

省力化特集

まだ間に合うニューノーマルの対応術

歩みを止めない、ゴルフ場の「省力化」

文／菊地英樹

PROFILE

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本格的な省力化に取り組み、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、業界を代表するグループ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誇る。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。

ゴルフ人口が減る中であって、それでも入場者数を確保しようとして稼働率を上げると客単価が減少し、結果的にゴルフ場の売上は減少する。残念ながら、これがこれからのゴルフ場を取り巻く「市場の原理」で、今回のコロナ禍によってその動きは益々加速した。もちろん、例外もある。このコロナ禍にあっても入場者数を伸ばしているだけでは無く、客単価、更には総売上も増加したゴルフ場があるのも事実だ。しかし、そんなゴルフ場があるだけに、その分だけ、いやその分以上に客単価、更には総売上が大幅に減少したゴルフ

省力化を加速させる
コロナ禍と2020年問題

コロナ禍の影響により、一時は大幅な来場者数の減少に見舞われたゴルフ場。しかし、そんなコロナ禍も、やがては収束するに違いない。「ごあ、これからが勝負」と気合いを入れたところであるが、足下ではゴルフ人口の減少が待ったなしで訪れる。来場者を増やしても客単価が下がり続け、マーケット規模が益々縮小するゴルフ場業界であることは変わらぬのである。この厳しい現況は、一体どうすれば打破できるのか？　そこで今回は、30年前から既けに今日のゴルフ場マーケットを予測し警鐘を鳴らしていた筆者が、これからのゴルフ場業界を見据えた「省力化」を提唱する。

今回のコロナ禍によって、省力化が加速したことは間違いない。実際、入場者数や売上を伸ばしたゴルフ場に共通しているのは、運営に柔軟性のある、どちらかと言うとカジュアルなゴルフ場が大半なので、これまで以上に省力化を推進することも容易だったはずだ。一方で、客単価の高い高級コースや名門コースほど、コロナ禍によって大きな影響を受ける結果となった。このため、応急処置的に年会費を一時的に値上げして、プレー収入の減少を賄っている名門コースも少なくは無い。もっとも、コロナ禍がいつ収束するかは未知数であり、しかも、ゴルフ人口が

益々減少するというゴルフ業界最大の懸念材料「2020年問題」が今後は加速するだけに、高級コースにしろ、名門コースにしろ、省力化は避けて通れない道であることは間違いない。

ゴルフ場を変えた省力化 乗用カートとWEB予約

バブル経済が崩壊して、既に30年以上の月日が過ぎた。この期間で、ゴルフ場運営の何が最も省力化されたのだろうか？ 真っ先に思い浮かぶのが、乗用カートの導入では無いだろうか？ バブル経済の崩壊によってまずは法人の需要が減り、個人需要にシフトした。個人でのラウンドが中心になるとプレー料金を押し上げていたキャディが敬遠され、結果的にセルフプレーが主流になったのは既定路線であった。ところが、セルフプレーが主流になると、今度は重くて大きなキャディバッグを運ぶ手段が無くなるので、その手立てとして乗用カートが必然的に普及したのである。

もちろん、乗用カートには「快適にプレーできる」「スピーディに進行できる」「高齢者や足が不自由

でもラウンド出来る」などと言ったメリットもあるが、そもそも「キャディバッグを自在に運べる」と言った観点からも、乗用カートの導入は必須アイテムだったわけである。省力化の定義が「オートメーション化、無人化、機会化によって、労働力を省くこと」であることを考えると、まさに乗用カートは、キャディに取って代わった省力化の象徴と言えるだろう。

但し、乗用カートより大きなインパクトをゴルフ場に与えた省力化のアイテムがある。それが、イン



ターネットを介したWEB予約だ。WEB予約の最大の功績は、ゴルフ場の商品が明確に可視化されるようになったことである。インターネットが普及する前のゴルフ

場を思い出して欲しい。ゴルフファ―は下手をすれば1度も行ったことのない、どんなコースかも解らないゴルフ場へ電話を掛け、値段もスタート時間も判らずに問い合わせをし、ゴルフ場のほぼ言いなりで予約をすると言う、現在ではあり得ない商習慣がまかり通っていたのだ。ところが、WEB予約の出現によって、「何月何日の何時何分のスタート枠」と言う商品に「プレー料金」と言う正札が付き、ホームページという言わば「陳列棚」へ並ぶようになったのである。

ゴルフ場は言うなれば、スタート時間と言う「スタート枠」を売る商売であるが、WEB予約の出現によって、この「スタート枠」を簡単に陳列ケースに並べることが可能となった。一方で、電話やフロントでの対応となるとそうはならず、その都度細かな説明も必要となつて、時間と手間が必要となる。ゴルフファ―からしても、商品が陳列ケースに置いてあれば買

いやすが、棚の奥に仕舞われていては、一体何を売っているのかも判らないので買う術が無いのである。

インターネットの普及によって、集客サイト上では「プレー料金の高い」や「安い」が容易に、そして明確に比較されるようになり、ゴルフファ―の「価格志向」を招く結果になったことは確かであるが、一方で、このインターネットのおかげで、今までは不可能だった集客が可能となっているのも事実だ。例えば、急なキャンセルで「あと5組入りたい！」と思つた時、ホームページは勿論、ショートメール、LINEやFacebookと言つたSNS（ソーシャル・ネットワーク）キング・サービス／登録された利用者同士が交流できるインターネットを介した会員制サービスを活用すれば、簡単に予約枠を埋めることができるようになった。実際、今現在4万人の入場者を数えるゴルフ場が、「あと5千人増やしたい！」と考えたとき、その5千人の大半はほぼ間違いなくWEB予約からの入場者になるのが現状なのである。

もっとも、ゴルフ場がインター

ネットを十分に活用しているのかと言えば、残念ながらもまだまだ不十分であることも事実だ。例えば、ホームページを見ても、それは顕著に表れている。現在、WEB予約の7割以上はスマホから入る時代と言われている。つまり、ホームページが閲覧される機会も、圧倒的にスマホからが多いと言うわけだ。それにも関わらず、未だにホームページがパソコン専用のままであったり、スマホ対応にしてあるにも関わらず、その特性を活かせずに次から次へとタップさせ、ページを替えさせていると言った具合である（スマホの場合は、同じページに沢山の情報を表示させ、スワイプして閲覧させる方が便利で効率的）。

更に、SNSに関してはもはや致命的でもあり、未だにアカウントさえ持っていないゴルフ場が大半だ。こう言うと、「ゴルフ場の来場者の大半を占めるお年寄りには、SNSなんかやっていない」と言った声が聞こえてきそうだが、それは年配者に対して余りにも失礼と言うもの。確かに、「TwitterやInstagram」に関しての利用率はまだまだ低いものの、LINEに関しての利用率は全体では80%を超え、60才代でも約74%、70才代でも約63%が利用している時代なのだ。本来、ゴルフ場の最新情報をタイムリーで発信できるSNSは、非常に便利な省力化ツールだけに、今の時代は積極的に活用すべきなのである。

また、インターネットと言えば、今後はゴルフ場でも「事前決済」を視野に入れるべきだ。事前決済とはゴルフ場を予約する際にクレジットカードや電子マネーなどのキャッシュレス決済によって、事前に代金の支払いを済ませる、今やホテル業界や航空業界では一般的になっている決済方法である。ゴルフ場の場合は、「ひとりの予約者が同伴者の分も支払うのか？」と言った難しさもあるが、事前決済が一般的になればキャンセルの防止にもなり、当然ながらスタッフの作業も軽減されることは間違いない。

仮に、新型コロナウイルスの変異株によって、これまで以上の感染対策が必要となったとしても、WEB予約と事前決済を組合せ、「二密」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

意喚起をおこなえば、究極の省力化運営が可能となるはずだ。

インターネットに関しては未だにネガティブな声も多く、「WEB予約の普及によって、プレー単価の減少に拍車がかかった」と言った声もよく聞くが、それ以上に集客が容易となり、更に言うと、WEB予約を上手く活用することによって、実はその単価だつて上げることも可能なだけに、ゴルフ場の省力化にとつて、もはや必要不可欠なアイテムなのである。

**人材不足が加速させる
ゴルフ場の省力化運営**

先述したように、省力化の定義は「オートメーション化、無人化、機会化によって、労働力を省くこと」であることから、「それなら機械化などせずに、労働力によってより良いサービスを提供しよう」と言ったゴルフ場があるのも当然で、実際、カジュアル化などせず、スタッフによるフルサービスを続けているゴルフ場があるのも事実である。しかし、省力化が求められる理由は、ゴルフ場の都合による「コストの削減」だけではない。省力化を避けて通れない理由は、

ゴルフ場業界全体に言える人材不足、更には雇用問題にある。

御存知のように、ゴルフ場業界は慢性的な人手不足だ。但し、ひと口に「人手不足」と言っても、その内容は「数」と「質」に分けられる。では、「数」の不足はどのように補えば良いのだろうか？

ゴルフ場が人手不足に陥る最大の理由は、ゴルフ場特有の運営スタイルにある。例えば、フロントであればチェックイン時と精算時にゴルフアークが集中し、レストランであればランチ時にゴルフアークが



集中するのが一般的だ。コース管理だって例外では無く、ゴルフファ-がコース上に居ない早朝と薄暮に主な業務は集中する。問題はここからで、ゴルフ場としてはその最も忙しくなる短時間に合わせて人員配置をする必要があり、結果的に本来であれば余剰とも思われる「数」を揃えなくてはならないのである。

このような現状を打破するには、マルチジョブ化、マルチタスク化

が必須なのであるが、ゴルフ場の職場には未だにセクシヨナリズム、縄張り意識が根強く残っている印象が拭えない。例えば、「フロントの担当なので、ポ-ターやスタ-トヤ-ドは手伝えない」「経理の担当だから、レストランのヘルプには行かない」「マスター室が担当なので、予約の電話は一切取らない」と言った声をよく聞くが、これではマルチジョブ化など絵に描いた餅で、「人手不足」はいっままで経っても解消することは無いのだ。

マルチジョブを遂行するためには、もちろんスタッフの意識改革も必要だが、ゴルフ場としても、例えば制服から刷新する必要もある。ハイヒールにスカートでは、

ポ-ターやスタ-トヤ-ドでの力仕事は所詮無理な話。動きやすいユニフォームに変更する必要もあるのだが、これも立派な省力化と言うわけである。

ゴルフ場のもうひとつの「人手不足」とも言える「質」、つまり優秀な人材不足に対しては、どのように補えば良いのだろうか？ 実はこの「質」が不足傾向にあるのも、ゴルフ場特有の運営スタイルにある。

ゴルフ場の営業時間は長い。「24時間稼働しているホテルに比べれば」と言った声もあるが、最近では早朝プレーや薄暮プレーを採用するゴルフ場も増え、これまでに以上に拘束時間が長くなる傾向にある。また、ゴルフ場は暑くて、そして寒い。自然環境に恵まれているゴルフ場だけに、当然ながら夏は暑く、そして冬は寒いのだが、快適なオフィス勤務とは明らかに違うだけに、敬遠される傾向にあるのは致し方ない面もある。このような現状があるだけに、優秀な人材を確保するのは難しいことだけは確かだ。

従来であれば残業したり、公休の未消化などによって何とかクリ

アしてきたゴルフ場業界ではあるが、最近では「ブラック企業」が社会問題となつてきているだけに、今後は厳格な対応が求められる時代となる。当然ながら、「質」の良い人材を確保するためには給与はもちろん、採用費の高騰は避けては通れない。つまり、売上が減少して、今まで以上にコストの削減が必要であるにもかかわらず、人件費に関しては増加する傾向にあるというわけだ。運営コストの大半を占める労務費は、コストの削減に対しては大きなインパクトを与える要素であるが、それが増加するとなれば、今までの省力化が必要になることは間違い無いのである。

「プレーニーズを高める」「ゴルフの省力化」とは？

このコロナ禍にあつて、新たにゴルフを始めた若年層のゴルフファ-が増えたと言う。大自然に囲まれた広大な敷地で楽しむゴルフは「三密」になるリスクも少なく、また、リモ-トによる業務が浸透して時間が自由になったことも挙げられるが、やはりその最大の理由はコロナ禍によって加速したゴル

フ場のカジュアル化によって、「プレー料金」が下がり、身近になったから」に他ならない。もつとも、「プレー料金」が下がって、身近になったから行く」と言った来場理由は、プレー料金が上がって、敷居が高くなれば行かない」と表裏一体であることも事実だ。それだけに、このチャンスを活かして、「ゴルフの省力化」を推奨することはできないだろうか？ 例えば、その代表がゴルフクラブである。昭和の時代に何度か訪れたゴルフブ-ムの時であつても、ゴルフ



クラブはハーフセットが主流であり、フルセットはプロゴルファーかシングルプレーヤーが持つものと思われていた。しかし、現在は最初からフルセットが当たり前で、ハーフセットを持つているのは、「女性のビギナー」が大半である。今回の新規ゴルファーの参入によって、中古クラブの売れ行きが好調のようだが、それでも店頭に並ぶクラブの大半はフルセットであり、ビギナーには選択の余地はほとんど無いのが実情だ。

一方で、ビギナーにフルセットは本当に必要なのだろうか？ ビギナーにとってフルセットは使いこなすことができず、まったく無駄では無いだろうか？ 最初はハーフセットで徹底して練習し、得意なクラブを身に付けていくことが上達の早道であることは、上級者であればあるほど周知の通りのはずである。

ゴルフショップでは値段の高い商品を薦める傾向があると思うが、本来であればビギナー向きクラブ、更には使いやすいハーフセットの購入を促し、ある程度上達した段階でフルセットを薦めるのが、本当の意味で親切な対応と言えるはずだ。そもそも、高額のフルセットを購入したばかりに何時までも買い換えなくなるのであれば、それはそれで「販売戦略に問題有り」と言えるだろう。

また、クラブメーカーも、プロゴルファーやトップアマを対象としたクラブばかりを宣伝せず、もっと実態に即したクラブを売り出してはどうだろうか？ 世の中の大半は100を切れないアベレージゴルファーだし、体力の劣るシニアゴルファーなのである。話は少し逸れるが、筆者の実父は90歳を超えた今も元気にラウンドし、80歳を超える義母にいたってはラウンドする度にエージシュートを出すような競技ゴルファーであるが、当然ながらプロゴルファーが宣伝しているようなクラブは使っていない。それが実態であり、現実なのである。

「ゴルフの省力化」と言えば、これからは18ホールのラウンドにこだわる必要も無くしたらどうだろうか？ 例えば9ホールのラウンドを積極的に売れば、休みの日の時間が惜しい若年層や、体力的に厳しいシニアゴルファーも、今まで以上にゴルフを楽しめるようになるに違いない。

ゴルフが敬遠される大きな理由に、「プレー（拘束）時間が長い」と言った項目が挙げられるが、これは「スロープレー」が原因であるだけでは無く、「18ホールのラウンド時間そのものが長い」と言うことにもあるのだ。以前のよう「プレー料金が高ければ、「1日掛かりのレジャー」として容認されたいかも知れないが、最近のように価格がこなれてくれば、もはや拘束時間が長いところが敬遠され、一方で「時短のレジャー」としての地位も築けるはずである。

**決して終わらない
ゴルフ場の省力化**

バブル経済が破綻して、早くも30年以上の歳月が流れ、何処のゴルフ場でも大なり小なりの省力化を採り入れているはずである。では、これ以上の省力化は、もはや難しいのだろうか？ もちろん、「決してそうでは無い！」と断言できる。

例えば、朝の受付風景を思い浮かべて欲しい。以前は署名簿に手書きで記帳していたが、20年前にはカードによるチェックインに変わり、今では手ぶらの静脈認証や顔認証が普通になりつつある。同じく、自動精算機には自動チェックイン機能が備わり、GPSのカーナビゲーションには、他のカーットのスコアを見ることができるとーナメント機能が備わった。つまり、省力化を手助けしてくれる機械自体は、まだまだ日進月歩で進化しているのだ。

WEB予約で事前決済を完了したらチェックインは顔認証で終了し、鍵代わりのQRコードをかざして乗用カーットのエンジンを掛けてスタートする。レストランに目を向ければタブレットやスマホのオーダーシステムで自動配膳マシンが料理を運び、夜中には掃除ロボットがクラブハウス内を清掃し、コース管理ではオートモアが無人でフェアウェイを走り回る。そんな省力化された世界が、実は直ぐそこまで来ているのだ。

益々省力化されるゴルフ場の姿は、ともすれば「味気ない」と感じるかも知れないが、例えば「ゴルフ場」が味気なくなつたとしても、「ゴルフ」と言うスポーツの普遍的な魅力は、何時の時代にも決して変わることはないのである。