



先延ばしになっていた「2015年問題」が遂に到来!?

新型コロナ対策で露呈した「2020年問題」に迫る!

後編

2015年以降からジワジワとその兆候が現れ、団塊世代の全員が後期高齢者世代に入る2025年に向かって激変すると言われているゴルフ場業界。その変化の流れは名門コースや大衆コース、高級コースやジュニアコースといったゴルフ場の運営スタイルに関係なく、分け隔て無く訪れることになる。俗に言われている「2020年問題」が、いよいよ顕著化するというわけだ。そこで先月と今月の2回に渡り、「新型コロナ対策で露呈した2020年問題に迫る!」と題し、ゴルフ人口が大幅に減少した時、「ゴルファーはどのような行動を取り、それに対してゴルフ場は一体どのように対応をすれば良いのか?」を分析。遂に始まった「2020年問題」で起こりうる変化と、その効果的な対処方法をゴルフ場コンサルタントに解説して貰うことにする。



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。20年以上前からナビゲーションシステムや自動精算機を採用して省力化に取り組み、一方でコース改造やハウス改修を積極的に採用した高品質のゴルフ場をプロデュース。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業務をおこなう。混迷する現代のマーケットを先読みして収益を改善させる、ゴルフ場業界の第一人者。

この先の10年間で約3割もの売上が減少!?

ポリユーム的にもっとも多い高齢者層のゴルファーが続々とリタイアし、人口の減少によって新規参入者も期待薄。一方でゴルフ場数がそれほど減少しない事が原因で進行する「2020年問題」。前号で説明したように、ゴルフ場売上の根幹を成すプレーヤー収入が減少するだけでは無く、会員制ゴルフ倶楽部ではメンバー数も減るため、年会費収入や名義書換料収入と言ったメンバー関連収入も減少することは間違いない。当然ながら、来場者数と連動するレストラン売上やプロショップ売上で言った付帯施設の収入も同じ道を辿ることになる。

では、ゴルフ場の売上は、現在と比べてどの程度減少するのか? 日本の年齢別の人口構成とゴルファーの年齢別の参加率を加味すると、今現在はおよそ670万人と言われているゴルファーが、10年後には約576万人まで減少すると試算される。また、この10年間で減少したプレー単価が、今後とも同じような減少率で推移すると、

10年間で更に13%もプレー単価が減少すると試算される。

こうした数字を基に10年後の売上を導き出すと、その減少率は約27%に膨れ上がる。何と3割近くも売上が減ってしまう計算なのだ。実際はひとり当たりのプレー回数も減少することが予測され、更に稼働率が今以上に下がるので、プレー単価もこれまで以上の割合で下がると想定される。つまり、2030年のゴルフ場の売上は、少なくとも今よりは3割以上も減少する可能性があると考えるのが妥当なのだ。

と、ここまででは前月号のおさらい。もう少し具体的に説明すると、現在約8億円の売上があるゴルフ場は約5億6千万円に。同じく5億円の売上があるゴルフ場は約3億5千万円に。現在3億円の売上のゴルフ場は2億1千万円まで売上が減少する具合なのが、キャディ不足によってセルフ化が今以上に進むことが予測されるので、実際は売上が多いゴルフ場ほど減少率は高くなる傾向にある。

更に厄介なのは、ゴルフ場は固定費比率が高いために、売上の減少率以上に利益率がマイナスとな

るリスクが高いことにある。但し、売上が多いゴルフ場はセルフ化によって客単価は下がりながらもキヤディ部門の収益性が好転し、合理化によって未だ経費の削減余地があるはずなので、利益率は改善する可能性もあるのだが…。

いずれにしても、このシミュレーションの結果は、俄に信じられない数字かもしれない。しかし、バブル経済絶頂時の1992年当時に、果たして現在のゴルフ場の売上がここまで減少すると思っただろうか？ 信じられなかったことが現実となってしまったように、「ゴルフ場の売上は、この先10年間で激減する」と考え、今からそれに備えるのが賢明なのである。

来場者の減少が招く 運営スタイルの変更点

では、来場者が減って、売上が減少したゴルフ場は、一体どのような運営スタイルになっていくのだろうか？ まずは、集客の入り口となる予約方法である。

■予約の方法

時代のトレンドからインターネットを使ったweb予約が今以上に浸透、そして充実することは間

違いない。その理由は大きく分けてふたつ。ひとつ目は至ってシンプルで、簡単に予約が取れるようになるから。つまり、ゴルフファアの利便性が向上するからだ。

web予約であれば、ゴルフ場にスタッフが居なくとも、24時間何時でも予約が取れるし、予約電話に出た担当者の対応による不公平さを感じることも無い。今では当たり前になっているが、料金が事前に明確になっているという点も、不明瞭な料金システムがまかり通っていたゴルフ業界では画期的と言えたのだ。また、セルフプレーが更に浸透し、コンペのニーズも減少すれば、そもそもゴルフ場のスタッフに電話を掛けて相談や交渉する理由も無くなる。ゴルフファアがweb予約に移行するのは、寧ろ当然の流れというわけである。

web予約が浸透、そして充実すると、ゴルフアアだけではなく、ゴルフ場にも大きなメリットがある。その理由も至ってシンプルで、ゴルフ場の作業効率が向上するからだ。

ゴルフ場はスタート時間と言う「予約枠」を売る商売である。も

ちろん、商品価値としてはゴルフコースが最も重要なのだが、そのコースを使用する権利は、最終的にはスタート時間と言う「予約枠」になって売られることになる（だからこそ、ひと枠を使う「バッグ数」が、売上にとっては非常に重要な意味を持つ）。web予約は、この「予約枠」を簡単に陳列ケースに並べることが出来るが、電話やフロントでの対応となるとそうはならない。ゴルフアアからしても、商品が陳列されていれば買やすいが、棚の奥に仕舞われていては、何を売っているのかも判らないというわけだ。

web予約であれば、「プレー当日に誰が来るのか？」も、予約者自身が事前に入力してくれるので確定ができ、ゴルフ場の手間は大いに省ける。来場者の事前の確定作業は、キャンセル防止の基本中の基本なだけに、その効果は大きい。

キャンセル防止という観点からは、遅ればせながらゴルフ業界にも事前決済が浸透してくるだろう。但し、ゴルフ場の場合は天候など、ゴルフ場からキャンセルをお願いするケースも少なからずあ

るため（カード売りを取り消す手間がある）、「決済」はあくまでもプレー当日のチェックイン後であり、「事前」なのはカード情報の登録だけと言った方法が考えられるが、それだけでもキャンセルの抑止力には十分に成り得るはずだ。

事前決済が一般的になれば、更にweb予約の数は増え、当然ながらスタッフの作業も軽減される。余談になるが、新型コロナウイルス感染対策の一環として、海外のゴルフ場ではweb予約と事前決済を推奨し、「スタッフとの接触を避けるために、クラブハウスには極力立ち寄らないように」と注意喚起をおこなっているのだが、これこそまさに省力化運営の極みと言える。

来場者が減って稼働率が下がるため、対応の遅れているゴルフ場は今以上に楽天GORAやGDOと言った集客サイト（OGA/Oオンライン・ゴルフ・エージェント）に頼らざるを得なくなるだろう。気になる送客手数料に関しては、総来場者が減ったとしても、暫くはトレンドで集客サイトの利用者が増加すると思われるので、減額

交渉は難しいだろう。問題は、来場者の大幅な減少によって集客サイトの利用者数も減少に転じた時に、送客手数料は一体どうなるのか？ このタイミングで、送客手数料の安さを売りにした第三極とも言える新たな集客サイトや、海外のように「予約システム利用料」という名目でゴルフファーから送客手数料を取るスタイルの集客サイトが出現すれば、送客手数料は一気に値崩れする可能性もある。

稼働率の低下で生じる プレースタイルの変更点

次に、ラウンドスタイルに目を向けてみることにしよう。

■出来高制のキャデファイ

来場者数の減少や2バッグ(2サム)で来場するゴルフファーの増加からキャディ部門の収益悪化が更に進み、正社員としての雇用に今以上に困難となることは間違いない。週末やハイシーズンの稼働率はそれなりの数字を残せたとしても、平日やオフシーズンの稼働率が著しく減少すれば、正社員として常雇するには無理があり、結果的には完全出来高制へのシフトが加速することになる。

一方で、キャディから見たらどうだろうか？ 稼働率の低下から収入は減少し、更に出来高制(ラウンド給の割合が増加)になれば収入も安定しなくなることから、自ら離職するケースが加速するはずだ。数少ないキャディを週末やコンペで奪い合うためにキャディは高騰するものの、その為にゴルフファーはキャディに対して高いスキルを要求するので、リクエストに応えられないキャディは同じく自ら離職の道を選ぶこととなる。いずれにしても、キャディ自身の高齢化も相まってキャディの人数は減少し、益々セルフ化が進行することは間違いない。

■人気の2人乗りカート

セルフ化に欠かせない乗用カートのトレンドも、時代と共に変化する。その最たるものが2人乗りの乗用カートに対する人気の高まりだろう。

ゴルフファー、そしてコンペが減れば、当然ながら来場者の2バッグが増えることは間違いない。特に、平日ほどの傾向は顕著で、既に平均バッグ数が3を下回っているゴルフ場も少なくはない。「取敢えず4バッグのカートがあれば、2バッグにも対応できる」との考えから4人乗り(実際は5人乗り)の乗用カートだけを配備しているゴルフ場も、来場者の大半が2バッグになれば、やがては方針転換するはずだ。

2人乗りの乗用カートが普及する理由はそれだけではない。ゴルフファーの高齢化や地球温暖化による猛暑対策を考えると、乗用カートのコース内への乗り入れは必然とも言えるのだが、芝生へのダメージを考へても2人乗りの乗用カートが最適と言うわけである。

■スループレーの浸透

必然と言えば、お昼のランチ休憩を挟まないスループレーも、今後は一気に浸透することになる。スループレーに関しては、これまでも「賛成!」「反対!」と何度も議論されてきたが、北海道や沖縄などの昔から2部制を採っているエリア以外では、未だ本格的に採用しているゴルフ場は少ない。それも当然で、現在の来場者の圧倒的多数が時間に余裕があり、とは言っても体力的には18ホールを一気にラウンドするのが厳しく感じる60歳以上の高齢者と言う現状では、スループレーである必然性が乏しいからである。

しかし、「2020年問題」によって現在のゴルフ人口の大半を占めるこの高齢者層が続々とリタイアし、ゴルフ場の来場者が減って今以上に稼働率が下がった時はどうなるのだろうか？ 来場組数が30組程度であれば、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、マスター室やスタート係の差配によってそのまま後半のスタートが可能になるはずだ。つまり、これからはわざわざスループレーを予めのルールとして決めなくとも、「そのままラウンドするか?」「休憩して食事をするか?」の選択肢は、ゴルフファーに委ねられると言うわけである。当然ながら時間を惜しむ早い時間帯にスタートしたゴルフファーは、18ホールを一気にラウンドすることを望むだろう。このように、スル



「プレーはある一定の稼働率を下回った瞬間に、一気に加速して浸透すると言うわけである。」

因みに、2バグの組やスループレーが増えてくると、ゴルフ場のスタッフには新たなスキルが求められるようになる。例えば、アウトコースのスタートには3バグや4バグ、インコースのスタートには2バグと言った具合に、予め予約の取り方を工夫したり、スループレーの組を間に入れ込んでターンさせたりして、ゴルフファアの満足度を高めなければならぬ。ゴルフをやめた理由の最も多い答えが、「時間が掛かりすぎるから」と言ったアンケート結果があるほど、今やゴルフ場業界にとってはスループレーこそ諸悪の根源なのである。稼働率が下がると、ただでさえ予約が取りやすくなる状況の中で、こうした細やかなケアが出来ないゴルフ場は、もはや致命的になるのだ。

稼働率の低下で問われる各セクションの対処方法

■レストランの存在意義

ところで、前述したように「スループレーをするのか?」「しな

いのか?」、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、本当にゴルフファアに委ねられるのだろうか? そう簡単に委ねるわけにはいかない事情が、ゴルフ場にはある。スループレーが浸透した時に、一番大きな影響を受けるのがレストラン部門であることは間違いないだろう。「時短」に慣れたゴルフファアの大半は、残念ながらゴルフ場で食事をせずに帰り、喫食率が一気に下がることが予測されるからである。

問題はここからだ。喫食率が下がったレストラン部門の収支は、当然ながら極端に悪化してしまう。収益バランスが大きく崩れたレストラン部門を、従来と同じ運営方法で維持することも不可能になるだろう。原価率の高騰、スタッフの配置、そして労務コストの高い調理士の扱い……。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が、仮に労務コストの高い調理人が雇用調整の対象となれば、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ったため、やはり現在と同じような運営スタ

イルを維持するのは困難になってしまうはずである。

大半のゴルフファアが食事をせずにスループレーでラウンドし、数少ないゴルフファアだけが休憩して食事をすると言った時に、果たしてゴルフ場は今と同じように対応することが出来るのだろうか? ゴルフ場としては、「昼食付き」のプレー料金にして、ラウンドの途中で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したいと思うかも知れないが、それでプレー料金が上がるとすれば、ゴルフファアの支持を得ることは難しい。そもそも、スループレーを好むゴルフファアは、寧ろ「昼食付き」を疎ましく思うに違いない。つまり、「スループレーをするのか?」「しないか?」の選択肢はゴルフファアに委ねると表面上は言ったとしても、実際はレストランの運営上の制約から、ゴルフ場が率先してスループレーを採用せざるを得ないケースが増えるというわけである。

因みに、喫食率が下がったレストラン部門は食材のロス、そして調理人の削減から冷凍食品やレトルト食品を多用し、結果的に原価率が増加する傾向にはなる。しか

し、カジュアルなカフェスタイルとして、セルフサービスを多用すれば人件費は大幅に削減できる。で、利益率は寧ろ改善する可能性が高くなる。

また、これも余談になるが、今回の新型コロナウイルス対策で人気のあるプランは「レストランを問わず、キャディと接しない、セルフのスループレー」であるが、ラウンドスタイルの変更を嫌い、レストランの売上げにこだわったゴルフ場はその対応が出来ず、結果的に多くの予約を失う結果となった。スループレーに対するニーズが高まった理由はともあれ、ゴルフファアのプレーニーズを汲み取れないゴルフ場は、結局のところ来場者数を大幅に減らすと言うわかりやすい現象と言えるだろう。

■コース管理の対応

売上が現在から3割も減少したゴルフ場のコース管理は、一体どのような対応をすれば良いのだろうか? 収入の減少によって、コース管理費用は今以上に削減傾向となることは間違いないのだが、問題は同じように3割の減少とはならないことにある。何故なら、収入が3割減ったことに対応して、

支出も同じように3割減らずにだすと、結果的に利益も3割減ってしまうからだ。ゴルフ場は固定費が占める割合も多いので、尚更である。現状で、利益が潤沢に出ているゴルフ場であれば、まだしも、多くのゴルフ場は限りある利益を遣り繰りしているに違いない。今後は働き方改革やブラック企業対策によって、人件費は益々膨らみ、修繕費も年々増える傾向にあるので、今以上に利益を減らすのは死活問題。それだけに、コース管理費用は収入の減少率以上に減らさなくてはならないのである。

一方で、コース管理にとつては厄介な問題を抱えている。それは、温暖化対策と乗用カートのフェアウェイへの乗り入れ対策である。

温暖化が進行することによってコース管理手法も大きな転換期を迎え、従来の「勘」に頼った管理では通用しなくなることは間違いない。この100年で日本の平均気温は約1・5度、エリアによっては3度以上も上昇しており、更に今後100年で更に4度近くも上昇すると言ったデータもあるほどだ。生態系が変化しても、当然と言うわけである。

具体的なコース管理費用の削減対策として、2グリーンを1グリーンにする傾向が高まるだろう。もちろん、設備投資の出来るゴルフ場は戦略性も向上するように大規模なコース改修を施して1グリーンにするのが理想であるが、大半のゴルフ場は乱暴に片方のグリーンを潰して1グリーンにすることが予測される。また、暑さに強い「ティフトン芝」の導入も今以上に顕著となるだろう。

総来場者数が減るとは言え、その割合は増える事が予想される高齢者対策として、乗用カートのフェアウェイへの乗り入れを採用するゴルフ場も増えるに違いない。ここ数年は、まさに気象庁が言うところの「命にかかわる危険な暑さ」である。ゴルフ場によつては来場者が冬期より夏期の方が減少する現状を考えると、2人乗り乗用カートの項でも前述したように、乗用カートによるフェアウェイへの乗り入れは、寧ろ必然と言えるのである。

1グリーンにしる、フェアウェイへの乗り入れにしる、リスクとしては踏圧による芝生へのダメージが考えられるが、唯一の救いは

(?) 来場者が減少することに端を発していることも知れない。

コースのセッティングに関しては、コース管理面積の縮小という観点から、芝がある場所以外をウエイストエリア(プレー可能な荒れ地)とするゴルフ場が増えるはずだ。紛失球に関する新ルールと相まって、これまで以上にプレーゾーン以外は管理をしないと云つた割り切りが必要になる。また、高齢者やレディスゴルファーに対応するため、現在よりも短くセッティングできるティグラウンドの新設が益々必要に迫られる。

コース管理費の削減やコースセッティングの変更に関しては、「今が限界で、これ以上の対応は無理！」というコース管理スタッフの悲痛な声が聞こえてきそうだが、出来なければ方法はふたつしか無い。ひとつはその根拠が著しく乏しいが、とにかく売上を増やすこと。もうひとつは、廃業である。

低下する稼働率に合わせた「前向きな運営」を考える

ゴルフ場業界にとつて未曾有かつ絶対に避けては通れない「2020年問題」。しかし、立ち止ま

つていても、この嵐は通り過ぎてはくれない。ゴルフファーが減少するのを嘆くのではなく、「そんな時代に、どのようなゴルファーが来るのか？」を想像し、そのゴルファーのニーズを掴む施策を打てば良いのだ。これは、今回の新型コロナウイルス対策でも同じで、続々と増え続けるキャンセルに慌てるのでは無く、「こんな時に、どのようなゴルファーが来てくれるのか？」を分析し、そのニーズにマッチしたプランを打ち出すことが必要なのと同じである。

「2020年問題」によって来場者が減つて売上は減少するが、実は唯一の活路はこの「来場者が減ること」でもある。来場者が減ることこそ出来ること。来場者が減るからこそ成り立つこと。大前提として「来場者が減るのが当たり前」と覚悟を決め、大胆な省力化により、大幅な経費の削減をおこなうことが重要だ。減少した来場者でも十分に成立する「身の丈に合った運営スタイル」をいち早く採り入れることが出来れば、致命的なダメージを受けることも無く、余裕で嵐をやり過ぐすことが出来るのである。