

「入会不振」ではなく「在籍不振」。 経営の根幹から見直し、課題に果敢にチャレンジする

フィットネスビズ

代表取締役 遠藤一佳

内的要因に課題

当社は2005年9月の会員数を100%とした場合、2006年9月が94%、2007年9月も94%（前年比100%）となっています。この原因は、競合進出、ニーズを絞ったクラブの登場、消費者ニーズの多様化などの外的要因もありますが、これらは在籍減の決定的要因にはなりません。

立地、施設、料金に納得してご入会いただいた以上、それに見合った価値を提供できない、自社商品力や施策の弱さ、サービスの不徹底、時代に適した販促チャネル開発の遅れなどの内的要因に課題があります。

経営戦略に問題あり

私個人は「入会不振」という捉え方よりも「在籍の問題」と見るべきだと考えています。そして、その真因は経営者の「戦略」にあると考えています。それを直視せずに、現場の尻を叩いたり、過度な割引キャンペーンを強行することで悪循環サイクルを引き起こしているのです。実際、優秀な経営者がマネジメントする企業は深刻な事態には陥っていないと思います。業界全般としての課題は以下のような事象に表れていると思います。

(1) 達成不能な目標を掲げている

目標設定を間違えた時点で、行動の優先順位も間違っていきます。つまり、間違った結果を求めて、間違った行動をしているのです。「原因があって結果がある」とはよくいいます。ちなみに、私は（クラブ経営継承後）自店スタッフが達成できないような目標を事務所の白板に書いていたのを見て、話

し合いのうえ、大きく下方修正し、新たな入会者数と退会率の目標値を明示し、こういう方向性でこれだけの利益を出してほしいとはっきりと伝えました。同時に、マネジャーが一喜一憂している月々の予算は二の次とし、コンスタントなアベレージを要求しています。その方向性（戦略）に基づいた戦術を考えるのが、現場の役割です。「考える」のが彼等の仕事です。私は結果ではなく、結果に対しどれだけ考え抜き、具体的に行動したかを現場評価の物差しにしています。

(2) 売れるものを売っていない

私は基本的に今のフィットネスクラブの会費は高いと思っています。会費は本来はマーケットインの発想で決定すべきです。そうすると今消費者が望む会費は5,000～6,000円になるでしょう。近い将来私はそのラインまで会費を引き下げることを見込んでいます。

10,000円前後を基本に会費設定し、チビチビと利用制限をしながら会費を下げていくのは、結果的に商品の魅力を下げ、消費者ニーズに逆行するものだと思います。ただし、会費は下げても、客単価は上げていきます。この方向性と方法論が今後の勝負の分かれ目になります。また、会費を上げて、参加率を上げるという主張をしている企業がありますが、それは矛盾していると思います。

(3) 対策が経営者視点で考えられていない

このように在籍対策というのは経営の根幹の大テーマです。しかし、各社を見ていると、現場色の強い人をソフトやプログラムの責任者にして、会員定着、退会防止といった分野を任せ

切りにしているように思えます。いくらいいプログラムを開発しても、直接的な退会防止等に効果があるわけではありません。経営のプロと現場のプロは役割・責任が異なります。組織機能を再考すべきです。

(4) フィットネスの必要性はあるが、それを実感できない

「楽しさの提供」とはよく言いますが、実際にそれを実現するのは難しい問題です。「必要性を認識させよう」というのも同様です。イベントで楽しい思い出をつくっても、効果測定でカラダの状況を数値化しても、それが継続的なモチベーションになるとは考えられません。私個人はそれ以前にフィットネスをもっと手軽にすべきではないかと考えています。実は、私はフィットネスを継続するのに苦勞している人間です。立場上、継続はしていますが、気力を振り絞ってジムへ行っています。「トレーニングは楽しい」などはまったく思いません。きついだけだと思いますし、食事の方が楽しいに決まっています！一般的なお客さまはほとんどが、私と同じ気持ちのはずです。そういう立場からすると、ランニングマシンは実験台に見えるし、マシンのシート調整も面倒臭い、道具を持参するのもたいへんな障害です！こういった、通う以前の心理を好転させることも大事だと思います。

果敢にチャレンジし、結果を！

既存店、および自社が人材登用する予定の新規出店計画があるので、上記に挙げた課題、つまり、価格戦略、付帯売上対策、プログラム対策、お手軽対策、といったものに積極果敢にチャレンジする考えています。

「在籍不振」を解消するための業界全般としての課題は以下の事象に現れる。

1. 達成不能な目標を掲げている
2. 売れるものを売っていない
3. 対策が経営者視点で考えられていない
4. フィットネスの必要性はあるが、それを実感できない

出所：フィットネスビズ