

2012 6/4

Vol. 001

思考力強化マガジン

# Power of Thinking

「Power of Thinking」という名称には「思考が生み出す結果の力強さ・レベルの高さ」という想いを込めています。また、本マガジンが「思考力強化」の「パワースポット」となることを願い命名しました。

## This Weeks Contents

- ◆創刊への想い・・・2
- ◆フィットネスビジネスの視点・・・・・・・3
- ◆P・O・T「フィットネス業界編」・・・・・・・4～12  
「もし、あなたが高い目標に悩むクラブの支配人だったら」
- ◆P・O・T「業界外編」・・・・・・・13～21  
「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら」
- ◆今週の一冊 ・ 編集後記・・・・・・・22～23

本号は創刊号（サンプル号）のため、業界内、業界外のテーマに関する「出題」と「回答」を掲載しています。以降に流れについては本マガジンホームページの「本マガジンの内容」をご参照ください。



## 創刊への想い

「次世代のフィットネス業界を担っていく方々の成長に貢献したい」

「創刊の想い」はその一点にあります。そう思う理由は私のこれまでの経験と関係があります。30才を過ぎたばかりの頃、私は「勢いだけ」で支配人になりました。「支配人をさせてください」という猛アピールが功を奏したのです。自分なりのイメージを持ち、シュミレーションもして支配人職に就きました。

最初の1～2年は調子が良く、「優秀支配人」などで表彰され天狗になっていました。しかし、そこから結果がなくなりました。降格や降給も経験しました。しばらくして、「優秀な結果」は自分の能力ではなく、「時流に乗っただけ」、「他力本願」だったことに気づきました。

そんな時、「ビジネスの師」である高崎尚樹さん（現(株)ルネサンス取締役常務執行役員）に出会いました。そこで私は「感覚」ではなく、「科学」としてビジネスをすることを学びました。高崎さんは答えを示すことは一度もありませんでした。教わったことは、「それは何故だ」という「何故の追求」と、「この場面はこう考えるべきだ」という「原理原則」、そして「猛勉強せよ」でした。その経験は私の基盤となり財産となっています。高崎さんの指導を受けなければ、私はどうなっていたかわかりません。

フィットネス業界を見渡せば、当時の私のように「やる気」はあっても、「やり方」がわからずに困っている人がたくさんいます。私が高崎さんに助けられたように、これまで私が学んできた「やり方」や「考え方」を少しでも次世代リーダーの方々にお伝えしていければというのが本マガジンを始めようと思った理由です。

人間の可能性は無限大です。人間は「こうなりたい」と「本気」で思ったことは、おおむね実現するのです。次世代を担う方々は今から30年、40年といったスパンで活躍していかなければなりません。それを実りあるものにできるか否かは、日々、どれだけ自分を磨き続けられるかどうかにかかっています。

私も本マガジンには私達のすべてを投入していくつもりです。自分の未来を創っていくための「学び」を今から始めてください。



(株)フィットネスビズ  
代表取締役CEO  
遠藤 一佳

## フィットネスビジネスの視点

### ●タニタ社が「フィッツミー」を札幌にオープン

タニタグループのサーキットトレーニングクラブ「フィッツミー」が5月に札幌でオープンしました。これを聞いて「タニタ食堂に続いてフィットネス進出か」と思った方も多くいらっしゃると思いますが、同社は既に直営、提携などを含め20店以上を展開しています。

### ●フィットネスビジネスの視点

同事業は（株）タニタフィッツミーとして独立法人化されています。私は当時のことを詳しく覚えていないのですが、同社は2007年2月に設立されていますので、5年間で20数店舗という出店スピードです。2005年2月設立のカーブスジャパン社が既に約1200店強だったと思うので、良い悪いは別にしてその差は顕著です。

「フィッツミー」のキャッチコピーは「女性のための30分サーキットトレーニング」です。これはどこかで見たことがあります。このことからわかるように、完全は二番煎じであり、現在のところ「独自性」をまったく示せていないと思います。私は店舗数が多いことが善で、少ないことが悪だとは微塵も思っていないが、「独自性を示せていない」ということは問題だと思っています。

「タニタ食堂」の活況度に関して詳しくは把握していませんが、こちらは「体組成測定」→「ダイエット」→「レシピ本」→「食堂」という運動性があり、同社の強みがビジネスに活かされています。しかし、「フィッツミー」に関してはそれが感じられません。さらに、サーキットであれ、フィットネスであれ、運動を提供するビジネスは「食事」や「機器」と異なり、「人間」が商品そのものとなります。このことが差別化をさらに難しくしています。

「フィッツミー」が今後、差別化を目指すなら、同社の強みの領域を全面に出しながら、それをコンセプトとしてネーミングからロゴまでのすべてに反映させ、スタッフのオリジナル性を徹底的に強化していく必要があると思います。現在は「あの『タニタ』の運動施設」ということさえ認知されていません。「タニタ」というブランドを持っているのですから、その強みが運動、栄養を通じた社会発展につながるように頑張っていたいただきたいと思います。

★2012年7月2日（月）の本スタートから、「フィットネスビジネスの視点」は3テーマをピックアップします。

## 「高い目標に悩む支配人」

### ●今週のテーマ：「高い目標に悩む支配人」

Aクラブでは会員数がピークの80%になってしまいました。営業部長からは、「元通りは無理としても、90%までは回復させるように！」という（ありがちな）檄が飛んでいます。しかし、会員数は下降傾向。支配人は「目標が高すぎるのではないか・・・」と悶々と悩んでいます。では、ここで問題です。

もし、あなたがAクラブの支配人だったら、目標の正当性の如何をどのような観点から考察しますか？

ちなみに、「考え方」を持たない組織は以下のような症状に陥ります。

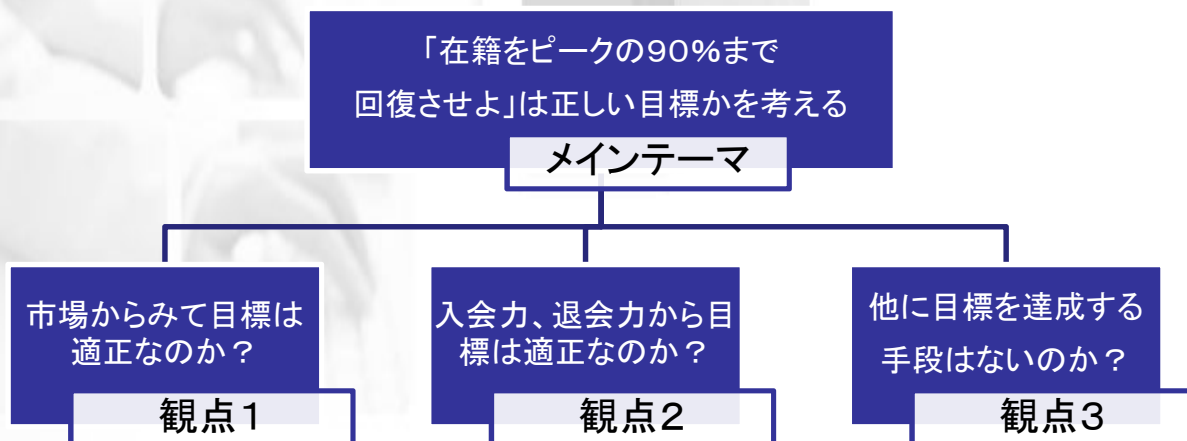
- ・上司の言いなり状態のまま、ひたすら目標を追いかける
- ・価格競争をして、入会獲得に努める
- ・サービスを強化する
- ・人件費を削減し、利益の帳尻を合わせる
- ・チーム内に不満が増え、元気がなくなる

では、次週まで（今回は今すぐ）にお考えください！

## 「高い目標に悩む支配人」

### ●今回の考え方

「現実離れた目標」を背負いながら、疲弊している支配人が数多くいます。同時に会社や上司に対して「目標が高すぎる」といえない支配人も数多くいます。当たり前のことですが、「目標設定」が間違っていれば、「取るべき行動」も間違っただけになります。今回はそのような問題が生じた場合、「私がまずやること」をご紹介します。皆さまの観点と比較してみてください。



### ●観点1:「市場からみて目標は適正なのか？」

私であればまず「市場に対して目標が正しいのか」を追及します。その上で「90%回復が難しいのか」、それとも「110%も可能なのか」を判断します。多くの企業でこの「判断」が機能していないように思えます。

過去にこれだけいたから

前年比で10%のアップが全社的な目標だから

あと、100名くらいなら頑張れるだろう

このような「考え方」が出てきたら、「自分の組織はNGである」と考えた方がよいでしょう。では、どのように適正な目標(会員数)を判断したらよいのでしょうか？当然のことながら、それは「市場調査」の結果によります。皆さま、または皆さまの会社には「市場力を判断する基準」が存在しているのでしょうか。おそらく、多くの企業で「ない」のが実情だと思います。それ故に、「根拠のない感覚値」、「過去の経験」という有害な価値観が幅を効かせてしまいます。私は以下の「定量的要素」と「定性的要素」の観点から、市場力(会員数)を予測しています。

## 「高い目標に悩む支配人」

まずは「定量的要素」を紹介します。

### ★定量的要素

1. 当該地把握
2. 立地タイプ
3. 商圈の広さ
4. 人口
5. 男女年齢構成
6. 世帯数
7. 行動ベクトル
8. 後背地人口
9. 競合位置
10. 所得指標
11. 駅乗降者数
12. 分断要因①

「定量的要素」とは、地図や資料を見ればわかることです。つまり、「現地に行かなくても机上でわかること」と言い換えても問題ありません。現在は専用ソフトを使えば、上記指標は「数秒」でわかります。それにオリジナルの「係数」を乗じることで、おおまかな市場力は把握できます。もし、「私にそんな能力はありません」と感じた方も、まったく問題ありませんので、このまま読み進めてください。

続いて、「定性的要素」を紹介します。

### ★定性的要素

1. アクセス
2. 視認性
3. 建物期待値
4. 駐車場必要性の有無
5. 坪数
6. 競合の強さ
7. 後発リスク
8. 分断要因②
9. 入会力と退会力の整合性



## 「高い目標に悩む支配人」

「定性的要素」とは、「現地」で「現認」しないと事実がわからないもの、および、「定量的要素」を無視して会員数に影響を及ぼす因子を指します。例えば、市場力から見たら「5,000名の会員数」が適正だとしても、100坪のクラブに5,000名が集まるとは考えられません。「定性的要素」とは、このような「後調整」を加えるものでもあります。しかしながら、このような「市場力の判断」は、とても難易度が高く、実施にあたっては確かな経験と専門技能が必要です。そこで有効な手法が「入会力と退会力から目標を判断する」になります。

### ★ポイント1

目標設定が正しいかを「市場」から見極めよう！ただ、これは難しいぞ…。これに代わる方法は？

### ●観点2：入会力と退会力から目標が適正か判断する

クラブの目標会員数を判断するには「在籍力」という指標を使うのが効果的です。この「在籍力」の重要性は幾度となく提言してきましたが、一部の方々を除いてほとんどとっていいくらいに定着していません。以下にやり方を示しますので、是非、習得していただきたいと思います。

皆さまは自クラブの2011年度の年間入会者数と年間退会者数を把握してらっしゃいますか？毎月の「入会予算」、「退会予算」を追いかけて、「今月は達成した」、「今月は達成しない」とやっている人は、この把握をしていないはず。これは「木を見て森を見ず」という状態です。まずは自クラブにおける上記数字を算出してください。数字は架空ですが、以下のような感じで把握できると思います。

年間入会者	960名
年間退会者	984名

### ★ポイント2

2011年度の年間入会者数と年間退会者数を把握しよう！

## 「高い目標に悩む支配人」

では、ここで「質問」をします。皆さまはこの状態が続いた場合、クラブの会員数が最終的に何名になるかわかりますか？もちろん、毎年、24名ずつ減っていくので、最終的に「24名」になります。しかし、仮に2010年度の入会が984名で退会が960名であれば、この2年間は拮抗です。では、2009年が入会1,000名で退会900名だったら・・・???

「何を言っているのか」と思われたかもしれませんが、「もっとも大切な考え方」は「自クラブの会員数が何名に向かっているかを知ること」です。上記の「クラブの会員数が最終的に何名になるかわかりますか？」という質問に答えるならば、「入会者と退会者だけで、それはわからない」となります。

では「何」がわかれば、「自クラブの会員者数が何名に向かっているか」がわかるのでしょうか？その答えは「退会率」にあります。

### ★ポイント3

「自クラブの会員数が何名に向かっているかを知る」には、「退会率」が大事！はて、何故だろう？

説明を続けます。続いて、2011年度の「月間平均退会率」を算出してください。これも架空ですが、以下のような感じで把握できると思います。

	年間合計	月平均
入会者	960名	80名
退会者	984名	82名
退会率	42%	3.5%

この数字が揃えば、自クラブの「在籍力」がわかります。私の勉強会に参加した方なら、一目瞭然だと思います。さて、おわかりになりますか？

答えは「2,285名」です。計算式は以下の通りです。

$$\text{「在籍力} = \text{月平均入会者} \div \text{月平均退会率}」$$

したがって、「80名 $\div$ 3.5%＝2,285名」となります。何故なら、会員数2,285名の時の退会者数が80名となり、入会力の80名と拮抗するからです。これは一度で絶対に覚えてください。



## 「高い目標に悩む支配人」

毎月の入会者と退会者を追いかけて「勝った、負けた」とやっている、この「在籍力」が見えません。これこそが前述した「木を見て森を覩ず運営」です。そのように目の前のことに追われるのではなく、自クラブの在籍力という「全体」を理解した上で、月別目標という「個別」をコントロールすることで、クラブ運営に余裕も生まれるし、自分達の立ち位置も明確になるのです。このことが理解できれば次のステップに進めます。

### ★ポイント4

「在籍力」は「月平均入会者÷月平均退会率」で求められる

続いて、2011年に加えて、2010年度と2009年度の入会と退会率を把握してください。これも架空の数字ですが、以下のような感じで把握できます。

2009年度	月平均	2010年度	月平均	2011年度	月平均
入会者	100名	入会者	95名	入会者	80名
退会率	4%	退会率	4%	退会率	3.5%

この表は非常に重要なことを示唆しています。ここでは、フィットネスクラブの現場における「もっともよくある思考」を紹介します。ご覧の通り、2009年から2011年にかけて、「退会率」は4%から3.5%に下がっています。多くのクラブでこのことを「退会率が下がった」と捉え、業界誌等で「そのためにあれをやりました、これをやりました」ということを雄弁に語っています。

しかし、2009年から2011年にかけての「在籍力」はどうでしょう？2009年度の在籍力は2,500名です。2011年は2,285名でしたから、なんと215名も減っているのです。お客さま単価が仮に8,000円としたら「月間172万円」、「年間2,064万円」の損失になります。

実際は「年間2,064万円も減じる体質」になっているのに、「退会率が減った！」と喜んでいていいのかということです。では、このクラブの会員数を2009年度の水準でキープするとしたら、退会率は何%まで改善すればよいのでしょうか？

## 「高い目標に悩む支配人」

もうおわかりですね。80名÷2,500名で「3.2%」となります。これで初めて(少しは)喜べるのです。(※あくまでも「体質」の話であり、必ずしも一年間で元通りになるわけではありませんので、念のため)。

ここで「90%会回復という目標は正当か？」という今回のテーマに戻ります。仮に在籍力の2,285名が対ピーク80%に該当するとすれば、目標値である90%は以下の式から、おおむね2,570名であることがわかります。

- ・ ピーク会員数×80%=2,285名→ピーク会員数は2,856名
- ・ 2,856名×90%=2,570名

以上より、「現在の会員数を2,570名にする」には以下の考え方が成立します。

- ・ 入会力をそのままに退会力を「3.1%」にする(80名÷2,570名)
- ・ 退会力をそのままに入会力を「90%」にする(2,570名×3.5%)
- ・ または、その両方を少しずつ改善する

これら以外に方法はありません。この「体質」に変えない限り、大型キャンペーンで一時的に在籍を増やしても、再び、「在籍力」に向かって会員数は下降し続けるのです。つまり、「会員数をピークの90%に回復させよ」という指示の正当性は、上記の「具体的数字」が達成できるのかどうかで決まるのです。そのことを理解せずに目標設定がされているとすれば、「今月は増えた」、「今月は減った」を繰り返しながら、「シーソーゲーム」を繰り返すこととなります。もちろん、算出された数字を会員数の目標にするものではありません。目標設定の「理論ベース」として、有効に活用することが大切です。

### ★ポイント5

「在籍力」のトレンドを把握し、「適正な目標設定」に活用する！

#### ●観点3：他に目標を達成する手段はないのか？

最後は「会員数をピークの90%に回復させる」の正当性とは異なる観点の思考を紹介します。流れ上、目標会員数が2,570名とした場合、以下の2つはどちらがよいですか？

- 会員数2,570名で、月間営業利益200万円
- 会員数2,470名で、月間営業利益300万円

在籍が大事なのか？利益が大事なのか？おそらく、多くのクラブで後者がいいということになると思います。「会員数が目標に対し極端に低いのは困るが、そうでなければ利益が多い方がいい」というのが正直なところでしょう。

## 「高い目標に悩む支配人」

「利益は少なくとも、地域におけるシェアが大事だから、何が何でも2,570名以上だ！」という人は少ないと思います。となれば「会員数の目標を一生懸命、追うこと」に意味はあるのでしょうか？ちなみに、私は「2,100名」になっていた会員数目標を（これまで述べてきた観点に基づき）、「1,850名」まで下げて、目標の利益を達成したことがあります。この方がストレスも小さいし、はるかに合理的だと思います。

このようなやり方はないでしょうか？前述のように目標と現実の差は「2,570名－2,285名」で「285名」になります。単価8,000円とすれば、月額228万円になります。これを「会員数だけ」で解決しようとしたら、「ショップセール」などでその場をしのごうとするから、いつまで経っても堂々巡り。何年も同じことを繰り返すことになるのです。大切なことは「予算」ではなく、「収益モデル」を構築することです。皆さまであれば、この「228万円」をどのように達成しますか？私であれば、以下の「当たり前の4点」に目をつけます。

- 会員数はどこまで伸ばせるのか？
- 会費収入以外に活路はないのか？
- 粗利は改善できないのか？
- 販売管理費に1円の無駄もないか？

では、1項目ずつ簡単にポイントを記していきたいと思います。なお、「縮小均衡」に陥る可能性があり、特段、技術も必要ない「経費節減」は省略します。

- 会員数はどこまで伸ばせるのか？

現在、2,285名の会員数は「何名」まで増やせるでしょうか？ここで「切りのいいところで2,400名！」では本号の意味はありません（笑）。ここでも根拠になるのは「入会力」と「退会力」です。例えばですが、現在の入会力を80名から10%アップの88名にすることは可能でしょうか？はたまた、3.5%の退会率を3.25%にすることは可能でしょうか？0.25%下げるということは「400名に1人」を継続させるということです。ここまで掘り下げなければ根拠のある目標にはなりません。仮に後者を選択したとしましょう。となると、会員数目標は $80 \div 3.25 = 2,461$ 名となり、2,570名との差は▲95名。単価8,000円として、140万円の売上増になります。（※繰り返しますが、この「体質」になった場合の数字です。）

- 会費収入以外に活路はないのか？

皆さまは自クラブの「会費内収入：会費外収入」の比率をご存知ですか？クラブ規模や戦略にもよりますが、「会費外収入」は「宝の山」のケースが多くあります。

## 「高い目標に悩む支配人」

もっともお客さまニーズと合っているのは「パーソナルトレーニング収入」です。ここに最低でも会員数の5～10%の需要があります。仮に現在のパーソナルトレーニング受講者が3%であれば、少なくとも倍の6%にはできます。仮に会員数が2,461名で単価が3,500円。一人平均月に2回受講されたとすると、52万円の売上が加わることとなります。これで140+52で192万です。

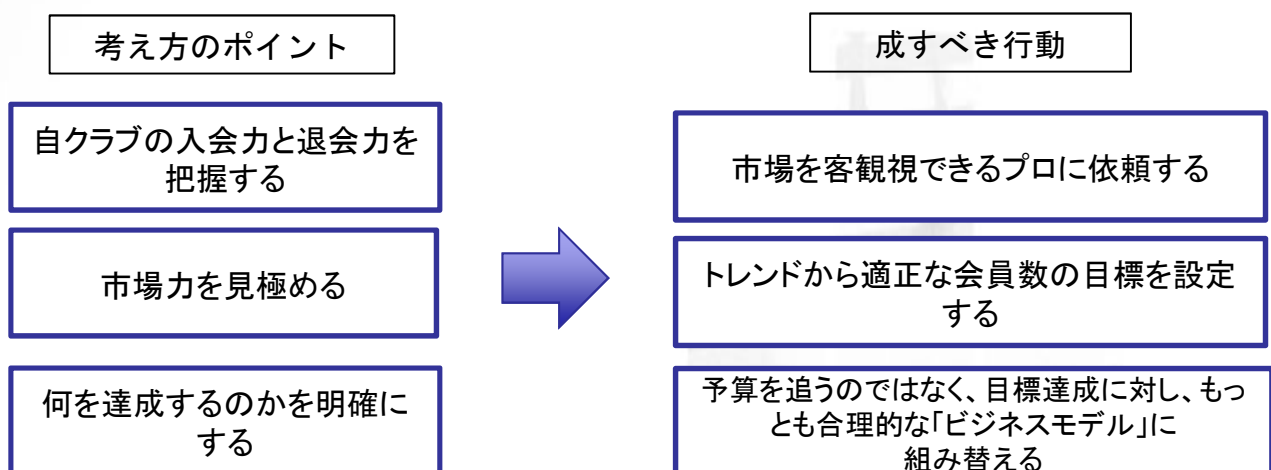
□粗利は改善できないのか？

意外に軽視されているのが「粗利」です。例えば、現在、仮に3%の参加率の「パーソナルトレーニング」を「業務委託」しているとします。仮に上記と同じ構造で40:60の歩率になっているとすれば、52万円のうち31万円が「経費」になっている（粗利は21万円）ということです。この半分を直営にすれば、26万円+10万円（26万円×40%）で36万円の粗利になります。大切なポイントは「同じ売上」で「利益」が増えるということです。以上により、差額の228万円には及んでいないものの、もっとも大切な「達成するポイント」は絞れます。もちろん、これは「机上の論理」かもしれません。しかし、「実現困難な目標」を言われたままに追い続けるのと、「達成可能な目標」に焦点を合わせて運営するのでは、結果の確度に大きな差が生じます。

### ★ポイント6

自クラブの収益構造を見直して、予算を追うのではなく、目指すべき「収益モデル」を確立し、その達成を目指す！

最後に本号のポイントを整理します。



以上

## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

### 今週のテーマは学習塾市場、「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

今週は学習塾市場をテーマとしてピックアップします。教育関連の学習塾はこれまで堅調に市場を伸ばしてきましたが、ここにきて市場規模の伸びが鈍化してきた状態です。加えて、少子化という構造的な問題を抱えており、競争がこれまで以上に厳しくなってきたのが現在の学習塾を取り巻く環境です。そんな状況を受けてのシンキングタイムですね。さて、「もし、あなたが学習塾企業の営業責任者だったら・・・」、これが今週の設定です。これから自社が成長に向けて進むべき方向性はどこなのか、具体的にはどのような手段をとるべきなのか、これらを自分なりに掘り下げて考えてみましょう。もちろん、それらを単なる「思いつき」としての発想ではなく、論理的に考えるうえでは現状認識が不可欠ですし、そのためには関連の情報に目を通すことも必要でしょう。現状や問題発見をするためには、どのような数字を押さえるべきか、それを自分で考えることも今回のトレーニングの一環です。現場でも自ら問題発見をして、問題解決まで導かなければ、クラブの結果は変わっていかないのと同じですね。馴染みのない業界、答えのない問題だからこそ、思考のトレーニングとしてはうってつけです。まずはチャレンジをしてみましょう！

## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

### 問題解決: 回答編

本来の流れは1週ごとの出題→回答というサイクルですが、今号は創刊号なのでコンテンツの全体像が見えるように回答編までをセットで紹介します。

#### 今週のポイント

- ☑ 問題解決に向かう大きな流れを理解する
- ☑ 「大から小へ」の観点を意識する
- ☑ 物事を定量的に捉える
- ☑ 機会に目を向ける

今週はこれら4点を念頭に置きながら、問題解決に向けた流れを見ていきましょう！

### まずは現状認識からスタート

問題解決にあたっては現状認識に基づく問題発見をすることがスタートです。ここでの現状認識や問題発見が誤ったものになると、それをベースに思考する問題解決の手段も的外れになる可能性が高まるので注意が必要です。



## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

### ここがポイント①

#### 「大から小へ」

物事を捉える場合には「大から小へ」、「全体像から部分へ」という流れを意識することが大切です。はじめから細部に目を向けてしまうと、本来の問題を思考の外に置きっぱなしにしてしまうことにもつながるためです。そして、今回のような現状認識をする場合も、この流れに当てはめて進めることがポイントです。対象となっている学習塾の場合はグローバル展開を行っておらず、国内事業展開のみなので最も大きな視点で捉えるべきは、「日本経済の動向 → 家計の消費動向 → 業界の動向 → 個別企業の動向」といった流れになるでしょう。日本経済の動向はGDPなどを見れば良いですが、ここが伸びていないのは周知の通りです。家計消費は総務省「家計調査」を参照しても、全体のそれとならんで停滞しており、2008に前年比マイナス1.9%、それ以降は横ばいで、2011年に再びマイナス2.1%と伸びていません。業界動向は経産省「特定サービス産業動態統計調査」の参照では、直近は微増しているものの、ほとんど横ばいの状態です。今回は個別企業の設定をしていないので省略します。ここからは業界全体では大きな落ち込みはないものの成長は鈍化していることが分かります。では問題はどこにあるのかをもう少し詳しく見ていきましょう。

#### 問題発見

ここからは、より詳細な状況を把握して問題発見をするために、より学習塾市場に影響を及ぼす資料から読み取ることができたものを整理していきます。

## Thinking Hi ↑「学習塾からのシンキング」

### ここがポイント②

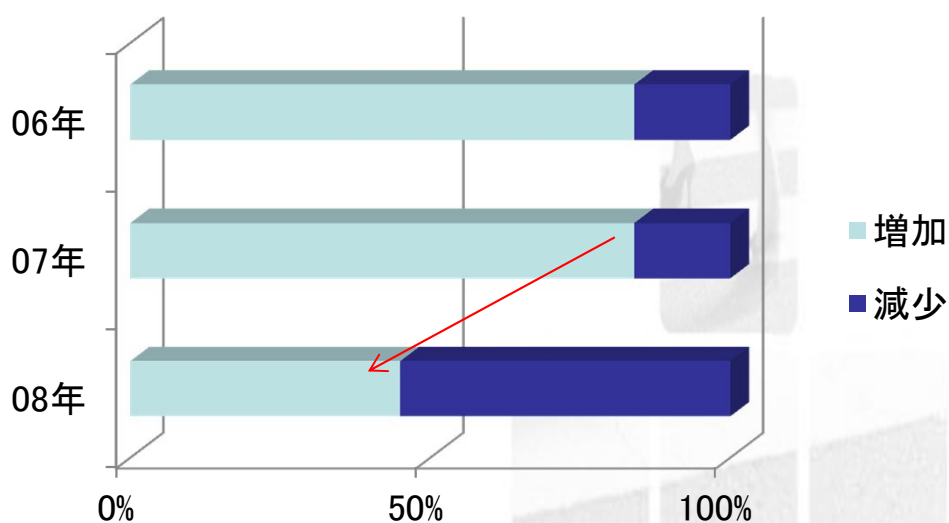
#### 「定量的に捉える」

数字で示された定量的なものをベースにしなければ、思い込みや何となくの「~だろう」という曖昧な範疇を出ません。それにより思考が的外れなものになる可能性も高くなりますから、客観的・定量的な視点で物事を捉えることが大切です。

#### ●「教育費は聖域」は崩壊

「学習塾白書」内にある「売上の増加している上場塾の割合」を参照したところでは、06年、07年は約85%の企業が売上増加をしていたものの、08年には約45%と半減しています。(図1参照)  
これはリーマンショックの影響を受けたものと推定できるでしょう。教育費は聖域で家計内でも縮減されにくいもの、という通説がありましたが、家計に大きなマイナス影響が生じると、教育費も比例してマイナスになることが顕著に表れたひとつの事象だと思えます。

図1 売上の増加している上場塾の割合



資料:学習塾白書

## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

### ●学力の下位シフト

次にベネッセ教育研究開発センターが行った「学習基本調査」を確認してみました。中学生の7段階における成績自己評価では回を追うごとに最下位層や中の下層といった全体の成績下位に位置づけられる層の割合が増えていることが分かります。関連した同社の調査では成績階層別の通塾率を調査した資料があり、それによれば成績上位層の通塾率が60%前後なのに対して、下位層では40%未満という状態でした。(表1参照)

表1 学力別通塾率

学力	上位	中の上	中の中	中の下	下位
通塾率	59.0%	60.9%	54.3%	44.4%	36.9%

資料：ベネッセ教育研究開発センター

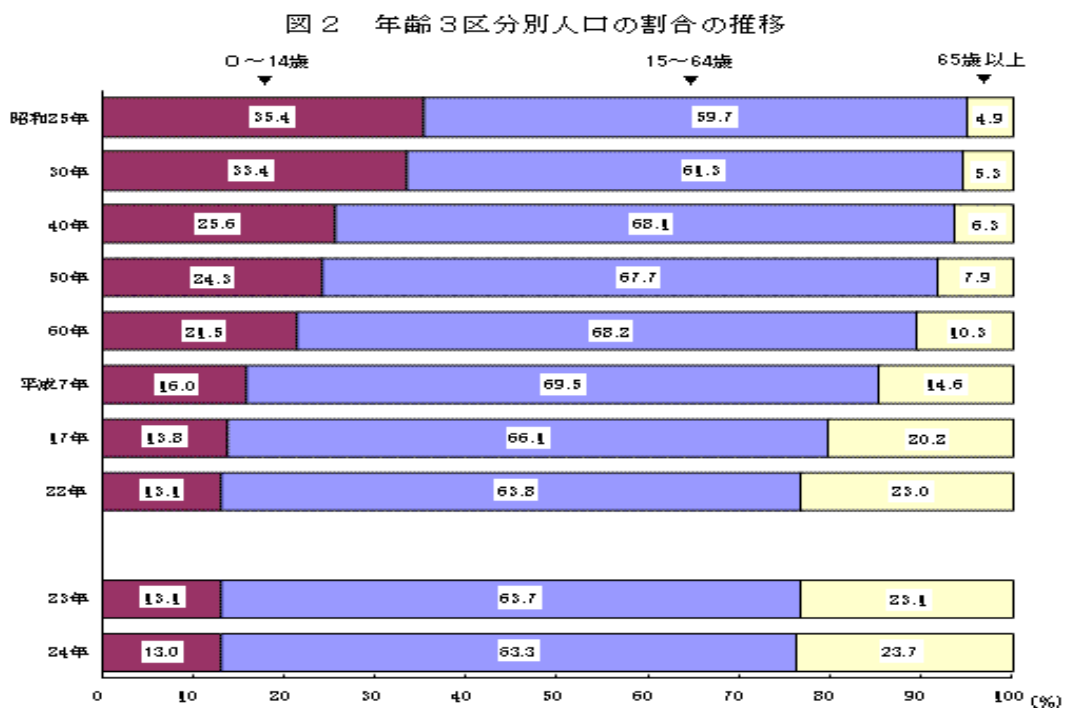
また、「日本子ども資料年鑑2011」の全国学力・学習状況調査を参照しても、通塾と正答率の関係は相関があり、塾に通っている生徒ほど正答率が高いという、当然ともいえる傾向が裏付けられています。まず、これらのデータから言えるのは成績下位層の通塾率が低いということです。そして、そのような成績下位層の割合が増加傾向にあるということです。これは換言すれば通塾率の低い層が増加傾向にあることを意味します。また、先の成績下位シフトの動きは1990年から2006年までの長期間を追ったものですが、この動きは家計所得の二極化で中流層が薄くなって下層に流れている動きとも符合します。

## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

家計所得と教育投資(教育機会の提供)、子どもの学力に関係性があることは様々な調査で示されている通りです。先に示したリーマンショック後の売上大幅減のように、これから子を持つ親世代の家計所得が伸び悩んでいる状況は、学習塾業界にとってはマイナス要因であり、対処が必要な問題のひとつと言えます。

### ●「少子化」の影響

学習塾業界でこれからネックとなるもうひとつの大きな問題が少子化です。総務省の「人口推計」を見ても全人口に占める0～14歳の割合は2012年に13%となり、38年連続の低下です。推移としては1985年で21.5%、1995年に16.0%、そして2005年には13.8%という状況です。(図2参照)



資料：「国勢調査」による人口及び「人口推計」による人口  
注) 平成23年及び24年は4月1日現在、その他は10月1日現在

出典：総務省「人口推計」

## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

現在の学習塾の形として市場が形成されてからはまだ30年も経っていない比較的、新しい産業です。そのため市場の導入期から成長期にかけては前述した子どもの割合が下がっていても市場は伸びていましたが、成長が鈍化したこれ以降は少子化の影響は不可避だと思います。学習塾の市場は「子どもの人口」×「通塾率」×「単価」によって大枠の市場サイズが決まるものですから、その構成要素のひとつがマイナスになるということの意味合いは大きいでしょう。

### 問題解決

ここからは先に列挙した問題に対する解決を考えていきましょう。まず、先に触れた「家計所得の伸び悩み」と密接に関係した「学力下位シフト」により、通塾率の低い成績下位層が増えつつある状況に対する手段は大きく2つだと思います。ひとつはこの下位層を取り込み、通塾率を高めて全体の利用者を増やすという手段ですね。そして、もうひとつは下位層をひとまず置いておき、中間層以上を対象に単価を上げて全体の売上を伸ばすという手段です。前者においては現状の枠組み、価格設定では下位層を取り込むことは難しいでしょう。これを解消する手段としては価格を廉価に設定、指導内容も補習に限定した別ブランドを自社内に立ち上げてアプローチをする考え方ができるでしょう。また、もうひとつは基本的な考え方は同様ですが、その進め方を自社で完結させるのではなく、外部との連携を図って進める手段です。08年の杉並区立和田中学校の「夜スペ」「土曜日寺子屋」を契機に公立学校と民間学習塾の連携が増えています。その形式は主に以下4点です。①塾（塾講師）が学校の正規授業に参入するもの、②塾が学校の補習を担当するもの（生徒は受講料無料、学校側が負担）、③塾が学校の補習を担当するもの（生徒は受講料有料、学校側との折半もあり）、④自治体が公設の塾を開設し、民間の塾事業者が業務を請け負うもの（生徒は原則受講料有料）です。「学習塾白書」を参照すると、既に②～④を合わせて全国では10以上の導入事例があります（08年までの実績でやや古く、現在はさらに増えている可能性が高い）。

## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

この外部と連携をする後者の手段では新たな設備負担は不要でコンテンツのみを提供するため、参入は容易で今後のひとつの伸びしろだと言えます。次に中間層以上を対象に単価を引き上げる場合には現状の内容にサービスを付加していくことになるでしょう。例えば集団指導を主としている塾では個別指導を絡めていく、といったことです。ここにきて個別指導が大きく伸びてきた状況から言えば、ニーズがあるのは実証済みでしょう。他には2011年度から小学校での英語教育の義務化がスタートしたことで、今後は伸びが期待できる領域になりました。テストに対応するための英語授業だけではなく、実用を主眼においた英会話を学習塾が手掛けることもひとつです。子ども(小学生・中学生)の英会話教室の市場規模だけでも約500億円の市場があると推計されているので、ここを現状の英会話スクールから学習塾へと取り込むことも考えられるでしょう。また、親としては子どもの学び、成長がワンストップでカバーできるのは、親の送迎負担といった面からもメリットが感じられるものだと思います。

### ここがポイント③

#### 「機会に目を向ける」

市場全体の伸びが停滞していても、細部にフォーカスをすれば右肩上がり伸びている領域もあるものです。そういった成長が見込める機会というものに目を向けることが必要だと思います。

次の「少子化」については前述した通りの構造的な問題で長期的なマイナス影響は不可避です。これに対応していく手段は自社の事業を再定義することが必要になってきます。学力の向上という単一ニーズだけを取り扱ってれば、長期的には市場規模が縮小していくため、子どもにおける他のニーズに事業領域を広げ、提供するサービスの幅を広げることがひとつの解決策になりえるはずで、子どもの学びと成長をサポートする企業と再定義し、そのような視点で物事を捉えれば、まだまだやれる事柄が数多くあることが見えてきます。現に保育市場やサッカースクールへ参入する一部企業も現れてきたことが、その好例です。



## 「もし、あなたが学習塾の営業責任者だったら？」

### 実行へ

これらを踏まえて、実行にあたっては新たな展開に向けてのアクションプランを作成することです。今回は個別企業にフォーカスをしていないので、大枠での方向性に過ぎませんが、実際に企業内部に入り込めば、オペレーションなどの「改善レベル」のアクションも当然必要です。管理すべき係数にはフィットネスクラブと同様に見込み客数やそこからの入塾率、そして継続率といったものは細かくマネジメントすべき項目でしょう。そして学習塾の場合には学力の向上が最大の目的で、最終意思決定者でお金を支払っている親が最も気にする部分もここにあります。生徒がどれだけ学力が向上しているのか（模試の点数と志望校への合格率予測）、何が課題なのかは個別に把握しなければならず、ここを引き上げることができなければ話になりません。このような基本価値の部分と営業における各マネジメント項目、そして前述した大きな方向性をあわせて優先順位付けを行い、期限と担当者を決めてアクションをしていく流れになると思います。

(以上)

## 今週の一冊



- ・ 信念を貫く
- ・ 松井秀喜著
- ・ 新潮新書

★本書のリンク先は「Power of Thinking」の配信メール内に貼り付けてありますので、そちらよりお買い求めください。リンク先ページは Amazon.co.jp ですのでご安心ください。

新メルマガの一冊目を何にしようか迷ったのですが、「タイトル」にこだわりました。選んだのは「信念を貫く」。私の「精神」でもあります。

私は2009年のシーズンオフ（ヤンキースと契約がまとまらず、エンゼルスに移籍が決まった時）に書かれたこの本の存在を知りませんでした。先日、某新聞で紹介されたのを見て、「なかなか移籍先が決まらなかった今年、どのようにモチベーションをキープしていたのか。2009年時に書かれた『信念』が、現在とどのようにつながっているのか」を知りたいと思い購入しました。

その答えは最後の項まで見つかりませんでした。そこまでは交渉の過程など実録物語が中心で、松井選手の「信念」が記されているようには感じられませんでした。しかし、最終項には両親、兄弟、妻、ファン、恩師、裏方さんなどの名前が次々に登場し、この方々への一貫した「感謝」の気持ちがつづられていました。私はそれを読んで松井選手の人間力を改めて知ることとなりました。

松井選手は自分が周囲の「精神的支え」によって存在していると考え、自分がバットを振り続けることにより、その方々へ恩返しをしたいと思っています。そう考えると、「全力」をモットーとする松井選手が日本球界に復帰せず、最高峰の舞台で挑戦し続けている理由も何となくですがわかります。

私が本書と関係なく松井選手が好きなところは「アスリート」というより「人間」になろうとしているように感じるところです。仕事もそうですが、「アスリート型」は魅力が薄いと思います。松井選手は「豪快」、「信念」、「気配り」などを兼ね備えており、それが周囲を惹きつけています。私もそんな「人間」になりたいと思います。

## 編集後記

以上にて、初回の「創刊号（サンプル版）」を終了いたします。これを「フィットネス業界内」と「業界外」に分けて、年間50回行います。自身の頭で「仮説」を立てて、他人の意見で「検証」すれば、年間100回の「思考トレーニング」になります。この地道な努力の継続だけが、他者との「差別化」になると確信しています。

7月2日（月）の本スタートからは読者の皆さまからの「今、起きているリアルな問題」にもお答えしていきます。ただ、念のため確認しておきますが、本メルマガの主旨は「思考力の強化」にあります。したがって、「この場所で何名会員数が集まりますか？」という「答え」を示すことはいたしません。あくまでも「この観点で考える」という「フレーム」を自己の中に無限につくっていくことが目的です。

2012年6月4日（月）～28日（木）が、「特別早期割引期間」です。「自分の成長のために何かやらなくちゃ！」をお考えの方は、「Power of Thinking」専用ページより詳細を確認いただき、是非、お申し込みください。

今こそ自分の未来を信じ、自分に投資しましょう！

■ご意見、ご感想、ご質問、どんな些細なことでも結構ですので、何でもメールをください。一行のメールから人生が変わることもあります。また、取り上げてほしい話題、ご質問などもお待ちしております。

■本メルマガに掲載している記事やデータなどは、（株）フィットネスビズ（以下当社）の著作物で、各国著作権法、条約およびその他の法律で保護されています。ご自身の向学以外の目的で、当社の承諾を得ずに記事やデータなどをコピー、転載、インターネット送信などの方法で利用することはできません。

■本マガジンのご連絡先

（株）フィットネスビズ

E-mail : [info@fitness-biz.net](mailto:info@fitness-biz.net)

■発行人

遠藤 一佳（株式会社フィットネスビズ代表取締役CEO）