

成功するジム・スタジオ型クラブと成長する人材！

## 既存店の簡易リニューアルで入会者452%アップ！ヘミング伏見の集客成功事例



株式会社フィットネスビズ 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、社員研修を主体的に行う「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や行動のスタイルを連載していただいている。

### 既存店集客事例の紹介

こんには、フィットネスビズの遠藤です。さて、今回も前回に引き続き、集客の成功事例をオーナー様のご協力により紹介させていただきます。それは京都で「フィットネス&スパ ヘミング伏見（以下ヘミング伏見）」など3店舗を運営する（株）スカイさん（代表取締役 篠内謙之氏）のリニューアル集客事例です。後述するように、マシンとシャワーブースを追加しただけで、大規模修繕を伴わない既存店簡易リニューアルの集客事例は、在籍低迷に悩むクラブにも役立つと思います。なお、前回のVIVA飯沼さんはプールレスクラブ（ジムスタジオ型クラブ）であり、ヘミング伏見はプール付クラブですが、方法論の潮流は同じと考えています。その前提でお読みいただければと思います。

### 社長率先の企業改革

ヘミング伏見（京都市伏見区）は京阪電鉄「深草」駅より徒歩約1分の住宅地に2006年10月にオープンしました。約450坪（2フロア）と小規模ながらジム、スタジオ1面、プール（25M×6）、浴室、駐車場などを配置したクラブです。しかしながら、開業時に約2,500名いた会員数が、約1年後の2007年12月には約1,800名と700名減ってしまう事態となりました。2007年7月から2007年12月までの半年間の平均入会力は67.5名、同

じく退会力は5.7%。このトレンドを放置すれば、1,184名に向けて在籍はさらに減少し続けていきます。この現状に危機感を募らせた、篠内社長と運営推進部次長の岩元達郎氏が頭頂指押をとり、クラブ改革に乗り出すこととなりました。スカイさんは今から3年半前にフィットネス業界に本格参入されました。篠内社長はこの事業に非常に高い情熱を持たれています。しかしながら、他業界から参入されたこともあってか、多少遠慮されているように思えました。しかしながら、私は業界経験などより情熱の方がよほど大事だと考えており、そのことをお伝えしていく過程で「意気投合」し、パートナー契約を締結することで運営改善に臨むことになりました。ちなみに、篠内社長と岩元次長は2007年8月に行われた私のデビューセミナーにお越しいただいたのが「ご縁」となり今回のプロジェクトをご一緒することになりました。2007年の年末にかけて現状認識を行い、2008年1月から本格的にプロジェクトを始動。4月～5月のリニューアルキャンペーンにつなげました。

### 入会率452%アップ！会心のリニューアルキャンペーン

結果からお伝えしますと、リニューアルキャンペーンの実績は4月入会者が305名（対半年入会452%）、5月入会者が159名（対半年入会236%）の合計464名（対半年入会344%）となりました。キャンペーン直近6ヶ月

の2007年10月から2008年3月までの半年間の平均入会力も67.5名（前述の67.5名と同数なのは偶然）だったことを考えても、会心のリニューアルキャンペーンを実施することができ、非常に満足度の高い結果となりました。

### もっとも大切なこと（その1） 「目先の方法論は意味がない」

前回の新店事例にしても、今回の既存店事例にしても「もっとも大切なこと」は成功確率の高いロジックをいかに組み立てられるかということです。表現を換えれば「仮説づくり」とも言えます。この作業はまったく鮮やかさがなく、実に地道で当たり前のものです。しかしながら、多くの企業で声の大きい社長や幹部の権限（強権）でロジックのない経験則中心の施策を展開しているように思えます。また、大変目立つのは、目先の方法論や、一見、即効性がありそうな施策に飛びつくことです。そのような策に効果がないとは言いませんが、私個人の考えとしては検証性や再現性が低い施策は長続きしないと思うし、結果にムラが出るとも思います。物事の「結果」は必ずしもコントロールできるものではありません。失敗する場合があります。しかし、その「仮説づくり」までは100%コントロールできます。だから、ここを何度もしつこく考える必要があるのです。

### もっとも大切なこと（その2） 「ポジショニングの重要性」

前述したように今回のリニューアルでは大規模な修繕等は一切行わずに、トレーニングマシン（12台）と、シャワーブース（ユニット5台）を増設しただけであり、そのスペース確保の

ために非効率なスペース（使用頻度の低いロッカーやジム内の一部エリア）を削除することにしました。「それで何が変わるの?」と思われるかもしれませんが、大事なことは「商品のポジショニングを変えること」だと思っています。プールがあるクラブも、ないクラブも不眠店は多くありますが、いずれもポジショニングが不明確なケースが目立ちます。何となくハードをつくってしまい何となく運営している。自分達が戦う土壌が不明確では勝負には勝てません。従って、今一度、最適な戦略を構築し、リニューアルキャンペーンによって訴求力を強化し、このタイミングを逃さず集客を図ったのです。リニューアルは最大の集客チャンスです。今回のようにリカバーが大きい場合、既存路線の延長線上では、なかなか期待された結果は残せません。向こう5年、10年を見据え、新しいものを付け加え、従来とは異なる価値観を創出することが大切と考え、それを実践しました。

### ロジック形成の順序

今回は私達が問題解決を図る際の基本的な手順である以下の流れに基づいて事例解説をします。しつこく繰り返しますが、社長や上司の「ロジックが形成されていない思いつき延長のような施策」は絶対に実施すべきではありません。このような例はいまだに多く見かけられます。やる前から失敗が約束されたようなものだと思います。

- STEP1: 目的の理解
- STEP2: 現状認識
- STEP3: 目標設定
- STEP4: 達成手段の構築
- STEP5: 施策展開
- STEP6: 検証と課題の抽出

### STEP1：目的の理解

ヘミングさんはどちらかというスタイルを得意としたクラブなので

が、今後の事業戦略上も総合型クラブである伏見店の運営改善、ジムの強化、リーダー育成、社内風土の強化などが経営課題として挙がっていました。従って、巷でありがちな在籍を回復すればOKということではなく、併せてトータルな経営課題に取り組んでいくことが命題でした。同時にこれは篠内社長の強い思いでもありました。

### STEP2：現状認識

ここでは毎度おなじみの「事業成功5力」である、市場力、商品力、プロモーション力、収益力、運営力の観点から論じます。誌面の関係上、簡単に記すことをご了承ください。

#### (1) 市場性

まず、人口などの「定量因子」は問題ありません。現地で確認する定性因子は視認性などに課題はありましたので、この点は改善課題としました。また、競合との位置関係や比較も大きな問題とは判断しませんでした。

#### (2) 商品力

ここに大きな課題がありました。会員数と施設規模が釣り合っていないのです。プールは大変豪華で、スパ機能も充実していましたが、トレーニングマシンは空気のマシンの割合、1面のスタジオは30坪でした。このバランスで2,500名のお客様を効果的に吸引することはできないはずでした。一方、ロッカーは4,000名くらい収容できる数を揃えていました。同様のケース、つまり会員数と施設規模のミスマッチは全国的に多く見かけます。図面というのは市場調査に基づいた適切な会員数が決まって、はじめて引けるものです。

#### (3) プロモーション力

率直に申し上げて、同じような手法を繰り返すことで、同じような結果を招き、活路を見いだせないまま在籍に陥るという悪循環に入っていたと思います。

#### (4) 収益力

収益については割愛いたします。後述する目標設定をご参照いただければ

と思います。

### (5) 運営力

課題はソフト面やヒューマン面にも存在していました。例えば、ジムでの初心者説明会実施や、個別プログラムの提供などに課題がありました。また、スタッフの危機意識も強化する必要がありました。

### STEP3：目標設定

以上の現状認識に基づき、目標の設定を行いました。今回のリニューアルを機に「在籍ポジション」を変更しました。具体的な数値の記載は割愛しますが、施設キャパシティ、トレンド、入会力と退会率などから、現状の適正会員数を設定し、それに基づく入会力と退会率を目標値としました。今後はこの在籍を基準に、会費外収入やコスト削減などの施策を実行していくこととなります。以前も本連載で記しましたが、在籍目標を適切に設定しないと、やるべき内容や優先順位といったものが崩れてしまいます。このことは短期的には良くても、中期的なクラブの利益には違いありません。とはいえ、一度下がったトレンドを逆に振り上げることの困難度は経験者ならわかっていたと思います。これに基づき、キャンペーン期間（4月10日～5月末日）の集客目標を350名と設定しました。トレンドやリニューアル規模からすると高い目標でしたが、一定の経験則と自信に基づいてキャンペーンに臨みました。

### STEP4：達成手段の構築& STEP5：施策展開

ここでは「事業成功5力」の中から、商品力、プロモーション力、運営力を抜粋し、どのような策をどのように達成手段を構築したかを簡単に紹介いたします。

#### (1) 商品力の改善

商品力がハードウェアに限定して言えば、もっとも大切だったことは以下の2つです。1つは「目標会員数と施



設内容の整合性を図る。もう一つは「ジムとスタジオの魅力を高める」です。ジムについてはTHINKフィットネスさんの協力のもと、ストライブを6台、スイッチングを6台導入しました。(資料1、2) スタジオはもとよりしっかりしたプログラムを展開されていましたが、キャパシティの限界は如何ともしがたく、(後述する)グループエクササイズの強化で対応しました。



資料1 ストライブ



資料2 スイッチング

## (2) プロモーション計画

プロモーション計画の企画、立案、実施は当社が代行させていただきました。併せて、私達は業者選定までをさせていただいておきます。オーナー側の取引会社が不可ということはありませんが、当社との意志の疎通、イメージの共有を重視するだけでなく、事細かに何度も修正指示をするので初めての会社は嫌がること、また、夜中まで付き合えることが必要なのはその理由です。オーナーの中には広告会社を価格のみで選ぶとする方もいますが、上記のような観点も含まれるので、安さだけでは困るのです。今ではさらに効率的な体制にするために直営体制にしているほどです。さて、プロモーション計画の実際ですが、端的に言えば「どこの、誰に、何を、どうやって売るか」を考えることとなります。

### (2) -1 「どこの」

「エリア戦略」です。既存店は現状の在籍プロットがありますので、その形と変遷を見ながら、強いエリア、弱いエリア、一年間の減少が激しいエリアなどを特定し、戦う範囲を決めます。ヘミング伏見は競合等の影響を受けづらい足元から流出していません。この現状認識は「近隣500m内の競合訪問」というプロモーション活動につながります。

### (2) -2 「誰に」

当社はいつもそうですが、(キャンペーン時に意図的にセグメントすることはあっても)、開業時に特定の年代をターゲットにすることはありません。また、本件は「エリア」のように現状の実態が参考になるわけではありません。リニューアルにより、新しい層、今まで参加したくても出来なかった層を掘り起こす必要があるからです。言葉にするなら「運動によってカラダをより良くしたい全ての方々」がターゲットとなります。

### (2) -3 「何を」

新規、リニューアルを問わず、当社が重視しているのが「SWOT分析」による「戦う軸」の明確化と共有です。実際、1月に初めて実験的に行った際は参加メンバーもSWOT分析に慣れていないこともあって、ヘミング伏見の「強み」はハード要因の一部しか出てこず、「弱み」ばかりが出てきました。しかし、その後、目指すべきクラブのディスカッションを重ね、3月に経営陣で行った際は見違えるような議論が展開でき、その結果、「地元密着！充実した施設アイテムをスタッフ力で下支えする想い強いクラブ」という軸が誕生することになります。ホワイトボードにこの言葉がイメージ図とともに書かれた時、参加者は歓喜の声を上げました。大興奮と思われるかも知れませんが、真剣に参加すれば「会いたかった恋人」に会えるような感覚になるものです。

### (2) -4 「どうやって売る」

ここでの施策の選択、決定が本リニューアルの成否を決める「全て」といっていいでしょう。プロモーションは、「気分一新」をテーマにしながら、以下のような施策を展開しました。

- ・視認性の改善 (資料3・次頁)
- ・地元密着の強化
- ・問い合わせ誘導法の実施

文字にすると驚くほどにあっていないですが、これ以外に何もありません。この単純なことを「やりすぎるかどうか」だけです。地元密着の強化は(前述した)競合訪問を3,000件実施しました。この陣頭指揮を執ったのが、ヘミング伏見の波多野健支配人です。今回の集客は、現場の長である波多野支配人の頑張りによってこそ実現されたものだと思います。「問い合わせ誘導法」については新店だけでなく、リニューアルでも成功させる自信を持っていました。「問い合わせ誘導法」とはいきなり「付き合ってください」と言うのではなく、(リニューアルの場合は)「性格を変えましたのでよろしければお茶でもいかがですか？」とアピールするものです。その結果、問い合わせの7割は「フィットネスクラブ経験なし」となり、新規需要開拓の事実が示されるとともに、キャンペーンの成功を確信しました。

### (3) 運営力

ソフトウェアにおいては、オリエンテーション(初心者説明会)の実施など基本的なことに合わせて、スタジオが小さいことをカバーするため、地域密着店としての弱者戦略(至近距離での接客)を実現するために様々なグループショートレッスンを展開することとしました。例えば、NEWストレッチエリアを活用したグループストレッチ、スイッチングエリアを活用したサーキットエクササイズなどです。また、ヒューマンウェアについては、借越ながら私が講師となり、2008年1月に全店支配人、2月に全店主任の皆様を対象とし、「リーダーシップ&マ

ネジメント研修」を実施させていただきました。また、4月からは月に2回の専門研修(トレーナー)も実施しており、経営課題の克服を目指した行動を具体的にを行っています。ハードウェアは即時にリニューアルできます。しかしながら、このようなソフトウェアやヒューマンウェアのリニューアルは容易にはいきません。現在の取り組み結果が出るのは「半年後」だと思います。

### STEP6・検証と課題の抽出

結果、キャンペーンは成功を収めました。引き続き、月に2回の定例会議を通じ、策の検証と課題の抽出を繰り返しています。今後は年次、月次、週次、日次において如何にPDCAのマネジメントサイクルを回せるかがすべてと言っていいでしょう。ヘミングさんは「質的関西ナンバー1クラブ」を目指すと言っています。戦はまだ始まったばかり。幹部の皆様が必ずや良好な結果につながると信じています。

### 「センターピンを汲み取る力」

後半は「成長する人材」コーナーなのですが、前半の力認により今回は大幅に縮減いたしますことをご承ください。当社は前回のよう新店の場合でも、今回のようなリニューアルのような場合でも「成功要因を伸ばさせること」よりも「失敗要因を見極め、そのリスクをヘッジしながら、勝てるポイントを探していく」という思考方法をとるようにしています。前回の記事でも「かなり詳しく書きますね」とい

うお声をいただいたわけですが、上記エッセンスを含んでいるつもりです。「行間」をいう言葉がありますが、物事、特に文章はその裏にある本質(センターピン)をいかに汲み取ることが出来るかが重要だと思っています。表面的だけの理解は大変危険です。そうするためには、①様々な情報にアンテナをはることはもちろんのこと、②その情報を整理することで常に自分の考えを持ち、③そしてその考えを有識者と比較し、どこに違いがあるかを明確にし、④その違いの成否をさらに考えるという4段階が必要に思います。社長などの権力者になると、③と④を実施しなくなります。人の話を聞かなくなるわけですね。最近では他業態からの参入が目立ちますが、ワンマン社長ではフィットネス業界の成功は難しいと思います。

### 具体的に行動するのは「0.5%」

皆さんはベストセラーといわれるビジネス書が「何部」売れているかをご存じでしょうか？聞くところによると「30万部」売れば超一流だそうです。では、その分母となるビジネスマンの数は何名でしょう？答えは「6,000万人」です。つまり、ベストセラー本でさえ「0.5%」の人しか読んでいないわけです。この数字は国税庁の統計による「年収2,000万人以上の比率は給与所得者の0.5%である」という調査結果と一致しています。業界人の大半は日経新聞すら読んでいません。当然、私の連載も読んでいませんから、このような主張は(0.5%とはいきませんが)少数な方にしか届きません。こ

れでは差がつくのが当然だと思いません。私が「日経新聞を読まない者は社員である資格がない」と言う意味とそのレベルの低さがわかってもらえるかと思っています。

### 「いいクラブ」を日本に増やしましょう！

フィットネスという商品は健全で活力ある社会をつくる最適な手段だと思います。この度は2回にわたり、VIVA板宿さん、ヘミングさんの成功事例を紹介させていただきましたが、今後とも意気投合した企業様に「実践的ソリューション」を提供することに力を注ぎ、お互いの相乗効果で利益、サービス、成果を創出できる「いいクラブ」を1つでも多く増やしていきたいと思っています。興味を持っていただける方は下記ホームページより、「いいクラブサポート」のボタンをクリックください。よろしくお願いたします。

★「現場感覚に基づく経営者誌」を！  
フィットネスピズメルマガ「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「フィットネスピズ」)

★好評ブログ！  
成長を目指す人材の「考える習慣」、行動する習慣！  
<http://fitbiz01.exblog.jp/>

### PROFILE

Kazuyoshi Endoh  
遠藤一佳  
えんどうかずよし

(株)フィットネスピズ(代表取締役) 1984年9月1日、東京府出身、日本大学文理学部体育学科卒。(財)三善会社、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月にフィットネスピズを設立。2008年4月より富士スレティックスもビジネス専門学校「J(パーソナル)トレーナー学科」で講師を務める。新店の開業支援、既存店のリノベーション、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く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)



資料3 外観をリニューアルし、視認性を改善