
FITNESS CLUB MANAGEMENT

フィットネスクラブマネジメント 公式テキスト 上級
《アドバンス》



2節 マーケティング

1. マーケティング

中級4章2節「マーケティング」では、マーケティングの解釈と「狭義のマーケティング」としてのマーケットリサーチ、セールスプロモーションを解説した。本章では、まず、マーケティングの基礎知識を確認した後、各種環境分析と「中級」で押さえたプロセスを含めた一連のマーケティングプロセスに沿って、既存フィットネスクラブのり・マーケティングの要諦を紹介する。

■ マーケティングの基礎知識

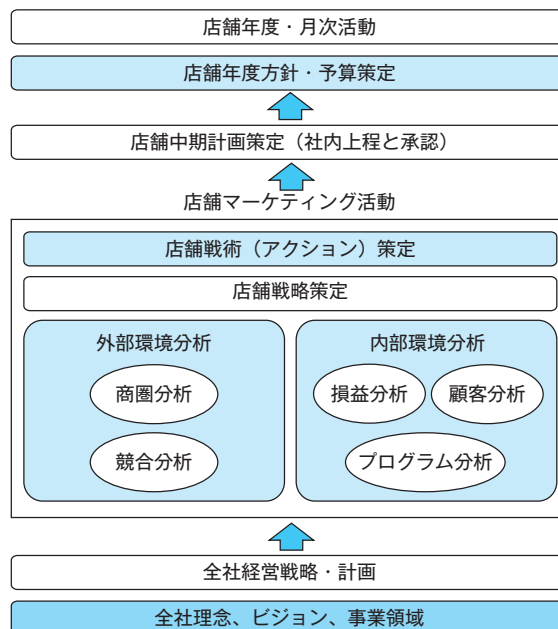
i) 店舗マーケティングと経営計画

図1は店舗における戦略的マネジメントとマーケティング活動の概要を示したものである。基本はPDCA(PLAN-DO-CHECK-ACT)

サイクルを方針方策管理・予算管理・マーケット分析・評価に基づき、年間・半年期・四半期・月単位で実行する。会社経営は年間の方針政策と予算を全社の上位に位置付け、中・長期経営計画から年間までの利益計画を設定し全社の目標を項目別に指標化して全社の組織目標とする。

各店舗の経営責任者は出店開発時の事業計画と比較しながら、過去の業績推移を把握し、年度実績および予測（年度末の予測値）の予算差異を分析・評価すると同時に、マーケティング活動を通して、エリア内の市場環境や顧客の変化を把握して自店のビジョンを明確にし、次年度の経営方針を検討する。方針・政策案と具体的な数値目標を予算案として上位に提案する。

◎図1 店舗におけるマーケティング活動と経営計画



小倉 2007 より作成

ングしなければならない。文章と各種データを参照し、後述する質問に答えよ。

①クラブを取り巻く状況

「フィットネスクラブX」は首都圏A県の住宅密集地に存在する。ここは所得水準で全国平均をやや下回るエリアで、クラブの半径2km圏夜間人口が約15万人、3km圏のそれは33万人である。最寄り駅は、1日平均約7万人の乗降客数があり、施設はこの駅のメインロータリーから徒歩2分の場所に位置する。また、施設には、年間売上高約90億円のGMSが隣接している。

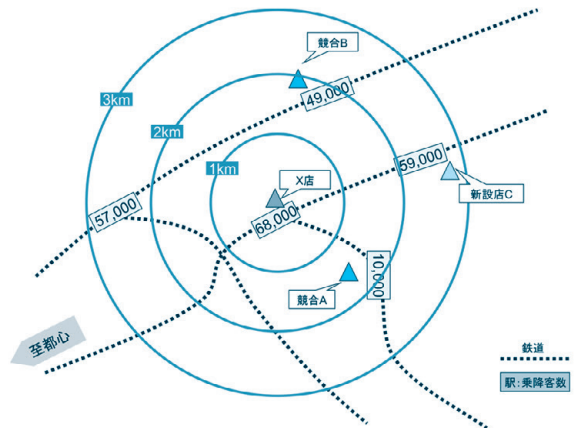
バブル期にスカッシュコートを併設した総合フィットネスクラブとして開業。土地・建物は同一オーナーから賃借している。賃料は月額約7,300千円。今期で開業から11年目を迎えるが、施設はあまりメンテナンスを加えていない。

施設面積は4層約900坪で、アイテムはプール(25m×5c)、ジム、スタジオ(2面)、スカッシュコート(1面)、ロッカー、風呂・シャワー、ブティック、駐車場(12台/有料)である。

会員種類は年々増加し、現在では共通会員を含み7種類で、月会費単価は下降傾向にある。会員数はピーク時で約3,800名が在籍していたが、周辺地域に於ける競合クラブの進出、リニューアルなどの影響により、現在では約2,600名となっている。尚、来期には後背地隣駅への大手チェーン企業の新設出店が決定している。

経営状況は、現状も黒字であり、初期投資も回収が済んでいるものの、営業利益ベースで約26百万円と利益率では10%を割り込んでいる。仮に、このままの減収トレンドが継続し、且つ競合クラブ出店の影響により200名強の在籍者数減となれば赤字転落、300名強減でキャッシュアウトとなる。

②商圈 Map



問い

- ・フィットネスクラブX再生の為の戦略を複数立案せよ
- ・リ・マーケティングを実施する上で、提示された以外に必要と考える情報を2つ挙げよ

③データ

・都市データ

都市データ	
夜間人口	46万人
世帯数	▲0.9%
昼間人口比	20万世帯
所得格差	96%
乗用車保有台数	0.62台/世帯

・会員種類、料金

会員種類	クラブX	競合A	競合B
フルタイム	11,000	10,000	10,000
ファミリー	—	—	—
デイトタイム	7,000	8,000	7,000
ホリディ	6,000	7,000	8,000
モーニング	—	—	5,000
アフタヌーン	—	—	5,000
ナイト	5,500	—	6,000
学生	—	—	—

■ 月次予算の作り方

予算の設定には、経営陣が一方的に各部門の予算を割り振るトップダウン方式と、店舗の管理者が自主的に予算を設定、集計したボトムアップ方式がある。前者では現場の意見が反映されず、「ノルマ」と受け取られ、モチベーションの維持向上が難しい。後者では現場の予算の合計が、会社全体の利益目標とかけ離れた、甘い予算となる可能性がある。そこで効果的な予算とするために、経営陣が利益計画に基づいた予算の大枠の方針を設定し、その方針に基づき各現場で予算原案を作成する。現在では一般的に、予算の設定段階でできるだけ現場の担当者を参加させ、予算目標達成の動機づけを喚起することが多い。

売上高予算を作成するには、過去の売上高などをベースに将来の売上高を予想する販売分析と、市場環境の動向に関する市場分析、そして経営方針との整合性の3つを総合的に

考えなければならない。販売分析では人口や所得などの動向、自店の過去の入会者数、退会率の趨勢、などから予測を行う。市場分析では、地域での人口、競合店の状況、世帯数などから市場の動向を把握する。

営業費（広告宣伝費、販売促進費、人件費など）については、過去の実績や競合店の状況、

販売費と売上高の相関関係を調査して予算を設定する。

そして経営計画で決められた目標利益などを達成できる予算となっているかを確認する。最後にシーズンごとの季節的な変動、昨年度の月別売上推移などから月次計画に落とし込みをする。

■ 問題点の分析

予算差異分析とは、予算と実績値を比較して、その差額を算出することによって、それぞれの期間にどのような変化が起こったのか

◎表5 A社の経営する店舗Bの月間予算実績表

摘要	○月			○月			○月			累計		
	予算	実績	差異	予算	実績	差異	予算	実績	差異	予算	実績	差異
売上高												
売上原価												
売上総利益												
販売管理費	人件費											
	減価償却費											
	賃借料											
	水道光熱費											
	修繕費											
	その他経費											
計												
営業利益												
営業外収益	受取利息											
	その他収益											
	計											
営業外費用	支払い利息											
	その他費用											
	計											
経常利益												
特別損益	特別利益											
	特別損失											
法人税など												
当期純利益												

4. リスクと保険

事故が発生したときの治療費や慰謝料の支払いに関する資金手当ての1つの手段が損害保険である。損害保険には大きく分けて賠償責任保険と傷害保険の2つがある。

賠償責任保険とは、会員のケガの原因がクラブまたは指導者にあり、「法律上の」損害賠償責任が発生した場合に支払われるものである。注意点は、法律上の責任がなかった場合、または保険契約で定められた上限を超えた賠償責任が発生した場合には、保険金が支払われない、または一部の保険金しか支払われないことがある点である。

傷害保険とは、会員がケガをした場合、通院1回で、または入院1日ごとに保険契約で定められた定額が支払われるものである。注意点は、かかった治療費がまかなわれるわけではなく、契約している保険会社によって、その条件が異なる点である。

保険の加入は私たち自身を守るのと同時に、被害者への賠償責任を果たすという意味で重要なものである。

5. リスクマネジメントの体制づくり

①リスクマネジメントのサイクル

リスクマネジメントには、「事前予防」、「危

機管理」、そして「検証」という3つのサイクルがある（図1）。「事前予防」とは事故や緊急事態が発生しないように努めることであり、「危機管理」とは発生してしまった事故や緊急事態を最小限に食い止めることである。そしてこれら一連の事態を、最終的には「検証」し、今後のリスクマネジメントに活かしていく必要がある。

現場では同じ過ちは二度と繰り返してはならない。どのような状況で事故や緊急事態は発生したのか？なぜ発生したのか？をしっかりと検証し、事前予防、危機管理に活かしていかなければならない。

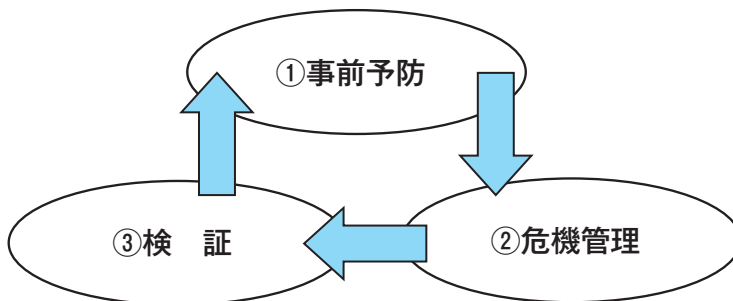
そのためには、記録などをつけておくことが重要である。事故や緊急事態発生時の時間帯や被害者の状況、その原因などの情報を正確に取っておけば、後にその内容に基づき検証することができるからである。

またこれらの記録があることで、病院や警察などの関係各所へ事故や緊急事態発生時の正確な情報を伝えることができる。このような現場の正確な情報があれば、病院や警察などでも適切な対応が可能となる。さらに被害者のご家族への対応としても、事故や緊急事態発生時の正確な情報を伝えることは大変有益なことである。

②心構え

リスクマネジメントを考えるうえで、私た

●図1 リスクマネジメントのサイクル



出典：谷塚 2016

■ 顧客動向分析

入会時に期待していることについて、FIAの調査では入会後にそれが得られたかどうか達成感を聞いている。その結果、継続意向者と退会予備軍には差があることがわかった(図4)。

継続意向者は入会時点で期待値が高く、入会後も頑張るので活動後の評価がさほど落ちない。一方、退会予備軍は入会時の期待が低め(曖昧)で活動後に大きく評価が落ちる。その結果、現在の期待値が入会時より下がっている。継続意向者は現在も入会時のレベルをほぼ維持している。

このように入会時の期待が曖昧なほど退会する可能性が高そうだ。現場では入会時に施設利用の目的や不安に思うことなどをアンケートで収集し、個人情報保護に抵触しない範囲で施設内共有する。できればニーズに応じて適切なサービスを提供するため、ニーズをパターン化しスタッフが提案するサービス内容を決めておく。

入会期待、退会要因、有料サービス利用、商品購入などを年代・居住地・性別などで分析し、客層ごとにクラブ利用時の対応を訓練すると、よりの確な顧客管理ができる。これらデモグラフィック情報以外に趣味、嗜好、意見なども加味すると尚よい。

■ 現場のマネジメントサイクルと本部連携

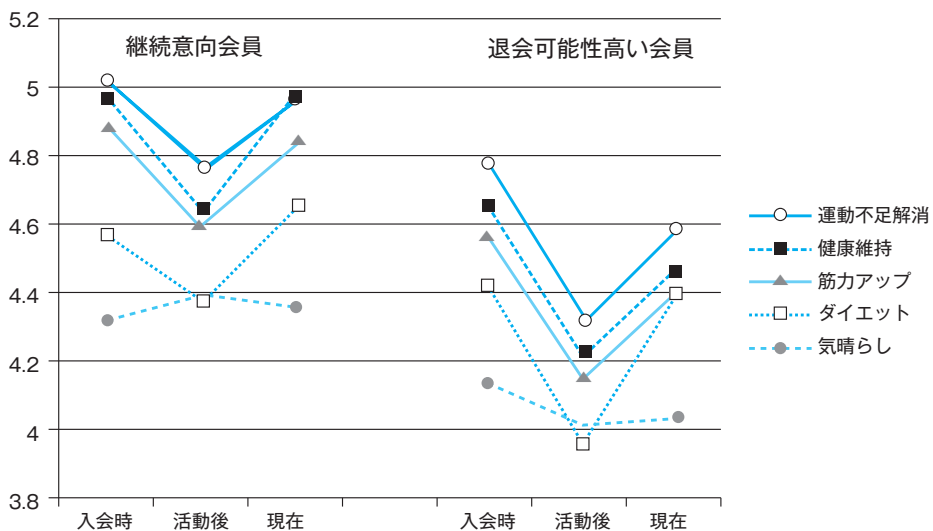
これら顧客分析に基づくマネジメントをサイクルで回していくことが重要だ。

利用者の目的は概ね同じであっても、施設の立地や仕様によって利用者の年齢層や職業性が異なり、継続条件にも濃淡がでてくる。自施設の利用客の特性を把握した管理サイクルを持つことがサービス改善の近道だ。

そして、全社的に改善すべき課題ができた場合は本部・間接部門と連携する。例えば、サービス手順で現在のライフスタイルに合わないものは一施設で改善するより全社で行うほうが効果的である。

本部・間接部門は顧客ロイヤルティ・顧客

◎図4 入会時の期待はその後満たされたか



(※各項目は「6:大いにあてはまる」～「全くあてはまらない」の6段階尺度で測定)