

経営のヒント286 カーブスの顧客視点のビジネスモデル

フィットネスのカーブス、幽霊会員をつくらずに収益を生む「逆転の発想」

中高年女性にターゲットを絞り、主婦の生活圏へ出店する方針で業態を拡大してきたカーブス。従来のフィットネス業界の慣習とは異なる独自ビジネスモデルの「強み」とは？



カーブスは、女性専用の健康体操教室である。1回30分で終わるサーキットトレーニングであり、プールもスタジオも風呂もない。2005年に日本で1号店が開店し、2017年5月には1791店、会員数は80万人を越えた。そのビジネスモデルは、他のフィットネスクラブにはない唯一無二のものである。

「3つのM」を教室からなくしたカーブスのフィットネス

カーブスは米国で1992年に設立された。創業者は実母を生活習慣病で早く亡くし、治療だけでなく、予防の重要性に目覚めた。そこで一般的なフィットネスクラブを立ち上げたがうまくいかず、1992年に女性に特化したカーブスを設立した。女性に絞った理由は、男性が運動する場は多いが、女性が運動する場が少ないからであった。

カーブスのコンセプトは「運動習慣を広め、豊かな人生と社会の問題を解決すること」である。カーブスは「3つのM」を教室からなくした。「No Men」「No Make-up」「No Mirror」である。

「No Men」に関しては、男性の目を気にせずに運動でき、スタッフも全員女性である。「No Make-up」はメイクする手間が要らず、手軽に通えるという意味と、化粧が落ちるほどの汗はかかないという2つの意味がある。そして教室に鏡がない「No Mirror」は、自分の体型を気にせず、運動に集中できるからである。カーブスという名前は、女性の曲線美から名付けられた。

カーブスは米国に1号店を開いた後、1999年にカナダに出店し、その後、メキシコ、英国、ポルトガルなどにも進出し、アジアでは2007年に韓国、台湾、香港に出店し、2009年には中国、2010年にインドに出店した。

こうして現在では、世界80カ国を超える国と地域に展開している。

日本では2005年にカーブスジャパンが設立され、フランチャイズで展開することになった。日本ではターゲットを、「50歳代以上の主婦」と定めた(米国では肥満の問題から、もう少しターゲット年齢が若い)。

50歳代以上の主婦をターゲットと決めたため、立地のポリシーも主婦が通いやすい場所、すなわち主婦が生活する場の近くなった。カーブスでは週2~3回通うことを推奨しており、そのためにも、近くに立地することが必要であった。

カーブスの営業時間は、平日10時から19時まで、土曜は13時までで、日曜祝日は休みである。

一般のスポーツクラブとは逆に、休日は閉店である。あくまでも主婦がターゲットだからである。これは日本独自のシステムであり、こうした勤務体系は、従業員のワーク・ライフ・バランスを向上させる効果もある。

また昼は、13時から15時まで休みである。今どきのサービス業で、昼に閉店しているのは他に医院くらいであろう。実際には、1時間の昼食休憩の後には、マシンのメンテナンスや従業員同志のミーティングが行われている。シフト制が当たり前となった接客業の中で、全員が同時に情報を共有する仕組みが、カーブスの強みを支えている。

運動習慣のない人がロコミで入会 カーブスの独特なマーケティング

カーブスのターゲットは、50歳代以上の主婦の中でも、「運動の必要性は感じているが、実際は運動していない人」であった。カーブスの現顧客の中で、過去5年以内に他のフィットネスクラブに在籍していた人は5%未満であり、ほとんどが運動をしていない人である。

カーブスによる入会前調査では、「27%が全く運動していない」「51%がほとんど運動していない」で、両者を足すと8割弱が運動習慣のない人であった。さらに運動していた22%を対象に運動の中身を尋ねると、「8割以上が軽いウォーキング」と回答している。すなわちカーブスの顧客は、スポーツを趣味としている層とは、全く違うのである。

ちなみに、フィットネスクラブ未経験者を対象とした調査(2004年、リンク総研)では、フィットネスクラブに行かない理由の1位は「価格が高い」(59%)、2位は「通う時間がない」(31%)、3位は「近隣にない」(28%)であった。

カーブス入会のきっかけの調査では、**紹介が52%と半数**を占め、以下チラシ(19%)、看板(11%)、テレビCM(4%)となっている。しかしチラシ、テレビCMの入会者の8割は会員からカーブスの話を聞いており、**口コミが圧倒的な力を持っている**ことがわかる。

ちなみに、カーブスが「**教室**」と名付けている理由は、「クラブ」「ジム」ではなく、それまで運動習慣がなかった人にとって、受け入れやすいためである。

運動していない人にカーブスに入ってもらうには、どうしたらいいか。伝統的なマーケティング理論には「AIDMA」と呼ばれる、消費者がある商品を知って購入に至るまでのプロセスを示したモデルがある。注意(Attention)→興味(Interest)→欲求(Desire)→記憶(Memory)→購買行動(Action)という順で消費者は動くと言われてきた。しかし、カーブスのターゲット顧客に広告をいくら打っても、入会行動には結びつかなかった。カーブス入会へと背中を押してくれたのは、口コミであった。**それもたった1回の口コミで加入する人は稀であり、平均で4~5回、半年くらい口コミを受け続けることによって、加入の気持ちが固まるのである。**すなわちカーブスの顧客は、加入するまでに相当の時間がかかっていることが特徴である。

「名前で呼ぶ」「電話をかける」

幽霊会員をつくらない仕組み

カーブスの教室では、**コーチは顧客をすべて下の名前と呼ぶ**。1教室当たり500名ほどの会員がいるが、顔を見ただけで名前と身体の状態などを覚えている。日本ではサービス業と言えども、下の名前と呼ばれることは珍しい(米国では、親しい間柄でファーストネームで呼ぶ習慣はあるが)。

日本では、家庭の主婦は長い間、「××さんの奥さん」「××君のお母さん」と呼ばれてきて、自分の名前を直接呼ばれたことがない。50歳を越えた主婦は子どもの世話も一段落し、やっと自分を取り戻せる年代とも言える。そのようなときに、顔と名前を覚えてもらい、毎回呼びかけてくれるカーブスでは、「大切にされている感」を強く得ることができる(大型フィットネスクラブと違い、規模的に1店舗500名程度なので、覚えられるという側面もある)。

さらに、**カーブスでは1週間行かないと、コーチから電話がかかる**。従来のフィットネスクラブでは、休眠会員や入浴だけの会員がいるために、トレーニングスペースが混まず、会員の不満も出なかった。すなわち、会費だけ払って来ない客は、大歓迎だったのである。しかしカーブスでは、期間が空くと来室を促す。何故だろうか。

1つは、カーブスの企業理念である運動習慣をつけるためには、運動をきちんと生活習慣の中に取り込んでいくことが大事だからである。会員の健康維持が、カーブスの使命であり、そのためトレーニングの継続を奨めているのである。

一方企業サイドからは、継続的に運動をすることによって、**退会を防げる**という効果も期待できる。

現在1791店あるカーブスの店舗のうち、1735店舗がフランチャイズ店である。複数店舗を運営しているフランチャイジーが少なくない。フランチャイジーが儲からなければ、カーブスはここまで出店できなかったはずであるが、何故フランチャイジーは利益を出せるのであろうか。

カーブスには、一般のフィットネスクラブにあるシャワー、風呂などの設備がない。基本的には事務所仕様の40坪ほどのスペースがあれば、開店可能である。投資が必要なのは12機のマシンであるが、これは米国カーブスで生産されている世界統一機であり、フランチャイジーは安価に調達できる。そのため、フランチャイジーの1店舗当たりの投資額は、約2000万円と言われている。

	従来型フィットネスクラブ	カーブス
ターゲット顧客	成人全般	主婦
月会費	1万円以上が多い	5700~6700円(税抜)
施設滞在時間	平均2~3時間	30分
立地	大都市、駅前、大型商業施設隣接	自宅の近く
施設規模	中型から大型まで	平均40坪

固定費が安いと、損益分岐点が低い。そのため 500 名ほどの会員を集めれば、十分やっていける。こうしてフランチャイジーは、2 店舗目、3 店舗目と拡大していけるのである。

◆図表:従来型フィットネスクラブとカーブスの違い なぜ 24 名しか入れないのに待ち時間が少ないのか？

カーブスでは運動の中心は、(1)筋トレ、(2)有酸素運動、(3)柔軟運動の3つであり、この3つを高めることによって、健康を維持・強化できると考えている。マシンが12機、その間にステップボードが12枚あり、**最大24名**が同時にトレーニングできる。したがって25番目に来た人は、最初の人が抜けるまで待たなくてはならない。1店舗500人も加入していれば、顧客が集中して待ち時間が長くなり、不満が高まる可能性もある。事実、午前と午後の開店直後は、最混雑時間帯となる店舗が多い。

一部では整理券を発行している店舗もあるが、カーブス側では原則、時間のコントロールはしていない。

では、何故長時間の「待ち」が発生しないのだろうか。**それは顧客が各自調整するからである**。カーブスは常連客が多いため、混雑する時間は通っているうちにわかってくる。30分ずらせば混雑を避けられるのであれば、自主的に時間をずらす。カーブスのターゲット顧客は主婦であり、他の層に比べて時間的余裕はある。逆に時間の融通が効く顧客をターゲットとした故に、こうした運営が可能になっているのである。

一般のフィットネスクラブからカーブスに移ってきた人が5%しかいないことから、カーブスは一般のフィットネスクラブと競合しているとは考えにくい。運動していなかった人を掘り起こしたという意味では、マーケットシェア争いをしたのではなく、市場のパイを自らの手で広げたのである。

2004年には、健康計測器のタニタが「フィッツミー」という名で、カーブスとほぼ同じサーキットトレーニングをフランチャイズ展開で始めたが、店舗数は2017年5月で、68店(サポート・提携店含む)である。

広い意味での競合としては、価格の安さ、通いやすさから、自治体が開催している健康教室や、公営のジム付きの体育施設は競合と言えよう。ただし公営の施設は、継続させる動機づけの面でのサービスは、ほとんどない。一般のフィットネスクラブでは、体育系の学校を卒業した人がコーチに採用されることが多いが、カーブスでは(実際の採用はフランチャイジーごとであるが)運動指導能力もちろん重要であるものの、人と接するのが好きな人、**コミュニケーション能力の高い人**を優先的に採用している。500名の顔と名前を覚えられるのも、重要なスキルである。転職者の前職は、主婦、接客業、看護師など様々である。

12機のマシンを回ると足踏みとストレッチだけで、毎回同じメニューであり、カーブスの利用者は飽きないのであるか。

実際には、飽きて卒業する人はほとんどいないようだ。マシン自体、油圧式で利用者の体力・目的に従ってスピードを変えることによって、負荷を簡単に変えられる。そのため、筋力のなかった人が平均値まで来られたら、今度は強化したい部分の負荷を上げることができる。もちろん、カーブスの平均年齢は61.7歳のため、負荷を上げ続けてアスリートをつくるわけではない。逆に加齢により落ちていく筋力・柔軟性を、カーブスによって「維持していくこと」が極めて重要な使命である。

この結果カーブスは、日本生産性本部のJCSI(日本最大の顧客満足度調査)で、2014年度からフィットネスクラブ部門で3年連続1位を続けている。

カーブスが成功した6つの要因 ブルーオーシャンを開拓した強み

カーブスが成功してきた理由として、以下の6つが挙げられる。

第一に、**会員を下の名前で呼ぶなど、店舗に通う度に個人として尊重され、大切にされる感**を味わえる。これは1店舗当たりの会員数が少ないからこそできることであり、大手にはなかなか真似できない。

第二に、会員は月に1回、体脂肪などの計測を行うことになっており、これによって**継続の効果の「見える化」**をしている。これは、測ることによってダイエットが進む「メジャリング・ダイエット」と同じ発想である。

第三に、口コミにより入会する会員が多いことから、**継続により成果が出た「ロールモデル」**が身近に存在している。60歳以上の女性が目指すのはアスリートではなく、より健康に輝く同年代の女性であるからだ。

第四に、カーブスは他社のシェアを奪ったのではなく、運動していなかった層を掘り起こしたという意味で、**白地の市場(ブルーオーシャン)の開拓**に成功した。それ故、競合との同質的競争や価格競争を避けられた。

第五に、**従業員のワーク・ライフ・バランス**にも気を配った勤務体系であり、会員情報などの店舗全員での共有が強みとなっている。

そして第六に、経営的には固定費が低く、損益分岐点の低いビジネスとなっている。このためフランチャイズを希望するオーナーが次々と手を挙げてきた(現在では希望が多すぎて、新規オーナーの募集は停止している)。

ビジネスモデルの見直しは 今後必要になるのか？

カーブスはこれまで順調に拡大してきたが、今後もその成長を続けていけるであろうか。

第一に、店舗数の飽和が挙げられる。店舗数は急拡大してきたが、一定の商圈内にある程度の人口がないと集客できず、フランチャイズ展開ゆえに、既存店を喰うような新規出店は難しい。そのため、日本全国に無限に店舗が増え続けることはあり得ない。

一方で、カーブスジャパンが勝手に他国に進出することもできない。そう考えると、店舗数はいつかは頭打ちになることが予想される。

第二に、現在の営業時間は典型的な主婦を想定して設定されている。しかし、すでに共働き世帯は日本で6割を越え、女性の就業形態も多様化してきた。経済のサービス化が進むなか、土日祝日に出勤する人も増えており、カーブスに通える時間帯も顧客によって多様化してきた。

こうしたトレンドは無視できないが、それらのニーズにカーブスが応えようとすると、人件費がアップし、従業員のワーク・ライフ・バランスにも影響が出てしまう。

第三は、収入の多様化に伴う問題である。1つの店舗の会員数が500人を越えた場合、むやみに会員を増やすと待ち時間が増え、顧客満足度が低下する。そのため、**トレーニング以外の収入を増やさなくてはならず、現在、健康食品、トレーニングウェア、シューズどの会員向け販売**を行っている。しかし、それらにウエイトがかかりすぎると、従業員の関心もトレーニングよりグッズの売上増に向き、かつ「一般のフィットネスクラブより安いから」カーブスを選んでいた会員にも、家計の負担となる。

以上のように、これまでのビジネスモデルは、成長・発展期には無修正でやってこられたが、将来、ビジネスモデルの見直しが求められてくるであろう。

(早稲田大学ビジネススクール教授 山田英夫)

<経営のヒント>

成功しているビジネスモデルをベンチマークすると経営のヒントになります。

ではどうやって分析するのか？

一つの方法は、戦略的な視点から「誰に何をどのように価値を提供しているのか？」

最近のデザイン思考で考えてみると、「顧客の旅デザインマップ」に置き換えると解りやすいと思います。

見込み客から新規客、そしてリピーターから絆客、支援客と「顧客をファンに育成するステップ」を全体最適でトータルのシナリオが構築されているかどうか？の視点で俯瞰して観ると役に立つますよ。

今回のカーブスのビジネスモデルは秀逸です。一度、自社のモデルと比較すると新たな気づきや発見があると思います。顧客にどう行動して頂きたいのか？顧客の心理を理解し、こちらの望む行動をしてもらうにはどんなことをすればいいのか？グループで話し合うといろいろとアイデアが出てきます。

後は試し(プロトタイプ)にまずは行動してみる事が重要です。(TEFCAS)