

2025年到来!

まだ間に合う、省力化再チェック



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。25年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運営に取り組み、吉川インターゴルフ倶楽部；メッチャやプリンスホテルグループなど、省力化コースのコンサルティング実績も数多い。混雑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。

期せずして巻き起こったコロナ禍による追い風も、2022年を最後にその勢いは弱まり、全国のゴルフ場の総来場者数は2023年に続いて2024年も前年実績を下回る結果となった。「コロナ禍のおかげで増加した」と言われていた新規の参入者も、蓋を開ければ期待したほどでは無く、70歳以上の高齢者の割合が寧ろ高くなるという皮肉な結果になっている。ゴルフ場のマーケットは確実に縮小傾向にあり、年を追う毎に省力化の重要性が増していることは間違いない。そこで今回は、数々のノウハウによって省力化へと導いてきた筆者が、今からでも遅くはない導入アイテムと、そのポイントを解説する。

「2025年問題」の到来で集客の鍵を握る高齢者の動向

「コロナ特需」と揶揄されながらも、2022年にここ数年のピークを迎えたゴルフ場入場者数であるが、以降は徐々に減少

し、2024年はエリアによっては前年比で3%前後の減少になると推測されている。この減少率を「意外と減らないものだ」と捉えているかも知れないが、毎年3%の減少が3年も続けば1割近い減少率に膨れ上がる。固定比率の高いことが宿命とも言えるゴルフ場の入場者数が1割も減るとなると、営業利益が一気にマイナスに転じるゴルフ場も少なくないはずだ。しかも、世に言う「2025年問題」の到来である（人口のボリュームゾーンが最大の「団塊の世代」と呼ばれる全員が、75歳以上の「後期高齢者」に突入するターニングポイント）。

多くのゴルフ場は、意欲が旺盛なシニア層に支えられていると言っても過言では無い。ゴルフアー人口が大幅に減少したにも関わらず、ゴルフ場の総入場者数がそれほど減少しなかったのは、このアクティブなシニア層の回数が飛躍的に増加したからに他ならないからだ（その影響で、客単価が大幅に減少した

のも事実であるが…）。

ゴルフ場の入場者数が減少している中であって、確実に増加しているのが、70歳以上の非課税者である。利用税の減免措置があることによって、この非課税者の正確な数字を把握することが出来るのだが、コロナ禍前2019年の22・5%から、2023年は23・9%にまで増加しているのだ。「コロナ禍によって、若者の参加が増えた」と言われているが、実際は、ゴルフ場に来ているゴルフアーの割合は皮肉にも、寧ろ非課税になっている70歳以上の高齢者方が増えているというわけである。では、この高齢者たちがゴルフ場に来なくなると、ゴルフ場はどのような状況になるのだろうか？ その良い例が、猛暑に見舞われる夏の動向である。

今やゴルフ場の総来場者数の1/4近くもの割合を占める70歳以上の非課税者であるが、この割合が20%程度まで急激に下がることがある。それが夏であり、熱中症警戒アラートによつ

て外出が抑制された昨年の8月などは、実に19・7%にまで減少した(来場人数で言えば、一気に12%の減少)。高齢者の割合が減少しても、総来場者が増えれば寧ろ世代交代、新陳代謝になって良いのだが、実際はそれに比例するように、総来場者数も前年比で7%も減少していることから、如何にこの高齢者の動向が、ゴルフ場の命運を握っているかが解るだろう。そして、この高齢者たちが、今後は確実にリタイアする。これこそが、ゴルフ場業界に於ける「2025年問題」であり、だからこそ待った無しの「省力化」なのである。

「2025年問題」の到来でゴルフ場に起こりうる「必然」

ゴルフ場マーケットの中核を成す高齢者が、今後は減少を続け、今以上に需要と供給のバランスが崩れたらどうなるのだろうか？

仮に需要と供給のバランスが崩れたとしても、マーケット内

で「淘汰」と「集中」が機能さえすれば、ゴルフ場ビジネスは成り立つはずである。例えば、倒産したり、廃業したりしてライバルが淘汰されれば、残ったゴルフ場は少なくなつた需要を一手に享受することができるので、生き残ることが可能だ。また、需要を集中させることができれば、それはそれでバランスが取れて、その恩恵を蒙るゴルフ場は生き残ることができる。例えば、日本の人口が減つたとしても、東京のように人々が集中すれば需要は維持され、不動産の価格が下落しないと言うのと同じである。ところが、ゴルフ場業界には、この「淘汰」と「集中」が機能しているとは言い難い。

先ず、経営破綻したゴルフ場でも、民事再生法や会社更生法といった救済措置により生き残り、「淘汰」されることは少ない。これは、ゴルフ場の数が大幅に減らないことを意味する。勿論、中には「淘汰」(ここで言うところの閉鎖)されるゴルフ

場があるだろうが、そもそもそのようなゴルフ場は既に集客に苦勞していることだろうから、エリア内のマーケットに与えるインパクトはごく僅かだ。また、ゴルフ場は全国各地に点在しており、首都圏にゴルフ場が多いからと言って、今さら移設して東京近郊に「集中」することも無い。つまり、新規の新しいゴルフ場を増やさない限り、殆ど為す術も無く、需要と供給のバランスが崩れたマーケットに飲み込まれることは確かなのである。

「必然」という言葉ある。辞書でひくと、「論理的に考えて必ずそうなること。それより他になりようのないこと」とある。ではこれを、ゴルフ場業界に当て嵌めると、どうなるかを考えてみたい。例えば、バ

ブル経済が崩壊したことによる「必然」で、それ以降にどのようなことが起きたのだろうか？先ずは法人需要が一気に衰退し、高額な料金が敬遠されるようになった。それでもゴルフ場の数はある程度維持されており、まだまだ強いプレーニーズがあったことからキャディフィの無い、安価なセルフプレーが浸透したのは周知の通りだ。それと同時に、キャディバッグの運搬手段として乗用カートが普及し(勿論、快適にプレーできるといったメリットもあるが)、現在に至っているというわけである。



では、新規参入者が限られ、人口が少ない若年層がゴルフ人口の中核を成し、一方で、最大のポリウムゾーンであるシニアゴルフアが今後どんどんリタイアしたらどうなるか？ここでは、ゴルフアが減ることによって起こりうる「必然」を、あらためて確認してみることにする。

ゴルフ場の「必然」によって重要性が益々高まる「省力化」

ゴルフ人口が減ることによって、もつとも大きな影響はラウンド数が減る、つまり、ゴルフ場の入場者数が確実に減少することである。ゴルフアが減っても、ひとりが何回も来てくれるのであれば、それはそれで入場者数は維持できるのでは？確かにその通りで、実際、バブル崩壊後には、その原理でゴルフ場の入場者数自体はそれほど減少することは無かった。しかし、そのおかげで、今やひとり当たりの平均的な来場回数はバブル期の2倍以上、年間約17回

を数えるまでになつてきているのだが、この数字が今後20回、25回と増え続けるとは考えられない。何故なら、来場回数が増えた背景には、既に仕事の一线から退き、リタイヤしたシニア層が来場者の中核を成したからであり、それを未だ未だ現役で仕事をしているゴルフアに求めるのは無理があるからだ。また、百歩、いや千歩譲つて来場回数が増えたとしても、ゴルフに使えるお金には限りがあるので、客単価が下がることは明白で、それは、これまでのゴルフに関する年間支出の推移を見れば簡単に理解出できるはず。来場回数は増えるが、単価が下がっているのので、ゴルフに関する支出はそれほど増えないと言った統計数字が出ているのだ。それどころか、仕事で現役の社会人ゴルフアは平日に休むことが難しく、プレーフィの高い週末のラウンドが中心になるため、下手をすればここでも来場回数が減少する原因になり得るのである。

では、まずはゴルフ人口が減り、次にゴルフ場の来場数が減ることによって、その先はどのような「必然」が起こるのであるのか？それがゴルフ場売上（収入）の減少である。

来場者が減少する中であつて、ゴルフ場の売上を維持するためには、客単価を上げるのがセオリーだが、その為には積極的な設備投資が必要で、それが可能となるのは、限られたごく僅かなゴルフ場である。では、それ以外のゴルフ場は、どのような施策を取るべきなのか？

ゴルフ場の来場数が減ることが大前提になるので、これまでの「稼働率を上げる」といった施策が、そもそも通用しなくなるのだが、それでも何とか売上を維持するために多くのゴルフ場が稼働率を上げようとするので、プレー料金は益々下がる傾向になることは間違い無い。最近では、プレー単価が上がっていると云った声もあるようだが、世間の物価上昇率に比べれば、プレー料金が多少上がったとしてもインパクトは小さく、実質的には

値下がりしている状態と言えるだろう。

もつとも、平日に関してはプレー料金を下げたところで、そもそもゴルフ人口、そして来場者数が減つてしまえば稼働率が上がることは無くなるし、メンバーフィとの兼ね合いもあるので、ある一定の金額で下げ止まることになる（料金を下げても稼働率が上がらないので、下げ理由が無くなる）。一方で、週末に関してはプレー料金によって稼働率が上がる余地がまだまだあり、また、メンバーフィとの差額も大きいことから、今後も下がる傾向にあることが予測される（稼働率が高かったのでも料金が高かったが、稼働率が下がれば料金が低い理由が無くなる）。結果的に、平日と週末のプレー料金の差が限りなく小さくなるのだが、このような料金体系は、日本ほど稼働率が高くない海外のゴルフ場などでは既に一般的な価格設定として採り入れられている（その代わりに季節や、同じ日でも時間帯によ

ってプレー料金が異なる)。何れにしろ、ゴルフ場の売上も減少傾向にあることは間違い無く、一方で、諸物価の高騰や人件費の高騰により収支が悪化することも既定路線と言える。それだけに、省力化の重要性は、益々高まるというわけなのである。

省力化運営の「要」と言える「汎用性」が重要な基幹システム

では次に、ゴルフ場で起こりうる「必然」と、それに合わせた具体的な省力化アイテムを考えてみることにする。まずは、基幹システムと、それに付随する予約システムだが、ここで最も重要視したいキーワードが、「汎用性」(様々な用途に幅広く応用が利き、適応性があること)である。

ゴルフ場の基幹システムの存在を、ただ単に、「予約の名前をいちいち書いたり消したりしなくてもよい」「売上げの管理をしてくれるので事務効率が上がる」と言ったことだと勘違い



しているケースをよく見掛ける。しかし、それでは紙による台帳管理が単にパソコン管理に代わっただけのことでしかない。それは最早、四半世紀前の発想である。

ゴルフ場の基幹システム(運営システム)の最大のメリットは、多機能かつ高性能なところにある。予約管理、売上管理、顧客管理といった基本情報処理に加え、フロント自動精算機や、顔認証や静脈認証チェックインシステムと言った自動チェックイン機能、レストランオーダー

ングシステム、カートナビゲーション、更には会計ソフトの導入による会計管理(経理や給与処理)、欲しい数字を瞬時に引き出せる分析ソフト(BI)との連携と言った具合に、ゴルフ場のあらゆる場面で省力化に寄与することになる。特に、イールドマネジメントが浸透し、来場者分析の重要性が増したことから、BI(ビジネス・インテリジェンス)機能との連動は、必須と言えるだろう。

また、web予約の普及とプロモーションの強化によって、スマートフォンを含むインターネット経由の予約数(割合)は今後も確実に増加するだけに、予約システムの連携はもちろん、X(旧Line)やインスタグラム、LINEといったSNS(ソーシャル・ネットワーク・サービスの略で、インターネット上で人と人の繋がり、情報を共有するサービス)との連携も、益々重要度が増すことになる。更には、利便性の向上やキャンセル防止策などにより、「事前

決済」が普及することも想像に容易い。そして、それらを実際に可能とするのが、基幹システムメーカーによってそれぞれ異なる、汎用性と言うわけなのである。

コストの削減はゴルフ場にとって常に突きつけられている課題だが、基幹システムの導入と機能拡張によるDX化(デジタル技術によって、業務プロセスやビジネスモデルに優位性を持たせること)によって、更に進化したオペレーションをすることが可能となることは間違い無い。いずれにしても、基幹システムを導入している以上は、利便性アップによるサービスの向上と、効率性アップによる省力化を同時進行できることがメリットであると考えべきだ。それだけに、基幹システムの選定にあたっては、目先の損得(導入コストが高いか安いか)で考えるだけではなく、今後のオペレーションの変化を見据えた基本設計と、それを可能にしてくれる汎用性が、一体どこまで高

いのかを見極める必要が求められるのである。

ゴルフ場の「必然」によって変わりゆくオペレーション方法

ゴルフ場で起こりうる「必然」で、もつとも大きな影響を受けているのが、レストランとも言われている。つまり、省力化によるオペレーションの導入が最も急がれる部門と言っても過言ではない。

まずは入場者の減少、そしてそれに伴うスループレーの普及などによって、レストランの売上はプレーフィ収入の減少を上回る減少率となることが予測される。一方で、プレー料金の値下がりからカジュアル化が今以上に進行し、レストランメニュー（価格）に求められるニーズも変化することは間違い無い。来場者の減少、売上の減少からレストラン原価率は増加傾向になり、部門別の収益は大きく悪化する。当然ながら、収益パ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と言えるだろう。

原価率の問題、光熱費の問題、そして何より人件費の高騰と人材不足に関する問題。収益パ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、やはり現在と同じような運営スタイルを維持することは困難だ。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ことは間違いなく、つまりそれは、レストランの在り方そのものが変化することを意味する。余談になるが、「スループレーをするか？」「しらないか？」の選択肢はゴルフファースайд、ゴルフファースайдに委ねられていそうに見えるが、実はそうとは限らず、これまで同様・同等のサービスが提供できないことを理由に、ゴルフ場サイドが自らスループレーを導入せざるを得ないケースもあるのだ。

何れにしろ、ゴルフ場のレス

トランの省力化アイテムで殊更話題となる配膳ロボットや卓上のオーダーリングシステムなどは、もはや良いとか悪いとか言っているレベルでは無いことが解るはずだ。導入する、しないの議論をする段階は既に過去の話しで、これからは、導入前提で、どのように運用するかを議論すべきなのである。

ゴルフ場売上（収入）が減少することによって、コース管理にとつてはどのような「必然」が起きるのか？ ましてや、地球温暖化によって、益々コース管理は難しく、また、コストが増加する傾向にある時代である。

現状並みのコース管理費を使えるごく一部の高級コースと、低額のコース管理費で割り切る大半のゴルフ場とで、今以上に二極化されることは間違い無い。コース管理費を削減するために芝生がある場所以外を管理しないウエイストエリア（裸地）扱いと、ティグラウンドの数を減らして巨大化して、作業効率を高めると言った工夫は当然で、

GPS搭載の自動無人モアの必要性が、益々高まることが予想される。もちろん、高級コースであつても安泰とは決して言えず、人件費の高騰や採用難から、省力化アイテムを導入せざるを得ない厳しい時代になるのである。

もつとも、アクティブシニア層のリタイアが、必ずしもデメリットばかりかと言えば、決してそれだけでは無い。ゴルフ人口が減つて必然的にゴルフ場の売上が減少することはネガティブ要素であることは確かだが、その一方で、価格に敏感な高齢者層の減少により、プレー料金による選別基準が下がり、あくまでもゴルフコースの善し悪しによつてゴルフ場が選別される傾向が強くなることも十分に考えられる。現に、最近の高級・高額コースの来場者をみていると、圧倒的に若年層が多いように感じる。マーケット自体は縮小することは間違い無いが、考えようによつては、まさにビジネスチャンスでもあるのだ。