

いるが、この点については、どうか？
同氏に訊いた。

「生活者が、様々な分野でデジタルを普通に活用する世の中になっているなかで、ジムだけがそこを避けて通れるわけがありません。小規模なジムだろうと、デジタルを活用していかないと、対象顧客の期待に応えていくことはできません。チャットボットで問い合わせに対応したり、AIで測定・評価やプログラミング〜トレーニング記録に対応したりといったことはもちろん、プロモー

ションなどもSNSやMEOなどを活用していくのは当たり前になってきています。これだけSaaSが広がっているの、コストの負担がそれほどでない限り、おもしろそうなサービスがあればどんどん試してみようとしています。そのなかでどれが『正解』なのかを見極めていきたいと思っています」

デジタルだけではなく、外部のパートナーや、場合によっては競合や顧客でさえも活かして、対象顧客の課題を解決できる新しい取り組み

ができれば、業態の種類や規模の大小を問わずに、まだまだ成長しているのではないかと。

特に、今後は「人」の可能性を十分に引き出せるバリューチェーンをつくり、顧客が価値を感じるができるサービスを提案していけるようになることが大事になる。それができたジムには、前途有為な就業希望者、優れたトレーナー・インストラクターもたくさん訪れるようになり、ますます繁盛していくことになるのだろう。

Review 2

「健康習慣」で認知〜興味・関心を促し、入会後に「運動習慣」づくりをサポートし、さらに「痛みの解消」に対応し、ケアし合うコミュニティ



株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏

顧客ニーズに応えられない事業は続かない

ストレッチから入り、筋力トレーニング、バランストレーニング、ケアという4ステップで行う計45分間のグループトレーニングプログラムを、トレーナーが会員に対して習慣化できるようにスクール制の形式で提供し、ダイエットだけではなく、肩こり・腰痛、膝関節痛や股関節痛などの悩みなどにも対応

していく「健康習慣クラブ ALIVE」。2016年に1号店の「健康習慣クラブALIVE湘南平塚」（平塚駅西口から徒歩1分）をオープンしてから、「健康習慣クラブALIVE大和」（大和駅北口から徒歩3分）、「健康習慣ジムVIVA水道筋」（王子公園駅東口から徒歩9分）と、現在3軒のジムを運営している。いずれも延床面積45坪程度と小規模ではあるが、損益分岐点を超える在籍会員数を維持しながら、月間平均退会率1%程度

と、健全な経営を実現し、店舗周辺の居住者にとって、健康を維持していくうえで、かけがえのない存在となっている。運営するのは、株式会社フィットビズだ。同社 代表取締役社長 伊藤友紀（いとう・ともり）氏は、かつて今の10倍ほどの規模のジムの開発・運営を担っていたが、そこで感じた「お客さまに本当の意味で健康になってほしい」との思いを実現すべく、現在運営する「健康習慣クラブ ALIVE」のモデル



健康習慣クラブ ALIVE 大和



健康習慣ジム VIVA 水道筋

→すということ。「個別最適化」は既成のサービスの枠を超えて個別のユーザーに最適化することであり、それをITの力でコストアップすることなく実現すること。「個人化」は、企業という「枠」を越えて、個人が活躍する時代になることを指す。

を確立した。同氏に、その概要についてうかがいつつ、今後、サクセスフルに運営できる小規模ジムの成立要件などについてもヒントを得たいと考えた。

まずは、改めてスクール制の小規模ジム業態「健康習慣クラブ ALIVE」に取り組み始めたきっかけについて具体的に訊いた。

「長いこと、ジム・スタジオ型のフィットネスクラブから総合業態まで、規模の大きな施設の開発や運営に取り組んできたのですが、やはり一定数の退会者が継続して出てしまい、それをどうしても抑えることができないという経験をし、ずっと忸怩たる思いでいました。我々は、顧客ニーズに応えられていないのではないか。そうした思いを強く感じていましたので、健康にとって大切な運動・栄養・休養を軸にした健康的な日常の習慣を持てるように、きちんと正しいことを伝えてお客さまの健康づくりをサポートし、それを人間のお付き合いのなかで続け、お客さまが誰一人としてやめることなく、それぞれのお客さまの期待に応じて喜んでいただけるジムをつくりたいと思っていました。顧客ニーズに応えられない事業というのは、決して長続きできませんよね。さらに言えば、かつては地域に対してジムはもっと貢献できるポテンシャルがあるのに、それを発揮しきれていないようにも感じていました。ここにももどかしさを感じていたのです。今は様々なところで人間関係が希薄になり、かつてのようなコミュニティが消失する傾向にあります。それにとって代わるようにインターネットが広がり、ネット空間でのつながりが新たに生まれてはいるものの、それがすべてを代替してくれるものにはなりえないと思います。

もっと地域の方々と人間的なお付き合いをしたい、それが健全なまちづくりのベースになるのではないかと考えてもいたのです」

「健康習慣クラブ ALIVE」のモデルは、こうした伊藤氏の熱い思いから、構築されていった。

ポジショニングマップでホワイトスペースを探せ

「健康習慣クラブ ALIVE」のモデル以外で、これから日本の小規模なジムやスタジオで成長が期待される業態・サービスはあるのだろうか？

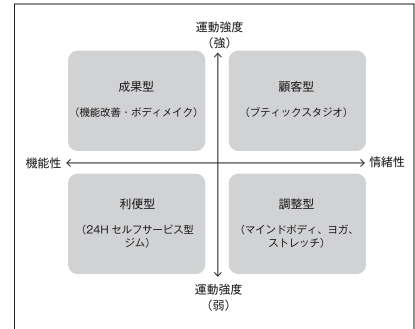
伊藤氏に訊いた。

「様々なポジションで、ユニークなコンセプトのジムやスタジオが考えられると思います。機能と情緒、運動強度の高低といった2軸でポジションを分けて、その各ポジションに相応しい業態・サービスをマッピングしたもの(図3)もありますが、それ以外にも、タイパやコスパを追求した業態・サービスなのか、それとは対極にあるようなきちんと手をかけたり、温かいまなざしを向けたりすることを大事にした業態・サービスなのか、あるいはペイン(不)の解消に重点を置くのか、ゲイン(快)の獲得に重点を置くのか、それぞれに寄った業態・サービスなども考えられ、それぞれに成立可能性はあると思います」

同氏は、こう述べた後、「新規参入しようとするなら」と、前置きして、次のように提案する。

「ポジショニングマップの2軸に様々なニーズやチャネル、アプローチ、顧客との関係性などを当てはめてみて、自身のビリーフや自社のリソースが活かせるホワイトスペースを見つけていくといいと思います。価格体としての高い・安い、顧客サポートとしてのセルフ型・接客型、

◆図3 小規模業態のサービスをマッピングした図



ソリューション(成果)に対する自己責任・コミットメントなど、様々な軸が考えられるでしょうが、まだ手が行き届いていないホワイトスペースが必ずあるはずなので、そこを見つけて、実際に狙い通り、対象顧客が反応してくれるのかどうかを確認してみるのがいいのではないかと思います」

本誌前号(通巻第129号)の特集「科学的思考経営」のなかで細野慎悟氏が紹介していた「バイアスブレイク」のように、まずは誰もが考えそうな業態・サービスを第1象限にプロットして、それらに共通する2つの便益(例えば、強度の高いプログラム×平均的な指導力のトレーナーなど)を案出してから、その対極の第3象限の2つの便益を案出し、そこにプロットされるだろう業態・サービスを強制発想してみるというアプローチをしてもよいだろう。例えば、最近出店が多い「コスパ」と「タイパ」を重視する業態・サービスの対極には、「ライパ」すなわちライフパフォーマンスを重視するジムがあってもよいのではないかと考え、暮らしに快適性や幸福感をもたらすジムとは?と考えていくのはどうだろうか。

伊藤氏は、「そういうふうと考えていくと」と述べ、次のように言葉を続ける。

「セルフ型ではなく、人と人が寄

り添って価値を生み出すことができる小規模ジムという発想にもつながっていきそうです。そもそも良質で居心地のよいコミュニティは、良識ある人々の参画意識がないと生まれにくいと思いますが、ジムでも顔の見える関係をつくることができれば、それは実現できると思うのです。実際に、私たちは7年間、小規模ジムを運営してきていますが、人間関係に関するクレームは一切ありません。そればかりか、ほかのクレームもありません。多くのフィットネスクラブが館内に掲出しているマナー遵守のポスターなども、貼ったことはありません。それはなぜかという、一人ひとりのお客さまが良識ある態度でお互いに向き合ってくださっているからだと思うのです」

こうした人々がお互いにケアし合うジムのような施設やサービスが各所にできていけば、自ずとそうしたコモンセンスがまちにも醸成され、やがてウェルビーイング溢れる場所ができあがるのかもしれない。イタリアのデザイン研究者で、ソーシャルイノベーションとサステナビリティのためのデザインに関するリーダーであるエツィオ・マンズィーニ氏が、『ここちよい近さがまちを変える（原題 Livable Proximity: Ideas for the City That Cares）』（Xデザイン出版刊）の中で描いているまちが、まさにそんなイメージだ。

開業前の想定と違った 3つの気づき

熱い思いを抱き、その実現をクールに考えて出店した「健康習慣クラブ ALIVE」であろうが、開業前の想定と開業後の実態で違ったこともあったのではないだろうか？ それ、何か、伊藤氏に訊いた。

同氏は、3つを挙げた。

まず1つ目は、月次の入会者数についてである。

「それまで運営してきたジム・スタジオ型の店舗と比べ、あまりにも規模が小さく、プロモーション量も少ないことで認知も低いだろうと考え、計画時点から目標とする入会者数は少なめに見ていたのですが、実際、その想定も下回るほど少なかったのです。だからといって、当初の想定どおりの入会者数を獲得しようとする、獲得単価が悪化していくことがわかったので、月次での目標とする入会者数を下げ、時間をかけて集客していくことに方針転換しました。ただ、ここでそういう方針転換するには、前提条件が必要です。月次の退会率を限りなく低く抑えることができ、在籍を減らすことなく、ゆっくりでも必ず増やしていけることが求められるわけです。私たちには、それができるという確信があったので、方針転換できました」

低退会、あるいは0退会を実現できるオペレーショナルエクセレンスを、店舗開業前から身に付けておくことが重要だ。

2つ目は、顧客ニーズに関する受け止め方についてである。

「これまで運動習慣のなかった方々にお越しいただくことはできていたのですが、実際に通っていただくなかで、皆さんが口々に言っていたのが、身体の痛みや不定愁訴に関する悩みでした。こうした声が想定をはるかに超えるくらいに多くて驚きました。整形外科や整骨院などに通ってもなかなか治らないという方がたくさんいたのです。いわゆるペイン（不）を解消したいとニーズが強くあったということです。そこで、マーケティングをそうしたペインの解消ができることに重点を置いたものに

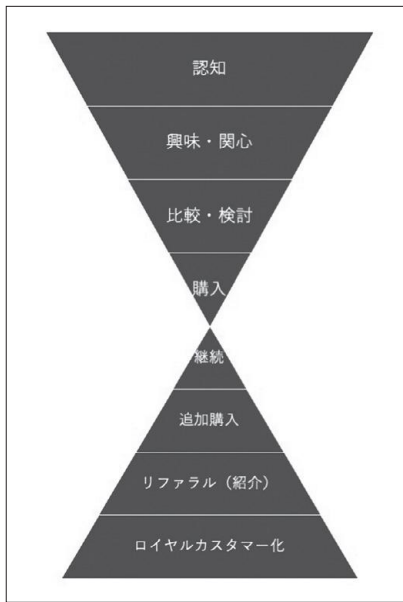
してみたのです。ところが、想定に反して入会者数は増えませんでした。そうした訴求をしたときに、生活者が最初に想起するのは、やはり医療分野のサービスなので、そういう結果になってしまったのではないかと考えました。直接、そこを訴求してもダメで、やはりまずはそれまで取り組んできていたとおり、運動習慣をつけられることに置いてマーケティングし、ご入会いただいて最初に期待した課題を解決するなかで信頼関係を育てから、先のようなペインが発症したときにその解消について医療関係のサービスよりも先に当社のトレーナーに相談してもらえるようにしてから、改善提案し、ともに取り組んでいくというように2段階で対応したほうが良いということに気づきました」

P48図4に示すマーケティングのダブルファンネルが示すように、対象とする顧客にまずは、「フィットネス」あるいは「健康づくり」の領域のサービス提供者として認知してもらうような訴求をしたうえで、興味・関心を持っていただき、入会後に継続してトレーニングを続けられるサポートを提供したその先で、痛みや不定愁訴等の課題にも対応していきけるようにしていくことが重要そうだ。

3つ目は、人材採用に関するミスマッチについてである。

「当初は、パーソナルトレーナー出身者を採用していたのですが、『健康習慣クラブ ALIVE』が求めるトレーナーとしての人材要件を満たさないことが多かったのです。例えば、人間として距離感の近い接客ができなかったりとか、集団に対応しながらも個々まできちんとまなざしを向けて最適な対応をしていくといったスモールグループトレーニングの指導サービスができなかったりといっ

◆図4 ダブルファネル



たことです。加えて言えば、パーソナルトレーナー出身者に多く見られる傾向として、お客さまよりも自分のほうが主役になろうとしてしまうところがあったことも、認識を間違えていたところでした。私たちは、トレーナーは『無色透明』であれと考えています。お客さまの要望に合わせて、求められるトレーナー像になることが大切なのです。これが逆になってしまったら、良い関係性はつくれません。そこで、数年前から、新卒・第2新卒を対象に採用活動し、育成していくことに方針転換しました。そうしてから、指導サービスが向上し、目指す理想に人材・組織に近づいていくようになっていきました」

小規模なジムを出店して、地域に密着してフィットネスサービスを提供していくとすると、まずそこに関わる人材に必要なのは、顧客や地域に貢献したいという気持ちの強さであり、また自身をメタ認知するように客観視してできることなのではないか。逆に、自身の欲が先に出てしまい、自己満足しているような人材は、そういうジムでは役割

を果たしにくいということだろうか。フィットネス市場を含め、健康サービス市場を広く見渡している伊藤氏に、小規模なジムの典型的な失敗パターンには、どんなものがあるのか、訊いてみた。

「大手のフィットネスジムチェーンで、パーソナルトレーナーとして相応の実績を挙げて、『俺なら、やっていける』と思い、独立起業したけれど、なかなかうまくいかないという例は多いですね。そうになってしまうのは、それまでお世話になっていたクラブや会社のパワーで大きな実績を挙げる事ができていたのに、『すべては自分の実力があつたから』と錯覚してしまったからでしょう」

かつての所属先で実績を挙げる事ができた理由やこれから独立起業したときにどれだけの事ができそうなのか、自分の能力を冷静に知るとともに、確度の高いビジネスプランをつくれないと、成功することはできないということだろう。

ビジネスプランの確度の高さを担保するものとして、伊藤氏が繰り返し、その重要性を強調する要素に、退会しないジムをつくれるかどうかがある。

「成功するかどうかは別にして、失敗しないということでは、(在籍)会員数が減らないようにすることは絶対に不可欠です。ビジネスは、後ろ(ゴール)から考えていくことが大事。フィットネス事業なら、どうすればリテンション(会員定着)するのかというところから考え、セールスは？そしてプロモーションは？という順序で考えていくようにするとよいでしょう」

そもそもサブスク型なのでカスタマーサクセスを実現するには？というところからバックキャストして、何をすべきかと考えプランを固め、

実装していくなかでビジネスモデルに自己強化型ループが回るようにマネジメントしていくことが大事になるろう。

4Cが整合するビジネスモデルの構築と運用を

「健康習慣クラブ ALIVE」の対象顧客は、どんな課題を抱えていて、それに対してどのように認知を促し、価値提案をして、ビジネスモデルを機能させているのか？伊藤氏に、訊いた。

「顧客の課題という点では、『これまで健康づくりのために運動を続けたいと思っているのにできない方が、なんとか習慣化できるようにしたい』。そして『身体を変えていきたい』ということになります。そうした課題を解消するために、まずは健康習慣をきちんとつけていくことを目指し、その先で身体的な痛みや不定愁訴などにも対応していくというのが、私どものソリューションです。それを担保するための要素として、スモールグループでのスクール制という形式を採り、トレーナーがきちんとケアしていることが挙げられます。特に、トレーナーが、個々のお客さまの健康状態や課題を把握し、きちんと伴走していることが、強みになっています」

マーケティングミックスを構成する4C(ロバート・ローターボーン)で、「健康習慣クラブ ALIVE」を表現すると、先のCustomer Value(顧客価値)を除いた残りのCはどのようなものになるのだろうか？同氏に、具体的に訊いた。

まずConvenience(利便性)については、どうか？

「物理的な距離よりも、心理的な距離に近いことが特徴で、お客さまが気負わなくていいジムになっていま

す。ここは、通いやすさという点では、とても重要です。あえて譬^{たと}えると、自宅の延長でリビングに来ているような安心感があります。そこには、自分のことをわかってくれているトレーナーや顔見知りの仲間がいるのです。気軽になんでも相談できる雰囲気があります」

次に、Communication（コミュニケーション）については、どうか？「そこにいる人々が、コミュニケーションすることを楽しめる場所にしています。当社では、『バンド×トライブ』という表現を使っているのですが、1レッスンの規模が最大10名で、1施設の会員数の上限を250名と決めているのですが、常にお互いを知っていて、メンバーシップであることを意識できるようにしています。イベントなども意識して実施しています。コミュニティづくりをサポートするために、そこではあえて余白を残すようにもしています。そこにどれだけお客さまに入ってきていただき、サービスの提供側と享受側が共創できるのかということを追求しています」

プロモーションに関しては、顧客の年齢・性別として、50～70歳代の女性の構成比が多いことから、ネット印刷して周辺の住居にポスティングをすることを定期的の実施しているという。

最後に、Cost（価格）については、どうか？

「価格は、やはり通いやすさを考え、リーズナブルにしています。これまでは週1回利用が6,000円（税別）、週2回利用で9,000円（税別）でした。1月から値上げして週1回利用が7,000円（税別）、週2回利用で10,000円（税別）にしています。ご案内は早めにはしていますが、全く退会される方はいませんでした。む

しろ『なぜもっと早く値上げしなかったの？』などと言っていました。私は、値上げするなら、先義後利でしたいと思っていたので、今回が創業してから初めての値上げなのです。また、価格は価値との見合いで、高くも安くも感じますので、必ず一人ひとりのお客さまに、ここで健康づくりを続けていると将来どうなるか？なぜそうなるのか？その恩恵は？といったことをお伝えするようにしています」

Customer Value（顧客価値）を実現するために、残る3Cの要素をきちんとフィットさせることが重要になる。

オペレーショナルエクセレンスを支える動画を活用した教育システム

「健康習慣クラブ ALIVE」の顧客魅力性や差別的優位性は何で、そこを支えている裏側のバリューチェーンの特徴は、どこにあるのか？

伊藤氏に、こう訊ねると、「それは、まず、身体をよりよく変えてくれるという機能面であり、次に何か身体にあった時に変えてくれるという安心感と信頼感でしょうか」と述べ、次のように付言する。

「今まで、整形外科に行っても解決しなかったこの痛みが、ここに来るようになって解消したという方がたくさんいます。これは、やせられなかったのに、やせられたというケース以上に、喜んでいただけます。こうした事実を一つひとつ積み重ねていくことが、大事だと思っています。今は、さらに一歩進んで、お客さまも気づかなかったペイン（不）を明らかにして差し上げ、そこを解消していくことに挑んでいます」

こうしたスキルや知を支える組織としての裏側の仕組みとしては、どんなものがあるのだろうか？

「eラーニングとして、優れた指導サービスをいつでもどこでも学ぶことができる短尺の動画素材を200本ほど作成して、新入社員には、学習してもらっています。レッスンのなかで、こういうポイントをチェックして対応することが大事ということを、各店舗の支配人が、指導しています。また、トレーナーがレッスンしている光景を一人ひとりビデオ撮影して、それを皆で観ながら、いい点、悪い点を指摘し合うといった研修も定期的の実施しています」

伊藤氏は、教育研修への取り組みについて、こう説明する。

ベンチャー・リンク出身で、トリノ・ガーデン株式会社を設立し、オペレーションに特化した分析サービスを展開している中谷一郎氏は、自著『オペレーション科学』（柴田書店刊）の中で、「オペレーショナルエクセレンスを実現するために、どうすれば勘や経験、コツといった属人的かつ抽象的な言葉で形容されがちな動作を可視化し、数値化できるようにするか。それには、現場にビデオカメラを設置し、その映像をもとに課題解決のための仮説を立て、目的達成を阻む悪因をあぶりだして改善策を立て、実行していくとよい」と述べている。オペレーションを科学して標準化していくのに、映像はかなり効果的と言える。

特に、コロナ下において、スタッフが指導サービス面のスキルを向上させることができるように、伊藤氏は注力したという。

「コロナ下では、あまり情緒的な価値を提案、提供していくことができなかったこともあるのですが、ならばこの間に徹底して、機能的な価値の提案、提供に寄せて対応して、スキルを向上させようということを話し合いました。それに取り組んだか

らこそ、お客さまとの信頼関係が増したことを、今では実感しています」

サービスの周辺の価値よりも、まず先に中核的価値の提案、提供能力を高めようと考えたことが、顧客とスタッフのエンゲージメントを醸成させることがわかったため、今も機能的な価値の提案、提供能力の向上に、努めているという。

同社の今後の成長のカギと展望について、同氏に訊いた。

「ずっと大事にしていきたいと思っていることは、この業界に入った頃からずっと変わっていません。人間は人間を必要としているので、人と人との距離感の近い場所をつくりたいと思っていました。温もりや何気ない会話、笑顔など、これらなしに生きていける人間はいないでしょう。私たちジムでは人と人をつなぐ『ハブ』の役割を果たしたいと考えています。同じような健康習慣を持ち、人生にとって前向きな人同士のつながりができればと思っています。お互いを認知しながら関係性を持てる

人数というのは、どうしても限られます。仮にネット上で1,000人の友人がいたとしても、そのすべてと深い人間的な関係、すなわちエンゲージメントは保つことはできないでしょう。時間はかかりますが、一つひとつの顧客接点を大切に、ジムを健康習慣を持つ方同士のつながりの『場』にしていくことが、一番の成長のカギになると考えています」

無人化するサービスが急速に広がり、さらにAIやロボットなどのデジタルテクノロジーが導入されたりするなかで、人が介在して、お互いにケアし合う人間らしいコミュニティをつくることは、そのジムがあるまちにとっても、日本という社会にとっても価値があることであるに違いない。

伊藤氏は、最後に、フィットネス業界において、これから独立起業したり、企業内で新規事業を立ち上げたりしようとしている若者たちに向けて、次のメッセージを送ってくれた。「『やらずには死ねない』と思うこ

とをやったらいいと思います。私自身の考えも、今、していることも、多くのフィットネス関係者のそれらとは、少しズレていると思います。私自身は、同じような健康習慣を持ち、人生にとって前向きな人同士のつながりをつくり、そこにいるお互いがお互いを認知しながら関係性を保っていけるコミュニティの存在が、日本になくなってしまったらまずいという思いから、『健康習慣クラブALIVE』をつくっています。古き時代の人情味あふれる関係性が、地域社会に果たす価値を、私は信じているのです。その価値を残せるか、残せないか、今がギリギリのところなのではないかという危機感、焦燥感が、私にはあるのです。明日の業界を担う前途有為な皆さんには、ぜひ自分がやらずには死ねないと思うことにチャレンジしてほしいと思っています」

独立志向のある若者よ、燃えろ。未来の日本の社会は、君たちの行動にかかっている。

Review 3

面を押さえ、認知を促し、生活者が選ぶサービスになることが、成功の秘訣

株式会社 nobitel 代表取締役 黒川将大氏



コロナ禍による変化に対応した経営を推進

「Dr.stretch」に加え、最近では30分ピラティス「WECLE」も展開し、コロナ禍による影響を克服し、好調裡に経営・運営を進めている株式会社nobitel。生活者が身体のコンディショニングを維持するために、専門的なストレッチが向くのではないかと、サッカーをしていた自身の子どものけがのリハビリテーションから

創業者、黒川将大氏（現代表取締役）が、ヒントを得て、ストレッチ業態の展開を発想した。当時、それまで展開していたリラクゼーション店舗で実験的に、ストレッチプログラムを導入し、そのニーズを検証、確かな感触をそこで得た後は、すぐに100店舗までのシナリオを描いて、店舗展開をスタートした。身体に悩みを感じている生活者、スポーツのパフォーマンスアップを求めるプレイヤー、プロアスリートやプロ

スポーツチームなどにも導入されている独自技術をもとにしたストレッチ「コアバランスストレッチ」を開発、提供し、理想の身体づくりや体質改善をサポートし、顧客がストレッチを生活習慣の中にスムーズに採り入れられるようにサービスの標準化と人材育成、デジタル化などを進め、ストレッチというカテゴリーの中で、顧客からNo.1ブランドとして認知されることを目指しつつ、コスト効率にレバレッジが効く運