

## [ 1 8 ] 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 ' 2 0 0 0 」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 1 1 年には減少幅が拡大し、ここ 1 0 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といえる。これは、長引く景気低迷による消費不振とレジャー需要の多様化・分散化という一般的要因とともに、今夏の全国的な猛暑により、海水浴やプール施設等が集客を維持する一方で、屋外型レジャー施設への出控えによる入場者の減少も影響している。

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、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大型化、大幅なりニューアルを行った場合でも、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る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、入園者が伸びている施設においては、顧客に対しきめ細かい対応をする、時節に合わせたイベントを開催する、積極的な販促活動を行うなど、「独自性」「新規性」を発揮しリピーターを確保するとともに、一体性や非日常性を求める消費者ニーズに適應した企画提案や設備導入を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 ' 2 0 0 0 」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 2 5 0 0 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 1 1 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が主な要因といえる。しかし、大型・複合型商業施設内での出店は旺盛で、売上も安定しており、同一商圏で

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、多種多様なマシンが開発されている。最近では「ダービーオーナーズクラブ」が人気を集めており、また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が引き続き好調であり、多くのバリエーションが開発されている。これらのゲームの特徴は、家庭用ゲーム機へのソフト移植による相乗効果やネットを通じた対戦型ゲームという点にある。他方、従来からのメダル型ゲームやキャッチャー系ゲームも新しい機種開発や景品開発を行っており、幅広い層に根強く支持されている。

ゲームセンターは、設備投資の効果が直接反映されるため積極的に投資しやすい環境にあるが、大型店を展開する場合には、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、企業間・施設間の格差は大きくなると見込まれる。また、立地の集客性もより重要な要素となっている。

## 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。そのため、一部のクラブでは株式公開や海外提携を積極的に行っている。

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、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、施設の大型により大手への集約・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、会員の定着率の向上、同業施設および公共施設との競争が激化等を課題としている企業が多い。

	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3月末現在のゴルフ場の総数は2,421カ所である。前年同月に比べ17カ所の増加となっている。平成11年度の延べ利用者数は、93,246千人と前年度に比べ2,786千人（-2.9%）減少しており、1ゴルフ場当たりの延べ利用者数も38,516人と前年度より1,431人（-3.6%）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、同6年には対前回（同4年）調査比1.1%の減少、同9年には景気低迷の影響をうけて対前回（同6年）調査比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。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。

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様子が伺われる。

なお、一季出版発行の「ゴルフ特信」によると、新規施設については、平成11年1月から同年12月にかけて24カ所がオープンした。着工・建設中のゴルフ場は平成12年4月現在、162カ所であり、前年同月に比べて24カ所の減となっている。

## 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) 11年度実績

遊園地の投資額は約1,338億円(9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8億円。その投資目的は、更新、維持・補修が中心であり、全体の74.5%を占める。

### (2) 12年度修正計画

遊園地については、11年度に比較すると12.4%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、あまり大きな変化無く推移。

ゴルフ場は約5億円。その投資目的は、更新、維持・補修が中心で全体の63.2%を占めている。

### (3) 13年度計画

遊園地の投資額については、11年度実績額と比較して、71.3%の増加となっている。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、これまでの主要目的に変わりはない。

ゴルフ場については、前年度実績見込を約58.0%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41.8%、次いで合理化・省力化が38.3%を占めている。特に後者は前年度実績見込みに比べると急増しているのが分かる。

### (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進展し設備投資額を底上げする要因となっているが、既存施設では長引く消費不況とレジャー需要の多様化により収益状況が厳しく、新たな設備投資は全体的に手控えられている感があり、集客力の差により、二極化する傾向にある。

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。他方、合理化・省力化を目的とする投資は増加している。

表 1 8 - - ( 1 ) 設備投資実績及び計画額  
(単位：百万円、%)

	(A)11年 度実績	(B)12年度 修正計画	(C)12年度 修正計画	(D)13年度 計画	12年度 B / A	13年度 D / C
遊 園 地	( 9 社 )		( 5 社 )			
	133,819	150,410	150,295	257,416	112.4	171.3
ゴルフ場	( 1 4 社 )		( 1 4 社 )			
	792	495	495	782	62.5	158.0

(注) (A)(B)は11-12年度共通回答企業ベ-ス、(C)(D)は12-13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：%)

	11-12年度共通回答 企業ベ-ス		12-13年度共通回答 企業ベ-ス	
	11年度 実 績	12年度 修正計画	12年度 修正計画	13年度 計 画
生 産 能 力 増 強	94.5	94.9	94.9	98.0
更 新 、 維 持 、 補 修	3.4	3.1	3.1	1.0
研 究 開 発	0.0	0.0	0.0	0.0
省I初†-・石油代替I初†-	0.0	0.1	0.1	0.0
環 境 保 全 投 資	0.0	0.0	0.0	0.0
合 理 化 ・ 省 力 化	0.1	0.0	0.0	0.0
情 報 化 投 資	2.0	2.0	2.0	1.0
そ の 他	0.0	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：%)

	11-12年度共通回答 企業ベ-ス		12-13年度共通回答 企業ベ-ス	
	1 1 年度 実 績	1 2 年度 修正計画	1 2 年度 修正計画	1 3 年度 計 画
生 産 関 連 投 資	17.7	24.5	24.5	14.5

更 新 ・ 維 持 ・ 補 修	74.5	63.2	63.2	41.8
研 究 開 発	-	-	-	-
省エネルギー・新エネルギー	-	-	-	-
環 境 保 全 投 資	-	-	-	-
合 理 化 ・ 省 力 化	0.7	2.4	2.4	38.3
情 報 化 投 資	3.2	5.0	5.0	3.1
そ の 他	3.9	4.8	4.8	2.3
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

遊園地においては、設備投資資金が１１年度実績より１２年度計画では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振り替えが継続しており、前述の施設整備に伴う資金計画であるものとみられる。

ゴルフ場においては、設備資金の１３年度計画は１２年度修正計画に比べ、設備資金は増加、投融資は横這い傾向にある。

#### （２）長期資金調達動向

遊園地については、１１年度実績では借入金の削減が行われたが、１２年度計画では借入金が増加している。一方内部資金も増加しており、民間金融機関の借入、自己資金の充当が資金調達の中心として行われている。中長期的にもその傾向は変わらず今後も借入金による調達が中心となるものと見られる。

ゴルフ場における資金調達は１１年度実績、１２年度修正計画、１３年度計画ともに内部資金による調達が中心となっている。

表１７ - - （３）長期資金運用実績及び計画額

（遊園地）

（単位：百万円、％）

	１１年度実績		１２年度修正計画		１３年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	12 / 11	13 / 12
設 備 資 金	122,121	115.2	179,804	113.1	15,564	63.4	147.2	9.1
投 融 資	23,325	22.0	28,509	17.9	758	3.1	122.2	2.7

関連会社	13,738	13.0	26,953	17.0	-	-	196.2	-
海外直投	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	9,587	9.0	1,556	1.0	758	3.1	16.2	83.0
短期資金振替	-39,431	-37.2	-49,338	-31.0	8,217	33.5	125.1	-16.7
合 計	106,015	100.0	158,975	100.0	24,539	100.0	150.0	16.3

( 6 社合計 )

( 4 社合計 )

( 注 ) 12 / 11、13 / 12 ( 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、% )

	11年度実績		12年度修正計画		13年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	12 / 11	13 / 12
設 備 資 金	501	266.5	371	209.6	660	187.5	74.1	177.9
投 融 資	453	241.0	406	229.4	406	115.3	89.6	100.0
関連会社	453	241.0	400	226.0	400	113.6	88.3	100.0
海外直投	0	-	0	-	0	-	-	-
その他	0	-	6	3.4	6	1.7	-	100.0
短期資金振替	-766	-407.4	-600	-339.0	-714	-202.8	78.3	119.0
合 計	188	100.0	177	100.0	352	100.0	94.1	198.9

( 注 ) 対前年度比は、各年度共通回答企業ベース。

表 1 7 - - ( 4 ) 長期資金調達実績及び計画額

( 遊園地 )

( 単位 : 百万円、% )

	1 1 年度実績		1 2 年度修正計画		1 3 年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	12 / 11	13 / 12
株 式	-	-	-	-	-	-	-	-
社 債	49,595	46.8	20,001	12.6	-	-	40.3	-
借 入 金	-3,234	-3.1	75,891	47.7	42,407	172.8	-2346.7	63.6
内 部 資 金	59,654	56.3	63,083	39.7	-17,868	-72.8	105.7	-41.0
(減価償却)	26,890	25.4	32,558	20.5	17,450	71.1	121.1	92.2
合 計	106,015	100.0	158,975	100.0	24,539	100.0	150.0	16.3

( 6 社合計 )

( 4 社合計 )

( 注 ) 12 / 11、13 / 12 ( 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、% )

	11年度実績		12年度修正計画		13年度計画		対前年度比	
		構成比		構成比		構成比	12 / 11	13 / 12

株 式	0	-	0	-	0	-	-	-
社 債	0	-	0	-	0	-	-	-
借 入 金	-546	-290.4	-541	-305.6	-602	-171.0	99.1	111.3
内 部 資 金	734	390.4	718	405.6	954	271.0	97.8	132.9
(減価償却)	646	343.6	599	338.4	594	168.8	92.7	99.2
合 計	188	100.0	177	100.0	352	100.0	94.1	198.9