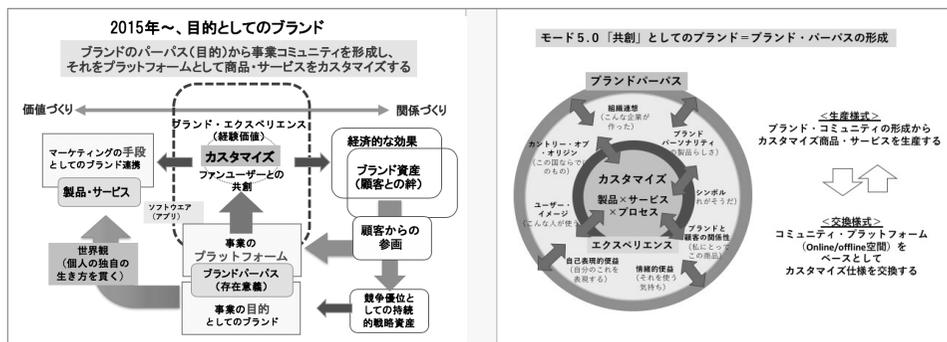
は、アプリを介してユーザーの体験そのものに関わるサービス開発を目指すのである。その事業展開が、2012年（日本は2013年）NIKE+FUELBAND への展開である。NIKE は、FUELBAND を装着することで、センシング技術と通信機能を掛け合わせて顧客の生体データを収集し、解析した情報をユーザーにサービス（スマート・サービス消費）を提供するのである。NIKE は<Just do it>=日々のアクティビティの実践としてそこでのデータを提供する情報サービスを融合することになるのである。ここでの大きな事業変化は「購買行動」から「使用文脈」への事業範囲を拡張し、デジタル・デバイスを通じて直接的に顧客の生活世界につながり、そこでのカラダを動かすことへのアクティビティへのサポートへと展開したことである。“NIKE+CONNECTED”に見られるように「製品」だけでなく顧客側の「生活世界」での使用文脈へと入り込んでいくのである。ここからはスマホのアプリによる Web 世界の共有に NIKE ブランドの世界観が反映するという拡張性をもたらすことになる。そこでは一人ひとりの生活でのエクササイズやユーザー顧客の Wellness に向けて「顧客成果」をリードすることへ事業視野を広げ、生活での様々なシーンでのタッチポイント=体験から顧客と関わる心理的要因を探ることになる。NIKE のスポーツプロダクトは、アクティビティの成果から提案されるようになっていく。ここからはどのように商品選択=買ってもらえるかだけでなく、一人一人でのアクティビティを活性化させ、顧客にとっての達成させたい「成果」を目指すという展開へ拡張していくのである。これに平行してキャンペーンも<Find your own uniqueness>などの自分の強さに目覚める展開になっていく。生産様式では「ユーザー体験へのサービス設計」が目指され、それはユーザーとの相互作用での「経験価値」が交換様式を導くことになる。ただし、ソフトウェアを介して人々の生活の中に入るイノベーション競争はデジタルデバイスメーカーとの競合であり、スポーツメーカーでの NIKE はそこでの優位性にこだわらず、FUELBAND から退いている。しかし、ブランドが開いたデジタルによるイノベーションはさらに次の段階へと展開されていくのである。

5 ブランディング5.0=ブランドパーパスとカスタマイズ

ブランディングの基軸5；パーパスを軸に NIKE マインドへの顧客からの期待（外輪での顧客成果をベースとする統合）とユーザー個性へのカスタマイズ化（内輪でデジタルシステム化）をプラットフォームを通じて融合していく。

さらに今日現在進行する NIKE での「顧客との関わりを通じて価値を生み出す道筋」は、どのような方向付けにあるのだろうか。Just do it=前向きに生きるチカラというパーパス（存在意義）をベースに先端デジタル技術を通じて顧客に一人ひとりの生活領域へとカスタマイズさせる展開と言えるのではないだろうか。NIKE ではスマート・デバイスやデジ

図6 ブランディング5.0



タル・テクノロジーを介してユーザーとの「使用文脈」においての相互作用や、ジブン仕様とも呼べる商品やサービスにおいての「カスタマイズ」が目指されている。<Just do it>の30周年キャンペーン Dream Crazy では NIKE の精神=マインドを「ブランドパーパス」ともいえる社会への働きかけへと重心を移し、それを介して自己の存在 (Identity) を確かにしている。Dream Crazy はキャパニックのシリーズだけでなく、ハンディキャップを持つ子供のレスリング、宗教的制約にある女性アスリートたちなどくたとえ人から理解を得られなくても自己を貫いて生きる>ことがメッセージされ、そうした生き方へのエール (応援) となって社会への働きかけを生み出している。パーパスでの<自己を貫く個人>への行動と同時平行して、その個人のアクティブな生活の実現をサポートする展開では個々人の個性や好みに向けて使用文脈 (Value-in-Context) でカスタマイズを可能とする以下のような試みが目指されている。以下、日経クロストレンドの記事 (2019) をベースに要約してみる。

1) NIKE adapt BB2.0=製品そのものがシステムに埋め込まれる。

今日での NIKE の挑戦的な商品 NIKE adapt BB2.0 である。購買時でのシューズサイズのフィットではなく、自動靴ひも調整 (パワレースー) により個々人の使用時でその人にあったフィットが可能となるという。アスリートが求めてきたのが競技での使用時にゲームの進行に合わせて随時その時々で自分に最適な状態へとシューズの形状をフィットさせることであり、それを自動的に実現する試みである。バスケットでは選手は競技中にハーフサイズぐらい足が膨張するという。シューズは、ワイアレスで充電され、点滅するポイントは色が選択できる。またスマホのアプリと連動した UX の提供として、左右の締め具合が調整され、使用プロセスでさらに進化しフィットするシューズへの挑戦である。こうしたデータから使用文脈につながり、生体データを活用することでさらなる高いレベルで

シューズの機能性の拡張を目指していると考えられる。

2) NIKE By You—マスカスタマイゼーション

直販での購買システムとしてのカスタマイズでは、NIKE By You が展開される。それは、NIKE シューズを Web 上でユーザー顧客がカスタム・デザインする仕組みである。自分だけの特別仕様のデザインとして、各パーツを自分の好みで選び、誰も見たことがない、その人だけのデザイン・カスタマイズされたシューズを Web からオーダーでき、自宅に届けられる。ここでも注目されるのは、そのデザインが選択されることでのユーザーにとっては「使用文脈」に応じてユーザー自らが仕様をと繰り返す点である。

3) NIKE アプリからユーザーの生活世界をサポートする

「Nike Run Club」「Nike Training Club」は、ユーザーが走った距離やトレーニングした量として（NIKE 内部での Sweat equity（汗の資産）と呼ばれているという）に応じた情報を提供するアプリである。ここでは、NIKE の商品と直接的に関わりを持たなくてもユーザー間でのインタラクションを通じてピア・コミュニティ（仲間）を生み出し、お互いが刺激し合って、「使用文脈」を共に広げていく広場が形成される。ユーザー顧客が仲間とともにフィットネスなどの活動の場を広げるためにイベントやスポーツコミュニティや活動をアサイン（呼び込み）やサポートすることで NIKE での製品を通じた体験は様々な仲間と共有するコネクテッド・コミュニティとも言える広がりとなる。顧客は、アプリを介して NIKE とともに日常生活をアクティブにさせ、さらにその仲間とともにそれを加速させていく運動体としてプラットフォームになるのである。

4) House of Innovation 000=EC 融合を前提とする店舗展開

店舗を介してのカスタマイズがニューヨークにオープンしたフラッグシップショップ“House of Innovation 000”と言われている。スマホでの EC と連動して決済され（レジはない）、スポーツ&フィットネスの体験性を試せるショールームであり、アプリでチェックインでき、試着したいウエアなどをスキャンするとスマホのアプリにその商品が表示され、試着希望すればスタッフが試着室にそれを持ってきてくれるという。試着室では「インドアジム」「ナイトラン」「ヨガスタジオ」などの使用シーンに応じたライティングが可能であり、ショップ自体が様々な「使用文脈」をカスタマイズしていくための巨大なフィッティングルームともいえるのではないだろうか。

以上のように NIKE では顧客との共創を含んで「使用文脈」でのカスタマイズの実現が、大きな事業展開の軸となっている。そこでは「使用プロセス」でのインタラクションに顧客が能動的に参加することが求められ、その参加をもたらすモチベーションが NIKE の「パーパス」である<Just do it>からの絆といえるのではないだろうか。ブランドとして

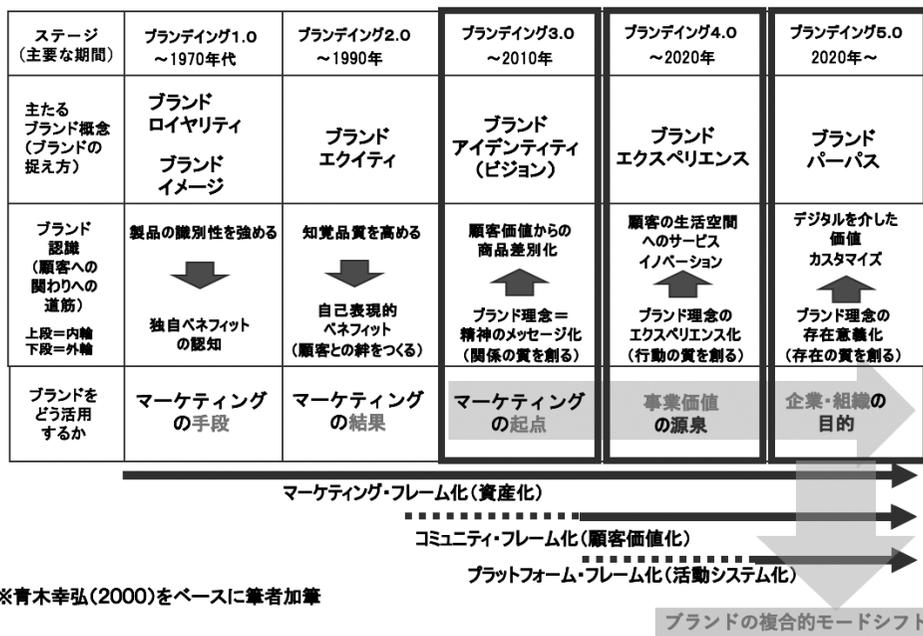
の記号性は顧客へのカスタマイズサービスをレバレッジするパートナー性を指向することになる。「外輪」ではそれぞれの顧客価値全体に強く NIKE でのパーパス（<Just do it> 前向きに生きるチカラ）が反映され、それは顧客がアクティブに関わりを持つことで得られる強い結びつきが目指されている。それに応じて「内輪」では一連のデジタル・システムと同時並行したサービス提供が様々なカスタマイズを導いていくのである。NIKE ではパーパスを起点に生活でのアクティビティへ顧客側の期待や顧客価値のレバレッジ（梃子）を生み出し、個々人が目指す個性に応じて「カスタマイズ」された商品へ共創が目指される。個々人の志向を強く浮かび上がらせ、それを反映させた個性を表現するための製品やサービスをいっしょに創り上げることが目指されていく。オリンピックを目指す陸上選手がこぞって NIKE での厚底シューズにこだわるのもこの「使用文脈」への知見がベースとなる。そこではパーパスとしての存在意義が信仰とも言える純粋な価値としてコード化されることでサービスとして強い連続性や整合性を持ったブランドのプラットフォームとなるのである。生産様式では「使用文脈へのカスタマイズへのサービスからのモノ化」が目指され、交換様式は「データを介した顧客の生活価値での個性」がその中心となる。ここではブランドとのパーパス（存在意義）にコミットメントするファンユーザーの参画を引き出し、さらには使用文脈に関わる NIKE スタッフ自体もフィットネス&スポーツへの最大のインフルエンサーとなる組織への展開が目指されていると考えられる。

VII ブランド概念の変遷とブランド・モード・シフト

今まで見てきた5つのステージをブランド概念の変遷としてまとめてみよう。ブランド概念の変遷を論じた青木（2000）をベースに、2000年以降今日に至るブランドの変遷を補完して加筆すると以下のようにまとめられる。

NIKE のブランドは、最初はシューズという製品（個別）ブランドからカテゴリブランド、さらに企業ブランドへと精神（マインド）を中心に顧客との関わりを深めながらメガ化していく。ここでは、①1.0＝モノ（シューズ）での識別性、②2.0＝カテゴリー創造により新しい知覚品質へ、③3.0＝製品関与から自己関与への転換＝NIKE 独自のマインドを通じたエンゲージメント（絆）の共有へ、④4.0＝エンゲージメントを体験するデジタル・サービスへの拡張、⑤5.0＝パーパスを介して使用文脈を生み出し、カスタマイズを可能とするプラットフォームへと、前の段階を包括的に融合し、常に顧客との強い関わりを介しての新しい価値創出する展開が目指されている。その展開とともにその水準がマーケティングからコミュニティ、さらにプラットフォームへとブランドのフレーム（枠組み）が統合的に多層化し、ブランドの複合化をもたらしていると考えられる。本稿では、

図7 ブランド概念の変遷



この展開をブランドの「複合的モードシフト」と呼んでおきたい。

VIII ブランドの複合的モード・シフト

では、「複合的モードシフト」として今日的なブランディングではどのような特徴を持っているのだろうか。NIKEの事例からは「パーパス」をベースに事業フレームとコミュニケーションが同軸となり、自ら動くことで広く社会や顧客からの求心力を高める点が目立っている。あくまでも現時点での範囲であるが、その役割を輪郭づける特徴や事業アプローチを、以下に指摘しておきたい。

1) 個々人でのアクションとともに事業価値を生み出す。

事業の中核的対象者はコンシューマー（受け手/価値提供される側/購買者）というより関与が高いユーザー（創り手/価値創造する側/利用者）と捉えられ、ユーザー・コミュニティ形成とともにそこでのアクションから商品やサービスでの事業価値を共創していく。

2) パーパスから企業アイデンティティを再帰的に形成する

あらかじめ決められている（確かな）理想に自己（Identity）を合わせるのではなく、何かに働きかける目的や存在意義へのインパクトから自己とのつながりを形成し、自らを

社会や他者に映し出すことで自己規定を確かにする「再帰性 (reflexivity)」が志向される。

3) 事業の再定義を導く世界観を持つ

自らや社会を変えていく世界観をもち、そこから事業の再定義をするとともにユーザーとの emotional な connect を生み出し、常に業態を融解拡張していく。この世界観からパーパスはマーケティングや事業展開、経営スタイルに反映され、内部スタッフや顧客自身がインフルエンサーとなるモチベーションをもたらし、それとともに強いエンゲージメントを生み出す原動力となっている

なぜ、パーパス (目的、存在意義) が求められるのか

最後にパーパスの概念について触れておきたい。佐宗 (2019) は、21世紀での経営モデルでは、組織外の人材を引き付ける求心力の発揮が不可欠であり、パーパスはそれを生み出す起点であり、組織の新しい群れ方を提示する概念であると指摘している。ミッションが理想と現状のギャップをつなげる方向付けとすると「自分たちは社会に何を働かかけたいのか」という外側にある終点に重心が置かれた方向付け (つながり) と「自分たちは社会でどうありたいのか」という内側に重心が置かれた方向付けがあり、前者が「パーパス」であり後者が「アイデンティティ」であると説明している。ビジネスの生態系が常に変化する中では組織外と連携しながら相互作用を広く、しかも個別的に起こすことが求められ、そのためにはパーパス (目的-存在意義) を起点とする求心力とそこからの社会への働きかけが求められると解釈できる。既に述べたように、先端デジタル技術により、今日のビジネスでは、AI/IoT による常時接続、センシング技術や通信技術 (5G) などにより相互作用性が高まり、顧客とダイレクトに向かい合うプラットフォーム形態へと移行しつつあり、そこではユーザーやステークホルダーとの「パーパス」共有を介しての求心力が大きな事業価値の源泉となってくるのではないだろうか。

佐宗 (2019) は、21世紀での経営モデルでは、組織外の人材を引き付ける求心力が必要であり、パーパスはそれを生み出す起点として組織の新しい方向を提示すると指摘した。

その上で、パーパスブランディングを「パーパス型のミッションという生きた『存在意義』を世の中に伝播させる運動体を作るための方法論である」と定義し、従来のブランディングが「ユーザーでのイメージ管理」を扱っていたのに対してパーパスブランディングは、「ユーザーの行動」を生み出そうとする点で大きな違いと述べている。今日的なブランディングとは行動を生み出すプラットフォームであり、そこではユーザーやステークホルダーとの「パーパス」共有が大きな原動力となってくる。特に NIKE の事例を見る限り重要なのは、「パーパス (自分たちは社会に何を働かかけたいのか)」を介して「アイデンティティ (自分たちは社会でどうありたいのか)」がより確かになっていく求心力であ

り、その求心力こそがブランディングの新しいカタチを輪郭づけると考えられる。そこにはブランディングにより行動を生み出すプラットフォームが目指され、「パーパス」を起点として顧客とともに創る「活動システム」へと新たに広がるモード（様式）が見えてくるのではないだろうか。

IX ダイレクトブランドとしての可能性

ここ数年、独自の世界観とデジタル・テクノロジーが「ブランド」と結びついている事例が現れ、NIKEの持つブランディング・モードとの相似形が示唆されている。2019年、米IAB（Interactive Advertising Bureau）は、Disrupting -Brand-Preference Studyとしてオンラインで顧客と直接関係を築き、商品やサービスを提供する“Direct Brand”として新しいブランドモデルを発表した。そこでは、D2C（Direct 2 Consumer）として独自の世界観を共有し、先端テクノロジーを介してユーザーが積極的にブランドでの価値共創に参画し、顧客、企業スタッフを含めて相互に関わる人々がブランドを介してクラスターをなし、共創ネットワークを広げる様相が示されている。Allbirds「世界一履きごこちのいい靴」Away「スマホ充電できる機能搭載のスーツケース」Casper「100日以内返品可能な高品質マットレス」Warby Parker「スマホを活用した視力検査アプリなどデジタルを活用したメガネ」など、独自の世界観やパーパスを掲げ、ファンユーザーとのインタラクションを起こしていく。そこでは、データを介してのプラットフォームが形成され、まさに価値共創の可能性としてユーザー顧客へのEmotional Connectionからの今までにない事業展開が垣間見られている。

世界観が中心となり、データを介してユーザー顧客とダイレクトにつながるブランド展開としてD2Cでの展開は、NIKEのブランドの現在形と相似形をしている。但し、本稿は企業側でのブランディングの活用という視点からのアプローチであり、D2Cでの展開のようなデジタル化によるユーザー側での消費のあり方、そこで得心性や志向の変化は十分に汲み取れていないと思われる。そうした視点を加えて、さらにNIKEのブランドの概念を進化させていく動きに注目していきたいと考える。

謝辞

本稿は、日本マーケティング学会リサーチプロジェクト「インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究」でのメンバーとの議論に多くの刺激を受けて書かれた。特に、メンバーの朝岡崇史氏（株式会社ディライトデザイン代表）との幾度にわたる議論や意見交換では多くの導きの糸をいただいた。ここに感謝したい。

参 考 文 献

- David A. Aaker (1994) “MANAGING BRAND EQUITY”『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社
- David A. Aaker (1997) “BUILDING STRONG BRANDS”『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社
- David A. Aaker (2014) “AAKER ON DRANDING”『ブランド論 無形の差別化を作る20の基本原則』阿久津聡訳 ダイアモンド社
- David A. Aaker (2019) “Creating Signature Stories: Strategic Messaging that Persuades, Energizes, and Inspires”『ストーリーで伝えるブランド』ダイヤモンド社
- Donald Katz (1996) “JUST DO IT”『ジャスト・ドゥ・イット ナイキ物語』早川書房
- Phil Knight (2017) “SHOE DOG: Amemoir by th creator of Nike”『SHOE DOG 靴にすべてを』東洋経済新報社
- Scott Bedbury (2002) “A NEW BRAND WORLD by Scott Bedbury”『なぜみんなスターバックスに行きたがるのか?』講談社
- 田中洋 (2017)「ブランド戦略論」有斐閣
- 青木幸弘編著 (2011)「価値共創時代のブランド戦略 脱コモディティ化への挑戦」ミネルヴァ書房
- 青木幸弘 (2013)「ブランド価値共創—研究視点と枠組み, S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」商業学会
- 佐宗邦威 (2019) 組織の『存在意義』をデザインする HBR 2019年 3月
- Alsyne Marshall, W. Van, Parker Geoffrey, G. Choudary Sangeet Paul (2016)『パイプライン型事業から脱却せよプラットフォーム革命』有賀裕子訳 Diamond Harvard Business Review 2016年
- Christian Grönroos & Päivi Voima (2013) “ritical service logic: making sense of value creation and co-creation
- Vargo Stephen L and Robert F. Lusch (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” Journal of Marketing 68 January
- Vargo Stephen L and Robert F. Lusch (2014) “SERVICE-DOMINANT LOGIC, Premise, Perspective, Possibilities”CAMBRIDGE University Press 井上崇道監訳庄司真人, 田口尚史訳「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」同文館出版2016年
- 琴坂将広 (2018)「経営戦略論」東洋経済新報社
- 高木聡一郎 (2019)「デフレーション戦略—アフタープラットフォーム時代のデジタル経済の減速」翔泳社
- Allen, C. T., S Fournier, F. Miller “Brands and Their Meaning Makers,” (2008) Handbook of consumer Psychology, Lawrence Erlbaum Associates pp 781-822
- Engeström, Yrjö (2008) “FROM TEAMS TO KNOT Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work”『ネットワークする活動理論 チームから結び目へ』(2013) 山住勝広 山住勝利 蓮見二郎訳 新曜社
- 佐々木康裕 (2020)「D2C『世界観』と「テクノロジー」で勝つブランド戦略」Newspick 社

日経クロストrend (2019年10月) 「D2Cの正体」

日経クロストrend (2019年4月) 「ナイキのパーソナライズ革命」

日経クロストrend (2020年3月) ナイキ「スマート靴」の衝撃

日経クロストrend (2020年3月) ナイキの「数万足が瞬時に売れる」“D2C”アプリ

IAB (Interactive Advertising Bureau) (2019年7月) Disrupting -Brand-Preference Study