

Success! Marketing Letter

今月号の内容



- 低価格競争はやめよう
- 高額商品販売による収益拡大取り組み
- 高額商品と低額商品の販売スキルの違い
- 高額商品のセールスに成功する質問法
- 儲かるフィットネス事業構築の仕組みづくり
- 儲かるフィットネス事業構築の2つのステージ
- 見込み客の意識をプラスに向ける質問法
- 最後の言葉

低価格競争はやめよう

by 田村真二

「月会費 10 ドル」を売りに会員数・売上高世界 No1 になったプラネット・フィットネスを目指すのであれば、低価格競争をやめて、可能な限り高額商品を売ることにしよう。これが、今月号のテーマです。

私はコンサルティング先に、できるだけ高い価格の商品をつかって販売する方法を教えてくださいました。そうすれば、顧客満足度をより高めることができるし、社員の知識やスキルもアップするうえ、ライバルよりも多様な手段で顧客を獲得できるようになり、結果として売上・利益が増えるからです。

100 万円の売上を増やすのに、月会費1万円の会員なら 100 人増やさなければなりません。でも、月会費5万円なら 20 人でいいし、10 万円なら 10 人、20 万円ならたったの5人集めればいいのです。

多くの人の認識とは異なりますが、何かに 10 万円払うことができ、喜んで払ってくれる人を 10 人見

つける方が、1万円を払ってくれる人を 100 人見つけるよりずっと簡単です(かつ儲かります)。

多くの人は、純粹に、基本的に値段に関係なく、自分が何としてでも手に入れた商品が欲しがりますし、実際によく購入しています。フェラーリはもちろん、高価な iPhone が毎年2億台以上売れているのが、証拠です。その逆に、欲しくない人・興味のない人にとっては、たとえ安い値段を提示されても欲しくなったりしません。

とくに、**高額商品を販売するとき、いつも重要なのは「価格よりも強い欲求・ニーズ」**です。多くの経営者は、価格についてこの真実を、なかなか受け入れることができません。ライバル企業や業界の平均値にとらわれてしまい、それよりもはるかに高い価格で売ることができないのです。

どこもかしこもみんな横並び。本来ならもっと自由に価格を設定できるにもかかわらず、他社と違うことをするのが怖いのです。でも、このレターをお読みのあなたは違うはず。高額商品をつくることも売ることもできていますよね。今月号の内容を実践すれば、今よりもっと売上・利益を増やせるでしょう。

高額商品販売による 収益拡大取り組み

「私なんて朝から晩まで一日中指導しているのに給料安いんですよ…」。

いままでは笑い話なのですが、あの日のことをいまでも私は忘れません。コンサルティングで初めて訪問した小規模ジムでパーソナルトレーナーの口から出たこの言葉を。

社長と一緒に参加した彼女にワークスケジュール表を見せてもらおうと、確かに勤務時間の大半がパーソナルトレーニングで埋め尽くされていました。その数、月間約 150 セッション。確かにこれだけの数をこなしているのなら給料もそれなりにいいはずと思うのは、早計です。

格安マッサージ並みに料金が安いため利用者は多くても、売り上げは年間 400～500 万円程度でしたから。「忙しいわりに、ちっとも儲からない」仕組みに陥っていたのです。そんな彼女が今ではパーソナルトレーニングで年間 2000 万円超売り上げていると聞いたら、どう思いますか？

「都会ならまだしも地方の総合クラブで月会費5～10 万円の会員種別に入会する人なんているはずがない」。

業界関係者の方なら誰もがそう思うかもしれませんが。しかし実際には、レギュラー月会費1万円ほどのクラブに2万円はもちろん、3万円、5万円、10万円の会員種別に入会する人は「普通に」います。

でも私がコンサルティングをするまで誰一人そのような会員種別に入会する人はいませんでした。理由は明白。「なかった」からです。これらはほんの一例ですが、業界や自社の常識にとらわれることなく商品価値を高め、価格を上げ、売り方を変えることで客単価がアップし、収益が拡大します。

立地や規模を問わず、1店舗で年間数千万から1億円超の収益拡大も可能です。しかもこの方法は再現性が高く、コンサルティングを受けたほぼすべての企業様が高額商品販売による収益拡大に成功しています。

会員数減少＝売上・利益減少の構図

私は 15 年近くフィットネス企業のコンサルティングを行っていますが、不思議に思うことがあります。業界関係者の方と話をすると「客単価アップ」についてのご相談はほぼ皆無ですが、「会員数(や入会)アップ」についてのご相談はよくあります。

というよりも、「そればかり」といっても過言ではありません。フィットネス業界と小売業界でそれぞれ 10 年以上働いた私からすると、「フィットネス業界の人たちは会員数ばかり気にし過ぎていてもったいない、まるで一本足経営だな」と思うことがよくあります。

結果、「会員数減少＝売上・利益減少」の構図となりやすく、コロナ禍で会員数を減らした企業の多くが今なお厳しい経営を強いられています。

売上・利益アップの余地は 客単価アップにあり

フィットネス各社ともコスト構造改革取り組みはすでに2年以上実施されていることから、今後は売上・粗利をいかに増やして営業利益・純利益を高めていくかが重要課題になるでしょう。

会員制ビジネスの売上高は「会員数×客単価」です(会員外壳上を除く)。私はこれまで様々な機会を通じて「フィットネス売上・利益アップの余地は客単価アップにあります」と声を大にして主張してきました。ただ数字を見る限り、効果は限定的です。

そもそも、パーソナルトレーニング自体はコロナ前から提供していたところが大半ですし、レンタル用品やサプリメントの販売なども多くのクラブやジムで行われていました。

しかしながら、業界全体では客単価がほとんど変わっていないことを見ると、コロナ禍での客単価アップ取り組み効果は限定的であるといわざるを得ません。単純な話、会員数が2割減ったのであれば客単価を2割増やせば会員数を増やさずに売上(サービス収入なら粗利)を戻すことができます。2割増は難しいとしても、1割増やすだけでも効果は甚大です。

with コロナ・after コロナを鑑みれば(同じ客単価で)会員数を2割増やすのは並大抵のことではできませんし、獲得費用も相当必要になります。一方、客単価アップならそれほど費用を必要とせず、短期間で効果を出すのも可能です。同じ会員数でも総会員の5%の客単価を引き上げることができれば下記(クラブ B)のような成果が得られます。

2割アップ	クラブ A	クラブ B
会員数	2,000 名	1,900 名
客単価	1万円	1万円
会員数	—	100 名
客単価	—	5万円
月間売上高	2,000 万円	→ 2,400 万円

1割アップ	クラブ A	クラブ B
会員数	2,000 名	1,900 名
客単価	1万円	1万円
会員数	—	100 名
客単価	—	3万円
月間売上高	2,000 万円	→ 2,200 万円

高額商品をどうつくる？

次に客単価をアップさせるための高額商品のつくり方を紹介します。具体的には、月会費2～15万円の会員種別や20～100万円超の期間限定目的達成型商品のつくり方です。

この方法は小規模ジムから総合クラブまで業態や規模を問いません。私が高額商品をつくる際に参考にしたのは「ホテル業界」「航空業界」「クレジットカード業界」などにおける会員制度です。



つまり、異業種で高額サービスを提供している企業の会員制度を参考にしてフィットネスクラブ用にアレンジしたということです。

それぞれの業界を代表する企業が実施している会員制度を単に調べるだけではなく、実際に年会費や利用料を払い、自ら利用を重ねて上位ステータスのサービスを体験しました。つまり、自ら顧客の立場になることで実際にどのような体験が受けられ、感情の変化や価格に対する価値を判断したということです。

やはり、「知る」と「体験する」には大きな差があります。例えば飛行機のエコノミークラスとファーストクラスやビジネスクラスでは料金に比例してコストが大きく上がるかといえば、そんなことはありません。ですが、数倍の料金を払ってでも顧客がリピートしたくなる体験価値や満足度を高める施策があります。ホテルやクレジットカードの一般会員と最上級会員の場合にも同じことがいえます。

同様に、月会費1万円と5万円の会員に5倍のコスト差や手間暇が必要かという、そんなことはありません。しかし、商品内容と提供方法次第では、高額になればなるほど顧客満足度は高まり、会員1人当たりの収益は確実に増大します。

高額商品を買っていただくには？

高額商品の販売で一番難しいのは「つくる」こと以上に「売る」ことです。つまりマーケティングとセールススキルが欠かせないということです。

具体的には、高額商品を買ってくれる可能性のある見込み客を集めるマーケティングの仕組みづくりと、買っていただくためのセールススキルをいかに高めるか。

言い換えると、この2つのスキルを高めることで高額商品が売れるようになり、顧客満足度と客単価がアップし収益を増やすことができるということです。会員数・売上減少でお困りの企業・個人の皆さまはぜひ取り組んでみてはいかがでしょうか。

※次項では、「高額商品と低額商品の販売スキルの違い」について解説します。

高額商品と低額商品の 販売スキルの違い

「トップセールスパーソンは、どんな商品でも普通のセールスパーソンよりも常に販売成約率が高い」。こう考えている人は少なくありません。しかしそれは間違いです。

アメリカのセールス調査会社(ハスウェイト社)によると、12年間3万5000件を超えるセールス分析をしたところ、**高額商品と低額商品の販売スキルが全く違う**ということがわかりました。

●低額商品のセールスで成功につながったスキルは、高額商品のセールスでは逆に成功をさまたげる要因となっている。

●成約まで何回か商談を重ねる高額商品のセールススキルは、一度でまとまる低額商品のセールススキルとはまったく異なる販売法が必要になる。

●金額が大きくなるにつれて顧客の行動もガラリと変化する。したがって、売り手にはそれに見合ったスキルが要求される。

接客販売をしたことのある人なら、あるいは広告やランディングページを作成したことがある人なら、何かで学んだスキルやテクニックを使うことがあると思います。例えば、「クロージングのスキル」、「オープンな質問とクローズな質問」、「感情に強く訴求する方法」といったことです。

確かに、セールスの世界ではこのようなスキルも有効です。しかし、それらは低額商品の場合であって、価格が高くてすぐに購入決断しにくい**高額商品の場合には、いま挙げたようなセールススキルは成約に結びつかない**ことがわかっています。

また、1920年代以降、セールスの際には商品の「特徴」の説明ではなく、特徴や性能がどのように顧客の役に立つか、つまり「利点」を述べるのが重要であるといわれてきました。

しかしそれは、低額商品のセールスに効果があ

る一方で、高額商品の販売にはなんの意味もないことが調査結果からわかっています(高額商品の販売には「利点」ではなく「利益」のアピールが重要です)。

つまり、高額商品と低額商品の販売スキルは「違う」ということです。実際、低額商品の販売は一度の接客販売で済んでしまうことが多くありますが、車や住宅などの高額商品は、数週間から週カ月もかけて何度も商談を重ねなければならないことがざらです。この点を理解しておかないと、高額商品をつくっても「売れない」ということになります。

見込み客の「買う気」の違い

例えば、低額商品の販売の場合は、見込み客はその場で購入するかどうかの決断を下すことができるのに対して、高額商品の場合は、購入するかどうかの決断は、売り手のいない場ですることが多くあります。そのため、高額にもかかわらず今すぐ買え買えと圧力をかけられれば、見込み客の大半は購入を避けてしまうことになります。

ほぼ例外なく、高額になればなるほど、見込み客は大きな決断を下さなければならなくなりますから、有能なセールスパーソンは見込み客の買う気を高めるために、商品の価値をできるだけ高めようとします。**見込み客に合わせて商品価値(=見込み客の「利益」)をより高く見せることは、高額商品の販売でもっとも大事なスキルのひとつ**なのです。

低額商品の場合、商品を購入したあとで「買って失敗した」と思ったとしてもたいした失敗ではありません。だから、買い手はリスクを(容易に)取ることができます。私にもそうしたモノが、ほとんど未使用のままクローゼットにしまっているか、捨ててしまったことが数えきれないほどたくさんあります。

ですが、高額商品となると話は違います。当然のことながら、決断が重大になればなるほど、買い手は慎重になります。新しいパソコンや車を買う場合には、「買って失敗した」と思ってもクローゼットにしまうことも、捨てることもできませんからね。**高額商品と低額商品の販売スキルは、違う**。ここでは、このことをしっかり頭に刻んでおいてください。

高額商品のセールスに 成功する質問法

高額商品を販売していて見込み客から「いいかもしれないけど料金が高い」とか、「夫(妻)と相談したけど高いからやめます」といわれてしまうことがあります。こうしたことが何度か続くと、セールスパークソン自身が「高いから売れない」と思うようになり、自信を失い、必要もないのに価格を下げて販売することがよくあります。

では、**高額商品のセールスに成功するには何がポイントになるのか？**



それは、セールスを通じて見込み客に「この商品は自分に絶対必要なものだ」と自覚してもらうことです。

なぜなら、人は何か困っていることがあって、それを解決したいときに商品が欲しくなり、困っていることが大きければ大きいほど、高額のお金を払ってでも何とか手に入れたいと思うからです。言い換えると、今はそれほど困っていない、もしくはこの商品では欲求が満たされなさそうだ、と思えばお金を払って欲しくないということです。

もちろん、見込み客が深刻な問題を抱えて困っているとしても、高額商品を買ってもらえるかどうかはわかりません。そうだとすると、**高額商品の販売成功率を高めるには、セールスを通じて見込み客の問題を、欲求や欲望、あるいは行動を起こそうという意志へと変えていくことが重要です。**

具体的には、見込み客がいまはまだ解決の必要はないと思っていた問題を、セールスを通じて行動を起こすに足る大きな問題だと認識してもらうことです。例えば、次の例のように…。

セールスマン:A 様、最近お車の調子はいかがですか？

A 氏(中小企業経営者):悪くないですよ。ちょっと古くなってきましたが、問題ありません。

セールスマン:それでは、車を買って替えることは考えていないということですね？

A 氏:ええ。あと数年は乗れるでしょうからね。(ダメセールスマンはここでセールスを止めるが、トップセールスマンはここからが違う)

セールスマン:でも、A 様の車は8年経っていますから、もう減価償却できませんよね。

A 氏:そうですね。

セールスマン:と言うことは、節税できずに年に数十万円損しているかもしれませんね。

A 氏:計算したことないけど、確かにそうかもしれない。

セールスマン:それと、8年経った車ですと、エアコンを使う夏場や冬場の燃費が悪くなっていると思うのですが、いかがですか？

A 氏:確かにそう感じることもありますね。

セールスマン:ガソリン価格も高騰していますから、ガソリン代も結構かかるのではないですか？

A 氏:毎日乗っているから結構かかりますよ。

セールスマン:エアコンは7~8年くらいから故障しやすくなりますが、調子はいかがですか？

A 氏:今はまだ大丈夫だけど、そろそろ故障することもあるかもしれないね。

セールスマン:エアコンの修理や交換は結構しますから心配になりますね。

A 氏:それは困るね。そろそろ替えどきかな。今ならまだ下取り価格もつきそうだし、走行距離の短い3~4年落ちの中古車で何かいい車ありますか？

この会話でわかるとおり、会話の中でセールスマンが使った「示唆質問」(アンダーライン箇所)をすることで、見込み客(や潜在客)の潜在ニーズを顕在化させ、価値を認識させることができます。

ハスウェイト社の調査では、「示唆質問」は**高額商品の販売でとくに効果がある**ことがわかりました。ただ、示唆質問は、「弱点」も示しています。内容と解決策については10ページに掲載しています。

儲かるフィットネス事業構築の 仕組みづくり

2008年3月18日。この日私は初めて、アマゾンで商品(本)を注文しました。以来、14年間利用し続けていますが、アマゾンプライムを年間契約で利用している人の多くは、入会した年や会費の支払い月(や年会費)のことを覚えていないでしょう。

アマゾンに限らず会員制ビジネス(サブスクリプション型ビジネスを含む)で成功している企業は、会員と企業との間に「永続的な関係」を確立しています。そのような企業は顧客を「1回限りの取引相手」から「会員」として扱い、顧客は企業を信頼し、企業が商品やサービスを改善し続けてくれるものと思っています。

しかしながら、「会員制」を導入している企業の中には、新規会員獲得までは熱心に取り組む一方で、獲得した後は「放置状態」というところも少なくありません。そのため、早期退会につながりやすく、経営は常に不安定。それにもかかわらず、企業側は会員定着にではなく、新規会員獲得にばかり目が向き、不のスパイラルに陥りがちです。

会員定着に成功しているクラブの共通点

私とアマゾンの関係のように、フィットネスクラブ(以下クラブ)でも**会員が会費のことを意識せずにご利用し続けてくれるようになれば、永続的な関係が確立できている**といえるでしょう。

逆に、入会時点では会費に納得して入会した会員が、1年も経たずに「最近会費が高いと感じる」「1回あたり実質5千円前後にもなっているからそろそろやめようか」などと思うようなら、永続的な関係は確立されていないといえます。

そのような状態を放置しているクラブは常に会員不足に悩み、新規会員獲得にばかり目が向き、いつまでたっても不安定な経営を強いられ続けることとなります。両者の違いは何か？会員定着に成功しているクラブの共通点を挙げると・・・

- ① 新規会員獲得だけではなく、
- ② クラブに対する会員のエンゲージメントや会員生涯価値(LTV)の指標を重視し、
- ③ 新規会員がクラブに慣れるまでの(1回限りではない)オリエンテーションのプロセスがしっかりとされていてわかりやすく、
- ④ 週1回以上の定期的なクラブの利用を促し、
- ⑤ 会員とクラブ、そして潜在客や見込み客ともオンライン・オフラインでつながっている。

つまり、会員や潜在客・見込み客のことを心から考え、永遠の信頼を得ようと行動していることです。

会員制ビジネスの失敗例から学ぶ

ここ数年、会員制ビジネスに新規参入する企業をよく見かけるようになりました。理由は明白。顧客に一度会員登録(有料)をしてもらえれば定期的に会費や利用料が得られるうえ、他社との比較もあまりされなくなるからです。

と、誰もが思うかもしれませんが。しかし実際には、会員制サービスを導入した企業で利益を上げている事業はそれほど多くはありません。顧客を会員として受け入れる体制を築くには、1回限りの取引以上にリスクを伴うこともあるからです。

例えば、焼肉チェーン「牛角」は2019年11年に首都圏の3店舗限定で、月額11,000円で通常3,480円の「牛角コース」が食べ放題になるという「食べ放題 PASS」をスタートしました。お得感のある価格が人気を博し、SNS上で話題になるやネットメディアやテレビ番組でも取り上げられるようになり、購入者が殺到。対象の3店舗は予約で席が埋まってしまい、PASSがあっても店に入れない状態になってしまい、早々に終了しました。

紳士服のアオキで有名なAOKIホールディングスが、スーツ離れが進む20~30代の若者世代をターゲットに2018年にリリースした、スーツレンタルサービス「Suitsbox」。月7,800円のエコミープランでは、スーツ・シャツ・ネクタイ各1セットが毎月送られてきて、新しいボックスが届いたら前に届いたアイテムを返却する利用システム。ところがサービ

スリリースからわずか半年後の2018年12月、「中期的な黒字化が見込めない」として突然サービスを終了しました。理由は、「想定外の利用者」にありました。利用者には店舗で購入している40代などのコア購入者が多く、カニバリゼーション(共食い状態)が起きていたのです。

サブスクリプション型の会員制ビジネスを導入して失敗した事例は、上記以外にも挙げればきりがなく多くあります。失敗する原因はさまざまですが、デメリットよりもメリットが強調されやすい会員制ビジネスは、「ビジネスモデルの構築が難しい」「想定外の落とし穴がいくつもある」ということを覚えておく必要があります。

儲かるフィットネス事業構築の仕組みをつくる



話をクラブに戻します。国内外を問わずクラブを運営するほとんどすべての企業は、「会員制」を取り入れています。会員制を取り入れれば、定期収入が得られるだけではなく、会員の長期的なニーズに沿って、さまざまな手段を講じて会員に必要なサービスを提供し続け、会員からの信頼獲得とクラブの価値を高めやすくなるからです。

とはいえ、会員制を取り入れさえすれば、必ずそうしたことが実現できるということではありません。むしろその逆。「会員制」という名の下、会員の獲得が「ゴール」になってしまっているところが少なくないのです。そうしたクラブは、新規会員の獲得が常に最優先になっているのですぐにわかります。会員制ビジネスで安定したビジネス基盤をつくる

には、一見遠回りのように思えるかもしれませんが、ビルを建てるのと同様に、**基礎が重要**です。

まずは、会社やクラブのビジョン、ミッション、バリュー、目標、そして会員にすべき「顧客」についてよく知る必要があります。そのうえで、会員制ビジネスならではの「独自ビジネスの仕組みづくり」と「仮説⇒実験⇒検証」取り組みを行う。私はこれら一連のシステムを体系化し、「儲かるフィットネス事業構築の仕組みづくり」(以下参照)としてフィットネス各社にコンサルティングを行っています。こんなご時世だからこそ、現状維持を打破し、未来志向で堂々と儲かるビジネスをつくっていくことが大切です。

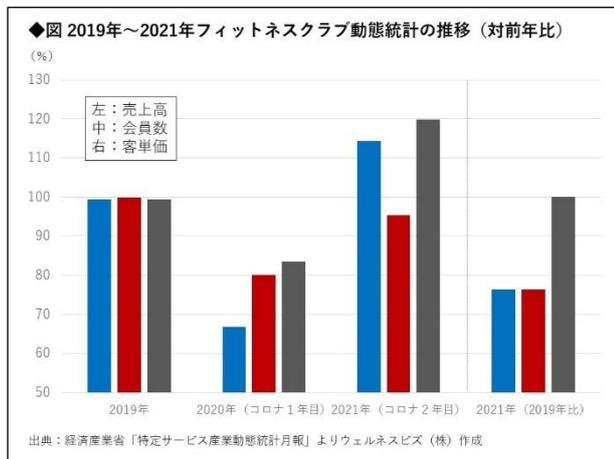
●儲かるフィットネス事業構築の仕組みづくり (全12回)

- ① 現状認識と問題把握
～目指すべき方向性の確認
- ② 会員制健康ビジネスの収益を最大化させる
重要指標の設定
- ③ 強みの洗い出しと
キラーメッセージに変換する戦略
- ④ 集客効果を増大させる広告戦略
- ⑤ 自ら新規会員を増やす自社営業戦略
- ⑥ 紹介・提携で新規会員を増やす
代理営業戦略
- ⑦ 会員制健康ビジネスを成功に導く
価格戦略と会員種別設定戦略
- ⑧ 収益と利益が増大する
高単価商品開発と販売の仕組みづくり
- ⑨ 会員との関係構築を深めて
継続月数を伸ばす仕組みづくり
- ⑩ 継続月数が自然に伸びる
契約形態と販売戦略
- ⑪ その他大勢から抜け出す
採用戦略と組織づくり
- ⑫ 中期戦略の方向性の策定

儲かるフィットネス事業構築の 2つのステージ

「コロナ禍で減少した会員数・売上高をなんとか早く元に戻したいのですが・・・」。

最近、フィットネスクラブ関係者の方からこうしたお声をよく見聞きします。背景には、業界全体でコロナ前(下記図: グラフ一番右)に比べていまだ会員数・売上高2割強の減少といった、厳しい経営環境が続いているためです。



こうした状況が3年目に入ると企業はどうなるか?大きく2つのパターンにわかれます。

1つは、極限まで経費を削減し、会員増や人材育成といった未来への投資をできる限り抑え、じり貧状態ながらも何とか生き残っている企業。

もう1つは、コロナ危機をバネとし、従来のやり方を見直し、社内外の知見を取り入れ、コロナ前の状況に戻すだけでなく、会社や事業を次のステージにアップしたいと考え、果敢に行動する企業です。

私見では、前者8割・後者2割といったところです。前者8割の企業の多くは、将来の収入増につながる会員獲得費用(本来は費用ではなく「投資」)を2年にわたり大幅削減していますから、いつまでもたっても楽になりません。いずれにしても、3年目に入ったパンデミック下における「儲かる事業をいかに構築していくか」は、両社共通の重要課題といえるでしょう。

行き詰まりから抜け出す方法

ナビゲーション付きの車なら現在地がわからなくても、目的地を入力するだけで候補となる正しいルートをいくつか示してくれます。

残念ながら、ビジネスはそう簡単にはいきません。現状を変える意志はあっても何をどう行えばいいかがさっぱりわからない、という経営者や幹部の方は少なくないようです。そこで、多かれ少なかれ今までと同じことをやり続けていたりするのですが、業績は改善されずにストレスは増える一方で、資金はどんどん減っていくことに・・・。

こうした場合、まずは冷静に現状認識を行うとともに、目指すべき新たな方向性と目標設定を行うことから始める必要があります。それができれば、目の前の霧が一気に消え去るように、視界がパッと広がります。そのうえで、成果に直結するルート(具体策)を見つけることで仕事に取り組む意識も変わり、行動スピードもアップします。

実際、当社のセミナー(「フィットネス経営5大戦略セミナー」)に参加されたフィットネス企業の方からこんなお声をよくいただきます。

「自分たちの欠けている部分がよくわかりました。今後の方向性が見えましたので非常に良かったです。」

「24時間ジムや低価格業態の相次ぐ出店であわてていた現状でしたが、今後やるべきことがわかりました！」

「今考えていることの小ささ、浅はかさを感じました。現状だけではなく、これから先をもっと考える必要があると思いました。」

「業界の流れ、今後何をすべきか、具体的な課題が明確になりました。」

「経営5大戦略すべてが参考になりました。今回の内容をさっそくまとめてスタッフに伝え、積極的に行動へと移していきたいと思います。」

儲かるフィットネス事業構築の2つのステージ

儲かるフィットネス事業構築には、「仕組みづくり」と「水平展開」という2つのステージがあります。

「仕組みづくり」とは、儲かるビジネスモデルをしっかりと作り込む段階です。例えば、客単価を数十パーセント以上アップさせるビジネスモデルをつくらせます。

具体的には、マーケティング視点から①高額商品をつくる、②見込み客を安定的に集客できる、③成約に導く営業スキルを身につける、④リピートにつながる指導やサービスを提供する。この一連の仕組みができていて、そして、結果として「しっかり儲かっている」こと。ここまでが、仕組みづくりの段階です。その後に、水平展開に移ります。

「水平展開」とは、大きく儲ける段階です。「高額商品を購入する顧客を増やす」、「他の店舗に水平展開していく」、「ノウハウを他社に販売する」などで大きく儲けることができます。

例えば、1店舗で年商3千万円の高額商品販売のモデルを作り、3店舗で9千万円、10店舗で3億円、100店舗なら30億円といった具合に。また、同業他社にノウハウを販売することで売り上げの5～15%を手数料として得ることも可能です。

水平展開を行うには、「仕組みづくりの標準化」を行うとともに、それを支える「機能と組織づくり」が必要になります。さらに、水平展開できるとは、企業の儲けの拡大のみならず、顧客への貢献度の拡大へと通じていきます。

言うまでもありませんが、「仕組みづくり」がしっかりしていないと「属人的で1店舗だけ」、「水平展開できないビジネスモデル」で終わってしまいますから、儲けは限定的です。

客単価アップに限りませんが、儲かるフィットネス事業を構築するには、第1に、しっかりした仕組みを作り、仕組みで回す、儲かる事業モデルをつくること。第2に、出来上がった仕組みを拡げていき、より大きく儲けることを目指すことが大切になります。 ※田村注:コロナ禍で会員数を増やすことが難しい企業様には、高額商品をつくって販売することを強くお勧めしています。

仕組みづくりと改良に投資する



コロナ禍では、これまでの常識ややり方が通用せずに苦勞されている企業や店舗は少なくありません。このようなときには、「入会キャンペーンが成功してある月の入会者が前年の2倍に増えた(その数か月後には退会者が増えた)」ではなく、「1つの儲かる仕組みをつくることのできた」ことのほうが、成果があったと喜ぶべきです。

人の評価についても、「見込み客を安定的に集客する仕組みづくり」、「見学や体験からの入会率を高める仕組みづくり」、「会員継続期間を伸ばす仕組みづくり」、「高額商品をつくって販売する仕組みづくり」、「働く人の人時生産性が上がる仕組みづくり」などに貢献できる人を評価すべきでしょう。

この考えがないと「言うことをよく聞くだけの人」、「昔は成果を上げたが今はいるだけの人」、「上司や社長へのごますり得意な人」の評価が高まるという、間違った方向に向かうことになりがちです。

この仕組みづくりは「1人ビジネス」にも当てはまりますが、人が増えれば増えるほど、組織や企業規模が大きくなればなるほど重要度が高まります。

繰り返しになりますが、儲かるフィットネス事業構築には、仕組みを作り、仕組みを回すことが大切になります。そして、結果を変えるには、今の仕組みを変える必要があります。また、つくった仕組みを、環境や顧客の変化などに合わせて改良し続ける必要があります。それを日々追求し続けることこそが、社員を成長させ、組織力を高め、企業業績と企業価値を向上させることにつながります。

最後に1つ質問します。あなたの会社や組織では、儲かる新たな仕組みづくりや改良のための投資は十分行われているでしょうか？

見込み客の意識を プラスに向ける質問法

「示唆質問」の弱点とは？

5ページを読み終えた後、答えを待ちきれなくなつてこのページに進んだ人もいるかもしれませんね。高額商品の販売でとくに効果のある「示唆質問」の弱点とは何か？

その性質上、この質問は見込み客を不安にさせ、悩ませることになるという点です。示唆質問を多用すると、見込み客をネガティブな気分させたり、落ち込ませたりする危険性が高まります。

その結果、セールスを受けている最中には購入に前向きになるものの、その場を離れるや否や迷いが生じて購入を止めてしまうことがよくあります。誰だってネガティブな感情のままでは高額商品を買う気にはなれませんから。

では、見込み客を憂鬱な気分させることなく、問題を決定的なものにするという利点だけを得るにはどうすればいいのか？

見込み客の意識をプラス面に向ける 「解決質問」

車のセールスマンは、まず「示唆質問」を用いて問題点を浮き彫りにし、これは重大だと見込み客が思うようにしました。しかし、ここで質問を終わらせるのではなく、次に、すばらしい解決策だと思わせるような質問へ移る必要があります。

つまり、**解決策のポジティブな面を強調する「解決質問」**をすることで、見込み客に不安や嫌な印象を与えなくてすむということです。以下に、セールスマンとA氏の会話の続きを掲載します。「解決質問(アンダーライン箇所)」の使い方注目してください。

A氏:それは困るね。そろそろ替えどきかな。今ならまだ下取り価格もつきそうだし、走行距離の短い3~4年落ちの中古車で何かいい車ありますか？

セールスマン:新車ではなく、走行距離の短い3年~4年落ちの中古車に興味がおありですか？

A氏:ええ。これまでもそうだったので。

セールスマン:どうして新車よりも中古車のほうに興味があるのですか？

A氏:新車よりも中古車のほうが節税に効果的だからね。それに、3~4年落ちの車なら中古車でも乗り心地は新車とほとんど変わらないですし。

セールスマン:確かにそうですね。新車でしたら減価償却期間は6年必要ですが、3~4年落ちの中古車でしたら2~3年で費用化できますからね。

A氏:ええ。

セールスマン:先ほど車を毎日乗っているとおっしゃっていましたが、今お乗りの車は確かガソリン車でしたよね？

A氏:ええ、そうですよ。

セールスマン:ガソリン車でも燃費のいい車はありますが、環境のことを考えるとハイブリッド車という選択肢もありますでしょうか？

A氏:そうですね。顧客訪問時に車で伺うこともありますから。

セールスマン:それはイメージの面ですか？それともほかの面ですか？

A氏:ハイブリッド車のほうが、イメージがいいかもしれないし、私の会社でも環境のことを最近よく話題にするようになりましたから。

セールスマン:つまり、お仕事の面でも、運転するA様にもメリットがあるということですね？

A氏:そうですね。それでは、3~4年落ちのハイブリッド車の中かから選ぶことにします。何かいい車ありますか？

このセールスマンは、解決質問を多用することでA氏の関心を問題から解決策・新たな機会に向けることに成功しています。さらに重要なのは、「ハイブリッド車のほうが、イメージがいいかもしれないし、私の会社でも環境のことを最近よく話題にするようになりましたから」などと、**A氏自身がセールスマンに利益面を教え始めている**ことです。このように、示唆質問と解決質問を上手く使えば高額商品販売の成約率を高めることができますようになります。

最後の言葉



おそらく日本一高額な部類のフィットネスクラブに入るジム(上記写真)を数年前に利用しました。

スタッフはジム内に常駐し、無料レンタルウェアとシューズ、ペットボトル水やタオルが完備され、混雑することなく快適に利用できました。ジム以外にはプール(20m×4コース)と小型スタジオがあり、シャワールームにはジャグジーバスとサウナが完備されていますが、高級仕様のロッカールームを除くと、設備については一般的な総合クラブとそれほど変わらない印象です。スタジオレッスンに関しては、総合クラブの足元にも及びません。

ここで質問です。このフィットネスクラブに会員として利用するためにはいくらかかると思いますか？

答えは入会金 600 万円、保証金 200 万円、年会費 70 万円。これが、ザ・リッツ・カールトン東京 46 階に位置するスパ&フィットネスクラブの料金システムです(宿泊客は無料で利用可)。

私は以前、高級ホテル内にあるフィットネスクラブのコンサルティングを行っていたことがあり、その際、東京都内の高級ホテルを中心に数十カ所のフィットネスクラブの調査を行いました。確かに、一般的な総合クラブとは比べ物にならないサービスや特典もいくつか提供していますが、運動に関していえば、総合クラブのほうが充実しています。

料金システムに関しては、ザ・リッツ・カールトン東京は別格としても入会金 50～300 万円、保証金 50～200 万円、年会費 15～100 万円(都度利用料有のところも多い)といったところが多く、これがいわば常識価格です。

1施設当たり会員数は数百人から千人以内が大半で、中には2千人近くいるクラブもあります。一体だれがこの金額を払って入会しているのかというと、中小企業の経営者、大企業の経営者及び役員・幹部、ベンチャー企業の経営者、開業医、不動産事業者、芸能人など。男性8～9割、女性が1～2割程度。中高齢者の方が大半で、見た目は一般的な総合クラブの会員と変わりません。

フィットネスビジネスでも、環境や状況が変化すれば、顧客は変わり、価格も簡単に変化するという事です。ちなみに、高級ホテル内のフィットネス会員の多くは、「自分は特別だ」と思わせてくれるような対応や良い経験を欲しがります。例えて言えば、飛行機のファーストクラスの対応です。

でもこれは、高級ホテル内のフィットネスクラブに入会する人たちだけに限りません。高額商品の販売で重要なのは、「何を」売るかを決める前に、「誰に」売るかを決め、商品やサービスをカスタマイズし、特別な経験の創造、優越感や親近感のコンセプトなどといった戦略と、効果的なマーケティングとセールス活動をうまく組み合わせること。そして、販売に際し怖気づかないことです。あなたもぜひ、今号の内容を実践してみてください。

さて、今月もそろそろお別れの時間になりました。今月号は面白かったですか？ そうだといいいのですが。それではまた来月お会いしましょう。

田村

(完)



田村真二(Tamura Shinji)
ウェルネスビズ株式会社
代表取締役

会員制健康ビジネス専門の経営コンサルタント/マーケティング/FP。東京都出身。マーケティングをベースにしたコンサルティング手法で業績向上・V字回復を数多く支援し、クライアントから絶大な信頼を得ている。「閉鎖寸前から売上高4倍超になったスポーツジム」「会員数 800 名台から 2,200 名へと大幅増加したフィットネスクラブ」など、会員数拡大、客単価向上、継続月数増を掛け合わせた「儲かる事業構築の仕組み」導入で高収益企業を多数育てている。ニッチ分野のトップコンサルタントとして全国各地からコンサルティング、講演、研修、執筆等の依頼が絶えない。

お問い合わせ先

ウェルネスビズ株式会社

TEL:03-4530-6263

FAX:03-3562-7822

Mail :info@wellness-biz.jp

URL:https://www.wellness-biz.jp

〒104-0061

東京都中央区銀座1-3-3

G1ビル7階 1180号

免責事項

このニュースレターで提供された情報およびアドバイスによって起きた問題に関しては一切、当方やライターに責任や義務は発生しません。ここでの情報や助言を参考にした判断は、当然ですが、すべて読者の責任において行ってください。