

【第124回 定期講演会 講演録】

日時：平成18年12月7日

場所：東海大学校友会館

リゾート事業の最新動向

東急不動産株式会社 リゾート事業本部 業務推進グループリーダー 速川 智行

■はじめに

本日は「リゾート事業の最新動向」という議題で、お声をかけていただきました。私は昭和62年に東急不動産に入社いたしました。当時はバブル直前でリゾートがこれから脚光を浴びるといった時代でした。バブル崩壊後のリゾート事業は十数年の低迷期があり、再びこういったお話してお声をかけていただいて感謝しております。平成6、7年くらいまでは、どちらの会社もリゾート事業に参画し、この中にも当時リゾート事業を担当されていた方がいらっしゃるかもしれませんが、その間、社内では肩身の狭い思いをされていた事と思います。当社ではバブル崩壊後も本部体制を維持してまいりましたが、ここ数年で資産入れ替えなどが実現し、ようやく事業として拡大できる環境が見えてまいりました。

最初に、当社のリゾート事業をご説明させていただきます。

当社のリゾート事業ですが、昭和63年から概ね平成6年前後まで積極的にリゾート投資を推進して参りました。現在まで本部制を継続してきたのは、運営業を主体とした開発が多かったことから、それらの資産管理、プロジェクト管理があったことが大きな要因です。

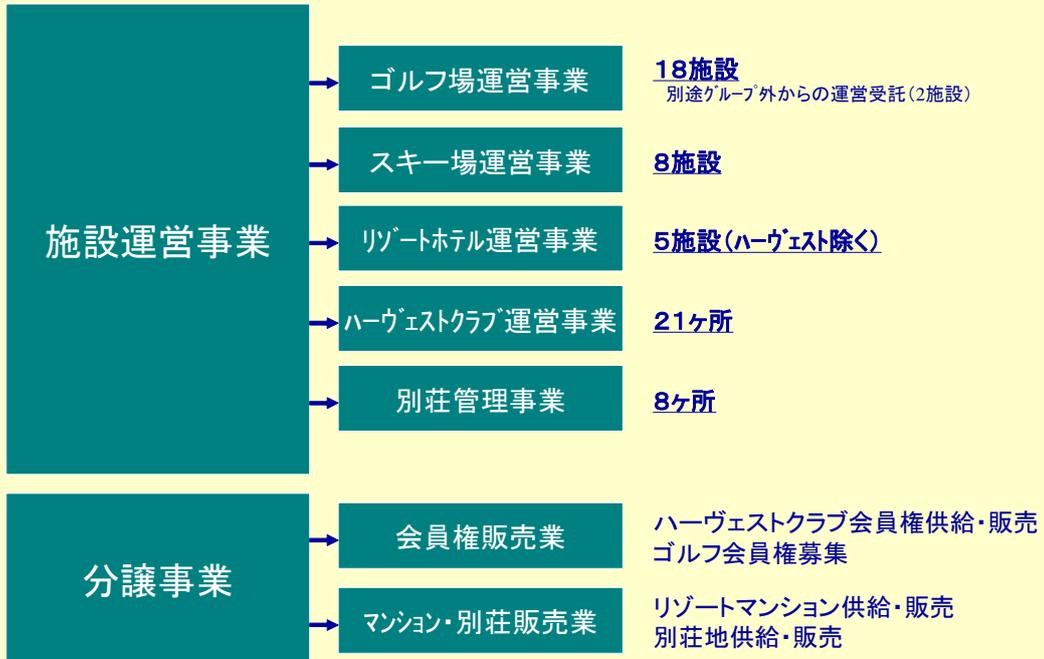
当社のリゾート事業は、大きく分けると施設運営事業と分譲事業になります。ゴルフ事業は現在18施設、別途連結会社であります(株)東急リゾートサービスでグループ外のお客様から受託している施設が2施設ございます。スキー場は昨年2施設を取得致しまして8施設を運営しています。リゾートホテル運営事業が5施設、会員制リゾートクラブ「東急ハーヴェストクラブ」は10月に開業した那須を含めまして、現在21カ所に展開しています。その他別荘管理事業8カ所が主な施設運営事業です。分譲事業ですが、会員制リゾートホテル『東急ハーヴェス

トクラブ』会員権を年1000口前後の販売、また、2年ほど前からゴルフ会員権の募集を再開しております。リゾートマンション販売業は年間50~100戸。今年度は若干多めに供給をしております。別荘地分譲は昨年从那須で供給を行っています。

施設運営事業に関しましては、東急不動産単体での役割は開発が主体で、運営に関しましては東急リゾートサービスという管轄会社で行っています。こちらは運営専門会社になりますが、ここに記載されている運営事業のすべてを担っており、約1000名の従業員の会社です。元々は誰かが運営しなければならないリゾート施設を東急不動産が直営で行うのは雇用体系の問題など難しい面があり、施設毎に運営会社を設立してまいりました。しかしながら、多くの運営会社が存在することでノウハウの蓄積が難しくなってきたことから、平成10年にエリア毎に合併を行い、最終的には平成13年にエリア毎の運営会社12社を合併して、東急リゾートサービスという約1000名の会社に組織されたという経緯です。

主な目的は共通の運営戦略、標準化、システム化、人事労務対応や共通販促などを通じてシナジーを実現することです。特に最近ではコンプライアンス、ホテルの安全対策とか個人情報保護対応でありますとか、これらの基準の統一化と浸透化が重要課題になってきています。また、多くの施設を運営することで、ボリュームコストコントロールの強化も実施しています。安全面や顧客ニーズに対応していくため、資産管理につきましても、この東急リゾートサービスが担っております。このように蓄積されたノウハウを活用することで、グループ外からの運営受託として、現在ゴルフ場2ヶ所、保養所6ヶ所を受託しており、今後も拡大を図っていきたいと考えております。それ以外にも別荘、マンションの管理受託にも取り組んでおります。

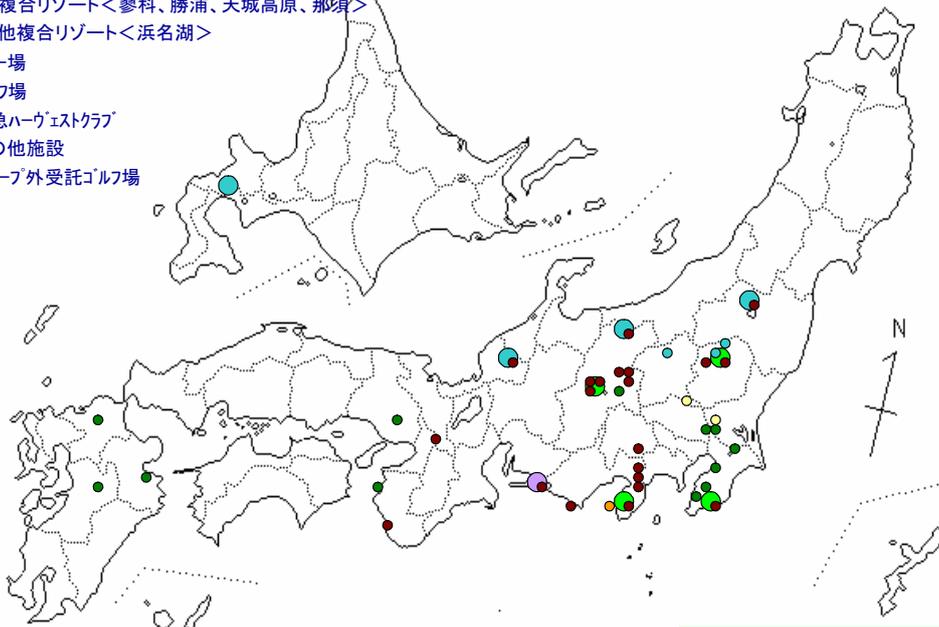
東急不動産のリゾート事業



19

東急不動産グループリゾート運営施設

- スキー複合リゾート<ニセコ、グランデコ、斑尾、勝山>
- ゴルフ複合リゾート<蓼科、勝浦、天城高原、那須>
- その他複合リゾート<浜名湖>
- スキー場
- ゴルフ場
- 東急ハーヴェストクラブ
- その他施設
- グループ外受託ゴルフ場



※ H18.10.1現在

20

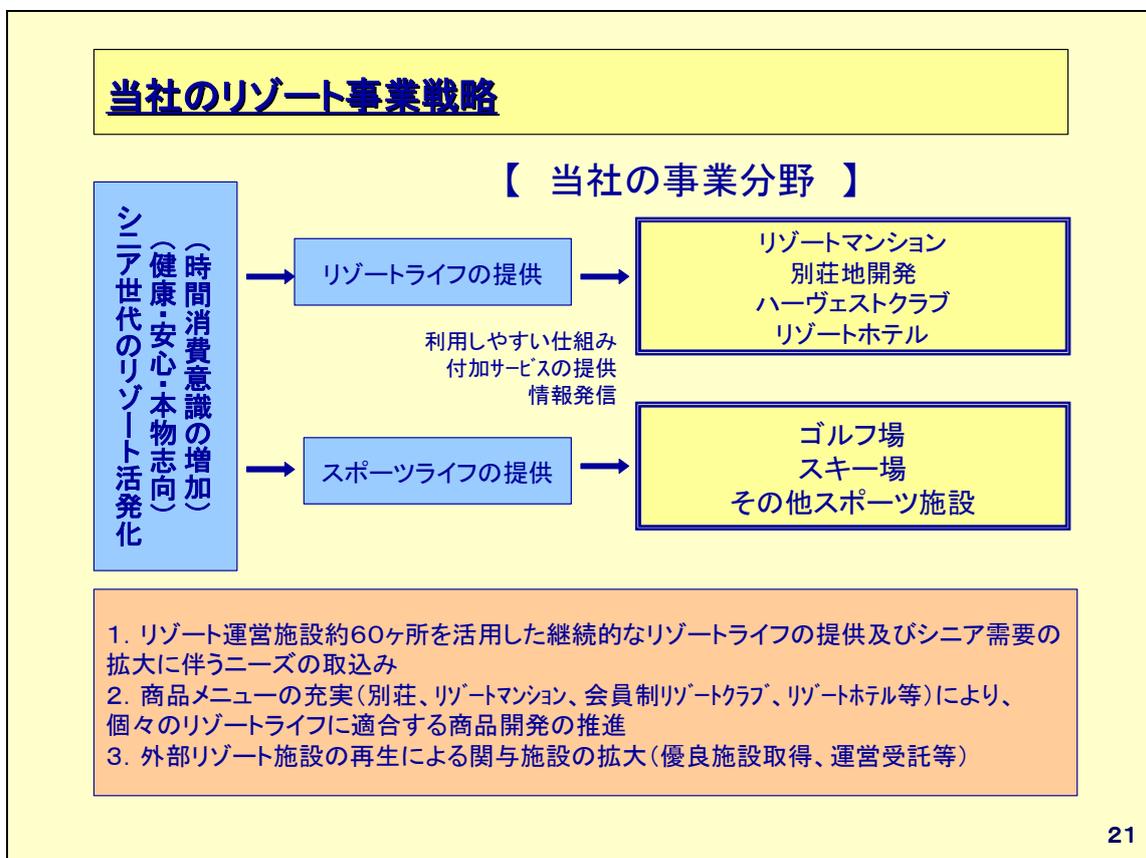
分譲事業につきましては、東急リゾートという別会社で販売專業化を図っております。従業員約100名の会社です。現在の東急不動産商品の売り上げシェアは全体の概ね20%~25%ですから、むしろ積極的にグループ外の別荘地やリゾートマンションの販売受託、あるいは仲介が事業の軸になってきております。仲介を活性化させるという事はマーケットを底支えする重要な要素ですので、新規の販売活性化にも不可欠です。この2社と当社を軸に、13社のリゾート資産保有会社を加え、当社のリゾート事業を推進してきております。

こちらは事業施設マップです。スキー場の複合リゾートは、ニセコ、グランデコ、斑尾、勝山。別荘地とゴルフ場を一体開発したゴルフ複合リゾートでは、蓼科、勝浦、天城、那須の4ヶ所があります。蓼科には2500戸の別荘とマンションがあり当社グループでもっとも大きいリゾートタウンです。那須は昨年から別荘地を供給いたしました。既存のゴルフ場素材を生かした複合リゾートです。これらを含めまして、施設単位では全国約60施設を開発、運営しています。

当社の事業戦略についてですが、団塊世代が定年期を迎え、リゾートへの関心が高まりつつあります。この世

代は健康・安心・本物志向への意識が強く、今後、自由時間が増加することで、有効な時間を過ごしたいと考えています。当社もこのようなニーズを取り込んでいくため、ここ数年、リゾート事業を活発化させてきております。リゾートライフの提供では部屋・空間の確保、スポーツライフとしましてはゴルフ場やスキー場施設の提供。この2つを軸に開発を行っておりますが、造るだけでは活性化しません。利用しやすい仕組みとか、付加サービスの提供ですとか、付加価値をあげる手段を駆使しながら活性化させることを心がけております。

具体的には、「宿泊」という切り口でも別荘、リゾートマンション、会員制リゾートクラブ、リゾートホテルと、4種類の宿泊メニューがございます。こういった商品のラインナップを揃えながら個々のリゾートライフに合致するような商品開発を今後も推進していきたいと思っています。「施設」では、外部のリゾート施設再生による関与施設の拡大を図っています。昨年も再生可能な優良施設の取得を推進してきました。当社の保有資産に加え、より大きなシナジーを生み出すためには、数の確保は大きなテーマでした。我々は運営受託なども行いながら関与資産を増やしていきたいと考えています。



■リゾート事業の変遷

続きまして、皆さんも記憶に残っているかと思いますが、リゾート事業の変遷につきましてご説明させていただきます。資料では、一部、リゾート事業協会が編集しましたリゾート白書から抜粋させていただいております。左側がリゾートマーケットの状況、右側が当社リゾート事業の沿革です。

昭和50年以前にもリゾートマンションブームがありました。リゾートマンション供給戸数がこの時点で6600戸、日本列島改造論にのってのブームでした。その後第1次オイルショックの影響もございまして、翌年には投資需要が激減しました。当社のリゾート事業は、昭和30年代に箱根・伊豆・軽井沢といった地域で別荘開発を行いました。複合別荘地開発は昭和50年前後から始めています。蓼科・勝浦・浜名湖といった大型の面開発、ゴルフ場やマリーナ等で付加価値をつけながら別荘を販売してまいりました。ゴルフ場につきましては、当社の関わり合いは昭和50年前半の半分・阿蘇。

オイルショック以降、リゾート事業は第1期の暗黒の

時代を迎えました。昭和60年のプラザ合意以降は海外旅行が活発化致しました。昭和62年にはリゾート法の制定、公庫のセカンドハウスローン創設があり、この頃からバブルに突入し、リゾート事業の複合化が加速していきました。昭和63年頃から第2次リゾートマンションブームが起こり、この年、年間供給数が約12000戸前後。平成2年までの3年間で39000戸、湯沢エリアでは一棟1000戸近い高層リゾートマンションの供給がありました。この頃は、当社におきましてもリゾート開発を活発化しておりました。スキー場は、ニセコ高原観光(株)をグループ化し、第3セクターで群馬県沼田市の玉原でスキー場開発を、また東急ハーヴェストクラブ事業もこの頃生まれています。第1号店は昭和63年、当社が別荘開発をしてまいりました蓼科リゾートタウンの事業用地に開業いたしました。そこからの好景気を背景に、元年から6年にかけてゴルフ場、スキー場を積極展開し、ハーヴェストクラブは、蓼科開業から平成6年までに11施設を開業しています。平成4年バブル崩壊により、平成不況がはじまり、恐らく実感出来るようになったのは平成6年ぐらいかもしれませんが、ここからリゾート低迷期に

1. リゾート事業の変遷

リゾート年表

※リゾートマーケットの状況は参考。リゾート事業協会編「リゾート白書2006」より抜粋

リゾートマーケットの状況		当社リゾート事業の沿革
1973年 昭和48年	リゾートマンション供給戸数は6642戸 日本列島改造論にのって第一次リゾートマンションブーム 第一次オイルショックの影響で翌年には投資需要が激減	昭和30年代 箱根、伊豆、軽井沢等で別荘開発 昭和50年代～ 蓼科(長野)、勝浦(千葉)、浜名湖(静岡)等で 複合別荘地開発 ゴルフ場(大分、阿蘇等)開発
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">リゾート事業低迷期</div>		↑↓
1985年 昭和60年	海外旅行ブーム(プラザ合意で円高加速)	昭和60年代～ リゾートマンション事業展開 スキー場(S60ニセコ、S62玉原)展開 東急ハーヴェストクラブ第一号店を 蓼科に開業 平成1年～6年 ゴルフ場、スキー場を積極展開 HV開発加速
1987年 昭和62年	総合保養地整備法(リゾート法)制定 住宅金融公庫セカンドハウスの創設 リゾート事業の複合化が加速	
昭和63年	第二次リゾートマンションブーム 年間供給数11956戸 ⇒ 平成2年までの3年間で39千戸の供給 好景気によって全国に複合リゾート開発活性化	↑↓
平成4年	バブル崩壊、平成不況のはじまり	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">リゾート事業低迷期</div>		↑↓
2000年	ゴルフ場破綻の始まり、3セク等大規模リゾート倒産増加	平成11年～ リゾートマンション開発再開(蓼科、旧軽井沢、箱根) HV積極展開再開 (蓼科7ヶ所、山中湖、旧軽井沢、箱根等)
平成12年	リゾートマンション供給が軽井沢でミニブーム(エリアで約300戸の供給)	
2001年	改正祝日法(ハッピーマンデー法)施行	平成16年～ ニセコ事業再編成の実現 (豪資本に一部売却、隣接施設買収) ゴルフ、スキー施設取得積極化 H18.10HV那須開業
平成13年	シーカー破綻	
2003年	ハウスバンク破綻	
平成15年		
平成18年		

突入、再び暗黒の時代を迎えるわけです。どこの企業もリゾートから撤退してリゾートを管轄する部署がなくなったという時期だったかと思います。事業破綻、倒産、撤退といった記事を数多く目にする事となりました。それから事業が再開できる環境が整い始めたのは平成11年頃からになります。平成12年に軽井沢駅から徒歩圏で約300戸のマンションが短期間で完売するなど、このうち当社も99戸のマンションを販売しましたが、明確に立地、商品が優れたものにはお客様がいらっしやると実感出来た実績でした。

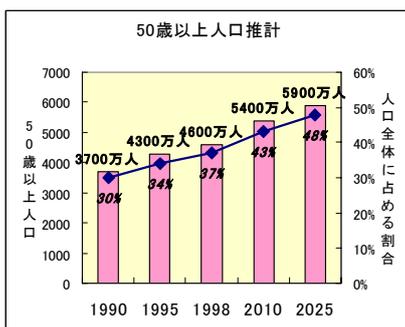
平成12年には改正祝日法が施行され、リゾート事業には追い風となりましたが、一方では民事再生法が施行され、大規模開発の代表的な事業だったシーガイア、ハウステンボス、ゴルフ場などの倒産も活性化したのがこの前後でした。当社では平成11年から新たにリゾートマンションの開発を再開いたしました。とはいいいましても年間何百戸という需要は見込めませんので、50から100戸ぐらいの規模での推進です。ハーヴェストクラブは平成10年頃から蓼科アネックス、山中湖、旧軽井沢、箱根仙石原、那須と再び継続的な開発展開を推進してまいりました。その間、当社の北海道リゾート事業を再編するなど、資産の入替えも実現しました。

■リゾートを取り巻く環境

続いてリゾートを取り巻く環境をご説明いたします。皆さんよくご存知だと思いますが、これは総務庁統計局、人口問題研究所等の資料から作成したグラフです。'98年のデータでは人口全体に占める50歳以上の人口の割合は約4割弱、今後2025年に向けては人口の48%、5900万人ぐらいは50歳を超えてくる。特に一番大きな層である団塊の世代、これは1947年～49年生まれと概ね規定されておりますが、680万人と言われております。去年今年辺りから定年退職の年齢になってきており、この層の方達の自由時間が増大する時代に差し掛かって参りました。

団塊の世代の特徴でいいますと、まだまだ健康な方が多い、それから学卒の比率が高く、パソコンなども活用するなど、非常に情報に敏感な世代です。金融資産のシェアは、ちょっと古いデータですが、'75年、'85年、'95年と、一番下の表、60歳代以上がピンク、水色が50歳代ですが、半分の人口が7割の金融資産を保有しています。リゾート事業に関わらず、この層の方々にどういった商品を提供していくか、どの産業においても課題かと思いますが、非常に有望なターゲットでありながら、競争も非常に厳しい世界です。

2. リゾートを取り巻く環境...人口統計、資産シェア



← 2025年には人口の約50%が50歳以上

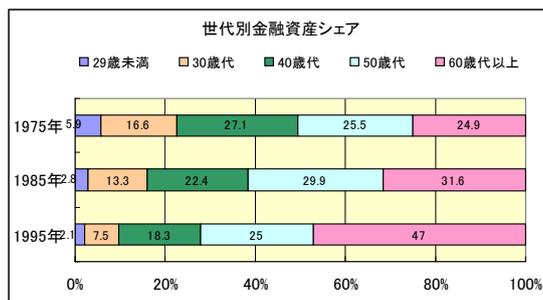
出所：総務庁統計局「人口推計資料」(1999年)

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」(1997年推計)

団塊世代('47～'49生)の人口規模は約680万人

50歳以上が個人金融資産の7割以上を保有 →

資料：経済企画庁「国民生活白書」



次にシニア世代のリゾート感を調べたデータ、これも昨年リゾート事業協会さんが調査されたデータですが、その中から、今後のリゾート活動意向、今後利用したい宿泊施設、今後増やしたいスポーツという調査結果を抜粋させていただきました。まず、今後のリゾート活動意向についてです。この調査対象者は首都圏に本社を置く上場企業に勤務する55歳から59歳という意識調査ですが、「一年間にリゾート活動回数はどれくらいありましたか」という質問では3回以下が80%でした。この内20%が0回で、現在はまだ非常にお忙しい環境にあり、家族との都合が合わないなどが原因で活動が停滞していると推察されます。ただ自由時間が出来れば今後増やしていきたいという方が全体の半分以上、53%いらっしゃいます。子どもの成長、定年退職等による自由時間の拡大によって、時間が出来れば是非リゾート活動してみたいと考えていらっしゃる方が非常に多いということになります。

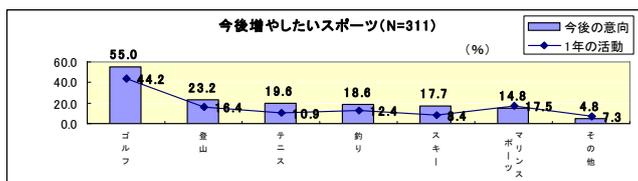
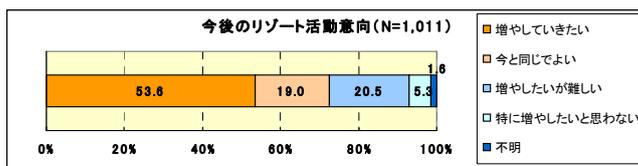
その下は今後利用したい宿泊施設です。今後利用したい宿泊施設につきましては、折れ線グラフが実態、棒グラフが今後利用したいというデータです。この差が潜在需要と解釈できます。今後利用したい施設というカテゴリーの中では、折れ線の点と棒線の一番上の差を見て

いただきたいのですが、リゾートホテル、会員制リゾートクラブ、別荘・リゾートマンション、あるいはコンドミニウムといったところが現状よりも今後利用希望が高いということで、今後も発展する可能性はあるだろうと読み取れます。また逆に、勤務先の保養所、シティホテルといったところは、よく利用するけれども今後利用したいというところが低くなっている。これは勤務先の保養所もどんどん淘汰されておりますし、勤務先がなくなれば利用も出来なくなるので、今後、需要は見込めないと読み取れます。

最後の表ですが、今後増やしたいスポーツ。健康志向が非常に高いことから、スポーツ需要については皆さん全般的に高い傾向がございます。これも先程の表の通り、折れ線グラフと棒グラフ、この差が潜在需要という読み方が出来ますが、特にゴルフは時間が出来たら回数を増やしたいと思っていられる。テニスやスキーにつきましても、今のところ表向き斜陽スポーツに見られておりますが、かつては行っていたけれども、時間が出来ればまた始めたいという意向が見られます。逆にマリンスポーツは過去にやっていた人もそれほどおりませんでしたし、ある程度年齢がいつてからチャレンジするにはあまり適さないことから大きな差が出ていないと思われま

3. シニア世代のリゾート感

『シニア世代のリゾートに対する意識調査』リゾート事業協会調べ2005.11
*首都圏に本社を置く上場企業に勤務する年齢55～59歳に対する意識調査



- ①調査対象者である団塊世代のこの1年間のリゾート活動回数は3回以下が約80% (内20%が0回)と業務多忙や家族との都合が合わないなどの理由で現状は少ないが、今後のリゾート活動意向では、50%以上が「活動回数を増やしていきたい」と考えている。
- ②「今後利用したい施設」は、リゾートホテル・会員制リゾートホテル・リゾートマンション等が現在の利用施設と比較して潜在需要が高い。
- ③健康志向が高く、スポーツ需要が全般的に高いが、特にゴルフ、スキーの潜在需要が高い。

**団塊世代の高い
『リゾートへの期待感』**

す。この3つから、多くの金融資産がある方の自由時間が拡大していくと、リゾート活動への消費が活性化されると考えられます。

■ライフスタイル別のリゾート商品

次にライフスタイル別のリゾート商品という表を添付しています。これは営業がお客様に説明する資料をアレンジしたものですので、当社の商品をベースに作成をしています。会員制ホテル、別荘、リゾートマンションのそれぞれの利点と欠点をまとめた表です。それぞれに利点がありますし、欠点もあります。

まず会員制リゾートホテルに関しては当社の東急ハーヴェストクラブを基準にしますと、場所によって値段が違うものの、概ね400万～900万ぐらいの幅でご購入できます。これが別荘になりますと、仲介等で買ったという前提でも3500万ぐらいはかかるだろうと。著名リゾート地でかつアクセスの優れた物件になりますともっと高額になりますが、ここでは標準的な立地で記載しております。リゾートマンションにつきましても2LDKプラスで約3000万位の取得額になりますので、イニシャル

でもっとも入りやすいのは会員制ホテルになります。また利用箇所につきましても、購入地のみで利用できるものと、色々なところをベースに活動したいという嗜好の違いがあります。ただ別荘、リゾートマンションは常に利用出来ますが、会員制ホテルは、当社ですと1室12口で会員募集しておりますので、それはルールに従ってご利用いただくかなければならずトップシーズンはいつでもというわけにはいかないのが欠点です。

一方、別荘、リゾートマンションは非常に手間もかかり、管理費も高額になります。修繕費用など常時利用できる分コストもかかります。それ以外の特徴として会員制ホテルは、ホテルライクなサービスあるいはホテル付帯施設が充実している。それから会員様同士の交流などのサポートもあります。参加は自由ですので拘束があるわけではないですし、逆にこのようなサポートによって地元でしか味わえないアクティビティの提供などもあります。一方、別荘などは家庭菜園だとかあるいは自分の趣味に合わせて改造したりという楽しみがあり、そういった自由度が高い。リゾートマンションも、別荘ほど自由度は高くありませんが、管理は別荘より簡便ですし、大浴場などの設備が充実したものも数多くあります。

4. ライフスタイル別のリゾート商品

リゾートライフスタイルの比較及び各特徴

	会員制ホテル (東急ハーヴェストクラブ)	別 荘	リゾートマンション
購入金額	◎ 約400万円～900万円 (箱根甲子園、那須など)	△ 約3500万円 (土地代、建築費等)	△ 約3000万円 (2LDK)
利用箇所	◎ ホームグラウンドを含め全国21ヶ所 利用可能	△ 購入地のみ	△ 購入地のみ
利用方法	○ 通常期 TEL予約 繁忙期 ハガキ抽選	◎ 常時利用可能	◎ 常時利用可能
管理	◎ 手間無し ・当社にて運営・管理 ・常時フロント事務所にて館内管理	△ 手間がかかる ・草刈・清掃・水抜き必要(寒冷地) ・水道水の劣化の可能性 ・閑散期の防犯対策必要	△ 手間がかかる ・草刈・清掃・水抜き必要(寒冷地) ・水道水の劣化の可能性 ・閑散期の防犯対策必要
年間経費	◎ 約9～12万円+利用料3,200円/人 (年会費・固定資産税)	○ 約20万円プラス建物維持コスト (光熱費・固定資産税)	○ 約20万円プラス建物維持コスト (光熱費・管理費・固定資産税)
特徴	・大浴場・プール・レストラン等の 施設利用可能 ・ホテルサービスを享受できる ・周辺施設の割引等の特権あり ・会員同士の交流盛ん ・利便性の良い施設が多い	・利用したいときに利用できる ・庭園を利用した家庭菜園、建物リ フォーム等、自由に利用可能 ・将来、定住も可能	・利用したいときに利用できる ・別荘に比べ、気候条件には対応 した建築設備 ・将来、定住も可能
対象者	★いろいろな施設を利用したい ★維持管理の労力が煩わしい ★ホテルサービスを受けて利用 したい	★行きたい時いつでも利用したい ★将来定住も考えている ★敷地内を自由に活用したい	★行きたい時いつでも利用したい ★将来定住も考えている

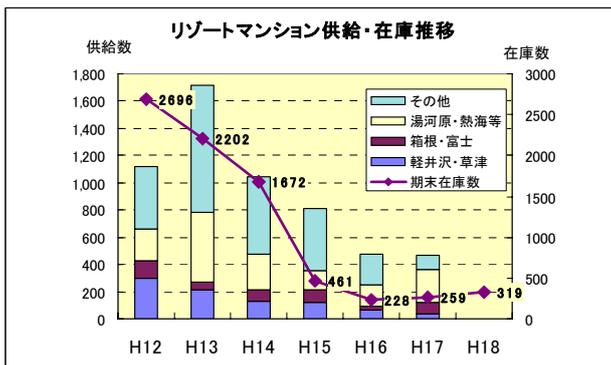
それぞれいい点、悪い点があるのですが、当社もこの3つの商品をお客様に提供しております。それぞれの商品別にお客様のプロフィールを見てみますと、若干の年収差は出てまいります、基本的には年収よりもお客様の趣味、嗜好によって、選ばれる商品が変わってきます。年収が非常に高く資産を持たれている方でも、やはり会員制ホテルがいいと言われるお客様もいらっしゃいますし、それほどの予算がなくても田舎暮らしみたいなものに憧れ、あるいは将来定住などをイメージして別荘を検討される方もいらっしゃいます。ただ別荘、リゾートマンション、会員制ホテルどれを選択するかは奥様のご意向も大きな鍵となっているケースが多く、別荘、リゾートマンションを利用する時は奥様がお掃除をしなければいけない、料理を作らなければいけないという、結構会員制ホテルに振れる可能性が高いなど。男性は色々な趣味に使いたいとか、自分の自由度を高めたいという思考の方が多いのですが奥様との力関係で理想主義で終わってしまうケースも多いかなと感じます。そういう意味では将来定住を今は考えても実際に実現されている方の比率はまだ思ったより少ないのが現実です。

■リゾートマンション事業

これらの商品をもう少し細かくご説明させていただきます。まずリゾートマンション事業でございます。このデータはMRCのデータからグラフ化しています。この表は平成12年から18年までの数値を掲載しております。販売のピークは平成4、5年にあったのですが、このグラフは平成12年から掲載させていただいております。昭和63年から平成2年まで、これは先程年1万戸を超える供給というお話しをさせていただきましたが、湯沢エリアの大型物件を中心に平成5年までは売り上げを超える供給が継続しておりました。その結果在庫が大きく拡大することになります。その後10年に及ぶ在庫調整期を強いられまして、平成15年、この折れ線グラフが在庫の推移ですが、平成12年に2696戸の在庫となり、15年には461戸でほぼ在庫調整が終了しています。ただ中身を見てみますと、一括で売却されたり、賃貸に転用されたりというものもございますので、本当にそれがなくなっただかという、正確には判断しかねるところですが、データを見る限りでは在庫物件はほぼ一掃されています。

エリア別に見てみますと、この棒線の一番下濃いところ紫色が軽井沢地区、それからエンジの部分箱根・富

5. リゾートマンション事業



<市場の動向>

- ・S63年～H2年までは湯沢エリアの大型物件を中心に年1万戸を超える供給があり、その後もH5年までは売上を超える供給が継続。
- ・その後、10年に及ぶ在庫調整期を強いられH15年にはほぼ完成在庫が一掃。
- ・H12年の軽井沢、H13年の熱海等優良立地での供給が再開
- ・H15以降は軽井沢、熱海、箱根を中心に供給が継続、直近になって伊豆高原、館山等での供給が見られてきた。
- ・分譲地は継続供給、ミニ開発はみられるものの新規大型開発はほとんど見られない。H17に那須(約250区画)に当社が開発

<近年供給物件の特徴>

- ・メジャー立地への集中⇒軽井沢、熱海、箱根エリア内の優良立地(駅前、集積地近辺)
- …最近ではメジャー立地以外でもニーズが出てきているが環境の極めて優れた場所に限られる。
- ・すぐには定住しないが将来定住に近い利用がイメージできる立地と商品
- ・公共交通機関での利用を前提に検討する顧客が増えつつある。
- ・最近の傾向では、ローン利用も増えてきておりマーケットの裾野が広がりにつつある。

- 熱海、軽井沢エリアは規制強化傾向にあり、優良立地物件の価値上昇
- 今後、団塊世代を中心にニーズは増加傾向にあるが、優良立地確保(保養所施設の転換等)、適合しうる商品開発が鍵となってくる。

土地区、黄色い部分が湯河原・熱海地区です。新規の活性化・供給につきましては、やはり軽井沢、熱海、箱根が中心になっています。平成12年は、軽井沢駅徒歩圏で約300戸が供給販売されました。その翌年には熱海等の優良立地での供給が非常に多くありました。13年には供給数が大きく膨らんでいます。15年以降は、軽井沢、熱海、箱根を中心に供給が継続されましたが、最近になって伊豆高原ですとか、当社も共同事業で館山に供給をしています。館山以外での供給も少しずつ出てきました。館山につきましては、今まで千葉はバブルの時にもなかなか飛ばずに売れたという実感がなかったのですが、現在、山型のリゾートマンション供給が多い中、逆に海沿いという立地が希少価値となり、予想以上に販売が進んできております。

また、ここには記載しておりませんが、分譲地につきましては既存団地の継続供給が中心です。それから10ロット20ロットのミニ開発は、数は多くないものの供給があります。軽井沢などではほとんど成功していると思いますが、このところかなり地価が上がってきており、今後は難しくなってくるかなと感じています。昨年、当社が那須でゴルフ場の一部を閉鎖し250区画ほどの開発を行ったという事例がありますが、それ以外に新規大型別荘地開発はほとんど見られません。

近年の供給物件の特徴はメジャーエリアへの集中、というはご説明しましたが、メジャーエリアの中でも優劣がでてきます。軽井沢という地区であればかなりのエリアをカバーしておりますけれども、では熱海だったらかなりのエリアをカバーしているかということに関してはそうでもなく、駅から歩けるところが中心。箱根も、今供給されているところは仙石原が中心で、強羅や湯本の物件は少ないです。最近ではメジャー立地以外のニーズも出て来ておりますが、やはり環境の極めて優れた場所に限られおり、継続して2棟3棟というのは難しいと考えています。

それから商品に関しては、かつてバブルの頃は、拠点、宿泊場所といったイメージが強くて1DK、1LDKといった商品が多く見られました。キッチンや浴室も非常に小さい、ついてるだけというもので、そこを拠点にスキーをするとか、トレッキングをするとか拠点型のイメージでした。今は都心のマンションもかなりレベルが上がってきているという影響もあり、将来の定住、すぐには定住しないけれども将来定住に近い利用のイメージが出来る商品企画が人気となってきています。室外、あるいは窓から見える景色はリゾートなのだけでも、実際の生活としてはやはり通常の定住と同じような生活を望まれ

るお客様が多く、このところ当社に限らず供給されている商品は、2LDK、3LDKといった商品が主流になっています。

また、購入時点で、リゾートマンションに限らず会員制リゾートクラブやゴルフ場会員権にも見られる傾向ですが、公共交通機関での利用を前提に検討されるお客様が非常に増えてきています。軽井沢や熱海のように新幹線停車駅から歩いていけるとか、あるいはタクシーですぐ行けるとか。箱根の仙石原も新宿から高速バスが仙石原営業所までありますので、比較的公共交通機関で利用しやすい場所です。まったく車でないと行けないというところについては、そういった場所を好まれるお客様もいらっしゃいますが、大勢は公共交通機関でも行けるといふ立地選定をされる方が増えています。

また、これは直近の傾向ですが、ローンを利用されたいという方が非常に増えて来ています。当社の館山ですと2割から3割がご希望されています。これは今までになかった傾向ですが、ローン利用などでお客様の裾野が広がってきているなどという実感はあります。軽井沢、熱海などの優良立地においては規制強化の傾向もあり、優良立地の減少とともに物件価値が大きく上昇してきています。販売単価でも坪単価200万を超える物件がたくさん出て来ており、開発時の土地代もかなり上がってきております。今後、団塊世代を中心にニーズが増加してくるだろうと思われましても、その中でやはり優良立地の確保は重要な条件です。それプラス、先程申し上げましたような、適応し得る商品の開発、しかしながら1年経つとまた要望、要求が上がって来たりしますので、我々も常にアンテナを張っていかないとはいけません。

■会員制リゾートクラブ事業

続きまして、会員制リゾートクラブ事業です。会員制リゾートクラブについての特徴を記載させていただいていますが、これは別荘と異なり、利用に制限があるものの利用時や管理での手間がかからずホテル感覚での利用が可能です。利用をシェアしているという事で、通常のリゾートホテルに比べますと稼働率が高く取れます。もちろん稼働率を維持していくためには会員様にお越しいただく仕掛け作りは必要です。当社は相互利用を、エクシブさんは交換利用を基本ベースにしているシステムですが、双方とも拠点数を増やせば増やすほど交換あるいは相互利用の価値が上がって参りますので、展開すればするほど会員権の価値が向上するという利点がございま

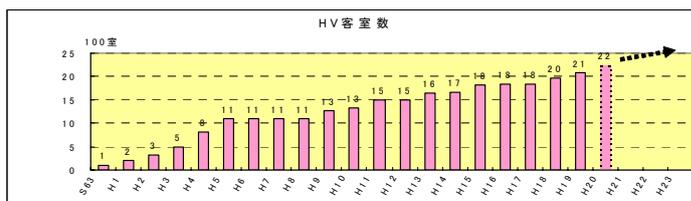
6. 会員制リゾートクラブ事業(1)

<会員制リゾートクラブの特徴>

- ・別荘と異なり、利用に制限があるものの利用時や管理での手間がかからずホテル感覚で利用が可能。利用をシェアしていることで通常ホテルよりも高い稼働を確保。
- ・相互利用、交換利用を基本にしているシステムが多く、展開すればするほど会員価値が向上。

【東急ハーヴェストクラブ】

S63蓼科開業からH18開業の
那須まで全国21箇所2千室に
展開



<メインターゲット>

企業リタイア、リタイア予備群を中心とした50～70歳のアクティブシニア

※入会動機

夫婦・家族での団欒
趣味スポーツの充実
新しいコミュニティへの参画

企業役員、役職者
子離れた夫婦

【HV会員属性】
会員総数 約16千口
HV個人会員平均年齢 約60歳
(50歳～70歳に分布)

リタイア後の新生活 ⇒ 新しいライフステージへ
別荘では味わえない新発見、感動、寛ぎ、癒し、落ち着きのある空間

6

す。我々もここに軸を置いてハーヴェストクラブ事業の推進を図って来ています。現在21箇所2000室の展開を図っています。

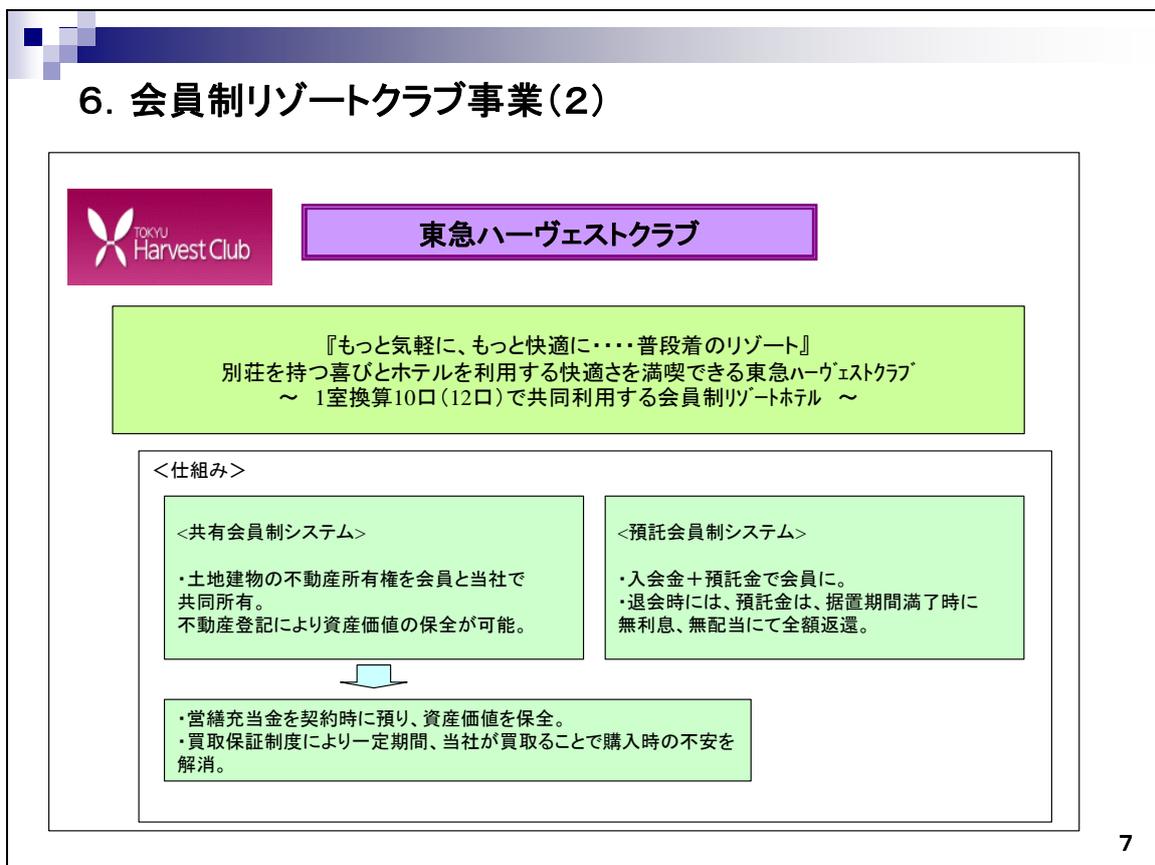
これがハーヴェスト客室展開のグラフですが、先程申し上げたとおり、平成6年までに11施設の開業をし、立上げから短期間で1000室を超えられたことが事業として成立した要因だったと思っています。その後平成9年までは供給を中断しておりましたが、その後、供給を再開し、展開を加速化してきております。現在、10月に開業した那須で2000室を突破いたしました。今供給している物件が2施設、これから供給を検討している立地が2施設ございますので、2300室程度までは早期に達成したいと考えています。メインターゲットは、企業リタイア、リタイア予備軍が増えてくることから50歳～70歳代のアクティブシニアが中心です。特に企業役員、役職者、それらのOBや子離れた夫婦が具体的なターゲットになってまいります。お客様の入会動機は、夫婦・家族での団欒ですとか、趣味・スポーツの充実ですとか、新しいコミュニティへの参画、こういったものをイメージされるお客様に魅力を感じていただいております。

一泊あたりの支出額からリゾートホテルの方が安いと

いう計算をされる方はご購入に至らないケースが多いので、その金額で測れない「何か」を見つけていただく提案・提供が事業の根幹です。現在、会員総数が約1万6千口、平均60歳ですが、年齢層では概ね50～75歳に分布しています。昭和63年に第1号店、蓼科を開業した時、高級車1台分の価格で日常にリゾートを提供していこうというコンセプトでスタートしています。蓼科の会員様は900口いらっしゃいますが、40歳代後半の方が中心でした。それから20年経ってますので、この方たちは現在60代後半になられております。今後、いきなりターゲットを変えるという発想はありませんが、少しでも層を広げていくような商品企画を行っていきたくと考えております。

ハーヴェストのコンセプトは、「もっと気軽に、もっと快適に、普段着のリゾート」です。一室あたり12口の会員数で会員権販売をしております。仕組みとしましては、不動産を共有していただく会員制システムが基本です、登記することにより資産価値保全が可能で、買取保証制度もとりいれながら購入時の不安を解消しています。また会員様の資産になりますので、営繕充当金を契約時にお預かりして使用実績など会員様に定期的に報告しなが

6. 会員制リゾートクラブ事業(2)



7

ら維持管理を行っています。また預託会員制システムは、最初は軽井沢万平で導入しましたが、主に共同事業の場合には、このシステムで会員募集を行ってきました。20年の利用契約で、入会金プラス預託金で会員になっていただいています。この両方のシステムで展開を推進してきました。

ホームグラウンド制で1ヶ所の施設の会員になっていただき、それ以外のハーヴェストクラブ施設は相互利用ができます。今21箇所ございますので、ホームグラウンド以外の相互利用施設は20箇所になり、色々な施設をご利用いただけます。ご利用に関しては、1室12口だと年間30枚の“宿泊ご利用券”を発行しています。ホームグラウンド中心にお使いいただく券と、相互利用を中心にお使いいただける券に分かれております。ご利用時の宿泊料は一部異なるところもありますが、1泊1名当り3360円、お2人で泊まっていただきますとこの倍です。予約が集中する期間、GW、夏休み、年末年始など特定期間を設定しまして、コンピューターで抽選しております。抽選に落ちた方は次回の抽選でより上位の優先権が得られるような仕組みになっており公平化を図っております。

展開立地についてですが、関東中心に展開をしてまいりました。概ね関東のメジャー立地につきましては、軽

井沢、箱根、那須を中心に、あるいは伊東、鬼怒川、勝浦、蓼科、といった広がりをもって概ね関東一円は網羅してきました。ただそれぞれルーム数の多少がございますので、ルームバランスの調整という事で、人気のあるところはもう少しルーム数を増やしていく必要があるのではないか。あるいは残っている拠点の穴埋めも必要ではないのかということから、次の展開立地を選定しています。

関西圏では南紀田辺と福井県のスキースタイルリゾートで勝山、京都に拠点があります。中京地区には浜名湖と静波海岸に施設がありますが、関東に比べて関西の会員様は相互利用施設があまり充実していないという実態であることから、具体的に関西などへの進出も計画しています。

商品面では、今後、顧客層を拡げていくために、これまでの発想から一歩進めたVIALAシリーズをこの10月から販売を開始しました。既存会員様のアンケートなどから出てくるニーズの具現化と“大人の上質な寛ぎ”をコンセプトにマイナーチェンジしまして、これまでのハーヴェストとの両輪で展開を図っていきます。最も解りやすい違いは、客室の面積が大きくなった、それからハーヴェストにつきまちは1泊お一人様でいくらという値段ですので、混雑している時にはお2人だとツインに

6. 会員制リゾートクラブ事業(3)

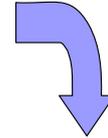
<利用システム>

ホームグラウンド制

ご入会いただいた施設をホームグラウンド[®]とし、その施設を優先的にご利用可能。その他全国21ヶ所(H18.10現在・別途販売中2ヶ所)に広がるハーヴェストクラブ施設を別荘感覚で相互利用できるシステム。

宿泊ご利用券

- ・年間36枚(30枚)の『宿泊ご利用券』を発行。1枚で1泊1室がご利用可能。
内訳:ホームグラウンド券21枚(18枚)、相互利用券15枚(12枚)
注:()内数字は1室換算12口募集の施設
- ・ご利用時は大人1人当りご1泊税込3,360円(一部の施設は3,990円)
- ・GW、夏休み、年末年始等の**特定期間**はコンピューター抽選で公平性を確保。**通常期間**はオンライン、電話等でのご予約受付。



※VIALAシリーズ展開

既存会員の要望を取り入れ『大人の上質な寛ぎ』をコンセプトにマイナーチェンジ、既存HVとの融合を図り今後両輪で展開

- ・ルームチャージ制導入により少人数でも客室選択可能
- ・客室露天風呂等客室メニュー多様化
- ・専用ラウンジの確保
- ・その他快適性の演出強化等

8

6. 会員制リゾートクラブ事業(4)...VIALA



9

ご案内することになります。これは、出来るだけたくさんのお客様にお泊まりいただきたいということで、2人なら2人部屋、4人なら4人部屋というアサインせざるを得ませんでした。もっと広い部屋でゆっくりされたいというニーズも多かったことからVIALAシリーズからはルームチャージ制を導入しまして、少人数でも客室の選択が出来るという仕組みになっております。また、客室に露天風呂を配置するなど、バリエーションを増やしています。その他、専用ラウンジの確保や快適性の演出強化等を商品企画のベースに最初の展開を箱根で始めました。

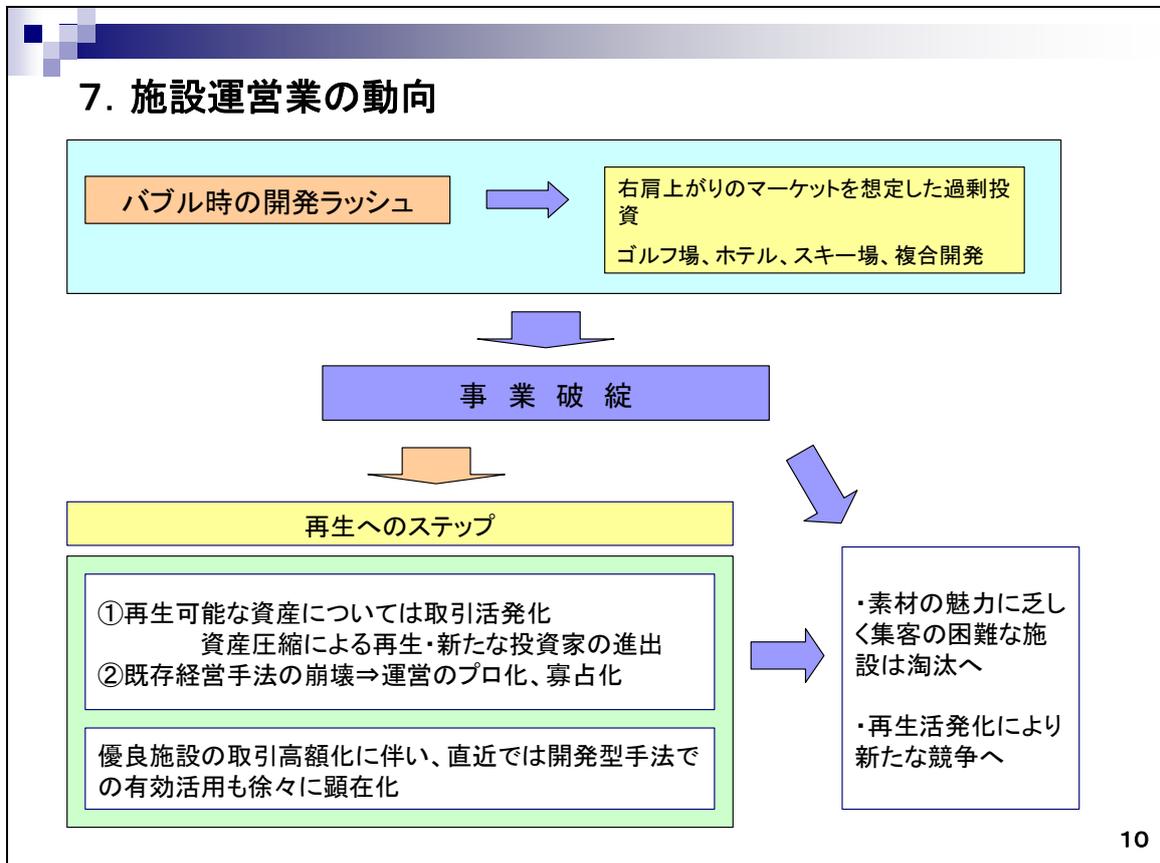
これが東急ハーヴェストクラブVIALA箱根翡翠です。この西側、池を挟みました反対側に東急ハーヴェストクラブ箱根甲子園がございます。この用地は、もともとは客室からの借景になっていたことから、可能であれば確保したい土地でした。隣接地での展開であることから異なるコンセプトでハーヴェストクラブを実現するのに好適地であると判断し、VIALA1号店としての開発に着手しました。ここはVIALA専用棟になっていますが、これまでのハーヴェストクラブ会員様の相互利用でのご利用も可能です。

これまでのコンセプトで開発された箱根甲子園は、決

して狭くはないのですが、客室面積の平均は45㎡でした。VIALAシリーズでは、さらにゆったりご利用できるよう平均客室面積65㎡で設計しています。一番小さな客室でも50㎡台、大きい客室ですと110㎡台になります。エキシブさんの客室がだいたい50~130㎡ぐらいになりますので、それに近い面積構成になっています。これがデラックスタイプで60㎡台の客室。客室に露天風呂を配置しています。こちらが一番大きいスイートで100㎡超で設計しています。こちらは内風呂と露天風呂を配置し定員は3名から6名で設計をしています。全てルームチャージ制ですので、お2人でも記念日などにこういうところに泊まりたいというニーズにも応えられると思います。

■施設運営業の動向

ここまで会員制リゾートと別荘のお話をさせていただきました。ここから先は施設運営業のお話をさせていただきます。施設運営業につきましては、バブル時の開発ラッシュ時に、右肩上がりのマーケットを想定したプロジェクトが数多くありました。この時期に計画された複合リゾートと呼ばれるものだけで約700プロジェク



トぐらいあったと言われていました。開発会社はもちろんのこと、これまでまったく開発業とは縁遠かった企業や第3セクターなどが、大型開発に乗り出しました。リゾート事業協会で調べられた‘97年の資料だと、このうち1割程度しか開発が完結したものがありません。これは完結したと言い切ったものを含めてです。約半数が撤回や凍結。これは計画だけで終わったものから実際に工事に着手したもので含めての数字です。これらは結局思い通りの事業計画が見込めず事業破綻へとつながってしまいました。

ここ数年、完成後に事業破綻したプロジェクトのうち、経営者を替えて再生する施設が増えてきています。特にゴルフ場は活発に取引されています。これは資産圧縮によって資産規模が適正になること、また、外資などの活躍による新たな投資家の進出によるところが大きく影響しています。またそれに伴いまして、今後継続的にキャッシュフローを生んでいく施設にしていかなければいけないことから、既存経営手法の崩壊、運営のプロ化が図られてきています。外資を中心にボリュームによる効率化が図られゴルフ場経営も寡占化傾向にあります。また、最近では優良施設の取引価格が高額になってきており、一部では開発型手法での有効活用も徐々に出て来ています。

しかしながら、破綻したもの全てが再生できるのかという点、そんなことはありません。やはり素材の魅力に乏しく、集客の困難な施設、特にエリアマーケット人口の少ない施設などは、キャッシュフローを安定的に生み出すことは困難です。これらの施設は淘汰の道をたどることになります。また取引が活発に行われることによって、これまで運営上問題の無かった施設も、周辺同業者が再生され運営が活性化してくればお客様の取り合いになりますので、ここからまた新たな競争が生まれてまいります。やっと淘汰が終わったかと思ったらまた次の競争が始まるといった感じですが、ビジネスでは当たり前のことなので後手にまわらぬよう十分注意しながら経営をしていく必要があります。施設運営業につきまして、具体的にゴルフ場とスキー場のお話をさせていただきたいと思います。

■ゴルフ事業

まず、ゴルフ場ですが、来場者実績推移と将来予測、将来予測は我々が予測している数値です。‘90年に1コース当たり来場者数のピークがありました。この表では

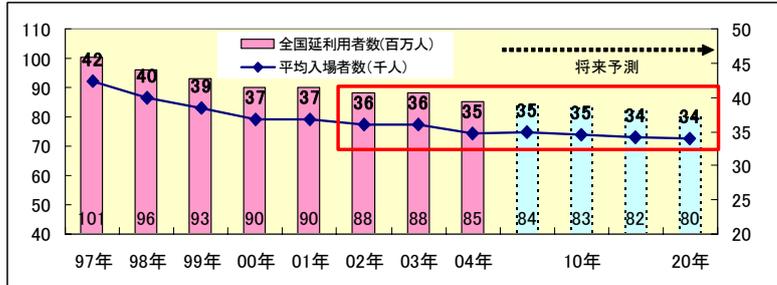
棒グラフが全国の延べ利用者数。数字は下に書いてございます。折れ線が平均の入場者数です。この表は‘97年以降の表になっておりますが、1コース当たりのピークだったのは‘90年、この時は1800コースぐらいで、約5万2千人でした。‘97年の時点では1コース当たり約1万人減少しているのが当然経営は厳しくなってきました。総入場者数では、‘92年がピークで約1億2千万人でした。ただ、ゴルフ場数が増えておりますので、1コース当たりだと約5万人、この時点で既に1コース当たり入場者数は若干落ち込んでいます。バブル時代を通過するとゴルフ場数は約600コース増えました。それによって1コース当たりの利用者数が落ち込んで、利益が落ち込む。一番新しい‘04年データでは総入場者数が8千5百万人、1コース当たりでは3万5千人になっており、概ねここまで落ち込んだところでほぼ下げ止まってきたかなと考えています。逆に今後、高齢化が進展し、向こう10年は何とか現行の水準を維持、もしくは微減が想定できるのですが、75から80歳ぐらいになると、体力が落ちてゴルフは出来ないなどゴルフから離れていく方が増えてきますと、マーケット人口はなかなか楽観できない。外資のゴルフ場グループなどは、積極的に若いプレーヤーの活性化を始めています。我々も含めて若年層の拡大に取り組んでいかないと、もう一段厳しい状況になってしまいます。

下の表が会員権相場の推移です。’96年から2006年の10年間の数字が載っております。’82年を100とした指数であらわしております。これは、日経産業新聞で取っているデータをグラフ化したものですが、バブルの時にはこの’82年の100から’90年が一番高かった年で約9倍の相場になりました。’96年が全国平均指数200～250、ゴルフ場の破綻が始まったのが、’97年から’98年ぐらいからでした。民事再生法が導入されたのが平成12年で、その辺りからゴルフ場の保証金証書は紙くず同然になったところが多く、ほぼ50程度で横ばいになっています。会員権はあまり価値がないのだという評価です。そこから3、4年経ちまして利用価値が見直されてきています。会員権指数は、ここ1年で20%から40%程上昇傾向にあります。

ゴルフがお好きな方は会員権の相場表などを見るかもしれませんが、実際に名門と呼ばれているところでは1千万円の価格を今でも維持しています。希少価値もあり、ゴルファーなら名門コースにあこがれる方も多いと思います。また300万台、この価格のコースは値頃感が出て来て、やはり会員としてプレーをされたいというニーズはありまして、かなり活発に動き始めています。こ

8. ゴルフ事業(1)

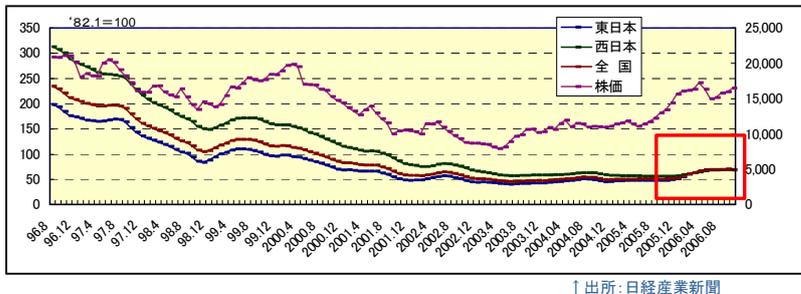
1. ゴルフ場来場者実績推移と将来予測



・来場者 ⇒ 1992年をピークに減少し、**35,000人前後で下げ止まり**
 ・高齢化進展の中、向こう10年は現在水準を維持するが壮年層の減少に伴い、マーケット人口は楽観できない。

←資料:実績:社9日本ゴルフ場事業協会調べ
 将来予測:当社推定値

2. 会員権相場推移



・経営破綻コース増加により相場は低値で安定していたが相場は2006年度から回復基調(ここ1年で20~40%UP)

・1000万円台(高額・希少性)、300万円台(値頃感)が相場を押し上げ

・新規供給会員権も実需で販売好調

↑出所:日経産業新聞

11

の2つの層が動き始めたことから相場が上昇に転じたと考えられます。当社でも保証金返還請求による会員減少が課題となっておりましたが、このままですと、固定のお客様の減少につながることから、むしろお客様を囲い込みたいという目的で新規の会員権販売を昨年から積極的に行い始めました。具体的には筑波東急ゴルフクラブで、これは昭和62年にパブリックから法人会員制ゴルフ場になったゴルフ場です。

今では法人会員制というのはなんだそれはという感じに思えますが、当時は法人の需要が多くありました。高額な保証金で募集したコースも数多くありました。今はゴルフでの接待需要がほとんど見られなくなりましたので、退会が増えてしまい、会員数が激減してしまいました。保証金の返還も大変なことではありますが、会員様の減少でプレーヤーが著しく減少してしまったことで法人会員制は破綻してしまいました。そこで、個人需要に転換し事業を活性化することを目的に残った会員様のご理解を頂いて平成17年に個人会員制に移行しました。ちょうどつくばエクスプレス開通と重なったこともあり、電車でも行けるゴルフ場として売り出したことも追い風になったと思いますが、1年で約700口の会員権販売が

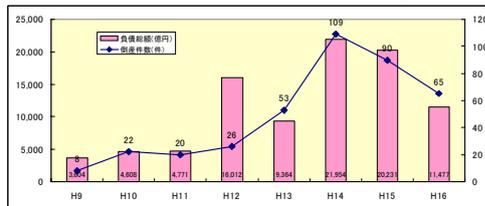
実現できました。逆にあまりに短期間で会員が増えたため、土日の予約がとりづらくなり、初期の会員様にはご迷惑をおかけすることにもなりましたが、逆に個人のお客様が戻ってきてくれたという実感もありました。その後、それ以外のゴルフ場、那須や猿島でも販売を開始し、いずれも価格、値頃感、マーケットを間違えなければ需要はあると考えています。

次に、ゴルフ場の経営破綻と事業グループの変化についてご説明します。これは帝国データバンクの資料ですが、平成9年に日東興業さんが和議申請をされ、平成12年で民事再生法が施行されたことで、破綻が増えました。平成16年でも65箇所のゴルフ場会社が合計1兆円を超える負債額で倒産しています。ほとんどが12年以降で民事再生法を活用し、保証金あるいは債務を九十数%カットし負債を大幅に削減して、営業を継続するというケースが多く出てきました。その間、ご存知の通り、外資の参入などでゴルフ事業グループが大きく変化してきているのが下の表です。

平成9年から始まる大型倒産前のゴルフ場ホール数の企業順位です。この内、経営破綻と書いてないところではかろうじて当社グループは残っておりますが、ほとん

8. ゴルフ事業(2)

ゴルフ場の経営破綻と事業グループの変化



↑出所:帝国データバンク

・H9年の日東興業和議申請からH12年民事再生法施行で加速化し、H16年までに大型倒産はほぼ一掃
 ・今後は単体での経営破綻は継続するも概ね沈静化
 その間、外資の算入などでゴルフ事業会社が大きく変換

1996年

順位	企業/グループ名	コース数	ホール数	備考
1	西武グループ	37	936	
2	日東興業グループ	28	630	経営破綻
3	東急グループ	28	576	
4	日本ゴルフ振興グループ	28	576	経営破綻
5	スポーツ振興グループ	29	567	経営破綻
6	富士カントリーグループ	16	423	経営破綻
7	地産グループ	16	414	経営破綻
8	緑園グループ	16	333	経営破綻
9	太陽緑化グループ	14	279	経営破綻
10	新日本観光グループ	9	243	
11	エステティ開発グループ	10	225	経営破綻

2006年

順位	企業/グループ名	コース数	ホール数	備考
1	ローンスタースター	94	2052	
2	ゴールドマン・サックス	94	2007	
3	西武グループ	46	1125	
4	東急グループ	28	567	
5	市川造園グループ	21	414	
6	太平洋クラブグループ	18	351	
7	富士カントリーグループ	12	333	株主会員制
8	オリックスグループ	16	306	
9	ユニマットグループ	16	306	
10	リゾートソリューション	12	252	
11	新日本観光グループ	9	243	

↑出所:一季出版

12

どが破綻となりました。これがどこへ行ったかといえますと、そのほとんどが2006年の1番と2番に経営会社が変わりました。先程寡占化と申し上げましたが、ローンスタースターさん、ゴールドマン・サックスさんがそれぞれ100コースを超えるゴルフ場を経営している大グループになっています。この2つが効率性という意味では数を持っている分かなり発揮されていると考えられます。

ゴルフ事業につきましては当社も日本の代表として頑張っておりますが、勝組の経営手法を分析して参りますと、まず、複数のゴルフ場の保有、運営でコスト面、販促面での相乗効果を出せるところは単体で経営しているところと比べて優位になります。当社にかかわらず、運営受託を受ける会社も幾つか出ておりますが、これはより大きな相乗効果を生み出すことが目的のひとつです。当社も運営受託については積極的に取り組んでいます。

次に集客面ですが、競争が激しくなっていく中で組織的なお客様の囲い込みは重要な課題です。今、ネットでゴルフ予約が出来る時代ですので、こういった情報を自分達のお客様に確実に送り届けられるか、という能力を身につけていかなければなりません。そして、立地エリア、これは特に重要です。やはり人口の集積度合、営業日数、競合状況、バブルの頃には人里離れた山の中にも

ゴルフ場が出来たりしていましたが、そういった立地では再生が非常に難しいと思います。生き残りのためには、大きく2つの方向性があると考えています。1つはパブリック制迫及型で、集客を重視し裾野を広げていくという戦略です。会員権につきましては基本的には元々会員制であったものが、九十数%の保証金カットで再生したコースが多いと思いますので、相場については低迷をさせていただきますけれども、パブリックを主体として運営キャッシュフローの最大化を狙って運営をしていく。これはプレー代の割引表示によるビジター集客とか、早朝、薄暮などの予約枠拡大、それからシステムの統一化、数を背景にしたボリュームコストコントロールにより効果を引き出すことが可能です。

当社の戦略は、会員制の迫及型です。外資を中心にしたパブリック制迫及型はゴルファーの裾野を広げることに大きな役割を發揮されていると思います。一方、ゴルファーの裾野が広がれば広がるほど会員制の価値は出て参りますので、我々としては安定利益の確保と預託金の維持を前提として運営と会員権合算のキャッシュフローの最大化を図っていきたくと考えております。会員権の満足度、個々のコースの会員満足度は当然上げていかなければならないというのにプラス、当社で実施しており

8. ゴルフ事業(3)

勝組の経営手法

- ① 複数のゴルフ場を保有、運営することで、コスト面、販促面で相乗効果 ...運営委託の効果大
- ② 組織的な囲い込み、一定の情報発信による集客能力
- ③ 立地エリア要素は重要...人口集積度合、営業日数、競合状況

<生き残りのための2つの方向性>

①会員制迫及型

- ・ 安定利益の確保と預託金維持が前提

- ・ 運営+会員権合算CFの最大化

会員満足度により会員権価値は上昇

- ・ 会員による安定した来場者数の確保
- ・ 年会費、名義変更料による安定収入の獲得

②パブリック制迫及型

- ・ 上場、ファンドへの売却が軸

- ・ パブリック運営化し運営CFの最大化

会員権価値は低迷

- ・ プレー代の割引表示によるビジター積極集客
- ・ 早朝、薄暮など予約枠拡大

13

ますのは、幾つかのゴルフ場を相互利用できる仕組みを付加させていただいたり、当社のホテルの優待を付与したり、お父さんがゴルフ会員権を買うのに家族にも喜んでいただける仕組みを取り入れた会員権商品作りをしております。今会員権を購入される方は実需目的ですので、会員が定足数いれば、安定した来場者の確保が可能となります。それから年会費、名義変更料による安定収入の獲得。ただ名義変更料は、選ばれるゴルフ場になっていかなければなりませんので、そういった努力をしないと変更料は入ってきません。年会費も、それを収入として上げるだけでなく、期待に十分応えられる会員制運営をしていくことは重要です。日本のゴルフ場は、この両輪で動いていくのが一番活性化されるだろうと思っております。

■スキー事業

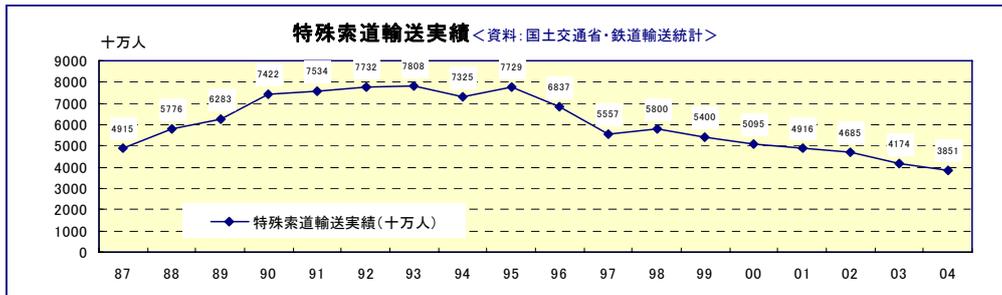
続きましてスキー事業です。もうスキー事業なんてやらないという方が多いかもしれませんが、スキー事業につきましては'87年、「私をスキーに連れてって」という

映画のヒットをきっかけに右肩上がりで活性化され'91年'92年まで特殊索道輸送数が上昇しました。これを見ると、'90年から'95年までは高止まりで横這いになっておりますが、これは全国の合計値になりますので、実際はエリア毎にピークが異なります。索道輸送実績は'91年のシーズンでは北海道がピークでした。北海道はそこから下落が始まっています。'92年には東北、新潟がピークを迎え、関東、関西、近畿が若干遅れてピークがやって来ております。残念ながら現時点、'04年シーズンでは3億8千万人回でピーク時の50%ぐらいまで落ち込んでいきています。'04年は若干雪の少ないシーズンでしたのでマーケットがここまで落ちたかどうかの判断は難しいのですが、'05年シーズンでは豪雪の影響があったものの当社の実績を見ますと若干回復をしています。'06年シーズン、何とか通常年どおりに雪が積もれば、今シーズンも前年並みの来場確保が可能だと考えています。

ここ10年は急激に輸送回数が減少してきましたが、この傾向が延々続くという想定はしておりません。コアな層はいつの時代もいるもので、概ねそれに近い数字まで来たと考えています。

9. スキー事業(1)

スキー市場:索道実績の推移



- ・索道輸送実績は、'91年シーズン北海道、'92年に東北、新潟がピークを向かえ、'95年の関東、関西、近畿を最後に全てのエリアで下落が始まる。
- ・全国実績合計では、'02年にはピーク時の60%、'04年は少雪の影響もあり50%まで下落。
- ・'05シーズンでは一部中部、新潟で豪雪の影響はあったものの'04年からは若干の回復
⇒ '05シーズンでは、関東近接エリア、北海道(ニセコ)で回復の兆しが見られた。

14

9. スキー事業(2)

<破綻と淘汰>

※現在、全国610ヶ所あるといわれるスキー場の内、破綻が表面化したもので50近くになる状況

※今後とも淘汰の流れは継続し、2極化が拡大することが予想される

<生き残りの条件>

安定した積雪状況を基礎として...

スキー場素材が
世界市場で勝負できる

連泊・中期滞在型

日本ではニセコ

白馬
野沢温泉
志賀高原
苗場 等

大都市圏商圏の近郊

ファミリー・中高年に優しいスキー場素材

日帰りレジャー型

ホテルを核としたリゾート
空間演出が可能

総合リゾート型

←参考>

NEW YORK Quest Maps社が決定した

Top100 Ski Resorts in the Worldに掲載された日本のスキー場

15

全国で610ヶ所あるといわれているスキー場のうち、破綻が表面化したもので50近く。表面化していないもので実質破綻したものはおそらくかなり存在すると思います。今後淘汰の流れは継続し、2極化していくだろうと予測しています。温暖化の影響は読みきれないものがございますが、やはり雪の少ない地域は当然淘汰されます。安定した積雪状況がある立地であることを前提にすれば、スキー場で生き残るのは大きく分けるとこの3パターンになってくると思います。

1つはスキー場素材が世界市場で勝負できる施設で、連泊・中期滞在型に耐えられる、国内ではここに記載してあるスキー場になります。これらはアメリカの会社が決定したワールド・ランキングに載っているスキー場ですが、今後の魅力づけによって海外客を取り込んでいけば成長できるスキー場だと考えています。それから大都市圏、商圏の近郊でファミリー・中高年に優しいスキー場素材です。ひとつは日帰りレジャー型のスキー場、もうひとつはホテルを核としたリゾート空間の演出が可能といった独自の魅力を持つ複合リゾート型。ただ、あまりに大型な宿泊施設は冬しか稼働しないので、そこは適正サイズというのがあります。この3つのパターンにあてはまらなければ淘汰の可能性は高いと考えています。

■事例

ここからは、当社の事例を3つ記載させていただいています。1つ目は、当社の事業の宣伝で恐縮ですが、那須の複合開発です。これは一昨年から昨年にかけて着手しているプロジェクトです。元々老舗のゴルフ場27ホールがありました。こちら側に那須の御用邸、こちら側に茶臼岳が見える場所で、那須の一等地という評価をしておりまして。ゴルフマーケットの低迷により、トップシーズンにはお客様がいらっしゃいますが、オフシーズンになると栃木県のゴルフ場は競争が年々激しくなっており、運営状況も厳しくなっておりまして。ゴルフ場だけの通年営業では難しかったのですが、当社では複合化することで有効活用が可能と判断し、取得を致しました。ここに9ホールございました。そこを閉鎖しまして、ここにハーヴェストクラブと別荘地約250区画を造成し、販売を行いました。この内、ホテルエリアには東急電鉄が展開しているタイムシェアリゾートも8室ございます。ホテル、別荘地はゴルフ場隣接で魅力があること、ゴルフ場自体は27ホールから18ホールに縮小することで集客能力に合ったサイズになること、そしてホテル150室、別荘地250区画からの集客がゴルフ場で

※事例1...那須複合開発

老舗のゴルフ場(27ホール)であったが、ゴルフマーケットの低迷によりオフシーズンの集客が厳しい状況であったことから、前オーナーが保証金返還を前提に当社に売却。那須エリアでも希少立地に所在することから、9ホールを閉鎖し、当社会員制リゾートクラブ及び別荘地に転換することで有効活用し、残った18ホールの活性を図る。



【施設概要】

ゴルフ場: 27H⇒18Hへ

東急ハーヴェストクラブ那須: 144室

ビッグウィーク那須: 8室

別荘地: 約250区画



※掲載のイラストは計画段階のもので変更になる場合がございます。

期待できるということで相互に効果が得られるだろうと考えています。

実際には、別荘地とハーヴェストクラブが出来るまではゴルフ場の活性化が難しかったのですが、この秋から別荘、ホテルが稼働し始め計画以上に集客が出来るようになってきています。ハーヴェストクラブは今年10月にオープンしているのですが、約1年半の販売期間で1千口を突破、東急グループは首都圏北部のお客様には決して強いわけではありませんが、那須という好素材、それから関東エリアの中で展開していなかった著名リゾート地という事もあり、好評を頂いております。別荘地も、那須は大型の別荘地が多い地域ですが、その中でも高い評価をいただき、250区画のうち160区画ぐらいまでは既に契約済みで残区画につきましても明るい見通しです。このようにゴルフ場だけでは活性化出来なくても、好立地であるが故に企画によっては改善が可能だと考えています。

続きまして箱根仙石原エリアの集中開発です。昔当社が開発いたしました大型のリゾートタウンで蓼科でありますとか勝浦のような開発は難しくなっています。インフラの整備だけで相当な資金が必要ですし回収期間も長期にわたりますので地価が上昇する前提でなければ採算

が合うとは思えません。ここは、最初にハーヴェストクラブ、こちらのハーヴェストクラブ箱根甲子園、これが15年12月に開業しております。会員権の販売を始めたのは平成14年になりますが、同時期にすぐそばの早川沿いに“SEOTO”というリゾートマンション62戸を供給しました。こちらが“KI・NO・KA”という17年に竣工した52戸のリゾートマンションです。それとほぼ完売間近の“グラセーナ”61戸がすでに竣工しています。“グラセーナ”はハーヴェストを運営している東急リゾートサービスがマンション管理を受託してするなど集中して開発するメリットがあります。

最初の方に申し上げましたが、リゾートマンションと会員制リゾートホテルのどっちにしようかな、なんていう選択、リゾートを漠然と考えている人達にとっては同エリアで両方をお見せできる利点がありますので、販促にも効果が発揮できます。ハーヴェストクラブ箱根甲子園は150室、高い稼働をキープしております。こちらに、20年開業予定で約70室のVIALAというマイナーチェーンでグレードを変えたハーヴェストクラブをいま建設中です。交通に関しましても、仙石原はこのバス停に新宿から高速バスがきているので、公共交通機関で行けるというのは非常に大きなメリットです。この辺りで一気

※事例2...箱根エリアにおける集中開発

- 箱根仙石原地区は比較的平坦でありながら眺望にも優れ、周辺施設が充実、交通利便性も高い(御殿場ICから12km、高速バスで新宿から約2時間)ことから、神奈川、東京城西南地区からの人気が高い。
- 優れた環境下で集中エリアに複数メニューを提供することで運営・管理の効率化、販売宣伝の効率化を図る。
- 箱根地区においては、現在、強羅エリアにも展開拡大(箱根強羅KEIGA [H19.3竣工予定])



に150戸マンション造ったら売れるかというそれは危険ですが、近接した地域に50戸前後の規模で開発を行っていることで安全な投資が可能となっております。今後もこの近辺で更に1、2物件のリゾートマンションを開発予定です。

最後ですが、ニセコエリアの活性化です。実は当社もニセコエリアの開発に関しては苦労してまいりました。ここはゲレンデに優れた好素材のスキー場です。またスキー以外の季節でも大変魅力がある場所です。元々は当社の関連会社がニセコひらふ地区のスキー場とホテルを経営しておりました。スキー場は高原コースと花園コースに分かれており、高原コースの隣接に当社とは全く別資本のアルペンというゲレンデがありました。ニセコでの最近一番の話題は、住宅地で日本一基準地価が上がった場所で脚光をあびたことですが、単価が低いこともあって33%の地価上昇率でした。そのポイントはここです。この周辺はペンション街です。

なぜ上がったかというのはニュースなどでも報道されていますが、このエリアは今オーストラリア人に大変人気がありそのニーズを取り込むための新たな資本が進出しています。オーストラリア人増加の理由は豊富な積雪と優れた雪質であるということです。また、オーストラ

リアとはシーズンが反対となり、彼らは長い期間の夏休みを取ってこちらに来て、母国には無い優れた雪質と規模の中で思いっきりスキーを楽しみたいというニーズが非常に高いようです。これまではカナダやヨーロッパに行っていたようなのですが、時差もあり遠いという欠点があったため、時差の無いニセコの良さが年々クローズアップされてきています。平成12年の観光データですとオーストラリア人の来日は年間300人程度だったそうですが、平成16年では約4200人。平成17年のデータだと約7700人で、近年は倍々で増えています。これは入ってきた人数ですからこの人達が10泊していただければ、延7万7千人ということで非常に大きい規模になります。

この地区の再編はここ数年課題となっていました。こちらの花園エリアを、オーストラリア資本に売却しました。高原エリアとアルペンのスキー場、これは別経営でした。異なる経営者でベースが一緒だと、顧客の取り合いになり、運営が非効率になってきたというのがこれまでの課題でした。アルペンの経営会社は破綻状態であったことから、当社が名乗りを上げまして、当社の関連会社でこのゲレンデとホテルを買収したことによって効率化の実現が図れました。また、オーストラリア資本が花園エリアに入ったことで、彼らはこちらのベース開発

※事例3...ニセコエリア活性化

※事業の再編('04年度)

- ・当初、当社グループにてひらふ(高原+花園)を経営
- ⇒花園=豪州資本へ
- ⇒アルペン=当社グループにて取得

※再編の狙い

- ①アルペン取得により高原との営業運営強化の実現⇒ひらふ地区の活性化
- ②海外スキーヤー増加に伴う新たな資本の導入⇒海外顧客獲得に伴う花園ベースの整備

※効果

- ①ニセコ・グランヒラフ来場者対前年+9%
外国人客比率20%(対前年+6%)
- ②豪州資本による宿泊施設(コンドミニアム)建設が活性化 ⇒外国人客をターゲットにした起業も活発化



を実施する予定です。それによりますますオーストラリア顧客のニーズを満たすことが可能となり、更なる活性化が望めると考えています。データでお話しますと、来場者は対前年でグランヒラフ、これがエリア全体の名称ですが、9%程増えています。そのうち外国人客比率が20%ぐらい。対前年では6%程アップしています。コンドミニアム建設なども活発で、外国人客をターゲットとした起業が相次いでいます。国内だけのマーケットではなかなか活性化できなかったものを、世界に目を向ける

ことでマーケットの拡大が実現し、活性化が図れたという事例です。

3点ほど具体的な活性化事例をお話しをさせていただきました。いずれにしましても、リゾートの活性化というのはマインド面が大きく影響しますし、マーケットの読み方やその仕掛けは様々だと思います。当社の宣伝もございましたが、こういうお話しをさせていただくことでリゾートの活性化に少しでもお役に立てればと思います。長時間ご静聴ありがとうございました。