

### III Implication 含意

まとめに代えて、マーケティングに詳しい2人の業界識者とソーシャルメディアに代表される新しい媒体に詳しい識者に、これからの時代に求められる集客手法のポイントを開説いただくことにした。

#### 時代の変化を捉え、確実な集客を目指す

株式会社フィットネスビズ 取締役 COO

伊藤友紀 氏

◆いとう・ともりの

株式会社フィットネスビズ代表取締役 COO。トレーナー、クラブマネージャー、営業本部課長、営業推進部長を経て2008年に渡邉一佳氏とともに独立起業。業績不振クラブの改善にも携わる。冷静に現場を分析、現場感覚に基づいた戦略的思考や業績向上を図る手法で数々の実績を残す。とりわけ、集客には定評がある。



#### なぜ、集客が難しくなっているのか

まず、今回のテーマである「集客手法」が特集として組まれている理由は、その背景に多くのクラブで集客が思ったように進まず、会員数を減少させている現実があるからでしょう。では、なぜ以前より集客をすることが難しくなってきたのか、という現在の状況や集客をするうえでの前提を掴むことが、まずは集客を読み解くスタートです。

現状の動向は、大きく次の3点にまとめられます。まず1つ目は、個人の価値観の多様化です。消費者の個々が画一的な商品では満足せず、自分にあったものを求めるようになったことは大きな変化と捉えることができます。次に2つ目は、経済状況の悪化もあり、消費者が不要なものだけしか手にとらない傾向が強まっていることです。それに付随して、購入時でも数ある選択肢の中から最適なものを選ぶように選別が厳しくなってきたことも挙げられます。そして、最後の3つ目は事業領域や顧客というものを簡単に定義して、囲い込みをすることが難しくなってきたことです。私たちフィットネス業界も、クラブ運営という中

核的な事業を中心とした事業領域がありますが、その周縁部分というものはほかの業界とも密接なつながりをもっています。例えばレジャー関連でいうと、旅行業界では健康関連ツアーの企画をよく目にします。また、ホテル業界もランニングと紐付けしたプランなどを積極的に打ち出しています。さらに美容関連では、ダイエットを中心としたサプリメント販売は攻勢を強めており、アパレル業界もフィットネスウェア市場を有望視して、多くの企業が参入しています。さらには携帯電話業界までも端末を利用してエクササイズの実提供や健康データ管理といった商品を提供しています。

これらはほんの一例ですが、業界の周縁部分ではこのような活発な動きが起こっており、かつてはフィットネス業界の事業領域だと思っていたゾーンが、目まぐるしい速度で変化しているのです。このゾーンが変化すれば、当然ながらそこに属する消費者のマインドや判断基準にも変化が生じます。まずは、これらの大きな3つの変化を中心とする事業環境の変化が集客を難しいものになっていることを正しく認識しましょう。

このように、事業環境が大きく変化しているなかでは、当然ながら集

客のあり方というものを見直す必要が出てきます。もちろん、ここでいうところの集客の見直しとは、単にキャンペーン特典や企画といった表面的なことではなく、もっと大きな枠組みで捉えることが大切です。集客というのは、チラシのキャッチやひとつのチャンネルによってすべてが決まるような単純なものではなく、もっと複合的であり、企業やクラブにとっての中心的な活動だということを理解すべきです。なぜなら、顧客を創造するということが企業やクラブにとって不可欠な事柄であり、それができなければ企業やクラブ自体の存在意義を失い、マーケットからの退場を余儀なくされるからです。

#### 実例をもとに

先に述べた「集客とは複合的なもの」について実例をもとに説明をします。

私が携わっているあるクラブでは、2010年度がスタートする4月1日時点から下期がスタートする10月1日までの直近6ヶ月間で会員数を5.5%伸ばしており、営業利益も昨対比で約130%というペースで推移しています。念のために付け加えると、この間において安価な会員種別導入は行っておらず、施設的なり

ノバージョンも一切行っていません。それでも前述した程度のラインであれば、結果を変えることは可能です。では、実際にはどのようなことをしたのか、簡単にご説明しましょう。

まずビジョンを再定義し、利益や在籍、商品のポジションを定めました。次に、前述した内容に沿ったプロモーション展開を行いながらマネジメント単位を細かくして、PDCAのスピードを上げていったのです。ここからは変革として取り組んだ各要素を具体的に掘り下げていきます。

#### ビジョンの再定義

まず、企業やクラブが何のために存在しているのかといえば、その企業の理念やビジョンを実現するためにはほかなりません。そして、クラブで提供すべき商品や、そこにいるスタッフがなすべきことも、すべてビジョンに沿ったものであるべきです。言い換えれば、それらの商品や人材像、サービスといったものは理念やビジョンによって規定される、ということです。当然ながら集客もこの例外ではなく、「どこの・誰に」クラブへ来ていただきたいのかを考える際、その拠りどころとなるのはやはりビジョンなのです。そういったすべてのスタートとなるべきビジョンを明確にするために、合宿という場を設けて時間をかけながら議論し、ビジョンの再定義を図りました。また、その合宿では先に述べたように目指すべき利益、会員数のポジションを定め、ビジョンを実現するためにはどのような商品をつくっていくべきなのかも併せて議論しました。これによって、「誰に・何を売るのか」が明確になり、ぶれることなくプロモーションを行う土台が築けたのです。

#### プロモーションもビジョンに沿って

集客と直結するプロモーションも先に定義したビジョンや商品に沿って進めました。今回の例でいえば、ビジョンにおけるキーワードとして「成果」というものが挙げられているので、この半期はそこに焦点を絞ってプロモーションを展開していきます。ここでいう「成果」とは、お客さまがご入会時に求められているもの、抱えている悩みといったものを解決することです。そこでまず、はじめの段階で、お客さまがご入会時に記載されるアンケート結果を参考にしながら、マーケットに存在している大きなニーズに的を絞って、それがこのクラブに通うことで解決されるのだ、という点を訴求していきましました。ここでは、そのニーズを満たすプログラムと併せて、クラブ内で実際に成果が出ているお客さまの声を紐付けし、マーケットへそれが伝わるようなアプローチを試みました。それによって少しずつ結果は出てきていますが、私からするとまだ不完全な内容です。というのも、マーケットのニーズを担保する商品というものが十分ではなく、ここに大きな課題があるからです。

今後は継続的にこの点を高めていくことが不可欠で、この部分を変えることができなければ、プロモーションもそれと同じくして足踏みすることになってしまいます。提供すべき商品とプロモーションの関係は表裏一体で、マーケットのニーズを担保すべき商品をつくるのが顧客を創造するうえでは非常に大きな意味をもつことは、疑いようがないのです。しかし、思ったように集客ができていないクラブをみると、この商品力を高めるための取り組みが不足しているのではないかと感じます。

このような最も基本的な取り組みをせずに、表面的な特典や企画について、鉛筆を舐めながら現場から離れた机の前で考えたところで、長期的な集客増には結び付かないということを理解すべきです。

また、ここにおいて重要な事柄は「現在」と「未来」という2つの時間軸を意識することです。長期の利益や将来的な価値創造を犠牲にした目の前の利益だけでは意味がないし、その一方で壮大な未来のことだけを夢見て、現実の「今」を戦えないことも問題です。この「現在」と「未来」、双方のバランスをとることが重要ですが、一般的には将来的な価値や利益、長期でのビジョン実現に向けての投資に消極的なことが多いと感じています。この部分を怠ると、継続的な成長というものが望めなくなるので、未来に対して責任をもつリーダーは十分に注意を払い、集客を担保するための商品づくりに力も注ぐことが必要です。

#### 集客にもマネジメントが不可欠

集客にあたってはプロモーションにばかり目が行きがちですが、それがすべてではありません。集客するうえで絶対に欠かすことのできない要素はマネジメントです。現状では多くのクラブが8,000円前後の1名獲得単価を投じてプロモーションを行っていると思います。その企画段階やチラシを製作するまではいろいろと頭を悩ませているクラブやリーダーも、それらの業務を終えて実際にマーケットへ投下された後のマネジメントという部分には大きな穴があると感じます。同質化傾向の強い日本のフィットネス業界では、ひとつの商圏に類似したクラブが複数存在することが稀ではありません。同じようなハード要素をもち、同じよ

うなキャンペーンを行っているながら、クラブ間における優劣がついていることの理由は、両者間におけるマネジメントの質が結果を左右しているのだと思います。

具体的な例としては、見込み客の状況やセールス、その後のフォローなどです。これらを日次管理や週次の会議で深く掘り下げることができていれば、クラブがとるべき次のアクションがすぐにわかり、PDCAのスピードを上げることができます。このマネジメント単位を細かくして、PDCAのスピードを上げることができれば、狙っているラインから大きく外れてしまうケースを回避しやすくなります。

逆に、これらが機能していないと集客の状況が思わしくなかった場合に、当月内でのリカバリーができないうのはおろか、月末の正しい推定に基づいた翌月の計画もできず、結果として会員数の予算乖離が徐々に広がっていきます。これがマネジメントの正しく機能していないクラブの典型的なパターンです。また、プロモーションを行っても、そのすべてが狙い通りにいくことは絶対にあり得ません。そこでのさまざまなトライに対して反応はどうだったのかという検証を正しく行い、その結果を集積していくことが必要です。この連続的な取り組みがあってこそ、集客の精度が高まっていくのであり、

それをするうえでマネジメントは不可欠なのです。

集客が思ったように進まずクラブが苦しい状況にあると、十俵際の一発逆転を狙う計画を考えがちですが、それらは一時の成功はあっても、決して持続するものではなく、同時に失敗するリスクも多分にはらんでいます。

本当に長期的な集客増を考えるなら、部分や目先のことだけに捉われず、総合的な取り組みをすることが不可欠なのです。このような地道なことを繰り返し行った先にこそ、お客さまのニーズを満たし、商品力で裏打ちされた集客が実現できるクラブになるでしょう。

## 行き詰まっているクラブが現状を打破し躍進する方法

シンコンサルティング代表

田村真二氏

◆たむら・しんじ

フィットネスクラブの入会・会員定着、収入拡大、マネジメント改善に関するフィットネスビジネスコンサルタント。小売業、フィットネスクラブ事業などで22年5ヶ月間、50店舗を超えるマネジメント実績をもつ。フィットネスビジネス勉強会専任講師、日本FP協会認定AFP。そのほか執筆活動など多数。会員数の増加など、数々の実績を残し、業界関係者からの信頼が厚い。



### 今こそ躍進のチャンス

会社も人も、業績が悪化し、経営が思うようにいかなければなるほど、現状や今のやり方から離れられなくなります。会員数や利益が減り、広告の効果も乏しくなれば、戦略的な仕事を行う気力も湧いてきません。あなたが今、思いどおりの成果を出せずに悩んでいるとすれば、それは誰もが陥りがちな落とし穴（マンネリ）にはまっているのかもしれませんが。

しかし、今の仕事のやり方や考え方を考えてみる絶好のタイミングがあるとすれば、まさに業績の厳しいときです。追い込まれ、行き詰まり、不安やストレスを抱えた状態から本

当に解放されたいと心底思えたときには、見返りの少ない活動に見切りをつけて、今までとは違うやり方をやってみようという気持ちになるはず。その意味で、会員数や利益が減少している今こそ、躍進のチャンスなのです。

### 業績を一変させた人たちに共通する「あること」とは

実際、フィットネス業界の売上高は2007年以降3年連続前年割れという厳しい状況にあります。しかし、'08年以降、私が毎月1～2回主催するセミナー参加者のなかには、「値下げをせずに会員数や収入を増やしたクラブ」はいくつもあります。

これは、これまで業界内でほとんど実施されていなかった異業種（小売業など）のマーケティングの効果的な手法や考え方を、フィットネスクラブの入会促進や会員定着に取り入れるといった新しい手法を知った、ということも確かにありますが、一番の要因は、行き詰まりを感じ、どうしてもやらざるを得なかった人たちが、もがき苦しみながら必死に実践したからです。

その結果、「減少を続けていた会員数が3割伸びた」、「月間退会率が1%以上低下した」、「総会員数に占める紹介入会率が3%を超える月が出た」、という素晴らしい成果をあげるクラブが続出しました。また、