

成功するジム・スタジオ型クラブと成長する人材!

## 「フィットネス&スパ VIVA板宿の開業集客事例」と「若手の台頭」



フィットネスビズ 代表取締役 遠藤一佳

ジム・スタジオ型クラブの開発・運営に高いノウハウを持つ遠藤一佳氏。昨年6月に、クラブ運営、開業集客、リノベーション集客、社員研修を主体に行う「フィットネスビズ」を立ち上げ、一步一步着実に成功への階段を登りつつある。本稿では業界を革新していくための考え方と行動のスタイルを連載していただいている。

### 神様は見ている!?

こんにちは。フィットネスビズの遠藤です。先月のことですが、なんと私が著書を愛読している先生とお会いできる機会に恵まれました。しかも、3時間もお話しでき、「いや〜、こんなことってあるんだなあ〜!」と感激しました。光栄なことに、当社のHPも見ていただけたようで、戦略についてもアドバイスを受けることができ、とにかく充実しまくりの時間を過ごせました。私が著書についてお礼のハガキを送らせていただいたことが「きっかけ」なのですが、やはり、人間、地道な努力と行動力あるのみ!それを神様が見ていてくれるのだと思いました。さて、今回ですが、オーナー様のご協力も得て、私が担当させていただいているプロジェクト「フィットネス&スパVIVA板宿」(兵庫)の実践事例を簡単に紹介させていただきます。ジム・スタジオ型クラブだけでなく、今後、出店を検討されている方々にも参考になるとと思います。

### フィットネス&スパ VIVA板宿の誕生!

フィットネス&スパVIVA板宿(以下、VIVA板宿)は「地域とともに、地域を変える」をモットーにビバタウン板宿を運営する板宿開発株式会社(代表取締役社長 武貞知範氏)がオーナーとなり、2008年6月28日(予定)に神戸市営地下鉄板宿駅徒歩

3分にオープンするジムスタジオ型フィットネスクラブです。運営は京都を中心に12ヶ所のクラブを運営する株式会社ビバ(代表取締役社長 小森敏史氏)が行います。様々な運営形態を模索された結果、最終的には自社が経営に関与し、フィットネス分野を専門企業に任せる業務委託方式を選択されました。ちなみにビバタウン板宿と(株)ビバのビバは偶然一致したものであり、資本関係はありません。しかし、だからこそ両社の運命を感じます。設計は有限会社空デザイン(代表取締役 角範昭氏)。当社フィットネスビズは主に商品企画と開業集客を担当しました。私が独立後、初めて取り組む開業集客業務であったことから、結果重視の姿勢で集中して臨みました。

### オープン3ヶ月前の11日間で1,800名集客!

結果的に、オープン3ヶ月前にあたる3月22日から31日までの11日間のキャンペーンで1,800名強を集客し、オープン2ヶ月前の4月中旬段階で開業目標の2,000名を楽々突破するヒットクラブとなりました。ジム・スタジオ型クラブにおいて開業前2,000名は1つの試金石となっていますが、実際には集客できないクラブも数多いと認識しています。板宿駅は三宮から神戸市営地下鉄で13分の場所に位置します。(後述しますが)決して、潤沢なマーケットとは言い難く、また4月5日に直線1.5kmにコナミスポーツク

ラブ新長田が新規オープンすることがわかっていました。東の横綱が総合型スポーツクラブを出店するのに対し、新入幕の力士がジム・スタジオ型クラブで勝負する構図です。このような環境下での現結果は大健闘だと思います。コナミスポーツクラブさんの情報を聞いた当初は「1,500名も集客できないのでは…」と関係者に集客への不安が走りましたが、私は根拠に基づいた強気を崩しませんでした。過去に私が開業時に集客しすぎるデメリットを経験していることもあり、既にご入会者の利用開始日調整に入っているくらいです。オープン時期に一定の利用者調整をすることは必要だと思います。ただ、「開業前に集め過ぎるのはよくない」という意見は必ずしも本質的ではないと思っています。基本的な問題として、その間の赤字をどう補填するのかと思います。現状の退会率、高い家賃、水道光熱費を前提とする、フィットネスクラブの収益構造は開業集客の不振に長期間耐えられるものではないと私は思います。私自身も、過去に在籍した企業で会社の存続を問われるほどの開業集客不振を経験し、それこそ必死で集客手法を研究しました。それは当然今でも続けています。以前も記しましたが、「開業集客不振」という結果が、集客手法を有していながらあえてそうしていないのか、集客手法を有さないでそうってしまったのかでは、天地の差があります。私が講師を務めたセミナーの印象などから判断すると、明らかに後者が多く、各社研究が不足していると思っています。特にプールを外しているジム・スタジオ型クラブの場合、成功確率の高いロジックが必要です。実は今回、研究した

他社の高集客事例を一部導入し、策のブラッシュアップを図りました。最近ではプールがあっても開業集客に苦勞しているクラブも多いように聞きますが、集客できないクラブは昔ながらの旧態依然としたキャンペーンを展開しています。成功事例のチラシを入手したくらいでは何もわからないと思うのです。ちなみに私は塾や飲食店でも集客する自信があります。なぜなら、これは「最適なロジックの創出」だからです。もちろん、先生の質やコックの質が悪ければ継続しないわけですが、これはフィットネスクラブも同様。真の評価がオープン後にあることはいうまでもありません。

### クラブに必要な5つの力

いつも言いますように私は成功要因は以下の5つだと確信しています。

- ・市場力→定量因子と定性因子の確認！
- ・商品力→マーケットニーズに応えた商品企画！
- ・プロモーション力→高い集客力！
- ・収益力→集客しても赤字じゃダメ！
- ・運営力→高い継続率による運営！

とりわけ、開業集客は、市場力、商品力、プロモーション力の3要因で決まってしまう。今回はVIVA板宿の事例を参考に1つひとつ説明していきます。

### 市場力（定量因子と定性因子）

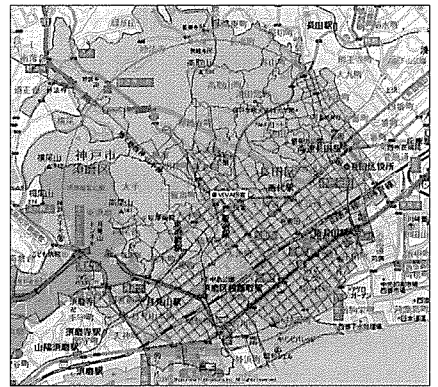
私の定義する定量因子とは人口、男女比、年齢比など数字や地図など「現地に行かなくてもわかること」であり、定性因子とは、アクセスや視認性や人の雰囲気など「現地に行かなければわからないこと」を指しています。定量因子を簡単に見ていくと、VIVA板宿の半径2km内には約11万人が住んでいます（地図1）。しかし、（私はかつてこの付近に住んでいたのでよくわかるのですが）、西へ数百Mで隣接する長田区とVIVA板宿のある須磨区では商圏が分かれます。また、北は目の前

が山であり、南は2km先にある線路と国道が活動範囲を分断します。さらに、東は途中から線路だけの細道になっており、実際のメイン商圏は（地図2）のようになり、ここには2.8万人しか住んでいません。街全体も高齢化が進んでおり、夜は比較的閑散としています。実際、私の市場調査結果による集客予測値は1,800名でした。では、なぜ、出店を勧めたかという理由は2つです。1つはビバタウン板宿の地域に根付く地縁力の強さ。もう1つは板宿開発株式会社の武貞社長と大塚武司営業部長のフィットネス事業を通じた地域活性化への強い熱意を感じたからです。「地元でフィットネスクラブをつくって板宿市民を健康にする！そして板宿の街を活性化する！」という想いが凄いです。そのうえで、販促の企画など専門的な部分は完全に私達に任せてくれました。これも成功要因の大きな1つです。私は過去に30店を超す開業を担当する中で多くのオーナーとお付き合いしてきましたが、素人が口を出すプロジェクトは必ず失敗します。イメージだけの広告物をついたり、集客に関係のないチラシの字体にこだわったり、地元のことを一番知っでいるのは俺だ！といいながらも、意味のない場所に看板を設置したり…。本プロジェクトが円滑に進んでいるのは、このような要因も見逃せないと思っています。

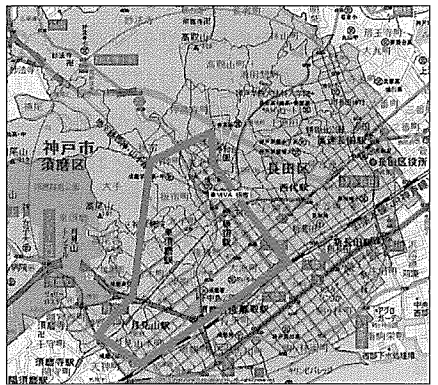
### 商品力の議論

VIVA板宿は600坪のワンフロアに展開するクラブです。昨年9月から商品企画の議論を、まったくのゼロベースから始めました。このプロジェクトの主メンバーは武貞社長、大塚部長、角社長、そして（株）ビバの長濱俊二取締役、中島剛マネージャーに私の6名でした。前号でも触れたとおり、この商品企画は限りなく重要です。この商品企画が社長の一存や、デザイナーの意向、研究不足な現場の希望などで決まることがあってはなりません。他

■ 地図1



■ 地図2



のジム・スタジオ型クラブを見ると、「本当に議論を尽くしてつくったのか？」と疑問を感じるケースが少なくありません。地域特性の理解、業界の現状認識と、将来のリスクなどを考察し、期限を切って徹底的に議論することが必要です。VIVA板宿は従来のジム・スタジオ型クラブの弱点となっていた、中高年アイテム、コミュニケーションアイテムを強化しながら、メイン商品となるフィットネスエリアの広さと強さを重視しました。ジムエリアは圧巻です。（株）スィンクフィットネスさんの全面協力を受け、充実の有酸素ゾーンに、柔軟性の獲得を重視した広いスペースのストレッチエリア（「ホットストレッチエリア」を含む）、ハイドラタイプではないウエイトスタックマシンを使ったサーキットゾーン、ジョーバゾーン、ライトウエイトゾーン、メインマシンゾーン、パーソナルトレーニングゾーン、フリーウエイトゾーンなど日本最高レベルのジムに仕上がりました。フリーウエイトゾーンはパ

ワーラック、スクワットラック、ベンチプレスなどを完備していますが、高重量ダンベルは設置していません。ベンチプレスのシャフトも一般的な20kgではなく、女性や中高齢者でも使える10kgのものを採用しています。スタジオもメインを約80坪と広めにし、45坪のサブスタジオはホットスタジオです。これに露天風呂と浴室、カラスパを付帯し、コミュニケーションアイテムとして30名が座れるラウンジを設置。このラウンジは市民の憩いの場としてコーヒーやサプリメントジュースなどを販売する予定です。結果的に狙い通り20~50歳代までが万遍無く在籍し、それに60才以上の層が10%強在籍するという理想的な分布となっています。健康増進を目的とするジムでは最高レベルのクラブアイテムであると思っています。

## プロモーション力

プロモーションでは当社の力量が問われました。手法は現時点でもっとも成功確率が高いと判断している「問い合わせ誘導法」です。当社は問い合わせ初日の最初の1時間の問い合わせ数で開業時の集客数を予測できるノウハウを持っています。だから、この時も1時間経過地点で、現地に入っていた当社の伊藤友紀（取締役事業戦略本部長）と電話会議を行い、「先行受付で何名、一次で何名…」と予測値を立て、「キャンペーンは成功する。内容変更の必要なし。」と判断しました。さらにここから3日経過すれば、策の正当性の如何はほぼ判断できます。ちなみに、この時点での入会者は「0名」です。入会0名で安心していただけるのは当社の最大の強みだと思います。多くのクラブのやり方では入会受付開始日まで「何名入会いただけるか？」がわからないと思いますし、もっと言うと締切日までわからないはず。なお、「問い合わせ誘導法」については本誌でも記してきましたし、セミナーでもかなり細かいところまで

紹介していますので、ここでは割愛させていただきます。大切なことはSWOT分析による強みの強化、問い合わせ経路の確保、販促チャネルとタイミングと量の掛け合わせ、といったことから最善で最適な方法を選択することです。ちなみにこれは立地タイプによってまったく異なりますので、100店あれば100通りのやり方を考えることとなります。AでうまくいったパターンをBでもやっているのをよく見かけますが、これでは地域特性の違いを受けて結果にムラが出ると思います。また、問い合わせ手法だけをマネするのも無理があります。プロモーションはあくまでも掛け算です。部分だけ真似ても機能しないと思います。

## 収益力

VIVA板宿は「できる限りの低価格で地域の方々のフィットネスを提供したい」という板宿開発株式会社の熱い想いにより、タオル付会員7,980円、正会員6,980円（いずれも税込）という価格設定となりました。商品的には9,000円前後の価値は十分あるわけですが、それに比して割安な価格設定としたため、途中から目標会員数の上方修正を図り、必要な利益を確保することとしました。（これは当社のプレッシャーになりましたが…）。しかしながら、開業集客というのは「割安感があるから集客できる」ということはありません。むしろ、経験上も、開業集客が不振に陥ったのは「価格の革命」と言って、低価格で勝負したお店が多いくらいです。現実的にも低価格で集客できないクラブもたくさんあるし、低価格で撤退した前例も多くあります。このようなことから、初期集客をより重視し立ち上がりを高める事業計画を作成しました。このまま進めば、予定通りの利益を上げることができそうです。

## 運営力

ジムスタジオ型クラブでもっとも大切なことは、その本質がトレーナーや

スタジオプログラムであるということです。決して、露天風呂やカラスパではありません。風呂がないと集客できないとか言っているうちは、当業界は永遠に施設装置産業からソフト産業に脱皮することはできないと思います。運営会社の（株）ビバさんはジム・スタジオ型クラブに初のチャレンジとなり、ここで成功をおさめることが今後の事業展開にも大きなプラスになると思います。ぜひ、我々も成功をサポートしていきたいと考えています。ところで、いつも言いますように、クラブの在籍力は、  

$$\text{入会力（平均月間入会者）} \div \text{退会力（平均月間退会率）} = \text{在籍力}$$
 で表されます。

仮に3,000名の会員数を維持しようと思った時に、退会率が5%になってしまったら、毎月150名の入会者が必要となり、1名入会獲得単価が仮に8,000円だとすると、毎月120万円の販促費用が必要です。しかし、4%なら120名の入会者で販促費用も96万円となります。逆に考えると、150名の入会力があるクラブの退会率を5%から4%に下げること成功すると、在籍は計算上、3,000名から3,750名に増えることとなります。これはジム・スタジオ型クラブについても同様で、退会率を低くキープすることは非常に重要な戦略です。ちなみに、1%というのは「100名に1人！」です。現場スタッフはここにもっとプライドを持ってはどうでしょう？現在、当社としてもこの部分の「リテンション」のロジックを固め、実践に入っています。いつかご紹介できるよう結果を出していきたいと考えています。

## 若手の台頭！

お陰さまで当社社員が、ご契約いただいている企業様のサポート等で活躍する機会が増えてきました。その多くがご契約企業様に気に入っていただき、一部の人間は「凄みを感じる。フ

「フィットネズビズ恐るべし」言っていただけになりました。全員が26~27歳であり、このような若手の台頭を本当に嬉しく思っています。では、「若手が成長し活躍するには何が大切でしょうか？」と聞かれたら、私は「基本動作の習得」、「猛勉強」、「ワンランク上の役職へのチャレンジ」と答えます。そして、「考えること、発言すること」を求めます。実際、私は彼等にそれしか要求していません。「入会獲得！」とかを要求したことは1回もありません。特に「基本動作の習得」は重要です。この業界の関係者は、目先の売り上げになるような知識やセミナーに飛びつく傾向がありますが、私は疑問に思います。もちろん、私も部下スタッフに社内研修（フィットネズビズ塾）を通じて、マーケティング等の基礎知識は教えています。しかし、そのような知識は付け焼き刃であり本質的ではありません。知らないと明日の営業で困るから教えているのです。それよりも大切なことは礼儀作法であり、整理整頓であり、新聞を読むことなど、社会人としての基本動作を習慣化することなのです。これを知らないと「明日」ではなく「将来」困ることになります。本人達が自発的に勉強する環境をつくり、促すことが大切になります。実際、当社の門をたたいた中にも、「前職時代、3店舗のオープニングマネージャーを経験し自信がついた。部下からも『〇〇さんスゴイ』と言われていた。」ということで、大変意気込んで当社にやってきた者がいるのですが、私から見ると基本動作をほとんど身につけていないし、努力も足りないと思いました。これで自信（過信）をつけてしまったわけですが、当社ではすべて1からやり直し。基準が周囲にあるから、それに対して多少秀でている自分に自惚れてしまう。多くが、そうやって、お山の大将になっていくのです。要は自ら厳しい環境を選択していないということです。私の知る限り、この『フィットネズビジネス』

誌も現場レベルではさほど読まれていません。上司は購読を指示すべきです。レベルが低ければ一定期間強制力が必要な時もあります。ちなみに、私のクラブも昨年6月に現運営クラブの営業権を買った時は、『フィットネズビジネス』誌はクラブに配られているだけで、誰一人まともに読んでいませんでした。だから、私は社員全員に自宅着で自費購読を指示し、到着後すぐに感想を求めています。それすら、徹底するまで半年くらいかかりました。このような意識で営業が向上はあがりません。意識を変えなければ行動は変わらない。行動を変えなければ結果は変わりません。そのうえで、いつまでも意識の変わらない者は登用しなければいいのです。このように業界不振の基本的な原因は「個々がやるべきことをやっていない、上司がリーダーシップを発揮していない」ところにあります。その状態で「結果を出せ！」と命令しても本末転倒であり、環境要因に結果が左右される状態を繰り返すだけだと思います。

### クラブを強くするには！

最近、私のところに様々な「悩みの声」が寄せられます。「フロントスタッフが壁に寄りかかって携帯を打っているクラブ」、「契約パーソナルトレーナーがお客様の前でスタッフを『〇〇ちゃん』と言い、注意してもやめてくれないクラブ」、「(私も経験しましたが)見学者を20分以上も放置するクラブ」などなど。こういったクラブの幹部は現場を見ているのでしょうか？実現したいことは何なのでしょう？こういう現状を放置して、在籍アップ策もないのです。この業態の本質は本社主導のチェーンオペレーションではありません。1つひとつのクラブを強くして、地域に根付かせる以外にはクラブが生き残っていく道はないのです。クラブを強くしようと思ったら、そのクラブ(チーム)を構成する個人を強くする以外に方法はあがりません。

勝利のためにやるべきことを個々が高いレベルで共有できれば、間違いなくクラブ(チーム)は強くなります。しかし、多くのクラブはこの逆の手法をとっています。本社や上司の指揮権、命令権を強化し、個々が考える機会を奪っているのです。そして、考えさせないで結果を要求していることのいかに多いことか。これでは個々が成長するはずがありません。権限のない名ばかりの管理職になって、数字達成に縛られ、長時間労働で疲弊している現場スタッフは、自己の将来をかけてクラブ改革の行動や言動をより積極的に行うてはどうでしょう。混乱や批判を恐れてはいけません。そう思った瞬間に何もできなくなるのです。私自身も近々、契約企業様に当社の会議を公開し、またフィットネズビズ塾への参加もOKするつもりでいます。言行一致の取り組みを身を持って示すつもりだからです。

### ★「現場感覚に基づく経営者脳」を！

フィットネズビズのメルマガ「マネジメント大学」無料登録はこちら！  
<http://www.fitness-biz.net>  
(検索キーワード「フィットネズビズ」)

### ★好評ブログ！

成長を目指す人財の「考える習慣！、行動する習慣！」：<http://fitnessbiz01.exblog.jp/>

## PROFILE



Kazuyoshi Endoh

### 遠藤一佳

えんどう・かずよし

フィットネズビズ 代表取締役1964年9月1日、東京都出身、日本大学文理学部体育学科卒。  
(財)三菱養和会、小田急電鉄(株)、(株)ルネサンス、(株)ワークアウトワールド・ジャパンで、トレーナー、企業フィットネス、SV、副支配人、支配人、営業部長、営業本部長、役員を歴任後、2007年6月にフィットネズビズを設立。2008年4月より富士アスレティック&ビジネス専門学校「パーソナルトレーナー学科」で講師も務める。新店の開業集客、既存店のリノベーション再生、マネジメント導入による収益改善、およびリーダー養成など、市場調査から開業、運営管理、人材育成まで、クラブの経営、運営に必要なトータルな内容について幅広い実績とノウハウを持つ。  
★URL：<http://www.fitness-biz.net>  
★E-mail：[endoh@fitness-biz.net](mailto:endoh@fitness-biz.net)