

論 説

スポーツ・ビジネスにおけるブランド

その生成と発展・National Football League を事例として

種子田 穰

目 次

はじめに
スポーツ・ビジネスにおけるブランド資産
NFLにおけるブランドの生成と発展
おわりに

はじめに

現在の社会では、多くの商品分野でブランドが生まれ出され、発展し、消滅している。ブランドは特に、企業間の激しい競争環境の中で、商品を表す一種のシンボルとして用いられ、消費者の購買時点において、購入する商品の選択にかかわる意思決定に大きな影響を与えている。

今日まで多くのブランドは、特に有形商品を対象とし、商品の特徴をブランドというシンボルで表わすことによって、当該商品の価値を高め、他の商品との差別化に多く用いられ、活用されている。そして、それらのブランドは、一つの企業内の様々な商品ラインを対象とし、組み合わせることによって企業の価値を高めている。一方で、多くのサービス産業によって提供される無形商品を見ると、そこでのブランドは、当該企業が抱える多くの商品ラインの中の一つの商品を表わすというよりはむしろ、その商品自体が当該企業自身を示すことが多く、一つしかブランドを持たない企業が多いため、企業組織全体としてのブランド価値が重要となる。

本稿においては、そのような無形商品を主体とするスポーツ・ビジネスにおけるブランドについて、その生成の過程と発展について考察する。

ブランド化されるスポーツ・ビジネスは、主に二つのビジネスに大別される。

一つは、消費者が実際にプレーしたり、使用する商品を提供するビジネスであり、これには、ピープル、エグザスのブランドを有するコナミ・スポーツなどのフィットネス産業や、スウィッシュのブランドで著名なスポーツ用品におけるナイキなどが含まれる。もう一つのビジネスとして、消費者が観戦することによって商品を消費するビジネスがある。これには、本稿で事例として扱う National Football League (以下NFL) や日本プロ野球連盟、Jリーグなどの組織が

含まれている。

同じスポーツ・ビジネスと言っても、両者の間には大きな違いがあり、特にその競争環境や競争相手が異なっている。

特に観戦することによって商品を消費するビジネスは、エンターテインメント産業に属しているという見方もでき、その競争環境は、時間消費型の多くのビジネスの中での競争環境にきわめて近い。そこでは、消費者の有利な選択を導くために強固なブランドの構築が求められるのである。

そこで、本論文では、特にアメリカで最も人気のあるスポーツ・ビジネス、NFLを中心に、エンターテインメント産業におけるブランドの生成と発展の形態について明らかにすることとしたい。

スポーツ・ビジネスにおけるブランド資産

先にみたように、スポーツ・ビジネスの分野では、顧客に提供する商品の性格を大きく二つに分けることができる。一つは、消費者の主に肉体や外見に影響を与えるプレーする商品や用具などであり、もう一つは消費者の主に精神に影響を与えるエンターテインメントとしての商品である。

プレーするために用いるものは、有形商品であり、多くの場合、ブランド構築に際して、著名選手の使用に供することによって商品のイメージを高めるという方法が取られる。ナイキのブランド構築の方法はその好例である。それは、その商品を使用する際のイメージを著名選手のプレーするイメージと併せて見ることにより、一種のプレミアム価格を維持し、商品におけるブランドそのものの価値を高めることとなる。そして、ブランドを表すシンボルの露出機会、特に選手が当該商品を使用しているシーンの増加によって、消費者にブランドの持つイメージを強力に売り込んでいく。

他方で、特にエンターテインメントとしての商品では、その具体的な効用が消費者にとって理解されにくく、購買時点における意思決定では多様な選択肢を持つと考えられる。それは時間消費型のビジネスが、現地での消費という視点で考えるならば、スポーツ・ビジネスの枠を越えて、ディズニーランドやウィンドウ・ショッピングまでも含むものだからである。そのため、消費者に対して反復する購入を促すこと、また優先して利用するように促すには、困難性を有する。しかし他面で、エンターテインメント商品では、購買時点で顧客が満足すると、再購買に比較的容易に結びつく傾向をもつ。これは、様々な調査で、顧客にとっての評価がきわめて高い評価を得ている東京ディズニーランドのゲストの来園回数¹⁾を見れば明らかである。オ

1) オリエンタルランド・ホームページ (<http://www.olc.co.jp>) より。

オリエンタルランドは、東京ディズニーランドの運営会社である。また、東京ディズニーランドが開園したのは1983年であり、2000年度における年間入園者数は約1730万人となっている。

ーブンから17年を経た2000年度の東京ディズニーランドの顧客の来園回数を見ると、初めて来園した顧客は2.5%であり、2～9回が38.1%、10～29回が40.7%、30回以上が18.7%となっており、再来園者の割合が高い。この傾向は、1995年度以降を比較すると、年を経るごとに顕著になっており、顧客の来園回数はさらに多くなる傾向にあることが見て取れる。

図表1 東京ディズニーランド来園回数

	1995年度	1999年度	2000年度
初めて	6.1%	2.7%	2.5%
2～9回	53.6%	41.5%	38.1%
10～29回	31.5%	39.4%	40.7%
30回以上	8.8%	16.4%	18.7%

オリエンタルランド社ホームページより

東京ディズニーランドにみられるような顧客のロイヤルティの高さは、エンターテイメントとして、顧客が商品として認識しているものの品質の高さはいうまでもないが、商品として認識されているエンターテイメント商品そのもの以上に、雰囲気なども含んだ全体としての商品のシンボルとでもいうべき、ブランドに対するロイヤルティの高さでもあると考えられる。これは、例えばコーヒーの販売をしているスターバックス(Starbucks)が、その店舗での経験の全てをあわせて Starbucks Experience と呼び、その経験を管理することによって、ブランドを管理しようとしている²⁾ ことから理解することができるであろう。いうまでもなく、スターバックスではコーヒーという有形商品を提供しているが、コーヒー自体は有形商品であるために同様のものを提供することが容易であり、それ自体が差別化の要因となっているわけではない。例えば日本市場では、スターバックスの成功を見て、コーヒーという商品の特徴の一つである深煎りのコーヒーを提供する企業は増えている。しかしながら、スターバックスは、業績を落とすこともなく成長を続けている。それはやはり、スターバックス全体、すなわち Starbucks Experience 自体が差別化の大きな要因となっているといえるであろう。これを見るならば、無形の部分の大きい商品を顧客に提供している企業にとっては、商品以上に全体を含んだブランドに対するロイヤルティが、安定した成長の源泉となっていると考えられるであろう。

2) シュルツ[1998]

スターバックスは、元々は深炒りのコーヒー豆の小売販売を行っていた。それがエスプレッソの店舗での販売を行うようになり、それによって、成長が加速した。その途上で、同種の深炒りのコーヒー豆を販売する競争が増加したが、顧客は減少することなく、その結果として店舗の雰囲気や全体価値としての Experience を中心にすることとなった。

先にみたように、エンターテイメント・ビジネスにおける商品は無形商品である。このような無形商品の価値を認めるかどうかは、消費者によって大きく異なる場合が多く、それは、顧客の満足が高く再購入の回数が多い東京ディズニーランドであっても例外ではない。顧客が商品の購入時点で、たとえどんなにすばらしい体験をしたとしても、有形商品で最寄品のようなものであれば容易に再度の購買に結びつくが、多様な価値を持つ商品で選択肢が無数にある時間消費型の商品の場合、購買頻度を向上させることはきわめて困難なのである。

しかしながら、顧客が商品を選択する際に、同種のカテゴリーの中で最初に思い浮かぶようなブランドを形成する商品を持つことによって、時間消費型の無形商品であっても、他の商品と比較した際に優位にたつことができる。それは、必ずしも全ての顧客に対してあてはまるものではないが、顧客のロイヤルティを高めることによって、顧客の購買特徴を、利用頻度の高いコアな顧客にシフトすることが可能だからである。すなわち、ブランド・ロイヤルティによって、顧客の価値観の変更が可能となるとも言えるであろう。エンターテイメント商品を見ると、そこには様々な商品が存在し、その中で顧客の選択肢は、今まで生きてきた上での経験やその時点での流行などに左右される。それは例えば映画という商品の購買行動を考えれば明らかであろう。そのような顧客の移り気を、一定の範囲ではあるが、抑えることができるのがブランドであり、またブランド・ロイヤルティであると考えられるであろう。

このように、エンターテイメント産業におけるブランドは、顧客にとっての商品の価値を高める働きを持つ。この点は、他の産業でも同様であるが、特にエンターテイメント産業においては顕著であり、ブランド価値を高めることによって、より一層、顧客の購買を促す効果を持つと考えられる。そしてそのブランドに対するロイヤルティを高めることによって、商品の購買頻度を高め、それが他の時間消費型の無形商品を提供している企業に対して競争優位となるうえでの重要な点の一つであると言えるであろう。

このようなブランドを競争環境の中で構築し、発展させてきた企業として NFL を取り上げることとする。特に NFL 自身の歴史的変遷を見ることによって、NFL が他との比較ではなく、自らのブランドを構築し、価値を高めた方法が見い出されるであろうと考えられる。またその際、プロ・フットボール・リーグの競争環境をあわせて取り上げる。それは、プロ・リーグとしての競争の中で、NFL が生き残り、発展してきたという事実の原因を探るためである。

NFL におけるブランドの生成と発展

一般に、スポーツ・ビジネスに属すると考えられる NFL であるが、先にも述べたように、スポーツ・ビジネスそのものが、プレーするスポーツとしての側面と、観戦することによるエンターテイメントの側面を持つ。特に NFL においては、プレーするスポーツの側面はいうま

でもないが、それ以上にエンターテインメント性が、その成功にとって、きわめて重要な要素である。とりわけ、顧客とのコミュニケーションを効率的に行い、それによって NFL のエンターテインメント性の価値を高め、現在では大きな成功を収めている。

現在のブランド価値はきわめて高く、また高度に管理されているが、NFLのブランド価値は、その初期から高かったわけではない。ここでは、そうした NFL ブランドの誕生と発展を、フットボールの歴史を軸にしながら考察する。

フットボールの発展とプロフェッショナル組織の誕生

フットボールは、そもそも誕生時から現在のようなフットボールだったわけではない。それは、アメリカの移民たちによって、ラグビーを元として作られたスポーツである。1869年に、大学で、サッカーがプレーされたが、それがラグビーに取って代われ、そのラグビーをアレンジすることによって、現在のフットボールが成立した。1876年に Walter Camp が Massasoit での会議でルールを確定したと言われている。

その後、1892年には様々な地域のアスレチック・クラブで、アメリカン・フットボールが人気のあるスポーツとしてプレーされるようになり、この時点で初のプロフェッショナルプレーヤーが誕生した。それは、ピッツバーグの2つのクラブ間の試合で一方のチームに500ドルで雇われた、William Heffelfinger であった。アメリカン・フットボールのルールが誕生してわずか16年でのことであり、クラブ間の競争の激しさとそれに伴う人気の高さがわかるであろう。さらに1893年には、年間契約のプロフットボール選手が誕生している。

1896年には、この間のプロ選手の誕生を受けて、Allegheny のクラブがシーズンのうち2試合だけ、また1897年には Latrobe のクラブがシーズンを通して、プロ選手のみでチームが構成される純粋なプロチームとして生まれ変わった。これにより、アメリカン・フットボールをプロ選手という職業として行うことが一般に認められ、プロチーム化が進んだと言えるであろう。また、1899年には、現在もNFLに所属するチームである Cardinals がプロチームとして誕生している。さらに、1900年には、William C. Temple が Duquesne Country にクラブの諸費用の支払いを行うこととなり、最初の個人オーナーとなった。

その後、1902年になると、National Football League という名称の最初のプロリーグがフィラデルフィアで3チームによって作られた。しかし、リーグとしてのチャンピオンシップを行わず、社長によってチャンピオンが決定された。そしてこの年には、初のワールドシリーズが5チームのトーナメントによって行われている。しかし、このワールドシリーズは、翌年で打ち切られることとなった。この年のリーグとワールドシリーズの試合は、ニューヨークで行われたが、これは市場の規模の問題によるものであり、現在のような地域に密着したチームとは、大きく異なっていた。そして1904年には、地方によって若干異なるルールを統一しよう

としたが、失敗している。また、1906年には選手への給与の支払いと関連して、賭けスキャンダルと経営面で、特に金銭上の危機が起こり、プロリーグに対する関心を一時的に失わせることとなった。しかしながら、1915年には1試合あたり250ドルのプレーヤーが現れている。

1919年には、Green Bay Packersが誕生した。このチームは、現在も同じ名称で存在しており、現在まで多くのファンを得ている。このチームは、Indian Packing Companyより500ドルの資金援助を受け、また企業のグラウンドを練習のために使うことを認められたチームであった。これまでのチームは、アスレチック・クラブを中心としており、独自に活動していたが、企業が大きく関わったチームとして、Packersはアメリカで初のチームであった。

1920年になると、3つの大きな問題によって、プロフットボールは混乱した状況となった。一つは、選手の給料の劇的な上昇であり、また高い給料を提示しての他チームからの選手の引き抜き、さらに大学生の選手をプロ選手としてチームに参加させるといったものである。これらの問題の解決のために、チーム間で公正なルールを採用しようとアメリカン・プロフェッショナル・フットボール・アソシエーション(APFA)が設立された。この設立に際して、この協会に参加するための料金として、それぞれのチームが100ドルを払うこととなった。またAPFAは、このようなルールの面だけではなく、プロリーグとして8チームによるシーズンを行った。そしてシーズンの中で、チームの経営陣による選手の移籍として、300ドルと相手チームの入場料収入の5%で選手をトレードすることが可能になった。1921年には、APFAは再組織化され、22チームが加入することとなった。この際に、チームの立地に変更を加え、それぞれの地域における権利を付与し、選手の移動を制限し、フランチャイズのメンバーの内容を規定した。これらは、APFAをプロのリーグとして大きく前進させるものであった。

初期のフットボールには、フットボールの全米への普及という、ファンを拡大するための大きな課題が存在していた。また、ファンの拡大だけではなく、ローカル・ルールの統一、さらには各地域クラブ間における競争でそれぞれのクラブが自身の利益を優先するという体質を変えなければならなかった。しかし一方で、地域クラブを主体とすることによって、地域に強いファンが生まれたのも確かである。そこで、APFAが登場し、このAPFAを中心として、その後のフットボールが発展していく。しかしながら、この時点では、主にファンの多いと思われる東北部の州が活動の中心であった。それが全米に拡大するのは、放送網が発展してからになる。

NFLの誕生と競争の激化

1992年6月24日に、APFAはナショナル・フットボール・リーグ(NFL)へと名称を変更した。このNFLが現在まで続いているプロ・フットボールリーグである。NFLには、18チームが加入し、リーグ戦を行った。1925年には、NFLは5つの新たなフランチャイズを500ド

ルの加入金で許可した。この年になって観客が大幅に増え、ロサンゼルスゲームでは75000人の観客が試合を観戦した。1926年には、NFLは22チームで構成されることとなった。

一方で1922年には、Green Bay Packersが悪天候と観衆の少なさによって破産したが、地域の人々によって、2500ドルのローンが組まれ、非営利組織として再組織化された。現在もGreen Bay Packersは、非営利組織として存在し、必ずしも周辺の人口は多いとは言えないなかで、他のNFLのチームに負けない観客を動員している。

こうしたなか、1926年にC. C. Pyleというマネージャーは、Bearsの経営権を握ろうとして失敗し、新たなチームでNFLに加入しようとしたが、認められなかった。そこで、新たにアメリカン・フットボール・リーグ（AFL）を結成し、9チームでリーグ戦を行ったが、シーズンの終わりに解体を余儀なくされた。このようにNFLに加入できないことで、新たなリーグを作ろうとする傾向は、後までほぼ変わらず、しかしまた、それを維持することに成功し得ていない。それらの点からもNFLの持つステータス、そしてNFL自身の利益のあがる体質が理解されるであろう。また、一方で、カレッジ・フットボールの人気がきわめて高く、それがプロ・フットボールにとっての希望となっていた事実も存在する。

1927年には、NFLは、財政的に弱いチームを排除し、成功したチームに質の高いプレイヤーを集中させることによって、将来を安定させようとした。その結果として人口の少ない地域から人口の多い東部の大都市にチームが集中し、NFL加盟のチーム数は、12チームとなった。この方針のもとで、1928年にはチーム数はさらに10チームにまで減少した。そして1930年には新たに1チーム加入したが、翌1931年にはすぐに10チームまで減少することとなった。さらに1932年には、8チームにまで減少し、NFL史上、最低のチーム数となった。こうしたNFL加盟チーム数の減少によって、元々カレッジ・フットボールの人気の延長線上にあったNFLの人気が減ることになったのである。元々のフットボールは、地域と、特に地域におけるクラブと密接に関わりあう事によって、発展してきたものであった。しかし、チームの財政的健全性のみを重要視することによって、その地域に大きな偏りを生じ、リーグ発展の基礎的な基盤が失われたと言えるであろう。

1933年には、NFLは3つのチームを加えた11チームで、二つのディビジョンに分けられ、カレッジ・フットボールのルールを取り入れた。1934年になると、初めてNBCラジオで全米に向けて放送が行われた。1935年には、ドラフトで前年の下位のチームより選手を選択していくという案を翌年より導入することが決定された。

この時点でのNFLは、確かなブランドを作ることができなかった。それは、1927年に見られたように、一種の利益の確保を中心に体質の強化をはかることを重視した結果、地域によって特色の異なる多様なチーム間の戦いという、地域に密着したエンターテインメント性を失った

からであろう。リーグの体質の強化自体は必要なことであったが、チームが人口の多い東部に固まることによって、フットボール自体のファン層の拡大につながらなくなったと言える。これは一時的な危機であり、後に回避されることになるが、この経験が、NFL自身のブランドの育成に大きな影響を及ぼすこととなる。

ブランドの誕生

1936年には、AFLという名称を使用するリーグがNFLに対するライバルリーグとして再度登場した。しかし、1937年にはAFLはリーグを維持することができずに倒産することとなった。また1938年に、NFLのチャンピオン・チームとオールスターの対戦するプロ・ボウルが行われた。1939年に、1921年以来、NFLの社長であったCarrが亡くなり、Carl Stockが新たな社長となった。また、NBCブロードキャストが、NFLのゲームをニューヨークで1000セットのテレビに対して、初の放映を行った。この放映は成功を収め、テレビの前に多くの観客を集めた。

1940年には3度目のAFLが6チームで結成されたが、以前のAFLと同様に、1941年には倒産することとなった。また、NFLのチャンピオンシップゲームが初めて、120の基地局を結んだネットワークラジオで、2500ドルの放送権で放送された。これが全米に対してメディアを用いて放送された最初の試合である。1941年には、Elmer LaydenがNFLで最初のコミッショナーとなった。1943年には、戦争の影響で選手が集まらず、合併するチームがでる一方で、ボストンへのフランチャイズの権利が任せられた。1945年には、NFLに対抗するAll-American Football Conference (AAFC) が結成された。また、この年、戦争が終結することにより、選手の復員が相次いだ。

1946年には、Laydenコミッショナーの契約更新が行われず、新たにSteelersの共同オーナー、Bert Bellが新たなコミッショナーとなった。また、初めてアフリカ系アメリカ人のプレーヤーが誕生したのもこの年である。さらに同年、NFLにとってのライバルであるAAFCが8チームによって、リーグとしての試合を開始した。1947年に入り、ドラフト制度にボーナス選択制度が導入された。これは、順位下位からのドラフトの前に、特に順位に関係なく、くじ引きで指名選手を選択できる方法である。1950年には、NFLは一時的にNational-American Football Leagueと名称を変更し、National、Americanのそれぞれを、ナショナル・カンファレンス、アメリカン・カンファレンスとし、東地区、西地区としてディビジョン制度を導入した。そして1951年には、プロ・ボウルがアメリカン・カンファレンスとナショナル・カンファレンスとの間でオールスター戦の形式で行われた。この年には、Abraham Watnerが、ボルチモアにフランチャイズを戻すために、NFLに50,000ドルを支払っている。また、Ramsが今まで、地元で全試合を対象に行っていたテレビの放映を変更し、放映を行うのはロード・ゲ

ームに限ることとした。そしてこの年、NFL チャンピオンシップ・ゲームが、初めてテレビで東海岸から西海岸まで、全米にわたって放映されることとなった。この権利は 75,000 ドルで DuMont Network に対して与えられた。

1953 年には、ナショナル・カンファレンスとアメリカン・カンファレンスが、それぞれウェスタン・カンファレンスとイースタン・カンファレンスに名称を変更することとなった。また、NFL におけるゲームのブラック・アウトの方針が、フィラデルフィアの連邦地方裁判所によって認められた。このブラックアウトは、スタジアムの入場チケットが事前に売り切れない限り、ある一定範囲の地区におけるテレビ放映を行わないというものである。1954 年に入り、Canadian Football League (CFL) が、NFL の有名選手との契約を結び始め、NFL から選手を引き抜きはじめた。このように、NFL をめぐる競合関係をみると、チームの立地とゲームの中心となる選手を奪い合うことが後まで続くこととなる。1955 年には、NBC が DuMont に 100,000 ドルを支払うことによって、タイトルゲームの放映権を得た。また、Free Agent が初めて誕生した。

1956 年には、NFL Players Association (NFLPA) が設立された。これは現在まで続く組織であり、選手の労働組合として位置付けられる。NFLPA には、全ての選手が加入し、選手の相談や労働条件の交渉を行うものである。またこの年、CBS がレギュラーシーズンのいくつかの試合をネットワークテレビで、全米に向けて初めて放映した。これは、従来のような、一定の人気を集めるであろうタイトルゲームではなく、通常の試合を全米中継することが可能かどうかを探るテストの意味もあったが、それは同時に、NFL がこの当時すでに、レギュラーシーズンの試合を放映することが可能になる程度の人気を集めていたとみることもできるであろう。1957 年には、Pete Rozelle (後の NFL コミッショナーで中興の祖) が Rams のゼネラル・マネージャーとなった。

1959 年には American Football League (AFL) を 1960 年より設立する構想が Lamar Hunt によって生み出された。この構想のもとで、1959 年中に AFL に加入する 8 つのフランチャイズが決定した。この AFL は、この後約 10 年にわたり存続した、NFL にとっての初の長期にわたる競合相手であり、この AFL の存在が、後に、NFL との合併という結果をもたらすことになった。この年、NFL のコミッショナーがゲームの観戦中に心臓発作により亡くなり、コミッショナーが交代することとなった。

この間のブランドについて述べると、マスメディア、特に全米ネットワークテレビの発展に伴って、NFL、プロ・フットボールの認知が、全米に広がっていった時期であると言えるであろう。日本においても野球やプロレスの発展の中でテレビの役割は非常に大きなものがあるが、それと同様の効果もたらされたと言えることができる。後の発展にも大きな影響を与えるのは、やはり NBC、CBS などのネットワークテレビ局と NFL との放映権をめぐる関係であり、それ

がNFLブランドの認知を高めていくうえで、きわめて大きな意味を持っていた。また、その試合を高いレベルに保ち、ファンを喜ばせるための選手が、試合を行い、また引退後の環境も整えるために、NFLPAを設立したことも、その後の試合の品質、そして高いエンターテインメント性を維持することに大きな影響を与えたと言える。そして最後に、ディビジョンを大きく東と西に分けることによって地域性が生まれ、それが地域の代表としてのチーム、地域に根ざしたチームとしての人気を高めていったと言える。この時期は、マスメディアと選手、そして地域性の3者がかみ合うことによって、NFLというブランドが確立していった時期であった。

ブランドの発展

1960年にPete RozelleがNFLのコミッショナーに選任され、就任した。Rozelleは、その在任中に行った様々なことが、後のスポーツ・ビジネス全体の発展に大きな影響を与えた人物である。この年には、AFLとNFL間のフランチャイズの争奪が行われ、Minneapolisは、AFLのフランチャイズ権を1月27日に返上し、NFLは同じオーナーシップにMinnesotaのフランチャイズを1月28日に与え、1961年に試合を開始することとなった。また、DallasがNFLより1月28日に、OaklandがAFLより1月30日にフランチャイズ権を得ることとなった。このように、NFL、AFL共に、リーグに対して自らの持つ最大の力、すなわちフランチャイズ権を用いて、自らの地位を強化しようとし、相手にダメージを与えようとした。

こうしたなかで、NFLとAFLとの間でプレーヤーの引き抜き契約に関する口頭の協定が同意された。これはAFLがNFLのスター選手を高い契約金と年棒で引き抜いたことに端を発し、相互の引き抜きを沈静化し、選手の給与の高騰を避けようとするものであった。またAFLは、ABCと5年間の放映権の契約を結んだ。この年のAFL初のプレシーズン・ゲームには、16,000人の観客が集めることができた。そして初のレギュラーシーズンのゲームには、21,597人の観客が集まった。1961年にはAFLの初のチャンピオンシップ・ゲームが行われ、32,183人の観客が集まった。以前のNFLに対する競合は、観客を多く集めることができずに、衰退していったが、AFLは、全米ネットワークテレビのABCと契約をすることにより、マスメディアでの露出を増やし、また、チームを多くの地域に分散させることによって、初年度として一定の成果を収めたと言えるであろう。

一方でNFLは、NBCとNFLチャンピオンシップ・ゲームをラジオとテレビで放映する権利を1年あたり615,000ドルで2年契約を結んだ。そしてこの放映権の内、300,000ドルが直接、NFLのプレーヤーのための資金に充てられることとなった。また、プロフェッショナル・スポーツのリーグが、一つのネットワークテレビと独占放映権の契約を結ぶことを合法化する法律が、上下院を通り、9月30日にサインされた。この法律が施行されなければ、現在のよう

な金銭面でのプロ・スポーツの発展は望み得なかったであろう。それは、独占禁止法との関連で、従来では一手に放映を委託すること自体が問題となったからである。しかしながらやはり、NFLは後に、放映と独占禁止法との関わりで、何度か訴えられている。

1962年には、AFLのウエスタン・ディビジョンとイースタン・ディビジョン間の初のオールスターゲームが行われ、20,973人の観衆を集めた。一方でNFLは、一つのネットワークテレビと全てのレギュラーシーズンの放映権に関して同意に達し、年間465万ドルでCBSと契約を結んだ。ところがこの年、AFLがアンチトラスト法違反で、NFLをBaltimoreの裁判所に訴えた。訴状は、NFLの、プレーヤーの契約やテレビ放映などにおける優越的地位の利用を訴えている。これは2年半を費やす訴訟となった。また、ニューヨーク市で、チャンピオンシップ・ゲームのブラック・アウト、75マイル以内でゲームを放映しないことに関する合法性が問題となり、裁判官によって放映することを強制されることとなった。すなわち、レギュラーシーズンのゲームとチャンピオンシップ・ゲームでは、ゲームの持つ意味が異なり、ブラックアウトは適用することができないというのがその主旨であった。

1963年には、NFL Properties Inc.が設立され、NFLのライセンス事業全般を扱うこととなった。この頃から、各チームが行う業務とNFLがリーグの事務局として行う業務の区分けが生まれてくることとなった。特に、従来のオーナーの集合体としてのNFLから、チームの代表としてのオーナーとチーム全体を代表する組織としてのNFLという区分けがはっきりとしたとすることができる。PropertiesがNFLの資産を管理することにより、チームごとに権利を販売して行くことは抑制されることとなった。

また、フットボールのゲームを賭けの対象としていた選手がいることが発覚した。その選手はDetroit Lionsの選手であり、NFLは彼が1試合あたり2000ドルで賭けをしていたことを受けて停職処分とした。また、AFLでは、戦績の低迷するJetsとRaidersが他のフランチャイズの選手を獲得できる権利を与えた。それは、リーグの競争状況をよりいっそう活発にするための措置であり、これらのチームを強化することによって、リーグに加盟するチームの戦力を底上げし、リーグ全体の価値を高めていくことを指向するようになったことを意味する。

また、NBCが1963年のAFLチャンピオンシップ・ゲームの放映権を926,000ドルで買った。また、NFLとAFL間の訴訟が、終結し、AFLの敗訴となり、NFLが優越的地位を利用しているという訴えは棄却された。1964年には、AFLがNBCと3600万ドルで1965年シーズンから5年間のテレビ放映権の締結を行った。また、NFLではRozelleが中心となって、Ed Sabol's Blair Motion Picturesを買収し、NFL Filmsと名称を変更した。このNFL Filmsが、先のPropertiesと共に、その後のNFLのブランド維持の中心を担っていく。とりわけ、商品である試合は、そのままでは再現性がなく、一度限りの商品となるが、それらの映像を管理することは、試合の再現や新たな商品を生み出すための足がかりとなる。そしてこれらの映

像の管理を一本化することによって、管理を容易とし、またその悪用を防ぐことが可能となったのである。

CBSはNFLの1964年と1965年のレギュラーシーズンのテレビ放映権を年間1410万ドルで獲得し、また1964年と1965年のチャンピオンシップ・ゲームのテレビ放映権を一試合あたり180万ドルで獲得した。1965年には、NFLは大学のフットボール選手を大学のフットボールシーズンが終了するまで獲得しないことを定めた。また、NFLがAtlantaに対して、1月30日に、1966年よりのフランチャイズを認めると、一方でAFLはMiamiに対して、8月16日に、1966年からのフランチャイズ権を与えた。また、この年の10月に行なわれたHarrisによるスポーツファンが好むスポーツの調査で、フットボールは、初めてベースボール(38%)を抜き、41%を獲得した。この原因には、リーグが二つになることにより、話題性の拡大と、チーム数の拡大に伴うファンの増加があげられるであろう。

NFLは、1966年と1967年のレギュラーシーズンのテレビ放映権に1968年をオプションとしてつけたものをCBSと年間1880万ドルで契約した。翌1967年には、ドラフトにおけるNFLとAFLの間の競争がピークを迎え、あわせて700万ドルをドラフト後の契約に使うこととなった。NFLは232の指名に対して75%と合意を得、AFLは181の指名に対して46%と合意を得ることとなった。111名のドラフトの指名が両リーグで重複することとなり、79名がNFLと、また28名がAFLとサインを交わし、残る4名はサインをしなかった。このように競争の激化がドラフトの激化にまでつながることにより、資金面での一種の行き詰まりが生まれたと言えるであろう。

また、1966年と1967年のNFLチャンピオンシップ・ゲームは、CBSに1ゲームあたり200万ドルで放映権が販売された。これは、放映権料としては、きわめて高額であった。そして、この年の春にプロ・フットボールの今後を大きく左右する出来事があった。それは、NFLとNFLにとっての競合相手であるAFLとの合併の可能性を探る会議が行われたことである。これまで、NFLの競合相手であった多くのフットボール・リーグは、わずかの期間しかリーグを維持することができず、自然に破綻していった。しかし、ネットワークテレビに対する放映権などの収入源、そして東西に分けたフランチャイズシステムを持った今回のAFLは、5年以上リーグを維持し、それによってNFLにとっての正式な競合相手となった。その結果、1966年のドラフトに見られるような両者にとってマイナスの影響が顕在化することとなった。こうした状況下で、それぞれが単体で生き残るよりも合併し、それによってお互いに良い結果を生むような関係を生み出そうとしたのである。

その後NFLとAFLの双方による春の会議を受けて、合併のアナウンスが6月8日にRozelleによって行なわれた。この合併の合意では、合併直後のシーズンは24チームによって行われ、その後1968年には26チームに、1970年には28チームにリーグが拡張されることが決定され

た。そして、実際に組織上の合併が行われるのは、1970年のシーズンからなることが合意された。また、合併の後も、既存のフランチャイズは全て現状の都市や編成から変更しないことが確認された。また、1969年まではNFLとAFLはそれぞれ別のスケジュールで試合を行うことが確認され、1967年1月よりNFL、AFLの両リーグの優勝チームによるワールド・チャンピオンシップ・ゲームが開催されることとなった。これは後に、NFCとAFCの優勝チームによるスーパーボウルへと発展する。また、1967年より両リーグが同じドラフトに参加することも決定した。実際には、先に述べたように1970年より、NFL、AFLの両リーグを統合してNFLという名称を用い、現在のリーグはそれぞれ、その下のNational Football Conference、American Football Conferenceとして両リーグが活動することとなった。そして、その準備のためのコミッショナーに、NFLのコミッショナーでもあるRozelleが指名された。この合併に関して、議会は、10月21日に、独占禁止法の対象外として、両リーグの合併を承認した。

NFLは、1967年から1969年までの間のシーズンを、現状の2カンファレンスから、4つのディビジョンに分けて試合を行うことを決定した。また、4年間のスーパーボウルはCBSとNBCに対して、950万ドルで放映権が販売された。1967年には、初のAFL-NFLチャンピオンシップ・ゲームがおこなわれ、Packersが優勝した。1968年の第2回スーパーボウルでは、プロ・フットボール史上ではじめて、300万ドルの入場料収入があった。また、OilersがRice Stadiumを後にし、Astrodomeに移り、この移転により、Oilersはフットボールでは初のドーム球場をホームとするチームとなった。

1969年には、Monday Night Footballが1970年より開始されることが決定され、ABCはその放映権を1970年から1972年にかけて獲得した。このMonday Night Footballは、現在にいたるまでテレビにおける人気のプログラムとして続いている。このような新しいプログラムが市場を拡大し、合併に先立つ新たな販路の拡大の役割を果たすこととなった。そして、1970年に行われた合併直前の2リーグとしては最後の第4回スーパーボウルでは、380万ドルの総収入を記録した。これは1日のスポーツ・イベントとしては、これまでの最高額となった。また、この年より合併に伴って放映権に関する新たな契約が結ばれることとなった。それは、4年間の契約で、NFCのレギュラーシーズンの試合をCBSが、AFCのレギュラーシーズンの試合をNBCが放映し、スーパーボウルとプロボウル（オールスター・ゲーム）は、CBSとNBCが交代でそれぞれの試合を放映することが合意された。また、リーグ合併に伴って選手の組合であるNFLPAとの間の契約も新たに結ばれ、プレーヤー担当交渉委員会とNFLPAは、プレーヤーの年金と保険に年間453万5000ドルを保証する4年間の合意を発表した。両者の合意には、オーナー会による年間25万ドルの様々な寄付や、プレシーズン・ゲームの増加、またボーナスのために年間260万ドル平均の支払いの決定を含んでいる。

1971年の第5回スーパーボウルは、NBCによって放映され、2398万人がテレビで観戦し

た。この視聴者数は一日のスポーツ・イベントとして史上最高の記録であった。また、1972年にはスーパーボウルをCBSが放映し、1971年の視聴者数を上回る約2745万人の視聴者が観戦した。これは、視聴率としてはトップであった。1973年には、スーパーボウルのチケットが全て売り切れたため、Rozelleは、開催地のロサンゼルスでもテレビ放映することを決定した。それ以前は、スーパーボウルであっても、観客に試合を見に行ってもらうことを重視し、開催地でのテレビ放映は行なわれていなかったのである。1973年の放映は、NBCが行い、7500万人が観戦した。また、NPOのNFL Charitiesが設立された。これは、NFL PropertiesによるNFLやチームに関するロゴなどの商標権の販売にもとづく利益を原資としたものであった。また、試合の72時間前にチケットが売り切れていれば、ローカルのテレビ放送ができるように、委員会は3年間のテストをすることを決定した。この72時間前のチケット販売が、現在もブラックアウトの基準として機能している。この1973年には、再びライバル・リーグとしてWorld Football Leagueが設立され、1974年より活動を開始することが公表された。

1974年には、コミッショナーのRozelleが10年の契約に署名し、今後少なくとも10年間、コミッショナーを続けることが確実となった。これはNFLとAFLの合併の成功、そしてその結果もたらされた観客数やテレビ視聴者の増加を受けて行われたものであった。また、この年、リーグの拡大の一環として、新たに二つの都市とフランチャイズ契約を結んだ。

1975年には、スーパーボウルのテレビ観戦者は約7800万人となった。また、WFLは観客を集めることができず、わずかに2年で倒産した。1976年には、スーパーボウルのテレビ観戦者が8000万人となり、テレビ史上最大の視聴者数記録を更新した。また、新たに加入する2チームは、他のチームから39人のベテランプレーヤーを獲得した。また、カレッジ・プレーヤーについては、正規のドラフトに先駆けて、各チーム8名を指名する特別の措置がとられた。このような新たなチームが順調な成績を残せるように、他のチームとの戦力面でのバランスを取ることが、現在でも重要な方法の一つとなっている。

1977年のスーパーボウルには、10万3438人の観客が集まった。また、視聴者は8190万人であった。これらは、どちらも過去最高であった。また、NFLPAとNFLマネジメント委員会の間で、5つのフットボールシーズンを含む1982年まで、団体交渉の延長についての合意が得られた。その内容は、NFLPAに対する、選手の年棒なども含めた費用は1億700万ドルであり、他に、チームにおける43人のアクティブプレーヤーの枠と、年金や給与、医療など、リーグと選手に関わる全般にわたるものであった。また、それに関連して、NFLコミッショナーの規律上の権限を確認することとなった。

この年に1978年より、4試合のプレシーズン・ゲームと、16試合のレギュラーシーズン・ゲームが行われることが定められた。また、Rozelleが3つのネットワークテレビと交渉を行い、ABCが16のMonday Night Footballゲームと4つのプライムタイムのゲーム、プロボ

ウル、栄誉の殿堂のゲームを放映することが決まり、CBSはNFLのレギュラーシーズンのゲームと、ポストシーズン・ゲーム、そして第14回と第16回のスーパーボウルを放映することが決まった。また、NBCはAFCのレギュラーシーズンのゲームとポストシーズン・ゲーム、そして第13回と第15回のスーパーボウル放映が決まった。このようにリーグの拡大に伴って、その商品である試合の放映権の販売が、1社にではなく、複数のテレビ局に対してパッケージ化されて販売されることが、この年から始まった。

1978年のスーパーボウルは、約1億200万人の人々がテレビなどで観戦し、これは史上で最多の観戦者を持つイベントとなった。また、Louis Harris Sports調査によると、アメリカの70%のスポーツファンが、NFLのファンであり、ベースボールは54%であった。この年より、16週にゲームが増え、またフランチャイズが徐々に増加したことにより、1277万1800人の観客を集めることとなった。1980年には、スーパーボウルが3533万世帯に放映されることとなり、リーグのレコードとなった。CBSは1980年から1983年にかけての試合の全米ラジオへの放送権を1200万ドルで得た。また、1980年のレギュラーシーズンでは、スタジアムで92.4%の平均観客収容率を記録した。さらにこの年は、テレビの視聴率が、NFL史上、1976年に次いで良い年であった。また、特にCBSラジオは、700万人の視聴者を集めることとなり、最多の視聴者数となった。

1981年に、CBS-New York Timesの調査で、48%のスポーツファンがフットボールを好んでおり、31%がベースボールであるという結果が出た。NFLのレギュラーシーズンへの入場者は1360万人となった。一試合の平均入場者数では6万745人となり、スタジアムの総収容人数の93.8%が埋まることとなった。1982年には、スーパーボウルのCBSの放送で、過去最高の49.1%の視聴率を得た。これは時間帯のシェアで見ると、73.0%であり、約1億1020万人が中継を見たことになる。また、CBSラジオが1400万人の視聴者を集めた。その他、この年には、オーナーによるフランチャイズの移転に関する裁判があり、NFLが敗訴したことによって、フランチャイズの自由な移動が実質的に可能となった。これにより、観客数の多い市場へ移動するチームがいくつか出ることとなった。また、この年、NFLPAを中心として57日間のストライキが行われ、団体交渉の合意を見るまでストライキは続いた。この合意によって、1992年までフリーエージェントシステムを変更することなく、ドラフトが行われることが決定した。また、プレイヤーの行動等に対する援助が増加し、特に退職金システムが、プロのスポーツとして、キャリア移行プログラムも含めて、初めて導入された。このようなストライキがスポーツにおける解決の手段の一つとして用いられるようになったことは、特に他のプロ・スポーツでは、後に年棒の高騰を招く一つの要因となった。

1984年のCBS Sports/New York Timesの調査によると、53%がフットボールを観戦しているときが一番楽しいと感じ、18%のベースボールに大きく差をつけた。1985年のスーパーボ

ウルは、1億1593万6000人の視聴者が見た。また、600万人がイギリスで、おおよそ同数がイタリアでも見た。そしてこのスーパーボウルの直接的な経済効果は、サンフランシスコのベイエリアで、1億1350万ドルに上った。NBCラジオとNFLは2年間の契約の合意を得た。コーチによる試合の研究のために、NFL Filmsの撮る映像が、映画用のフィルムから、ビデオテープに変更された。また、NFLのオーナー会は、プレシーズン・ゲームを1986年より海外でも行うことを決定した。これは、ヨーロッパと日本で、運営に関してはコミッショナーを中心として行われることとなった。また、この年の視聴率は全体的に上昇し、NBCで4%、CBSで10%、ABCで16%の上昇を見た。

1986年のスーパーボウルは全世界59カ国に映像が送られた。そしてこのスーパーボウルでは、1億ドルの経済効果があったといわれ、ファンは1日250ドルを使ったと言われる。このようにスーパーボウルに関する様々な統計などが集まることによって、スーパーボウル自体の価値が高まることとなった。その結果、スーパーボウルが行われることが、様々な地方にとって一つの大きな意味を持つこととなっていった。

また、United States Football League (USFL) がNFLを相手取って訴えた、NFLがテレビ放映における優越的地位の利用により、新たなリーグを放映権で除外しているという独占禁止法違反の訴えは、巡回地方裁判所により棄却された。特にテレビ放映におけるこのような訴えが起きたことは、NFLの試合の、とりわけテレビ中継による観客数の増加がきわめて大きな要因となっているといえよう。さらに、この年初めて、海外でプレシーズン・ゲームが行われ、イギリスのスタジアムに8万2699人の観客を集め、NBCのイギリス国内の放送で12.4%の視聴率を得、時間帯における占有率は36%となった。

1987年のスーパーボウルは、10万1063人の観客を集めた。そしてこのスーパーボウルは、55カ国に放送され、1億2264万人のテレビの視聴者を集めた。また、ラジオでは、1010万人に試合が中継された。この年から新たな3年間のテレビ放映の契約が、ABC、CBSとNBCの間で結ばれた。さらに、この年からESPNと契約を結び、ケーブルテレビを通じて、16試合の試合を配信する権利を与えた。NFLとCBSラジオも新たな3年間で40試合の放送権を契約した。この放映権の成立は、従来のネットワークテレビ以外に、新たにケーブルテレビとの契約をすることによって、新しい顧客の開拓を行うことに寄与したと言えるであろう。

この年には1982年以来となるNFLPAによるストライキが起きて、16試合の予定が15試合となった。ストライキは4週間に及び、本来であれば12試合となるはずであったが、プレーヤーを置き換えて2週目より試合を行なうことにより、試合数の減少は食い止められた。このように、NFLPAとNFLとは、要求によっては対決し、そしてNFLがそうした要求を受け入れない態度を断固として示すことによって、その後、ストライキは起こらなくなった。

1988年には、スーパーボウルの観客は7万3302人でスタジアムは満員となった。また、

USFL による NFL の独占禁止法違反の訴えは、再び棄却された。とりわけ注目される点は、法廷によれば、USFL の失敗は、NFL が USFL をテレビ放映から締め出したわけではなく、USFL 自身が、ただファンを獲得できなかったからだとしたことである。また、Rozelle はこの年、翌年に日本でプレシーズン・ゲームを行うことを発表した。そして、翌 1989 年 Rozelle は引退を表明することとなる。

この時期の NFL について特筆すべき点は、なによりも、強固なブランドを確立したことがあげられる。そして長期間続いたライバル・リーグ、AFL の登場により、競争環境の中での NFL のブランド資産の拡大が行われるようになった。また、Rozelle という NFL と AFL の合併を成功させた偉大なリーダーであるコミッショナーの存在も重要であろう。

特にネットワークテレビとの放映権との関わりで、1 社と独占的放映権に関する契約が法律上で可能となり、それを利用して強固なブランドイメージを確立していったという点に注目しなければならない。また、NFL としてのブランドイメージを強化し、また管理するために、NFL Properties を立ち上げ、それにより NFL 全体としての資産管理を行ったことが各チームとしてではなく、NFL としてのイメージを生み出すのに大きな意味を持った。そして NFL が顧客に提供している商品の一部分である映像との関連で、既存の会社を買収して、NFL Films を立ち上げることによって、顧客が目に触れる映像の管理を厳しくおこなったことによってもブランド価値を高めることが可能となった。すなわち、顧客に対して提供する商品のルートを多様化し、そしてその多様なルートで同一の品質の商品を提供することによって、マスメディアと密接に関わったブランドを提供することが可能となり、またブランドの価値を高めていったと言えるであろう。

商品である試合を見るならば、やはり NFL と AFL の合併によって誕生したスーパーボウルの商品の価値がきわめて高いことが上げられるであろう。NFL における年間の試合数は、1 チームあたり、レギュラーシーズンでわずかに 16 試合である。この少ない試合数を、他のプロリーグのように増やすことではなく、むしろ組み合わせの多様性と、年間優勝を決定するイベントの価値を高めることによって、商品としての価値を高めていった。この試合の希少性が、観客の動員の伸びにつながることもなった。

そして、これらの総体としてブランド価値を高めることによって、NFL は、アメリカにおけるプロ・スポーツとして最も価値の高いブランドとなった。特にファンの獲得とその拡大、またチームのフランチャイズを拡大していくことによって、他のスポーツ・リーグや他のフットボール・リーグに対して他に類を見ない強固なブランドの構築が行われたと言えるであろう。

世界を対象としたブランドへ

1989年に入り、3月22日にコミッショナーのRozelleは引退を表明した。これを受けて、AFC、NFCの両社長が新たなコミッショナーを探すための委員会を設置した。その後、11月5日にPaul TagliabueがNFLの7人目のコミッショナーとなった。このコミッショナーが現在のコミッショナーである。

また、選手のうち229人がマネジメントプランBに基づいて、4月1日にフリーエージェントを宣言し、新たなチームを探し始めた。その後、9月10日までに、111人がアクティブリストに入り、23人がリザーブリストに入り、92人がウェブで獲得され、3人が引退した。また、NFL Charitiesは、100万ドルを地震の犠牲者に対して寄付した。

1990年には、Tagliabueが1990年シーズンは17週で16試合を、1991年には18週で16試合を行なうことを発表した。リーグは長期間にわたって行われるが、試合数を増やすことはなかった。また、新たな放送権である9試合のSunday-night GamesについてTurner Broadcastingと4年間の放映契約を結んだ。さらに新たな4年間のTV放映契約を、ABC、CBS、NBC、ESPN、TNTと行なった。この契約は、合計金額で36億ドルというTV史上最大のものとなった。また、プレシーズン・ゲームであるAmerican Bowlの開催地を、今までに行われていたロンドン、東京から、ベルリン、モンテリオールにまで拡大する計画を発表した。さらに、NFLの委員会を拡大し、Player Advisory Councilを12人のNFLプレーヤーにより形成した。その他、ドラッグ対策のアドバイザーを設置し、また新たな奨学金制度として、NFLプレーヤーに大きな影響を与えた小中学校の教師に交付金と奨学金を供給する制度を作った。この年の試合の観客数は、合わせて1766万5671人となり、最大の観客数となった。また、レギュラーシーズンにおいては、一試合あたり6万2321人となり、一試合あたりの観客数でも最大となった。

1991年には、Tagliabueは新たにNFLのプレジデントの地位を創設し、Neil Austrianを指名した。これは、リーグ全体に関わる事業と資金面の責任者としてCOOの役割を担うものである。また、NFLはWorld Leagueを設立し、ヨーロッパで試合を行なうリーグを作る構想を発表した。さらに、NFLのクラブ間で、1994年より2チーム増やすことを合意した。これにより、6つのディビジョンで5つのチームがシーズンを戦うこととなった。また、NFL International Weekとして、1990年にプレイオフに出場した6チームの試合をロンドン・ベルリン・東京にテレビ中継し、15万人以上が観戦した。

1992年には、NFLは引退した選手に関連したプログラムのために、最低250万ドルを提供することを決定した。1993年になると、NFLとプレーヤーの弁護士は、1999年シーズンまでの期間において、新たなプレーヤーシステムを含んだ様々な条件で和解した。これにより、1987年より緊張関係にあった労使関係が、一応の決着を見たと言えるであろう。また、Tagliabue

は、NFL World Partnership Program を作り、引退した NFL 選手やコーチによるクリニックを通じて、世界中のアマチュア・フットボールの普及とその水準を向上させることを決定した。世界におけるフットボールのファン・デベロップメントの一環であるといえよう。

この年のスーパーボウルでは、中継先が 101 カ国となり、アメリカ国内の視聴率で 45.1% を獲得した。また、NFL と NFLPA は選手の様々な援助のために 7 年間で 10 億ドル以上の支出をすることで合意した。さらに、10 月 27 日には、Europe League を FOX とのジョイントベンチャーで行なうことを決定した。今日まで続く、この Europe League は、アメリカだけではなく、新たな市場開拓の一環として優れたものであると言えるであろう。また、新たな 4 年間のテレビ放映権が契約されたが、新規に FOX が入ることにより、CBS が外れることとなった。

1994 年のスーパーボウルでは、過去最大の視聴者数である 1 億 3480 万人を記録し、45.5% の視聴率を獲得した。NFL と FOX は、3 月 23 日に、World League をヨーロッパで 1995 年 4 月から、6 チームによって行うために、ジョイントベンチャーを作ることを発表した。これは、放映と運営の強みを持つ提携を行うことによって、導入の初年度より、成功するための方法として優れた枠組みであると言えるであろう。また、NFL Sunday Ticket として、衛星放送契約者のための新たな試合放映プログラムを作った。

1995 年には、4 月 2 日に World League が始まった。NFL のレギュラーシーズンのシーズンオフにリーグを行うことによって、ヨーロッパの観客のみならず、アメリカのファンも取り込もうとしたものであった。ABC News の調査で、アメリカで最も好むプロ・スポーツとして、フットボール（35%）がトップとなり、バスケットボール（16%）、ベースボール（12%）を大きく引き離れた。

1996 年になり、Baltimore Browns' の Cleveland への移転に関して、NFL と市当局の間で合意ができた。それは Browns' の名前や歴史など、様々なものを Cleveland に移転する代わりに、1999 年からの移転がスムーズに進むように、市が 7 万 2000 席を有するスタジアムを建設するというものであった。こうした地元の協力が、この Cleveland 以降、新たなチームを作る、またチームを移転する際の大前提となった。特にスタジアムの建設などには多くの資金がかかり、それがチームの運営上、大きな負担となっていた。それが地域の活性化などの面から地元の全面的な強力を得ることとなり、その結果、資金面での負担を軽減できるようになった。また、この年、1960 年から 1989 年までコミッショナーをつとめた Pete Rozelle が自宅で亡くなった。

1997 年には、NFL のクロス・オーナーに関する規則が修正された。それは NFL のオーナーが他のスポーツ・チームのオーナーになることを可能にするもので、特に NFL のチームの無い地域において認められた。すなわち、この時点で、NFL のプロ・スポーツにおける地位が、他におびやかされることは、ほとんどなくなったと見て取れるであろう。また、10 月 5 日には、

NFL 史上 1 万回目のレギュラーシーズンの試合が行なわれた。

1998 年には、NFL は放映権に関して新たな 8 年間の契約を締結した。それは、ABC (Monday Night Football), Fox (NFL), CBS (AFC), ESPN (Sunday Night Cable Package) というものであった。このように、一種のパッケージ化された放映権の販売は、放送局と NFL の双方に安定した運営を保証することになったと見ることができる。また、8 年という今までにはなかった長期の契約を結ぶことによって、試合の放映に関する機材の投資が容易になるともいえるであろう。また、1998 年には World League は名前を NFL Europe League に変更した。

コミッショナーが変わることによって、方針も大きく変更された。とりわけ、Rozelle の時代に種がまかれた世界における NFL のブランド価値の拡大に対して、Tagliabue が積極的に取り組むことにより、一定の成功を収めつつある。

特にアメリカにおいてブランド価値を確立した NFL が、FOX とジョイントベンチャーを行うことによって、Europe League を設立したことが、大きな転換点であろう。このリーグの設立によって、新たな地域にフットボールという、アメリカ以外では未だ十分知られていないプロ・スポーツを導入する、言い換えれば新市場に新商品を導入することによって、NFL としてのブランド価値の拡大をはかっている。従来アメリカ国内では、チームのフランチャイズによって、オーナーがチームを運営していたが、Europe League は NFL の 100% 出資によるものであり、NFL による直接経営のリーグを持つことによって、ブランドの一貫性が保たれ、それが新たな価値を生み出すことになるであろう。また、商品の品質、すなわち試合のレベルについても、経験を積む場としての Europe League の役割も軽視できないであろう。

現在、NFL はブランドの新規市場への導入を積極的に行っている。これが成功するか否かの結論を下すことはできないが、テレビとのパッケージによる放映と試合の価値を高めるという二点によって、新市場へのブランドの導入は成功する可能性がきわめて高いと考えられる。

おわりに

NFL の発展のプロセスは、初期のフットボールそのものの導入の成功、そしてリーグの確立、全米への商品の提供、そして世界への提供をめざすという、4 つの時期に区分することが可能である。そして、それぞれの時期ごとに、いくつかの特徴を見ることができる。

初期には、フットボールのルール統一、そしてプレー人口の拡大、プロ選手の確立が主な課題であった。フットボール自体は、幸運にも人気のあるスポーツとして登場した。しかしここでの競争は、あくまでもチーム間の競争であり、それぞれのチームの価値を高めることが重要であった。そのため、各チームのファン層を拡大することは可能となったが、あくまでもチームに力点をおくものであり、必ずしも、フットボール全体に多くのファンがいるということ

にはならなかった。

次にリーグを確立したのであるが、ここで現在の NFL の原型が明確にできあがった。すなわち、都市に対してフランチャイズを行い、都市間の競争のイメージを生み出すことにより、リーグ全体の人気を高めていった。また、オーナー制度とコミッショナー制度を組み合わせることにより、チームにのみ偏らず、またリーグにのみ偏らない運営が行われた。しかしながら、この初期の段階においては、プロ・フットボールよりはむしろ、地域代表としての戦いであるカレッジ・フットボールの人気が高かった。

Rozelle がコミッショナーになった時点で、見逃すことのできない大きな変化がある。それは放送技術の進歩であり、全米をネットワークで結んだテレビ放送会社の登場であった。この登場によって、従来チームごとに所属する地域のテレビ放送会社と契約していたものが、全米に放映されることを前提に、NFL として契約を交わすことが可能となった。この試合の放映により、全米の様々な地域、すなわちチームのなかった地域にまで商品を提供できるようになった。そして AFL との合併により、チームの数が 2 倍となり、それがチームのある地域の拡大を生み、またチャンピオンシップ・ゲームを行うことによって、試合の価値を高めていった。この時期に NFL というブランドが、マスメディアとの関わりの中で確立したと言えるであろう。

そして今、NFL ブランドが全米で確立し、それを世界に向けて広げようとしている。そこでは、フットボールの普及、そして NFL の持つ既存の資産の活用が重要なテーマであろう。

このように NFL 発展のプロセスを見ると、スポーツ・ビジネス、特にエンターテインメント・ビジネスにおけるブランドの確立について、いくつかの重要な点が見えてくる。それは商品の認知をいかに高めるかということであり、すなわち、一種のサブブランドであるチームではなく、全体のブランド名をいかにして高めていくかという視点の重要性である。また、Monday Night Football のような多様な商品の開発と NFL に触れる機会の量的、質的向上への取り組みであろう。また、ブランドを代表する商品としてのスーパーボウルも忘れることはできない。つまり、消費者がブランドに触れる機会を増やし、特にブランドを代表する商品を開発し、NFL 全体に対する認知を高めていった。それが NFL のブランド確立が成功した要因であると考えられることができるのである。

今後は、エンターテインメント型のスポーツ・ビジネスだけでなく、消費型、参加型のスポーツ・ビジネスについて研究することが求められる。また、ブランドという視点から見れば、スポーツ・ビジネスの枠にとらわれず、様々なエンターテインメント型のブランドを研究することが求められるであろう。

参考文献

- Aaker, David A., [1996], *Building Strong Brands*, Free Press. D.A.アーカー [1997] 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。
- Morgan, John, [1997], *Glory For Sale*, Bancroft Press.
- National Football League Properties Inc., [1999], *The NFL Century*, Smithmark Publishers.
- Neft, David S., Richard M. Cohen, Rick Korch, [1999] *The Sports Encyclopedia: Pro Football* (17th Ed.), St. Marin's Press.
- NFL, [2000], *NFL2000 Record & Fact Book*, National Football League.
- Zeithaml, Valerie A., Mary Jo Bitner, [1996], *Service Marketing*, McGraw-Hill.
- D.A.アーカー [1994] 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社。David A. Aaker, [1991] *Managing Brand Equity*, Free Press.
- D.A.アーカー エーリッヒ・ヨアヒムスターラー [2000] 阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社。David A. Aaker, Erich Joachimsthaler, [2000], *Brand Leadership*, Free Press.
- 恩蔵直人 [1995]『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社。
- ケビン・レーン・ケラー [2000] 恩蔵直人 亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー。Kevin Lane Keller, [1998], *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall.
- ハワード・シュルツ ドリー・ジョーンズ・ヤング [1998] 小幡照雄・大川修二訳『スターバックス成功物語』日経 BP 社。Howard Schultz, Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It*, Hyperion Books.
- ジョン・R・ロシター ラリー・パーシー [2000] 青木幸弘・岸志津江・亀井昭宏訳『ブランド・コミュニケーションの理論と実際』東急エージェンシー。John R. Rossiter, Larry Percy, [1997] *Advertising Communications and Promotion Management* (2nd ed.), McGraw-Hill.