

Fitness Business

HEALTH & FITNESS ASSOCIATION 『Club Business International』 オフィシャル提携誌

フィットネスビジネス

No. 136
January-February 2025

特集 総合業態をアップデートする



Hit Item ◎ 商品研究

スタジオのアップデート

News & Trends

日本のフィットネス産業、本格的に回復基調へ

Club Business Int'l ◎ 世界の動き

転換期であった2024年、業界の変化を振り返る
専門家の見た主なトレンドと今後への影響

Principle ◎ 信条

株式会社ロンド・スポーツ 代表取締役社長 五十棲絵里香

Synergy ◎ 相乗効果を生むビジネス研究

学習塾・英会話教室・スクール

Case Study 2-6

総合業態の価値を見直し、よりよいクラブ、
より高単価(適正価格)なクラブづくりを目指す

株式会社ハイパーフィットネス 代表取締役 亀田政幸氏

総合業態が
苦戦しているのはなぜか？

「Innovative Fitness Provider」を標榜し、「日本のフィットネスマーケットを開放する」をミッションとして掲げ、2002年に「ハイパーフィットネスクラブ 新百合ヶ丘」をオープンして以来、総合業態を中心に、数々の総合業態の開発、運営、コンサルティング等に携わってきている株式会社ハイパーフィットネス。現在は、第1号店の新百合ヶ丘店に加えて、「フィットネス&スパ ココカラ港南台」、「フィットネス&スパ あすウェル青葉台」、「同 あすウェル中央林間」、「同 あすウェル長津田」、「同 あすウェル小田急相模原」、「フィットネス&フリーウェイト あすウェル三軒茶屋」、「フィットネス&スパ あすウェル茅ヶ崎」、「同 あすウェル町田」と9店舗の経営に携わっているうち、5軒が総合業態である。同社 代表取締役 亀田政幸氏は、かつてフィットネス業界で、今につながる「総合業態」の原型をつくった中嶋良一氏のもと、ハイバリュー&ハイパフォーマンスな施設開発を学び、大手資本が経営するフィットネス事業会社への転職を経て、独立起業した。同氏に、コロナ禍を経たこれからの時代に総合業態をアップデートし、成長していくためのヒントを訊いてみることにした。

開発力を備えたフィットネス事業者が運営する総合業態が、生活者から支持され、繁盛した時代もあった

が、ときを経るごとに、その魅力が薄れ、集客力が衰えてきているように思うが、一般的な総合業態を採るフィットネスクラブが、この間、苦戦してきている要因があるとしたら何か？ まずは、同氏に訊いた。

同氏は、主に5つの事柄を挙げることができると指摘し、それぞれについて次のように説明する。

まず1つ目は、市場環境、競合状況の影響云々以前の問題としての総合業態の「自壊」である。

「総合業態が繁盛していた時代から20年以上が経過し、施設や設備が老朽化し、さらに商品・サービスなども加えると今の顧客のニーズとの間にミスマッチが生じています。このギャップを埋めたいのですが、自社だけでなく、オーナーの事情も含めて、なかなか設備投資などが思うようにいかないのでしょうか。空間デザインやプログラム、サービスなども含めて、若年層のセンスを捉えて、プレファレンス(個々の生活者におけるブランドや商品・サービスに対する相対的な好意度や選好性。一般的に、価格、ブランドエクイティ、製品パフォーマンスの3つによって構成されると言われる)を得ることも難しくなっている企業もあるのではないのでしょうか。コロナ禍の影響もありますが、かつて人気を得ていたプログラムやサービス、さらにはそうした商品を提供する人材もいなくなってしまう、なかなか増やすことができなかったという事情もあるのかもしれませんが。かつては、ここが総合業態の大きな魅力の1つ

でしたよね。また、子ども向けのプログラムにニーズがあるようだとわかると、スイミングスクールなどを導入しようと、大人の動線と重なってもそれをやり、かえって既存の大人の会員から反発を受けたり、そこに注力するがゆえに、大人向けのサービスが手薄になったりといったこともあったのでしょうか」

この間に、総合業態を取り囲むようにできた24時間セルフ型ジムや特化型の単体施設などはコンパクトなため、出店のしやすさに加え、清掃やメンテナンスも容易で、美観を保ちやすいということもいえよう。この点、総合業態は、人手やコストがかかり、どうしても腰高の経営を余儀なくされるモデルであるということも付言しておこう。そのコストを回収して余りある魅力や強みを備えなければならぬところだが、そこに課題が残っているのだろう。

次に、「競合の激化」である。

「特に、24時間セルフ型ジムと競合するケースでは、競争力やバリューで優位に立たれているというより、地理的劣位により苦戦していることが多いため、対抗することが難しいのです。駅至近の好立地だけではなく、二等立地に出店する24時間セルフ型ジムでも、周辺500m以内に居住していてジムまでの距離を優先する20~30代男性ユーザーは、そちらに通うことを選択しがちですから。また、ホットヨガ、ピラティスなどのスタジオやボディメイクジム等、特化型の単体施設と競合するケースでは、専門性やセールス

力において対抗することが難しくなっています。(総合業態のスタッフがいないような) 巧みなセールスプレゼンテーション力で、主に20～30代女性ユーザーを惹きつけているのです。加えて、chocoZAPやオンラインフィットネス等の安価で手軽な業態・サービスにも、総合業態は一番の対象顧客層であるフィットネス初心者層を奪われています」

「カテゴリーキラーの存在が、総合業態を脅かしているというのだ。」

3つ目は、「コロナ禍」による影響である。

「afterコロナとなった現在もフィットネスを再開していないユーザー層が一定数存在しているのではないのでしょうか。主にローモチベーション層(ライトユーザー層)の入会が大幅に減少しています。当社で言えば、このことを証明するように、1日の平均クラブ利用率が7～8ポイント上昇しています。例えば、2019年9月平均26%だった利用率は、2024年9月には平均34%となっています」

4つ目は、「採算性の悪化」と「新規出店の難易度の上昇」である。

「様々なランニングコストが上昇していることに加えて、利用率も上昇していることにより採算性が悪化してきていることも挙げることができます。加えて、何と云っても、総合業態を展開するすべての企業が苦慮しているのは、高止まりしている建築工事費により新規出店が困難となってきているのをどうするのかということでしょう」

「建築工事費がかつてと比較し2倍近くまで高まることで、事業性、投資効率が大幅に悪化してしまっているのだ。」

そして、最後は、「人材の確保と育成の難易度の上昇」である。

「売り手市場となっていて人材獲得競争から採用がなかなか思うようにできなくなってきているうえに、社員定着も厳しい社会環境になってきています。今の世代は、レジリエンスが弱いこともあります。転職も普通になりますから。既述した4つの要因から、総合業態の将来に明るい展望を見出すことができず、自分自身が活躍している姿もイメージできないと思う若者や関係者が増えていっているのではないのでしょうか。実際に、総合業態を中心に展開する企業よりも、この間に新規出店が続いた24時間セルフ型ジムや特化型の単体施設などへ若者が動いています。コロナ禍をきっかけにした総合業態の人材に対する待遇の悪化やそれらに起因する離職、会社都合での人員削減などもこの傾向に拍車をかけているのではないのでしょうか」

総合業態を中心に展開する企業の中には、この間に、インストラクターなどの業務委託者も含めて関係する従業員を大切にできなかったために、コロナ禍が収束する過程でも離職が続いたところが多かったのではないかと。そのことにより、コロナ後の総合業態のイメージが湧いたとしても、それが実現できないという事態に陥っているのではないかと。そのことは、今後の経営にも影響を与え続けることだろう。危機の時こそ、「人」を大切にされた経営を心掛けねばならないのだろう。

ここまでは、亀田氏が考える一般的な総合業態を採るフィットネスクラブが、この間、苦戦してきている要因を挙げてもらったが、ここからは、ハイパーフィットネス自体がこの間に苦戦してきた要因について訊いてみた。

「当社は(大人向けの)フィットネス専業会社として経営してきている

ため、フィットネス業界で好調とされる子ども向けの各種スクールなどを導入していません。その分、収益性という点では劣ってしまっているのかもしれませんが。一方で、当社の主要な対象顧客であるフィットネス初心者を狙った、chocoZAPなどの新興業態の展開が加速し、競争が激化し、集客力が落ちていきました。さらに言えば、当社がずっと強みにしていた開発力やクラブマネジメント力における優位性が、相対的に低下したことも挙げられます。今やローコスト開発は困難となり、運営面のマルチタスクやDX等による効率的オペレーションも常識的なレベルになってきました」

同社のみならず、フィットネス初心者を主力にしていた総合業態を運営していた企業は、軒並み苦戦している。ここからはフィットネス初心者をさらに細かくセグメンテーションして、それぞれの対象顧客が、よりバリューを感じやすいサービスをわかりやすく提案し、オンボーディングを最適化していったうえで、コストマネジメントや人材開発・組織開発などに、一層、きちんと取り組んでいくことが求められるのではないかと。

1期のみ赤字で その後は増収増益早期回復を実現

同社のコロナ禍に入る前から今日までの業績推移について、亀田氏に訊いた。

「当社は5月が決算月なのですが、2019年度は、3店舗を新規に開業して、会社設立以来最高の売上高を達成していました(利益率は2018年度が最高値)。ここから、さらに成長していくぞというタイミングで、コロナ禍となりました。政府からの要請で2ヶ月間の休業などもありま

したが、この年度は何とか黒字化を達成したものの、2020年度は、新規開業店舗の初期集客が滞り、売上高も落ち込み、初めての赤字決算となりました。しかし、翌年度からは、繁盛店の契約終了などもあり、多少の減収要因はあったものの、黒字化を続け、売上高、利益率ともに、順調に伸ばしています。とはいえ、ピーク期と比べると、総合業態5店の売上高は80.6%、会員数は68%、といった水準にまだとどまっているというのが現状です」

総合業態を中心に展開している企業の中では、その回復ぶりはお手本になるほどの再生ぶりではないか。コロナ下からのスタッフの奮闘が目に見えかぶ。

2024年度の見通しとして、同氏は、「継続して増収増益の予算計画を立てており、当社は引き続き『(大人向けの) フィットネス専業会社』としての矜持を持ち、全店黒字化、全店前年比越えを目指していきます」と、力強く語っている。

業績回復に向けて持った、2つの方針

同社は、未曾有の危機と言われるコロナ禍をしのぎ、早期に回復を実現し、その後も安定的に成長を続けてきているが、コロナ下からの再生の過程において、今日までどのような取り組みをしてきたのだろうか？

亀田氏に、訊いた。

同氏は、業績回復に向けて取り組んだこととして、大きく2つの方針を持ったという。1つは、「大人専用クラブ」として自クラブを再定義し、より良く、より高単価(適正価格)なクラブへとシフトすること。そして、もう1つは、凡事徹底である。これは、クオリティ精神を持ち、基本的なことこそ疎かにせずしっ

かりと実行していくということだ。

この2点に関連する取り組みについて、より具体的に語ってもらった。「一番気をつけたことは、『自壊してはならない』、『正しく動かなければいけない』ということです。そこで、美観や清潔さの維持・向上と設備のライフサイクルへの投資に全店規模で取り組みました」

同氏は、象徴的な事例として中央林間店を挙げ、次のように話す。

「コロナ下の2021年1月に、総投資額1億5千万円以上を投じて、同店をリニューアルオープンすることにしました。オーナー様にもご協力いただき、外装塗装、内装設備を大幅にリニューアルしました。マシン、ロッカー、備品を総入れ替えし、とりわけフリーウェイトエリアを拡大しました。トレーニングジムとロッカールームを24時間化し、シャワーも増設、入退館をスムーズにするため、顔認証入館システムを導入しました。そのうえで、会費を値上げしました」

同様に、同社の他店も、適時、数千円規模の投資を伴うリニューアルを行った。コロナ禍にこうした投資をしていくことは勇気も必要だったのだろうが、結果として、この時期に過剰なコストカットに走り、こうした投資をしていなかったら業績は思うように戻っていなかっただろう。

次に、取り組んだのが、マーケティング力を活かした様々な施策の実行である。

「まずクラブごとに競合状況等の市場環境を改めて分析し、対象顧客から見た『現在の価値』を確認していくことをしました。ざっくりと調査するのではなく、対象顧客を男女年齢別や課題・期待別に細かく分けたうえで、それぞれの顧客層にとって、自クラブは何が足りていないの

か、何は評価されているのかをはっきりとさせていきました。そのうえで、改めてそれぞれのクラブを再定義し、(不足しているところは満たし、評価されているところはさらに満足度を高めてもらえるように)商品力を整えたうえで、市場環境と商品力に見合った月会費に値上げしました。値上げは、(顧客離反を招かないように)一度にぐんと値上げしたりせず、タイミングを見計らって数回に分けて実施することにしました。顧客の気持ちに寄り添い、決して『理由なき値上げ』はしないようにしました。結果、会費単価はコロナ前と比較して、現在、平均129%上昇しています。商品力を整えていくためのリニューアルで、最も注力したのは、先にも述べたようにフリーウェイトエリアの拡充です。これは、全店で実施しました。設備を導入しただけではなく、トレーナー教育を充実させ、フリーウェイトスクールやパーソナルトレーニングも強化してきました。やはりフリーウェイトは、きちんと使い方がわからないお客さまが多いので、逆にこうしたサービスに価値があり、ニーズが高まりました。特に、都心に近づくほど若い女性層に人気がありますね。明らかに『アンカーアイテム』と言えます。ここは、大いに潜在的なニーズがあると感じていますので、さらに顕在化させていきます。後は、ジムの24時間化と定休日をなくして営業日にしたこと、そして『ジム24会員(ジムとロッカールームのみ24時間利用可)』を導入しました。これに伴い、24時間利用できる専用ロッカーやシャワーブースを増設しました」

以上が、設備や商品に関連した取り組みであるが、プロモーションやそこからのオンボーディング施策に

については、次のように語る。

「対象顧客を男女年齢別や課題・期待別に細かく分けただけで、それぞれの顧客層にとって価値が感じられるようなアピールポイントを広告宣伝等できちんと伝えていくことに取り組みました。新規需要を喚起するためには、新しい施策、サービスを対象となる顧客層にピンポイントで提案していくことを継続していく必要があると感じ、2024年度の経営テーマを『ニュースのあるクラブ』に設定して、イベント等の企画、ニュースの配信をキメ細かく行うことを徹底し、『常に何らかの新しいサービスやイベントのあるクラブ』と認知していただけるようにしていきます。そのうえで、できるだけ入会のハードルを下げるために、はじめやすい料金を設定するなどして、キャンペーンを打つことにしました。見学や体験なども促していきました。見学者に対するセールスは、強化もしていったのですが、見学者の70～80%がご入会するまでになりました。また、定着施策の一環として有料のパーソナルトレーニングサービスを強化したところ、入会者の30%が受講してくださるまでになりました。一方で、コロナ下に開設したオンラインサービス『あすウェルオンライン』については、参加者も減少してきていて、一定の役割を終えることになったのではないかと考えています」

フィットネスのライトユーザーをさらに細かくセグメンテーションしたうえで、それぞれの対象顧客が生活文脈のなかで感じている不や快にスムーズに対応するそれぞれのカテゴリーエントリーポイントをつくり、適切に訴求して認知を拡大していくことで浸透率を高め、ブランドロイヤルティを高めていくことに着実に

取り組んでいそう。生活者から見ると、何かフィットネスやビューティー、リラクゼーションといったシーンが思い浮かんだときに、同社のブランドが脳内で第一想起となるようにマーケティングしているのだろう。

同氏は、さらに予実をマネジメントする手法として、ローリングプラン（毎月、業績見通しを共有、必要に応じて対策を実施）を活用し、毎年、マネジメントの仕組み自体がアップデートされていくように工夫している。

こうした施策を実施していくには、組織としてのケイパビリティを高め、していくことが求められようが、スタッフへの人事施策では、どんな取り組みをしてきたのだろうか？ 同氏に訊いた。

「まずは、人員体制を強化しました。コロナ前までは総合業態1店あたり7人体制でしたが、コロナ下では1店あたり5人まで減員しました。それを現在は、全店8～9人体制としています。また、従業員の給与についても業界No.1水準を目指してアップしました。また、コロナ前同様にベースアップを再開し、毎期の賃上げを実施しています。2024年は定昇・昇給合わせて平均27,000円（前年比107%）としています。また、年間の休日数も115日から120日とし、さらに有給取得の強化にも取り組むとともに、残業の縮小にも取り組みました。今期6～10月の全正社員の月平均残業時間は6.5時間でしたが、残業0を目指して取り組みを推進しています。加えて、社内の融和、チームワークの強化などを図るため、社内交流会、社員旅行、社内忘年会等を復活させるとともに、アウトドアフィットネスの研修会の開催やフィットネス業界

内のチャリティフットサル大会などへの参加もしました。後者は、準優勝することもできて、参加したメンバーはとても喜んでいました」

スタッフへの待遇面を大幅に向上させるとともに、社内融和を図る施策も同時に推し進め、一体感を持った運営から結果を出す経営の実現を目指していることがわかる。

「フィットネス専業会社」として「大人専用クラブ」を目指す

子ども向けのスイミングスクールや学童サービス事業や、クラブを出て地域の自治体などと協業して取り組む官民連携事業、法人向けサービス事業などについても、その事業成立可能性を探っていくことが、これから求められるように思うが、このあたりの取り組みについては、どう考えているのだろうか？ 亀田氏に、率直に訊いてみた。

「現在のところ具体的に取り組む計画はありませんが、検討はしていきたいと考えています。既述した通り、当社は『(大人向けの) フィットネス専業会社』として当面は『大人専用クラブ』として自クラブを再定義し、基本的なことや強みを強化のうえ、背水の陣で経営資源を集中し、成長を目指していきたいと思っています」

同氏は、こう述べる。本当に子ども向けビジネスには取り組まないのか？ くだいようだが、再度訊いた。「子ども向けのビジネスが、好調だとは、よく耳にしています。これからも、教育資金贈与制度等、団塊の世代、ベビーブーマー世代からの資金の流れもあり、良好に推移していくことでしょう。子ども向けのスクールなどにずっと取り組んできていて、リソースもしっかりある企業は、様々な子ども向けサービスを積

極的に拡大していくことで成長できると思います。実に羨ましい限りです。一方、当社のように、そうしたノウハウがない会社は慎重な検討が必要です。私自身についていえば、子どもビジネスの経験も少しだけありますが、難易度が高く、簡単に利益を出せる事業ではないと考えています。また、明確なビジョンや強い使命感が必要な事業だとも思っています。参入する場合はフィットネス事業への影響はもとより、しっかりと調査、分析、研究したうえで、ノウハウのある企業とアライアンスを組み、リスクヘッジをして取り組むことが大事だと思っています」

では、官民連携事業への取り組みについては、どうか？ 続けて、訊いた。

「自治体や官民が共同する事業についても、難易度が高い事業であるように思います。しかし、何らかの形で地域の皆さまには感謝の気持ちを伝え、サービスとして還元していきたいとは思っています。それにあたるかどうかは別として、近い取り組みとして、体験会の『施設開放キャンペーン』のような企画で体験会を始めました。最初は普段運動しない方でも1日ぐらいいはクラブに来ていただき、スタッフと話したり、運動が面倒ならスパだけでも使っただけならという思いで、取り組みました。結果は、予想以上に好評で入会獲得にもつながりました。これからも地域の皆さまの健康生活に貢献できる企画を検討し、実施していきたいと思っています」

さらに、法人向けサービスについても訊ねてみると、同氏は次のように答えた。

「法人向けサービスはフィットネス業界にとって眠れるフロンティアかもしれません。成長へのチャンスが

あると思います。ですが、今のところ当社ではなかなか良いアイデアがない、手が回らないというのが正直なところですよ」

同社としては、まだ法人対象のサービスは何も取り組んでいないが、市場機会としては期待しているため、今後、業界動向などを注視するなかで、何かよい施策が従業員から上がってくることがあれば、検討し、推進していくのだろう。

「ブランド化」と「セールス力」向上に注力

アップデート後の総合業態に来館されるだろう顧客のインサイトやビジネスインサイトとしての先行者インサイト、自社のリソースを活用して未来の総合業態を明るくする自社インサイトなどについて、亀田氏は、何かつかんで対応しようとしているのだろうか？ 訊いてみた。

「特に重要だと感じているのは、先行者インサイトです。その中でも、とりわけ当社が学び強化する必要があると考えていることは『ブランド化』と『セールス力』ですね。特化型の単体施設は、こうしたことがとても巧みですよ。ぜひ学んでいきたいと思っています。総合業態は、『色々ありますからいいですよ』という曖昧なユーザーアプローチに終始しており、その魅力を上手に伝えきれていないように感じます。個々の顧客の課題や期待に対応したアイテム、プログラム・サービスにまでブレークダウンして、その魅力を伝えていくことによってブランド化していくとともに、一人ひとりの顧客に対して、もっとセールス意識を持って提案していくことでチャンスは拡大すると思います。先ほど話した経営テーマ『ニュースのあるクラブ』に紐づく施策として徹底してい

きたいと思っています」

顧客インサイト、自社インサイトなどを掴み、対応しようとしていることはないか？

「基礎的なことかもしれませんが、パーソナルトレーニングがそれに該当するのかもしれませんが。現在、入会者の20～30%の方が受講を希望してくれています。セールスが上手なスタッフになりますと、入会者の50～60%の方を受講に導いています。また、そこでのセールスやカウンセリングといった活動を通じてお客さまご自身が深層にあるインサイトに気づいてくださることもあります。それにより入会していただければ、さらに利用へのモチベーションを高めていただけるようにもなります。パーソナルトレーニングによって、お客さまが入会した目的に向かって正しく効果的にトレーニングしていただけるようになり、スタッフとの信頼関係も育まれます。結果的に、定着にもつながっていくことになるでしょう。受講者の皆さまの感想はとても良好ですし、スタッフのモチベーションも向上しています」

新規入会者にパーソナルトレーニングサービスを提案していくことは、そこでエンゲージメントを育むことさえできれば、継続対策、単価向上施策になるだろう。

新鮮な切り口での「体験」を提案し好集客を実現

未顧客・ライトユーザーに、これまでになかったような魅力的なオファーを出してアプローチし、お試し&入会していただき、その後、オンボーディングサービスを提供してスムーズにフィットネスライフ、クラブライフを送れるようにサポートしていくといったシームレスな取り

組みで、何か成果が出ている取り組みは、あるのだろうか？

亀田氏にそう訊くと、パーソナルトレーニングサービスを体験する提案と併せて、施設利用の体験会参加を誘う訴求を強化したことを挙げ、中央林間店で実施した体験会の模様を紹介してくれた。

「2024年5月に、地域の居住者に還元することを目的に、『施設開放キャンペーン』として1ヶ月間、希望者が任意の1日を登録したうえで無料で施設が自由に利用できる体験会を実施したところ、85名の方が体験され、スタッフのアテンドにより79%の方が入会してくださいました。それまでは単に『体験会』として告知して実施していましたが、『施設開放』との言葉のほうが広く深く伝わることに気づきました。また、この結果に気をよくして、2024年6月にも『10日間使い放題ワンコイン(500円)キャンペーン』として、体験会を実施したところ、65名の方が体験され、39%の方が入会してくださいました。ただこの時は『10日間』とうたってしまったことが仇となり、来館者がいつくるのがスタッフにつかめなかったため、アテンド、クロージングが難しくなり、やや悪い結果となってしまいました」

パーソナルトレーニングサービスの体験会の提案については、どうか？

「2024年8月に、『無料パーソナル施設体験』として実施したところ、75名の方が体験され、28名の方が30分パーソナルを受講、68%の方が入会しました」。

これは、中央林間店で結果だが、「体験」を強化していくことによって、同店以外のクラブでも通常の数倍の方が体験し、概ね50～60%が入

会したという。

体験(お試し)は、未だに有効なのだが、それを対象とする顧客が驚きを持って受け取るように、新鮮な切り口で提案していくことが大事になるということだ。いつも同じような「体験会」の提案をしているようでは、顧客は反応しない。

既存クラブを補う業態の出店や ドミナント対応を検討へ

総合業態のアップデート案として、一つひとつのアイテムをブランディングしてビジターでも利用できるようにしたり、顧客が好みのアイテム・サービスを選択し、納得感のある料金で利用できるようにキメ細かなプライシングをしたり、総合業態の中から特定のアイテムを切り出して単体のブティック店として周辺に展開したり、総合業態を旗艦店として周辺に衛星(サテライト)的に旗艦店を補うような業態を出店したりして、地域の多様なニーズや一人ひとりの会員の多様なニーズにドミナントで対応していったりということも考えられそうだが、こうした取り組みについては、どう考えているのだろうか？ 亀田氏に、訊いた。

「当社は、現在も神奈川県を中心にクラブを出店し運営しており、今後も同エリアを中心に多店舗展開していくことを目指していますので、その延長線上に既存クラブを補う業態の出店やドミナント対応は十分検討できると思っています。それを実現するには、まずは各アイテムのブランド化を推進し、個別単体としても競争力、魅力ある商品・サービスにしていくことが大切になると思います。そして、対象とする顧客の立場になって、しっかりとマーケティングしていくことも大事になりますね。アイテム毎の“ブランドマネー

ジャー”も必要になるかもしれません。こうした取り組みが、総合業態復活のカギになるのかもしれませんが」

顧客が好みのアイテム・サービスを選択し、納得感のある料金で利用できるようにキメ細かなプライシングをしていくといった視点からは、何か考えていることはないか？

「トレーニングジムのみ24時間利用できるロープライスな『ジム24会員』を導入しているクラブがあり、会員数の増加に一定の効果がありました」

同氏は、こう答える。今後も、生活者の文脈で課題や期待を捉えて、それに対応した会員種別を用意していくのだろう。

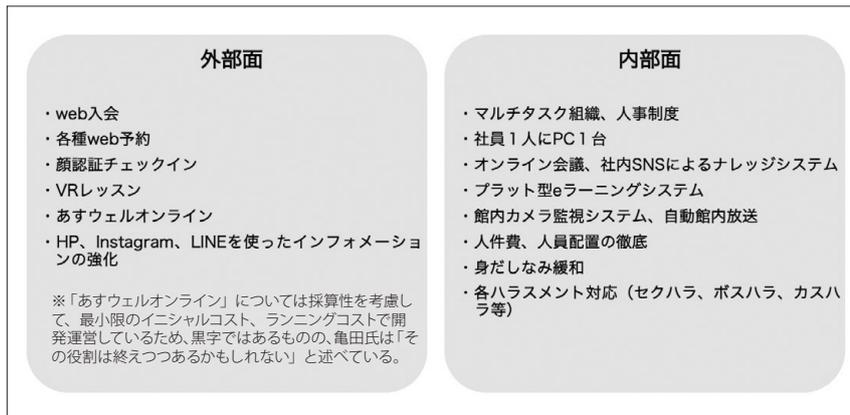
スーパーからショッピングモールへ クラブを進化させる

既述の取り組みは、すべて人やデジタルの活用を上手く組み合わせないと、持続的に好循環を生み出していけないのではないかと。組織開発・人材開発、さらにはその実施に伴うDX面では、どのような取り組みを考えているのか？ 亀田氏に、訊いた。

「組織開発、人材開発については、まずはそのベースメントになるだろうスタッフの待遇改善から取り組んでいます。また、新卒採用の強化にも取り組んでいます。ちなみに、2024年度の新卒採用実績は10人でした」

また、DX面に関しては、図13に掲げる通り、外部に対するものから内部に対するものまで、同社は、比較的早くから機械化や効率化、DXにも取り組んできているものの、「今や、業界では当たり前になっていることが大半」(亀田氏)として、さらなるDX化に取り組もうとして

◆図 13 株式会社ハイパーフィットネスの DX 面での取り組み



いる。

ただこの間に取り組んだDX関連で、最も効果的だった取り組みは、「各種web予約」「Instagram・LINEを使ったインフォメーションの強化」だという。

クラブからのプログラム・サービスなどの提案に対して、顧客がどれだけ反応したのかといった計測は、これまでは手作業で行ってきたが、今後はデジタル化してタイムリーにチェックし、次のアクションが取りやすいようにしていくことも検討している。

最後に、亀田氏に、総合業態の今後について、現状のさらに残る経営課題、それらを解決するための今後の方針、戦略、さらには将来の展望などについて訊いた。

まず同氏は、「総合業態の価値を見直し、よりよいクラブ、より高単価（適正価格）なクラブへとシフトさせていきたいと考えています」と、戦略的な方向性を示すとともに、次のように総合業態こそ魅力を備えていることを強調する。

「そもそも総合業態のトレーニングジムは24時間セルフ型ジムのそれと比較すると、広く、マシンは世界のトップブランドをラインナップしています。24時間化によってジムだけでも十分な競争力となるはずで

す。また、スタジオは2～3面あり、特化型施設に特定分野では叶わないものの、プログラムは多様で豊富に提供されており、インストラクターの質も高いです。プールはスイミングプールだけではなく、ウォーキング専用プールやレーン、マッサージプールやミストサウナなど、アクアリゾートとしてデザインされています。専用ロッカールームがあり、ラウンジがあり、サウナや複数の浴槽のあるスパまで用意されています。セキュリティやリスクにも十分に対応しています。そして何より、明るくフレンドリーなスタッフとトレーナーによって接客、運営されています。総合業態は、それを形成する各要素がそれぞれに十分魅力的な集積体となっているのです」

同氏は、総合業態本来のこうした魅力を事業者がこれからもっと創造的に整えていき、さらに対象顧客がその魅力を認知しやすいように解像度高く言語化して伝えていくことが重要だと指摘する。

加えて、総合業態の強みを次のように強調しつつも、現状の課題を説明する。

「ニーズや価値観の多様化により、以前のように市場を独占する集客は難しくなり、コロナ禍前の状態に戻ることはできないと思われませんが、

それでも会員数やシェアにおいては圧倒的な地域No.1であることには変わりありません。総合業態は、日本のフィットネス参加率を向上させ、健康で豊かな社会を実現するという大目標のもと、これまで格安料金でサービスを提供してきました。当社は、特にそこに注力してきました。デフレ社会ではそれでも十分に採算が合っていましたが、インフレ社会にシフトしている今日、そうした形では事業の継続は難しいと思います。価格を比較してみると、総合業態のフィットネスクラブは、豊富な商品力を備えながら、料金は24時間セルフ型ジムとそれほど変わりません。特化型施設と比較すると半額程度です。以前はロープライスによって需要を拡大することもできましたが、そうした市場環境ではなくなりました」

そして、次のように、自社の総合業態の未来を示す。

「当社では『大人専用クラブ』として、スクール併用クラブとも一線を画して、もう一度しっかりと自社クラブの価値を見直し、各アイテムのブランド化を図り、強みを磨いて美観を整え、対象となるお客さまにその価値をわかりやすくしっかりと伝え、自信をもって商品力、サービスに適合した料金へと改定し、成長を目指したいと考えています。譬えるなら、『総合スーパー』から『ショッピングモール』へと、クラブを進化させていきます。『良いものを安く』から『より良いものを高単価（適正価格）で』に、そして『より多くの方』から『価値に共感していただける方』へと戦略を変更していきたいと思っています。しばらくはディフェンシブな時期が続くと思いますが、いずれ新しい形での総合業態を展開できるチャンスが必ずくると信じていま

す。そこに向けて、経営資源を集中させ、着実に一歩ずつ進んでいきたいと思っています」

同社は、これまで通り、基本を押

さえた経営、運営を、今後も実直に追求しようとしている。伝統とは、そうした改善と革新の連続でできていくものだ。今、同社が見つけてい

るのは、アップデートされた後の総合業態の姿だろう。その実現を目指し、全員が一丸となって、明日の総合業態を創造してほしい。