

調査報告

スポーツ組織の「マーケティング力」に関する実態調査報告
—民間スポーツ・フィットネスクラブ組織の場合—中西 純司ⁱ

本研究の究極的な目的は、スポーツ組織の「マーケティング力」を測定するための指標開発にあるが、今回の調査報告では、民間スポーツ・フィットネスクラブを「スポーツ組織」として指定制し、そのスポーツマーケティング力の実態調査結果について報告していきたい。そのため、一般社団法人日本フィットネス産業協会（FIA）の正会員である民間スポーツ・フィットネスクラブ816ヶ所を対象に、2015年2月2日～3月6日にかけてWeb調査を実施し、389クラブ、47.7%の有効標本回収数および回収率が得られた。しかし、2クラブは公共スポーツ施設等の指定管理者業務が中心であったため、有効標本から除外し387クラブを分析対象とした。本研究の主な調査結果は、以下の通りである：①民間クラブは概ね、「市場環境の厳しさ」にさらされていることを認識していた；②高業績クラブほど、市場・競争環境に関する情報収集とクラブ内での情報共有・蓄積といったマーケティング・インテリジェンス活動を積極的に実施していた；③高業績クラブの方が「フィットネス市場全体の拡大」を主要な目標にしている傾向が強かった；④高業績クラブほど「STPマーケティング戦略」を積極的に策定していた；⑤高業績クラブほど、STPマーケティング戦略に基づいて、「サービスマーケティング・ミックス」を的確に組み合わせている傾向にあった。このような結果から、民間クラブ組織が事業成果をより一層高めるためには、的確なマーケティング実践、いわゆる「スポーツマーケティング力」の向上が必要不可欠である、ということが示唆された。

キーワード：民間スポーツ・フィットネスクラブ組織、スポーツマーケティング、マーケティング力、マーケティング・インテリジェンス、STPマーケティング戦略、サービスマーケティング・ミックス

I. 緒言

スポーツマネジメントとは、スポーツの文化的価値の普及をめざして、人々のスポーツ行動の成立・維持・発展と豊かなスポーツライフの形成・定着に必要なスポーツプロダクトを継続的・反復的に提供することを使命としている。それゆえ、スポーツ組織のマネジメントには、①自らのスポーツ市場を知

り、②十分なスポーツ資源を吸引し、③そうしたスポーツ資源を適正なスポーツプロダクト（サービスやアイデア等）に転換し、④それらを必要とするスポーツ消費者（顧客）に効率的に流通させる、といったマネジメント機能が必要不可欠なのである。

このように、スポーツ組織にとっての有効なマネジメント機能が「スポーツマーケティング」（sport marketing）と呼ばれるものであるが、一般的なマーケティング理論・技術とは大きく異なる特徴がある。つまり、スポーツマーケティングにおいては、「スポーツをする・行う場や機会」「スポーツをみる

i 立命館大学産業社会学部教授

機会」「スポーツ指導を受ける機会」など、目には見えない無形の「スポーツサービス」を主な交換対象としているため、大きく3つのマーケティング・パラダイムが要請されている点に、その特異性があると言っても過言ではない。具体的には、①スポーツ消費者との交換関係を形成・促進するための「マネジリアル・マーケティング」、②顧客との協働的な相互作用関係を構築するための「インタラクティブ・マーケティング」、③顧客関係性を強化・維持するための「アフターマーケティング」といった3つのパラダイムがそれぞれである。したがって、現代のスポーツ組織は、こうした3つのパラダイムを融合したスポーツマーケティング機能、いわゆる「スポーツマーケティング力」(sport marketing capabilities)を重要視しなければならない。

そこで本研究では、そうしたスポーツ組織として、「スポーツをする・行う場や機会」をスポーツプロダクトとして供給する民間スポーツ・フィットネスクラブ(以下、「民間クラブ」と略す)組織を対象とし、かかるスポーツマーケティング力を測定するための指標を開発することを究極的な目的としている。しかしながら、今回の調査報告では、そうした指標開発研究の第一歩として、民間クラブ組織におけるスポーツマーケティング力に関する実態調査結果について報告していきたい。

Ⅱ. 調査デザインの視点と調査内容

本調査のデザインは、山下ほか(2012)が吟味したマーケティング力研究や、Narver and Slater(1990)やKohli and Jaworski(1990)、Deshpande et al.(1993)、中西(2014a; 2014b)などの一連の市場志向研究、Jaworski and Kohli(1993)の市場成果研究、Kotler and Keller(2006)や池尾ほか(2010)のマーケティング戦略研究、およびVorhies and Morgan(2005)のマーケティング・ミックス研究など、市場志向とマーケティング理論・戦略に関する先行研究を吟味することによって行われた。

その結果、図1に示しているように、「スポーツマーケティング力の測定に関する仮説的概念モデル」(以下、「仮説的概念モデル」と略す)を構築することができた。つまり、図1は、スポーツ組織が、厳しい市場環境の中で、(1)マーケティング・インテリジェンス(有益情報)活動に基づいて、(2)どのような事業目標を設定し、(3)どのようなマーケティング戦略を策定し、(4)どのようにサービスマーケティング・ミックスを具体化していくことによって、(5)スポーツ組織の事業成果が決定される、というスポーツマーケティング力を測定するための枠組みを提示しているのである。

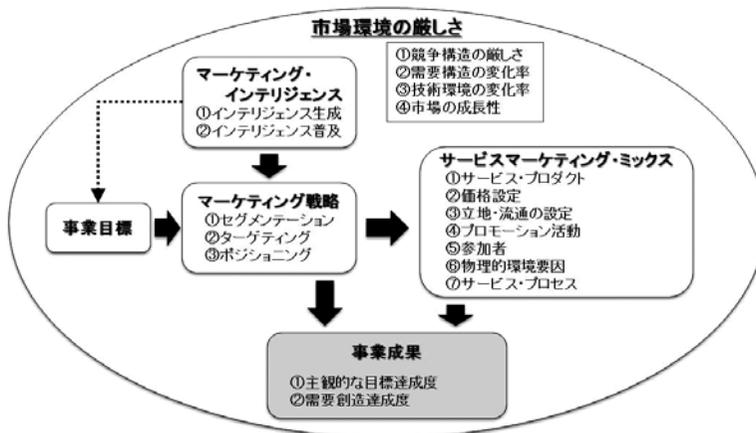


図1 スポーツマーケティング力の測定に関する仮説的概念モデル

それゆえ、本調査は、仮説的概念モデルを構成する（1）～（5）の視点からデザインすることが最適であると考えられる。

1. マーケティング・インテリジェンス活動

マーケティング・インテリジェンス活動については、Kohli and Jaworski (1990), Kohli, Jaworski and Kumar (1993) の市場志向研究に基づいて、その活動の程度について測定した。具体的には、表1に示しているように、インテリジェンス生成とインテリジェンス普及の各次元それぞれについて4つのインディケータ（項目）を設定した。ここでいうインテリジェンス生成とは「顧客のニーズや選好と、それらに影響を与える外部環境（タスク環境やマクロ環境等）などを収集・蓄積・分析し、組織にとって意味ある情報に変換していく活動やプロセス」を意味しているのに対して、インテリジェンス普及とは「市場インテリジェンスを特定の個人や部門にとどませるのではなく、コミュニケーションを通じて組織全体に伝播・普及していくための活動やプロセス」のことである（中西, 2014a）。

なお、各インディケータの測定スケールには、「1. まったくあてはまらない」「2. あてはまらない」「3. あまりあてはまらない」「4. どちらともいえない

い」「5. おおむねあてはまる」「6. あてはまる」「7. かなりあてはまる」といったリッカート型7段階尺度によって測定を行った。そのため、平均値が高ければ高いほど、マーケティング・インテリジェンス活動の実施程度が高いことを意味している。しかし、インディケータに「(R)」とあるものは、逆転尺度（否定的な意味・内容）であるため、他のインディケータと合わせて「肯定的な意味・内容」を表す尺度となるように値を逆転させている。たとえば、「競合情報の伝達速度 (R)」は「あるスタッフが、競合相手クラブに関する情報を入手したとき、他のスタッフや支配人に対してその情報を伝えるのが遅い」というワーディングで質問文が設定されているので、1に近いほど「…（前略）… その情報を伝えるのが遅い」のに対して、7に近いほど「…（前略）… その情報を伝えるのが速い」と解釈するのである。

2. 事業目標の設定

事業目標については、「①フィットネス市場全体の拡大」と「②市場シェアの向上」といった2つのインディケータを用意し、各インディケータのそれぞれに1項目を設定した（表2参照）。なお、各インディケータの測定スケールには、「1. まったくあてはまらない」「2. あてはまらない」「3. あまりあて

表1 マーケティング・インテリジェンス活動のインディケータ・リスト

次元	インディケータ	質問文
インテリジェンス生成	①将来ニーズ把握のための定期的接触	各種プログラムや顧客サービス等についての将来のニーズを把握するために、定期的に顧客と接触している
	②独自調査の実施	フィットネス市場や顧客についての独自調査を数多く実施している
	③顧客評価のための調査	各種プログラムや顧客サービスなどのクオリティ（質）を評価してもらうため、少なくとも年に1回は顧客への調査を行っている
	④業界動向・事業変化の把握	フィットネス業界の動向や事業環境の変化が顧客に与える影響について定期的に調査・検討している
インテリジェンス普及	①競合に関するインフォーマルな議論	インフォーマルな場でも競合相手クラブの動向（戦略・戦術など）に関する会話が頻繁になされている
	②将来ニーズに関する議論	スタッフは、顧客の将来ニーズについて、支配人や同僚と議論するのに多くの時間を割いている
	③競合情報の伝達速度(R)	あるスタッフが、競合相手クラブに関する情報を入手したとき、他のスタッフや支配人に対してその情報を伝えるのが遅い
	④スタッフ会議	フィットネス市場の動向や新規顧客開拓のあり方等を議論するスタッフ会議が、少なくとも年に数回はある

(注) 「R」は逆転項目。

表2 事業目標のインディケータ・リスト

インディケータ	質問文
①フィットネス市場全体の拡大	フィットネス市場全体を拡大することを主要な目標にしている
②市場シェアの向上	競合相手クラブに対して、自クラブの市場シェア（会員占有率）を高めていくことが主要な目標である

表3 マーケティング戦略に関するインディケータ・リスト

次元	インディケータ	質問文	
セグメンテーション	重要性の認識	①計画のスタートとしてのセグメンテーション	自クラブのマーケティング計画を立案する際には、はじめに顧客層の分類と把握（セグメンテーション）を行う
		②セグメンテーションの重要性	顧客層の分類と把握はレッスンやプログラム内容等の企画において重要な意思決定の1つである
	手順・方法	③細分化基準・方法の標準化	顧客層の分類と把握のための基準や方法は、自クラブ内で共通理解されている
		④顧客データの活用	顧客層の分類と把握は豊富な顧客データに基づいている
		⑤市場規模の予測	フィットネス市場規模を慎重に予測しながら、顧客層の分類と把握を行っている
		⑥到達可能性	目標とする顧客層へレッスンやプログラムおよびクラブ情報等を届ける方法を意識している
		⑦潜在顧客への考慮	既存顧客だけではなく、潜在的な顧客も含めた顧客層の分類と把握になっている
		⑧セグメント内の同質性の確保(R)	1つの顧客層内に多様なタイプの顧客が含まれていることが多い
ターゲティング	重要性の認識	①市場ターゲットの明確化	明確なターゲット（顧客）層を意識してレッスンやプログラム内容等を企画・提供している
		②ターゲティングの重要性	顧客の絞り込み（ターゲティング）は、レッスンやプログラム内容等の企画において重要な意思決定の1つである
	手順・方法	③緻密な分析に基づくターゲット選定	ターゲット（顧客）層の選択は、自クラブの収益性や成長性の予測に基づいて行われる
		④プロファイリングの実施	ターゲット（顧客）層の具体的なイメージを表現できる
ポジショニング	重要性の認識	①製品の相対的ポジショニングの意識	顧客が自クラブと他クラブのレッスンやプログラム内容等の違いをどのように比較・認識するかを意識している
		②製品差別化の重要性	他クラブが提供するレッスンやプログラム内容等との差別化は、自クラブのレッスンやプログラム内容等の企画において重要な意思決定の1つである
	手順・方法	③他社との相違点訴求	他クラブが提供するレッスンやプログラム内容等を比較した上で、自クラブのレッスンやプログラム内容等のアピール点を明確に定めている
		④自社内製品との相違点訴求	自クラブが提供する各種のレッスンやプログラム内容等を比較した上で、それぞれのレッスンやプログラム内容等のアピール点を明確に定めている
		⑤顧客知覚データの活用	顧客のレッスンやプログラム内容等に対する評価データに基づいて、レッスンやプログラム内容等のアピール点を明確に定めている

(注) 「R」は逆転項目。

はまらない」「4. どちらともいえない」「5. おおむねあてはまる」「6. あてはまる」「7. かなりあてはまる」といったリッカート型7段階尺度を用いた。

3. マーケティング戦略の策定

マーケティング戦略は、具体的なサービスマーケティング・ミックスを決定していく上できわめて重要な意思決定である。そのため、標準的（教科書的）なマーケティング戦略の策定手順・内容（セグメンテーション Segmentation - ターゲティング

Targeting - ポジショニング Positioning ; STP マーケティング戦略）を踏まえた上で、Kotler and Keller (2006) や池尾ほか (2010)、および山下ら (2012) を参考に、表3のように設定した。

具体的な質問項目は、「重要性の認識」「手順・方法」といった2つの視座から、セグメンテーションが2次元8インディケータ、ターゲティングが2次元4インディケータ、そしてポジショニングが2次元5インディケータで構成することにした。

なお、各インディケータの測定スケールには、「1.

まったくあてはまらない」「2.あてはまらない」「3.あまりあてはまらない」「4.どちらともいえない」「5.おおむねあてはまる」「6.あてはまる」「7.かなりあてはまる」といったリッカート型7段階尺度が用いられた。

4. サービスマーケティング・ミックスの具体化

サービスマーケティング・ミックスの具体化は、スポーツ組織における実際のマーケティング活動に反映される。そのため、スポーツプロダクトのサービス財的特性を踏まえ、「サービス・プロダクト」「価格設定」「立地・流通の決定」「プロモーション活動」「参加者」「物理的環境要因」「サービス・プロセス」といった7次元を設定した。

表4にも示しているように、サービス・プロダクト4インディケータ、価格設定3インディケータ、立地・流通の決定4インディケータ、プロモーション活動5インディケータ、参加者3インディケータ、物理的環境要因4インディケータ、そしてサービス・プロセス4インディケータの合計7次元27インディケータで構成した。なお、各インディケータの測定スケールには、「1.まったくあてはまらない」「2.あてはまらない」「3.あまりあてはまらない」「4.どちらともいえない」「5.おおむねあてはまる」「6.あてはまる」「7.かなりあてはまる」といったリッカート型7段階尺度が用いられた。

5. 事業成果の達成度

事業成果の達成度については、「主観的な目標達成度」と「需要創造達成度」といった2次元を設定し、前者には4つのインディケータ（加護野，1980）を、そして後者には5つのインディケータ（山下，2012）を準備し、過去5年間における達成状況について回答してもらうようにした（表5参照）。なお、各インディケータの測定スケールには、「1.まったくあてはまらない」「2.あてはまらない」「3.あまりあてはまらない」「4.どちらともいえない」「5.おおむねあてはまる」「6.あてはまる」「7.かなりあては

まる」といったリッカート型7段階尺度を用いた。

6. 市場環境の厳しさ

市場環境の厳しさの次元として、山下ら（2012）が作成した「経営環境の厳しさ」を参考に、「競争構造の厳しさ」「需要構造の変化率」「技術環境の変化率」「市場の成長性」といった4つの次元を設定した。そして、競争構造の厳しさ、需要構造の変化率、および技術環境の変化率にはそれぞれ3つのインディケータを、また市場の成長性には1つのインディケータ（単次元・単一インディケータ）を作成し、民間クラブ組織の市場環境の厳しさに対する認識状況を合計4次元10インディケータによって測定した（表6参照）。

また、各インディケータの測定スケールには、「1.まったくあてはまらない」「2.あてはまらない」「3.あまりあてはまらない」「4.どちらともいえない」「5.おおむねあてはまる」「6.あてはまる」「7.かなりあてはまる」といったリッカート型7段階尺度を用いた。そのため、平均値が高ければ高いほど、市場環境が厳しく不安定であると認識していることを意味している。しかし、インディケータに「(R)」とあるものは、逆転尺度（穏やかで安定的であること）であるため、他のインディケータと合わせて「厳しく不安定であること」を表す尺度となるように値を逆転させている。たとえば、「主要な競合相手クラブの行動予測容易度 (R)」は「主要な競合相手クラブの行動は、多くの場合予測可能である」というワーディングで質問文が設定されているので、1に近いほど「予測可能である」のに対して、7に近いほど「予測可能ではない（予測不可能である）」と解釈するのである。

Ⅲ. 調査の方法

1. 調査の実施方法（データ収集）

図2に示しているように、一般社団法人日本フィットネス産業協会（FIA）の正会員である民間クラ

表4 サービスマーケティング・ミックスのインディケータ・リスト

サービスマーケティング・ミックス	インディケータ	質問文
サービス・プロダクト	①プログラム・コンセプトの明確化	新しいレッスンやプログラム内容等を開発する際は、コンセプトを明確にしている
	②プロダクトラインの確保	顧客のニーズに合わせたレッスンやプログラム内容等を数多く提供している
	③サービス・クオリティの維持	顧客ニーズを先取りし、質の高いレッスンやプログラム内容等を常に提供している
	④ブランディング	クラブとして「こだわり」のあるレッスンやプログラムには、クラブ独自のブランド名をつけている
価格設定	①利益最大化の価格づけ	利益を最大化するように、価格（年会費・月会費や施設利用料等）を設定している
	②競合価格を参考にした価格づけ	自クラブの価格設定を行う際には、競合相手クラブの価格設定を参考にしている
	③顧客評価を参考にした価格づけ	自クラブの価格設定を行う際には、顧客による評価や反応を参考にしている
立地・流通の設定	①ロケーションの設定	多くの顧客が来館しやすい施設ロケーションを確保している
	②スケジューリング	レッスンやプログラム等は、ターゲット（顧客）層に合わせたスケジュールを設定している
	③施設・設備ユーザビリティ	施設・設備やトレーニングマシンなどは、すべての顧客が使いやすいよう工夫している
	④施設キャパシティ	過剰混雑を避けられるだけの施設キャパシティを確保している
プロモーション活動	①人的販売	新規顧客の開拓（クラブへの勧誘・推奨活動）をスタッフ全員で取り組んでいる
	②広告活動	顧客に伝えたいメッセージやキャッチフレーズ等を明確にした広告活動を行っている
	③パブリシティ	自クラブの好意的イメージや話題性を創り出すために、テレビ、新聞・雑誌などのメディアに対して積極的にニュースリリースしている
	④インセンティブ（販売促進）	新規顧客のための特典や季節や曜日・時間帯に合わせた各種クーポン券（割引券・優待券等）を提供している
	⑤P.R.活動（顧客サービス）	顧客のための情報誌（会員誌等）の発行や各種イベントの開催が、年に数回は行われている
参加者	①適切なインストラクターの配置	各種のレッスンやプログラム等に適したインストラクターを配置している
	②適切なスタッフの配置	顧客に対してホスピタリティあふれる（おもてなしの心を持った）スタッフを配置している
	③他の顧客の存在	顧客には、クラブ利用のマナーや規則等を守り、顧客同士で迷惑をかけることのないよう、注意喚起している
物理的環境要因	①施設のレイアウト	顧客が快適に利用できるような施設レイアウトとなっている
	②最新の設備・器具の設置	クラブには、最新の設備やトレーニングマシンおよび器具などを備えている
	③施設内のサイン	施設内の案内表示や各種情報等は、わかりやすい場所に設置・掲示されている
	④スタッフの服装等	スタッフの服装や身だしなみには常に好感が持てるよう、クラブ用のユニフォーム（制服）で統一している
サービス・プロセス	①予約システム導入による混雑調整	コンピュータ等による顧客管理や予約システムの導入によって受付の簡素化や混雑状況を調整している
	②コース設定の明確化	新規顧客からリピーターにわたって、それぞれの状況に合わせたレッスンやプログラム内容等を明確に設定している
	③顧客参加・協働の促進	レッスンやプログラム内容等に顧客の意見や要望を取り入れ、随時変更ができるようにしている
	④音響効果の有効活用	レッスンやプログラム、および時間帯によって館内に流す音楽（BGM）を変えるようにしている

表5 事業成果に関するインディケータ・リスト

次元	インディケータ	質問文
主観的な目標達成度	①売上高成長率	高い売上高成長率（売上高伸び率、経常利益伸び率など）を達成している
	②収益性	高い収益性（売上総利益率、売上経常利益率、売上高営業費率など）を達成している
	③生産性	高い生産性（従業員1人当たり売上高・売上総利益・経常利益など）を達成している
	④財務的安定性	財務的安定性（自己資本比率、自己資本純利益率など）を維持している
需要創造達成度	①高品質のサービス	高いフィットネスサービスの質を達成している
	②新技術・市場創造	新しい指導技術やプログラム内容等、および新しい市場を生み出すことに成功している
	③新規顧客の獲得	新規顧客（新規クラブ会員）の獲得に成功している
	④既存顧客の維持	既存顧客（既存クラブ会員）の維持に成功している
	⑤リピート購買	利用頻度の高い既存クラブ会員の維持に成功している

表6 市場環境の厳しさに関するインディケータ・リスト

次元	インディケータ	質問文
競争構造の厳しさ	①主要な競合相手クラブの行動予測容易度(R)	主要な競合相手クラブの行動は、多くの場合予測可能である(R)
	②他クラブの模倣戦略展開の容易度	他クラブの模倣戦略が容易に行われる業界である
	③価格・サービス開発の競争度	激しい価格競争やフィットネスサービス開発競争が行われている
需要構造の変化率	①顧客ニーズ・嗜好等の変化率	フィットネスサービスやスポーツ活動に対する顧客のニーズや嗜好は時間とともに大きく変化する
	②顧客の新規サービスへの欲求度	顧客は新しいフィットネスサービスやスポーツ活動を求める傾向が強い
	③顧客の高サービス満足評価度(R)	特定のフィットネスサービスやスポーツ活動に満足している顧客が多い
技術環境の変化率	①指導技術・プログラム内容等の変化率	フィットネス指導技術やプログラム内容等が変化する速度がきわめて速い
	②指導技術・プログラム内容等の変化の機会度	フィットネス指導技術やプログラム内容等の変化が大きな機会をもたらす
	③今後の指導技術・プログラム内容等の変化の予測困難度	2～3年先のフィットネス指導技術やプログラム内容等の変化を予測することが困難である
市場の成長性	①ターゲット市場の需要拡大度(R)	ターゲットとしている市場のフィットネスサービス需要は、今後も拡大していく見込みである

(注) 「R」は逆転項目。

ブ816ヶ所を対象に、2015年2月2日～3月6日にかけて民間クラブ組織 Web 調査を実施し [(株) マクロミルとの契約]、389クラブ、47.7%の有効標本回収数および回収率を得た。また、本調査の実施にあたっては、FIAの調査協力を得るとともに、回収された調査データの取扱や統計処理等については、民間クラブ組織の名称等が特定化されないよう倫理的配慮を徹底した。

しかし、クラブの事業内容等を分析した結果、389のうち2クラブ（クラブ名などは特定不能）は公共スポーツ施設等の指定管理者としての施設管理・運営業務が中心であることが予測されるので、有効標本から除外し、387クラブを分析対象とした。

2. 調査データの分析方法

今回の調査報告では、民間クラブ組織のマーケティング力の実態調査結果のみに焦点をあてて分析を行うので、「主観的な目標達成度」を用いて「高業績クラブ」と「低業績クラブ」とを比較しながら報告していきたい。そのため、民間クラブ組織を2グループに分類するための統計的手法として、主観的な目標達成度を測定する4つのインディケータに対する主成分分析と信頼性分析であるクロンバックの信頼性 α 係数 (Cronbach's coefficient alpha) を用いることにした。また、「高業績クラブ」と「低業績クラブ」の2グループ間の平均値の比較には、t検定を用いることにした。

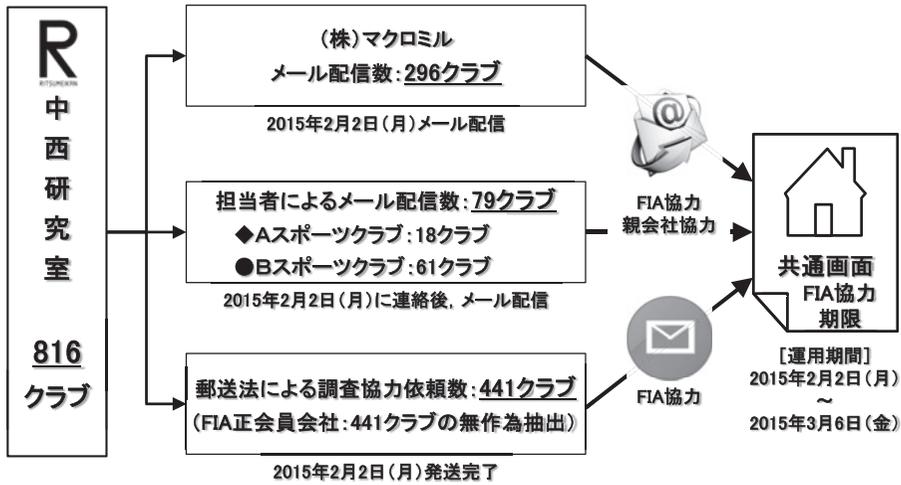


図2 調査の実施方法

なお、統計分析・処理には、IBM SPSS Statistics 21.0を活用し、本研究の統計的な有意水準を5%水準未満 ($p < 0.05$) と設定し、その表記の意味は、「*」= 5%水準 ($p < 0.05$)、「**」= 1%水準 ($p < 0.01$)、「***」= 0.1%水準 ($p < 0.001$)、そして「n.s.」= not significant である。

IV. 調査結果の報告

1. 調査対象クラブの概要

ここでは、調査対象となった民間クラブ組織の概要について、「所在地区」「店舗形態・規模」「展開事業」「収支状況」といった観点から説明する(図3～図6参照)。

はじめに、調査対象クラブの所在地区を見てみると(図3参照)、「関東地区」が42.6%と最も高い割合を占めており、「関西地区」(27.1%)、「中部地区」(15.2%)がそれに続いて高い割合を示している。この3地区で全体の約8割以上を占めている。

続いて、店舗形態・規模について見てみると(図4参照)、全体の85.8%が「チェーン展開」であり、「単独-地域」が8.0%とそれに続いている。

次に、収支状況について分析してみると(図5参照)、「黒字」と回答したクラブは55.6%であり、「不

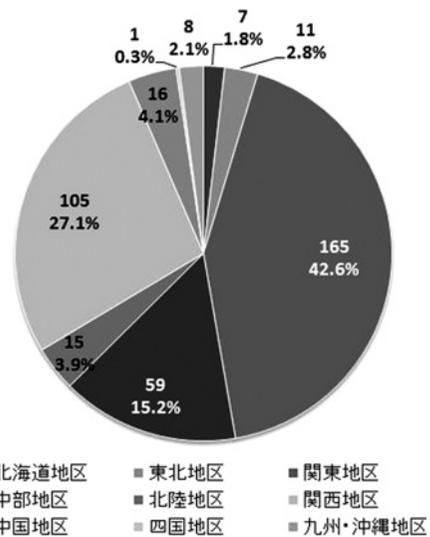
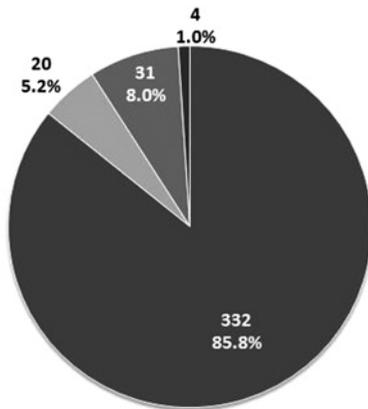


図3 所在地区 (N=387)

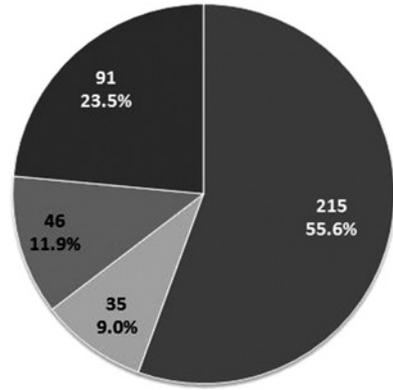
明」と回答したクラブが23.5%であった。

最後に、調査対象クラブの展開事業を見てみると(図6参照)、「スイミング事業」が87.9%、「スタジオ事業」が78.6%、そして「トレーニングジム事業」が80.4%と高い割合を示しており、「三種の神器」を備えた民間クラブが多かった。また、「エステ・マッサージ事業」(39.3%)や「カルチャースクール事業」(34.9%)についても比較的高い割合が示され、スポーツ・フィットネス以外のビジネスにも着手し



■チェーン展開 ■単独-全国 ■単独-地域 ■単独-都心

図4 店舗形態・規模 (N=387)



■黒字 ■均衡 ■赤字 ■不明

図5 収支状況 (N=387)

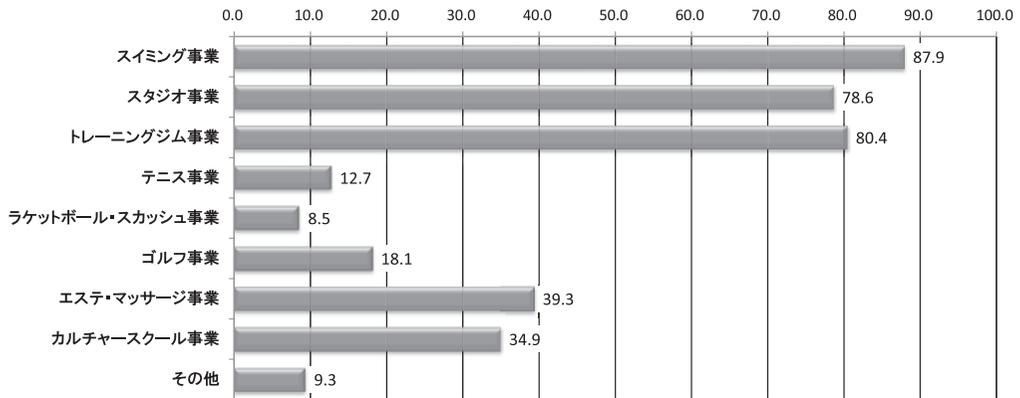


図6 展開事業 (N=387)

ている民間クラブがあることが分かる。

2. 調査対象クラブの分類

はじめに、表5にも示しているように、主観的な目標達成度を構成する4インディケータに対して主成分分析と信頼性分析を行った。その結果、第1主成分しか抽出されず、固有値3.208、分散80.193%、クロンバックの信頼性 α 係数0.917であり、4つのインディケータが主観的な目標達成度の合成変数として十分に信頼できることが明確になった。

次に、主成分分析で算出された主成分得点 [平均0、分散(=標準偏差の2乗)1に標準化された値] を用いて民間クラブ組織を分類した結果、「高業績

クラブ」(166クラブ; 42.9%)と「低業績クラブ」(221クラブ; 57.1%)の2つのグループから構成されることが明確になった。

3. 市場環境に厳しさ

これらの平均値だけからすると、主観的な目標達成度に関係なく、民間クラブは概ね、「競争の厳しさ」「市場変化の厳しさ」「技術変化の厳しさ」にさらされていることを認識していると言っても過言ではなからう(表7参照)。

とりわけ、「①指導技術・プログラム内容等の変化率」については高業績クラブほど「フィットネス指導技術やプログラム内容等の変化速度がきわめて

速い」と認識しているのに対して、「市場の成長性」については低業績クラブほど、市場の成長性は厳しいと意識している。

このように、民間クラブ業界を取り巻く市場環境は厳しいと言っても過言ではなからう。

4. マーケティング・インテリジェンス活動の状況

民間クラブ組織が様々なインテリジェンスをどのように収集しているかという「インテリジェンス生成」活動の状況について見てみると(図7-1参照)、高業績クラブほど「①将来ニーズ把握のための定期的接触」「②独自調査の実施」「③顧客評価のための

調査」「④業界動向・事業変化の把握」のすべての項目において高い値が示されており、インテリジェンス生成活動に力点を置いている。とりわけ、「①各種プログラムや顧客サービス等についての将来のニーズを把握するために、定期的に顧客と接触している」という、会員との接触によるニーズ把握に力を入れていることが理解できる。また、「②フィットネス市場や顧客についての独自調査を数多く実施している」「③各種プログラムや顧客サービスなどのクオリティ(質)を評価してもらうため、少なくとも年に1回は顧客への調査を行っている」の値もある程度高いので、独自調査や顧客評価調査につい

表7 「市場環境の厳しさ」に対する民間クラブ組織の認識状況

次元	インディケータ	平均値			標準偏差 (N=387)
		全体 (N=387)	高業績クラブ (n1=166)	低業績クラブ (n2=221)	
競争構造の厳しさ	①主要な競合相手クラブの行動予測容易度(R)	3.50	3.41	3.57	1.04
	②他クラブの模倣戦略展開の容易度	5.46	5.43	5.48	1.03
	③価格・サービス開発の競争度	5.44	5.33	5.52	1.10
需要構造の変化率	①顧客ニーズ・嗜好等の変化率	5.32	5.31	5.33	1.15
	②顧客の新規サービスへの欲求度	4.59	4.60	4.58	1.13
	③顧客の高サービス満足評価度(R)	3.44	3.42	3.45	1.05
技術環境の変化率	①指導技術・プログラム内容等の変化率	4.35	4.40	4.31	1.24
	②指導技術・プログラム内容等の変化の機会度	4.91	4.96	4.86	1.11
	③今後の指導技術・プログラム内容等の変化の予測困難度	4.29	4.24	4.33	1.21
市場の成長性	①ターゲット市場の需要拡大度(R)	3.16	3.05	3.24	1.28

(注) 「R」は逆転尺度で、1に近いほど肯定文であるのに対して、7に近いほど否定(反対)文である。

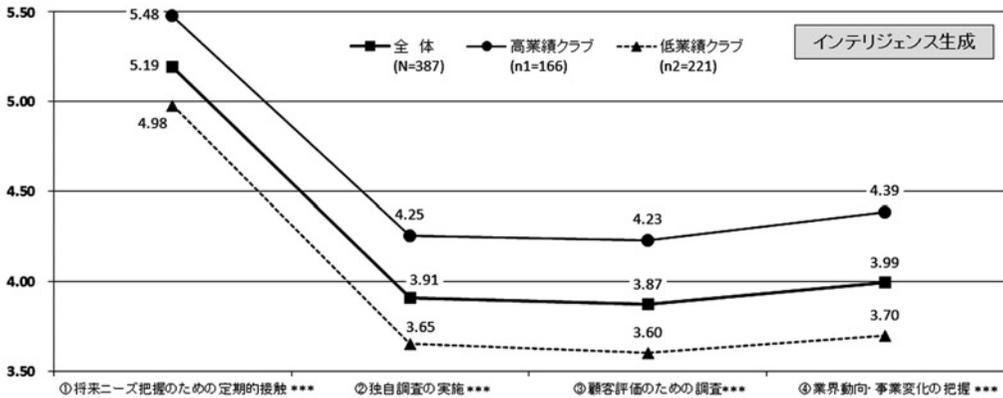


図7-1 マーケティング・インテリジェンス活動の状況 (1)：インテリジェンス生成

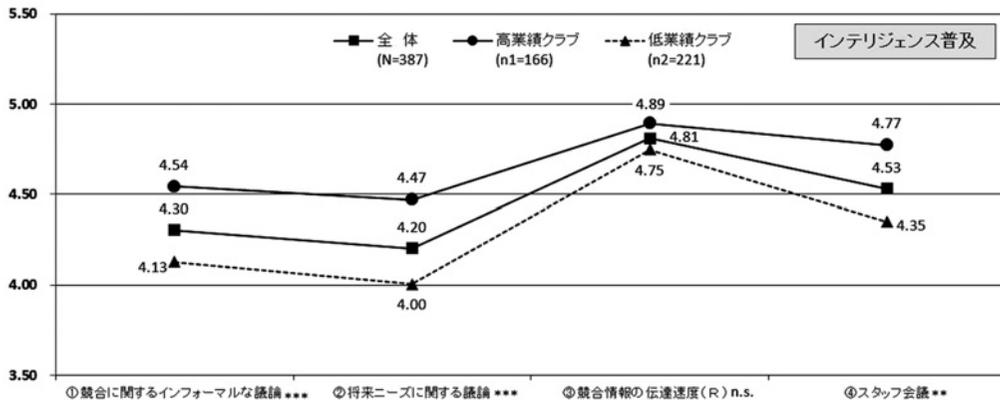


図 7-2 マーケティング・インテリジェンス活動の状況 (2)：インテリジェンス普及

表 8 事業目標の設定状況

インディケータ	平均値			標準偏差 (N=387)
	全体 (N=387)	高業績クラブ (n1=166)	低業績クラブ (n2=221)	
①フィットネス市場全体の拡大 **	5.14	5.36	4.98	1.42
②市場シェアの向上	4.95	5.04	4.88	1.51

でもある程度実施している傾向が伺える。

翻って、生成したインテリジェンスをクラブ内でのように普及・共有しているかという「インテリジェンス普及」活動の状況について見てみると（図 7-2 参照）、高業績クラブほど「①競合に関するインフォーマルな議論」「②将来ニーズに関する議論」「④スタッフ会議」の項目において高い値が示されており、インテリジェンス普及活動に力点を置いている。しかし、「③競合情報の伝達速度」については、すべてのクラブが競合相手に関する情報の伝達速度は速いという判断をしている。特に、「④フィットネス市場の動向や新規顧客開拓のあり方等を議論するスタッフ会議が、少なくとも年に数回はある」というスタッフ会議での情報共有が多いようである。今後は、日常的な情報共有ができるように、スタッフ間のコミュニケーション機会の拡充が求められる。

5. 事業目標の設定状況

事業目標の設定について比較してみると（表 8 参照）、低業績クラブよりも高業績クラブの方が「フィットネス市場全体の拡大」を主要な目標にしている傾向が強く、1%水準で有意な差が認められた。

一方、「自クラブの市場シェアの向上」については、主観的な目標達成度に関係なく（統計的な有意差は認められず）、すべてのクラブが主要な事業目標として設定していることが明確にされた。

このようなことから、高業績クラブほど自クラブの市場シェア（会員占有率）の向上よりもフィットネス市場全体の拡大を重視していると言ってもよい。

6. マーケティング戦略の実行状況

ここでは、民間クラブ組織が、市場を細分化し (S)、標的市場を絞り (T)、そして標的市場に合わせた製品ポジショニング (P) を行うといった一連の STP マーケティング戦略をどの程度実行しているのかについて分析する。しかしながら、こうした STP

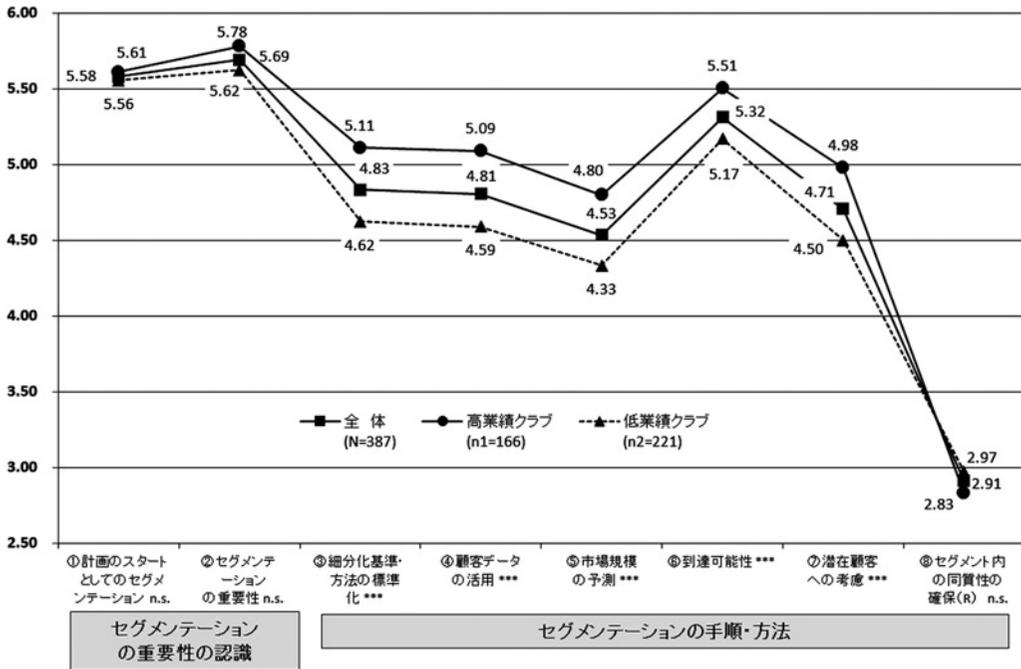


図 8-1 マーケティング戦略の策定状況 (1)：セグメンテーション

戦略の実践が質的によりセグメンテーションであったか否かを判断する基準を作成することは難しい。

(1) セグメンテーションの実行状況

図 8-1 は、セグメンテーションの実行状況について比較したものである。その結果、「①自クラブのマーケティング計画を立案する際には、はじめに顧客層の分類と把握（セグメンテーション）を行う」「②顧客層の分類と把握はレッスンやプログラム内容等の企画において重要な意思決定の1つである」といった、セグメンテーションの重要性の認識に関する2つのインディケータについては、主観的な目標達成度に関係なく、民間クラブは概ね強く認識していることが理解できる。

翻って、「③顧客層の分類と把握のための基準や方法は、自クラブ内で共通理解されている」「④顧客層の分類と把握は豊富な顧客データに基づいている」「⑤フィットネス市場規模を慎重に予測しながら、顧客層の分類と把握を行っている」「⑥目標とす

る顧客層へレッスンやプログラムおよびクラブ情報等を届ける方法を意識している」「⑦既存顧客だけではなく、潜在的な顧客も含めた顧客層の分類と把握になっている」といった、セグメンテーションの手順・方法に関する5つのインディケータについては、高業績クラブの方が高い値を示し、統計的に有意な差が認められた。しかし、「⑧セグメント内の同質性の確保 (R)」は、すべての民間クラブが低い値であり、インディケータ（質問文）の意図が十分に伝わっていなかった可能性があることも否めない。

このような結果から、民間クラブは概ねセグメンテーションの重要性は認識しているものの、その具体的な手順・方法については高業績クラブの方が的確に実行しているということが示唆される。

(2) ターゲティングの実行状況

図 8-2 のターゲティングの実行状況について見ると、低業績クラブよりも高業績クラブの方が「ターゲティングの重要性の認識」および「ターゲ

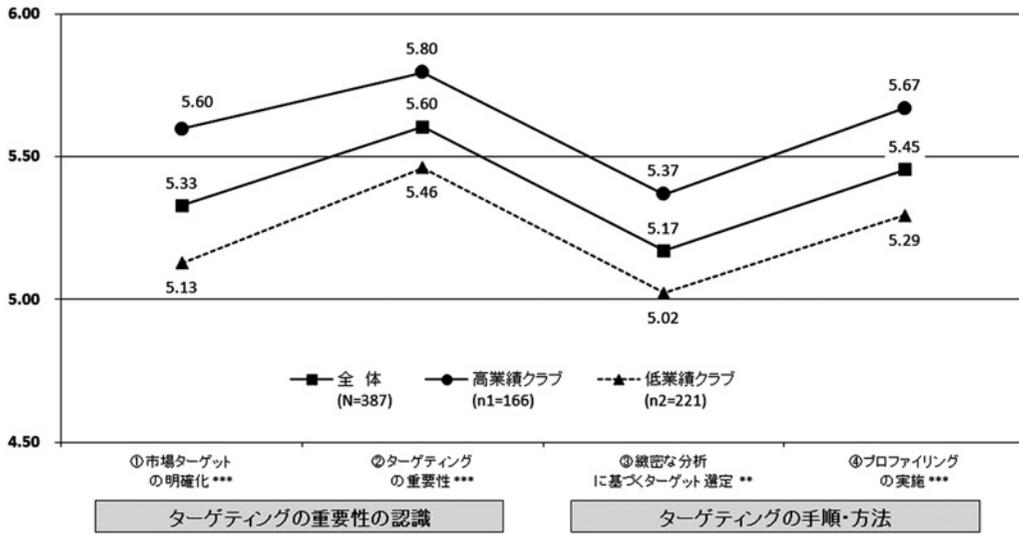


図 8-2 マーケティング戦略の策定状況 (2) : ターゲティング

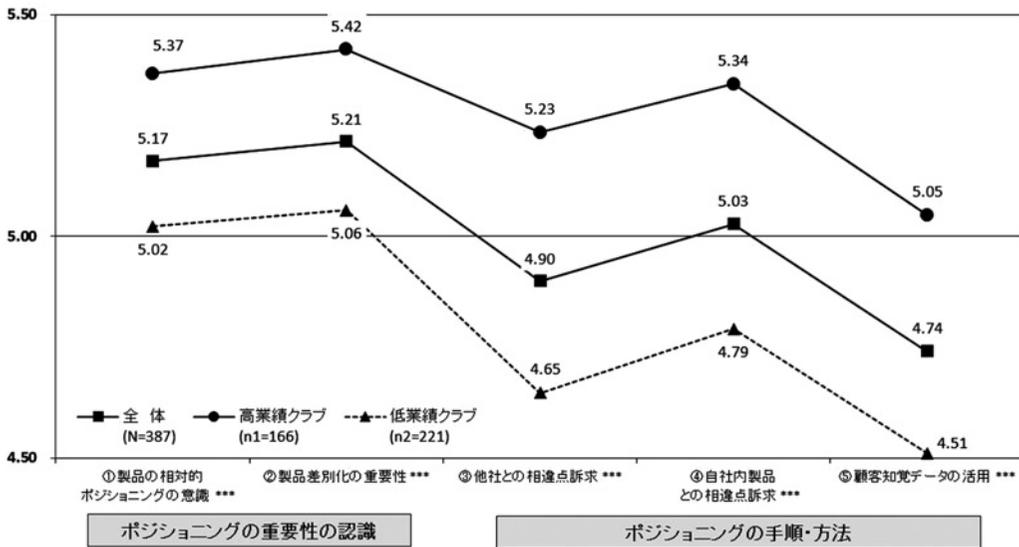


図 8-3 マーケティング戦略の策定状況 (3) : ポジショニング

ティングの手順・方法」に関する4つのインディケータすべてに高い値を示し、統計的に有意差が認められた。特に、「①明確なターゲット（顧客）層を認識してレッスンやプログラム内容等を企画・提供している」「②顧客の絞り込み（ターゲティング）は、レッスンやプログラム内容等の企画において重要な意思決定の1つである」「④ターゲット（顧客）層の

具体的なイメージを表現できる」については、高業績クラブの実行状況がきわめて高く、的確なターゲティング活動を実行している状況が伺える。

(3) ポジショニングの実行状況

図 8-3 は、選定したターゲット市場において自クラブのプログラム等が他クラブのそれよりも魅力

的であると認知してもらえるよう位置づける製品ポジショニングの実行状況について分析した結果である。これによれば、高業績クラブほど「ポジショニングの重要性の認識」および「ポジショニングの手順・方法」に関する5つのインディケータすべてに高い値を示し、高業績クラブのポジショニング戦略への意識が総じて高いことが理解できる。

しかし、製品ポジショニング戦略が厳密に運用されているかと言われると、今後、より詳細な分析が求められるところである。

7. サービスマーケティング・ミックスの状況

STP マーケティング戦略と同様に、サービスマーケティング・ミックス（サービス・プロダクト、価格設定、立地・流通の決定、プロモーション活動、参加者、物理的環境要因、サービス・プロセスといった7つのPに基づく具体的なマーケティング戦略活動）に関する戦略的意思決定のあり方は、競合他社との差別化の成功には欠かせない。

ここでは、STP マーケティング戦略のあり方に合わせて具体化されるサービスマーケティング・ミックスに関する戦略的意思決定の状況について比較・分析していきたい。

(1) サービス・プロダクト戦略

サービス・プロダクト戦略に関する意思決定の場合、高業績クラブほど「①プログラム・コンセプト

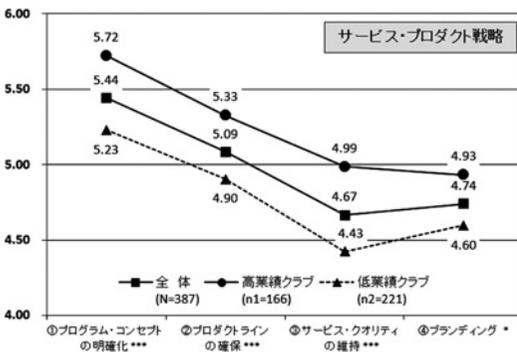


図9-1 サービス・プロダクト戦略の状況

の明確化」「②プロダクトラインの確保」「③サービス・クオリティの維持」「④ブランディング」といったすべてのインディケータの値が高く、統計的な有意差も認められた (図9-1 参照)。とりわけ、「①新しいレッスンやプログラム内容等を開発する際は、コンセプトを明確にしている」「②顧客のニーズに合わせたレッスンやプログラム内容等を数多く提供している」については、平均値が5を超えており、積極的に実行しているということが理解できる。

(2) 価格戦略

価格戦略に関する意思決定のあり方については、高業績クラブほど「①利益最大化の価格づけ」「③顧客評価を参考にした価格づけ」に対して強く意識しているということが理解できる (図9-2 参照)。つまり、高業績クラブは、利益に直結する意思決定を行いつつも、顧客であるクラブ会員の評価や反応も気にしながら、価格設定をしているのである。

一方、「②競合価格を参考にした価格づけ (自クラブの価格設定を行う際には、競合相手クラブの価格設定を参考にしている)」というインディケータに対しては、すべての民間クラブ組織が十分意識しながら価格設定をしているようで、統計的に有意な差は認められなかった。

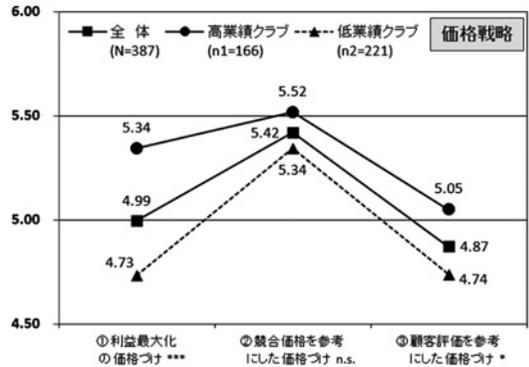


図9-2 価格戦略の状況

（3）立地・流通戦略

立地・流通戦略の状況について見てみると（図9-3参照）、高業績クラブほど「①ロケーションの設定」「②スケジューリング」「③施設・設備ユーザビリティ」に配慮した立地・流通戦略を策定していることが理解できる。つまり、高業績クラブは、多くのクラブ会員が来館しやすい施設ロケーションを確保し、ターゲット（顧客）層に合わせたスケジュールを設定し、そしてすべてのクラブ会員が施設・設備やトレーニングマシンなどを使いやすいよう工夫しているということである。

一方、「④施設キャパシティ（過剰混雑を避けられるだけの施設キャパシティを確保している）」については、いずれの民間クラブ組織も平均値が低く、施設キャパシティの確保が難しい状況にあるということが理解できる。

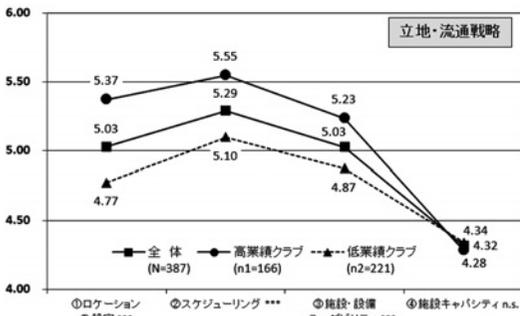


図9-3 立地・流通戦略の状況

（4）プロモーション戦略

プロモーション戦略の実行状況について見てみると（図9-4参照）、高業績クラブほど「①人的販売」「②広告活動」「③パブリシティ」「④インセンティブ（販売促進）」「⑤P.R.活動（顧客サービス）」といった、すべてのインディケータにおいて高い値が示され、すべてのプロモーション戦略を実行しているということが理解できる。

なかでも、高業績クラブは、「①新規顧客の開拓（クラブへの勧誘・推奨活動）をスタッフ全員で取り組んでいる」「②顧客に伝えたいメッセージやキ

ャッチフレーズ等を明確にした広告活動を行っている」「⑤顧客のための情報誌（会員誌等）の発行や各種イベントの開催が、年に数回は行われている」といったプロモーション活動に力点を置いていると言っても過言ではなからう。

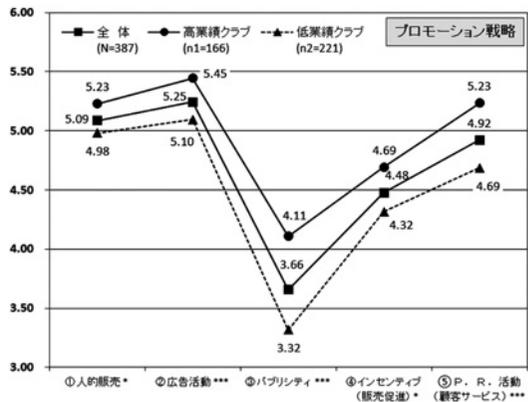


図9-4 プロモーション戦略の状況

（5）参加者の重視

スポーツ・フィットネスサービスの生産に関わる参加者という要素について見てみると（図9-5参照）、高業績クラブほど「①適切なインストラクターの配置」「②適切なスタッフの配置」「③他の顧客の存在」といった、すべてのインディケータにおいて高い値が示され、適切な対応をしているということが理解できる。

なかでも、高業績クラブは、「③顧客には、クラブ

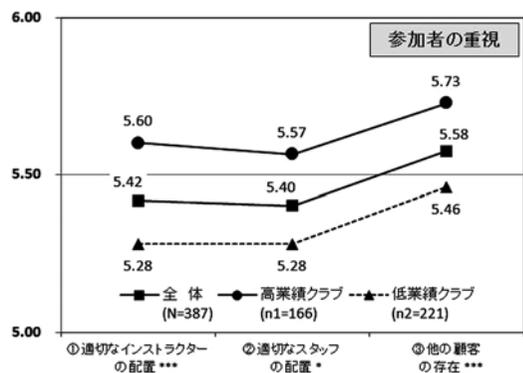


図9-5 参加者の重視の状況

利用のマナーや規則等を守り、顧客同士で迷惑をかけることのないよう、注意喚起している」といった顧客教育に力点を置いていると言ってもよい。

(6) 物理的環境要因への配慮

民間クラブを構成する物理的環境要因について見てみると(図9-6参照)、高業績クラブほど、すべてのインディケータにおいて高い値が示され、物理的環境要因を整備・充実していこうとしていることが理解できる。

とりわけ、高業績クラブは、「③施設内の案内表示や各種情報等は、わかりやすい場所に設置・掲示されている」「④スタッフの服装や身だしなみには常に好感が持てるよう、クラブ用のユニフォーム(制服)で統一している」といった、クラブ会員の利便性や好感度を高めるような物理的要素を「見える化」する努力をしている様子が伺える。

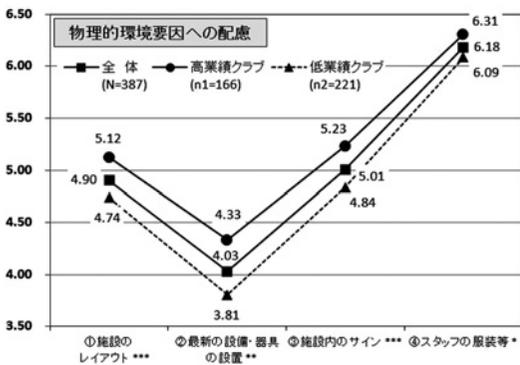


図9-6 物理的環境要因への配慮の状況

(7) サービス・プロセス戦略

スポーツ・フィットネスサービスを提供するデリバリー・プロセス要因について見てみると(図9-7参照)、高業績クラブほど、すべてのインディケータにおいて高い値が示され、クラブ会員へのサービス提供プロセスを迅速かつ円滑に創造していこうとしていることが理解できる。

とりわけ、高業績クラブは、「①コンピュータ等による顧客管理や予約システムの導入によって受付

の簡素化や混雑状況を調整している」「②新規顧客からリピーターにわたって、それぞれの状況に合わせたレッスンやプログラム内容等を明確に設定している」「③レッスンやプログラム内容等に顧客の意見や要望を取り入れ、随時変更ができるようにしている」といった、クラブ会員の利便性や状況・ニーズ等に合わせたサービス提供方法を保証する努力をしている様子が伺える。

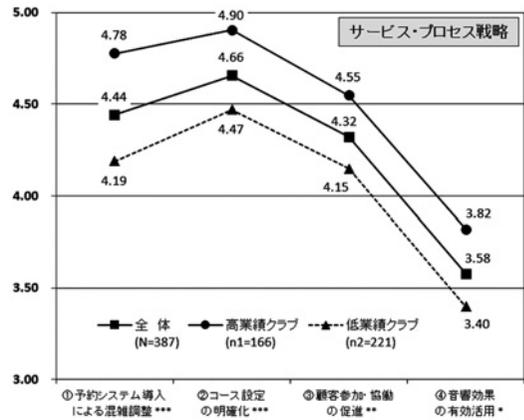


図9-7 サービス・プロセス戦略の状況

8. マーケティング成果

これまで、民間クラブ組織の「マーケティング力」、つまり、マーケティング・インテリジェンス活動の状況、マーケティング戦略の実行状況、およびサービスマーケティング・ミックスの状況といった3つのマーケティング能力について、主観的な目標達成度の高低(高業績クラブ-低業績クラブ)別に比較・分析をしてきた。その結果、高業績クラブほど、3つのマーケティング能力が高いということが明確にされた。いうなれば、こうした結果は、マーケティング力の高いスポーツ組織ほど高い業績(売上高成長率、収益性、生産性、財務的安定性)をあげることができるということを示唆している。

ここでは、マーケティング力の高い高業績クラブが具体的にどのようなマーケティング成果(需要創造達成度)を収めているかについて分析してみた(図10参照)。その結果、すべてのインディケータに

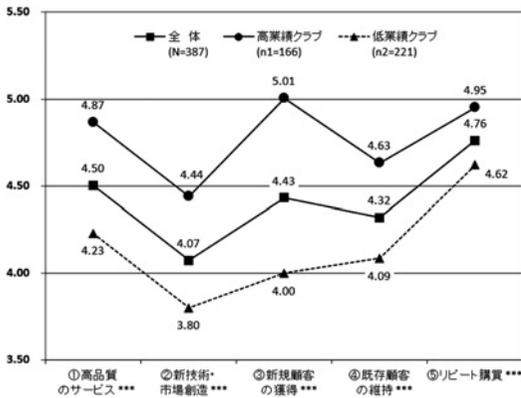


図10 マーケティング成果

において高業績クラブの方がその成果を取めている傾向にあり、統計的に有意な差が認められた。特に、「①高品質の達成（高いフィットネスサービスの質を達成している）」や「③新規顧客の獲得（新規顧客の獲得に成功している）」、および「⑤リピート購買（利用頻度の高い既存クラブ会員の維持に成功している）」といった3つのマーケティング成果については高い値が示されており、民間クラブ組織のマーケティング力が「①高品質の達成」「③新規顧客の獲得」「⑤リピート購買」といったマーケティング成果に大きな影響を及ぼすということが理解できよう。

V. 結 語

本調査報告では、民間スポーツクラブ組織におけるマーケティング力の実態調査結果について説明した。本調査報告の要約は、以下のように整理することができる。

(1) 調査対象クラブは概ね、「競争の厳しさ」「市場変化の厳しさ」「技術変化の厳しさ」にさらされていることを認識しており、なかでも、低業績クラブほど「市場の成長性」の厳しさを意識していた。

(2) 高業績クラブほど、市場環境や競争環境などに関する情報収集とクラブ内での情報共有・蓄積といったマーケティング・インテリジェンス活動を積極的に実施していた。

(3) 低業績クラブよりも高業績クラブの方が「フィットネス市場全体の拡大」を主要な目標としている傾向が強いことが明確にされた。

(4) 高業績クラブほど、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといった一連のSTPマーケティング戦略の策定に積極的に取り組んでいるということが明確にされた。

(5) 高業績クラブほど、STPマーケティング戦略と同様に、サービス・プロダクト、価格設定、立地・流通の設定、プロモーション活動、参加者、物理的環境要因、サービス・プロセスといったサービスマーケティング・ミックスを的確に組み合わせている様子が伺えた。

(6) マーケティング力の高い高業績クラブほど「①高品質の達成」「③新規顧客の獲得」「⑤リピート購買」といったマーケティング成果が高くなるということが明確にされた。

以上のような結果から、民間クラブ組織が事業成果をより一層高めるためには、的確なマーケティング実践、いわゆる「スポーツマーケティング力」の向上が必要不可欠である、ということが実践的インプリケーションとして得られたと言ってもよい。しかし、今回の調査報告では、仮説的概念モデルの信頼性と妥当性については検証することができなかったため、今後に残された喫緊の課題である。

謝 辞

本調査の実施にあたっては、一般社団法人日本フィットネス産業協会（FIA）事務局長の松村 剛 氏、FIA 理事兼調査研究委員長の古屋武範 氏（(株)クラブビジネスジャパン 代表取締役）の多大なるご支援とご協力を賜りましたことに、この場を借りて、深くお礼申し上げます。また、本調査結果に関する「スポーツマーケティング力調査報告書」（2015年6月発行）については、FIAを通してFIA正会員816クラブに配布済みであることも断っておきたい。

文 献

Deshpandè, R. and Webster, F.E., Jr. (1989)

- Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53(1): 3-15.
- Deshpandè, R., Farley, J.U., and Webster, F.E., Jr. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57(1): 23-27.
- Deshpandè, R. and Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management* 2(3): 213-232.
- 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩 (2010) 『マーケティング』有斐閣:東京.
- Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(3): 53-70.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996) Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management* 1(2): 119-135.
- 加護野忠男 (1980) 経営組織の環境適応. 白桃書房: 東京, p.210, pp.308-309.
- Kirca, H. A., Jayachandran, S., and Bearden, W.O. (2005) Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69(2): 24-41.
- Kohli, A.K and Jaworski, B.J. (1990) Market orientation: The construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(2): 1-18.
- Kohli, A.K and Jaworski, B.J., and Kumar, A. (1993) MAKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30(4): 467-477.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2006) *Marketing management* (12th ed.). Pearson Prentice Hall: NJ. 〈恩蔵直人監修/月谷真紀訳 (2008) 『コントラー & ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』ピアソン・エデュケーション.〉
- 中西純司 (2014a) スポーツマーケティングにおける「市場志向」概念の検討—民間スポーツ・フィットネスクラブ組織への適用—. 立命館産業社会論集 50(1): 127-153.
- 中西純司 (2014b) スポーツマーケティングにおける「市場志向」概念の展望と課題—民間スポーツ・フィットネスクラブ組織への適用—. 日本体育学会第65回大会予稿集: 179.
- 中西純司 (2015) スポーツ組織における「マーケティング力」測定指標の開発研究 (I) —仮説的概念モデルの構築に焦点をあてて—. 日本体育学会第66回大会予稿集: 226.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., and Tietj, B. (1998) Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management* 2(3): 241-255.
- Narver, J.C., Slater, S.F., and MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management* 21(5): 334-347.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994) Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons* 37(2): 22-28.
- 庄司真人 (1999) 市場志向概念およびその構成要素 (その1) —マーケティング・コンセプトと Kohli および Jaworski の見解に関する検討を中心に—. 高千穂論叢 34(2・3): 24-39.
- 庄司真人 (2000) 市場志向概念およびその構成要素 (その2) — Narver および Slater の見解に関する検討を中心に—. 高千穂論叢 34(4): 1-20.
- Vorhies, D.W. and Morgan, N.A (2005) Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing* 69(1): 80-94.
- 山下裕子・福富 言・福地宏之・上原 渉・佐々木将人 (2012) 日本企業のマーケティング力. 有斐閣:東京.

Survey

Statistical Survey Report on the ‘Marketing Capabilities’ in Sport Organizations : The Case of Commercial Sport and Fitness Club Organizations

NAKANISHI Junjiⁱ

Abstract : The purpose of this survey report was to clarify and investigate the actual conditions of “marketing capabilities” (MCs) in sport organizations, especially commercial sport and fitness club organizations (CSFCOs).

To this end, from February 2 through March 3 in 2015, questionnaires containing MCs indicators were distributed to a total of 816 CSFCO managers, and a total usable sample was returned by 389 managers, resulting in a response rate of 47.7%. However two clubs among those 389 samples were considered to perform the administrative operations of public sport facilities. Hence the above two clubs were excluded from this analysis, resulting in a total usable sample of 387. The main statistical techniques employed to identify the actual conditions of MCs in CSFCOs were principal component analysis, Cronbach’s reliability analysis, and t-test by using IBM SPSS Statistics 21.0.

The main findings of the survey report were as follows:

- 1) When the arithmetic mean values computed for all three MCs such as marketing intelligence activity (MIA), STP marketing strategy (STP), and service marketing mix (SMM) were compared for differences (low versus high) in subjective goal performance evaluation (SGPE) using t-test, their values differed significantly for all three MCs. That is to say, the higher the CSFCOs’ SGPE level became, the greater the increase in all three MCs.
- 2) Similar to the above 1), the higher the CSFCOs’ SGPE level became, the greater the improvement in marketing performance evaluation.

Consequently, the present findings suggest that the increase in CSFCOs’ business performance level can surely be attained by improving the “sport marketing capabilities.”

Keywords : commercial sport and fitness club organizations, sport marketing, marketing capabilities, marketing intelligence, STP marketing strategy, service marketing mix

i Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University