

取り組むなどの専門サービスが出ています。たとえば、商品を絞ったヨガスタジオ、ターゲットやニーズを絞ったサーキット型ジム、ブルネスジム・スタジオ型クラブや低価格型クラブ。あるいは、WiFiなどのホームフィットネス。「フィットネス業界」の成長とともに、専門化や新業態開発、異業種参入は今後さらに増えることが予想されます。ですから、あなたのフィットネスクラブが、何かで地域一番店あるいは独自化しなければ、他社の追従を許してしまうことになるのです。

総合VS専門

最近ではブームが一段落となったヨガは、数年前より都心部を中心に様々なスタジオが新規開設しました。総合フィットネスクラブでもヨガレッスンを増やすとともに、入会促進で訴求をしたところが多くあったと思います。しかし、思ったほどターゲットとするお客さまは増えなかったのではないのでしょうか？専門化したスタジオが出現するようになると、お客さまの知識や情報（通わなくてもインターネットで簡単に得られる）、そして経験が増えます。すると、中途半端に打ち出しているところには目もくれなくなります。

小売業の世界でも90年代後半からは、ワールドやユニクロ、トイザラスや100円ショップなどの専門店の出店により、「広く浅く何でも揃える」大手総合小売業各社が苦戦を強いられた状況と同じです。

もしあなたのフィットネスクラブが、ヨガレッスンに参加する新しいお客さまを獲得しようとするならば、専門のヨガスタジオを上回る内容、もしくは独自化したものを提供する必要があると思います。すぐ隣にヨガスタジオがあっても、お客さまの大半が「あなたのフィットネスクラブのヨガレッスン」に参加したいというものを提供しなければなりません（たとえば、複数のスタジオの1つをヨガ専門にするとか）。

競争上の最強の武器

「ディストネーションカテゴリー」とは？

競争相手の店舗を飛ばしてまで来店する魅力ある品揃えのことを、小売業の世界では「ディストネーションカテゴリー」と言い、競争上の最強の武器としています。競争状態とは、生き残りかけた戦いなのです。中途半端な取組みは、むしろ逆効果（相手をさらに強くさせるだけ）になります。競争相手を上回ることなく、中途半端にレッスンを増やし、広告宣伝だけで工夫をしても大した効果が上がらないどころか、コスト増などの逆効果が発生し易いのが今の時代です。ここで重要なポイントがあります。

競争時代はお客さまを選ぶ

入会者や会員数を増やす鍵は、お客さまから選ばれる前に、どのようなお客さまに会員になっていただきたいかをまず明確にすることです。お客さまに選ばれる前に、お客さまを選ぶ必要があるのです。

すべての人をお客さまにすることは出来ません。お客さまを選び、そのお客さまに対して、あなたのフィットネスクラブが地域一番店あるいは独自の強みとなるものを提供するのです。一番の強みや独自の強みの作り方は、「フィットネスビジネス」第35号（92-93ページ）、第36号（116-117ページ）をご覧ください。本稿が、今後本格的競争時代となるフィットネスクラブ関係者様のヒントとなれば幸いです。

追伸 若年女性層の入会者減少にお悩みの方は、「フィットネスビジネス」第36号のインタビュー記事「独立系クラブが成功するために必要なこと」は必読です。とくに67-68ページの内容は、いま日本で起こっている対策について、数年先までの道筋が示されています。これから日本で実践すべき「模範解答」がしっかり書かれています。競争相手には内緒しておきたい、と思わせる内容です。

競争軸を変え独自のポジショニングを築き、キメ細かいマーケティングを実践する

株式会社フィットネスビス 取締役事業推進部長 伊藤友紀 氏

「適者生存」

昨年より顕著になってきた入会者の減少が業界内で問題視されています。フィットネスクラブを取り巻く外部環境はこの1-2年で大きく変化してきています。ここには2つの大きな軸が存在します。1つは業態が多様化していることです。旧来の総合クラブに加えてジム・スタジオ型クラブや、ひとつの分野に特化した単体のスタジオ、サーキットトレーニングジムなど多数の業態が市場参入してきています。さらに現在は他業態と融合しながら様々な形のクラブが派生的に生まれています。そしてもう1つは消費者の意識や購買行動のプロセスが大きく変化していることです。どの業界においても商品は汎用的なものから、よりパーソナライズされたものへと変化し、購買のための情報源もテレビ、雑誌などのマス媒体からWebやモバイルなどのマイクロ媒体へと移行してきています。特に1980年生まれ以降の若者は「モード世代」とも称され、friend（友人の評価こそ大切）、find（偶然見つけ衝動買い）、freedom（人前待ちの我慢は嫌）といった特徴を持ち、モバイルを活用した購買が増えています。このように、マーケットが細かくセグメントされ生活者の購買行動が変わってきているにもかかわらず、多くのクラブが価格訴求一辺倒のチラシをクラブ周辺に投げ込むような、これまでと同様のマーケティングを展開しています。外部環境が大きく変化しているにも関わらず、フィットネスクラブ側がそれに対応できていないのは問題です。これはダーウィンの進化論に例えると理解しやすいと思います。進化論のキーワードは「適者生存」で、強い者や賢い者ではなく、変化に対応できるものが生き残ることができるのです。

生き残ることができます。これは生物だけに言えることではありません。個人や企業にも置き換えられる普遍的な要件だと思えます。

前述した様々な要因を打破して入会者を獲得するには、クラブ側がマーケティングについて熟考する必要があります。私たちが経営するクラブでは2007年3月からいくつかの新たな試みをスタートさせています。そのひとつが「Remove」をテーマとしたマーケティングです。「Remove」は英語で取り除くという意味であり、それは入会に際してお客さまのネックになる事柄をあらかじめ取り除いてしまおう、というものです。チラシの紙面上に「始めたいけど始められない理由」と題してアンケート結果をグラフと数字で視覚化し、マーケットの潜在的見込み客のネックになっている部分を敢えて記載しました。さらに私たちのクラブからは、これらのネックになっている事柄が解消されるようなアプローチをかけて、クラブへの誘導を行いました。結果として3月は過去3年間で最も多い入会者数を記録することとなり、翌月の4月も同様の手法を用いながらマーケティングをして、目標値の130%超という結果を得ることができ、一定の手応えを感じています。これらはナラティブ・ストラクチャーにも通じていて、「欲求」→「障害」→「葛藤」→「解決」というプロセスを紙面上で表現しているともいえます。また、若年層の獲得チャネルとしてはモバイルを使用したマーケティングが一般的になりつつありますが、モバイルでPV数の多いサイトは学生比率が高く、フィットネスクラブが獲得したいIF、M層とは異なります。しかしながらサイトによっては公的なイメージが強く、有職者で情報感度の高い登録者が多いサイトも存在しますので、現在はそういったサイトを活用しながら見込み客を集めるマーケティングをテストしているところです。ただ、このように話すと、このマーケティング手法を飛び道具の

ように捉えて、これさえ実施すれば入会者が増えると錯覚される方が多いのが現実です。しかし、これは入会獲得のロジックの一部に過ぎず、他の部分を疎かにしては絶対に成功はあり得ません。事実、当社でも3月からはマネジメントを強化して、入会に関連する見学や体験、紹介、そして見込み客数や獲得率など逐次で徹底管理しながら、常にPDCAのサイクルを回しており、むしろこの取り組みこそが結果に寄与していると考えています。

独自のポジショニングへの構築

一般的に産業は商品力や特異な技術によって市場が形成され、その後は価格競争を経て、無形の価値、付加価値による競争へと競争のステージが移行していくものです。これは電化製品や飲食業など多くの業界に当てはまり、フィットネス業界もまた例外ではありません。この競争ステージにフィットネス業界を置き換えて考えると、次なる競争のステージを想像することができます。そこで必要になってくるのは独自のポジショニングでしょう。ここでは他業界を例にとりて説明します。それは、あるガソリンスタンドのビジネスモデルです。ガソリンスタンド業界は販売するガソリン自体はあまり質の優劣がなく、差別化も難しいため、競合店が林立するなか、収益性を高めることが厳しい業界です。この業界に大きな影響を与えたのが暫定税率の問題で、4月からの大幅な値下がり前にした買い替えにより、3月は多

くの店舗が一層収益を落とし厳しい経営状況となりました。そんな状況下において、この3月に過去最高の販売量を記録した店舗があります。その店舗で行っていることを一言で表せば競争軸を価格以外のものに置き換えた、ということです。具体的には、この店舗は数年前から空き缶や瓶などの再生資源の回収を始め、さらにはゴミ回収指定日以外でもゴミを出せるようにする、といった試みを行いました。すると近隣で評判になり本来の給油以外の目的でこの店舗へ足を運ぶ方が増え、その方々も次第にこの店舗の顧客へと変わっていき、前述した結果に結びついたということです。この店舗はただのガソリンスタンドではなく、「地域のエコ推進ステーション」というポジショニングを確立したことで、価格競争とは無縁な戦いをしています。これは独自のポジショニングを構築することの有用性を示唆しており、フィットネス業界にとっても非常に参考になる事例だと思えます。マーケティングのベースとなる「4P」に、このポジショニングを加えた「5P」が今後は重要になるでしょう。フィットネスビジネスは基本的には地域密着で、今後中小のクラブが生き残っていくには明確なポジショニングを取り、それを地域に深く浸透させていくことが重要になります。明確な魅力を創りながら、緻密にロジックを構成し、細部にわたってマネジメントを効かせることが、今後の入会者獲得の有効な手段であり、安定的なクラブ運営の要諦になります。

5 新時代のマーケティングのポイント

生活者、とりわけ若年層のライフスタイル・購買行動が変化してきている。にもかかわらず、従来型のマーケティングを行っているのは、機能不全に陥るのは当然といえるかもしれない。新しい時代にはそれに相応しい新しい

マーケティングが必要となる。では、どのような変化に着目し、どうマーケティングを再構築すればよいのか。第2章では生活者へのアンケート結果から顧客のインサイトを探った。そして第3章と第4章では先進企業各社や業