



# 中国における労働力市場のミスマッチ問題の顕在化 ～大学進学率の向上がもたらす課題

リサーチ&アドバイザリー部  
中国調査室

## メイントピックス..... 2

### 中国における労働力市場のミスマッチ問題の顕在化～大学進学率の向上がもたらす課題..... 2

- ◆ 中国の生産年齢人口が総人口に占める割合が 2010 年に最高値の 74.5%を記録した後、低下に転じており、少子高齢化による労働力供給の不足が経済成長に対するマイナス影響が現れている。但し、中国の労働力市場において、労働力の総量的不足よりも需給のミスマッチによる構造的な供給不足がより問題視される。
- ◆ 中央政府は労働力の質の向上という政策目標を掲げ、大学進学率を 2000 年の 12.5%から 2019 年の 51.6%まで引き上げ、大学生規模が急速に拡大している。労働市場の求人倍率は 2010 年から 1 を超えるようになり、中国は労働力供給が全体的に不足しているととらえられているが、学歴別にみれば、高校及びそれ以下の学歴の求人倍率は 1 以上であるのに対し、大学生の求人倍率は逆に 0.7 台まで低下し、大学生は労働力市場においては供給過剰な状態にあることが分かる。それに加え、高級エンジニアや高級ワーカーなどの技術資格を持つ労働力の求人倍率は 2 を超過し、ブルーカラーを中心として労働力の不足問題がますます顕著化している。本稿では、中国の労働力人口の構造を紹介した上で、中短期的な視点から、労働力の質の向上と経済発展段階の関係に着目し、労働力市場のミスマッチ問題とそのリスクを考察する。

## CDI コラム..... 7

### CDI コラム: 中国企業「解体新書」(25) 超級猩猩 (SUPER MONKEY) ..... 7

- ◆ 中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受け、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えており、そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されている。本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたい。
- ◆ 今回は、全国展開している新興フィットネスクラブ「超級猩猩 (SUPER MONKEY)」を運営している深圳市超級猩猩健身管理有限公司を取り上げる。

## 三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2021 年 4 月) ..... 11

# メインピックス

## 中国における労働力市場のミスマッチ問題の顕在化～大学進学率の向上がもたらす課題

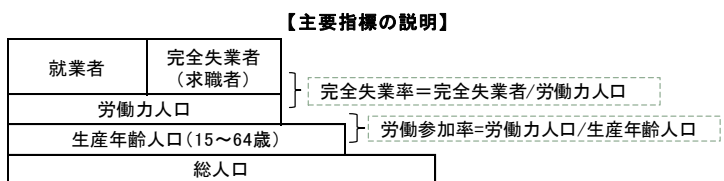
中国の生産年齢人口が総人口に占める割合が2010年に最高値の74.5%を記録した後、低下に転じており、少子高齢化による労働力供給の不足が経済成長に対するマイナス影響が現れている。但し、中国の労働力市場において、労働力の総量的不足よりも需給のミスマッチによる構造的な供給不足がより問題視される。

中央政府は労働力の質の向上という政策目標を掲げ、大学進学率を2000年の12.5%から2019年の51.6%まで引き上げ、大学生規模が急速に拡大している。労働市場の求人倍率は2010年から1を超えるようになり、中国は労働力供給が全体的に不足しているととらえられているが、学歴別にみれば、高校及びそれ以下の学歴の求人倍率は1以上であるのに対し、大学生の求人倍率は逆に0.7台まで低下し、大学生は労働力市場においては供給過剰な状態にあることが分かる。それに加え、高級エンジニアや高級ワーカーなどの技術資格を持つ労働力の求人倍率は2を超過し、ブルーカラーを中心として労働力の不足問題がますます顕著化している。本稿では、中国の労働力人口の構造を紹介した上で、中短期的な視点から、労働力の質の向上と経済発展段階の関係に着目し、労働力市場のミスマッチ問題とそのリスクを考察する。

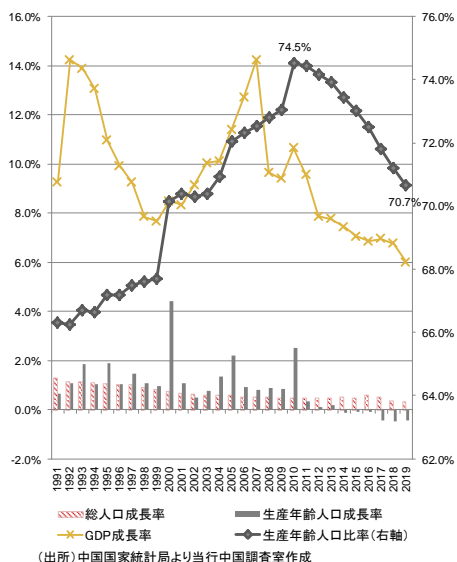
### I. 中国労働力人口の現状と労働力構造の変貌

#### 中国労働力人口の現状

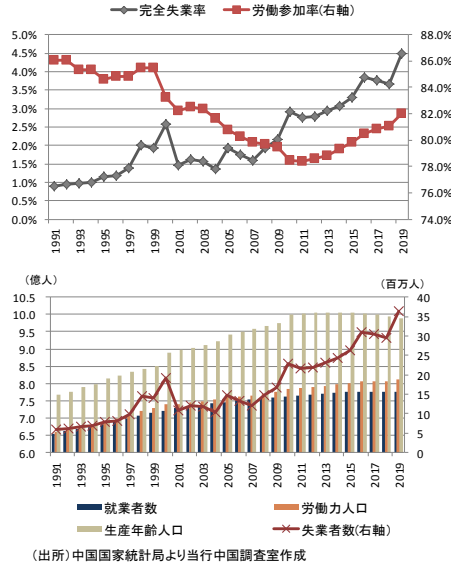
2000年以降、中国はWTO参入によりグローバル化の波に乗って、膨大な労働人口数と廉価な人件費による「人口ボーナス」で高度成長を支えてきた。中国の生産年齢人口比率(15～64歳人口数が人口全体に占める割合)は2000年から加速して上昇し、2010年に最高の74.5%となった。2010年以降、生産年齢人口比率は低下に転じており、2019年に70.7%まで低下し、2003～2004年の水準近くまで落ちていた。生産年齢人口数は2013年に10億582万人にとピークに達した。2014年から純減少に転じており、2019年までの6年間で1,669万人減少した。2008年～2009年の金融危機を除くと、2000年以降のGDP成長率と生産年齢人口比率の変動方向はほぼ一致している(図表1)。



【図表1】中国生産年齢人口の動向



【図表2】中国の労働市場の概況



生産年齢人口に占める労働力人口(就業者と求職者の合計)の割合は「労働参加率(労働力率)」と呼ばれ、生産活動に従事する年齢層のうち、どの程度の割合が労働力市場に参加しているかを示す指標である。中国の労働参加率は 1991 年の 86.1%から 2010 年の 78.4%まで低下したが、2012 年から上昇に転じており 2019 年に 82.0%まで上昇した。中国全体の労働参加率は 2016 年の日本やアメリカの男性の労働参加率に近く、スウェーデンと同じ水準となっている(図表 3)。労働力人口が増加し続けているが、生産年齢人口規模は 2013 年から減少に転じており、これは労働参加率の上昇につながったと見られる。中国では 2012 年以降労働参加率と完全失業率の上昇が同時に発生している(図表 2、上)。

【図表 3】労働参加率の国際比較(2016 年、%)

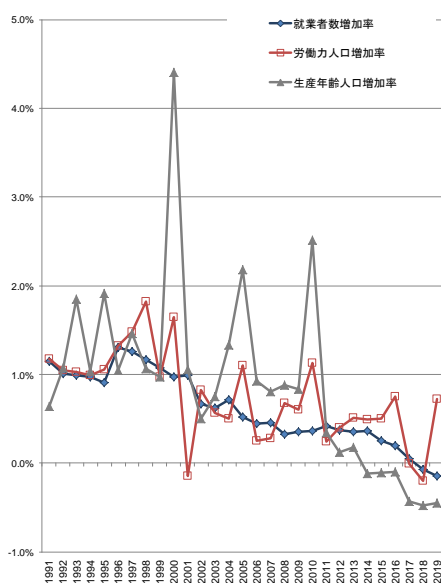
	全体	男性	女性
米国	73.0	78.8	67.3
日本	76.8	85.4	68.0
カナダ	78.1	81.8	74.4
イギリス	78.2	83.4	73.0
ドイツ	78.0	82.2	73.6
フランス	71.7	75.6	67.9
イタリア	64.9	74.8	55.2
オランダ	79.7	84.4	75.0
スウェーデン	82.0	83.9	80.2
韓国	68.7	78.9	58.4

(出所)「国際労働比較 2018」(労働政策研究・研修機構)より当行中国調査室作成

### 教育年限数の拡大と労働市場構造の変貌

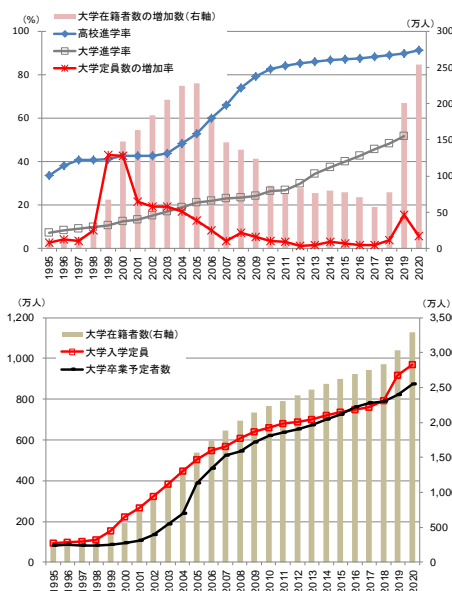
生産年齢人口の増加率と労働力人口の増加率を見ると、1999 年までに、生産年齢人口の増加率は基本的に労働力人口の増加率が均衡化したが、2000 年から 2010 年まで、生産年齢人口の増加率が労働力人口の増加率を上回るようになり、生産年齢になっても労働に参加しない人数は増えていることが分かる(図表 4)。その原因は中国の教育年限数の拡大にある。中国では、一般的に、小学校から中学校までの 9 年間は義務教育であり、それ以降は 3 年間の高校教育、4 年間の大学教育が続いている。法定入学年齢は 6 歳とされるが、15 歳は義務教育が終わる段階である。中国の高校進学率は 2000 年の 40%台から足元の 90%台まで急上昇しており、15 歳になっても労働力人口にならない人が増えている。それに加え、中国は 2000 年～2007 年までに、中国は大学入学定員数の拡大に注力しており、2020 年の大学進学率は 51.6%と大学まで進学する人数も大幅に増えた(図表 5)。これも労働参加の年齢を遅らせている。中国教育部によると、2020 年に、中国の新規就業者の平均教育年数は 13.8 年であり、平均で高卒水準であることを意味する。就業者全体の平均教育年数は 10.8 年であり、即ち、既存の労働者は平均で「高校二年生」の教育を受けている。これに対し、「十四・五」期間に、就業者全体の平均教育年数を 11.3 年まで引き上げるという目標を掲げ、労働力の質の向上を目指すとした。

【図表 4】就業者数・労働力人口・生産年齢人口の推移



(出所)中国国家统计局より当行中国調査室作成

【図表 5】大学進学状況と新卒者数の推移

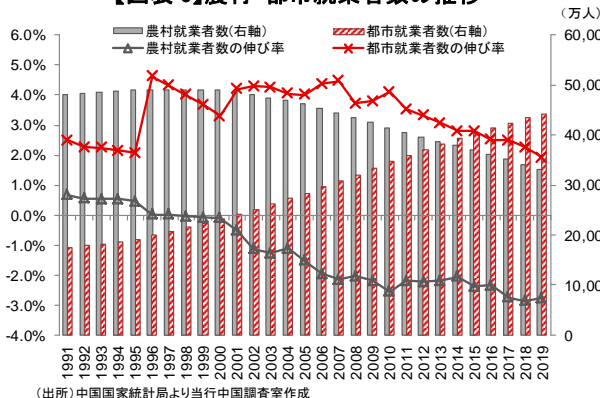


完全失業率は完全失業者が労働力人口に占める割合を指すが、90 年代で国有企業を中心とした雇用改革の影響を受け、中国の完全失業率は 1.0%から 2000 年の 2.5%まで上昇した。2000 年～2008 年の高度成長期において、景気拡大が創出した新たな雇用機会が就業者数の増加を加速し、完全失業率が 2%以下まで低下しており、失業者数は 1,500 万以下で推移していた。但し、金融危機以降、完全失業率は再び上昇に

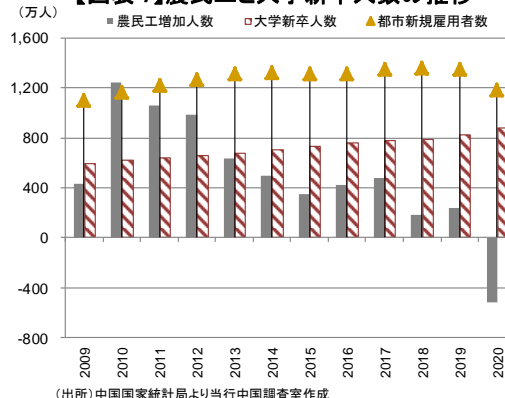
転じており、2019 年に、中国の完全失業率は 4.5%まで上昇し、失業者数は 1 年間で 694 万増加して 3,633 万人に達した(図表 2、上)。失業者数が増加している中、大学入学定員は年々増加しており、2018 年の 788 万人から 2019 年の 915 万まで大幅に上昇し、2020 年はさらに拡大した(図表 5、下)。大学定員数の増加は労働力の質を向上させる効果はあるが、就業情勢が厳しくなっている中、大学定員数の急速な拡大は当面の雇用圧力を減らす効果は否めない。

2020 年の大学卒業生は 874 万人で歴史最高となっており、新型コロナの影響で景気の下押し圧力は依然として存在しており、大学卒業生の就職難問題は顕在化している。2019 年、2020 年の大学定員数の拡大は、4 年後の 2023 年、2024 年の卒業生の大幅な増加に直接に繋がっており、1,000 万人以上と見込まれる。2020 年、中国の都市部新規就業者数は 1,186 万人であり、2021 年の政策目標は 1,100 万人とされるが、すなわち、大学卒業生の人数が都市部年間新規雇用者数に接近している。

【図表 6】農村・都市就業者数の推移



【図表 7】農民工と大学新卒人数の推移



2009 年以降の完全失業率の上昇は、経済減速による新規労働需要の不足に加え、労働力供給と需要のミスマッチも原因の 1 つとして挙げられる。中国の農民工統計は 2008 年から開始されたが、実は、2000 年から農民が都市への移転がすでに発生していた。就業者ベースでみると、2000 年から 2008 年に、農村就業者数は 5,521 万人減少し、都市部の就業者数は 9,691 万人増加した。都市化の進展に伴い、労働力の農村から都市への移転は都市部の労働力供給の主力であった。一方、2013 年から、大学新卒人数は農民工増加人数を超過するようになり、労働力供給における大学新卒の割合が上昇しつつある(図表 7)。このように、近年では、都市・農村の就労市場の変貌、大学卒業生の急増などを背景に、中国における労働市場のミスマッチ問題が注目されている。

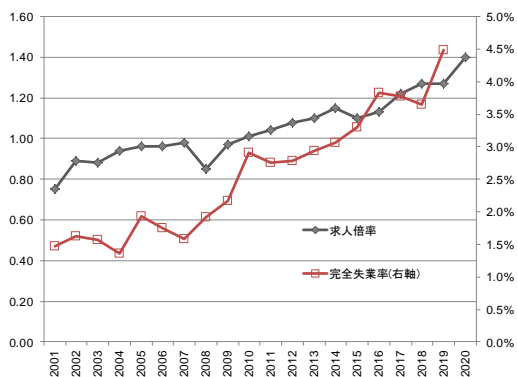
## II. 需給関係から見る雇用情勢～構造的ミスマッチが課題

「求人倍率」は求職者 1 人あたり何件求人があるかを示すものであり、景気と雇用の参考指標として使用されている。求人倍率は 1 を超えると労働力供給不足、1 以下は労働力供給過剰とされる。2010 年までに、中国の求人倍率は 1 以下で、全体的に見れば、労働力供給が過剰していたことを示す(図表 8)。2011 年以降、求人倍率は 1 を超過してから上昇し続けており、全体的には、中国労働力市場には供給不足の状態が続いている。但し、労働力市場全体の求人倍率だけでは、必ずしも雇用情勢を的確に判断できない。2011 年以降求人倍率が 1 を超過し、労働力供給不足の中で、完全失業率はかえって上昇している現象も現れている。

### 大学生・大学院生の供給過剰とブルーカラーの供給不足

学歴別、技術資格別の求人倍率の変化から、中国の労働需給のミスマッチが明白に観測できる(図表 9)。2004 年から 2010 年まで、中学及びそれ以下の求人倍率は 1 を超えており、2010 年に 1.13 までに上昇している。高校と中等専門学校の求人倍率は 2007 年から 1 を超えるようになり、上昇する傾向が見られる。それに対し、2010 年には、高学歴(高等専門学校、大学、大学院)の求人倍率は低下する傾向が見られる。特に、大学生、大学院生の求人倍率は 0.78、0.71 まで大幅に低下している。ここからは、労働力市場において、学歴がs高校以下の需給がひっ迫し、大学生・大学院生の供給過剰問題が顕著になっていることが分かる。

【図表 8】中国の求人倍率と完全失業率の推移



(出所) 中国国家統計局より当行中国調査室作成

【図表 9】学歴別・技術資格別の求人倍率

求人倍率 分類 時間	学歴別						技術資格別		
	中学及び それ以下	高校	中等専 門学校	高等専 門学校	大学	大学院	高級 エンジニア	エンジニア	高級 ワーカー
2004年	1.01	0.94	—	0.83	0.81	1.81	1.83	1.78	1.7
2005年	1.02	0.94	—	0.89	0.94	0.97	2.06	2.08	2.1
2006年	1.00	0.96	0.89	0.96	0.98	1.26	2.21	2.03	1.96
2007年Q4	1.03	1.00	1.01	0.87	0.94	1.55	2.36	2.36	2.2
2010年Q4	1.13	1.10	1.35	0.89	0.78	0.71	1.99	1.82	1.75
2011年Q4	データ欠如						2.68	2.56	1.97
2015年Q4							2.27	2.02	1.95
2018年Q4							2.39	2.01	2.01
2020年Q2							2.12	2.17	2.18

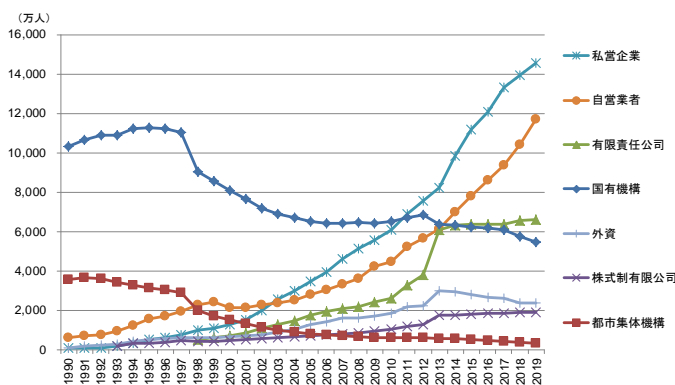
(出所) 中国的人資源と社会保障部より当行中国調査室作成

技術資格別では、技師(ブルーカラー)の求人倍率は 2004 年からすでに 1.5 以上の高水準であったが、2011 年以降は 2.0 前後まで上昇している。中国のブルーカラーは技術訓練・技術資格を有するが、高学歴を持たない人が多い。ブルーカラーの供給不足問題がますます深刻化している中、中国政府は「学歴唯一」の現状を打破するために、高等専門学校・中等専門学校を中心に職業技術人材の育成を強化し、ブルーカラーの社会地位を向上させる措置を多数打ち出した。しかし、前述のように、高学歴の労働力供給がすでに過剰している中で、大学定員と大学院定員も年々増えている。大学への進学率が高まる状況下では、専門学校を選ぶ人は少なくなろう。先日開かれた「職業教育大会」で専門技術などの職業教育に大学相当の学歴を与えるような政策が打ち出されたが、教育体制の改革も社会環境の変化も社会環境・文化にかかわっており、政策効果が出るまでは時間がかかりそうである。

### 就業者数の分布から見る労働力市場の変化

前述の労働力人口、失業率、求人倍率といった様々な労働力市場の関連指標の動向を分析すると、中国の労働力市場は 2011 年から 2013 年の間で転換点を経過したことが見て取れる。需要側における事業体別、産業別の就業者数の動向に同じ傾向が見られる。

【図表 10】都市部の事業体別就業者数の推移

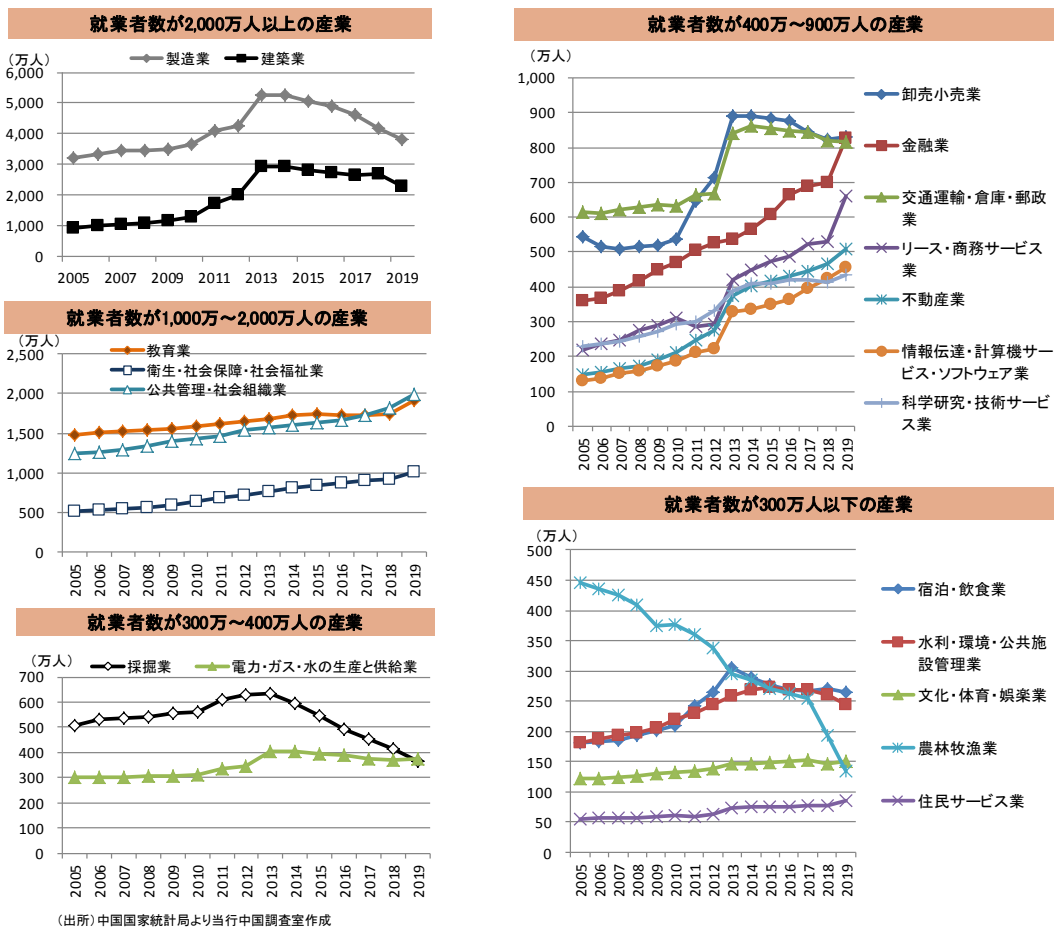


(出所) 中国国家統計局より当行中国調査室作成

事業体別の就業者数の推移をみると、私営企業と自営業者における 2019 年の就業者数は 2012 年よりそれぞれ 7,010 万人、6,049 万人増加し、ともに 1 億人を超えている(図表 10)。それと対照的に、外資企業の従業員数は 2013 年の 2,963 万人の最高値を記録し、その後 2019 年までの 6 年間で 602 万人減少した。

業界別では、2013 年以降、卸売・小売業と交通運輸・倉庫・郵政業の従業員数は減少に転じており、2019 年には増加し続けている金融業の従業員数にトップの座を譲った。EC の発展が就業率の安定に貢献してきたが、その許容量が限界に近づいている。その代り、金融業、リース・商務・サービス業、情報伝達・計算機サービス・ソフトウェア業の従業員数が増加し続けているが、その増加ペースは製造業などの業界における従業員数の減少のペースに追いついていない(図表 11、次ページ)。

【図表 11】都市部の産業別就業者数の推移(2019 年末の就業者数で分類)



2013 年以降、中国における就業動向に新たな動向が現れる原因について考えてみる。供給面では、新規農民工の人数は 2011 年から減少し、2013 年に初めて大学新卒者数を下回った。2000 年から大学定員が拡大されてから入学した大学生は徐々に新規労働力の主力になりつつある。需要面では、第 3 次産業の経済成長におけるプレゼンスが上昇し、2013 年から第 3 次産業は経済成長に与える貢献率は第 2 次産業を超過し、しかも両者の差が拡大し続けている。急成長の第 3 次産業が雇用機会を創出しているが、全体的には、第 3 次産業の労働生産性(就業者一人当たりの GDP)は第 2 次産業より低いため、製造業の減速が経済成長に対する下押し圧力が拡大しつつある。目下のところ、職業資格を持つエンジニアや技術者に対する需要対供給倍率が 2 以上に達しており、大学生等の求人倍率が逆に低くなっている。2019 年、2020 年の大学入学定員はさらに拡大されたことを考慮すると、「十四・五」期間に、新卒大学生の増加と労働力市場のミスマッチ問題がさらに拡大すると見られる。中国の生産年齢人口の減少が長期的に経済成長の動力を弱めるが、それ以上、労働力市場のミスマッチ問題が中期的なリスク要因となるものとして注意していきたい。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザー部 中国調査室  
于瑛琪

## CDI コラム

### CDI コラム: 中国企業「解体新書」(25) 超級猩猩 (SUPER MONKEY)

中国経済の持続的な成長やインバウンド需要等を受け、日本国内でも中国経済に関する報道が随分と増えており、そこで取り上げられる企業も、アリババやテンセントに留まらず、様々な企業が紹介されている。本コーナーでは、日本で紹介され始めている著名中国企業を取り上げ、その実態と将来の展望、日本企業に対する示唆等を述べていきたい。

今回は、全国展開している新興フィットネスクラブ「超級猩猩 (SUPER MONKEY)」を運営している深圳市超級猩猩健身管理有限公司を取り上げる。

#### I. 新興フィットネスプラットフォーム: ニーズに応じた適正サイズへサービスを細分化し成長

コロナ禍の中、オンラインフィットネスが、脚光を浴びる一方で、従来型の新規会員だよりのフィットネスクラブは、衰退している。デロイトの中国フィットネスマーケット発展白書 2019-2020 によると、コロナ禍で、約 30%~50%のフィットネスクラブが倒産したと指摘している。



「年会費なし レッスンごとにお支払い」が  
キャッチフレーズ

そうしたなかで、2021 年にはいり、フィットネス新興勢力ともえるクラブへの新規投資が相次いで発表されている。「楽刻運動」は、テンセント、高領資本からの出資を受け入れている。また、在宅フィットネスで成長している KEEP もソフトバンクビジョンファンドが 3.6 億米ドルのシリーズ F の融資を、さらに、この 1 月、SUPER MONKEY は、復星鋭正資本からの投資を受け入れている。新興フィットネスの特徴は、オンラインの利便性を広く取り入れて、スマホ上で、入会から、予約、支払いを済ませることができるようにしていることと、数年の会費をまとめて一括払いではなく、月額払いや、レッスンごとの支払いにまで、小さくして、ハードルを下げているところだ。

新興フィットネスの SUPER MONKEY も、彼らがセールストークで「年会費なし、レッスンごとにお支払い」というように、指定された施設の 1 レッスンごとに売るモデルをとっている。

従来型のフィットネスクラブは、多くのトレーナーと、立地、機械設備を抱え、四半期或いは、年単位で、高額な客単価で、メンバー資格を売るわけだが、多くが同質化し、価格競争を経て、入会した会員に対しても引き続き個人レッスンなどのさまざまな付帯サービスをセールスし、入会金の後にも収益を確保するという形態をとる。こうしたモデルでは、顧客に対して、まず入会前に、高額な入会金を前にして、入るか、入らないかという覚悟を迫る(それも顧客ニーズの 1 つである場合もあるが)うえ、入会後もトレーナーからあれこれと付帯するレッスンをセールスされるという鬱陶しさを負わせる。

SUPER MONKEY の会員制から脱却した小売りモデルでは、トレーナー、トレーニングスタジオ、マシンなどを 1 時間ごとの単位のレッスンに切り分け、価格を下げ、小さな単位に細分化させていることで、その不具合を回避している。

上海を例にとると、グループレッスンを提供する総合店は、40 店舗あり、多くの店では、1 日 12 レッスンで、1 レッスン当たりの費用を、69 元~89 元程度に抑えてある。ユーザーが、一日の隙間時間をつかって、選択できるように工夫されている。

2014 年に SUPER MONKEY が始めたこのモデルは、コンテナ式ともいわれ、従来型フィットネスクラブでクレームの多かった年間まとめ売りと、その押し売りを嫌う利用客の心をとらえた。2015 年には、グループプレッスンクラスを設け、2021 年 3 月までに、全国 8 都市に、100 店舗に至っている。店舗には、総合店、Mini 店、単

車店、ヨガ店などのスタイルに分かれている。累計の会員数は、100 万人になる。

## II. 体験満足度の向上 × リピート率の向上 = ロコミ拡散で新規顧客開拓

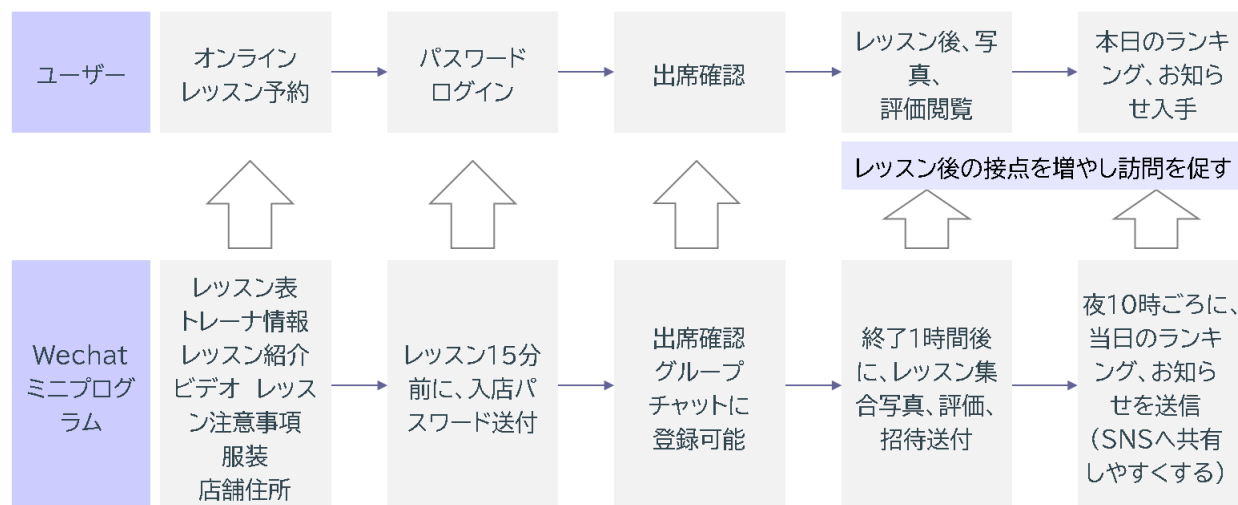
低価格で、選択肢が多く、レッスンごとの支払いというモデルは、利用者にとっては、とても使いやすいものだが、企業にとっては、より多く顧客を確保しなければならず、客単価の高いレッスンの利用率を上げるという事で、店舗収益分岐点を確保することが必要になる。

そこで、SUPER MONKEY が重視しているのは、ユーザー体験の満足度を高め、そこからリピート率の向上と、ロコミの拡散を得るという戦術である。

### ① SUPER MONKEY のユーザー体験は、気軽にレッスン、楽しく継続が基本

Wechat のミニプログラムが、SUPER MONKEY のレッスン予約をする唯一の窓口になっている。レッスンを予約すると、始まる 15 分前に、入店パスワードを受け取ることができる。QR コードを読み取って出席の確認をする。レッスンが終わると、写真を受け取り、レッスンの全体を評価する。これら一連の流れは、すべて Wechat のミニプログラム上で完了する。初めから終わりまで、オンライン上で、終わってしまうので、お手軽だ。しかもやるかどうかの選択は、その都度決めることができるので、一回入ってしまったらもうやめられないという従来型のフィットネスクラブと比べても、心理的な負担が少ない。

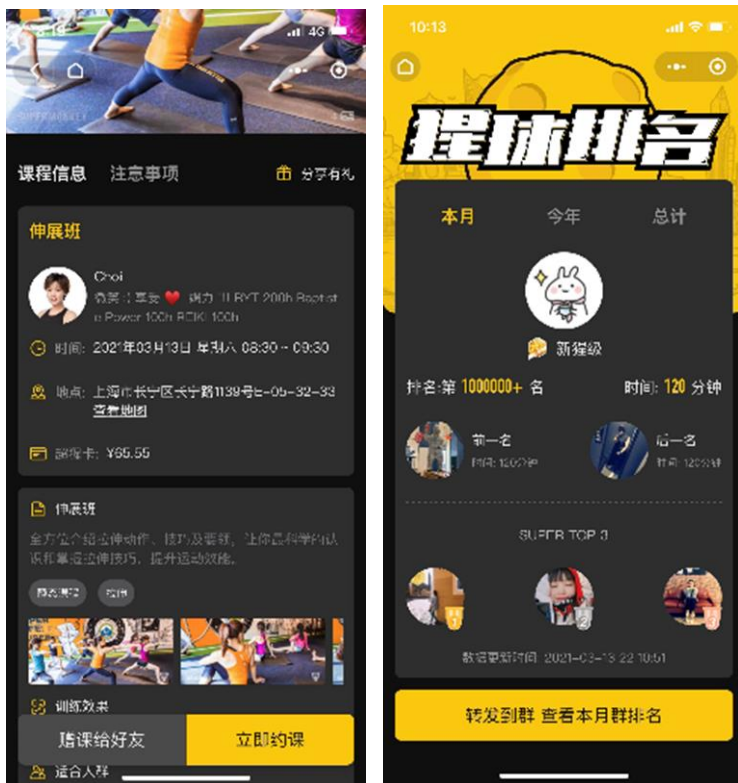
ユーザーは、Wechat のミニプログラムに作られたログイン画面から入り、レッスン情報、トレーナー情報を閲覧し、予約、レッスンの様子の共有素材取得も完了してしまう仕組み



### ② 接点を増やし、リピート率を引き上げ、ロコミを増やす

消費者体験を上手くやることで、その消費者をリピーターにすることができるし、人に紹介するようになるという考えをもとにしている。こうした考えをもとに、SUPER MONKEY は、さまざまなチャネルで、いつのまにかユーザーがリピーターとなり、ロコミを拡散するような仕掛けを作っている。





まず、リピートを増やす仕掛けは、2 つに分かれる。その 1 つ目は、ユーザーに、Wechat のミニプログラムの予約窓口とにかく頻繁に訪問してもらうか。さらに、いかに長くそこに居ってもらうか。また、2 つ目のユーザー接点を増やす試みでは、レッスンが終わると、トレーナーは、レッスンの写真を、出席者に共有し、評価し、ポイントを与えるような仕組みを作っていたりする。Super 値と呼ばれるポイントは、たまるといろんな優遇を使えるようになっている。その日のレッスンスケジュールの並び方は、レッスンが終わった後に、ユーザーが 3 回は、ミニプログラムに登録するように作られている。こうした接点の形成は、巧妙に設計されている。回数、タイミング、情報提供などを、ユーザーが頻繁だと感じたり、反感を持ったりしない程度に抑えられており、もし興味があれば、ログインしてもらおうようになっている。

SUPER MONKEY は、こうした些細なユーザー心理を深く研究している。

ユーザーが一旦ログインすると、必ず、予約画面のレッスン情報、トレーナー情報を通過することになり、ユーザーに「ちょっと覗いてみよう」という心理をもたらしようにできており、ユーザーが実際に覗きに行くと、それを予約する確率はかなり上がるようになっている。

さらに、よりゲーム性を取り入れた SUPER MONKEY ランキングや、等級レベルアップは、ユーザーをより夢中にさせる工夫がある。

ロコミの拡散は、主に、Wechat の友達グループを使っている。ユーザーは、モーメンツでレッスンの写真や、それにまつわる話題を発信できるようにしており、しらずしらずに、SUPER MONKEY が露出するようになっている。運動して得られる達成感や、それ自体が、友達に共有したい話題だ。くわえて、グループレッスンスタジオのガラス越しにとられた写真や、レッスン後の仲間ととる写真、毎日のトレーニング速報など、ユーザーがみんなに共有したい素材をたくさん取り揃えている。またその素材のあちこちに、SUPER MONKEY のロゴが見え隠れするという仕掛けだ。

さらに、コミュニティーでのやり取りで、ロコミしやすいスタイルのツールも用意してある。例えば、Wechat 贈呈レッスンで友達と一緒にレッスンに参加したり、SUPER MONKEY キャラクターのゴリラの表情ステッカーなどのロコミツールだ。

こうした SNS コミュニティー上でのロコミの拡散は、知らず知らずユーザーの友達グループに共有され、日々の雑談の中にも、静かに浸透していくという効果を生む。これはコストをかけて、一時は、「いいね」のハイスコアをもらっても、予算が尽きると、だれも話題にしないというお金で話題性を買うという方法とはまったく異なるものだ。

### Ⅲ. 事業の核は、トレーナー育成

従来のフィットネスクラブか、新興のそれかにかかわらず、トレーナーこそがその提供する価値の中核にあると考えられている。優良なトレーナーを安定的に保持することは、ユーザー体験に直接影響する。トレーナーのレベルが、十分に専門的かどうか、レッスンのクラスを盛り上げることができるかは、ユーザーのリピート率にも影響する。

SUPER MONKEY は、総合店設立時に、レッスン研究部門を立ち上げている。店舗が拡大するにつれて、レッスン研究部門は、SUPER MONKEY 学院を開設し、トレーナーの育成を始めた。それは、入門から一人前になるまでの一連のレベル管理までをカバーしている。

さらに、トレーナーの稼働時間と、それにかかるコストの相関性を明確にする SuperRank トレーナーランキング制度をつくり、レッスンごとに決められている単価との整合性をもたせており、それらはトレーナー全員に公開されている。創始者によると、SUPER MONKEY のトレーナーの流出率は、2%程度だという。それほど低く抑えられているのは、このトレーナー養成プログラムによるところが大きい。

このトレーナー養成プログラムの最終段階である「SUPER MONKEY 卓越」では、トレーナーに、その後のキャリアの選択肢を与えている。トレーナー指導者として成就する道、レッスン開発に専念する道、店舗管理者への道などである。これはトレーナーたちが離職せずに安定的にそこで就業し続ける大きな理由にもなっているが、さらに、第一線で活躍し、ユーザーを熟知している彼らが、トレーナーの指導者や、レッスン開発、店舗運営に携わることでユーザー体験の質を向上させることにも貢献するだろうと思われる。

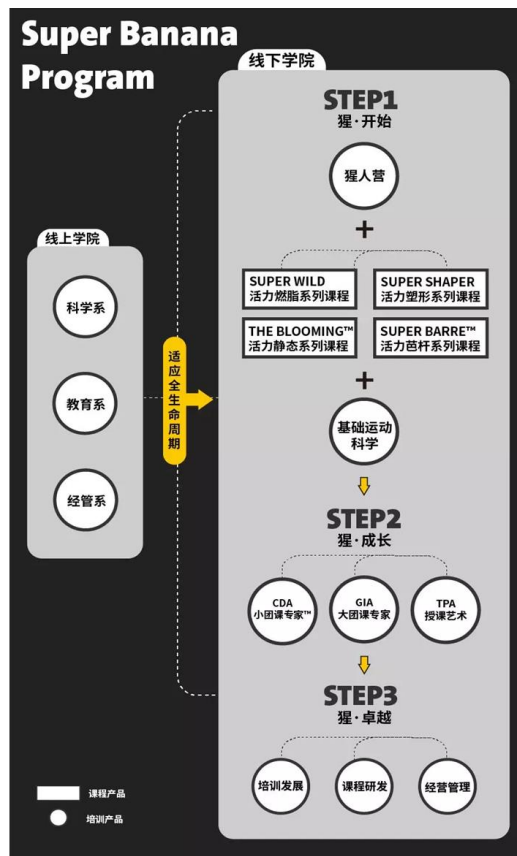
SUPER MONKEY の創始者である跳跳は、メディアへのインタビューで、「SUPER MONKEY 学院を、しばらく対外的に開放することをやめて、当面は、内部の需要を満たすことを優先したい、ただ、こうした前提のうえで、将来的には、改めて外部の需要にどうこたえていかを考えていきたい」としている。将来的には、トレーナー育成も、一つの収益源として立ち上がっていくことになるのかもしれない。

当社は、オンラインをうまく使い、それほどお金持ちではないけど、運動したいユーザー層を、レッスンを 1 クラス単位まで細分化することで、うまくとらえることに成功した。

さらに、トレーナーの質こそが、提供する価値の核心であると考える当社は、トレーナーの最終キャリアまでデザインし、具体的な選択肢を与えることで、より長く働いてもらいたいという姿勢を明確にしている。それが 2% という離職率の低さとなり、熟達したトレーナーの層を厚くし、他社の模倣への防護壁を築いているのであろう。人こそが命という業界にあっては、そのキャリアアップデザインも非常に重要な要素であることも改めて認識させられる。

(筆者: 新コンシューマーブランド研究チーム、仁田脇)

参考記事: SUPER MONKEY 公式サイト、Wechat 公式アカウント、烯牛数据、デロイト「2019 年～2020 年中国健身房市场发展白皮书」



SUPER MONKEYのキャリアアップモデル

### コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986年に米系大手コンサルティングファームであるBCG東京オフィスから10名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア5箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

---

## 三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2021 年 4 月)

---

■ MUFG BK 中国月報 第 182 号(2021 年 4 月)

■ 米バイデン新政権の外交・通商政策とアジア諸国の見方

■ <https://www.bk.mufg.jp/report/inschimonth/121040101.pdf>

国際業務部

■ ニュースフォーカス No.3 2021

■ 「深圳経済特区グリーンファイナンス条例」正式施行

■ [https://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/1327\\_ext\\_02\\_0.pdf](https://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/1327_ext_02_0.pdf)

アジア法人営業統括部

本報告書は、情報提供のみを目的として、MUFG バンク(中国) 有限公司(以下「当行」)が作成したものであり、その使用又は配布が法律や法規への違反に該当するあらゆる管轄又は国における個人又は組織への使用又は配布を意図したものではありません。本報告書をお客様に公表する前に、当行及び/又は当行関係者/組織は、本報告書に含まれる情報を利用、又はそれに基づいて行動することができます。

本報告書に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品若しくは投資商品の購入若しくは売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本報告書は、情報提供のみを目的として作成されており、特定の受領者の具体的な需要、財務状況、又は投資目的への対応を意図するものではありません。

本報告書は、信頼しうるとみなされる情報源から入手した情報に基づいて作成したものです。正確性を保証するものではなく、受領者自身の判断に代わるものとみなされるべきではありません。受領者においては、適切に、独立した専門的、法律、財務、税務、投資、又はその他のアドバイスを別途取得する必要があります。

本報告書は、アナリスト自身の見解に基づいているため、当行の公式な見解を示すものではありません。本報告書に含まれる全ての見解(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性は保証いたしかねます。本報告書は、不完全又は要約の場合もあり、本報告書に言及される組織に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本報告書を更新する義務を負いません。

過去の実績は将来の業績を保証するものではありません。本報告書において言及されるいかなる商品の業績予測も、必ずしも将来実現する又は実現しうる業績を示すものではありません。

当行及び/又はその取締役、役員並びに従業員は、当該取引への関与に当たり、随時、本報告書に言及された関連証券又は関連金融商品において、利益を有すること及び/又は引受を約束すること、及び/又は当該証券若しくは関連金融商品を保留若しくは保有することがあります。さらに、当行は、本報告書に言及されたいずれかの会社と関係を有する(例えば関連会社、戦略パートナー等)こと、若しくは有していたこと、又はコーポレート・ファイナンス若しくはその他のサービスを提供すること、若しくは提供していたことの可能性もあります。

本報告書に含まれる情報は当行が信頼しうると判断した情報源から入手したものでありますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をするものではなく、一切の責任又は義務も負いません。したがって、本報告書に記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠するものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本報告書の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的、間接的及び/又は結果的な損失若しくは損害について、いかなる責任も負いません。

当行は、本報告書の著作権を保有しており、当行の書面による同意なしに本報告書の一部又は全部を複製又は再配布することは禁止されています。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任も一切負いません。

MUFG バンク(中国) 有限公司 リサーチ&アドバイザー一部 中国調査室  
北京市朝陽区東三環北路 5 号北京發展大厦 4 階 照会先: 石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214