

2023 年度 3 月終了修士論文

国内フィットネスクラブ産業の
ブルーオーシャン戦略

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 スポーツビジネス研究領域

5022A058-2

陳 逸翔

研究指導教員： 武藤 泰明 教授

目次

第1章 緒言	2
I 本論文の背景	2
第2章 本論文の目的と方法	14
I 本論文の仮説と目的	14
II 先行研究	15
III 研究方法	16
第3章 結果	20
I 産業内主要プレイヤーの類型化	20
II インタビュー調査内容の整理	20
第4章 総括	32
I 本論文の考察	32
II 本論文の意義	32
III 今後の研究課題	33
参考文献、引用文献	34
謝辞	37

第1章 緒言

I、本論文の背景

現在の国内フィットネスクラブ産業に関する詳細は、株式会社クラブフィットネスジャパンが毎年発行する「日本のクラブ業界トレンド」に記載されている。このレポートによると、2019年の業界の市場規模は約5,000億円であった。しかし、2020年初頭に発生したコロナ禍が産業に大打撃を与えた。安倍晋三首相(当時)のスポーツジムに関する発言や、多くの関係者の同調により、フィットネスクラブは感染リスクの高い場所と見なされ、休業や風評被害に見舞われた。その結果、2020年の市場規模は前年比約35%減の3,196億円に落ち込み、会員数も約23%減少した。客単価や利用者数も大幅に減少し、業界は厳しい状況に直面した。倒産や施設閉鎖が発生し、事業者は補助金に頼ることができず、ほとんど自力で再建を余儀なくされた。この間、多くの企業がオンラインフィットネスの導入やジムの24時間営業などで対応を図るが、フィットネス全体の会員数は2019年比で2~3割減となっている。しかし、比較的小規模な業態の企業は早期の回復が見込まれ、2023年には2019年の水準まで回復すると予想されている。

2023年以降、フィットネス産業の事業者は、パンデミックの影響で落ち込んだ業績をどのようにして回復していくべきかという問題を解決しなければならない。既存のビジネスモデルを見直し、必要に応じて新しい業態やサービスを開発する必要がある。新しい業態やサービスがのちに出てくる可能性を考え、本研究におけるフィットネスクラブの定義を確認する。田中(2021)はスポーツ産業におけるフィットネスクラブの定義とその類型を明らかにした。フィットネスクラブは、会員制の運動施設である。フィットネスクラブには、総合型と専門型があり、総合型フィットネスクラブが抱えていた課題を克服する形で登場してきたのが専門型フィットネスクラブであった。専門型フィットネスクラブの代表的なものとして、トレーニングマシ

ン特化型のエニタイムフィットネスや女性専用スタジオのカーブスなどが挙げられる。一見、自発的に運動する施設の総称にも見えるフィットネスクラブ。ではストレッチ専門店はこの定義にいて良いものだろうか。本文の後に述べるが、ストレッチも運動の一種類と捉えることができる。受動的ではあるが、施術を理解し、スポーツのパフォーマンス向上やコンディショニングを目的としてストレッチを行う。そのため、他フィットネスクラブとも利用者の年齢層が近く、顧客は両方ともに運動経験を有している傾向が類似していることもあり、ストレッチ専門店の経営者は経営上他のフィットネスクラブを意識しているという。顧客をめぐる競争をしていたことから、本研究ではフィットネスクラブは、ストレッチ専門店も含めてフィットネスクラブ業界と定義する。

2019 年以前のフィットネスクラブ業界動向と 2019 年以降とをより詳細に比較しておきたい。

①2019 年以前のフィットネスクラブ業界動向

フィットネスビジネス及び矢野経済研究所によると 2019 年の市場規模は前年比 3.2%伸び、約 5,000 億円に成長した。会員数も前年比 8.1%増の約 560 万人となり、参加率は 4.4%となった。フィットネス市場は 2012 年より緩やかに成長しており、2018 年に初めて 4%台に達した。それまでの 10 数年の間に新規参入した小規模 FC チェーンや、既存の大手事業者が新しい業態やサービスに取り組むなどして業績を伸ばし、市場全体が拡大していた。

「日本のクラブ業界のトレンド 2021 年版」のレポートでは、2019 年のフィットネスクラブ産業の特徴として、以下の 3 点が挙げられている。

- 1) 既存店のリノベーションとサービス拡充
- 2) スイミングスクール事業や受託部門の成長
- 3) 小規模・目的志向業態の出店増

また、同レポートでは、図1に示した、2019 年前後の小規模業態についてまとめられている。

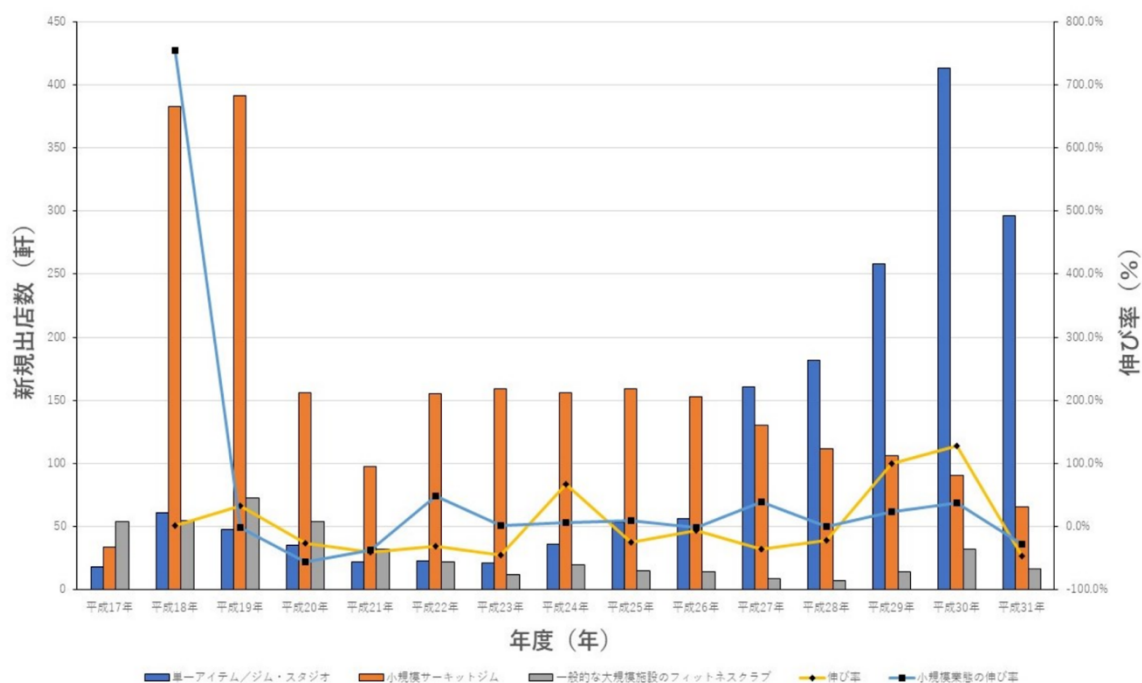


図 1、業態別新規出店数の推移

出典:fitness Business 日本のクラブ業界のトレンド 2021 年版

この図は、フィットネスクラブ業界の業態ごとの新しい店舗の開設数を示している。「小規模業態」とは、主に「特定のプログラムのみを提供するクラブ」、「ジムのみ、またはスタジオのみを持つクラブ」、「小規模でサーキットトレーニングを提供するクラブ」を指す(「日本のクラブ業界のトレンド 2021 年版」)。図 1 からは、「小規模業態」の青色とオレンジ色のグラフから近年の新規出店数の変動がみてとれる。この中で、小規模サーキットジムの新規施設数は減少していることがわかる。一方で特定のプログラムに特化したジムやスタジオ型のクラブは、2015 年頃から急速に増加し、2018 年までその傾向が続いている。

②2019 年以降のフィットネスクラブ業界動向

すでに述べたように、2020 年のコロナ禍はフィットネスクラブ産業に大打撃を与えた(図 2)。経済的影響と需要減少の面では、2020 年初頭から、政府の指導によりフィットネスクラブは感染拡大防止のための休業や営業制限を余儀なくされ、これにより収益が急激に減少した。コロナの中で、フィットネスクラブはオンラインでのトレーニングやリモート指導などのサービスにシフトし、これにより、一部のクラブは新しい収益源を見出し、会員との継続的なつながりを確保した。あわせてスポーツクラブは営業再開に向けて、感染対策や安全対策を強化した。これには、施設内の衛生環境の向上、会員とスタッフの健康管理、予約制度の導入などが含まれる。オンラインプラットフォームの導入、コミュニケーション強化など、様々な対策を講じたが、コストの上昇などの新たな課題にも直面した。図 2 から見るように 2022 年はフィットネスクラブ業界全体としては、コロナ禍の影響を克服し、売上高の水準がコロナ前に戻りつつある。

新しいサービスの導入については、コロナ後もデジタル化の動きが続き、フィットネスクラブはオンラインサービスやデジタルプラットフォームを積極的に導入している。これにより、会員とのコミュニケーションを強化し、新たな収益源を模索している。新型コロナウイルス感染症の影響が続く中で、フィットネスクラブの経営状況には様々な変化が見られた。経営の回復と成長の面では、M&A Online によると、2022 年 4～6 月期の大手フィットネスクラブは通常営業の下で対前年 12～18%の 2 ケタの増収が相次ぎ、コナミやセントラルなど大手フィットネスクラブの四半期売上高が 3 年ぶりに 100 億円台に戻った。一方で、コロナ禍を経て市場に新しいトレンドが現れており、ストレッチ専門店の Dr.stretch は店舗数を 220 店舗まで拡大し、無人ジムの chocoZAP は、2022 年のサービス開始からわずか 1 年余りで会員数 80 万人、店舗数 1,000 店に急成長した。

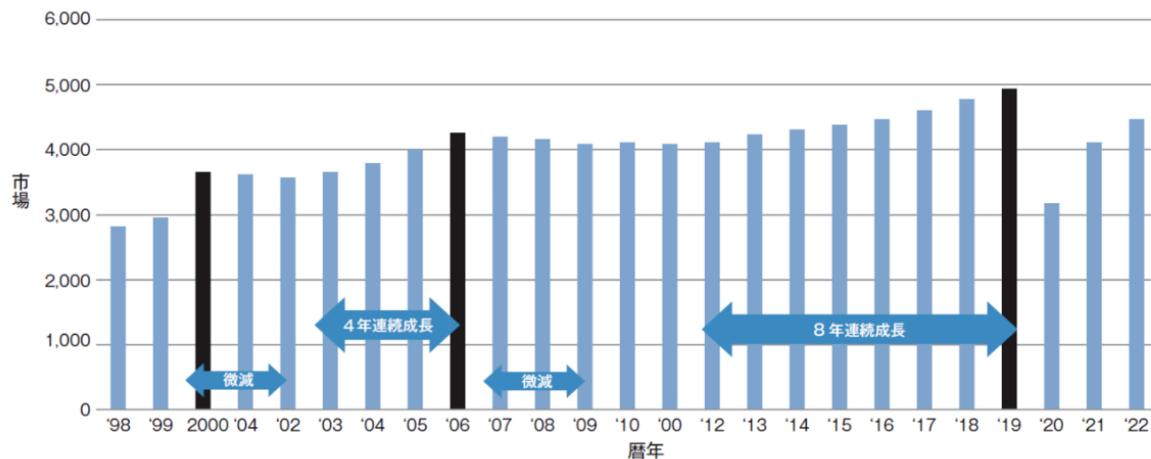


図 2、フィットネスクラブ産業の売上高

出典:fitnessBusiness 日本のクラブ業界のトレンド 2022 年版

また、表 1 からわかるように令和 3 年(2021 年)までは施設数は増え続けている。コロナ禍でも表 2 に示したように、2021 年までに新設したクラブは主に小規模業態のフィットネスクラブである。小規模業態フィットネスクラブはコロナ禍の中でも店舗展開を拡大していることがわかる。

『フィットネス産業の歴史』によれば、2000 年代半ばから、フィットネスクラブ業界に参入する企業の数が増え始めた。クラブビジネスジャパンによると小規模業態のフィットネスクラブ企業は、既存の大手企業とは異なる事業モデルを採用し、特定の顧客層に絞った形で市場への新規参入が目立つ。

表1 2016-2021 年のフィットネスクラブ施設数の推移

施設数の推移		(単位:軒、%)			
	平成29年	平成30年	平成31年	令和2年	令3年
施設数	5,299	5,821	6,188	6,564	6,757
伸び率	6.9	9.9	6.3	6.1	2.9

出典:fitness Business 日本のクラブ業界のトレンド 2021 年版

表2 2021 年の新設クラブ 会社・ブランド別内訳 * ()内は昨年の軒数

エニタイムフィットネス	98(157)
快活クラブ Fit24	21(17)
アクトス Will_G	5(15)
かたぎり塾	7(－)
FIT365	5(－)

出典:fitnessBusiness 日本のクラブ業界のトレンド 2021 年版

図 3 は、小規模業態のフィットネスクラブ企業が市場のニッチのどの分野を開拓しているのかを分類しているものである。既存大手企業はリーダーとして、戦略の部分的な同質化すなわち同じサービスを提供することを検討する。一方、小規模業態のフィットネスクラブ企業は既存大手企業に同質化戦略を取られないよう、それぞれのビジネスモデルにおいて差別化戦略をとっていると考えられる。各カテゴリーを代表する企業名を記載したものが図 4 である。



図3 小規模業態のフィットネスクラブ企業の分類枠組

出典: Fitness Business



図 4 小規模業態の各クラブのカテゴリー

出典: (株)クラブビジネスジャパン (一部改訂)

まず、成果型のカテゴリには、「RIZAP」のようにパーソナルトレーニングを中心に展開する企業が含まれる。次に、顧客体験を重視するカテゴリには、「B-monster」のような暗闇でのボクササイズや「FEEL CYCLE」の暗闇バイクエクササイズを提供する企業が位置づけられる。3 つ目に、調整型カテゴリには、「LAVA International」や「zen place」、「Dr.stretch」のようにヨガやストレッチを提供する小規模業態が該当する。最後に、利便性を重視するカテゴリには、「エニタイムフィットネス」や「JOY FIT」のような 24 時間営業のジムが含まれる。

「小規模業態」は、前に述べたように「特定のプログラムのみを提供するクラブ」、「ジムのみ、またはスタジオのみを持つクラブ」、「小規模でサーキットトレーニングを提供するクラブ」の 3 種類に分けることができる。これを分類枠組み 1 とする。そして図 3、4 を枠組 2 とす

る。その中で小規模サーキットジム型に関しては、運動の強度に応じて図 4 の中では成果型や利便型に分類される。例をあげると「カーブスジャパン」は運動未経験者も参加しやすい利便型であり、「Orange theory FITNESS」や「Reebok Crossfit」のような高強度トレーニングを提供するクラブは成果型に分類される。「特定のプログラムのみを提供するクラブ」、「ジムのみ、またはスタジオのみを持つクラブ」は図 4 の 4 種類の中のどこに分類されるかはそれぞれのクラブプログラムによって変わってくる。つまり、小規模業態は枠組 1(3 区分)×枠組 2(4 区分)の多様性を持つので、既存大手は同質化戦略を採用することが難しいのである。

小規模業態フィットネスクラブ企業の中でも特に、「カーブスジャパン」と「エニタイムフィットネス」「Dr.stretch」の 3 つの企業は近年、店舗数を大きく増加させ、新規参入企業として業界に変化をもたらすとし、注目されてきた。

図 5 と図 6、図 7 は、「カーブスジャパン」と「エニタイムフィットネス」「Dr.stretch」3 社の店舗数の推移を示している。前 2 社はフランチャイズ方式による迅速な展開がその特徴である。「Dr.stretch」だけは直営店をメインに展開してきた。

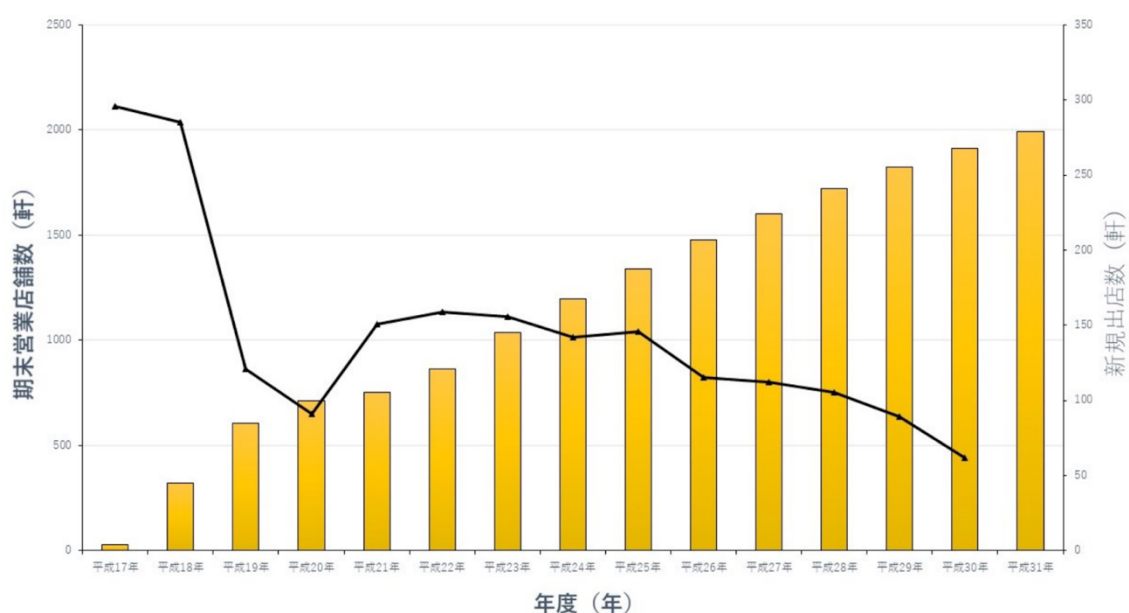


図 5 カーブスジャパンの施設数推移

出典: Fitness Business

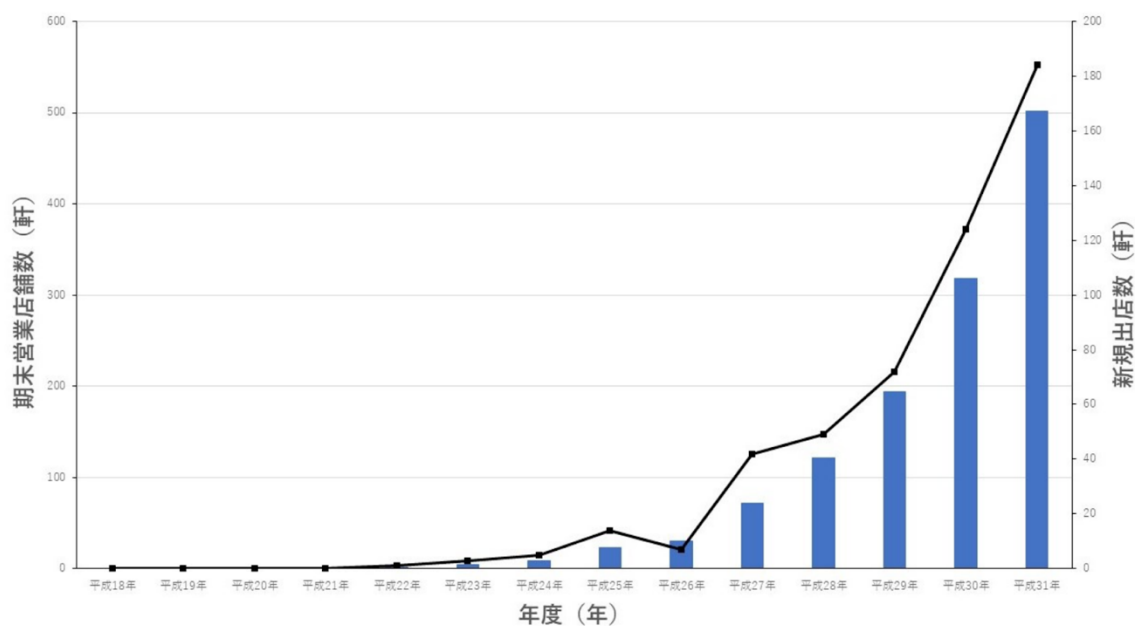


図 6 エニタイムフィットネス施設数推移

出典: Fitness Business

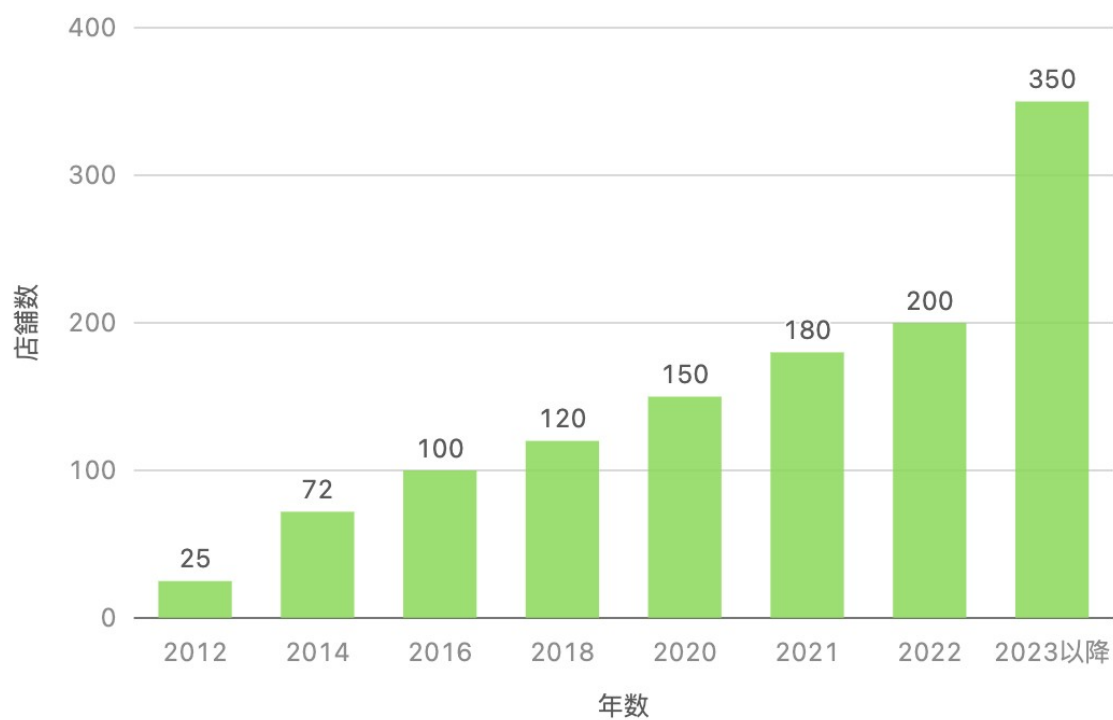


図 7 Dr.stretch 施設数推移

出典：Dr.stretch の企業紹介パンフレット

注：2023 年以降については計画である

次に、既存大手企業のメインビジネスモデルである大型複合型施設について図 8 は、既存大手企業が運営する大型複合型施設の期末時営業店舗数を表し、表 3 は新規出店数の推移である。なお、本研究では、「ジム・プール・スタジオ」の 3 つを併せ持つクラブを大型複合型施設としている。

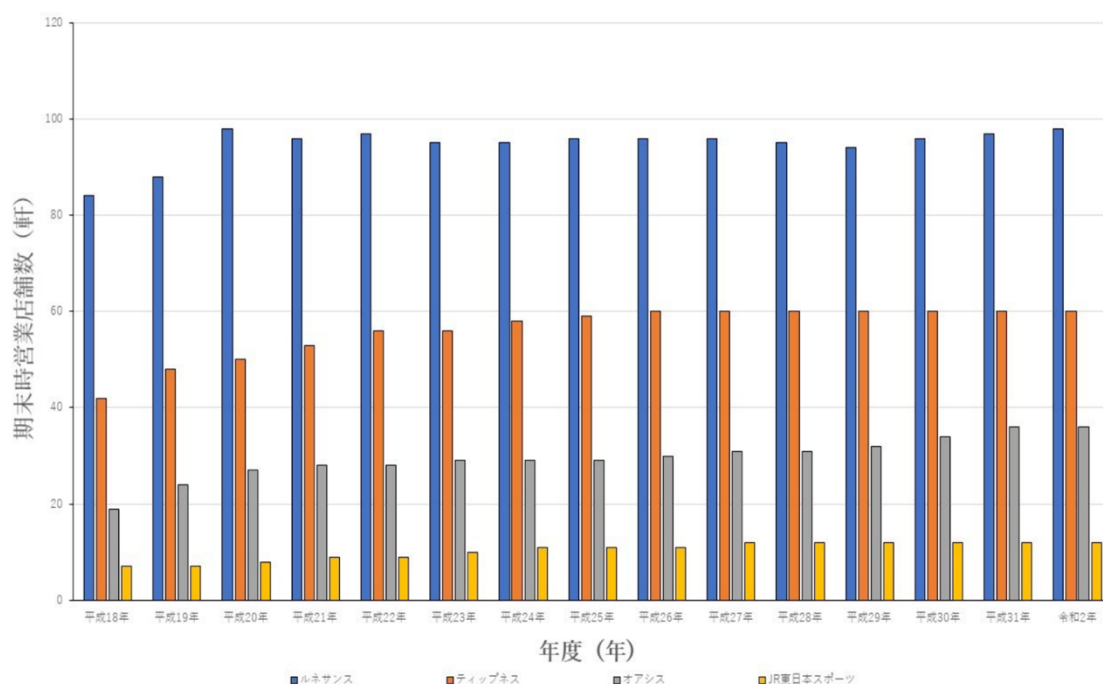


図 8 既存大手企業の施設数

出典：(株)クラブビジネスジャパン

表 3 既存大手企業の新規出店数(大型複合型施設)

(単位：軒)

	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	平成31年	令和2年
ルネサンス	4	10	-2	1	-2	0	1	0	0	-1	-1	2	1	1
ティップネス	6	2	3	3	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0
東急スポーツ オアシス	5	3	1	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	0
ジェイアール東日本 スポーツ	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0

出典：(株)クラブビジネスジャパン

図8と表3からわかるように、大型複合型施設の数に変化は見られず、出店数はコロナ以前から低い水準で推移している。

第2章 本論文の目的と方法

I, 本論文の仮説と目的

本研究は、日本のフィットネスクラブ産業における競争戦略を取り扱う。業界内では、これまで「3種の神器」と呼ばれるトレーニングマシン、レッススタジオ、そしてプールを保有する大規模複合施設を収益の中心としていた伝統的な大手企業に対して、市場の隙間を狙って成長してきた新規参入者の増加が顕著である。本研究は、市場で独自の地位を築いている Dr.stretch を事例として取り上げる。その際にブルーオーシャン戦略を用いた分析を通じて、見えない部分に持つビジネスモデルの強みを明らかにすることを本研究の目的とする。

新規参入者がニッチ戦略を採用する場合、既存の大手企業が取り得る戦略は以下の4つがあげられる。①「何もしない」という選択: 競合がニッチ市場を狙っている場合、顧客層が異なるため、大手企業は直接的な影響を受けず、動く必要がない。②「自社またはグループ企業でニッチ業態を展開する」: 新規施設の増加している単一アイテム/ジム・スタジオ型業態を真似ることで、類似サービスや施設を展開する。③「既存の大型施設内でニッチと同等または類似のサービスを提供する」: 既存店舗の営業時間変更やリニューアルを通じて、新たなプログラムとしてサービスを提供すること。④「ニッチャーを買収し、グループ化する」: ニッチ企業を買収し、既存大手企業のグループの一部とするか、ブランドを変更する。

これらの選択肢があるにもかかわらず、Dr.stretch が切り開く市場に大手始め各企業が①「何もしない」という選択をとらざるをえない理由をブルーオーシャン戦略のフレームワークを用いて分析することで成功要因要素を明らかにできると考えられる。

仮説 1: ストレッチ専門店はフィットネスクラブの中でも固定費用が低いいため、店舗拡大のハードルが下がる。

仮説 2:フィットネスクラブ業界においては、人材育成面で差別化戦略を持っている場合、それは従来のフィットネスクラブのビジネスモデルと大きく異なるため、他社の参入障壁が上がる。

本研究では、上記の仮説についてインタビュー調査を行った。インタビューは、フィットネスクラブ業界の専門家 2 名 (メディア代表取締役 A 氏、Dr.stretch の役員 B 氏) に対して行い、業界内でのポジショニングの確認および、他社との差別化に関する経営戦略についての質問を通じて、上記の仮説を証明することを研究目的として進めた。メディア代表取締役 A 氏は 20 年以上にわたりフィットネスとビジネスに関連する雑誌を発行し長期間フィットネスクラブ産業を見てきた経験があるインタビュー対象。そのため、業界全体で見た視点を伺えるという観点から 1 人目の重要参考人物として選定した。また、Dr.stretch 役員 B 氏に関しては、今回の研究対象企業の役員である。参加者には事前に研究の全情報を提供し、倫理的配慮のもとで承諾を得た。実施したのは 2023 年 12 月 18 日である。

II, 先行研究

フィットネスクラブ産業の先行研究は大きく 4 つのカテゴリに分類される。まず、複数の店舗 (ブランド) や産業全体を対象にした研究がある。このカテゴリでは、高田 (2003)、種子田 (2002)、田中・遠藤 (2017)、大木・山田 (2020) などが、業界全体のビジネスモデルや産業構造についての「マクロな視点」での分析を行っている。

次に、特定のブランドの経営を焦点にした研究が挙げられる。この分野では、中路 (2002)、中西 (2010)、手嶋・金川 (2015) などが、一つのブランドを取り上げ、その経営に関する研究を実施している。第三に、フィットネスクラブの選択や利用要因に関する研究がある。第四のカテゴリには、顧客の継続や退会要因、顧客満足度に焦点を当てた研究が挙げ

られる。この分野では、中路(2006)、足立・松岡(2020)のように量的アンケート調査や質的インタビュー調査を通じて、会員の意見を収集する研究が主流である。

これらの研究には一定の積み重ねが見られるが、前述の通り、業界の変化が顕著であるため、ビジネスモデルや市場の変化を主に扱う第二の分野では、ビジネスの成功事例と研究の蓄積が続いている。大木(2019)は、業界大手の総合型フィットネスクラブのコナミスポーツと、中高年女性をターゲットとするカーブスのビジネスモデルを比較し、表面からは見えない、隠れたビジネスモデルを明らかにする研究を行った。大木は業界のリーダー企業であるコナミスポーツが、利益率を向上させることに苦戦しているのに対し、カーブスは固定費の削減、回転率の向上、ワーク・ライフ・バランスを重視した人材確保といった隠れたビジネスモデルを構築することで、利益率の高い事業を展開していることを示した。顧客や競合企業から見えているビジネスモデルに関しては、同質化される可能性が高いが、見えない部分にビジネスモデルの強みを持つことで同質化が難しくなっていると述べた。

Ⅲ. 研究方法

すでに述べたように、本研究ではインタビュー調査を実施しているが、その分析にあたってはインタビュー内容を整理し、ブルーオーシャン戦略におけるアクションマトリクスを用いた。

ブルーオーシャン戦略の概要について一度ここでまとめておく。Kim & Mauborgne(2005)の定義によるとブルーオーシャンとは、いまはまだ生まれていない市場、未知の市場空間全てをさす。かたやレッドオーシャンは今日の産業全てを表す。つまり既知の市場空間である。レッド・オーシャンでは各産業の境界線はすでに引かれていて、誰もがそれを受け入れている。競争のルールも広く知られており、各社ともライバルをしのいで、限られたパイのうちできるだけ多くを奪い取ろうとする。競争相手が増えるにつれて、利益や成長の見通しは厳

しくなっていく。製品のコモディティ化が進み、競争が激しさを極める。対照的に、ブルー・オーシャンは市場として未開拓であるため、企業は新たに需要を掘り起こそうとする。利益の伸びにも大いに期待が持てる。ブルー・オーシャンの中には、これまでの産業の枠組みを超えて、その外に新しく創造されるものもあるが、大多数はレッド・オーシャンの延長として、つまり既存の産業を拡張することによって生み出される。ブルーオーシャンとレッドオーシャンの比較を表に要約した。

表 4 ブルーオーシャンとレッドオーシャンの比較

レッド・オーシャン戦略	ブルー・オーシャン戦略
既存の市場空間で競争する	競争のない市場空間を切り開く
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を掘り起こす
価値とコストの間にトレードオフの関係が生まれる	価値を高めながらコストを押し下げる
差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる	差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

出典:Kim & Mauborgne (2005)

ブルーオーシャンの特徴として、表に示す通り、差別化と低コストの両方を追求することが挙げられる。つまり、ブルーオーシャンの戦略では、既存市場のある業界をターゲットにするのではなく、未開拓の市場で需要を創出し、競争を無意味なものにするので、差別化と低コストのトレードオフを克服できるのである。

アクションマトリクスとは4つのアクションとも呼ばれる。差別化と低コストのトレードオフを解消して、価値曲線を刷新するため、次の図9のような四つの問いを通して、業界のこれまでの戦略ロジックやビジネスモデルを分析するフレームワークである。

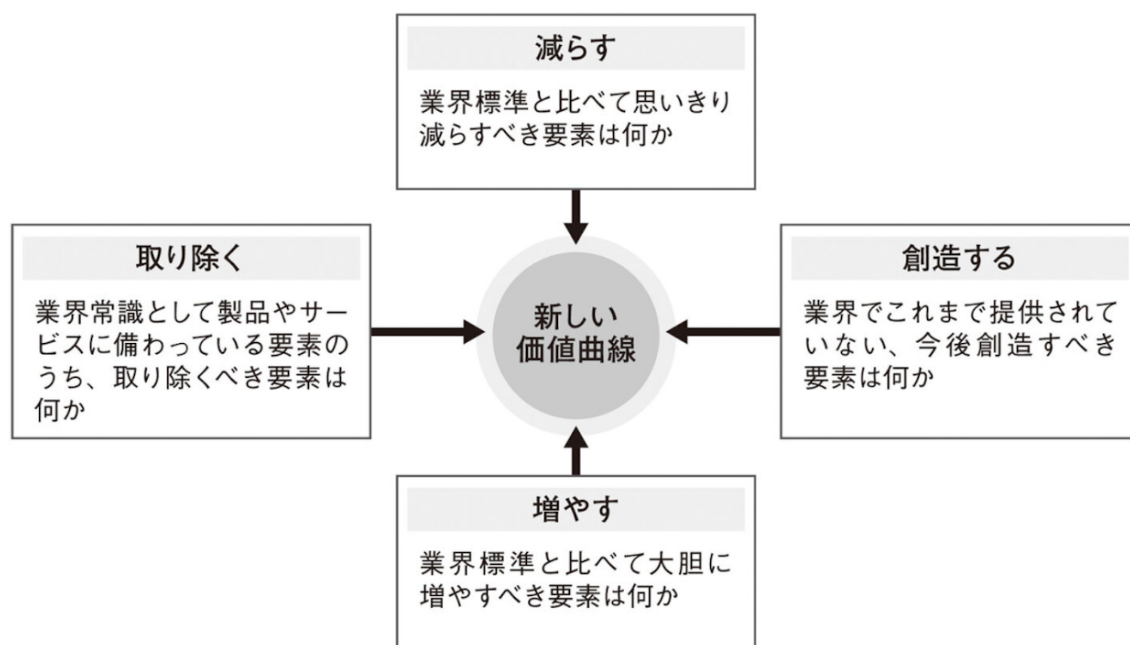


図9 4つのアクション

出典:ブルー・オーシャン戦略 キム、モボルニュ(2015)

現状の競争要因に対して、「取り除く」「増やす」「減らす」「付け加える」という4つのアクションを検証し、自社がどのように変化すればブルーオーシャンを創造できるかを整理することができる。付加価値を「増やす」または「付け加える」場合は通常コストがかかり、コストカットをする場合は、何かしらの付加価値を「減らす」または「取り除く」必要がある。こうしたジレンマを解消し、どういった戦略で勝負するのかを決める際にこのフレームワークは有効だといえる。

戦略キャンパスとはブルー・オーシャンを創造するための分析を助けるだけでなく、行動のためのフレームワークである。その狙いは二つある。第一に、既存の市場空間について現状を把握することだ。これを通して第二に、競合他社が何に投資しているか、各社が製品、

サービス、配送などの何を売りにしているのか、さらには、顧客はどのようなメリットを享受しているのかが理解できる。これらの情報すべてをチャート化すると、図 10 のようになる。横軸に並ぶのは、業界の各社が力を入れる競争要因である。縦軸は、競争要因それぞれの評価である。これを戦略キャンパスと呼ぶ。

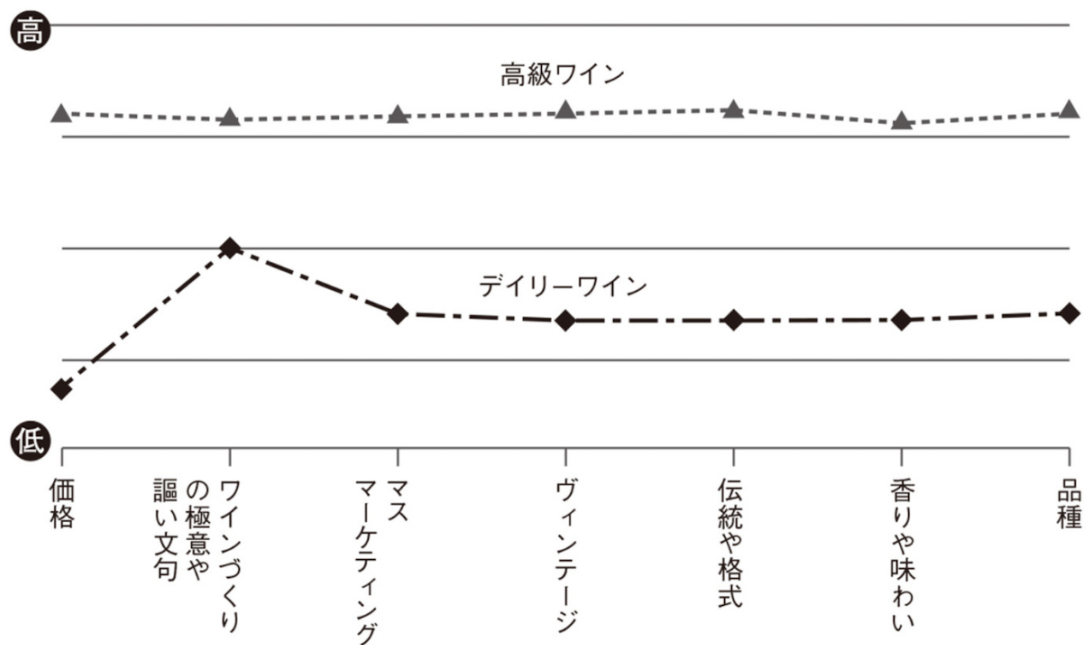


図 10 戦略キャンパス例

出典:ブルー・オーシャン戦略 キム,モボルニュ(2015)

第3章 結果

I 産業内主要プレイヤーの類型化

表5 主要プレイヤーの売上高

(単位: 百万円)

	2014('26)年度	2015('27)年度	2016('28)年度	2017年('29)年度	2018年('30)年度	2019年('31)年度
(株) コナミスポーツクラブ	73,300	71,300	68,600	66,000	63,500	64,500
セントラルスポーツ (株)	50,938	51,658	52,712	53,576	54,258	53,386
(株) ルネサンス	42,031	43,480	44,449	46,229	46,070	45,049
(株) ティップネス	34,517	36,360	37,603	37,881	37,784	—
(株) カーブスジャパン	18,649	21,667	23,720	27,933	28,036	—
RIZAP (株)	10,717	19,000	19,300	25,490	27,362	—
(株) 東祥	16,888	19,224	21,350	24,138	27,239	34,466
スポーツクラブNAS (株)	17,430	19,564	21,070	21,680	22,540	—
(株) THINKフィットネス (ゴールドジム)	12,250	14,159	16,445	18,417	20,004	—
(株) 東急スポーツオアシス	15,343	16,304	16,602	17,047	17,834	—
(株) 野村不動産ライフ&スポーツ (メガロス)	14,744	14,998	15,526	16,000	16,600	—
(株) オージススポーツ (コス・バ)	14,504	15,323	15,636	15,430	15,120	—
(株) アクトス	9,266	9,846	10,461	11,399	13,156	—
(株) ジェイアール東日本スポーツ (ジェクサー・フィットネスクラブ)	9,887	10,522	10,594	10,876	11,905	—
(株) LAVA International	21,000	21,946	—	—	—	—

出典: (株)クラブビジネスジャパン

先ず、仮説の検証にあたり、業界内の主要プレイヤーの売上高や株式会社クラブビジネスジャパンが提供している「日本のクラブ業界のトレンド」をベースに同業界内の各社のポジションを整理した。そしてそれらをもとに、フィットネスクラブ産業を分析しているメディア企業のA氏にインタビュー調査を行い、業界内の主要プレイヤーの位置関係を仮定した。表5は、国内のフィットネスクラブ産業における主要プレイヤーの売上高である。「業界で最大売上規模の企業(山田 1995)」をリーダー企業とするのであれば、同産業におけるリーダー企業はコナミスポーツクラブである。今回新規参入者との比較はコナミスポーツを用いて行う。

II インタビュー調査内容の整理

A氏にインタビュー調査の中で行った質問を下記に整理する。

質問:注目している小規模形態のフィットネスクラブはありますか？他の企業との差別化が目立つ企業はありますか？

Dr.stretch さんですかね。あそこは面白いと思います。

フィットネス業界の定義にもよりますが、ストレッチ専門店も業界内に入れるとしたら、Dr.stretch さんに注目してます。コロナ期間も順調に店舗を伸ばしてますしね。また、業界としても目新しい存在だと思いますね。コロナが原因で呼吸が乱れるような激しい運動を控える風潮がありますため、ストレッチというのは呼吸が乱れませんので。そこも追い風にある気がしますね。

質問:確かに最近駅前などでよく店舗を見かけます。ストレッチ業界内での立ち位置はどうなんでしょうか？

業界一位を独走している状態だと思いますよ。売上においても店舗数においても一位ですね。創業者の黒川さんはもともとリラクゼーションのマッサージ店をいくつか経営していたそうです。ある時、息子さんの怪我をきっかけに、経営している店舗の中で最も売上が悪い店舗を怪我予防のためのストレッチ専門店に改装し経営したところ、店舗周囲の住民からかなり好評を受けて、スタートしたのがきっかけと聞いてます。

そこから一気に店舗展開を拡大し、今に至ります。いまだ業界 2 位と呼べる企業はどこか分かりにくい状況で、1 位と 2 位の差はかなり大きいと思います。

上記のインタビューを通して、本研究ではリーダー企業の中で売上首位のコナミスポーツとストレッチ業界最多店舗数の Dr.stretch をニッチャー代表として主眼を置き研究を進めた

い考える。インタビューとともにブルーオーシャン戦略のアクションマトリックス、戦略キャンパスを用いて整理し、仮説を検証する。

まず、Dr.stretch の成長と事業戦略を概観すると、2012 年に創業し、ストレッチ専門店として本格的に展開を開始した後、2020 年のコロナウイルス流行期間中も店舗の拡大を続け、2022 年までの 10 年の間に 200 店舗に至る成長を遂げた。現在、Dr.stretch は日本国内にとどまらず、シンガポール、中国、台湾にも進出している。業界において店舗数で No.1 の位置を占め、独自の技術「コアバランスストレッチ」を開発している。

特に、コロナ時代のオンライン会議やリモートワークの増加により、運動不足や長時間のデスクワークによる体の不調を抱える人々が増加してた中、Dr.stretch は、マッサージや鍼、整体では満足できない顧客に焦点を当て、その需要に応えるサービスを提供している。このように拡大をしてきた Dr.stretch にはどのような経営戦略があるのか、コストと競争上の利点を考慮した、目立たないが重要なビジネスモデルがあるのではないかと考えた。

Dr.stretch の役員 B に下記のようなインタビューを行い、返答を得た。

問い:チェーン展開の際、特に重要だと考える市場や地域はありますか？

店舗展開する上で、単純に人口数が多いエリアではなく平均的な所得の高さで判断して展開している。もちろん地方よりは東京。一都三県から名古屋、大阪この辺りは確実に獲りに行きますね。

都心部を中心に展開しており、東京であれば池袋駅や新宿駅、名古屋であれば栄駅などと好立地の路面店を展開しているのは、平均所得で判断をした結果だという。そういった意味で「平均所得」や「人の流動」が多い地域であれば店舗展開できるという立地選びにおける制限の少ないことに強みを持っている。従来の大型複合型施設(繁盛クラブ)とは異なっ

た立地戦略をみる。「平均所得が高いこと」や「人の流動」が多い地域に展開していることに関しては 24 時間ジムと似た戦略を取っている。

問い:他のマッサージ店との差別化を図るために、どのような取り組みをしていますか？

オリジナル技術のコアバランスストレッチを開発しました。正社員で採用した全てのトレーナーが習得するものです。研修で技術を学ぶことができ、習得は平均 2-3 月ぐらいですかね。マッサージ店にはない技術です。

全トレーナーの技術の均一化、社員への教育が重要だという。そのため、独自の技術開発を行い、その技術の研修を全技術者に施し、研修の最後には免許試験のように試験に合格しなければ、店舗で接客できないという。また、人件費削減のために非正規雇用者を多用している企業において、顧客との接点となる社員やアルバイトの教育が十分に行き届かない場合、トレーニング施設そのものに不満がなくても、接客に不満を感じ、顧客の流出に繋がると考えられる。独自の技術と正規雇用は他のマッサージ店が模倣できないものであり、自社の強みだと語る。

問い:企業の成功の背後にある主要な経営戦略は何ですか？

人材育成と技術のクオリティーですね。クオリティーコントロールとマネジメント体制の 2 つです。直営 186 店舗まで拡大してます上に、各店舗最低 5~6 人のスタッフを配置します。これだけ人数が多いので、QC はかなり力入れてますね。この 2 つが整ってないと頑張っ、5 店舗展開が限界だと思います。(競合他社さんは)大体 3 店舗展開を目指して頑張っている気がします。

人材の育成のシステム化および独自技術の確立とそれを全技術者が習得するための研修というものに一番力を入れてきたという。施術は毎回違う担当が付く可能性があり、顧客がその都度技術者によって技術のムラを大きく感じてしまっはリピートにつながらず、経営と

して維持できない可能性がある。そのため、設備ではなく人材育成の面で他社と差別化を測っていることが、既存大手企業含めた業界内の他社が簡単には同質化戦略が取れない理由であると考えることができる。

問い:フィットネスクラブ産業との競争において、どのようにして優位性を獲得していますか？また、ターゲットが重なり、競合していると感じますか？

まず、サービスとしてはフィットネスクラブとは競合しているとあまり感じないが、実際コロナが始まってからはそっちの領域から(顧客が)流れてきた。一方リラクゼーションの領域の企業が競合していると思われがちではあるが、我々からみると(リラクゼーション領域と)ストレッチの領域の顧客のニーズは違う。我々としてはストレッチは”運動”と捉えている。ターゲットもフィットネスクラブ同様に男女ともに20代～60代まで幅広い。ただ、店に来る目的はリラックスというより、コンディショニング目的が強い。

上記のコメントでは、ターゲット顧客層は男女ともに20代から60代まで幅広く、健康維持に重点を置いている。これは、伝統的なフィットネスクラブの提供する筋力トレーニングや有酸素運動と類似したアプローチである。しかし、フィットネスクラブと直接競合しているわけではなく、来店目的が異なっており、目的はコンディショニングである。これにより、独自の顧客基盤を確立していることが考えられる。

問い:マッサージやストレッチを提供している企業に対抗するための独自の戦略はありますか？

やはり人ですね。FC込みでストレッチ施術の技術者は約2000人おります。直営店でしたら1200人ですね。毎年新卒の方を200名程度採用しております。全国で同じサービスをいつでもうけることができる。また、人材の不足や(技術面の)不均一が発生しにくい点も

他社には再現できない、もしくはしにくい部分であります。人材の部分で差別化となっていると考えてます。

人材が業界内での差別化となり、強みであると意識している。では、顧客獲得についてはどうだろうか。

問い:顧客獲得の際、特に重視しているターゲット層はいますか？

やはり、長年スポーツに携わりたい、生涯スポーツをやっていききたいといったスポーツ好きもしくはスポーツ意識が高いと呼ぶべきでしょうか、そういった方々が今は来店いただいております。マラソン、野球、ゴルフなどそういったスポーツをやっている方が多い印象もあります。

ここでは、リラクゼーション領域と異なる部分として生涯スポーツを続けていきたいというスポーツ意識が高い人がメインターゲットである。スポーツを継続的に楽しみたいという意識が高い顧客層に焦点を当てている。こうしたスポーツ愛好者は、パフォーマンスの向上や怪我の予防など、体のコンディショニングに対して高い関心を持っているため、ストレッチや体調管理に特化したサービスはこの市場ニーズに合致している。このターゲット層の特定とそのニーズへの対応が、ビジネスの成功において重要な役割を果たしている。

問い:店舗の場所や内装、雰囲気など、顧客体験による満足度を最大化するためにどのような工夫がありますか？

店内の照明や内装はあえて明るめにしてあります。かけてある音楽も EDM (Electronic Dance Music) のようなハイテンポの物を使用してます。これは施術中に寝ないようにするのが目的です。あくまでストレッチであり、マッサージとは異なるので、しっかり起きた状態

でトレーナーと一緒に体を動かしていくことで、最終的に施術の効果も実感をしていただきやすいため、寝ないような工夫をあえてしております。

優れた顧客体験は顧客の満足度を高め、リピート購入や長期的なロイヤリティの確立につながると考えられる。特に競争の激しい市場では、顧客体験の質が企業間の差別化要因となる。

問い: 企業の成長において、従業員のトレーニングや教育に力を入れていますか？

我々には研修所があります。技術者にもランクがあり、ピラミッドみたいになっている。最初が一番下から始まり、入社すれば一堂に集められ研修を行います。車でいう教習所みたいな感じです。そこから徐々に上がっていく仕組みです。

問い: 意識している競合はありますか？ また、大手さん含めなかなか参入がないように見受けておりますが、その理由はわかりますか？

これまでのフィットネスクラブは設備ビジネスだからではないでしょうか？ 設備があれば成り立ってきたビジネスを行ってきたため、ビジネスの根幹が人で成り立つこの業界にはイロハがないのではないのでしょうか？

この業界は人を育てなければいけない。人材確保と人材育成が大手さん含め、他社フィットネスクラブさんが壁に感じている部分だと考えます。

競合はアメリカにあるストレッチラボさんを意識してます。最近日本に初上陸をしたらしい。

日本は向こうのFC(フランチャイズ)モデルでスタートするようです。現状は向こうの方が価格が高く、市場的には向こうがDr.stretchを手本として戦略を作ってくる気がします。

施術は受けたことがないので施術品質やサービス面にコメントはできないですね。

人材育成と確保がこの業界の大きな壁となっており、従来のフィットネスクラブは人材中心のビジネスモデルをうまく運営できない可能性が高い。Dr.stretch は従来のフィットネスクラブとは異なるアプローチで市場に参入しているが、これから新規の競合としてのストレッチラボの参入により、競合市場は変化していく可能性がある。

問い:Dr.stretch が採用している技術やシステムは、顧客体験向上や業務効率化にどのように寄与していますか？

CRM はここから強化していくつもり。直近(2023 年 12 月)ゴルフカップを主催して新しいコミュニティを作る予定です。ここでは利益をあまり求めてません。ただ、顧客体験が向上し Dr.stretch にきていただく理由が増えればと考えてます。

問い:現状貴社のビジネスモデルはフィットネスクラブのように月会費でもなく、契約の解約という概念がありませんが、どのようにして次回の来店に繋げ、ストックビジネスとして継続していますか？

確かにこれまでは月会費など顧客を縛るものはあえて用意しておりませんでした。次回もきていただくためには施術時間中に施術をしながら体の変化とともに次回もきていただくように伝えてます。また、現在サブスクリプションのような料金体系も一部の店舗でスタートしてます。全くないわけではありません。

問い:マーケティング視点で価格の設計にはどういった工夫がございますか？

全体的にストレッチの施術は昔の方が高く、今はだんだん安くなってきてます。しかしそこを弊社は逆張りし、あえて高めの値段設定を行うことで、従業員の給与水準をあげることができ、人材の確保も安定しております。安定的に人材を確保し、質の高い個別のサービスを行うことでまた、価格に見合った施術ができているのだと思います。

1 対 1 の個別指導でコストが抑えられないなか、顧客にパーソナライズされたサービスを提供できるが、その一方でサービスの単価を下げるのが難しいという課題もある。

問い:顧客のニーズに応えるために、サービスや施術の向上を行っていますか？

技術部門の最高責任者が毎年アメリカやスペインに行って、学会に参加してます。そこで技術面も常にアップデートし、それをまた全社員に共有して高い品質を保ちながら向上させていってます。

まとめると、他社が真似できない、同質化戦略をとることができない最も大きな理由は、人材の確保、および人材の育成、最終的には人材の独自の評価基準をもうけていることである。従来のフィットネスクラブのビジネスモデルは設備の拡充がメインとなっており、その設備ビジネスとは異なり、人材がメインとなるビジネスであるため、大手フィットネスクラブを始め、各企業がそれに対応できるだけのノウハウを持ち合わせていない可能性が高い。これらについて以下では、ブルーオーシャン戦略で用いられるアクションマトリクスを使用し、分析する。

アクションマトリクスに整理すると、どこの部分で差別化しているのか明確である。それぞれの違いを表 6 に示す。

表 6 Dr.stretch とコナミの違いをアクションマトリクスにしたもの

取り除く トレーニングマシンの初期投資 トレーニングマシンメンテナンス シャワールーム 月契約のサブスク課金の仕組み トレーニングできる環境 水泳の設備 スタジオ環境	増やす 社員教育体制の拡充 評価体制の仕組み化 研修システムの洗練 人材育成費用 人材採用費用 アップテンポな音楽
減らす 大面積立地 大型施設 多額の初期投資 更衣室	付け加える スタッフ人数の増加 明るい店内、内装 1対1の施術 独自のストレッチ技術 都心の駅近好立地 ストレッチプログラム

出典:筆者作成

1、取り除くものとして、トレーニングマシン自体を取り除き、それに付随するトレーニングマシンのメンテナンスや初期投資を無くした。それだけでなく水泳やスタジオの設備がないため、大幅に初期コストを抑えることが可能となる。また、カーブス同様にシャワールームが存在しない。そのため、水回りが存在しない商業用ビルでもビジネスを展開することが可能となる。物件選びの幅が広がり、内装の工事費用を抑えることができる。また、フィットネスクラブ業界ではよく見る月契約のサブスクリプション課金の仕組みが Dr.stretch にはない。毎度の施術料が収入の中心となる。

2、減らすものとしては大面積の立地が挙げられる。大型施設を用意する必要がないため、多額の初期投資を抑えることができる。一度に収容できる顧客の数はコナミスポーツと比べるとかなり少なくなる。つまり、損益分岐点顧客数が少ない。

3、増やすものとして、人材の育成面と採用面にかかるコストである。1対1の施術を展開しているため、各店舗に通常のフィットネスクラブよりも多くのスタッフを常駐させる必要がある。それに付随して、社員教育体制の拡充、評価体制の仕組み化が業務およびコストとして

増えるものとなる。最後にはアップテンポな音楽が特徴である。寝ないようにするという戦略において起用しているものだという。

4、付け加えるものとして独自のストレッチ技術や都心の駅近好立地、ストレッチプログラムをメインとすることがある。さらにはスタッフ人数の増加、明るい店内、1対1の施術といった部分である。

表6を見ると差別化の要素は明確であり、取り除く部分は原価、初期投資額の低下に貢献し、増やすものでサービスの品質向上を測っているのがわかる。

また、Dr.stretchの役員Bはインタビューの中では人材を強みとする旨何度か強調していた。設備ではなく人材育成の面で他社と差別化を測っていることが、大手企業が同質化戦略を取れない理由であること語った。

また、インタビューの中で挙げられた内容として、一般的なマッサージ店と競合比較されることが多いと言っていたことから、リラクゼーション施術をメインとする企業との違いを明確にする。参考までリラクゼーション業界大手であるりらくると Dr.stretch の戦略キャンパスを作成した。戦略キャンパスを作成した方法は筆者が店舗で直接体験した主観的感觉とホームページに記載の情報に基づき、0から100点までの評価をつけた。100点の基準としては「素晴らしい」や「高い」、「広い」と認識し、0点を「安い」、「狭い」などと対照的な形で設定して評価した。

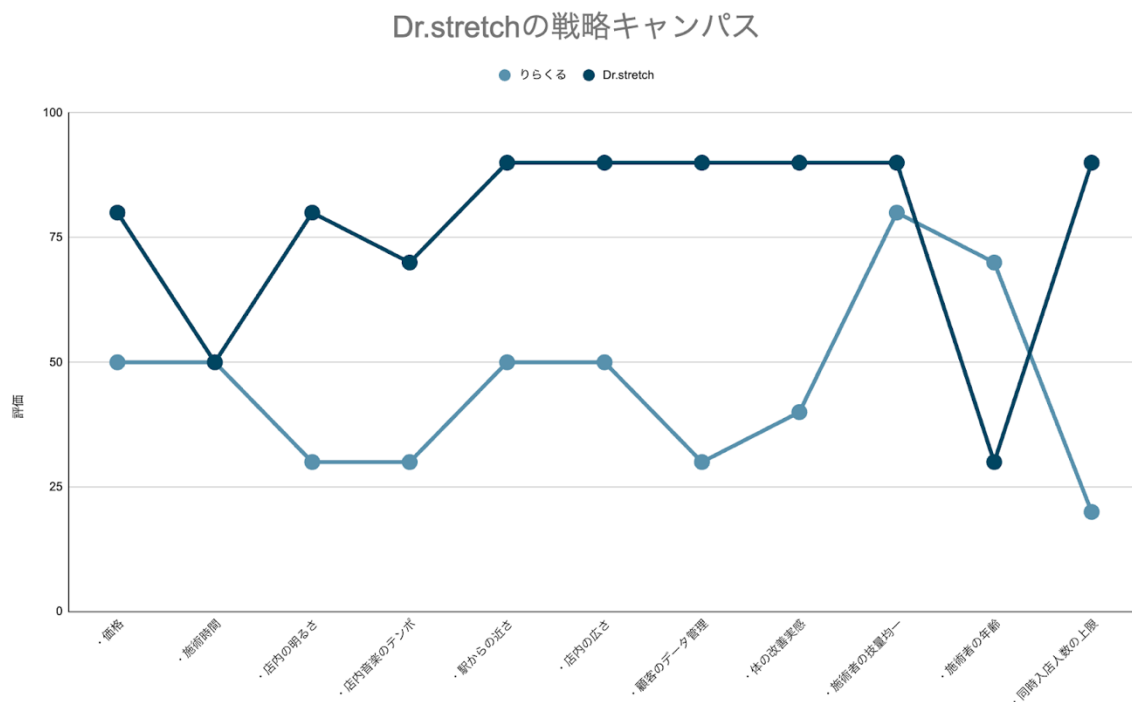


図 11 Dr.stretch の戦略キャンパス

出典:筆者作成

B氏もインタビューの中で答えた通り、価格は競合よりも高めの設定を行っている。また、施術者は新卒採用を行い自社内で育成を行っているため、平均年齢が若いという。施術は運動として捉えているところから施術者と被施術者との間に密なコミュニケーションが生まれる。また、立地にこだわっているところからアクセスがよく都心に多くの店舗を構えている上、一般的なマッサージ店よりは店舗が広いことで、顧客としては混むことなく入店し、気軽に施術を受けることが可能となる。また、Dr.stretchの優れている点としては顧客データをデジタル化して管理していることだ。店舗のタブレットでいつでも顧客データを引き出すことができる。前はどんな施術を行い、何回目の来店かを把握できれば、コミュニケーションおよび施術の満足度も確認しやすい。そこから生まれる顧客とのコミュニケーションはさらなる来店を促すだけでなく、顧客の心理満足度の向上にも繋がりやすいと言える。こうした目に見える点においてもマッサージ業界とは異なることが戦略キャンパスからわかる。

第4章 総括

I 本論文の考察

まず、インタビュー調査の結果として Dr.stretch の他社にはない強みが明らかになった。次に新規参入者である Dr.stretch と既存のフィットネスクラブや従来のマッサージ店との違いをブルーオーシャン戦略のアクションマトリクスと戦略キャンパスを用いて整理することで、どこに違いが存在するのか明らかにできた。

まずは、従来のフィットネスクラブと異なり、設備の違いによる初期投資額の低下がある。初期投資が下がることで店舗展開のハードルも同様に下がることが考えられる。また、店舗撤退の際にも退去費用が従来のフィットネスクラブと比較すると安く抑えることができるため、リスクの軽減と考えることもできる。シャワー室がないことで水道の通っていない商業用ビルに出店することも可能となること。店舗展開のハードルを下げているとわかる。同時に、人材採用、育成面は企業方針として強化している。他社にはない独自の技術の開発、研修制度の構築を行うことで、他社との差別化がより一層深くなる。このようにして、Dr.stretch は急速に店舗数を増やし、市場のシェアを拡大した。全く新しいビジネスモデルを導入することで、業界侵入者として理想的差別化戦略を実施した。これに対し、業界のリーダーを含む主要企業は、人材の採用および育成面に関しては、元のビジネスモデルにはない経営ノウハウを必要とするためにストレッチ業界に迅速に参入するという戦略の同質化を取ることができなかったと考えることができる。加えて、新規の小規模業態の多様性が高まったことも、同質化戦略の採用を難しくしているものと思われる。また、山田(1995)の指摘に基づいて考察するなら、既存大手は Dr.stretch を別の業界とみなし、競合対象と考えていなかった可能性もあるだろう。

II 本論文の意義

フィットネスクラブ業界に関する既存研究では、新規事業者がどのように市場に参入し、確立された大手企業がそれにどのように対応するかについての分析はまだ十分に行われていない。本研究では、これまで個々の企業の詳細なビジネスモデルに焦点を当てた研究が十分でないフィットネスクラブ業界において、本研究は新たな視点を提供することを試みた。

Ⅲ. 今後の研究課題

今後の課題として、業界内で多様化しているビジネスモデルをより詳細に分析することが求められる。質的な研究に依存することのリスクを考慮し、より多くの財務データを集め、他のアプローチからの分析を通じて研究成果を増やしていくことが今後の目標である。大型複合施設の将来の変化や、小規模業態のビジネスモデルの長期的な成長戦略など、フィットネス産業におけるビジネスモデルの分析は、将来的に新たな洞察をもたらすと期待される。この知識の蓄積と詳細な検討は、業界のさらなる理解と発展に寄与すると考えられる。

参考／引用文献

- ・足立名津美, 松岡宏高 (2020) 退職後のシニア男性のフィットネスクラブ入会に関する質的研究 健康医療学部紀要 第 5 巻
- ・小倉乙春 (2002)「世界のフィットネス産業動向」『スポーツ産業学研究』Vol.12, No.1(2002),39～50
- ・大木裕子, 山田英夫 (2019)「フィットネス企業のビジネスモデル研究～隠れたビジネスモデルを探る～」『ライフデザイン学研究』15p.45-60 (2019)
- ・岡本篤尚 (2020) 国内フィットネスクラブ産業の同質化戦略
- ・織畑基一 (2008) 戦略的価値創造 ブルーオーシャン戦略深耕の一考察 経営・情報研究 No. 12
- ・株式会社クラブビジネスジャパン「日本の繁盛クラブの収支構造」Fitness Business フィットネス業界のデータとトレンド
- ・株式会社クラブビジネスジャパン「日本のフィットネスクラブ産業史」Fitness Business 日本のフィットネスクラブ産業史 <https://business.fitnessclub.jp/articles/-/24> (閲覧日:2022 年 10 月 14 日)
- ・株式会社クラブビジネスジャパン Fitness Business 日本のフィットネスクラブ産業史 <https://business.fitnessclub.jp/articles/-/24> (閲覧日:2023 年 11 月 14 日)
<https://business.fitnessclub.jp/articles/-/27> (閲覧日:2023 年 12 月 1 日)
- ・株式会社クラブビジネスジャパン『日本のフィットネス市場、令和 4 年は 4,503 億円』
<https://business.fitnessclub.jp/articles/-/1736> (閲覧日:2024 年 1 月 9 日)
- ・株式会社クラブビジネスジャパン Fitness Business: 日本のフィットネスクラブ業界のトレンド <https://business.fitnessclub.jp> (2023 年 12 月 15 日閲覧)

- ・笹生心太(2009)「ボウリング場産業のブルーオーシャン戦略に関する研究」スポーツ産業学研究, Vol.19, No.1(2009), 55～65.
- ・島田智明(2024)「ブルーオーシャン戦略の有効性:日本企業における事例研究」Kobe 大学リポジトリ カーネル第 199 巻第 6 号
- ・高田順子(2003)フィットネスクラブにおけるサービスプロダクトの再構造化 日本女子体育大学紀要 第 33 巻
- ・田中佑典・遠藤正之(2017)フィットネス産業の事例分析 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集
- ・種子田穰(2002)「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——」『立命館経営学』第 40 巻第 6 号
- ・手嶋竜二, 金川一夫(2015)収益管理の研究—フィットネス・クラブ A 社の事例研究を通じて—経営学論集 第 25 巻第 4 号
- ・Dr.stretch ホームページ <https://doctorstretch.com/>(閲覧日:2024 年 1 月 2 日)
- ・Dr.stretch 会社概要パンフレット p8
- ・中西純司(2010)民間スポーツ・フィットネスクラブ経営における顧客苦情マネジメント分析 体育・スポーツ経営学研究 24 巻(2010)
- ・中路恭平(2006)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 体育・スポーツ経営学研究 20 巻(2006)1 号
- ・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 第 53 回(2002)

・永谷稔,吉村佳子,稲山敬太,石川凌(2023)「コロナ禍前後の本学「スポルクラブ」の状況変化と今後の展開についてー会員数推移とマネージャーヒアリングからー」北翔大学北方圏生涯スポーツ研究所年報 第13号

・矢野経済研究所 2022年版スポーツ産業白書

・山田敏一, 細羽実, 井上進, 堀野誠人, 天寄文武, 坂崎富夫, 田辺親男(1995)「メディカルフィットネスシステムーパソコンネットワークシステム上での開発ー」日本総合健診医学会誌 1995年 22巻 2号

・山田英夫(2016)「市場の側面から見たリーダー企業が同質化できないニッチ戦略」『早稲田大学 WBS 研究センター早稲田国際経営研究』No,47(2016)pp.23-38

・山田英夫(2017)「フィットネスのカーブス、幽霊会員をつくらずに収益を生む『逆転の発想』」『DIAMOND online, 2017.6.6

<https://diamond.jp/articles/-/130679>(2019.9.10 参照)』

・リンクタイズ株式会社 Forbes JAPAN 編集部「ストレッチ専門店「Dr.stretch」、第三創業へ。コロナ禍でも好調の秘訣とは」<https://forbesjapan.com/articles/detail/43329>(閲覧日: 2024年1月2日)

・W. チャン・キム,レモ・モボルニュ(2015)「ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する」76-84 ページ

・W・チャン・キム; レネ・モボルニュ. [新版]ブルー・オーシャン戦略 (p.50). ダイヤモンド社. Kindle 版.

謝辞

この論文の執筆において、武藤泰明先生からは何度も心のこもったご指導を賜りました。先生は非常にお忙しい中でも、多くの助言をしてくださいました。ここに、武藤泰明先生に深く感謝申し上げます。同時に、副査をお引き受けいただいた作野先生と木村先生にも深く感謝いたします。

また、今回の論文執筆の過程で、フィットネスクラブ産業に関わる二つの企業関係者に、貴重なお時間を惜しまずに私のインタビュー調査にご協力いただきました。彼らの協力のおかげで、健康クラブ産業における新たな研究を行い、新しい視点を得ることができました。提供していただいた多くの情報に心から感謝いたします。大学において約6年間にわたり専念してきたフィットネスクラブ産業の学びと研究を、この論文を通じて締めくくることができたことは、大変幸運に思っております。

最後に、研究生活への進学を許してくださり、日常生活で絶え間ない励ましをくださる両親に心より感謝申し上げます。