

III Interview 識者の見解

継続利用促進～会員定着化に知見をもつ業界識者の方々に、新入会員のサポート策と案出～実行するうえでのヒントになる事例やキーポイントについてお訊きした。

Interview 1

新規入会者の継続サポート策

株式会社フィットネスビズ 代表取締役 CEO 遠藤一佳氏



定着の誤解

まず、「新規入会者の継続」を語る前に、「継続」に関する誤った解釈について記したいと思います。フィットネスクラブでは「高定着（低退会）＝いいクラブ」という考え方があり、多くの現場スタッフもそう信じています。しかし、私はそうは思いません。例えば、以下に4つの要素を挙げますが、このうち1つ以上が該当すれば退会率は下がります。2つも3つも該当すればもっと下がります。スタッフの努力とは関係なく退会率は下がるのです。

- ・会員年齢が高齢化している
- ・オープン年数が長い
- ・会員数がダウントレンドである
- ・競合が少ない

私は閉鎖クラブを数多く見てきましたが、多くは「低退会率」です。でも、スタッフは「私たちの強みはコミュニケーションです」「接客なら負けません」などと言っています。「高定着（低退会）」というのはそんなにいいことでしょうか？

退会率が低ければいいクラブか？

考えてみてください。仮に同じマーケットに、施設の大きさもアイテムも同じAクラブとBクラブがあったとします。Aクラブの退会率

が4%で、Bクラブは2%です。さて、どちらがいいクラブですか？ 多くの方々、特に現場スタッフはBクラブと考えるのではないのでしょうか。賢明な読者さまはすぐわかると思いますが、これだけでは比較になりません。本誌でも幾度となく述べてきたように、クラブの在籍力は「入会力（人数）÷退会力（%）」で決まります。そのため、これに基づき、以下のように条件設定を変えてみます。

- ・Aクラブ
会員数3,000名 入会力120名
退会力4%
- ・Bクラブ
会員数1,000名 入会力20名
退会力2%

さあ、これでどうでしょう？ Aクラブのほうが退会率は高いかもしれませんが、多くの地域住民を健康にしています。しかも、利益も多く出ますから投資に向ける費用も捻出でき、ますますお客さまの満足度は上がります。一方、Bクラブは退会率は低いものの、市場の評価は受けていません。このBパターンこそが閉鎖に向かう典型例です。もちろん、私は「退会率は高くてもいい」といっているわけではありません。「退会率」が上がった下がったよりも、自分たちが提供している商品に「価

値」があるのかを考えるほうがよほど重要だといっているのです。

価値がなければお客さまは辞める

これまで業界内では数々の初期定着策が成功例として紹介されてきました。しかし、私にはそれらの多くが表面的な手法に見え、「そんな単純なことで退会率が下がるわけがない」と公言してきました。例えば、「オリエンテーションをしないとしないでは、するほうが退会率が下がる」という説がありますが、そんなことは当たり前のことなのではないでしょうか。それまでやっていなかったり、内容が低質なことが問題なのであって、得られた結果は“従来の水準”になっただけであり、“改善”したわけではないのです。満点が100点で、落第点が60点だとして、それまでが20点レベルだったものが、40点程度になった。それを「20点が40点になりました」と無理矢理こじつけることで、担当者が自己を正当化しているだけだということです。「お客さまのお名前を呼ぶようにしたら退会率が下がった」というような意見も同様です。単に「普通に近づいただけ」です。また、この種の報告は極めて漠然としており、では「会員数3,000名のうちの何名の名前を

覚えたのか？」「来館者のうち何名に声をかけたのか？」「名前を呼ぶだけでなぜ退会率が下がるのか」といった質問には定量的に答えることができません。

利用回数を調節しようが、安くしようが価値がなければ辞める

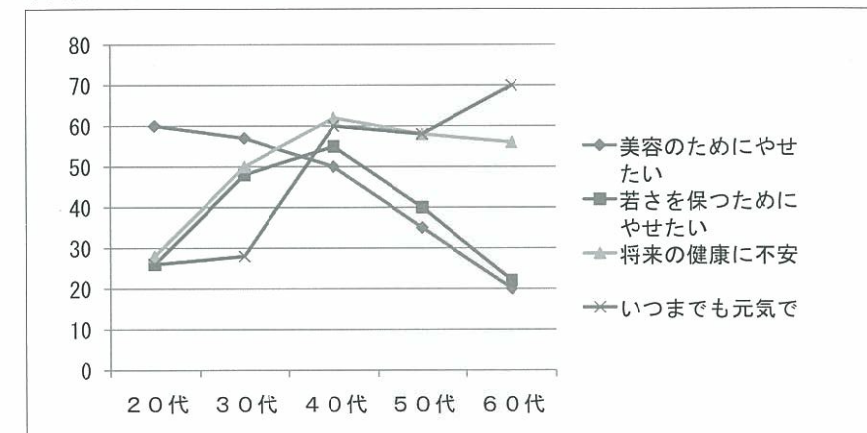
ではなぜ、お客さまは退会するのか。答えは単純です。「お客さまの期待を上回れていない」。ただ、それだけのことです。利用回数を調節しようが、料金を下げようが価値を伝えられなければ、お客さまは辞めてしまうのです。私は本テーマに関してはこれ以上の議論は何もないと思っています。読者の皆さまは「具体的な方法を知りたい」と思うのですが、この「教えて教えて症候群」が当業界の成長を阻害してきたのです。とはいえ、せつかくの機会ですので、「どうすればよいか」について少しヒントを提供しましょう。

以下はブランドデータバンクの女性を対象にした「脳トレ」の所有需要調査の結果です。

- ・20～24歳：圏外
- ・25～29歳：13位
- ・30～34歳：11位
- ・35～39歳：11位
- ・40～44歳：10位
- ・45～49歳：3位
- ・50～54歳：1位
- ・55～59歳：1位
- ・60～64歳：1位
- ・65～69歳：1位

このように、世代別に明らかにニーズが違います。当たり前のことですが、45歳未満に「脳トレ」をセールスしても買わない可能性が高いのです。これは「楽々フォン」などでも同じ結果になっています。では、これを「年代別女性の健康に関するニーズ」に置き換えてみます

◆資料1 年代別女性の健康に関するニーズ



(資料参照)。なお、グラフは2011年12月28日の日経MJ新聞の数字を参考にしながら、私が作成したもので、若干の狂いはありますが傾向を掴むには十分と認識しています。

マーケットに目を向けよう

グラフから明らかなように、「美容のために痩せたい」は「20代の断トツ1位」から右肩下がり落ちて一方、「若さを保つために痩せたい」は「へ」の字。「将来の健康」と「いつまでも元気でいたい」が右肩上がり伸び、後者は60代でこれまた「断トツ1位」です。40歳代を境に見事にニーズが反転していることもわかります。翻って、フィットネスクラブではこれらのニーズに対応する「優れた商品」があるでしょうか？ 最もモチベーションが高い入会初期に「オリエンテーション」と称して、20代女性と50代女性に同じことをアドバイスしているのではないのでしょうか？ となれば、20代女性が辞めるのは当たり前だと思います。こう考えれば、「オリエンテーションを受けたか受けなかったか」というのが、どれだけ浅い議論かというのかわかっていただけるでしょう。「新規入会者の継続策」は、これら世代別の

ニーズを上回る商品をもつ具体的につくるといふ、それだけのことです。自クラブの「トレーニング哲学」を確立したうえで、「年齢別・志向別」の考え方を柔軟に取り入れていくことが重要だと思います。枝葉末節の営業施策ではなく、その部分の価値をつくっていくための体制づくり商品を生み出す。それが唯一の解決策です。

課題は“人材”と“感受性”

課題は“人材”です。これは当社も同様です。トレーナーの問題点は基本的には勉強不足で、視野が狭く、お客さま心理がわからないというところにあります。この詳細は本紙連載でも記している通りです。それらに起因して「気づく力」が弱いのです。意外と思われるかもしれませんが、私は決して「トレーニング好き」の人間ではありません。身体のためにモチベーションを奮い立たせてジムに通っているのです。だから、クラブに来なくなる方の気持ちがよくわかるし、ジムに行けば、80%くらいの方々は退屈そうにしているように見えます。しかし、実行主務者である現場スタッフは、それに気づきません。自身がトレーニング好きだから、運動が苦手な方や面倒な方の

心理がわからないし、日ごろの行動範囲が狭いためにサービスの感受性が低く、私が現場でおかしいと思うことを彼らはおかしいと思わないのです。施策云々の前に、この感受性の低さが問題です。

したがって、私が「新規入会者」や「既存会員さま」の継続サポート

のために何をやっているかといえば、彼らの考え方を是正し、少しでも向上していけるような環境をつくることです。営業施策は「現有戦力でできる範囲の当たり前のこと」を確実にやらせてもらうレベルのことしか考えていません。「今まで何をやってきたんだ」と思われるかもしれま

せんが、独立から約5年が経過し、やっと「下地の下地」ができてきたかなという段階です。ここを改善し続けられない限りは何をやっても上辺にしかありませんので、「人づくり＝価値づくり」の本質と考え、地道な取り組みを継続していきたいと考えています。