

ブルー・オーシャン戦略を用いて 「高地トレーニングスタジオ」事業を考察する

藤原 三平

キーワード：ブルー・オーシャン、差別化、低コスト化、フィットネスクラブ、高地
トレーニング、戦略キャンパス、ティッピング・ポイント・リーダーシ
ップ

1. はじめに

日本の健康志向の高まりから注目を集めるフィットネス市場は、2018年およそ4,800億円（前年比4%増）と最高値を更新した。その背景には、高齢者会員の増加、企業の健康経営への取組みの増加、東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた、スポーツへの関心の高まりが上げられる。また、24時間ジム、女性専用ジム、ブティックスタジオなど、顧客ニーズを読み取った新たなサービスの成長により、従来型の総合フィットネスクラブを脅かす存在となっている。そして、外資系企業の進出や、コンビニ大手ファミリーマートやTSUTAYAなどの新規参入企業により、フィットネス業界はこれまで以上に厳しい競争が予想される（株式会社クラブビジネスジャパン『フィットネスビジネス』編集部、2019、pp.1-3）。

筆者が勤務する株式会社O社（以下、O社）は関西の総合フィットネスクラブ（ジム、スタジオ、プール）において長らく強みを発揮してきた。しかしながら近年、O社の総合フィットネスクラブの近隣に、競合他社の24時間ジム、女性専用ジムなどが出店されたことにより、O社の主力事業である、総合フィットネスクラブの会員在籍が

徐々に減少している。その状況を受けて0社では、フィットネス業界において、競合他社に打ち勝っていくために、新規事業である「高地トレーニングスタジオ」事業を立ち上げた。同事業は、他社にない独自性の追求により、滞在顧客、既存顧客の獲得に結び付くものと筆者は考えている。しかし、同事業は2019年3月に立ち上がったばかりで、十分にその有効性が検証されておらず、したがって、今後0社が同事業の多店舗展開を図っていく上で取り組むべき課題が十分に明らかにされているとは言いがたい。

そこで本稿は、0社の新規事業である高地トレーニングスタジオについて、ブルー・オーシャン戦略の観点から、その現状と課題・展望を明らかにすることを目的とする。高地トレーニングスタジオの今後の多店舗展開を検証することで、0社の更なる成長が図られると考える。

本稿の構成は以下の通りである。まず2. では0社の概要と現状を説明する。3. ではブルー・オーシャン戦略の理論を説明する。4. ではブルー・オーシャン戦略の策定の側面から、0社高地トレーニングスタジオの事例を分析する。5. ではブルー・オーシャン戦略の実行の観点から、0社高地トレーニングスタジオの事例を分析する。最後に6. では0社高地トレーニングスタジオの多店舗展開に向けた、今後の課題と展望を説明する。

2. 0社の概要と現状

2-1. 0社の会社概要

D株式会社（以下D社）のグループ企業である0社は、設立1981年、資本金1億円、従業員数2,214名（2019年4月1日現在）、売上高15,120百万円（2018年度）、主な事業内容は、フィットネスクラブ、テニスクラブ等、スポーツ施設の経営、各種スポーツ教室の経営、「健康づくり」等の各種講演開催、講師派遣、各種スポーツ大会、イベントの開催運営、スポーツ用具、用品の販売、各種スポーツ指導者の育成・教育教室の運営等を関西中心に展開している。店舗数は、フィットネスクラブ26店、テニスクラブ7店、スイミング・カルチャースクール1店、サッカースクール1店、24時間ジム11店、高地トレーニングスタジオ1店、運営受託・指定管理施設11店の施設を経営している（表1）。

表 1 : 0 社会社概要

名 称	株式会社 0 社
本 社	大阪市中央区
設 立	1981 年 8 月 4 日
資本金	1 億円
従業員数	2,214 名 (2019 年 4 月 1 日現在)
売上高	15,120 百万円 (2018 年度)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・フィットネスクラブ、テニスクラブ等、スポーツ施設の経営 ・各種スポーツ教室の経営 ・「健康づくり」等の各種講演開催、講師派遣 ・各種スポーツ大会、イベントの開催運営 ・スポーツ用具、用品の販売 ・各種スポーツ指導者の育成・教育教室の運営

出典：0 社ホームページ 2019 年 7 月 4 日現在を参考に筆者作成

2-2. 0 社の現状

0 社は関西の総合フィットネスクラブ（ジム、スタジオ、プール）において長らく強みを発揮してきた。しかしながら近年、0 社の主力事業である総合フィットネスクラブの近隣に、競合他社の 24 時間ジム、女性専用ジムなどが出店されたことにより、フィットネスクラブの会員在籍が徐々に減少している。その原因として考えられるのは、0 社の戦略がフィットネス業界の同業他社と同じような商品やサービス（総合型フィットネス、24 時間ジム等）を提供しており、同業他社と同質化している状況であると考えられる。0 社売上高推移においても、2016 年度 15,636 百万円をピークに売上高が減少傾向であることがわかる（表 2）。

一方、0 社は新規事業として高地トレーニングスタジオを 2019 年 3 月に立ち上げた。高地トレーニングスタジオでは、酸素濃度が 15.5%と平地よりも 5.4%低い、標高 2,500m の高地に相当する酸素濃度空間を実現し、その空間の中でランニングやウォーキング等がおこなえる。高地環境での運動は、30 分で 2 時間分の運動効果が期待できるといわれている。また、トレーニングプログラムは高地トレーニングについて研究実績がある 0 大学 0 教授の監修のもと、トレーニングプログラムを展開している。心肺機能の向上や、筋肥大・筋持久力の向上を促進する可能性も示しており、一般の方はもちろんのことアスリートのパフォーマンス向上にも期待できるのである。

0 社が関西に高地トレーニングスタジオを新規出店した競合他社にない強みとして三点上げられる。一点目は、100 年超をえる沿革とエネルギー事業者としての特徴がある D 社のグループ企業であることである。D 社はシンボルスポーツの陸上部、野球部等があり、代表選手としては、北京オリンピック 4×100m リレー銀メダルのメンバーの A 氏がいる。また、野球部においても多くのプロ野球選手を輩出しており、日本を代表するアスリートを育成する組織文化があることである。その強みを最大限に活かし、高地トレーニングスタジオ内覧会では A 氏をゲストとして、多くの報道関係者、アスリート・実業団向けの内覧会に駆け付けた。また、高地トレーニングスタジオが関西を中心としたマスメディアの取材、テレビ局の放送などで取り上げられるなど、関西において競合他社がまねできないメディア戦略に強みを持っている。二点目は、関西アスリート企業との強いパイプを持っており、J リーグヴィッセル神戸、ラグビートップリーグ神戸製鋼ゴベルコスティーラーズ等が上げられる。最後に、D 社グループ企業であることで出店候補地選定においても、ビルオーナーの信頼性の観点から好立地への店舗出店を可能としているのである。

そこで本稿では、2019 年 5 月 21 日(火)に 0 社本社にて 10 時～12 時頃にかけて 0 社執行役員、高地トレーニングスタジオマネジャーに個別にインタビューを実施した。また、2019 年 5 月 22 日 19 時頃に、高地トレーニングスタジオにて店舗スタッフにインタビューを実施した。その調査結果に基づき、0 社新規事業である高地トレーニングスタジオについて、ブルー・オーシャン戦略の観点から、現状、課題を明らかにし、0 社高地トレーニングスタジオの多店舗展開を検証していくことにする。

表 2：0 社売上高推移

(単位：百万円)

	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度
0 社	14,504	15,323	15,636	15,430	15,120

出典：株式会社クラブビジネスジャパン『フィットネスビジネス』編集部（2019）「日本のクラブ業界のトレンド 2018 年版」、0 社ホームページ 2019 年 7 月 4 日現在を参考に筆者作成

3. ブルー・オーシャン戦略とは

キム・モボルニュ（2015）によると、「ブルー・オーシャンとは、いまだ生まれていない市場、未知の市場空間すべて」をさす（キム・モボルニュ、2015、訳本 p.46）。キ

ム・モボルニュ（2015）によると、ブルー・オーシャンの中には、これまでの既存産業の枠踏みを超えた新しい市場を創造するものもあるが、大多数はレッド・オーシャンの延長として、つまり既存の産業を拡張することで生み出されると考えられているとする。そして近年、ブルー・オーシャンを開拓する必要性は高まっているという。グローバル競争が激しさを増すなか、企業は生産性の向上により多くの製品やサービスを生み出せるようになった。その結果、供給は右肩上がりで伸びているものの、需要は世界規模では増えておらず、製品やサービスのコモディティ化、価格競争が加速していったとする（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 46-51）。

そこで、キム・モボルニュ（2015）によると、ブルー・オーシャンの土台となる考えが「バリュー・イノベーション」である。バリュー・イノベーションとは、差別化と低コスト化を同時に実現すること、すなわち、コストを下げながら、顧客の価値を高めていくことを指すとされる。コストを下げるためには、業界で常識とされている競争のための要素をそぎ落とすことである。顧客の価値を高めるためには、業界にとって未知の要素を取り入れることである。このように、バリュー・イノベーションを実現することで、ブルー・オーシャンの創造に繋がるとキム・モボルニュは主張する（キム・モボルニュ、2015、訳本 p. 562）。

4. ブルー・オーシャン戦略の策定

4-1. 「六つのパス」

キム・モボルニュ（2015）によると、「六つのパス（the six paths）」に基づき、既存顧客以外に目を向け、市場の境界をひきなおすことで、ブルー・オーシャンを創造することが出来るという（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 98-100）。そこで、以下では、六つのパスのフレームワークを用いて高地トレーニングスタジオを分析していくこととする。

パス1：代替産業に学ぶ

キム・モボルニュ（2015）によると、視野を広げて考える事で、企業は競合他社だけでなく、代替材や代替サービスを提供する企業とも競合していることが見えてくるとされる（キム・モボルニュ、2015、訳本 p. 100）。高地トレーニングスタジオの競合他社だけに目を向けるだけでなく、さまざまな代替品や代替サービスに目を向けることで、顧客が何に重点をおき製品やサービスを選択するのかを検討していく。例えば

1 時間から 2 時間程度で空いた時に、何をするのか考えてみた場合、ウォーキング、ランニング、ショッピング、映画館、外食、喫茶店、図書館、ゲーム、スマートフォン操作、SNS などが考えられる。このように、顧客が高地トレーニングスタジオと代替産業をどのように選択しているのかを検討することで、新しい市場を切り開くヒントになると考えられる。高地トレーニングスタジオは 30 分で 2 時間分の運動効果が期待できるため、時間の制約あるなか効率的に運動をしたい顧客、サラリーマン、主婦、ランナー、アスリート等を獲得する上では、代替材や代替サービス、フィットネス業界との差別化がはかられていると考える。

パス 2：業界内の他の戦略グループに学ぶ

キム・モボルニュ（2015）によると、代替産業から学ぶことも重要であるが、競合他社から学ぶことも、ブルー・オーシャンを創造する上で重要になるという。そこで、高地トレーニングスタジオの競合他社として上げられるのが、女性専用フィットネスクラブのカーブスである。カーブスの特徴としては、総合型フィットネスクラブの設備やサービスの中から、筋力トレーニングマシン、プール、スタジオ、浴室、サウナ、ロッカールーム、人件費等を取り省くことで徹底的な低コスト化を実現したことである。そして、カーブスの差別化としては、30 分のサーキットトレーニングプログラムと、女性向けに設計された油圧式のマシンは操作も簡単で使いやすい。また、女性専用のジムのため男性の視線を意識することなくトレーニングに集中することができる特徴がある。このような低コスト化体質であるため、フランチャイズ店の開業へのハードルが低く短期間で店舗が急増していったのである。このようにしてカーブスは、フィットネス業界の競合他社との差別化と低コスト化を実現することで、新たな市場を構築していったのである（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 108-114）。以上のことから、高地トレーニングスタジオはカーブスに学ぶ点が多いと考えられる。

パス 3：別の買い手グループに目を向ける

キム・モボルニュ（2015）によると、どんな業界でも、競合他社と同じ買い手層をターゲットとしているという。具体的には、医薬品業界は医師すなわち影響者に、オフィス機器業界は購買部門に、アパレル業界は利用者に狙いを定めている。業界のこれまでの常識を疑い、どの買い手グループに目を向けるべきかを検討することで、ブルー・オーシャンたどり着ける可能性があるとされる（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 115-116）。高地トレーニングスタジオの具体例としては、忙しくて運動に時間

を割くことが出来ないサラリーマンは企業に属しており、クラブ活動に参加している学生やアスリート等は各種競技団体に属している。また、マラソン大会や、トレッキングに参加する利用者は、旅行代理店や旅行予約サイトからマラソン大会ツアーやトレッキングツアーを申し込む。従来と違った買い手グループに目を向けることで新しい価値を見出せることが出来ると考えられる。

パス 4：補完材や補完サービスを見渡す

キム・モボルニュ（2015）によると、補完材や補完サービスには潜在的な価値をもたらす可能性があると考えられる。そのためには、顧客が当社のサービスを購入する際に抱えている問題を総合的に解決する必要があるという。（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 120-121）。高地トレーニングスタジオの顧客としては、手軽に理想の体型を目指したいが家事や子育てが忙しく運動に時間を費やせない人々、仕事が忙しく運動に割く時間がないが自分の体型が気になり運動を始めたい人々、ウォーキング、ランニング等、運動を定期的に行っているが、もっと効率的に動きたい人々、競技パフォーマンスを向上したい人々などが想定されている。

パス 5：機能志向と感性志向を切り替える

キム・モボルニュ（2015）によると、機能志向から感性志向へ、または感性志向から機能志向へと切り替えることで新たな市場の創造につながるとされる（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 125-126）。具体例として、総合型フィットネスクラブはトレーニング、スタジオ、プール、浴室、サウナなどの様々な設備、サービスを提供する感性志向であるのに対し、高地トレーニングスタジオは 30 分の運動で 2 時間の効果がきたいできる機能志向である。高地トレーニングスタジオは総合型フィットネスクラブにない機能志向を追及することで、新たな市場の創造につながると考えられる。

パス 6：将来を見渡す

キム・モボルニュ（2015）によると、企業は外部環境の変化に影響を受けている当社のビジネスモデルにどう影響するのかを見つけ出す必要があるという。そのためには、現在価値から未来価値に移すことで、未来の市場ではどのような価値が生まれるかを予測すること（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 132-133）が、高地トレーニングスタジオの価値を創造することに繋がると考えられる。具体的に高地トレーニングスタジオの未来価値を考えた場合、東京 2020 オリンピック・パラリンピックによりス

スポーツ、運動への関心がある顧客、競技パフォーマンス向上を目指すアスリート、少子高齢化により運動を通じて健康寿命を延ばしたい顧客、働き方改革により仕事の効率化がはかられ空いた時間で運動を始めたい顧客、さらには、学校クラブ活動の社会問題により学校クラブ活動から地域スポーツクラブへ移行する顧客等を、いかに高地トレーニングスタジオの顧客として獲得していくかが重要になってくる。

4-2. 四つのアクション

キム・モボルニュ（2015）によると、顧客に提供する価値を見直して、新しい価値曲線を描く上で、「四つのアクション（the four actions framework）」というフレームワーク（図 1）が有効であるという。このフレームワークを用いることで差別化と低コスト化の両方を実現することができる（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 77-78）。

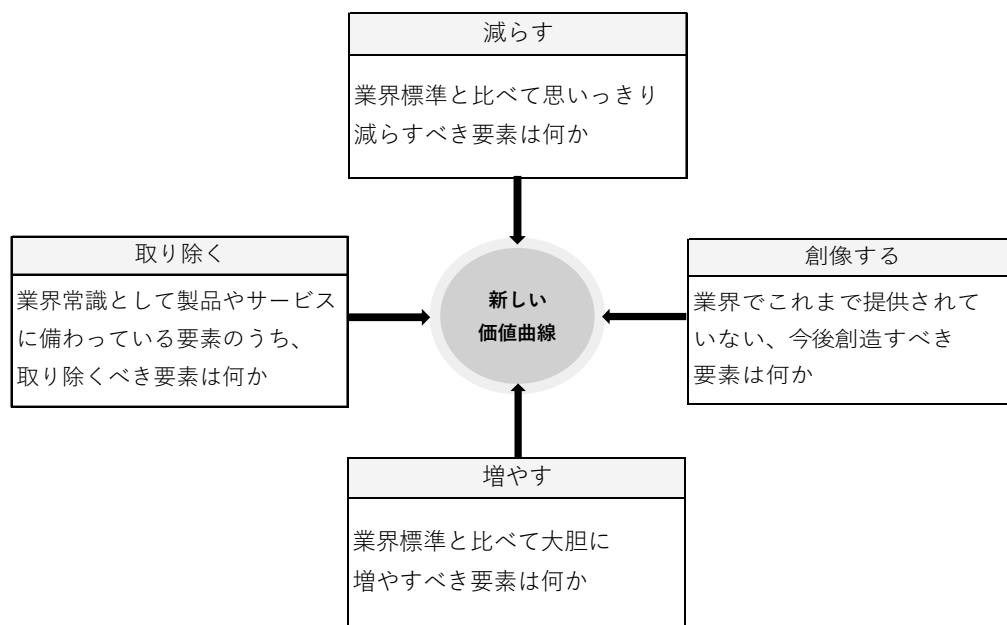


図 1：四つのアクション

出典：キム・モボルニュ（2015）訳本 p. 78 を参考に筆者作成

キム・モボルニュ（2015）によると、第一に、「業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か」、第二に、「業界標準と比べて思いっきり減らすべき要素はなにか」、第三に、「業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か」、第四に、「業界でこれまで提供されていない、今後創造すべき要素は何か」

という四つの問いを用いることで、代替産業からヒントを得ながら、顧客にとって、今までにない価値を提供すると同時に、コストを押し下げることができるとされる。

そして、第一と第二を通して、取り除く要素と減らす要素を考えると、競合他社よりコスト面で優位に立つビジネスモデルが浮かんでくるとする。次に、第三と第四は、顧客にとっての価値を高め、新たな需要を生み出すためのヒントを与えてくれるとする。四つの問いの中で最も重要な観点は、「取り除く」と「創造する」であるという。これらの分析を通じて、既存の競争要因にとらわれることなく価値創造を実現できるとされる（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 77-79）。

以上、四つのアクションについてまとめてきたが、次項では、四つのアクションを補うためのフレームワークである、ERRC グリッドを通じて高地トレーニングスタジオを詳細に分析していくこととする。

4-3. ERRC グリッド

キム・モボルニュ（2015）によると、四つのアクションを漏らさず実現し、新たな価値曲線を描く上で、ERRC グリッド (Eliminate-Reduce-Raise-Create grid) という、四つのアクションを補う分析手法が有効であるといわれている（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 85-86）。そこで、当該フレームワークに当てはめることで高地トレーニングスタジオの有効性を分析していくこととする（表3）。

「取り除く」について、高地トレーニングスタジオでは、従来の総合型フィットネスクラブに備わっている設備やサービスの中から、筋力トレーニングマシン、エアロバイク等を行うスタジオ、プール、浴室、サウナ、ロッカールームを取り省いたことで、施設規模を大幅に縮小した。高地トレーニングスタジオの設備は、自走式ランニングマシン4台、血圧計、ウォーミングアップルーム、簡易更衣室のみである。

「減らす」について、従来の総合フィットネスクラブでは、ジム、スタジオ、プール、浴室、サウナ、ロッカールーム等を利用した場合、約2時間程度の運動時間が必要であるが、高地トレーニングスタジオでは、自走式のランニングマシンでランニングやウォーキングを30分間行うだけである。また、スタッフの数についても、総合フィットネスクラブの規模にもよるが、インストラクター、スタッフ含めて約70名程度のスタッフが必要になる。しかしながら、高地トレーニングスタジオでは数名程度のスタッフで運営が可能であるため、スタッフの数を大幅に削減できるのである。

「増やす」について、高地トレーニングスタジオでは、0大学0教授監修によるプログラムにもとづいて、顧客の運動中の心拍数、血中の酸素濃度をリアルタイムで測定

し、専門のスタッフが個別に運動強度を指導することで、30分の運動時間で2時間分の運動効果が上げられる。

「創造する」について、国立スポーツ科学センター（JISS）や大学等で実績がある日本製の低酸素発生装置により、酸素濃度が15.5%と平地よりも5.4%低い、標高2,500mに相当する酸素濃度空間を生み出すことを実現した。低酸素発生装置の管理については、酸素欠乏危険作業主任者を置くことで、より安全な環境を実現した。そのことにより、登山、市民ランナー、各種スポーツの部活動、アスリート等の滞在顧客の利用促進につながることが期待されている。

表3：ERRC グリッド

取り除く	増やす
<ul style="list-style-type: none"> 筋力トレーニングマシン プール スタジオ 浴室、サウナ、ロッカールーム 	<ul style="list-style-type: none"> 運動中の酸素濃度をリアルタイムで測定 専門スタッフが個別に運動指導 30分で2時間分の運動効果 低酸素発生装置
減らす	創造する
<ul style="list-style-type: none"> トレーニング時間 スタッフの数 	<ul style="list-style-type: none"> 標高2,500mに相当する酸素濃度空間 滞在顧客 (登山、市民ランナー、アスリート)

出典：キム・モボルニュ（2015）訳本 p. 85 を参考に筆者作成

4-4. 戦略キャンパス

キム・モボルニュ（2015）によると、戦略キャンパス(strategy canvas)は、魅力あるブルー・オーシャンを創造するための分析ツールだけでなく、行動のためのフレームワークにもなるとされる。その一つ目は、既存の市場について現状を把握することであるという。二つ目は、競合他社が何に投資しているのか、各社が製品、サービスなどの何を売りにしているのか、さらに、顧客はどのようなメリットを受けているのかなどが確認できるとしている。また、競合他社と異なる優れたブルー・オーシャン戦略の価値曲線(value curve)の特徴として上げられるのが、①メリハリ、②高い独自性、③訴求力のあるキャッチフレーズ、という三つの特徴であるという（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 73-92）。そこで、戦略キャンパスのフレームワークを用いて高地トレーニングスタジオを分析していくこととする（図2）。

① 「メリハリ」について、キム・モボルニュ（2015）によると、優れた戦略には必ずメリハリがあり、戦略プロフィールや価値曲線にも鮮明に表れるという（キム・モボルニュ、2015、訳本 p. 89）。高地トレーニングスタジオの戦略プロフィールは、酸

酸素濃度が 15.5%と平地よりも 5.4%低い、標高 2,500mの高地に相当する酸素濃度空間を実現し、その空間の中でランニングやウォーキング等がおこなえる。0 市立大学 0 教授監修によるプログラムにもとづいて、顧客の運動中の心拍数、血中の酸素濃度をリアルタイムで測定し、専門のスタッフが個別に運動強度を指導することで、30 分の運動時間で 2 時間分の運動効果が上げられることである。そして、施設規模、トレーニングマシン、インストラクターの数等にコストをかけずにいるからこそ、顧客のやる気に繋がる環境の中で、短時間で運動効果が上げられる環境を実現したといえる。このようなメリハリをつけることで、競合他社との差別化がはかられ、顧客も納得して高価格の会費を支払うことができるのである。対照的に、既存の総合型フィットネスクラブでは、全ての競争要因に力を入れて戦略を立てるため、高コストのビジネスモデルに陥ってしまうことになる。

② 「高い独自性」について、キム・モボルニュ（2015）によると、競合他社と同質化した戦略を立てると、独自性が失われてしまうとされる（キム・モボルニュ、2015、訳本 p.90）。フィットネス業界においても、総合型フィットネスクラブを展開する各企業は、似た戦略プロフィールを示すことが多い。同じことが 24 時間ジムを展開する各企業にもいえる。これに対して高地トレーニングスタジオは、低酸素発生装置により、酸素濃度が 15.5%と平地よりも 5.4%低い、標高 2,500mに相当する酸素濃度空間を生み出すことで、短時間で運動効果が上げられることを実現した。フィットネス業界にとっては新たな試みであると考えられる。

③ 「訴求力のあるキャッチフレーズ」について、キム・モボルニュ（2015）によると、明快で人々の心に訴えかけるメッセージは、優れた戦略に欠かせない特徴であるとする（キム・モボルニュ、2015、訳本 p.90）。高地トレーニングスタジオのキャッチフレーズは、「標高 2500m の高地環境に相当する酸素濃度空間—30 分の運動で 2 時間分の運動効果が期待できる」である。では、従来型の総合フィットネスクラブでは、どのようなメッセージを打ち出すのだろうか。トレーニングジム、スタジオ、プール、浴室、サウナ、ロッカールーム等、老若男女の各目的に応じた充実した設備、サービスを取り揃えている。しかしながら、記憶に残るキャッチフレーズを創り出すのは難しいと考えられる。

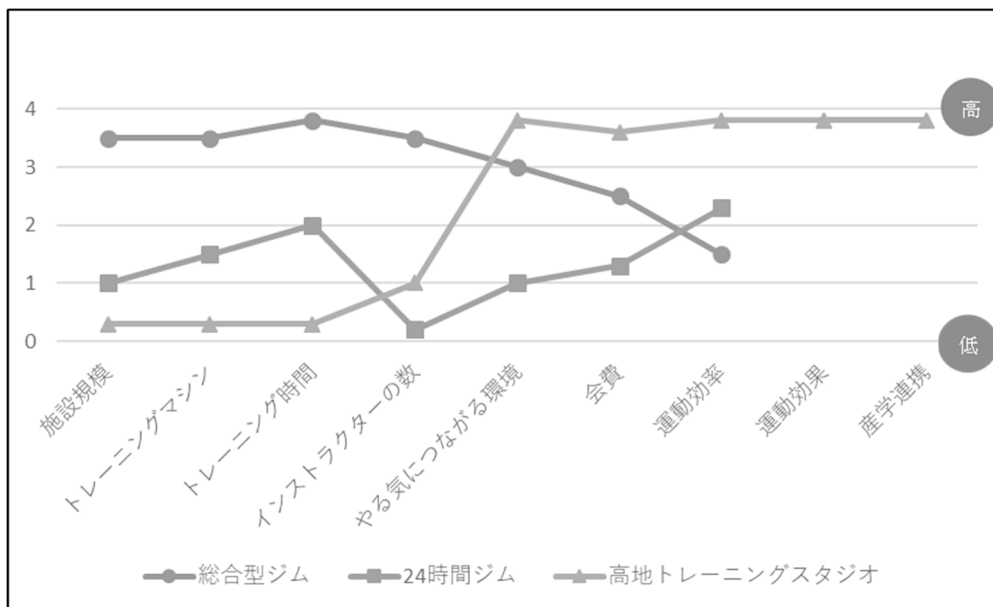


図2：高地トレーニングスタジオの戦略キャンパス

出典：キム・モボルニュ（2015）訳本 p. 89 を参考に筆者作成

5. ブルー・オーシャン戦略の実行

5-1. 組織面の4つのハードルを乗り越える

キム・モボルニュ（2015）によると、ブルー・オーシャン戦略を策定し、利益の上がりそうなビジネスモデルが出来上がったなら、それを実行に移す必要があるとされる。しかしながら、その実行には高いハードルが待ち受けており、これは、レッド・オーシャンでも、ブルー・オーシャンでも同じであるという。競合他社と違った独自の価値曲線を、低コストで実現できるかがカギを握るとされる。ただこのことは、経営者やマネジャーたちにとって、厳しい挑戦であることには変わりなく、彼らは必ず、四つのハードルに直面することになるとされる。第一のハードルは、「従業員たちに挑戦変更の必要性にいかにも目覚めてもらう」か、第二のハードルは、「経営資源の不足」、第三のハードルは、「従業員の士気」そして、最後のハードルは、「社内政治」であるという。必ずしもこれら四つのハードルの全てが存在するとは限らないものの、組織面でのリスクを抑えるためには、これらのハードルを乗り越える方法を心得ておく必要がある（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 216-217）。

キム・モボルニュ（2015）によると、これらの組織面の四つのハードルは、ティッ

ピング・ポイント・リーダーシップ (tipping point leadership) を用いることで、短期間に低コストで乗り越えられるとする。そして、ティッピング・ポイント・リーダーは、大きな影響力を持つ要因だけに注力することで、ブルー・オーシャン戦略の実行を妨げようとする四つのハードルを乗り越えることが出来るとする (キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 216-221)。そこで、当該フレームワークを用いて高地トレーニングスタジオを分析していくこととする。

「意識のハードルを乗り越える」について、キム・モボルニュ (2015) によると、現状を打ち破るには、業務の最も悲惨な一面を従業員に直視させるプロセスが求められる (キム・モボルニュ、2015、訳本 p. 223)。この件について、高地トレーニングスタジオは新規ビジネスのため該当しないと考える。

「経営資源のハードルを乗り越える」について、キム・モボルニュ (2015) によると、わずかな資源を活かして業績を大きく押し上げていくためには、収益性の低い分社に充てられていた経営資源を撤収して、高収益を見込める分野へと振り分ける。そうすれば、コスト低減と価値拡大が同時に達成できるのである (キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 227-229)。O 社フィットネスクラブではこの一年間に成長が見込めない 3 店舗を閉店した。そして今後成長が見込まれる新規事業の高地トレーニングスタジオに経営資源を投入したのである。

「従業員の士気のハードルを乗り越える」ことについて、キム・モボルニュ (2015) によると、組織をティッピング・ポイントへと導き、ブルー・オーシャン戦略を実行していくためには、戦略を改める重要性を従業員に納得させるとともに、少ない経営資源で新戦略を遂行する方法を選定しなければならないとする。ティッピング・ポイント・リーダーは、変革への取り組みを大々的に実行しようとせず、特定の分野に集中して行うという逆手の道を選ぶとされる。従業員のやる気を高めるためには、最も効果の大きい三つの要素に力を入れることが重要であるという。その三つとは、「中心人物」「金魚鉢のマネジメント」「細分化」である (キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 234-239)。

まず「中心人物 (kingpin)」について、キム・モボルニュ (2015) によると、組織に強い影響力を誇る中心人物だけに徹底して働きかけをおこなうほうがよいとされる。中心人物とは、「周囲の心を動かす力にあふれ、尊敬を集める、生まれながらにしてリーダーの素質を持った人々である」(キム・モボルニュ、2015、訳本 p. 235)。高地トレーニングスタジオの場合、従業員の選定は社内公募制をとっており新規事業の高地トレーニングスタジオのビジョンに最も感銘を受け、しかもモチベーションが高い従業

員を選定している。そのため、組織に良い影響力を与えると考えられる。

次に、「金魚鉢のマネジメント (fishbowl management)」について、キム・モボルニュ (2015) によると、中心人物の士気を狙い通りに高め、そのモチベーションを維持するためには、彼らの行動を繰り返し、目立つように紹介するとよいとされる。ただし、金魚鉢のマネジメントから高い効果を引き出すためには、「公正なプロセス (fair process)」を根付かせる必要があるとする。ここで公正なプロセスとは、「関係者全てを巻き込んで、意思決定の根拠、昇進あるいは据え置き判断理由などを説明し、どのような業績を期待しているかを明確にする」ことを意味する (キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 235-237)。高地トレーニングスタジオの場合、2019年3月オープン以降、現在もなお、関西を中心としたマスメディアの取材、テレビ局の放送などで取り上げられている。従業員はマスメディアに取り上げられることで、社内、社外関係なく多くの注目を集めている。それは、従業員のモチベーションの維持につながり、また、組織へ良い影響力を与えていると考えられる。公正なプロセスについては、従業員の考課基準が明確に示されているため、その評価基準に基づいて、従業員に説明できていると考える。

最後に、「細分化 (atomization)」について、キム・モボルニュ (2015) によると、きわめて重要性の高い要素である細分化とは、「あらゆる階層の人々が行動を起こせるように、目標を具体的レベルまで落とし込んでいくことで、従業員に新たな戦略の可能性を信じて、実行に移してもらうこと」である (キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 238-239)。高地トレーニングスタジオの場合、組織目標、従業員目標、プロセス、職能考課、キャリアプラン等を、役職者と従業員の話し合いの下、組織目標とリンクした従業員目標を決定しているため、従業員が組織の戦略に基づいた具体的行動に移せると考える。

「政治的なハードルを乗り越える」について、キム・モボルニュ (2015) によると、多くの人を動かすためには、まずはきわめて大きな影響力を持った人、活動などに働きかけることが重要であるとする。そして、ティッピング・ポイント・リーダーシップを活かすことで、カギを握る層を少ないコストで速やかに変革へと駆り立て、新しい戦略の実現へ導くことができるといわれている (キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 235-237)。0 社新規事業である高地トレーニングスタジオを立ち上げるうえで、D 社はきわめて大きな影響力を持っていると考える。D 社の承認を得るために、高地トレーニングスタジオを立ち上げにあたって、より安全性構築する必要があった。そのため、酸素発生装置は国立スポーツ科学センター (JISS)、大学等で実績がある日本製

で、高地トレーニングスタジオに対応した特別使用の装置を設置したことで、安全性、稼働実績、メンテナンスの観点から、また、酸素欠乏危険作業主任者を設置することにより、D社の要求を満たしたより安全な環境を実現したといえる。

一方で、特別使用の日本製の酸素発生装置は、高コスト体質になりかねない。しかしながら、D社の経営資源を最大限に活かすことで、O社高地トレーニングスタジオの強みを最大限に発揮できるといえるのである。

6. 今後の課題と展望：高地トレーニングスタジオの多店舗展開に向けて

本稿は、O社新規事業である高地トレーニングスタジオについて、ブルー・オーシャン戦略の観点から、現状、課題を明らかにし、O社高地トレーニングスタジオの多店舗展開を検証していくことを目的としていた。実際に、O社執行役員、高地トレーニングスタジオマネジャーに個別にインタビューを実施した。また後日、高地トレーニングスタジオにて店舗スタッフにインタビューを行った。これらの調査結果に基づき、ブルー・オーシャン戦略の当該フレームワークに当てはめることで高地トレーニングスタジオの有効性を分析した。

O社高地トレーニングスタジオの多店舗展開に向けた、今後の課題として、次の二点が上げられる。第一に、高地トレーニングスタジオの酸素発生装置は日本製の特別仕様であり、高コスト体質となっているため、今後の多店舗展開に向けて、酸素発生装置の更なる低コスト化を押し進めていく必要があると考える。第二の課題は、戦略キャンパス上の価値曲線に常に着目し、ブルー・オーシャン戦略とレッド・オーシャン戦略のバランスを取っていくことである。O社高地トレーニングスタジオは、東京で人気のある高地トレーニングスタジオをO社が関西圏に先駆けて出店したことで、先行優位性を発揮し、関西のマスメディアに多数取り上げられることで順調に推移してきた。しかしながら、成功事例にはすぐに模倣企業が現れるのである。現在、関西圏には競合他社の高地トレーニングスタジオの、TetraFit white 神戸三宮、ハイアルチ心齋橋が今年に入ってオープンしており、もう既にパイの奪い合いが始まっているのである。この点に関して、キム・モボルニュ（2015）によると、単一事業型企業が競争の罨を避けるためには、戦略キャンパス上の価値曲線に目を光らせておく必要があるとされる。そして、価値曲線が競合他社と似てきたら、新たなブルー・オーシャンを目指してバリュー・イノベーションへの取り組みを始めるべきであると主張している。一方、多角化企業は、全社として見れば常に、ブルー・オーシャン戦略とレッ

ド・オーシャン戦略、いわゆる競争戦略上の、両方の戦略のバランスを取りながら企業を成功に導く必要があるとしている（キム・モボルニュ、2015、訳本 pp. 288-297）。0社は、高地トレーニングスタジオの他に、総合型フィットネスクラブ、テニスクラブ、24時間ジム、公共スポーツ施設を運営している多角化企業であるため、今後は、ブルー・オーシャン戦略とレッド・オーシャン戦略のバランスの取れた戦略の構築が重要になると考える。つまり、高地トレーニングスタジオにおいては、競合他社と自社の間で価値曲線が類似してきたと判断できる場合に、直ちにバリュー・イノベーションを実行することで、新たなブルー・オーシャンを創造することが重要である。さらに、0社の既存事業である総合型フィットネスクラブ、テニスクラブ、24時間ジム、および公共スポーツ施設においては、レッド・オーシャンの中で各事業に応じた競争戦略を実行に移すこと、すなわち、0社全社で見た場合に、ブルー・オーシャン戦略とレッド・オーシャン戦略の両方の戦略を駆使することが、0社の更なる持続的成長を図る上で望ましいと考える。

〈参考文献〉

Kim, W. Chan and R. Mauborgne (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, Watertown, MA. (入山章栄監訳・有賀裕子訳(2015)『[新版]ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社。)

〈参考資料〉

株式会社クラブビジネスジャパン『フィットネスビジネス』編集部 (2019)
「日本のクラブ業界のトレンド 2018年版」。

〈参考ウェブサイト〉

エスペック株式会社 HP <http://www.espec.co.jp> (2019年7月4日現在)
TetraFit white 神戸三宮店 <http://tetra.fit/studio.kobesannomiya>
(2019年7月4日現在)
ハイアルチ <http://high-alti.jp/> (2019年7月4日現在)