

2008年度 リサーチペーパー

フィットネスクラブにおける
パーソナルトレーニングビジネスの現状と
今後の展望

The present situations of the personal-training
business in the fitness club
and the future prospects

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

5008A301-4

赤池 行平
Akaike, Kohei

研究指導教員： 中村 好男教授

フィットネスクラブにおける パーソナルトレーニングビジネスの現状と今後の展望

健康スポーツマネジメントコース

5008A301-4 赤池 行平

研究指導教員 中村 好男教授

【背景】

社会では高齢化が進み、医療費抑制や介護事業における問題も多く、健康産業に対する期待は高まってきている。こういった状況の中でフィットネス業界は注目され、広がってきた。そのフィットネス業界の中でも、広がりを見せているのがパーソナルトレーニングである。

2006年の、フィットネスクラブ（以下FC）大手A社におけるパーソナルトレーニング利用率は、対来館者比で約1%、B社においては首都圏店舗で3.9%であった。大手各社はパーソナルトレーニングを今後も伸びる分野として重要視し、その拡大を目論んでいる。

しかし、パーソナルトレーニングの定着・拡大のためには、その指導者であるパーソナルトレーナーがそれを職業として継続させていかななくてはならない。2006年のB社首都圏店舗のパーソナルトレーナー一人当たりの年間平均売上高は約77万円、年間獲得顧客はトレーナー一人当たり11人と推定された。現実にはトレーナー間の厳しい競争がある。

【目的】

厳しい競争の中、パーソナルトレーナービジネスを継続させていくためには、顧客の利用動向と、実際のトレーナーの活動状況を知ることが重要である。まずA社K店の会員と、主に関東近郊で活動するトレーナーそれぞれに対するアンケートを行い、その結果を分析する。パーソナルトレーニングを売るための枠組みを構築するため、顧客ニーズの傾向を明らかにし、マーケティングミックスの要素（4P）とサービスマーケティングの要素（4C）を基に考察

を進める。またパーソナルトレーナーの実際の活動状況を明らかにし、その存在意義と今後の展望を考えていく。

【調査方法】

- ・アンケート調査（1）…2008年10月
対象：FC大手A社K店の会員100名
場所：A社K店出口
回収方法：郵送
目的：顧客のニーズ調査
回収率：51%（n=51）
- ・アンケート調査（2）…2008年11月
対象：パーソナルトレーナー
協力：（有）ウェルネススポーツ
回収方法：郵送
目的：トレーナーの活動状況調査
サンプル数（n）：19
- ・アンケート調査（3）…2008年12月
対象：パーソナルトレーナー
協力：Nesta-Japan
場所：Nesta-Japan 主催講習会
回収：講習会出口にて回収
目的：トレーナーの活動状況調査
サンプル数（n）：29

【分析方法】

SPSS 15.0 for Windows を使用し、対顧客のアンケート調査（1）では、パーソナルトレーニングの利用経験の有無と関係がある要素を探ることから始まり、顧客ニーズの傾向を洗い

出した。

対トレーナーのアンケート(2)と(3)では、トレーナーの活動拠点を探ることから始まり、活動の仕方と収入にどのような関係があるのかを調べた。

【結果と考察】

会員に対するアンケートでは、「利用経験の有無」と強い相関を示したのは「60分当たりの値頃感」($p=0.000$)と「トレーナーの選択基準(店舗スタッフの勧め)」($p=0.039$)であった。さらに「値頃感」は「商品に対する期待内容(身体の不調の改善)」と強い相関を示した($p=0.007$)。「身体の不調の改善」を期待する会員は多く、そのニーズに応えられる技能を持つことは、全体の値頃感より価格を高く設定できると言える。

利用経験の無い会員に対し、その理由を聞く設問では、「料金が高すぎる」と「予約するのが面倒」という回答が多かった。しかし実際には、労力的コストを軽減させる目的で導入したWEB予約サービスでの予約率がほとんど無い。既に私の顧客として契約している会員の意見の大半は「1対1で直接顔を突き合わせるのがパーソナルトレーニングの良さ」というものであり、すべての顧客が今まで通り、私に直接連絡してきている。顧客は単純に「予約をする行為」自体が面倒なのではなく、トレーナーサイドがもう少し会員に対して近づき、コミュニケーションをとっていくことが必要なのではないか。

トレーナーに対するアンケートでは「活動場所数」と「年収」($p=0.000$)、「1セッション当たりの価格」と「年収」($p=0.000$)が強い相関を示した。FCにとどまらず外部でも活動するトレーナーは多く、それは自身のトレーナー事業にとってもプラスに働くようである。対会員のアンケートでは、「過去の指導歴」をトレーナーの選択基準とする回答が多かった。FC以外でも活動し、自身の指導力を高めておくことはFC内でのPromotionにも有利に働くと考えられることもできる。また「1セッション当

たりの価格」を実際に高く設定できるトレーナーは、顧客の高い期待価値を上回る能力があるということである。

【結論】

実際にFC内だけでパーソナルトレーニングビジネスを成立させているトレーナーはわずかなことから、FC内だけでパーソナルトレーニングビジネスを成立・継続させることは難しいようである。

パーソナルトレーナーは単なるエクササイズ指導者ではない。身体の不調の改善に対処する指導から、顧客に対する動機付けといったメンタル面までケアできなくてはならない。FCにとどまらず様々な状況で活動していくことは、自身のFCにおける活動にプラスになるということだけでなく、パーソナルトレーナーの認知度向上にもつながり、ひいてはFCにおけるパーソナルトレーニングの拡大・定着にも繋がると思う。

～フィットネスクラブにおけるパーソナルトレーニングビジネスの現状と今後の展望～

【目次】

I. 背景（フィットネスクラブでのパーソナルトレーニングビジネスの現状）・・・P2

- － 国内フィットネスクラブ業界 の現状
- － 国内大手 A 社、B 社のパーソナルトレーニング利用動向
- － フィットネスクラブでのパーソナルトレーニング（B 社での事例）

II. 目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P8

- － フィットネスジムにおけるパーソナルトレーニングの定着・拡大のために、マーケティングの要素を基に「売れていく仕組み」を考える。
- － パーソナルトレーナーの活動の実態、傾向を明らかにし、パーソナルトレーナーの今後の展望、存在意義を考える。

III. 調査方法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P9

1. A 社 K 店の会員に対するアンケート調査
2. パーソナルトレーナーに対するアンケート調査

IV. 調査結果

1. 顧客サイド（A 社 K 店の会員に対するアンケート調査）・・・P11
 - ①利用経験の有無による違い・・・・・・・・・・・・・・・・P13
 - ②値頃感の傾向・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P14
 - ③利用未経験者の分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P14
2. トレーナーサイド（パーソナルトレーナーに対するアンケート調査）・・・P18

V. 考察

1. FC におけるパーソナルトレーニングのマーケティング・・・・・・・・P23
2. 運動指導のプロとしてのパーソナルトレーナー・・・・・・・・P33
 - －FC にとどまらない活動の場

VI. 結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P37

1. 背景

世の中では人々の運動不足の問題が指摘されるようになって久しい。その問題は解決するどころか、ますます深刻化しながら現在の生活習慣病やメタボリックシンドロームの問題へとつながってきている。また、高齢化が進む社会は医療費抑制や介護事業の問題も抱え、ますます健康産業への期待は高まってきている。このような状況に即応するように、フィットネスは注目され、広がってきた。そして、フィットネス分野の中での商品として広がりを見せているのがパーソナルトレーニングである。

パーソナルトレーニングは、顧客の要望に対し、最適かつ安全な方法でトレーナーが導いていく、1対1の指導形態の商品である。監督やコーチ、教師、医師などの立場の人が「指示を出して引っ張っていく」というよりも、まずは顧客の意志ありきで、顧客のライフスタイルも考慮しながら一緒に考えていくというのがパーソナルトレーニングである。

パーソナルトレーニングはフィットネスクラブ（以下FC）を中心に広がってきた。そのFC業界であるが、2003年から拡大傾向にあった市場規模は2007年には総売上高、総会員数、参加率とも前年を下回る結果となった（表1、表2）。世界的な不況がますます広がりを見せている昨今、今後は社会の景気動向（図1）も合わせて注意していく必要がある。

（表1）市場規模の推移

（単位：億円、％）

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
売上高	3,675	3,796	4,019	4,272	4,220
伸び率	2.8	3.3	5.9	6.3	▲1.2

※「特定サービス産業実態調査報告書（平成14年フィットネスクラブ編）」

「特定サービス産業動態統計月報」（ともに経産省）のデータを基にフィットネスビジネス編集部が推定。

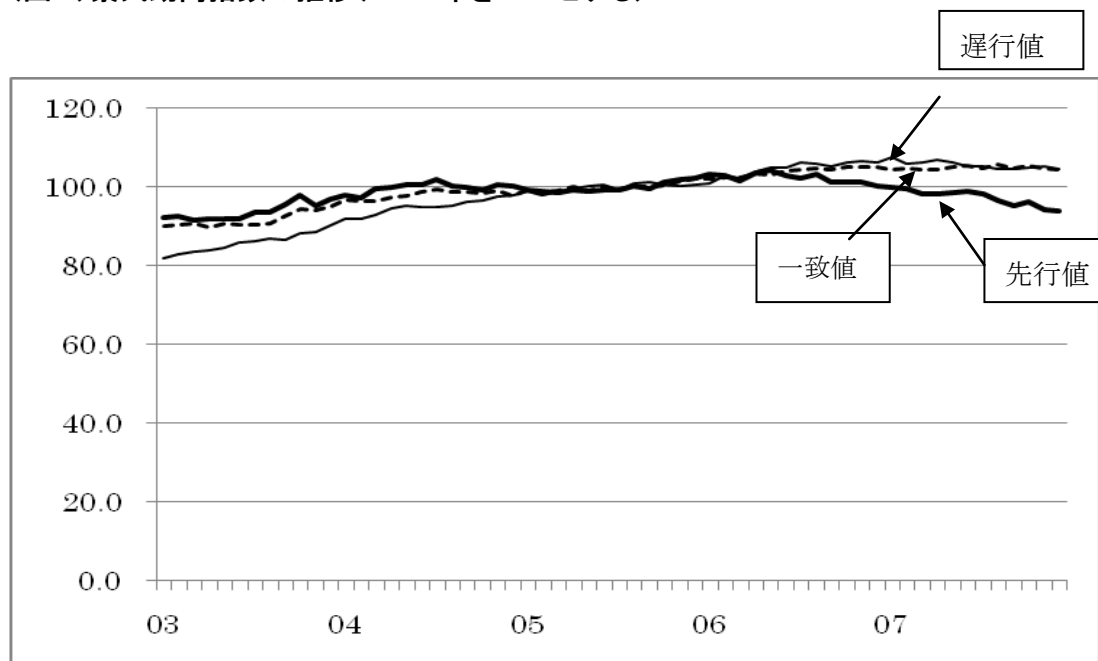
※上記売上高にはスイミング単体施設のそれ（およそ600億円）は含まない。クラブ内のスクール会員（成人・子供）は含む。若干ではあるがボクシングジムなどの売上高も含まれている。

（表2）会員数・参加率の推移

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
会員数（人）	3,672,912	3,776,488	3,970,519	4,178,690	4,103,462
参加率（％）	2.88	2.96	3.1	3.27	3.21

※「特定サービス産業動態統計月報」（経産省）のデータを基にフィットネスビジネス編集部が推定。参加率算出に用いた総人口は総務省統計局の各年10月の推定人口。

(図 1)景気動向指数の推移(2005 年を 100 とする)



※内閣府経済社会総合研究所景気統計部

このような状況下でFC大手各社は顧客単価を上げるための付加価値としてのパーソナルトレーニングに重点を置いていることがわかっており (1)、商品として導入を始めている (表 3)

(表 3)2006 年 売上高上位 20 社のパーソナルトレーニング導入状況

(○：導入している、×：導入していない)

1	コナミスポーツ&ライフ	○	11	東祥(ホリデイスポーツクラブ)	○
2	セントラルスポーツ	○	12	スポーツプレックス・ジャパン	○
3	ルネサンス	○	13	ザ・ビッグスポーツ	○
4	ティップネス	○	14	JR 東日本スポーツ(ジェクサー)	○
5	メガロス	○	15	THINK フィットネス(ゴールドジム)	○
6	オージー・スポーツ(コスパ)	○	16	キッツウェルネス	○
7	日本体育施設運営(NAS)	○	17	グンゼスポーツ	○
8	東急スポーツオアシス	○	18	文教センター(アスリエ)	○
9	アクトス	×	19	明治スポーツプラザ	○
10	ジェイエスエス	×	20	ワークアウトワールド・ジャパン	○

※2008 年 10 月 電話による聞き取り調査

国内におけるパーソナルトレーニング利用動向はどうなっているのだろうか。パーソナルトレーニングに関しては、日本国内を網羅した全国的な統計がないので、FC 業界大手の A 社と B 社から得た情報から考えてみる。

…A 社の場合（A 社トレーナーミーティングより 2006 年度のデータ）…

- ・ パーソナルトレーニングの全社年間売上高…約 6 億円
- ・ 中心的購買層…女性が約 7 割を占める。

クラブ在籍 1 年未満（新規会員）と 2～5 年在籍者。

- ・ 購入者の全来館者比率…約 1%
- ・ 会員の感じる値頃感…約 3,000 円

…B 社の場合（B 社トレーナーミーティングより）…

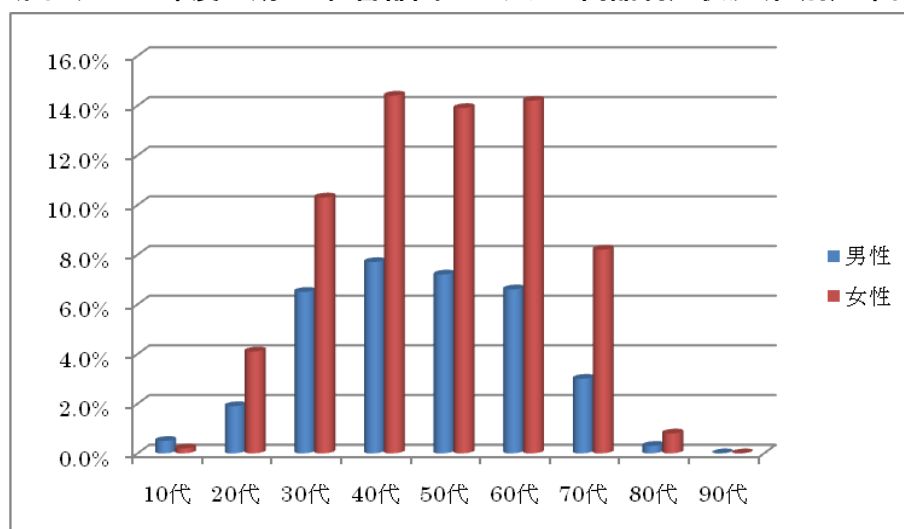
（表 4）2006 年度 B 社首都圏パーソナル商品別売上構成

2006 年 首都圏	売上（単位：千円）
パーソナルトレーニング	117,257
パーソナルストレッチ	22,068
アクアパーソナル	18,154
その他	145
合計	157,624

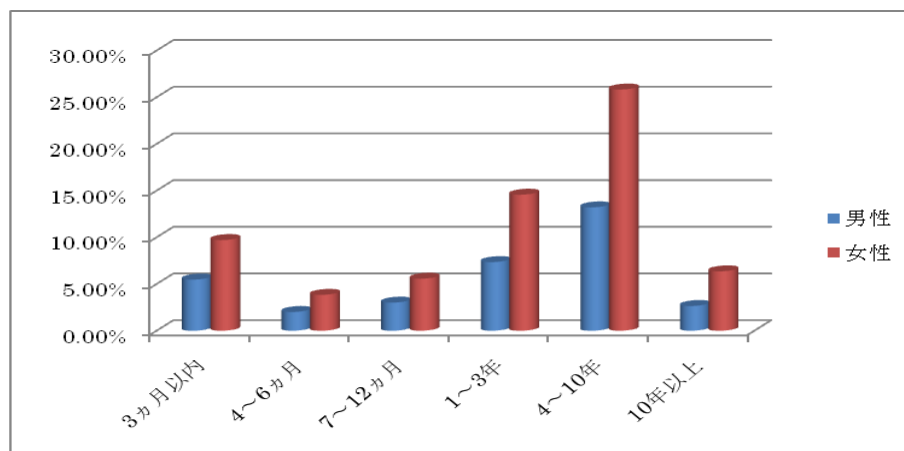
（表 5）2006 年度 B 社首都圏パーソナル商品 利用会員数および利用率

利用会員数	2,299 名
利用率（対来館者）	3.9%（全店平均 2.5%）

（図 2）2007 年度上期 B 社首都圏パーソナル商品利用状況（性別／年代別）



(図 3)2007 年度上期 B 社首都圏パーソナル商品利用状況(在籍期間別)



上記のデータを以下の表にまとめてみた。

(表 6)A 社と B 社の傾向

	A 社	B 社
利用者	・ 女性が 7 割 ・ 在籍 1 年未満（新規）と、2～5 年の会員の利用が多い。	・ 女性が 65%。 ・ 男女とも 40 代の利用者が最も多く、30 代以上の利用者が非常に多い。 ・ 入会后 3 か月以内と、1～10 年在籍者の利用が多い。
参加率	・ 全来館者の約 1%（全店平均）。	・ 全来館者の 3.9%（首都圏店舗）、全店平均では 2.5%。

利用者の傾向は A 社と B 社は似ていることが上の表からもわかる。女性の利用が多く、入会后間もない新規会員と、入会してからある程度期間を過ぎた会員が多く利用している。利用率は A 社が 1%、B 社はそれより幾分高い 3.9%（首都圏店舗）となっているが、2007 年度の人口に対する FC 参加率が 3.21%程度であり、パーソナルトレーニングの利用率はさらにその中の来館者に対する比率であることを考えると、まだまだ利用率を向上させる余地はあるのではないだろうか。

30 代男性の 54%、30 代女性の 51%がメタボリック症候群に対する不安を抱いているようである (2)。またメタボ対策として「FC への支出意向」を持つ 30 代は 25.5%を占め、いずれの年代も他の商品サービスを抜いて FC への支出意向がトップであったというデータもある (3)。人々の健康に対する関心は確実に高まっており、このような人々がその策として FC に関心を持っていることはわかった。こういった人々が FC に通い、パーソナルトレーニングを体験していただき、その良さを実感してもらうことがパーソナルトレーニングビジネスの拡大のために必要なことである。そのためには、パーソナ

ルトレーナーはFC内にとどまらず、周辺地域や企業等の団体で運動指導をすることも必要となってくるだろう。

しかし、もしパーソナルトレーニングの利用率が向上したとしても、指導者であるパーソナルトレーナーがそれを職業として継続できるのかが問題である。国内でもパーソナルトレーニング利用率(対来館者)が首都圏店舗で3.9%と比較的高い成績を残しているB社のデータを使い、推定計算をした。パーソナルトレーナー1人当たり平均の売上はどの程度なのだろうか。

～2006年度 B社首都圏店舗におけるデータより～

- ・2006年度 首都圏パーソナル商品売上高・・・・・・157,624（千円）(a)
- ・2006年度 首都圏パーソナル商品利用会員数・・・・・・2,299（名）(b)
- ・2008年11月下旬時点での
B社首都圏店舗パーソナルトレーナー登録人数・・・・・・256（名）(c)
- ・2007年以降にオープンした店舗のトレーナー・・・・・・53（名）(d)
- ・2006年パーソナルトレーナー登録人数(c-d)・・・・(推測) 203（名）(e) ※
※実際の正確な人数は知り得ないので、現在のトレーナー数から2007年以降
に開業した店舗のトレーナー数を引いた人数である。
- ・2006年度 B社首都圏店舗におけるパーソナルトレーナー
1人当たりの売上高 (a÷e)・・・・(推測) 約77万6千円
- ・2006年度 B社首都圏店舗におけるパーソナルトレーナー
1人当たりの顧客数 (b÷e)・・・・(推測) 約11名

パーソナルトレーニングの利用率が3.9%であるB社首都圏店舗においても、一人当たり平均すると年間77万円余りの売上、顧客数では約11名を抱えるのみになってしまう（これは売上高なので、トレーナーの取り分はここから20%～30%差し引かれてしまう）。これは平均値なので、現実にはこれより高いトレーナーもいれば、低いトレーナーもいることになる。「生計を立てている」という基準をどこに置くかは人それぞれだが、平均年間売上高が77万円余りでは、実際は相当厳しいものである。

このようなFC業界市場概況とパーソナルトレーニングの利用動向の中で、パーソナルトレーナーがそれを職業として継続していくにはために、トレーナーはどのように行動していくべきなのだろうか。「より多くの人々にパーソナルトレーニングを利用してもらい、人々の健康の維持・向上に貢献する」などと理想を掲げたとしても、その指導者であるパーソナルトレーナーがしっかりと地に足をつけて業務をこなせていなくてはどうしても仕様がなない。FC業界大手各社は、パーソナルトレーニングは今後需要が見込めると考えている(1)ものの、それを仕事にするトレーナーにとっては、厳しい競争が存在しているのが現実なのである。

しかしパーソナルトレーニングという商品の質の向上にとって、こういったトレーナー同志の競争は必要なことである。パーソナルトレーニングの認知度がますます向上し、ビジネスとして定着するには、それを仕事としていくパーソナルトレーナーは、あらゆる面でプロフェッショナルでなくてはならない。他人の身体の状態を改善するための仕事は知識や経験を必要とされ、誰もが簡単にできるものではない。今後も、一部の利用者を取りあうような状況は続くだろう。知識や指導経験はトレーナーとして最低限持ち合わせていることであり、それだけではビジネスを継続していくことは難しいのではないだろうか。パーソナルトレーニングという商品をいかにして買ってもらうかを考えた時、顧客はそれに何を期待しているのか、商品にどれほどの価値を置いているのか等顧客サイドの傾向を考えて行動しなくてはならない。また、実際にパーソナルトレーナーはどのように仕事を行っているのかを知ることも必要であろう。

II. 目的

今までパーソナルトレーニングは FC を中心に行われてきた。しかし、今後の需要は見込めると大手各社のプログラム担当者に予想されているとはいえ、パーソナルトレーナーにとっては激しい顧客獲得競争を覚悟しなくてはならない。私自身は、現在は大学の運動部に対する指導業務の他に、パーソナルトレーナーとしても活動している（活動場所は FC、公共の広場）。今まで何カ所かの FC でパーソナルトレーニングの指導を行ってきたが、パーソナルトレーナーとして入ってきたのち、すぐ店舗を去っていくトレーナーは多い。パーソナルトレーナーは個人事業で仕事をしているケースが多く（表 29）、顧客を獲得して初めて収入が入る完全歩合制で FC と契約をしている。FC 店舗と契約したらすぐに顧客を獲得し、仕事を軌道に乗せられないと、次の活動場所を探さなくてはならなくなる。中には店舗を去ってから、トレーナーという仕事まで諦めてしまう人もいる。

自分が提供する商品の利用者を増やすことこそ、何よりもまず行わなくてはならないことである。そのためには顧客サイドの情報を知って行動する方が、何も知らないで営業活動するよりも効率が良い。しかし、個人事業主として FC 内に業務委託で仕事をしているとはいっても、その FC に関する情報で手に入るものは限られてしまうのが現状である。また、自分以外の他のパーソナルトレーナーは実際にどんな活動をしているのかに関しても、知らない人がほとんどである。

Patrick.S.Hagerman は「パーソナルトレーナーのための基礎知識（NSCA 版）」の中で、「パーソナルトレーニングはサービス業であり、他の多くの事業と同じ形態をとる。FC の従業員であろうが、事業主であろうが、パーソナルトレーニングを行う上での支えとなる事業の枠組みが必要である。パーソナルトレーナーはそれぞれ異なる展望をもって仕事に取り組んでいるが、共通の目標はパーソナルトレーニング事業を利益の出る職業に発展させることである。」と述べている (4)。

本研究は、まず顧客に対するアンケート調査を行い、その結果から FC におけるパーソナルトレーニングの利用傾向を明らかにする。それを基にパーソナルトレーニングビジネスを売るための枠組みを、「マーケティングミックスの要素である 4P（サブライサイドの見方）」(5) と「サービスマーケティングの要素である 4C（顧客サイドの見方）」(6) と対応させて考えていく。対顧客のアンケートは関東某所の 1 店舗における調査なので、そこから得られる傾向は国内を包括的に網羅したものではない。しかし、全国的なデータがあったとしても、自らが活動する当該店舗の傾向を知ることは、パーソナルトレーナーを職業として捉えた場合には必要な作業である。またトレーナーに対するアンケート結果からは、実際にどのように活動をしているのかを調べて、その傾向を明らかにし、プロの運動指導者としてのパーソナルトレーナーの今後の展望や存在意義を考えていきたい。

Ⅲ. 調査方法

1. FC 大手 A 社 K 店の会員に対するアンケート調査（2008 年 10 月実施）

店舗出口にてアンケート用紙同封の封筒（返送先住所と切手は貼布済み）を 100 名に配布。店舗主催ではなく、大学院における私個人による調査である旨を記載。

回収率 51%（n=51）

設問は以下の通り。

- ① パーソナルトレーニング利用経験の有無
（最初の利用時期も伺う。）
- ② パーソナルトレーニングに期待するもの
- ③ トレーナーを選ぶ際の判断基準
- ④ 妥当だと思う、60 分当たりの価格
- ⑤ （利用経験のない方に対し）利用しない理由
- ⑥ 店舗入会時期
- ⑦ 来館時間帯
- ⑧ 性別
- ⑨ 年齢
- ⑩ 職業
- ⑪ 最終学歴
- ⑫ 世帯の年収区分

2. パーソナルトレーナーに対するアンケート調査

（2008 年 11 月～12 月にかけて 2 回実施）

- ・ 1 回目（11 月）…(有)ウェルネススポーツの協力を得て、同社所属のパーソナルトレーナーを含む 19 名から郵送で回答をいただいた。
- ・ 2 回目（12 月）…Nesta・Japan 主催の講習会（東京都内）に出席したトレーナー（講師、受講者）計 29 名から回答を得た。

設問は以下の通り。

- ① 指導業務を行う場所
- ② 収入の基盤となる指導業務と、それに対する今後の取り組み方
- ③ FC での活動範囲（活動クラブの数）
- ④ 月当たりのセッション数（一箇所あたり）
- ⑤ 1 セッションあたりの価格（2 回目の調査において設問を導入）
- ⑥ 年齢
- ⑦ 業務形態
- ⑧ 性別
- ⑨ 年収

上記 2 つのアンケート調査の結果を分析し、それぞれの傾向を明らかにする。
さらに、

1. FC におけるパーソナルトレーニングのマーケティング
2. 運動指導のプロとしてのパーソナルトレーナー

上記 2 項を考察し、パーソナルトレーニングの現状と今後の展望を考えていく。

IV. 調査結果

1. FC 大手 A 社 K 店の会員に対するアンケート調査（2008 年 10 月実施）

「フィットネスジムにおけるパーソナルトレーニングの実態調査」と題したアンケート用紙を、店舗出口を通る会員 100 人に無作為に配布。回答者 51 名（n=51）。結果は下記の通り。（表 7～表 16、単位：人）。

（表 7）パーソナルトレーニング利用経験の有無

有	無	未回答
16	34	1

（表 8）パーソナルトレーニングに期待すること（複数回答可）

不調の改善	ダイエット・筋力	道具の使用法	パフォーマンス	栄養	その他
25	29	6	15	4	0

※アンケートでの選択肢

不調の改善…ストレッチ等の手技による身体の不調の改善を図ること。

ダイエット・筋力…ダイエットあるいは筋力向上のための専門的な運動メニューの指導。

道具の使用法…マシンやバランスボール等の基本的な使用法を指導。

パフォーマンス…エアロビクス等スタジオでのパフォーマンスアップや、プールでの水泳技術向上につなげるためのトレーニング指導。

栄養…運動のみならず栄養に関する指導。

（表 9）トレーナーを選択する際の基準は？（複数回答可）

知人の評判	スタッフの勧め	チラシ・パンフ	過去の指導歴	誰でもよい	その他
23	13	8	21	1	6

その他の内訳は…

- ・人柄（2）
- ・誠意のあるトレーナー（1）
- ・仕事が忙しいのですぐに予約できるトレーナー（1）
- ・話したときの印象（1）
- ・親身になって考えてくれるトレーナー（1）

※アンケートでの選択肢

知人の評判…友人・知人などの評判。口コミ。

スタッフの勧め…店内スタッフの勧め。

チラシ・パンフ…店内チラシ・パンフレット

（表 10）パーソナルトレーニングは 60 分間あたり、いくらが妥当だと思うか？

2000円以下	2000～3000円	3000円～4000円	4000円～5000円	5000～6000円	6000円以上	未回答
11	14	9	8	5	1	3

(表 11)パーソナルトレーニングを利用しない理由 (複数可・未経験者対象 n=34)

料金が安い	必要性がない	気が引ける	時間が合わない	予約が面倒	その他
17	3	4	4	16	4

その他の内訳は…

- ・予約の仕方がよくわからない (1)
- ・パーソナルトレーナーという言葉自体初めて聞く (1)
- ・入会して間もないから (1)
- ・所属している運動部で指導を受けているから (1)

※アンケートでの選択肢

料金が安い…料金が低すぎるから。

必要性がない…雑誌やメディア等で知識は有り、必要性を感じないから。

気が引ける…他の会員に見られているような気がして気が引けるから。

時間が合わない…希望するトレーナーの指導時間が合わない。

予約が面倒…いちいち予約するのが面倒だから。

(表 12)入会してから初めてパーソナルトレーニングを受けるまでの期間

3か月以内	4～6か月	7～9か月	10～12か月	1年～2年	2年以上	入会前に他クラブで	不明
8	1	0	0	5	0	1	1

(表 13)年齢・性別

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	未回答
男	0	1	7	2	3	6	2	0	※1
女	0	5	3	5	7	4	2	0	3
計	0	6	10	7	10	10	4	0	4

※未回答は計 4 名。性別も未回答が 1 名いた。

(表 14)職業は？

会社員	自営業	専門職	公務員	学生	専業主婦	パート・バイト	無職	その他	不明
18	4	2	1	0	12	2	9	2	1

(表 15)最終学歴

中学	高校	専門学校	短大・高専	大学	大学院	その他	不明
1	18	6	11	12	1	0	2

(表 16)世帯年収区分

300万円以下	300万～500万	500万～700万	700万～1000万	1000万～1500万	1500万円以上	不明
6	17	9	8	7	1	3

上記の結果から、下記のことが明らかになった。

(1) ダイエットや筋力トレーニングの指導だけでなく、「身体の不調の改善」や「エアロビクスやプールでのスイミング等、他種目のパフォーマンスの向上」を期待している。

より専門的で多岐にわたる能力を求められている。(表 8)

(2) トレーナーを選ぶ際は、「知人の評判＝口コミ」「過去の指導歴」を基準にしている傾向がある。また、数は少ないが「その他」と回答した人のほとんどが「人柄」や「誠意」などのトレーナーの内面的な要素を基準としている。(表 9)

(3) 全体的な値頃感は 60 分あたり「2,000 円～3,000 円」と、実際の価格の約半分である。これは A 社の社内調査の傾向ともほぼ一致する。利用未経験の会員の理由「料金が高すぎる」という回答も多い。(表 10、表 11)

(4) 未利用の会員の理由から、「料金が高すぎる＝金銭的成本」「予約が面倒＝労力的コスト」がバリアとなっていることがわかる。(表 11)

(5) 入会後、初めての利用までの期間は、「入会後 3 か月以内＝新規」と「1～2 年経過後」の会員の方が多い(表 12)。A 社の社内調査の結果「在籍 1 年未満と 2～5 年経過後の会員の利用が多い」という傾向と似ている(アンケート実施時点では、A 社 K 店は開店から 2 年 2 か月経過後であり、2 年以上経過後の会員の利用者数は多くはいなかった。傾向からすると今後は入会から 2 年以上経過後の会員の利用は増えていくと予想される。)

(6) 調査では会社員と専業主婦層が多かった。(表 14)

各項目を単独で考えると上記のような傾向がうかがえた。

①利用経験の有無による違い

次に、パーソルトレーニングの利用経験者と未経験者には、どのような違いがあるのかを調べるために「利用経験の有無」と他の項目間の相関関係を調べた。解析には SPSS ver. 15.0 for windows を使用した。

(表 17)「利用経験の有無」と相関がみられる項目

	分析方法	有意確率
利用経験の有無・・・トレーナーの選択基準 「店舗スタッフの薦め」	Fisherの直接法	0.039
利用経験の有無・・・妥当に感じる価格(値頃感)	カイ2乗検定	0.000

表 17 から、「利用経験の有無」と相関がみられるのは、「トレーナー選択基準(店舗スタッフの薦め)」($p=0.039<0.05$)と「値頃感」($p=0.000<0.05$)の 2 つである。

- ・利用経験の無い人は、トレーナーを選択する際に店舗スタッフを頼る。
- ・利用経験の無い人の値頃感は、より低くなる。

上記 2 つのことがわかった。利用経験がある人はすでにトレーナーを選択済みであるので、店舗スタッフの薦めを頼ることは少なくなるのだろう。

次に、「値頃感」と他の項目の関係を分析した。

②「値頃感」の傾向

(表 18)「値頃感」と相関がみられる項目

	分析方法	有意確率
値頃感……… 期待内容 「身体の不調の改善」	回帰分析	0.007
値頃感……… 年収	回帰分析	0.029
値頃感……… 職業 「その他」	カイ2乗検定	0.000

表 18 から、「値頃感」と相関がみられる項目は、「期待内容（身体の不調の改善）」($p=0.007<0.05$)、「年収」($p=0.029<0.05$)、「職業（その他）」($p=0.000<0.05$) の 3 つであった。

- ・「身体の不調の改善」を期待する人は「値頃感」が高い。
- ・「年収」が高い人は「値頃感」も高くなる。
- ・（その他）の職業の人は値頃感が高かった。

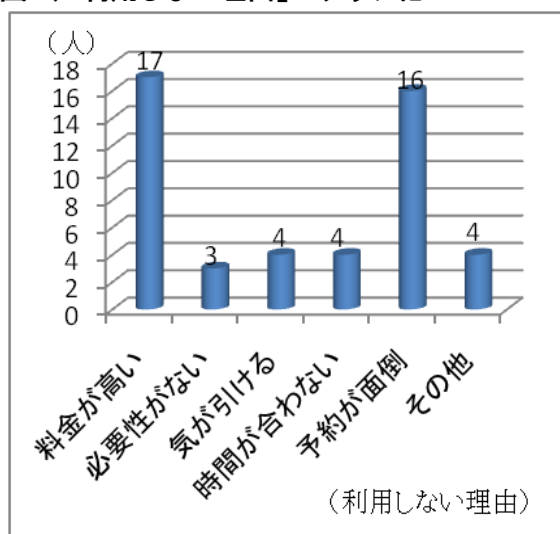
「身体の不調の改善」というニーズに応えられる技能を持ち合わせていれば、全体の値頃感よりも価格を高く設定できるとも言える。（その他）の職業が具体的にどんな職業なのか回答を得られなかったので「値頃感」と「職業（その他）」の関係に関しては考えることはできない。

ここまでは、「利用経験の有無」と他の項目間の分析から始まり、さらに「値頃感」と強い相関のあるのはどんな項目なのかということを調べた。次はパーソナルトレーニングを利用したことが無い人を対象にして、「利用しない理由」に焦点を当ててみる。利用未経験者にはどんな傾向があるのだろうか。

③利用未経験者の分析

表 11「パーソナルトレーニングを利用しない理由」をグラフ化したものが図 4 である。この図から、「料金が高すぎる」と「予約をするのが面倒」という項目が他を圧倒して多い。この質問を設定した目的は、利用しない人には何らかの理由があるはずであり、「利用する決断を下す」までにどのようなハードルが存在するのかを知るためである。

(図 4)「利用しない理由」のグラフ化



グラフに表記した選択肢の、具体的な設問文は表 11 に記載した通りである。各選択肢から何を図ろうとしたかは以下の通りである。

「料金が高い」…金銭的バリア

「必要性がない」…他のチャネルとの競合

「気が引ける」…心理的バリア

「時間が合わない」…時間的バリア

「予約が面倒」…労力的バリア

この中で高い回答率を示した 2 つの選択肢「料金が高い」と「予約が面倒」に回答した会員の傾向を調べるため、他の項目間との相関を分析したところ、「料金が高すぎる」と他の項目間では、相関が有ると判断できる結果が無かった。よって「予約が面倒」と回答した人に絞り、相関があると判断できる項目を表 19 にまとめた。

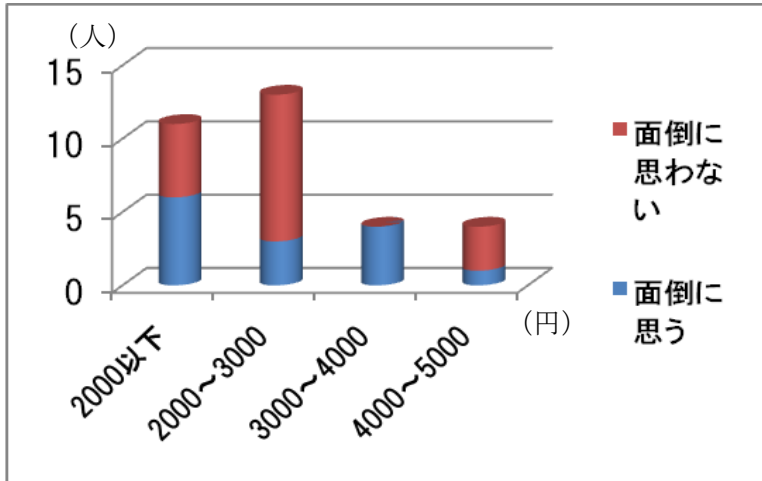
(表 19)「予約が面倒」と回答した人の傾向

利用経験無しと回答した人を対象 ～利用しない理由②～	分析方法	有意確率
「予約するのが面倒」… 値頃感	カイ2乗検定	0.037
「予約するのが面倒」… 年齢	カイ2乗検定	0.027
「予約するのが面倒」… 性別	Fisherの直接法	0.048

カイ 2 乗検定の結果、「予約するのが面倒」との有意確率が 0.05 を下回ったのは「値頃感」「年齢」「性別」の 3 つの項目であった。しかし「値頃感」「年齢」の項目では、それぞれのクロス集計表をグラフ化してみると、具体的にどう言えるのか（「予約するのが面倒」と思うか思わないかで、「値頃感」が高くなるのか低くなるのか、「年齢」が高くなるのか低くなるのか、）判断し難いことがわかった。

(表20)「予約するのが面倒」と「値頃感(単位:円)」のクロス表

	2000以下	2000～3000	3000～4000	4000～5000
面倒に思う	6	3	4	1
面倒に思わない	5	10	0	3

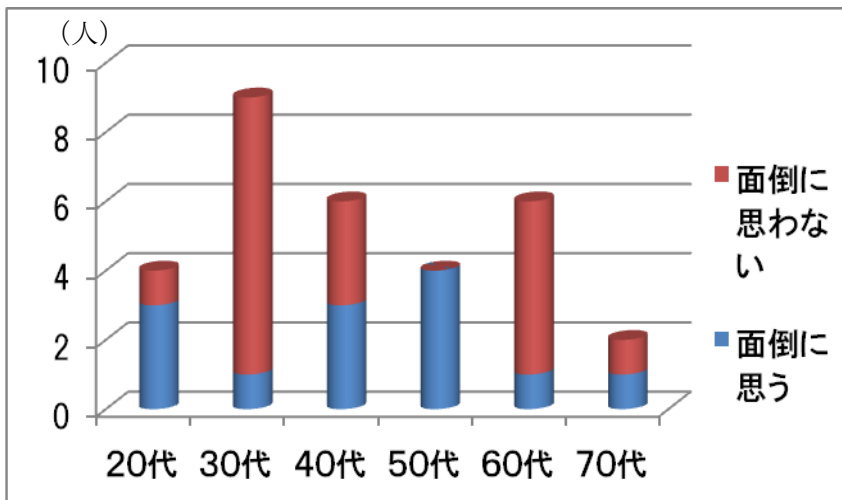


(図5)表20のグラフ化

図5のグラフからは、「値頃感が低いほど予約するのが面倒だと思う」傾向がみられるが、その逆「値頃感が高いほど予約するのが面倒と思わない」とは考えづらい。

(表21)「予約するのが面倒」と「年齢」のクロス表

	20代	30代	40代	50代	60代	70代
面倒に思う	3	1	3	4	1	1
面倒に思わない	1	8	3	0	5	1

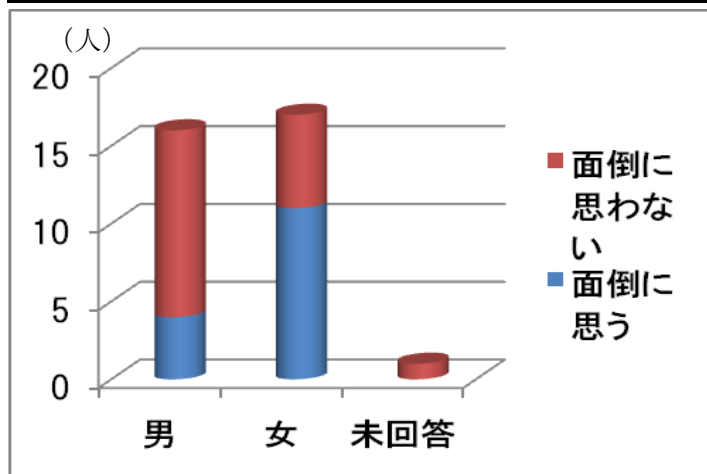


(図6)表21のグラフ化

図6のグラフからは、「年齢の高低と、予約するのが面倒と思うか思わないかが関係が有る」とは判断できない。

(表22)「予約するのが面倒」と「性別」のクロス表

	男	女	未回答
面倒に思う	4	11	0
面倒に思わない	12	6	1



(図 7)表 22 のグラフ化

図 7 からは「男性は予約を面倒と思わず、女性は予約を面倒だと思う」傾向がみとれる。

表 20～21 の関係を、回帰分析で分析すると以下のようになった。

(表23)		有意確率
「予約するのが面倒」… 値頃感	回帰分析	0.879
「予約するのが面倒」… 年齢	回帰分析	0.982

「予約するのが面倒」だと思うか思わないかという要素は、「値頃感」あるいは「年齢」とは関係が無いという結果が得られた。

よってここで明らかになった傾向は 1 つ、「男性よりも女性の方が、予約をとるのが面倒だと感じている」ということであつた (表 22、図 7、 $p=0.048<0.05$)。

対顧客のアンケート調査の結果・分析はここまでとし、次に対パーソナルトレーナーのアンケート調査の結果・分析を示していく。分析から解った傾向は、「V. 考察」でさらに展開していく。

2. パーソナルトレーナーに対するアンケート調査（2008年11月・12月の2回実施）

パーソナルトレーナー（運動指導者として活動している者。学校・企業チームの集団指導を行う者も含む。）48名より回答を得られた。11月（1回目）は郵送による配布・回収、12月（2回目）は東京都内で行われた NESTA・JAPAN 主催の講習会に参加したトレーナー及び講師にご協力をいただき、配布・回収を行った。結果は以下の通り。

（表 24）指導活動を行う場所は？（複数回答可、単位：人）

FC	自分の施設	職場・自宅	公共施設	学校・企業	その他
37	9	20	16	19	5

※アンケートでの選択肢

FC…フィットネスクラブ

自分の施設…自分で設立したパーソナルトレーニングスペース

職場・自宅…顧客の職場や自宅

公共施設…河川敷・公園や公民館・公立体育館等

学校・企業…学校、企業、各種団体（集団指導）も含む

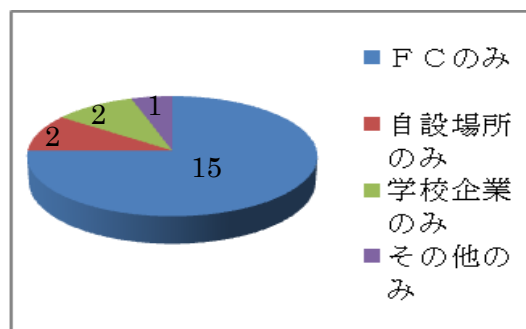
（表 25）活動場所数（単位：人）

1か所	2か所	3か所	4か所	5か所	6か所
20	11	6	8	2	1

※表 24 の設問から得られた回答を基に集計。

このうち活動場所が 1 か所のトレーナーの内訳は以下のグラフの通り。

（図 8）活動場所が 1 か所のトレーナーの詳細（単位：人）



（表 26）収入の基盤となるのは、何処での指導活動からか？（単位：人、複数回答可）

FC	自分の施設	職場・自宅	公共施設	学校・企業	その他
35	7	9	7	14	7

※アンケートでの選択肢

表 24 と同じ。

(表 27)今後もその指導活動を基盤として考えているか？ (人)

ある	ない	未回答
34	12	2

(表 28)FC は何軒掛けもち？ (FC で指導活動を行うトレーナー対象 n=37)

1か所のみ	2か所	3か所	それ以上
11	11	5	10

 (人)

(表 29)事業形態は？ (人)

個人事業	会社役員	会社員	バイト	その他
32	6	6	4	0

(表 30)年収 (人)

200万円以下	200～400万円	400～600万円	600～800万円	800～1000万円	1000万円以上
5	13	8	14	5	2

(表 31)性別 (人)

男	女	未回答
38	9	1

(表 32)FC 一ヶ所での月当たりのセッション件数は？

(FC で指導活動を行うトレーナー対象 n=37)

20件以下	21～40件	41～60件	61～80件	81～100件	100件以上
13	5	7	0	0	7

(表 33)年齢

10代	20代	30代	40代	50代	60代
0	15	20	9	1	0

(表 34)1 セッション当たりの価格 (12 月…2 回目のアンケートで設問を追加。n=29)

3000円台	4～5千円台	6～7千円台	8～9千円台	1万円以上
2	5	13	2	9

※1 セッションが 60 分とは限らないので、設問は「1 セッションあたり」とした。

各項目の結果から…

(1) FC で指導活動を行うトレーナーは 8 割近くに上った。次いで多かったのが、顧客の職場・自宅に出向いてパーソナルトレーニングを行うトレーナー (20 名) であった。(表 24)

(2) 活動場所数は 1 か所、2 か所が半数以上にのぼる。1 か所と回答したトレーナーのほとんどが FC での活動であった。(表 25、図 8)

(3) 収入の基盤となるのは FC からのものが多かった。しかし (1) の結果とは違い、顧客の自宅・職場での指導が収入の基盤となると回答したトレーナーは 9 名と減り、学校・企業での指導と回答した数 (14 名) が続いた。(表 26)

(4) 現在の収入基盤を今後も継続する意思是、約 7 割のトレーナーが「ある」と回答した。約 3 割のトレーナーは「ない」と回答しており、今後何らかの新しい仕事を考えていることがうかがえる。(表 27)

(5) FC で活動するトレーナーの約 7 割が、複数の店舗と契約し掛けもちで指導を行っている。(表 28)

(6) 回答者全体の約 2/3 のトレーナーが、個人事業として仕事を行っている。(表 29)

(7) 収入の額では、「200～400 万円」と「600～800 万円」回答したトレーナーが多かった。(表 30)

(8) 回答者の約 8 割が男性トレーナーであった。(表 31)

(9) FC 一店舗で月 100 件以上の指導をこなすトレーナーは 2 割に満たない。(表 32)

(10) トレーナーの年齢は 20 代、30 代が多い。(表 33)

(11) 1セッションあたりの価格は半数近くが 6000～7000 円台と回答。10000 円以上で出しているトレーナーは約 3 割の 9 名にも上った。(表 34)

FC で活動するパーソナルトレーナーは多いが、FC だけでなく顧客の自宅・職場に出向いて指導を行うケースや、学校・企業等の団体に対する指導を行うケースを兼務して仕事をしているトレーナーが多かった。活動場所が FC のみで且つ 1 店舗だけというトレーナーは 5 名のみであった (約 1 割)。

SPSS ver. 15.0 for windows を使用し、「活動場所数」と「年収」、「1セッションあたりの価格」と「年収」、「活動 FC 店舗数」と「FC からの収入 (推定)」それぞれの関係を調べた。

(表35)活動場所数と年収のクロス表(n=47)

活動場所数	年収(単位:万円)						合計
	200以下	200～400	400～600	600～800	800～1000	1000以上	
1カ所	3	9	2	4	1	0	19
2カ所	2	4	1	3	1	0	11
3カ所	0	0	2	3	1	0	6
4カ所	0	0	3	3	2	0	8
5カ所	0	0	0	0	0	2	2
6カ所以上	0	0	0	1	0	0	1
合計	5	13	8	14	5	2	47

(表36)1セッションあたりの価格と年収のクロス表(n=23)

価格	年収(単位:万円)						合計
	200以下	200～400	400～600	600～800	800～1000	1000以上	
3,000円台	0	2	0	0	0	0	2
4～5,000円台	2	0	0	0	0	0	2
6～7,000円台	1	2	4	2	0	0	9
8～9,000円台	0	0	0	0	1	0	1
10,000円以上	0	0	1	4	3	1	9
	3	4	5	6	4	1	23

(表 37)FC 店舗の掛持ち数と FC からの収入 (n=16。金額は推定。単位:万円)

	100以下	100～200	200～500	500～1000	1000以上
1か所	1	0	5	1	1
2か所	1	1	1	1	0
3か所	0	1	1	0	0
4か所以上	1	1	0	0	0

(表 38)表 35～37 の分析結果

	分析方法	有意確率
活動場所数・・・年収	回帰分析	0.000
1セッションあたりの価格・・・年収	回帰分析	0.000
FCの掛け持ち軒数・・・FCからの収入	※	※

※表 37 に関して・・・

「1セッションあたりの価格」、「一店舗での月当たりのセッション数」、「FC 掛け持ち軒数」この 3 つに回答を得られたトレーナーを対象にして推定額を出したもの。「1セッションあたりの価格」に複数の回答(例:6300円と8400円など)をしたトレーナーは、それぞれの額で計算したため、推定収入額に幅ができてしまい特定ができない(次ページの表 39 内の「FC からの収入(推定)」の項目を参照)。よって分析の正確性が低いと判断し、表 38 で有意確率は出していない。しかし FC の掛け持ち軒数が少ない方が、FC からの収入が高い傾向がうかがえる。

表 38 から以下のことが言える。

- ・「活動場所数」が多いトレーナーほど「年収」が高い。
- ・「1セッションあたりの価格」が高いトレーナーほど「年収」が高い。
- ・FC から 500 万円以上の収入を得ているトレーナーか回答者 16 名中 3 名。その 3 名は FC 店舗 1～2 か所であり、掛け持ち店舗数は少なかった。

では、FC からの収入は、年収のどの程度の割合を占めているのだろうか。「1セッ

ョン当たりの価格」「一店舗での月当たりのセッション数」「FC 掛け持ち軒数」すべてに回答を得られたトレーナーを対象にし、推定した。

(表 39)総収入における FC からの収入の割合 (12 月…2 回目のアンケート調査において)

回答者	FC掛持数	指導件数/月	価格/1セッション	FCからの収入(推定)	回答からの年収(推定)	総収入における割合	FC外の業務
20	4以上	24	3150円	約72万円	約300万円	約25%	無
23	1ヶ所	約50	4200円	約200万円	約200万円	100%	無
24	2ヶ所	12	5250円	約60万円	約200万円	約30%	有
25	1ヶ所	約100	3150円	約300万円	約300万円	100%	無
28	2ヶ所	20	7350円,5250円	約100～140万円	約300万円	約33～45%	有
29	1ヶ所	40	6300円	約240万円	約300万円	約100%	無
32	2ヶ所	120	7350円,6300円	約840～720万円	約700万円	約100%	無
38	4以上	24	6300円	約145万円	約500万円	約30%	有
39	2ヶ所	28	6300円,12600円	約169～338万円	約500万円	約30～60%	有
41	1ヶ所	160	7350円,6300円	約1128～960万円	約700万円	※1	無
43	1ヶ所	120	6300円	約725万円	約500万円	※2	有
44	1ヶ所	40	5250円,8400円,12600円	約201～483万円	約700万円	約40～90%	有
45	2ヶ所	40	15000円,6300円	約576～241万円	約1000万円	約25～50%	有
46	1ヶ所	60	10500円,5250円	約604～302万円	約900万円	約33～66%	有
47	3ヶ所	30	6300円	約181万円	約300万円	約60%	無
48	1ヶ所	6	10500円	約60万円	約700万円	約10%	有

※1 と※2 に関しては、下記の計算方法ではアンケートの「年収」の回答額よりも多くなってしまうため推定は不可能。

●計算方法●

1. 「回答からの年収」は、アンケートの「年収」の設問の回答を、

200 万円以下…約 200 万円

2～400 万円…約 300 万円

4～600 万円…約 500 万円

6～800 万円…約 700 万円

8～1000 万円…約 900 万円

1000 万円以上…約 1000 万円

上記のように仮定した。

2. 「月当たりの指導件数」は、アンケートの「一店舗での月当たりセッション数」と「FC 掛け持ち店舗数」を掛けた数とする。さらにこれに 12 を単純に掛けた数を年間の指導件数をした。ただし、「一店舗での月あたりセッション数」は多い月でどのくらいかという設問のため、この計算では実際よりもかなり多く見積もられてしまう。

表 39 からは、FC 以外から収入を得るトレーナーが多い傾向がみられた。

V. 考察

1. FCにおけるパーソナルトレーニングのマーケティングミックス

ここでは調査結果の分析で明らかになった傾向を踏まえながら、「マーケティングミックスの4P(Product, Price, Place, Promotion)」(5)と「サービスマーケティングの4C(Customer Value, Cost, Communication, Convenience)」(6)(7)を対応させながら考察をすすめていきたい。

マーケティングとは、「金儲けの手段」でも「買う気にさせる操作手段」でも、また「顧客を獲得するための手段」でもない。P・コトラーによると「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（「マーケティング原理」P・コトラー、1983）。簡単に言うと、「どんどん売れていく仕組みをつくること」、つまりパーソナルトレーニングに当てはめると、「FCにおいてパーソナルトレーニングを行ってみたいくなるような仕組みを作ること」と言える。マーケティングには、価値交換、商品、顧客（ターゲット/分類）、競合、マーケティングミックス、満足という要素がある。この中でもマーケティングミックスの要素（4P）は包括的な戦略として考えられている（6）が、それだけではなく、顧客サイドの視点に立った要素「マーケティングの4C」も対応させて考える必要があると言われている（6）。特にパーソナルトレーニングは「サービス財」にあたるので、顧客サイドの視点による「4C」がマーケティングを考える際に重要な要素と考えられている（7）。

ここでは「FCにおけるパーソナルトレーニングのマーケティング」と題し、トレーナー側の視点として「マーケティングミックスの4P（Product, Price, Place, Promotion）」(5)、顧客側の視点としては「サービスマーケティングの4C（Customer Value, Cost, Communication, Convenience）」(6)の要素を用い、それぞれの要素を対応させながら考察を進める。

①Product（商品）と Customer Value（顧客価値）

FCにおけるパーソナルトレーニングでは、Productとして主に以下の要素が考えられる。

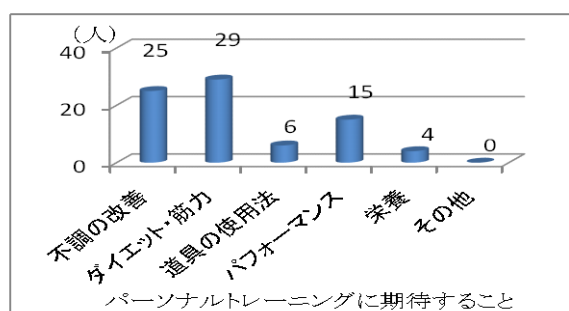
- (一) 運動処方への提示・・・・・・・・顧客に合ったプログラムを考え、提供する。パーソナルトレーナーの仕事の根幹をなす部分である。
- (二) デモンストレーション・・・・・・・・実際に行って見せることによる運動動作の解説。実際に行うところを他の会員に見てもらい、（Promotion）としての要素もあるかもしれない。単に知識があるだけでなく、実際に「やって見せる」ことで、トレーナーに対する信頼度は増す。
- (三) 成果までの導き方、動機付け・・単に「引っ張っていく」だけでなく、「一緒に考えていく」姿勢が必要である。

- (四) 1対1の時間の共有・・・・・・・・単に運動を指導しているだけでなく、セッション中は顧客とトレーナーは、「共有している時間」を楽しむことが必要である。トレーニングは特に初心者にとってみれば「きつい」という先入観がある。単なる「きつい運動をする時間」で終わってしまわないようにすることもトレーナーの技術である。また、一定の時間、常に側にいて指導を受けるのであるから、人柄や立居振る舞いも顧客にとっては大事な商品要素となる。
- (五) 優越感（時間の共有）・・・・・・予約をし、トレーナーを一定の時間貸し切るのであるから、特別なサービスを受けている。他の会員の中で、特別なサービスを受けていると感じてもらうためには、運動指導以外の部分「言葉かけ」、「トレーナーの所作」、「トレーナーの容姿」は非常に大事な要素になってくる。
- (六) 事後フォローアップ・・・・・・・・FC内で指導して終わりではない。一人で運動を行えるように簡単なファイルの作成や、メールや電話でのアドバイスを行うことは、目標に導くために必要である。

パーソナルトレーニングに対する期待内容（顧客ニーズ）は図9のグラフの通りである。現在では「ダイエットや筋力アップのための専門的な指導」だけでなく、「身体の不調の改善」といった内容を期待する人が多い（図9）。（実際には利用に至るまでのすべての段階を一つの商品そのものと捉え（図10）、「トレーナーと会員が最初に会った時」から「利用するに至るまで」には、(Price・Cost), (Place・Convenience), (Promotion・Communication)などの要素が連続的に影響し合っていると考えられている（5）。）

また結果の分析からは、「身体の不調の改善」と回答した人の値頃感が高いという傾向があることがわかっており（表18）、それに対応できる技術を身につけていれば価格を高く設定できるという「Price - Cost」の要素にも繋がる。

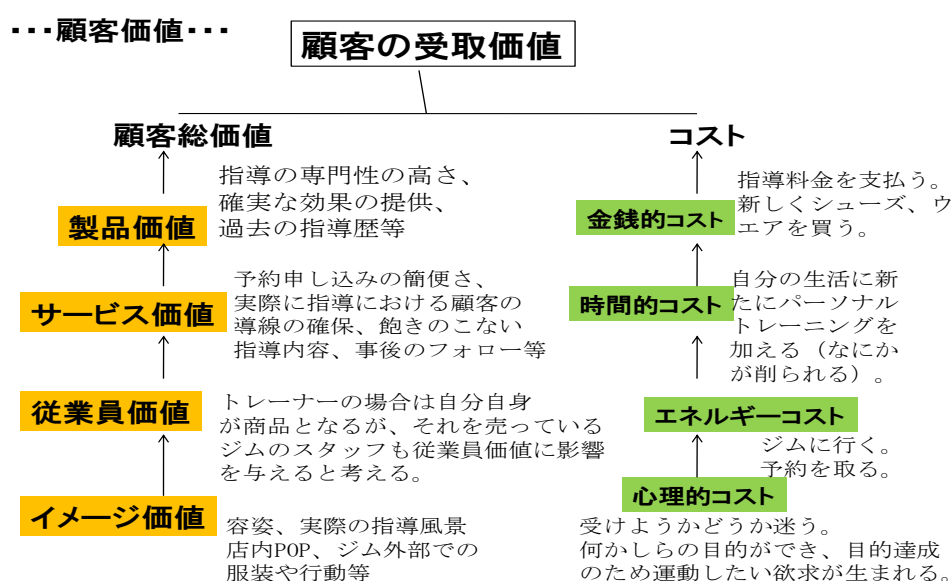
（図9）パーソナルトレーニングに期待すること（表8のグラフ化）



②Price（価格、バリア）と Cost（顧客コスト）

図 10 は、顧客の受取価値をパーソナルトレーニングにあてはめて考えたものである。「価値=便益（Product）／負担（Cost）」(5) とすると、価値を高めるには便益を大きく（質を高める）し、負担を小さくする（かかるコストを下げる）ことである。パーソナルトレーニングにおいては、「指導者（トレーナー）」と「顧客」の関係は、図 11 のようになっている。トレーナーは対価として「金銭・感謝・結果」を享受するためには、図 10 の顧客価値が大きくなるように考えていかなくてはならない。

（図 10）パーソナルトレーニングにおける顧客の受取価値



（図 11）指導者（トレーナー）と顧客の関係

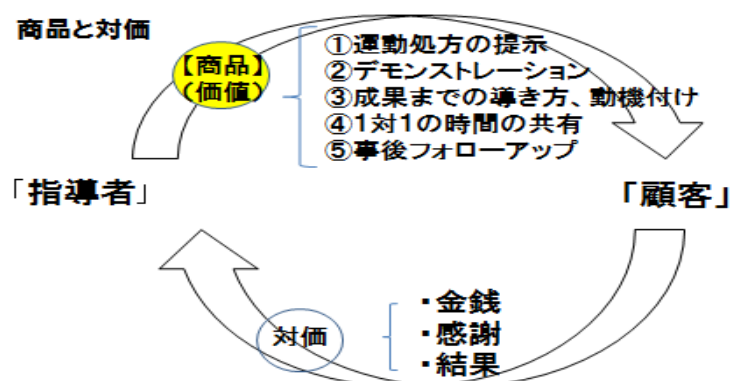
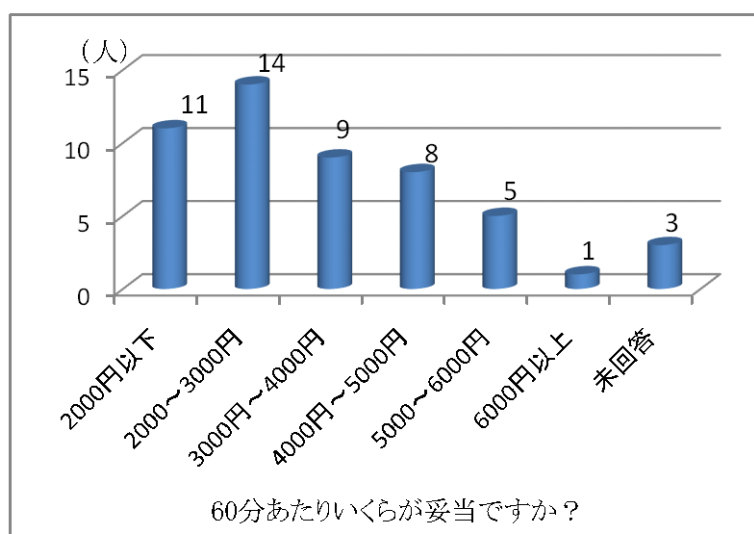


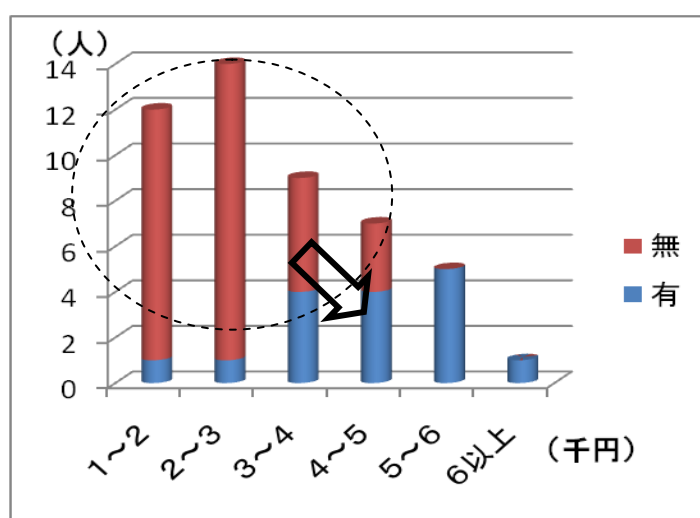
図 12 は、今回のアンケート結果の「値頃感」を表しているが、Price の要素とは単

に金額だけでなく、バリアという意味合いも持つ。利用経験の無い人が利用するに至るまでには、いくつかのハードル（バリア）を超えなくてはならない。今回のアンケート調査では、値頃感と利用経験の有無に強い相関がみられた（表 17、図 13）。そして「利用しない理由」では、「料金が高すぎるから」と「予約が面倒だから」の 2 つが主だったことから（図 4）、A 社 K 店の会員にとっては、金銭的成本と労力的コスト（図 10）が強いバリアとして立ちはだかっていると言える。

（図 12）60 分あたり妥当だと思う値段はいくら？（表 10 のグラフ化）



（図 13）利用経験の有無と値頃感の関係のグラフ



「利用経験の有無」と強い相関を示したのが「値頃感」である（表 17）。図 13 はその関係をグラフにしたものだが、点線の円内の人々を矢印の方向にもってくるための戦略を考えることは、新規顧客獲得のために必要になってくる。この部分の人たちは「金銭的成本」と「労力的コスト」が高いバリアとなっているが（表 11）、だからといっ

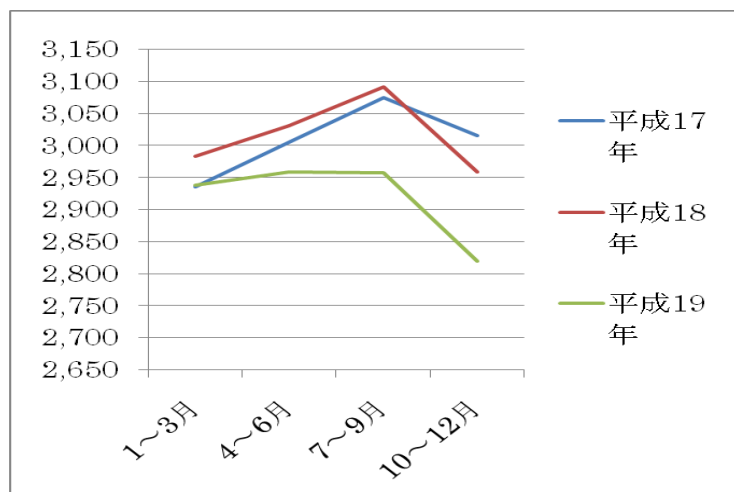
て単なる値下げは商品価値を下げてしまう。

今回の調査結果から考えられる戦略は、

- (1) 「身体の不調の改善」に対応できる技術力をアピール（表 18）。
- (2) 入会者増の時期を狙い（図 14 参照）、パーソナルトレーニング割引キャンペーンの実施（表 12…新規入会者の利用率が高い。（図 14）

表 38 から、「1 セッションあたりの価格が高いトレーナーほど、収入が高い傾向がある」ということがわかっている。価格を高く設定し、かつ売れるということは、顧客側もその価格の高さは承知しながらもトレーナーが提供する「商品の質の高さ」を認め、それに対する対価を払っているということである。しかし、今回の会員に対する調査で金銭的コストを強く感じているということは、商品の質が低い（対価を払うに値しない）か、商品の質が高くてもそれを明確に **Promotion** できていないということである。表 18 からは、顧客の「身体の不調の改善」ニーズに対応できる技能を持ち合わせているのならば、全体的な値頃感よりも価格を高く設定できるということがわかっている。パーソナルトレーナーの資格を持っている者ならば、「身体の不調の改善」に対して（その不調の程度にもよるが）、ケースバイケースで最善の方法をアドバイスできるはずである。常に商品の質を見直し、顧客に対しその質を知ってもらうことの両方が必要である。(2) の割引サービスはそのための戦略の一つであり、そういった意味では **Promotion** の要素にも関わってくる。

（図 14）FC1 施設・月当たりの平均会員数の四半期推移（単位：人）



※特定サービス産業動態統計月報（経産省）

「労力的コスト」への対策としては…

- (1) WEBでの予約サービス
- (2) ジムエリア内におけるトレーナー自らの営業活動
- (3) 店舗スタッフによる勧め

主にこの3つが考えられるが、実際に(1)のサービスはA社では2008年12月から導入された。私のケースでは、(1)の方法で予約を申し込んできた顧客は2008年12月30日の時点で1人のみ。簡便ではあるが、顧客にとっては「どんな人かわからない」まま予約をする不安がつきまとうのかもしれない。実際に顧客に伺った意見の大半は以下の通りである。

「トレーナーと直接話して予約を入れることも、大事なコミュニケーションの一つ。WEBで予約できるのは便利だが、パーソナルトレーニングにおける人対人の関わり合いの良さが無くなってしまう。」

顧客の労力的コストを減らすためのWEBでの予約サービスだが、現段階ではそれが顧客増にはつながってはいない。上記の顧客の意見からも、労力的コストはかけたくないがトレーナーとの直接的な関わりを顧客は持ちたがっている。店内のチラシやパンフレットにしてもそうである。それを見て私に予約を申し込んできた顧客の割合は、年間1人にも満たない。また、表23からは、「特に女性の方が予約を面倒に感じる傾向がある」ことがわかっている。女性はパーソナルトレーニングビジネスにおいて利用率が高く(表6)、この要素(顧客コスト)を軽視できない。

要するに、トレーナーは(サプライサイド)は人間的な要素を介入できる部分については、それをできるだけ排除するべきではない。営業活動としての声掛け、顧客でなくともコンディションを伺う等、日々の積み重ねが信頼関係を構築していく。P30でも述べるが、「人柄」や「話し方」といった人間的要素も顧客は見ているのである。

③Place(場所、チャネル)とConvenience(利便性)

Placeを場所と捉えたと、「FCにおけるパーソナルトレーニング」ではかなり考える範囲が狭くなる。クラブ内のジムエリア、プールエリア(パーソナルで水泳を指導するアクアパーソナル)、スタジオの何処で指導を行うかは、何を提供する商品なのかによって違う。水泳のクロールの練習をしたい人を、真っ先にフリーウエイトエリアのスクワットラックに連れてはいかないだろう(水泳のためのトレーニングの一つとしてスクワットは必要な場合もある)。単なる場所として考えずに、顧客が動く導線として考えていくと「いかに効率よく快適にトレーニングを行っていただくか(利便性)」を考える際に有効な要素となるのではないか。例えば、簡単に済ませたいストレッチは携帯マットの上で行い、トレーニング終了後のストレッチではゆっくりベッドの上で受けていただく。顧客にとってもあっちこっち移動させられながらのトレーニングは不快であろう。セッション中、次の種目はどこで行うか常に考えながら指導することは、特にジムエリアの混雑時の指導においては必要な、顧客に対する配慮である。

また、表11と図4の設問「パーソナルトレーニングを利用しない理由」の中で、「他の会員に見られているようで気がひける」という回答者が4名いた。Placeという要素を場所として捉えた場合、そういった会員の「心理的コストに配慮した場所の選択」と

いう要素にもなり、これは Cost（顧客コスト）の要素とも関わってくる。

（図 13）媒体としてのパーソナルトレーナー

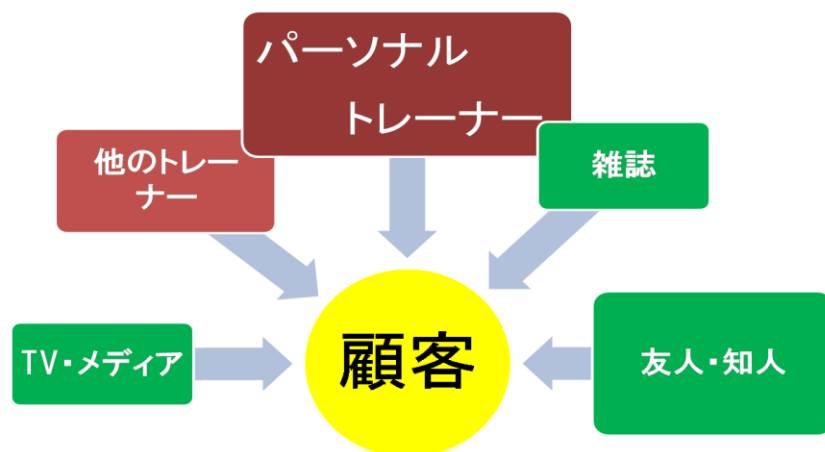


図 13 は顧客に運動という行為を行わせるための媒体の一つとしてのパーソナルトレーナーの位置づけを表したものである。顧客は運動方法に関する情報を、パーソナルトレーナーだけでなく、友人・知人や TV やメディア、雑誌などから入手している。A 社 K 店におけるアンケートの結果においても、少数ではあったが「メディアや雑誌等で知識はあるからパーソナルトレーニングの必要性を感じない」という回答があった（表 11）。Place という要素をチャネル（媒体）として考えたとき、パーソナルトレーナーは FC 内でのトレーナー間の競合だけでなく、さらに広くメディアや顧客の友人・知人とも競合しなくてはならない。しかし、パーソナルトレーナーという存在は雑誌やメディアのような一媒体と同じ性質のものではない。結果だけを求めるならば、トレーナーの指導は受けず、ネットや文献から情報を得て自分でトレーニングを行えばいいのである。パーソナルトレーナーがこれらの媒体との差別化を図れる部分は、機械的に発信させられた「デジタル」な情報を提供する能力ではなく、直接顔を突き合わせて話しあい、顧客の体調を顔色からも感じ取りながら指導を行うことができる「アナログ」な部分である。

④Promotion と Communication（顧客とのコミュニケーション）

FC におけるパーソナルトレーニングの Promotion の要素として考えられるものは、

- ・ トレーナー自身の Appearance
- ・ POP、チラシ
- ・ 指導現場そのもの
- ・ WEB 等のメディア

以上が主に考えられる。

会員がトレーナーを選択する際の基準として「友人・知人の評判」を重視している傾

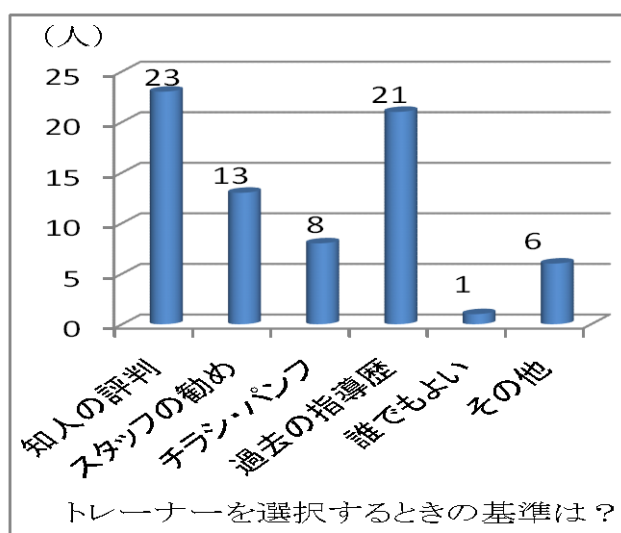
向がわかった（図 14）。いわゆる「ロコミ」である。

次に重視されているのが「過去の指導歴」。トレーナーがどの程度の技量なのか、過去の指導歴だけでは推し量れない部分はあるが、顧客にとっては重要な情報源のようである。FC だけではなく外部にも積極的に活動の場を広げ、機会を逃さずに経験を積み、それを PR することは会員に対して有効な **Promotion** になると言える。

表 38 の分析では、「活動場所数」が多いトレーナーは「年収」が高いという傾向があらわれた。FC 以外の指導活動の多さが FC での **Promotion** として効果的に作用しているのではないだろうか。顧客にとってみたら、昨日始めたばかりのパーソナルトレーナーよりも、様々な経験を積んだトレーナーの方が信頼を置きやすいであろう。

また、3 番目に多い「スタッフの勧め」は、特に利用未経験の会員が重視する選択基準である（「利用経験の有無」と「店舗スタッフの勧め」は相関が有る。表 17）。現場では店舗スタッフの勧めでパーソナルトレーニングの利用申し込みをしてくる顧客は多い。個人事業で活動するパーソナルトレーナーは多く（表 29）、店舗のジムエリア内の会員に対するサービスに関しては、自分の顧客以外は手薄になりがちである。セッション中は不可能であるが、それ以外の時間帯（アイドルタイム）はジムエリアでスタッフとのコミュニケーションを図ることの重要性が、調査からもうかがえる結果となった。Communication という要素を考える際、対象は会員だけではないということである。

（図 14）トレーナー選択するときは何を基準にするか？（表 9 のグラフ化）



また、パーソナルトレーナーは知識・経験だけで判断されるわけではない。図 14 のグラフにおける「その他」の回答者の内訳は、6 人中 5 人が「人柄」、「誠意のある人」、「話し方」といったものであった。実際に会ってみなくてはわからない人間的な部分を重視する人もいるということである。**Promotion** を考える時は、ともすれば「どんな資格を持っているか」や「署名人の～氏の指導経験有り」と書いた POP やチラシが必要

だと考えがちである。しかしそればかりではないということがアンケート結果に示された。

以上、FCにおいてパーソナルトレーニングという商品を売るための枠組みを構築するために、「マーケティングミックスの4P」と「サービスマーケティングの4C」に基づいて考えた。これらの考察を進めながら述べたが、それぞれの要素が全く関係の無い物として単独で作用しているのではなく、各要素が影響を与えあっている。

「1. Product (商品) と Customer Value (顧客価値)」の項で挙げた(一)～(六)の要素や、顧客が期待する「不調の改善」のみがProduct (商品)ではなく、Promotionの項で挙げた「トレーナーのAppearance」もProduct (商品)の一つの要素として考えることもできる。FC内に限らず、運動指導の場において、「教わる側」から信頼を得るには、指導者が「やってみせる」ことは不可欠な要素である。「知識」や「経験」を否定しているわけではない。それらは指導者として最低限持ち合わせているべき要素である。しかし運動指導、特にFCにおいては通用しない。太っているトレーナーから「ダイエットするためには…」とか、あるいはスクワットのできないトレーナーから「スクワットのフォームとは…」と言われても言うことを聞く気になるだろうか？データを示さなくても答えはわかるだろう。実際には太っていても、スクワットができなくても顧客がついているトレーナーはいる。しかしプロの運動指導者としての意識があるならば、自身で出来得る最大限の準備をしておくことが必要ではないか。自身の体力を「やってみせることができる」レベルに保っておくことは、顧客に対するサービスの一つであると私は考える。

また、「どの場所で指導するか」はProduct (商品)にもPlace (場所)にもなる。「効率よい指導」をProduct (商品)として提供するために、Place (場所…導線)が大事になってくる。トレーナーが行った指導に対して顧客は対価を支払うのであるから(図11)、広い意味で捉えれば、指導を行った場所もProduct (商品)に属するとも言える。さらに広く考えれば、パーソナルトレーニングを利用するに至るすべての段階が商品そのものである(図10)。パーソナルトレーナーは指導時間中だけでなく、FCに移動中の服装や立居振る舞いも、常に「商品」として見られている。表40に「FCにおけるパーソナルトレーニングのマーケティング」の各要素をまとめた。

(表 40)FC におけるパーソナルトレーニングの要素

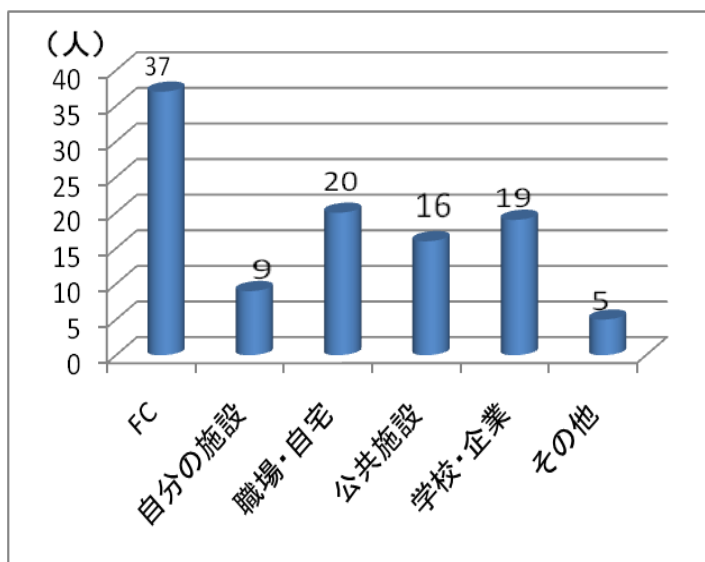
4P	サプライサイドの視点	4C	顧客の視点
Product (商品)	・運動処方への提示 ・デモンストレーション ・成果までの導き方、動機付け ・1対1の時間の共有 ・事後フォローアップ	Customer Value (顧客価値)	・身体の不調の改善（値頃感と相関有り）。 ・ダイエット、筋力アップの指導。 ・競技パフォーマンス向上。 ・優越感、特別感。
Price (価格、バリア)	・商品（価値）＞対価 ・商品の質を上げること。 ・「価値＝便益／負担」（5） 上記の式で、「便益」を上げるか、「負担」を下げるか。	Cost (顧客コスト)	・全体の値頃感は 2000～3000 円（60 分）。 ・利用経験の有無と値頃感が高い相関性。 ・「身体の不調の改善」ニーズに対応できる技能は価格設定に影響してくる。 ・金銭的成本と、労力的コスト（予約をする行為）を強く感じている。
Place (場所、チャンネル)	・指導場所 ・顧客への媒体としてのトレーナー（単なる媒体として） ・他のチャンネル（雑誌、メディア、知人等）との競合	Convenience (顧客の利便性)	・心理的成本（他の会員に見られている気がする）に対する配慮…場所 ・「効率的な指導」を提供するための導線の確保…場所
Promotion	・パーソナルトレーナー自身の Appearance ・提供できることを明確にアピール ・POP、チラシ（置く場所も考慮） ・指導現場そのもの ・WEB等のメディア ・常日頃	Communication (顧客とのコミュニケーション)	・口コミ。 ・過去の指導歴。 ・人柄、誠実さ（実際に会って理解する部分） ・特に未経験者は「スタッフの勧め」を重視する傾向。 ・会員に対してだけでなく、FC スタッフやクラブに出入りしている他業者。

2. 運動指導のプロとしてのパーソナルトレーナー

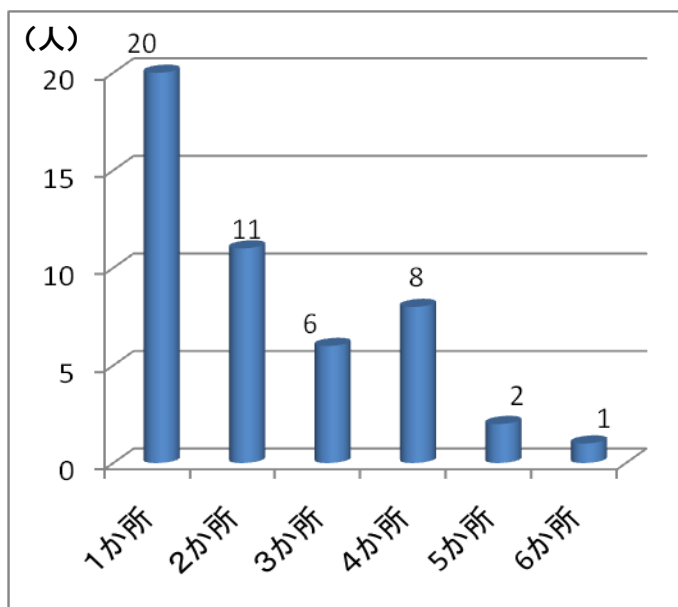
・FCにとどまらない活動の場

図 15 と図 16 からわかるように、FC で活動しているトレーナーは多いが、半数以上が FC 以外の場所と掛け持ちで活動している。

(図 15)指導活動を行う場所 (表 24 のグラフ化)



(図 16)活動場所数 (表 25 のグラフ化)



指導活動を行う場所として、図 15 に 6 つの選択肢を挙げたが、これらを大きく以下のように分けてみることにする。

- (1) 顧客の職場や自宅、公共の施設、学校・企業（集団指導含む）

(2) FC（民間クラブ、公営クラブ）

(3) 自分で設立したパーソナルトレーニング専用施設

上記 3 つに分類して、指導場所の違いでどのような業務上の違いが生じるのか、表 41 にまとめた。(1) に学校・企業を含めたのは、新規顧客獲得の難易度が同等だと考えたからである。自宅や職場での指導を依頼してきた個人の依頼と、企業の運動部等からの集団指導の依頼も同じ 1 件の依頼とみなしたうえ、(2) FC 内での新規顧客に要する労力と比較すると、(3) の要素はより労力のかかる作業であると判断した。

(表 41)

	顧客の職場・自宅 公共の施設 学校・企業	FC	パーソナルトレーニング専用施設
諸経費	少ない	少ない	多い（設立にかかる費用大）
通勤時間	長い	選択可	短い
機器の種類	少ない（場合による）	多い	場合による
中断原因	電話、他の家族、他の社員、監督・コーチ	騒音、他の会員、会員の混雑	ほとんど無い
収入	全額受領	一部はクラブに	全額受領
新規顧客獲得機会	少ない	多い	少ない
他のトレーナーとの競争	ほとんど無い	非常にある	有る（場合により激しい）
プライバシー	ある（場合による）	ほとんど無い	ある

※NSCA 版「パーソナルトレーナーのための基礎知識」を参照し作成

FC におけるパーソナルトレーナーの活動は、他の 2 つのケースに比べると以下の点で始めやすい。

- i 経費が少なく済む。
- ii 通勤時間を短くすることが可能。
- iii 使用できる機器が多い。
- iv 新規顧客獲得機会が多い。

その一方で不利な点はというと、

- i 収入に一部はクラブに徴収される。
- ii 騒音や他の会員の行動、またはクラブの混雑状況が、しばしば指導中断の原因となる。
- iii 他の会員の中で行うため、会員のプライバシーはほとんど守られない。
- iv 他のトレーナーとの顧客獲得競争は激しい。

中でも ii と iii は顧客がパーソナルトレーニングを受ける際の心理的コストとなる可

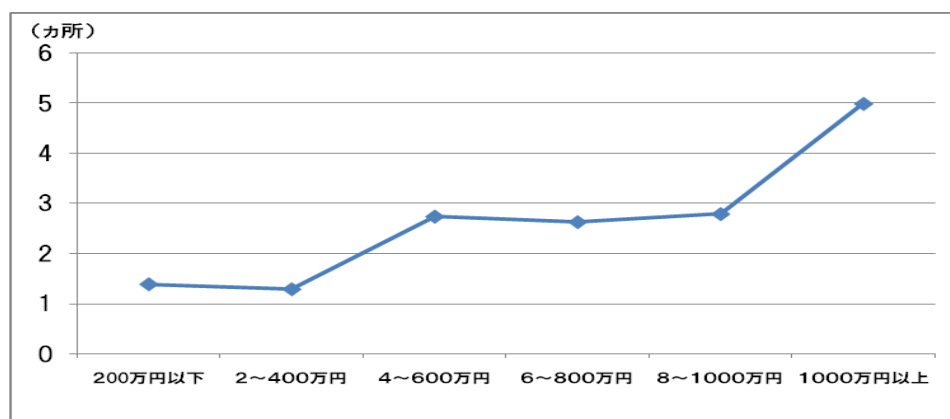
能性がある。

FC 以外での活動で難しいのは **Promotion** である。個人事業で活動する場合、「顧客の職場や自宅での指導」、「公共の施設での指導」、「学校・企業等団体に対する指導」を行っているとはアピールする機会を自ら作らないといけない。FC においては、店舗に掲示する POP、店舗スタッフがパーソナルトレーナーを宣伝する媒体となってくれる。

外部での指導機会を増やすためには、トレーナー個人が一人で動いていても限界がある。パーソナルトレーナー同志の繋がりだけでなく、関係する全ての方面の方々に対して自分の行える仕事を発信し続けること以外ない。パーソナルトレーニングという商品自体、まだ認知度は高いとは言えないものであり、トレーナー同志の繋がりも厚いとは言えない。このような状況下でネットによる宣伝をしても、実際に会ったことの無い人からマンツーマンで、しかも運動の指導を受ける（自分の身体の状態を委ねる）決心はつかないのではないだろうか。先述したが、顧客がパーソナルトレーニングに求めることは「人対人」の部分である。学校・企業での運動部の指導をしたいのであれば、自身で出向いて PR すること。顧客の自宅や職場で指導したいのであれば、その地域の役所や職場に出向いで自分が「プロの運動指導者」だということをアピールすることが近道である。ただ、こういった時には個人ではなく団体（会社を組織している方が信頼を得やすい）で行動した方が顧客を得やすい。ネットに書き込んで顧客を待つより、自分で捕まえにいく姿勢それ自体が宣伝にもなり、信頼を得るために必要なことだと考える。

年収別の平均活動場所数をグラフ化すると図 17 のようになる。「活動場所数」と「年収」には相関関係が有ることがわかっており（ $p=0.000<0.05$ 、表 38）、年収が高くなるにつれて活動場所も増えている。また表 39 から、FC 以外から収入を得ているトレーナーが多いと推測される。FC 内では **Promotion** は比較的容易であるが、トレーナー業務を一つの事業として捉え、より利益を出すことを考えていくと、FC 以外にも目を向けるようになるのであろう。活動場所が FC のみで且つ 1 店舗のみのトレーナーはアンケート回答者中の約 1 割しかいなかったことや、上記の調査結果から、FC におけるパーソナルトレーニングだけで利益を上げていくことは容易ではないと言える。

（図 17）年収別の平均活動場所数



また、FC 以外の活動においては、必ずしもマンツーマンの個人指導だけではない。学校・企業の運動部のトレーニングコーチや、企業からの特定保健指導の依頼、地域の健康運動イベントでの指導者等、様々な形態の指導を行わなくてはならない。

集団指導と個人指導は、指導者から見た場合、それぞれにやりやすい部分とやりづらい部分がある。また、パーソナルトレーニングを指導するときの心構えと、運動部等の集団指導をするときのそれは違う。

(一) 集団指導

- ・特定の個人ではなく、全体の体力ベースの把握
- ・全員が効率よく動けるようにするための環境の確保
- ・集団における危険因子の改善、排除（人、物）

(二) 個人指導

- ・依頼主である顧客の体力ベースの把握（集団指導より細かく）
- ・良好なトレーニング環境の確保、保持
- ・顧客のモチベーションの維持、向上（コーチング、メンタルケア）

指導状況によって様々だが、主な違いを挙げるとすると上記のようになる。

(一) と (二) の両方に言えることは…

集団指導ではその集団のリーダーからの要望、個人指導では顧客の要望に沿って指導をすることが大切である。例えば学校の運動部のトレーニングコーチであれば、まず監督のトレーニングに対する考え方や方針に沿ったやり方を考えなくてはならない。個人指導では、顧客の目的を知り、それを達成するための指導方法を考えなくてはならない。

「あまり厳しいやり方は嫌だ」という要望があれば、できるだけ楽な方法を探しながら楽しく行える方法を提案できなくてはならない。トレーナー自身も自分の考えやポリシーを持つことは大事であるが、自分の引き出しを増やし様々な方策を提案できるようにしておかなければ、プロの運動指導者として認めてもらえない。

但しどうしても無理な要望に対しては、トレーナー自身の知識や経験を後ろ盾にして説得するしかない。必要性のない急激なダイエットや、アスリートであれば禁止薬物の使用など、それを駄目だと説得できるかできないかもトレーナーの実力である。パーソナルトレーナーは単なるエクササイズ指導者ではない。運動によって身体のコンディションを整えることを指導するだけでなく、身体に宿る精神的な部分のケアまで行えなくては、顧客の目指す目的まで導いていくことはできない。運動指導のプロとして、パーソナルトレーナーは広範囲で高度な能力が必要とされている。

VI. 結論

顧客とパーソナルトレーナーそれぞれに対するアンケート調査の結果を分析し、本研究の目的である「パーソナルトレーニングビジネスの定着・拡大のためのマーケティングミックスによる枠組み構築」と「パーソナルトレーナーの現状と今後の展望」の考察をすすめてきた。その中で明らかになったことを3つ以下に記す。

1. FC側はパーソナルトレーニングという商品に期待しているが、それを指導するトレーナーにとっては、FCにおけるビジネスとして継続させていくことは容易ではない。
2. 「身体の不調の改善」という顧客のニーズは多く、それに対応できる技能があれば全体の値頃感よりも価格を高く設定できる。
3. FCに限らず、外部での指導活動が多いトレーナーほど収入が高い傾向がある。

パーソナルトレーナーとして活動している者の多くが、FC以外での仕事を行っており、FC内だけでパーソナルトレーナー業務を継続させていくことは難しいことである。しかし、FCでの指導活動を収入基盤としているトレーナーは多いので、今後もパーソナルトレーニングはFCを中心に行われていくだろう。近年のフィットネス業界におけるパーソナルトレーナーの存在意義とは、今までの社員スタッフでは賄い切れなかった部分（専門性の高さ、専門家から指導されているという安心感・特別感）に対応できることにある。一昔前ならば、運動に関する情報量が少なかったため、アルバイトスタッフ程度でも簡単な指導はできた。しかし現在はインターネットや雑誌等で、一般の方々にも専門性の高い情報が届けられているため、店舗のハンドリングに忙しい従業員スタッフよりもトレーニングに詳しい一般人の会員は以前に比べると多く、そういった会員の方々にたいして十分時間を割いてアドバイスできるスタッフはFC社員やアルバイトスタッフでは厳しくなっている。パーソナルトレーニングは有料サービスであるが、営業活動の一環として会員の方々に声をかけることはあり、そういった時間には会員の疑問や相談に対し、許す限りの時間をかけられるであろう。

ただし、こういった問題も発生する。営業活動の一環として会員の方々に声をかけると、要望に応えようとするあまり本来有料で行うべき指導を無料で行ってしまうということである。既に有料で指導を受けた他の会員がその光景を見たとしたら、「なぜあの人には無料で教えているのか」といった不満が生じるであろう。どこまで無料でアドバイスするかはトレーナー自身の裁量である。「無料で教える」ことは自身の指導の価値を下げることにともつながるが、全くそれをやらないと会員とのコミュニケーションがとれなくなる。パーソナルトレーナーは「ここまでは教える」部分の境界を自身で常に意識しておくべきである。

FCにおいてパーソナルトレーナーがさらに存在を認められていくには、専門的知識や技能だけでなく、サービス業という意識を高く持ちながら、FCにおける自身の居場

所を各々が見出していかなくてはならない。FC 社員やアルバイトスタッフとの連携も密にとりながら（時にはジムスタッフと同化するくらい）、自身の特徴（時間の融通が効く、高い専門性、経験の多さ等）を会員にアピールしていくこと。「FC におけるパーソナルトレーニングビジネスの定着・拡大」という大きな目的には、トレーナーそれぞれがこういった日頃の地味な行動を積み重ね、店舗、会員双方に「認められて」初めて近づくことができるのである。

FC では、社員スタッフやアルバイトスタッフに対し簡単な研修を行い、パーソナルトレーナーとして個人事業のパーソナルトレーナーより安価で売り出しているケースが多い。パーソナルトレーニング指導を専門で行う、個人事業のパーソナルトレーナーにとっては、店舗スタッフも現実には競合相手となっている。今後は、ますますその存在意義が問われてくるだろう。パーソナルトレーニングをさらに多くの人々に利用してもらうためには、まずトレーナー各自が、「自分自身の行動は、自分だけでなくパーソナルトレーナー業界全体に影響を与えている」という意識を持つこと、さらに FC 内の専門職としてだけでなく、FC 周辺あるいはその他の地域でも指導活動を行うことにより人々の健康増進の一役を担う存在として認知してもらうことが今後必要なことだと考える。

…参考文献…

- (1) 月刊 NEXT 4月号 P13 (株クラブビジネスジャパン発行)
- (2) 月刊 NEXT 11月号 P7 (株クラブビジネスジャパン発行)
- (3) 月刊 NEXT 7月号 P7 (株クラブビジネスジャパン発行)
- (4) NSCA パーソナルトレーナーのための基礎知識 P671
(Roger W.Earle , Thomas R.Baechle 編、森永製菓(株)健康事業部発行)
- (5) コトラーのマーケティング思考法 P29～P48
(Philip Kotler , Fernando Trias de Bes 著、東洋経済新報社発行)
- (6) MBA マーケティング入門 P60～P62 (高瀬浩著、ダイヤモンド社発行)
- (7) MBA マネジメントブック P62～P63
(グロービス経営大学院編著、ダイヤモンド社発行)

…参考資料…

1. 株クラブビジネスジャパン：フィットネス産業基礎データ 2007
2. 内閣府経済社会総合研究所景気統計部：景気動向の推移
3. 経済産業省：特定サービス産業動態統計月報

謝 辞

まず、本論文を提出するにあたり、副査を引き受けていただいたスポーツ科学学院の岡浩一朗先生、矢野史也先生、清水隆一先生に感謝の意を表します。特に矢野先生は、お忙しい中、親身になって論文作成のアドバイスをいただきました。

調査においては、NESTA-JAPAN 代表の東山暦氏、有限会社ウェルネススポーツ代表の齊藤邦秀氏のご理解をいただき、多くのパーソナルトレーナーから協力を得られました。また、アンケート調査に協力いただいたフィットネスクラブ会員の方々、またクラブのスタッフの皆様、この場を借りて御礼申し上げます。

そして、指導教員である中村好男先生には、1年間でありましたが、論文作成に関することのみならず、現場での指導業務に関すること等、多くのことを勉強させていただきました。ゼミ生の方々の励ましにも、幾度となく勇気付けられ、お世話になりました。

最後に、私を支えてくれた妻にも感謝の意を表したいと思います。

皆様、ありがとうございました。

2009 年 1 月 15 日

赤池 行平