

(全二回)

「定着率の測定」

国を問わず定着率の重要性について関係者は常日頃から強く意識しているものの、驚くべきことに世界のフィットネス業界に「共通の定義」といえるものがあるとは言い切れません。

このため会員定着率を正確に測定・検証し、向上させることが難しくなっています。

施設を運営するに当たり、収益を最大化し、坪効率を極大化するためには、できるだけ多くの会員を入会させ、定着させなければなりません。

コストを管理し、損益分岐点（BEP）、会費単価と月会費の設定が済めば、あとはどれだけ集客し、入会者がどれだけ長く月会費を支払い続けてくれるかがクラブの経営状態を左右する生命線となります。

このレポートでは定着率の新しい考えと測定方法に関するよりよいアプローチについて提案します。このアイデアを導入すれば会員にもクラブにもより多くの恩恵がもたらされるでしょう。

現在の測定法

現在、イギリスでは大多数のクラブが日本で一般的なそれとは違う「退会率」を算出しています。

これはある月の退会者数を、同月の入会者数で割るという公式によって算出します。

たとえば、ある月に20人の退会者が出て、100人の入会者が入ってくると、退会率は20%になり、定着率が80%ということになります。

これを基に年間を通してのこれらの比率の平均値を出して、12カ月の退会率を出すこともできますが、これらの数値から会員がどれくらいの期間継続するのか、若しくはしたのかは見えてきません。

また我が国や米国においては、ご存知の通り月々の退会者数を同月の在籍者数で割ることにより導き出す退会率（ $=\text{当月退会者数}/\text{当月在籍者数}\times 100$ ）を算出するのが一般的ですが、この方法もせつかく入会してくれた会員がどれくらい割合辞めてしまったのかは導き出せませんが、どれくらい継続したのかは見えてきません。

たとえ12カ月周期で1カ月当たりの入会実績の予算に対するショート数を用いてショート率を算出しても、計算式がシンプルになるだけであって問題の本質は同じです。つまりどのような会員がどれくらいの期間継続するのかという問題には触れることができません。

つまり、継続の大切さを理解し、意識して日々業務に当たっているのにも関わらず、そのことには触れていないのです。

しかし継続率の正確な測定と向上こそがクラブの利益を大きく上げる重要な要素であり、提供しているサービスに対して会員がどれだけ満足しているかということを知るた

めのよい指標にもなるのです（いわば会員が「どれだけ継続したか」によって顧客満足度の投票をするようなものです）。

従来の測定法にはまた、母数が増えると退会率が下がるという算数上のテクニカルな問題や、季節変動という問題もあります。

たとえば、キャンペーンで入会金や初月度月会費を無料としたためにある月に入会者数が増え、その月の退会者数が前月と同じであった場合などです。

従来の公式に数を当てはめると退会率は下がりますが、言うまでもなくこれでは単月の数字のブレに左右されすぎてしまい、ある意味販促の効果測定にはなりません。クラブで日々実践している諸々の会員定着策の数値検証にはなりにくくなってしまいます。

従ってあらゆるクラブで日々色々な策を打って努力はしているが、一体何をやったからこのような良い結果が出た、若しくは失敗したという総括がしにくいため、経営者や施設責任者、セクションのマネージャーの主観的な判断に依ってしまいがちになるという場面が多々見受けられてしまうのです。

事実、業界関係者の方々とお話していると、総論として「会員定着」や「継続率」を重視することを否定する方はいませんが、実際の運営論となると傘下のスタッフの能力や努力にあまり期待していない方や、過度に自信を持ちすぎている方が少なからずいることに驚かされます。

前述したように従来の退会率の計算方法と測定法へのこうしたアプローチには大きな限界があります。

毎月の入会者数は退会率よりも大きく変動するため、入会者数や在籍者数が退会率の強力な決定因子となってしまいます。

これによって分かるのは、最終的には退会を抑えることよりも入会を増やせばいいのだという短絡的な結論だけで、特にこのところの経済状況で入会が先細っている状況が続いている中においては絶望的にならざるを得ないクラブがあっても不思議ではありません。

もちろんこれは知っておくべきことかもしれませんが、これでは今現在在籍してくれている会員の動向をしっかりと数値化して見ていることにはならないため、真の定着率や退会率を測定していることにはなりません。

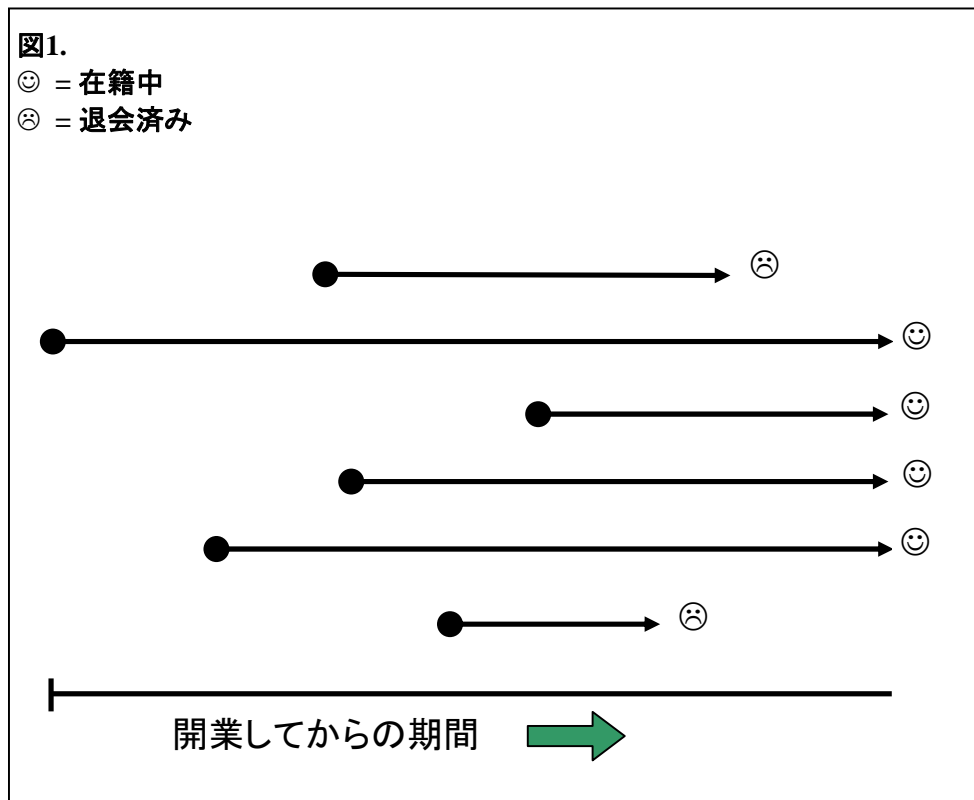
より効果的な測定法

クラブが正確に知るべきなのは、自店の傾向としてどの種の会員がどれくらいの期間継続するかという動向であり特性です。

原理上、これは対象とするセグメントの会員の入会日から退会日までの週数を数えてから、平均値を出すかグラフにすればよいので簡単そうですが、実際はそう簡単にはいきません。

このような方法で定着率を計算しようとする、退会せずずっと継続している会員もいれば、入会したばかりでまだ退会することなど考えもつかない会員もいるという状況が出てくるのです。

入会や退会は毎日のことですから、図式はさらに複雑なものになります。次の図1をご覧ください。



これを見てお分かりのように、それぞれの継続期間はほんの短期間の場合もあれば、開業当初から今日までという場合もあり、実にさまざまです。

また、自店の会員管理システムで会員動向を確認する時点ですでに退会してしまっている会員もいれば、継続している会員もいるということは言うまでもありません。

早期に退会してしまう会員もいれば、後になって退会する会員もいるでしょう。

厳密に初期3カ月間の定着率（最低3カ月間継続している会員の比率）を出すには、最低でもこの3カ月間は会員であった人のみを対象に計算をしなければなりませんので、

皆さんがデータを参照するその日までの継続期間が3カ月未満の会員はこの計算に含めることはできません。

なぜならこうした会員には、調査対象となる「3カ月以上継続している会員」とは異なり、「退会する機会」さえないからです。

こうした問題やその他の難点を解決するために、定着率を出すためのより効果的な方法が必要です。

そこで活用するのが生存率分析を用いる手法です。

このアプローチは医療分野で使われているもので、ある事象間の時間を算出するのに使われています。

たとえば、トータル入院期間、投薬をしてから退院するまでの期間、合併症が発現するまでの時間、治療後の生存期間などです。

こうした生存率分析の手法を用いることにより、会員がそれぞれ異なる時期に入会や退会をするという点を考慮できるため、結果として調査期間や対象も異なるものになります。

この方法では、ある出来事が発生するまでのあらゆる期間を測定するのに使用することができ、対象として、性別、年代、入会日、退会日、調査日（データを見る日）、その事象がすでに起きた／起きていないなどを含みます。

使用するデータの一例を下記に示します。

会員番号	入会日	会員資格	退会日	分析日 (本日の日付)	在籍期間 (週数) *
001	2003/01/05	継続中		2003/09/30	38
002	2003/02/07	継続中		2003/09/30	33
003	2003/03/21	退会	2003/05/21	2003/09/30	8
004	2003/03/29	継続中		2003/09/30	26
005	2003/04/30	退会	2003/08/30	2003/09/30	17
006	2003/05/01	継続中		2003/09/30	21

- 「継続中」会員に関しては入会日から分析日の期間（週数）、「退会」会員に関しては入会日から退会日の期間（週数）。

次回のレポートでは上のデータを用いてどのように定着率/継続率を見ていくのかをご紹介します。

それまで皆様もどのような分析をするのかを想像してみてください。

次回に続く

本文は The Retention People のレポートを基に BFS Coaching Team が執筆しております。