

[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 '99」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おり、平成6年以降3年連続して減少してきた全入場者数は下げ止まり感があるものの、入場者数はここ10年間で最低レベルにあり、減少傾向は依然として続いているなど、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「鎌倉シネマワールド」をはじめ多くのテーマパークや遊園地の閉園に示されるように、全体として非常に厳しい状況にあるといえる。これは、長引く景気低迷による消費不振等の一般的な要因に加え、昨年から今年夏にかけては、集客シーズンに天候が不順であったことも、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、また、レジャー多様化等により、アミューズメントやエンターテイメントの要素を持った大型ショッピングセンターが急増していることから、単に施設が大型であることや大幅なリニューアルを行ったことをもって、必ずしも入園者数が大幅に伸びるとは言い切れない状況になっている。

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きており、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ないという面も強く、経営のジレンマとなっているケースが多く、一部の企業では単なる新規施設の導入だけでなく、施設で開催するイベントを重視する向きもある。

こうした状況下において、入園者が伸びている施設においてはテレビの番組や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ったり、新機種を導入し、リニューアルを行うなどにより、「独自性」「新規性」を発揮しリピーターを確保するとともに、飲食ショッピングなどの消費者のニーズに適応した施設を導入することが重要となっており、施設間での経営状況の格差は拡大する傾向にある。

その他の遊戯場

「レジャー白書 '99」を見ると、ゲームセンター・ゲームコーナーの参加人口は平成8年、9年をピークに減少傾向にある。平成10年の売上についても、前年比4.5%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、ゲーム機メーカー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、平成8年は「プリント倶楽部」（いわゆるプリクラ）に代表されるシールプリンターブームに支えられたものの平成9年にはそのブームが沈静化したこと、また、家庭用ゲーム機の高度化、人気ゲーム機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、D Jのいるイベントスペースを設けたり、マスコミとタイアップして本物のスターになれる「スターオーディション」を開催するなど、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、多種多様なマシンが開発されており、「ビートマニア」「ダンスダンスレボリューション」「ドラムマニア」など、画像に合わせて実際に体を動かし臨場感を楽しむゲームや「電車でGO!」のようなレトロな雰囲気を持つゲームも人気を呼び、若者だけでなく中高年まで利用者層が拡大しており、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。

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。今後、遊園地同様、ますます企業間・施設間の格差は大きくなり、淘汰が進むことが見込まれる。

スポ - ツクラブ

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、法人会員に微減がみられるものの、個人会員は増加している状況にある。これは、営業時間延長によるサラリーマン層の増加、入会金、利用料金の引き下げによる会員の定着、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、年間利用者総数は若干の増加にとどまり、1事業所当たりの利用者数でみると減少傾向で推移しており、施設間の格差が拡大している。

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。中でもリラクゼーション施設（機能）の充実に力を入れたものが好評である。

また、平成7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、2308カ所で、平成4年に比べ113カ所の増加となった。一時期の新設ラッシュに比較すると平成5年以降年平均40カ所程度に落ち着いているが、新規開業するクラブは、会員獲得・営業に関していずれも好調である。

経営上の問題点としては、会員の退会率が高いことと、他の事業所との競争が激化していることが最近の話題となっている。

	平成元年	平成4年	平成7年	前回比(%)
事業所数	1568	2195	2308	105.1
売上高(億円)	2287	3522	3591	102.0
利用者総数(万人)	12129	13633	13931	102.2
内1事業所当たり(人)	78000	62109	60359	97.2

出所：平成7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

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3月末現在のゴルフ場の総数は2,404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年度の利用者総数は、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」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%に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の「レジャー白書'99」を見ると、利用客数は減少しているがその内訳をみると、男性利用客数が横這いしないし減少傾向にあり、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10年には32コースが新規オープンした。現在、着工・建設中コースは200コース以上あることに鑑みると、今後も新規施設は増加基調にあると言える。

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、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(1998年版)」によるとリゾートクラブの売り上げは前年比3.6%増加している。売上の内訳は会員募集売上が18.1%、会費+施設売上が81.9%となっており、会員募集売上げは前年比13.2%減少、会費+施設売上げは8.2%増加している。

廉価な宿泊施設として利用者数ものびており、年間延べ宿泊者数は前年対比で7.4%増加している。

また、施設については、施設数は前年比13.5%増、客室数は前年比19.9%増となっている。増加要因としては、大型施設が増えていること、一般宿泊業が既存施設をリゾートクラブに利用するかたちで参入したことが挙げられる。

会員数については、個人会員が0.8%の微増、法人会員は4.7%の増加で、全体には2%の伸びに止まっており、全体的には厳しい状況にある。

正社員数は若干であるが増加しているが、パート・アルバイトは8.2%減少している。施設が増えていることを考慮すると、正社員、パート・アルバイトとも、切りつめた人事対策が行われていることがうかがわれる。

「レジャー白書'99」によると将来参加してみたい余暇活動の第1位が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イルの変化に伴い、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問題であり、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585億円(11社合計)で、約9割が生産能力増強(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、合理化・省力化、維持・補修、更新にも投資している。

ゴルフ場の投資額は約11億円で、その投資目的は、更新、維持・補修63.0%となっており、過半数を占めている。

(2) 11年度修正計画

遊園地の投資額は、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割強が生産能力増強となっており、更新、維持・補修及び合理化・省力化で約1割弱となっている。これは、大規模な開発を計画している社の影響が大きい。

ゴルフ場の投資額は、14億円で、10年度実績より約3割増加している。投資目的は、更新、維持・補修が95.1%と大半を占めている。

(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、約125%の増加となっている。目的別構成は、9割以上が生産能力増強となっている。これは、大規模な開発を計画している社の影響が大きい。また、11-12年度共通回答企業ベースでは、更新・維持・補修、合理化・省力化への投資が、再び生産能力増強へ振り返られている。さらに、環境保全投資についても、若干の増加傾向にある。

ゴルフ場については、前年度修正計画を約1割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88.6%と大きな割合となっているが、合理化・情報化は、10.2%と前年度修正計画の1.3%から増加傾向にある。

(4) 今後5年間

遊園地における投資目的は、一部の遊園地で大規模な施設整備が計画されていることもあり、引き続き生産能力増強が中心である傾向に変わりがない見通し。

ゴルフ場の投資は、12年度計画では合理化・省力化が増加しているものの、実績からみても、今後も更新、維持・補修投資が中心で行われる見通し。

(5) 投資への取組について

遊園地は、一部で大規模な施設整備が計画されているなど、集客力向上のために、景況如何に関わらず、常に一定程度の設備投資が行われており、この傾向は変化していないが、消費不況等の影響から、更新、維持・補修、合理化・省力化等への投資を増やす傾向が見られる。

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 1 8 - - (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 修正計画	(C)11年度 修正計画	(D)12年度 計画	11年度 B / A	12年度 D / C
遊園地	(1 1 社)		(7 社)		302.4	225.5
	58,543	177,062	1,414	3,189		
ゴルフ場	(2 3 社)		(2 1 社)		128.4	109.8
	1,120	1,438	1,347	1,479		

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

表 1 8 - - (2) 投資目的別構成比
(遊園地) (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	89.3	95.8	83.1	92.9
更新、維持、補修	5.9	3.1	9.5	5.4
研究開発	0.0	0.0	0.0	0.0
省I初社 - ・石油代替I初社 -	0.0	0.0	0.0	0.0
環境保全投資	0.1	0.0	0.7	1.3
合理化・省力化	4.6	1.0	6.5	0.4
情報化投資	0.1	0.0	0.1	0.0
その他	0.1	0.0	0.1	0.0
うち福利厚生向け	0.0	0.0	0.1	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0

(ゴルフ)

(単位：%)

	10-11年度共通回答 企業ベース		11-12年度共通回答 企業ベース	
	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	63.0	95.1	95.1	88.6
研究開発	-	-	-	-
省エネ・石油代替	-	0.2	-	-
環境保全投資	0.2	0.6	0.7	0.2
合理化・省力化	0.5	1.3	1.3	10.5
情報化投資	-	1.1	1.1	0.2
その他	36.4	1.7	1.8	0.5
うち福利厚生向け	-	-	-	-
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年度修正計画では同程度の資金が長期資金に振り替えられている。12年度計画についても、引き続き短期に比べ、長期に振り替えられる傾向が見られる。

ゴルフ場においては、設備資金の11年度修正計画は10年度実績に比べ、設備資金が約50%減少、全体でも約35%減少したが、12年度計画においては、11年度修正計画に比べ、設備資金は約140%、全体でも約67%増加している。短期資金への振り替えは、前年度修正計画と同水準で推移している。

(2) 長期資金調達動向

遊園地における資金調達は、11年度実績見込額は10年度実績額に比べ、社債や借入金など借入れによる調達が大幅に減っており、内部資金への依存度が高まっている。12年度計画においては、社債、借入金など借入れによる調達はなく、全て内部資金による調達となっている。

11年度修正計画では、借入金が前年度実績より約70%減少し、内部資金が資金調達の中心であった。12年度計画では借入金が約260%と大きく増加、10年度実績ベースの水準に戻り、資金調達が借入金と内部資金に依存する形となっている。

表17 - - (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年度修正計画		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	55,944	39.9	143,478	212.4	415	61.6	256.5	63.5
投融資	8,361	6.0	4,997	7.4	300	44.5	59.8	60.0
関連会社	8,094	5.8	3,217	4.8	0	0.0	39.7	0.0
海外直投	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0.0
その他	267	0.2	1,780	2.6	300	44.5	666.7	66.7
短期資金振替	75,819	54.1	-80,914	-119.8	-41	-6.1	-106.7	23.2
合計	140,124	100.0	67,561	100.0	674	100.0	48.2	69.0

(6社合計)

(5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)

(単位：百万円、%)

	10年度実績		11年度修正計画		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	1,669	61.5	810	44.8	1,795	61.4	48.5	239.3
投融资	32	1.2	-	-	130	4.4	-	-
関連会社	-	-	-	-	130	4.4	-	-
海外直投	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	32	1.2	-	-	-	-	-	-
短期資金振替	1,011	37.3	1,000	55.2	1,000	34.2	98.9	100
合計	2,712	100.0	1,810	100.0	2,925	100.0	66.7	167.1

(12社合計)

(11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

表17 - - (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	0	-	0	-	0	-	-	-
社債	100,000	71.4	50,000	74.0	0	-	50.0	-
借入金	16,853	12.0	-3,969	-5.9	-86	-12.8	-23.6	-28.7
内部資金	23,271	16.6	21,530	31.9	760	112.8	92.5	112.3
(減価償却)	10,586	7.6	10,538	15.6	405	60.1	99.5	104.7
合計	140,124	100.0	67,561	100.0	674	100.0	48.2	69.0

(6社合計)

(5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年度修正計画		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	-	-	30	1.7	50	1.7	-	166.7
社債	-	-	-	-	-	-	-	-
借入金	1,200	44.2	345	19.1	1,252	42.8	28.8	362.9
内部資金	1,512	55.8	1,435	79.3	1,623	55.5	94.9	118.0
(減価償却)	835	30.8	786	43.4	846	28.9	94.1	116.5
合計	2,712	100.0	1,810	100.0	2,925	100.0	66.7	167.1

(12社合計)

(11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