

Case Study 3

ビジネスモデルとオペレーションを
フィット(整合)させよ

株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏

戦略・ビジネスモデルと
オペレーションのフィット

フィットネスクラブの開発・運営に関して豊富な実績をもち、現在も中規模のジム・スタジオ型クラブの運営を受託するほか、フィットネス関連サービスの各種コンサルティングにも携わりながら、自社直営で運営するスクール制小規模ジム業態「健康習慣クラブ ALIVE」(神奈川県平塚市、同大和市)においても、このコロナ下、月間平均退会率1%前後を維持することで在籍会員数を伸ばし続け、一貫して黒字化を続けている株式会社フィットネスビズ。同社は、「現場力」を大切に、顧客価値の向上を実現し、持続的に成長していけるケイパビリティを備えている。そこで、同社代表取締役社長伊藤友紀氏に、高い「現場力」をつくるためのポイントを訊ねた。

まず経営と運営にフィット(整合)をつくり出し、同じ夢をともに追えるようにするには、どんなことが重要になるのか訊いた。伊藤氏は、特に重要なこととして、3つを挙げた。「1つ目は、戦略・ビジネスモデルとオペレーションのフィットです。2つ目が、現場力が向上するシステムづくり。そして、3つ目が新しい時代に対応できるように組織をコミュニティ型へとシフトさせていくことです」

1つ目の「戦略・ビジネスモデルとオペレーションのフィット」から、具体的にどうすればよいのか訊いていくことにしよう。

「3つのなかでも、最も重要だと考えているのが、ここです。当然、今、運営している中規模のジム・スタジオ型クラブとスクール制小規模ジム業態とは、それぞれ戦略・ビジネスモデルが異なります。それぞれにふさわしいオペレーションをすることが大切になるわけですが、共通して言えることは、戦略・ビジネスモデルとオペレーションの間にフィットをつくり出すことです。そのために、重要になるのは、提供価値を明らかにすることです。いずれもお客さまのジョブ(片づけたい用事)は何かということをはっきりさせてから、それを解決できるプログラム・サービスは何かと考え、それを提案、提供していくことが求められます。ですが、小規模ジム業態の場合は、それがたくさんあるわけでもないため、そのプログラム・サービスを深掘りして提供価値を高めていくことが欠かせません。ハード、ソフト、ヒューマンという3要素のなかでいえば、大型総合業態と比較すると、ハードはないに等しいわけですから、残りのソフト、ヒューマンをどう練り上げて、提供価値を高めていけるかということが、成功するためのキーポイントになるわけです」

オペレーションをしていくには、生産性も考慮に入れる必要があるだろう。この点、伊藤氏はどう考えているのだろうか？

「(小規模ジム業態の場合でいえば)時間とスタッフの配置、コスト構造の3点を考慮することが大切です」。伊藤氏は、こう言い、それについて

次の通り、説明する。

「まず時間についていえば、これはいくつかあるのですが、その1つは1レッスンの提供時間です。当社の場合は、基本的に週1回または週2回で1回あたり45分間と決めています。これに対して、ユーザー側が、求める(機能的・情緒的・社会的な)ベネフィットを得るために、どのくらいの時間、または期間をかけることができるのかということも、大事になります。要するに、これはクラブ側の時間とユーザー側の時間とで綱引き状態になるわけで、このバランスをいかにとるかということが大切になります。結論的には、安全性を担保したうえで、最大の効果が出せ、それにユーザーが納得できる最小時間がどのくらいなのかということに落ち着くことになるでしょう」

RIZAPは、2カ月間で一定の成果を出すことにコミットするが、健康倶楽部ALIVEやカーブスでは、効果的な運動をいかに効率的に行い、できるだけ長く一できれば、一生涯一継続していけるようにサポートすることが重要になる。

「加えて、それを実現するための金額が適切で、しかもそこには必要にして十分なスタッフの配置と一定のサービス水準を担保するコスト構造がなくてははいけません。つまり、ビジネスモデルを構成する各要素が有機的につながり、どこにもボトルネックがでないように整える必要があります」

ビジネスモデルを構成する各要素が、自己強化ループを描くように常

に全体最適するとともに、そこには一橋大学大学院楠木建教授が指摘するように、既存の競合企業から見たら部分不最適と思えるようなクリティカル・コアとなる要素が含まれていると、よりよいのだろう。健康倶楽部ALIVEの場合は、シャワーや浴室などの設備がなく狭い施設面積であることやフリー利用ができずに利用回数が限定されてしまっていることなどである。これらの要素は、健康倶楽部ALIVEのビジネスモデル全体で見ると、ランニングコストを落とせたり、コミュニティ感を醸成したりするには、うってつけとなり、競争優位の源泉となる。

大型総合業態の戦略・ビジネスモデルとオペレーションのフィット

では、コロナ禍も加わり、このところ勢いを欠いている既存の大型総合業態の戦略・ビジネスモデルとオペレーションにフィットをつくりだし、業績の向上を図るには、どのような取り組みをしていくのがよいのだろうか？ 伊藤氏に、訊いた。

「大型総合業態の場合は、今の時点で、スタジオや浴槽・サウナ・リラクゼーションなどで満足されていて退会しないユーザーが相当数いますので、これからもっと増やさなくてはいけないのは、ジムユーザーでしょう。自クラブのジムユーザーのジョブ（解決したい用事）を見つけ、それを解決できるプログラム・サービスとして独自の提供価値をつくり、効果的に伝え、ここでもう一群、辞めない母集団をつくることでしょう。これができれば、コロナ禍によって減少したビフォーコロナの在籍数の2～3割にあたるユーザー数は、少なくとも取り戻すことができるでしょう」

では、こうしたジムの現場力をど

う高めたらよいのだろうか？

「これには、鳥の目で全体のシステムを俯瞰して眺めてみる必要があるでしょう。退会というのは1つの事象でしかなく、それはあるパターンが生み出しているわけです。それを知るにはシステム全体がどういう流れになっているのか、そのシステムをつくった人のメンタルモデルはどうかというところを整理してみることが必要です。施設が大型になればなるほど、また、古くから固有のモメンタムで動いてきていて、それが固定的になっているほど、小規模業態とは違って一人の従業員が業績にもたらすインパクトはどうしても小さくなるので、システムやメンタルモデルへのアプローチが必要になります。例えば、プロサッカーチームでいうと、そのシステムやメンタルモデルを形成しているのは、クラブの収益基盤、好みのスタイル、組織の体制、選手の質や能力などがあるでしょう。大型総合業態をとるフィットネスクラブにも、これらに代わるコンピタンスやケイパビリティがあるはずで、それを活かせるシステムにつくりかえていくことが大事だと思います」

コロナ禍で、一時的に人員体制を薄くせざるを得ない企業もあるのだろうが、そのままでは回復は望めない。システムやメンタルモデルという構造的な視点から、ビジネスモデルを見直し、自己強化ループをまわせる仕組みを築く必要があろう。また、その際には、ゴールドラットの制約条件理論が説くように、システムの制約要因になってしまっている部分をKPI化してボトルネックを解消していくことが求められよう。大型総合業態をとるフィットネスクラブでいうなら、その部分は、入会後の運動習慣をつけるフェーズだろう。

ここに人とデジタルを活用してCX（顧客体験価値）を高めていくことが求められよう。逆に言うと、ここが半ば放置状態となっていたのでは、退会は止まらず、在籍会員数の積み増しは難しいだろう。前提として、もちろんジムが、周辺の24時間セルフ型ジムと同程度のスペックだったら、それをしたところでも競争優位には立てないかもしれない。少なくとも、設備面では、対象顧客が不満を抱かない水準にしておくことが肝心だ。

さらに言えば、機能的価値に焦点を当てたサービスを提供する24時間セルフ型ジムと異なり、大型総合業態は、人を配置して、情緒的価値、社会的価値を提供することにある。人的資本が活かせるビジネスモデルを構築したうえで、現場力を向上させて、そのモデルを機能させることを目指すべきだろう。それには、このフィットネス産業を通じて真に世の中に貢献しようという志が必要になろう。中途半場な志では、モデルを機能させることは難しいだろう。

現場力が向上するシステムづくり

2つ目の「現場力が向上するシステムづくり」については、具体的にどうすればよいのだろうか。伊藤氏に訊いた。

「学習する組織、共創する組織にして、時間経過とともに、サービスの品質をカイゼンしていくことにつきますね」。こう言い、次のように、そのステップを説明する。

「私たちのアプローチは、まず最低限のサービスの品質を保つこと。これがベースメントです。そして、それをよりよくしていくのが次の段階。さらに、最終段階は、新しいものを生み出すことです。この3段階で、下層から確実にアプローチしてい

ます。(最低限のサービスの品質を保つこともできていないのに、そのさらに上の新しいものを生み出すことなどできるわけがないと思います。(いきなり新しいものを生み出そうなどとするのは) 無駄ですね。」

伊藤氏は、ベースメント、カイゼン、革新という3段階の下層にあたるベースメントから、着実に築いていこうとしている。『現場論』(東洋経済新報社刊)を記した遠藤功氏は、「現場の能力格差はきわめて大きい。大半の現場は可もなく不可もなくの『平凡な現場』だ」として、どうしたらその「平凡な現場」を「非凡な現場」にできるのかを本書に詳細にまとめている。そして、『『非凡な現場』には自律神経が張り巡らされている。現場の知覚センサーがフルに機能し、現場から新たな価値が継続的に生み出されている。『非凡な現場』をつくるには理詰めでなければならない。現場という生き物の『正体』を理解し、どうすれば現場に内包されている潜在能力を解放できるのかを合理的に模索する必要がある」と述べている。

伊藤氏も「顧客に対応していくプロセスを分解し、定性、定量の両方で、目標を定め、PDCAを回していくしかないでしょう」と述べ、そうすることによって、品質を一定に保とうとしている。

定性面でのアプローチとしては、この2年間ほど徹底して映像を活用したトレーニングを実施している。「お客さまにもあらかじめ許可をもらい、従業員の対応を視覚的に捉えて、良いシーン、課題を感じるシーンに分けて、『この時、後ろにいるお客さまは見えていたのか?』『もう一步、お客さまに近づいてサービスしたほうがよかったのではないか?』といったようにそれを皆で観

ながら振り返ることで、やはり確実にサービスの品質は向上していきます」。こう、伊藤氏は述べる。

なかには、革新的なアイデアを会社に提案する従業員もいるのだろうか?

「数は少ないですが、もちろんいます。ここは、経営者やマネージャーが、どれだけ実験的な取り組みをすることを普段から推奨しているか、またそれをしたときにどれだけ失敗を許容できるかということにかかってきますね」

従業員に実験的な取り組みを推奨する場合は、できるだけ精度の高い仮説をもって行い、次につながるようにしていくことや心理的に安心できる状態でそれに取り組めるようにすることが大切になるため、そのような環境をまずはつくるべきだろう。

組織をコミュニティ型へシフトさせる

3つ目の「新しい時代に対応できるように組織をコミュニティ型へとシフトさせていくこと」については、具体的にどうすればよいと考えているのだろうか。伊藤氏に訊いた。

「対話を重視することですね。社内の組織だけでなく、対顧客においても人間対人間として丁寧に対話を重ね対応していくように伝えています。社内においては、役職というのは、単なる機能なのでそれ以上に、人間対人間の関係を大切にするように伝えています。また、お客さまに対しても、慇懃無礼な対応をすることはなく、心のこもった対応をすることの重要性を常に説いています」

ビジネスをしているわけなので、週次の営業会議などは、きちんと目標や役割に照らし合わせて、ファクトベースで良かったところや課題とされるところをきちんと指摘し合っ

良かったところは再現性が高まるようにし、課題とされところは、再発防止策を打つようにしている。

「新入社員だろうと、損益計算書(P/L)をチェックしながら、予算と実績を対比して、どうすれば健全化するか、議論しています」

フィットネスビズでは、誰もが現場のオペレーションだけでなく、それに経営を結び付けて考えることができるようになっている。

ただ伊藤氏は、重要な指摘として、「小規模業態は、数字から入るよりも、お客さまの言葉やしぐさといった心の要素から入ることが大事です」と述べる。「数字から入ると、間違えることが多いのです。お客さまの求めていることに、答えようとするもののほうが、小規模業態においては間違わないと思います」。こう、言葉を続け、数字より情緒の重要性を強調する。

小規模業態の真髄は、戦略・ビジネスモデル以上に、その組織づくりにあるのかもしれない。いくら良い戦略・ビジネスモデルを描けたとしても、それを実装する基盤である組織—近年は、「顧客との共創」が重要などともいわれる—が、コミュニティのような文化を醸成できていないと、そのケイパビリティを持続的に発揮していくことができないのではないか。この点、小規模事業を運営する経営者は、頭でっかちになってはいけないということだろう。

かつて伊藤氏は成長著しいジム・スタジオ型チェーンのミドルマネジメント層として活躍していたが、今、経営と現場の間で調整役として苦労しているミドルマネジメント層に対して、最後にメッセージをいただくことにした。

「ミドルマネジメント層は、組織でいえば、『扇の要』となるたいへん

重要な機能を果たすエースのポジションですよ。まずそのことをきちんと認識され、誇りに思うといいでしょう。同時に、現場の従業員やお客さまへの価値を生み出し、喜びを感じられるのも、このポジションなのです。だから、現場で従業員やお客さまともっと接して、そこで感じたことを大切に、経営と結びつけて言語化できるようにしていくといいと思います。ここについて

は、トップマネジメント層はどうしても希薄になりがちですから。ミドルマネジメント層であれ、現場のマネジャーであれ、熱い思いと構想さえあれば、その現場は間違いなく輝かせることができます。誰よりも早く現場に現れ、誰よりもたくさんのお客さまと話して、小さな実績を積み上げ、誰よりも熱く経営層に提案していったら、つぶされることはないでしょう。必ず評価してくれる人

が出てくるはずですよ。私からすると、そういう立場の人がうらやましいです。社長より、従業員やお客さまに囲まれた輪の中心にいられるマネジャーになりたいです。そのほうが楽しいですし、やりがいもありますから」

現場力を高め、顧客価値をあげることができるミドルマネジメント層やマネジャー層に、伊藤氏は、熱いエールを送っている。

Case Study 4

現場力の向上を促すビジネスモデルの構築と運用

株式会社ラストウェルネス 代表取締役社長 脇谷正二氏



ロイヤルカスタマーの育成

本誌前号（FitnessBusiness通巻第118号）の特集「共創する組織」でもその取り組みを詳細に紹介したが、株式会社ラストウェルネスは、総合業態を運営する日本企業として「カスタマーサクセス」を実現できている稀有な企業である。同社は他社に先駆けライフスタイルプランナーの養成し、デジタルを活用してCRMに取り組み、それを見事に組織的な活動と連動させ、現場の力がいきいきと発揮されるようなサービスデザインを構築し実務を推進していくなかで顧客価値を高めつつ、同時にオペレーション品質を高めていけるケイパビリティを育てている。同社代表取締役社長 脇谷正二氏に、現場力をいかに向上させているのか、改めてそのポイントを訊いてみることにした。

フィットネス業界では、コロナ禍により、かつて以上に現場の人件費を削減し、いまだに顧客が期待するに十分なサービスを提供できる組織

体制をとれずにいるフィットネスクラブが散見され、こうしたクラブでは数値責任を担うミドルマネジメント層やマネジャーが疲弊し、職場を去る者もいて、より現場はモチベーション下げている様子がかげがえるが、こうした状況を改善していくには、どうすればよいのだろうか？ まず脇谷氏に、率直に訊ねてみた。

「ほとんど人手をかけずに、なんとかクラブがまわせればという状態のフィットネスクラブが多そうですね。（コロナ禍によって）そうせざるを得ない状況だったのかもしれませんが、そのままこの状態を続けていても、会員数はなかなか増えず、黒字化することは難しいのではないのでしょうか。また一時は黒字化しても、それが中長期的に続くかということ、そうでないと思います。しかし、経営・運営への取り組み方次第では、好転させていくことができると思います。コロナの収束を待つのではなく、基本を押さえたうえで、自ら主体的に、そしてスピーディに変化に

対応していくことが欠かせないと思います」

こう、脇谷氏はいう。では、同社は、いかに経営側が描いた戦略・ビジネスモデルを現場と共有し、機能させ、基本を徹底するとともに、変化に対応し、業績を安定化させてきているのか？ そのキーポイントは、どこにあるのか？

「当社が、これまでも、そして今も、ずっと大切にしているのは、ロイヤルカスタマーの育成です。コロナ禍で生活者のライフスタイルや価値観が変わり、競合環境も厳しくなるなか、かつてと同じか、それ以下のサービスをずっと続け、低単価のまま会員数を追う経営・運営をしていたのでは、お客さまは何の魅力も感じず業績も向上していくはずがありません。私たちは、目の前にいるお客さまを大切に、その期待にお応えしつつ、エンゲージメントを高めていき、お客さまにロイヤルカスタマーへと育てていただけたらと考えています。ロイヤルカスタマーというと、難しく感じる方もいるかも