

Success! Weekly Letter

今週号のポイント



- ペロトンする？
- 日本のフィットネス企業の経営が厳しい理由
- ディズニー、アマゾン、コストコの会員戦略
- 真の会員制ビジネスを構築するには

コロナ禍でも安定成長できる 「会員制ビジネス」

by田村真二

米国で消費が再起動しています。新型コロナのワクチン接種が進む米国では、レジャーや外食などがコロナ前の水準に迫っているといえます。

対照的に接種が遅れる日本は消費回復が鈍く、明暗が鮮明になっています。日本経済回復の最大の課題は、ワクチン接種のスピードアップにあることは間違いありません。

とはいえ日本では、希望する高齢者への接種完了は7月末の見通し。国民全体への普及時期は見えません。ワクチン接種が行き渡るのを待てるほど経営に余裕のない会社も少なくない中、これから先何をどうすればいいのでしょうか？

これは以前からの周知の事実ですが、消費者を「会員」に変えることができれば、会社経営はさらに安定し、さらに効率がよくなります。

ただし注意が必要です。会員制ビジネスはサブスクリプション(定期購入/継続課金)を採用しますが、会員制ビジネスは単なる支払い形式ではありません。会員制ビジネスを成立させるものは企業の意識と行動、会員の心理や感情であり、会員が定期購入をしているか否かではありません。この点は特に重要です。

ペロトンする？



全米で人気沸騰中の「Peloton(ペロトン)」。フィットネスバイクの製造、販売を行うだけでなく、ニューヨークのスタジオからエクササイズ番組を24時間ストリーミング配信するサブスクリプションサービスが人気です。

いまでは“似たような”ビジネスモデルでサービスを提供する企業も増えています。ただ、オンラインフィットネスでサブスクリプションの料金制度を導入すればいいというわけではありません。ペロトンが大切にしているのは、「モチベーションの上がる双方向コミュニティでのホームフィットネス経験を求める、会員との長期的な関係構築」です。

会員の間では今、「ペロトンする？」という言葉が交わされています。これはペロトンが、本物のブランドを手に入れた証といえます。「ペロトンする」とは、運動する、仲間と競う、仲間とつながる…

といったことまでをも含んでいます。つまりペロトンは、Google で検索することを意味する「ググる」のように、会員間では動詞化して使われるまで生活に溶け込んでいるのです。

ペロトンの表面的なビジネスモデルを真似すること自体はそれほど難しいことではないでしょう。しかし、ペロトンの文化までを真似することはできないでしょうし、ペロトンの「上場目論見書」には、次の10の機能を持つ会社だと定義しています。

1. テクノロジー、2. メディア、3. ソフトウェア、4. プロダクト、5. エクスペリエンス、6. フィットネス、7. デザイン、8. リテイル、9. アパレル、10. ロジスティックス。

これを見ると、ペロトンの事業領域は多種多様に展開されていることがわかります。では、なぜここまで多くの事業や機能を展開するのでしょうか？

ペロトンのビジネスの目的が「売って終わり」「会員を獲得して終わり」ではなく、「フィットネスコミュニティをつくる」というミッションから、自社のフィットネス事業の会員満足度を際限なく高め、会員と永続的な関係を構築することにあるからです。

日本のフィットネス企業の経営が厳しい理由

会員制ビジネスの多くは、収益を最大化させるという点で失敗しています。

理由は、①会員に多様性や(競合との)相違点、商品・サービスの展開や拡大を十分に提供していない。②十分な商品・サービスを仕入れるベンダー(取引先)を持っていない。③会員ランクによるサービスの差別化や価格の差別化を行っていない。という3つがあります。

収益を最大化させるという点で失敗している典型は、日本の多くのフィットネス企業です。

会員に対して会費以外の商品やサービスをわずしか提供していないため、会員数の減少が売上(粗利)の減少に直結するビジネスモデルになっています。結果、カーブスなど一部の優良企業を除くと、総売上(粗利)高に占める会費収入の割合が8(中には9)割以上を占めています。

コロナ禍で会員数が減った企業の多くが厳しい

経営を強いられ続けているのは、会費収入(=会員数)だけに頼り収益の多角化や客単価アップがなされていないためです。

ディズニー、アマゾン、コストコの会員戦略

米ディズニーは、「ディズニー・バケーション・クラブ」の会員には、当然ディズニー直営のリゾートを利用して欲しいと考えています(ポイントを購入し、ディズニーのタイムシェア・リゾートを所有するシステム)。

しかしそれだけではありません。ディズニー・パークのネットワーク外でもディズニーブランドのガイドツアーを提供する、他のタイムシェアを販売する企業や旅行会社と提携することでポイント交換を可能にしています。

アマゾンも会員制の利点をよく理解しています。アマゾン・プライム会員は平均して年1,300ドル(1ドル110円換算で143,000円)以上も購入しているのに、一般客はその半分しか購入していません。倍と半分の差です。

現在、アマゾン・プライム会員は2億人を突破しています。会員権を購入してもらうたびに一人当たり約300ドル(33,000円)の獲得コストが発生しますが、それを十分補うだけの価値が会員にはあるのです。

アメリカ生まれのコストコ・ホールセール。12カ国806店で展開するグローバル企業でもあり、日本国内で現在28店を構える会員制の小売りチェーンです(21年4月1日時点)。コストコのビジネスモデルは小売業では珍しく、基本的に会員(有料)に向けて商品・サービスを提供する会員制ビジネスです。

アメリカでは年間120ドル(13,200円)と60ドル(6,600円)の2種類の会員種別があり、日本では4種類の会員種別(個人会員ゴールドスターの場合税込4,840円)があります。

この金額を支払って、会員権を更新する既存会員は90%に達するといいます。日本の総合型フィットネスクラブの年間継続率は60%

前後ですから、コストコがいかにかに会員から支持されているかがわかると思います。

先日、米コストコの 21 年度第2四半期及び上半期の決算が発表され、会員制ビジネスの強さが改めて明らかになりました。

同社第2四半期の売上高は 439 億ドル(約 4 兆 8,290 億円)で前期比約 15%の伸び。同上半期売上高は 862 億ドル(約 9 兆 4,820 億円)で約 16%の伸び。営業利益も 19%ほど伸びており、コロナ禍でも業績の底堅さがうかがえます。

ちなみにコストコの利益の大半は会員からの会費収入であり、商品からの利益はほとんどありません。つまり、**コストコの安さの秘密は、消費者を会員にして継続させるためのエサであり、本当の収益源は会費収入だ**ということです。コストコはライバルとは異なるブルーオーシャンで戦っているわけですから、商品からしか利益を得ることのできないライバル各社がコストコに太刀打ちできないことは明らかです。

会員制ビジネスを構築するには

前述した通り、会員制ビジネスを成立させるものは企業の意識と行動、会員の心理や感情であり、会員が定期購入(会費支払い)をしているか否かではありません。

たとえば、会員に対して「ご自由にご利用ください」というだけのフィットネスクラブは、「真の」会員制ビジネスではありません。そのようなフィットネスクラブを利用する人は、会員制ビジネスにおける「会員」ではなく、公共のフィットネス施設(近年民間に匹敵するトレーニングジムやスタジオレッスンを提供するところが増えている)を利用する「市民」と何ら変わりありません。

このことを自覚していない企業は、会員との関係を構築し会員制ビジネスを強化する可能性を、自ら制限してしまう危険性があります。

たとえば、総合型フィットネスクラブの大半がコロナ禍で会員数を多く減らしましたが、この状況は、実はコロナが真の原因ではありません。

コロナによって前倒し加速され、会員数が一気に2~4割減るという特異な状況になっていますが、これは随分前から年々緩やかに進行していた変化であり事実です。

ゆえに、その現実の中で事業を再構築していく必要があるのです。実際、コロナ禍によって改めて、「**自分たちの提供すべき価値は何か**」「**会員との関係をどう深めるか**」を問い直す必要に迫られ、懸命に改善・改革を行っている企業もあります。

会費以外の収益の多角化や、会員ランクによるサービスの差別化と価格の差別化に取り組んでいる企業もあります。中には、フィットネスクラブの枠を超え、会員制ビジネスの強みを活かした新規事業開発に取り組む企業も出てきました。

おそらく、コロナ禍はまだまだ長引くでしょう。さらに言えば、ワクチン接種が普及して感染者が減ったとしても、新たな感染症や災害などの危機がいつ、なんどき世界を襲わないとも限りません。

そんな先行き不透明な時代だからこそ、ぜひ会員制ビジネスに携わる方に意識して欲しいことがあります。それは、「**会員はもちろん、関係するすべての人々に明るさや喜びを与えることができるか**」をぜひ、考えてみていただきたいのです。それこそが、真の会員制ビジネスを成立させる根源であると私は考えています。

コロナ禍では以前にも増し、消費者は意識的か無意識的かにかかわらず、企業の「選別」を行っています。とりわけ会員制ビジネスでは、企業と個々の会員の接触頻度の多さや関係構築の深さが企業業績の優劣を決定づけることになるでしょう。

私がコンサルティングやジョイントベンチャー(JV)をお引き受けさせていただくか否かの判断は、この一点。つまり、会員との関係構築に熱心に取り組む企業(や個人)か否かです。そのような「同志」とともに、真の会員制ビジネスの構築、普及・拡大により一層努めていく所存です。

本日も最後までお読み頂きありがとうございます。私はあなたの成功を願っています。

それでは次号をお楽しみに！



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/マーケティングコンサルタント/FP。1962年東京都出身。法政大学卒。'85年ジャスコ株式会社(現イオン)に入社。販売担当を皮切りに、小売業・フィットネス事業などで経営全般・新規事業開発・店舗開発・店长・営業企画・マーケティング・人事・経理などの様々なマネジメントポストを歴任。'07年同社退社、会員制健康ビジネスに特化したコンサルティング会社を設立。会員数拡大、客単価向上、継続月数増をかけた「かけ算式経営」の仕組み導入で高収益企業が多数続出中。全国各地からコンサルティング、講演、セミナー、執筆等の依頼が絶えない。

出版・編集・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。

●田村真二のオンライン個別コンサルティングのご案内

- ・会員制ビジネス(会員数・客単価・売上・利益アップなど)に関するご相談
 - ・マーケティング、新規事業、新商品開発に関するご相談
 - ・個人のキャリア・独立に関するご相談
- など、個別コンサルティングではZoom(ズーム)を使って田村と1対1で行っています。

初めての方「初回半額」、半年以上ご継続の方には「長期継続割引」特典があります。

お申込み・お問合せは今すぐこちらをクリック ⇒ [個別コンサルティング](#)