

## 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 ②戦略・ポジショニングの変革

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もつ遠藤一佳氏。今回は、誤った戦略やポジショニングをとる経営者に対して「3つのポジション」に基づいて戦略を決定することの重要性を説く。

遠藤一佳

株式会社フィットネスビズ 代表取締役CEO



profile

◆えんどう・かずよし  
(株)フィットネスビズ 代表取締役CEO  
1964年9月1日、東京都出身、日本大学文理学部体育学科卒。  
(財)三愛養和会、小田急電鉄(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ズを設立。2008年度は富士アスレティック&ビジネス専門学校「パーソナルトレーナー学科」で講師も務める。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。  
★フィットネスビズのホームページ：<http://www.fitness-biz.net>  
★毎週発行中のメルマガ「リーダー魂布とマネジメント大学」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「勇気と力」：<http://fitbiz01.esblog.jp/>  
★E-mail：endoh@fitness-biz.net

### 理念を実現するものが商品である

今回は「現状打破の5STEP」の2STEP目にあたる「戦略・ポジショニングの変革」について記します。

前回の連載では「以前読んだ本には、企業理念実践企業は20%と書いてあったが、私は甘いと思う」と記したわけですが、直前に読んだ本には「企業理念実践企業は2~3%である」と書いてありました。これは非常に現実に近いと思います。では「企業理念実践企業」とは具体的にどういう状態かというと、「企業理念と戦略が連動し、現場で実践されていること」を意味します。クラブ内のすべての商品、つまり、ハード、ソフト、ヒューマンの各ウェアは「企業理念を実現するため」にあるのです。しかし、現実はどうでしょうか？ 各社は「最新のマシンは何だ？」、「当社にも新業態が必要ではないのか？」、「流行のアイテムは何だ？」といったことを考えるのに余念がありません。私にいわせてもらえば、そんなことはどうでもいいことです。最新がどうだとか、他社がどうだとかは一切関係ありません。「何事も自社の理念に基づいて『価値創造する』という一点で判断する」。これが唯一の選択肢です。例えば、マシンを選定する際も、サプライヤーにプレゼンテーションをさせるなどというのは私には考えられないことです。機能の説明を受けるのなら構いませんが、主体性を委ねているところで、その企業には「理念」も「戦略」もないこととなります。また、ショップなどでも、フィットネスとかけ離れた商品を販売しているクラブが多く見受けられますが、これな

ども同様です。では「戦略」とは何でしょう？ よく「戦略」とは「差別化」といわれますが、私は「自社が何をもちて価値創造するか」という「決め」だと思っています。前述のような事例に「決め」がないことは明らかです。こういうことを継続していけば、志高き社員のロイヤリティは低下し、残るのはイエスマンの親近と、会社にぶらさがれるしかない競争力のない社員になります。

### 「戦略」を決める3つのポジション

各企業の「戦略」を決めるうえで、明確化しておかなければならないことは、「商品」、「在籍」、「収益」の3つのポジションです。その一つひとつの正当性が論理的に説明でき、かつ、連動していることがオープン後の「運営競争力」において不可欠です。しかし、現実はこのことを軽視、または無関心なままに無責任な出店をし「出店したら後は運営の責任」とばかりに、責任を運営サイドに押しつけている経営陣や開発陣が多くいます。その結果、現場責任者は孤立感を高め、スタッフは疲弊度(疲労度ではない)を高め、ひどい場合は心身を衰弱させた者が病に侵される。この淀んだ環境は「戦略・ポジショニングの不明瞭」に根本的な欠陥があるのです。以下に事例を用いて、説明していきましょう。

### 商品ポジション

フィットネスクラブにおける商品はアイテムや広さなどのハード要因に加え、レッスンや初回定着プログラムなどのソフトも不可欠な要因です。このソフトについても「理念を実現するた

めに何を提供すべきか」と理念からブレイクダウンされたものを商品としてラインナップすることが大事なわけですが、ここでは誌面の都合から、わかりやすい事例として、トレーニングジムというハードで説明していきます。(本号特集記事でも述べていますが)ジムのなかには様々な「価値」があります。例えば、「ストレッチエリア」、「バイクエクササイズ」、「加圧トレーニング」、「カウンセリング」、「サプリメントディスプレイ」などなど。しかし、現実を見ると多くが「差別化」とは叫ぶものの、実際は「筋トレマシン」、「フリーウエイト」、「有酸素マシン」、「ストレッチング」といった、他社とまったく同じ旧態依然としたトレーニングジムのことをしらえています。本来は「何で価値創造するか」という議論が先にあって、それを後述する「在籍ポジション」、「収益ポジション」、そして、自社物件の広さ(坪数)を考慮することで、初めて「商品ポジション」は決定されるのです。しかし、現実にはまったく逆なのです。各社は最初にジムの広さを決めた後に各ゾーンを割り振っています。これでは「どこにでもあるクラブ」になってしまうのは必然です。

### 在籍ポジション

わかりやすい例として私のクラブの事例を用います。今から3年前に現クラブの経営権を買った際、クラブスタッフは会員数2,100名を目標にしていました。そのときの会員数は1,700名前後でしたが、既に施設は大混雑でした。当たり前です。ジムは2層の65坪。スタジオは30坪がひとつ。プールは25mが3コース。お風呂はなし。利用率、施設キャパシティ、商品力から考えても、2,100名という目標設定はありえないのです。それなのに、2,100名を目指している。私は目標会員数を300名下方修正しました。そして、2,100名時と遜色ない「利益目標(後述の利益ポジション)」と、それを達成するための収益構造モデルを示しました。そして、本誌等で幾度となく説明してきた(最近では理解者も増えてきましたが)、「入会力」と「退

会力」を明示しました。(毎度の繰り返しになりますが)、「在籍力」というのは、「入会者」という「数」と、「退会率」という「率」で決まります。例えば、現在在籍が2,400名で、在籍3,000名を目指すクラブがあったときに、このクラブの平均的な「退会率」が4%だったとしたら、このクラブは毎月平均120名の入会者が必要で(120名÷4%=3,000名だから)。しかし、トレンドで見たとときに平均的な入会者が100名だったとしたら、具体的な入会率を20%増、または退会率を3.3%に引き下げる具体的な根拠がない限り、この時点で3,000名という目標は達成されません。これは「超」基本的なロジックです。この「入会力」と「退会力」を適切に見極めることが「在籍ポジション」を決めるうえで不可欠です。ちなみに、私は入会力80名、退会率4%という設定にしました。(※2,000名になりますが、下振れしても目標達成するように多少、高めに設定してあります)。私の見たところ80%くらいのクラブは自クラブの「在籍ポジション」を理解せずに、毎月の入会・退会に一喜一憂しています。または、突拍子もない在籍目標を掲げたり、「退去は何名いたんだから何名だ!」のような徹を飛ばしています。また、「在籍ポジション」は開業年数によっても異なります。飛行機で考えればわかりやすいのですが、一気に加速する時期なのか、安定飛行を目指すのか、はたまた安定的な着陸を目指すのか。飛行段階に基づく、そのクラブの「在籍ポジション」を見極めることは経営陣の重要な役割責任です。

### 収益ポジション

昨今も、オープン間もないクラブの撤退がいくつかありますが、なかには現場は十分責任を果たしているケースがあります。市場規模、商品規模から考えれば、適切な会員数を獲得しているにもかかわらず、それでも大幅に赤字だといえます。それゆえ、経営陣からは「あと500名会員を増やせ!」、「赤字なんだから広告費は使え!」、「社員は3名で運営しろ!」などとい

う誠実な指示が飛んでいたようです。「赤字の本当の原因」がわからない社内スタッフには、「現場のクオリティが低いからだ」などと結論づけられ、本当にかわいそうです。前述の自店例でいうと、私の設定した「収益ポジション」は「月間営業利益200万円」です。このスキームを店舗における実現可能な収益構造モデルに反映しました。現場への指示はそれだけです。つまり、現場が理解しているのは、入会80名、退会4%(※繰り返しですが、前述の理由で計算は合わない)、在籍1,800名、営業利益200万円という「ポジション」だけです。この基本モデルに季節要因等を反映させながら、計画に落とし込んだものが予算書です。だから、予算書などというものは簡単にでき上がるのです。時間を掛けるべきは計画であり、そこに反映させる「正当な戦略」の案出なのです。

### 「3つのポジション」を融合せよ!

ランチェスター戦略では「戦略とは将軍の術」、「戦術とは兵士の術」とされています。「3つのポジション」を明確化し、融合させることは明らかに経営者の役割です。事業の根幹に影響を与える「3つのポジション」についての哲学をもたずに、現場に運営責任を押しつけるのは最大の罪だと思います。「戦略」がなければ後位に戦えません。なくても戦えているとすれば、それは競争がないからです。前回、今回と述べてきた「理念」と「戦略」というのは、いわば、「スタート前」の問題です。ここが整って初めて運営ができます。続いてすべきことは、運営に「マネジメント」という骨組みを入れながら、「現場力」を高めていくこととなります。

今回は「マネジメント力」、「現場力」という運営サイドの根幹に触れますが、あくまでもこれは「理念」、「戦略」が落とし込まれて機能するものです。今回の2STEPに十分な議論を尽くすことの必要性を、ぜひともご理解いただきたいと思います。