

[18] サ - ビス業

・余暇関連産業

1. 企業経営動向

(1) 経営戦略、経営方針

遊園地

財団法人余暇開発センターの「レジャー白書 '2000」によると、一人当たりの利用回数は横這いで推移しているが、平成6年以降連続して減少してきた全入場者数は平成11年には減少幅が拡大し、ここ10年間で最低レベルにあり、業界全体を取り巻く状況は依然として厳しい。

業界の景況感でも、昨年来多くのテーマパークや遊園地の閉園や経営不振に示されるように、全体として非常に厳しい状況にある。これは、レジャー需要全体の減少とともにレジャー消費に対する多様化・分散化という一般的要因、さらに景気低迷による消費不況が長引いていることも、入場者の減少に大きな影響を与えている。

さらに、ここ数年来各地に誕生したテーマパーク等が供給過多状態にあること、「パレットタウン」に代表されるアミューズメントやエンターテインメントの要素を持った大型ショッピングセンターが増加していること等により、単にテーマパークや遊園地内の施設をスリルライドあるいは大型化、大幅なリニューアルを行ったことにおいても、入園者数が大幅に伸びるとは必ずしも言い切れない状況となっている。

集客力向上や競争力強化のための最低条件として、新規施設（機種）の導入やリニューアルが必要であることは変わらない。しかしながら近年は、その効果が1～2年程度しか現れずライフサイクルが短くなっている。そのため、投資回収に苦慮している一方、継続的に新規施設導入やリニューアルにより集客力維持を図っていかなければならず、経営のジレンマとなっているケースが見られる。そのため、単なる新規施設の導入だけでなく、施設内で開催するイベントを重視する傾向が都市型施設において強くなっている。

こうした状況下において、テレビの番組やCMを通じて「キャラクター」を用いた積極的な販促活動を行い、かつ「独自性」「新規性」を発揮することによるリピーターの確保が重要となっている。また、飲食ショッピング施設を併設するなどの消費者のニーズに適応した施設整備も必要となっている。これら消費者ニーズに対応している施設においては、春期において堅調に入園者を集めており、夏期において好調な集客が期待され、消費者ニーズへの適応と経営体力により、ますます経営格差が拡大する傾向にあるといえる。

その他の遊戯場

「レジャー白書 '2000」をよると、ゲームセンター・ゲームコーナーの参加人口は平成8年よりほぼ2500万人前後で推移している。他方、一回あたりの使用金額の減少により、平成11年の売上は、前年比5%のマイナスとなるなど、平成7年以来減少する傾向にあり、ゲーム施設においても減益減収となっている企業が目立つなど全体として厳しい状況にあるといえる。

これは、家庭用ゲーム機の高度化とソフトの充実、情報携帯端末の多機能化、大ヒット機種

の不在が主な要因といえる。また、大型・複合型商業施設での出店は旺盛で、売上も安定しているが、一方で同一商圈でのパイの奪い合いとなっている傾向もある。

一部のゲームセンターでは、明るく入りやすい施設の配置、DJのいるイベントスペースやリラックスルームの設置、操作しやすい機器の導入等を行うなど、顧客と積極的にコミュニケーションを図る新しい試みも行われている。

ゲーム機については、映像技術や体感シミュレーションを駆使したハイテク化が一層進展し、多種多様なマシーンが開発されている。画像や音に合わせて実際に体を動かし臨場感を楽しむゲームに人気があり、「ビートマニア」「ダンスダンスレボリューション」等多くのパリエーションが開発され、持続的な人気となっている。これらのゲームは、家庭用ゲームのソフトにも移植されており、家庭用ゲーム機との相乗効果が上がっている。他方、キャッチャー系ゲームも常に新しい商品の開発を行い、引き続き幅広い層に支持されている。

ゲームセンターは、設備投資の効果が直接跳ね返ってくるためゲーム機器開発よりも積極的に投資しやすいが、大型店の展開は、ある程度企業体力がないとできないというのが実態であり、今後、遊園地同様、ますます企業間・施設間の格差は拡大し、淘汰が進むと予測される。

スポ - ツクラブ

高齢化や健康志向を背景に、中高年層の取り組みに成功したフィットネスクラブは、他のスポーツ施設と比べて好調な業績となっている。

経営状況についてみると、売上高は横這い傾向にありながら、会員数は、長引く不況にもかかわらず、新規加入による個人会員が増加傾向にある。これは、営業時間延長によるサラリーマン層の増加、トレーニングプログラムの開発による女性やシニア層の需要拡大、入会金、利用料金の引き下げや多様な会員制の導入、プール、ジム、スタジオを中心に、スカッシュ、レストラン、ラウンジ、風呂、サウナ等を付加した総合的な施設を有し、多様な需要に対応するなどの営業努力によるものであると考えられる。全体として、年間延利用者数は順調に増加傾向にあるが、事業所数の減少も見られ、施設の大型による集約・淘汰が見られる。

施設の特徴としては、単体施設型は減少し、総合施設型が主流となっている。中でもリラックスセッション施設（機能）の充実に力を入れたものが好評である。

また、平成10年特定サービス産業実態調査（フィットネスクラブ編）によると、事業所数は、1548カ所で、平成7年に比べ123カ所の減少となった。新設開業数も平成10年には30件と減少している。

経営上の問題点としては、人件費や設備コストの増加、同業施設および公共施設間の競争が激化していることが挙げられる。

	平成7年	平成10年	前回比(%)
事業所数	1 6 7 1	1 5 4 8	92.6
売上高(億円)	2 8 4 8	2 9 4 5	103.4
個人会員数(百人)	2 6 9 3 4	2 9 0 7 3	107.9
内新規加入人数(百人)	8 1 1 4	1 1 5 8 1	
年間延利用者数(万人)	1 0 6 2 0	1 3 0 4 9	122.9

出所：平成10年特定サービス産業実態調査報告書 フィットネスクラブ編
平成10年よりスイミングスクールのみは集計外

ゴルフ場

(社団法人日本ゴルフ場事業協会が各都道府県の協力を得て調査集計した結果をみると、) 平成 11 年 9 月末現在のゴルフ場の総数は 2,417 カ所である。前年同月末に比べ 26 カ所の増加となっている。平成 10 年度の延べ利用者数は、96,014 千人と前年度に比べ 4,515 千人 (4.5%) 減少しており、1 ゴルフ場当たりの延べ利用者数も 39,939 人と前年度よりも 2,478 人 (- 5.8%) 減少している。

「平成 9 年特定サービス産業実態調査報告書 (ゴルフ場編) 」によると、ゴルフ場の年間売上高は余暇の増大、健康志向の高まり、スポーツの生活への浸透等を背景に平成 3 年まで成長していたが、平成 4 年をピークに、6 年には前年比 1.1% の減少、9 年には景気低迷の影響を受けて前年比 10.3% の大幅な減少となった。これは、非会員の利用者数の減少と個人会員や非会員の利用料金が低下したことによる影響が大きい。

財団法人余暇開発センター発行の「レジャー白書 2000」を見ると、利用客数は減少しているがその内訳をみると、男性利用客数は、これまで横這いしないし減少傾向にあったが、平成 11 年は微増となった。女性利用客数は増加傾向にあったが平成 9 年から減少に転じている。

料金引き下げに関しては、料金設定そのものの引き下げに加え、割引券の発行等による単価下落が大きく影響している。また、低料金で利用できるセルフプレーの増加等利用形態の変化も生じてきている。なお、新規施設については、平成 11 年には 24 コースが新規オープンした。現在、着工・建設中コースは 162 コースであり、昨年と比べて 24 箇所の減となっている。

このような状況の中、経営上の問題点として、同業施設との競争激化、時間帯・曜日・季節等による利用客の偏り、料金改定の困難性等を指摘する割合が高く、対応に苦慮している。

リゾートクラブ

(社) 日本リゾートクラブ協会の「リゾートクラブの現状と推移 (1999 年版) 」によると平成 11 年度のリゾートクラブの売り上げは前年比 2.1% 減少している。売上の内訳は会員募集売上が 22.8%、会費 + 施設売上が 77.2% となっており、会員募集売上は前年比 5.1% 減少、会費 + 施設売上は 1.2% 減少している。

しかしながら廉価な宿泊施設として利用者数は伸びており、年間延べ宿泊者数は前年対比で 1.0% 増加している。

また、施設については、施設数は前年比 0.4% 増、客室数は前年比 0.1% 増となっており、ここ 1 年、施設数にはほとんど変動がない。

会員数については、個人会員が 2.3% の増加、法人会員は 6.4% の増加で、全体には 3.5% 伸びており、両者とも前年度の増加率を上回っている。(昨年は個人 0.8% 増、法人 4.7% 増、全体 2.0% 増。)

正社員数は前年比 4.4% 増加、パート・アルバイトは 3.0% 増加している。個々の事例を見ると、背景としては施設経営を重視して、現場のサービス人材を増やした事例や、比較的歴史の新しい企業が中途採用などで人材を補強した例もあるが、反面リストラ等により正社員を縮小し臨時社員を増やした例もある。

「レジャー白書 2000」によると将来参加してみたい余暇活動の第 1 位が男女ともに国内観光旅行であることから、中長期的にみれば休暇の増加、余暇の分散等国民のライフスタ

ルの変化に伴い、リゾートクラブの需要も伸びるものと思われる。

今後の経営課題としては、会員の多様化した要求に対し、どのような魅力あるサービスを提供していけるのかが重要と考えられる。特に本格的な高齢化社会を控えて、第一線をリタイヤし、比較的時間的にも資産的にも余裕のある高齢者層へ更に積極的な対応が求められる。また、徐々に一般ホテルなどに対する価格優位性が薄れてきているため、施設の利用料金のみならず交通費等をも含めた総合的な価格競争が問題となってくる。

2. 設備投資動向

(1) 10年度実績

遊園地の投資額は約584億円(7社合計)で、約9割が生産関連投資(遊園地については遊戯施設の導入が中心)となっているほか、維持・補修、更新、情報化(施設運営、管理部門等への情報化)にも投資している。

ゴルフ場は約12億円。その投資目的は、更新、維持・補修が中心であり、全体の76.9%を占める。

(2) 11年度実績見込み

一部の施設において大規模投資が進行しているため、10年度に比較すると約200%増加している。投資目的については、約9割が生産関連投資と主要目的に変化は見られない。その他、更新、維持・補修が約1割程度となっており、余り大きな変化無く推移している。

ゴルフ場は約9億円。その投資目的は、更新、維持・補修が中心で全体の68.1%を占めている。

(3) 12年度計画

遊園地の投資額については、11年度実績見込額と比較して、16%の減少となっている。目的別構成は、約9割が生産関連投資、残りが更新、維持・補修であり、これまで主要目的に変わりは見られない。

ゴルフ場については、前年度実績見込を約96.6%上回る水準となっている。投資目的の中心は、更新、維持・補修が33.7%を占めているが、その割合は前年度実績見込68.1%に比べると、約3割減少している。

(4) 投資への取組について

遊園地は、一部で集客力向上のため大規模な施設整備が計画されているものの、新たな設備投資は全体的に手控えられている感があり、長引く景気の低迷により遊園地の収益の悪化が影響しているものと考えられる。

ゴルフ場については、入場者数の減少及び利用料金の低下に伴う収益の悪化によって、設備投資に対する意欲が低下している状況にあり、投資を行ったとしても、最低限の更新、維持・補修にとどまる傾向にある。

表18 - (1) 設備投資実績及び計画額
(単位：百万円、%)

	(A)10年度実績	(B)11年度実績見込	(C)11年度実績見込	(D)12年度計画	11年度 B / A	12年度 D / C
遊園地	(7社)		(6社)		304.1	84.9
	58,425	177,696	177,676	150,769		
ゴルフ場	(13社)		(12社)		78.4	196.6
	1,190	933	870	1,710		

(注) (A)(B)は10-11年度共通回答企業へ、(C)(D)は11-12年度共通回答企業へ

(遊園地)

表 18 - - (2) 投資目的別構成比

(単位：%)

	10-11年度共通回答 企業ベ - ス		11-12年度共通回答 企業ベ - ス	
	10年度 実績	11年度 実績見込	11年度 実績見込	12年度 計 画
生産能力増強	89.4	95.7	95.7	95.9
更新、維持、補修	5.8	3.2	3.2	3.1
研究開発	0.0	0.0	0.0	0.0
省I社 [*] ・石油代替I社 [*]	0.0	0.1	0.1	0.0
環境保全投資	0.1	0.0	0.0	0.0
合理化・省力化	0.0	0.0	0.0	0.0
情報化投資	4.6	1.0	1.0	1.0
そ の 他	0.1	0.0	0.0	0.0
うち福利厚生向け	0.0	0.0	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0

(ゴルフ)

(単位：%)

	10-11年度共通回答 企業ベ - ス		11-12年度共通回答 企業ベ - ス	
	10年度 実績	11年度 修正計画	11年度 修正計画	12年度 計 画
生産関連投資	-	-	-	-
更新、維持・補修	76.9	68.1	68.1	33.7
研究開発	-	-	-	-
省I社 [*] ・石油代替I社 [*]	-	-	-	-
環境保全投資	0.5	-	-	0.1
合理化・省力化	-	0.5	0.5	1.3
情報化投資	-	0.2	0.2	1.6
そ の 他	22.6	31.1	31.1	63.3
うち福利厚生向け	-	-	-	1.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0

3. 長期資金調達・運用動向

(1) 長期資金運用動向

遊園地については、10年度は、多額の資金が短期に振り替えられていたが、11年度実績見込みではその額と同程度の資金が長期資金に振り替えられている。11年度実績見込みより設備投資資金が大幅に増加しているが、これは、一部の企業で大規模な施設整備が行われるための資金であるものと推察される。また、短期資金から長期資金への大規模な振り替えが行われる予定であり、これも、前述の施設整備に伴うものであるとみられる。

ゴルフ場においては、設備資金の12年度計画は11年度実績に比べ、設備資金は増加、投融資は減少。また、11年度実績見込みにおいては短期資金から長期資金への振替が見られるが、12年度計画においてもその傾向がある。

(2) 長期資金調達動向

遊園地については、11年度実績見込では10年度実績より借入金の削減が行われたが、12年度計画では調達が増えており、内部資金は減少傾向にある。一般的には、民間金融機関の借入、自己資金の充当、普通社債の発行により資金調達が行われており、中長期的にもその傾向は変わらないが、現在は借入金による調達が中心となっている。

ゴルフ場における資金調達は借入金、内部資金に依存している。10年度実績では内部資金による調達と借入金による調達がほぼ同様の水準にあったが、11年度実績見込み及び12年度計画においては内部資金による調達が中心となっている。

表18 - - (3) 長期資金運用実績及び計画額

(遊園地)

(単位：百万円、%)

	10年度実績		11年度実績見込		12年度計画額		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	11 / 10	12 / 11
設備資金	91,491	51.9	153,037	179.8	170,155	126.5	167.3	118.6
投融資	9,327	5.3	13,681	16.1	1,330	1.0	146.7	26.2
関連会社	9,970	5.7	7,050	8.3	50	0.0	70.7	1.6
海外直投	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-643	-0.4	6,631	7.8	1,280	1.0	-1031	68.9
短期資金振替	75,619	42.9	-81,593	-95.9	-36,964	-27.5	-107.9	45.3
合計	176,437	100.0	85,125	100.0	134,521	100.0	48.2	200.9

(5 社会計)

(4 社会計)

(注) 11 / 10、12 / 11 (対前年度比) は、各年度共通回答企業ベース

(ゴルフ)

(単位：百万円、%)

	10年度実績		11年度実績見込		12年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	11 / 10	12 / 11
設備資金	1,148	76.0	651	167.4	1,561	126.6	56.7	265.5
投融资	1,010	66.9	453	116.5	306	24.8	44.9	67.5
関連会社	900	59.6	453	116.5	300	24.3	50.3	66.2
海外直投	0	-	0	-	0	-	-	-
その他	110	7.3	0	-	6	0.5	0.0	-
短期資金振替	-648	-42.9	-715	-183.8	-634	-51.4	110.3	88.7
合計	1,510	100.0	389	100.0	1,233	100.0	25.8	378.2

(注) 対前年度比は、各年度共通回答企業ベース。

表18 - - (4) 長期資金調達実績及び計画額

(遊園地)

(単位：百万円、%)

	10年度実績		11年度実績見込		12年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	11 / 10	12 / 11
株式	-	-	-	-	-	-	-	-
社債	100,000	56.7	49,999	58.7	40,000	29.7	50.0	80.0
借入金	29,533	16.7	-11,686	-13.7	67,285	50.0	-39.6	-157.2
内部資金	46,904	26.6	46,812	55.0	27,236	20.2	99.8	128.3
(減価償却)	25,640	14.5	25,398	29.8	18,212	13.5	99.1	172.9
合計	176,437	100.0	85,125	100.0	134,521	100.0	48.2	200.9

(5社合計)

(4社合計)

(注) 11 / 10、12 / 11 (対前年度比) は、各年度共通回答企業ベース

(ゴルフ場)

(単位：百万円、%)

	10年度実績		11年度実績見込		12年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	11 / 10	12 / 11
株式	29	1.9	0	-	0	-	-	-
社債	0	-	0	-	0	-	-	-
借入金	770	51.0	-395	-101.5	237	19.2	-51.3	-60.0
内部資金	711	47.1	784	201.5	996	80.8	110.3	138.1
(減価償却)	674	44.6	729	187.4	625	50.7	108.2	93.8
合計	1,510	100.0	389	100.0	1,233	100.0	25.8	378.2