

がないように、本事業の責任者として注意をしているとも語る。

ビジネスモデルの確立とオペレーションの標準化

「らくティブ」の多店舗展開を視野に入れている同社であるが、スケールリングのポイントはどこにあると考えているのだろうか？ 齊藤氏は、「顧客提案、顧客価値を担保するなかで、最小限の投資、運営コストでどこまで収益を増やすことができるか、そのビジネスモデルを確立すること、既述した通りオペレーションの標準化をすることです」と語る。もちろんそう語るなかには、「事業パートナーを得てのFC展開も選択肢に入っている」。人材要件として、先に同氏が「指導力も必要なのですが、それ以上にお客さまに寄り添って、心に火を灯すようなことができること」を挙げていたのも、FC展

開を視野に入れているからだろう。FCオーナー予備軍には、指導力の如何を問わず取り組める事業であることが、参入への動機につながるだろうからである。

重要となる軌道修正力

最後に、「らくティブ」のような新規事業に責任者として取り組むうえで、キーポイントになる点について訊いた。齊藤氏は、まず「計画通りに事は進まないということに、どれだけ腹をくくれるかは重要」と、覚悟の重要性を指摘したうえで、「それでも改善やピボットをして、成功に導いていかなければならない」と、軌道修正力の重要性を強調する。そして、成功を目指して工夫と努力を積み重ねる過程で心の支えとなるのは、「事業立ち上げ前に抱いた志や初期の目的でしょう」と語る。志や目的を踏まえて、新規事業を

立ち上げ～推進していくうえでさらに大事なこととして、齊藤氏は「高い視点から見て経営判断できる力と現場最前線でサービス提供する視点からみた適切な意思決定力の両方を備えていること」を挙げている。事業責任者には、経営脳と現場脳が求められるということだ。同氏は、このことをさらにわかりやすく「この事業を将来どうしたいと考えること、この店を将来どうしたいと考えること」と表現する。実際に、齊藤氏の脳裏にはいつもこの2つの問いがある。

齊藤氏は今後、当該高齢者のみならず、その子どもたちである現役世代へもアプローチできないかと検討している。さらに、日本でビジネスモデルとブランドを確立したうえで、日本以上に過度な高齢化を控えている中国などアジアへの展開も見据えている。

Case Study 5

まず誰のどんなことに尽くしたいのかを明確化せよ

株式会社 OCEANS CEO 渡部 広介氏



最初に決めるのは対象顧客、立地ありきで開発すると失敗する

かつてフィットネスクラブ成立の方程式をわかりやすく示し、フィットネス業界の成長に大きく貢献した中嶋良一氏、山下恭正氏率いるコンサルティング会社、株式会社フィットネスマネジメントに入社し、「フィットネスクラブレフコ」のマーケットリサーチを担当していた渡部広介氏。その経験を活かして、フィットネスクラブ専門のマーケティング会社、フィットネスマーケティング社を立ち上げ、クラブ開業前の立地

選定や商圈設定などの集客対策、販売促進や競合対策を目的とした定着対策などをクライアントに提供してきた。その過程で、国内のフィットネス関連施設もこれまでに相当数を実査している。その後、株式会社OCEANSを設立し、注目のブティックスタジオ業態「ENERGY FIT®」（渋谷）や「YR CLUBHOUSE」（調布・国領）など次々と展開し、サクセスフルに運営する渡部氏に、ベンチャー企業がどのように新規事業を起こし、成長させていくか、そのポイントを訊いた。

まず新規事業のアイデアは、どの

ように出しているのか？ 渡部氏は、意外にもアイデアそのものやコンセプト、コンテンツなどよりも先に、まず誰を対象にするのかということ、いわゆるターゲットの選定を第1ステップとしていると答えた。次に、その対象顧客が集まりやすい立地・商圈の選定に入る。「例えば、感度の高い若い女性を対象顧客にしている『ENERGY FIT®』の立地・商圈は、郊外ではなく、都心ということになる」（同氏）。そして、最後にコンセプト、コンテンツと考えていくのだそうだ。ここでは、対象顧客と立地・商圈と整合するコン

セプトを考え、それに合った空間イメージを描いた後、それらに対応するコンテンツ案を複数挙げ、そのなかから、それぞれのコンテンツの成熟度、立地・商圈の競合環境、フィットネス市場の世界的なトレンドなどを勘案して、1つに絞り込んでいく。「ENERGY FIT®」を企画した際にも、ヨガスタジオや24時間女性専用ジムなど複数のアイデアが出されたが、総合的な判断から、女性専用のランニングエンタテインメント路線をとることを決めた。

渡部氏は、「対象顧客を最初に決めるというのは、何も奇手ではなく、誰のどんなことに尽くしたいのか明確化することによって、その後のマーケティング要素が思い浮かびやすくなるのです。各要素が戦略的にもフィット（整合）するので、私にとってはごく自然な流れです」と語っている。

また同氏は、対象顧客を都市に暮らす感度の高い若い女性とした理由として、「彼女たちが女性らしくずっと輝けるようにするためには、若いころに運動習慣をつけておくことが大切で、そうしたことができるユニークな空間をつくってみたかったから」とも語っている。

事業を創造するときには、「WHYから始めよ!」とか「動機善なりや、私心なかりしか」などとしばしばいわれるが、渡部氏の場合も、それが当初よりよどみなくはっきりしていた。

逆に、失敗しがちなケースとして渡部氏が挙げるのが、「立地ありきで企画開発するパターン」。対象顧客やその顧客が得たいベネフィットやエモーショナルな体験をイメージせずして、「物件ありきで考え始めて成功した事例を知らない」。同氏はこう語る。製造業でも失敗するパターンとして多いのは、技術あり

きで製品を企画開発する場合だと聞く。やはりUX（顧客体験）を起点に考えるのが成功への道筋なのだろう。さらにいえば、企画開発者もそのコンテンツが大好きで、習慣的に実施していると、なお成功確率が高まるのだろう。企画開発者と対象顧客の脳裏に、等しく同じポジションのサービスがイメージされるからである。企画開発担当者が、ただ自身の手柄や会社の儲けのためだけに新規事業に取り組むのでは、失敗が見えているといっても過言ではない。

サブカルチャーの醸成

戦略やビジネスモデルはどのように構築していくのか？ また、とりわけ重要なマーケティング要素は何だろうか？ 渡部氏は、「基軸はブルー・オーシャン戦略」にあるという。

ブルー・オーシャン戦略とは、競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン（赤い海、血で血を洗う競争の激しい領域）」とし、競争のない未開拓市場である「ブルー・オーシャン（青い海、競合相手のいない領域）」としたときに、後者の市場を切り開く戦略をいう。その実現には、対象となる業界における一般的な機能のうち、何かを「減らす」「取り除く」、そのうえで特定の機能を「増やす」、あるいは新たに「付け加える」ことによって、企業と顧客の双方の価値を向上させる「バリューイノベーション」が必要だとする。

「ENERGY FIT®」のケースでは、「若年女性がプライドをもって楽しく通えるジムがなかったため、ここがブルー・オーシャンだと捉えた」（渡部氏）。そのうえで、ランを軸にしたスモールグループエクササイズというコンテンツとアート感覚あふれる空間の演出、ライブ感をつくり出すコミュニケーションなどに

よって、都市に暮らす若い女性たちの感性を刺激し続けるモデルがつかれないかと考えた。そして、「市場にインパクトを与え、先行逃げ切りを狙うのが必勝パターン」だと渡部氏は語る。

鋭く顧客インサイトを突くエッジを効かせた業態をセンセーショナルに打ち出すことによって、顧客の脳裏のなかにある従来型の一般的なフィットネスクラブのイメージを相対的に陳腐化させるかのような戦略をとる。意図しているかどうかは別にして、日本では、Surf Fitやb-monster、欧米では、Soul CycleやMile High Run Club、Rumbleなども、こうしたアプローチをとっているといえるのではないか。

こうした業態を成立させるために必要なものとして、独自のテイストや雰囲気があるろうが、渡部氏はこれらを担保するものとして「サブカルチャーを醸成する資源」の重要性を強調し、次のように語る。

「例えば、人材、空間、服装・ファッション、音楽、映像、食品など、クラブが提供する一つひとつの資源をコンセプトに沿ってコーディネートして、対象顧客から高い評価を得られるようにすることが、その業態や店舗の寿命を長くします」

さらに同氏は、サブカルチャーの可視化によって、それが対象顧客にイメージよく伝播しやすいようにしていくことが大切であるとして、「メディアミクス、とりわけSNSを最大限活用することが欠かせない」と指摘する。

起業家に必要となる、自信や信念

コンテンツの開発やその提供など、オペレーションの品質はどう担保するのだろうか？ 渡部氏は「基本的には本部主導でパッケージをつくる

ことが大事」と述べる。そのプロセスとしては、「まず、従来型のフィットネスクラブがもつ複数のコンテンツを棚卸し、それぞれを一つひとつ再評価することが大切。そのなかから必要なものを組み合わせてブラッシュアップし、サービスとして際立たせるようにしていく」。

「ENERGY FIT®」のようなブティック業態で新規事業を起し、事業を持続的に成長させていくためには、従来型のフィットネスクラブとは異なり、ハード以上にコンテンツやサービスなどオペレーションの品質がキーになる。そこには、ユニークネスが必要になるため、事業化にあたっては賛否両論となることも多い。

渡部氏の場合も、「女性専用のランニングエンタテインメント」を提供する事業の可能性について、事前に多くの関係者に感触を訊くと、顧問やアドバイザーも含め誰1人として賛成する者はいなかったという。それでも同氏が事業化に踏み切ったのはなぜか？

「(総合型の) フィットネスクラブを運営していたときに、若い女性たちがマシンを使わず、いつもトレッドミルで走っただけで帰っていく光景をよく見ていましたから、ランニングをクールなものとして演出できれば、絶対に支持されるはずとの自信がありました」。胸を張って、こう言う。起業家や事業家には、こうした経験から得た自信や信念が必要になる。

運営人材は普段からネットワークづくりを行い、そのなかからスカウト

人材の採用については、業態・サービスの種類によってその要件も異なることだろうが、近年、新規事業として取り組まれることの多いブティックスタジオなどでは、フィッ

◆表3 繁盛店の収支サンプル (ジム・スタジオ)

※全て税別

首都圏駅前立地/2スタジオ/シャワー設備有

料金体系

会員種別	入会金	登録料	月会費	備考
フルタイム	¥3,000	¥2,000	¥8,500	
ファミリー	¥3,000	¥2,000	¥8,000	
デイトタイム	¥3,000	¥2,000	¥7,000	

会員数
1700名

平均客単価/月
8,000円

初期支出

項目	金額	備考
敷金	¥25,600,000	10ヶ月分
保証金+礼金	¥0	0ヶ月分
仲介手数料	¥2,560,000	1ヶ月分
開業準備費	¥10,000,000	受付事務所・研修費・人件費
宣伝広告費	¥8,500,000	5,000円/人
マシン機器	¥60,000,000	
内装工事+設備	¥160,000,000	
合計	¥266,660,000	

面積
320坪

面積単価
8,000円

入会数/月
50人

体験者数/月
0人

売上高

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
入会金	¥900,000	正規金額×50%	0.5
会費	¥163,200,000		92.2
体験利用料	¥0		0
入会手数料	¥600,000	正規金額×50%	0.3
物販収入	¥6,120,000	300円/人	3.5
その他収入	¥6,120,000	300円/人	3.5
合計	¥176,940,000	総売上高	—

費用

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
社員人件費	¥7,200,000	社員2名	4.1
パート人件費	¥13,500,000	パート15名	7.6
フリー人件費	¥12,000,000		6.8
法定福利費	¥1,440,000	社員人件費×20%	0.8
電気代	¥3,000,000		1.7
水道代	¥3,600,000		2.0
物販仕入	¥0		
消耗品費	¥1,800,000		1.0
事業所税	¥240,000		0.1
燃料費	¥2,400,000		1.4
広告宣伝費	¥6,000,000		3.4
施設管理費	¥6,000,000	清掃外注費	3.4
リース料	¥0		
家賃	¥30,720,000	月額家賃×12ヶ月	17.4
駐車場賃料	¥0		
保守管理費	¥0	警備システム	
障害・賠償保険料	¥255,000	会員数×150円	0.1
諸経費	¥4,407,750	全経費5%+ロイヤリティ	2.5
小計	¥92,562,750		—
減価償却費	¥44,000,000	内装・設備・備品	24.9
借入金利	¥2,666,600		1.5
小計	¥46,666,600		—
合計	¥139,229,350		78.7

利益

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
店舗損益	¥37,710,650		21.3

トネス業界の人材よりも、エンタテインメント業界やショービジネス、スポーツ業界といった分野の人材がインストラクターとして起用されることが多くなってきている。

渡部氏に、そうした人材をどう採用しているのかと訊くと、次のように答えた。

「普段から自身が開業したいと望む業態のスタッフとしてもふさわしい人材とのネットワークを築いておくことが大事。そして、いざとなったときに、そのネットワークのなかからスカウトするようにします」

さらに、「スカウトした人材から、ふさわしいと思われる友人・知人を紹介してもらい、採用していきます」と、言葉を続ける。公募はあまりなじまないようだ。

事業資金については、まず自身がこれまでに経験で培った経営・運営に関する経験とノウハウを、コンサルティングサービスや運営受託といったスタイルでクライアント企業に提供する。そして、一定期間でさらに自身の経験とノウハウを高めながら相応の資金を貯め、さらに不足する分を銀行借入れで補うという。

基本となるプログラム・サービスの標準化

オペレーションに際しては、もしビジネスをスケールさせたいなら、基本となるプログラムや提供方法の開発、つまりプログラム・サービスの標準化が最も重要になると、渡部氏は指摘する。逆にいうと、暗黙知による属人的な運営をしていては、組織知になりにくいいため、スケールさせにくいということだろう。基本的なプログラム・サービスは、できる限り形式知化、すなわちマニュアル化することが大事ということだ。経営者であるトレーナーの個性を活

◆表4 繁盛店の収支サンプル (24時間ジム)

首都圏駅前立地/シャワー設備有

※全て税別

料金体系

会員種別	入会金	登録料	月会費	備考
フルタイム	¥0	¥5,000	¥7,000	

会員数

700名

平均客単価/月

7,000円

面積

90坪

面積単価

15,000円

入会数/月

40人

体験者数/月

0人

初期支出

項目	金額	備考
敷金	¥13,500,000	10ヶ月分
保証金+礼金	¥0	0ヶ月分
仲介手数料	¥1,350,000	1ヶ月分
開業準備費	¥8,000,000	加盟金・開業監修費・研修費・人件費
宣伝広告費	¥700,000	1000円/人
マシン機器	¥25,000,000	
内装工事+設備	¥45,000,000	
合計	¥93,550,000	

売上高

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
入会金	¥0		
会費	¥58,800,000	クレジット請求	96
体験利用料	¥0		
入会手数料	¥1,200,000	正規金額×50%	2.0
物販収入	¥0	0円/人	
その他収入	¥1,260,000	150円/人	2.0
合計	¥61,260,000	総売上高	—

費用

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
社員人件費	¥0	社員0名	
パート人件費	¥7,800,000	パート6名	12.7
フリー人件費	¥0		
法定福利費	¥0	社員人件費×13%	
電気代	¥2,400,000		3.9
水道代	¥2,400,000		3.9
物販仕入	¥0		
消耗品費	¥2,400,000		3.9
事業所税	¥0		
燃料費	¥2,400,000		3.9
広告宣伝費	¥3,840,000		6.3
施設管理費	¥0		
リース料	¥0		
家賃	¥16,200,000	月額家賃×12ヶ月	26.4
駐車場賃料	¥0		
保守管理費	¥0	警備システム	
障害・賠償保険料	¥105,000	会員数×150円	0.2
諸経費	¥6,677,250	全経費5%+ロイヤリティ	10.9
小計	¥44,222,250		—
減価償却費	¥1,166,667	内装・設備・備品	1.9
借入金利	¥935,500		1.5
小計	¥2,102,167		—
合計	¥46,324,417		75.6

利益

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
店舗損益	¥14,935,583		24.4

かして、マイクロジムを1~2軒だけ開業してスケールを目指さないということであれば、この限りではない。

基本となるプログラム・サービスの標準化に取り組む際に重要なことの1つとして、渡部氏は「ビギナーへの指導方法の確立」を挙げる。例えば「ENERGY FIT®」では、ランニングエンタテインメントをコンセプトにしたブティックスタジオであるにも関わらず、“走れない”人が多い。一方で、お客さまからは走れるようになるためのパーソナルトレーニング（有料）への需要が最も高いため、この指導・ケア方法をマニュアル化し、トレーナーへの教育・育成を徹底しているという。新人トレーナーの教育研修は、こうした内容を含めて基本的に30~50時間をあてている。しかし、どうしても人物単位で克服しなければならない課題も出てくるため、お客さまが少ない時間帯を利用して1対1での教育・育成も行っている。

また、渡部氏はオペレーションに関して重要なこととして、「やらなくていいことを決めて、はっきりとその旨を指示すること」を挙げる。

プログラム構成も重要となろう。現在「ENERGY FIT®」も「YR CLUBHOUSE」も、ビギナーから上級者まで対応できるようにクラスは構成しているが、「初心者クラスに偏る傾向が顕著」とのことである。インストラクターによるお客さまへの案内（誘導）については、渡部氏は今後の課題としている。

都市郊外や地方などでも成立するモデルの確立

スケーリングに関しては、アーリーステージでは、すでに記している基本となるプログラム・サービスの標準化を軸とするビジネスモデル

◆表5 繁盛店の収支サンプル（ホットヨガスタジオ）

※全て税別

首都圏駅前立地/1スタジオ/シャワー設備有

料金体系

会員種別	入会金	登録料	月会費	備考
月4回	¥3,000	¥3,000	¥9,000	
月8回	¥3,000	¥3,000	¥11,000	
フルタイム	¥3,000	¥3,000	¥13,000	

会員数

350名

平均客単価/月

9,500円

面積

50坪

面積単価

10,000円

入会数/月

20人

体験者数/月

30人

初期支出

項目	金額	備考
敷金	¥5,000,000	10ヶ月分
保証金+礼金	¥0	0ヶ月分
仲介手数料	¥500,000	1ヶ月分
開業準備費	¥5,000,000	受付事務所・事務所備品・人件費
宣伝広告費	¥3,500,000	10,000円/人
内装工事+設備	¥27,500,000	
合計	¥41,500,000	

売上高

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
入会金	¥360,000	正規金額×50%	0.8
会費	¥39,900,000	クレジット請求	92.6
体験利用料	¥360,000		0.8
入会手数料	¥360,000	正規金額×50%	0.8
物販収入	¥1,050,000	250円/人	2.4
その他収入	¥1,050,000	250円/人	2.4
合計	¥43,080,000	総売上高	—

費用

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
社員人件費	¥7,200,000	社員2名	16.7
パート人件費	¥7,200,000	パート10名	16.7
フリー人件費	¥0		
法定福利費	¥936,000	社員人件費×13%	2.2
電気代	¥1,200,000		2.8
水道代	¥1,200,000		2.8
物販仕入	¥735,000	物販収入×70%	1.7
消耗品費	¥600,000		1.4
事業所税	¥0		
燃料費	¥1,200,000		2.8
広告宣伝費	¥2,400,000		5.6
施設管理費	¥0		
リース料	¥0		
家賃	¥6,000,000	月額家賃×12ヶ月	13.9
駐車場賃料	¥0		
保守管理費	¥360,000	警備システム	0.8
障害・賠償保険料	¥52,500	会員数×150円	0.1
諸経費	¥1,454,175	全経費5%	3.4
小計	¥30,537,675		—
減価償却費	¥458,333	内装・設備・備品	1.1
借入金利	¥915,000		2.1
小計	¥1,373,333		—
合計	¥31,911,008		74.1

利益

項目	金額	備考	売上構成比 (%)
店舗損益	¥11,168,992		25.9

の確立のほか、「ゴールドジム」を展開する株式会社THINKフィットネスがそうしたように、できるだけインシヤルコストをかけないで開発・運営をすることが大事になると指摘する。具体的には、居抜き物件への出店や自社製品・サービスの活用などである。また、渡部氏は、都心などの一部エリアだけでなく、都市郊外や地方などのエリアでも成立するモデルを確立することの大切さも指摘する。例えば「カーブス」のようなモデルが確立できなければ、店舗数は自ずと限定されてしまう。同氏が、「YR CLUBHOUSE」を開発し、そのモデルの確立を急ぐ理由も、この文脈上にある。

さらに、渡部氏は経営上の右腕となって経営者を補佐する人材をつくれるかどうか、スケーリングには重要であると指摘している。

コンテンツだけでは差別化は困難 ほかの要素との組み合わせが大事

最後に、ベンチャー企業が新規事業に取り組む際のポイントを挙げてもらった。

「コンテンツだけで競おうとしても限界が訪れるでしょう。たとえ一時サクセスフルに展開できたとしても、すぐに大手が力任せに同じ業態で勝負をかけてきたり、自社と似たようなプレイヤーに真似されたりする可能性もあります。そのコンテンツのブーム自体が終焉し、業績が急降下するリスクもあります。ほかのマーケティング要素との組み合わせで、独自または新しいビジネスモデルを構築する能力自体を高めることが大事になるでしょう」（渡部氏）

このようにして、渡部氏は立地や施設、料金システム、プログラム・

サービス、人材、プロモーションなどの組み合わせで、創造的に差別的優位性をつくり出すことの重要性を口にする。

ただ実際にこうした差別的優位性をつくり出し、オンリーワンのスタジオやジムとして対象顧客から評価されるようになるためには、渡部氏が若かりしころからそうしていたように、よき師について学び続けることが大事だろう。急にできることではないのだ。経験や学習の蓄積は必須といえよう。

とくにブティックスタジオは、空間演出や人材が醸し出すサブカルチャー的な雰囲気重要となるため、モチーフとなるサブカルチャーについて好奇心旺盛に関わろうとしていることが求められよう。そうした行動からセンスが培われるのではないだろうか。

Case Study 6

白地のキャンバスに、自由に絵を描け

株式会社大丸プランニング 取締役 事業本部長 江原健次氏



まずは行動することが大切

「(新規事業の) アイデアは、フィットネス業界ではないところから得るようにしています」

「ace-axiscore」のブランドでジム・スタジオ型フィットネスクラブを運営しつつ、フィットネス業界の常識にとらわれず自由な発想から、カラーゲンスタジオやエステティックサロンなど、次々と新しい業態やプログラムを開発し、展開している株式会社大丸プランニング（以下、大丸プランニング）。同社の中核にいて、その軸を回し続ける同社取締役事業本部長江原健次氏は、先ほどの

ように述べる。業界だけでなく、国境や時代という枠も超えて、高いレイヤーから世界を眺め、対象となりそうな市場を見つけたり、そこに対応するアイデアを見つけようとしているのだ。実際、江原氏は、アメリカやヨーロッパ、アジアの各エリアにネットワークを築き、ライフスタイルやサブカルチャーに関する様々な最新情報を入手している。「これだ!」と思えば現地にも出向く。ライフスタイルやサブカルチャーの発信源に自ら出向き、そこにいる人々と直接コミュニケーションを交わし、アイデアを得る、いわゆる「弱いつながり」を大切にしているのだ。

さらに、ビジネスにつながりそうなアイデア自体に気づいたら、すぐにそれをサービスモデルにデザインして実際に出店するところまで実行するのが、江原流だ。「やっちゃんおうぜ! というノリが大事」と言う。

できないことは、何もない

戦略やビジネスモデルの構築も、既成の価値観や常識などを排し、まるで白地のキャンバスに自身の絵筆で自由に絵を描くようにして取り組む。特徴的なのは、多くのビジネスパーソンが外部に委託するだろう部分を自社でなんとかしてサプライチェーンを構築してしまうところだろう。