

### 第3章 テニス事業者の経営実態

#### 1. アンケート調査の概要

##### (1) アンケート調査の状況

調査実施期間：平成11年10月15日～10月27日

調査対象：(社)日本テニス事業協会の会員事業者及び非会員事業者  
1,763事業者

調査方法：郵送による発送及び回収

回収状況：

発送数	回収数	有効回答数	有効回収率
1,763票	448票	439票	24.9%

##### (2) 調査結果の分析方法

アンケート調査の分析は、単純集計に加え、地域別(表3-2を参照)、コート数別(「3.1)コートの種類、面数を参照」、営業形態別(表3-20を参照)、収支状況別(表3-16を参照)、収支状況別(表3-17を参照)にみた5つのクロス集計結果を基に行った。また、必要に応じて質問間のクロス集計分析を行っている。クロス集計は、特徴のある場合にのみ記載している。なお、分析は、「不明」及び「非該当」(質問に対して回答しなくてもよい場合)を除く回答数を母数とするデータをもとに行った。

なお、地域統合の統合区分は下記の通りである。

クロス集計のうち地域別クロスでは、47都道府県を3つの地域に統合したが、その具体的な地域は以下の通りである。

関東地域：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県

関西地域：京都府、大阪府、兵庫県、奈良県

その他地域：上記、1都2府、5県以外の道県

なお、集計結果は、基本的には本文中に添付しているが、データが多く掲載し難い場合については、当協会では保有するデータをご参照していただきたい。

## 2. 事業所の概要

### (1) 所在地

事業者の所在地を都道府県別で見ると、東京都が 15.5%で最も多く、次に神奈川県が 13.0%、埼玉県が 9.2%、千葉県が 8.5%と続く。この 1 都 3 県の合計で 46.2%と半数に近い。

表 3-1 テニス事業者の所在地

	回答数	比率		回答数	比率
北海道	13	3.1	三重県	4	1.0
青森県	2	0.5	滋賀県	2	0.5
岩手県	1	0.2	京都府	11	2.7
宮城県	3	0.7	大阪府	22	5.3
秋田県	2	0.5	兵庫県	25	6.0
山形県	1	0.2	奈良県	6	1.4
福島県	6	1.4	和歌山県	1	0.2
茨城県	7	1.7	鳥取県	1	0.2
栃木県	7	1.7	島根県	1	0.2
群馬県	4	1.0	岡山県	9	2.2
埼玉県	38	9.2	広島県	9	2.2
千葉県	35	8.5	山口県	2	0.5
東京都	63	15.5	徳島県	2	0.5
神奈川県	54	13.0	香川県	2	0.5
新潟県	6	1.4	愛媛県	2	0.5
富山県	3	0.7	高知県	2	0.5
石川県	1	0.2	福岡県	12	2.9
福井県	1	0.2	佐賀県	1	0.2
山梨県	5	1.2	長崎県	2	0.5
長野県	4	1.0	熊本県	3	0.7
岐阜県	3	0.7	大分県	3	0.7
静岡県	12	2.9	宮崎県	2	0.5
愛知県	19	4.6	鹿児島県	0	0.0
			沖縄県	0	0.0
			合計	414	100.0

三重県に続く

なお、表 3-2 の関東地域と関西地域は、表 3-1 の比率を合計した比率とで差が生じているが、これは四捨五入の関係である。

表 3-2 地域統合

	回答数	比率
関東地域	190	45.9
関西地域	64	15.5
その他地域	160	38.6
合計	414	100.0

## (2) 設立年

設立年は「1980年代」が54.1%で最も多く、次に「1970年代」が28.2%と続く。1980年代以降に設立された割合は、1990年代に設立した事業者の9.6%を加えると63.7%となり、6割を超える。一方、1960年代より前に設立された割合は8.1%と10%に満たず、比較的若い産業であるといえよう。

表 3-3 設立年

	回答数	比率
1959年以前	23	5.8
1960年代	9	2.3
1970年代	112	28.2
1980年代	215	54.1
1990年代	38	9.6
合計	397	100.0

## (3) 会社形態

会社形態は、「株式会社」が半数を超え54.7%、「有限会社」が22.3%、「個人会社」が19.1%と続く。

会社形態と収支状況との関係を分析すると、株式会社では黒字、赤字の事業者が約半々であるのに対し、有限会社では赤字の事業者が62.0%と6割を超える。個人ではさらに赤字の事業者が増加し、66.2%と7割弱の事業者が赤字に陥っていることがわかる。

こうしたことから、テニス事業の健全性を高めるため、また、経営の近代化を進めるためにも組織形態の整備の一環として、株式会社形態を目指していくことが望まれよう。

表 3-4 会社形態

	回答数	比率
株式会社	238	54.7
有限会社	97	22.3
個人	83	19.1
その他	17	3.9
合計	435	100.0

表 3-5 会社形態と収支状況の関係

	黒字		赤字		合計	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
株式会社	112	49.3	115	50.7	227	100.0
有限会社	35	38.0	57	62.0	92	100.0
個人	27	33.8	53	66.2	80	100.0
その他	8	50.0	8	50.0	16	100.0
合計	182		233		415	

(4) 従業者数

正社員の数は「1～4人」が63.1%で最も多く、次に「5～9人」が17.8%と続く。正社員数10人未満の事業者が全体の90.7%と9割を占め、小規模事業者が多い。

パート・アルバイトの人数も「1～4人」が33.5%で最も多く、次に「0人」が21.2%、「5～9人」が18.2%と続き、パート・アルバイト10人未満の事業者は全体の72.9%を占める。パート・アルバイトの人数も10人未満が多くを占めるが、一方で20名以上のパート・アルバイトを雇用する事業者が13.2%あり、パート・アルバイトの臨時雇用により正社員数を増やさずに、大規模な事業運営を実現している事業者が少なからず存在することが推測される。

表 3-6 従業員数（正社員、パート・アルバイト）

	正社員		パート・アルバイト	
	回答数	比率	回答数	比率
0人	43	9.8	93	21.2
1～4人	277	63.1	147	33.5
5～9人	78	17.8	80	18.2
10～14人	23	5.2	37	8.4
15～19人	7	1.6	24	5.5
20人以上	11	2.5	58	13.2
合計	439	100.0	439	100.0

パート・アルバイト人数をここ数年の売上高の推移別にみると、年間売上高が増加した事業者のパート・アルバイト人数は「5～9人」が28.0%で最も多く、次に「20人以上」が20.0%と続く。一方、減少した事業者は「1～4人」が38.7%で最も多く、次いで「0人」が25.1%であり、売上高を増加させている事業者と減少している事業ではパート・アルバイトの使い方に差があることが推測される。

上段：回答数、下段：比率 表 3-7 パート・アルバイトの人数と売上高の推移

	合計	0人	1~4人	5~9人	10~14人	15~19人	20人以上	平均(人)
増加した	50 100.0	7 14.0	7 14.0	14 28.0	8 16.0	4 8.0	10 20.0	14.4
ほぼ横ばい	164 100.0	29 17.7	55 33.6	33 20.1	19 11.6	5 3.0	23 14.0	8.32
減少した	215 100.0	54 25.1	83 38.7	31 14.4	9 4.2	13 6.0	25 11.6	6.74
合計	429 100.0	90 21.0	145 33.8	78 18.2	36 8.4	22 5.1	58 13.5	8.24

### (5) 敷地地域の種類

最も多い種別は住居地域の 29.0%、次に第 1 種住専の 19.4%、調整区域の 17.7% と続く。第 1 種住専、第 2 種住専、住居地域を合計すると 55.8% と、半数を超える。

表 3-8 敷地地域の状況

	回答数	比率
第 1 種住専	68	19.4
第 2 種住専	26	7.4
住居地域	102	29.0
近隣商業	18	5.1
商業地域	28	8.0
準工業地域	21	6.0
工業地域	7	2.0
調整区域	62	17.7
無指定区域	19	5.4
合計	351	100.0

## 3. 施設の現況

### (1) コートの種類・面数

コート数は、「1~3面」が 31.8% で最も多く、次いで「6~9面」が 27.6%、「4~5面」が 24.7%、「10面以上」が 15.9% であり、5面以下が 56.5% を占める。

1 事業者あたり平均のコート面数は、6.5 面（回答数 434）であった。屋外と屋内を比較すると、屋外が多く、ナイター対応ありとなしでの平均面数はほぼ同数である。

また、コートの面数と敷地地域の分類を分析すると、「9面以下」の事業者では住居地域が最も多くなるが、「10面以上」の事業者では第 1 種住専、調整区域がそれ

ぞれ2割を上回り、面数の少ない事業者との立地条件の違いが指摘される。

さらにコート面数と収支状況を分析すると、1～3面では132事業者中、黒字が48事業者(36.4%)に対し、20面以上では18事業者中、黒字は12事業者(66.7%)と逆転する。10面以上では黒字の事業者が赤字の事業者を越えており、ある程度の規模が必要なことが推測される。

表 3-9 コートの種類と面数 (単位：面)

	屋外		屋内
	ナイター対応あり	ナイター対応なし	
砂入り人工芝	4.2	4.6	3.4
回答数	157	59	40
ハード	4.0	4.3	2.7
回答数	152	71	47
クレー	4.3	4.9	2.0
回答数	53	56	4
その他	1.9	2.9	2.7
回答数	13	9	55
合計			6.5

注) 砂入り人工芝は人工芝

上段：回答数、下段：比率 表 3-10 コート面数と事業用地の種別

	合計	第一種 住専	第二種 住専	住居地 域	近隣商 業	商業地 域	準工業 地域	工業地 域	調整区 域	無指定 区域
1～3 面	351 100.0	68 19.4	26 7.4	102 29.0	18 5.1	28 8.0	21 6.0	7 2.0	62 17.7	19 5.4
4～5 面	117 100.0	20 17.1	7 6.0	43 36.8	8 6.8	15 12.8	6 5.1	1 0.9	15 12.8	2 1.7
6～9 面	89 100.0	9 10.1	8 9.0	31 34.9	4 4.5	6 6.7	6 6.7	5 5.6	15 16.9	5 5.6
10面 以上	94 100.0	25 26.6	10 10.6	20 21.3	5 5.3	3 3.2	8 8.5	1 1.1	21 22.3	1 1.1
合計	49 100.0	13 26.7	1 2.0	7 14.3	1 2.0	4 8.2	1 2.0	- -	11 22.4	11 22.4

表 3-11 コート面数と収支の状況

	合計	黒字		赤字	
	回答数	回答数	比率	回答数	比率
1～3面	132	48	36.4	84	63.6
4～5面	100	49	49.0	51	51.0
6～9面	115	43	37.4	72	62.6
10～19面	48	28	58.3	20	41.2
20面以上	18	12	66.7	6	33.3
合計	413	180	43.6	233	56.4

## (2) 設置施設

併設している施設は、「駐車場・駐輪場」と「シャワー」が同率で94.9%と高い割合で設置されている。次に「クラブハウス」の89.3%、「ロッカー」の87.2%が続く。逆に、設置割合が低い施設は「託児施設」と「宿泊施設」が同率で8.2%であった。

表 3-12 設置施設の状況

	回答数	比率
クラブハウス	383	89.3
ロッカー	374	87.2
シャワー	407	94.9
風呂・サウナ	66	15.4
託児施設	35	8.2
用具用のサービスカウンター	213	49.7
ラウンジ・休憩スペース	325	75.8
駐車場・駐輪場	407	94.9
宿泊施設	35	8.2
レストラン	108	25.2
その他	84	19.6
合計	429	

## (3) 事業用地の保有状況

事業用地の所有者は「オーナー・経営者自身」が45.9%で最も多く、次に「資本関係のない地主」が16.4%と続くが、「親族(血縁者)」の10.7%を加えると、「オーナー・経営者自身」もしくは血縁者の身内の関係者が過半数を超える。

表 3-13 事業用地の保有状況

	回答数	比率
オーナー・経営者自身	194	45.9
親族(血縁者)	45	10.7
親会社	67	15.9
資本関係のない地主	69	16.4
その他	47	11.1
合計	422	100.0

しかし、事業用地の所有者が「親会社」である企業系の事業者64社のうち、46事業者(71.8%)が黒字で、赤字は18事業者(28.2%)にとどまる。一方、「オーナ

「オーナー・経営者自身」が事業用地を保有している場合は黒字事業者が 63 事業者 (34.1%) に対し、赤字事業者は 122 事業者 (65.9%) と逆転する。

企業系の事業者が健闘しており、上述の会社形態における結果と併せて考えれば、テニス事業においても本格的な経営組織や経営体制など、いわゆるマネージメントの確立が急務である。

表 3-14 事業用地の保有と収支の状況

	合計	黒字		赤字	
	回答数	回答数	比率	回答数	比率
オーナー・経営者自身	185	63	34.1	122	65.9
親族(血族)	43	14	32.6	29	67.4
親会社	64	46	71.8	18	28.2
資本関係のない地主	68	32	47.1	36	52.9
その他	45	22	48.9	23	51.1
サンプル数	405	177	43.7	228	56.3

#### 4. テニス事業の経営実態

##### (1) 経営状況

##### 1) 売上高

テニス事業の年間売上高は「1000万円未満」が 25.6%で最も多く、次に「2000~4000万円未満」が 17.6%、「6000~1億円未満」が 16.7%と続く。

4000万円未満は 59.0%と約6割を占めるが、一方で、6000万円以上も 30.6%あり、事業者の規模が2分化している。

表 3-15 売上高の状況

	回答数	比率
1000万円未満	109	25.6
1000~2000万円未満	67	15.8
2000~4000万円未満	75	17.6
4000~6000万円未満	44	10.4
6000万円~1億円未満	71	16.7
1~3億円未満	51	12.0
3億円以上	8	1.9
合計	425	100.0

## 2) 収支状況

ここ数年のテニス事業売上高の推移は、「減少した」が50.1%と半数を超え、次いで「ほぼ横ばい」の38.2%と続く。

売上高の減少傾向に加え、昨年度の収支状況は「黒字」が43.8%、「赤字」が56.2%と赤字企業が黒字企業を上回っている。売上高が減少した企業の割合よりも赤字企業が多い結果となっていることから、損益構造の悪化が進んでいることが推測される。

なお、ここ数年の収支状況は「悪化した」が48.8%で最も多く、次に「ほぼ横ばい」が44.7%と続き、「好転した」は6.5%である。

事業者の全体的な傾向では売上高が減少している企業が多いものの、売上高が「増加した」企業も11.7%と1割以上あり、このような状況下にあっても成長している事業者もあることを指摘しておく。

表 3-16 年間売上高の推移

	回答数	比率
増加した	50	11.7
ほぼ横ばい	164	38.2
減少した	215	50.1
合計	429	100.0

表 3-17 年間売上高の推移

	回答数	比率
黒字	182	43.8
赤字	234	56.2
合計	416	100.0

表 3-18 テニス事業関連の収支の状況

	回答数	比率
好転した	27	6.5
ほぼ横ばい	186	44.7
悪化した	203	48.8
合計	416	100.0

## (2) テニス事業の営業形態と売上構成

### 1) 営業形態

テニス事業の営業形態は、「会員制クラブ」を運営している企業は 61.9%（回答 373 社、複数回答）、「スクール」は 81.0%、「貸コート」は 77.7%、「その他の事業」が 67.6%であり、ほとんどの企業で複数の事業を運営していることがわかる。

表 3-19 テニス事業の営業形態（1）

	回答数	比率
会員制クラブ	231	61.9
スクール	302	81.0
貸しコート	290	77.7
その他	252	67.6
合計	373	100.0

さらに詳しくみると、「会員制クラブ・スクール・貸コート（含むその他）」のすべてを運営している企業が 37.3%と最も多く、次が「スクール・貸コート（含むその他）」の 23.3%、「会員制クラブ・スクール（含むその他）」の 15.8%と続き、会員制クラブのみ、スクールのみという事業者はなく、テニス関連事業の複合化が進んでいることがわかる。

表 3-20 テニス事業の営業形態（2）

	回答数	比率
会員制クラブ（含むその他）	7	1.9
会員制クラブ・スクール（含むその他）	59	15.8
会員制クラブ・貸しコート（含むその他）	26	7.0
会員制クラブ・スクール・貸しコート（含むその他）	139	37.3
スクール（含むその他）	17	4.6
スクール・貸しコート（含むその他）	87	23.3
貸しコート（含むその他）	38	10.2
合計	373	100.0

### 2) 売上高構成比

表 3-20 の通り「会員制クラブ・スクール・貸しコート（含むその他）」が 3 割を占め最も一般的な事業形態といえよう。そこで、その売上構成を分析したものが表 3-21 である。

「スクール」売上の構成比が最も大きく 46.1%、次が「会員制クラブ」の 30.1%、「貸しコート」の 13.7%と続く。

スクール売上の内訳は、受講料が 85.3%とそのほとんどを占める。会員制クラブにおいても売上は年会費・月会費が 72.0%と大部分を占めるが、入会金も 12.1%と 1 割を超えている。

このことから、現在のテニス事業者はスクールの受講料と会員制クラブの年会費・月会費を売上の中心としていることがわかる。

表 3-21 テニス関連事業の売上高構成比

営業形態別	回答数	構成比 (%)	売上高の内訳		
				回答数	比率
会員制クラブ	331	30.1	入会金	203	12.1
			年会費・月会費	203	72.0
			ビジター利用料	203	8.0
			プライベート・レッスン	203	3.4
			その他	203	4.0
スクール	331	46.1	入学金	265	6.1
			受講料	265	85.3
			プライベート・レッスン	265	5.8
			その他	265	1.7
貸しコート	331	13.7			
その他	331	9.7	物販・イベント等の売上	215	78.8
			その他	215	17.5

注 1) 合計が 100%になるよう、「営業形態別」、「会員制クラブの売上の内訳」、「スクール事業の売上の内訳」、「その他の売上の内訳」は、それぞれすべてに回答している企業のみを集計。

注 2) 平均値の合計には若干の誤差が生じている理由は、回答数値の合計が 100%にならない回答が一部含まれているためである。

### (3) 宣伝・キャンペーンの実施状況

すべての項目について回答があり、事業者はさまざまな方法により宣伝・キャンペーンを実施している。

実施数の多い順に宣伝・キャンペーンの内容をみると、「スクールの体験レッスン」が 94 件で最も多く、次いで「入会金・入学金の割引・免除」(85 件)、「会員紹介キャンペーン」(80 件)、「新聞の折り込み広告」(77 件)、「退会・止めた人への再加入アプローチ」(51 件)とつづく。一方、「長期入会割引」(3 件)や「棄て看板」(13 件)、「交通広告(バス、電車、タクシー等)」(14 件)の実施は少ない。

これら宣伝・キャンペーンのうち、効果をあげたとする割合が高い宣伝等は、「交通広告」(100.0%)、「会員紹介キャンペーン」(96.3%)、「用品の割引セール」(95.9%)、「1 ヶ月無料体験スクール」(95.0%)、「スクールの体験レッスン」

(94.7%) などがある。

また、「今後行う予定」の割合が高い宣伝・キャンペーンは、「長期入会割引」(66.7%)、「退会・止めた人への再加入アプローチ」(45.1%)、「用品の割引セール」(40.8%)、「会員紹介キャンペーン」「1ヶ月無料体験スクール」(ともに40.0%)などがある。一方、効果をあげたとする割合が最も高い「交通広告」は7.1%と少ない。

表 3-22 宣伝・キャンペーンの実施状況

利用促進方法	既に実施		効果をあげた		今後行う予定		合計 件数
	件数	比率	件数	比率	件数	比率	
交通広告	14	100.0	14	100.0	1	7.1	14
メディア広告	33	100.0	29	87.9	9	27.3	33
新聞の折り込み広告	77	100.0	70	90.9	25	32.5	77
投げ込みチラシ・チラシ・ティッシュ配布	45	97.8	41	89.1	17	37.0	46
棄て看板	13	100.0	11	84.6	4	30.8	13
会員紹介キャンペーン	80	100.0	77	96.3	32	40.0	80
プロを呼んでのイベント開催	20	100.0	18	90.0	7	35.0	20
トーナメント開催	46	100.0	39	84.8	16	34.8	46
クラブの体験利用	33	97.1	30	88.2	13	38.2	34
スクールの体験レッスン	94	100.0	89	94.7	32	34.0	94
1ヶ月無料体験スクール	20	100.0	19	95.0	8	40.0	20
退会・やめた人への再加入アプローチ	51	100.0	45	88.2	23	45.1	51
団体割引、グループ割引	30	100.0	25	83.3	12	40.0	30
入会金・入学金の割引・免除	85	100.0	77	90.6	28	32.9	85
長期入会割引	3	100.0	2	66.7	2	66.7	3
用品割引セール	49	100.0	47	95.9	20	40.8	49

#### (4) コートの月別稼働状況

平日のコートの稼働状況について、「繁忙(混雑)」という回答が最も多かったのは「10月」の25.4%、次が「5月」の23.7%で、この5月と10月のみが20%を超えている。逆に「閑散」が最も多い月は「2月」の48.3%であった。土日祝日で「繁忙(混雑)」という回答が最も多かったのは「5月」で50.1%、次が「10月」の48.0%であり、平日とともに5月と10月のコートの稼働状況が高い結果となった。

また、平日と土日祝日を同月で比較すると、土日祝日では「繁忙(混雑)」が平日の約2倍に達し、土日祝日に顧客が集中している傾向が表れている。

なお、平日・土日祝日ともに年間を通して「通常」という回答が過半数を占める月が多い。

## 5. 会員制テニスクラブの運営実態

### (1) クラブの営業時間

クラブの営業時間は、年間を通して大きな変化がない。平日の場合には「午前 9 時台」の営業開始が 60%を超えて最も多い。終了時間は「午後 9 時台」が 30%程度と最も多いが、「日没」も 25%前後ある。ナイター設備の有無により、営業終了時間が異なっていることが推測される。

土日は平日と比較して開始時間を早めている事業者があり、「午前 8 時台」の開始が 20%程度、「午前 9 時台」が 60%程度となっている。終了時間は「日没」が 30%程度と最も多く、次が「午後 9 時台」の 20%程度と続く。

平日と土日を比較すると、土日の営業開始時間を平日よりも 1 時間程度早めているクラブが多い。

休業日は、「定休」のあるクラブが 55.9%と最も多いが、「無休」も 31.9%と 1/3 程度ある。したがって、営業日数の増加により売上高を増加させる施策を考えても、1/3 程度のクラブには効果が少ないと思われる。

### (2) 料金

#### 1) 料金体系の概要

料金体系の特徴を会員種別（法人会員、正会員、家族会員、平日会員）と会員期間（終身、長期、短期）からみると、以上の 4 点にまとめられる。

- ・正会員においても短期会員制度の導入が伺える
- ・会員種別を問わず、長期・短期については保証金制度を導入している事業者は少ないと推測される
- ・会員期間が終身 長期 短期へと短くなるにつれ、入会金が安くなる傾向にある
- ・月会費は同一会員種別の中では会員期間に係らず同水準だが、会員種別間では、正会員 家族会員 平日会員の順で会費が安くなる

#### 2) 個別状況

##### 法人会員

終身の入会金平均額は 443,389 円（回答数 54）、保証金の平均額は 776,379 円（回答数 29）、年会費の平均額は 185,717 円（回答数 24）、月会費の平均額は 23,173 円（回答数 35）であった。

長期の入会金平均額は 653,125 円（回答数 16）、保証金の平均額は 552,000 円（回答数 10）、年会費の平均額は 191,714 円（回答数 7）、月会費の平均額は 16,315 円（回

答数 13) であった。

短期の入会金平均額は 167,879 円 ( 回答数 29 )、保証金の平均額は 354,000 円 ( 回答数 5 )、年会費の平均額は 385,900 円 ( 回答数 22 )、月会費の平均額は 18,844 円 ( 回答数 16 ) であった。

法人会員の料金は、終身では保証金が入会金より高いが、長期では入会金が保証金よりも高く逆転している。短期は、入会金より保証金が高いが、入会金、保証金は終身と長期の半額程度である。逆に年会費は短期が終身と長期の 2 倍ほどになっている。

表 3-23 法人会員 ( 単位 : 円 )

	入会金		保証金		年会費		月会費	
	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数
終身	443,389	54	776,379	29	185,717	24	23,173	35
長期	653,125	16	552,000	10	191,714	7	16,315	13
短期	167,879	29	354,000	5	385,900	22	18,844	16

### 正会員

終身の入会金平均額は 221,852 円 ( 回答数 97 )、保証金の平均額は 394,327 円 ( 回答数 52 )、年会費の平均額は 65,751 円 ( 回答数 37 )、月会費の平均額は 8,836 円 ( 回答数 77 ) であった。

長期の入会金平均額は 170,540 円 ( 回答数 53 )、保証金の平均額は 311,579 円 ( 回答数 19 )、年会費の平均額は 80,681 円 ( 回答数 16 )、月会費の平均額は 8,516 円 ( 回答数 77 ) であった。

短期の入会金平均額は 65,640 円 ( 回答数 126 )、保証金の平均額は 184,000 円 ( 回答数 10 )、年会費の平均額は 98,867 円 ( 回答数 16 )、月会費の平均額は 8,841 円 ( 回答数 102 ) であった。

入会金は会員期間の長いほど高額になる傾向がある。保証金は長期、短期の回答数が少ないため、徴収していない事業者が多い可能性がある。月会費に関しては、終身、長期、短期とも 8 千円台で共通している。

なお、正会員においても短期の入会金、月会費の回答数が多く見られることから正会員においても短期会員制度が導入されていることがうかがえる。

表 3-24 正会員 ( 単位 : 円 )

	入会金		保証金		年会費		月会費	
	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数
終身	221,852	97	394,327	52	65,751	37	8,836	77
長期	170,540	53	311,579	19	80,681	16	8,516	41
短期	65,640	126	184,000	10	98,867	49	8,841	102

## 家族会員

終身の入会金平均額は 135,912 円（回答数 77）、保証金の平均額は 191,625 円（回答数 40）、年会費の平均額は 51,275 円（回答数 24）、月会費の平均額は 7,058 円（回答数 66）であった。

長期の入会金平均額は 122,153 円（回答数 31）、保証金の平均額は 127,308 円（回答数 13）、年会費の平均額は 71,080 円（回答数 10）、月会費の平均額は 10,427 円（回答数 27）であった。

短期の入会金平均額は 47,175 円（回答数 68）、保証金の平均額は 91,000 円（回答数 5）、年会費の平均額は 88,523 円（回答数 30）、月会費の平均額は 7,918 円（回答数 58）であった。

正会員と比較すると長期の月会費を除くすべての料金が低くなっている。なお、家族会員においても正会員と同様に、長期、短期の保証金の回答数が少ないため、徴収していない事業者が多い可能性が高い。

表 3-25 家族会員 (単位：円)

	入会金		保証金		年会費		月会費	
	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数
終身	135,912	77	191,625	40	51,275	24	7,058	66
長期	122,153	31	127,308	13	71,080	10	10,427	27
短期	47,175	68	91,000	5	88,523	30	7,918	58

## 平日会員

終身の入会金平均額は 115,840 円（回答数 61）、保証金の平均額は 166,406 円（回答数 32）、年会費の平均額は 47,324 円（回答数 21）、月会費の平均額は 6,633 円（回答数 54）であった。

長期の入会金平均額は 86,381 円（回答数 37）、保証金の平均額は 98,667 円（回答数 15）、年会費の平均額は 63,908 円（回答数 13）、月会費の平均額は 6,480 円（回答数 29）であった。

短期の入会金平均額は 37,548 円（回答数 108）、保証金の平均額は 114,286 円（回答数 7）、年会費の平均額は 66,248 円（回答数 44）、月会費の平均額は 6,927 円（回答数 88）であった。

正会員、家族会員と比較すると短期の保証金を除くすべての料金が低くなっている。なお、全体の傾向としては、平日会員においても正会員、家族会員と同様に、長期、短期の保証金の回答数が少ないため、徴収していない事業者が多い可能性が高いが、短期の保証金のみ正会員、家族会員を上回っているため、徴収している事業者では 10 万円を超える保証金を設定しているようである。

こうしたことから、平日会員の料金体系は、4 万円弱の「入会金」で月会費 7 千円

という姿が伺える。

表 3-26 平日会員 (単位：円)

	入会金		保証金		年会費		月会費	
	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数	平均金額	回答数
終身	115,840	61	166,406	32	47,324	21	6,633	54
長期	86,381	37	98,667	15	63,908	13	6,480	29
短期	37,548	108	114,286	7	66,248	44	6,927	88

### 3) 会費以外の利用料

会費以外の利用料については、回答数が少ない。これは現在会費以外の利用料を徴収していないことが理由の一つとして推測される。このように考えると、回答が比較的多い項目は「ナイター」に関する利用料であり、ナイターについては利用料を徴収することが事業者に定着しつつあると推測される。ちなみに、ナイターの利用料は会員種別を問わず概ね 1,000 円が相場と思われる。

ナイターの次に回答の多い項目は「1 日」利用であり、これも会員種別を問わず、概ね 500 円前後である。

「チケット」は平均 10 回綴りで、法人会員、正会員、家族会員、平日会員では概ね 3,500 前後 (1 回当たり約 350 円) であった。しかし、「パス」はチケットと比較して回答数が少なく、あまり普及していないシステムと思われる。

また、「1 時間」、「午前」、「午後」などの短時間の利用料金については、回答がほとんどなく、ほとんど導入されていないと思われる。

表 3-27 会費以外の利用料

(単位:円)

		法人会員	正会員	家族会員	平日会員	その他	その他	その他	その他	
1 時間	平均金額	500	1,300	—	1,900	500	—	—	—	
	回答数	2	2	0	2	1	0	0	0	
午前	平均金額	—	300	300	533	650	650	600	—	
	回答数	0	1	1	3	2	2	1	0	
午後	平均金額	—	400	400	567	2,433	650	600	—	
	回答数	0	1	1	3	3	2	1	0	
1 日	平均金額	509	425	433	410	536	450	233	—	
	回答数	26	34	30	32	18	10	3	0	
ナイター	平均金額	978	803	880	953	802	781	833	1,008	
	回答数	40	60	50	50	18	9	7	4	
曜日	平均金額	642	610	616	1,173	880	100	—	—	
	回答数	10	14	9	11	4	1	0	0	
曜日	平均金額	653	559	641	1,015	805	460	—	—	
	回答数	7	10	7	8	4	2	0	0	
曜日	平均金額	300	500	800	800	100	100	—	—	
	回答数	2	1	2	2	1	1	0	0	
チケット	10 回	平均金額	3,629	3,590	3,447	3,787	3,956	5,750	4,333	—
	23 回	回答数	13	18	12	15	9	4	3	0
パス	1 回	平均金額	4,080	4,141	3,847	3,691	8,500	8,000	—	—
	8 回	回答数	1	8	6	8	1	1	0	0
その他	平均金額	1,188	1,122	1,086	1,114	300	—	—	—	
	回答数	8	9	7	7	1	0	0	0	

## 4) ビジター料金

前述の利用料金と比較して「ビジター利用」の料金の回答数は多く、したがってビジター利用料金制度はすでに導入している事業者が多数あることが推測される。また、利用料金と比較すると、「1 時間」、「午前」、「午後」に対する回答があり、ビジター利用に関しては時間を短く区切った料金システムを導入していることがみてとれる。

平日と土日祝日を比較すると土日祝日の利用料金は平日の 1.3～1.7 倍である。

表 3-28 ビジター利用の料金

(単位:円)

		1 時間料金	午前料金	午後料金	1 日対応料金	その他
平日	平均金額	1,288	2,073	3,003	3,368	2,273
	回答数	78	55	54	113	34
土日祝日	平均金額	2,179	3,465	3,843	4,600	3,046
	回答数	76	42	41	112	32
その他	平均金額	2,500	—	—	3,583	2,550
	回答数	4	0	0	12	6

### (3) 会員数の変化

#### 1) 現在の会員数

コート1面あたりの会員数の平均は、26.3人である。通常の会員制クラブでは、1面あたりの会員数を30～50人で事業計画を立てており、この場合、現在の会員数の水準では最小で13%、最大48%ほど会員数が不足しているといえよう。

会員種別と会員期間でみると、法人会員の場合には短期が多く、正会員、家族会員、平日会員など、個人単位での会員の場合には終身や長期などの長期間の会員期間が多い。

表3-29 クラブ会員数の状況

		法人会員	正会員	家族会員	平日会員	その他 a	その他	その他	その他
終身	平均人数	27	128	44	48	16	14	8	5
	回答数	41	90	68	54	16	6	3	1
長期	平均人数	16	57	15	16	13	11	4	5
	回答数	14	33	21	22	5	4	2	1
短期	平均人数	9	51	20	25	28	12	54	41
	回答数	12	90	40	68	26	13	4	2
短期	平均人数	226	45	18	34	10	3	9	7
	回答数	3	15	7	14	6	4	2	2
短期	平均人数	17	51	38	39	65	15	23	5
	回答数	4	13	8	18	5	2	2	1

#### 2) 会員数の推移

会員数の推移は、会員種別・期間を問わず、総じて「やや減少」、「かなり減少」が過半数を占めている。その中において、「短期」については「かなり増加」、「やや増加」という回答が若干見受けられるが、少数である。

#### 3) 会員資格や利用時の条件

クラブ会員になるための資格条件は「クラブ会員の紹介」が88.4%で最も多く、9割弱のクラブが必要としている。次に「スクール受講者」の74.4%が続く。「条件なし」は39.5%であり、何らかの条件を付けているクラブが6割みられる。

表 3-30 会員になるための資格・条件

	回答数	比率
条件なし	17	39.5
クラブ会員の紹介	38	88.4
スクール受講者	32	74.4
スクール受講者の紹介	15	34.9
年齢制限	3	7.0
その他	8	18.6
合計	373	

#### (4) ビジター利用

ビジターでの利用は「クラブ会員の紹介・同伴」が 96.8%で最も多く、次に「スクール受講者」の 66.7%であった。「特に条件なし」は 25.4%で、ビジターでの利用には少なくとも 3/4 のクラブで何らかの条件がある。

表 3-31 ビジター利用の条件

	回答数	比率
とくに条件なし	16	25.4
登録制	1	1.6
クラブ会員の紹介・同伴	61	96.8
スクール受講者	42	66.7
スクール受講者の紹介・同伴	29	46.0
年齢制限	3	4.8
その他	6	9.5
合計	373	

#### (5) 会員の特典

クラブ会員の特典は「主催イベントへの参加」が 83.3%で最も多く、次に「クラブハウスなど専用の施設の利用」が 81.7%、「コートや施設の優先的な利用」の 78.0%と続く。また、クラブ会員を対象としたイベントでは「クラブ内トーナメント」が 83.9%で最も多く、次に「親睦会(食事会・飲み会)」の 83.3%と続く。

いずれも、当該クラブに関連する施設・イベントの利用や参加がクラブ会員の享受できるメリットの中心となっていることがわかる。

表 3-32 会員の特典の条件

	回答数	比率
クラブハウスなど専用の施設の利用	152	81.7
コートや施設の優先的な利用	145	78.0
施設内での物品等の割引・無料	101	54.3
系列のコートや各種施設の利用	22	11.8
主催イベントへの参加	155	83.3
提携先のコートや各種施設の利用	11	5.9
提携先のイベントへの参加	20	10.8
クラブ内のレストランの利用	36	19.4
その他	16	8.6
合計	373	

#### (6) クラブ選択の重視点

会員がクラブの入会に際して何を重視しているかという質問に対して、事業者は「クラブの仲間（人間関係）」という回答が 68.4%と最も多く、次が「コートの種類」の 58.7%、「立地条件・交通環境（通いやすさ）」の 55.3%、「会費（年・月）の金額」の 54.4%と続く。この結果から、事業者は人間関係、設備（コート）、立地、費用が消費者の選択のポイントになっていると考えていることがみてとれる。

こうした事業者の認識と、ユーザーが入会に際して実際に何を重視しているのか、その認識の差を明らかにするために作成したのが表 3-33 であり、その双方のギャップは少なくない。

経営者は、ユーザーが「クラブの人間関係」を最も重視していると考えているが、ユーザーへのアンケート調査結果によれば「クラブの人間関係」は回答数 770 で 9 位（77.4%）である。ユーザーが最も重視している項目は「会費（年・月）の金額」（回答数 931、93.4%）であり、ユーザーの 3 位に「入会金・保証金の金額」（回答数 902、90.4%）、4 位に「利用料金の金額」（回答数 846、84.9%）が入っており、ユーザーは費用面での関心が高い。

また、経営者とユーザーのギャップの大きい項目では「曜日の選びやすさ（運営日）」がある。ユーザーは重視する項目の 10 位にあるが、経営者では 27 位とほとんど重視していない。さらに、「時間の選びやすさ（運営時間）」はユーザーの 8 位に入っているのに対し、経営者では 20 位である。“時間の選びやすさ”に関するユーザーと事業者の意識のギャップが大きいことが明らかとなった。

なお、「クラブの伝統・知名度・ステイタス」について 33 の質問項目中、ユーザーの重視する項目としては 31 位（11.9%）となっており、ほとんど重視されていないことは注目される。

表 3-33 クラブ選択における事業者とユーザーのギャップ

ユーザー				事業者	
順位	「重視する」割合	回答数	比率	順位	比率
1位	会費(年・月)の金額	931	93.4	4	54.4
2位	立地条件・交通環境(通いやすさ)	913	92.5	3	55.3
3位	入会金・保証金の金額	902	90.4	8	45.1
4位	利用料金の金額	846	84.9	13	26.7
5位	コート of 整備状況	834	83.4	10	35.0
6位	コート of 面数(混雑が避けられる)	833	83.3	5	47.6
7位	駐車場・駐輪場の充実	782	78.2	6	46.6
8位	時間の選びやすさ(運営時間)	775	77.8	20	18.4
9位	クラブの仲間(人間関係)	770	77.4	1	68.4
10位	曜日の選びやすさ(運営日)	752	75.6	27	7.3
11位	会員数(混雑の度合い)	710	71.0	7	46.6
12位	指導者のレベル・人間性	706	70.8	17	23.3
13位	コート of 種類	647	64.7	2	58.7
14位	ロッカーやシャワー等の広さ・清潔さ	643	64.3	14	26.2
15位	クラブ経営の安定性・持続性	631	63.3	9	37.4
16位	会員期間の選びやすさ(期間設定の多さ)	591	59.6	19	18.4
17位	ナイター(照明)設備の充実	529	53.1	11	30.6
18位	各種料金の割引制度	516	51.9	29	3.9
19位	体験入会できること	498	50.0	23	11.7
20位	フロント等の従業員のサービス	481	48.2	18	21.8
21位	賠償・損害保険の完備	429	42.9	30	3.4
22位	スクールの併設	398	40.0	12	28.6
23位	屋内コート of 有無	395	39.4	21	17.5
24位	クラブハウスの広さ・ゆとり	393	39.3	15	25.7
25位	屋内コートに空調設備があること	272	27.4	33	1.5
26位	他の施設との提携(利用できる施設の多さ)	267	26.9	32	1.9
27位	経営者の知名度・人間性・ポリシー	254	25.6	22	13.6
28位	施設が会員外と区別されていること	237	23.7	25	10.7
29位	イベントの内容・多様性	170	17.1	26	8.3
30位	レストランの有無	155	15.5	24	10.7
31位	クラブの伝統・知名度・ステイタス	118	11.9	16	24.8
32位	託児施設など付帯設備の充実	116	11.6	28	4.4
33位	その他	50	47.6	31	3.4

## 6. スクールの運営実態

### (1) 休業期間

スクールの休業期間は、89.9%の事業者が「なし」としている。

年間売上高の推移別にみると、売上高が増加するほど、休業期間を設定していない事業者が多い。

表 3-34 スクールの休業期間

		合計	あり	なし
合計		268 100.0	27 10.1	241 89.9
売上高推移別	増加した	42 100.0	1 2.4	41 97.6
	ほぼ横ばい	100 100.0	8 8.0	92 92.0
	減少した	126 100.0	18 14.3	108 85.7

### (2) スクールの運営・営業時間

スクールの運営時間は、年間を通して、平日の開始時間は「9時台」が約60%を占め最も多く、次いで「10時台」(40%弱)とつづく。また、終了時間は「21時台」が約40%を占め最も多く、次いで「22時台」(20%弱)となっている。

一方、土日祝日の開始時間は「9時台」が約50%を占め最も多く、次いで「8時台」が約25%を占め、平日よりも開始時間は早い。また、終了時間は「21時台」と「16時台以前」の時間帯が多い。

### (3) スクールのクラス内容、料金体系及び支払方法

#### 1) クラスの種類

スクールの代表的なクラスをみると、レベル(初級、中級、上級)、年齢(ジュニア、シニア、キッズ、成人など)、曜日・時間帯(平日/土日、午前/午後/ナイター)、期間(週、月単位)、対象(個人、親子、会員など)、コート種類(インドア、アウトドア)などによりさまざまなクラスが設定されている。

クラスの種類は、自由記入による回答であったが、「ジュニアクラス」が59.8%で最も多く、次いで「ジュニア初級」「レディーストーナメント」など複数要素からなるクラス(41.4%)、「初級」(24.5%)、「中級」「一般」(ともに

表 3-35 テニススクールの代表的なクラス

	回答数	比率
初級	61	24.5
中級	39	15.7
上級	21	8.4
ジュニア	149	59.8
シニア	3	1.2
ナイター	15	6.0
トーナメント	31	12.4
一般	39	15.7
複数の名称	103	41.4
その他	83	33.3
合計	249	

15.7%)などの回答が多い。

なお、スクールのクラス編成のうち、特色あるクラス編成をみると、レベルや年齢、曜日別等によるさまざまなものがみられる。具体的には、全国大会等を目指す人を対象としたレベルの高いクラスやネットプレーやボレーなど特定のプレー・テーマ別レッスン、気の合う仲間など自分達で組織したグループでレッスンが受けられるクラスなどの他、ビデオやコンピュータによりフォームを解析するレッスンなどがある。また、英会話教室を併設するクラスもみられる。

表 3-36 特色あるクラス編成（自由回答より）

クラス名称	対象・レベル・人数等のクラスの特色	定員/ コーチ	講習時間 /1回(分)	コース料金 (円)
CVF	コンピュータによるフォーム解析	6/1	90	12,000
S.M.A.R.T	中高年向け健康志向のテニスプログラム	6/1	90	12,000
ビデオレッスン	ビデオでフォームをチェックしながら指導	1/1	40	4,000
S P	上級者、男性中心ハードクラス	4人/面	120	20,000/5回
T S	土日でトーナメント志向者	6	90	17,500/5回
C T	大学生のための安いハードレッスン	8/1	80	15,500/8回
フリ・イントリークラス	1回単位で受講できる。	8/1	90	3,000-3,500/回
プライベートレッスン	1~4人まで	1-4/1	30~120	10,000/h
ヒittingパートナー	中上級以上、ひたすらラリーを打ちたい方対象	1/1	30	3,000
フリータイム制	チケットによるフリータイムの予約制	8/1	90	3,000
フリークラス	スクール生により自由に時間を選べる	8/1	90	22,000
ジュニアクラブ	クラス不問。ジュニア対象で、プール、テニス、エアロビクスがセットで受講可能	10/1	60	8,000
レディース・イエロー	中高年女性、初心・初級者対象。通常より30分少ない時間が体力に自信のない方向けのソフトなレッスン	8/1	60	16,000/10回
ワホイントレッスン	テーマ別レッスン	6/1	90	2,200
ボレー	ネットプレイ中心	8/2	90	12,000/月5回
ストローク	ストローク中心	6/1	90	12,500
親子クラス	ジュニアスクールの横で親クラスを行う	1	90	1,300/回
中高生クラス	部活在籍の生徒対象	8/1	90	17,000/期
ゲームクラス	少人数での指導	4/1	60	5,000
Enjoyレッスン	中高生中心にテニスを楽しんでもらう		60	5,000
ジュニア英会話	3歳から高校生までを対象に、テニスと英会話のレッスン	10/2	60-90	4,000~8,500
健康コース	60歳前後の男女対象	8/1	90	14,280
スーパークラス	2ヶ月で何回受講可能		120	30,000
キッズ	4~7歳。ショートテニス(スポンジボール)	10/1	60	8,000

## 2) スクール料金

### 入学金の有効期間及び入学金

入学金の有効期間は「12ヶ月」が70%あまりを占め最も多い。

入学金は「4,000円以上6,000円未満」が約50～60%を占め最も多く、次いで「2,000円以上4,000円未満」(30%前後)、「6,000円以上8,000円未満」(10%前後)となっている。

### 1期の受講回数及び受講料

1期の受講回数は「8回」が60%あまりを占め最も多く、次いで「4回」(約20%)、「10回」(10%強)である。

最も多い1期の回数である「8回」の平均受講料は、平日昼間は13,707円～15,260円、平日夜間は16,058円～17,614円、土日祝日の昼間は15,250円～17,386円、土日祝日の夜間は15,578円～17,752円となっている。

なお、回答の多かった「初級クラス」、「ジュニアクラス」、「トーナメントクラス」、「複数名称クラス」の入学金及び有効期間(月数)、受講料の金額及び1期の回数の平均値は、以下の通りである。

表 3-37 スクールの入会金及び有効期間

クラス名		平日・昼間		平日・夜間		土日・昼間		土日・夜間	
		金額	期間(月数)	金額	期間(月数)	金額	期間(月数)	金額	期間(月数)
初級	平均金額	3,950	10	3,989	11	3,895	10	4,048	10
	件数	48	24	39	19	43	23	31	16
ジュニア	平均金額	4,216	13	4,241	13	4,380	11	4,357	10
	件数	109	45	41	19	68	31	27	12
トーナメント	平均金額	5,330	13	4,778	11	7,000	11	4,500	10
	件数	22	13	9	7	9	5	8	7
複数名称	平均金額	4,282	11	4,334	12	4,238	11	4,379	12
	件数	87	41	73	33	82	40	59	27

表 3-38 スクールの1期の回数及び受講料

クラス名		平日・昼間			平日・夜間			土日・昼間			土日・夜間		
		金額	回数	金額/1回	金額	回数	金額/1回	金額	回数	金額/1回	金額	回数	金額/1回
初級	平均金額	13,469	8	1,861	15,395	8	2,136	15,211	8	2,090	15,159	8	2,208
	件数	59	56	56	49	48	48	55	54	54	37	36	36
ジュニア	平均金額	10,225	7	1,579	11,947	7	1,635	10,633	7	1,541	11,900	7	1,627
	件数	130	125	124	52	50	50	81	78	77	32	31	31
トーナメント	平均金額	19,193	8	2,696	20,775	8	2,439	21,846	9	2,536	21,988	9	2,445
	件数	28	25	25	14	15	14	14	13	13	12	11	11
複数名称	平均金額	13,975	7	1,977	15,596	7	2,308	15,797	7	2,197	16,054	7	2,258
	件数	99	90	89	81	69	68	93	82	82	62	53	52

### 3) 支払方法

支払方法は、「一括払い」(90.0%)及び「分割払い」(80.0%)が中心であり、「一括払いの割引あり」は30.0%である。

表 3-39 支払方法

	件数	構成比
一括払い	9	90.0
一括払いの割引あり	3	30.0
分割払い	8	80.0
合計	10	

支払手段は、回答のあったすべての事業者が「現金持参」を採用している。次いで「口座引落」(60.5%)、「クレジットカード」(39.5%)、「振り込み」(21.1%)となっている。

営業形態別に支払手段をみると、「振り込み」及び「クレジットカード」による支払は、スクールの他に「会員制クラブ及び貸しコート」や「貸しコート」を運営している事業者が実施している。

上段:回答数、下段:比率 表 3-40 支払手段

	合計	現金持参	口座引落	振り込み	クレジットカード	その他
合計	38	38	23	8	15	0
	100.0	100.0	60.5	21.1	39.5	0.0
会員制クラブ・スクール (含その他)	3	3	3	0	0	0
	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
会員制クラブ・スクール・ 貸コート(含その他)	19	19	10	5	9	0
	100.0	100.0	52.6	26.3	47.4	0.0
スクール(含その他)	3	3	3	0	0	0
	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
スクール・貸コート(含その 他)	13	13	7	3	6	0
	100.0	100.0	53.8	23.1	46.2	0.0

## テニススクールの料金システムの変更事例

北海道でテニススクールを運営しているD社では、スクール料金の値上げに際し、単なる値上げではなく、同時にレッスン回数を増加するなどの施策を実施することにより、顧客には割安感を与えつつ、実質的な値上げを実現した。

その基本システムや変更点等は、以下の通りである。

### 基本システム

年会費 : 正会員 3,500 円 家族会員 2,000 円 (正会員の家族のみ)  
有効期間 1 年  
年間テニス保険料込み

レッスン料 : 月額平均 10,000 円 (1 ヶ月、5 回分)  
最高 12,500 円 最低 8,000 円 ジュニア 4,000 円

支払方法 : 銀行引落 (毎月 27 日に翌月の月会費を引落)

出席 : レッスン受講前に会員証とポイントカードを提示

欠席 : レッスン 1 時間前の連絡。連絡がない場合は出席扱い。

### 変更点

- ・1 期 12 週から 13 週へ変更することで料金値上げを実施。

### 仕組み

・1 期 12 週から 13 週へ変更することで料金の値上げを行ったが、13 週にプラスして振替と同様にレッスンが受講できる「自由受講」2 回をプラスした。したがって、顧客は 15 回受講できるシステムになり、単純計算では、1 レッスンあたりの料金は 12 回の時と比較すると単価が低下したため、顧客にとっては割安感を出せた。

・「13 週+2 回の自由受講」ではあるが、定期レッスンは 13 週分としており、変更前と比較すると、定期レッスンは 1 回の増加とした。

・振替チケットはレッスン以外にも利用可とした。具体的には、振替チケット 1 枚 2,000 円換算することで、コートレンタルや校内イベント、プライベートレッスンに利用できるシステムとした (振替チケットは 1 年間有効)。

・運営者としては、利用者がチケットを使わなければ、1 回のレッスン増加になり、13 回では実質的には値上げになる。また、利用者はチケットが他の用途にも使用できるようになったため、未消化のリスクを低下できる。

・システムの変更に際して、年間の休日を詰めたため、12 回でも 13 回でも年間の運営期数には変化がない (年間 364 日運営)。

### 運営上の工夫

・1 期ごとに、すべてのレッスンカリキュラムの見直し。例えば、第 1 期目の月曜午前 10:00 からのレッスンが「初級」であれば、第 2 期目の同時間のレッスンを「中級」へレベルアップさせることで、初級のスクール生をそのまま中級へ移行させる工夫。これにより、退会率の低下を図っている。

#### (4) スクール在籍者数と動向

##### 1) スクール在籍者数

平成10年のスクール在籍者数は、平日昼間では「100～199人」(20.0%)が最も多く、次いで「1,000人以上」(15.9%)、「50～99人」(14.4%)と、ばらつきがみられる。一方、平日夜間は「10～49人」(20.4%)が最も多く、次いで「1,000人以上」(18.9%)、「100～199人」(16.1%)とつづく。

土日祝日の昼間は、「50～99人」(19.3%)が最も多く、次いで「10～49人」(18.4%)、「100～199人」(16.3%)となっている。また、土日祝日の夜間は、「10～49人」(28.1%)が最も多く、次いで「50～99人」(21.2%)、「100～199人」(12.7%)となっている。

表3-41 スクール在籍者数(平成10年1～12月合計在籍者数)

	平日昼間		平日夜間		土日祝日昼間		土日祝日夜間	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
10人未満	2	1.0	5	2.8	4	2.0	8	6.8
10人以上50人未満	28	13.5	37	20.4	36	18.4	33	28.1
50人以上100人未満	30	14.4	25	13.9	38	19.3	25	21.2
100人以上200人未満	42	20.0	29	16.1	32	16.3	15	12.7
200人以上300人未満	23	11.1	10	5.6	15	7.7	12	10.2
300人以上400人未満	9	4.3	11	6.1	12	6.1	7	5.9
400人以上500人未満	12	5.8	7	3.9	9	4.6	3	2.5
500人以上600人未満	7	3.4	5	2.8	7	3.6	5	4.2
600人以上800人未満	16	7.7	10	5.6	11	5.6	3	2.5
800人以上1000人未満	6	2.9	7	3.9	7	3.6	3	2.5
1000人以上	33	15.9	34	18.9	25	12.8	4	3.4
合計	208	100.0	180	100.0	196	100.0	118	100.0

なお、スクール在籍者数を平均値で見ると、平日の昼間は591人、夜間が624人である。一方、土日祝日の昼間は443人、夜間は昼間の約半数の221人となっており、特に、土日祝日の夜間におけるスクール生の確保が課題といえる。

表3-42 スクール在籍者数(平均値)

	平日		土日祝日	
	昼間	夜間	昼間	夜間
H10年1～12月合計在籍者数(平均値)	591人	624人	443人	221人

##### 2) スクール在籍者数の動向

過去5年間のスクール在籍者数の変化は、平日夜間以外は「ほぼ横ばい」が40%あまりを占め最も多い。増減をみると、いずれも減少している事業者が40%あまり

と多く、増加傾向を上回っている。特に平日夜間は、減少している事業者が 49.7% と半数近くを占め、増加している事業者（19.2%）を大きく上回り、こうしたスクール生の減少をいかにくい止め、新たなスクール生の確保を図ることが重要となっている。

表 3-43 スクール在籍者数の動向

	平日昼間		平日夜間		土日祝日昼間		土日祝日夜間	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
かなり増加	11	5.0	10	5.2	7	3.3	5	3.8
やや増加	44	19.9	27	14.0	39	18.6	17	13.1
ほぼ横ばい	81	36.7	60	31.1	82	39.0	54	41.6
やや減少	60	27.1	74	38.3	64	30.5	38	29.2
かなり減少	25	11.3	22	11.4	18	8.6	16	12.3
合計	221	100.0	193	100.0	210	100.0	130	100.0

年齢・性別にみた在籍者数の動向をみると、10歳未満の男女は増加しているとする事業者が6割前後みられるが、それ以外の受講者の動向は「ほぼ横ばい」が最も多く、年齢があがるにしたがいその割合は高くなる。増減をみると、増加している割合が高いのは10歳未満、10歳代、40歳代、50歳代のそれぞれ男女であり、20歳代、30歳代、60歳以上の男女では減少している割合が高く、特に20歳代は男女ともに減少傾向にある事業者が50%前後を占める。

20歳代、30歳代の若い世代は仕事や経済的な理由などによりスクールをやめる人が多いが、こうしたスクール生の確保に向け、受講時間や価格面での工夫が必要である。

表 3-44 スクール受講者数の年齢別・性別による動向（過去5年間の変化）

	かなり増加		やや増加		ほぼ横ばい		やや減少		かなり減少		合計	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
10歳未満男性	31	19.1	62	38.4	47	29.0	14	8.6	8	4.9	162	100.0
10歳未満女性	31	19.0	68	41.7	43	26.4	12	7.4	9	5.5	163	100.0
10歳代男性	24	12.7	65	34.4	70	37.0	19	10.1	11	5.8	189	100.0
10歳代女性	20	10.7	63	33.7	71	37.9	20	10.7	13	7.0	187	100.0
20歳代男性	3	1.5	20	9.8	79	38.7	73	35.8	29	14.2	204	100.0
20歳代女性	5	2.4	31	14.9	69	33.1	64	30.8	39	18.8	208	100.0
30歳代男性	7	3.2	41	18.9	107	49.3	51	23.5	11	5.1	217	100.0
30歳代女性	6	2.8	53	24.3	94	43.1	49	22.5	16	7.3	218	100.0
40歳代男性	9	4.1	44	20.0	124	56.4	33	15.0	10	4.5	220	100.0
40歳代女性	13	5.8	64	28.7	101	45.4	34	15.2	11	4.9	223	100.0
50歳代男性	8	3.7	39	18.1	127	59.1	26	12.1	15	7.0	215	100.0
50歳代女性	6	2.9	44	21.0	118	56.1	28	13.3	14	6.7	210	100.0
60歳以上男性	4	2.3	20	11.4	116	66.3	18	10.3	17	9.7	175	100.0
60歳以上女性	4	2.4	18	10.6	112	65.8	18	10.6	18	10.6	170	100.0

(5) 指導者の実態

スクールの指導者数平均値を雇用形態別にみると、「常時雇用」が3.3人、「契約社員」が2.4人、「パート・アルバイト」が8.8人であり、多くの事業者がパート・アルバイトの指導者に依存している。

表 3-45 雇用形態別指導者数

	常時雇用		契約社員		パート・アルバイト		その他	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
5人未満	178	83.5	94	87.8	81	40.0	9	56.1
5～9人	24	11.3	11	10.3	51	25.1	2	12.5
10～14人	7	3.3	2	1.9	30	14.8	3	18.8
15～19人	2	0.9	0	0.0	23	11.3	1	6.3
20～30人	1	0.5	0	0.0	8	3.9	0	0.0
30～50人	1	0.5	0	0.0	7	3.4	1	6.3
50人以上	0	0.0	0	0.0	3	1.5	0	0.0
合計	213	100.0	107	100.0	203	100.0	16	100.0
平均人数	3.3人		2.4人		8.8人			

これら指導者のうち、有資格者数は「いない(0人)」とする事業所が多く、その割合は、常時雇用が39.6%、契約社員が74.1%、パート・アルバイトが75.3%と契約社員やアルバイトで高い。有資格者の人数は、いずれの雇用形態でも「1人」が最も多く、次いで「2人」となっている。

表 3-46 指導者の中の有資格者数

	常時雇用		契約社員		パート・アルバイト		その他	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
いない(0人)	116	39.6	218	74.1	221	75.3	285	97.1
1人	72	24.5	39	13.3	30	10.2	2	0.7
2人	56	19.0	18	6.1	21	7.1	3	1.0
3人	28	9.5	10	3.4	11	3.7	1	0.3
4人	8	2.7	3	1.0	4	1.4	1	0.3
5人	8	2.7	4	1.4	3	1.0	0	0.0
6～9人	4	1.4	2	0.7	1	0.3	1	0.3
10～19人	1	0.3	0	0.0	3	1.0	1	0.3
20人以上	1	0.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	294	100.0	294	100.0	294	100.0	294	100.0

コート1面に対する指導者数は、原則として「1人」(95.0%)が最も多く、その場合の受講者数は「5～9人」(67.2%)が最も多く、次いで「5～9人」(31.6%)と

なっており、平均受講者は 8.6 人である。指導者が 2 人の場合の受講者数は「10～14 人」(72.7%) が中心で、平均は 12.8 人である。

原則以外の場合、指導者は「2 人」(92.0%) が最も多く、受講者数は「5～9 人」(49.7%) と「10～14 人」(46.0%) に 2 分される。なお、指導者が 2 人の場合の平均受講者数は 10.0 人となっている。

上段:回答数、下段:比率 表 3-47 コート 1 面に対する指導者数(原則)

	合計	5人未満	5～9人	10～14人	15～19人	20人以上	平均
合計	260 100.0	1 0.4	168 64.5	87 33.5	2 0.8	2 0.8	0.6
1人	247 100.0	1 0.4	166 67.2	78 31.6	1 0.4	1 0.4	8.6
2人	11 100.0	0 0.0	1 9.1	8 72.7	1 9.1	1 9.1	12.8
3人以上	1 100.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	12.0

上段:回答数、下段:比率 表 3-48 コート 1 面に対する指導者数(原則以外)

	合計	5人未満	5～9人	10～14人	15～19人	20人以上	平均
合計	151 100.0	4 2.6	70 46.5	68 45	4 2.6	5 3.3	0.7
1人	9 100.0	4 44.5	1 11.1	3 33.3	0 0.0	1 11.1	7.3
2人	139 100.0	0 0.0	69 49.7	64 46.0	4 2.9	2 1.4	10.0
3人以上	3 100.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	2 66.7	16.5

## (6) スクールの運営形態

スクールの運営形態は、「自社営業」が 74.3% で最も多く、次いで「外部の業者に委託」(19.8%)、「外部の個人に委託」(0.7%) であり、自社で運営する事業者が多い。

地域別にみると、いずれの地域も「自社営業」が最も多い形態であるが、関西地域や関東地域では「外部の業者に委託」(31.3%、21.6%) も多いのに対し、その他の地域では、外部への委託は少なく、「自社営業」(85.2%) が多い。

営業形態別にみると、スクール以外に「会員制クラブ・貸しコート」及び「貸しコート」を運営している事業者は「外部の業者に委託」(それぞれ 22.6%、26.7%) する割合が高い。

上段：回答数、下段：比率 表 3-49 スクールの運営形態

		合計	自社営業	外部の業者に委託	外部の個人に委託	その他
合計		268 100.0	199 74.3	53 19.8	14 5.2	2 0.7
地域別	関東地域	116 100.0	81 69.8	25 21.6	10 8.6	0 0.0
	関西地域	48 100.0	30 62.4	15 31.3	2 4.2	1 2.1
	その他の地域	95 100.0	81 85.2	12 12.6	1 1.1	1 1.1
営業形態別	会員制クラブ・スクール(含その他)	53 100.0	46 86.8	5 9.4	1 1.9	1 1.9
	会員制クラブ・スクール・貸コート(含その他)	124 100.0	87 70.1	28 22.6	9 7.3	0 0.0
	スクール(含その他)	16 100.0	16 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	スクール・貸コート(含その他)	75 100.0	50 66.7	20 26.7	4 5.3	1 1.3

#### (7) スクール受講者の特典

スクール受講者の特典は、「主催イベント(大会、親睦会等)への参加」(85.9%)、「施設内での物品・サービスが割引や無料になる」(82.3%)、「コートや施設の優先的な利用」(62.1%)が多い。一方、連携先や系列の施設利用などの実施はわずかである。

関東地域及び関西地域では、その他の地域と比べ「コートや施設の優先的な利用」(それぞれ 64.6%、68.4%)や「施設内での物品・サービスが割引や無料になる」(86.6%、89.5%)とする割合がやや高い。また、関西地域では「提携先のイベントへの参加」(21.1%)が他の地域と比べ多くみられる。

営業形態別にみると、「スクール及び貸しコート」を運営する事業者は、「コートや施設の優先的な利用」(74.6%)や「提携先のコートや各種施設の利用」(17.5%)の割合が高い。

収支状況別にみると、黒字の事業者は「施設内での物品・サービスが割引や無料になる」(86.7%)や「系列のコートや各種施設の利用」(18.4%)、「提携先のコートや各種施設の利用」(12.2%)、「提携先のイベントへの参加」(14.3%)とする割合が赤字の事業者と比べやや高く、系列や提携先との連携がやや多い。

上段：回答数、下段：比率

表 3-50 スクール受講生の特典

	合計	コートや施設の優先的な利用	施設内での物品等の割引・無料	系列のコートや各種施設の利用	主催イベントへの参加	提携先のコートや各種施設の利用	提携先のイベントへの参加	その他	
合計	198 100.0	123 62.1	163 82.3	26 13.1	170 85.9	17 8.6	21 10.6	20 10.1	
地域別	関東地域	82 100.0	53 64.6	71 86.6	11 13.4	66 80.5	4 4.9	7 8.5	10 12.2
	関西地域	38 100.0	26 68.4	34 89.5	3 7.9	33 86.8	4 10.5	8 21.1	3 7.9
	その他の地域	70 100.0	40 57.1	54 77.1	11 15.7	63 90.0	8 11.4	5 7.1	6 8.6
営業形態別	会員制クラブ・スクール(含その他)	36 100.0	23 63.9	31 86.1	4 11.1	32 88.9	0 0.0	1 2.8	1 2.8
	会員制クラブ・スクール・貸コート(含その他)	84 100.0	46 54.8	63 75.0	6 7.1	69 82.1	5 6.0	7 8.3	12 14.3
	スクール(含その他)	15 100.0	7 46.7	14 93.3	3 20.0	12 80.0	1 6.7	2 13.3	0 0.0
	スクール・貸コート(含その他)	63 100.0	47 74.6	55 87.3	13 20.6	57 90.5	11 17.5	11 17.5	7 11.1
収支別	黒字	98 100.0	56 57.1	85 86.7	18 18.4	86 87.8	12 12.2	14 14.3	10 10.2
	赤字	95 100.0	63 66.3	73 76.8	8 8.4	80 84.2	5 5.3	7 7.4	10 10.5

(8) スクール受講者を対象としたイベントの実施状況

スクール受講者を対象としたイベントは、回答のあったすべての事業者が実施している。イベントの内容をみると、「スクール内トーナメント」(85.8%)が最も多く、次いで「プロによるアドバイス・コーチング」(76.0%)、「親睦会(食事会・飲み会)」(58.8%)、「合宿旅行」(54.9%)とつづく。

地域別にみると、関東地域では「合宿旅行」(66.7%)が、その他の地域では「親睦会」(69.4%)が多い。

営業形態別にみると、「スクールのみ」運営している事業者では「親睦会」(80.0%)や「合宿旅行」及び「プロによるアドバイス・コーチング」(ともに93.3%)の割合が高く、受講生の指導及び親睦に注力している。また、「スクール・貸しコート」運営事業者は、「スクール内トーナメント」(92.3%)や「オープントーナメント」(55.4%)の割合が高い。

売上高推移別にみると、増加した事業者では「オープントーナメント」(51.3%)や「プロによるアドバイス・コーチング」(89.7%)の実施が多い。また、業績がよいほど、「親睦旅行」や「プロによるアドバイス等」「用具等の割引販売会」を実施する割合が高くなり、トーナメントや技術的な指導を行うほか、親睦会などにより

テニス以外でも楽しめる雰囲気づくりに注力している様子が見えてくる。

上段：回答数、下段：比率 表 3-51 イベントの実施状況

	合計	スクール 内トーナ メント	オープ ントーナ メント	親睦会 (食事会・ 飲み会)	親睦旅行	合宿旅行	プロによ るアドバ イス・コー チング	用具等の 販促会	その他	特に行っ ていない	
合計	204 100.0	175 85.8	77 37.7	120 58.8	20 9.8	112 54.9	155 76.0	61 29.9	10 4.9	0 0.0	
営業 形態	会員制クラブ・スクール (含その他)	37 100.0	30 81.1	10 27.0	22 59.5	5 13.5	17 45.9	24 64.9	12 32.4	1 2.7	0 0.0
	会員制クラブ・スクール・ 貸コート(含その他)	87 100.0	73 83.9	28 32.2	50 57.5	7 8.0	42 48.3	64 73.6	25 28.7	3 3.4	0 0.0
	スクール(含その他)	15 100.0	12 80.0	3 20.0	12 80.0	1 6.7	14 93.3	14 93.3	4 26.7	1 6.7	0 0.0
	スクール・貸コート(含そ 他)	65 100.0	60 92.3	36 55.4	36 55.4	7 10.8	39 60.0	53 81.5	20 30.8	5 7.7	0 0.0
売上 高推 移	増加した	39 100.0	31 79.5	20 51.3	23 59.0	6 15.4	23 59.0	35 89.7	14 35.9	2 5.1	0 0.0
	ほぼ横ばい	75 100.0	66 88.0	26 34.7	51 68.0	9 12.0	39 52.0	57 76.0	24 32.0	3 4.0	0 0.0
	減少した	90 100.0	78 86.7	31 34.4	46 51.1	5 5.6	50 55.6	63 70.0	23 25.6	5 5.6	0 0.0

(9) スクール受講者が入会する際の重視点に対する認識

スクール受講者が入会する際の重視点に対する事業者の認識をみると、「指導者のレベル・人間性」(68.7%)が最も多く、次いで「スクールの仲間」(62.2%)、「立地条件・交通環境(通いやすさ)」(55.0%)、「駐車場・駐輪場の充実」(52.3%)、「受講料の金額」(51.9%)、「体験レッスンの有無」(51.1%)とつづく。

売上高推移別にみると、増加した事業者は「コートの整備状況」(36.4%)、「屋内コートの有無」(59.1%)、「スクール期間の選びやすさ」(43.2%)、「フロント等の従業員のサービス」(52.3%)、「イベントの多様性」(36.4%)、「指導者のレベル・人間性」(86.4%)の割合が高く、ほぼ横ばいあるいは減少したとする事業者は「曜日の選びやすさ」や「受講料の金額」の割合が高い。

表 3-52 スクール受講者が入会する際の重視点に対する認識 上段：回答数、下段：比率

	合計	コートの面数	コートの種類	コートの整備状況	屋内ロートの有無	屋内ロートの空調の有無	ナイト設備(夜間営業)の有無	ロカーやシャワー等の広さ・清潔さ等	記号施設など付帯設備の充実	レストランの有無	クラブと区別された施設の有無	
合計	262 100.0	42 16.0	74 28.2	47 17.9	90 34.4	23 8.8	117 44.7	70 26.7	28 10.7	14 5.3	13 5.0	
売上高推移別	増加した	44 100.0	10 22.7	14 31.8	16 36.4	26 59.1	4 9.1	19 43.2	17 38.6	10 22.7	2 4.5	6 13.6
	ほぼ横ばい	99 100.0	14 14.1	33 33.3	17 17.2	33 33.3	11 11.1	42 42.4	26 26.3	11 11.1	5 5.1	3 3.0
	減少した	119 100.0	18 15.1	27 22.7	14 11.8	31 26.1	8 6.7	56 47.1	27 22.7	7 5.9	7 5.9	4 3.4

続き

	駐車場・駐輪場の充実	少人数制のクラス編成	体験レッスンの有無	スクール期間の選びやすさ	曜日の選びやすさ(運営日)	時間の選びやすさ(運営時間)	フロント等の従業員のサービス	他の施設との連携	イベントの内容・多様性	経営者の知名度・人間性・ポリシー	スクールの伝統・知名度・ステータス
合計	137 52.3	108 41.2	134 51.1	84 32.1	122 46.6	131 50.0	82 31.3	3 1.1	38 14.5	33 12.6	74 28.2
売上高推移別	増加した	24 54.5	17 38.6	26 59.1	19 43.2	16 36.4	21 47.7	23 52.3	2 4.5	16 20.5	9 36.4
	ほぼ横ばい	56 56.6	42 42.4	48 48.5	28 28.3	47 47.5	51 51.5	34 34.3	0 0.0	13 13.1	16 16.2
	減少した	57 47.9	49 41.2	60 50.4	37 31.1	59 49.6	59 49.6	25 21.0	1 0.8	9 6.7	8 25.2

続き

	経営の安定性	指導者のレベル・人間性	クラブの併設	入学金の金額	受講料の金額	各種料金の割引制度	賠償・損害保険の完備	スクールの仲間(人間関係)	立地条件・交通環境(通しやすさ)	その他
合計	25 9.5	180 68.7	18 6.9	47 17.9	136 51.9	48 18.3	20 7.6	163 62.2	144 55.0	5 1.9
売上高推移別	増加した	5 11.4	38 86.4	4 9.1	7 15.9	17 38.6	8 18.2	6 13.6	27 61.4	24 54.5
	ほぼ横ばい	10 10.1	68 68.7	8 8.1	17 17.2	51 51.5	17 17.2	6 6.1	62 62.6	50 50.5
	減少した	10 8.4	74 62.2	6 5.0	23 19.3	68 57.1	23 19.3	8 6.7	74 62.2	70 58.8

ユーザーの重視点と比較すると、ユーザーは時間帯や曜日の選びやすさが1位、2位を占めるほか、「入学金の金額」が8位と上位にあるのに対し、事業者では時間帯や曜日の選びやすさは7位及び8位であり、「入学金の金額」は18位と大きな違いがみられる。また、事業者が2位にあがる「スクールの仲間」は、ユーザーでは16位と、その認識に差がみられる。

表 3-53 スクール入会の重視点に対する事業者とユーザーの認識

ユーザー			事業者
順位	「重視する」割合	回答数（比率）	順位（比率）
1位	時間帯の選びやすさ	919（93.9%）	7位（50.0%）
2位	曜日の選びやすさ	913（93.4%）	8位（46.6%）
3位	立地条件・交通環境（通いやすさ）	895（92.1%）	3位（55.0%）
4位	受講料の金額	881（90.3%）	5位（51.9%）
5位	コーチのレベル・人間性	875（89.5%）	1位（68.7%）
6位	クラス振り替えの可否	842（86.0%）	-
7位	少人数制のクラス編成	836（85.4%）	10位（41.2%）
8位	入学金の金額	820（84.1%）	18位（17.9%）
9位	スクール期間の選びやすさ	804（82.1%）	12位（32.1%）
10位	駐車場・駐輪場の充実	772（78.9%）	4位（52.3%）
11位	コート of 整備状況	753（77.0%）	18位（17.9%）
12位	コーチを選べるか否か	664（67.9%）	-
13位	ナイトー設備（夜間営業）の有無	629（64.6%）	9位（44.7%）
14位	ロッカーやシャワー等の広さ・清潔さ	601（61.5%）	16位（26.7%）
15位	体験レッスンの有無	598（61.2%）	6位（51.1%）
16位	スクールの仲間（人間関係）	594（60.9%）	2位（62.2%）
17位	コート of 面数	582（59.6%）	20位（16.0%）
18位	屋内コート of 有無	574（58.8%）	11位（34.4%）
19位	コート of 種類	565（57.7%）	14位（28.2%）
20位	各種料金の割引制度	523（53.8%）	17位（18.3%）

なお、ユーザーアンケート調査でスクールをやめた理由のうち、スクール等に起因する理由では「ひとクラスの人数が多すぎた」「自分に合うクラスやカリキュラムがなかった」「指導者が替わった」「自身のプレーレベルが周りとは合わなかった」「指導方法が自分に合わなかった」と、指導内容や指導方法を指摘する回答が多いことから、こうした点での工夫が必要である。

## 7. 貸しコートの運営実態

### (1) 貸しコートの運営方法

貸しコートの運営方法は、「クラブやスクールと兼業」が 75.6%、「専業で貸しコートを運営」が 24.4% (33 件) である。

表 3-54 貸しコートの運営方法

	回答数	比率
専業で貸しコートを運営	33	24.4
クラブやスクールと兼業	102	75.6
合計	135	100.0

### (2) 専業による事業者の運営状況

#### 1) 貸しコート料金

##### 登録料及び貸しコート料金

登録料は、平日に「2,000 円未満」を徴収する事業者が 1 件あるのみである。また、登録料以外の料金を徴収している事業者はみられない。

貸しコートの 1 時間料金を平均値でみると、インドア・コートでは、平日が 3,333 円、土日祝日が 5,267 円である。アウトドア・コートでは、平日が 2,368 円、土日祝日が 3,590 円である。平日と土日祝日の料金を比べると、インドア、アウトドアともに土日祝日が平日料金の 1.5 倍程度高い設定である。また、ナイター対応の料金は、平日では基本料金の 1.1~1.3 倍程度高い価格設定であるのに対し、土日祝日は平日とほぼ同額ないし、少し安めの価格設定である。

表 3-55 専業貸しコートの料金 (平均値)

( ) 内は回答数

	曜日	1 時間料金	ナイター対応 1 時間料金
インドア・コート	平日	3,333 円 (3 件)	4,000 円 (2 件)
	土日祝日	5,267 円 (3 件)	4,650 円 (2 件)
アウトドア・コート	平日	2,368 円 (8 件)	3,094 円 (8 件)
	土日祝日	3,590 円 (10 件)	3,931 円 (8 件)

#### サーフェイスの種類による料金変更と支払方法

サーフェイスの種類により料金を変えているのは、1 社のみである。

料金の支払いは、「事前・使用後の併用」が 6 件で最も多く、次いで「事前」及び「使用後」がそれぞれ 2 件である。

表 3-56 サーフェイスの種類  
による料金変更

	回答数	比率
変えている	1	10.0
変えていない(同じ)	9	90.0
合計	10	100.0

表 3-57 料金の支払時期

	回答数	比率
事前	2	20.0
使用后	2	20.0
事前・使用後の併用	6	60.0
その他	0	0.0
合計	10	100.0

## 2) 貸しコートの予約方法及び空情報の提供

貸しコートの予約方法は、「電話」によるものが5件、「訪問」が3件、「ファックス」が2件となっており、「インターネット」による予約はみられない。

なお、コートの空情報を「提供している」のは2件である。

表 3-58 貸しコートの予約方法

	回答数	比率
電話	5	100.0
ファックス	2	40.0
インターネット	0	0.0
訪問	3	60.0
その他	0	0.0
合計	5	

表 3-59 コートの空情報の提供状況

	回答数	比率
提供している	2	20.0
提供していない	8	80.0
合計	10	100.0

## (3) 兼業による事業者の運営状況

### 1) 貸しコートの休業日及び運営時間

兼業による貸しコートを経営している事業者の休業日は、「無休」(47.0%)と「定期(定休)」(40.7%)とに分かれる。「不定期」は12.3%である。また、休業期間は、81.9%と、8割を超える事業所が「なし」としている。

表 3-60 貸しコートの休業日

	回答数	比率
定期(定休)	33	40.7
不定期	10	12.3
無休	38	47.0
合計	81	100.0

表 3-61 休業期間の有無

	回答数	比率
あり	13	18.1
なし	59	81.9
合計	72	100.0

運営時間をみると、いずれの月も平日の開始時間は「9時台」(約65%)、終了時間は「21時台」(約40%)が多い。一方、土日祝日も平日と同様の傾向であるが、開始時間は「8時台」とする割合も20%前後を占め、平日よりも開始時間が若干早い。

## 2) 貸しコートの利用頻度

利用頻度は、平日の場合、午前は「閑散」(55.4%)が半数を超え、午後は「通常」が50.6%で最も多く、「閑散」は42.9%である。また、夜間は「閑散」が52.9%で最も多く、次いで「通常」が35.7%を占める。

一方、土日祝日の場合、午前は「通常」が49.3%で最も多く、次いで「繁忙」が32.9%を占める。午後は、「繁忙」(43.3%)と「通常」(43.2%)とに2分される。夜間は68.2%が「閑散」としている。

平日の午後から夜間、土日祝日の夜間は概ね閑散である割合が高く、こうした時間帯の顧客の確保に向けた対応が必要である。

上段：回答数、下段：比率 表 3-62 貸しコートの利用頻度

	平日午前		平日午後		平日夜間		土日午前		土日午後		土日夜間	
	回答数	比率										
繁忙(混雑)	4	5.4	5	6.5	8	11.4	24	32.9	32	43.3	2	3.0
通常	29	39.2	39	50.6	25	35.7	36	49.3	32	43.2	19	28.8
閑散	41	55.4	33	42.9	37	52.9	13	17.8	10	13.5	45	68.2
合計	74	100.0	77	100.0	70	100.0	73	100.0	74	100.0	66	100.0

## 3) 貸しコート料金

### クラブ会員との料金差の設定の有無と貸しコート料金

クラブ会員と非会員で、料金に差をつけている事業所は77.1%である。なお、黒字の事業者は、料金差をつけている事業者(83.9%)が多い。

貸しコートの1時間料金を平均値でみると、インドア・コートは、平日の会員が2,547円、非会員が3,578円である。土日祝日は、会員が3,581円、非会員が4,869円である。非会員の料金は、会員の1.4倍程度の設定となっている。

一方、アウトドア・コートは、平日の会員が1,745円、非会員が2,186円、土日祝日の会員が2,903円、非会員は3,569円である。非会員の料金は会員の約1.2倍に設定されている。

ナイター対応の料金は、会員及び非会員ともに平日は基本料金の40%程度増の価格が設定されているのに対し、土日祝日は基本料金とほとんど変わらない。

表 3-63 貸しコート料金 (平均値)

( )内は回答数

	曜日	1 時間料金		ナイター対応 1 時間料金	
		会員	非会員	会員	非会員
インドア・コート	平日	2,547 円 (26)	3,578 円 (32)	3,544 円 (18)	4,450 円 (22)
	土日祝	3,581 円 (26)	4,869 円 (32)	3,776 円 (17)	4,876 円 (21)
アウトドア・コート	平日	1,745 円 (39)	2,186 円 (59)	2,586 円 (34)	3,286 円 (45)
	土日祝	2,903 円 (40)	3,569 円 (58)	2,983 円 (34)	3,825 円 (44)

## サーフェイスの種類による料金変更と支払方法

サーフェイスの種類により料金を「変えている」のは 7.5% (5 社) であり、92.5% の事業所では「変えていない」としている。

料金の支払時期は、「事前・使用後の併用」が 39.3% で最も多いが、「事前」が 33.3%、「使用後」が 25.0% とばらつきがみられる。

収支状況別に支払時期をみると、黒字の事業者は「事前」(44.7%) が多いのに対し、赤字の事業者は「事前・使用後の併用」(47.6%) が多い。

表 3-64 サーフェイスの種類  
による料金変更

	回答数	比率
変えている	5	7.5
変えていない(同じ)	62	92.5
合計	67	100.0

表 3-65 料金の支払時期

	回答数	比率
事前	28	33.3
使用後	21	25.0
事前・使用後の併用	33	39.3
その他	2	2.4
合計	84	100.0

## 4) 貸しコートの予約方法及び空情報の提供

貸しコートの予約方法は、「電話」(98.1%) 及び「訪問」(90.4%) が中心である。次いで「ファックス」が 19.2%、「インターネット」による予約は 3.8% (2 件) であった。

表 3-66 貸しコートの予約方法

	回答数	比率
電話	51	98.1
ファックス	10	19.2
インターネット	2	3.8
訪問	47	90.4
その他	5	9.6
合計	52	

コートの空情報は、39.8%の事業所が提供しているが、60.2%は提供していない。提供方法は、「電話」が87.5%（7件）と多く、次いで「ファックス」（50.0%、4件）、「インターネット」及び「その他」（ともに25.0%、2件）である。なお、インターネットによる情報提供を行っている2社は、ともに収支状況が黒字である。

表 3-67 コートの空情報の提供状況

	回答数	比率
提供している	33	39.8
提供していない	50	60.2
合計	83	100.0

表 3-68 空情報の提供方法

	回答数	比率
電話	7	87.5
ファックス	4	50.0
インターネット	2	25.0
手紙	1	12.5
その他	2	25.0
合計	8	

新たな顧客確保にあたっては、コートの空情報に限らず、コートの種類や料金体系、イベント情報などをユーザーに提供することが重要である。情報提供方法の1つとして、今後はインターネットの活用が考えられる。

#### インターネットによる情報提供の事例

東京都にあるテニスクラブ M 社では、クラブ紹介やスクール、レンタルコートの料金をはじめ、イベントやトーナメント情報を自社で開設したホームページで提供し、地元地域だけでなく地元以外からのユーザーの確保に注力している。

同クラブがホームページを作成した目的は、テニスクラブの需要が少ない地域性に立地していることから、地元地域だけでなく、他の地域からの集客向上を図ることであった。1998年に同クラブの代表自らホームページを作成し、翌1999年秋に自社専用のアドレスを取得し、Eメールによる資料請求や問い合わせに応じている。開設して2年あまりだが、アクセス数は4,000～5,000件に達する。特に、自社専用のアドレスに変更して、問い合わせが増加するとともに、利用者も増加している。

ユーザーは地元の愛好者が中心であり、地域密着型の事業展開ではあるが、神奈川県など遠隔地からの利用者がみられ、インターネットを活用することで商圏は拡大している。

ユーザーは単にテニスをするだけでなく、テニスを通して余暇時間や仲間との交流を楽しむなど、客層も変化しつつあり、付加価値の高いサービスが求められている。そのため、ホームページには、同クラブの活動内容がわかるような情報提供に努めるほか、トーナメントの優勝者の写真を掲載するなど顧客満足度を高める工夫をしている。こうしたホームページの作成は独自で行っていることから、内容の更新が課題であると代表は指摘している。

## 5) 貸しコート利用者対象のイベントの実施

貸しコート利用者対象のイベントは、「クラブ等主催のトーナメント」(66.7%、12件)、「オープントーナメント」及び「プロによるアドバイス・コーチング」(ともに55.6%、10件)、「用具等の割引販売会」(33.3%、6件)と、トーナメントやプロによるアドバイスに注力している様子がうかがえる。

表 3-69 貸しコート利用者対象のイベント実施状況

	回答数	比率
クラブ等主催のトーナメント	12	66.7
オープントーナメント	10	55.6
親睦会(食事会・飲み会)	1	5.6
親睦旅行	1	5.6
合宿旅行	1	5.6
プロによるアドバイス・コーチング	10	55.6
用具等の割引販売会	6	33.3
その他	2	11.1
特に行っていない	1	5.6
合計	18	

## 6) 貸しコート利用者の重視点に対する認識

事業者が認識している利用者の重視点は、「料金の水準」(68.0%)、「予約のしやすさ」(57.3%)、「コートの種類」(56.0%)、「立地条件・交通環境」(52.0%)、「ナイター設備の有無」及び「駐車場・駐輪場の充実」(ともに46.7%)が上位にあげられている。

収支状況別にみると、黒字の事業者は、「コートの面数(混雑)」(32.4%)の割合が高く、赤字の事業者は、「料金の水準」(73.7%)、「利用時間の選びやすさ」(50.0%)、「コート毎のセパレート化」(36.8%)の割合が高い。

上段：回答数、下段：比率 表 3-70 貸しコート利用者の重視点に対する認識

	合計	料金の水準	キャンセル料の有無	予約のしやすさ	利用時間の選びやすさ	登録制の有無	コートの種類	コートの整備状況	コートの面数(混雑)	コート毎のセパレート化	
合計	75.0 100.0	51 68.0	17 22.7	43 57.3	29 38.7	3 4.0	42 56.0	22 29.3	19 25.3	17 22.7	
収支別	黒字	34.0 100.0	20 58.8	6 17.6	18 52.9	9 26.5	0 0.0	19 55.9	10 29.4	11 32.4	3 8.8
	赤字	38.0 100.0	28 73.7	9 23.7	22 57.9	19 50.0	2 5.3	20 52.6	12 31.6	7 18.4	14 36.8

続き

	屋内コートの有無	屋内コートの空調の有無	ナイター設備の有無	経営者の人間性・ポリシー	一般従業員のサービス	ロッカーやシャワーの広さ・清潔さ	託児施設など設備の充実	駐車場・駐輪場の充実	立地条件・交通環境	他の施設との連携	
合計	27 36.0	4 5.3	35 46.7	1 1.3	10 13.3	31 41.3	1 1.3	35 46.7	39 52.0	1 1.3	
収支別	黒字	12 35.3	0 0.0	18 52.9	0 0.0	4 11.8	11 32.4	0 0.0	18 52.9	18 52.9	0 0.0
	赤字	14 36.8	4 10.5	16 42.1	1 2.6	6 15.8	19 50.0	1 2.6	16 42.1	19 50.0	1 2.6

続き

	イベントの内容・多様性	知名度・ステイタスの高さ	経営の安定性	レストランの有無	各種の料金割引制度の有無	その他	
合計	4 5.3	9 12.0	4 5.3	4 5.3	11 14.7	0 0.0	
収支別	黒字	3 8.8	3 8.8	2 5.9	1 2.9	6 17.6	0 0.0
	赤字	1 2.6	5 13.2	2 5.3	3 7.9	4 10.5	0 0.0

## 7) 貸しコートやスクール利用者とクラブ会員と施設利用の区別

兼業で貸しコートを運営しているすべての事業者が、貸しコート利用者やスクール受講者とクラブ会員との施設利用を区別している。

区別している施設は、「コート」及び「ロッカー」(ともに 66.7%、8 件)が最も多く、次いで「ラウンジ・休憩スペース」(58.3%、7 件)や「クラブハウス」「風呂・サウナ」(ともに 33.3%、4 件)である。

表 3-71 クラブ会員との施設の区別状況

	回答数	比率
コート	8	66.7
クラブハウス	4	33.3
ロッカー	8	66.7
風呂・サウナ	4	33.3
託児施設	2	16.7
用具等のサービスカウンター	3	25.0
ラウンジ・休憩スペース	7	58.3
駐車場・駐輪場	3	25.0
宿泊施設	0	0.0
レストラン	1	8.3
全く区別していない	0	0.0
合計	12	

### 自主運営グループに対するコートレンタルによる継続的ユーザーの確保事例

テニス愛好者が組織する自主運営グループに対し、年間契約あるいは1ヶ月前からの予約などにより、コートをレンタルすることで、継続的なユーザーを確保している事業者がみられる。事例では、いずれの事業者も、こうしたユーザーの満足度を高めるサービスを提供している点が成功のポイントといえる。

テニスクラブ M 社（東京都）は、現在 8 面を利用したレンタルコートを運営している。レンタルコートは電話による 1 ヶ月先までの予約受付を行っており、料金はアウトドアの場合、平日が 2,500 円、土日祭日が 4,000 円、インドアでは平日が 4,500 円、土日祝日が 6,000 円となっている。

同クラブでは、毎週土曜日ないし日曜日に 2~3 面レンタルする自主運営のテニスサークルがあり、継続的なユーザー確保の点で事業者のメリットになっている。同クラブでは、仲間でテニスを楽しみたいクラブ会員やスクール生がいれば、こうしたサークルを紹介している。

同クラブを利用する自主運営グループの 1 つである「10GAME（寿限無）」は、テニス歴 10 年~10 数年の地元愛好者 20 名ほどが毎週日曜日午前中に集うサークルである。サークルの会費は年間 3,000 円、レンタルフィーは 2 時間で 1,500 円、3 時間で 2,000 円であり、自ら会則を作り、自主運営している。継続的に同クラブを利用しているが、トーナメント等の試合で同クラブが利用できない時は、他の施設にアプローチし、コート確保している。同サークルでは、ホームページを作成し、2 ヶ月間の練習日程情報などを提供し、出欠を確認している（サークルに所属するメンバーの約半数は、インターネット上でのやりとりを行っている）。

サークルのメンバーは、公営テニスコートと違い、あらかじめ予約すれば時間が固定される点と、通い易さや同クラブのアットホームな点を高く評価している。

テニススクール及びレンタルコートを運営する S 社（大阪府）では、年間契約によるレンタルも行っており、そのユーザーの中に、自主運営グループがある。

「POPEYE・テニスクラブ」は、自営業者を中心としたグループであり、月曜日から金曜日の 15~18 時の 3 時間、2 面を年間レンタルし、メンバーシップ制によるテニスライフを楽しんでいる。同クラブが設定している料金は、会員会費が 88,200 円（7,000 円×12 ヶ月+5%。分納の場合は、8,000 円×6 ヶ月+5%=50,400 円）、ビジター料金（3 時間）は一般が 2,500 円、会員家族が 1,000 円となっている。会員が増えれば、人数にあわせてさらにコートをレンタルすることにしている。

公営コートの料金は民間の半額と安いと、予約する際の煩雑さや利用者に対するサービスの悪さ（利用させているという態度の施設が多い）などのため、料金は高くても民間の施設を利用している。

レンタルは 1 時間単位が基本だが、30 分単位でもレンタルできるよう融通を利かせてもらうなど、利用者にとって使いやすい点に満足している。

## 8. 会員制度の変更と今後の経営の方向性

### (1) 会員制度の変更の実施状況

#### 1) 会員制度の変更状況

会員制クラブを運営している事業者が、過去10年間に会員制度の変更を行ったかどうかについては、「部分的な変更をした」が58.7%で最も多く、「全面的な変更をした」とする10.6%を加えると、69.3%と7割近い事業者が会員制度を変更している。一方、変更は「ない」は30.7%である。

なお、売上高が増加するほど変更をした事業者が多い。また、収支状況別にみると、変更した割合は黒字の事業者が76.2%であり、赤字の事業者(63.6%)を上回り、変更している事業者では収益状況が良好である割合が高い。

上段:回答数、下段:比率 表 3-72 会員制度変更状況

		合計	ない	全面的な変更をした	部分的な変更をした
合計		189 100.0	58 30.7	20 10.6	111 58.7
売上高推移	増加した	24 100.0	7 29.2	5 20.8	12 50.0
	ほぼ横ばい	79 100.0	24 30.4	6 7.6	49 62.0
	減少した	86 100.0	27 31.4	9 10.5	50 58.1
収支別	黒字	84 100.0	20 23.8	10 11.9	54 64.3
	赤字	99 100.0	36 36.4	9 9.1	54 54.5

変更した回数は、「1回」(45.6%)及び「2回」(32.0%)が多い。

表 3-73 会員制度変更回数

	回答数	比率
1回	57	45.6
2回	40	32.0
3回	18	14.4
4回以上	10	8.0
合計	125	100.0

## 2) 会員制度の変更内容

変更内容で最も回答の多いものは、「料金制度」(97件)であり、次いで「会員期間」(11件)、「会員種類」及び「利用日時」(ともに4件)となっている。

### 料金制度の変更内容

料金制度の変更は、「会費の値上げ」が72.2%で最も多く、次いで「入会金の値上げ」(57.7%)となっている。入会金、会費、利用料は値下げよりも値上げした事業者が多いのに対し、保証金は「廃止」(21.6%)した事業者が多い。また、「新たな料金制度の導入」は24.7%みられる。

売上高推移別にみると、売上高が増加するほど「入会金の値上げ」や「新たな料金制度の導入」が多くなる。

収支状況別にみると、黒字の事業者は「入会金の値上げ」(63.8%)、「会費の値上げ」(83.0%)が多いのに対し、赤字の事業者は「保証金の値上げ」(18.8%)や「利用料の値上げ」(27.1%)が黒字の事業者より多い。

上段:回答数、下段:比率

表 3-74 変更した料金制度の内容

	合計	入会金の値上げ	入会金の値下げ	保証金の値上げ	保証金の値下げ	保証金の廃止	会費の値上げ	会費の値下げ	利用料の値上げ	利用料の値下げ	利用料の廃止	新たな料金制度の導入	その他	
合計	97 1000	56 57.7	29 29.9	12 12.4	8 8.2	21 21.6	70 72.2	9 9.3	20 20.6	8 8.2	3 3.1	24 24.7	11 11.3	
売上高推移別	増加した	15 1000	11 73.3	5 33.3	2 13.3	2 33.3	5 73.3	2 13.3	3 20.0	1 6.7	0 0.0	5 33.3	1 6.7	
	ほぼ横ばい	41 1000	24 58.5	8 19.5	6 14.6	1 2.4	6 80.5	2 4.9	7 17.1	2 4.9	2 4.9	11 26.8	4 9.8	
	減じた	41 1000	21 51.2	16 39.0	4 9.8	5 12.2	10 24.4	26 63.4	5 12.2	10 24.4	5 12.2	1 2.4	8 19.5	6 14.6
収支別	黒字	47 1000	30 63.8	13 27.7	3 6.4	1 2.1	11 23.4	39 83.0	3 6.4	5 10.6	3 6.4	2 4.3	11 23.4	7 14.9
	赤字	48 1000	24 50.0	15 31.3	9 18.8	6 12.5	9 18.8	30 62.5	6 12.5	13 27.1	5 10.4	1 2.1	12 25.0	4 8.3

### 会員期間の変更

会員期間は「期間設定の細分化」(63.6%、7件)及び「終身会員の定義見直し」(54.5%、6件)が多く、次いで「長期会員の期間短縮」(27.3%、3件)、「長期会員の期間延長」(18.2%、2件)となっている。

表 3-75 変更した会員期間の内容

	回答数	比率
長期会員の期間延長	2	18.2
長期会員の期間短縮	3	27.3
長期会員の期間設定の細分化	1	9.1
終身会員の定義見直し	6	54.5
短期会員の期間延長	1	9.1
短期会員の期間短縮	1	9.1
期間設定の細分化	7	63.6
その他	2	18.2
合計	11	

会員の種類・区分の変更内容

会員の種類・区分では、「新たな種類・区分の設定」及び「現状の種類・区分の削減」が4件ずつとなっている。

表 3-76 変更した会員の種類・区分の内容

	回答数	比率
新たな種類・区分の設定	4	100.0
現状の種類・区分の削減	4	100.0
合計	4	

利用日時の変更内容

利用日時は、「終了時間の延長」が4件、「早朝時間の新設」及び「その他」がそれぞれ2件である。

表 3-77 変更した利用日時の内容

	回答数	比率
終了時間の延長	4	100.0
早朝時間の新設	2	50.0
その他	2	50.0
合計	4	

規約の改正及び特典の見直し

「規約の改正」及び「特典の見直し」を行った事業者はそれぞれ5件みられる。

表 3-78 変更した規約改正・特典の見直し

	回答数	比率
規約の改正	5	100.0
特典の見直し	5	100.0
その他	0	0.0
合計	5	

## (2) 会員制度変更の必要性に対する認識

### 1) 会員制度変更の必要性に対する認識

会員制度は、48.4%が「部分的な変更の必要性あり」としており、「全面的な変更の必要性あり」(3.8%)を加えると、変更の必要性を感じている事業者は52.2%と過半数を占める。一方、「必要なし」は47.8%と、必要性を認識する割合がやや上回る。なお、回答企業の約7割の事業者がこれまでに何らかの変更を行っていることから、必要がないとする47.8%の事業者の中には、「現時点で変更の必要性はないが、今後も必要に応じて会員制度の変更を行う」可能性の高い事業者が含まれていると考えられる。そのため、変更の必要性を認識している事業者は潜在的に多いと推測される。

地域別にみると、関西地域では「部分的な変更の必要性あり」(61.5%)とする事業者がやや多い。

営業形態別にみると、「会員制クラブのみ」及び「会員制クラブと貸しコート」を運営している事業者は「必要なし」とする割合が8割前後を占め多いのに対し、「会員制クラブ、スクール」や「会員制クラブ、スクール、貸しコート」を運営している事業者では、6割あまりの事業者が変更の必要性を認識している。

上段:回答数、下段:比率

表 3-79 会員制度変更の必要性に対する認識

		合計	なし	全面的な変更 の必要性あり	部分的な変更 の必要性あり
合計		184 100.0	88 47.8	7 3.8	89 48.4
地域別	関東地域	78 100.0	36 46.2	5 6.4	37 47.4
	関西地域	26 100.0	10 38.5	0 0.0	16 61.5
	その他の地域	71 100.0	38 53.5	2 2.8	31 43.7
営業 形態別	会員制クラブ(含その他)	7 100.0	6 85.7	0 0.0	1 14.3
	会員制クラブ・スクール(含その他)	47 100.0	18 38.3	1 2.1	28 59.6
	会員制クラブ・貸しコート(含その他)	18 100.0	13 72.2	0 0.0	5 27.8
	会員制クラブ・スクール・貸しコート(含その他)	112 100.0	51 45.5	6 5.4	55 49.1

## 2) 必要と考えられる変更内容

変更の必要があると認識している事業者(96件)が考えている変更内容の回答は、「料金制度」が50件で最も多く、次いで「会員期間」が11件、「利用日時」が4件、「その他」が3件、「会員種類」が2件である。

### 料金制度の変更内容

料金制度に関する変更内容は、「会費の値上げ」(64.0%)が最も多く、次いで「新たな料金制度の導入」(52.0%)、「入会金の値上げ」(32.0%)、「入会金の値下げ」(30.0%)、「保証金の廃止」(26.0%)となっている。一方、「保証金の値上げ」や「利用料の廃止」への回答はなく、また、「会費の値下げ」や「利用料の値下げ」はともに8.0%とわずかである。

収支状況別にみると、黒字の事業者は「保証金の値下げ」(25.0%)及び「保証金の廃止」(35.0%)の割合が高い。

上段:回答数、下段:比率 表 3-80 必要と考えられる料金制度の変更内容

	合計	入会金の値上げ	入会金の値下げ	保証金の値上げ	保証金の値下げ	保証金の廃止	会費の値上げ	会費の値下げ	利用料の値上げ	利用料の値下げ	利用料の廃止	新たな料金制度の導入	その他	
合計	50 100.0	16 32.0	15 30.0	0 0.0	7 14.0	13 26.0	32 64.0	4 8.0	5 10.0	4 8.0	0 0.0	26 52.0	0 0.0	
収支別	黒字	20 100.0	5 25.0	7 35.0	0 0.0	5 25.0	7 35.0	13 65.0	1 5.0	1 5.0	1 5.0	0 0.0	10 50.0	0 0.0
	赤字	30 100.0	11 36.7	8 26.7	0 0.0	2 6.7	6 20.0	19 63.3	3 10.0	4 13.3	3 10.0	0 0.0	16 53.3	0 0.0

### 会員期間の変更内容

会員期間の変更内容は、「期間設定の細分化」(63.6%、11件)、「終身会員の定義見直し」(54.5%、6件)、「長期会員の期間短縮」(45.5%、5件)が上位を占める。一方、「長期会員の期間延長」や「短期期間の延長」「長期会員の期間設定の細分化」は、いずれも9.1%とわずかである。

表 3-81 必要と考えられる会員期間の変更内容

	回答数	比率
長期会員の期間延長	1	9.1
長期会員の期間短縮	5	45.5
長期会員の期間設定の細分化	1	9.1
終身会員の定義見直し	6	54.5
短期会員の期間延長	1	9.1
短期会員の期間短縮	2	18.2
期間設定の細分化	7	63.6
その他	0	0.0
合計	11	

### 会員の種類の変更内容

会員の種類に関する変更内容は、「新たな種類・区分の設定」及び「現状の種類・区分の削減」がそれぞれ2件みられる。

表 3-82 必要と考えられる  
会員種類の変更内容

	回答数	比率
新たな種類・区分の設定	2	100.0
現状の種類・区分の削減	2	100.0
合計	2	

### 利用日時の変更内容

利用日時の変更内容は、「早朝時間の新設」が4件、「終了時間の延長」が3件である。

表 3-83 必要と考えられる利用時期  
の変更内容

	回答数	比率
終了時間の延長	3	75.0
早朝時間の新設	4	100.0
その他	1	25.0
合計	4	

### 規約改正及び特典の見直し

「規約の改正」及び「特典の見直し」は、それぞれ3件となっている。

表 3-84 必要と考えられる規約改正・  
特典の見直し

	回答数	比率
規約の改正	3	100.0
特典の見直し	3	100.0
その他	0	0.0
合計	3	

## (3) 新たな会員制度の導入意向

### 1) 新たな会員制度の導入意向

会員制クラブを運営している事業者の新たな会員制度の導入意向は、「ある」(50.8%)とする意見と「ない」(49.2%)とする意見が拮抗する。

売上高推移別にみると、売上が減少しているほど新たな会員制度の導入に対する意向が強く、減少した事業者は55.4%と過半数を占める。

上段:回答数、下段:比率 表 3-85 売上高推移別新たな会員制度の導入意向

	合計	ある	なし
合計	120	61	59
	100.0	50.8	49.2
増加した	16	7	9
	100.0	43.8	56.2
ほぼ横ばい	48	23	25
	100.0	47.9	52.1
減少した	56	31	25
	100.0	55.4	44.6

## 2) 新たな会員制度導入に際しての阻害要因

新会員制度導入の阻害要因は、「従来の会員の入会金・保証金の扱い」(61.7%)と「従来の会員の年・月会費の扱い」(59.6%)を中心に、「従来の会員期間の扱い」(34.0%)、「従来の会員の利用料金の扱い」(23.4%)とつづき、従来会員の各種料金の扱いが問題となっている。

地域別にみると、関東地域では「従来の会員の入会金・保証金の扱い」(68.2%)や「従来の会員の会員期間の扱い」(40.9%)、「従来の会員の利用料金の扱い」(31.8%)が多く、関西地域は「利用時間(コート面数)の確保」及び「スタッフの確保」(ともに42.9%)が多い。また、その他の地域は「付帯施設の確保(新設・増設)」(26.7%)がやや多い。

売上高推移別では、増加した事業者は「従来の会員の利用料金の扱い」(60.0%)が、ほぼ横ばいの事業者は「従来の会員の入会金・保証金の扱い」(70.0%)が多い。また、減少した事業者は「従来の会員の会員期間の扱い」(50.0%)が多い。

収支状況別にみると、赤字の事業者は「従来の会員の会員期間の扱い」(50.0%)をあげる割合が特に高い。

上段:回答数、下段:比率 表 3-86 新たな会員制度導入の阻害要因

	合計	従来の会 員の入会 金・保証 金の扱い	従来の会 員の年・ 月会費の 扱い	従来の会 員の利用 料金の扱 い	従来の会 員の会員 期間の扱 い	従来の会 員の特典 の扱い	利用時間 (コート面 数)の確 保	運営時間 の延長	スタッフの 確保	付帯施設 の確保 (新設・増 設)	その他	
合計	47 100.0	29 61.7	28 59.6	11 23.4	16 34.0	6 12.8	10 21.3	4 8.5	10 21.3	7 14.9	1 2.1	
地域別	関東地域	22 100.0	15 68.2	15 68.2	7 31.8	9 40.9	1 4.5	1 4.5	3 13.6	3 13.6	1 4.5	0 0.0
	関西地域	7 100.0	2 28.6	4 57.1	0 0.0	1 14.3	2 28.6	3 42.9	1 14.3	3 42.9	1 14.3	0 0.0
	その他の地域	15 100.0	9 60.0	9 60.0	3 20.0	5 33.3	2 13.3	5 33.3	0 0.0	3 20.0	4 26.7	1 6.7
売上高推移別	増加した	5 100.0	2 40.0	3 60.0	3 60.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	0 0.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0
	ほぼ横ばい	20 100.0	14 70.0	12 60.0	2 10.0	4 20.0	2 10.0	4 20.0	3 15.0	4 20.0	3 15.0	0 0.0
	減少した	22 100.0	13 59.1	13 59.1	6 27.3	11 50.0	3 13.6	4 18.2	1 4.5	5 22.7	3 13.6	1 4.5
収支別	黒字	19 100.0	10 52.6	13 68.4	3 15.8	2 10.5	3 15.8	3 15.8	3 15.8	5 26.3	4 21.1	1 5.3
	赤字	28 100.0	19 67.9	15 53.6	8 28.6	14 50.0	3 10.7	7 25.0	1 3.6	5 17.9	3 10.7	0 0.0

#### (4) 今後の経営の方向性

テニス事業者の今後の経営方針は、「顧客管理の徹底」(78.5%)が最も多く、次いで「情報化への対応」(68.0%)、「テニス関連での多角化」(49.0%)が上位にあげられる。一方、テニス以外の事業展開である「テニス以外での多角化」は24.7%、「テニス以外への業態転換」は10.1%みられる。また、「廃業」は5.3%、「何をしてもよいかわからない」は6.9%である。

営業形態別にみると、「会員制クラブと貸しコート」を行っている事業者は「テニス以外での多角化」(50.0%)が、「スクールのみ」を行っている事業者は「テニス関連での多角化」(71.4%)が多い。また、「貸しコートのみ」行っている事業者は「テニス以外での多角化」(40.0%)の割合が高く、「顧客管理の徹底」(66.7%)及び「情報化への対応」(53.3%)が他と比べ低い。

売上高推移別にみると、増加したとする事業者は「顧客管理の徹底」(86.5%)及び「情報化への対応」(86.5%)が多く、減少したとする事業者は「テニス以外での多角化」(30.4%)が多い。なお、情報化への対応は業績が良いほど多く、テニス以外での多角化や業態転換、廃業の他、「何をしてもよいかわからない」とする回答は業績が悪いほど多くなる。

収支状況別にみると、黒字の事業者は「顧客管理の徹底」(83.9%)や「情報化への対応」(75.4%)が多いのに対し、赤字の事業者は「テニス以外での多角化」(29.5%)や「テニス以外への業態転換」(14.8%)が多く、テニス事業以外の事業展開を目指す事業者が多い。

このように、業績が好調な事業所では、顧客管理の徹底や情報化に対応することにより、テニス事業の拡大を目指しているのに対し、芳しくない事業所ではテニス事業から撤退傾向がうかがえ、経営方針に大きな差がみられる点が注目される。

表 3-87 売上高推移及び収支状況別にみた今後の経営の方向

上段：回答数、下段：比率

	合計	顧客管理 の徹底	情報化へ の対応	テニス関 連での多 角化	テニス以 外での多 角化	テニス関 連での業 態轉換	テニス以 外への業 態轉換	廃業	何をして よいかわ からない	その他	
合計	247 100.0	194 78.5	168 68.0	121 49.0	61 24.7	37 15.0	25 10.1	13 5.3	17 6.9	23 9.3	
営業形 態別	会員制クラブ含 その他	2 100.0	2 100.0	2 100.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	
	会員制クラブ・スク ール(含その他)	45 100.0	36 80.0	32 71.1	24 53.3	9 20.0	8 17.8	5 11.1	1 2.2	2 4.4	3 6.7
	会員制クラブ・貸し コート(含その他)	10 100.0	4 40.0	7 70.0	3 30.0	5 50.0	1 10.0	3 30.0	0 0.0	3 30.0	0 0.0
	会員制クラブ・スク ール・貸コート(含その 他)	86 100.0	69 80.2	60 69.8	42 48.8	20 23.3	19 22.1	7 8.1	4 4.7	4 4.7	7 8.1
	スクール(含その 他)	14 100.0	12 85.7	11 78.6	10 71.4	3 21.4	1 7.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	スクール・貸コート(含 その他)	56 100.0	49 87.5	38 67.9	33 58.9	13 23.2	5 8.9	2 3.6	2 3.6	2 3.6	6 10.7
	貸コート(含その 他)	15 100.0	10 66.7	8 53.3	5 33.3	6 40.0	0 0.0	2 13.3	2 13.3	3 20.0	4 26.7
	売上高 推移別	増加した	37 100.0	32 86.5	32 86.5	17 45.9	7 18.9	5 13.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
ほぼ横ばい		92 100.0	75 81.5	62 67.4	50 54.3	18 19.6	16 17.4	8 8.7	3 3.3	4 4.3	9 9.8
減少した		115 100.0	85 73.9	72 62.6	53 46.1	35 30.4	16 13.9	16 13.9	9 7.8	13 11.3	6 5.2
収支 別	黒字	118 100.0	99 83.9	89 75.4	61 51.7	22 18.6	15 12.7	6 5.1	3 2.5	6 5.1	13 11.0
	赤字	122 100.0	90 73.8	74 60.7	56 45.9	36 29.5	22 18.0	18 14.8	9 7.4	11 9.0	9 7.4

## 9. 異業種の会員及び料金システムの事例 ~ フィットネスの事例 ~

### (1) 明確な対象客層の設定

フィットネスクラブ各社は企業として、いかにお客を集め、お金を払ってもらえるようにするか、という一点から様々な工夫を凝らし、経営に取り組んでいる。そのため、各社ともターゲットとする客層を明確に設定している。出店にあたっては、その客層を集めるための条件を揃えることが基本であり、鉄則である。その条件とはすなわち、立地条件から施設の種類、施設やサービスのクオリティ、提供プログラムの内容・提供時間帯、そして料金設定まで、サービスを提供する施設としての主要要素がほとんど該当する。

フィットネスクラブ各社の施設がどのような客層をターゲットとしているのか、実際に出店場所（立地条件）や料金体系をはじめとした上記の条件に照らし合わせてみると非常にわかりやすい。フィットネスクラブはテニス専門のクラブ・スクール施設に比べて都市型立地の業態が多く、商圈（集客エリア）は通勤経路や職場の近隣が主で、点と線を結んだ形になる傾向がある。自宅の近隣を主とするところが多いテニス専門施設のような面的な拡がりとは異なる。特に都市中心部に立地するフィットネスクラブでは職場との行き帰りに利用するユーザーにターゲットを絞っているため、こうした商圈の特性がより顕著である。そのため、近隣にどのような企業が立地しているのかといったことが客層の絞り込みに直結する重要な要素である。

### (2) 様々なレベルや多様なニーズへの細かな対応

#### 1) 複合化による顧客の囲い込み

フィットネスクラブ入会者の多くは入会の動機が「運動不足解消」であるため、クラブ側の基本的なコンセプトは「楽しく体を動かしてもらおう」という点で共通している。このためジム、エアロビクスダンス、プール、テニス、ラケットボールなどを組み合わせた複合施設となっている。さらに、最近ではヨガ、太極拳、マッサージなどの利用者が増えているほか、生け花や書道、陶芸など文化的な性格の教室を組み込むところもある。こうした複合化が、より集客効果を上げながら、混雑時間帯でも利用者をおある程度分散させる効果をもたらし、一方で「たまにはいつもと違うものもやってみたい」という多くのユーザー心理をうまく捉え、飽きさせないサービスシステムになっている。

#### 2) 段階的なプログラム・メニューの設定

フィットネスクラブE社のテニススクールでは、未経験者の「初心クラス」、少し慣れた初心者の「初級クラス」から上級者のクラスまで分けることはもちろん、ス

クール初級を卒業した人のクラスでも「しっかり基本」「かんたんゲーム、サーブ」、上級クラスでも「しっかり応用」「セルフ・ラリー、サーブ」といったユーザーのレベル・段階によって異なる目的に合わせたプログラムが用意されている。また、全ての人を対象とした「たっぶり打ち込み」というプログラムでも、無理なく、ゆっくり打ちたい人に「ソフト」、体力に自信のある人向けに「ハード」というように分けられている。ここでは全8面のコートを有しているが、同じ時間帯に並行して、ユーザーのニーズに合わせた多様なプログラムを設定し、効率的に、しかも効果的に全てのコートを使った運営がなされている。

### 3) ソフト重視型とハード重視型

#### ソフト重視型は接客サービスの質の確保

フィットネスクラブN社では、指導技術だけでなく、接客サービスの質がユーザーの満足度を左右するとしてコーチング・スタッフ、フロント・スタッフともアルバイトから社員へ転換している。特に都心部に立地する店舗は法人会員が多く、ユーザーの年齢層が高いことから、接客サービスの質を重視している。コーチング・スタッフの多くは経験としっかりした技術を持っている人材を契約社員として雇っている。コーチングスタッフは1日に30人、7時間勤務のなかで80%の時間を接客することを想定して配置している。密な接客サービスで、継続的にお客様の技術・体力レベル、体調を把握し、個人個人の健康管理ができるような関係を理想としている。こうしたきめ細かな接客体制は、「一度入った人をやめさせない」ことを重視するN社の姿勢の表れであるといえる。

#### ハード提供型は施設の充実

フィットネスクラブP社では、比較的安価な料金設定で個人会員をターゲットとしており、サービスよりも充実した施設の提供を重視している。各店舗の規模が大きく、テニスについていえば数多くのコート面数を用意することで「体を動かしたい」「プレーしたい」といったユーザーの欲求を満たすことに主眼を置いたかたちであるといえる。低料金で施設提供を行うため、その分人件費のかかるサービスは省略する部分が出るのは仕方がないという考え方の運営システムである。とはいえ、ゲームやラリーのプログラムでは相手のいないユーザーを出さないようスタッフが必ず付いてケアするといったように、必要なサービスの提供はしっかりシステムとして行われている。ユーザーのニーズを放置するような状況をできるだけ生じさせない体制がとられているのである。

(3) 遊休スペースを生まない工夫

～曜日・時間帯・施設の細分化～

「楽しく体を動かしてもらおう」という意味から、短い時間でもいかにユーザーが満足かといった観点からのプログラム・メニューが用意されている。例えば、テニスなら、1時間打ち込みだけのプログラムであったり、30分間に限った短いゲームやマシンヒッティングといった内容のメニューである。しかも、ユーザー個々のレベルやニーズに対応するため、同じ時間帯に並行して複数のプログラムを設定し、メニューを選ぶことができるようになっている。しかも、ゲーム・メニューでもラリー・メニューでも必ず相手を付け、けっしてお客を孤立させないことがスタッフの役目となっている。こうしたシステムが混雑の分散、遊休空間を生まない効率的な施設利用、さらにユーザーの満足度向上にも寄与している。

【フィットネスクラブのテニススクールのタイムスケジュール例】

	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30	21:00	21:30	22:00
1コート		マシンでヒッティング				18:30~21:00			
2~4コート	フリーコート								
5コート	フリーコート			たっぷり打ち込みH 19:50~20:50			みんなでゲーム 21:20~22:20		
6コート	フリーコート			たっぷり打ち込みH 19:50~20:50			みんなでゲーム 21:20~22:20		
7コート			かんたんサーブ	たっぷり打ち込みS 19:50~20:50			みんなでラリー 21:20~22:20		
8コート	たっぷり打ち込みH ~19:10			スクール初級 19:30~20:50			スクール初心 21:00~22:20		

H：ハード（体力に自信のある方向けのメニューです）

S：ソフト（体に無理なくゆっくりと打ちたい方向けのメニューです）

#### (4) 具体的なインフォメーション

～各プログラムごとにやることを明示～

フィットネスクラブでは各プログラムについて、その中身を的確に示す名称を付けている上に、具体的に何をするのか、どんな人が対象なのか、どのような目的のために行うのかといったことについての説明がパンフレットなどに具体的に非常にわかりやすく書き記されている。これは未経験の新しいユーザーの獲得に有効であると考えられ、また、既存の会員にも不要な誤解やイメージギャップを与えないという効果もある。一般的な「初級」「中級」や「経験何年」といった表現だけでは、ユーザーがプログラムを選択できるだけの情報を与えているとはいえない。フィットネスクラブではユーザーにとって分かりやすく、具体的なイメージができるような情報の提供、インフォメーションのあり方が非常に重視されているといえる。

#### 【フィットネスクラブのプログラム案内の記載例】

N社

##### <疲労回復ストレッチ系>

ク...ラ...ス...名.....時...間.....内...容

レベル度.....

ローインパクト&ストレッチ 30分 ローインパクトで心地よく汗をかき、ストレッチでリフレッシュするクラスです

##### <スイミング系>

ク...ラ...ス...名.....時...間.....内...容

レベル度.....

中 級 ..... 60分 クロールで25m泳げる方の背泳ぎ・平泳ぎを憶えるクラスです

P社

##### <エブリーズ (ある程度ラリーができる方に最適。運動不足解消、ストレス発散のプログラムがいっぱい！ 個別指導は致しません)>

>

クラス名	プログラム名	内容
------	--------	----