

テニス人口減少時代に 覚醒した「脱・属人経営」

今や配信サービスで世界のトッププレーヤーの活躍を視聴できるテニスですが、一方で、国内のプレー人口は長期的な減少傾向にあります。テニス関連ビジネスで、属人的な事業運営を続けていた弊社が、なぜ「4つの事業」への転換を決断できたのか。本稿で、赤字体質から黒字化に至るまでの取り組み事例を紹介します。

事業転換の必要性と 経営者としての意識変化

●減少する国内テニス人口

日本テニス協会の「令和6年度テニス環境等実態調査報告書」(2025年3月)によると、2023年時点の国内テニス人口は312万人※でした。過去に1千万人規模ともいわれた市場は大きく縮小しており、現在は限られたバイを事業者同士で奪い合う構図になっています。

●創業当時の弊社の実態

弊社(テニビズ株式会社)は、テニス業界の「人」と「事業」の両方を支援するために2023年3月に創業し、最初の2年間は日本テニス協会の業務に軸足を置いて活動をしていました。

マーケティング部門の責任者として、小学校体育向けプログラムの普及戦略などに携わり、業界全体の課題や普及のしくみを内側から学べる機会は何物にも代えがたい経験で、全国の学校関係者や自治体、指導者と直接やり取りする中で得たネットワークや現場感覚は、確かに今の事業の土台として生かされています。

ただし、当時は自社の事業運営に十分な時間を割くことができず、対応の多くは単発の研修講師やコンサルティング案件が中心にならざるを得ませんでした。

その結果、創業から3期にわたって、毎期約400万円の純損失を計上することになりました。その原因はというと、経営者である私自身が現場に出て提案・実行しな

ければ、売上が立たない「属人的な商売」だったからです。

ある案件が終われば、次の案件をゼロから探しに行く。契約書のひな形ひとつとっても案件ごとに毎回つくり直すような状態で、しくみ化とは程遠い内容です。

正社員はゼロ、私が動きを止めれば会社の売上も止まる。テニス市場が縮小を続ける中で、この状態のまま単発案件を積み重ねるビジネス戦略では限界が来る。そう痛感したことが、事業転換の出発点でした。

●リスクの怖さを払拭する

同時に、テニス単独では届かない「予算・人・技術」が、同じ領域を抱える、健康・地方創生・ITといった隣接領域にも存在していることにも気づいていました。

そこで「縮小する市場の内側だけで戦うのではなく、外の市場と掛け算をすることで活路を見いだせるのではないか」という発想の転換が、後述する4つの事業につながっています。

もつとも、事業転換の背景には数字だけでは語れない葛藤もありました。起業においては「テニス人口を増やすことが、テニス産業を大きくすることにつながる（テニス人口×テニス消費金額）」という前提がありましたが、当初は、正直なところ、自社を大きくするというイメージはあまり持ってい

ませんでした。しかし「テニス人口を増やす」を本気で実現するには、投資や資金調達、仲間探し、提携先の選定など、結局は自社を拡大させていくほかありません。頭ではわかっていても、そこに伴うリスクを背負うことに躊躇していたのです。

この迷いを乗り越えるきっかけとなったのが、以下の2つです。

① 本当の目的は何かを

自分に問い直した

私が避けたかったのはリスクを負うことであって、目的はあくまでも「テニス産業を大きくすることです。そう気づいたとき、リスクを避けること自体が、目的に

すり替わっていたことに気づきました。

② 株主からの助言

弊社の株主から「耳の痛いことであっても、客観的に指摘してくれる存在を自分の近くに置いておくこと」その大切さを身をもって教えていただきました。

● 自問自答の末に

相当悩んだ時期もあり、自分の思うようにできない、考えていた通りに物事が進まないケースも多々ありましたが、それでも、

- ・テニス界を大きくするために、これは必要な痛みではないか
- ・異文化や異業種との連携で業界を広げようとするなら、自分自身もその変化を受け入れる立場に身を置くべきではないか
- ・最終判断は自分がするとしても、常に自分を客観的に見てくれる人、厳しい助言をくれる人、いざというときに助けてくれる人を、周りに置いておくべきではないか

これらを繰り返し自問自答しながら、ここまで歩んできました。

今は、次にどのような手を打つべきか、どのような挑戦をすべきか、その結果を、どう改善していくのか、それらを毎日考えることがとても新鮮で刺激的です。

● 体調管理も経営者の責任

事業を変えるには、経営者自身が変わる必要があります。常に自分の成長のために何が求められているのかを考えると、今の一番の関心事です。

以前よりも健康に対する意識が大きく変わり「自分の判断が、関わる方々の成果にも影響を及ぼす」といった思いから、体調管理も経営者としての責任の一部だと捉えるようになりました。

食事や睡眠を見直し、最もよいパフォーマンスを発揮できる状態をどうつくるか。例えば、企画出しのように集中力が必要な仕事は朝の時間に据え、集中力が落ちてきたタイミングを見計らって、意識的に休息を挟む。そのような工

夫を積み重ねています。

映画やドラマの鑑賞、読書、そしてテニス自体も、生活の中の習慣として続けています。そこから得られる新たな情報や気づきも多く、学びと健康維持を両立できていることが、事業を支える土台になっていると感じています。

第三者の視点で 事業を組み直す

● 株主の助言が転機に

転換の後押しとなったのが、2026年1月から参画いただくようになった株主の存在です。

- ・属人性の解消
- ・雇用の大切さ
- ・資金繰りと経営のかじ取り

これらを、外部視点から積極的に助言していただくことで、それまで感覚的に捉えていた問題点を具体的な経営課題として整理できるようにしました。

第三者の目が入ることで、自分

図1 組み直された「4つの事業」

事業名	概要	主な対象
①レッスン可視化事業	レッスン・指導内容の質を数値化し、指導現場に見える形で示す	テニススクール
②コーチ能力可視化事業	指導者の実力を可視化し、見合った人材※を求める施設とつなぐ	指導者・スクール・施設
③研修サービス提供事業	コーチの力量に応じた研修・資格を紹介・提供する	コーチ・指導者
④ノウハウ AI 事業	代表の暗黙知を AI に落とし込み、低コストで多くの現場に届ける	テニススクール・コーチ

※弊社では「人材」について、財（たから）という意図から「人材」と表現しています。

一人では気づけなかった甘さに向き合えたことも、大きな転機だったと感じています。

●「4つの事業」への組み直し

そこで、私一人のノウハウに依存していたコンサルティング事業を、繰り返し収益が生まれる「4つの事業」に組み直しました。詳細は図1のとおりです。

いずれも「一度きりの受託」で終わらせず、事業そのものを継続的な関係の中で価値を提供し続けられる形に設計変更できたことが、大きな特徴と共通点です。

①レッスン可視化事業

感覚に頼りがちな「よいレッスンの」基準を、指導現場に見える形で示す事業です。

②コーチ能力可視化事業

指導者の実力を可視化しながら、それに見合った人材を求めるスクールや施設をつなぐ役割を担います。

③研修サービス提供事業

その時点でのコーチの力量に合わせて、必要な研修や資格を紹介、提供します。

④ノウハウ AI 事業

私が、これまで培ってきた暗黙知を AI に落とし込み、低いコストで多くの現場に届けることを目指しています。

それぞれ対象とする顧客も収益の生まれ方も異なりますが、どれ

も「一度きりの取引」ではなく、「続く関係」を前提に設計している点

が特徴であり共通しています。

4つの事業すべての根幹にあるのが「暗黙知を形式知に変える」という考え方です。

指導力や人柄、その場の判断力などを、氷山のようなもの（水面上は一部で水面下に大きな本体が隠れている）と捉え、見えている部分だけではなく、見えていない力の部分を、どう言葉や指標に落とし込むかを重視しています。

もっとも、暗黙知のすべてを言葉にできるわけではありません。

どこまでを形式知化し、どこから先は人の経験や感覚に委ねるべきか。その線引きの基準をつくることこそが、弊社が最も力を入れている部分であり、4つの事業に共通する核だと考えています。

本稿では、各事業のノウハウはページの都合上一部しかお伝えできていませんが、この「見極める力」こそが、属人経営から抜け出すための鍵であるところ理解いただければ幸いです。

転換の過程で 何に取り組んだのか

●実証実験のスタート

事業を4つに分けると決めてもいきなり全国展開はせず「まずは1社との実証実験で効果を確かめる」という手順を踏みました。

レッスン可視化事業においては、愛知県内を中心にテニススクールを運営するロングウッドスポーツ様のご協力のもと、2026年9月から実証実験をスタートしています。これは、指導の様子を映像で記録し、そこから見えてくる「楽しさ」や「運動量」といった要素を、感覚ではなく数字で示す取り組みです。

新しい指標づくりには現場の理解と協力が欠かせません。同社のトップ自らが旗振りをされ、現場と共に真摯に取り組んで頂いているお陰で、実証を前に進める大きな力となっています。

スクールを運営する立場から率直な意見をいただけることも、自社では気づけない視点を得る貴重

な機会となります。今後は、この実証で得られた知見をベースに、テニス業界発展のためにも、他のスクールへの展開も含めて検討していく予定です。

●デジタルとアナログの融合

実証実験では「PDCAを小さく早く回す」「アジャイル※で進める」ことを軸に、映像解析などのデジタル分析と、現場スタッフの感覚というアナログな判断の両方をすり合わせ、月単位で仮説と検証を重ねています。

完璧なくみを最初からつくろうとせず、小さく試して、うまくいかない部分は次の月まで別の方法でトライ。このサイクルの速さが、限られた人員でも前に進められる理由だと感じています。

さらに、事業を広げるにあたり個人で抱えすぎないことも強く意識するようになりました。デジタル技術やAIに任せられる部分と、人にしか対応できない部分を切り分け、DXやAIで効率化できる業務はしくみ化し、経営判断

※アジャイル：変化に素早く適応しながら価値を生み出す考え方

や現場での信頼構築などの人にか担えない部分に、私自身の時間を割いています。

この「任せる部分」と「自分で対応する部分」の判断を明確にできるようになったことは、株主からいただいた「雇用の大切さ」という助言とも重なります。

今後は、新規事業を進める担当者を優先し、必要な機能が明確になった業務ごとに、段階的に雇用や業務委託を進めていく計画です。

今までは、すべてを自分で抱え込む経営でしたが、任せられる部分は任せて、私にしかできないことに集中する経営へ。今回の事業転換ではこれに最も苦勞し、同時に最も手応えを感じています。

転換の成果と今後の展望

●単発の関係から伴走する関係へ
事業転換の成果は、着実に表れています。創業から3期続いた赤字を経て、4つの事業への転換に

着手した期には、単年度で黒字化を達成することができました。

あわせて増資も実施して、資本金を1千万円まで積み増したほか、株主に外部の方をお迎えしたことは、資金面だけではなく、経営そのものを客観的に見直す機会にもなりました。

何より大きな変化は、売上の中身です。単発の案件に依存していた収益構造から、月額制や成功報酬型を組み合わせた「ストック型」の収益構造へと、着実にシフトを進めています。

契約（信頼）が続く売上の比率を、今後さらに高めていくことが、当面の経営の最重要テーマです。

実際、研修や資格に関する継続的なお付き合いも少しずつ増えており、単発の関係から、長く伴走する関係へと、お客様との距離感そのものが変わってきたと感じています。

今後の展望としては、前出のロングウッドスポーツ様との実証で得られた知見を、他のスクールへも広げていくこと、そして4つの

事業それぞれで、暗黙知を形式知に変える精度をさらに高めていくことを視野に入れています。

指導者の力を、すべて言葉にできるわけはありませんが「どこまでを、どのように可視化すれば現場の納得感を損なわずに済むのか」この線引きの技術が、テニス業界における弊社の強みとして育てていきたい部分です。

また、引き続きテニス界を支える各関係協会との関わりを大切に、業界の内と外、両方の視点をもち続けたいと考えています。

すべてが計画通りに進むわけはありませんが、赤字の要因だった「属人性」と「単発案件への依存」という、2つの構造的な弱みに正面から向き合ったことが黒字化につながったことを忘れずに、今後も経営に取り組んでいく所存です。

テニス人口が減少を続ける逆境にあっても、事業のつくり方次第で会社は変わることがあります。本稿が、属人的な環境から抜け出したいと考える経営者の皆様のお役に立てれば幸いです。