

# 自立・持続経営を担保する総合型地域スポーツクラブの マーケティングに関する研究

## ークラブ会員の商圈把握と会員満足度モデルの構築ー

田島 良輝\*

神野 賢治\*\* 櫻井 貴志\* 山木 智恵子\* 西村 貴之\*\*\* 谷島 範恭\*\*\*\*

抄録

本研究の目的は“スポーツを通したまちづくり”というクラブの「成果」達成に向けて「稼働」を担保するマーケティング、総合型クラブの適正な商圈把握（目的 1）、クラブ会員の満足度に関する分析（目的 2）と「成果」達成を可能にする経営モデルの提示（目的 3）を行うことであった。

### 目的 1. 総合型クラブ会員の商圈分析

総合型クラブの商圈を分析した結果、A クラブは 5km 圏内で全体の約 9 割が収まるのに対して、C クラブは 5km 圏以上の広い範囲に会員が分布していた。C クラブの会員のうち全体の約 8~9 割が収まる範囲は 8km 圏で 94.6%となり、これは公共スポーツ施設の商圈より狭く、フィットネスクラブと同程度であることが示された。

### 目的 2. 総合型クラブ会員の満足度分析

総合型クラブのサービスプロダクトに関する項目（計 33 項目）について因子分析を行った結果、「帰属意識」「運動効果」「プログラム」「施設・設備」「事務局スタッフ」「指導スタッフ」の 6 因子が抽出された。重回帰分析の結果、満足度やクラブへの愛着を高めるには会員相互の繋がりといった「帰属意識」を高めることが重要だと明らかになった。

### 目的 3. 総合型クラブの経営モデル

経営の基本は「魅力的なプロダクト」づくりであり、<より地域に密着したニーズを把握>する会員と《共創したプロダクト》を構築することが総合型クラブの強みである。プロダクトの強みを支えるのは<部会への参画>をする《主体化》したクラブ会員の存在が大きく、そのような会員を生み出す契機はマネジメントスタッフと会員の良好な《コミュニケーション》にあることが明らかになった。

キーワード：総合型地域スポーツクラブ，NPO，因子分析，質的研究法，帰属意識

---

\* 金沢星稜大学 〒920-8620 石川県金沢市御所町丑 10 番地 1

\*\* 富山大学 〒930-8555 富山市五福 3190

\*\*\* 金沢大学 〒920-1192 石川県金沢市角間町

\*\*\*\* 金沢星稜大学女子短期大学部 〒920-8620 石川県金沢市御所町丑 10 番地 1

# Study on Marketing for sustainable management of Comprehensive Community Sports Clubs

—Analysis of Trade Area and Customer Satisfaction

for Comprehensive Community Sports Clubs —

Yoshiteru Tajima\*

Kenji Kamino \*\* Takashi Sakurai\* Chieko Yamaki\* Takayuki Nishimura \*\*\*  
Noriyasu Tanihata\*\*\*\*

## Abstract

The purpose of this study was to understand the trade area and the customer satisfaction of Comprehensive Community Sports Clubs(CCSC).

The main results of trade area analysis are as follows:

- 1) About 90% of the members of (A) club are included within circles of 5km.
- 2) 94% of the members of (C) club are included within circles of 8km
- 3) These results are small trade area compared to Public Sports Center and are market of the same degree as a Commercialized Sports clubs.

The main results of the customer satisfaction are as follows:

- 1) Six satisfaction factors are extracted from the factor analysis  
“a sense of belonging” “effects of exercise” “program” “equipment/maintenance”  
“sports instructor” “staff”
- 2) The factor of “a sense of belonging” influence the comprehensive satisfaction and attachment so much.

Key Words : Comprehensive Community Sports Clubs, Nonprofit Organization, Factor analysis, Qualitative research method, identification

---

\*Kanazawa Seiryō University

〒920-8620 Ushi 10-1, Goshō-machi, Kanazawa-shi, Ishikawa, Japan

\*\* University of Toyama 〒930-8555 3190 Gofuku, Toyama-shi, Toyama, Japan

\*\*\* Kanazawa University 〒920-1192 Kakuma-machi, Kanazawa-shi, Ishikawa, Japan

\*\*\*\* Kanazawa Seiryō University Women's Junior College

〒920-8620 Ushi 10-1, Goshō-machi, Kanazawa-shi, Ishikawa, Japan

## 1. はじめに

筆者らは、総合型地域スポーツクラブクラブ（以下、総合型クラブと略す）のマネジメントについて以下の視点にたち、継続研究を行っている。そこでは経営を①「制度」②「稼働」③「成果」の3つの観点で分析する。③「成果」とは最終的な目標を指しており、成果を達成するための①「制度」が存在するのか、制度が存在するのであれば、それは②「稼働」しているのかといった観点で検証を進める（日本経営品質賞の審査基準を参照）。これを総合型クラブに置換して考えると、地域スポーツ振興やスポーツを通じた町づくりが「成果」、成果を達成するための「制度」が総合型クラブという仕組み、「稼働」とは持続経営が可能な状態であることを示す。これまでの研究結果から、多くの総合型クラブは“まちづくり”など成果に向けた取組みに及んでおらず、それゆえ財務の中長期的な持続性を確保できていない現状が明らかになってきた。

そこで、本研究では“まちづくり”という成果の達成に向けて②「稼働」を担保するマーケティング、総合型クラブの適正な商圈把握とクラブ会員の満足度に関する分析と③「成果」の達成を可能にする経営モデルの提示に取り組むこととした。

## 2. 目的

1) GIS を利用して総合型クラブ会員の商圈を明らかにする。具体的には、当該地域の人口分布と市場浸透率の対応関係を把握することで総合型クラブの適正な商圈を明らかにする。

2) 総合型クラブのプロダクトについて、その中核ベネフィットを把握したうえで、人/施設/プログラム等についての満足度を調査・分析し、クラブへの満足度と愛着の関係性を解明する。

3) 総合型クラブの成果であるスポーツを通じたまちづくり（地域課題の解決等で所在する“まち”で地域住民等から必要とされるクラブ）を可能にする経営モデルの提示を行う。

## 3. 方法

### 1) GIS を利用した総合型クラブ会員の商圈分析

当該地域の人口分布と市場浸透率の対応関係を把握することで、総合型クラブの適正な商圈を明らかにする。

具体的には以下の手順で分析を行った。

Aクラブ（平成20年設立、会員数593名）とCクラブ（平成15年設立、会員数620名）を対象に総合型クラブの商圈の設定と分析を行った。商圈の分析は1次商圈として1km、2次商圈として2km、3次商圈として5kmを設定した。次に、商圈に住む

会員数をその圏内の人口で割った「参加率」を算出し、市場浸透率の分析を行った。これらの分析にはGISソフトウェアとしてEsri Business Analyst 10.2.2を利用し、アンケート調査結果より会員の属性情報（性別・年齢・郵便番号）とスポーツ実施に関する情報（実施頻度・クラブ加入年数）を用い、顧客・地理情報及び距離の算出を行った。

Aクラブは人口53,249人（平成27年1月）の市に位置する。商圈の分析における有効サンプルの平均年齢は54.1歳であり、性別でみると男性9.5%、女性90.5%と女性の割合が高い。Cクラブは人口62,901人（平成26年12月）規模の市に位置する。有効サンプルの平均年齢は64.2歳であり、男性10.8%、女性89.2%とAクラブに同じく女性が約9割であった。

### 2) 総合型クラブ会員の満足度分析

スポーツサービスプロダクトの構造と機能の観点から分析を行う神野（2009）らの先行研究を重要な参照点にアンケート調査を実施した。

主な質問項目と配布・回収状況をまとめた。

- 1) 基本的属性；「年齢」「性別」「郵便番号」
- 2) スポーツ実施；「頻度」
- 3) クラブでの活動状況；「種目」「継続年数」「スポーツ実施、健康状態、交流の変化」
- 4) クラブでの活動の重要度、満足度、愛着；「スポーツプログラム」14項目、「施設・設備」12項目、「人的交流」7項目の計33項目を設定した（5段階評価尺度）。また、「全体の満足度」（非常に不満から非常に満足）と「クラブへの愛着」（全くあてはまらないから大いにあてはまる）については7段階評価尺度を用いて測定を行った。

図表 1. 調査票の配布回収状況

	会員数	配布数	回収数	有効回答数
Aクラブ	593	140	129	127
Bクラブ	698	43	42	41
Cクラブ	620	150	122	120

調査対象はいずれもNPO法人格を有する総合型クラブであり、持続可能な経営（明確なミッション、プロダクトの充実、ボランティア等地域資源の活用）において評価が高い3つのクラブでアンケート調査を行った。調査実施期間は1月26日（月）～2月9日（月）とし、各クラブへ調査票の配布（150部送付）を依頼した。可能な限り配布に偏りがでないよう、複数日、複数教室での配布を留意点として申し添えた。配布数は全体で333部、そのうち293部の回答を得ることができ、有効回答率は288部の

86.5%であった

分析の手順は、満足度に関する 33 項目を因子分析し、クラブでの活動に関する満足度因子を抽出する。さらに、抽出された因子が全体の満足度やクラブへの愛着へどれほどの規定力を持っているのかを明らかにするために重回帰分析を実施した。

### 3) 総合型クラブの経営モデル

図表 1. A クラブと B クラブを対象にインタビュー調査を実施した。サンプリングの理論的根拠としては、全国の総合型クラブの中でも持続可能な経営（明確なミッション、プロダクトの充実、ボランティア等地域資源の活用）において評価が高いと、共同研究者内で同意が得られたクラブを典型事例として抽出した。インタビュー調査は半構造化面接にて行い、概要は図表 2. の通りである。また、全国の総合型クラブの経営状況を把握するため、クラブ育成に詳しい 2 名にもヒアリングを行った。

図表 2. インタビュー調査の概要

	日時	調査者	被調査者	時間
Aクラブ	2015年2月8日(日)	3名	4名	127分
Bクラブ	2015年2月2日(月)	2名	1名	85分

本研究では、インタビューデータをもとにモデルの生成を目的としている。それゆえ、木下 (2003) の修正版グランテッド・セオリー・アプローチを少数事例においても活用可能にした構造構成的質的研究法 (西條,2007) を分析枠組みとして採用した。分析手順は、西條 (2008) が示すとおり、録音データを文字起こしし、テキストを作成する。そのテキストから分析テーマに則した類似箇所 (言葉や文章) をまとめ、名前 (概念名) をつけた。さらに、いくつかの概念を包括する (カテゴリー) を作成した上で、概念やカテゴリーの関係性 (因果、類似、対比など) を検討し、モデルを構成した。以上のプロセスで構成されたモデルが、「図表 13. 総合型クラブの経営モデル」である。

## 4. 結果及び考察

### 1) GIS を利用した総合型クラブ会員の商圈分析

両クラブの所在地から 1km 圏、1-2km 圏、2-5km 圏における会員構成割合を示したのが図表 3 である。会員全体の分布をみると、A クラブは 1km 圏に 9.5%、1-2km 圏に 21.9%、2-5km 圏に 57.1%が居住している。C クラブは 1km 圏が 10.8%、1-2km 圏が 7.2%、2-5km 圏が 45.9%であり、全体の約 4 割が 5km 以上離れた距離に居住していることから、約 9 割が 5km 圏内に分布する A クラブよりも商圈が広

いことがわかる。性別による特徴の違いはあまりみられないが、年代別にみると両クラブ共に年代が上がるにつれて近距離からの割合が高くなる傾向を指摘できる。特に A クラブの「70 歳以上」はすべて 5km 圏内に居住し、そのうち約 5 割が 2km 圏内に分布していることがわかった。次に C クラブのスポーツ実施頻度別の傾向をみると、2 km 圏内には全体の 18%しか会員が居住していないにもかかわらず「週に 3 日以上」のスポーツ実施者の 55.2%は、2km 圏内からクラブに通っていることが明らかになった。頻度と距離に関係があることが示唆された。また、クラブ加入年数では、加入年数が長くなるほどクラブの近くに居住する傾向が示された (特に C クラブ)。

距離圏別の市場浸透率を分析した (図表 4)。A クラブをみると、どの商圈においても男性よりも女性の浸透率が高いことがわかる。最も浸透率が高かったのは「60 歳代」の 1km 圏内で 0.97%であった。1-2km 圏から 2-5km 圏になると、「40 歳代」を除いたすべての属性で 0.01%を下回ることから、クラブ所在地からの距離が遠くなるほど浸透率が低くなる傾向が明らかになった。C クラブをみると、1km 圏内の「全体」1.49%「女性」2.42%「60 歳代」2.99%「70 歳代」4.27%とそれぞれ 1.0%以上の浸透率がみられた。1km 圏から 1-2km 圏になると浸透率が大きく低下することから、C クラブはより近距離圏の参加率が高いことがわかる。A クラブにおいては距離と浸透率が反比例する一方で、C クラブは 1-2km 圏から 2-5km 圏の浸透率が「全体」「女性」「70 歳代」でほぼ横ばい「男性」「40 歳代」「60 歳代」のように高くなるものもあった。会員の居住地が近距離と遠距離に 2 極化していることが示唆された。

2 つのクラブの商圈を比較すると、A クラブは 5km 圏内で全体の約 9 割が収まるのに対して、C クラブは 5km 圏以上の広い範囲に会員が分布していた。C クラブにおいて全体の約 8~9 割が収まる範囲を分析すると 8km 圏で 94.6%となった。庄子 (2009) によると、公共スポーツ施設利用者の地理的分布は 30km 圏内で全体の約 9 割が含まれていたことから、総合型クラブの商圈は公共スポーツ施設よりも狭いといえる。また、山崎 (2000) が行った福岡県の 2 つのフィットネスクラブの商圈は、約 4km と約 6km であったことから、フィットネスクラブと総合型クラブは、商圈が類似していることが示唆された。

図表 3. クラブ会員の構成割合

会員構成割合		Aクラブ			Cクラブ		
属性	距離圏	0-1km圏	1-2km圏	2-5km圏	0-1km圏	1-2km圏	2-5km圏
	総人口(人)		2,649	10,999	125,350	808	2,982
全体会員		9.5	21.9(31.4)	57.1(88.6)	10.8	7.2(18.0)	45.9(64.0)
性別	男性	10.0	30.0(40.0)	40.0(80.0)	16.7	0	41.7(58.3)
	女性	9.5	21.1(30.5)	58.9(89.5)	10.1	8.1(18.2)	46.5(64.6)
年代	10歳代	0	0	50.0			
	20歳代	0	0	100.0			
	30歳代	8.3	25.0(33.3)	50.0(83.3)	0	11.1	33.3(44.4)
	40歳代	4.2	8.3(12.5)	75.0(87.5)	0	0	50.0
	50歳代	11.7	11.8(23.5)	58.8(82.4)	6.3	6.3(12.5)	25.0(37.5)
	60歳代	14.8	29.6(44.4)	44.4(88.9)	10.8	2.7(13.5)	43.2(56.8)
	70歳以上	13.3	40.0(53.3)	46.7(100.0)	17.5	10.0(27.5)	57.5(85.0)
頻度	週に3日以上	4.2	29.2(33.3)	62.5(95.8)	17.2	37.9(55.2)	3.4(58.6)
	週に1~2日	12.0	16.0(28.0)	52.0(80.0)	8.1	9.7(17.7)	43.5(61.3)
	月に1~3日	11.5	26.9(38.5)	57.7(96.2)	10.0	5.0(15.0)	65.0(80.0)
加入年数	10年目以上	0	25.0	75.0(100.0)	13.3	13.3(26.7)	40.0(66.7)
	5年目~9年目	16.1	25.8(41.9)	58.1(100.0)	25.0	0	37.5(62.5)
	1年目~4年目	8.3	19.(27.8)	55.6(83.3)	8.7	4.3(13.0)	43.5(56.5)
	1年未満	6.3	18.8(25.0)	59.4(84.4)	9.1	9.1(18.2)	36.4(54.5)

( )内の値は累計割合

図表 4. 市場浸透率

市場浸透率		Aクラブ		
属性	距離圏	0-1km圏	1-2km圏	2-5km圏
	全体		0.38	0.21
性別	男性	0.08	0.06	0.01
	女性	0.64	0.35	0.09
年代	10歳代	0	0	0.01
	20歳代	0	0	0.01
	30歳代	0.23	0.17	0.03
	40歳代	0.33	0.14	0.11
	50歳代	0.62	0.15	0.07
	60歳代	0.97	0.56	0.07
	70歳以上	0.58	0.43	0.04

市場浸透率		Cクラブ		
属性	距離圏	0-1km圏	1-2km圏	2-5km圏
	全体		1.49	0.27
性別	男性	0.51	0	0.06
	女性	2.42	0.52	0.48
年代	10歳代			
	20歳代			
	30歳代	0	0.29	0.14
	40歳代	0	0	0.10
	50歳代	0.93	0.27	0.16
	60歳代	2.99	0.21	0.58
	70歳以上	4.27	0.58	0.55

歳代の16.3%と続く結果であった。また、職業別にみると主婦・主夫が64.5%と多数を占め、次が会社員・公務員の16.2%、その他の9.8%と続いた。

図表 5. 基本属性

		n	%
性別	男性	47	17.1
	女性	228	82.9
年代	10歳代	3	1.2
	20歳代	5	2.0
	30歳代	27	10.7
	40歳代	39	15.5
	50歳代	41	16.3
	60歳代	74	29.4
	70歳以上	63	25.0
職業	自営業	21	7.9
	会社員・公務員	43	16.2
	主婦・主夫(パート・アルバイト)	171	64.5
	学生・生徒	4	1.5
	その他	26	9.8

②会員継続年数

会員継続年数においては、「1年目~4年目」が35.6%と最も多く、次いで「5年目~9年目」が27.8%となっている(図表6)。

③スポーツ実施頻度

スポーツ実施頻度においては、「週に1~2日」が50.3%と最も多く、次いで「週に3日以上」が28.5%となっている。定期的な運動・スポーツ実施者が比較的多いことが確認できる(図表7)。

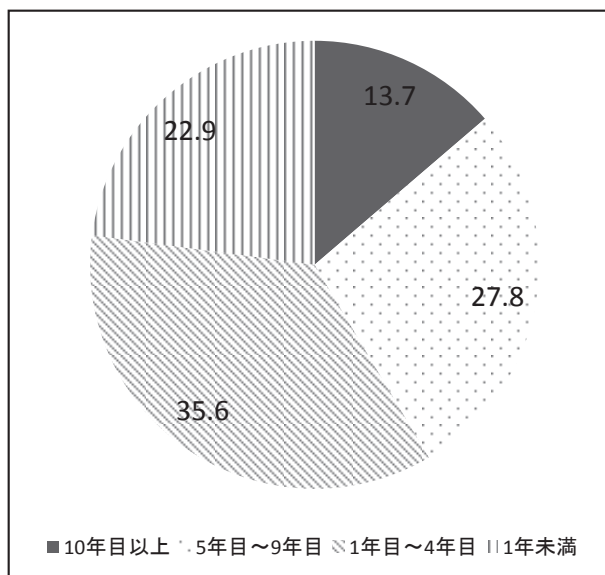
2) 総合型クラブ会員の満足度分析

2) -1. サンプルプロフィール

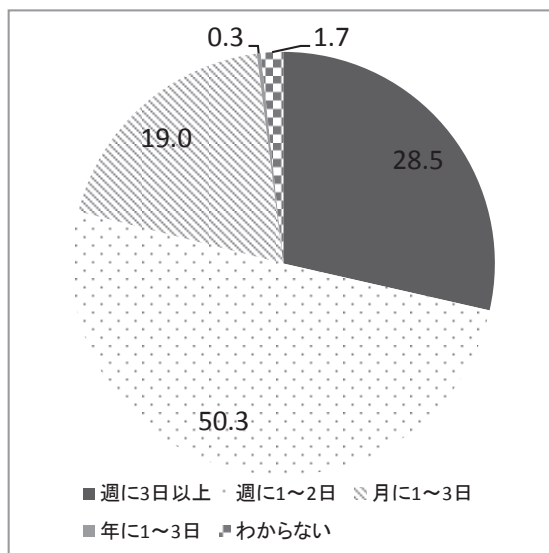
①基本的属性

性別は男性17.1%、女性82.9%と女性が多い結果が示された(図表5)。年代においては60歳代が29.4%と最も多く、次いで70歳以上の25.0%、50

図表 6. 会員継続年数 (%)



図表 7 運動・スポーツ実施頻度 (%)



④会員継続年数とスポーツ実施頻度の関係性

会員継続年数とスポーツ実施頻度をクロス集計した結果、クラブの継続会員ほどスポーツ実施頻度が有意に高い(p<.001)ことが確認できる(図表 8)。

図表 8 会員継続年数×スポーツ実施頻度

	週3日以上	週1～2日	月に1～3日	年に1～3日	わからない
10年以上(n=39)	48.7	43.6	7.7	0.0	0.0
5～9年目(n=79)	36.7	44.3	19.0	0.0	0.0
1～4年目(n=101)	22.8	56.4	19.8	1.0	0.0
1年未満(n=65)	15.4	52.3	24.6	0.0	7.7

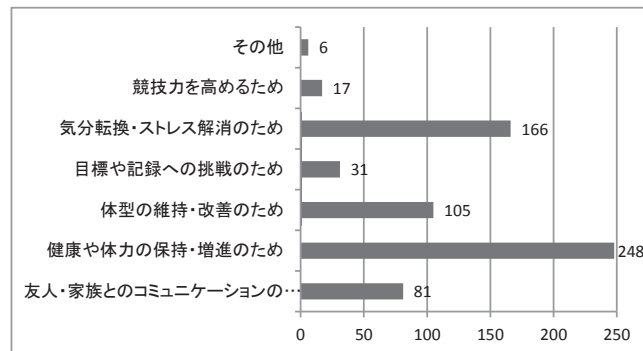
$\chi^2=36.65, d.f.=12, p<.001$

⑤運動・スポーツ実施の理由

総合型クラブで運動・スポーツを実施する理由に

ついては、「健康や体力の保持・増進のため」(248人)との回答が最も多く、次いで「気分転換・ストレス解消のため」(166人)が挙げられている(図表 9)。

図表 9. 運動・スポーツ実施の理由 (人)



⑥まとめ

サンプルプロフィールの特徴として、60歳代以上の女性を中心に、主婦層が多いことが推察される。会員歴は1～9年が中心であり、定期的な運動スポーツ実施者(週1～2日以上, 78.8%)が多い。また、総合型クラブの継続会員であるほど、運動・スポーツ実施頻度が高いという実態が明らかになった。

2) -2. 会員満足度の因子分析

ここでは、総合型クラブのサービスプロダクトに関する項目(計33項目)について満足度の平均値と標準偏差を算出し、天井効果とフロア効果の有無を確認した。2項目で天井効果がみられたが、当該項目の内容を考慮し、ここでは削除せず因子分析を行った(図表 10)。

因子の抽出には最尤法、プロマックス回転を用いた。因子負荷が0.40未満の項目や複数の因子にまたがる項目は確認されなかったため、33項目すべてを解析対象とした。因子数については固有値1以上の基準を設け、さらに因子解釈の可能性も考慮して6因子とした。

抽出された第1因子に高い負荷量を示した項目は、“会員であることが誇り(喜び)である(0.93)”や“クラブは自分たちの場であると感じる(0.90)”“クラブには良い仲間がいる(0.82)”などの7項目である。これらは、会員の総合型クラブに対する信頼感や会員相互の繋がりなどに関する項目と捉え「帰属意識」因子と解釈した。

第2因子に高い負荷量を示した項目は“体力の保持・増進ができること(0.99)”, “ストレスの解消ができること(0.69)”, “スポーツの技術が上達すること(0.49)”など8項目である。

図表 10. 会員満足度の因子分析結果 (プロマックス回転後の因子パターン)

項目内容	I	II	III	IV	V	VI
gg) 会員であることが誇り(喜び)である	0.929					
ff) クラブは自分たちの場であると感じる	0.900					
bb) クラブには良い仲間がいる	0.819					
ee) クラブには良い社会的イメージがある	0.805					
aa) クラブで良い交友関係が得られる	0.802					
dd) 会員同士で談笑できる場所がある	0.772					
cc) 他の会員は親しみやすい	0.688					
b) 体力の保持・増進ができること		0.992				
a) 健康の維持・増進ができること		0.890				
c) ストレスの解消ができること		0.686				
d) 生活が充実すること		0.586				
g) スポーツがより好きになること		0.579				
h) 健康への意識が高まること		0.529				
f) スポーツの技術が上達すること		0.491				
e) シェイプアップできること		0.482				
k) 指導内容が分かりやすいこと			0.919			
j) 指導者の専門性が高いこと			0.914			
i) レベルに応じた指導があること			0.682			
n) プログラムの価格設定が適切			0.654			
l) 多彩なクラスやプログラムの存在			0.526			
m) プログラムの時間帯設定			0.455			
y) スポーツ施設、設備の使いやすさ				0.959		
x) スポーツ施設の規模や種類が適切				0.946		
z) スポーツ施設、設備が清潔				0.790		
w) 更衣室やシャワーが充実				0.733		
s) 施設のデザインや雰囲気が良い				0.425		
p) 事務局スタッフが信頼できること					0.895	
o) 事務局スタッフが親切であること					0.865	
q) 事務局スタッフが会員の声を聞いてくれること					0.801	
r) クラブの情報が分かりやすく掲示してあること					0.671	
u) 指導スタッフが信頼できること						0.882
t) 指導スタッフが親切であること						0.858
v) 指導スタッフが会員の声を聞いてくれること						0.638
	I	II	III	IV	V	VI
I	1.000	.536	.457	.345	.512	.449
II		1.000	.690	.368	.595	.599
III			1.000	.305	.592	.655
IV				1.000	.414	.372
V					1.000	.695
VI						1.000

これらは、会員が総合型クラブで運動・スポーツを行うことから得られるベネフィットに関する項目と捉え「運動効果」因子と解釈した。

第3因子に高い負荷量を示した項目は“指導内容がわかりやすいこと (0.92)”，“プログラムの価格設定が適切 (0.65)”，“多彩なクラスやプログラムの存在 (0.53)”などの6項目である。これらは、総合型クラブで実施されるプログラムの充実に関する項目と捉え「プログラム」因子と解釈した。

第4因子に高い負荷量を示した項目は“スポーツ施設、設備の使いやすさ (0.96)”，“スポーツ施設の規模や種類が適切 (0.95)”などの5項目である。これらは、各サービスで使用される施設内の多目的に渡る設備や用具、その整備状況に関する項目と捉

え「施設・設備」因子と解釈した。

第5因子に高い負荷量を示した項目は“事務局スタッフが信頼できること (0.90)”，“事務局スタッフが親切であること (0.87)”などの4項目である。これらは、総合型クラブの事務局スタッフの対応等に関する項目と捉え「事務局スタッフ」因子と解釈した。

第6因子に高い負荷量を示した項目は“指導スタッフが信頼できること (0.88)”，“指導スタッフが親切であること (0.86)”などの3項目である。これらは、総合型クラブの指導スタッフの対応等に関する項目と捉え「指導スタッフ」因子と解釈した。

さらに、信頼性の検討のため、クローンバックの $\alpha$ 係数を算出したところ、各下位尺度とも0.70以

上の内的整合性がみられた。因子分析の結果において、各因子に高い負荷量を示した項目の合計平均得点を各下位尺度得点としている。各下位尺度間の相関については、6つの下位尺度に互いに有意な中程度の正相関を確認できた（図表10下段）。

### 2) - 3. 総合型クラブ会員の満足度を規定する要因

「所属（または参加）するクラブに対する総合的な満足度」を従属変数、満足度各因子を独立変数として重回帰分析を行った（図表11）。その結果、クラブへの満足度との規定関係において「事務局スタッフ」因子以外の満足度因子がプラスの値となり、「帰属意識」因子、「プログラム」因子、「指導スタッフ因子」の標準偏回帰係数が高い値を示し、特に「帰属意識」因子が顕著であった。

図表 11. クラブへの満足度を規定する要因

	基準回帰係数
帰属意識	.317***
運動効果	.112
プログラム	.153*
施設・設備	.083
事務局スタッフ	-.165*
指導スタッフ	.159*
重相関係数	.271

\*p<0.05    \*\*\*p<0.01

### 2) - 4. 総合型クラブへの愛着度を規定する要因

「所属（または参加）するクラブに対する愛着度」を従属変数、満足度各因子を独立変数として重回帰分析を行った（図表12）。その結果、クラブへの愛着度との規定関係において「プログラム」、「事務局スタッフ」因子以外の満足度因子がプラスの値となり、「帰属意識」因子、「運動効果」因子の標準偏回帰係数が高い値を示し、特に「帰属意識」因子が顕著であった。

また、所属（または参加）するクラブに対する「愛着度」と「総合的な満足度」には有意な強い相関関係が認められた（ $r=.517$ ,  $p<.001$ ）。

図表 12. クラブへの愛着度を規定する要因

	基準回帰係数
帰属意識	.485***
運動効果	.200*
プログラム	-.051
施設・設備	.029
事務局スタッフ	-.052
指導スタッフ	.060
重相関係数	.349

\*p<0.05    \*\*\*p<0.01

以上を整理すると、総合型クラブの会員は、特にクラブに対する信頼感や会員相互の繋がりといった「帰属意識」を高めることにより、満足感を得ていることが推察される。さらに、満足感を得ることは同時にクラブへの愛着心を抱くことにも繋がり、この場合もクラブに対する「帰属意識」が愛着心より強固なものにすると予測できる。

### 2) - 5. 「帰属意識」を有するクラブ会員の諸特性

上述のとおり、総合型クラブに対する会員の「帰属意識」を探る作業は肝要といえる。よって、因子分析の下位尺度得点を用い、クラブ会員のうち「帰属意識」が相対的に高い者（高群  $n=112$ ）と低い者（低群  $n=112$ ）の2群に分類した（平均値  $30.8 \pm 0.5SD$ ）。以降は、帰属意識の高低による総合型クラブ会員の特性について分析した。

#### ①クラブ入会後の運動・スポーツ内容・種目の変化

総合型クラブに入会後の運動・スポーツ実施状況の変化について、「内容と種目が広がったと思うか」の回答結果を比較した。結果、帰属意識が高い会員は「はい」76.6%、「いいえ（そう思わない）」9.0%、帰属意識が低い会員は「はい」53.2%、「いいえ（そうは思わない）」11.7%となった。帰属意識が高い会員は、クラブ入会後において、運動・スポーツ内容や種目に広がりを見せることが確認できる（ $p<.001$ ）。

#### ②クラブ運営（ボランティア）への参画

「都合がつけば、クラブの運営やボランティアに参加していきたいか」の回答結果を比較した。結果、帰属意識が高い会員は「参加したい」36.1%、「参加したくない」9.3%、帰属意識が低い会員は「参加したい」22.2%、「参加したくない」24.2%となった。帰属意識が高い会員は、クラブ運営に積極的な参画意向を示す傾向にある（ $p<.05$ ）。

#### ③日常生活の充実度

「日常生活が充実していると感じるか」の回答結果を比較した。結果、帰属意識が高い会員は「感じている」76.6%、「感じていない」0.0%、帰属意識が低い会員は「感じている」53.4%、「感じていない」7.8%となった。帰属意識が高い会員は、より日常生活に充実感を感じ得ていることがわかる（ $p<.001$ ）。

#### ④在住地域への愛着心

「在住地域への愛着心」を比較した。結果、帰属意識が高い会員は「感じている」84.1%「感じていない」1.9%、帰属意識が低い会員は「感じている」



54.8%「感じていない」1.0%となった。帰属意識が高い会員は、現在住んでいる地域に愛着心や親しみを感じていることがわかる ( $p<.001$ )。

以上の結果から、帰属意識が高い会員は、自らのスポーツ実施状況に満足し、日常生活の充実度も高い。地域への愛着も高く、クラブ運営への参画意識も高いことが明示されることになった。

### 3) 総合型クラブの経営モデル

クラブ育成アドバイザーや広域スポーツ支援センター経験者のヒアリングより、良いクラブ・評価の高いクラブの共通点には「魅力的なプロダクト」「居心地」「持続可能な仕組み」が指摘された。本研究では以上の3点を軸に質問項目を策定し、インタビュー調査を実施した。

その結果、これまで当該地域にない種目やレベルでターゲットの設定を行いくブルーオーシャン>、学校行事等と関連づけたプログラムづくり<より地域に密着したニーズの把握>を行うなど、《地域密着》が魅力的なプロダクトづくりのポイントとなっていた。そのプロダクトをマネジメントスタッフがインターネットやバージョンアップを重ねた冊子等で<情報共有の工夫>を図りつつ、<PDCAサイクル>を継続する努力を重ねることで、プロダクトの《質の担保》を実現していた。地域のニーズをしっかりと把握したプロダクトと質を担保する仕組みの両輪で魅力的なプロダクトが形成される。また、参加者(第1の顧客)が運営者(支援する顧客)に移行=《主体化》する雰囲気づくりや仕掛けが機能した結果、地域住民と《共創するプロダクト》となり、より参加者のニーズを満たしたプロダクトとなることを可能にする。

年に1回クラブ会員全員が集う特別なイベントに力を注いでいたり、「ファミリー的な雰囲気」(Bクラブ)「運動ができて、なおかつ、さあーと帰っちゃうんじゃないかって、例えばロビーとかでお茶飲んだり(略)、コミュニティになった方がいいね」(Aクラブ)といったことを大切にするなどクラブの<一体感>を大切にしている。その一体感を創出するために、事務局へ会員が訪問した際には「必ず笑顔で対応するように」「ちょっと無駄話をして」という自然体の<ホスピタリティ>に留意した行動をとることで《居心地の良さ》をつくりだす。以上の分析より、《共創プロダクト》と《居心地の良さ》が、会員の満足度高める中心となることが示された。

クラブ経営のプロセスとしては、魅力的なプロダクトにより事業が拡大することで、クラブの経営者は《システム化》に取り組む。具体的な方策としては、新たなマネジメントスタッフの雇用<マネージ

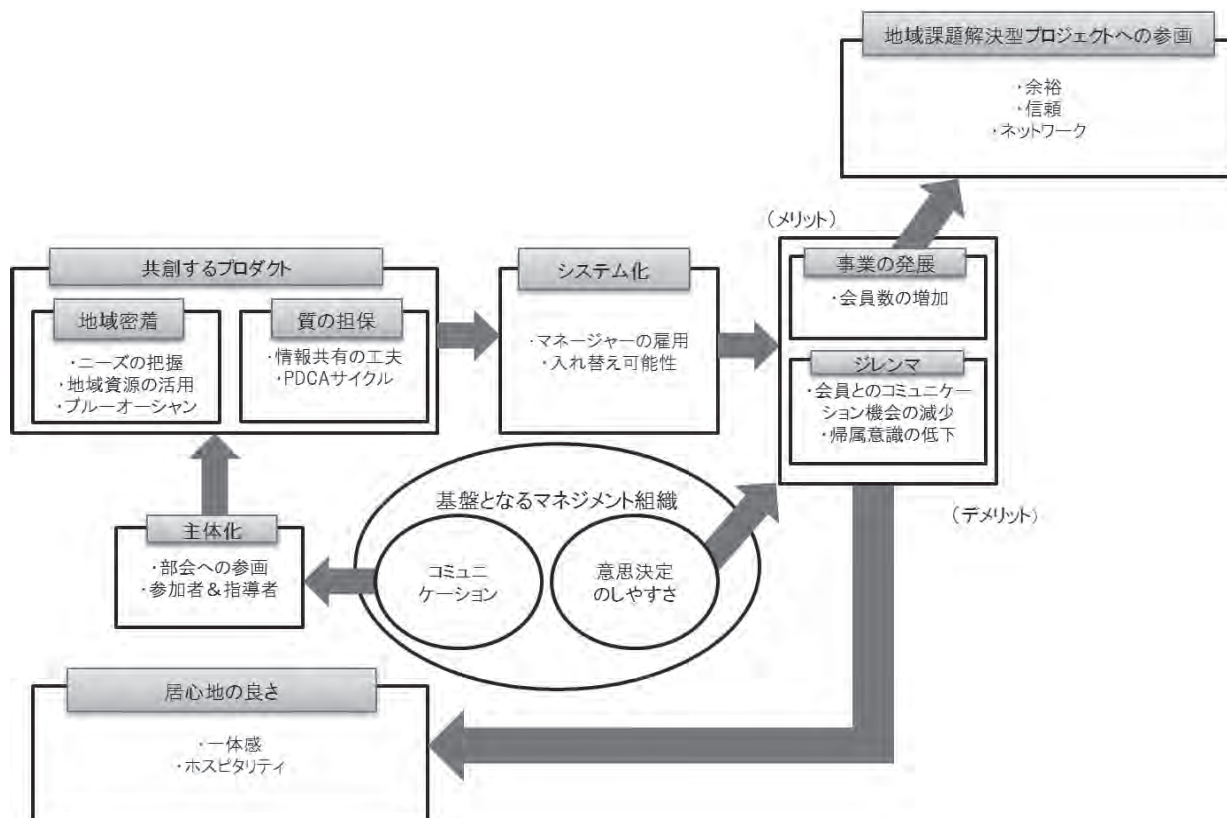
ャーの雇用>や「会員数が増えるのは僕(理事長)ががっつりやりながら増えるのと、僕が引いて増えるのとは全然違うと思うんですよ」(Bクラブ( )内筆者追記)、「君はマネージャーなんだから動かす方に行かないといけないし(略)」(Bクラブ)のように、これまで個人の力量に左右されがちだった組織を誰が行っても一定レベルの成果を出すことが可能な組織<入れ替え可能性>へ移行するために《システム化》を図る。

ただし《システム化》にはメリットとデメリットが生じる。クラブマネジメントの《システム化》が進むことで規模の拡大が図られ<会員数の増加>が実現する。「会員数を増やすっていうのが1番ベースだし、1番堅実な経営だし、こんな分かりやすいビジネスモデルないんだから」(Bクラブ)といったコメントのように<会員数の増加>はすなわち《事業の成長》へ直結する。この《事業の成長》は、財務的にも経営層の精神面にも<余裕>を生み出すことになり、次の事業展開への契機となる。また、《事業の成長》により得られた周囲からの<信頼>は地域で新たな<ネットワーク>を構築することにつながり、そこでクラブのミッションに掲げるようなスポーツを通したまちづくりに寄与する事業に取り組むことが可能になる。一方で、《システム化》によるマネジメントスタッフの雇用増は、会員で支えあっていた状況から「お金をもらっている人にお任せ」(Aクラブ)といった事務局任せの雰囲気や、規模の拡大による<会員とのコミュニケーション機会の減少>による<帰属意識の低下>といった《ジレンマ》を生むことにもなる。

クラブ経営の出発点は「魅力的なプロダクト」であり、総合型クラブの場合<より地域に密着したニーズを把握>する地域住民と《共創したプロダクト》を構築することが強みであった。そのプロダクトの強みを支えるのは<部会への参画>をする《主体化》したクラブ会員の存在が大きく、かつそのような会員を生み出す契機は、事務局等のマネジメントスタッフと会員との良好な《コミュニケーション》にあった。しかし、皮肉なことに「魅力的なプロダクト」により事業が拡大したクラブは、システム化に取り組むことでクラブのミッションである《地域課題解決型プロジェクトへの参画》機会を得る一方、「魅力的なプロダクト」の源泉となる会員とのコミュニケーション機会が減少するというジレンマに悩まされる構造にあった。以上の点は本研究の目的を超えるが、これを如何に乗り越えるかが、評価の高い総合型クラブの現在、直面している課題であることを指摘しておきたい。

註) 文中の<>は概念、《 》はカテゴリーを表示

図表 13. 総合型クラブの経営モデル



5. まとめ

目的 1. 総合型クラブ会員の商圈分析

総合型クラブの商圈を分析した結果、A クラブは 5km 圏内で全体の約 9 割が収まるのに対して、C クラブは 5km 圏以上の広い範囲に会員が分布していた。C クラブの会員のうち全体の約 8~9 割が収まる範囲は 8km 圏で 94.6%となり、これは公共スポーツ施設の商圈より狭く、フィットネスクラブと同程度であることが示された。

目的 2. 総合型クラブ会員の満足度分析

総合型クラブのサービスプロダクトに関する項目(計 33 項目)について因子分析を行った結果、「帰属意識」「運動効果」「プログラム」「施設・設備」「事務局スタッフ」「指導スタッフ」の 6 因子が抽出された。重回帰分析の結果、満足度やクラブへの愛着を高めるには会員相互の繋がりといった「帰属意識」を高めることが重要だと明らかになった。

目的 3. 総合型クラブの経営モデル

経営の基本は「魅力的なプロダクト」づくりであり、<より地域に密着したニーズを把握>する会員と《共創したプロダクト》を構築することが強みである。プロダクトの強みを支えるのは<部会への参画>をする《主体化》したクラブ会員の存在が大きく、そのような会員を生み出す契機はマネジメントスタッフと会員の良好な《コミュニケーション》にあることが明らかになった。

参考文献

- 1)神野賢治, 田島良輝 (2009), 「公共スポーツ施設のモニタリング調査とその分析ー利用者満足度を用いたサービス評価とその活用を視座に入れてー」北陸体育学研究, 第 45 号, pp23-36
- 2)木下康仁 (2003), 『グラウンテッド・セオリー・アプローチの実践』, 弘文堂
- 3)黒須充・水上博司 (2014), 『スポーツ・コモンズ 総合型地域スポーツクラブの近未来像』, 創文企画
- 4)西條剛央 (2007), 『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM ベーシック編』, 新曜社
- 5)西條剛央 (2008), 『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM アドバンス編』, 新曜社
- 6)庄子博人・新名謙二・間野義之・中村好男 (2009), 「距離減衰モデルを用いた公共スポーツ施設利用者の地理的分布ー公共スポーツ施設 A 体育館の利用頻度レベルに着目してー」スポーツ産業学研究 Vol.19, pp217-222
- 7)山崎利夫・高阪宏行 (2000), 「GIS を利用した商業スポーツクラブのサービス圏の分析ー福岡市を事例としてー」, GISー理論と応用, Vol.8, No.2, pp77-86

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。