

## III Case Study 事例

情緒価値マーケティングを導入し、サクセスフルに運営しているフィットネス事業者に、具体的な取り組み内容、成果、課題などを聞き、キーポイントをまとめた。

### Case Study 1

## CRM を活用し、顧客一人ひとりに寄り添い、幸せな人生を送れるようにサポートする

株式会社ラストウェルネス 取締役 営業部/人事部統括責任者 脇谷正二氏 (写真右)  
株式会社ジ・アイ 取締役/事業開発・マーケティング責任者 折下恵太郎氏 (写真左)



### 顧客の情緒的な便益に対応する 3つの特徴的なアプローチ

「理想的なカラダをつくる。それだけが、私たちレアレアの目的ではありません。健康習慣をつくり、1年、3年、5年と続くライフスタイルをつくっていきます」をサービスコンセプトとしている株式会社ラストウェルネス (以下、ラストウェルネス)。その言葉が示す通り、お客さま一人ひとりに寄り添い、それぞれの「幸せな人生」の実現を目的に、最適な健康ソリューションを提案、提供している。そのために、関連会社で独自にCRMのシステムまで開発。同社は、このCRMのシステム「ON DIARY」を使い、フィットネス&スパ LEALEA (レアレア) 東戸塚店など、神奈川・東京で、計4クラブの運営を行っている。

ほかの多くの一般的な総合業態のフィットネスクラブとは異なり、「安心、安全、効果的にクラブライフを過ごしていただき、理想的な運動習慣や生活習慣を身に付けていただけるよう、入会から半年間は『サポート付き会員』プランをご利用いただくシステムをとっている」(ラストウェルネス取締役 営業部/人事部統括責任者 脇谷正二氏)。サポート付き会員プランの「フルタイム会員」の月会費も、14,637円 (税別)

と、一般的な総合業態のそれと比較すると、やや高めだ。それにもかかわらず、東戸塚店 (延床面積1,200坪) などは、総会員数3,600名、平均客単価15,000円、月間平均退会率1.5%、体験見学入会率80%、紹介入会率38%と好業績をあげるなど、会員定着志向の経営を徹底しているからこそその安定性を備える。

同社は、入会時点から担当者を決めてサポートしているが、脇谷氏によると、顧客の情緒的な便益に対応する次のような3つの特徴的なアプローチを行っているという。

#### (1) 目的=未来の設定、共有

カウンセリングを通じて一人ひとりの会員の目的にあった目標設定を行い、最適なプログラムを作成。ワクワク感を覚える目的や、明るいイメージを抱ける未来を、ほかの会員の事例などを参考に、カウンセリングなどを通じてきちんと設定、共有する。個別に最適化されたプログラムを作成し、その実現を担当トレーナーとともに目指す。

#### (2) 小さな成功体験を積み重ね、称賛する

スクール形式で、担当トレーナーと10人程度の会員がグループワークを行い、ほかの会員の考えや経験から、自分自身の目的を達成するためのヒントや勇気、やる気を得る。担当トレーナーは、(会員ができな

いことを見つけて指摘するのではなく) 会員の小さな成功を称賛するなどして、フォローアップしていく。楽しさや喜びを共有しながら、健康づくりの習慣化を目指す (※ほかの会員がいるために話しにくいことがある場合、専用のアプリを通してコミュニケーションを行う)。

#### (3) 成果、結果の見える化、共感

効果測定のための定期カウンセリングを提供。会員は、チャレンジングな目的をクリアするためのヒントや勇気、やる気を得るための新たなスクールに参加することも。さらには、山登りやハイキングといったイベントや、ゴルフやランニングといったサークル活動も行う。

こうした取り組みの結果として、「会員さまが満足することで継続が促され、紹介入会が増える。さらに、会員さま自身が新規入会の会員さまのサポート役を買って出てくれるようになり、スタッフの負担が軽減され、顧客生涯価値が高まっていくようになる」(脇谷氏) のである。

### 自社で CRM のシステムを開発 会員定着志向の経営を徹底追求

自社でCRMのシステムを開発してまで、既述した会員定着志向の経営を徹底的に追求していこうと思った経緯について、脇谷氏に訊いた。「当社もかつては、売り上げや会員

数を増やし、退会者数を減らしたい、客単価を上げたい、スタッフの生産性を高めたい、スタッフの離職率を下げるとともに優秀な人材を採用したい、さらに、広告宣伝費を減らして紹介率を高めたいなどの悩みを抱えていました。これらを解決するために、戦略的にどうアプローチすればいいのか、ずっと考え試行錯誤を繰り返してきた結果、こうすればクラブを持続的に成長に導けるという、いわゆる勝利の方程式をみつけることができました。それが図7に示したものです。一言でいえば、会員さま一人ひとりに対して、継続率の改善にフォーカスした取り組みをしていくことです。これが、最終的にクラブの利益を高めることにつながります」

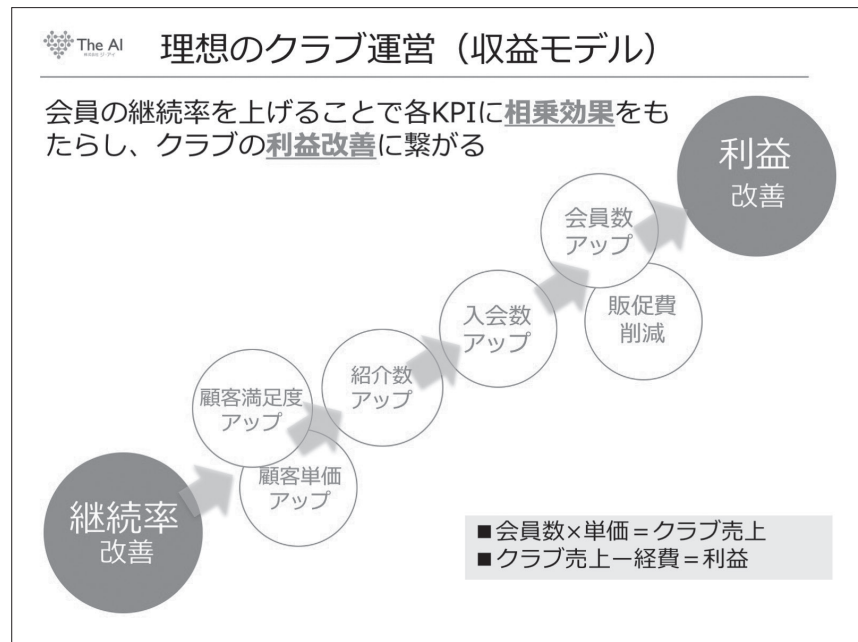
そのために、CRMのシステム「ON DIARY」を開発し、図8に示したステップの通り、それを活用して会員一人ひとりに合った目的・目標と、それを実現するプログラム作成～担当者によるオフライン・オンラインでのきめ細かいフォローアップ～習慣化・自立へのサポート、イベントやサークル、コミュニティへの誘導を図っていった。

脇谷氏も、同社独自の初期定着の仕組みを案出した想いについて、次のように答えている。

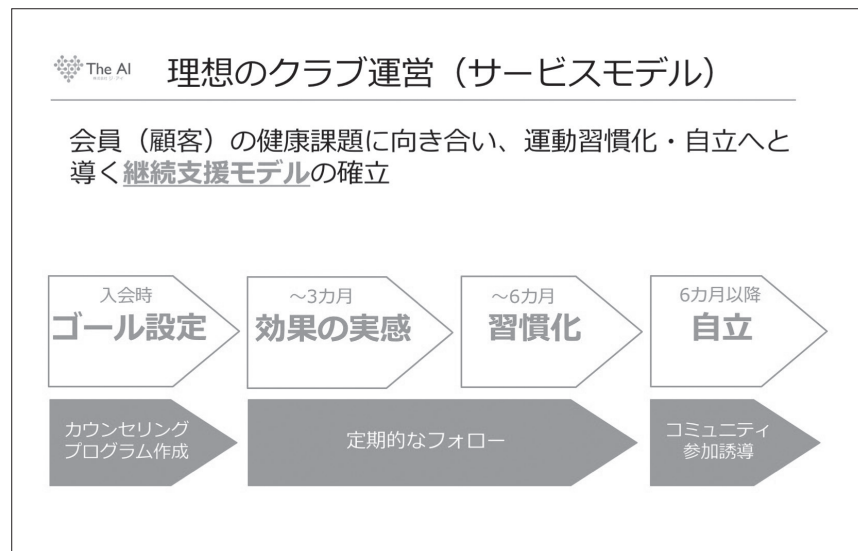
「トレーニングだけでなく栄養や休養などについても正しい知識を提供することで、お客さまに最適なライフスタイルを身に付けていただきたいと考えました。身体が引き締まると着る服が変わり、行動範囲が広がります。要するに世界が広がるのです。レアアリアに通ってくださることで、お客さまの人生がより豊かになることを目指しました」

同社は、初期定着の仕組みを完全に標準化している。脇谷氏は、「(図

◆図7



◆図8



8にある通り) ゴール設定から自立までのプロセスをトヨタの工場の製造ラインの作業員がするようにきっちり仕上げていきます。新人からベテラン、アルバイトスタッフ含め、クラブに関わる全スタッフが入会から半年の退会者を0にすることを目指しています。結果として6ヶ月の継続率は85%という極めて高い数値を維持できています」と語っている。

同社が考える機能的価値とは、ハード面の提供価値だけではなく、目的・目標をもって初めて入会されるすべての会員に対して、「継続支援」のサービスモデルを通じ、「目標達成、効果の実感」をもって、会員との信頼関係を築く価値提供のことをいう。一方、情緒的価値については、クラブの様々な体験を通じて、喜び・つながり・発見を感じていただくことと考えている。

同社では、例えばダイエット目的で入会された会員に対しても、痩せることだけをゴールとするのではなく、その先の「なりたい自分」を実現するための場として、「スクールやサークル、イベント」などのコミュニティ活動への参加を促している。会員はこれらの体験を通じて、本来あるべきクラブライフを実現していく。

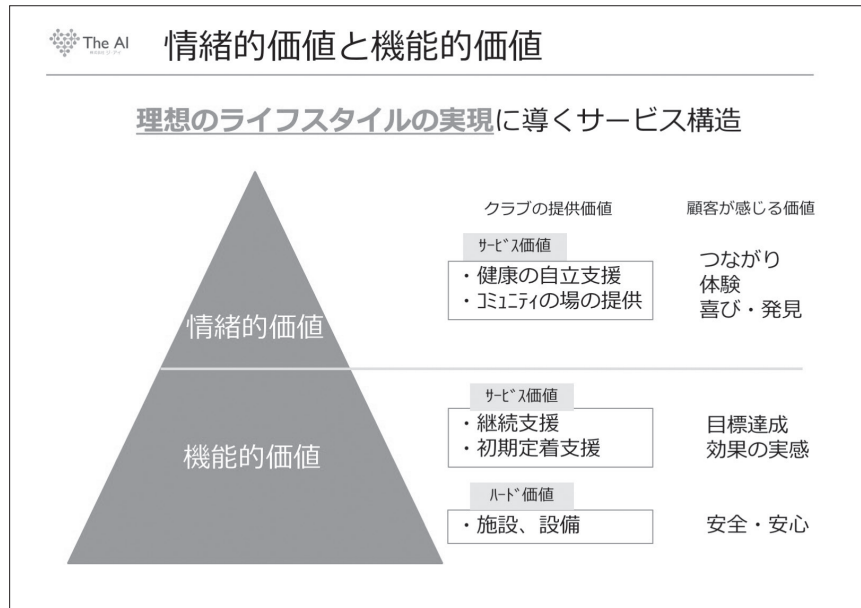
なお、この情緒的価値は、機能的価値の土台の上に成り立って初めて価値を及ぼすものであるため(図9)、2層構造をイメージしてサービスデザインしていくといいのかもしれない。「お客さまは、痩せるためだけに私たちのクラブに通うのではなく、その先のゴール(目的)を意識して通うので、機能的な価値と情緒的な価値の両方が感じられないと、モチベーションを落としてしまうでしょう」。脇谷氏はこうも語っている。

### 優れたトレーナーのベストプラクティスを共有

「私たちのクラブは、お節介です。それで、ちょっと(価格も)高いです。もしお客さまが普通のクラブで、ほぼセルフサービスのようなスタイルで運動したいということでしたら、たくさん選択肢はありますし、そういうクラブをご紹介しますこともできます。でも、もし健康的なライフスタイルを求めている、これまでよりも人生を少し豊かにしたいということでしたら、当クラブはお客さまに寄り添い、ご期待にお答えします」

入会を検討し、見学に訪れるお客さまに、同社のスタッフはこんなふうに言葉がけをしている。そして、実際に入会に至ると、「ON DIARY」が実力を発揮する。このCRMのシステムがなかったときには、同社は人の経験に頼り過ぎていたこともあり、図10に示す会員管理、

◆図9

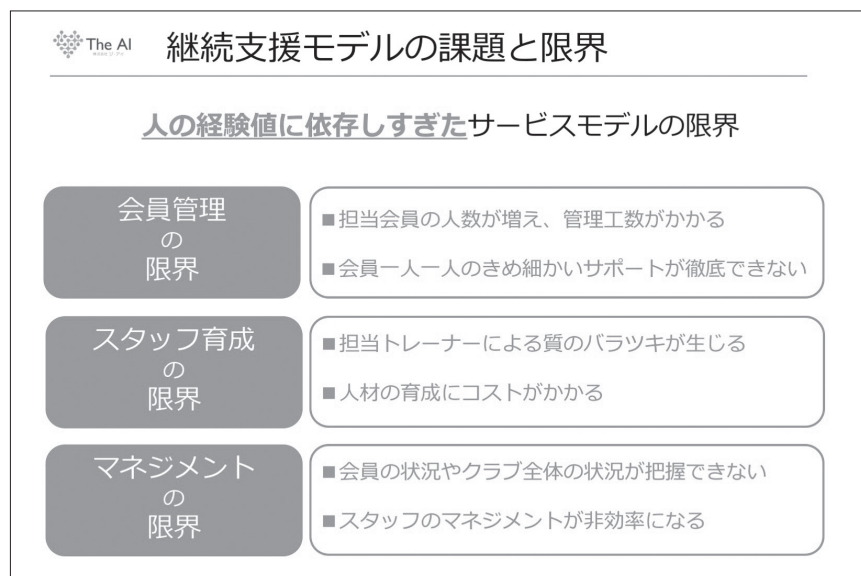


スタッフ、マネジメントの3つに限界を抱えていた。しかし、このシステムにより、それをクリアし、業務効率の向上と会員の継続促進、紹介率の向上をまとめて実現できるようになった。会員向けには専用アプリに行動目標記録、コメント送受信、各種測定結果管理、食事管理の機能を、またクラブ側に向けては会員情報の電子化(カルテ、トレーニングメニュー、将来目標・行動目標)、

営業支援(退会リスク予測、見込み客(未入会者)管理、退会者管理)、運営支援(レポート分析、アプリプッシュ通知機能、スタッフ掲示板)の機能を備え、これらをデータ連携させることで、顧客の満足度を高めながら運営の効率化を実現できるようになった。

既存の汎用型CRMのシステムも複数販売されているが、フィットネスクラブ向けに使うとうま

◆図10



く使いこなすことができず、結局、初期の目的を実現することができず無駄になっているということをよく聞く。やはりクラブの実務を熟知した者が開発に関わってつくったシステムでない、機能させることは難しいということなのだろう。

株式会社ジ・アイ 取締役／事業開発・マーケティング責任者である折下恵太郎氏に、特に「ON DIARY」が情緒価値マーケティングに役割を果たす部分があるとしたら、どんなところだろうかと訊ねると、「優れたトレーナーのコミュニケーション手法が可視化されることで、経験の浅いスタッフでも質の高いレベルでのサービス提供を標準化できることでしょう」と答える。

「ベストパフォーマー（優れたトレーナー）がお客さまとアプリを通じてやり取りした記録はクラウド上に残りますので、一定期間ごとにそれを抜き出して、トレーナー全員でシェアして、どのように話しかければいいのか気づきを得ています」（折下氏）

意外にも、技術的な指導よりも、情緒的に寄り添ってかける言葉に会員は好感を示し、継続意欲を高めるのかもしれない。同社の4店舗の最

前線で働くトレーナー全員が、こうしたベストプラクティスに学び、日々接客力を高めていくことができているとしたら、これは運営力を高めることになるだろう。

### オンラインとリアルの方で常時接続して最適なサービスを

今後、同社は「ON DIARY」などを活用して、どのように会員定着志向の経営・運営を進化させ、顧客に価値を還元していくのか？ 脇谷氏は次のように語る。

「今後は、1クラブごとにイベントやサークル、コミュニティへの参加を呼びかけるのではなく、オンラインのメリットを活かして、『ON DIARY』を活用している全クラブのなかから参加する確率の高い会員さまを抽出してふさわしい提案をして、コミュニティなどへの参加を呼びかけていきたいと考えています。例えば、富士登山をしようと呼びかけたら、全国から参加申し込みがあり、山好きな方々と富士登山をしながら親睦を深めるといったこともできるようになります。これからの時代は、トレーナーも会員もコミュニティのなかでは同じ参加者としてのスタンスで関わり合い、テーマや

シーンに応じて、参加している人それぞれの役割が変わるようになるでしょう。会員さまが、会員さまをサポートするといった場面も多々見られるようになるはずですよ」

今後は、オフラインもオンラインも、会員がシーンによって自由に使い分ける時代になるだろうから、脇谷氏がいうように、オンラインのメリットを活かしてオフラインでの体験価値を高めるようなことや、逆にオフラインで知り合った仲間がオンラインでコミュニケーションして楽しさや喜びを感じるといったことなど、様々な利用事例が出てきて、会員に機能的な価値と情緒的な価値の両方を提供できることになるのだろう。

「ON DIARY」の開発責任者である折下氏は、「会員さまの個々のデータを活かしてできることは無限にあります。今後、初めてクラブにお越しになられるお客さまがクラブの環境によりなじみやすくなるための対応や、何かの記念日や目標を達成した場合などにお祝いのメッセージを送ること、会員さまのクラブ外での生活データに基づいたサービス提案など、『ON DIARY』を通じて効果的な対応を見極めて、積極的に対応し、エンゲージメントを高められるようにしていきたいと考えています」と、今後の活用方法について語っている。

### 実践により理想モデルを構築 フィットネス参加率向上につなげる

ラストウェルネスのような経営理念をもって、デジタルテクノロジーなどの最新ツールも活用するなどして、顧客と従業員の双方が幸せになれる運営を行うクラブが増えてくれば、フィットネス業界ももう一段高いステージへと成長できるのではないだろうか。



「私たちは、まず自らのクラブでより健全な運営のあり方を実証して、モデル化し、多くの関係者に広めていきたいと思っています。特に、会員さまの心に寄り添い、会員さまが自身の人生をよりよい方向へ動かそうとするサポートをしたいと思って

います。こうしたサービスがきちんとできるモデルが構築でき、それが広がっていけば、日本のフィットネスクラブは今以上に多くの生活者が信頼を寄せる場所になるでしょう。その結果、日本のフィットネス参加率も3~4%から、すぐに5、6、

7%と上がっていくと思います」

こう脇谷氏は将来像を語っている。顧客とクラブの間にロング・エンゲージメントができるコミュニティ。日本のフィットネスクラブをその方向にドライブさせる役割を、ラストウェルネスは果たそうとしている。