

# 混迷の決算から コロナ禍のゴルフ人気で回復中

付加価値向上で生産性、労働分配向上の好循環へ

ゴルフ場はコロナ下でのゴルフ人気から年明け早々は、上々の好況感に包まれたことを本誌3月号にて報告した。ただし、2月は降雪に悩まされた地域も多く、また電気・ガス等をはじめとする原材料費の高騰やロシアによるウクライナ侵攻と再び不透明感が台頭しつつある。

2020年春の新型コロナウイルスによる緊急事態措置等はゴルフ場の経営にとつても、過去最大の大打撃であった。21年はその反動とゴルフ人気で入場者数が大幅に回復、経産省の動態統計調査（本誌25、78頁参照）からも過去最大の回復ぶりが浮き彫りとなった。

今回、20~21年に有価証券報告書を提出したゴルフ場企業の内容を集計したところ、20年12月期や21年3月通期の企業はまだコロナ禍の影響が色濃く残っているものの、21年9月期決算や半期報告では如実に回復した。

今期は多くのゴルフ場企業でプレー料金や従業員給料の引き上げを予定している。生産性、労働分配率向上のために付加価値の向上も経営課題となっている。

**20~21年での通期決算は5割強が赤字、コロナ禍前の付加価値率等も明らかに**

総務省統計局発表の「2020年経済構造実態調査」（対象は19年1~12月）によると、ゴルフ場は1288企業、ゴルフ練習場は1373企業が集計されており、ゴルフ場企業は対前年比で売上高が0.3%増、給与総額に至っては17.0%も増加したことになる。売上から原価等を引いて導き出す付加価値額は前年比1.2%減で、7.3%増加した練習場の増加率には及ばないもののスポーツ施設提供業全体からするとゴルフ場は売り上げの4割（20年40.86%、19年40.41%）を占めて健闘している。参考までに2004（平成16）年特定サービス産業実態調査のデータ（ただし事業所当り）も掲載したので、比較すれば現状が推測できるかもしれない。

同調査の表で確認すると、ゴルフ場企業の付加価値額は営業利益プラス給与総額、租税公課を含めた額にほぼ等しい。固定比率が比較的高いゴルフ場は損益分岐点を超えると付加価値額も増大する。

経済構造実態調査

2020年6月1日基点

	2020年				2019年				2020年				2019年											
	金額	構成比	増減	%	金額	構成比	増減	%	金額	構成比	増減	%	金額	構成比	増減	%								
	804 スポーツ施設提供業								80C ゴルフ場								80D ゴルフ練習場							
企業等数	5,164		5,089	75	1.5%	1,288		1,291		-3	-0.2%	1,373		1,383		-10	-0.7%							
売上(収入)金額	1,869,103	100%	1,883,486	100%	-14,383	-0.8%	763,661	100%	761,252	100%	2,409	0.3%	122,174	100%	120,260	100%	1,914	1.6%						
年間商品販売額	28,260	1.5%	24,341	1.3%	3,919	16.1%	7,654	1.0%	4,277	0.6%	3,377	79.0%	2,987	2.4%	2,956	2.5%	31	1.0%						
年間商品販売額のうち卸売販売額	8,454	0.5%	8,219	0.4%	235	2.9%	1,850	0.2%	1,742	0.2%	108	6.2%	115	0.1%	318	0.3%	-203	-63.8%						
年間商品販売額のうち小売販売額	19,806	1.1%	16,122	0.9%	3,684	22.9%	5,803	0.8%	2,535	0.3%	3,268	128.9%	2,872	2.4%	2,638	2.2%	234	8.9%						
費用総額	1,743,336	93.3%	1,677,405	89.1%	65,931	3.9%	714,240	93.5%	673,150	88.4%	41,090	6.1%	108,743	89.0%	109,396	91.0%	-653	-0.6%						
給与総額	530,449	28.4%	468,535	24.9%	61,914	13.2%	245,276	32.1%	209,677	27.5%	35,599	17.0%	34,337	28.1%	33,353	27.7%	984	3.0%						
租税公課	40,645	2.2%	42,304	2.2%	-1,659	-3.9%	20,852	2.7%	21,760	2.9%	-908	-4.2%	4,331	3.5%	4,342	3.6%	-11	-0.3%						
支払利息等	14,692	0.8%	16,049	0.9%	-1,357	-8.5%	8,148	1.1%	8,709	1.1%	-561	-6.4%	1,987	1.6%	2,234	1.9%	-247	-11.1%						
付加価値額	696,862	37.3%	716,920	38.1%	-20,058	-2.8%	315,549	41.3%	319,539	42.0%	-3,990	-1.2%	52,101	42.6%	48,560	40.4%	3,541	7.3%						
労働分配率	76.1		65.4				77.7		65.6				65.9		68.7									
売上(収入)金額	361.9	100%	370.1	100%	-8	-2.2%	592.9	100%	589.7	100%	3.244	0.6%	89.0	100%	87.0	100%	2.027	2.3%						
年間商品販売額	5.5	1.5%	4.8	1.3%	1	14.4%	5.9	1.0%	3.3	0.6%	2.630	79.4%	2.2	2.4%	2.1	2.5%	0.038	1.8%						
年間商品販売額のうち卸売販売額	1.6	0.5%	1.6	0.4%	0	1.4%	1.4	0.2%	1.3	0.2%	0.087	6.4%	0.1	0.1%	0.2	0.3%	-0.146	-63.6%						
年間商品販売額のうち小売販売額	3.8	1.1%	3.2	0.9%	1	21.1%	4.5	0.8%	2.0	0.3%	2.542	129.4%	2.1	2.4%	1.9	2.2%	0.184	9.7%						
費用総額	337.6	93.3%	329.6	89.1%	8	2.4%	554.5	93.5%	521.4	88.4%	33.117	6.4%	79.2	89.0%	79.1	91.0%	0.101	0.1%						
給与総額	102.7	28.4%	92.1	24.9%	11	11.6%	190.4	32.1%	162.4	27.5%	28.017	17.3%	25.0	28.1%	24.1	27.7%	0.892	3.7%						
租税公課	7.9	2.2%	8.3	2.2%	-0	-5.3%	16.2	2.7%	16.9	2.9%	-0.666	-3.9%	3.2	3.5%	3.1	3.6%	0.015	0.5%						
支払利息等	2.8	0.8%	3.2	0.9%	-0	-9.8%	6.3	1.1%	6.7	1.1%	-0.420	-6.2%	1.4	1.6%	1.6	1.9%	-0.168	-10.4%						
付加価値額	134.9	37.3%	140.9	38.1%	-6	-4.2%	245.0	41.3%	247.5	42.0%	-2.521	-1.0%	37.9	42.6%	35.1	40.4%	2.835	8.1%						

総務省統計局経済構造実態調査より本誌にて比較集計。業績実態は調査年の前年。金額の単位は百万円。付加価値額=利益。構成比は売上高に対する割合

特定サービス実態調査と経済構造実態調査

	2020年		2018年		2004年	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
	ゴルフ場					
企業等数	1,288		1,861		2,026	
売上(収入)金額	763,661	100%	691,626	100%	975,846	100%
従業者数			111,226		128,995	
延べ利用者数			71,945,389		73,884,447	
会員数					2,818,158	
費用総額	714,240	93.5%			930,105	95.3%
給与総額	245,276	32.1%			359,198	36.8%
コース施設管理費					101,800	10.4%
ホール数					41,114	
付加価値額	315,549	41.3%				
売上(収入)金額	592.9	100%	371.6	100%	481.7	100%
従業者数			59.8		63.7	
延べ利用者数			38,660		36,468	
会員数					1,391	
費用総額	554.5	93.5%			459.1	95.3%
給与総額	190.4	32.1%			177.3	36.8%
コース施設管理費					50.2	10.4%
ホール数					20.3	
付加価値額	245.0	41.3%				

総務省統計局経済構造実態調査(企業単位)2020より本誌にて経産省特定サービス産業実態調査(平成30年、平成16年、コース=事業所単位)と比較

逆にコロナ初期は営業損失となったことから、付加価値額が伸び悩んだ。平成28年経済センサスによると、全業種の付加価値率は17.8%でゴルフ場やゴルフ練習場は確かに高いが、飲食業・サービス業は37.7%が平均のようである。労働集約型の特徴となっているだけだ。

ちなみに平成24年の経済センサスによると、労働分配率(給与総額÷付加価値額×100)のデータでは当時、全業平均が48%前後となっていた。従業者1人当たり付加価値額(労働生産性)では娯楽業が4・60百万円、従業者1人当たり売上高は娯楽業が38・55百万円だった。決算での売上高付加価値率は、便宜的に売上高に占める売上総利益を割って算出している。今回、20・21年に有価証券報告書で公表したゴルフ場企業69社のうち売上総利益が明記されていた

20~21年ゴルフ場企業経営成績 営業数字に見る経営状況 (平均値、ホール数平均=28H)

通期	期末月	従業員数	利用者数	売上高	売上総利益	H数	営業利益 (損失)	経常利益 (損失)	純利益 (損失)	総資産額	半期末月	利用者数	売上高	経常利益 (損失)
2020年	件数	27	26	26	20	27	27	27	27	27	2021年	26	27	27
11月、12月	合計	2,812	1,146,053	15,942,116	4,171,011	1,559	-91,391	-26,690	-38,988	94,376,166	5月、6月	608,393	9,216,780	536,923
	増減		33,339	-102,392	-1,350,141		-51,659	6,964	-44,333	930,544	増減	371,332	2,331,568	1,943,177
	率		2.9%	-0.6%	-32.4%					1.0%	率	61.0%	25.3%	361.9%
	赤字						24	19	17		赤字			7
	赤字率						88.89%	70.37%	62.96%		赤字比率			25.9%
	1社平均	104	44,079	613,158	208,551		-3,385	-989	-1,444	3,495,414	1社平均	23,400	341,362	19,886
2021年	件数	29	36	36	23	36	27	35	36	36	2021年	36	36	36
1月~4月	合計	2,326	1,739,225	19,356,358	4,289,455	927	-1,266,932	196,997	-399,408	131,394,927	7月~9月	953,938	10,905,224	950,865
	増減		-40,141	-3,586,535	-790,770		-745,350	-580,107	-318,972	514,731	増減	167,900	2,289,425	1,625,393
	率	0.0%	-2.3%	-18.5%	-18.4%		58.8%	-294.5%	79.9%	0.4%	率	17.6%	21.0%	170.9%
	赤字						16	15	15		赤字			4
	赤字率						59.26%	42.86%	41.67%		赤字比率			11.1%
	1社平均	80	48,312	537,677	186,498		-46,923	5,628	-11,095	3,649,859	1社平均	26,498	302,923	26,413
2021年9月	件数	6	6	6	6	6	6	6	6	6				
	合計	636	556,203	5,382,962	1,307,205	252	352,489	506,804	517,112	24,690,372				
	増減		97,605	357,812	380,553		438,318	498,211	502,684	1,155,728				
	率		17.5%	6.6%	29.1%		124.3%	98.3%	97.2%	4.7%				
	赤字						2	1	2					
	赤字率						33.33%	16.67%	33.33%					
	1社平均	106	92,701	897,160	217,868		58,748	84,467	86,185	4,115,062				
合計	件数	62	68	68	49	69	60	68	69	69	合計	62	63	63
	合計	5,774	3,441,481	40,681,436	9,767,671	2,738	-1,005,834	677,111	78,716	250,461,465		1,562,331	20,122,004	1,487,788
	増減		90,803	-3,331,115	-1,760,358		-358,691	-74,932	139,379	2,601,003	増減	539,232	4,620,993	3,568,570
	率		2.6%	-8.2%	-18.0%		35.7%	-11.1%	177.1%	1.0%	率	34.5%	23.0%	239.9%
	赤字						42	35	34		赤字			11
	赤字率						70.00%	51.47%	49.28%		赤字率			17.46%
	1社平均	93	50,610	598,256	199,340	40	-16,764	9,958	1,141	3,629,876	1社平均	25,199	319,397	23,616
	18H換算	60	32,535	384,593	128,147	26	-10,777	6,401	733	2,333,492	18H換算	16,199	205,327	15,182



特注ヤード標示板



ロゴ入りヤード標示板



ティーマーク&灰皿



置き型ヤード標示板 (3サイズ)

創業 昭和41年 ゴルフ場サインメーカー

一資料請求先—

**ヤマグチ工業**

〒241-0823 神奈川県横浜市旭区善部町90-5  
http://www.yamaguchi-kg.com

**TEL 045-391-3667**  
**FAX 045-391-3677**



21年ゴルフ場企業 有価証券報告書より 半期

No	所在県	C数	H数	入場者数	前期比	売上高	前期比	経常収支	前期比	半期末
1	兵庫	1	27	30,377	26.2%	348,466	28.7%	37,753	65,232	2021年5月
2	秋田	1	27	13,030	19.5%	151,217	30.7%	1,830	22,348	2021年6月
3	北海道	1	18	6,747	7.6%	75,719	3.9%	4,289	5,048	2021年6月
4	群馬	1	18	3,801	48.7%	69,482	65.5%	-70,835	14,448	2021年6月
5	愛知	1	18	23,013	12.8%	265,923	16.1%	24,999	40,762	2021年6月
6	富山	1	18	11,336	1.4%	151,516	8.5%	23,198	7,420	2021年6月
7	栃木	1	27	17,821	74.3%	178,035	33.9%	18,420	32,015	2021年6月
8	岐阜	1	27	22,395	8.2%	193,037	22.7%	17,743	34,289	2021年6月
9	宮城	1	27	19,508	31.7%	205,178	26.6%	3,384	9,190	2021年6月
10	栃木	1	18	8,226	38.9%	145,284	30.1%	-17,382	15,952	2021年6月
11	東京	1	18	10,647	67.3%	281,207	44.4%	98,968	257,180	2021年6月
12	兵庫	1	18	7,123	44.0%	212,237	34.2%	-26,671	30,998	2021年6月
13	神奈川	1	36	28,701	49.8%	645,471	56.9%	96,768	196,235	2021年6月
14	兵庫	1	18	8,913	4.2%	172,148	10.0%	-4,819	61,608	2021年6月
15	新潟	1	36	18,430	41.5%	254,211	56.6%	-23,777	62,555	2021年6月
16	茨城	2	54	62,044	40.0%	997,065	45.4%	38,424	219,192	2021年6月
17	高知	1	18			145,695	26.4%	14,938	19,265	2021年6月
18	奈良	1	18	13,852	42.3%	406,338	18.5%	33,135	69,530	2021年6月
19	静岡	1	27	21,821	29.4%	311,108	36.9%	20,482	42,194	2021年6月
20	埼玉	1	27	25,802	33.9%	441,706	34.0%	24,292	67,312	2021年6月
21	広島	2	27	26,722	401.0%	222,690	22.7%	7,126	31,075	2021年6月
22	東京	1	18	19,812	25.7%	373,837	19.8%	20,487	44,117	2021年6月
23	愛媛	1	18	13,468	21.0%	140,550	12.8%	4,104	5,202	2021年6月
24	宮崎	1	18	16,562	-3.2%	223,920	4.4%	-14,355	-212	2021年6月
25	埼玉	2	36	32,884	27.0%	652,667	21.6%	83,108	144,117	2021年6月
26	千葉他	6	117	134,344	35.0%	1,720,842	51.9%	130,134	394,862	2021年6月
27	三重	1	18	11,014	10.9%	231,231	40.1%	-8,820	51,243	2021年6月
28	岐阜	2	81	97,296	22.0%	982,409	25.7%	110,725	241,576	2021年7月
29	広島	1	18	20,042	9.3%	129,185	17.9%	96	9,360	2021年7月
30	広島	1	27	25,817	26.9%	163,465	26.2%	11,281	22,129	2021年7月
31	静岡	1	18	13,884	40.9%	181,015	35.8%	18,295	32,478	2021年8月
32	千葉	2	54	72,960	11.2%	788,224	8.6%	38,356	41,225	2021年8月
33	神奈川	2	36	59,589	27.0%	923,973	22.7%	88,736	179,187	2021年9月
34	兵庫	1	18	24,379	-0.0%	184,605	-10.2%	4,632	581	2021年9月
35	鹿児島	1	18	17,571	6.9%	124,008	4.3%	9,689	10,425	2021年9月
36	静岡	1	18	21,052	17.4%	234,727	21.1%	-14,466	16,141	2021年9月
37	奈良	1	27	24,794	91.9%	92,499	2.3%	7,756	2,073	2021年9月
38	茨城	1	36	26,924	21.5%	586,981	39.7%	12,196	114,861	2021年9月
39	愛知	1	18	25,779	11.1%	99,426	1.0%	25,252	-1,235	2021年9月
40	兵庫	1	18	12,718	60.4%	324,205	57.9%	48,591	77,710	2021年9月
41	三重	1	18	21,429	18.6%	225,371	22.7%	18,013	24,281	2021年9月
42	三重	1	27	14,569	21.1%	75,000		24,808	-1,634	2021年9月
43	富山	1	18	22,393	33.3%	212,267	30.5%	56,878	47,730	2021年9月
44	福岡	1	18	12,997	15.8%	193,823	16.8%	-6,623	22,159	2021年9月
45	宮城	1	18	21,678	13.5%	233,500	11.5%	20,522	33,196	2021年9月
46	愛知	1	27	34,138	24.8%	121,891	-3.4%	26,656	14,145	2021年9月
47	岐阜	1	18	20,386	24.6%	60,921	8.1%	14,620	7,244	2021年9月
48	千葉	4	81	59,264	18.6%	1,034,856	24.0%	112,561	229,433	2021年9月
49	茨城	1	18	19,310	18.4%	373,612	34.3%	13,751	30,474	2021年9月
50	鹿児島	1	18	21,554	21.3%	171,873	12.1%	5,183	14,500	2021年9月
51	京都	1	36	17,234	27.1%	292,388	50.7%	-15,607	31,974	2021年9月
52	埼玉	1	18	17,100	48.6%	303,495	51.4%	33,310	93,936	2021年9月
53	埼玉	1	27	24,705	33.9%	412,338	89.9%	4,590	156,804	2021年9月
54	福井	1	36	23,574	34.5%	335,195	35.6%	72,471		2021年9月
55	福岡	1	18	20,527	4.9%	148,326	10.5%	-17,183	19,723	2021年9月
56	広島	1	18	20,026	10.8%	164,191	16.6%	6,520	16,798	2021年9月
57	茨城	1	18	16,129	41.4%	298,165	36.4%	14,487	63,036	2021年9月
58	宮崎	1	18	17,422	-3.3%	356,265	-0.1%	37,951	1,628	2021年9月
59	山梨	1	18	22,213	32.6%	423,917	24.3%	59,646	53,271	2021年9月
60	三重	1	18	23,085	16.7%	55,441	-0.1%	16,594	1,324	2021年9月
61	兵庫	1	18	20,796	15.1%	100,619	-0.7%	11,322	-3,217	2021年9月
62	広島	1	18	16,755	9.6%	126,621	11.4%	19,124	4,945	2021年10月
63	千葉	1	18	23,849	11.8%	370,427	11.7%	60,132	17,132	2021年10月
64	奈良	1	18							
65	岐阜	5	135							
66	岐阜	1	18							
67	茨城	1	27							
68	愛媛	1	18							
69	兵庫	2	36							

のは49社。1従業員当りの売上総利益は169万円、売上高付加価値率は24・0%だった。20〜21年決算期は、コロナ初期の最悪期を含んでいるため参考外だが、決算期が直近になるにしたがって業績が回復しており、半期

の決算にもあるように業績が大幅に回復する企業が続出した。例えば通期ベースの経常損益では5割強が赤字だったが、20年11月から12月に期末を迎えた27社では7割近くが赤字だったのに対し、21年3月期前後は4割程度に低下、

9月期は2割弱となった。その後の半期は赤字企業も2割前後と改善、売上高が2割強も増加し、V字回復となった。決算内容を公開した69社は、決算期が平均52期と歴史のある株主

面も強かっただろう。また経産省の動態統計は、東京都を含む地方中核都市がある経産局所在の都道府県が対象で約20

2021 (R3) 年ゴルフ場市場動向

経済産業省 動態統計調査速報

	2019	2020	2021	増減	率
売上高合計 (百万円)	91,758	79,892	92,359	12,467	14.1%
利用料金収入計	61,776	55,443	64,883	9,440	15.5%
平日	30,746	27,885	33,116	5,231	17.4%
土・日祝日	31,029	27,558	31,768	4,210	13.6%
キャディフィ	14,703	12,185	13,632	1,447	10.3%
食堂・売店 (直営)	15,279	12,264	13,844	1,580	11.4%
利用者数合計 (人)	9,296,106	8,912,524	10,028,048	1,115,524	10.4%
会員計	2,690,441	2,919,206	3,191,159	271,953	7.0%
平日	1,169,148	1,267,167	1,386,792	119,625	7.2%
土・日祝日	1,521,293	1,652,039	1,804,367	152,328	6.8%
非会員計	6,605,665	5,993,318	6,836,889	843,571	12.1%
平日	4,064,739	3,782,415	4,352,740	570,325	13.2%
土・日祝日	2,540,926	2,210,903	2,484,149	273,246	10.1%
月間平均営業日数	312.3	304.7	301.8	-3	-3.0%
営業ホール数	3,609	3,825	3,852	27	0.7%
従業者数合計 (人)	9,056	9,361	9,482	121	1.3%
正社員	4,389	4,586	4,553	-33	-0.7%
パート等	4,667	4,775	4,929	154	3.2%
キャディ数 (人)	4,115	4,009	4,067	58	1.4%

18ホール換算

	2019	2020	2021	増減	率
売上高合計 (百万円)	457.65	375.96	431.58	55.6	14.8%
利用料金収入計	308.11	260.91	303.19	42.3	16.2%
キャディフィ	73.33	57.34	63.70	6.4	11.1%
食堂・売店 (直営)	76.20	57.71	64.69	7.0	12.1%
利用者数合計 (人)	46,365	41,941	46,860	4,918.7	11.7%
会員計	13,418.66	13,737.44	14,911.96	1,174.5	8.5%
非会員計	32,945.96	28,203.85	31,948.08	3,744.2	13.3%
1日当たり	148.46	137.65	155.27	17.6	12.8%
客単価 (円)	9,871	8,964	9,210	246.1	2.7%
従業者数合計 (人)	65.7	62.9	63.3	0.4	0.6%
正社員	21.9	21.6	21.3	-0.3	-1.4%
パート等	23.3	22.5	23.0	0.6	2.5%
キャディ数 (人)	20.5	18.9	19.0	0.1	0.7%

増減率は経済産業省発表、18H換算は本誌で算出の参考値

0コースが集計されているが21年のメンバー利用率は31・8%と20年の32・8%よりメンバー比率が低下して、メンバーよりも非会員の利用が伸びた。19年の28・9%までには戻っていないが、メンバー利用中心の運営形態がコロナ禍の逆境下にも生きていて、会員制ゴルフ場で会員年会費の値上げが相次ぐ背景ともなっている。

ちなみに動態統計による21年ゴルフ場の利用者数は、ゴルフ場の調査が始まった2000年以降、初めて1千万人を超えた。ただし、これは調査対象が増えたもので18ホール換算での2000年利用者数は5万人を数えており、まだそれには及んでいない。

加えて、コロナ禍が落着いていけば外出をためらっていた高齢者

がゴルフに戻ってくる期待がある一方で、2年ほど前からのゴルフブームとコロナ禍でゴルフを始めた若者や女性が継続して増えていくかは未知数であり、業界が意識して取り組む必要があるだろう。

21年ゴルフ場の業績アップは、PGMを傘下に持つ平和やリソルグループ、西武HDなど上場系企業の決算でも明らかだ。

ゴルフ場は長らく低迷し、やっと19年頃から上向き出しただけに未来への投資を含めて付加価値額を高める施策が求められる。1番には売上高の向上であり、ITやロボットなどイノベーションでの生産性向上、またアウトソーシングやマルチタスク、施設の複合化、それに文字通りの付加価値を高めるコース、サービスの提供を模索することになるだろう。

今回は少しでも多くの決算内容を紹介するため駆け足で紹介したが、業績が一次的にも上向いた今こそ、次への残されたチャンスだ。給与総額のアップは収益率を低めることになるが、求人面でもプラスに働く効果が生まれるだろうし、プラス効果で労働生産性、つまり1人当たり就業時間での付加価値額を高めることとなり、働き方改革とともに押し進めたいところだ。

政府が後押しする労働分配向上による好循環に持っていかれば、長らく後回しとなっていた施設の改修などにも予算を回せることとなる。実際に今冬季はクラブハウスを中心に改修に取り組みゴルフ場が増えている。