

平成 27 年 5 月 26 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23500736

研究課題名(和文) スポーツ経営における「顧客苦情マネジメント」の理論と技術に関する実証的研究

研究課題名(英文) An empirical study on theory and art of "customer complaint management" in sport management

研究代表者

中西 純司 (NAKANISHI, Junji)

立命館大学・産業社会学部・教授

研究者番号：90243849

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、民間スポーツ・フィットネスクラブの経営に焦点をあて、「顧客苦情マネジメント戦略」モデルを構築することを目的とした。その結果、顧客苦情マネジメント戦略モデルが「P. 苦情マネジメント体制」「P. 苦情哲学・苦情促進」「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次元モデルで構成されることが明確にされた。また、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策定・展開しているということも示唆された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to examine a hypothetical conceptual model of customer complaint management strategy(CCMS) in commercial sport and fitness clubs(CSFCs). The main findings are summarized as follows: 1)Using exploratory factor analysis and principal component analysis, a 5-dimensional model of CCMS containing "complaint management organization," "complaint philosophy/complaint simulation," "complaint reaction process," "complaint processing/analysis/reporting," and "complaint information feedback," emerged. Also, the result of confirmatory factor analysis was that the 5-dimensional model has a better fit for the data (GFI=0.883, AGFI=0.837, CFI=0.968, RMSEA=0.040, AIC=330.125); 2)The higher the CSFCs' MO level became, the more customer complaint management strategy was conducted.

In conclusion, the present findings suggest that the above 5-dimensional model can be a valid viewpoint of relationship marketing strategy for obtaining customer delight and customer loyalty.

研究分野：スポーツ経営学

キーワード：スポーツ経営 スポーツマーケティング 民間スポーツ・フィットネスクラブ 苦情 顧客苦情マネジメント戦略 PDCAサイクル マーケティング・コンセプト 市場志向

1. 研究開始当初の背景

(1) 「ヒューマンサービス組織」としての民間スポーツ・フィットネスクラブ(以下、「民間クラブ」と略す)の経営における「関係性マーケティング」の可能性について吟味し、スポーツ経営学における関係性マーケティングの重要性について示唆してきた。

(2) スポーツ経営学の基本理論としての「スポーツマーケティング・マネジメント学」の展望と課題について、仮説的概念モデルを構築し、顧客獲得(需要創造)をめざす「マネジリアル・マーケティング」、サービスクオリティを創造する「インタラクティブ・マーケティング」、そして顧客維持・継続を促進する「アフターマーケティング」といった3つの視座から実証的に検証し、スポーツマーケティング・マネジメント学を体系化することができた。とりわけ、マネジリアル・マーケティング戦略よりも、むしろアフターマーケティング戦略の策定・実践こそがスポーツ経営学の使命を果たす上できわめて重要であるということが示唆された。

このような研究成果に鑑み、今後、アフターマーケティング戦略を基盤としたスポーツ経営を効率的かつ効果的に実践していくためには、「顧客苦情マネジメント」の理論と技術について吟味していくことが喫緊の課題であるものと思料される。

2. 研究の目的

(1) 本研究では、「苦情は顧客からの贈り物」(Barlow and Moller, 1996)であり、「苦情と真の顧客ニーズとは表裏の関係にある」(佐藤, 1984)という観点から、スポーツ経営における「顧客苦情マネジメント」の理論と技術について吟味することを目的とする。

(2) 本研究では、DIRFT (Do It Right the First Time.; 物事を最初に正しく実行する)メカニズム (Goodman, 2009) に依拠して(図1参照)、課題A:顧客苦情マネジメント戦略研究、課題B:市場志向/顧客苦情分析研究、課題C:市場志向/マーケティング

力研究といった3つの研究課題を設定し、民間クラブ組織のスポーツ経営に焦点をあてながら研究を進めていくこととする。

3. 研究の方法

ここでは、先で設定した研究課題ごとに、その研究方法を説明していきたい。

(1) 顧客苦情マネジメント戦略研究

民間クラブの顧客苦情マネジメント戦略の構造を明確にするために、プレサーベイと本調査を実施した。

測定用具開発のためのプレサーベイの実施: Barlow and Moller (1996) が提示したチェックポイントや, Stauss and Seidel (2004, pp.345-352) が作成した「苦情マネジメント・チェックリスト」(苦情マネジメントの重要性, 苦情の促進, 苦情の受理, 苦情の処理, 苦情への対応, 苦情の分析, 苦情マネジメントの管理, 苦情報告, 苦情情報の活用, 苦情マネジメントの人的資源の側面, 苦情マネジメントの組織的側面, 苦情マネジメントの技術的側面)などを参考に、民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略に関するプレサーベイ用質問項目として12次元60項目を抽出・設定した。そして、2012年3月5日~3月29日にかけてプレサーベイを実施した(全国の民間クラブ1,000ヶ所を無作為抽出し、198, 19.8%の有効回収数・回収率を得た)。その結果、顧客苦情マネジメント戦略に関する仮説的構成概念とその測定用具として、「苦情マネジメント体制」(3項目)、「苦情哲学」(3項目)、「苦情促進」(4項目)、「苦情マネジメント技術」(2項目)、「苦情対応プロセス」(3項目)、「苦情処理・分析・報告」(4項目)、そして「苦情情報フィードバック」(3項目)といった、7次元22項目に集約・整理することができた。

本調査の実施: こうした7次元22項目を含む「顧客苦情マネジメント戦略調査票」を作成し、プレサーベイと同様の調査対象に、2013年2月12日~4月30日(催促状による延長期間を含む)にかけて配付郵送調査法による質問紙調査を実施し、137, 13.7%の有効回収数・回収率を得ることができた。

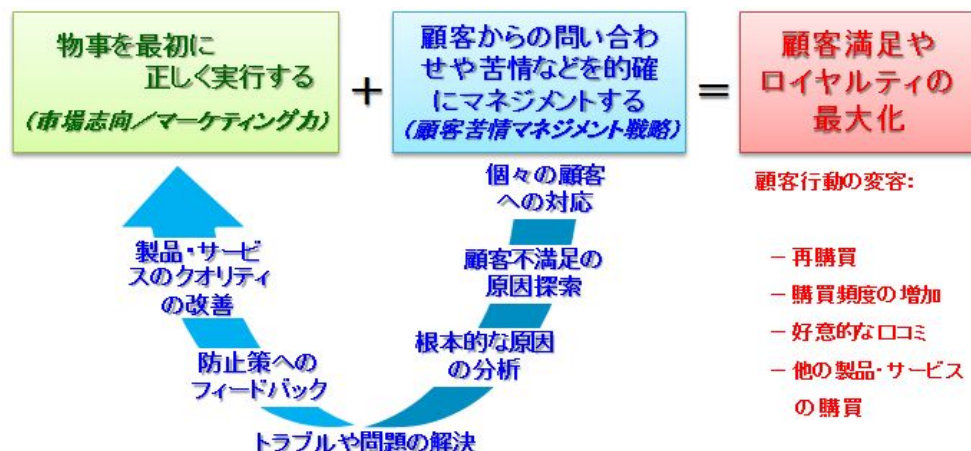


図1 DIRFTのメカニズム (Goodman, 2009, p.24の図を筆者が翻訳し加筆)

(2) 市場志向 / 顧客苦情分析研究

顧客苦情に対する民間クラブ組織の認識や苦情対応部門等の設置状況について把握するとともに、顧客苦情内容と苦情チャネルを吟味するために、前述した本調査を活用した。また、顧客苦情内容に関する質問項目の設定に関しては、中西(2010)が民間クラブ会員357名からの612(複数回答)の「不平・不満の声」をテキストマイニングによって分類した16カテゴリーを用いることにした。さらに、市場志向の測定指標に関しては、「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)を参考にして作成した6次元24項目を用いることにした。

(3)市場志向 / マーケティング力研究

民間クラブ組織がこうした顧客苦情マネジメント戦略を的確に策定し、円滑に実践していくためには、エクセレントなマーケティング力を備えていなければならない。ここでは、市場志向とそうしたマーケティング力の構造について明確にするために、「市場志向とマーケティング力の測定調査票」を作成し、Web調査を実施することにした。

測定用具の開発：マーケティング力に関しては、Narver and Slater(1990)やKohli and Jaworski(1990)、およびDeshpande et al.(1993)などの一連の「市場志向」概念や、山下ほか(2012)が吟味した「マーケティング力」などに関する研究レビューに基づいて、5つの仮説的構成概念(マーケティング・インテリジェンス、事業目標、マーケティング戦略、サービスマーケティング・ミックス、事業成果)を設定した。

Web調査の実施：一般社団法人日本フィットネス産業協会(FIA)の調査実施協力を得て、FIA正会員の民間クラブ816ヶ所(無作為抽出)を対象に、2015年2月2日~3月6日にかけてWeb調査((株)マクロミルとの契約)を実施し、389、47.7%の有効回収数・回収率を得ることができた。

4. 研究成果

(1) 顧客苦情マネジメント戦略の構築

ここでは、7次元22項目からなる顧客苦情マネジメント戦略インディケータに対する項目分析、探索的因子分析(表1参照)および確認的因子分析を実施した。その結果、5次元21項目からなる顧客苦情マネジメント戦略モデルの妥当性と信頼性を確認することができた。具体的には、「P.苦情マネジメント体制」「P.苦情哲学・苦情促進」「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次元モデルがそれである(先頭には、PDCAサイクルに従って、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)。

また、確認的因子分析では、完全基準にはやや満たないものの、GFI=0.883、AGFI=0.837、CFI=0.968、RMSEA=0.040、AIC=330.125という適合度評価指標が得られ、戦略モデルとしての構成概念妥当性の許容範囲内と解釈することができる(図2参照)。

こうした顧客苦情マネジメント戦略モデルは、民間クラブ組織のアフターマーケティング戦略を構築する上での有益な視座を提示してくれるものと思料される。

表1 顧客苦情マネジメント戦略インディケータに対する探索的因子分析の結果

因子名	構成概念	因子負荷量	主成分分析による固有値・分散		Cronbach's
			固有値	分散	
[第1因子] A. 苦情情報フィードバック	A. 苦情情報フィードバック	.965	2.746	68.655	.831
	A. 苦情情報フィードバック	.689			
	A. 苦情情報フィードバック	.823			
	C. 苦情処理・分析・報告	.622			
[第2因子] C. 苦情処理・分析・報告	C. 苦情処理・分析・報告	.775	2.103	70.106	.776
	C. 苦情処理・分析・報告	.791			
	D. 苦情マネジメント技術	.600			
[第3因子] P. 苦情哲学・苦情促進	P. 苦情哲学	.499	2.923	48.714	.781
	P. 苦情哲学	.629			
	P. 苦情促進	.558			
	P. 苦情促進	.712			
	P. 苦情促進	.418			
	P. 苦情促進	.416			
[第4因子] P. 苦情マネジメント体制	P. 苦情哲学	.411	2.061	51.537	.679
	P. 苦情マネジメント体制	.557			
	P. 苦情マネジメント体制	.425			
	P. 苦情マネジメント体制	.592			
[第5因子] D. 苦情対応プロセス	D. 苦情マネジメント技術	.689	2.434	60.847	.777
	D. 苦情対応プロセス	.437			
	D. 苦情対応プロセス	.402			
	C. 苦情処理・分析・報告	.438			

note1: 「D. 苦情対応プロセス」は、因子負荷量が0.4以上にはならなかったため、削除された。

note2: 因子相関行列では、すべての因子間に正の相関関係(.217 ~ .534)が認められた。

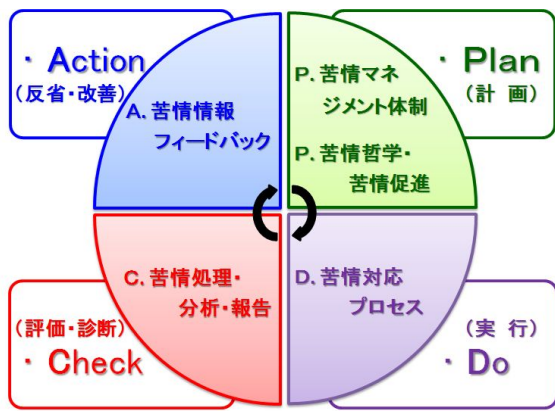


図2 顧客苦情マネジメント戦略モデル

(2) 顧客苦情に対する組織的対応

顧客苦情に対する組織的対応として、民間クラブ組織の苦情認識や苦情対応部門等の設置状況、および顧客苦情内容（複数回答）と苦情チャネルについて分析した。

民間クラブ組織の苦情認識：民間クラブ組織が顧客としての民間クラブ会員からの苦情をどのように捉えているのか（苦情認識）について分析した（図3参照）。その結果、民間クラブ組織の74.4%は、顧客苦情を「情報収集のチャンスである」といったような「刺激要因」として認識していた。これに対して、「会員からの『贈り物』である」といったような「促進要因」として捉えている民間クラブ組織は18.8%に過ぎないということが明確にされた。また、僅かではあるが、「クラブ経営の恥である」(0.8%)、「失敗の証である」(2.3%)といったように、自クラブのスポーツ経営の「抑制要因」として認識する民間クラブ組織も存在していた。

このような結果から、民間クラブ組織は顧客苦情を自クラブのスポーツ経営に「危機」感を持たせ、絶え間なるビジネス・イノベーションを起こすのに最適な促進剤として、ポジティブに捉える段階にまでは至っていないと言っても過言ではない。

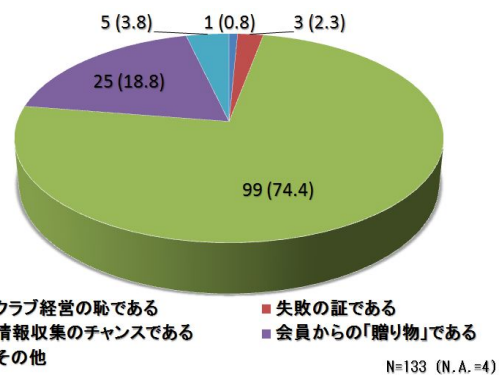


図3 民間クラブ組織の苦情認識

苦情対応部門等の設置状況：表2は、民間クラブ組織における顧客苦情対応部門等の設置状況について見たものである。その結果、「1. 貴クラブ内のみ設置」(8.9%)、「2. 本社・本店にのみ設置」(38.5%)、および「3. 両方に設置」(24.4%)といったように、約7割の民間クラブ組織が顧客苦情への迅速かつ的確な対応をするための苦情対応部門等を組織化していることが理解できる。

表2 苦情対応部門等の設置状況

苦情対応部門等の設置先	度数	%
1. 貴クラブ内のみ設置	12	8.9
2. 本社・本店にのみ設置	52	38.5
3. 両方に設置	33	24.4
4. 設置していない	36	26.7
5. その他	2	1.5
合計	135	100.0

note; NA=2

顧客苦情内容と苦情チャネルの吟味：図4は、過去1年間に不平・不満を持った民間クラブ会員が民間クラブ組織に対して申し立てた顧客苦情内容（第1位～第5位までの一部順位回答形式）をまとめたものである。

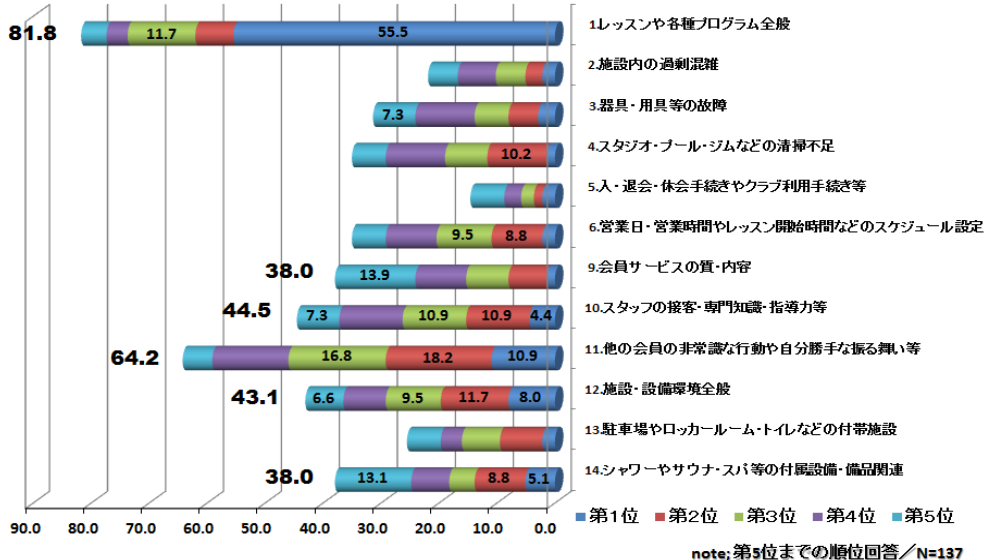


図4 民間クラブ会員から申し立てられた顧客苦情内容（複数回答）

その結果、過去1年間で民間クラブ組織に申し立てられた苦情件数は、平均128件(最小4件,最大1,500件)であった。こうした顧客苦情は「氷山の一角」に過ぎないと言われるが、「1. レッスンや各種プログラム全般」に関する顧客苦情が81.8%と最も高い割合を占めていることが分かった。これに続いて、「11. 他の会員の非常識な行動や自分勝手な振る舞い等」(64.2%)、「10. スタッフの接客・専門知識・指導力等」(44.5%)、「12. 施設・設備環境全般」(43.1%)、「9. 会員サービスの質・内容」(38.0%)および「14. シャワーやサウナ・スパ等の付属設備・備品関連」(38.0%)という順に高い割合が示された。

以上のようなことから、今後、民間クラブ組織には、「会員ニーズに合ったレッスンや各種プログラムの設定と新規開発」「会員サービスの質的向上」「クラブ利用にあたってのルールやマナー等の会員教育(顧客教育)の徹底」「各種スタッフ研修会(ホスピタリティ研修会や専門的指導力向上研修会など)の開催」、そして「施設・設備環境・付属設備・備品などのハード面の整備・充実」など、民間クラブ会員の声を活かしたスポーツ経営改善戦略を策定・実行していくことが強く求められるであろう。

次に、こうした顧客苦情がどのようなチャネル(経路)で民間クラブ組織に寄せられているのかといった苦情チャネルについて分析した結果(表3参照)、「1. フロント等設置の意見箱など」が85.4%と最も高い割合を示し、「3. 現場スタッフ等の日常的・定期的な声掛け」(60.6%)、「本社(お客様相談室

など)の苦情対応」(53.3%)や「会員からのメール(PC,携帯電話など)」(53.3%)、および「受付スタッフ等への電話」(46.7%)などが続いていた。

表3 顧客苦情のチャネル(経路)

苦情チャネル	度数	%
1. フロント等設置の意見箱	117	85.4%
2. 受付スタッフによる声掛け	70	51.1%
3. 現場スタッフ等の声掛け	83	60.6%
4. 会員との情報交換会等の開催	9	6.6%
5. 会員アンケート調査の実施	52	38.0%
6. 受付スタッフ等への電話	64	46.7%
7. 本社の苦情対応	73	53.3%
8. 会員からのメール	73	53.3%
9. その他	4	2.9%

note: 複数回答 (N=137)

(3) 民間クラブ組織の「市場志向」の構造

ここでは、6次元24項目からなる市場志向インディケータに対する探索的因子分析(表4参照)と確認的因子分析を実施した。その結果、5次元20項目からなる市場志向モデルの妥当性と信頼性を確認することができた。具体的には、「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」といった5因子が得られ、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ことが分かった。

次に、民間クラブ組織の市場志向の程度と組織成果、および顧客苦情マネジメント戦略との関連性について吟味していきたい。

表4 市場志向インディケータ群に対する探索的因子分析と主成分分析の結果

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

note1: 「顧客志向」(.317)、「競争志向」(.304)、「部門間調整」(.389)、「部門間調整」(.371)は、因子負荷量が0.4以上にはならなかったため、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。

note2: 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。

note3: 各インディケータの先頭に付されているものは、A・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」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。

市場志向の民間クラブ組織：民間クラブ組織を先に示した市場志向の高低 (M=3.37, SD=0.56) によって分析した結果、「高市場志向クラブ」が 52.7% (69)、「低市場志向クラブ」が 47.3% (62), とした 2 つの市場志向グループに分類された。

市場志向と組織成果との関連性：こうした 2 つの市場志向グループと 3 つの組織成果指標 (過去 5 年間の主観的業績レベルと主観的顧客満足成長度, 過去 1 年間の相対的顧客満足成長度) それぞれとの t-検定を行った結果, 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, 特に, 主観的顧客満足成長度と相対的顧客満足成長度の 2 つの指標には 5%水準未満で有意な差が認められた。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, 民間クラブ会員の顧客満足が他社・他店舗のそれを上回るほど高まるということを示唆しており, いくつかの先行研究とも軌を一にする結果であった。

市場志向と顧客苦情マネジメント戦略との関連性：先の 2 つの市場志向グループと顧客苦情マネジメント戦略との t-検定を行った結果, 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非常に高い値を示し, 5%水準未満で有意な差が認められた (図 5 参照)。このような結果から, 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総合的かつ積極的に実施しているということが示唆される。

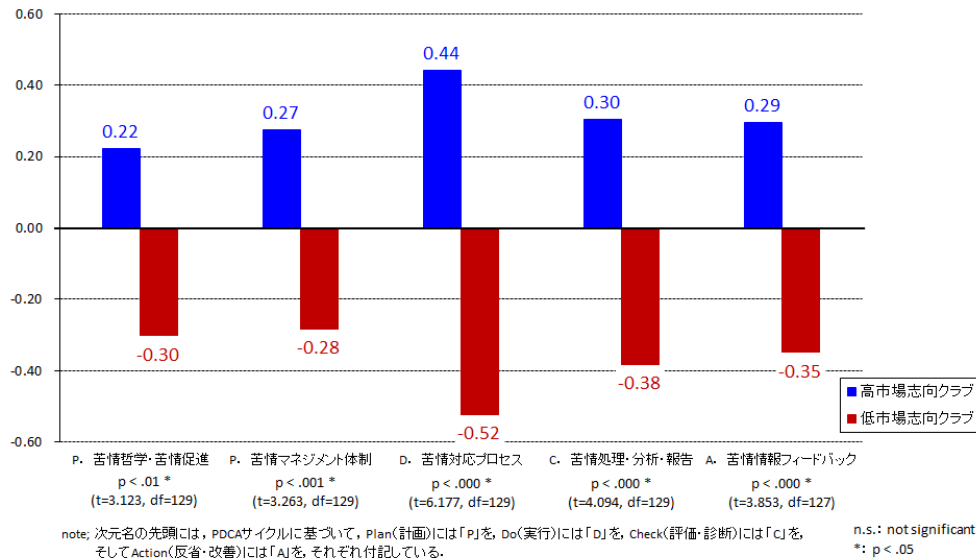


図5 市場志向と顧客苦情マネジメント戦略に関する t-検定による分析結果

5. 主な発表論文等

(研究代表者, 研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

中西 純司, スポーツマーケティングにおける「市場志向」概念の検討 - 特に, 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, 査読有, 第50巻, 第1号, 2014, 127-153

<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/cg/ss/sansharonshu/501j.htm>

中西 純司, 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, 査読有, 第49巻, 第4号, 2014, 37-56

<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/cg/ss/sansharonshu/494j.htm>

[学会発表](計4件)

中西 純司, 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, 2014年8月28日, アイーナ [いわて県民情報交流センター]・マリオス [盛岡地域交流センター]・岩手大学 (岩手県盛岡市)

中西 純司, 「スポーツサービス・マネジメント」理論の構築における課題と展望 () - 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」戦略モデルの構築 -, 日本体育学会第64回大会, 2013年8月30日, 立命館大学 びわこ・くさつキャンパス (滋賀県草津市)

中西 純司, 「スポーツサービス・マネジメント」理論の構築における課題と展望 (): 「顧客苦情マネジメント」戦略フレームワークの設計, 日本体育学会第63回大会, 2012年8月24日, 東海大学 湘南キャンパス (神奈川県平塚市)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

中西 純司 (NAKANISHI, Junji)

立命館大学・産業社会学部・教授

研究者番号: 90243849