忍び寄るゴルファー減に
備えるなら今!

これからの省力化は「ハイブリッド」がキーワード

レジャー白書の最新版を見ると、ゴルフ人口は大幅に減少して550万人とある。ゴルフ場来場者の減少、そして客単価の減少が見込まれる中、益々厳しいコストの見直しを迫られることは間違い無い。一方で、乱暴なコストカットはサービスの低下を招き、ゴルフ場離れを加速するリスクを秘めているのも事実だ。そこで今回は、将来的なゴルファーニーズを見極めながら、複数のコストカットを掛け合わせておこなう「ハイブリッド省力化」の手法を、ゴルフ場コンサルタントが実例を織り交ぜながら解説する。

文／菊地英樹

ゴルフ場コンサルティング会社「株式会社エナジー」代表取締役。首都圏の一般社団法人倶楽部から遠隔地のパブリックコースまで幅広いクライアントの支持を得て、100コース以上のコンサルティング実績を持つゴルフ場業界の第一人者。北海道札幌市出身。

「ブラック企業」問題で増加傾向にある人件費

昨年発表されたレジャー白書によると、ゴルフ人口は前回調査の760万人から約3割近くも減少して、550万人になったそうである。減少率があまりに大きいため多少のブレがあることは想像できるが、減少傾向にあることは紛れもない事実だ。仮に、今現在のゴルファー人口が550万人でないとしても、近い将来に今現在から3割程度減少することは容易に想像できる。ひとりあたりのプレー回数が飛躍的に増加するとは考えづらく、そうなればゴルフ場の入場者数は減少し、需要と供給のバランスが益々崩れて客単価も下がることは間違いない。つまり、ゴルファー人口が3割減るだけではなく、実はゴルフ場の売上が3割も減少する時代が、直ぐそこまで来ているのである。

セルフサービスは省力化運営にとっての必須アイテム

一方で、コスト面に関しても、ゴルフ場は大きな課題を抱えている。それは世間を賑わす労務問題、いわゆる「ブラック企業」問題だ。そもそも、ゴルフ場の営業時間は長い。最近では早朝プレーや薄暮プレーも人気となり、今まで以上に拘束時間が長くなる傾向にある。これまでは残業、そして公休や有給の未消化などによって何とか人手不足や人材不足をクリアしてき

たゴルフ場業界ではあるが、今後はスタッフの数を増やし、厳格なシフト制での対応が迫られる。また、労働時間が変則なだけではなく、市街地から遠くアクセス面でハンディを負っているゴルフ場のスタッフ不足は深刻で、給与自体はもちろん、採用費が高騰するリスクも秘めている。更には、ゴルフ場業界からは優秀な人材が流出してしまっているが、それらをくい止めるためにも、今後は昇給も必要となるだろう。つまり、売上が減少して、今以上にコストの削減が要求される一方で、真面目にゴルフ場の運営をしようとすればするほど、人件費に関しては増加する傾向にあるというわけだ。コストの大半を占める労務費はこれまで、コスト削減に大きなインパクトを与えていたが、それが増加傾向にあるとなれば、今まで以上の省力化が必要になることは間違いない。

入場者の減少が招く レストラン運営の転換

ゴルフ人口が減り、ゴルフ場の来場者が今以上に減少することによって、運営面で最も大きな影響を受ける部門は何処だろうか？ それがレストラン部門であることは、疑いようがない事実だ。

ゴルファーが減少することによって来場者が減れば、当然ながら稼働率も減少するだろう。これまではプレー料金を下げることによって来場回数を増加させ、かろうじて稼働率だけは維持していたゴルフ場業界であるが、そもそものゴルファーが減少することによって、その営業戦略も限界を迎えることは間違いない。

平日でも30組から40組、土日ともなれば50組を数えていたゴルフ場でも、今後は平日には20組以下、土日は辛うじて40組といった組数になることは容易に想像できる。しかも、4バッグで来場する組が減り、2バッグの割合が飛躍的に増えるはずだ。ゴルフ場によっては、既に平均バッグ数が3を切る時代である。では、このような稼働率になった時に、一体どのようなラウンドスタイルに変化するのだろうか？ そのキーワードとなるのが、昼食を挟まずに18ホールを一気にラウンドするスループレーだ。

スループレーが好きか？嫌いか？ スループレーにすべきか？すべきでないか？ 過去に何度も議論されてきたラウンドスタイルは、確かに現在の来場者の特性を考えるとまだまだ敬遠されて当然かも知れない。何故なら、来場者の圧倒的多数が時間に余裕がある一方で、体力的には劣る60歳以上の高齢者の現状では、スループレーである必然性が乏しいからである。

ところが、現在のゴルフ人口の大半を占めるこの高齢者層がリタイアし、ゴルフ場の来場者が減って今以上に稼働率が下がったらどうなるのだろうか？

そもそも来場組数が30組以下でスタート枠に余裕があれば、前半の9ホールが終了した時点でさほど待つこともなく、マスター室の差配によってそのまま後半のスタートが可能になるのは周知の通りだ。つまり、わざわざ「これからはスループレーで！」と声高にルールを決めなくとも、「するか？しないか？」の選択肢はゴルファーに委ねられるというわけで、今後はその議論すら無意味になる。当然ながら時間を惜しむ早いスタートのゴルファーは、18ホールを一気にラウンドすることを望むだろう。そして、そうしたゴルファーの多くは、残念ながらゴルフ場で食事をせずに帰ることが想定されるのである。

しかし、問題はここからである。

高い収益性を生むABCいすみゴルフコースのレストラン

では、「スループレーをするか?」「しないか?」、更には「レストランで昼食を食べるのか?」「食べないのか?」の選択肢は、本当にゴルファーサイドに委ねられるのだろうか?

　想像して欲しい。ある組は途中で昼食を摂るためにレストランに向かい、ある組は昼食を摂らずにそのままスループレーで後半の9ホールに向かい、プレーが終わったらそのまま帰ってしまう光景を。

　喫食率が下がったレストランの収支は、一気に悪化することは間違いない。当然ながら、収益バランスが大きく崩れたレストランを、従来と同じ方法で運営することは不可能だ。仕入れや仕込みの問題、スタッフ配置の問題、そして労務コストの高い調理師の問題…。もちろん、稼働率の高い週末は従来と同じ方法で食事を提供し、稼働率が下がる平日は提供メニューを変えるという方法もある。しかし、そんな都合の良い方法で、果たしてレストラン運営が出来るのだろうか? 収益バランスが崩れたレストラン部門ともなれば、人件費の削減は必須となるに違いない。仮に労務コストの高い調理長や調理師が雇用調整の対象となれば、やはり現在と同じような運営スタイルは困難だ。提供できるメニューやサービスは自ずと制約されてしまうからである。

　残念なのは、昼食を挟むことを強制できるほど、これからのゴルフ場は強い立場にはないことだ。せめてもの、頑張って出来ることは「昼食付き」のプレー料金にして、ラウンドの途中であろうが前後であろうが、喫食率だけは辛うじてキープするぐらいだろう。但し、それでプレー料金が上がることを、ゴルファーが本当に望んでいるかは疑わしい。

　つまり、「スループレーをするか?」「しないか?」の選択肢はゴルファーサイドに委ねられていそうで、実は簡単に委ねるわけにはいかず、状況によってはスループレーであることをゴルフ場サイドが自ら決めざるを得ないケースもあるというわけだ。そう、流れは確実にスループレーに向かっているのである。

　では、そもそもスループレーが前提である北海道のゴルフ場のレストランは参考にならないのだろうか? 残念ながら既に「文化」になっている北海道のスループレーと、稼働率が下がって「仕方なく」スループレーを導入するのとでは、根本的に違っていると考えるのが正しい。営業できる期間が短い北海道のスループレーは、前提として午前と午後の2部制(日没の早まる秋には昼休憩を挟むケースもあるが)なので来場者も多く、それなりの喫食率を確保することが可能である。もっとも、多くのゴルファーは北海道のソウルフードとも言えるラーメンや、あんかけ焼きそばをオーダーすることから客単価は低い。内地(本州)からの道外ゴルファーが多いゴルフ場であればまだ良いが、地元客中心のレストラン運営は、やはり厳しいというのが実情だ。

　このような状況にあっても、敢えてレストラン運営に力を入れて、それを差別化として集客する営業戦略も選択肢のひとつとしてはある。しかし、それで最後まで頑張ることができるゴルフ場が、一体どれだけあるだろうか? 逆に、今後のレストランの在り方を予測し、一足早く合理的な運営を採り入れて成功しているゴルフ場もある。それが本誌でも何度か紹介している、千葉県にあるリーズナブルな料金とカジュアルな運営スタイルで人気のＡＢＣいすみゴルフコースだ。

　ＡＢＣいすみゴルフコースのレストランメニューの中心価格帯は９００円。ランチを頼むと飲み放題のソフトドリンク(ドリンクバー)は無料でサービス。ミニチャーハンや餃子といったセットメニューがあるものの、客単価はおよそ１３００円と、一般的なゴルフ場よりも低い。

　もっとも、ＡＢＣいすみゴルフコースが他のゴルフ場と大きく異なるのは、セルフサービスが基本となっている点である。ゴルファーはまずレストランのカウンターでオーダーし、空いている好きな席を確保する。その後、オーダーした料理が完成すると呼び出され、再びカウンターへ取りに行くというスタイル。無料のドリンクバーも、当然ながらセルフサービス。食事が終われば、ゴルファーが自ら返却口に食器を運ぶというシステムである。

　このようなサービススタイルを採り入れているため、フロアのスタッフはゼロ。机の上を拭くのは、

支配人かフロントスタッフのヘルプ要員。まさにマルチジョブである。また、メニューの大半はチルド食品を多用しているため、本格的な調理人もゼロ。パートタイムで働く女性たちが主戦力となっている。

その結果、レストラン部門の収益性は驚くほど高い。チルド食品を使っているために原価率は40％前後と比較的高い一方で、人件費比率は僅かに15％程度。利益率は驚異の40％という数字を叩き出しているのである。

近い将来、ゴルフ場のレストランは収益性を度外視し、ともすればプロショップと同じように「あくまでもサービスのためだけにある」「さすがに無いわけにはいかない」などといった、後ろ向きの理由で存在している部門になる可能性を秘めている。いずれにしろ、ゴルフ場のレストランの存在意義は、その根底から大きく揺らぐことは間違いないだろう。

芝種を抜本的に見直し コース管理費を削減

ゴルフ場のコストで最も大きな割合を占める勘定科目は労務費で、部門別であればコース管理部門であるのが一般的だ。部門別の概念で見ると、コース管理費の中には労務費も含まれているわけで、いずれにしろコストの見直しが必要であることは間違いない。

とは言うものの、今どきコスト削減をしていないコース管理など皆無だろう。あらゆる手を尽くし、「そろそろ限界！」というゴルフ場も多いはずだ。

一方で、コース管理に関しては、温暖化という大きな問題も抱えている。真夏の平均気温が今後は4度以上も上昇すると推測したデータもあるほどで、そうなれば当然ながら植生も大きく変化するに違いない。ベントグリーンの品質を保持するためには、今以上のコース管理コストが必要とされるのである。

また、乗用カートのフェアウェイへの乗り入れも、コース管理にとっては影響が少なくはない。今後、温暖化が進んで夏の猛暑日が増え、更にこのまま高齢化が進めば、乗り入れに対するニーズは今以上に高くなることが予想される。乗用カートによるフェアウェイへの乗り入れが普及して日常的になると、それに耐えうる管理手法が要求されるため、同じくコース管理コストは上昇する傾向になるだろう。

アプローチグリーンはティフトン芝の試験導入に最適

こうした状況下に於いては、これまでの小手先のコスト削減では通用せず、思い切った抜本的な対策が必要とされる。そしてそのキーワードとなるのが、ティフトン芝（ハイブリッドバミューダグラス）だ。

ご存知のように、ティフトン芝は耐暑性や耐旱性に優れている芝種として知られている。刈り込めば、ベント並みの高速グリーンを演出することだって可能だ。また、密度が高いので雑草が生えづらく、耐踏性も高い。フェアウェイで使用した場合には、乗用カートの乗り入れにも適している。

一方で、繁殖が旺盛なので頻繁に刈り込みが必要になると思われがちだが、実は匍匐茎が横に伸びようとするので、結果的に高麗芝と頻度はほとんど変わらない。また、冬は休眠するので冬枯れして色が褪せてくるが、これはベント芝も同様で、着色すれば補える範囲である。導入に抵抗があるのなら、まずはアプローチグリーンにテスト導入するのも良いだろう。スピンの効いたボールに耐えながらも、滑らかな転がりを体験できるので、アプローチグリーン用としては、ある意味で最適と言える

のである。

　もともとティフトン芝は、南国のゴルフ場ではもっともポピュラーな芝種である。海外でプレーしたことのあるゴルファーには馴染みがあると思うが、ラフにボールがスッポリと入りやすいため、悪いイメージを抱いているゴルファーが居ることも事実だ。しかし、本州以南の夏の気候は温帯地方を通り越し、もはや亜熱帯地方である。それだけに、ある程度の設備投資をしてでもティフトン芝に転換し、将来の過酷なコース管理にいち早く備えることも決して無駄ではない。

キーワードで探る
これからの省力化

　2人乗りの乗用カートでフェアウェイに乗り入れ、18ホールをスループレーでラウンドする。平日と週末の料金格差が限りなく縮まり（小さくなり）、代わりに同じ1日の中でも時間帯によってプレー料金が変化する。これが、今後主流となる運営スタイルだ。もちろん、1～2年後といった直ぐの話ではなく、5～10年後の姿である。また、全てのゴルフ場がこのスタイルになるとは思えないし、全てのゴルファーがそれを望んでいるわけではないだろう。しかし、圧倒的大多数のゴルフ場がこのような運営スタイルに移行していくことは、これからのマーケットを冷静に分析すれば容易に想像できるはずだ。これは自然の流れであり、残念ながら抗うことはできないのである。

　しかし、このようなスタイルが、必ずしも悪いかと言えば、決してそうではない。ゴルファーのニーズがそこにあるのなら、ゴルフ場は省力化によって、そのニーズを確実にキャッチすれば良いだけの話である。

　今から25年以上前、未だバブルの時代に、現在のプレースタイルが想像できただろうか？当時、「セルフプレー」や「乗用カート」といったラウンドスタイルは、明らかに格下と見なされ、ゴルフ場から、そしてゴルファーからも敬遠されていた。しかし、もし未だにキャディ付きのためにプレー料金が高く、乗用カートが無い歩きのラウンドに限定されていたらどうなっていただろうか？ゴルファーのプレー回数は今のようには増えず、足腰の弱った高齢者はラウンドすることを諦めてしまったに違いない。つまり、ラウンドスタイルが変わらなければゴルフ場業界は、今以上に厳しい環境に晒される結果となっていたのである。

　ゴルフ場の省力化に、もはや「気合い」と「根性」は不要だ。必要なのは、直ぐに実行できて、確実に成果の出る「道理」と「理屈」なのである。

2サムプレイの増加により2人乗りカートの需要も増加

クラブハウスを使用しない営業は究極の省力化といえる