

II Discussion 議論

フィットネス業界のエグゼクティブら4名による、コミュニティづくりについてのディスカッションから、今後、フィットネスクラブをコミュニティ化して、メンバーが豊かで幸福感のある人生を送れるようにするためのキーポイントをまとめてみたいと考えた。

<パネリスト> 株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏
 株式会社ティップネス 取締役執行役員 小宮克巳氏
 野村不動産ライフ&スポーツ株式会社 経営企画部長 菅原大輔氏
 株式会社東急スポーツオアシス株式会社 取締役常務執行役員共創推進本部長 向井宏典氏
 (順不動、以下敬称略)
 司会:フィットネスビジネス編集長 古屋武範

フィットネス業界のエグゼクティブを、総合クラブを中心に展開する大手3社およびジム・スタジオ型施設と小型施設の2業態を運営する1社からお招きし、「コミュニティをつくる」をテーマに座談会を開催した。コミュニティと一言にいっても、その定義やあり方は様々だ。各社が考える理想のコミュニティ像や、その形成につながる取り組みや期待する効果について訊いた。

——近年、総合業態の経営状況が厳しくなるなかで、入会や継続のポイントになるのが「コミュニティ」ではないでしょうか。コミュニティをつくることで(24時間ジムなどにはない)人と人とを結び付けてできる情緒的価値を提供できるのではないかと思います。いかがでしょうか。皆さんが取り組んでいるコミュニティづくりへの取り組み事例などがあれば、教えてください。

小宮:最近、ファンベースマーケティングやコミュニティマーケティング、アンバサダーマーケティングなどいろいろなものがありますが、これらはどれもコミュニティを“手段”としたマーケティング手法です。対して、当社が宮崎台店で導入した「喫茶ランドリー」事業は、コミュニティ形成を“目的”に据えています。コミュ



ニティを使って本業に活かすという考え方ではなくて、身体的な健康だけでなく、精神的、社会的な健康にもつながるコミュニティを、慈善事業ではなくマネタイズするという、いわゆるコミュニティをビジネスにしようという発想で取り組んだものです。

フィットネス業界では30年以上前から「コミュニティが大切」と言われつつも、実際に今、うまく機能しているコミュニティは少ないのではないのでしょうか。その理由は、「顧客と価値を共創する」という発想がなく、「お客さまはサービスの受容者で、我々は提供者」という概念から脱却できないからです。クラブin

クラブも、クラブ側がコミュニティを運営して、お客さまはそれに乗っかるだけ。参加者がただ受動的に参加する組織をコミュニティといえるのでしょうか。もっと参加者の能動性がある、クラブと価値共創が成り立つ組織でないと、真のコミュニティではないと思います。

そのような考えからすると、企業側が「コミュニティをつくる」という場合の考え方は少し違うように感じます。コミュニティはつくるものではなくて、できるものと思うからです。クラブは、ルールは敷かないけれどそこまでの誘導は行い、そこから先はメンバーがいかに自走できるかが重要だと思っています。

「喫茶ランドリー」は、私がビジネススクールに通い、構想5年越しで実現させた事業です。運よく株式会社グランドレベル（以下、グランドレベル）と出合ってスタートできたわけですが、同社はコミュニティが生まれるうえで大切な3つのウエアとして、ハードウエア・ソフトウエア・オルグウエアを挙げました。「喫茶ランドリー」の本店などは、率直に言えば全然クールではないけれど、なんとなく昔住んでいた家のような懐かしい雰囲気、お年寄りはもちろん若い人も惹き付けています。周囲にはおしゃれなカフェもあり、そこにはおしゃれな人たちが集まりますが、それはコミュニティとはいえません。もっと幅広い人々が集える場所にする、グランドレベル特有のハードウエアの設計方法があるのです。「喫茶ランドリー」では、お客さまが行うイベントなどをあえてほかのお客さまの前で行ってもらうことで、見ている方が「ここでそんなことができるんだ」と感じて、次から自分たちが主催者となって行うようになるということも起きています。ただ、これらハードウエアとソフトウエアは、真似をしようと思ったらできると思うのですが、3つ目のオルグウエア、これはある程度の秩序のもとでお客さまが能動的に動くような組織構造を指しますが、これが難しい。同社はそのノウハウをもっているのです。当社が取り組む際、リスク回避のために、「テナントで出店してもらうのではダメなのか」という意見が出ましたが、私は反対しました。理由は、ベンチャー企業の資金力では多店舗展開に時間がかかってしまうことと、テナントでは同社のノウハウを学べないからです。まずは失敗しようが自分たちでやってみて、そのオルグウエアをまわす

ことができるかを知る意味でも、「当社自らが行うことに意味がある」と説得しました。

フィットネスクラブはコミュニティといえばコミュニティなのですが、常連客と新規顧客の間には必ず壁があります。特に長年通う常連客の場合、施設への要求も強くなる傾向がありますが、まだ入会されていない方も顧客と捉えるのであれば、その要求をどこまで容認するかの判断はしなければなりません。どうしても「目の前のお客さま＝顧客」という発想になりがちですし、現実的に非顧客からはマネタイズできていない一方で常連客からは長期にわたりマネタイズしているわけですから、そちらを重視してしまうのも仕方ありません。でも、一步間違えると他者を排除するコミュニティが形成されてしまいます。実際、フィットネスクラブのコミュニティは、そのようなものばかりになっていないでしょうか。常連になる前に、クラブ側が先のオルグウエアをどうやって整えられるかが重要なのですが、まだできている企業はないように思います。

——その部分を「喫茶ランドリー」で学習しているのですね。そこでの学びを本体のほうに活かせば、今後、新しいティップネスが誕生するかもしれませんね。

小宮：なぜこのようなことを痛感したかということ、プロジェクトをスタートする際に、社内でプロジェクトメンバーに事業について説明する機会を設け、グランドレベルの代表取締役社長である田中元子さんにもお話しいただいたのですが、彼女の説明が実を射ていたのです。彼女はクラブに勤務した経験がないに



小宮克巳氏

もかかわらず、この業界の歪んだコミュニティ形成を指摘し、「本来のコミュニティはこうあるべきで、フィットネスクラブはこうするべきではありませんか？」と語り、メンバーからも「本当はそうだったんだよね」という声が挙がりました。この先、この事業を拡げていけるかは私たちの頑張り次第ですが、あのお話を聞いただけでも、本当に価値がある経験だと感じています。今回の特集のなかに田中さんのインタビューも掲載されるそうですが、ぜひ業界の皆さんにはきちんと読んでいただきたいです。

——様々なヒントを田中さんからいただいたのですね。では、続いて向井さんお願いします。株式会社東急スポーツオアシスでも、クワトロサーキットなどコミュニティ感を醸成する様々なことに果敢に挑戦していますね。

向井：クワトロサーキットは、4つのチームに分かれて4つのプログラムをローテンションしながら行うもので、チーム内で参加者同士のコミュニティが生まれます。ジム中央に配置しておりスタジオの壁を取り払うことで、スタッフとの距離が近くなる、もっというとジムでトレー

ニングしている方とグループレッスンに参加する方という、今まで分けていた方々が同時に集えて活動できる場をつくろうと考えたことがきっかけでした。オープンスペースで行うプログラムは一般的に静的なものになりがちですが、あえて動的なプログラムにすることで、参加者側には周囲から見られている高揚感や、共同体のようなつながりを感じてもらおうことも意図しました。レッスン終了後は、皆さんハイタッチしたり、会話がはずむ場面が見受けられます。私は、フィットネスクラブはお客さまにとって家や職場に続くサードプレイスになれると信じています。同じ趣味、目的をもつ人々がつながれる唯一の場にフィットネスクラブはなり得るはずです。

また、企業側としてのメリットとして、当社のRAFEEL恵比寿24Plusで取り組んでいた「RAFEEL VILLAGE」を例に挙げると、「VILLAGE」のようなコミュニティはお客さまの継続につながると考えています。入会半年後の継続率としては実際に「RAFEEL VILLAGE」に参加されている方は参加されていない方と比較し17%の差がありました。

小宮：1つ懸念されるのが、そういうイベントやコミュニティに参加している方の継続率が高いことは相関関係として事実だと思いますが、因果関係になっているかという点です。コミュニティに参加されるようなりテラシーの高い方は、もともと継続率が高いのではないかという点は、常に当社でも議論的になっています。

向井：「RAFEEL VILLAGE」は運動以外のつながりをつくることを意識

して立ち上げたもので、そのようなつながりもフィットネスクラブには必要だと考えています。「RAFEEL VILLAGE」にある様々なアクティビティや、セミナー、パーティーなどは実際、フィットネスクラブではつながらなかった方たちがつながる機会となっています。「VILLAGE」活動だけで継続率に明確な因果関係があることは証明できてはませんが、この取り組み自体は必要なものだと考えています。

——個人がそういった多種多様なコミュニティをもてるのが幸せや満足に直結することは間違いないでしょう。「RAFEEL VILLAGE」に魅力を感じて入会した方もいるかもしれませんが、そうしてLTVの高い方が増えてくださると、フィットネスクラブの価値も高まっていくと思います。

小宮：私も、理論的には因果関係になっていると思います。例えば、メガロスさんとティップネスが提供する身体的な健康へのアプローチについては、元になっている運動理論が同じわけですから大きな差はないはずです。だからこのサービスだけを提供していたら、顧客は安いほうへ、新しいほうへと流れてしまうのですが、そこにコミュニティという人間関係があれば、よほどのことがない限り、それを立ち切っただけに移るということはないでしょう。そういった意味で、間違いなく離脱防止にはなっていると思います。

菅原：私がフィットネスクラブで課題に感じるのは、コアなユーザーとそうでない方、この2つの方々をいかにつなぐかということです。もともと私はテニスコーチ出身なのです



向井宏典氏

が、テニススクールでも同じ現象があります。テニスはレベルごとに分かれているので、ある意味コミュニティが作りやすい環境が整っています。もちろん年齢差や職業、男女の違い、さらには上達志向の強い方とそうでない方といった違いがありますが、テニスがうまくなりたいたいという共通の目的があることで、フィットネスクラブよりはコミュニティが生まれやすい環境です。私が当時行っていたのは、意図的に新規の方とコアな方でペアを組んでいただき、なじんでいただくということでした。このことをフィットネスクラブにもうまく応用できたらいいと思うのですが、いつ、だれが来るのかがわからないことがネックになっています。

なお、当社では現在、単なる安売りのキャンペーンを行うのではなく、価値あるサービスを提供することできちんと対価をいただくことと、退会率を下げることに取り組んでいます。課題になるのは若年層の退会抑止ですが、そこでもコミュニティが鍵になると考えています。しかし、キャスト（メガロスにおけるスタッフの呼び名）からは「今の若い方たちはコミュニティをあまり求めていないのではないか」という意見が出て、その流れで「そもそもコミュニ

ティが必要なのか？」という議論になってしまうのです。私はテニススクールで幅広い世代の間でつながりが生まれることで、継続により影響を与えることを実際に見てきているのでコミュニティは必要だと考えているのですが、それをいうと「でもそれはテニススクールの場合ですよね？」となってしまう。難しいところですよ。

小宮：これ、あまりいうと怒られてしまいますが（笑）、私は会員制というマネタイズ手法をとるフィットネスクラブ自体が、一番コミュニティを阻害しているような気がしています。会員制ということは、もちろん我々がそう思っているわけではありませんが、非会員の方は歓迎していないということです。クラブにはフロントがあって、会員証を専用機器にかざす、あの行為自体、非会員の方にはすごいハードルになっているように感じます。また、20数年前に私が運営にかかわったある地方の店舗で実際にあったことですが、現地スタッフから「ショックなことがありました」と連絡があって何かと思えば、ポスティングをやったら半径500m圏内に、その店舗がフィットネスクラブだと認知している家は10軒に1軒程度しかないことが判明し、「こんなに足元に開拓余地があったとは…」ということでした。確かに外観からはフィットネスクラブであることはわかりにくかったのですが。

今のお話で気になるのは、テニススクールには上達しないといけないうバイアスがあり、これをフィットネスクラブにあてはめると「週2回来たほうがいいですよ」とか、1ヶ月来館されなかった方に「お久しぶりです」とお声がけす

るといことになると思うのですが、このことが本当に顧客のためになっているのかという点です。本当にコアな方と新規の方のつながりをつくる方がいいのでしょうか。フィットネスクラブは「別につながりたくない」という方にとっても居心地のよい場所でなければいけないですし、そうでないと「あそこは私たちが行くところではない」と思われてしまうのではないのでしょうか。実際、そのような方たちを振り向かせたのが「カーブス」ですよ。

なお、ある調査では、山登りが好きな方はとても健康らしいのですが、健康になろうと思って山登りをしている方はだれもないそうです。好きで山登りしているうちに、結果的に健康になっているわけです。フィットネスクラブは「健康になりましょう」とばかりアピールするのではなく、様々な楽しみ方を用意して、究極をいえば、運動しなくても健康にできる方法を提供できるようになることが必要だと思います。コミュニティに関して、ただ「皆がつながるのはよいことだから」という概念で取り組んでしまうと、うまくいかないように思います。でも、菅原さんが言ったことが、とても重要であることは間違いありません。ただそこで「そういったコミュニティが必要」から「そういうコミュニティがあってもいい」という視点をもつと、そのコミュニティに入れない方にも居場所を与える表現になって、より理想的かもしれませんね。

菅原：確かにそうですね。私のなかでも、コミュニティに入りたくない、入れない方については懸念するところではありますが、現実的にどうするかというのが悩ましいところです。



菅原大輔氏

レベルアップや楽しさに重点を置いたコミュニティがある一方で、例えば長年寄り添っている夫婦のように、会話がなくても心地よく一緒にいられるというような、過度な気遣いや遠慮のいらぬコミュニティも大切だと考えています。実際、テニススクールでレッスンを行っているときは、楽しそうに盛り上がる方々がいるなかで、周りに嫌な顔をしている方がいないかということは、常に意識していました。

——コアな方と新規の方を無理やりくっつけてみるという発想は面白いですね。

菅原：反応を見てみるための手段の1つとしては、やってみてもいいと思います。

小宮：実際にやってみて反応を見るというのは確かに重要です。行動観察について学んで気づいたのが、アンケートやインタビューなどは、大抵正しい顧客心理を引き出せず、本音を把握しにくいということ。だから、無理やりくっつけるというのはハードなやり方かもしれないけれど、お客さまの反応を知るために、ときには無理にでもやってみることは重要だと思います。“聞き出す”の

ではなく、“観察する”“洞察する”という視点が、とくに非顧客や新規顧客のニーズを把握するには非常に大切になりますから。

当社は2年ほど前にNPS (Net Promoter Score) を調査しまして、それ自体はもちろん悪いことではありませんが、そこからわかることは極めて限定的だなと感じました。

伊藤: 当社では小型施設を運営していて、小宮さんの「コミュニティを手段とするのか、または目的とするのか」という点では、明らかに後者の方針をとっています。「健康を基軸とした村のような施設にしたい」と考えたことが始まりでした。総合業態のフィットネスクラブを運営するなかで、退会された方の受け皿となるような施設をつくろうと考えたときに、これまでの延長線上ではまぎらず無理です。コミュニティ形成の方法として、何かほかと隔てるポイントを決めることが必要だと思うのですが、それをサイズにするのか、何かの観点においてするのかと考え、当社はダウンサイジングすることを選びました。また、それまでのように金銭を介した提供者と受益者という関係だけでは先はないだろうという思いもありましたので、それらを越える結び付きをつくるために、“贈与の関係性”をつくろうと決めました。

私はコミュニティそのものを売り物にすることは難しいと思っています、あくまでも別に中心となる価値があって、そこにコミュニティが付随している、または帯びてくるのが健全だと考えています。最初からコミュニティを売り物にしても、その関係性はどこかで絶対崩れると思うのです。コミュニティありきのコミュニティというよりは、あくまで

も健康という基軸に付随するかたちでコミュニティができればいいと思っています。ただ身体的な健康サービスを提供するだけでは、サービスの幅が狭く、現代では継続するのが難しいでしょう。情緒性や社会性も構築できる施設をと考えた結果、誕生したのが小型かつコミュニティが鍵となる現在の業態でした。

——着想のきっかけは何だったのでしょうか？

伊藤: 会員数が2,000～3,000名となると、一人ひとりのお客さまと関係性を築くのは難しいですよ。ただのお客さまとスタッフではなく、1:1の関係性が保てるのはどれぐらいの規模だろうと考え、スタッフ2.5～3人に対して会員300名であれば可能だろうと算出しました。

スタッフにも、「人対人として対応しなさい」と言い続けています。コミュニティのなかで起きる問題というのは、人間同士の摩擦であり、フレームワークのなかで解決できるものではありません。解決できるのもやはり人間です。だから、スタッフとお客さまという関係ではなく、スタッフも対等にお客さまと対応することが必要だと考えています

——ただ身体的な健康を提供するのではなく、お客さまがどうしたら幸せな人生を送れるか、そういうところまでよく見ているのです。希薄な関係ではなく、対等な人間として、深くお客さまと接しようとしているのです。

小宮: 300名というユニットが前提となると、企業がコミュニティをベースにビジネスをするという視点



伊藤友紀氏

でしょうか。そうすると、常に企業側がコミュニティを管理する状態にならないですか？

伊藤: スタート時点ではそうかもしれませんが、しばらくしてお客さまとお客さまがつながり始めると、自走するようになります。そのために、レッスンは最大10名としており、曜日と時間を決めて通っていただくスクール制をとっています。

小宮: だれがいつ来るかわからない、フィットネスクラブのビジネスモデルとは違うのです。一般的な会員制のように、施設利用権の対価として会費をもらうということでは、コミュニティはつくりづらいし、お客さまのニーズも多岐にわたり満足していただくことが難しくなります。スクール制にすれば、同じスタッフと会員さまが毎回接することになるし、スタッフは特定の会員さまにフォーカスできる。そういう業態をつくろうという視点は、今までこの業界に欠けていたと思いますから、素晴らしいですね。当社でも、今の総合業態をデフレーミングしてみることが必要かもしれません。

——小型施設を運営してみて、反対に2,000～3,000名のフィット

ネスクラブでも、ここをもっとこうすればうまくいくだろうと気づいたことなどありますか？

伊藤：当社は2,000名規模のジム・スタジオ型施設も運営しているのですが、小型施設でやってよかったことを部分移植してみようということに取り組んでいます。入会初期の方に通う曜日と時間を決めてもらうことは有効ですね。初期定着にもつながると考えています。また、小グループ、小コミュニティの集合体として2,000名を形成しようという考えから、年代別や入会時期ごとにパーティーを開催するなど、意図的につながりをつくるイベントを開催しています。

小宮：小パッケージでやったものを、総合業態に組み込むという話は、逆にいえば、総合業態の一部の機能を独立させて、単独のビジネスとすることも可能ということですよ。参考になります。

——そこでは、1度小さく試してみ、肌感覚でよさがわかったうえで本格的に実行するという流れがポイントかもしれません。

小宮：小さくやってみて、失敗から学ぶという考え方を許容する姿勢が業界にもっと浸透すればいいですね。

——野村不動産ライフ&スポーツ株式会社は、トップが「失敗してもいいからやりなさい」ということを言われていますね。

菅原：むしろ今、私たちの取り組みには物足りなさを感じていると思います。「どんどんやって失敗しなさい」とはよく言われますね。

小宮：うまくいくかわからないけれど、やってみてわかることは多いはず。やるかやらないか、その差はいずれ出てくると思います。セントラルスポーツさんの24時間型ジムなど、1号店から現在に至るまで、どんどんかたちが変わっていますよね。同じものにこだわらず、出してみよううまくいかなかった点を改善してよりよいものにしていこうという姿勢はすばらしいと思います。

——新しいことに取り組む際、「自分にやらせてください」と手を挙げたら、本当にやらせてくれるというような、社長だけが常にリーダーではなくて、テーマによってはだれもがリーダーになれるという環境が企業側に整っていることも必要かもしれません。同様にコミュニティも、テーマによってお客さま自らが手を挙げてくれる状態になるのが理想ですよ。

伊藤：当社の小型施設では、大型の施設と比べてコミュニティへの制限を大きく減らして、ある意味、お客さまにお任せする方針にしました。現在、運営開始から4年目に入り、当初の理想通り、お客さまと一緒に自走するかたちに近づいてきていると感じています。例えば去年、スタッフが新しく美術鑑賞サークルを立ち上げて毎月1回、お客さまと美術鑑賞会を行っていたのですが、参加者の1人でコンダクターをされている方が、「対話型美術鑑賞会をしませんか？」と提案してくれたのです。そうして、スクリーンで絵画を映し出して、描かれているものの背景などについてほかのメンバーと会話しながら、皆で1つの絵を紐解いていくというイベントが開催されました。同様に、お客さまからの発案

で、薬膳教室も実現しています。

——年末の大掃除もお客さまが進んでやってくれるそうですね。

伊藤：オープン初年の年末、お客さまから「大掃除どうするの？」と訊かれて、当然「私たちがやりますよ」と言ったら、「普段私たちも使っているところだから、一緒にやりますよ」と言ってくれて。業界の一般的な考え方からすると、「申し訳ない」と感じますよね。だから最初はお断りしたのですが、「同じように思っている人もいるから募集してみなさいよ」ということで呼びかけてみたら、最大10名としていた定員がすぐに埋まってしまったんです。当日は大掃除をして、その後お茶会も行いました。

向井：会員さまの平均年齢が70歳以上の当社の「らくティブ」でも、最終レッスンを終わった後、次の日のスケジュールの掲示版張替などはお客さまのなかに主体的にやってくれる方がいらっしゃいます。先ほどの伊藤さんの美術館の話でとてもいいなと感じたのは、リーダー的な方以外にフォロワーの方が周りをサポートされる、その方たちがたくさんいればいるほど、サークルも盛り上がりますよね。「OASIS VILLAGE」に関わっていたときに感じたのは、リーダーとなる1人の方にすべてを任せては負担がかかるし、不満が出てきてしまうので、そこにほどよいフォロワーがいてサポートしてくれるかたちになったのが理想であったと思います。

——菅原さん、これまでの話を総合して、コミュニティ形成のポイントと感じられた点などはありまし

たか？

菅原：かつて支配人を務めていたときを思い出していたのですが、フィットネスクラブにはいろいろな会員さまがいて、無償で何か自分の特技や能力を提供したいという方もたくさんいたと思うのに、それを推奨する空気をつくっていなかったなと反省しました。

——コミュニティづくりをするうえでこれはやってはいけないというタブー、あるいはこれだけははずせないというキーポイントがあれば、教えてください。

小宮：冒頭に話したように、お客さまは顧客だからと、お客さまが受身的な立場になるコミュニティのつくり方はよくないと思います。そもそも顧客として目の前の会員だけを見てコミュニティをつくるのもいけません。ある意味、すでにフィットネスクラブのファンの方たちなので、その意見だけを聞くのでは不十分です。

ここで、少し退会率の話をしたいのですが、担当者制かつ技術習得という目的に特化しているスイミングスクールですら平均退会率は2%台です。総合業態のように広いニーズに対応している業態が、どんなことをやってもスイミングスクールの退会率を下回することは不可能だと思いますし、そもそも規模的にも、ある程度のお客さまの入れ替わりは絶対にあります。もっといえば、退会がいけないという考え方自体がよくないと思うのです。気持ちよく辞めてもらえる退会ならばいいのではないのでしょうか。ただ、前提として、そうした方が気軽に戻って来られるような、またフィットネスクラブに入

会したことのない方が入りやすい環境を整えていることは重要です。究極をいえば、会員制のマネタイズだけに固執しては、新しい方も、退会された方も戻って来ないだろうし、真の意味でのコミュニティは形成できないと思います。

——それらの課題を解決できる、具体策などはありますか？

小宮：スクール型のビジネスモデルは重要なテーマだと思います。でも、それはどこもやっていることですから、スクール型に別の何かを付け加えた業態を模索しているところです。

向井：コミュニティ形成にスタッフの熱意が一番大事だと思います。ある意味、仕事が増えることになるわけですから、やらされ感だけで取り組むのでは継続できないでしょう。自らやりたいという気持ちがあって、また何のためにこれをするのか？ということも理解できていることは大切だと思います。なお、紙やHPだけで済ますのではなく、直接お客さまと顔を合わせてから展開していくこともポイントだと思います。

当社では、去年2月にWEBGYMを活用してきれいになりたい女性のための「#WEBGYMキレイ部」を立ち上げ、渋谷で朝活を行うコミュニティ「朝活」とコラボレーションすることも行いました。「朝活」のメンバーから15人ほど加わり、まず目標を決めてから、毎日WEBGYMを利用してトレーニングを習慣化してもらい、感想をハッシュタグをつけてアップしてもらいます。週1回は実際に顔を合わせてトレーニングも行いました。今の時代、お客さまにトレーニングについてコメントをアップしていただくこ

とも非常に大事だと思います。見ている人から「いいね」が押されたりすれば本人のモチベーションも高まります。また読んでいる人も「やってみようかな」という気持ちになると思います。

伊藤：まずは、お客さまがクラブに求めている価値を満たすことでしょう。それなしでコミュニティは形成されません。また、主体性を発揮してくださる会員さまだけに頼っていてもいけませんから、施設側として、そういう方を増やす努力も必要です。会費以上の価値を感じられるサービスを受け取れば、お客さまのなかに自然と感謝の気持ちが積みあがっていき、トレーナーにお礼をしたいという気持ちになります。お客さまが旅行に行ってお土産を買ってきてくれるとか、通常のフィットネスクラブでもありますよね。イベントに参加してくれる、継続してくれるというのも感謝の表れの1つだと思うのです。それが（施設側の）贈与に対する返礼であり、もらえばトレーナーはやはりうれしくて、さらにお客さまに貢献しようがんばります。この贈与と返礼のループをつくるのがポイントだと思います。

——理念とビジネスモデル、オペレーションが整合していて、すべての利害関係者が幸せになれるループをうまくまわすイメージですね。伊藤さんはトレーナーをやっていたから、トレーナーの気持ちがわかる場所も大きいのかもかもしれませんね。

小宮：ビジネスモデルについていえば、この業界には総合業態もあれば、伊藤さんのところのような小規模なモデルなど様々なモデルがあるなかで、一律にコミュニティを語っても

不整合が起こります。私自身の考えとしては、相当額の投資をして、非常に高い固定費のなか、ある程度の在籍を維持しなければいけない総合業態のモデルにおいて、コミュニティ形成に取り組むことが本当にいいのか、疑問がないわけではありません。

伊藤：大規模施設で、退会率を下げることに着目して取り組むのでは無理があるかもしれません。当社の小型施設4店舗あるうちの一番古い店舗の退会率は1%ちょっとです。小型でもこれぐらいの退会率がありますから、大型施設がそれを下回るのはまず無理です。そうならば、やはり気持ちよく退会してもらって、いつか再び戻ってきてもらえるような構造をつくることに取り組んだほうが現実的かもしれません。

小宮：ティップネスにも総合業態もあれば24時間型もあるように、様々な業態や企業があるなかで、あくまでも選ぶのはお客さまです。当社としても、事業のベースを総合業態に置いて将来を考えていくのか、総合業態は1つの引き出しと割り切るのか、考える時期にきていると感じます。

——総合業態の経営が失速してきたからどうかしようという考え方は、稼働率が落ちてきた工場で「(稼働率を上げるために)何かしなければいけない」という考え方に近いと思うんです。これは顧客視点でなくて工場視点の発想ですよ。

では、最後の質問ですが、コミュニティがもつ可能性または、それを後押しするようなドライブ要因があるとすればそれは何か、教えてください。

小宮：私が最近、新規事業について

考えた際にベンチマークしたのはカーブスとコメダ珈琲です。コメダ珈琲って、朝から多くの高齢者に利用されているんです。ある調査によると、独居と、独居になる可能性がある2人暮らしの世帯を合わせると、全国で6割を超えるといわれています。独居になると、人とのつながりが減るうえ、宅配サービスなどを利用していたらそれこそ家から出なくなって、さらにつながりがなくなります。もちろん運動量も減ります。そんな1人暮らしと思われるご高齢の方が、モーニングを食べにコメダ珈琲に来るといのは、ポケモンGOと同じぐらい、ヘルスケアになっているのではないかと感じのです。ただ少し残念なのは、こんなに1人暮らしの方が集まっているのに、互いの会話がないうこと。そこで、我々がサポートすることで、食事後に人々がつながったり、健康になれる取り組みができないかと考えています。私たちは、どうしても身体的な健康を提供することを先に考えてしまうけれど、山登りのように、後から健康がついてくるという流れでもいいのではないのでしょうか。人が集ったときに、運動したい人は運動できるし、コミュニティをつくりたい人はそれができる、そういったビジネスがヘルスケアにもつながるはずですが。業界として、これからはもっと視野を広くもつことが必要でしょう。

向井：お客さまとフィットネスクラブ(スタッフ)、お客さま同士をつなげていくことは大切なことだと思います。また、コミュニティをお客さまとともに作る過程で、スタッフも確実に成長していくと思います。店舗業務を行いながら、お客さまとコミュニティを醸成することに関わ

ることで、お客さまと喜びや楽しさを共有する取り組みは、もっと増やしたほうがいいのかもかもしれません。

私は、かつて心齋橋WEST店のマネージャーを務めているときに、クラブinクラブとしてランニングサークルをつくったのですが、そのときのリーダーを務めていた会員さまが素晴らしい方で、フォロワーも数名いらっしゃり大阪城公園を皆で走るなどして楽しんでいました。10年ほど前にリーダーは亡くなられてしまったのですが、当時、走っていたメンバーの方やスタッフで今も毎年追悼ランが行われています。当時、かかわっていなかったスタッフはその方と直接面識はないわけですが、追悼ランを通してつながりが継続しているというのはいずれのことです。会員さまの奥さまとは今でも年賀状をやり取りしているのですが、こんな話がありました。奥さまの体調がすぐれず体重が増えてきたある日、夢の中に旦那さまが現れて「オアシスに行って運動してみたら」とささやかれたそうです。その後、実際に江坂店にご入会いただきダイエットプログラムに参加され、今では成果を出されて元気にされているということです。年月が経ってもそういう関係が継続できていることは、本当にうれしいことです。

菅原：当社では、昨年、お化け屋敷を実施し、地域に施設を開放したのですが、とても好評でした(P37写真)。きっかけは、柏店の支配人時代に会員、非会員問わないイベントとして開催したところ400名も来てくれ、2~3時間待ちの大盛況になったのです。翌年は待ち時間対策として整理券を配布したほか、縁日として周辺のお店に出店してもらい、そこで待ち時間を過ごせるようにし

たところ、変わらず好評だったので、規模の大きな施設17店に広げて開催することにしました。すると合計12,000名ものお客さまが来てくれる結果となりました。地域の人々と関係性を深めるきっかけになりますし、スタッフにも射的コーナーなどを担当してもらったら、自発的にいろいろと工夫してくれて、とても楽しんでいる様子が見えかけました。このようなイベント開催も、コミュニティ形成に一役買うかもしれません。



伊藤：ある程度、クラブ内では共創的なコミュニティができてきたと思っているので、これからの課題としては、これをいかに外部（地域）とのつながりに拡張していけるかだと考えています。そこで参考になっているのがJリーグです。Jリーグクラブは100年構想をかかげて地域との

連携を謳っています。元日本代表監督でFC今治を運営する岡田武史さんがスタジアムを利用したイベントで地域との交流を図っているなどの取り組みは大いに理解できます。例えば、雑談レベルではずっと言っているのですが、お客さまと畑をやってみたいです。そうして地域の幼稚園や小学生に収穫体験を提供するな

ど、クラブから地域に対して働きかけができればいいですね。そういう開かれたコミュニティができればいいなと思っています。また、クラブを教会のような、より安心できる場にするのも、これからの課題だと考えています。

——ありがとうございます。

FIA加盟企業施設認証制度

【新しい時代のフィットネス関連施設の“安心”と“安全”の証】

日本で唯一のフィットネス業界団体であるFIAは、日本のスポーツ・フィットネス関連施設の社会的価値を高め、今まで以上に多くの方々に利用していただくための取り組みとして、FIA加盟企業が運営するフィットネス施設の“安全と安心”の見える化を促進します。これによって、ユーザーや運動することを勧める仲介者が、安心して運動やスポーツを継続できる施設やクラブを一層選びやすくなります。具体的には、“安心”と“安全”の象徴としてのシンボルマークを定め、認証基準をクリアした企業の運営する施設に対し、認定証と認定ステッカーを発行し、施設の入り口や、施設の発行する印刷物やWEBサイトなどにおいて積極的に見える化を図ると共に、業界団体として広くユーザーや、自治体や地域の医療機関などの仲介者への認証施設の周知をはかってまいります。既に多くのクラブに、FIA認定施設の申請をいただいております。詳しくは下記にご連絡ください。



FIA認定施設

運動施設の“安心”と“安全”の証



国の定めたヘルスケアガイドラインに沿っていることの証

【本施設認証制度の国が推し進める健康施策との連携】

FIA加盟企業施設認証制度は、国の健康誌施策の一環である「ヘルスケアサービスガイドライン等のあり方」との連携を図っています。これによって、FIA加盟企業施設認証を得ているフィットネス関連施設は、今後、一般生活者のみならず、地域の包括ケアシステム関係団体や健康経営に取り組む企業、さらには地域のかかりつけ医等より、適切に選択されやすくなります。



厚生労働大臣指定試験機関

一般社団法人 日本フィットネス産業協会

Fitness Industry Association of Japan

加盟クラブ募集中!

お問い合わせ入会申し込み
資料請求は

〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町 2-2-3 第三櫻井ビル 6F

URL <http://www.fia.or.jp>

e-mail info@fia.or.jp

TEL 03-5207-6107

FAX 03-5207-6108