

3. リゾートゴルフ場の展望と問題点

——妙高パインバレー他いくつかの事例と開発用地にみられる問題点を中心に

大谷 毅 (リゾート研究会)

定義

リゾートゴルフ場とは、せめて週間滞在の一環として利用される、宿泊施設を必然的に伴うゴルフ場。

主マーケットからみて、日帰りゴルフが容易に可能な圏域よりも遠方に立地する。

予備知識：ゴルフ場

1：リゾートビジネスにあって、ゴルフ場開発は一応安心できるアイテム。ただし、品質競争の時代であって、作れば良いというものでもない。預託金による100ヘクタール18H1200人の会員制ゴルフ場づくりはやや平凡である。単体のゴルフ場はそろそろ終わりがとも考えられる。

2：遠いゴルフ場は苦戦？ リゾートと排反、主マーケットから近い方が安心できる。二百キロ圏は作れば売れるとは限らず、地形が同じなら遠近に係わらず工事金額も同じ。用地買収は抑えたいところだ。

3：3割自治にあらず10割自治。とくに市町村長の権限は絶大。過疎振興法対象地域と総合保養地域整備法の重点整備地区に着眼。自治体によって異なる規制（事前協議に関する行政指導の受付停止）は、規制緩和と表裏一体。神奈川・凍結中／89年一部緩和。埼玉・89年から凍結。栃木・88年6月緩和／同月再凍結。

なお、環境影響評価制度以前の段階で、農薬問題など環境問題が問われる傾向にある。細心の注意を払うことが肝要。

4：開発用地が手当てできれば問題の大半は解決する。同意書と買収のずれが問題。国土法申請受理後の買収にリスク。虫喰いの恐れは常につきまとい、「れば・たら」が常態。市場に近くなるほど、また知名度が高い地域ほど高額になり、かつ不完全性「れば・たら度」が高くなる。価格は、国土法+アルファ（流木保障等）。円滑に買収できる方法の工夫が制度的にもなされて良い頃だ。

5：低い総資産回転率と預託金制度

（概算ケース）首都圏60キロ圏10分。山間コースでB級かその上のクラス。

用地代	-----	70億円
工事費	-----	60億円
計		130億円
開発収入	--	110億円
計		240億円
募集会員数	----	1200人／18H
		240億円／1200人
		=2000万円
平均会員権価格		2000万円
内訳	----	入会金 400万円 ----①
		預り金 1600万円 ----②

②は10年据置き退会時に無利子返還、入会金計48億円は募集経費等に充当。預り金計192億円用地代工事費充当。差引62億円の預り金が余る計算。これは、借入金ではあるから課税されない。また、会員権流通市場で1600万円を下回らなければ、理屈上は永遠に返還の必要がない。

以上はB/Sの議論であるが、P/L的には次のようになる。

年間平均来場数を五万人。平均客単価二万円。売上10億円。総資産回転はきわめて低い。

なお、ピーク時最低資金量は、①用地代の全額、②工事費の1/3。③これに金利と事務経費を足した計算になる。

6：主要市場（例首都圏）から遠距離の単独リゾートゴルフ場はかなり苦戦。商品の複合化による総合力発揮が問題。ますます重装備になりリスクは高くなるが、預託金は魅力。リゾートゴルフ場は必置という発想になる。

7：週間滞在程度のリゾート客は、日本にはほとんど見あたらない。いても僅少である。よって、リゾート客相手に作られたゴルフ場でも事実上は、観光客ないしは接待用に使われる可能性がすこぶる大きい。

8：リゾートゴルフ場は、相対的に、重装備・多従業員・高資金・低会員権・少来場者・短営業日数・週間季節間大変動のリゾート施設であって、油断禁物である。

（リゾートゴルフ場は、宿泊施設等資金がよけいにかかり、一方、遠方ゆえに会員権が安い。年間来場者数が少なく、季節変動週間変動が顕著になり、かつ低客単で雪嵐などクロス期間が長くなる。経営上の問題点が多い商品である。）

9: リゾートゴルフ場が単独で採算割れとなれば、宿泊施設はもともと赤字になりやすい。財テク的意味を評価しての開業動機に別とすれば、すくなくもリゾートマンション・別荘分譲などのハウジングだきあわせで、開発収入を確保する必要がある。むろん資金量次第だが、リゾートゴルフ場はマリーナのような位置づけとなろう。

I. リゾートビジネス六要素からみた
リゾートゴルフ場

1. 商品 = 雰囲気
= ① 開発用地 + ② 人工的構築物
2. 潜在市場
= ③ 自由裁量支出 + ④ 自由裁量時間
3. 利用収入の実現
= 商品 + 潜在市場 + ⑤ 媒体 + ⑥ 交通体系

4. 開発収入の実現 = 商品 + 自由裁量支出

① 開発用地

自然に起因する規制・促進要因----傾斜、土質、河川、天候、樹木、歴史的構築物等

社会的な規制・促進要因----法律・条例・慣習、買収協力度、地名の知名度など

② 人工的構築物

コース・クラブハウス・宿泊施設他

③ 自由裁量支出

会員権購入費用・年会費・ラウンド諸費用

④ 自由裁量時間

年間延べ50000人日以上

⑤ 媒体

会報、予約に要する機器など

⑥ 交通体系

高速道路・アクセス道路・導入路など

II. 開発収入の実現 = 商品 + 自由裁量支出

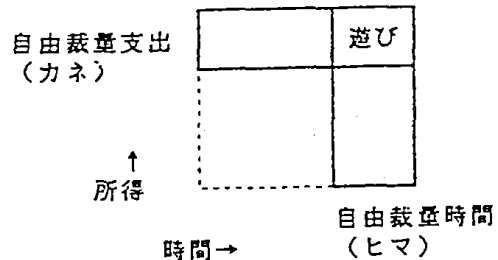
1: 預託金(無期限・無利息・無担保の借入金ただし将来的に預託金課税はありうる)または分譲代金(ただし142%の縛り)への着眼。したがって、利用収入については利用収益と読替てもよいが、開発収入は、開発収益と読替られず、現金の入りを目指す。

2: リゾートの主力商品として、①リゾートマンション、別荘分譲、②ゴルフ会員権、③会員制リゾートクラブを志向。

III. 会員制の意味---リゾートと観光の差異

1: 団体行動志向の理念と効用

2: 遊びマーケット



遊び
= ヒマ * カネ
= 自由裁量支出して自由裁量時間を使う人間の行動
= カネを使ってヒマを過ごす
= (自由)の自乗の世界--恣意性
= リゾートビジネスにとって潜在市場

3: 潜在市場が顕在する度合----この遊びの潜在市場がどの程度リゾートライフに向けられるか。

価値の問題

= 行動選択の問題
= リゾートライフを選択させるようにいかなる影響力を行使するか
= 業界(日本人論・文化論) + 当該リゾート(商品設計・販促)の問題

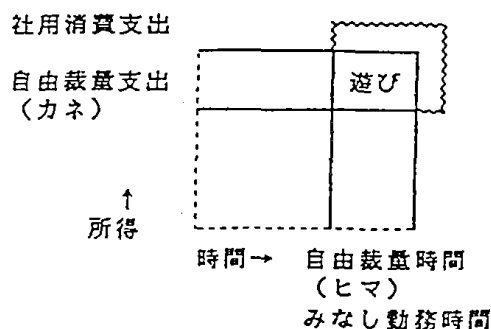
4: 行動選択と(自由)の自乗--恣意性にかかわる問題の考え方。ここで、FASHION, FACTION, そしてPARTY/COMPANYが形成され、これがリゾートゴルフ場の商品設計に大きく関係する。

5: リゾート衣料・食品・雑貨の開発への応用。対応不可能な一品モノ、モードの共有

ライフスタイルの顧客群(セグメントされた顧客層)ごとのキーワード(商品設計の核としての最小公倍数的概念)の探求。したがって、共有されたモードの外示欲求と売れ筋となる外示可能なモノ商品が登場する。

6: リゾートゴルフ場の商品属性

① 拡張された遊び



拡張された遊び

=接待ゴルフ

=社用消費支出*みなし勤務時間

②値上がる事も売りにくい会員権----値上がり益の課税における個人と法人の差異が明らかになり、高額になるほど法人有利になるので、会員権の流通市場は品薄になって、新規ゴルフ場に関心があつまる。

③会員権所有者のプレイヤーの分離----ゴルフをしない人が会員権を所有する一方、プレイヤーによる収益確保が可能。また、プレイヤーと会員権所有者が分離することにより、プレー原価やステータス原価が問われず会員権価格が一人歩きし、乱高下する。

④PARTY/COMPANY----ステータス表現の道具としての会員権。拡張された遊びである接待用に関心が集まる。

ただし、リゾートゴルフ場で接待する時間的余裕があるようになるかいなか？

⑤新しいPARTY/COMPANYとして、ヤングと女性が登場。ヤングの場合は低額会員権が意外な売れ行きを示す。リゾートゴルフ場の会員権は、低額になりやすいのでこの層にも購入者がでる。

⑥遠隔地ゴルフ場の二面性----「地方都市訴求ゴルフ場」と「観光・リゾート訴求ゴルフ場」の違いを明らかにさせる考え方が必要になる。

地方都市訴求----その都市の市民のニーズに対応する、スタンダードなゴルフ場

観光訴求----飲楽性の高いゴルフ場。ちなみに、主流は週末短期滞在の高客単客。

集団主義による温泉コンパニオン和室大広間カラオケ大宴会の感じ。

リゾート訴求----せめて週間滞在になじみ、滞在の一環として利用されるゴルフ場。

日本には観光客はいてもリゾート客は皆無に近いので、リゾート訴求のゴルフ場をでも、観光訴求的に利用される公算が大きいとみるべきである。

⑦以上3つのタイプのゴルフ場には、高額（例法人接待用/フルアテンドすなわち上げ膳据膳志向）のもの、または低額（例個人ファミリーないしヤング向き）のものが考えられる。

IV. ゴルフ場開発の適地はどこか -- 開発用地の価格と立地の考え方

(注)この項のデータは弊会に集まったデータであるが、解釈は大谷の主観による

1: 不完全案件の世界

①買取するに必要な資金もないのに、他人の土地に勝手に（ゴルフ場を作るという同意を60-90%とりつけただけで）絵をかかせて持ち回る資料で、売買が検討される不思議な世界。土地が「まとまったら」「まとまれば」取り引きされる不完全商品売買である。この目利きが出来ないと、リゾート開発は縁遠いものになる。

こうした状態でありながら、価格は工事着工状態渡しであることが多い。

②誰がもっていても「れば・たら度」は同じ。

「完全にまとまっているならもっと高くても良い」「商社かゼネコンが間に入ってくれるならいい値で----」という提示の仕方が良くなされるが、これに応えられる案件はほとんどない。

「れば・たら度」は、たとえ大手不動産会社の、なにがしかの肩書をもった名刺をもつひとの口からでも、必ずしも変わるわけではない。

③行く手は2つ。ディベロッパー自らあげるか、あくまで取りまとめ者にまかせるか。買い手の債権保全すらままならない。なお、なかには自治体へあげさせる向きもある。N県S村のケースはその典型。開村100年記念でなんとしてもゴルフ場が欲しいということで、村長の余りの熱心さに県の担当課が驚くほどだ。この方法はもっと普及するべきで、うまくやれば村にはメリットが多い。

④距離とは、主マーケットからインタまでの時間とインタから当該地のクラブハウスまでの時間を合計した時間距離であり、これに感覚距離が考慮される。

2: 近くを選択する根拠

①「近い」の意味は、首都圏の場合、およそ60分の感覚。おおむね40-50キロ圏。なお、120分、150キロ圏を超えると、遠いという感じ方が加速する。

②50キロ圏でインタから当該地まで15分程度、地形が平坦であると！10ヘク（3

7万坪見当)で、反900万円から1200万円、120-150億円程度でまともれば良しとされるケースが散見される。常磐道で拍から土浦、関越道なら花園あたりまで。このあたりの案件は、「れば・たら度」は極めてたかく、まともの案件はほとんどないと言われる。

まれに、上記の半額程度の案件も持ち込まれるが、雑工事が予想される地形(例筑波山周辺)であるか、インタからの時間がかかる(例秩父にかなり近い)ことが多い。

③高くとも近いことのメリットとは、市場の価格から見て会員権価格が高めに設定できること、上手に作り運営すれば値上がり益が見込め会員権数は控えめでよい、超高額かつ売却見込み確実の法人専用会員権が設定できる、万一土地の取りまとめに失敗しても住宅地になりうるということがあげられる。

3: 100-200キロ圏の傾向

①現実味を帯びる案件の多い圏域である。

②価格も20億円から100億円くらいまでさまざまである。このクラスで100億円とは、ゼネコンなどが、完成保証の他に用地取りまとめ保証をつけるというふれこみが付く。中には完成渡しというものもあるが、よくしらべてみると、80%ぐらいしかあげていなかったりする。

③100キロ圏前後の圏域で、工事可能状態渡し、50億円から70億円、150キロ圏で、30億円から50億円というところか。むろん、海そばであったり、平坦地、温泉付き、地名に知名度があったりすると、高めになる。たとえば、水戸から日立の間の案件よりも平に近い方が高い、北埼玉より沼田付近の方が高いというように、必ずしも距離だけで説明できない圏域だ。

④別荘・リゾートマンション、あるいは住宅(1.5ハウス)込みの企画であると、200ヘクくらい欲しがると向きもある。この種の企画は徐々に増えている。

⑤立地によっては日帰りぎりぎりか、やや雑しくなるところだ。宿泊施設との兼ね合いが難しい。何しろ宿泊施設は人件費だおれで利益があがらない。

⑥もともと、伊東は熱海に比べて、1/5とか1/10とかいわれた。4ないし5年前の4-5倍ともいわれる伊豆半島東側には、まともった開発用地を探すのは困難とされるが、網代地震があったからか、けっこうでてる。もはや東伊豆はピークを超えたかんじだ。いかにあろうか。ただしゴルフ場用地

で確実なものは、なかなか見あたらない。ディベロッパーから見ると、やはり抑えておきたいところなので、人気は高いゆえにいい加減な話も出回る。

距離よりも容積率、ないしは建築可能容積でかなり幅があるのは当然のところ。売りたいやいわゆる占有卸も見受け、軽井沢とならんで、田舎監視区域の先進地だけに、興味は付きにくい。

静岡県指導要項では、ゴルフ場とゴルフ場の間を1キロ離せという。地権者がひとりの100万坪あるケースもこれに規制された。

観光ないしリゾート立島の印象をもつが、市町村長のなかには雑色を示す向きもある。

また、国有林が多いのも特色だ。伊豆に限ったことではないが、林野庁の方針では、パブリックのゴルフ場までは検討の余地がある。

⑦軽井沢は過疎超低額不動産の高付加価値実現の典型例。いまや、地価監視区域になるまで成長した。

旧軽の1等地----100万円/坪

(1種住専40/20・1種高度)

旧軽周辺住居地域----150万円/坪
(200/60)

旧軽近隣商業地域----500万円/坪

旧軽から少々はなれると価格は急低下

同町地積にゴルフ場程度の土地はまだまだあるようだが、ゴルフ場開発は無理らしい。ゴルフ場どころかホテル・リゾートマンションも難しい。また、リゾートマンション適地だが、大半が住専で高度10M、なかには風致地区もありでは、エンドユーザには向いても、ディベロッパー向きではないことや、既設営業の宿泊業者が新規出店に反対しているし、町長は「もうこれ以上でできていたなくて結構」という姿勢だからちかづけない。

なお軽井沢町内の住居地域や近隣商業地域を探るか、または周辺の御代田(自称西軽井沢)、長野原(自称北軽井沢)、佐久にできるしかない。

⑧八ヶ岳山麓は急繁忙。首都圏200キロとはいえ寒冷地。ゴルフ場可能面積をもつ財産区有地で、コンベをしたら15社が応募、いまだに決着が付かず、わが社に間違い無しを叫ぶ向きが、すくなくとも5社はあるというほど、しのぎを削っている。

リゾート開発ブーム前に、別荘開発会社を六十億円で買収。そのなかのゴルフ場の会員権が当時二百万円前後。いま、一千五百万円をつけ、悠々、9H増設してリゾートブームの醍醐味を味わっているところもある。この会社の担当役員ノウハウは、「山が見えて温泉がでること」というだけであるが、この極意、その器にあらざれば伝わらずか。

なお、県の企業局当りがゴルフ場をやっても大当たりするところだが、いかになものか。

⑧そういう意味では、富士山麓以外の中央同沿道の甲斐の国は、宝の山ともいえる。一部賃貸（200円/坪）で、40万坪40億円という案件があったが、急速、自分でゴルフ場を起こすという方針にきりかえたのも、無理からぬところである。

⑨上越のリゾートマンション用地は、確認付きで50万円/坪。那須周辺、ただし東北新幹線をはさんで、那須高原の反対側に、許認可届出済み・即時着工可能用地が、50億円程度で取引された模様である。

新潟県内のゴルフ場は格安。新潟市内から車40-50分程度のところで、六十億円くらいで、用地代と工事費を賄った事例もあるようだ。

4：遠くを選択する根拠

①ここに遠いとは、200キロから先。首都圏からたとえ高速道があっても、180分はかかるというようなところは、遠いといわざるを得ない。筆者はこの距離の重みを充分知っている。

②首都圏からのこの圏域には、福島・新潟・長野・静岡の一部も該当する。地勢がかなり価格に反映する。新潟よりも長野の方が高いのは盆地と平野の差である。

③北海道と沖縄は日本の外国である。、地価は超低額。ただし、沖縄は必ずしもそうではないこともあるらしい。

④安比・トマム・オランダ村は、リゾートビジネス3題嚆だが、遠方に甘すぎる感じも否めないコメントも多い。空港・高速道沿線六百・一千キロ圏案件をめぐる評価は、リゾートビジネスジャーナリズムの責任か、遠くても成り立つ見解の危険性に、いささか鈍い感じがする。

⑤名古屋市場の評価で意見が分かれる。6方向に抜けられる。中央西線沿線ことに木曾にスキー場・ホテルの話題が多い。三重サンベルト関連、知多半島の諸計画ともに、東京マーケットにはいまのところなりにくい。

⑥北海道はゴルフ場用地でも10億円以下が豊富にある。九州もこれに堪ぐ感じ。飛行場周辺の温泉付き眺望良好地に注目したい。湖でもあれば尚可。

⑦沖縄のビーチサイドゴルフ場はかなり限定的。価不明。