

Success! Weekly Letter

今週号のポイント



- 入会獲得と会員定着取り組みのどちらが重要？
- 戦略上重要な問い
- ミッションはあるか、適切か
- 顧客は誰か

収益アップに大事な「問い」とは？

by 田村真二

「入会獲得と会員定着取り組みとでは、どちらの方が重要ですか？」

会員制ビジネスを営む企業の方から時折この手の質問を受けることがあります。この問いに、「どちらかが重要なのではなく、どちらも大切です」と答えるのは簡単で、会員制ビジネスの本質でもあるのですが、質問者もその点はわかったうえで質問されているので簡単には答えられません。

その計画がよく練られていて、会員数も多く、収益が優先なら、会員とのよりよい関係づくりに投資するのが一般的には賢明です。なぜなら、新規会員を1人獲得するには、既存会員を1人維持するコストの5～10倍以上かかるからです。

とはいえ、会員定着取り組みを重視したとしても会員を1人残らずつなぎとめられるわけではないため(コロナ禍で会員数を3割前後も減らしたフィットネスクラブもある)、入会獲得取り組みも欠かせません。自社の会員基盤を維持していくためには、新たな見込み客と新規会員の獲得は不可欠です。

つまり、既存会員と新規会員それぞれに対するマーケティング活動のバランスをとることが大事なのですが、その際に、不可欠な「問い」があります。

戦略上重要な5つの問い

私がクライアントの戦略を立てるときはたいてい、次の5つの問い(見直し作業)から始めます。本稿では、そのなかから特に重要な2つを紹介します。

問1. 適切なミッションは何か？

会社や組織には、目的や存在理由、すなわちミッション(使命)が必要です。個人事業主として1人でビジネスをしている人で「生活のため」「自分がやりたい仕事を自由に束縛なくやりたいため」なら、それがその人にとってのミッションです。

しかし、より多くの人がかかわる会社や組織なら、共通のものを見方、理解、方向づけ、努力をするために、自社や組織の目的や存在理由、すなわちミッションを明確にすることが不可欠です。

しかし実際には、「御社のミッションは何ですか？」との私の問いは、ほとんどの場合、明確な答えが返ってくることはありません。

一方、国内外を問わず優れた会社や組織に共通することは、この問いに対するシンプルな答えがあり、かつ経営トップからすべての従業員が理解し、信条とすることを確実にしていることです。

つまり、明確なミッションの存在と社内への浸透が会社や組織の成否をも左右するということです。とはいえ、ミッションが会社や組織の成否をも左右するのであれば、どんなミッションでもいいというわ

けではありません。事例を1つ紹介します。アメリカのある大病院で救急室のミッションを検討し直した例です。

ミッション検討を依頼されたコンサルタントが救急室の室長にミッションを尋ねたところ、答えは「患者の健康」でした。ですがそれは、救急室にとって明らかに間違ったミッションでした。

救急室は患者の「健康」を扱ってはいません。扱っているのは「病気やケガ」であり、迅速な対応です。そこでコンサルタントは現状を調べました。

驚いたことに、10人のうち8人は、テレビドラマや映画で観る救急室の様子とは異なり、「朝には治っているでしょう」「お子さんは風邪です。引きつけを起こしましたが、心配することはありません」と伝えるだけでよかったのです。つまり、「健康」ではなく「**患者の安心**」こそが、**救急室の適切なミッション**だったというわけです。

そこでミッション実現に重要なことは、「直ちに診る」ことでした。ですが、そのためには、運び込まれた患者を1分以内に診る必要があります。

患者を安心させるためには、そのためのオペレーション変更や人員配置の見直しが必要になりました。これは、患者(とその親あるいは子ども)を安心させるには、絶対に必要なことでした。

病院の救急室は患者のリハビリをしません。患者の健康に良い食事も提供しません。なぜならそれは、救急室のミッションではないからです。できることには**限界があるなかで、どこに力を入れ、成果をあげるかが重要な**のです。

会社や組織のミッションを検討し直す(あるいはこれから作る)場合、つねに、「**私たちにとっての適切なミッションは何か?**」を正面に据えなければなりません。重要なのは、**言葉の美しさではなく、成果**だからです。

ピーター・ドラッカーによれば、ミッションを定義するとき、出発点は1つしかありません。「**顧客**」です。顧客によってミッションは定義されます。したがって、顧客を満足させることこそが、会社や組織の使命であり目的、すなわち**ミッション**になります。

そのため、ミッションを再検討する際には、**顧客からスタート**する必要があります。

問2:顧客は誰か?

この問いに答えることこそ、個々の会社や組織のミッションを定義するうえで、もっとも重要な問いです。ただ質問自体はシンプルですが決してやさしい問いではなく、むしろ非常に難しい問いです。

この問いの答えいかんで提供する商品やサービス、価格、マーケティングやセールス、利益、従業員の採用と教育(と給与)なども決まってきます。

顧客を決めるのは恋愛と同じで、誰でもいいというわけにはいきません。限られた資源や資産のなかで、どんな人を満足させたいのか、幸せにしたいのかを決める必要があります。

コンサル経験上、フィットネスクラブの入会獲得活動なら、獲得目標や予算は明確になっている場合がほとんどですが、「**会員にしたい人は誰か**」が明確になっていることはほとんどありません。

会員にしたい「**誰か**」が決まっていないということは、顧客リサーチもできず、ポジショニングをはじめ、広告メッセージも曖昧になるため、結果的に入会者が少ないというケースが多くみられます。

また、会員定着については「**会員のニーズはいつも同じではない**」という理解する必要があります。例えばフィットネスクラブの入会が初めての人で「**どんな運動をすればいいかわからない**」「**続けられるかどうか不安**」と話していた人が、半年後には「**もっとレベルの高いスタジオレッスンに参加してみたい**」という人もいます。

つまり、**会員のニーズ、欲求、希望は変わっていく**ということです。したがって、「顧客は誰か?」を問うことは、同じ顧客であっても顧客は変化していくため、「**繰り返し問う**」必要があります。

同時に、コロナ禍の影響で顧客数に変化のあった会社や店舗については、「**顧客を増やすか、減らすか、それとも今の顧客数で必要な収益をあげていくのか**」を決めなければなりません。それによって、マーケティングの施策が大きく変わるからです。あなたの会社や組織は、「**適切なミッションは何か**」「**顧客は誰か**」の答えは明確でしょうか?

本日も最後までお読み頂きありがとうございます。それでは次号をお楽しみに!

著者プロフィール



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	免責事項
<p>ウェルネスビズ株式会社</p> <p>TEL:03-4530-6263</p> <p>FAX:03-3562-7822</p> <p>Mail :info@wellness-biz.jp</p> <p>URL:https://www.wellness-biz.jp</p> <p>〒104-0061</p> <p>東京都中央区銀座1-3-3</p> <p>G1ビル7階 1180号</p>	<p>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。</p>

追伸

いつもレターをお読みいただきありがとうございます。

このレターについてのご感想や私(田村)あてにご相談などありましたらメールでご連絡ください。

Eメールアドレスは tamura@wellness-biz.jp です。