

〔論 説〕

収 益 管 理 の 研 究

－フィットネス・クラブA社の事例研究を通じて－

手 嶋 竜 二 金 川 一 夫

〔要 旨〕

本研究では、フィットネス・クラブにおいて、キャッシュ・フロー概念を取り入れたCVP分析を実施し、収益を3つ、すなわち固定収益、準固定収益、変動収益に分類する収益管理が経営上いかに有効か、A社の事例を中心に考察した。A社の事例では、キャッシュ・フロー経営をベースにして、支払利息と借入金の返済額を含めた当該期間のキャッシュ・アウト・フローを固定費としてCVP分析に適用した。そして、その分析結果を踏まえたうえで、現場での計画と統制が可能になるように固定収益、準固定収益、変動収益を予測し、それぞれに対して有効な方策を実施するプロセスを明らかにした。

1 はじめに

景気後退期では、企業は生き残りのための競争を強いられる。従来、管理会計・原価計算の分野において研究対象として取り上げられなかったフィットネス・クラブもその例外ではない。生き残り競争の結果として、フィットネス・クラブが閉鎖、撤退もしくは、継承されることも少なくない。その実態をすべて把握することは、公式データが存在しないため、困難であるが、

図表 1-1 セントラルスポーツの沿革

年 月	概 要
1969年12月	セントラルスポーツクラブを創業、スポーツクラブ運営を開始。
2000年 1月	連結子会社であるサンクレアとセントラル施設が合併し、商号をサンクレアとする。
7月	連結子会社であるトップアスリートより営業全部を譲受け、同社の運営していたクラブをテナントクラブとする。
2003年10月	南海スポーツの全株式を取得し、商号を西日本セントラルスポーツとする。
2004年 3月	東京証券取引所市場第一部上場
10月	連結子会社であるサンクレアを簡易合併。
12月	連結子会社である西日本セントラルスポーツより営業全部を譲受ける。
2007年 4月	非連結子会社である天王洲スポーツより営業全部を譲受ける。
2013年 8月	明治スポーツプラザの全株式を取得し、連結子会社とする。

(出所) セントラルスポーツ (2014) より一部抜粋。

図表 1-2 フィットネス・クラブ業界の売上高と伸び率 (単位：百万円)

西 暦	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
金 額	197,364	197,567	212,121	223,145	234,639	249,575	285,325
前年比 (%)	-	100.10	107.37	105.20	105.15	106.37	114.32
西 暦	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
金 額	288,864	294,174	291,528	295,946	292,635	292,505	299,790
前年比 (%)	101.24	101.84	99.10	101.52	98.88	99.96	102.49

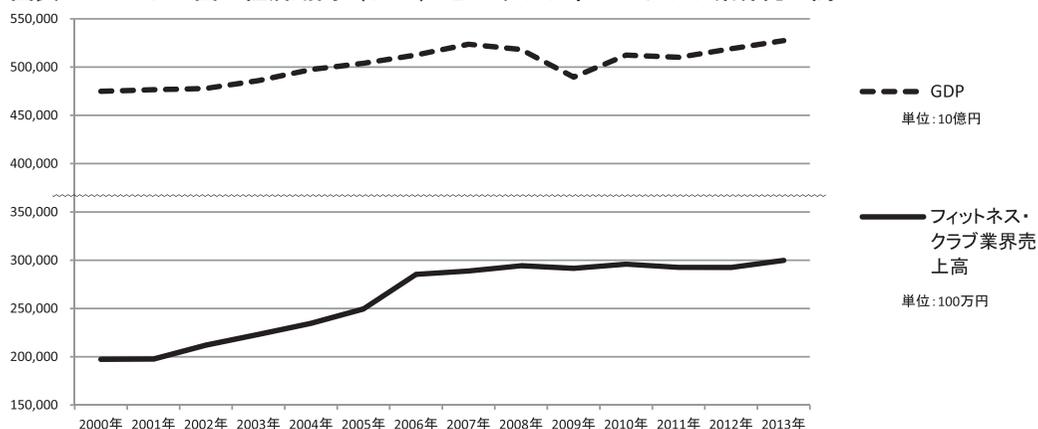
(出所) 経済産業省『特定サービス産業動態統計調査』より一部抜粋，作成。

図表 1-1 の東証一部上場企業であるセントラルスポーツ (2014年 3 月期売上 48,328 百万円) の沿革を見ると，2000年 トップアスリーツの営業譲受，2003年 南海スポーツの株式取得，2004年 その営業譲受，2007年 天王洲スポーツの営業譲受，2013年 明治スポーツプラザの株式取得からわかるように，勝ち残り組の一例として捉えることができる。

フィットネス・クラブ業界の売上高は，経済産業省『特定サービス産業動態統計調査』によると，図表 1-2 に示すとおり，2000年から2006年にかけて前年比105～107%の伸び（最高は2006年の114.32%）に対して，2007年以降は微増傾向が続いているものの，100%を下回る年もある。

フィットネス・クラブ業界売上高の分析をするにあたり，『年次経済財政報告』（経済白書）を手がかりにして，わが国の経済動向を以下に概観する。わが国経済は，2002年 1 月から景気回復期に移行し¹，この好景気が戦後最長を記録するものの，2007年 10 月を景気の高点として景気後退期に転じている²。この景気後退の局面で2008年にはアメリカのサブプライム住宅ローン問題および2008年 9 月におけるアメリカのリーマン・ブラザーズ破綻が追い打ちをかけた。

図表 1-2 わが国の経済動向 (GDP) とフィットネス・クラブ業界売上高



(出所) 内閣府 (2014b) および経済産業省 (2012) より作成。

¹ 内閣府 (2003), 5 ページ。

² 内閣府 (2009), 5 ページ。

その後、2009年3月に景気の谷、すなわち景気回復期を迎えるが³、2011年3月11日東日本大震災に遭遇し、経済活動の急速な低下を経験する。2012年11月に経済の持ち直しと確認されるが、2013年頃から2014年4月の消費税率引上げに伴う駆け込み消費の影響を受けている⁴。以上から、フィットネス・クラブ業界の売上高伸び率は、経済動向に非常に類似しているため、経済動向に影響されていると考えられる。

近年における健康志向の高まりは、フィットネス・クラブ市場への新規参入者を増加させたため、価格競争の激化を引き起こした。これにより、業界全体としてみれば、健康志向の高まりでフィットネスへの参加人数が増加したものの、総額としての業界売上高は増えずに伸び悩んでいる状態である。クラブ単位でも、他クラブとの限られた潜在ならびに顕在顧客（会員）の争奪戦のため、価格競争となりやすく、したがって1人当たりの月会費が低いので、会員数が多少増加してもクラブの売上高は伸びない、という状態である⁵。

景気後退期では、フィットネス・クラブも一般的な企業と同様に、利益確保のための方策を効果的に実行する必要があるが、具体的な方策を計画するためには、CVP分析（Cost-Volume-Profit Analysis）を実施することになる。CVP分析の実施には、まず費用の固定分解、すなわち費用を固定費と変動費とに分類し、つぎに売上高から変動費を差し引いて変動利益を計算することにより損益分岐点を求めることができる。この損益分岐点を基準にすることにより、利益確保のための具体的な方策が計画され、実行されることになる。

本研究の目的は、フィットネス・クラブA社⁶の事例を参考にし、短期的かつ具体的な方策の第一歩となる、キャッシュ・フロー概念を取り入れたCVP分析の展開、すなわち収益管理の展開について考察することである。本研究の目的を達成するために、3つのステップが必要となる。第1ステップで、キャッシュ・フロー経営の意義について考察する。第2ステップでは、CVP分析にキャッシュ・フロー概念を取り入れた費用の適用を試みる。そして、本研究の目的を達成するための第3ステップでは、CVP分析のさらなる展開として、A社の事例を用いて収益を固定収益、準固定収益、変動収益に分解することにより、経営を安定化させるための各種方策を導くプロセスを説明し、その有用性を検討する。

³ 内閣府（2012）、5ページ。

⁴ 内閣府（2014a）、5-6ページ。

⁵ 産業経済省（2012）、37ページ。

⁶ A社は、福岡市を拠点とする2011年創業の会員制フィットネス・クラブである。いわゆる「ジム単体」の小型フィットネス・クラブであるが、会員制フィットネス・クラブの原型であるといえるので、フィットネス・クラブ業界の分析をする上で適当であると考えた。

フィットネス・クラブの形態には、ジム、プール、スタジオの3つが揃った「総合フィットネス・クラブ」、ジムとスタジオの「ジム・スタジオ型」クラブ、あるいはジムのみの「ジム単体」クラブ、スタジオのみの「スタジオ単体」クラブ（単体のクラブを小型フィットネス・クラブともいう）がある。

2 先行研究

一般的な収益計算は、単価×数量を用いて、製品や事業部といったセグメント別に収益を計算し、各セグメントの収益性を判断する、という方法である。しかしながら、本研究は、従来の収益計算で計算されてこなかった、収益を安定的、長期的にもたらしものであるかどうかという「収益の安定性」を見極めるために、収益を3つ、すなわち固定、準固定、変動部分に分解して、計算する。このことにより、各種方策の計画・実行へ取り組める結果としてビジネスをより安定した状態へと向かわせることができると考えている。

収益を分類する先行研究として、佐々木・鈴木（2007）がある。佐々木・鈴木（2007）は、顧客関係性が財務業績に影響を及ぼすとして、図表2-1に示すようにリピート顧客との関係のような取引の継続性（頻度）にもとづいて財務業績の改善のために収益を固定、変動、準固定に分類している⁷。

図表2-1 佐々木・鈴木（2007）による取引の継続性にもとづく収益・顧客区分

収益の種類	顧客の種類	取引の継続性
固定収益	固定顧客	高い
準固定収益	準固定顧客	高いとも低いともいえない
変動収益	変動顧客	低い

（出所）佐々木・鈴木（2007）、2ページより作成。

図表2-1において、固定顧客は取引の継続性が高く、その反対に低いものを変動顧客と呼んでいる。中間の準固定顧客という区分を設定する一番の理由は、将来の固定顧客について見込みを立てることを容易にするからである⁸。

佐々木・鈴木（2007）は、財務業績改善のために顧客関係性を観察するが、その顧客関係性を観察するうえでリピート顧客との顧客関係のような取引の「継続性（頻度）」を重要視している。しかし、本研究の事例の場合、会員が在籍し続ける（退会しない）ということは、お気に入りのクラブであると仮定しているので、在籍期間が長いことは、顧客関係が良好、つまり収益の固定化を意味するようになる。したがって、A社では、顧客を分類するうえで取引の「期

⁷ 佐々木・鈴木（2007）、2ページ。

⁸ 佐々木・鈴木（2007）では、準固定顧客が2つのタイプに分かれており、「ひとつのタイプは、固定顧客の見込み客である。このタイプの準固定顧客が固定顧客になる確率を経験的に把握できれば、将来の固定収益についての見込みを立てることが容易になる。もうひとつのタイプの準固定顧客は固定顧客からの離脱客である。このタイプの準固定顧客が、どのような理由で離脱したかの分析も合わせて行うことによって、将来の固定収益の減少についての見込みを立てることが容易になる」（2-3ページ）と述べられている。本研究では固定顧客からの離脱（退会）は、変動顧客として取り扱っている。

間」が重要な基準となりうる。そこで、本研究では、取引期間、つまり会員の在籍期間に応じて収益を固定収益、準固定収益、変動収益に分類するのである。

佐々木・鈴木（2007）と本研究とを対比すると、図表2-2のようになる。大きな相違点は、(a) 収益分類目的と (b) 収益分類基準である。第1の相違点 (a) 収益分類目的で、佐々木・鈴木（2007）は、顧客関係性による財務業績の改善を目的としているのに対し、本研究は現場主義による具体的な各種方策の計画・実行、その結果としての安定的な経営を目的としている。第2の相違点 (b) 収益分類基準では、佐々木・鈴木（2007）は取引の継続性を採用するのに対し、本研究では取引期間を採用する。(b) 収益分類基準は、企業の特徴により、取引頻度なのか、取引期間なのかを選択しなければならないが、(a) 収益分類目的の相違は、採用する手段に影響を与える。したがって、佐々木・鈴木（2007）と本研究の (a) 収益分類目的は相違するので、採用する手段、すなわち研究方法が相違することになる。

図表2-2 佐々木・鈴木（2007）と本研究との比較

	佐々木・鈴木（2007）	本研究
(a) 収益分類目的	顧客関係性による財務業績の改善	具体的な各種方策の計画・実行 （その結果として安定的な経営へ）
(b) 収益分類基準	取引の継続性	取引期間

（出所）筆者作成。

3 キャッシュ・フロー経営の意義

本研究の目的は、A社の事例を参考にし、短期的かつ具体的な方策の第一歩となる、キャッシュ・フロー概念を取り入れたCVP分析の展開である収益管理の展開について考察することであった。本研究の目的を達成するために、前述した3つのステップが必要であり、本節では第1ステップであるキャッシュ・フロー経営の意義について考察する。ここで、キャッシュ・フローは、現金および預金であり、キャッシュ・フロー経営は、会計上の利益というよりもキャッシュ・フローを意識した経営システムをいう。

利益計算を単純に考えると、モノを仕入れ、それを販売し、売上を得る。この売上よりモノの仕入代金、場所代などの経費を差し引いた残りが利益である。この場合の利益は現金(キャッシュ)と同等の意味をもつ。取引が複雑化し、利益計算も複雑になってくると、掛取引、手形取引、減価償却費など現金がただちに動かない取引も生じる。そこで、会計上の利益と実際の手元現金の額が異なってくるのであり、この相違が経営上問題となるのである。これを説明するために、次の2つの取引、すなわち (a) すべて現金取引と (b) すべて掛取引を取り上げる。

(a) すべて現金取引 の場合

仕入（支払）→売上（入金）

(b) すべて掛取引 の場合i 入金が先 仕入（掛）→売上（掛）→入金（現金）→支払（現金）ii 支払が先 仕入（掛）→売上（掛）→支払（現金）→入金（現金）

(a) すべて現金取引の場合は、仕入れてから売り上げるという取引を、手元現金の残高に応じて仕入額を決めて売り上げるので、資金繰りに失敗することはない。しかし、(b) すべて掛取引の場合、注意しなければならないのは、債権の回収と債務の支払い、つまり現金の入金と支払のタイミングである。(b) i の入金が前にあり、支払が後にくるほうが望ましく、その入金額により、後にくる支払額よりも手元現金残高が多くなければならない。(b) ii の支払が前で入金が後の場合、手元現金残高が出金額より多ければ支払可能であるが、手元現金が支払額より少ない場合には支払不可能である。

何かのミスによる支払延滞は避けなければならない。これまでの支払状況により、一度きりなら支払日を先送りすることができるかもしれない。しかし、支払延滞は、二度と起こらないように延滞原因の改善が望まれるし、そして、なによりも支払先の信用を失い、ひいてはその業界内の企業と取引できないようになり、結果として倒産する可能性も起きるのである。

取引 (a) の現金取引の場合には売上代金を回収できるかどうかという問題はほぼ生じないし、代金入金後に納品すれば代金回収の問題は完全に解消される。(b) 掛取引は、支払だけでなく、そもそも売上代金を回収できるのかの注意を要する。取引 (b) の掛取引の場合、売上代金の回収遅延や貸倒れが起き、また支払額よりも手元現金残高が少ないとき、いわゆる「黒字倒産」⁹ が起きる可能性が高くなる⁹。

手元現金残高を増減させる要因には損益計算書取引以外の貸借対照表取引項目もあり、それは本業以外の債務である。企業は設備投資等のため銀行から借入れをすることが多いため、経営者にとって、借入金の返済、それに伴う支払利息の支払いは、販売費及び一般管理費、その他の費用と同様に、経営上の費用となる。借入金の返済、支払利息の最終的な支払手段は現金で行うので、支払額と同額の手元現金を用意する必要がある。このため、会計上の利益以上に、手元現金の保有は経営者にとっての生命線となる。

通常、会計上の利益と手元現金は一致しないので、手元現金を改めて計算しなければならない

⁹ 東京商工リサーチ（2014）によると、「黒字倒産」は45.3%にのぼり、たとえ会計上の利益が出ている企業といえども、資金繰り（手元現金の保有）がうまくできないと黒字倒産することがわかる。

い。手元現金は次式で計算される。

$$\text{手元現金} = \text{「当期純利益」} + \text{減価償却費} - \text{売上債権} + \text{買入債務} - \text{棚卸資産} \quad \dots (1)$$

この場合に現金取引のサービス業を前提とすると、売上債権、買入債務、および棚卸資産をゼロ、銀行借入の返済額を考慮に入れると(1)式は次式のように書き換えられる。

$$\text{手元現金} = \text{「当期純利益」} + \text{減価償却費} - \text{銀行借入の返済額} \quad \dots (2)$$

ここで誤解を招かないように言っておかねばならないのは、「当期純利益」があつてこそ、手元現金が計算されるので、会計上の利益をないがしろにしているわけではない。

景気後退期では、企業は増収増益が見込めないため、非常に苦境に追い込まれ、大企業といえども、倒産する可能性がある。大企業が倒産すると、取引をしている企業は、売掛金、受取手形など債権の回収が困難になり、連鎖倒産の危険性がある¹⁰。したがって、大企業の関連会社、もしくは大企業と取引している企業といえども、掛売上による利益増大を注意し、手元現金の保有を推奨するような経営システムが重要になるのである。

4 A社の事例—CVP分析を中心にして—

4-1 費用の固定分解

景気後退期では、フィットネス・クラブも一般的な企業と同様に、利益確保のための方策を効果的に実施する必要がある。具体的な方策を計画するためには、CVP分析を実施することになる。CVP分析を実施する際、費用は、変動費と固定費に分解される。変動費は、営業量が増えればそれに比例して発生する費用であり、これとは反対に、固定費は、営業量の増減にかかわらず発生する費用である。固定分解の方法を列挙すれば、費目別精査法、生産工学的な方法、高低点法、スキャッター・チャート法、最小2乗法（回帰分析法）がある¹¹。A社の固定分解方法は、費目別精査法を採用している¹²。

たとえば、製造業の場合、代表的な変動費は、原材料費や動力費である。施設提供というサービス業は、基本的に仕入および棚卸資産はないのであるが、ドリンク類、プロテインやビタミン

¹⁰ 帝国データバンク（2001）によれば、2000年7月のそごうの倒産により、72件の連鎖倒産が確認された（2ページ）。

¹¹ 昆（1994）、42-44ページ。

¹² 費目別精査法は、電力費のように変動費と固定費の複合した費用である準変動費について、固定分解に困難を伴うが、A社では現金流出（キャッシュ・アウト・フロー）を固定費に分類している。

ンなどのサプリメントを販売している場合は仕入も棚卸資産もある¹³。しかし、A社の場合、これらの収入は本業からの収入に比べると無視しても構わないほどの僅少な金額であるために除外して考えることができる。したがって、変動費はゼロということになる。

次に、固定費は、一般的には減価償却費など施設を維持するためにかかるキャパシティ・コストおよび研究開発費や宣伝広告費などのポリシー・コストが含まれる。しかし、A社は、現金流出（キャッシュ・アウト・フロー）を固定費として取り扱っているため、固定費には、販売費及び一般管理費の他に、営業外損益の項目である「支払利息」と貸借対照表上の取引である「借入金の返済」が含まれる。CVP分析は、通常、損益計算書項目のみで実施されるので、借入金の返済という貸借対照表上取引は、CVP分析には算入されない¹⁴。キャッシュ・アウト・フローを固定費としてCVP分析に組み込んでいるのは、当該期間に必ず現金で支払う必要があるからであり、その金額は売上により必ず回収しなければならないからである。

4-2 CVP分析

A社の月次収益は、月会費×在籍会員数で計算される。収益性を判断するために、月次在籍会員数の増減を把握することは重要となる。しかし、最低ラインの損益分岐点売上高を超えなければ、利益を出すことができないので月次在籍会員数の増減だけを把握することは無意味となる。A社は同じサービスに対して利用時間別に月会費を分類している。ここで、支払われる月会費の多寡により収益の差別化（顧客の差別化）を図ることは困難である（もちろん、パーソナル・トレーニングのような会費外収入の金額の多寡により差別化は可能である）。つまり、主要な月次収益要因は、月会費の多寡ではなく、月次在籍会員数となる。

それゆえ、損益分岐点売上高よりも、損益分岐点在籍会員数（break-even members: M_{BE} ）の算出が現場における計画と統制を行う上で有効となる。それは、毎月どのくらいの会員数が在籍すべきであるかという指標、すなわち月次在籍会員数が目標となるのである。損益分岐点在籍会員数モデルは、(3)式に示される。

¹³ 手嶋（1999）では、サービス業の特徴として、3つ、すなわち①無形性、②生産と消費の同時性、および③労働集約性を挙げた。まず、①無形性は、サービス業のアウトプットが無形であるということであり、製造業のアウトプットと比較すると顕著になる。次に、②生産と消費の同時性は、サービスというアウトプットは、生産と消費が同時に行われるということである。生産と消費が同時に行われるということは、在庫が存在しないので、原価計算の観点からみれば、棚卸計算の必要がないことを意味する。そして、サービス業の特徴の3番目である③労働集約性は、人件費が多いことであり、CVP分析の観点からみれば、固定費が多いということになる（23-24ページ）。ただし、フィットネス・クラブであるA社は、サービス業であるけれども、多額の設備投資が必要なため、資本集約性の要素が強い。

¹⁴ 昆（1994）によれば、通常、「発生額が主たる営業活動そのものと関係のない営業外損益は、CVP分析から除外されることが多い。営業外損益を分析に含める必要があるときは、正味営業外費用（営業外費用－営業外収益）を固定費として導入することになる」（24ページ）のである。

$$M_{BE} = \frac{F}{vp} \quad \dots (3)$$

この場合に、

固定費： F

加重平均月会費（会費収入合計÷在籍会員数）： waf

単位当たり変動費： vc

単位当たり変動利益（ $waf - vc$ ）： vp

前述のように、A社では、会員種別（会員種類）毎に月会費が相違する。会員種別と月会費は図表4-3に示されている（平成26年10月現在）。図表4-3の会員種別は、利用時間にもとづいて設定されている。たとえば、レギュラー会員は全営業時間を利用できるのに対して、ホリデー会員は土日祝日のみ利用可能である。レギュラー会員が1名入会すると、月7,100円の会費収入が増分し、ホリデー会員の場合だと5,800円増分する。

しかしながら、月会費が相違しても、提供するサービスが同一であるため、支払われる月会費の多寡による会員の差別化は困難である。したがって、CVP分析を実施する場合に必要な収入要素、つまり月会費については、毎月の入会者と退会者により会費種別の比率が変動するものの大幅に変動しないので、セールス・ミックスの考えを用いて、加重平均月会費を採用している。

図表4-3 会員種別と月会費

会員種別	月会費（税込）	利用時間
レギュラー	7,100円	全営業時間
ファミリー	6,600円	全営業時間 ※同一世帯2名以上
デイトime	5,800円	平日10～17時、日祝不可
ホリデー	5,800円	土日祝の終日
ナイト	5,800円	平日21～23時、土19～21時、日祝不可

（出所）筆者作成。

実績値（2014年2月期決算）

固定費 F ：年間約7,600,000円、毎月平均約633,000円

加重平均月会費 waf ：6,000円

変動費 vc ：0円

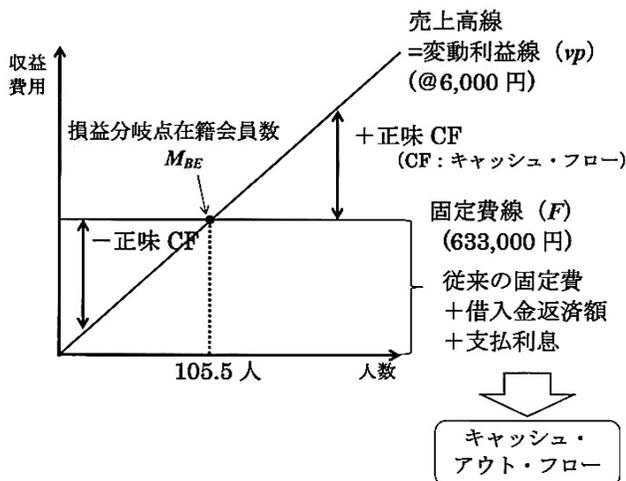
単位当たり変動利益 vp （加重平均月会費 waf 6,000円 - 変動費 vc 0円）：6,000円

(3)式に上記のA社の実績値を代入すると、損益分岐点在籍会員数 M_{BE} は、(4)式のように計算される。(4)式より計算された105.5人が毎月の損益分岐点在籍会員数、すなわち損失を出さ

ない最低ラインの在籍会員数となる。以上の CVP 分析の関係は図表 4 - 4 に示される。

$$M_{BE} = \frac{633,000}{6,000} = 105.5 \text{人} \quad \dots (4)$$

図表 4 - 4 損益分岐点在籍会員数グラフ



(出所) 筆者作成。

損益分岐点在籍会員数105.5人という場合に、0.5人という人間は現実には存在しないので、105人か106人のどちらかが損益分岐点在籍会員数となる。損益分岐点在籍会員数で判断できない場合、損益分岐点売上高が必要になる。損益分岐点売上高は、固定費÷変動利益率により計算されるが、A社の変動費は0円、すなわち変動利益率100%であるので、固定費633,000円÷100% = 633,000円となり、固定費の金額がそのまま損益分岐点売上高になる。105人のとき105人×単位当たり変動利益6,000円 = 630,000円で損益分岐点売上高を超えることができない。したがって、実際に損益分岐点売上高を超えるのは、106人×単位当たり変動利益6,000円 = 636,000円で、106人のときである。

106人の会員が在籍するとき、当該月の月会費合計額（キャッシュ・イン・フロー）により、キャッシュ・アウト・フロー、すなわち販売費及び一般管理費と借入金の返済・支払利息の合計額を支払うことができる。さらに、107人以上の会員が在籍するとき、つまりキャッシュ・イン・フローがキャッシュ・アウト・フローよりも多い場合、その部分だけ正味キャッシュ・フローが増加するのである。

4 - 3 入会・退会モデル

企業が存続するためには、利益が必要であるので、損益分岐点売上高を超える売上高が必要

となる。売上高が損益分岐点売上高を超えることができれば、その次には、より効率的な売上や利益の確保が求められるであろう。そのために、現場における計画と統制を行う上で有効となるのは月次在籍会員数で、この月次在籍会員数を求めるための、A社の既存の入会・退会モデルは(5)式に示される。

$$M_i = M_{i-1} \cdot \theta + I_i \quad , \quad i = 2011\text{年}5\text{月}, 6\text{月} \cdots n \quad \cdots (5)$$

この場合に、

M_i : 月次在籍会員数 (当月在籍会員数)

M_{i-1} : 前月末在籍会員数

I_i : 当月入会者数

θ : 在籍率 (= 1 - 退会率)

在籍会員数が主要な収益要因になっているので、前月よりも在籍会員数が増加するときは問題にならないが、前月より在籍会員数が減少するときは問題になる。このとき、在籍会員数の増加のために、(a) 入会者を増加させるのか、(b) 在籍率を向上させる (退会者を減少させる) のか、もしくは (c) その両方の方策を行わなければならないのである。

実際には、(c) 両方の方策を行うことになるであろうが、どの方策を実施するにしても、ある方策を実施すれば、必ず在籍会員数が増加するという保証はない。方策には計画、実行、分析というサイクルが伴うので、良い結果が出るまで方策の試行錯誤が続くのである。また、実施している方策の結果が出る時期も予測が困難であるため、経営者は、現時点で結果が思わしくなくても方策を続行するのか、結果がよくないので中止するのか、さらには新しい方策の実施が必要であるかといった判断を迫られることになる。

景気後退期では安定した経営が求められる。売上高の増加、すなわち会員数の増加が見込めないとなると、一度入会した会員が長期間在籍するような方策が経営の安定化に役立つ。入会・退会モデルでは、入会者と在籍率が月次在籍会員数の要因となる。このモデルは月次在籍人数を把握することができるが、入会した会員の管理、つまり会員をより長期間在籍させるような方策の計画には有用な情報を提供することができない。会員は在籍月数により嗜好が変わるので、その嗜好に合わせた方策が必要になる。その方策のためには、会員を在籍月数で区分し、その区分された会員ごとに方策を計画・実行することが必要になる。この区分された会員ごとの方策のために、次の収益管理の展開を説明する。

5. 収益管理の展開

5-1 収益の分類と方策

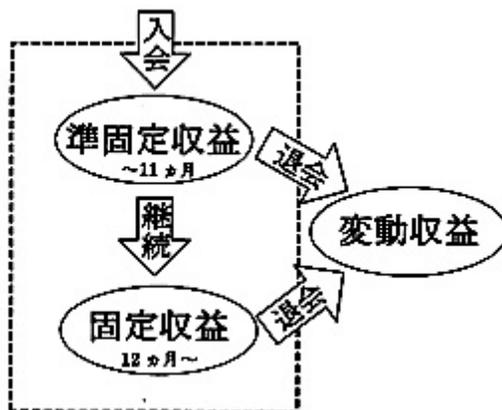
収益を1年間で考えると、月次在籍人数 M_i × 加重平均月会費 waf の12ヵ月分の合計である。これは(6)式に示される。

$$\Sigma M_i \cdot waf, \quad i = 3 \text{月}, 4 \text{月} \dots \text{翌年1月}, 2 \text{月} \quad \dots (6)$$

つまり、年次収益は、月次在籍人数が収益要因の1つであるが、もう1つは在籍期間が要因となる。A社では、会員の資格を決める入会と退会という取引期間を決める手続きがあるので、在籍期間を正確に把握することができる。

優良会員からの増収が得られるような安定的な経営を実現するためには、収益要因である在籍期間を基準にして収益を固定収益、準固定収益、変動収益に分類することが有効であると考えている。収益を分類することは、それぞれの収益に対して方策の計画、実施、分析を可能にする。この3つの収益は、図表5-1に示されている。まず、固定収益は12ヵ月以上在籍する会員の月会費合計額であり、次に準固定収益は入会から11ヵ月在籍中の会員の月会費合計である。そして、変動収益は当該期間に退会した会員の月会費合計額である。

図表5-1 A社における収益の分類



(出所) 筆者作成。

第1の安定的な経営を支援するための収益は、3つに分けた収益でいえば、固定収益として示されている。安定的な経営には会員が在籍し続ける、つまり退会しないことが重要である。在籍し続ける会員は、支払月会費合計は高額になり、優良会員となる。したがって、このような優良会員からの増収が、安定的な経営をもたらすものと考えられる。

第2の準固定収益は、収益要因の1つである月次在籍人数の指標となる。月の経過とともに収益要因である在籍人数は減少するので、収益を確保するためには、ある一定会員数以上の入会者が必要となる。準固定収益には、(a) 入会者数と (b) 初期定着率といった2つの要素を考慮する必要がある。(a) の入会者数は、準固定収益を増加させるためには、入会・退会モデルからもわかるように、とにかく一定数以上の入会者数が必要となる。(b) 初期定着率は、入会から6～8ヵ月経過の在籍率のことであり、月の経過とともに在籍人数は減少するので、初期定着率の向上が増収の要因となる。

そして、第3の変動収益は、当該期間に退会した会員の月会費合計である。退会した原因を分析する必要がある、その原因が管理可能であるか否かが重要になる。たとえば、転勤に伴う転居による退会は管理不能である。接客サービスの落度による退会は管理可能なものであると考えられるので、改善措置が必要である。この退会分析は、転居・病気・怪我といった不可抗力的な原因は会員より正直に伝えてもらえるが、接客サービスの落度による退会原因はその旨を伝えてもらえない場合が多い。また、退会原因は、実際のところ、会員が単純に運動に飽きたという場合もあるであろう。

固定収益、準固定収益、変動収益の実績値は、図表5-1-2に示されている。各年の分析をすると、創業年である2011年は、入会から11ヵ月在籍中の会員の会費である準固定収益が構成比82.0%と圧倒的に多く、12ヵ月以上在籍中の会員の会費である固定収益は極めて少ない。2年目の2012年を見ると、準固定収益が金額で前年より増加し入会者が増加していることや固定収益も金額、構成比ともに増加しはじめ在籍率が向上していることがわかる。しかし、変動収益もこれに伴って増加、すなわち退会者が増加しているため、前述の退会予防対策を実施する必要があることがわかる。

そして、3年目の2013年を分析すると、さらに固定収益の金額、構成比が増え、経営の安定の基礎ができつつある一方、他方では、変動収益は金額、構成比ともに前年と同レベルであるため、退会予防対策を引き続き強化する必要がある。2013年になり準固定収益が金額で前年、

図表5-1-2 固定・準固定・変動収益の実績値

	2011年 (実績)		2012年 (実績)		2013年 (実績)	
	金額 (円)	構成比	金額 (円)	構成比	金額 (円)	構成比
固定収益	13,893	0.3%	1,117,069	14.6%	2,195,011	27.7%
準固定収益	3,935,362	82.0%	4,214,425	55.0%	3,234,316	40.7%
変動収益	850,746	17.7%	2,324,506	30.4%	2,508,673	31.6%
合計	4,800,000	100.0%	7,656,000	100.0%	7,938,000	100.0%

(出所) 筆者作成。

前々年のレベルより減少している。その原因は、入会者の減少であるので、入会者を増加させる方策を実施する必要がある。

A社では入会者数増加の方策を試行錯誤しながら実行中であるが、入会者増加の要因としては価格、施設、接客、運動プログラムなどが考えられるであろう。入会者増加の方策のために、施設増設は、多額の資金が必要になるので、即座に設備増設をすることは困難であろうが、入会金、月会費割引などの低価格戦略は、現状の施設のままでも採用することができる。したがって、入会者増加のための将来的な目標として、設備投資を視野に入れるけれども、当座の方策としては、価格、接客内容、もしくは運動プログラムの見直しが有効になると思われる。

5-2 収益管理モデルの設計

より安定的な経営のために、結果分析である事後統制だけでなく、収益の予測（計画）を行い、それに対して事前統制を実施することが効果的であると思われる。収益予測のためには、2011年5月から2014年4月までの36ヵ月分の会員データを用いて、6つのステップにしたがって計算する。第1に、入会年月から2014年4月までの入会年月別、経過月数別の「在籍会員数」を集計する。第2に、入会年月別、経過月数別の在籍会員数にもとづき、当該年月の入会者を100%として翌月以降に毎月何%が在籍するのかという入会年月別、経過月数別の「在籍率」を計算する。第3に、2で計算した在籍率の経過月数別総平均、すなわち平均在籍率を求めた。平均在籍率は、図表5-2-1に示されている。第4に、入会者の予測を行う。まず、2014年の新規入会者については、過去の傾向により各月の入会者数を予測する。その後、3で求めた平均在籍率を用いて、在籍会員数の予測を行う。次に、2014年の既存会員については、平均在籍率を、「在籍期間が長ければ長く在籍する」という経験のもとに調整を加え在籍会員数を予測する。第5に、4で当該年度内の各月在籍予測会員数が算出されれば、それに加重平均月会費を乗じて年度の予想売上高を計算する。最後に、5で求めた予想売上高を図表5-1の基準により固定収益、準固定収益、変動収益に分類する。その後で、固定収益・準固定収益を増加させるための方策と変動収益を減少させるための方策を計画、実行することになる。以上の収益管理モデルの設計方法は図表5-2-2に示される。この収益管理モデルの方法より計算された

図表5-2-1 過去36ヵ月における12ヵ月までの平均在籍率

月数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%	100.0	99.5	93.6	86.2	78.1	70.3	60.6	54.4	51.6	47.1	42.1	38.6

※入会時の会員数を100%として計算。

(出所) 筆者作成。

図表 5 - 2 - 2 収益修正計算の設計方法

1.【在籍会員数の集計】	入会年月から2014年4月までの入会年月別、経過月数別の「在籍会員数」を集計する。
2.【在籍率の計算】	上記1の入会年月別、経過月数別の在籍会員数にもとづき、当該年月の入会者を100%として翌月以降に毎月何%が在籍するのかという入会年月別、経過月数別の「在籍率」を計算する。
3.【平均在籍率の計算】	上記2で計算した在籍率の経過月数別総平均、すなわち平均在籍率を求めた。
4.【在籍会員数の予測】	2014年の新規入会者については、過去の傾向により各月の入会者数を予測する。その後、上記3で求めた平均在籍率を用いて、在籍会員数の予測を行う。2014年の既存会員については、平均在籍率を「在籍期間が長ければ長く在籍する」という仮定のもとに調整を加え在籍会員数を予測する。
5.【予想収益の計算】	上記4で当該年度内の各月在籍予測会員数が算出されれば、それに加重平均月会費を掛けて年度の予想売上高を計算する。
6.【収益の分類】	上記5で求めた予想売上高を図表5-1の基準により固定収益、準固定収益、変動収益に分類する。その後で、固定収益・準固定収益を増加させるための方策と変動収益を減少させるための方策を計画、実行することになる。

(出所) 筆者作成。

2014年の予測は図表5-2-3に示されている。

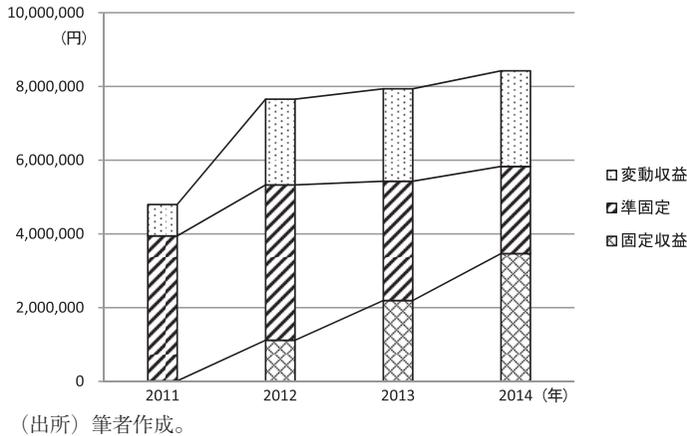
図表5-2-3の2014年予測を見れば、12ヵ月以上在籍する会員の会費である固定収益は、過去3年間よりもさらに金額・構成比ともに増加し、経営が安定すると考えられる。固定収益増加の要因は、価格、施設、接客サービスのバランスの良さであると考えられる。しかし、2014年の入会者の予測が過去3年間に比べかなり低い数値となっており、そのため入会から11ヵ月在籍となる会員の会費である準固定収益の金額が少なくなっている。図表5-1-2に示される2013年の準固定収益が構成比40.7%、図表5-2-3に示される2014年のそれは28.0%であり、2013年と比較して12.7ポイント低下するのである。前述のとおり、目下の課題は、在籍率の向上というよりも、入会者を増加させることである。景気後退期といえども、A社は、入会者増加のための有効な方策を試行錯誤しながらも実行し続けなければならないのである。2011年から2013年までの実績値と2014年の予測をまとめてグラフにすると図表5-2-4に示される。

図表 5 - 2 - 3 固定・準固定・変動
収益の予測値

	2014年(予測)	
	金額(円)	構成比
固定収益	3,467,894	41.2%
準固定収益	2,363,244	28.0%
変動収益	2,594,833	30.8%
合計	8,425,971	100.0%

(出所) 筆者作成。

図表 5 - 2 - 4 固定・準固定・変動収益の実績値と予測値のグラフ



6 従来の CVP 分析と本研究の収益管理の比較

本研究では、フィットネス・クラブにおいて、キャッシュ・フロー概念を取り入れた CVP 分析を実施し、収益を 3 つ、すなわち固定収益、準固定収益、変動収益に分類する収益管理が経営上いかに有効か、A社の事例を中心に考察した。そこでは、キャッシュ・フロー経営をベースにして、支払利息と借入金の返済額を含めた当該期間のキャッシュ・アウト・フローを固定費として CVP 分析に適用した。そして、その分析結果を踏まえたうえで、現場での計画と統制が可能になるように固定収益、準固定収益、変動収益を予測し、それぞれに対して有効な方策を実施するプロセスを明らかにした。従来の CVP 分析と本研究での収益管理を比較すれば、図表 6 - 1 のようになる。

図表 6 - 1 従来の CVP 分析と本研究での収益管理の比較

	従来の CVP 分析	本研究の収益管理
目 標	損益計算書の営業利益	キャッシュ・フロー
支 払 利 息	基本的には、考慮しない	固定費に算入
借入金の返済額	考慮しない	固定費に算入
収 益 計 算	収益は単価×数量	収益を単価×数量により計算して、在籍期間を基準に、固定、準固定、変動に分類する

(出所) 筆者作成。

従来の CVP 分析と本研究の比較の第 1 として、従来の CVP 分析では、通常、営業利益を目標にして分析するのに対し、本研究ではキャッシュ・フローを目標にして分析を進める。キャッシュ・フローを目標にしたのは、いわゆる黒字倒産にならないように、すなわち資金繰

りが悪化しないようにするためである。

比較の第2は、営業外損益の項目である支払利息と貸借対照表項目である借入金の返済については、従来のCVP分析では算入しないが、本研究では固定費として算入した。損益計算書で管理されることが多い現場で収益目標に貸借対照表項目である借入金返済額を算入することにより、全社的に回収する必要がある設備投資を現場目標に反映することができると考えている。

そして、従来のCVP分析と本研究での収益管理の比較の第3として、A社の事例では、会員制フィットネス・クラブの特徴から収益を3つ、すなわち変動収益、準固定収益、固定収益に分類することにより、従来の収益計算よりも精緻に収益を管理可能にした。図表6-2に示されるように、固定収益が多いということは、経営の安定度が増すので、固定収益の要因である固定会員を退会させないようにする方策が必要になるし、準固定収益から固定収益へ移行するような方策も必要になる。変動収益が多いということは、退会した会員が多いということであるので、なぜ退会したのか原因を分析しなければならない。かつ、退会する会員が多いということは、在籍者数を維持するために、退会者と同じ数だけの入会者数、もしくはそれ以上が必要となる。すなわち、準固定収益を増大させる入会者増加の方策についても同時に進めなければならないことがわかる。

図表6-2 固定収益、準固定収益、変動収益とビジネスの安定度

収 益	金額の大小	ビジネスの安定度	とるべき方策
固 定	多い	○	より固定化させる
	少ない	×	準固定会員を継続させる
準固定	多い	○	より長い期間在籍させる
	少ない	×	入会者を増加させる
変 動	多い	×	退会者を減少させる、入会者を増加させる
	少ない	○	原因分析を実施する

(出所) 筆者作成。

7 おわりに

フィットネス・クラブを事業として行う際、大型総合フィットネス・クラブであると約20億円、小型フィットネス・クラブ、ジム単体のクラブでさえも数千万円という多額の設備投資が必要になる。すなわち、フィットネス・クラブ事業では、経営者は単年度の利益もしくはキャッシュ・フローにだけ関心を寄せるわけではなく、まず設備投資額をどのくらいの期間で回収できるのかに関心を寄せている。さらに、フィットネス・クラブ事業の採算に関わる設備投資の回

収計算は複数年にわたるので、キャッシュ・イン・フロー予測のために会員数の予測を数年先まで行う必要がある。本研究で提案した収益管理は、このような予測に有用であることが示された。

《参考文献》

1. 経済産業省 (2012), 『平成24年 産業活動分析 シニア層の健康志向に支えられるフィットネスクラブ』, 〈<http://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/bunseki/pdf/h24/h4a1303j2.pdf>〉, 2014年12月26日 アクセス。
2. 経済産業省 (2014), 『特定サービス産業動態統計調査』, 2014年12月17日 〈http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/result/result_1.html〉, 2014年10月10日 アクセス。
3. 昆誠一 (1994) 『管理会計の展開』 文真堂。
4. 内閣府 (2003) 『年次経済財政報告-改革なくして成長なしⅢ-』, 2003年 (平成15年) 10月, 〈<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je03/pdf/03-00101.pdf>〉, 2015年 1月11日 アクセス。
5. 内閣府 (2009) 『年次経済財政報告-危機の克服と持続的回復への展望-』, 2009年 (平成21年) 7月, 〈<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je09/pdf/09p01011.pdf>〉, 2015年 1月11日 アクセス。
6. 内閣府 (2012) 『年次経済財政報告-日本経済の復興から発展的創造へ-』, 2012年 (平成24年) 7月, 〈http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je12/pdf/p01011_1.pdf〉, 2015年 1月11日 アクセス。
7. 内閣府 (2014a) 『年次経済財政報告-よみがえる日本経済, 広がる可能性-』, 2014年 (平成26年) 7月, 〈http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je14/pdf/p01011_1.pdf〉, 2015年 1月11日 アクセス。
8. 内閣府 (2014b) 『国民経済計算 (GDP 統計)』, 2014年12月 〈http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2014/qe143_2/gdemenuja.html〉 2014年12月26日 アクセス。
9. 佐々木郁子・鈴木研一 (2007) 「顧客関係性評価のための収益概念-固定収益の提唱-」 『原価計算研究』 vol.31 No. 2, 2007年, 1-10ページ。
10. セントラルスポーツ (2014) 『沿革』, 〈<http://company.central.co.jp/about/history/>〉, 2014年10月10日 アクセス。
11. 帝国データバンク (2001) 『大型連鎖倒産実態調査 マイカルの連鎖倒産, 2か月で35件~一般取引先の連鎖倒産はそごうの2倍に達する~』 2001年11月14日, 〈<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p011102.pdf>〉, 2015年 1月 9日 アクセス。
12. 手嶋竜二 (1999) 「サービス業のABC/ABM」 『経営学研究論集』 1999年 2月, 第10号, 21-34ページ。
13. 東京商工リサーチ (2014), 『2013年「倒産企業の財務データ分析」赤字企業率は54.7%』, 2014年 6月17日, 〈http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20140617_01.html〉, 2014年10月10日 アクセス。