産業構造分析における勝敗マトリックスの有用性について
― フィットネスクラブ産業への適用 ―

藤　田　美　幸

Abstract

In this paper, the efficacy of industrial structure analysis was described on the prediction of the competitive advantage of a company. First, the information on two types of analytical framework, “Five Force analyses” and “Win-Loss matrix”, were summarized, respectively. The former is based on the analysis of five external environments to clarify the organizational structure and management strategies of the company. On the other hand, the latter make it possible to predict whether the new product development of the company succeeds or not, after the “Competitive Market Position” of the company is discriminated, which is sorted to “Direct competitive” or “Indirect Competitive”. In other word, the company is directed by such market position toward the victory or defeat in the market beforehand, as seen in a change of the major market player in the Indirect competitive once a new market created. This analytical framework is also characterized by the analysis, not only of the external environments, but also of the internal environments, which indicates the competitive advantage of the company with ease. Finally, although Win-Loss matrix has been applied chiefly to the high technology industry such as biotechnology industry so far, in this report it was applied to the training and fitness club industry for the first time, and the effectiveness of it on the industry was demonstrated in this report.

キーワード……産業構造分析　ファイブ・フォース分析　勝敗マトリックス
フィットネスクラブ産業　競合的市場地位

1. はじめに

（1）研究の背景

昨今、Information Communication Technology（以下 ICT という）により急速に技術革新の進歩が進みネットワーク社会となった。また、グローバル化も進み市場は急速に変化している。そして既存製品やサービスはコモディティ化がすすみ陳腐化している。顧客志向も①マス志向②マスカスタマイゼーション志向　③パーソナライゼーション志向へと変化していった。顧客

は大衆化された製品やサービスに価値を見いだせなくなってきている。そのような背景のなか、既存市場の外に新市場を創造するイノベーションは重要であり多くの企業はイノベーションの創出に取りくんでいる。競争優位性が高くイノベーションを創出でき、かつ必勝できる組織が求められている。

競争優位性の高い組織を形成するために事前に産業構造を分析する必要がある。産業構造分析の代表的なフレームワークとして Porter　[Porter, 1980]の Five Forces Analysis（＝ファイブ・フォース分析）が知られている。ファイブ・フォース分析は、産業をとりまく 3 つの内的要因と 2 つの外的要因の計 5 つの要因より脅威を分析することによって複雑な競争の本質を見抜き、業績を改善するための措置がとれるようになる。Mintzberg [Mintzberg, 1988]は、戦略論を 10 の学派に分類し貢献度と問題点を指摘しており、その中でファイブ・フォース分析は安定的な産業構造を前提としており昨今の動的な産業構造は分析できないと述べている。本論では産業構造や市場が比較的安定的であること産業を静的とし、ICT 化やグローバル化などの影響を受け変動の激しい経営環境におかれている産業を動的とする。外部環境決定論的な立場をとる Porter に対し、自社の経営資源を分析し良好な企業業績が持続することを説明する理論である Resource Based View の代表的な Barney [Barney, 2001]も批判的である。Porter のファイブ・フォースを補完する分析として McGahan [McGahan, 2004]は、Four Trajectories of Industry Evolution を提唱した。個別に脅威の要因を分析するのでなく、総合的に産業をとりまく環境の進化のルールを把握することが重要であり「優れた業績を達成し維持するには、産業の進化を予測し、それに乗ずることだ。」と述べている。

他方、高山 [高山, 2005]はバイオ産業や ICT 産業などのハイテク産業などの動的な産業では、新製品開発に成功するか失敗するかは、企業のもつ主要製品が新製品に対して直接競合するか、間接競合するかという「競合的市場地位」により決定されることを明らかにした。そして相対的な市場地位の違いにより、メジャー企業と新規参入企業の勝敗があらかじめ定められていると述べており Win/Loss matrix（＝勝敗マトリックス） [Takayama, 2010]を提唱した。

本稿では、ファイブ・フォース分析のフレームワークを理論的に整理したうえで限界について論じる。そして動的な産業では勝敗マトリックスのフレームワークによる産業構造分析が有用であることを考察する。本稿ではフィットネスクラブ産業を取り上げる。フィットネスクラブ産業は、昨今、高齢化にともなう健康志向の高まりや医療予防策として既存の同質化されたサービスから間接競合により新市場が創造されている。民間スポーツ・レジャー施設の研究動向や内容、課題などを明らかにした中路 [中路, 2007]によると、近年のフィットネス業界の特徴として施設業態の拡大を指摘している。更にアリーナやフットサルコートも備えた大規模複合施設、維持管理コストのかかるプールなどを省いた施設、機能を絞り専門的指導に特化した単体施設、医療施設との連携をはかったメディカルフィットネスなど経営の多様化が進み、環境変化が著しいことを報告している。また、ミクロ環境的な研究が多い反面マクロ環境的研究

が非常に少ないことを指摘している。フィットネスクラブ産業構造における分析は高速変化をしている市場において有益な示唆をもたらす。

(2) フィットネスクラブ産業

本稿ではフィットネスクラブ産業に焦点を合わせ産業構造の分析するため、本節ではフィットネスクラブ産業について概観する。「フィットネス」とは個々にとって最も快適な状態であり、健康維持のためにおこなう運動のことをいう。日本のフィットネス産業は 1964 年の東京オリンピック開催時から胎動した。その後 1980 年代から成長をし、変化した産業である。

山口ら [山口, 1996]によるとフィットネス産業は 2 つの領域がある。1 つはフィットネス施設・空間産業であり、もう 1 つはフィットネス機器・用品産業である。フィットネス施設・空間産業とは、顧客に運動・体力づくりの施設、場所を提供するものである。スポーツ施設やスポーツクラブが含まれる。狭義ならばフィットネスクラブ、ゴルフスクール、スイミングスクールなどが含まれる。フィットネス機器・用品産業とは、フィットネス活動に用いられるトレーニング機器や用品などすべてを含んでおり、例えばランニングシューズやダンベルなどである。これは単独でフィットネス用品として分類されるケースは少なくスポーツ用品産業に含まれ、スポーツ用品産業として扱われている。よって本稿でのフィットネスクラブ産業は 1 つめの領域のフィットネス施設・空間産業に焦点を当てる。

フィットネスクラブを含むスポーツクラブはスポーツ活動を行う組織をいう。スポーツクラブの種類は種目によって、総合型、複数種目型、単一種目型等に分別できる。また、運営形態や組織構成員によって学校スポーツクラブ、企業スポーツクラブ、地域スポーツクラブ等がある。そして営利目的で運営されるフィットネスクラブ、ゴルフスクール、スイミングスクールなどの民間スポーツクラブがある。経済産業省の「特定サービス産業実態調査[1)]」におけるフィットネスクラブの定義は「室内プール、トレーニングジム、スタジオなどの運動施設を有し、インストラクター、トレーナーなどの指導員を配置し、会員にスポーツ、体力向上などのトレーニングの機会を提供する事業所」であり、スイミングスクールのみを行う事業所は除外するとされている。本稿でのフィットネスクラブはこの定義に準じる。

Figure 1 で示すように経済産業省の「特定サービス産業実態調査」の第 3 次産業活動指数（2005 年=100、季節調整済）について概観する。第 3 次産業活動指数[2)]とは第 3 次産業に属する業種の生産活動を総合的に示す経済指標であり業種別に活動採用データが決定されている。スポーツ施設提供業は「特定サービス産業動態統計調査[3)]」による利用者数のデータを用いている。第 3 次産業活動指数、公務等活動指数の業種分類及びウェイト一覧は Table 1 である。

同統計の2003年から2013年までの推移をみると、第3次産業全体は95～103、スポーツ施設提供業（内訳はゴルフ練習場、ゴルフ場、ボウリング場、フィットネスクラブ）の全体では98～108で横ばいに推移している。そのような中、フィットネスクラブは86～134まで上昇傾向で推移している。2003年四半期1期には、第3次産業総合96.1、スポーツ施設提供業 103.2、ゴルフ場 109.1、ゴルフ練習場 102.6、ボウリング場 110.8、フィットネスクラブ 85.9であったが、2013年四半期4期では第3次産業総合100.0、スポーツ施設提供業103.1、ゴルフ場101.0、ゴルフ練習場93.8、ボウリング場67.7、フィットネスクラブ132.2であり、ボウリング場が▲61.1%である一方、フィットネスクラブは53.9%の上昇率である。

Table 1 第3次産業活動指数、公務等活動指数の業種分類及びウェイト一覧

(出所：経済産業省)

大	中	小	個別分類1	個別分類2	個別分類3	
業種名・分類名						ウェイト
第3次産業総合						10,000.0
電気・ガス・熱供給・水道業						372.9
情報通信業						951.2
運輸業，郵便業						889.3
卸売業，小売業						2,641.2
金融業，保険業						971.1
不動産業，物品賃貸業						903.4
学術研究，専門・技術サービス業						551.3
宿泊業，飲食サービス業						496.0
生活関連サービス業，娯楽業						552.7
	娯楽業					254.4
		映画館				2.4
		興行場、興行団				32.7
		競輪・競馬等の競走場、競技団				34.6
		スポーツ施設提供業				52.5
			ゴルフ場			29.1
			ゴルフ練習場			6.0
			ボウリング場			5.8
			フィットネスクラブ			11.6
学習支援業						116.9
医療，福祉						921.1
複合サービス事業						6.2
その他サービス業（公務等を除く）						626.7

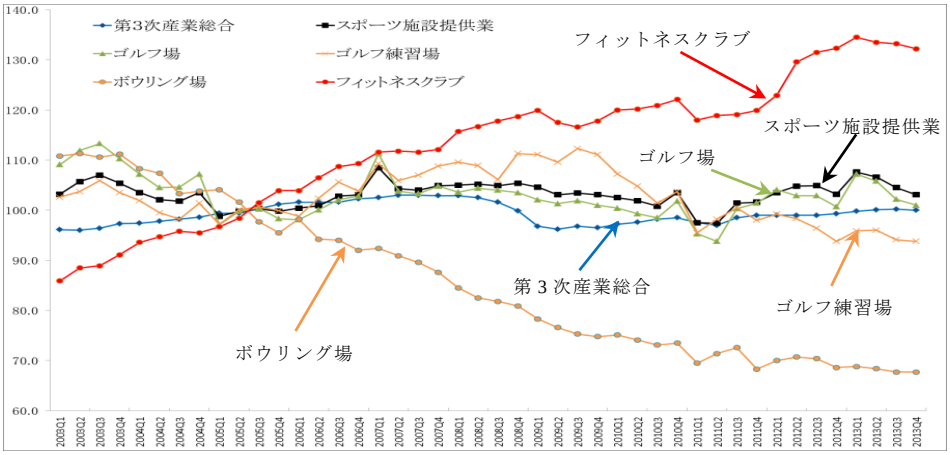

Figure 1 経済産業省「特定サービス産業実態調査」の「第3次産業活動指数」より筆者作成

2012年度の日本の民間フィットネスクラブの市場規模は4,124億円 [クラブビジネスジャパン，2013]であり、そのうち各社IR資料によるとコナミスポーツ＆ライフは798.96億円、セントラルスポーツは469.36億円、ルネサンスは386.37億円であり、3社で市場規模の約40.1%を占める。本稿では2008年から2014年にかけて実施したフィットネスクラブ産業に従事する者、具体的にはフィットネスクラブ管理者（6名）、総合型スポーツクラブ管理者（6名）、介護予防健康教室運営者（2名）、自治体健康管理者（3名）へのインタビュー調査と、各社で公表され

ている有価証券報告書、決算短信などに基づいて分析と考察をする。

本稿の構成は以下のとおりである。第 2 章ではファイブ・フォース分析のフレームワークを理論的に整理する。具体的な分析事例としてフィットネスクラブ産業についてとりあげ考察する。第 3 章では勝敗マトリックスを理論的に明らかにしフィットネスクラブ産業のような動的な産業では勝敗マトリックスのフレームワークによる産業構造分析が有用であることを考察する。第 4 章はまとめである。

2. ファイブ・フォース分析の理論

（1）ファイブ・フォース分析

S-C-P パラダイムを視点に取り入れた Porter は、1980 年に産業構造が戦略ポジションと組織構造を導くとし、経済市場におけるポジショニングの確立にフォーカスをした。

ハーバード学派の Mason、Bain、Kaysen などを代表とする S-C-P パラダイムは、市場構造（Structure）が、その市場に存在する市場行動（Conduct）を決定し、その個々の市場行動が市場成果や業界パフォーマンス（Performance）を決定する分析フレームワークである [Bain, 1959]。

新庄 [新庄, 2003]によれば、市場構造とは「企業間の競争関係のあり方を基本的に規定する諸要因」であり、具体的には売り手・買い手の集中度、製品差別化の程度、新規参入の難易が特に重要であり各市場の持つ競争上の特性をより詳細に明らかにする概念である。市場行動とは「各企業が市場の需給条件や他企業との関係を考慮して取るさまざまな意思決定の総称」であり、具体的には製品の種類、量、品質、価格、マーケティング、研究開発の他、長期的には設備投資、新製品開発、資金調達などの行動である。市場成果とは「一般的・抽象的には、経済政策の目的である効率性、進歩性、安定性、公正性など、がどの程度実現されているかによって判断される。」S-C-P パラダイムは Figure 2 で示すように、市場構造、市場行動、市場成果の 3 つの概念の間には S→C→P という因果関係が存在する。

Porter は S-C-P パラダイムの視点を取り入れ産業構造を分析し、産業構造が企業にとって魅力的な場合は、企業行動によって高い成果をあげることができ、一方、産業構造が魅力的でない場合は、企業行動に関わらず成果は達成できないとしている。産業構造を分析するために「競合企業」「新規参入」「代替製品」「買い手」「売り手」の 5 つの競争要因（ファイブ・フォース）について分析をする。分析後に、①コストリーダーシップ　②差別化　③集中といった 3 つの基本戦略の中から最適な戦略を選択することで競争優位性を確立できると述べている。ファイブ・フォース分析によって、産業の機会と脅威の度合いに注目し、大きな機会が存在すれば収益性が高く、反対に大きな脅威があれば競争

Figure 2　S-C-P パラダイム（筆者作成）

は激化し収益性が減少する。以下に 5 つの競争決定要因について記す Figure 3 に示す。

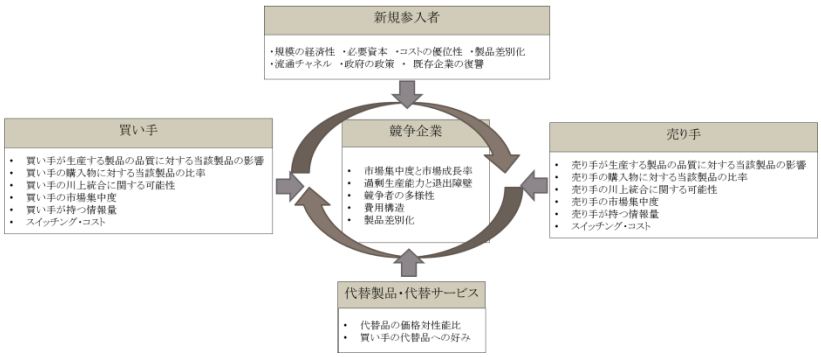

Figure 3 「ファイブ・フォースの競争決定要因」（出所：Michael E. Porter,” The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *“Harvard Business Review,* 2008,
（『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年「[改訂]競争の戦略」より筆者作成）

（2）フィットネスクラブ産業におけるファイブ・フォース分析

本節では日本のフィットネスクラブ産業について、ファイブ・フォース分析を用い産業の機会と脅威の度合いについて考察をする。

既存競合の状況

フィットネスクラブ産業の上場企業はコナミスポーツ＆ライフ、セントラルスポーツ、ルネサンス、メガロス、東祥、コシダカホールディングスの 6 社である。しかし、非上場会社や小規模な設備のサーキットジムや単一アイテム施設など多数乱立状態であり競争は激しいといえる。サーキットジムとは、「サーキットトレーニング[4)]」のサービスに特化したフィットネスクラブであり、例えばスーパーマーケットのテナントなどの狭小スペースにてシャワー施設も無くジム機能だけを有し 30 分のサーキットトレーニングプログラムのみを提供するフィットネスクラブである。新規出店数は 2005 年には 106 軒であったが、2006 年から 2007 年は約 500 軒、2008 年以降は毎年約 200 軒ペースで推移している（Table 2）。

Table 2 で示したように小規模サーキットジムの新規出店が多い一方、一般的な大規模施設のフィットネスクラブの出店軒数は少ない。この背景には、顧客志向が①マス志向　②マスカスタマイゼーション志向　③パーソナライゼーション志向へと変化していったことがある。顧客は大衆化されたサービスに価値を見いだせなくなってきている。ヨガやランニングなど単一種目のジムやスタジオや短時間で終えることが可能なサーキットトレーニングのみを提供するコンビニフィットネスクラブなどが新設されている。また医療機関と提携したメディカルフィットネスクラブや、介護予防施設と提携したフィットネスクラブなどが新設されている。産業内

の競争は激しく 2012 年 12 月末時点での全国の総施設数は 3,945 となっている（Table 3）。競合企業の脅威は高位レベルである。

Table 2 「民間フィットネスクラブの新規開業施設数の推移と内訳」（出所：「日本のクラブ業界のトレンド 2005 年版～2012 年版」編集・発行クラブビジネスジャパンより筆者作成）

注　新規開業施設数は、継承施設と新規施設を除く。

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
単一アイテム施設／ジム・スタジオ	18	61	48	35	22	23	21	36
小規模サーキットジム	34	383	391	156	98	155	159	156
一般的な大規模施設のフィットネスクラブ	54	55	73	54	32	22	12	20
新規開業施設数	106	499	512	245	152	200	192	212
伸び率	73.8%	370.8%	2.6%	−52.1%	−38.0%	31.6%	−4.0%	10.4%

Table 3 「民間フィットネスクラブの施設数の推移」（出所：「日本のクラブ業界のトレンド 2005 年版～2012 年版」編集・発行クラブビジネスジャパンより筆者作成）

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
施設数	2,049	2,541	3,040	3,269	3,388	3,574	3,745	3,945
伸び率	5.02%	24.01%	19.64%	7.53%	3.64%	5.49%	4.78%	5.34%

新規参入者

フィットネスクラブ産業での新規参入者は、小規模サーキットジムや単一アイテム施設に代表されるコンビニフィットネスクラブ [宇賀神, 2006 年]と医療・福祉・介護予防施設と連携をはかったメディカルフィットネスクラブである [田中, 2014]。

日本のフィットネスクラブ産業は 1970 年代から 1980 年代にアメリカでのフィットネスクラブ市場の隆盛を鑑み、流通、商社、不動産、レジャー、メーカーなどの大手企業が創業した。Table 4 で示したように 2012 年度売上高の上位 10 社のうち 7 社が上記に該当する企業である。多くの企業が都心部に大規模な施設を設立し似たようなサービスと価格であるため、次第に大衆化したサービスとなった。

Table 4「フィットネスクラブの資本」

（出所：各社 IR 資料より筆者作成）

	フィットネスクラブ	資 本	創業年
1	コナミスポーツ&ライフ	コナミ	1973年
2	セントラルスポーツ	ー（セントラルスポーツ）	1970年
3	ルネサンス	DIC株式会社・三菱地所	1982年
4	ディップネス	サントリー・丸紅	1986年
5	メガロス	野村不動産	1988年
6	東急スポーツオアシス	東急不動産	1985年
7	スポーツクラブNAS	大和ハウス工業	1972年
8	オージー・スポーツ	大阪ガス	1981年
9	東祥	ー（東祥）	1996年
10	アクトス	バロー（食品小売業）	1998年

そのような中、コンビニフィットネスクラブが参入した。従来の大規模施設は、室内プール、トレーニングジム、スタジオを備えていたが、維持管理コストのかかる大規模複合施設やプールなどを省いた施設、機能を絞り専門的指導に特化した単体施設、サーキットトレーニングを

短時間のみで提供する施設である。

2006年4月には従来の介護保険法を大幅に見直した介護保険制度改革関連法が施行されたことにより、介護予防運動プログラムのサービスを提供する施設の新規参入が多くなった。高齢者の機能回復や、健康づくりを目的とし、短時間のサービスを小規模な施設で実施している。2008年4月には医療制度改革が実施され、医療保険者に特定健診と特定保健指導が義務付けられることによりメディカルフィットネスクラブとして医療機関や福祉施設との連携を深める動きがある。例えば、コンビニフィットネスクラブ、医療機関と連携したメディカルフィットネスクラブ、健康運動指導士の育成などのフィットネスクラブが新規参入者である。このフィットネス産業における新規参入の脅威は、超高齢社会の社会変容も後押しをし、常に脅威は存在する。中位レベルであった脅威は、2006年の介護保険法の改正により参入障壁は低くなり高位レベルに変化している。

代替製品・代替サービス

フィットネスクラブ産業において、代替製品・代替サービスはICTを利用したスポーツサービスである。モバイルデバイスのひとつであるウェアラブルデバイスは身体に直接装着して使用し、体温、血圧、脈拍などのバイタルデータや、ランニングの距離や歩数などの運動量の測定機能性をもつ。ウェアラブルデバイスは、モバイル端末やパソコンなどの他のデバイスと連動し可視化する「連携型」と、通信モジュールを搭載し単独でインターネット接続が可能な「オールインワン（スタンドアローン）」型に大別できる。更に形式と装着場所によりTable 5に示したように4つに分類される。従来まで測定設備を有しているフィットネスクラブにて実施していたことが、施設を利用しなくても簡便にいつでもどこでも利用可能である。

Table 5　ウェアラブルデバイスの形式，装着部位，機能による分類（筆者作成）

形　式	装着部位	機　能	概　要
リストバンド型	手首着用型 クリップ型	日常活動量測定	活動量の測定，万歩計が起源
腕時計型	手首着用型	運動量測定	スポーツウオッチが起源
	手首着用型	スマートフォンの機能補完	スマートフォンメーカから登場． スマートフォン画面の大型化に伴い補完的なデバイスとして手首に装着．
メガネ型	頭部着用型	空間拡張	視野部分が透過型のディスプレイになり映像や画像が空中にみえる．ARサービスに含まれる．

スマートフォンなど他のモバイル端末と連動したサービスも実施されている．アメリカのNike社が開発したウェアラブルデバイス[5)]の「Nike＋」の登録者数は2013年で1,800万人である。クラウド上でスポーツ種目を問わず、健康維持やパフォーマンスの向上を実現するため、競い合い励まし合うヘルスプロモーションの場が創造されている。言いかえればクラウド上のフィットネスクラブサービスである。このICTによる代替製品・代替サービスの脅威は現在の

ところ中位レベルである。

買い手の交渉力

フィットネス産業のおける買い手（＝顧客）の交渉力は、以前は低かった。それはフィットネス産業に限らず顧客の消費志向が変容したからである。堀 [堀, 2013]によれば、1980 年代から 1990 年代にかけて物質的生活水準を満たす消費から質的消費への関心が高まっていった。フィットネスクラブの顧客満足度と会員継続の要因について明らかにした中路 [中路, 2006]は、個々の入会目的意識を強化することが利用頻度を高めることに繋がり会員継続を維持できるとしている。すなわち個別サービスを実施することである。1980 年代の顧客は似たような立地、設備、価格など物質的水準を満たす大衆化されたサービスで満足していた。しかし、顧客志向は質的消費へと変容し個々のライフスタイルにあったサービスを求めるようになった。例えばライフスタイルに合わせ 24 時間営業、10 分単位の価格設定、30 分の短時間サービスを提供するコンビニフィットネスなどを求めるようになった。そして、最終的に完全に個別サービスであるパーソナライゼーション志向へと変容していくことにより、サービスも変容せざるをえなくなってきた。また、2000 年以降は ICT の急速な発展により顧客はインターネットをとおし様々なサービスを比較できるようになり情報は非対称性から対称性へと移行し消費行動も変容している。よって脅威は低位から中位へそして高位レベルへと変化しつつある。

売り手の交渉力

フィットネス産業における売り手（＝供給業者）とは、スポーツ指導を行うインストラクターが主である。以前は大規模施設と大衆化されたサービスが主流であったため、インストラクターは既存の施設に属していた。しかし顧客志向がマス志向からマスカスタマイゼーション志向、パーソナライゼーション志向へと変容したため、大規模設備で多種目のサービスを提供する施設へ属さなくとも小規模設備の施設や単一種目でも独立できるようになった。新規出店数は Table 2 にて示したように一般的な大規模施設のフィットネスクラブの出店軒数と比較して小規模サーキットジムやヨガやランニングなど単一種目のジムやスタジオなどの新設数が多い。

経済産業省の「特定サービス産業動態統計調査」よりフィットネスクラブの雇用携帯別スタッフ数の推移をみると、正規雇用者と非正規雇用者と比較し指導員数の総数は 2010 年から 2012 年にかけて減少傾向にある（Table 6）。専門指導員が複数の異なる資本の施設で指導していることは珍しくもなく、流動化が進んでいる。脅威は中位レベルである。

Table 6 「フィットネスクラブの雇用携帯別スタッフ数の推移」（出所：経済産業省の「特定サービス産業動態統計調査」（2002 年から 2012 年）より筆者作成）

		2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
正規雇用者	総数	5,215	5,535	5,970	6,359	7,159	7,410	7,009	7,208	7,298	6,901	7,206
	1施設	6.5	6.7	7.1	7.3	7.5	7.5	6.9	7.1	7.1	6.8	7.0
非正規雇用者	総数	20,375	20,743	22,981	24,525	26,833	26,833	29,006	29,880	29,929	29,000	29,709
	1施設	25.4	25.1	27.4	28.0	28.2	28.2	28.6	29.3	29.3	28.5	28.8
指導員	総数	20,066	22,216	23,862	26,043	31,101	31,101	30,101	30,753	31,940	30,668	30,777
	1施設	25.0	26.9	28.4	29.8	32.7	32.7	29.7	30.2	31.3	30.2	29.9

以上、フィットネス産業におけるファイブ・フォースについて脅威と機会について分析を行った結果、脅威レベルは中位から高位であった（Figure 4）。特に、既存企業の状況の脅威は高位レベルであり、新規参入者の脅威と買い手の交渉力の脅威は中位レベルから高位レベルへ変化している。代替製品・代替サービスの脅威は、現在は中位レベルであるが今後は ICT の発展により高位レベルに移行することが予想される。

この産業では、ICT の発展と超高齢社会による医療・介護予防対策、健康志向の高まりなどの外部環境の変化によって、脅威レベルが高まっており産業全体の収益性は低下するであろう。ファイブ・フォース分析によってフィットネス産業の外部環境の変化による脅威の存在を明らかにすることができたが、その脅威が産業や企業の何に対して影響を及ぼすのか明らかにはできなかった。また、産業の現時点における収益性や脅威の状態を把握することは可能であるが、将来的な競争優位性は予測できなかった。

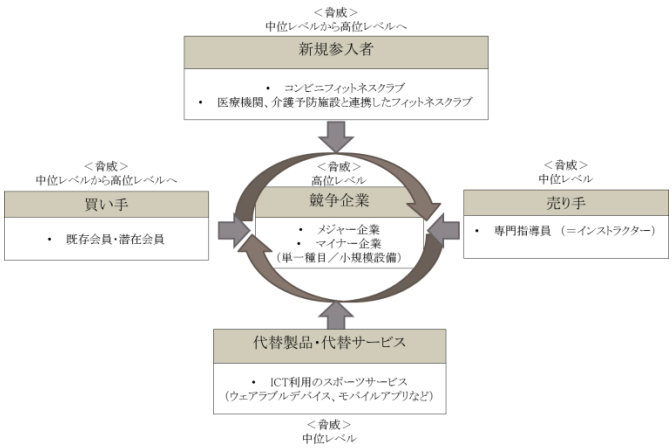

Figure 4 フィットネス産業のファイブ・フォース分析（筆者作成）

3. 勝敗マトリックスの理論

（1）勝敗マトリックス

高山 [高山, 2005]はバイオ産業や ICT 産業などのハイテク産業では、新製品開発に成功するか失敗するかは、企業のもつ主要製品が新製品に対して直接競合するか、間接競合するかという「競合的市場地位」により決定されることを明らかにしている。高山 [高山, 2009]が Table 7 で例示したように ICT などの基幹技術により革新的技術が実際に応用され製品やビジネスが新市場を創造した際に、メジャー企業は成功できずに新規参入者に市場を奪われ失敗することがある。

そして相対的な市場地位の違いにより、メジャー企業と新規参入企業の勝敗が Table 8 に示したようにあらかじめ定められていると述べており Win/Loss matrix（＝勝敗マトリックス） [高山誠, 2009]、[Takayama, 2010]を提唱した。このようなメカニズムは新市場が創造される際に顕著にはたらき、メジャー企業の交代が起こると述べている。勝敗マトリックスにより産業構造を事前に分析すれば、新規参入者は間接競合することにより競争優位性が高まる。競合の仕方は同じ市場に製品を持っていたとしても、新製品と既存品の相対的関係によって決まるとしている。

Table 7 ICT による新市場による勝ち組企業 （出所:「イノベーションの必勝・必敗の法則」高山（2009）を筆者加筆修正）

	既存メジャー	新市場
書籍	書店	ネット書籍販売
証券	対面販売	ネット証券
音楽	CD	配信サービス
カメラ	フィルムカメラ	デジタルカメラ

Table 8 「イノベーションにおける勝敗マトリックス」 （出所：高山（2009））

	新製品が直接競合する場合	間接競合する場合
メジャー企業の勝敗	○	×
新規参入企業の勝敗	×	○

（2）フィットネス産業における勝敗マトリックス

高山 [高山誠, 2004]は、「医薬品産業を典型として既存市場のメジャー企業は、得意なコア領域への特化・集中を進めている。その結果、全員がオンリーワンよりもナンバーワンになろうとするために、自ら競争を同質化することにより過当競争を招く結果となり、新市場を見失うことを加速する。」と述べている。

フィットネス産業では、上述したように日本の民間フィットネスクラブの 2012 年度市場規模は 4,124 億円に対し、メジャー企業のコナミスポーツ＆ライフ、セントラルスポーツ、ルネサンス 3 社で市場規模の約 40.1%を占める。クラブビジネスジャパンによると 2000 年からフィッ

トネス産業での売上高の順位は同様である。3 社はスポーツクラブでは 3 種の神器とよばれているプール・スタジオ・ジムの施設機能を有しておりスポーツ愛好者の多世代を対象に多種目に及ぶサービスを提供している。立地は大都市圏あるいは県庁所在地の都市の駅近辺に集中し会費も約 1 万円前後でありサービスは同質化している。しかし、近年では異業種より新規参入した 2 社が間接競合し新たな新市場を創造している。

1 つは 2005 年よりテキサスを本拠地とするカーブスインターナショナル社と契約を締結し、日本での事業展開権利を得たコシダカホールディングスが経営しているカーブスジャパンである。カーブスインターナショナル社は、市場推移が横ばいであり飽和市場といわれたフィットネス産業の発祥地であるアメリカのフィットネスクラブの中で 1995 年にフランチャイズ展開をしたことによって急成長を果たした。カーブスインターナショナル社が運営するフィットネスクラブ「CURVES」はスーパーマーケットのテナントなどの狭小スペースにてシャワー施設も無くジム機能だけを有し､会員を女性専用とし 30 分のサーキットトレーニングプログラムのみを提供するフィットネスクラブである。既存のフィットネスサービスと家庭向けのエクササイズ・プログラムの両方を取りいれている [Gary, 2008]。家庭向けのエクササイズ・プログラムとは、一般的には書籍、DVD、雑誌などで提供され、低価格、リビングなどの狭小スペース、特別な設備や器具も不要なものである。しかし、フィットネスクラブへ行く動機づけのひとつに、家では何かと理由をつけ継続的なトレーニングをしない。そのためには 1 人よりも仲間と一緒のほうがやる気が出るということである。しかし、フィットネスクラブへ行かずに家庭向けのプログラムを利用する理由は、主として時間や費用の節約、男性の目線などからのプライバシーを守りたいといったからである。「CURVES」はこの 2 つの魅力を採りいれ他の全てをそぎ落としている。魅力のない施設とプログラムにみえたが、「CURVES」が出現したことによって、横ばいであったアメリカのフィットネスクラブ需要を激増させた [Kim, 2005]、 [織畑, 2008]。

日本でも同様なことがおこった。カーブスジャパンの施設数は 2005 年の 12 施設から 2013 年には 1,393 施設までとなった。フィットネスクラブの売上高 1 位のコナミスポーツ 181 施設と比較すると非常に多い。他のフィットネスクラブの新規出店数は少なく大都市圏に集中しているが、「CURVES」はコンビニエンスの跡地やスーパーマーケットのテナントなどの狭小スペースにて開業している。会員構成比は 50 代以上の女性が 82.6%を占める(2014 年 8 月期)。2014 年 8 月期決算短信によると売上高は 160 億 2800 万円(前年同期比 15.6%増)、経常利益は 32 億 8200 万円(同 28.4%増)で、順調に事業を拡大している [コシダカ]。カーブスジャパンを経営するコシダカホールディングスは 1954 年に屋台で中華そば屋を開業し、1970 年にラーメン店のチェーン展開を開始し最大 6 店舗までとなった。その後 1990 年にカラオケボックス事業を開始後、2004 年には「カラオケ本舗まねきねこ」として全国に 100 店を開業し 2013 年には 366 店舗数となった。2005 年に既存事業と全く異なる事業であるカーブス事業の日本でのフランチャ

イズ契約を締結後に、2006 年から全国にフィットネスクラブのフランチャイズ事業を開始した。

従来の主力事業であるカラオケ店の基本出店形態は居抜き物件であり出店コストやランニングコストを抑えている。カーブス事業の特徴のひとつに狭小スペースがあるが、コンビニエンス跡地などの居抜き物件も多くカラオケ店の出店形態と同様である。その狭小スペースで、医療用のリハビリ機器と同様の 12 種類のトレーニングマシンが円形に配置され、参加者同士がトレーニングしながら気軽に話せるようになっている。既存のフィットネスクラブのトレーニングマシンはTVモニターなどが備え付けられ並列に配置されている形態とは異なる(Figure5-3,4)。月会費は店舗により異なるが、約 6000 円前後であり、既存のフィットネスクラブの約 1 万円前後の 60%の価格である。

Figure 5-1 で示すように、スーパーマーケットの 1 角にあり、買い物のついでにトレーニングができる。Figure5-2 に示したように衣料品販売店と同様な着替えスペースがあるだけでシャワーなどの設備もない。30 分の簡易なトレーニングでは多くの汗をかかず終了後は直ぐに日常生活に戻ることができる。また、平日の営業時間は 10:00 から 13:00、15:00 から 19:00、土曜日は 10:00 から 13:00 まで、日曜は休業の店舗もある。このように女性が家事に従事しない時間のみで展開している店舗もありランニングコストも抑えられている。

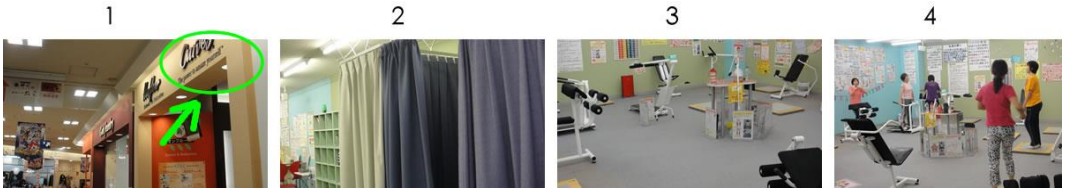

Figure 5　カーブスジャパンの店舗形態（出所：N 市 M 店）

もう一社は、ホリディスポーツクラブを展開する東祥である。東祥は土木建設請負業として創業した。1986 年分譲マンション販売、賃貸マンション建設・管理事業を開始した。1990 年にホリディスポーツクラブの前身であるゴルフ練習場の運営をはじめ、1996 年に現在のフィットネスクラブのホリディスポーツクラブの 1 号店を開業した。2014 年 6 月現在でホリディスポーツクラブは全国で 60 店舗となった [東祥]。

既存企業は大都市圏の駅前などに出店し、ターゲットはスポーツ愛好者であり、高コスト構造である。また一施設につき、会員約 5,000 人数を損益分岐点としている。しかし東祥は会員 2,500 人で収益性のあるビジネスモデルとなっている。その特徴として、出店地は人口 10－20 万人程度の地方の中小都市での郊外が多い。ターゲットはスポーツ初心者・愛好者である。建設維持コストのかかるプールはコスト削減のために 1 階に設置している。既存企業は駅前の限られた土地に出店するためビルの数階分のフロアに設置するケースがあり、プールなどの水回

りの施設を 2 階以上に設置せざるを得ず、高コスト構造となっている。東祥は人件費削減のため社員が専門指導員を兼務しフロント業務などや事務職も兼任する。既存企業ではフロント専門職を配置し、専門指導員は社員でなく外部に委託するケースが多い。

次に、市場規模の約 40.1%を占めるメジャー企業のコナミスポーツ＆ライフ、セントラルスポーツ、ルネサンス 3 社とカーブスジャパン、東祥の計 5 社の売上高経常利益率[6)]について概観する。なお、各社 IR 資料よりフィットネスクラブ事業のセグメントの売上高と経常利益より算式している（Figure 6）。

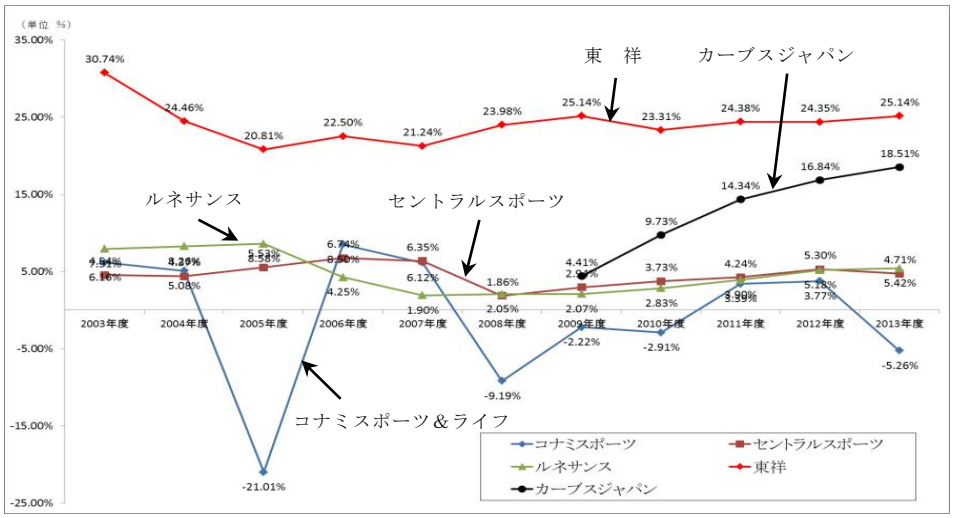

Figure 6　スポーツクラブ産業メジャー企業 3 社と、新規参入企業 2 社の売上高経常利益率(2002 年-2013 年)（出所：各社 IR 資料より筆者作成）

「年次別法人企業統計調査[7)]」によると 2003 年から 2013 年までの全産業の売上高経常利益率の平均は 3.24%に対し東祥は 24.19%と高い値である。また 2007 年にナスダックに上場したカーブスジャパンの 2009 年から 2013 年までの平均は 12.7%であり 2013 年は 18.51%である。一方、メジャー企業の 2003 年から 2013 年までコナミスポーツ＆ライフは平均▲0.69%、セントラルスポーツは 4.57%、ルネサンスは 4.76%である。

フィットネス産業における勝敗マトリックスによる分析を行った結果、新サービスである女性・初心者・愛好者に特化、短時間、郊外型への新サービスで異業種から新規参入した企業は、間接競合しているため必勝しており、一方、同質化しているサービスでオンリーワンでなくナンバーワンを目指し直接競合している企業は必敗している（Table 9）。

Table 9　フィットネス産業の勝敗マトリックス（筆者作成）

	直接競合	間接競合
例	• ターゲット：スポーツ愛好者、多世代 • サービス：多種目 • 立地：大都市圏、駅近郊 • 設備／施設：大規模 • 従業員：管理、フロント、専門指導員など分離	• ターゲット：女性、スポーツ初心者、愛好者のみ • サービス：少種目 • 立地：地方中小都市、郊外、狭小スペース • 設備／施設：簡易 • 従業員：フロントと専門指導員兼務
メジャー企業の勝敗	○	×
新規参入企業の勝敗	×	○

以上のように、新製品やサービスを開発するうえで成功するか失敗するかは、あらかじめ企業がもつ主要製品やサービスが新製品に対して直接競合するか、間接競合するかという競合的市場地位により決定されている。よって産業における競争優位性は間接競合にすることによって予測可能である。フィットネス産業における競争優位性も事前に勝敗マトリックスによって分析すれば、新規参入者は間接競合することにより競争優位性が高まることが提示できた。

4. まとめ

本稿では、ファイブ・フォース分析と勝敗マトリックスという 2 つのフレームワークを取り上げこれらの理論的な貢献と問題について論じながら、動態的な産業のひとつであるフィットネスクラブ産業の分析を行った。最初の Porter が提唱したファイブ・フォース分析は、産業全体を分析単位として 5 つの外部環境における脅威について具体的に解明し、産業構造と事業収益の関係を明らかにすることに貢献した。つまり産業構造全体に影響を与える要素は、組織構造や経営戦略にも影響を与える。しかし、ファイブ・フォース分析は産業構造を安定的かつ外生的であるとしており、市場構造を静的にとらえている。フィットネス産業のファイブ・フォース分析でも脅威レベルが中位から高位に変化しつつあることからわかるように、昨今の市場と競争環境は日々変動し動的である。ファイブ・フォース分析は現在の外部環境の脅威のレベルを明らかにすることは可能であるが、産業の発展性の予測や良い方向へ導く戦略は立案できない。Barney がいうように、産業の外部要因だけでなく産業内の個別の企業が保有する知識、ケイパビリティ、コンピタンス、強みや弱みなどの内部要因も検証する必要がある。現代は市場と社会の変化が著しく競争環境はダイナミックに変化しており、ICT の発展や国際化の進展にともなって産業や業界の垣根自体も国境を越えて変動する時代となってきている。このようにファイブ・フォース分析は外部環境に偏った静的なアプローチであり現代の動的な市場には対応できないという理論的問題を抱えていた。つまり競争優位性を保持でき必勝できるフレームワークでは無かった。

次に、事前に競争優位性を予測可能にするフレームワークとして勝敗マトリックスをとりあ

げた。勝敗マトリックスは、新製品の開発に成功するか失敗するかは、企業のもつ主要製品が新製品に対して直接競合するか、間接競合するかという「競合的市場地位」により決定されるというフレームワークである。相対的な市場地位の違いにより、メジャー企業と新規参入企業の勝敗があらかじめ決定されており、このようなメカニズムは新市場が創造される際に顕著にはたらき、メジャー企業の交代が起こる。このフレームワークは現時点の外部環境だけでなく内部環境にも焦点をあて、製品やサービスの特性から産業の競争を予測可能にする。いいかえれば、あらかじめ必勝あるいは必敗することが予測可能であるため、必敗を避けることや必勝する間接競合を選択することが可能である。本稿で勝敗マトリックスは、高山がいうバイオ産業やICT産業などのハイテク産業だけではなくフィットネス産業の産業構造分析をすることによって、ハイテク産業に限らず動的な産業では有用であることを論じた。近年、フィットネス産業はICTを活用したサービスや医療予防や介護予防などのサービスが始まっており変化の著しい動的な産業である。高い競争優位性を保持できる産業構造分析には勝敗マトリックスが有用であり、今後は、勝敗マトリックスを用いフィットネス産業における競争優位性の分析手法について確立する。

＜注＞

1) 「特定サービス産業実態調査」は、経済産業省が各種サービス産業のうち行政、経済両面において統計ニーズの高い特定サービス産業の活動状況及び事業経営の現状を調査し、サービス産業の企画・経営及び行政施策の立案に必要な基礎データを得ることを目的とし実施している調査。
2) 「第3次産業活動指数」は、経済産業省が毎月公表する第3次産業に属する業種の生産活動を総合的に示す経済指標であり、第3次産業に属する業種の生産活動を総合的に捉えることを目的としている。個別業種のサービスの生産活動を表す指数系列を、基準年（2005年＝100）の産業連関表による付加価値額をウェイトにして加重平均（ラスパイレス算式）により算出される。
3) 「特定サービス産業動態統計調査」とは、調査対象とする特定のサービス産業の売上高等の経営動向を把握し、短期的な景気、雇用動向等の判断材料とするとともに産業構造政策、中小企業政策の推進及びサービス産業の健全な育成のための資料を得ることを目的とする。
フィットネスクラブの調査書は以下を参照。
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/gaiyo/pdf/chosahyo/028_0058.pdf
4) サーキットトレーニングとは、1953年にイギリスのモーガンらにより提唱されたトレーニングシステムでウォーキングやジョキングなどの有酸素運動と筋力を増強するトレーニングを交互におこなうトレーニングをいう。
5) Nike社が製品化したウェアラブルデバイスは「Nike＋」と称している。「Nike＋」は、現在まで4つの製品が登場した。2006年にシューズ埋込型加速度センサー「Nike+ iPod Sport Kit」、2011年にGPS 付のランニングウォッチ、2012 年に活動量計である「Nike+ FuelBand」を米国市場で発売,、2013年11 月にはBluetooth4.0に対応した改良版の「Nike+ FuelBand SE」をグローバルで一斉に発売している。
https://secure-nikeplus.nike.com/plus/（2014.09.27アクセス）
6) 売上高経常利益率 ＝（経常利益÷売上高）× 100
7) 「法人企業統計調査」は、統計法に基づく基幹統計調査として「法人企業統計調査規則」（昭和45年大蔵省令第48号）に基づいて行うもので、その目的は、我が国における法人の企業活動の実態を明らかにし、あわせて法人を対象とする各種統計調査のための基礎となる法人名簿を整備することにある。

＜引用文献＞

Bain S Joe *“Industrial Organization”* 訳 宮沢健一『産業組織論(上)、(下)』丸善, 1970.1959.

Barney BJ. *“Gaining and Sustaining Competitive Advantage(2nd Edition)”*, 訳 岡田正大. 企業戦略論(上)、(中)、(下)』ダイヤモンド社,2003: Prentice Hall, 2001.

Gary Heavin 米カーブスインターナショナル創業:CEO,日経ビジネス associe 7(4). pp.92-98,2008.

Henry Mintzberg Ahlstrand, Joseph Lampel　Bruce *“STRATEGY SAFARI”* ,THE FREE PRESS, 1988.

Kim Chan and Mauborgne, RenéeW. *“Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition lrrelevant*”　訳『ブルーオーシャン戦略』有賀裕子,ランダムハウス講談社: Harvard University Business School Publishing Corporation, 2005. pp.44-49.

Mc Gahan M.Anita “*How Industries Change*”　訳『産業進化 4 つの法則』藤堂圭太,ランダムハウス講談社 2005 : Harvard Business Scool Press, 2004.

PorterE.Michael *“COMPETITIVE STRATEGY :Techniques for Analyzing Industries and Competitors* “ : The Free Press, 1980.

Takayama Makoto　*“Law of Success or Failure in the High Tech Driven Market”* - *“Revenge of Success"* in the Biotech,Nanotech,and ICT Industry : R&D to Final Solutions, pp.15-36, 2010.

宇賀神宰司『コンビニ型フィットネスが急増中-「路地裏の気安さ」に女性が注目』, 日経ベンチャー第 264 巻. 日経 BP 社,pp.80-83,2006.

織畑基一 『戦略的価値創造 -ブルーオーシャン戦略深耕の一考察』,経営・情報研究,多摩大学研究紀要 12, pp59-65, 2008.

クラブビジネスジャパン 『日本のクラブ業界のトレンド 2002－2012 年版』,2001- 2013.

株式会社 コシダカホールディングス, http://www.koshidakaholdings.co.jp/.（2014/09/08 アクセス）

新庄浩二（編） 『産業組織論』,有斐閣, 2003.

高山誠『イノベーションの必勝･必敗の法則,日本企業のイノベーション』日本経営学会編,千倉書店, 2009.

高山誠 『ナンバーワン競争よりもオンリーワン戦略へ』研究技術計画 19(1/2), pp.58-61,2004.

高山誠 『バイオマネジメントにおける必勝と必敗-成功の復讐』,オフィス・オートメーション 25(4), pp.15-21, 2005.

田中喜代治 『メディカルフィットネスＱ＆Ａ』,メディカルフィットネス研究会,社会保険研究所, pp.10-13,2014.

塚本昌彦、板生知子 『ウェアラブルコンピューティングとユビキタスサービス』,オペレーションズ・リサーチ ： 経営の科学 49(4),. pp.210－216. 2004.

株式会社 東祥, http://www.to-sho.net/index.html. （2014/09/08 アクセス）

中路恭平 『フィットネスクラブにおける会員の顧客満足と会員継続に関する縦断的事例分析』, 体育・スポーツ経営学研究 20(1), pp.1-15,2006

中路恭平 『民間スポーツ・レジャー施設の経営研究』,日本体育・スポーツ経営学会.体育・スポーツ経営学研究 21(1), pp.33-39.2007.

堀眞由美 『消費社会の変遷と消費行動の変容』, 中央大学政策文化総合研究所年報 第 17 号, pp.137-153,2013.

山崎晃、荒井順平、小山明夫 『ユビキタス健康管理システムの実装と評価』,情報処理学会研究報告. マルチメディア通信と分散処理研究会報告 2008(54), pp.45-50, 2008.

山口泰雄、野川春夫、鴨井啓、川西正志、菊池秀夫、佐々木義雄、山崎利夫 『健康・スポーツの社会学 (フィットネスシリーズ)』,建帛社, 1996.

主指導教員（高山誠教授）、副指導教員（長尾雅信准教授・村山敏夫准教授）