

## 3-6 ネットカフェ

執筆担当：永森功一

### 1. 業界の基本情報

#### (1) ネットカフェ（複合カフェ）の市場規模

1970年代にコーヒー1杯の注文で店内の漫画や雑誌を自由に読むことができる、という形態で誕生したまんが喫茶が、現在のネットカフェ（複合カフェ）の原点とされています。やがて、パソコンの普及によってインターネットを自由に閲覧できるインターネットカフェや2000年頃に広まったオンラインゲームを複合的に楽しむ場、と時代に合わせて姿を変え、ここ数年で急成長したビジネスと言えます。

複合カフェの市場規模は平成21年で約2,242億円。平成27年には約3,900億円に達すると予測されています。但し、出店数が鈍化していることもあり、市場規模の拡大が続くかは微妙になっています。

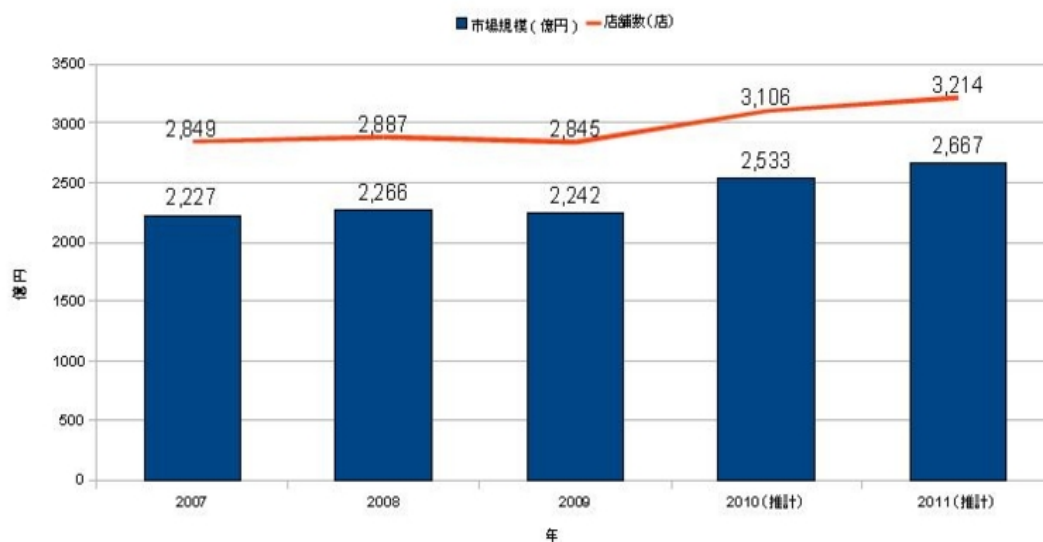
立地場所では駅前立地が40%、ロードサイド型が44%と最近ではロードサイド型が増えてきています。店舗の平均面積は174坪で、駅前立地店舗122坪、ロードサイド型店舗が201坪であり、最近ではロードサイド型の増加により大型化しています。

複合カフェの平均基本料金は30分254円。一人用個室は平均46部屋、1日当たりの平均客数198人、男女比は74対26。立地による違いはありません。

平均滞在時間は162分で、駅前立地店舗148分、ロードサイド型店舗172分で最近の利用時間は伸びてきています。

一人当たりの平均利用金額は1084円で、駅前立地店舗1035円、ロードサイド型店舗は1129円です。

2007年の市場規模は2227億（複合カフェ+まんが喫茶+インターネットカフェ）。年で13%の成長。2017年には4011億円で4400店舗と予測されています。



出所：複合カフェ白書2009

## (2) ネットカフェのビジネスモデル

複合カフェは、無料ドリンク、漫画、インターネット接続パソコンの3つのサービスを備え、滞在時間による従量料金制度が一般的で、飲食物提供の対価として収益を得る従来の喫茶店とはビジネスモデルが全く異なります。

ゲームセンター等アミューズメント施設との親和性が高く、低価格のレジャー施設としての性格を強める一方、間仕切りの設置による個室空間の確保や、シャワー等水浴施設を備える店舗が出現し、夜間パック等夜間一定料金制度の導入により、仮眠施設としての性格も強まっております。

また、ほとんどの企業は直営店の運営の他にフランチャイズ展開を行っており、フランチャイズ店舗開設時における加盟金、オープン指導及び各種コンサルティングサービスの提供や店舗備品等の販売による収入に加え、開店後のロイヤリティ、運営受託手数料、物品販売等による収入を得ています。

## 2. 業界の経営環境

日経MJがサービス業39業種を対象に調べた2009年版(2008年8月～2009年7月期決算)の「第27回サービス業総合調査」によれば、複合カフェ大手企業の売上高は、2005年調査では前年比59.6%増加と急拡大しましたが、2007年調査では15.3%の増加、2008年は一転して2.0%減少しております。2009年調査では1.2%減で、前年より0.8ポイント改善しています。

「スペースクリエイイト自由空間」を展開するランシステムは前年比1.8%減少しました。アプレシオは16.5%と大幅に低下し、ゆう遊空間を展開するメディアクリエイイトも3.2%減少しています。

複合カフェは投資金額が1億円以上と大きいこと、「ネットカフェ難民」などの風評被害で新規加盟店の募集が思うように進まなかったこと等が減少の要因と推察されます。

今後は、業界の再編、淘汰が進み、勝ち組と負け組が明らかになると思われれます。

## 3. 企業別の基本情報と財務ハイライト

ここからは、分析の対象としてネットカフェ3社をとりあげ、特徴を見ていくことにします。

平成20年度の3社の財務資料は以下のとおりです。

	アプレシオ	メディアクリエイト	ランシステム
設立	平成12年1月	平成10年7月	昭和63年12月
上場市場	名証セントレックス(平成21年7月上場廃止)	東証マザーズ	ジャスダック
決算期	9月	5月	6月
所在地	東京都港区	静岡県沼津市	埼玉県狭山市
事業内容	複合カフェの直営店運営およびフランチャイズ展開	マルチメディアカフェ事業、カラオケ事業、美容室の経営	・テレビゲームショップ「桃太郎」の経営(52店舗※FC店含む) ・複合カフェ「スペースクリエイト自遊空間」の経営(174店舗※FC店含む) ・不動産賃貸事業
従業員数	82	93	178
課題	・顧客志向の店舗オペレーション強化 ・接客技術の向上 ・幅広い顧客層の獲得	・店舗運営力の向上 ・収益力及び提供するサービスの開発力強化	・家族向け及び高齢者層向けのサービス、コンテンツを強化 ・ローコスト出店モデルの再構築
その他	・リラクゼーション分野における時間価値の最大化 ・高付加価値サービスによる差別化、女性一人でも入れる店舗	お客様にマルチメディアのサービスを通じて『快適な時間と空間』を提供し、社会に貢献できるエクセレントカンパニーを目指す。(経営理念)	・タレントを活用したイメージ戦略 ・店内専用ポータルサイトの広告スペースを、他社の広告媒体として提供
売上高 (千円)	2,945,120	4,160,887	12,964,038
経常利益 (千円)	△ 391,826	145,092	△ 443,588
当期純利益 (千円)	△ 671,596	110,300	△ 1,429,422
純資産額 (千円)	△ 238,959	831,156	909,590
総資産額 (千円)	1,711,579	2,341,297	6,764,566
1株当たり純資産額 (円)	△ 6,623.46	161	48,496
1株当たり当期純利益 (円)	△ 36,764.97	21	△ 75,759
自己資本比率 (%)	△ 14.0	36	13
自己資本利益率 (%)	-	14	△ 87
株価収益率 (倍)	△ 0.59	6	-
営業活動によるキャッシュ・フロ (千円)	△ 353,511	333,514	558,751
投資活動によるキャッシュ・フロ (千円)	259,967	△ 64,937	5,320
財務活動によるキャッシュ・フロ (千円)	303,878	△ 22,751	△ 771,105
現金及び現金同等物の期末残 (千円)	420,113	363,922	544,960
従業員数 (名)	82	91	227
(臨時従業員数) (名)	535	383	599
従業員一人当たり売上高 (千円)	4,773	8,778	15,695

対象企業の内、アプレシオは複合カフェのみの事業運営を行っており、客単価が高く、高級志向で他社と差別化を図っております。創業も平成12年と、3社の中では最も業歴が浅く、ここ数年で急成長した企業といえるでしょう。

メディアクリエイトは複数の事業を行っており、その中の柱としてネットカフェ事業を展開しています。

ランシステムは業歴が最も古く、事業内容もネットカフェの他、テレビゲームショップと不動産賃貸業を展開しております。比較的規模の大きい企業の代表としてとりあげました。

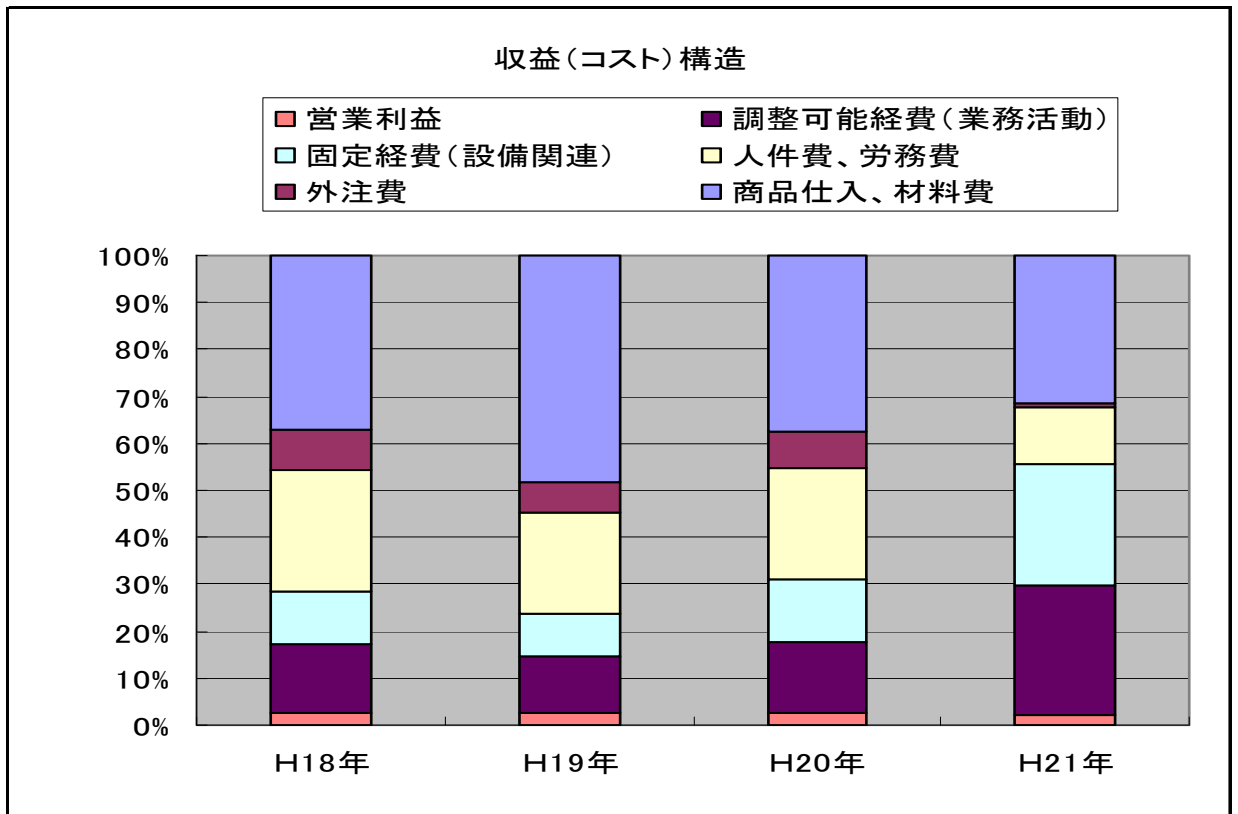
#### 4. 収益構造の特徴

ここでは、ネットカフェの収益構造を分析する前に、中小企業の収益構造を捉えてみます。ネットカフェに近い業種として、中小企業実態基本調査より、生活関連サービス業・娯楽業を対象としました。

(1) 企業統計（平均値）の収益構造

単位：金額千円、構成比%

	H18年		H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	242,543	100.0%	296,752	100.0%	271,074	100.0%	398,544	100.0%
商品仕入、材料費	90,104	37.1%	143,599	48.4%	102,002	37.6%	124,838	31.3%
外注費	20,542	8.5%	19,224	6.5%	20,694	7.6%	3,960	1.0%
人件費、労務費	62,516	25.8%	63,844	21.5%	64,562	23.8%	47,976	12.0%
固定経費（設備関連）	27,213	11.2%	26,888	9.1%	35,726	13.2%	102,839	25.8%
調整可能経費（業務活動）	35,598	14.7%	35,716	12.0%	41,198	15.2%	109,614	27.5%
営業利益	6,569	2.7%	7,482	2.5%	6,892	2.5%	9,316	2.3%



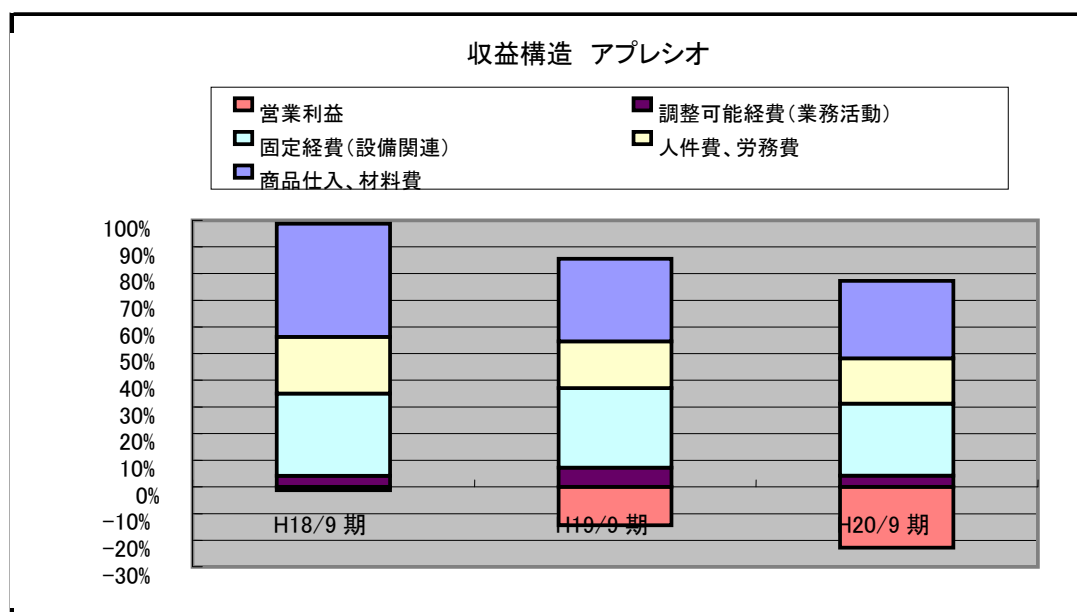
中小企業の平均を見ると、営業利益 2.5%前後とほぼ一定ですが、材料費、外注費が減少傾向にあるのに対して、経費が設備関連、業務活動ともに増加傾向にあります。

次に、上場 3 社の収益構造を分析してみます。

## (2) アプレシオの収益構造

単位：金額千円、構成比%

	H18/9月期		H19/9月期		H20/9月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	2,953,368	100.0%	3,548,965	100.0%	2,331,309	100.0%
商品仕入・材料費	1,287,286	43.6%	1,547,891	43.6%	1,242,675	53.3%
人件費	642,898	21.8%	875,226	24.7%	725,942	31.1%
固定経費（設備関連）	935,088	31.7%	1,483,171	41.8%	1,155,992	49.6%
調整可能経費（業務活動）	126,599	4.3%	360,759	10.2%	179,582	7.7%
営業利益	△ 38,503	-1.3%	△ 718,082	-20.2%	△ 972,882	-41.7%



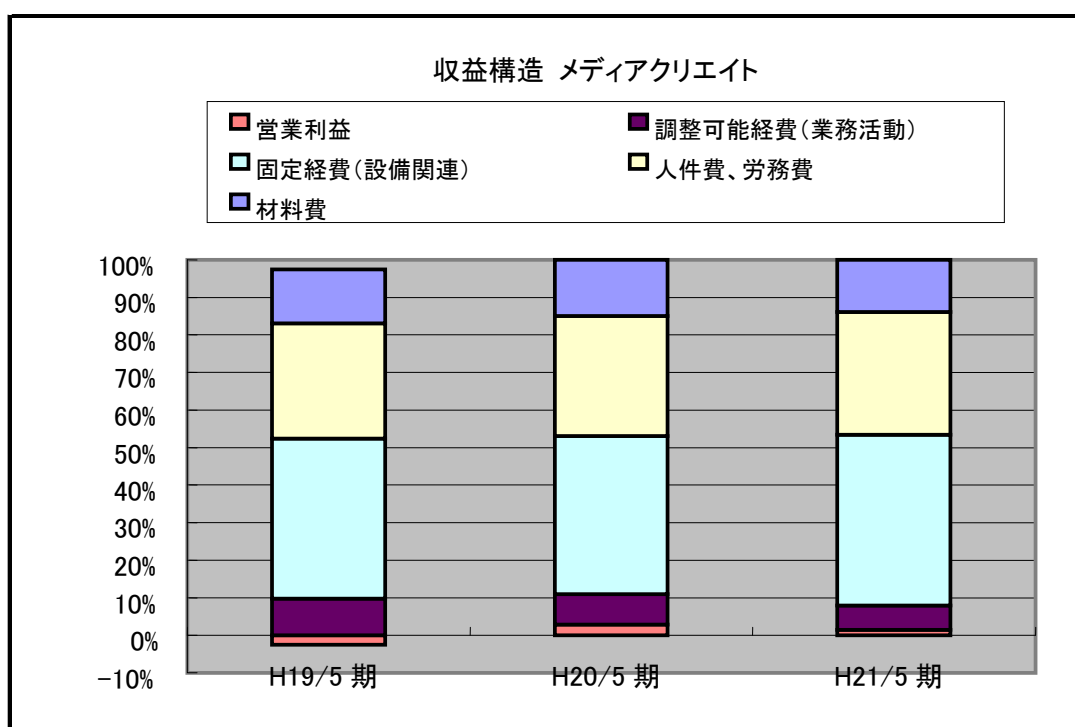
アプレシオは、従来のネットカフェの利用層である10～20代の若年層に加え幅広い顧客層をターゲットに、駅前の路面店の他、大型商業施設等にも出店しています。また、飲食サービスの提供、アメニティグッズ等の販売を行うとともに、女性客向けにゲルマニウム温浴設備等も導入しており、これらのことが材料費および設備関連費の割合が高い要因と考えられます。材料費の割合は43～53%、人件費が20～30%前後で推移しています。材料費率はH20/9月期に43.6%から53.3%に9.7ポイント増加し、人件費率も24.7%から31.1%に増加しています。

また、固定経費はH20/9月期には50%近くまで達しており、これらの結果、営業利益率は、-1.3%から-41.7%と大幅に下落し、営業赤字幅はさらに悪化しております。

## (3) メディアクリエイトの収益構造

単位：金額千円、構成比%

	H19/5月期		H20/5月期		H21/5月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	4,191,381	100.0%	4,160,886	100.0%	3,967,427	100.0%
材料費	633,110	15.1%	622,013	14.9%	549,098	13.8%
人件費、労務費	1,354,792	32.3%	1,330,444	32.0%	1,298,003	32.7%
固定経費（設備関連）	1,883,512	44.9%	1,750,203	42.1%	1,807,088	45.5%
調整可能経費（業務活動）	431,757	10.3%	337,691	8.1%	257,038	6.5%
営業利益	△ 111,790	-2.7%	120,535	2.9%	56,200	1.4%



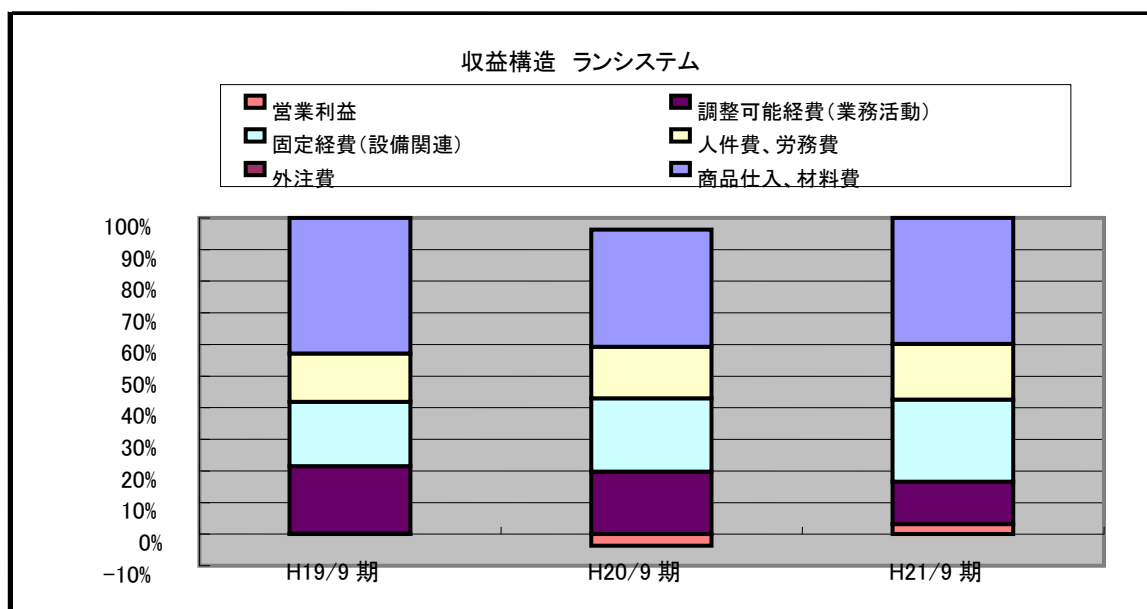
メディアクリエイトは、ネットカフェ事業の他、カラオケと美容室の事業を展開しており、人件費と設備関連費が比較的高い割合となっております。

材料費率は、15.1%から13.8%に改善されています。人件費率は、32%前後で推移しております。また設備関連費は45%前後ですが、業務活動経費は減少しており、結果営業利益はH20/5月期には黒字化しております。

## (4) ランシステムの収益構造

単位：金額千円、構成比%

	H19/6月期		H20/6月期		H21/6月期	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	14,832,120	100.0%	12,964,037	100.0%	10,758,184	100.0%
商品仕入、材料費	6,354,087	42.8%	5,181,076	40.0%	4,281,331	39.8%
人件費、労務費	2,264,547	15.3%	2,278,605	17.6%	1,892,251	17.6%
固定経費（設備関連）	3,028,627	20.4%	3,250,087	25.1%	2,799,363	26.0%
調整可能経費（業務活動）	3,165,050	21.3%	2,759,482	21.3%	1,444,681	13.4%
営業利益	19,809	0.1%	△ 505,213	-3.9%	340,558	3.2%



「ランシステム」は、主力事業である複合カフェの他、家庭用ゲーム機器の販売や不動産賃貸業を行っており、商品・材料費率が40%前後、次いで設備関連費が25%前後で推移し、中小企業の平均値に比較的近い構成比となっております。

人件費率はほぼ横ばい、設備関連費率は上昇傾向にあります。材料費と業務活動費を改善した結果平成21年度に営業利益率は、3.2%となり、他の2社および中小企業と比較しても、最も高い率となっております。

## 5. 資産構造と経営指標の特徴

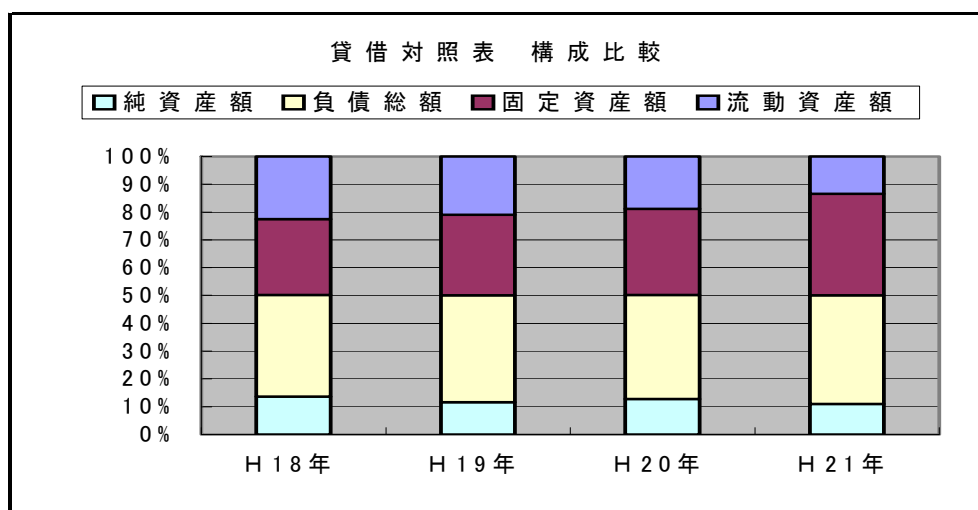
ここでは、事例3社と統計資料を基にした中小企業の平均値の資産構造と経営指標の特徴を見ることにします。

(1) 企業統計（平均値）の資産構造と主な経営指標

a. 資産構造

単位：金額千円、構成比%

	H18年		H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	81,682	44.9%	88,693	41.7%	81,849	37.5%	77,633	26.8%
固定資産額	99,291	54.5%	123,220	57.9%	135,353	62.0%	210,562	72.8%
負債総額	132,629	72.9%	163,010	76.6%	162,760	74.5%	226,093	78.2%
純資産額	49,417	27.1%	49,684	23.4%	55,712	25.5%	63,064	21.8%
総資産額	182,046	100.0%	212,694	100.0%	218,472	100.0%	289,157	100.0%



b. 主な経営指標

	H18年	H19年	H20年	H21年
総資本利益率/ROA	1.8%	2.0%	1.2%	0.8%
総資本回転率	1.33回	1.40回	1.24回	1.38回
流動比率	131.69%	119.54%	107.49%	109.22%
自己資本比率	27.15%	23.36%	25.50%	21.8%
売上債権回転期間	33.88日	28.13日	29.87日	6.61日
棚卸資産回転期間	6.07日	4.54日	4.3日	3.08日
借入金依存度	46.86%	43.35%	47.21%	42.34%
一人当たり売上高	12,109千円	14,466千円	13,202千円	21,590千円

総資本回転率が1.2~1.4回であり、売上債権の回収は1ヶ月以内ですが、H20年により固定資産額が増加しており、流動比率を低下させる要因のひとつになっています。また、負債が総資産の8割弱を占めており、資産のほとんどを借入金等の他人資本で賄っていることが読み取れます。借入金依存度も50%近くあります。

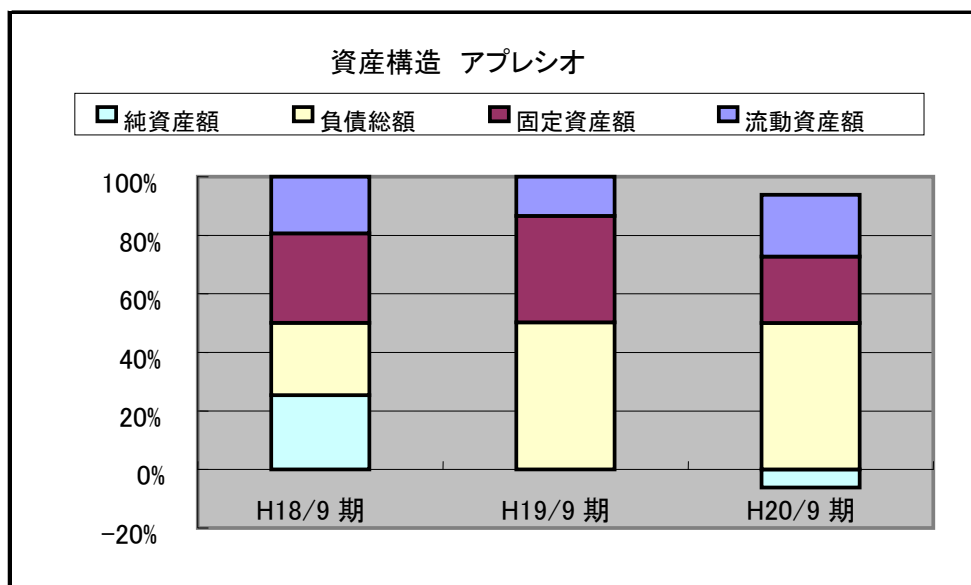


(2) アプレシオの資産構造と主な経営指標

a. 資産構造

単位：金額百万円、構成比%

	H18年		H19年		H20年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	970,962	38.6%	545,666	26.8%	823,098	48.1%
固定資産額	1,537,911	61.1%	1,473,256	72.3%	888,481	51.9%
負債総額	1,239,422	49.2%	2,038,055	100.0%	1,950,538	114.0%
純資産額	1,278,354	50.8%	19	0.0%	△ 238,959	-14.0%
総資産額	2,517,776	100.0%	2,038,074	100.0%	1,711,579	100.0%



b. 主な経営指標

	H18年	H19年	H20年
総資本利益率/ROA	-6.85%	-62.69%	-74.93%
総資本回転率	1.17回	1.82回	1.89回
流動比率	153.33%	66.81%	45.92%
自己資本比率	50.77%	0%	-13.96%
売上債権回転期間	22.54日	36.02日	64.75日
棚卸資産回転期間	3.96日	5.86日	7.05日
借入金依存度	29.73%	67.56%	73.28%
一人当たり売上高	4,771千円	5,733千円	3,778千円

平成 18 年には 150%以上あった流動比率が翌年には大幅に下降しています。自己資本比率も下落し、借入金依存度も上昇しています。これは、平成 18 年 10 月より大型商業施設やリゾートホテル内、東京銀座や関西空港内に店舗を出店し、積極的に設備投資を行ったため、借入金が増加したことが原因と考えられます。

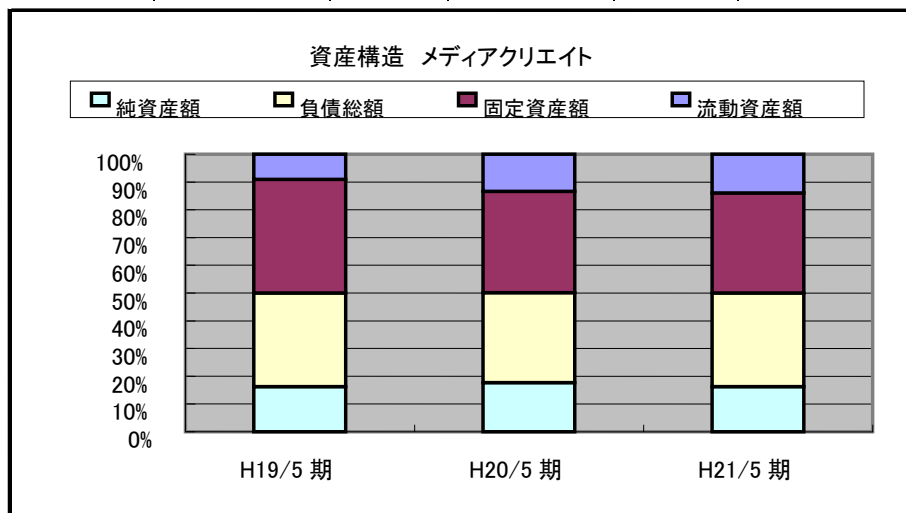
また、平成 20 年には不採算店舗の撤退により固定資産は減少しましたが、店舗の売却損および減損損失、事業再構築費用の計上により、利益率はさらに悪化し、債務超過となっております。

(3) メディアクリエイトの資産構造と主な経営指標

a. 資産構造

単位：金額百万円、構成比%

	H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	398,200	18.0%	627,448	26.8%	735,255	27.8%
固定資産額	1,815,699	82.0%	1,708,402	73.0%	1,903,122	72.0%
負債総額	1,492,383	67.4%	1,510,138	64.5%	1,781,866	67.4%
純資産額	721,513	32.6%	831,158	35.5%	860,693	32.6%
総資産額	2,213,896	100.0%	2,341,296	100.0%	2,642,559	100.0%



b. 主な経営指標

	H19年	H20年	H21年
総資本利益率/ROA	-12.71%	4.71%	1.12%
総資本回転率	1.89回	1.78回	1.50回
流動比率	45.26%	72.71%	95.08%
自己資本比率	32.59%	35.50%	32.57%
売上債権回転期間	1.75日	2.05日	0.92日
棚卸資産回転期間	7.63日	6.00日	4.34日
借入金依存度	50.09%	31.40%	25.37%
一人当たり売上高	39,172千円	45,724千円	42,661千円

平成20年にはコスト削減活動により利益率は改善されており、固定資産も店舗の撤退や設備の見直し等により、減少傾向にあります。自己資本比率は32.5%~35.5%と安定して推移しており、借入金依存度も減少しております。

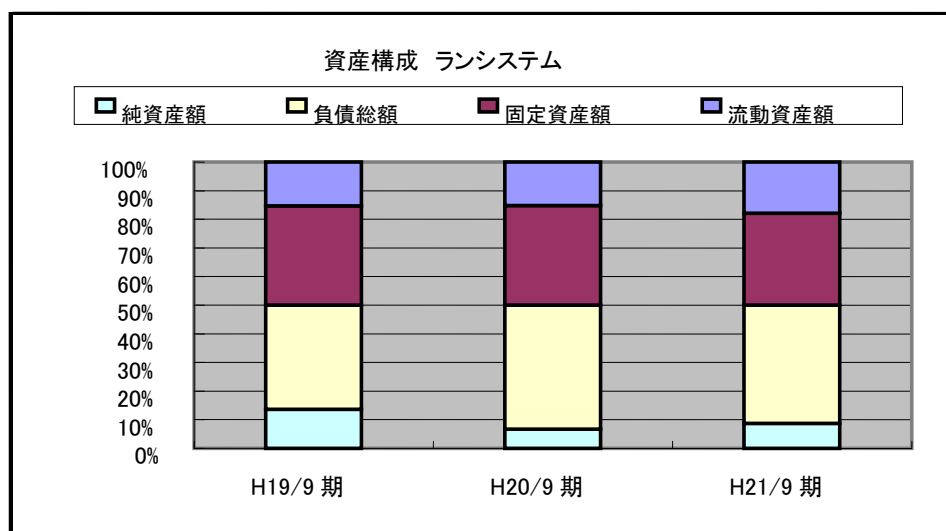
また、翌年には有利子負債の増加や減損損失の計上により、利益率は下落しています。

(4) ランシステムの資産構造と主な経営指標

a. 資産構造

単位：金額百万円、構成比%

	H19年		H20年		H21年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
流動資産額	2,678,048	30.6%	2,051,763	30.3%	2,093,702	35.8%
固定資産額	6,083,805	69.4%	4,712,803	69.7%	3,761,718	64.2%
負債総額	6,370,281	72.7%	5,854,975	86.6%	4,833,477	82.5%
純資産額	2,391,569	27.3%	909,590	13.4%	1,021,943	17.5%
総資産額	8,761,850	100.0%	6,764,565	100.0%	5,855,420	100.0%



b. 主な経営指標

	H19年	H20年	H21年
総資本利益率/ROA	0.16%	-21.13%	1.92%
総資本回転率	1.69回	1.92回	1.84回
流動比率	93.48%	69.38%	69.98%
自己資本比率	27.30%	13.45%	17.45%
売上債権回転期間	6.10日	6.42日	5.23日
棚卸資産回転期間	26.79日	18.51日	19.05日
借入金依存度	59.25%	66.14%	63.69%
一人当たり売上高	57,047千円	57,110千円	60,439千円

固定資産額は総資産の7割弱、負債が総資産の8割を占めており、借入金依存度も60%を超えています。

平成20年には子会社のカジュアルウェア事業部門を廃止したため、棚卸資産回転期間が短縮されたと考えられます。

また、平成21年には社債、長期借入金の返済により、自己資本比率は微増し借入金依存度も若干低下しています。

## 6. ネットカフェ（複合カフェ）の財務指標の特徴

### (1) 中小・小規模企業

- ・ 収益面では、一人あたりの年間売上高は 2200 万円であり、原価率が約 70% となっています。また、材料費と人件費で経費 50%弱を占めています。
- ・ 一方で、資産面から見ますと固定資産と負債の割合が多く、店舗やその付帯設備の調達資金を借り入れに頼り、借入金依存度が 40%を超えています。また、固定資産が増加傾向にあり、ネットカフェも含んだ一般的な娯楽施設や店舗が増加していることが推察されます。

### (2) アプレシオ

- ・ 設備関連費用が総コストの約半分を占めており、店舗や付帯設備の維持や修繕にかかる費用が収益を圧迫しています。
- ・ 利用料の収入の他、飲食サービスの提供、アメニティグッズ等の販売を行うとともに、アジアンヒーリングサロン等の付加価値の高いサービスを提供し、平成 18 年までは業績を伸ばしておりましたが、新店舗の出店や設備の導入等、過剰な設備投資を行った結果、借入金が増加し債務超過となっております。

### (3) メディアクリエイト

- ・ コスト削減や店舗数の見直しにより、平成 20 年に営業利益は黒字化しております。設備関連費用は 45%前後ですが、業務活動経費は減少しており、コスト削減等の合理化の成果が現れているといえます。
- ・ 中小企業と同様に、総資産の内、固定資産と負債の占める割合が高くなっております。

### (4) ランシステム

- ・ ネットカフェ以外にゲームソフトの販売を行っているため、材料費率は約 40%、人件費が 17%前後と、メディアクリエイトとは全く逆の比率を示しております。販管費等の業務活動費は改善され、営業利益黒字化に寄与しています。
- ・ 固定資産と負債の割合が高く、借入金依存度は高い数値を示しています。

## 7. ネットカフェ（複合カフェ）の課題

### (1) 出店の見直しと新たな顧客層の獲得

複合カフェは比較的参入障壁が低いことから一気に定着し、出店数を増やしてきましたが、一方で同業他社との差別化のために岩盤浴施設等の設置や飲食部門の充実化等で重装化が進む傾向があります。このため、資金繰りがタイトとなり、アプレシオのように破綻する企業もみられます。今後はさらに不採算店舗の撤退と出店計画の見直しを行うことが急務と考えられます。具体的には、利便性の高い駅前路面店の出店を増やして通勤客の集客を狙い、郊外型ショッピングセンターには子供連れの主婦層をターゲットにする等、環境に合った店舗作りを行うことが必要でしょう。また高齢者向けに介護施設やその周辺等への出店も、新たな顧客獲得できる可能性があると思われれます。

### (2) 借入依存体質からの脱却

財務指標の特徴として借入金依存度が高いことがあげられます。出店計画の見直しやコスト削減等により創出したキャッシュを借入の返済にあて、自己資本の増強を行うことが、将来業界で生き残るためには必要であると考えられます。

以上