

## 新たな段階を模索するフィットネス産業

産業調査部 副主任研究員 高橋 敏信

---

### 《要旨》

1. フィットネスクラブはエアロビクスによる全身持久力の向上を目的としたスタジオ中心の施設であり、もともと米国で発祥したものである。わが国では80年代に健康志向の高まりや若い女性のエアロビクスブームを背景に急成長し、現在ではスタジオだけでなく、トレーニングジムやプールなどを併設した複合スポーツ施設に発展している。業界の売上高は92年に2,600億円に達し、会員数は200万人を超えるに至っているが、ここ数年は業績の伸び悩みが鮮明になっている。これは不況による会員数の伸び悩みに加え、バブル期のブームに乗った過剰投資や地域的な競合激化によると考えられる。
2. 最近の需要は年齢層の広がりが見られるものの、やはり30歳代前半までの会員が大半を占めている。中高年層はブームに影響されにくく、退会率も低いと言われ、会費収入を安定させるためにも中高年対策は業界の課題となっている。このため、最近では大手を中心に「メディカルチェック機能」の導入や中高年向け運動療法プログラムの提供を行う動きが活発である。このような予防医療サービスは、高齢者増による施設管理面でのリスクや医師との提携によるコスト増のマイナス面があるが、需要底上げを目指すフィットネス業界の新しい方向性として注目される。
3. 現在、わが国のフィットネス参加率（利用者数／対象人口）は2%程度と言われているが、この水準は米国の10%と比べれば小さく、成長余地は大きいと考えられる。わが国と米国のフィットネスに対する考え方には根本的に異なり、米国並みに10%まで伸びることは無理としても、現在の2倍程度の参加率が達成できれば数千億円の産業に発展する可能性もある。いずれにせよフレックスタイムの普及など時短が進むにつれ、中高年サラリーマン層の需要がさらに拡大すると思われることや、郊外型クラブの増加によるファミリー需要増加の期待から、もう一段の成長が見込まれよう。
4. しかし、今後は80年代のような急成長が望めず、経営力により企業間格差はますます大きくなると見られる。特に、最近顕著になっている施設の大型化・複合化傾向は差別化競争のなかでは必然的な方向であり、当面、資金力のある大手企業が有利となり、業界再編も進むと考えられる。ただし、施設拡充はいずれ価格（会費）にはね返ってくることは避けられず、次世代のクラブ形態がすべて大型施設に収斂していくとは考えにくい。利用者のアンケート調査ではサービスよりも価格重視の傾向が見られ、多機能サービスへ動く業界の方向とくい違いを見せている。利用者の価格選好意識は根強く、基本的な施設をリーズナブルな会費で提供する中規模施設も一定の需要を獲得すると予想されるため、今後は大型・高料金施設と中規模・低料金施設の棲み分けが進んで行くと思われる。

## はじめに

スポーツクラブは単一または複数の体育施設を保有し、主に会員向けに施設利用サービスを有料で提供する民間の体育施設のことである。このなかにはトレーニングジムからスイミングスクール、テニスコートなどあらゆるスポーツ施設が含まれるが、最近ではスポーツ需要の多様化を反映して、複数の施設を保有する「複合スポーツ施設」が主流となっている。このような複合施設は「フィットネスクラブ」と呼ばれているが、フィットネスクラブに代表されるスポーツクラブ市場は今後も成長の期待が寄せられている一方で、利用者数の伸び悩みとバブル期の過剰投資のつけて収益が悪化する企業も目立ってきており、業界再編の動きを予想する声も出ている。本稿ではもっぱらフィットネス産業の現状分析を通じて民間の体育施設運営事業の現状と将来動向を探ることとしたい。

### 1. フィットネスクラブとは

「フィットネス (Fitness)」とは本来、良好な健康状態を指称する用語であったが、現在では一般に「健康の増進、維持のための積極的な身体運動」をイメージする言葉に変わってきた。ただし、厳密な定義が存在するわけではなく、実際には健康の維持・増進を目的とする幅広い個人の体育活動であると考えて大きな間違いはないと思われる。

同様に「フィットネスクラブ」についても明確な定義があるわけではない。通産省が89年と92年に実施した「特定サービス産業実態調査」では「屋内プール、トレーニングジム、多目的スタジオのいずれかの施設を有し、指導員を配置する会員制の運動施設」としているが、この中には全国で600以上もある単体のスイミング施設も含まれ

ており、通常イメージされるフィットネスクラブとは多少趣を異にしている。プール単体の施設はスイミングクラブ・スクールとしての性格が強く、複数の運動施設をもつフィットネスクラブとは一応区別して考えるべきであろう。<sup>(注)</sup>

もともと米国が発祥であるフィットネスクラブは、正確には全身持久力向上のために「エアロビクス・ダンス」を行うスタジオ中心の施設のことである。米国では複数のスポーツ設備を擁する会員制クラブは「アスレチッククラブ」と呼ばれ、スポーツ施設に加え、宿泊施設やバー、レストランなど他のサービスも同時に提供できる大型の総合社交クラブとしての性格が強い施設形態となっている。

米国では過剰栄養状態とモータリゼーションや家電製品の普及によって、日常生活での運動不足が心臓病などの成人病を増やす結果となつたため、このような複合的スポーツクラブが1960年代に大ブームとなり、現在では人々のライフスタイルのなかにすっかり定着している。現在、全米で10,000ヶ所を超える施設と2,000万人の人々が利用し、参加率（利用人口／対象人口）は1割に達する大規模産業に発展しているが、最近は景気低迷の影響で利用者が伸び悩んでいると言われている。

### 2. わが国のスポーツクラブの発展経緯

#### (1) わが国のスポーツクラブの変遷

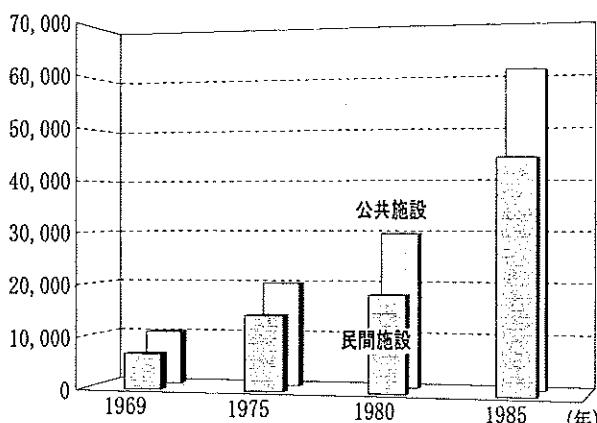
わが国の最初の民間スポーツクラブは明治時代に神戸や大阪で開設されたアスレチッククラブやテニスクラブであると言われている。初期のスポーツクラブは明治初期に来日した外国人や政府要人、財界人などが会員となり、もっぱら上流階級の社交場として利用されていた。今日のような大衆的ス

(注) 通産省でも複合施設を「総合的フィットネスクラブ」として単体のスポーツ施設とは区別している。業界団体などでもほぼ同様のとらえ方をすることが多いようである。

スポーツ施設が普及したのは戦後のことである。

戦後、いち早くスポーツブームを牽引したのは1959年の当時の皇太子のご成婚を契機に盛り上がった第1次テニスブームであった。この時は各地に相次いでテニスクラブが開設されたが、現在のように本格的に普及し始めるのは、やはり東京オリンピックが開催された1964年以降である。ただし、70年以前は国民の間で余暇時間にスポーツを楽しむという意識が高くなかったことや、現在よりも生活水準が低かったため「お金を出してまでスポーツする」という感覚が普及しておらず、もっぱら公共のスポーツ施設の利用が中心であった。民間施設は技術を教授する「スクール」としての性格が強く、今日のような会員制スポーツクラブは十分に定着しなかった。

図-1 わが国の体育・スポーツ施設数の推移



(資料) 文部省体育局

(注) 学校および職場施設を含まず、また民間施設には非営利施設を含む

その後、1970年代に入り生活の余裕が拡大するにつれて国民の間にも年齢にかかわらずスポーツを楽しむという意識が広がり、様々なスポーツ需要が高まった。しかし、こうした需要拡大とともに、大都市では公共施設だけでスポーツ需要を満たすことが難しくなってきたことや、経済のソフト化、サービス化のなかで「スポーツクラブ事業」が新しいサービス業として注目されたこともあり、民間の有料施設が急速に普及していった。

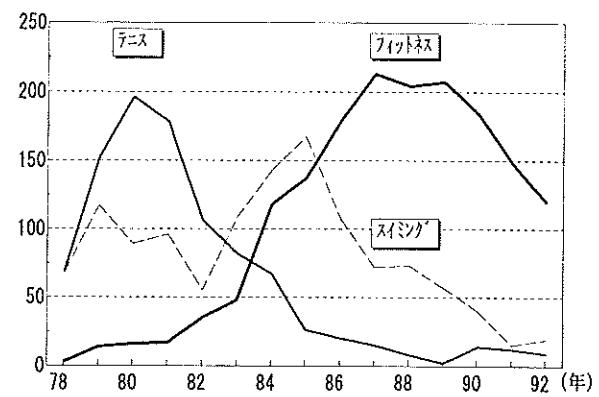
## (2) 有料スポーツクラブの浸透

70年代後半以降のスポーツクラブの新設数の推移を見ると、大きく3つのブームがあったことがうかがえる。最初のブームは70年代末から80年代初頭にかけてピークとなったテニススクール・クラブである。この時期は第3次テニスブームと言われ、ピーク時には年間150ヶ所を超える施設が新設された。

しかし、80年代に入ると若者の「スポーツ需要の多様化」を反映してテニスだけに集中する流れに変化が生じたことや、地価高騰によるコスト面でのマイナス要因が重なってテニスクラブ・スクールの新設数は急激に減少した。

図-2 スポーツクラブの新設数の推移

(件)



(資料) スポーツビジネス研究所、プロフィットジャパン

テニスに替わって登場してきたのがスイミングとフィットネスである。スイミングは70年代後半に低年齢層を対象にしたスイミングスクールが流行し、第1次ブームを形成していたが、80年代の中頃に再びピークが訪れている。

このスイミングの2度目のピークとフィットネスクラブの成長は、ほぼ軌を一にしている。当時、スイミングスクールでは第1次ブーム期(70年代)に建設されたプールが老朽化し、設備更新時期を迎えていたが、同時にそれまでスイミングスクールの中心的需要を占めていた低年齢人口が減少傾向をたどりはじめ、成人需要の開拓が経営課

題となっていた。このためプールのリニューアル時に「トレーニングジム」や「エアロビクススタジオ」、「サウナ」など成人需要を念頭に置いた施設を追加して、フィットネスクラブへ脱皮を図った施設が多く、フィットネスクラブ急増の原動力となった。

また、80年代は本格的な健康ブームを迎えていた米国の影響で、わが国でも老若男女を問わず「健康ブーム」が巻き起こった時期でもあった。特に若い女性の間ではエアロビクス教室へ通うことが一種のファッショントリックとも追い風となり、多目的スタジオを中心とする中小型のフィットネスクラブが全国的に普及し、現在に至っている。

### 3. フィットネスクラブ成長の背景

#### (1) 余暇時間拡大とファッショントリック

80年代のフィットネスクラブの急成長は、スポーツ需要の多様化やいくつかのスポーツブームが直接の要因となっているが、これらの動きを背景で支えたのは日本人のライフスタイルの変化であった。また、こうした変化は国民所得の向上や余暇時間の拡大と関係が深いと思われる。

80年代以降、わが国の国民所得は著しく向上し、国民の間に「ゆとり志向」が高まるとともに、日本人の働き過ぎが問題にされ、また企業の人件費圧縮努力などから労働時間の短縮が進んだ。この結果、国民の余暇時間は着実に拡大し、また、こうして生み出された余暇時間はレジャー・スポーツへ充てられることが種々のアンケート調査から明らかになっている。

しかし、スポーツに関する限り大都市は地方に比べると住宅密集や大気汚染などスポーツ環境は劣悪である。また、高地価のために公共施設が不十分であること、民間施設の普及に弾みをつけたと考えられる。

表-1 余暇時間の活用方法（アンケート調査）

#### ①自分にとっての余暇の最大の目的

	総数	男	女
のんびりと休息して鋭気を養う	51.7%	49.8%	53.2%
スポーツなどにより自由時間を楽しむ	26.6	27.2	26.1
仕事以外の分野で自己実現を図る	8.8	10.4	7.4
仕事に役立つ学習を行う	2.5	3.1	2.1
地域・社会的活動やボランティアを行う	2.1	2.9	1.5

#### ②今後新しく始めたい・今後とも継続したい文化活動（複数回答）

旅 行	61.2%	ハイキング・釣など	29.7%
読 書	40.8	博物館見学など	27.9
映画、演劇鑑賞	39.3	文化財見学など	23.5
スポーツ活動	34.9	スポーツ観戦	20.7
音 楽 鑑 賞	32.9	美術鑑賞	20.6

（資料）総理府「余暇と旅行に関する世論調査」（1988年）

また、スポーツは単に健康のためなくファッショントリックの一つとして広く意識されたのもこの頃のことである。特に若い女性の間ではテニスの巧拙にかかわらずテニスラケットを小脇に抱えて歩くことが流行となったり、エアロビクスのレオタード姿が健康的な女性美の象徴と考えられるなど、ファッショントリックとスポーツが一体不可分のものと考えられるようになったことも、フィットネス普及の大きな背景になったと思われる。

#### (2) 国民の健康志向の高まり

スポーツクラブブームの背景には70年代以降、国民の間に広まった「健康志向」を見逃すことができないが、このような傾向は平均寿命の伸びと中高年齢層の有病率の高まりと密接な関係があると思われる。

わが国の平均寿命は70年代後半以降、医療技術の進歩や乳幼児死亡率の低下により男女とも世界一の水準となっているが、一方で高年齢層の有

病率は70年から15年間で倍以上の伸びを示している。このように「長生きだが、不健康」という状態が、国民の健康意識を一層高める結果となつたと考えられる。

表－2 わが国の年齢階級別に見た有病率の推移（人口千対）

年	1955	1959	1965	1970	1975	1980	1985
総 数	37.9	45.9	63.6	93.6	109.9	110.4	145.2
0～歳	28.6	41.0	56.7	87.9	96.5	77.9	82.1
1～4歳	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9	99.9
5～14	17.4	25.8	30.2	50.5	70.1	56.0	66.6
15～24	25.0	26.7	28.1	33.2	40.4	30.2	37.2
25～34	38.5	39.3	43.7	56.8	64.0	43.4	55.7
35～44	45.5	57.1	72.5	86.2	85.5	74.3	83.5
45～54	61.3	72.7	95.7	126.6	129.3	121.8	154.6
55～64	(77.5)	88.5	143.1	(200.8)	195.5	229.9	(287.9)
65～74	(86.3)	97.5	177.8	(257.0)	312.6	336.0	(481.5)
75～	(70.8)	95.4	177.5	(249.5)	328.1	437.3	(567.8)

（資料）厚生省「国民健康調査」

（注）国民健康調査は1986年以降は実施されていない。

### （3）疾病構造の変化と国民医療費の増大

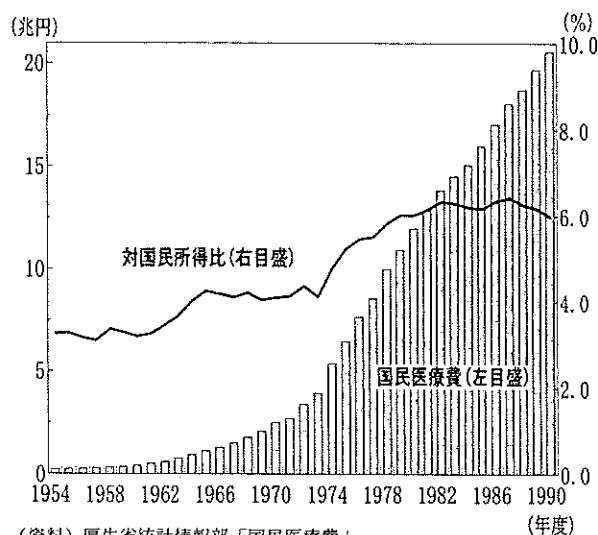
80年代後半からフィットネスへの中高年齢層の参加が増えてきたが、このような需要層の広がりには、わが国の成人病事情も大きく影響したと考えられる。

国民の疾病構造を見ると、戦前には不治の病と言われた結核などの感染症が減少するかわりに、高血圧症や心臓病などの循環器系疾患や糖尿病などの「成人病」が急増しているが、「成人病」の多くは直接的な原因が明らかでなく、一般には運動不足や栄養の偏り、ストレスの多い社会生活など個人のライフスタイルが大きく影響すると言われており、このような成人病の増加が、健康に対する不安感をつのらせ、特に中高年齢層のスポーツへの関心を高める結果になったと考えられる。

一方、このような国民の「不健康な長寿状態」は国民医療費の増加となって現れている。国民医療費の長期的な推移を見ると70年代に入ってから急増しており、高齢化社会の到来とともに社会問題のひとつとなっている。このため政府も国民

のスポーツ参加を奨励して医療費支出を抑制する観点から、厚生省を中心に民間スポーツ施設への行政支援を明確に打ち出したが、このこともフィットネス普及につながったと思われる。

図－3 国民医療費と対国民所得比の推移



（資料）厚生省統計情報部「国民医療費」

### （4）産業のサービス化に伴う企業の多角化戦略

フィットネスクラブが急拡大した背景として供給者側の事情も見逃すことができない。70年代前半の第1次オイルショックを契機として、わが国経済は安定成長期に移行し、産業構造の転換が進んだが、さらに80年代に入ると経済のサービス化、ソフト化が顕著となってきた。このような環境変化のなかで、大手企業は収益力を高めるため積極的な多角化戦略を展開し、新しいサービス分野へ進出する動きを模索していたが、このようななかで新たな進出先として注目されたのが、成長途上にあり、企業イメージの向上にも貢献する「健康サービス業」であった。

また、構造転換の過程で遊休地や余剰人員が生じたが、こうした経営資源の有効活用という点もフィットネス事業への参入を促したと思われる。また、特に「流通業」では大型店舗の新規出店計画のなかで、集客力を高め、周辺の街造りにも貢

献する事業として同一店舗ビル内にスポーツクラブを新設する動きが活発になったことも、フィットネス普及の大きな要因として考えられる。

このような企業の一連の多角化戦略の結果、現在のフィットネス大手は大部分が、わが国を代表する大企業の子会社となっている。

#### 4. フィットネスクラブの現状

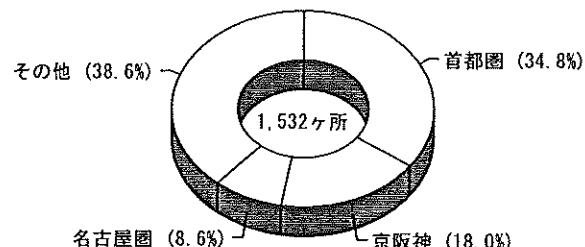
##### (1) 現在のフィットネス産業の市場規模

通産省が92年に実施した特定サービス産業実態調査によれば、92年11月現在のフィットネスクラブの年間売上高は約3,500億円で個人会員数は200万人を超える規模まで成長している。この数字にはスイミング単体の施設も含まれているが、ここからプールだけの施設を除いても売上高が2,600億円規模の産業となっている。

スイミング単体の施設を除く複合的なフィットネスクラブの数は全国で約1,500ヶ所あるが、これは89年調査と比較すると約10%程度の増加となっている。フィットネスクラブの地域分布を見

ると全体の6割が首都圏を中心とする3大都市圏に集中しており、典型的な都市型サービス産業となっている。

図-4 フィットネスクラブの地域分布  
(92年末)



(資料) 総合ユニコム「月刊レジャー産業資料」

なお、フィットネスクラブを経営する企業の上位10社の売上高合計は1,000億円を超えており、これはフィットネス市場の約3割を占める規模であるが、この他はほとんどが中小規模の運営企業となっている。

表-3 主なフィットネス運営企業の概要

運営会社名	創業年	資本金 (億円)	個人 会員数 (万人)	運営施設数		売上高(億円)			母体企業
				直営	委託他	90年度	91年度	92年度	
セントラルスポーツ	'69	0.96	40	78	38	200	250	280	(独立系)
ピープル	'78	24.0	44	70	19	240	250	269	ニチイ
ダイエーレジャーランド	'71	4.0	—	20	0	106	123	145	ダイエー
日本体育施設運営	'72	3.2	12	28	1	87	99	110	日本ランディック
ティップネス	'87	1.0	4.6	10	0	38	62	74	サントリー
ディックルネサンス	'82	0.5	3.9	11	11	35	42	62	大日本住友
日新製糖余暇開発本部	'72	70.0	—	2	7	48	48	48	日新製糖
レヴァン	'82	1.2	2.9	7	0	25	28	44	丸紅
東武スポーツ	'84	0.1	—	0	14	36	41	42	東武鉄道
オージースポーツ	'81	1.0	—	6	2	33	35	38	大阪瓦斯

(注) 非公開の企業は除外、また売上数字は概算も含む。施設数には単体施設を含みます。

(資料) 総合ユニコム「月刊レジャー産業資料」、その他

## (2) フィットネスクラブの施設形態

60年代から70年代に開業した施設の多くはトレーニングマシンが中心で、スタジオやプールまで保有するところは少なかった。しかし、80年代以降はエアロビクス・ブームを受けてスタジオが加わり、さらに現在ではスイミングプールも併設した複合的なスポーツ施設が全体の半分以上を占めるに至っている。

マシンジム、プール、多目的スタジオの3施設は業界では「三種の神器」と呼ばれるほど一般化しているが、逆に3施設はフィットネスクラブの最低条件になりつつあり、特に利用者の間ではプールの人気が高いことから、プールを持たないクラブの競争力は著しく低下しているのが現状である。

なお、施設は年々多機能化傾向を強めており、新設・既設を問わず、最近ではゴルフレンジ、スカッシュやラケットボール、飲食・物販施設などを追加するクラブが増えている。

表-4 フィットネスクラブが保有する施設

	1989年	1992年	増加率
事業所数	1,371	1,505	9.8%
プール	680	1,121	64.9
トレーニングジム	782	1,362	74.2
多目的スタジオ	688	1,182	71.8
テニスコート	155	193	24.5
スカッシュ・ラケットボール	82	149	81.7
ゴルフレンジ	115	264	129.6
エスティックコーナー	58	87	50.0
サウナ	798	1,352	69.4
ラウンジ・レストラン・バー	306	556	81.7
その他	244	426	74.6

(資料) 通産省「特定サービス産業実態調査」

(注) 上記数字からはスイミング単体施設を除外している

## (3) フィットネスクラブの運営形態

フィットネスクラブを運営形態別に大きくわけると、自営方式とテナント方式に大別される。業界の調査によるとテナント方式と自営方式はほぼ半々の比率となっている。

「自営方式」はクラブの運営だけでなく、土地建物も所有する完全な「自営」形態であり、もともと所有している土地や新規に取得した土地上に、不動産運用の目的で主に個人営業主がフィットネスクラブを建設する場合が典型的な例である。新規に都心部で用地取得をしてフィットネスクラブを建設すると、初期投資が過大となって採算が取れないため、最近ではこの方式は少なくなっている。

これに対して「テナント方式」は建物を賃借して運営する方式であるが、これは直営方式、運営委託方式、フランチャイズ方式の3つに分類できる。「直営方式」は土地・建物を個人や法人のオーナーが所有し、フィットネスクラブ運営会社が施設を借り受ける方式である。施設所有者は建設費に見合う一定の賃料収入を確保でき、運営会社は施設を賃借し、クラブを経営して会費収入を得る仕組みとなっている。この場合、運営会社は建設前に土地所有者であるオーナーに対して事業計画を提示し、テナント賃料も計画段階から決定できるため、当初から採算を見込んだクラブ建設を行うことが可能である。大手の運営会社のクラブはほとんどが直営方式による運営となっている。

「運営委託方式」はフィットネス運営会社がトレーナーなどの人材を派遣して一定の派遣料を徴収する方式である。この場合、オーナーは施設を所有し、事業運営の全てのリスクを負うことになる。一方、運営会社は、直接、施設運営に携わるが、経営のリスクを負わず、売上の一定割合を運営料としてオーナーから徴収する形となる。最初からこの方式による事業計画が立案されることは少なく、最近では自営方式から出発した中小規模

のフィットネスクラブが、経営不振等の理由から事後的に運営会社へ経営委託する例が多くなっている。

「フランチャイズ方式」は施設の所有も運営もオーナーが行うが、運営ノウハウをフィットネス運営会社から提供を受ける方式である。運営会社は、直接、クラブ運営に関わらないため、売上に応じた一定率のロイヤリティだけが収入となる。この形態は運営会社にとっては収入が少ないため、現在でも数少ない方式である。

## 5. フィットネスクラブの収益構造

### (1) 利益を圧迫するテナント経費と人件費

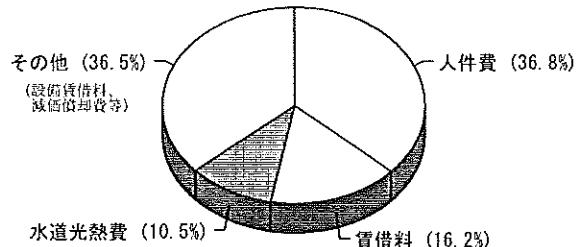
都市部のスポーツ需要やサラリーマン層の健康需要に対応して成長してきたフィットネスクラブは大都市部に立地するため、もともと高額の地代やテナント代が営業費用の大きな部分を占め、これが利益を圧迫する構造となっている。

前述のように、大手企業の場合は出店に当たって綿密な事業計画を立て、採算性を重視した施設建設を行うため、多少の会員の減少で事業継続が難しくなるような賃料支出は少ないと見られるが、それでも営業収入の2～3割は賃料に消えるのが普通と言われている。80年代末のバブル期には大手企業間で激しい出店競争が展開されたが、この時期にかなり無理をして開業した店舗では賃料負担が相当の水準となっていることも想像される。

地代・テナント代とともにクラブ経営の大きな負担となっているのが営業費用の4割を占めると言われる人件費である。運営各社では、会員管理や健康アドバイスにコンピューターを利用することによってパート比率をあげるなど、収支改善のために様々な人件費節減努力が行われている。しかし、フィットネスクラブの競争力を決めるのは会員一人一人に適合した運動メニューの提示と、きめ細かなトレーニング指導ができるインストラ

クターの存在であり、これ以上の人件費圧縮は難しいと思われる。特に会員数の伸び悩みのなかで、「従業員の接客態度の向上は退会率の抑制のために効果的である」との認識が業界では常識になっており、インストラクターや従業員の教育・育成に向けた経費負担は逆に増加する傾向にある。

図-5 フィットネスクラブの営業費用内訳



(資料) 通産省「特定サービス産業実態調査」(1989年)

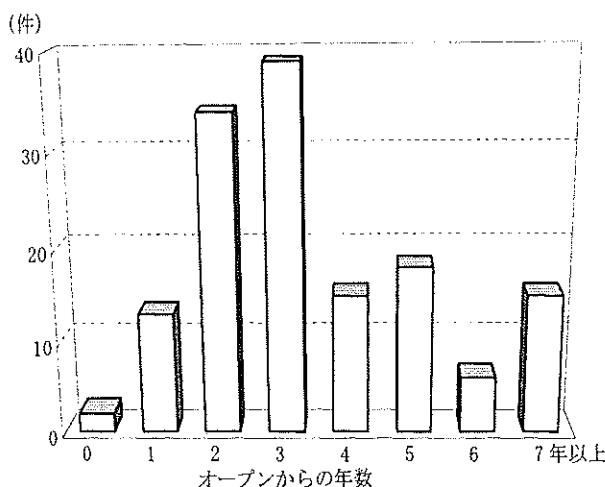
### (2) 長期にわたる投資回収期間

フィットネスクラブは「会員制ビジネス」であり、本来はゴルフ場経営のように初期投資のかなりの部分を高額の会員権収入でまかなうことも理論的には可能である。しかし、ビジネスとしての歴史も浅く、また建設にゴルフ場ほどの投資が必要ないこともあって、出発当初から入会金を低めに設定して大衆路線を選択した企業が圧倒的に多くなっている。さらに「保証金」(退会時に全額返還されることが多い)も一部の高級クラブを除けば徴収しないのが普通であり、開業時の一時金収入を投資回収に充てることは難しい構造となっている。

このような事情から投資回収はもっぱら日々発生する会費収入によるところが大きいが、年間3割を超えると言われる「退会率」のため、多くのクラブで会費収入が不安定になりがちである。各社で会員数の絶対数を確保するため収入の1割近い募集費の支出を余儀なくされていると見られるが、こうした事情はさらに投資回収を遅らせる結果となるばかりか、資金収支面でも厳しい経営をせまられていると想像される。

実際に最近の閉鎖クラブの事業年数を見ると「運営期間3年未満」が大半を占めていることから、「フィットネスクラブは開業から3年持てば一応は大丈夫」という逆説的な見方も可能であろう。このことは同時にメインバンクや母体企業からの継続的な金融支援がなければ、事業継続がかなり難しいことを示しており、母体企業の信用力を活用できる大企業の子会社がフィットネス業界大手に名を連ねている理由の一つとも考えられる。

図-6 閉鎖クラブの運営期間



(資料) プロフィットジャパン

## 6. 転機を迎えるフィットネスクラブ経営

### (1) 厳しさ増すクラブ経営

不況が長引き、会員数伸び悩みのなかでフィットネスクラブ経営も転機を迎えており、特に1,500もの施設で限られた参加人口を奪い合う構造は「入会金の値引き競争」に如実に現れており、施設面で競争力の劣る中小クラブでの収益の悪化が目立ってきていている。

業界のアンケート調査でも業況の悪化は深刻度を増しており、92年度に黒字となったクラブは全体の3分の1程度と見られる。都心部で駅に近く、付近に競合施設が無いような好立地クラブはともかく、80年代末に多額の初期投資を行って

開業した施設では黒字経営はほとんどないとさえ言われており、なかには開業後早々に閉鎖に追い込まれたところも出てきている。

表-5 フィットネスクラブの経営動向指標  
(業界アンケート調査)

	需 要 (増加-減少)	売 上 (増加-減少)	利 益 (増加-減少)	収支バランス (黒字-赤字)
92年実績	18.2%	21.4%	0.0%	▲18.2%
93年見通し	14.4	11.2	▲0.4	▲21.9

(資料) 余暇開発センター

最近の閉鎖クラブの実態を見ると、①バブル全盛期に開業した「高級クラブ」で高額の会費を当てにして過大な初期投資を行ったクラブ、②プールなど人気設備がないため根本的に集客力がないクラブ、③十分な運営ノウハウもなく異業種から安易に参入したクラブ、④隣接クラブとの競争激化で会員が激減し収益力が著しく低下したクラブ等となっており、もともと事業計画や立地に問題がある例が多い。また、大手が郊外型の大規模施設の出店を進める過程で、代わりに都心部のプールのない小規模施設を整理する例もあり、すべてが上記①～④による経営不振が原因とは限らない。

業界全体では、一般に考えられているような危機的な状況は少ないとと思われるものの、撤退企業がある一方で、着実に新規開業数を増やしている運営会社もあり、経営力による差はますます大きくなっているのが現状である。

### (2) 難しくなる都心での新規開業

フィットネスクラブは立地産業であり、立地の良し悪しが経営に大きく影響する。立地条件としては①駅に近い、②商圏人口が多い、③地代、テナント料が割安の3点が特に重要と言われている。

初期のフィットネスクラブは主な顧客層として都心に勤務するOLやサラリーマンをターゲットにしてきたこともあり、立地としては都心のタ-

ミナル駅近くが最良と考えられていた。しかし、現在では高地価のために都心部で恰好のテナント物件を探すのは不可能に近くなっている。また地域によっては施設供給過剰により、深刻な競合問題を生じているところもあり、都心部での新規開業は極めて難しい状況である。

一方、会員層をサラリーマンから主婦などファミリー層へ広げる必要性や初期投資の圧縮の観点から、90年代に入ってからは郊外の住宅地域に立地する「郊外型」が増えている。特に最近開業する施設は大型化する傾向があり、テナント代が割安の郊外物件は事業採算上も有利なため、郊外型立地は、当面、新規立地の中心となるものと見られる。

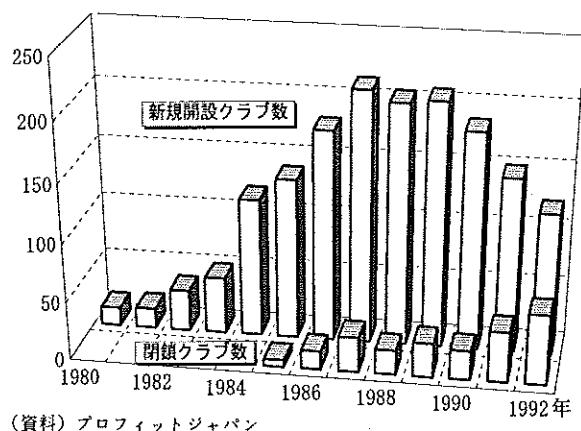
また、最近目立ってきているのが「地方立地」と「リゾート立地」の2つのタイプである。なかでも地方都市は、首都圏や近畿圏に比べて土地が安く、初期投資が小さいことやクラブの絶対数が少ないため、新規開業余地が大きいと考えられており、資金力に余裕のある大手を中心に地方出店が増加している。しかし、スポーツ環境が大都市ほど劣悪でないという事情や商圏人口の集中度合から見て、大都市並みの需要を期待することはそもそも無理であろう。

リゾート型の立地についても、フィットネス自体が継続的に行わなければ十分な効果をあげることができない性質のものであるため、わが国のような「短期滞在中心のリゾート」ではそもそも会員獲得が難しいという問題もある。このためか、リゾート型施設では短期滞在でも満足が得られるよう「温泉関連施設」を採用したり、宿泊施設を併設した総合的なレジャー施設にするなど、少しでも付加価値を高めた設計となっているが、いずれもブームを形成するほどの勢いは見られない。

このような立地事情により、ここ数年のフィットネスクラブの新設数は減少しており、他方、閉鎖クラブ数は増加していることから、ネットの新設数は減少傾向を一層強める形となっている。こ

のような環境のもとで新規開業に対する考え方は運営会社によって微妙に異なっている。不況が長引き、法人会員など会員数伸び悩みのなかで、極力、新規開業を抑制して既存クラブの集客、定着対策に力を注ぐ企業がある一方で、建設費がバブルのピーク時の半分まで下落していることから、郊外型を中心にクラブ新設を積極的に行って、一気にシェア拡大を狙う企業もある。

図-7 フィットネスクラブの新設数と閉鎖数の推移



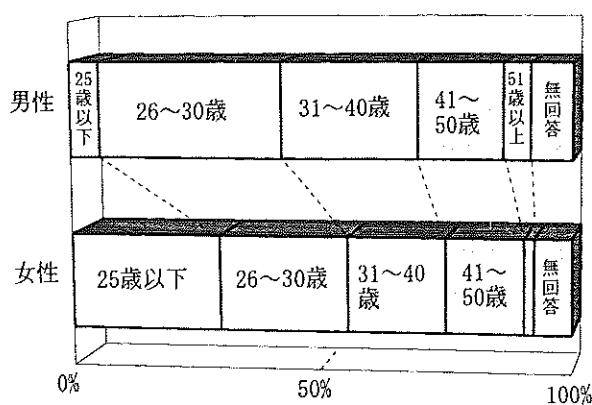
(資料) プロフィットジャパン

### (3) 需要層の変化と「中高年対策」

80年代のフィットネス需要はエアロビクスブームを背景に、まず20歳代の女性層に火がつき、そこから若い男性や一部の中年層へ広がってきたという経緯をたどっているが、最近の業界のアンケート調査を見ると、20~30歳代が全体の7~8割を占めていることから、中高年齢層への普及は依然として遅れていると考えられる。

もし40~60歳までの中高年齢層の需要を大幅に喚起することができれば、需要の一層の拡大も可能である。また、中高年層会員の定着率は若年層会員と比べて高いという傾向から、中高年需要の拡大は会員定着対策としても有効であると考えられるが、業界ではこれまで明確な対策を行ってきたとは言えなかった。

図-8 会員の中心年齢（業界アンケート）



(資料) 中小企業事業団

このような事情から、最近では中高年対策としてメディカルチェック機能を充実する動きが活発になっている。具体的には大手の運営会社を中心に厚生省が92年から実施している「指定運動療法施設制度」(マル適マーク)の資格取得が注目されている。

この制度は糖尿病や高血圧症など成人病の患者が治療のために、厚生省から「指定運動療法施設」と認められているフィットネスクラブで、健康スポーツ医の運動処方箋に基づいて利用した場合、その利用料金が医療費控除の対象となるものである。これにより指定を受けたフィットネスクラブは対外的な信用度が高まり、中高年層への訴求力も向上するため、需要拡大の契機になると期待されている。

しかし、この制度は認定を受けるための前提条件が厳しく、これまで認定された施設数も、現在まで数十施設に過ぎず、しかも業界大手の施設を中心となっている。また、実際に医療費控除の対象となる人は通常は他の医療費も高額なケースが多く、利用者が受ける経済的メリットはそれほど大きくないという見方もある。

メディカルチェック機能に代表される健康、医療面でのサービスの充実は業界全体として取り組むべき方向の一つとして注目され、中高年市場における競争力を決定づける可能性もあるが、一方

で成人病患者や高齢者の参加が増えることで、運営管理面でのリスク負担が大きくなることや医療機関との提携によるコスト増が経営のマイナス要因となる懸念を指摘する声もある。少なくとも当制度を導入することにより即効的に中高年層会員が増加するとは考えにくく、フィットネスクラブの予防医療分野への進出については評価が分かれるところであろう。

#### (4) 企業フィットネスは活路となるか

個人需要が伸び悩むなかで「企業フィットネス事業」が今後の成長市場として期待されている。企業フィットネスとは、フィットネスクラブの運営会社からスポーツインストラクターを企業に派遣して、従業員の健康診断から日常的な運動指導まで行い、企業の福利厚生の一部を請け負う事業である。

企業にとって従業員の健康対策は福利厚生のなかでも最重要の課題の一つとなっているが、中小規模の会社では自社だけで健康診断や健康指導を行うことはノウハウ不足や効率の問題がある。このため、労働省が88年から実施している「トータル・ヘルス・プロモーション(THP)」を活用して、従業員の健康管理を外注する企業が増えている。THPは会社が従業員の健康保持増進のため、フィットネスクラブなどの健康サービス機関と提携して健康事業を実施した場合に政府が経費の一部を助成する制度であるが、この制度により企業フィットネス事業が今後さらに拡大すると期待されている。

企業フィットネスは、フィットネスクラブにとつてクラブ経営を通じて蓄積してきたノウハウを新たな収益源とすることができるばかりでなく、多くの企業との提携を通じて自社クラブへの会員勧誘効果もある。また、企業フィットネスは一面でインストラクターの人材派遣業的色彩が強く、特別な設備が不要であるため、大手だけでなく自営

施設を持たないコンサルタント的な業態からも参入が可能である。

ただし、企業フィットネスも実績とノウハウの蓄積が競争力を決定するため、この分野で先行し、親会社のネットワークも有効活用できる業界大手が営業面でも強みを發揮するものと見られる。

## 7. フィットネスクラブ事業の課題と展望

### (1) フィットネスの参加人口は限界か？

現在、米国のフィットネスクラブへの参加人口は1割を超えており、わが国の場合はせいぜい2～3%程度と言われている。今後の需要動向については、米国を基準とすれば、まだまだ成長余地があるという考え方がある一方で、欧米とは根本的に健康意識が異なるため、伸びても4%程度という見方も存在する。

米国では喫煙者や肥満者は企業での昇進機会が少ないとまで言われているが、それだけに健康に対する価値意識は高く、ビジネスマンはこぞってフィットネスに励むという生活習慣が定着している。また、旅行や出張中でもフィットネスを休みたくないと考える人が多く、プールやジムのない「ホテル」の評価が低くなるなど健康志向が徹底している。

これに対して、わが国のフィットネス需要はこれまで「ブーム」が牽引してきたという面が強かった。また利用者がスクール性を重視したり、レジャー性の高い施設の人気が高いことにも現れているように、少なくとも米国とは「健康」に対する考え方や切迫感が異なるのも事実である。

しかし、このことで、わが国の「潜在需要」を小さく見積もることはできないようと思われる。例えば欧米に比べて、わが国の時短は未だ充分とは言いがたい。このためフレックスタイムの普及によって、これからはサラリーマンの出勤前の利用が増える可能性もある。また、第2次ベビーブー

ム世代が主要な需要層として登場してきた場合、「健康」より「シェイプアップ」を重視した利用が今以上に増えることも考えられる。さらに、幼児期にスイミングスクールを利用した世代はスポーツに金銭を費すことの抵抗感が小さいため、これまでにない需要拡大が起こる可能性もある。

現在、業界の不況感が高まっており、将来のフィットネス参加率を低く見積もる傾向があるが、かつてのような急成長は望めないまでも、需要は毎年確実に伸びており、今後さらに余暇意識が拡大していくことを考えると、参加人口の発展余地はまだまだ大きいと考えられる。仮に現在の2倍程度の参加率が達成できれば、数千億円の産業に発展する可能性もある。

### (2) 激化する施設の差別化競争

利用者に対して行われたアンケート調査によると、フィットネスクラブの会員になった動機として「健康維持・増進のため」と「気分転換やリラクスのため」の2つの理由をあげる人が多くなっている。このうち健康増進に重点を置く層はフィットネスで汗を流すことを爽快と感じるため、適切

表-6 フィットネスへの加入の目的  
(複数回答3つまで)

	全 体	男 性	女 性
気分転換、ストレ解消	68.7	59.6	74.2
体力、健康維持	54.7	65.7	46.0
美容、シェイプ	45.3	19.2	62.6
汗を流すと爽快	31.7	34.3	30.7
仲間との交流	18.0	13.1	21.5
老化防止	14.7	18.2	13.5
トレーニング	10.1	18.2	6.1

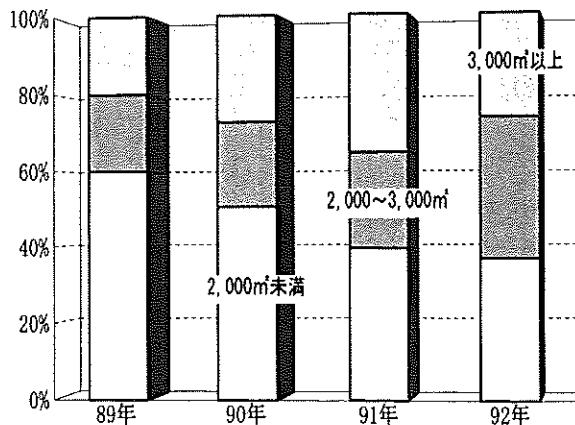
(資料) 中小企業事業団

な運動メニューの提供とトレーナーによるきめ細かな指導で十分な満足を得られると思われるが、一方、気分転換を主要な目的で加入した層は運動メニューをこなすだけでは長続きしないことも考えられる。

気分転換組の定着を図るために会員に飽きられないようハードの定期的な更新を行い、話題性の高い流行設備を追加して集客力を高めながら、競合クラブとの差別化を進めていく必要がある。特に現在のように大部分の施設で「三種の神器」を保有しており、基本機能では大差なくなっている状況下では、一層の差別化を図るために、中高年に人気の高い「ゴルフレンジ」、「ジャグジー」や「ミストルーム」など浴室の充実や「リラクゼーション施設」など疲労回復型の施設、さらには若者向けにレジャー性を高めた「ラケットボール」など、目先の変わった施設を導入せざるを得なくなっている。

事実、最近の新規開業施設では利用者に解放感を提供し、レジャー性の高い設備を導入するため、床面積は大型化する傾向が強まっている。また、既存の施設でも空間に余裕のあるかぎり付帯設備を増設する動きが盛んであり、逆に増設に余裕のない既存のクラブは会員確保に苦慮しているのが実態である。

図-9 新設クラブの「延床面積規模」の比率



(資料) 総合ユニコム「月刊レジャー産業資料」より作成

このようなフィットネスクラブの複合化、大型化傾向は、価格競争が限界に近い状態のなかでは集客力を決定する重要な要素となるため今後も続くものと見られる。他方、スポーツ需要の多様化が進むなかで、次の流行を決定づけるアイテム(運動施設)が明確になっているわけではない。このため、付帯設備の増加がそのまま会員増につながるとは限らず、事業規模が小さいクラブでは多機能化競争がかえって資金収支を悪化させる懸念も否定できない。

このような事情から、親会社の信用力を背景とした大手の運営会社がハード面での差別化競争を有利に展開し、中小規模の運営会社は機能面で苦戦を強いられることが予想されるが、中小の運営会社はいたずらに多機能化へ走らず、レジャー志向か健康志向か明確にし、地域に密着した特徴あるクラブ作りをしていくことが一層重要になってくると思われる。

### (3) 重要性を増すソフトの充実

ハード面での差別化は床面積や資金の余裕があれば容易に追随できるため、少なくとも大手のクラブでは決定的な差がつきにくいという面もある。このため最近ではソフト面での充実を図って集客力を高めようとする動きが盛んである。特に女性層を対象とした需要調査では「シェイプアップ」を希望する声が圧倒的に多く、こうした要望に応え、会員内外を対象として別料金で「ダイエット教室」を実施するクラブが増えている。

ダイエットプログラムは米国でも人気が高く、業界でも早くから注目されていたが、この分野では成長著しいエステ業界との競合もあったことから、これまで普及が遅れていた。しかし稼働率が低いとされる「平日の昼」の時間帯の利用を促進するために、主婦層をターゲットにしたプログラムの実施は集客対策として一定の効果があると考えられる。

さらに、中高年齢層会員の定着と拡大を図るために、中高年向けの運動メニューをきめこまかく提供したり、健康相談機能を設けることなどが会員定着率向上に有効であることが業界の常識となっている。

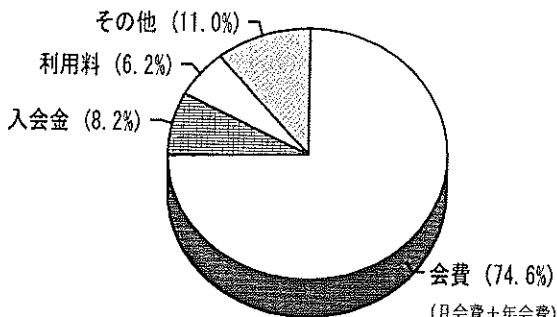
ソフト面の充実は一方で専門性の高いトレーナーの存在が必要となることから、さらに人件費コストを増加させる懸念があるが、大手のなかにはコンピューターによるカウンセリングシステムを開発して、専門的アドバイスと人件費コストを両立させているところもある。

また、ソフト開発は会員の定着対策という面が強く、プログラム単独で収益に大きく貢献している例はまだ少ないと思われるが、ハード面では手詰まりになっている集客・定着対策の両面で切り札となる可能性もあり、従業員教育も含めたサービス・ソフトの充実は施設規模にかかわらず、ますます重要性を増してこよう。

#### (4) ポイントとなる収益機会の拡大策

フィットネスクラブの収入源は会費収入が全体の7割を占める構造となっているが、会費収入は会員の入れ替わりで変動しやすい。また、会員伸び悩みのなかで退会によって減少した会員を追加募集するための継続的な募集経費支出は大きな負担となっている。このため、運営各社にとって収

図-10 フィットネスクラブの売上げの内訳



(資料) 通産省「特定サービス産業実態調査」(1989年)

益の拡大と安定を図るために、クラブ運営の過程で生じるあらゆる収益機会を有効に活用していくことが必要となってこよう。

このような観点から、最近注目されるのはクラブ内の「物品販売」を強化する動きである。これまで物販は会員の「忘れ物」を安価に提供するという補助的サービスの側面が強かったが、運営会社のなかにはスポーツウェアや健康・ダイエット食品の品揃えを強化して、かなりの実績を挙げるところも出てきている。

しかし、業界全体から見ればまだまだ十分とは言いがたく、スポーツ関連製品だけでなく、継続的な集客を念頭に置いた幅広い品揃えによる物販活用の成否はクラブ経営の面で競争力の差となって表れてこよう。

また、クラブの飲食部門の充実は大きなポイントと考えられる。特にわが国でも欧米型のクラブライフを普及、定着させていくためには、スポーツ施設以外の交流の場を充実させることと同時に、このような場を事業収益に結びつけていく企業努力が必要になってくると思われる。

#### (5) 必要な多角化戦略の見直し

フィットネスクラブの多くが企業の多角化事業として設立されたことは前述のとおりであるが、この10年ほどで多角化事業の成否も次第に明らかになりつつある。業界大手と言われるほとんどの運営会社は子会社事業として一応の成功をおさめているが、業界のなかには依然として独立事業としての経営基盤を確立できないところや、明確に本業へのプラス効果を見出せない会社もある。また、遊休地活用目的で安易に参入し、サービス業としてのフィットネス事業の継続に行き詰まって撤退を余儀なくされた会社も見受けられる。

今後、企業のリストラクチャリングの過程で不採算事業の見直しが行われ、業績不振のフィットネス子会社は撤退を余儀なくされるため、関連の

クラブ閉鎖が増えて行くものと見られる。また、親企業も多角化戦略の見直しを迫られ、フィットネス子会社経営の方向として本業との相乗効果をより重視した事業展開が求められてこよう。

#### (6) 事業規模は二極分化へ

現在のように会員急増が望めない環境では、あらゆる面で事業規模の大きい大手の運営会社が差別化競争を有利に展開し、その結果、経営に行き詰った中小クラブを吸収する形で業界の再編も進んで行くものと予想される。ただし、今後のフィットネスクラブが全て大手企業の経営による大型化施設になるとは考えにくい。

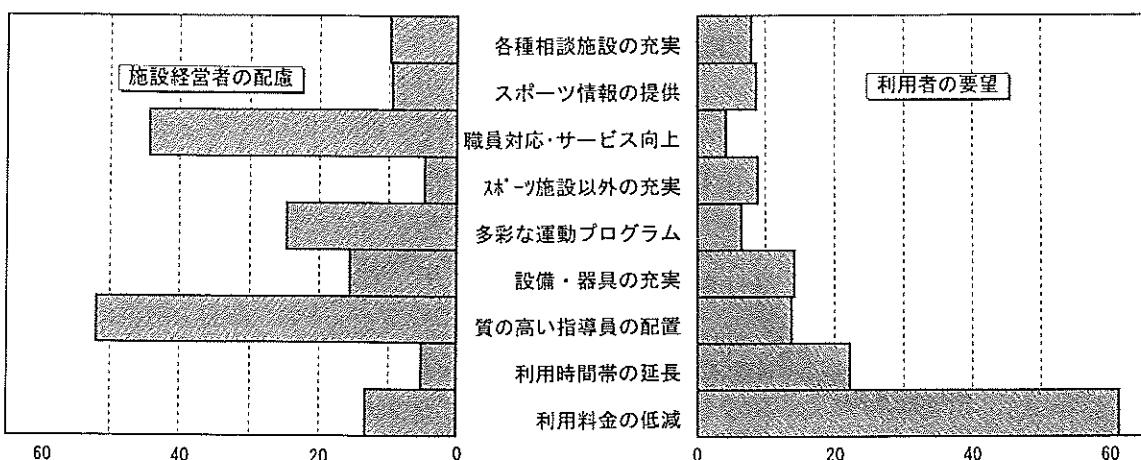
施設の多機能化は当面の差別化競争には有利でも、結局、コスト増要因となることは避けられない。特に健康志向が強い中高年層は目先の流行に影響されにくいと考えられるが、このような利用者から見れば、目新しい機器やプログラムに惑わされることなく、むしろ「居住地域に密着し、プールなどの基本的な施設をリーズナブルな価格で提供する中小型クラブ」も捨てがたいものがあると思われる。実際、アンケート調査などでは利用者

はサービスの充実よりも、会費や利用料金の引き下げを望んでいるという結果もある。

また、退会者を対象としたアンケートではフィットネスクラブを移った理由として意外に多いのが「転勤、転居による」というものである。このことは、今後、都市部の中高年サラリーマン層がクラブを選定する基準として「提携クラブ数が多く、転居転勤時に柔軟な対応が可能である」という点を重視することを暗示している。しかし、同一運営会社間でもクラブの共通利用が可能なところは極めて少ないので現状である。利用層の裾野を拡大していくためには、低料金や共通利用制度など幅広いニーズに応えていくことが不可欠と考えられる。

このように見ると、わが国でもフィットネス需要が米国並みに浸透していく過程で、集客力の高い「大規模・多機能化施設」に人が集まる傾向は避けられないと思われるが、一方で立地条件が良好であれば、堅実な需要層からの「低価格・中小型施設」に対するニーズも根強く続き、長期的にはフィットネスクラブの施設形態は大きく2つのタイプへと分化しながら発展していくものと予想される。

図-11 施設経営者の配慮と利用者の要望の違い



(資料) 文部省「スポーツ施設のサービスなどに関するアンケート」(1992年)