

Case 2

フィットネス産業: 変化する経営環境下での顧客維持・拡大のためのマーケティング戦略

足立名津美(京都先端科学大学)

松岡宏高(早稲田大学)

バブル経済崩壊後に市場が縮小したフィットネス産業であるが、その後の健康志向の高まりによって再び市場を拡大し続けてきた。しかし、ジム、スタジオ、プールを併せ持つ従来型の大規模店舗は現在、苦境に立たされている。それは、2000年以降に小規模な目的志向業態のフィットネスクラブの出店が増加したことに起因する。大規模な総合型クラブには、これ以上の会員流出の阻止、および会員取戻しのためのマーケティング戦略の実施が求められている。



1. フィットネス産業市場の概要:産業の変遷・社会的環境

昨今の健康志向ブームなどに伴って活況を見せているフィットネスクラブであるが、その胎動は1964年の東京オリンピック大会の時代にさかのぼる。民間のスイミングクラブの登場や、セントラルスポーツクラブが設立されたのも1960年代である。その後の70年代には、ダンスブームやテニスブームとも相まって、続々とスポーツクラブがオープンし、フィットネス産業は黎明期へと入っていった。1980年代には、エアロビクスやスイミングスクールブームを背景にプールを併設するクラブが増加し、フィットネスクラブの大型化・一般化、さらに都心だけではなく郊外にも大型クラブが相次いで出店された。1987年から1990年には、年間200店舗以上が開業する新設ラッシュが起こるなど、我が国におけるフィットネス産業の勃興期となった。

その後、フィットネス産業はさらなる拡大を見せるかと思われたが、バブル崩壊の前後には、赤字のクラブが続出し、新規開設が激減するなど、一時停滞を見せた。しかしながら、営業・販促などといった経営努力が実を結び、1990年代後半には再度の発展の兆しを見せた。他産業がバブル崩壊後の業績不振にあえぐ中で、フィットネス・ヘルスケアビジネスは復調を見せることで、業界の将来性について注目されるようになっていった。

2000年代に入ると、フィットネスクラブを経営する企業間での合併が多発するなどフィットネス産業における企業の再編が進むこととなった。経営の効率化や再編を通し、またヨガブームや、ピリーズブートキャンプ発売といった社会的なブームも後押しをすることで、一時停滞していたフィットネス産業は、2000年代後半までに復調を見せ、再度の発展期となった。

このような、産業としての成長の一方、産業内部での出店されるクラブの形態は少しずつ変わっていった。これについて、当時、Aフィットネスクラブ社で出店計画に携わっていた担当者は以下のよう

この時期（1990年代後半）、フィットネス業界への注目に伴う新規参入の流れの一方で、金融情勢は、バブルの崩壊から未だ復調していませんでした。出店にあたっては、金融機関からの融資が必要です。そのため、大型の投資案件の締結の難しさも相まって、これまでのような大型で、多額の資金が必要な総合形態のスポーツクラブの新たな出店が難しくなりました。その結果、総合型のスポーツクラブに加えて、単一種目や小規模トレーニングジムの出店が多くなっていったのです。

このような社会的環境も背景に、フィットネスクラブの業態は、多様化が進むこととなったという。2006年には小規模施設が1,000軒を突破し、以降も小規模形態の出店が継続されていった。2011年にはカーブスが1,000店舗の出店を行う一方で、コナミが3期連続営業赤字となるなど、総合形態のフィットネスクラブには苦しい状況となっていった。

2. 対象企業 :Aフィットネスクラブ社

総合型のフィットネスクラブを運営するAフィットネスクラブ社は、1980年代に第1号店を出店し、以降業界で成長を続けてきた老舗の企業である。全社的なマーケティングを統括する職務につく

A氏は以下のように企業の概要を説明する。

第1号店の出店以降、すべて直営店舗として出店し、運営を行なっています。総合型クラブは、もともと、スイミングスクールや、体操教室などといったスクール事業をやっていて、スクール型ビジネスから多角化して総合形態となった背景を持っています。その一方で、純粋な総合型クラブとして発足したのが我が社（A社）です。2014年の時点では、約70店舗を国内に有しています。出店する場所の優先順位としては、基本的には電車の主要駅や乗り換え駅、始発駅などを中心に店舗し、その後急行が停まるなどを中心に店舗を行なっています。会員の価格は、他社と大きな違いはありません。地域によっても異なりますが、フルタイム会員がおおよそ1万円程度、平日に使えるデイトタイム会員や土日ホリデー会員が7千円前後、夕方以降の夜のみ使用であるナイト会員が約6千円ですね。結果的にフルタイム会員がもっともお得となるような設定になっています。これは、各社どこもそうですね。

また、フィットネスクラブ産業の企業における事業や運営方法については、次のように整理しているという。

フィットネス企業の事業としては、まず「施設型」、「非施設型」があります。施設型は、いわゆるフィットネスクラブ事業、ハコを使ったプログラムやサービスの提供ですね。非施設型とは、例えば施設を利用しないデジタルを使ったプログラムや情報の提供や、企業との連携などによって収益をあげる事業を指します。我が社をはじめとする多くのフィットネス企業の主な収入源は施設型の事業によって成り立っています。施設型には、本部が人材や施設管理を管轄する直営店型、本部がノウハウを提供し、クラブ名の使用を許可し、他事業主が運営を行うフランチャイズ型があります。我が社はこれまですべての店舗を直営店型として出店し運営をしています。また、施設型の中には、店舗にサービスの担い手をおく有人型と無人型があります。大規模なクラブはほぼ全てが有人型で、小型形態においては、有人型だけでなく無人型のクラブも存在しています。

Aフィットネスクラブ社は、創業以降、総合形態のクラブを出店・運営し、業界大手に位置するまでに成長を遂げてきた。A社における企業課題やマーケティングの難しさは、どのようなところにあるのだろうか。これについてA氏は以下のように話している。

（大規模・総合形態のクラブは）多様な年齢層を1つの箱で相手にしなければならないという難しさはありますね。また、フィットネスクラブに通いたいという気持ちがはっきりしているお客さんを対象にして、他社さんと取り合うのは厳しいものもあります。値段を安くすれば、キャンペーンを実施すれば...と思われるかもしれませんが、実際のところ、割引に反応したお客さんは、価格に対してとても敏感なんです。なので、そのようなお客さんだけでは、売上げが伸びないのです。また、キャンペーン期間が終わったり、

価格が上がったり、納得できないと退会しやすいという傾向もあります。

今の顧客層としては、元気で、目的意識がはっきりしているようなお客さんが多いですね。なので、気になるところがなかったり、それとは逆に元気ではない時に使ってもらえたり...具体的な目的の達成を目指している人だけでなく、ぼんやりとした目的や場所を意識して会員になってくれるお客様も取り込んで行かなければならないというのも、我が社の課題ですね。総合形態のスポーツクラブのサービスの世界観を変えていく必要があるとも考えています。

3. 多様な店舗形態の台頭

フィットネス業界の主要各社の業績推移を見ると、総合型のクラブが上位を占める方で、数年の間に、小型ジムやパーソナルジムなどの業態が増加、さらに売り上げについても急増してきていることがわかる。Aフィットネスクラブ社のマーケティング統括担当者は、総合形態と小規模形態との違いについて次のように説明をする。

単一種目や小規模トレーニングジムなどの50坪ほどで展開できる業態は、「カテゴリー・キラー」と表現できるでしょう。総合型のスポーツクラブは、「オールターゲット」として、様々な人を対象に多くのプログラムを準備することで、運営を行なっています。一方で小型形態のクラブは、そのプログラムの一部だけを提供したり、そのターゲットをある性別・年齢層だけや、例えばリテラシーの高い人だけに絞ったりするなど、総合形態が網羅する内容の一部を切り出して運営しています。

さらに、小規模のフィットネスクラブの台頭には、顧客の求めるものの変化のみならず、経済的な合理性の観点からも説明がつくという。

小規模形態は、財務上の経済合理性はかなり高いと言えるでしょう。例えば、大型の店舗は出店に約10億円かかり、それを回収するには約10年から12年かかる想定で作っています。一方、小型の店舗は出店に約7~8千万円、投資の回収も大型に比べて3.5年から4年と短期間で済みます。こう考えると、初期費用やリスクも少ないため融資も受けやすく、また投資回収性が大型に比べて高いという特徴があるのです。

その一方で、小規模形態の店舗の出店における難しさや課題も、もちろんあるという。

小型・単一種目の店舗というのは、大型の店舗に比べて出店のノウハウなども少なく、また投資規模も小さくすむため、参入しやすい業態と言えます。ただし、出店後のマーケティングもシンプルである一方で、カスタマーリレーション（顧客との関係性づくり）が作りにくいという面もあります。

4. 従来型のサービス・店舗展開の限界

A氏は、2014年までを振り返って、顧客の変化を次のように話している。

サービスや施設については変化しない一方で、中心顧客が変わっていきました。元々、フィットネスクラブはレジャー施設としての場という意識が強く、若年層のお客さんが多かったのです。しかし、高齢化が進むにともなって健康維持の場として変化、お客さんの層も高齢者層が多くなっていきました。

シニア層を取り込み、会員数を伸ばしていたかに思えるAフィットネスクラブ社だが、2014年ごろには、会員数の減少という課題に直面することになる。

これまでは、新規参入によって奪われた若年層を、健康を意識する高齢層を取り込むことで、全体としての会員数を維持してきました。しかし、顧客やプログラムなどをカテゴライズした「ターゲット・キラー」の小規模形態に、100人規模でお客さんを取られるようになってしまいました。業界への新規参入の数が多くなりすぎた結果、A社が拡大していた高齢者層では流出した会員数を埋めることができなくなり、会員数が減ってしまったのです。

5. 参考資料

表1. フィットネス業界主要各社の状況

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (予想)
(株)コナミススポーツクラブ	79,900	76,500	73,300	72,000
セントラルスポーツ(株)	46,935	48,328	50,938	52,000
(株)ルネサンス	38,637	40,660	42,031	43,500
Aフィットネスクラブ社(株)	31,000	33,000	35,000	36,500
(株)ティップネス	31,592	32,940	34,517	36,500
(株)LAVA International	-	15,790	21,000	22,000
(株)カープスジャパン	13,860	16,028	18,649	22,000
スポーツクラブNAS(株)	-	15,604	17,430	20,000
RIZAP(株)	-	5,089	10,717	20,000
(株)東祥	-	-	16,888	19,000
(株)東急スポーツオアシス	14,279	14,826	15,343	16,500
(株)オージースポーツ (コ・ス・パ)	14,728	13,566	14,504	15,500
(株)野村不動産ライフ&スポーツ (メガロス)	-	14,639	14,744	15,000
(株)THINKフィットネス (ゴールドジム)	-	11,333	12,250	15,000
(株)JR東日本スポーツ (ジェクサー・フィット ネスクラブ)	-	9,341	9,887	11,000

※ Aフィットネス社の値および、2015年度については実際の情報に基づかないダミーの数値である
Aフィットネスクラブ社企業内資料数値を参考にして著者作成

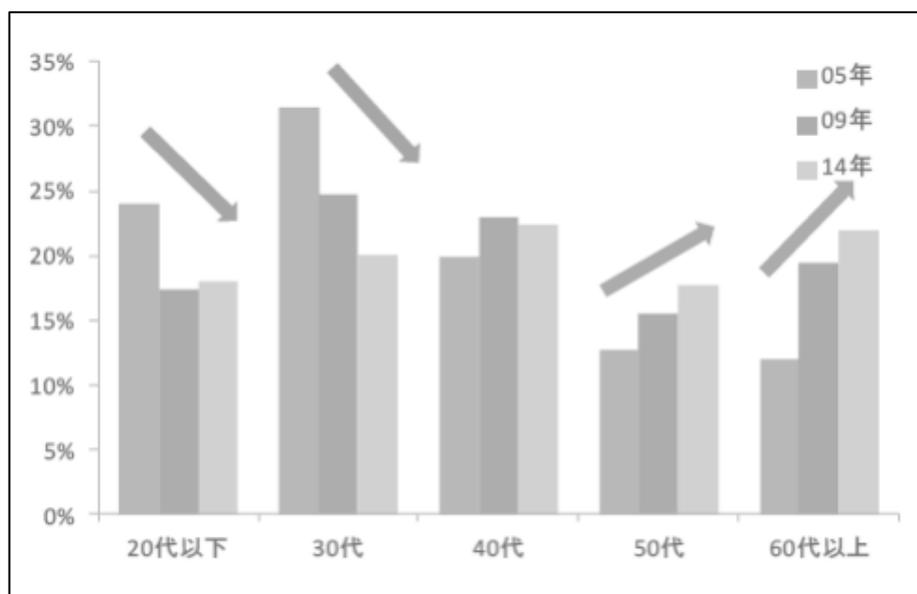


図 1.A フィットネスクラブ社 年代別会員構成比率
(A フィットネスクラブ社 企業内資料)

表 2. フィットネスクラブに入会したことのない消費者の意識や認識

	自身の健康維持・増進についての日頃からの関心の程度		自身の健康維持・増進のために、スポーツ・トレーニングが必要だという認識		今後3年以内のフィットネスクラブ入会の可能性	
	%		%		%	
全く 関心がない・思わない・ない	2.4%	77.7%	1.6%	78.3%	40.9%	13.9%
関心がない・思わない・ない	4.0%		4.4%			
あまり 関心がない・思わない・ない	15.9%		15.7%			
少し 関心がある・思う・ある	37.4%		40.6%			
関心がある・思う・ある	34.0%		31.6%			
大いに 関心がある・思う・ある	6.3%	6.1%	0.6%			
全体	100.0%		100.0%		100.0%	

(一般社団法人フィットネス産業協会 (2014) をもとに著者作成)

表 3. フィットネスクラブに入会したことのある消費者（退会済）の消費者の意識や認識

	自身の健康維持・増進についての日頃からの関心の程度		自身の健康維持・増進のために、スポーツ・トレーニングが必要だという認識		今後3年以内のフィットネスクラブ入会の可能性	
	%		%		%	
全く 関心がない・思わない・ない	0.5%		0.2%		21.4%	
関心がない・思わない・ない	0.8%		1.0%		23.0%	
あまり 関心がない・思わない・ない	4.4%		4.5%		26.1%	
少し 関心がある・思う・ある	36.9%	94.3%	32.7%	94.4%	23.1%	29.6%
関心がある・思う・ある	43.5%		44.7%		5.2%	
大いに 関心がある・思う・ある	13.9%		17.0%		1.3%	
全体	100.0%		100.0%		100.0%	

(一般社団法人フィットネス産業協会 (2014) をもとに著者作成)

表 3. フィットネスクラブに入会したことのある消費者（退会済）の消費者の意識や認識

大分類	中分類／小分類
身体的効果	体力・筋力の維持向上 生活や生きがいとなる活動のための体力や筋力の維持ができる 効果的な運動効果の獲得ができる
	健康・体調の管理 身体の状態を良くすることができる 健康の維持ができる 身体の調子を確認し調整できる
	運動実施の促進 運動実施をルーティン化してくれる 都合の良い時に・1人でも、体を動かすことができる
	体力・身体能力低下への気づき これまでの自分自身との比較による気づきがある 周囲の人（若い人・女性など）との比較による気づきがある できない現状への気づきから、運動実施意欲を向上させてくれる
	運動実施による充足感 運動効果の実感による充実感がある 運動実施による爽快感がある
	余生への期待感 より長く生きられることへの期待感が持てるようになる
社会的効果	社交 交流の場を提供してくれる
	コミュニティ形成 仲間づくりの場となってくれる
高次的・複合的效果	「課題」の発見 （仕事に代わって）課題を自分自身で見つけられる 義務感・ストレスのない課題が見つけれられる
	QOLの向上 趣味と実益を兼ねたものを提供してくれる 「第三の場所」となってくれる 生活に不可欠な存在（活動）となっている
	生きがい 日々の充実感向上によって生きている実感を与えてくれる

（足立・松岡（2020）をもとに著者作成）

6. 参考資料

1. Fitness Business（2020）日本のフィットネスクラブ産業史. Retrieved December 28, from <https://business.fitnessclub.jp/articles/-/24>
2. <https://business.fitnessclub.jp/articles/-/24>
3. Fitness Business（2020）日本の繁盛クラブの収支構造. Retrieved December 28, from <https://business.fitnessclub.jp/articles/-/27>
4. 一般社団法人フィットネス産業協会(2014).フィットネスクラブの価値が正しく生活者に伝わるようにするための調査研究.
5. 足立名津美・松岡宏高（2020）. 退職後のシニア男性のフィットネスクラブ入会に関する質的研究.健康医療学部紀要, vol.5, 11-17
- 6.

