

トレーナー力を活かした 小規模ジムの運営

———活かしきれていない「個」・「小」・「地」を活かす、次代の経営

◆パネリスト

辰田祐介氏 株式会社スモールジム 代表取締役社長
伊藤友紀氏 株式会社フィットネスビズ 代表取締役

◆ファシリテーター

Fitness Business 編集長 古屋武範
(以下、敬称略)

2022年11月11日、SPORTEC名古屋 2022で開催されたパネルディスカッション。コロナ禍により、“逆転現象”が見られている。かつては、資本力のある大企業、大型の施設、都心の駅前立地が成功要件とされていたが、今は、資本力が乏しい個人でも、トレーナーとしての本質的な能力を備え、例えば都市近郊の住宅地や地方郊外のロードサイドに立地した小型の施設でも、地域密着ぶりを活かし繁盛店をつくることはできる。むしろ顧客の立場からみると、こうした「個」・「小」・「地」を活かしたほうが、トレーナーとの間にエンゲージメントが醸成されやすく、運動習慣化も達成しやすいという傾向も見てとれる。やはり、対象顧客の課題と価値提案、顧客との関係性の構築～醸成、(集客活動を不要にするほどの)オペレーショナルエクセレンスの確立、トレーナー人材の育成などがカギになりそうだ。

———では、簡単に自己紹介をお願いいたします。

辰田: 現在、石川県などでスモールジムを20店舗経営しています。2018年に1店舗目を出店し、2020年にFC展開を始めました。

私は、お客さまに、『スモールジムが好き』と思ってもらえるようなビジネスモデルやトレーナーを育て続けることを意識しています。

スモールジムでは、週1回、何曜日の何時から来るというようにスクール制をとっています。

月会費は約1万円です。

継続率について、スモールジムでは約90%まで達することもあります。

1店舗の目標会員数は、90～100人程度となっており、そこから人件費などを引くと利益となります。

設備費(賃料)は20～25万円を推奨しているビジネスモデルで、ハードルが低く出店しやすく、複雑ではありません。

伊藤: 当社は、2008年創業です。今年で15年目となります。もともと、コンサルティングをしていましたが、クラブ運営に軸足を移しました。

クラブ運営では、「健康習慣クラブALIVE」を神奈川県を中心に運営しており、延床面積は50坪で、会員数は250～300名を上限としています。

また、ジム・スタジオ型業態の受託運営もしています。

ALIVEでは、スクール制をとっています。定員最大10名のスモールグループレッスンをしており、月間退会率が1%台で推移しています。

イニシャルコストは1,500万円以内で、ポイントとしては、きちんと事業計画を示し、安定性(持続的な競争優位性)の担保できるビジネスモデルをつくることとマーケティングミックスを整えることです。

コロナからの学びとしては、顧客接点を見直すことが重要だと考えています。例えば、提供価値を明確にしていたか、お客さまと関係性をつくれていたかなどが挙げられます。正直なところ、総合型業態では現場が空洞化していたのではないのでしょうか。逆に言うと、そこさえしっかりしていれば揺るがないということを再確認できたのではないのでしょうか。

価値提案については、機能的価値を提供するうえで身体がよりよくなるよ

うに商品・サービスを設計することが大事です。もちろん、楽しさ(情緒的価値)だけでは難しく、効果をしっかりと感じていただくことは大切で、「この部分はクラブに頼らざるを得ない」と感じていただくことが重要になるでしょう。

外部環境が刻一刻と変化していき、そこに連動して新しいニーズがどんどん生まれてきます。それに耳を傾け拾い上げることが大事になります。私がALIVEをつくった理由として、大型総合型業態に対するいくつかの問題意識がありました。

1つ目は、特に入会後にお客さまに対して十分な成果が提供できていないのではないかとということです。具体的には、どのような価値に対して月会費をいただいているかがぼやけているように感じていました。商品は、基本的には納品して初めて対価がいただけます。その点において、施設利用の対価ではなく、運動の成果(目標達成)や便益にアプローチできていないのではないかと感じていました。

2つ目が、適正価格かどうかです。例えば、パーソナルトレーニングなどでは成果が早く出せる見込みが高いですが、月会費が割高です。運動の成果が出ることで一時的には問題解決しますが、継続・定着の点で課題が残ります。

3つ目に、お客さまとトレーナーの

◆表 スモールジムのビジネスモデル

・シミュレーションの一例

20坪モデル		25坪モデル	
会員数	20坪/90名	会員数	25坪/120名
売上高	1,291,950	売上高	1,722,600
原価	74,250	原価	99,000
売上総利益	1,217,700	売上総利益	1,623,600
営業費	100,000	営業費	166,000
設備費	200,000	設備費	250,000
一般費	12,000	一般費	28,000
販売費	312,000	販売費	444,000
営業利益	905,700	営業利益	1,179,600

※本誌掲載用に一部内容を変更しています。

関係性づくりです。どうしても、この部分について大型総合型業態は行き渡っていない様子がありました。

そこで、トレーナーが必要とされる状況をつくりたいと考えました。大型総合型業態は、トレーナーというより、いちスタッフというふうに見えます。

そのスタッフも、昔は入社3年で3割が辞めると聞いていましたが、今年の新卒に聞くところによると、3ヶ月で3割が辞めているそうです。専門学校では就職率にフォーカスしているため、就職後の定着に主眼を置きにくいかもしれませんが、業界に対する問題意識もありました。ですので、新入社員とは、「なぜ生きるのか」「なぜこの形態なのか」と面談したりして、新入社員にとってのビジョン・パーパスと会社にとってのそれをよく話すようにしています。

これらを解決するため、ALIVEは大型総合型業態からダウンサイジングしました。

——辰田さんのキャリアについても聞かせていただけますでしょうか？

辰田：私は、今から17年前、会社員として大手総合型業態の執行役員などを務めていましたが、支配人を長くしていて現場でお客さまと接しているというよりも施設と接している感じがしていました。もちろん、そのような仕事がしたいわけではなかったのですが、現場の設備が壊れたら直す設備屋さんようになってるのがおもしろくありませんでした。現場でお客さまと接し、トレーナーらしく、良いサービスを提供して喜んでもらえるようになりたいと思っていました。

スモールジムを開業し、きちんとお客さまと接することができ、成果と喜びが見えるビジネスを成立させることができました。

もちろん、総合型にも良い点がありますが、それだけがフィットネスクラブではないということです。つまり、施設提供型ではなく成果を提供することが大切ということです。今、スモー

◆図 ALIVE のプログラムや料金・システム

プログラム

Home > プログラム

「4種類、計45分のプログラムに健康に必要な全てを凝縮しました」
ダイエット、肩こり・腰痛なども、専門トレーナーによる完全指導で悩みが解決に向かいます。

ストレッチ
01

ストレッチマシンを利用してカラダをほぐしていき運動の準備をします。
※参考動画はコチラ

筋力トレーニング
02

胸、背中、お腹、お尻、太もものマシンを12回2セット行います。
※参考動画はコチラ

バランストレーニング
03

バランスドームなどの道具の上で立って、片足立ちなど意外に難しい動きを行います。
※参考動画はコチラ

ケア
04

肩こり、腰痛、膝痛など痛みが生じやすい場所を道具を使ってほぐしていきます。
※参考動画はコチラ

料金・システム

Home > 料金・システム

月会費	月8回（週2回）コース：9,000円（税込9,900円） 月4回（週1回）コース：8,000円（税込8,800円）	登録料	3,000円（税込3,300円）
パーソナルオプション	加圧トレーニング：30分2,500円（税込2,750円） 機能改善トレーニング：30分2,500円（税込2,750円） タイ古式マッサージ：30分2,500円（税込2,750円）※平塚店 美尻トレーニング：30分2,500円（税込2,750円）※平塚店	回数券	30分×5回券 10,000円（税込11,000円） ※期限は退会するまで有効です

出典：<https://www.kenkosyukan-club.com/fee.html>

ルジムに来ているお客さまは、総合型がおもしろくない人、指導してもらえなかった人、「こんにちは」以外話さなかった人などです。それで、お客さまにお金をお支払いいただける気になりません。お客さまがなりたい自分になれるように、スモールジムでは、グループで1回の定員が5人です。この人数とトレーナーでは、顔が見えますし、喜んでいただけています。

——では、それぞれの対象顧客と現在の状況、成功理由についてお聞かせください。

辰田：対象顧客については、自分では運動に慣れておらず、面倒をみてほしいというお客さまがほとんどで、8割が女性です。年齢は、30～50代が多くなっています。

成功理由について、お客さまと向き合い続けるスタッフがいることを大前提とすると、トレーナーが提供価値をつくるのが大事だと考えています。お客さまに向き合えるだけの教育と採用、研修をしっかりと行い、人がちゃんとしていることは大前提です。どんなに良いビジネスモデルやプロダクトがあっても、そこが抜けてしまうとお客さまは定着しません。裏を返すと、そこさえクリアしていれば何もいらないのかもしれない。

ビジネスモデルは、誰でも真似できると思います。それよりも、価値提供する「人」が大切です。しっかりと社員の面倒を見て、社員として雇用することです。そうすれば、大きく道を外れることはありません。

スモールジムを起業し、現在、社員は10人ほどですが、実は退職者0です。

◆図 スモールジムの特徴

特徴1：「運動・栄養・休養」の観点から身体づくりをアドバイス



身体づくりには「運動・栄養・休養」のバランスが必要不可欠です。筋トレやランニングといった運動だけをしていても思うような成果は得られません。スモールジムは「運動・栄養・休養」の「三位一体」の観点からトータルな身体づくりのアドバイスをします。

特徴3：「スクール型」なので通いやすい



お客さまには週1回、週2回コースから都合のいい曜日と時間を選んでいただきます（例：火曜の14時）。それにより通いやすくなり、生活のリズムの中でトレーニングが継続できます。

特徴6：いつまでも若く美しくありたいをサポートする「加圧トレーニング」



加圧トレーニングを行うことで、肌のハリやツヤなど「若返り」に効果的とされる成長ホルモンが通常の最大約250倍も分泌されると言われています。加圧トレーニングはお客さまがいつまでも若く美しくいることをサポートします。

特徴2：「最大5名」までの少人数制グループレッスン



レッスンはトレーナー1名に対して最大5名までの少人数制となっております。毎回お客さまひとりひとりに合った「きめ細やかな指導」をトレーナーが提供いたします。

特徴5：すべてを詰め込んだ「1回50分間」のプログラム



お客さまの日常生活を快適にするための必要な要素のみに絞り込まれた1回50分間のプログラムです。必要な体力要素が効率的に詰め込まれています。普段運動する時間がなかなかとれない、長時間の運動が苦手な方にも効果的なプログラムです。



特徴7：専門性が高いトレーナーによる「完全指導」



「指導がないジム」とは違い、毎回トレーナーがつきっきりで完全指導します。少人数制だからこそ可能なサービスです。

出典：https://www.smallgym.jp/ninefeatures-f-smallgym/

想いが伝わっていると実感していますし、それに応えようとしてくれる信頼関係ができています。

伊藤：どうしたら、誰も退会しないクラブが作れるか、だと思います。

よくあるのは、退会者数を入会者数で補う構図ですが、マイクロジムにおいては広告宣伝費を大きく使った集客は難しいので、退会を抑制することが生命線になります。入会していただくための見学入会率等は取り組みがすぐ結果に表れる即効性の指標ですが、定着はあくまで遅効性の指標なので、中長期的な視点で取り組むことが大事だと思います。

スクール制のスモールグループは、関係性づくりも含めて短期にフォーカスせず、コミュニティを大切に、色々な要素を盛り込んでいます。小型のク

ラブは営業施策で状況を変えられる余地が少ないので、顧客接点をいかに大切にすることに尽きます。

つまり、定性は定量に先立つのです。当然ながら、KPIをマネジメントしていないわけではありません。むしろマネジメントの粒度は高く、営業のKPIや会員さま個人ごとの状況を確認するなど仕組み化しています。それでも数字から入らないようにしています。

——集客・販促やコストマネジメントについて、お聞かせください。

伊藤：集客については、特別なことはしていませんが、それに変わる評判をつくったりしているとか、紹介を促進したりしています。

辰田：販促はチラシを中心にしていま

す。今は、チラシは効くと考えています。地方では商圏が3～4kmですが、狭いエリアなのでSNSなどが効きにくいです。チラシによる認知度が高まっており、最近では1枚1枚見られている印象があります。それにより、お客さまが「やりたい」と思ったタイミングで思い出してくれているように感じています。

大切なことは、適正商圏に、出し続けることです。頻度が少ないと目に触れる機会が少なくなるので、読ませるようなチラシにしています。全部を書いています。

無料体験はやっていますが、無料は本当に最初だけです。

紹介キャンペーンは、あまり喜ばれていません。「どうして大手みたいなのをするの？」と言われたこともあります。紹介は、成果を出していれば

自然に来てくれます。モノでつることはしません。定着につながりにくいと思っています。

体験の入会率は、平均して80～90%ほどとなっています。97%くらいまでいくトレーナーもいます。体験のクロージングでは、「入会するかどうか」ではなく、「次、いつから来ますか」といった確認に、とどめています。それでも大丈夫です。

伊藤：マイクロジムの最終系はマーケティングを不要にすることだと思います。特別なことはなく、折り込みチラシなどを使って地域に対してベーシックなことをしています。顧客の年齢層が高く、50～70代が多いので、地域の広報誌も使っています。神奈川県大和市には、行政に健康推進課や人生100年課などがあるので、タイアップして市民講座を行ったことがあるのですが、そのときは満員で、流入は『広報大和』からが8割でした。

紹介については、キャンペーンをするのではなく、ニーズの深刻度が高いものを打ち出し、問題解決できることが伝わるようにしています。解決されると、その分、喜びも大きくなります。ニーズの総量が多いと、次の紹介の連鎖にもつながるので、地域密着は大切だと考えています。

——「マーケティングとはセリングをなくすこと」とドラッカーは言っていますが、マーケティングをなくすというのは、今、流行のプロダクトレドグロースとよく似ていますね。

マーケティングを不要にするオペレーションが大切ということですね。

辰田：それには、教育や組織づくりが大切です。

スモールジムの場合、FC含め全国に20店舗あり、各々のオーナーがいます。そこで、本部が加盟店を支援する仕組みとして運営研修など（運動・栄養・休養なども含む）を、月3回、録画配信しています。さらに、経営コンサルティングなどをし、相談できる体制をつくっているため、最低限の水

準が保たれています。特に、本部と加盟店の関係性が、ピラミッドではなくフラットになるようにしています。

また、私自身、MBAを取得していますが、卒業と同時に起業する目標を立てていました。

経営者自身が学ぶことが大切で、学びは永遠に続きます。

伊藤：企業文化と仕組みを大切にしています。どんなに小さいチームでも、チームの空気は色濃く左右します。お客さまと距離も近く、繰り返し会うので人間性が問われます。お客さまに行動変容していただくのに、考え方を教えていただかなければならず、お客さま自身の生き方や弱さ、甘えなどを変えていただくにはデリケートなところに踏み込むこととなります。ですので、人間として向き合うことが大事です。

トレーナーをどう活かすかは、どうベースラインを引き上げるかということになります。

「小型」というより「個型」が大切だと思っています。「個」とは、活動単位ではなく、個人が活かされているかどうかなのです。それと同時に、チームのベースを引き上げることが重要になってきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの中で、他業界から学ぶことも重要です。

——では、最後に、今後の課題についてお話しいただけますでしょうか？

伊藤：経営課題として3つあります。1点目は、人です。業界は、人材＝コストという考えから脱せていないのではないのでしょうか。トレーナーが価値創造の源泉だと思っていないようです。

直接的な収益や、事業展開のスピード感があるかどうかだけで判断していいのでしょうか。個人的に今は時間をかけないとつくりえないものをやりたいと考えています。それが模倣困難性につながると考えています。

2点目は、「個」と「小」と「地」です。大型総合業態は地域に向けて発信できるリソースがあると思いますが、「小型」「個型」こそ地域とどう結びついていくかが大切です。お客さまにもその担い手になっていただき、共創する状況をつくりたいと考えています。

3点目が、良好な組織を増やすことです。小型の組織では、上司の当たり外れが目立ち、なかなか育ちにくいですが、人が育つ組織を育てていきたいと思っています。

辰田：目標としては、1,000店舗出店することです。

業界では、現場から独立しようとする人が大半かと思いますが、カーブスが約2,000店舗、エニタイムが約1,000店舗と出店しているなかで、どのように1,000店舗出すかを考えています。収益性が高くボロ儲けするモデルではないので、人の部分を高めることで差別化できると考えています。その取り組みとして、隔週で社員と面談し、対話しています。お客さまが喜ぶことをできるようにサポートしています。現在、離職者0なので、居心地は悪くないのではないかと考えています。部分最適を積み重ねていき、トータルでvery goodになっていけることを目指しています。

——辰田さん、伊藤さん、ありがとうございます。

◆図 ALIVE とは



出典：https://www.kenkosyukan-club.com/about.html