

## 株式会社フィットネスビズ 取締役 COO 伊藤友紀

Opinion 2

リノベーションとは企業改革。商品・集客・運営・組織などをセットで市場整合させよ

施設の改善だけが  
リノベーションではない

外部環境が変化するスピードは、ますます速くなってきています。そして、変化に対応し、陳腐化を回避し、競争力を高めて成長していくためにはリノベーションは欠かせません。リノベーションは施設だけに対して行えばよいというものではありません。運営力も経年劣化しますから、安定的な経営を目指すのなら、それについても継続して力を向上させる取り組みをしなければいけません。スタジオレッスンを例にとれば、現状多くのクラブが、この曜日・時間帯のスタジオでは何々インストラクターが担当していて、参加者は10名といった具合にアイテムや曜日・時間、あるいはインストラクター別に集客人数をカウントして顧客管理をしていると思いますが、優れたクラブでは、スタジオにいるその10名一人ひとりを固有名詞で捉え、安全で、効果的で、楽しいクラブライフが送れるように対応しているはずです。こうした先進的なクラブや他産業のトップ企業に比べると、当業界の多くのクラブはお客さま一人ひとりを個別に、かつ多面的視点から捉える力に乏しいと思います。ITなどを駆使した顧客履歴管理の整備やカウンセリング力の向上、提供商品の開発とスタッフの商品理

解などをもっと進め、一人ひとりのスタッフの力を高めて組織力を高めていく必要があると思います。こうしたことも高度なリノベーションには求められるのです。まだまだすべきことはたくさんあります。

## 重要なクラブ力の評価

リノベーションを行う前に、必要なこととして客観的に自クラブの力を評価することがあります。ここをきちんとすることで、今後も長期的にわたり、運営していくのか、あるいは契約期間満了時で閉鎖撤退するのかといった方針が明確にできます。自クラブの評価は主に次の3つのポジションについて行います。

1つ目は損益ポジションです。過去から現在にかけての損益状況、現在の収支の構造などを確認するなかで、損益悪化の要因を特定していきます。そして、対策の方向性を描きます。在籍会員数を高めていくのか、会費を上げ、さらに付帯収入も高め客単価を高めるのか、あるいはコストマネジメントを行うのかなどについて決めていくのです。

2つ目は在籍ポジションです。直近の平均的な入会者数を退会率で除すると今後の在籍トレンドが分かります。例えば、あるクラブの場合、このまま経営を続けていると会員数がやがて1,500名を割り込み、毎月の赤字額が200万円に達するということがわかります。さらに、会員の属性を分析すれば、どの会員種別が減少しているのか、性別・年齢別、あるいは居住地別にはどんな会員層が減少しているのかがわかります。これらをもとに、どうするかを

決めていくのです。

3つ目は競争力ポジションです。対象マーケットにおいて、商品力はどの程度のレベルなのか、マーケットニーズを十分引き出せるものになっているか、対競合との競争力はどの程度のレベルなのかといったことを確認します。

## 失敗するリノベーション

成功裡にリノベーションを行うためのポイントについて触れる前に、リノベーションに失敗する典型的なケースを3つほどご紹介します。

1つ目は、リノベーションしたつもりでも、競争力ポジションが変わっていないパターンです。例えば、近隣のクラブに比べてジムやスタジオが明らかに狭いとわかっているのに、拡張せずに、壁紙の張り替えや外装の塗り直しといった外観上のことだけにしか対応せずに、「リニューアルオープン」をうたってキャンペーンをしたのに、会員が集まらないと嘆くクラブがあります。会員が求める本質的ニーズは何で、それを満たすにはどこをどのように変えなければいけないかを明確にしていけないといけません。投資は効果を引き出すために行うものです。

2つ目は商品力の向上は間違えなくきちんとできたとしても、広告宣伝・販促への取り組みで失敗するパターンです。広告宣伝・販促は予算をとり、きちんとした計画を立ててリノベーションと連動させて行わないと、最大の効果を引き出すことができません。せっかくのリノベーション投資も無駄になってしまいます。

3つ目は計画に整合性がないパ

ターンです。例えば、施設のキャパシティやマーケットが2,500名分しかないのに3,500名を獲得しようとしたりするパターンです。マーケットパワー、施設キャパシティ、最大会員数、投資金額、利益、返済額などはすべてリンクしていますから、これらのバランスがとれた計画をつくってリノベーションに取り組みたいといけません。計画はきちんと詰める必要があります。

### リノベーションを成功に導く 5つのポイント

それでは成功裡にリノベーションを行うためのポイントを挙げたいと思います。以下に5点を挙げますが、これらは綿密に計画し、どれ1つ漏れなくきちんと実行することが大切です。

1つ目は市場力を正確に把握することです。リノベーション後、その商品力で対象マーケットから何名の会員数を集めことができ、退会率との関係の中で最終的に何名の在籍会員数に落ち着かせることができるかをクールに掴むことが大切です。つまり、精微なマーケットリサーチが必要ということです。その結果によっては、大規模なリノベーションをしても意味がないということもあります。

2つ目は商品力を精査したうえで、どこを改善し、どのように強めるかを決めることです。SWOT分析を行い、現状の商品力、競争力、マーケットニーズへの対応具合などを確認しながら、改善点や強化方法を決めていきます。この時、大事なことは必ず現場のスタッフを巻き込みながら行うことです。そこでは、まずどうして現在の状況に陥ってしまったのかを総括して、自分たちの責任を重く受け止めることが大切です。

そうすることによって、スタッフ、とりわけ現場リーダーの問題意識が高まり、将来に向けて問題解決をしていくんだという情熱が湧き起こってきます。

3つ目は、収益性を確認することです。既述した損益ポジション、在籍ポジションと投資計画との間に整合性がある計画をつくるのが大切です。確かな計画となるように入念に確認することが大事です。

4つ目は、集客力を高める確かな広告宣伝・販促計画をつくることです。よくあるミスは、改修工事に予想以上のコストがかかってしまい、広告宣伝・販促予算を縮小してしまう点です。十分な広告宣伝・販促予算をとって、確実に入会見込客・入会者を増やせる計画をつくり、それをきちんと実行しないといけません。キャンペーンの計画にあたっては、(1)企画(2)特典(3)期間(4)チャネル(5)数量(6)タイミング(7)エリア(8)頻度などを適正化します。

5つ目はリノベーション後の運営です。せっかく新規入会者を迎え入れても、半年、1年するとまた、会員数を減らしてしまうクラブがあります。それを避けるためには計画の段階から現場リーダーを参画させ、これまでの会員が離反した原因を自分自身できちんと理解してもらうこと、そしてそのうえでどうしたらよいかを考えてもらうことが大切です。とりわけ、初期定着のための取り組みは大切になります。

### 本当に大切なのは リノベーション後の運営

リノベーションを行うこと背景に、在籍会員数の減少に伴う収益悪化がある場合、その悪化要因を特定して、それを取り除くための仕組

みをつくり、情熱を持ち工夫しながら運営にあたるのが求められます。ところが、そうしたことができないクラブが実際には多いのです。リノベーションは、クラブ改革、企業改革に他なりません。商品力を高め、集客を増しただけでは駄目で、顧客満足度を高め、定着を促進する運営をして、エクセレントクラブ、グッドカンパニーになることを目指すべきです。経営陣をはじめ、現場のスタッフに至るまでこういう高い意識がなければいけません。参考までに私の経験から業績が悪化しているクラブに見られる代表的な症状を挙げておきます。(1)ビジョン、戦略がない。(2)のんびりしている。「我々は地方の老舗でいいクラブ」と思っている。危機意識に乏しい。(逆に成長企業の方が危機意識が高い)(3)ミドルが問題をすり替え、他者のせいにしてしている。(4)在籍会員数を減らしているのに負け戦をしているという意識がない。(5)一人ひとりが赤字の痛みを感じていない。(6)赤字の原因が現場で追及されていない。(7)抜本的に構造を変えなければいけないのに、対症療法や単なる改善活動に終始している。

こうした状態がリノベーション後も続いているようなら、そのクラブ、その企業の先行きは残念ながら暗いと言わざるを得ません。まずは経営層が本気になってクラブ改革、企業改革にあたるという覚悟を持つことが大事でしょう。そのうえで、明確な改革策をつくり真剣に取り組まなければいけません。企業の中に5%の核人材をつくることができれば、それが波及して2割の人材が動き出します。そして、その2割の人材が残りの8割を動かし、組織全体の改革へと繋がっていきます。