

「ワウディー」の真実

事業価値向上に向けて本格始動

新体制のもと、いかなる成長戦略を描くか

さる9月24日、東京地裁に申立てしていた破産手続きの開始決定が下された企業がある。「ワウディー」の店舗名でフィットネスクラブ事業を急速に拡大した(株)ワークアウトワールド・ジャパン(資本金11億1580万円)である(負債総額約32億円)。

この破綻の真実をしつかりと総括し、さらに事業譲渡で経営を引き継いだ投資ファンドの投資目線、次の成長戦略を読むことは、フィットネス事業そのものが次の段階へ進むためには重要なことと本誌では感じている。事業を引き継いだエーシーキャピタル(株)藤原史利社長、新経営会社(株)グリーン翠慎社長はじめ、各関係者の取材をもとに、ワウディーの破綻とフィットネス事業の経営のあり方を再考していきたい。

プールなし業態で一時代を築くも 受託先への損失補填が重く……

同社は図表1のとおり、2000年に第1号店を開業してからわずか7年間で急激に店舗

図表1 「ワウディー」の経営足跡

年	沿革	年度売上/総会員数/総店舗数 (経常赤字) ※各年度9月期決算
1998年	旧経営会社が米国フィットネスクラブチェーン「ワークアウトワールド」の独占商標権を獲得	
2000年	1号店を名古屋に開業	9,485万円/1,800人/1店舗
2001年	2号店を埼玉・川口に開業	1億4,149万円/3,300人/2店舗
2002年	社名をワークアウトワールド・ジャパンに変更 3号店を東京・洗足池に開業	2億5,700万円/3,000人/3店舗
2003年	赤坂店、国立店を開業 店舗名を「ワウディー」に変更	2億9,800万円/4,000人/5店舗 (▲5,500万円)
2004年	TOKYO(銀座)店、吉祥寺店、渋谷店を開業	6億0,900万円/8,000人/7店舗 (▲4,200万円)
2005年	10店舗開業(八千代町、八王子、相模大野、松戸、志木、浦和美園、仙台一番町、あざみ野、阿佐ヶ谷、南浦和) 米国ピクラムス・ヨガ・カレッジ・オブ・インディア社とライセンス契約、ピクラムヨガ事業の展開を開始	6億1,393万円/1万6,000人/17店舗 (▲6億2,589万円)
2006年	ピクラムヨガ1号店を銀座に開業 ピクラムヨガ10店舗開業(三軒茶屋、仙台一番町、あざみ野、南浦和、札幌大通、天神、博多、広尾、栄、川越) ※ピクラムヨガはワウディー併設店もあり ワウディー15店舗開業(広尾、盛岡南、博多、高槻、戸塚、金沢文庫、浜松、南船橋、新横浜、市川、新浦安、本川越、芦花公園、福岡中央、横浜コットンハーバー)	38億7,142万円/4万5,000人/35店舗 (▲1億3,644万円) ピクラム・ワウディー併設店は1店舗として資産
2007年	ワウディー1店舗開業(宮崎) 夏より経営苦戦 11月 臨時株主総会で事業譲渡決議決定 12月6日 (株)グリーンヘワウディー25店舗事業譲渡	65億7,400万円/6万人/36店舗 (▲25億円)

※売上/総会員数は、本誌が毎年行っている「フィットネス運営企業アンケート」での回答内容

図表2 エーシーキャピタル(株)の概要

所在地	東京都港区赤坂4-1-30 AKABISHI-IIビル
設立	2002年6月
資本金	1億0,511万2,500円
代表者	代表取締役 CEO 藤原史利氏
運営ファンドの概要	<p>■ACCファンドI号…運用中(投資完了) コンセプト:中堅企業を対象としたハンズオン型の企業再生ファンド 投資実績:オーケー食品工業(業務用味付け油揚げ首位)/フードエックス・グループ(TULLY'S COFFEE)/フィットリゾートクラブ(富士山麓の会員制リゾート) 他 ファンド規模:200億円</p> <p>■ACCファンドII号…「ライフスタイル・イノベーション」 投資事業有限責任組合(組成中) コンセプト:生活密着型産業への投資に特化したバイアウトファンド 投資対象:生活密着型産業への投資に特化/ハンズオンでの成長支援/アジア進出を後押し</p> <p>■WOWDI再生ファンド(2007年12月投資スタート) 「ワウディー」事業の事業譲渡で、同事業のバリューアップ型の投資</p>

の施設開発に比べ、開発コスト、ランニングコストとも軽減でき、資金的にも参入しやすい業態であったことも、開発を加速させる一因となった。

同社は直営での展開も視野に入っていたが、多店舗開発をするうえで資金調達力に不安もあると判断し、早期から、施設の開発・運営ノウハウを提供する「FC方式」と、建築費用は負担せずに運営を行なう「業務受託方式」の手

法を使い、事業パートナーとの連携による出店戦略を打ち出してきた。健康事業に関心をもっているも、健康・運動サービスを商品とする特殊な事業への参入に足踏みしていた事業者は、こうした展開方法を魅力に感じ、参入の敷居が低く感じたことだろう。

ワウディーの各店は、相応の収益力を確保している店舗も多く、オペレーション状況はけつして悪いわけではなかった。しかし、利益保障のような契約形態での事業パートナー募集を行なったことも起因し、同社は適切な利益を確保することができていなかった。さらに後発の施設事業者として早期に店舗をふやし、IPOを実現したい同社の思惑が強くなると、新規出店は初期投資負担の大きい直営店舗がふえていった。

こうした展開を続けていた同社は、破綻から遡ると7年間もの間連続で赤字であったという。そのため経営者は増資を重ね、06年9月期7億2500万円だった資本金も、最終年では4億円も増加し11億1580万円になっていた。

旧経営者はなんとか赤字を補填しようと資金繰りに奔走していたという。当然FC本部としての機能や会員へのサービス強化がおろそかになったことであろうし、フィットネス業界全体で顧客離れが深刻化するなか、チェーンのなかでは会員数の伸び悩みに苦しむ店舗もあったであろう。

本誌もこの破綻を予期することはできなかった。ワウディーの登場によりフィットネスクラブへの新規参入を検討する企業が新たに登場したことは確かだが、フィットネス事業企業においても、プールなし業態が再認識され新規開発のきっかけをつくった。その意味では前経営者の功績はある。しかしそれゆえにフィットネス業界、またFC事業展開者に「ワウディーショック」という激震を走らせた。

ワウディーの経営に新たに乗り出したのが投資ファンド運営企業エーシーキャピタル(株)である

事業を引き継いだ 投資ファンドの目線・成長戦略

ワウディーの経営に新たに乗り出したのが投資ファンド運営企業エーシーキャピタル(株)である

数が全国的に好調だったこと、また事業開発者側においてもこうした生活者ニーズを裏づけに、時代に不可欠な事業として着目したという背景がある。特にジム・スタジオ型業態のワウディーについては、プール付帯のフルスペック型

(図表2・以下ACC社)。ACC社が運用するファンドは、ハンズオン型(育成型)の中小企業再生投資で、03年に立ち上げた「ACCファンド1号」では、スペイン「TULLY'S COFFEE」に投資。経営の自由度を高めるため、MBO型株式非公開化を実施、財務・経営面の支援を行なったうえで、(株)伊藤園への売却を実行した。また民事再生法申請の旧会社から事業を受け継ぎ、富士山麓にあるリゾート施設「フィットリゾートクラブ」(200室)を取得、業務改善を行ない年間4億円の赤字を解消。客室稼働率もリゾートとしては高い56%にまでアップさせ、この夏にはハイエンドクラスの客室21室を新たに開発している。

現状では会員獲得に苦悩するフィットネス施設産業であるが、それゆえ今後再編・事業再生支援へのニーズもあるとみだ。不動産市況が冷え込むなかで、ピルの空き

図表3 ㈱グリーン会社概要

所在地	東京都港区元赤坂1-1-16 東京元赤坂ビル3階
設立	2007年10月
資本金	2億5,100万円
代表者	代表取締役会長 藤原史利 代表取締役社長 翠 慎
従業員数	110人
決算期	12月
事業内容	フィットネスクラブの企画運営 フィットネス機器の輸入販売 フィットネスウェア、サプリメント等の販売 その他、健康に関わる一切の業務
店舗数	直営4店舗 FC12店舗 ※2008年9月末現在
総会員数	29,000人 男女比 男性30.5%：女性69.5% 年齢別 20歳代20.6% / 30歳代30.0% / 40歳代23.2% / 50歳代14.3% / 60歳代 6.4% / その他5.5% (2008年8月期)



洗練された大人のためのフィットネスクラブを標榜

も増加し出店候補地も数多く出てくるであろう。ビルのクオリティを高めるコンテンツとしてフィットネス施設は有望だと確信したことがその理由だ。

「リゾートも展開し、装置産業の怖さはよくわかってはいるつもりです。リスクは十分認識しています」

(藤原氏)。

藤原氏はそう前置きし、ことの発端・経緯と投資手法について開示してくれた。

「最初の話は07年7月で、旧会社への増資引き受けでした。われわれはベンチャー投資はしないが、

なにか手伝えないかと会社の資料は見せていただきました。この時点で、残念ながら増資をしても借り入れの返済に消えるばかりで、法的整理が私的整理かの再生ストラクチャーを組み入れないとむずかしいと感じ、増資はお断りしました。07年9月下旬になって再度話があり、今度は民事再生の方向で進めると、相談を受けました。

しかし資金繰りがきつくと、民事再生を申し立てて、DIPファイナンスで認可決定までつなげるということには懐疑的でした。そこで、事業を生かすのであれば事業

譲渡しかないと判断し提案したのです。」

この手法には当然ながら、株主や取引先に痛みが伴うのは明らかであったが、この方法しか事業が生き残れないところまで、経営は追い詰められていた。

そうしたなか、07年11月の臨時株主総会においてワウディー事業部門をACC社傘下の㈱グリーン(旧商号OIG&T) (図表3)へ事業譲渡することが決定したのである。

事業譲渡はワウディー事業のみに絞り、旧会社にピクラムヨガ事

やプロモーション、施設づくりを

していただきました。ところが人材育成は不十分が目立ち、相当遅れています。それから内部統制も資本政策、財務管理や、経営システム

の再構築はまさにこれからの課題です。この三つをさらに強化することで、ワウディーはさらに成長できると確信しました」。

翠氏は7月の着任後、藤原氏の示した既存店強化、新店開発の二つの方向性について同意。既存店強化では退会率の低減と人材強化、また、新店開発ではFCシステムの再構築について具体的な手立てを打ち出した。

もともとワウディーには、旧会社が作成した「四つの革命」という経営方針がある。「トレーナーの革命」「エクササイズの革命」「サービスの革命」「空間演出の革命」である。翠氏は「いまはこの四つの革命をどこん実施していくことが大切」と方針は変えないが、より具体策を打ち出していく。

まず「トレーナーの革命」では、社内大学「ワウディー大学」において、トレーナー技術の向上研修

や商品開発、専門スタッフ育成を行なう方針があり、ここでの人材育成を革命と位置づけていた。しかし人材育成を意味してはいるものの、実際の大学の役割では採用・人材配置など労働的な役割が中心となってしまう。

新体制後、ワウディー大学の学長に就任したのが、旧会社の取締役で、役員としては唯一残ることになった近藤健祐氏だ。

近藤氏は「旧会社が掲げた「トレーナー革命」の理念に沿って、人材育成の根幹をなす場として社内大学は設立されましたが、実際には店舗拡大に伴うスタッフの採用や、各店の欠員補填の人事異動をコントロールする場としてしか機能していませんでした」と振り返る。いま一度人材を磨き、指導力を武器とし、パーソナルトレーニングも有料で獲得できるように、当初の理念を見直した大学のあり方を模索する。

また「エクササイズの革命」「サービスの革命」では、運動、栄養、医学の観点に基づき、サイズダウン、生活習慣病の改善など、個々

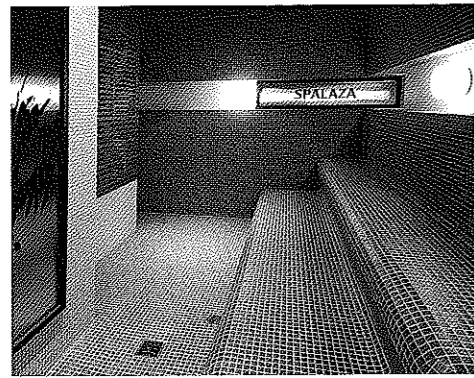


㈱グリーン社長の就任した翠 慎氏

の社長に招き、運営会社の建て直し、またFCビジネスモデルの再構築を進めていく方針だ。

顧客へ提供する「商品」と「人材」に付加価値を投入する

㈱グリーン社長の翠氏は、フィットネスクラブ業界では名の知れた存在だ。セントラルスポーツで数多くの新店、新規事業を立ち上げたのちに独立し、メディアカールとフィットネスを融合した大型クラブ「スポーツプレックス」の事業会社スポーツプレックス・ジャパン(株)を創業し、首都圏を中心



女性向けに癒しの空間の充実にも注力
図表5 (株)グリーンの事業展開ステップ

第1ステージ [体制固め]
1.5年

〔目標〕
店舗数 25店舗
売上げ 約20億円
営業利益 約7,000万円

既存店ベースでの体制整備
新FCシステムの確立・本部強化

第2ステージ [積極展開]
1.5年～3年

〔目標〕
店舗数 40店舗
売上げ 約24億円
営業利益 約3億円

FC店をベースとした新店拡大
ブランド力の強化・マルチ
ブランド化の検討

第3ステージ [さらなる飛躍]
3年～5年

〔目標〕
店舗数 54店舗
売上げ 約26億円
営業利益 約5億5,000万円

医療・健康・食などの新サービス
展開の検討
マルチブランド化の実現

図表6 新「ワウディー」FC出店の事業指標 (想定モデル)

延床面積	500坪
出店立地	首都圏
施設アイテム	ジム、スタジオ(2)、小型サーキットジム、ロッカールーム、シャワールーム、ジャクジ、サウナ
初期投資(想定)	約3億円 (FC加盟金1,500万円、保証金500万円含む)
最大会員数	坪当たり適正会員キャパシティ数5.3人
想定会員数	2,300人
会員単価	約10,000円
経費試算(%)	人件費 23.4% 広告費 4% 水道光熱費 9% 不動産関連費 32% リース代 5% 減価償却費 8% ロイヤリティなど 6%
営業利益率	オープン年初6%

存オーナーさまとの契約見直しを行なってきましたが、次のステージでは直営、FC展開を積極的に進めていきたい」と藤原氏、翠氏とも前向きだ。

実際に直営店をみると経営的にも安定しており(図表4)、この先5年間で図表5のようにバリュアアップしていく方針だ。なお、新ワウディーのFCシステムは、加盟金1500万円、ロイヤリティ5%、販促費1%。オーナー負担を抑えるよう工夫し、総投資額

3億円で開業できるように本部もサポートしていく(図表6)。

また、これまでのワウディーの店舗モデルよりも小型サイズの店舗開発も視野に入れている。

「FCについては、エリアによってマスターフランチャイジーを置く展開も考えていきたいと思いません」(翠氏)。

また直営店については、東京・大阪に絞り展開をしていく。こうした戦略で次年度より年度内8店舗の開業を目標とし、08年12月期の売上高10億円(予想)、09年には15億円、10年には20億円に伸ばしていく。

「投資ファンドの出口としては、事業成長性が見込めた段階でのIPOでのエグジット、また戦略上シナジーの見込める事業会社に対して、グループ化を前提に売却していく」という二つの方針を想定しています」(藤原氏)。

フィットネス事業の歴史を刻む同社の展開を今後も追跡していきたい。

(近藤みちよ)

図表4 直営2店舗の経営実態 (2008年7月期)

	なんばパークス	芦花公園
オープン日	2007年4月19日	2007年7月17日
延床面積	413坪	443坪
会員数	2,505人	1,522人
月商	2,460万円	1,901万円
平均月消費単価	9,820円	1万2,530円
償却前損益	421万円	257万円

の目的にあった、より付加価値の高い目的別プログラムなどの新商品を開発中である。

「ワウディーはこれまで20歳代、30歳代の女性を中心に会員を獲得してきた。しかし、これからは20歳代、30歳代だけではむずかしいと思っています。40歳代、50歳代をいかに獲得していくか、ここにフォーカスした新商品開発を行なっています」(翠氏)。

新商品の開発と合わせて、将来的には高付加価値の新会員種も創設する方針。その会員については、地域提携医の医科学検査も組合せ、トレーナーが運動プログラムを作成。月1回のパーソナルトレ

「ニンゲやカウンスリング、栄養チェックなどを実施していく考えである。これらの付加価値の高いサービスなどを、パッケージ商品としてまとめあげることにより、サービス開発ノウハウや、先進的な情報にふれる機会が少なく、新規サービスの導入に困難を感じている、他のフィットネスクラブへの積極的な販売なども視野に入れていく。

このようなサービスを実現するためにも、スタッフの指導力、サポート力やサービスに頼るところが大きい。ゆえに人材育成が緊急の課題となっている。

冒頭に述べたように、ワウディー旧経営会社の破綻はFCシステムの不確立に原因があった。契約対象が新会社となり、新しいFCシステムへは移行をせず11店舗が脱退した。旧会社との契約は利回り保証、しかし新会社ではFCとして一定のシステムになるとなれば、経営継続に納得できない、あるいは意欲を削がれたオーナーもあつたであろう。

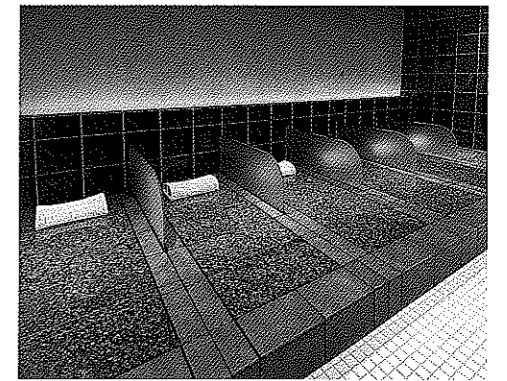
一方、自ら自力でチェーン展開へと歩みだした企業もある。旧会社の破綻からいち早く一人歩きをはじめたのが渋谷、銀座、戸塚など6店舗の展開を行なう株式会社コーポレーションで、「フィットネス&スパ ヴィラックス」に名称を変更し、独自路線を歩みだしている。旧会社の経営危機に直面し、本部が機能していない際に、自社で地道にノウハウを構築してきた結果ともいえる。

また、この9月に独立したのが、ワウディー開業初期からFC事業

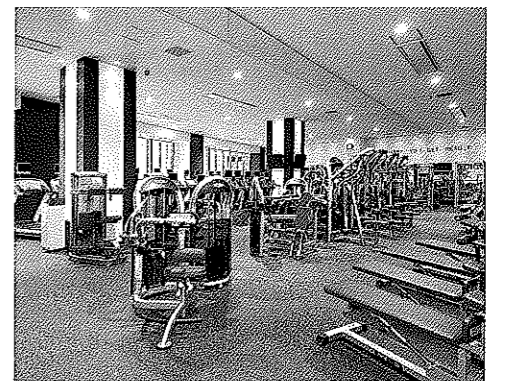
に携わってきた(株)ロックスで、同社も「フィットネス&リゾートINSPA」として、新ブランドでの展開をスタートした。同社はフィットネス事業にかかわるなかで、なぜ、日本の参加率が何年たっても3%から拡大できないのか、残りの97%にいかにか来館してもらおうかを常に検討してきた。そこで運動をしない人に対しては、スパや岩盤浴、温浴施設の充実をはかり、その都度利用してもらえ、料金設定を打ち出す戦略をとった。これまでとは違った顧客創造を目的として「ワウディー」とは異なるコンセプトを掲げ、独自のクラブ運営を決断した。

両社ともブランド名の変更後も順調に店舗経営を行なっている。特にINSPAはスパゾーンを武器にアーバンリゾートとして新たな顧客の獲得にも成果を上げており、新ブランドでの出店も今後検討していく方針だ。

新生ワウディーを率いるグリーンでは「ワウディーの拡大戦略として、店舗開発は今後の必要不可欠なテーマです。この1年間は既



スパ充実の一つとして岩盤浴も導入



スタイリッシュな空間演出で若い女性の支持を得る

直営は首都圏へ
FC展開も積極化する