

# フィットネス業界の財務診断

城南支部 財務診断研究会

Copyright Hiroki Morisada

2024年4月17日（水）  
中小企業診断士 森貞 博貴

# アジェンダ

はじめに（5分）

本論（25分）

フィットネス業界を学ぶ

～アフターコロナで業界を待ち受ける課題は？～

事例企業説明（15分）

～どうやって課題に対応しているか？～

個人ワーク（20分）

チームディスカッション（15分）

発表 + 予備（10分）

# 自己紹介



氏名

**森貞 博貴**（もりさだ ひろき）

経歴

1995年4月大阪生まれ。  
大阪大学人間科学部卒業。

2018年4月**上場アミューズメント企業**に入社し、  
北海道のアミューズメント施設で勤務し、ゲームセ  
ンター・キッズインドアプレイグラウンド・スポーツエン  
ターテインメント事業を経験。  
その後、**コロナ真っ只中で経営管理**を担当。  
診断士合格後に経営戦略チームに異動し、現職  
に至る。

・中小企業診断士 令和3年度合格  
-令和5年4月より、東京協会 城南支部 所属

ほか、2級FP技能士・日商簿記2級・サービス接  
遇検定準1級取得。

# 自己紹介 ～趣味～

## ① 岩盤浴・ロウリュウ

月に1～2回行かないと体が悲鳴を上げます涙



## ③ 音楽・ライブ

(見るほう・演奏するほう)



## ② お笑い (見るほう専門)

お笑いプレミアム会員にも入っています!



## ④ 野球観戦



## 今回の発表の目的

---

- フィットネス業界の未来を考えたい

人生100年時代、フィットネスの今後担う役割は大きい。

一方で、フィットネス業界は事業継続の難易度が非常に高いレッドオーシャン領域である。

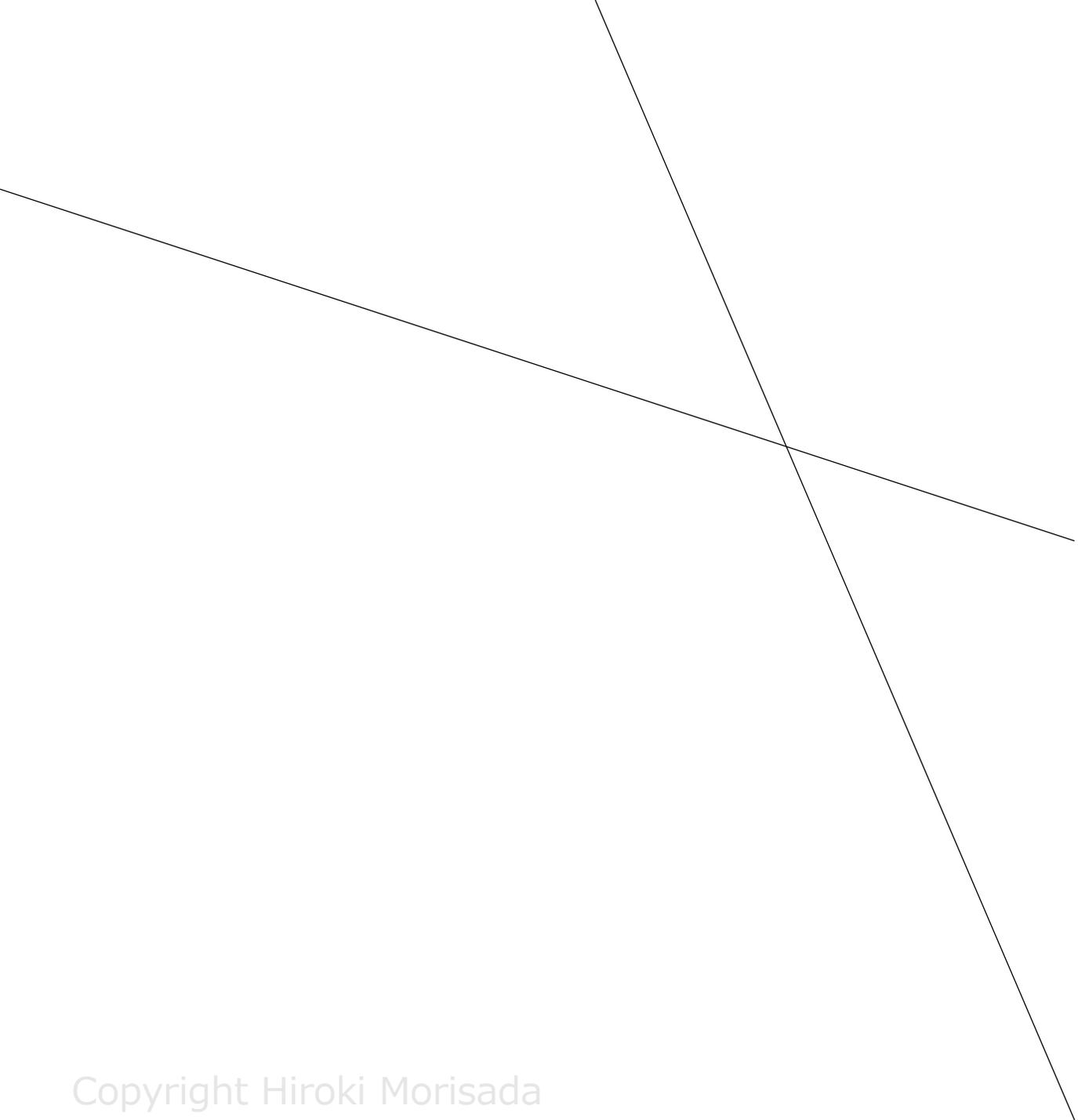
そのような領域の中でもがく企業を財務視点から分析し、今後のフィットネス業界に関わる中小企業様の支援に役立つきっかけとしたい。

+ 私自身もフィットネス業界への新規事業を現業にて計画中。

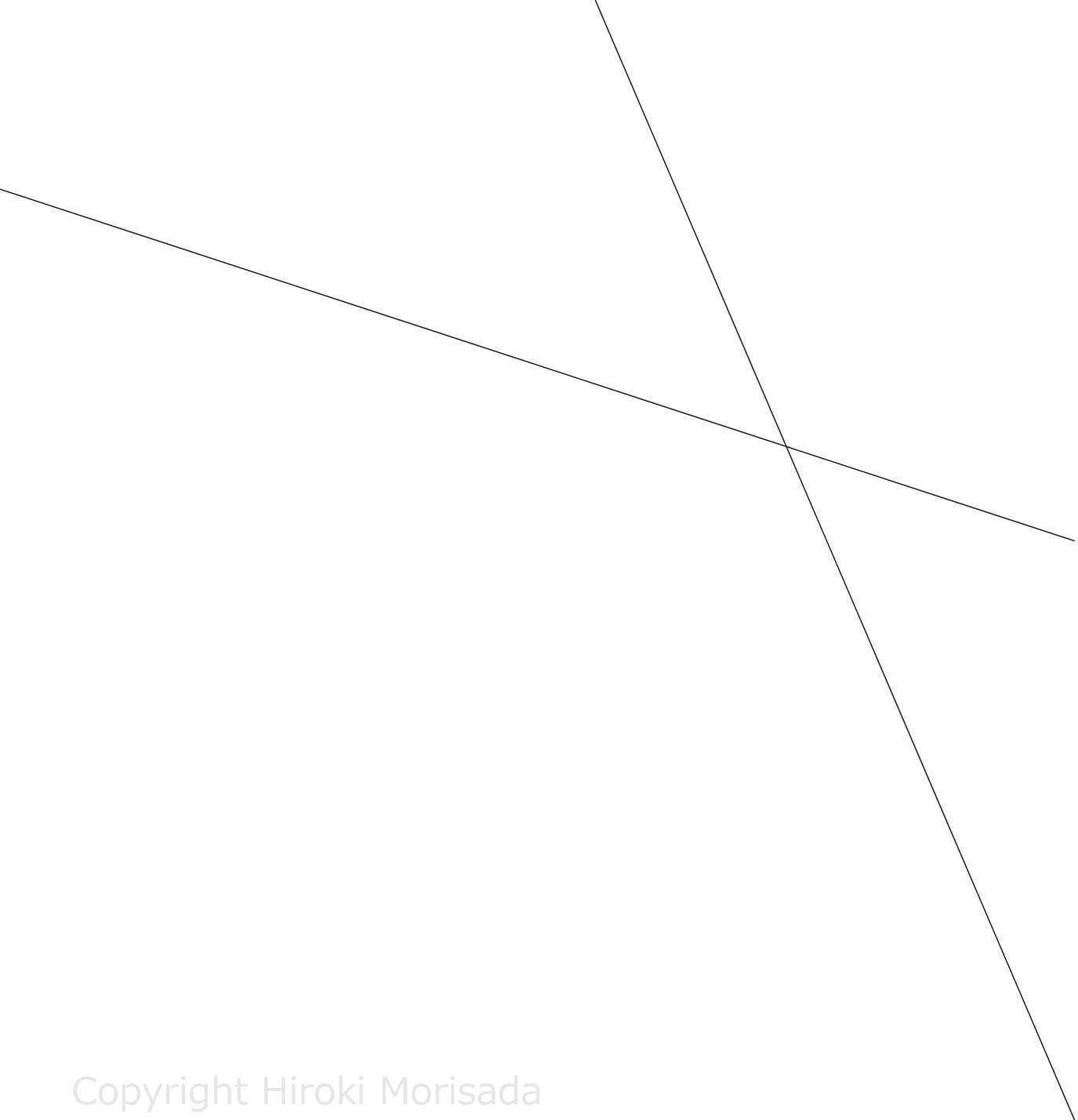
この発表を通じてフィットネス業界へのより深い理解をしたいと考えている。



参加者の皆様の知見もいただきながら、この時間を一緒に有意義にできればと思います！



# フィットネス業界について



の前に。。。。

「フィットネス」と聞くと何を思い浮かべますか？？



筋トレ・ダイエットのための**運動**、  
というイメージが強いかもしれません



# フィットネス = 運動ではない？

フィットネスを運動ではなく「健康な状態になること」と捉えて、事例企業を見ていきたいと考える。

## フィットネスとは？

- 健康。また、健康や体力の維持・向上を目的として行う運動。 ※1 (日本でのニュアンス)
- 「健康であること、体調が良いこと」または「適切性、ふさわしさ」 ※2 (英単語に則った意味)

キーワードは**健康**。

運動はフィットネスを実現するための手段の意味合いが強い。

ちなみに似た言葉にエクササイズがある。その意味を確認しても、フィットネスは運動行為そのものでなく、「健康」を目指す営みであると捉えられる。

- エクササイズは「運動」に意識の重点を置いたトレーニング。
- フィットネスは、運動はもちろん「健康」に意識を向けた、食事を含むトータルトレーニング。 ※3

※1出展：小学館「デジタル大辞泉」

※2出展：fit (フィット) とfitness (フィットネス) の意味と使い方 | ネイティブと英語について話したこと (talking-english.net)

※3フィットネスの意味は？エクササイズとの違いを紹介！ (spojoba.com)

# 実は広い！？フィットネスの領域

フィットネスの領域はウェルビーイングと密接に関連し、健康へのアプローチが様々な方向から実践されている。今回はその中でも環境変化の中で「フィットネスクラブ≠運動だけをする場所」に向けて、様々なチャレンジをしているスポーツクラブに着目する。

リラクゼーション領域



食事領域

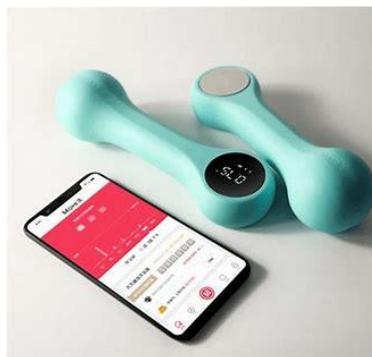


睡眠領域



トレーニング領域

自宅 トレーニング



フィットネスクラブ トレーニング

今回の重点領域

# フィットネスクラブの歴史

日本におけるフィットネス業界は1960年代の東京オリンピックを機に登場。以後、ブームも後押しし、日本全国に展開。

年代	世間の動き	フィットネス業界の歴史
1930年代		
1950年代		
1960年代	東京オリンピック(1964)	<b>【胎動期】</b> 民間スイミングクラブ登場(1965)  株式会社セントラルスポーツクラブ設立(1969)
1970年代		<b>【黎明期】</b> ダイエーレジャーランド1号店オープン(1971)  Do Sports晴海(総合スポーツクラブ)オープン(1972)  <b>オイルショック(1973)</b> NAS1号店「NAS花畑」オープン(1973)  ビーブル1号店「西宮ビーブル」オープン(1974)  <b>ジョギングブーム</b> <b>ダンスブーム</b> <b>テニスブーム</b> セントラルスポーツ1号店「セントラルスイムクラブ千葉」オープン(1976)  株式会社ビーブル設立(1978) ルネサンス企画設立(1979)

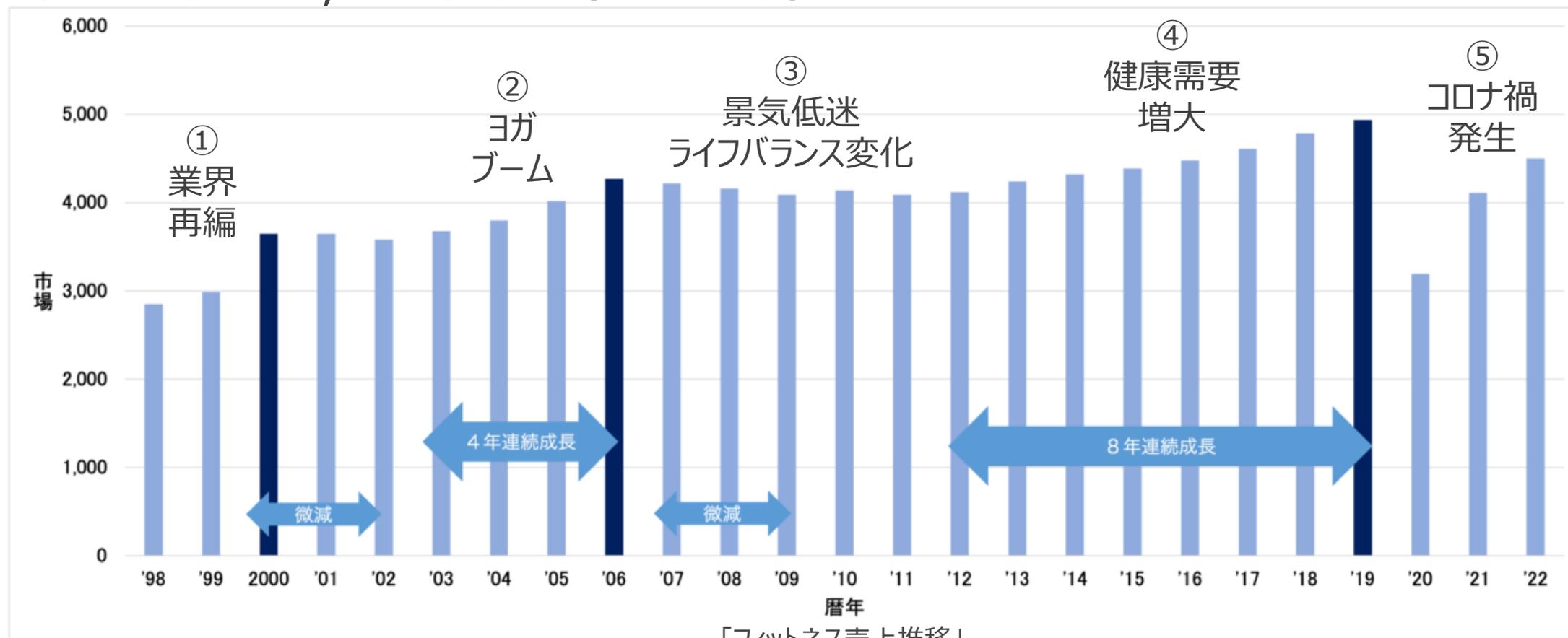
1980年代前半	東京ディズニーランドオープン(1983)  ('80年代)エアロビクスブーム スイミングスクールブーム スキーブーム スキューバブーム ゴルフブーム	<b>【第1次成長期】</b> ケネス・クーバー氏来日(1981)  「ユナイテッドスポーツクラブエグザス青山」オープン(1983)  「セントラルフィットネスクラブ新橋オープン」(1983)  プール付帯クラブ増加～クラブ大型化・一般化('80年中期)  「企業フィットネス」始まる  ローインパクトエアロビクス導入始まる(1986)
1980年代後半	少子化   <b>バブル経済</b>	<b>【第2次成長期】</b> 都心だけでなく郊外にも大型クラブ  20代女性から30～40代男女へマーケット拡大  スイミングスクールからフィットネスクラブへの業態転換  都心部で高額クラブ  ティップネス1号店「ティップネス渋谷」オープン(1987)  新設ラッシュ・年間200店以上開業(1987～1990)  エアロビクスプログラムをマーケティングする動き強まる(1989)  ビーブル「ジャザサイズジャパン」設立(1989)

- 1969年
  - 事例企業「セントラルスポーツ」創業
- 1980年代以降
  - クラブの大型化・一般化が進み、多種多様な業態が誕生。
- 1990年代
  - バブル経済崩壊後の消費の冷え込みとともに、ビジネスモデルの見直し

# フィットネスクラブの歴史・市場規模

90年代後半以降も、フィットネス領域はライフスタイル・ブームといった外部環境の影響を大きく受けながらも、変化に適応して市場を拡大させてきた。そして、コロナウイルス蔓延による影響を大きく受けた領域。

- 市場規模：4,503億円（2022年）



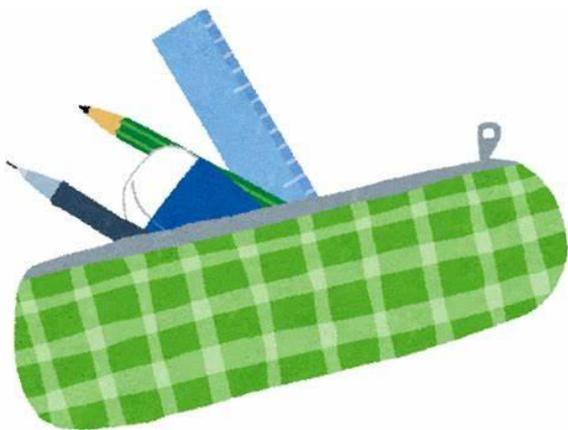
「フィットネス売上推移」  
（『レジャー白書2022』よりFitnessBusiness編集部にて作成したものを引用）

# BREAK TIME

---

この中でフィットネスクラブの全盛期（2019年）の5000億に近い市場は？？

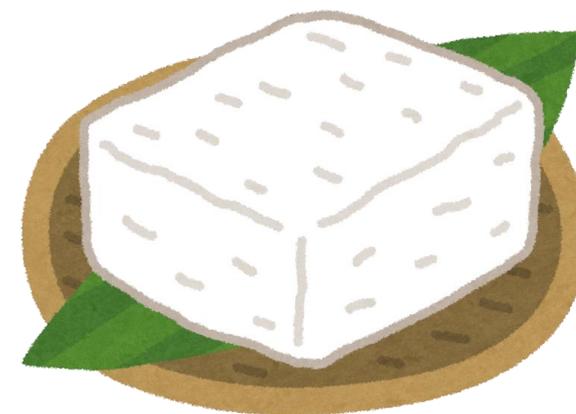
①文具・事務用品

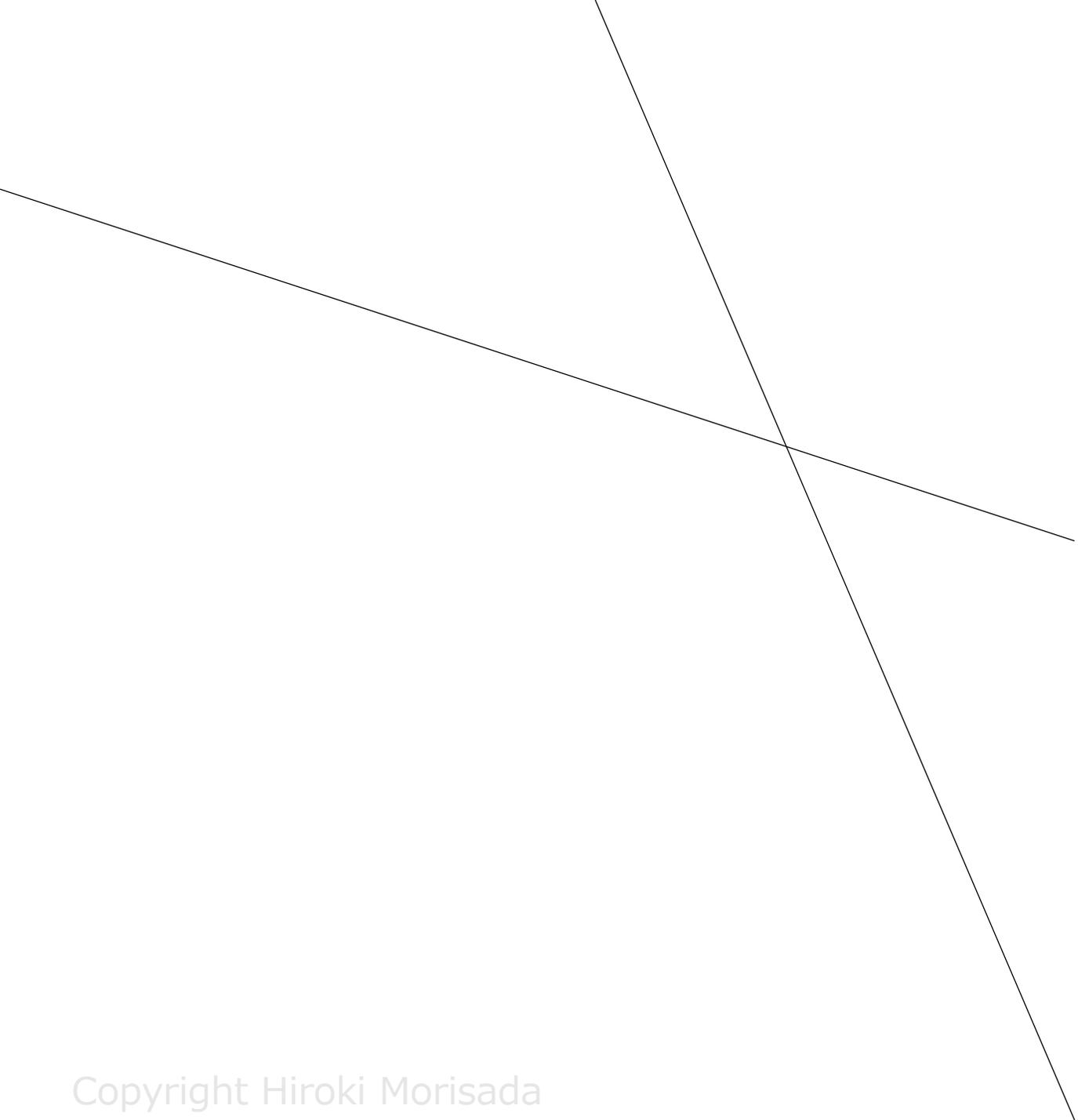


②家庭用ゲーム



③豆腐





業界を待ち受ける課題は

# フィットネスクラブの直面する問題

---

フィットネス領域は競合多数かつ、設置MDのコモディティ化により他企業との差別化が非常に難しく、安い、近い、楽の3文句が差別要素になっている業界である。

## □ 主要な問題

- 競合によるレッドオーシャン化
- MD差別化が難しく、価格競争が深刻化
- 会員制ビジネスの限界
- フィットネス参加率の低さ（日本は3%）



次項より発表者所感も交えて説明

# 問題①：レッドオーシャン状況

フィットネス領域は複合型（プール等併設）、24時間ジム、オンライン、ヨガ、パーソナルなど、幅広い形で展開。2000年代からは差別化を狙ったコンセプト型も増加傾向にある。

## フィットネス業界カオスマップ2022



- レッドオーシャン理由
- 健康需要の高まり
  - +
  - 参入障壁の低さ

## 問題②：価格競争の深刻化

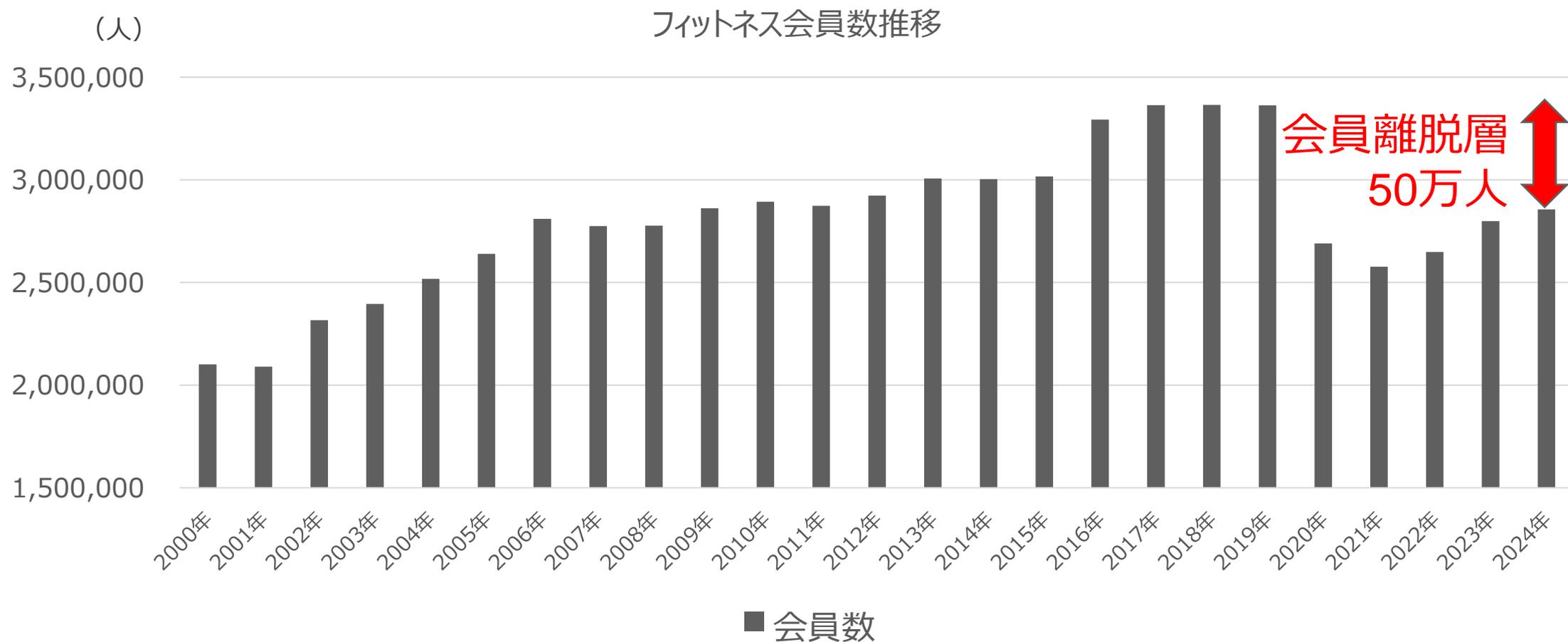
トレーニングマシンの差別性が少なく、業界のコモディティ化が進行。決められた立地で勝つため、近隣施設との金額による競争が深刻化している。また、差別化要素であったトレーナーによるプログラムも人材不足の問題を顕著に受けている。

差別化要素を見出すには？	取り組み	問題
Product	新コンテンツの導入 新コンセプトでの展開実施	高い投資がかかる可能性大 洗練された事業アイデアが求められる
	マシンの稼働維持 清潔感ある空間の確保	顧客への価値がなかなか可視化されにくい
Place	好立地への出店	出店場所の確保の不確実性 好立地 = 高単価によるPriceへの影響
Promotion	体験後のイメージの可視化	そもそもの差別化要素の明確化が必要
People	トレーナーによる付加価値提供	トレーナーの人材不足
Process	DX化による効率化	

従来の課題 + DX化による無人化運営の加速でより差別化が困難になり、価格競争へ

### 問題③：フィットネス会員の状況

コロナ禍を経て、幽霊会員と呼ばれていた層が一斉に離脱。加えて、コロナ明けのライフスタイルの変化により、会員費に依存したビジネスが行いづらくなり、転換期にある。



## 問題④：フィットネス参加率

日本は世界各国と比べると、公的医療保険・フィットネスへの考え方から、フィットネス参加率がわずか3%と低い状況である。

### □ 主な要因

- 公的医療保険の視点
  - 参加率の多い米国は民間保険が中心で無保険の人の割合が多い。
- 国土と建築費用
  - 米国と異なり広大な敷地を有していない（→建設費用も掛かり、利用費用が他国より高い傾向に。）
- フィットネスへの国民の考え方
  - フィットネスの目的はダイエット
  - 健康をサポートする場という意識が浸透しない。（歯医者と同じ理論）

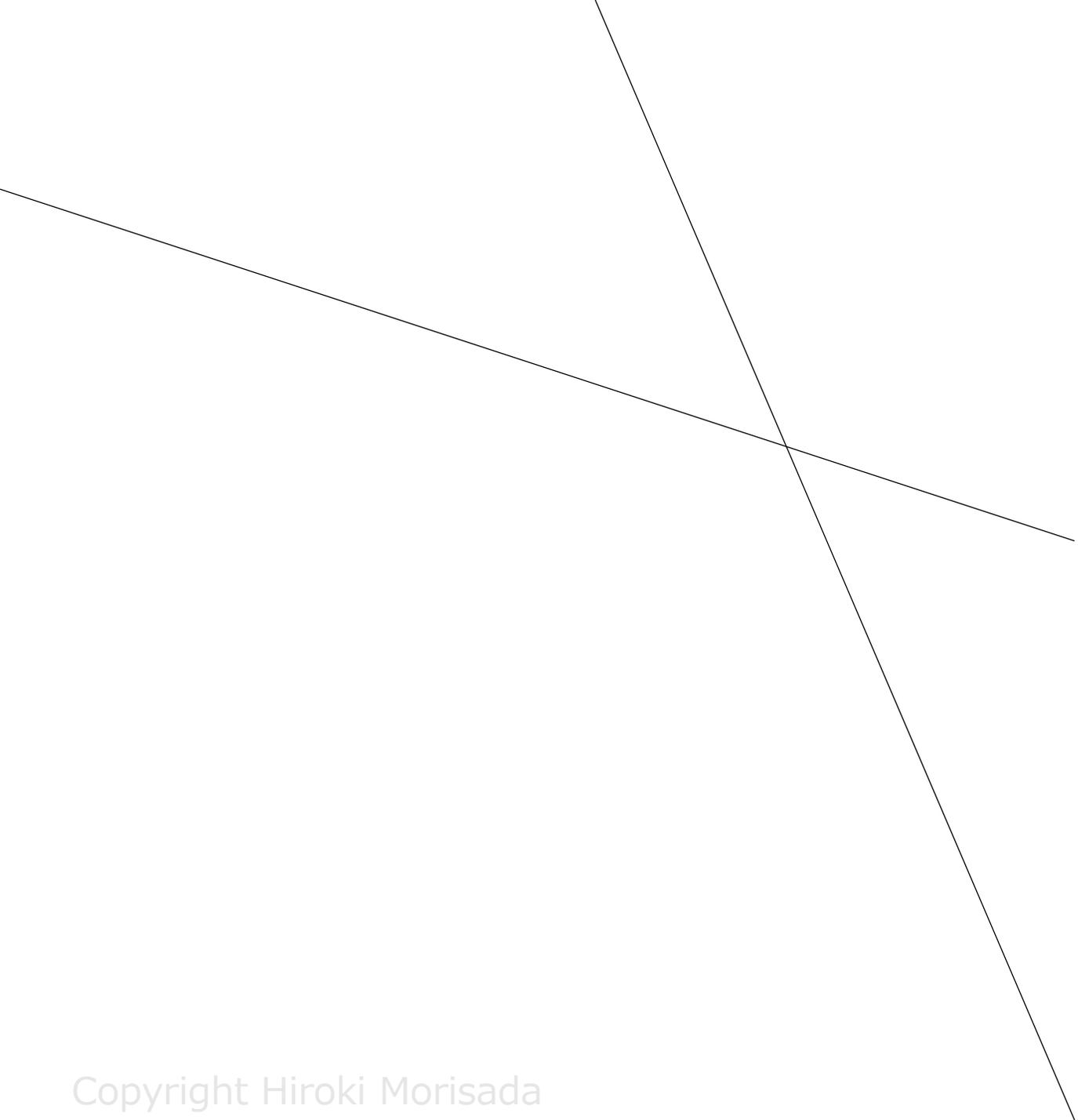
順位	国名	クラブ数	会員数（人）	参加率	人口（万人）	クラブ当たり人口（人）
1位	スウェーデン	1,620	2,140,000	21.15	1,012	6,247
2位	ノルウェー	1,129	1,100,000	20.79	529	4,686
3位	アメリカ	38,477	60,866,000	18.68	32,589	8,470
4位	デンマーク	1,363	1,050,000	18.26	575	4,219
5位	オランダ	2,000	2,900,000	16.92	1,714	8,570
6位	フィンランド	1,538	923,000	16.78	550	3,576
7位	カナダ	6,156	5,614,500	15.32	3,666	5,955
8位	オーストラリア	3,715	3,730,000	15.06	2,477	6,668
9位	イギリス	6,728	9,720,000	14.72	6,604	9,816
10位	ニュージーランド	690	650,000	13.43	484	7,014
11位	ドイツ	8,988	10,610,000	12.84	8,266	9,197
29位	カタール	235	110,000	4.01	241	11,660
30位	日本	4,950	4,240,000	3.35	12,675	25,606

※2018年各国フィットネス参加率（IHRSAグローバルレポートより）

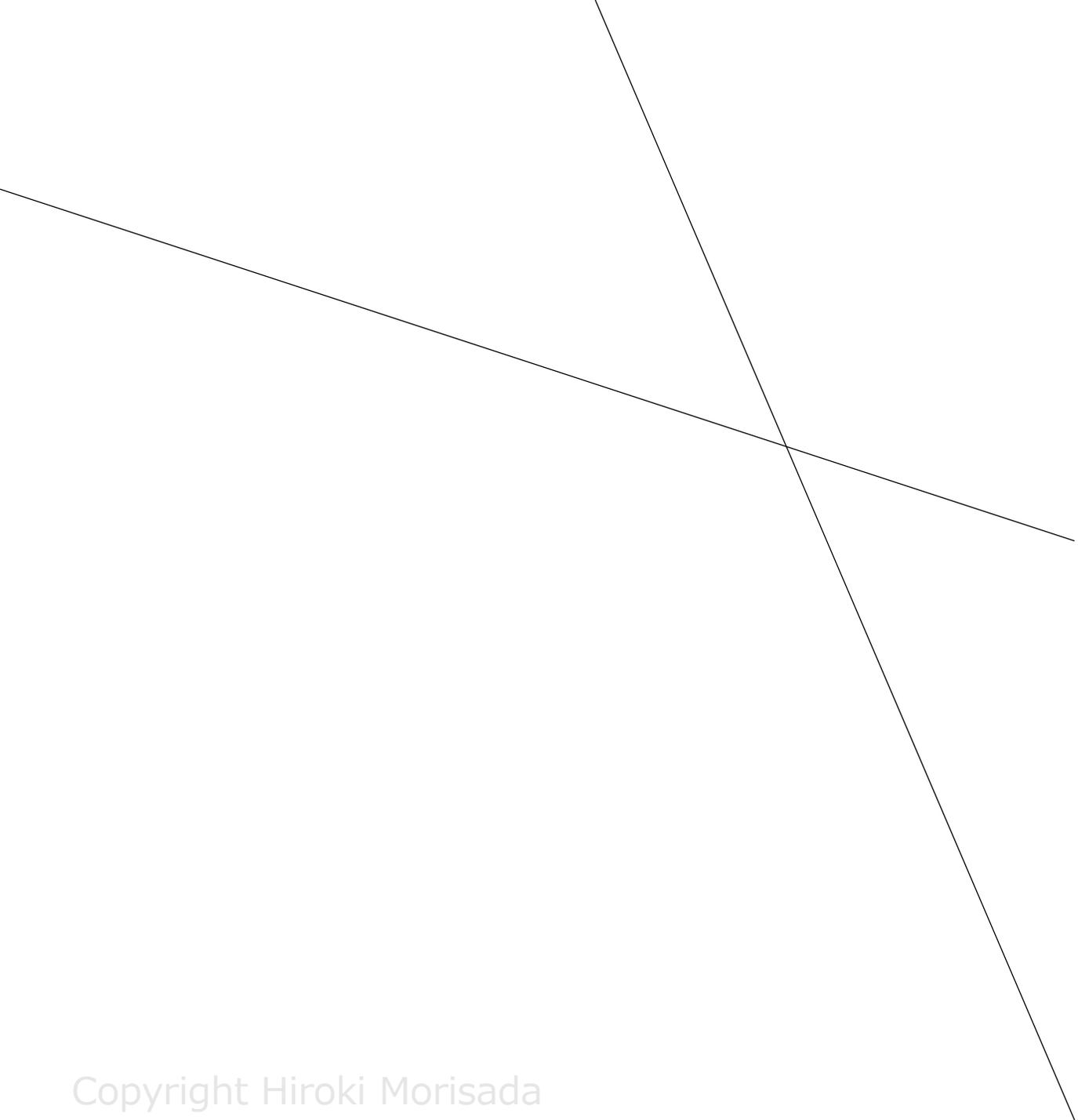
参加率3.3%・世界30位（アメリカの5分の1）

※1：世界に圧倒的な遅れをとっている日本のフィットネス参加率。壊せ、既成概念を。フィットネス参加率を増進する「PROJECT 3%→10%」始動！ | 株式会社hacomonoのプレスリリース (prtmes.jp)

※2：日本のフィットネス参加率が低い理由は？ 対策や課題を詳しく解説 | ATカンパニー株式会社 (a-t-company.jp)



# フィットネス業界 事例企業



の前に。。。

## BREAK TIME



### □Nobitel

1993年自動車販売事業として創業、多角経営を行い、2006年よりヘルスケア領域に進出

2021年9月1日より、2002年より使用していた(株)FUBIC（フュービック）から(株)nobitel（ノビテル）に社名変更。

従来スポーツクラブでもしていたストレッチに完全特化した新しいフィットネス施設「Dr.Stretch」が240店舗まで拡大。加えて、2020年には「伸ばす」に特化したストレッチピラティス施設「WECLE」を展開開始。

ヘルスケア領域からスポーツクラブ業界にも幅を広げている。

今後は過去最大の資金調達を実施し、国内に加えてアジアを中心に海外の出店計画を強化する。





## BREAK TIME

株式会社 ティップネス

□ティップネス（直営143店舗を持つフィットネスクラブ準大手。）

1986年10月、サントリーホールディングス株式会社（現在）の子会社として株式会社ティップネスを設立。  
2014年に日本テレビグループ入りし、現在に至る。（買収額244億。）

コロナ禍に対し、ティップネスが持つ強みを生かし、フィットネスクラブに限らない新たな模索を開始。

- ①(株)エクスフィットと連携し、ティップネス全面監修の本格宅トレゲームソフトを展開。
- ②吉本興業と連携し、人気芸人と一緒にフィットネスができる「スマイルフィットネス」を提供開始。※2
- ③ダンサーSAM（TRF）と協働開発したディスコ×フィットネスコンテンツをオンラインで配信開始。



※1：株式会社 ティップネス (tipness.co.jp)ニュースリリース



※2「お笑い」×「フィットネス」が生み出す相乗効果。吉本興業株式会社と株式会社ティップネスの取組 | エンタメ | Sport in Lifeプロジェクト

## BREAK TIME 最新のグローバルトレンドは？

### □フィットネスのゲーム化

サイクルフィットネスアプリ【ZWIIFT】



ステルス・コア・トレーナー



### □オムニチャネルフィットネスの推進

・クラブの中だけでなく、クラブ外も支援

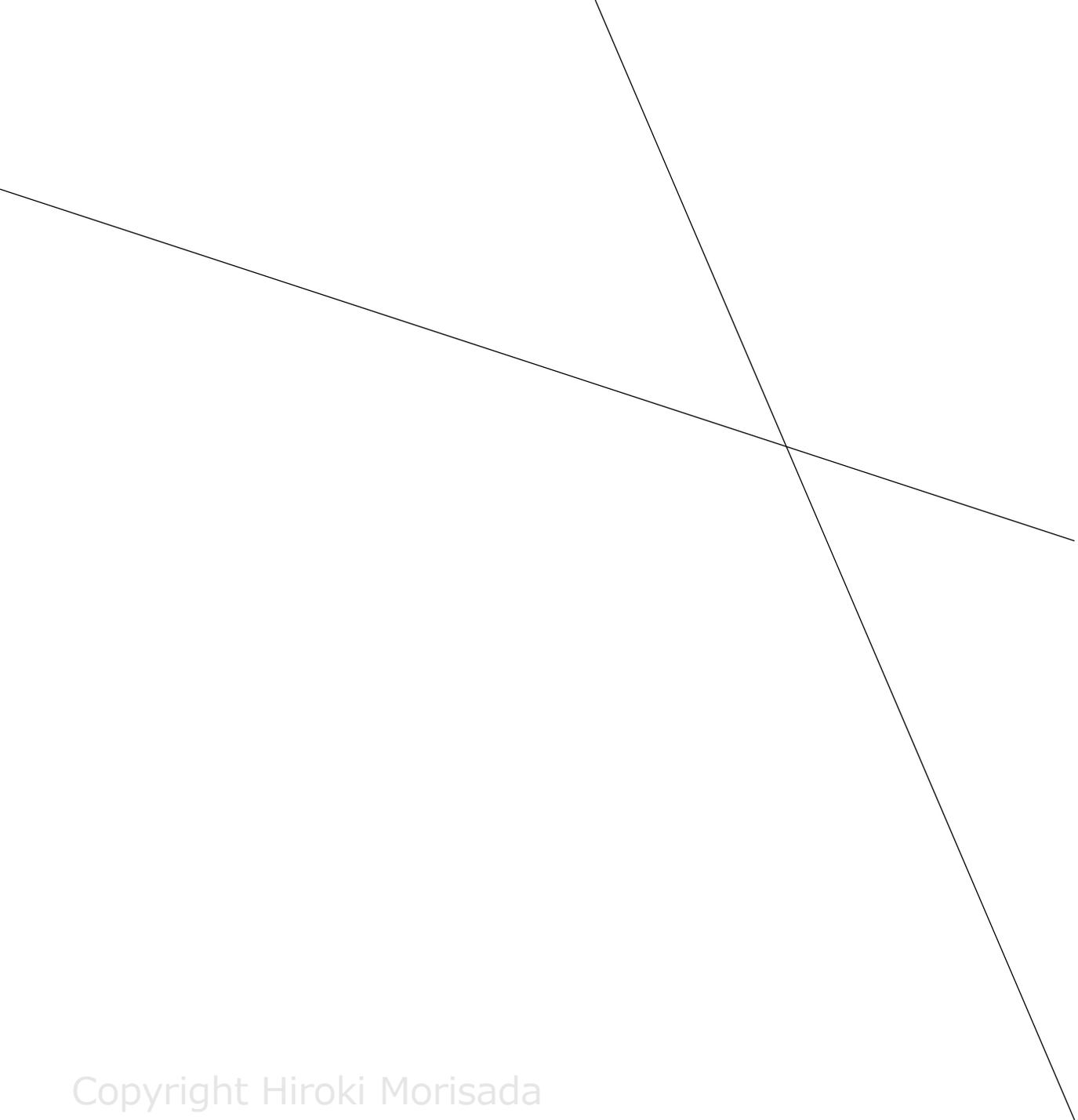
⇒フィットネスに関わるカスタマージャーニーを構築

ティップネスのオンラインフィットネス「torcia」



※1 : Zwift | The Indoor Cycling App for Smart Trainers & Bikes

※2ゲームしながらお腹痩せが目指せる！ハイテクなエクササイズマシンが海外で注目 - フロントロウ | グローカルなメディア (front-row.jp)



改めて  
フィットネス業界  
事例企業

## 始めに：フィットネス財務分析の留意点

---

フィットネス財務分析の前段で話した問題・課題を踏まえて、コロナ前後での変化をぜひ見てみながら、分析をしてもらいたい。

- 共通項目（チェックポイント）
  - コロナ禍の影響は全施設において発生。借入金による事業存続で打開の一手をどう打っているかを見てほしい。
- 事業特徴
  - 固定費型のビジネスであり、初期投資がかかる。
  - 会員制ビジネスが主流であり、新規獲得が常態的に求められる。

# 事例企業 一般財務情報

金額単位：（百万円）

	RIZAPグループ※	セントラルスポーツ	カーブスホールディングス
決算月	2023年3月	2023年3月	2023年8月 (20/3にコシダカグループから分離独立。単独上場)
本社所在地	東京都新宿区	東京都中央区	東京都港区
売上	160,519	43,602	30,022
営業利益	△4,495	1,850	3,852
当期純利益	△12,733	793	2,551
従業員数	4,606(臨時2,652)	1,018(臨時2,662)	568(臨時91)
総資産	142,691	42,565	39,111
フリーキャッシュフロー	△6,859	1,751	4,029

※RIZAPはIFRS導入企業。（次ページ参考を参照）  
当期純利益は親会社の所有者に属する当期純利益を記載

# 留意点：IFRSを考慮した調整項目について

IFRSは日本会計基準とは特別損益・リース会計にて差異あり。この中でコロナ禍の影響を大きく受ける特別損益について、本発表では調整を実施。（RIZAPグループのみ該当）

## (ご参考) 日本基準とIFRSの違い



**IFRSでは減損は営業利益の減益要因に**

本発表では振替項目が有価証券報告書内で確認できたこと、コロナ禍の特損が競合との比較参照の中で大きな影響となるため、**調整を実施**。

(IFRSその他収益/費用の特別損益への再振替)

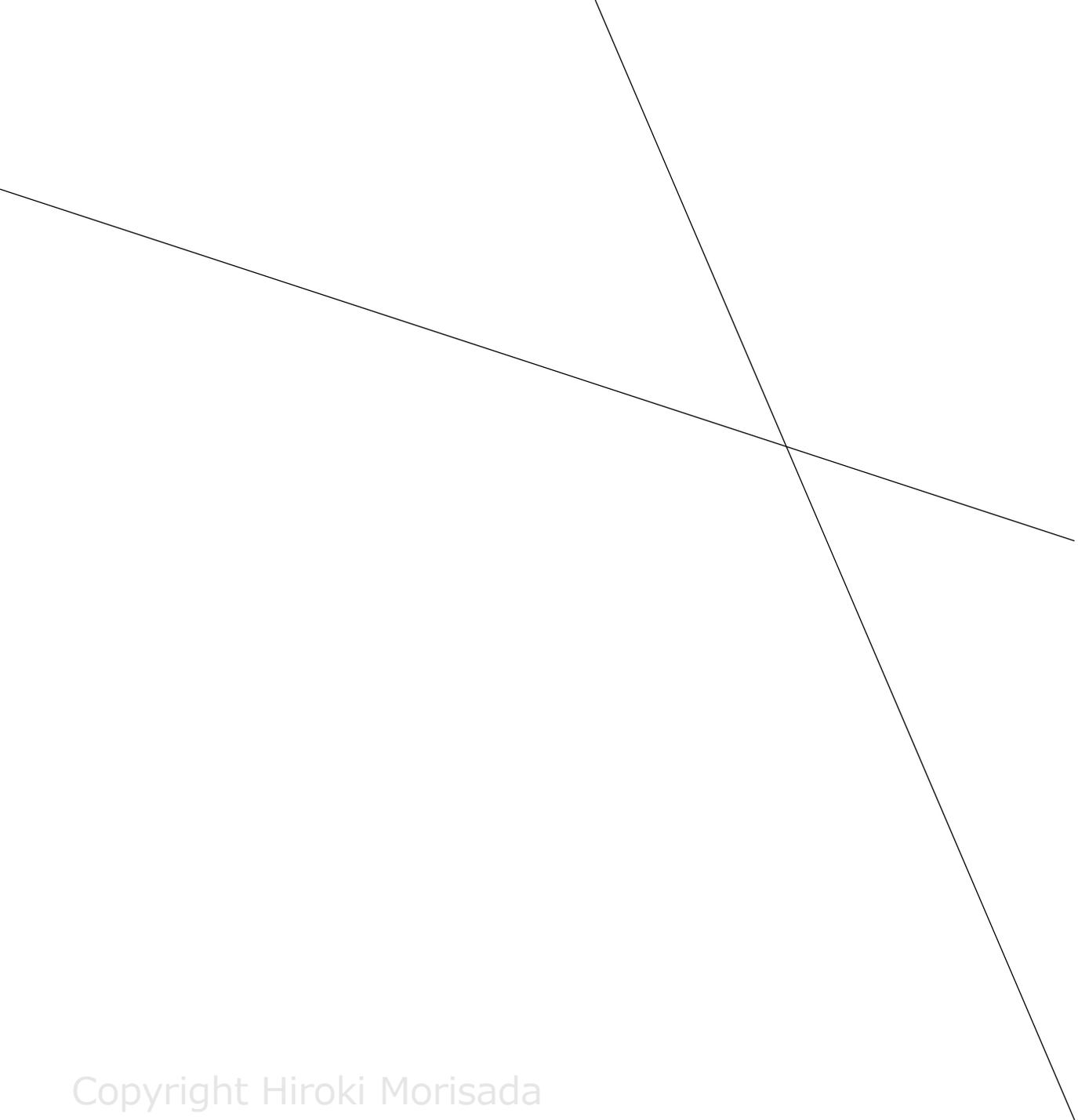
## IFRS16号(リース会計)影響について



chocoZAPの出店拡大に伴い  
IFRS上オンバランス処理される賃借料が増加



本発表では振替項目が有価証券報告書内で分解困難であることから**調整は実施しない**。



# 事例企業紹介

# 事例企業① RIZAPグループ(1/5)

2003年4月に健康用品の通信販売を目的として設立。(当時社名：健康コーポレーション株式会社)  
現在では健康に関わる多岐の領域で展開を行うフィットネスクラブ大手。

## 理念

### 「人は変わる。」を証明する

すべての人には、理想の自分がある。  
若い人も、年齢を重ねた人も、恵まれた人も、そうでない人も、どんな人にもなりたい自分に変わりたいという想いがある。  
私たちは、すべての人が、理想の自分に絶対に変われると確信している。  
私たちは、お客様のその想いに全身全霊で向き合い、想いを叶えるまで絶対に諦めない。  
そして、私たち自身も、様々な壁に立ち向かうことで、お客様と一緒に変わっていきけると信じている。  
“本当に、人は変わる？”  
誰もが信じたくても信じきれないこの問題に、私たちは挑戦し続け、「人は変わる。」を証明し続けます。

## ビジョン

### 「自己投資産業でグローバルNo.1」

当社は「自己投資産業でグローバルNo.1ブランドとなる。」ことを経営の中心に据え、以下の2つの方針のもと、高付加価値の商品・サービスを提供し続けることを使命として事業を推進しております。

### RIZAP/chocoZAPを中心とした成長の加速

今後も当社グループの中核を成していくのがRIZAP、そして2022年7月にスタートし急成長をしているchocoZAPを始めとしたヘルスケア領域だと考えています。事業間のシナジーを強化し、お客様と生涯に渡って継続的なサービスが提供できるビジネスモデルへの転換を進め、持続的かつ安定的な成長を目指してまいります。

### 事業提携戦略の強化

当社グループの持つメソッドおよびノウハウを活用して、業界のリーダー企業との積極的な事業提携を進め、また、大学・医療機関との共同研究、自治体との連携など様々な提携を進める中で、市場における新たな価値の創造ならびに新たな収益基盤の構築を目指してまいります。

# 事例企業① RIZAPグループ(2/5)

他事例企業との大きな差異はインベストメント事業の存在と新業態『chocoZAP』への投資の金額とスピード感。



## 事業内容



### ヘルスケア・美容事業

「ヘルスケア・美容」事業では、パーソナルトレーニングジム「RIZAP(ライザップ)」及びコンビニジム「chocoZAP」等のRIZAP関連事業の運営、体型補正用下着、美容関連用品・化粧品・健康食品の販売等をおこなっています。



### ライフスタイル事業

エンターテインメント商品等の小売およびリユース事業の店舗運営、インテリア雑貨、アパレルおよびアパレル雑貨、スポーツ用品の企画・開発・製造および販売等をおこなっております。



### インベストメント事業

グループ会社間でのシナジーを支える機能会社群として安定的な収益創出を目指すセグメントです。

# 事例企業① RIZAPグループ(3/5)

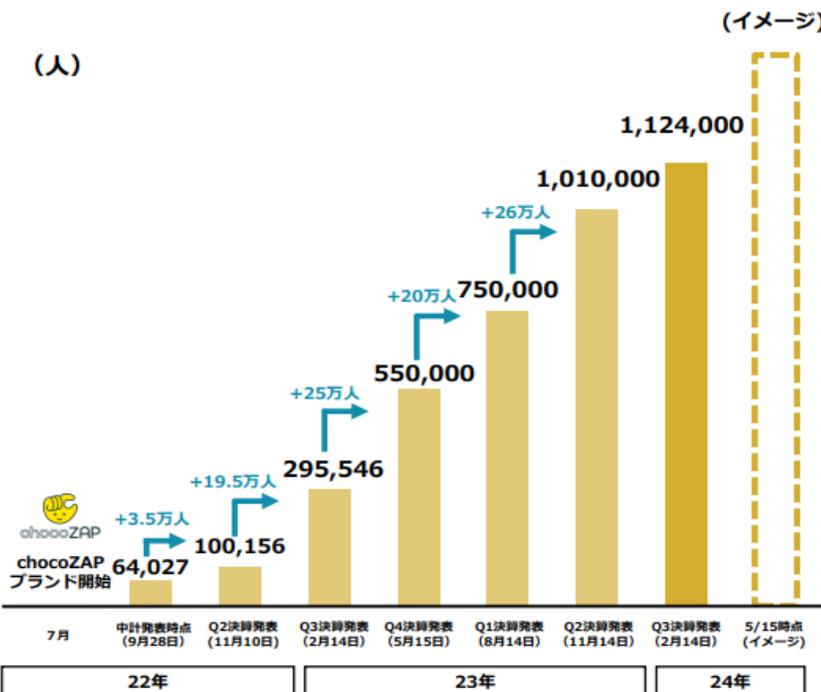
近年は『chocozap』の出店が加速。会員数も右肩上がりとなり、拡大フェーズの真ただ中の状況。出店に関してはFY23 4Qは計画的な出店を抑制し、FY24以降に再加速を予定。

## グループ全体の店舗数推移



※ 2023年6月以前の数値は、chocoZAP以外の旧屋号を含む合計店舗数

## chocoZAP会員数の推移



下期は  
品質向上に集中



来期以降 会員増加ペース  
再加速へ

※ アクティブ会員のみ (退会者は含まず)





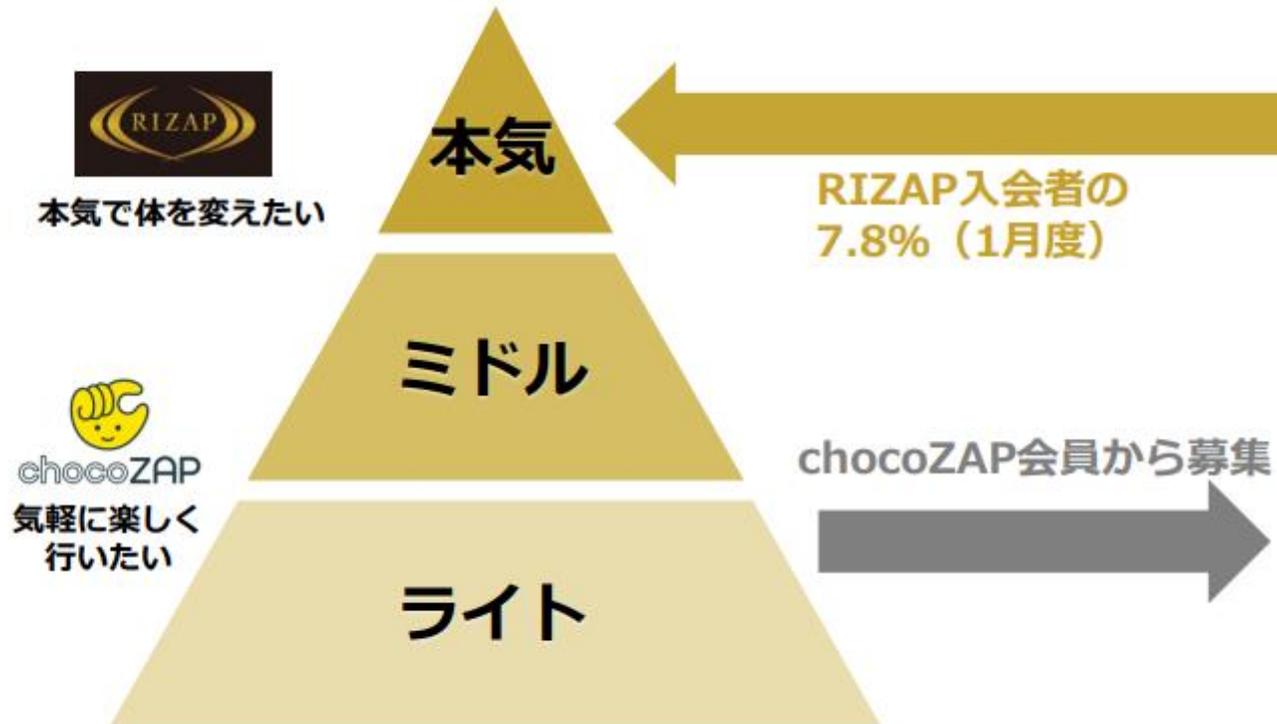
# 事例企業① RIZAPグループ(4/5)

拡大フェーズも進み、『RIZAP』サービスへの相互流入も始まっている。

## chocoZAP×RIZAP連携



### chocoZAP会員からのRIZAPボディメイク入会が進展



2024年1月からスタート

chocoZAP会員様限定の特別本気でコミットプラン

1か月間本気で  
ダイエットしませんか?

BEFORE	2か月後
体重 62.0kg	51.8kg <b>-10.2%</b>
体脂肪 29.1%	17.7% <b>-11.4%</b>
ウエスト 84.0cm	63.0cm <b>-21.0%</b>

BEFORE	2か月後
体重 79.4kg	67.9kg <b>-11.5%</b>
体脂肪 19.2%	10.5% <b>-8.7%</b>
ウエスト 91.5cm	75.0cm <b>-16.5%</b>

RIZAPトレーナーによる  
本気でコミット  
ダイエットプラン  
¥149,000

11ヶ月なら減量15kg! 1000名の中から選出した新プラン  
RIZAPパーソナルトレーニングジムへ10万人の実績を託しサポート!

# 事例企業① RIZAPグループ(5/5)

計画上では今後、回収フェーズへ入っていく。

## 中期経営目標



### chocoZAP早期黒字化に伴い、中期経営目標を更新

営業利益目標：26/3期 300億円 [当初目標]、27/3期 400億円 [追加目標]

営業利益 (百万円)	前々期	前期	今期
	22/3期	23/3期 (中計1期目)	24/3期 (中計2期目)
	実績	実績	見込
<b>RIZAPグループ連結</b>	<b>5,234</b>	<b>△4,505</b>	<b>△1,800</b>
RIZAP関連事業 (chocoZAP含む)	1,138	△6,599	△3,800
その他 既存事業	1,929	694	1,100
調整額	2,167	1,399	900

chocoZAP 店舗数	16店	479店	1,370店
chocoZAP 会員数	0.5万人 <small>(22年3月時点)</small>	35万人 <small>(23年3月時点)</small>	112万人 <small>(24年2月14日時点)</small>
1店舗あたり会員数	313人	730人	817人



26/3期 (中計4期目)	27/3期 (追加)	年成長率 CAGR (22/3-27/3)
目標	目標	
30,000	40,000	150%
24,000	32,000	194%
9,500	11,500	142%
△3,500	△3,500	

2,800店	3,800店
275万人	350万人
982人	921人

※調整額：連結調整、全社費用等を含む  
 ※chocoZAP店舗数：期末店舗数を記載

## 事例企業② セントラルスポーツ(1/3)

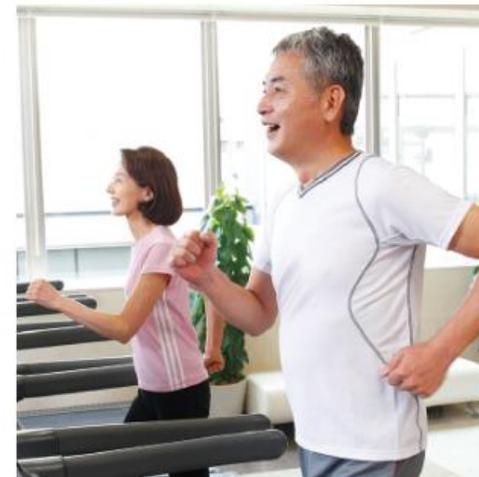
1969年創業。全国243店舗を持つ大手フィットネスクラブ事業者

**「0歳から一生涯の健康づくりに貢献する」を経営理念に、  
皆様の“心とカラダの健康づくり”をサポートいたします。**

スポーツという言葉はラテン語のデポルターレ（deportare：気晴らしする、遊ぶ）を語源としています。私たちはスポーツを通じて体を動かす楽しさをお伝えし、すべての人々が世代を超えて毎日をイキイキと過ごしていただけるような健康づくりを目指しています。

お子様がスイミングに通っている間にお父さんとお母さんはジムで運動、というようにファミリーで楽しく通っていただけるクラブ。また高齢化社会を迎えた昨今、シニア向けのプログラムの開発にも力を入れることで、二世のみならず三世代でクラブに通っていただきたいと願っています。

セントラルスポーツは「0歳から一生涯の健康づくりに貢献する」を経営理念に、スポーツ健康産業のパイオニアとして、皆さまの一生涯の健康づくりに貢献してまいります。



# 事例企業② セントラルスポーツ(2/3)

他事例企業との大きな差異は事業として『スポーツ』の領域で子供向け・レジャー・介護予防事業も展開。



フィットネス事業

わが国初となるフィットネスクラブを開設してから30年余り。充実した運動設備とあらゆる年代のニーズに応えるプログラムやサービスを提供しています。また、温浴施設やエステなどのボディケア施設を充実させた“ウェルネスクラブ”を展開し、幅広い層のお客様にリラクゼーションやコミュニティの場を提供しています。

- プログラム一覧 >
- スパ・温浴施設 >
- エステティックサロン >
- ボディケアルーム >



スクール事業

セントラルスポーツは、創業以来、45年以上にわたって子どもたちのスクール事業を行ってきました。運動能力の向上のみならず、社会性や自主性、積極性などを育み、子どもたちの健やかな成長と可能性を広げるお手伝いをしています。

- スイミングスクール >
- 体育スクール >
- ダンススクール >



レジャー関連事業

さまざまなスポーツイベントやツアー（旅行）の企画・運営を通じて、お客様の豊かなライフスタイルの提案と、一生涯の感動づくりをサポートしています。マリンスポーツや登山（ハイキング）からお子様向けのキャンプまで、あらゆる年代に向けたスポーツ体験ツアー、イベントを開催しています。

- ツアー >
- マリン >
- その他イベント >
- キッズ野外体験スクール >



法人・自治体向け事業

従業員の皆様が心身ともに生き生きと働く職場の創造をサポートするために、企業や健康保険組合に向けた各種サービスを提供しています。ご契約いただいた企業の社員やご家族の皆様へ、全国の提携スポーツクラブをご利用いただける「エリア法人会員システム」をはじめ、企業のご要望に合わせて「健康セミナー」、「出張レッスン」、「各種健康測定」などを企画運営しています。楽しみながら健康づくりに取り組んでいただけるよう、多彩なフィットネスプログラムをご用意しています。

- 健康度測定・健康セミナー >



介護予防事業

超高齢社会に生きるシニア世代の方々に求められるサービスは千差万別です。シニア世代の健康維持・増進のため、介護予防事業に積極的に取り組んでいます。セントラルスポーツ研究所で開発した「運動器の機能向上教室」や「総合型教室」など、科学的根拠に基づいた介護予防プログラムを全国の自治体に提供しています。また、介護予防にかかわる研修や運動指導員養成講座を全国で開催し、介護予防人材の育成にも力を注いでいます。

- 高齢者施設向けプログラム >
- 介護予防スタッフの教育・育成 >
- 地域支援事業向けプログラム >

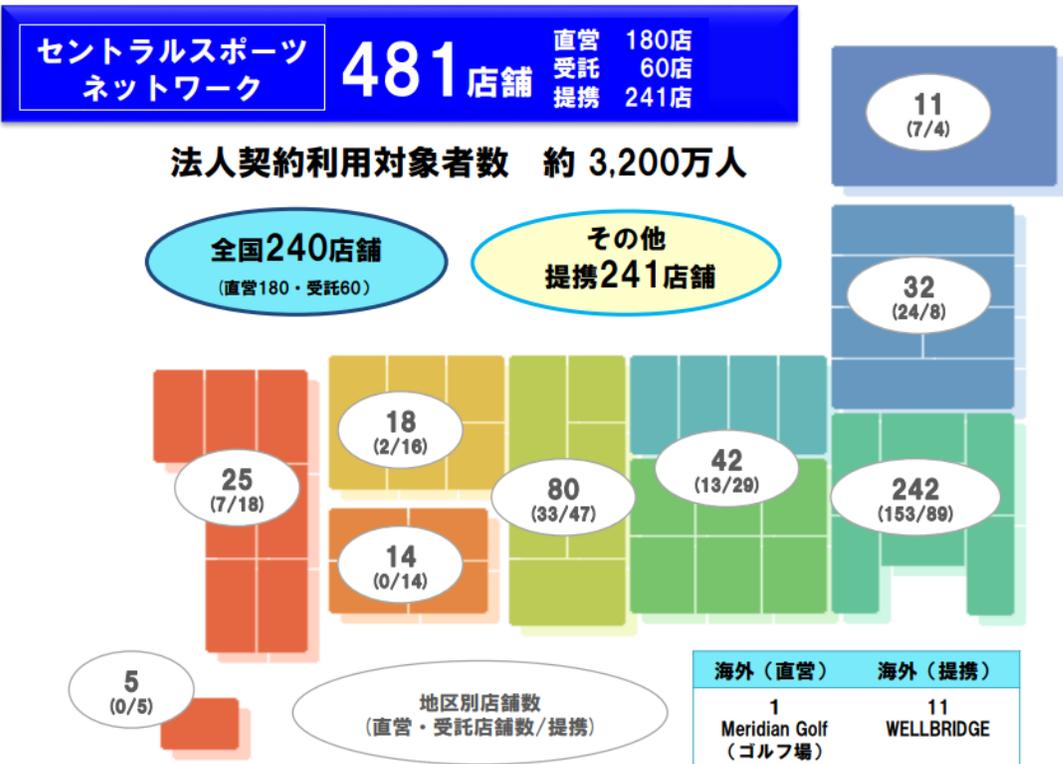
# 事例企業② セントラルスポーツ(3/3)

直営以外にも店舗範囲を展開。直近売上も右肩回復を継続。

## セントラルスポーツ ネットワーク



## 2024年3月期 第2四半期 決算報告③



### ● 部門別売上高 (連結)

(単位: 百万円)

	2023年3月期 2Q	2024年3月期 2Q	前年同期比
フィットネス部門	10,174	10,757	105.7%
スクール部門	7,286	7,413	101.7%
業務受託部門	2,834	3,209	113.2%
その他 (旅行業・販売など)	1,063	1,216	114.4%
<b>合計</b>	<b>21,358</b>	<b>22,596</b>	<b>105.8%</b>

## 事例企業③ カーブスHD (1/4)

1992年に米国で誕生し、2005年2月にカーブスジャパン設立。コシダカグループの連結子会社であったが、20年3月にスピンオフによる分離独立。

### 経営理念

「女性だけの30分フィットネス カーブス」を全国に約2,000店舗。  
地域密着の健康インフラをめざします

世の中には、健康のために今すぐ運動が必要なのに、運動の大切さを知らない人、正しい運動が何かを知らない人、運動をしたくてもなかなか続けられない人が数多くいます。私達は、2005年の創業以来、今までフィットネスジムとはあまり縁のなかった50歳以上の女性を中心に、気軽に運動を始められ、楽しく効果的に運動を続けられる場を広げ、新しい市場を創造してきました。健康寿命延伸企業として、超高齢社会の問題解決に貢献すべく、これからも一人でも多くの方々に健康の大切さ、運動の大切さを広め、皆さまの健康で豊かな人生を支えて参ります。

### 私達が目指すもの

病気と介護の不安と孤独のない  
生きるエネルギーがあふれる社会をつくる



### 私達の使命

私達は、  
正しい運動習慣を広めることを通じて、  
お客様と私達自身の豊かな人生と、  
社会の問題の解決を実現します。



# 事例企業③ カーブスHD (2/4)

他事例企業との大きな差異はカーブス事業への注力及び、フランチャイズ展開をしている点。

## 1 50歳からのカーブス

お客様は女性だけ、体の変化が気になる50歳前後以上の方々を中心に、とくに運動が苦手、経験がないという方々に支持されています。



## 2 わずか30分で高い効果、独自のエクササイズプログラム カーブスワークアウト

カーブスの運動は、「筋力トレーニング」「有酸素運動」「ストレッチ」を組み合わせたサーキットトレーニングです。1回30分で、女性に必要なすべての運動ができる独自のプログラムは、各種研究機関との共同研究により、その効果が科学的に実証されています。

### カーブスのサーキットトレーニング

<b>筋力トレーニング</b> 筋肉・関節・骨を強化する	12台のマシで全身の筋肉を鍛えます 筋肉が増えることで基礎代謝が高まり、脂肪を燃やしやすいつ体をつくる
<b>有酸素運動</b> 心肺機能を高め、脂肪を燃やす	ボードの上で足踏みなどを行います 筋力トレーニングと交互に行うことで脂肪燃焼効果が高まる
<b>ストレッチ</b> 筋肉や関節の柔軟性を高める	12種類のストレッチで筋肉を伸ばします 筋力トレーニングの直後に行うことでトレーニング効果が高まる



3つの運動を同時に行うことで、それぞれの運動を単独で行うより短時間で効率よく、高い効果が得られます

## 2023年8月期通期実績サマリー

売上高 通期 **300億円** (前年比 **109.1%**)

営業利益 通期 **38億円** (前年比 **140.4%**)

チェーン売上 通期 **713億円** 4Q **189億円**

\*チェーン売上：  
フランチャイズ店を含めた末端売上、  
全店の会費・入会金売上および会員  
向け物販売上の合計

通期/4Qともにコロナ前を超え**過去最高**  
\*FC加盟店の平均売上も**コロナ前超え**

会員数 **77.7万人** 前年比**2.2万純増** \*当初計画には届かず

店舗数 **1,962店舗** 前年比**15店純増**

# 事例企業③ カーブスHD (3/4)

領域を限定し、圧倒的顧客指示を獲得。

## 2023年8月期トピック1. 顧客満足度一層の向上<sup>24</sup>

23/9 リリース 2023年度 日本版 顧客満足度指数(JCSI)調査  
 フィットネスクラブ業種で初 9年連続\* 第1位



23年8月期(22年9月~23年8月)平均月次退会率 **2.2%**  
 23年8月期通期退会率☞コロナ前の水準以下を維持

\*フィットネスクラブを含む計5業種についてはコロナ禍の影響を考慮し2020年度は調査未実施

## 2023年8月期トピック4. オンラインサービス強化<sup>27</sup>

### オンラインフィットネス



2022年11月  
 店舗とオンラインのハイブリッドサービス  
 「おうちでカーブスWプラン」を店舗プランの  
 会員様向けに提案するキャンペーンを実施

2023年8月期末会員数77.7万人のうち、  
 オンラインフィットネス  
 「おうちでカーブス」のみ利用者と合わせ  
 約**4.3**万人がオンラインサービスを利用中

### カーブスアプリ

22年9月リリース 会員様向け無料アプリ

23年8月末

約**23**万人が利用中

運動の習慣化に役立つと好評



# 事例企業③ カーブスHD (4/4)

コロナ禍以降、メンズ領域、海外への展開も視野に入れ、カーブスの持つコアコンピタンスを意識した展開を実施。

## 2023年8月期トピック7. メンズ・カーブス

30

2023年8月期 5店舗オープン  
17店舗に

前期末店舗数 12店舗  
23年8月期出店数 5店舗  
23年8月期末店舗数 17店舗

- ・直近出店店舗が好調な立ち上がり
- ・既存店退会率は順調に低減
- ・24年8月期も引き続き集客ノウハウの磨き上げに注力



## 2023年8月期トピック8. 海外事業

31

### 重点地域の状況

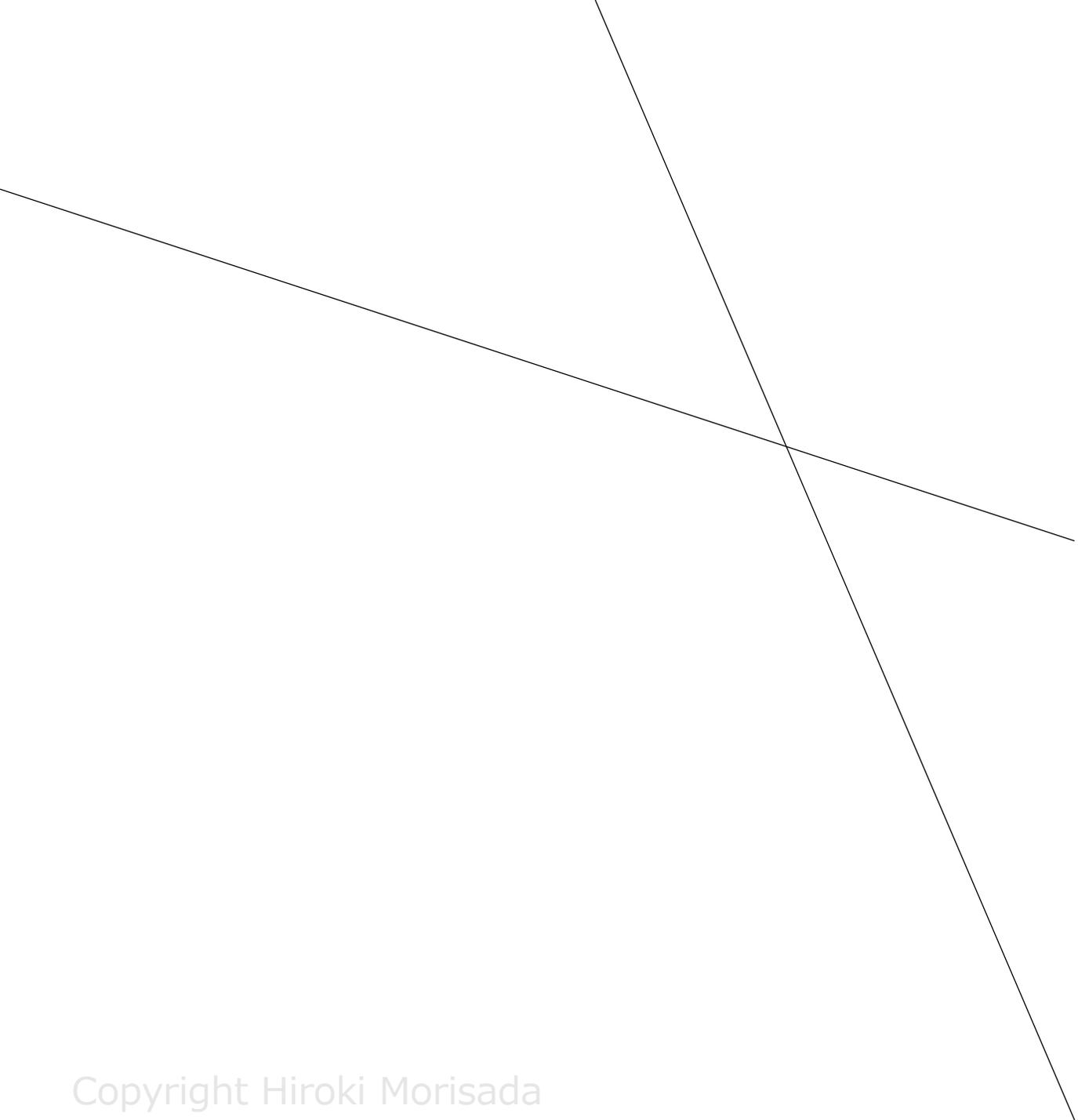
欧州(スペイン・イタリア・英国を中心に8カ国)

2023年6月末現在**137**店舗

- \* 当社グループがフランチャイズ本部を運営する直轄エリアのみ。
- \* 海外は決算期のずれにより2カ月遅れでの連結取込み

アフターコロナの環境にあわせた  
新しいビジネスモデル、成長戦略構築中



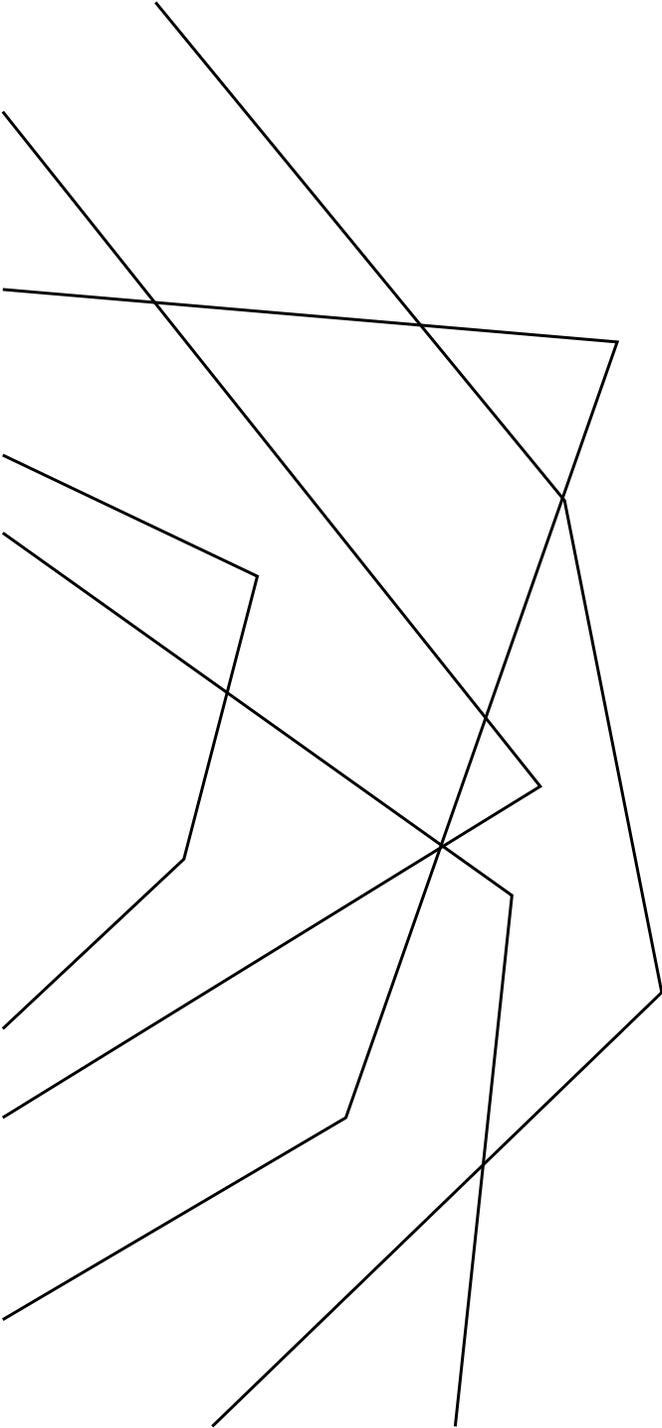
Two thin black lines intersect on a white background. One line is nearly horizontal, sloping slightly downwards from left to right. The other line is steeper, sloping downwards from top-left to bottom-right. They intersect in the middle-left portion of the frame.

ワーク

# ワーク

---

- 1. 着目した経営課題：理由とどういう傾向が感じられるか。
- 2. 自分が株主として、株式投資したいのはどこか。  
投資するうえで判断したポイントはどこか
- 3. その他、気づいた点はあるか。



**THANK YOU!**

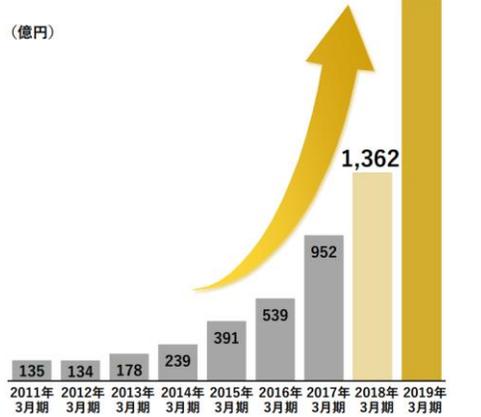


# APPENDIX

# RIZAP FY18→19の変化

## 連結売上収益

(億円)



**6期連続増収  
過去最高**

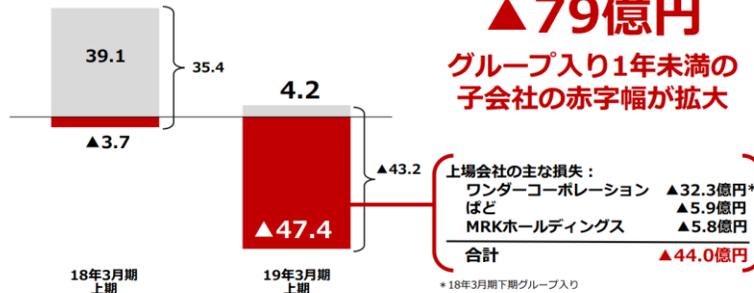
**2019年3月期は  
新たな成長のフェーズへ  
+1,000億円規模の増収見込み**



## 減益理由② 上場子会社の減益 (IFRS営業利益)

(億円)

■ 上場子会社黒字分  
■ 上場子会社赤字分



## M&A後の営業利益推移 \* 各社発表の営業利益

(百万円)	買収時期	買収 3年前	買収 2年前	買収 1年前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目
イデア インターナショナル	13年9月	23	84	▲526	45	249	182	401	415	650*
SD エンターテイメント	14年1月	186	226	268	322	132	188	68	▲193	175
夢展望	15年3月	167	▲751	▲536	▲324	▲140	583	▲179	▲71	
HAPINS	16年5月	▲129	▲335	91	▲552	151	133	12		
MRK ホールディングス	16年7月	670	▲470	▲600	135	900	381	758		
ジーンズメイト	17年2月	31	▲663	▲829	▲609	91	28			
堀田丸正	17年6月	▲192	81	86	68	▲437	▲207			
ワンダー コーポレーション	18年3月	▲557	▲478	481	453	1,277				

概ね 2~3年での再建を達成  
\* 今期 (20年6月期) 業績予想



## 構造改革の全体像



- ・新規M&Aの原則凍結
- ・コーポレートガバナンス改革
- ・不動産売却、店舗統廃合、在庫圧縮
- ・グループ会社の経営再編の早期完遂
- ・緊急性の高いグループ会社の売却

- ・強靱な事業基盤への変革
- ・グループ管理体制強化
- ・成長事業への経営資源集中
- ・キャッシュフロー経営強化

- ・新中期経営計画に基づく持続的成長の実現

**緊急性の高い  
構造改革施策が完了**

## 連結営業利益見通し



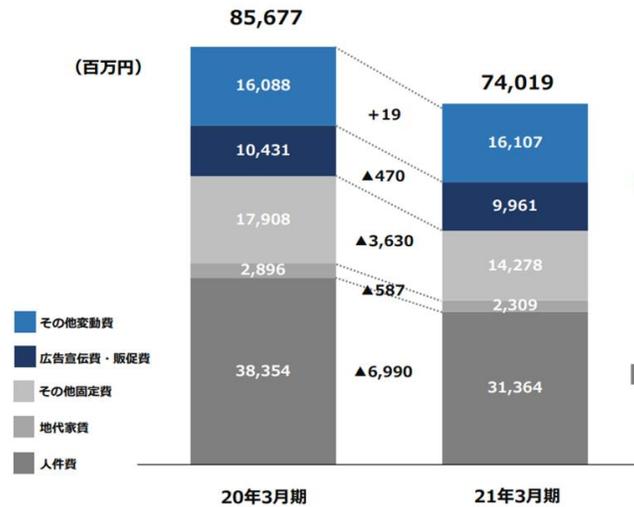
**先行投資効果で  
+100億円規模**

先行投資による増益効果 内訳

- RIZAP関連事業：
  - 売上収益 150% (前期比)
  - 営業利益 200% (前期比)
- グループ会社 営業利益：
  - 上場会社 +25億円超 (前期比)
  - その他の会社も大幅増益見込み
- その他M&Aで上積み予定



## 販管費の削減



## 販管費 約120億円削減

### 変動費 ▲4.5億円

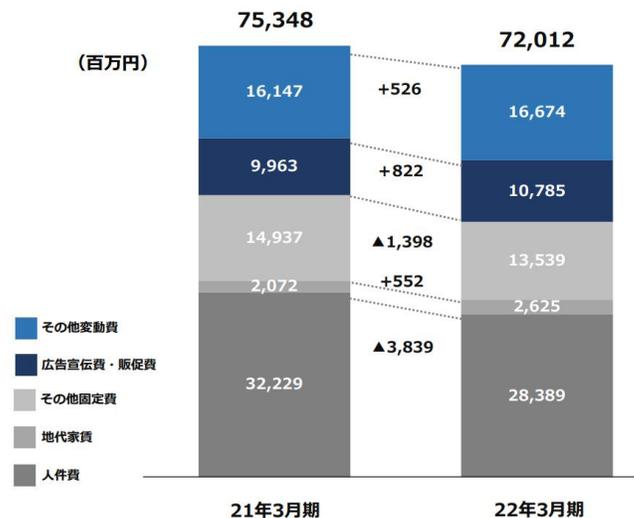
- ・販売減少に伴う荷造り運賃等の低下
- ・広告宣伝、販促等の見直し、適正化

### 固定費 ▲112億円

- ・人員配置見直しやシフト調整等
- ・家賃の減額交渉
- ・店舗の統廃合
- ・リモートワークの導入
- ・不要不急の費用の削減（出張・会議含む）

※人件費、地代家賃の一部はQ1にコロナ関連特別損失に計上

## 販管費の削減



## 固定費削減△46億円

### 変動費 +13億円

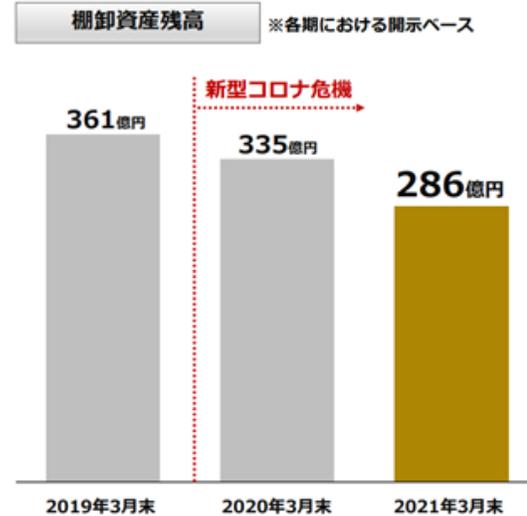
- ・EC販売増加に伴う支払手数料の増加（+5億）
- ・広告宣伝費の増加（+8億）

### 固定費 △46億円

- ・有形固定資産・リース資産等の減少に伴う減価償却費の減少 △12億円
- ・租税公課等の減少 △2億円
- ・賃料増加等 +5億円
- ・人員配置の見直し・人員最適化等 △37億円

注：販管費はコロナ関連特別損失振替分（人件費、地代家賃等）含む

## コスト最適化 — 在庫の削減



## 約50億円削減

新型コロナ危機長期化に備え  
早期に在庫処分・仕入削減を実行



更なる在庫回転率適正化へ

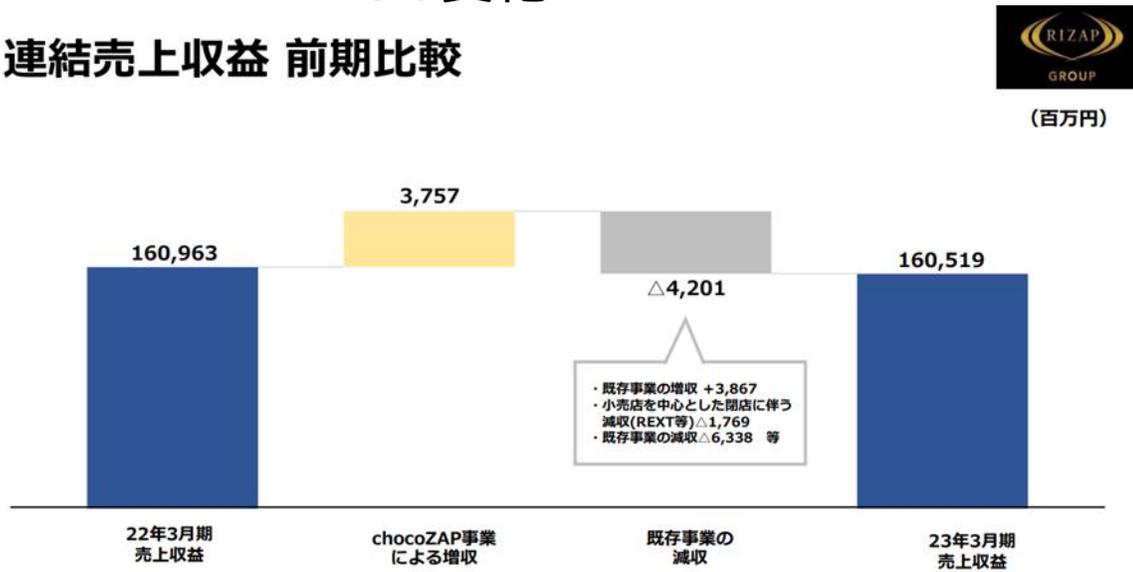
## 経営改革のまとめ

### 経営改革前と比較して重要指標が大幅に改善

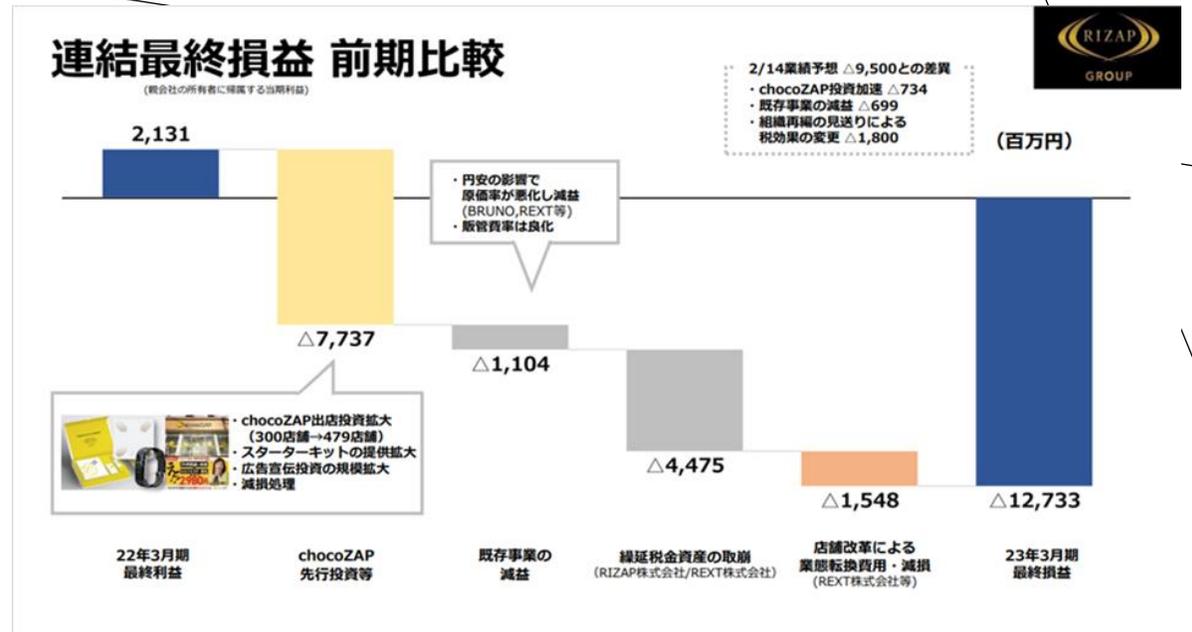
	19年3月期	22年3月期
① 赤字会社の営業損失縮小	▲268億円	▲38億円
② 販管費の削減	967億円	720億円
③ 損益分岐点の改善	100%	71.4%
④ 有利子負債の減少	627億円	329億円
⑤ コロナ禍前比EC比率が倍増	9.0%	20.8%
⑥ 業務のベストプロセス化	確立されたベストプロセスの本格導入	

# RIZAP FY22→23の変化

## 連結売上収益 前期比較



## 連結最終損益 前期比較



## 出店戦略

### chocoZAP全店舗が収益性の高い直営展開

	<h3>直営</h3> <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○店舗管理の機動性 高</li> <li>○収益性 高(収益の全てが取り分)</li> </ul> <p>デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>×イニシャル・ランニングコスト 大</li> <li>×撤退コスト 大</li> </ul> <p>ハイリスク・ハイリターン</p>	<h3>フランチャイズ (FC)</h3> <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○イニシャルコスト 小</li> <li>○撤退コスト 小</li> </ul> <p>デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>×店舗管理の機動性 低</li> <li>×収益性 限定的(主にロイヤリティ収入のみ)</li> </ul> <p>ローリスク・ローリターン</p>
--	---	--

## 出店戦略

### 変動費型・アジャイル出店によってリスクコントロールが可能に

<h4>変動費型</h4> <p>新店舗ぞくぞく OPEN!!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資コントロール可能な広告宣伝費のみでの集客 (見込み発注の禁止)</li> <li>発注は1~2カ月先までに限定 (固定費化させない)</li> </ul>	<h4>アジャイル出店</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>途中解約時の制約排除                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 違約金条件等の交渉 (違約金支払付き契約回避)</li> <li>- フリーレント非選択 (早期撤退時の追加支払い回避)</li> </ul> </li> <li>2カ月以内のアジャイル出店が9割 (柔軟に出店方針の変更が可能)</li> </ul>	<h4>固定費型</h4> <p>FC店舗及び一般的な店舗ビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資コントロールが硬直的</li> <li>- 経営環境悪化時の営業の人員費が重荷に</li> <li>- 繁盛期/閑散期等の時期変動へのコントロール</li> </ul>
		<h4>一般的な出店</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>撤退時のコスト増加</li> <li>出店計画が数カ月~年単位で定められ、硬直的な出店 (出店方針変更への対応不可)</li> </ul>