

成功するジム・スタジオ型クラブと成長する人材！
フィットネス業界の現状を考える



株式会社フィットネスビズ 代表取締役CEO 遠藤一佳

ジム・スタジオ型のクラブの開発・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会社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。

「立志」の精神

こんにちは。フィットネスビズの連載です。この原稿を書いている時にフィットネスビジネススクールなど2つの研修会で講師を務めさせていただきました。両方ともにテーマの根幹は「人材育成」。昔から、業界におけるビジネス難易度においては「ハード」が初級、「ソフト」が中級、「ヒューマン」が上級と言われています。その「上級」を相当するわけですから、責任は重大です。私は今回の経験を踏まえ、「人材育成」の本質は「立志」を教えることにありと改めて思いました。「立志」とは「志を立て、自らの努力によってそれを成し遂げる」ということです。いくら目光のテクニックを覚えても、本人に「立志」という「種」がない限り、いくら水をまいても成長するはずはないと思うのです。「コーチング」などの技術も「立志」がないところでは表層で隔るだけではないでしょうか。実はこのような精神は数百年の長きにわたる「不変の要素」でもあります。本屋に乱立するハウツー本は常に「こうしたらうまくいく」みたいな最新のノウハウ？ が書いてありますが、長きに読み続けられている本は表面的な内容は一切書いていません。私の指南書でもあるサミュエル・スマイルズ著の「自分を動かせ」は約200年前の本です。『立志』との相関はないですが、経営者の戦略指南書である「孫子の兵法」に至っては、そ

の著者と目される孫武は「紀元前500年頃に生きた人」と言われています。このように「本物」とは長きにわたり言い伝え続けられていることに真理があるのだと思います。同様に「人材育成」においても「立志」という「不変の要素」を教えることが重要です。「こうなりたい」という「強い願望」こそが本人の努力と方向性を生むのです。

「人」で差がつくわけではない

最近新聞などで「社内大学」という言葉をよく目にするようになりました。その主旨は優秀な自社スタッフをピックアップして、中核の人材へと鍛え上げるといったものです。(本号特集の「ハイブリッドプロフェッショナル」でも記しましたが、競争は商品力・技術力から価格競争を経て、最終的には「人」への競争へと、そのステージを変えていきます。しかしながら、業界の現状をみると、良い悪いは別として「人」で勝負はついていません。具体的にいえば、1,000坪を超える大型店のモデルでは「人」では勝負がついていないと思います。このモデルは広くて多彩なアイテムを有す施設を適正な価格で提供するというところで競争優位性が確保されており、この時点で大量集客が可能となり、オープン後の運営においても提供すべきサービスレベルがきちんと確保されていれば競争優位性は保たれます。ただし、ここ

でいう大型店モデルとはアイテム数、バランス、広さ、機能等を兼ね備えたクラブのことであり、1,000坪あっても基本アイテムを有していなかったり、持っただけでも中途半端なクラブは該当しません。低迷大手にはこのタイプが多く、建て直したり、スクールをやめたりしない限り再生の道はないのに、同じポジションのままでフロント周りを綺麗にしただけ効果のないリニューアルをしています。基本機能を兼ね備えた大型店モデルの優位性は事実が証明しています。このモデルが地方や郊外に立地を確保して出店した場合、例外なく大量集客を果たしています。そしてこれは売り場面積の法則に基づいて大型化することで集客はさらに上がる傾向にあります。さらにいえば、前号で述べたような劣悪なサービス店でも、ハード面だけ基本機能を整えれば高集客店となる事実も、「人」による優位性で差がつかないことを証明しています。業界が参加率上昇を目指していく過程では、このモデルを増やすことが合理的な考え方といえます。

人で勝負すべきクラブ

一方で、「人」を含めたソフトで勝負すべきはジム・スタジオ型クラブに代表される小型店です。(ここでは便宜上、小型店といいますが)小型店には500坪前後で3種の神器付のクラブもありますが、中途半端感は拭えず、1,500人程度の会員数でない限り競争力を確保していくのは難しいと思います。大型店モデルにハード要因で劣るジム・スタジオ型クラブ等は大型モデル以上に適正な機能を備えていることが不可欠です。やみくもに岩盤を付けてみたり、プールを掘いただけのよ

うなハードでは競争力は確保されません。そして、このモデルは、さらにソフト面を強化する必要があります。ソフト面が貧弱であれば、大型店が競合進出してきた場合、単純な「強者VS弱者」の法則で木っ端微塵にされることになります。ソフト面の評価はサービスと成果提供の2軸で評価され、このきめ細かさで対抗していく以外に勝機はないと思います。徹底的な「弱者の戦略」が求められるわけです。しかし、それらのクラブの現状をみると、ソフト面、ヒューマン面に投資をして、それを実践する企業は驚くほど少ないと感じます。「会社のお金で資格を取らせている」と威張っている経営者がいますが、これは「運転免許を取ったから運転がうまい」と言っているレベルの話に過ぎません。スタッフの大半にも危機感がなく、不勉強のまま同じよう毎日を繰り返しています。狭い世界に閉じこもり、乏しい発想のままにルーチンワークを続けていても、成長できるはずがありません。こういうクラブは今後、徐々に閉鎖するのが必然だと思えます。

私が提供したいもの

今後は前述した二極の戦いになると思います。いずれの場合も「安かろう悪かろう」のクラブは淘汰されます。これをロープライスで提供するが、ミドル以上の価格で提供するが各社の戦略になるでしょう。ちなみに、個人人がこだわっているのは「成果を担保する」という状態です。先に述べたように、フィットネスクラブの競争力の基本は「ハード要因」にあります。それに「ソフト・ヒューマン」という要素を付加したクラブが私の理想です。私のフィットネスクラブの原点はロスのゴールドジムの開放感にあります。だから、参加費を小さく限定したり、フロントがホテルのようにかしこまっていたり、小さなお店でも黙々とやったりというのはあまり好きではありません。あくまでもフィットネスク

ラブは、若者男女が気軽にワークアウトを楽しめる場であってほしいと願っています。ただ、それをブールのない「ジム」を主体としたクラブでやりたいのです。「成果の担保」が実現できれば、将来的には1,000坪強のジム、スタジオ型クラブも成立すると思っています。本来、当業界は他業態が羨むような一流のサービス業であるべきです。しかし、この業界のサービスの現状はお世辞にも高いとは言えません。このような現状を経営者や働くスタッフがどのように捉えているのでしょうか？

こうした現状を打破するためには「現場感覚に基づく経営者脳を持ったリーダー」が求められます。余談ですが、私は「業界の次代を担う」との自覚あるトレーナーはパーソナルトレーナーを目指すのではなく、社員を適切にしながら、今は自らが捨て石となってマネジメント能力や経営能力を磨いてほしいと願っています。若くしてパーソナルトレーナーになっても顧客数は極めて限定されます。しかし、マネージャー（支配人）になれば、その数は10倍、20倍となり、より多くの人を幸せにできるのです。私は専門学校の「パーソナルトレーナー学科」で講師をしているのですが、そこでもまずは社員になることを薦めています。しかし、各種情報に踊らされ学生はフリーのパーソナルトレーナーを目指します。社会人生活希薄なままにフリーになっても、将来的に食っていけるはずがありません。業界のパーソナルトレーナーブームは一考の余地があると思います。

「退会率が低い！」はいいクラブか？

昨今、フィットネス業界では「退会防止（定着重視）」に力が置かれているようです。しかし、これも「入会不振だから退会防止を！」的な活発で信念が感じられません。そもそも「退会防止と退会予防は意味が違う！」な

どという細かい議論をしている時点でズレていると思います。私は本誌でも「平均入会者÷平均退会率＝在籍者。なので両方大事！」と言い続けています。あえて「退会防止ブーム」に2つの観点から警笛を鳴らさせていただきます。1つ目は「モノは売れなくなったら終わり」ということです。仮に1回買ったら永遠に使ってもらえる万年筆があったとしても、新しい人が続々と購入しなければ、この万年筆屋さんは潰れてしまいます。これを当業界に当てはめて論じれば「退会率が減っても在籍が減れば意味が薄い」ということとなります。「退会防止」を重視するクラブは、同時に「販売」にもより力を置くべきだと思います。2つ目の観点は前号の本誌に答えがあります。差別化の特長「定着率の高いクラブの特徴」で30項目が示されていますが、これを並べたクラブをつくれれば「100%」退会率は下がります。個人は「退会率を下げる代表的項目」として以下を挙げています。

- ・中高齢者が多い。
- ・在籍がダウントレンドで坪2～3名程度である。
- ・オープン経過年数が長い。
- ・地方クラブで競合がない。

これだけで退会率は下がります。私の経験から実例を2つ紹介しましょう。1つ目は60歳以上の在籍比率が30%以上あるクラブです。それにより当然の結果として全体の退会率が下がります。サービスや施策と関係なく退会率は下がります。しかし、(冒頭で述べた)施設に競争力がなかったことで、入会力の低下から在籍が減ることになります。こういうクラブは閉鎖か大規模縮減をしない限り再生はできません。コストカット作戦などはスタッフを疲弊させるだけです。もう1つは「退会率が高い」と言われるジム・スタジオ型クラブですが、そのクラブの退会率は2%台でした。しかし、このクラブはオープン経過年数が長く常連さまが固定化されたうえに、在籍が坪

3名未満に低下していました。退会率が下がるのは当然です。「退会率」を語るにはこのような視点が欠かせません。従って、退会率が2%のクラブと4%のクラブを比較して、「4%のクラブが2%のクラブから学ぶべき」という図式は成立しません。「何が在籍に影響を与えている因子か？」を見極めずには、物真似で施設展開するのは恐ろしい行動だと思います。

業界は不調か？

このように業界下においても、「過去最高会員」を記録しているクラブはあります。なぜ、このような業界のユニクロともいえるようなクラブが存在するのでしょうか？ ちなみに某雑誌でユニクロの柳井会長兼社長はこう言われています。(一部抜粋)

「消費者は品質が洗練されていて、なおかつ買やすい価格の商品を求めている。それが値打ちのある商品である。キーワードは「リアルクロージング、リアルプライス」だ。どちらかが欠けていえる商品は売れない。お客さまは買いたい商品の期待値が、価格を上回ってれば、その商品を買う。日本の小売業の最大の弱点は方針がないことだ。「自分たちの会社はどのような商品をお客さまに提供するのか」、「お客さまに評価される商品はどのようなものなのか」を定義しないといけない。業界では、こういう商品が売れ筋だとか、売れるブランドは何とか、そういうことばかりを考えている。流行やファッションの表面的なことにとらわれている。そうではなく、本当にお客さまに受け入れられる服とはどういう服なのかを考えないといけない。臭く聞えるから言いたくないが、理想や想い、

使命感をしっかりと持つ必要がある。我々は別に特別なことをしているわけではない。地道な作業を徹底しているだけだ。」

私はこのコメントを読んで共感とともに、大きな衝撃を受け、いろいろなることを考えさせられました。業界全体が低迷しているといわれる大きな原因はこのコメントに凝縮されている気がします。このような状況下における舵取りは、私を含めた経営者以外にありません。自店を振り返っても、目標から3%程度在籍を落としています。これは商品軸を明確にできなかったことと、入会獲得に対し執念に欠けた私の責任です。クラブ経営、クラブ運営は本当に難しいと思います。ハウツー本のような施策でよくなるはずもなく、まさに「地道な作業を徹底する」ことに本質があると思います。

やるべきことをやる！

「やるべきことをやっていない」例として先日、このようなことがありま

した。ある方が某クラブを見学した時の話です。見学に行くど、いかにも「忙しいのに迷惑」といった感じのスタッフが登場し、記入させられたアンケートは活用されないばかりか、マシンの台数、有料プログラムの料金について質問しても答えることができず、新聞に「売り」と書いてあった施設に関しても、その説明は一切なく写真での案内もなかったそうです。プールは「見学しますか？」と聞かれて「はい」といわないと案内してもらえず、最後はクロージングもなく、チラシはその方から「ください！」とお願いして入手。5分少々で見学案内は終わったそうです。このようなクラブに限って、経営陣はその実態を把握していないケースが多く「そんなことは当然やっている」と認識しています。業績悪化は当然の結果だと思います。

若手のモチベーション

最後はテーマでもある「成長する人材」について触れたいと思います。冒

頭に記しましたように、最近では次世代リーダーと触れ合う機会が多くありました。私は「成果を担保したクラブをつくりたい」と記しましたが、その理由は「お客さまのカラダを変えること」はもちろん、若手の成長を意識してのもでもあります。当業界の現状は施設開発産業の域を脱していない。そのこと自体は産業の成熟度から考えてもやむをえないことかもしれません。しかし、だからといって現場トレーナーはそこそこの専門知識と接客力があれば務まるということでは専門学校などで学んでいる学生はどこへ進めばいいのかということになるし、トレーナーとして入社した若手たちもどこに活路を求めたらいいのかということになります。また、その上台なきままに、パーソナルトレーナーとして独立してみても成功者は一部に限られるし、産業として「人材」が成熟していないことは明らかです。

私は若手研修で以下の3つのことを伝えます(資料1参照)。1つは「目標を持つこと」。2つは「基本習慣を習得すること」。3つは「成長環境に身を置き努力し続けること」です。ただし、ここで1つ注釈があります。1つ目の「目標を持つ」については、成功本などを讀むと必ずその必要性が書かれています。「10年後の自分を明確にイメージしなさい」、「それが明確であればあるほど成功できる」、「それを手帳に書きなさい」、「そして毎日読みなさい」などと。私自身もそのように教えられてきました。「10年後どうなりたいの？5年後は？1年後は？」。しかし、私は独立を決める2週間前まで「独立しよう」と決めていなかった人間です。2週間先のことがわからないのに、10年後のことがわかるはずがありません。もっとも、経営者になった今はそのような考え方はしていませんが、私の感覚だと「将来を明確にイメージしている人」というのは多くが独立志向、自立志向の強い人であり、特に「やりがい」を求めてこの業界に

入ってくる若手には、私同様に目の前の価値観を重視しながら進んでいくタイプが多いように思えます。だからといって「目標は持たなくてもいいか」というとそうではありません。私のように「2週間先もわからない・・・」という人には、その思考にあったやり方があります。私は研修でそのことを伝えるのですが、ある若手から以下のメールをいただきました。ご本人の許可を取っていないので修飾して紹介いたしますが、自己の将来に迷っている若手には大いに参考になると思います。

「私は入社数年目です。今後、どのような方向に進むべきか明確なイメージがわかず悶々とした日々を過ごしていました。そんな時、お話を聞いたことに大変勇気づけられました。本や雑誌を読めば、「ビジョンを持ちなさい」、「志を持ちなさい」、「大目標から日々の目標を作りなさい」等と書かれています。成長したい気持ちは十分にありますが、「10年後の自分を考えられないこと」に不安を感じておりました。私も遠藤さんと同じミッション型の人間です。自分の方向性を失うことなく、なにかの機会にミッションが明確なビジョンとつながるように、まずは日々を一所懸命に頑張る、成長につなげてゆきたいと思っています。

勇気づけられるのは私です。この業界で大きく羽ばたいてほしいと思いますし、次世代の若手に期待が募ります！

おわりに

繰り返しますが、当業界の現状は柳井会長兼社長のコメントにありように「どこの誰に何をいくらでどのように売っているか」という基軸が曖昧なことに併せ、「マネジメント」や「人材育成」といったやるべきことを徹底してやっていないことに強点があります。「流行やファッションの表面的なことにとらわれている」という指摘は本当に耳の痛いことではないでしょうか？ 不況感のある今こそ、自分たち

の足元を固める時期だと思います。

さて、1年間「成功するジムスタジオ型クラブ！成長する人材！」というテーマをいただき執筆してきました。横道にそれれることも多くご迷惑をおかけいたしました。目先の策ではなく、できるだけ本質に触れる内容を意識し、書いてきたつもりです。幸いにも来年も執筆の機会をいただきましたので、より良質な情報提供を心掛けて筆をとりたいと思います。同志は発展に向けて業界を盛り上げていきましょう！1年間ご愛読ありがとうございました！来年もよろしくお願ひいたします！

★自店を「いいクラブ」に改善したい方、トレーナーの教育にお悩みの方は、以下にお問い合わせください。必ず返信しますので、お気軽にどうぞ！
info@fitness-biz.net

★フィットネスビズのホームページ URL : <http://www.fitness-biz.net>
(検索キーワード: YAHOO!「フィットネスビズ」, Google「フィットネスビズ」)

★毎週発行中のメルマガ！
メルマガ「マネジメント大学」の無料登録も上記ホームページから！

★毎日更新中のブログ！
成長を目指す人材の「物事の見方！捉え方！」 : <http://fitbiz01.exblog.jp/>

PROFILE

Kazuyoshi Endoh



遠藤一佳
えんどう かつよし

(株)フィットネスビズ 代表取締役CEO
1984年9月1日、東京都出身。日本大学文理学部体育学科卒。(株)三善堂和会、小田電気(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」を創設も務める。専攻の健康経営、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内容について幅広い実績とノウハウを持つ。大切なと思うこと: 「目標、志、考え、動き方、能力、耐久力、人間」
★URL : <http://www.fitness-biz.net>
★E-mail : enoh@fitness-biz.net

