

日米クラブビジネス比較論

ウェスタンアスレチッククラブス デカスロンクラブ ゼネラルマネジャー 石川友行
 リアン株式会社 代表取締役 山岡誠司

今号からスタートするこの連載は、ウェスタンアスレチッククラブス (WAC) デカスロンクラブのゼネラルマネジャー (GM) 石川友行氏と、九州を中心にインストラクター養成事業などを展開するリアン株式会社代表取締役山岡誠司氏が、米国と日本のクラブビジネスについて論じ合い、日米の共通点や相違点を見出すなかで、今後のクラブビジネスのヒントになるアイデアを創出しようという企画である。

山岡：フィットネス業界は、2000年から、年率3~4%前後の成長率で規模を拡大してきました。とりわけ、2005年は成長に勢いができました。女性専用小規模サーキットトレーニングジムやスタジオ単体系施設が頭角を表し、業界が大きく動きました。しかし、昨年はその勢いに陰りが見え、総合クラブも落ち込み、業界全体としてマイナストrendに陥りました。日本のフィットネスマーケットは飽和状態になってきているのでしょうか？私はそうではなく、他業種の産業史をみても、この業界は、これから成長・成熟すると考えています。業界が成長する過程としての一時的停滞、つまりは転換期で、今は私たちが事業そのものを熟考し見直すよい機会です。米国から客観的に見て、石川さんは現在の日本の状況をどのように思いますか？

石川：日本のフィットネス業界はビジネスのライフサイクルにおいて成熟期に入りかけている米国と違い、まだまだ成長期の初め頃にあると思います。施設の多様化や、スタジオ・ジム型のクラブなどが出現していることから米国と同じ状況にあると見ている人も多いと思いますが、実際米国のクラブの運営に携わっている私から見ると、日本のクラブの運営手法やマーケティング手法、さらには費用構造等、内的にはまだまだ改善、改革の余地があるように思います。

業界が成熟した段階では、セールス

とマーケティングが確立されているクラブの会員数は、多少外的な景気要因などに左右されるものの、ほぼ安定したサイクルで推移します。日本は業界が成熟しておらず、まだ参加率が低いために、単純に施設数が増えているだけで、ほとんどの施設で会員数をあまり伸ばせていません。日本のクラブはみな同じ手法でマーケティングを行っているため消費者にもクラブの違いがわからず、結局同じ参加者を奪い合うことになってしまっているのです。会員数の伸びがないのは市場の問題ではなく、経営者のマーケティングやセールスの手法に問題があるのです。米国でも、価格戦略だけで戦っているクラブはどんどん潰れていますが、ポジショニングをしっかりと、クラブの差異を明確にし、その違いを上手く消費者に伝えられているクラブは長期的に成功しています。

ポイント 産業としてはこれから本番。現状を打破し成長するためには、自社に相応しいマーケティングやセールスが必要。

山岡：ポジショニングが大事ですね。福岡の幾つかのクラブの月会費ですが…Aクラブ/正会員10,500円~平日会員5,985円、Bクラブ/正会員9,450円~スーパーナイト3,990円、Cクラブ/正会員10,500円~モーニング5,250円です。ここからもわかるように、ボリュームゾーンである正会員の価格は、どのクラブでも差がほとんどありません。そし

て、下限の月会費は価格帯のレンジが広くなり、3,000円台まで登場しています。ここから考えられるのは、会員数を獲得するための手段が単純に入会金や月会費のディスカウントをするだけになりがちということです。本来は客単価を上げたいところですが、今の施設、商品、サービスのレベルを考えると、アッパーが10,000円前後と判断しているのではないのでしょうか。ちなみに、先に挙げたクラブの中には開業して10年近く経つクラブもありますし、つい先日オープンしたクラブもありますが、価格帯は、みな同様です。

私は、単純に価格をすべて高くすればいいとは思いません。ただ、ポジショニングを明確にしたクラブやユニークな事業形態をとるクラブがもっとあっていいと思うのです。飲食業にファミリーレストランから高級料亭までであるように。そうした意味では、小アイテム、低単価で女性をターゲットにしたカーブスは、一時的かもしれませんがブルーオーシャン戦略で見事に成功を勝ち得たと思います。同じように高単価レンジで独自のポジショニングをとるクラブがいくつかあってもいいように思います。特に、IPOを考えていないクラブ、地元密着型で独自性をもって展開するクラブは、「特徴」を出すことが、成功の鍵のように思います。特徴を追求していくと、中高級クラブという選択になるかもしれません。

私が前職の時代に立ち上げたクラブ併設型サロン (店舗名：リムリム) のピラティス&ヨガ会員は、月会費制で21,000円~15,000円でした。すべてプライベートもしくはデュエット (2人制) で提供する方式にしました。また、入会金は20,000円で、ディスカウ

トキャンペーンは開業以来、一度も実施していません。現在、開業3年目ですが、予算どおりにサクセスフルに推移しています。

市場のニーズは多様化しており、所得水準に「幅」もでてきていますから、提供側はそれぞれターゲットとコンセプトを明確にして、戦略とポジションを決めてクラブづくりをすることで、お客さまの選択肢が広がり、その結果参加率も高まると思います。

石川：日本のいくつかのクラブを見て消費者はどのような違いがあると思うのでしょうか。クラブ側は差異化しているつもりですが、それは結局会社側の考えであり、消費者から見たら明確な違いはないというのが現状です。

米国でも、「24アワーフィットネスとバリートータルフィットネスの違いはどこにあると思いますか？」と一般の消費者に訊くと、「名前の違い以外にはあまり差がないように思います」といった答えをする人がほとんどです。このような状況が多く見られるほど、市場は困惑し、結局会員数が伸びない、という状況になると思います。米国では、現在サーキットジムが苦戦し始めています。これも、上記の状況と似ていて、類似しているサーキットジムが増えすぎて、消費者から見ると、みな同じように見えはじめたのが原因です。マーケティング手法、セールス手法、価格設定、運営手法、施設内容が同じような施設が多い場合、このような市場状況に陥りやすいと思います。リムリムのように、まったく違うものをつくとどうでしょう？結果は、上記の全く逆の結果となり、成功する確率が高まります。

価格の設定は、結局消費者側から見て、高く感じるか、安く感じるかということになると思います。5ドルのコーヒーを売るスターバックスのコーヒーは実際に高いのか安いのかと考えると、原料だけを見て考えると高いと考えられますが、内装やBGMなどが醸し出す雰囲気、コーヒーに入

れることができるアメニティ (砂糖とミルクだけでなく多種のオプション)、コップの厚みやデザイン、環境に優しい紙、さらにはスタッフのサービスなどをトータルに考えて消費者は、適正価格であると判断しているのだと思います。

米国では、現在マクドナルドがスターバックスと似たコーヒーを販売し始めています。もちろん価格は、通常のマクドナルドのコーヒーより高めに設定されていますが、スターバックスのコーヒーよりはかなり割安感のある価格となっています。今後このマクドナルドのコーヒー戦略が、スターバックスの市場を食う可能性があると考えられています。消費者の心理として、コーヒー自体の価格と質というものさしだけでコーヒーの購入を考えがちなことから、スターバックスの魅力である雰囲気や、アメニティ、サービスといったものが無視され、「同じコーヒーということで比べれば安い方がいい」と、判断する人が増える可能性があるため、今後、スターバックスがどのようにしてこのコーヒー市場を守るのか、とても参考になるケーススタディになると思います。店舗の改装、コーヒーの質の向上と値上げ、インターネットサービスの無料化等、いろいろ戦略は考えられますが、果たしてどのようなプランをとるのでしょうか？

この状況をスポーツクラブの価格の例に置き換えるとどうでしょうか？消費者から見て現在のスポーツクラブは、さほど変わりがありません。もし同じ商圏内にクラブが2つあれば、安い方を選ぶでしょう。しかし、実際にサービスや、施設の内容の違いがはっきりしており、消費者からわかりやすいとなると、高いお金を払ってでもそのクラブに行く可能性が高まると思います。これが、山岡さんが立ち上げたサロンの成功の鍵であると思います。カーブスも価格帯が安く、アイテム数が少ないのですが、その価値 (女性専用・30分・低価格) が消費者に伝わり

やすく、消費者はこれで適正価格であると判断していると考えられます。でも、今後カーブスのようなクラブが日本に増えすぎるとどうなるでしょうか？実際に大手のクラブが、自社のクラブ内にサーキットクラブを増設しています。今後の展開が着目されます。

山岡さんが言うとおりの価格が高いだけがいいとは思いませんが、要は消費者側の観点で適正価格、もしくは割安感があれば成功する確率が高くなるでしょう。また、隙間市場も増加しています。会員が、2,000名ほどで、月2~3万円とるクラブがあれば面白いと思いますし、逆に月会費が1,000円で、会員が1万名いるクラブがあってもおかしくないと思います。

ポイント ポジショニングを熟考することが大切。

質問や意見等がございましたら、リアン株式会社山岡までお気軽にお寄せください。(yamaoka@lien-lien.jp)

PROFILE

Tomoyuki Ishikawa

石川友行
 いしかわ・ともゆき

1968年大阪市生まれ。'89年ユタ州スノー単科大学卒。'91年南ユタ州立大学教育学部体育学科スポーツコーチ科卒。ユナイテッドステイツスポーツアカデミー大学院へ進学し、フィットネスマネジメントを専攻。'92年同課程を修了。'93年日本へ帰国。6月株式会社スポーツオアシスへ入社。'96年同社を退職。再渡米して、ニューヨーク、サウスカロライナでクラブマネジャーを歴任し、'98年にサンフランシスコのウェスタンアスレチッククラブ社 (WAC) に入社。現在、デカスロンクラブのゼネラルマネジャーを務める。
 E-mail: tishikawa@ggtsc.com

Seiji Yamaoka

山岡誠司
 やまおか・せいじ

リアン(株)代表取締役。http://www.lien-lien.jp
 1996年、(株)ゼロ(ゼロパラグライダーズスクール)取締役。2004年、高橋(株)において福岡3店舗のフィットネス部門統括を行う。インストラクター養成事業、フィットネスクラブ併設型ヒーリングサロンを企画・立上げを行う。2005年、単身渡米、WAC社クラブマネジメントを学ぶ。2008年、起業。現在、インストラクター養成事業、ピラティス・ヨガスタジオの運営、及びクラブへのビジネスサポートを行う。