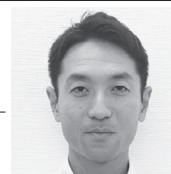


Method 4

4つのポイントで習慣化を実現する、
「健康習慣クラブALIVE」

株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏

健康習慣クラブ

もともと中規模のジム・スタジオ型業態の運営やコンサルティングを軸に事業活動をしていた株式会社フィットネスビズであるが、2016年に「健康習慣クラブALIVE」（以下、アライブ）という延床面積わずか50坪ほどの小規模業態を平塚市（神奈川県）に開設。'18年には2号店を大和市（同）に開設し、さらに'19年には神戸市（兵庫県）にて業務受託で運営していたアライブと同モデルの小型クラブを直営化した。いずれも上限の定員を300名と定めているが、どのクラブも順調に推移している。

この業態では、「（生活者自身が）いつまでも若々しく快適な日常生活を送り、人生を楽しめるように、1回45分、週に2回の運動で身体をよりよく変え、毎月のイベントやコミュニティを通じて健康的で楽しいライフスタイルを提供するアットホームで小さな会員制フィットネスクラブ」（伊藤氏）を目指した。

「ストレッチ、筋力トレーニング、バランストレーニング、ケアの4種類、計45分間のプログラムに健康に必要なすべてを凝縮。ダイエットや肩こり・腰痛などといった悩みに対しても、この45分間のプログラムで解決に導こうと考えました」（同氏）

この業態は、既存のジム・スタジオ業態の運営をしているなかで気づきを得て、実現したいと考えたもの。ジム・スタジオ業態の運営を続ける

うちに、徐々にもやもやとした想いを抱えることになっていった様子を、伊藤氏は次のように振り返るとともに、この業態にける思いを熱く語っている。

「『お客さまに本当の意味で健康になってほしい』。これがこのクラブを設立しようと思った率直な私たちの想いでした。それまで10年以上にわたってフィットネスクラブでトレーナーとしての運動指導や経営をしてきました。そのなかで接してきたお客さまにはサポートを通じて身体が変わり、喜んでもらえる場面が幾度もありました。でも、心のなかにはいつも晴れない気持ちがあったのです。

それは現状のフィットネスクラブのかたちではお客さまの人数が多過ぎて、一人ひとりに対して十分なサポートができないこと、人間的な関係性がもてなかったことです。一般的にフィットネスクラブには2,000～3,000名ほどの会員さまがいらっしゃるのに、ジムのエリアに立っているトレーナーはわずかに4～5人程度。これではすべての方に対応することなど不可能です。結果として効率性が求められ、「広く、浅く」の対応しかできません。これで本当にお客さまの健康に対して責任を果たすことなどできません。お客さまに「いつまでも健康で豊かな人生を送ってもらう」ためには、トレーナーがお客さまに寄り添い、末永いお付き合いをしなければ、それは実現できないものです。また、フィットネスクラブが提供しているのは流行り

のエクササイズばかりですが、それがお客さまの健康にとって本当に必要不可欠なのかといえば、そうではありません。健康にとって大切なのは「運動・栄養・休養」を軸にした健康的な日常の習慣をもつことです。私たちはそのような正しいことを伝えてお客さまの健康をサポートし、それを人間的なお付き合いのなかで続けていきたいと考えました。そうした想いから、この健康習慣クラブをつくるに至りました。10年以上にわたり、フィットネスクラブの運営に携わってきて、私たちが出した答えが健康習慣クラブというかたちなのです」

伊藤氏は、さらに店名のタグラインを「健康習慣クラブ」としていることについて、次のようにその理由を教えてくれた。

「これこそまさに、私たちの最上位の哲学であり、いかにしてお客さまに健康づくりを習慣化していただくかをテーマに取り組んでいこうとする私たちの姿勢の表れでもあります。健康づくりは、人生のある期間、一生懸命に取り組めばいいというものではなく、一生涯習慣にしてほしいものです。一般的に歳を重ねるごとに健康リスクは増えていきますから、ずっと続けて取り組んでいくことが大切です。人は何を習慣にしているかで、その人となりも形成されていきます。健康的なライフスタイルを身に付けた人は、前向きに生きられるようになりますし、それは結果として幸せな人生を歩めることにもつながると思います」

習慣化を実現するための 4つのポイント

では、アライブは、どのような考えに基づき、どんな取り組みをして、習慣化を実現しようとしたのか。

習慣化のために、伊藤氏が最も大切なこととして最初に挙げるのがルーティーンをつくることだ。そのために、アライブでは、入会希望者に対して原則週2回（月会費9,000円）の利用を提案して通えそうな曜日・時間帯をあらかじめ決めてもらい、スクールのようなスタイルで通ってもらうことにしている（※週2回通うことが難しいという方のために、一応、週1回・月会費6,000円のコースも備えている）。フィットネスクラブは、“いつでも利用したいときに、好きなだけ”というスタイルで入会を促しているが、実のところ気が向いたときだけ不定期に利用するのではなかなか習慣化できないのが実状だろう。

習慣化のための2番目のポイントとしては、スモールグループ形式での提供だ（写真1）。仲間やトレーナーとともにトレーニングすることによってモチベーションが維持できる。アライブではオールアウトするレベルのトレーニングを提供しているため、とりわけ仲間の存在は重要となろう。それまで運動にあまりなじみがなかった生活者にとって、セルフトレーニング形式では、習慣化するのは難しいだろう。伊藤氏は、「スケールメリットより、スモールメリット」と表現しているが、「狭いスペースでトレーニングするからこそ、トレーナーも目配せや、認める、褒めるといったことができます。また、仲間との関係性もつくりやすくなり、結果、成果も出しやすくなる」（同氏）のだ。

◆写真1



3番目のポイントは、健康リテラシーを高めること。

「依存から自立へとシフトしていくためには、健康づくりに関して間違った情報や思い込みに気づき、正しい知識・技術を知ることが大事になる」（伊藤氏）

アライブでは、スクール制をとっているため4週間稼働した後の月末の29日・30日・31日を使って健康づくりに関するセミナーを提供することにしている（写真2）。腰痛や食事、脂質などの栄養素について、健康リテラシーを高めるための60分間の講義を1日あたり4回提供することにしている。これとは別に毎週のレッスン時にも、最初のパートであるストレッチを終えた後「1分間セミナー」という健康リテラシーを高めるパートを設けて、提供している。会員からも「毎月のセミナーで食事のポイントを聞いて、小麦や添加物を減らして玄米や野菜中心の食生活に変えることができました。おかげで花粉症や蕁麻疹が劇的に改善しました」「1分間セミナーや月末セミナーはとても勉強になります。おかげで食生活がだいぶ変わり体調もよくなったので感謝しています」などと評価する声をもらっている。さらに、メルマガやブログなどでも、健康リテラシーを高める情報を配信している。

4番目は、関係性を構築するため

◆写真2



のイベントやサークルへの取り組みである。イベントは、たくさんの種類を多数実施してきている。

「先週はBBQを、来週は調理実習イベントを男性の会員さま向けに公民館を利用して行う予定です。このほか、これまでに潮干狩り、ハイキング、お花見、ボウリング、競馬観戦、くだもの狩りなど、本当にたくさんのイベントを行っています」

同氏は、参加して喜ぶ多くの会員さまの笑顔を思い浮かべながら楽しそうに語る。サークルについても、「麻雀や釣りのサークルなど、複数のサークルが会員さま主体で立ち上げられ、活発に活動が継続されています。今度、新しくキャンプのサークルが誕生しそうです」と、語る。どうやら、多くの会員さまにとって、アライブは第2、第3の家であり、またコミュニティの場になっているようだ。

コミュニティとしてのアライブの存在価値について、伊藤氏は次のように語っている。

「私たちがこのクラブをつくった大きな理由のひとつに、お客さまと人間的な関係を築くことができる“場”をもちたいと思ったことがあります。現在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。それは家族、学校、地域社会、職場など、様々なところで起こっていま

す。そうした薄れゆく従来型のコミュニティ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っています。世界保健機構（WHO）が定義する健康として“身体的健康”“精神的健康”、そして“社会的健康”の3つが掲げられています。ここでいう“社会的健康”とは、人とのつながり、結び付きとしての意味合いでしょう。私たちはアライブをコミュニティの場として、単に身体的な健康にとどまらず、精神的な健康や社会的健康までを含めた健康をともに共有できる空間にできるように、会員の皆さまと一緒に育てていくことができると考えています。人と人との関係性が生み出す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は稀有でしょう。私たちのクラブでは人と人をつなぐ“ハブ”や“メディア”のような存在になりたいとも考えています。同じような健康習慣をもち、人生にとって前向きな人同士のつながりをつくることは、素晴らしいことです。お互いを認め合いながら関係性を保てる人数というのは、限られるでしょう。仮にネット上で1,000人の友人がいても、そのすべてと人間的な関係は保てません。“クラブ”とは、もともと西洋において同じ価値観をもった社会的なサロンの“場”でした。その言葉通り、このアライブを、健康習慣をもつ方同士のつながりの“場”にできればと思っています。

アライブの月あたりの退会率は1%と非常に低い。しかも、そのほとんどは、転勤や親の介護などの不可避なものばかりだ。この低退会率は、伊藤氏が挙げた4つのポイントを徹底していることの成果といえる

が、この状態が継続することによって、会員さまにとっても価値が蓄積され、アライブに所属することの魅力が増してくる。トレーナーとしても、かけた努力が無駄にならないためやりがいを感じることができる。また、クラブとしても経営的な価値が蓄積され、経営効率を良化させていくて喜ばしいことだろう。時を経るごとに会員とクラブのエンゲージメントが強くなり、LTVを高められることが、小規模業態であるアライブの経営の最大の特徴といえる。年間に4割以上が辞める大型・総合業態のクラブでは、この経営的恩恵を得ることは難しい。

独自の価値を備えたクラブ

アライブ平塚店は、周辺に様々な業態のフィットネスクラブが十数軒ある競合エリアであり、今でも新規出店が続く激戦区にあるが、この間も総会員数を1名も減らしていない。会員さまからは、独自の価値を備えたクラブとして認識されているようだ。会員さまが、一般的なフィットネスクラブに通っている友人にアライブについて話すこともあるらしいが、決まって「えっ、そんなクラブがあるんだ」「フィットネスクラブであることは確かなんだろうけど、かなり（一般的にイメージされるクラブとは）違うね」と、驚きの表情を浮かべながら言われるらしい。ここからアライブが、従来型のクラブと違う逸脱的なポジションをとるクラブであることがわかる。

伊藤氏は、「アライブの構想時から、会員継続は意識していました。通常は、マーケティングやセールスをしてからリテンションについて考えると思いますが、私たちはリテンションを考えてからマーケティングやセールスをすることにしました」と

語る。どんなお客さまを対象にして、どうサービスを提供すれば継続してもらえるかをきちんと考え、マーケティングやセールスをしてきたため、「当然、体験入会率もほぼ100%であり、エンゲージメントもつくれるわけです」と同氏は述べる。

伊藤氏が意図して対象顧客としたのは、運動初心者、または従来型のフィットネスクラブで運動習慣化に挫折した経験者だ。クラブの設えもこうした顧客以外が入会しづらいものになっているのかもしれない。フィリップ・コトラーらが1971年に提唱したデ・マーケティングの概念（顧客全般の、または一定クラスの顧客の需要を一時的または半永久的に抑制するマーケティング活動）にも重なるところがある。また、アライブでは、会員さまを単にサービスを消費する存在としてではなく、価値創造プロセスのパートナーとして、サービス開発や、新しいイベントやサークルなどのアイデアの創出と一緒に取り組んでいる。この点からは、価値共創（コ・クリエーション）が起こっているともいえる。同氏は「お客さまがほかのお客さまにサービスを贈与すると、その恩に報いるように贈与を受けたお客さまがほかのお客さまに新たにサービスを贈与するといった関係ができてきているのですが、これが本来的なコミュニティのあり方だと実感しています」と、顧客間でも価値共創が起こっていることを指摘する。ここでは、従来型のフィットネスクラブを超える価値が創出されているようだ。

生身の人間として捉え、コミュニケーションを

アライブでは、毎週1回、各会員さまの状況を確認し、習慣化できない予兆がある会員には、個別にアプ

ローチしていくことにしている。来館状況がイレギュラーになったそのときに、電話やメールなどをして継続利用を促しているのだ。また、会員さまの誕生日などにも、お祝いのカードをお送りするなどしている。

このほか、伊藤氏が会員継続を促すための方針として特にこだわり、トレーナーらに伝えていることとして、「お客さまを生身の人間として捉えて、コミュニケーションしてほしい」ということがある。これは、「習慣を身に付けるには、お客さまの思考を変えなければいけない。思考を変えるためには、もしかするとそのお客さまのそれまでの価値観を変えてもらうためにデリケートな部分にも触れざるをえなくなることもある。そうしないと、動因を明らかにすることは難しいから。そのときに大切になることとして、距離感やタイミング、あるいはそれまでにお客さまとトレーナーとの間にどれだけの信頼関係ができていいのかといったことがある」といった考えに基づいている。トレーナーがお客さまと相応の信頼関係をつくるには、自己開示していくことも必要になろう。そうすると、トレーナー自身の人間性も露わになるわけだから、トレーナー自身も人間的に成熟していくことが求められる。デジタルテクノロジーが高度化しつつ、普及のスピードが増していくこれからの時代には、より人間対人間のリアルな関係性が貴重になってくることだろう。「相手のことを誤解なくわかりあえる状態にしていくことが、私たちが目指す理想的な方向です」。伊藤氏もこう言い、クラブにおけるコミュニケーションの大切さを強調している。

ここで、これまでに実施してきた継続促進の取り組みのなかで、あまり効果的でなかったものがあるかど

うかについても、伊藤氏に尋ねてみた。「これは10年ほど前のことです。会員数数千人規模のクラブでの事例ですが、お客さまは利用回数が減ってくると退会しやすくなるとの仮説に基づき、すべての会員のファイルを1週間ごとにチェックして、1週間利用がないことを確認した会員に電話でコンタクトしていたのですが、これは仕組みありきで考えた頭でっかちな施策であったため、想定した通りの成果を出すことができませんでした。メールやLINEなどで定型的な文章を来館予定日の前日に送信するようなことをしても同じ結果になったでしょう。やはりお客さまを生身の人間として捉えて、一人ひとりの心のなかに入っていくようなアプローチができなくてははいけません。例えば、利用当日のトレーニング終了時に、トレーナーと振り返りを行い、次回の予定日を確認して、お見送りの挨拶をするといったことのほうが、はるかに効果があると考えます」。こう、反省の弁を語っている。心に届くようなコミュニケーションをしないと、人は動かないということだろう。

欠かせない、人間対人間の対話

継続可能性が高いお客さまにいか健康づくりを習慣化してもらうかというアプローチと退会可能性の高いお客さまにいかに再びモチベーションを高め、健康づくりに取り組んでもらうようにするかというアプローチは、多少異なるだろう。伊藤氏は、後者のアプローチについてはどう考えているのだろうか。

「正論としては、退会可能性が生じないように、それまでにきちんとした対応をして関係性を構築しておくことが大切になるのですが、それを一人ひとりの会員に対して完璧

にできるクラブは稀有かもしれませんが。残念なことです。退会可能性の高いお客さまが出てしまった場合に大切なことは、そのお客さまと人間対人間として話をすることでしょう。そのうえで、クラブ側としてどこまで寄り添えるのかを判断し、相応のご提案をしていくことが求められると思います。最後は、お客さまにボールをお渡しするしかないかもしれませんが、そこまでは最善を尽くすことが大事でしょう。解決策が見えてくることもあります」

最後に、健康づくりの習慣化や会員継続に関して、課題や展望について訊いた。

「アライブは、会員、トレーナー、クラブにとって、従来型のフィットネスクラブを超えた存在になっていると確信していますが、ここからさらに真のコミュニティ（共同体）のような存在—フィットネスクラブに通っているという意識ではなく、アライブというコミュニティに属していることを誇りに思えるような健康協同組合的な存在—に近づけるか、さらなる工夫と努力をしていきたいと思っています」（伊藤氏）

お客さまが、トレーナーと同じくらいにほかの会員やクラブを思いやり、主体的な取り組みをしていくようなリアルなコミュニティを目指しているのだろう。

「あと30年経ったときに、レガシーとして、フィットネス業界の仲間たちに残していけるような持続的なコミュニティがつくれたらいいなと思っています。総合業態のクラブでも、そのなかに複数の小さなコミュニティをつくることのできるのなら、それは可能だと思います。今、それにも取り組んでいるところです」

伊藤氏の眼は、はるか向こうにある地平線を見つめていた。