

「定着率の測定」 (その2の2)

生存率分析を用いるフィットネスクラブの定着率分析は最適最善な方法です。

さて、前号において海外の医療分野にて用いられている「生存率分析」の手法を応用したクラブの定着率分析が、現在日本のフィットネス業界において普通に行われ、且つスタンダードになっている退会率 (=対象月の退会者数/同月の在籍者数×100) の算出に基づく分析よりもはるかにロジカルで有益な手法であるということをご紹介しました。

今号においては、その手法をどのように用いるのかについて具体的にご紹介していきます。

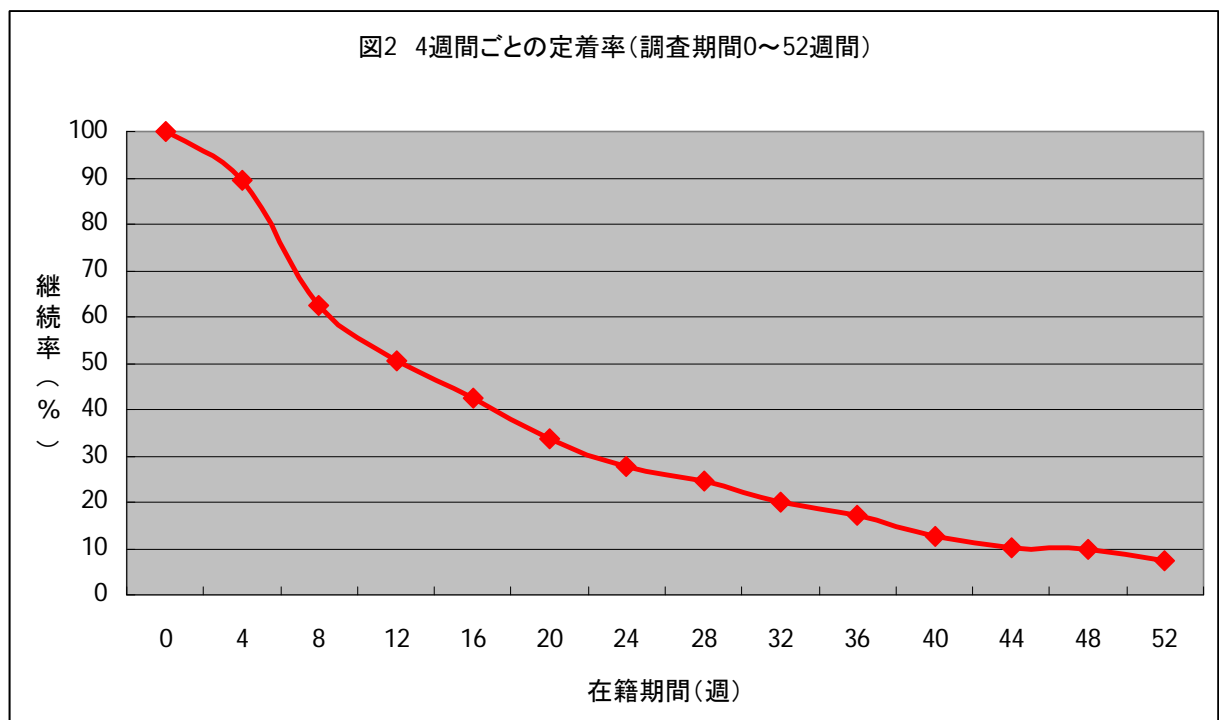
この方法を使ったクラブの定着率に関する測定と分析には、大きく分けて2つの方法があります。

1. 定着率の測定

「ある一定の期間 (3 カ月、6 カ月、12 カ月など) 在籍していた会員の比率」

これは次の図2のようなグラフに示すことができます。

グラフの横軸は、入会してからの期間 (週数) を示しており、入会した時点を0とします。縦軸はクラブに在籍中の会員の割合を表します。



このグラフを見ると、入会初期 4 週間は 90%の会員が在籍中であったことが分かると同時に、残念ながら 10%の会員がこの期間内に退会していることが分かります。横軸に沿って 28 週目のところを見ると、24.5%の会員がまだ在籍していることが分かります。最後（52 週目）を見ると、7.3%の会員が少なくとも 1 年間は在籍していたことが分かります。

ご覧いただいております通り、このグラフは非常に極端な例ではありますが、このクラブの全体としての特性を直感的に理解することができます。

つまり、定着率が極端に低いということです。

ポイントは、このグラフでは入会月（入会日）を考慮しておらず、会員をマクロの視点から見た在籍期間のトレンドを見ているということです。

52 週目でまだ在籍している会員の比率はもちろん重要ですが、グラフの波形それ自体もまた同じくらい非常に重要です。

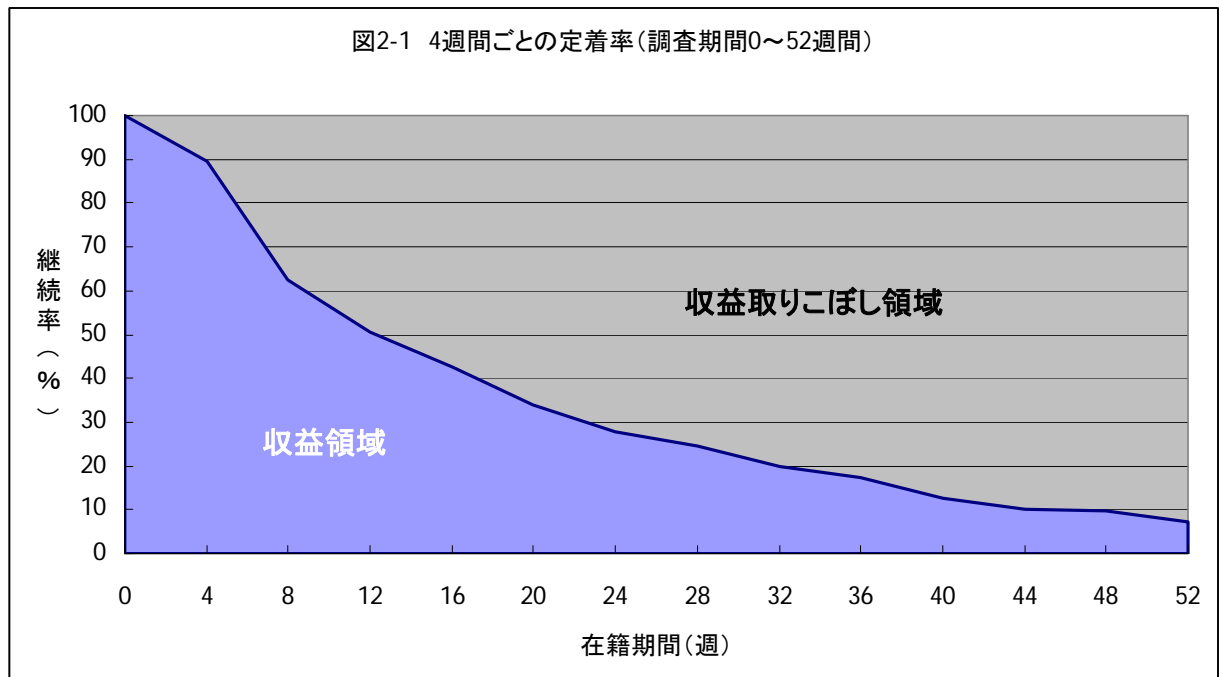
たとえば、カーブの前半がフラットに近ければ、前半（初期）の定着率が高いということです。

この場合、もし 52 週目における継続中の会員の比率が同じであっても、より多くの会員が、より長く継続した後に退会したということになり、つまりこれは月会費による収益性が高かったということになります。

クラブの収益の推進力となるのがカーブの下の領域ですから、この領域（面積）をできるだけ広げることがクラブの目標としなければなりませんし、グラフ化という視覚化を行うことにより、誰でも理解しやすくなります。

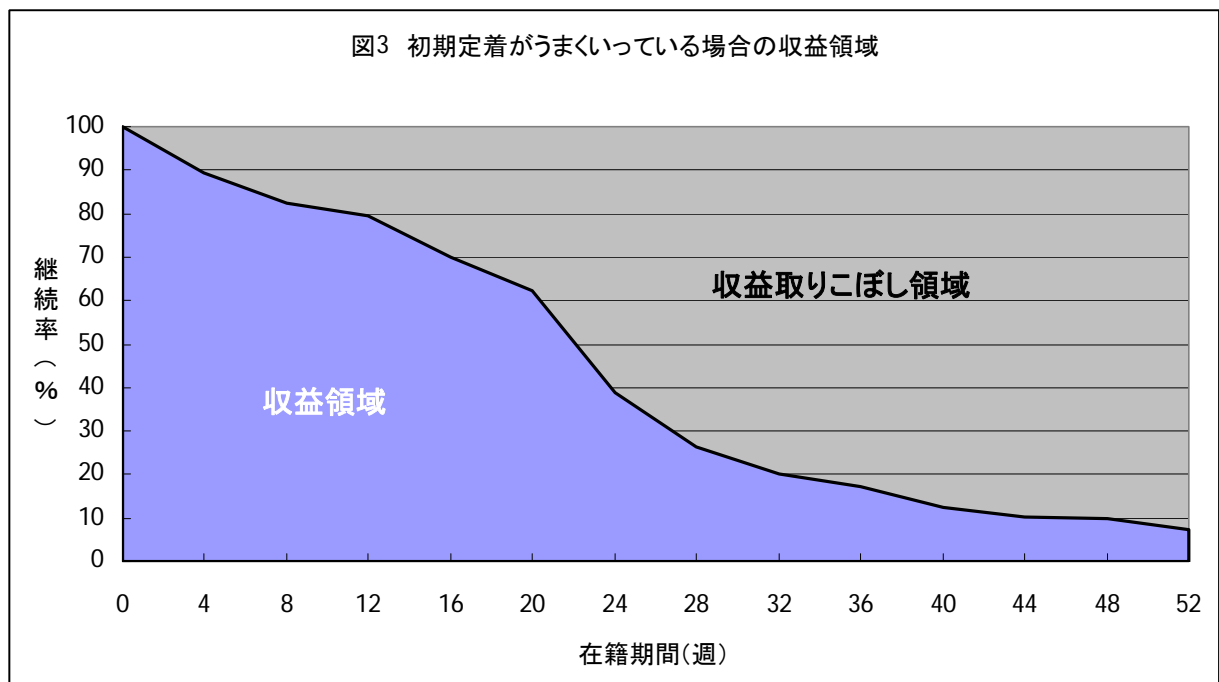
次項の図 2-1 と図 3 を比較してみましょう。

両者とも 52 週間目の定着率は同率です。



上のグラフは、図2のグラフの収益となる領域を塗りつぶしたものです。これにより、このクラブがいかに収益源を取りこぼしているか(グレーの領域)が更にわかり易くなります。

そして、下の図3のグラフが、初期定着がうまくいっている場合のものです。



勿論、初期定着がうまくいけば、長期にわたった定着も良化していくというのは、みなさんも経験則からわかっていただけたと思います。
したがって図 3 も、時間の経過とともにグラフ全体がもっとなだらかになっていくでしょう。
つまり、収益力が高まっているということです。

もしこのグラフを、オープンからの年数（あるいは月数）など、異なる時間軸で作成すれば、カーブは異なる形になる可能性があります。

意思決定プロセスの可視化はクラブの全スタッフが目標を共有するに当たって非常に大切なことで、マネジメント層がただ目標や予算を上意下達するのではなく、何故この数値が重要なのか、何故目標をこの数値に設定しているのか、ということ客観的なデータを基に考え、理解し、学習し、知恵を出し、行動してもらうことによりチーム全体のパフォーマンス力を高め、次世代の経営幹部候補生を育成していくことにも繋がります。

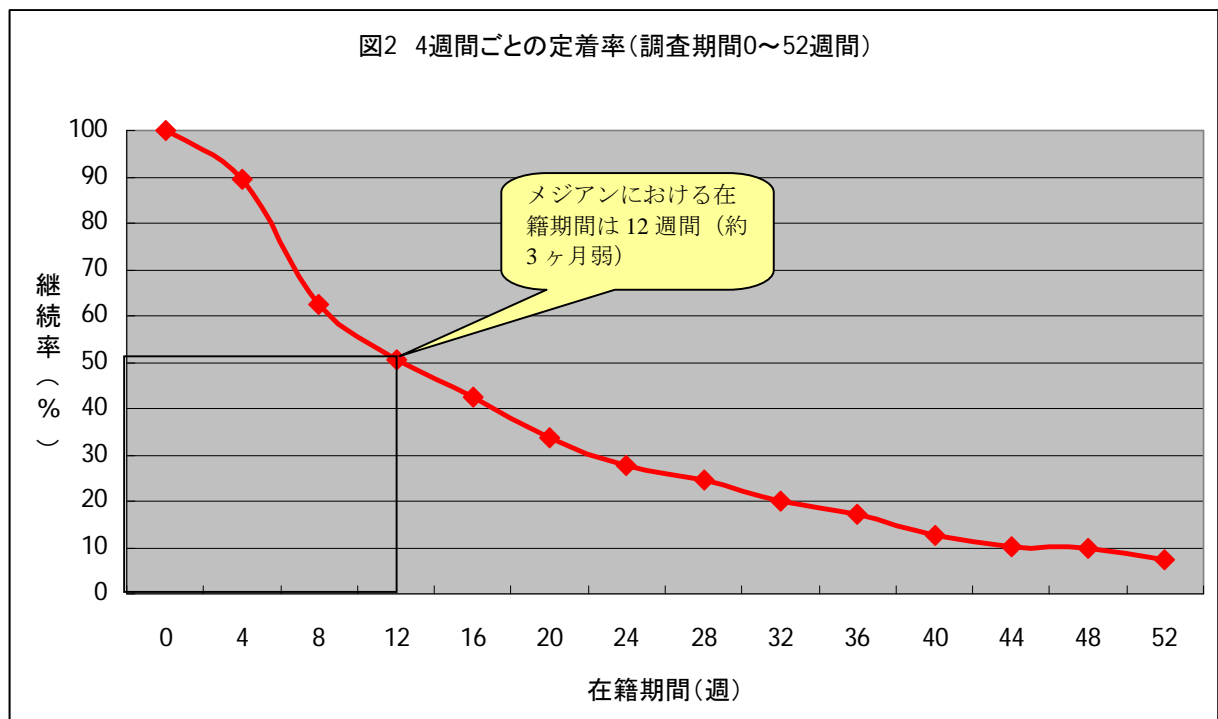
また、多店舗展開をしている企業であれば、各店舗の定着率をグラフにして比較できます。
この手法は地域特性といったものに左右されないもので、店舗同士の「真の力」を見て、比較することができます。

2. 会員の典型的継続期間

定着率の測定方法の2つ目は、そのクラブにおける会員の典型的継続期間です。これは生存率分析の手法を用いて算出し、会員が退会するまでの平均継続期間を出します。

「平均」とは言っているものの、実際は統計学でいう「中央値」（メジアン：会員継続期間の範囲の中のちょうど真ん中の値、中央値）という概念を用います。たとえば、グラフのように継続率の中央値（50%）が12週間だったとすると、入会した会員の半分が12週未満で退会してしまいますが、残りの半分が12週以上継続していることを意味します。

再び図2を見て、メジアンを確認してみましょう。



これは、会費収入から得られる会員一人当たりの典型的収益を算出することで収益予測ができるため、特に有益な測定値です。

仮にこのクラブの月会費の平均単価が8,280円だった場合、このクラブの会員の典型像は以下の通りとなります。

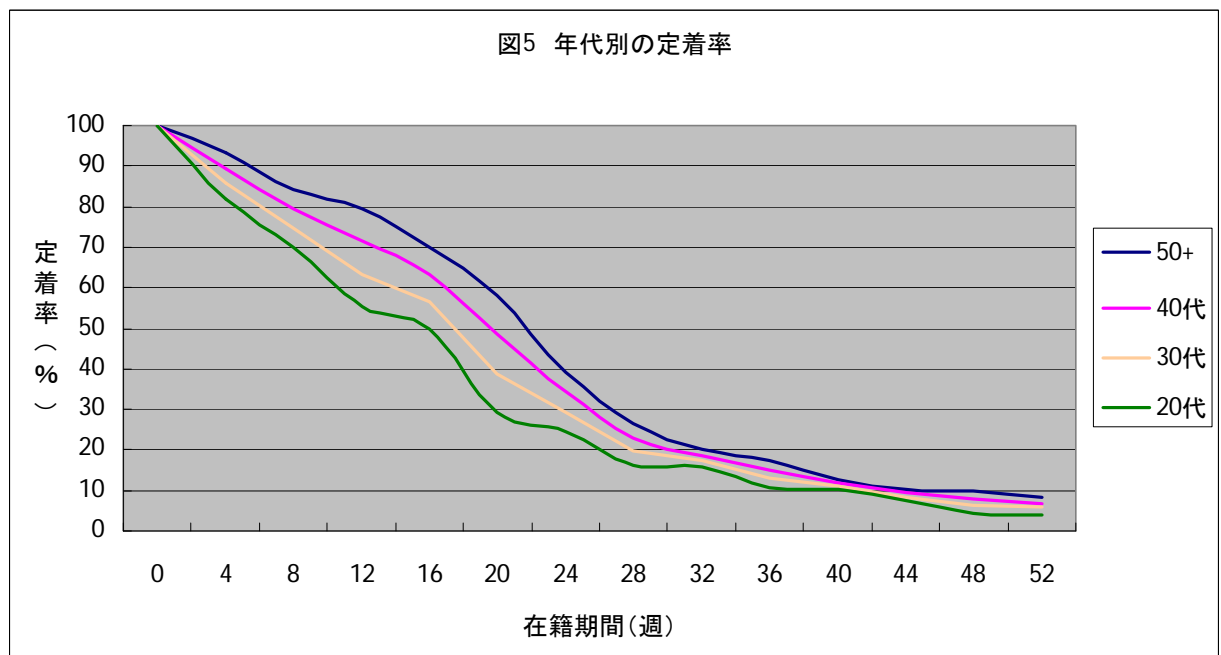
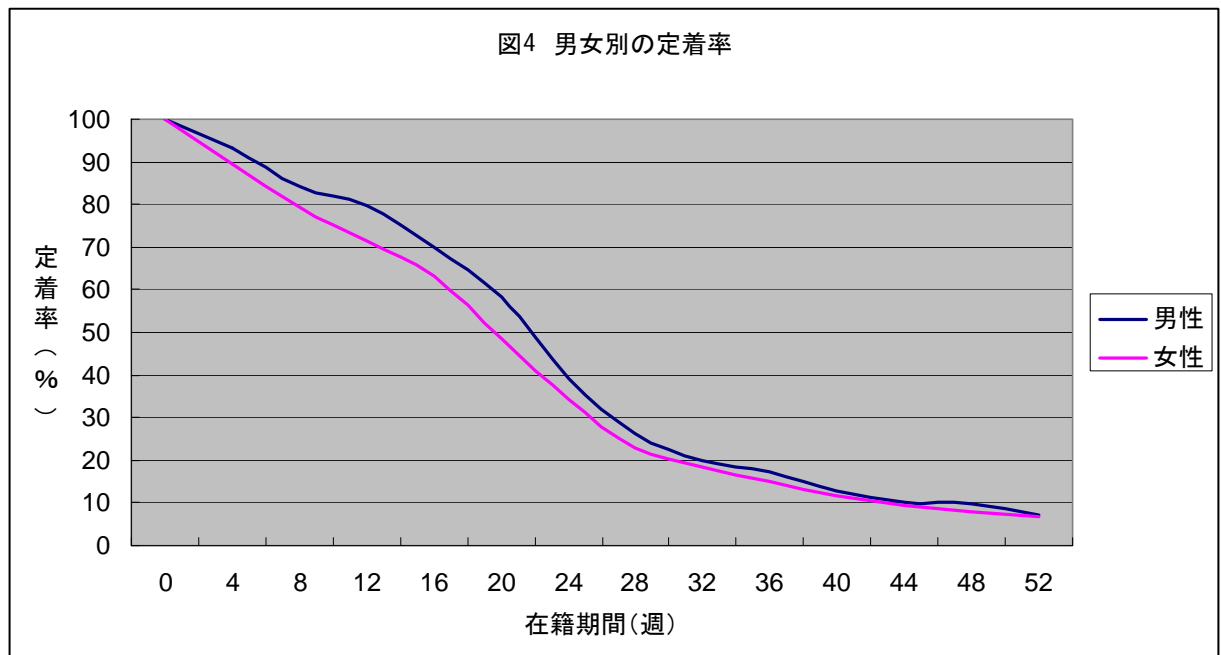
例) 在籍期間 12ヶ月 × 月会費平均単価 8,280円 = 99,360円

みなさんのクラブの「典型的な会員像」とは一体どのようなものでしょうか？

これを年代別や性別、会員種別で見たらどのように変化するでしょうか？

調査対象年度によって変化や年度別の差異はあるでしょうか？

下の図4と図5のグラフは、性別や年代別で見た一例です。



従来の月次の在籍者数、入会者数、退会者数を基にした表やグラフ化したものと今回の定着率にポイントにしたグラフを比較した場合、みなさんは経営者の視点からどちらの方からより多くのメッセージを受け取りますか？

これらのデータから導き出した会員層に的を絞った策を打つことにより、見込み退会者全員が退会を1カ月先送りする(=1カ月分多く月会費を払う)とすれば、どれだけ余剰の収益が上げられるか想像してみてください。

通りいっぺんの策ではなく、どのセグメントに対してどのようにアプローチをするのか、という運営戦略にメリハリをつける必要が出てくるかもしれません。

また、営業販促の戦略も変更が必要になってくるかもしれません。

上記で説明した2つの分析方法は、他に入会金を払ったか/払わないか、キャンペーン適用/適用外、入会前施設見学者/非見学者、入会前施設体験者/非体験者、体組成測定者/非測定者、カウンセリング受講者/非受講者、会員種別、クラブに来るまでにかかる所要時間などといった特性や属性別に算出することができます。

事実、そのクラブの会員管理システムに入っている対象要素のすべてを基にソートして算出できます。

仮にあなたのクラブの会員管理システムにこういったソート機能がない場合は、やや面倒にはなりますがエクセル等表計算ソフトにCSV形式で出力し、これを基にグラフに加工するといったことも可能なはずです。

以上で、定着率向上のための戦略のプランニングや目標設定とその効果測定、プログラムや企画の成功度の評価、業界内や複数のクラブ内での指標設定において、この情報がどれだけ役に立つかお分かりいただけたと思います。

定着率に関するこれら2つの測定値を算出した後は、これらを多面的に組み合わせることによってさらに精緻な分析を行うことができます。

たとえば、会員がもし別の特性を持っていたら何人の会員の退会が防げたか、全ての会員がどれくらいの頻度でクラブに来ていれば、または全員が入会金を払ってれば、どれくらいの退会が回避できたか、などです。

定着率向上のための定着策(新規向けカウンセリングシステム等)を実践しているのであれば、それが定着率にどれくらいの効果をもたらしているか分析することもできるでしょう。

また、会員1人の退会を防ぐには何人の会員が新しい退会防止プログラムに参加する必要があるのかも予測できるかもしれません。

さらには会員定着策の費用対効果や、その定着策自体を継続するかどうかを客観的にジャッジすることもできます。

月別の分析を行えば、どこで定着率が下がるか、または上がるのかも分かってきます。つまり、いつ、どこで、誰に対して定着率向上に取り組むべきなのかが分かるのです。

終わりに

退会率ではなく、定着率に注目し、定着率を適切かつ正確に定義・測定することの重要性がお分かりいただけたでしょうか。

客観的で正確、且つ多面的に作成された報告書は、ビジネスの発展に重要な役割を果たします。

あいまいで、役に立たない測定値を使った不正確なレポートは主観的な解釈の介入の余地を生みやすく、クラブの資産とスタッフの労力の無駄遣いに繋がり、運営戦略と入会者のニーズやウォンツとのギャップから、クラブの成功と志が高いはずの会員の健康欲求や入会動機の達成を阻むこととなります。

また、「退会率の業界平均は〇%でうちは〇%だから〇〇だ」というようなコメントを聞くことがありますが、クラブの特性、地域性、立地や在籍の母数といった様々なファクターによっていかようにも解釈ができてしまいますので、見ず知らずのクラブと単純な「横の比較」をするのではなく、自店のトレンドをしっかりと把握する「縦の比較」が非常に重要になってきます。

そして何よりも大切なことは、クラブのスタッフ全員が分析によって導き出した目的、方針、予算や問題点をしっかりと共有し、期日を設定して最後までブレずにやり切るということで、その後やったことに対して定期的にしっかりと効果測定を行い、必要に応じて修正して更に昇華させるか、どんなにその策に愛着や思い入れがあったとしても勇気を持って断念し、新しいシナリオを構築する、というサイクルを絶やさないことです。

現場に立つスタッフにとって、日々の業務はともするとマンネリ感すら漂うルーティンワークの連続になってしまいがちです。意味のある分析を実施し、成長シナリオを描くことにより、指示待ちのスタッフを量産するのではなく、自ら考えて動くスタッフを育成し、お客様にとっての最良のサービスをご提供し、成功していきましょう。

本文は The Retention People のレポートを基に倉岡（BFS Coach）が執筆しました。

[筆者略歴]

大手クラブチェーン傘下の2店舗で、トレーナー、マネージャーの後、本社課長（フィットネス統括部門とスタジオ統括部門）を経て現職。

前職の店舗勤務時代は各店にて在籍10,000名超を二度達成したのと、総支配人特別賞（MVP相当）を二度受賞し、本社勤務時代はオリコンの顧客満足度調査で1位（総合部門とスタジオ部門の二部門）を達成する。

現職ではBFSプログラム採用クラブに対し、KPI分析を含む各種サポートを専任で行っている。