コロナ禍を機会に変え、 さらに成長していくための戦略と組織づくり

株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏 株式会社ディーズ 代表取締役副社長 下鳥洋樹氏 RIZAP 株式会社 総括トレーナー 幕田純氏 株式会社ラストウェルネス 代表取締役社長、株式会社ジ・アイ 代表取締役 CEO 中島大輔氏 (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

2回目の緊急事態宣言が発令され、フィットネス事業者にとって苦難の時期が再び訪れているなかで、「コロナ禍を機会に変え、さらに成長していくための戦略と組織づくり」をテーマに、SPORTECオンラインセミナーが21年1月15日に開催された。クラブの業態や提供する価値も異なる4名の業界リーダーそれぞれに、各社が抱える短期・長期的な経営課題や解決のポイント、よりよい組織づくりについて訊いた。

一まずは新型コロナウイルス禍 (以下、コロナ禍)での短期的な経営 課題に関して訊いていきたいのですが、 個人的に大事なポイントは3つあると 思っています。1つ目は、休会者・退 会者を含めていかにお客さまとつな がっているのか。2つ目は、お客さま のジョブを解決できるようなサービス が設計できているのか(時には大幅に 客単価を上げてでも)。3つ目は、無 消費者にフィットネスの素晴らしさを 伝えて入会してもらえるようなア ローチができているのか。これらを踏 まえたうえで、重要となるポイントを 教えていただけますか。

中島:まず売り上げと支出の2つに分けて説明させていただきます。売り上げのところでいえば、入会者を増やすアクションのなかで、休会者への復会をどう促すかという点では、コロナ禍において、どうしてもセンシティブになってしまう人はいるわけで、そのような人たちに無理に復会をもちかけて

も逆効果になってしまいます。あくま でも、ご自宅で運動不足になってし まっている方に対して当社のアプリを 提供し、オンラインでのカウンセリン グやプログラム作成を実施しサポート を行い、結果としてコロナ禍が落ち着 いたときに安心してクラブに戻ってき てもらえるよう、信頼関係を維持する ことに集中しています。既存の会員さ まにも、同じようにアプリで目標設定 を行い、ただ目標管理するだけでなく 激励の言葉なども投げかけることで、 オンラインでも「つながっている」状 態を維持し、退会防止に役立てていま す。今の傾向として、クラブに通って 何かするというよりも、自宅でのメ ニューに重きを置いて日々の行動目標 をつくり、オンラインとオフラインの 両方でアプローチをしています。

また、コロナ禍においては、高単価なパーソナルが比較的受けられているため、そちらに力を入れつつクラブへのスイッチ入会していただくような流れをつくっています。

キッズレッスンにおいても変化があり、コロナ前までは紙ベースで行っていた保護者とのやりとりを、すべてアプリ上で行うようにしました。クラブで取り組んでいる感染症対策などもメッセージとして送り、保護者の入会も促すように取り組んでいます。

支出については、一番顕著なところでは販促費を大幅にカットし、コストのかからない紹介入会を促進しています。今までよくわかっていなかった、「過去どの会員が誰を紹介して今

後どのくらいの見込みがあるのか」という部分をシステム上で見える化することで、より効率的に紹介入会を獲得できるような取り組みを行っています。クラブの全般業務において、「ON DIARY」システムを活用し、徹底した業務のDX*1化、デジタル化を推進し、仕事の効率化を図ることで、結果的には労働生産性のアップにつながっています。

伊藤: 当クラブにおいては、スクール制やスモールグループというつながりベースがあったことで、クラブやトレーナーとだけでなくお客さま同士の関係性が出来上がっていました。そのようなベースがあったため、基本的な提供価値を向上させることに注力しました。機能的価値と情緒的価値のうち、後者はイベントなどの開催もできず醸成が難しかったため、前者に力をいれて取り組みました。コロナ禍で外出を控えるなかで身体の不調を訴える人も多かったため、そこにしっかりパーソナルでアプローチすることで、過去最高の売り上げを上げることができました。

スモールグループレッスンにおいて も、提供価値のクオリティを高めるた めに定期的に録画し自分たちでフィー ドバックできるようにしました。整形 外科的な疾患に対する提供価値を高め る意味でも、毎月各クラブで症例に関 するレポートを出すようにしています。 お客さまの状態やそれに対して行った 施術、その後の結果や動向などを把握 しています。

それ以外で、どうしてもクラブに来 られない方に関しても、オンライン レッスンの提供やLINE公式アカウン トでのメッセージなど、常につながり を絶やさないことを意識しています。

下鳥:このような状況下においても、 売り上げが上がっているものが3つあ ります。1つ目はサークル。スクール 制のようなかたちで、週に1回時間を 決めて必ずその日には来てもらうよう にしています。セミパーソナルでしっ かりとコミュニケーションを取りなが ら、運動だけでなく栄養面でのアドバ イスも行なっています。2ヶ月間は 無料で3ヶ月目以降からは有料です が、継続率は非常に伸びています。2 つ目はパーソナルトレーニング。都度 のパーソナルではなく、月4回・6回・ 8回のパーソナル会員として設けてい るのですが、8回に繰り上げる人も増 えており、非常に好調です。3つ目は、 ダイエットプログラム。土曜午前の固 定制で、そこに参加できる人しか募っ ておりません。様々なトレーナーがほ ぼマンツーマンで行っています。傾向 から言うと、高単価でしっかり成果を 出すことのできるプログラムが好調で、 販促費はほとんどかけず、紹介での集 客がメインとなっています。

幕田:短期的な取り組みという点で言 いますと、まずは昨年5月の抗体検査 です。従業員だけでなく希望するお客 さまに対しても無料で行いました。昨 年11月からは、PCR検査を原則月2 回、全トレーナーが受けています。こ れらの取り組みをCMなどで全国的に 周知した結果、お客さまの不安を取り 除くことができ、入会数も増加に転じ てきています。

もう1つは、コロナ前からやってい ることではありますが、ジムだけでな くお客さまの生活自体に踏み込んだ指 導やアドバイスです。アプリを通じた コミュニケーションを積極的に取るこ とで、退会防止にうまくつなげられた のではないかと思います。

―今回のコロナ禍の影響で、コ ロナ前に過剰だった部分を削ったり、 逆に不足していた部分を補填するよう な取り組みを行ってきていると思いま す。こうしたことを踏まえて、「コロ ナははたして事業者に何をもたらした のか」に対するそれぞれの見解をお訊 きしてもよろしいでしょうか。

中島:スポーツクラブがただ単に運動 をしに来る場所というビジネスモデル 自体に限界が来ているのではないかと 思います。昔は情報も入手できない時 代で、フィットネスクラブに来れば何 らかの健康が得られると漠然と思われ ていましたが、時代が進み、誰でも情 報を入手できる今では、動画やネット 検索でいくらでも健康になるためのノ ウハウを知ることができます。もはや フィットネスクラブに通うことはマス トではなく、あくまでも手段の1つに なっているのではないかと思っていま す。しかし、数多ある情報のなかで自 分に一番適したものは何であるのかを 見極めることができる人は少ないです。 そのような人たち一人ひとりにパーソ ナライズされた最適解を提供できるの がフィットネスクラブであり、それこ そがフィットネスクラブの新たな役割 として求められているのではなないか と思います。

伊藤:業界全体に突きつけられたこと としては、顧客接点の見直しだと思い ます。提供価値の明確さやそのクオリ ティが、今回のマイナス影響と関係し ていることは間違いないです。従来型 の空間提供型のビジネスモデルではな く、その先の提供価値を生み出さなく てはいけません。とはいえ、お客さま の抱える普遍的なニーズやジョブ、例 えば身体の不調や痛みに関しては依然 として残っておりますし、消えること はないです。そこに対して、従来とは 違ったかたちでアプローチしていけば よいだけなので、そこまで悲観的には 考えておりません。

下鳥:1つは、フィットネスクラブの

ビジネスモデルの見直しです。業界セ オリーですが、会員数の20%はいわゆ る幽霊会員であり、それで経営が成り 立ってしまっているという事実があり ます。そのような未来館率をどのよう にして下げるか(クラブに来ていただ くか)を考えなくてはいけません。2 つ目は、売り上げの柱を複数つくるべ きだということです。顧客創造をして いくための未来に向けた投資を積極的 に行って、リスクを分散する必要があ ります。3つ目は、現場主義という考 え方のパラダイムシフト。オンライン を積極的に活用して、お客さまとのコ ミュニケーションの数を増やしていく ことが必要です。

幕田:当社はまず、総勘定元帳の見直 しを経営陣全体で行いました。お客さ まや従業員のために本当に必要なコス トは何であるのかを見極め、その削減 や投資に注力しました。

また、改めてDXの重要性に気づか されました。オフラインとオンライン を交えて、OMO*2でお客さまが使い やすいほうにいつでも対応できるよう にするために、DX化を加速させなけ ればいけないと思っております。

一一今度は視点を中長期に変えて いきます。フィットネス市場全体やそ のお客さまがどのように変化していく のかといったビジョンや将来イメージ を、現在考えられている範囲で教えて ください。

中島:コロナが収束し、市場が回復に 向かうときには、従来とは違うフィッ トネスクラブの概念が生まれる可能性 があり、また生み出さなければいけな いとも思っています。今までは、元気 な人や体力に余裕がある人が運動をす る場としてフィットネスクラブを利 用していましたが、生活習慣病リス クを抱えている人々などを合わせれ ば、もっと多くの潜在顧客が存在する 有望な市場と定義しています。さら に、高齢者やフレイル予備軍、メンタ ルヘルスを抱えている人など、複雑で

はありつつも健康課題として捉えるこ とのできるジョブをもつ人々に対して、 フィットネスクラブが真摯に向き合っ て解決することができれば、非常に大 きな商圏になるのではないかと考えて います。そして、ただそれに合わせて 施設や人を増やすのではなくて、オン ラインをうまく活用しながら施設の稼 働率を大きく上げることなく利益効率 を上げて、大きな価値を提供できる チャンスがあるのではないかと思います。 このように、市場の定義を見直しター ゲットも見直すことで、これから見え る風景というのは大きく変わっていく のではないでしょうか。

伊藤: 今後はオンラインとオフライン で二極化していくのではと思っていま す。非接触型のスムースな状況での サービス提供と、リアルの色濃いサー ビス提供の2方向に進んでいくでしょ う。ただ、双方共通しているものとし て、個客志向を具現化できるかどうか がポイントだと考えています。前者で いえば、個人に合わせたレコメンド、 後者でいえば、個人に応じた柔軟な対 応やコミュニケーションです。

また、地域におけるローカルイ シューのなかで、どのようにして施設 を確立していくのかが課題となってい きます。現状のフィットネスクラブは、 会員制でクローズドな状態ですが、そ れをよりオープンな、パブリックな状 態にしていくことで、今まで利用して いなかった人にも興味をもたせること ができます。さらに、ヘルスケアとエ ンターテインメントを融合させたヘル ステインメント化や、スポーツの要素 を取り入れるなど、普遍的にアプロー チできる取り組みも行っていく必要が あるのかもしれません。

下鳥:一人ひとりのお悩みに向き合え るコミュニティクラブが主体となって いくのではと思います。オフラインで もオンラインでも、フィットネスより もウェルネスに近いトータルコーディ ネートをできるクラブが中心の市場に なっていくと考えています。

幕田:ヘルスケア市場との共存・融合 が、今後のビジョンだと考えていま す。本当に結果にコミットするために は、実際に対面している間だけではな く、普段の生活のなかでの行動も変容 させなければいけません。今後DX化 が進み、ウエアラブルデバイスなどが 生活のなかに当たり前に入ってくるよ うになれば、お客さまの生活情報がよ り簡易的かつ正確に共有される世界が 実現されるかもしれません。そうなれ ば、生活習慣病を中心としたヘルスケ ア市場にはフィットネスクラブが強く 貢献できるため、ヘルスケア市場と フィットネス市場の共存・融合が今後 の未来ではないかと考えております。

――今までお話しいただいたビ ジョンを達成するためにまず何をすべ きなのか、何が重要になると考えてい るのか、教えていただけますでしょう

中島:顧客体験の設計の見直しが第 一になるのではないかと思っていま す。体験時や入会時におけるカウン セリングから始まり、個々のニーズ・ ジョブに則したプログラムの作成、そ のプログラムに取り組んでいただくた めのフォローを徹底することが重要で す。その顧客体験のなかで、オンライ ンやデジタルを要所で取り入れること で、両者が相乗効果を与え、継続や習 慣化を促進させることができると思い ます。そして、お客さまだけでなく、 従業員やスタッフがそのDX化に対応 し、作業しやすい環境をつくることも また、重要だと考えています。

伊藤: 手段は何であれ、お客さまを知 ることがすべてのスタートになります。 お客さまの情報とクラブ側がもってい る知識・技術を、いかにして提供でき る価値に変換していけるかどうかが重 要です。入会~現在、そして未来に向 かって、お客さまのステータスや背景 は常に変わっていきます。その変化に 合わせて、クラブがもつ経営資源をど のようにして利用していくかを考える

必要があります。

下鳥:お客さまの情報やお客さまの負 を解決するためのビジョン、クラブ側 の経営情報など、すべての情報をス タッフと一緒に共有することがスター トです。その後、オフライン、オンラ イン関係なく様々な手段でアクション プランに落とし込んで、それぞれの ターゲットに適切な価値を提供できる コミュニティクラブをつくっていくこ とを目指しています。

幕田:まずは、お客さまと対面してい ない時間に対してのアプローチをもっ と進化させていきたいですし、その手 段としてデジタルをより活用していく 必要があります。また、手段の前に まずはカスタマージャーニーを設計 し、お客さまの課題を知ることが重要 であることは間違いないのですが、そ の課題を改善するだけでなく、常に目 標をアップデートし、最初に設定した ジャーニーを正しい方向に長く伸ばし ていくことこそが、私たちの責務だと 感じています。

―最後に、withコロナ・afterコ ロナにおける組織づくりについてお 訊きします。コロナ下においてフィッ トネス業界から身を引いてしまう方 もいるなかでの組織づくりにおける キーポイントは何か、伺いたいと思 います。

中島: デジタルの役割と人の役割を、 明確に線引きしていく必要があると思 います。当社のシステムでは、経験の 少ないスタッフであっても、ある程度 の目標設定やプログラム作成ができる ようになっています。知識・スキル・ ノウハウの共有といった部分はデジタ ルに頼り、人でしか提供できない価値 に人的リソースを割くべきです。例え ば動機付けや共感・励ましなどコーチ ング的な要素は、心情を理解していな いと行えない部分です。このように、 デジタルと人の役割を分けて教育を施 し、組織をつくっていくべきでしょう。

また、スタッフの行っている作業や生 み出した成果を数値化し、クラブ内全 体で見える化することで、モチベー ションアップにつなげることも、デジ タルの役割として重要になっていくと 考えています。

伊藤:このような状況下では、個人の 想いが揺らいでしまうことも考えられ るため、フィットネスクラブのもつ可 能性や存在意義を、改めて従業員に 伝えていくことが必要になってきま す。そのうえで会社が求める人材像を 明確化し、それに見合った育成の仕組 みや環境を整えることも重要です。ま

た、お客さまに対してはもちろんのこ と、スタッフ同士でも、常に「人間対 人間」を意識してコミュニケーション を取り続けることを伝えています。

下鳥:これはafterコロナでなくても いえることですが、世の中の変化のス ピードに対応すべく、常に情報共有を 欠かさず、企業家精神をもったトレー ナーの育成を行っています。積極的に 裁量権をもたせ、トレーナー自身でト ライアンドエラーができるような環境 を整えることで、よりよい組織づくり につながっていくのではないかと考え ています。

幕田:現在、本社ではリモートワーク がより推進されていて、そのなかでの 評価指標として働いた時間よりも成果 を重視していく方向に変化しています。 また、情緒的なつながりを保つための 取り組みとして、1 on 1 面談も制度 として取り入れ、朝礼・夕礼も実施し ています。

-ありがとうございます。

※ 1. DX: Digital Transformation…デジタ ルによる変革

※ 2. OMO: Online Merges with Offline··· オンラインとオフラインの融合

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】

FIAでは、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 ています。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。"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 クリアした企業が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ともに、業界団体として広くユーザー、自治体や 地域の医療機関などの仲介者へも認証施設を周知し、コロナ感染予防対策実施店の証としても、今後さらに広 く社会に対して可視化を図ってまいります。詳しくは下記にご連絡ください。



運動施設の"安心"と"安全"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

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