



⑫ フィットネスクラブ業界

ホスピタリティ精神で スポーツの楽しさを 教えられる人

溝上憲文 ジャーナリスト

90年代のピークを過ぎ 新たな成長戦略へ

少子高齢化による国内消費市場の縮小が続くなか、フィットネス市場は健康志向の高まりなどにより、成長が期待できる有望な産業として注目されている。フィットネスクラブ業界は1970年代のスイミングブームでその基盤を築き、80年代のエアロビクスブームの波に乗って市場が急拡大。バブル経済時には都心部で高級店が相次いで開設され、年間200店以上のフィットネスクラブが誕生するなど絶頂期を迎えた。

しかし、90年代のバブル経済の崩壊以降、一時的に供給過剰状態に陥る。合併・買収による業界再編が加速したが、中高年をはじめ

とする国民の健康志向の高まりを受けて着実に市場は拡大した。特にいざなぎ越えと呼ばれる04年以降の景気回復期には、ヨガブームや従来の大型店の建設と並行して、05年にはサーキット・ジムなどの小型専門店も登場するなど業態の多様化も進んだ。

市場規模も99年は3000億円に満たなかったが、05年には4000億円を超えた。しかし、08年のリーマンショック以降の景気後退により出店ペースが鈍化する一方、低価格商品の販売に乗り出すなど厳しい競争環境下にある。フィットネス産業の収益モデルは、クラブ会員の会費収入が圧倒的ウェイトを占める。従来は出店拡大による収益増という成長路線が主流であったが、景気悪化による会員数

の減少により、もはや出店拡大のみでは成長が期待できない状況になりつつある。健康志向が高まっているとはいえ、顧客も体の健康だけではなく、ストレス社会を反映して、癒しなど心の健康を求めるとニーズも多様化してきている。また介護予防の新分野も含めた中高齢市場を今後いかに取り込んでいくのか、新たな成長戦略が求められている。

健康産業から 生きがい創造企業に転換

フィットネス業界大手のセントラルスポーツも、従来の出店拡大路線を見直し、旅行やイベントへの参加、ダイビングライセンス発行など、顧客の多様なニーズを受け止める「生きがい創造企業」への



飯田大悟
セントラルスポーツ
管理本部 人事部 マネ
ージャー



森棟千令
同社 人事部 主任

転換を図っている。

「これまでは出店戦略を成長エンジンにしてきたが、今は以前のような売上げが見込めなくなっている。従って年間3~5の出店から確実に収益が見込める1~2店舗に減らすと同時に、既存店の顧客満足度をアップさせることで定着率を高めていく戦略を推進している」(同社管理本部経営企画室広報・IR担当・神戸二郎マネージャー)

顧客満足度を高めると同時に物販や旅行など付帯事業の拡大策として目下、注力しているのが「TECHシステム」だ。これは技術(technique)を身につけながら、楽しく(enjoy)仲間と一緒に(communication)健康にならう(health)ためのシステム。水泳、マラソン、スカッシュ、ダイビング、トライアスロンなどの同好会活動を積極的に支援していこうというものだ。

「これまでスポーツクラブに入会するほとんどの方は、例えばゴルフがうまくなりたいから体力をつけるために入会するといった目標があり、スポーツクラブはそのための手段として利用されてい

た。しかし近年のスポーツクラブは運動する場所からコミュニティーの場にかわりつつあり、スポーツクラブそのものにくることが目的となってきている。このようなニーズの変化を受け、当社として競技性をもたせた同好会活動や各種大会への参加を促す支援を行うことで、単に健康だけではなく、人生の目標や生きがいをみつける活動を提供していきたい」(神戸マネージャー)

同社の会員の年齢層は年々上昇し、現在最も多い年齢は60歳前後という。ほかの業界において国内市場が縮小するなか、介護予防も含めた健康志向の高まりを受け、同社にとって環境はむしろ追い風であるという。その分、競合も増えているわけで、生き残りをかけて業界がしのぎを削ることになる。

幹部候補の総合職と プロフェッショナルの専任職

「サービス業であり、何より人と接することが好きというホスピタリティ精神をもった人であることが第一の要件。次に必ずしも体育系の学部だけではなく、健康やスポーツに関心のある人。また、総合職を希望する人は幅広い知識や経験をもち、店長をまかせられるかどうかも見ている」(管理本部人事部・飯田大悟マネージャー)

採用コースは総合職コースと専任職コースの2つに分かれる。総合職は入社後、原則として店舗に

配属され、インストラクターとレセプション両方の業務を担当し、将来的には各クラブの店長を目指す。

具体的には、インストラクターを経て、アシスタントチーフインストラクター、チーフインストラクター、店長という職階がある。

店長への昇進は早い人で20代後半というケースもある。店長の上には10店舗ほどのクラブを統括するエリアディレクターがあり、経営職としての役割が期待されている。

クラブの舵取りを行う店長の要件には、瞬時の判断力や決断力、強い責任感、クラブ戦略を考えるための創造力、情報収集力、そして問題発見・分析・解決といった経営的視点が求められる。当然、総合職の採用試験ではこうした点がチェックされる。専任職はエリア採用であり、採用人数に対して7~8割を占める。将来的にはチーフインストラクターを目指し、インストラクションのプロフェッショナルとしての活躍が期待されている。

求める人物像を 確実に説明会に呼びたい

採用実績は近年は毎年約100人を採用してきたが、10年4月入社数は57人と絞り込んでいる。既存社員の定着率アップと出店戦略によるものである。新卒の対象は専門学校、短期大学卒以上であるが、そのうち四年制大学卒以上が7~8

割を占めている。

選考プロセスは、エントリーをした学生に適性検査とエントリーシートによる書類選考を行い、説明会、面接へと進む。以前は、エントリーした学生が予約すれば誰でも説明会に参加できていたが、2010年4月は採用数の絞り込みを踏まえ、説明会前にも選考を行うことにした。

説明会後は学力試験を行い、通過した学生が面接に進めるなど、ハードルを高くした。

「書類選考を実施したのは、人数を絞らなければいけないということに加えて、当社が求める人物像に近い学生を説明会に呼びたいという思いがあった」(人事部・森棟^{もりむね}千令^{ちひろ}主任)

学力試験では言語・数学などの基礎学力をチェックし、参加者を約半数に絞り込んだ。

面接試験は3回に分かれ、1次面接は面接官1人に対して学生7~8人の集団面接、2次面接は面接官1人に学生2人。1次2次とも人事採用担当が行う。最終の3次面接は、学生1人に役員6~8人で行う。専任職は1次、2次は同様であるが、最終面接は人事担当役員もしくは人事部長が1対1で行う。学生のどのような点をチェックするかについて事前に打合せを行い、最終的に面接官全員と擦り合わせを実施した。

「1次面接ではコミュニケーション能力やコンピテンシーに加えて、その人の印象に重点をおいて

いる。インストラクターやレセプションは、常にお客さまから見られる仕事であり、お会いしたときに気持ちのよいあいさつができるのか、相手に良い印象を与えるのかが大切」(森棟主任)

1次面接では、スポーツの経験などにこだわらず、学生生活で何を成し得たのかについて質問し、2次面接では、履歴書やエントリーシートに記載されたスポーツ歴や感動エピソードに関して質問し掘り下げていく。

「スポーツの経験については、クラブ活動で全国大会に出場した学生もいるが、成績を見ているわけではなくスポーツを通してどんなことを学んできたのか、困難に直面したときにどのような努力をしてきたのかを見ている。そして、私たちが最も重要にしているのは、当社に本当に入社したいのかという意思と、入社後どのようなことをやりたいのかという熱意なのだ」(飯田マネージャー)

明確な出口イメージと学ぶ動機づけを

インストラクターには、スポーツの経験をもっているだけではなく、教えることの喜びやお客様と一緒に楽しく感じる感覚も必要だ。顧客の喜びを自分の喜びと感じられ、それがやりがいのある仕事だと思う、まさにホスピタリティ精神がフィットネスビジネスの基本だ。当然、学生にも求められる資質である。

セントラルスポーツ採用計画

	総合職 (人)
2008年4月入社	105
2009年4月入社	102
2010年4月入社	57

※専門、短大卒以上を対象。

一般的に大学で学んだ学問が、即社会人として通用するわけではない。学ぶという努力で培われた経験・能力を働くこと、やりがいに結びつけるプロセスが必要になる。スポーツ系学部・学科についても同じことがいえる。

近年、大学ではスポーツビジネス学科などスポーツ系学科が相次いで開設されている。しかし「スポーツ系学科の学生の応募が増えているが、当社ではスポーツの知識の有無を求めているわけではないので、ほかの学科の学生と選考基準は変わらない」(飯田マネージャー)という現状もある。

スポーツ系学部・学科の学生はフィットネス業界もしくは体育教師、スポーツメーカー、トレーナーなどの仕事をを目指す人が多いが、現状では学部・学科数は増えても出口は増えていない厳しい状況にある。森棟主任は「将来スポーツ関連の仕事をしたと思って大学に入っても、学生のもつ出口のイメージと、実際に企業が求めるものが違うのではないかと。就職に対する動機づけなど大学の果たす役割は大きい」と期待をよせている。