

中国中規模都市におけるフィットネスクラブの経営管理に関する研究 —安徽省淮南市を事例として—

陳 家奇 永田 秀隆

A Study on Management of fitness clubs in Middle-scale city in China
—A Case of Anhui Huainan City—

Kaki Tin Hidetaka Nagata

Abstract

The purpose of this study is following two.

- 1) First of all, clarify the present condition and the problem of management by the side of organization about the fitness club in Huainan.
- 2) Next, analyze about member's individual attribute, the characteristic of action, and a consciousness of club.

1. literature study, 2. questionnaire investigation, and 3. interview investigation were used for the method of research. Questionnaires was distributed to the manager and member of six clubs in China Anhui Huainan. Investigation was conducted in the periods from August 16, 2013 to September 1. Questionnaire investigation by the detaining method was conducted. The number of effective recoveries was 392 questionnaires.

The conclusion is as follows.

Although the fitness club made into the universe is comparatively large-sized, since it is blessed also with conditions of location, or an incidental institution and attached structure, convenience is high. Moreover, the target club has many things of private management, and a manager's sport speciality nature is low. Although special instructors' percentage in the whole club occupies 62.5%, this rate is biased by a club.

As for the school education of the member who is a candidate of questionnaire investigation, more than university graduate business is over 75%. 76% of the utility time belt of a club is concentrated on an afternoon. In the combination of the number of times of use, and utility time, the man tended to have called the woman a short time a little by high frequency with inside frequency for a long time. There are many participating purposes in order of training and a diet, and they also have a significant difference by an occupation. The dissatisfied point over a club is over 60% by two, service and an instructor.

Based on the conclusion, it suggested practically about the following four matters.

- 1) Special substantial instructor and training
- 2) Product
- 3) Expansion of a market
- 4) Promotion

I. 研究背景

現在、中国の多くの都市、特に北京、上海などの大都市には数多くのフィットネスクラブ(以下、クラブと表記する。)がある。しかし、大都市の人口と消費水準に比べれば、市場欲求に対してまだ足りていないというのが現状であろう。

中国安徽省淮南市は国内でフィットネス市場の開発が遅れている都市でありクラブの経営管理という面ではまだ成熟していない。一方で、近年、淮南市フィットネス業市場に対する投資者は多くそれにともない投入される経営資源も増加しつつある。そのため、急速な市場の発展にクラブの組織的な対応が追いついていないといった問題も生じてきている。

II. 先行研究の検討及び研究意義

王(2008)は、安徽省都市クラブの建設と発展を急ぐべきであること、クラブの経営管理をレベルアップすること、そして人々のフィットネス意識や消費観念を重視すべきである、との結論を得ている。

また馬(2009)は、中国の多くのクラブにおいて、科学的な経営管理の理念、フィットネス市場の調査と消費者の需要の把握がまだ十分足りていないことを明らかにした。

これら2つの論文を中心に検討し分かったことを以下4点に整理した。

(1) クラブの規模

安徽省内クラブの誕生が他の都市より遅いこともあり、クラブの主な規模は中型、小型である。クラブの設備としては充実した器具は揃っておらず、内容も単一である。

(2) 経営管理について

安徽省内クラブの経営者の中には、スポーツ経営を専門とした人材が極めて少ないことである。また、各クラブの経営手段は伝統的で、主な経営形式は個人経営が主流である。

(3) フィットネス指導員

安徽省内クラブの指導者の年齢構成が若年齢化し、専門的な教育と資格を持っている人が少ないため、給料が低いこともある。

(4) クラブの会員

安徽省内クラブの会員を年齢別でみると成年者が最も多く、性別では女性が半数以上を占める。会員の参加動機としてはトレーニングやダイエットを目的としている者が多い。

中国のクラブの経営管理や会員に焦点を当てた研究はいくつかあるが、それぞれ特定の省や市のクラブを取り扱うものが大多数である。国土が広大であるため中国全土から無作為にクラブを抽出し調査するという方法には限界があることから、このように各地(省や市)の現状を正確に把握することにまず意義があると考えられる。そして、それら過去の先行研究をも含め各地の実情を総合的に捉えると中国のクラブの全容がおぼろげながら掴めるのではないだろうか。

また、中国での同様のクラブを対象とした先行研究と比べると、淮南市クラブには発展中に多くみられる問題が存在することが先行研究等により示されている。そこでその問題を明確にし、実践的示唆を提示できたならば、本研究は淮南市クラブ市場の発展において大きな役割を果たせる。そこにも本研究の意義があると考えられる。

III. 研究目的

本研究は文献研究、現地での質問紙・面接調査により、中国の中規模都市としての安徽省淮南市を事例とし、そこでのクラブの経営管理の現状と会員の特性について研究を行う。

具体的には、以下の二つを本研究の目的とした。

(1) 淮南市クラブについて、まずは経営体側の経営管理の現状及び問題点を明

らかにする。

- (2) 次に淮南市クラブの会員における個人的属性や行動の特性、クラブに対する意識等について分析する。

IV. 研究方法

1. 文献研究

先行研究の検討に際しては、主に中国内のクラブについて記述した論文を収集し整理した。

2. 質問紙（アンケート）調査

- 1) 調査対象：中国安徽省淮南市にある6つ（英派斯、金士堡、大世界、奥瑞特、洛克、堡康美斯）のクラブの経営者とその会員。
- 2) 調査期間：平成25年8月16日から9月1日までであった。
- 3) 調査手法：留め置き法による質問紙調査を実施した。有効回収数は392部であった。
- 4) 調査項目：クラブの経営管理の現状、経営項目、会員の属性や行動特性、フィットネス指導員、また年収や会費を主たる質問項目とした。

3. 面接（インタビュー）調査

淮南市クラブの経営者への面接を通じて、質問紙調査では把握が困難な詳細部を明らかにした。

V. 結果及び考察

1. 調査対象地の特徴



図1 安徽省内の淮南市（左）と中国内の安徽省（右）

図1の右図は中国全土を示すが、その東南部、陽子江の下流に位置するのが安徽省である。その安徽省を拡大したものが左図であり、その中部（省都合肥市）北寄りにあるのが淮南市となる。

表1 安徽省内16市の人口・面積・人口密度（○内数字は順位）

名称	国語表記	人口(万人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
合肥市	合肥市	438	7,360	595
蕪湖市	芜湖市	218	3,320	657
蚌埠市	蚌埠市	336	5,830	576
淮南市	淮南市	238 ^⑩	2,170 ^④	1097 ^①
马鞍山市	马鞍山市	118	1,690	698
淮北市	淮北市	196	2,760	710
銅陵市	銅陵市	69	1,110	622
安慶市	安慶市	601	15,400	390
黄山市	黄山市	146	9,820	149
滁州市	滁州市	425	13,300	320
阜陽市	阜陽市	878	9,810	895
宿州市	宿州市	577	9,760	591
六安市	六安市	662	18,200	364
亳州市	亳州市	525	8,390	626
池州市	池州市	154	8,270	186
宣城市	宣城市	274	12,200	225

表1は安徽省にある16の市の人口・面積・人口密度を示したものである。16市の中で淮南市は、人口は11位と少なくまた面積も14位と狭いが、人口密度は1位であることから省内でも屈指の人口密集地と言える。

2. 経営体側の特徴

1) 淮南市クラブの特徴

表2 淮南市各フィットネスクラブの概要

	英派斯	金士堡	大世界	奥瑞特	洛克	堡康美斯	
階	5F	6F	5F	8F	4F	5F	
面積	2800㎡	3200㎡	2520㎡	6220㎡	2650㎡	3010㎡	
資本金	280万元	260万元	150万元	860万元	220万元	320万元	
駐車場	○	○	○	○	○	○	
クラブ規模	卓球場	○	○	○	○	○	
	プール	○	○	○	○	×	
	ジム	○	○	○	○	○	
	シャワー	○	○	○	○	○	
項目	ヨガ	○	○	○	○	○	
	エアビクス	○	○	○	○	○	
	器械訓練	○	○	○	○	○	
	格闘類	武術等	柔道等	テコンドー	テコンドー	武術等	レスリング等
娯楽類	パドシン等	ビリヤード等	卓球等	水泳等	パドシン等	卓球等	
会費	月会費	150元	300元	80元	300元	200元	180元
	3ヶ月	300元	700元	200元	800元	500元	400元
	年会費	2260元	2150元	1000元	2580元	1880元	1280元
	終身カード	9966元	なし	なし	なし	なし	なし

近年、安徽省淮南市には大型のクラブが6つある。表2から、淮南市の大規模なクラブの場所面積（特に大規模な奥瑞特クラブを除く）は2520㎡～3200㎡、資本金（特に大規模な奥瑞特クラブを除く）は150～320万元、会員数は580～1000人である。今回調査外の小規模なクラブの資本金は50万元未満であることが多い。

2) 立地条件

居住地では、淮南市市区内の人口数は180万人を超えており、市区外の人口数はおよそ53.4万人である。前述の6つのクラブも市区内に建てられており、隣に住宅区、スーパー、ショッピングモール等が集まり、複合的な施設となっている所もあった。とても便利であることから、会員は自宅近くで、このような市区内にあるクラブを利用する傾向にある。

一方で、聞き取り調査によると、経営者の一人はクラブの設置場所について以下のように答えている。「商業地区だと人の流れが大きいし、交通アクセスも便利であることから消費者がクラブに来て参加しやすい。また、クラブの広告宣伝にとっても好都合であった。」

3) クラブ経営者側の現状

表3 各フィットネスクラブの性質と経営者の実情

名称	性質	経営者数	スポーツの専門性
英派斯	株式	2名	非専門
金士堡	株式	3名	非専門
大世界	個人	1名	専門
奥瑞特	個人	4名	専門
洛克	個人	1名	非専門
堡康美斯	個人	3名	非専門

淮南市クラブの性質としては、6つの内4つは個人経営である。特に大規模な奥瑞特クラブには4名の経営者がいるが、他は1～3名である。スポーツが専門でない経

営者は9名（4クラブ）でスポーツ専門の経営者は5人だけ（2クラブ）であった。

個人経営である洛克クラブの経営者である梁成輝氏（スポーツは非専門）は次のように話す。「僕は始めにクラブを経営するということであり、私の専門は地産の開発となった。近年、淮南市にはますます多くの投資者がいることから、しっかりと見極める必要がある。また自営業のクラブも増加している。人々が健康を重視しているのかは分からないが、クラブに参加する人はたくさんいるのが現状である。」と述べる。

一方、同じく個人経営である大世界クラブの経営者李晨阳氏は、「私は大学の専門はクラブの経営管理であり、卒業後クラブに入り仕事をする事となった。2009年からは英派斯等の全国チェーンクラブが淮南市に次々と入ってきたので、そのため淮南市クラブ産業の市場が開かれてきた。このことは、淮南市クラブ産業の急速な発展を意味する。一方で、私はクラブ経営管理が専門であるため、会員の需要は何なのか分かった。そこで、自身のクラブにおける指導員のレベルに対しては要求が厳しくなった。」と話してくれた。

6クラブの中でスポーツ（経営）専門の経営者は、大世界と奥瑞特の2つにしかいない。しかも、面接を通し、この6つのクラブの経営者におけるスポーツの専門レベルばかりか経営管理面も弱いことがうかがえた。

4) クラブ指導員

表4 角クラブの専門・非専門の指導員数 単位：人

クラブ	専門		専門小計	非専門	合計
	指導員	助教			
英派斯	32	16	48(75.0%)	16(25.0%)	64
金士堡	25	20	45(60.0%)	30(40.0%)	75
堡康美斯	13	17	30(61.2%)	19(38.8%)	49
大世界	20	10	30(73.2%)	11(26.8%)	41
洛克	10	15	25(55.6%)	20(44.4%)	45
奥瑞特	40	40	80(57.6%)	59(42.4%)	139
計	140	118	258(62.5%)	155(37.5%)	413

淮南市クラブの指導員については、経営者への聞き取りにより、その実態を把握した(表4)。全体で見ると、非専門指導員の割合は37.5%となっている。ただ、この割合はクラブにより差があり、少ない所で25%、多い所では44.4%を占めている。

3. 回答者側の特徴

①性別と年齢

表5 性別と年齢層

	18~29歳	30~45歳	46~55歳	56歳以上	合計
男	82(43.1%)	66(34.7%)	37(19.4%)	5(2.8%)	190
女	91(45.0%)	73(36.1%)	35(17.3%)	3(1.6%)	202
計	173(44.1%)	139(35.4%)	72(18.3%)	8(2.2%)	392

回答者の性別、年齢構成としては、男性が190名、女性が202名で、男女比はほぼ同じである。回答者の年齢層は、18~29歳が最も多く、次に30~45歳と続く。

②回答者の職業

表6 回答者の職業

会社員	自営業	学生	その他	計
138(35.2%)	102(26.0%)	92(23.5%)	60(15.3%)	392人

職業は、会社員が一番多く全体の約3分の1を占めている。次に多いのが自営業者であり、全体の約4分の1となっている。また学生も4分の1近くを占める割合となっている。

多くのクラブは学生割引で学生を引き付ける。学生は固定的な収入がない現状だが、在学時のフィットネスの体験は卒業後仕事をするようになるとスポーツ消費の持続につながる可能性がある。そのためクラブはこのグループを重視していくべきだ。

③回答者の学歴

表7 男女別の学歴

	高校卒業以下	大学卒業	大学院修了	合計
男	45(23.7%)	115(60.5%)	30(15.8%)	190
女	51(25.2%)	122(60.4%)	29(14.4%)	202
計	96(24.5%)	237(60.5%)	59(15.1%)	392

男女差はなく、全体では高校卒業以下の人が24.5%、大学卒業が60.5%、大学院修了が15%である。

④回答者の収入

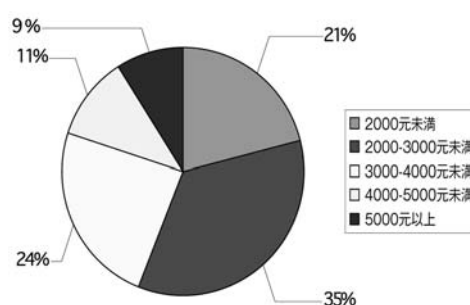


図2 回答者の収入 (月収)

回答者の収入は月2000~3000元未満が一番多い。以下、3000~4000元未満、2000元未満と続く。今回対象6クラブの月会費平均額は202元だがその額と利用者の月収入との関係で見ると、月収3000円で6.7%、月収2000元の方は収入の実に10%ほどをクラブに費やす事が推察された。

安徽省の収入水準は全国23の省の中で9位に位置することから中間の水準にあるといえる。そのことから、淮南市のクラブは中級の消費水準の人々に会費設定を合わせるようだ。

⑤主に利用する時間帯

表8 職業別の主利用時間帯

	朝	昼	午後	夜	その他	合計
会社員	25(18.1%)	0	103(74.6%)	10(7.2%)	0	138
自営業	22(21.6%)	4(3.9%)	75(73.5%)	1(1.0%)	0	102
学生	5(5.4%)	0	84(91.3%)	2(2.2%)	1(1.1%)	92
その他	16(26.7%)	6(10.0%)	36(60.0%)	1(1.7%)	1(1.7%)	60
計	68(17.3%)	10(2.6%)	298(76.0%)	14(3.6%)	2(0.5%)	392

$$\chi^2=134.1 \quad df=12 \quad P<.001$$

クラブを利用する時間帯として一番多いのが午後(2~5時)であり、76%と全体の約4分の3の人が利用している。中でも学生は9割強の会員がこの時間帯に集中している。次に多いのが朝の時間帯であり17.3%となる。利用時間帯としては、ほぼこの二つの時間帯に集約される。

⑥毎週の利用回数

表9 男女別の週あたりの利用回数

	1~2回	3~4回	5回以上	合計
男	54(28.4%)	109(57.4%)	27(14.2%)	190
女	51(25.2%)	34(16.8%)	117(57.9%)	202
計	105(26.8%)	143(36.5%)	144(36.7%)	392

$\chi^2=95.43$ df=2 P<.001

毎週の利用回数について、男性は3~4回の方が一番多く57.4%を占める。これらの方々の利用目的は力量訓練と思われる。一日おきに利用すれば効果が得られて良いと考えているようだ。女性は5回以上の利用者が一番多い。この人々はそれぞれの目的を達成するため高頻度で活動しているのだろう。利用頻度に関しては男女差が大きく出た(χ^2 検定でも0.1%水準で有意差あり)。

⑦運動時間

表10 男女別の1回あたりの運動時間

	1時間未満	1~2時間未満	2~3時間未満	3時間以上	合計
男	45(23.7%)	106(55.8%)	32(16.8%)	7(3.7%)	190
女	81(40.1%)	107(53.0%)	12(5.9%)	2(1.0%)	202
計	126(32.1%)	213(54.3%)	44(11.2%)	9(2.3%)	392

$\chi^2=21.82$ df=3 P<.001

全体では1~2時間未満の運動時間が一番多く、次に1時間未満となりあわせると約86%となる。男女別では、男性は2時間

以上、女性は1時間未満の利用者がそれぞれ他の異性と比べて多いのが特徴である(χ^2 検定でも0.1%水準で有意差あり)。

利用回数と組み合わせると、男性は中頻度でやや長時間、女性は高頻度でやや短時間、という傾向がある。

⑧クラブへの参加目的

表11 職業別のクラブへの参加目的

	ダイエット	トレーニング	健康の維持増進	ストレス緩和	生活を豊かに	その他	合計
会社員	37(26.8%)	45(32.6%)	15(10.9%)	39(28.3%)	2(1.4%)	0	138
自営業	42(41.2%)	25(24.5%)	13(12.7%)	10(9.8%)	12(11.8%)	0	102
学生	22(23.9%)	43(46.7%)	6(6.5%)	11(12.0%)	8(8.7%)	2(2.2%)	92
その他	17(28.3%)	10(16.7%)	15(25.0%)	10(16.7%)	7(11.7%)	1(1.7%)	60
計	118(30.1%)	123(31.4%)	49(12.5%)	70(17.9%)	29(7.4%)	3(0.8%)	392

$\chi^2=58.76$ df=15 P<.001

全体でクラブへの参加目的として多いのはトレーニング(31.4%)であり、これは特に学生に多い。ほぼ同数なのがダイエット(30.1%)だが、これは自営業者に多くみられる。次にストレスの緩和(17.9%)、健康の維持増進(12.5%)と続く。生活を豊かにするためという人は少ない。このストレス緩和は会社員に特に多くみられる点はなるほどと思われる。参加目的に関しては、これらの部分で職業による差が大きく出た(χ^2 検定でも0.1%水準で有意差あり)。

⑨クラブに対する不満点

表12 職業別のクラブに対する不満

	項目	指導員	サービス	雰囲気	設備	その他	合計
会社員		22	38	43	5	16	14
		15.9%	27.5%	31.2%	3.6%	11.6%	10.1%
自営業		9	29	37	4	19	4
		8.8%	28.4%	36.3%	3.9%	18.6%	3.9%
学生		15	20	31	8	13	5
		16.3%	21.7%	33.7%	8.7%	14.1%	5.4%
その他		7	20	26	2	3	2
		11.7%	33.3%	43.3%	3.3%	5.0%	3.3%
計		53	107	137	19	51	25
		13.5%	27.3%	34.9%	4.8%	13.0%	6.4%

$\chi^2=21.01$ df=15 n.s.

クラブに対しては、サービスに対する不満が一番多く(34.9%)、約3人のうち1人

にあたる。以下、指導員（27.3%）、項目（13.5%）、設備（13.0%）と続く。いずれも職業による差はみられない。

VI. まとめ

1. 淮南市クラブの現状

1) 経営体側

調査対象としたクラブは比較的大型のものだが、立地条件や付帯施設・付属設備にも恵まれていることから、利便性が高い。また、対象のクラブは個人経営のものが多く、経営者のスポーツ専門性は高いわけではない。クラブ全体における専門指導員の割合は62.5%を占めるが、この割合はクラブによって偏りがある。

安徽省内クラブを対象とした先行研究は4,5年前の実態であるが、当時と比べ施設・設備のハード面は整備されつつある。しかしながら、ソフト面である人的資源（経営者や指導員の専門性等）については充実しつつあるとは言えない状況にある。

これは、クラブのサービスに対応する人の問題が一番大きい。会員は次第に健康に対する意識を高め、自身の健康状況と生活の質に対する品質・サービスの高さを求める傾向にある。会員のこの傾向は、指導員のレベルの要求も高めることにつながる。しかしながら、指導員の指導レベルが会員の満足を充足させる状況にはない。現在の淮南市クラブの指導員の中には、「指導員免許がない人」が60%を占めることも原因の一つと考えていいだろう。スポーツの専門性とプロ養成を受けた人は少数にすぎない。これはクラブの経営管理の上で極めて重要な問題の一つだ。

2) 会員側

質問紙調査の対象である会員の学歴は大学卒業以上が75%を超えており、クラブの利用時間帯は76%が午後に集中する。利用回数と利用時間との組み合わせでは、男性

は中頻度でやや長時間、女性は高頻度でやや短時間、という傾向がある。参加目的はトレーニング、ダイエットの順に多く職業による有意差も見られる。クラブに対する不満点は、サービスと指導員の二つで60%を超えている。

安徽省内クラブを対象とした先行研究では、成年者の加入が多く、女性の割合も半数以上であること。またクラブへの参加動機としてトレーニングやダイエットが多い、という特性であった。前者は調査対象者の抽出の方法が同じでないことから単純に比較できないが、後者についてはまったく一致する結果となった。

本結論を受けて、以下に実践的な示唆を提案する。

2. 淮南市クラブの経営管理についての提案

1) 専門的指導員の充実と育成

クラブは財務的資源が充分ならば直接クラブ経営の専門家を招聘し、クラブに対して統一的な経営管理を行うべきである。クラブに専門指導員が不足するのならば、プロフィットネスクラブの管理会社に協力してもらう手もあるだろう。このように、会員に良いサービスを提供するだけでなく、自クラブの指導員を育成するという視点も必要不可欠であろう。

2) プロダクト

淮南市クラブにおける会員の不満点を改善し満足度を高めるため、また経営体側の事業の充実や拡大のため、以下の方途を考えてもよからう。

- ①既存の設備に対して、シリーズ化を検討・開発する。会員のこれまでとは違う願いを満足させることにより、会員の選択肢を増やす。
- ②外国の先端設備を導入する。同時に自ク

ラブで新しい設備を開発することにより、展開できる事業（プログラム）が増えることにつながる。

3) 市場の拡大

現在、発展中の中型都市としての淮南市において、人々は健康への意識も次第に高まっている。したがって、人々は「健康を買う」傾向にある。一方で、今淮南市政府は「山南新区」の開発を進めていることもあるので、これと結びつけて今後「山南新区」は淮南市クラブ市場のもう一つ重要な地域になると思われる。

4) プロモーション

クラブが利益を求めるのであれば、宣伝することが必要不可欠である。

淮南市では自クラブのホームページがないのは2つで、他の4つは有している。しかしながらごく簡単な設定のみであることが分かり、これでは十分でない。ホームページの改善に関しては、淮南市の人々はクラブやその情報を探す時にほとんどがホームページを使用して調べるのが少ないようだ。このことから、淮南市の人々のクラブを選ぶ選択の仕方にも着目する必要がある。

VII. 課題

中路（2007）の指摘同様、本研究でもフィットネスクラブの経営体側の正確な情報をつかむのには苦慮した。また、会員に対するアンケートにおいても多少不備があった。今後調査する機会があれば、綿密な計画のもと、正確な情報収集に努めたい。

中国全土からの無作為抽出が極めて困難という研究の限界がある中、本研究では安徽省淮南市という特定の地域を取り上げた。ただ、選択の際、できる限り無作為に且つ各種規模のクラブを選べたかというところ断定はできない。可能ならば規模や特徴の異なるクラブを取り上げ、より深く追究していく必要があったのではないかと思

う。今後研究を継続していく中でそのような視点を持ち続け、中国におけるクラブの発展に少しでも寄与できればと考えている。

VIII. 文献

- 嚴順国・永田秀隆（2010）中国吉林省におけるフィットネスクラブのマネジメントに関する研究—特に、経営評価という視点での分析を通して—。仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集，11：9-17.
- 白玉強（2007）北京市商業フィットネスクラブ運営状況の調査研究。首都体育学院：27-29.
- 胡炬波（2004）国内健身俱樂部發展狀況調査。吉林体育学院学报
- 马盈盈（2009）合肥市商業フィットネスクラブの経営管理とマーケティング研究。合肥工業大学：16-40.
- 中路恭平（2007）民間スポーツ・レジャー施設の経営研究。体育・スポーツ経営学研究，21：33-39.
- 王美玲（2008）安徽省都市フィットネスクラブの現状調査研究。南京師範大学学报，5：9-13.
- 王水紅（2003）南京市フィットネスクラブ経営現状の調査と分析。南京体育学院学报，12：166.
- 刘平江（2008）フィットネスクラブ管理。北京体育大学出版社
- 卓志伟（2004）对我国健身俱樂部管理狀況及未来管理模式の探討。
- 董暘・丸山富雄（2005）中国長春市におけるフィットネスクラブと会員の実態。仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集，6：33-38.