

2006 年度 リサーチペーパー

民間フィットネスクラブ在籍会員増加のための
マーケティング戦略の策定（事例研究）

Marketing plan for increase of membership at a
fitness club: A case study

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 健康スポーツマネジメントコース

5 0 0 6 A 3 3 9 - 2

内藤 隆

Naitou, Takashi

研究指導教員：中村 好男 教授

目次

I. 研究背景

II. 研究目的

III. 研究方法

IV. 研究結果

1. マーケット環境分析

a) 外部分析

i) マクロ環境分析

ii) 顧客分析

iii) 競合分析

b) 内部分析

i) 顧客特性分析

ii) 自社の強みと弱み

c) SWOT 分析

2. 市場細分化, 標的市場の選定

3. ポジショニング

4. マーケティング・ミックス (4P)

a) Product (製品)

b) Price (価格)

c) Place (チャネル)

d) Promotion (プロモーション)

V. 考察

引用・参考文献

I. 研究背景

わが国においては、人々の健康志向の高まりなどを背景に民間フィットネスクラブ（以下、フィットネスクラブもしくはクラブという）も年々増加し、2005 年には全国 2049 事業所、売上高 4019 億円となり、事業所数、売上高とも平成 13 年度に比べ 10%以上の成長を遂げている¹⁾。

これまで「ジム・スタジオ・プール」はフィットネスクラブにおける 3 種の神器と言われ、基本形となっていた。しかし、近年、新たなビジネスモデルとしてプールを付帯しないジム・スタジオ型クラブ、スタジオ単体クラブ、100 m²前後のスペースでマシンによるサーキットトレーニングのみを提供するクラブなど施設業態も数多く現れ、スペース、初期投資とも従来のフィットネスクラブよりも低額で済むことなどから新規出店が加速している。年間 40~60 クラブであった新規開業数も平成 17 年度には 100 クラブを超え、今後ますます新規開業クラブが増加していくだろう。

民間フィットネスクラブの経営においては、一般に売上の 80%以上を会費収入が占めると言われ¹⁴⁾、在籍会員数の維持、増加が最大の経営課題である。

在籍会員を増加させるためには、クラブの入会者数が退会者数を上回ること、つまり、各種プロモーションを通じた新規会員獲得の促進と在籍している会員に長期間クラブに在籍してもらうという会員定着（退会抑制）が重要である。

2001 年の日本フィットネス産業協会の調査ではフィットネスクラブの会員の月間平均退会率は 5.9%であり¹²⁾、会員が 2000 名在籍しているクラブでは、月間 100 名以上が退会し、年間で 7 割の会員が入れ替わっているという状況であり、退会という顧客離反による損失を多額の広告宣伝費を用いて新規会員を獲得し補うという悪循環を繰り返し行っている。

先行研究によると、メンバーが退会する理由は、一般的に①金額に関する理由、②個人的な理由、③生活環境の変化、④クラブに関する理由の 4 つで、平均的なクラブの退会者の損失コストは、会費収入だけでも年間 75,000 ドルに達する¹⁵⁾。また、退会率を 1%改善すると純利益が 12%上昇するとの報告もあり、経営レバレッジの大きい経営構造を持つフィットネスビジネスにおいては、損益分岐点に達すると、その後の収入の 75%以上は全て収益となり、退会率を少し改善するだけで収益に大きな影響を及ぼすと述べている¹⁶⁾。会員の退会率を低下させ、会員定着を図ることは、クラブの在籍会員増加と収益性向上のために重要である。

また、新規会員獲得に関しては、多くのフィットネスクラブでチラシの新聞折込や街頭での販促活動、駅看板への広告掲出、インターネット（ホームページなど）、会員からの紹介促進などのプロモーション活動を行っている。クラブによって違いはあるが、在籍会員 2000 名規模のあるフィットネスクラブでは、年間で 1000 万円近くが広告・販売促進費用として用いられている。一般に会員 1 名あたりの獲得単価は 10000 円前後と言われ、多額の費用をかけ新規会員を獲得している。

フィットネスクラブの増加は、人々のフィットネスへの参加率を上昇させる一方、多くの場合においてクラブ間の顧客獲得競争をさらに激化させる。このような環境において、他社との差別化により新規会員獲得の成果を上げ、かつ会員を定着させるという両面での成功を収めることこそ、今後のますます成熟化していくフィットネスクラブ業界での競争を勝ち抜いていく上で鍵となるであろう。

Ⅱ．研究目的

本研究の目的は、現在、在籍会員数の減少という経営的問題が起きている埼玉県T市にあるフィットネスクラブ（以下、Aクラブという）において在籍会員増加を達成するため、Aクラブの今後のマーケティング戦略を立案することである。

Aクラブは、2001年3月に商業施設へテナント出店した郊外駅前型のプールレスのジム・スタジオ型のフィットネスクラブでジム（マシン、有酸素、フリーウェイト）、スタジオ（2面）、リラクゼーション（温浴施設、マッサージチェア）などの施設がある。

Aクラブの在籍会員数、月間入会者数、月間退会者数の推移は、図1の通りである（注：季節変動やキャンペーンの影響を排除するため、移動平均値グラフとなっている）。開業時に1118名だった在籍会員が2004年1月に2208名まで増加したが、2006年11月には1832名にまで減少している。

開業以来、5～7%台と高値で推移してきた月間退会率は、現在4%台にまで改善され、会員定着に関しては、大幅な改善が見られている。その取り組みとしては、スタッフに対する会員定着教育、入会初期者へのサポート強化や個別指導化、休会制度の導入などが挙げられる。

しかし、競合施設の増加、顧客ニーズとサービスのミスマッチなどが原因でプロモーションの反応率が年々低下し、入会率が大幅に減少している。2003年度までは入会率が退会率を上回っていたが、2004年度以降は、退会率が入会率を上回る状態が続き、在籍会員が減少している（表1）。

そこで、Aクラブにおいて在籍会員の減少を止め、さらに増加させるためには、より一層の会員定着（退会率減少）を図るとともに新規会員獲得を促進していく必要がある。

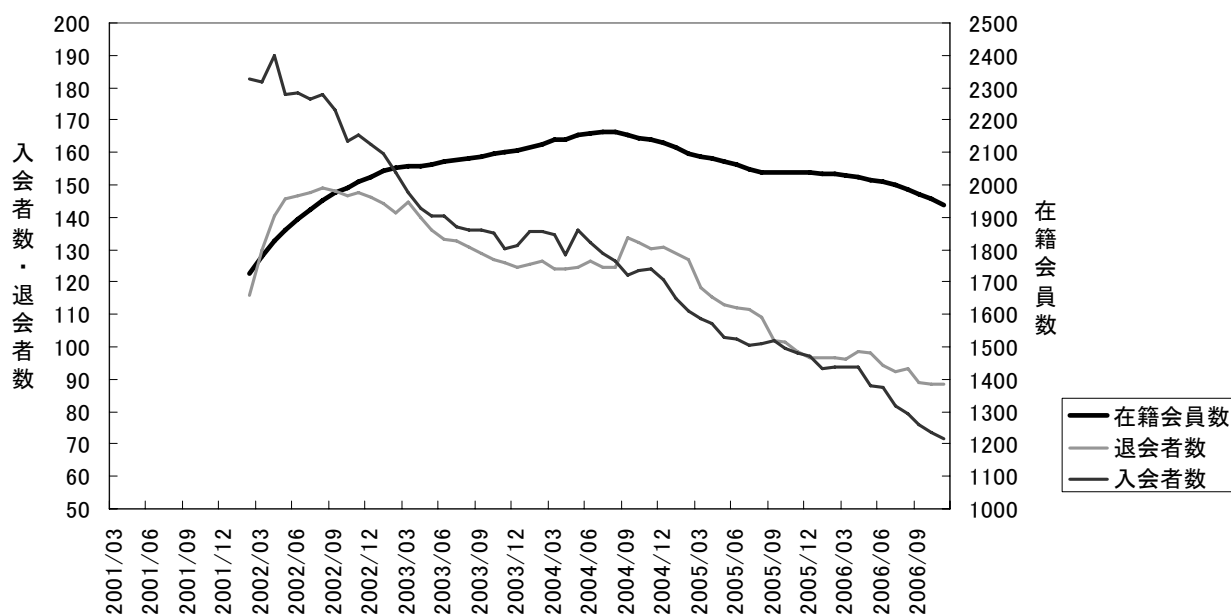


図1 在籍会員数、入会者数、退会者数の推移（12区間移動平均値）

表1 月間入会率と月間退会率の年度別月間平均値

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
(A)月間入会率	10.8%	7.2%	6.4%	5.2%	4.6%	3.6%
(B)月間退会率	7.5%	7.1%	5.8%	5.6%	4.7%	4.5%
(A)-(B)	+3.3%	+0.1%	+0.6%	-0.4%	-0.1%	-0.9%

* 月間入会率(%) = 月間入会者累計数 / 月初在籍会員数 × 100

* 月間退会率(%) = 月間退会者累計数 / 月初在籍会員数 × 100

* 年度: 当年4月から翌年3月まで(2006年度は11月までのデータである)

Ⅲ. 研究方法

マーケティング理論のマーケティング・プロセスに則り、下記の流れで調査分析を行い、今後のAクラブの在籍会員増加のためのマーケティング戦略を策定する。

5. マーケット環境分析

a) 外部分析

i) マクロ環境分析

ii) 顧客分析（市場）

iii) 競合分析

b) 内部分析

i) 顧客特性分析（Aクラブ）

①在籍会員

②入会者

③退会者

④見学体験者

ii) 自社の強みと弱み

c) SWOT 分析

6. 市場細分化，標的市場の選定

7. ポジショニング

8. マーケティング・ミックス（4P）

a) Product（製品）

b) Price（価格）

c) Place（チャネル）

d) Promotion（プロモーション）

IV. 研究結果

1. マーケティング環境分析

外部分析としてマクロ環境、顧客、競合に関する分析、内部分析として顧客特性、自社の強みと弱みに関する分析を行った。

a) 外部分析

i) マクロ環境分析

わが国では、「スポーツ振興基本計画」、「21 世紀における国民健康づくり運動（健康日本 21）」、「健康増進法」、「介護保険法改正」、「健康づくりのための運動指針 2006」など健康スポーツ関連の政策が実施されている。この背景の 1 つには、国民医療費の増加が挙げられる。2005 年度には国民医療費が 31 兆円を超え、内 15 兆円以上を 65 歳以上の医療費が占め、国家財政を圧迫している状況である。65 歳以上の人口が総人口比 20%を超え²⁾、今後ますます高齢者人口が増加するわが国においては、今後さらに医療費が増加していくことが予想されるが、それを抑制するためには、疾病を治療する 2 次予防の概念から生活習慣病予防に代表される疾病を予防するという 1 次予防の概念へとシフトしていくことが重要である。今後も国民の健康に関して、国家としての政策がとられ、それらは国民の健康意識や運動実施に好影響を与えるであろう。

わが国における近年のフィットネスクラブ市場規模は、全般的にプラス成長を遂げている（表 2）。健康意識の高まりや団塊世代の大量離職、景気回復などを背景に、今後も参加人口の増加が続くものと考えられる。さらなる市場の成長への期待からフィットネス業界への新規参入企業も相次ぎ、従来のフィットネスクラブとは異なる新業態も誕生している。今後も施設数の増加により施設間の会員獲得競争がさらに激化していくことが予想され、同業他社への競争優位性とともに、フィットネスクラブ以外でも拡大している健康・レジャー関連業種に対する競争戦略を築くことが重要である。

A クラブの主力商圈であり会員の 80%以上が在住する T 市の人口は、2006 年 9 月時点で 339,322 人であり、2003 年から 0.8%の緩やかな上昇が見られているが、年代別で見ると 20 代以下の人口は減少が見られ、50 代を除く 30 代以上の人口は増加しており、特に 70 歳以上の人口増加が著しい。T 市における 60 歳以上の人口は全体の 23.6%を占めている（表 3）。

クラブからの距離別の居住人口においては、2006 年度の A クラブの主力商圈である 3km 圏内の人口は、2003 年に比べて 1km 圏で 2.0%、2km 圏で 2.2%、3km 圏で 18.5%の増加が見られる（表 4）。

表 2 フィットネス市場の推移

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	伸び率
事業所数	1788	1830	1873	1901	1951	2049	14.6%
売上高	3648	3648	3575	3675	3796	4019	10.2%
会員数	3739493	3702098	3591036	3672912	3776488	3970519	6.2%

* 単位 施設数は軒、売上高は億円、会員数は名

* 伸び率は、2005年度の実績値を2000年度と比較した

表3 T市の年代別人口推移

年齢	2003年	2006年	伸び率
0-9歳	31097	30357	-2.4%
10-19歳	33140	31633	-4.5%
20-29歳	50988	45511	-10.7%
30-39歳	55669	57895	4.0%
40-49歳	41672	42982	3.1%
50-59歳	52706	50983	-3.3%
60-69歳	41401	43759	5.7%
70歳以上	29902	36202	21.1%
計	336575	339322	0.8%

表4 商圈別の人口推移

商圈	2003年	2006年	伸び率
～1.0km	36715	37467	2.0%
～2.0km	83620	85464	2.2%
～3.0km	71712	84946	18.5%
計	192047	207877	8.2%

ii) 顧客分析 (市場)

2006年度の内閣府が行った「体力・スポーツに関する世論調査」の結果は表5の通りである。

自身を「健康である」とするものの割合が85.5%（「大いに健康」＋「まあ健康」）と高かったが、普段運動不足を感じている者の割合が67.6%（「大いに感じる」＋「ある程度感じる」）、肥満を感じている者の割合が43.4%（「大いに感じる」＋「ある程度感じる」）と高かった。運動を行った理由としては、「健康・体力づくり」、「楽しみ、気晴らしとして」、「運動不足を感じるから」と答えた者の割合が高く、運動を行わなかった理由としては、「忙しくて時間がないから」と答えた者の割合が高かった。現在行っているものも含め、「今後行ってみたいと思う運動やスポーツがある」と答えた者の割合が85.7%と非常に高く、運動やスポーツに対する潜在需要は非常に大きいと考えられ、運動阻害要因を低下させることができれば、潜在顧客の需要を喚起することができるものと考えられる。

表5 体力・スポーツに関する世論調査（内閣府, 2006年）

現在の健康状態		体力の自信の有無	
大いに健康である	24.2%	体力に自信がある	13.7%
まあ健康である	61.3%	体力は普通である	65.7%
あまり健康でない	14.4%	体力に不安がある	20.3%
運動不足を感じるか		肥満を感じるか	
大いに感じる	26.7%	大いに感じる	14.0%
ある程度感じる	41.0%	ある程度感じる	29.4%
あまり感じない	22.6%	あまり感じない	31.0%
ほとんど(全く)感じない	9.4%	ほとんど(全く)感じない	24.6%
運動・スポーツの1年間の実施状況		今後行ってみたいと思う運動やスポーツがあるか	
運動やスポーツを行った	74.5%	今後行ってみたいものがある	85.7%
運動やスポーツはしなかった	25.5%	今後行いたいものはない	13.9%
運動やスポーツを行った理由(複数回答)		運動やスポーツを行わなかった理由(複数回答)	
上位4項目		上位4項目	
健康・体力づくりのため	55.0%	忙しくて時間がないから	51.6%
楽しみ、気晴らしとして	50.1%	体が弱いから	17.8%
運動不足を感じるから	41.2%	年をとったから	17.4%
友人・仲間との交流として	35.4%	運動・スポーツが好きでないから	10.4%

また、2005 年度に東京都生活文化局が行った「健康に関する世論調査」によると、フィットネスクラブなどの民間の健康増進施設を利用していない者の内、「今後は利用したい」と答えたものが 39.0% に上った。現在利用していない理由としては、「施設の営業時間と自分の都合が合わないから」と答えた者の割合が 49.6% で最も高く、以下、「施設の利用料金が安いから」32.1%、「自分の家や職場の近くに施設がないから」25.0% と続いた。現在、ほとんどのフィットネスクラブは、休館日も少なく午前中から夜間まで営業しており、「施設の営業時間と自分の都合が合わない」という回答が多いことは矛盾するが、顧客にとってより魅力的なサービスやプログラムを配置してベネフィットを向上させるとともに、顧客コストを下げる努力を行うことで、新たな参加者を得ることが可能であると考えられる。

iii) 競合分析

A クラブ周辺の同業他社の競合施設は表 6 の通りである。5km 圏内には主要な競合施設が 10 施設あり、内 7 クラブが A クラブの開業後に新店出した施設である。A クラブの主力圏内である 2km 圏内には 7 施設存在し、市場環境の急激な変化とともに競争の激しさが伺える。

各クラブの営業面積と会費、業態によるポジションマップが図 2 である（注：営業面積が不明なクラブに関しては推定値を用いた）。

月会費が 9000 円前後のジム・スタジオ・プールを付帯する複合型クラブと月会費 5000 円前後のサーキットトレーニング型施設などの単一施設との 2 極化の傾向が見られ、A クラブの 5km 圏内におけるジム・スタジオ型クラブは A クラブのみである。また、「会費 = 5134.93 + 1.18 × 営業面積 (R2 乗 = 0.74)」という回帰式が導き出され、営業面積で会費の分散の 74% が説明できた。ジム・スタジオ・プール型のクラブが 1 社 (J) を除き、営業面積に対して適正な価格設定を行っている。単一施設でも公共施設 (E)、スイミング施設 (D) を除く施設では同様の結果であった。ジム・スタジオ・プール型では広い面積で多くのアイテムを展開して 4000 人程度を集客し、単一施設では狭いスペースでごく少ないアイテムを用いて 200~300 名程度を集客している。

立地や業態、出店方式による違いがあることを考慮しても、競合他社との比較から A クラブの会費が営業面積に対して割高であると言え、現会費の中で顧客ベネフィットをより高めていくこと、コストマネジメント等によって顧客コストを低下させる必要があると言える。

（注：各クラブの経営や商品に関する分析、異業種の競合分析は、本研究の対象外とした）

表 6 主な同業他社の競合施設

クラブ名	直線距離	区分	備考
A	—	民間フィットネス	A クラブ、ジム・スタジオ型クラブ
B	0.1km	民間フィットネス	男女対象のサーキットトレーニング型ジム
C	0.5km	民間フィットネス	女性専用のサーキットトレーニング型ジム
D	0.8km	公共施設	ジムの運営を民間に委託している
E	1.0km	民間スイミング	業界大手が運営するスイミング単体施設
F	1.2km	民間フィットネス	地域密着型のジム・スタジオ・プール型クラブ
G	1.7km	民間フィットネス	女性専用のサーキットトレーニング型ジム
H	2.0km	民間フィットネス	業界大手が運営するジム・スタジオ・プール型クラブ
I	2.3km	民間フィットネス	業界大手が運営するジム・スタジオ・プール型クラブ
J	4.0km	民間フィットネス	地域密着型のジム・スタジオ・プール型クラブ
K	4.5km	民間フィットネス	業界大手が運営するジム・スタジオ・プール型クラブ

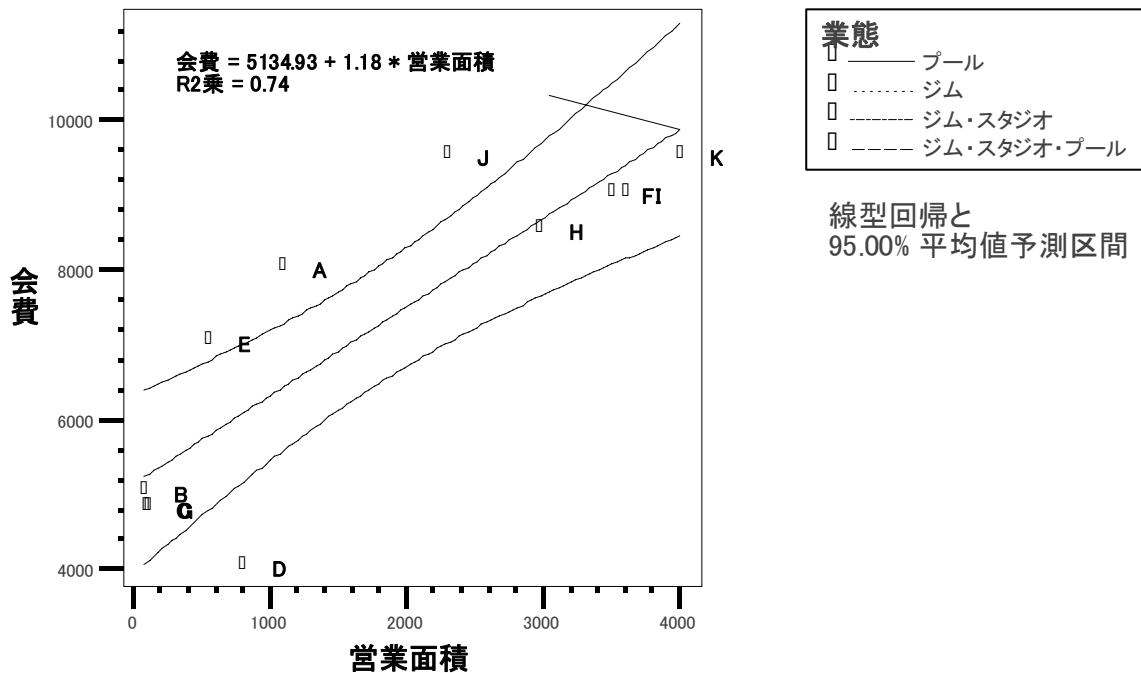


図2 営業面積と会費，業態によるポジションマップ

b) 内部分析

i) 顧客特性分析（Aクラブ）

Aクラブの顧客を在籍会員，入会者，退会者，見学体験者の4つに分類し，それぞれの特性に関して分析を行った．データの対象は，原則ジュニアスクール会員を除くフィットネスクラブ会員のみとしたが，一部データ取得の事情によりジュニアスクール会員が含まれる場合があり，その場合は明記した．

①在籍会員

2006年11月時点の在籍会員（n=1644）に関して分析を行った（居住地データのみ2006年9月時点のジュニアスクール会員も含む在籍会員（n=1831）のものである）．

1) 性別，年齢

男性497名（30.2%）、女性1147名（69.8%）と女性の割合が有意に高い．一般にフィットネスクラブは女性会員の方が多く，その割合は，男性43%，女性57%である（文献19より算出）．Aクラブにおいては，男性31%，女性69%と女性が2/3を占めている．年代別の比率においても，総じて一般の値よりも男性比率が低くなっている（表7）．

年齢が不明な者を除く在籍会員（n=1617）の平均年齢は44.3±16.2歳で，男性（n=493）が45.4±16.7歳、女性（n=1124）が43.8±16.0であり、性別による有意差はなかった．

2) 平均在籍期間

平均在籍期間は29.0±21.3ヶ月（男性30.4±21.8ヶ月，女性28.4±21.0ヶ月）で性別による有意差は見られなかった．在籍期間と年齢の関係を調査したところ，r=0.336の有意な相関が見られ，年齢が高くなるほど在籍期間が長くなる傾向が見られた．

3) 居住地

2006 年 9 月時点でのジュニアスクールも含む在籍会員 (n=1831) の居住地を調査したところ、表 8 の通りであった。郊外駅前タイプの成功クラブの誘致率の目安は、居住人口に対して 1km 圏 3.5%, 2km 圏 1.5%, 3km 圏 0.5% が目安とされ、4km 圏以上からの集客は会員総数の 30% とされている²⁰⁾。

A クラブは、プールレスのジム・スタジオ型クラブであり上記数値と単純比較することはできないが、居住人口に対して 1km 圏で 2.0%, 2km 圏 0.5%, 3km 圏 0.1%, 4km 圏以上からの集客が会員総数の 27.6% であり、誘致率が非常に低い。今後は、近距離商圏をより深耕するプロモーションを行い、近距離商圏の誘致率をより高め、経営基盤を固める必要がある。

表7 性別・年代別の会員数と割合

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代以上	合計
男性	13	78	131	85	49	94	43	493
年代別男性比	22.4%	27.0%	33.6%	32.9%	19.6%	35.1%	41.3%	30.5%
女性	45	211	259	173	201	174	61	1124
年代別女性比	77.6%	73.0%	66.4%	67.1%	80.4%	64.9%	58.7%	69.5%
合計	58	289	390	258	250	268	104	1617
年代別構成比	3.6%	17.9%	24.1%	16.0%	15.5%	16.6%	6.4%	100.0%

表8 クラブからの距離別会員数と誘致率

距離	会員数	居住人口	誘致率
～1.0km	765	37462	2.0%
～2.0km	456	86486	0.5%
～3.0km	104	83920	0.1%
～4.0km	159	89447	0.2%
～5.0km	83	116649	0.1%
5.0km～	264	—	—
計	1831		

②入会者

1) 性別・年齢

2005 年 12 月から 2006 年 11 月までに A クラブに入会した会員 (n=797) に関して分析を行ったところ、男性 216 名 (26.9%)、女性 581 名 (73.1%) と女性の割合が男性に比べて有意に高く、在籍会員の女性の割合がますます増えている。

平均年齢は、 35.6 ± 15.2 歳で男性 (n=214) が 37.7 ± 16.2 歳、女性が (n=570) 34.8 ± 14.8 歳で有意に男性の方が高かった。入会者の年代比率に有意差が見られ、20 代、30 代の入会者が多く、その他の年代、特に 50 代、60 代、70 代以上の比率が少なかった。

2) 入会者アンケート

入会者の特性をより詳細に分析するために 2006 年 10 月 16 日から 2006 年 12 月 14 日に A クラブに入会した会員 (n=80、男性 n=31、 38.9 ± 17.7 歳、女性 n=49、 36.3 ± 15.1 歳) に対し、アンケート調査を実施した。結果は表 9 の通りである。

運動目的は、「健康維持・増進」，「シェイプアップ」が全体の約7割を占めた。男性は「筋力アップ」の割合が女性に比べて有意に高く，女性は「シェイプアップ」が男性に比べて有意に高かった。年代別に見ると、20代では「健康増進・維持」が有意に低く，「筋力アップ」が有意に高かった。50代以降では「健康増進・維持」が有意に高かった。

入会媒体は，知人の紹介（21.3%）の割合が一番多く，次いで再入会（20.0%），インターネット（11.3%）であった。従来，入会媒体の約40%を占めていた新聞折込，ポスト投函，街頭配布などの割合が22.5%と半減しており，プロモーションに対する反応率低下が入会数の減少につながっていると考えられる。

利用予定施設は，ジム 71.4%，有酸素マシン 64.9%，スタジオ 63.6%と高い値であったが，プールレスのジム・スタジオ型クラブにおいては，サービスの参加率をさらに高めていかなければならない。

クラブまでの交通手段，所要時間は，徒歩，自転車によるものが 60.0%で，所要時間が 20 分以内の者の割合が 85.1%であった。

利用予定頻度，利用予定時間は，週 2～3 回の利用を考えているものの割合が全体の 78.8%で，夜の時間の利用予定者の割合が 45%を占めた。アイドルタイム（16～19 時）の利用予定者は，他の時間に比べて有意に低く，ピークタイム（10～16 時，19 時以降）の利用予定者が全体の 86.3%であった。

運動実施レベルに関しては，熟考期の割合が62.5%と有意に高く，熟考期，準備期，実行期の者の合計が80.1%にのぼった（注：入会者に対するアンケートのため，前熟考期は選択肢から除いた）。入会者の多くが入会時に定期的な運動習慣を持たないか短期的な運動習慣しか身に付けておらず，運動からの早期のドロップアウトの危険性が高いことが分かる。

表 9 入会アンケート集計

入会目的			入会媒体		
健康維持・増進	30	37.5%	インターネット	9	11.3%
シェイプアップ	24	30.0%	新聞折込	8	10.0%
生活習慣病予防	1	1.3%	ポスト投函	6	7.5%
筋力アップ	10	12.5%	街頭配布	4	5.0%
競技力向上	3	3.8%	知人の紹介	17	21.3%
リフレッシュ	3	3.8%	看板を見て	1	1.3%
仲間づくり	1	1.3%	建物を見て	9	11.3%
運動不足解消	7	8.8%	再入会	16	20.0%
無回答	1	1.3%	無回答	1	1.3%
合計	80	100.0%	その他	9	11.3%
			合計	80	100.0%

利用予定施設(複数回答)			クラブまでの所要時間			交通手段		
ジム	55	71.4%	5分以内	15	18.8%	徒歩	26	32.5%
有酸素マシン	50	64.9%	5～10分以内	31	38.8%	自転車	22	27.5%
スタジオ	49	63.6%	10～20分以内	22	27.5%	車・バイク	16	20.0%
温浴施設	31	40.3%	20分以上	10	12.5%	バス	1	1.3%
マッサージチェア	21	27.3%	無回答	2	2.5%	電車	11	13.8%
フットサルコート	5	6.5%	計	80	100.0%	その他	2	2.5%
計	211					無回答	2	2.5%
						計	80	100.0%

利用予定頻度			利用予定時間			運動実施レベル		
週1回程度	5	6.3%	10～13時頃	17	21.3%	熟考期	50	62.5%
週2回程度	24	30.0%	13～16時頃	16	20.0%	準備期	11	13.8%
週3回程度	39	48.8%	16～19時頃	8	10.0%	実行期	3	3.8%
週4回程度	5	6.3%	19～23時頃	36	45.0%	維持期	11	13.8%
週5回以上	5	6.3%	無回答	3	3.8%	無回答	5	6.3%
無回答	2	2.5%	計	80	100.0%	計	80	100.0%
計	80	100.0%						

③退会者

2005年11月から2006年10月までの1年間にクラブを退会した会員(n=985, 男性 n=275, 女性 n=710) に関して分析を行った.

1) クラブ在籍期間

平均在籍期間は 15.8 ± 15.1 ヶ月であった. 在籍期間が1年未満での退会が退会者全体の半数以上にあたる 55.6%, 在籍2年未満での退会が全体の 78.6%であった. (表 10).

2) 性別と平均在籍期間

性別では, 男性は 19.1 ± 17.0 ヶ月, 女性は 14.6 ± 14.2 ヶ月であり, 男性の方が女性に比べて有意に平均在籍期間が長かった.

3) 年齢(年代)と平均在籍期間

年齢と平均在籍期間には有意な相関($r=0.31$)が見られ, 年齢が上がる程, 在籍期間が長期化する傾向が見られた. 年代別では10代, 20代の平均在籍期間は短く, 30代以上になると在籍期間が長くなる傾向があり, 60代の会員の在籍期間が最も長い(表 11). 60代の在籍期間の長期化は, 定年退職などによる時間的な余裕の発生が原因であると考えられる.

4) クラブ退会理由

退会理由を記入した者(n=683)の中で最も多い退会理由は「時間的都合・多忙」で, その割合は 45.8% であり, 以下, 「その他」22.8%, 「転勤・転居」19.0%であった(表 12).

表 10 退会者のクラブ在籍期間の割合

0.5年未満	229	23.2%
0.5~1年未満	319	32.4%
1~2年未満	227	23.0%
2~3年未満	92	9.3%
3~4年未満	50	5.1%
4~5年未満	38	3.9%
5年以上	30	3.0%
計	985	100.0%

表 11 年代と平均在籍期間(単位: ヶ月)

年代	平均値	標準偏差	N
10代	7.74	6.405	76
20代	11.23	9.794	341
30代	17.8	16.064	263
40代	22.15	18.651	112
50代	19.64	17.972	78
60代	23.67	18.849	73
70代以上	21.17	17.241	30

表 12 クラブ退会理由

転勤・転居	130	19.0%
時間的都合・多忙	313	45.8%
病気・ケガ	45	6.6%
施設に不満	1	0.1%
他クラブへの移籍	2	0.3%
看病のため	3	0.4%
受験のため	4	0.6%
削除対象者	29	4.2%
その他	156	22.8%
計	683	100.0%

④見学体験者

2006年9月から2006年11月までにAクラブを見学体験したものの内、見学体験申込書の記入が得られたもの（n=186, 見学者 n=91, 体験者 n=95）に関して分析を行った。（注：体験申込書は記入が必須だが、見学申込書は記入が必須でないため、得られた見学者のデータは実際の約半数である）

1) 性別・年齢

男性 58 人, 女性 128 人で女性の方が有意に多く, 年齢は, 全体で 36.8 ± 15.5 歳で, 男性が 39.7 ± 17.8 歳, 女性が 35.3 ± 14.0 歳で性別による年齢に有意差は見られなかった。

2) 媒体

新聞折込 (25.8%) によるものが一番多く, 次いでインターネット (15.6%), 知人の紹介 (15.1%), 建物を見て (14.0%) の順であった。

3) 運動目的

健康維持・増進 (33.9%) が一番多く, 次いでシェイプアップ (30.1%), 運動不足解消 (10.2%) であった。男性は筋力アップが女性に比べて有意に高く, 女性はシェイプアップが男性に比べて有意に高かった。年代別に見ると, 10代では競技力向上, 20代ではシェイプアップ, 筋力アップ, 30代では健康維持・増進, リフレッシュ, 70代では健康維持・増進が期待値に比べて有意に高く, 20代では健康増進・維持が有意に低かった。

4) ステージ

熟考期 (40.9%) が一番多く, 次いで維持期 (26.9%), 準備期 (16.7%) であった。前熟考期 (2.7%), 実行期 (2.2%) の割合は有意に低かった。

見学体験を行ったものの内、見学体験当日に入会したのは 49 名 (26.3%), 後日入会者は 29 名 (15.6%), 未入会者は 108 名 (58.1%) で、見学体験者 186 名の内、78 名 (41.9%) が A クラブへ入会した。ステージ別の入会率では、熟考期 (56.6%), 準備期 (45.2%) が有意に高く、実行期 (25.0%), 維持期 (24.0%) では低かった。これは、実行期、維持期においては、対象者が既に A クラブ以外で運動実施のフィールドを持っていることが原因と考えられる。

表 13 見学体験媒体

インターネット	29	15.6%
新聞折込	48	25.8%
ポスト投函	9	4.8%
街頭配布	8	4.3%
フリーペーパー	1	0.5%
知人の紹介	28	15.1%
看板を見て	2	1.1%
建物を見て	26	14.0%
その他	24	12.9%
無回答	11	5.9%
計	186	100.0%

表 14 運動目的

健康維持・増進	63	33.9%
シェイプアップ	56	30.1%
筋力アップ	13	7.0%
競技力向上	6	3.2%
リフレッシュ	8	4.3%
仲間づくり	1	0.5%
運動不足解消	19	10.2%
その他	8	4.3%
無回答	12	6.5%
計	186	100.0%

表 15 ステージの割合とステージ別入会率

	N	構成比	即日入会	後日入会	未入会	入会率
前熟考期	5	2.7%	1	1	3	40.0%
熟考期	76	40.9%	29	14	33	56.6%
準備期	31	16.7%	10	4	17	45.2%
実行期	4	2.2%	1	0	3	25.0%
維持期	50	26.9%	4	8	38	24.0%
無回答	20	10.8%	4	2	14	30.0%
計	186		49	29	108	41.9%

⑤顧客特性分析まとめ

- 1) 在籍会員の男女比率が3：7と極端になっている。男性をターゲットとしたプログラムの増加やプロモーションの訴求内容の見直しなどによって男性会員を獲得する余地がある。
- 2) 退会者分析において男性は女性に比べ在籍期間が有意に長く、男性会員の増加は、クラブの収益性を高めると考えられる。
- 3) クラブ在籍期間は、10代、20代の会員で有意に短く、30代以上の会員で長い傾向にあった。30代以上の会員獲得は、クラブの退会率をさらに下げ、収益性を高めると考えられる。
- 4) 近距離商圈からの誘致率が低く、より細かく地域別のプロモーションを行う必要がある。また、新聞折込やポスティング、街頭配布など従来のチラシ媒体中心のプロモーションは反応率が半減しており、チラシの訴求内容の再考とチラシ以外の媒体への資源配分が必要である。
- 5) 入会者の4人に3人は、クラブ入会前に定期的な運動習慣を持っておらず、入会を機に定期的な運動を始めようと考えている。運動からのドロップアウトを防ぐための行動科学的アプローチを取り入れた運動を継続しやすい仕組みづくりが重要である。
- 6) 利用者の少ないアイドルタイムに費やしている資源をピークタイムへ移管させ、ピークタイムへのさらなる資源投入が有効である。
- 7) 時間的な都合による退会が約半数を占めており、今後、多忙な消費者のニーズにも応えられるよう時間コストを軽減する短時間で実施できるプログラムの導入が有効である。
- 8) クラブに不満を持って退会した会員はほとんどおらず、クラブにとって退会者は今後の有力な見込み客である。退会者との関係を維持、強化する仕組みづくりが有効である。
- 9) 見学体験者入会率は、後日入会者も含めて41.9%であった。一般に見学体験者の入会率は30～40%と言われ、Aクラブも平均レベルにある。スタッフへの館内セールスに関するより専門的な研修を実施し、見学体験者入会率をさらに上昇させることが必要である。

ii) 自社の強みと弱み

Aクラブの強みと弱みを分析した.

①Aクラブの強み

- ・1日乗降者数が6万人以上の駅前の商業施設内にある
- ・スタッフの親切丁寧な接客とホスピタリティーの高さ
- ・会員同士, 会員とスタッフのつながりが強く, アットホームな雰囲気を持つ.
- ・ジムのトレーニングアイテムが充実している.
- ・スタジオ, ジムで豊富なレッスンがある
- ・休館日が少なく, 営業日数が多い
- ・託児室を付帯している

②Aクラブの主な弱み

- ・新商品の開発力, 展開力が弱い
- ・プログラムが固定化される傾向があり, ニーズ, トrendを考慮した編成ができていない
- ・スタッフの指導の専門性が低い
- ・業務の標準化が遅れている部分がある
- ・プールレスである
- ・外からの視認性が悪い

c) SWOT分析 (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Analysis)

外部分析を通じて分析した市場の機会と脅威, 内部分析を通じて分析した主な自社の強みと弱みを一覧にし (表 16), Aクラブにとっての市場機会を分析した.

表 16 AクラブのSWOT分析

外部環境	市場の機会(Opportunities)	市場の脅威(Threats)
	・国民の健康意識の高まり ・健康スポーツ, 介護予防関連施策 ・中高年人口の増加 ・団塊世代の大量離職	・新規参入によるさらなる競争激化 ・若年層の人口減少 ・異業種との競争(代替品の購入) ・人材確保の困難化
内部環境	自社の強み(Strengths)	自社の弱み(Weaknesses)
	・立地 ・スタッフのホスピタリティー ・会員間, 会員-スタッフのコミュニケーション ・ジムのアイテムが充実 ・多様なジム, スタジオレッスン	・新商品開発力, 展開力 ・プログラムが固定化される傾向がある ・指導の専門性 ・業務の標準化が遅れている ・プールレス

Aクラブにおいて今後在籍会員を増加させる KFS (Key Success Factor: 成功の鍵となる要因) は, Aクラブのコアコンピタンスであるホスピタリティー, コミュニケーションを活かした中高年会員の獲得であり, 中高年人口の増加や人々の健康意識の高まりといった社会背景も, これを大きく後押しするであろう.

2. 市場細分化，標的市場の選定

Aクラブの顧客を8つにセグメントしたものが，表 17 である．

この内，十分な市場規模を持ち，他社との競争優位性を築くことが可能であると考えられる「Ⅰ：主婦」，「Ⅱ：シニア」，「Ⅲ：サラリーマン」，「Ⅳ：OL」のセグメントをAクラブの標的市場に選定し，今後，差別化マーケティングを行っていく．

各セグメントに対するプログラム，設備等のプログラムのラインナップと性質の現在のポジションと目標とするポジションを示したものが図 3 である，「Ⅲ：サラリーマン」，「Ⅳ：OL」に対するプログラムのラインナップを増加させるとともに，「Ⅰ：主婦」「Ⅱ：シニア」に関してもよりニーズに合ったプログラムを配置し，プロダクトの強化を図る．市場規模が小さく収益性が低い「Ⅴ：学生」，「Ⅵ：熟練者」に対しては，現在よりも資源配分を減少させる．

表 17 Aクラブの顧客セグメントと推定会員数

分類	セグメント 名称	主な利用時間	主な目的	年代・性別	推定会員数
I	主婦	10時～16時	シェイプアップ，趣味	20～50代の女性	600人
II	シニア	10時～16時	健康増進，余暇	60代以上の男女	350人
III	サラリーマン	19時～22時	健康増進，シェイプアップ	30～50代男性	150人
IV	OL	19時～22時	シェイプアップ，リラクゼーション	20～30代女性	250人
V	学生	19時～22時	エンジョイ，シェイプアップ	10～20代の男女	100人
VI	熟練者	10時～22時	筋力アップ，トレーニング	20～50代の男性	50人
VII	その他	10時～22時	その他	その他	100人

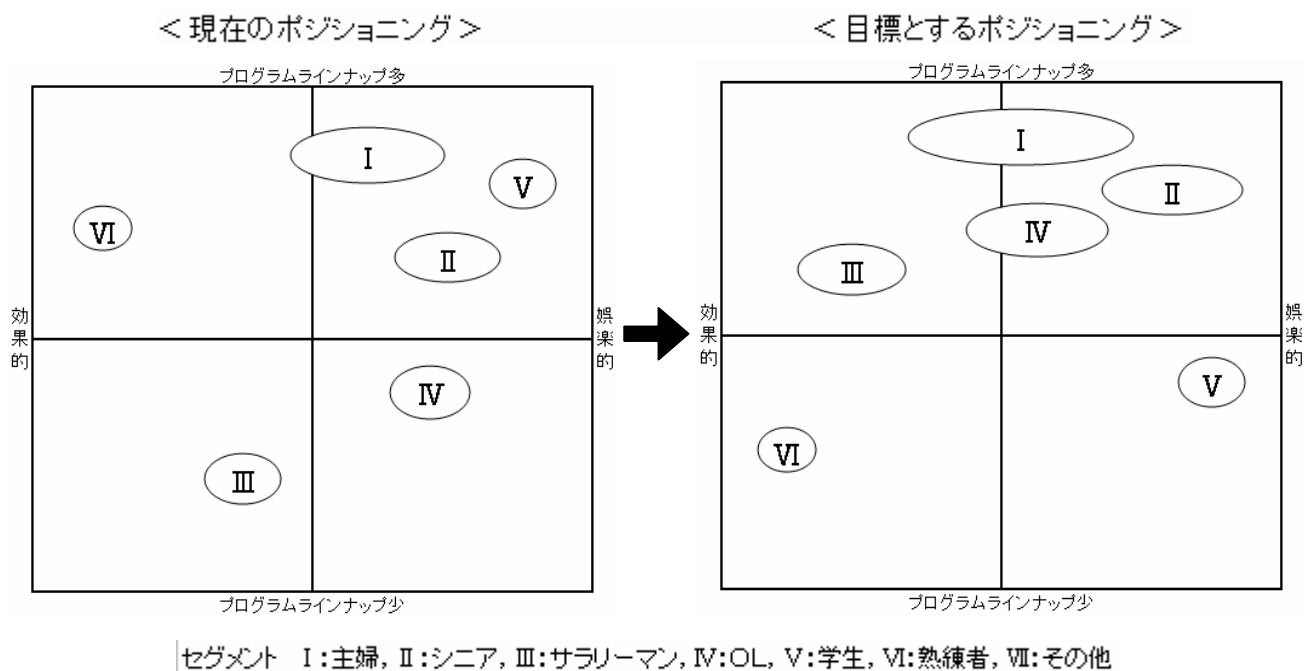


図 3 Aクラブの各セグメントに対するポジショニング

3. ポジショニング

競合他社とのポジショニングを示したのが、図4である。

ジム・スタジオの資源を標的市場に対して適切に再配分し、標的市場へのプログラムのラインナップを増加させること、新規会員種別の導入による会員種別の枠組み変更を行い、一部を低価格化することで、顧客のコストに対するベネフィットのレベルを地域ナンバーワンとし、競争優位性を築く。サーキットトレーニング型ジムに対しては「プログラム」による優位性、ジム・スタジオ・プール型クラブに対しては「価格」による優位性を築いていく。

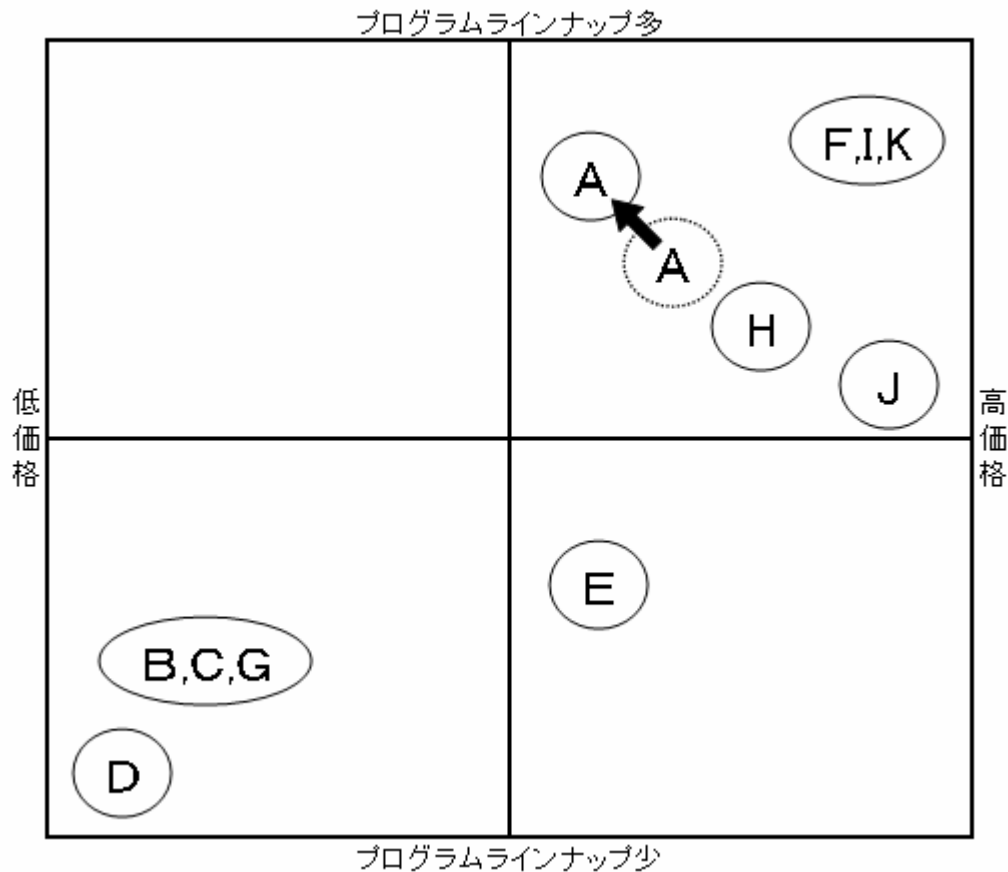


図4 Aクラブと競合施設のポジショニング

4. マーケティング・ミックス

標的のセグメントに対して Product（製品）、Price（価格）、Place（チャネル）、Promotion（広告宣伝・販売促進）の 4 つの P を組み合わせた包括的なマーケティング戦略であるマーケティング・ミックスを作成した。

a) Product（製品）

現在、ジム・スタジオにおいて週 145 本前後のプログラムを提供しているが、ジム・スタジオを合わせたものでは 15 分～45 分のショートプログラムが約 60%を占めるが、スタジオのみでは 45 分以内のプログラムが全体のわずか 35%程度であり、他社に比べても非常にプログラムが長時間化している傾向にある。プログラムの短時間化は、顧客の心理的コスト、エネルギーコスト、時間コストを低減させる。今後は、増加標的市場への差別化マーケティングを行うにあたり 60 分以上のロングレッスンの割合を段階的に減少させ、全体の約 60%をショートプログラム化し、プログラムのラインナップを充実させることが必要である。

標的市場別に見ると、午前から夕方に利用する「Ⅰ：主婦」に対しては現在も比較的充実したラインナップとなっているが、よりシェイプアップを特化させたプログラムの増設が有効であると考えられる。同時時間帯に利用する「Ⅱ：シニア」をターゲットとするものとしては、健康体操系プログラムやショートプログラムの充実や介護予防プログラムを現在実施しており、今後は、よりレクリエーションの要素も取り入れた新商品開発を行う必要がある。また、平日夜の時間帯の利用が見込まれる「Ⅲ：サラリーマン」に対しては、男性が参加しやすい有酸素運動を組み合わせた筋トレ系プログラムの増設や生活習慣病予防プログラムの開発・実施が望まれ、「Ⅳ：OL」をターゲットとしたものとしては、ヨガ、ピラティスなどの筋コン・調整系プログラムの増設が必要である。現在、夜の時間帯は、「Ⅴ：学生」や退会率が高い若年層をターゲットとするストリートダンス系の割合が非常に多くなっているが、在籍会員増加のためには従来の資源配分を大きく変更しなければいけない。

また、「Ⅲ：サラリーマン」、「Ⅳ：OL」を主なターゲットに 2007 年 1 月よりレンタルオプションサービスを新設した。これは、月会費に 1000 円～2000 円を追加することで、来館毎にレンタル品（シャツ、ショーツ、シューズ、タオル）が自由に利用できるサービスで、収益性は非常に低い、運動後の洗濯の手間や出勤時からフィットネスの道具を持ち歩くという顧客コスト消失させることで運動阻害要因を低下させ、これらの層の会員獲得と来館促進による会員定着を図る狙いがある。

次に主要な商品としてジムプログラム作成が挙げられる。これは入会後に月会費内サービスとしてマシンの使用方法をインストラクターがマンツーマンで指導し、運動目的別の運動プログラムを作成するもので、会員は任意で参加が可能である。入会者の 70%以上が入会時にジムの利用を予定しているが、「単調で楽しくない」、「効果が出ない」、「面倒くさい」などの理由から、実際は来館者の半数程度しかジムの利用がない状況である。ジムは、特に男性会員の獲得を促進する上で重要であるとともに、特にプールレスのジム・スタジオ型クラブにおいては、スタジオプログラムだけに依存せず、ジムの利用を促進することが会員定着に大きな影響を及ぼすと考えられる。既存のサービスは、60 分前後を要する運動メニューが大半であり、時間コストが高い。多忙など時間的な都合で多くの顧客離反が起きていることや、入会者の 75%以上が熟考期や準備期のステージのものである状況を考えると、現行の方式が最適であると言い難く、より短時間で実施可能な効果的なプログラムを提供することが重要である。

b) Price (価格)

Aクラブの会員種別は表 18 の通りである。

Aクラブではこれまで主に年齢軸で会員種別を設定していたが、現在、利用時間軸の会員種別に移行している段階である。2006 年 4 月に営業原価割れをしていたシニア会員の新規募集を停止し、新たに「Ⅱ：シニア」ならびに平日夕方までしか利用しない「Ⅰ：主婦」をターゲットとしたデイ会員（平日会員）を新設した。

今後の方策としては、客単価が低く営業原価割れしている学割会員を将来的に廃止すること、そして、「Ⅲ：サラリーマン」「Ⅳ：OL」をターゲットとしたナイト会員（月会費 7,350 円）を導入することである。利用可能な時間が多いものには、主要な会員種別である個人会員の月額 8,400 円は適正範囲内であると考えられるが、夜間のみ利用する勤労者にとっては、高値に感じるものが否めない。現在、Aクラブの最大の競合となっているクラブの月会費はジム・スタジオ・プール型で 9,450 円、サーキットトレーニング型で 5,250 円となっており、ナイト会員の新規導入によって夜間のみ利用する者の月会費を低価格化することで、競合施設に対する価格競争力が増すものと考えられる。

また、現在、ほとんどのフィットネスクラブが利用料なしの月会費制をとっているが、時間軸の会員種別体系にした上で、利用曜日・時間帯の制限があるデイ会員、ナイト会員に対して 1 回 525 円で時間外利用ができる制度を設置することで、顧客の便益を向上させる。

表 18 Aクラブの現在会員種別体系と将来の体系案（法人会員を除く）

<現在の体系>

会員種別	月会費	摘要
個人会員	8,400円	全営業時間利用可能
デイ会員	7,350円	平日18時まで利用可能
スクール会員	6,300円	週1回、登録したスタジオクラスに参加可能
学割会員	6,300円	全営業時間利用可能、23歳までの学生限定
シニア会員	5,250円	全営業時間利用可能、60歳以上、2006年4月より新規募集停止

<変更後の体系>

会員種別	月会費	摘要
個人会員	8,400円	全施設を全営業時間利用可能
デイ会員	7,350円	全施設を平日、土曜日の18時まで利用可能
ナイト会員	7,350円	全施設を平日、土曜日の19時30分以降の利用可能
スクール会員	6,300円	週1回、登録したスタジオクラスに参加可能
時間会利用	1回525円	デイ会員、ナイト会員が利用可能時間以外で利用する場合

c) Place (チャネル)

①プロダクト提供のチャネル (インナー)

フィットネスクラブがプロダクトを消費者（会員）に届ける経路は、物販などを除くほとんどのサービスが0段階チャネルか1段階チャネルによるものである(図5)．0段階チャネル（ダイレクト・マーケティング・チャネル）は、クラブが提供するサービスを会員がインストラクターなどの介在がない状態で直接消費している状況を指し、ジムのセルフ利用などを指す．1段階チャネルは、クラブが提供するサービスをインストラクターがチャネルとなり会員に提供するもので、運動指導などが相当する．クラブにおいては、レッスンなどの無形のプロダクトがインストラクターを介して消費者に提供される．クラブとインストラクターとの間でプロダクトに関する共通認識を持たなければ、消費者との間にギャップが発生し、顧客満足度に多大な悪影響を与えるので、インストラクターや従業員に対する教育と管理が重要である．クラブは、プロダクトに関して明確な戦略を持ち、インストラクターとそれを共有してサービスを提供していくこと、チャネルとなるインストラクターの能力を向上させていくこと、そして意図したサービスが常に提供されているかを管理していくことが重要である．

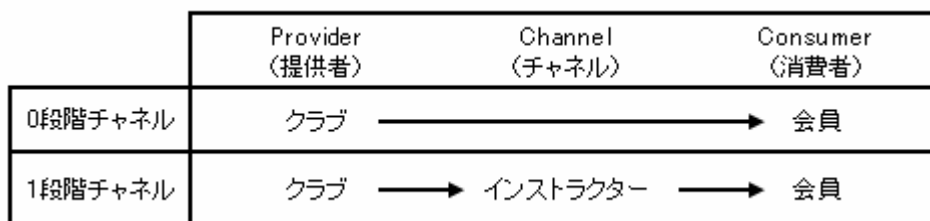


図5 フィットネスクラブにおけるプロダクト提供の経路 (インナー)

②新規会員獲得のためのチャネル (アウター)

フィットネスクラブの新規会員獲得の経路は、図6の通りである．

クラブは、チラシやインターネットなどを用いて地域在住・在勤者に直接コミュニケーションし、会員権という無形のプロダクトを販売している．0段階チャネルの場合もあるが、実際にクラブを見学・体験してから購入するかの判断を行う場合が多く、この場合、スタッフがチャネルとなり、見学案内や運動指導などを行う．スタッフの能力が見学体験者の購入に大きく影響するため、スタッフの能力向上が欠かせない．また、既存会員がチャネル化し、地域在住・在勤者に対して口コミの発信者となり購入を働きかける場合がある．消費者にとっても最も信頼性が高い情報源であり、クラブにとっても会員獲得コストが非常に低くメリットが大きい．既存会員の満足度向上と口コミを起こす仕掛けが重要である．

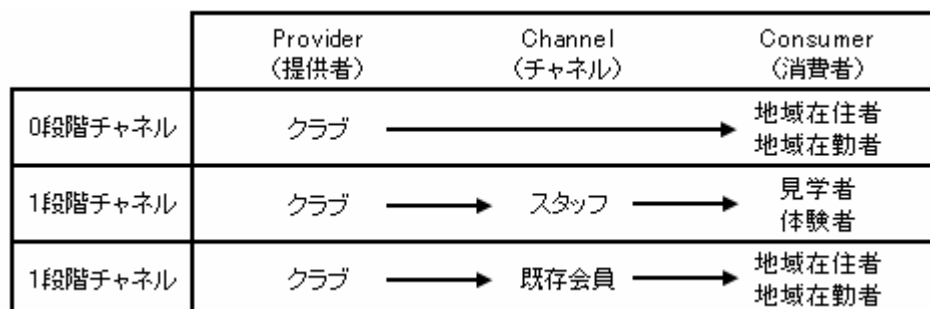


図6 フィットネスクラブにおける新規会員獲得の経路 (アウター)

d) Promotion (プロモーション)

プロモーションは、潜在顧客の態度を変え、購買に結びつけるという重要な役割を果たす。

現在のAクラブにおけるプロモーションは、新聞折込やポスト投函、街頭配布などのチラシを中心に主に3km圏内に行っている。月間約70万円、年間約800万円という多額のコストを広告宣伝・販売促進費に充てている（表19）。

開業以来、入会金割引などの価格訴求を中心としたプロモーションにより一定の新規会員数を得ることに成功していたが、今や入会金割引はほとんどのクラブで頻繁に行われており、また月会費自体が低価格なクラブの出現や競合施設の増加による顧客の選択肢の広がりから、単なる価格訴求では集客効果が見られない。その結果、これらのプロモーションに対する顧客からのレスポンスが半減し、現在、入会者、見学体験者の大幅な減少を招いている。現状のプロモーションの問題点としては、訴求するターゲットが不明瞭で一律的なマス・マーケティングとなっていること、競合他社とのポジショニングの差別化が不明瞭であることなどが挙げられる。今後、入会を促進していくためには、細分化したターゲット毎のプロモーション戦略やコミュニケーション目標を明確にし、潜在顧客に対してコミュニケーションしていくことが重要である。

また、近年、消費者は態度が変容しても行動（購入）にまで結びづらくなっており、態度自体も変わりづらくなってきていると言われている。従来の認知を中心としたものから消費者の行動変容により直結するプロモーションが重要であり、販売促進の重要性が増している。現在、Aクラブでは、広告宣伝・販売促進費の85%前後を広告費が占め、販売促進費の割合が非常に低い。トライアル制度（会員にならずに一定期間の間、低額でクラブを利用できるようにする制度）や返金保証制度（一定期間クラブに通っても減量などの効果が表れなかった場合は会費を返金する）の導入など、販売促進活動の推進が必要であると考えられる。

最近の特徴として挙げられるのが、入会媒体としてインターネットを利用する割合が増加していることである。インターネットは非常にコストが安い媒体で、双方向性や多くの情報掲載できるといった特徴を持つ。Aクラブにおいても、ホームページの大幅リニューアルを行うなど強化に努めているが、今後は、入会阻害要因を軽減させるための各種情報掲載やオンライン入会システムの設置等の強化を通じて、より新規会員獲得に効果を発揮するものと思われる。

表19 広告宣伝・販売促進 月間コスト例

種類	数量	コスト	内訳
新聞折込	60,000部	380,000円	折込料200,000円+チラシ代180,000円
チラシ投函	30,000部	190,000円	投函料100,000円+チラシ代90,000円
街頭配布	5,000部	75,000円	人件費30,000円+チラシ代15,000円+ティッシュ代30,000円
DM	200通	10,000円	10,000円
紹介販促	10件	30,000円	会員紹介者用ギフト券
その他広告	—	30,000円	ホームページ、看板広告など
計		715,000円	

V. 考察

フィットネスクラブ運営会社は、開業前に様々なマーケティングリサーチを行い、経営の成功確率を高めるよう試みている。しかし、競合施設の進出や社会環境の変化、顧客ニーズの変化など、市場は常に変化し続けている。それらを敏感に察知し、ターゲットやポジショニングの変更、製品、価格、チャネル、プロモーションなどの戦略を包括的に見直し、変化対応していくことが、顧客から選択されるクラブであり続ける必要条件である。

今後ますます成熟化していくフィットネスクラブ業界においては、さらなる施設数の増加も予想され、の事業所間の顧客獲得をめぐる競争は、ますます激しさを増していくだろう。このような環境の中で競合差別化は、これまで以上に重要度を増しており、これらを持たないクラブは、見込み客にとっての魅了低下や在籍会員の満足度低下による離反を引き起こし、厳しい経営が迫られるであろう。

多くの中小フィットネスクラブ企業においては、資金力の乏しさなどからハード面への再投資による大胆なり・マーケティング策が簡単には実行ができない状況にあると思われる。しかし、顧客や市場環境の変化をより深く観察・理解し、現在の資源配分を見直し、明確なターゲットに向けてニーズに合致した商品を集散的に投入するなど、限られた資源を適切に再配分することにより、サービスやプログラムの面から競争力を十分に向上させることが可能であると考えられる。そして、クラブのサービス力の向上は、入会促進だけでなく、既存会員の定着促進にも好影響を与え、これからの競争を勝ち抜く上で重要な新規会員獲得と会員定着の両面での成功に導く可能性を高めることを可能にする。

P. コトラー（1983）によると、マーケティングとは、「個人や集団が、製品や価値の創造と交換を通じて、そのニーズや欲求を満たす社会的・管理的プロセス」である。マーケティング志向により、顧客にとっての価値は何であるかということ、フィットネスクラブにおける価値創造とは何であるかということサービスを再定義も含め再考し、そしてクラブと顧客の価値交換のプロセスをより明らかにすることで、独自性を持った競争力の高いクラブづくりが達成できるであろう。

引用・参考文献

1. 経済産業省（2005）：特定サービス産業実態調査
2. 総務省統計局（2005）：推計人口
3. 内閣府（2006）：体力・スポーツに関する世論調査
4. 東京都生活文化局（2005）：健康に関する世論調査
5. P・コトラー：恩蔵直人監修（2001）：コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版．ピアソン・エデュケーション
6. 恩蔵直人（2004）：マーケティング．日経文庫
7. 渡辺隆之，守口剛（1998）：セールス・プロモーションの実際．日経文庫
8. 西村克己（1999）：よく分かる経営戦略．日本実業出版社
9. グロービス編（1997）：MBA マーケティング．ダイヤモンド社
10. 山下秋二ほか（2005）：図解 スポーツマネジメント．大修館書店
11. 日本フィットネス産業協会（2006）：フィットネス産業基礎データ資料 2005．クラブビジネスジャパン
12. 日本フィットネス産業協会（2002）：フィットネス産業基礎データ資料 2001．クラブビジネスジャパン
13. 月刊レジャー産業編（2006）：月間レジャー産業資料 2006.07 市場拡大・業態開発加速で活性化するフィットネス業界．総合ユニコム
14. 日本フィットネス産業協会編（2004）：フィットネスクラブ入会阻害要因に関する調査研究
15. IHRSA 編（1999）：Why People Quit ～会員定着と退会者のマーケティングに関する調査研究およびケーススタディー．
16. J・マッカーシー：岩井智子訳（2004）：IHRSA's GUIDE TO MEMBERSHIP RETENTION 定着率改善のために「すべきこと」と「すべきでないこと」
17. J・アネシ：深代泰子訳（2000）：Enhancing Exercise Motivation A Guide to Increasing Fitness Center Member Retention 会員定着完全ガイド．
18. 日本フィットネス産業協会編（1999）：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．
19. 経済産業省（2002）：特定サービス産業実態報告書
20. 中嶋良一（2005）：[復刻]フィットネスビジネスの原理原則「立地」マーケットリサーチはすべての出発点．フィットネスビジネス．No. 19 P68-71
21. 山崎利夫・青木幹太（1994）：フィットネス・マネジメント入門．サイエンティスト社
22. 片山孝重ほか（1995）：フィットネスクラブの利用行動の分析からみた経営評価 -主としてエリアサービスの観点から-．千葉大学教育学部紀要 43
23. 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概念と測定法の検討 -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
24. 新名謙二（1999）：フィットネスクラブ会員の入退会に関する研究．日本体育学会大会号 50
25. 佐藤順子ほか（2001）：フィットネスサービスのプロダクト構造と機能．日本体育学会大会号 52
26. 中路恭平（2002）：民間フィットネスクラブにおける会員の顧客満足と会員継続に関する縦断的事例分析．日本体育学会大会号 53
27. 畑攻・宇土正彦（1995）：フィットネスクラブにおけるサービスマーケティング．日本体育学会大会号