

競技人口減少下におけるゴルフ場経営に関する研究

トップスポーツマネジメントコース

5015A315-1 服部 宏

研究指導教員 平田 竹男

1、背景

日本の経済活動の主役は「団塊の世代」と呼ばれる昭和 22 年~26 年に生まれた世代である。経済は、その年齢・収入・生活環境の変化と共に成長を遂げたのは明らかである。スポーツ界においても競技人口の中心であり、成長を牽引したのは団塊の世代である。2015 年は、その「団塊の世代」が 65 歳を超える年であり、会社の定年退職等による余暇に対する変化、スポーツからの引退等が懸念されている。

ゴルフ人口は 2005 年(推定 1,080 万人)から 2014 年(推定 720 万人)までの 10 年間で 360 万人(約 33%)減少している。更に現存するゴルファーの約 50%は 60 歳を超えている「超高齢化スポーツ」である。1 ゴルフ場当たりの利用人数で比較すると 1988 年~1992 年までは年間延べ 5 万人を超える状態が続いた。1993 年以降、プレーヤーは約 3 割減少しているが、ゴルフ場の数は最盛期と同等である。

ゴルフ場に関する研究としては、ゴルフ場の経営に関する研究として山下(1997)、ランキングにおいて評価を高めたゴルフ場の研究を行った秋山(2013)や地域を限定してゴルフ場経営に関する研究を行った竹下(2014)などがあるが、人口減少予測を前提とした経営効率化手法に関する研究はほとんどない。

2、目的

本研究は今後の高齢化の進展、少子化などによる競技人口の減少が予想される日本のゴルフ場に相応しい効率化手法の検証を目的とする。

3、研究手法

1) インタビュー調査

クラブハウス改修や経営リニューアルを行った 10 箇所のゴルフ場に対し、具体的な変更内容及び経営内容の変更に関するインタビュー調査を行った。

倫理的配慮としてインタビュー任意で参加するものとし、公表には同意を得た。

2) 文献調査

2015 年ゴルフ場のリニューアル事例を、ゴルフ関連ニュースを扱う一季出版社「ゴルフ特信(週 3 回発行)」の 2014 年 12 月 1 日(第 5742 号)~2015 年 11 月 30 日(第 5883 号)より、ゴルフ場の改修事例、経営変更事例を調査し、完全に廃業し太陽光パネル事業化を行ったゴルフ場以外のリニューアル事例を基に人口減少下における経営方針変更の傾向を分析する。

4、研究結果

1) インタビュー調査結果

調査対象の内 9 割で業務の効率化を目的とした配置変更が行われ、従業員の配置削減が行われていた。経営スタイルやサービスも見直され、完全セルフタイプへの転換をしていたコースもあった。リニューアル、効率化の詳細を表 1 に示す。

表 1 インタビュー調査結果

内容	件数
オンラインシステム化	8(80.0%)
インターネット予約	7(70.0%)
外部インターネット	5(50.0%)
自動精算機	4(40.0%)
導線効率化	9(90.0%)
従業員配置効率化	7(87.5%)
レストラン外注化	5(50.0%)
コース管理外注化	1(10.0%)
清掃	2(20.0%)
高齢者対策	8(80.0%)
女性対策	10(100.0%)
乗用カート化	8(80.0%)
フェアウェイカート乗り入れ	3(30.0%)
プレー方法(セルフプレー)	7(70.0%)

2) 文献調査

2015 年ゴルフ場のリニューアル事例を調査し、内容及び共通ワードで分類を行い、対象は 51 ゴルフ場、事例は 58 であった。その内訳を表 2 に示す。

表 2 リニューアルの事例調査結果

内容	件数
セルフプレー化による料金の低下及びキャディ人件費圧縮	12 (19.7%)
リニューアルオープンを名目にサービス変更	10 (16.4%)
営業ホール変更での経営健全化	9 (14.8%)
既存施設・敷地を使用(別事業を展開)	7 (11.5%)
老朽化による施設改修	6 (9.8%)
地域との連携策	5 (8.2%)
更に進化を目指す改修	3 (4.9%)
芝種変更などコース維持費の圧縮	3 (4.9%)
初心者専用	2 (3.3%)
ナイター営業	2 (3.3%)
高級志向に変更	1 (1.6%)
他業種への転換	1 (1.6%)

5、考察

改修されたゴルフ場では様々な効率化が実施されていたが、さらなる効率化の方法として、スターター集中管理システムの導入は検討に値する。スターター集中システムではフロント、売店部門を1カ所でまかない、セルフプレーやスループレーを原則とする運用である。この仕組みを取り入れた場合、オートメーション化や自動精算機導入、乗用カート保有が前提であり、加えて食事は軽食に変更し、風呂はシャワーブース化などの変更ができた場合は、コース管理課を合わせて15名程度で運営できる可能性がある。現在の平均45名の就業体制の3分の1に抑えることができる。

就業体制の違いによる人件費シミュレーションによると、スターター管理集中システムにした場合には、年間83,158,440円の人件費削減が可能であることが示唆された(表3)。

スターター集中管理システムにより圧縮できた人件費を、平均来場者の35,000人で割る

と、1人あたり2,376円のプレー代を下げることも可能である。

このスターター集中管理システムは高齢化や少子化による競技人口減少による経営に不安があるゴルフ場には有効と考えられるが、あらゆるゴルフ場に薦めるわけではない。

また、会員との関係、従来のクラブハウス施設条件や立地条件など、各ゴルフ場の抱える状況は多種多様であり、安易にスターター集中管理システムに変更すれば良いということではない。さらに過度な人員削減において過労働となるケースもあるので、取捨選択は慎重に判断しなければならない。

6、結論

高齢化の進展、少子化などによる競技人口減少に対応した経営として「従業員の配置削減」「セルフプレーによる低料金化」「サービスの見直し」「営業ホール数の変更」などの試みがされていることがわかった。

また、「オンラインシステム化」を始めとする、集客データを基に従業員の勤怠管理や作業計画・スタート方式などを、戦略的に判断することが、これからのゴルフ場経営には不可欠であることがわかった。ワンウェイスタートやスループレー等、プレー形式の変更による時間の効率化は、プレーヤーだけでなく従業員や経営者にとっても有効である。

更なる経営の効率化を進める上では、運営部門を少なくするのが不可欠であり、「スターター集中管理システム(アメリカ型オペレーション)」へ変更することが最善策と考える。すべての機能が集中することで更に効率化が進む期待ができ、コストが軽減できる分はプレー料金の低下やゴルフ場の利益として残る可能性がある。料金とプレー時間の効率化は新しい魅力となる

表 3 ゴルフ場人件費シミュレーション*

	人数	人件費(円)	通常経営との差額(円)
通常経営	45	154,100,940	
正社員 21名×4,729,500** =99,319,500円 キャディ 23名×2,313,600*** =53,212,800円 パート 1名**** =1,568,640円			
スターター集中管理システム 正社員 15名×4,729,500** =70,942,500円	15	70,942,500	-83,158,440

*日本でゴルフコースが一番多い、千葉県をモデルに算出

**：正社員給与は、千葉県労働局発表の千葉県の平均年収を採用

***：キャディ給与は千葉県内ゴルフ場のキャディ求人情報に掲載のあった5コースの平均給与(2,313,600円)を元に算出より(ハローワーク求人情報 <https://www.hellowork.careers/> 2016/01/07 閲覧)

****千葉県最低賃金 817円×8時間×20日×12か月=1,568,640円を採用