

論 説

フィットネス・ビジネスの到達点と課題

株式会社ピープルのケースにみる

種子田 穰

目 次

はじめに	
フィットネス・ビジネス発展の経緯とピープル	
ピープルの顧客創造と顧客管理	
社長インタビュー「これからのフィットネス・ビジネス」	
おわりに	

は じ め に

本稿は、株式会社ピープル(現・コナミスポーツ株式会社)のケース・スタディーにもとづいて、日本のフィットネス・ビジネスの到達点と課題を明らかにしようと試みるものである。

一般に、ケース・スタディーは、当該企業の種々の特質を明らかにするが、それが必ずしも、当該企業の所属する業界全体の特質を描き出すことにはならない。しかし、ピープルは、1973年に千葉久友の会の商号で設立、1974年に株式会社ニチイ(現・株式会社マイカル)のパイロット事業部となり、1978年に商号をピープルに変更、ニチイからスポーツクラブ事業を譲り受けて以来、一貫して日本のフィットネス・ビジネスをリードし、新たな市場を切り開いてきた。フィットネス・ビジネスには、他のビジネスとは異なる固有の特性と経営課題¹⁾が存在するが、ピープルはそれらの諸課題を顧客の立場に立って考えることにより、積極的な事業を展開し、今日、業界唯一の東京証券取引所一部上場企業であるとともに、会員数、店舗数、売上高、利益状況、種々の経営分析指標などのいずれをとっても競合他社に対し、圧倒的な優位にある。

したがって、フィットネス・ビジネスに関する限り、業界のリーディングカンパニーであるピープルの事例を学ぶことは、日本のフィットネス・ビジネスそのものを学ぶことであると言っても過言ではない。

また、周知のように、ピープルはマイカルグループのなかで、健康・スポーツ分野を担う企業としてその活動を展開してきたが、マイカルの経営不振を契機とする、2001年6月のコナミ株式会社による株式の公開買い付けにより、商号をコナミスポーツ株式会社に変更、コナミ

1) サービス業の事業特性およびフィットネス行固有の経営課題については、山下・種子田〔1997〕参照。

グループの一員として歩みはじめた。その意味で本稿は、マイカルグループの一員としてのピープルの一定の総括を示すことにもなると考えられるのである。

フィットネス・ビジネス発展の経緯とピープル

1. 発生

株式会社ピープルを念頭に置いてフィットネス業界の成り立ちを考えると重要な点が2点指摘される。第一に大きな意味を持つのはスイミングスクールである。1964年の東京オリンピック後、競技の活性化のために水泳の選手強化がスタートし、それによって初めて、スイミングスクール、子供を中心とする水泳教室が会費収入で自立することが可能になった。自立できるというのは、経済的に事業として成り立つことを意味するのであるから、その結果、参加が増加し、急激に広まることとなった。当時、スイミングクラブが経済的に自立できたのは、世界でもあまり例がなかったとみられる。

第二は、中高年齢者を対象としたアスレティッククラブ、ヘルスクラブである。大きな動きをみると、初期にリラクゼーションとクラブライフを中心に、そこで運動するという目的でクラブができた。その後、文部省、厚生省も含めた地域の健康増進センター構想も手伝い、成人病予防などの健康問題を取り上げた健康増進を目的とする中高年齢者を対象とした、健康増進センターとしてのクラブが誕生したのである。そのいずれもが、可処分所得の比較的多い中高年齢者を対象としていたため、ある程度、入会金や会費を高く設定し、スイミングスクールに比較して高いイニシャルコストとランニングコストをまかなった。

このように、クラブライフを中心とするクラブができるブームと、健康増進センターとしてのクラブができるブームと2度のブームが起こったが、それらはいずれも作る側のブームであって、参加者の側のブームではなかったのである。

2. エグザスの登場

1983年、ピープルは「エグザス」というブランドで成人向けのヘルスクラブをアメリカンスタイルで開始した。それは従来の中高年齢が対象ではなく、ある程度年齢の若い顧客を対象にした、運動・トレーニングを中心にしたトレーニングセンター、「ユナイテッド・スポーツクラブ・エグザス」である。若い顧客層を対象とするため、入会金が1万円とリーズナブルな価格を設定した。リラクゼーションよりもトレーニングをするというコンセプトが20歳代、30歳代、とりわけ20歳代を中心として、今日のエアロビクスブームのような形で、初めて参加する側のブームを起こすこととなった。ここから日本の本格的なアスレティッククラブがスタートしている。

3. プラトール期²⁾とその克服

フィットネス業界は、ピープルの成功が呼び水になる形で、急速に参入業者が増加し、フィットネスクラブの数は大幅に増大した。とりわけ、バブル期には毎年200店舗以上の出店があり、この傾向はおよそ4年間継続し、おおむね定着した。バブルの崩壊した1994年以降は、プールを備えた大型、中型の施設に比べて、小型の施設が衰退しはじめ、毎年70店舗程度の閉鎖が続いた。現在、市場は落ち着いているが、1994年ごろにはピープルでも今のままの施設でよいかのが検討された。すなわち、クラブを提供する側の論理とクラブを利用する側の論理をつき合わせたときに、提供されるサービスと価格が本当に一致しているのか、例えば、立地と施設の規模とそれが持っている機能とそこで提供されるサービスやプログラムが、顧客が支払う会費に見合っているのか議論されはじめた。その結果、フリーにいつでも何度でも利用できるフリーシステムとピープルの施設であればどの施設でも会員が利用できる共通利用システムが導入され、顧客が行なうトレーニングの内容に関連する部分を中心に改革がすすめられた。

しかし、利用者である会員の立場から考えると時間的な利便性、すなわち、コンビニエンス・インダストリーとしての要素が浮かび上がってくる。つまり、フリーシステムのもとで何度施設を利用してもいいとはいえ、多くの顧客はその生活によって種々の制限を受けている。したがって、フリーシステムのもとであっても実際には、午前中のみ、午後のみ、夜間のみといったそれぞれ特定の時間帯でしか施設を利用できない顧客が多数存在するのである。その現実から、それらの顧客と施設の利用に何ら生活上の制約を持たない顧客とは料金に格差があってもいいのではないかという発想を契機に、時間を切り口にした商品の開発が指向されることとなった。

時間を切り口にした商品の開発はまた、ライフスタイルの多様化にも応え得るものとなった。現在は、店舗の営業時間も90%以上の店舗が11時以降まで営業しており、深夜0時以降まで営業している店舗も50%以上存在している。このような状況のもとで、ピープルは、時間帯を切り口とした商品として、午後9時以降のみ施設を利用可能なナイト会員の導入に踏み切った。当然、その延長線上の発想から、夜間以外に施設を利用できるデイ会員、午前中のみ施設を利用できるモーニング会員、午後に利用できるアフタヌーン会員のようになり、時間を切り口とした商品開発が行なわれた。いうまでもなく、それらの時間帯別会員は、フリー会員に比較して、2割から3割低価格である。会員の側からみると、提供されるサービスと自分のライフスタイルとをつき合わせることによって価格に差を生じることになるのである。ピープルは、時間帯

2) プラトール(plateau)は、高原、台地である。すなわち、プラトール期とは、伸びが止まって平坦な状態、停滞期を意味する。

を切り口とした商品の導入に1995年から取り組んだが、当時、業界全体としては、このような商品の導入に批判的な傾向が強かった。なぜなら、会員の会費収入が収入のほぼ90%を占め、「単価×会員数」で売上がほぼ決まるアスレティッククラブ、ヘルスクラブにとっては、その単価を下げるということは、事業の根幹が崩れてしまうという見方によるものであった。

また、時間的な利便性とともに、顧客への選択肢を提供する、すなわち、顧客にプログラムを押し付けるのではなく、多様なプログラムを設けて、顧客にその選択権を認めることはできないかという発想が、ピープルに新たな対応を生み出す契機となった。例えば水泳の場合、必ずしもクロールからではなく、顧客の希望によって、平泳ぎやバタフライからでも始めることを認め、それがある程度泳げるようになった時点で、それを顧客にとっての運動として用いるとともに他の種目の習得を開始する。あるいは、顧客が希望する特定の種目のみの習得をも認めるということである。また、今まで水泳教室や幼児水泳教室では、これまで曜日や時間に指定があったものを、あらかじめ多くのプログラムを開設し、そのなかから自分の好きなものを選んで、自分で自由に何度でも、いつでも来てもいいという方法を導入した。すべて会員の側に立って考えた結果であるが、この方法によってプログラムを円滑に進めるためには、きわめて緻密なマネジメントが求められることとなる。例えば、水泳教室の出席をフリーにすると、日によって出席者が増減し、出席簿の管理をはじめ、インストラクターの配置の決定も複雑な作業となる。当然、近隣の運動会が開催される日の出席は少なくなるため、近隣の幼稚園や小学校の運動会の日を事前に知っておくなど、情報を収集しなければならず、また、その振替が何曜日に来るかも予想しなくてはならない。すなわち、クラブやスクールの側と顧客である会員の側とのかみ合わせが必要になるのである。しかし、こうした取り組みに対しても、それが求める緻密さや複雑さゆえに、業界の中には批判的な声が多かった。マネジメントの緻密さや複雑さは、高度な能力を要求するとともにコストを増加させることが懸念されたためである。

ところが、1998年ごろから、ピープルが先行して行ってきたこれらの取り組みが、業界全体の潮流になって行く。それは、バブル崩壊後の1994年ごろから全国のアスレティッククラブやヘルスクラブがプラトー期を迎え、停滞し伸び悩んでいるなかで、ピープルの業績が1995、1996、1997年の3年間、急速な伸長を記録したことに起因する。ピープルの成功によって、競合他社がそのあり様に従ったためである。

このようにピープルは、文字通り、日本のフィットネス・ビジネスをリードする牽引車の役割を果たし、今日、業界の到達点を形作っているのである。

ピープルの顧客創造と顧客管理

1. ピープルの事業内容と事業ドメイン

ピープルは、経営理念・事業理念のもとに、「時間消費文化の向上」をベースとしたライフス

マイル提案型の健康産業を指向している。その中で、フィットネス・健康をトータルにとらえ、スポーツクラブの運営を主とした事業を全国展開している。

同社は、スイミングスクール、体育スクール、フィットネスクラブ、テニススクール等からなる大型スポーツクラブの運営を核とし、法人を対象とした企業フィットネス、ピープルの運営ノウハウを提供するフランチャイズ事業、フィットネスクラブに充実した温浴施設を併設し、パブリック³⁾も含めて家族で利用できるフライツァイト事業を活動のフィールドとしている。

ピープルは今日まで、常に時代のニーズを的確にとらえた事業展開で業界のリーディングカンパニーの座を不動のものにしているのである。

主要顧客は、月会費制の個人会員であり、店舗近隣に居住または勤務しており、ピープルの会員として申し込んだ個人である。スクール事業（スイミング・体育）の主要顧客は、商圈範囲を3km程度に居住した幼児・児童、フィットネス事業の顧客層は、居住または勤務地の商圈範囲を時間距離20分間とした幅広い成人である。

ただし、ピープルの主要顧客のタイプは、立地・施設規模・提供商品により店舗ごとに異なるため、各店舗で把握し、マネジメントしている。

入会時のアンケート等によれば、顧客の主要なニーズは、スクール参加者では、「身体づくり」「集団生活への適応」「技術習得」、フィットネス参加者では「健康維持」「シェイプアップ」「ストレス解消」となっている。ただし、顧客の声の分析から、顧客の共通ニーズとして「安全」「清潔な施設」「平等な接客対応」が存在することがわかっている。

ピープルは主に、物品ではなく、形のない「サービス」を商品として顧客に提供している。そのピープルのサービスは1. ソフトウェア⁴⁾、2. ハードウェア⁵⁾、3. ヒューマンウェア⁶⁾の3つの要素から形成されている。

ピープルは、顧客が参加しやすい、わかりやすい、リーズナブルな会員制度・プログラム（ソフトウェア）を、安全で清潔な施設（ハードウェア）で、顧客のニーズへ対応進化するサービス（ヒューマンウェア）を提供しているのである。

事業展開の対象地域は日本全国を対象としているが、特に店舗展開の方針として、首都圏、近畿圏、中京圏を中心に政令指定都市および中核都市を出店戦略地域としている。

3) 会員外の一般利用者をいう。

4) ソフトウェアとは、スクールのプログラム、トレーニングのプログラム、フィットネスクラブの会員制度等、ピープルが提供するサービスをいう。

5) ハードウェアとは、ソフトウェアを提供する場である各店舗であり、その設備や機材（トレーニング機器等）、機能の仕様（スタジオやプールの仕様）等を含む。

6) ヒューマンウェアは、ソフトウェアを提供する従業員（コーチ他）であり、その指導技術やサービスのレベル（接客技術等）をいう。

2. 経営ビジョンとリーダーシップ

2.1 リーダーシップの発揮の仕組み

(1) 経営理念と事業理念

ピープルは株式会社ニチイ（現・株式会社マイカル）が地域の人々へ「健康」を提供するために設立したピープル事業部が設立の基になっており、マイカルグループ時代においては、経営理念をマイカルと共有していた。それは企業の使命感であり、革新的な絶え間無い進歩であり、そして何よりも大衆の文化を向上するための廉価で質の良い商品（ソフトウェア・ハードウェア・ヒューマンウェア）の提供であった。ピープルはこの経営理念を、スポーツを通じて展開することとして事業理念を掲げ、その使命を果たすべく努力してきた。

これらピープルの経営理念・事業理念は、毎年策定される中期経営計画、年度方針、年度計画の基本として必ず位置付けられるものである。

(2) ブランチ型チェーンオペレーション

ピープルでは、ナショナルチェーンのように同一商品を同一の品揃え、同一価格で提供するのではなく、地域（市場）に適応した品揃えや価格設定を行い、そのうえでチェーン店舗間の比較による各店舗の「強み」「改善点」を発見、対応し、チェーン全体を向上させることをブランチ型チェーンオペレーションと呼んでいる。そのために、各店舗支配人がそれぞれ「経営者」として自店の運営を行っていくことが重要であると考え、店舗を「ミニ経営単位」として位置付けている。これは各店舗がそれぞれの地域特性を把握し、いかに地域一番店として受け入れられるかを主眼としているためである。そのため店舗支配人は営業基本方針の作成から商品（会員種別・プログラム）・販売促進・人材・予算・施設のマネジメント、あるいは地域（公共、民間団体）との連携等、店舗経営全般の責任を負っている。その支配人のリーダーシップのもとに管理マネージャー、営業マネージャー、プログラム統括マネージャーがそれぞれの分野でマネジメントを実施している。

(3) 政策浸透

ピープルでは、全店舗への政策浸透を図るため、中期政策発表会、年度方針発表会そして拡大経営会議などの全社的な場を設けている。

中期政策発表会には店舗支配人の他、各店舗の経営幹部（支配人・マネージャー）が全て参加し、中期経営計画と経営トップの考え方を理解する目的で開催される。

年度方針発表会は翌年度の全社方針と経営トップの考えを理解し、年度計画（予算）を策定する上での必要事項を確認する目的で開催されている。

拡大経営会議は上期の終了時に、年度方針の再確認と必要な修正を行なうため、開催される。

さらに店舗を7つの地域に分割し、それぞれを事業部が管轄している。事業部は毎月初に営業会議を実施し、店舗ごとの政策を客観的な立場から検証する。さらに事業部長は各店舗の政

策を集約した事業部実績評価と対策を経営会議に図る。その結果は、各店舗にフィードバックされ、以降の指針とされる。

店舗内では支配人を中心に各マネージャー、セクション担当者によるミーティングが開催され、店舗政策の浸透と様々な問題の解決が図られる。さらにその内容は、各セクションのスタッフに周知される。また支配人や各マネージャーには、現場で率先してサービスの提供を行い、他のスタッフのサービス提供の模範となる努力が求められている。

2.2 社会的責任と企業倫理

ピープルは、推進している事業そのものが社会的に大きな責任を負うものと自負している。

スポーツを通して地域コミュニティの核をめざすことがピープルの目標である。高齢化社会の進行は今日、大きな社会問題であり、介護保険制度や年金問題などますます健康が大切と考えられるようになってきている。こうした状況を踏まえてピープルは、「健康で」「わかかわかしく」「美しく」ありたいという人々の年齢を超えた共通の願いに少しでも報いることができるよう、顧客のニーズにこたえたとともに、社会の成熟にもなって求められる新たなシーズを先取りする義務が課せられていると考えているのである。

「健康」とともに「教育」の一面もピープルの事業活動には求められている。子供たちの団体生活を通じた社会への適合や、「躰」「マナー」などの社会通念の浸透をはかるため、技術の段階的指導のほか年齢別マナー目標を定めるなど、父母の期待に応えられるよう努力している。

3. 顧客・市場の理解と対応

ピープルでは、現場スタッフが主要な顧客のニーズの正しい理解に努めるとともに、これを補完し客観的に把握するために以下の方法を採用しており、顧客のニーズに合わせたサービスの強化に努めている。

(1) マーケティングリサーチ

店舗ごとのマーケティングリサーチにより、地域別・年齢別の参加率などで自店のマーケットの見込顧客を、また既存顧客のプロフィールデータと利用回数・利用時間のデータ分析などで、地域別・施設別の主要顧客を把握する。本部ではこれらのデータを類型化・比較検討して店舗別・商品別に把握している。

(2) 顧客の声や市場動向の情報を収集する方法

主要顧客のニーズを客観的に把握する方法として、店舗では日々の顧客とのコミュニケーションと併せて、「入会時のアンケート」「CSリサーチアンケート」「プログラムに関するアンケート」などの各種アンケート調査、顧客の声を聞く仕組みとしての「お客様の声メール」

「マネージャー直行便」やスタッフによる直接の聴き取り等により顧客の声を把握している。また、地域市場の動向を調査し、事業部スタッフによる情報交換も行っている。

本部では、事業部およびCS事業課による「お客様の声メールデータベース」「エグザス情報ダイヤル」から顧客の声を把握している。また、本社総合企画部門を中心として、海外情報収集、出版物の分析、提携広告代理店・PR会社を通じた消費者動向収集、さらに業界動向調査を行い、市場動向を把握・分析している。

(3) 顧客や市場動向から真の期待やニーズを把握し、経営に活かす取組み

店舗では、日々スタッフが顧客の声から期待・ニーズを把握する。指導スタッフには言えない声がフロントで聞ける等、様々な部署で直接聞くことのできた顧客の声を店内ミーティングなどで共有することを通じて、真のニーズ・期待を把握することができる。これらと店舗ごとに行なう各種アンケート結果などを踏まえ、種々の不備等について見直しを行なう。

本社では、日常的に顧客の期待やニーズを把握している。顧客の声については、いくつかの会議を通じて検討を行なっている。それぞれの仕組みについては各事業部と総合企画部が随時見直し、改善を図っている。

4. 戦略の策定と展開

4.1 戦略の策定

ピープルでは中期経営計画と年度計画の策定を行っている。店舗はそれぞれを基に自店の戦略を策定し、店舗運営にあたっている。

店舗における顧客（既存顧客）の評価は、クラブからの継続、退会という形で現れる。また将来顧客となり得る潜在顧客の評価は入会者数として数値化される。顧客を獲得し、その継続を図ることが店舗の基盤であるため、この入会と退会、その結果である在籍者を戦略策定の源としている。また、サービスと価格を整合し顧客に提供することがきわめて重要であり、そのためのコスト戦略も欠かすことはできない。

中期経営計画

ピープルの中期経営計画は3年を単位とし、ローリング方式により毎年策定される。中期経営計画は外部環境分析と経営分析を通じて策定され、全社の中期方針が明示される。中期経営計画は全社的な店舗運営方針と外部環境を適合させる戦略の基礎である。

年度計画

年度計画は全社方針、本部別年度方針、事業部別年度方針および予算管理単位別年度予算により構成される。店舗では事業部方針を基に年度計画（予算）を策定する。

エリアマーケティング検討会

各事業部では年1, 2回、エリアマーケティング検討会を実施し、店舗の各地域におけるポ

ジショニング、地域住民の動向そして顧客構成変化等の分析による年度方針・計画の遂行度合の確認を行ない、戦略の変更や政策の指針とする。

そのためエリアマーケティング検討会の実施は、戦略策定と実行における店舗経営スタッフと事業部とスタッフの共通認識を深めるために重要な機会となっているのである。

4.2 戦略の展開

戦略の実行段階では、店舗は予算との乖離の状況やその理由を毎月の営業会議において事業部に報告し、方策を確認し、それをプログラムタイムスケジュール・販売促進・アメニティ・人材活用および数値管理を中心に作成し、運営にあたる。

有期社員の採用計画および従業員の労務管理計画、施設の保全・衛生などのアメニティ、また経費コントロール政策の作成は管理マネージャーが中心になって行なう。ここで作成された政策は、ミーティングを通して全従業員に浸透が図られる。

これらの日々の業務と意見の交換が、顧客や顧客に直接接することの多い現場のスタッフの声を把握のために重要であると認識し、政策実施の基本としている。

5. ピープルにおける人材開発

5.1 ピープルが求める人材像

ピープルでは、役割に応じて、もてる経営資源を最大限に活用した戦略を立案し、それを遂行できる人材を育成する事がきわめて重要であると考えている。技能と経験を伝承していく体質、創造性・独創性を発揮できる風土造りはピープルにとって重要な経営課題なのである。

上記の経営課題を解決していくうえで、求められる人材は、社員の種別を問わず、ピープルの事業理念に共感し、健康で、明るく、前向きで、物事を革新できる、また、顧客のニーズを把握する能力をもつ人材であるとされている。

ピープルでは、提供サービスと価格の整合性、提供プログラムの多様性と品質等、競合企業との競争の上で重要な要因を実現するために、異なる雇用形態、すなわち条件の異なる社員区分を持ち、終身雇用を前提とした総合社員と契約期間が限定された有期社員の制度を採用している。

総合社員は終身雇用を前提とし、マネジメントを主体とした業務に従事する。有期社員はサービスの提供を主体とした業務に従事する契約期間が限定された社員である。全従業員の構成比は、総合社員が約30%、有期社員が約70%を占める（月間200時間の労働時間を1人として換算）。

いうまでもなく、クオリティの高いサービスを提供する「商品」としての人を採用・育成し、早期に戦力化する事がどの社員にとっても重要な課題となる。

総合社員の制度は個人の能力を重視の上で社員の生活を守るという視点を考慮した「職能資

格制度」、「人事考課制度」、「賃金制度」、「教育制度」をもって体系づけている。職能資格制度では、階層、等級が上がるにしたがって、サービスの提供を主体とした業務から、マネジメントを主体とした業務へとステップアップしていく。また、人事考課制度は、社員の自主性と創造性を専重するため、組織目標達成のための役割について各人が自主的に個人目標を考え、上司と面談のうえ決定した半年間の業務目標の達成度合を評価する制度である。人事考課は、決定までのプロセスを重視し、各等級での能力要件をベースに上司との面談を通して、目標の設定と目標の達成度合を所属長・部下共に共通の理解を持たせることに努めている。

考課結果は、賃金制度に連動し、賞与、定期昇給、昇格昇級審査に使用される。月例給与は、職能資格制度に基づいた基本給と各種手当で構成されており、賞与は、夏期・冬期と全社利益の達成度が反映される成果配分によって構成されている。また人事考課は、社員の能力・仕事への志向性・適性を活用・開発し、その能力を最大限に発揮させ、意欲の高揚を促すことを目的としている。

有期社員の人事制度は、複合的な会員サービス・技術の高度な平準化、個人の適性に応じた計画的育成による早期戦力化、効果的要員構成および適正人件費の実現を目的としている。また、従業員の多数を占める有期社員には、プログラム・サービスの品質管理、スタッフ教育、イベントの企画運営等、レベルに応じた権限の委譲が行なわれている。さらに、有期社員の区分として、雇用形態、条件の異なる複数の有期社員制度を有している。

5.2 社員教育

(1) 階層別研修

職能資格制度における各等級能力の維持・向上と経営幹部層の計画的育成を目的に総合社員を対象とした階層別研修が実施されている。その他、中途採用者の研修なども不定期に開催している。

(2) その他の研修

その他、全スタッフの昇格要件にもなっている「人事考課者訓練」「さわやかスタッフ認定テスト」や「認定者へのリフレッシュ研修」サービス・商品（プログラム）の「社内ライセンス取得研修」等が行なわれている。

有期社員の80%を占めるフレンド社員を主な対象として有期社員の教育研修システムが採用されている。このシステムの特長は資格制度を採用し、必要な時間数を就業し、定められた研修を受講する事によって、サービス提供能力を向上させ、その結果資格が上がり、給与にも反映することである。

このサービス提供能力の向上を目的とした研修システムの内容は、他の有期社員や総合社員における新卒社員にも適用されている。研修項目は、机上研修と実技を中心としたOJTで構成されている。

また、リーダーシップやマネジメント能力は、階層研修時のみでなく店舗運営に関わる役割（担当）を経験する事によって身についていくと考えられている。例えば日々の指導、サービス提供に加え、短期教室や課外教室などの事業の担当になると、予算を含めた企画から集客、実施、経費処理、事後報告書作成等と通常のマネジメント業務につながるステップを一通り経験する事になる。この経験は担当者の自主性や創造力を発揮する場面として、また、指導やサービス提供力、知識技術を高め、モチベーションを高める機会として捉えられているのである。

これらの研修のほか、ピープルは総合社員・有期社員を対象とする「自己啓発援助制度」や社員満足を高めるための「社員表彰制度」を設け、社員のモラル向上に取り組んでいる。

6. 基幹業務のプロセスマネジメント

すでにみたように、ピープルが顧客・市場へ提供する製品・サービスは、ソフトウェア、ハードウェア、ヒューマンウェアからなり、その具体的な提供は店舗運営を通じて行なわれている。そのプロセスは、店舗開設期、店舗成長期によって異なるため2つに区分して説明される。とりわけ、店舗成長期の基幹業務は「サービス」「指導」「プログラム」「会員種別」「施設環境」の企画、顧客への提供を「8つのマネジメント」で実現する事である。ピープルの「8つのマネジメント」とは、以下の8点をいう。

見込み会員マネジメント（商圏調査・分析、問合わせ・見学者対応、会員募集活動）

会員マネジメント（会員情報管理、会員継続管理）

サービスの品質マネジメント（接客対応、情報提供、利用システム管理）

プログラムマネジメント（プログラム品質管理・プログラム品揃え）

指導技術マネジメント（指導品質管理、指導マニュアル等管理）

販売マネジメント（その他売上管理、プロショップ販売管理）

施設・安全マネジメント（施設設備の保全管理、安全基準遵守業務、安全教育）

内部マネジメント（損益予算管理、金銭管理、労務管理、その他）

社長インタビュー「これからのフィットネス・ビジネス」

ここでは、著者が2000年6月に行なった株式会社ピープル代表取締役社長・石原 悟氏（現・コナミスポーツ株式会社代表取締役会長）へのインタビューを掲載する。そこには今日の日本のフィットネス・ビジネスの到達点をふまえた今後の方向、また、そのなかで業界のリーディングカンパニーとしてのピープルに求められるリーダーシップ発揮のあり様が生きた言葉で語られており、今後の日本のフィットネス・ビジネス発展の方向性を示唆するものであると考えられるからである。

現在の位置

種子田：お忙しいなかで時間をいただきありがとうございます。さっそくですが、わが国のフィットネス・ビジネスの到達点をふまえたこれからの方向性についてお聞かせください。

石原：アメリカでは現在、スポーツクラブへの参加率が11%位程度だということは、ご存知でしょうが、施設数で言うとおよそ1,450ヶ所あります。それに対して日本は、1,750ヶ所で参加率は3.5%です。アメリカの市場規模が約1兆円、それに対して日本のそれは3,500億円です。1998年の資料によると、日本では現在の参加率3.5%に加えて、7.5%の人が、近所に適当なものがあればこれから入りたいと言っているんです。日本でも11%のマーケットがあるわけですね。これまでスポーツクラブに入らなかった理由が、やはり10時までしか使えないとか、意外にそんなことがと思われるかもしれませんが8,000円だったら行かないけれども5,000円だったら行くということなんですね。特に家庭の主婦の方などの場合にはそのような傾向が見られます。

今、アメリカがこのマーケットを業界全体で、2010年までに、参加率を現在のおよそ2倍の20%に、そして2兆円市場にしようと言っています。アメリカはすでに日本の3倍の参加率を持っているのに、それをこれから倍にしようと言っている。なおかつ、そのなかで、生活習慣病といわれている分野がこれから非常に大きなマーケットになると言っているんですね。メディカルとスポーツクラブが結びついて、運動することによって生活習慣病を防ぐという動きと、ストレスの解消を含めて、若々しい精神と若々しい体を保つという風潮からそういうことが言えるわけです。

それに対して日本は、この5年間なぜ延びないか。私は、この1995年以降の動きのなかで、参加される方に対するバリア、障壁は大変低くなったと考えています。あとは何かといえば、それは施設が足りないということです。施設をこれからどんどん増やしていかなくてはならないと思います。今、店舗が1,450ヶ所あるわけですから、1軒につき、2軒作ればいいわけです。3倍にすればいいのです。10%の参加率を実現するには、5,000センターを越えずにそうなることはあり得ないので、現状では施設がまったく足りないわけです。提供者側ががんばって施設を増やすということ、それだけのマーケットがあればそれだけの収益を上げることができるわけだから、マーケットのなかで事業収益を上げることができることを実証することこそ、もっともピープルのしなければならないリーダーシップだと考えています。変な話ですが大阪弁で言うと、儲かるところには人が来るんですよ。儲かるところには必ず参入するわけです。今はまだ企業間の競争を考慮する時期ではないと思います。まったく施設が足りないわけですから。食品マーケットのように、ある地域で100億円の食品が売れているとしたら、新規に大きなスーパーが参入したとしても、120億円の市場にはならないわけですね。シェアの取り合いが起きるだけです。100億円は100億円なん

ですよ。しかし私もがやっている仕事は、これまでない地域に大型の施設ができると、年間 4,000 人の方が 10 万円支払う市場、つまり 4 億円の健康に対する、スポーツクラブに対する支出が生まれるわけです。まだまだシェア取りというレベルまでは行っていませんから、これからはマーケットを確認したらどんどん出店していくということが、今は必要な時期だと思えます。

種子田：今日、アスレティッククラブ、スポーツクラブの入会金や会費の低価格化傾向や顧客に提供するプログラムが豊富になっていますが、これからどのような方向にすすむとお考えですか。

石原：徐々に参加者が増えれば増えるほど、例えばマスのマーケットが大きいから専門店が成り立つという要素からいえば、フィットネス・ビジネスが大きなマーケットになったときに、はじめて価格帯とサービスについての分化が起きるだろうと思えます。

おそらく価格帯での大きな区切りとしては、20,000 円、12,000 円、8,000 円、4,000 円程度に分化するのではないのでしょうか。当然、分化すると業態が問題になりますが、難しいことを言わずにわかりやすく価格の業態論ということで見ると、価格帯が 20,000 円、12,000 円、8,000 円、4,000 円台とこの 4 つができれば、例えばおすし屋さん、お寿司屋さんの安なお寿司屋さん、回転寿司と目の前で板前さんがカウンターで握ってくれる比較的高価なお寿司屋さんがあって、はっきりと業態ができているのと同じですね。

もう 1 つは、提供するプログラム・サービスによる分化が起こります。たとえば糖尿病にお医者さんというよりも、理学療法的なもので専門的に対応するというような。こういう 2 つの分化が起こります。

一般的には多くの方が通うのは、地域の中で大型で、その地域をお子さんから 60 歳の方まで全部丸抱えして、全ての人に対して適切なサービスとプログラムと価格を、施設を通じて提供することができる、そういう施設がこれから日本で増えると思えます。アメリカなどに比べると、日本はヒエラルキーもないし、お金のヒエラルキーもなくて、日本のほうがアメリカに比べて参加しやすい層が厚いのではないかと考えています。10%を目標にと言っていますが、このような方向に向かって動き出せば、一気にいくと思えます。

種子田：ピープルはフィットネス・ビジネスの展開に際して、時間消費という考え方を大切にされていますね。

石原：例えばこんな人がいるとしましょう。そこは高級スポーツクラブなんですけど、70 歳位のおじいさんで毎日来る人がいる。あれはいいなと思えます。朝、午前中に運動して、お風呂に入って、そこで食事をして、できればお友達とおしゃべりして、午後には帰る。運動して、入浴して、ご飯を食べて、しゃべって、というはずいぶん長い時間楽しめますね。これを毎日とはいわなくても、もし週に 3 回すると、非常に精神的にも肉体的にもいいですね。時間消費というものが大事になるということに関していうと、人間にどんどん余暇が増えてきて

いる。たとえば奥さん方の洗濯の時間、料理の時間はどんどん短縮されてきている。寝る時間は変わりませんが、1日24時間というのも変わっていません。だから、旅行に行くというようなレジャーではなくて、1日の余った時間をどう消費するかがテーマになる。伊能忠敬さんのような生き方もあるが、小原庄助さんのような人もある。どちらにしても時間消費という切り口は、これからますます大事になると思います。

種子田：これからのフィットネス・ビジネスの可能性についてお聞かせください。

石原：私どもが今やりだしている事業に、産業分類としてどれだけの可能性があるのかというと、例えばお子さんからスタートすると、まず、スポーツ産業、健康産業というのがあって、これは教育産業としての一面も、レジャー産業としての1面も持っている。さらに医療産業にもこれから近づいています。介護ビジネスに行くかどうかはわかりませんが、可能性として発展の方向性は、7つの産業分類にまたがっています。そこで一番大きな可能性ですが、スポーツクラブは一面で、学校と似ていて、愛校心、愛着心のようなものがあるんですね。例えば小さい時、ピープルに通っていたとすると、ある先生の思い出を含めて、かつて経験した感動が蓄積されてきているということですね。それに加えて、現在の会員の方は、ある信頼感と愛着心をもって来ていただいているということです。最近こういうアプローチが一番多いですね。また、IT産業との関連もあります。コンテンツの部分をどこかと組んでやっているということが意外にあるんです。

業界が成長するのは、業界側、提供者側の努力次第だというだけではなくて、業界の事業領域、ドメインがどれだけ広がるかも実は非常に重要なんです。施設展開は業界がみな真似をしてもできるのですが、ソフトの部分やコンテンツの部分ということになると、実は業界全体がその恩恵を受けるのではなくて、ある特定のところしかそれに取り組みないわけですね。特定のところしかそれに取り組んだことによる利益は得られないのです。

競争優位の要因

種子田：先ほど社長は競争を考える段階ではないとおっしゃいました。確かにピープルの業績を考えるとその通りだと思います。しかし、同業他社を含めた現在の業界の状況から見ると、ピープルには競争を考えなくてもいい競争優位性があるのではないかと思います。

石原：店舗の一軒一軒を取り上げるとそう優位性があるわけでもなくて、近所の他店に負けているところもあります。大きな理由は利便性＝立地ですね。クラブは立地が第1です。中のソフトが大切だといっても、やはり第1は利便性です。会員にとって、近いか、便利なところにあるか、通いやすいか、ということがすべてです。2番目は、施設ですね。今のところは、3番目はプログラム、そしてそこにいるインストラクターです。とくにその質ですね。

というも答えているのですが、お客様の立場からみると、実は最終的にはそれが逆転しま

す。会員となり一旦通われることになると、立地、施設、価格、プログラム、インストラクターという順が逆になります。

お客様がクラブを選ぶとき、入るときは立地、施設、価格、プログラム、インストラクターという順なのですが、一旦、会員になるとインストラクター、プログラム、価格、施設、立地という順になる。そういう順で最終的に会員の方が評価されるのであれば、クラブ側から一所懸命にやらなくては成らないのはその順番です。それを間違えてはいけません。

おわりに

株式会社ピープルの発展をもとに、日本におけるフィットネス・ビジネス発展の経緯を概観し、ピープルにおける顧客創造と顧客管理の仕組みをみた。さらに、今後の日本のフィットネス・ビジネスのすすむ方向性についての社長インタビューを掲載した。

ピープルは、バブル崩壊後の長期不況期においても、一貫して右肩上がりの成長を遂げてきた。その成長は、根本的には、日本のフィットネス・ビジネスの市場が未だ企業間競争に至らない、未成熟な状況のもとで可能であったとみることができるが、しかし同時に、ピープルが、常に顧客の立場で発想し、それを業界の先頭に立って実践してきたことを抜きに、その成長はあり得ないものであった。それは、ピープルの成長と同業他社のそれを比較すれば明らかである。また、ピープルの各層における際だったマネジメント力量と、それを支える種々のシステムが重要な役割を果たしたことはいうまでもない。さらに、マイカルグループの一員として、流通業であるマイカルの考え方をフィットネス・ビジネスに取り入れ、具体化してきたこともその成長を可能にしてきたと考えられるであろう。また、マイカルのグループ企業や商品の新規導入に際する技術提携企業などのビジネス・パートナーも低コストでの事業の展開や他社に先がけた新商品の市場への投入を可能にしてきたのである。

こうした、本稿で述べた諸点が明らかにするものは、日本のフィットネス・ビジネスのリーディングカンパニーとしてのピープルの姿であった。本稿に取り上げた社長インタビューは、ピープル、すなわちコナミスポーツが今後もフィットネス・ビジネス界のリーディングカンパニーでありつづけるであろうことを推察させるものである。

ピープルがマイカルのグループ企業から、コナミを親会社とし、コナミスポーツとしての歩みを始めたことによって、今後は、エンターテインメントとも結びついた新たな発展が期待される。コナミスポーツの今後の展開についての研究は、今後の課題としたい。

本稿は、昨年行なった株式会社ピープル代表取締役社長・石原 悟氏（現・コナミスポーツ代表取締役会長）をはじめ、総合企画部のみなさんへのインタビューおよび提供いただいた貴重な社内資料によるところが大きい。ここに記して感謝の意を表わすものである。

付表 1 ㈱ピープル（現㈱コナミススポーツ）の沿革

- 1974 年、株式会社ニチイ（現マイカル）は、地域の人々のために流通業として「物」の提供だけではなく、「心と健康」という形のないもの、つまり「サービス」の提供も必要であると考え、「people for people」のコンセプトのもと、パイロット事業としてピープル事業部を組織、スイミングスクールを中心とするスポーツクラブの経営に着手した。第 1 号店として「西宮ピープル」でスイミングスクール、体育スクール、アスレティッククラブを開始した。業界の先発企業に対して約 10 年後発での開業であった。
- 1978 年、株式会社ニチイの 100% 出資子会社として独立。翌 79 年、本店を東京都港区に移転。
- 1983 年、本格的フィットネスクラブ運営に向けてエグザス事業を開始。「エグザス」ブランド第 1 号店「エグザス青山」を開設。
- 1984 年、フランチャイズシステム、企業フィットネス・法人利用システムを導入。
- 1986 年、売上高、会員数規模で業界 1 位となる。
- 1987 年、英国ダイビング指導団体「BSAC (BURITISH SUB - AQUA CLVB)」のライセンス発行権を取得、「BSAC ジャパン」を設立。
- 1989 年、スポーツに関連した企画旅行（マラソンツアー等）を主催する旅行事業、コンベックス事業を開始。同年、米国ジャザサイズ本部とフランチャイズ契約を締結、日本における独占権を取得し、「ジャザサイズジャパン」事務局を設置。株式会社ニチイおよびセノー株式会社とピープルで三者合弁会社「株式会社ナプス」を設立。体力検査から効果測定までをコンピューターによりシステム化した「フィットネスカウンセリングシステム」を開発。中央労働災害防止協会の指導機関認定を受ける。
- 1990 年、厚生省の健康増進施設認定および労働省のサービス機関認定を受ける。
- 1991 年、ダイビングのライセンス発行業務を株式会社マイカルマリンに譲渡。旅行事業の営業を株式会社マイカルツアーズに譲渡。フィットネスカウンセリングシステムの全店導入。フィットネスカウンセリングシステムによる個人データを蓄積する IC カードを導入。エグザスの付帯施設として、有資格者によるマッサージ、針等の東洋医学的治療を行なう「エグザス治療院」を開設。
- 1992 年、厚生省の指定運動療法施設認定を受ける。
- 1993 年、米国の最新ダイエット・プログラム「バイオメトリクス」を導入。全店舗間における会員の所属移行制度導入。他社の高級フィットネスクラブを施設継承し、大型スポーツクラブ「エグザスなかもず」を開設。
- 1994 年、株式会社ニチイならびにサッポロビール株式会社との合弁会社「株式会社ザ・クラブ・アット・エビスガーデン」を設立。低料金フィットネスクラブの新業態「セレ」を導入し、荻窪店をエグザスから業態変更し、「セレ」第 1 号店としてリニューアルオープン。株式会社マイカルツアーズと旅行代理店契約を締結。
- 1995 年、「バイオメトリクス」の日本およびアジアにおける独占販売権ならびに独占使用権を PKI 社より取得。本牧店にレストラン機能を備えた多目的ルームを設置し、初めてカラオケ設備を導入。
- 1996 年、日本証券業協会へ株式を店頭登録。クレジット機能とフィットネストレーニングの記録・管理機能を持つ「エグザスカード」を発行開始。エグザス情報誌「ZAKU2」を隔月で発行開始。㈱ニチイが㈱マイカルに商号変更。
- 1997 年、㈱ナプスを子会社化（本店所在地：東京都港区、持株比率 90%）。従来の「エグザス」「ピープル」に温浴施設を加えた新業態「フライツァイト」の第 1 号店「フライツァイト都賀」を開設。
- 1998 年、ニュージーランドに本部を置くレズ・ミルズ・エアロピクスインターナショナル社からボディパンプの日本総販売代理店の権利を取得し、社内にボディパンプジャパンを設立。従来のコンピューターシステムをパソコンによるネットワークシステムに変更し、社内の分離されていた各コンピューターシステムを統合。
- 1999 年、東証 2 部上場。
- 2000 年、東証 1 部上場
- 2001 年 2 月、コナミ㈱が株式の公開買付により、ピープルの株式 10,305 千株を取得し、親会社となる。6 月、商号を㈱ピープルからコナミススポーツ㈱へ変更。本店を新宿区西新宿一丁目六番一号に移転（登記移転）。日産スポーツプラザ㈱（現コナミススポーツプラザ㈱）の全株式を取得し、子会社化。11 月、直営店舗 119 店舗、フランチャイズ店舗 32 店舗で営業。

付表2 顧客・市場区分別の売上高比率

	2000年度	(構成比)	2001年度	(構成比)	前年比
スイミングスクール	9,949百万円	20.0%	9,893百万円	18.3%	99.4%
体育スクール	2,059	4.2	2,076	3.8	100.8
ピープル部門	12,008	24.2	11,969	22.1	99.7
フィットネスクラブ	27,678	55.9	31,508	58.3	113.8
(内商品売上)	(1,038)	(2.1)	(1,340)	(2.5)	(129.1)
テニススクール	833	1.7	837	1.5	100.5
エグザス部門	28,512	57.6	32,346	59.8	113.4
プロショップ	2,231	4.5	2,344	4.4	105.1
パブリック	2,417	4.9	2,767	5.1	114.5
その他	369	0.8	339	0.6	91.8
その他施設事業	5,018	10.2	5,450	10.1	108.6
施設事業合計	45,539	92.0	49,767	92.0	109.3
企業フィットネス事業	1,055	2.1	1,003	1.9	95.0
フランチャイズ事業	1,602	3.2	1,726	3.2	107.7
(内商品売上)	(109)	(0.2)	(105)	(0.2)	(96.1)
法人部門	2,658	5.3	2,729	5.1	102.7
旅行事業他	1,318	2.7	1,572	2.9	119.3
施設外事業合計	3,976	8.0	4,301	8.0	108.2
合計	49,515	100.0	54,068	100.0	109.2

(コナミスポーツ㈱2001年9月期(第30期)決算短信補足資料より作成)

参考文献

- Peter F. Drucker, [1992] *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business.
- Michael Y. Yoshino, U. Srinivasa Rangan [1995], *Strategic Alliance*, Harvard Business School Press.
- Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, [1996], *Services Marketing*, McGraw-Hill.
- John P. Wilson, [1999], *Human Resource Development*, Kogan Page.
- Frederic M. Hudson, [1999], *The Handbook of Coaching*, Jossey-Bass Publishers.
- N.M. ティシー, M.A. ディバナ [1988] 小林薫訳『現状変革型リーダー』ダイヤモンド社. Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna, [1986] *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons.
- J.P. コッター, J.L. ヘスケット [1994] 梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社. John P. Kotter, James L. Heskett, [1992] *Corporate Culture and Performance*, Free Press
- ブライアン・L・ジョイナー [1995] 狩野紀昭監訳, 安藤之裕訳『第4世代の品質経営』日科技連出版社. Brian L. Joiner, [1994] *Forth Generation Mnagement: The New Business Consciousness*, McGraw-hill.
- G. ハメル, C.K. プラハラード [1995] 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社. Gary Hamel, C.k. Prahalad [1994] *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- 松田義幸 [1996] 『スポーツ産業論』大修館書店.
- SSF 笹川スポーツ財団 [1996] 『スポーツ白書 2001年のスポーツ・フォア・オールに向けて』SSF

笹川スポーツ財団。

- 原田宗彦編著〔1997〕『レジャー・スポーツサービス論』建帛社。
- 関春南〔1997〕『戦後日本のスポーツ政策』大修館書店。
- 山下高行・種子田穰〔1997〕「ピープル フィットネス・サービス業の事業展開」『立命館経営学』第 35 巻特別号，立命館大学経営学会。
- 財団法人 余暇開発センター編〔1998〕『スポーツライフ白書』ぎょうせい。
- 大鋸順〔1999〕『スポーツの文化経済学』芙蓉書房出版。
- 上西康文〔2000〕『ゼミナール 現代日本のスポーツビジネス戦略』大修館書店。
- 『月刊 レジャー産業資料』第 29 巻第 5 号〔1996〕，総合ユニコム。
- 『月刊 レジャー産業資料』第 33 巻第 6 号〔2000〕，総合ユニコム。