

【共】石川英夫——モスクワ五輪組織委員会との「商談」の中で

一九八〇年七月十九日、モスクワのクレムリンの大時計が午後四時の時報を鳴らす。

青空の下、約十万人の観衆が埋めたレーニン中央競技場にファンファーレが鳴り響いた。モスクワ五輪がはじまった。

スタンドに人文字が現われる。大会マスコットのこぐまの「ミーシャ」、両側にはロシア語で「成功を祈ります」と。

VIP席には、国際オリンピック委員会（IOC）のキラニン会長、モスクワ五輪組織委員会のノビコフ会長、ソ連共産党のブレジネフ書記長がならぶ。近くには各国首脳が席に座り、さらにはスポンサーの幹部たちが陣取る。大手広告代理店、博報堂のモスクワ五輪担当、石川英夫もいた。

同社は、モスクワ五輪で、日本でのマーチャンダイジング・ライセンス（大会エンブレム、マスコットマークなどの商品化）を扱う商業エージェントとなっていた。

あの日の記憶がよみがえる。ボイコットした日本選手団が開会式にいない寂しさはあつたけれど、やはり興奮をおぼえた。

「一糸乱れぬマスゲームには感動しました。聖火は何もないスタンドにあつというまに橋ができて、びっくりしました。そばにはPLOのアラファト議長など各国の偉い連中がいっぱいいいてね。わたしも選ばれてスタンドにいるわけだから、ちゃんとしなくちゃ、と思っていましたよ」

東西冷戦下、米国、日本など西側諸国はボイコットする。でもスポンサーや広告代理店は別だった。社会主義国家、ソ連の外貨獲得策もあり、「同志」と呼ばれて大事に扱われたのだった。

時代は、「商業五輪」の夜明け前である。一九七四年、IOC憲章から「アマチュア」の文字が削除され、五輪はビジネス路線をゆっくり走り出す。ここを転機としてアマチュアリズムから商業主義へ傾いていった。

ただ博報堂は慎重だった。まだスポーツ・マーケティングの牧歌時代だ。社運をかけるほどのパワーをモスクワ五輪に投入していない。だから、日本のボイコットがあつても、救われたのだった。

「ま、会社が社運をかけていたら、気分もちがったでしょうけど……。楽観的というか、非常に気楽な立場でした」

でも、もしも日本がモスクワ五輪に参加していたら、その後の五輪マーケティング史は若干、変わっただろう。

ボイコットのあおりを受け、博報堂の本格的な五輪ビジネス挑戦はモスクワ五輪だけで終わる。

次の一九八四年ロサンゼルス五輪から、再び、ライバルの電通が日本のスポンサー窓口や商業エージェントになるのである。

石川は冗談めかして言う。ただ目は笑っていない。

「ボイコットがなければ、博報堂もオリンピックの広告代理店になっていたかもしれない。モスクワが（商業五輪の）きっかけとなり、ロスでそれに火がついた。（一九八八年）ソウルに伝染していく。マーケティングの力は無限ですからね」

モスクワ五輪の開会式前日のIOC総会で、IOCはキラニン会長に代わり、第七代会長にスペインの銀行家、実業家、外交官のファン・アントニオ・サマランチを選出する。

モスクワ五輪を契機に、選手の五輪に対する意識が変わる。舞台裏のマーケティングビジネスも同じだったのだ。

モスクワは、日本の五輪ビジネス史では画期的なことが起きた。それまでの電通ではなく、新興の博報堂が権利獲得に乗り出したのである。

二〇〇八年二月某日。有楽町の電気ビルの最上階二十階の外国人記者クラブのラウンジレストラン。石川は窓外からの陽射しを受けながら、二十八年前を思い出した。

「博報堂も内心恐る恐るではあったが、野心があったんだね。世界をめがけて勝負するといった熱気にあふれていた」

一九七六年モントリオールが終わったところ、ソ連筋から、モスクワ五輪に絡まないか、という打診があった。

「それまでナショナルプロジェクトはぜんぶ、電通だった。はっきりいえば、オリンピックは電通、団体は博報堂みたいな構図があった。それを変えたい、オリンピックも面白そうじゃないかと思ったのだ」

それじゃ、やるか。スタートはそんな乗りだった。一九三四（昭和九）年生まれの石川は当時、四十歳代前半、博報堂の営業統合室の主査だった。

交渉のため、モスクワに行くことになった。相手が社会主義国だから、勝手がまだわからない。会社幹部は「ギャランティー（最低保障金）」を心配した。事前に届いた契約書のひな形にはその欄があったからだ。

会社の役員の意見はほぼ半分に分かれた。契約どおり、モスクワ五輪が開催されなくても、商業エージェントとしてノルマを果たさなければ、ギャランティーは没収される、リスクが大きいのではないかと慎重派。いや少々のリスクを負っても将来の五輪ビジネスを考えないといけない、との積極派……。

「結局、やりましょう、となった。たしか二十五万ドルまでのギャランティーなら、契約書にサインをしてきてもいい、と。それ以上を要求されたら、そのまま帰って来い、と言われていた」

もちろん交渉は電通にしろられないよう、秘密裏に進められた。日本体協や日本オリンピック委員会（JOC）には話はしなかった。

一九七六年の冬、石川は極寒のモスクワに乗り込む。ニューヨーク駐在経験を持ち、英語が堪能なビジネスマンはロシア語の通訳を使いながらも、できるだけ英語で交渉にあたるよう努めた。

「モスクワ五輪組織委員会のスタッフはほとんど外務省と大蔵省の役人でしたから、それなりに英語が話せたのです。最初の会話は、交渉は英語でやろうね、でした。やさしくやろうか、難しくやろうか、と。お互い英語は得意じゃない。それじゃ、やさしくいこうかね、となったんです」

石川は体全体から柔らかない雰囲気をかもし出す。人懐っこい笑顔からソ連側の人々の信頼を勝ち得る。ギランティーに関してシビアな交渉になると予想していたら、実際はちがった。

「あんたたち、ギランティー、ギランティーというけれど、そんなものなくなっただっていいんだよ、と言うのです。私たちは同志になるんです。あなたたち同志に、わが国のオリンピックを日本に知らしめてもらい、金銭的利益を確保してもらおう。いわばソ連の腕となつてもらおうのです。その大事な同志をギランティーで苦しめるようなことはできない」

モスクワ五輪組織委担当者はそう言つて、笑顔で腕を突き出した。結局、ノーギランティーとなった。最低保証金なしで、契約締結に及んだのだった。この事実を体協は今でも信じていないはずである。

その夜、ホテルで歓迎パーティーとなる。共産主義青年同盟の議長とウォッカをしこたま飲んだ。石川はいまも議長の言葉が耳に焼き付いて離れない。「石川さん、ソビエトにきてくれてありがとう。一つだけ守ってくれ。ソビエトの女には手を出すな。一緒に仕事をする役目を担った人に女に手を出されると困るのだ。あなたは何度もわが国にきてもらう人なのだから」と。

帰国したら、日本体協から呼び出しがかかった。体協に無断でモスクワ五輪組織委と商談したことが、体協幹部の怒りを買った。

石川は体協に飛んでいった。渋谷・岸記念体育会館で開かれたアマチュア委員会に出席する。とても硬い空気だった。

とくに体協のアマチュア委員会委員長、JOC表彰委員長、鈴木良徳よしのりの糾弾が激しかった。通称は「リョウトクさん」、アマチュアリズムの権化、潔癖の人である。体協の許可もなく、五輪をビジネスに利用するとはけしからん、というわけだった。

「モスクワ五輪組織委と契約したらしいけど、契約書を出せといわれた。社外秘だから出せない、と言うと、さぞかし変な契約を結んできたのだろう、たぶんザル契約だ。お前はオリンピックのオの字も知らないじゃないか。なぜ、勝手にいったのだ、盗っ人みたいなことをするな、と。いや、大変だった」

石川はコテンパンにたたかれた。会議から出ると、電通マンに同情された。「鈴木さんが罵詈雑言はりざうげんを言ったらしいけど、あの人の気性だから気にしないでください。オリンピックについては電通の路線ができていますので、そこで博報堂が単独で動くのは癪に障るところがあるでしょう」と。

体協の逆鱗に触れたことが、博報堂の社内で問題になった。国内でスポーツビジネスを展開していく上で、なにかと不都合になるからだ。石川は釈明する。「体協に根回しをしていたら、五輪ビジネスの権利は取れませんよ。仕方のないことだったので」と。

博報堂は体協と関係修復を図るため、赤坂の料亭で鈴木良徳を接待する。逆効果だった。怒りの火に油をそそぐことになった。話は体協でやればいいじゃないか、俺は帰る、と。

その後、石川は鈴木良徳に何度か説明にいく。話を重ねるうち、ウマが合うようになった。信頼を得た。周囲が不思議がるほど、仲がよくなったという。

モスクワには都合、九度ほど通う。キャラクターグッズや大会エンブレムの商業展開の交渉のためだった。

例えば、大会エンブレムの入ったTシャツをつくる。浴衣、ハンカチ、ぬいぐるみ、割り箸、下敷き、手ぬぐい……。日本国内のライセンスングは百をゆうに超えた。値段設定から、利益の配分を決めていく。

「牧歌的というか、原始的なやりかたでした。コピーもパソコンもあるわけじゃない。会議では英語でメモして、夜にカーボン入れて複写し、翌日担当者に配布するんです。この事業からの収入の配分は、五輪組織委、日本体協、我が社で三分の一ずつだったでしょうか」

五輪グッズの売れ筋はぬいぐるみの「ミーシャ」だった。エージェント会議がモスクワで開かれる。各国エージェントがぬいぐるみの試作品を持ち寄ると、日本製が一番よかった。目の輝きがちがった。

モスクワ五輪の一年前から販売され、二本では半年で二、三万個、売れて行く。「これはいいぞ」と石川はほくそ笑んだ。今、「ミーシャ」のぬいぐるみはオリンピックグッズとして一体三万円の値がついている。

だが一九八〇年の年が明けると、モスクワ五輪ボイコットの話がでてくる。毎朝、新聞を開くのが怖かった。五月二十四日、日本はボイコットを決定する。当然、関連グッズ販売は打撃を受ける。

ミーシャの売り上げも鈍った。結局、大量に売れ残る。返品が相次ぐ。ライセンスー企業の経営を直撃した。余談を言えば、米国では売れ残った大会マスコットのミーシャのぬいぐるみはお腹の五輪ベルトが外され、普通のこぐまのぬいぐるみとして販売された。

日本がボイコットしたから、博報堂もモスクワ五輪ビジネスでは期待外れに終わる。

石川は思い出す。

「ショックはなかったけれど、会社として相当大きなプロジェクトに育てられるかなという期待が途中でしぼんじっちゃった」

会社としての赤字は一千万円程度に収まった。人件費もほとんどかさまなかった。まだ五輪ビジネスとしてのパイは小さい時代だったからだろう。

「救いは、相手がソ連だから、インパクトがなかったんです。会社の幹部は、もともと乗

り気じやなかった。ソ連や体協に投げ銭したような感じです。私はモスクワ五輪直後、ちよっと不遇の時代がありましたけど……。もしも相手がアメリカやフランス、イギリスだったら、クビになっていたかもしれません」

ただモスクワ五輪ビジネスはそれなりに面白かった。ソ連に親しい友人がたくさんできた。

こんなこともあった。モスクワ五輪の開会式に招かれた時、日航便でモスクワに入った。シエレメチエボ空港で飛行機から降りる際、まず、松前重義・国際柔道連盟会長が機内アナウンスで呼ばれる。やがて、「ミスター・ヒデオ・イシカワ、プリーズ」。

タラップから降りると、真っ赤な絨毯がずーっと敷かれていた。絨毯の先には戦車みたいなソ連製最高級車が待ち構えていた。まさに国賓待遇であった。

「とにかくモスクワ五輪のエージェントになってから、空港の税関は通ったことがない。国賓、いや国賓以上の扱いでした。私たちは同志であり、外貨を送っていたからでしょう。大事にしてくれているな、と感じていました。気持ちが悪かったか聞かれると当惑しますけれど、不思議なオリンピックでした」

モスクワ五輪を漢字一文字で表現すれば、と聞くと、意外な答えが返ってきた。

「共生ですね。共に生きるの共ですか」

日本や米国、西側諸国がボイコットしたのに何故だろう。

「当時、日ソ関係が悪いとか、米ソ関係が悪いとか言っていましたけど、政治は別として、ソビエトとアメリカは医学、美術、音楽、そういう面ではまったく蜜月だったのです。ビジネスの世界も同じです。マーケティング的には、もしボイコットされても、商売は何とができますから」

モスクワ五輪は転機だった。

五輪ビジネスが頭をもたげる。モスクワの不完全燃焼が、スポーツビジネス大国・米国の一九八四年ロサンゼルス五輪で花開く。

石川は言う。

「モスクワが完全に五輪マーケティングのキックオフとなりました。ここからコマースやプログラムが実際に動き始めました。ただソビエトにはまだ広告、マーケティング、広報の理解が希薄だった」

IOC会長に商業路線をとる実業家のサマランチが就いた。五輪を「オープン化」に軌道修正し、企業スポンサーから援助を受けた選手やプロ選手の五輪出場を容認していく。

さらにはロサンゼルス五輪組織委員会の委員長に辣腕の実業家、ピーター・ユベロスが抜擢され、商業主義に徹して民間資金による財源確保を図っていく。

マーチャндаイジング・ライセンシーほか、スポンサーシップ（一業種一社、一社四百万ドル）、放送権料が収入の柱となる。ロス五輪は五輪史上初の二億一千五百万ドルの黒字を生み出すのだった。

博報堂は、モスクワ五輪бойコットで影響を受けた。石川はスポーツビジネス界に人脈をつくったけれど、会社幹部の五輪ビジネスへの意欲が冷めた。

「今思うと、残念だった。бойコットがなければ、私たちはロサンゼルス五輪の商業権もとれた。ソウル五輪もとれた……」

対照的に電通は巻き返しに躍起となる。「ナショナルプロジェクト」は自分たちがやるんだとの自負がある。一九八二（昭和五十七）年、スポーツブランド「アディダス」のオーナーだったホルスト・ダスラーの子会社「スポリス」と組んで、ISL（インターナショナル・スポーツカルチャー・アンド・レジャー・マーケティング）を立ち上げた。

ある日、石川はロサンゼルスでロス五輪組織委に呼ばれた。電通の五輪担当者も同様だった。ロス五輪のマーチャンダイジング・ライセンシー権の契約交渉だった。

ロス五輪組織委は「別個に交渉しながら、博報堂と電通を金額で競わせていく。金額が上がっていく。スタートは五十万ドルだった。「たしか五十と百の間で」FA（fade away）姿を消す」と言って降りました」と石川は笑うのだった。

「どんな金額をつりあげていくんです。ここで電通と博報堂の競り合いになればスキヤンダルになりかねない。だから途中で帰ってきました」

その後、石川はスポーツビジネスの世界で幅をきかす。人脈はひろく、かの有名なホルスト・ダスラーとはパリの自宅に招かれる間柄となった。

博報堂では常勤顧問を最後に退職、いまは豊富な国際経験を生かして異文化間コンサルタントをやっている。いくつもの大学の講師も務める。

スポーツの裏舞台を長年のぞいてきたからか、つくづく思う。感動、感激の安売りをしなくてはならない、と。

「あまりスポーツで人々を酔わせるな、と言いたい。そんなに頻繁に感動できるものじゃない。やはりスポーツにはクリーンな部分が必要です。ビジネスもフェアプレーでやっていけば、うまくいくんです」

だが五輪ビジネスは沸騰していく。もうスポンサー料もデタラメな数字となった。

北京五輪組織委員会が国内スポンサー分で既に十億ドル以上の収入を確保した。大会グッズなどライセンシング収入も「五輪史上最高」と言われている。

石川は困惑した顔をつくる。

「中国には資本主義的なルールがあまりない。財務諸表についても世界に安易に通じる概念規定や読み方などは未熟な状態でしょう。カオスになるなあ。北京の後、空洞化の危険があるんじゃないでしょうか」

カオス、つまり混沌である。北京五輪が終わったあと、中国経済が、あるいは五輪ビジネスが危機に立つかもしれない。