

3-2 スポーツクラブの財務

執筆担当：森川雅章

1. スポーツクラブの基本情報

(1) スポーツクラブとは（公益財団法人日本スポーツクラブ協会ホームページより）

スポーツクラブとはスポーツを愛好する者の自発的・自治的な団体であり、規約など一定の規範のもとにスポーツ活動を行うとともに、会員相互の親睦を深める社交的団体です。そして、仲間、施設、活動プログラム、指導者などが結合して定期的・継続的に活動するところに特徴があります。

スポーツクラブは、18世紀から19世紀にイギリスを中心に西欧諸国で発達しました。最初の頃は、貴族などの特権階級のクラブでしたが、次第に中産階級や労働者等を含んだ大衆的なクラブへと発展し現在に至っています。

我が国へのスポーツクラブの導入は、19世紀に入って、まずは学校の運動部活動として、次いで職場のスポーツクラブとして、更に20世紀後半からは、居住地住民を中心とする地域スポーツクラブや都市部を中心とする商業スポーツクラブが急速に普及しました。

(2) スポーツクラブの種類（公益財団法人日本スポーツクラブ協会ホームページより）

スポーツクラブの種類には、総合型、複数種目型、単一種目型等の地域スポーツクラブやフィットネスクラブ、ウエルネスクラブ、アスレチッククラブ等の商業スポーツクラブがあります。その他、学校における部活動としての運動部（スポーツクラブ）があります。

文部科学省では、(1)子どもから大人まで、(2)様々なスポーツを愛好する人々が、(3)それぞれの趣向・レベルに合わせて参加できる、つまり多世代、多種目、多志向等の特徴を持ち、地域住民により自主的・主体的に運営される「総合型地域スポーツクラブ」を提唱し、その全国展開を最重点施策として挙げています。

(3) スポーツクラブの産業分類（平成19年11月改定）

大分類N-生活関連サービス業、娯楽業

中分類80-娯楽業

804	スポーツ施設提供業
8041	スポーツ施設提供業
8042	体育館
8043	ゴルフ場
8044	ゴルフ練習場
8045	ボウリング場
8046	テニス場
8047	バッティング・テニス練習場
8048	<u>フィットネスクラブ</u>

2. スポーツ/フィットネスクラブ業界

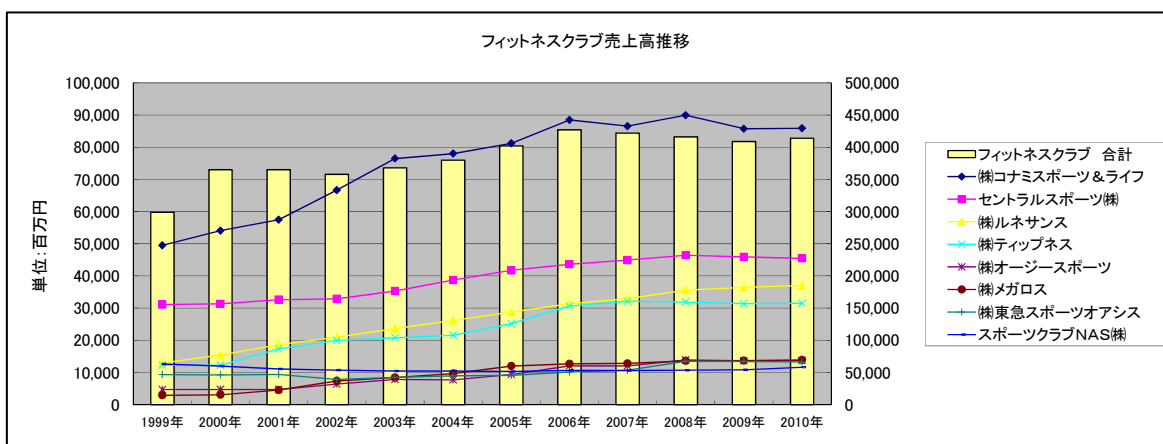
(1) スポーツ/フィットネスクラブの運営会社

スポーツ/フィットネスクラブ運営会社は、独立系が少なく、ゲームメーカー、食品メーカー、不動産会社などの子会社が多く存在します。主な企業、親会社、所在地等は、下表のとおりです。

会社名	グループ	本社所在地	主な施設名	店舗数	会員数
(株)コナミスポーツ&ライフ	(株)コナミ	東京都/品川区	コナミスポーツクラブ	213	920,000
セントラルスポーツ(株)	独立	東京都/中央区	ウェルネスクラブ	154	390,000
(株)ルネサンス	DIC(株)	東京都/墨田区	ルネサンス	103	344,538
(株)ティップネス	サントリー(株)、丸紅(株)	東京都/千代田区	ティップネス	60	225,000
(株)オージースポーツ	大阪ガス(株)	大阪市/中央区	コ・ス・パ	45	
(株)メガロス	野村不動産(株)	東京都/新宿区	メガロス	23	128,365
(株)東急スポーツオアシス	東急不動産(株)	東京都/世田谷区	東急スポーツオアシス	32	98,000
スポーツクラブNAS(株)	大和ハウス工業(株)	東京都/千代田区	スポーツクラブNAS	53	
(株)東祥	独立	愛知県/安城市	ホリデイスポーツクラブ	44	
(株)アクトス	(株)バロー	岐阜県/多治見市	スポーツクラブアクトス	50	
(株)THINKフィットネス	独立	東京都/江東区	ゴールドジム	41	
(株)ザ・ビッグスポーツ	独立	大阪市/北区	BIG-S	47	
(株)ジェイアール東日本スポーツ	ジェイアール東日本(株)	東京都/渋谷区	ジェクサー・フィットネスクラブ	11	
(株)明治スポーツプラザ	明治乳業(株)	川崎市/幸区	ザバススポーツクラブ	9	
(株)キッツウエルネス	(株)キッツ(旧北沢バルブ)	千葉県/美浜区	キッツスポーツスクエア	14	
ゲンゼスポーツ(株)	ゲンゼ(株)	兵庫県/尼崎市	ゲンゼスポーツクラブ	16	
(株)文教センター	文教大学学園	東京都/千代田区	スポーツ/スパアリエス	12	

(2) スポーツ/フィットネスクラブ業界の売上高の推移 (株)ルネサンスの資料)

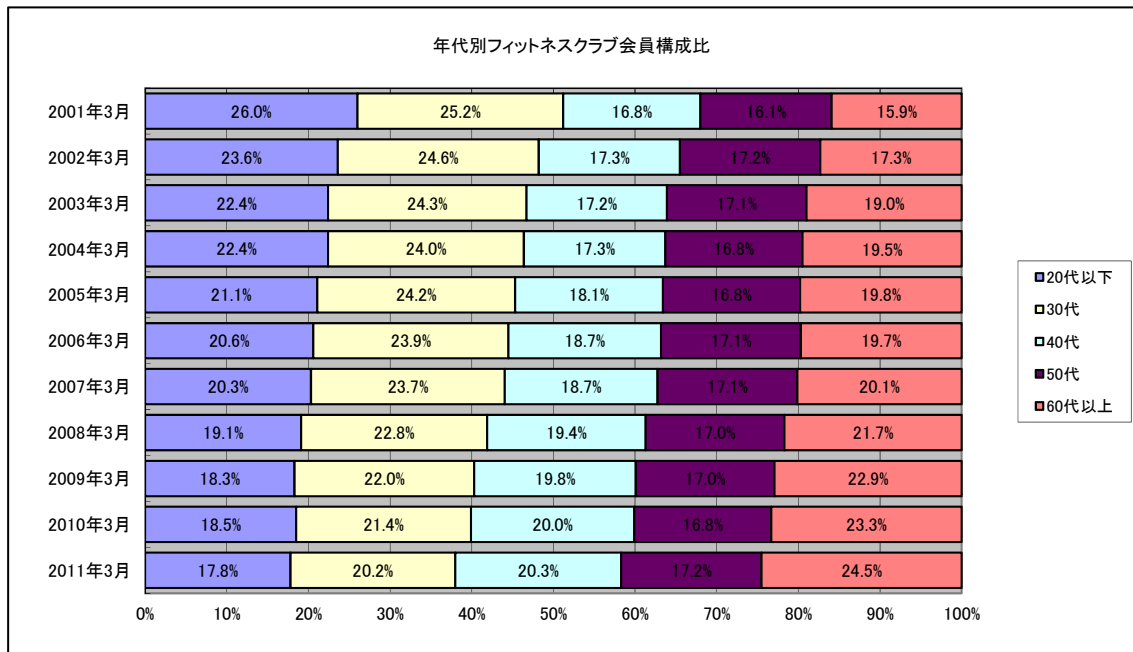
スポーツ/フィットネス業界の過去10年間の売上高の推移は、次のグラフの通りです。2006年までは増加傾向にありましたが、この数年の売上高は横ばいで推移しています。また、上位10社の売上高が、全体の約65%を占めています。



売上高上位4社は、この10年間順位に変化はありませんが、メガロスがこの数年で5位に上昇しています。

(3) 年代別フィットネスクラブ会員構成比（㈱ルネッサンスの資料）

この10年間にフィットネスクラブの会員構成比をみると、20代以下は26.0%から17.8%に8.2%減少していますが、60代以上は15.9%から24.5%増加しています。高齢者の健康志向がうかがわれます。



3. 事例企業の概要

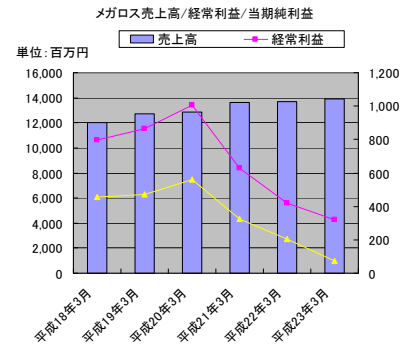
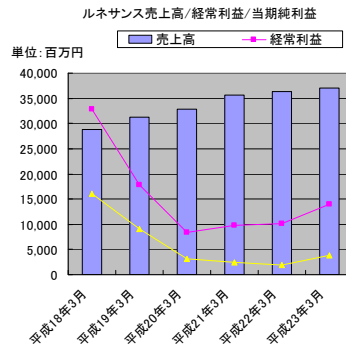
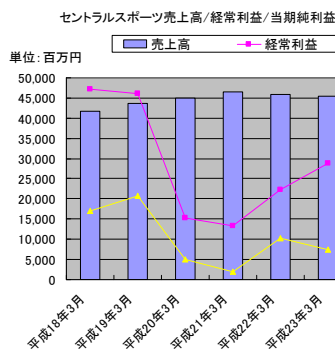
会社名	セントラルスポーツ(株)	(株)ルネッサンス	(株)メガロス
事業内容	スポーツクラブ 介護予防事業 野外活動・旅行業 社会体育指導員養成	フィットネスクラブ スイミングスクール テニススクール ゴルフスクール	フィットネスクラブ 各種スクール プロショップ
経営理念	0歳から一生涯の健康づくりに貢献する	「生きがい創造企業」としてお客様に健康で快適なライフスタイルを提供	「アクティブ100メガロス」プラン、100歳になっても元気をサポート
企業グループ	独立	DIC(株)	野村不動産(株)
設立	昭和45年/1970年	昭和57年/1982年	平成元年/1989年
設立経緯	世界に通用するアスリートの養成	DIC社内ベンチャーとしてスタート	野村不動産グループの一員として設立
業績(売上高)	466億円	364億円	136億円
店舗数	154店	103店	23店
会員数	390千人	344千人	98千人
特徴	全国展開、オリンピック選手を輩出	大都市圏	首都圏郊外型

4. スポーツ/フィットネスクラブ業界の収益構造の特徴

事例企業3社の業績は、下記の通りです。

(単位：百万円)

	セントラルスポーツ(株)			(株)ルネサンス			(株)メガロス		
	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03
売上高	46,442	45,901	45,481	35,562	36,419	37,048	13,593	13,694	13,927
売上原価	42,568	41,156	40,494	33,170	33,979	34,343	11,480	11,900	12,290
売上総利益	3,873	4,744	4,987	2,391	2,440	2,705	2,113	1,793	1,636
売上総利益率	8.3%	10.3%	11.0%	6.7%	6.7%	7.3%	15.5%	13.1%	11.7%
販管費	2,743	2,827	2,687	1,591	1,578	1,554	1,322	1,202	1,169
営業利益	1,130	1,916	2,299	800	861	1,151	790	591	467
営業利益率	2.4%	4.2%	5.1%	2.2%	2.4%	3.1%	5.8%	4.3%	3.4%
経常利益	801	1,340	1,726	728	754	1,049	627	419	322
経常利益率	1.7%	2.9%	3.8%	2.0%	2.1%	2.8%	4.6%	3.1%	2.3%
当期純利益	121	612	448	181	142	288	323	206	72
当期純利益率	0.3%	1.3%	1.0%	0.5%	0.4%	0.8%	2.4%	1.5%	0.5%



スポーツ/フィットネスクラブ業界の業績が頭打ちになっている中で、事例3企業は低成長ながら売上を伸ばしています。

平成21年3月期から平成23年3月期にかけての利益の推移について見ると、セントラルスポーツは、売上総利益率が8.3%から11.0%に、営業利益率が2.4%から5.1%に、経常利益率が2.4%から5.1%に上昇しており、経営体質が強化されていることが分かります。ルネサンスは、売上総利益率が6.7%から7.3%に、営業利益率は2.2%から3.1%に、経常利益率は2.0%から2.8%に微増ですが上昇しており、順調な経営が続いていると言えます。メガロスは、売上総利益率は15.5%から11.7%に、営業利益率は5.8%から3.4%に、経常利益率は4.6%から2.3%にいずれも減少しており、コストアップがその原因であると思われます。

利益額について見ると、セントラルスポーツとルネサンスは、平成18年3月期から平成20年3月期にかけて経常利益が大幅に減少していますが、その後回復基調にあります。メガロスは、平成21年3月期以降売上が横ばいの中で、経常利益が減少しております。

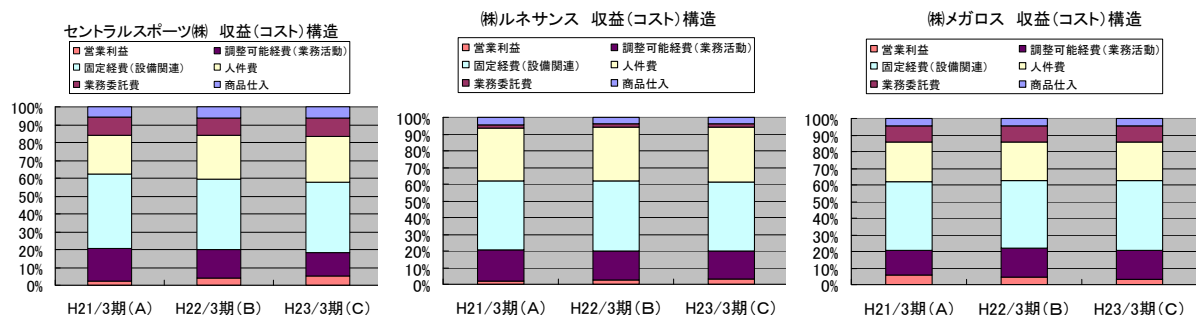
3社の売上総利益率を比較するとセントラルスポーツとメガロスは10%を超えています。ルネサンスは7.3%と他の2社と比較すると店舗運営効率が良くないようです。

次に各社の収益構造と1人当たりの売上高、労働生産性を見ます。

(金額単位：百万円)

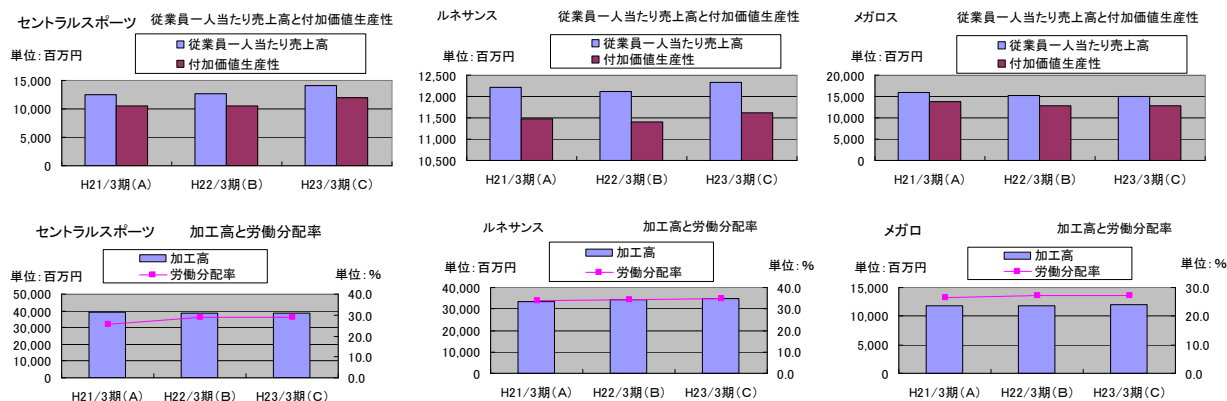
	セントラルスポーツ(株)			(株)ルネサンス			(株)メガロス		
	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03
売上高	46,442	45,901	45,481	35,562	36,419	37,049	13,593	13,694	13,927
商品仕入、材料費	2,690	2,864	2,588	1,528	1,462	1,376	589	614	630
業務委託費(外注費)	4,673	4,555	4,424	676	720	752	1,245	1,342	1,342
人件費	9,943	11,155	11,196	11,295	11,755	1,215	3,122	3,188	3,252
固定経費(設備関連)	18,872	18,073	16,760	14,821	15,078	15,299	5,330	5,509	5,861
調整可能経費(業務活動)	8,349	7,333	5,624	6,439	6,538	6,316	1,901	2,446	2,370
営業利益	1,130	1,916	2,299	800	861	1,151	790	591	467
一人当たり売上高(千円)	12,582	12,659	14,072	12,225	12,124	12,333	15,917	15,131	14,927
労働分配率(%)	25.4	29.0	29.1	33.9	34.3	34.8	26.5	27.2	27.2
付加価値生産性(千円)	10,588	10,613	11,903	11,467	11,397	11,625	13,769	12,970	12,814

下記グラフは、収益(コスト)構造を示しています。



3社のコスト構造はほぼ似ており、売上高に占める人件費割合が20~23%、設備関連が40~43%となっています。合計60~65%が固定的費用となっています。商品仕入については、ショップ部門の規模により異なりますが、いずれも5%以下となっています。

次に生産性の視点から、一人当たり売上高、付加価値生産性、労働分配率を検討します。



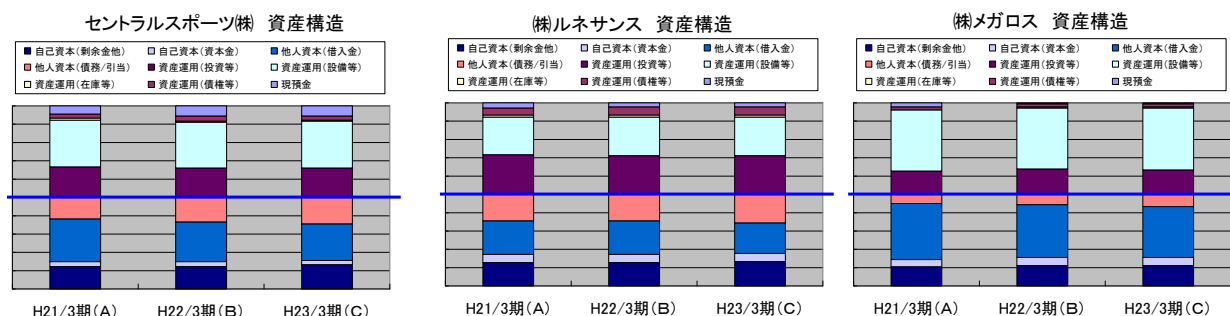
当業種がサービス業であることもあり、一人当たり売上高が12百万円を超えており、付加価値生産性は他の業種に比べ高く3社とも85%を超えています。一方で労働分配率は、ルネサンスが35%となっていますが、他の2社は30%を下回っています。

5. スポーツ/フィットネスクラブ業界の資産構造の特徴

次に示す表及びグラフは事例3社の資産構造です。

(金額単位：百万円)

	セントラルスポーツ(株)			(株)ルネサンス			(株)メガロス		
	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03
現預金等	3,583	4,584	4,451	1,253	1,249	1,098	758	254	265
債権等	2,236	2,566	2,226	1,916	2,051	2,246	507	488	562
在庫等	474	403	343	562	602	549	165	149	158
設備等	21,685	21,381	20,873	10,215	10,674	10,327	11,504	11,343	11,265
投資等	13,957	13,797	13,579	10,569	10,523	10,554	4,550	4,601	4,510
債務/引当	9,563	11,219	11,469	7,072	7,155	7,653	1,830	1,957	1,847
借入金	19,953	18,618	16,439	8,954	9,398	8,350	10,600	9,700	9,275
資本金	2,261	2,261	2,261	2,210	2,210	2,210	1,420	1,425	1,431
剰余金他	10,159	10,635	10,841	6,279	6,337	6,559	3,635	3,753	3,760
うち利益剰余金	7,890	8,349	8,568	3,522	3,579	3,803	2,504	2,615	2,611
総資産額	41,937	42,733	41,473	24,516	25,101	24,777	17,485	16,836	16,762



3社共通の特徴として、総資産に占める固定資産の割合が高く85%を超えています。特に、施設である建物と賃貸物件に対する敷金保証金に資金が集中しています。自己資本は、充実していますが、必要資金は長短借入とリース債務によっております。

売上の回収は、会費の前払いがほとんどであり、売掛債権の額が少ないことも、業界の特徴です。

6. スポーツ/フィットネスクラブ業界のキャッシュ・フローの特徴

次に事例3社のキャッシュ・フローを示します。

(金額単位：百万円)

	セントラルスポーツ(株)			(株)ルネサンス			(株)メガロス		
	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03
営業CF	3,067	3,614	2,627	2,683	1,784	2,734	956	1,148	1,015
投資CF	△1,852	△924	△113	△1,498	△2,069	△1,698	△1,553	△586	△410
フリーCF	1,215	2,690	2,514	1,185	△285	1,063	△597	562	605
財務CF	△1,258	△1,659	△2,645	△547	279	△1,193	96	△1,066	△594
CF期末残高	3,685	4,718	4,573	1,289	1,282	1,124	758	254	265
CFパターン	4	4	4	4	3	4	3	4	4

3社共通の特徴は、営業キャッシュ・フローがプラスであり、健全な状態にあります。設備投資は継続的に行っており、フリーCFがプラスのときは、返済にまわしています。

7. スポーツ/フィットネスクラブ業界の経営指標の特徴

次に示す表は、各社の主な経営指標です。

		セントラルスポーツ(株)			(株)ルネサンス			(株)メガロス		
		H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03	H21/03	H22/03	H23/03
ROA	%	0.29	1.43	1.08	0.74	0.57	1.16	1.85	1.22	0.43
総資本回転率	回	1.11	1.07	1.10	1.45	1.45	1.50	0.78	0.81	0.83
売上債権回転期間	日	6.55	9.57	6.88	6.86	7.87	7.03	2.58	2.59	2.28
棚卸資産回転期間	日	3.73	3.20	2.75	5.77	6.03	5.41	4.43	3.97	4.14
一人当たり売上高	千円	12,582	12,659	14,072	12,225	12,124	12,333	15,917	15,131	14,927
流動比率	%	47.71	53.43	51.38	51.39	43.87	50.62	30.00	18.95	21.55
自己資本比率	%	29.62	30.18	31.59	34.63	34.05	35.40	28.85	30.68	30.87
付加価値率	%	84.15	83.84	8.46	93.80	94.01	94.26	86.51	85.72	85.84
労働分配率	%	25.44	28.99	29.10	33.86	34.33	34.80	26.55	27.16	27.20
借入金依存度	%	47.58	43.57	39.64	36.52	37.44	33.70	60.62	57.61	55.33

① ROA（総資本当期純利益率）

この業界は、施設が必要であり、設備産業といえます。従って、建物等への設備投資のため投下資本が大きくなり、また当期純利益率が1~2%であることも影響し、ROAを押し下げています。

② 総資本回転率

総資本回転率については、セントラルスポーツが1.1回、ルネサンスが1.5回、メガロスが0.8回と企業間の差が出ています。

③ 売上債権回転期間

会員は、前払いで会費を支払い利用する形態をとっている。売上計上が入金後となるので、売上債権回転期間は、3社とも10日以内となっています。

④ 棚卸資産回転期間

在庫は、併設するショップで取り扱っているスポーツウエアやサプリメントなどである。3社とも商品売上は、全売上の10%以下であり、在庫金額も少ないことから、回転期間は10日以内となっています。

⑤ 一人当たり売上高

一人当たり売上高は、12から14百万円と製造業などに比べ、高水準となっています。

⑥ 流動比率

流動比率は、短期的な支払能力を見る指標であり、一般的には少なくとも100%を超えていれば、安全とされています。平成23年3月期の各社の流動比率は、セントラルスポーツが51%、ルネサンスが50%、メガロスは21%であり、一般的には危険とされる水準です。しかし、この3社は、当月の会費収入により支払及び借入金の返済がなされており、翌月支払分が売上高の12分の1以内であれば、何ら問題はありません。業界の特徴と言えます。

⑦ 借入金依存度

3社とも設備投資を借入金に依存していますが、返済が順調に進んでおり、貸付金依存度は減少しています。

8. スポーツ/フィットネスクラブ業界の課題

(1) 業界を取り巻く環境

人々の健康増進や疾病予防のための健康サービスに対するニーズが高い一方で、デフレ傾向の長期化、雇用不安、個人所得の落ち込みなどが影響し、会員構成が 20 歳代が減少し、60 歳代以上が大きく増加しています。

店舗の規模では、都市部や郊外型の総合大規模店舗の展開に加え、特定のサービスに絞った小型店舗が多数出現しており、業界全体としては競争が激化しています。各社とも新規会員の獲得のために、さまざまなキャンペーンの展開、各種のイベントの実施、サービス品質維持向上に向けた社員教育を行うなど様々な取り組みを行っています。

10 年前には企業間の統廃合が行われ、業界の勢力図が大きく変わりましたが、その後大手 10 社を中心に安定した成長を続けています。

(2) 多くの業種からの参入

上位 20 社を見ると、独立系は僅か 4 社で、ゲームメーカー、不動産会社、食品メーカー、鉄道事業者、ハウスメーカー、ガス会社などの他、学校の参入もあり、多種多様の企業が参入しています。

(3) 地域施設の指定管理者

平成 19 年より地域スポーツ施設運営管理に指定管理者制度が設けられ、東京都関連では、㈱ティップネスが東京体育館、東京武道館、東調布公園水泳場の指定管理者となって施設を運営しています。これまで、行政機関や関連団体が運営していたスポーツ施設の運営を民間が行うようになり、サービスの向上が図られ、利用者から高評価を得るようになりました。

全国各地のスポーツ施設で多くの指定管理者として民間企業が入っていますが、施設運営のノウハウと民間ならではのサービスの質の良さが、スポーツの発展に役立つものと思われれます。

(4) 選手の育成と底辺の拡大

セントラルスポーツは、世界に通用する水泳と体操選手の育成を目的に、小野喬さん、小野清子さん、遠藤幸雄さんら東京オリンピック出場者が設立致しました。

コナミスポーツクラブには、ロンドンオリンピック代表の内村航平選手を始め、多くの体操選手が所属しています。国際的に通用する選手を育成するには底辺になる競技者を増やすことが今後の課題であると思われれます。

以 上