

III Case Study 事例

経営環境が急速に変化するなか、顧客や関係先・従業員、地域社会に等しく、そして持続的に貢献していく、いわゆる「三方よし」の経営を実現していくために、まず「パーパス（存在意義）」を見直し明確化して、戦略・ビジネスモデルとオペレーションへの整合（フィット）をつくり出すマネジメントをしていくために、どう「パーパスを起点にした経営」を進めていけばよいか、実際にそれに取り組んでいる事業者の事例にあたりながら、そのポイントを抽出することにした。

Case Study 1

「一人ひとりが、幸せな人生を送れるように」の実現を目指す

株式会社ラストウェルネス／株式会社ジ・アイ 代表取締役 CEO 中島大輔氏



フィットネスクラブの常識を疑う

本誌通巻第103号（2019年7月25日発行号）、第104号（同年9月25日発行号）の各特集記事のなかで既報の通り、株式会社ラストウェルネス（以下、ラストウェルネス）は、関連会社である株式会社ジ・アイ（以下、ジ・アイ）が開発したCRMシステム「ON DIARY」をフル活用して、お客さまが安心して健康的な生活習慣を身に付けられるように、原則的に入会から6ヶ月間は「サポート付き会員」プランに入会してもらい、表4に示す3つの特徴的なアプローチを行っている。

「サポート付き会員」プランの月会費は、14,637円（フルタイム会員）と、一般的な総合業態のそれと比較するとやや高めとなるが、その分、入会当初から一人ひとりの会員に寄り添った手厚いケアが提供される。その結果、同社の東戸塚店（延床面積1,200坪）では、総会員数3,600名、平均客単価15,000円、月間平均退会率1.5%、紹介入会率38%と好業績を維持している。確実にフィットネスを習慣化できることからエンゲージメントも強まり、顧客生涯価値（LTV）の向上を実現できていて、昨今、一般的な総合業態の業績が落ち込む傾向がうかがえるなか、同社

のクラブは業績も安定化している。なぜこうした結果が生み出せているのか？ その起点にパーパスがあるからではないか。そう考え、ラストウェルネス、ジ・アイ両社の代表取締役CEOを兼務する中島大輔氏に話を訊いた。

中島氏は10年前、ラストウェルネスの代表に就いた際、各店舗の経営・運営を抜本的に改革していこうと考え、改めてP57表5の通りのビジョン、ミッションをまとめた。

中島氏はこのミッションの1つにある「フィットネスクラブの常識を

疑う」を特段強く意識していた。同氏が代表に就く前にも、同社は従来型の総合業態がとるような運営はしておらず、会員数を限定するなどして一人ひとりの会員ができるだけ満足する運営に取り組んでいたのだが、どうしても属人的な運営手法には限界があり、満足できない会員が退会するなどして、そこに強い違和感をもっていた。そこで、中島氏はITを駆使して独自のCRMシステムを構築、運営を仕組化して、粘り強くその仕組みを回し続け、エンゲージメントが強く、LTVの高いクラブに変

◆表4 3つのアプローチ

（1）目的＝未来の設定～共有

過去の事例などを参考に、カウンセリングを通じて動因となるような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設定、共有して、個別に最適化されたプログラムを作成。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

スクール形式で30分間のグループワーク（10数人程度での「お茶会」を週1回×12回を1クール）などを行い、ほかの会員から、自分自身の目的を達成するためのヒントや勇気、やる気を得る機会を提供する。担当トレーナーは、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。グループが苦手な会員には1対1のパーソナルの選択肢も提供（※クラブに通わない日は、専用のアプリを通して定期的にコミュニケーションをとり、オンラインとオフラインの双方から会員フォローを実施していく）。

（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する。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、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を楽しむこともある。やがてスクールの中でも中心的な存在に育つ方もおり、ほかの会員の指導にあたり、イベントやサークルでも、リーダー的な存在となっていくこともある。

◆表5 ビジョンとミッション

<p>■ビジョン 今を生きる一人ひとりが、健康というサービスを通して、幸せな人生を送れるようにしていく。その結果、よりよい社会の実現を目指していく。</p>
<p>■ミッション</p> <p>(1) 人生がパワフルに変わる健康ソリューションを提供する 運動だけでなく、食事、睡眠、メンタルなど、生活や習慣の様々なところから少しずつ変えていき、お客様のこれからの人生を大きく変えていく。</p> <p>(2) フィットネスクラブの常識を疑う フィットネスクラブ以外の時間を健康にしていくために、お客様一人ひとりの悩みや体質に合ったライフスタイルまで提案していく。将来、お客様がフィットネスクラブを卒業していけるように、健康管理の自立を目指す。</p> <p>(3) 最大の商品を人にしていく 従来の先生（インストラクター）と生徒（お客様）の関係を新たにし、お客様の目標と結果、悩みや喜びを共有するパートナーになる。インストラクター自ら率先して理想的な生活習慣を体現していくことで、お客様が共感・信頼できる健康のプロフェッショナルになる。</p>

革できないかと考えた。

「(従来型の総合業態のように)運動だけでなく、食事、睡眠、メンタルなど、お客様の生活や習慣の様々なところを少しずつ変えていき、最終的にはお客様のこれからの人生も大きく変えていくようにしたいと思ったのです。そのためには、フィットネスクラブにいる時間以外をより健康的なものにしていかなければいけません。そこで、一人ひとりの悩みや体質に合ったライフスタイルまで提案し、その実行をスマートフォンのアプリなども活用してサポートしていこうと考えました。やがてお客様がクラブ内に仲間をつくり、つながりのある環境のなかでクラブライフを楽しみ、さらにはフィットネスクラブを卒業したとしても、自立して自身の健康をマネジメントできるようになることまでを目指したのです」

総合業態をとる従来型の事業者なら、どこもかつて一度や二度は、顧客視点でフィットネスの継続を支援する仕組みを採り入れることに取り組んだことがあるのではないかと。だが、その多くが途中で仕組みをきちんと回すことができなくなってしまう

い、あきらめてしまったのではないかと。中島氏も、仕組みに持続性をもたせることがキーになると考え、それにはITを活用して効率化な運営をすることに加えて、ミッションにもあるように「最大の商品を人にしていく」ことがポイントになると考えた。「従来の先生（インストラクター・トレーナー）と生徒（お客様）の関係を見直さないといけない。インストラクター・トレーナーは、お客様の目標と結果、悩みや喜びを共有するパートナーになるべきだ。それには、インストラクター・トレーナーは、自ら率先して理想的な生活習慣を体現していくことが求められる。さらにいえば、従来のように、クラブに来ていただいたときだけトレーニングについて指導するのではなく、クラブに来ていないときの生活全般についてもアドバイスできる専門性を有し、お客様が真に共感・信頼を寄せる健康のプロフェッショナルにならないといけない」。中島氏は、このようにインストラクター・トレーナーとして本来あるべき姿を示し、そのうえでITを活用したCRMシステムなどを開発して、その姿が現実のものとなるようにサ

ポートしようとした。「最前線のインストラクター・トレーナーの指導・サービスが変わることで、お客様も変わっていくはず」。同氏はこう考えた。こうして、お客様から見た従来の常識的なフィットネスクラブのイメージを変えていくことに挑んでいった。

「未だ道半ばですが、もしこれが現実のものにでき、同様なクラブが日本全国に広がっていくとすれば、『単に運動を行う施設』といった従来のフィットネスクラブの枠を超えて、生活習慣病の予備軍へのサポートや介護予防支援など『ヘルスケア未病・予防の重要なプラットフォーム』になり得る存在となり、日本の今後の社会や経済を明るくものにできるはず」。中島氏はこう語る。その目は、業界の将来や日本の将来まで見据えている。

ビジョンの前半に記された「今を生きる一人ひとりが、健康というサービスを通して、幸せな人生を送れるようにしていく」ことこそが、同社のパーパスではないか。

スタッフ一人ひとりに「自立」と「リーダーシップ」を期待

中島氏は、「最大の商品を人にしていく」ために、インストラクター・トレーナーを“ライフスタイルプランナー”と呼び、彼ら彼女らを、お客様にライフスタイルを提案し、サポートしていける未病・健康対応のプロフェッショナルにしようとした。さらに、彼ら彼女らが全体を見る視点をもつリーダーの意識を備えて、お互いにそれぞれの価値観を認め合い、コミュニケーションを交わし、連携するなどして有機的に機能する組織をつくらうと考えた。いわゆるシェアリーダーシップを備えた組織だ。そのために、一人ひとり

がもつとよいだらう行動規範として、「オールリーダースピリッツ」としての3つのバリューを表6の通り、まとめた。これらは、従業員だけでなく、これから同社で働くことを希望する人材にも面接などで説明している。この面接でこの規範を遵守できるとコミットできる人材のみ、入社を歓迎することにしているのだ。

同社では、それぞれのスタッフがこの行動規範に基づいて独自に判断して行動することによってビジョンの実現に近づこうとしている。

「この行動規範の目的は、『自立』にあります。どこのフィットネスクラブもしていない、本質的でありながらも新しい取り組みに私たちは挑んでいこうとしているわけですから、それぞれが自分で考え、ビジョンの実現に貢献していこうと積極的に行動していくことが大事になります」

中島氏は、自主性や自立性の重要性を強調する。だが、行動規範を掲げ、伝えるだけでは、なかなかその浸透は進まず、ビジョンの実現にも近づけないだろう。同氏は、どのようにしてビジョンの実現に近づこうと考えたのか。

「競争に巻き込まれることなく独自の魅力や価値をつくり、どう持続的に成長していくのかというビジネスモデルを構築し、それを機能させるにふさわしいKPIを設定すること。それに則りオペレーションしていくことでビジョンの実現を目指しました」

まずビジネスモデルを構想し、その後、行動規範を念頭に、標準化されたやり方で実務に取り組みながら、その実現を目指そうと考えたのだ。では、どのように今のビジネスモデルにたどり着いたのか。

「フィットネスクラブの収益構造は、集約すれば会員数×客単価と、シン

プルです。これを高い水準で維持するためには、退会者を出さないことがキーポイントになります。そのため、当クラブが提供するサービスに満足していただければそうなお客さまにお越しいただき、そのお客さまの目的に対応したサービスを提供していくことが大切になると考えまし

た。それを実現するビジネスモデルのあり方は？と考えてたどり着いたのが、今の仕組みなのです。これは、従来型のオペレーションをすべて見直すこととなりますので、大変です（表7）。店舗数の少ない中小・ベンチャー企業なので、躊躇なくモデル転換できた部分も確かにありま

◆表6 行動規範

■オールリーダースピリッツ

ラストウェルネスのスタッフは、全員がリーダーである。という考えのもとで、日々を行動していきます。

<オールリーダースhip>を実現するための5ポイント

1. 一人ひとりを、地域を、そして日本を、健康にするプロフェッショナルへ
医療サービスに頼らない人生へと変えることができる健康のプロフェッショナル。運動だけでなく、食事、睡眠、メンタルまで把握し、できる限りいつまでも続く健康へと導く。また、お客さまにベストなサービスを常に提供できるよう、理想的な生活習慣を実践していく。

2. 情熱という突破力をもつ

自分の能力を制限してはいけない。自分の限界はここまでだと決めつけてはいけない。解決策ではなく、できない理由を探してはいけない。悩む前に、とにかく全力でぶつかってみる。情熱が、努力が、今の自分を超越する力になる。

3. すべての責任は、自分にある

掲げた目標に対して、解決策を実践し、結果にこだわる人。常に「自分だったらどうするか」という当事者意識をもち、「自分が社長だったらどういう決断をするか」を考える。仲間の一人ひとりが責任をもち、リーダーシップを発揮して問題を解決していくことで、組織を強くしていく。

4. 仲間に遠慮せず発言する。でも、尊敬を忘れない

結果を出すために、仲間には遠慮せず発言する。でも、助け合いの気持ちや礼儀を忘れてはならない。自分で解決できる範囲はとても狭い。仲間と一緒に、遠いゴールや大きなゴールでも達成することができる。仕事とは仲間づくりでもある、という気持ちでのぞむ。

5. 壊していくことでしか、新しいものは生まれない

自分を否定し、壊す勇気をもつ。すでにある市場の境界線を引き直す側になる。変わり続ける者だけが、生き残れる。仮説を立て、実行し、振り返って、改善して…。考えて、考えて、考えて、新しい価値をつくる。

◆表7 従来型のビジネスモデルの限界

(1) 会員管理の限界

・担当会員の人数が増え、管理工数がかかる・会員一人ひとりのきめ細かいサポートが徹底できない

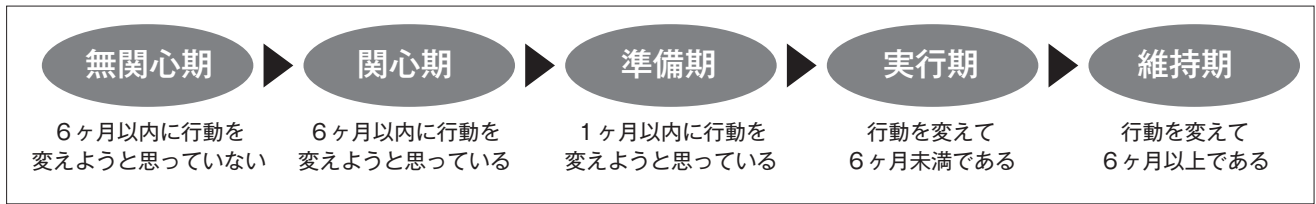
(2) スタッフ育成の限界

・担当トレーナーにより質のバラツキが生じる
・人材の育成にコストがかかる

(1) マネジメントの限界

・会員の状況やクラブ全体の状況が把握できない
・スタッフのマネジメントが非効率になる

◆図5 行動変容ステージモデル



すが、多店舗展開している大手企業でも乗り越えられないハードルではないと思います」。中島氏はこう述懐している。既成の価値観に囚われることなく、ゼロベースで本来あるべきフィットネスクラブのあり方を追求し、一つひとつ丁寧に再構築していったのだ。相応の規模の事業者は、既成のビジネスモデル、オペレーションを一つひとつ変えていかなければならないことになるため、その煩わしさからどうしても腰が引けてしまうだろう。しかし、変革を先延ばしすればするほど、組織は死へ近づいていくことになってしまう。ゆでガエル状態にあるのなら、いち早く脱することが大切だ。

行動変容ステージに対応したきめ細かいアプローチ

人が行動を変える場合、一般的に「無関心期」→「関心期」→「準備期」→「実行期」→「維持期」の5つのステージを通ると考える「行動変容ステージモデル」(図5)。このモデルは、行動変容のステージを1つでも先に進むためには、対象となるお客さまが今どのステージにあるかを把握し、それぞれのステージにフィットした働きかけが必要であることを示している。

中島氏は、「これまでの日本のフィットネスクラブは、その多くが、実行期、または準備期の一部の生活者にしか働きかけることができいていませんでしたが、私たちのクラブでは1つのコンセプトのもと、3つの

◆表8 フィットネス&スパレアアスのコンセプト

理想的なカラダをつくる。それだけが、私たちレアアス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。まずは、ライフスタイルプランナーがお客さまの悩みや生活、性格、さらに価値観まで深くうかがっていきます。そうすることで、運動、食事、休息、メンタル、すべてにおいてお客さまが続けられる健康的な1週間、3ヶ月、6ヶ月をデザインしていきます。さらにフィットネスクラブ以外の時間でも、身体マネジメントアプリでお客さまを見守っていく。毎日の習慣のように健康を身に付けていくと、自然とカラダは引き締まっていきます。カラダが引き締まると、似合う服が変わる。服が変われば、行く場所も変わる。やがて出会う人も変わり、新しいコミュニティもできていく…。一人ひとりの新しいライフスタイルを実現していきます。

◆表9 ライフスタイルをつくっていく3つの特徴

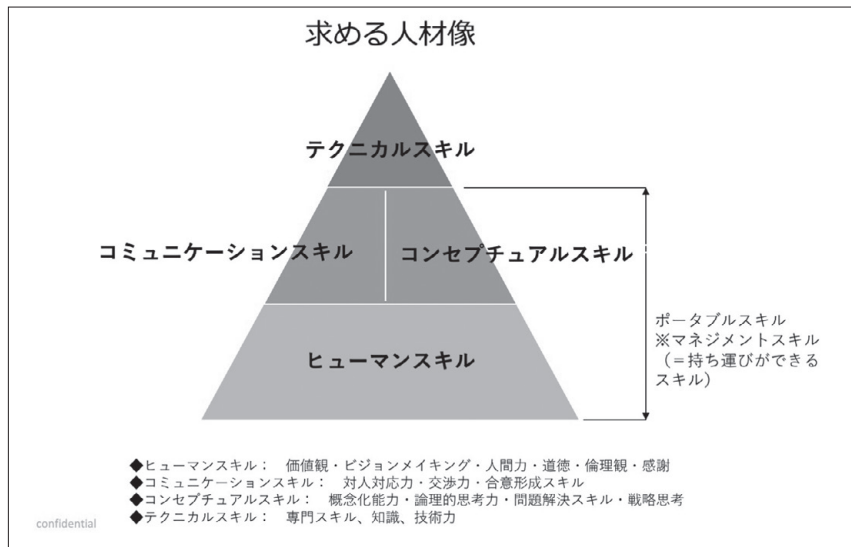
- (1) 一人ひとりの担当制
ほかのフィットネスクラブでは、入会したらあとは自由。好きに使っていただいてOKです、というものがほとんどです。最初にカウンセリングがあったとしても、継続的にコーチが担当することはあまりありません。レアアスでは1人のお客さまに対して1人の担当がつかます。入会のときに担当のライフスタイルプランナーがあなただけのプランをつくり、その後も定期的にフォローします。変化に気づき、一緒に喜べる仲間でもあります。
- (2) 「ON DIARY」
ライフスタイルをつくるうえでは、ジムに通っていない時間も…、いえ、ジムに通っていない時間こそが重要です。レアアスでは会員専用アプリを使用して、24時間あなたのライフスタイルづくりをサポートします。体重の変化、運動や食事メニューと一緒に確認していくことで、毎日の習慣のように健康を身に付けていきます。1人ではつい諦めてしまうことでも、見てくれているという安心感で続けられることもあります。
- (3) コミュニティがあるから仲間ができる
何かを続けるうえで大切にしていることとして「誰とやるのか」も重視しています。あなたの担当スタッフだけでなく、同じスクールのメンバーとも交流が生まれ、お互いに楽しく続けられます。また、クラブ以外でのサークルやイベントなどもあります。「仲間ができることで通いたくなる」という会員さまがたくさんいることは、私たちにとっても嬉しいことです。活発なコミュニティづくりを支援しています。

特徴を備えることによって、準備期以前のステージや実行期以降の維持期にある生活者の方々も含めて幅広いターゲット層に適切にアプローチし、新しいライフスタイルをつくっていくことをサポートしていくことで目的を達成できるようにサービス

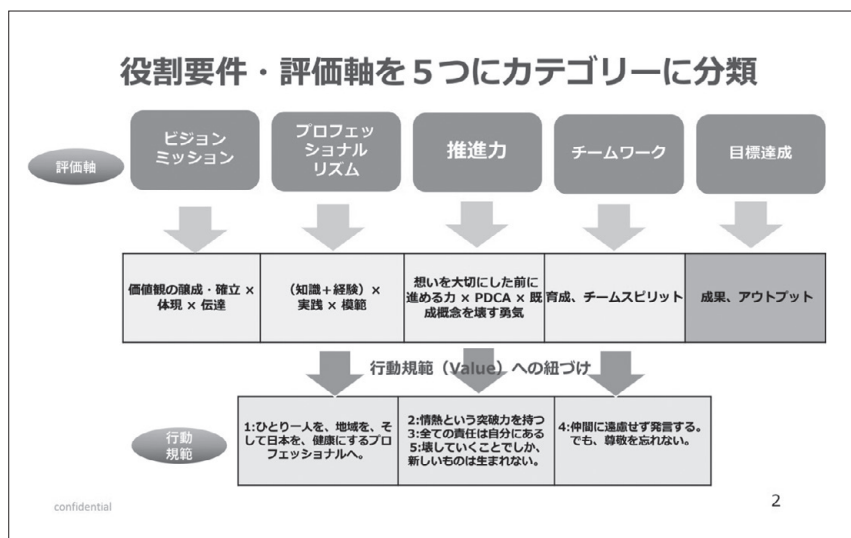
をデザインしています」と語っている(表8、9)。

同社のパーパスが、ビジョンとして掲げている「今を生きる一人ひとりが、健康というサービスを通して、幸せな人生を送れるようにしていく」ことにあるとすると、こま

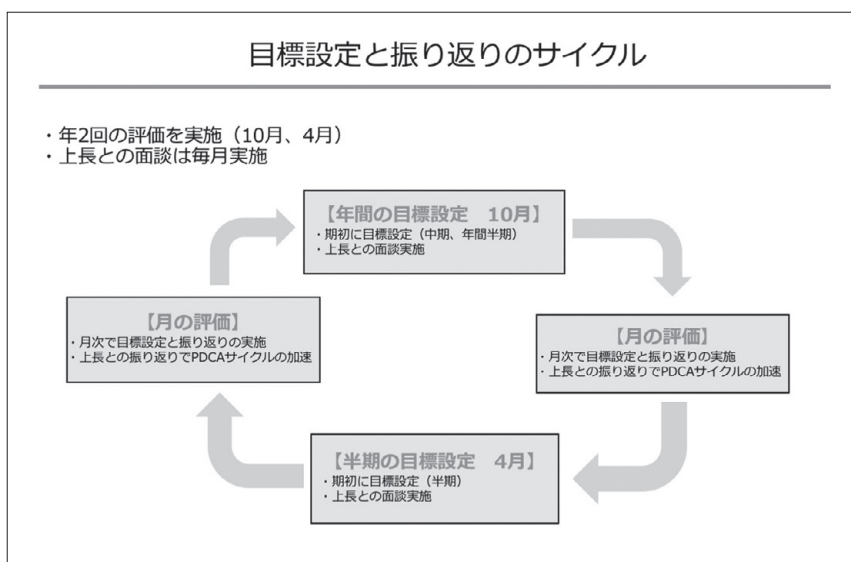
◆図6



◆図7



◆図8



できめ細かく対象顧客をセグメントして、それぞれにふさわしいアプローチをしていることにも合点がい。実際に、同クラブのHPをチェックしてみると、トップページ右上には、「事例紹介」「独自ノウハウ公開」「セミナー・体験会・イベント」「見学申し込み」のバナーが並んでいるが、これらはそれぞれの行動変容ステージにあるお客さまにフィットするコンテンツを届け、確実にナーチャリングして次の行動変容ステージへと促したいとの意図からであろう。こうしたアプローチをするなら、フィットネスクラブが本来果たさなければいけないだろう社会的な役割も果たすことができるのではないかと思える。

行動変容ステージをスムーズに進んでもらうためには、やはりお客さまを支えるインストラクター・トレーナーといった人材がキーになる。同社では、期待する人材のランク別要件、評価、教育研修(とりわけ、ポータブルスキルを備えるための研修を重視)、プログラミングに必要となるツールやシステムなどを整えたいうえで、スタッフ全員に対して原則月1回の面談を実施し、そこで目標に対する結果、次月の取り組みなどについて、コミュニケーションをとりながら、成長をサポートしていく(図6~8)。評価は、半期に一度実施している。いくつかのKPIも用意して、各スタッフがPDCAサイクルを回しているが、同クラブの場合、例えば、入会半年後のコミュニティ(サークル)参加率といったKPIは、ビジョンとも整合し、合理性を感じる。ちなみに、東戸塚店の場合、現在1,000名以上が、ゴルフや登山、トレッキング、ランニングなど何らかのコミュニティ(自主サークル)に入って、活動しているという。

課題は経営者のITリテラシー

フィットネスクラブの常識を疑い、カスタマーセントリックなビジネスモデルを構築し、それに整合するオペレーションから「今を生きる一人ひとりが、健康というサービスを通して、幸せな人生を送れるようにしていく」ことの実現を目指して、経営・運営に取り組んでいる中島氏ではあるが、同業他社がそれに取り組むなかで、障害になりそうなことがあるとしたら、それは何だろうか？「(パーパスを起点にした経営を行うおうというとき) ITやそれを活用したシステムは単なる手段ではありますが、それに対するリテラシーや知見が、当業界の経営者のなかには、欠けている方もいるように思います」

今後、アフターデジタルな時代に向かうなかで、生活者側がオンライ

ン、オフラインのどちらのサービスを使おうなどと意識することなく、TPOによって最適なサービスを選択できることを期待していることは明らかであるのに、経営側がITやそれを活用したシステムについて興味や関心がないということでは、コーポレートトランスフォーメーションを実現することは難しい。新型コロナウイルスによりビジネスモデルの大転換を求められているフィットネス業界にとって、アフターコロナのフィットネスクラブの在り方は「リアルな店舗でのサービスのみ依存せず、オンライン・オフラインを融合させ最適なサービスを提供して顧客の目的をスムーズに叶えることになる」と中島氏は語る。まずは、生活者として、デジタルサービスに触れることから始めてみてはどうだろうか。

中島氏は、フィットネス業界の関

係者に向けて、最後に次のようにメッセージを送っている。

「この業界の関係者は、人間的な徳を感じる素晴らしい方が多いと思います。例えば、未病への対応やスポーツを通じたコミュニティづくりなどによって社会に貢献することをもっと創造的に実現しようとするので、今以上の存在価値を発揮できると思うのです。社会はそれを確実に求めています。お客さまに施設に来ていただいて、運動だけしていただくのではなく、もっと広い視点でサービスをデザインして、より多くの生活者にその存在価値を認めていただけるようにしていきましょう」

改めて自社のパーパスを見つめ直し、そこからビジネスモデルとオペレーションを再構築していく覚悟が必要になる。決してあきらめてはいけ

ずっと美しいカラダへ

セノールのトレッドミルやニューステップを用いたプログラム動画のご提案。動画を見ながらトレーニングするだけで誰でも簡単に正しい姿勢・歩きを身に付けるためのトレーニングや有酸素・筋力のサーキットトレーニングが行えます。

“トランクスリソリューション”とトレッドミルでウォーキングプログラム

スピードが上がり 歩幅もひろがります

”ニューステップ”で全身の有酸素トレーニングと筋力トレーニング



カラダ100年プロジェクト



全動画はこちらからご視聴いただけます



セノールはミズノグループの一員です。



お問合せはこちらから

セノール株式会社

〒270-2214 千葉県松戸市松飛台250番地 Tel:047-385-9110