



株式会社
フィットネスビズ

代表取締役 CEO
遠藤一佳 氏

Kazuyoshi Endo

中途半端に経営するならば
止めた方がいい。
やるなら真剣に経営に取り組もう

マネジメントが問われている

フィットネス業界において、潮目が大きく変わったと認識したのは2006年です。私はフィットネスビズとは別会社を所有し、かつて在籍させていただいた株式会社ルネサンスとのFC契約により目黒店の経営にあたっていますが、その経営権を継承したのが2007年6月です。マーケットが変調しかけたまさにそのすぐ後に引き継いだわけですが、そこからの約2年間に業績に大きな変化があったかというところはありません。経常利益についていえば、むしろ上昇しています。2期目は1期目のおよそ2倍を計上しています。下り坂経済による消費低迷や購買行動の変化などに加え、家庭用健康機器やソフトウェアの普及、類似業態の増加、業界内プレーヤー同士の競争の激化など外部環境が厳しいことは皆十分周知しているでしょうから、結局内部資源をいかにコントロールして、どこまで精巧にマネジメントし切るかということが問われているのだと思います。プレーヤーとしての私たちにってはこうい

う真の実力が問われる環境こそ望むところでは。私たちも緊張感を増して日々の業務に当たっています。その結果が先の営業成績に表れたといえると思います。

5つの力を高める

フィットネスクラブの成長可能性は市場力、施設力、集客力、収益力、運営力の「5力」によって決定づけられると考えていますが、目黒店についていえば、市場力には恵まれているものの、施設力、収益力、運営力は十分ではありません。それを得意分野の集客力でカバーしている状態です。施設についていえば、2層に分かれた広さ63坪しかないジム、25m×3コースだけのプール、広さ30坪あまりの狭いスタジオ、風呂はなく、延床面積430坪の5階建てで、開業後16年が経っています。収益力もマーケット規模と施設キャパが釣り合っていないために、集客数に限界があるにもかかわらず、それに対する家賃が高すぎます。また、経営権継承時は、タバコは吸い放題だし、トレーニングをしなくても何も感じないスタッフでしたので、運営力も年月をかけて手直ししている状態です。しかし、このような状態でも、施設キャパ限界の会員さまにご支援いただき、利益を出すことができます。ですが、ここでもし仮に先の市場力などの5力を限りなくマックスに近いところまで高められるとしたらどうでしょう。その時は外部環境がどうあれ、必ず成立しますし、相当な競争力が生まれると思います。つまり、コントロール不可能な外部環境をとにかくいうよりも、コントロール可能な5力をどう高めて磐石なクラブをつくるかに注力することが大事なんだというこ

とです。逆にいうと、5力の大半が劣っている状態で対策を怠ると外部環境の影響を受けて業績を落とすことになります。

失策で方針を変更

当社が具体的にどういうマネジメントをしたのかを話しましょう。実は目黒店は2008年7～10月に業績を悪化させました。これは私の経営判断ミスでした。私はこの時、お客さまからきちんと入会金をいただき、月々の入会者数を少なめに抑えて、お客さま一人ひとりにきちんとしたサービスを提供しようと考え、それを実行に移したのです。その結果、思いのほか入会者を得ることができず、在籍会員数を減らしてしまいました。悩んだあげく、リスクベクトルする業界の先輩に教を請いました。そこで、退会者を出すことを恐れて入会者を獲得することをためらうよりも、積極的に入会者を得て、一度でもクラブを体験してもらうことの方が大切であることを学びました。そして、年末からは「トライアルキャンペーン」と銘打ち、若干価格を落として「とにかく2～3ヶ月クラブを体験してみてください。きっとそのよさがわかってもらえるはず」という主旨のキャンペーンを行いました。もちろん新規入会者に対するケアはこれまで同様にきちんと実施したのです。すると、11月から盛り返し、2009年1月は、ここ5年で最多の新規入会者があり、今のところ退会率も悪化していません。

プログラムと仕組みの再構築

会員定着に関しては、「お客さまが成果とサービスを得ることができ、クラブであることが私たちの

ミッションなので、運動・栄養・休養の観点から、このミッションを実現することを目指しています。では、商品の中核となる成果は何によってもたらされるのかといえば、プログラムと仕組みの2つです。このうちプログラムはパーソナルのものとグループのものに分かれます。パーソナルのものは初回カウンセリングやパーソナルトレーニング、加圧トレーニング、パーソナルストレッチなどです。グループのものは、文字通りグループエクササイズプログラムです。グループエクササイズプログラムはプールとスタジオではたくさん提供されていましたが、ジムでは何も提供されていなかったため、合宿をして皆で考えた末、M3によるバイクレッスンなどを導入することにしました。

仕組みは、「アナログCRMシステム」を考えました。詳細は記せませんが、新規入会者は入会から3ヶ月間に限って、来館予定日のファイル管理を行うようにしています。多くのクラブはゼロ回利用者になってからアクションを起こしていますが、目黒店ではできる限り早めにアクションを起こしています。お客さまがその基準を満たすことが難しくなった時点ですぐにコンタクトをとることにしているのです。例えばですが、1ヶ月に4回利用していただきたいとします。この場合は1週目が終わる時点で1回いらしていなければ、既に4回は来館できなくなるはずですので、すぐにコンタクトをとることになります。このほか、仕組みという点では3ヶ月に1回は全会員に呼び掛けるイベントをすることになっています。また、サークル活動も今年中に立ち上げる計画になっています。

自社の強みを磨き続ける

当社がとった策を集約すると、ポジショニング（戦略軸）の明確化、マーケティングオファー、会費外収入の向上、リテンションシステムの再構築、トレーナー教育の整備、外部視点によるサービスチェック～フィードバックになります。今後マーケットはさらに厳しさを増していくでしょう。対策の基本は、ありきたりですが、マーケットをよく見て自社の強みを磨いていくこと以外にありません。その実行度が「下りのエスカレーター」をどのくらい上昇させられるかを決めます。

5つの力を備えたクラブを開発する

当社は既述の通り、5つの力が十分でない状態でなんとか戦っていますから、5つの力が揃ったハイパーフィットネスさんのような企業が開発するクラブが真横にできたらひとたまりもありません。さらに当然競合店以外の外部環境の影響も大きく受けます。ですから、3年以内には5つの力を備えた自社ブランドの新店をつくりたいと考えています。それは、成果とサービスに特化したジム・スタジオ型クラブになるでしょう。私はこの業態が日本のフィットネス業界の発展には不可欠だと思っているのです。今、日本にあるジム・スタジオ型クラブの多くは、空間デザインに特徴があるだけであったり、スパでごまかしたり、トレーナーを軽視していたりでいずれも本質を捉えていないと思います。当社としては、こうした5力を備えたジム・スタジオ型クラブをきちんと開発できるかどうかが一番大きなテーマになるわけです。この実現の如何

は、私と社員スタッフの努力と能力次第です。スキームとしては最初はジョイントベンチャー（共同事業）のようなかたちをとると思います。そこから、直営店の展開をつくることを考えています。

撤退か、否かを判断せよ

マーケットには今、親会社からのサポートを受けたり、投資家または金融機関からの資金や内部留保を遣ったりすることで、何年も赤字のまま延命しているクラブがありますが、こういうクラブは淘汰された方がいいと思います。そういうクラブはたいてい親会社の担当役員やそのクラブの経営者が、なぜ経営に失敗しているのか真剣に考えていません。経営者が2～3年で交代し、部下が方針の変更や未徹底さに翻弄され疲弊することもしばしばです。中長期的なビジョンのもと抜本的な策を打ち、基本動作を日々ブラッシュアップしていかなければいけないのにそこを疎かにして、単に帳簿上の数字だけを取り繕おうとしているだけでは企業としての存在価値がないと思うのです。また、私は本当に業界が「成熟期」なのかにも疑問があります。依然として、業界内に質の高いサービス競争は生じていませんし、必要な業態も出揃っていません。まだまだ「成長期のはじめ」という見方もできると思うのです。いずれにせよ、今、業界には大きな変革・改革が必要とされていることは間違いありません。個々の企業は本当にフィットネスビジネスをやり続けるのか続けないのかを決め、やると決めたのなら、もっと真剣に自クラブを見直すこと、その中では企業文化の改革も含めた経営改革に取り組まなければいけないと思います。