

新型コロナで変貌したゴルフ場マーケット

この夏の 「with コロナ」対策

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。

新型コロナの影響により、一時は大幅な来場者数の減少に見舞われたゴルフ場業界ではあるが、緊急事態宣言も解除され、最近では徐々に回復傾向にあるようだ。「まあ、これからが勝負！」と意気込むゴルフ場も多いかと思われるが、気付けば本格的な夏の到来。今年も猛暑が予想され、集客にとっては引き続き厳しい環境であることには変わりない。感染症対策はもちろん、熱中症対策も必須となる今年の夏は、売上が減少したゴルフ場にとってまさに正念場なのである。そこで今回は、新型コロナ禍に見舞われた夏の集客対策を、ゴルフ場の運営コンサルタントに解説して貰うことにする。

感染リスクは減速しても「コロナ不況」が加速する

「自粛」という曖昧な要請にも関わらず、自制心を保ち続ける国民性。世界でも類を見ない程に、衛生意識が高い精神風土。そして、医療従事者の昼夜を問わない尽力によって、新型コロナウイルスの

拡大はある程度抑えられる結果となった。「with コロナ」の新しい生活様式の下、徐々にではあるがゴルフ場も通常営業に戻りつつあるのではないだろうか？ どのように、感染症としてのコロナ禍は収束傾向にある一方で、コロナ禍によって営業制限を強いられた業種の経済的なダメージは計り知れないほど大きい。特に、飲食業界や観光業界、レジャー業界で働くゴルフアーは、未だに「ゴルフどころでは無い！」と言うのが本音だろう。経済が病んだ事によって生まれた「コロナ不況」は、依然として収束の出口が見えないままなのである。

ひと口に「コロナ不況」と言っても、ゴルフ場によって受けた影響は大きく異なる。まずはエリア別で言うと、やはり首都圏や大都市圏近郊のゴルフ場は入場者を大きく落とし、その一方で、県境をまたぐ来場を未然に防ぐために営業を自粛したゴルフ場が多かった長野県や山梨県などを除いた遠隔地では、全体的に影響が少なかったのも事実だ。

また、セルフ化やスルー化と言った、カジュアルなスタイルが取

りづらい高級コースや名門コースほど入場者の下落幅は大きく、メンバーとビジターを比較した場合は、「ホームコース」と言う安心感があったからか、メンバーの減少幅は小さく、ビジターの方が下落幅が大きかったようだ。

この他にも、入場者の下落幅が大きかったエリアほど、その中で集客数を確保しようとするためにプレー料金が下がり、更にレストラン営業の自粛やコンペパーティーの中止、ロッカーやお風呂を使用できなくし、キャディ付きラウンドが敬遠されるなどの理由から、客単価の減少は入場者以上のインパクトを与えた。

また、自粛要請によって企業のコンペが減少し、濃厚接触を極力避けるために2サムプレーが増加したために平均バッグ数は下がり、一方で、地元客が増えた一部のリゾートコースではバッグ数が増加すると言った、珍しい現象も起きている。

このように、このコロナ禍にあつて、どのようなゴルフ場がゴルフ場にきていて、どのようなゴルフ場がゴルフ場に来なかったのかをなるべく詳細に分析して、

今後の集客対策に活かすことが大切だ。何故なら、今回はコロナ禍という予期せぬ事態であったものの、「ゴルフ場の来場者が減少する」「来場者が減つて稼働率が下がる」という状況はまさに、これからの暑さのために来場者が減少する「ローシーズン」の夏期や、ゴルフ人口自体が激減していく「ゴルフ業界の2020年問題」によっても確実に起こり得る事象だからなのである。

「コロナ不況」で迎える 猛暑予測の「夏ゴルフ」

気象庁から発表されている「熱中症予防対策に資する効果的な情報発信に関する検討会」によると、今後は「高温注意情報」を暑さ指数に換えて、「熱中症警戒アラート」として発令すると言う。この「熱中症警戒アラート」には、当然ながら「予防行動対応」、つまり外出の自粛要請なども織り込まれるようである。今回のコロナ禍によつて「アラート」と言う単語には敏感になっていくだけに、この「予防行動対応」がゴルフ場に与える影響は大きいはずだ。「お盆休み」と言う、ある意味で

「特需」を見込めた夏のゴルフ場。以前なら、決してオフシーズンではなかったのだが、猛暑の度合いが厳しくなり、ゴルフ場のライフスタイルも大きく様変わりした現在、ともすれば冬のオフシーズン以上に集客が厳しい季節となっている（もちろん、北海道・東北や一部のリゾートコースなどの例外もあるが）。

但し、ゴルフ場にとつて一番厄介なのは、コロナ禍や夏の猛暑そのものよりも、寧ろ「稼働率が下がる」ことにある。もちろん、新型コロナウイルスに対する感染予防対策は手間が掛かるし、猛暑になれば熱中症対策だつて大変なことも事実だ。しかし、それ以上に「ゴルフ場の経営基盤を揺るがすのは、やはり「稼働率が下がる」ことで、全てはそこに集約されているのである。では、稼働率が下がったゴルフ場が取るべき効果的な施策とは、一体どのようなことが考えられるのだろうか？

コロナ禍による自粛ムードの最中や、夏の猛暑下であっても、ゴルフをしたいゴルファーは当然ながら存在する。人数としては、普段の年やハイシーズンに比べたら

少ないものの、逆にかなり「気合いが入った人」、つまり「熱心なゴルファーたち」だけに、来場する回数是一般的なゴルファーよりも数多く期待できるはずである。問題は、そうしたゴルファーたちのニーズを、ゴルフ場が受け入れていないと言う現実だ。

驚愕的な数字がある。ゴルフダイジェスト社が運営しているウェBSITE「みんなのゴルフダイジェスト」が、緊急事態解除後のプレースタイルに関するアンケートを実施したところ、「今後もスループレーを選びたい」と言う回答が72%となり、「スループレー」とランチ休憩を挟むスタイルを状況に合わせて選びたい」の21%と合わせると、何と93%のゴルファーがスループレーを要望した。それに対して、「ランチ休憩を挟むスタイル」という回答は、たった5%に過ぎなかったと言つのである。

問題はここからだ。ゴルフマネジメント誌が6月以降のプレースタイルに関してゴルフ場に対して実施したアンケートによると、「スループレーが主体」と言う回答は明らかに緊急事態宣言時よりも減少して、たったの13%。「スルー

プレーとランチ休憩を挟むスタイル」が64%、「ランチ休憩を挟むスタイル」は19%と言う結果になった。一見すると「スループレーとランチ休憩を挟むスタイル」も、まあまあ割合を占めているように見えるが、そもそも普段からスループレーのゴルフ場の回答も含まれており、更に集客サイト（OGA/オンライン・ゴルフ・エージェント）を詳細に分析すると、その大半はこの夏期シーズンに合わせた「早朝スループレー」であり、スタート時間は4時台や5時台と言う、およそ一般ゴルファーが気軽に予約できるスタート枠では無いことがわかる。つまり、7割以上のゴルファーがスループレーを望んでいるのに対して、実際にスループレーでラウンド出来るのは、僅か1割程度しか無いと言うのが、現状のゴルフ場マーケットなのだ。

もはやゴルファーにとってのスループレーは、感染症対策としてのラウンドスタイルでは無い。それにも関わらず、ゴルフ場はそのニーズを無視して、自分たちの都合でラウンドスタイルや予約枠を決めているので、ある意味「予約

が入らなくて当然」だ。一般的に、需要と供給が崩れると言うのは「数」のバランスのことを指すが、ことゴルフ業界に関しては、その「内容」に関してもバランスが完全に崩壊しているというのが実情なのである。

フレキシブルな予約枠で ゴルファーのニーズを拾う

コロナ禍にしる、ローシーズンの夏期にしる、そして2020年問題にしる、稼働率が下がったゴルフ場が取るべき対策は、ただひとつ。数が少なくなっただけとは言いがらも「行きたい！」と思っっている貴重な、そして稀少なゴルファーのニーズを、たとえ1組でも良いから確実に拾い上げること。それに尽きるのである。

例えば、「朝の涼しいうちにラウンドしたい」と言うゴルファーに対しては、早朝スループレー。「午前中にプレーが終わるならゴルフ場に行けるのに」と言うゴルファーに対しては、午前のスループレー。「これまでのようにゆっくりとランチを摂りたい」と言うゴルファーに対しては、通常の休憩ありプレー。「午後からならゴ

ルフ場に行けそうだ」と言うゴルファーに対しては、午後のスループレー。「9ホールラウンド出来れば十分」と言うゴルファーに対しては、ハーフプレーと言った具合だ。

もちろん、これらのスタート方法を、稼働率が高いときに両立させるのは無理がある。しかし、ある一定の稼働率を下回ったとき、具体的には30組程度の予約数の場合は、工夫次第でいくらでも受け入れることは可能はずだ。8時スタートに2サムの予約が入れば9時45分前後のターン枠（予約枠）を閉じ（潰し）、4サムであれば10時10分前後のターン枠を閉じる。仮に、そのターン枠に違う予約が既に入っていたら、アウトとインのスタートを入れ替える。本来は設定の無い12時台のスタートを、ランチを食べている組の午後スタートの時間を調整して入れ込む。日照時間が長い期間は、14時からでも18ホール分のスタートを取る。いずれにしても、工夫をすれば取れる予約を、工夫をしないでみすみす取り逃がす理由は何処にも無い。一方で、このようなゴルフ場の声もよく聞く。「無理をしてイレ

ギュラーな予約を取っても、それに見合う経費を考えると割に合わない」。具体的には、「スタート時間が早い組や終了時間の遅い組があると、それに合わせてスタッフが必要になるので人件費が無駄」と言った具合だ。それならば、経費が無駄にならない工夫、つまり省力化や合理化をすれば良いだけである。例えば、早朝プレーに合わせ前日からカートを準備し、朝はセルフサービスにしてスタッフは最小限にする。また、午後プレーは前計算にして、プレー終了後はクラブハウスを使えなくする。このように多少の不便さを利用者に与えたとしても、「それでもプレーしたい！」と言うゴルファーにとって、それは十分許容できる不便さではないのだ。

自分たちの「型」にはまって身動きが取れなくなっているのは、もはやゴルフ場だけだ。「省力化や合理化を採り入れて、予約を取る運営」と、省力化や合理化をしないためにスタート枠が作れない、つまりは「経費の削減ができず、予約も取れない運営」。比較するまでも無く、後者は「踏んだり蹴ったり」なのである。

夏ゴルフならではの
オペレーションの工夫力

では、コロナ禍や夏の猛暑のせいで来場者数が減少し、そんな中にあっても「ゴルフに行きたい」と思っている貴重な、そして稀少なゴルファーのニーズを、どうしたら確実に拾い上げることが出来るのだろうか？

皆さんは、ご自身でゴルフ場の予約を取ったことがあるだろうか？ 最近の予約は、非常に「直近化」している、つまりプレー日の直前になってから取れるようになったのが特徴だ。当然である。稼働率が下がった為に、慌てなくても予約が取れるし、天気の良い中、無理をしてラウンドする道理も無い。ゴルフ場によっては直前にプレー料金が一番安いお得なプランを出してしまうケースも多いので、予約は益々「直近化」すると言うわけである。ところが、その「直近化」している予約を、安易に取り逃がしているゴルフ場も少なくない。

皆さんは、ホームページの予約枠を閉じる時間を、何時に設定しているだろうか？ 多くのゴルフ

場が前日の午後のようなのだが、このように直近化した状況を考えると、当日の朝、もしくは午後スタートのプランがあるのであれば、当日のお昼まで可能にするべきである。特に、天気予報が「午後から晴れ」の時は、当日の朝に予約が入ることも珍しくは無いはずだ。もちろん、キャディ付きプレーや早朝プレーなど調整や準備が必要なプランは事前に取り下げが必要があるが、通常のスタート枠であれば直前まで開放して、可能な限り予約が取れるようにするべきであり、事実、入場者数が多いゴルフ場ほど手間を惜しまずに、食欲に予約を受け付けているのである。

皆さんは、暑い夏のシーズンに合わせて、スタート時間はどのように設定しているだろうか？ ここ数年、スルーでラウンドする早朝プレーが非常に人気である。ゴルフ場によっては20組以上も早朝プレーを受け入れているところもあるが、こうなると最早、早朝プレーの予約枠が、通常のスタート枠になつていないと言っても過言では無い。一方で、早朝プレーのスタート枠は、通常スタートを妨げないように、4時台だったり5時

台だったりするのが大半で、あくセスに時間が掛かるゴルフ場では簡単に予約することが出来ず、それ故に料金も割り引いて集客しているケースも多い。更に残念な事は、通常のスタート枠が埋まっているのであれば未だしも、稼働率が下がっているので一杯になることはまず無いことだ。

このような機会損失、そして利益損失を防ぐために、通常のスタート枠を全て前倒しにするのもひとつの方法である。例えば、通常のスタート枠として6時をトップスタートにして8時を最終スタートにすると言った具合で、更に工夫するとすればアウトは3サムや4サム専用で7分間隔、インコースは2サム専用で6分間隔とすることで、ラウンドもスムーズな

ことで、CS効果も飛躍的に高まること間違い無い。当然ながらスループレーが前提になるので、アウトとインの両方向からスタートしても最大で40組、余裕をみれば30組程度しか受け入れないが、50組の集客を狙って20組しか予約が入らないのであれば、それこそ本末転倒と言えるだろう。もちろん、さすがに暑いのでニーズは少ないも

の、午後の予約を取れば、更に30組程度上積みできる可能性もあるし、予約係とスタート係による連携した差配によつては6時から8時以外のスタート枠を作ることや、ランチ休憩に対応することだつて容易に出来るはずだ。「10時だつたらプレーできるのに」と言うリクエストであれば、10時前後にターンのする前提で7時45分後にスタートする予約枠をひとつ、予め閉じてしまつた具合だ。いずれにしても、コロナ禍の影響でスループレーのニーズが高まり、猛暑の夏で午前中に終了するラウンドのニーズが高まっている今だからこそ、積極的に採り入れたいスタート方法なのである。

Withコロナ時代の
レストランの運営方法

新型コロナウイルス対策として、レストランの運営も非常に難しい時代になった。感染症対策からテーブルの数を間引いたり、テーブルの上に飛沫防止の亚克力板を置いたり、非常に手間の掛かる、そして収益性の悪い運営方法を強いられる結果となつているのだ。しかし、冷静に考えて欲しい。ゴルファー

の大半は、もはやスループレーを要望しているのである。つまり、ゴルフ場が「丁寧な感染症対策こそが、一番のサービス」だと考えている一方で、ゴルフファーは「そうまでして、食事はしたくない」「食事付きのプランは、むしろ迷惑!」、つまり、「食事をしなくても良いのが、一番のサービス」と考えていると言わなければならない。この認識の差を埋めない限り、需要と供給のギャップも決して埋まることはない。

ゴルフ場のレストランの運営方法は、高度な経営判断が必要になるのも事実だ。しかし、思い出して欲しい。今や、当たり前になったセルフプレーであるが、20数年前まではキャディ付きのラウンドが当たり前で、セルフプレーが選べるのは河川敷コースや、公共性の高いパブリックコースと言った、限られたごく僅かなゴルフ場だけだった事を。しかし、ゴルフファーの「少しでも安くプレーをしたい」と言うニーズに押され、流れは一気にセルフプレーへ傾倒したのである。確かに、キャディの人材不足と言う問題があったのも事実であるが、本当にキャディ付きのラ

ウンドにニーズがあったのであれば、高額な給与を支払うことによつて、キャディは確保できたはずだ。しかし、ゴルフファーはセルフプレーを選んだのであり、ゴルフ場もそのニーズに合わせてセルフプレーを導入しなければ、入場者を確保することは出来なかったのである。つまり、今回もスループレーを求めるゴルフファーのニーズを受け入れない限りは、ゴルフ場の入場者は益々減少することは間違いないのだ。

一方で、ゴルフ場もセルフ化やキャディの完全歩合制を導入することによつて、それまで不採算部

門であったキャディ部門を健全化することが可能になった。同じように、これからのレストラン部門も、スループレーを積極的に採り入れても収益性は維持できる工夫をすれば良いのである。

例えば、従来のレストランの運営スタイルを捨て、カフェテリア方式を採用すると言った具合だ。ゴルフ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。食事が終われば、ゴルフファーが自ら返却口に食器を運ぶというセルフサービスを前提としたシステムである。

このようなサービススタイルを採り入れれば、フロアのスタッフはほぼゼロ。また、メニューの大半でチルド食品を多用すれば、本格的な調理人もゼロ。パートタイムで働くスタッフを主戦力とすれば良いのである。

実際、既にこのような運営スタイルを採り入れているゴルフ場では、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15%程

度に抑え、利益率は驚異の40%となっている。

通常のレストラン運営で客単価2000円、入場者数4万人、利益率15%で1200万円の収益。

一方で、スループレーを見越したカフェテリア方式にして客単価1000円、利用者2万人、利益率40%で800万円の収益。どちらのスタイルをゴルフファーが望んでいて、またゴルフ場にとってリスクが小さいか? ゴルフ場のレストランの在り方を、根本的に考える時代になったことは間違いない。

コロナ禍によつて、そして猛暑によつてスループレーのニーズが一気に高まり、一方でコンペのニーズが大幅に減少し、法人の接待ゴルフも期待薄と、ゴルフ場にとっては「2020年問題」を前倒しするかの様に厳しい時代になった。しかし、ポジティブに考えると改革を推進するには絶好のチャンスとも言えるのだ。

未曾有のコロナ禍は言わば「天災」のようなものであるが、このタイミングでゴルフ場の改革を進められず、これまでも増して収益が悪化するようであれば、それはまさに「人災」なのである。

