

Fitness Business Marketing Letter

デジタル時代のフィットネスサービス

前職時代に私が映画館の責任者をしていた時のことです。といっても今から26～27年も前の90年代前半の話です。当時大抵の映画館では、「ドラえもん」や「ゴジラ」など人気映画が上映されるとなると、休日には朝早くから整理券を受け取るための大行列が出来ていました。

運よく整理券を受け取ったとしても指定席券ではないため、できるだけいい席を確保しようと上映開始前には再び行列が出来ていました。お客様は多大なストレスと時間を費やすとともに、映画館のスタッフも(売上が上がる一方で)大変な労力を強いられていました。私もメガホン片手に、大声を張り上げて行列の整理と整理券の配布を行っていましたよ。

90年代後半に入ると、1つの映画館で複数(日本の場合は7～12スクリーンが多い)のスクリーンを配置したシネマコンプレックスシアターが登場。以降、映画館の施設、設備、サービスとともに「デジタル技術」の進化が急速に進みました。

たとえばその1つに、インターネットを通じて事前に座席指定と支払いを済ますサービスがあります。当然のことながら整理券は必要ありませんし、上映直前まで時間を自由に使うことができます。

「田村さんそんなこと当たり前です」と思う人もいるでしょうね。ええ、確かに今では当然のサービスです。でも、フィットネス施設におけるデジタル技術の導入はどれだけ進んだのでしょうか？

映画館とフィットネスクラブ

私が映画館の支配人をしていたとき、映画館の横にあったフィットネスクラブの経営・運営につい

でも兼務で責任者をしていました。意外に思われるかもしれませんが、フィットネスクラブの運営も映画館と似たようなところが(当時は)ありました。

例えばスタジオのレッスンは(映画館と同様)定員制であり、大抵は早い者順にスタジオ前に並んで待っています。人気クラスの場合は事前に整理券を配布することもあります。いずれにしても利用者側にとってもスタッフ側にとってもストレスや時間がかかります。

スタジオレッスンに参加したいと思って入会した人の中には、「いつも混んでいて嫌」「並ぶのは嫌」「好きな場所でレッスンを受けられない」といったストレスを抱えている人も少なくないと思います(私自身もそうですから)。

ネット予約が当たり前前の専門スタジオと昔ながらの総合型クラブ、ジム・スタジオ型クラブ

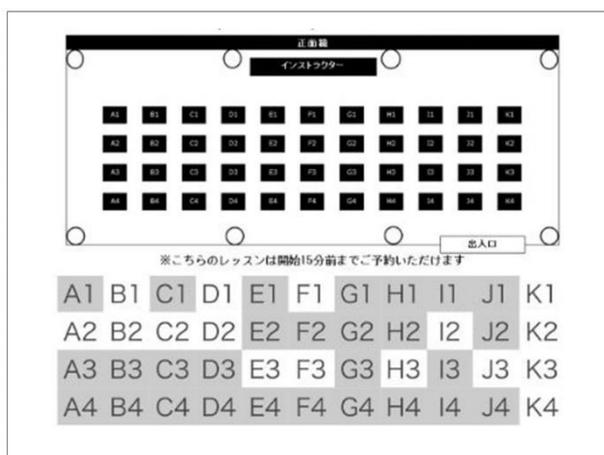
ただ数年前より、スタジオ専門企業の多くでネット予約システムが普及しており、利用者はレッスン開始時間に合わせてスタジオに行くことができるようになってきました。一方で、総合クラブやジム・スタジオ型クラブでは、一部の“先進的な”企業を除いて、今でも「昔ながら」の方法で運営をしているところが大半です。はっきり言って、スタジオ専門企業や映画館に比べて5～6年(かそれ以上)遅れている旧式システムです。

私が入会しているある総合型クラブのスタジオレッスンでも、レスミルズの人気プログラムやヨガなどでは「満席」のことも少なくありません。「今日はスタジオレッスンに参加しようかな」と思ってもなかなか参加することができずに(行列に並べば参加できますがそこまでしたいとは思いませんので)、自然とスタジオレッスンを避けてジムのマシンを使った運動のみになることが大半です。

これなら会費が安くて便利な 24 時間営業のジムと代わり映えしません。ジムで運動したいと思う人が総合型クラブやジム・スタジオ型クラブではなく、24 時間営業のジムに入会する気持ちがわかります。自分が会員の立場のときに、10 年前、20 年前と一体どれだけ同業他社が変化したかを考えれば、少なくとも同じくらい自分の会社も変えなければ、確実に危険な状況になっているということです。

フィットネス業界では先進的な一部の総合型クラブ

一方で、昨年私が入会した別のある総合型クラブでは、スタジオレッスンへの参加は映画館と同様、スマホで事前予約できるシステムを導入しています(下図)。



B1やD2など白い部分が予約できる場所

このシステムは本当に便利で、自然とスタジオレッスンに参加する回数が増えました(人気レッスンでもいつもストレスなく参加することができます)。レッスンに参加する前後で「ジム」を利用することができますので、24 時間営業のジムとの差別化にもつながります。クラブ側にとっては、会員個々の利用履歴などのデータから、マーケティングや運営改善につなげることも可能になります。

ただし、スタジオ参加方法やスマホを使った予約方法については、会員一人ひとりが理解できるようわかりやすく教える必要があります(この点については、このクラブは十分とは言えません)。

フィットネス企業各社は、テクノロジーの導入が急務である

近年、専門スタジオや 24 時間営業のジムが大量に増えた結果、既存の総合型クラブやジム・スタジオ型クラブの多くが影響を受けています。そうしたクラブの中には業績向上のためにと、同業他社の動向を熱心に調査し、簡単に真似できることを行っているだけのところも少なくありません。でもその前に、自問自答していただきたいことがあります。

Q1. 当社の会員が現在、(実際に声に出しているかどうかは別にして) 利用に際して抱えているストレスや不満は何だろうか？

Q2. 当社は今の時代に合ったハードやテクノロジーを取り入れているだろうか？

答えが出たとして、解決策を実行するのは簡単ではないかもしれません。お金も時間もかかるかもしれませんし、今の運営に満足してくれている会員もきっといるでしょうから。でも、今のままで本当にいいのでしょうか？ 3年後、5年後を見据えて、今すぐ軌道修正が必要ではないでしょうか？

私たちを取り巻く変化のスピードは早く、変化に対応していくのは本当に大変です。だからといって、見込み客や会員は待ってくれません。これからのフィットネス施設はより便利で、より快適で、より気軽に、より楽しくフィットネスができる環境を提供してくれるところが支持を得て生き残り、成長し、発展していくことになるでしょう。

さまざまな業種や業界でデジタルテクノロジー活用が進む中、あなたの会社が提供できるデジタル時代に合ったサービスとは何でしょうか？

フィットネスビジネスに携わっている方はもちろん、「当社はデジタルサービスに遅れているのでは？」とお考えの方は、ぜひ時間をつくって考えてみてはいかがでしょうか。

フィットネス界のアップル「ペロトン」

米国フィットネス界に、2012年の創業からわずか6年で株式時価総額40億ドル(1ドル107円で約4,280億円)を達成し、2019年9月26日に米国ナスダック市場に上場したばかりの新興企業「ペロトン(Peloton)」が話題になっています。

市場では「フィットネス界のアップル」という声であり、目論見書で自社を「フィットネス、テクノロジーそしてメディアを結びつけた」と位置付けるペロトンは、いったいどんな斬新なビジネスモデルなのでしょう。

機器販売×フィットネス番組 サブスクで稼ぐ

ペロトンは自社開発したエアロバイクを2,295ドル(約25万円)、トレッドミルを4,295ドル(約46万円)で個人ユーザーに直販しています。さらにトップインストラクターらによるフィットネスの動画(5分~90分)を、マシンに装着されたディスプレイにストリーミング配信でライブ(生)とオンデマンド(見たいときにいつでも見られる)の両形式で動画を提供。サブスクリプション(継続課金)方式で、月額39ドル(約4,200円)で提供しています。



ペロトンは全米26店舗に店舗があり、リアルとネットで機器の販売にフィットネス番組提供というサブスクリプションサービス(月額\$39)を組み合わせた

フィットネス番組は双方向性を盛り込んでいて、バイクやトレッドミルが利用者の運動量や状態を検知して画面に表示するのはもちろん、それに沿って番組の中のインストラクターが声をかけてくれて飽きさせない工夫をしています。

好きな番組とインストラクターを選んで自分のペースで運動ができるのに加え、オンライン接続している他の利用者と運動量を競えるライブ番組も用意しています。つまり利用者は自宅にいながら、あたかもスタジオに通っているかのような運動ができるということです。

ペロトンは24時間営業のジムの売りである「いつでも」に加えて、インターネット接続できる場所なら「自宅」や「職場」など、「どこでも」好きな場所にマシンを設置してパーソナル&グループフィットネスを楽しめます。同社のジョン・フォーリーCEOは、創業の理由について次のように述べています。

「どんどん忙しくなる現代人。彼ら彼女らはジムに行くことすら難しくなっています。仕事が終わった後に子どもを迎えに行き、その後さらに子どもを置いてジムに行くことなんてできないでしょう。心のよりどころが教会ではなくジムに移りました。でもそのジムにすら忙しくて行けない。そこで得ていた儀式やコミュニティ、内省、音楽の体験をするのが難しくなっています。だから私はPelotonを作ったのです」。

ブルームバーグによれば、すでに140万人超の会員を抱える「世界最大のインタラクティブフィットネスプラットフォーム」ペロトンの2019年6月期売上高は9.15億ドル(約980億円)。前年同期は4.35億ドル(約470億円)と倍以上の成長。ですが、2019年は2.46億ドル(約263億円)の最終赤字となり、上場後の初値は27ドル、新規株式公開(IPO)価格の29ドルを下回りました。近年、赤字の新興テクノロジー企業によるIPOの不調が相次いでおり、ウィーワークのIPO計画が暗礁に乗り上げたことも投資家心理に影響を及ぼしていると言われています。

ペロトンが革新的なビジネスモデルを築いたのは確かですが、同時にテクノロジー企業としての課題も示しているとも言えます。

顧客の頭の中に忍び込む戦略

情報社会では、企業と顧客との関係において、コミュニケーション以上に重要なものはありません。企業がどれだけ価値ある商品やサービスを持って（作って）いたとしても、それらが顧客に伝わらなければ意味がありません。その逆に、コミュニケーションがうまくとれれば最大限効果を発揮し、顧客獲得と収益をもたらすことになるでしょう。

コミュニケーションの重要なカギとなるマーケティングコンセプトの1つは、「ポジショニング」です。ポジショニングの基本手法は、顧客の注意を引きつけようと競い合っているライバルと比べたとき、「顧客の頭の中に既にあるイメージをコントロールし、それを自社の商品やサービスに結びつける」こと。言い換えれば、誰の頭の中にもない新しいイメージを作り出すことではない、ということです。でもこれは多くの企業が、新商品・新サービスを売出すときによくありがちな間違いの1つです。

重要な「ポジショニング戦略」

ポジショニングについて、私がコンサルティングで実際に行っている具体的な点をいくつか紹介します。「ああ、それでしたら知っています」ということもあるかもしれません。ですが、私はあまりにも多くの企業がこのようなわかりきったことを見過ごし、実行せず、結果として、多大な費用と時間をムダにしていることを知っています。

【実践】 ポジショニング戦略の例

1	顧客を引きつけるシンプルなメッセージ
2	業界リーダーになる必勝パターン
3	「対抗型」「〇〇ではない型」ポジション
4	高収益をもたらす価格設定
5	高集客をもたらす価格設定
6	強力なライバルのポジション崩し
7	勝つ名前の活用
8	リンクング
9	目的に合ったイメージづくり

左下の表のうちの1つでも、あるいは、複数のことを組み合わせて行うことで、顧客獲得や収益効果はより高まります。

例えば新規顧客を増やすならオンライン・オフラインを問わず、1の「顧客を引きつけるシンプルなメッセージ」は昔も今も、そして、5G時代にも必須課題です。会社に名前をつけるとき、または事業や商品の説明をするときには、ぴったりはまるメッセージ（言葉）を選ばなければなりません。ということで、顧客を引きつけるシンプルなメッセージをつくるうえでのポイントを1つ紹介します。

メッセージづくりで大切なことは、発信者（企業）側ではなく、受信者（顧客）側。つまり、対象とする人々がメッセージを「どう」受け取るかに集中することです（太字部分をPCのスクリーンセイバーや手帳に書き留めておくことをお勧めします）。

ほとんどの企業はこれとは逆のことをしています。つまり、発信者側ではなく、受信者側がどうメッセージを解釈するかを考えずにメッセージを発信しているのです。だから顧客を引きつけることができないでいるのです。

あらゆる広告が目指す目標の1つは、**受信者側の「期待をかきたてる」**ことです。「その商品やサービスは、あなたが期待する奇跡のような役割を果たしますよ」ということを、受信者側の頭の中にどこよりも速く抱かせることが目標です。

2つ目の「業界リーダーになる必勝パターン」は、「**一番乗り**」を果たすということです。どの市場を見渡しても、リーダーはそれ以外のブランドを大きく引き離しています（国内市場なら、ユニクロ、ニトリ、マクドナルド、東京ディズニーリゾート、カーブスなど）。ある業界のリーダーでさえ、新市場では一番早くナンバーワンブランドを生み出さない限り、どんな新商品を出してもトップにはなれません。優位性のほとんどはナンバーワンブランド（リーダー）に集中します。「この分野では私たちがナンバーワンです」というブランドポジションを得ることができれば、市場で優位性を保つことができます。

顧客の頭の中に忍び込むポジショニング戦略1～9を実行すれば、今より多くの顧客獲得と収益アップを実現できることを私が保証します。



田村真二(Tamura Shinji)
ウェルネスビズ株式会社
代表取締役

会員制健康ビジネス専門の経営コンサルタント・メーカー。1985年イオン株式会社(当時ジャスコ)に入社。小売業とサービス業の店舗と本社で22年間の実務を経験。経営全般・マーケティング・営業・店舗開発・人事・経理などの様々なマネジメントポストを歴任。年間営業利益2億円超達成のフィットネスクラブの新店・リニューアル担当は全店黒字。07年に会員制健康ビジネスに特化したコンサルティング会社を設立。会員数拡大、客単価向上、継続月数をかけ合わせた「かけ算式経営」の仕組み導入で、高収益企業を続出。現在は、コンサルティング、講演、セミナー、執筆等を行っている。

お問い合わせ先

ウェルネスビズ株式会社

TEL:03-4530-6263

FAX:03-3562-7822

Mail :info@wellness-biz.jp

HP:「ウェルネスビズ」で検索
〒104-0061

東京都中央区銀座1-3-3

G1ビル7階 1180号

免責事項

このニュースレターで提供された情報およびアドバイスによって起きた問題に関しては一切、当方やライターに責任や義務は発生しません。ここでの情報や助言を参考にした判断は、当然ですが、すべて読者の責任において行ってください。