

民間スポーツクラブにおける 競争地位の類型化に関する研究

—— 競争戦略の新しい視点 ——

中西純司・八代 勉・柳沢和雄・浪越一喜*

An empirical study on the competitive position in a privately owned sport club

—— Perspective of the competitive strategy ——

Junji NAKANISHI, Tsutomu YATSUSHIRO,
Kazuo YANAGISAWA and Itsuki NAMIKOSHI*

The main purpose of this study is to reconsider the formulation of competitive strategy in a privately owned sport club from viewpoints such as the competitive positions (Leader, Challenger, Nicher, and Follower) and five competitive factors. Therefore the purposes of this study are threefold : (1) the first purpose is to examine the applicability of the theory of competitive strategy to the field of sport management. (2) the second is to segment the club through the competitive positions within the sport market. (3) the third is to clarify the structure of five competitive factors (new entrant, alternative instruction & service, clients, staffs, and existing competitor) in a privately owned sport club.

The findings of the study are as follows : (1) the first, the theory of competitive strategy is applicable to the field of sport management and is able to classify the clubs by four competitive positions such as Leader, Challenger, Nicher, and Follower. (2) the second, the level of the threat toward five competitive factors correlates with the competitive positions. (3) the third, the competitive strategies (internal differentiation, external differentiation, and cost leadership) correlate with the competitive positions.

These findings confirm that the concepts of the competitive positions and the competitive factors influence the formulation process of the competitive strategy significantly. In all, the study suggests that the theory of competitive strategy should be made more use of in studying sport club management in future.

Key words : Competitive strategy, Internal differentiation, External differentiation, Cost leadership, Competitive positions

I. 緒 言

* 帝京大学

近年、国民のスポーツ志向や健康・フィットネスへの関心の増大とともに、スポーツ産業が著しい発展を見せる中で、アスレティックやフィット

ネス関連のクラブ・ビジネスを展開する民間スポーツクラブはここ数年で急速な発展成長を遂げている。しかしながら、その市場規模から推定してみると、施設数は既に飽和状態に近く、乱立と過当競争が鮮明化し、ある所与のパイを巡って「マーケティング戦争¹⁰⁾」とも表現される需要の奪い合いが生じ易い状況にあるものと判断され、市場の成熟化に伴うマーケット意識の変容も予測される。このような中であっても、各企業は何らかの点で独自の地位を占め、絶えず差別的優位性(相手との違いの創出;競争的優位性とも言われる)を確立しようとしていることは否めない事実であり、マーケティング戦略の基本でもあろう。したがって、競争というものは絶えず存在し、戦略策定の真髄こそ、市場における競争に対処することにあると言っても過言ではない。実際に、最近の企業においても、企業の戦略意思にこだわりながら新たな競争ルール、競争地図を構築していくといった環境創造の経営あるいはイナクトメント経営という考え方が浸透してきているように思われる¹¹⁾。

このように、競争の発生する基本的な場所である業界において、自企業の有利な競争地位を探すことが (Porter, M. E., 1985.による)、「競争優位の戦略(あるいは競争戦略; Competitive Strategy)」と言われるものである。

実際のマーケティング競争においては、各企業が自ら定義した市場において、競争相手を意識し、競争地位(自社の競争力の序列的位置)や競争要因(競争に影響を及ぼす様々な力)に応じた戦略を策定・展開している。換言すれば、競争地位によってその戦略が異なる、という事実は、スポーツにおけるゲームの場面と同じように、どんな業界にも多く見られる現象である、と言えよう。したがって、民間スポーツクラブ数の加速度的増加や会員のニーズや欲求、ライフスタイルの多様化・個性化という現状を考えて見ると、「民間スポーツクラブ業界内に、どんな競争要因が存在し、それらがクラブ間の競争に対して、どれくらい影響を与えているか」ということの把握や、「自クラブの競争地位がどれくらいの位置にあるか」を把握する方法について明確にすることは、体育・スポーツ経営学分野における経営戦略論あるいは競争戦略論の確立にとって緊要の課題であり、またその原点でもなければならぬと考える。

そこで本研究では、競争戦略の出発点であり、その1つの視点でもある競争地位や競争要因といった概念が民間スポーツクラブ業界においても適用可能かどうかを検討するとともに、競争地位に応じた競争戦略の方法や内容について明確にすることを目的としている。

II. 先行研究の検討

競争戦略やその出発点である現在の競争地位の持つ戦略形成への重要性については各種の研究で明らかにされてきた。競争戦略の理論に関しては、Michael E. Porter^{15,16,17,22,23)}、Pankaj Ghemawat⁵⁾らの先駆的研究が挙げられる。Porter, M. E. は、市場における競争の本質およびその度合が新規参入業者の脅威、顧客の交渉力、供給者の交渉力、代替製品・サービスに対する脅威、既存競争業者間の敵対関係の強さといった5つの競争要因によって規定されることを指摘し、そのような競争環境に対処するための戦略的行動計画、すなわち競争優位の戦略(競争戦略)についての理論を構築している。また、Ghemawat, P. は、Porter, M. E. が構築した競争優位の戦略の理論を受けて、それをどのように差別化していくかということをも多くのケースを列挙することによって描写している。一方、その実践面に関する研究としては、William K. Hall⁶⁾、Thomas Hout⁸⁾、Amar Bhide²⁾らのケース・スタディによる研究が挙げられる。Hall, W. K. は、8業種64社に関する詳しい調査研究から、成熟期あるいは衰退期といった逆境下にある企業の生き残り戦略としての競争戦略の在り方について示唆し、Hout, T. らは新しい競争環境に対処するのに必要とされる競争戦略力を備えた3つの企業(アメリカ・ヨーロッパ・日本)の事例をもとに、世界企業の威力を示している。しかしながら、Bhide, A. は、競争戦略の理論を用いても、金融サービス業界には大きな永続的競争優位など、ほとんど存在しないことを指摘し、競争戦略の限界に警鐘を鳴らしている。

さらに、競争地位の類型に関しては、競争地位をリーダー対フォロワーといったトゥ・パーソンズ・ゲームの競争状況を想定した2類型と捉えるAbell, D. F. and J. S. Hammond (1979) らの図式が採用されていた。しかしながら、Hamermesh, R. G. 他 (1978) は、この2類型化が、特に今日の問題である成熟市場内の競争対抗戦略の基礎と

しては単純化し過ぎていて、実際に見られる競争地位の多様性を論理的に把握し得ないことを指摘している。また Fogg, C. D.⁴⁾, Hall, W. K. (1980), Woo, C. Y. 他^{25,26)}らは、現実の市場内競争を見ても、リーダー以外の競争者をフォロワーとして1つのグループとしてしまうことは、2番手以下の競争者間における異質性を全く無視してしまうことになることを指摘している。そこで彼らは、より市場実態に則した競争地位の設定を提案しており、Porter, M. E. (1980) による「戦略グループ」は、より多様な競争地位を考慮にいれた類型化であり、このような類型化に接近し得るものであると言えよう。例えば、Porter, M. E. は、アメリカのチェーン・ソー業界において、ブランド・イメージの高低と販売チャンネルの支配力という2つの次元によって、4つの戦略グループを識別しており、設定している次元を見ても、多かれ少なかれ競争地位を反映している²²⁾、と言える。

しかしながら、この「戦略グループ」の考え方は、企業の競争行為に対する分析の視点を示したものであって、任意の市場における任意の企業の競争地位を一般的に把握し得る理論とはなっていない²⁴⁾、という指摘もある。

このような一般化を試みたものとして、Kotler, P.⁹⁾によって開発され(その類型化の意図は明らかにしていないが)、嶋口¹⁹⁾らによって精緻化されたリーダー、チャレンジャー、フォロワー、そしてニッチャーといった4種類の競争地位を挙げることができる。Kotler, P. においては、競争地位が何故に4類型に識別されるのかが明らかにされていないため、体系化された理論に基づく競争地位タイプの識別とはなっていない。一方、嶋口²⁰⁾は、この点に着目し、競争地位が経営資源によって規定されることを重視して、量的経営資源の大小と質的経営資源の高低によって、経営資源特性を4類型化し、これにKotler, P. の提案する4類型を対応づけている。さらに、上原²⁴⁾は、市場で展開される競争行為のパターンに視点を置き、嶋口やKotler, P. の提案する4類型との対応を図り、それに関する経験的枠組を提示している。

しかしながら、体育・スポーツ経営学の分野においては、商業スポーツ施設の競争戦略の在り方について明確にした浪越¹³⁾の先駆的研究や、商業スポーツ施設のライフサイクルの段階に着目して、各々の段階に応じた経営戦略の方法について明確

にした八代・浪越²⁷⁾らによる研究を除くと、未だ皆無に等しい状態にある。

III. 研究方法

1. 体育・スポーツ経営における競争戦略(Competitive Strategy)

体育・スポーツ経営の分野において、競争戦略が必要とされる理由が2つある。1つは、昨今の民間スポーツクラブ数の加速度的な増加による「競争」の鮮明化、もう1つは「競争」によるスポーツ・サービスの質の維持・向上といったことがそれである。つまり、体育・スポーツ経営が成功するか否かを決めるのが「競争」にかかっているということであろう。したがって、体育・スポーツ経営における競争戦略は、競争の発生する基本的な場所である業界において、ある一定の競争ルール(競争要因)を考慮にいれながら、有利な競争地位を探し、その地位に応じた戦略を策定・展開することによって最適な成果を得るためのプロセス、と定義することができる。

(1) 競争地位の類型化と規定

Kotler, P. (1983) や嶋口 (1984), 上原 (1990) の提示した競争地位—①リーダー、②チャレンジャー、③フォロワー、④ニッチャー—が民間スポーツクラブにおいても考えられる。つまり、体育・スポーツ経営においても、リーダー獲得競争への量的経営資源(スタッフの数、チェーン施設数、指導者の専門的能力、資金力など)の大小と質的経営資源(マーケティング力、施設イメージ、ブランド・ロイヤルティ、指導法開発技術など)の高低といった2軸によって、経営体を類型化できると考えられる。

「リーダー型経営体」は、当該対象市場内で最大の相対的経営資源を有しており、最大の会員数を保持し、独自能力の優位性をも有しているため、あらゆる方面への事業展開が可能である。一方、「チャレンジャー型経営体」は、リーダーに準ずる相対的経営資源を持ち、しかもリーダーとの会員獲得競争を行い得る地位と意欲とを持っているが、総合的独自能力の優位性は有していない。また、リーダーが全方位的に事業展開を図ろうとしていくのに対し、チャレンジャーは選択的な事業展開(差別化戦略)を行っていかうとする。「ニッチャー型経営体」は、限定的な経営資源しかなく、もはやリーダーとチャレンジャーとの会員獲得競

争に参入する地位にはないが、何らかの独自性を有する経営体であり、他とは直接に競合しない領域を探り出そうとする、いわゆる棲み分けの思想を有している。したがって、それらの経営体の基本戦略は、ある特定の部分に徹底して集中し、競合他社があきらめてしまう市場内の適所(niche; ニッチ)をつかむことである。多くの場合、資源蓄積の脆弱な経営体—競争地位の低い経営体—が、ニッチャーで成長していこうとする。また、相対的経営資源が量・質とも劣る「フォロワー型経営体」は、基本的に、他経営体とは競合せず、リーダーやチャレンジャー型経営体の持つ市場戦略を模倣することによって、安い投資コストを活かしながら、市場内に存続しようとする。この市場地位をとる経営体は、特定の一貫した戦略を創造・保持するというより、自経営体の体質に見合った優れた他経営体戦略を真似するという意味で、独自性は乏しく、大きな成長や他経営体に抜きん出る飛躍は少ない。しかしながら、民間スポーツクラブの業界の生き残り戦略としては、それなりに収益を獲得する一つの方法と考えられる。換言すれば、フォロワーの使命が名を捨てて実をとることにあり、利潤こそ重要であるため、「高品質なサービス財としてのスポーツの提供」をコンセプトとするスポーツクラブ経営には馴染みにくいと思われる。

(2) 競争要因の構造

Porter, M. E. (1985) は、どんな業界であろうと、競争のルールというものが5つの競争要因によって形成されることを指摘している²³⁾。彼が提示した業界構造の枠組に依拠して、民間スポーツクラブ業界における競争要因の構造を、①新規参入業者の脅威；異業種大手企業やスポーツ関連企業のスポーツクラブ事業への新規参入による収益性減少に対する脅威、②代替指導・プログラムの脅威；代替的指導・プログラムを提供している他のスポーツクラブとの競合化による収益性減少に対する脅威、③顧客の交渉力；顧客(会員や潜在的会員)が価格の値下げを迫ったり、品質の高い指導・サービスを要求したり、苦情を訴えてきたり、スポーツクラブ同士を競合させたりすることに対する脅威、④スタッフの交渉力；会員に直接、指導・プログラムやサービスを提供するスタッフが給料の増加や地位の昇進を要求することから起こる指導・サービスの質の低下に対する脅威、⑤既

存競争業者間の敵対関係の強さ；既存のスポーツクラブが、より強い競争優位の地位を獲得しようとすることから生じる、価格競争、広告キャンペーン、新しい指導法やプログラムの導入、会員サービス、保証の拡大(健康相談や健康管理等)といった様々な戦略・戦術に対する脅威、といった5つで把握することができる。

(3) 競争戦略の内容

このような競争要因に対して、どのような方策で臨むか、その核心となる対応行動の在り方が「競争戦略」であり、3つの基本戦略が考えられる^{13,27)}。(1)コスト・リーダーシップ(他のスポーツクラブよりも低コストを実現しようとする戦略であり、比較的防衛的アクションであろう；経費節減)、(2)差別化(自クラブの指導・プログラムやサービス等に関して多数の顧客から重要視される何らかの点で業界内で特異性を創造しようとする戦略である；現在の会員に向けられる内的差別化=「指導・プログラム」に関する差別化、付加的サービスに関する差別化；市場全体に向けられる外的差別化=施設の物理的な差別化、施設のイメージ上の差別化、価格による差別化)および③集中(業界内の1つのセグメントを選び、他クラブよりも効率的、効果的にそのセグメントに奉仕するために戦略を最適化することによって、競争優位を確立しようとする戦略である)がそれである。

この基本戦略のそれぞれは、競争優位を求めて、根本的に違う道を歩んでいく。競争優位を確保する戦略ターゲットの幅を広くするか狭くするか、どのタイプの競争優位を選ぶかによって、辿る道が変わるのである。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略は、スポーツクラブ業界内のセグメントを広くとって、そこで競争優位を確保しようとするものである。一方、集中戦略は、特定(狭い)セグメントにおいてコスト優位(コスト集中)か差別化(差別化集中)を狙うものである。以上をまとめれば、体育・スポーツ経営における競争戦略の枠組が提示できる(図1)。

2. データの収集

(1) 調査対象

本稿での調査は、日本スイミングクラブ協会に登録されている任意のスポーツクラブ1117を対象に行った。

(2) 調査票の作成

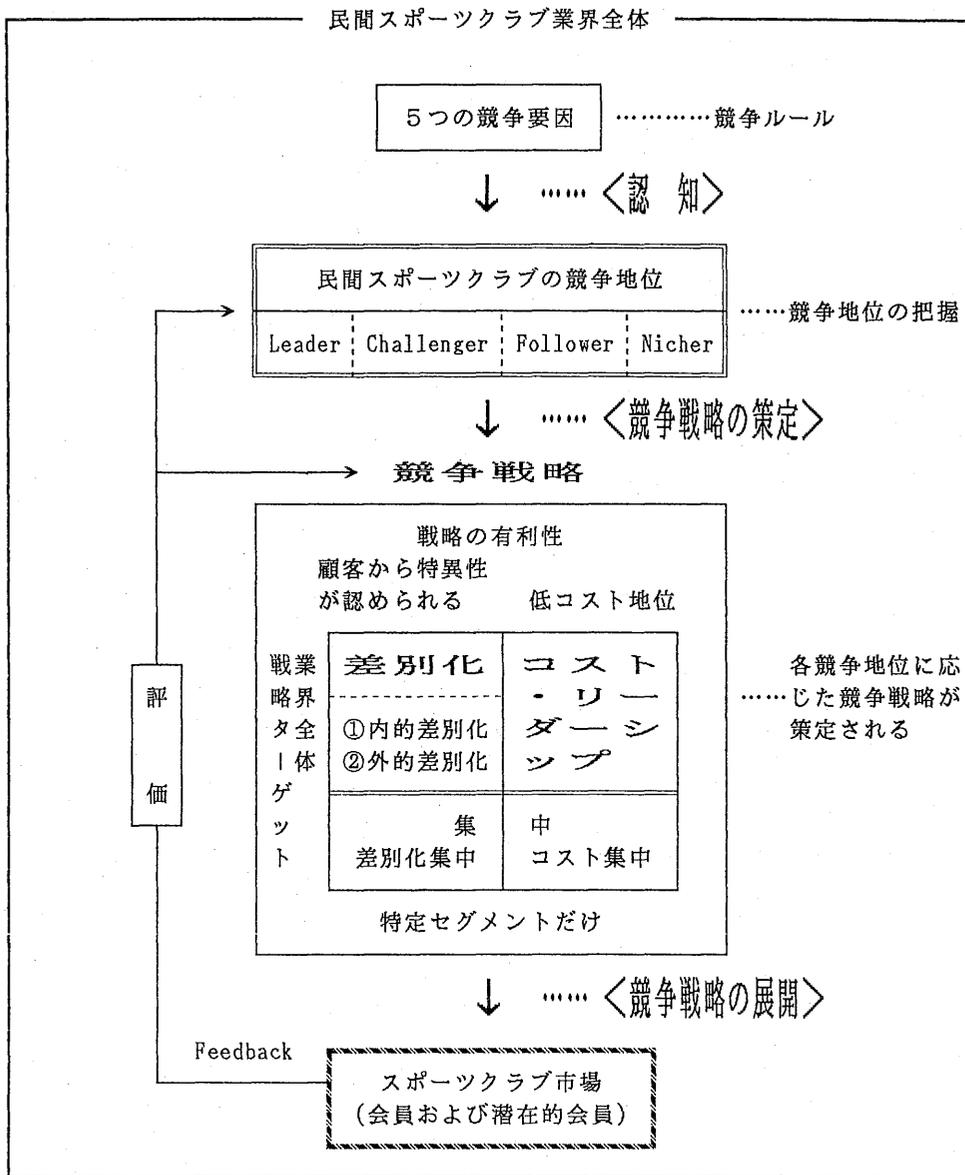


図1 体育・スポーツ経営における競争戦略

本稿では、体育・スポーツ経営における競争戦略を前述したように捉えた。したがって、民間スポーツクラブ業界における5つの競争要因としては、Porter, M. E. が示した5つの要因を用い、①新規参入する民間スポーツクラブの脅威、②代替指導・サービスの脅威、③顧客の交渉力、④スタッフの交渉力、⑤民間スポーツクラブ業界の敵対

関係の強さ、といったように操作化・測定した。尚、各項目の測定スケールには、「脅威である」「やや脅威である」「どちらでもない」「あまり脅威でない」「脅威でない」といったワーディング及びリッカー型5段階評定を用いた。

競争地位の類型化のための測定については、上原(1990)が提案した「競争行為のパターンによ

競争行為の経験的枠組（上原による枠組）

競争行為	他社に対する同質性-異質性	
	【同質的】	【異質的】
他社への攻撃的	I リーダー	II チャレンジャー
受動的-受動的	III フォロワー	IV ニッチャー

競争地位と経営資源（嶋口による理論）

経営資源	量的経営資源	
	【大】	【小】
質的経営資源【高】	リーダー (Leader) (I)	ニッチャー (Nicher) (IV)
質的経営資源【低】	チャレンジャー (Challenger) (II)	フォロワー (Follower) (III)

比較
←・→
対応

図2 競争地位の類型化のための比較・対応法

る類型化（経験的枠組）」と嶋口（1986）の「経営資源による類型化」とを比較・対応させるという方法を採用した（図2）。そのため、競争意識、競争行為（2軸）をスポーツクラブ経営者の主観的判断によって測定した。つまり、前者を、「競争相手として存在しているクラブの有無」によって、また後者を、他クラブの行為を意識する限り、「他クラブと同質的な行為を行うべきかそれとも異質的な行為を行うべきか」という横軸と、「他クラブの行為に対して攻撃的になるべきかそれとも受動的に対応すべきか」という縦軸、といった2つの次元によって測定した。この測定方法は、「自社に対する他社のパワーをどう評価するかは、まさに、自社の競争地位をどう評価するかということである²⁴⁾」という経験的枠組に依拠している。

競争戦略の内容に関しては、競争戦略の3つの基本である差別化、コスト・リーダーシップ、集中戦略を、①「指導・プログラム」に関する差別化、②付加的サービスに関する差別化、③施設の物理的な差別化、④施設のイメージ上の差別化、⑤価格による差別化、⑥経費節減、といった6つの項目に操作化・測定した¹³⁾。尚、各項目の測定スケールには、「重要である」「やや重要である」「どちらでもない」「あまり重要でない」「重要でない」といったワーディング及びリッカート型の5段階評定を用いた。

(3) 調査方法

調査方法には、郵送法による質問紙調査が用いられた。調査実施期間は、1991年3月から5月で

あった。有効回収標本数および回収率は、それぞれ263、23.5%である。調査対象の概要として、地域、運営形態、チェーン施設の有無、運営システム、施設設立年、リニューアルの有無ごとの分布を表1に示す。

3. データの分析

(1) 競争地位の類型化

競争相手として存在しているクラブの有無によって分類した上で、図2に提示しているような方法を用い、民間スポーツクラブを4つの競争地位に類型化した。セルI（同質-攻撃）のような競争行為を採るのは、最大のパワーまたは経営資源を有しているクラブであると考えられるので、セルIは「リーダー型クラブ」に相当する。セルII（異質-攻撃）のような競争行為を採るのは、他クラブに先んじて差別化された（その意味で異質な）指導・プログラムを会員（顧客）に積極的に出せる2位以下の上位クラブであると考えられるので、セルIIは「チャレンジャー型クラブ」に相当する。セルIII（同質-受動）のような競争行為を採るのは、リーダー型クラブやチャレンジャー型クラブによって普及・展開された戦略・戦術等を同質的、受動的に受け入れる下位クラブであると考えられるので、セルIIIは「フォロワー型クラブ」に相当する。セルIV（異質-受動）のような競争行為を採るのは、リーダー型クラブやチャレンジャー型クラブに真っ向から挑戦せずに、これらのクラブが参入しにくい隙間市場を狙うクラブ

表1 調査対象の概要

プロフィール	度数	%	
【地域】 (N=261)	北海道	5	1.9
	東北	13	5.0
	関東	93	35.6
	北信越	18	6.9
	東海・近畿	93	35.6
	中国・四国	22	8.4
	九州	17	6.5
【運営形態】 (N=262)	クラブ会員制	23	8.8
	スクール会員制	146	55.7
	両方	89	34.0
	その他	4	1.5
【チェーン施設】 (N=262)	有	146	55.7
	無	116	44.3
【運営システム】 (N=263)	完全自社運営	216	82.1
	他社に委託	47	17.9
【施設設立年】 (N=257)	昭41～45年	3	1.2
	昭46～50年	31	12.1
	昭51～55年	73	28.4
	昭56～60年	108	42.0
	昭61年以降	42	16.3
【リニューアルの有無】 (N=255)	有	134	52.5
	無	121	47.5

Note ; N. A. は省略してある (N=263)。

表2 運営事業・プログラム

事業・プログラム名	度数	%
1. スイミング事業	263	100.0
2. エアロビクス事業	108	41.1
3. フィットネス事業	102	38.8
4. テニス事業	28	10.6
5. ラケット・スカッシュ事業	10	3.8
6. その他	34	12.9

Note ; 重複回答 (N=263)

表3 戦略の対象と競争相手の存在

項目	度数	%	
【戦略の対象】 (N=216)	業界全体または 貴社の市場全体 ある特定の市場 ターゲット	123	56.9
	ターゲット	93	43.1
【競争相手】 (N=262)	存在していない	48	18.3
	存在する	214	81.7

Note ; N. A. は省略してある (N=263)。

であると考えられるので、「ニッチャー型クラブ」に相当する。今回は、「競争相手が存在しない」と回答したクラブ(48社)は分析の対象から除外した。したがって、そのようなクラブを除いた有効標本数は214社であった。

(2) 5つの競争要因の数量化

競争要因の数量化にあたっては、「脅威である」から「脅威でない」までの5段階評定順にそれぞれ、5, 4, 3, 2, 1の得点を与え、間隔尺度を構成とするものと仮定した。

(3) 競争戦略内容の数量化と測定

競争戦略内容の数量化にあたっては、「重要である」から「重要でない」までの5段階評定順にそれぞれ、5, 4, 3, 2, 1の得点を与え、間隔尺度を構成するものと仮定した。またその測定に関しては、内的差別化得点として①と②を加算して平均値を算出し、外的差別化得点としては③, ④, ⑤を加算して平均値を算出し、さらにコスト・リーダーシップ得点としては⑥の得点を用いた。

(4) 競争地位間の有意差の検定

競争要因の差異に関しては、各地位毎に得点の平均値を算出し、競争戦略内容の差異に関しては、各地位毎に内的差別化得点、外的差別化得点、コスト・リーダーシップ得点の平均値を算出し、それぞれの平均値を各地位間で比較するという方法を採用した。競争地位間の各変数との差異の検定には、必要に応じてt-検定および分散分析(ANOVA)を用いた。

IV. 結果と考察

1. 競争地位の類型化

表2からは、本調査の対象となった民間スポーツクラブの約半分が、スイミング、フィットネス、エアロビクスといった三種の神器と呼ばれる事業を行っていることが理解できる。また表3からは、約6割のクラブが業界全体または貴社の市場全体をターゲットとしており、約4割は特定の市場をターゲットとしていることが理解できる。つまり最近のスポーツクラブのほとんどが三種の神器と呼ばれる施設・設備を有してクラブ事業を展開し

ていると思われる。さらに、全体の81.7%が、「競争相手が存在する」と回答しており、現在のスポーツクラブ業界が競争状況にあることが理解できる。

ここで、各スポーツクラブの競争地位を明確にするために、「競争相手が存在しない」と回答したクラブ(48社)を省いた214社を「質的経営資源—量的経営資源」といった2軸によって類型化した結果、民間スポーツクラブが図3に示しているように4つの競争地位に類型化できることが明らかになった。すなわち、最強の競争力を持ち、市場内で最大の相対的経営資源を有する「リーダー型クラブ」が5%、リーダーに挑戦し得る地位にある「チャレンジャー型クラブ」が33.7%、競争地位が低く、リーダー、チャレンジャーに追随し、何らかわだった独自性を持たないため、リーダー、チャレンジャー型クラブの持つ優れた市場戦略を模倣するという戦略をとる「フォロワー型クラブ」が11.9%、競争地位は低いが、リーダー、チャレンジャー型クラブとは異なる顧客層を狙い、何らかの独自性を有し、特定市場において圧倒的な地位を築こうとする戦略をとる「ニッチャー型クラブ」が49.8%、といった4類型に分類することができた。このことは、一般企業で言われる競争地位の概念が体育・スポーツ経営の分野にも応用可能であるということを示している。

経営資源	量的経営資源	
	【大】	【小】
質的【高】	リーダー (Leader)	ニッチャー (Nicher)
	10 (5.0)	100 (49.4)
営資【低】	チャレンジャー (Challenger)	フォロワー (Follower)
	68 (33.7)	24 (11.9)

図3 競争地位の類型化

Note 1; 「競争相手が存在していない」と回答したクラブを省いた有効標本数は214であった。

Note 2; N. A. は省略してある(N=24)。

2. 競争戦略の原則から見た競争地位の移行

ある経営者の名言に「いかなる大企業もかつては中小企業だった²⁰⁾」ということからも理解できるように、ほとんどの企業が競争地位の低いフォロワーから始まるということである。したがって、競争戦略の原則から見た場合、図4のような競争地位の移行²⁰⁾が観察されると思われる。図4は、長期極大利潤の獲得に向けて民間スポーツクラブがとる競争地位の針路を競争戦略の原則に当てはめて考えたものであり、現在の状況では、約5割のクラブが自らの棲み分けを最終ゴール化して満足の確保で留まり、約4割のクラブが最終的な長期大利潤を求めるためのプロセス途上にあり、真の最終的利潤拡大ゴールを達成しているクラブは5%に過ぎないことが明らかになった。これから、民間スポーツクラブ業界において、この競争地位がどのように移行していくかによって、民間スポーツクラブのマネジメントの方法あるいは競争戦略の内容が大きく変化していくものと思われる。

3. 5つの競争要因の構造

(1) 5つの競争要因の全体的構造

以上の結果から、民間スポーツクラブ業界における競争地位やその移行針路が明らかになったが、その業界において、5つの競争要因の構造がどのようになっているかを描写してみると、図5のように示すことができる。図5は、競争要因に対する脅威度の全体平均得点を示したものであり、顧客の交渉力に対してはそれほど脅威を感じていないようであるが、新しいスポーツクラブの参入や業界の敵対関係の強さという競争要因に対してはかなりの脅威を感じているということが理解でき

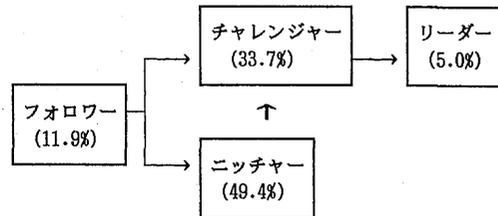


図4 競争地位の移行

Note; 長期極大利潤の獲得に向けて企業は図2のような競争地位の針路をとることが多い(嶋口, 1987)。

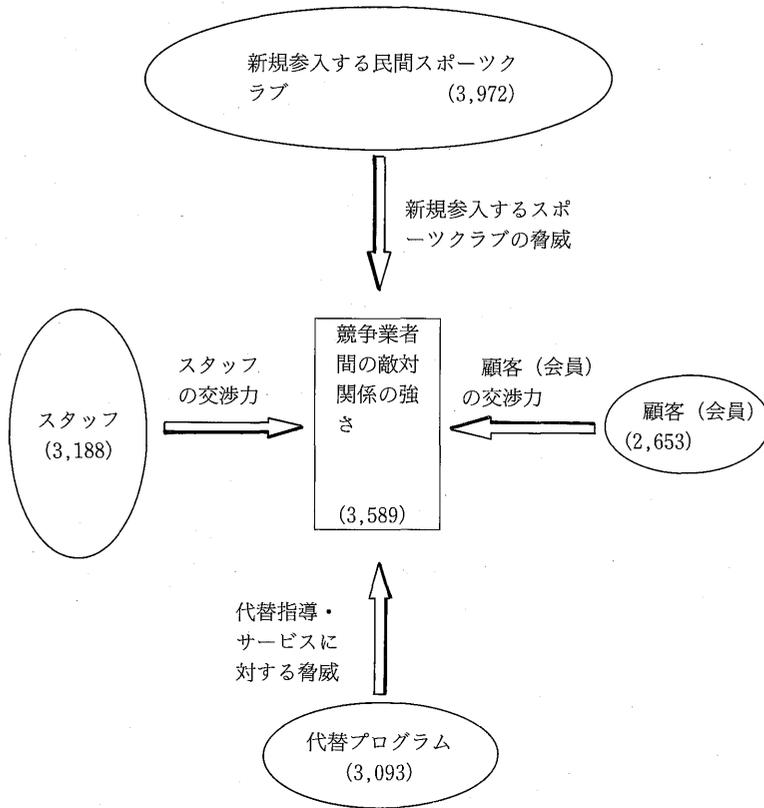


図5 民間スポーツクラブにおける5つの競争要因の構造
 (Porter, M. E. による競争要因の構造図に加筆・修正)
 註) 楕円や四角の大きさは、脅威の大きさを示している。
 () 内は、脅威度得点の全体平均値を示す。

る。ここで、その脅威度の順位を明確にするために、t-検定による多重比較を行った結果、全ての要因間に0.1%水準で有意差が認められた。つまり、民間スポーツクラブ業界における5つの競争要因の構造は、『新規参入する民間スポーツクラブ>競争業者間の敵対関係の強さ>スタッフの交渉力：代替指導・サービスに対する脅威>顧客の交渉力』といった関係で表せるであろう。したがって、この5つの競争要因が民間スポーツクラブ業界にも存在するものと思われる。また顧客の交渉力に対しては脅威を感じていないクラブが多いということは、逆の立場から考えると、民間スポーツクラブにおいて「消費者教育」というプロモーションの一機能がいかになされていなくかということが言えるであろう。

(2) 競争地位と競争要因との関連

競争地位に分類された各クラブが5つの競争要因をどのように認知しているかを把握するために、競争地位と競争要因との関連について検討したものが、表4、図6である。その結果、5つの競争要因と競争地位の間には有意な差は認められなかったが、量的及び質的経営資源が最も少なく、競争地位が最も低いフォロワーは、5つの競争要因に対して非常に脅威を感じており、フォロワーという地位が非常に弱い位置にあることが理解できる。また量的経営資源を最も多く有するリーダーやチャレンジャーでさえも新規参入業者に対して非常に脅威を感じており、特にチャレンジャーは既存競争業者間の敵対関係の強さに対しても脅威を感じているという点では質的経営資源を最も

表4 競争地位と5つの競争要因との関連

5つの競争要因	競争地位				オーバーオール平均値 (N=201)	F-値 (F-ratio)
	Leader (n ₁ =10)	Follower (n ₂ =24)	Challenger (n ₃ =68)	Nicher (n ₄ =99)		
	----- 地位別平均値 -----					
【新規参入業者の脅威】	4.10	3.88	4.04	3.95	3.98	252n.s
【代替指導・プログラムの脅威】	3.10	3.17	3.00	3.10	3.07	204n.s
【顧客の交渉力】	2.50	3.04	2.59	2.65	2.67	1.005n.s
【スタッフからの脅威】	3.30	3.38	3.12	3.18	3.19	294n.s
【既存競争業者間の敵対関係の強さ】	3.10	3.67	3.69	3.56	3.59	1.058n.s

Notel ; * p < .05 ** p < .01 *** < .001 n.s 有意差なし

各地位内のケース数(n₁-n₄)は、欠損値を有するケースの除去のため、当初の数とは若干異なる。

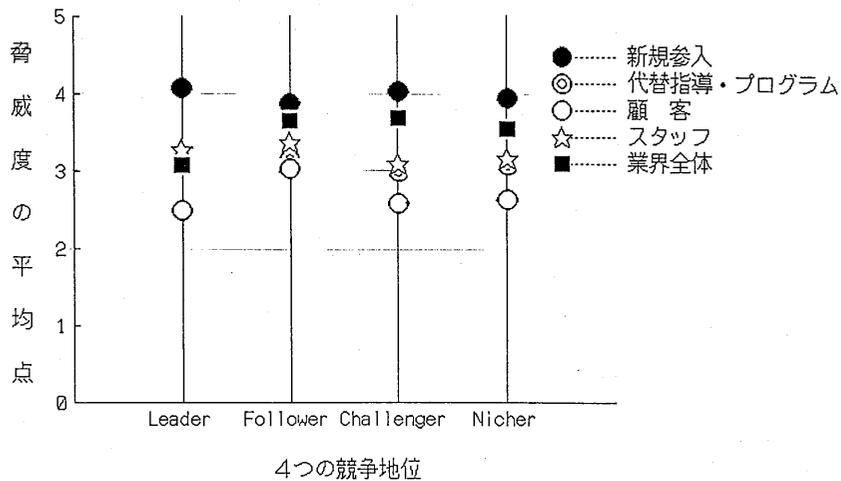


図6 競争地位別5つの競争要因の比較

多く有するリーダーとは異なっているということが理解できる。さらにフォロワー以外は顧客の交渉力に対して脅威を感じていないということを考えてみると、スポーツクラブ全体の質やサービスの品質を高めるという意味では、顧客側がスポーツクラブ側に対する交渉力を高める、例えば、低品質なスポーツ・サービスの価格等の値下げ交渉、スポーツ・サービスに対する苦情や問い合わせといったことを行うことによって脅威を感じさせることがこれから益々重要となってくるであろう。ある統計的調査^{18,21)}でも、100人の不満客のうち、まともに苦情を手紙で書くのは平均4人程度で、またトラブルを抱えている顧客の50%は誰にも苦情

を言わない、という結果が出されていることから理解できるであろう。

4. 競争地位と競争戦略の内容との関連

以上のように、競争地位の類型化やその移行戦略および5つの競争要因に対する脅威度が明確にされたが、各競争地位別クラブが、市場内でどのような競争戦略を採るのかといった(政策)内容が次の大きな課題となってくる。表5は、競争戦略内容に対する重要度の全体平均得点を算出したものである。その結果、競争地位と競争戦略内容との関連を見てみると、内的差別化、外的差別化、

表5 競争地位と競争戦略内容との関連

競争戦略 (戦術的活動)	競争地位				オーバー オール平 均值 (N=200)	F-値 (F-ratio)
	Leader (n ₁ =10)	Follower (n ₂ =24)	Challenger (n ₃ =68)	Nicher (n ₄ =98)		
差別化	地位別平均値					
【内的差別化】	3.95	4.08	4.36	4.23	4.24	.152n.s
指導・プログラムによる差別化	4.10	4.38	4.68	4.54	4.54	2.486*
付加的なサービスによる差別化	3.80	3.79	4.04	3.94	3.95	.655n.s
【外的差別化】	3.60	3.72	3.74	3.74	3.73	.949n.s
施設・設備による差別化	4.20	3.96	3.93	3.90	3.93	.764n.s
イメージによる差別化	3.70	3.95	4.00	4.04	4.00	.418n.s
価格による差別化	2.90	3.25	3.34	3.27	3.27	.726n.s
【コスト・リーダーシップ】	3.30	3.42	3.60	3.51	3.52	.777n.s

Notel; * p < .05 ** p < .01 *** < .001 n.s 有意差なし

各地位内のケース数(n₁-n₄)は、欠損値を有するケースの除去のため、当初の数とは若干異なる。

コスト・リーダーシップといった基本的な競争戦略に関しては、各競争地位間では、有意な差は認められなかったが、チャレンジャー型クラブは差別化戦略やコスト・リーダーシップ戦略に重点を置く傾向にあり、ニッチャー型クラブは市場の隙間を狙う戦略を展開することを考えれば、差別化集中戦略に重点を置いていると考えられる。しかしながら、フォロワー型クラブは、それほど特徴的な戦略を採っておらず、やはりフォロワーが他社の展開している戦略の模倣を得意とすることを物語っていると思われる。さらに、各競争戦略の戦術的活動との関連を見てみると、指導・プログラムによる差別化という活動には、各競争地位間で有意な差が認められたが、その他の活動においては有意な差は認められなかった。リーダー型クラブは、施設・設備による差別化に重点を置いているが、チャレンジャー型クラブは、価格による差別化、指導・プログラムによる差別化、付加的なサービスによる差別化といった活動に重点を置いており、ニッチャー型クラブは、イメージによる差別化に重点を置いていることが明らかになった。しかしながら、ここでもフォロワー型クラブには特筆すべき特徴は見られなかった。

以上のような結果は、サービス産業である民間スポーツクラブに特有の競争戦略の方法論があることを示唆しており、スポーツ・サービス業独自の競争戦略の方法論の確立に貢献できたものと思われる。

V. 結 語

これまで、民間スポーツクラブは、そのクラブ数から見ても、その競争対応行動は、経験や勘に頼った、他クラブの模倣戦略による戦略展開で事業が進められることが多く、理論的根拠などなくとも業界内で生き残ることができたように思われる。しかしながら、昨今の民間スポーツクラブ数の加速度的な増加やスポーツ産業などの隆盛を考えると、市場はもはや成熟・飽和状態にあり、他クラブの模倣による戦略では生き残ることが困難になってきていると思われる。つまり、各クラブが市場内での競争地位を把握した上で、それに応じた競争戦略の策定・展開が必要となってきているのである。本研究において、民間スポーツクラブ業界が、競争行為や経営資源によって、リーダー型クラブ、チャレンジャー型クラブ、ニッチャー型クラブ、フォロワー型クラブといった4つの競争地位に分類できることが明らかになり、競争地位の考え方が民間スポーツクラブ業界の分析に適用できることが支持されたと言えよう。また民間スポーツクラブにおいても、5つの競争要因が存在し、各競争地位によって、それに対する脅威の程度が異なることが明らかになった。さらに、競争地位によって策定される競争戦略の内容が異なることが明らかになり、競争戦略を策定する場合、自クラブの競争地位の分析・把握がいかに重要なステップであるかということが示唆できる。

本研究では、競争地位の類型化に関して、競争行為のパターンといった2軸を採用したが、今後の研究課題として、その類型化の基準・指標化についての問題と競争地位の移行針路についての課題が挙げられる。また先の課題を克服する意味でも、横断的研究だけではなく、縦断的研究やケース・スタディによる研究の必要性が挙げられる。

引用・参考文献

- 1) Abell DF and Hammond JS (1979) : Strategic Market Planning.
(片岡一郎他訳：「戦略市場計画」, ダイアモンド社, 1981.)
- 2) Bhide A (1986) : Hustle as Strategy, HBR, Sep.-Oct., pp.59-65.
(「永続的な競争優位が望めぬ金融サービス業の競争戦略」, DHB, 2-3月, pp.23-31, 1987.)
- 3) Buzzell RD et al. (1975) : Market Share : A key to Profitability, HBR, Jan.-Feb. pp.97-106.
- 4) Fogg CD (1974) : Planning Gains in Market Share, Journal of Marketing, July.
- 5) Ghemawat P (1986) : Sustainable Advantage, HBR, Sep.-Oct., pp.53-58.
(「競争優位の戦略をどう差別化し持続させるか」, DHB, 12-1月号, pp.21-37, 1987.)
- 6) Hall WK (1980) : Survival Strategies in a Hostile Environment, HBR, Sep.-Oct., pp.75-85.
(「八業種にみる逆境下の生き残り戦略」, DHB, 1-2月号, pp.14-27, 1981.)
- 7) Hamermesh RG, Anderson Jr and JE Harris (1978) : Strategies for Low Market Share Business, HBR, May-June, pp.95-102.
(「低マーケットシェア・ビジネスのための戦略」, DHB, 9-10月号.)
- 8) Hout T et al. (1982) : How Global Companies Win Out, HBR, Sep.-Oct., pp.98-108.
(「3つの世界企業に学ぶ競争戦略の革新と実行」, DHB, 1-2月号, pp.12-27, 1983.)
- 9) Kotler P. (1980) : Marketing Management (4th ed.), Prentice-Hall.
(村田昭治監訳：「マーケティング・マネジメント」, プレジデント社, 1983.)
- 10) Kotler P. and Sigh R (1981) : Marketing Warfare in the 1980's., The Journal of Business Strategy, Winter.
- 11) 三菱総合研究所 (1991) : 環境創造の経営. 講談社.
- 12) 中西純司, 浪越一喜, 八代 勉(1991) : 民間スポーツクラブにおける競争優位の戦略に関する研究一特に、競争地位と競争要因との関連について一, 日本体育学会第42回大会号A, p.461.
- 13) 浪越一喜(1988a) : 商業スポーツ施設の競争戦略に関する研究一特にスイミングスクールを中心として一. 筑波大学大学院体育研究科修士論文.
- 14) 浪越一喜, 中西純司, 八代 勉(1991b) : 民間スポーツクラブにおける競争優位の戦略に関する研究一特に、競争地位と競争優位性との関係一. 日本体育学会第42回大会号A, p.462.
- 15) Porter ME (1979a) : How Competitive Forces Shape Strategy, HBR, May-April, pp.137-145.
(「5つの環境要因を競争戦略にどう取り込むか」, DHB, 9-10月号, pp.62-72, 1979.)
- 16) Porter ME et al. (1985b) : How Information Gives You Competitive Advantage, HBR. Jul.-Aug., pp.149-160.
(「進展する情報技術を競争優位にどう取り込むか」, DHB, 10-11月号, pp.4-16, 1985.)
- 17) Porter, M. E. (1990c) : The Competitive Advantage of Nations. HBR, March-April, pp.73-93.
(「何が国の競争優位をもたらすか」. DHB, 6-7月号, pp.4-26, 1990.)
- 18) 佐藤知恭訳, Linda M Lash 著 (1991) : エクセレント・サービス, 日本能率協会.
- 19) 嶋口充輝(1984a) : 戦略的マーケティングの論理. 誠文堂新光社.
- 20) 嶋口充輝(1987b) : 統合マーケティング. 日本経済新聞社.
- 21) 棚田幸紀訳, Jacques Horowitz 著 (1989) : サービスの品質をどう高めるか. 日本能率協会.
- 22) 土岐 坤 (1982) : 競争の戦略. ダイアモンド社.
- 23) 土岐 坤(1988) : 競争優位の戦略. ダイアモンド社.
- 24) 上原征彦(1990) : 競争戦略についての新視点, 企業診断, Vol. 37, No. 11, pp.64-69.
- 25) Woo CY and Cooper AC (1981a) : Strategies of Effective Low Share Business. Strategic Management Journal, July-Sep.
- 26) Woo CY and Cooper AC (1982b) : The Surprising Case for Low Market Share, HBR, Dec.-Nov., pp.106-113.
(「業績好調の低マーケットシェア企業：その競争条件と成功への鍵」, DHB, 4-5月号, pp.4-13, 1983.)
- 27) 八代 勉, 浪越一喜(1989) : 商業スポーツ施設のライフサイクルと経営戦略に関する研究一特にスイミングスクール施設の経営を中心にして一. 筑波大学体育科学系紀要 12 : 31-38.