

## 商業スポーツクラブの系譜と課題

武 隈 晃

(1989年10月16日 受理)

### The Development and Recent Projects on the Commercial Sport Clubs

Akira TAKEKUMA

#### I. はじめに

スポーツ（エクササイズやダンスを含む）と経済、スポーツと産業の結びつきは新しいものではないが、近年の動向は新たな局面を迎えているようにみえる。特に、ここ数年のスポーツビジネス（スポーツサービス業）と呼ばれる業種の成長には著しいものがある。

スポーツ産業やスポーツビジネスといった場合、その範囲を規定することは意外に難しい。小椋（1984）は、スポーツと経済の結びつきを、①経済活動としてのスポーツ（プロ・スポーツ）、②スポーツ用品の販売（スポーツ用品産業）、③スポーツ情報の提供（スポーツ・ジャーナリズム）、④チャンピオンシップ・スポーツ（見るスポーツ）に分類し、それぞれの意味と問題点を指摘している。山下（1988）は、スポーツビジネスの背景となっているスポーツ・マーケット（スポーツに関連して貨幣的価値の交換が期待できる人びとの集合）を、①スポーツ用財（モノ）に対する需要、②スポーツ施設（場）に対する需要、③スポーツ技術に対する需要、④スポーツ・イベントに対する需要、⑤スポーツ関連の情報に対する需要、の5つのサブ・マーケットに分類している。一方、岸本（1989）はスポーツを取り巻く産業を、まずハードとソフトに区分し、さらに前者を、①スポーツ用品、②スポーツ関係設備・施設の整備に、後者を、①民間スポーツ施設の運営、②スポーツ教室、③スポーツ旅行、④スポーツイベント関連、⑤スポーツ関連の保険、⑥プロスポーツ興行業に細分化している。

いずれの分類論に依拠するにせよ、これらはスポーツと産業がかなり広い範囲で結びついていることを示している。いずれも、スポーツないしそれに関連する財貨（物財）およびサービスの生産が前提となっている。消費の対象となる財（commodity）はスポーツないしそれに関連する財貨（物財）およびサービスという形の商品である。スポーツに関わる経済活動はスポーツをめぐる様々な価値を商品化することによって成立する。

ところで「スポーツないしそれに関連する」といった場合、上記のように、その中にはスポーツ用品（用具やアパレルを含む）の製造および販売なども含まれる。それらは産業分類の観点からすれば、製造業や小売業に包含される。本稿ではまず、スポーツに関わる財貨（物財）を商品とする業種については対象から除く。従って、スポーツをめぐる様々な「機能」、すなわちサービスを商品としているビジネスに限定される。スポーツサービスは、「スポーツに関わる利用可能な諸資源（人・モノ・システム）が有効な機能を果たす働き」と考えられるが、それは、スポーツ情報・スポーツ保険・スポーツイベントの運営などのサービス財を含んでいる。今回はこれらについても扱わない。本研究の対象は、スポーツサービス財のうち、スポーツ施設の提供やスクール形式によるスポーツ指導など、スポーツ経営学でいうスポーツ事業（スポーツの場や機会を提供する営み）を商品とするところのビジネスということになる。これは、先の山下の分類論に依拠すれば、②および③をマーケットとするビジネスと考えることができる。

これに関連して、スポーツ参与（sport involvement）という観点から検討してみよう。スポーツに対する人間の接しかたとしては、まずそれを実際に人間が行うこと（「参加するスポーツ」：primary sport involvement）が挙げられる。しかしもちろんそれだけではなく、間接的なスポーツ参与（secondary sport involvement）が存在する。それにはスポーツを直接観戦する、マスメディアなどを通して見る・聴く・読むなどの、いわゆる「見るスポーツ」とともに、インストラクターやコーチあるいはプロモーターなどの立場も含まれる。Kenyon (1970) は前者（見るという立場でスポーツに接する人）を消費者（consumer）、後者をプロデューサーと呼んでいる。これらのなかで「見るスポーツ」は、例えばスポーツイベントの運営やスポーツ情報の提供方法など、スポーツ経営学の主要な研究課題を含んでいる。しかし既に述べた通り、本稿では「参加するスポーツ」に限定するということになる。「見るスポーツ」については他日を期したい。

スポーツを実際に行うためには、いくつかの条件が満たされなければならない。それらの条件の中で「スポーツ施設」の存在は最も重要な条件の一つといえるであろう。もちろんジョギングやエクササイズウォーキングなど、道路がそのための「場」となり、特定のスポーツ施設を必要としないものもあるが、それらはむしろ例外的といえるのであって、スポーツ活動の成立要件としてスポーツ施設を挙げることは極めて常識的である。

わが国におけるスポーツ施設の現状は、文部省体育局が5年ごとに行っている「体育・スポーツ施設現況調査報告<sup>注1)</sup>」に詳しい。最も新しい昭和60年のデータでは、全体育・スポーツ施設292,117箇所のうち、約半数に当たる158,119箇所が学校の体育施設であり、民間営利（商業）スポーツ施設は27,148箇所（全体の9.3%）である。しかしながらここ10年間の推移をみれば、商業スポーツ施設は約2.6倍の伸び（全体では約1.6倍）を示しており、相対的にみた場合にもその進出が著しいことを示唆している。

さらに、スポーツ施設の種類に目を向けると、商業スポーツ施設の特徴がクローズアップされる。設置箇所の多い順に挙げていくと、①ゴルフ練習場、②屋外庭球場、③ゴルフ場、④ボウリング場、

⑤屋内・屋外水泳プール，となっている。全施設では，①運動広場，②体育館，③屋内・屋外水泳プール，④ゲートボール・クロッケー場，⑤屋外庭球場，であるから，商業スポーツ施設は他の施設と大きく異なっていることが理解される。それは個人的なスポーツ種目に対応する施設が上位を占めているという点である。学校・公共・職場などの体育・スポーツ施設で，集团的スポーツに対応できる施設が上位に位置づけられているのと対照的である。これは営利組織が採算性や事業性を最重要視することから考えれば当然といえよう。

ところでこれらの商業スポーツ施設は，いくつかの観点から分類することができる。屋内—屋外，都市型—リゾート型，会員制—非会員制，複合（種目）型—単一（種目）型，等々はその例である。近年著しい成長を遂げている，いわゆる商業スポーツクラブは，これらの分類論からすれば，いずれも前者に属するものということになる。この「スポーツクラブ」の呼称については，必ずしも一般化されたものではなく，数年前まではむしろアスレ・ヘルスクラブと呼ばれることが多かったし，またここ数年ではフィットネスクラブという呼びかたも使われている。しかし本稿では「スポーツクラブ」という表現で統一し，それにカテゴライズされるための要件として，①屋内スポーツ施設（一部屋外施設を併設しているものを含む）を設置していること，②特定の人を対象となり，継続的にスポーツ（エクササイズやダンスを含む）を実施していること（会員制やスクール制を採用していること），③インストラクターと呼ばれる指導員を配置していること，を挙げておきたい。以上三つの条件を満たさないゴルフ場やボウリング場については，本稿では扱わない。

ところで「クラブ」と称されるものは，社会活動や芸術あるいはスポーツなど，それぞれの活動内容は多岐に渡っているが，「共通の関心や信条で結ばれた人びとの社交集団（見田，1988）」という特性に関しては一致している。この点に関して，現在のわが国の商業スポーツクラブがかかる条件を充足しているか，ということになれば，そこには疑義が生ずる。一部の高級スポーツクラブを除いて，必ずしも会員同志のコミュニケーションを重要視していないクラブは少なくないし，また会員側も入会目的として「人とのコミュニケーション」を求める者は多くない（Perspire, 1989）。従って，少なくとも現況からは，「クラブ」というの呼称の適否についてかなり議論の余地があると考えられるが，本稿では便宜的に通称をそのまま採用する。それは，不特定多数を対象（ユーザー）とする一般の商業スポーツ施設から研究対象を分離させるためである。

以上若干長くなったが，商業スポーツクラブを本稿における研究対象として特定化する道筋を示した。本稿では，まずわが国における商業スポーツクラブの系譜および現況を概観し，続いてかかるビジネスがスポーツを商品化するその論理を検討する。最後に商業スポーツクラブの今後に関わるいくつかの課題を整理することによって，スポーツビジネスを展望する<sup>注2)</sup>。

## Ⅱ. わが国における商業スポーツクラブの系譜

表-1にわが国における商業（以下「商業」を省略する）スポーツクラブ（一部商業スポーツ施

設を含む)の動向を示した。また、スポーツビジネスは社会・経済情勢に左右される可能性が高いと考えられるから、その概要を併記した。

表-1 わが国における商業(民間営利)スポーツクラブの動向

|       | スポーツクラブの動向  | 社会・経済情勢   |
|-------|---|---|
| 昭和30年 | 日本ボディビルセンター開設(東京・渋谷)<br>ボディビルジム各地に誕生(ボディビルブーム)  | 太陽族ブーム  |
| 35年   |   | 安保闘争・高度経済成長   |
| 39年   |   | 東京オリンピック開催  |
| 40年   | ボウリングブーム(40年代後半まで)<br>ボウリング場開設ラッシュ 過当競争へ  | レジャーブーム   |
| 45年   | 本格的会員制スポーツクラブの萌芽<br>東京アスレチッククラブ開設(東京・中野)  | 大阪万国博覧会開催   |
| 46年   | 太陽教育スポーツセンター開設<br>(東京・世田谷)  | ドルショック  |
| 47年   | 日新製糖ドゥ・スポーツプラザ晴海開設<br>(現在業界4位)(東京・晴海)<br>第1次スポーツクラブブーム(~49年)<br>この間約40クラブが開設される                       | 札幌オリンピック開催<br>日本列島改造論   |
| 48年   |   | 第1次オイルショック  |
| 50年   | スポーツクラブ沈静期(53年頃まで)<br>財団法人日本健康スポーツ連盟発足  | GNP マイナス成長  |
| 51年   | この頃からジョギングブーム<br>フィールドアスレチックブーム 年間100か所突破   | 健康・スポーツへの関心高まる<br>ルームランナー発売・月刊ランナーズ創刊                                     |
| 52年   |   | トレーニングウェアブーム  |
| 53年   | スイミングスクール(子ども中心)ブーム<br>この頃からテニスブーム  | ぶらさがり健康器発売  |
| 54年   | この頃から再びスポーツクラブの開設が目立つ<br>後楽園スポーツクラブ水道橋開設<br>(東京・水道橋)<br>ルネサンステニススクール幕張開設(千葉)<br>スイミングスクールの開設数年間約110か所 | スポーツ実施率67.9%(総理府調査)で最高値<br>65歳以上の人口1,000万人越える<br>テニスウェアブーム・パソコンブーム始まる     |
| 55年   |   | ポカリスエット(スポーツドリンク)発売   |
| 56年   |   | 銀行法改正<br>第二次臨時行政調査会発足<br>スポーツファッション定着・レオタード一般化                            |
| 57年   | スポーツクラブの第2次ブーム(~現在)<br>この頃からエアロビクスブーム<br>スポーツのファッション化や女性の入会促進   | 国民医療費13兆円弱 GNPの5%を超える(56年度)<br>子ども人口(15歳未満)総人口の23%に減少<br>大蔵省概算要求枠前年度比マイナス |
| 58年   | ウィルセントラルフィットネスクラブ開設<br>(現在業界2位)(東京・新橋)<br>ユナイテッドスポーツクラブ・エグザス青山開設(現在業界1位)(東京・青山)<br>シティスポーツすみのえ開設(大阪)  | 金融期間第2土曜日制実施<br>たばこ離れ進む<br>OAによる職業病増加<br>パソコン普及100万台突破                    |
| 59年   | スポーツクラブの開設数年間約120か所   | 臨時教育審議会発足<br>日本人平均寿命男74.2歳 女79.8歳で世界一<br>専売公社民営化                          |

|      |  |  |
|------|--|--|
| 60年  | <p>スポーツクラブの開設数年間約130か所<br/>施設規模や料金体系等に二極化の傾向<br/>大企業の参入が活発化<br/>明治生命スパ白金開設（東京・白金）<br/>西武セゾングループリボーン館開設<br/>（東京・池袋）<br/>日本エアロピクスセンター開設（千葉）<br/>三井不動産健康倶楽部 GINZA 開設<br/>阪急不動産フィットネスクラブオキシー阪急<br/>開設（大阪・梅田）<br/>グンゼスポーツクラブ開設（兵庫・尼崎）<br/>停滞していたゴルフ場開発この頃から再び活<br/>発化</p> | <p>男女雇用機会均等法制定<br/>電電公社民営化<br/>筑波科学博覧会開催<br/>0歳児人口79年ぶりに150万人割る<br/>女性の職場進出1,500万人突破<br/>G5で円高時代へ1ドル200円切る<br/>子どもの体力低下が報告される（文部省調<br/>査）<br/>完全失業率2.9% 28年の調査開始以来最<br/>高<br/>ファミコン1年間で650万台以上の売れ行<br/>き<br/>マーケティングで分衆・少衆論<br/>テクノストレスなる言葉が使われだす<br/>小学生4人に1人 中学生2人に1人塾通<br/>い（公正取引委員会調査）<br/>岡田有希子現象 少年・少女の自殺相次ぐ<br/>公定歩合戦後最低<br/>円高1ドル150円台へ<br/>日本の海外資産世界一へ<br/>心臓病 死因の2位へ（厚生省発表）<br/>ベンチャー企業倒産相次ぐ<br/>地価の異常高騰<br/>財テクブーム<br/>ファミコンブーム</p> |
| 61年  | <p>スポーツクラブの開設数年間約150か所<br/>日本たばこスポーツトリムさっぽろ開設<br/>（札幌）<br/>千代田生命スポーティングソサエティ No. 1<br/>開設（東京・杉並）<br/>資生堂ホロニックスタジアム ARK 開設<br/>（東京・六本木）<br/>住友不動産ノーチラスクラブ青山開設<br/>（東京・青山）<br/>前田建設工業スポーツ &amp; スパマックス横浜<br/>開設（神奈川・横浜）<br/>日本セメントセサミススポーツクラブ大船開設<br/>（神奈川・鎌倉）</p>     | <p>国鉄分割民営化<br/>東証世界一市場に<br/>第一次産業従事者1割切る（総務庁発表）<br/>総合保養地域整備法（リゾート法）成立<br/>文部省社会体育指導者資格付与制度発足<br/>厚生省健康運動指導士認定制度実施<br/>円高続く 1ドル120円台へ</p>  |
| 62年  | <p>スポーツクラブの開設数年間約200か所弱<br/>サントリーティップネス開設（東京・渋谷）<br/>スポーティングワールド・レヴァン調布開設<br/>（東京・調布）<br/>この頃からエクササイズウォーキング注目さ<br/>れる<br/>社団法人日本フィットネス産業協会発足<br/>社団法人日本スイミングクラブ協会発足</p>  | <p>貿易黒字額史上最高<br/>労働基準法改正<br/>労働安全衛生法改正<br/>労働者健康保持増進サービス機関認定制度<br/>発足<br/>銀行完全週2日制実施</p>   |
| 63年  | <p>スポーツクラブ総施設数1,000件を突破<br/>ゴルフ場売上1兆円を越える ゴルフブーム</p>   |  |
| 平成元年 | <p>通産省スポーツ産業研究会発足</p>  |  |

以下、スポーツクラブの動向とその背景を3期に分けて概説してみよう。

(1)導入期（～昭和49年）

昭和30年、東京・渋谷にわが国初のボディビルジム、東京ボディビルセンターが開設され、以降32年までボディビルジムが各地に誕生した。この時期はボディビルがブームとなった時期であるが、どちらかといえば、一部愛好家のマイナースポーツの域を脱しえなかった。従って、これをわが国スポーツクラブの源流とみなすことには若干の問題があるが、営利を目的とした民間スポーツ施設の崩芽ということができ、その歴史的意味は大きい。

わが国最初の会員制スポーツクラブは、東京・中野に45年開設された東京アスレチッククラブと

されている。その後、47年には日新製糖が東京・晴海にドウ・スポーツプラザを開設した（年商は現在業界第4位）。47年から49年の3年間はスポーツクラブの第1次ブームといわれ、この間全国に約40クラブが開業した<sup>注3)</sup>。

30年代後半からの高度経済成長の中、39年の東京オリンピックは、スポーツに対する国民の関心を高めることに一定の貢献をしたものと考えられる。また、40年代に入って、第1期のレジャーブーム（この頃のレジャー観は今日のそれとは異なり、「休息・ストレス解消型」ともいえるものであった）の到来した頃であった（山田，1988）。40年代半ば以降のスポーツクラブ開設はこれらの社会情勢を背景としている。40年代はボウリングブームが訪れ、ボウリング場の開設ラッシュが過当競争を招来した時期でもあった。

## (2)沈静期（昭和50年～53年）

48年の第1次オイルショックはわが国の産業界に深刻な影響をもたらし、50年はついにGNPがマイナス成長を示すという状態に陥った。市場規模・事業規模ともに小さいスポーツクラブが、この波を被ったことは想像に難くない。しかしながらこの間、ジョギングが脚光を浴び始め、これをターゲットとした月刊誌「ランナーズ」の創刊、ルームランナー・ぶらさがり健康器などのスポーツ・健康用品の発売、トレーニングウェアのブームなど、国民の健康・スポーツへの関心が顕在化していった。これはオイルショックによる国民の価値観の変容が影響しているものと考えられる。自己投資型・生活向上型のレジャー観（山田，1988）への変化も顕著となり、いわばこの時期は、次の成長期への胎動を感じる時であったといえるかもしれない。53年頃からスイミングスクール（子どもを対象としたスクール事業）やテニスがブームとなり始めたことがその証左となろう。

## (3)成長期（昭和54年～現在）

54年、国民のスポーツ実施率（過去1年間に何らかの運動やスポーツを行った者の割合）が67.9%で最高値を示した<sup>注4)</sup>。国民のスポーツへの関心がいよいよ高揚してきた頃といえよう。この年、東京・水道橋に後楽園スポーツクラブが、千葉・幕張にルネサンステニススクールが、それぞれ開設されるなど、再びスポーツクラブの開設が目立つようになった。

55年はスイミングスクールの開設がピークに達した年であった。この年、全国で約110か所が開設された。続く56年にはスポーツファッションが定着し、特にレオタードが一般化された。

57年は国民医療費が13兆円に迫り、GNPの5%を越えた（56年度）。また、子ども（15歳未満）人口が総人口の23%に減少した。65歳以上の人口は既に54年に1,000万人を越えており、人口構成に大きな変動が起こっていることを示している。これらはスポーツビジネス業界にとって二つの意味がある。一つは子ども人口の減少から、彼等をターゲットとした事業に限界が見え始めたことである。スポーツビジネスはこれに代替する市場を検討することになった。その意味において、主婦や中・高齢者が新たな市場として認識されたのも当然といえよう。第二に、国民医療費の高騰に伴って、いわゆる成人病の予防対策として、スポーツの手段的側面が注目された点である。これは、健康のためのスポーツ＝フィットネス、という図式に結びついていく。

米国から輸入されたエアロビクスエクササイズ（有酸素運動）は、この頃からブームの様相を呈し始めた。それはスポーツのファッション化や女性のスポーツクラブ入会を促進した。スポーツクラブ数も顕著に伸び始め、スポーツクラブの第2次ブームはこの頃から始まり、現在に至っているという見方は妥当であろう。

58年には、セントラルスポーツ（現在業界2位）が東京・新橋にウィルセントラルフィットネスクラブを、大手スーパーニチイ系列のピープル（現在業界1位）が東京・青山にユナイティッドスポーツクラブエグザスを、それぞれ開設した。共にスポーツクラブの象徴的存在であり、その後チェーン展開を図り、急成長を遂げている。

その後、年間の開設数は59年約120か所、60年約130か所、61年200か所弱、62年約200か所、と順調に増加している。62年には、社団法人日本フィットネス産業協会が発足し、スポーツビジネスはサービス産業の中に確固たる地位を築き始めたといえよう。

続く、63年の開設数は約200か所、平成元年7月末現在約100か所であるから、62年以降3年間の開設数は横バイの状態といえる。従って、その市場は成熟期に入りつつあるという見解もある。なお、63年末の総数は約1,000か所に達したものと推測される<sup>注5)</sup>。また、平成元年10月には、通産省が「スポーツ産業研究会」を発足させた。

この間の特徴をいくつか挙げてみよう。第一に、異業種大手企業の進出が目立っている。それは、保険・流通・不動産・繊維・化粧品・建設・食品・ホテル業など多岐に渡る。第二に、料金体系に二極化の傾向が伺われる。現在、一般的なクラブの入会金は1万～5万円、月会費は6千円～1万円の範囲に分布している<sup>注6)</sup>が、一方で、入会時に数10万円から100万円以上を必要とする超高級店も存在している。第三に、施設形態に変化がみられる点である。それは都市部では比較的小規模、郊外では比較的大規模という一般的特性とともに、複合施設の増加という傾向として表われている。複合施設とはトレーニング（フィットネス）ジム、エアロビクススタジオ<sup>注7)</sup>、室内プールなどを中心とした複数のスポーツ施設で成立しているものをいう。これに対して単一のスポーツ施設で成立しているいわゆる単体施設は事業における特徴化が迫られている。この点については後で触れることにしたい。

わが国のスポーツクラブは以上のような歴史をもっている。その現状と背景について、以下述べていくことにしたい。

### Ⅲ. スポーツクラブの現状とその背景

財団法人余暇開発センターが毎年刊行しているレジャー白書'89によれば、昭和63年の余暇市場は58兆8,850億円に達した。白書では余暇市場を、①スポーツ（シェア7.2%）、②趣味・学習（シェア16.3%）、③娯楽（シェア60.1%）、④行楽・観光（シェア16.4%）、の四つに分類し、それぞれの動向を解説している。スポーツの余暇市場全体に占めるシェアは小さいが、対前年比の伸び

率は9.6%と高い。スポーツ用品やスポーツ服の市場では、ゴルフ用品・レジャー用ボート・スポーツ自転車が大きく伸びた他は、概して伸びが鈍い。一方「スポーツ施設・スクール」では、対前年比13.8%増と大きく伸びている。この中で、テニスクラブ・スクール、アイススケート、ボウリング場、スイミングクラブ・スクールでは伸び率がマイナスないしゼロであるのに対して、アスレ・ヘルスクラブ（本稿でいうスポーツクラブ）の伸び率は25.0%と際立っている。これはゴルフ練習場（前年比24.5%増）と並び、ゴルフ場（前年比15.0%）を凌ぐ。スポーツクラブの開設が活発化した57年の市場規模は230億円、63年が2,650億円であるから、6年で実に10倍を越える規模に成長したことになる。このように急激な規模の拡大を実現している余暇市場は他にほとんど存在しない<sup>注8)</sup>。

スポーツビジネスが急成長した理由はどこにあるのであろうか。一部に、需要がもともと存在したのではなく、スポーツクラブが需要を創造したのだという考え方がある。確かにスポーツクラブの経営努力によって消費者<sup>注9)</sup>の潜在的なニーズを掘り起こすことに成功した、という面は否定できない。例えば、若い女性を中心に強い支持を受けたエアロビクスエクササイズ、マシンを使ったウェイトトレーニング、スカッシュやラケットボール、ダイビングプールでのスクーバダイビング（初心者を対象）等々は、スポーツクラブが導入する以前に、公共のスポーツ施設や学校体育において行われていたわけではない。また、これらに対する需要が顕在化していたともいえない。スポーツクラブは、いわば非学校体育型の新しいスポーツを導入することによって需要を顕在化させたといえるであろう。その意味において、スポーツクラブにおけるスポーツ事業の展開にとって、その新奇性は重要な要素であるといえる。が、しかしそれが全てではない。

昭和47年頃からの第1次スポーツクラブブームはわずか3年で低迷期に陥った。その原因として、48年の第1次オイルショック、それに続く低経済成長時代という社会・経済的要因の悪化が、スポーツクラブの経営を圧迫したことを挙げるができる。これはスポーツビジネスが社会・経済情勢に強く規定されることを証明するものともいえよう。ただ、同時にこの時期の消費者の意識として、金を払ってまでスポーツをしようという意識が弱かった点は注目しておかねばならないし、また見方を変えれば、当時のスポーツサービスが、（一般の消費者による）貨幣との交換価値を十分に持たなかったといえるかもしれない。いずれにしても「スポーツによって健康を買う」「スポーツを中心としたアメニティ（快適さ）を買う」という意識が、この時期には脆弱であった。逆に、57年以降（第2次ブーム）の隆盛が、もはや「ブーム」とは呼びにくくなっている点についていえば、やはり消費者のスポーツに対する価値意識の変化を挙げておかねばならないであろう。金がかかっても快適環境の中でスポーツを行いたい、あるいは痩せるため、健康のためにスポーツサービスを買う、という意識が強くなっていることは、既にいくつかの調査結果によって明らかにされている<sup>注10)</sup>。

以上から、社会・経済情勢の変化（好転）、スポーツクラブの経営努力およびノウハウの蓄積、消費者の価値意識の変容とそれともなう需要の拡大、の三つの交点に現在のスポーツクラブの繁

栄は存在しているといえよう。逆にいえば、かかる三つの要因のいずれかが求心力を失ったとき、スポーツビジネスは次の局面を迎えることになる。

#### Ⅳ. スポーツ消費の現状と展望

スポーツ消費に関する現況をスポーツ種目のレベルで検討することがここでの課題である。

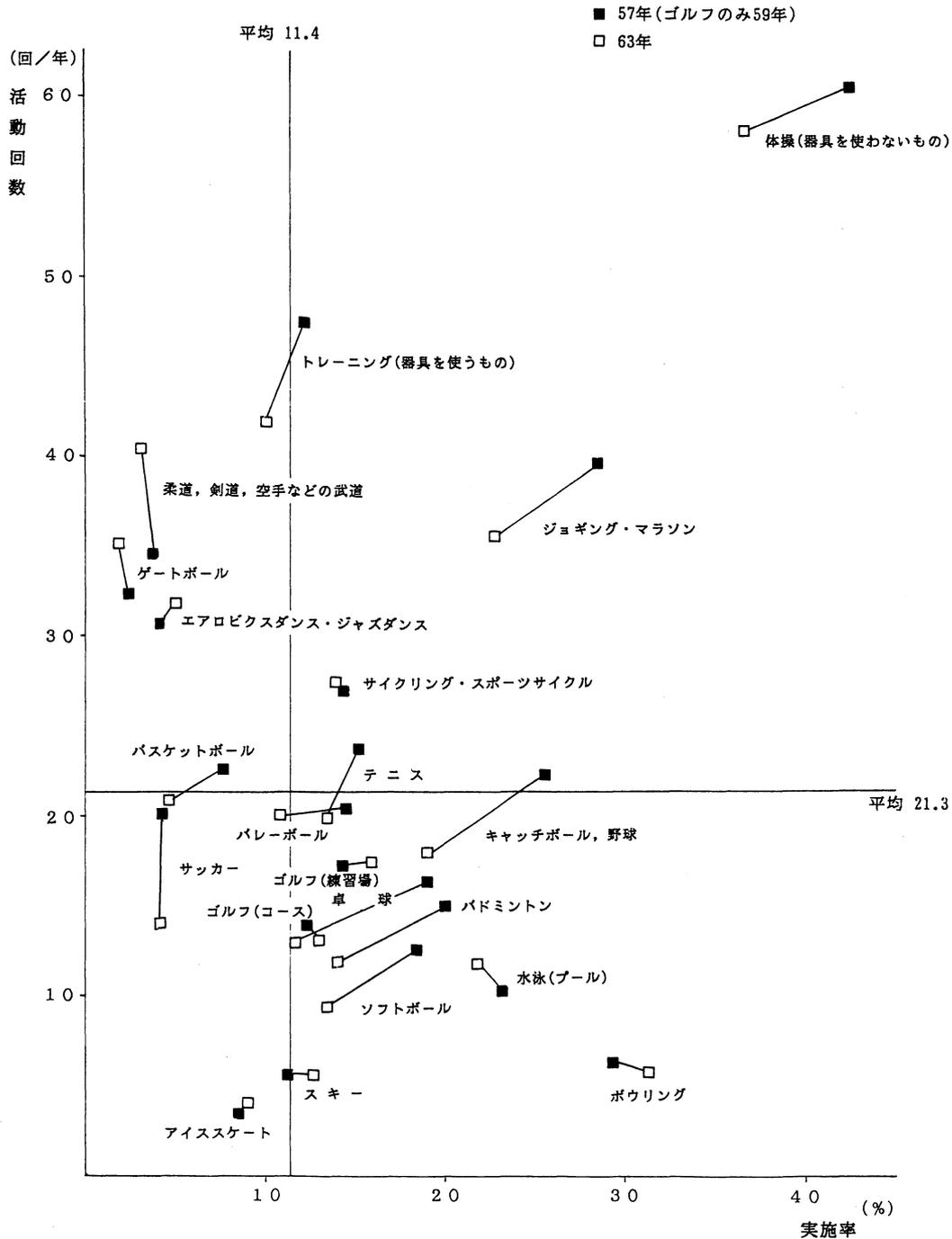


図-1 スポーツ行動の実態 (実施率および回数の推移)

図-1はスポーツ活動の実施率(過去1年間に1回以上おこなった人の割合)と年間平均活動回数(活動をおこなった人の1人当たり年間活動回数の平均)からスポーツ行動の実態を示したものである<sup>注11)</sup>。データは、スポーツクラブが再びブームとなった昭和57年と最新の63年のものを使っている。なお、総理府の世論調査によれば、両年のスポーツ実施率は、それぞれ64.2%、64.1%で差はない。それにもかかわらず、各スポーツ種目のレベルで捉えれば両年の違いはかなり顕著であるといえよう。まず、図について若干説明しておく。各種目は、横軸に実施率、縦軸に年間平均活動回数(以下、回数とする)をとることによって2次元上にプロットされた。全体を四つの象限に分けるのは、調査対象となった全種目の平均である。実施率・回数ともに高い第1象限に属するスポーツは大衆日常型、実施率が低く回数は多い第2象限に含まれるスポーツは少数日常型、実施率・回数ともに低い第3象限に入るスポーツは少数非日常型、実施率が高く回数の少ない第4象限のスポーツは大衆非日常型、といえるであろう。

しかしここでむしろ問題にしたいのは、この6年間にそれぞれの位置がどのように変わってきているかという点である。これは63年の数値が、57年に対してどの位置にあるかということになる。左下に移動したものは、実施率・回数ともに減少しているのであるから「衰退型」のスポーツといえるであろう。逆に右上に移ったものは、実施率・回数ともに上昇しているわけであるから「成長型」のスポーツといえよう。それ以外に、「マニア型(実施率にあまり変化がなく回数が増えているもの)」、「大衆型(回数にあまり変化がなく実施率が高くなっているものを)」が識別できる。もちろんここ数年の変化の傾向が一致していないもの、変化の幅が小さいものに関しては、統計的誤差の範囲内という解釈が妥当である。従って両年の数値の間に有意な差が認められたものに限ってこの解釈を適用し、それ意外は「不変型」とした。以上の枠組に基づけば、①「衰退型」のスポーツとして体操(器具を使わないもの)、ジョギング・マラソン、トレーニング(器具を使うもの)、キャッチボール・野球、テニス、バレーボール、バスケットボール、卓球、バドミントン、ソフトボール、サッカー、②「成長型」のスポーツとしてゴルフ(練習場)、③「マニア型」のスポーツとして柔道・剣道・空手などの武道、ゲートボール、④「大衆型」のスポーツとしてスキー、ボウリング、⑤「不変型」のスポーツとしてゴルフ(コース)、エアロビクスダンス・ジャズダンス、サイクリング・スポーツサイクル、アイススケート、水泳(プール)を、それぞれ挙げることができる。

現在のスポーツクラブの隆盛を考える時、「衰退型」に半分以上のスポーツ種目が含まれるというこのような結果には理解しにくい部分がある。これには大きく二つの理由が考えられる。第一に、先に述べたようにスポーツクラブにおいて行われているスポーツ種目が、個人的ないし非学校体育型のスポーツであるという点である。従って、本調査で挙げられたスポーツとは種目がかなり違うのだから、上のような分析結果もことさら特異なものといえない、という考え方である。第二に、それ以上に大きな理由は、スポーツクラブにおいてスポーツを行っている人は、全人口のわずか1~2%台(この数値については後で検討する)であり、このような標本調査においては、その程度

の数値は、大標本の中に埋もれてしまうという点である。このことは逆にいえば、スポーツクラブのブームといっても、それはわが国の特定の地域（都市部ないし都市近郊住宅地）、特定の年齢層（20代～40代）に半ば偏在するものであることを示すものといえよう。

さて、先の分類論に基づく分析が今後のスポーツ行動を予測しうるものかといえ、それには無理がある。そこで近い将来の予測という点も含めて、視点を変えて再検討してみることにしよう。

表-2は、28のスポーツ種目について、参加率・希望率・1回当たり経費を示したものである<sup>注12)</sup>。参加率とは、過去1年間に1回以上そのスポーツを行った人の割合、希望率は「将来週の休みがもう一日増えたとしたら」という条件で、既に現在やっていて今後も続けたいものと、現在はやっていないが将来やってみたいものの両者を含んだ割合である。また、1回当たり経費は、1年間にその活動を行うために使った、用具や衣服の費用、会費、受講料などの平均を年間平均活動回数（活動を行った人の1人当たり年間活動回数の平均）で除したものである。種目は1回当たり経費の安いものから高いものへ順に並べてある。

表-2 スポーツ活動における消費(1回当たり経費)の実態と参加率および希望率

| 種目              | 経費<br>円/1回 | 参加<br>率 | 希望<br>率 | 種目              | 経費<br>円/1回 | 参加<br>率 | 希望<br>率 |
|-----------------|------------|---------|---------|-----------------|------------|---------|---------|
| 1. 体操(器具なし)     | 50         | 35.8    | 22.3    | 14. エアロビクスダンス等  | 1160       | 4.3     | 9.7     |
| 2. ジョギング・マラソン   | 130        | 23.0    | 17.3    | 15. テニス         | 1190       | 12.6    | 17.5    |
| 3. サッカー         | 140        | 4.8     | 2.8     | 16. 水泳(プール)     | 1210       | 20.3    | 24.9    |
| 4. バレーボール       | 150        | 13.0    | 6.9     | 17. ボウリング       | 1310       | 29.9    | 17.1    |
| 5. 卓球           | 230        | 11.8    | 7.7     | 18. ゴルフ(練習場)    | 1810       | 15.2    | 17.8    |
| 6. バドミントン       | 240        | 13.7    | 9.3     | 19. アイススケート     | 1970       | 7.8     | 7.4     |
| 7. トレーニング(器具あり) | 280        | 10.0    | 11.6    | 20. 釣り          | 3390       | 14.9    | 16.2    |
| 8. ソフトボール       | 360        | 15.1    | 7.6     | 21. サーフィン・ウィンド  | 4540       | 1.2     | 3.0     |
| 9. バスケットボール     | 400        | 4.9     | 2.5     | 22. ヨット・モーターボート | 7030       | 0.9     | 3.8     |
| 10. サイクリング等     | 480        | 12.5    | 12.3    | 23. スクーバダイビング等  | 12270      | 1.0     | 5.8     |
| 11. キャッチボール・野球  | 490        | 20.5    | 11.3    | 24. ゴルフ(グリーン)   | 13910      | 11.2    | 23.2    |
| 12. 柔道・剣道・空手等武道 | 490        | 3.4     | 3.4     | 25. スキー         | 17580      | 12.1    | 21.6    |
| 13. ゲートボール      | 520        | 2.3     | 4.1     | 26. 乗馬          | 24900      | 0.4     | 6.6     |
|                 |            |         |         | 27. ハング・パラグライダー | 27270      | 0.2     | 2.8     |

余暇開発センター『レジャー白書'89』より作成

表の読み方については、いくつかの視点があると思われるが、ここでは1回当たり経費の500円前後を境界線として、全体が二つのグループに分類されることを指摘しておきたい。経費の安い13種目を第一グループ、経費の高い14種目を第二グループと呼ぶことにする。第一グループには、体操(器具なし)やジョギング・マラソンなど、施設や用具をほとんど必要としない個人的種目の他、施設や用具を必要とする集团的種目が多く含まれている。一方、第二グループは、施設や用具を必要とする個人的種目がほとんどである。スポーツビジネスがターゲットとしているのは、正にこのグループである。第一グループの多数を占める伝統的なスポーツに対して、第二グループのスポーツの特徴について、唐木(1989)は「やり方を自由に選択できる面白さ」を挙げている。そしてもう一つ注目すべきことは、参加率と希望率の差異である。第一グループでは、トレーニング(器具

あり)とゲートボールの例外を除いて、参加率>希望率であるのに対して、第二グループでは逆に、ボウリングとアイススケートを除いて、参加率<希望率となっている。もちろん「希望率」がそのまま今後のスポーツ参加を保障するわけではないから、この数字をもって今後の参加率を予測することはできない。しかしながら、参加率>希望率のスポーツと参加率<希望率のスポーツを比べれば、今後より高い参加率が期待されるのは当然のことながら後者のスポーツである。特に、スポーツビジネスに対応した今後のスポーツ消費が、かかるスポーツに集中することは容易に予想される。

なお、第一グループの中で器具を使ったトレーニングが例外的に参加率よりも高い希望率を示している理由はいくつか考えられる。スポーツクラブのシンボルともなっているマシントレーニング、あるいは家庭用トレーニング機器などが、広く知られるようになったこともその一因といえよう。ゲートボールについては、それが高齢者を中心に強い支持を受けていることは周知の通りである。

表-2を以上のように分析することによって、スポーツクラブにおけるスポーツ消費の今後については次のような予測ができる。第一に、現在と同様に、そのスポーツが運動として個人で成立しうるもの(個人的スポーツ)、ないし、二人で成立する打球系のスポーツ(スカッシュやラケットボールなど)のみが消費の対象となり、それ以外は需要が高まる可能性が小さい。第二に、海洋・野外スポーツへの導入として、特に初心者を対象とした基礎的技術の指導、ないし擬似体験に関するプログラムが強く希求されることになろう。既に、スクーバダイビングについてはダイビングプール(一般のスイミングプールと異なり、潜水用に数メートルの深さをもったもの)を設置し、初心者用のプログラムを実施しているクラブが増えている。また、サーフィン、ハンググライダー、スキーなどのシミュレーターが開発されており、現在導入されているのはごく一部であるが、技術的には導入が可能なところまできている。第三に、スポーツクラブ(後述するように、そのほとんどが都市部にある)とリゾートにおけるスポーツ施設に、補完的な機能(例えば、スポーツクラブで基礎的指導を受け、リゾート施設でそれを実際に行うなど)を期待する声が大きくなるものと思われる。海洋スポーツやゴルフ、スキーなどでは、一部でそのような需要が顕在化するものと考えられる。

## V. スポーツ商品化の論理

ここでいう「商品化」とは、諸資源を再構成して、貨幣との交換価値(その実態は機能や便益)を創造すること、と定義しておく。スポーツビジネスは、スポーツという商品を消費者に提供することによって成立する。では、商品としてのスポーツにはどのような特徴があるのか。また、スポーツの商品化はどのような発想によって成されるのか。ここではこのようなことについて検討する。なおスポーツの商品化といった場合、当然のことながらスポーツイベントに代表される「見るスポーツ」の問題は避けて通ることができない。しかし、最初に述べたように本稿ではこれ

を扱わない。

スポーツは様々な性格をもっている。それはスポーツのもつ可能性と言い換えてもよい。教育という角度からスポーツをみれば、それを体育という枠組で捉えることができる。また、福利厚生という観点から、あるいはその素材としてスポーツを捉えれば、それをレクリエーションという枠組で理解することができる。すなわち、多面的な特性を有するスポーツにおいて、特定の価値を引き出し、あるいは付与することによって、スポーツは固有の属性を与えられることになる。商品としてのスポーツは、スポーツの市場における交換価値に注目したものといえよう。市場取引されるサービス財、即ち商品という視角からその特性を把握することが、ここでの課題といえる。スポーツの商品化をもう少し丁寧に表現すれば、それは「スポーツ施設や用具などのハードウェア、スポーツのプログラムに代表されるソフトウェア、インストラクターなどのヒューマンウェアの組合せによって（消費者によって支払われる）貨幣との交換対象として耐え得る価値を運動に付与・創造すること」ということになる。

スポーツ消費という観点からスポーツを捉えたとき、それが消費者にとってどのような価値があるのか、すなわち消費者のどのような欲求を充足する性能をもつのかという見方ができる。これは消費者のスポーツにおける志向性（健康の維持・運動技能の向上・ストレスの解消等々）を座標軸にスポーツを検討することと同じである。しかしここでは一步遡って、商品としてのスポーツがサービス財としてどのような本質的（考え方によっては宿命的）特性を内包させているかという点に、まず焦点を当てたい。

第一に、生産－消費の同時性という点を挙げるができる。サービス財としてのスポーツの提供とその享受は、時間的・空間的に同一の場で行われる。サービスの生産は生産者たる経営体（スポーツクラブ）側と消費者、言い換えればサービス主体と客体の協働(cooperation)によって成立する。顧客としての消費者がプロシューマーと呼ばれるのは、生産過程に参加するという意味においてである。かかる点は商品化されたスポーツの非貯蔵性、すなわち、あらかじめ生産し、それを貯蔵しておくことができないという特性によるものである。このことは、サービスに対する顧客の満足－不満足が、その場で即座に決定してしまうということを示唆している。また、そのような性格をもったスポーツサービス財に、従来の財貨（物財）を対象とした商品論やマーケティングの技術をそのまま適用することはできない。従って、この点に関しては多くの課題が残されているといわざるをえない。

第二に、無形性について指摘しておかねばならない。スポーツサービスは「機能」である。財貨（物財）のように固定的な形をなすわけではない。従って消費者はこれを手にとって、購買・非購買の意思決定を行うことができない。消費者は実際に「機能」を享受してはじめてその評価を行うことができる。そのことはサービス財としてのスポーツに対する消費者の評価が、サービス提供の最前線にあるインストラクターや施設全体のイメージに強く影響されることを示唆している。

第三に、「人」の力に大きく依存していることが挙げられる。ここでいう「人」はインストラク

ターを中心とした経営体の組織成員をさす。仮に現在の製造業のような技術革新が、今後どのように進展したとしても、サービス財の特定部分は最終的に「人」に委ねられる。また、最初に掲げたように、スポーツサービス財は、顧客がパートナーとして生産過程に参加することによって成立する。従って、協働者としての顧客もまた、ここでいう「人」に含められる必要がある。学校体育や地域あるいは職場のスポーツでは、人々（体育経営学では運動という角度から人を捉え「運動者」と呼んでいる）の組織化に以前から重大な関心を寄せてきた。それは運動者の組織化が、体育経営の成果を高める大きな力になると考えられてきたからである。スポーツクラブの経営においてもおそらく同様のことがいえよう。しかしそれ以上に「運動場面における顧客の組織化」を図ることが、サービス財の品質を一定程度以上に維持するという意味において重要である。

スポーツを商品化するという事は、スポーツに商品としての交換価値をつくるということである。商品としてのスポーツはサービス財であり、その機能はスポーツ事業（前述）として消費者の前に具現化する。スポーツないしスポーツ施設は、様々な効用ないし潜在的可能性をもっている。それらの中から特定の要素を肥大化させることによって、あるいはそれに新しい要素をつけ加えることによって、スポーツは商品化される。そしてそこで創造された価値が、それぞれの消費者の志向性と同一の軸を形成したとき、消費者はリピーター（繰り返し利用する顧客）ないしヘビーユーザー（利用頻度の高い顧客）になりうる。

商品としてのスポーツには多くの捉え方があると思われるが、ここでその例を示してみよう。

全てのスポーツは、固有の運動技術をもっている。そしてそれを内面化することによって「うまくなる」ことができる。従って運動技術を、まず中核に位置づける。次に、スポーツにはそれを成立させるためのルールやマナーおよび知識が必要である。そこでこれらを運動技術の外側に置く。そしてスポーツは、できれば良い環境、良い雰囲気の中で行いたい。従って、これらを付加価値として一番外側に位置づける。運動技術を中核とした三重構造によるこのモデルは、昭和50年代にブームとなった子どもを対象としたスイミングスクールにおける典型といえることができる。一方、個々人の欲求充足による「楽しさ」にスポーツの本質があるという考え方から、これを中心に置き、その外側に知識や技術、さらにスポーツ用具やアパレルおよびアメニティなどの付加価値を位置づけるというモデルが想定できる。これはレジャーやプレイとしてのスポーツを捉える際に有効であろう。

かくして、スポーツをめぐる各要素の構造化の違いが、異なった商品を生み出すと考えられ、それは商品開発（企画）のコンセプトと関係をもつといえよう。場合によって、重層構造の中核に「痩せるということ（一般にシェイプアップといわれることが多い）」あるいは「リラクゼーション」などが位置づけられることも考えられ、事実そうした商品が次々と開発されている。むしろ、そこにこれまでと違った要素を置くことによって、商品の新奇性が生み出されるとも考えられる。

この背景には、再三述べるようにスポーツが多面的性格をもつという事実がある。そしてこうし

た商品化は、体育という観点から従来重要視してきたスポーツの本質的価値を軽視する可能性も持っている。その部分についての判断はそれぞれの立場において異なる。

さて、スポーツを商品として捉えたとき、他の場合と最も異なるのは、その文化的・教育的・社会的価値よりも消費者にとってのベネフィット（便益）が優先されることである。かかる点に関して若干検討を加えてみよう。

図-2は山下(1988)による交換パラダイムの図式である。顧客づくりのための活動（マーケティング）のキー概念を「交換（欲しいものと引換えに何かを提供すること）」とし、スポーツ経営とは、詰まるところ、そうしたトレード・オフの対象に「スポーツ」を据えることに他ならない、と指摘する。スポーツクラブはサービス財としてのスポーツ事業を消費者に提供し、消費者はこれと交換に貨幣を支払う。その結果として、スポーツクラブには利潤が、消費者には欲求満足（充足）がそれぞれもたらされる。スポーツクラブには、それに加えて一定の社会的評価が与えられる。特に、異業種の大手企業による参入は、スポーツによる企業のイメージアップが目論まれていることが多い。その意味において、一定の社会的評価を得るということは企業にとって重要なのである。

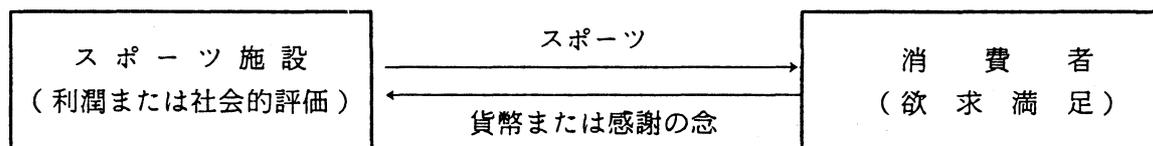


図-2 スポーツ経営学に必要な交換パラダイム (山下, 1988)

消費者側に目を移そう。スポーツクラブとの「交換」の結果としてもたらされる欲求満足（充足）の程度は、それ以降の「交換」を継続するか、あるいはしないかを意思決定する際の最も大きな要因である。嶋口(1984)による消費者満足の概念的空間モデルに従えば、消費者が「満足」を感じるのは、スポーツクラブのパフォーマンス評価（現状評価）がクラブに入会する前の「期待水準」と同等か、あるいはそれを上回ったときに限られる。もちろん、入会前には期待していなかったことが、実際に活動することによってもたらされるということもある。例えば、体を鍛えることを目的に入会したところ、気の合う仲間ができ、それがクラブに通う大きな楽しみになる、というようなこともある。嶋口はこれを「潜在的満足」と呼んでいるが、期待水準を上回っているという点においては「満足」と共通している。いずれにしても消費者にとって重要なのは、商品としてのスポーツ事業がもたらしてくれるところの「ベネフィット」である。従って、このベネフィットの最大化を目指して（もちろんそこに採算性というフィルターが存在することはいうまでもない）商品が企画・開発される。すなわち、一定のスタイルをもった商品があって、それに消費者を押し込むというよりは、消費者の志向性に商品を合わせるということになる。学校体育においては、たとえ児童・生徒の立場で運動を捉えるといっても、そこには教育の立場から自ずと一定の制限が存在する。しかし、スポーツビジネスにおいてはそうではない。もちろんスポーツクラブも企業とし

て社会的な責任を負っているし、また消費者の健康に関わるビジネスであるという点から、商品化に当たって無制限の自由度が許容されているわけではない。しかしながら、その制約はスポーツの文化的特性や教育的特性といった、体育の立場から半ば自明とされた基準によるものではない。

スポーツビジネスにおけるそうした自由な発想が、これまでと異なった新しいサービス財を生み出してきたこともまた事実である<sup>注13)</sup>。例を示そう。スイミングプールはこれまで文字通り水泳のためのスポーツ施設であった。しかし、プールの「水」という要素とスタジオにおいて行われていたエクササイズという要素を組み合わせることによって、アクアエクササイズ（アクアビクスといわれることもある）という新しいプログラムが開発された<sup>注14)</sup>。

スポーツビジネスにおける商品化のもう一つの特徴は、それ自体スポーツプログラムとは言い難いが、消費者にとってのベネフィットを拡大するのに貢献すると考えられる商品の開発がみられることである<sup>注15)</sup>。水流や音響効果を利用したリラクセーションプログラムが一部で注目されているが、これなどはその代表例ということができる。

こうした商品化の背景にあるのは、商品としての新奇性それ自体が、消費者にとってのベネフィットになるという考え方であろう。他との違い（マーケティングでは差別化という）によって優位性を保とうとするのは、営利組織に共通の行為であり、その追求は今後より活発化することが予想される。

図-3に、スポーツクラブにおける各商品の特性をスポーツ種目のレベルで示した。特性を照射するために、「スポーツ追求的—脱スポーツ的」および「伝統的—先進的」という二つの軸を採用した。図中「スクール形式」とは一定のプログラムに基づいて、インストラクターないしコーチが技術指導などを行うものであり、スポーツ事業論でいうところのプログラムサービスに当たる。「施設提供」とは会員が施設・設備を使って自由に活動できるようにしているもので、スポーツ事業論でいうところのエリアサービスに相当する。この枠組に基づけば、各商品は、伝統的スポーツ商品 [技術]、先進的スポーツ商品 [楽しさないし技術]、伝統的フィットネス商品 [機能性]、先進的フィットネス商品 [機能性]、伝統的脱スポーツ商品 [機能性]、先進的脱スポーツ商品 [機能性] の6類型に分類することができよう。なお、商品の後に [ ] で示されたものは、その商品の中核に位置づくと考えられる要素である。[機能性] と示したものには、それぞれを手段としてフィットネスやリラクセーションなどの効果を求めるという意味が含まれている。

ところで、製品（物財）を商品として開発する際に、綿密な市場調査を行い、それが商品として商業ベースに乗るかどうかの判断を行うのが、これまでのマーケティング論の基本的考え方であった。一方、スポーツサービス財ではどうか<sup>注16)</sup>。商品開発のための情報源として、そうした調査以外に必要なのは、サービス提供の最前線にいるインストラクターである。従来からスポーツビジネスにとって、インストラクターがその成否の鍵を握るほど重要な位置にいることは指摘されてきた。しかしながら情報源としての意味については、十分に意識されてきたとはいえない。インストラクターは顧客と頻繁にコミュニケーションし、特定の商品に対する彼等の反応（特に、満足—不満足）を

|                                      |           | スポーツ追求的 ←←←  | ←←← 脱スポーツ的   |
|--------------------------------------|-----------|--|--|
| 伝<br>統<br>的<br>↑<br>↓<br>先<br>進<br>的 | 伝統的スポーツ商品 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆テニス (スクール形式・施設提供)</li> <li>◆スイミング (スクール形式)</li> <li>◆ゴルフ (スクール形式) [技術]</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ヨガ (スクール形式)</li> <li>◆太極拳 (スクール形式) [機能性]</li> </ul>  |
|                                      | 先進的スポーツ商品 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆スカッシュ (スクール形式・施設提供)</li> <li>◆ラケットボール (スクール形式・施設提供)</li> <li>◆スクーバダイビング (スクール形式)</li> <li>◆シミュレーターによる 擬似体験 (スクール形式・施設提供) [楽しさないし技術]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆マシーントレーニング (スクール形式・施設提供)</li> <li>◆エアロビクスエクササイズ (スクール形式) [機能性]</li> <li>◆アクアエクササイズ (スクール形式) [機能性]</li> </ul> |

[ ] は商品の中核的要素

図-3 商業スポーツクラブにおける各商品の特性

肌で感じることができる。とすれば、インストラクターが商品を開発する際の重要な情報源になることは当然であり、その声が商品開発に反映されるような組織のしくみをつくりあげておく必要がある。これは組織がトップダウンの指示・命令に尽くされるのではなく、ボトムアップのコミュニケーションを重視した形態をとることの必要性を示している。インストラクターについては、これまで指導力や接客態度が問題にされてきたが、これに加えて、商品開発のための情報源としての役割が期待されるようになるだろう。

## VI. スポーツクラブの展望

スポーツクラブの将来に関して、いくつかの観点から課題を整理することによってまとめに替えたい。

最初にスポーツクラブの量的な側面に関して検討することにしよう。わが国の商業スポーツクラブ数は、現在1,000から1,500の間にあると考えられる。この数字はどこまで伸びるのであろうか。富山ら (1989) は、デルファイ法を用いて将来予測を行った結果、1993年 (平成5年) に2,000余

施設となり、その時点でピークを迎えるとしている。また、最近行われた厚生省のアンケート調査によれば、平成4年に約2,000クラブと予測されている<sup>注17)</sup>。その他いくつかの予測があるが、いずれもここ数年で1,500クラブを越えることは確実としている。この点についてもう少し詳しくみてみよう。まず、スポーツクラブへの入会率（人口に対する入会者の割合）をどの程度と考えるかが最も大きな問題である。米国では Kelly (1987) が、1984年現在、成人人口の7.7%（男子6.4%、女子8.9%）が参加していることを報告しているが（クラブ数はこの時点で、9,560か所と推定されている）、わが国とは差が大きすぎ、また制度や状況が異なるから、これを参考とすることは難しいように思われる。わが国においては、瀬沼 (1988) が2~3%、牧川 (1989) が1~2%（大都市で2%、地方都市で1%）と予測している。次に、クラブが成立するための会員数が問題になる。長野 (1989) は、クラブのタイプを五つに分類しそれぞれの目標会員数を示している。これによれば、都市型・小型で1,000~3,000人、都市型・中型高級で1,000~2,000人、都市型または住宅地型・中型で2,000~4,000人、都市近郊住宅地型・大型で3,000~6,000人、地方都市型・大型で3,000~4,500人とされている。仮に、入会率を2%、必要会員数を2,000人とすると、商圏内人口として10万人が目安となる。これでわが国の人口1億2千万人を除すと、1,200クラブの成立が算出される。この数値は現実のクラブ数にほぼ一致し、数字の上ではこれ以上の開設が見込めないことになる。しかし、多くの予測がこれ以上の数値を弾きだしているのはそれなりの根拠がある。第一に、もう少し高い加入率が期待できるのではないかと、いう点である。その大きな根拠は、大企業を中心とした企業内の健康増進運動（一般に、職場体育・職場スポーツと呼ばれており、最近では企業フィットネスと称されることもある）に、スポーツクラブが関わる可能性が強くなっていることである。もし、企業単位での参加があれば、クラブ経営にとっては大きなメリットがある（この点については後で触れる）。さらに、現在20歳代~40歳代中心の顧客層を広げることは可能であるし、またこの世代にも潜在需要は存在していると考えられる。これに複数のクラブへの加入者があることを加えれば、もう少し楽観的な予測が可能であるという考え方である。第二に、異業種大手企業の参入が目立っていることは既に指摘したが、それらの一部においては、必ずしも黒字経営を至上の課題とはしていない、という点が挙げられる。かかる企業の参入は、遊休地の活用、人材の活用、経営の多角化、企業のイメージアップ等々、様々な思惑において行われる。このようなクラブでは、採算性を考えて会員数を確保するというところに躍起になる必要はない。従って先の試算は、ここでもやや好転することになる。また、クラブのチェーン展開は、最終的に個々のクラブの赤字経営のリスクを分散させることになるから、この点においても、クラブ数増加は助長されることになる。

しかしながら、スポーツクラブに対する需要には自ずと限界があるから、近い将来、斯業界が競争時代に突入することは間違いない。一部では、コスト面での優位性をもっている公共スポーツ施設が経営上の脅威となりつつある（正村, 1989）という指摘すら聞かれる。そうした状況を考えたとき、潜在的需要の拡大や新しい市場の創造といった営利企業に共通の課題が、より具体性をもつ

て認識されることになる。

次に、スポーツクラブの地域的偏在性について問題にしておきたい。スポーツクラブは、都市集中の宿命をもっている。これまでの議論からも明らかなように、スポーツクラブが成立するためには、一定程度以上の人口が商圏内に居住ないし通勤していることが必要である。また、スポーツクラブはリゾート施設やゴルフ場と異なり、極めて日常的な活動の場であるから、クラブまでの所要時間は、ある程度短くなければならない<sup>注18)</sup>。とすれば、人口密度が高く、交通的にも恵まれている都市にクラブが集中するのは必然といえよう。わが国のスポーツクラブは首都圏に始まった（表-1参照）。その後、それは地方に拡散したが、そこでもクラブが開設されるのは、地方都市に限られている。こうした地域的偏在の傾向は今後も続くばかりか、むしろより助長されるのではないかと考えられる。この点が公共施設との最も大きな違いである。スポーツクラブは人々のスポーツの場として、今後より重要な位置を占めることになろうが、それは全ての人々に平等にスポーツの機会を提供するものではない。

以上、わが国スポーツクラブの今後に関して、いわば量的側面から検討を加えた。続いて、その質的側面に目を向けてみよう。

米国では100年以上の歴史をもつアスレチッククラブ（文字通りクラブライフを目的とし、宿泊や飲食などの施設も完備した大規模複合施設で、会員のステータスシンボルともなっている）もあり、業界はかなり成熟化しているといえよう。一方、わが国のスポーツクラブ業界は、前述のようにわずか20年足らずの歴史しかもたない。産業的にはサービス産業に属することは間違いのないとしても、内容的には健康産業、レジャー産業、教育産業（子どもを対象としたスクール事業など）の性格があり、それぞれのスポーツクラブによって性格は微妙に異なる。しかも新規開設の勢いも衰えておらず、業界はいまだ構造化の過程にあるといえよう。その意味においても、今後の姿を検討する材料は不足しているといわざるをえない。しかし、ここ2、3年の業界の動向は、将来の方向性を示唆するものもあるから、この点について触れることにする。

最初に、施設の複合化が進展している状況を指摘しておきたい。これには様々な理由がある。例えば、スイミングスクールは、現在の主な市場である子ども人口の減少によって、顧客の確保が難しくなっている。そこでジムやスタジオをプールに併設することによって、新たな市場（特に成人）を開発しようとするのである。また既存のスポーツクラブにおいても、特定の年齢層に顧客を限定せず、あらゆる層に対応するためには単一の施設（単体施設）では難しいという判断がある。その他、いくつかの経営上の理由も考えられるが、ここでは消費者の立場からこれを検討してみよう。

先に触れた通り<sup>注10)</sup>、スポーツクラブにおける会員の入会目的として、健康維持、体力増強、美容、気分転換などを挙げるものが多い。すなわち、スポーツそれ自体を追求する喜びを味わうとか、運動技能を上達させるというようなことよりも、むしろスポーツを手段として位置づけ、それを道具として特定の目的を求めるといった姿勢が強い。この場合スポーツは目的ではなく、あくまで手段

なのである。特定のスポーツを深く追求しようということになれば、それには当然のことながら、それなりの「継続」が必要である。しかしそうではない一般の顧客（もちろん中には技術追求型の顧客もいるが）にとって特定の種目に固執する必要はない。むしろいくつかの種目を行える方が、「やり方を自由に選択できる」面白さを味わうことができ、彼等の志向性に一致している。施設の複合化は、このような消費者の行動性向を見越している。もちろん、ただ一つの種目しか行わない顧客にとっても、複数の中からそれを選択できるということにはメリットがある。こうした見解からは、単体施設の苦境が予測されるところである。しかし必ずしも全てがそうでないのは、単一機能に絞り込むことによってプログラムや設備を中心としたスポーツサービスの差別化を図り、標的市場に深く食い込んでいると考えられるからである。単体施設に関しては、サービス財の独自性がより強く求められるということになる。

次に、異業種大手企業の進出とスポーツクラブのチェーン展開（多店化）について触れておきたい。異業種大手企業の参入の背景については既に指摘した。スポーツクラブの大手といわれる中で、専門はセントラルスポーツと日本体育施設運営だけであり、他は全て異業種大手企業の参入である。専門を含めたこれらの大手企業は、全国的ないし特定地域でのチェーン展開を図っている。さらにこれらの企業の中には、施設設計、プログラムなどのソフトウェア、インストラクターの教育などに関する経営ノウハウを相当量蓄積しているものがあり、そのセールス（具体的には業務提携や運営の受託など）を行っている。これら一部の企業は、一方でチェーン展開、他方でソフトセールスという形で業界に強い影響力を与えている。そしてその傾向は、スポーツクラブ市場が成熟期から飽和期へと向い、業界が競合時代に入ったとき、より顕著となる。

もう一つ、スポーツクラブの新たな市場としての可能性が指摘されている企業フィットネスについて問題にする必要がある。

労働安全衛生法が昭和63年に一部改正され、労働省は中小企業を中心とした健康保持増進活動の推進を企図している。このうちスポーツクラブに関わるのは、企業外の健康保持増進サービス機関の認定制度である。この法改正では、医師、ヘルスケア・トレーナーなど6種の指導スタッフがチームを組み、従業員の健康保持増進活動を推進することになるが、現実に企業内にスタッフを配置できるのは一部の大企業に限られる。そこで企業外の機関に事業を委託して実施するために認定制度を打ち出したわけである。認定制度では機関を2種類設定している。健康保持増進（以下、省略する）サービス機関は、医師をはじめとする6種のスタッフを有するもので、指導機関はヘルスケア・トレーナーやヘルスケア・リーダーを有し、事業所の産業医と連携して、運動指導にあたるものである。スポーツクラブが認定の対象となるのは後者（指導機関）であり、平成元年8月末現在、8機関が認定を受けている（認定の申請受け付けが開始されたのは6月からである）。労働省では同時に予算措置を行い、認定した指導機関における備品などの購入に対して助成措置を講じ、事業主に対しても費用の補助を行う。

かかる制度は、企業フィットネスをスポーツクラブの新しい市場として位置づけることに貢献す

る。その場合、スポーツクラブは大きく三つの関わり方があると考えられる。第一に、企業が法人会員としてスポーツクラブに登録し、それを利用するという方法である。法人会員制度は、この制度が発足する以前から一部でみられたものであるが、時として、法人会員の利用が個人会員の活動を圧迫するというマイナスの側面は否定できない。第二は、スポーツクラブがスタッフを企業に派遣し、体力測定や各種運動指導を行うというやり方である。第三に、企業が所有しているスポーツ施設などの福利厚生施設の運営をスポーツクラブが受託するというシステムが挙げられる。第二、第三の方法は出張サービスという点で共通しているが、そのための商品開発やシステムの整備ということについては課題が残されている。

以上、今後検討すべきいくつかの課題を列記した。しかしこれら以外にも残された課題は多いといわざるをえない。例えば、インストラクターやコーチなどの指導者については、大学や専門学校における養成システム、入社後の教育システムやOJT (on the job training : 職場研修) などを含めて、引き続き多くの議論（これは、指導力や接客態度にとどまらず、経営管理能力をも含めた、経営組織の成員としての力量を高めるという方向で成される必要がある）が要請される。最近、厚生省・労働省・文部省が相次いで、指導者の資格認定制度を導入したが、これらにどう対応していくかという問題もある。また、行政とスポーツクラブの関係については議論が始まったばかりといえよう。むしろこの問題は行政がスポーツクラブにどう関与していくかという性格のものであるかもしれない。それらの検討は次の機会に譲ることにしたい。

#### 注

- 注 1) 文部省体育局が、全国悉皆調査で行っている。最も新しい昭和60年の調査結果は、62年1月に報告されている。
- 注 2) 商業スポーツクラブの現実の姿については、企業経営、体育、そして国の産業政策等々、それぞれの立場からの評価があろう。しかし本稿はそのような規範的判断を目指すものではない。商業スポーツクラブの現状をできるだけ客観的に描きだそうとするのが本稿の目的である。
- 注 3) 文献24) p. 152 を参照されたい。
- 注 4) 総理府の「体力・スポーツに関する世論調査」による。ちなみに、32年は14%、40年は45%であるから、実施率の伸びは、この年まで順調であったことがわかる。しかしその後（3年ごと）の調査では、57年64%、60年63%、63年64%とやや下がり、安定している。
- 注 5) スポーツビジネスは許認可事業ではなく、業態もまちまちであるから、その数を正確に把握することは難しい。いくつかの機関が独自の調査でデータを提供しているが、本稿では主に、スポーツビジネス研究所のデータを用いた。なお、この数値には、テニススクールやスイミングスクールなど、スクール事業を展開する単体施設は含まれていない。
- 注 6) 文献18) p. 26 を参照されたい。
- 注 7) トレーニング（フィットネス）ジムとはマシンを使ったウェイトトレーニングをする施設、エアロビクススタジオとはエアロビクスエクササイズなどを行う施設である。
- 注 8) 他に飛躍的な成長を遂げているのは、製造業ではCD（コンパクトディスク）・CDプレーヤー、サービス業ではビデオソフトのレンタル業が挙げられる。
- 注 9) Kenyonは先に触れたように、「見る」「聴く」「読む」という形でスポーツを消費する人々に限定して「消費者」という用語を用いている。しかし、この場合、実際にスポーツ施設に出かけ、そこでス

ポーツを行う人が含まれないことになる。そこで本稿では「スポーツに関連して貨幣的価値の交換が期待できる人びと」という山下 (1988) のスポーツ消費者概念に依拠する。

- 注10) 入会の目的ないし動機に関する調査結果を掲げておく。いずれも会員を対象とした調査によるものである。
- ①健康維持 (45.1%), ②体力増強 (18.6%), ③美容・シェイプアップ (15.2%), ④気分転換・リラックス (8.3%) の順であるが、20代男性では体力増強 (42.9%) が、20代女性では美容・シェイプアップ (40.0%) が第1位である (Perspire, 1989, p. 22)。
- ①健康の維持増進を図る (67.0%), ②ストレス解消のため (29.2%), ③プロポーションが気になりだしたから (24.9%), ④健康が気になりだしたから (20.0%) の順。ただし重複回答 (福岡, 1988, p. 200)。
- 注11) データはレジャー白書 '83 および '89 によるものである。
- 注12) データはレジャー白書 '89 による。なお、参加率と1回当たり経費の組合せによってスポーツの分類を行うという発想は、唐木 (1989) によるものであることをことわっておきたい。
- 注13) わが国のスポーツクラブにおけるスポーツ事業は、スビジネスに関する先進諸外国の影響を強く受けている。特にマシンを使ったトレーニングやエアロビクスエクササイズについては米国の影響を、プールやジャクジを用いたフィットネスないしリラクセーションプログラムについては西独および米国の影響を受け、それらをアレンジすることによって商品化している。
- 注14) アクアエクササイズは、単に水中でエアロビクスエクササイズを行うというようなものではなく、独自の運動形態をもっている。しかしここでは省略する。詳しくは今野 (1989) などを参照されたい。
- 注15) サービス産業においては、その本業的サービスに他のサービス財を付け加えることによって、消費者の便益を高めようとする試みがしばしば行われている。一部のコンビニエンスストアで公共料金の振替ができた、レコード店でコンサートのチケットが購入できるのはこの例である。
- 注16) もちろんクラブを新規開設するような場合には市場調査を行い、その地域での採算性・事業性について事前に検討する場合もある。しかしここで問題にしているのは、一個の商品の開発についてである。
- 注17) 文献11) p. 16
- 注18) スポーツクラブを週2回以上利用する者が50%を越え、クラブまでの所要時間が30分未満の者が約3分の2であるという調査結果がある。文献24) pp. 119-133

## 文 献

- 1) 鮎戸 弘, 消費文化論, 中央経済社, 1985
- 2) Edginton, C. R. and Ford, P. M., Leadership in Recreation and Leisure Service Organizations, John Wiley & Sons, Inc., 1985
- 3) 福岡孝純, スポーツビジネス, 日本経済新聞社, 1988
- 4) 畠山芳雄, サービスの品質とは何か, 日本能率協会, 1988
- 5) 岩本健吾, スポーツを取り巻く産業について, 健康と体力, 21-8, pp. 40-41, 1989
- 6) 唐木國彦, 現代スポーツ論の思潮, 体育科教育, 37-7, pp. 18-20, 1989
- 7) Kelly, J. R., Recreation Trends-Toward the Year 2000, Management Learning Laboratories, 1987
- 8) Kenyon, G. S., The Use of Path Analysis in Sport Sociology with Special Reference to Involvement Socialization, International Review of Sport Sociology, 5, 1970
- 9) 小椋 博, スポーツと経済, (菅原 禮偏, スポーツ社会学の基礎理論, 不昧堂出版, 1984), pp. 208-234
- 10) 今野 純, アクア・エクササイズのコネプトとその効果, Perspire, 83, pp. 26-29, 1989
- 11) 牧川 優, 企業フィットネスの現状と可能性, Perspire, 83, pp. 16-17, 1989
- 12) 正村孝至, 公共スポーツ施設との関係からみた商業スポーツ施設, 日本体育学会第40回大会号A, p. 63, 1989
- 13) 見田宗介, 社会学事典, 弘文堂, 1988, p. 234

- 14) 村田昭治, マーケティング, プレジデント社, 1980
- 15) 武藤真介・朝野熙彦, 新商品開発のためのリサーチ入門, 有斐閣, 1986
- 16) 長野 茂, 90年代型フィットネスクラブの開発コンセプトとドライゾーンの捉え方, *Perspire*, 84, pp. 28-31, 1989
- 17) 大谷 毅, リゾートビジネス, 日本経済新聞社, 1986
- 18) *Perspire*, 84, pp. 20-27, 1989
- 19) 瀬沼克彰, 営利事業としてのスポーツクラブの発展性, 体育科教育, 36-12, p. 23, 1988
- 20) 嶋口充輝, 戦略的マーケティングの論理, 誠文堂新光社, 1984, pp. 65-67
- 21) 武隈 見, 商品としての運動の捉え方とその展望, 日本体育・スポーツ経営学会第2回研究集会発表資料, 1988
- 22) 田内幸一, マーケティング, 中央経済社, 1985
- 23) 富山浩三・原田宗彦, 民間スポーツクラブの将来予測に関する研究, *レクリエーション研究*, 21, pp. 22-23, 1989
- 24) 通商産業省サービス産業室編, スポーツ市場最前線——スポーツ開発・運営に関する調査レポート——, 総合ユニコム, 1988
- 25) VanderZwaag, H. J., *Policy Development in Sport Management*, Benchmark Press, Inc., 1988
- 26) 山田紘祥, レジャー観と市場の変貌, (水野 肇編, 健康とレジャーの組織, 第一法規出版, 1988), pp. 335-341
- 26) 山下秋二, スポーツ消費者論, 体育・スポーツ経営学研究, 5, p. 42, 1988
- 27) 余暇開発センター, レジャー白書 '83, 1983
- 28) 余暇開発センター, レジャー白書 '89, 1989