

民間フィットネスクラブにおける グループエクササイズプログラム導入の影響に関する研究

藤井 和彦*・柳沢 和雄*
八代 勉*・浪越 一喜**

The Influence of Introduction of the Group Exercise Program in a Fitness Club

FUJII Kazuhiko*, YANAGISAWA Kazuo*
YATSUSHIRO Tsutomu*, NAMIKOSHI Itsuki**

Abstract

Introduction of a group exercise program(GEP) in a fitness club is prosperous as a new model of program marketing for several years.

Program are designed to invite and hold membership (promote fixing of a participant and a customer) by offering various and simple programs for a small number of member.

The purpose of this study was to investigate the influence of introduction of GEP on club management.

The main results were as follows.

(1) It was supposed that increasing of the GEP total number means increasing of a participating opportunity, and realizes more active participation. However, it is not contributing to acquisition of a new membership.

(2) Increase of the number of program-items leads to expansion of a GEP participant total. However, it has not led to participation in several GEP.

(3) A fitness club increasing less than 30 minutes GEP is remarkable participation in GEP.

(4) Introduction of GEP was not contribute to control of the rate of withdrawal from the membership and an increase in a club member total.

Key words : Club management, Participant, Customer, Rate of participation, Degree of fixing

問題の所在及び研究目的

日本におけるフィットネスクラブ(以下「クラブ」とする)業界はバブル経済の崩壊後、個人消費が低迷する中、予想を超える入会者の減少を経験してきた。ほとんどのクラブはコスト削減に取り組むとともに入会者獲得の営業とプロモーションを強化した。最も典型的なプロモ-

ーションは入会金の割引であったが、それは退会率の上昇をもたらし、次の段階には退会率抑制のための新たな対応策を迫られることとなった。具体的にはサービス(商品)提供プロセスを簡略化し低会費の基本料金で提供する新たなブランドの構築(例えば(株)ピープル(現コナミスポーツ(株)の「セレ」ブランド)などによるクラブ(事業所)

* 筑波大学体育科学系 Institute of Health and Sport Sciences, University of Tsukuba

** 帝京大学 Teikyo University

自体の差別化や、時間軸・空間軸で制限を持たせる低会費の会員制度導入によるサービス（商品）ターゲットの明確化と施設稼働率の改善といった戦略が展開されてきた⁽¹⁾。またサービス（商品）そのものの内容については、比較的少人数を対象とし、短時間の中に明確に設定されたテーマを持つプログラム（例えば（株）ティップネスの「ショートプログラム」）を多数設定することで、施設稼働率のみならず集客率をも向上させようという試みが始められた⁽¹⁾。このように、短時間化・多様化・単純化されたエクササイズプログラムは、後にグループエクササイズプログラム（以下「GEP」とする）として多くのクラブで採用され、GEPによる集客や会員定着の促進が期待されることとなっている。

ところで体育・スポーツ経営学において民間クラブに関する研究は1980年代に始まり、以来多くの研究成果が蓄積されている。それら全て網羅することはできないものの、諸研究はその当時の社会経済的な動向の中で特徴的に課題が扱われてきている。例えば、80年代から90年代ではクラブの開業ラッシュの中でフィットネス市場をどの様に商圏化するかといったマーケティング戦略的な研究が盛んに行われたし⁽¹³⁾⁽²⁷⁾、バブル期後は個人消費が低迷する中でクラブ業界の重要課題となった会員獲得や退会防止策に関する満足度研究が注目を浴びてきたと思われる⁽¹⁰⁾⁽¹¹⁾⁽¹²⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾⁽²⁶⁾。それらの研究は主にクラブの市場となる消費者の意識や行動を問題としているものであり、経営体としてのクラブ自体の研究は十分なされてきてはいない。例えばフィットネスクラブの経営資源であり商品となるインストラクターに関する研究でさえも極めて少ない⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽¹⁹⁾⁽²⁵⁾。特に、フィットネスクラブの商品であるプログラム自体の研究は「プログラム・サービス」の研究方法が十分確立されていないこともあって、皆無といってよい。しかしながら、先に見たようにクラブ経営の現場ではプログラム開発は極めて重要な課題と認識されており、実際に差別化戦略のコアとして多様なプログラムが導入されてきている。

一方、プログラムマーケティングはアメリカにおけるクラブ業界のトレンドとなっている。米業界では、プログラムマーケティングは、クラブにあまり関心を示さない顧客層向けに、特定ニーズに絞り切った魅力的なプログラムを訴求・提供し、

クラブの価値を認知してもらうとともに入会につなげようとする手法として注目されている⁽²⁰⁾。

クラブ入会の障害にはいくつかの要因が考えられる。例えば、ジョン・カーシュは、消費者がフィットネスに対して感じている不安を、①「自分が無知のように感じてしまうのではないか」、②「孤独感を感じてしまうのではないか」、③「運動音痴のように見えてしまうのではないか」、④「自分の体型に自信がない」、⑤「無理やり入会させられるのではないか」という5つの不安をあげている⁽⁵⁾。また、クリスティン・ブルックスは①「アクティビティ・フィット（：クラブのエクササイズのタイプに安心でない）」、②「セルフ・フィット（：自分たちのようなスキルレベル、身体的条件、知識ではクラブで快適にできないという思い込み）」、③「典型的なエクササイズ（：クラブの典型的なエクササイズのタイプは、あらゆる人ができるものではないという見方）」、④「典型的な参加者（：典型的な会員というのは比較的若くて運動能力が高い）」、⑤「ボディコンフォート（：自分自身の体型への不満度が高い）」、⑥「ボディアプリヘンション（：自分自身の体型や体格について不安である）」、という入会の障害となり得る6つの不安感を指摘している⁽²¹⁾。

これらの要因は運動者（消費者）の個人的な心理的要因が主なものとなっているが、アクティビティ・フィット、セルフ・フィット、典型的なエクササイズはクラブ側が提供するプログラムの内容に起因するものである。したがってこれらプログラムの内容を運動者のニーズや個人的特性に応じたものに改変することによって会員の獲得・維持が可能となるという。フィットネスクラブにおいては特定のプログラムに接近行動をとる人は会員として残りやすい傾向にあるといわれ、この業界においては大衆層に多様な接近行動の選択肢を準備するプログラム志向のクラブ経営は業界の課題を解決のためにも、見込みある解決策であるといわれている⁽²²⁾。

プログラムマーケティングはこれまでのクラブ業界においてはごく普通に行われてきた活動である。クラブ経営では運動者の多様な目的に応え、会員の満足のいく指導をし、会員を定着させていくために、それなりの商品が必要となり、その核となるものにプログラムが位置する⁽²³⁾という認識は一般的なものであり、スポーツ消費

者のニーズの多様化とクラブでの経験が豊かになった現在では、つねにフィットネスプログラムのマーケティングとイノベーションが必要となっている⁽⁸⁾。

以上のことからクラブ経営におけるGEPの意味をまとめると、GEPは、クラブが競争他社との差別化を図り、クラブアイデンティティを確立していくために、会員の楽しさ体験や運動生活をプロデュースできるプログラムを開発し、スポーツクラブ事業の新展開の誘因ともなり得る「集団種目プログラム」⁽¹⁴⁾を提供していくという、クラブ経営の重要な戦略となっていることが指摘できる。また、その導入は新たな顧客層に受け入れられると同時に、一方で従来の顧客層にも新たなクラブの利用法を提示し満足度を高めるようになる⁽²⁾という。

そのようなGEPの動向として、簡単に誰でもできるようにプログラムが「単純化」してきていること、顧客層の加齢に伴うニーズの変化に対応するようプログラムの「多様化」が進んでいること、初心者が参加し易いとともに在籍期間が長い会員にとっても新たなプログラムに挑戦することができるようプログラム時間の「短縮化」がみられること、などの特徴があげられる⁽³⁾。

このようにGEPが単純化・多様化・短縮化することによって、クラブはより広い顧客ニーズに対応できるようになるとともに、施設効率を高め、さらにはスタッフの生産性も向上させている。すなわちプログラム時間が短縮化することで限られた施設の中で多様なGEPが数多く提供することができるし、顧客満足度や集客効果の向上につながる。そしてプログラムの単純化と短縮化は、アルバイトスタッフに内部研修を施すことによって対応できるようになり、フリーのインストラクターの原価より約半分という低コストでGEPの運営が可能となる⁽⁴⁾という。しかしながらGEPに関する研究はほとんどなされておらず、その実態や有効性は明らかになっていない。さらにクラブ業界全体でみると、クラブが抱えている経営課題としてその深刻さは「新入会員の減少」、「退会者の増加」、「法人会員の退会」、「会員ニーズの多様化への対応」という順になっており⁽²⁴⁾、GEP導入は必ずしも期待通りの成果を上げているようには思えない。

そこで本研究では、GEPを「比較的少人数の

集団を対象として、設定された内容(テーマ)に基づき提供されるグループ向けのサービスプログラム」と定義し、ここ数年クラブ業界が導入してきたGEPの実態を確認するとともに、クラブ経営にとっての機能を検討した。とりわけGEPの導入状況を量的に把握し、それらが会員のプログラムやクラブへの接近行動(集客)にもたらす影響やクラブ経営へもたらす影響(定着)を検討することを目的とした。

研究方法

1. 因果仮説と分析視点

GEPはクラブ経営にとって大きな効果が期待されるソフトとして導入されてきているものの、その実態は明らかにされていないし、その効果自体も検討されているわけではない。本研究の関心はGEPの導入・展開を量的に把握(活性化度)し、それらが会員の集客や定着にもたらす効果を捉えるところにある。これらの分析の枠組みを図1に示した。

本研究の分析枠組みでは2つの因果関係が想定されている。すなわち、①クラブがGEPの展開を量的に拡大すれば(原因)、会員の集客が高まる(結果)、②GEPを吸引要素として会員の集客が高まれば(原因)、会員の定着につながる(結果)というものである。特に①の関係においてはGEPの量的指標を中心としたGEPの展開に関わる変数はクラブ側の経営条件として位置づけられ、これに対する経営成績を会員行動に関わる3つの「集客」レベルで捉えている。すなわちGEPそのものへの参加の高まり(図中「集客①」)、GEPが活性化することによる来館者の増加(図中「集客②」)、GEPの活性化によりクラブのサービスが向上することに伴うクラブ自体の集客向上(=新規入会者の増加、図中「集客③」)の3レベルである。但し「集客③」の新規入会者に関わる集客向上については、入会を決定づける要因にはクラブ側・顧客側双方の複雑な要因の連鎖が予測されるため、GEPの直接的な効果との因果関係を説明することは困難であると判断し、入会率・退会率との関係から算出される年間増加率として会員定着との関連を推測する一要因にとどめることにした。

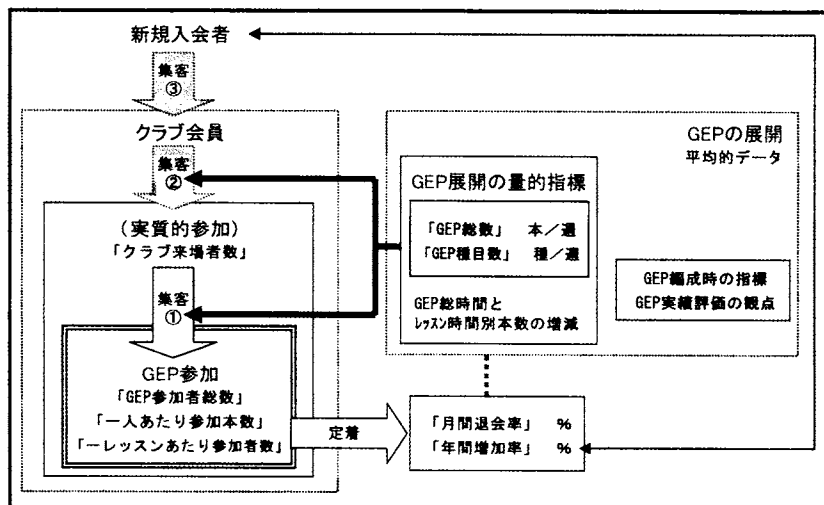


図1. 分析の枠組み

2. 指標の操作化と分析方法

各クラブのGEPに関するデータの蓄積方法には企業間で差異があり、また季節によりスケジュールが変動していることと予想されるため、「通常期の1週間単位の平均的データ」として週あたりの数値として測定することとした。その上で各クラブにおけるGEP展開の量的指標として「週あたりGEP総本数」、「種目数」を設定した。「種目数」については、「スタジオ(アリーナ)」、「プール」、「ジム・その他」という3つの施設アイテム別にそれぞれ順に7種類、7種類、9種類、合計23種類の内容を設定している。また関連的な指標として、経営条件整備への取り組みに関わる変数である、「GEP総時間の増減」、「レッスン時間別本数の増減」、さらに「GEP編成時の観点」、「GEP実績評価の際の観点」の傾向や実態も明らかにしようとした。分析枠組みで示した「集客①」に関しては各種目への参加者のデータから「GEP総参加者数」、「一人あたりGEP参加本数」、「GEP一レッスンあたり参加者数」を算出することとし、「集客②」に関しては「週あたり来場者数」を、会員の定着に関しては、「年間退会率」、「会員増加率」をそれぞれ設定しその影響を検討することとした。

各指標の具体的な算出方法は以下の通りである。

* GEP総数(本/週) = 各種目の週あたり本数

の合計値

- * 種目数(種/週) = 回答された種類数の合計
- * 週あたり来場者数(人/週) = 実数で得た回答をそのまま使用
- * 週あたりGEP参加者総数(人/週) = 各種類の平均参加人数×本数の総和
- * 来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週) = GEP参加者総数/来場者数
- * GEP一レッスンあたり参加者数(人/本) = (各種類の平均参加人数×本数の総和) / 総本数
- * 年間退会率(%) = 年間退会者数/年間クラブ会員在籍者数/12
- * 年間増加率(%) = (年間入会者数 - 年間退会者数) / 年間在籍者数

3. 調査の方法

以上のような分析視点に基づき、本研究のために構成された質問紙を用い調査を実施した。調査対象は「全国フィットネスクラブ名鑑2001」(月刊フィットネスジャーナル編集部編)に掲載されている全国1,760箇所の事業所とし、2002年4月～5月に郵送法により調査を実施、238部の回答を得た(回収率13.5%)。表1には、対象事業所のプロフィールを示しているが、238部の回収のうち、本研究ではGEPを展開する際の最も基礎的な経営資源である施設アイテムの事業所間格差を考

慮し、プール・スタジオ・ジムの兼ね備えた「総合フィットネスクラブ」のみを分析の対象とした。したがって分析の対象となったサンプル数は207（回収サンプルの87.0%）であった。

表1. 調査対象事業所のプロフィール (N=207)

	%	n	
開設年	～1974年	2.9	6
	75～79年	2.9	6
	80～84年	2.9	6
	85～89年	25.4	52
	90～94年	42.4	87
	95～99年	18.0	37
	2000年～	5.4	11
合計	100.0	205	N.A.=2
立地特性	郊外ロードサイド型	41.0	80
	居住地区型	35.4	69
	都市ターミナル型	23.6	46
	合計	100.0	195
施設アイテム	PGS+α	47.3	98
	PGS	52.7	109
	全体合計	100.0	207
店舗面積	～500坪未満	15.8	31
	～1000坪未満	58.2	114
	1000坪以上	26.0	51
	合計	100.0	196
年間売上高	～1億円未満	8.1	15
	～3億円未満	47.6	88
	～5億円未満	28.1	52
	～10億円未満	13.0	24
	10億円以上	3.2	6
	合計	100.0	185
前年度収支	赤字	20.6	40
	バランス	24.7	48
	黒字	54.6	106
	合計	100.0	194
クラブ会員数	～1000人未満	20.3	41
	～2000人未満	31.2	63
	～3000人未満	24.8	50
	～4000人未満	13.4	27
	4000人以上	10.4	21
	合計	100.0	202
週あたり来場者数	～1000人未満	29.5	56
	～2000人未満	23.7	45
	～3000人未満	20.0	38
	～4000人未満	12.1	23
	4000人以上	14.7	28
合計	100.0	190	N.A.=17

4. 統計処理

本研究で想定される因果関係の分析には単回帰分析を採用し回帰係数、決定係数、F値を示した。また、平均値の差の検定は、各クラブ間の格差が大きく等分散性に疑問があるためノンパラメトリック検定 (Kruskal Wallisの χ^2 値) により実施した。いずれの検定においても危険率5%未満を有意とした。

結果と考察

1. GEP1週間の平均的データ

表2には、調査対象事業所のGEPに関する1週間あたりのデータを示した。回答事業所数をみると「スタジオ (アリーナ) 全般及び、「プール」の「スキル系」、「アクアビクス」、「水中歩行」といった種類において多くの事業所でGEPを展開していることがわかる。「ジム・その他」については内容は多岐にわたるものの回答事業所数はそれほど多くない。

1週間の総本数では、回答事業所数の差は考慮する必要があるが「スタジオ (アリーナ)」における「エアロビクス」、「コンディショニング」、「プール」における「スキル系」、「ジム・その他」における「オリエンテーション系」、「リラクゼーション系」、「その他」等が平均値で週あたり10本以上の数値を示している。

1レッスンあたりの参加者数ではいずれも平均値で20人以下の数値を示しており「少人数のグループを対象とした商品」というコンセプトに即した実態が明らかになった。施設の規模にも関係するが、「スタジオ (アリーナ)」、「プール」では平均で10～20人、「ジム・その他」については若干少なめの10人前後のグループでの実施が平均的なようである。

2. 各指標の実態 (統計量)

本研究では、GEP展開の量的把握及びGEPの有効性を確認するための集客・会員定着を測定する指標を定めているが、それらの実態として各指標の統計量を示したものが表3である。

前出の表2で示したGEP1週間の平均的データでは各施設アイテム毎に計23種類の内容別に本数、平均参加者数をまとめたが、GEP展開の量的指標として、これらを合計した値を算出した。GEP総数 (本/週) は内容にかかわらず、展開している全てのGEPの1週間あたりの総本数であり、その平均値は117.2本/週であった。一方設定した23種類のGEPのうち何種類に回答されているか (=実施しているか) ということからGEP種目数 (種/週) を算出した。平均値は10.2種/週であるが、更に対象や運動強度、技術レベルなどの設定まで考慮すると非常に多岐にわたるテーマやコンセプトでGEPを設定・展開されていることがうかがえる。また、これらの実態に関しては

表2. GEPに関する1週間あたりのデータ

区分	種類	GEP総数(本/週)			GEP-レッスンあたり参加者数(人/本)		
		Mean	SD	N	Mean	SD	N
スタジオ (アリーナ)	エアロビクス	31.9	18.0	202	20.5	8.3	184
	格闘技	6.0	6.4	153	19.9	8.6	138
	コンディショニング	11.2	9.2	167	15.8	6.6	152
	オリエンタル	5.2	2.7	130	20.7	9.5	116
	リラクゼーション	6.1	4.5	165	14.2	6.5	149
	ダンス	6.2	5.1	174	16.7	6.9	156
	その他	6.4	6.0	96	12.7	8.9	82
プール	スキル系(4泳法)	17.0	13.4	183	11.5	8.2	162
	アクアビクス	8.5	6.2	198	19.8	11.3	178
	水中格闘技	2.1	1.5	32	17.9	5.4	31
	コンディショニング	3.9	3.3	85	13.7	7.3	77
	リラクゼーション	3.9	4.9	52	12.7	6.9	42
	水中歩行	4.3	3.4	148	14.3	7.2	130
	その他	5.7	4.8	95	9.6	4.5	83
ジム・その他	オリエンテーション系	19.0	13.9	42	3.8	4.0	35
	カーディオ系	5.6	3.5	32	6.8	3.1	29
	レジスタンス系	5.9	5.3	17	6.5	2.6	13
	格闘技系	2.7	2.7	6	10.2	3.3	4
	エアロビクス系	5.8	6.1	6	14.6	7.3	4
	コンディショニング系	8.1	12.4	25	8.9	4.8	21
	リラクゼーション系	27.7	46.2	16	9.7	5.7	15
	レクリエーション系	5.5	5.6	11	8.8	4.8	9
	その他	54.9	51.5	53	6.5	3.3	48

表3. 各指標の統計量

	Mean	SD	N	mdn	min	max
【GEP展開の量的指標】						
GEP総数(本/週)	117.22	77.72	204	95	2	359
GEP種目数(種/週)	10.24	3.29	204	10	3	19
【GEPの集客に関する指標】						
来場者数(人/週)	2207.81	1604.26	190	1745	53	8750
GEP参加者数(人/週)	1853.94	1393.01	187	1384	7	6469
来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)	1.50	1.67	172	0.64	0.07	6.23
GEP-レッスンあたり参加者数(人/本)	14.69	5.16	172	14.53	2.88	30.16
【会員定着に関する指標】						
月間退会率(%)	4.00	1.69	195	4.15	0.06	10.99
年間増加率(%)	-0.25	10.64	194	0.00	-33.81	36.59

事業所間の格差が大きいことが予想される。それらの分布を確認するために標準偏差(SD)中央値(mdn)、最小値(min)、最大値(max)を示しているが、実際そのレンジや散らばりが大きいことは考慮する必要がある。

集客や会員定着に関わる指標では、まず1週間あたりの「来場者数(人/週)」は平均で2207.8人、「GEP総参加者数(人/週)」は平均で1853.9人、「来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)」は平均で1.5本(※この指標については「GEP総参加者数/来場者数」で算出しているが欠損値があることに注意)、「GEP-レッスンあたり参加者数(人/本)」は平均で14.7であった。

会員定着に関する指標では「月間退会率(%)」

が平均4.00%、会員の「年間増加率」は平均-0.25%と微減の傾向を示した。いずれも事業所間の格差が大きいことは考慮する必要がある。

3. GEPの集客効果

表4ではGEP総数と来場・GEP参加各指標の相関関係を検討した。GEPの本数は、GEP参加者数、来場者一人あたりの参加本数、一レッスンあたりの参加者数各々と統計的に有意な正の相関関係を示した。GEPが本数増という形で量的に拡大すれば、GEPへの参加者総数も増加するだけでなく、一人あたりの参加本数、一レッスンあたりの参加者数と共に増加、つまりGEP全体の集客力が高まり活性化していることが確認された。しかし、来

場者数との有意な相関は認められていない。GEP総本数の増大は集客機会の増大を意味することから、GEP参加層のより活発な参加を実現させ一人あたりの参加本数を高める、結果的にGEP参加者総数を高めているという関係性を示すものと解釈できるが、新たな参加層の創出・対応という意味での来場者の増加には至っていないものと思われる。

表5ではGEP種目数と来場・GEP参加各指標の相関関係を検討した。GEP種目数は、GEP参加者数、一レッスンあたりの参加者数と有意な正の相関を示し、総数と同様にGEPへの集客に貢献していることが確認された。また、GEP種目数の増加は来場者数との間でも統計的に有意な正の相関を示し、これはGEP総数にはみられなかった傾向である。つまり、GEPが種類の増加という形で量的に拡大することは、より多くの顧客ニーズに対する商品が設定・展開されていることを意味し、より多くのGEP参加層を創出することにつながっていると解釈することが可能であろう。この一方でGEP種目数と、一人あたりの参加本数との相関

は(GEP総数との間では相関関係が認められていたが、)認められず、幅広い商品の設定・展開は、それに対応するニーズを持つ層の取り込みにはつながるが、商品テーマ(種目)を超えた活発な参加者を促すには至っていないものと思われる。

4. GEPのレッスン時間と集客

GEPの持つ集客力をさらに詳細に捉えるために、各GEPのレッスン時間との関係から比較分析を行った。表6は、「GEPの週あたりの総時間数」、「15分以内のGEPの本数」、「30分以内のGEPの本数」それぞれについて、3年前との比較から増減傾向をまとめたものである。GEPの総時間数は24.8%の事業所が「とても増加した(=増加群)」、38.2%の事業所が「やや増加した(=微増群)」と回答しており全体的な増加傾向は強かった。「変わらない」或いは、「やや減少した」、「かなり減少した」と回答した割合(=不変・減少群)は37.0%に留まっていた。レッスン時間別にみると「15分以内」、「30分以内」共に増加傾向は強いが、中でも「30分以内」のレッスンでその傾向は顕著で

表4. GEP総数と各集客指標の相関 (単回帰分析)

	GEP総数(本/週)			
	標準回帰係数	決定係数	F値	
	β	R^2	N	
来場者数(人/週)	.139	.019	189	3.70 n.s.
GEP参加者数(人/週)	.890	.792	187	705.31 ***
来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)	.597	.357	172	94.24 ***
GEP一レッスンあたり参加者数(人/本)	.204	.042	172	7.37 **

*** p<.001 ** p<.01

表5. GEP種目数と各集客指標の相関 (単回帰分析)

	GEP種目数(種/週)			
	標準回帰係数	決定係数	F値	
	β	R^2	N	
来場者数(人/週)	.379	.143	189	31.32 ***
GEP参加者数(人/週)	.428	.183	187	41.42 ***
来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)	.025	.001	172	0.10 n.s.
GEP一レッスンあたり参加者数(人/本)	.206	.043	172	7.55 **

*** p<.001 ** p<.01

表6. GEP総時間と時間別GEP本数の増減

	1週あたり		15分以内の		30分以内の	
	GEP総時間		GEP本数		GEP本数	
	%	n	%	n	%	n
増加群	24.8	41	27.6	35	35.5	61
微増加群	38.2	63	26.0	33	42.4	73
不変・減少群	37.0	61	46.5	59	22.1	38
合計	100.0	165	100.0	127	100.0	172

あった。GTEP総時間の増加とレッスン時間のスリム化を裏付ける一つの資料が示されたといえる。

表7～9ではこれら増減群別に、GEPの集客に関する各指標の平均値を比較することにより、GEP総時間の増大や短時間のレッスンの増加が集客に及ぼす影響を捉えようとした。

表7はGEP総時間の増減群別の比較である。来場者数に関しては、GEP総時間が「増加していない」群ほど多い傾向であった。会員規模総数等の影響を多少受けているものの統計的に有意な差には至っていない。これに対して、GEP参加者数、来場者一人あたり参加本数は、GEP総時間が増加傾向にある群ほど高い平均値を示し、GEPを時間的に増加させることが集客につながっているという関係性が示された。

表8では「15分以内」のGEP本数増減群別の結果を示しているが、各群間の比較において来場者数とGEP参加者数の大小は逆転傾向を示した。すなわち15分以内の短時間GEPの本数を増加させている事業所では、1週間の来場者数は少ない

が、GEPへの参加者は非常に多く、したがって来場者一人あたりのGEP参加本数も多い、というGEPへの集客が高まる傾向が如実に示された。表9の「30分以内」のGEP本数増減別の結果においても増加群におけるGEP参加者数と一人あたり参加本数の高まりは非常に顕著であった。

5. GEPの会員定着効果

GEPの集客の高まりが会員の定着に及ぼす影響を検討するために、GEP参加各指標と退会率・年間増加率との相関を示したものが表10である。月間退会率に関しては、GEP参加者数、来場者一人あたり参加本数、一レッスンあたり参加者数ともに統計的に有意な正の相関を示しGEPへの集客の高まりが退会率を抑制するという結果は認められなかった(逆に退会率も高まるという結果であった)。年間増加率についてもGEP参加者数を除き統計的に有意な差ではないものの、三変数全ての相関係数は負の値を示し、GEPへの集客の高まりが会員の増加を促進するという傾向は認められなかった。

表7. GEP総時間の増減別にみる各集客指標平均値の比較

ノンパラメトリック検定 (Kruskal Wallis)

	増加群			微増加群			不変・減少群			χ^2 値
	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	
来場者数(人/週)	2013.0	1371.0	41	2261.6	1663.8	55	2513.0	1662.1	58	2.41 n.s.
GEP参加者数(人/週)	2549.9	1445.6	35	1876.3	1285.3	58	1589.1	1407.0	58	13.39 **
来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)	2.2	1.9	35	1.6	1.7	51	0.8	1.1	54	18.06 ***
GEP一レッスンあたり参加者数(人/本)	16.5	4.2	34	15.2	4.8	53	13.9	5.6	54	4.65 n.s.

*** p<.001 ** p<.01

表8. 15分以内のGEP本数の増減別にみる各集客指標平均値の比較

ノンパラメトリック検定 (Kruskal Wallis)

	増加群			微増加群			不変・減少群			χ^2 値
	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	
来場者数(人/週)	1498.5	1241.4	34	2351.9	1624.9	33	2851.4	1596.6	56	16.40 ***
GEP参加者数(人/週)	3307.0	1578.1	32	1940.9	1251.6	30	1878.1	1116.3	57	19.12 ***
来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)	3.3	1.8	31	1.5	1.7	30	0.8	0.8	54	27.19 ***
GEP一レッスンあたり参加者数(人/本)	15.6	4.1	29	15.2	5.2	26	14.5	5.5	57	1.20 n.s.

*** p<.001

表9. 30分以内のGEP本数の増減別にみる各集客指標平均値の比較

ノンパラメトリック検定 (Kruskal Wallis)

	増加群			微増加群			不変・減少群			χ^2 値
	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	
来場者数(人/週)	2383.7	1519.7	58	2253.7	1716.1	69	2245.2	1542.2	35	0.60 n.s.
GEP参加者数(人/週)	2499.2	1415.4	56	1640.1	1126.7	69	1570.5	1537.6	34	18.09 ***
来場者一人あたりGEP参加本数(本/人/週)	2.0	1.8	53	1.4	1.6	65	1.1	1.4	31	11.22 **
GEP一レッスンあたり参加者数(人/本)	16.2	4.8	53	14.1	4.7	64	14.7	5.6	32	5.03 n.s.

*** p<.001 ** p<.01

結論的には、GEPの展開が会員の定着に貢献していることを示す数的な根拠は認められていないが、このことの解釈には注意が必要である。表10

(補表)には、事業所の会員規模別に各指標の平均値を比較している。一般的に会員の定着に関しては、クラブ会員の規模が大きくなるほど入会者

表10. 各集客指標と退会率・年間増加率の相関 (単回帰分析)

	GEP参加者数(人/週)				来場者一人あたり GEP参加本数(本/人/週)				GEP-レッスンあたり 参加者数(人/本)			
	標準回帰係数		決定係数		標準回帰係数		決定係数		標準回帰係数		決定係数	
	β	R ²	N	F値	β	R ²	N	F値	β	R ²	N	F値
月間退会率(%)	.501	.251	181	59.84 ***	.433	.188	170	38.79 ***	.279	.078	167	13.93 ***
年間増加率(%)	-.198	.039	180	7.27 **	-.073	.005	169	0.91 n.s.	-.047	.002	166	0.37 n.s.

*** p<.001 ** p<.01

表10 (補表) . 事務所の会員規模とGEPに関する指標

	Mean	S.D.	N	χ^2 値
GEP総本数 (本/週)	~1000人未満	49.63	35.57	38
	~2000人未満	81.47	33.87	64
	~3000人未満	124.02	48.98	50
	~4000人未満	198.74	72.75	27
	4000人以上	239.62	62.53	21
合計	118.50	77.78	200	121.35 ***
GEP種目数 (種/週)	~1000人未満	7.61	3.23	38
	~2000人未満	10.09	2.95	64
	~3000人未満	11.42	2.98	50
	~4000人未満	11.52	2.94	27
	4000人以上	11.19	2.79	21
合計	10.26	3.28	200	35.09 ***
GEP総参加者 数(人/週)	~1000人未満	584.97	449.19	33
	~2000人未満	1098.73	644.53	56
	~3000人未満	2161.58	954.81	47
	~4000人未満	3022.97	972.52	27
	4000人以上	4011.52	1419.11	20
合計	1881.30	1393.64	183	45.68 ***
来場者数 (人/週)	~1000人未満	966.25	627.27	34
	~2000人未満	1858.51	1047.97	61
	~3000人未満	3184.81	1289.13	47
	~4000人未満	2601.70	1895.30	27
	4000人以上	2539.52	2514.79	21
合計	2207.81	1604.26	190	110.27 ***
来場者一人 あたり参加本数 (本/人/週)	~1000人未満	0.89	1.10	28
	~2000人未満	1.01	1.31	52
	~3000人未満	1.06	1.26	45
	~4000人未満	2.43	1.99	27
	4000人以上	3.31	1.82	20
合計	1.50	1.67	172	30.05 ***
レッスンあた り参加者数 (人/本)	~1000人未満	11.55	5.04	32
	~2000人未満	13.48	4.63	47
	~3000人未満	17.35	4.75	43
	~4000人未満	15.29	5.02	27
	4000人以上	16.57	4.34	20
合計	14.76	5.18	169	29.29 ***
月間退会率 (%)	~1000人未満	3.00	1.91	36
	~2000人未満	3.59	1.30	62
	~3000人未満	4.40	1.33	50
	~4000人未満	4.78	1.83	27
	4000人以上	5.06	1.70	20
合計	4.00	1.69	195	33.00 ***
年間増加率 (%)	~1000人未満	4.21	11.43	35
	~2000人未満	-0.50	8.98	62
	~3000人未満	-0.63	12.71	50
	~4000人未満	-2.62	9.97	27
	4000人以上	-3.09	7.14	20
合計	-0.25	10.64	194	13.34 **

ノンパラメトリック検定(Kruskal Wallis)*** p<.001 ** p<.01

数、退会者数も増加する(=会員の入れ替わりが激しくなる)、したがって退会率も高くなることが指摘されている⁽²⁴⁾。また、今回の分析により、GEPの総本数や種目数も会員規模が大きくなるほど増加する傾向が示されていた。さらに、会員定着に関わる退会率や年間増加率といった数値は、クラブ会員数を分母として算出されるが、このクラブ会員数自体が、特に会員規模が大きくなるほど会員の実態を示す指標としての信頼性が低くなる(つまり会員として登録されてはいるが実際に利用しているかどうかかわからない「幽霊会員」の比率が大きくなる)という問題も見過ごすことはできない。現に補表中の数値でも実際の来場者数は会員数が「2000人以上3000人未満」の規模でピークを示しており、それ以上の会員規模では来場者は減少傾向を示した。

総じて、会員規模が3000人を超えるような大規模事業所では、量的に多くのGEPを展開しており、GEPへの集客は高まってはいるが、来場者の増加や退会率の抑制にまでは影響していないと結論づけるのが妥当であろう。GEPの会員定着に果たす効果を捉えるには小規模で高い集客・会員定着を実現させている事業所を対象に一人ひとりの会員レベルの行動や意識を追跡する、或いは会員数や来場者数が同規模でおかつGEPの展開や集客に差異のある事業所を抽出し、退会率等を比較していくといった、より詳細な分析の検討が必要となろう。

6. GEP編成時の指標と実績の評価

表11にはGEP編成時に考慮する指標についての回答を示した。自由記述で重要と思われる順に3つまで回答された内容をカテゴライズし出現頻度順に度数分布表に再構成した。のべ167事業所より合計437の回答が得られている。また、最重要として1番目にあげられたものから順に3点、2点、1点と重み付けした得点を与えたその平均値を<Point>欄に示している。出現頻度の度数分布をみると、「ニーズ(=顧客ニーズへの対応)」、「内容設定(=わかりやすく参加しやすいテーマ設定)」、「集客効果(=アイドルタイムなどに新たな参加が見込める)」といったことがらが上位にあげられていた。また重要視する順に重み付けした<point>では、前述の「ニーズ」、「集客効果」に加えて「参加人数(率)(=多くの参加者

が見込める)」、「ターゲット(対象)(=特定の参加者層が想定できる)」などの得点が高いのが特徴的であった。総じて、GEPの編成は「ニーズがあり集客の見込める内容(テーマ)に関して、そのターゲットが参加しやすい時間帯に配置する」といった基本的なGEP編成のスタンスがあるものと推察される(本稿の分析では取り上げていないが、GEPの導入と活性化のメリットとして、「顧客からの要望に応えられるようになりクレームが減少した」といった内容の自由記述が少なくない。顧客主導、顧客ニーズ優先のスタンスでのプログラム編成が現段階では多いのではないだろうか)。

表11. GEP編成時の重要指標 (n=167)

	%	n	Point
ニーズ	43.1	72	2.40
内容設定	40.1	67	1.94
集客効果	35.3	59	2.37
プログラムの配置	27.5	46	2.04
指導者	25.1	42	1.74
参加人数(率)	23.4	39	2.36
時間帯	19.2	32	2.09
ターゲット(対象)	16.8	28	2.25
バランス	15.6	26	1.62
プログラム時間	15.6	26	1.69

注) 重要と思われる順に3つまで回答された自由記述をカテゴライズしたもの。<Point>は、最重要にあげられたものから順に3点、2点、1点で得点化した平均得点。

表12にはGEPの実績を評価する際の観点をまとめた。編成時の指標と同様に自由記述で重要と思われる順に3つまで回答された内容をカテゴライズし出現頻度順に度数分布表に再構成した。のべ167事業所より合計426の回答が得られている(また、最重要として1番目にあげられたものから順に3点、2点、1点と重み付けした得点を与えたその平均値を、<Point>欄に示している)。出現頻度の度数分布をみると「集客効果」及び「参加人数(率)」を評価観点としてあげる事業所の割合は非常に高く、重要視する順に重み付けした<Point>でもこの2観点は高い得点を示した。会員の定着に関連すると思われる評価観点では「継続(率)(=長続きしている参加者が何人・どの程度の割合いるか)」に関しては<Point>は高いが、回答度数は少なかった。また、「定着(率)(=

いつも参加している「馴染み」の参加者が何人・どの程度の割合いるか)については、回答度数、<Point>共に顕著に高い値は示されなかった。更に継続や定着の上で効果的に働く⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾と思われる「運動効果(=参加者にテーマに沿った運動効果をもたらしているか)」に関してもGEPの評価項目として重視されている傾向は低かった。

表12. GEP実績の評価 (n=167)

	%	n	Point
集客効果	56.3	94	2.56
参加人数(率)	44.3	74	2.61
指導者の力量	34.7	58	1.79
内容	33.5	56	1.77
人気・評判	32.9	55	2.00
クラブへの貢献	14.4	24	1.50
定着(率)	10.8	18	1.78
継続(率)	10.2	17	2.41
参加態度	10.2	17	1.41
運動効果	7.8	13	1.15

注) 重要と思われる順に3つまで回答された自由記述をカテゴライズしたもの。<Point>は、最重要にあげられたものから順に3点、2点、1点で得点化した平均得点。

要約

本研究の結果、以下が明らかにされた。

①GEPの集客力に関して、GEPの総本数との関係からは、GEP総参加者数、一人あたり参加本数、一レッスンあたり参加者数との相関関係は認められたが、来場者数との相関は認められなかった。総本数の増大は集客機会の増大を意味することから、GEP参加層のより活発な参加を実現させ一人あたりの参加本数を高める、結果的にGEP参加者総数を高めていることが推測されるが、来場者(新たな参加層)の集客には貢献していないようである。

②同様に集客力に関して、GEPの種目数に関する分析からは、GEP総参加者数、一レッスンあたり参加者数、さらに来場者数との相関関係は認められたが、一人あたりの参加本数との相関は認められなかった。本数と同様に多くの種目数の設定はGEP参加者総数の拡大につながり、より多くのニーズに対応した集客を実現させていることが推測されるが、参加者は各々のGEPに「棲み分け」しており、一人あたりの商品(テーマ)を超えた参

加にはつながっていないようである。

③同様に集客力に関して、GEPのレッスン時間に関わる分析からは、短時間(30分以下、特に16~30分のレッスン時間)のGEPを増加させている事業所において、GEPへの集客効果は顕著である。ここでの集客効果としてはGEPへの参加総数、一人あたりの参加本数の増大との関係性が認められたが、一レッスンあたりの参加者数を高めるには至っていないようである。

④定着効果に関しては、GEPの展開が、退会率の抑制やクラブ会員総数の増加といった形で、定着に貢献しているという数的な根拠は認められなかった。

⑤GEPの編成や実績評価においては、総じて「ニーズがあり集客の見込める内容(テーマ)に関して、そのターゲットが参加しやすい時間帯に配置」することが編成時の中心的な考え方であり、実際の「集客・参加率」を評価の主たる基準としている現状が確認された。

クラブ業界はこれまでも常にプログラムを商品の核に据え、その時々顧客ニーズを充足する形を模索しながら発展してきたといえる。しかしその一方でプログラムが商品として姿形を変えても、フィットネス・プログラムが本質的に持つ、或いは運動者(消費者)が本来的に感じる参加時の不安感やスティグマといったものを払拭仕切れていなかったことも事実である。GEPは、そのような業界の歴史の中で、短時間化、単純化されたプログラムというこれまでにないコンセプトを実現することにより参加初期の抵抗感を軽減させ、集客を飛躍的に高めると同時にクラブ経営にとっても効率的なサービス提供のシステムを実現させた点において評価できるものである。

とはいうもののGEPへの集客効果は認められるが会員の定着には至っていないという本研究の結果に示されるようにプログラムへの「参加しやすさ」は同時に「やめやすさ」という背反する性格を持つものであり、如何に定着を促進する機能をGEPに持たせるかが今後の大きな課題となる。

まとめ

近年のクラブ業界における顧客の成熟は、フィットネスに関わるサービスそのものの価値よりも、安価な対価で如何にサービスを楽しむか

という方向に向けられている感が否めない。社会
景気などの影響はあるにせよ、フィットネス・
サービスの本質とは異なる部分(施設アイテムや
付帯施設・オペレーション等の特性と対価のバラ
ンス)でその価値が認識されることを業界自体が
容認するような戦略を展開してきたともいえる。
このことは、サービスの本質的な部分に関して、
顧客によるクラブの差別化・選別の認識を困難に
してきたのではないだろうか。結果として顧客と
の関係性を重視する「カスタマー・リレーション
シップ・マネジメント」などの考え方は示される
ものの、クラブ業界自体がリレーションシップを
築く対象としての顧客セグメントを明確に捉え切
れていない現状を生んでいるように思える。また、
もう1点は、「民間」という特性故に顧客を
「お客様」として捉えることを「自立的な運動者」
として捉えることよりも優先してきたという背景
もある。

参加初期の抵抗感を軽減させ、より多様なニー
ズに対応するGEPは、新たなフィットネスプログラ
ムのイノベーションとして次の展開への期待が
大きい。上述したような業界の抱えてきた課題を
踏まえて、クラブはリレーションシップを築く対
象としての顧客に対して、サービスの本質的な価
値を提案していくことが望まれる。顧客のリテン
ションやアフィニティ(親近感)を高めるような
「ロイヤルティ・プログラム」の検討が有効であ
らう。

また長期的な視点からは、自社の顧客をどのよ
うな運動者(消費者)に育てたいのかという理念
に基づき、フィットネスの特性・楽しさを味わう
ようなプログラム、新たな興味をそそらせるよう
なプログラム、顧客の向上心に訴求するようなプ
ログラムを構築していく中で、自社の顧客セグメ
ントを見極めていく作業が必要である。顧客ニー
ズを起点に、戦略的に長期的な関係を構築する
という視点に「ロックイン戦略(Lock-in Strategy)」
がある⁽⁹⁾が、例えば学習要素の埋め込み(ラーニ
ング・ロックイン)、ラインアップを揃えたニー
ズへの対応(シリーズ・ロックイン)などの戦略
が提示される。フィットネス・プログラムにおい
ても、顧客の定着と学習機能を意図したカリキュ
ラム的なプログラム構成やスキルレベルに対応し
たプログラムラインアップなどを、戦略的に促進
していく必要があり、細分化・短時間化された

GEPはその実現の可能性を備えているコンセプト
であるといえる。

GEPのさらなる展開には、コスト戦略をはじめ
として担当指導者の育成や会員の獲得・初期定着
の戦略を考慮しながらも、このような「プログラ
ム全体のマネジメント」という視点が不可欠であ
らう。

文 献

- (1) クラブマネジメント (2001): 日本のフィット
ネスクラブ産業史. Club Management. No.2.
pp.15-18.
- (2) クラブマネジメント (2002): 進化するグルー
プエクササイズプログラム. Club Management.
No.2. p.2
- (3) クラブマネジメント (2002): 前掲書. pp.2-5.
- (4) クラブマネジメント (2002): 前掲書. p.5
- (5) ジョン・カーシュ (2002): 世界のフィットネ
スクラブ業界の現状とそのトレンド. Fitness
Industry Association NEWS, No.87 (社) 日本
フィットネス産業協会, pp.4-6.
- (6) 木村和彦, 宇土正彦, 八代勉, 大鋸順, 柳沢和
雄(1993): スポーツサービス業における職場の魅
力度に関する研究. スポーツ産業学研究第2回学
会大会号
- (7) 木村和彦, 大鋸順 (1995): フィットネスクラ
ブ従業員の職務特性と職務満足に関する研究. ス
ポーツ産業学研究. Vol.5. No.1. 1-11.
- (8) 牧川優 (1996): 健康・スポーツの経営学. 青
木高・太田編著. 建帛社. p.53
- (9) 中川理, 日戸浩之, 宮本浩之 (2001): 顧客ロッ
クイン戦略. Diamond Harvard Business Review. ダ
イヤモンド社. October 2001. p.68
- (10) 中路恭平, 築瀬歩 (1995): フィットネスクラ
ブにおける顧客満足規定要因の検討: 運動行動要
因およびデモグラフィック要因から. 南山大学紀
要『アカデミア』自然科学・保健体育編. 第5巻:
33-44.
- (11) 中路恭平, 築瀬歩 (1995): フィットネスクラ
ブにおける顧客満足の概念と測定方法の検討: 認
知パフォーマンスと期待不一致度の比較. 体育学
研究 40 (1): 14-28.
- (12) 中路恭平, 築瀬歩 (1998): フィットネスクラ
ブにおける顧客満足測定尺度の比較とその適用法
に関する研究. スポーツ産業学研究. Vol.8. No.2.

- 1-17.
- (13) 中西純司, 八代勉, 柳沢和雄, 浪越一喜 (1992): 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—筑波大学体育科学系紀要 15: 45-56.
- (14) 中西純司 (2002): 体育・スポーツ経営学講義. 八代勉・中村平編著. 大修館書店. p.174
- (15) (社) 日本フィットネス産業協会 (1997): 平成8年度活路開拓ビジョン実現化事業フィットネスクラブのCS (顧客満足) リサーチ実施・診断マニュアル作成事業.
- (16) (社) 日本フィットネス産業協会 (1999): 平成10年度活路開拓調査・実現化事業フィットネスクラブ会員の退会メカニズムに関する調査研究.
- (17) (社) 日本フィットネス産業協会 (2000): 平成11年度活路開拓調査・実現化事業フィットネスクラブにおける中高年ユーザーニーズに関する調査研究.
- (18) (社) 日本フィットネス産業協会 (2001): 平成12年度活路開拓調査・実現化事業一般市民の健康観と運動の実践及びフィットネスクラブに関する意識調査.
- (19) 野川春彦, 池田克紀, 山口泰男, 萩裕美子 (1991): 民間スポーツクラブ指導者の職務満足と職務定着の関連の分析, 日本体育学会第42回大会号. p.139
- (20) ローリー・シングル (2001): プログラムマーケティング. Club Management. No.6. p.4
- (21) ローリー・シングル (2001): 前掲書. pp.5-6.
- (22) ローリー・シングル (2001): 前掲書. pp.4-5.
- (23) (財) スポーツ会館 (1995): フィットネスクラブの商品開発・会員募集・定着対策実務資料集. 総合ユニコム株式会社. p.32
- (24) (社) 日本フィットネス産業協会・(財) 日本健康スポーツ連盟 (2001): フィットネス産業 基礎データ資料 2001.
- (25) 富山浩三, 川西正志, 原田宗彦 (1992): 商業スポーツクラブ経営へのロイヤルティ研究の応用—インストラクターの職場ロイヤルティ, 日本体育学会第43回大会号. p.447
- (26) 柳沢和雄, 八代勉, 中尾健一郎, 仲澤眞, 浪越一喜, 木村和彦 (1998): フィットネスクラブのプロダクト構造と顧客満足の規定因. 筑波大学体育科学系紀要 21: 87-98.
- (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—特にスイミングスクール施設の経営を中心にして—筑波大学体育科学系紀要 12: 31-38.