

専用施設をサテライト店のような位置づけで近隣につくり、フィットするプログラム・サービスを提供したい。気軽に訪れてもらうことで、総合業態の旗艦店とうまく共存してい

けたら」(鈴木氏)と考えている。

同社は、フィットネス業界のなかでは、デジタルフォーメーションへの取り組みが進んでいる企業なので、ぜひデジタルを活用してカスタマー

ジャーニーを向上させ、会員継続率でも際立って高いフィットネスクラブになることを目指してほしい。今後も、同社の取り組みに注目していきたい。

Method 8

初期定着と人材育成の仕組みが効果的に機能、総合業態で退会率1%台を実現

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



会員継続のための3つの特徴的なアプローチ

Fitness&SpaLEALEA(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株式会社ラストウェルネス。前号の特集「情緒価値マーケティング」のなかでも紹介したように、同クラブは独自開発のCRMシステム「ON DIARY」(※開発は、関連会社の株式会社ジ・アイが担当)をフル活用して、お客さまが安心、安全、効果的にクラブライフを過ごし、理想的な運動習慣や生活習慣を身に付けられるように、入会から6ヶ月間は『サポート付き会員』プランに入会していただくシステムをとるという会員継続志向の運営を行っている。

このサポート付き会員プランの「フルタイム会員」の月会費は、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。それにも関わらず、例えば、同社の東戸塚店(延床面積1,200坪)の場合、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、好業績をあげている。会員定着志向の経営を徹底しているからこそその安定度といえよう。

同社は、入会時点から担当者を決

めてお客さまをサポートしているが、脇谷氏によると、顧客の便益に対応するため、次の3つの特徴的なアプローチを行っている。

(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。また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する(※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受ける。チャレンジ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。

こうした取り組みの結果として、「会員さまが満足し、継続が促され、紹介入会が増え、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、LTVが高まっていくのです」と脇谷氏は語る。

会員継続への取り組みとは、ファンづくり

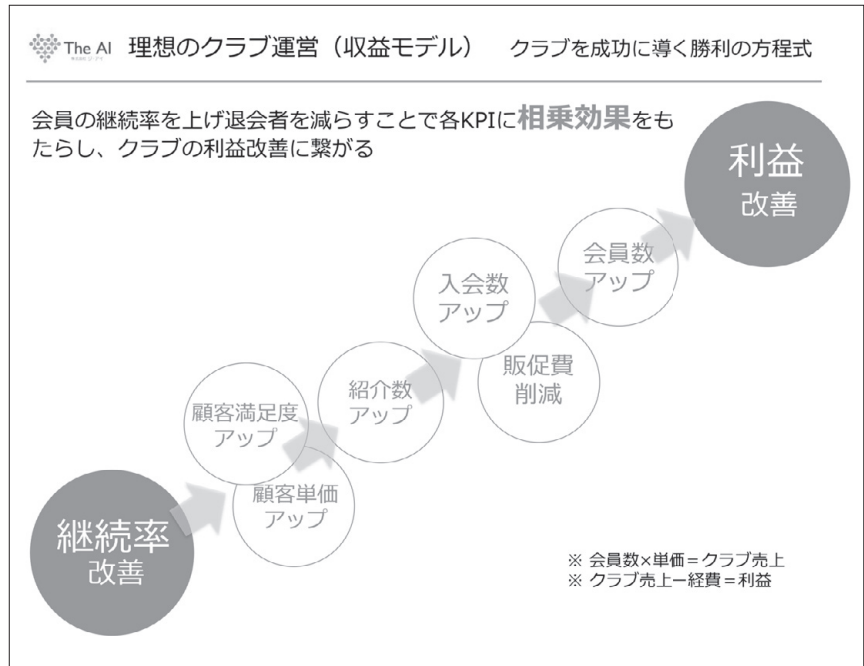
今では、すっかり会員継続志向の運営が定着している同社であるが、数年前、なぜそうした方向に経営の舵を切ろうと考えたのか、また舵を切った後に直面した壁は何だったのか、脇谷氏に訊いてみた。

「最近、同業の方とお話をさせてい

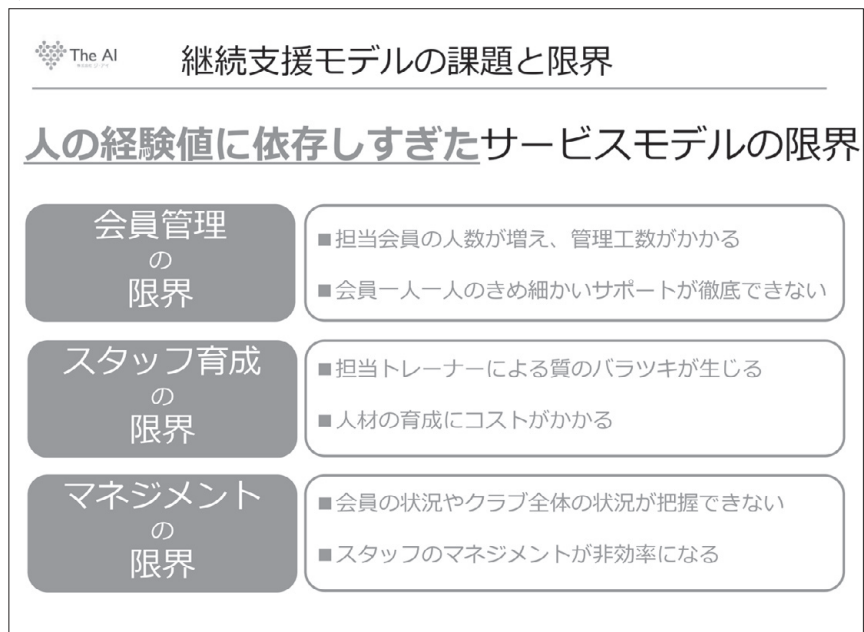
ただ機会が多いのですが、退会率の悪いクラブでは半年で7割の会員が辞めてしまい、1年間で1割しか残っていないという話を伺いました。私たちが運営する東戸塚店は、現在、半年の定着率が85%、1年間の定着率でも70%と、ほとんど辞めません。ちなみに直近のクラブの月間平均退会率は1.21%で、3,600名の会員数に対してわずか40名の退会者に抑えることができました。これから年末までの目標として、入会半年での退会者をゼロにしていきたいと思っています」

入会に際して、多くのクラブでしばしばみられるような、いわゆる「縛り」などの施策をとらずに、この業績だ。だが、同クラブもかつては、ほかの多くのクラブと同様に「効果的な販促活動により入会者をもっと増やしたい」「他社に負けないための入会キャンペーンをいかに打ち出すべきか」「オプション単価を上げるために何か方法はないか」「流行のレスンプログラムを」などといった思いを抱えながら経営していた。「こんな経営をしていたら、お客さまだけでなく、スタッフも会社も、誰1人として幸せになれない。やはり原点に戻って、一人ひとりのお客さまを大切にする経営をしなければいけない。それには人の経験値に依存し過ぎたサービスモデルを刷新する必要がある」。脇谷氏はそう考え、運営システムや労働環境を改善しながら、図1に示した通り、CRMシステムを活用し、会員継続率の向上にフォーカスして退会者を減らす取り組みから、複数の関連指標を改善させ、利益の改善～向上を実現していこうと考えた。このプロセスを適正化する際に、脇谷氏が感じた壁（限界）は3つあった。すなわち、①会員管理の限界、②スタッ

◆図1



◆図2



フ育成の限界、③マネジメントの限界だ（図2）。これらの壁（限界）を一気通貫のシステムでトータルに解消していけるようにデザインにして機能させることが、キーポイントだったと述懐している。

同社は、会員一人ひとりが目的を明確化し、それを実現するためのプログラム（目標設定と行動目標の策

定）を担当トレーナーが作成～提供し、定期的にフォローすることによって、目標の達成を目指しつつ習慣化・自立をサポートすることに取り組んでいった。そこで実務をリードした脇谷氏に、さらに具体的な取り組み内容や、なぜ会員継続（習慣化）が重要なかを訊いてみたところ、同氏は次の3つの理由を挙げた。

「まず1つ目は、今は、フィットネス業界のマーケットが伸びているとはいっても、競争が日に日に激しくなっている環境下、新規のお客さまが、かつてのようにたくさんご入会くださる時代ではなくっていること。これは総合型業態に限らず幅広い業態に共通にいえるテーマです。2つ目として、ご入会されるそれぞれのお客さまが望む成果・ゴールにつながる、より本物のサービスを求める時代になっていること。そして3つ目として、スタッフがやりがいやモチベーションを感じられる働き方をしたいと感じているからです」

なぜその重要性に気づいていながら、以前は取り組めていなかったのだろうか。

「私も支配人を経験しているのでその理由はよくわかります。それは、短期的な成果を求めたくなるからです。またわかっていても、日々多忙な業務をこなす状況下では、なかなか取り組みたくても物理的な時間を割くことができないというジレンマが存在します。会員継続を実現したければ、お客さまに寄り添った対応をする必要があり、それには相応の覚悟と時間、仕組みが必要になります。お客さまが目的、目標の達成を実現できるように、きちんと初期定着をサポートし、その後は自分自身や仲間とクラブライフを楽しんだり、新しいチャレンジができるように、本来の「会員制のクラブ」のあるべき姿を定め、その土台をつかってさしあげたいと思い、これに取り組んでいます。会員定着の仕組みをつくることも大切ですが、その仕組みを機能させるために欠かせないのが人材育成の仕組みです。こちら、大切にになります」

協谷氏は、同社の会員継続への取り組みを一言でいえば、「ファンづ

くりではないか」とも答えている。ファンをつくるためには、スタッフがホスピタリティ精神をもっていきいきと、お客さまの期待を超えるようなサービスを提供することが大切だ。それには、クラブを経営・運営するリーダーらのサポートが大切になろう。

お客さまを継続へと導く4ステップ

以下は、お客さまを導くために、同社がデザインした具体的な4ステップである(図3)。現在も、基本的にこのステップにしたがってお客さまをサポートしている。

(1) 入会時

【カウンセリング～ゴール設定】

体験・見学時に、既述した特徴やほかのクラブとの違いを説明し、20分ほどかけて対話をしながら、目的を深掘りし、入会前にゴール(将来、実現したいイメージと6ヶ月後の姿)を設定する。「私たちのクラブは、健康上の悩みをおもちの方に、真剣に寄り添い、ともに解決を目指していきます。そのために少しお時間をいただけますでしょうか?」と、着席を促せば、断るお客さまは

おらず、皆、話を聴いてくれるという。そこで、目的だけではなく、定量的な行動目標までづくり、その目標を、クラブと自宅でどんな運動や食事、睡眠などの方法によって達成していくかを「ON DIARY」を使って説明し、納得してもらったうえで、入会するかどうかを決めてもらっている。

「『ON DIARY』を活用することによって一連のカウンセリングプロセスが見える化され、新人スタッフでもスムーズに対応できるようになったことも大きいです」(協谷氏)

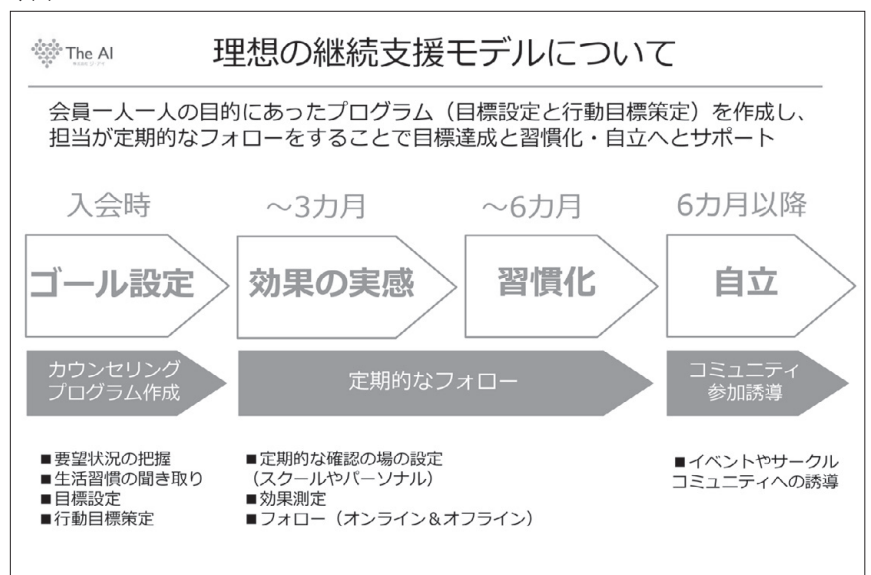
そもそも入会時点からハードルを高めたデ・マーケティング(売らないマーケティング)を実践しているところも、特徴的だ。

(2) 入会1～3ヶ月目

【効果の実感と習慣化の土台づくり】

ゴール設定とプロセス設計を事前にきちんと行っているため、スクールやパーソナルトレーニングを提供し、効果測定や専用アプリのトラッキングシートも活用するなどして、毎日、運動や食事、睡眠などをきめ細かくフォローしていくと、3ヶ月以内に確実に効果を出すことができ

◆図3



る。クラブへは、事前に通いやすい曜日・時間を決めて、必ず通ってもらうことにしている。先に述べたように、基本的に10名前後を1組にした担当スクール制をとってグループワークを行い、まず一人ひとりに、行動目標に対する1週間の取り組みの振り返り、効果の測定、効果の実感、次週のテーマとそれに関連した自身の課題の確認、アドバイス提供・享受などを30分間、座学で行う。この座学のスクールが終了したら、グループでのレッスンに移る。もし欠席者がいた場合、担当トレーナーはレッスン後、すぐにアプリや電話などを活用してフォローすることになっている。また、スクールやパーソナルセッションの間の期間は、「ON DAIRYアプリ」を活用し、オンラインでコメントのやり取りをするなど、オンラインとオフラインを上手に組み合わせて、その方の効果に導くように多面的なアプローチをとっている。

退会可能性の高さは、複数のデータを機械学習させることによって総合的に分析し、雨・曇り・晴れのいずれかに分けて管理者側のCRMモニターに表示される。雨・曇りのお客さまを中心に、担当トレーナーはアプリや電話なども活用し、効率的にフォローする（※入会～6ヶ月以内の会員には初心者マークが付けられている）。多くの一般的なクラブが行っているように、来館日数が空いてからアプローチしていたのでは手遅れとなることから、同社では、プログラム作成の実施の有無、目標への到達度やアプリの稼働状態などの指標を重視し、先手で対応できるようにしているのだ。

また、入退会数や会員数、担当別の入会率や退会率、継続率、収益性など月次の集計も、「ON DAIRY」

のダッシュボードがリアルタイムで行ってくれるので、マネジャーやスタッフはこれまで事務作業に費やしていた報告書作成の時間を接客業務にまわせるようになった。加えて、当然のことながら、ペーパーレス化を実現したことも、事務作業の効率化に貢献している。さらに重要なこととして、スタッフも、お客さま同様に自身の業務に対して目的や目標をもち、その達成を目指すなかで、仲間やリーダーに承認・称賛されることによって、より一層お客さまに対してモチベーション高くサービスしようとの思いが湧いてくる。クラブ内に好循環が起り、サービス・プロフィットチェーンがスムーズにまわっているようだ。

(3) 入会4～6ヶ月目

【習慣化と自立に向けた支援】

ルーティンとして取り組んでいることが徐々に習慣化していく過程であり、ここでは、主に自立に向けた知識の醸成やフリーレッスンなどへの参加を促していく。

(4) 入会6ヶ月目以降

【自立～相互依存】

様々なイベントやサークル活動を実施しているため、コミュニティに誘導し、自立～相互依存のステージへと誘導していく。

これらを「ON DAIRY」の4つの主要な機能、①プログラム作成支援、②習慣化支援アプリ、③営業支援CRMシステム、④経営レポート分析を活用して、オペレーションしている。

会員定着には 人材育成の仕組みが不可欠

先に、脇谷氏が「会員定着の仕組みをつくることも大切になるのですが、その仕組みを機能させるために欠かせないのが人材育成の仕組みで

す。こちらも大切になります」と語っていたが、ここからは、同社の人事・評価制度について説明しよう。人材育成の仕組みとセットになって、初めて会員定着の仕組みも強固に機能するものになる。

同社は、MBO（Management by objectives and Self-Control：自分自身による目標管理）およびMBB（Management by Belief：思いのマネジメント）を導入している。スタッフは、自分自身のキャリアビジョンとミッションをイメージしたうえで、1年間、半期、1ヶ月ごとに、どんな思いを抱いていたかかを想像し、そのためには何をすればよいのかを具体的にKPIを含んだアクションプランにまで落としこみ、webやスマホからでも入力可能なオンライン上の同社独自の目標管理シートに記載する。例えば、コンシェルジュ（フロント・セールススタッフ）であれば、「今月の見学・体験の入会率は80%、さらにお客さまをスクールへと誘いする際、担当トレーナーにきちんと引き継ぎ、継続していただけるような環境をつくる」といったアクションプランになる。これに対して、上長が評価（判定）をしたうえでコメントを寄せ、さらにそれに対して本人がコメントをするといった具合だ。現場でのリアルなコミュニケーションのなかでも上長からの承認・称賛はあるが、こうしたフォーマットのなかでもそれが提供される。当然のことながら、スタッフ一人ひとりに落とし込まれた目標の集積がクラブの目標とも整合し、クラブの目標の集積が会社の目標と整合するようになっていっている。なお、ここでも同社の評価システムは、従来の紙やエクセルシートではなく、入力業務や承認・評価プロセスを軽減し情報の見える化を同時に実現している

のも特徴だ。

上長としては、毎月、各スタッフの人事・評価をすることになるため、労力的には相当な負担となることだろうが、脇谷氏によれば「(業務のなかでは)ここに最もこだわっています」とのこと。この人事・評価制度がまさに、会員継続を促進するための土台になっているようだ。

スタッフの業績については、半期に一度、入会率や継続率など指標ごとの業績優秀者を表彰することになっている。また、逆に課題を抱えているスタッフについても「ON DIARY」を使い可視化できるので、素早く上長が気づき、現場でのフォローアップや研修につなげるようにしている。

入会1年後の定着率の向上が課題

会員継続を促進する決め手は何か？ 脇谷氏に問うと、「将来の目的・ゴールからブレイクダウンして最初の目標をきちんと設定していること」と、明快だ。やはり担当トレーナーがいて、動因を明確化および共有し、その達成をともに目指すことは、継続や習慣化にとって最重要ファクターになるのだろう。またここでのポイントは、多くの担当会員を抱える担当スタッフ/担当トレーナーが、「ON DIARY」をフル活用して、かつてアナログの業務では想像できなかったような「質と量」の両方を実現できていることである。

入会～6ヶ月間にわたり、フォローのためのフィーを上乗せしたセット料金(会費)にして、納得したうえで入会いただいていることもそのことを後押ししている。あとは、「ON DIARY」を活用して会員の動向をモニタリングし、退会可能性が高まった、まさにそのタイミングでフォローできていること、アポイン

トメント(次回の来館予約)をきちんととってもらっていることが奏功しているのだろう。会費については、入会6ヶ月になった時点で、フォローのためのフィーを除いた通常の料金(会費)に戻すかどうかを確認しているが、ほとんどのお客さまは、そのままの料金(会費)を希望するそうだ。

では、現状の課題は、何か。それは、70%である入会1年後の定着率をさらに良化させることだという。脇谷氏は、今、2つのアプローチを模索している。

1つ目が、リアルとデジタルのサービスを融合した新たなサービスモデルの開発である。例えば、担当トレーナー以外のスタッフとも会員情報を共有し、館内に誕生日のお客さまがいた場合、お祝いの言葉をかけられるようにすること、またモチベーションの低下が懸念される会員に対してはクラブ全体で情報を共有しスムーズにフォローができる仕組みなどである。2つ目は、人と人とのつながりを重視した情緒価値マーケティングだ。これには、お客さまと担当トレーナー、お客さまと担当トレーナー以外のスタッフ、お客さま同士とのつながりのそれぞれへのアプローチが必要と考えている。今、様々なコミュニティができつつあるが、それをさらに活性化していくことが求められている。また将来は、自社クラブのみならず「ON DIARY」の共通プラットフォームで

つながるクラブともつながり、ともに同じ目標や目的をもつ会員コミュニティを創造していくことを目指している。

今後の展望について脇谷氏は次のように語る。

「本気で入会～1年以内の退会者をゼロにするとともに、販促費に費用をかけずに紹介(入会)だけで成り立つクラブ運営を目指していきたいと考えています。さらに、その先では、サービスの質を担保したうえで、フィットネス業界の参加率を10%以上にする取り組みをしていきたいと思っています。もちろんこの過程では、フィットネス業界で働くトレーナーやスタッフの働きがいやステータス(地位)の向上にも並行して取り組み、給与などの待遇も改善していきたいですね」

最後に、この展望を現実のものとするためのキーは何かと訊いた。脇谷氏は、次の3つを挙げた。

「1つ目は、コミュニティ(サークルやイベント)づくり。2つ目は、お客さまにもパートナーとして運営に参画いただくこと。そして、3つ目はリアル(オフライン)のサービスを重視しながらも、オンラインのサービスを拡充していくことです」

同社の会員継続への取り組みのステージは、すでに第1段階を終え、第2段階に入っているようだ。サクセスフルかつプロフィットナブルなモデルをつくり上げ、フィットネス業界をリードしてほしい。

