

## 中国福建省福州市を事例としたフィットネスクラブの 経営管理に関する研究

～特に経営評価の視点による分析を通して～

林 卡 永田 秀隆

A Study on Management of fitness clubs in Fujian Province in China  
—Especially an Analysis of Management Evaluation—

Lin Ka Hidetaka Nagata

### Abstract

This text takes Fujian of China as an example to do a research from the aspects of managers and members.

Literature study, questionnaire investigation, and interview investigation were used for the methods of research. Questionnaires were distributed to the members of clubs in Fuzhou, Fujian province, China. Investigation was conducted in the periods from February 10, 2014 to February 23, 2014. Questionnaire investigation was conducted by the detaining method. The number of effective recoveries was 318 questionnaires.

It's clearer by analyzing management evaluation from a viewpoint of four P in the marketing mix. We know that the members of club mostly are 20- 30 years old. Company employee and students are many and the unmarried people take high proportion. Nearly 90% of them have college academic credentials or higher. Most of the people do sports during the afternoon or evening and three times a week, less than 3 hours at a time.

The main purposes of participating in clubs are reducing pressure, reducing weight and keeping healthy. The key words of fitness club are health, beauty, happiness, solidarity. It's important to people.

The conclusion is as follows :

Product: Curriculum behind schedule

Place: Parking lot too small

Price: Products too expensive

Promotion: Bad attitude of service personal

## I. はじめに

フィットネスクラブは中国福建省でもますます人気が出ており、それは省内の福州市においても同様である。福州市におけるフィットネスクラブの経営タイプ、規模、事業などを分析することにより、現在のクラブの問題を明確にし、その上で福州市フィットネスクラブの経営管理の発展すべき方向について提案したい。

現在、大衆の生活水準が高まってきているが、余暇時間の増加により生活の質への関心の高まりが見られる。スポーツに直接参加するという活動を選択する人が増えつつある。そして、スポーツ施設の高級化と大衆化に対する関心も見られる。

喬(2013)は福州市商業クラブについて検討したが、施設の設備は良いこと、環境衛生面が悪いこと、スポーツ商品の値段が高いこと、お客様へのサービスが不足していることを指摘する。また、張(2012)は、福州市商業クラブにおける会員はクラブから提供されるプログラムの認可度が低いこと、また空気汚染によりフィットネスクラブの換気の悪さ等によりクラブの発展が妨げられたと指摘している。

また江(2010)は、中国体育産業発展報告の調査により、2008～2009年の中国フィットネスクラブの会員月間平均退会率は7.4%であり、例えば、会員が5000名在籍しているAフィットネスクラブでは、月間350名以上が退会し、年間で9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と述べる。

さらに、福建省福州市商業クラブやフィットネスクラブの経営の現状について、秀(2008)は一般に売上の80%以上を会費収入が占めると言われ、在籍会員数の維持、増加が最大の経営課題である、また在籍会員

数を増加させるためには、クラブの入会者数が退会数を上回ること、つまり、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ことが重要であることを報告している。

これら先行研究を踏まえ、会員制クラブは一般的に、①クラブを知る情報源、②参加目的に関する理由、③クラブに対する不満点、④退会する理由、の4つに関して、広告宣伝の範囲、顧客のニーズ、クラブの改善点、退会者の理由、の以上4点においてスタッフ側が常に把握しておくことが、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競争を勝ち抜く鍵となると考える。

このように中国のフィットネス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、それぞれ特定地域のクラブを取り扱うものがほとんどである。しかし、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の蓄積が中国のフィットネスクラブの全容把握につながるのではないだろうか。

## II. 研究目的

福建省福州市を事例とし、そこでのフィットネスクラブの経営管理の現状について、特に経営評価(経営条件と経営成績と両方の視点からの評価)という観点から明らかにすることを本研究の目的とする。それらの結果をふまえてフィットネスクラブの今後の発展すべき方向について言及したい。

## III. 研究方法

### 1. 文献研究

- 1) 中国フィットネスクラブの経営管理に関する研究
- 2) 福建省福州市のフィットネスクラブの

経営管理に関する資料等

## 2. 質問紙調査

- 1) 調査対象：福州市浩沙フィットネスクラブ（8店舗）及び宝力豪フィットネスクラブ（2店舗）の会員を対象とした。質問紙は1店舗につき35部、合計350部配布し、有効回収数は318部（有効回収率は90.9%）であった。
- 2) 調査時期：2014年2月10日～23日（14日間）
- 3) 調査内容：性別、年齢（年代）、月収、利用動機、クラブの情報源、運動の項目（種目）、運動の時間、運動の頻度、クラブへの要望、クラブへの満足度などを主たる質問項目とする。

## 3. インタビュー調査

- 1) 調査対象：フィットネスクラブの経営者及びインストラクター
- 2) 調査時期：2014年7月15～16日
- 3) 調査内容：クラブ会員への調査内容との整合性を考え構成した。

## 4. 研究手順

特定の店舗だけを取り上げると作為的になりすぎることから、会員に関しては2タイプのフィットネスクラブの計10店舗を調査対象とした。また、分析に際しては、2種類のクラブによる比較は行わず、性別・職業別にクロス集計を行い、それに基づき分析・考察した。

## IV. 結果と考察

### 1. 調査対象地（福建省福州市）の特徴

福建省は中国の東南部の沿海省、東台湾海峡台湾と向かい合っている。人口は3720万人（2011年）となっている。福州市は中国・福建省の省都であり、別名はフーチョウで人口は727万人（2012年）となっている。

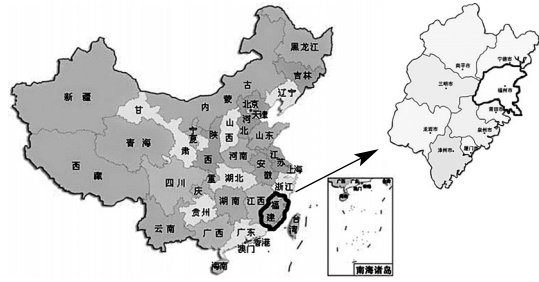


図1 中国全土の地図 図2 福建省全土の地図

## 2. 福州市のフィットネスクラブにおける「経営条件」と「経営成績」の評価

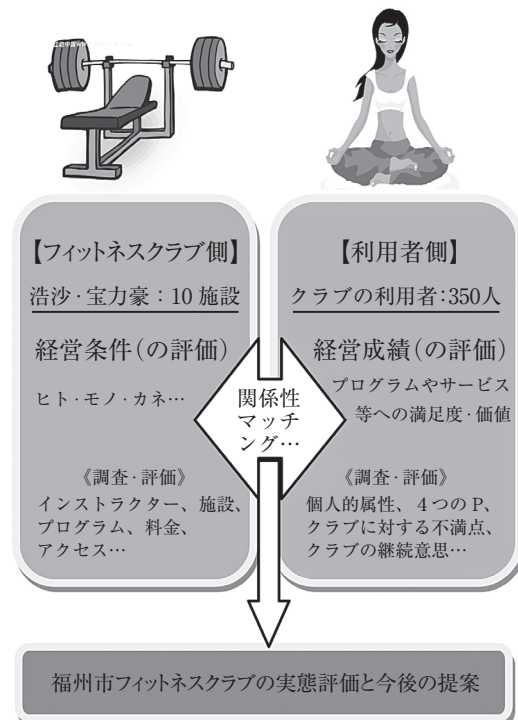


図3 研究の枠組み

### 1) 経営条件の評価

#### (1) 福州市浩沙フィットネスクラブ

浩沙フィットネスクラブは福州市において一番規模の大きい直営店のフィットネスクラブであり、香港から中国全土にかけて60店舗以上がある。そのような中、福州市に8店舗を展開し、福州市では人気のクラブである。福州市浩沙フィットネスクラブには80名以上のインストラクターがおり、8チームに分かれ指導に当たっている。クラブは全て会員制であり、会員は申し込み店だけが利用できる。浩沙フィットネスク

クラブのプログラムは形体バレス、ラテンダンス、ブレイクダンス、エアロビクスダンス、ジャズ、お腹ダンス、ヨガ、フィットネスダンス、ピラティス、自転車エルゴメーター、体操、団体 boxing、Zumba 等となっている。会社の理念は「中国で NO.1、世界で一番のフィットネスクラブになることを目標とする。」と設定している。

## (2) 福州市宝力豪フィットネスクラブ

Powerhouse フィットネスクラブは世界のチェーン経営店であり 1974 年にアメリカで生まれ、世界には 400 店舗あり固定会員数は 300 万人がいる。2004 年から中国で展開し、中国語の名前は「宝力豪フィットネスクラブ」と設定した。10 年間で中国全国には 40 店舗あり、社員は 1200 名、インストラクターは 600 名以上で、固定会員は 12 万人となっている。中国で非常に有名なフィットネスクラブである。

2005 年 9 月以降福州市には 2 店舗があり、社員 60 名、専門のインストラクターは 21 名、単店会員は 6000 人を超え、単店面積は 5000㎡に達する。会社の理念は「生活を運動で変える」と設定している。

## (3) フィットネスクラブの管理者の現状

福州市クラブの性質としては、株式会社と個人経営とがある。浩沙は福州市において一番規模の大きい直営店のフィットネスクラブであり、そして性質は株式会社である。当初その会社はスポーツの服装会社で

あり、その後、北京にフィットネスクラブの本店がはじめに設立され、その後 15 年間で中国全土に 60 店舗以上がある（全部直営店である）。

表1 各クラブのスタッフ側の実情

クラブ	性質	経営者数 (福州市)	スタッフ の専門性
浩沙	株式	店長8名、 マネジャー8名以上	非専門と 専門
宝力豪	個人	社長1名、店長2名	専門

表2 各クラブのインストラクターの実情

クラブ	インストラクター数	スポーツ専門性
浩沙	80名以上	85%
宝力豪	21名	80%

## 2) 経営成績の評価

### ①性別と年齢

今回対象となった会員については、男性は 49.1% (156 人)、女性が 50.9% (162 人) となり性差はほとんどない。会員の年齢層構成としては、26 歳から 30 歳までの会員が 34.9% (111 人) で最も多い。男性では 31～40 歳、女性では 41～50 歳が多いのが特徴的である。

### ②職業

職業は会社員が一番多く全体では 39.6% (126 名) を占めており、全体の約 4 割を占める。その次に多いのが学生 25.8% (82 名) であり、全体の約 4 分の 1 となり、次いで個

表3 年齢 (職業別)

	18～25歳	26～30歳	31～40歳	41～50歳	50歳以上	計(人)
学生	42.7%(35)	56.1%(46)	1.2%(1)	0%(0)	0%(0)	82
教師	18.8%(3)	50%(8)	25%(4)	6.3%(1)	0%(0)	16
公務員	0%(0)	4.3%(1)	30.4%(7)	65.2%(15)	0%(0)	23
会社員	17.5%(22)	39.7%(50)	23%(29)	11.9%(15)	7.9%(10)	126
個人経営者	3.3%(2)	9.8%(6)	47.5%(29)	29.5%(18)	9.8%(6)	61
その他	0%(0)	0%(0)	80%(8)	10%(1)	10%(1)	10
計	19.5%(62)	34.9%(111)	24.5%(78)	15.7%(50)	5.3%(17)	318

人経営者が19.2% (61名) となっている。性別で見ると男性に会社員が多く、また女性では学生も多い。

### ③クラブへの参加目的

フィットネスクラブの参加目的として最も多かったのは、「ストレス解消(28.6%)」である。次いで、「ダイエット(22.0%)」「健康の維持(17.6%)」と続く。競争が激しい現代社会の人々にとっては、ストレス解消が必要となっているのであろうし、また健康な身体に対する欲求やダイエットなどが活動の大きな動機になっていると考えられる。「ストレス解消」は男性に、「ダイエット」は女性に特に多く見られる。

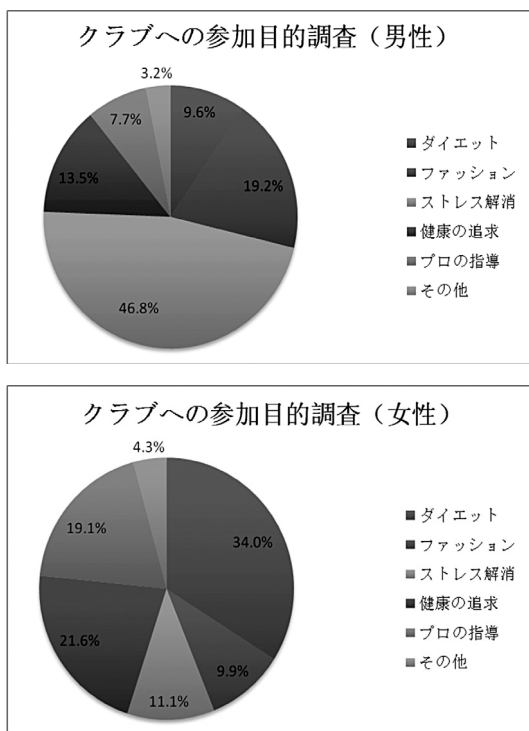


図4 クラブへの参加目的 (男女別)  
 $\chi^2=71.55$   $df=5$   $P<.001$

### ④居住地

約9割の人が市内に居住地があるのに対し、会社員のうち23.0% (29) が市区外からクラブに通っていることを示している。市区内の利用者が多いという結果は、個別のクラブ利用者の実態を正確に反映しているといえる。なぜなら、浩沙フィットネスクラ

ブの全店には駐車場がないからだ (宝力豪には駐車場がある)。

### ⑤収入状況 (1円=0.0610円で換算)

回答者の月収は4001~6000元未満が一番多く、次に6001元以上と続いている。4001元以上の収入層を合わせると60.4%となり約6割を占めている。高所得者層(6001元以上)と低所得者層(2000元以下)は女性においてやや多い傾向にある。

高所得者層は個人経営者に極めて多く、中の上(4001~6000元)所得者層は公務員、教師、会社員に多く、学生は2000元以下の収入が大多数であった。

### ⑥会費への評価

会費は適切との評価が一番多く全体では55.3% (176人) を占め、次いで高いとの認識がなされている。この高いとの評価は女性に多く、一方男性の中には安いと考えている者も女性よりは多く見られる。

### ⑦クラブを知る情報源

福州市フィットネスクラブについての情報源として、最も多い回答は「リーフレット」(32.4%)である。その要因としては、直に携帯できて便利なことが考えられる。また、次に多い情報源としては「インターネット」(26.4%)となっている。インターネットは一番広範囲の対象に向けられたマスメディアであるという特徴を持つことから、このような結果になったと考えられる。また、「他者から紹介」と「店の看板」という方法も認知度を上げたことがわかる。インターネットは男性に、他者から紹介とテレビは女性においてやや多い傾向にある。

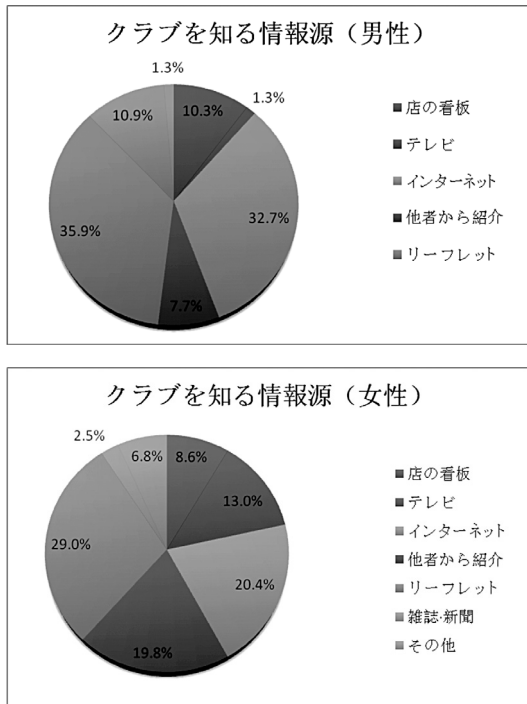


図5 クラブを知る情報源（男女別）  
 $\chi^2=43.25$   $df=6$   $P<.001$

#### ⑧クラブに対する不満点

フィットネスクラブはサービス業であり、サービスを提供する従業員、その中でも直接会員に接することが極めて多い指導者（コーチ）がこの産業分野の発展の決め手であることが示されている。本調査では「コーチ」（37.4%）に対する不満が一番多く、約3人に1人はコーチに対して不満を抱いていることがわかる。次いで、サービス、種目（プログラム）と続く。一方、「設備」（10.7%）に対する不満が一番少ない。これは、海外から最先の設備を取り入れていることがその要因と言えよう。男女差は見られない。

全体として多い「コーチ」を不満と感ずるのは、公務員、学生、会社員に多く、「サービス」に対しては教師が不満を抱いている。個人経営者は「環境」や「設備」に不満をもつ者が多い傾向にある。

#### ⑨クラブの継続の有無

約8割の人は会員の契約を続けたいと考えている。しかしながら、継続の意向を示さ

ない人は19.8%で全体の約2割を占めている。継続意思を示さない人が女性より男性に多いことから、まずは男性のクラブに対する不満点を解消していく等の対応を施していかないと、会員の退会にもつながり、経営的にも厳しくなっていくのではないだろうか。

## V. 総括

この研究では、個別のフィットネスクラブの現状を（スポーツ）経営理論に基づき文献研究・質問紙調査・インタビュー調査の視点で整理・分析した。その結果を以下のようにまとめた。

### 1. 経営条件の評価

まずは、個別のフィットネスクラブの経営条件を列挙した。ここでは、①ストレス解消のために特別プログラムがあること、②施設の面積は広いが、駐車場が狭いこと、③スポーツのプログラムは高価であること、が示された。

### 2. 経営成績の評価

次に個別クラブの利用者の実態、すなわち経営成績の現状を明らかにするために実施された質問紙調査の集計・分析結果を主にマーケティング・ミックスにおける4つのPに基づき以下に述べる。

#### 1) 個人的属性

会社員、学生、個人経営者の順に多く、年齢層は20歳代後半から30歳代が多い。また未婚者と既婚者の割合は約6：4であり、教育程度は約9割が大学卒業以上となっている。クラブへの入会歴は、3ヵ月～半年未満の方々が一番多い。

#### 2) プロダクト（Product）

クラブへの参加目的としては、「ストレス解消」「ダイエット」「健康の維持」が上位を占め、利用行動については、夕方や夜の時間帯に利用する人が多い。1回あたりの利用回数と運動時間は、男性では週3～4回の中

頻度で4時間以上の比較的高強度、女性では週1~2回の低頻度で2~4時間未満の中規模の強度の者が多い。フィットネスクラブに求めることのキーワードとして、「健康」「美容」「気晴らし」「体力増進」といったキーワードが出されたともいえよう。このことはフィットネスクラブ設立のコンセプトに重大な影響をもたらすのである。

しかし、フィットネスクラブにおける経営の目的はスポーツ事業を提供することにより利潤を得ることである。そのため、収入や利益をより多く得るためには多くの会員を獲得することが必要不可欠である。会員を獲得するためには、会員の目的と実際に施設を利用したときの評価が重要となる。スポーツ事業の提供により会員の目的が達成されれば、会員は満足し、フィットネスクラブに通い続けることになる。しかし、会員の目的が達成されないと会員は退会してしまう。そのため、フィットネスクラブでは会員の目的をできる限り正確に把握し、その目的に応じたスポーツ事業を提供することが重要である。

以上から、①ストレス解消のための特別プログラムは利用者のニーズにできているということが明らかとなった。実際にどのようなプログラムを希望するかというと、娯楽類の種目を望む声が多く、また女性にはヨガが多く支持されている。前述した参加目的とここでの種目等をうまく組み合わせたプロダクト(Product)の展開が求められよう。

### 3) プレイス(Place)

フィットネスクラブの立地といったプレイス(Place)に目を向けると、やはりクラブの設置区域内に居住地を持つ会員が多いことがわかる。ここから、②駐車場が狭いのは利用者に対応していることが明らかとなった。一方、区域外から通う会員も見受けられ、その割合は男性にやや多く見られると

いうことだ。他のクラブにはない魅力が当該クラブにあれば、区域外からも人々を誘引できることを示している。

### 4) プライス(Price)

価格にまつわる要因、すなわちプライス(Price)はフィットネスクラブを選択する際の必要な要素である。安い価格で手頃な価格のプログラムも出てきているようであるが、まだまだ年間の収入がそれほど高くない状況の中で、年収の1割以上をクラブに費やすことは容易なことではない。しかしながら実際はそういう傾向がみられ、特に女性にその傾向が強い。栄養、運動プロの指導者による専門的かつ個別的なプログラムはそれなりの費用負担がかかるが、一部会員はそこまで求めるのかもしれない。ここから、③スポーツ商品(プログラム)が高い価格であるのは、そうした会員に対応していることが明らかになった。

### 5) プロモーション(Promotion)

プロモーション(Promotion)の一指標として情報源を見てみると、「リーフレット」「インターネット」と続く。様々なマスコミを通しクラブがプロモーション活動を展開していることがわかる。性別や職種によりクラブを知る情報源にはばらつきがあることから、経営者は各種の情報源を適切に使い分ける必要が出てこよう。

### 6) 不満点と今後の意向

現状のクラブでは特に「コーチ」「サービス」「種目(プログラム)」といったプロダクト(Product)の中核を担う部分に問題があることが指摘されており、その結果もあってか約2割の会員が継続するという意思を示しておらず、その割合は特に男性に多い。以上のように、4つのPの視点から経営評価を分析することにより次のことが明らかになった。すなわち、個別のクラブは、利用者のニーズを全く把握していないわけではなく、また管理レベルが低いわけではない、

ということである、しかし同時に、質の高い指導者(コーチ)を利用者が求めていることも明らかとなった。

### 3. 課題

フィットネスクラブのタイプは全く同じということはないことから、本来であればフィットネスクラブの種類ごとに経営条件と経営成績の評価がなされるべきであったと思う。特に経営条件の評価に必要不可欠となる各種情報を調査により十分収集することがかなわなかった。今後機会があれば、そのような視点での分析を試みたい。

### 文献

- 1)張翥娟・張涵勁(2012)福州市商業クラブ顧客价值研究. 福建师范大学.
- 2)陳家奇・永田秀隆(2014)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. 仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集 15, 31-38.
- 3)喬敏敏・林立(2013)福州市商業クラブについて関係管理に理論的顧客満足度の研究. 福建师范大学.
- 4)江和平・張海潮(2010)中国体育産業発展報告. 社会科学文献出版社:北京.
- 5)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.
- 6)内藤隆(2006)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). 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科2006年度リサーチペーパー.
- 7)秀華(2008)体育産業経営与管理. 北京体育大学出版社:北京.