

# マネジメント力のある人材をつくろう！

## ——ポジショニング戦略

連載 11



株式会社フィットネスビズ 代表取締役CEO 遠藤一佳

トレーナー、マネージャー、営業部長、役員、そして独立起業というキャリアを有す遠藤氏。新規開業集客、リノベーション集客、クラブ運営、人材育成等に高いノウハウを持つ。その経験と実績から「経営者、社員はもちろんのこと、パーソナルトレーナーもスタジオインストラクターも「マネジメント力」を習得すべきであり、その有無が今後の競争力になる」と言う。本コーナーでは企業にも個人にも重要なマネジメント項目を6つ取り上げ、その本質に迫っていただく。

### 「マネジメント力」で何が差がつかない

明けましておめでとうございます。フィットネスビズの連載です。本年も連載の機会をいただくことができました。良質な情報提供を心掛けてまいりますので、ご愛読の程よろしくお願ひ申し上げます。

さて、昨年来、業界各社は厳しい状況が続いているようです。これは私の経営するクラブも同様です。秋口に向けて予定より3%強の在籍が落ち込みました。しかし、これは明らかな経営者である私のミスリードでした。正しい方向性を提示できなかったのです。そのことに気づいたので、10月に取り組みを見直しました。その結果、11月～12月は前年比で150%の利益を出すことができました。同時に在籍力の見直しにも布石を打ちましたので、春先に向けて利益だけでなく、在籍も回復すると思います。私どもの取り組みが必ずしも正しいとは言いません。しかし、「マネジメント（力）」を機能させているために被害を最小化しながら、次の展開に備えることはできていくと思います。私が全国のクラブを見てきた経験から言うと、各社、明らかに「マネジメント力」に穴があり過ぎます。「マネジメント力」とは何かと聞かれれば、「業績向上、目標達成に向けて、会社の方針と戦略、目標に基づき、年次、月次、週次、日次でやる

べきことを決め、その達成状況を確認し、施策の継続と修正の判断を繰り返していく能力」と答えます。現代の情報社会においては、各社の考えていることに大きな差などありません。どの会社も同じようなことを実現しようとしているのです。そのような状況下において何で差がつくかといえは、私以上の2点だと思います。

- ・何を経営戦略上の重視事項と捉えるか。
- ・その戦略を現場が徹底して実行できる仕組みになっているかどうか。

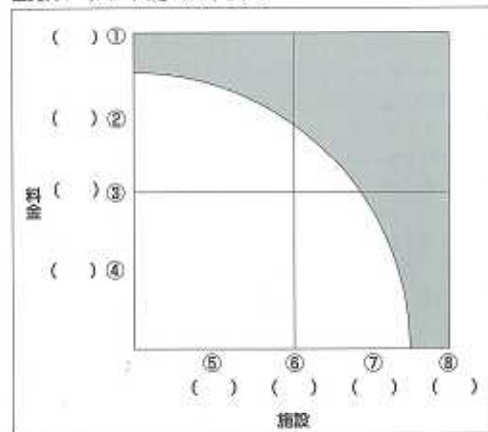
この有無が業績の差となって現れます。つまり、「やるべきことを決め、やるべきことをやる」ということです。しかし、そのようなことを実行できていくクラブは僅かだと思います。ところで、「マネジメント力」というと経営陣やマネージャーの専従事項のように思っている人も多いようですが、それは明らかな間違いです。「マネジメント力」は経営陣やマネージャーはもちろんのこと、現場スタッフ、さらにフリーのパーソナルトレーナーやスタジオインストラクターにも必要です。今後、「マネジメント力」の弱いクラブや個人が競争力を減じていくことは極めて自然なことだと思います。以上のような考えから、2009年の連載は「マネジメント（力）」を主テーマとし、その中から重要と思われる6項目（「ポジショニング戦略」、「利益」、「集客」、「定着」、「サービス」、「リーダー

育成」）について、読者の皆様が取り入れやすい視点を意識して記していきたいと思ひます。第1回目は全ての始まりとなる「ポジショニング戦略」を取り上げます。参考になれば幸いです。

### 何故、「ポジショニング戦略」が重要か？

「ポジショニング戦略」という用語は書籍などでもいろいろ紹介されていますが、私が考える「ポジショニング戦略」は単純で、「何を自クラブの強みと捉え、それがどう競合と差別化されているか」ということになります。「ポジショニング戦略」を考える時にもっともわかりやすいのが「ハード軸」と「ソフト軸」から自社を確認することです。それでは資料1をご覧ください。マトリクスを空欄にしておきましたので、以下に基づいて数字を記入してみてください。まず、縦軸の料金にフルタイムで使える正会員価格を記入します。①に8,000円、②に9,000円、③に10,000円、④に11,000円と入れてみてください。続いて、横軸は施設の広さ（坪数）です。⑤に600坪、⑥に800坪、⑦に1,000坪、⑧に1,200坪と入れてみてください。そうしたら、あなたのクラブの料金と施設に印をします。縦と横が合流したところが、「ハード軸」における、あなたのクラブのポジショニングということになります。この時、曲線から右方向の濃い部分にポジショニングされたクラブが「競争優位なクラブ」です（枠からはみ出てもOKです）。「馬鹿にするな」と思われるかもしれませんが、当業界の現状を見ると基本的にはこれで勝負がついています。ただし、ここで注意が必要なのは、施設が1,000坪でも基

■資料1 「ハード軸」のマトリクス



本6アイテムがなかったり、あっても狭かったり、余計なアイテムが混ざっているクラブです。大手に多いこのタイプは施設バランスが悪い分、ポジショニングが1,000坪から800坪の方向へ移動します。にもかかわらず、多くがこの施設を割高な会費で販売しています。商機が隠れないことが理論的にわかります。従って、このポジショニングを変えない限りは、現場に鞭を振っても結果は変わりません。「ハード軸」、つまり「開発力」の高い会社が業績を向上させ、「開発力が弱い会社」、つまり、中途半端な立地に、中途半端な施設を、中途半端な料金で出店しているクラブが苦戦しているのは事実が証明しています。この中で、明日から変えられるのは「料金」ですが、これをすれば売上が落ちるだけなので、やってはいけません。

### 「ポジショニング戦略」の現状

私の見る限りこういったことはほとんど認識されていないと思います。それは業界各社の以下のような取り組みを見ればわかります。

- ・安価な会員種別を増やせば会員が増える。
- ・フロントをきれいにリニューアルすれば会員が増える。
- ・マシンをリニューアルすれば会員が

増える。  
・セミナーで聞いたことを実行すれば会員が増える、など。

いずれも近視眼的であることは言うまでもなく、業績のジリ貧は必至です。もっとも、ポジショニングを変えたからと言って集客できるわけではありません。適切なマー

ケティング手法がなければ売れません。このことは、いくら「美味しいお米」を作っても、適切な流通（チャネル）に乗せなければ売れないのと同じですが、これは別の機会に譲ります。特に目を覆うのが各社の料金（価格）戦略です。商品の価値を変えずに顧客無視の値上げをしたり、低価格の会員種別を新設し会員増を図ろうとしています。これはとんでもない認識違いだと思います。外食不況の中で快走を続けるマクドナルドについて、CEOの原田氏が価格戦略について以下のように語っています。「価値と価格をどう考えているか。外食に限らないが、原材料高で多くの企業が価値・商品を変えずに値段を上げている。最近では価値を変えずに円高還元セールを実施している。価値を変えずに値段を下げ下げしている企業でひとり勝ちしているところはない」。また、「当社は価値を上げるために投資を実施し、客の価値認識が上がったところで、それから値段を上げています。価値とは味だけでなく、サービス、スピードなど様々な内容を含む。価値がどう変わったかを重視していることが当社と他者の商売の違いだ。そして最後には「価値を高めるための取り組みが競争力の差を生んでいる」と。価値が変わっていないのに値上げをするのは論外ですが、値

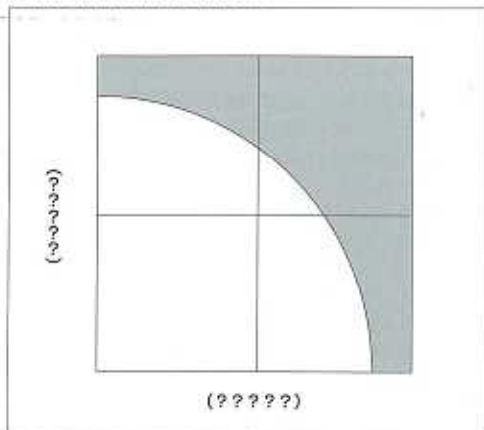
下げについても同様の考え方が必要なのです。売れる価値がないものを単純に値下げしても、根本的な解決にはならないということがよくわかります。常に価値を創出してこそ、はじめて価格に手をつけられるということです。私たちフィットネス業界に目を向けてみると、大手を中心にこの考え方の違いは歴然です。

### 「ポジショニング戦略」の対策と実行

本日は私が実際に経営するクラブの実例を図解で示したいのですが、それはあまりにも無防備過ぎるということで、得意なジム・スタジオ型クラブにおける仮例を設定し、ポジショニングの移動を文面で説明してみたいと思います。ここでは、広さは450坪程度、施設キャパ会員数は2,000名、正会員価格は対比させる両クラブともに9,000円とします。なお、内容を分かりやすくするために工事費用などの詳細は考慮せずに極端な設定をしていますので、その旨はご了承ください。まず、運営不振のAクラブはジュニアスクールとマッサージを併設したジム・スタジオ型クラブです。プールがない分の会員減に不安があるため、施設の一部をジュニアスペース等にしたわけですが、これにより、各施設が狭くなっていきます。ジムは100坪未満、スタジオは1つです。スパはシャワーにミストサウナを設置しています。駅前ビルなので駐車場はありません。前述のとおり、このクラブはバランスが悪く、強みがないので「施設」のポジショニングは450坪→350坪の方向へ悪化します。そこで、このクラブをリニューアルします。ジュニアスクールとマッサージを廃止し、その分、ジムを広げ、ピラテス専用スタジオを新設します。これにより、プール付中型店にも負けない施設構成となり、さらに、男女に浴槽を追加、提携駐車場も用意します。これらにより、同じ坪数、料金でも、一気に「ハード軸」のポジ



■資料2 「ソフト軸」のマトリクス



を繰り返しているように思えます。戦略とは「方向性」を決めることです。目先の策や細かい策を決めることではありません。正しい「骨太の方針（戦い軸）」を明確にすることがリーダーの役割だと思います。（ただし、「ポジショニング戦略」を決める

ジョニングが450坪→600坪の方向に変わり、競争優位性が増します。こういう説明をすることで、マシンをリニューアルしたり、フロント周りを統廃にしても意味が薄いことが明らかになります。

ソフト軸は明確か？

さて、ここまで「ハード軸」を中心に「ポジショニング戦略」について記してきたわけですが、現実的には「ハード軸」で優位性を発揮しているクラブは日本に数10店舗あるかないかです。根本的には建て直すのが一番ですが、そんなことは容易にできません。では、こういったクラブはどうしたらいいのでしょうか？ それ「ハード軸」に対抗する「ソフト軸」の明確化です（資料2）。このマトリクス上の「ソフトの2軸」を正しく設定し、現場に徹底することが重要な戦略になります。

「あなたのクラブは何で戦っていますか？」

「それは差別化されていますか？」  
この質問に迷ってしまうクラブは、一刻も早くその答えを明確にする必要があります。大半のクラブがこのような方針を決めぬまま、効果の薄い施策

ことと、運営向上とは別問題です。その点については次号（利益）で記したいと思います。」

まとめ

今回は「ハード軸」と「ソフト軸」の2つについて記しましたが、本来ならばこの後に「ヒューマン軸」が必要になります。しかしながら、当業界の現状はまだその段階には至っていないと思います。逆に言いますと「だから『マネジメント力』がなくてもやっていける」のです。（冒頭でも記しましたが）正当な競争環境になれば、「マネジメント力」のないものは淘汰されるのが必然です。これは業界で働く全員に言えることです。例えば、業界では「フリーのパーソナルトレーナー（以下、PFT）」を志す若者が増えていますが、その中で以下の設問に答えることができる人はどれほどいるでしょうか？

「以下の条件に対して、あなたはどのようにPFTという職業を成立させますか？」

- 条件1：大人人口は現在をピークにどんどん減り続ける。
- 条件2：フィットネスクラブの競争環境は激化していく一方である。
- 条件3：クラブは利益面からも企業文

化面からもPTの内製化を進める。

これらはSWOT分析でいえば「脅威」にあたり、さらに困ったことに、この「脅威」はPFTの有す「弱み」と合致しています。中にはSWOT分析の意味さえ、わからない人もいるでしょう。自らを取り巻く様々な課題を包含した上で、自己の将来を設計することが収益感覚のある人、すなわち「マネジメント力」のある人の思考です。厳しい指摘になったかもしれませんが、各自は「マネジメント力」から目を背けずに、自己を磨いていくことが求められるわけです。

★お声をいただいたので「1DAY訪問」「1DAY研修」を開始しました。以下のホームページからお問い合わせください。お気軽にどうぞ！

info@fitness-biz.net  
※検索キーワード：サファ「フィットネスビジネスネット」、グーグル「フィットネス Biz」。

★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  
えんどうかずよし  
(株)フィットネス Biz 代表取締役CEO  
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)三善賞和会、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(C)、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8月にフィットネス Biz を設立。2008年4月より富士アスレティック Biz フィットネス専門学校「パーソナルトレーナー学科」で講師も務める。新店の開業指導、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、市場調査から集客、運営管理、人材育成まで、クラブの経営、事業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。大切に思うこと：「目標、志、考え方、動き方、能力、耐久力、人相」  
★URL： <http://www.fitness-biz.net>  
★E-mail： [endoh@fitness-biz.net](mailto:endoh@fitness-biz.net)

第3回 フィットネスビジネス勉強会



将来のフィットネス業界に牽引するリーダーの誕生を支援すべく「フィットネスビジネス」の最新号が刊行される毎に、本誌をテキストに開催する勉強会。確実に「ビジネス実践力」が身につきます。

主催：株式会社クラブビジネスジャパン  
企画：フィットネスビジネス編集部・シンコンサルティング

フィットネスビジネス編集部は、将来のフィットネス業界を牽引するリーダーの養成を目的とした勉強会を今年も隔月(偶数月中旬)で年6回開催してまいります。参加費は昨年同様、若年の参加者のことを考慮し低価格とし、各回毎に参加者を募っていきます。この勉強会は「フィットネスビジネス」の最新号をテキストに正味3時間集中で行う双方向型のもので、「フィットネスビジネス」を10倍活用できる実践力を身につけ、業界のトップ5%の人材になることをサポートします。フィットネスビジネス編集長・副編集長によるポイント解説やトピックの紹介、トップコンサルタントによる実践的学習、「フィットネスビジネス」最新号にご登場いただいた方1名(今回はフィットネス Biz 遠藤社長)による特別講義など充実の内容を凝縮してお届けします。参加者は、志を同じくする熱き業界の若人とのネットワークも広がることもできます。男女問わず熱き若人の参加を特に歓迎します。

フィットネスビジネス勉強会のメリット

- 1 重要かつタイムリーな話題をテーマに、すぐに活きるビジネススキル・知識が学べます。
- 2 双方向型の勉強会なので、アウトプット能力が高まります。
- 3 自分自身が今抱えている問題が解決できます。
- 4 クラブビジネスのおもしろさがわかり、自身の今後のキャリアパスが見えてきます。
- 5 志の高い業界人とのネットワークが築け、今後のビジネス人生にプラスになります。

対象 新入社員から中堅社員・起業家、年齢性別不問、要情報【限定 50名】

日時 2月17日(火) 13:00~17:00  
※勉強会終了後、希望者も募り講師を含めた懇親会を行います。

場所 〒140-0001 品川区北品川3-1-1-2 2  
品川区保健センター3F TEL03-5782-8507  
(京浜急行「新馬場」北口 徒歩1分)

参加費 受講料 ¥5,000/名 (消費税込)  
懇親会参加費 ¥4,000/名 (自由参加)  
※懇親会費は当日のお支払いとなります。

申込み お申込み書をファックスの上、受講料をお振込みください。  
みずほ銀行 渋谷中央支店  
普通 1142780  
株式会社クラブビジネスジャパン

振込み期日 2月6日(金) (受講料のみのお振込みとなります)

●ご入金いただいた費用はご返金できません。ただし、参加者の変更は可能です。

講義内容と講師

|       |  |
|-------|--|
| 13:00 | 受付開始   |
| 13:10 | I 挨拶の情報交換<br>ネットワークキングのための自己紹介・近況報告  |
| 13:55 | 休憩   |
| 14:00 | II 実務FB勉強会<br>(1) フィットネスビジネス最新号のポイントと記事にできなかったトピックのことばの語！<br>フィットネスビジネス編集部 吉原武蔵・岩井智子<br>(2) 実践に活かす！明日から使おう！フィットネスビジネスのこの言葉！<br>シンコンサルティング 代表 田村真二氏 |
| 15:20 | 休憩   |
| 15:30 | III 特別講演【フィットネスビジネス最新号掲載記事からご登場いただく特別講師！】<br>【地方独立系クラブの経営手法】<br>株式会社フィットネス Biz 代表取締役CEO 遠藤一佳氏  |
| 16:45 | 終了   |
| 17:00 | 懇親会 (自由参加)   |

お問い合わせ・お申し込み  
株式会社クラブビジネスジャパン フィットネスビジネス編集部  
Tel.03-5459-2841 Fax.03-3770-8744  
E-mail: [mail@fitnessclub.jp](mailto:mail@fitnessclub.jp)

第3回 フィットネスビジネス勉強会 お申し込み書

|      |      |         |              |
|------|------|---------|--------------|
| 氏名   | クラブ名 |         |              |
| ご住所〒 |      |         |              |
| Tel. | Fax: | E-mail: |              |
| 受講者名 | 1    | 役職      | 懇親会 参加 - 不参加 |
|      | 2    | 役職      | 懇親会 参加 - 不参加 |