

## Review 8

ループの前からではなく  
ループの後ろから取り組もう

株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏



## 入会後のジムでの体験価値の向上

1回45分、週2回の運動で身体をより良く変え、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な小規模業態「健康習慣クラブALIVE」やジム・スタジオタイプの中規模業態を運営する株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長伊藤友紀氏。前職時代は、1年間に新規店20軒超をオープンさせ、運営を軌道に乗せる役割を担っていたが、そこからの気付きから独立起業後、開発した業態が、小規模業態「健康習慣クラブALIVE」だった。同クラブは、コロナ下においても月間退会率1%前後と変わらず好調さを維持し、高い収益性をあげており、入会についても、5月以降、コロナの収束とともに右肩上がりとなっている。中規模業態の開発、運営に苦勞を重ね、その先でたどり着いた小規模業態の開発、運営に成功裡に取り組んでいる同氏に、中規模～総合業態の業績を回復していくためのマーケティング施策について訊ねた。

まず直接的な集客への取り組みをする前に、整えておかなければならない重要なことは何か、伊藤氏に訊いた。

「中規模～総合業態だけではなく、オンラインを活用してサービス提供している事業者も含めて、すべてのフィットネス事業者に、共通して言える最も重要なことは、コンテンツ力がないと顧客は魅力を感じず、入会することも、継続することもない

ということでしょう」

では、どんなコンテンツを揃えれば、よいのだろうか？

「フィットネスクラブは3～4割の会員が離れましたが、逆に言えば6～7割の会員は残ってくれているわけで、その方々がどんなコンテンツに魅力を感じとどまってくれているのか知ることが大事」と指摘し、どんなニーズを抱えた顧客層かについて、次の通り話す。

「1つはお気に入りのスタジオプログラムがあり習慣的に参加している層、そして風呂やサウナなど水回りのアイテムを日常的に利用している層、さらにフリーウェイトを中心にモチベーション高く利用している層でしょう」

こうした層が魅力を感じるコンテンツとの接点をマーケティングの概念で、カテゴリーエントリーポイント（以下、CEP'sと言う）と言うが、既存の魅力はそのままに、さらにどんなCEP'sをつくって新たな顧客層を惹きつけていけばよいのだろうか？ 伊藤氏は、それはジムだと指摘する。

「風呂やサウナは別にして、残りのアイテムは、すべて（慣れていけるように）人的なサービスが提供され、それによりアイテム自体の魅力や効果が伝わり、好感をもって主体的に利用されるようになっていきます。でも、ジムではそうした人的なサービスが提供されていなかったのです。よくよく考えてみるとわかるとおり、本来は（代替サービスがなく、旗艦アイテムである）ジムこそ、

トレーナーらが会員をナーチャリング（育成）していくことに使うべき空間だったはずなのです」

伊藤氏の指摘は正鵠を射ている。今でも、一部の事業者を除き、多くの総合業態のジムでは、新規入会者に対して、運動習慣づくりをサポートする人的サービスが、お客さま視点からきちんとデザインされて提供されていない。

初回のカウンセリングから入会、そして入会からとりわけ1ヶ月間に、どれだけお客さまに寄り添い、強度を上げすぎず、適度なレベルのエクササイズ（※場合によっては、エクササイズというほどのレベルに満たないプログラム・サービス）を提供していくことの大切さは、ACSM（アメリカスポーツ医学会）などの研究結果（P80資料）からも証明されている。

ジムを活かすためには、顧客が自身の課題に気付き、それを解決するのにジムでのこうしたトレーニングが最適であるということにも気付いてもらえるように、トレーナーが入会直後、あるいは入会前の見学案内時から、最適なコミュニケーションをしていくことが求められよう。総合業態をとるクラブは、これまで毎月の入会者を増やすことのほうに、より意識が向かい、入会者の「サクセス」の実現をともに目指し、一人ひとりの運動習慣づくりをサポートしていくことに注力することがきちんとできていなかったのではないだろうか。しかし、顧客視点でみると、こここそ最も重要な勝負プロセスと

言えないだろうか。

伊藤氏も「今、取り組んでいる小規模業態は、ジムしかないの、まさにそこに注力しています。というか、そこしか注力するところがないと言ったほうがいいのかもしれませんが」と述べ、次のように言葉をつなぐ。「クラブ側が、お客さまの『不』（課題）を拾い上げ、提示し、その解決をとともに図ろうと努めることが大事になります。この点、総合業態では、収集しなければいけないお客さまの情報も浅いように思います。例えば、入会時に個人情報을いただき、PCに入力してクラウドで保管していたとしても、10年たってもその情報が更新されることがなく、活かされないということはないでしょうか。だから、クラブ側の提案がお客さまに刺さることがなく、上滑りしてしまうのだと思います」

総合業態でも、新規入会者だけを対象に、野村不動産スポーツ&ライフの「フィットネスジャーニー」のように有料化しても構わないので、それぞれの入会者に対して、その『不』を解消したり、『快』を増長したりできるように、一緒にクラスに参加するなどして、保有するアイテムやプログラムなどの便益をパーソナライズして伝えていくとよいのだろう。

「入会者が運動習慣をつくれるようなシステムが構築できていて、さらにそれが機能するような取り組みができていないために、プロモーションのほうに逃げて、自転車操業のようなことをいつまでも続けるような状態に陥ってしまっているのだと思います」。伊藤氏は、こう述べる。

入会初期に運動習慣づくりができるようにサポートできれば、継続率が高まり、顧客ロイヤリティも高まり、LTVが向上していく一方、プロ

モーションコストは低減化していくので、自己強化ループが回りはじめ、スタッフも顧客ニーズが掴めるようになるとともに、ニーズを満たす対応にも習熟していけるようになるが、逆に入会初期に運動習慣づくりができないと、退会率が高まり、次々と入会しては退会してしまうため、スタッフは顧客対応に追われるばかりで疲弊し、スタッフの入れ替

わりも激しくなり、さらにプロモーションコストも必要以上に投じなければならなくなるため、縮小均衡へと向かうループが回り始めてしまうということだろう。

「ビジネスモデルを健全に機能させたいなら、ループの前(プロモーション)からではなくループの後ろ(会員定着)から取り組んでいくことが大事になるのです。『プロモーション

◆資料 「エクササイズプログラムに定着する理由とは?」  
STRRIDE 無作為化試験-運動プログラム参加を継続させるもの」(ACSM)

多くの成人は、運動や身体活動が身体に良いことを認識しているのに、なぜ多くの人が、この重要なライフスタイルを生活の中に組み込むことに苦労しているのかわかるか? さらに、運動介入に参加する気になった人のうち、20~30%が脱落し、以前の座りがちな生活スタイルに戻ってしまう。残念ながら、こうした脱落者のフォローアップ、特に脱落の理由や時期、両者の関連性などに関する情報収集が不十分である。運動量、運動形態、運動強度が心・代謝系の健康に及ぼす影響の違いを調べた3つのランダム化試験(STRRIDE)では、脱落を明確に定義し、個人がいつ、なぜそうなったかに関する情報を収集した。したがって、これらの重要な問題を検討する機会を提供するものである。

3つのSTRRIDE試験において、69%の人が運動介入を完了し、31%の人が脱落した。分析の結果、脱落した人の3分の2(66%)は、運動介入1ヶ月目の終了前、つまり、主に運動処方に徐々に適応するために設けられた漸増期間中に脱落したことがわかった。

その理由は、仕事、家族、モチベーション、旅行、そして全体的な時間であった。興味深いことに、気が変わったという理由で脱落した人(9%)は、時間不足やその他の理由による脱落者に比べて、研究期間の早い段階(非アクティブコントロール期間またはランインフェーズ)で脱落していた。

また、STRRIDE試験において、いずれかの介入を完了した個人の運動トレーニングへの継続率にばらつきがあるかどうかを評価した。その結果、6~8ヶ月の運動介入期間中、継続率は概して一定であった。

この研究は、特に運動介入の設計と実施に携わる人々にとって、いくつかのトランスレーショナル(段階的)な教訓をもたらすと考えられる。

- ・第1に、ほとんどの人は運動トレーニング開始前、あるいは開始後2~3ヶ月で脱落する。この運動導入初期にターゲットを絞った取り組みを行うことで、運動介入のアドヒアランスを向上させることができると考えられる。

- ・第2に、個人の大半が運動介入の漸増期に脱落しており、現在の介入による運動処方の漸増率が、過体重または肥満の座りがちな個人にとっては高すぎる可能性があることが示唆された。研究者および介入者は、日常生活に運動を取り入れることに苦労している個人を補償するために、運動介入の漸増段階のデザインを調整することを考慮すべきである。

- ・第3に、心変わりした人は、運動介入の不活発な対照期間またはランイン期間中にそうになっていた。運動介入を計画する場合、長い不活動対照期間を避け、すぐに運動部分を開始することで、これらの個人の心変わりを防ぐことができるかもしれない。さらに、非活動的コントロールおよび導入段階での参加者の認識をさらに調査することは、介入デザインの改善、ひいては継続率の向上に役立つと考えられる。

- ・第4に、いったん最初の2~3ヶ月の漸増期(すなわち、採用期)を乗り越えた人は、通常、6~8ヶ月の運動介入を一貫して継続することができる。不活性化制御と漸増期間に関する取り組みをさらに進めることで、個人が運動行動を採用すると、少なくとも6~8ヶ月は介入を継続する可能性が高いというこの新しいエビデンスを活用することができる。

(翻訳: 西端 泉氏)

ンで集客してから…』との取り組みは、(サブスク型のビジネスモデルをとる)フィットネスクラブのマーケティングとして間違っています」。伊藤氏は、こう断じる。

### チャネルの複数化

では、新規入会者が、運動習慣づくりができて、さらにその後クラブライフを楽しめるように導くシステムを構築し、そのシステムを機能させることができたとした場合、集客のためのプロモーションは、どのようにすればよいのだろうか？

伊藤氏は、チャネルをもっと複数にすべきと指摘する。

「1つあたりのチャネルからの入会数が少ないと、かつてはそのチャネルを活用せず、より多くの入会者数が得られるチャネルにフォーカスするようにしていたと思うのですが、これからはそうではなくて、たとえば月に何名かの入会者しかなくても、そのチャネルを残して活用していくことが大事です。月次の入会者のムラをなくすため、複数のチャネルをもっておくことが大事になるのです」

近隣の商店や商工会、町内会、地域の自治体、SNSなど、かつてと違い、それほどコストを掛けずに維持できるチャネルもあろう。その一方で、コストをかけたとしても、入会者が増える可能性のあるチャネルもあるだろう。伊藤氏は、後者を探索し続けることの意味を、次のように述べる。

「先に述べたように、マーケティングを、ループの前(プロモーション)からではなくループの後(会員定着)から取り組み、会員の継続率が高まってくると、プロモーションコストを抑えられるようになってくるので、ここで浮いたコストを新しいチャネルの開拓に使っていくのです。

対象となる顧客層が得られそうなチャネルが増えていけば、その分だけ経営もスムーズになっていきます」

チャネルの開拓も、新規入会者の属性や入会経路などの傾向を分析し、仮説立てして実験的に取り組んでみて、その結果がどう推移していくかといった検証を重ねていくとよいのだろう。

伊藤氏は、入会者に対しても、丁寧にインタビューするとよいと指摘し、次のように述べる。

「これまでクラブを認知していたものの、なぜこのタイミングで入会したのかといったことまで深堀りして訊いていくことによって、潜在的なニーズを捉えることができ、そこから新しいチャネルの選定やプログラム・サービスの改善などへのヒントを得ることができるのです」

集客への対応として、今後、さらに強化していく取り組みは何か？伊藤氏に訊いた。

「地域に対して、これまでも出向いて、健康習慣の啓発につながる活動をしてきたつもりなのですが、まだまだ創意工夫や努力が足りていなかったと反省しています。例えば、プロサッカーチームの地域に対する活動と比べてみると、それは一目同然でしょう。とりわけJ3「藤枝MYFC」の創立に関わり、現在は地域リーグの「おこしやす京都AC」を運営しているスポーツX社の取り組みは、参考になります。応援してもらったり、スポンサーしてもらったりするために、多くの関係者のもとに、足しげく通い、その存在価値を説き、しかるべき企画提案をしています。総合業態のフィットネスクラブでも、同様な活動することによって、地域においてもっとシンボリックな存在になれると思います。私たちも、規模は小さいものの、

遅ればせながら地域に貢献できるような活動をもっと積極的に行っていくと思っています」

フィットネスクラブが提供するサービスを通じて、その地域に暮らす生活者が明るく元気になっていたり、自信がついていたり、人と人とのつながりがつくっていたりすることによって、地域の社会や経済が活性化していくことは間違いのないことだろう。こうしたフィットネスクラブが果たす役割やそれを果たすことによって生み出す成果などについて、もっとフィットネス事業者は、アピールしてもよいのではないか。

「商店街の店舗関係者でつくる青年部に入会して健康関連のイベントを企画したり、そこで体力測定やストレッチの指導などを請け負ったり、自治体と連携して市民講座の講師を担当したりということをやこれまでもしていたのですが、これらはたまたま機会があったので参加する程度でした。これからは、そうした特別な機会だけでなく、何もなくても地域のためにもっと積極的にできることをしていきたいと思っています。私たちの存在やその価値を知っていただき、健康づくりに関して何かあったときに一番に思い出して声がかかるとなりたいと思っています」

アダム・グラントも、著書『GIVE & TAKE「与える人」こそ成功する時代』(三笠書房刊)のなかで、「(他者志向的に人に与える)ギバーの生産性は、稀にしか助けなかったときにガタ落ちしている」「頻繁に助けていたときのほうが、信頼関係が築かれ、助けた人からだけでなく、作業グループ全体から有益な助けが得られる」「初対面の人でも『五分間の親切』を実行すれば、その弱いつながりが思わぬところで役に立つ」と指摘している。地域への活動をす

るなら、伊藤氏が言うように、継続して積極的に取り組み、多くの人をサポートしようとするのが大事ということになる。

伊藤氏は、ニクラス・ルーマンが、その著『社会の社会』（法政大学出版局刊）で取り上げた「メディア」の概念を引き合いに、「経済は貨幣を通してコミュニケーションを接続し、学問は真理を通してコミュニケーションを接続するとしたら、フィットネスは何を通してコミュニケーションを接続していくのか？」との問いを立て、考え続けた結果、おそらくそれは、楽しさそのものではなく、身体ではないかというところにたどり着いたと言う。

「フィットネスは、身体を通してコミュニケーションが接続されていくのではないのでしょうか。身体という文脈を通して、問題を解決し成果を出していくことによって、地域にそれが広がっていくのではないかと思います」。こう、述べる。

クラブの会員での最高の顧客体験を、ナラティブとして、地域の生活者にPRの手法を使って広めていたり、またクラブでの運動習慣づくりがコロナウイルスにかかりにくいことを自クラブの会員群と非会員群へのランダム化比較試験などの調査によって明らかにし、その結果を同様にPRの手法を使って広めていたりという取り組みも重要になるのだろう。

### 健全な企業文化の醸成がカギ

総合業態をとる事業者が、集客や会員定着に苦慮しているとしたら、その原因はどこにあり、これからどうしたらよいのだろうか？

伊藤氏は、「変化する顧客ニーズに対応して、マーケティングミックスを変えていくことができていない

のではないのでしょうか」と述べ、次のように言葉を続ける。

「繰り返しになりますが、プロモーションに躍起になってばかりいて、一人ひとりの顧客に合わせて、コンテンツやサービスを整えていくことを怠っているか、間違った取り組みをしてしまっているのではないのでしょうか。ここを修正せずに、業績を改善させることなどできるわけがありません」

同氏は、また「価値を生み出すトレーナーやインストラクターへの投資を怠っていることについても指摘する。

「(トレーナーやインストラクターへの投資も怠り) 価値が薄まっているにも関わらず、価格訴求型のプロモーションを続けていけば、低品質のサービスを新入会員に提供しているようなものです。これでは成長できません」

未来を見据えて、一人ひとりの利害関係者のすべてが幸せになるようなビジネスモデルを構築し、それを機能させていくのが経営者の最大の役割であろう。伊藤氏も、これに同意し、次のように述べる。

「当社は、このコロナ下でも順調に成長しており、トレーナー・インストラクターへの報酬は2年間、全く下げたはりません。従業員についても、全員昇給しています。多くのクラブが逆行しているのではないのでしょうか」

経営者は、生活者の行動様式や価値観の変化を知り、ビジネスモデルを最適化させ、運営に関わるスタッフへの報酬を上げていかなければならない。

これからクラブ経営をサクセスフルにしていくために、最も大切にしていかなければいけないことは何か？ 最後に伊藤氏に訊ねた。

伊藤氏は、間髪おかず「それは、企業文化です」と述べ、次のようにその理由を語る。

「顧客志向の文化を組織に浸透させていくところから取り組まないと、これからの時代に生き残るクラブにはなれないと思います。ここをまず最重要課題と位置づけ、取り組んでいこうと考えています」

企業文化をつくるためには、組織デザインや人事評価、リーダーシップ、多様性を受け入れ拡散的にアイデアを引き出すファシリテーションなど、いくつかの重要な制度やシステム、スキルなどを備えて、機能させるように努めることが大切になる。こうしたことを実装しないで、単に行動指針の類をつくるだけでは、それは決して醸成されることはないだろう。とりわけ、経営者の責任は重い。その一方で、現場レベルの人材でも、実際に会社の将来につながりそうなことがあれば、自身の権限とリスクの範囲で取り組んで、小さな成果を出し続けられればよい。成果を出し続けられれば、経営層やリーダー層もその実力を認め、より大きなチャンスを提供することになるだろう。

経営層と現場層の間に、思いや考えの溝のようなものがあると、健全な組織文化は醸成されず、成果も挙げることは難しくなるだろう。

「経営者は、現場をリスペクトし、よい関係づくりをして、現場が五感を通じて顧客から得た情報をきちんと聴き入れ、それを経営の変革や運営の改善に活かして、現場が働きやすいようにしていくことが大切になります」

マーケティングを整え、持続的に成長していくためには、健全な企業文化が醸成されていることが前提として必要であるということ、伊藤氏は述べているのだろう。