

# Fitness Industry Association NEWS

2023年（令和5年）9月12日

発行：一般社団法人 日本フィットネス産業協会  
Tel.03-5207-6107 Fax.03-5207-6108  
E-mail:info@fia.or.jp  
https://fia.or.jp/



FIA×SPORTECセミナー

8月2日(水)15:00~16:30

FIAトップセミナー Part2

## フィットネス産業復活のための 新たな経営戦略を考える

【パネリスト】

**大友 康彰 氏** (株)COSPAウエルネス 代表取締役社長

**田畑 晃 氏** (株)ダンロップスポーツウエルネス 顧問

**小林 利彦 氏** 野村不動産ライフ&スポーツ(株) 代表取締役社長

【ファシリテーター】

(一社)日本フィットネス産業協会 専務理事 **吉田 正昭**



コロナを経て世界で急速に拡大するウェルネス産業は、健康づくり、美容、レジャー、マインドフルネス、リカバリーなどあらゆる産業と繋がり、世界のキーワードとなってポストコロナの成長産業となっている。この波に乗り、日本のフィットネス産業が大きく次のステップに成長するための道をFIAボードメンバーによるパネルディスカッション形式で示していく。

※FIA はSPORTEC(8月2~4日、東京会場:東京ビッグサイト 東1ホール)に特別協力団体として参画。4つの講座を提供した。今号で紹介するのは、その第2弾である。

**吉田** FIAセミナー第2弾では、「フィットネス産業復活のための新たな経営戦略を考える」というテーマで、3名の方々にご登壇いただきます。なお、今回のパネリストのメンバーに共通するのは、親会社のある会社の方々であ

ること。加えて、野村不動産ライフ&スポーツさん以外の2社は、一定の期間の中で親会社が交代され、その中で戦略も変わり、一方で親会社のネットワーク等も活用しながら新たな展開を進めていかれているのではない

かと思っております。こういった点を踏まえつつ、本テーマに沿ってお話を進めていただければ、と。それではさっそく、各社の近況及びに自己紹介から、まずCOSPAウエルネス・大友社長、お願いします。

## 各社、冒頭の挨拶

**大友** 株式会社COSPAウエルネスの大友でございます。業界の中では、長年、オーグスポーツという名称でご存じだったという方も多いのではないかと思います。1981年、大阪ガスのグループ会社として創業、その後約40年間頑張っただけでまいりましたが、昨年7月、センコーグループホールディングスのグループに入り、現在はフィットネスクラブコ・ス・パ（22店舗）、テニスクラブコ・ス・パ（7店舗）、またFITBASE24（20店舗）、30peak（3店舗）などのブランド、さらに公共スポーツ施設の運営受託（9店舗）を含め、関西を中心に約60店舗を展開している会社でございます。従業員数は約1800名、売上高はコロナ前は120億ぐらいでしたが、コロナ禍で大きく減り、そこから今ようやく100億の水準にまで戻ってきているという状況です。

新たな株主になりましたセンコーグループホールディングスは、BtoB、いわゆる物流事業を中心とする会社で、一般の方には馴染みが少ないかもしれませんが、大阪発祥の創業100年を超える老舗の企業でございます。東証プライム市場に上場し、20年連続増収、14年連続増益ということで、コロナ禍をものともせず成長し続けている非常に元気な企業グループです。グループの柱は、物流・商事・ライフサポート・ビジネスサポートの4つ。この中のライフサポート、今ここを大きく育てていこうということで、積極的なM&Aを展開しており、2023年7月現在、13社中、当社は9社目としてグループ入りを果たしました。

店舗以外のところでは、ヘルスケア事業も積極的に展開しています。いわゆるメタボ健診等の特定保健指導、また企業・自治体・地域からの要望に応じて、当社スタッフが現地に伺う（オ

ンライン健康セミナーも可）様々な健康出張サービス、さらに最近では認知機能にウエイトを置いたかたちの介護予防事業を展開しています。なお、3つ目の介護予防事業については、後ほど詳しくご説明をさせていただきます。

最後に、自己紹介です。1966年、丙午の年に生まれまして、現在57歳。大学卒業後、大阪ガスに入社し、ゼネラリストとして幅広い業務に取り組んでまいりました。そして2016年、オーグスポーツに取締役執行役員として出向。人々の健康に直接サポートできる事業のボードメンバーとして非常にやりがいを感じ、ぜひこの会社で60歳まで働きたいと考えました。そこで、出向4ヵ月後の50歳になったタイミングで大阪ガスの退社を決断し、翌年4月、当社に転籍いたしました。その後、先ほど申し上げた通り、昨年7月、株主の変更に伴い、社名を株式会社COSPAウエルネスに変更し、代表取締役社長に就任したといったところでございます。

当社は、1981年の創業以来、大阪ガスからの出向者がずっと社長を勤めてきた会社で、取締役も基本的に大阪ガスからの出向の方ばかりというかたちで運営をしてまいりました。そういう意味では、約3年ごとに社長が交代し、フィットネスには全く門外漢の方が、都度あたらしく来られては運営をしていくということを長年繰り返してきたわけです。ところが、センコーグループ入りをしたとき、ホールディングスの社長から「当社では親会社という概念はなく、グループ会社はイコールパートナーだと考えている。現在、ライフサポート事業分野で積極的にM&Aをしているけれども、グループ入りしていただいた企業の社長にはすべてその会社の方に就任していただいている。したがって、センコーから人を送り込むつもりはない」と言われ、大変驚きました。それまでの40年間

とは大きく異なり、グループ各社が自主的に判断して経営を、ホールディングスとして支援、サポートいただくという新たな経営体制でのスタートとなり、第二の創業と考えております。少し長くなりましたが、私からは以上です。

**吉田** ありがとうございます。COSPAさんは親会社が代わって、今、従業員の方方も非常にやる気に満ちているというお話をうかがっており、今後の事業展開から目が離せない存在として注目しています。では、続きまして、ダンロップスポーツウエルネス・田畑顧問、お願いします。

**田畑** ダンロップスポーツウエルネスの田畑と申します。今日は、このような機会を与えていただき誠にありがとうございます。皆様方と情報を共有することによって、これから業界の反転攻勢がスムーズにいくよう、共に頑張っただけでまいりたいと思っていますので、どうぞよろしく願いいたします。

ダンロップスポーツウエルネスは2014年、グループ替えによって当時のダンロップスポーツ株式会社の子会社となりました。私はグループ替え以降、ずっと社長業を継続させていただいていましたが、今年の3月で、社長業から顧問になりました。

当時の親会社のダンロップスポーツは2018年、住友ゴム工業に吸収合併され、現在当社は住友ゴムの直下の子会社となっております。住友ゴムはグループ115社、昨年の連結売上で1兆1000億円。「未来を開くイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる」というパーパス経営を掲げています。タイヤ事業、スポーツ事業、そして産業品事業の3つのカテゴリーを扱っていますが、タイヤ事業のみで約80%の売上を占めています。

住友ゴムには30社を抱えるスポー

ツ事業本部があり、スポーツ用品販売・ゴルフ場運営事業・ゴルフトーナメント運営事業・ゴルフスクール事業・テニススクール事業・スポーツクラブ事業の6つの項目にわかれ、ダンロップスポーツウェルネスはこのうち、ゴルフ・テニススクール、そしてスポーツクラブ事業を扱っている会社になります。「お客様のスポーツライフをもっと豊かに」を事業理念に掲げ、昨年の事業本部全体の売上は1166億。住友ゴムの中では10分の1ぐらいの事業規模になります。

さらに、ダンロップスポーツウェルネス単体ではどうかというと、コロナで少し凹んでしまいましたが、約100億規模の事業ですので、スポーツ事業本部の中では10分の1、住友ゴムから見ると100分の1、すなわち1%という事業規模になります。

当社の企業理念は、「スポーツと一緒に生きるライフスタイルを提案し、顧客の心と体の健康推進に貢献します」。店舗数は、総合クラブ22、ジムスタイル15、ヘルスケア5、指定管理受託事業12、そしてゴルフスクール78、テニススクール12。なお、総合店の中にはそれぞれにまたゴルフ、テニスが入っている店舗もあります。その合計で144施設となりますが、どちらかといえば、小さな事業規模の店舗が多いのが特徴です。

「Wellness For Happiness—一人ひとりの笑顔のために」をクレド（信条）として従業員全員で共有しており、またグループ全体でSDGsにも積極的に取り組んでいます。具体例としては、総合スポーツクラブにおけるエネルギー使用量削減、ダンロップテニススクールにおけるスクール球の廃棄削減、自治体向け介護予防・転倒予防教室の開催、ペットボトルのキャップのリサイクル活動などです。

次に最近の当社の業績動向でございますが、2019年あたりまでは、この

業界同様に微増で伸びてまいりました。しかし、残念ながらコロナの影響が大きかった2020年、21年、22年…この間はスクラップ&ビルドを加速させるという内容となりました。今後につきましては、若干ですけれども、公共施設の受託による出店を中心に組みたいと考えているところでございます。

当社の事業内容をゴルフ、テニス、フィットネスの3つのカテゴリーに分けると、アウトドアかつゴルフブームということもあって、ゴルフの業績がいち早く回復してまいりました。テニスについては、公営コート等の制限などがあり影響を受けております。フィットネスはというと、まだ道半ばといったところで、2023年の予測としては87%程度。おそらく完全復活には25年あたりまでかかるのではないかという見込みです。

**吉田** それでは、続きまして、野村不動産ライフ&スポーツ・小林社長よろしくお願いたします。なお、余談ではありますが、本日、会場に着いた途端、小林社長に勧められて、この施設内で出展されているメガロスさんのプロテインコーヒーをととても美味しくいただきました。お客様も想像以上に訪れていらっしゃるようで、小林社長のテンションもマックスだと思います。よろしければ、そういった点も付け加えて発表していただければと思います。

**小林** ありがとうございます。プロテインコーヒーについては、資料にも用意しているので、この後、詳しくご説明させていただきたいと思っております。冒頭、吉田専務理事よりグループ会社というお話がありましたけれども、当社は野村不動産グループの中でオペレーションに取り組んでいる会社です。グループ全体では、国内外で様々な都

市開発とマネジメントを進めており、多くの方々が集まる街づくりを推進しています。私は、野村不動産から8年前にメガロスに移ってまいりました。当初、扱う金額のサイズ感に戸惑うこともありました。しかし、この仕事を通じて、数百億という大きなお金より日々の会費収入の重みをよくよく感じるようになり、「箱」を作るよりもその「箱」の中で何をするか。「箱」の中でのオペレーションの大切さ、面白さを知って、すっかりこの事業の魅力にはまっています。

メガロスは首都圏を中心に、44店舗運営しています。その中で、私自身、そして我が社がこだわっているのはなんとといっても「人」。もうこれがすべてといっても過言ではありません。どこでもいつでも、メガロスは「人」「人」「人」と公言しているので、うるさいなと感じている方もいらっしゃるかもしれませんが（笑）。

例えば、コロナ禍にあっても我々は、「会費割引を封じて、その収益を人財投資へ」というコンセプトを大切にしてきました。装置産業を脱し、人手を活かしたサービスに徹底するといった想いの象徴事例として、利益を出していた24時間の小型店からはあえて撤退するという決断にも踏み切りました。

また、先ほどプロテインコーヒーのお話がありましたが、「人」が魅力なのであれば、人の力によって付加価値をつくらうよ、と。社内ではいつも「アイデアがあれば躊躇せず、やっちゃえ！」と言っており、どんどんいろんなことにチャレンジしてもらっています。すなわち、自社で商品開発やイベント開発をする、と。これを一つのコンセプトにしています。加えて、輝いている人をもっと輝かせたいという考え方のもと、とにかくきれいな空間をつくりたいという点にもこだわっています。したがって、コロナ禍にあってもリニューアルや空間演出にはお金

をかけました。こういった点は、不動産企業グループである我々の真骨頂でありこだわりといえるかもしれません。

さらに、「会費割引に頼らず…」と申し上げた通り、当社の場合、会費値引きは基本的にはしていません。自分たちのサービスと商品に誇りを持って、と。会費割引に頼らない価値の追求。それを支えるものが「人財への投資」というわけです。これが当社の大きな特徴といえるでしょう。一方で、「メガロスって、そもそもなんだろう」と考えてみたときに、「スポーツクラブの枠を外そうよ」ということもよく言っています。メガロスは地域居住者の健康増進、健康経営支援、未来を担う子どもたちの育成など、「街を支える事業」であると考えています。従来、我々は館の中でスポーツクラブ運営に臨んでまいりましたが、現在のオペレーションは「街の未来創りに貢献する」ことを目指して、街に積極的に展開しているところ。人と館を活かす、我々の強みを前面に打ち出していきます。

## 各社の成長戦略

**吉田** それでは本題に入りたいと思います。今、各社からご紹介あったように、親会社が代わったり、一方で親会社によって異業種の特性をもお持ちであり、そういった点も活用しながら、今後ますますフィットネスの普及・発展に貢献できるという、独自の長を備えられた会社ではないかと感じています。ここからは、それらを踏まえ、各社の次の成長に向かう戦略について可能な範囲でお聞きできればと思います。まず大友社長からお願いします。

## COSPAウエルネスの経営戦略

**大友** 我々は、まだまだたいした取り



大友 康彰 氏 (株)COSPAウエルネス 代表取締役社長

組みもできていないところですが、そういう意味では、これまでやってきたことをいろいろと紹介をするというよりも、今回は「新たな経営戦略を考える」というテーマですので、私なりに、こういったことを考えていかなければならないのではないかと考えていることを少しお話しさせていただきたいと思います。

まず、皆さんもご承知の通り、世の中には、固定費率の高い業種、そして変動費率の高い業種があります。フィットネスクラブは一般的に固定費率の高い業種であるといわれています。この固定費型の事業と変動費型の事業とを比べてみると、いわゆるフィットネスクラブのような固定費型の事業というのは損益分岐点が非常に高く、黒字化するまでに時間がかかる一方で、売上が伸びていけば利益が大きく見込めます。ところが、この度のコロナ禍によって、売上が大きく減少すると、赤字になりやすいといったビジネスモデルの中で我々は商売をしているんだな……ということをあらためて確認させていただきたいと思います。

そこで非常に収支が厳しい中、業績を回復するためには、各社とも本当に断腸の思いでお店を閉鎖したり、人員を削減したり、なんとか固定費を下げる努力をして、収支を合わせにいくということに取り組んでこられたのでは

ないかと思いますが、根源的には、売上を拡大していかない限り、我々の業種に未来はないと思っています。

実際、各社どういった状況になっているのか。そこで、各社のIR資料から我々の方で数字を拾ってグラフにまとめてみました。いわゆるコロナ前の2018年度を100とした場合に、今、現状どの水準まで来ているのか。すると、売上については、コロナ前の8割ぐらいまで戻ってきているところ。会社様によってはすでに9割ぐらいまで戻ってきているところ、あるいはまだ6割程度で苦戦をされているところなど様々ですが、共通しているのは、やはりまだコロナ前には完全に戻りきっていない。まだ回復の道半ばといったところではないかと思っています。

業界外の方からは「コロナもそろそろ収まってきたからフィットネスももう回復しているんじゃないか」とよく言われます。ただ、コロナが収束すれば元に戻るのかというと、多くの経営者の方々に聞きしても、そういう感触を持っている方はやはり少ない。そういった意味でも、新型コロナが猛威を奮った3年間で業界を取り巻く環境も大きく変化してしまったのではないかと考えています。

その1つには、やはりお客様の意識の変化がある。いわゆる、自宅周辺で

ランニングをしたり、あるいはYouTubeを見れば無料で様々なレッスンやトレーニングを教えてくれたりすることに気づいたというところも多分にあるかと思えます。そしてそれに伴い、トレーニング器具を購入して、自宅で実施するという方も非常に増えたのではないかと。フィットネスクラブの代替はこれで可能だ、と。

一方、昨年の秋以降の急激な物価上昇。これによって、いわゆる財布の紐が非常に硬くなっていることも皆さん実感されているところではないでしょうか。旅行やレジャーなどのハレ消費はかなり回復してきているといわれていますが、やはり定常の支出についてはできるだけ節約を……といった意識が強まっているのではないかと思います。

さらに、業界内での競争環境が変化してきたというところも大きい。例えば、エニタイムフィットネスさんやChocoZAPさんなど、いわゆる小規模な24時間ジムの圧倒的な出店加速。エニタイムフィットネスさんはコロナ禍の3年間で330店舗を超える出店をされ、ChocoZAPさんは昨年7月からスタートをされて、この1年間で820店舗、全国で展開をされています。まさに凄まじいペースで、こういった店舗が我々の店舗の周辺にどんどん出店してきている、と。

こういった状況下において、節約志向の強いお客様についてはもう通わずに自宅でできるということで退会される方もいらっしゃるし、また、ChocoZAPさんに代表されるように、運動初心者の方々を取り込むような新たな業態の出現によって——ここは今まで運動とはあまり縁のなかったお客様を大きく開拓をされたというプラスの面もあると思いますが、一方で我々の既存店近くに出店された場合は影響が出てきている。さらにエニタイムフィットネスさんの場合は、フリーウェ

イトを充実させて、筋トレ志向の高い一定層の方々をしっかりと確保されている。結局、既存会員の退会率云々というより、これから新たに運動してみようという方の選択肢がものすごく増えてきて、新規入会が獲得しづらい状態になっているのではないかと考えています。

先ほど申し上げた通り、フィットネス事業は固定費率の高いビジネスモデル。したがって、業績回復のためには売上の拡大が不可欠です。当然のことながら、売上を拡大していこうと思えば、既存の会費収入をいかに増やしていくかということと、新たな商品・サービスを提供していくという2通りの道筋があります。本日は、「新たな経営戦略を考える」ということでございますので、後者の方についてお話をさせていただきます。

冒頭ご説明した通り、我々は2022年7月に株主が代わり、それに伴い社名を「COSPAウエルネス」と変えました。COSPAは、1996年から25年以上にわたって我々がフィットネスクラブあるいはテニスクラブの店舗のブランド名として展開をしてきたものであり、これを社名に入れたいという社員の思いを込めたものでもあります。一方、ウエルネスには、今後フィットネスの役割は体の健康だけではなく、「心身」の健康づくりに関わる事業として大きく展開していこうという方針を社員全員で共有すべく、この言葉を社名に入れました。

では、「心身ともに」という、心、いわゆる精神的な健康に関するサービスの可能性とはなんだろうということ、SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 分析してみました。主だったところを紹介してみると、まず我々の強み (Strength) としては、ジム、スタジオはもちろん、プール、ジャグジー、浴室、サウナ、マッサージチェアなど充実した施設を有

すること。すなわち、24時間型とか小規模な施設にはない、我々の強みがあるということを確認しました。加えて、マインドフルネスヨガやストレッチなどの気持ちを落ち着かせてくれるようなプログラムも多数有しているというところもあります。

次に、機会 (Opportunity) はどうか。世の中の多くの人たちは疲れているということは、皆さん実感するところではないでしょうか。“休養・抗疲労白書2022”によれば、「疲れている」「慢性的に疲れている」と、アンケートで回答される方が8割を占めるという状況です。特に20~30代の女性でいえば、慢性的に疲れているという方が5割を超えている。こういったアンケート結果にも表れているように、疲れやストレスを溜めた状態の方々が現代人には本当に多い……ということにもチャンスはあるのではないかと思います。

一方、脅威 (Threat) としては、自宅ですら運動する時間がない、忙しいという方が多数いらっしゃる。また、努力・根性・忍耐よりもマイペースで無理せずというような時代になってきているという側面もある。いい換えれば、しんどい・苦しい・我慢・努力はなかなか続かないという方々が増えてきている、と。

こういったことを踏まえたうえで、左右軸に「精神的健康」と「身体的健康」、そして上下軸に、「しんどい・苦しい」と「気持ちよい・楽」といった四象限に分けて、我々が総合型の店舗で実際に提供しているサービスをプロットしていくと、どんな感じになるのかを整理してみました。

すると、我々の今までのサービスというのは、いわゆる身体的な健康のために、「しんどい・苦しい」トレーニングを、例えば痩せるために頑張っ

り中心になっているサービスだったのかなと思います。もちろん、ここはここでしっかり伸ばしていかなければならないのですが、一方で、「気持ちよい・楽」といった精神的健康に至るサービスも、我々が施設の中で確実に持っている武器でもある。そこで、本当に疲れ果てているといった人たちに対して、何らかの付加価値の伴ったサービスが提供できないか。いわゆる固定費の高いビジネスモデルの中で、新たなお客様の層、今までとは違った別の層のお客様を集めていく……。こういった取り組みを今考えているところでございます。

ただ、残念ながら現段階では「したがって、こういった展開をして集客できています」と具体的に説明できるところまでには至っておりません。とはいえ、社名に付けたウエルネスの取り組みについては今後、積極的に推し進めていきたいと思っているところでございます。

では、具体的に今、我々が展開しているサービスはというと、大阪大学と共同開発をした認知機能維持・向上プログラムです。現在、認知症の患者は非常に増えてきており、2025年には700万人というふうにもいわれています。また、なりたくない病気ナンバーワンでもある。こういった状況を踏まえて展開しているのが、「脳・活性化プログラムiトレ」。

こういったプログラムは同業他社さんもそれぞれ展開されていると思いますが、弊社のこのプログラムの特長は、2ヵ月ごとに認知機能のスコアを定量的に測定できること、加えて全身を使ったテレビゲームのようなかたちで楽しく体を動かすプログラムになっているという点がもっとも大きな差別化のポイントであると思っています。現在、当社の直営4店舗と受託2店舗で展開しており、このほか、昨年度より富田林市、京田辺市、八幡市の介護予

防事業としても受託しているのですが、3市とも非常に高く評価していただき、今年度も継続して実施しているというプログラムでございます。

2ヵ月ごとの認知機能変化の確認は、iPad画面に表示される問題や回答への視点の動きをアイトラッキング技術によりデータ化し、認知機能スコアを定量化するものですが、特長としては、「約3分間の短時間で評価可能」「被験者の心理的ストレスが少ない」ことなどが挙げられます。また、全身を使ったテレビゲームというのは、モーションセンサーの前に立つ（座る）だけで体の動きや音声が感知され、自分の身体がコントローラーとなり運動・発声・脳活性化トレーニングができるというものです。

脳を活性化させる運動教室は週1回・1時間、2ヵ月（全8回）実施し、この中で全身を使ったテレビゲームや頭を使いながら同時に体を動かすデュアルタスクトレーニングなどを実施し、さらに宿題というかたちのホームエクササイズ（任意）で効果を底上げするなどのプログラムが全体の流れとなっています。実施前には、まず現状の認知機能の評価、体力測定、生活機能アンケートを行い、2ヵ月後にどれだけ変わったかというところをすべて定量的に示して、お客様に実感いただくというプログラムです。

そして最終的に、「iトレ」参加による認知機能スコアの変化を大阪大学で解析していただいたところ、プログラム参加後の測定では認知機能のスコアが格段に上がっており、向上された方が7割、維持の方が3割と、落ちていけないことも確認されました。

最後は、「iトレ」の宣伝のようなかたちになってしまいましたが、ライセンス販売、業務提携なども行っておりますので、ご興味ある方はぜひお声がけいただければありがたく思います。以上でございます。

**吉田** ありがとうございます。では、次に田畑顧問、よろしく申し上げます。

## ダンロップスポーツウエルネスの経営戦略

**田畑** ダンロップスポーツウエルネスより、「新たな経営戦略を考える」というテーマについて、私の考えをまとめてまいりましたので、ご説明させていただきます。まず、2019年度を各業種別に見たとき、2019を100としたときに、どれだけコロナの影響を受けて、今どういう状況にいるか、経産省の特定サービス産業動態統計調査の長期データからグラフ化してみました。これを見てちょっと残念だったのは、フィットネスが86%と微増の景気回復にとどまっております、このまま手をこまねいていると、やはり収益低迷のままという現状です。ちなみに、学習塾はコロナの影響をものともせず最初から加速的に伸びて現在125%。ゴルフは110%。これはアウトドアだからだと思います。ボウリングはインドアですが、密ではないということなのか98%。そのほか遊園地95%、パチンコ77%という数値でした。この中では、遊園地が昨年あたりから急回復の傾向を示しています。

こういった状況の中で、いろいろと戦略を考えるうえで、まずPEST（Politics, Economy, Society, Technology）分析によってフィットネスの現状を整理してみました。おそらく、このあたりのことは皆さんもすでに共有されている内容だと思いますが、今一度確認しておきたいと思いますが、それぞれのキーワードとして挙げられるのは何か——。まず政治面では健康経営の推進・特定保健指導。経済面では国民医療費の増加・物価の過度な高騰。次に社会面ではというと、コロナからの景気回復・SDGs・Purpose経営の取り組み、そしてテクノロジーではAI、IoTの加速的普及・

デジタルヘルスと人生100年時代でしょうか。

大友社長もSWOT分析の中で述べられていたように、果たしてこれが我々にとってすべて機会となるのか、それとも脅威となるのか、あるいは強みなのか弱みになるのか。やはり、それぞれに違ってくると思います。そんな中で、これから業界が参画していくチャンスになるのは、例えば、経済面でいえば国民医療費の増加に対するという“機会”。ここにどうやって食い込んでいくか。一方で、物価高騰という“脅威”。これに対してどう立ち向かうかといったところについてそれぞれ真剣に考えていかなければならないと思います。

そこで、当社もCOSPAさんと同じように、SWOT分析をしてみました。内部資源の強みと弱み、そして外部環境である機会と脅威は一体何かをしっかりと見極めること。そして、“我々の強みを生かして機会を勝ち取っていく”ためには、例えば、現在FIAが積極的に推進している「全国カラダ年齢測定」の活用は、健康寿命の延伸にかかわる産業団体として、さらにその活動意義を深めることにもなるのではないのでしょうか。実際、測定を受けていただいたお客様からは、「ぜひ次回もやりたい」「とても楽しかった」という高評価をいただいています。それによって、在籍向上（新規入会者の獲得、既存会員の定着、アップセル・クロスセルへの活用（顧客単価）、法人・自治体向け新サービス（オプション販売）などの効果が期待できます。今、日本では1万7000社の法人が健康経営の推進に取り組んでいるという市場もある。そこに向けて新しいサービスを提供していくという、これはチャンスでしかありません。そして、社会的に価値あるデータベースとして貢献いくためには、皆さんとの連携が必須になるうかと思ひます。

また、「特定保健指導」への参加拡大も、“強みを生かして機会を勝ち取っていく”ためのチャンスではないでしょうか。ご存じの通り、特定保健指導とは、生活習慣病の発症リスクが高く、生活習慣の改善による生活習慣病の予防効果が多く期待できる方に対して、専門スタッフ（保健師、管理栄養士など）が生活習慣を見直すサポート。一方で、保健指導は通算180ポイント以上の獲得によって完了し、成果が出たのかを評価する指標にはなっていないのが現状です。加えて、積極的支援対象者は150万人/年ですが、我々の業界に一体どのぐらいの恩恵があるのかということ、業界参入は限定的ではないか、と。ところが、来年からアウトカム評価という考え方が取り入れられていくということで、ここはフィットネスの一番の強みを発揮できるというところになるうかと思ひます。

一方、“弱みを補強して機会をつかむ”ことも重要。いわゆる、これは民間の効率的な運営力を活用し、社会のソリューションに貢献するという取り組みです。こちらは、例えば自治体からの水泳指導受託。皆さんもすでにご存じかもしれませんが、プールを保有

して学校が民間に受託すると、1年間に260万円の経費削減になるということが葛飾区のHPから出てきました。加えて、季節天候・先生の指導スキルに左右されない安定運営や施設利用に指導委託を含めると優良な指導レベルが期待できます。したがって、ここでもやはり各地域のスポーツクラブ各社が連携していくことが非常に重要ではないかと考えます。

また、学校部活動の受託も同様です。ご存じの通り、今、部活動は教師の献身的なサービスによって成り立っています。とくに指導経験のない教師にとっては多大な負担であり、一方の生徒にとっても望ましい指導を受けられないジレンマがある。これが今、学校単位から地域単位の取り組みへ変更していくということがいわれています。こういった取り組みも“弱みを補強して機会をつかむ”ことになるのではないかと考えます。

さらに、個社の強みを生かして脅威を機会にしていくことも必要。すなわち、高付加価値のサービス、商品の販売が我々に求められるところであろうと考えます。当社の事例を紹介させていただくと、我々はメーカーノウハウ



田畑 晃氏 (株)ダンロップスポーツウェルネス 顧問

のある会社でございますので、その強みを生かして、この度“ダンロップ・スイムバランサー”（住友ゴム工業製）というオリジナル水泳用練習用具の発売によりやくこぎつけることができました。このスイムバランサーは、股関節の横（左右）に発泡体を結び付けることによって、普通に泳ぐ（もしくは伏し浮き／背浮きする）だけで、下半身側の浮力が確保され、水平姿勢が容易にとれるというメリットのあるもの。これを導入することによって、スイミングコーチは効果的な補助がしやすく多くの生徒の指導ができる、生徒は一人で泳げる距離が長くなり練習量が増える、さらにキッズだけではなく成人レッスンにも使えるというメリットがあります。現在当社では、このスイムバランサーを取り入れたカリキュラムを構築中で、各スキルに対して今までヘルパーだったものをすべてスイムバランサーに変更しつつある段階に来ているところです。

最後に、“弱みによる最悪のシナリオをどうやって回避していく”のか。これは業界全体の話になるかと思えます。当社だけ、あるいは個社だけでは限界が来ている。したがって、やはりここはFIAが業界全体のハブ機能を担い、強力にけん引していくことがより重要になるのではないかと。そうすることによって、健康保険組合との契約、各自治体との水泳や学校の部活の契約というものも包括的に管理して、加盟店に分配するような仕組みができないかどうか。これはまだ研究課題ではありますが、そうした取り組みによって全体的な底上げができないかなというふうに考えているところがございます。私からは以上です。

**吉田** ありがとうございます。では、続きまして、小林社長、お願いします。

## 野村不動産ライフ&スポーツの経営戦略

**小林** 「新たな経営戦略…」というテーマで、カッコいいことが言えればいいなと思いますが、正直申し上げて、「これっていうものはない」というのが本音です。今、事業環境をあらためて整理しているところですが、先ほどからお話が出ている通り、様々なことが変わってきており、「さあどうしよう」と。今は時代の変化に対して、試行錯誤の繰り返しといったところでしょうか。

しかし、そんな中で、ちょっと抽象的な話になってしまいますが、我々としては企業理念として掲げている「顧客満足を感動と喜びに変える」という考えから絶対にブレないこと。いろいろと環境が変わっていく時代の中にあっても、決してブレないという信念。これだけはしっかりと守っていきたいと思っています。そのためには、物理的価値よりも情緒的価値。やはりこれだと思っていて、既存のお客様、新しいお客様との関係性においても、また様々な商品づくりにおいても、この価値はあらためて徹底していききたいと思

っています。

これは、この場で言うことではないかもしれませんが、我々としては“脱フィットネス”——、すなわち、新しいフィットネスクラブのかたちを探すことに今もがいているところです。できれば来春にはメガロスの新しいフィットネスのかたち、これを打ち出したということ、今、日々議論している最中です。今日お話しできればいいのですが、まだ生煮えの状態ですから、あえて話しません。

先ほども話したように、これからの方向感としては、今までは館の中が中心だったものから、より一層外に出ていきたいという思いがあります。例えば、この夏場であればイベント開催。当社は大きな館がたくさんあるものですから、そこで地域の子どもたちを集めて夏祭りやお化け屋敷などを実施すると、各施設千人を超える地域の方々が訪れてくれます。さらに、会員以外の方たちに対しても、街にとって欠かせない存在となるために、当社の準会員のようなかたちでグループ化していくといったことにも着手しています。

こういったことに取り組んでいく中では、繰り返しになりますが、やはり



小林 利彦 氏 野村不動産ライフ&スポーツ(株) 代表取締役社長



「人」が大切だと思っています。セミナー1では、ルネサンスさんからベアのお話がありましたけれども、当社においても、やはり人財への投資が一番大事な使命であると思っています。コロナの中でも、研修は一切絞っていません。むしろ、コロナ前よりもその優先度を上げています。そして、コロナ禍においては人件費も一部、賞与を下げたりしましたが、極端なことはしていません。この春（3月）には、先期の利益のすべてを、社員とアルバイトに一時金で還元しました。これに関しては社内で異論もあったのですが、人件費というのは将来に対する投資だと思っていますから、目の前の利益よりも将来のさらなる成長を考えて決断しました。そのうえで、来春はコロナ前の水準に戻して、より一層みんなで頑張っていける環境を整えたいと思っています。

人の力が創り出した成果として、冒頭にも申し上げたPB（プライベートブランド）商品があります。もちろん、自分たちだけでは限界もあり、いろいろな企業や団体とアライアンスを組んで実施しています。その代表的商品として成長したプロテインコーヒーは、1年間で48万杯売れるほどの人気商品となっています。

また、健康経営。すでにどのクラブでも取り組まれていることですが、このサポートはより一層加速していきたいと思っています。ちなみに、当社グループのテナントのワーカーは約200万人。例えば、この200万人に対して、健康経営の商品を提供していきたい。そこで先般、オンラインフィットネスの雄であるLEANBODY社に出資して、今、一緒に新しい法人向けの商品をつくっているところです。ビリー隊長の魅力を活かした商品は、近々リリースの予定です。

今、ご紹介したのが大人向けの商品だとすれば、当社がこの場で皆さんに

より自信を持ってお話できるのがキッズ事業の業容拡大についてです。キッズ事業の環境変化は皆さんもご存じの通りで、どの会社さんも業績は一様に回復しているのだろうと思います。ちなみに当社の場合ですと、コロナ前の120%まで伸長しています。そしてその延長で、スポーツクラブの枠を超えたキッズ事業として今、取り組んでいるのがアフタースクール事業、いわゆる学童保育です。これは、習い事と預かりをワンストップで提供する社会的意義のある事業であり、東京学芸大学さんと共にカリキュラムをつくり、館の中の床をコンバージョンして、キャスト自らがサービス提供していますが、原価は特に増えていません。既存の人とモノを活かして、新しい価値を創出してお客様に商品提供しているビジネスといえるでしょう。現在、来春までに23店舗体制に向けて準備を進めているという状況です。

さらに、キッズ事業の業容拡大としては、親会社である野村不動産ホールディングスが出資及び資本業務提携している株式会社やる気スイッチグループとの協業により、ほかにはない文武両道、唯一無二の幼稚園を開園しようということで、新たなビジネスをスタートしているところです。来年の春、メガロス町田店の中で開園する予定です。加えて、次の展開論としては、シームレスに子どもたちに対してサービスを提供していきたい、と。すなわち乳児から大学生になる大人手前の人たちまで、学習と運動機会を同時に提供していく健康インフラをつくっていきたいと考えています。それができれば、地域の中にキッズ経済圏ができている、そこに事業参加すれば地域のキッズのありとあらゆる情報を得ることができ、また新たなサービス開発もできる、と。そんな経済圏をつくっていききたいなと思っています。

以上が、我々が今現在、新たな経営

戦略として自信をもってお話できるものです。

**吉田** ありがとうございます。それでは、今、お三方からお話のあったことと重複するかもしれませんが、成果につながっている取り組み、もしくは今後成果につながりそうだと考えておられる取り組みについて1つご紹介していただければと思います。大友社長からお願いします。

## 成果につながっている 取り組み

**大友** 今までの既存事業ではない新たな経営戦略というところで、これが成功しそうだというものは、今のところ見つかっていないというのが正直なところでございます。ただ、先ほどご紹介しました認知機能のサービスである「iトレ」、これについてはもう1年以上継続されている方のスコアを見ても、すごく上がっている、もしくは維持されているというような結果も出てきており、このサービスについては手ごたえを感じているところでございます。

**吉田** それは展開して、どのぐらいなのですか？

**大友** 試験的な導入期間も含めると、もう2年半ぐらいになります。

**吉田** お客様からの声はどんな感じですか？

**大友** 最初はどちらかというと、既存のフィットネスクラブの会員さん向けに一生懸命PRをしていたのですが、会員さんの場合はもともと皆さんお元気だし、自信にもあふれており、「認知機能に心配なんかない！」と言う方ばかりで、非常に苦戦を強いられたものでした。そういう意味でいうと、実

施するのは我々の店舗なんだけれども、ターゲットは会員ではない方をいかに集客してくるかということの方がずっと大事。そこで、店舗の周辺——、例えば地域のショッピングモールなどでイベント的なかたちで集客をしたりしています。やはり、定量的にも見えるかたちで、3分間でスコアが数字で出てくるところはすごく面白いし、これを継続的についでいうところについても好評価をたくさんいただいているというところがございます。

**吉田** ありがとうございます。では、田畑顧問、お願いします。

**田畑** 我々の場合は、先ほども申し上げた、今まさにFIAが「全国カラダ年齢測定」という名称で、この7月から加盟クラブすべてでできるという仕組みをつくった取り組みに尽きるのではないかと考えています。繰り返になりますが、なんととっても、お客様から評価されていることが、我々の自信の裏付けにもなっています。加えて、自治体からの評価も非常に高い。東京都などはまだ我々が提案している段階から「ぜひやりたい！」と意思表示をしてくれるほどでした。それともう一つは、先ほど申し上げた通り、健康経営のサービスの一環として扱うことでも、加盟クラブすべてが同じことができるという意味で、その広がりやさらに加速させていくことができると思っています。

**吉田** ありがとうございます。体力テストは、確かに一つのきっかけになるものだと思います。その辺り、田畑さんご自身も体験されて、何か感じられたことはありますか？

**田畑** 体力測定は、小学生か中学生の頃にやって以来でした。私は現在も週に1～2回、必ずトレーニングしてい

るので少なからず体力には自信があって、実際に若く判定されたけれども、それなりに……という結果でした（笑）。実はもっと若く判定されるのではないかと期待していたのですが……。でも、その悔しさが「よし、次にまた受けるぞ」と。「それまで頑張っていてトレーニングするぞ」というモチベーションのアップにつながっています。

**吉田** 今、田畑さんにはこの体力テストの実行委員長をお願いしています。体力テストによって、自分の強みと弱みを知り、それを踏まえたくえで来年の自分をイメージしたときに、どういうトレーニングすればスコアは上がるか、来年の自分は今より元気だというような構図をつくり上げていくことが、健康寿命の延伸、もしくは人生100年につながるものだと私は思っています。田畑さんには、この事業としての責任者として、しっかり国にとってもやってよかったと言われるようなことに繋げていただきたいと思います。では、次に小林社長、お願いします。

**小林** 先ほど申し上げた取り組みは、当社としては、どれもこれも自信作ばかりです。そして、何が当たったというよりも、皆さんに考えていただきたいと思うのは、今この時期だからこそ、いろんなチャレンジをすべきではないだろうか、と。正解なんてないじゃないですか。この混んとした時代において、きっと誰も答えを持っていないと思うんです。だったら、勇気をもって想いをかたちにすればいい。何でもいからチャレンジすべきかなって。当社は、現場のみんなから様々な意見をもらって、それをみんなで応援して、先ほど申し上げたようにいくつかの成功事例が生まれてきたと思っています。そういうプロセスは、ぜひ皆さんと共有したいと思っているので、ぜひチャレンジしてみてもどうでしょうか。

あと一つ、これだって決めたら、もう死に物狂いでやりきることだと思います。あれもこれも中途半端にかじるのではなくて、これって決めたらとことんやりきる。例えば、先ほどよりたびたび登場してくるプロテインコーヒーなんて、最初はまったくダメだったんです。しかし、じわじわと上がってきて、「おっ、いいじゃん」ってなったとき、社内的にはそれで満足していた。そこで、「その程度でいいのか！ やっと来たチャンスだぞ。一気に行け！」という話をして資金も投下して、今回はSPORTECにも出展させていただきました。皆さんにも、今だからこそどんどんアイデアを出し合い、そしてチャレンジを恐れないでいただきたいと思っています。そうした意気軒昂こそがフィットネス業界再生の原動力になるのではないかと考えています。

## 自社の強みをどう生かしていくか

**吉田** ありがとうございます。次に、冒頭に申し上げた通り、ここにお集まりの方々は親会社お持ちの各企業であり、親会社との関係性の中で果たすべきこと、そして親会社ならではの活用の仕方というものがあるのではないかと思います。そういったことを踏まえつつ、自社の強みとは何なのか、そしてその強みを今後どう生かしていきたいかについてお話いただけますでしょうか。まず、大友社長からお願いします。

**大友** 冒頭でご説明した通り、我々は昨年7月に新たな株主に変更したばかりでございます。振り返ってみると、この1年間は新たなやり方にアジャストさせていくような期間だったかなと思っています。ただ、これもすでにご説明したところではありますが、40

年間大阪ガスのグループでいたときには、社長も取締役もみんな大阪ガスから来た人たちばかりで、当時のオーグスポーツの正社員の人たちは部長止まりといったところが精一杯でした。ところが、今回、親会社が代わったことによって、正社員のメンバーから社長、常務、取締役が一気に3人も生まれた。そういう意味では、従業員からすると、ガラスの天井が外れた状況になったというわけで、「私も頑張れば…」といった、意欲のようなものも相当に高まったのではないかと考えています。

同時に、経営に関しても継続性が生まれ、それまでのように社長が代わるたびに大きく方針も変わる……みたいなことにはならなくなった。ホールディングスの方からは、「自分たちは物流中心の会社なので、フィットネスに関しては基本的にあなた方にお任せをする」と。ただし、「当然、アウトプットは出してください」ということで、責任はやはり重大であり、それまでのように出向の社長の言う通りにやっていたのだからという言い訳はできない。一方で、新たな環境が整ったことによって、自分たちでしっかり考えて立て直していくことができるようになり、私自身の大きなやりがいにもなっています。

また、それまでのグループとの大きな違いとして、もう1ついえるのは、グループシナジーみたいなものを発揮しようということで、互いに連携し合うことによっていろいろとサポートしていただけるというのは大変ありがたいと思っています。とはいえ、実はグループ会社のほとんどが黒字の中、我々だけがまだコロナの影響から脱し切れてなく赤字という状況でございます。したがって、一日も早く黒字化をして、この会社を買って良かったと喜んでもらえるよう頑張っていきたいと思っております。



(一社)日本フィットネス産業協会 専務理事 吉田 正昭

**吉田** コロナ期間中も、大阪ガスさんの場合は、社会的な大きな責任をお持ちだったわけで、それに伴ってクラブのほうにも様々な制約が及んできたのではないかと想像します。それが今回、親会社が代わられた結果として、地下に溜まっていたマグマが一気にエネルギーとして噴出してきているような状態だったという声も聞いております。もちろん、大阪ガスさんは非常に立派な会社であるということが前提での話であることはいうまでもありません。続きまして、田畑顧問、お願いします。

**田畑** 自社の強みというところでは、先ほどもご紹介した通り、ダンロップはタイヤ事業を中心として、ゴルフクラブ・ゴルフボール、そしてテニスラケット・テニスボールなど、メーカーとしての事業がもうほとんどです。このメーカーとしてのものづくりのノウハウには140年の蓄積がありますので、そういった優位性から今回、水泳業界において何か活用できるものができるか、大阪経済大学の先生と組んで開発したのがスイムバランスです。これがお客様はもちろん、スタッフ業務も楽になるというところから考えると、ぜひ皆さんと共有して使っていただきたい、と願っているところです。そういう意味では、親会社の強みを、このフィットネス業界の中にプラ

イベートブランドとして投入した好例ではないかと思えます。本当にいいものですので、皆さん、ぜひ一度触っていただければと思っています。

**吉田** ありがとうございます。それでは今、親会社はマンション需要が高まって、かなり業績も良くなっているのではないかと思います。続いて小林社長の方からお願いします。

**小林** 親会社というか、グループ連結では過去最高益を叩き出して、羨ましいなって思っているところです(笑)。ちなみに不動産グループにいますと、出店機会が多そうでいいねと思われるかもしれませんが、野村不動産が持っている物件は家賃が高くて、我々の収支に合わないのが実情です。したがって、他から借りているケースがほとんど。一方で、不動産グループの良さというのは、先ほども申し上げましたが、やはりお客様をストックしていることにある。当社グループのテナントワーカーであれば200万人、PROUD等の住宅に住む方も20万人くらいいらっしゃる。こういう方たちとどういう関係を築いていくかというのが、おそらく、これからの我々の成長のヒントになり、また大きなチャンスであると思っています。

当社の強みというのは、もう先ほど

からくどいくらい言っていますが、「人」。本当にいいキャストばかりで、仲間たちを幸せにしたいと心の底から思っています。そのわかりやすいかたちの一つが、先ほど大友さんもおっしゃっていましたが、プロパーの役員つくることであると思っています。当社は、私もそうですが、役員がみんな野村不動産から来ています。でも、それではメガロスのプロパー社員には面白くないと思っていて、ここ数年のうちに「絶対出すぞ!」と言っているんですが、果たしてどうなるか。私がいるうちに、「メガロスにプロパー役員を必ずつくる」。そんなことを業界の皆さんを証人にさせていただき、この場で約束しておきたいと思えます。

## 今年度の着地点は?

**吉田** それでは最後の質問になりますが、皆さんがそれぞれに述べられた戦略事項を踏まえたくて今年度の着地点、もしくは見通しについて、最後にお聞きしたいと思います。大友社長からお願いします。

**大友** 弊社はコロナ以降、4年連続で赤字という状態です。ただ、利益水準は着実に向上してきており、昨年度も冬場の燃料費の高騰さえなければ黒字が見えていたところでした。今年度の事業計画としては、当然、黒字必達というところでは取り組んでいます。今、第1クオーターの時点でいえば、当初の計画を上回る好調な滑り出しといったところがございます。

ただ、今またコロナも増えてきているというような状況もございますし、物価高というところもあります。また“最賃”の方も非常に高く、今度また10月に上がるといったような状況でもありますので、なかなかそう簡単にはいかないかもしれません。けれども、なんとかいいかたちで着地点を見いだ

したいなと思っています。また、収支だけでなく、先ほど来からお話しているように、いわゆる身体的健康だけでなく、精神的な部分を含めた新たなサービスの開発……。ここについても、ぜひともいいものを、今いろいろと模索しながら新たな取り組みに挑戦しようとしているところです。まだまだ試行錯誤しているところではあります。これをなんとかものにして、皆様にご紹介できるようになればいいなと思っています。

**吉田** ありがとうございます。それでは、田畑顧問。

**田畑** 当社もコロナの影響を受けて、恥ずかしながら、3期連続赤字で推移しています。その中でもっとも痛かったのは、コロナの渦中に大型総合店を1年間に1店舗ずつ、3つ出店したことです。1店舗目は2019年下期に出したのですが、いきなり2020年のコロナの影響に見舞われてしまった。そして、1年先送りして2022年に出店した次の大型店、これは賃貸借契約上の問題でどうしても出さなければならなかった。そうしなければペナルティがかかってくる。さらに、その次の店舗もやはり賃貸借契約上出さなければいけない。これが2020年から今年にかけて、我々にとって大きな重しとなってしまったことは否めません。この負の部分は今、コロナからの回復によって、ようやく低迷状態から脱却できて、かつ会社全体の収益に対する影響が少し緩和されるというところを見通しているところがございます。そして結果的に、収支の目標は今季、赤字からの脱却というところで、再度黒字転換にという目標値になっている。そのためにはもう少し奮起して頑張らないといけないというようなところですが、目標に従業員全体で共有して、必達していきなりたいと思っています。

**吉田** ありがとうございます。では最後に、小林社長、お願いします。

**小林** 今期はおそらく18年3月期、コロナの前の前の収益水準までは戻っていると思っています。そして先ほどから話しているように、引き続き「人」の処遇向上に前向きに努めること。加えて新規事業をいくつか立ち上げて——来春に開園する幼稚園もその一つですが、そういったものを一つ一つ丁寧に整えていき、新しいかたちで来年度4月を迎えられるように、今、準備を進めているところです。なんとかなるかなと思っています。

**吉田** ありがとうございます。繰り返になりますが、健康寿命の延伸、あるいは人生100年時代という言葉を実現するためには、我々がこれまでやってきたこと——フィールドや施設をつくり様々なソフトを提供することによって、そこに足を運んでいただくというスタイルを踏襲するだけではなく、真の運動の習慣化のためには、我々自身が法人先や自治体に出向いていながら、しっかり地域の健康を担うという取り組みをしなければ、そういった社会は絶対にやってこないと思っています。

そういう意味において、世の中から必要とされる業種として、ようやく我々の力が発揮できる時が来たというふうに感じています。この3年間のマイナスを、我々はしっかり受け止めてきましたので、これから先、皆さんの事業がさらに発展できるように、共に足並みをそろえ、互いに協力し合って事業を推し進めていければと思います。

最後に、本日ご登壇いただきました3名のパネリストの方々に盛大な拍手をお願いして終了したいと思います。ありがとうございました。

# FIA 全国カラダ年齢測定 —フィットネス体カテスト—

## レポート 1

8月1日より、正式にサービス提供がスタートした『FIAカラダ年齢測定フィットネス体カテスト』。お陰様で、いくつかの加盟企業において既にお客様への測定が実施されております。

また、7月に東京ビックサイトで開催されましたSPORTEC2023では、体カテストのプロモーションを目的とした測定体験会を3日間にわたって実施し、フィットネスクラブ関係者、自治体関係者、さらには教育機関の方々等幅広い方々に体験いただきました。

今回は、SPORTECでの体験会の状況や、実際に測定に参加された方々からお聞きしたアンケート調査の結果などをご報告いたします。

### 【SPORTEC 2023 フィットネス体カテスト体験会実施レポート】

ここでは、当日の状況をお伝えすると共に、各クラブ様で測定イベントを行われる際の参考となるような視点で、補足も追記させていただきます。

#### ■体験会参加実績:

3日間で201名(10時受付開始⇒最終受付16時)

#### ■測定受け入れ方法:

お客様を4名で1グループとして括り、予約台帳を用意してブースにお越しになられたらご希望の時間枠に沿って予約をしていただき、さらに予約時間の明記された簡単な予約表(小さなメモ)をお渡しすることで、時間間違いのトラブル防止と共に、再来の確度をあげる対応をしました。

#### ■体験会規模:

(測定サポート人員)6名でローテーション。スマホ入力等初

動説明及び各測定エリアを分担して対応。一日平均で約70名のお客様に対応し、イベントとして丁寧に対応するにはちょうど良い人員配置でした。

(測定機材)トレッドミル4台/反復横跳び2レーン/立ち幅跳び2レーン/長座体前屈2レーン/上体起こし2レーン/握力計3個。

※測定に一番時間を要するのはやはり、トレッドミル急歩。それ以外は慣れてくるとスムーズに測定を捌いていきます。

#### ■総括:

今回測定に割いた時間は一日当たり正味6時間でしたが、70名の測定に対応するとした場合おおよそ途切れることなく測定が続く様子でした。年齢分布も幅広く、総じて体験したことによって自身の体力状況を相対的に知ることができたことに意義を感じて頂けたと共に、何よりも楽しかったというお声が圧倒的でした。201名の参加となると、やはり事故の発生という点には細心の注意を払って対応いたしました。

実際に1名の60歳代の男性のお客様がトレッドミル急歩中に、少し頑張りすぎて呼吸が苦しくなられて、途中で測定を中止された事例がございました。しばらく休まれてから無事帰られ、大事には至らず、サポートスタッフのケアとお客様ご自身でも受けたかったので参加されたということで、本件は特にクレーム等にはなっておりません。

参加時の健康状態のチェックおよび安全な運用に関しては事務局でも重要事項と考えており、今回の件を踏まえ事務局でも改善策を検討いたします。

最後になりましたが、サポートいただきました各社様・会場に足をお運びいただきました企業の皆様ありがとうございました。初の大型イベントはおかげさまで大盛況となりました。

## SPORTEC体験ブース\_実施風景



※体験会の測定をサポートいただいた企業様(以下、敬称略)

野村不動産ライフ&スポーツ(株)/(株)ルネサンス/(株)東急スポーツオアシス  
(株)ダンロップスポーツウェルネス/(株)ティップネス /JR東日本スポーツ(株)

……ご協力ありがとうございました。



# F C M 検 定 コ ー ナ ー

今月号より毎号、「FCM検定コーナー」として、最新のニュースや合格者のインタビュー記事、さらにFCM活用事例紹介等を掲載させていただきます。

## 1 最新ニュース

●2023年度のフィットネスクラブ・マネジメント技能検定試験申込み締切り迫る！

今年の申込み締切りは10月3日(火) 23:59までです。  
(インターネット申請)

※詳細はQRコードから確認願います。



●HPをリニューアルしました。<https://fia.or.jp/fcm-test/>

### ①FCM紹介ショート動画掲載



### ②過去問チャレンジコーナー新設



## 2 合格者インタビュー (16名掲載)

<https://fcm-test.jp/>




(株) ダンロップスポーツウェルネスダンロップスポーツクラブ  
流山おおたかの森 舞草 紗也子 氏

現在サービスセクションチーフとして業務しております。もともとはスタジオのインストラクターでしたが、出産・育休・子育てを機に部門が変わりました。かつてはベビースイミングのコーチをしていたこともあり、現在は週9本のスタジオレッスンも担当しています。当店は少ないスタッフで、フロント、ジム、スタジオ、スイミング部門を運営しており、私だけで無くほとんどのスタッフが複数部門を担当しています。(加えて、ゴルフレッスンの委託、入居ビル駐車場管理も店舗業務です) そのため、常に業務の効率化を考えています。一例としてはレンタルクラブやレンタルタオルの管理方法やその顧客動線の見直しなどで、お客様もスタッフも手間を減らすことなどです。FCMで学んだ顧客視点でサービスの質を考えることに努めて、その上でスタッフ業務効率化を進めています。今後もFCM学んだ知識・技能を現場で応用して、より一層お客様が満足し、スタッフがやりがいを持てるよう、業務に取り組みたいです。

# 3 FCM事例紹介

FCMは現場に必要なマネジメント知識(学科試験)とマネジメントスキル(実技試験)について、判定するものです。合格者には技能士として国家資格が付与され、厚労省に記録されます。


## ①級別マネジメント知識



### 組織には各役割とそのために必要な技能がある

**級別技能事例**      事例：ジムの故障したマシンを新規入替えるに当たって、求められる技能


級	必要な技能
<b>3級技能士</b> * 上司、同僚との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・故障の表示及び適切な案内</li> <li>・新規導入時の操作方法取得及び案内</li> <li>・利用時の安全確保の確認</li> <li>・利用者の体力、目的、要望に合わせた使用方法の指導</li> <li>・日常メンテナンスの方法取得、実践</li> </ul>
<b>2級技能士</b> * 上司、部下と連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・故障原因、メンテナンス状況及び顧客のニーズ把握</li> <li>・候補物件の制約要件整理(価格、荷重、電源、サイズ、搬出・搬入口等)</li> <li>・入替え候補物件の情報取得(見積、機能、操作性、メンテナンス方法等)</li> <li>・スケジュール作成(搬出清掃、搬入設置、教育、利用案内、利用開始)</li> </ul>
<b>1級技能士</b> * 意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・候補物件の比較検討(顧客ニーズ、機能、制約条件確認)</li> <li>・損益インパクト検討(残存簿価、総コスト、収入増加見込み計算)</li> <li>・他の投資案件との優先順位検討</li> <li>・投資意思決定及び資金調達、導入効果最大化を計画、実施、指示。</li> </ul>



厚生労働大臣指定試験機関 日本フィットネス産業協会

4


## ②3級マネジメント知識例



### 現場に必要なマネジメント知識紹介(3級)

**試験範囲・科目**      FCMを学ぶことで、理解・取得できること。

3級	何を理解し、取得できるか代表的な項目例
1 健康づくり	・運動、休養、スポーツ栄養の基本。生活習慣病予防及び高齢者の健康づくりの基本。
2 運動トレーニングの基礎	・業界で従事するための、健康関連体力に関する最低限の基礎、トレーニング時の障害・事故予防の基本。
3 フィットネス産業概論	・当産業の構造、歴史、特徴。国家の運動・健康施策の理解。
4-1店舗運営	・フロント運営実務。ジム運営実務、スタジオ運営実務、プール運営実務。緊急時対応。
4-2イベント・企画運営	・イベント等の企画運営方法、損益管理の基本を通じて、思いを形にし実行するための方法。
4-3サービス説明・見学者対応	・接客対応の基本(心構え、身だしなみ、言葉遣い)。場面に合わせた接客対応。
5 施設設備の安全確保	・運動施設における主な施設・設備。各種導線(スタッフ、ドライ、ウエット、上下足、等)管理。 ・施設メンテナンス(清掃、維持)の基本。
6 顧客対応	・顧客マネジメントの基本(視点、接点、満足、クレーム対応)。個人情報保護の基本。
7 チームワークとコミュニケーション	・組織、業務分担の考え方、仕事の進め方、コミュニケーションの重要性と方法。
9 安全衛生	・労働者としての側面とその権利について。職場としての安全衛生の理解。



厚生労働大臣指定試験機関 日本フィットネス産業協会

2

③級別マネジメントスキル例



FCM技能検定は「現場に必要な  
マネジメント知識+マネジメントスキル」を検定する

試験・学科 現場に必要なマネジメント知識をレベル別、体系的に整備。

1級学科	2級学科	3級学科
1 健康づくり	1 健康づくり	1 健康づくり
2 運動トレーニング	2 運動トレーニングの基礎	2 運動トレーニングの基礎
3 フィットネス産業概論	3 フィットネス産業概論	3 フィットネス産業概論
4-1戦略・組織	4-1品質管理	4-1店舗事務
4-2営業戦略	4-2マーケティング	4-2イベント・企画運営
4-3品質管理	4-3売上収益管理	4-3サービス説明・見学者対応
4-4マーケティング	4-4施設設備管理	5 フロント実務
4-5売上損益管理	4-5人事・労務管理	6 施設設備の安全確保
4-6人的資源	4-6リスク管理	7 顧客対応
4-7ICT/情報システム	5 顧客管理	8 チームワークとコミュニケーション
4-8リスクマネジメント	6 関連法規	9 安全衛生
4-9施設設備管理	7 安全衛生	
5 顧客マネジメント		
6 関連法規		



厚生労働大臣指定試験機関 日本フィットネス産業協会

1

④級別マネジメント事例



FCM技能検定は現場に必要な  
マネジメント知識+マネジメントスキルを検定する

試験 実技 現場に必要なマネジメントスキルをレベル別、体系的に明文化（以下一部紹介）

級	必要なスキル
<b>3級技能士</b> *接客の最前線スタッフ 契約社員、新人社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>正しい電話対応ができ、気持ちのよいコミュニケーションがとれ、各所に適切に引継ぎを行っている。</li> <li>見学者への説明の際、自分にもわからない点があった場合は速やかに関係者に聞くなどして、理解するようにしている。</li> <li>組織のガイドラインに沿って顧客の要望に応える。</li> </ul>
<b>2級技能士</b> *タスク実行責任者 部門長、リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな種類の顧客とそのニーズを理解するために顧客データを解釈する</li> <li>合意された基準に照らして、顧客サービスの質を評価する。</li> <li>マシン・設備・機器類の老朽化に備え、計画的改善を年間業務スケジュールに落とし込んでいる。</li> <li>教育計画に従い、対象者に必要なスキル・知識に関する教育訓練を実施している。</li> </ul>
<b>1級技能士</b> *タスク決定者 マネージャー、店長	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画が組織の戦略、目的、価値観、方針、手順と一致していることを確認するための行動をとる。</li> <li>費用対効果分析の実施方法を説明する。</li> <li>施設全体を点検し、安全管理上の問題点や改善すべき点を素早く察知し、先手をうって対策を講ずることで、問題の発生を未然に防いでいる。</li> </ul>



厚生労働大臣指定試験機関 日本フィットネス産業協会

3



正会員加盟企業

Regular member



### トレーニングセンターサンプレイ鹿児島

#### ▶▶▶企業PR

「トレーニングセンターサンプレイ」は、1977年に故・宮畑豊により東京で設立されました。宮畑は脊椎分離症で寝たがり状態からボディビルダーへと驚異の転身を遂げ、国内外のコンテストで活躍した、日本のフィットネスの先駆けとして知られる人物です。以来、プロアスリートから健康維持・増進のための一般会員様まで幅広くトレーニング指導を行い今日に至っております。

サンプレイが提唱するフィットネスとは、10年先、20年先の身体をつくり、Q.O.L (Quality of life) を高めること。私ども鹿児島サンプレイもその精神を受け継ぎ、「今」だけではなく、将来的な健康寿命を伸ばすための「本質的な」フィットネスに取り組み続けています。

#### 【企業概要】

運営 ● 株式会社ティーズ  
 所在地 ● 〒899-5102 鹿児島県霧島市隼人町真孝1570-7  
 代表者名 ● 豎山龍一  
 連絡先 ● 右のQRコードより問い合わせフォームにてご連絡ください。  
<https://www.sunplay-k.com>



#### ▶▶▶主要商品・サービス

2006年サンプレイ霧島隼人店オープン  
 2013年サンプレイ鹿児島中央店オープン。  
 2020年城山ホテル鹿児島に「Fitness Club 動」をオープン。



# IHRSA グローバルレポート

ここに紹介するトピックスは、  
IHRSAとFIAの提携によりIHRSAがリリースしたレポートの一部を要約して紹介する、  
海外フィットネス関連情報です!

## フィットネス業界における人材大移動を ナビゲートする

「現在の従業員の希望を知ることで、人材確保の問題を解決しよう!」

——Fisher & Phillips, LLPのアレックス・カストロ法務博士とアダム・スロッチャー法務博士が、  
フィットネス業界における人材不足の課題を解決するためのいくつかの方法を紹介します。

著者 | Alex Castro (アレックス・カストロ) | 翻訳 | FIA松村 剛

ヘルス&フィットネスクラブに関係する皆さんが痛いほどよくご存じのように、COVID-19の大流行は労働市場に衝撃を与え、あらゆるキャリアの人々が人生や仕事に、この先何を求めるかを再考するきっかけとなりました。その結果、労働者は一斉に、自分の求める生活を送れる雇用主へと転職していきました。

雇用の確保に於いて報酬は依然として決定的に重要ではありますが、ポストコロナの今、もはや報酬だけが人材を維持し惹きつけるためのすべてではなくなっています。

### 人材大移動の原因は何か?

労働人口の減少には多くの理由があります。パンデミック以前に比べ、現在では労働人口が減少しています。

ひとつは、米国の人口の年齢分布な

ど、人口動態の大きな変化であります。

例えば、ベビーブーム世代は、パンデミックによって加速された定年退職を迎え続けています。多くの従業員は、子どもや高齢者、病弱な家族の世話をすることの難しさを目の当たりにし、家族への義務を果たすために完全に退職する選択をしています。しかし、これらは、労働人口減少の原因の氷山の一角に過ぎません。

従業員は、自分たちの影響力が増していることを認識し、より良いものや環境をより強く求めるようになったのです。より良い職場には様々な形があります。例えば…、

- ・より多くの報酬
- ・柔軟性
- ・成長の機会
- ・メンターシップ  
(※メンバーのキャリアを親身になって応援するスタンス。姿勢、態度、心構え等)
- ・福利厚生
- ・ワークライフバランス

- ・期待の明確さ
- ・より質の高い人々と働くこと
- ・組織のミッションにより有意義に関与すること

従業員は、これらを単なる美德としてではなく、仕事の要件として捉えるようになってきています。

### ビジネスへの影響は?

主な影響は明らかです。新しい人材を惹きつけ、既存の人材を維持することが難しくなっているのです。

ヘルス&フィットネスクラブへのトリクルダウン効果(※1文末に補足)はたくさんあります。人手不足は、トレーナーやクラブスタッフから企業オフィスの管理専門家に至るまで、業界のあらゆるレベルで高い求人倍率につながっています。

運動器具のサプライヤーは、生産に携わる人が減ったため、供給不足に直面しています。サービスや製品の縮小



にもかかわらず、利益を維持するために価格が上昇しているのです。

人手不足を解決するために、あなたの企業が実施できると考える4つのことをまとめました：

- 1.健康的な職場環境を作る
- 2.従業員が求める良い報酬と福利厚生
- 3.仕事の柔軟性＝ワークライフバランスの向上
- 4.人材を惹きつけ維持するための無形資産の促進

## より健全な職場環境の構築

これらは重大な問題ですが、明るい兆しもあります。問題に対する別の見方は、代わりに解決策の機会を見ることです。

従業員の仕事に対する考え方は、雇用主が追いつくよりも早く変化しています。そこにチャンスがあるのです。従業員が入社したい、一緒にいたいと思う組織になるために、そこが企業が競争に打ち勝つチャンスなのです。視点を変えるだけで、すべてが変わります。

ヘルス&フィットネス組織が解決すべきパズルは、"どうすれば従業員にとってより良い場所になるのか?"ということなのです。

その答えは、企業によって異なるでしょう。

従業員の「より良い」の主な定義は、いくつかの大まかなカテゴリーで捉えることができます。

- ・報酬と福利厚生
- ・柔軟性
- ・バランス

意義のある仕事、企業の使命への賛同、自分の貢献が評価されている実感

など、無形の資質も従業員の心に重くのしかかっています。

## 従業員はより良い報酬と福利厚生を求めている

従業員が報酬と引き換えに働いていることは周知の事実です。従業員に正当な報酬が支払われていれば、従業員はあなたの企業で働き続けたいと思う可能性が高くなります。

報酬にはもちろん、福利厚生も含まれます。従業員が求める主な福利厚生は、健康保険、歯科保険、視力保険などです。しかし、休暇、学生ローン支援、学費支援、有給育児休暇なども重視されます。

「利点」と「特典」を区別することは重要です。結局のところ、従業員が求めているのは、生活全体の質を向上させる福利厚生なのです。多くの雇用主は、間違いなく素晴らしいですが、従業員の全体的な幸福に有意義に貢献しない「特典」で従業員を動かそうとする傾向もあります。

無料のジム会員権やフィットネスクラス、無料のコーヒー、会社の記念品などを従業員が喜ぶのは確かですが、

これらはその場限りの特典です。従業員の満足度にはある程度貢献するかもしれませんが、従業員が自分の仕事についてどう感じるかには意味のある影響を与えないでしょう。雇用主は、大口のアイテムに焦点を当てるべきだと考えます。

## 仕事の柔軟性＝ワークライフバランスの向上

パンデミックはリモートワークの傾向を加速させました。多くの仕事が日常的な職場文化から切り離され、中核的な機能だけに絞られると、多くの従業員はいつでもどこでも自分の仕事ができることに気づいたのです。

例えば、小包を受け取るためにPTO(有給休暇)を取らない、修理業者を中に入れる、仕事をしながら洗濯をする等です。

従業員が離職する最大の理由のひとつである家族のケアも、管理しやすくなりました。在宅勤務の従業員は病気や高齢の家族のそばにすることができ、パンデミック中に遠隔地の学校に通っていた子どもたちを見守ることもできます。





従業員はまた、時間とコストを削減しました。柔軟な勤務形態は通勤時間を削減し、従業員は家族と過ごす時間を増やすことができます。幼い子どもがいる従業員は、夕食に間に合うように帰宅し、就寝前に幼い子どもと過ごすことができたと報告しています。職場にいないことで、ガソリンを買う量が減り、車の走行距離が減り、外食ランチを買わずに済み、保育料も節約できるようになりました。

その一方で、従業員は仕事上の責任をうまくこなしています。多くの従業員が次のように報告しています。

- ・自宅での生産性が向上した
- ・通勤に時間を費やさない
- ・職場で気が散るような会話をしないで仕事に集中できる

従業員の状況はそれぞれ異なります。仕事とプライベートをきっちり分けるのではなく、自分に合った方法で仕事とプライベートを織り交ぜることが可能となったのです。

上記は、柔軟な勤務形態が従業員のワーク・ライフ・バランスに貢献している方法のほんの一例に過ぎません。多くの従業員は、柔軟な働き方が自分にとってどのように機能するかを経験した後、その柔軟性を手放したくないと思っています。

ハイブリッド・ワークシフトにより、雇用主は従業員の仕事生活が雇用主には必ずしも目に見えない形で変化していることに留意する必要がありますが、それでもハイブリッド・ワークシフトは重要です。仕事の職務上それが許されるのであれば、雇用主は従業員が希望どおりに仕事を遂行できると信頼すべきです。

## 無形資産を促進して 才能を惹き付け、維持する

従業員は人生のかなりの時間を仕事に費やします。有能な人材を維持し、惹き付けたいと考えている雇用主にとって、従業員は単にかなりの“時間”だけではなく、人生のかなりの“部分”を仕事に費やしているということを確認に理解しておくとはとても有効でしょう。この区別は重要です。

仕事は従業員の生活の一部であり、従業員は全体的な生活の質に貢献する場所で働きたいと考えているのです。

目に見えない特性（例：感情、知識、信念、価値観等）は、従業員の心の中で雇用主を区別するのに役立ちます。従業員は、自分が携わっている仕事には意味があると感じたいと考えています。

彼らは、自分の意見が評価され、より壮大な企業使命に貢献していると感じたいと考えています。何も考えずに単に書類を処理し、自分の仕事が会社によってどのように評価されているかを理解していない従業員は仕事に対する個人的な満足度が低く、退職リスクが高くなります。

これらの目に見えない特性を認識し促進するには、多くの場合、従業員を理解し、従業員を優先する適切なリーダーを雇用することが必要です。

## 重要なポイント

人材管理で最も成功している雇用主は、従業員とオープンなコミュニケーションを取っています。従業員が何を最も望んでいるか知りたい場合は、尋ねてください。雇用主は、匿名ア

ンケートを実施したり、産業心理学者を雇用したりするなどしてその分野で成功を収めています。

人材の大規模な移住は企業に多くの課題をもたらします。人材を維持し惹き付けるには、雇用主が従業員ありきの考え方、つまり従業員がワークライフ（仕事生活）で直面する課題や従業員が大切にしているものを理解する考え方が必要です。

今日の労働市場では、従業員には数多くの選択肢があります。雇用主は、従業員が自分たちのために働くことが、結局は従業員の全体的な幸福に貢献することになるということを示したいと思うでしょう。よく言われるように、良い人はビジネスに適しているのです。

### ※1：トリクルダウン効果

「富める者が富めば、貧しい者にも自然に富がこぼれ落ち、経済全体が良くなる」とする経済理論と、Wikipediaには記されていません。

### 著者紹介

アレックス・カストロ氏

Alex Castro 法務博士は、Fisher & Phillips, LLP フォート ローダーデール オフィスのアソシエイトであり、雇用法と訴訟弁護の分野で民間および公共部門の雇用主および教育機関の代理を務めています。彼は、差別、報復、ハラスメント、内部告発の申し立てのほか、賃金や時間に関する紛争、競争禁止やその他の制限的な規約に関する紛争など、幅広い問題に関する職場紛争を扱っています。

# ISSUE

## フィットネス関連

### ニュース

フィットネスジム、  
若年層拡大で巻き返し  
初心者が支持

新型コロナウイルス禍で打撃を受けたフィットネスジム（スポーツクラブ）が巻き返しを図っている。コロナ禍ではクラスター（集団感染）が相次いだり、緊急事態宣言で休業要請などの対象になったりするなど逆境もあった。足元では若年層をターゲットに

したジムの利用が広がるなど新たな需要を喚起し、市場の再成長の芽が出つつある。

「会員数として日本一が視野に入った」。RIZAPグループの瀬戸健社長は、低料金の24時間型セルフ型ジム「chocozap（ちょこざっぷ）」の成長に手応えを話す。2022年7月にスタートしたちょこざっぷの会員数は今年5月時点で55万人を突破。2月時点から3カ月で約25万人増えるなどペースが上



がっている。Fast Fitness Japan（FFJ）が展開する「エニタイムフィットネス」の74万人（3月末時点）や、女性向けスポーツジムを運営するカールズホールディングスの77万人（5月末時点）超えを狙う。

月額3278円と、一般的なジムの半額程度だ。光熱費などの高騰を受けてほかの大手が値上げに踏み切るなか、値段の低さが目立つ。扱いが簡単な筋肉トレーニングマシンを設置したほか、セルフ式のエステ・脱毛マシンを導入し、運動初心者や女性層を取り込んでいる。会員男女比は5:5で「若年女性の方が多い」（同社）という。

6月末の店舗数は700店を超える。主に東京や大阪、名古屋など都市圏の住宅街に出店しているという。26年3月期までに2000店舗まで拡大する方針だ。

パーソナルジム「ライザップ」の伸び悩みが課題だったが、ライザップのハードなメニューは敬遠しがちな若者もちょこざっぷで裾野を広げて

いる。同社幹部は「グループ全体の戦略が明確になり、投資家への事業説明がしやすくなった」と話す。

足元はまだ先行投資の段階だ。24年3月期（今期）の連結最終損益（国際会計基準）は90億円の赤字（前期は127億円の赤字）、売上高にあたる売上収益は前期比12%増の1800億円を見込む。今期まではちょこざっぷ店舗拡大の先行投資がかさむが、来期からは投資の回収期間に入るとしている。5月時点の会員数55万人から単純計算すると売上高は約200億円となり、今後の業績寄与がどこまで広がるかが注目となりそうだ。

若者の裾野を広げているのはRIZAPだけではない。24時間型ジムで、若年の男性層を掘り起こして成長しているのがFFJだ。店舗数は23年3月末で1068店舗。18年3月末の318から5年で3倍以上に拡大した。プールやスタジオ、温浴施設など総合型スポーツクラブにある設備を省いてトレーニングマシン

ンに特化し、初期投資を抑制して急速な店舗拡大を実現している。店舗の約8割がフランチャイズチェーン（FC）店となっている。

全体の会員数は23年3月末で74万人。新型コロナ感染拡大の影響で21年3月期は前年割れとなったものの、積極的な新規出店を背景に会員数を伸ばしている。会員の約9割が40代以下で、男性が8割、女性が2割の構成となっている。

一方、総合型スポーツクラブでは50代以上の利用者が目立つ。ルネサンスの23年3月期のフィットネス会員は56%が50歳以上だ。コロナ禍からの回復に店舗拡大の効果もあり、27年3月期には過去最高の会員数を目指すという。いちよし経済研究所の鮫島誠一郎首席研究員は「ちょこざっぷやエニタイムフィットネスの店舗数拡大で若者の新規会員獲得に懸念がある」との見方を示す。セントラルスポーツは22年3月期で50代以上が67%。総合型クラブは顧客層の幅を広げられるかも焦点となる。

女性向けで拡大する

カーブスは会員数が回復傾向

50歳以上の女性をメイン顧客層に据えて急拡大してきたのがカーブスHDだ。コロナで停滞したが、ここに来て盛り返している。コロナ禍前（20年2月時点）の会員数は83万人。一時60万人を下回ったが、23年5月末時点で77万人まで回復している。コロナ禍では不採算店舗の統廃合を進めたが、そのうち7割の会員が近隣店舗に移籍したという。店舗数は20年8月時点の2020店から23年5月末時点で1956店になっている。

東海東京調査センターの細井克己シニアアナリストは、会員数は今期（23年8月期）にコロナ前と同水準に回復すると予想している。「健康意識の高まりに加えて、利用者間で独自のコミュニティが形成されており、退会率の低さにつながっている。24時間型ジムや総合型クラブとも顧客のすみ分けができてきている」とみる。

回復なお半ば

問われる訴求力

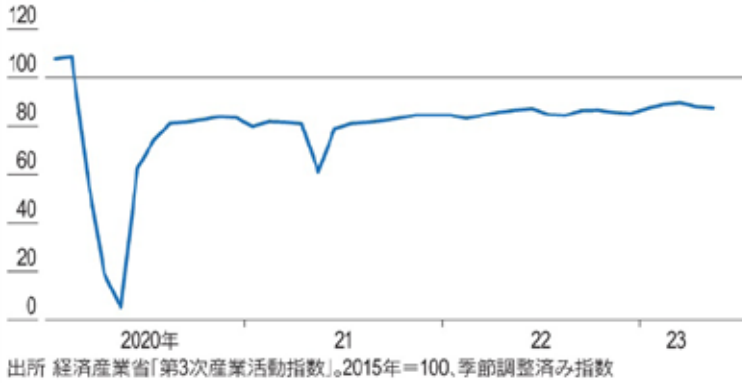
経済産業省の特定サービス産業動態統計調査によると、フィットネスジムの2022年の利用者は延べ2億1000万人だった。18年の延べ2億5600万人をピークに伸び悩んだところに、新型コロナウイルスの感染拡大が直撃。20年には1億7100万人に急減していた。日本生産性本部（東京・千代田）のレ

ジャー白書によると、市場規模（推計値）は21年に前年比29%増の4130億円に拡大したが、コロナ禍前の19年比では17%減の水準だ。

経済産業省のサービス業の状況を示す「第3次産業活動指数」でみると、20年に大きく低下して以降、足元で改善傾向にあるが、回復は道半ばだ。

コロナ禍では、在宅勤務の普及や外出自粛などを背景とした運動不足も関心事となった。今年5月に感染

フィットネスクラブの活況度



法上の位置づけが「5類」に引き下げられて、外出機会が増えている。首都圏では最高気温が35度以上の猛暑日となる日も多い。本格的な夏を迎え、薄着が目立つ「コロナ太り」の解消のために鍛え直す人が増える可能性もある。消費者にタイミングよく訴求していけるかが重要かもしれない。

フィットネスクラブは従来の総合型な

どの大型施設だけでなく、大型商業施設のテナントとして入居する小規模タイプや、マンションの一室で実施するパーソナルトレーニングなど様々な種類が出てきている。訴求の過程では、これらの幅広い受け皿があることの認知も高めたい。

（2023年8月7日）

日経ウェリタス 鎌田旭昇

「民営学童」5年で3割増  
公営からの委託目立つ  
コロナで浸透、  
習い事も提供

民間企業が運営する学童保育（放課後児童クラブ）が存在感を増している。過去5年

民間企業が運営する学童保育（放課後児童クラブ）が存在感を増している。過去5年

間で施設数は3割増えた。新型コロナウイルス禍で在宅勤務が広がり、学習塾や習い事などを併設した学童へのニーズが高まった。地方自治体では人手不足で民間に委託するケースも目立つ。

学童施設の利用児童数は急増している。こども家庭庁によると、2023年5月時点（速報値）で公立と民間で計144万5459人と前年比3・8%伸びた。希望しながらも利用できなかった待機児童は1万6825人と10・8%増えた。

全国でクラス数は531カ所増（1・5%増）の3万6740カ所となったものの、需要の高まりに施設整備が追

民営の学童施設のニーズが広がる



いついていない。

受け皿となっているのが「民営学童」だ。民間が設置・運営する施設は17年の4735カ所から22年に6210カ所に31%拡大した。東京では1・5倍の207カ所だった。民間学童保育協会の調査では、同庁の管轄外でも2220施設あるという。

背景にあるのがコロナ禍で広がった在宅勤務だ。みずほリサーチ&テクノロジーズの杉田裕子氏は「在宅勤務の広がりや機会に週に数日、民間運営の学童に預けて習い事も受けさせたいというスポット的な利用ニーズが生まれた」と分析する。

一橋大学の高久玲音准教授は「コロナ禍の初期に公立の学童が人員を確保できずに一時的に閉鎖して以降、民間の利用者が増えた」と話す。共働き世帯が拡大基調にあるのも影響している。

民営学童は公立で受けられない習い事など多様なサービスも提供する。都内で学童を運営するリックキッズ（東京・江東）はスポーツ教室や

プログラミング教室などに加え、自宅までの送迎サービスも設ける。月島校教室長の集貝なつき氏は「習い事もさせたいという働く保護者の要望にできる限り応えたい」と語る。

気になるのは親の負担だ。国の補助を受けない同社の平均利用額はおよそ月4万円、週1回の利用で1・3万円ほどになる。月3000〜7000円程度が多いとされる公立に比べれば割高だ。それでも「高額になっても送迎や習い事をお願いしたいという声は多い」（高久氏）という。

地方自治体が学童を民間に委託する動きもある。高松市は24年度から市内の公立施設の運営をすべて企業に委託する。担当者は「市では学童職員が確保できない。子どもの多様な体験や待機学童の解消につなげたい」と話す。利用料は現在の数千円から変えない。自治体が運営する公立学童では人手不足が指摘されてきた。こども家庭庁の審議会では人手不足が質の低下につながっていると懸念の声が

相次いでいた。民間委託はその解決策の一つとなる。

少子化対策を重視する岸田政権も学童の拡充を掲げる。年内に学童の受け皿や職員を確保するための対策をまとめ、24年度から始める方針だ。23年は待機学童数の調査を5月と10月の2回に拡充し、きめ細かく実態を把握する。

民営学童は公立に入れなかった児童らの引き受け先になっている。一方で民間が提供する高額なサービスを希望しない親もいる。多様なニーズを踏まえた施設を充実できるかが課題となる。

▼学童保育 働く親が家を留守にしている放課後の時間帯に小学生を施設に預ける制度。自治体やNPO、民間企業が運営する。夕方以降も預けられる施設が増えており、午後6時半以降に開いている施設は22年5月で全体の6割程度を占める。料金は自治体が運営する場合で月3000〜7000円ほどが中心。民間の施設は2万円を超えるケースが多い。10万円程度で充

実したサービスを提供する事業者もいる。

（2023年8月8日/日経）

## 子どもの習い事

諦めないで

### 低所得世帯支援へ寄付

「体験格差」を解消するプロジェクトへの寄付を呼びかける「チャンス・フォー・チルドレン」の今井悠介代表理事（後列中央）ら（7月、東京都内）＝共同

低所得家庭の子どもは、習い事やキャンプなど学校以外の体験を諦めている実態がある――。小学生の「体験格差」を解消するプロジェクトを本格化させるため、教育支援に取り組む公益社団法人「チャンス・フォー・チルドレン」（CFC、東京・墨田）が、クラウドファンディングで寄付を募っている。

今井悠介代表理事は「学習支援に比べて優先順位は低くされてきたが、さまざまな人との出会いが人生を豊かにする」と訴える。

CFCが昨秋に小学生の保

護者約2100人に実施した調査では、学習塾を除くスポーツや音楽といった習い事のほか、旅行やキャンプ、動物園・博物館などを訪れる機会が1年間でゼロと回答したが、年収300万円未満の世帯で約3分の1に上った。

最近の物価高が体験機会減少に拍車をかける可能性もある。

プロジェクトは、低所得世帯の小学生らを対象に、寄付で集めた資金で地域のスポーツクラブや音楽教室などの利用料を贈うもの。宮城県石巻市、岡山市、那覇市のNPOなども協力し、東京を含めた4拠点で実施する。

2025年度末までに全国10拠点へ拡大し、千人の小学生を支援したいとしている。寄付は当面2千万円が目標。詳細はCFCのホームページで案内している。

（2023年8月12日/共同）

## 運動中のケガ

### 原因は若い頃の身体記憶

元気の処方箋（東京大学医

子どもの運動会や急な運動で転倒やけがをする大人がいる。これは自分の体に対する思い込みが現実とズレていると起こりやすい。例えばこれから全力疾走することを考えてみてほしい。あなたが想像する走り方は何歳の自分だろうか。10代など若く最速だったときだろうか。

もし身体能力が高かった過去の自分を想像したなら、脳から筋肉に当時と同じような指令が出る。しかし、筋力や柔軟性が低下していれば同じようには動かない。想像よりも蹴る力が弱いし、足が上がらない。気づいたときにはすでに転倒している。

思い込みによるトラブルを避けるにはまず思い込みの存在に気づくこと。そして思い込みと実態とのズレをなくすこと。久しぶりにする運動であれば事前にその動きを繰り返し行い、本番までに現在の能力を脳に正しく書き保存させることが大切である。

運動会やスポーツの機会が

多い秋に向けて今から練習をしておこう。

(2023年8月14日/日経)

FIA事務局註：記事一部割愛

### 運動メニュー、アプリが提案

フィットネスジムを運営するF i t (フィット、京都市)は顧客の運動データを基にトレーニングメニューを提案するアプリを開発する。契約継続率や顧客満足度の向上につなげる。2024年にも投入し、25年に100万人の利用者獲得をめざす。開発費などに充てるため、ベンチャーキャピタル(V C)のニッセイ・キャピタルなど5社を引受先とする第三者割当増資で3億5000万円を調達した。併せて金融機関から2億5000万円を借り入れた。

(2023年8月16日/日経)

### 溺水者を顔認証で検知 ダイワ通信など実験、 カメラにAI

ダイワ通信は16日、顔認証

カメラで溺水者を検知するシステムの実証実験を始めること発表した。室内プールに人工知能(AI)を搭載したカメラを設置し、カメラで一定時間顔認証できない人がいる場合に監視員へ通知、捜索・救助を要請する。実験結果を基にシステムを改良し、2023年度内の販売を目指す。

実証実験には石川県を中心にフィットネスクラブを運営するエイム(金沢市)が協力する。9月にも同県能美市の室内プールに設置し、実験期間を1ヵ月ほど設ける。ダイワ通信の岩本秀成社長は16日の会見で「痛ましい水難事故をなくしたい。学校などの屋外プールへの導入も模索している」と話した。

室内プールの入り口で顔認証システムによる入室管理を行い、プールサイドに顔認証カメラを設ける。プールサイドのカメラに一定時間映らない人がいれば監視員に通知し、目視での確認を促す。ダイワ通信は「ゴーグルや帽子を着用するプール利用者を正確に把握できるよう改良して

いく」としている。同社は、通園バスなどへの園児の置き去りを防ぐ顔認証を利用した安全装置を開発し、4月には販路拡大に向けヤマト運輸と業務委託契約を結んだ。担当者は「社会問題をAIを使って解決したい」としている。

(2023年8月17日/日経)

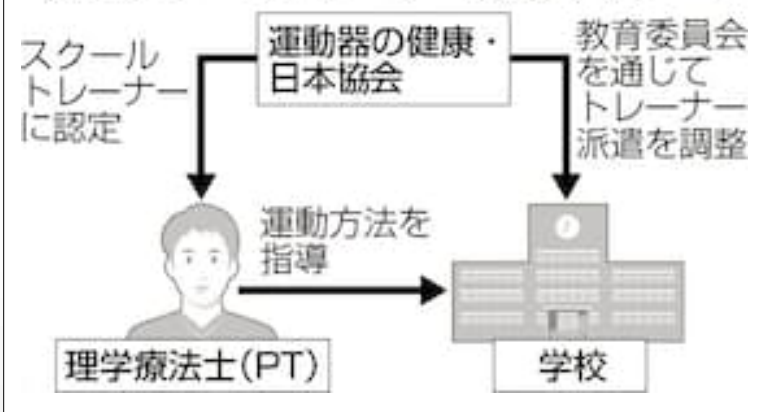
### 子どもの体力向上へ、 学校にトレーナー派遣 今年度、 8都府県で モデル事業

#### 8都府県で モデル事業

子どもの体力向上を目指す、理学療法士(P T)を学校に派遣して適切な運動方法を指導する「認定スクールトレーナー制度」の創設を目指す動きが始まっている。専門家団体が旗振り役となって出前授業などのモデル事業を展開しており、「スクールカウ

子どもや学校を支える全国的な制度にしたい」と意気込む。団体はP Tや整形外科医らでつくる公益財団法人「運動器の健康・日本協会」(東京)。協会の研修を受けたP Tをスクールトレーナーに認定し、市区町村教育委員会などを通じて各学校に派遣する仕組みを構想している。認定は2024年度から始める予定だ。23年度は8都府県でモデル

### 認定スクールトレーナー制度のイメージ





事業を実施。島根県では隠岐の島町などの中学校で月1回「スポーツだけがをしないための方法」といったテーマで講演している。健康診断の際には、体の動かし方も指導するといふ。

京都市の中学校では9月からPTが体育の授業に参加し、準備運動を担当する。他の自治体では小中学校で講演などを実施し、学校との関係強化を図る。

小学5年と中学2年を対象の22年度全国体力テストは、小中で男女とも過去最低を記録した。子どもの体力低下が続く中、協会は認定スクールトレーナー制度の普及を後押しするよう文部科学省に働きかけている。

業務執行理事の武藤芳照・東大名誉教授（スポーツ医学）は「PTはリハビリの知識が豊富で、無理なく体力向上のこつを教えられる。教員の負担軽減にもつながるはずだ」と話している。

（2023年8月18日/日経）

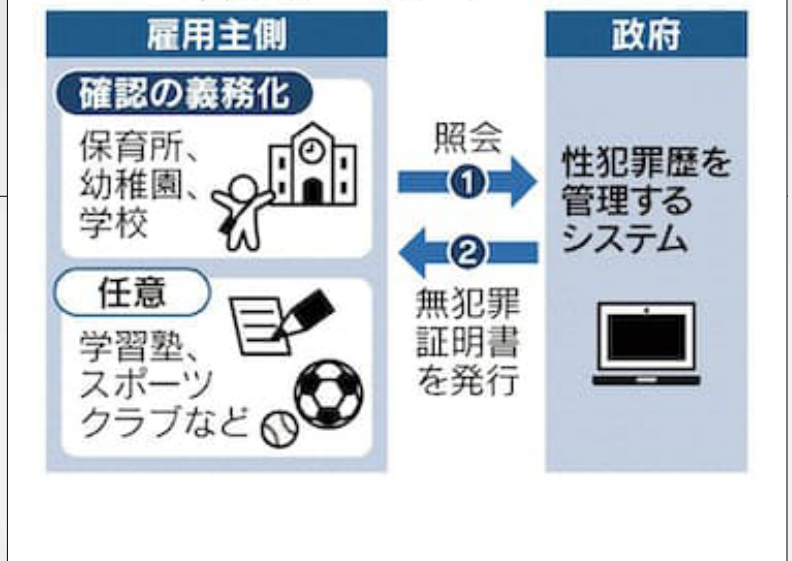
### 性犯罪歴、学校に 確認義務 政府方針 日本版DBS、 塾など民間は任意

政府は、子どもと接する職業に就く人に性犯罪歴がないことを確認する新たな制度「日本版DBS」に関し、保育所や幼稚園、学校に利用を義務付ける方針を固めた。学習塾やスポーツクラブなど民間事業者は任意とし、利用する事業者向けに認証制度を導入する方向だ。関係者が21日、明らかにした。

こども家庭庁が刑法などの専門家らによる有識者会議で、英国の制度（DBS）を参考に議論を進めている。9月にも案を取りまとめ、秋に見込まれる臨時国会に関連法案を提出する。

日本版DBSでは、保育所や学校などが、こども家庭庁所管のシステムで就労を希望する人の性犯罪歴を確認し、性犯罪の前歴がある人は就職できない仕組みを想定している。性犯罪の種類は不同意わいせつ罪など刑法犯が中心と

### 日本版DBSのイメージ



なる見込み。具体的には、照会を受けた公的機関が性犯罪歴のない人について「無犯罪証明書」を発行することを検討している。

塾などの事業者は、職務を定める法律がないため義務化は困難と判断した。DBSを任意で利用し、従業員に性犯罪歴がないと確認した事業者には認証制度の「適合マーク」を付与する方向。保護者

が見て安心感を得られるようにし、DBSの利用を促す狙いがある。

ただDBSは、憲法が保障する「職業選択の自由」や「プライバシー権」に関わるため、創設に懸念の声もある。

子どもへの性犯罪は後を絶たない。政府はベビシッター仲介サイトに登録した男2人が2020年に逮捕された事件を契機に、対策の検討

に乗り出した。

▼DBS 英国の政府系機関「Disclosure and Barring Service」（前歴開示・前歴者就業制限機構）の略称。犯罪歴をデータベースで管理し、無犯罪証明書を発行する。雇用主は、職種にかかわらず雇用の際に犯罪歴を照会することが可能。子どもに携わる職業は照会を義務化している。日本では、ベビシッターらによる子どもへの性犯罪が相次いだことから、子育て支援団体などが「日本版DBS」の創設を要求。子どもに接する職業と性犯罪に焦点を当てた制度の検討が進む。

（2023年8月22日/日経）

### 日本で生き残る 黒船企業の鉄則 タワレコ、カーブス…

海外に生まれ、日本で本国を上回るほど成長した「黒船」ビジネス。本国では経営危機に陥ったにもかかわらず、日本市場の攻略には成功したケースも目立つ。共通するのは、日本市場に適応し、

独自の進化を遂げた点だ。そんな黒船ビジネスから、環境変化が激しいVUCA（フリー・変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）時代の生存術を学ぶ。具体的な黒船企業の進化を見ていこう。

### カーブス、ターゲットを60歳以上に

女性向けスポーツジム「カーブス」を運営するカーブスホールディングス（HD）も米国発祥だ。「女性専用」「30分間のトレーニング」という独自のコンセプトが受け入れられて急成長した。日本では2005年に1号店を開き、23年5月末時点で1956店に拡大した。会員は約77万人。子育てを終えた50〜70代の主婦を中心に支持される。18年にカーブスHDの当時親会社だったコシダカホールディングス（HD）が本家米カーブスインターナショナルHDを買収した。

### 女性向けスポーツジムの運営するカーブス

「糖尿病を患っていた祖母は

それほど運動をしなくなっていた。カーブスのような場所があれば人生が変わっていたかもしれない」。カーブスHDを日本で成長させた同社の増本岳氏はこう振り返る。

中学生3年生の時、大好きだった祖母を脳梗塞で亡くした。当時経営コンサルタントをしていた増本氏は00年初頭、日本社会の高齢化を踏まえ、シニア向けのビジネスを考えていた。そんな時、米国で急速に伸ばしていたのがカーブスだった。日本には、高齢者が運動しながら交流できる場所が必要だ。カーブスインターナショナルHD創業者のゲイリー・ヘブン氏に自分の思いを伝えた。「それならば日本の事業はすべて任せよう」。ゲイリー氏は笑顔で握手を求めてきた。

日本と米国の運動プログラムは一緒だが主に2つの違いがある。日本ではターゲットを年齢の高い60代前後とした点だ。米国はダイエット目的の40代前後が中心。インストラクターの丁寧な指導も日本では標準化・マニュアル化し

た。米国では本部の指導はほぼなく、各店の裁量に任せていた。

国内店舗ではシニア層をターゲットにしたため、指導員によるサポートを軸にしなければ「日本では成功しない」と増本氏は打ち明ける。現場の意見も積極的に取り入れ、加盟店舗のノウハウを共有、本部が新しいマニュアルに反映した。

例えば、インストラクターは来店時と退店時に基本的に「○○さん」と利用客の名前を呼んでからあいさつをする。しかし、各店400〜500人ほどいる会員の顔と名前を覚えるのは簡単ではない。特に新人インストラクターにとっては重い悩みだ。

そこである店舗では、先輩インストラクターが利用客にあいさつすると、必ず新人もすぐに同じように呼びかける工夫を始めた。何度も繰り返すうち、新人は1ヵ月程度で覚えられるようになった。こうした事例を本部が学び、マニュアルに落とし込んだ。「本部が標準化したものはあ

くまで80点。加盟店の現場での改善工夫が20点加点されて初めて100点になる」と増本氏は強調する。現場の知恵を重視し、きめ細やかなサー

ビスを進化させたことが、日本で成功した理由だろう。

（2023年8月29日/日経ビジネス）

FIA事務局註：一部抜粋）

## 運動プログラムは同じだが、ターゲットを変えた

●「カーブス」の米国と日本の経営方針の違い

米国	日本
ターゲット 30～50代の女性	ターゲット 50～70代の女性
主目的 ダイエット	主目的 健康問題の予防、改善
運動サポート 店舗の裁量	運動サポート 標準化・マニュアル化
主な入会方法 特になし	主な入会方法 会員による紹介

注：米国は、18年のコシダカホールディングス（現カーブスホールディングス）傘下以前