

この原稿を読む人へ

この原稿は 1998 年総合ユニコム「月間レジャー産業」の 3 月号～8 月号の連載記事と 11 月号の記事を合わせ 6 回分の掲載原稿に少し手を加えたものです。

何分 10 年以上前のもので考え方が古い部分もありますが資料としてお役立ていただければ幸いです。

平成 23 年 2 月 3 日

アトリエとがし有限公司 代表 富樫 亮

【資料 1】

テニス施設の発展と展開について：日本のテニススクールの歴史とその背景

【インドアテニススクールの登場】

1980年代のテニスクラブはアウトドアが主流で、室内コートを用意しているところは稀であった。テニススクール単体での室内コート（以下、インドアコート）での営業は考えつかなかったといってもよい。しかしスクールの運営にあたっては、天候に大きく左右されることになり、梅雨と秋の長雨、冬季の寒さなどには、施設も頭を悩ませた。テニスを一年中楽しむことができるようになったのも、コートサーフェイスがクレーから全天候型に移行した頃からであり、年間を通し安定したコンディションでプレイできることを誰もが望んでいたことは事実だが施設はなかった。

そのころ衰退の一途にあったボウリング場を改装してテニスコートにし、スクール専用にしたのが、「VIP インドアスクール」（東京都江東区）であり、わが国のインドアテニススクールの先駆者といってもよい。ボウリング場の跡地利用のため天井の低さ、狭いバックコートとサイドコートというハンディキャップを乗り越え、どのようにテニスの楽しさを顧客に伝え、技術の向上と精神的満足を提供するかということが最大のポイントになったと考えられるが、同スクール代表の中嶋康博氏以下スタッフの熱心な研究と情熱が実を結び、見事に顧客からの支持を獲得し、ハード面だけでなくわが国のテニススクールの指導法の基礎がここで確立されたといっても過言ではない。それまでのテニス指導法をまったく変えたグループレッスンのドリルとカリキュラムの導入は、その後開設されたテニススクールの見本となっている。インドアテニススクールを「事業」として確立したのも同スクールであるといえよう。

経理がつくるテニスコート

VIP インドアスクールの成功は、遊休地利用という面で企業の参入を促した。当時の一部上場企業は「土地神話」信仰に基づき多くの土地を所有していたが、所有の土地を有効利用して生産性を向上させるという点については、これといった決め手がなかった。テニス事業は、土地の暫定利用にかなり魅力的な事業考えられたため企業の経理担当者は、「駐車場より生産性が高く、10年、15年後には更地に戻すことが可能で、この間かかる経費がトントンであればよい。暫定期間終了後の売却によって莫大な利益を産むことができ、開業費用は土地を担保に金融機関からの借入れも容易にできる。さらに売却するわけではないので、含み資産としての価値も十分に利用できる。しかも上手くいけば利益も上がる」と考えたのである。

大手企業が参入したもう一つの理由として「特別土地保有税」から逃れるための面もあった。当時は土地を取得してから一定期間を過ぎても事業に向けて土地利用をしないと税金が課せられる税制があった。待に大規模な土地開発には時間がかかることが多く、節税するためにこの手

法が用いられたケースが多い。そのため暫定利用としてテニススクール事業に参入したのである。まさに"経理がつくる"テニスコートであつた。

折しもこの頃、個人経営のクラブはその登場から10年以上の歳月が経過し、施設の老朽化と陳腐化が進んでいた。施設は新しい方がよく見えるのは当然のことで、こうした企業の新規参入組による新設のテニススクールが、既存のクラブ・スクールから顧客を奪っていったのである。

大手企業がつぎつぎにテニス事業に参入してくると、個人経営者にとってさまざまな影響が出てくるようになった。大手企業の所有する土地は駅前や幹線道路沿いなど集客のしやすいところにあり、この立地条件のよさに対抗するためには、クラブハウスやコート等の施設を改修して地元の顧客を集客するしか手がなかったのである。ところがこの頃になると、個人経営のスクールには新規入会者はほとんどなく、オープン当初に集まった資金（入会金と保証金）はすでに使い果たし、施設の補修をするにも資金不足に陥っていた。そこにバブルの地価の急騰により固定資産税がうなぎ登りとなったため、「税金を納めるために営業しているようなもの」と困り果てた個人経営者も多かった。さらに追い打ちをかけるように「地価税」が導入された。すると納税できないためにコートを物納するところまで現われるようになった。そもそもテニス事業はそれほど儲かる事業ではない。世の中がバブル景気で浮かれているときにも、テニスクラブの経営者やスタッフたちは多額の利益を享受していたわけではない。むしろ不動産業者にとって格好のターゲットとなりテニスコートより、駐車場にしたほうが利益が出た時代である。こうしてコートがつぎつぎに閉鎖、売却され、マンションへと変貌していったのである。

バブル崩壊によるクラブ閉鎖と生き残りをかけた事業転換

個人経営のテニスクラブ事業者は固定資産税と地価税の負担に加え、バブル景気に乗ってさまざまな「錬金術」に投資したがその多くが失敗した。結果的に地価税は凍結されたが借金だけが残ってしまったのである。個人経営のテニスクラブがオープンしてから約20年の歳月が過ぎていた。オープン当時50歳代だった多くの経営者たちは70歳代になり、会員の多くも40歳代から60歳代となり、しだいにコートから遠ざかるようになっていた。新規会員がほとんどなくなったこともあって、会員の会費で運営を続けてきたクラブにとっては売上げの減少に直結することになった。会員の高齢化が進みながらも、若い世代を取り込む努力をしなかったクラブはつぎつぎと閉鎖に追い込まれることになる。

追い打ちをかけるように個人経営以外のクラブにも次の試練が訪れた。「相続税」である。バブル期の少し前から、オーナーたちは金融機関からの借入れをすることによって施設の改修や新規事業を行ない相続税対策を行ってきたが、バブル崩壊によって土地価格の担保能力が激減し、借入金と相続税を相殺することが困難になってしまったのである。金融機関への返済にも追われ、いよいよコートの売却、物納が進むことになり、管轄の税務署が物納を嫌って税金の納期を延期したケースもみられた。コートの一部を売却できたところは納税できたが、できないところはそのまま物納することになり、資産価値の激減でコートすべてを物納してもまだ不足するというケ

ースもあった。

また用地の一部売却によってコートが1、2面残ったところは、会員制クラブからスクールおよびレンタルコートの営業に転換したところも多い。企業が経営するクラブも例外ではなく、むしろ規模も大きく会員数も多いため、閉鎖や売却に難航し、本業の経営を圧迫することになる。こうした新規事業への投資の失敗と相続税の影響によって衰退の一途をたどるクラブが多い中、巻き返しを図るところもないわけではなかった。生き残りをかけて室内コートの新設とスクール事業へ本格参入したのである。

もともと初期のテニスクラブは田畑などの農地を活用したものだが、立地条件は悪くないところが多かった。時が経ち農地は宅地に変わり、空き地は住宅やマンションにとって代わった。その結果周辺人口も増え、文化施設であるテニスコートは、地域のコミュニケーションスペースとして、または情報発信基地として重要な位置を占めるようになったことは確かである。周辺人口が増えるにしたがって、クラブ会員も確保できるようになったことから、広い土地をもつテニスクラブは敷地の一部にテニススクール専用施設を新設し、スクールの収益で経営が成り立つように事業転換を図った。駐車場の確保さえできれば、立地条件、施設内容、充実したスクールレッスンという条件が揃っているため、お客は多少遠くてもやってくる。「スクールならやっていける」という確信をもち、テニスをこよなく愛した経営者たちが時代の流れのなかで目指したのは、「事業としてのテニススクール」であった。

生き残りをかける事業の未来

テニス『レジャー白書』の参加率においてベスト10から姿を消したことは、メジャースポーツからの「転落」を意味している。趣味が多様化したといわれる時代にあって、テニスコートが減少すればするほどその露出度は低くなり、当然注目度も下がってくる。

テニスウエアで街を歩く若い男女の姿はいまや皆無に等しい。リゾートのテニスコートは閑古鳥が鳴き、夏のリゾート合宿も少なくなり毎年恒例の大会時期を外せばかなり空いている。こうした状況のなかで生き残っていくためには、テニスそのものの露出度を上げていくか、スーパースタープレイヤーが現われるかしかないと考える人が多いが、それはどうも他力本願に聞こえる。考えてみれば、第二次テニスブームの時代に日本人選手で世界に通用するスーパースターは存在しなかった。ところが、当時は全米オープンテニスダブルス優勝の杉山愛選手をはじめ、現在の日本を代表するプレイヤーが世界で活躍していた。そこでもっと地域密着型の事業展開が必要ではないかと考えられたがそうならなかった。テニス事業主はあまりにも他力本願で企業努力をしない地主が多かったためである。現在は錦織選手をはじめ伊達選手のカムバックで注目を集めているがそれでもマスコへのアピール度が足りないと感じているのは私だけではないと思う。

テニスは本来「庭先スポーツ」である。わざわざ遠距離を移動してまでプレイをしに行くゴルフとは異なり、自宅の近くでちょっとした時間を使ってプレイするのが基本である。リゾート立地を除けば、あらためて地域密着型の事業としての再認識が必要になるだろう。テニス事業の未来が灰色といわれはじめてから、ずいぶんと時間が経過した。しかし根強いテニスファンは健

在である。これはテニスの普及にあたって、必要を指導法の改良を進め、テニス業界が熱心な努力を継続してきた結果と評価できる。なかでも指導法の改良は、スクール顧客の対象を大人から幼稚園児にまで広げるようになり、テニス年齢層拡大と人口の拡大に大きく貢献しているといえよう。これはショートテニス、キッズテニス、イージーテニスと様々な名称で個々に実践されているが、いずれも目的は「年少からの顧客の育成」といってよい。幼いころからテニスに親しむことで、その楽しさを大人になってからも満喫できるようにとの目的で始められたこのスタイルは、選手育成にも一役買っているのは明らかである。

現在この子どもたちの親の世代が第二次テニスブームで「テニスラケットを持って街を歩いていた」世代であることから、「家族でテニス」という時代の到来を予見しているように思う。一方、新たに60歳代からテニスをはじめ人も少しずつだがふえてきていることは興味深い。同じ60歳代でも現在では体力的な面で大きく向上しており、軽くて振りやすいラケットやよく飛ぶようになったボール、インドアコートの増加、指導法の進歩などによって、より簡単に楽しめるようになったことが大きな要因でもある。「テニスは永遠に不滅です」と、声を大にして言いたいところだが、肝心の施設が閉鎖を続けていることが、テニス人口そのものの減少に直結していることは間違いない。テニスコートがもつ健康増進とスポーツ・文化施設としての位置づけを踏まえ、施設に対する税制改革の必要性を訴えたい。最後に、閉鎖せざるをえないクラブが、その地域に貢献しながら存続できる道はないかと考えると一つの方法を提案することができる。それが「スポーツクラブ」への転換である。

1980年当時、文部省（現文部科学省）は、地域スポーツ振興の一環として「地域型スポーツクラブ」の整備促進を図っていた。その成果も一部で実現したが（財）笹川スポーツ財団は「スポーツ・フォア・オール」を合言葉に、積極的にこの事業に関わっていく方針で行動した。NP〇法の成立によって全国で地域に密着したスポーツクラブの設立が相次ぐなか、この運営方法からテニス事業活性化へのヒントを得たいものである。

新規事業所の考え方

新しく事業所をつくる（展開する）場合、大きく分けて二つの考え方、方法がある。一つは、いままでどおりの方法で運営することであり、他方はまったく異なった運営を行なうことである。前者は過去の実績を踏まえたソフトを活かし、蓄積してきた経験を導入するため新たな企画を必要としない。しかも実績からくる「安心」という何よりも大きな味方がついてくる。これに対して後者はきわめて冒険的な発想のもと、リスクを背負って挑戦する方法であり、料金体系、運営システム、集金システムががらりと変わるという新しいソフトへの移行、すなわち時代のニーズに応えるべく変化または進歩した方法といえよう。誰もが「失敗」という二文字を考えない。しかし、考えたくないというレベルの事業と、失敗しないよう収支を計算の上で検討を行うレベルの事業とでは大きく差が出てしまう。

当然のことだが、とかく経営者は安全策をとりたがるものだ。工業生産品のように均一に製品を生み出すということから考えれば当然ということになる。しかし、相手すなわち対象となる

ものが「鉱物」のような「原料」ではなく、「人」や「文化」ということになるそうはいかなくなる。人が住み、やがて街ができ、その街がしだいに大きく成長して都市になる。「カルチャー」という名前のビジネスが成立するためには最低限〃ここまで〃という人口が必要で、これ以下のとき「スポーツカルチャースクール」はビジネスとして成り立たない。新しい街（都市）に新しい事業所（支店）をつくらうとするときには、まず第一に何をしなければならないのだろう。「市場調査」という答えがでてくる。これも確かだ。

人口、所得、学校、年齢別人口、教育レベル、土地の持つ力（民力）まで調べていくときりが無いが、それらに加えて「空気」と「光」を提案したい。どんな街にも足を一步踏み込んだときに感じるものがある（ときには「匂い」もプラスされる）。光の量と色で表現するなら、明るい町、黄昏た町、赤茶けた町、青い町、赤い町、黄色い町。日本だけでなく世界の町にもそれぞれのカラーと個性がある。そこに差し込む光の色も異なり、住む人の生活に影響を与える。世界中の都市には、異なる言葉をもつ人が住み、異なる文化がある。日本全国の都市も同じように個性があり、東京と京都ではさまざまなことが異なるように事業所にも異なるソフトが要求されて当然であろう。異なる文化をもつ街での事業展開は、不安とともに新しいソフトの開発が不可欠となる。まったく新しい場所に新しい事業所をつくる場合、スタッフも新規の人間にした方がよいようだ。特にいままでの事業所が近いほどこの傾向は強くなる。

理由としてあげられるのは、いま現在の事業所に通っているお客が「自分が通っているところがなくなるのではないか」という不安を覚えること、そして何よりも経営者が「お客を取られてしまうのではないか」と危機感をもつことである。それほど新規の事業所、新しい施設というのは、特に若い女性客にとって）魅力を感じさせるものなのだ。新しくて使い勝手がよい施設を期待するのは誰でも同じで、新規オープン施設の集客力があるのは当然であろう。そのためにはできるだけ新鮮なスタッフでスタートすることが「やる気」を奪い起こし、エネルギーが放出されることにつながる。

ただし素人ばかりではいたずらに混乱を招くばかりなので、キャリア組を1人ないし2人つける。このキャリア組の仕事はレッスンではなくマネジメントであり、もしレッスンをするのであれば、一般のレッスンではなくプライベート、または特別レッスンといった単価の高いものにするほうがよいだろう。コーチもキャリア、実績、経験によって実力がアップするので、レッスン報酬も上がるはずで、またそうすべきである。

ただし企画から運営の細部までの仕事をすべてこなす必要と責任がつかまとうことは確かであり、ここまでの能力が備わっていない人材はそのポジションに就かせるべきではない。誤った人選は施設もスタッフをも失敗に導く。人選には極めて慎重を期することが要求され、不安があるときは新規計画そのものを考え直す必要がある。新しいスタッフが懸命に新しい事業所を築き上げていくことは彼らが成長していくそのままの姿が見えるので楽しいものだ。いままでの事業所も顧客は継続しているわけだから安全で、社会的にもそのほうが波風はたたない。10年も同じスクールに通っていれば、お客にもコーチにも〃慣れ〃というものが生じてくる。この際キッ

パリとこの関係を絶って新たなスタッフでスタートすることも1つの案だが、現実には極めて難しく一部を残しての人事異動という形でのスタートが望ましいだろう。これまで築いてきた良い部分を残し、さらにその上に新しいシステム、時代を先取りしたシステムをスタートさせなければお客の支持は得ることができない。優秀なスタッフが揃っているスクールではたいていのトラブルは現場で解決できてしまうものだが、未来に向けてのシステムは一度スタートしたら修正がきかない場合もあるので慎重に検討してからにして欲しい。常に地域性や顧客の年齢、所得等の原点に戻って考えていただきたい。

またレッスンの進め方、アドバイスの声の大きさ、ジェスチャーの仕方、どこを見て言うのかなど、基本的な事項をコーチ全員だけでなくスタッフ全員で話し合い、一つひとつ確認しあって決定していくことが必要不可欠だ。テニス事業はコミュニケーションサービス業であり、レジャーであり、スポーツである。そして事業であるこの仕事の楽しさ、難しさ、そして素晴らしさがそこにある気がする

1. コーチとの契約について

現在、テニスクラブのオーナーとコーチとの契約条件・方法はまちまちで、クラブオーナーと個人契約によるもの、コーチ派遣会社からの派遣によるもの、スクール運営会社が一括で請け負っているもの、またはクラブオーナーが直接コーチを兼ねている場合などのようにさまざまである。

これは、会員制クラブで会員用の個人レッスンだけを行なうところ、運営会社がスクール全体の運営を請け負っているもの、クラブのなかでスクールを行なうケースとスクールのための専用コートと、営業形態がそれぞれ異なるからだが、どの営業形態にも「コーチ」は存在している。テニスビジネスにおいてコーチの存在は不可欠で、会員制クラブでもプライベートレッスンを行なうところにはコーチが必要となる。図表1は、オーナーがコーチまたはスクール運営会社、あるいは個人レベルでスクールを運営できる場合を除いたコーチとの契約パターンである。筆者の経験からいうと、①の契約のパターンは小規模のクラブやスクールに多いケースで、スクール単独で考えたときはきわめて不安な場合がある。契約しているコーチが急に休むときに、代替りのコーチを手配できないからだ。

話は少し遡るが、1970年代後半の第2大テニスブームのころ、多くの土地所有者（地主）がテニスクラブの経営に乗り出した。そのなかで、最初のうちはテニスの専門家、いわゆる職業コーチとそのスタッフをコート施工会社やほかのルートで紹介してもらい、当時としては契約金額が多少高いと思っても納得のうでオープンしたところが多かった。ところがスタートして経営が安定し、スクールのコーチが学生アルバイトを使わないと間に合わないほど盛況になると、「学生を使ってできるなら自前でもできる」と考えるオーナーが、契約していたプロスタッフを解雇して直接やりはじめた。

しかし、会員からのクレームや、コーチの「管理」ができず、やがてスクール閉鎖に追いやられたところが出てきて、素人にはそう簡単にはいかないと考えさせられたものだった。

このようなことから「コーチ管理」とは、コーチの勤務体制を監督し、レッスンを円滑に運ぶようにするだけでなく、レッスンカリキュラムをつくったり、技術のレベルアップするための研修を行ったり、クラブとお客とがうまくいくように調整役になったりすることを指導・教育することまでの業務を意味する。現場で重要なことは、ヘッドコーチが技術面および精神面で優れた指導者レベルを持ち合わせていないと、他のコーチから認めないということになる。1980年代前半のテニスブーム時代、若いコーチたちは"強くなりたい"という願望が特に強かった。

一方収入面でも他アルバイトに比べて群を抜いて良かったこともテニスコーチに魅かれる大きな要因であった。そしてこの頃アルバイトコーチをした人たちのなかで優秀な人たちが、現在のテニススクール業界の中堅を担っているといっても過言ではないだろう。したがって図表1で②のパターンは、フロント業務と顧客管理は自前で行なうが、レッスンは自分のところでは賄い切れない場合やコーチの数が足りないので不足分だけ派遣してもらうというパターンである。後者の場合、Aコーチは決まった曜日と時間にレッスンをこなすが、ヘッドコーチの指示に従うため自分でカリキュラムを作成したり顧客管理までは行わない単なるコーチ、レッスン屋である。オーナーは、派遣会社に対して、契約に基づいたコーチ料を支払うことになる。Aコーチが休んだりする場合、派遣会社は代理のコーチを派遣し、レッスン業務（スクールスケジュール）に支障がないようにする。ここが重要なポイントとなる。また派遣されたコーチの就業態度や成績が思わしくない場合はコーチの交代を申し出ることによってコーチを代えることもできる。③の契約は最も会社間に信頼関係が求められるもので、契約内容によって顧客管理からフロントのお金までコーチが扱うことになる。これはスクールの規模には関係なく履行される。

図表1 コーチとの契約パターン

契約先	契約内容	実務内容	対象
①コーチ個人	レッスン契約	スクールレッスン	スクール生
②コーチ派遣会社	コーチ派遣	スクールレッスン	スクール生
③スクール運営会社	業務委託契約	スクールレッスン 運営企画・顧客管理	スクール生 スクール全般

スクールの運営とコーチの派遣・管理、顧客管理までスクール業務のすべてを委託することにより、お互いの利益を伸ばしていこうとするものだ。この「お互いの利益」ということに問題が起こるときがある。多くの場合、契約書は、甲（オーナー側）と乙（運営会社またはコーチ派遣会社）の間で取り交わされるが、その多くは甲側に優利につくられていることが多いようで、トラブルのときに泣き寝入りするのは運営会社のほうが多い。

とはいっても責任は双方にあるわけで、勉強不足の乙にも責任はある。「日本的」という言葉のなかには、相手を信頼して多くは語らず、細かいことはその都度両者の協議のうえ解決するという意味が含まれているが、いざトラブルが発生したり、お金が絡むことになると、そんなに

簡単な協議では決着がつかない。まして双方の担当者が代わっていたりすると契約書の解釈の仕方が変わるため、一層むずかしくなるケースはたくさんある。

わが国のスポーツ界全般にいえることだが、（欧米のように）契約社会になっていることをもっと認識する必要があると思う。契約書は、はしめが肝心で、弁護士などの法律の専門家を入れて正式に作成したいものだ

1990年代、当時営業中のテニス施設の運営方法を基本のシステムから考え直してみる必要があると考えてまとめたのが以下の理由であった。

(1)テニスファンの減少

サッカーのJリーグやアメリカNBAのバスケットボールに代表されるように自分でやるスポーツから見るスポーツへの移行がみられる。さまざまな国際大会が日本で開かれることや、テレビの衛星放送等により、自宅にいながらにして世界のトップアスリートたちの姿を見ることが可能となり、見る目が肥えてしまったことが大きな要因でもある。感動を生む一流の試合を見慣れた人々は二流のプレイには興味がない。自分で努力して自分の身体を動かして、感動を得ようなどと考えているのは時代遅れのオジサンたちと考えている若い世代は多い。一言でいうと、自分で辛い思いをしてまでやりたくない人が増えてきた。一方サッカーのサポーターにみられるように、自分たちも選手と一つになるという気持ちでの応援団も増加しており、ストレスを発散しながら自分が直接プレイしないで好みのスポーツを楽しむタイプの人が増えていることは間違いない。

(2)テニス人口の減少

バブルの崩壊という言葉の裏に潜む土地価格の下落に伴い、多くのクラブ経営者が閉鎖、売却を余儀なくされた。単に経営の失敗だけではなく、相続税対策での閉鎖による売却にも拍車をかけた。庭先スポーツを原則とするスポーツが、わざわざ電車や車で出かけてまでするには限界がある。最近、平日の電車内でラケットを持った人をどれだけ見かけるだろうか。逆に健在なのは「自転車軍団」だ。「ママチャリ」に乗ってのテニスおばさんパワーは絶大で、選挙のたびに公営施設のテニスコートは増え続けた。このような社会情勢の変化はテニス人口を減少させ、ほかのスポーツへの転向者を増加させた。

(3)趣味の多様化

「なんでもやりたい、何にでもトライ」してそのなかから自分に適した、自分にしかできないものを探していきたい。人と同じイヤと、物質的に恵まれた時代の申し子たちは口ではこう言いながら、何も身につかずただだらだらとズボンを腰まで下げて茶髪とルーズソックスと、全員同じ姿で気取っている時代。スポーツ・レジャーも、スノーボードをはじめ誰かが「これだ」といい、マスコミで流れると、みんな一斉に飛びつき、そのくせ直ぐに飽きてしまう。趣味の多様化というより長続きしない世代の現象といったほうが正しいかもしれない。

(4)みんな忙しい時代(テニスの日がない)

日本人、特にOLという“人種”はスケジュールをこなすのが大好きだ。毎日朝から晩まで1日中よく電

話して「アポイント」をとってから遊びに行くことが原則で、そのくせ寂しがりやで、どこだろうと周りの人の迷惑を気にせず携帯電話やPHSをかけまくり、自分の存在をアピールしている。本当に必要なものなのかは疑問だが、彼女たちの週休2日を有効に使うための努力には涙ぐましいものがある。スケジュールの一例をつくってみよう。

- ・月曜日:エステの日 美しさは基本よ、と週1回のエステサロンに通う。
- ・火曜日:英会話の日 語学力があれば〃とらば一ゆ〃も強気という動機からレッスンに通う
- ・水曜日:グルメの日 女友だちだけでグルメなレストランでお食事会。
- ・木曜日:ショッピングの日 バーゲンにウインドーショッピングに幸せ満開。
- ・金曜日:コンサート(映画)の日 知性と教養と趣味を目と耳から同時に取り入れる。
- ・土曜日:旅行またはデートの日 4WDでアッシー君が迎えに来てくれる。
- ・日曜日:フィットネスクラブの日。

(5)就職難と仕事の変化

一部の人を除いて、仕事はあるのに仕事がしたくない、定職に就きたくない、仕事を選ぶのが権利と考えている世代が多い。それでも“食べる”この日本はなんと豊かな、そして貧しい国なのかと思う。ラクして楽しく稼げる仕事がいい。職業倫理など教わっていません、聞いていません、知りません、で片づく時代にしてしまったのはいったい誰だ。職場での仕事量は、どういうわけか以前と変わらない。雑用が増えて利益に結びつかない。給料が上がらないが下がりもしない。ボーナスも以前ほどではないが一応は支給される。安く遊ぶ方法を考えるのが若者の“企業努力”で、会社でもそれくらい真面目に仕事しろといたい。アウトドア志向のカー用品が売れているそうだが、テニスコートも田舎に行くほど安い。

(6)価格破壊

適正価格という言葉はどこにいったのかと思えるような値下げ合戦が続くなか、自分たちで自らの首を絞めてしまうようなことがさまざまな業界で起きているが、テニス用品も例に漏れず、行くところに行けば確かに安い。怖いのは安いということに酔ってしまい、安くなるものとそうならないものの区別がつかなくなってしまうことだ。用具は安くすることはできてもレッスンは安くはならないということを理解していない人が多い。レッスンは技術だから、文化に値段をつけてそれを安売りすることはできないはずだが、安くすると一時的に集まるのはなぜだろう。安さが目的の人は長続きしないことも事実だ。経営者の立場からみれば、強気でいきたいが難しさが決断を渋らせて、誰かが先頭を切って動いてくれることを望んでいる。以上どれをとっても明るい話題はない。それどころか暗い原因ばかりが目につく時代となってしまった。そんな落ち込んでしまった事業を復活させ、なおかつ成長させようというのはきわめて困難だと考えるのが一般的経営者だろう。しかし、それをやらなければお先真っ暗な状況というのはわかっている。わかっているてもその術を知らない。何をどうしたらわからないがために“他人の芝生”を遠目で眺める経営者は多い。

5. テニススクールに入会時のお客側の心理

1998年、テニススクールに新規に人会しようとする人の心理というものを考えてみた。考えでもわからないところがあるので、実際にスクールに来ている20歳代の女性たちに聞いてみた。クチコミ以外で自分がテニスをはじめたいと思ったときには最初にスクールを考えるのだそうだ。そして以下のように選ぶポイントがある。・はじめてスクール（クラブ）に興味をもった人が、雑誌、ポスター、その他の広告媒体を見たり、友だちに誘われて興味をもって施設、合場に電話をする。または直接会場を見学しに行く（この場合はとても勇気のいることなので比較的少ない）。

- ①はじめてスクール（クラブ）に興味をもった人が、雑誌、ポスター、その他の広告媒体を見たり、友だちに誘われて興味をもって施設、会場に電話をする。または直接会場を見学しに行く（この場合はとても勇気のいることなので比較的少ない）。
- ②会場の施設の前に立ったときに建物の外観、施設の充実度といった、いわゆるハード面を観察する。
- ③フロントまたは受付で、見学の意思を伝える。あるいは直接見学する。この時点でフロントの対応の善し悪しがわかる。
- ④施設案内、パンフレット等から、自分のスケジュールに都合のよい曜日、時間帯を探し、そのなかで自分に最大のサービスを提供してくれるであろうクラスを探す。
- ⑤フロントで申込み手続きを聞くと同時に、フロントが自分の期待するどれだけのサービス（振替その他）をしてくれるかを探る。
- ⑥申し込む、またはやめる。申込み後しばらく時間があるのでいろいろ考える。期待と不安が交差する。
- ⑦最初のレッスンを受ける（初めて担当コーチと会う。会話をする。ルックスを観る。技量をみる。心配り、サービス精神をみる）。自分の期待度に対しての満足度がわかる。
- ⑧最初のレッスンでは善し悪しの確認ができないので、2回、3回とレッスンを受ける。
- ⑨4回目くらいで全体がよくわかるようになる。このあたりで次の期の継続に関して案内を受ける。もうそんな時期かと驚く。強引なやり方にはバリアを張る
- ⑩5回目くらいになると辞めるか続けるかがはっきりする。悩んでいるときに気にかかるのと一緒にレッスンを受けていた人たちが何人残るのか、または辞めるのかということが大きい。

以上のように利用者側から施設をみたときの考え方は、経常者側からみた施設とでは見方が異

なることがわかる。コーチからみるとまた違うから難しい。いずれにしろ、経営サイドの考えがちな「一に立地二に施設三、四がなくて五にコーチ」といわれたことや、「コーチがすべて」というコーチ至上主義や、「カリキュラムで勝負」というソフト思考とはだいぶ違っているようだ。利用者が考えていることはもっと単純で、まず施設が清潔であり、次に「自分の期待することがどこまで実現できるのか」という考え方が重要で従ってシステムの比重が大きくなる。

フィットネスクラブに学ぶ受講料料金回収システムの基本的な考え方 (1990 年代)

テニススクールの受講生だけでなく、フィットネスクラブ会員やゴルフスクールの受講生といった人たちの多くは、毎月のサラリーで生活している人たちであり、この一定の収入のなかで自分の生活とレジャー、その他のすべてを賄うことを強いられるという共通点をもっている。このことから料金システムを考えると、フィットネスクラブのように毎月の会費（月謝）による支払いのほうが利用者の利便性が高いと考えられる。

近年のわが国におけるフィットネスクラブの繁栄は、「健康志向と美容」「エクササイズとトレーニング」という自分の身体そのものを美しくするための言葉に洗脳されていたということが指摘されるが、その陰でこの料金システムの果たしてきた役割は大きい。もともと「お月謝」という受講料の支払い制度がわが国に馴染んでいるのも大きな要因であろうが、家賃にしろ「毎月決められた日に決められた金額を支払う」ことが歴史的、慣習的にも社会的認知を得ていたということだろう。

一方、テニススクールの支払い制度はわが国の 25 年の歴史のなかで、当初は 1 期間 10 回受講で受講料は一括前納が圧倒的だったのが、最近では 1 期 8 週 2 か月で支払いは 1 か月単位、あるいは 1 期 4 週で 1 か月単位の会費というところが登場してきた。

フィットネスクラブやその他のスポーツクラブが 1 か月単位の支払いシステムを採用するなかで、最も有効とされているのが金融機関口座からの自動振替システム（口座自動引落し）である。しかし、フィットネスクラブのようにさまざまな施設を自由に使えるというわけではない現状のテニススクールに、自動振替をそのまま当てはめることは難しい。またテニススクールにおいてこれまで自動振替が一般的でなかったのは、引落とし手数料の問題が大きいといえる。事実、お客から手数料をもらうことはできないと考えていたところが多く、「実施すると利益が減る」という考え方が圧倒的で 1 か月単位ならまだしも、毎月になると手数料も 2 倍になると考えたため踏み切れない経営者は多かった。さらに 2 か月単位で実施してきたスクールカリキュラムを 1 か月単位にして成功するかどうか不安なことも原因の一つだろう。スクール事業は、「入りやすく辞めにくくすることが秘訣のひとつだが 2 か月単位のを 1 か月単位にすると簡単に辞められるのではないかと不安で踏み切れない経営者もあった。

そこで考えがフィットネスクラブにはテニススクールのような「期間」がない。会員にとって毎月の会費は自動的に引き落とされるわけだが、この会費を止めないうちはいつまでも会員の

資格が保証され、利用施設も限定されない。フィットネスクラブは利用期間の節目がないということになる。つまり、自動振替の意義というものがあるとすれば、長期間連続しての継続にこそ本当のメリットがある。さらに自動振替のメリットを利用者側から考えると、いちいち現金を毎月持ってくる面倒がないということと、いったん休会しても復会する手続きが簡単ということが大きい。以上をテニススクールに置き換えると、決められた曜日の決められた時間にレッスンを受けるという既存のものすべてを取り壊し、まったく新しいシステムを考える必要がでてくる。まったく新しいテニススクールのシステムとは、限りなくフィットネスクラブのシステムに近く、会員制テニスクラブにも近くなる。そして「スクール」ではあるが、会員制のステイタスと満足感が感じとれるものということになる。

口座自動振替について

では受講料の銀行口座自動振替を採用するにあたって、システムのメリットと問題点を整理してみよう。

★自動振替のメリット

口座自動振替は、

- ① 継続時期に現金を持って申込みにくるお客が混雑でフロントが極端に忙しくなることを避ける。
- ② レッスン当日にならないと申込みも入金もしないお客から事前に受講料を徴収する。
- ③ 毎月の自動振替は月々の入金をほぼ一定に保ち安定収入につなげ資金繰りにも役立つ。
- ④ 多額の現金をフロントに置いておくことを避け事故の発生を未然に防ぎ安全性(セキュリティ)を図る。
- ⑤ 最大のメリットは、レッスンをしているコーチやフロントがお客に対して継続の案内をお願いする必要が減少する。

※これは言い換えると、それまでは継続してもらうために「スクール」が努力し行動してきたのに対し、自動振替にすると辞めるためにお客が努力し行動することになる。すなわち「努力する」立場が逆転することになる。いったん引き落とされた受講料は返金しないというのがスクールの大原則のため、うっかりそのまま継続してしまう人もいないわけではないが、自動振替の継続率が高いのは事実で、自動振替にして継続率が平均5%程度アップしているところは多い。

★自動振替の問題点

「受講料の集金の簡素化」と「顧客管理」を遂行するために考えられたシステムだが、それまで手作業だったのの仕事量が完全になくなるわけではない。むしろ慣れるまでは忙しくなるし、新たにパソコンやファイナンス会社のソフトを購入したりするための費用も必要となる。そして機器操作とデータ入力の作業を終えるまでの時間と労力が相当量かかることと、パソコンの画面上とはいえ実際の『現金』と同じだけにアルバイトに任せることは難しい。そうすると社員のなかで担当者を専任にしなければならず、人的要素の確保も必要となる。最初

は「かえって忙しくなってしまった」と最初はみな口を揃えて言う。やがて慣れてくれば新規入会者を入力することと継続者の変更だけの作業になるから、さほどではなくなるが、それでも二重三重のチェックは必要となる。特に新規オープンの事業所はこの作業が重要な仕事となる。

このシステムには引き落としに対して一件当たりの「手数料」というものがつきまとう。そして万が一引落としができてできなくても登録した分だけは手数料がかかることになる。フィットネスクラブでは、なんらかの原因で引落としができないお客が全体の3~5%はいるそうで、悩みの種のひとつでもあるためテニススクールに導入しても同じことが起きることは間違いない。この手数料が大きな負担となると考えている経営者も多いが、私の個人的意見では受講料に上乗せして受講者に負担していただくべきだと思う。毎回発生するものだから1回当たりが100円、200円でも件数が集まれば大きな金額となる。広告宣伝費と考える人もいるようだが、できることならその分を他の集客手段や顧客・従業員満足のために使った方がよいと考える。

振替手数料が受講者負担なら機器の購入費だけで済む。利用者がこれを負担するとなると、受講料の値上げになるかもしれないが、たいした額ではないからお客も理解してくれる範囲だと考える（※「自動振替にしないとフロント人件費が高くついて受講料を大幅に値上げしなくてはならなくなる」と言って納得してもらうのも一手だ）。

現金支払い希望者は、いままでと同様1期分前納してもらうことになるが、自動振替のメリットを前面に押し出すことが理解につながる。ただし途中でシステムを変更する場合、自動振替と現金受けの両方を受け付ける時期がでてくる。この時期が一番面倒なときで、やがて殆どの人が自動振替の方向に落ち着いてくる。新規施設ならオープン時から導入するのがよいだろう。その方が完全達成率は高い。以上のことを考えたうえで口座自動振替の導入を検討していただきたい。

このほか自動振替を導入することによって運営面でもさまざまな変更が生じることが考えられる。通常のテニススクールの考え方をすれば2か月で8回のレッスンを半分にすればよいと考えるが、ここはもう一歩進んで、月会費のフィットネスクラブという観点からシステムを見直していきたい。フィットネスクラブの良い点は、一度入館してしまえば特別な設備を除いては、すべての施設を自由に使うことができ、会員在籍期間中は何度でも利用できるということが大きな魅力である。この「何度でも自由」ということが「一般的なテニススクール」との違いで、〃会員制テニス倶楽部〃のシステムと異なる点である。そこで「テニススクール会員」という言葉と一般ビジターとの差別化によって会員の満足度をほのめかすだけでなく、実際に会員のメリットを向上させ満足してもらう方法を考える必要がある。より会員制に近いレッスンを受けることができるシステムを考えていくことも集客と顧客満足の第一歩であろう。

施設プランニングの実際

21 世紀に生き残るテニススクールづくりの要素

1990年代、クラブの閉鎖や売却といった灰色からむしろ黒に近いイメージカラーのテニス業界にとって明るい話題は、1994年の2月10日にオープンした「TOP（トップ）インドアステージ」（東京都江東区亀戸のサンストリート内）の、テニススクールとゴルフスクールという複合型スポーツスクールの成功であった。受講生はテニススクールが目標の2000人に対して2160人、ゴルフスクールは目標の400人に対して660人といずれも目標を大きく上回った。募集に際し広告宣伝費に2000万円を投下したという。金額の多さだけではなく広告媒体とその方法をより効果的に選択、思いきりよく実行したことを高く評価したい。

このあたりは長年VIPインドアスポーツクラブで積み重ねてきた中嶋康博氏がプロデュースしただけあって、これまでの研究と実績が実を結んだ。私の個人的な考えだが、新規の施設のオープニングにける広告宣伝費は、単なる広告費ではなく建設費の一部として考えないと無理が生じる。建設費は削れないが広告費は削れるという考え方のオーナー（経営陣）は多い。

オープンしてからの広告宣伝費は予算として計上できるが、オープン時は新規募集であるにもかかわらず広告宣伝予算を考えないオーナーが多い。施設をつくれれば集まると考えているのは経営者とスタッフだけで、実際は「集まる」のではなく「集まってほしい」という願望である。テニス全盛時代ならいざ知らず、すべてが右肩下がり現在の時代錯誤も甚だしく「お客は獲得する時代」だとか「顧客を大切に作る時代」というわりに「待ち」の姿勢を変えていない証拠といえよう。TOP亀戸の成功は、テニス事業（スポーツカルチャー事業）の可能性を教えてくれた。運営ソフトは特に新しいわけでないが従来のカルチャースクールやフィットネスクラブで行なわれてきたことを研究し、まとめ、選択し、そして勇氣ある決断と実行が成功に結び着いたということであり、けっして偶然やラッキーということではない。すべてが計算されたシナリオ通りに運んだ結果である。ハード面での成功は、駐車場の屋上に専用の建築物をつくるという思いきった発想である。筆者はこの話をはじめて聞いたときに1980年代のロサンゼルス、「ビバリーセンター」を思い出した。巨大な駐車場の上にあるショッピングセンターは完成当時モータリゼーションの代表のように輝いて見えたものだった。

サンストリートは一種テーマパーク的なムードをもつショッピングパークで、玩具の「トイザラス」を核店補として幅広い層からの集客とそのニーズに適應できる設計になっていた。

ここには、兵庫県尼崎市の「つかしん」を彷彿させる光景がある。平日の昼は主婦たちが自転車で買い物を楽しめ、夕方からは若い恋人たちが集うスペース、週末ともなれば家族連れで楽しむスペースと、現代社会ニーズに対応した商業施設なのである。

これが亀戸という下町に突然出現したという話題性はたいへんなもので、この効果はとてに大きい。「東京駅から千葉方面の総武線沿線の住民にとっては、とても魅力的な「街」ができたことになる。当然駐車場の必要性も高くなるため、大型立体型駐車場が必要となる。その屋上階部分をより有効活用するためにテニスとゴルフのスクール専用施設にするといった思い切っ

た決断をしたことは評価できる。そして今後この成功例によって大手ゼネコンが積極的に新たな駐車場ビルの計画を進める起爆剤になったことも事実だ。

これからの新たな投資の対象になることは、テニスやゴルフに限らずスポーツカルチャー業界としても喜ばしいことに違いない。実は、この TOP よりも 1 年前に駐車場の屋上に膜体構造のテニスコートをつくったのは東京都東村山市にある「ロンドスポーツ」である。同社が開設したテニススクールは、1 階と 2 階部分が駐車場スペースとして活用されるほか、2 階の 1 部は託児室と更衣室（シャワールーム）になっており、3 階部分がテニスコート 2 面とフロント、事務室、そして講義室（ミーティングルーム）がバランスよく収まっている。光が優しく降り注ぐライトグリーンカーペットコートの横にはウォータークーラーも設置されており、気配りが見受けられる。テニススクールのオープン当時の生徒数は 300 人、訪れた時は 700 人を超え安定した伸びをみせていた。

もともとロンドスポーツは、1967 年に設立されたフィットネスクラブで、スイミングクラブとゴルフ練習場がベースの複合型スポーツクラブの先駆者的存在であった。現在はこの他に東京都東大和市と練馬区旭町にフィットネスクラブとスイミングスクールを運営する年商 12 億円の健全な優良企業である。現在の施設にリニューアルしたのは施設の敷地内に計画道路が通ることとなったためにいったん休業して新たに移設したのだが、96 年 7 月にフィットネスクラブ、97 年 1 月にテニススクール、そして同年 6 月にゴルフ練習場と順番にオープンしている。駅から 5 分と立地もよいが、この一角だけこの街とは異なる場所に来た錯覚を覚えるようなムードを標榜している。この点も TOP 亀戸と共通している点だ。そして両コートの共通点は「明るい」ということである。入った瞬間は東京ドームを彷彿させる明るい清潔感があり、はじめて足を踏み入れた人にとって何よりもまず安心感と開放感と清潔で健全なイメージを与え、「身体を動かしたい」という衝動に駆られるものがある。これまでのインドアテニスコートから一皮向けた新しいスポーツスクエア（空間）といった印象である。

TOP インドアがあるサンストリートは、JR 総武線亀戸駅から 2 分という絶好の位置にあることも成功の要因の一つといえるが、大型駐輪場を確保していることも地元住民を集容する成功の大きな要因の一つだろう。下町には自転車がよく似合うが、ややもするとこのスペースを何か別の直接的売上げにつながるものにしてしまう傾向にあるものだ。一つだけ残念なのは、「トイレ」が従来と同じいわゆる「公衆便所」でディズニーランドのレベルまでは届いていない。

TOP インドアステージ亀戸のソフト面での成功は、一つは受講料を一か月単位の口座自動引落としにしたことであり、もう一つは思い切ってスタッフを若い世代に切り替えたことである。受講料は受講料の 2 分の 1 の金額が口座から毎月引き落とされるので、それまで 1 期分の受講料を 2 か月分をまとめて現金で支払うよりも経済的に楽になることで精神的負担も減少し入会しやすくなる点である。この割安感は比較的収入が低い若い年齢層、しかも女性がターゲットになりうる。若い女性が集めれば男性は自然に集まるのが世の習わしであり若い男性も当然増加する仕組みだ。若い世代層に受け入れられやすい策を講じることは大切な要素の一つである。さらに

継続のための努力が現金のときに比べ楽になることと、継続時期にフロントに並ぶお客のために増員していたフロント要員や、それに関わる人件費が少なく済むことは大きなメリットだ。契約したファイナンス会社もそのメリットは大きいと引き落とし手数料も下げることが可能となる。手数料は1件当たり75円から150円くらいまで幅があるが、これは契約時の一事業所の顧客の数によって変動するのは当然だ。1000人のスクールと2000人のスクールとでは当然差が出てくるわけで、2か月に1度と1月に1度ではさらに手数料に差が出ることになる。

そしてスタッフを若手にしたメリットは、若者たちの情熱と行動力を信頼し、うまくコントロールしながら彼らのパワーと可能性を引き出したのが「中嶋式計算」である。ロンドスポーツもまた受講料は1か月単位の口座自動引落しである。これは経営母体のフィットネスクラブからの発想であり、担当マネージャーの榎本一之氏（当時）によると「当初は2か月単位の自動引落しや現金の集金も考えたが、やはりサラリーで生活する人たちにとっての払いやすい方法を優先させるシステムを選んだ」という。

この会社で特に研究している点を尋ねると、「セールスポイントはサービス業の原点ですから」と自然に出た言葉が、榎本氏の勉強熱心さとこの企業の積極性をうかがわせる。

ところでTOPインドアステージのゴルフスクールだが、正直私はテニススクールのすぐ横でゴルフスクールを行なうことに大きな不安があった。その理由は、ゴルフは打つ瞬間に集中力を必要とするスポーツであり、そのためには「静かさ」（むしろ「静粛」と表現したほうがよい）が要求されると考えたからだ。ところがテニスのレッスンはお世辞にも静かとはいえないのは確かだ。しかし実際オープンしてみると、この不安を根底から覆してしまった。考えてみれば、「これからゴルフをはじめるとは、はじめたい」人にとって、「ゴルフスクール」とはこういうものだというところならば気にならないのだ。別な言い方をすれば、ハンバーガーを初めて食べるときにたまたま「マクドナルド」で食べた人はマクドナルドの味がハンバーガーと信じてしまう。

この意味では、TOPインドアは新しいスタイルのゴルフファンを生み出す生産工場になったといえる。つまり同じフロアでの複合型スポーツスクールの誕生といっても過言ではない。むしろテニスとゴルフとの複合スクール施設にしたことが相乗効果を生み、成功へ導いたといえよう。

相乗効果を生む複合施設は以前から一般にフィットネスクラブとして存在していたが、マシンジム、ワークアウトやスイミングといった土地効率のよいものを中心となっており、ゴルフの打席や、ましてテニスのような効率の悪いものは敬遠され続けてきた。1990年代、この考え方を基に野村不動産とピープル（現ナムコ）の協業事業部が推進している「メガロス大和」は、駅前立地とフィットネスクラブの集客力を利用して屋上にインドアテニスコート2面、アウトドアコート1面を設置、1200人のスクール会員を集めている。集客力のある複合施設では、「3面すべてに屋根をかける必要はなく、1面でよい」という考え方である。このメガロス大和のコートも室内は明るく、人工芝のコートはイン・アウトともに同一で違和感がないようにしてある。

以上述べたように、大手の資本が巨大な資本を駅前の一等地に投資して参入してくる時代となり、いままで細々と営業してきた土地の有効利用などというレベルでは大刀打ちできない時代の到来という見方もできる。新たな施設をつくり、新しいお客を集めて営業を開始する。莫大な費用と優れた企画力、その他かなりのエネルギーを費やすことができなければ成功はない。しかしソフトは目には見えないものだから、文字や映像で発表されたときにその秘密は消えてしまうものだが、リニューアルすることで再生のための出発をすることは十分可能なことも事実である。

新しい市場「少子高齢化時代のシニアとジュニア」

1990年代のバブル崩壊後、急な坂道を転げ落ちるがごとくのテニスブーム終焉から、微動ながら増加の傾向を示すテニス人口の原因はジュニアとシニアにある。これがまた明日のテニスの活力となってほしいと思う。一般にジュニアの需要は以前からあった。ジュニアを中心にスクールを展開しているところもあるくらいで、選手育成コースが大繁盛というところもある。

ここでのジュニアとは、そのレベル以前、すなわちビギナーで、幼稚園年中児くらいから小学校6年生あたりまでのことをいい、一般ジュニア予備軍といったところだ。この年代の子どもをもつ母親は、先に述べた70年代の第2次テニスブームと呼ばれたころに花の女子大生を経験し、深夜の衛星放送を眠い目をこすりながらウィンプルドンのボルグ対マッケンローの試合に涙を流し、原宿あたりをフィラのテニスウェアを着て「青春」していた世代である。

テニスの楽しさを全身で経験しているため、自分の子どもに対しても同様にテニスの楽しさを教えたいとごく自然に考える。ところが自分で楽しむのと教えるのとでは勝手が違うのと、共稼ぎで忙しいのが手伝って、スクールに入れて仕込んでもらおうとする傾向が強い。ピアノや算数の塾と同様に考えるのだろう。しかし子どもの体力では、普通のテニスでは打てない、飛ばない、面白くない、の三拍子が揃ってしまうので、「ショートテニス」（英国テニス協会公認）が導入しやすいだろう。わが国では、ショートテニス振興会が東京都と長野県に拠点をおいて普及事業を行なっている。

近年、各ラケットメーカーが新しい市場としてこのショートテニスに参入してきているが、これは歓迎すべきことで、どんどん参入していただき、子どもたちに広めてもらいたいものだ。畑に種を蒔かなければ芽は出ない。芽が出て育ち、実ってこそ、はじめて収穫できるのと同様に、時間がかかるぶん楽しみも大きい。その中から明日の世界の舞台に飛び出す選手が育つことを祈っている。

1985年に私がスウェーデン大使館に足を運び、翌年に英国テニス協会（LTA）と提携して日本にショートテニスを導入してから、すでに24以上の歳月が過ぎた。現在プロで活躍している「添田 豪」をはじめ、ショートテニス出身の選手の活躍もある。少子化で1人当たり教育費が多く捻出する傾向が増えたためにテニススクールに通わせる親の予算は塾と同じかそれ以上のものである。教育費という予算から考えるため、ある程度の出費は覚悟しているため、子ども自身がやる気を起こし、楽しく上達するようであれば受講料に支払うお金は上昇する傾向にある。子供は財布を6個持っているというがその通りである。そして一般のジュニアコースで上達した

子どもの中から、やがて未来のチャンピオンを目指す子が出てくることになるが、ここまでくるとコーチと親の協力はもとより、周囲の環境がかなりの影響を及ぼす。そしてこの上のレベルがいわゆる選手養成コースにつながることになる。しかしショートテニスはいくまでも導入部門であるため選手レベルまでは考えない。アメリカではタイガー・ウッズの出現で、週末のゴルフコースはいつも満員御札になった時代があったが、現在の日本では石川遼選手が同じようにゴルフに火を付けた。

このことはプレーヤーの年齢層も大きく変わったという。大人だけが楽しんでいたコースに、小学生の親子連れや、10歳～20歳代の若者たちが多くなった。新しいゴルフ顧客層が生まれていることは事実だ。90年代はラグビー界も平尾プロジェクトというジュニア育成の特別なチームをつくった。いずれも発想は同じで、幼いころから親しみ、楽しみながら金の卵を育てるということである。

さてもう一方の市場であるシニアは、「テニス」という言葉を聞いただけで遠慮してしまうことが多い。また、「シニア」という言葉に抵抗を感じるオールドファンも多い。「ゴルフ」と興味を示す人は多いが、どうも“ハードなスポーツ”のイメージが強いようで敬遠してしまうようだ。30歳・40歳代に新しいスポーツにチャレンジするのは大きく違うようで、尻込みしてしまう傾向が強い。そこで高齢者にもショートテニスを導入することになる。指導法としては、体力面でいえば子どもと周様と考えられるが、理解力はきわめて早いためすぐに覚えることが可能。

また、体力的にも適度な運動（軽運動）で、快く汗ばむ程度に運動量を調節することができるため評判はとてもよい。過去に笹川スポーツ財団からの援助を受け3年間開催したショートテニス振興会の地方大会と講習会の成果で、特に雪国のファンが多く、全国的にもショートテニスのファン層は広がった。反面ショートテニスに対する1人当たりの投資金額はきわめて低く、公的な指導員かボランティアでもない限り継続することは難しい。高齢者の財布の紐をゆるめさせることは困難であり、また地方に行くほど世間一般に、人生の先輩である年長者には安く遊んでもらおうという考え方があるように見受けられる。したがってビジネスにするには別の切り口を捜す必要があるようだ。ジュニアもシニアも市場として期待できるのは確かだが、地域によって事情が異なるということを念頭において再度検討の必要がある。特にシニアは高齢化社会が進行するなか、生活のなかに積極的に趣味を取り入れ、生きがいをつくり、楽しく暮らしていける人たちを増やすことが健康管理につながり、ひいては老人医療費の節約につながると信ずる。

しかしまだまだ地方によっては遊びとスポーツの境界線がはっきりしていないことを忘れてはならないし、地方の公共団体の財政は一般人が考えるよりはるかに厳しい。

サッカーとフットサルについて(1998年11月号掲載)

1998年サッカーW杯フランス大会は137万人の入場者を集め、開催国の優勝という大成功の

うちに幕を閉じた。20年ぶりの開催国優勝という事実は史実となりフランス国民の休日となった。地元紙は「国民が一体となった歴史的な日」と報道し、シラク大統領は祝勝記念演説でサッカー代表選手を「勇気ある人」と讃え、ナポレオン以来という勲章を贈った。国民の熱は冷めやらず当分サッカー熱は続くであろうと国営放送は海外に伝えた。

日本代表は初参加という貴重な体験に予想どおり一勝もできないながらも、内容的には高レベルの試合を展開、トラブル続きのなかやっとの思いで手に入れた「プラチナチケット」を握りしめて会場に駆けつけたサポーターたちを感激させた。日本で見守るサポーターその数約1億人。リアルタイムで送られてくる情報に一言一句、一映像にいたるまですべてを観ないと気が済まないという人は多かった。第一戦の対アルゼンチン戦では視聴率がなんと60%というスポーツ番組としてはテレビ放送がはじまって以来の大記録となり、日本中が頼りにならない政治のことなど忘れ、3色旗の空の下のイレブンの活躍に注目した。戦い済んで閉会式で「4年後は日本と韓国で会いましょう」のアナウンスが流れ太鼓の音が響くや、選手も関係者も皆我に返り4年後の目標に向かってスタートを切った。2002年の日・韓両国開催に向かっての選手たちと関係者、サポーターたちの新たな試練がはじまったのである。そして一般のサッカーファンたちも活動を活発化していくことになる。

Jリーグの川淵三郎チェアマンは、「Jリーグの人气が上がったり下がったりの波形の状態になるのではなく、右肩上がりの状況を維持しながら2002年W杯を最高に盛り上げるようにすることが、選手にとってもファンのみなさんにとっても本当の成功になるのではないかと語った。この言葉からもサッカーに関心のある人すべてが、2002年の目標に向かって協力してほしいとの強い意志がうかがえる。

一方、わが国のサッカーは経済波及効果という大きな期待をはらんで上昇気流に乗せられることになり、すでに発射台の準備はできたことになる。

では、サッカーにつながるフットサル市場についてはどうだろう。当時の日本フットサル連盟に聞いてみた。日本フットサル連盟は、(財)日本サッカー協会の下部組織で日本ミニサッカー連盟という名前だったが、FIFA(国際サッカー連盟)が世界各地で行なわれていた室内サッカーの名称を統一した際に名称を変更。フットサルの普及と強化を主な事業として活動しているが、担当の岩沢智子氏(当時)の説明によると、まずはその普及を先行する段階にあるという。「いつでも、どこでも、誰でも」できるフットサルの魅力を全国のみなさんに知っていただくのが主な目的です。16歳以上の「FUTSAL NISSAN CUP」全日本フットサル選手権大会、小学生の『バーモントカップ』全日本少年フットサル大会、そして中学生の『全日本ジュニアユースフットサル大会』の3大会はここにきてフットサルの入口が急増してきた。現在、市場の低迷がいわれているテニスコートの付帯アイテムとして、コートの一部をフットサルに転用するケースについて、その事業化における留意点を考えてみたい。

自分もW杯サッカーのあの選手たちの気分を味わいたいという願望は若い男性たちだけでなく、若い女性層や、髪の毛に白いものが交じる男性たちにも共通した話題となり、チーム結成が相次いでいる。しかし、広いサッカーグラウンドは予約もとれず、1チーム11人というメンバ

一も集め難い。そして何よりも、体力に自信がないという人たちがフットサルならできそうだという考え方に傾向するのは自然なことだ。

やりたいときにすぐやりたいというのが現代の風潮でこれを逃すと冷めてしまう。このため参入するチャンスは短い。しかしプレイを楽しもうとする人にとって、コートがあればどこでもよいというわけではない。フットサルはプレジャースポーツであり、スポーツ根性論的な競技ではない。しがたって、まずプレイする施設が見た目にきれいで清潔でなくてはならない。特に若い女性たちにとってプレイした後のシャワーブースと化粧をするパウダールームは必要不可欠であり、この重要性が一般男子にはなかなか理解しにくいようだ。いままでは一般にサッカーをする人たちは、平気で人前を裸でウロウロすると考えているらしいが、どうやらこれは時代遅れらしく、こと女性ファンにとっては、サッカーもテニスもほぼ同レベルのものらしい。

いつの時代もそうだが、女性チームの出現に対してきわめて目ざといファンが多い。そこで男性チームを獲得するためには若い女性チームの獲得が手取り早いということになる。確かに見た目にも男性一色よりはるかに心がなごむのは事実で、イベント開催時にも華やかさが添えられる。もっとも、最近では日本の女性サッカーチームもオリンピックをはじめ世界の舞台上で活躍しているようだが、まだまだ人口が少なく企業チームしか残れないという事情がある。これから出現するだろうスーパースターが期待されるが、フットサルからの可能性がかなり高い。

フランスW杯を前に、ご機嫌なナイキのコマーシャルがテレビで放映されていたのをご記憶の方も多いと思うが、あれだけで子どもはサッカーの虜になってしまうことが多い（大人でも口を開けて見ていた人も多いのでは）。平日昼のコート稼働を上げるために、フットサルスクールのターゲットを小学生以下幼稚園児までの範囲とすると、子どもから得る収入は少なくしなければならないが、付添いの母親から収益を上げる工夫をすればよい。隣のコートで「ママさんフットサル」を楽しみたいという母親は少なくない。コートの稼働は平日はナイターが中心になるし、土・日祝日は昼前からの利用が高まる傾向にある。テニスと同様の傾向をみせるが、夜中も稼働するのがフットサルの面白いところだ。

利用世代が若いだけに、夜型という言葉では表わせない（24時間体制といったほうが的確だろう）が、彼らはフルタイム遊ぶ。施設側にとっては夜間照明や近隣との交渉（対策）もあるが、いずれにせよ、これまでに考えられなかった時間帯が売れることにつながることは事実だ。

このスポーツは都市型スポーツと考えがちだが、方法によっては地方でも展開が可能だろう。そのためには中学生以下の子どもたちをいかに引き込むかが大きな課題となる。サッカーに憧れ、プレイしたことのある人なら目の前にボールが転がっていたら誰でも蹴りたくなるものだ。しかし、40歳代に突入したあたりから怪我のことが頭をよぎり踏ん切りがつかなくなる。50歳代、60歳代になったらもう最初から逃げてしまうことが多い。

したがってフットサルの顧客は、これからプレイに興味をもつ子どもたちが最も大きなターゲットであり、またこれが顧客づくりの一番簡単で有望な方法だ。

テニスコートがフットサル転用に適している、その理由をあらためて確認してみると、

①テニスコートの敷地形状をそのまま利用できる

- ②余分な構築物がいない
- ③投資金額が少なくて済む
- ④テニスコートより時間当たり売上げが多い
- ⑤少しの雨でもプレイできるため雨天等の稼動もテニスより高い
- ⑥室内の場合は営業時間がテニスより長く設定できるため稼動時間が長い

以上が主を理由としてあげられるが、副産物として、

⑦施設内の飲食の売上げが伸びる特に飲料自動販売機の売上げは借増する。自動販売機にするか、弁当にするか、レストランにするかは別にして、集まる人の数が少なくとも1コート当たり10人になるのだからテニスの2倍以上の人が集まり、運動量が多いため、喉も渇くしお腹も空く。一方、駐車場は広く使うことになるし、ゴミの量も倍増する。この駐車場の確保にどこも頭が痛い。思い切ってテニスコート1面ないし2面をつぶして駐車場にすることを考えてもよい。そうすることで成功している例もある（別図）。

本場イタリアのフットサル事情

フットサルの本場イタリアでは、サッカーのことを“カルチョ”、フットサルのことを“カルチョット”と呼ぶ。イタリア人の知人に聞いた話によると、だいたい町に一つは個人所有の体育館があり、ここを年間を通じ利用時間を決めて借りる契約をするという。

一年分の使用料は全額前払いで20人くらいで頭割りにするとそれほど高くない。週に1時間、年間50時間借りる契約をする。もちろん時間帯によっても料金は変わるが、仕事が終わってからみんなが集まることのできる時間は高くなる。体育館は多目的につくられており、バスケットボール、バレーボール、バドミントン、テニスそのほかたいのスポーツはプレイできるようになっていて観客スタンドもある。片側のスタンドの下がシャワーや更衣の設備スペースになっていて、反対側のスタンドの下はガラス張りのバーになっていることが多い。このバーからプレイを眺めながら過ごすことができ、みんなプレイを終えたらシャワーを浴びてさっぱりしてバーに入ってくる。

たとえばAというグループが毎週水曜日の19時-20時の時間帯を契約したとしよう。このグループのメンバーは毎週必ず集まってきてフットサルを楽しむ。お金は全額前払いしているので、みんな雨が降っても雪が降ってもとにかく集まって楽しもうとする。ときどきはバスケットボールやバレーボールを楽しむことはあってもだいたいフットサルで汗をかき、時間がきたら次のチームと交代するというパターンが多い。プレイを楽しんだあとのグループはシャワーを浴びて必ずバーに行き喉を潤し仲間との話に夢中になる。後から来たグループのフットサルのプレイを観戦しながら次の対戦の打合せをすることもある。はじめての人とでもすぐに友だちになれる。バーは“サロン”であり、コミュニケーションの場所、情報発信の基地でもある。

プレイしない一般の人たちでも自由に利用でき、町で楽しいバーを探すのなら体育館に行けばよいといわれるくらい毎晩たくさんの人が集まる。一晩に少ないときで200人、多いときは

300人を超える人がこのバーを利用するという。体育館の使用料が安い代わりにバーの売上げが経営の柱になっているのだ。イタリアにいる。知人は「体育館に行った日は帰宅が深夜になってしまって翌朝がつらくて困るんだよ」と楽しそうに語るのが印象的だった。お国柄の違いかもしれない。

フットサルとゴルフスクールの付帯施設を考える

○運営上のキーポイント

1990年代後半になりどこのフットサル施設もチーム登録数が上り調子になった。しかし既存のクラブハウスは老朽化してきていることが多く古い施設は一度は客が入るが、それから減少していく傾向が強い。若い世代ほど、そして女性ほどこの傾向は強くなる。そのためクラブハウスや施設の一部をリニューアルする必要が生じてくることもあるだろう。運営ソフトがいかに優れていても、見た目と使い勝手のよさというハード面にはかなわない。料金で対応しようとしてもさほど関係はない。フットサルはもともと個人単価の低いスポーツであるが、プレイヤーはどうせやるなら気分のよいところで楽しくプレイしたいという願望が強く、マネージャー（コートを確保する係）もチームメイトがたくさん集まりやすいところを選択する。この意味でフットサルは不況に強い事業ではあるが、施設の人気に左右されるビジネスでもあるということがいえる。

○共存共栄の仕組み

1990年代、スポーツ・レジャー施設の存続さえも左右する時代に光明がみえたこのフットサルは、ただ単なるレンタルコートの安易な事業ではなく、コーディネーターとプロデュースを含む総合マネジメントカが必要な事業と考える必要がある。

テニスの場合は定期的に大会を開催して「発表の機会」をつくる必要があるのに対し、フットサルでは毎日のようにチーム同士をまとめて対戦させるというコーディネーターが必要となる。

テニススクールは昨日まで通って来てくれた客がいつまでも来てくれるという保証はどこにもない。技術だけを習得するスクールに物足りなさを感じている客は多いし、施設のムードに飽きている客もいることは確かだ。転勤、転居、健康上等のハッキリした理由で辞めていく人以外の理由をチェックしてみたいものだがなかなか難しい。

しかしこのほかに経済的を理由以外は、何か不満があるから辞めていくということははっきりしている。テニスファンに限らず一般的に若い女性たちは見た目の汚れた施設を嫌う。いくらコーチがよいとかフロントが丁寧といったところで、所詮はきれいな施設で、シャワーを浴びてからお洒落なイスとテーブルでゆっくり座って「お茶したい」と考える。

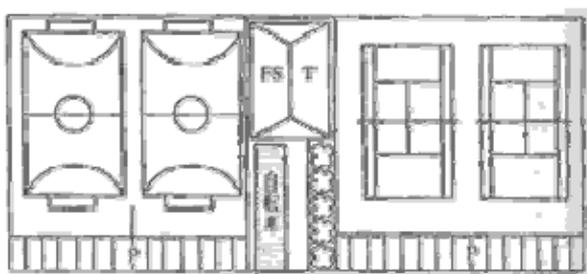
共通の趣味の人と共通の話題で楽しみたいのは、いつの時代でも一緒に、そのスペースがないと物足りなさを感じて外に求める。新しい友だちとのコミュニケーションを毎回施設の外に求めるうちに、不満のある施設に通うことを敬遠するようになる傾向が強い。

このように施設の不備に不満をもち、黙って退会していくことにつながるケースは多い。コミュニケーションビジネスは施設が「お客の社交の場」であり、「社交空間」は顧客管理には必要な場所であることを忘れていた施設は多い。それもただの空間ではなく、そこには顧客のための演出が施されていない。誰でも楽しい時間は長く過ごしたい。そこで施設内の滞在時間を長くさせるように工夫することが売上げ増加の鍵になる。

ただし会員制テニスクラブとスクールが併設の場合は会員との間に摩擦を生み出す可能性がある。慎重に行う必要がある。既得権というものが邪魔をするが、これによってクラブが傾くこともある。そこでテニスの客とフットサルの客それぞれに確保された居場所があり、さらにお互いが理解し合えるスペースがあるクラブハウスがあれば共存が可能になる。

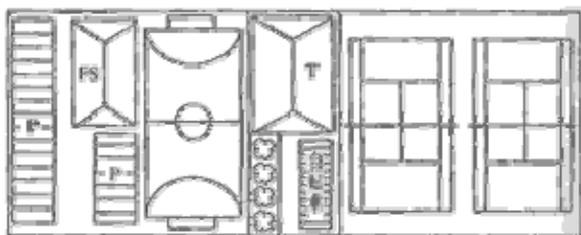
【テニスコートの転用例】

例1 クラブハウスを共有した場合



テニスゾーンとフットサルゾーンをクラブハウスで区切る

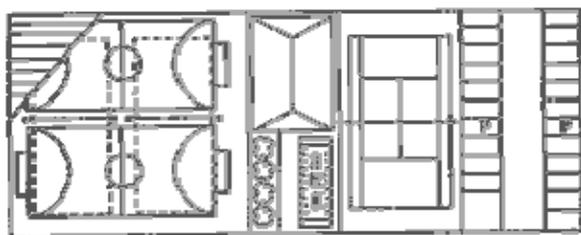
例2 駐車場を確保するためにテニスコートをなくした場合



フットサル専用クラブハウスと駐車場を確保した。

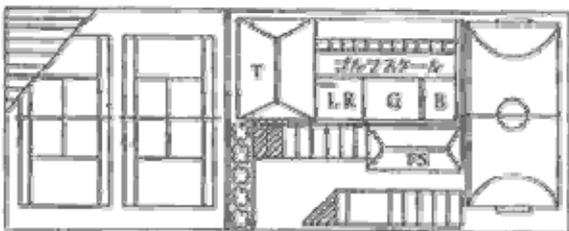
これによりテニスと完全に切り離すことができる。

例3 インドアテニスをフットサルと兼用した場合



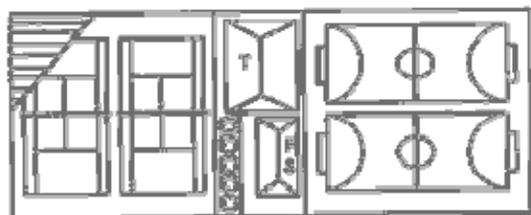
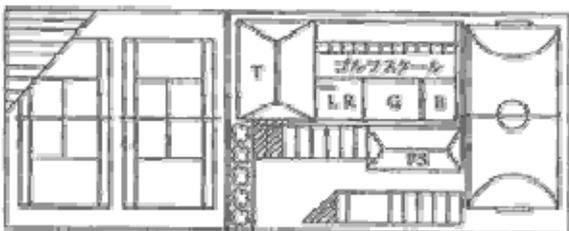
・テニスコートの向きとは90度変えてセンターのネットを2面の間のしきりに利用することも考える。

例4 インドアコート2面と、フットサル、ゴルフスクールを導入した場合

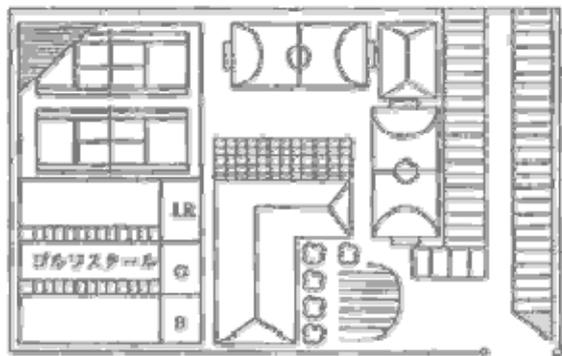


- ・インドアテニスコート2面をそのまま残し、夜中にフットサルができるようにしておく方法もある
- ・ゴルフスクールは、テニスクラブから直接打席へ移動できるようにする。
- ・フットサル1面だが駐車場のなかに専用クラブハウスが必要となる。

例5 駐車場を立体型し屋上をフットサルにした場合



例6 コンパクトで理想的な複合施設



T=テニス用クラブハウス FS=フットサル用クラブハウス

LR=ロッカールーム G=女性用 B=男性用

○トラブルの原因と回避の方法

1990年代後半、テニス施設と併設しているフットサル施設は、今年中はチーム登録は増加し続けるが、ある程度の時点でそれ以降は下降線を辿るだろう。そしてこれと前後してテニスクラブの会員、スクールの生徒の減少がはじまると予想されると書いた。

その原因は、テニスのファンはフットサルの客がふえるにつれ一種の不安を覚えることから始まり、「テニスオンリーだと思っていた自分たちの施設がだんだんサッカーの色に染まっていってしまうのではないか、自分たちの居場所がなくなってしまうのではないか」という不安からである。実際テニスという視点からみると、フットサルの人たちのマナーはお世辞にもよいとはいえない。しかしこれは競技性の問題でサッカーからみれば当然のことであり、彼らにとって悪いことをしているという意識はないことが大半である。お互い「気にはなるが牽制し合うことはない」と考えているが無意識のうちに牽制している。この回数が多くなると衝突につながることもある。スポーツ施設のトラブルは、会員はもちろん利用者すべてに不安をもたせることになり、顧客の減少に直結する。一度離れてしまった客を呼び戻すには、その信用回復のために、これまでの何倍もの努力と時間が必要で、施設の経営そのものが危うくなることもありうる。同一施設の中に異なる性格のスポーツを取り込み共存させるためには、お互いに理解させる工夫と努力が必要であり、これができないとなれば最初からやらないほうがよい。

しかし単一スポーツ施設の生き残りはきわめてむずかしい時代である。テニス単体では売上げも顧客の数も減少傾向を辿ることも事実だ。

今回述べていることは、テニス施設の売上げ減少をカバーするための一つの手段としてフットサル導入は優れた対策であるが、テニスと共存させるためにはフットサルの客とのトラブルを避けることが必要で、そのためには施設のリニューアルは必要不可欠であるということ。さらに共通のサロンをつくることによりお互いの理解を深め合うことができれば、相乗効果で売上げを増大させて生き残れるということである。

日本のフットサルはスタートしたばかりで、その歴史は浅い。成功させるためのキーポイントは“サロン”であろう。このサロンの考え方は経営者の考え方や、地域性によっても異なるが、摩擦を解消するのがこのコミュニケーションスペースであることは間違いない。

ここではさまざまな情報誌に紹介されるような明るく清潔で、お洒落なクラブサロンが求められている。そのなかには2つ以上のスポーツが同居できるだけの“何か”が必要で、それはどこでも同じわけではない。

今テニスコートやフットサルのようなスポーツ施設は建築物を極力少なくして、次の事業に備えるという暫定利用の意味が大きかった。現在でもその傾向は強く残っているといえる。「行き交う人が多くなればそこが道となる」と言ったのは魯迅と記憶しているが、テニスコートもフットサルコートもいかに多くの人を集めることができるかということが目安となり最大の目的となるだろう。そしてそれが地域での「土地」の人気のバロメーターになり、その土地の価値を押し上げることにもなることを意識してほしい。人が集まる工夫をし続けることが肝心で、将来的に他事業に転換する際にもプラスになることを考慮して事業を進めていただければと考える。

【資料2】

テニスコーチのギャランティの考え方：「成果報酬」について

【スクールコーチのレッスンフィーを考える】

職業テニスコーチ

コーチのなかには「コートさえあれば、自分の抱えるお客を相手にしてプライベートレッスンで食べていける」という安易な気持ちをもっている者も多い。その会場のほとんどが公営コートで、お客がコートの予約をし、コーチはコートに出張するだけというスタイルが圧倒的である。このスタイルを「フリーコーチ」という。閉鎖に追い込まれたスクールでは、コーチの職場移動がすぐにできないこともある。

優秀な人材と考えられるコーチなら他スクールからも引き合いがあるが、実力と魅力がないコーチや40歳代後半以上のコーチの場合、報酬の問題で再就職口は無いに等しい。そうすると自分たちでスクール運営組織（または会社）を設立して、どこかのスクールにコーチを派遣するという形で生業を立てる場合もある。スクール運営会社はバブル期前から存在し、スクールの発展に貢献してきたといえるが、フリーコーチはバブル崩壊後急増し、現在も一般スクールの集客の大きな弊害となっている。本来公営コートでの営利目的の活動は禁止が多いはずだが、フリーコーチとそのお客はこの禁止対策を巧妙にかわしている。そして支払われる報酬はコーチによってまちまちだが、かなりの収入を得ている者もいる。このタイプのコーチは領収書を発行しないことが多く脱税行為を行っている者もいた。

公営コートの運営担当者からすれば、「コート稼働率が高ければ地域住民の利用度が高いということ」ということで黙認しているのが実情ではないだろうか。集客に成功しているスクールとそうでないスクールの差は、立地条件やハードが優れているという点だけでなく、何よりも指導にあたるコーチの資質とその運営システムにあることを忘れてはならない。言い換えれば「フリーのコーチの方が魅力的でお客からのニーズがあるから」と切り返されても仕方ない場合がある。

コーチがいないと事業ができない

契約形態はいずれにしても自前でコーチが手当てできる場所以外（コーチを雇う必要がない場所以外）は、なんらかの形でコーチと契約することが必要となる。スクールレッスンすべて、または一部、あるいはフロント業務まで勤務の範囲を広げることがあるが、問題となるのは支払う報酬金額の設定であろう（図表2）。

私は以前からコーチに支払う「コーチ料」の金額の設定に疑問をもっている。その設定がコーチの労働意欲をかき立てるようなものならよいのだが、多くの場合オーナー側（甲側）の都合でギャランティを設定した歴史がある。レッスンフィーは「1レッスンで〇〇〇〇円」という考え方からスタートしているところが多い。テニススクールがビジネスとして成り立つようになった

今日でもこの考え方は根強く残っている。この考え方は確かに便利なきときもあるのだが、悪く考えると1レッスンで8人のお客がいるとすると(めったにないことだが)これを2つに分けて2レッスンにして2つ分のレッスン料を稼ごうとするコーチが出てくる可能性もある。

もっと大きな問題(原因)はテニスコーチのギャラが20年前(1998年当時からみて)とほとんど変わらず、上昇していないという部分にある。売上げが伸びないのにギャラを上げることはできないという前提があるが20年前は「おいしい職業」だったのが今では困窮している人もいる。そして中には過去の栄光にすがりついたままで転職できない人もいる。年齢的なものもあるがテニス以外の仕事につくことは難しい人が多いのは事実だ。

しかしそうとばかりも言っていない。もう少し現役のコーチとこれからコーチを職業として目指す人のためにも、各自の実力に見合った収入を得ることができるような工夫をする必要があると考える。

2. 図表2 契約単位と保証内容

契約の単位	保証
1レッスン	レッスン単価のみ(交通費含む)
1日	レッスン数×レッスン単価のみ(交通費含む)
1週間(5日)	1日のレッスン単価×日数または特別保証金(交通費含む)
1か月(1期4週)	契約料のみ(交通費含む)
1期(8週または10週)	契約料のみ(交通費含む)
1年(年俸)	年俸を12か月で支払う、一部報奨金制度あり(交通費含む)
社員	給与社会保険、有給休暇、退職金その他(交通費別)

※交通費が含まれているのは、外注費として考えるからで、個人の場合も個人事業主として考えるため。

さて、レッスン料金単位は1レッスンからと細かいが、よく考えると1単位の生徒数の多少に拘わらず同一料金に設定されることが多い。これはコーチにとって生徒数が少ない場合でも確実に稼げる「安全保証」になる。コーチにとってリスクはなくなるが、一方の支払う側にとってはいわゆる「最低保証」になり不安が大きい。

固定にするとコーチにとってはそれ以上稼ぐことができないことになり、オーナーにとってはお客の数に関係なく固定費としてコーチ料(人件費)がかかることになる。スクール業は、お客がふえ続けるときはみんな「いい顔」をして仕事ができるが、少しでも減りだしてくると、コーチと経営側がお互いに責任の擦り合いをするようなところが時折みえ隠れする傾向がある。オ

オーナーがコーチの交代を考えるとときはこんな状況のときが多い。

一方、コーチ側としては嫌な思いをしてまで仕事はしたくないし、レッスンをすればどこでも食べていけるという安易な考えが多いので、すぐに辞めることになりがちだ。そんなときオーナー側は慌てて新しいコーチを捜そうとする。

このことから契約期間をきちんと設定していない場合が多いことがわかる。しかし「よいコーチ」ほど、なかなかみつからないのが現状で、よいコーチ（優れたコーチ）といわれる人材は、どこの経営者も手放そうとはしないためフリー（最近クラブの閉鎖も多いので）か、たまたま仕事を捜しているコーチのうち条件が合う者を捜すしかない。それでも誰かコーチについての情報通の紹介でもないと、使えないフリーター（ブラックリストに載るようなコーチ）もいるので注意が必要だ。そこでオーナーとコーチがお互いに納得できる契約方法を考えたい。

(1) ギャランティはすべて「最低保証」ということを前述した

(2) このほかに生徒数によって歩合を上乗せすることを考える

(3) さらに継続率の最低基準を設定し、一定期間この数値を下回ったら解雇という条件設定をする

(4) 1レッスン当たりの料金設定もできるし、一日単位の設定もできるように工夫しておく以上を基準に、一週間でも1か月でも算出できるように基本設定を行なったのが図表3である。ここでは1期8回2万円のスクールにおいて、前提条件としては1クラスの定員8人、振替枠2人を加えて最高10人。1レッスン90分で、4000円クラスのコーチを想定してみる。

それぞれ最低保証の有無で2つのパターンを考えているが、いずれもスポットと呼ばれる1レッスン受講は、通常よりも単価を割高に設定しており、1日の場合は標準的な4レッスンとした。アシスタントコーチについては均一の額料金を支払う。ただし、アウトドアとインドアでは当然ながら基本の設定料金が異なってくる。以上の2パターンを基本と考えてコーチのギャランティを設定することは決して不公平なことではない。

また、時間給で計算することもレッスン時間の変動に対する計算のうえで効率的な方法であろう。自動車のセールスマンは、基本給プラス販売実績のマージンで収入が決定する。稼ぎたい優秀なセールスマンであればフルコミッションを選ぶ。テニスコーチも腕に自信のある者ほどこの契約方法に飛びつくだろうし、若くて稼ぎたいと考えるコーチほどフルコミッションを選ぶであろう。反対に自信のないコーチや高齢の人は安定性を求めると予想される。

しかしレッスン以外の業務ができれば別だが、レッスンしかできないコーチは「継続率」という数値で評価されることにならざるをえない。スクール運営上なんの障害もないのに2期間連続で80%を下回るようだったらプロとはいえない。交代を検討すべきである（生徒総数が100人以下での継続率は当てにならない。逆に90%を3期間連続で超えているようであれば褒賞金を与えてもよいと思う。褒美は次の仕事の励みとなり意欲となるものだ。新規の募集に関してはフロントの責任となる。新規の集客がよくないときは広告戦略を考え直すことも必要だし、絶えず研究を怠ってはならない。市場はいつも動いている。テニス専門の広告代理店を情報源として

活用することをお勧めしたい。市場をよく把握しており情報量も多い。上手に使えると集客に役立つ。

フロントで働くアルバイトも立派な戦力である。とにかく受け付けだけすればよいという錯覚をもってくるアルバイト希望者が多いが、彼女・彼たちをやる気にさせる方法が英会話スクールの手法にある。これはスクール見学に来る人に説明と施設案内をして見学者が入会したら1人当たり〇〇〇円の褒賞金を出すのである。アルバイト料のほかに褒賞金が上乗せされる仕組みである。無論よそから個人的にお客を獲得してきて同じことがいえる。スタッフ全員がセールスマンとして積極的な顧客獲得をしていく施設にしていきたいものだ。コーチは技術指導員であるとともに優秀なセールスマンでなければならない。

図表3 基本定例

●パターン1（最低保証を考えた場合）

	最低保証	生徒数	歩合(生徒1人につき)	6人のとき	8人以上
1レッスン	3,000円	4人	5人から500円/回	4,000円	5,000円
1日	8,000円	16人	17人から500円/日	24人のとき	32人以上
				12,000円	16,000円

●パターン2（フルコミッションの場合）

	生徒数	金額	6人の場合	8人以上	金額
1レッスン	1人につき	700円/回	4,200円	5,600円	
1日			16人の場合	24人の場合	32人以上
	1人につき	600円/回	9,600円	14,400円	19,200円

そのためにはテニス以外のさまざまな知識と教養を学び、吸収し、顧客をひきつけ、離さないだけの魅力と実力を身につける必要があるはずだ。最低保証という「ぬるま湯」に浸かってきたコーチは危機感をもたない、感じない、もつ必要がなかった。

しかし時代は大きく変わり、テニスのステイタスとか、高級感といったものはすべてなくなった。コーチも現実で生き抜くために努力する時代ということを全身で感じ、サービス業（接客業）ということをあらためて認識し行動に移してほしいと思う。

オーナーサイドは優れたコーチを確保するために報酬の制度を見直し、コーチにもチャンスを与えるよう研究していただきたい。若くても優秀なコーチはいるし、キャリアはあっても期待にそぐわないコーチもいる。どこまでの「仕事」を望むかによって当然その報酬も変わってくる

が、少なくとも彼らの仕事ぶり、働きぶりを善意の眼で評価することをお願いしたい。ただし、ビジネスとして割り切るところは割り切る必要があることはいうまでもない。

1. コーチの高齢化とテニススクールの経営革新

テニスクラブ。スクールにおいて、経営者とコーチの関係を考えてみると、経営者自身がコーチも兼ねているというところを除いて、多くの場合コーチとの雇用関係は、正社員、契約社員、アルバイトの大きく3つのパターンに分けられる。

ヘッドコーチは正社員、コーチは社員または契約社員、そしてアシスタントコーチとフロント（受付）はアルバイトという形になっている場合がほとんどである。もちろん、直営施設と業務・運営委託施設では人件費の経費の占めるパーセンテージは変わってくるが、わが国の雇用契約の典型といえる終身雇用の世界がここにもある。

正社員と名がつくコーチはレッスンができれば、仮に他の仕事ができなくても社員として永年勤務の権利を獲得するのである。当然経営者は可能な限り正社員を採りたがらない。短期期間契約の契約社員については1年単位の契約が多いが比較的容易に契約を結ぶ。

テニスコーチは専門職であり優れたコーチは即戦力になるとして重要視されるためレッスンさえ上手ければよしとする傾向が強い。コーチに対するこの考え方は、見方を変えるとレッスン以外の仕事を期待しないレベルのものと割り切っている証しともいえる。またアシスタントコーチとフロント（受付）は従来から学生アルバイトが多いため、ある程度の技術と真面目さがあればよしと考えている。このように殆ど正社員を必要としない雇用契約でまかなえる組織で成り立っているかのように見える。しかしこの一見効率のよさそうな経営スタイルにも大きな落とし穴が潜んでいる。この問題はテニススクールの歴史が新しいだけに最近になって出てきた。コーチの高齢化である。

前述したようにコーチは専門職であり誰でも簡単にできる仕事ではない。技術が必要であり、体力が必要であり、さらにはサービス業としての気配りやお客に対する言葉遣いに至るまで細かな配慮が必要な仕事である。

身体を使い気を遣い、頭まで使っている仕事としてコーチはけっして楽な商売ではない。そして時間がたてば体力は落ち、仕事の要領もわかり、慣れも出てくる。悪い表現をすると「手抜き」もある。

40歳代半ばあたりから一日にこなすレッスンの数にも限界が出てくるケースが目立つ。経験から生まれるレッスンの上手さはある。だからお客も安心してレッスンを受けるために通うが、すべてのお客が満足しているわけではない。もっと若いコーチで元気な方がよいと思っているお客もいるし、アシスタントコーチの方がよく走り回って親切でよいと考えているお客もいる。

お客のニーズはさまざまだが支払っているレッスン料はみな同じである。今まで何の不思議も感じていなかったここに、問題の“源”があった。

どんなにレッスンが上手くても一人のコーチの担当できる範囲は限界がある。20歳代のコーチが1週間に300人を担当しているとする、40歳代のコーチは250人くらいがせいぜいだろ

う。この2人を正社員とすると、一般的給与規定では当然年配のコーチが高くなる。

会社に対して貢献してきた歴史ということを考えるならば当然という見方もできないこともないが、いつまでもこのスタイルでは経営が苦しくなるのは誰の目からみても明らかである。

コーチの年齢、キャリアによって1レッスン当たりのレッスン単価が違うのであれば当然売上げも変わってくるからそれなりの給料が払えることになるが、こと現状の多くのスクールの均一料金では無理が生じてくることは当然となる。まして受講料の値上げはきわめて難しい時代である。

2. 発想の転換によるテニスコーチの質の向上

テニスコーチの仕事は身体も使うし、気も遣い、頭も使うと述べたが、そのわりには稼ぎか少ないとぼす人もいる。特に若いコーチほどそう思っていることが多く、年配のコーチを恨めしく思っていることも少なくない。自分の方が多くレッスンしているのにと考えるが、反対に「仕事の内容と質」について質問すると答えられないことが多い。多くの場合ただ単にレッスンをすればよいと考えており、実際には「こなす」ことになっていることが多く、「テニススクールの仕事」の内容と目的が伴っていないことに気がついていないコーチは年齢に関係なく多い。経営側からみれば、コーチの収入が少ないのは会員やスクールの生徒の数が少ないからであり、払いたいが払えないというもつともな意見もある。また多くのコーチは言葉の遣い方や礼儀をわきまえないレベルだから仕方がないという人も多い。

確かにテニスの技術についてはよく知っているが、一般常識と教養が乏しい人が多いというのも否定できない。「コーチの質の向上」というテーマはこの10年来盛んに論議され、(財)日本テニス協会にしても(社)プロテニス協会にしても、それぞれ委員会をつくりセミナーを開催してきたりもしたが期待した効果を上げていないのが実情だ。

そもそもレクチャーを受けたくないコーチに参加させようとするところに無理がある。彼らにとって「稼ぎにならないことに参加することは無駄」と考えることが自然であり、資格を維持するためのポイントがかかるときだけ嫌々ながら参加するという傾向はいまも昔も変わっていない。

たいへん残念なことだが自ら積極的にセミナー等に参加し、自分の将来のために少しでも何かプラスになることを身につけようという向上心のあるコーチの存在が少ないことが、テニス業界の低迷につながっていることも事実である。

このコーチの質の向上については、現実問題として、レッスンを休んでまで出席できない、休みがもらえないとする理由が多いこともあるが、テニス産業が右肩上がりに成長していたときは全てがうまく回っており暗い部分は隠れていたのではなとなってきた。何より仕事があったからそれでも食べてくることができた。

しかし時代が変わりクラブ・スクールが経営困難の時代に入り、のんびりこれまでと同じようにコーチのみしていたのでは食べていけなくなる危険性が出てきた。施設数の減少である。経営側とお客の関係は大きく変わり、お客がスクールを選択する時代になったにもかかわらずコー

チの自覚はいまだに進歩しておらず、経営者とコーチの関係もまったく変わっていない。

しかしコーチがいないとスクールビジネスは成り立たないため、より優秀なコーチを集めることと、それ以外のコーチを追い出すための工夫をする必要が出てくる。一方コーチが経営感覚まで持つようになるまでには時間も金もかかりすぎるため、この際割り切って他の方法を考えることにしたほうが賢明だろう。

コーチのなかにも優秀な人はたくさんいる。教えればすぐにできる人もいるし、さまざまな知識を知らないだけの人もいる。だから少し時間をかけて現場で様子をみることにして、その中から人材をピックアップするのである。ラケットを振りレッスンをすることに生きがいを見出している人材を無理やり事務職やマネジメントの仕事をさせることで本人の仕事への意欲をなくしてしまうケースがある。職人気質が強い場合に起こるケースが多く、職人は職人で活かしたほうが貢献度は高い。

本音を言わせてもらえば、いまテニススクールに本当に欲しいコーチとは、「より多くのお客の支持を集め、より多くの売上げをもたらす者であり、年齢やキャリア、技術、資格は問わない。いかにスクールのために稼いでくれるかであり、いかに会社に利益をもたらしてくれるかである。それ以外必要ないし、期待しない」。ここまで割り切ることによって新しいコーチ像がみえてくる。

ここにケーキ1個があるとしよう。ケーキは幾重にも美しい紙で包装されリボンまでついていて、このケーキを包んでいる見た目がきれいな包装紙や箱は、「施設」であり「ハード」である。リボンを解いて中を見ると、おいしそうなケーキが姿を現わすが、このケーキの見た目の美しさやデコレーション、さまざまをトッピングを含むものがクラス編成やカリキュラム、料金といったシステムになる。そして最後に食べるケーキの味が「コーチ」すなわち「本当の商品」となる。

美味しいものは誰もが好きなことから、すべてのコーチがそのレベルになれば自然にスクールのレベルは上がるしお客も増える。本当においしければ値段が多少高くても満足する。これを実現するために一番簡単で一番難しいのがコーチのギャランティの算出方法であり、査定の基準であらう。

3. 集客難易度に応じたギャランティの設定基準

現状の厳しさからコーチやスタッフといった従業員に対しての支払いを切り詰めることを考える傾向が強くとこれをリストラだと考えている経営者が目立つ。しかしここで考え直してみたい。現状より悪くなることを望んでいる者は誰もいない。誰もが現状より良くなりたいと望んでおり、そのためには努力もする気持ちも持っている。だからみんながプラスになるシステムを考え、実行することが望まれている。ギャランティを減らすことではなく、現状を基盤に努力することによって収入が増えるという形態に変更することが基本となる。

そのためには次のようなチェックポイントがあげられる。

- 1、仕事に「競争の原理」を導入し、従来のレッスンに対してのフィーを見直す

- 2、従来の年功序列の賃金体系を廃止する（実力本位）
- 3、報奨金制度を設ける
- 4、優秀な人材だけを残す
- 5、アシスタントコーチは指名制
- 6、最低保証とフィー（生徒1人についての上乗せ金）
- 7、一レッスン単位のギャランティを導人する理由

さて、その具体的なギャランティの設定基準の前提条件としては、集客の難易度によって算定することが必要だろう。コーチの基本給は、曜日や時間帯によっても施設の集客能力が異なるため難かしいが、以下の区域に設定してみる。

なお、スクールは基本的に無休とする。

- ①平日午前一月～金曜日の営業開始～13時
- ②平日午後一月～金曜日の13時～18時
- ③平日夜間一月～金曜日の18時～営業終了
- ④土曜午前～土曜日の営業開始～13時
- ⑤土曜午後～土曜日の13時～17時・土曜夜間～土曜日の17時～営業終了
- ⑥日曜午前～日曜日の営業開始～13時
- ⑦日曜午後～日曜日の13時～17時
- ⑧日曜夜間～日曜日の17時～営業終了
- ⑨その他一スクールの主催する定期レッスン以外のすべてのレッスン

ただし、ジュニア等の単価の異なるレッスンはすべて別に考えるので、今回この設定には入れない。

この①から⑩の時間帯によって集客力の難易度が分けられる。施設の立地条件や規模によっても異なるが、集客が最も難しいとされる時間帯をAランク（ポイント5）とし、最も簡単な時間帯をEランク（ポイント2とすると、図表1、2のようになる。

図表2の一番右の個人評価単価は、最低保障金額とほぼ同じ意味と考えてよい。

コーチのレベルに応じた1レッスン当たりの単価である。

この金額はレギュラー生徒数が変動しても変わらない。

したがってレギュラー人数のほかに振替等の増加があった場合に上乗せ金が加算される。

説明の必要上、ここでは仮に用語の意味の定義を以下のように設定する。

図表 1 時間帯別集客難易度

	午前	午後	夜間（ナイター）
月 火 水 木 金 土 日	①C	②A	③E
土	④D	⑤B	⑥B
日	⑦D	⑧B	⑨A

図表 2 ランク別フィー

集客難易度	時間帯	フィー（上乗せ金）	ポイント	個人評価単位
A ランク	⑨日曜夜、②平日午後、 ⑩その他	400 円／人	5	2, 000 円
B ランク	⑤土曜午後、⑧日曜午 後、⑥土曜夜間	300 円／人	4	2, 000 円
C ランク	①平日午前・	250 円／人	3	2, 000 円
D ランク	①平日午前・	200 円／人	2	2, 000 円
E ランク	①土曜午前、①日曜午前 ③平日夜間	200 円／人	1	2, 000 円

図表 1 時間帯別集客難易度

	午前	午後	夜間（ナイター）
月 火 水 木 金 土 日	①C	②A	③E
土	④D	⑤B	⑥B

日	⑦D	⑧B	⑨A
---	----	----	----

図表2 ランク別フィー

集客難易度	時間帯	フィー（上乗せ金）	ポイント	個人評価単位
A ランク	⑨日曜夜、②平日午後、 ⑩その他	400 円／人	5	2, 000 円
B ランク	⑤土曜午後、⑧日曜午 後、⑥土曜夜間	300 円／人	4	2, 000 円
C ランク	①平日午前・	250 円／人	3	2, 000 円
D ランク	①土曜午前、①日曜午前 ③平日夜間	200 円／人	2	2, 000 円
E ランク		200 円／人	1	2, 000 円

〈レッスン料〉

コーチに支払う 1 レッスン当たりのギャランティ。

最低保証十集客難易度 X レギュラー生徒数 X 単価①+振替え・その他の生徒数 x 単価②等の合計金額。

〈最低保障金額〉

コーチの技術レベルおよび指導能力を考慮したレッスンの評価単価で基本評価価格のこと。

〈単価①〉

担当するクラスの集客難易度に応じたレギュラー人数の金額。

〈単価②〉

振替え、ワンタイム（1 回限りの受講）、その他の人たちのレッスン参加に対するコーチに支払われる金額単価のことで、レギュラー生徒数の単価①とは区別する。ここでは金額設定を単価①と単価②とする。

〈レギュラー人数〉

担当するクラスの在籍者数のことで、定員がある。=

〈振替人数〉

担当するクラスのレギュラー以外の出席者数で、他のクラスの生徒が自己都合で他のクラスのレッスンを受講する場合の呼称。

〈ワンタイムレッスン〉

スクール生や、一般の人が一回単位でレッスンに参加するときのレッスンの呼称。

〈集客難易度数〉

別表に示された時間帯によって異なる数値。

〈その他〉

有料、無料にかかわらず、レッスンに1回単位で参加するスクール生以外の一般人の呼称。体験レッスン受講の場合が多い。

〈フィー（上乗せ金）〉

最低保証金額のほかに支払われるギャランティの意味で、ここでは単価および報奨金のことをいう。

〈充足率〉

一クラス当たりの定員に対するレギュラー人数の数値。振替え・その他の枠を入れ、1コート当たりの最大人数から計算する。なお、アシスタントを入れた場合と入れない場合で数値が変わるので注意。

〈報奨金〉

スクールの売上げに貢献したことに対しての褒美のお金。継続率その他の実績に対して支払われる。

〈フルコミッション〉

最低保証の金額を考えないで、生徒1人単位でのギャランティを設定する場合の呼称で、ここでは1レッスン単位ではなく、担当クラス数に対しての充足率から考える。

以下はコーチの報酬計算式の例である。

- 1、レッスン料=最低保証金額十（レギュラー生徒数 x 単価①）この計算式は、担当クラスの充足率を上げることを目的としたもので、振替え・その他の単価は発生しない。その代わり、単価①を他の単価よりも高く設定する必要がある。この場合、レギュラーの受講生が休んでもその人数分のギャランティは保証されるがコーチはレギュラー生徒を獲得することにより、ギャランティがアップすることにつながるため新規のお客を獲得することと、継続率を上げることに努力するようになる。
- 2、レッスン料=最低保証金額十（レギュラー出席数十振替え・その他の合計数）X 単価・この計算式は担当クラスだけでなくレッスンをした人数分だけ平等に支払うことを考えたもの。ただし、レギュラーの受講生が休むとそのぶんは保証されない。受講生徒数によって毎回変化する。コーチは受講者数が多いほど1レッスン当たりのギャランティがふえるため、積極的に生徒を勧誘するようになる。この場合、生徒数と振替え等の生徒数の合計がレッスン参加人数と計算される。ところが、レギュラー生徒数を基準に考えたいときにはこの計算式では物足りなさが出てくることもある。クラスの充足率を重視した場合は次の考え方に応用できる。
- 3、レッスン料=最低保証金額十（レギュラー出席数×単価②+振替えその他の数×単価③）条件一単価②≥単価③この計算式は担当クラスの充足率を上げることと振替え・その他のレッスン料も少し支払うという意味のもので、あくまでもレギュラー生徒数を重要視しながらコーチの労働に対しても評価するという意味合いが強い。これもレギュラーの生徒が休むと受講生徒数の

数によって毎回変化する。ここでは、単価①> 単価② \geq 単価③の関係が成り立つ。

以上述べてきた考え方を、もっと単純に簡単にできないかと考える方もいると思う。確かにかなり面倒な計算になるため、コーチの多いところでは事務処理に時間がかかりすぎるというところもあるだろう。

しかし一度パソコンに入力して個別にデータをインプットしてしまえば計算はすぐに出てくる。これが苦手という方は次の方法がある。充足率で計算する方法で、前述の計算方法と同じ考え方だが、担当するクラスの数に最大定員数を乗じると担当生徒数の最大値が出る。これを実質担当生徒数で割るとコーチの充足率による成績が求められる。

4、レッスン料=担当クラス実質生徒数 \div ③担当クラス最大定員数=最大支払金額 \times 単価④

この計算式はいわゆるフルコミッションの考え方で、担当生徒一人に対しての支払金額を設定するものである。したがって最低保証は無い。この場合、生徒一人当たりの単価は高くなり、いままでの設定単価よりも高くなる。こうすると単価④>単価①>単価② \geq 単価③の関係になる。

以上の計算式に各事業所ごとに何通りかの数字を当てはめていただくと、適正と思われる数字（コーチのギャランティ）が算出できる。

集客難易度の数値によっても金額は変動するが、基本的にはスクール運営上の採算分岐点は客スクールによって異なるため、スクール全体の売上げ数値からコーチ料を算出してからの金額設定が必要となろう。

ただし、これまで述べてきた計算の考え方には実は大きな問題点がある。お気づきの方もいると思うが、

①コーチが担当生徒をほかのクラスに移動しないように抱え込んでレベルアップさせない。

②他のコーチの代理でレッスンをしたときのギャランティの保証金額問題。

①についてはテニススクールは初心者から上級者までの個人差はあってもレベルアップしていくもので、次のレベルへステップアップしていくことが喜びでもある。それを自分のクラスから出ていくことによって自分のギャランティが減少すると考えると、いつまでもたってもレベルアップをさせないコーチが出てくるのが予想される。当然といえば当然である。

この問題は正社員もしくは固定給のコーチが技術レベルの低いクラスを担当することである程度クリアできる。レベルアップしても継続していれば報奨金を出すということを考えてもよい。

あるいはコーチもみんな同じだと割り切る考え方もある。初心者にはベテランといわれるコーチが担当し、細かいところまでしっかりと基礎を教えることのほうが賢明だといえる。年齢が高いコーチは身体が動かなくなる傾向にあるのだから、ゆっくりとしたレッスンで、さまざまを指導法のキャリアを活かして指導にあたるほうがよいだろう。

もし世代や話題が問題になるのなら若いアシスタントコーチをつければよい。継続率を考えたとき、上級クラスのコーチほど有利になる傾向のため再度検討が必要だが、コーチのレベルと

は本来、初心者から上級者まですべてを指導できるのが理想とされるのだから、低いクラスしか指導できないコーチの単価は低くても仕方がない。実力の世界である。ただし継続率の評価は、レベルごとに差をつけることが必要となる。

一方、②は代理レッスンについてだが、コーチごとの最低保証金額が決められた設定どおりに実行されるのであれば問題はないと考えるか、コーチの技術・指導力を加味した固定金額を支払うことで解決できると考えるが、高いギャラのコーチを代理に使う場合には慎重に選出する必要が出てくる。

その他のコーチのギャランティーの設定、および継続率と報奨金については、また機会をあらためて紹介したい。

以上

ここまで読んでいただきありがとうございました。

さぞお疲れのことと思いますが現在でも通用する考え方が多いと思います。

既にお渡ししているものもありますが、この続きは2007年の総合ユニコムセミナーまとめ及び2008年の未発表原稿、そして2009年3月の総合ユニコムセミナーで私が発表した内容になります。内容が重複する場合がありますがご希望の場合はお知らせください。

テニス事業はサービス業であり、コミュニケーションサービスのビジネスです。顧客満足（CS）と従業員満足（ES）が調和して初めて健全な事業になると確信しております。

その上で地域密着型事業であり地域貢献がなされ、本当の意味での地域での発展が成功すると考えます。

富樫 亮