

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—

中西 純司ⁱ

本研究の目的は、スポーツマーケティングにおける「市場志向」概念の展望と課題について検討することである。特に、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）組織のマーケティング行動特性に焦点をあて、市場志向概念の適用可能性と、そうした市場志向と組織成果との関係性について明確にすることにした。そのため、全国の民間クラブ組織1,000ヶ所（無作為抽出）を対象に2013年2月12日～4月30日にかけて郵送法による質問紙調査を実施し、137、13.7%の有効標本回収数・回収率が得られた。データ分析には、主として、探索的因子分析と、IBM SPSS Amos 21.0による確認的因子分析および2次因子分析を用いた。本研究の主な結果は以下の通りである：①民間クラブ組織のマーケティングにおける市場志向概念は、「市場環境分析・対応」「顧客インテリジェンス分析」「顧客対応志向」「競争相手志向」「部門間調整」という5次元モデルから構成されていた；②市場志向の高い民間クラブ組織ほど、組織成果が有意に高くなるということが明確にされた；③市場志向の高い民間クラブ組織ほど、「顧客苦情マネジメント戦略」を積極的に展開・実践していた。今後、多くのスポーツ組織がこうした市場志向概念を「マーケティング・コンセプト」として、より一層活用していくことが期待される。

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・コンセプト、市場志向、組織文化アプローチ、組織行動アプローチ

I. 緒言

山下（2013, 2014）は、スポーツ社会科学のパラダイム変遷を6つの時期に分けて、各時代を席卷した「スポーツの見方・考え方」について秀逸な分析と考察を行っている。

各時期について説明を加えると、第Ⅰ期は、「グループ・ダイナミクス」の時代（1950-1970年）」であり、スポーツが人間集団にどのような影響を与え

るのか、あるいは人間集団のありようがスポーツの成果にどのような影響を与えるのかといったことに多くの関心が注がれた時期であるという。第Ⅱ期は、「社会構造・地域政策の時代（1960-1975年）」であり、スポーツ享受に見られる学歴格差、地域間格差、職場格差などの存在が明らかとなり、スポーツ振興が地域社会形成と結びつけて考えられるようになった時期である。こうした中、スポーツがいろんな目的で多くの人々に受け入れられるようになり、スポーツが「文化」として機能するためには、「自由性」「時空的完結性」「没利害性」「ルール性」などといった、遊び（プレイ論）の条件下で行われるべきだと

i 立命館大学産業社会学部教授

する見方が浸透してきたのが、第Ⅲ期の「プレイ論の時代(1965-1980年)」である。

続いて、第Ⅳ期は、スポーツが急激に大衆化し、「万人の権利」であるという考え方が浸透していき、人々のスポーツ行動における社会的メカニズム(社会化)の予測・解明が課題となった「民主化・社会化の時代(1975-1985年)」である。第Ⅴ期は、スポーツの見方もプレイ論の枠組みを脱して大きく変容し、「スポーツは非常に生産的な活動であり、新しい価値を次々に生み出していくことこそが人間社会に存在する意義である」という考え方が一般化し、フィットネスクラブの隆盛とともに、「スポーツビジネス」という用語によって、スポーツの「産業化」へと進む「産業化の時代(1980-2000年)」である。

こうした産業化の進展は、高度情報化社会の到来や、新たなパラダイムを生み出す契機にもなった。そのため、もはや自己充足的なスポーツを生産するという一元的な「生産パラダイム」では説明がつかなくなり、生活者相互に主観的な価値を共有するコミュニケーション行為(媒体)として理解するための「コミュニケーション・パラダイム」が重要視される「多元的パラダイムの時代(1985年-)」が第Ⅵ期であり、21世紀のスポーツの見方・考え方にも継承されている。

このように、スポーツ社会科学が依拠し得るパラダイムは多岐にわたっているが、山下(2013, pp.117-126)は、とりわけ、「第Ⅱ期:社会構造・地域政策の時代」「第Ⅴ期:産業化の時代」「第Ⅵ期:多元的パラダイムの時代」といった、それぞれの時代に生まれたスポーツ経営の理論を明確にし、スポーツ経営学の体系化とニューパラダイムについて提案している。具体的には、「第Ⅱ期:社会構造・地域政策の時代」には「場づくり」の経営が、「第Ⅴ期:産業化の時代」には「顧客づくり」の経営が、そして「第Ⅵ期:多元的パラダイムの時代」には「価値づくり」の経営が、それぞれの時代に求められた(生まれた)理論(概念)であるという。

いくなれば、現代のスポーツ経営学というものは、

その時代その時代のパラダイムに適応した1つ1つの理論が集約されながら、体系的に科学化(普遍化)されてきたものなのである。そうした体系化の第一歩を踏み出した端緒が、山下ほか(2000)による「スポーツ経営学」(その後、「改訂版 スポーツ経営学」(2006)として改訂している)や山下・原田(2005)の「図解 スポーツマネジメント」であると言っても過言ではなからう。

とは言い、第Ⅱ期に生まれた『「場づくり」の経営』においては、多くの人々がスポーツを「行う・する」ことができるようするという「スポーツ現象の成立」がスポーツ経営の成果であり、そのための条件整備の営みがスポーツ経営(1960年当時は「体育管理」であるが)と呼ばれていたものなのである。こうしたスポーツ経営を理論として体系化したのが宇土正彦氏であり、「学校体育の経営管理(江尻容氏との共著)」(1960)を皮切りに、「体育管理学序説」(1962)、「体育管理学」(1970)など、学校教育を中心とする体育管理学・体育経営学的思考を世に広め、「第Ⅲ期:プレイ論の時代」「第Ⅳ期:民主化・社会化の時代」まで、こうした思考・発想が継承されてきた。

こうした体育管理学・体育経営学的思考が続く中、体育・スポーツの世界は、第Ⅴ期の「産業化の時代」とともに、第Ⅵ期の「多元的パラダイムの時代」をも迎え、スポーツを「行う・する」というスポーツ現象が1つの「商品」(product)としてビジネス化されるようになった。また、スポーツを「行う・する」という現象だけではなく、スタジアムで直接観戦したり、テレビを通して視聴したり、といったようなコミュニケーション行為(媒体)、いわゆるスポーツを「みる」という関わり方までがスポーツ現象として成立するようになった。そのため、官民を問わず、多様なスポーツ(経営)組織がそうしたスポーツ現象の商品化、いわゆる「スポーツビジネス」へと参入し、新たなスポーツ市場を形成するようになったのである。こうした競争激化・複雑化する時代に求められたスポーツ経営が、『顧客づく

り』の経営」と『「価値づくり」の経営』である。

とりわけ、『「顧客づくり」の経営』においては、ドラッカー（1954, p.46）の言う「事業の唯一の目的は顧客の創造である」という「ドラッカー経営学」の原点に依拠して、「マーケティング」（marketing）と「イノベーション」（innovation）が必要不可欠なのである。こうしたマーケティングの思考や理論などを、これまでの体育管理学・体育経営学的思考・発想の中にイノベーションとして最初に採用したのが、山下（1985, 1992）の「スポーツ・マーケティング論の展開」（sport marketing；現在は「スポーツマーケティング」という表記が多い）や「スポーツ・イノベーションの普及過程」であり、『「顧客づくり」の経営』もしくは「顧客志向経営」、そして「マーケティング・コンセプト」の重要性を説いた先駆的かつ独創的な論文として高く評価できる。

これを機に、わが国におけるスポーツマーケティング研究は加速度的に普及し¹⁾、その詳細については割愛するが、中でも、市場細分化研究や顧客満足・不満足研究（顧客苦情行動研究なども含む）、サービスクオリティ研究、および経験価値研究など、人々の多様なスポーツ現象を生起させるための「マーケティング・テクノロジー」に着目した研究がその大多数を占めていたと言ってもよからう。

現在では、スポーツ資本の使い方を考えるという『「価値づくり」の経営』に関する研究も徐々に増えつつあるが、これまでのスポーツマーケティング研究をレビューする限りでは、「事業の戦略的な展開にあたって、顧客ないしは市場に基点を起きながら、市場を取り巻く事業環境や競争環境などに的確に対応し、質の高い顧客価値を創造するという経営哲学・理念」を意味する「マーケティング・コンセプト」の具体化と実現化をめざした研究は、未だ皆無に等しい状況にあると言っても過言ではない。

そこで、本研究では、かかるマーケティング・コンセプトという経営哲学・理念の実践的価値と有用性を高めるために導入された「市場志向」（Market

Orientation）という概念に着眼し、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について明確にすることが主な目的である。

II. 「市場志向」研究のレビューと本研究の意義

一般に、マーケティングにおける市場（market）とは、「ある製品の実際の購買者と潜在的な購買者の集まりである」（コトラー & アームストロング, 2003, p.17）と定義される。いふなれば、市場とは、「顕在的かつ潜在的顧客の集合体」なのである。それゆえ、市場志向は、マーケティングにおける中核概念として位置づけられ、組織がそうした顕在的・潜在的顧客を中心に据えた事業活動を遂行しているかという「マーケティング志向」の程度を測定する際にも用いられていた。

しかしながら、1990年に“*Journal of Marketing*”誌において、Kohli and Jaworski（1990）と Narver and Slater（1990）が発表した論文では、本来のマーケティング・コンセプトを実現化するための手段として、経済学的な視座から新たな「市場志向」概念が提示され、この2つの独創的論文が現在の市場志向研究の嚆矢であると言っても過言ではない。いふなれば、先のマーケティング的な市場の定義に加えて、そうした市場を取り巻く事業環境の変化（業界動向等）や競争環境（競争相手の経営戦略等）などへの的確な対応までも強調（包含）している点が、現在の市場志向研究の大きな特徴なのである。

この2つの研究論文の発表以降から現在に至るまでの20年間以上にもわたり、世界中のマーケティング研究者たちは、こうした研究特徴を加味しながら、「市場志向とは何か」「市場志向をどのように測定すればよいのか」「市場志向の有効性とは何か」など、数多くの研究や絶え間ない議論²⁾を行ってきたと言っても過言ではなからう。わが国ではやや低調であるが、米国のマーケティング学界では未だに盛んな議論がなされており、この分野の主要な研究課題は、①市場志向の定義および測定尺度の開発と、②

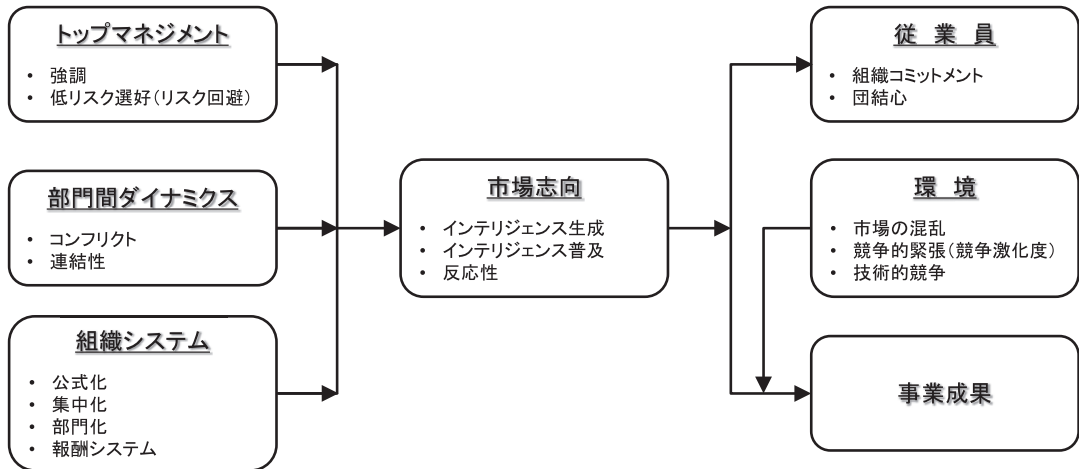


図1 市場志向の先行要因と結果 (Jaworski and Kohli, 1993, p.55の図を筆者が作成)

市場志向と諸成果（結果）との関係、といった2つに大別することができる。

しかし、かかる研究課題の肝は、前者①における「二元性」問題 (Deshpandè and Farley, 1996 ; Griffiths and Grover, 1998, 岩下, 2012a, 2012b) にあると言ってもよい。いうなれば、市場志向概念というものは、1990年当初から2つの研究支流に分かれていたのである。ここでは、そうした2つの研究支流についてレビューしていくことによって、市場志向概念・測定尺度の検討を行っていきたい。

1つ目の研究支流は、Kohli and Jaworski (1990) (以下、「K-J (1990)」と略す) による市場志向研究である (図1参照)。K-J (1990) 研究では、市場志向を概念化・理論化していくために、マーケティング・コンセプトの概念を基盤としながら、「競争合理性」や「社会システム理論」および「コントロール概念」といった経済学や社会学に関する3つの理論を援用している。そして、市場志向を「現在および将来の顧客ニーズに関する市場インテリジェンスの生成、部門間での市場インテリジェンスの普及、およびそれへの組織的反応である」(Kohli and Jaworski, 1990, p.6) と定義している。

かかる市場志向の概念は、K-J (1990) のその後の研究 (Jaworski and Kohli, 1993 ; Kohli, Jaworski

and Kumar, 1993) においても継承され、最終的には市場志向が①インテリジェンス生成 (Intelligence generation), ②インテリジェンス普及 (Intelligence dissemination), そして③反応性 (Responsiveness) といった3つの構成概念から成り立つということを実証的に明確にしている (Kohli, Jaworski and Kumar, 1993 (以下、「K-J-K (1993)」と略す), pp.475-476)。いわば、こうした考え方は、市場インテリジェンスに対して組織的に行動するという「情報処理システム」としての市場志向である。

第一の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 (インテリジェンス) に変換していく活動やプロセス」を意味し、6項目のインディケータによって測定される。第二の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」であり、5項目のインディケータで評価される。最後の反応性とは、「伝播・普及された市場インテリジェンスに応じた確かな行動を組織全体で実践していくこと」を意味しており、

9項目からなるインディケータで測定される。また、K-J-K (1993) 研究では、こうした3次元20項目からなる市場志向測定尺度を“MARKOR”尺度 (scale) と命名し、市場志向の「先行要因・前提条件」(antecedents) と「結果」(consequences), についても実証的に検証している。特に、市場志向の結果では、組織の市場志向が強いほど、モデレーターとしての環境要因の影響等もあるが(この点は未検証)、事業成果が高く、従業員の組織コミットメントや団結心も強くなる、という示唆を得ている。

このように、K-J (1990) 研究やK-J-K (1993) 研究では、「あらゆるマーケティング機能の統合と調和を求める企業心理であり、長期的に最大の利益を産み出すという基本的目的のために、他のあらゆる企業機能への結合ができる理念」(Felton, 1959) を意味するマーケティング・コンセプトに基づいた組織的行動が大きくクローズアップされており、市場志向概念への「組織行動アプローチ」と言うことができる。

翻って、2つ目の研究支流は、Narver and Slater (1990) (以下、「N-S (1990)」と略す) による市場志向研究である(図2参照)。N-S (1990) 研究では、市場志向の概念化に際して、「資源依存モデル」や

Porter (1985) の「競争優位性(競争戦略理論)」, および「社会システム理論」などを援用している。そして、市場志向を「買い手 (buyers) に対して優れた価値を創造し、継続的に優れた事業パフォーマンスを産み出すのに必要な行動を最も効果的かつ効率的に創り出す組織文化」(Narver and Slater, 1990, p.21) として定義づけている。こうした定義をみると、N-S (1990) 研究では、組織の規律や価値観といった組織文化という側面が強調されており、主として組織における競争優位(競争戦略理論)の枠組みを基盤とした、市場志向概念への「組織文化アプローチ」と言っても過言ではなからう。

また、こうした市場志向の定義に基づいて、①顧客志向 (customer orientation) 6項目、②競争(相手)志向 (competitor orientation) 4項目、そして③部門間調整 (interfunctional coordination) 5項目といった行動的要素3次元15項目と、④長期目標 (long-term focus) 3項目、および⑤収益性 (profitability) 3項目といった意思決定基準2次元6項目の合計5次元21項目からなる概念として操作化し、実証的調査を行っている。そして、測定尺度開発のための各種統計分析を行い、最終的には、市場志向が①顧客志向(6項目)、②競争(相手)志向(4項目)、③部門間調整(5項目)の合計3次元15項目から構成される“MKTOR”尺度を実証的に明確にしている。

第一の顧客志向とは、「自組織がターゲットとする顧客に対して優れた価値を継続的に創造することができるよう、標的顧客に主眼を置いて行動すること」を意味している。第二の競争(相手)志向とは、「既存および潜在的な競争相手の短期的な強み・弱みや長期的な可能性(成長性)・戦略などについて理解すること」であり、その上で、競争相手が模倣できないような価値創造戦略を構築できれば、持続的競争優位性を獲得することができるのである。最後の部門間調整(職能間調整)とは、「自組織がターゲットとする顧客に対して優れた価値を創造していくために、組織内の諸資源の活用をうまく調整して

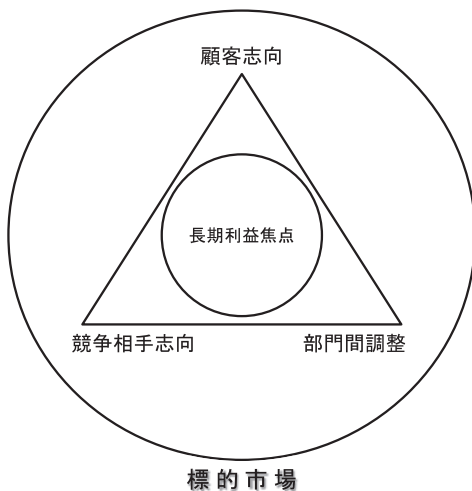


図2 市場志向の捉え方

(Narver and Slater, 1990, p.23の図を筆者が作成)

いくこと」を意味している。

このように、1990年当初から市場志向概念の二元性問題という「マーケティングにおける根本的な研究課題」を抱えていたことは否めない事実であり、これら2つの定義以外にも「市場駆動」(market driven)、「市場主導」(market-led)、「顧客第一」(customer first)、「顧客中心」(customer centric)などの類似した概念が存在している。そのため、多くのマーケティング研究者たちは、市場志向研究を行う場合、K-J (1990)・K-J-K (1993) 研究、あるいはN-S (1990) 研究、それ以外の概念といったように、いずれの概念・測定尺度を援用すべきかで混乱状態に陥っていたものと史料される。

そうした混乱状態の中、市場志向概念・測定尺度の統一化・普遍化(一般化)を試みた研究としては、Deshpandè and Farley (1996) (以下、「D-F (1996)」と略す)や Gray et al. (1998)、そしてわが国では岩下 (2012b) を挙げるができる。とりわけ、D-F (1996) 研究においては、K-J (1990)・K-J-K (1993) 測定尺度(3次元20項目)、N-S (1990) 測定尺度(3次元15項目)、Deshpandè, Farley, and Webster (1993) (以下、「D-F-W (1993)」と略す)による測定尺度(顧客志向的な9項目)といった3つの市場志向概念および測定尺度を取り上げ、メタ分析(meta-analysis)を用いて、市場志向概念・測定尺度の統一化を図ろうとした点は高く評価できる。また、その際、市場志向を「継続的なニーズ評価を通じて、顧客を満足させ、創造していくことをめざした一連の部門横断的プロセスと活動」(Deshpandè and Farley, 1996, p.14)と定義しているが、この定義については、顧客志向を重要視(に偏重)した市場志向の概念化がなされている、という批判があることも否めない。しかしその後も、Deshpandè and Farley (1998) (以下、「D-F (1998)」と略す)は、米国の Marketing Science Institute の会員となっている27社のマーケティング・エグゼクティブ82名に対して再調査を実施し、先の3つの測定尺度の信頼性と妥当性などを確認した上で、最終的には、より

簡便な単次元10項目からなる市場志向測定尺度を開発し、“MORTN”尺度として提案している。

一方、わが国においては、市場志向概念の二元性問題に着目し、先行研究の整理と吟味を行っていくことによって、市場志向概念の統一化を試みた挑戦的研究として、岩下 (2012b) 研究を高く評価することができる。具体的には、市場志向を統一化するための用語として「統合的市場志向」(Integrated Market Orientation) という独自の概念を導入し、そうした独自概念を「継続的に、優れた価値やニーズを顧客に提供するために、ターゲットとする市場情報を獲得し、さらに部門を超え普及させていく、組織が志向する組織文化」(岩下, 2012b, p.56)と定義している。そして、そうした統合的市場志向が、①市場情報の獲得、②職能横断的な情報の普及、③顧客への反応という3つの構成概念から成り立つということを演繹的に導き出している。

以上、概観してきた市場志向研究レビューの流れは、図3のように要約することができる。しかし残念なことに、こうした市場志向概念の統一化・普遍化をめざしたD-F (1996)・D-F (1998)や Gray et al. (1998)、そして岩下 (2012b) などの先駆的かつ独創的な研究は実を結ぶこともなく、それ以降の市場志向研究においても、依然として、“MARKOR”尺度か、“MKTOR”尺度のいずれかが援用される状況であり、現在も、二元性概念としての市場志向の乱立状態が続いたままである。

さて、これまで、市場志向研究をレビューしてきたが、市場志向の概念とその測定尺度は、未だに2つの研究方向に分流したままであり、現時点では、その統一化・普遍化も困難な状況にあるということが理解できたものと思料される。しかしながら、そうした概念・測定尺度というものが、あらゆる組織に対して様々な成果(結果)をもたらすということに間違いはないであろう。いうなれば、先に示した「②市場志向と諸成果(結果)との関係」という主要な研究課題である。

こうした研究課題では、市場志向が高い組織ほど、

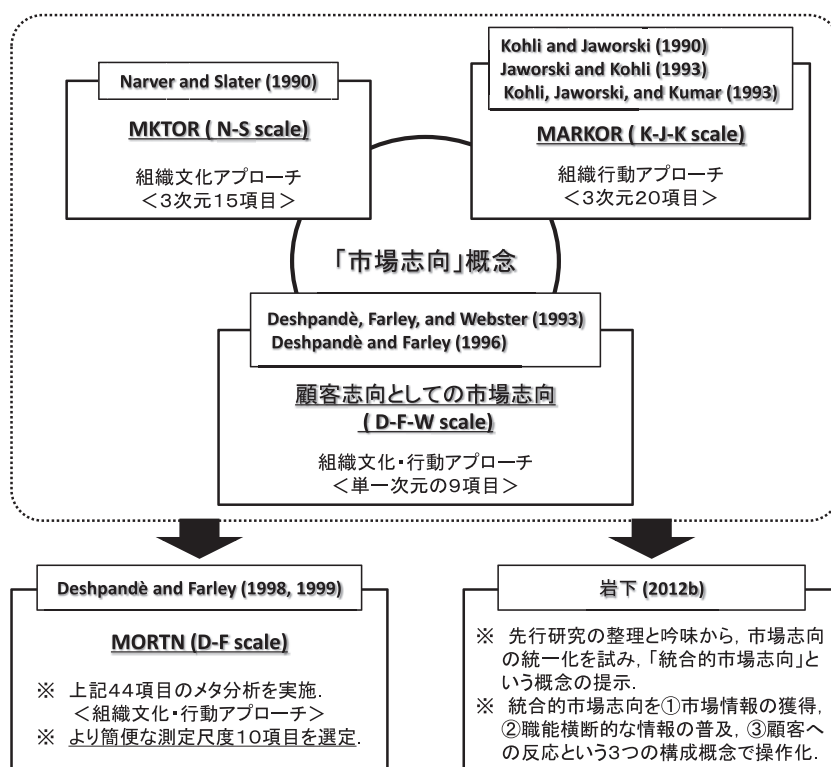


図3 市場志向研究レビューの流れ

顧客満足などの市場成果や、営業利益といった財務成果が高くなることが示されている (Pitt et al., 1996 ; Kirca et al., 2005 ; 水越, 2006など)。また、市場志向は、イノベーション (Atuahene-Gima, 1996 ; Han et al., 1998 ; Hult and Ketchen, 2001 ; Im and Workman, 2004など) や従業員 (例えば、組織コミットメント : Kohli and Jaworski, 1990など)、および顧客満足・顧客ロイヤルティ (Jaworski and Kohli, 1996 ; Bradly and Cronin, 2001 ; Slater and Narver, 1994) に関する成果にもポジティブな影響を与えるという実証的結果も得られている。

このような市場志向研究のメリットを加味すると、確かに二元性概念というデメリットを有しているものの、そうしたデメリットを克服し、市場志向概念が様々な組織に対してどのような成果をもたらすのかについて研究することこそ、マーケティング研究における独創性・独自性の担保ではなからうか。

それゆえ、本研究では、スポーツマーケティング研究の対象として、相手（顧客）の立場にたつてビジネスを考え、質の高いスポーツ・フィットネスサービスを生産・販売するという「顧客の創造」を事業目的とする民間スポーツ・フィットネスクラブ（以下、「民間クラブ」と略す）組織のマーケティング行動特性に焦点をあて、そうしたスポーツマーケティング研究分野において、先のような独創性・独自性を見出していくという点に、本研究の意義と市場志向概念の展望があると言っても過言ではない。

Ⅲ. 研究の方法

1. 市場志向に関する仮説的構成概念の開発とインディケータ（測定用具）の設定

ここでは、これまで概観してきた市場志向研究レビューに基づいて、スポーツマーケティングにおけ

る市場志向概念の検討とその測定尺度の開発を行っていきたい。そのためには、スポーツマーケティングにおいて市場志向という概念をどのように定義づけるのかを決定するとともに、そうした概念を測定・把握するのに必要な仮説的構成概念を開発し、設定することが重要である。

はじめに、スポーツマーケティングにおける市場志向概念については、先に示した4つの市場志向概念と二元性問題を加味した上で、「継続的に、現在および将来の顧客に対して優れた価値や潜在的ニーズを創造し、優れた事業パフォーマンスを産み出すのに必要な諸活動とプロセスを効果的かつ効率的に創り出す組織文化や組織行動」と定義した。

続いて、そうした市場志向概念を操作化するために、“MARKOR”尺度(3次元20項目)、“MKTOR”尺度(3次元15項目)、および“MORTN”尺度(単次元10項目)に着目した。

第一に、上記3つの概念における下位次元(仮説的構成概念)の定義を分析してみると、特に、“MARKOR”尺度と“MKTOR”尺度には共通点が見られる。具体的には、“MARKOR”尺度におけるインテリジェンス生成には、顧客ニーズだけではなく、競争環境の把握も含まれているとい点で、“MKTOR”尺度における競争(相手)志向と合致する部分がある。また、“MARKOR”尺度のインテリジェンス普及には、部門間を超えての市場インテリジェンスの共有と調整も含まれているので、“MKTOR”の部門間調整と類似していると言ってもよい。さらには、“MARKOR”尺度における反応性には、市場インテリジェンスに対応した行動を組織全体で実践していく項目が含まれている点で、“MKTOR”尺度の顧客志向をも網羅している。

第二に、上記3つの概念の操作化についても吟味してみると、“MARKOR”尺度では、市場志向をインテリジェンスの生成・普及・反応を中心とする組織行動として捉えた上で、3次元20項目からなるインディケータも行動的側面から操作化している。一方、“MKTOR”尺度については、市場志向を組織文

化として捉えつつも、3次元15項目からなるインディケータの操作化は行動的側面から行っている。また、“MORTN”尺度でも、市場志向を組織規範もしくは顧客志向として捉えているが、最終的には単次元10項目からなるインディケータを行動的側面から操作化している。このように、3つの市場志向研究におけるそれぞれの仮説的構成概念にはいくつかの共通点が見られるとともに、概念測定上の操作化過程ではすべてのインディケータを「組織行動とプロセスのセット」として開発・設定している。

そこで、本研究では、先に説明したような、市場志向概念の操作化における共通性と類似性に十分配慮しながら、市場志向の二元性問題を超克するために、①顧客志向、②競争(相手)志向、③部門間調整、④インテリジェンス生成、⑤インテリジェンス普及、そして⑥反応性といった6次元からなる仮説的構成概念をスポーツマーケティングにおける市場志向概念として開発・設定することにした。また、各仮説的構成概念を測定するために設定された各インディケータのワーディング(質問文作成における言葉の表現や言い回し等)については、本研究の対象となる民間クラブ組織におけるマーケティング行動特性等を加味した上で、事前に民間クラブ組織関係者4名に吟味してもらった。

それでは、スポーツマーケティングにおける市場志向を構成する各仮説的構成概念について簡単に説明しておこう。①顧客志向とは、自組織がターゲットとする顧客に対して優れた価値やニーズを継続的に創造することができるよう、標的顧客に主眼を置いた行動をすることであり、4項目のインディケータを設定した。②競争(相手)志向とは、既存および潜在的な競争相手の経営戦略や動向などについて分析・把握することを意味し、インディケータ4項目を設定した。③部門間調整とは、組織内にある各種情報をすべての構成員で共有することであり、4項目のインディケータを設定した。④インテリジェンス生成とは、顕在的もしくは潜在的な顧客ニーズや事業環境の変化等を分析・把握するための活動や

表1 市場志向に関する仮説的構成概念とインディケータ群

アプローチ	仮説的構成概念	インディケータ (質問項目)	質問文 私たちのクラブは、… (以下の質問文が続く)
組織文化アプローチ	顧客志向 (Customer Orientation)	①顧客満足の事業目的	3 会員（顧客）満足が第一の事業目的である
		②顧客ニーズ対応の経営	10 会員ニーズの理解に基づいてクラブ経営を行っている
		③顧客価値の提供	13 会員にとって価値あるプログラムや会員サービス等を提供している
		④顧客満足度調査の実施	16 会員ニーズや会員満足を定期的に調査している
	競争（相手）志向 (Competitor Orientaiton)	①他社の経営戦略等の情報共有	1 スタッフが他クラブの経営戦略や動向に関する情報を共有している
		②競争行為への迅速な対処	6 他クラブの競争行為（活動）に対して迅速に対処している
		③他社の経営戦略等の検討	19 管理職（支配人など）が他クラブの経営戦略等を定期的に検討している
		④競争優位性の確保	22 自クラブにとって有利になる会員層をターゲットとしている
	部門間調整 (Interfunctional Coordination)	①市場情報の共有	9 スポーツ・フィットネス市場や会員に関する情報をスタッフ全員で共有している
		②顧客対応の調整	12 会員との接触の仕方がスタッフ同士でうまく調整されている
		③部門間を越えた貢献	20 管理職（支配人など）が各種プログラムや会員サービスの提供に対するスタッフの貢献を理解している
		④顧客獲得戦略の共有	24 会員獲得に関する戦略をスタッフ全員で共有している
組織行動アプローチ	インテリジェンス生成 (Intelligence Genereition)	①顧客ニーズ等の把握	7 各種プログラムや会員サービス等に対する会員ニーズを把握するために、少なくとも年に1度は情報交換会などを開催している
		②市場調査の実施	11 スポーツ・フィットネス市場全体に関する市場調査を定期的に行っている
		③顧客意識調査の実施	15 各種プログラムや会員サービスなどのクオリティを評価するために、少なくとも年に1度は会員意識調査を行っている
		④事業環境の影響分析	2 事業環境の変化が会員に与える影響について定期的に検討している
	インテリジェンス普及 (Intelligence Dissemination)	①顧客獲得戦略等の議論	14 市場動向と新規会員開拓のあり方等を、3ヶ月に1度は議論している
		②顧客ニーズ等の議論	21 管理職（支配人など）が会員の将来的なニーズなどについて会議等で議論する時間を多くとっている
		③顧客トラブル内容の共有	4 会員に何らかの問題が発生した場合、そうした情報をスタッフ全員で共有している
		④顧客満足データの共有	17 会員満足に関するデータを定期的にスタッフ全員に伝えている
	反応性 (Responsiveness)	①プログラム開発等の検討	8 各種プログラムの開発や会員サービスのあり方等を定期的に検討している
		②業界動向・変化等への対応策の検討	23 業界全体の動向や変化、及び他クラブの経営戦略への対応策について定期的に検討している
		③的確な事業戦略の実行	18 的確なスポーツ・フィットネス事業戦略をタイミングよく実行している
		④従業員の臨機応変な顧客対応	5 会員が各種プログラムの変更や修正を求めていることに気づいたら、スタッフは臨機応変に対応する

プロセスを意味し、4項目のインディケータによって測定される。⑤インテリジェンス普及とは、市場動向や顧客ニーズなどを組織全体に伝播・普及していくための活動やプロセスであり、4項目のインディケータで評価される。そして、⑥反応性とは、市場インテリジェンスに応じた的確な経営戦略や事業戦略等を組織全体で実践していくことを意味しており、4項目からなるインディケータを設定した。

これまで説明してきた、仮説的構成概念と各インディケータ（6次元24項目）をまとめたものが表1

である。また、表1にも示しているように、インディケータの最初に「私たちのクラブは、… (以下の質問文が続く)」を設定し、例えば、第1番目の質問では「私たちのクラブは、スタッフが他クラブの経営戦略や動向に関する情報を共有している」といったワーディングになるよう配慮した。

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」から「5. かなりあてはまる」までのリッカート型の5段階評定を用いた。

表2 各組織成果指標に関するインディケータ群

組織成果指標	インディケータ (質問項目)	質 問 文
1. 主観的業績レベル (過去5年間)	①収益性	1 「収益性」について（売上総利益率、売上経常利益率、売上高営業費率など）
	②成長性	2 「成長性」について（売上高伸び率、経常利益伸び率など）
	③生産性	3 「生産性」について（従業員1人当たり売上高・売上総利益・経常利益など）
	④財務的安定性	4 「財務的安定性」について（自己資本比率、自己資本純利益率など）
2. 主観的顧客満足成長度 (過去5年間)	①プロダクトそれ自体	1 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスそれ自体に対する会員満足
	②クオリティ	2 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスのクオリティに対する会員満足
	③価格（コスト）	3 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスの価格（コスト）に対する会員満足
	④有用性	4 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスの有用性に対する会員満足
	⑤会員ニーズ充足度	5 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスに対する会員ニーズ充足度
3. 相対的顧客満足成長度 (過去1年間)	①価格（コスト）	1 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスの価格（コスト）に対する会員満足
	②有用性	2 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスの有用性に対する会員満足
	③近づきやすさ	3 あなたのクラブが提供する各種プログラムや会員サービスへの近づきやすさに対する会員満足

2. 組織成果の測定とインディケータの設定

本研究では、市場志向研究のレビューでも述べたように、市場志向と諸成果（結果）との関係性について分析するために、「組織成果」を①主観的業績レベル（加護野，1980）、②過去5年間の主観的顧客満足成長度、および③過去1年間の相対的顧客満足成長度（②③とも、Gainer and Padanyi, 2005）といった3つの指標から測定することにした（表2参照）。

(1) 過去5年間の主観的業績レベル

過去5年間の主観的業績レベルの測定は、合成的なインディケータとして設定された「収益性」「成長性」「生産性」「財務的安定性」といった4項目から行われ、測定スケールには「不満足である－普通－十分に満足している」といったリッカート型の7段階評定が用いられた。

(2) 過去5年間の主観的顧客満足成長度

過去5年間の主観的顧客満足成長度については、合成的なインディケータとして設定された「プロダクトそれ自体に対する顧客満足度」「プロダクトのクオリティに対する顧客満足度」「価格（コスト）に

対する顧客満足度」「プロダクトの有用性に対する顧客満足度」「プロダクトに対する顧客ニーズ充足度」といった5項目から測定・評価され、測定スケールには「著しく低下している－安定－著しく向上している」といったリッカート型の5段階評定を用いた。

(3) 過去1年間の相対的顧客満足成長度

過去1年間の相対的顧客満足成長度については、同業他社ないしは他社・他店舗と比較した場合の顧客満足成長度が測定・評価されており、「価格（コスト）に対する顧客満足度」「プロダクトの有用性に対する顧客満足度」「プロダクトへの近づきやすさに対する顧客満足度」といった3項目の合成的なインディケータが設定された。また、各インディケータの測定スケールには、「他社・他店舗を著しく下回っている－同等－他社・他店舗を著しく上回っている」といったリッカート型の5段階評定を用いた。

3. 顧客苦情マネジメント戦略の実践度の測定とインディケータの設定

顧客苦情マネジメント戦略の実践度については、

中西（2014）が提示した「顧客苦情マネジメント戦略モデル」（「P. 苦情哲学・苦情促進」「P. 苦情マネジメント体制」「D. 苦情対応プロセス」「C. 苦情処理・分析・報告」「A. 苦情情報フィードバック」といった5次元21インディケータ）を用いて測定した。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」から「5. かなりあてはまる」までのリッカート型の5段階評定を用いた。

なお、5次元21インディケータの詳細（信頼性と構成概念妥当性等）については、中西（2014, p.40, p.49）を参照して頂きたい。

4. 調査（データ収集）の概要

本研究における調査は、2013年2月時点で、（株）クラブビジネスジャパン「フィットネスビジネス」編集部が運用する“FitnessOnline”（<http://www.fitnessclub.jp/search/index.html>）に登録されている全国3,945ヶ所の民間クラブ組織の中から、調査区を9つの地区単位（北海道地区、東北地区、関東地区、中部地区、北陸地区、関西地区、中国地区、四国地区、九州・沖縄地区）に分けて、無作為抽出法によって1,000ヶ所の民間クラブ組織（事業所）を選定し、各クラブの支配人ないしはトップ・マネジメントを対象に実施された。

また、調査方法には郵送法による質問紙調査が用いられ、調査実施期間は2013年2月12日～4月30日（催促状による延長期間を含む）であった。また、有効標本回収数および回収率は、それぞれ137、13.7%であった。

なお、本研究の調査対象となった民間クラブ組織の概要は、表3に示す通りである。

5. 分析方法

スポーツマーケティング研究として、本研究で開発・設定した、民間クラブ組織のマーケティング行動特性における市場志向概念を記述・説明していくためには、市場志向に関する仮説的構成概念と各イ

ンディケータの信頼性と妥当性が確認されなければならない。

そのため、本研究では、必要に応じて、以下のような分析方法を用いることとした。また、統計分析・処理には、IBM SPSS Statistics 21.0およびAmos 21.0を活用し、本研究の統計的な有意水準を5%水準未満（ $p < 0.05$ ）と設定した。

(1) 探索的因子分析

市場志向というものが、実際にはどのような潜在変数（共通因子）から構成されるのかを明確にするために、探索的因子分析（Exploratory Factor Analysis；EFA）を用いた。その際、主因子法と、インディケータ間に「相関を仮定する³⁾」斜交回転プロマックス法を援用した。

(2) 主成分分析と信頼性分析

上述した探索的因子分析における斜交回転プロマックス法では算出されない、回転後の因子寄与率（分散の%）を補助し、各因子の説明力を明確にするために、観測された複数の変数（インディケータ）を合成変数として集約する統計手法である主成分分析を用い、そこで算出される、固有値や分散（%）を活用することにした。

と同時に、各インディケータの内的整合性（信頼性）を検討するために、信頼性分析を実施しクロンバックの信頼性 α 係数（Cronbach's coefficient alpha）を算出した。この α 係数は0～1の数値で示され、0.7～0.8以上であれば内的整合性が高いと判断されるが、0.5を切るような尺度は再検討するべきである（小塩, 2004, p.143）。

(3) 2次因子分析モデルの活用

2次因子分析（高次因子分析）モデルとは、共分散構造分析（Covariance Structure Analysis）の1つの方法であり、通常の（探索的）因子分析（因子間に相関を認める斜交回転モデル）において想定された複数の1次因子（潜在変数）を、（1次）因子間の

表3 調査対象の概要

民間クラブ組織のプロフィール項目		度数	%		
I. 所在地区	9つの調査区 (N=137)	1. 北海道地区	5	3.6	
		2. 東北地区	4	2.9	
		3. 関東地区	51	37.2	
		4. 中部地区	17	12.4	
		5. 北陸地区	9	6.6	
		6. 関西地区	33	24.1	
		7. 中国地区	6	4.4	
		8. 四国地区	5	3.6	
		9. 九州・沖縄地区	7	5.1	
II. 創設年	業界全体のライフ サイクル曲線に 基づく分類 (N=131, NA=6)	1. 導入期 (1970-1983)	15	11.5	
		2. 成長期 (1984-1989)	18	13.7	
		3. 成熟期 (1990-1999)	28	21.4	
		4. 第2次成長期 (2000-)	70	53.4	
III. 事業概要	①店舗形態・規模 (N=137)	1. チェーン展開		130	94.9
			全国	85	62.0
			※展開規模 地域	38	27.8
		都心	7	5.1	
		2. 単独展開	7	5.1	
	②展開事業 ※ 複数回答 (N=135, NA=2)	1. スイミング事業	117	86.7	
		2. スタジオ事業	124	91.9	
		3. トレーニングジム事業	123	91.1	
		4. テニス事業	13	9.6	
		5. ラケットボール・ スカッシュ事業	10	7.4	
		6. ゴルフ事業	24	17.8	
		7. エステ・マッサージ事業	57	42.2	
		8. カルチャースクール事業	64	47.4	
9. その他	14	10.4			
IV. 事業成果	①収支状況 (N=125, NA=12)	1. 黒字	99	79.2	
		2. 均衡	13	10.4	
		3. 赤字	9	7.2	
		4. 不明	4	3.2	
	②月間平均退会率 (%) (N=115, NA=22)	平均値 3.314	SD 1.7757		

相関関係を用いて、より少数の「2次因子」によって説明するためのモデルである。それゆえ、2次因子分析モデルでは、1次因子に対して因子分析を行っていると考えてもよい。

こうした2次因子分析を行う状況とは、「因子間の相関関係を説明するさらに1水準上の構成概念が存在する」という仮説がある（豊田, 2003, p.182）場合である。特に、本研究では、こうした仮説に基づいて、市場志向に関する探索的因子分析において想定される複数の1次因子の持つ情報をさらに少数の2次因子に集約（縮約）するという目的で、2次因子分析モデルを援用した。

(4) 幾何平均の活用

幾何平均（geometric mean）とは、 n 個の変数の積の n 乗根をとったもので、比率などの平均を表すのに便利で、相乗平均とも呼ばれる（芝・渡部・石塚, 1984）。本研究において、一般的に用いられる算術平均ではなく、幾何平均を活用する理由は、ビジネス分野における年平均成長率などを算出するには適切であり、また、先に示した3つの組織成果指標それぞれのバランスを考慮するためである。

例えば、主観的業績レベルの測定に関して、収益性、成長性、生産性、財務的安定性といった各インディケータに（4, 4, 4, 4）というバランスのとれた業績レベルをあげている民間クラブ組織と、（1, 3, 5, 7）というアンバランスな業績レベルの民間クラブ組織とを比較すると理解しやすい。算術平均では、両者とも同じ合成得点4.0が与えられる。

これに対して、幾何平均を活用すると、バランスのよい前者に4.0という算術平均と同じ合成得点が与えられるが、バランスの悪い後者には3.201という算術平均よりも低い合成得点しか与えられないのである。本研究では、必要に応じて、こうした幾何平均を活用していきたい。

(5) 下位尺度得点の活用

探索的因子分析で算出される因子得点や、主成分

分析で算出される主成分得点は、平均0、分散（＝標準偏差の2乗）1に標準化された値である。これに対して、下位尺度得点とは、探索的因子分析や主成分分析で得られた各因子に高い因子負荷量を示した項目（インディケータ）の得点（測定スケールの素点）を合計したり、高い因子負荷量を示した項目の平均値（算術平均値や幾何平均値など）を計算したりして算出するものである。

ここでは、前者を「項目得点合計値」、そして後者を「項目平均値」と、それぞれ呼ぶことにしたい。また、探索的因子分析もしくは主成分分析などで得られる各因子を構成する項目数が因子ごとに異なることが予想される場合には、項目得点合計値を下位尺度得点とすると、項目数が多い因子の下位尺度得点が高くなり、項目数が少ない因子のそれは低くなるため、項目平均値を下位尺度得点とした方が適切である。本研究では、必要に応じて、こうした項目平均値を活用していきたい。

IV. 結果と考察

1. 「市場志向」概念の検討

ここでは、市場志向に関する仮説的構成概念の信頼性と妥当性について、民間クラブ組織を対象として検証していきたい。

市場志向に関する仮説的構成概念が実際にはどのような潜在変数（共通因子）から構成されるのかを明確にするために、表1に示されている6次元24項目からなるインディケータに対して、主因子法と斜交回転プロマックス法を用いた探索的因子分析を実施した。

表4は、探索的因子分析と主成分分析、および信頼性分析の結果をまとめたものである。表4にも示しているように、20インディケータからなる5因子構造が得られ、回転前の5因子で24インディケータの全分散の51.852%（抽出後の累積%）の説明力を有するとともに、因子相関行列においては5因子間に正の相関関係（0.215～0.608）が認められた。し

表4 市場志向インディケータ群に対する各種統計分析の結果

因子名	インディケータ	因子負荷量	主成分分析による固有値・分散		Cronbach's α
			固有値	分散	
[第1因子] 市場環境分析・対応	普及①顧客獲得戦略等の議論	.736	3.230	53.828	.823
	普及②顧客ニーズ等の議論	.622			
	反応①プログラム開発等の検討	.534			
	反応②業界動向・変化等への対応策の検討	.504			
	競争③他社の経営戦略等の検討	.478			
	生成④事業環境の影響分析	.470			
[第2因子] 顧客インテリジェンス分析	顧客④顧客満足度調査の実施	.926	2.837	70.935	.858
	生成③顧客意識調査の実施	.904			
	生成①顧客ニーズ等の把握	.596			
	普及④顧客満足データの共有	.550			
[第3因子] 顧客対応志向	普及③顧客トラブル内容の共有	.689	2.127	53.186	.702
	反応④従業員の臨機応変な顧客対応	.605			
	顧客①顧客満足の事業目的	.584			
	顧客②顧客ニーズ対応の経営	.408			
[第4因子] 競争（相手）志向	競争①他社の経営戦略等の情報共有	.683	1.946	64.866	.726
	競争②競争行為への迅速な対処	.654			
	生成②市場調査の実施	.582			
[第5因子] 部門間調整	部門④顧客獲得戦略の共有	.654	1.965	65.510	.733
	反応③的確な事業戦略の実行	.535			
	部門③部門間を越えた貢献	.497			

note 1：「顧客志向③」（.317）、「競争志向④」（.304）、「部門間調整①」（.389）、「部門間調整②」（.371）は、因子負荷量が0.4以上にはならなかったで、削除された。また、因子ごとの各インディケータについては、因子負荷量の大きい順に配列した。

note 2：因子相関行列では、すべての因子間に正の相関関係（.215～.608）が認められた。

note 3：各インディケータの先頭に付されているものは、ア・プリオリに設定されていた次元のインディケータであることを示しており、例えば、「普及①」と示されているインディケータは仮説的にはインテリジェンス普及①であることを示している。なお、詳細な対応表については表1を参照して頂きたい。

かしながら、斜交回転プロマックス法では、回転後の固有値と分散（寄与率）を計算することができないため、各因子の説明力を把握することができない。そこで、各因子を構成するインディケータの共通性をどの程度集約（縮約）しているかを説明する分散を算出するために、5因子ごとに主成分分析を行った結果、いずれの因子においても第1主成分しか抽出されず、それぞれの分散の値も非常に高く、各因子とも全分散の5～7割以上の説明力を有することが分かった。

続いて、各因子の安定性（内的整合性）を確認す

るために、5因子ごとに信頼性分析を行った結果、5つの因子（次元）におけるクロンバックの信頼性 α 係数はいずれも0.7以上であり、市場志向を反映する構成概念としての信頼性を担保できているということが明確にされた。

このようなことから、5次元20インディケータからなる市場志向概念は、全体的に洗練され、かつ比較的安定した構造になっていると言っても過言ではない。これらの5因子は、“MARKOR”尺度や“MKTOR”尺度との関係や各インディケータの因子負荷量の大きさに基づいて検討・解釈することに

よって、順に①市場環境分析・対応、②顧客インテリジェンス分析、③顧客対応志向、④競争（相手）志向、⑤部門間調整、と命名することにした。

各因子について説明を加えると、第1因子の「市場環境分析・対応」には、「競争③他社の経営戦略等の検討」（19. 管理職（支配人など）が他クラブの経営戦略等を定期的に検討している）や「生成④事業環境の影響分析」（2. 事業環境の変化が会員に与える影響について定期的に検討している）など、市場における事業環境の変化や競争環境の状況について分析することを重視するインディケータが集約されている。また、「普及①顧客獲得戦略等の議論」（14. 市場動向と新規会員開拓のあり方等を、3ヶ月に1度は議論している）や「普及②顧客ニーズ等の議論」（21. 管理職（支配人など）が会員の将来的なニーズなどについて会議等で議論する時間を多くとっている）といった市場情報や会員の潜在的ニーズ等を民間クラブ組織全体で議論し共有することを意味するインディケータや、「反応①プログラム開発等の検討」（8. 各種プログラムの開発や会員サービスのあり方等を定期的に検討している）、「反応②業界動向・変化等への対応策の検討」（23. 業界全体の動向や変化、及び他クラブの経営戦略への対応策について定期的に検討している）など、そうした市場環境への対応戦略の構築に関わるインディケータも包含されていた。

次に、第2因子の「顧客インテリジェンス分析」は、「顧客④顧客満足度調査の実施」（16. 会員ニーズや会員満足度を定期的に調査している）、「生成①顧客ニーズ等の把握」（7. 各種プログラムや会員サービス等に対する会員ニーズを把握するために、少なくとも年に1度は情報交換会などを開催している）、「生成③顧客意識調査の実施」（15. 各種プログラムや会員サービスなどのクオリティを評価するために、少なくとも年に1度は会員意識調査を行っている）、「普及④顧客満足データの共有」（17. 会員満足に関するデータを定期的にスタッフ全員に伝えている）といった、既存顧客である会員のニーズ

やサービスクオリティ評価、および会員満足度などを測定・把握し、共有することを重視するインディケータから成り立っていた。

続いて、第3因子である「顧客対応志向」を構成する4項目には、「顧客①顧客満足の事業目的」（3. 会員（顧客）満足が第一の事業目的である）、「顧客②顧客ニーズ対応の経営」（10. 会員ニーズの理解に基づいてクラブ経営を行っている）といった顧客志向の経営を理念・方針とすることを示すインディケータと、「反応④従業員の臨機応変な顧客対応」（5. 会員が各種プログラムの変更や修正を求めていることに気づいたら、スタッフは臨機応変に対応する）、「普及③顧客トラブル内容の共有」（4. 会員に何らかの問題が発生した場合、そうした情報をスタッフ全員で共有している）といった、顧客志向に基づいたスタッフ行動を重視するインディケータが包含されていた。

さらに、第4因子の「競争（相手）志向」には、「競争①他社の経営戦略等の情報共有」（1. スタッフが他クラブの経営戦略や動向に関する情報を共有している）、「競争②競争行為への迅速な対処」（6. 他クラブの競争行為（活動）に対して迅速に対処している）、「生成②市場調査の実施」（11. スポーツ・フィットネス市場全体に関する市場調査を定期的に行っている）など、競争相手がとる経営戦略や競争行為等について市場調査等を通じて把握・共有し、そうした競争戦略に対して迅速に対処していくことを示すインディケータが集約されていた。

最後の第5因子である「部門間調整」は、「部門④顧客獲得戦略の共有」（24. 会員獲得に関する戦略をスタッフ全員で共有している）、「部門③部門間を越えた貢献」（20. 管理職（支配人など）が各種プログラムや会員サービスの提供に対するスタッフの貢献を理解している）、「反応③的確な事業戦略の実行」（18. 的確なスポーツ・フィットネス事業戦略をタイミングよく実行している）といったように、スタッフが部門間を超えて、会員獲得戦略を共有し、各種プログラムや会員サービスを提供するというス

スポーツ・フィットネス事業戦略の実行への貢献を促進するインディケータで成り立っていた。

以上のようなことから、民間クラブ組織においては、6次元24インディケータからなる市場志向概念が、最終的には5次元20インディケータへと修正・改良され、今後は、こうした修正・改良モデルを「市場志向モデル」と呼ぶことにしたい。そこで、以下では、こうした探索的因子分析と主成分分析、および信頼性分析によって得られた市場志向モデルの構成概念妥当性について検討していくことにする。

(3) 2次因子分析モデルの適用

ここでは、市場志向モデルの構成概念妥当性を検討するために、2次因子分析モデルの適用に先行して、確認的(検証的)因子分析を実施した。

その結果、すべての標準偏回帰係数(片方向きの矢印(パス)の傍らに示される数値)や相関係数(双方向矢印に示される数値)、および重決定係数(寄与率;観測変数の右角上に示される数値で、1に近似するほど説明力が高い)において、5%水準未満(0.1%水準)で有意であることが認められた。また、適合度評価指標はそれぞれ、 $GFI=0.827$ 、 $AGFI=0.774$ 、 $CFI=0.875$ 、 $RMSEA=0.084$ 、 $AIC=405.629$ であり、共分散構造分析で求められる完全基準⁴⁾にはやや満たないものであったが、許容範囲内にあると解釈することができよう。このようなことから、民間クラブ組織における市場志向モデルの構成概念妥当性が確認されたと言っても過言ではない。

続いて、先にも述べたが、探索的因子分析で算出された因子相関行列(0.215~0.608)や、確認的因子分析における相関係数(0.41~0.84)では、5因子間に正の相関関係が認められたので、ここでは、それらの相関関係を説明するさらに1ランク上の構成概念が存在するという仮説を措定することができるであろう。こうした仮説を検証するためには、2次因子分析を実施することが最適な方法であると判断できる。

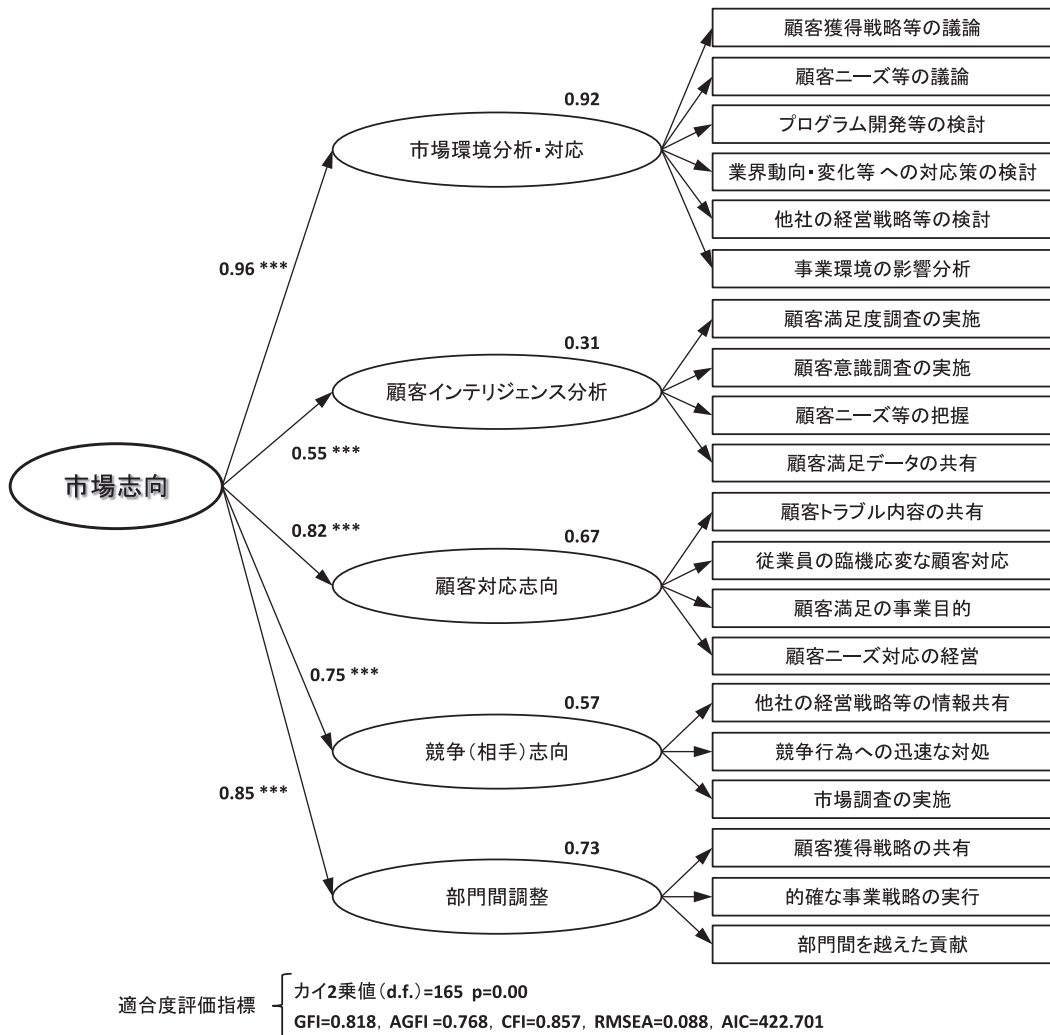
その結果、図4にも示しているように、1次因子である5因子の持つ情報を集約(縮約)する「市場志向」という2次因子が存在していることが明確にされた。また、すべての標準偏回帰係数(パス係数)および重決定係数(寄与率)において、5%水準未満(0.1%水準)で有意であることが認められた。さらに、適合度評価指標はそれぞれ、 $GFI=0.818$ 、 $AGFI=0.768$ 、 $CFI=0.857$ 、 $RMSEA=0.088$ 、 $AIC=422.701$ であり、確認的因子分析の結果よりも若干数値が悪くなるが、2次因子分析の結果としては許容範囲内にあると判断しても差し支えない。

こうした適合度評価指標の結果を補うとともに、合成変数としての信頼性を検証する意味で、かかる5因子に対する主成分分析を行ってみた。その際、各因子を構成するインディケータの下位尺度得点(算術平均による項目平均値;項目算術平均値)を用いた。その結果、第1主成分しか抽出されず、固有値2.959、分散59.175%と両者とも高い値を示し、約6割の説明力を有することが分かった。また、2次因子の安定性(内的整合性)を確認するために、信頼性分析を行った結果、クロンバックの信頼性 α 係数は0.807であり、2次因子としての信頼性を十分担保できているということが明確にされた。

以上のようなことから、民間クラブ組織においては、「市場環境分析・対応」「顧客インテリジェンス分析」「顧客対応志向」「競争(相手)志向」「部門間調整」という5つの1次因子に共通して影響を及ぼす「市場志向」という高次の構成概念が存在しているということが示唆できる。

2. 市場志向と組織成果との関係性

こうした市場志向は、組織に何をもたらすのであろうか。市場志向研究のレビューにおいても検討したが、市場志向の成果は、大きく4つに分類することができる。具体的には、①売上や収益などの業績に関する組織成果、②顧客に対する成果、③イノベーション(革新性)に関する成果、そして④従業員に対する成果、がそれであり、組織が市場志向にな



note 1：値はすべて標準化推定値によるものであり，***は0.1%水準で統計的に有意なことを示している。

note 2：5つの1次因子から各インディケータに向いている片方矢印のパス係数，および各インディケータの右角上に表示される重決定係数（寄与率）については，それぞれの値を省略した。また，1次因子および各インディケータに付随する誤差変数についても省略している。

図4 市場志向モデルに関する2次因子分析の結果

ることで、いずれにも好ましい成果があることが示唆されている。

しかし、本研究では、上記①に該当する組織成果として、主観的業績レベル（過去5年間）、主観的顧客満足成長度（過去5年間）および相対的顧客満足成長度（過去1年間）の3つの指標に絞って、市場志向との関係性について吟味する。

そのため、はじめに、3つの組織成果指標それぞ

れの合成変数としての信頼性を確認するために、主成分分析と信頼性分析を行うとともに、それぞれの組織成果指標ごとに幾何平均を活用した下位尺度得点（項目幾何平均値）を算出する。

続いて、先の2次因子分析によって、5つの1次因子に共通して影響を及ぼす市場志向という高次の構成概念の存在が検証されたので、市場志向を5つの1次因子からなる合成変数として扱い、項目幾何

平均値を用いて民間クラブ組織を分類する。

(1) 3つの組織成果指標の数量化

はじめに、表5にも示しているように、3つの組織成果指標それぞれを構成する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、いずれの組織成果指標においても第1主成分しか抽出されず、主観的業績レベル(過去5年間)では固有値2.945、分散73.614%、クロンバックの信頼性 α 係数0.879、また、主観的顧客満足成長度(過去5年間)では固有値2.999、分散59.980%、クロンバックの信頼性 α 係数0.828、さらに相対的顧客満足成長度(過去1年間)においては固有値2.141、分散71.369%、クロンバックの信頼性 α 係数0.797であり、3つの組織成果指標とも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、3つの組織成果指標それぞれを合成変数として扱い、サンプルごとに項目幾何平均値を算出し、全体の(算術)平均値(M)と標準偏差(SD)を確認した。その結果、主観的業績レベル(過去5年間)ではM=3.62、SD=1.21、主観的顧客満足成長度(過去5年間)ではM=2.97、SD=0.54、そして相対的顧客満足成長度(過去1年間)においてはM

=3.22、SD=0.61であり、主観的業績レベル(過去5年間)のバラツキが大きいということが分かる。

(2) 民間クラブ組織の分類

民間クラブ組織を市場志向の高低によって分類するために、合成変数としての市場志向の項目幾何平均値を用いて(算術)平均値(M)と標準偏差(SD)を算出した結果、M=3.37、SD=0.56であり、バラツキも小さいので、M=3.37を基準に二分した。

その結果、「市場志向の高い民間クラブ組織」(以下、「高市場志向クラブ」と略す)が52.7%(69)、「市場志向の低い民間クラブ組織」(以下、「低市場志向クラブ」と略す)が47.3%(62)という割合で、2つの市場志向グループに分類された。

(3) 市場志向—組織成果指標間関係の分析

このような結果に基づいて、市場志向と組織成果指標との関係性を吟味するために、2つの市場志向グループと3つの組織成果指標それぞれとのt検定による差異分析を行った。

その結果をまとめたものが図5である。これによれば、すべての組織成果指標において、高市場志向クラブの方が低市場志向クラブよりも高い値を示し

表5 各組織成果指標を構成するインディケータ群に対する各種統計分析の結果

組織成果指標	インディケータ	因子負荷量	固有値	分散	Cronbach's α
1. 主観的業績レベル (過去5年間)	①収益性	.872	2.945	73.614	.879
	②成長性	.830			
	③生産性	.861			
	④財務的安定性	.869			
2. 主観的顧客満足成長度 (過去5年間)	①プロダクトそれ自体	.815	2.999	59.980	.828
	②クオリティ	.832			
	③価格(コスト)	.596			
	④有用性	.818			
	⑤会員ニーズ充足度	.787			
3. 相対的顧客満足成長度 (過去1年間)	①価格(コスト)	.876	2.141	71.369	.797
	②有用性	.861			
	③近づきやすさ	.795			

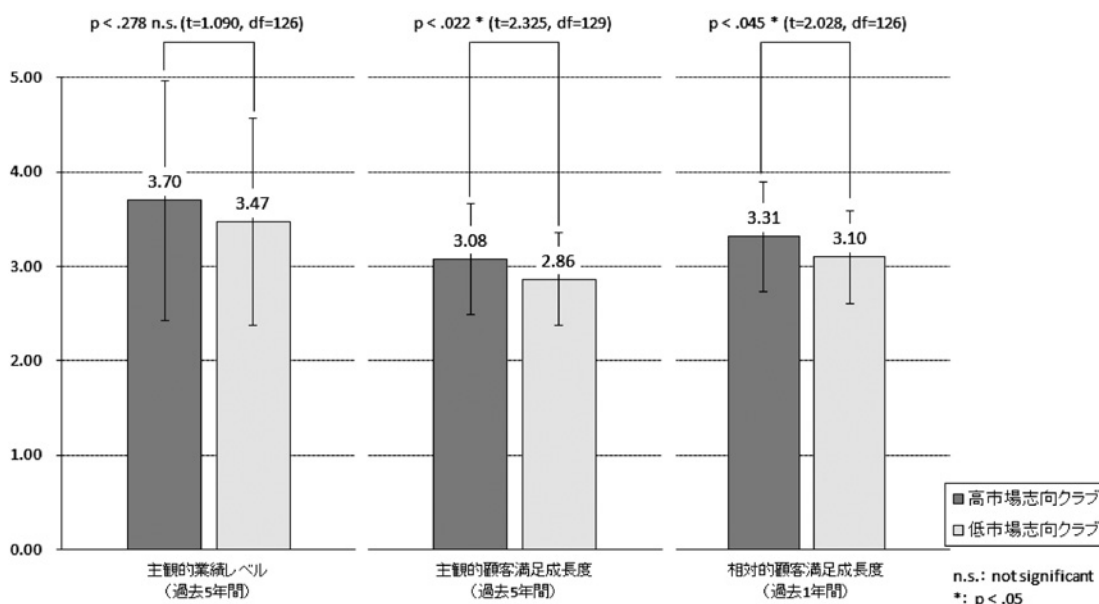


図5 市場志向と各組織成果指標に関する t-検定による分析結果

ており、特に、主観的顧客満足成長度（過去5年間）と相対的顧客満足成長度（過去1年間）の2つの指標には5%水準未満で有意な差が認められた。つまり、こうした結果は、民間クラブ組織の市場志向が高くなるほど、クラブ会員の顧客満足が高まるということを示唆している。また、そうした顧客満足は、市場志向になればなるほど、他社・他店舗の顧客満足を上回ることができるということも意味している。

さらに、有意な差は認められなかったが、高市場志向クラブほど、主観的業績レベル（過去5年間）も高くなる傾向にあった。しかし、有意差が認められなかった理由は、Kirca et al. (2005, p.30) も指摘しているような「媒介要因」、つまり「市場の混乱」「競争的緊張（共存の激しさ）」「技術的競争」といった環境要因が、市場志向と主観的業績レベル（過去5年間）との関係性に何らかの影響を及ぼしているからではないかと推察される。

とは言え、ここでは、市場志向が組織に好ましい成果をもたらすということが実証的に検証されたのと同時に、市場志向研究レビューでも検討した、いくつかの研究とも軌を一にした結果を得ることがで

きたものと思料される。

3. 市場志向と顧客苦情マネジメント戦略との関係性

先にも述べたように、中西 (2014, p.52) は、PDCA サイクルに基づいて、民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略モデルを構築している。

具体的には、Plan (P; 計画) 段階においては、苦情を「ビジネス・チャンス」として捉え、苦情を言いやすい環境づくりを常に工夫するといった「P. 苦情哲学・苦情促進」、そして苦情哲学・苦情促進という考え方に基づいて、苦情対応に関する知識・技術を有するスタッフを配置し、苦情対応への適切な行動と判断をスタッフに権限委譲するという適材適所の体制を確立するという「P. 苦情マネジメント体制」といった2つの活動が重要である。

続いて、Do (D; 実行) 段階では、顧客苦情に対して迅速かつ確に対応していくための具体的な活動（クラブ会員との密なコミュニケーションの実施、クラブ会員の状況に合わせた苦情対応、公正かつ公平な解決策の提示、苦情内容とその原因等のクラブ内での報告・共有など）を確実に遂行していくとい

った「D. 苦情対応プロセス」活動が必要不可欠である。また、Check (C; 評価・診断) 段階では、苦情対応プロセスなどを通して処理された苦情内容等进行分析してその原因等を追究したり、苦情件数の時間的推移を報告したりするといった「C. 苦情処理・分析・報告」活動は、顧客苦情マネジメント戦略の質的向上・改善にだけでなく、スポーツ経営の質的向上にも役立つインテリジェンス (有益情報) を産み出すためにも、きわめて重要な戦略である。

最後の Action (A; 反省・改善) 段階においては、苦情処理・分析・報告によって産み出された苦情インテリジェンスを、次の顧客苦情マネジメント戦略やスポーツマーケティング戦略などのスポーツ経営戦略計画へと確実に活かしていくといった「A. 苦情情報フィードバック」活動が必須である。

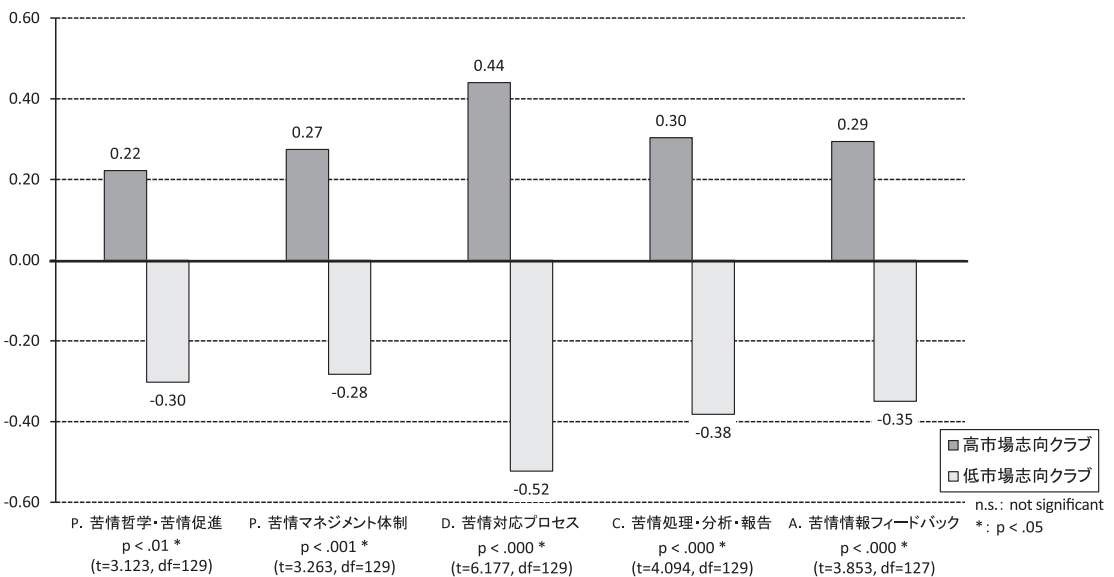
ここでは、こうした顧客苦情マネジメント戦略の実践度と市場志向とのポジティブな関係性、つまり、「市場志向が高い民間クラブ組織ほど、顧客苦情マネジメント戦略を積極的に実施しているであろう」

という仮説を検証していきたい。

はじめに、顧客苦情マネジメント戦略モデルを構成する5つの活動それぞれを合成変数として集約していくために、5つの活動それぞれに包含される各インディケータに対する主成分分析を用い、その数量化にあたっては、5つの活動ごとに算出される主成分得点 (合成得点) を活用することにした。その結果、いずれの活動においても第1主成分しか抽出されず、それぞれの分散の値も高く、各活動 (因子) とも全分散の約5~7割以上の説明力を有しており、合成変数としての信頼性を十分担保できているということが明確にされた。

続いて、2つの市場志向グループと顧客苦情マネジメント戦略モデルを構成する5つの活動の主成分得点それぞれとのt検定による差異分析を行うことにした。

その結果、図6にも示しているように、顧客苦情マネジメント戦略を構成する5つの活動すべてにおいて、低市場志向クラブよりも高市場志向クラブの方が主成分得点の平均値が非常に高く、5%水準未



note: 次元名の先頭には、PDCAサイクルに基づいて、Plan (計画) には「P」を、Do (実行) には「D」を、Check (評価・診断) には「C」を、そして Action (反省・改善) には「A」を、それぞれ付記している。

図6 市場志向と顧客苦情マネジメント戦略に関する t-検定による分析結果

満で有意な差が認められた。

したがって、市場志向が高い民間クラブ組織ほど、顧客苦情マネジメント戦略を構成する5つの活動すべてを積極的に実施しているということが明確にされ、上記の仮説が検証されたものと思料される。

V. 結 語

本研究の目的は、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について検討することであった。それゆえ、多岐にわたるスポーツマーケティング研究の中でも、民間クラブ組織のマーケティング行動特性に焦点をあて、民間クラブ組織への市場志向概念の適用可能性とそうした市場志向が民間クラブ組織にもたらす諸成果について追究していくことによって、本研究の目的達成をめざした。

本研究の結果は、以下のように要約することができる。

(1) スポーツマーケティング研究として設定した「民間クラブ組織のマーケティング」における市場志向概念を構成する6次元24インディケータの探索的因子分析を実施した結果、「市場環境分析・対応」「顧客インテリジェンス分析」「顧客対応志向」「競争（相手）志向」「部門間調整」といった5次元（20インディケータ）から構成されるということが示唆された。その後、主成分分析、信頼性分析、および確認的因子分析を行った結果、市場志向概念の構造的安定性と信頼性、および構成概念妥当性についても十分な値が確認された。

(2) 上記(1)の探索的因子分析で算出された因子相関行列や、確認的因子分析における相関係数において、5因子間に正の相関関係が認められた。それゆえ、かかる相関関係を説明するさらに1ランク上の構成概念が存在するという仮説を措定した上で、2次因子分析を実施した結果、民間クラブ組織においては、「市場環境分析・対応」「顧客インテリジェンス分析」「顧客対応志向」「競争（相手）志向」「部門間調整」という5つの1次因子に共通して影響を

及ぼす「市場志向」という高次の構成概念（2次因子）が存在しているということが明確にされた。

(3) 市場志向の高低（ $M=3.37$, $SD=0.56$ ）によって民間クラブ組織を分類した結果、高市場志向クラブが52.7%、低市場志向クラブが47.3%という割合で、2つの市場志向グループに分類された。

(4) 上記(3)の市場志向グループと3つの組織成果指標との関係性について分析した結果、主観的顧客満足成長度（過去5年間）と相対的顧客満足成長度（過去1年間）の2つの組織成果には5%水準未満で有意な差が認められ、市場志向が高い民間クラブ組織ほど、クラブ会員の顧客満足が高まり、また、そうした顧客満足は、民間クラブ組織が市場志向になればなるほど、他社・他店舗の顧客満足をも上回ることができるということが示唆された。いかなれば、市場志向は組織に何らかの好ましい成果をもたらすということであり、いくつかの先行研究とも軌を一にした結果が得られた。

(5) 「市場志向が高い民間クラブ組織ほど、顧客苦情マネジメント戦略を実施しているであろう」という仮説を検証するために、市場志向と顧客苦情マネジメント戦略との関係性について吟味した結果、顧客苦情マネジメント戦略を構成する5つの活動（P. 苦情哲学・苦情促進, P. 苦情マネジメント体制, D. 苦情対応プロセス, C. 苦情処理・分析・報告, A. 苦情情報フィードバック）すべてにおいて、低市場志向クラブよりも高市場志向クラブの方が主成分得点の平均値が高く、しかも5%水準未満で有意な差が認められ、市場志向が高い民間クラブ組織ほど、5つの活動からなる顧客苦情マネジメント戦略を積極的に実施しているという仮説が検証された。

以上のような結果から、本研究では、スポーツマーケティングにおける市場志向概念の展望が開けたと言っても過言ではない。また、こうした市場志向概念は、民間クラブ組織のマーケティング戦略を構築する上での有益なコンセプト（理念）を提示してくれるものと思料される。

しかしながら、本研究の分析と吟味を進めていく上で、いくつかの問題が今後の研究課題として残された。第一に、本研究では、ア・プリオリに設定された仮説的構成概念としての市場志向の信頼性と妥当性を確認するために、民間クラブ組織のマーケティング行動特性に焦点をあてた。しかしながら、スポーツマーケティング研究分野における市場志向概念の汎用性と有用性をより一層高めていくためには、今後、多岐にわたるスポーツ組織のマーケティング戦略においても広く定量的(量的)調査や定性的(質的)調査を実施し検証作業を積み重ねていくことが喫緊の課題である。また、本研究では民間クラブ組織の支配人もしくはトップ・マネジメントを調査対象としたが、今後は、従業員であるスタッフの市場志向あるいは顧客志向の程度とその実施状況等についても明確にしていくことが重要であろう。

第二に、本研究では、操作科学的アプローチが採用されているため、市場志向という仮説的構成概念の操作化と測定のためのインディケータの精選とワーディングなどは重要な研究手続きであり、そうした研究手続きの客観性・妥当性・信頼性を担保していくことが強く求められる。そのため、本研究では、市場志向研究レビューに基づいて操作化された6次元24インディケータに対する探索的因子分析と確認的分析および2次因子分析を併用したが、確認的分析および2次因子分析においては、適合度評価指標が許容範囲ではあるが、完全基準にはやや満たないものであった。それゆえ、概念の操作化をはじめ、測定のためのインディケータ項目の選択とワーディングなどに関するより一層の精緻化と修正等が、今後の研究発展に向けた緊要の課題である。

第三は、第二で指摘した、概念の操作化にも関わる研究課題である。本研究においては、市場志向概念の操作化にあたって、組織行動アプローチに基づく“MARKOR”尺度(3次元20項目)と組織文化アプローチを採用した“MKTOR”尺度(3次元15項目)、および両アプローチを統計学的根拠に基づいて統一化した“MORTN”尺度(単一次元10項目)

を参考にしながらも、最終的には“MARKOR”尺度の3次元と“MKTOR”尺度の3次元を用いた。また、測定のためのインディケータについても、民間クラブ組織のマーケティング行動特性を加味した上で、上記45項目から24項目を精選し、各次元に該当する項目をインディケータとして設定し、ワーディングを行った。しかしながら、Gainer and Padanyi (2005)の研究のように、「市場志向行動(“MARKOR”尺度)と市場志向文化(“MKTOR”尺度)との関係性」を追究するという因果関係論的アプローチを採用することも必要であったかもしれない。つまり、こうしたアプローチは、「組織は市場志向行動を通じて、組織の市場志向文化を創る」もしくは「組織の市場志向文化というものが、組織の市場志向行動を産み出す」といったように、いずれかを先行要因(原因)として捉えるということの意味している。Gainer and Padanyi (2005)の研究では、非営利組織において、両者のパターンを検証し、「組織は市場志向行動を通じて、組織の市場志向文化を創る」というモデルが最適であると結論づけている(しかし、Matsuno et al. (2005)の研究では逆の結果が得られ、またCarr and Lopez (2007)の研究では2つの尺度は強く相関しているという結果であり、一貫した結果にはなっていない、ということも断っておきたい)。また、岩下(2012b, p.56)の研究のように、3つの尺度から演繹的に市場志向概念の構成要素を導き出した上で、実証的に検証するというアプローチもあったであろう(この研究では実証的検証がなされていないが)。いずれにせよ、今後、こうした研究課題を克服していくことが重要である。

最後に、本研究では、こうした市場志向は組織に何をもたらすのかについて検討したが、市場志向研究レビューの結果から得られた4つの成果のうち組織成果しか実証的に検証できなかった。それゆえ、今後、顧客に対する成果やイノベーション(革新性)に関する成果、そして従業員に対する成果などについても明確にしていくことは、市場志向概念の

有効性をより一層強調していく上でも必須の課題である。また、本研究では、5因子間における正の相関関係の強さから多重共線性の発生を危惧したため、市場志向を5因子からなる合成変数として捉えた上で、組織成果との関係性を吟味した。それゆえ、市場志向概念を構成する5因子それぞれが組織成果にどのような影響を及ぼしているのかについては、因果関係を明確にしてくれる統計的方法である重回帰分析を実施することができなかった。

したがって、今後、こうした研究課題を克服していくことによって、本研究で検証された市場志向概念の妥当性と有効性がより一層高まり、民間クラブ組織をはじめ、多くのスポーツ組織において効果的かつ効率的なスポーツマーケティング戦略策定のための「マーケティング・コンセプト」として積極的に活用されていくことが期待される。

謝辞

本研究は、平成23-26年度 日本学術振興会（JSPS）科学研究費補助金（基盤研究（C）：課題番号23500736、研究代表者：中西純司）の助成を受けたものである。

注

- 1) NII 学術情報ナビゲータ CiNii (<http://ci.nii.ac.jp/>) を用いて、「スポーツ」と「マーケティング」をキーワードに検索をした結果、山下（1985）の論文発表以降、218件に上るスポーツのマーケティングに関する研究等がリストアップされた（参照日2014年5月14日）。
- 2) 岩下（2012a, p.71）によれば、米国 Marketing Science Institute では1993年～1998年間の研究課題（リサーチトピック）として、市場志向（Market Orientation）研究を取り上げているという。また、ProQuest (<http://proquest.umi.com>) における“ABI/Inform”に「Market Orientation」と入力して、1985年～2010年までの研究論文数を検索した結果、累積で1,052件にも及ぶ市場志向研究が確認できたようである。なお、市場志向研究の歴史については、Deshpandè, R. (1999) の著書“Developing a market orientation.” (SAGE

Publications, Inc., London: UK) における「イントロダクション」(Introduction, pp.1-6) に詳説されている。

- 3) ここで、相関を仮定する斜交回帰を選択したのは、事前の項目間相関分析において多くのインディケータ間に有意な相関関係が認められたからである。
- 4) 共分散構造分析では、当初、 χ^2 -検定 (p 値) = 0.05水準以上がモデルの良さを評価する方法・基準として用いられていた。しかし、 χ^2 -検定には様々な問題があることが明確にされたため、現在では、以下に示すような適合度評価指標と呼ばれる一連の指標群が主として利用されている：GFI, CFI=0.90以上（0.95前後以上という、より厳しい数値条件もある）、AGFI=1（完全適合）に近いほど実測データへの当てはまりがよい（GFI \geq AGFI）、RMSEA=0.05以下（0.08以下の値でも妥当な近似誤差を示すものとして判断する場合もある）、AIC=複数のモデルを比較する場合、最小の値のモデルを採択するのがよい、といった指標群がそれである。一般的には、こうした一連の指標群で示されている数値基準のことを「完全基準」と言う。

文献

- Arbuckle, J.L. (2012) IBM SPSS Amos 21ユーザーズガイド（日本語版版）. IBM：東京。
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of Product Innovation Management* 12(4): 275-293.
- Bradly, M.K. and Cronin, J.J., Jr. (2001) Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research* 3(3): 214-251.
- Carr, J.C. and Lopez, T.B. (2007) Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 15(2): 113-125.
- 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. (1996 / 1999). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Marketing Science Institute Report: 96-125. / Deshpandè, R. (Ed.) (1999) Developing a market orientation. SAGE Publications, Inc., London: UK, 217-235.
- Deshpandè, R. and Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management* 2(3): 213-232.
- ドラッカー：野田一夫監修 (1987) 現代の経営 (上・下). ダイヤモンド社：東京. (Drucker, P.F. (1954) *The practice of management*. Harper & Brothers Publishers: New York.)
- 江尻 容・宇土正彦 (1960) 学校体育の経営管理. 光生館：東京.
- Felton, A. (1959) Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review* 37(4), July-August: 55-65.
- Gainer, B. and Padanyi, P. (2005) The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* 58(6): 854-862.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., and Matheson, P. (1998) Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing* 32(9/10): 884-903.
- Griffiths S. J. and Grover, R. (1998) A framework for understanding market orientation: The behavior and the culture. *American Marketing Association Conference Proceedings* 9, Chicago: 311-321.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. (1998) Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62(4): 30-45.
- Hult, T.G. and Ketchen, D.J. (2001) Does market orientation matter? : A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9): 899-906.
- Im, S. and Workman, J.P., Jr. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing* 68(2): 114-132.
- 岩下 仁 (2010) 市場志向研究の潮流と今後の展望—マーケティング戦略と成果のメカニズムの解明に向けて—. 早稲田大学大学院商学研究科紀要 71 : 187-199.
- 岩下 仁 (2011) 市場志向における先行要因の整理と探索—マーケティング志向に影響を与える要因とは何か—. 早稲田大学大学院商学研究科紀要 73 : 145-158.
- 岩下 仁 (2012a) マーケティングにおける市場志向の二元性の解明—Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) によって開発された測定概念—. 早稲田大学大学院商学研究科紀要 74 : 51-75.
- 岩下 仁 (2012b) 統一的市場志向尺度の検討～二元性問題を解決するマーケティング志向測定尺度の開発～. 早稲田大学産業経営研究所産業経営 49 : 39-62.
- 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.
- 小菅竜介 (2007) 顧客志向から市場志向へ—理論と測定—. *赤門マネジメント・レビュー* 6(7): 243-266.
- コトラー & アームストロング: 和田充夫監訳 (2003) マーケティング原理【第9版】—基礎理論から実践戦略まで. *ダイヤモンド社*: 東京. (Kotler, P. and Armstrong, G. (2001) *Principles of marketing* (9th ed.). Prentice-Hall, Inc.: Upper Saddle River, N.J)
- 栗木 契 (2012) マーケティング・コンセプトを問い直す—状況の思考による顧客志向. 有斐閣: 東京.
- 黒岩健一郎 (2007) 市場志向の先行要因の探索—トップマネジメントの市場環境認識および事業目標・理念との関係—. *慶應経営論集* 14(1): 147-161.
- 黒岩健一郎 (2010) 市場志向の先行要因の探索—トップマネジメントによる苦情の重視—. *武蔵大学論集* 57(3・4): 441-470.
- 黒岩健一郎 (2012) 市場志向の先行要因—日本企業のサンプルによる検証—. *武蔵大学論集* 59(4): 47-68.
- Matsuno, K., Mentzerb, J.T., and Rentz, J.O. (2005) A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research* 58(1): 1-8.
- 水越康介 (2006) 市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係. *マーケティング・ジャーナル* 101: 40-55.
- 中西純司 (2010a) 民間スポーツ・フィットネスクラブ経営における顧客苦情マネジメント分析. *体育・スポーツ経営学研究* 24: 1-23.
- 中西純司 (2014) スポーツ経営における「顧客苦情マネジメント戦略」に関する実証的研究—特に、民間スポーツ・フィットネスクラブの経営に焦点をあてて—. *立命館産業社会論集* 49(4): 37-56.
- 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.
- 恩藏直人・岩下 仁 (2007) 第7章 マーケティングとしての市場志向. *商品開発・管理学会 (編) 商品開発管理入門*. 中央経済社: 東京, pp.115-132.
- 小塩真司 (2004) SPSSとAmosによる心理・調査データ解析—因子分析・共分散構造分析まで. *東京図書*: 東京.
- 小塩真司 (2005) 研究事例で学ぶSPSSとAmosによる心理・調査データ解析. *東京図書*: 東京.
- Pitt, P., Caruana, A., and Berthon, P.B. (1996) Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review* 13(1): 5-18.
- 芝 祐順・渡部 洋・石塚智一編 (1984) *統計用語辞典*. 新曜社: 東京, p.42.
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008) マーケティング優良企業の条件: 創造的適応への挑戦. *日本経済新聞社出版社*: 東京.
- 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.
- 豊田秀樹 (2000) 共分散構造分析 [応用編] —構造方程式モデリング. 朝倉書店: 東京.
- 豊田秀樹 (2003) 共分散構造分析 [疑問編] —構造方程式モデリング. 朝倉書店: 東京.
- 宇土正彦 (1962) *体育管理学序説*. 日本文教出版株式会社: 大阪.
- 宇土正彦 (1970) *体育管理学*. 大修館書店: 東京.

- 山下秋二（1985）スポーツ・マーケティング論の展開.
体育経営学研究 2：1-11.
- 山下秋二（1992）スポーツ・イノベーションの普及過程—スポーツの産業化に伴う個人と組織の革新行動—. 筑波大学大学院体育科学研究科博士学位論文（1994年には、同名で、不昧堂出版：東京、より出版されている）.
- 山下秋二・畑 攻・富田幸博（2000）スポーツ経営学.
大修館書店：東京.
- 山下秋二・原田宗彦（2005）図解 スポーツマネジメント. 大修館書店：東京.
- 山下秋二・中西純司・畑 攻・富田幸博（2006）改訂版 スポーツ経営学. 大修館書店：東京.
- 山下秋二（2013）スポーツ経営学のニューパラダイム.
日本体育・スポーツ経営学会第36回大会（京都教育大学, 2013年3月20日～22日）キーノートレクチャー（体育・スポーツ経営学研究27, 2014年2月, 117-129. 所収）.
- 山下秋二（2014）序章 社会科学としての健康・スポーツ科学～調査研究のあり方～. 出村慎一（監修）・山下秋二・佐藤 進（編著）健康・スポーツ科学のための調査研究法. 杏林書院：東京, pp 2-20.
- 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.

An Examination of the Constructs of “Market Orientation” in Sport Marketing : Application to commercial sport and fitness club organizations

NAKANISHI Junjiⁱ

Abstract : The purpose of this study was to examine perspectives and some issues concerning the constructs of “market orientation” (MO) in sport marketing by applying MO to commercial sport and fitness club organizations (CSFCOs).

To this end, an MO was operationalized by a total of 24 indicators categorized under six dimensions in reference to “MARKOR” (Kohli, et al., 1993), “MKTOR” (Narver, and Slater, 1990), and “MORTN” (Deshpandè and Farley, 1998, 1999). From February 12 through April 30 in 2013, questionnaires containing 24 indicators were distributed to a total of 1,000 CSFCO managers, and a total usable sample of 137 managers was returned, resulting in a response rate of 13.7%. The main statistical techniques employed to identify the overall MO structure in CSFCOs were exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), second-order factor analysis (SOFA), principal component analysis (PCA), and Cronbach’s reliability analysis by using IBM SPSS Statistics 21.0 & Amos 21.0.

The main findings of the study were included as follows:

- 1) Using EFA and PCA, a 5-dimensional model of MO emerged. These aspects were designated as “market environment analysis/responsiveness,” “customer intelligence analysis,” “customer relations orientation,” “competitor orientation,” and “interfunctional coordination,” respectively. Also, the result of CFA was that the 5-dimensional model has a better fit for the data (GFI=0.827, AGFI=0.774, CFI=0.875, RMSEA=0.084, AIC=405.629).
- 2) When the geometric mean values computed for all three organizational performances such as subjective performance evaluation (SPE), growth in customer satisfaction performance (GCSP), and comparative customer satisfaction performance (CCSP) were compared for differences (low versus high) in MO using t-test, their values differed significantly for GCSP and CCSP. That is to say, the higher the CSFCOs’ MO level became, the more GCSP and CCSP increased.
- 3) Similar to the above 2), the higher the CSFCOs’ MO level became, the more customer complaint management strategy was conducted.

In future, the present study indicates that various sport organizations will make more use of the constructs of MO as a means of “marketing concept.” Additionally, this study was supported by JSPS KAKENHI Grant Number 23500736.

Keywords : commercial sport and fitness club organizations, sport marketing, marketing concept, market orientation, organizational culture approach, organizational behavior approach

i Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University