

## Strategy

経営戦略

Special Interview ©特別インタビュー

## 株式会社フィットネスビズ

代表取締役 CEO 遠藤一佳氏に訊く



4つのサービスでクラブ運営をサポートし、フィットネスで日本を変える!

「フィットネスで、日本は変えられる」。声高らかに、力強く宣言するのは、株式会社フィットネスビズ代表取締役CEO 遠藤一佳氏。同氏は、高い志を胸に、2007年6月、独立起業し、フィットネスビズを立ち上げた。そして今、20年以上に及ぶ複数のフィットネスクラブ経営企業での現場経験と経営経験を活かし、4つのサービス(1)ジョイントベンチャー(共同クラブ運営)(2)コンサルティング(3)開業・リノベーション集客サポート(4)ビジネスリーダー育成を同業のプレイヤーらに提供することで、ともに日本のフィットネスシーンを変え、それにより日本人を、そして日本を変えようと努めている。本稿では、その遠藤氏に、日本のフィットネス業界の現状、課題、課題解決の方向性とそのステップなどについて、具体的に話を聞いた。(聞き手、本誌編集長古屋武範)

—フィットネス業界の環境がぐんと厳しさを増した2007年に、独立起業されました。当時、何を思っていましたか?

遠藤: 実は計画的に独立起業しようと思っていたわけではないのです。当時はワウディーの役員として、真剣にプールのないジム・スタジオ型クラブを日本に広め、多くの人々にフィットネスを生活習慣にしてほしいと思っていました。その思いの強さは、前職のルネサンスを、妻や仲間の反対を押し切り株式公開直前に辞めて、当時まだ3店しかなかったワウディーに飛び込んでいったことからもご理解いただけるものと思います。その後ワウディーは店舗数を拡大していきました。しかし、急成長のひずみを感じ、軌道修正が必要と判断したのですが、出店スピード、事業の多角化、マネジメント手法に関するトップとの考え方の違いが次第に大きくなり、私は不本意ながらワウディーを出ることになりました。ワウディーを出ても、プールのないジム・スタジオ型クラブへの強い思いはまったく

変わりませんでした。このモデルを確立し、広めることができればフィットネスを日本に普及させられると思っていました。

私はフィットネスの仕事をすることにプライドをもっています。フィットネスというのは、多くの人々の人生を豊かにできる数少ない価値あるもののひとつだと信じています。しかし、この業界に参入してからというもの、フィットネスに携わっているスタッフの自覚の低さは目にあまるものがありました。喫煙をしている、トレーニングをしない、肥満体であるなど、フィットネスの「伝道者」としての自覚がまったくないように思えました。また、多くの経営者も、現場感覚が希薄であるにもかかわらず、あまり自ら学習しようという姿勢が感じられないように思えました。私はどの企業に所属しているときも、自らを律し、こうしたスタッフや経営者らに対していつも改善を促してきたつもりですが、これらの問題は解決されることはありませんでした。そして、最終的にこれは自分がトップになって解決していくしかないと考え、フィットネスビ



パートナー企業の若手スタッフとのミーティング風景



日本屈指のジムスタジオ型クラブとして注目のVMA 飯塚は、ジムとフロントがコミュニケーションラウンジで結ばれているのが特徴的。新規開業をサポート

ズを立ち上げるに至りました。設立にあたり強く思ったことは、多くの若者に「成長の場」を提供したいということでした。当社のホームページの設立趣旨の最上位にあげている「同じ志、情熱を持った仲間と、高いプロ意識と誇りをもって事業に取り組む、共に成長する」はこのことを表しています。私は会社とは「理念実現の場」であり、「社員、または関係者の成長の場」であると考えています。

—日本のフィットネス業界は2006年秋からダウントレンドに陥り、なかなか上昇の兆しが伺えませんが、根本的な問題はどこにあると思いますか?

遠藤: 根本的には2つだと思います。1つは10数年前からいわれているような「フィットネスビジネス」の根幹を経営者が押さえていないことです。未だに市場規模や収益構造とミスマッチなクラブをつくって、後になって困っているクラブが多く存在します。もう1つは経営者と現場スタッフの意識の問題です。多くの

経営者側は心根から「フィットネス業は素晴らしい」と認識しておらず、それを広めることに真剣になっていません。何年経っても、本当の趣味の現場感覚をもってマネジメントできる経営者が出てきません。よく「私は現場に行っています」という経営者もいますが、行っても本来あるべき理想の姿や、それを構成するファクターやキーポイントが何かわかっていないので、「サウナでお客さまがこんなことをしていた」とか「あそこの籠球が切れていたので変えておいてほしい」といったことくらいしかいえません。また、現場スタッフも「トレーニングが好きだから」とか「接客が好きだから」という情緒的な理由で仕事に就いているものから、危機意識も薄くビジネスセンスやロジックを活かして、解決策を講じようといった経営主体性が欠けているのです。つまり、経営者には現場感覚が乏しく、現場スタッフには経営感覚が乏しいのです。これでは、どちらもプロフェッショナルとはいえませんし、そういう人材がつくるクラブがお客さまにとって素晴らしいものになるはず

## Profile

遠藤一佳 (えんどう・かずよし)  
株式会社フィットネスビズ代表取締役 CEO

1964年東京・中野生まれ。日本大学文理学部体育学科卒業後、様々なアルバイト経験の後、財団法人スポーツセンター、他業種参入フィットネスクラブ、業界大手、ベンチャー企業というタイプが異なる企業で、トレーナー、企業フィットネス、副支配人、支配人、営業部長、役員を経験。他業種参入モデルの失敗事例、チェーン展開のメリット・デメリット、株式公開、業界最新モデルのクラブ運営等を学ぶ。前職時代は営業責任者として3年半の間にジム・スタジオ型クラブ、ヨガスタジオなど35店舗の開業を指揮。集客に不利と考えられていたジム・スタジオ型クラブにおいて開業2ヵ月前の2週間で利益分岐会員数を集客するマーケティング手法を確立するとともに、オープン時に大手大型常を招き入れる開業集客も達成。同時にキャリア採用、新卒採用、他業種転換組、業界内転職組など多様な価値観の社内を導き、ミッション、価値観を明示し、主体的に動くことに重きを置くことでひとつの方向性にまとめる。2007年4月末日に前職を退職。2007年6月21日フィットネスビズを設立。現在に至る。保有資格は、健康運動指導士、日本ボディビル連盟1級指導員、保健体育教諭一種免許等。信条は「志あるところに路は拓ける」、「今できることにベストを尽くす」。大切にしている価値観は「志、目標、考え方、動き方、能力、耐久力、人脈」。



ヘミング氏は第101番1クラブに向けて、新内社長のリーダーシップのもと企業変革実行中。地域密着店として今後の躍進が期待される。登録リニューアルをサポート



「日本のジムスタジオ型クラブ」を掲げるジオフィットネスは、若手を積極的に幹部に登用しながら14店舗を展開中。都山広のブランドチェンジ&リニューアルをサポート

ずがありません。経営と現場の不在は、次の「6ない現象」に現われています。

1. 理念がない
2. 戦略がない
3. マネジメントがない
4. 現場力がない
5. リーダーがない
6. 企業風土がない

以上の6つです。結果、中身の改革もそこそこに、他社がやっているような目先の営業施策に飛びつき、その効果が薄れたとみるやまた次の目先の営業施策に飛びつくということを繰り返しています。残念ながら、ブレない軸、しっかりとした方向性をもち、進んでいるクラブは非常に少ないと思います。

——そうした経営と現場が不在のクラブ、企業に対してフィットネスビズは何をどのように提供しようというのでしょうか？

遠藤：当社のスタンスは、問題を抱えたクラブを部分的に改善するということではなく、根本をきちんと押さえて、そこからすべてを変えていき、将来に渡り成長していける強いクラ

ブになってもらうことをお手伝いすることです。それはこれまでの経験から次の5つのステップが必要だと断言できます。

1. 企業理念の変革
2. ポジショニングの変革
3. マネジメントと現場の変革
4. 組織、人の変革
5. 企業文化の変革

ただ、これらの変革を進めることは、経営者にとって「これまでの私」を否定し、今の経営をゼロベースで見直し、「これからの私」に生まれ変わることを求められるわけですから、多くは拒否反応、それも徹底的な拒否反応を示します。こうした思考をもつ旧態依然とした経営陣こそが企業や社員を成長させるうえでの最大のボトルネックになっているのに、本人たちはそのことをまったく認めようとしないうわけて。我々に求めるのは、「集客だけちゃんとしてくれたらいい」とか、「退会をなんとかしてほい」といったことだけです。集客だけとか、退会だけとかそういうことだけに取り組んでも企業は成長していきません。第一、集客や退会というのは複数のファクターが結びつ

いて結果が出るわけですし、また仮に一定の成果が出たとしても、それが持続的なもので終わってしまったら意味がないわけです。構造的、抜本的、永久的な変革が必要なのに気づいていないのです。だから、多くの旧態依然とした経営陣は「リニューアル」とか「改革」とかいいながら、スバをつけたり、最新のプログラムを導入したりといった付け焼刃的な策しか打てないのです。これでは、当然業績の回復もわずかで、しかも一時的な効果しかありません。だから、再び業績は落ち込みます。でも、そうした経営者はすぐにその原因を外部環境に求めたりするので、こうして永遠にクラブは変革を遂げられずに停滞していくのです。私は、こうした状況を立て直すためには、「リーダーシップ」はもちろんのこと、「マネジメント」をきちんと機能させる必要があると思っています。多くのクラブでは「施設」や「立地」や「料金」などに安住し、「マネジメント」、即ち「目標に向けて過程をコントロールしていく能力」を磨いていません。単に営業施策だけを行っても、それは基礎と骨格のない住宅に内装を施すよ

うなものです。これでは、ちょっと雨風が吹くだけで壊れてしまいます。

——フィットネスビズは、(1) ジョイントベンチャー（共同クラブ運営）(2) コンサルティング (3) 開業・リノベーション集客サポート (4) ビジネスリーダー育成 の4つのサービスを同業のプレイヤーらに提供することを自社のホームページなどで掲げています。自社ブランドの直営を展開するのではなく、なぜ同業のプレイヤーらにこうしたサービスを提供しようとするのですか？ また、この4つのサービスにあえて拘るわけは何ですか？

遠藤：将来的にはハード、ソフト、ヒューマンの各ウェアに自分たちのアイデアをすべて盛り込んだ自社ブランドをもつことが理想だとは思っています。数年後にそれは伊藤（同社現取締役COO）がCEOとなり、必ず実現してくれるはずですが、3年ほど前に、個人商店のようにスタートした当社には、現実的に土地や資金などをゼロから立ち上げていく企業体力がありません。身の丈の経営をしつつ、実績を積み重ね、少しずつ財務基盤を確かなものにしていきたいと思っています。また、仮に自社ブランドを出店したとしても、それは数割の限界があります。それよりも、私は現在、日本に3,000店もあるフィットネスクラブをよくしていくことが自身のキャリアや役割に合っていると思っています。その方針下において、私は「現場をもつ」ことに拘りを持っています。それは今もクラブを運営していることでご理解いただけることと思いますが、私にとって重要なのは、提供するサービスが自分が実践して結果になった「実学」であることです。

ただしそれが自社他社か、あるいはどんなブランドかといったことはそれほど大切なことではありません。それよりも、いいクラブが増えればそれでいい、そう思っています。

そこで、志を同じくし、相乗効果を発揮できるクラブには口を出すのではなく、当社の社員もきちんと送り込んで、ともに成長を目指していくというのが「ジョイントベンチャー（共同クラブ運営）」です。ご契約先がチェーン店であれば、1店での事例も多くの店舗に波及しますから、これは意味のあることだと思っています。また、条件が合えば、「ジム・スタジオ型クラブ」についてのみ、従業員ごと請け負うことも考えています。

それでも数には限りがあります。そこで、私たちの得意分野であり、かつフィットネスビジネスの根幹、そして多くのクラブで課題となっているマネジメント不足、開業集客不振、リーダー不在という3つの項目について、機動的に提供していきたいと考えているのです。マネジメント不足については、「コンサルティング」で対応し、開業集客不振に対しては、「開業・リノベーション集客サポート」で対応し、リーダー不在に対しては、ビジネスリーダー育成で対応したいと思っています。当社の拘りは、これらを切り口にしながら最終的には企業を変革し、「トータルなマネジメント」が実行できるクラブを実現するところにあります。経営や運営はトータルに行うべきものです。部分的な改善は本質を変革するものにはならず、いずれまた同じ課題を繰り返すことになります。

——「今、それをしないと『大淘汰』の時代がやってくる」とホームページでは書いています。

遠藤：それは伊藤の表現ですが、私も同じ考えです。実際にきちんとフィットネスクラブとしての本質的価値を顧客に提供できているクラブは非常に少ないと思います。特にジム・スタジオ型クラブに限って言えば、サクセスフルに展開されているところはごく一部だと思います。これは明らかに「トータルなマネジメント」の欠如に原因があると思います。ここをなんとかしないと日本のフィットネス業界は健全化していきません。逆に、ここをきちんとできさえすれば日本も元気になっていくのではないかと考え、その変革に精力を尽くしたいと思っています。

——遠藤さんにとってのジム・スタジオ型クラブとはどんな存在なのでしょう？

遠藤：本来、ジム・スタジオ型クラブというのは日本のフィットネス市場に隙をあげる存在であると思っています。それは出店コスト、事業規模など店舗展開の優位性に加え、お客さまとの距離が近く、フィットネスビジネスの本質である成果とサービスを提供するのに最適なモデルと思うからです。しかし、昨今のジム・スタジオ型クラブの状況には目を覆うばかりです。でも、こうなることはわかっていたことです。私は公言してきましたし、助言を求められる度に徹底的に認識を直言してきました。要は、「志」もないままに、不勉強に参入しているのです。新業態が必要だとか、出店コストを抑えられればとか、プールの代わりにスバをつけたいとか、空間演出が特徴だとか、その程度の発想しかもっていないのです。その結果、参入から2~3年くらいで撤退を繰り返しています。また、「3種の神器」ブ



# 私たちは「クラブ再生」をサポートします！

私たちフィットネスビズは日本に「良いクラブ」を増やすことをビジョンに掲げ、それを実現するために存在しています。

## Pick up ① コンサルティング

こんな悩みをお持ちのクラブ、企業は必見！

- 会員数が減少している
- 利益が右肩下がりになっている
- 次世代のリーダーが育っていない

## クラブ、企業再生は「5 STEP」が重要です。



### フィットネスビズからコンサルティングのご提案

私たちは営業会議参加、現場訪問を通じて「収益」「サービス」「お客さまへの成果」を提供し、競争力ある企業文化をサポートを致します。現在の厳しい競争環境を乗り越えていくには思いきった変革が不可欠です。その際には外部の経営資源を有効活用することも選択後の1つであり、結果を変えること、変革に要する時間という面で大きなメリットが得られます。詳細は下部のホームページからお問い合わせください。

## Pick up ② 開業・リノベーション

### 集客でも圧倒的な実績！

様々なケースに対応できることが私たちの強みです。



### フィットネスビズから開業・リノベーション集客のご提案

フィットネスクラブは事業の特性上、初期集客の成否でその後のクラブ運営が大きく左右されます。仮に初期集客で失敗をした場合には、損益分岐を越える会員数を集めるまで長期間にわたって赤字が続き、その累積額は目を覆いたくなるようなものになります。だからこそ初期集客が大切です。私たちはこれまでに立地や業態を問わず、様々なパターンで集客を成功させてきた実績があります。そして、結果に対する責任を持つという意味で、私たちはそれを成功報酬を中心とした形で開け負うことにしています。集客を成功させ安定したクラブ運営をお望みの方は下部のホームページからお問い合わせください。

無料相談も行っておりますので、お気軽にコチラからお問い合わせください！  
**株式会社フィットネスビズ** 検索キーワードは「フィットネスビズ」

〒152-0002 東京都目黒区目黒本町 4-1-5 TEL: 03-3760-7387 FAX: 03-3760-7373

HP: <http://www.fitness-biz.net> ※写真の一部、イメージとなります。

ール・ジム・スタジオ型クラブ」くらいに考えている人が多くいます。こういう考え方だから、「プールがない分、会費は安く」という認識になり、現場にはアルバイトスタッフしかいないような運営になってしまうのです。ジム・スタジオ型クラブはプールがない分、総合クラブより高い運営力が求められます。このことがわからないプレイヤーは参入してはいけないと思います。本来のジム・スタジオ型クラブは「価値創造型クラブ」であるべきで、総合型クラブよりも会費が高くてもおかしくありません。しかし、これは決して極端な高単価クラブを指すわけではありません。あくまでも「普遍的要素」、「広がり」を意識すべきです。最近ではジム・スタジオ型クラブという呼び方そのものが価値を下しているのではないかと思うことがあります。「価値創造型クラブ」として位置付け、それが業界のスタンダードになるようにすべきだと思います。

——ローエンドのジム・スタジオ型クラブのモデルには挑戦しないのですか？

遠藤：はい、それは私以外の方がするでしょう。私は「価値創造型クラブ」に拘りたいと思います。

——フィットネスビズのつくる「価値創造型クラブ」としてのジム・スタジオ型クラブやフィットネスビズが再生をサポートしたクラブなどがやがてフィットネス業界に大きな刺激を与えてくれるような気がします。

遠藤：ぜひそうなりたいと思います。そうしたクラブのモデルをきちんと成り立たせることで、一人ひとりの

トレーナーが将来社員として健全に成長していけるようになれたらいいなとも思います。本質を備えたクラブの創造とともに、ゼロビジネスリーダーやトレーナーを育成するアカデミーもつくりたいと考えています。こうしたアカデミーが日本の多くのフィットネスクラブのサブシステムとして、PC業界の「インテル」のように機能するようになるのかなと思っています。

——最後に、ともに働く自社のスタッフも含め、フィットネス業界で頑張る同志にメッセージをお願いします。

遠藤：「フィットネスという仕事は人々を豊かにできる数少ない仕事である！」と語りかけると、多くの関係者が共感してくれます。しかし、「では、人々を豊かにする！」などという大それたことを公言できるだけの努力を自分がしているのですか？」と問うと、その方々のほとんどが口ごもります。要は努力をしている人が圧倒的に少ない業界だということです。だから、社内も世代交代が促さず、いつまでたっても同じ顔ぶれが権力を握っています。私はフィットネスという仕事はもっと若い人たちにチャンスがある業界だと思っています。だから、私は今年30歳になる当社の伊藤（取締役COO）くらいの世代に多めに期待を寄せているし、実際に早い段階で、良好なバトンを置きたいと思っています。

フィットネスクラブのマネジャーという仕事は、マスコミに出てくる有名企業の店長などより、よほど難しく、プロフェッショナル性が高いと思います。お客さまに信頼を与

える人間力、勘察に関する効果的なアドバイスをするための専門力、クラブのクオリティを高めるためのサービス力、サプリメントなどを販売するセールス力、そしてしっかり利益を創出するためのマネジメント力。それらを自らの身体を鍛え上げたビジネスリーダーが身につけ兼ねる。こんな素直でやりがいのある仕事は他にないでしょう。しかし、現実はどうでしょうか？ 現場も見ずに日報だけを見て「数字」だけ求めてくる経営陣、宣伝を着て事務所にこもりっぱなしのマネジャー、マネジメントから逃げまくる現場スタッフ、真の専門知識などまったくもて合わせていないトレーナー。何を主張しようが、こういう現実を変えていかなければ、私たちの未来はよくありません。今、求められているのはビジネスリーダーです。「現場感覚に基づく経営観」をもったビジネスリーダーです。ビジネスリーダーが「経営」をよくしない限り、現場という「運営」は根本的には改善しません。

「ロンリーヒーロイズム」とは私の好きな言葉です。これは、「一人ひとりが目立たなくてもいいから、孤独に負けずに身近な不条理と戦う」という意味です。男女年齢を問わず同志にはこの言葉を贈りたいと思います。

——遠藤さんには、ぜひがんばってもらいたいと思います。また、遠藤さんに共鳴してフィットネスビズとともに「日本を変えよう！」と思う経営者やトレーナーがたくさん出てくると思います。ありがとうございます。