

ウィズコロナ経済での再始動に向け、 需要創造と構造改革を経て 事業基盤の強化を

編集部

今号では、レジャー&サービス産業の全体像を2部構成で明らかにする。「観光」「宿泊」「スポーツ・健康」「アミューズメント」「生活・サービス」分野における14業種について、特集1「レジャー&サービス産業総覧2021」として、マーケット展望、主要企業の動向などを中心に概観する(本誌26~81頁)。特集2「保存版」企業売上高ランキングでは、特集1の14業種を含む全20業種・主要384社の売上高を収載した(本誌89~102頁)。

本稿では、同ランキングのポイントとともに、ウィズコロナの社会においてレジャー&サービス産業が課題を乗り越え、いかにその役割を發揮していくことができるのか提示する。

増収企業は全体の55%

ランキングで対象とした全384社の最新期売上高は10兆1432億円、前期比99・3%(決算月の変更など、売上高に大きな差異が生じている企業を除く)と微減し、前期比2・7ポイント減にとどまった。

売上高の分布では、「50億円未満」が199社で半数超を占める。以下、「50億円以上100億円未満」59社(全体の15・4%)、「100億円以上200億円

円未満」45社(同11・7%)、「500億円以上」43社(同11・2%)と続く。

売上高の伸び率をみると、「5・0%未満」89社(同45・2%)がトップで、以下、「5・0%以上10・0%未満」49社(同24・9%)、「20・0%以上」31社(同15・7%)が続く。前期と比較できる事業者でみると197社が増収を達成しており、全体の55%を占める。二桁増収は60社(同16・8%)で、前期の54社(同14・6%)に対しては2・2ポイントふえた。

温浴施設、ヨガスタジオは二桁増を示す

全20業種について、売上高の増減をみると、温浴施設(前期比14・7%増)、ヨガスタジオ(同13・4%増)が二桁増収を果たし、リラクゼーション・健康関連のビジネスが好調に推移してきたことがうかがえる。

そのほか、博物館・美術館(同8・1%増)、映画館(同6・7%増)、複合カフェ(同4・7%増)、植物園(同4・0%増)、劇場・興行場(同3・0%増)、エステティック・リラクゼーションサロン(同2・7%増)、ゴルフ場(同0・9%増)、ホテル(同0・2%増)も売上高を伸ばした。

なお、最新期の決算が19年中の事業

者も含まれているため、20年に入ってから深刻化した新型コロナウイルスの感染拡大による決算への影響が反映されていない面もあることはご理解いただきたい。

対して、遊園地・テーマパーク(同8・8%減)、会員制リゾート(同8・7%減)、水族館(同4・3%減)、ゴルフ練習場(同3・1%減)、ゲームアミューズメント(同2・1%減)などは売上減に転じた。前期は遊園地・テーマパーク(同6・5%増)、会員制リゾート(同6・3%増)、水族館(4・0%増)、ゴルフ練習場(同6・6%増)、ゲームアミューズメント(同5・4%増)など、好調に推移していたものの、いずれもランキング上位事業者が、新型コロナウイルスの影響もあつて最新期決算で減収に転じた影響がみられる。

需要創造と構造改革の両輪で 新たな事業モデルを

本誌でも「新型コロナウイルスの影響に関するアンケート調査」を通じて、レジャー&サービス事業者がおかれた状況についてレポートしてきた(同アンケートの第3回結果は本誌18~25頁参照)。

売上高、オペレーションへの影響はもちろん、経費削減の方針や事業戦略の再構築に向けた施策などに関するア

新たな事業モデルへのヒント

Snow Peak FIELD SUITE HAKUBA KITAONE
KOGEN / (株)スノーピーク、八方尾根開発(株)

高品質なグランピングを通じて
通年での滞在魅力を創出し新たな顧客開拓を実現
→需要創造



鹿沼グループ

業務の効率化、マルチタスクなどにより
省力オペレーションを実践。
新規事業による売上げ確保も
→構造改革



ンケート結果からは、依然として出口
のみえないなかで模索を続ける事業者
の姿が浮かび上がる。

一部事業者からは、G・O・Tトラベ
ルをはじめ、G・O・T・キャンペンに
よる集客効果も聞かれる。人々の消費
活動が抑制されたなかでは、こうした
需要喚起策の意義はあるといえるが、
一時的な効果にとどめないためにも、
事業者による独自の施策は欠かせない。
レジャー&サービス事業者はいまこ
そ、マーケティング、集客戦略を見直
し、顧客ニーズの変化に即したサービ

ス・商品開発を通じて需要創造に注力
するときである。ポイントは高付加価
値化による単価アップ、収益構造の改
善にある。

合わせて、コロナ禍で生じたオペ
レーションの変化や経費削減の取組み
などを踏まえ、業務の効率化を図り労
働環境の改善に結びつけるなど、構造
改革を推進することが求められる。
ICTの導入や機械化などを通じて
労働集約型産業としての課題を可能な
限り解消し、対人(接客)サービスの強
みを価値向上に結びつけていくことが

肝要である。

以下では、コロナ禍において需要創
造と構造改革を進めるうえでヒント
になる取組みを紹介したい。

①需要創造

長野県白馬村の「Snow Peak FIELD
SUITE HAKUBA KITAONE KOGEN」
(スノーピークフィールドスイート白馬・北
尾根高原)は19年7月、(株)スノーピーク
と八方尾根開発(株)の協働によって開発
された、オールインクルーシブスタイ
ルのグランピング施設である。1泊当
たり7万~11万円(プランにより変動あ
り)の料金設定にもかかわらず、高い
稼働を誇る。

白馬八方尾根スキー場のゲレンデに
立地する希少性、スノーピーク製の質
の高いアウトドア用品や洗練された飲
食・宿泊サービスが提供されることな
どから、顧客の評価も高い。

これまで、スキー場が営業する冬季
に集客・収益を依存してきたなか、グ
リーンシーズンの滞在魅力創出が実現
したほか、コロナ禍で海外旅行を断念
したシニア層など、新たな顧客開拓に
結びつけている。

②構造改革

栃木県鹿沼市を本拠にゴルフ場3施
設を展開する鹿沼グループでは今年4
月、新型コロナウイルスの感染拡大による売上

の減少、経費削減の必要性を受け、業
務の効率化、省力化を断行。集客が一
時的に減少した時期の省力オペレー
ションを実践し、マルチタスクを通じ
て従来約3分の2程度の体制による
サービス提供を実現した。加えて、「新
しい生活様式」に基づいて、一部対面
サービスの機械化やサービス内容の変
更も検討中である。

当面、プレイフィーなどのゴルフ場
売上げで前期比8割レベルの回復を目
指すとともに、ECサイトによる特産
品やクラブ販売など新規事業の創出を
図ることで前期と同水準の売上げ確保
に注力する。

*

いまま進行中のウィズコロナ社会は、
レジャー&サービス事業者をはじめ、
経済活動の前提を大きく変えており、
乗り越えなければならないハードルは
多い。

しかし、日本のみならず、世界的に
社会のあり方や人々の行動様式が変革
に迫られたことで、より広く、大きな
視点に基づいて自社や業界の構造改革
を促進するチャンスでもある。

需要創造、構造改革の両輪を機能さ
せることで、レジャー&サービス産業
の新たな事業モデルを構築していくこ
とが期待される。