

1度の割合で土・日に特別割引で利用を促すメールを配信します。こうしてつながっておくと、再入会して下さるお客さまもいるのです。また、既存会員の方にもできる限りメールアドレスをご登録いただき、ダイエットに関する情報や紹介キャンペーンの情報などを定期的に配信していくことも重要です。

総合型と大衆型は競合しない

総合型クラブの真横に低価格で小規模、コンビニエンスな大衆型クラブをつくったとしても、それほど競合することはありません。これまでの私の経験では、そうした構図でも既存の総合型クラブにまったく反応しなかった生活者が、新規に出店した大衆型クラブに反応しています。既存の総合型クラブも決して成り立たないわけではなく、相応の在籍者を確保できています。

一業態でエリアのすべての生活者を満たそうとする時代ではないのです。一企業が業態を違えてエリアをドミナント化することはできるでしょうが、今ある複数の総合型クラブだけでエリア内のすべての生活者のニーズを満たすことは極めて難しいでしょう。既存の総合型クラブは、常連客の要求に相応に応えなくてはならず、初めてフィットネスに取り組む生活者を受け入れる態勢がとれないのです。ここに大衆型クラブが存在感を示す余地があるのです。プログラムのほとんどを初心者向きにして、相応の初期対応をしていくとよいでしょう。

若年層のニーズに対応したオペレーションの導入

これから大衆型クラブに広がるだろうプログラムとしては、既述した通り、姿勢矯正や骨盤矯正などの医

科学的データに裏付けられた初心者向きの有料プログラムです。こうしたプログラムにより、初期定着の促進と客単価のアップを図るとよいでしょう。若年層の入会の少なさが業界の問題点としてしばしば取り上げられますが、低価格ジムやホットヨガスタジオには、一般的な総合型クラブとは逆に若年層が多く在籍しています。

ホットヨガスタジオに入会されたお客さまに「どうしてこのスタジオに来られたのですか？」と訊くと、「ネットで『ヨガ』と検索しました」と答えます。つまり、若者は今流行っているモノやコトについてワード検索をし、できるだけ専門性の高いところに行きたいと考える傾向があるということです。

そうだとすると、総合型クラブは若者には「なんでもあるけれど、ボヤっとした存在」として映っているのではないのでしょうか。総合型クラブは一見使い勝手もよさそうですが、実はLCCの飛行機に乗るようなもので、専門スタジオのレッスンに参加するときのように、自分の場所をあらかじめ指定することができません。ヨガスタジオはあらかじめエクササイズする場所が小割りされナンバリングされているため、ネットで自分の好きな場所を選んで予約することができるのです。そこに若者は、スマート感、フィット感を感じます。スクールが好まれるのも同様な理由からでしょう。

介護予防との複合業態の開発

直営店舗以外に広がりをもたせられる展開としては、介護予防施設があるでしょう。今、要支援対象の介護予防施設、託児所、フィットネスクラブが融合した延床面積300坪程度の業態の開発に取り組んでおり、

8月に開業を予定しています。インストラクターを共有し、昼は介護予防施設、夜はフィットネスクラブとして“二毛作”営業をします。これは、ある地方の商店街の活性化事業のひとつで、商店街が事業主体となり、自治体から補助費を得て行う事業です。ひとつのパターンが確立できれば、異なる商店街にも横展開できますので、スピーディーに展開することができます。

低投資、低料金、高客単価の実現

これからフィットネスクラブを開発するには、あまり施設や設備を広くし過ぎないように注意することが大事です。フィットネスクラブは温浴施設などとは違うのです。容易に異業種の真似をしても駄目です。

運営面ではもっとサプリメントの販売に力を注ぐとよいでしょう。フィットネス初心者向けのオリエンテーション、カウンセリング、初期プログラムなどをきちんと整えていることが大前提ですが、その流れがきちんとつくれば、これらの流れのどこかでサプリメントをお勧めすると、スムーズに購入していただくことができます。サプリメントをとる習慣をお客さまがもてば、トレーニングへの意欲も増します。

また、自宅のできるトレーニングのコンテンツも拡充し、ネットなどでその方法を無償配信することも大切になります。一般的に週に2~3回来館してトレーニングすることが理想といわれていますが、実際にそれができる人はかなり少ないのが現状です。ならば、このようにお伝えすることが必要でしょう。「もしどうしても週に1回しか(クラブに)来ることができないなら、ご自宅でのトレーニングをするといいですよ。ネットでやり方をお教えします。

クラブで週に1回しかトレーニングしないよりも効果があります」。

コンテンツとしては、「寝る前のヨガ」や「モーニングピラティス」といったものが人気です。面識のあるインストラクター、トレーナーが映像に登場し、語りかけるように指導すると評価されます。このなかで、使用しているツールなどもかなりの確率で購入していただけます。

こうしたホームフィットネスのためのコンテンツ配信はさほど難しくなく、コストもかからないためすぐにでも実施できます。私はかなり前から提言していますが、まだ実施しているクラブは少ないようです。しかし、今後急速に増えていくことでしょう。

Vision 3

信念の明確化により人と技術を育成せよ

株式会社フィットネスビズ 代表取締役 CEO 遠藤一佳氏



進歩なき停滞

ここ数年、フィットネス業界は売り上げ、参加率などが伸び悩んでいます。このことに関しては、他業種に比べて、落ち込みの幅が少ないという指摘もありますが、私は楽観的すぎると思います。なぜなら、落ち込みの激しい家電業界や外食業界に比べ、フィットネス業界が高い経営努力をするによって、そのような結果を勝ち取っているとは思えないからです。フィットネス業界各社より、ソニーのほうがよほど努力していると思います。要するに、「運動」というトレンドや技術革新などの影響を受けにくい分野で、大きく伸びる

まず取り組むべきはスタジオの整備

今の日本のフィットネスクラブに最も求められるのは、スタジオの整備でしょう。スタジオの需要は大きいのに、キャパシティが小さすぎたり、提供プログラム数が少なすぎたりで、本来の需要を吸収できていないクラブがまだ多数あります。ターゲットすべき顧客を明確にして、スタジオのキャパシティを確保したうえで相応しいプログラムをコーディネートし、もっと参加者を増やし満足度を高めていくべきです。必要ならジムのスペースを削ってでもスタジオのキャパシティを確保すべきです。ジムをトレーニングで使いこなせるお客さまが一定数に達するには

ことも縮むこともないまま、現在に至っているのだと思います。

私は20年来、業界誌などを通じて「このまま行けば将来は伸び悩む」ということを公言し続けてきました。フィットネス業界関係者が様々な社会要因や政治要因を取り上げて、「これからこの産業は伸びる」といっている時代を含めて、一貫して姿勢を変えてきませんでした。よって、現在の停滞は「起こるべくして起こった未来」だと思います。私は今、フィットネス業界各社が成すべきことは「フィットネス業界が5~10年先どうなるか？」を考えることではなく、「自社がこれから5~10年をどういう信念で臨むの

まだもう少しばかり時間が必要です。ここ数年間はスタジオエクササイズを、お勧めすべき中心的なアイテムにするとよいでしょう。スタジオを「武器」にしなければ、成長することは難しいでしょう。

これから日本のフィットネス業界には異業種から新しいモデルで複数のプレイヤーが参入してくるはずですが、施設数が急激に増え、確実に参加率は上がっていきませんが、残念ながらすべての会社が成長できるわけではありません。マネージャーやインストラクター、トレーナーなど実際に最前線で働く人々は恩恵をこうむるでしょうが、経営者はたいへんです。今から戦略的に事業計画を立て、経営していく必要があるでしょう。

か」を決意することだと思います。

明らかな基本的理由

フィットネス業界が停滞する原因は明快です。それは、今も昔も経営者の大半に「信念」がないからです。「信念」とは「国民の健康づくりこそが、自らの本分であると考えること」です。そして、「病気の少ない社会こそが、国民の快適な生活の最大のインフラであり、その実現こそが自分たちの使命である」と心の底から思うことです。私は最近わかったことがあります。それは、フィットネス業界の多くの経営者は以下の3つの参入動機のどれかに該当しているということです。

- ・「健康産業」という響きに、何となく社会的な意義を感じて参入している
- ・親会社から期限付きの出向で参入している
- ・不動産などを所有しており、その投資(利益)として参入している

それぞれに個別の事情がありますから、その正当性の如何は何ら問題ではありません。しかし、ここには最も大切なことが抜け落ちています。それは「お客さまの健康」です。もちろん、上記のなかにもフィットネス事業に対して「夢と志を有した経営者」がいらっしゃることを私は知っています。しかし、全体で見れば、このことを真剣に考えている経営者があまりにも少ないと思います。「お客さまの健康」を考えないから、どう見ても売り上げのためにやっていると思えない営業施策がまかり通る。「お客さまの健康」を考えないから、都合のいい「経営理念」を毎朝唱和することで満足する。本来、これに異を唱えるべき若者たちも、怖いか疑問を感じないのか、権力に盲従する。この部分にメスを入れない限り、フィットネス業界の未来を論じることに意味はないと思います。

不毛な新業態論

フィットネス業界で盛んに行われている「新業態論」も不毛だと思えます。「新業態」というのは、現在の商品の「強み」となる基幹商品があってこそ、それを縦方向に掘り下げたり、横方向に展開することで可能になるものです。

例えばですが、多彩なメニューを展開するも「強み」をもたないファミリーレストランが、「現在もメニューとして扱っているから」という理由で、ハンバーガーショップ

に進出したらどうなるでしょう。既存プレイヤーに敵うはずがありません。フィットネス業界における「新業態論」がうまくいかないのも、これと同じ理由です。それにも関わらず、自分勝手な言い訳をつけて自己の取り組みを正当化しているのが多くの現状だと思います。はっきりいえば、「新業態」などお金とアイデアさえあれば誰にでもできるのです。多店舗展開も誰にでもできます。なぜなら、私はその状況に身を置いたことがあるからです。他企業でドロップアウトした中途採用者をマネージャーにし、素人同然のスタッフにトレーナーを任せても、新規出店およびFC展開もできるし、他企業と大差ない運営レベルも維持できます。しかし、このことに疑問を抱けないから、真の成長を遂げられないのです。

外的要因の影響

このようなフィットネス業界の実情に対し、少子高齢化社会や消費税アップは否が応でもやってきます。さらに他業種でシュリンクした企業が「健康ニーズ」に目を付けて新規参入してきます。

例えば、居酒屋市場などはこの20年間で約4,500億円もの売り上げを減じています。これはフィットネス産業全体の売り上げより大きいものです。このような企業が参入してくる可能性は大です。既存のフィットネス企業はこのような外的影響を間違いなく受け、その影響はボディブローのように効いてくると思えます。なぜなら、前述のように誰でもできるような運営しかしていないからです。その大きな原因になっているのが「信念」です。「信念」に差がなければ、同じ土俵での勝負になります。仮に私が居酒屋産

業の「フィットネスプロジェクト」に招かれれば、該当クラブの隣に「それ以上」のクラブを簡単に作るができます。もっとも、土地がなければ出店できませんから、この立地が参入障壁になっていることは事実です。しかし、逆から見れば、この立地に甘えてきたのがフィットネス業界の現状です。だから、ビジネスの心臓部である「ソフト」と「人」が育たないのです。人を育てるのは5~10年の仕事です。だから、早く始めた企業が勝ちます。最も、これが面倒だから「明日から役立つ」的な軽くて薄いハウツーが受けるのですが、このマインドからはいい加減に卒業したほうがよいと思います。

実行すべき人と技術の育成

これら外的要因をブロックし、経営を安定させるには「信念の経営」を高いレベルで実行すること以外にありません。「使命感」と置き換えていただいてもよいと思います。この「信念」や「使命感」のレベルの高さが、外的要因などへの障壁の高さとなるのです。「くだらない精神論をいっている」と思う方は、5年後も10年後もそういっていればよいと思います。他業種を見れば、成長を続ける企業は経営者が「高い志」を掲げ、イノベーションを続けながら、マーケットに必要とされる商品を開発していることは明らかです。すべては「信念に基づいて、長期の時間軸で持続的な取り組みができるかどうか」にかかっています。

株式会社ファーストリテイリングが花開くSPA業態を作り上げるのに何年かかったのか、株式会社平成建設が多能工化、全社員化、内製化を作り上げるのに何年かかったのか、同じように旭山動物園が「未来のス

ケッチ」に始まってから、現在の運営レベルを実現するまでに何年かかったのか、ということを考えてみてください。同じようにフィットネス業界も長い時間と労力をかけてでも、覚悟と忍耐をもって、自らのビジョン実現を成し遂げることが重要です。

企業変革が目先の取り組みを変えたり、新しい人を入れたりすることで短期的に実現することなどあり得ません。消費税増などがあっても、競争力に優れる企業は「必要とされる商品」を生み出すことによって平然と生き残ります。このとき、着目すべきは「商品とは技術と人が生み出す」ということです。いうまでもなく、「技術」は「人」が生み出すものです。フィットネス業界各社が「他クラブの真似事」ばか

りしているのは、社内に「技術」と「人」という重要な経営資源をもっていないからです。だから、経営陣が待ち切れずに真似に頼ってしまうのです。簡単な構図だと思います。今後もそれを続けるのか、それとも独自化を図るのか。どちらかを選択しなければなりません。

楽天の三木谷社長は「ビジネスで成功する人の3要素」として、「想い(マインド)」「知識(ナレッジ)」「技術(スキル)」を明示しています。将来を案じる時間があるなら、今すぐこのような「人」をつくる体制を整備すべきです。フィットネスという業態は、本社が開発した商品を店頭で売るようなビジネスではありません。

基本的にすべてのサービスは「人」を介して、お客さまに伝わっていく

のです。だとすれば、経営資源を「人」に投資するのは当然のことだと思います。昨今、業界外の多くの企業で「社内大学」、「社内道場」の取り組みが活性化しており、フィットネス業界内にもこれらを導入する動きがあります。「仏つくって魂入らず」にならないように、心ある経営者の方々にはぜひ、強いリーダーシップを発揮してほしいと願っています。

- ・経営者は「信念の経営」を実行する!
- ・未来に向けて優れたマネジメントリーダーを育成する!
- ・未来に向けて優れたフィットネストレーナーを育成する!

私にはこれ以外に「フィットネス業界の未来」を明るくする手段は考えられません。

フィットネスビジネスの動きがわかる

**FIA は明日のフィットネスクラブ経営・運営を
考える人々のための団体です。
私たちは加盟クラブ・企業を広く募集しています。**

関係官庁 経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課 加盟企業数 195社(約1,350クラブ)

主な事業内容 フィットネス産業に関する ①調査研究 ②セミナーの開催 ③情報の収集と提供、他

FIA 一般社団法人日本フィットネス産業協会 **加盟クラブ募集中!**
Fitness Industry Association of Japan

お問い合わせ入会申し込み 資料請求は 〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町2-2-3 第三櫻井ビル6F
TEL 03-5207-6107 FAX 03-5207-6108 URL <http://www.fia.or.jp> e-mail ftys@fia.or.jp