

国内フィットネスクラブ産業における同質化戦略

スポーツビジネス研究領域

5019A012-3 岡本 篤尚

研究指導教員：武藤 泰明 教授

1. 序論

国内フィットネスクラブ産業は、1964年の東京オリンピックを境に発展してきた産業であり、「3種の神器」といわれる「ジム・プール・スタジオ」を併せ持つ大型複合型施設というビジネスモデルを中心に市場規模の拡大を続けてきた。1980年代中期から同産業の主流となってきたこのビジネスモデルであるが、2000年代初頭から、これまで同産業にはなかった「小規模業態」というビジネスモデルで新規参入者が現れ、業界を支えてきた大型複合型施設は出店が減り、小規模業態の店舗数が増えていった。特に「カーブスジャパン」と「エニタイムフィットネス」は、参入後、急速な多店舗展開で同産業における主要プレイヤーへと成長した。こうした参入者に対して、大型複合型施設を収益の柱としてきた既存大手企業がどのような行動を選択し、対抗してきたのかは明らかとなっていない。

2. 先行研究

フィットネスクラブ産業を対象とした研究は大きく4つに分けられ、①複数店舗や産業全体を対象としたもの、②店舗経営を分析したもの、③複数の会員を対象にフィットネスクラブの選択・利用要因について分析したもの、④会員の継続・退会要因や顧客満足度を分析したものが存在する。同産業における研究は、④のようなミクロ環境的な研究が多い反面、①のような産業全体を俯瞰する、マクロ環境的研究が非常に少ないことが中路(2007)によって指摘されている。

同質化戦略については企業間の競争戦略に着

目した研究の中で触れられてきた。同質化戦略とは、「挑戦者がとってきた差別化戦略に対して、リーダーの持つ相対的に優位な経営資源によってそれらを模倣・追随し、その差別化効果が無にってしまう政策(山田 1995)」とされている。嶋口(1986)は、市場のプレイヤーを①リーダー、②チャレンジャー、③ニッチャー、④フォロワーと類型化し、リーダー企業の戦略定石として「同質化政策」を挙げている。一方、山田(1995)は、リーダー企業を脅かすものとして①業界破壊者、②侵入者、③挑戦者がいることを示唆しており、侵入者に対する対応は、「イノベーションのジレンマ(Christensen 1997)」や「日本の大企業がもつ組織上の課題」によって遅れが生じることを指摘している。

また、「ビジネスモデルの異なる企業同士が同一の製品・サービスをめぐって競争すること(足代 2015)」を指すビジネスモデル間競争に着目する研究も本稿の関連分野であるが、同研究では時系列変化に伴うビジネスモデルの変化メカニズムを捉えようとする動きが重要であるとされている。

3. 先行研究の限界と本論文の目的

先行研究より、ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにすることが課題であり、より多くの事例分析を行うことが求められている。加えて、マクロ環境的な視点での研究に余地があるフィットネスクラブ産業を取り上げることで、新たな知見を生み出すと予想される。

近年のフィットネスクラブ産業では、業界を牽引する既存大手企業が侵入者に対しての対応を迫られており、業界内の新規出店施設数など

のデータから、その対応として同質化戦略を採用しているのではないかと考えられる。したがって、本稿では「新規参入者のニッチ戦略に対して、既存大手企業が同質化戦略を採用することで対抗しているのではないか」という仮説の検証を目的とし、日本の伝統的な競争戦略である同質化戦略について、研究の深堀を行う。

4, 研究方法

研究目的を達成するために、フィットネスクラブ産業関係者4名に半構造的インタビュー調査を実施した。そして、「カーブスジャパン」と「エニタイムフィットネス」という侵入者に対する既存大手企業が選択した行動を中心に時系列でビジネスモデルの変化を整理する。

5, 結果と考察

既存大手企業は1980年ごろから約40年間、「大型複合型施設」という単一のビジネスモデルで事業を行ってきた。そんな中、カーブスジャパンは「女性専用小規模サーキットジム型」という「小規模業態」で2005年に米国から国内フィットネスクラブ産業に参入してきた。当時、フィットネスクラブは「大型複合型施設」という印象が世に広まっていたこともあり、多くの既存大手企業はカーブスのビジネスモデルを脅威に感じることはなかった。既存大手企業は、今まで成功を収めてきた大型複合型施設というビジネスモデルに固執し、カーブスへの対応を怠ったことが明らかとなった。一方、業界4位のルネサンスだけはカーブスに類似した小規模業態を展開、すなわち「同質化」を行ったのである。しかし、この同質化は失敗に終わる。ルネサンスはカーブスの運営ノウハウを見誤り、単なる模倣で終わってしまったのである。既存大手企業に追随されることもなく、同質化もさせなかったカーブスは、瞬く間に市場の主要プレイヤーとなり侵入者として成功を収めた。

一方、エニタイムフィットネスは「24時間

営業のマシンジム特化型」という「小規模業態」で2010年に米国から参入してきた。この侵入者に対して、既存大手企業はカーブスとは異なる行動を選択する。市場における多くの既存大手企業が教科書通りの「同質化」を選択したのである。なかでも業界3位のティップネスは早期の段階で完全な模倣を行い、エニタイムに追従した。同質化を選択した多くの企業は、カーブス参入時に、「大型複合型施設での成功体験」が足かせとなり同質化を行わなかった。その後悔が次なる侵入者への同質化につながったのである。一方で、東日本大震災と東京オリンピック招致決定による「建築コストの急騰」によって「ビジネスモデルの限界」を既存大手企業が感じたことも同質化の要因であることも明らかとなった。

以上のことから、カーブス参入時の既存大手企業トップ・マネジメント層には若い頃に自分が体験してきた「成功パターン」が刷り込まれており、同じやり方しか発想できない人が多いと考えられ、過去の環境に対して適応しすぎたことにより、新しい環境の変化に対応できない体質になっていたことが明らかとなった。また、「成功パターン」を否定するということになれば、自分自身を否定することになるため、過去の成功蓄積がかえって次の展開を妨げてしまう「過剰適応（over-adaptation）状態」になってしまっていたのではないかと考えられる。そして、この失敗体験がエニタイム参入時の早い段階での同質化につながったのである。

6, 本論文の限界と課題

研究の限界として、取り上げた事例の少なさや侵入者側の視点などを取り入れておらず、既存大手企業のより詳細な行動を明らかとできなかったことが考えられる。また、多様化するフィットネスクラブ産業のビジネスモデルを定量的に分析するなど、他のアプローチを行うことが今後の課題である。