

多様化する小規模・目的型ジム

勢いが止まらない小規模業態の出店。近年では、万人受けはしなくとも、一部には必ず需要があると見込んだ特徴的なコンテンツを取り入れた施設も増えており、多種多様化が進んでいる。消費者にとっては、選択肢が広がり、一方で提供者側にとっては選ばれることが難しい時代となった。今号のHiitemでは、その小規模業態にスポットをあて、成功裡に運営している施設経営者の方に、企画から実現までの経緯、また運営するうえでのポイントについて語っていただいた。

成功する小規模目的型ジム・スタジオの経営・運営

※本稿は2018年7月のSPORTECにて開催されたセミナー抄録です

【講師】 ■パネリスト

株式会社カーブスジャパン 代表取締役会長兼 CEO 増本 岳氏
Y's SPORTS AND ENTERTAINMENT 代表取締役 山本晃永氏
CROSS MEDIA GROUP 代表取締役 小早川幸一郎氏
株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏

■ファシリテーター

フィットネスビジネス 編集長 古屋武範
(以下、敬称略)

——まずは近況を含めて、自己紹介をお願いします。

山本: 当社はスポーツのトレーナーを育成・派遣する会社ですが、2012年からはマイクロジムの経営も始め、現在は世田谷に2軒、横浜に1軒、さらにフランチャイズですが青森にも店舗があります。ジムはパーソナルトレーニングを中心にしながら、介護やリハビリに対応したサービスにも取り組んでいます。

増本: 当社は「女性だけの30分健康体操教室 カーブス」として、50～70代という比較的年齢層が高い方を中心にサービスを提供しています。設立から13年経った現在の店舗数は1,907軒、会員数は82万5,000人となりました。

小早川: 当社は母体が出版事業をやっておりまして、経営の多角化ということで、1年前に「ZERO GYM」という疲労回復をコンセプトにしたジムをオープンしました。この1年、古屋さんにいろいろと業界の方を紹介してもらったり、また多くのTVや新聞、ラジオ、雑誌などに取り上げていただきました。「日経TRENDY」(日経BP社刊)の「2018年ヒット予測100」では、1位がAIスピーカー、2位がライブコマース、3位が疲労回復ジムとし



て、当社のジムを取り上げていただきました。店舗はまだ1軒ですが、1年経ち、お客さまの反応に自信をもちましたので、多店舗展開も考えています。

伊藤: 当社はフィットネスクラブの運営とコンサルティングを大きな柱にしています。クラブ運営では「健康習慣クラブALIVE」という小型クラブを展開しています。現在は、神奈川県平塚市と大和市、さらに同じモデルを別ブランドで、業務委託で運営しているものが神戸のほうにあります。現在はその3軒と、ジム・スタジオ型クラブの「VIVA板宿」を運営しています。

小型クラブのほうは成果とコミュニティにフォーカスしており、フィットネスという枠にとられずに、共同体としての価値観を提示したいという想いで取り組んでいます。小型クラブは店舗展開を始めて2年ほど経ったところです。

——ありがとうございます。皆さまの施設の特徴や、特にお客さまがどんな部分に魅力を感じて通っているのか、教えていただけますか？

山本: 当社のジムは、パーソナルトレー

ニングのほか、日本代表選手のケアも行うスタッフのボディケアなども行っています。さらに、高齢者のデイサービスがあります。私たちトレーナーがつくる運動プログラムと、元劇団四季で21年間トップとして活躍していたスタッフがおりますので、その者がつくるエンタテインメントプログラムの2本を柱にしたデイサービスを、3時間ほどで提供しています。そのほか、夕方からは部活動の子どもたちがリハビリに来ます。

先ほどお伝えしたように、トレーナーにはいろいろなアカデミックバックグラウンドの者がいて、私のように海外で学んだスタッフもいれば、理学療法士や鍼灸マッサージ師もいます。それぞれの長所を活かしたビジネスモデルづくりということも大切にしています。例えば理学療法士には、若年性脳血管障害になった方はリハビリの日数が限られているという問題に対して、パーソナルリハビリというコンテンツを提供してもらっています。

大体、朝7時半から主婦の方々がいらっしゃって、10～13時まではデイサービス、13時以降はシニアの方や再び主婦の方が来て、夕方からは子どもたち、夜は22時まで営業しておりますので、仕事帰りのビジネスマンが来るというような流れになっています。

——施設の広さは？

山本：40坪くらいですね。小さいですが、ロッカーや簡易シャワーもありますし、高濃度炭酸泉も導入しています。アスリートにはそこで疲労回復をしていただいたり、デイサービスの高齢者の方々には足湯として提供させていただいています。

——スタッフのなかには元俳優の方もいるということでしたが、その方は具体的にどんなサービスを提供しているのですか？

山本：ボイストレーナーとしてレッスンをしてもらっており、当社主催でコ

ンサートなども行っています。また、エンタテインメントのプログラムとして、運動と音楽をミックスしたようなプログラムを監修してもらっており、ご参加者からはとても好評です。

増本：当社のお客さまは、女性のみ、平均年齢は63歳、50～70代が中心ですが、全会員さまの約40%が60代と、いわゆる団塊世代が中心となっています。お客さまの大半が今までフィットネスクラブに行ったことがなかったという方々です。以前調べたところでは、会員のなかで過去も含めてフィットネスクラブに行ったことがある方は5%、残り95%の方はフィットネスクラブ未経験かつ運動未経験でした。お客さまに聞くと20%くらいは「運動習慣があった」と言うのですが、内容を聞くと「バス停1つ分歩いてます」など、ウォーキング程度なのですね。そのような、実際はほとんど運動習慣がなかった方々に、運動を始めていただき、続けてもらうことをコンセプトに取り組んでいます。具体的には、運動をしに来るといより、健康の維持や生活習慣病の予防、血圧が上がったから、またはメタボで膝が痛い、腰が痛いなどの健康目的で当社に来ていただいています。そのため「健康体操教室」と謳っています。

小早川：当社は小規模ジムということで、40坪ほどのスペースで、最大6名までのセミパーソナルのプログラムを提供しています。プログラム内容は、自重運動とストレッチ、瞑想、脱力の4つのフェーズを75分間で行います。1回あたりの料金は、月4回5,000円、月3回6,000円、月2回7,000円、そしてドロップイン8,000円と、ほかと比べてやや高めになっています。価格は、ホテルでマッサージなどを頼んだときに支払う金額を参考にしました。コンセプトを「疲労回復ジム」としたのは、私自身、こういうのがあったらいいなと思っていたからです。お客さまの年齢は40～50代が多くなっています。当初は主に男性が来るだろうと予想していたので、男性のクラスを多く用意しており、試して女性用の



Y's SPORTS AND ENTERTAINMENT
代表取締役 山本晃永氏

クラスをつくった感じだったのですが、今は6：4くらいで若干男性が多い程度となっています。もともと意識が高い男性ビジネスパーソンをターゲットにつくったので、9：1や8：2くらいで圧倒的に男性が多くなると考えていたのですが、始めてみたら女性も多く、女性の社会進出が進んでいることを感じました。外資系や大企業にお勤めだったり、女医の方も結構いらっしゃいます。そのほか、千駄ヶ谷、新宿、代々木や六本木、麻布などで働くアッパーミドル層が来ています。

伊藤：当社のクラブは、広さは45～50坪、最大10名の小グループ形式をとっています。「健康習慣クラブ」という名前の通り、「習慣化」してもらうには、通う時間と曜日を決めてもらうことが大事な要素だと考え、そのようにしました。1レッスンは45分、ストレッチ、筋トレ、バランス、ケアという流れで組んでいます。提供価値としては脱メタボ、脱口コモ、脱痛み、アンチエイジング、認知症予防です。この5つに対してカバーできれば、少なくとも一般生活者は健康でいられるのではないかと考えたことが理由です。

コミュニティの部分に関して、継続してもらうにあたっては、サイズ感を大事にしているので、お客さまとの関係づくりには特に力を入れています。年代的には40～70代が多く、安全に配慮して行いますが、やはりギリギリの負荷で行わなければ身体は変わりませんので、皆さまには息が荒くなるほど追い込んでやってもらっています。

——次に、それぞれ理想とするも

の、ビジョンがあると思うのですが、まずどのように現在の施設のアイデアが出てきたのか、教えてください。

山本：もともと部活動のチームにトレーナーを派遣したり、トップアスリートのパーソナルトレーニングを担当していたのですが、リハビリやトレーニングの場所がなくて困っていたのです。リハビリは物理療法と運動療法を組み合わせで行うのですが、自前のジムであればそういうことが思う存分やれるなど考えたことがきっかけでした。しかし、スポーツはなかなかお金に直結しにくいので、「経営」について考えたときに出てきたのが介護事業でした。とはいえ、一定レベルのサービスを提供するためのコンテンツづくりや、ケアマネージャーとの関係づくりなどやや時間がかかるのですが、そこまでのレベルに達してしまえば経営基盤がつけると確信していましたので、なるべく早期に目標を達成しようとスタッフを鼓舞し、介護事業に取り組むことにしたのです。そのほか、「地域に根差す」ということで、地域の方々に喜んでもらえるように、全世代に向けたパーソナルトレーニングの提供を始めました。

——初めて起業するときに、何か気を付けたほうがいいことはありますか？

山本：スポーツの世界ではそれなりにチームや選手のフィジカル面、メディカル面をサポートするメソッドをつくってきて、チーム契約数や成果など実績もついてきてはいますが、デイサービスや一般の方へのサービスはまた異なるので、最初の事業コンテンツをつくるまでに時間がかかりました。しかし、そこがある程度出来上がってきているので、いろいろと楽しくなっています。

——山本さんは大手のクラブで働いた後、アメリカの大学で改めてトレーニングについて学んだと伺いました。

山本：アメリカの大学でトレーナーの資格を取りました。

——トレーナーとしての技術や知識はあっても、経営するには新たな知識が必要ということですね。

山本：そうです。トレーナーとしては、プロチームや日本代表チームでも活動してきたのですが、フィットネスジム経営者としては初心者ですから。

——ありがとうございます。では増本さん、お願いします。

増本：私はトレーナー出身でもフィットネス業界出身でもありません。この業界に入り13年が経ちましたが、もともとフィットネスクラブをやるつもりはまったくありませんでした。今から15年ほど前は、飲食のフランチャイズチェーンの事業に携わっていたのですが、少子高齢化が急激に進むこれからの世の中を考えたときに、若者相手のビジネスはもうダメだと思ったのです。当時、団塊の世代といわれる方々は50代後半で、10年、20年もするときっと健康に問題を抱えるようになるだろう、そこにビジネスチャンスがあり、それを解決することは社会的にも価値があると思い、調べているうちにアメリカのカーブスに出会ったのです。アメリカのカーブスはシニアビジネスではなく、健康や肥満を解消するものとして「ダイエットセンター」「肥満解消センター」と捉えられており、まさに絶好調でした。そのエクササイズプログラムや、「女性だけ」「30分だけ」というコンセプトがとてもいいと感じましたので、日本で展開する「マスターライセンス」という権利を取得し、スタートしました。私も身体を動かすのが好きで、それまでにもジムに通ったりはしていましたが、フィットネスのトレーナーになろうとか、フィットネスビジネスをやろうなどとは思っていませんでした。

小早川：当社は、出版社が母体です。私自身、10年間ビジネス書の編集者



株式会社カーブスジャパン
代表取締役会長兼 CEO 増本 岳氏

をした後、約13年前に、クロスメディアパブリッシングというビジネス書の出版社を創業しました。さらに、法人向けにマーケティング支援をするクロスメディアマーケティングという会社、語学書の出版社としてクロスメディアランゲージというのを小規模ながら運営しており、実は今でもビジネス書をつくっています。しかし、ちょうど3、4年ほど前の40歳を過ぎたころに、「こういうの（自己啓発本やビジネススキルの本）、もう十分だな…。今、自分が読みたいものはなんだろう？」と考えるようになったのです。そして、自分と同じように感じている人はどういうことに興味があるかと考えたら、やはり健康だろうと思いました。「会計の知識とかプレゼンテーションがうまくなる方法とか、そんなことよりも健康だ！」「仕事のパフォーマンスを上げるにはコンディショニングが大事だ！」と感じて、健康書をチェックしに書店へ行ったら、健康書コーナーには女性向けの本ばかりで、購入者のデータを見ても、やはり女性と高齢者が多いということがわかったのです。そこで、現役バリバリで働いている男性層をターゲットに、あえてビジネス書ふうの健康本をつくったらおもしろいのではないかと「ビジネスライフ」というカテゴリーをつくったら、結構ヒットしまして。それを受けて、次は知識だけじゃなくて体験できる場所もあったらいいねと考えていたときに、ちょうど当社のオフィスの上階が空いたので、「うまいかなければ、セミナールームにすればいいね」などという気持ちでジムを始めることにしたの

です。社内では、「また社長が何か始めたぞ」みたいな感じでしたね（笑）。

——皆さん、トレーナーをやっていたとかフランチャイズをやっていたとか、また編集者だったとか、やはりそれまでのキャリアを活かしていますね。とくに小早川さんのように編集者というのは、本の「帯」の言葉を書いたりタイトルを付けるなどで訓練されているので、インサイトをとらえることに長けているのではないのでしょうか。今、フィットネス業界に関して、一般生活者に一番拾われているキーワードって、実際「疲労回復」なのではないかと思うときがあります。どうでしょう？

小早川：自分をターゲットとして、自分が満足いくようなプログラムをスタッフとも相談したところ、企画会議で「疲労回復」や「ZERO GYM」というワードが出てきたのです。メディアの人間なので、メディアへのウケ方もわかっていますから、話題につながったのかもしれませんが。

なお、当社にはフィットネス経験者がいませんので、広告代理店やデザイン会社出身者などがキャッチコピーやデザイン、ジムの内装などすべてを考えました。

——次に増本さんですが、実際にアメリカでカーブスは体験されたのですか？

増本：はい。お店で体験というわけではないのですが、カーブスのエクササイズを何度も行って見て、これだったらビジネスにできると確信しました。アメリカでは、都会から田舎まで、100軒以上のカーブスを周りました。女性専用なので本当は入れないのですが、田舎の施設だとお願いすれば「わざわざ日本から来たの。じゃあ5分だけなら」ということで入れてくれるところがあったのです。それで入ったら1時間とかいたりして（笑）。

——ほかにも複数の会社が権利に

手を挙げていたなかで、増本さんが選ばれた理由として「あなたはよく見てくれていて、カーブスの特徴をよくわかっている」と言われたと聞きました。そうですか？

増本：施設を見るだけでなく、お客さまやインストラクターにもお話を聞きました。そうするなかで、絶対にやりたいと思った一番のことは、社会貢献ですね。我々が日本で目指している「高齢化社会の問題解決」は、彼らにとっては「肥満問題の解決」にあたります。人の健康に貢献しようという理念であったり、カーブスの文化、そういうものに惹かれました。その思いを創業者に話したところ、「いろいろな国の経営者が自分の国でやりたいといってくる。皆、ビジネスをよく研究してプレゼンテーションをしてくるけど、カルチャーを理解してやりたいといってきた経営者は初めてだ」と言われました。

伊藤：当社がこの小型クラブを始めたきっかけは大きく3つあります。1つ目は、それまでのフィットネス業界には、成果と価格のバランスが両立しているクラブが少ないとずっと思っていたことがあります。身体に対しての明確な効果を提供できる施設は、どうしても高額になってしまう。一方で、安くなればなるほど指導の質は下がって、それなりの効果しか得られない。この金額と品質が比例している状況を打破しなければと思ったのです。お客さまからすれば、できるだけリーズナブルな価格で身体を変えたいというのが本音であるはずなのに。

また、お客さまがフィットネス業界に求めるニーズには、「痩せたい、シェイプアップしたい」「筋肉をつけたい」「整形外科的な疾患改善」「内科的な疾患改善」の主に4つあると考えているのですが、それに対する対応法が不足していることも理由でした。これらはシェイプアップの「S」、筋肉の「M」、内科的疾患と整形外科的な疾患ということで、社内では「S・M・内・外」と呼んでいるのですが、それに対してク



CROSS MEDIA GROUP
代表取締役 小早川幸一郎氏

ラブやトレーナー側には、評価、運動・栄養・疲労というアプローチがあります。

例えば、縦軸にお客さまのニーズを4つ置き、横軸にクラブ側の対応法4つを置くと、4×4で16マスできます。痩せる、筋肉をつけるということに対しての運動部分、栄養部分については「プロテインを飲みましょう」などの対応がありますが、それ以外のマスを埋める対応策がないのです。こういう状況を変えていくためにも、お客さまが1万円くらいの金額で、きちんと成果が得られる、身体が変わる、健康になるものをつくりたいと考えたことが、1つのきっかけでした。

2つ目は、私たちが運営しているジム・スタジオ型クラブのなかには、2,000名以上の会員を有し、会員数もキャパシティに近く、収益が安定した施設があります。しかし、退会率は年2～3%あり、年間にしたら何百名というお客さまが辞めている状況が素直に喜ばせませんでした。自分たちは、その方々の受け皿になりえなかった。では、続けられなかった方にどう続けてもらうのか。

今、運営している施設には、フィットネスクラブで続かなかつた方や、身体に痛みなどを抱えている方がたくさん来てくれるのですが、その部分に、よりフォーカスした施設をつくりたいと考えたことが、2つ目の理由です。

3つ目は、フィットネス業界を見渡したときに、トレーナーが生きるフィットネスクラブが少ないのではないかと感じたことがあります。トレーナーを目指した方というのは、本来、自分のもっているものを使って目の前

にいる方を健康にしてやりがいを感じて…という方が多いと思うのですが、そのような、彼らも持っているものを最大限に活かして、かつお客さまに喜んでもらえる環境というのが少ないのではないかと思います。そこで、トレーナーが活きる環境で、かつトレーナーがお客さまと生涯寄り添いながら健康づくりを支援できるかたちを考え、施設をダウンサイジングしました。

——経営的にはどうでしょうか？

伊藤：会員数は1クラブ250～300名ほどです。もうすぐ2年目を迎えるクラブは、ただ今入会予約待ちという状況になっています。初期投資としては1,500万円で成り立つことをイメージしています。これはトレーナーが独立することを考えたときの成立要件として、ということですね。今、総合クラブで働いている方で、独立を考えている方がいたときに、選択肢としてはおそらく、マンションの一室などを借りて、パーソナルトレーニングジムをやるのが近道かと思うのですが、高額だからお客さまは継続しづらいし、そうするとトレーナーは回数券をセールスし続けなければならない、そのような心理的ストレスで苦しむ方が多いように思います。そこで、安定的に月会費として売り上げをいただきながら、お客さまとの関係性も構築できる方法を考えることにしました。

ちなみに、1クラブの男女比は、8：2くらいで女性が多く、大体40～70代が中心となっています。

——アイデアがあったとしても、それをかたちにするまでに、初期投資や採用などの問題があると思うのですが、最初のステージで苦労されたことと、それをいかに乗り越えたかについて、これから起業しようと考えている方のためにも教えていただけたらと思います。

山本：先ほど少しお話ししましたが、事業コンテンツをつくる場所は本

に大変でした。金銭面に関しては、それほど大規模な施設でなかったことや、採用についても、もともとトレーナーの派遣業を行っていたこともあり、それほど苦労しませんでした。

——コンテンツの特徴とは？

山本：例えば、デイサービスのこともしっかり学ばなければならないし、高齢者の身体の特徴も同じです。そうして試行錯誤しながら事業コンテンツをつくっているときに、一番大変でした。また、パーソナルトレーニングでのお客さまのニーズとしてボディメイキング「痩せたい」とか「筋肉つけたい」とかいう方がいらっしゃいます。ご存知の通り、痩せるには運動だけでは不十分で、食事が重要になりますよね。やみくもに糖質制限をこちらからするのではなく、自身で糖質をコントロールできるように指導できたらということで、糖尿病の専門医と連携し、プログラムをつくりました。病院のドクターや管理栄養士の方との打ち合わせなどにも時間がかかりました。

——トレーナーを悪くいうわけではないのですが、彼らは身体についての知識などはたくさんもっていますが、コミュニケーション力などはどうでしょうか？ 相手の気持ちに寄り添ってあげるような会話ができないと、フィットネスを習慣化することが難しいと思うのですが。

山本：職人気質というイメージはあるかもしれませんが。しかしトレーナーの仕事でも、選手やチームスタッフとのコミュニケーションが大切であり、その能力が問われます。あとは競技をサポートしているというプライドだけでなく、トレーナーも健康や福祉に目を向けていかなければいけない時代にきているので、もっといろいろなことを学ばなければいけないと思います。

——わかりました。では次に増本さん、お願いします。



株式会社フィットネスビズ
代表取締役社長 伊藤友紀氏

増本：苦労についてですね。

——苦労していないように見えますけどね。

増本：日々苦労の連続ですよ（笑）。1号店を出した13年前は、先ほども言いましたが、シニア層など年齢が高い方の健康課題を解決したいと出店したのですが、全然集客できなくて大変でした。もともと経営コンサルタントなどもやっていて、自分のマーケティング手法には自信があったのですが、オープン2週間前に、周辺に2万部のチラシを打ったのに、かかってきた電話は4件、実際に来館してくれたのはたった2名でした。これはまずい、半年ぐらいで資金が尽きるぞと焦りましたね。そこからいろいろな対策を打って、徐々に口コミ紹介が増えていきました。今はテレビCMなども行っていますが、入会の80%は口コミ紹介です。CMを見て来られる方も、聞けば、「通っている友だちに聞いて、最後の決め手がCMだった」という感じですよ。口コミ紹介で循環できるようになるまでは本当に苦労しました。ですから、注意すべきことは、「思い通りにはいかない」ということでしょうか。この経験を教訓に、やってみてうまくいかなかったら原因を探って次の手を打つ、この繰り返しのなかから、自分たちなりのやり方を見つけることが大事ではないかと思います。

伊藤：当社が先ほどのチラシについて学んだことは、“自分たちが伝えたいことをそのまま伝えてはいけない”ということです。トレーナーが自

分の思っていることを出してしまおうと、ターゲットとする方たちとの間にギャップが生じてしまうのです。そうならないよう、チラシの表現は何度も変更を行いました。

また、いかに低予算で見込み客を創造するかにもこだわりました。お金を投資すれば、たぶん集まったと思うのですが、それをしてしまったら小型としての運営を極めることにならないので、あえて低予算でどこまでできるか、チャレンジしました。エリア分析は徹底してやりましたし、例えば今250名の会員さまがいらっしゃったとして、トレーナーは250名全員の会員番号とお名前をいえるようにしました。スタッフは、ポスティングにも行きますが、ご自宅も覚えているので、「ここ〇〇さんのご自宅なので外しましょう」などと言います。

入会していただいた方に満足していただきマーケティングが成立すれば、次はリテンションです。そのためにも、お客さまには施設のカルチャーをきちんと理解してもらう必要があると考えています。そうすることで親和性の高い母集団を連れてきてくれることを意識しているのです。

———ありがとうございます。小規模だと、総合クラブと違ってテストがやりやすいというのはあるかもしれませんね。次に小早川さん、お願いします。

小早川：当ジムは、ほかの事業とのかけもちで始めましたので、お客さまが来なかったら、つくったプログラムの内容は本にしてそれが売ればいいのか、場所も人がいない間はセミナールームとして貸し出したり、社内の会議やビジネス書の著者を招いてセミナーをやるか、というような感じでした。稼げなくても、(ほかで)お金を稼げればいいやという感じだったのです。そうして進めて行って、ジムのお客さまが増えて忙しくなるにつれて、ジムの仕事を増やしていきました。

———出版社として、本を売ること

と、フィットネスクラブの会員さまの増やし方で共通するところがありますか？

小早川：最初は、先ほど**増本**さんがいわれたように、チラシを新聞に入れたり、リスティング広告を出したりなど、いろいろと試しました。しかし、費用対効果あまりよくないことがわかり、では、PRメディア戦略として、おもしろいストーリーをつくってPRしていくことになりました。古屋さんにアドバイスをいただき、実際に実施してみたところ、メディアに取り上げられて、たくさんのお客さまが来るようになったのです。

当社の場合、エリアマーケティングもやったのですが、プログラム内容とか価格帯が一般的でないのも、もう少しマズい戦略が合っているようです。また、本の影響も大きかったですね。当社専属のインストラクターが、集中力や姿勢力、疲労回復などについて本を書いているので、それを読んで来てくれることもあります。そのようにして集客できるようになるまで、半年かかりました。

2店舗目、3店舗目も考えていますが、ここからのステージは全然違うので、自力だけでは難しいかなと考えています。直営でありながらも、不動産やデベロッパー、金融機関などと組んで、ビジネス街に出ていきたいと考えているところです。

———では、次の質問ですが、1店舗目をオープンしたら、2店舗目、3店舗目とスケールしていくことが大切ですよ。ここにも壁があると思うのですが、その部分の課題と克服法について教えてください。

山本：アスリートとともにスケールしていくこともひとつあるのではと考えています。横浜の直営店舗は現役時代にサポートしていた元プロ野球選手の仁志敏久に出資してもらいました。青森のFC店舗は、先日のサッカーワールドカップで活躍した柴崎岳選手

にサポートしてもらえないか、青森の会社からお願いすることを進めているようです。柴崎選手の高校時代の担任が起業・運営していて、母校のサッカー部員も毎日リハビリで施設を利用しています。そのようにアスリートの協力を得て開業のハードルを下げたりスケールしたり、またアスリートも母校や地域への貢献やセカンドキャリアの収入源として、一緒に事業を展開していけたらと思っています。

増本：事業を構想したときに、5年後や10年後の状態をきちんと考えておくことは重要です。店舗数を増やすことが必ずしもいいこととは限らないので、考えて、1店舗のみでいくというのでもいいと思います。私の場合は、創業10年で2,000店舗、100万人の会員にすることを掲げてスタートしました。すでに10年経ってしまいましたので、目標には達していません。しかし、〇年後にどういう状態になりたいのかを考えることで、そこから逆算して、1年目、2年目、3年目とすべきことがおのずと決まってきます。

当社が先の目標を掲げた理由は、100万人に運動を続けてもらって健康になれる状態をつくったら、世の中に一定の貢献度を与えられると考えたからです。そこから逆算して、5~7年後には1,000店舗の大台に乗せようとして取り組んできました。1店舗目を出して、そこが儲かったら2店舗目、2店舗目が儲かったら3店舗目…ということではなくて、最初に先のような計画を立てることが大切です。

当社は、当初からフランチャイズでやろうと思っていたのですが、1,000店舗規模のフランチャイズをやるとなると、出さず立地、条件としていろいろなパターンを考えなければなりません。人口密度が高い都市部だけで成功しても1,000店舗はいきませんので、田舎にも出さなければいけない。そういう場所でも成功するモデルをつくるためには、1号店がそもそもどうあるべきなのか、最初の5店舗は直営にするならば、どういう立地で出せばいいのか。それによって、郊外に出たときは

どういふモデルにすべきなのかといった細部まで考えました。ただ、思い通りにはいかないものですし、挑戦に失敗はつきものなので、実際はその都度、軌道修正をしてやってきました。

——特にプログラムや指導部分でご苦労されたことはありましたか？

増本：エクササイズのプログラムについては、アメリカからもってきたものを一切変えることなく提供しています。おそらく、世界のなかでも、変えていないのは日本だけでしょう。私たちは、変えないというポリシーでずっとやってきているのです。ただ、サービス内容については変えています。きちんとお客さまに成果を出していただいたり、満足して続けていただくためには、現場で働いているインストラクターがカギになりますので、例えば10店舗出すのであれば、どういふレベルの人をどのくらい育てることが必要かなど、考えて実行してきました。早いスピードで展開するならば、人材育成のスピードも速めなければいけません。どのようにスピードを速めるのか、そして、速めれば速めるほど、やりかたを標準化、パッケージ化しないととても追いつきません。

なお、量は質を生み出すという側面があるので、例えばいい人が1人いて、次に入ってきた人があまりよくない人の場合、その人がいい人になる可能性は50%・50%ですが、いい人が10人いて、いい文化ができれば、新しく何人入ってきても、自然といい人に染まるわけです。だから一人ひとり育てることはもちろん大切ですが、いい風土や文化の醸成も大切と考えて取り組んでいます。

——ありがとうございます。では、先の質問について、小早川さん、お願いします。

小早川：当社は、店舗もそうですが、商品やサービスを増やしたいと思っています。例えば、今、プログラムは疲

労回復だけですが、集中力養成や姿勢改善など、ビジネスパーソンが抱えているであろう課題を解決するものをつくりたいですね。そのほか、タイアップでの商品開発の話もいただいています。また、当社の経営理念で「人と企業の成長に寄与する」というものがあるのですが、企業のほうの福利厚生だったりメンタルヘルスについてのお問い合わせも結構いただいています。先日、ある企業が福利厚生として導入してくれることになり、その企業がイントラネットで「ZERO GYMやります」とアップしたところ、半日で定員200名の予約が埋まりました。法人の需要が高いことを感じました。

このように、今後は店舗というより、まずは商品、サービスのラインナップを増やしていくことに取り組み、グループの経営理念の実現を追求していきたいと思っています。

なお、当社は新参者ですからノウハウがありません。店舗を広げていくのは簡単ではないなど考えていたところ、「日本でなくてもいいのでは？」という意見が出て、3店舗目や4店舗目は海外に出店しようという話になりました。当社は「自重トレーニング+マインドフルネスで疲労回復を」というキーワードで始めたのですが、マインドフルネスは、日本よりも欧米のほうが目されていることもあり、現在は海外展開も視野に入れています。

伊藤：当社の場合はどこまでいっても「人」、要するにトレーナーの部分に尽きると思います。小型施設では、どれだけトレーナーを育成できるかが勝負になると考えています。当社は昔から、右手に専門性、左手にマネジメントだということをずっと言い続けてきたので、社員のなかには、トレーナーという専門家としての側面と、ビジネスマンとしてのマネジメント能力を身に付けている者も多くいます。しかし、小型施設の運営を始めてからは、土台として「人間力」も必要だと改めて感じましたので、常に人間対人間のビジネスであるということを、スタッフには言い続けています。お客さまときちん

と向き合うには、必ず自己開示が必要になりますので、トレーナー側の人間性も露わになるのですね。基本的にお客さまのほう年齢も上で、人生経験もしている。そういう方々ときちんとお付き合いできるトレーナーとは？と考えると、やはり「人間力」に尽きるのです。

特に私たちは「健康習慣」にフォーカスしています。習慣とは、その方の考え方や性格、思考などの産物ですから、習慣を改めてもらうということは、その方の考え方や行動を変えてもらうことになります。それを促すためにも、トレーナーの「人間力」は重要だと思います。相手の方の人生背景や心情などをつかんで、人間としてきちんとお客さまと向き合えるトレーナーを育成していくことが、今後、店舗を展開していくにしても、カギになると思っています。

——最後に一言ずつ、ご参加者に向けてメッセージをお願いします。

山本：まずは、皆さんの長所を活かしてビジネスに結び付けることが大事だと思います。

増本：自分が目指すゴールを明確にして、そこから今、何をするのかを考えて、それをやり抜いていただきたいと思います。

小早川：ぜひ、ジムを通じて人と企業の成長に貢献してください。

伊藤：日本では、医療費など様々な問題が山積みで、1社だけ、1アクションだけでそれらの問題は解決しません。皆さんが、それぞれ置かれている状況のなかで、何かアクションを起こしてお客さまに還元していけば、それは社会問題の解決にもつながっていくと思います。

——社会をよくしていきたいという想いは皆さんに共通していたものだと思います。ご参加者の皆さまも、そういうマインドセットをもってチャレンジしていただけたらと思います。