

現状を打ち破る!業績改善と企業変革のリーダーシップ!

——現状打破の5STEP ①企業理念の変革

新規開業集客、リノベーション集客、クラブ運営、人材育成などに高いノウハウを持つ遠藤一佳氏。今回は、「現状打破」には何かを変えることが重要であるが、このポイントについて詳しく解説していただく。今回は企業理念を明確化することについて。

遠藤一佳

株式会社フィットネス・ビジネス 代表取締役 CEO

profile



● さんどう・かずよし
(株)フィットネス・ビジネス 代表取締役
役者
1964年9月1日、東京都出身。日本大学文学部体育学科卒。
【財】三菱物産、小田島物産(株)、
(株)ルネサンス、(株)ワークアウト
ワールド・ジャパンで、トレーナー、企業フィットネス、SV、副
支配人、支配人、営業部長、営業本
部長、役員を歴任後、2007年6月
にフィットネス・ビジネスを設立。2008
年即ち富士アスレティック・ビジネ
ス専門学校(ローゼンナトルナー
学校)で講師を務める。新店の開業
集客、既存店のリノベーション再
生、マネジメント導入による収益改
善、およびリーダー養成など、クラ
ブの経営、運営に必要なトータルな
内容について幅広い実績とノウハウ
を持つ。
★フィットネス・ビジネスのホームページ
http://www.fitness-biz.net
★最新発行中のメルマガ「リーダー
シップ・マネジメント」の無料
登録も上記ホームページから!
★毎日更新中のブログ「勇気の
力!」http://fite01.edilog.jp/
★E-mail: yidoko@fitness-biz.net

企業理念実践企業は20% 17

こんにちは、遠藤です。今回より5回にわたって「現状打破の5STEP」を具体的にご紹介していきます。第1回目は「企業理念の変革」となります。さて、様々な企業に訪問する機会が多い私ですが、社長室やクラブの事務所には「企業理念」が掲示してあることが通常です。「私たちはクラブ運営を通じて、地域の皆さまの健康づくりに貢献します」というような、しかし、遵守している企業はごくわずかです。未だに幹部がタバコを吸っているような企業も数多くあります。クラブ内は禁煙しているのに自分たちは本社やクラブの裏でタバコを吸っているのですから、その態度には言葉もありません。トップがこのような現状を見逃しているクラブにきめ細やかなサービスが提供できるはずもありません。優秀な従業員が集まるはずもありません。以前読んだ本には「企業理念を遵守している企業が20%。壁に貼っているだけの企業が60%。企業理念がない企業が20%」と書いてあったと記憶しますが、私は「遵守企業が20%」ということすら甘いのではないかと考えています。フィットネス業界が新たなマーケットを創造できず、ゼロサムゲームを繰り返しているのは、経営陣は親会社や資本に甘え、従業員は会社に甘えたまま、いつまでたっても様子を正さないことが大きな原因なのです。

なぜ、「企業理念」が必要か

「企業理念」とは、「企業が目指すべきもの」であり、その実現のための「行

動の基準」を明確に定義するものです。いわば、企業にとっての「憲法」であり、「哲学」といえるものです。「目指すべきもの」がなければ、採りでも採りでも目的地には到達しません。目的地に到達しないばかりか、「今、どこを泳いでいるのか」も認識できません。にもかかわらず、多くの経営者はそれを明示せずに、「もっと頑張れ!」とばかりに従業員を泳がせ続けています。このことは現在のフィットネス業界の現実を端的に表現していると思います。また、従業員の言行の乱れや嫌み、不統一は「企業理念」が不明確なことによって起こります。昨今の例では、冬季オリンピック選手の服装の乱れが挙げられます。マスコミでは「服装の乱れをスポーツと関連付けるのはおかしい」、「国民の代表の自覚がない」、「税金を使っているのに許せない」などの議論が展開されましたが、私はいずれも的を得ていないと思います。もっとも肝心なことは「JOC、またはその選手が所属するスポーツ団体そのものに理念がない」ということです。周囲がどういおうが「我々が理想としていることはこうである」という「理念」がないために、乱れや嫌みが出るのであり、展開する議論も結果の影響を受けるなど、軸がなくなってしまうのです。

「目指すべきもの」がなければ何もできない

普通に考えれば、「目指すべきもの」がなければ日常の営業活動は成立しないはずなのです。この点については「リゾート運営の達人」といわれ、数々の施設を再生している尾野リゾートの尾野佳浩社長が、以前のTV番組で同じ

ことをいわれていたので紹介します。「お客様の声を聞くとか、サービスをよくするなど当然大切なことであるが、その前に「自分たちがどうなりたいのか」、「自分たちが何を理想としているのか」を明確に定義することが大事である」。

まったくその通りだと思います。このことを逆からいえば、「紙の上の理想」を定義することなく、目先の営業施策を繰り返しているから業績が悪化する」ということとなります。基準がないままに、市況の上下に影響を受け、業界動向に振り回され、お客様の声に道義に反応しながら、「どこにでもあるクラブ」になっていき、結果、競争力を減じているのです。

「言行一致」を実践しよう!

もっとも、「企業理念」を設定するだけなら、明日からどこの企業でもできます。大切なことは「実行」です。この責任は「社長」にあります。役員でも幹部でもない「社長」の責任です。「社長」のやるべきことは「3つ」あります。それは、「理念の明確化」、「その率先垂範」、「実行の徹底」です。ここまでをしつこく行って、「当社は企業理念を遵守しています」といえるわけです。しかし、現実はどうでしょうか? タバコを吸う、自らは運動をしない、メタバが社内で笑い話になる。これで真剣に取り組んでいるといえるのでしょうか? 従業員が一丸となって「企業理念実現」に真剣に取り組むのと、宣言だけで真剣に取り組まないのでは、どちらがお客様のためになるのでしょうか? 答えは簡単です。ならば、我々の取るべき行動は決まっているはず。甘えている人たちはお客様のためではなく、自分だけのためにやっているのです。壁に貼っただけの理念など、「仏つくて飛入らず」の典型で、まったく意味がありません。業界の大手、中堅には私と同じ意見の人がたくさんいるのに、同調するだけ、なぜか社内ではこの議論を展開しません。しかし、ここを議論されていることがフィットネスが国民に普及し

ていかない根本的な原因なのです。聖人君子になろうと欲しているのではありません。お客様にもお預めしていることを自ら実践しようとしているだけなのです。「言行一致」とは人算としての基本だと私は思います。なので、「当社はそうではない」という企業、例えば、「お金儲け」がしたいのなら「お金儲け」という理念を掲げたいし、「土地の有効活用」であれば、そう掲げればよいし、「会員数が増えれば、従業員は不健康の塊のような生活をして、ギャンブルにまみれてもいい」ということであれば、そういう理念にすればいいのです。それはそれでいいと思います。もっとも、数年後には他の事業に変わっていると思います。

「情熱」が理念を燃え上がらせる

では、「企業理念」とはどのように設定したらいいでしょうか? 私は極めて単純だと思っています。自分の事業欲をそのまま言葉にしたらいのです。お好み言葉など不要です。「なぜ、この事業を始めたのか?」、「事業を通じて何を達成したいのか?」ということそのまますべてをそのまま言葉にしたらいと思うのです。

大切なことは「企業理念」に「情熱」が注ぎ込まれていることです。「情熱」とは「物事を本気で達成しようとしている」という「熱い思い」のことです。情は適切ではないかもしれませんが、「企業理念」が炎だしたら、「情熱」は油です。「情熱」が注ぎ込まれることで、「企業理念」は強く燃え上がるのです。この「情熱」というのはすべての起点になります。「本気で達成しよう」としているから、モチベーションが生まれ、知識が生まれ、行動が生まれ、結果が生まれるのです。だから、「もっと考えなさい」とか、「具体的な行動が足りない」と指摘を受けている人は「情熱」が足りないのです。企業においても、個人においても「情熱」がなければ、ワクワク感とか、全力感とか、達成感や味わうことはできないと思います。結果、最大の結果を得ることができないわけです。

企業変革は自問から始める

当社がクラブをサポートする場合は、「言行一致の企業理念」を明確化していただくことを重視しています。これまで述べてきたように「トップの思い」が「憲法」として定義されない限り、「目指すべきもの」も、「行動の基準」も明確化されないからです。しかし、現実はこの重要な仕事を多くの経営者が避けたがります。その理由は簡単です。これは「今、掲げていることは嘘ですよ?」、または「目指すべきものがないのに業績改善もないですよ?」といわれているのと同じだからです。しかし、ここを明確にしない限り、業績改善の根本となる「企業体制」はいつまでたっても強化されません。「理念を守るのか? 守らないのか?」その自問から企業変革はスタートするのです。同時に、各従業員も会社への依存を捨てて、「あるべき姿」を追い求め、自覚を強化すべきだと思います。「クラブ近隣は禁煙だけど、離れていけば問題ない」的な発想をしている者はリーダー失格、社員失格です。

クラブのなかにあるものは、すべてが「企業理念」実現のためにある

日本のフィットネスクラブの問題はこれまで述べてきたような「企業理念」の不明確に加え、「企業理念」が「戦略・ポジショニング」と連動していないことです。多くのクラブで、ここが「分離」しています。「戦略・ポジショニング」とは「商品戦略」、「収益戦略」、「在籍戦略」の明確化です。このとき、「収益戦略」、「在籍戦略」の2つはマーケットや賃料等の影響によって企業の戦略数値内で多少は変動しますが(大きな変動は禁断である)、「商品戦略」とは常に「企業理念」と一致したものでなければなりません。クラブのなかにあるものはすべてが「企業理念」実現のためにあるのです。次号では「企業理念」から「戦略・ポジショニング」へのブレイクダウンについて論じたいと思います。