

スポーツ選手に付随するリスク発生後の Celebrity Endorsement: 継続と中止の決定要因に関する仮説

馬 冬梅、涌田 龍治

Celebrity Endorsement After the Risk of Sport Athletes Happens

— Hypotheses about the Determinant Factor of Continuing or Discontinuing —

MA Dongmei, WAKUTA Ryuji

The purpose of this paper is to consider why a firm continues the marketing called a celebrity endorsement despite the risk of a sport athlete happens. In this paper, we show the prior researches focused on avoiding the risk of a celebrity endorsement. We explore the case of Liu Xiang who is one of the most famous Chinese athletes more deeply than the prior research did. We reveal two hypotheses as the conclusion in this paper. The hypotheses are follows:

1. When a firm makes deal with many athletes, the firm tends to continue the celebrity endorsement, despite the risk of the athletes happens.
2. When the market share of a firm is close to that of rival firms, the firm tends to continue the celebrity endorsement, despite the risk of the athletes (celebrities) happens.

Key words: celebrity endorsement, marketing, case study

1. 本稿の目的

本稿の目的は、スポーツ選手の成績が下降するというリスクが現実起きたにもかかわらず、Celebrity Endorsement（有名人による推奨）というマーケティング手段を継続する企業が存在するのはなぜかを理論的に検討することにある。ここでは、先行研究の理論を吟味し、報告された事例に対してさらに追加分析を行うことで、次の2つの仮説を示す。第1に、多くの有名人と契約を結んでいる企業であるほど、リスクが現実発生した後も Celebrity Endorsement を継続する。第2に、競合他社との市場シェアの差が小さい企業であるほど、リスクが現実発生した後も Celebrity Endorse-

ment を継続する。以上の2つである。

一般に、Celebrity Endorsement とは有名人を広告に用いることであるとされている。しかし、スポーツ選手を用いる場合、この手段には問題が生じる。それは、スポーツ選手の成績が調子によって下降するため、その継続や中止の判断が困難となることである。本稿では、こうした下降するスポーツ選手の成績をリスクと呼ぶ。

広告に用いたスポーツ選手の成績が下降するとき、すなわちリスクが現実起きる場合には、Celebrity Endorsement を中止したほうが良いはずである。なぜならば、消費者は成績の悪いスポーツ選手の推奨よりも、成績の良いスポーツ選手の推奨に耳を傾けるはずだからであ

る。ところが、後述するナイキのように、スポーツ選手の成績が下降しても Celebrity Endorsement を継続する企業が存在する。これはなぜであろうか。これが本稿の根底にある問いである。

ところが、後述するように、Celebrity Endorsement に関する先行研究では、有名人に何らかのトラブルが発生することを事前に回避するという点に重点が置かれて議論されてきた。そのため、この手段を展開する企業は、既存契約の効果と代替契約の効果とを両方絶え間なく把握しておく必要があるという知見におおむね収斂されている。たしかに、既存契約と代替契約の効果把握を把握しておけば、トラブルに巻き込まれそうな有名人を用いる可能性は減少するであろう。

しかし、Celebrity Endorsement の契約を結んだ後であっても有名人が何らかのトラブルに巻き込まれることはある。とりわけスポーツ選手を用いた場合、彼らの成績が常に契約を結んだ時点と同じようにトップクラスであるという保証はない。もし、成績が下降するというリスクが発生してしまったならば、企業は既存契約の効果重視するのか、それとも代替契約の効果重視するのか。この点について先行研究は明らかにしていない。

そこで本稿では、先行研究で示された理論を吟味し、なおかつ、そこで報告された事例をさらに掘り下げることにより、スポーツ選手の成績が下降しても Celebrity Endorsement を継続する企業と中止する企業との決定要因を理論的に導きたい。以下では、まず Celebrity Endorsement に関する先行研究の理論を整理する(第2節)。次に、本稿の問題意識に沿った事例を先行研究をもとにしながら提示して、そうした事例がなぜ生じたのかを考察する(第3節)。そこで得られた知見から仮説を導き、これを結論とし、今後の課題について言及する(第4節)。

2. 先行研究の理論的検討

2-1. McCracken (1989) の意味変換モデルと Keller (1998) の2つの調査

わたしたちが見知らぬ商品に出会ったとき、よく知っている政治家や俳優やスポーツ選手がその商品を推奨していることが分かったならば、安心したり好意を持ったりすることがある。こうした消費者の特徴をうまく利用して商品を買ってもらおうと、政治家や俳優やスポーツ選手のような有名人を広告で用いるマーケティング手段は、一般に Celebrity Endorsement と呼ばれている。この手段は世界中で広まっている。実際、アメリカの広告の約25%が Celebrity Endorsement を用いていると報告されているし、日本の広告では約70%であるという報告もある (Amos, et al., 2008; 備前ら, 2008; Kilburn, 1998)。また、中国では Celebrity Endorsement があまりに盛んに用いられたため、Beijing Consumer Association がこの手段を禁止するという動きも見られる (China.org.cn., 2009)。

このような Celebrity Endorsement がなぜうまく機能するのかという問いに対して、先行研究では様々な議論がなされてきた。ここでは、Celebrity Endorsement の理論的検討を詳細に行った McCracken (1989) の議論をまずは手掛かりにする。次に、この議論を受けた上で、それをブランド知識の観点から整理した Keller (1998) の議論を手掛かりにする。後述するように、前者の McCracken の議論は、Celebrity Endorsement がなぜうまく機能するのかを、主として消費者の視点から整理したものであり、後者の Keller の議論は、同じ問いを主として企業の視点から整理したものである¹。

McCracken (1989) は、Celebrity Endorsement がなぜうまく機能するのかという問いに対して、意味変換モデル [Meaning Transfer Model] を提示する。それには、①文化的なイメー

¹ ただし、Keller (1998) の関心自体は、消費者目線からのブランド知識 [Brand Knowledge] の解明にある。この文脈の中で、彼は Celebrity Endorsement がブランド知識にどのように貢献するのかを論じている。それゆえ、ここでの Celebrity Endorsement は、消費者の視点というよりもブランド管理者 (すなわち、企業) の視点に立っている。

ジが有名人へ変換されるステップ、②有名人のイメージが製品に変換されるステップ、③製品のイメージが消費者へ変換されるステップがあるとする。それぞれのステップが無理なく変換されていけば、Celebrity Endorsementは効果を発揮することとなる。

彼が提起した意味変換モデルは、それまで Celebrity Endorsement の効果を説明してきた情報源信憑性モデル [Source Credibility Model] や情報源魅力モデル [Source Attractive Model] とは異なるものであった。情報源信憑性モデルとは、有名人という情報源に信憑性があるために消費者が推奨された商品に安心したり好意を抱いたりするというモデルである (Hovland, et al., 1951)。一方、情報源魅力モデルとは、有名人という情報源に身体的魅力があるために消費者が推奨された商品に安心したり好意を抱いたりするというモデルである (Baker, et al., 1977)。しかし McCracken によれば、これらのモデルは、Celebrity Endorsement の効果を十分には説明しない。なぜならば、同じ有名人が出演する広告であっても、商品によっては売上に貢献する場合とそうでない場合があるためである。このようなケースが生じるのは、意味変換モデルで述べたように、有名人のイメージが消費者へ受け入れられるまで三つのステップがあるからだと主張している。たとえば、同じ有名人を用いているのに商品の売上が異なるのは、有名人のイメージが商品にうまく変換されている場合とうまく変換されていない場合があったからかもしれない (②のステップ)。あるいは、商品のイメージが消費者にうまく変換されている場合とうまく変換されていない場合があったからかもしれない (③のステップ)。

このような議論を受けて、Keller (1998) は Celebrity Endorsement がどのように商品に影響を与えるのかを論じた。彼の主たる関心は、消費者が商品に抱くブランド知識がどのように養成されるのかということにあった。よく知られ、好ましく、ユニークで、豊かな連想が生まれるブランドは、さまざまなマーケティング手段で支援されることから生まれうる。そのうち、

Celebrity Endorsement というマーケティング手段は次の2つの調査を行うことで効果が発揮されると論じている。1つは、推奨者である有名人の効果を追跡して調査する必要があるということである。もう1つは、潜在的な推奨者を常に探しておく必要があるということである。この2つの調査を行えば、推奨者のイメージがブランドに結びつき、それゆえ、イメージが消費者にまで伝わるのではないかと主張したのである。

より具体的には、Keller はこれまでの Celebrity Endorsement に関する報告をまとめて、推奨者のイメージとブランドが結びつかないのには4つの問題があると指摘している。第1は、1人の有名人の推奨する商品の数があまりにも多すぎると、イメージの結びつきが弱まってしまうという問題である。第2は、たとえ有名人が推奨したとしても、必ずしもすべての消費者がそれを良いとは思わないという問題である。第3は、有名人が何らかのトラブルに巻き込まれている場合、マイナスのイメージが広まってしまうという問題である。第4は、有名人と推奨商品のイメージに論理的な整合性がないと、結びつきは弱まってしまうという問題である。これら4つの問題は、上記2つの調査で回避できると論じられている。

2-2. 既存研究のまとめと限界

以上のように、Celebrity Endorsement に関する代表的な先行研究をまとめると、有名人に何らかのトラブルが発生することを事前に回避するという事に重点が置かれて議論されてきたことが分かる。実際、McCracken (1989) の提示した意味変換モデルは、現在実施している Celebrity Endorsement が機能を発揮している要因を説明するためのモデルであった。そのため、文化的なイメージや有名人のイメージや商品のイメージや消費者が抱くイメージは観測可能な変数として描かれている。それゆえ、Keller (1998) が提示しているように、この手段を展開する企業は、次の2つの調査を行う必要がある。1つは、推奨者である有名人との既存契約の効果を追跡調査する必要があるとい

うことである。もう1つは、潜在的な推奨者を常に探しておき、代替契約の効果を把握しておく必要があるということである。つまり、有名人に何らかのトラブルが発生することを事前に回避するためには、既存契約の効果と代替契約の効果とを同時に把握する必要があるのである。たしかに、既存契約と代替契約の効果を把握しておけば、トラブルに巻き込まれそうな有名人を用いる可能性は減少するであろう。

しかし、Celebrity Endorsementの契約を結んだ後であっても有名人が何らかのトラブルに巻き込まれることはある。とりわけスポーツ選手を用いた場合、彼らの成績が常に契約を結んだ時点と同じようにトップクラスであるという保証はない。もし、成績が下降するというリスクが発生してしまったならば、企業は既存契約の効果を重視するのか、それとも代替契約の効果を重視するのか、その判断は容易ではない。たとえば、McCrackenの意味変換モデルを用いても、この答えは示されていない。もし有名人が何らかのトラブルに巻き込まれたのであれば、文化的なイメージが有名人へ変換されるステップ(①のステップ)で問題が発生しているのか、有名人のイメージが製品に変換されるステップ(②のステップ)で問題が発生しているのか、いずれのステップで問題が発生しているのかを見極めなければならなくなる。同様に、Kellerの提示した2つの調査を行っていたとしても、この答えは示されていない。もし有名人が何らかのトラブルに巻き込まれたのであれば、推奨者である有名人との既存契約の効果を追跡調査して、どこまで効果が低下するのかを明らかにすることが必要なのだろうか、それとも常に探しておいた代替となる有名人との契約に切り替えるべきなのか、どちらの調査を重視すべきかを見極めなければならなくなる。

以上の検討から、Celebrity Endorsementに関する代表的な先行研究からは、既存契約と代替契約との効果を常に調査しておくことが必要となることが明らかとなった。しかし一方で、もし有名人が何らかのトラブルに巻き込まれた

場合、たとえば本稿で問題とするように、スポーツ選手の成績が下降するといったリスクが生じた後には、企業はどちらを重視すべきかという実務的には重要な問題が残っているのである。そしてこの問題は、おそらくどちらかを重視すべきという二者択一の解答では解決できないであろう。というのも、仮にリスクが生じるまでに企業が十分な調査を行っていたとしても、当該企業の多くに発生しうる問題だからである。つまり、さまざまな競争環境におかれた企業がこの問題に直面しうるために、企業が採りうる対応はこの環境に適した形でなされるはずである。

そこで以下では、同じスポーツ選手と契約を結び、Celebrity Endorsementを行っていた企業同士にもかかわらず、スポーツ選手に付随するリスクが発生した後では、その対応に相違が現れた事例を提示する。より具体的には、一方の企業はCelebrity Endorsementを継続し、他方の企業は中止した事例である。その上で、この2つの企業はリスクが発生する以前まで十分に調査を行っていたと仮定して、なぜその対応に違いが現れたのかを考察する²。そこから、仮説を検証可能な形で提示する。

3. 先行研究の事例的検討

3-1. 事例の概要

3-1-1. Celebrityとしての劉翔

本稿の問題意識に沿った先行事例をもとに、どのような場合に企業がCelebrity Endorsementを継続するのか、また逆に中止するのかを検討したい。ここでは、2008年に開催された北京オリンピック [Games of the XXIX Olympiad] でCelebrity Endorsementを用いた2つの企業に注目する。1つは、スポーツ用品メーカーのナイキであり、もう1つはパソコンメーカーのレノボである。以下の記述は、主として、Hung (2009) および劉ら (2009) を参照した。

2008年に中国の北京で開催されたオリンピックの期間中、ナイキとレノボは同じ中国人陸上選手と契約を結び、中国国内でCelebrity

² この方法はYin (1994) を参照した。

Endorsementを行った。その選手は劉翔 [Liu Xiang] である。彼は陸上の男子 110 メートルハードルの選手であり、2004 年にギリシャのアテネで開催された前回オリンピック [Games of the XXVIII Olympiad] では金メダルに輝いた。2006 年にスイスのローザンヌで開催された国際大会では、世界新記録で 1 位となった。中国国内でも彼が北京オリンピックで金メダルを獲得するであろうと期待されていた。北京オリンピックが開催される 1 年前に当たる 2007 年時点で、彼と Celebrity Endorsement の契約を結んでいた企業は、本稿で問題とするナイキとレノボのほかに、クレジットカード会社のビザ [Visa] や飲料メーカーのコカ・コーラ [Coca-Cola] などがあった³。

3-1-2. ナイキの経営環境

劉翔と契約したナイキとレノボはいずれも世界市場を相手にする大手メーカーである。劉翔と契約したこの両社の経営環境がどのようなものであったのかを以下で記述する。まずはナイキを記述し、次にレノボを記述しよう。

ナイキは 1962 年に設立された米国企業であり、スポーツ用品メーカーとして世界市場でトップクラスを占める。実際、ナイキは 2007 年 5 月 31 日時点で約 1 兆 6,326 億円の売上である一方で、競合するアディダスは 2007 年 3 月 31 日時点で約 1 兆 299 億円の売上である (Nike, 2009; Adidas, 2009)⁴。ミズノやアシックスといった日本国内のメーカーの売上は 1,500 億円から 2,000 億円程度であることからすると、ナイキはきわめて大規模な企業といえるだろう (ミズノ, 2009; アシックス, 2009)。

しかし、ナイキやアディダスの中国国内での市場シェアは 2005 年時点ではそれほど高くはなかった。実際、2005 年時点におけるナイキの中国国内の市場シェアは 17% であり、アディダスは 16% であると報告されている。当時、中

国国内でナイキやアディダスと肩を並べていたのは中国企業のスポーツ用品メーカー李寧 [Li Ning] であった。李寧の市場シェアは 16% であった (Wathieu, et al., 2007)。しかしこの後、ナイキとアディダスの両社は中国市場に攻勢をかけている。2007 年時点で中国国内市場のシェアはナイキが 15%、アディダスが 14%、李寧が 12% とする報告もある (日本能率協会総合研究所, 2008)。各社の報告から推測すれば、2007 年時点のアジア市場の売上は、ナイキが約 2,283 億円、アディダスが約 2,254 億円、李寧が約 560 億円である (Nike, 2009; Adidas, 2009; Li Ning, 2009)⁵。

ナイキは経済成長を続ける中国市場に狙いを定め、劉翔と Celebrity Endorsement の契約を個別に結ぶ。この契約は、国際オリンピック委員会や北京オリンピック委員会との間に交わされた契約ではない。すでに、ナイキはこうした個別契約を 31 名のスポーツ選手と結んでいたとされている。

3-1-3. レノボの経営環境

一方、レノボは 1984 年に設立された中国企業であり、パソコンメーカーとしてナイキと同様に世界市場でトップクラスを占める。2004 年には IBM 社のパソコン部門を買収し、2007 年 3 月 31 日時点で約 1 兆 3,978 億円の売上である (Lenovo, 2009)。主力製品であるノートパソコンの出荷台数は 2007 年の第 3 四半期に 257 万台であったと報告されている。一方、競合他社であるヒューレット・パカード [Hewlett-Packard] は 622 万台、Acer は 470 万台、デルは 401 万台、東芝は 265 万台であった (IT-media News, 2007)。レノボはこの時点で、世界で 5 番目の出荷台数である。

このような世界市場の環境とは異なり、中国市場でのレノボはただ 1 人の巨人である。2007 年時点のノートパソコン出荷台数は、中国国内

³ ここでビザやコカ・コーラを事例としなかったのは、入手可能な資料が見つからなかったためである。それゆえ、2008 年時点で両社がどれほどの Celebrity Endorsement の契約を結んでいたのかが不明であった。

⁴ ここでは 1 ドル = 100 円および 1 元 = 13 円として換算した。以下、すべての売上はこの為替レートをを用いている。

⁵ ナイキとアディダスの両社は中国市場での売上を報告しているわけではない。しかし、両社ともアジアの売上は報告している。また、李寧は中国以外の市場での売上は 2007 年時点で 0.8% と報告されており、これを除いた残りの売上がアジア市場での売上とした。

全体で約 162 万台であり、そのうちレノボ（買収した IBM を含む）は約 50 万台を占める。シェアにして 30% 強である。ヒューレット・パッカーカードは約 18 万台、デルは約 25 万台でしかない（Lenovo, 2009; Hewlett-Packard, 2009; Dell, 2009; 中国行业研究报告网讯, 2009）。

レノボは、ナイキの場合と異なり、国際オリンピック委員会とスポンサーシップの契約を結ぶ。それに加えて、劉翔とも個別に契約を結ぶ。この契約は「レノボ・チャンピオン」と呼ばれた。この契約を結んだスポーツ選手は 9 名であるとされている（Lenovo, 2009）。

3-1-4. リスクの発生とその対応

2008 年 8 月 18 日、中国国民の期待を背負った劉翔は男子 110 メートルハードルの一次予選に挑む。ところが、1 回目のフライングののち、競技を棄権する。右足のけがによる棄権であった。その結果、劉翔には成績が残らないこととなった。スポーツ選手によくあるスランプではなく、けがによって劇的に成績が下降したことになる。これは、本稿で問題とするリスクが現実には発生したことを意味する。

この棄権に対する両社の対応は、まったく違うものであった。ナイキは、劉翔を用いた広告を新しく変更して用いた。劉翔が棄権した翌日に、屋外広告にはそれまでの広告を微調整し、次のメッセージを示した。すなわち、「競技を愛しなさい。あなたの名誉を危険に晒すまで戦うことを愛しなさい。あなたの名誉が戻るように打ち勝つことを愛しなさい。あなたのすべてを名誉にささげることを愛しなさい。栄光を愛しなさい。挫折を愛しなさい。たとえ挫折があなたの心を傷つけたとしても、スポーツを愛しなさい。」というメッセージであった。さらに、テレビの広告も、それまでの広告を微調整してこのメッセージを伝えるだけで、継続して用いた。ナイキは Celebrity Endorsement を継続したのである。ところが、一方のレノボは、それまでの広告を取り下げることになった。レノボは Celebrity Endorsement を中止したのである。

この両社の対応に、中国市場の消費者はさま

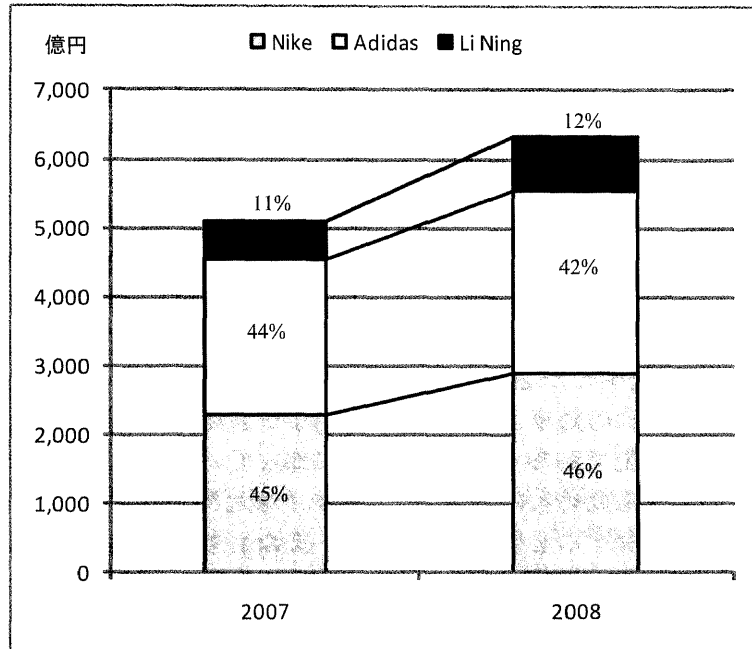
ざまな反応を示した。たとえば、劉ら（2009）の報告によれば、中国国内のインターネット・ユーザーの動きが分析されている。それによれば、両社のホームページにアクセスした数は、8 月 18 日の劉翔の棄権を境に、互いに落ち込んだとされている。具体的には、2008 年 8 月 1 日から 8 月 17 日までのアクセス数と 8 月 18 日から 8 月 24 日までのアクセス数を比較している。ナイキのホームページは、中国国内から 39,505 回アクセスされていたものが 34,717 回に減少したのに対して、レノボのホームページは、239,228 回から 97,279 回に減少したと報告されている。また、具体的な調査方法は不明であるが、インターネット・ユーザーの両社への支持率が変化したことも報告されている。両社のホームページにアクセスした者のうち、ナイキを支持すると答えたユーザーは 8 月 1 日から 17 日までは 70.91% だったのに、8 月 18 日から 24 日までは 76.42% となった。一方、レノボを支持すると答えたユーザーは 75.80% から 68.43% となった。このように報告されている。

また、各社の報告によると、2007 年と 2008 年とはトップ 3 社に限った市場シェアではあるが、そこに変化が現れている。ナイキと競合他社のアディダスとの市場シェアは、売上ベースで 2007 年には 45% と 44% であったところから 2008 年には 46% と 42% となり、わずかに差が開いている（グラフ 1 参照）。一方、レノボと競合他社のヒューレット・パッカーカードとの市場シェアは、出荷台数ベースで 2007 年には 54% と 19% であったところから 2008 年には 54% と 24% となり、差が縮まった（グラフ 2 参照）。

3-2. 考察

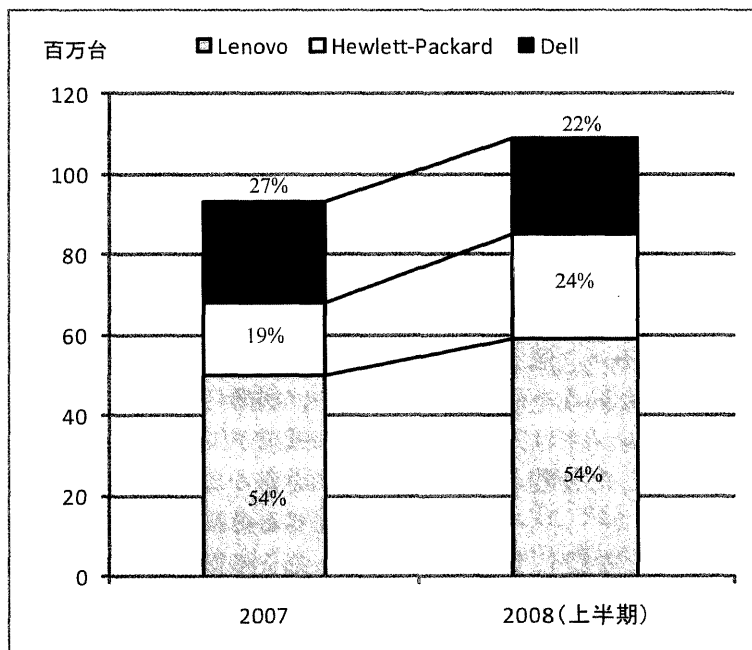
上記の事例は、同じスポーツ選手と契約を結び Celebrity Endorsement を行っていた企業同士にもかかわらず、スポーツ選手に付随するリスクが発生した後では、その対応に相違が現れた事例である。より具体的には、ナイキは Celebrity Endorsement を継続し、一方のレノボは中止した。また両社はともに世界市場を狙う巨大企業である。すなわち、この 2 つの企業

グラフ 1. 中国のスポーツ用品市場におけるトップ 3 社の市場シェア（売上高ベース）



出典：Nike (2009)、Adidas (2009)、Li Ning (2009) を元に筆者作成

グラフ 2. 中国のノートパソコン市場におけるトップ 3 社の市場シェア（出荷台数ベース）



出典：Lenovo (2009)、Hewlett-Packard (2009)、Dell (2009)、中国行业研究报告网讯 (2009) を元に筆者作成

はリスクが発生する以前まで十分に Celebrity Endorsement に関係する 2 つの調査を行っていたと仮定しても問題はないだろう。

それにもかかわらず、なぜその対応に違いが

現れたのか。まずは、レノボの中止の理由を考察してみよう。広告に用いたスポーツ選手の成績が下降するとき、すなわちリスクが現実にかかる場合には、Celebrity Endorsement を中止

したほうが良いはずである。なぜならば、消費者は成績の悪いスポーツ選手の推奨よりも、成績の良いスポーツ選手の推奨に耳を傾けるはずだからである。先述したように、先行研究の理論的検討からも、Celebrity Endorsement のリスクは避ける必要があることが指摘されている。

実際、リスクが発生する以前の2007年時点で、レノボの市場シェアは54%と競合他社のヒューレット・パカードよりもはるかに高かった。それゆえ、リスクが発生した2008年8月時点では、レノボは代替契約の効果よりも既存契約の効果の調査を重視したであろう。なぜなら、レノボが利潤を追求するためには、少なくとも54%の市場シェアを確保する必要があるからである。もし代替契約へと変更すれば、代替の選手が劉翔よりも成績の良い選手になるかは予測できないため、54%のシェアが維持できるかはわからないであろう。また、もし既存のCelebrity Endorsementを継続するとすれば、リスクで傷ついたイメージを回復させるのにコストもかかるであろうし、なおかつ、代替契約への変更と同様に、劉翔が元の良い成績まで回復するかは予測できないので、54%のシェアが維持できるかはわからないであろう。しかし、もし既存のCelebrity Endorsementを中止すれば、これまで得てきた54%の市場シェア分が利益として確定されることとなる。なぜならば、劉翔のイメージを回復させるコストも必要がなくなり、劉翔を含めたスポーツ選手の成績がどうなるのか予測できないという不確実性もなくなるからだ。それゆえ、レノボは既存のCelebrity Endorsementを中止したと考えられる。

次に、ナイキの継続の理由を考察してみよう。ナイキの場合はレノボの場合と異なり、先行研究の理論的検討からはその理由が考察しにくい。通常、消費者は成績の悪いスポーツ選手の推奨よりも、成績の良いスポーツ選手の推奨に耳を傾けるはずだからである。

しかし、ナイキは、2007年時点の市場シェアが45%と、競合他社のアディダスの44%とほぼ拮抗していた。それゆえ、リスクが発生し

た2008年8月時点では、ナイキは既存契約の効果よりも代替契約の効果の調査を重視したであろう。なぜなら、ナイキが利潤を追求するためには、競合他社であるアディダスとの競争に打ち勝つ必要があるからである。もし代替契約へ変更するとすれば、劉翔よりも成績の悪い選手を使わなくてはいけなくなり、なおかつ、アディダスに劉翔を使われる可能性がでてくるので、その変更時点はもっとも悪い時期であろう。というのも、ナイキは2007年時点からアディダスとの競争を意識していたはずだから、代替の選手が劉翔よりも良い選手ではないことはすでに知っていたはずだからであり、アディダスもナイキと同様に考えていたはずだからである。また、もし既存のCelebrity Endorsementを中止するとすれば、これまで得てきた45%分の利益は確定するけれども、アディダスとの差は広がらず、苦しい競争を強いられるであろう。なぜなら、アディダスに劉翔を使われる可能性は、まだ残っているからだ。しかし、もし既存のCelebrity Endorsementを継続すれば、たしかに広告を改良するのにコストがかかり、45%分の利益は確定しないかもしれないが、アディダスとの差を広げる可能性も残る。というのも、劉翔の成績が回復するかどうかは予測できないけれども、アディダスに劉翔を使われる可能性はなくなるからである。それゆえ、ナイキは既存のCelebrity Endorsementを継続したと考えられる。

以上の考察から以下の仮説が導かれる。すなわち、劉翔の事例にあったように、スポーツ選手の成績が下降するというリスクが現実起きたにもかかわらず、Celebrity Endorsementを継続する企業が存在したり、中止する企業が存在したりするのは、既存契約や代替契約のどちらかを重視したからであるという二者択一の解答では説明できない。むしろ、さまざまな競争環境におかれた企業がこの問題に直面しうるために、企業が採りうる対応はこの環境に適した形でなされるはずである。ナイキとレノボの決定からは次の2つの仮説が考えられるだろう。第1に、多くの有名人と契約を結んでいる企業であるほど、リスクが現実が発生した後でも

Celebrity Endorsementを継続する。実際、競合他社との激しい競争下にあったナイキは31名のスポーツ選手と契約をしていた。それに対してレノボは9名であった。第2に、競合他社との市場シェアの差が小さい企業であるほど、リスクが現実が発生した後も Celebrity Endorsementを継続する。実際、競合他社との市場シェアの差はレノボとヒューレッド・パッカードとよりもナイキとアディダスとの方が小さかった。その差は、前者が35であったのに対して後者はわずか1であった。

4. 結論と今後の課題

本稿は、スポーツ選手の成績が下降するというリスクが現実起きたにもかかわらず、Celebrity Endorsementというマーケティング手段を継続する企業が存在するのはなぜかを理論的に検討することを目的とした。先行研究の理論を吟味し、報告された劉翔の事例をより深く考察することで、次の2つの仮説を示した。第1に、多くの有名人と契約を結んでいる企業であるほど、リスクが現実が発生した後も Celebrity Endorsementを継続する。第2に、競合他社との市場シェアの差が小さい企業であるほど、リスクが現実が発生した後も Celebrity Endorsementを継続する。以上の2つである。

しかし、この検討も次の2つの限界がある。第1に、リスクが現実起きた場合、既存の Celebrity Endorsementを継続する企業と中止する企業を検討したものの、新規の Celebrity Endorsementへ変更した企業については検討されていない。本稿では、代替となる新規の契約は既存の契約を中止したのちに行われるという前提に立ったが、既存の契約を継続しながらも新規の契約をも追加する企業もあるかもしれない。私見の限り、このような企業は見つからないけれども、さらなる探索が必要かもしれない。第2に、ここでの市場シェアは中国市場のトップ3社の売上を推測して算出したものである。これは、中国市場のデータが中国国外からはアクセスしにくかったことによる。この点は現地へ出向いてデータを入手する機会を作

る必要がある。

以上の限界はあるものの、ここで示された仮説は、中国選手を用いた Celebrity Endorsementのみならず、日本の選手であれ、米国の選手であれ、検証できる。リスクを1年程度のスランプと捉えれば、さまざまなケースを丹念に集め、定量的に検証することもできるであろう。これが今後の課題であることは言うまでもない。

参考文献

- Adidas Group, "Annual Report 2008", 2009
(<http://adidas-group.com/>)
- Amos C., Holmes G. and Strutton, D., "Exploring the Relationship between Celebrity Endorser Effects and Advertising Effectiveness: A Quantitative Synthesis of Effect Size," *International Journal of Advertising*, 27(2), 209-234, 2008
- アシックス「第54期有価証券報告書」2009
(<http://www.asics.co.jp/>)
- Baker J. and Churchill G., "The Impact of Physically Attractive Models on Advertising Evaluations", *Journal of Marketing Research*, 14, 538-555, 1977
- 備前嘉文, 原田宗彦「スポーツ選手の魅力が消費者の購買行動に与える影響」『スポーツ科学研究』5, 182-196, 2008
- China.org.cn., "Official Calls for Ban on Celebrity Endorsement," March 13, 2009
(<http://www.china.orng.cn/>)
- Dell, "Annual Report Form 10-K 2008", 2009
(<http://www.dell.com/>)
- Keller K., "Strategic Brand Management", Prentice-Hall, 1998
- Kilburn D., "Star Power", *Adweek* January, 12, 1998
- Hewlett-Packard, "Annual Report 2008", 2009
(<http://h30261.www3.hp.com/>)
- Hovland C. and Weiss, W., "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness", *Public Opinion Quarterly*, 15, 635-650, 1951
- Hung K., "Nike and Liu Xiang: Crisis Management in Celebrity Endorsement", *Asia Case Research Centre*, The University of Hong Kong, HKU829, 2009
- IT-media News「2007年第3四半期のノートPC出

- 荷台数、5 四半期連続で HP が首位」2007
(<http://www.itmedia.co.jp>)
- Lenovo, “Annual Report 2008”, 2009
(<http://www.lenovo.com/>)
- Li Ning, “Annual Report 2008”, 2009
(<http://www.lining.com/>)
- 劉志強, 宋丹莹「网络社区营销探析 - 以耐克、联想应对刘翔退赛策略为例」『東南伝播』第五卷, 146-148, 2009
- McCracken G., “Who is the Celebrity Endorsement?: Cultural Foundations of the Endorsement Process”, *Journal of Consumer Research*, 16, 310-321, 1989
- ミズノ「有価証券報告書 2008」2009
(<http://www.mizuno.co.jp/>)
- Nike Inc., “Annual Report 2008”, 2009
(<http://www.nikebiz.com/>)
- 日本能率協会総合研究所「2007 年度重点大型小売企業におけるアパレル・繊維製品のブランド別販売シェア」2008 (<http://www2.mdb-net.com/>)
- Wathieu, L., Wang, G and Samant, M., “Li Ning: Anything is Possible”, *Harvard Business School*, 507-024, 2007
- Yin, R., “Case Study Research 2/e,” Sage Publications, Inc., 1994
- 中国行业研究报告网讯「2009-2012 年中国笔记本电脑市场深度调研与投资咨询分析报告」2009
(<http://www.chinahyyj.com/>)