

平成27年度（公社）日本プロゴルフ協会委嘱作成資料

# ゴルフ市場再生活活性化に向けた新たな提案

《2000万人潜在需要層の掘り起しに向けて Challenge New》

平成27年2月27日

公益社団法人 日本プロゴルフ協会 経営戦略会議

## ご挨拶

皆様ご存知のとおり、ゴルフ業界はこの20年でゴルファーが3分の2に減少し、市場規模にいたっては半減という、危機的な状況に陥っております。

私はこの危機的な状況を改善すべく、2014年2月にPGAの会長に就任する際、ゴルフ市場再生実現に向けた行動課題を「経営マニフェスト」として発表し、5月には経営マニフェストに掲げた課題を具体化するため、諮問機関「経営戦略会議」を立ち上げ、検討を重ねて参りました。

そして、この度、経営戦略会議より、ゴルフ市場再生活活性化に向けた新たな提案として、提言書が提出されました。

この提言書において、2千万人と言われるゴルフの潜在需要層を掘り起こすために必要な課題とビジネスモデルが数多く提案されています。

提言書の実行にむけて必要なPGAの改革は早急に進めて参りますが、ゴルフ市場の再活性化はPGA単独でなしえることは不可能であり、ゴルフ関連団体ならびに関係各位の皆様のご理解とご支援が不可欠であると思っております。

既に公益社団法人全日本ゴルフ練習場連盟と一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会の両団体より、提言書の趣旨へのご賛同と、ゴルフ市場再活性化へのご協力の意思表示をいただいておりますが、2020年の東京オリンピックに向けて、世代を超えて老若男女が楽しめる国民スポーツゴルフの健全成長を、ゴルフ界が一丸となって成し遂げるためにも、ゴルフ関連団体ならびに関係各位の皆様におかれましては、何卒ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

平成27年2月27日

公益社団法人 日本プロゴルフ協会

会長 倉本 昌弘

## 《 は じ め に 》

近代ゴルフは、18世紀の後半スコットランドにおいてスポーツとしての基盤が整備され、世界に広まりました。それとまさに期を一にして、イングランドを中心とした産業革命が始まり、その後の資本主義経済の発達につながりました。資本主義経済の発達は、効率化促進による「大量生産・大量消費」時代を創出し、「もの」の保有による豊かさを実現する一方で、ストレス拡大型社会も生み出しました。この弊害を補完するため、英国の神は「心」の豊かさを重視するスポーツであるゴルフをセットにして、この世に送り出してくれたのでしょう。

我が国のゴルフは、経済の高成長を背景として急速に拡大しましたが、その牽引役となったのが団塊の世代を中心とするビジネスマンでした。この時代のゴルフは有能社員になるための必須アイテムであり、「男性・アダルト・ビジネス・ステイタス」型ゴルフを基軸とする市場の成長であったと言えます。しかしこの市場拡大システムは、ゴルフが本来保有する特性からすれば異質のものであり、経済の低迷と団塊の世代の高齢化が顕在化した現在、市場の縮小を加速する要因となっています。

こうした環境の中で今一度ゴルフ市場の活性化を考えるなら、ゴルフが本来持つ機能、即ち「心の豊かさ」「人と人、人と自然の触合い」「三世代・老若男女の誰でも親しめる」等の原点に立ち返った、新たなゴルフの魅力を取り戻すことのできる成長システムの構築が必要であると考えられます。

今回倉本会長の要請で設立された「経営戦略会議」は、こうした視点に立ちゴルフ市場の活性化と再生について、多くの専門家の意見を取り入れながら様々な角度から検討したうえで、本提言書を作成致しました。この提言書が、ゴルフ市場活性化実現の一助なれば、幸いに思います。

**経営戦略会議 座長 廣瀬恒夫**

## 経営戦略会議諮問委員名簿と協力組織・企業

座長	日本スポーツマーケット研究所	所長	廣瀬 恒夫
座長補佐	株式会社グリーンステージ	取締役会長	内田 徹
委員	(公社) 日本プロゴルフ協会	副会長	井上 建夫
	(公社) 日本プロゴルフ協会	理事	紺村 俊徳
	(一社) 日本ゴルフ場経営者協会	専務理事	大石 順一
	(公社) 全日本ゴルフ練習場連盟	理事	加藤 賢治
	関東ゴルフ練習場連盟	理事	矢内 茂雄
	関西ゴルフ練習場連盟	副理事長	川崎 益彦
	月刊 ゴルフマネジメント	編集長	喜田 任紀
事務局	(公社) 日本プロゴルフ協会	立木範明	根本修一 山之内裕一
協力組織	公益社団法人 全日本ゴルフ練習場連盟		一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会
	ゴルフ市場活性化委員会 (GMAC)		NPO法人 ゴルフアミューズメントパーク
協力企業	日本スポーツマーケット研究所		株式会社 矢野経済研究所
	一季出版 株式会社		株式会社 グリーンマーケティング

# 目 次

<b>第Ⅰ章</b>	<b>経営戦略会議の設立目的と行動課題について</b>	<b>6 ~ 12</b>
	1. 倉本会長発表のマニフェストとその実現に向けた全体構想	6
	2. 本提言書作成に関する基本的視点と対応課題について	9
	3. 戦略プログラムのカバーする分野と目標数値達成の前提条件について	10
	4. ゴルフ市場の再生と活性化実現に必要な課題と活動	11
	5. ゴルフ市場活性化実現のための戦略目標と主要戦術的展開課題	12
<b>第Ⅱ章</b>	<b>市場の現状分析と中長期動向予想による問題点と課題の検証</b>	<b>14 ~ 48</b>
	1. ゴルフ市場全体の動向の検証	14
	2. ゴルフ市場を取り巻く環境変化が市場動向に与える影響のまとめ	24
	3. 個別市場における動向と未来予測	27
	4. 20年で市場規模が半減化した要因と新たな対応の検討	42
<b>第Ⅲ章</b>	<b>問題解決に向けた提言構想と展開プログラムの検討</b>	<b>50 ~ 70</b>
	1. PGAにおける組織と運営システム改革プログラムの検討	50
	2. ゴルフ市場改革に向けた新機軸ネットワーク構築プログラムの検討	56
	3. 問題解決に向けた具体的なプログラムの提案	59
<b>第Ⅳ章</b>	<b>ゴルフ産業活性化に向けた具体的な活動の検討</b>	<b>72 ~ 85</b>
	1. ゴルフ産業活性化に向けたPGAにおける改革プログラム導入手法の検討	72
	2. ゴルフ産業市場における展開プログラム導入手法の検討	80
	3. 地域市場における展開プログラム導入手法の検討	83
<b>第Ⅴ章</b>	<b>提言の総括と添付資料</b>	<b>87 ~ 112</b>
	1. 提言の総括	87
	2. 6年間ロードマップ 2015年 ~ 2020年	88
	10年間考動プログラム 2015年 ~ 2024年	89
	3. 経営戦略会議各委員からの提言 「私の考えるゴルフ市場活性化とは」	90
	4. 参考各資料&データ	105
	・経営戦略会議発表資料 ・NGK発表資料 ・JSMI資料 ・GAPK調査資料 ・その他	

## **第 I 章 経営戦略会議の設立目的と行動課題について 6－12 頁**

- 1. 倉本会長発表のマニフェストとその実現に向けた全体構想**
- 2. 本提言書作成に関する基本的な視点と対応課題について**
- 3. 戦略プログラムのカバーする分野と目標数値達成の前提条件について**
- 4. ゴルフ市場の再生と活性化実現に必要な課題と活動**
- 5. ゴルフ市場活性化実現のための戦略目標と主要戦術的展開課題**

## I-1 倉本会長発表のマニフェストとその実現に向けた全体構想

### PGA改革のために

- \* PGA発足以来の最大の危機を乗り越えなければなりません。
- \* 信頼を回復し盤石な基盤を築くには改革の断行が必要です。
- \* その第一歩として、組織・制度・運営の全てを見直し、社会的信頼を回復し、会員の社会的地位と資質の向上に努めます。

### 組織改革・制度改革・意識改革

- \* 慣行にとらわれない運営と活動の抜本的見直し、そして積極的な会員からの意見の反映、更に内外からの知力を集めた制度改革に取り組みます。
- \* モラルや精神的意識改革により、技量だけでなく品位・資質の向上を目指します。
- \* 公益事業と社会貢献に誠実に取り組み、スポーツ振興と発展に寄与し、尊敬・評価されるPGAを構築していきます。

### 改革の具体案

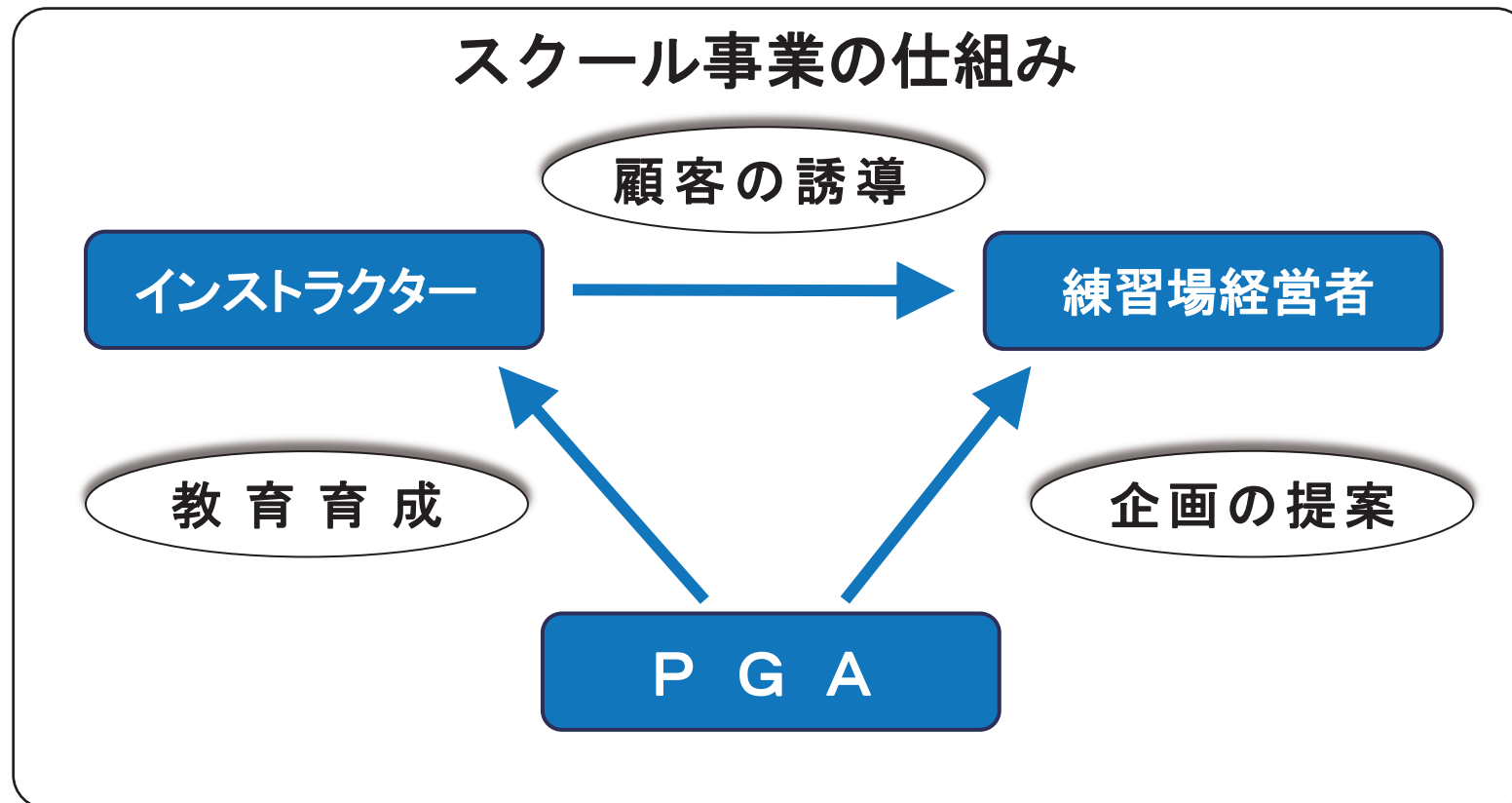
1. 底辺拡大事業の推進
2. PGAスクールの確立
3. 組織改革
4. 日本ゴルフツアー機構との連携

### 個別課題への取り組み

1. 底辺拡大事業の推進
  - \* ゴルフ市場は縮小し、ゴルフ人口は減少している。(ピークは1994年1,213万人、2011年800万人/推定)
  - \* 未来への投資のため若年層及び幅広いゴルフ人口の拡大が必要である。
  - \* 約1億人いるといわれるゴルフ未経験者をゴルフに誘導する施策を講じる。
  - \* ゴルフ関連業界各団体との連携を図り、業界の総合力による底上げを図る。

## 2. PGAスクールの確立

- \* 市場需要に合ったインストラクターをPGAが教育。  
PGAから練習場へ企画を提案しインストラクターを派遣。
- \* PGAインストラクターがスクール運営による顧客誘導により、練習場の集客に貢献。
- \* 将来的にはフラッグシップとなる練習場・ゴルフ場をPGAが運営しノウハウを蓄積。
- \* 練習場の運営によりインストラクション内容を充実し、ゴルフ場運営によりゴルフプロフェッショナルを排出する。
- \* 需要の拡大により、会員増員と資質向上を目指し、企画営業力の増強を図る。





### 3. 組織改革

- \*現在の中央一拠点での活動では、全国各地で活躍する各会員まで目配りができないため、活動の拠点を地方に分散し活発な活動を促進する。
- \*関東、中部、関西など、地域プロ会と連携した活動に移行する。
- \*本部、支部、各地域は、最前線で活躍する会員からの意見を迅速に反映できる密接な連携を図る。

### 4. 日本ゴルフツアー機構(JGTO)との連携

- A. 商標(PGAツアー) B. トーナメント運営 C. インフラの整備・オフィス機能の連携 C. ジュニア育成

※両団体が両輪のごとく連携してゴルフ界の発展を目指す。

#### これまでの経緯…①

- \*1999年2月にPGAからJGTOが独立。
- \*独立前の1997年には、前述の業務分担計画を実行するべく調整を図ったが実現できなかった。
- \*JGTOの独立により石川遼、松山英樹など、才能あるプレーヤーが即プロデビューする制度を制定。  
★自身の経験として、1980年9月にアマチュアとしてツアー優勝をしながらも、プロデビューには手続き上の長い時間を要した

#### これまでの経緯…②

- \*スタープレーヤーの排出の制度改革の一方で、組織・団体としての知名度の向上は難しかった。
  - \*過去に「PGAツアー」の商標をJGTOへ使用許諾する決議がPGA理事会総会で行われたものの、環境が整わず実行できなかった。
- ◎この機会に1997年に策定した計画を、時代に合った焼き直しを行った上で、商標活用をはじめとした連携を実行していきたい。

#### 経験を活かしての改革

- \*ジュニア、学生、アマチュア、プロとして経験した実績をPGA改革に生かしたい。
- \*世界のゴルフ団体とのネットワーク・人脈を生かしたコミュニケーションを更に深め、世界の一員であるPGAを目指す。

◎1期2年だけではなく、継続して応援して頂ける場合には、3期6年をかけてPGA改革に全力を投じます。

## I - 2 本提言書作成に関する基本的な視点と対応課題について

1. ゴルフの持つ特性（機能）と未来日本社会で必要となる課題の掌握
2. ゴルフ界全般における現状の問題点と成長障害要因の究明
3. ゴルフ界における、産業関連市場の未来展望と長期動向の予測
4. 発想と視点の転換によるゴルフ市場の再生に必要な仮説の策定
5. P G A 「経営戦略会議」 設立背景と活動目的の明確化  
何故新たな経営戦略が必要となるのか、その意義について
6. P G A ・ N G K ・ J G R A の三組織提携によるゴルフ市場活性化の仕組みの策定と、新機軸ビジネスモデル導入による新規需要の開拓
7. 市場の活性化と再生の実現を目指す「6年ロードマップ」「10年戦略プログラム」の作成

《以上の課題への取り組みと対応策を織り込んだ提言書を作成する》

## I-3 戦略プログラムのカバーする分野と目標数値達成の前提条件について

### □ 提言書戦略プログラムがカバーする分野について

1. これまで発表されたゴルフ市場に対する主な戦略的提言書としては、①JGA「ゴルフ21」、②経済産業省「ゴルフ市場活性化行動計画検討会報告書」等が挙げられる。
2. この二つの報告書の内容を検証するなら、①は「Think」→市場の定量分析手法の確立、②は「Plan」→組織的活動実現への取り組み手法の提案であると、定義づけることができよう。
3. 同様な視点で見れば、本提言書は「Do」に重きをなした報告書という位置づけになるはずである。
4. ゴルフ市場を産業という視点から見れば、既に危険水域を超えている。この状況を打開するには、倉本PGA会長が発表した「経営マニフェスト」を前提とする、明確な数値目標値と実現期間を織り込んだ「ロードマップ」の策定と、それを展開するための共通戦略的プログラムが必要となる。
5. ゴルフ市場の活性化とは、あくまでゴルフ産業界に対する命題である。本提言書では産業的視点に立ち、これまでの手法とは異なる「新しい発想とビジネスモデル」の導入展開を重点課題としている。
6. 以上のスタンスとワークドメインについては、本提言書の11頁、12頁で詳しく説明している。

### □ ロードマップ織り込んだ「目標数値と実行期限」達成に必要な前提条件

1. 現在の産業界供給規模と体制の維持と、健全経営実現に必要なレベルの市場規模を目標数値とする
2. ゴルフ産業に従事するすべての組織と大多数の企業が、提言プログラムに参加する
3. 産業的視点に立った提携組織の再編により、シンクタンク機能を持つプロジェクトチームを発足させる
4. トップダウンの「全体戦略プラン」と、ボトムアップの「地域戦術展開プラン」の一体化を実現する
5. ゴルフ産業に関連する組織と企業の、視点と意識の転換と行動の機能的融合化を実現する

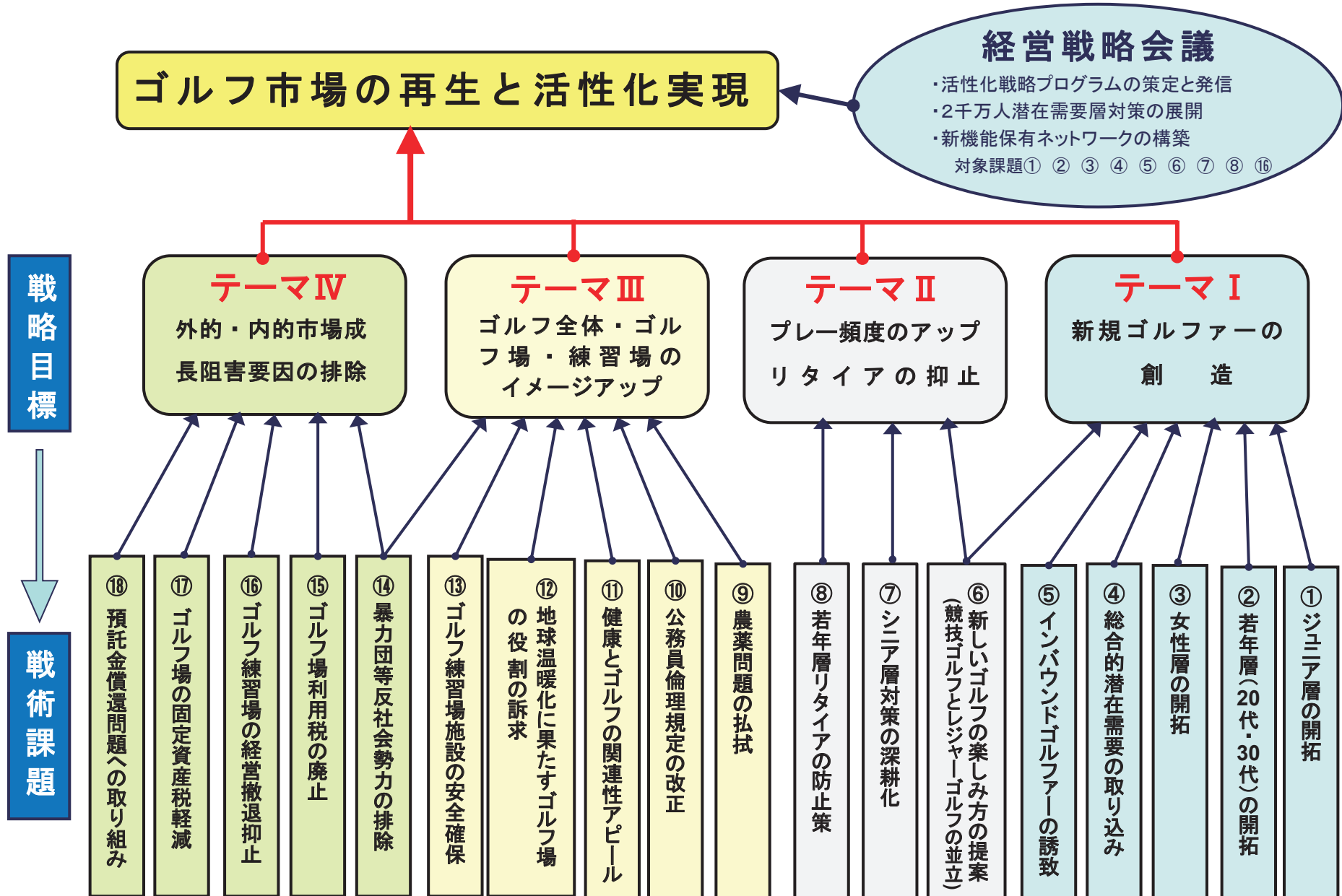
《以上の前提条件が未達の場合や想定外の事象が発生した際は、その実現は不可能となる》

## I - 4 ゴルフ市場の再生と活性化実現に必要な課題と活動

必要行動命題	ゴルフの機能特性	具体的な活動テーマ
A. 他のスポーツにない ゴルフの卓越した機能 と特性の認知促進	1. 経済的貢献機能の保有 * 直接的&間接的効果 約4兆円 * 雇用促進効果 約30万人	[ゴルフ産業の活性化活動] ・ 潜在需要層（2千万人）への対応 ・ 既存ゴルファーのリタイア抑止 ・ ゴルフ場、練習場の経営撤退阻止
B. ゴルフの幅広い貢献 性の認知活動	2. 環境保全貢献機能の保有 * 自然環境の保持と緑の保護拡大 * 地球温暖化阻止への貢献	[ゴルフ場の必要性訴求活動] ・ ゴルフ場の集客と運営継続支援活動 ・ 一般生活者のゴルフ場との触合い活動 ・ CO <sub>2</sub> 削減効果の周知徹底活動
C. 具体的&組織的な 活動の促進	3. 社会的貢献機能の保有 * ゴルフを通じた「絆」の醸成 * ジュニア層に対する人間教育	[ゴルフのイメージ向上活動] ・ ゴルフ利用税の撤廃活動 ・ 公務員倫理規定の文言削除活動 ・ ゴルフルール&マナーの遵守徹底活動

- \* ゴルフの健全成長には、「①量の拡大」と「②質の向上」の両面からの対応が必要であるが、市場の活性化には①が重要である
- \* ゴルフ人口と市場規模を拡大するためには、「③既存層のリタイア抑止」と「④潜在需要の顕在化」が重要な活動課題となる
- \* 既存の活性化活動は主に既存層の活動率の向上と、リタイア抑止に重点が置かれている
- \* ゴルフ市場活性化実現には、①②③④の各命題を織り込んだ戦略プログラムの立案と導入展開が、絶対条件となる
- \* 経営戦略会議の課題は、2千万人の潜在需要層にアプローチし、毎年50万人の新規層を開拓する戦略プログラムの作成にある

# I-5 ゴルフ市場活性化実現のための戦略目標と主要戦術展開課題



## 第Ⅱ章 市場の現状分析と中長期的動向予測による問題点と課題の検証 14－48頁

### 1. ゴルフ市場全体動向の検証

Ⅱ－1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

### 2. ゴルフ市場を取り巻く環境変化が市場動向に与える影響のまとめ

Ⅱ－13

### 3. 個別市場における動向と未来予測の検証

Ⅱ－12（余暇）13（ゴルフ場）14（練習場）15（ゴルフ用品）

16（ティーチング1）17（ティーチング2）18（トーナメント）

### 4. 20年で市場が半減化した要因と新たなる対応の検討

Ⅱ－19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

## Ⅱ－１ 未来ゴルフ市場に影響を与える環境変化要因についての検証

### 《**危惧されるマイナス要因**》

1. **国の債務増大による財政破綻を回避するための諸課税増大 → 大增税時代到来**
  - ・消費税率の改定 → H26年4月より8%導入 ・さらに10%への改定検討中
2. **総人口減少、少子高齢化社会の促進による国力の低下と社会福祉制度の崩壊**
  - ・GDP低下 → 国民所得縮小 ・生産人口縮小 → 税負担者減少 → 税収減少 → 福祉予算縮小
3. **団塊の世代の高齢化によるゴルフ市場の「量と質」の変化が顕在化**
  - ・過去の市場における中核層の活動率の低下 → 「男性・アダルト・ビジネス・ステイタス型」ゴルフの衰退
4. **若者のライフスタイルの急激な変化による「クルマ離れとゴルフ無関心化」促進**
  - ・大都市の若者を中心に車を自己所有しないライフスタイル定着 → ゴルフ参加率の低下を促進
5. **既存ゴルフ組織と対応システムの機能低下と、「ゴルフ村」的発想による弊害**
  - ・供給側の「ゴルフ村的発想」による市場動向認識 → 一般生活者がゴルフに求める志向とのギャップ拡大

### 《**期待されるプラス要因**》

1. **税制改正による「企業接待費課税の緩和」「教育資金一括贈与への非課税化」**
  - ・バブル期後半のピーク期 6兆円 → 現在 2兆円台 原因は交際費に対する高課税 → 若干の緩和
  - ・受贈者の教育資金に充てるため信託等をした場合に一定の金額に対し非課税化実現
2. **現在のゴルフ産業供給体制の維持が可能な潜在需要の存在確認 → Ⅲ章で説明**
  - ・年10万円のゴルフ支出が可能な潜在需要層2千万人の存在 → 定量分析と「やらない人調査」で証明された
3. **JGRA・PGA・NGKの提携による、新規ゴルファー開拓機能の向上 → Ⅲ章で説明**
  - ・2000万人の潜在需要に対する共同プログラムの構築と展開 → 500万人の新規ゴルファー開拓

## Ⅱ-2 東京オリンピック開催当時（1964年）と現在の主な社会・経済指標比較

1964年	経済高成長時代の始まり	現在（2011年）
9718万人	人口	1億2712万人（14年）
29兆5413億円	国内総生産	483兆1103億円（13年）
9.5%	実質経済成長率	0.2%（14年）
3.9%	消費者物価上昇率	2.6%（14年）
1.1%	失業率	3.7%（14年）
87.8%（白黒）	テレビの世帯普及率	99.3%（カラー）
6.0%	乗用車の世帯普及率	84.1%（13年）
552 Km	新幹線の営業 Km	2874 Km（13年）
1216円（年末）	株価（日経平均）	1万7712円（15.1.9.）
360円	為替（1ドル）	118円80銭（15.1.9.）
387施設 （10,008,000人）	ゴルフ場総数 （延べ利用者総数）	2413施設（13年） （84,327,000人）

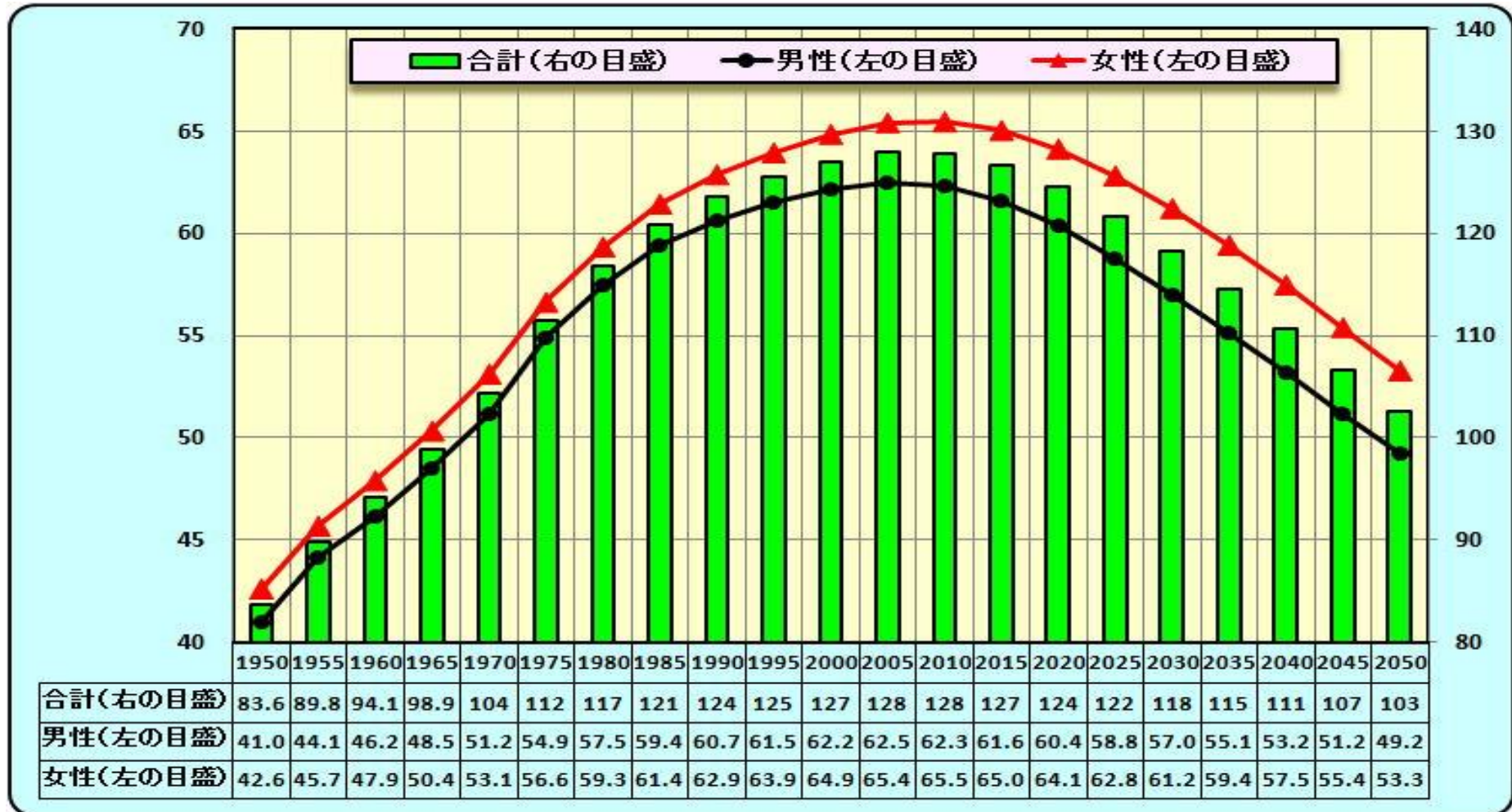
- \* 1964年当時は経済高成長時代の黎明期にあり、国民所得と余暇に対する関心が急上昇していた
- \* また団塊の世代が経済高成長の牽引役となり、中産階級層の大幅な拡大が始まった時期でもあった
- \* この団塊の世代のビジネスツールとして重用されたのがゴルフであったが、現在こうした環境は消滅している
- \* 以上のような状況で2020年東京オリンピックが開催されても、自然発生的ゴルフブームの再燃は期待できない

**≪結論 ゴルフ界が新しい時代に合った仕組みを導入しない限りゴルフ人口の拡大は望めない≫**



## Ⅱ - 3 日本の人口（総人口・男女別）の100年間における変動

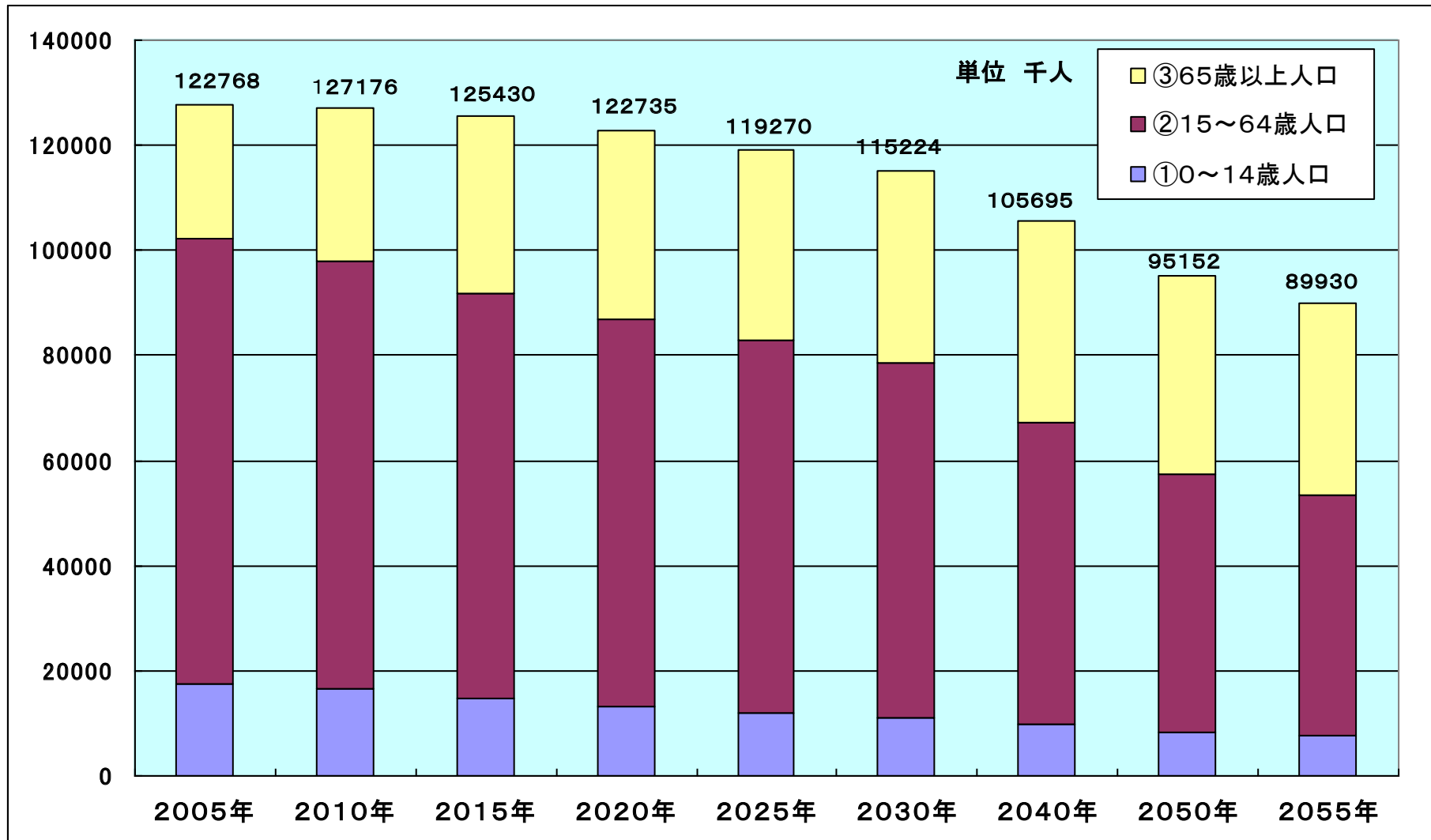
出典：国立社会保障・人口問題研究所



今後日本では、「少子高齢化」と「総人口減少」が同時進行するといった、先進国では未体験の人口現象が進行する

## Ⅱ - 4 総人口および三世代人口構成の長期的な変動予測

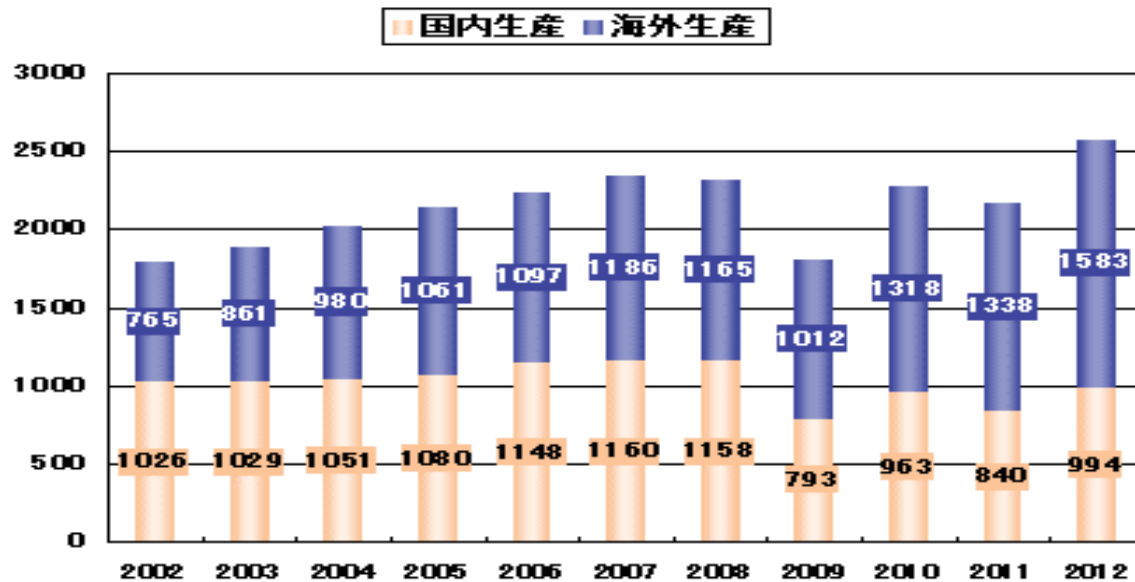
出典：国立社会保障・人口問題研究所



## Ⅱ - 5 日本国内における自動車市場動向関連データ

### 1. 国内海外生産台数の変化 2002～2012年

\* 出典:日本の自動車工業 機関誌 2013年度版



日本メーカーは 2012年に

- ・国内で 9,941,157台
- ・海外で 15,825,398台。
- ・合計で 25,766,555台生産した。  
世界総生産台数 84,141,291台の  
30.6%を生産していると推定される。

- ・国内生産 前年比 18.4% 増
  - ・海外生産 前年比 18.2% 増
  - ・合計台数 前年比 18.3% 増
- である。

### 2. 国内乗用車新車登録台数の推移

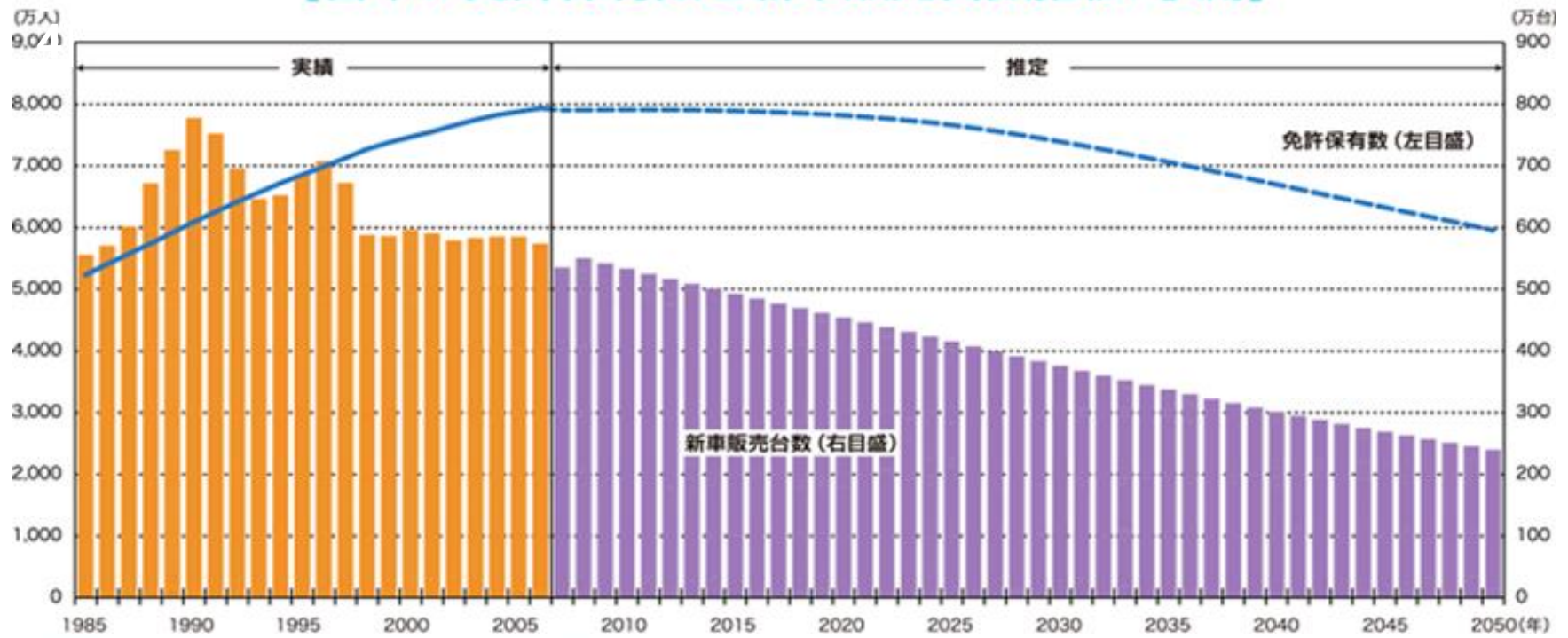
\* 出典:(社)日本自動車販売協会連合会発表統計データ

	1996年	1998年	2000年	2002年	2003年	2004年	2005年
(単位千台)	5,376	4,321	4,079	3,950	3,894	3,944	3,910
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
(単位千台)	3,698	3,418	3,197	2,909	3,217	2,011	3,378

日本国内での生産量と販売量の減少は、雇用の減少を生み出し、ゴルフ市場に対してもマイナス要因となる

[ II - 6 ]

【日本、免許保有数と新車販売台数推移/予測】



注)総務省統計局発表による18歳以上の人口予測をもとに2007年以降の免許保有数を算出。

免許保有数と新車販売の比率を2007年実績から推定、更に近年の保有年数長期化と車離れの傾向が続くと仮定し、新車販売台数を算出した。

(FOURIN推定)

免許の保有数と新車の販売台数動向は、ゴルフ市場の動向の先行指標となる

\* 日本では住空間にゴルフ場がほとんどない ⇒ **車を保有しない生活者のゴルフ参加率は非常に低くなる**

\* 新車の販売台数減少要因 ⇒ 「総人口の減少」「少子高齢化社会の拡大」「可処分所得減少」

「中産階級層消失」「車に対する若者の価値観の変化」

## Ⅱ - 7 少子化時代におけるテーマパークとゴルフ市場の動向分析

### 《テーマパーク市場は空前の活況、ゴルフ市場は低迷が長期化している》

#### 1. 主要テーマパーク・遊園地の動向（海外からの来場者は約10%）

\* オリエンタルランド(2012年度) テーマパーク売上 2904億円 入園者数 2537万人

・2013年度予測 テーマパーク売上 2933億円 ホテルその他売上 612億円

\* 入場者数ランキング(2011年 万人) ①TDL&シー 2592 ②USJ 850 ③ナガシマL 619

④八景島SP 405 ⑤よこはまコスモW 250 ⑥ナンジャタウン 212 ⑦ハウステンボス 179

#### 2. テーマパーク市場とゴルフ市場の動向の比較（出典:レジャー白書 市場規模単位:億円）

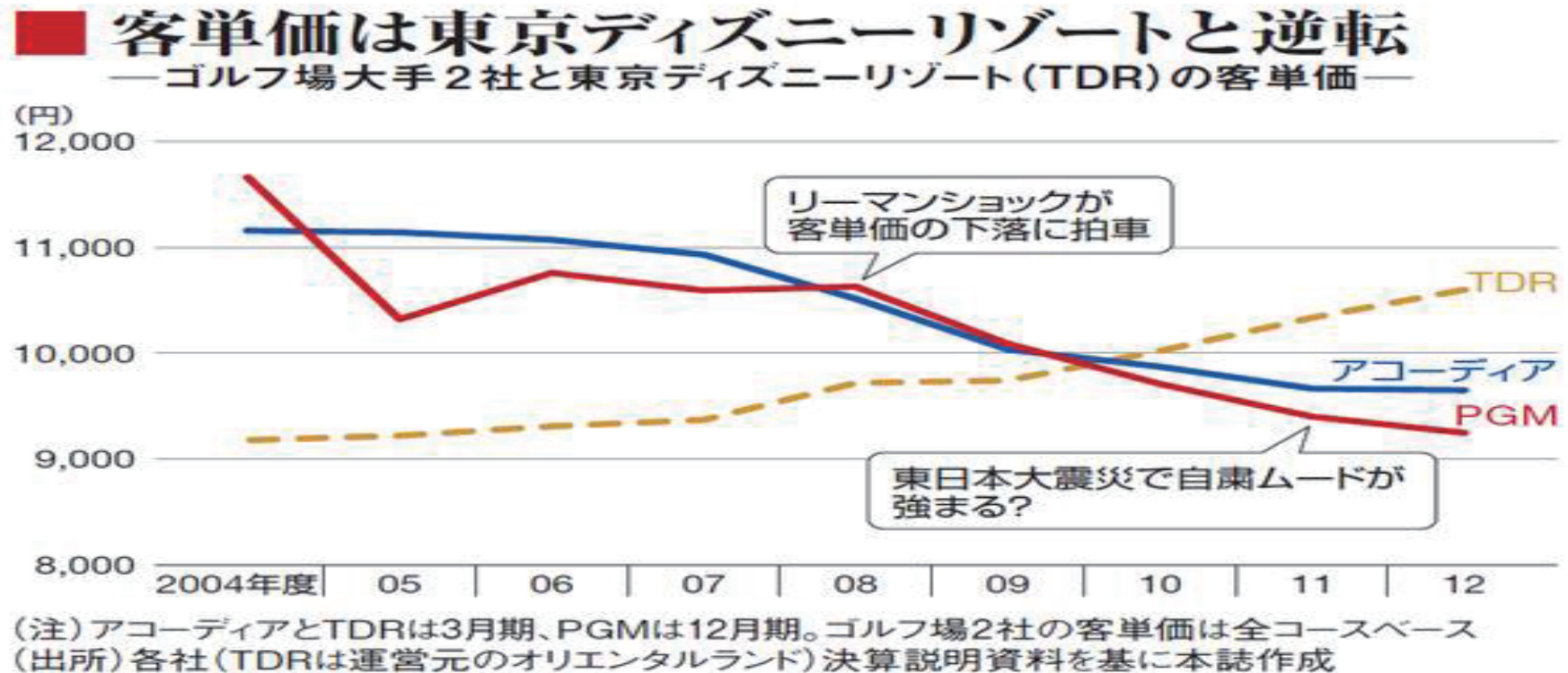
	1990	1992	1996	2000	2006	2008	2010	2012
テーマパーク市場規模	5580	6140	5620	4730	6480	6400	5990	6550
指 数	100	110	101	85	116	115	107	117
ゴルフ市場規模	23990	28860	25750	21750	16330	16130	14680	13280
指 数	100	120	107	91	68	67	61	55

#### 3. ジュニアゴルファー拡大(循環型ゴルフ人口拡大システムの基盤)ができない原因

- ・子供は親の影響下にある → ゴルフは競技志向の親が多い → 対象が限定 → 市場縮小
- ・テーマパークは家族で楽しむ仕組みを重視 → 家族の絆を醸成する → 市場拡大
- ・ゴルフも本来は老若男女三世代で楽しめるスポーツ → 供給側の対応不具合の影響が大
- ・子供が親、家族を巻き込む「市場拡大の装置」の有無の違いが大きな要因となっている

## Ⅱ - 8 両市場における利用単価格差の拡大とその原因の検証

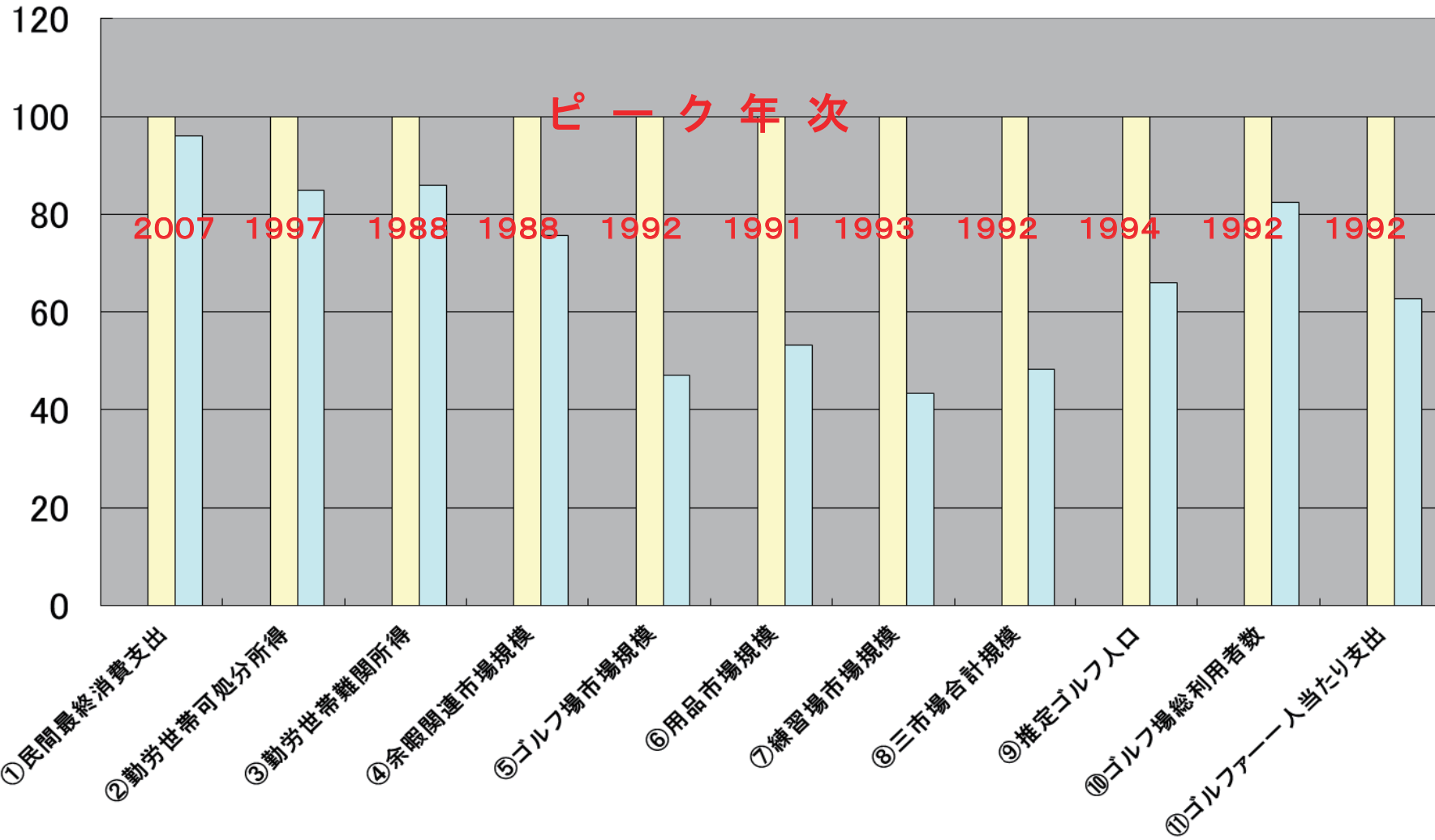
《グラフ引用:週刊東洋経済2014. 1. 11. 号》



1. バブル期には3万円近かったゴルフ場利用単価が約70パーセント近く下落したのであるが、TDLの利用単価はこの十年で20パーセント以上も上昇している。
2. 両市場における利用単価決定のトレンドは、ゴルフ場市場がアコーディア & PGM、テーマパーク市場がTDLの夫々がイニシアティブを握っており、両市場リーダーの経営意識の違いが格差を生み出す主因となっている。
3. 対費用効果の視点をTDLは付加価値の創造に置き、ゴルフ界は低価格によるシェア拡大を重視している。
4. ゴルフ市場の利用単価の下落は、供給側の経営意識の低さと、安易な競争手法にその原因がある。

## II - 9 経済&ゴルフ市場主要指標のピーク時との比較

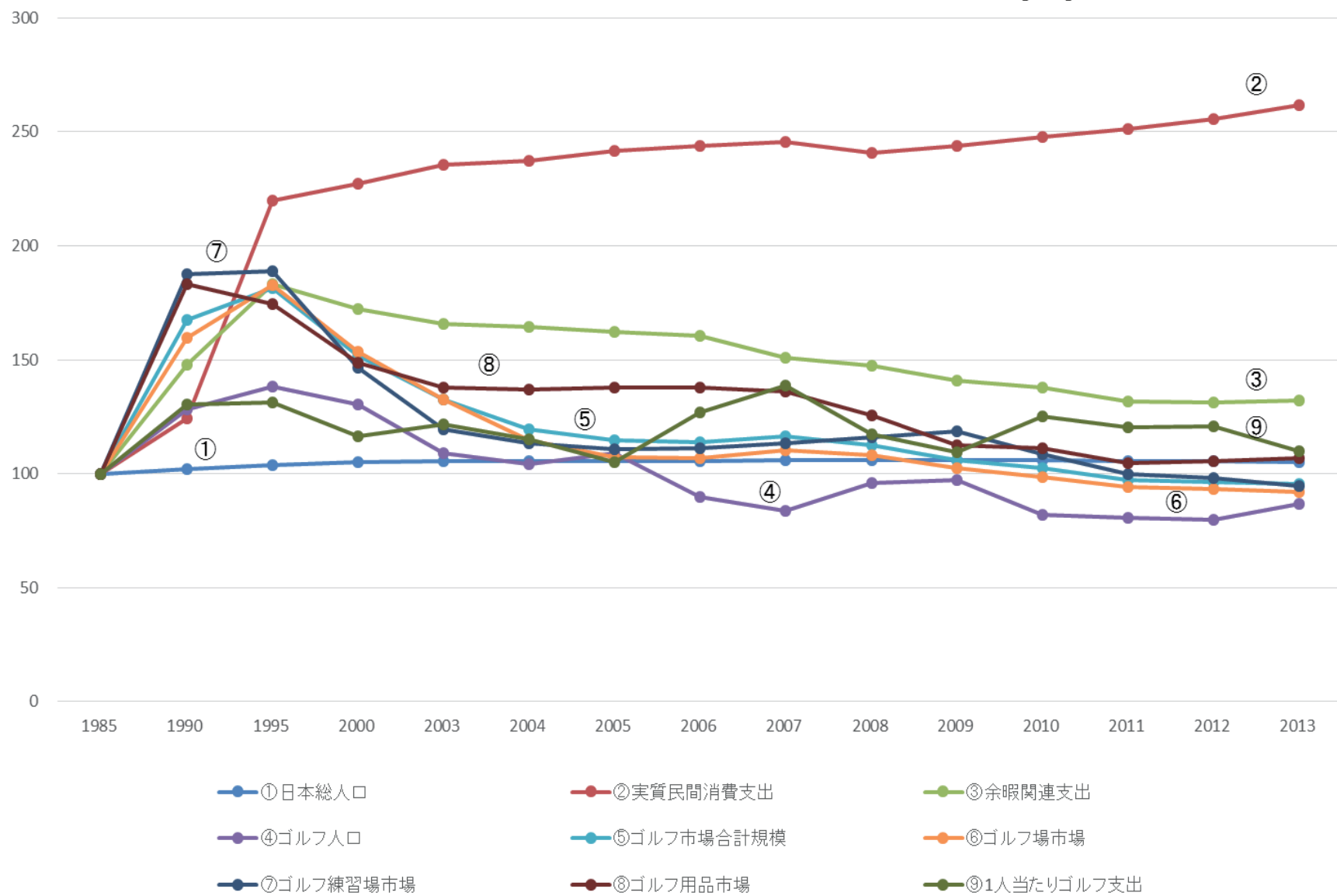
■ ピーク時  
■ 2011年



ゴルフ市場の縮小は、景気や余暇市場要因によるものではなく、ゴルフ関係者の対応不具合によることがわかる

## II -10 国内経済・余暇・ゴルフ関連指標の推移

出典：① ② 内閣府経済社会総合研究所  
③～⑨ レジャー白書





## Ⅱ - 11 ゴルフ市場を取り巻く環境変化が市場動向に与える影響のまとめ

1. ゴルフ市場は過去20年で半減化しているが、他の経済指数や余暇関連支出の動向と比較検証してみると、その原因はゴルフ界における対応齟齬にあることが明らかになった。
2. 2020年東京オリンピックでゴルフが競技種目として開催されても、既存の対応を継続するなら、「ゴルフブームの再燃」を期待することは難しい。
3. 人口構造の変化の影響はこれから本格的になるため、早急に「団塊の世代依存型」市場構造から脱却するための、具体的な対策と行動がゴルフ界に求められている。
4. 2025年には団塊の世代の総てが75歳以上になり、罹病率の急速な上昇による医療関連支出が拡大するため、ゴルフ市場を取り巻く環境のさらなる悪化が予測される。
5. それでも健全余暇市場規模は、当面30兆円以上の規模を維持すると予測される。
6. それまでの10年間で、ゴルフに広く浅く取り組む層の大幅な取り込みが必要となる。
7. 観光行楽部門は依然として伸びており、中でもテーマパーク市場は活況を呈している。
9. その原因は行動の単位が家族であり、子供がキャスティングボードを握っている点にある。家族がレジャーとしてゴルフに親しめる仕組み造りが、ゴルフ人口拡大の鍵となる。
10. また若者のクルマ離れが顕在化しているが、住空間にゴルフ場が少ない日本ではゴルフ人口増大を阻む最大の障害となる。共通の悩みを持つ自動車業界との提携が望まれる。
11. いずれにしても現状の対応を続けていれば、「ゴルフ市場の一人負け」も懸念される。

**《結論：ゴルフ業界は今、視点を変えた新たな戦略的な取り組みが求められている》**

## Ⅱ-12 近年における余暇市場動向の検証

### ■観光・行楽が好調、スポーツは低調

余暇市場規模は縮小傾向の中、レジャー活動は、観光・行楽部門が好調で、国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）、遊園地、登山、オートキャンプといった、多くの観光・行楽活動の参加率（その活動を1年間に1回以上おこなった人の割合）が上昇している。スポーツ部門の参加率は低調で、ほとんどの種目で参加率が下がっている。趣味・創作部門でも低調な動きになっている。

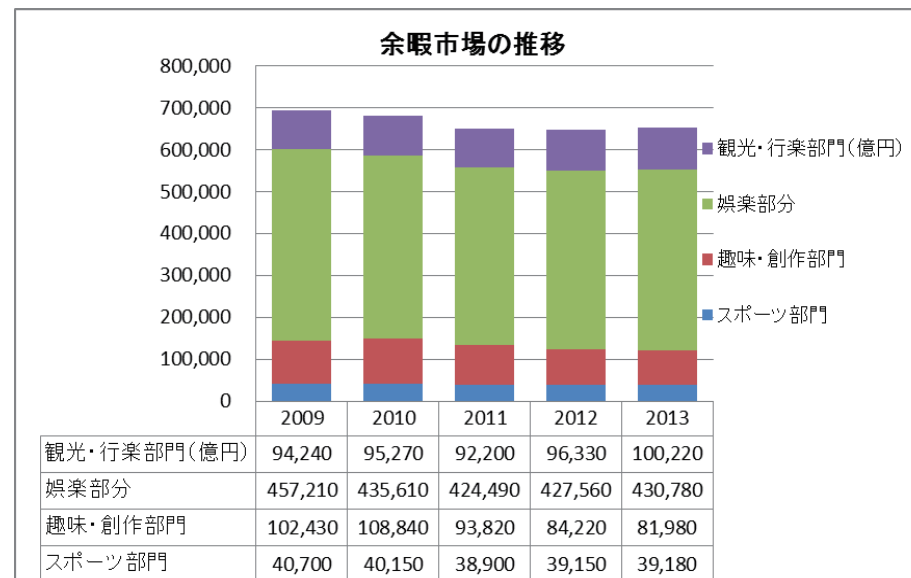
参加人口（その活動を1年間に1回以上おこなった人口）からレジャー活動を見ると、国内観光旅行の人気の高い。これから伸びが期待されるレジャー活動の「潜在需要」をみると、海外旅行、国内観光旅行は、男女・各年代で共通して高く、観光・行楽関連での需要の高さが目立つ。

### ■レジャー市場は横ばいだが観光・行楽は大きく拡大

2012年のレジャー市場は64兆7272億円となり、ほぼ横ばい（前年比0.3%減）で推移した。2011年は東日本大震災と原発事故の影響で、78分野のうち63分野（80.8%）がマイナス成長だった。2012年は34分野（43.6%）がマイナスだが、それを上回る37分野

（47.4%）がプラスとなり、観光・行楽部門の前年比4.5%の大きな伸びは際だっている。遊園地・テーマパークは過去最高水準の売上げを記録。旅行業も堅調。海外旅行は、円高も追い風となり、出国者数が史上最高を記録した。ホテルの客室稼働率は、震災前の水準を上回った。会員制リゾートクラブも伸びた。東京スカイツリーのオープンも大きな話題になった。

スポーツ部門の市場規模は5年ぶりに前年比0.6%拡大した。スポーツ用品市場は軒並み増加、ランニング用品、登山・キャンプ



用品は引き続き堅調であった。ただ新規需要より買い換え、買い増し需要での拡大が大きい。スポーツサプリメントも大きく伸びている。フィットネスクラブは微増。テニスクラブ・スクールとスキー場は、前年比では増えたが、一昨年比では減少している。

一方、趣味・創作部門は、前年比10.2%の大きな落ち込みをみせた。娯楽部門は前年比0.8%増のプラス。パチンコ・パチスロと公営競技は前年より伸びたが、一昨年からは落ちている。

### ■消費の主役は高齢者

ここ数年、多くのレジャー活動種目で参加率の低下傾向が続いている。参加希望率（その活動を将来やってみたい、あるいは今後後も続けたいとする人の割合）も大半が前年を下回っている。レジャー活動への参加だけでなく、参加意欲も低下する傾向にあることは大きな問題といえる。

注目されるのは、レジャーの主役が60代以上の高齢者に移りつつあることである。過去10年の1人当たり平均参加種目数は減少傾向にある。このことから、レジャーの活動量が落ちていると推測される。なかでもスポーツ部門は減少の一途を辿っている。かつては若年層の活動数が多く、高齢層の活動数は少なかったが、男性では高齢者の活動数が若年層を上回るようになった。これは、団塊シニア世代が定年退職を迎え始めた時期からの変化といえる。女性の場合は、まだ若年層の活動量が多いが、50代、60代以上の活動数は大きく伸び、高齢者のレジャー活動の相対的地位が向上している。

### ■近年のスポーツ離れとその理由

レジャー白書2014では「最近5年以内にやめた活動」について調査しているが、上位にスキー、ボウリング、ジョギング・マラソン、水泳などのスポーツ種目があがった。ゴルフ（コース）、ゴルフ（練習場）、卓球、テニス、釣り、パチンコもリタイア比率が高い。ジョギング・マラソンは、男女とも10～30代で上位にあげられている。近年ブームで始める人が多い一方、やめる人も多い。男性の40～70代では、ゴルフ（コース、練習場）とボウリングをあげる割合が高い。

「活動をやめた理由」については、ジョギング・マラソンは「年齢・健康」（年齢や健康、体力にあわなくなったから）が多い。ゴルフ（コース）は「費用負担」（費用が負担できなくなったから）と「仲間不在」（いっしょに参加する仲間がいなくなったから）が多い。スキーは、「年齢・健康」、「費用負担」、「仲間不在」、そして「機会喪失」（参加したいが、たまたま機会がないから）という複数の原因が重なっている。レジャー活動をやめる理由は一つでなく、複合的である場合が多い。レジャー活動の振興のためには、それぞれの理由への対策が求められる。

### ■ゴルフ場の市場規模は縮小・参加人口は微減

2012年のゴルフ場の市場規模は9,110億円で、前年比1.2%減少した。ゴルフ（コース）の参加率は前年の7.8%から横ばい、参加人口は800万人から790万人に微減となった。参加者の80.2%が男性であり、男性比率の極めて高く、高齢化は著しい。ただ男性の20代から40代、女性の30代から40代の参加率が若干上昇していることは望ましい傾向だ。年間平均活動回数は14.1回から13.3回に減少したが、年間平均費用は16.9万円から17.3万円に増加した。ゴルフの活動開始年齢は、20代47.9%、30代24.1%、40代15.7%の順に多い。このことから、20代にゴルフをいかに始めてもらうかが重要になっている。

### 余暇市場規模と国民支出に占める比率の推移

	2009	2010	2011	2012	2013
①余暇市場規模（億）	694,580	679,870	649,410	647,260	650,160
②国民総支出（億）	4,711,387	4,823,844	4,713,108	4,737,844	4,780,357
③国民総支出対余暇市場	14.7%	14.1%	13.8%	12.7%	13.6%
④民間最終消費支出（億）	2,829,417	2,858,671	2,842,443	2,876,966	2,927,573
⑤民間総支出対余暇市場	24.6%	23.8%	22.9%	22.5%	22.3%
⑥ゴルフ3市場合計（億）	15,210	14,680	13,920	13,820	13,700

出典 ① ⑥ レジャー白書 ② ④ 内閣府経済社会総合研究所発表資料

## Ⅱ - 1 3 ゴルフ場市場 《個別市場の動向分析と未来予測》

### 《運営形態の多様化によるゴルフ場経営の継続》

#### 1. 現状分析とその背景

日本のゴルフ場は、昭和30年代前半の第1次、昭和40年代の第2次、バブル経済期の第3次ゴルフブームに応じて増設が行われ、平成14年には9ホール以上のゴルフ場数が2,460となった。しかしバブル経済の崩壊による景気低迷とデフレの影響を受け、ゴルフ場入場者数は平成4年の1億230万人超を頂点に逓減を続け、平成22年以降は8,600万人～8,800万人前後に減少している。この原因は、ゴルフ人口がピーク時の約60%まで減少したことが主因だが、実施スポーツやレジャーの多様化も大きな要因となっている。但し、ゴルフ場入場者数が最盛期の85%程度に留まっているのは、70歳以上の入場者数がこの10年間毎年100万人増加しているためであり、全入場者数に占める割合は平成25年度には16%に達している。

このままの傾向が続いた場合、70歳未満者の入場者数は平成22年に7千万人台になってから6年程度で6千万人台に減少すると予測される。また、プレー料金の低料金化による集客競争が激化したため、デフレスパイラル的な価格競争に陥ることとなり、ゴルフ場経営企業の収益力は大幅に低下することとなった。低料金化には、全ゴルフ場の約80%に当たる約1,600強の預託金制ゴルフ場における預託金償還問題を契機とした法的整理（民事再生法や会社更生法による）が900強のゴルフ場で発生し、債務軽減が図られたことも背景にあった。以上のようなことに加え、太陽光発電の固定価格買い取り制度の実施による不採算ゴルフ場の事業転換も加わり、平成26年度末までの5年間で約100強のゴルフ場が閉場となる見通しである。

この間、ゴルフ界では、ゴルフに対するニーズ変化と少子高齢化が進む中で、需要構造の変化に対する根本的な原因究明や対応を検討・実行

する組織が存在しなかったため、ゴルフ場の個別的な対応に終始し、成果を得られないまま今日に至った。

また、「ゴルフの普及」は、「他のスポーツの普及」とは大きな相違点がある。その相違点とは、他のスポーツを行うフィールドの大半が国営や地方自治体による施設であるため収益的側面が希薄であるが、ゴルフの場合の「ゴルフ練習場」「ゴルフ場」ともに民間所有の施設であるため、経営の維持との側面が重要であり、産業としての視点を無視しては行えないものである。

今後については、ゴルフ業界がスポーツ振興との側面に加えて産業政策を持てるかどうかにかかっている。それは、ゴルフ業界がプレー需要の創造に向けたマーケティングを持つことであり、プレーヤー側のゴルフ界と施設提供側のゴルフ産業界とが「ゴルフの普及」に向けた戦略の立案と戦術を共有し、ゴルフ人口拡大に向けた具体的な施策の実行が不可欠である。

#### 2. ゴルフ未来層を開拓するための基礎的変革事項と対応策

##### (1) 基礎的意識改革事項と具体的戦術・施策

ゴルフ場業界の将来は、約80%の会員制ゴルフ場がどのように生き残るかが鍵になる。会員制ゴルフ場にとって最も重要なことは、ゴルフ場経営の健全化により会員の権利を保護することであり、健全化のためにはゴルフ人口の増加とプレー回数の増加が必要である。ゴルフ場はこれを実現するためにプレー環境の整備と充実を進めなくてはならない。それらの活動のためには、会員の「ゴルフの普及」活動への理解を高め、新規ゴルファーの創造に会員の協力を得なければならない。万が一、多くのアナリストが警告しているゴルフ人口減少予測がその通りとなった場合、会員制ゴルフ場及びその会員

に与える影響をゴルフ場側と会員側が共通認識として持つことが重要である。ゴルフ人口の拡大はゴルフ場経営の安定化をもたらし、会員権利の保護となることへの理解と協力が必要であり、同時にこれからの会員制ゴルフ場のあり方についての戦略と戦術を再検討する作業を行わなければならない。

また、会員制ゴルフ場の経営形態は、大別すれば「一般社団法人制」「株主会員制」「預託金会員制」であるため、運営主体が相違している。このことにより「ゴルフの普及」について統一した活動が妨げられている側面がある。「ゴルフの普及」という命題についての運営組織による障壁を可能な限り緩和することも必要である。

具体的には、会員制ゴルフ場の経営状況を可能な限り開示し、将来的な見通しを経営側と会員側が共有することを模索し、先ず始めに会員の後継者育成（会員権の継承者育成）、会員とその家族を巻き込んだ「3世代ゴルフ」、「夫婦でのゴルフ」等を目指した施策を実施し、新規ゴルファー創造施策を展開することだ。

## （２）地域との密着と具体的戦術と施策

ゴルフ場入場者の約80%強が、ゴルフ場所在地の半径30km圏内のゴルファーであるため、地域経済の活性化や雇用創出を図る地域密着型施策の展開が必要である。地域に密着した施策展開は、単に地域経済の活性化に留まることだけでなく、雇用情勢の良化により若年層の地域外への流出を防止し、Uターン現象となり、地域の少子化問題の切り札ともなりうる。

具体的には、地方自治体や近隣観光施設（飲食、土産物、レジャー施設を含む）との連携等の実施が必要である。また、「ジュニアゴルファー育成」については、小・中・高校でのゴルフ授業や部活動を通してゴルフスポーツの持つ特性「人を思いやる心」、「自律精神」等を習得することにより、人間形成の一助となることを目指した事業と位置付け、ゴルフ場周辺の教育機関との連携を積極的に進めるべきである。

ゴルフは、高齢者でも継続できる生涯スポーツであるため、ゴルフを通

しての健康増進を図ることを目的として「続けよう、もっとゴルフを！」を合言葉に高齢者にゴルフ実施機会を増加させる施策を展開し、高齢化社会における医療費削減に貢献することを目指ことが可能だ。また、ゴルフ場の運営に地域内の高齢者をコース整備に活用することや、経験豊富な社会人としての対応能力を接客面で発揮してもらえるような雇用機会の提供等の施策展開も必要である。

地方自治体にとって、ゴルフ場からの固定資産税収やゴルフ場利用税収は大きなものがあるため、ゴルフ場の入場者数の増加は地方自治体の財政健全化になる。既に、いくつかの自治体においては、地域内ゴルフ場と共存を模索した施策を実施している。納税側と徴収側との立場の相違はあるが、ゴルフ場の健全経営は双方の利益となり、さらに地域内他産業を巻き込むことが出来れば、正に地方創生となるはずである。

上記に加え、高齢化するゴルファー対策として個別ゴルフ場が実施しなければならないことは、「飛距離の低下に対応したコース設計」、「ゴルフの仲間作り支援」、「アクセシビリティ」である。

さらには、地方自治体や観光資源とゴルフ場の連携強化により、国内外のゴルファーを誘致する「スポーツツーリズム」を促進する。

## （３）ニーズの変化への対応とゴルフ界以外の団体との連携

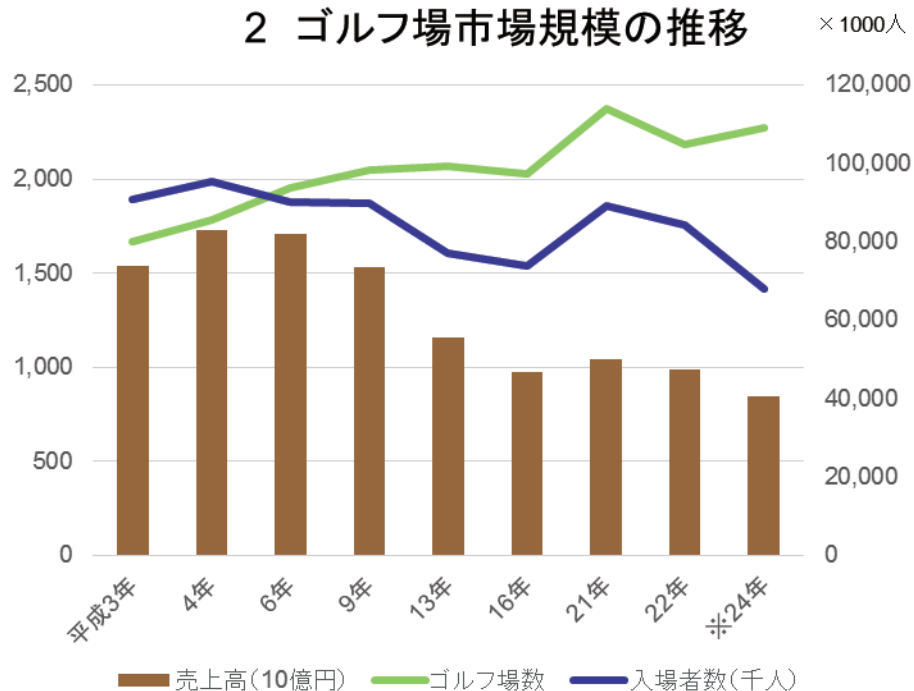
個別ゴルフ場やゴルフ関連団体ごとの対応では、ゴルフに対するニーズ変化に即した的確で効果のある対策を実施するには限界がある。したがって、ゴルフ産業界としてのシンクタンクの組織の確立を目指す必要がある。具体的には、第Ⅲ章において記載するが、「日本ゴルフサミット会議」の変革と「ゴルフ市場活性化委員会」の強化（ゴルフ関連産業団体の大同団結）である。また、ゴルフ界以外のスポーツ団体等との連携を図ることによるゴルフ未実施層への情報発信を行う必要もある。文部科学省が推進している「総合型地域スポーツクラブ」（文部科学省の施策で、現在全国3,000のNPO法人が活動）との連携による、ティーチングプロの職域拡大による新規ゴルファー創造を目指すことも可能である。

これからのゴルフ界は、ニーズの変化を柔軟な姿勢で取り入れていく必要があるとの姿勢の基に、ゴルフを身近なスポーツとして楽しめるものとして発信して行かなければならない。

柔軟な姿勢を表した例として、ゴルフ未実施者の理由の一つである「ゴルフは時間が掛かり過ぎる」に対応した施策として、「ホール単位料金の設定」もあるだろうし、「服飾の変化」への対応として「ゴルフ界は斯克あるべき」ではなく「TPOに応じた対応であるべき」などの対応が必要と考える。

《以下に参考データとして、1～5を付記しておく》

## 2 ゴルフ場市場規模の推移



経済産業省「特定サービス産業実態調査」より。※24年は総務省「経済サンセス」

## 1 ゴルフ場利用者数

年度	ゴルフ場数			延利用者数合計(千人)		
	数	増加数	同比率	人数	増加数	同比率
平成元	1,722	82	5.0%	89,963	7,778	9.5%
4	2,028	102	5.3%	102,325	3,516	3.6%
5	2,127	99	4.9%	99,364	-2,961	-2.9%
6	2,200	73	3.4%	97,833	-1,531	-1.5%
7	2,273	73	3.3%	97,512	-321	-0.3%
8	2,340	67	2.9%	99,651	2,139	2.2%
9	2,370	30	1.3%	100,529	878	0.9%
10	2,404	34	1.4%	96,032	-4,497	-4.5%
11	2,421	17	0.7%	93,228	-2,804	-2.9%
12	2,443	22	0.9%	90,000	-3,228	-3.5%
13	2,452	9	0.4%	90,175	175	0.2%
14	2,460	8	0.3%	88,409	-1,766	-2.0%
15	2,457	-3	-0.1%	88,376	-33	0.0%
16	2,453	-4	-0.2%	85,307	-3,069	-3.5%
17	2,446	-7	-0.3%	86,046	739	0.9%
18	2,442	-4	-0.2%	88,235	2,189	2.5%
19	2,442	0	0.0%	89,020	785	0.9%
20	2,442	0	0.0%	90,786	1,766	2.0%
21	2,445	3	0.1%	91,642	856	0.9%
22	2,432	-13	-0.5%	88,061	-3,581	-3.9%
23	2,413	-19	-0.8%	84,327	-3,734	-4.2%
23	暦年			84,912		
24	暦年			86,996	2,085	2.5%

出典：一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会

### 3. ゴルフプレー料金の推移

年	指数(2010年=100)
1995	137.1
1996	133.3
1997	137.5
1998	133.3
1999	128.7
2000	122.8
2001	113.9
2002	111.6
2003	109.4
2004	106.9
2005	103.5
2006	101.9
2007	103.5
2008	104.7
2009	100.7
2010	100.0
2011	96.4
2012	94.1
2013	92.2

総務省消費者物価指数(CPI)

### 5. 赤字企業

年	赤字企業
13	65.8%
14	56.5%
15	55.0%
16	52.9%
17	52.5%
18	44.5%
19	49.7%
20	49.2%
21	50.2%
22	46.5%
23	51.1%

### 4 最近5年間のゴルフ場営業状況(決算集計企業の平均値)

#### ●収支状況の推移

	2007(H19)	2008(H20)	2009(H21)	2010(H22)	2011(H23)
営業収入	75,076	74,427	69,967	67,606	65,044
売上原価	4,848	4,759	4,709	4,234	3,969
営業・一般管理費	70,291	71,934	67,581	67,095	65,248
営業収支	554	-1,336	-1,264	-2,813	-3,127
経常収支	3,123	1,312	1,173	32	-6,954
純利益	3,495	-2,101	-4,130	-2,770	-5,009

増減	2007(H19)	2008(H20)	2009(H21)	2010(H22)	2011(H23)
営業収入	1,558	-649	-4,461	-2,360	-2,562
売上原価	10	-89	-50	-475	-313
営業・一般管理費	155	1,643	-4,353	-486	-6,468
営業収支	516	-1,889	72	-1,550	-313
経常収支	809	-1,811	-140	-1,140	-6,986
純利益	66,309	-5,597	-2,029	1,360	-2,239

※数値は、各社の単純平均値(単位:万円)

## Ⅱ - 1 4 練習場市場 《個別市場の動向分析と未来予測》

### [ゴルフ練習場市場の動向分析と未来予測]

#### \* 経営撤退抑止対策への取組み

ゴルフ練習場は、土地活用効率の悪い業態である。裏返すと、転用した場合の活用方法が数多く存在する。また、土地という資産があるため、世代交代した場合に多額の相続税が発生するケースが多々ある。遊休資産の有効活用という観点から練習場経営を始めた企業の場合も、資産の売却という判断が下されるケースも散見される。

こうした状況と併せて、練習場経営の将来展望が見えないということが重なり、練習場経営から撤退するというケースが発生するようになってきている。

このような状況は、練習場業界のみならず、ゴルフ産業に大きな影響を及ぼすことになる。なぜならば、練習場は市街地に立地しており、数多くの新規参入ゴルファーの受け皿となっているからである。こうした受け皿の数が少なくなるということは新規参入ゴルファーの減少に直結するため、抑止していかねばならない。こうした抑止策として、以下のことを考え、提案していく。

#### 1. 全般的な動き

##### (1) ゴルファーの創造

2千万人にのぼる潜在層にアクセスしゴルファーを創造していく

##### (2) 優良なティーチングプロの輩出

TCP育成システムの抜本的な見直しを行い、優秀なティーチングプロを輩出する。

#### 2. 練習場への対応

(1) TCP、練習場、ゴルフ場の一体化システムの導入地域の練習場とゴルフ場が連携を持ち、TCPを活用した運営を行っていくことにより、潜在層の掘り起こしを推進していく。

(2) 打席収入偏重からスクール・ショップも絡めた三位一体経営への転換

従来の練習場経営は、打席収入に依存した経営を行ってきた。ゴルファーが増え続けている時期はこの経営でもよかったが、ゴルファー減少の時代になるとその影響をまともに受けるため、売上の減少に直結している。これを打開する方策が、スクール・ショップも絡めた三位一体運営である。

従来型の打席偏重経営では競合施設との関係から収益も伸び悩みとなるが、三位一体運営は、スクール・ショップと連動して（入場者は増えなくても）客単価を向上させることにより収益を上げる仕組みであるため、競合施設の動きに左右されない。この運営システムの導入により、練習場経営の将来展望が開かれていく。

#### (3) 三位一体運営を推進するPGAゴルフアカデミーの創設

個人レッスンでは、多くのゴルファーを創造することが出来ず、練習場経営への貢献度もあまり大きくなく、三位一体運営を行うには不十分であった。

これを打開するため、新たにPGAゴルフアカデミーを創設し、グループレッスンを行えるようにしていく。ティーチングプロの研修制度の中にこうしたグループレッスンが出来るようなカリキュラムを組み込み、スクール運営が展開できる人材を育成していく。同時にスクール運営本部がスクールを新たに開校した施設のサポートを行っていく。

この際に少ない在庫で売上を上げていくショップ運営についても指導していくので、三位一体運営を着実に推進していくことが可能となる。



## Ⅱ - 15 ゴルフ用品市場 《個別市場の動向分析と未来予測》

グラフ及び表1は国内ゴルフ用品市場規模（メーカー出荷ベース）及びゴルファー数の1992年から2014年までの推移である（ゴルフ用品市場規模は矢野経済研究所、ゴルファー数は公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書」による調査）。

1992年といえば我が国においてバブル経済が崩壊、大手金融機関の破綻など経済環境が大きな転換期を迎えた時代であるが、その頃と比べて用品市場規模、ゴルファー数ともに年よっての多少の浮き沈みは見られるものの、いずれも長期時系列という視点では減少基調にて推移していることが見て取れる。具体的な数値で示すと、2014年のゴルフ用品市場規模は1992年当時の約60%、ゴルファー数は約52%とほぼ半減していることが分かる。

しかしながら、経済環境も人口構造も現在と大きく異なる1992年当時のデータと現在のデータとを比較することにさほど大きな意味はないだろう。ここで重要なのは「我が国のゴルフ市場において、用品市場規模とゴルファー数は相関関係にある」ということ、換言すれば「ゴルファーが減少すればゴルフ用品市場規模も縮小する」という、極めて単純なことが過去のデータからも明らかになっているという点である。つまり、「既存ゴルファーのリタイア防止やゴルフプレー及び用品購入の促進策」のみでは、我が国のゴルフ産業が再び活況を呈する可能性は極めて低いであろうことを、このデータは示唆していると言えるのである。

それでは、ゴルファー数の減少基調が続く国内のゴルフ市場において、用品業界関係者はどのような対策を講じてきたのか。その一部を検証してみよう。2のグラフ及び表は、日本国内で販売されたゴルフクラブ（ウッド）の年間総モデル数と、ウッドクラブの国内総出荷本数の指数（2007年の各々の数値を100とした場合の、以降の

数値）である。それぞれのデータの出典については注釈をご覧頂ければと思うが、このデータによって明らかとなるのは「総出荷本数は減少基調にあるもののモデル数は増加基調にある」ということ、違う言い方をすれば「各メーカーから発売されるゴルフクラブのモデル数そのものは増えているけれど、それが市場規模の成長に繋がっていない」という事実である。

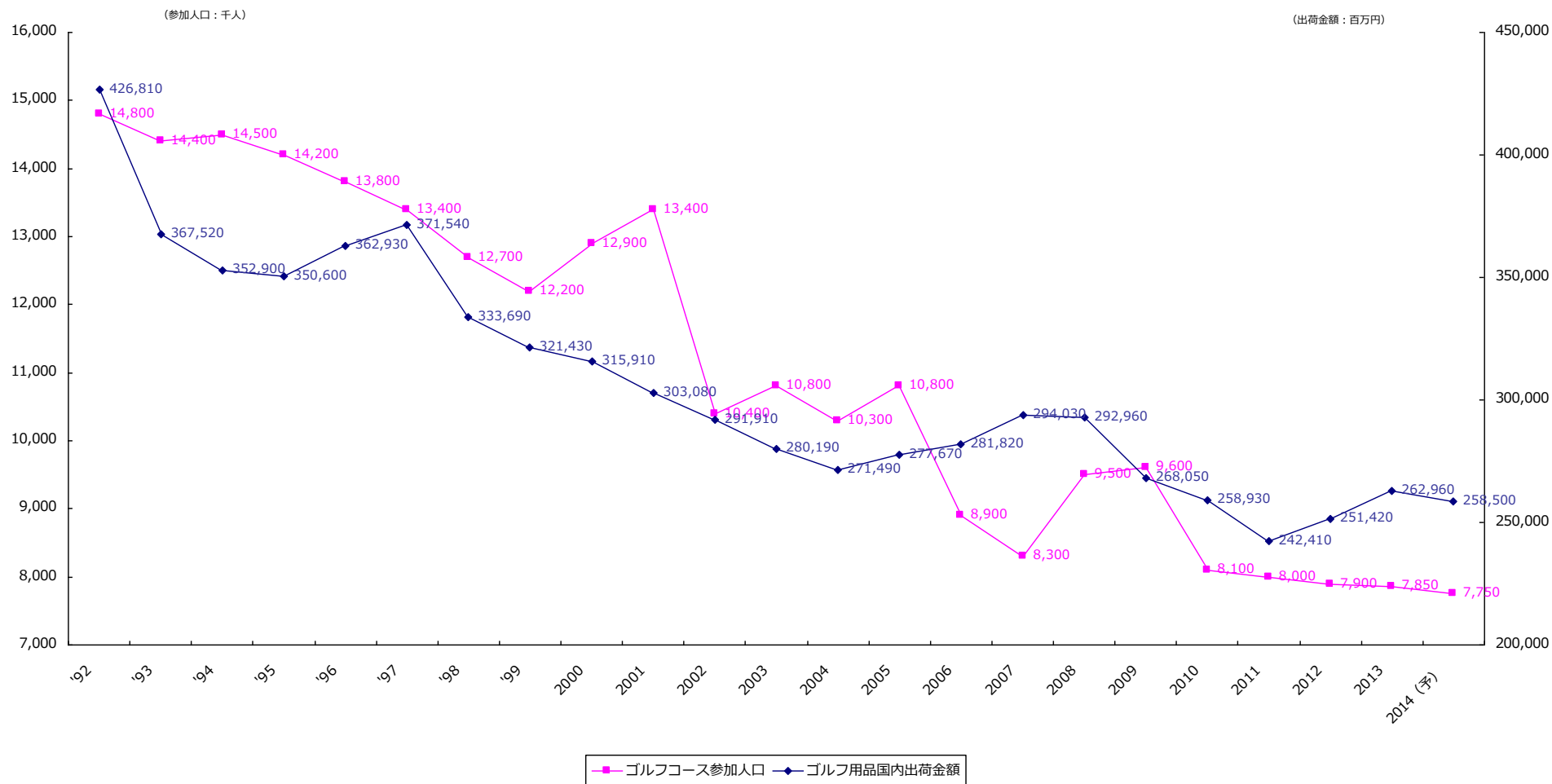
1の表及びグラフから明らかのように、ゴルファー数が減少基調にある中でゴルフ用品メーカー各社は「既存ゴルファーの買い替え需要」にターゲットを絞って商品開発を推し進めてきたと言える。既存ゴルファーとは既に何らかのゴルフクラブを所有しているゴルファーであるから、それらゴルファーの買い替え需要を刺激するために「一人一人のスイングに合ったクラブづくり」、換言すれば「一人一人のゴルファーの顧客満足度向上」を目指したクラブづくりを行ってきたと言える。データが指し示しているモデル数の増加は、そうした「企業努力の賜物」であるとも言える訳であるが、残念ながらそうした「企業努力」が市場全体の健全な成長に繋がっていないのは上述した通りである。それどころか、こうしたゴルフクラブを販売している小売店の一部からは、「メーカーからは矢継ぎ早に商品が発売されスペック数も増加しているが、それら商品の全ての特性を把握して咀嚼する余裕がなくなった」「ゴルファー自身も、選択肢が多過ぎることが逆に迷いに繋がり購入を見合わせるケースが増えている」「購入前に試打するクラブが増加したことで、接客時間の増加に繋がっている」といった「選択肢が増加したことによるメリット」とは真逆の声が挙がっているのが実情なのである。端的に言えばゴルフクラブというものがこの数年間で「一部のコアゴルファーのみにしか理解できない、非常に難解な消費財」に

なってしまう、大多数のゴルファーが現在の商品サイクルに追従できていないのではないかと考えられるのである。

ここで言いたいのは「モデル数の増加 = 悪」ということではない。市場の成熟化が進行する中において、目の肥えた消費者の満足度を向上させるためにモデルやスペックが増加するのは寧ろ自然なことであると言える。しかしながらゴルフ用品市場にとっての問題は、それら細分化された商品を「適切な形で消費者に届けるための仕組み」を構築しきれなかった点にあると言えるのではないだろうか（現在用品市場では「フィッティング販売」を強化する動きが顕在化しているが、現在の「フィッティング」が有効に機能していないことは、残念ながらデータからも明らかである）。複雑な商品構成になったゴルフクラブを、如何にしてゴルファーにとって「分かりやすく」噛み砕くことができるのか。それが今後の用品市場にとって必要であると言えるだろう。また、現在のゴルフ用品小売市場では上述したような環境も手伝って「過度な価格競争（安売り競争）」が繰り広げられているが、それを以てしても市場が上向きになっていないのはこれまで述べた通りである。現在の消費者（ゴルファー）が本当に「安さ」だけを求めているのか、「安さ」だけに頼らない付加価値の高い販売方法はどうかあるべきなのか。こうした点についても改善を加えていく必要があるのではないだろうか。

**《以下に参考資料として、1. 2. の図表を付記しておく》**

# 1. ゴルフ用品市場規模とゴルフコース参加人口長期時系列推移

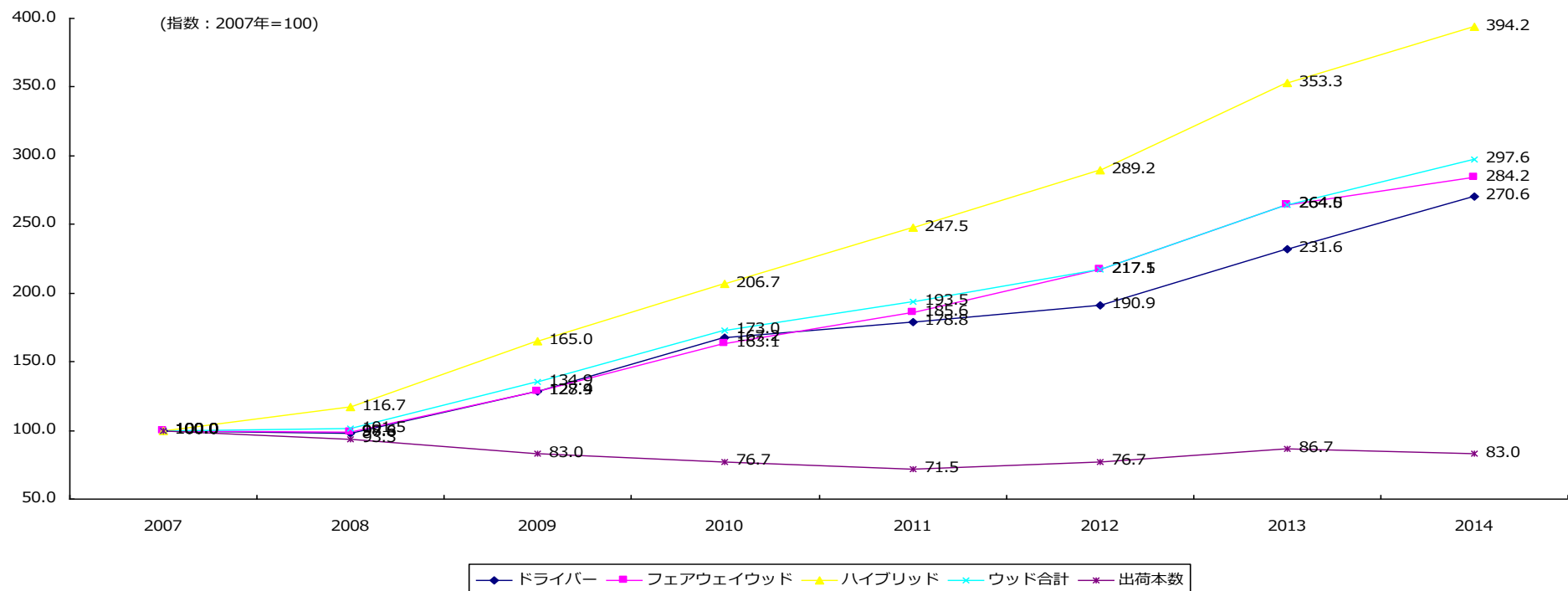


(千人、百万円)

	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (予)
ゴルフコース参加人口	14,800	14,400	14,500	14,200	13,800	13,400	12,700	12,200	12,900	13,400	10,400	10,800	10,300	10,800	8,900	8,300	9,500	9,600	8,100	8,000	7,900	7,850	7,750
前年比	-	97.3%	100.7%	97.9%	97.2%	97.1%	94.8%	96.1%	105.7%	103.9%	77.6%	103.8%	95.4%	104.9%	82.4%	93.3%	114.5%	101.1%	84.4%	98.8%	98.8%	99.4%	98.7%
'92比	100.0%	97.3%	98.0%	95.9%	93.2%	90.5%	85.8%	82.4%	87.2%	90.5%	70.3%	73.0%	69.6%	73.0%	60.1%	56.1%	64.2%	64.9%	54.7%	54.1%	53.4%	53.0%	52.4%
ゴルフ用品国内出荷金額	426,810	367,520	352,900	350,600	362,930	371,540	333,690	321,430	315,910	303,080	291,910	280,190	271,490	277,670	281,820	294,030	292,960	268,050	258,930	242,410	251,420	262,960	258,500
前年比	-	86.1%	96.0%	99.3%	103.5%	102.4%	89.8%	96.3%	98.3%	95.9%	96.3%	96.0%	96.9%	102.3%	101.5%	104.3%	99.6%	91.5%	96.6%	93.6%	103.7%	104.6%	98.3%
'92比	100.0%	86.1%	82.7%	82.1%	85.0%	87.1%	78.2%	75.3%	74.0%	71.0%	68.4%	65.6%	63.6%	65.1%	66.0%	68.9%	68.6%	62.8%	60.7%	56.8%	58.9%	61.6%	60.6%

※出典：ゴルフコース参加人口 (公財) 日本生産性本部「レジャー白書」、ゴルフ用品国内出荷金額 矢野経済研究所「ゴルフ産業白書」

## 2.ゴルフクラブ（ウッド）販売モデル数と数量規模推移



### <ウッド販売計上モデル数推移>

(単位：モデル)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ドライバー	320	313	411	535	572	611	741	866
指数	100.0	97.8	128.4	167.2	178.8	190.9	231.6	270.6
フェアウェイウッド	222	219	284	362	412	482	586	631
指数	100.0	98.6	127.9	163.1	185.6	217.1	264.0	284.2
ハイブリッド	120	140	198	248	297	347	424	473
指数	100.0	116.7	165.0	206.7	247.5	289.2	353.3	394.2
ウッド合計	662	672	893	1,145	1,281	1,440	1,751	1,970
指数	100.0	101.5	134.9	173.0	193.5	217.5	264.5	297.6

### <ウッド 国内出荷本数推移>

(単位：千本)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (予)
出荷本数	3,300	3,080	2,740	2,530	2,360	2,530	2,860	2,740
指数	100.0	93.3	83.0	76.7	71.5	76.7	86.7	83.0

※出典：モデル数 矢野経済研究所小売店実売動向調査「YPSゴルフデータ」、国内出荷本数推移 矢野経済研究所「ゴルフ産業白書」

## Ⅱ - 16 ティーティング市場 その1 《個別市場の動向分析と未来予測》

### 1. 過去～現在の分析

1994年にあった約1200万人のゴルフ人口が、20年後の2012年推定で約30%減の840万人：ゴルフ場市場は、1992年19610億円～2013年55%減の9010億円：ゴルフ練習場市場は、1993年3140億円～2013年59%減の1290億円：ゴルフ用品市場は、1991年6260億円～2013年46%減の3400億円と3大ゴルフ市場規が20年間で53%減少の47%に縮小している。

2013年の総ティーティング市場は、推定で150億円、約8000人（PGA5200人、LPGA1000人、他団体、個人合わせて1500人）のゴルフの先生数で割れば、1人当たり年間収入**190万**と、とてもレッスン活動だけでは生活できるレベルではない。

これらの数字が表す問題について「失われた20年」における経済縮小に問題の所在を求めても何の解決にならない。

なぜならば余暇市場の縮小率は過去20年間で約25パーセントであるのに、さらにスポーツ産業界だけを見た縮小率も約30パーセントと言う中、ゴルフ産業界だけ**53パーセントと突出**しているのは、ゴルフそのものが健全余暇市場から排除されているのではないか。さらにゴルフ産業界に構造的欠陥、人因的欠陥があるのではなかと見るのは当然のことである。

問題は、10年前に危機感を持った有識者の市場調査の結果、平成14年に経済産業省及びゴルフ産業界全体に提言した「ゴルフ市場活性化行動計画検討報告書」には現在まで10年間に起こったことが預言書のように提言されている。

現在に至るまでゴルフ産業界の経営トップがこの提言に対応をしてこなかった要因に「不良債権問題を漫然と放置し続けた」日本の企業経営者独特の「急激な市場の変化にもゆっくり対応する」危機意識の欠如がある。

さらに、変化に対応できないもう一つの要因として、ヒツジの集団を連想させるような、日本人独特のマインドが、大人しい株主を創出していることにある。

ティーティング市場では、「ゴルファーを作り育てる」と言う市場活性化の最前線で活躍すべきティーティングプロがバブル以降も「先生」と呼ばれ続けゴルファーのマインドの変化に気づかず進歩がない。

「偉そうな先生、怖そうな先生」のような態度でゴルフレッスンを続けてきたプロ、またそれを放置してきた取り巻く業界の危機感のなさが現在を招いている。

前項で述べたように「失われた20年」で縮小したゴルフ産業界の衰退は、まさに坂道を転げ落ちるが如く of 表現がぴったりの惨状である。このまま何もしない場合のゴルフ人口予測をしてみると、**10年後は600万人を割ってしまう**。

10年後のゴルフ人口の減少割合70%を今のティーティング市場に掛けると150億の70%105億、このまま10年間PGAのプロが増え続けると6500人になり前項の方法で計算すると年収の平均は**100万円以下**になってしまう。

この恐ろしい未来市場予測が現実のものになることは前述した預言書が証明している。

もちろんティーチング市場だけではない全てのゴルフ産業は崩壊し英国型のゴルフ産業界になるのは目に見えている。

### 3. 活性化に必要な課題の検証

#### ①. 新TCPの輩出とPGAゴルフアカデミー

経営戦略会議が目標とする10年間で500万人の新規参入ゴルファーの命題に直接関わる新ティーチングプロの養成は、目標達成の最重要ファクターである。

ゴルフ産業界を支えてきた団塊世代ゴルファーの高齢化によるリタイアまた既存ゴルファーのリタイア防止も、また、ゴルフ界の将来を担うジュニアゴルファーの育成も、すべて最前線で関わる新ティーチングプロの双肩に懸かっている。

新ティーチングプロの新しい活躍の場として、また500万人の新規ゴルファーの創出の場として、PGAが新たに市場に投入するのがPGAゴルフアカデミーである。

当アカデミーにおいて責任を果たすには新しい教育カリキュラムで講義内容、講師陣容、講習期間、講習施設、学期割振り、検定試験等、その他、考えられる全ての見直しに取り組み2016年度の講習会から新講習会を実施して2017年1月には新ティーチングプロを当アカデミーに送り出す。

#### ②. 既存TCPの再教育とPGAゴルフアカデミー

向学心の高いTCPが、年収のアップのため再度講習会を受講して、再就職先を求めるときに、PGAは、スキルアップ講習会と就職先の両方を用意するのが当然である。

PGAゴルフアカデミーの成功にはスキルアップされた経験豊富なA級のTCPをヘッドプロに迎えることが絶対条件である。

PGA教育普及部では、PGAゴルフアカデミーのヘッドプロ資

格の取得を目的に、仮称PGAゴルフアカデミーセミナーを開催する。このヘッドプロの養成は2015年から取り組んで、第1次PGAゴルフアカデミーの責任者として配属する。

#### ③. 電子ゴルフカルテの導入

PGAは、過去15年に渡ってゴルフの基準の普遍化統一化に努めてきた。これは、日本全国どこへ行っても「PGAの先生は同じ基準でレッスンをしてくれる」。この評判が、ゴルフレッスンに対する信用を生み、延いてはゴルファーを増やすからである。

逆に、基準、レッスンの統一化が為されないと、「ゴルフの先生の言っていることは一人一人違う」、「何を信じたらいいかわからなくなった」、「もうゴルフをやめよう」となり大事なゴルファーを失うことになる。

更なる統一化に向けて、PGAの公式アプリ上で機能する電子ゴルフカルテの開発を進めている。

この電子ゴルフカルテシステムは、レッスン動画をスマホ上で共有し動画の加工、メモの記入、レッスン音声、コメントの音声等の、登録が可能で、生徒の上達に寄与する。

また、出張、転勤、引越し、などで先生を変えなければならないようなとき、生徒が望めば、現在習っている先生から、新しい先生がカルテデータをサーバーから引き出せることが可能で、スムーズな引継ぎができる。

このシステムを、全国津々浦々のPGA会員5400人が利用すれば、まさに「同質で信用性の高い」レッスンが普及することにより、10年後1200万人のゴルフ人口が達成される。

## Ⅱ-17 ティーティング市場 その2 《個別市場の動向分析と未来予測》

### [ティーティング市場の現状分析と未来予測]

#### 技術+ゴルフの楽しさ指導機能習得

##### (1) これまでの指導

ゴルフ人口が減少し、これに伴ってティーティング市場も縮小しているにもかかわらず、従来型のレッスン方法が続いている。

- ・技術優先の指導
- ・個人レッスン主体のレッスンスタイル
- ・曜日や時間帯を決めて、好きな時間に自由にレッスンを受けられない時間設定
- ・接客業という認識が乏しいティーティングプロの存在

お客様は、過去にフィットネス、テニス、スキー、英会話など、多様なレッスン経験を持っており、こうした経験の中で触れ合ったインストラクターとティーティングプロを比較することになる。

従って、ゴルフにとどまらず、他業種のインストラクターと比較してもそんな色のないレッスンや指導者としての意識を持っていないが、現状はこの点が欠けているレッスンやティーティングプロが存在している。

##### (2) 今後の指導

技術と同時にゴルフの楽しさを伝え、なおかつゴルフライフのトータルプランナーとしての機能を果たすティーティングプロを目指していかねばならない。これを目指して以下のことを取組んでいく。

##### ① レッスンに当たっての取組み

レッスンを受ける動機や目的は様々であり、一様に技術の向上を望んではいない。従って、お客様がレッスンを受けるにあたっての動機や目的をしっかりと把握し、お客様の意向に沿ったレッスンを行っていく。

##### ② TCP、練習場、ゴルフ場の一体化システムの導入

地域の練習場とゴルフ場が連携を持ち、この仲立ちをティーティングプロが行い、ビギナーの方を早い時期にコースにお連れしてコースの素晴らしさやゴルフの楽しさを伝えられるようなレッスンを展開していく。

##### ③ PGAゴルフアカデミーの創設

個人レッスンでは、多くのゴルファーを創造することが出来ず、スクール形式のグループレッソンの導入が必要となる。この対策として、新たにPGAゴルフアカデミーを創設し、PGA主導の下全国でスクール展開を行い、多くのゴルファーを創造すると共に既存ゴルファーの要望にも応えていく。

##### ④ 展開手法

東京・名古屋・大阪でモデルスクールを5～10校開校し、モデルスクールを拠点として全国への展開を図っていく。モデルスクールでは、見学並びに新たなメソッドの展開を狙っていく。スクール開校を希望するティーティングプロは、まずは開校研修カリキュラムを受講し、その上でモデル施設でのレッスンを体験し、開校へと進んでいく

##### ⑤ ティーティングプロに対する接客研修

ティーティングプロの認定講習のカリキュラムには、これまでの接客研修の講座があり、接客指導を行ってきた。ただ一般的な接客研修に終始し、練習場やコース、あるいはレッスン時の対応などに特化したものではなかったため、効果は限定的となっている。

また、その後のフォローアップ研修などは行われていないため、いつの間にか忘れられてしまっている点も否めない。今後は、フォローアップ研修を導入するなどして、接客力の向上を図っていく。

## Ⅱ - 18 ゴルフトーナメント市場 《個別市場の動向分析と未来予測》

日本でゴルフトーナメントが最初に開催されたのは、1926年、6名が参加した大阪・茨木カンツリー倶楽部での第1回日本プロゴルフ選手権大会。日本にゴルフコースができてわずか26年後、宮本留吉の優勝で日本のゴルフトーナメントが産声を上げた。

日本に第一次ゴルフブームが起こったのは、1957年、カナダカップが埼玉・霞ヶ関カンツリークラブで開催された年。現在のワールドカップに当たる大会で、見事日本代表の中村寅吉が個人優勝、小野光一とのペアで団体優勝をも成し遂げるという、輝かしい快挙を成し遂げてのものであった。

ゴルフツアーが誕生したのは1973年、ツアー競技は31試合、賞金総額4億7,100万円を、トーナメントプレーヤー837名で競い合った。賞金ランキングをもとにシード権を制定し、試合の出場枠や賞金配分などを明確にした。この年の賞金王はプロ4年目、競技参戦3年目の尾崎将司、獲得賞金額は43,814,000円と総額の10%弱であった。

1973年以前のトーナメントは、日本プロ、日本オープン、プロ東西対抗が全国規模の大会であり、他に関東プロ選手権、関西プロ選手権、関東オープン、関西オープンの6公式戦が中心であったが、これにスポンサートーナメントが加わって徐々に試合数が増え、1970年には23競技が行われ、賞金総額も1億円を超え、1億1,000万円となった。

プロテストに合格した会員＝トーナメントプレーヤー数も613名と増加した。

さらに翌年、1971年、競技数34、賞金総額は2億2,000万円と大きく増加した。

賞金王の獲得賞金額が1億円を超えたのは、1985年（ツアー競技数40、賞金総額17億5,300万円）中嶋常幸の101,609,333円、2億円を超えたのは、1994年（ツアー競技数38、賞金総額

41億5,000万円）尾崎将司の215,468,000円と、プロゴルフトーナメントは、試合数、賞金額だけからみてもゴルフビジネスとして大きな進化を遂げていった。

その中で大きな役割を果たしたのが、トーナメント運営会社であった。ゴム・タイヤ系の大手会社の子会社として1973年設立、自社のボールをはじめとしたゴルフ用品の販売促進を目的とするためにゴルフトーナメントを立ち上げ、企画・運営を行った。経済の成長に伴ってトーナメント界は急成長していった。

1975年に村上隆がグランドスラムを達成、80年には青木功が全米オープンでジャック・ニクラウスと死闘を繰り広げて準優勝、そして尾崎将司、中嶋常幸、倉本昌弘と続々とスターが誕生し、メーカー、テレビ、広告会社の関わりにより、そしてプロゴルファーとメーカーとの契約・宣伝効果によりゴルフ用品の売り上げも大きく増加し、ゴルフ業界の進化をより加速させていった。

1990年代、日本ツアーは史上最高の盛り上がりを見せた。1990年、ツアー競技44（ツアー賞金総額32億9,000万円）、後援競技14、協力競技7、グローイング8、シニア競技25試合。PGA全競技の賞金総額は史上最高額の43億円を記録し、日本ツアーはアメリカに次ぐ世界第2位のツアーに成長した。翌91年、PGAのゴルフトーナメントは110試合を超えて史上最多を記録、全競技の賞金総額も54億3,160万円と史上最高額を更新した。

しかし、その後はバブル崩壊の影響もあり、93年、39試合（41億8,500万円）、94年、38試合（41億5,000万円）、95年、37試合（40億2,000万円）と年々減少していき、96年に36試合、39億1,000万円と急落するに及んでゴルフ界には危機感が充満していった。



1997年「PGAツアーオブジャパン」が設立、そして1999年「日本ゴルフツアー機構」がPGAより独立、発足することとなり、文部科学省認可の社団法人として、日本ゴルフツアー機構（JGTO）はツアー競技、日本プロゴルフ協会（PGA）はプロゴルファーの資格認定、ゴルフの普及、指導・教育に携わる団体としてのすみわけがなされた。（シニア競技はPGA）

その後2007年、サブプライムローン問題に端を発したアメリカバブル崩壊を契機に、08年のリーマン・ショックからの世界的金融危機、経

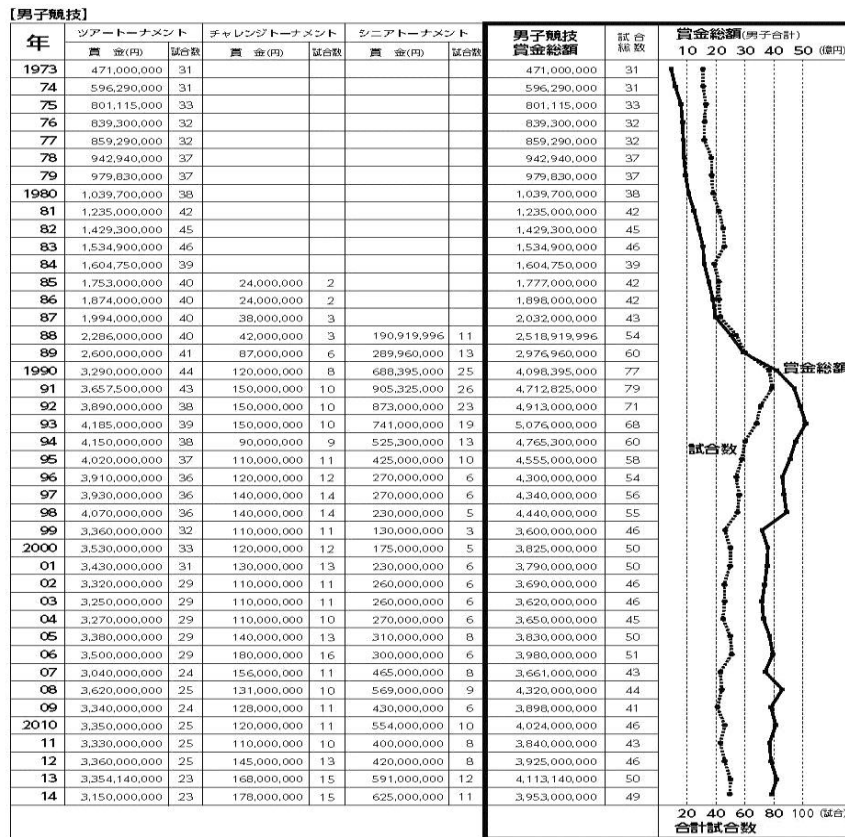
済不況を経て、2014年は、

- ・男子レギュラーツアー競技23試合、賞金総額31億5,000万円
- ・女子ツアー競技37試合、賞金総額32億7,608万円
- ・男子シニアツアー競技11試合、賞金総額6億2,500万円

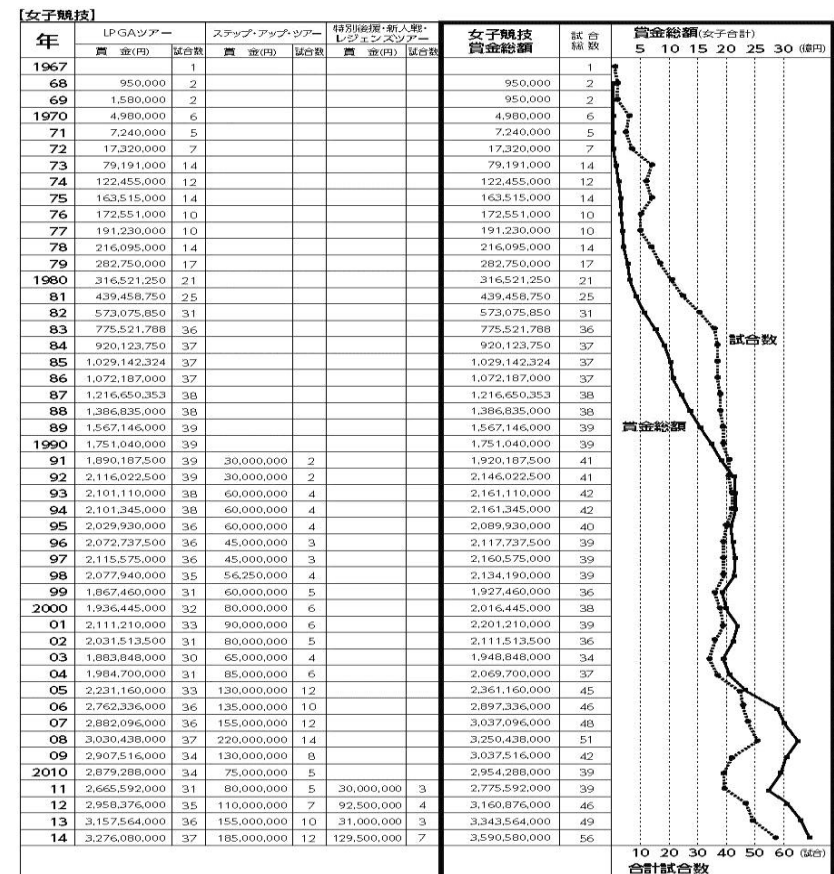
となっており、女子ゴルフトーナメント以外はまだまだ縮小傾向の現状に歯止めが掛っていないのが現状であり、ゴルフ界における危機感はある一方で、業界の活性化に対する施策が急務となっている。

《以下に参考資料として、1、2、3、を付記しておく》

### 1. 国内男女トーナメント賞金総額と試合数の年次別推移



資料提供／(一社)日本ゴルフツアー機構、(公社)日本プロゴルフ協会、(一社)日本女子プロゴルフ協会  
 ツアー制度施行／男子1973年 女子1988年  
 ※LPGAツアーの2011年は、Tポイントレディス、ヤマハレディースオープン葛城、スタジオリス女子オープンを除く(東日本大震災により開催中止)。



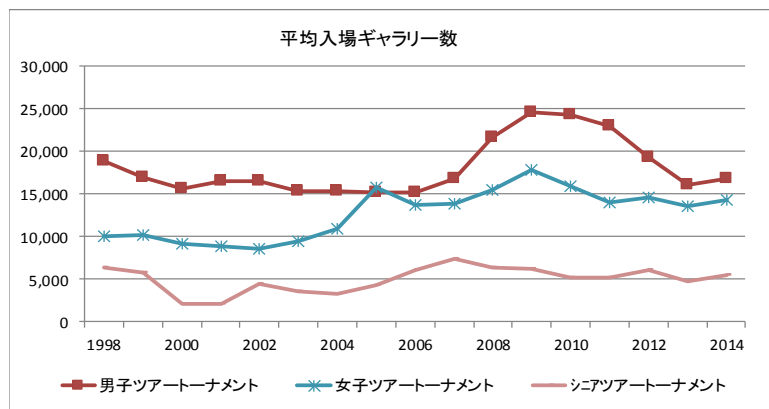
資料提供／(一社)日本ゴルフトーナメント振興協会

## 2. 国内男女トーナメント入場ギャラリー総数(主催者発表)の推移

	男子ツアートーナメント			女子ツアートーナメント			シニアツアートーナメント		
	合計	平均	試合数	合計	平均	試合数	合計	平均	試合数
1998	678,727	18,854	36	350,658	10,019	35	32,073	6,415	5
1999	541,270	16,915	32	313,656	10,118	31	17,232	5,744	3
2000	516,441	15,650	33	293,489	9,172	32	10,712	2,142	5
2001	512,038	16,517	31	292,621	8,867	33	12,664	2,111	6
2002	478,042	16,484	29	266,269	8,589	31	26,500	4,417	6
2003	446,099	15,383	29	281,496	9,383	30	20,991	3,499	6
2004	442,774	15,268	29	338,152	10,908	31	19,260	3,210	6
2005	441,367	15,220	29	521,669	15,808	33	33,891	4,236	8
2006	438,772	15,130	29	493,817	13,717	36	36,746	6,124	6
2007	404,096	16,837	24	498,401	13,844	36	59,373	7,422	8
2008	520,515	21,688	24	571,060	15,434	37	56,928	6,325	9
2009	588,850	24,535	24	604,994	17,794	34	37,466	6,244	6
2010	607,309	24,292	25	542,562	15,958	34	51,405	5,141	10
2011	574,535	22,981	25	420,600	14,020	30	40,932	5,117	8
2012	481,769	19,271	25	510,261	14,579	35	48,673	6,084	8
2013	370,209	16,096	23	490,510	13,625	36	56,423	4,702	12
2014	386,392	16,800	23	528,899	14,295	37	59,571	5,416	11

男子・女子資料提供  
(一社)日本ゴルフトーナメント振興協会

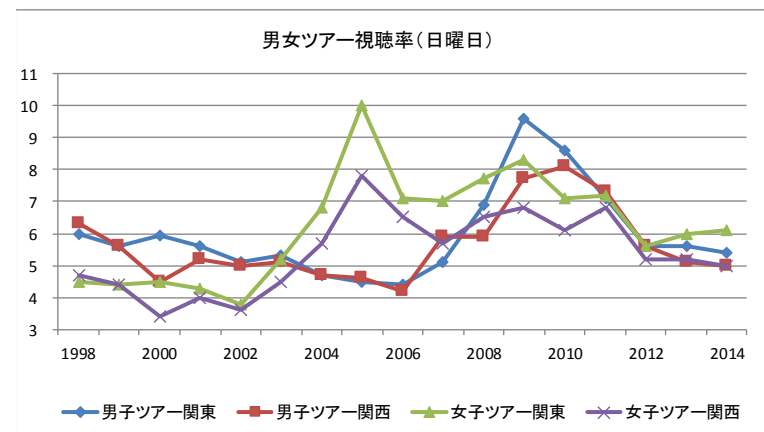
\*シニアツアー2012・13年は、ギャラリー入場のない競技を1試合を含む試合数で、平均入場者数はギャラリー入場試合数での平均。



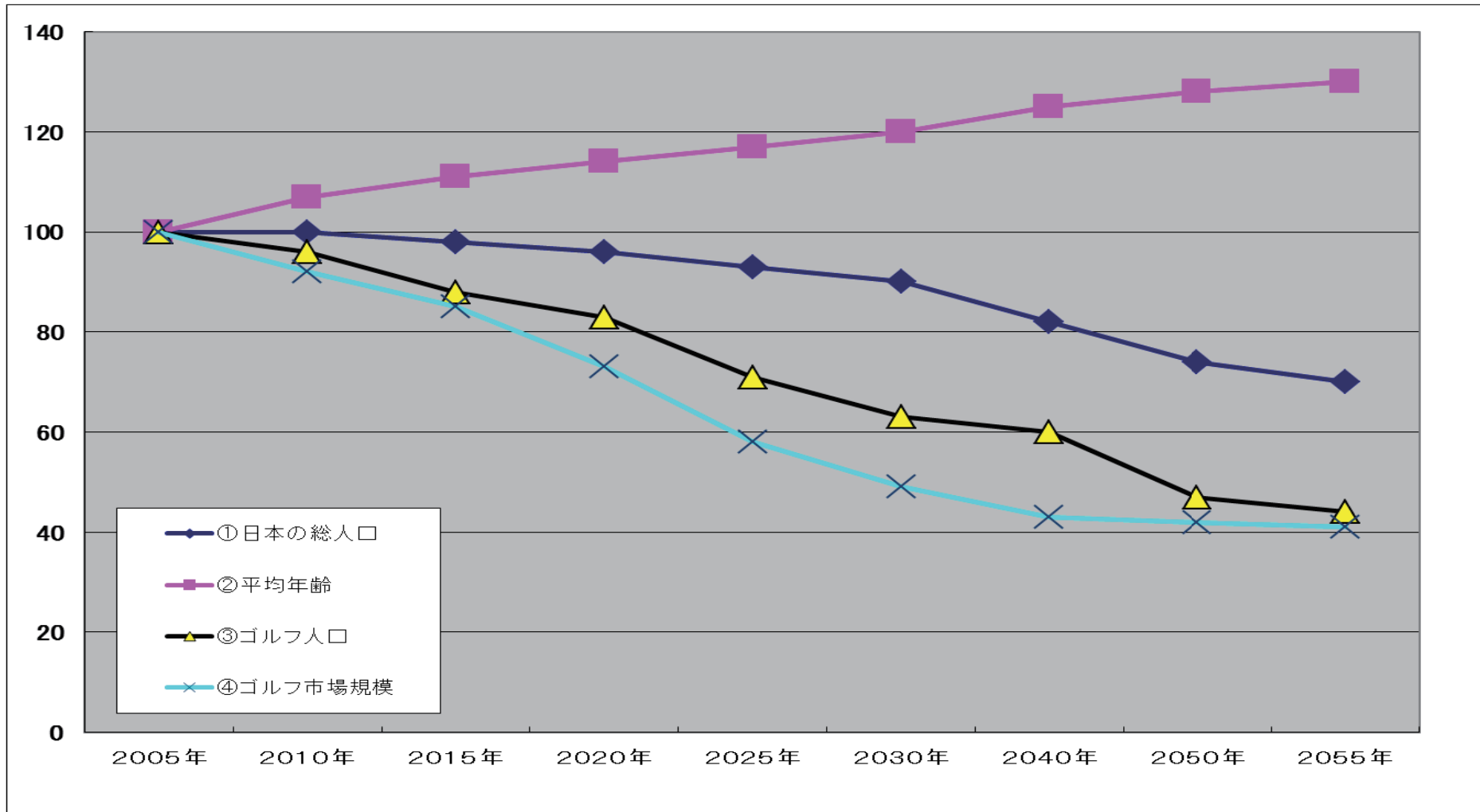
## 3. 国内男女トーナメント平均視聴率の推移

	男子ツアートーナメント				女子ツアートーナメント			
	土曜		日曜		土曜		日曜	
	関東	関西	関東	関西	関東	関西	関東	関西
1998	4.2	4.6	6.0	6.3	3.6	3.2	4.5	4.7
1999	3.8	3.7	5.6	5.6	3.4	2.5	4.4	4.4
2000	4.1	3.0	5.95	4.47	3.7	2.1	4.5	3.4
2001	4.1	3.9	5.6	5.2	3.5	2.7	4.3	4.0
2002	3.7	3.6	5.1	5.0	3.2	2.9	3.8	3.6
2003	4.4	3.7	5.3	5.1	3.8	3.4	5.2	4.5
2004	4.0	3.2	4.7	4.7	4.8	3.5	6.8	5.7
2005	3.4	3.3	4.5	4.6	6.8	5.4	10.0	7.8
2006	3.8	3.2	4.4	4.2	5.5	4.6	7.1	6.5
2007	4.7	2.8	5.1	5.9	5.7	3.5	7.0	5.7
2008	6.0	4.8	6.9	5.9	5.9	4.1	7.7	6.5
2009	7.8	5.9	9.6	7.7	6.6	5.1	8.3	6.8
2010	6.8	5.6	8.6	8.1	5.7	4.4	7.1	6.1
2011	5.6	5.6	7.1	7.3	5.5	5.2	7.2	6.8
2012	4.9	4.2	5.6	5.6	5.0	4.1	5.6	5.2
2013	4.3	3.9	5.6	5.1	4.5	3.6	6.0	5.2
2014	4.6	3.6	5.4	5.0	4.6	3.5	6.1	5.0

資料提供/(一社)日本ゴルフトーナメント振興協会



## Ⅱ - 19 人口構造の変化とゴルフ総市場の長期的変動予測



**\* 関係者が現状の対応を続ける中で構造変化が顕在化すれば、このグラフのような事態が予測される。この最悪の事態を回避するには、いかなる対応が必要となるか？ 以下検討していく**

## Ⅱ-20 何故ゴルフ市場の縮小に歯止めが掛らないのか・・・業界の現状対策の検証

**\* 市場規模は20年で半減化している！！ → 「原因はどこにあるのか？」**

《ゴルフ界も近年様々な対策を講じているが、市場縮小に歯止めが掛る兆候は見えてこない》

- ・経済市場、余暇市場、他のスポーツ分野ではこのような大幅な縮小は見られない
  - 景気の影響ではない → 「ゴルフ市場固有の原因が存在するはず」 → それは何か？
- ・業界関係者が講じている、「市場活性化、再生対策」が適していないと考えるのが一般的である

**\* 問題解決手法についての検討 → 「大きく分けると次の二つの手法が考えられる」**

①現象追従型対応 → 現在ゴルフ界の既存組織が講じている対策は、ほとんどがこの手法

- ・該当する業種に対し大幅な構造変化がなく、成長期にある市場の個別業種や企業においてのみ有効
- ・「売れなくなった」「お客が減少した」「収益率が低下した」といった現象に対して、短期的で目先の問題解決を優先 → 「値下げ・プレミア販売」等企画レベルの押し込み型の対応手法が主流

②原因究明型対応 → PGA経営戦略会議が目指している対応手法

- ・構造変化の影響が大きくなった業種に必要となる対応
- ・「売れない、お客が減少、収益率が低下」が発生する原因を究明し、戦略的な視点に立った根本的対策を講じる手法 → 「ゴルフ界共通の行動プログラム」「新機軸ビジネスモデル」等の導入が必要

**\* 現在のゴルフ市場縮小要因 → 「構造変化要因の影響が大きい」**

- ・構造変化キーワード → 「経済低成長時代」「少子高齢化、総人口減少」「産業の空洞化」「社会福祉制度崩壊」
- ・「市場活性化」とはゴルフ産業界の願望であり課題である → 既存ゴルフファは現状に満足

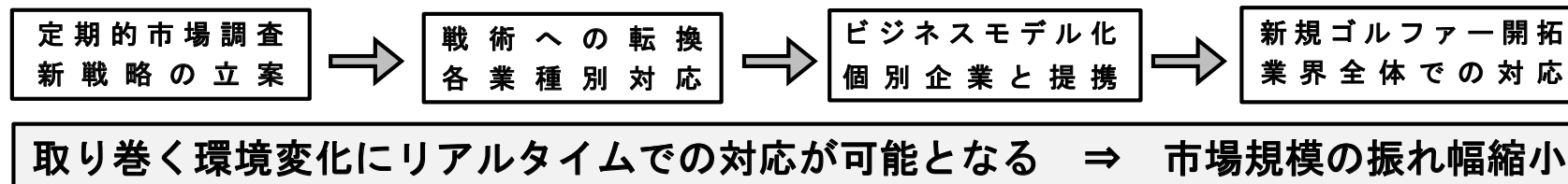
**結論 現在の業界対策ではゴルフ産業活性化の実現は不可能である**

## Ⅱ-21 米国ゴルフ産業界の対応システムからみた日本ゴルフ産業界の問題点検証

### 1. 米国のゴルフ産業界における行動システムの特性と日本の現状

- \* ゴルフ産業界全体を掌握し活動する、司令塔的組織（USGA）が存在している ⇨ 「日本にはそれに該当する組織がない」
- \* USGAとUSPGAを柱とする、調査、戦略立案、資源活用、事業展開システムが確立している ⇨ 「該当するシステムがない」
- \* 市場関係者がゴルフ産業全体の活性化実現戦略を立案できる、自立型思考能力を保有している ⇨ 「異業種企業の持ち込み企画導入」
- \* 「調査分析、戦略立案、行動」の3機能が一体化している → 「NGF+マッキンゼーCo+USGA」 ⇨ 「点の機能の大同団結」
- \* ゴルフ界全体が、戦略的な視点（長期的視点・全体最適・重点集中・自己関与）に立った対応を継続している ⇨ 「企画レベル対応」
- \* 各業種組織における効率的・戦略的提携が確立 → 「人・もの・資金・情報の提供共有」「活性化戦略の導入展開が迅速にできる」

### 2. 米国におけるゴルフ市場活性化への流れ



### 3. ゴルフ産業活性化に必要となる絶対条件の検証

- \* 市場活性化に対する必要命題の明確化 → 活性化とはゴルフ産業界の願望 → 「一般ゴルファーが望んでいるわけではない」
- \* 活性化戦略遂行には、ゴルフ界全体での行動目標数値と実行期限の明確化が必要 → 「ゴルフを産業視点で見れば当然の課題」
- \* 事業戦略を、ゴルフ産業界が自ら立案できるセクションと思考能力の保有が必要 → 「シンクタンクの組織の設立が必要」
  - ・ 企画（点）を羅列しても、事業戦略化できない 「戦略立案 → 戦術化 → 企画化」といった流れが必要
  - ・ 企業持ち込み企画では戦略の構築はできない → 企業メリットが最優先となるため、真にゴルフ市場の活性化を意図していない
- \* 資源（人、もの、資金、情報、知能）を融合化した、共通行動プログラムの構築が必要
- \* 一般生活をゴルファー化するための条件 → 「ゴルフという料理に対して支出判断を下すのであり、食材（個別業種対策や単独企画）はその機能を保有していない。部分的なポジションにある組織が、全体を動かすような活動では活性化実現は不可能

**真にゴルフ市場の活性化を望むなら、日本のゴルフ産業界に  
戦略的な発想と仕組みを導入することが、絶対条件となる**

## Ⅱ - 2 2 原因究明型対応によるゴルフ市場活性化実現プログラムの概要

### \* 余暇市場の動向とゴルフ市場の現状

#### 1. 余暇市場規模は7年ぶりにプラスに転じたがゴルフ市場の縮小には歯止めが掛っていない

- ・ギャンブル関連市の縮小分を考慮すると、健全余暇市場規模は大幅に回復した
- ・しかしその健全余暇関連支出の増額分は、他のレジャーやスポーツに向けられている
- ・特に行楽やテーマパーク市場の伸び率が高い → このままではゴルフ市場の一人負けも危惧される

### \* ゴルフ産業の供給側に与えられた選択肢

#### 1. 市場成行きに任せ、対応が困難な抜本的対策には取り組まない

- ・10年後の総市場規模は現在の50%以上縮小 → ゴルフの文化と歴史は残るが「ゴルフ産業」は崩壊

#### 2. 現在の供給側体制維持できる、健全市場規模実現への取り組み → 売上と収益性の向上

- ・現状の供給体制を維持するのに必要な市場規模 → 「総市場規模 2兆円、ゴルフ総人口 1200万人」

### \* ゴルフ市場の潜在需要規模の測定と取り込みに必要となる条件の明確化

#### 1. 新しい仮設の導入 → JSMIが提唱する「Challenge 93 構想」の検討

- ・誰でも参加できるはずの日本のゴルフ参加率は7%に過ぎない → 1億人以上の国民がゴルフをしていない

#### 2. 定量分析による潜在需要規模の測定 → 経済的な視点からのアプローチ

- ・「年間10万程度のゴルフ支出が可能な人口」→ JSMIのマーケット分析 → 2000万人以上の存在を確認

#### 3. 定性分析による潜在需要規模の測定 → 生活者の志向からのアプローチ

- ・「新しいゴルフの魅力を提供すれば参加が可能な人口」→ 「GAPKゴルフをやらない人達1万人の調査」

以上の検証の結果2000万人の潜在需要層の存在が確認できた

## Ⅱ - 23 未来ゴルフ市場における健全成長障害要因の分析と対応方向の検討

### 今後に顕在化が予測される障害の検証

#### 1. 構造変化の顕在化により発生が予測される障害

- \* 日本の総人口の長期的減少 → ゴルフ人口の減少懸念拡大
- \* 総人口が減少する中で高齢化社会進行 → 支出配分の変化(医療・福祉関連支出重視)
- \* 団塊の世代の高齢化 → シルバー層のゴルフ参加動機の変化(非ビジネスユース化)
- \* 日本経済の低成長化が定着 → 可処分所得の減少によるゴルフ関連支出縮小

《ゴルフ市場の高成長時代を創出した中産階級層が大幅に減少》

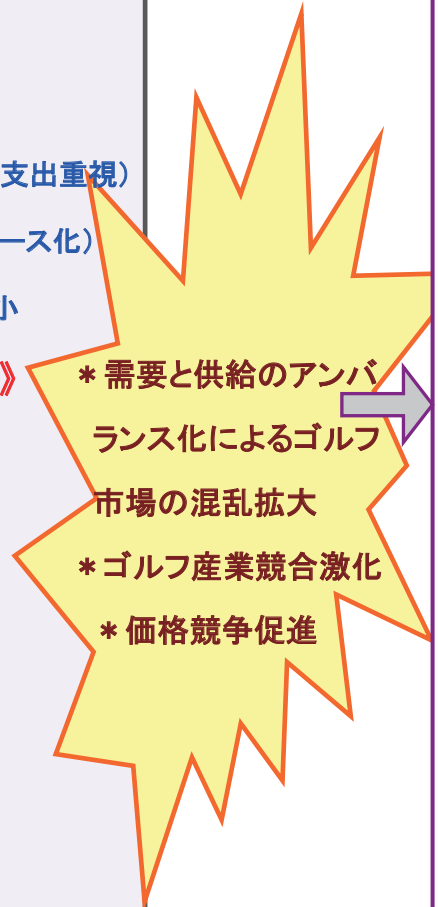
#### 2. 生活者のライフスタイル変化により発生する障害

- \* 少子化世代がゴルフ市場の中核層化 → レジャー・スポーツのポジション変化
- \* 価値観の変化 → 「ひとつ上の幸せ」から「身の丈の幸せ」への転換
- \* 車を自己所有しない若者が増加 → ゴルフ場来場者の減少促進

《ゴルフ飽き・ゴルフ離れ・ゴルフ無関心化促進懸念拡大》

#### 3. 供給側における対応のズレにより発生する障害

- \* 取り巻く環境変化 → 短期的には経済要因・長期的には構造要因により発生
- \* 供給側の認識 → 新世代スーパープロの出現により市場活性化実現は可能
- \* 供給側の市場活性化対応 → ブーム期に構築した手法や組織に依存した展開



既存のゴルフ市場成長システムの形骸化と無機能化進行

進行を回避するための方策はないのか

ゴルフ市場の健全経営を実現できる新機能システム導入

## Ⅱ-24 未来ゴルフ市場における成長阻害要因の回避と活性化実現に必要な課題と対応

### 実現に向けた仮説課題の検討

絶えず「量と質」が変化する未来市場において、93%を占める生活者(非ゴルファー)を囲い込むために必要となる「課題と仕組み・仕掛け」とは何か？

- ①. 日常的な出会いを演出できる「**新魅力創造型ゴルフ**」の構築
- ②. 多様化したプレー目的にベストフィットする、選択肢の広い「**仕組み・企画・もてなし**」システム
- ③. 他のレジャー&スポーツにはない楽しさと、コストパフォーマンスの高さを実感できる「**生活密着型ゴルフ**」
- ④. 自らの目的と能力に最適なゴルフ技術&ライフを、楽しく学ぶことのできる仕組みを持つ「**新機能ゴルフスクール**」
- ⑤. 自らの目的と能力にフィットした最適ゴルフギアを、リーズナブルな価格で入手できる「**新流通システム**」
- ⑥. 自然・健康・触合い楽しさを体感できる「**マイライフ対応型ゴルフ**」

以上の各仮説課題実現に迅速且つ効率的に取り組む

《**ビジネス機会とビジネス領域を拡大し**

**ゴルフ産業の活性化実現を図る**》

・**既存の対応手法で仮説課題の実現は可能か？**

⇒既存システムや組織での対応は無理である！

・**現状の対応を続ければゴルフ市場はようになるか？**

⇒ゴルフ人口は激減しゴルフ産業も衰退する！

・**それでは具体的に如何なるアクションが必要か**

- \*「懇親会的組織」「ワイガヤ組織」から機能的組織への転換
- \*「スローガン主義」「飲みニケーション主義」からの脱却
- \*新たに誕生する「機能的組織」の提携による活動展開

・**提携により何を実現するのか**

- ①. 生活者の志向変化を的確に捕捉し対処できる仕組みの創造  
⇒ 新機軸のマーケティング&マネジメント手法の導入展開
- ②. 新機軸 & 新機能を有すアミューズメントプログラムの創造  
⇒ 個々のウォンツにフィットできるプレーとギアの提供
- ③. ゴルフの新たな魅力を体感できるプレーフィールドの創造  
⇒ 生活者がゴルフの魅力を実感できるゴルフ場の提供

**他のスポーツにない「自然と絆」を基盤**

**とする快適ライフ提供がゴルフの役割**



## Ⅱ-25 生活者のライフスタイルが変革する未来社会でゴルフが果たすべき社会的役割

### 「新機軸システム」の導入により

#### \* 未来の日本を担う子供達には

☞ 自己責任意識と豊かな人間性の醸成支援

#### \* 若者達には

☞ 自然との触れ合いを通じたゴルフの魅力浸透

#### \* 夫婦には

☞ ゴルフのあるライフスタイルの素晴らしさ訴求

#### \* 家族には

☞ 三世代のコミュニケーションを深める仕組み提供

#### \* シルバー世代には

☞ ゴルフを通じた「身体と心の健康実現」提案

#### \* 地域社会には

☞ 地域文化向上の中心的役割機能の構築

**の早期実現が必要となる**

### そのための具体的な方策として

#### \* より豊かで魅力のある倶楽部ライフ提案

・多くの会員に愛されるゴルフライフ機能の提供

#### \* フィールド施設の保有する機能の有効活用

・新ライフスタイル対応ゴルフ集客システムの構築

#### \* より付加価値を高めるための手法導入

・有能な多機能ティーチングフロの育成と提供

・新機軸ゴルフティーチングシステムの導入展開

・フロライン型用品流通システムの導入展開

#### \* 新しいゴルフ需要開拓システムの導入

・ティーチングフロ、ゴルフ場、練習場、の連携強化

#### \* グローバル・オンリーワンゴルフの確立

・ラウンドフィッティングシステムの導入

・海外ゴルフ組織との提携による集客エリアの拡大

**等の方策展開に取り組む**

### **第Ⅲ章 問題解決に向けた提言構想と改革プログラム 50-70頁**

#### **1. PGAにおける組織と運営システム改革プログラムの検討**

**Ⅲ-1. 2. 3.**

#### **2. ゴルフ市場改革提言に向けた新機軸ネットワーク構築プログラムの検討**

**Ⅲ-4**

#### **3. 問題解決に向けた具体的なプログラムの提案**

**Ⅲ-5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12、13、14. 15. 16**

## Ⅲ - 1 P G Aにおける組織と運営システム改革プログラムの検討

### P G Aゴルフアカデミーの創設

#### (1) これまでの経緯

これまでの問題点は以下のような点にある。

##### ① P G Aオリジナルのスクールシステムが無かった。

P G Aそのものがオリジナルのスクール運営システムを持っていなかったため、会員は用品メーカー主催のスクールシステムのインストラクターになるか、練習場で場所を借りて個人レッスンを行うといった方法が主流となっていた。しかし、収入も不安定であるなど、多くの問題を抱えていた。

##### ② 個人レッスンでは多くのゴルファーを創出できない。

P G A独自のスクールシステムが無いため、会員の多くが個人レッスンを営んでいるが、この方法では生徒数50名程度までが限度であり、多くのゴルファーを創出するには至らなかった。

##### ③ 資格認定講習会での指導内容

これまでのティーチングプロの資格認定講習会では、グループレッスンの行い方までしか教えておらず、グループレッスン、即ちスクールの運営方法などは教えてこなかった。これは、P G Aオリジナルのスクールシステムが無かったことも影響していると思われる。

#### (2) 今後の展開

##### ① P G Aがスクールを創設する上での利点

P G Aは独自のレッスンテキストを持っており、これに基づいたスウィング論やレッスン方法も確立されている。

従ってスクール運営システムさえ導入すれば、独自性のあ

るスクールシステムを展開していくことが可能となる。また、毎年優れたティーチングプロを養成しており、彼らをしっかり指導し、育てていけば優秀な人材を豊富に抱えていくことが可能となる。

##### ② P G Aゴルフアカデミー創設の必然性

今回の使命は500万人のゴルファーの創造にあり、これを成し遂げていくためには個人レッスンでは無理があり、グループレッスンが欠かせない。

P G A会員は全国47都道府県全てに在籍しており、こうした人材を活用してグループレッスンを行っていけば、多くのゴルファーを創出することが可能となる。

##### ③ P G Aゴルフアカデミーの概要

一定の開校研修カリキュラムを修了したP G A会員に開校権を与え、開校する。開校研修カリキュラムでは、スクールの理念、スクール運営方法、接客教育、練習場と協力関係を構築する方法などを教えていく。

レッスンはグループレッスンを行い、ティーチングプロ1名あたり50～100名の生徒確保を目指していく。

##### ④ 展開方法

東京・名古屋・大阪でモデルスクールを5～10校開校し、モデルスクールを拠点として全国への展開を図っていく。モデルスクールでは、見学並びに新たなメソッドの開発を担ってっていく。スクール開校を希望するティーチングプロは、まずは開校研修カリキュラムを受講し、その上でモデル施設でのレッスンを体験し、開校へと進んでいく。

## Ⅲ - 2 P G Aにおける施設受託運営システムの構築

### 1. 施設受託経営システムの構築

#### (1) これまでの経緯

P G Aゴルフアカデミーを創設するにあたっては、そのモデルとなる施設が必要となるが、これまではそうした施設も運営ノウハウもなく、手を出すすべがなかった。

#### (2) 今後の展開

##### ①運営受託の方法

練習場の運営を受託する施設を探し、まずは賃借による練習場の運営を開始する。

当面は東名大に集中し、徐々に全国に展開していく。

##### ②練習場運営の独自性

入場者を増やす運営方法を採用すると、周辺の練習場との摩擦を引き起こす。

よって、入場者の増加による収益の向上ではなく、打席にスクール・ショップを絡めた三位一体運営による客単価の向上により収益を向上させる経営を行っていく。この運営方法の採用により、近隣施設との摩擦を防ぎつつ、収益を向上させることが可能となる。

##### ③P G Aが練習場の受託経営を行うメリット

- ・練習場運営のノウハウを吸収し、それをP G A会員に知らしめていくことにより、会員と練習場との関係性が向上するだけでなく、生徒の集客力向上にもつながり、結果的にゴルファーの創造に貢献していく。
- ・P G Aゴルフアカデミーを創設するにあたっては、自前の展開拠点が必要となる。この拠点において運営ノウハウの吸収や新たなメソッドの開発を行い、それらをP G A会員

に提供することにより、新規開校がより容易になる。

- ・練習場サイドの考え方を学ぶことにより、練習場とティーチングプロの有機的な結合が図られ、収益力の向上や生徒数の拡大に直結していく。

### 2. 施設受託経営システム導入の目的と意図

#### (1) ゴルフ練習場経営撤退に対する対策の必要性

ゴルフ練習場経営者の多くは、「経営環境の悪化」「設備の老朽化による再投資の必要性」「土地の相続問題」等問題を抱えている。練習場経営者の大部分は、負債もなくまた土地の転用活用が比較的容易であるため、経営撤退の方向を選択するケースが増大している。

#### (2) 2000万人の潜在需要層開拓の最前線基地創設

既存練習場の経営撤退が進めば、2000万人の潜在層にアクセスするための基地が無くなり、新規層の開拓機能も低下し、ゴルフ市場の再生活活性化構想も挫折する。

#### (3) 資本と経営の分離による近代的な運営実現

資本としての土地や設備を保有する経営者と、新たな運営システムと新規顧客開拓機能を保有するP G Aが提携することにより、経営撤退の抑止が可能となる。

#### (4) P G A会員の職域・職場の開拓

当初受託経営はP G A本部が受け持つが、将来はP G Aゴルフアカデミーで経営学、マーケティング学を学んだP G Aティーチングプロが支配人として運営にあたる。

#### (5) 以上の対応により経営撤退を抑止し、潜在需要の顕在化を実現し、ゴルフ市場の再生活活性化の成果を上げる。

## Ⅲ - 3 TCP育成プログラムと展開の見直し すべてを新しく！！

### 1. TCP育成の現状

- ①学術委員による学術的な裏付けを背景にティーチングの基礎となる知識の習得（レポートの提出、実技の講習）
- ②PGA基本ゴルフ教本の知識の習得及び技術の習得（記述式及び口述式の検定試験&実技の検定試験）
- ③社会人としての一般教養及び一般常識の修得（ロールプレイング・トレーニングの実施）
- ④PGA基本ゴルフ教本に基づくゴルフスクール運営を修得（スクール実施検定試験）
- ⑤PGA基本ゴルフ教本に基づくゴルフ技術矯正法の習得（矯正法実施検定試験）
- ⑥PGA専門競技委員によるルール講習（記述式の検定試験）
- ⑦A級、B級、C級資格の区別

### 2. 現在の問題点（1.の各項目に対応）

- ①講習生の資質（学問への興味が薄いためゴルフの道に入った生徒が多い）の問題だが講習内容によって集中力のばらつきがある。過去20年間で改善されては来たがもう少しゴルフに絡めて生徒の興味をそそる内容にして行くべきである。
- ②現在PGAのTCPとして一定のレベルをクリアーするために検定試験を実施している。その結果、PGA基本ゴルフ教本の習得は、以前とは比べられないほどの効果が上がっている。しかし、検定試験を公正に実施するために講習期間の約3分の1が費やされ、本来ならば講習学期と切り離して行われるべき検定試験の実施が講習に組み込まれている。

また、講義をした指導委員が検定を行なわざるを得ない。この現状は公正さを欠くとの批判を免れない。

- ③一般的な接客サービスのトレーニングをロールプレイング方式で実施している。また、自己の様子をVTRで確認することで、自己改善のモチベーションを高めながら講習を行っている。しかしこれらの講習はサービス業全般に必要な基礎知識、基本技術の修得に目標を定めておりゴルフ練習場、ゴルフ場等の接客に特化した講習内容とは言えない。
- ④講習会のゴルフスクール授業は、PGA基本ゴルフ教本の習得を考慮した8週間のスクールカリキュラムを基に実施されている。これは1.の②で履修したPGA基本ゴルフ教本の内容を定着するべく、模擬スクールスタイルで実際のレッスン現場に対応させた実習で、より効果的に記銘&理解させることを目的とした講習であり、その効果に疑いはない。しかし、一方でこのスクールカリキュラムは、ゴルフ練習場等の現実、現状に当てはまったものとは言えず様々なレッスン現場、スクール現場で再教育が必要とされている。
- ⑤ゴルフ技術矯正法の講習が始まって5年を経過した現在、講習生の基本教本の理解度をさらに深めないと、矯正法に入る以前に、エラーの見極めがつかないことが問題化している。
- ⑥最低限のゴルフルール知識を専門競技委員の講習で習得する、これは一定の効果が上がっている。
- ⑦雇用先の経営者がティーチングプロの固定給、歩合給問わず差をけることに生産性の差を認めていない。実際にレッスンを受ける顧客も、資格の区別に頓着しない状況で

ある。その結果、資格に応じた収入の差が生まれなため、資格自体が有名無実化している。

### 3. 講習プログラムの見直しによる問題点の改革

#### ①目的

講習プログラム見直しの目的は現在進行形で縮小が加速しているゴルフ産業界全体をPGAのTCPが直接関わるゴルフレッスン等により歯止めをかけ、さらに反転させることにある。したがってその大きな責任を担うにふさわしいPGAの新TCPは、新たな学術知識、ゴルフの理論及び技術の基本的かつ普遍的な能力を保持すること。それに裏付けされた基本的普遍的なゴルフのレッスン力、及び矯正力を保持すること。さらに、縮小を反転に転じるための機動的な取り組みである、グループレッスンの能力も今までのスクールレッスンと次元を異にした能力とノウハウを必要とし、さらにまた、接客力についても各ゴルフ業態に合致し、其の業において一流の能力を身に着けること等である。

その総合力を養うための講習は、カリキュラムの刷新、学術部門の講師、接客教育の講師、グループレッスンの講師を新しく迎える、また、刷新しないと為し得ない。

#### ②展望

新TCPの誕生は、2016年から始まる新講習会の履修後2017年1月を待たねばならない。これではゴルフ離れに歯止めをかけるべく、PGAが準備に入り2015年中旬までにはスタートさせるPGAゴルフアカデミーのスタッフとしての導入に間に合わない。

PGAの教育普及部は、PGAゴルフアカデミーのヘッド

プロを養成するためTCP-A級を対象に、TCP-B級にはスタッフとして就職する条件をクリアするための、新しいカリキュラムによる集中講座を用意し、準備に入っている。

#### ③結論

悲劇的な10年後の予測を変えるためには、日本全国に渡って6500人以上に膨らむであろうPGAのTCPのスケールメリットを効果的に利用する取り組みが必要である。

スケールメリットの定義にある「同質のものが集まり規模が大きくなるほど生産性や経済効果が向上する。」を活かすには、PGAゴルフアカデミーを同質な先生、同質な指導法、同質な接客、同質な顧客管理を有する同質な施設として全国に売り出して行く他はない。

PGAゴルフアカデミーとしてのスケールメリットについては専門家の分析に任せるが、同質な先生として、世の中がPGAのTCPを認識するまでには、それ程時間を要しないと推測される。

PGAゴルフアカデミーが、2000万人と言われる潜在需要層のマインドを、ゴルフに向ける先導車、扇動車として機能すれば、6500人を超えるPGA会員は、PGAブランドのもと、「同質の先生」として新たな顧客獲得に向けて、スケールメリットを活かし、10年後のゴルファー1200万人の実現に、寄与することは間違いない。

### 4. PGAアカデミーの創設

#### ①500万人新規ゴルファー獲得に向けて

1992年当時ゴルフ人口1200万人を擁したゴルフ界の繁栄を、10年後に取り戻すためには、高齢、病気、死亡等の自然減要素を組み入れ、新規ゴルファーを500万人リクルート

しなければならない。PGAのアクティブ会員90%は、自分の生徒数に不満を持っているが、現在の経済状況では解決できないと思込んでいる。

しかし、日本スポーツマーケット研究所による経済的分析と、NPO法人ゴルフアミューズメントパークが実施した「ゴルフをやらない人1万人の調査」により、新しい魅力を感じるゴルフ形態が誕生すれば、ゴルフに年間10万円の支出が可能な層が2000万人いることが明らかになっている。

このブルーオーシャン層の掘り起しには、PGA会員のマインドを変革することから手を付ける必要がある。

そのためには、PGAのブランド力を会員に再認識させる取り組みにPGA本体が着手する必要がある。

5000人以上の会員を全国に擁し、個人の能力も他団体が足元にも及ばない力量を保持しているのに、ゴルフの能力の劣る他団体の指導者に凌駕されている現状は、すべて接客能力の欠如からきている。

資格や年齢に関わらず、接客サービスの再教育をもって、この命題を解決することがPGA本体に課せられた義務であり、会員の義務である。

しかし、再教育機関の立ち上げを再教育だけを目的にしても無駄も多いし合理的な手段ではない。

ブルーオーシャン層のマインドに働きかけ、さらに、東京オリンピックに向けて、日本中に新たなゴルフブームを呼び起こす機関車役を担う事が出来る、一挙両役の機関「PGAゴルフアカデミー」を構築することがPGAに望まれる。

## ②PGAゴルフアカデミーの概要

凍り付いた日本中のゴルフマインドを解凍するためのこの機関のキャッチフレーズは、「新しい」である。

- ・PGAが「新しいこと」を始めるらしい。
- ・PGAが「新しい先生」を育てるらしい。
- ・PGAが「新しいレッスン」を始めるらしい。
- ・PGAが「新しい練習場」を作るらしい。
- ・PGAが「新しいコース」を作るらしい。
- ・PGAが「新しいゴルフ」を始めるらしい。
- ・PGAが「新しい電子カルテ」を始めるらしい。
- ・その名前は「PGAゴルフアカデミー」と言うらしい。

既存ゴルファーもブルーオーシャン層もPGAが

「何か、新しい、面白そうな、楽しそうな、上手くなれそうなゴルフを提供してくれるそうだ」

「先生も凄く、楽しくて、優しくて、PGAの先生だから当然ゴルフはうまくて、凄い球打って、バンカーも、アプローチもうまくて、教え方も解りやすく、優しく教えてくれるんだって」

といったこれまでにない魅力に惹きつけられて、「新しい」ゴルフ人生を始めることになる。

PGAゴルフアカデミーの普及により、PGAブランドが復活しPGA会員の活躍するフィールドが全国に広がる。

さらに、2018年に始まる予定の更新制度において、PGAゴルフアカデミーでの接客サービスの再教育もカリキュラムとして加えていく。その結果、PGAゴルフアカデミー以外の施設のPGA会員にも「信頼」の波及効果が及び、10年後に6500人になる会員全体が新規ゴルファー500万人の創出に希望を以って、新たな活動に望む事が出来るようになる。

## 5. インターン制度の導入

### ①仮称PGAラーニングセンターの開設

PGAは、10年後に6500人に成らんとする会員の職場の確保も視野に入れた、教育プランを立ち上げることが急務と言える。

PGAゴルフアカデミーも就職先として立ち上げるが、全国にある練習場ゴルフ、ゴルフ場の全てがアカデミーになり得ることはありえず1施設当たり数人の雇用先でしかありえない。一方で、ゴルフ練習場は2700箇所、ゴルフ場は2400箇所全国に存在する、両方の責任者(支配人)として通用するスキルを身に着ける事が出来、支配人として就職できれば、自身だけでなく自分の裁量で、PGAゴルフアカデミーの導入、又はPGAの会員のリクルートも可能である。このため、新しい教育場として、全国のゴルフ練習場、ゴルフ場に拠点になる特別な教育施設、PGAラーニングセンターを立ち上げる。

### ②インターン制度

PGAのTCP-A級を対象に、適性検査と面接審査で一定の成績を収めたものが、PGAラーニングセンターにおいて、支配人基礎教育を受ける。

さらに、成績優秀な者に、雇用先であるゴルフ練習場、またはゴルフ場において最終的なマッチング確認のため、インターンを実施する。

PGAラーニングセンターは、その運用に独立性と公平性を期すために、PGA本部からラーニングセンター専門講師を派遣する。

インターン先にも最終教育のために、PGA本部から専門講師を派遣する。



## Ⅲ - 4 ゴルフ市場改革に向けた新機軸ネットワーク構築プログラムの検討

### 1. 現状分析と課題

現在の「ゴルフの普及」活動を進める中心的組織としては、ゴルフ関連17団体で組織される「日本ゴルフサミット会議」及び主にゴルフ関連産業で組織される「ゴルフ市場活性化委員会」があるが、十分機能しているとは言い難い状況である。その原因は、参加団体間での統一した戦略目標及び戦術課題が決定していないため、採用される活動目標はスローガンの範囲で留まっている点にある。いま求められているのは、ゴルフ界全体が統一した戦略目標と戦術課題を共有し、それに基づき個別の具体的活動計画を立案することである。特に重要なことは、マーケティングに基づく発想と、ゴルフ産業振興視点に立脚した施策の構築・実行であると言える。

ゴルフは、競技スポーツとしての側面に加え、ビジネスアイテムとしての側面（従来は、ゴルフ普及の大きな要因であった）や友人や家族と楽しむレジャーとしての側面もあると考えられるが、後者の視点からの対策が前面に出ることは少なかった。我が国のゴルフ市場の特性としては、次の点が挙げられる

**【第1点】** 「ゴルフの普及」は、他のスポーツに比較して極めて大きな経済的波及効果があることである。ゴルフ関連産業は裾野が広く、「ゴルフ場」、「ゴルフ練習場」、「ゴルフプレー用具」等の直接的にゴルフプレーに関連する産業以外に、「ゴルフ場の管理機材・資材」、「レストラン等の食品関連」、そして、「ティーチングやプロ競技」「放送」等々、日本ゴルフサミット会議を構成する団体が17に及ぶ要因ともなっている。ゴルフ界で雇用される従業員数は多く、ゴルフ場従事者のみでも減少したとは言え約12万人に達している。したがって、ゴルフ産業団体が主要メンバーとなっているゴルフ市場活性化委員会（以下「GMAC」という）には、具体的な政策提言とその実行が求められる。

「GMAC」は、10年前に2015年にゴルフ人口の減少が始まると予測されることから、「始めよう、続けよう、もっとゴルフを」のスローガンのもとに設立された組織であり、ゴルフ市場活性化に向けた様々な施策の提言を行って来た。しかし、残念なことにゴルフ界全体を巻き込む大きなウネリを作り出すことは出来なかった。実効性を高めるためには「GMAC」の組織強化も必要課題となる。

**【第2点】** ゴルファーの消費行動は、他のスポーツ実施者に比較して約2倍の消費性向があるとされる。国が「ゴルフ場利用税」の存続理由として富裕層の行うスポーツであり、担税能力があると認定している事実からも、経済的波及効果の高いレジャーであると言えるはずである。

以上の状況を考慮して、今後の「ゴルフの普及」を考えた際の戦略構想とそれを実行に移すための既存組織との連携について、次の提案を行う。

### 2. ゴルフ市場活性化についての戦略目標と戦術課題を確立

「団塊の世代」の退職により生じる需要構造変化が、ゴルフ人口の減少を発生させると10年以上前から警鐘が発せられていた。この警鐘に基づきゴルフ界では様々な団体や企業が企画的対応策を講じてきたが、現在も十分な成果が得られていない。その原因は、ゴルフ界全体での統一的戦略目標と中長期的戦術課題が認識されていないため、ともすれば局地戦的戦いとなり、大きな力を生み出すことができなかった点にある。

この結果を反省し、「ゴルフ市場の活性化」を実現するため、日本プロゴルフ協会（以下PGAと称する）とGMACで協議の上、以下の戦略目標と戦術課題を策定し、ゴルフ界全体への提案を実施する。

#### ①提案の前提条件

「ゴルフの普及」（ゴルフの国民的スポーツ化）には、「他のスポーツの普及」と同一の社会的貢献効果（スポーツを通しての人格形成や健康

増進等)に加え、ゴルフ場の持つ緑化機能による環境維持貢献効果(地球温暖化防止効果等)と、ゴルフ関連産業(ゴルフ場・ゴルフ用品・ゴルフ練習場・施設の資材産業等の産業分野)による経済的貢献効果がある。そして、「ゴルフの普及」が「他のスポーツの普及」と相違する点は、前述の環境維持貢献効果と経済的貢献効果が大きいことにある。

「ゴルフの普及」に必要な戦略目標を明確にし、「日本ゴルフサミット会議」参加17団体全ての戦略目標として認知を受けることが現状のゴルフ界では必要である。この場合の「戦略目標」については、ゴルフ産業分野の視点から考えることが最も効率的で実行性が高い。したがって、現組織の中で考えるとゴルフ産業分野の団体で構成されるGMACとの緊密な連携を図ることが必要となる。エチケットやマナーの普及については、ゴルフの魅力の一部であることは否定しないが、価値観の多様化した今日において、それだけでゴルフ未体験層の理解を得ることは困難であるため、ゴルフ産業分野としての需要側・供給側の双方に魅力あるビジネスモデルを提案に含める必要がある。よってPGAとGMACは、経済的貢献効果実現に焦点を絞って提案を行うとの方針で合意した。

## ②「戦略目標と戦術課題」及び共通認識の必要性

日本のゴルフ界をリードする役割を担うために設立された「日本ゴルフサミット会議」だが、その活動はゴルフ界へのスローガンの提言に留まり、実効性のある活動に発展していない。ただし、17団体が参加する「日本ゴルフサミット会議」の存在を無視した活動は、良策とは言えない。したがって、「日本ゴルフサミット会議」との連携を図れるよう、提言内容をまとめ上げることとした。

「ゴルフ活性化」のテーマを17団体が共通認識とするために、GMAC及びPGAでは、取り組まなければならない戦略目標(テーマ)を次の4項目とすることを提案するため、右の[表-1]まとめた。

### ◀ 11、12頁図表も参考にしてください ▶

以上の4戦略目標を掲げ、各々の戦略目標に対応する戦術課題を明確に

## [表-1] ゴルフ市場活性化に向けた4戦略目標

- \* テーマⅠ 新規ゴルファーの創造  
(ジュニア層を含む潜在的需要層を対象に、多様化したニーズに対応した戦術と具体的施策を展開する。)
- \* テーマⅡ プレー頻度アップ・リタイアの防止  
(ゴルフ開始後3年以内のターンオーバー率70%を低下させることや、シニア層のリタイア防止策、及びゴルフの新たな楽しみ方の提案等を展開する。)
- \* テーマⅢ ゴルフ・ゴルフ場のイメージアップ  
(健康とゴルフの関連性アピール、地球温暖化防止に貢献するゴルフ場の役割、農薬問題の払拭等の広報活動を展開する。)
- \* テーマⅣ 外的・内的阻害要因の排除  
(暴力団等反社会勢力の排除、ゴルフ場利用税の廃止、預託金償還問題への取組み等を展開する。)

し「日本ゴルフサミット会議」参加団体が有機的に結合した活動を行う上での中心軸を明確にする。力が分散すればするほど効果は薄くなるため、各団体での応用が可能で協力体制が組め、かつ、直接的な活動が無理でも応援体制が取れる内容とした。

## 3. ゴルフ関連他団体との連携に必要な人材育成

2の①で説明した前提通りの経済的貢献効果を最大限に発揮するには、ゴルフ未体験層や既存ゴルファーとの接点の強化が必要である。よってその機能強化が、今般の戦略構想立案における重要な目的の一つとなる。

したがって「PGA」が目指す人材育成は、単なる職人としてのティーチングプロではなく、総合力を備えた正にゴルフ人口拡大のプロフェッショナルとして、あらゆる分野において活動できる人材育成を目指すべ

きである。ティーチングプロとして、価値の高いレッスン内容が重要であることは最低必要条件であり、加えて就業する業務（ティーチング・ゴルフ練習場の運営・ゴルフ場業務等）が異なる場合でも対応可能な人材を育成しなければならない。

具体的には、ゴルフ練習場業界には「ゴルフスクールビジネスの専門家として養成した人材」、ゴルフ場業界に対しては「プレーヤーとの接点としてのマネジメント能力を備えた人材」を輩出する。

以上のような能力を有する「PGAティーチングプロ」が活動するためには、PGAとして下記の団体との連携協力を図る必要がある。

- ①全日本ゴルフ練習場連盟（以下「JGRA」と称す）との連携による職域・職場の確保。
- ②日本ゴルフ場経営者協会（以下「NGK」という）との連携による職域・職場の確保。

「PGAティーチングプロ」とゴルフ場との関係は、直接的な雇用関係（業務提携も含む）とゴルフプレー時における取扱いについての提携とが想定される。

\*直接的な雇用関係やゴルフ場付帯のゴルフ練習場での「ゴルフスクール」開校

就業先としてのゴルフ場を考えた場合、NGKと協議を行い求められる基本的な要素を研修項目に取り入れると共に、就業希望者の雇用協力についての道筋を検討する必要がある。

また、ゴルフ場に付帯する練習場を活用した「ゴルフスクール」についての可能性も視野に入れた、協議が必要となる。

\*「PGAティーチングプロ」が主催する「ゴルフスクールのプレーについて

ゴルフ練習場等で、「PGAティーチングプロ」が主催する「ゴルフスクール生」のゴルフ場でのプレー受入れについての提携を行う必要がある。

③PGA・NGK・JGRAの三組織共同による「新規ゴルファー創造パッケージ型ビジネスモデル」について、提携を行う必要がある。

④「GMAC」との連携を行いつつ、「日本ゴルフサミット会議」参画のその他の団体についても理解と応援が得られるように働きかけを行う。（出来る限り多くの団体を巻き込む必要があると考える。）

ゴルフを始めようとする人は、先ずゴルフ練習場においてゴルフスクールに入校するか、先輩ゴルファーの指導を受けて練習を開始し、コースデビューを目指すこととなる。この新たにゴルフに挑戦した人達の残存率をGMACで「若年層ゴルファー（20歳・30歳代）」を対象に調査を行ったところ、ゴルフ開始後3年以内で「上達しないこと」と「ゴルフ仲間がいないこと」を主な理由としてリタイアする割合が70%に達することが判明している。このリタイア率を引き下げることが、全くの未体験層をゴルフに誘引することに比較して対策ハードルが低いと考えられる。即ちゴルフ開始時点で「ゴルフスクール」に入校し、正しいゴルフスイングの習得ができ、合わせてスクール内でゴルフ仲間が出来る仕組みを提供できれば、それだけでリタイア率の改善が図られるはずである。また、第Ⅱ章でも記述した通り、文部科学省が推進している「総合型地域スポーツクラブ」（文部科学省の施策で、現在全国3,000のNPO法人が活動）との連携による、ティーチングプロの職域拡大も模索する必要がある。

結論として、産業振興としての「ゴルフの普及」が、ゴルファーにとって最大のメリットを提供できるのだとの信念を持って、市場の最前線で活躍できる人材を育成することが、第1歩であると考えられる。その一方で、ゴルフ産業の基盤を盤石にするための海図となる「共同戦略プログラム」の構築と、それを展開できるような機能的な組織の融合が必要となる。ゴルフ産業が生存するために残された時間は少なく、早急な取り組みが望まれる。

## Ⅲ - 5 Challenge93構想の理論的根拠と展開手法の概要

### 課題の明確化

ゴルフは  
老若男女の誰もが  
参加できるスポーツ



しかし  
日本では93%の人が  
参加していない



原因はどこに  
あるのか？

### 原因と対策の究明

#### 考えられる主な原因

1. 既存ゴルフ形態への不満
  - ・自分のライフスタイルに合わない
2. 顧客満足度が低い
  - ・費用と満足度のアンバランス
3. 必要時間が長すぎる
  - ・長時間プレー + コースが遠い
4. 気軽に参加できない雰囲気

#### 93%への対策の究明

1. 経済的要因の解明  
JSMIの定量分析によりゴルフに年間10万円の支出可能な層が2千万人以上存在することが明らかになった
2. やらない人1万人調査実施  
やらない理由とやるための条件を調査した結果、一定の条件の下では、2千万人の潜在需要の存在が確認された

### 仮説の設定と構想の検討

#### 《 仮 説 》

以上のアプローチにより確認できた2千万人の潜在需要層を顕在化できる、新しい仕組みとビジネスモデルをゴルフ産業界全体で考え導入できれば、市場の再生は必ず実現できる。



「Challenge 93」構想の  
潜在層開拓における活用検討



- ・JSMIビジネスモデルの導入
- ・共同プロジェクトチームの設置
- ・モデル地域での実験的取組み

## Ⅲ - 6 底辺の拡大によるゴルフ人口増大に必要な取り組みの検討

ゴルフ市場規模は過去20年で半減化し、現在も縮小に歯止めが掛っていない。ゴルフ人口も減少し続けている



ゴルフ市場活性化は不可能か、未来はないのか？



ここ十数年、ゴルフ界は市場の活性化と、底辺拡大に全力を挙げ取り組んできたが、その成果はあがっていない



### 2千万人潜在需要の確認

#### 1. JSMIによる定量分析

\* 現在の生活の維持に支障を起さず、余暇に1人年間10万円の支出が可能な人口がどの程度存在するかの検証実施

\* 結果: 2000万人を超える層の存在が確認された

#### 2. GAPKによる志向調査

\* 1万人のゴルフをしない生活者対象「**なぜゴルフをしませんか**」調査実施

\* 結果: 「自分の志向に合うゴルフならやりたい」という2千万人の潜在層の存在が確認された

### 潜在需要顕在化に必要な対応

#### 1. 供給側の意識の転換

- ・「ゴルフ村」的概念からの脱却
- ・「スローガン主義」的活動からの転換

#### 2. 対応組織の再編成と取組み

- ・縦型懇親型組織 → 機能的組織連携
- ・既存対応システムの改善 → 改革

#### 3. 新しい仕組みの導入

- ・潜在層の志向に合うゴルフの魅力創造
- ・2000万人にアクセスできるシステム



#### 1. 潜在層へのアクセスと対応

- ・練習場とティーチングプロの新機軸提携
- ・PGA, JGRA, NGKによる新システム構築
- ・倉本PGA会長要請による、「経営対策会議」の設立による改革構想取組み
- ・活性化実現に向けた、目標とする数値と期限を織込んだ「ロードマップ」の作成

## Ⅲ - 7 2000万人の潜在需要開拓に必要なとなるゴルフ産業界対応の7条件

### 1. 新機能を保有するティーチングプロの育成

- ・ビジネスユースゴルファーは明確なゴルフ参加動機を持っていた → ティーチングプロは技術指導重視
- ・潜在層2000万人は、既存のゴルフ形態に参加動機を持っていない → 開拓能力を持つプロの育成が必要

### 2. ゴルフ練習場の経営撤退抑止

- ・現在練習場の経営撤退が急速に拡大している → 練習場は撤退が容易な業種である
- ・住空間にゴルフ場が少ない日本で練習場経営撤退が進めば、潜在需要層にアクセスできる拠点が無くなる

### 3. ゴルフ場経営形態の多様化による付加価値の創造

- ・既存ゴルファーのリタイア抑止と、新規ゴルファーの開拓定着化を実現できる多様化した仕組みの導入実現
- ・10年間で新規ゴルファー500万人の開拓を実現できれば、より付加価値の高い経営形態の導入が可能となる

### 4. 戦略的視点にたつ「ゴルフ市場再生プログラム」への業界組織参加

- ・20年間でゴルフ市場規模が半減 → ゴルフ界の市場活性化対策が機能していないことを証明している
- ・現状を打開するには、「スローガン主義的活動」からの脱却が必要 → 「市場再生プログラム」の構築と参加

### 5. 「ゴルフ市場再生プログラム」展開に必要なとなるビジネスモデルの導入

- ・経営戦略会議の提案する「ゴルフ市場再生プログラム」の成果を上げるためには、ビジネスモデルが必要
- ・各分野で導入可能な「10の基本ビジネスモデル」を作成し、ロードマップとリンクさせ展開していく

### 6. 既存組織の再編成による機能的な活動の展開

- ・ゴルフ市場の活性化とは、ゴルフ産業界の願望であり命題である → ゴルフ産業基軸組織の機能の融合化
- ・2000万人の潜在層の開拓が最大の課題 → その基軸となる組織は、NGK、PGA、JGRAである

### 7. ゴルフ界におけるニューリーダーの誕生

- ・過去：ブーム期、高成長期の最適人材 → 調整、調和能力の優れたリーダー
- ・現在：停滞期、衰退期の最適人材 → マーケティング能力、判断力、決断力、実行力の優れたリーダー

# Ⅲ - 8 市場活性化実現は共同戦略プログラムと新装置の構築が絶対条件

## 活動成果が上がらない原因

- \*「戦略的視点と共同プログラムの欠如による、スローガン主義的活動が主流」→ 機能しない
- \*ゴルフ市場全体の活性化には「三位一体型」の対応が必要

### ・ゴルフ市場活性化 戦略レベル

《全組織 → マーケティング》

### ・個別業種活性化 戦術レベル

《個別業種 → マネジメント》

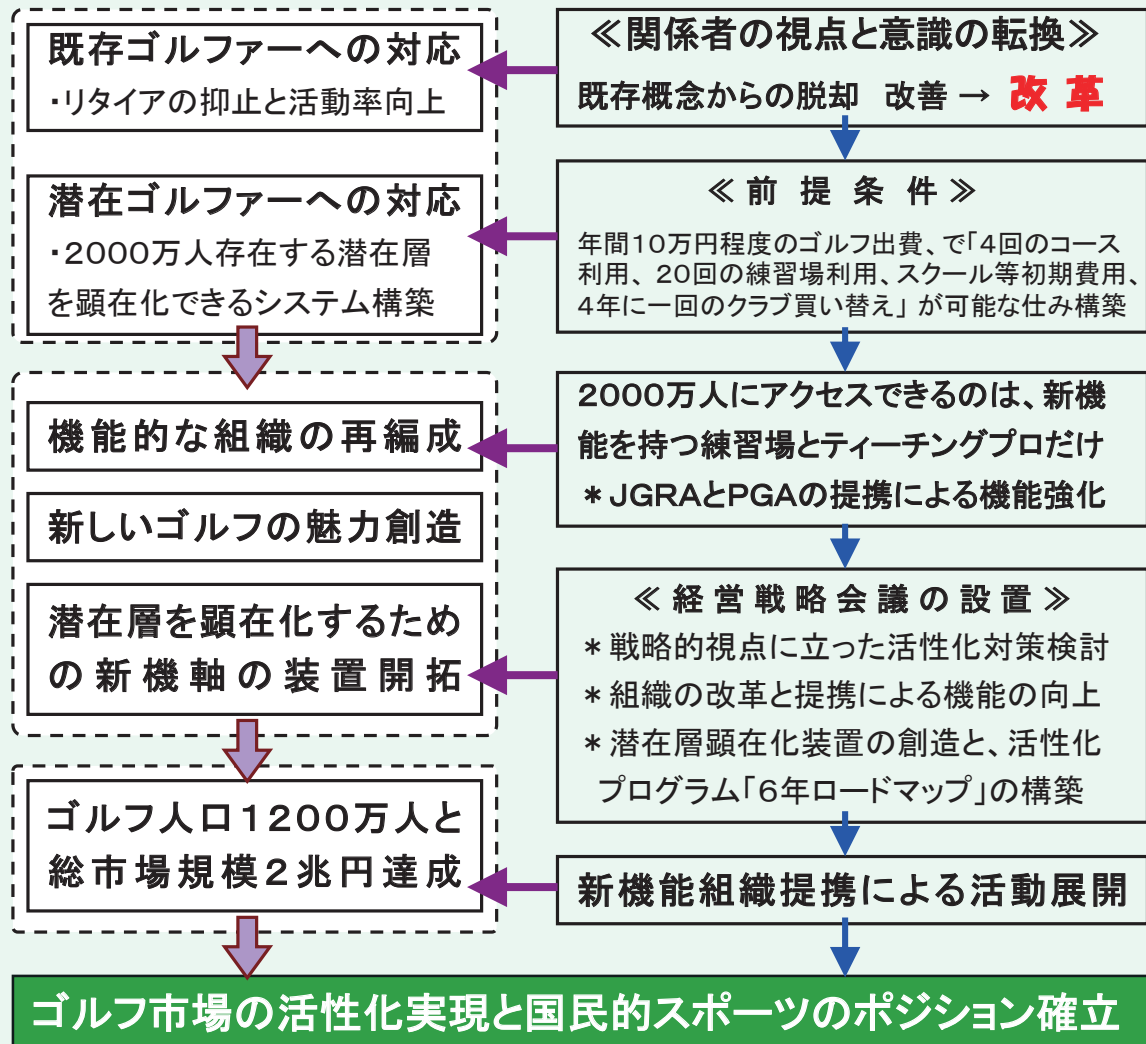
### ・個別企業活性化 企画レベル

《単独企業 → コンサルティング》

## 《戦略的対応の必要条件》

- \* 達成目標数値、達成時期を明確にした「共通ロードマップ」の作成
- \* 戦略と融合した戦術と個別企画
- \* ゴルフ界の現状対応
  - ・ほとんどが個別単独企画レベル
  - ・企画を束ねても戦略にはならない

## ゴルフ市場活性化実現に向けた対応のプロセス



# Ⅲ - 9 PGA経営戦略会議が提唱する三位一体型のゴルフ市場再生システム

## 《 検証により得られた結論 》

二千万人の潜在需要層を顕在化できる、新機軸の仕組みの立案と導入に取り組む



## 《 必要となる基本資源 》

- ①新しい経営運営機能を持つゴルフ場
- ②新しい機能を備えたゴルフ練習場
- ③マネジメント能力を持つティーチングプロの育成



## 《 導入に必要な前提条件 》

- \* 2千万人が魅力を感じるゴルフ創造
- \* ゴルフの魅力を伝えるGLTPの育成
- \* T. プロ収入拡大調達システムの確立
- \* 経営力向上による練習場の運営継続
- \* NGK.地区組織.個別施設の一体化
- \* 練習場・ゴルフ場・用品業界との提携

## 市場再生導入展開ツール

- ① 三業種有識者による検討会議設置  
・PGA関係者と有識者により編成し、ゴルフ市の再生を実現するための、新しい仕組みと装置を開発する → PGA「経営戦略会議」
- ②ミニシンクタンク開設による経営支援  
→ 運営&経営状況の報告により、定期的に参加施設の短中期における経営環境アドバイスができるシステム
- ③ ゴルフ ライフ TOTALプランナー制度  
・2千万人の潜在ゴルフ層にアクセスし、ゴルフの新しい魅力を伝えることのできる能力を持つ人材を育成。初期段階ではアマチュアを登用し、その後ティーチングプロに移行する
- ③ 新機軸のビジネスモデル  
・経営環境が大幅に変化するこれからの市場で、地域ゴルフ市場とJGRA・NGK加盟施設の繁栄を実現できる新機軸ビジネスモデルの作成と提供 → 「地域パッケージモデル」等

## 各地域ブロックにPJチーム設立

各ブロック組織内に現地PJチームを開設し、本部PJチームと共同で、地域密着型の市場活性化対策に取り組む

## 三位一体型システム展開

### 《 個別の機能と役割 》

- ① 日本ゴルフ場経営者協会  
・ゴルフ場業種の存続と繁栄  
・NGK加盟個別施設の経営存続支援
- ② 全日本ゴルフ練習場連盟  
・JGRA本部と共同プロジェクトの設立  
・本部と地域個別施設の提携強化
- ③ 日本プロゴルフ協会  
・経営戦略会議における仕組の構築  
・市場再生プログラムの作成提言



### 新規ビジネスモデルの地域展開



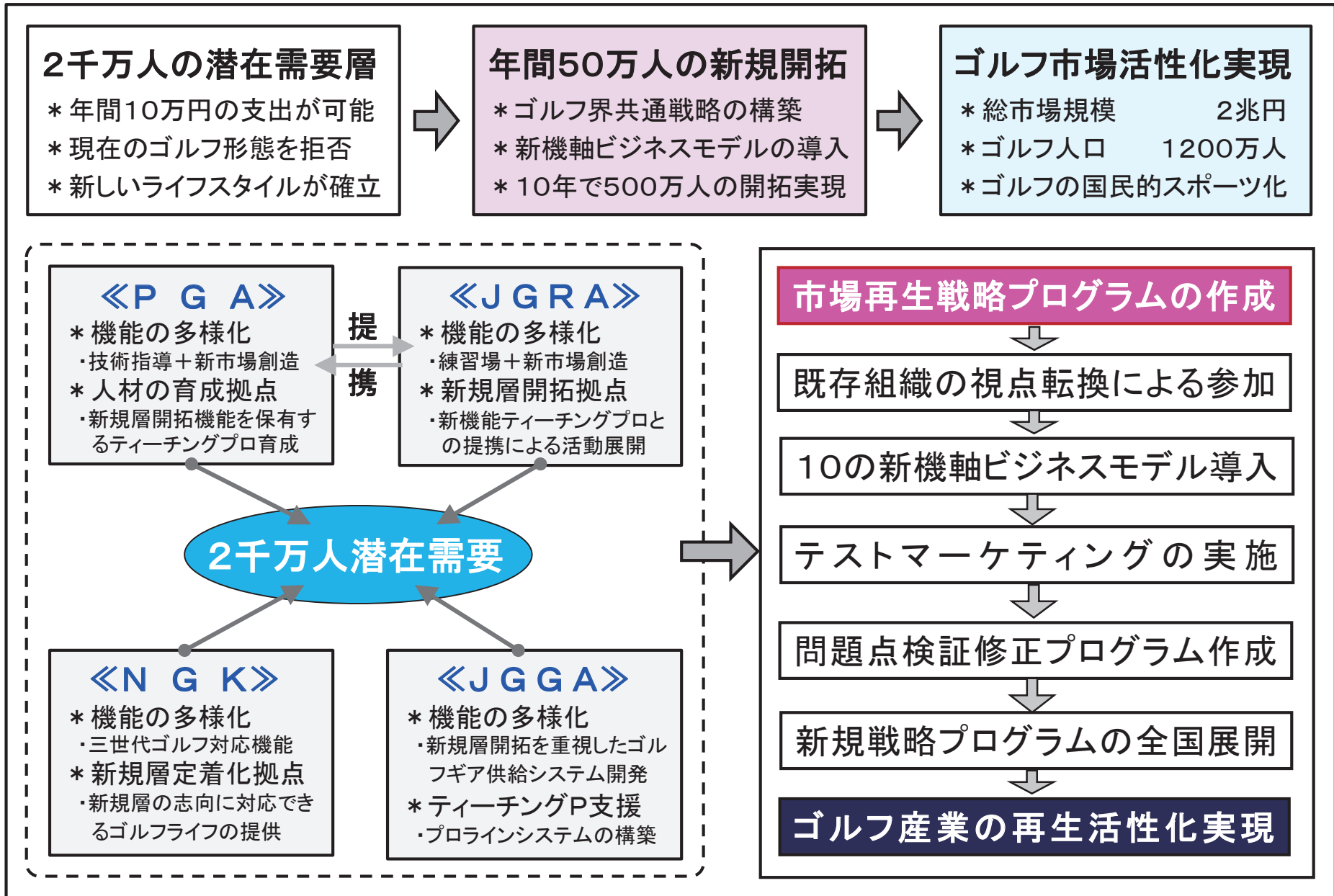
ターゲット  
2千万人の潜在需要



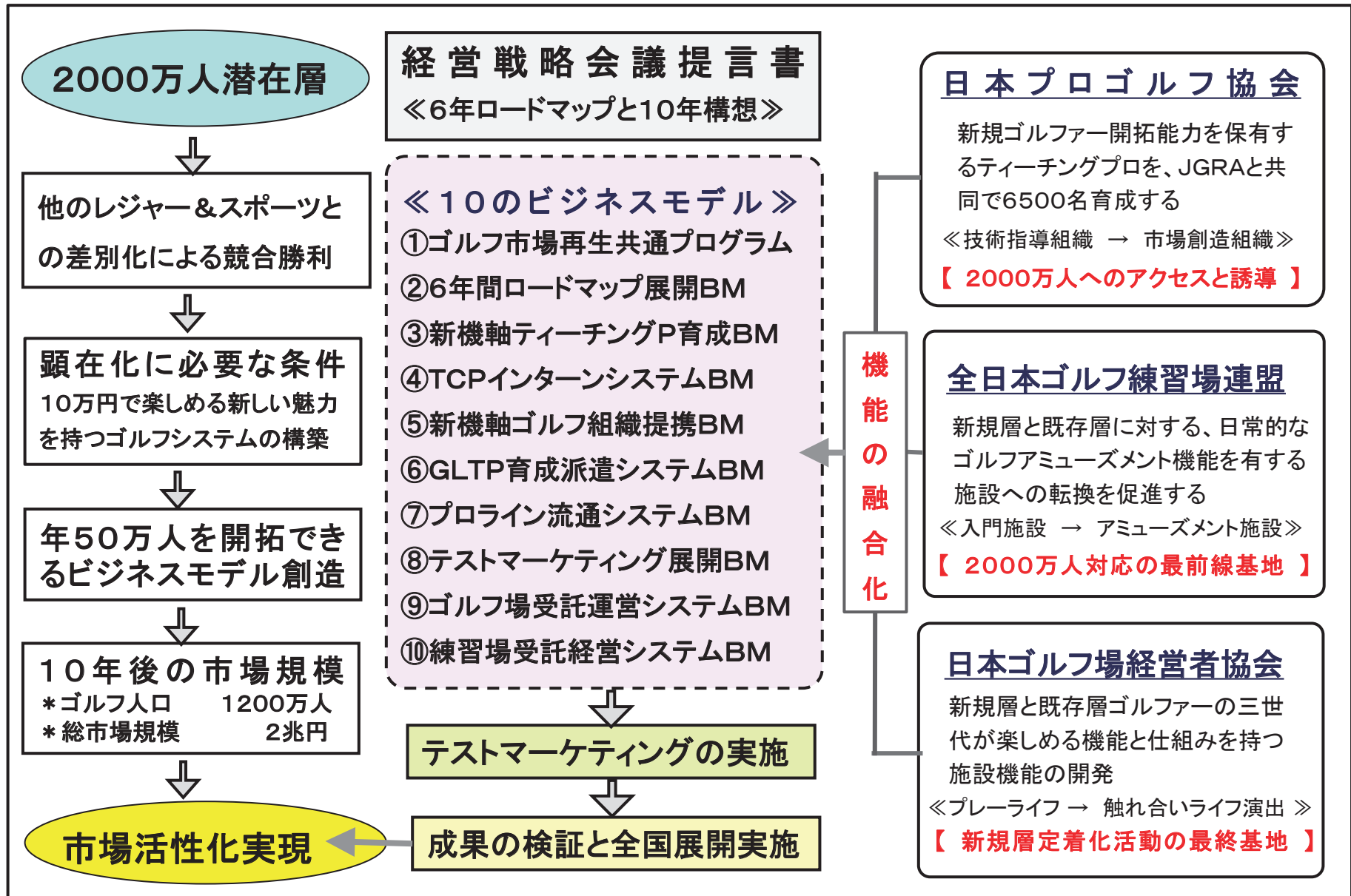
500万人の新規層開拓  
ゴルフ産業の健全成長実現



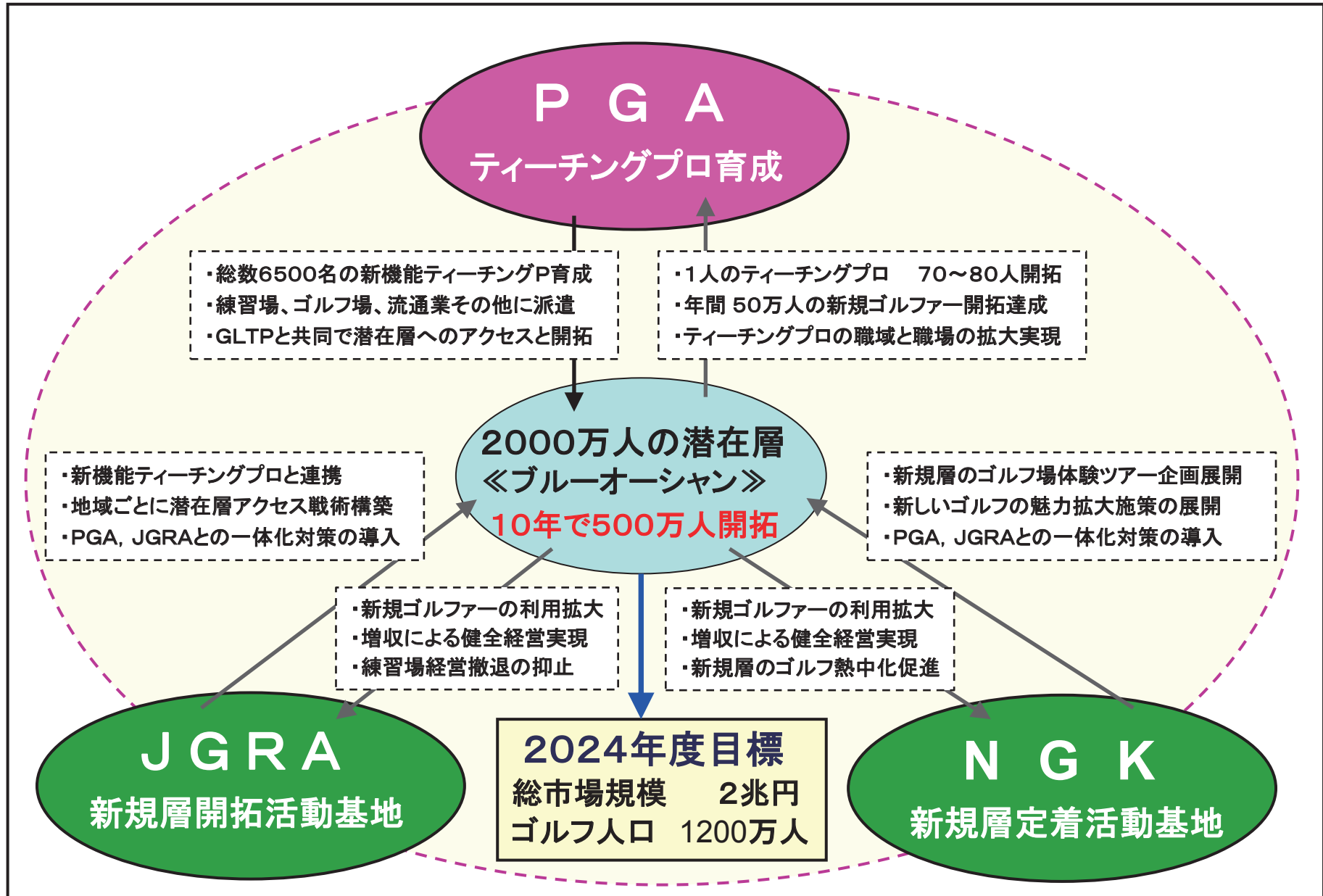
# Ⅲ - 10 経営戦略会議が考えるゴルフ市場再生実現に向けた基本構想の流れ



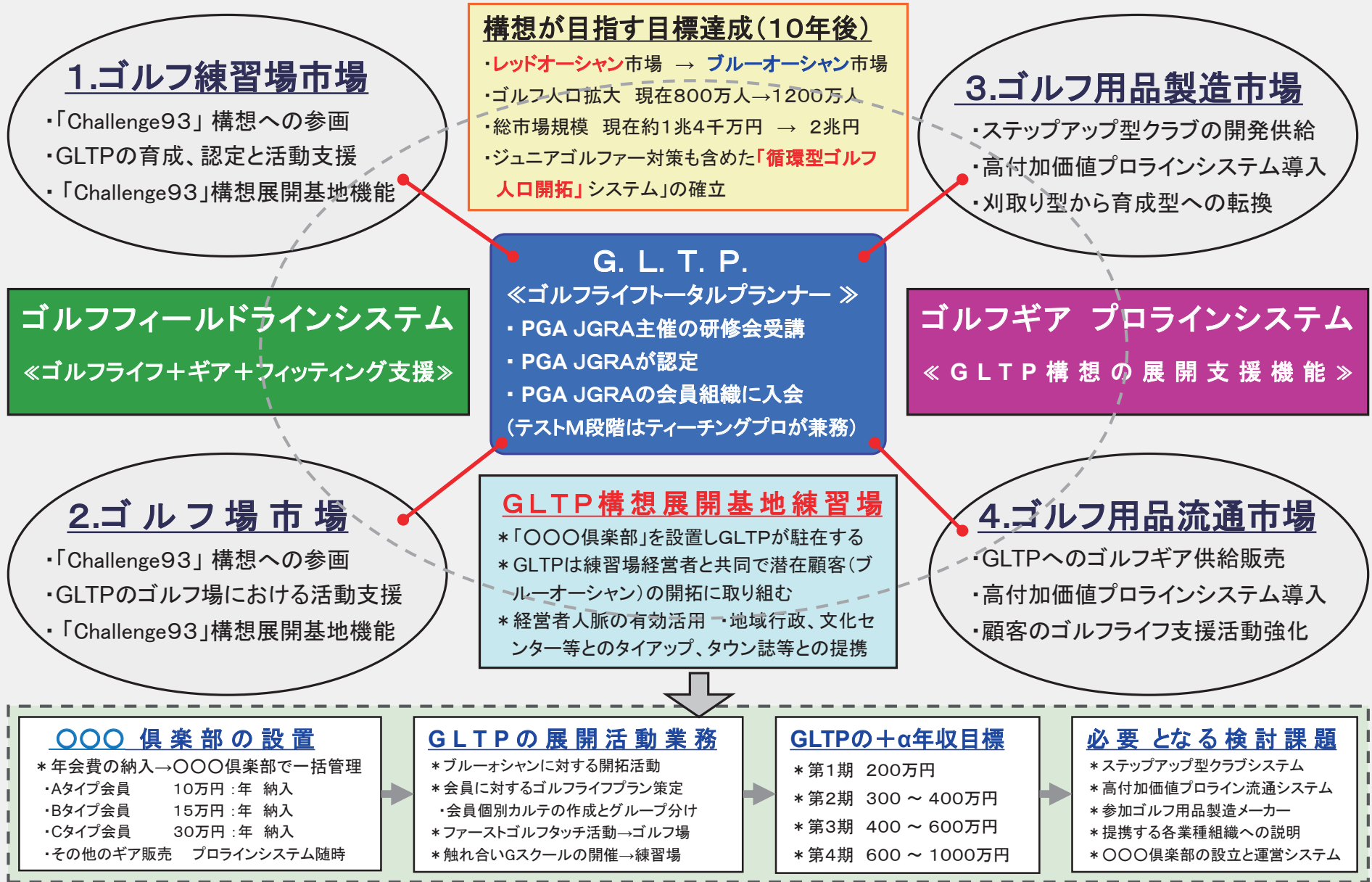
# Ⅲ-11 2000万人の潜在需要層を掘り起こすことのできる装置の検討



### Ⅲ - 12 新規ゴルファー開拓における三つの組織と機能の役割の相関関係



# Ⅲ - 13 ゴルフ ライフ トータルプランナー システムの展開に必要な資源と役割



## Ⅲ - 14 「ゴルフライフ トータルプランナー 構想」の目的と展開システムの概要

\* 以下「ゴルフライフ トータル プランナー」を略して G. L. T. P. と呼称する

\* GAPKとは、NPO法人「ゴルフ アミューズメント パーク」の略称

### 1. 構想の導入の背景

- ・日本のゴルフ市場を取り巻く環境変化への対応が遅れ、閉塞状況に陥っているゴルフ産業の再生が重要な課題となっている
- ・市場の再生には供給側の意識改革と視点の転換による、日本のゴルフ産業原点回帰(真の意味での顧客主義)への取り組みが必要となる
- ・そのうえで、ブーム期に構築した既存の供給システムと異なる、新しい発想による仕組みの創造と導入が重要な課題となる

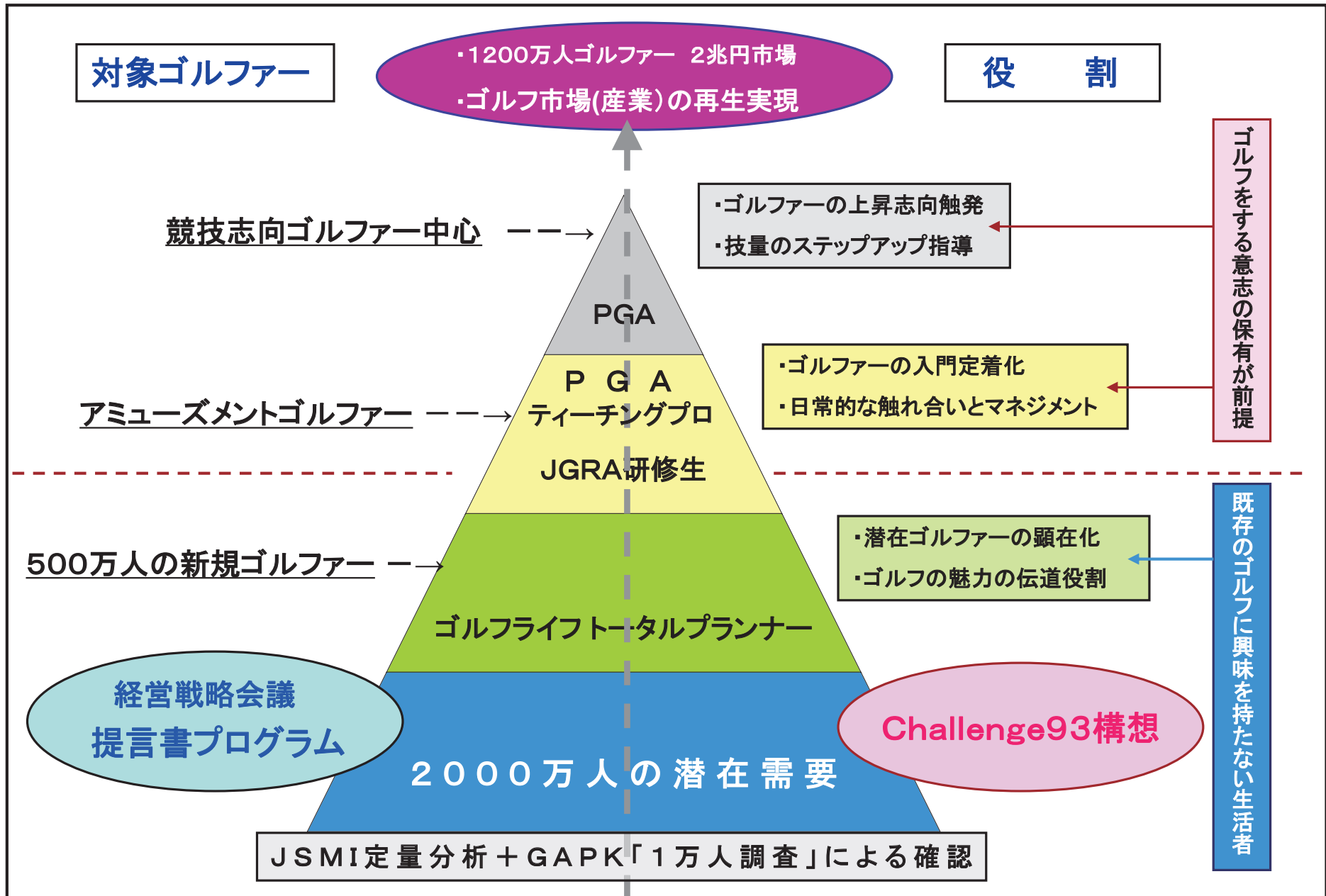
### 2. 構想導入の目的と趣旨

- ・新たな戦略構想の導入により、既存のゴルフに関心を示さない93%の生活者への活動を展開し取り込む → JSMIの「Challenge 93」構想導入
- ・JSMI (日本スポーツマーケット研究所)とGAPK(NPO法人 ゴルフ アミューズメント パーク)が実施した定量&定性分析により実証された、2千万人の潜在需要の顕在化実現に取り組む
- ・この活動を通じ、既存の懇親会的ゴルフ組織と関係者の意識を変革し、機能の統合実現により健全余暇市場規模の10%シェア実現を目指す

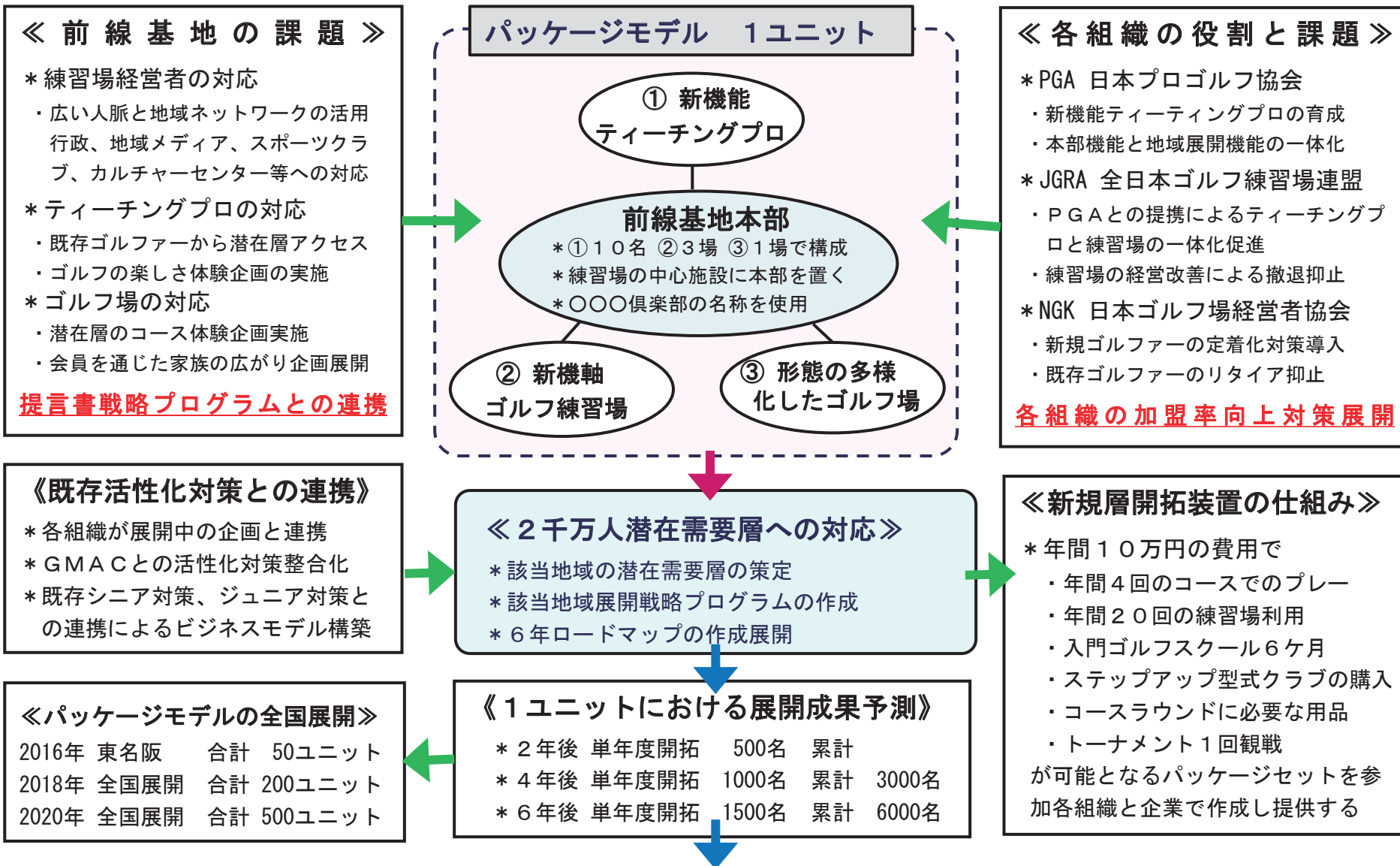
### 3. 構想展開の概要

- ・「ゴルフライフ トータル プランナー 構想」は、「Challenge 93」戦略構想を実現するために必要となる、重要な仕組みのひとつである
- ・2千万人の潜在需要層(ブルーオーシャン)にアクセスするには、新機能を持つゴルフ練習場の創設と、新機能を保有するティーチングプロの育成、そしてゴルフライフトータルプランナー(GLTP)構想の導入が必須条件となる
- ・またGAPKの調査と分析で明らかになった、「こんなゴルフならやりたい」要望を織り込んだ、新機軸「パッケージモデル」の構築も重要となる
- ・導入口として、年間10万円で「ゴルフ場4回・練習場20回のプレー」「4年に一度ゴルフギア買い替え」が可能なシステム実現が、前提条件となる
- ・GLTPには、従来の「ゴルフギアフィッティング機能」に加え、個々の顧客のゴルフ目的に最適な、「ゴルフライフ フィッティング能力」を保有させる
- ・ゴルフ場1、練習場3、ティーチングプロ10名、GLTP10人で1ユニットを構成し、最終的に3千人(1ユニット)の新規層を開拓する → 「パッケージモデル」
- ・3練習場の中の1施設に「〇〇〇倶楽部(名称未確定)」を設置し、顧客のケア、GLTPと商流管理の中核機能としての活動にあたる
- ・1人のGLTPは、最終的には300人の会員を保有し(Aタイプ、Bタイプ、Cタイプの合計)、会員は年会費として経費総額を「〇〇〇倶楽部」に支払う
- ・GLTPは、会員の生涯ゴルフ活動のパートナーとして、「ゴルフを通じた人生の満足感」を提供し、経費総額の20%を「〇〇〇倶楽部」から受け取る
- ・GLTPの育成はPGAとJGRAを中心とするプロジェクトチームで取り組み、資格は参加組織(PGA、JGRA、その他)と参加企業が共同機構を創設し与える
- ・「パッケージモデル」は当初関東・関西地区で4ユニット立ち上げ、その後全国に展開する。2024年には5百万人の新規層開拓と2兆円市場を実現する

Ⅲ-15 「G. L. T. P.」のティーチングプロヒエラルキーにおけるポジションと役割



# Ⅲ - 1 6 個別地域におけるテストマーケティング「パッケージモデル」展開仕組み



毎年「50万人の新規層開拓&リタイア15万人以内に阻止」 2024年 1200万人 2兆円 規模実現

## 第IV章 ゴルフ産業活性化に向けた具体的な活動の検討 72－85頁

### 1. ゴルフ産業活性化に向けたPGAにおける改革プログラム導入手法の検討

IV－1. 2. 3.

### 2. ゴルフ産業市場における展開プログラム導入手法の検討

IV－4.

### 3. 地域市場における展開プログラム導入手法の検討

IV－5. 6. 7.



## IV - 1 ゴルフ産業活性化に向けたPGAにおける具体的な活動の検討

### 1. ティーチングプロ育成システムの抜本的見直し

第Ⅲ章ではPGAゴルフアカデミーの運営スタッフに新TCPと再教育されたTCP-A級を用意するために、新しい講習会が必要だとした。

しかし、近い将来PGA組織改革を断行するには、教育制度の抜本的見直しが必要である。

#### ①PGA入会制度の改革

現在、PGAへの入会方法は、TCP資格認証講習会によるTCPとしての入会と、資格認証プロテストによるトーナメントプレーヤー（以下TP）としての入会の2通りがある。問題は、ゴルフ指導の教育を受けていないTP会員も、レッスンを行っている事にある。

第Ⅲ章の1項③の結論で述べたように、全国に「同質」できめの細かい接客サービス、同質で教本に忠実で統一されたゴルフレッスンを展開して、冷え切った日本中のゴルフマインドを温め直すキッカケとしてPGAゴルフアカデミーが立ち上がる時に、

古い体質の接客、自分のゴルフ経験だけに基づいたレッスンを行うTPの存在は、6500人のスケールメリットに対してのマイナス材料になる。

PGA資格認証委員会では、将来の組織改革を見据えて、第1段階として2016年から資格認証プロテスト合格者に、9日間に亘る、人間力養成基礎講座、基本接客サービス、PGA基本ゴルフ教本の知識と技術、ゴルフレッスン法、学術基礎知識等の講習会の履修を義務付けることを検討中である。

#### ②PGA教育制度の改革

PGAは、1985年のゴルフインストラクター養成事業のスタートをもって、PGA教育制度を開始した。

30年間ゴルフを教えるプロ、PGAティーチングプロの育成につとめてきた。しかし、ティーチング市場の縮小、職場の減少により、新しい職域の開拓の必要に迫られている。

解決するには、新しい教育システムにより、ゴルフのティーチング能力にプラスして、ゴルフ関連事業に就職出来る能力を身につけるしかない。

具体的には

- a ゴルフ場、ゴルフ練習場の事務職員
- b ゴルフ場、ゴルフ練習場の支配人
- c ゴルフ場の芝草管理者
- d ゴルフ用品メーカー
- e ゴルフ用品販売員
- f ゴルフ関係出版編集者 . . . . . 等である。

これには、専門講習をPGAで実施したあと資格団体の講習を受けるシステム、または、専門教育後インターンとして研修現場に配属するシステムが考えられる。

いずれにしても、PGAの会員として、TCP、TPの資格の他に、マネージャー資格、芝草管理資格、ゴルフ用品販売員資格など、会員証、公式アプリを見れば、どんな資格を保持しているか、雇用先が一目瞭然の教育システムと資格システム導入がもとめられる。

## 2、職域開拓と職場拡大プログラム作成

### ①職域開拓プログラム

このままの入会制度で資格を与え続けると、PGA会員は10年後に6500人を超えることになる。さらに、現在の需要と供給のバランスは、ゴルフ産業界の凋落ぶりを見れば、供給過剰の状態であり、PGA会員の職場の確保は今でも難しい。

なぜ会員を増やし続ける必要があるのか、疑問の声は心ある会員の中から15年以上前から上がっている。

「会員制の組織である、公益社団法人日本プロゴルフ協会は、会員を増やしていく本能をもって成り立っている」と答えることしか今はできない。

現在の会員数約5400人、この数にしても無駄に増やしてきたように言われる中、未来のゴルフ史に「必然があって増やしたのだ」と言い切れる歴史を作るためには、新規ゴルファー、冬眠ゴルファー、既存ゴルファー合わせて10年後に、1200万人を創出するために6500人のPGA会員が必要なのだと言い切ることのできる仕組み作りが必要なのだ。

そのためにはまず、PGAのスケールメリットを活かした戦略を立てなければならない。

第Ⅲ章の1項③で述べたように、職域開拓戦略の武器となるのは、あらゆるゴルフ産業界のニーズに応えられるノウハウを取得した新PGAティーチングプロである。

彼らは、新機能を持つTCPとして、「新しい、同質のティーチング教育」を受けることになる。

この新TCPの持つ、ゴルフレッスンノウハウ、接客能力、人間力、マーケティング能力は、ゴルフ産業界のどこの職場に就職しても役立ち、活躍できるはずである。

日本中の様々な業種に所属する「同質のPGA会員」が日本のゴルフ産業、企業で活躍すれば先に触れた、スケールメリットが発揮され、更なる職域の開拓が進むことになる。

### ②職場拡大プログラム

この同質戦略によるスケールメリットプログラムは、地域一番店のPGAのスケール、すなわち現在5400人の会員なくしては成り立たない。

PGAゴルフアカデミーが始まるというだけで日本中のゴルフ練習場のオーナーの皆さんは「目に見えない何か」に魅かれるようにPGAを注視しだした。

この「目に見えない何か」こそ「PGA同質会員」のスケールがもたらしたスケールメリットであり、次は日本中のゴルファーやゴルファー予備軍のマインドを解かして行くのは間違いない。

JGRAやNGKの、オーナー経営者対して「目に見えない何か」を、目に見える「スケールメリット」として理解していただき、PGA会員の職場の提供を呼びかけていくことこそ職場拡大のプログラムの基本戦略である。

### ③インターン制度の導入

#### \*適性検査

PGA会員が将来の転職に備えて再教育を望むとき、本人の、希望職種に適性があるか、無いか、無くてもどこに問題があるか、克服可能なのか等、知っておく必要がある。

#### \*PGAラーニングセンター（仮称）の開設

PGA会員の職域開拓を目指すとき、様々な職域に応じた再教育の場を開設する必要がある。

PGAラーニングセンターは、希望の職場でのインターンに向かう前に、専門講師により新たな職場の専門知識と技術の修得を目的に講義を受ける施設として開設する。

PGAラーニングセンターは、PGAが認める拠点施設に設置し当初は、PGA本部が運営する。

専門講師は、PGAが認める専門知識、技術の修得者を必要に応じて指名する。専門講師に支払う日当は、PGAの役員日当に準ずる。

#### \* インターン制度

PGA改革が、軌道に乗れば様々な業種からのリクルートが期待される。

PGAでは、適性検査、PGAラーニングセンターでの履修を一定の成績で終了したPGA会員を、本人の希望先、またはリクルート先に、インターンとして送り出す。

PGAでは、就職先の了承を得て、専門講師を派遣し、インターンが円滑に進むように支援する。

### ④PGAゴルフライフトータルプランナー（GLTP）制度の導入

#### \* 目的

10年後の1200万人ゴルファーを実現させるには、PGA会員の他に多くのゴルファー伝道者が必要とされる。PGA会員を頂点とするヒエラルキーの底を支え、PGA会員とアマチュアゴルファーの橋渡し役が必要である。そこで、全国に展開するゴルフクラブ販売店の、販売員をPGAに囲い込むシステムの導入を図る。その結果2000人のGLTPを加えた、より効果的な新規ゴルファー開拓活動が可能となる。

#### \* 効用

ゴルフクラブ販売店は、常連客を掴んでいる。年に数回のコンペ等のイベントを組んでいる店舗もある。

ベントトを組んでいる店舗もある。

販売員がコンシェルジュ役を務めて販促活動の一環として、いる。彼らが、近隣のPGA会員とタグを組めば、相乗効果を生み相当数のPGAのファンを創出することができる。

#### \* 特典

販売店員にとってPGAブランドは、宝物のような存在であると推測される。彼らに講習を行いPGAGLTPとして登録すれば、日本中のゴルフ場でPGA会員並みの扱いを受ける特典が得られる。

#### \* 義務

- ・タグを組んだプロに生徒の紹介、
- ・常連客のコースレッスン紹介。
- ・コンペ等のイベントにプロを紹介する。
- ・近隣にPGAゴルフアカデミーがあれば、生徒として紹介等を契約の上、義務とする。

PGA会員は、紹介された顧客に責任を持ち、クラブ販売の手助けをする。

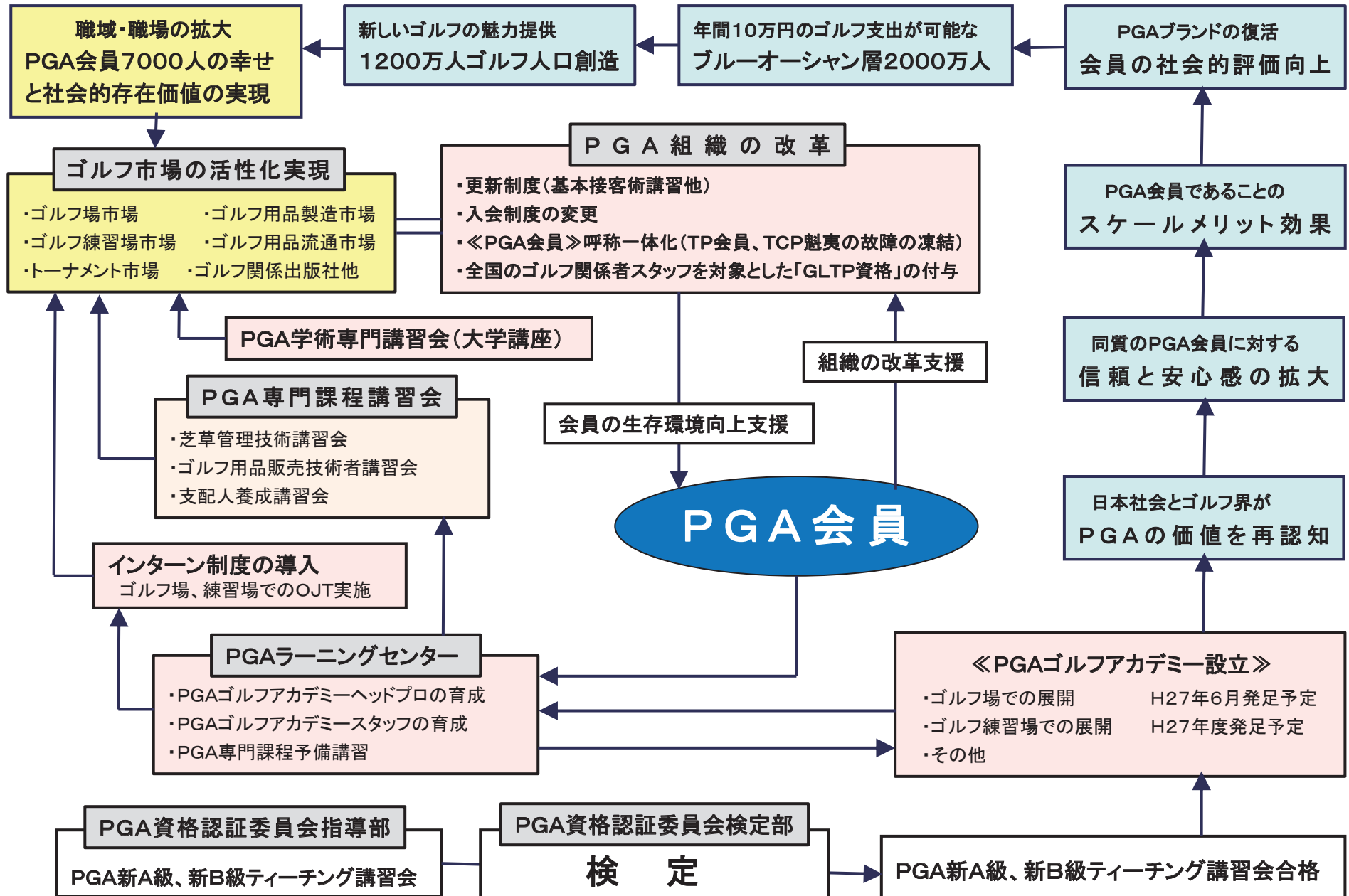
#### \* 問題点と実現

- ・それ程の問題はないと思うが、PGA会員が特典の同等扱いにクレームをつけてくる可能性がある。
- ・タグの組み合わせの優先順位についての配慮。
- ・店舗とPGA会員の契約、の問題。

等、実施までに解決しなければならない事は、多々あるが、前向きに解決して、10年後のゴルファー1200万人の実現に向けてPGAゴルフライフトータルプランナー制度の導入を目指す。

**《以上の構想の流れを、次頁にチャートとしてまとめた》**

## IV-2 公益社団法人日本プロゴルフ協会の改革がゴルフ市場再生活活性化に与える効果



## IV - 3 PGAにおける改革プログラム導入手法の検討

### 1. PGAブランドの確立

#### ①ブランドの失墜

一度失ったブランドの回復に同じ手法をもってしてもそれは望めない。しかもPGAが、レギュラーツアーを運営していたころのブランド力は、ツアーによって得たブランド力で今同じ方法を執る術はない。

ブランドとは世の中の認知度の高さで確立するものと知られているが……。今のPGAブランドの認知度は、ブランドとはいがたい。

#### ②問題点

第Ⅲ章で既に述べたが、再度スケールメリットについて復習してみる。

##### \*スケールメリットの定義

「同質のものが集まり規模が大きくなるほど生産性や経済効果が向上する」

この定義を見てイメージする事が出来るのは、PGA会員の数と広がりである。

専門家の分析に任せるが、規模と数は十分ブランド立ち上げのスケールに到達していると感じられる。

定義された条件として唯一弱いのは、同質ではないことである。すなわち、PGA会員には、ティーチングプロとトーナメントプロの2種類が存在する。「同質」ではない。

したがって、PGA会員の生活の手段である、ゴルフレッスン、接客サービス等も2種類存在して「同質」ではない。

#### ③ブランドの回復

②で述べた問題点についての合言葉は「同質」である。PGAは、教育システムの改革と更新制度導入によりPGA会員全てに新しい教育して「同質のPGA会員」を確立する。

それに伴って組織改革、に着手しTCP, TPの呼び名を廃止してPGA会員、すなわち世の中の呼び名が「PGA」一種で統一されることで「同質」のイメージが固まる。

PGAゴルフアカデミーの開設により、PGAの故障を日本中に発信して「同質のPGA会員」を、可及的速やかに拡大していく。

#### ④ブランドの確立

PGAゴルフアカデミーが、「新しいゴルフ」を全国展開してゆく過程で「同質のPGA会員」が、それぞれの職場で「楽しく、優しい、新しいPGA会員」を演じる事が出来れば、「同質、数、規模」のスケールメリットが効いてPGAブランドはツアーに頼ることなく回復し確立する。



# PGAゴルフアカデミー (ゴルフコース・レンジ)

## 【設立趣旨】

経営戦略会議の提言に基づき、500万人ゴルファーを創造するための「拠点」として「PGAゴルフアカデミー」と称し、関東・関西地区に「ゴルフコース」をそれぞれ1ヶ所、さらに全国各地に「ゴルフレンジ」を設置する。

～500万人ゴルファー創造のために～

(2015年3月9日記者発表予定)



**PGA**

# 【アカデミーの基本構想】

## 「PGA基本ゴルフ教本」に基づいた最高レベルの指導

### I ジュニアゴルファー

初心者、アスリート（ナショナルチーム）志向、プロ志望など対象別、目的別指導  
情操教育を併せたキャンプ、医療機関と連携した発達障害改善のキャンプ等

### II 一般ゴルファー

初心者、中級者、高齢者、女性等、対象に合わせた指導  
医療機関と連携した各種生活習慣病等改善のキャンプ等

### III P G A 会員

インターンシップによりゴルフプロフェッショナルとして経営者から求められる人材の育成

- ・ゴルフコース、ゴルフレンジにおける支配人育成等ビジネス教育
- ・ゴルフレンジにおいてゴルフスクールを開校・運営・指導できるスキルの教育
- ・自己のプレー技術、及び指導技術の研鑽



**PGA**

# PGAゴルフアカデミー

- ・ゴルフコース
- ・ゴルフレンジ
- ・PGA会員

が三位一体で  
ゴルファーを創造

PGA会員

「PGAチェックカルテ」  
を三者間で共有

ゴルフコース

ゴルフレンジ



PGA



## IV - 4 ゴルフ産業市場における展開プログラム導入手法の検討

### 〈戦略構想の具体化 産業市場全体における対応〉

#### 1. 「戦略目標」を確立させ、新機軸ビジネスモデルを実現する

##### ①戦略目標の確立

ゴルフ未実施層へのアプローチには、明確な「戦略目標」を確立させ、取り組まなければならない。

「日本スポーツマーケット研究所」の調査結果によれば、年間10万円程度のゴルフ出費で、「4回のコース利用、20回の練習場利用、スクール等初期費用、4年に一回のクラブ買い替え」が可能な仕組みを構築できれば、「2,000万人の潜在需要層」が存在することが確認されている。

そこで、PGAでは、「2,000万人の潜在需要層」の中から「年間50万人・10年間で500万人の新規ゴルファーを誕生」させることを戦略目標とした新機軸ビジネスモデルの導入を提案する。

##### ②新機軸ビジネスモデルの実現に向けた仮設課題

新機軸ビジネスモデルの実現とは、下記の6仮説課題を迅速かつ効率的に行い、ゴルフ産業の活性化を図ることである。

- \* 日常的な楽しい出合いを演出できる「新魅力創造型ゴルフ」
- \* 多様化したプレー目的にベストフィットする、選択肢の広い「仕組み・企画・もてなし」
- \* 他のレジャー&スポーツにはない楽しさと、コストパフォーマンスの高さを実感できる「生活密着型ゴルフ」
- \* 自らの目的と能力に最適なゴルフ技術&ライフを、楽しく学ぶことのできる仕組みを持つ「新機軸ゴルフスクール」
- \* 自らの目的と能力にフィットした最適ゴルフギアを、リーズナブルな価格で入手できる「新流通システム」
- \* 自然・健康・触合いの楽しさを体感できる「マイライフ型ゴルフ」

#### 2. 「戦略目標」と新機軸ビジネスモデルの実現に必要な考え方

##### ①スローガン主義からの脱却

これまでのゴルフ界は、「共有された具体的な戦略目標を定めないスローガンのような標語による呼びかけ」や「個別対応を主体とした企画レベルでの対応策の実施」で終始して来た。トップダウン的なスローガンの標榜は、一見纏まりのある行動に結びつくように思われがちだが、過去のゴルフ界の動きを見ると「総論賛成」「各論賛成」しかし実行段階で様々な障害を理由に実施に至らないことの繰り返しであったと思われる。よって、スローガン主義的な対応から脱却しなければならない。

##### ②「ゴルフ市場活性化」についての基本的スキームの共有

「ゴルフ市場活性化」については、多くの団体や企業が様々な施策を展開し、懸命な努力を行って来ている。しかし、それらの活動による成果が十分発揮されていないことも事実ではないだろうか。そこで必要となるのが、「ゴルフ市場活性化」に関する考え方を統一したスキームとしてゴルフ界全体が共通認識として持つことである。

よって、「第三章 問題解決に向けた提言構想プログラム 新機軸ネットワークプログラム」の項で述べた「ゴルフ市場活性化に向けた4戦略目標」（図表1 B ゴルフ市場活性化実現のための戦略目標と主要戦術展開課題）を纏めることとなった。この考え方は、平成27年1月21日に開催された「日本ゴルフサミット会議」に提案し、若干の修正が加えられて今後の活動指針として採択された。

今般の採択により、戦略目標並びに主要戦術課題がゴルフ界全体の共通認知事項となったため、ゴルフ界全体が向かわなければならない方向性が明確かつ統一されたと考えている。今回の決議により、早期に実施しなければならないことは、次の3点である。

- \*第1点 「日本ゴルフサミット会議」で決定したとは言うものの、過去の事例から判断するとゴルフ界全体に波及するためには、徹底した広報活動を行う必要がある
- \*第2点 各戦術課題について現状実施されている施策(企画)の実態調査を実施し、一覽的に把握する仕組みを構築する必要がある
- \*第3点 一覽的な把握が出来た段階において可能な限り活動主体の垣根を排除し、協調できるところや補完できるところを明確にし、調整を行う。かつ、改善すべきところ、及び、不足する部分の新規施策の立案を行う

本提言書の基本的なスタンスは、「ゴルフ市場の活性化」=「ゴルフ産業の願望」であることから、戦術課題に応じた施策(企画)は、新たなビジネスモデルとならなければならない。このためには、「ゴルフ市場の活性化」は「ゴルファーの利益」であるとの概念を徹底しなければならない。ゴルフ場を例にとると、ゴルファーの増加はゴルフ場の健全経営となり、それはすなわちゴルファーの利益になるとの考え方だ。

特に、現状経営上余裕のあると思われる所謂名門ゴルフ場ほど、会員の理解を得て積極的に「ゴルフ市場活性化」に向けた活動を行ってほしい。そのようなゴルフ場が動くことによる影響力は未だに大きい。

ゴルフ関連の会報等に、これからのゴルフ場は「会員制堅持型」とセルフ化やインターネット集客を主体とした「オープンな運営型」との2極化が進行するだろうと書かれていたが、そうではなく、会員の理解を得てゴルフ市場活性化に積極的に取り組むゴルフ場と、日々の売上げにのみに集中して自己の利益のみを追求するゴルフ場との2極化ではないのかと考える。

### ③変化を恐れず、挑戦する姿勢

日本のゴルフ場は、英米流のプライベート・クラブの組織と運営を模範とするものからスタートして100年超の歴史を築いて来た。伝統的な考え

かたから脱皮するためには大変なエネルギーを必要とするし、変革には恐怖が伴うものだ。経済的に成長している状況の中では伝統的な考え方を基にした発想でも大きな差は出にくいし、緩やかな変化でも発展は可能だと思う。だが、経済的にも人口構造の面でも縮小する時代は、大胆な発想の転換無くしては乗り切れないと考える。変革することは、極めて勇気のいることであり、恐怖心を克服しなければ出来ない。

変化を恐れず、挑戦する姿勢が基本的なベースとして必要だと考える。

## 3. 新機軸のビジネスモデルとは

### ①PGA・JGRA・NGKが三位一体となったパッケージモデルの展開

「経営戦略会議」として提案する新機軸ビジネスモデルとは、前述の「年間50万人・10年間で500万人の新規ゴルファーを誕生」との戦略目標を達成するものである。そのためには、小単位の「パッケージモデル」を導入したテストマーケティングを実施し、成功事例として全国展開するいわば「アメンバー経営」である。

「パッケージモデル」とは、「ティーチングプロ10名、ゴルフ練習場3、ゴルフ場1」を1ユニットとするゴルフ未実施層に働きかけ、ゴルファーに育成することを目指した小集団である。この小集団活動をテスト的に実施し、得られた知見に基づき修正を行い、より実行性の高い新機軸ビジネスモデルの成功事例として全国展開を図るものである。

何故「小単位のユニット制で展開」を図るかと言えば、立ち上げが比較的簡単であり、地域密着型として稼働が容易であること、並びに、小単位であるため相互の意思疎通が十分でき、軌道修正も簡単であるためである。

当初の計画は、テストマーケティングとして、人口密度が高く、潜在的な需要層の多い「東・名・阪地区」に50ユニット程度を創設し、6年後には500ユニットを全国展開しようとするものである。

この構想を支えるために最終的に必要となる人材及び施設は、ティーチングプロが5,000名、ゴルフ練習場が1,500施設、ゴルフ場が500施設となる。

## ②新機軸ビジネスモデルを成功させるための各組織の役割と課題

新機軸ビジネスモデルの成功には、PGA・JGRA・NGKの3団体が、緊密に連携した三位一体活動が必要となる。そのための各団体の役割と課題は下記の通りと考える。

### \*日本プロゴルフ協会の役割と課題

新機軸ビジネスモデルの最前線で潜在的な需要層との接点を支える人材として、仮設課題として明記した「日常的な楽しい出合いを演出できる新魅力創造型ゴルフ」「多様化したプレー目的にベストフィット」「ゴルフの楽しさとコストパフォーマンスのある生活密着型ゴルフ」「自然・健康・触合いの楽しさを体験できるマイライフ型ゴルフ」を実現するためのティーチングプロの育成を行う。

そのために、PGAティーチングプロ資格認定研修項目の改革を行うと共に、下記に記す「PGAゴルフスクール」の運営や経営、及びゴルフ場の運営や経営に参画可能な人材を育成するための研修会場として、「PGAゴルフアカデミー」をゴルフ練習場及びゴルフ場と提携して開校し、人材育成を行う。

### \*全日本ゴルフ練習場連盟

仮設課題として明記した「自らの目的と能力に最適なゴルフ技術&ライフを、楽しく学べる仕組みを持つゴルフスクール」の展開基地として、ティーチングプロが就業する「PGAゴルフスクール」の展開基地とする。「PGAゴルフスクール」は、単にゴルフ技術の指導に留まらず、ゴルフライフの総合アドバイス機能（ゴルフの仲間作り等）を有したものとす。

### \*日本ゴルフ場経営者協会

「PGAゴルフスクール」でのゴルファー育成の最終目標は、自立したゴルファーを誕生させることにあるため、ゴルフ実践の場であるゴルフプレーの受入れをゴルフスクールの研修課程の段階ごとに行えるゴルフ場の受入れ体制を確立する。そのためには、仮設課題で提起した5課題を共有した「ゴルフエンジョイ基地」としての機能を有するゴルフ場とする。

以上、各団体に必要とされる機能並びに考え方を列挙したが、必要な事項は3団体が同一の視点で緊密に連携する必要があることを重ねて記しておきたい。

尚、上記以外に必要な事項として、仮設課題の一つとした「自らの目的と能力にフィットした最適ゴルフギアを、リーズナブルな価格で入手できる」を解決するための新流通機能の構築も必要となるため、ゴルフ用品業界との連携も模索する必要がある。

**次に、以上の展開プログラムをより効率的に推進するために必要となる、地域市場における対応について説明していきます。**

## IV - 5 個別地域におけるテストマーケティング構想 → 「パッケージシステム」の導入

### ■ 既存のゴルフ界活性化対応システム → 「トップダウン方式」 → 「地域展開機能の低下」

#### 企画の立案

- \*個別企画の提案
- \*活性化に必要な目標数値が不明確
- \*潜在需要層へのアプローチシステムが未確立

#### 組織の大同団結

- \*個別組織の組織率が低いため、大同団結を標榜し活動するものの、業界総市場規模から見たカバー率はかなり低く、展開能力が限定される

#### 企画の全国展開

- \*ターゲットとなる顧客層へのアプローチ率が大幅に落ち込む
- \*地域展開における実行組織の緊密な提携力とプログラムの欠如が露呈

#### 活性化目標の評価

- 《問題点の検証》
- \*スローガンで掲げた課題の達成率が低下する
  - \*潜在需要層2千万人にアクセスできる具体的な仕組みが脆弱である

### ■ 経営戦略会議活性化システム → 「ボトムアップ方式」 → 「地域パッケージ方式の導入」

#### 戦略プログラム提案

- \*明確な指針が存在する
  - ・10年プログラム
  - ・6年ロードマップ
- \*全体と部分が連動
  - ・全体 戦略プログラム
  - ・部分 地域プログラム
- \*マトリックス型の対応展開

#### テストマーケティング

- \*パッケージモデルの導入
  - ・1ユニット構成内容
    - ゴルフ場1 練習場 3
    - ティーチングプロ 10名
  - ・潜在需要層にアプローチ
- \*成果の業界開示 再検討
- \*パッケージの全国展開準備

#### 全国展開

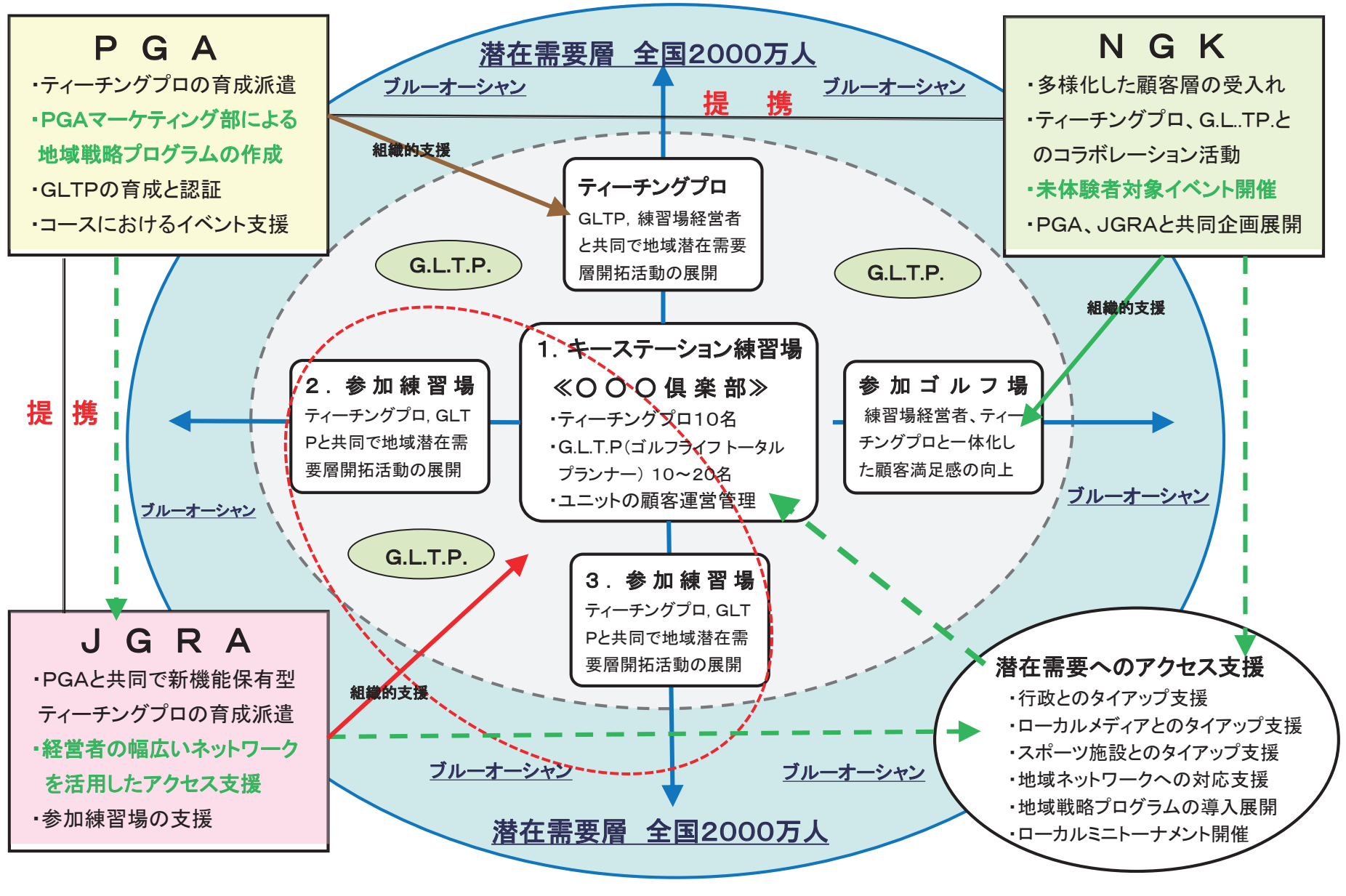
- \*当初は東・名・阪中心に50ユニット程度
- \*6年後全国500ユニット展開時点必要資源
  - ・Tプロ 5000名
  - ・ゴルフ場 500施設
  - ・練習場 1500施設

#### 《システムの特徴》

地域密着の小単位でシンプルな提携を基盤としているため、立ち上げが簡単であり、かつ効率的な活動が可能となる。また潜在需要層へのアクセス機能も高いため成果があがる。

NGK. PGA. JGRAの新規層開拓定着化機能を有する組織の提携により、ゴルフ産業の再生が可能となる

# IV-6 地域市場活性化に向けたパッケージモデルの導入と展開最終構想



# IV - 7 効果事例検証 関東地域における現在と未来市場における比較シミュレーション

## 過去の市場活性化システムの継続

### 現在の関東地区における市場環境

1. 総人口(全国比 33.50%)	42,649千人
2. 経済規模(全国比 38.18%)	1,888,997億円
3. 推定ゴルフ人口(全国比 41.81%)	3,530千人
4. ゴルフ場延利用者数(全国比 32.62%)	28,335千人
5. ゴルフ場施設数(全国比 28.29%)	683
6. 練習場施設数(全国比 29.48%)	798
7. 推定潜在ゴルフ人口(全国比 40.95%)	8,190千人
8. 推定ゴルフ市場規模(全国比 37.96%)	5,200億円

### 従来型の市場対策を継続した場合

### A. 2025年の関東地区予測市場規模

1. 推定ゴルフ人口	2,470千人
2. 推定ゴルフ場延利用者数	17,200千人
3. 推定ゴルフ場施設数	480
4. 推定練習場施設数	380
5. 推定潜在ゴルフ人口	2,050千人
6. 推定ゴルフ市場規模	3,300億円

## 新機軸の導入

### 新しい発想の導入

既存のゴルフに無関心な2千万人の生活者を取り込むことのできる仕組み創りへの視点と発想の転換  
改善 → 改革

### 新しい仕組み導入

- ・Challenge 93構想
- ・NGK、JGRA、PGA、提携プログラム
- ・NGKにおける「三位一体構想」
- ・「GLTP」システム

## 新機軸を導入した場合の未来市場予測

### 潜在層が求めるゴルフの形態の変化

- ・「男性アダルト・ビジネス・ステイタス型ゴルフ」  
→ 「三世代・家族・地域・老若男女型ゴルフ」
- ・「ディープなゴルフ」→ 「エンジョイ型ゴルフ」
- ・「非日常型ゴルフ」→ 「カジュアルなゴルフ」

### ゴルフ3組織に求められる機能の変化

- ・JGRA 「入門施設→ゴルフライフ触れ合い基地」
- ・PGA 「技術を教える→ゴルフの楽しさを教える」
- ・NGK 「プレーの場→ゴルフライフエンジョイ基地」

### B. 2025年の関東地区予測市場規模

1. 推定ゴルフ人口	5,400千人
2. 推定ゴルフ場延利用者数	36,830千人
3. 推定ゴルフ場施設数	650
4. 推定練習場施設数	580
5. 推定潜在ゴルフ人口	3,200千人
6. 推定ゴルフ市場規模	7,800億円

従来型活性化対策による「ケースA」 or 新機軸活性化対策の「ケースB」 何れの選択をするのか

## 第V章 提言の総括と添付資料 87-112

1. 提言の総括
2. 6年間ロードマップ 2015年～2020年  
10年間考動プログラム 2015年～2024年
3. 経営戦略会議各委員からの提言 「私の考える市場活性化対策とは」
4. 参考各資料&データ
  - ・ 経営戦略会議
  - ・ NGK発表資料
  - ・ JSMI資料
  - ・ GAPK調査資料

## 1. 提言の総括

1. この提言書は、参加した委員と各分野の専門家の見解や発想を集約して作成しました。そのため単一の研究機関や個人の執筆者によるレポートと比較し、文脈や表現の手法に整合性を欠くところもあると思います。また、ゴルフ市場動向に関する明確なデータが不足する中で「ロードマップ」を作成することの困難さも、承知しております。
2. 本提言書は、①現在の供給体制維持を前提とし、市場の健全成長に必要となる中長期的な総市場規模とゴルフ人口を策定する、②その必要市場規模とゴルフ人口を各年次と個別分野毎に数値化する、③その数値を実現するために必要となる行動課題を明確にする、④そのために必要となるビジネスモデルや単一企画を導入する、⑤この流れを機能的に促進するために、中央組織と地域における戦略的プログラムのシンクロ化を図る、といった発想を基本として組み立てられています。
3. ロードマップは、多くの前提条件のもとに作成されたものでありますが、ゴルフ市場の再生活活性化に対する具体的な活動は、このようなロジックの裏付けが必要であり、そのためのひとつのトライアル的手法であることも理解していただきたいと願っております。
4. 記された各数値の精度を上げるには、米国のような「ゴルフ市場専門シンクタンク」の創設と、プログラムを高いレベルで展開できる機能的な組織の構築が重要となります。
5. こうした課題に対し、日本プロゴルフ協会は自ら先鞭を切り、新しい計画の立案実行に取り組んでいます。そして実践の中で、より「市場再生活活性化」に対する機能を高めていきたいと考えております。
6. この提言戦略プログラムが、ゴルフ界の各組織の賛同を得て「Challenge New」に向けた活動を始めるきっかけとなれば、望外の喜びとするところです。
7. 日本のゴルフの未来の創造に向けて、是非ご理解とご協力を頂きますよう、お願いする次第です。



# 経営戦略会議提言 「ゴルフ市場再生活性化」に必要なもの

## 《PGA&ゴルフ市場改革における戦略的総合命題》

### 《総合テーマ 市場システムの改革によるゴルフ市場の再生》

- 第1課題 PGAにおける組織と運営システムの検討
  - 第2課題 「ティーチングシステムの改革検討」
    - 三分野の新機軸システム融合化による「ビジネスモデル」構築
  - 第3課題 「練習場経営改革の検討」
    - ビジネスモデルの導入を基盤とする「ローボッツ」の作成
  - 第4課題 「ゴルフ場経営改革の検討」
- 最終課題** **「全ゴルフ組織参加による改革の検討」**

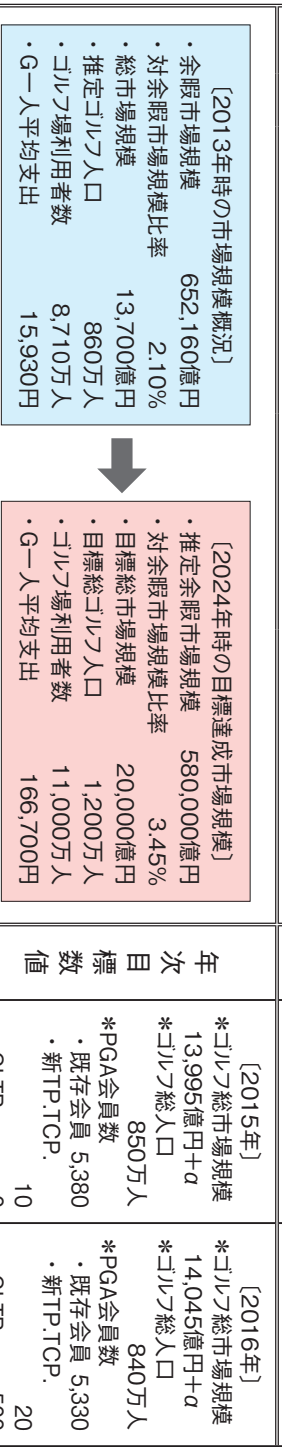
月  
2014年  
2015年

行動命題

\*ローボッツ完成  
\*関係者への浸透  
\*テストマーケティング準備  
\*構想に取り組むネットワーク構築

6年

出血の停止!!



## 部門別課題とワークドメイン

現状における個別数値

部門別課題とワークドメイン	現状における個別数値	2014年	2015年
①PGA ②ゴルフ場市場 ③練習場市場 ④用品市場 ⑤その他	<p>(1) 推定ティーチング総市場規模</p> <p>(2) 新機軸TP・TCP総数</p> <p>(3) 既存ティーチングプロ数</p> <p>(4) マネジメントプロ数 (管理機能職プロ)</p> <p>(5) GLTP 開拓総数</p>	<p>・145億円</p> <p>・10名</p> <p>・4,100名</p> <p>・5名</p> <p>・0名</p>	<p>・150億円</p> <p>・20名</p> <p>・4,040名</p> <p>・10名</p> <p>・500名</p>
②ゴルフ場市場 (860万人)	<p>・9,010億円</p> <p>・87,098,595人</p> <p>・104,770円</p> <p>・2,429施設</p>	<p>・9,345億円</p> <p>・8,900万人</p> <p>・109,900円</p> <p>・2,280場</p>	<p>・9,345億円</p> <p>・8,900万人</p> <p>・112,500円</p> <p>・2,250場</p>
③練習場市場 (860万人)	<p>・1,290億円</p> <p>・14,700円</p> <p>・約3,000施設</p>	<p>・1,250億円</p> <p>・14,700円</p> <p>・2,950施設</p>	<p>・1,250億円</p> <p>・14,880円</p> <p>・2,900施設</p>
④用品市場	<p>・3,400億円</p> <p>・39,530円</p>	<p>・3,400億円</p> <p>・40,000円</p>	<p>・3,450億円</p> <p>・41,070円</p>
⑤その他	<p>1. 国内トーナメント開催数</p> <p>・PGA主催 (シニアツアー主催も含む)</p> <p>・2013年度</p> <p>・視聴率は最終日</p> <p>・JLPGA主催 (女子ツアー JGAPGA主催も含む)</p> <p>・JGA主催 (アマチュア競技 ツアー競技)</p> <p>919,334人 (R 370,209 女子 490,518 S 58,607)</p> <p>男 関東5.5% 関西5.1% 女 関東6.0% 関西5.21%</p>	<p>・11</p> <p>・13</p> <p>・24</p> <p>・27</p> <p>・37</p> <p>・37</p> <p>・18</p>	<p>・14</p> <p>・27</p> <p>・37</p> <p>・37</p> <p>・18</p>

ゴルフ市場の経済的ポテンシャル	ゴルフ市場規模	対余暇支出比率	対国民総支出比率	対民間消費支出比率
1. ゴルフ総市場規模	13,700億円	2.10%	0.29%	0.47%
2. 国民総支出 (名目)	478兆1千億円			
3. 民間最終消費支出	292兆8千億円			

\*2014~2020年の総市場規模は、ビジョー白書三市場 (ゴルフ場、用品、練習場) 合計で試算した推移で、ティーチングその他の市場を+αで表した。

# 課題と目標数値の長期工程表

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年以降
<b>ロードマップの展開 (進捗状況に対応し修正プログラム作成)</b>					
既存システムの見直し					
体力の向上!! 新規層開拓への取り組み					
改革への取り組み!!					
新機軸ビジネスモデルの全国展開					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・6年ロードマップ完了</li> <li>・東京オリンピック開催</li> </ul>					
					2021年
					2022年
					2023年
					2024年
					最終目標達成年次
[2017年] *コルワ総市場規模 14,160億円+α *コルワ総人口 860万人 *PGA会員数 ・既存会員 5,270 ・新TP.TCP. 180 ・GLTP 700	[2018年] *コルワ総市場規模 14,726億円+α *コルワ総人口 880万人 *PGA会員数 ・既存会員 5,200 ・新TP.TCP. 380 ・GLTP 900	[2019年] *コルワ総市場規模 15,194億円+α *コルワ総人口 900万人 *PGA会員数 ・既存会員 5,100 ・新TP.TCP. 680 ・GLTP 1,400	[2020年] *コルワ総市場規模 15,754億円+α *コルワ総人口 930万人 *PGA会員数 ・既存会員 5,000 ・新TP.TCP. 930 ・GLTP 1,900	[2021年] *コルワ総市場規模 1兆6310億円+α *コルワ総人口 950万人 *PGA会員数 ・既存会員 5,050 ・新TP.TCP. 1,130 ・GLTP 2,100	[2024年目標] *目標コルワ総市場規模 2兆円 *目標コルワ総人口 1200万人 *PGA会員数 ・既存会員 4,600 ・新TP.TCP 1,900 ・GLTP 2,100人
<ul style="list-style-type: none"> <li>・160億円</li> <li>・180名</li> <li>・3,970名</li> <li>・20名</li> <li>・700名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・180億円</li> <li>・380名</li> <li>・3,880名</li> <li>・30名</li> <li>・900名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・200億円</li> <li>・630名</li> <li>・3,740名</li> <li>・50名</li> <li>・1,400名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・220億円</li> <li>・930名</li> <li>・3,550名</li> <li>・70名</li> <li>・1,900名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・240億円</li> <li>・1,130名</li> <li>・3,460名</li> <li>・100名</li> <li>・2,100名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*ターゲット市場規模 ・目標 300億円</li> <li>*PGA会員総市場規模 ・目標 700億円</li> <li>*PGA会員数 6,500</li> <li>・一般会員 6,400</li> <li>・M会員 100</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・9,360億円</li> <li>・9,000万人</li> <li>・108,800円</li> <li>・2,220場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・9,776億円</li> <li>・9,400万人</li> <li>・111,090円</li> <li>・2,180場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10,094億円</li> <li>・9,800万人</li> <li>・112,160円</li> <li>・2,150場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10,404億円</li> <li>・10,200万人</li> <li>・111,870円</li> <li>・2,150施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10,710億円</li> <li>・10,600万人</li> <li>・112,740円</li> <li>・2,150施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*コルワ場市場規模 ・1兆2000億円</li> <li>*一人当り年間平均支出 ・100,000円</li> <li>*2,150場</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,300億円</li> <li>・15,120円</li> <li>・2,800施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,400億円</li> <li>・15,900円</li> <li>・2,700施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,500億円</li> <li>・16,700円</li> <li>・2,600施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,600億円</li> <li>・17,200円</li> <li>・2,600施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1,700億円</li> <li>・17,900円</li> <li>・2,550施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*練習場市場規模 ・2,500億円</li> <li>*一人当り年間平均支出 ・20,900円</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・3,500億円</li> <li>・40,700円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3,550億円</li> <li>・40,340円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3,600億円</li> <li>・40,000円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3,750億円</li> <li>・40,300円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3, 900億円</li> <li>・41,050円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*用品市場規模 ・5,200億円</li> <li>*一人当り年間平均支出 ・43,300円</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・14</li> <li>・27</li> <li>・37</li> <li>・18</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・15</li> <li>・27</li> <li>・37</li> <li>・18</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・15</li> <li>・27</li> <li>・37</li> <li>・18</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・15</li> <li>・27</li> <li>・37</li> <li>・18</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・15</li> <li>・27</li> <li>・37</li> <li>・18</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*トーナメント市場規模 ・PGA関連 15</li> <li>・JGTO関連 36</li> <li>・LPGA関連 37</li> <li>・JGA関連 18</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*対余暇市場規模比率 ・2.50%</li> <li>*対民間消費支出比率 ・0.55%</li> </ul>					

2024年総市場規模はターゲット市場も含めた数字である。 \*2020年に戦略プログラムで提案したすべてのシステムが整い、以降市場規模は急拡大する。

## 《 2. 経営戦略会議各委員からの提言 》

「私の考える市場活性化対策とは」

## 1. ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

経営戦略会議の委員への委嘱をされたことを契機に、これまでのゴルフ関連17団体やゴルフ関連の各種会合で話し合われる会議の活動内容や各種の提言などに目を通していった。その結果、いろいろな団体や機関が将来への危機意識を持ち、様々なことに取り組もうとしていることを感じた。これだけ、多くの方々が取り組まれているのになぜ改革が進んでいかないのだろうかという疑問を持った。なおも読み進んでいくうちに総論賛成といった皆さんが賛成する、言い換えると反対者がいないような取組案が散らばめられていることに気付いた。同時に改革を進めていくためには泥をかぶってでもやり抜くという強い意志を持った旗振り役としてのリーダーが不在であることも感じた。また、素晴らしい提言もそれぞれの加盟団体に投げかけるだけに終始し、改革プランを実行する実行部隊が不在であることにも気づいた。本当に改革を必要としているのだろうか、それとも組織の維持が大切なのだろうか。このやり方では将来に向けての大きな変革を行うことは難しいだろうなあと考え込んでしまった。

## 2. 個別分野から見た必要な対応

経営戦略会議では、PGAとJGRAが一緒になって議論を進めている。これまでの動きと異なる点がいくつか挙げられる。

一つ目は倉本会長という発言力・行動力に富むリーダーが存在し、リーダーの意向に沿って組織が動いている。自身の進退を掛けてでもやり抜くという強い意志を持っていると、はたから見ても感じられる。

二つ目は、廣瀬経営戦略会議座長というブレーンの存在で、進むべき目標と方法、そして実行していく時期を明確にし、我々の

尻を叩きまくって進めている。廣瀬座長自身、これがゴルフ市場変革の最後のチャンスと覚悟して挑んでいるため、我々も倉本会長や廣瀬座長を見殺しにはできないぞと腹をくくり、懸命に後についていこうとしている。

三つ目は、倉本会長、廣瀬座長の方針を実行するチームが存在している点にある。PGA事務局、PGA、JGRA、NGKの理事、そして練習場やコースの経営を熟知している専門家が会議に結集して議論を進めている。ややともすると肩書優先でメンバーが決まる中、今回のメンバーは、私も含めて団体理事などの肩書を持たない方々が多い。それだけに実務者がそろっており、廣瀬座長から難題を持ち出されても、こうすればああすればという議論が噴出し、熱気がこもっている。これだけ真剣に話し合っているのであるからして、きつとうまく滑り出すだろうとの思いがメンバーの間に満ち溢れている。

今回の提言書作成により一区切りがついたので、今後はこれらを実行していくかが問われている。倉本会長、廣瀬座長からのバトンが私たち実動部隊にいよいよ手渡されることになる。早急にモデル施設を作り、プランを実行していこうと委員一同、ワクワクしている。

## 3. 私が体験した需要側のゴルフに対する要望や 意見やエピソード

ゴルフ初心者に通りの手ほどきをし、早い時期にコースに連れていくと「わあ～、コースって広いんだ！芝生がきれいだ！」と一様に感激し、より一層練習に励むようになる。しかしながら、こうした新規参入ゴルファーが1年経過後にゴルフを続けている確率は、弊社社内調査によれば50%弱しかない。挫折した方々

の多くが「止まっているボールを打つだけなんでもっと簡単だと思っていた」「コースに行っても後ろからせかされたり怒られたりしたので楽しくなかった」「コースに行くと丸一日時間を取られちゃうので」といった意見が数多く寄せられた。こうしたビギナーの方でも楽しくラウンドできるような方法を具体的に考えていかないと、新規参入ゴルファーは増えていかない。ゴルフができる人だけでなく、ビギナーの方でも楽しめるコース運営やルールなど、総合的な対策が必要となっている。

#### 4. 市場の活性化に今自分が取り組んでいる事例

「いい練習場を作ろう」と考えて、15年前に練習場運営の会社を始めた。お客様にとって、従業員にとって、取引業者の方々にとっても「いい練習場」でありたいというのが基本の考え方であった。私にとっての「いい練習場」とは、お客様や従業員の笑顔があふれる生き生きとした練習場のことである。ゴルフ仲間とおしゃべりしながらボールを打ち、スウィングに悩んだらレッスンを受け、もう少し飛ばしたいと思ったらスウィングに最適なクラブ選びをお手伝いし、ボールを打ち終わったら喫茶でゴルフ談義を交わす。こうした練習場を作り出していく時の要となるのがティーチングプロである。レッスンに終始することなく、フロントでの接客、ショップでの販売、施設のメンテナンスなど、あらゆる業務に熟達した「ゴルフビジネスのプロ」を育てることが私の使命と考えて取り組み、幸いにして弊社のいずれの施設の支配人もティーチングプロが務めてくれている。PGAの新たな研修制度にはこうした経験も加えていき、ゴルフビジネスのプロ

を数多く育てていきたいと願っている。

一方、練習場のフロントは同であろうか。お客様が来場されて最初にお迎えするのがフロントであるからして、フロントはいわば練習場の顔ともいえる。しかしながらフロントスタッフの大部分は、労務費の安いパートで占められている。打席収入に頼った練習場経営においてはフロントの付加価値はあまり高くなく、ローコストの方がいいからと割り切られているのであろう。そこに付加価値を生むスクールが導入されるとこうした図式が一変していく。ティーチングプロが働きどころを得て多くのゴルファーにレッスンを行い、輝きを増す。フロントは来場されたお客様にお試しレッスンの声掛けを積極的に行い、生徒数を伸ばしていく。そうすると打席売上の比率が下がり、近隣練習場との顧客争奪も低下する。結果的に練習場の収益が向上し、ゴルファーが増え、練習場で働くティーチングプロやフロントにも笑顔があふれていくのでお客様がますます増えていく。そうしたゴルファーがコースに行ってラウンドを楽しみ、ゴルフ用品を購入する。

我々が展開しようとしているPGAゴルフアカデミーは、単にティーチングプロの仕事の場を広めることを目的としているのではなく、多くの連鎖から結果的にゴルフ業界のみならず、一般のゴルファーにまで笑顔を広めていこうとするのが、狙いである。

多くの大学にはゴルフ部があり、毎年卒業生を送り出している。こうした若者が、魅力ある仕事としてティーチングプロを選ぶ、そのような夢を持てる職業、職場に昇華させていくことが我々経営戦略会議メンバーの使命であると考えている。

## 1 ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

- ①「失われた20年」によって「失われた」ゴルフへの参加機会（新規ゴルファーの喪失）
- ②「失われた20年」によってリタイアしたゴルファー（ゴルファーの冬眠）
- ③2025年に向けてゴルフ業界の売り上げを支えてきた団塊の世代の後期高齢者化＝リタイア
- ④将来に向けて発生する既存ゴルファーのリタイア
- ⑤ゴルフのプレースタイルが現代人のマインドとマッチしない。
- ⑥「ゴルフは難しい」のイメージが払拭出来ない
- ⑦「ゴルフはお金がかかる」のイメージが未だに払拭出来ない

## 2 第2分科会（ティーチングシステム改革）から見た必要な対応

### 前項①&②の対応

- a. PGA新ティーチングプロ（TCP）教育により新しいゴルフビジネス、PGAゴルフアカデミーを全国に展開する。  
その結果、新規or冬眠ゴルファーをリクルートするシステムが全国展開出来る。  
逆に言えばPGAゴルフアカデミーを、全国展開するために新しいTCPを輩出する。
- b. PGAゴルフアカデミーに、多様なジュニア教育プロジェクト、例えば、英語でゴルフ、ゴルフ場でサッカー（日本サッカー協会とのコラボレーション企画）、発達障害児童のゴルフ治療プログラム等、を取り入れる。
- c. これからゴルフを始めたい人or冬眠から目覚めた人が、簡単にPGATCPを検索できるように公式アプリを立ち上げる。

日本全国のTCP個人さらにPGAゴルフアカデミーとマッチングさせるツールとして、また、生徒と先生を紐付けるツールとして電子カルテ機能も持たせる。

- d. PGAとJリーグがコラボして各チームのジュニア組織にゴルフのレッスンに出かける、ジュニア組織はフットサル場があり、ネットがあるので打席の確保は容易であり送り迎えしている親たちへもゴルフの普及が望める。

### 前項②の対応

PGAゴルフアカデミーが「冬眠から目覚めよ！今ゴルフでしょ！」（今がゴルフファー天国だよ）キャンペーンを張る。

### 前項③&④の対応

新ティーチングプロ教育に高齢者or生活習慣病向けノンリタイアカリキュラム（ゴルフによる健康増進、健康回復、具体的には「糖尿病キャンプ、高血圧キャンプ、認知症予防キャンプ」）等を取り入れPGAゴルフアカデミーで実施する。

### 前項⑤の対応

全国のゴルフ場に3ホールユニット（3ホールに1か所のスタート小屋を置きPGAゴルフアカデミーが管理）を推奨して3ホールを基準にした12ホールのワンラウンドプレー、コースレッスン、家族or地域（三世代）対抗ゴルフ合戦等の新しいプレースタイルを確立して啓発していく。

### 前項⑦の対応

「ゴルフにお金がかかる」はイメージとして残っているだけで事実は「ゴルフファー天国」である、ゴルフ産業界全体でこのイメージを払拭していく努力がなされていない。今、PGAが率先して「ゴルフファー天国」キャンペーンをシーズン明けの春に向けて始める。

### 3 各委員が体験した需要側のゴルフに対する要望や意見、エピソード

#### 1 項⑥の対応

「ゴルフは難しい」の解析は新規ゴルファーのマインドにかかわる問題を含み、単にゴルフが「技術的に難しい」だけでなく、ゴルフ練習場やゴルフ場がその難しさをカバー出来る優しさを持っていない。

結果、新規ゴルファーを門前払いしている。この現実を3の課題である需要側の要望とともに具体的に上げる。

《練習場では》

- a. 人前で恥(空振り等)をかきたくない(超シャイ人間)
- b. 仲間と一緒にワイワイやりたい(恥の分散)
- c. マナーとかエチケットとか練習場でも難しいと言われる(しばられることが嫌い)
- d. 上手く打てないとすぐあきらめる(堪え性の喪失)
- e. 惨めな状態に慣れていない! ゴルフの他に楽しいことはたくさんある(逃避、一つのことに打ち込めない)
- f. 常連とフロントが親しそうに話をしている、初めてのときからずっとAWAY感がある(嫉妬感大)
- g. へたくそにやっているのに誰も声をかけてくれない(疎外感、孤独感大)

以上のように折角「門をくぐった」練習場で、苦い体験をすることで今の若者は「ハードもソフトも思いやりのない古い体質」のゴルフ練習場に二度と来ることがない。

「町の練習場」自体が新規ゴルファーを排除していることに気が付いていない。

#### 需要側の声を代弁すれば

- a. 打席を遮蔽してほしい(人に見られたくない)
- b. さらにグループで数打席を仕切った貸し切り打席で練習したい

視察した中国広州のニュービジネスタウンにある近代的な練習場の2階打席は個人打席、カップル打席、グループ打席(4打席)、で仕切られていた

- c. 声をかけてほしい
- d. 昔と違って今の人は「かまってほしい」

《ゴルフ場では》

- a. ゴルフってこんなに疲れるの
- b. あんな傾斜のところで打てるわけがない
- c. カートがなかったらゼッター無理

以上のように初心者が、18ホールを1ラウンドすることで「疲れ果てて」いやになり、練習したことのないような状況でボールを打つことに恐れをなし、楽しさの微塵も感じられず二度と行くことがない。

《解決策》

練習場とコースの具体例を解決するには「楽しそうで、面白そうで、優しい先生がいて、なんか、新しい練習場&コースができればいい」と世の中に発信しなければならない。

ハード面で解決できることもあるが、今までと違うソフト「優しい接客サービス、丁寧で楽しいレッスン」を備えたゴルフ練習場&ゴルフ場ビジネスを立ち上げていくべきである。

現在PGAゴルフアカデミーとして「PGAが新しい名前を提供し、新しい練習場&ゴルフ場運営ソフトを提供し、新しい人材を提供する」3拍子揃った企画を立案しているところである。

新規ゴルファーも冬眠から目覚めたゴルファーもPGAゴルフアカデミーに参加することで、今までと違った思いやりのあるゴルフを享受することになり「ゴルフが好き」になることで、生涯ゴルファーとしての囲い込みに成功する。

## 1. ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

- ①日本のゴルフ市場規模は1991年から20年間で半減しているが、関係者がこのままの対応を続ければ、これからの20年で昭和40年代後半のレベルにまで縮小すると予測される
- ②年収に占める教育費関連の支出割合が4割を超え、旅行やレジャー関連の費用が減少しているのも要因の一つと考えられる
- ③他のスポーツも縮小傾向にあるが、ゴルフ市場は特に減少速度が速い
- ④これは経済上の問題だけではなく、構造上の問題で生じるゴルフ市場への影響に対する対応を放置し、見過ごしてきたゴルフ関係者の責任も大きい
- ⑤近隣のゴルフ場または近隣の練習場との競合に勝ち残っても、また成長していくことのできる市場環境は、このままでは残されていない
- ⑥市場の関係者が何もしなければ、ゴルフ市場の衰退を阻止することはできない

## 2. 個別分野から見た必要な対応

- ①ゴルフ市場は縮小していくが、プロゴルファーの数は増え続ける
- ②日本プロゴルフ協会は「文部科学省からプロゴルファーの認定を認められた組織」である限り、プロゴルファーを認定し続けなくてはならない
- ③文部科学省から、職業の選択で門戸を広げるように指導を受けている
- ④ゴルフ市場規模が縮小し、プロゴルファーが増え続ければ、プロゴルファーとして生計を立てられるのはほんの一握りだけで、他のものは別の職業で生計を立てなくてはならず、」プロゴルファーとは名ばかりのものが出る

- ⑤こうした状況に陥らないためにも、ゴルフ市場規模の減少を食い止めなくてはならない
- ⑥ある市場調査によれば、「年間10万円で楽しむことができる新しいゴルフがあるなら、ゴルフを始めたい」と考える方が、2千万人いることが確認されている
- ⑦潜在需要2千万人の中から、新しいゴルファーを育てるためには、PGAゴルフアカデミーを立ち上げ、団体指導中心のゴルフスクールを全国に展開しなくてはならない

## 3. 市場活性化のために

- ①この世の中で一番楽しく立派なことは、生涯を貫く仕事を持つことである。私たちは何十年とゴルフで生計をたてられたことに感謝をしなくてはならない
- ②私たちは、ゴルファーがいたからこそ生計がたてられた。私たちは次の世代のために、新しいゴルファーを創造しなくてはならない
- ③PGAゴルフアカデミーのゴルフスクールで、私たちが急に潤うことはないが、PGAゴルフアカデミーを成功させなければ、PGAの衰退を阻止することはできないであろう
- ④それは同時にゴルフ市場の衰退も生み出すことになるため、PGA会員は意識を転換し取り組まなければならない



## 大石 順一

昭和30年代、40年代及びバブル経済期と過去3回のゴルフブームに応じて国内ゴルフ場の増設が行われ、平成14年には2,460コースとなった。昭和40年代後半以降のゴルフ市場を支えてきた「団塊の世代」と言われる戦後ベビーブーマーの全てが平成27年には満65歳を迎えて現役世代をリタイアすることとなり、それに伴い徐々にゴルフリタイアも進行すること、及び、少子化による若年層の対象者が減少する上にレジャーの多様化によるゴルフ参加率の低下等の相乗的影響により、現状の対応では今後10年間にゴルフ人口の減少が急速に進むと予測されている。このような将来予測は、既に10年以上も前から提起されてきたが実効性のある対策がゴルフ界において実施できないままに今日に至ってしまった。

先ず、この原因分析を行いゴルフ界全体の反省材料として共通の認識を持つ必要がある。

### ゴルフ場業界はマーケット分析を行い、マーケティングに基づいた施策を実施してきたのか？

国内ゴルフ場の約80%を占める会員制ゴルフ場の運営形態は、会員が運営の主導的役割を担う「一般社団法人制」「株主会員制」と、ゴルフ場経営企業が経営権を持ち会員はプレーに関する権利を有する「預託金会員制」とに大別される。そのいずれもが、「クラブ」との名称を冠して経営を行っている事からもわかる通り、欧米流のプライベートクラブの組織と運営を模範としたものである。したがって、ゴルフ市場が拡大する過程においては、ゴルフ界全体の意思決定を営利を目的としない団体を中心とした

ゴルフ文化を普及する活動に依存していてもゴルフ場企業の発展は可能であった。しかし、市場規模が縮小傾向に転じた状況においては、マーケティングに基づいた産業発展との視点から抜本的な対策を講じなければならない。

### マーケティングに基いたとは

ゴルフ未実施層の方々が、ゴルフに何を望んでいるかを的確に把握し、他のレジャーと比較してのゴルフの良さ(自律心や人を思いやる心の養成、高齢になっても楽しめる、年齢の枠を越えた世代と楽しめる等々)を理解して頂くことから始まると考える。

そして、ゴルフの良さを理解して頂ける方々に焦点を絞りで、良好なコースコンディションと適切なプレー料金で普及活動(広報活動)を行わなければならない。

良く言われることだが、東京ディズニーランドの素晴らしさは、上記のような考え方に基づく様々な工夫により顧客が望んでいる価値を提供し、その対価として高い収益を得ている。集客のために顧客の望む価値の提供により、低価格化を進めるゴルフ場業界と大きな差があるのではないだろうか。

### 「ゴルフの普及」と「他のスポーツの普及」との大きな相違点を認識しよう

ゴルフプレーを行うフィールドとしてのゴルフ場の90%は営利を目的とする民間企業により経営されているし、ゴルファー誕生に欠かせないゴルフ練習場も同様である。他のスポーツを行うフィールドの大半が営利を主目的としない公営施設であることと大きく相違している。この点を認識することが「ゴルフの普及」の重要ポイントである。

## ゴルフ場の80%が会員制ゴルフ場であるため、会員の存在を認識した対策が必要だ

国内ゴルフ場数は平成14年に2,460コースとなったが、バブル経済崩壊後の景気低迷の影響を受けて約900強のコースが法的整理を実施せざるを得なく、さらに直近の5年間では約100コースが収益悪化を理由に閉場し、平成26年度末には2,350コース程度に減少すると予測される。

また、全ゴルフ場の約80%が程度の差こそあれ「会員制クラブ」を標榜しているため、会員の存在を無視した施策は永続制や十分な成果を得ることに限界がある。ゴルフの普及活動は、会員の利益（ゴルフ場の健全経営）であることを会員に理解してもらえ、啓発活動をゴルフ場業界が統一して行うことが肝要で、会員の理解を背景にした既存ゴルファーの協力による後継者育成施策の展開が必要である。

## 戦略目標と戦術的課題を策定するシンクタンクの必要性

ゴルフ界全体の「ゴルフの普及」を取りまとめる組織として「日本ゴルフサミット会議」が存在するものの、構成団体が17にも及ぶために、その活動は総花的なスローガンを決定する程度に留まり、具体的な戦略や戦術の統一的な行動指針の立案に至っていないと思われる。市場規模が縮小する局面においては、マーケティング理論に基づいた実効性の高い、ゴルフ産業の振興と思われる政策を立案できるシンクタンクを設立する必要がある。新たな組織を設立するには、現状のゴルフ関連団体が17にも及ぶことがあるため、既存組織である「ゴルフ市場活性化委員会（GMAC）」の組織強化を図ることがベターな選択と考えている。

「戦略目標」と「戦術課題」を策定し、ゴルフ界全体で共有  
ゴルフの持つ長所である「自律心や人を思いやる心の養成」や「互譲の精神」等のゴルフ文化の普及は大切なことではあるが、レジャーに対する価値観が多様化した今日において、それだけでゴルフ未実施層の理解を得るのは困難と考える。

したがって、ゴルフ未実施層の人達がレジャーに何を求めているのかを的確に把握した上で、具体的数値目標のある戦略目標を制定し、戦術課題を明確にする必要があると考える。従来は、「ゴルフの普及」に対する供給側の思いが先行したプロダクトアウト的状况にあったのではないかと考える。これからは、顧客側の視点を取り入れたマーケットイン的な発想に重心をやや移す必要があると考える。そして、制定された「戦略目標」及び「戦術課題」については、ゴルフ界全体が共有し、それに基づき系統立てた具体的な施策（企画）を個々の団体や事業主体において決定・実行するシステムを確立させれば良いのではないかと考える。ゴルフ界全体としての戦術目標や戦術課題を共通認識（柱）として持つことにより、団体間の調整が可能となり、協調事業や補完的連携が可能となるであろう。

私の私見ではあるが、ゴルフ場業界では「会員制堅持型ゴルフ場」と「オープン指向型ゴルフ場」との2極化が進むと表現されるが、今後は「ゴルファー拡大に積極的なゴルフ場」と「自己の目的や利益を希求するゴルフ場」との2分類化するべきではないかと考える。全てのゴルフ場が、中長期的視点の基にゴルファー拡大に向かって全力を傾注する体制が必要と考える。

以上、ゴルフ場業界を中心としての私の考え方を記させていただきました。

## 1. ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

練習場、ティーチングプロ、ゴルフコース、ゴルフ用品など各団体の統合がとれていない。自社発展主義的な思考が強くゴルフ業界全体として機能していない。将来へ向けて業界全体が思考を転換すること。ゴルフを特殊なスポーツではなく、国民のスポーツ、レジャーに変化させることができるかが課題。キーワードは健康、教育、福祉などゴルフ業界として実質的に参入する必要がある。

\*必要な対応

ティーチングプロの社会的認知と地位の向上。

練習場経営、ゴルフ場運営側の意識改革。

①市場経済の動きに対して迅速かつ柔軟に対応できる能力。

②受動的経営からの脱却。能動的経営への転換。

③ティーチングプロ、トーナメントプロの社会的実務能力の向上。

基礎学力の向上。社会人としての基礎学力と一般常識。（前に踏み出す力、考える力、チームで働く力）専門的基礎学力（技術ルール等。思いやりや公共性、倫理観の向上も含まれる。）

④道徳的基本精神の確立。

\*需要側のゴルフに対する要望、意見やエピソード

猫も杓子もゴルフという時代を経験したゴルファーは自身のスコアアップを今だに取り組んでいる。ティーチングプロもそれを提供する傾向にある。現在のゴルファーは生活の中にゴルフがある。各年代の要望が様々でもある。まとめると下記の通り。

【ジュニア】（本人または保護者）

1. 大会に勝つ事。プロを目標。
2. 教育の一環でマナーやエチケットを習得させたい。
3. 親子または家族でラウンドを求めている。

【仕事している女性】

1. 新たな出会い。
2. ひとりでも気軽に参加できる企画を求めている。
3. スクールはライフスタイルに合わせた時間を求めている。

【仕事をしていない女性】

1. ゴルフコースでのラウンド企画の場合、家事への支障に配慮を求める。（夕食の材料を購入できる設定）
2. ゴルフ旅行などの企画を求める。（思い出づくり）

【男性】

1. ゴルフのスコアアップだけでなく、ティーチングプロ、従業員との広い分野での会話を望む。

→自社の対応

スコア向上も大切ではあるが、レッスンプロや従業員の言葉遣いや会話の幅なども求められている。お客様の世代的思考や家庭環境も含め、個々の背景に配慮したニーズに丁寧に応える必要があると考え取り組んでいる。

## 2. 市場の活性化に今自分が取り組んでいる事例

既存のゴルファーはゴルフに対する取り組み方が変化している。ここ数年、コンペなどの参加者が激減。その対応として練習場からコースまでをプロデュースする企画を運営。練習場からコースまでの送迎バスを運行。参加者の一部にティーチングプロの同伴プレーを導入。「間近で見るティーチングプロのショットに感動」「ざっくばらんに話せて楽しかった」「充実感がある」「満足」との声があり、リピーターも多い。

また、会社の研修としてコースラウンドをプロデュースした。新入社員一人ひとりの気質などが見て取れることから、仕事上での人事にも大きな参考になると高い評価があった。

ジュニアにおいては、地元小学校を中心にスナッグゴルフ教室の開校。行政（品川区）のスナッグ教室を開催し、ゴルフの啓蒙活動を行っている。

立正大学付属中学校ゴルフ部指定練習場、レッスン指導

※大学本部と契約。

立正大学ゴルフ部指定練習場

東邦大学医学部ゴルフ部指定練習場

日本電子工学院専門学校ゴルフ部指定練習場

その他、高校におけるエンカレッジスクールで、授業参入の経験もある。

現在リサーチ会社社員（ゴルフ未経験者）のみなさまを要望に合わせてスクール外で対応中。

《注意点》新規ゴルファー開拓を求めて極端に料金を下げるべきではない。

《当社で検討中の案件》「教育資金の一括贈与の非課税制度」を利用したパック商品。30歳まで500万の非課税贈与が可能になった。対象は下記の項目がある。

・スクール代、コースレッスン代、個人レッスン代、レッスンプロの指導のもと購入する全ての道具代

現実的に3世代ゴルフは難しい。祖父母と孫を対象にする設定は社会背景から考えると現実的にとらえている。

### 3. その他

練習場、ティーチングプロ、コース、各関係団体の解釈が時を経ても変化していない。近年、他業界がゴルフ業界に参入することはあるが、協力や共生の意識が低いことも否めない。変化を嫌う体質改善から始めなければ、今後も業界の発展は望めないと考えています。また、相続により練習場の閉鎖に追い込まれる現実も国家

経済的視点から着手する必要があるとも感じています。

思い切ってハンドルを切る事で景色も変化します。それにより何かが見えて来るでしょう。

**矢内 茂雄**

## 1. ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

この国の将来のためアベノミクスとして現政権は経済再生活動を進め、国の根幹を再生させようとしている。一方、十分に現状把握せずに理想論に走り実行にまで移さない動きもある。ゴルフ業界も同様にこの問題があり、総論賛成、各論に異を唱え行動に移さない動きもある。産業が崩壊してからでは遅いのを知りながら。

少子高齢化は国家的な大問題である。出生率が1.4になりシニアの人口構成比増など世界的に見て超高齢化社会、人口減少に日本は急速に向かっている。そこにはジュニアの教育、シニアの健康、家族のコミュニケーションなど大きな課題が包含されている。

ゴルフというスポーツの持つ特徴を活用し、この国家的問題に業界全体で当たることが業界活性化の道でもある。

今日の業界問題は、すでに平成15年10月に、『ゴルフ市場活性化行動計画検討会報告書～はじめよう、続けよう、もっとゴルフを～』で警鐘が鳴らされてきた。業界各団体も危機意識を持ち、いろいろ施策を昂じて問題解決を図ろうと努力して来たが、しかし、現実是最悪のシナリオを辿っている。

問題は、個別団体活動が各団体だけの利益追求に走り、業界を育て発展させる動きにはならなかった点である。

現在のゴルフ環境は、皮肉にもゴルファーには大変に良い条件で全く問題ない。しかし、市場関係者は現状のままゴルフ人口衰退が続けば、市場は持ちこたえることが出来ず、産業は崩壊してしまう事実を再認識すべきである。維持する方策は、2000万人の潜在需要客に対し今後10年掛けてゴルフ人口1200万人（500万人増）市場規模2兆円を実現させる以外にないのである。

戦略を業界全体で実現できる仕組みが構築できるのか？各団体間の垣根を外し同じ目標に向かってコラボレーション出来るのか？関係者全員が当事者意識を持って行動することが出来るのか？この点が市場全体の問題点であり解決すべき問題と考える

## 2. 個別分野から見た必要な対応

それではどのようにしたらよいのか考えてみる。

日本のゴルフ環境では、人を創造する機能は練習場に委ねざるを得ない。そこで産業として見た場合の練習場の位置づけを明確にし、ゴルファーを創造し、各練習場に顧客を送りこみ、採算性が向上するような業界全体としての仕組みが必要になってくる。

なぜなら、当たり前のことだが練習場オーナーが個人的に経営しており、オーナーの資産管理のため経営してるともいえるので、収益性が悪ければ当然事業が成立せず廃業せざるを得ないのである。何らかの策で練習場を経営維持してもらう活動が業界全体で必要と考える。また本来持っている地域のコミュニティの場として提供してもらうのである。手法的に難しいものもあるが官民一体となって、地域スポーツクラブ構想の基地として再生させたらどうか？

次に、本来のフィールドであるゴルフ場は、二極分化を明確に打ち出し、ゴルフ本来の厳粛性持つゴルフ場は社交場としての位置づけを極め確立してもらう。他方、現代の風土にあった、女性、若者にターゲットを当てた遊びとしてのゴルフ場、『レジャー、ファッ

ション、エコロジー』というテーマを持って、業界全体でゴルフ場のイメージアップを図ったらどうか？ドレスコードも不快感が生じなければ大幅に見直し、敷居の高さを改善させスポーツとしてのゴルフの前に遊び方の研究も必要ではないか？

さて、このような環境が出来たら、ゴルファーを現場で『創造する！教える！楽しませる！収益を創る！』ことを可能にする人材が必要である。業界の求めるゴルフプロフェッショナルの早期輩出が一刻も早く望まれる。

マーケット活性化としてのプロゴルファーの活躍は必然であり人口拡大の要素ではあるが、そのプロに憧れて、ゴルフに興味を持ったジュニアや女性、現役世代、シニアなどをゴルファーに仕立てて行く人の存在も重要である。

最後に最も大切な対応である、業界全体のマーケティング機能とそれを現実にする行動する機能の必要性を強く思う。

業界をコントロールする機能、全体をコーディネートする機能、現実化して行く機能の設立である。業界知識人が各団体の垣根を超え超党派で早急に進めなければならないと考える。

## 3. 私が体験した需要側のゴルフに対する要望や 意見やエピソード

### サークルから倶楽部化事例

自治体住民福祉活動として初心者講座開催。

千代田区+千代田区ゴルフ協会+プロの連動。

（年間1回、8回講座、17年継続、千代田区広報にて募集、会場：千代田区総合体育館 延べ700名卒業）毎回初心者講座終了すると、卒業生が自主サークル活動を開始し講師として参加。最大17期10サークル形成され現在6サークル実働。

各サークルが倶楽部化し、サークル対抗コンペや各種イベント開催。サークル内倶楽部も生れる。

※指導者は、スキル指導は勿論だが最終的には非日常の演出、楽しさの提供が要求される。

スクールというよりサークル感覚から倶楽部化への道が、ゴルフをいつまでも愛好し人口の減少を抑える一方と考える。

#### シニアサークルの活動と仲間増員事例

自治体高齢者センター（60歳以上が利用可能）で医師、看護師、講師の連動で講座開設。

年間1回15名を時間の関係で2年間だけ開催し30名卒業、18名の自主シニアサークルが立ち上がり14年間活動してきた。しかし現在6名が在籍しているがサークル員の高齢化や他界により閉会を検討中。

サークル活動として300歳トーナメントに参加実績あり。

4名の合計年齢が300歳即ち、75歳平均ということで高齢者心理の『友達が減る淋しさ、健康不安、生きがいの欠如』等に大変有効で、友達としてゴルファー、非ゴルファーを創りだし、練習にも励む現実を見た仕組みであった。※会長87歳は、昨年まで毎週メンバーコースをラウンドしていたが、風邪をひいて2週間ゴルフから離れたら現在月2回のレッスンのみ。シニアゴルファーの活動限界がある。

#### 他産業の積極的コラボレーション（アパレル産業事例）

ジーンズの手メーカーが若者向けにゴルフブランドをテストマーケティングで制作し量販店に何の宣伝もせず陳列するといつの間にかすぐに販売されてしまう。マーケットとして魅力あるが、ドレスコードの壁が厚く参入を抑えていると聞く。他産業の参入を促すのも市場拡大策と考える。

#### **4. 市場の活性化に今自分が取り組んでいる事例**

練習場連盟という環境の中で、練習場の事業者が廃業してしまう危機感をひしひしと感じ、経営者が事業存続可能な仕組み作りとして活動している。

- ・ 経営者・次世代経営者の勉強会構築
- ・ ゴルフ産業にとってのゴルフプロフェッショナルの人材育成、教育、確保の活動。
- ・ JGRAプロフェッショナル研修会を運営しPGA会員の登竜門機能の充実を図っている
- ・ 業界一丸となったジュニア育成再構築 各団体の所有するシーズをテーブルに乗せ横断的活動を展開する。
- ・ シニアゴルファーのリタイア防止、仲間作り、生きがい作り、健康提案のため練習場+ゴルフ場+指導者三位一体でシニア団体競技の再構築を図る。
- ・ 練習場を基地にした地域スポーツクラブ作りの研究

#### **5. その他**

市場関係者が自己関与の精神で業界活性化の為に一丸となり仕組みを創造すれば必ずや市場の命題をクリア出来ると信じている。

## ～ゴルフの社会性とPGAの可能性～

川崎 益彦

### 1. ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

経営戦略会議の委員になって、新規ゴルファーを500万人増やすにはどうすればいいかを考えるにあたり、多くの人にゴルフに対するイメージを聞いた。そして、改めてゴルフは素晴らしいスポーツであることを確信した。年齢も立場も異なる人どうし、例えば三世代が一緒にプレーできるという特徴は皆さんご存知だが、会話を楽しみながらプレーできるスポーツというのは唯一ゴルフだけではないだろうか。ゴルフは厳格なルールの基、自分自身が審判となり、お互いにコミュニケーションを取りながらプレーする、極めて社会性や社交性を重視するスポーツである。

ただ残念なことに、現在の日本でゴルフに対するイメージは良くない。30代より上のゴルフをしない人の中で、ゴルフに対して悪いイメージを持っている人は多い。それは費用が高くつくというだけでなく、日本のゴルフが社用族中心に成り立っていたことや、バブル期やバブル後の異常な状態を見て感じているのだろう。また20代では、ゴルフにまったく関心のない若者も多い。こちらも危惧すべき問題で、その両者に対してPGAも責任の一端を担っている。

### 2. 必要な対応

PGAの皆さんは、日本のゴルファーのピラミッドの頂点に位置するということを自覚してほしい。そのことにプライドを持つのは当然のことだが、同時に日本のゴルフ界全体に対する責任感と謙虚さを持ってほしい。国民はスポーツ選手の素晴らし

いプレーを見て、選手の一所懸命さ、ひたむきな努力を見て感動し、拍手を送る。

決して勝った時だけ拍手を送るのではない。子どもたちは、がんばっている選手を見て、カッコいいと思い、彼らのようになりたいと憧れる。ゴルフもそのようなスポーツにならないといけない。そのためにはPGA会員はよほど自分自身に対して厳しくなければならない。なぜならばゴルフは厳格なルールに基づき社会性を重んじるスポーツだからである。服装や立ち居振る舞いに気を付けるだけでなく、法律に違反する金銭の授受、要するに賭けゴルフなど絶対にしてはならない。万引きは犯罪であるのと同様、賭け事も法律で禁止されている。お客様から誘われた時は「自分はプロだから出来ません」と断ればよい。それが自分自身を守ることになる。

私は大阪市内でゴルフ練習場を運営しているが、ゴルフ練習場とティーチングプロは、消費者であるゴルファーに最も近い存在である。一般的なゴルフ練習場の売上を見ると、打席売上、スクール売上、ショップ売上から構成される。ゴルフ練習場の売上は季節要因、その日の気温、天候に大いに左右されるが、最も影響を受けにくいのがスクールである。打席売上を増やす、つまり一般の来場者を増やすにはチラシを撒くなど費用も手間もかかるわりにその効果は小さいが、スクール売上については、ティーチングプロがお客様にまた来たいと思ってもらえるレッスンをする限り、売上は安定する。スクール生が仕事の都合や病気でしばらく休んでいたとしても、プロが電話や手紙で相手の様子を尋ねることで、またレッスンを再開してくれる。つまり、ゴルフ練習場の中で、最も収益の安定するのがスクールという事業である。

### 3. 需要側のゴルフに対する要望

多くの人から話を聞く中で、現在ゴルフをしていない人の内、ゴルフをしたことがあるが止めてしまった人の多いことが分かった。もし彼らがゴルフを始めた当初に優れた指導者に会ってゴルフの楽しさを知っていたら、ゴルフを続けていたかもしれない。スキーやスノーボードは、初心者がゲレンデで転んでいるだけでも楽しいかもしれないが、ゴルフはある程度ボールに当たらなかつたら面白くない。楽しくないという理由の他に、恥ずかしいとか迷惑をかけるといった理由で止めてしまう人も多いのだろう。ここにPGA会員が優れた指導者として期待され、果たすべき役割が重要であることは明らかであろう。PGA会員一人一人がゴルフ練習場やゴルフコースへの関わり方を真剣に意識することが必要となるのではないか。

### 4. 市場の活性化に取り組んでいる事例

私の練習場では18歳から25歳までの若者は打席時間貸料金が半額というキャンペーンをしているが、ゴルフは誰かに誘われて始める人が多いということから、当社では彼ら若者を連れてくる人も半額になるというサービスをしている。つまり、若者と一緒に練習に来たら自分が半額で練習できるというインセンティブを、連れてくる方に与えている。2014年4月にこのサービスを始めて以来、このサービスの利用者の割合は毎月増え続けている。このような企画を単に一練習場だけではなく全国の多くの練習場で実施すれば市場は拡大する。

また、若者が増えるのはいいことだが、むやみやたらとクラブを振り回す危険な行為も増えてきた。それで当社では打席スタッフがボールを飛ばすには力が要らないことを簡単にアドバイス

し、ティーチングプロのレッスンやスクールにつながるようにしている。

### 5. 最後に

当社では経営の質を高めるべく2006年に品質に関する国際規格であるISO9001の認証を取得し、練習場運営の柱にしている。スクール運営やラウンドレッスン、コンペ等の企画もISOに定めたルールに従って進めていく。PGAの皆さんにもISOの仕組みを勉強していただき、レッスンやスクール運営に活用して「品質」を高めていただきたい。またプロ自身の「人間力」を高めるためにも、文化や社会全般に興味を持ってほしい。

お客様がプロを選ぶのは、PGAの肩書で選ぶのではない。質の高いレッスンに加えて、プロ自身の人間的な魅力、会話の楽しさ、スクール生との居心地の良さ、スクール全体の雰囲気など複合的要因で選ぶ。

また、練習場とゴルフコースを有機的に結ぶ役割もPGAなら可能である。こういう活動にPGAがどう取り組んでいくか、そしてPGA会員のキャリア開発にどのように繋げていくかということが、会員サービスとゴルフ市場拡大を同時に達成できることを可能とする。

いつもお客様に喜んでいただけ、お客様に選んでいただけるPGA会員になるように、感謝の気持ちを忘れずに努力していただくことを切に願う。



## 1. ゴルフ市場全体から見た現状と将来への問題点

### \*安定的なゴルフ人口（需要）の確保

人口減少社会の中で、ゴルフ業界が生き残っていくためには、ゴルフ人口の創造とプレー環境の維持が不可欠となるが、ゴルフも多様化する必要がある。アメリカ（NGF）の手法のように、ゴルフをいくつかのファクターで分類し、夫々の集団に対応した対策を、ゴルフ業界が展開する必要がある。同時に供給側も多様化する必要がある。

そのためには、ゴルフ市場の将来ビジョンを作成して実行する機能が必要になる。シンクタンクとしてのNGF的な組織の構築と既存組織が将来ビジョンを構築して、確実に実行できるシステムを作る必要がある。

### \*取り組むべき課題としては

- a ゴルフ場の背景にある人口と、人口構造変化の把握  
社会構造の変化、ゴルフ人口、活動回数、人口構造の変化、消費性向など
- b 様々なゴルフプランの提案
- c 長期ビジョンの作成、定期的に見直し（PDSC）
- d 人口が減少する中では他のスポーツとの競合と共同について研究する必要がある。また、過疎化の進行（限界集落）は地方でのゴルフ需要を喪失させる。地方創生はゴルフ業界にとっても重要な課題であり、地域との共存共栄は、ゴルフにとっては重要なテーマだと思う。

## 2. 個別分野（ゴルフ場）から見た必要な対応

### \*経営者の意識改革

まず、ゴルフ場経営者の意識改革が必要だと思う。産業を維持しているのは自分たちだという自負を持ってもらいたい。

ゴルフ競技とゴルフ場経営は両立するもので、上下の関係ではないはず。ゴルフ場経営者の経営者としての自覚とマネジメント教育が必要。そうすることで、一般的なゴルフ倶楽部志向から、ゴルフ場の多様化に動き出すと思う。

ゴルフ場が求められていることは、多様なゴルフの受け入れ、経営者、経営感覚、マーケティング機能、ツーリズム、海外需要の掘り起こしと受け入れ態勢、4人一組、プレースタイルの多様化など。

### \*会員制倶楽部の再生

約8割の会員制倶楽部を再構成する必要がある。海外のメンバーシップとの違いで、欧米は基本的には1人が1クラブに所属する。日本は複数のゴルフ倶楽部の会員権を持つことがステータスように考える人が多いが、一つの倶楽部に所属することで、メンバーシップに対する意識が違ってくるはずだ。これからの会員制倶楽部を考える上で、ファミリーがキーワードとなることで新しいスタイルが形成されるとすれば、1人にオンリーワンの倶楽部を選択させることが会員制倶楽部の再生につながる。

## 3. 需要側のゴルフに対する要望や意見、エピソード

\*地域の商店などと一緒になった地域創生。学校教育への積極的な関与と情報の共有。各団体が情報を公開しない、共有しないために、様々に打たれている対策が有効な対策となっていない。

## 参考各資料&データ

- \* 経営戦略会議 作成資料
- \* (一社) 日本ゴルフ場経営者協会 発表資料
- \* 日本スポーツマーケット研究所 発表資料
- \* (NPO) ゴルフアミューズメントパーク 調査資料

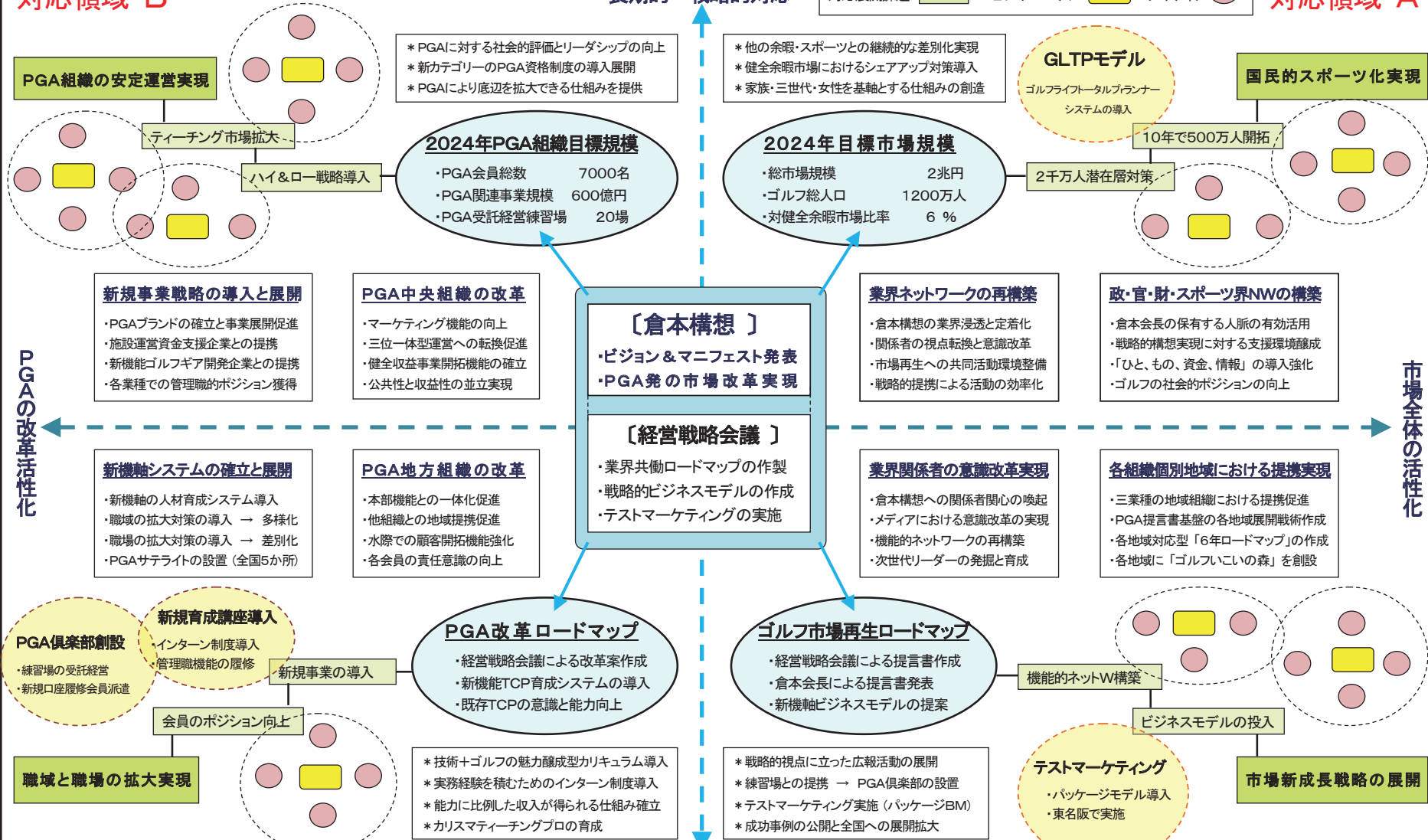
# ゴルフ市場の再生を目指す倉本構想〔ビジョン&マニフェスト〕の展開チャート

対応領域 B

長期的・戦略的対応

対応展開課題   ビジネスモデル   アイディア  

対応領域 A



対応領域 D

短中期的・市場触発的対応

対応領域 C

利用税の課税状況からみたゴルフ場数、延利用者数、利用税額等の推移

参考資料 2

推移表を、ご使用の際は、「一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会」調べと明記願います。

年度	ゴルフ場数			延利用者数合計			延利用者数(千人)			非課税者数			利用税額(百万円)			1ゴルフ場当たり の利用者数 (人)・増減率		1ゴルフ場当たり の利用税額 (円)・増減率		利用者1人当 たりの利用税 額(円)・増減 率
	数	増減数	増減率	人数	増減数	増減率	人数	増減数	増減率	人数	増減数	増減率	額	増減額	増減率	額	増減率	額	増減率	額
昭和32	116	-	-	1,923	-	-						381	-	-	15,716	-	3,284	-	209	-
33	117	1	0.9	2,472	649	35.6						511	130	34.1	21,128	34.4	4,368	33.0	207	-1.1
34	160	43	36.8	3,335	863	34.9						750	239	46.8	20,844	-1.3	4,688	7.3	225	8.8
35	195	35	21.9	4,508	1,173	35.2						1,069	319	42.5	23,118	10.9	5,482	17.0	237	5.4
36	263	68	34.9	5,912	1,404	31.1						1,975	906	84.8	22,479	-2.8	7,510	37.0	334	40.9
37	295	32	12.2	7,357	1,445	24.4						2,715	740	37.5	24,939	10.9	9,203	22.6	369	10.5
38	336	41	13.9	8,723	1,366	18.6						3,238	523	19.3	25,961	4.1	9,637	4.7	371	0.6
39	387	51	15.2	10,008	1,285	14.7						3,771	533	16.5	25,860	-0.4	9,744	1.1	377	1.5
40	424	37	9.6	11,261	1,253	12.5						4,283	512	13.6	26,559	2.7	10,101	3.7	380	0.9
41	469	45	10.6	12,857	1,596	14.2						6,533	2,270	53.0	27,414	3.2	13,972	38.3	510	34.0
42	496	27	5.8	14,686	1,829	14.2						7,996	1,443	22.0	29,609	8.0	16,121	15.4	544	6.8
43	528	32	6.5	16,150	1,464	10.0						8,866	870	10.9	30,587	3.3	16,792	4.2	549	0.8
44	558	30	5.7	18,100	1,950	12.1						9,817	951	10.7	32,437	6.0	17,593	4.8	542	-1.2
45	583	25	4.5	20,500	2,400	13.3						11,246	1,429	14.6	35,163	8.4	19,290	9.6	549	1.1
46	620	37	6.3	24,260	3,760	18.3						13,471	2,225	19.8	39,129	9.3	21,727	12.6	555	1.2
47	669	49	7.9	28,619	4,359	18.0						16,470	2,999	22.3	42,779	9.3	24,619	13.3	575	3.6
48	773	104	15.5	33,654	5,035	17.6						24,940	8,470	51.4	43,537	1.8	32,264	31.1	741	28.8
49	927	154	19.9	38,325	4,671	13.9						32,664	7,724	31.0	41,343	-5.0	35,236	9.2	882	15.0
50	1,083	166	17.9	41,690	3,365	8.8						37,825	5,161	15.8	38,143	-7.7	34,607	-1.8	907	6.5
51	1,228	135	12.4	42,568	878	2.1						40,383	2,558	6.8	34,664	-9.1	32,885	-5.0	949	4.6
52	1,322	94	7.7	44,823	2,255	5.3						45,296	4,913	12.2	33,905	-2.2	34,283	4.2	1,011	6.5
53	1,371	49	3.7	47,877	3,054	6.8						49,131	3,835	8.5	34,921	3.0	35,836	4.6	1,026	1.5
54	1,403	32	2.3	50,114	2,237	4.7						51,272	2,141	4.4	35,719	2.3	36,545	2.0	1,023	-0.3
55	1,416	13	0.9	54,088	3,974	7.9						55,711	4,439	8.7	38,198	6.9	39,344	7.7	1,030	0.7
56	1,419	3	0.2	59,179	5,091	9.4						61,776	6,065	10.9	41,705	9.2	43,535	10.7	1,044	1.3
57	1,425	6	0.4	64,392	5,213	8.8						68,541	6,765	11.0	45,187	8.4	48,099	10.5	1,064	2.0
58	1,438	13	0.9	63,425	-967	-1.5						72,531	3,990	5.8	44,106	-2.4	50,439	4.9	1,144	7.4
59	1,469	31	2.2	66,919	3,494	5.5						79,020	6,489	8.9	45,554	3.3	53,792	6.6	1,181	3.3
60	1,486	27	1.8	68,159	1,240	1.9						81,547	2,527	3.2	45,561	0.0	54,510	1.3	1,196	1.3
61	1,538	42	2.8	72,292	4,133	6.1						87,095	5,548	6.8	47,004	3.2	56,629	3.9	1,205	0.7
62	1,588	50	3.3	77,630	5,338	7.4						94,278	7,183	8.2	48,885	4.0	59,389	4.8	1,214	0.8
63	1,640	52	3.3	82,185	4,555	5.9						100,909	6,631	7.0	50,113	2.5	61,530	3.6	1,228	1.1
平成元	1,722	82	5.0	89,963	7,778	9.5						76,273	-	-	52,243	4.3	-	-	-	-
2	1,818	96	5.6	95,193	5,230	5.8						90,400	-	-	52,361	0.2	-	-	-	-
3	1,926	108	5.9	98,809	3,616	3.8						97,592	7,192	8.0	51,303	-2.0	50,671	-	988	-
4	2,028	102	5.3	102,325	3,516	3.6						103,570	5,978	6.1	50,456	-1.7	51,070	0.8	1,012	2.5
5	2,127	99	4.9	99,364	-2,961	-2.9						101,276	-2,294	-2.2	46,716	-7.4	47,614	-6.8	1,019	0.7
6	2,200	73	3.4	97,833	-1,531	-1.5						99,188	-2,088	-2.1	44,470	-4.8	45,085	-5.3	1,014	-0.5
7	2,273	73	3.3	97,512	-321	-0.3						97,457	-1,731	-1.7	42,900	-3.5	42,876	-4.9	999	-1.4
8	2,340	67	2.9	99,651	2,139	2.2						98,851	1,394	1.4	42,586	-0.7	42,244	-1.5	992	-0.7
9	2,370	30	1.3	100,529	878	0.9						98,360	-491	-0.5	42,417	-0.4	41,502	-1.8	978	-1.4
10	2,404	34	1.4	96,032	-4,497	-4.5						92,529	-5,831	-5.9	39,947	-5.8	38,490	-7.3	964	-1.5
11	2,421	17	0.7	93,228	-2,804	-2.9						87,673	-4,856	-5.2	38,508	-3.6	36,214	-5.9	940	-2.4
12	2,443	22	0.9	90,000	-3,228	-3.5						81,445	-6,228	-7.1	36,840	-4.8	33,338	-7.9	905	-3.8
13	2,452	9	0.4	90,175	175	0.2						81,445	-6,228	-7.1	36,840	-4.8	33,338	-7.9	905	-3.8
14	2,460	8	0.3	88,409	-1,766	-2.0						74,970	-4,266	-5.4	35,939	-2.3	30,476	-5.7	848	-3.5
15	2,457	-3	-0.1	88,376	-33	0.0	84,269			4,108		69,203	-5,767	-7.7	35,969	0.1	28,166	-7.6	821	-3.2
16	2,453	-4	-0.2	85,307	-3,069	-3.5	80,061	-4,208	-5.0	5,246	1,138	63,738	-5,465	-7.9	34,777	-3.3	25,984	-7.7	796	-3.1
17	2,446	-7	-0.3	86,046	739	0.9	79,949	-112	-0.1	6,097	851	61,849	-1,889	-3.0	35,178	1.2	25,286	-2.7	774	-2.8
18	2,442	-4	-0.2	88,235	2,189	2.5	81,028	1,079	1.3	7,207	1,110	61,324	-525	-0.8	36,132	2.7	25,112	-0.7	757	-2.2
19	2,442	0	0.0	89,020	785	0.9	80,908	-120	-0.1	8,112	905	60,227	-1,097	-1.8	36,454	0.9	24,663	-1.8	744	-1.6
20	2,442	0	0.0	90,786	1,766	2.0	81,788	850	1.1	9,029	917	59,820	-407	-0.7	37,177	2.0	24,496	-0.7	732	-1.7
21	2,445	3	0.1	91,642	856	0.9	81,641	-117	-0.1	10,001	972	58,316	-1,504	-2.5	37,481	0.8	23,851	-2.6	714	-2.4
22	2,432	-13	-0.5	88,061	-3,581	-3.9	77,578	-4,053	-5.0	10,483	482	54,640	-3,676	-6.3	36,209	-3.5	22,467	-5.8	704	-1.4
23	2,413	-19	-0.8	84,327	-3,747	-4.2	73,022	-4,556	-5.9	11,306	823	50,651	-3,989	-7.3	34,949	-3.4	20,991	-6.6	694	-1.5
24	2,405	-8	-0.3	86,745	2,417	2.9	73,969	947	1.3	12,776	1,470	50,587	-64	-0.1	36,069	3.2	21,034	0.2	684	-1.4
25	2,395	-20	-0.8	86,746	1	0.0	72,889	-1,080	-1.5	13,857	1,081	49,310	-1,278	-2.5	36,372	0.8	20,675	-1.7	677	-1.1

注1 昭和32年度から63年度までは娯楽施設利用税の課税状況からみたゴルフ場の実態であり、平成元年度からはゴルフ場利用税の課税状況から見たゴルフ場の実態である。

注2 利用税額欄の平成元年度の額は、平成元年3月の利用行為に係る旧娯楽施設利用税(1ヵ月分)は控除し、平成元年4月から平成2年4月までの利用行為に係るゴルフ場利用税(1ヵ月分)である。

注3 (1ヵ月分)のみを掲げており、平成2年度以降は当年3月から翌年2月までの利用行為に係るゴルフ場利用税(1ヵ月分)である。

注4 隣接都道府県にまたがる19ゴルフ場があるとして、ゴルフ場数、利用者等が重複集計されていることもある。(2頁～11頁も同様)

なお、都道府県別の内訳表(小冊子)は、「一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会」にて 1冊 2,000円にて配布致しております。

平成24年度及び平成25年度のゴルフ場数・延利用者数

参考資料 3

都道府県名	24年度				25年度											
	ゴルフ場数		延への利用者数		24年度		25年度									
	24年度	25年度	比較(場)	比較(%)	合計	課税者数	非課税者数	合計	比較(人)	比較(%)	課税者数	比較(人)	比較(%)	非課税者数	比較(人)	比較(%)
北海道	160	157	-3	-1.88	3,510,157	3,078,377	431,780	3,476,235	-33,922	-0.97	3,017,351	-61,026	-1.98	458,884	27,104	6.3
青森	16	16	0	0.00	305,880	274,995	30,885	320,085	14,205	4.64	286,525	11,530	4.19	33,560	2,675	8.7
岩手	25	24	-1	-4.00	516,902	461,400	55,502	525,038	8,136	1.57	462,654	1,254	0.27	62,384	6,882	12.4
宮城	40	40	0	0.00	1,096,536	959,614	136,922	1,188,321	91,785	8.37	1,028,499	68,885	7.18	159,822	22,900	16.7
秋田	20	19	-1	-5.00	333,754	289,582	44,172	341,093	7,339	2.20	292,529	2,947	1.02	48,564	4,392	9.9
山形	17	17	0	0.00	321,689	278,850	42,839	334,557	12,868	4.00	286,486	7,636	2.74	48,071	5,232	12.2
福島	57	56	-1	-1.75	1,314,213	1,158,193	156,020	1,394,142	79,929	6.08	1,208,935	50,742	4.38	185,207	29,187	18.7
茨城	126	123	-3	-2.38	5,447,138	4,774,922	672,216	5,396,456	-50,682	-0.93	4,652,045	-122,877	-2.57	744,411	72,195	10.7
栃木	139	135	-4	-2.88	5,141,057	4,514,977	626,080	5,042,370	-98,687	-1.92	4,350,857	-164,120	-3.64	691,513	65,433	10.5
群馬	86	85	-1	-1.16	2,989,500	2,554,127	435,373	2,944,461	-45,039	-1.51	2,470,632	-83,495	-3.27	473,829	38,456	8.8
埼玉	86	86	0	0.00	3,824,325	3,153,386	670,929	3,768,458	-55,867	-1.46	3,058,088	-95,308	-3.02	710,370	39,441	5.9
千葉	164	164	0	0.00	7,433,791	6,405,710	1,028,081	7,532,374	98,583	1.33	6,384,432	-21,278	-0.33	1,147,942	119,861	11.7
東京	22	22	0	0.00	913,249	684,986	228,263	922,089	8,840	0.97	683,732	-1,254	-0.18	238,357	10,094	4.4
神奈川	52	52	0	0.00	2,556,969	1,907,938	649,031	2,516,710	-40,259	-1.57	1,837,733	-70,205	-3.68	678,977	29,946	4.6
新潟	46	45	-1	-2.17	1,085,322	953,486	131,826	1,125,948	40,626	3.74	974,438	20,942	2.20	151,510	19,684	14.9
富山	16	16	0	0.00	462,126	402,659	59,467	487,602	25,476	5.51	420,583	17,924	4.45	67,019	7,552	12.7
石川	25	25	0	0.00	817,614	725,209	92,405	861,652	44,038	5.39	754,444	29,235	4.03	107,208	14,803	16.0
福井	13	13	0	0.00	343,731	297,084	46,647	360,200	16,469	4.79	304,782	7,698	2.59	55,418	8,771	18.8
山梨	41	41	0	0.00	1,581,206	1,370,380	210,816	1,569,914	-11,292	-0.71	1,336,013	-34,377	-2.51	233,901	23,085	11.0
長野	76	76	0	0.00	1,799,824	1,495,009	304,815	1,787,100	-12,724	-0.71	1,453,471	-41,538	-2.78	333,629	28,814	9.5
岐阜	90	90	0	0.00	3,543,979	3,040,549	503,430	3,576,029	32,050	0.90	3,016,573	-23,976	-0.79	559,456	56,026	11.1
静岡	95	96	1	1.05	3,732,972	3,134,580	598,392	3,735,540	2,568	0.07	3,076,803	-57,777	-1.84	658,737	60,345	10.1
愛知	59	57	-2	-3.39	2,543,339	2,093,821	449,518	2,476,581	-66,758	-2.62	1,999,267	-94,554	-4.52	477,314	27,796	6.2
三重	77	75	-2	-2.60	3,296,870	2,879,506	417,364	3,263,950	-32,920	-1.00	2,809,949	-68,557	-2.42	454,001	36,637	8.8
滋賀	43	44	1	2.33	1,969,638	1,721,163	248,475	1,979,383	9,755	0.50	1,703,770	-17,393	-1.01	275,623	27,148	10.9
京都	34	33	-1	-2.94	1,274,775	1,039,838	234,937	1,269,876	-4,899	-0.38	1,028,245	-11,593	-1.11	241,631	6,694	2.8
大阪	42	41	-1	-2.38	2,063,466	1,649,670	413,796	2,073,420	9,954	0.48	1,632,151	-17,519	-1.06	441,269	27,473	6.6
兵庫	167	167	0	0.00	6,558,266	5,631,151	927,115	6,517,162	-41,104	-0.63	5,519,570	-111,581	-1.98	997,592	70,477	7.6
奈良	36	36	0	0.00	1,378,996	1,166,170	212,826	1,403,445	24,449	1.77	1,170,773	4,603	0.39	232,672	19,846	9.3
和歌山	24	24	0	0.00	803,342	696,483	106,859	789,583	-13,779	-1.72	671,707	-24,776	-3.56	117,856	10,997	10.3
鳥取	16	16	0	0.00	317,955	274,821	43,134	320,639	2,684	0.84	274,767	-54	-0.02	45,872	2,738	6.3
島根	11	11	0	0.00	257,383	222,856	34,527	253,416	-3,967	-1.54	215,621	-7,235	-3.25	37,795	3,268	9.5
岡山	50	50	0	0.00	1,681,869	1,437,752	244,117	1,633,876	-47,993	-2.85	1,372,717	-65,035	-4.52	261,159	17,042	7.0
広島	51	51	0	0.00	1,693,966	1,431,057	262,909	1,673,801	-20,165	-1.19	1,394,539	-36,518	-2.55	279,262	16,353	6.2
山口	40	40	0	0.00	1,313,134	1,115,040	198,094	1,290,584	-22,540	-1.72	1,080,797	-34,243	-3.07	209,797	11,703	5.9
徳島	14	14	0	0.00	541,918	466,899	75,019	531,239	-10,679	-1.97	451,100	-15,799	-3.38	80,139	5,120	6.8
香川	21	21	0	0.00	758,299	643,989	114,310	737,229	-21,070	-2.78	617,532	-26,457	-4.11	119,697	5,387	4.7
愛媛	23	22	-1	-4.35	728,150	616,743	111,407	711,813	-16,337	-2.24	592,460	-24,283	-3.94	119,353	7,946	7.1
高知	12	12	0	0.00	481,970	408,341	73,629	488,588	6,588	1.37	408,774	433	0.11	79,784	6,155	8.4
福岡	59	59	0	0.00	2,588,774	2,195,649	393,125	2,572,267	-16,507	-0.64	2,164,481	-31,168	-1.42	407,786	14,661	3.7
佐賀	24	24	0	0.00	818,989	708,965	110,024	819,229	240	0.03	701,973	-6,992	-0.99	117,256	7,232	6.6
長崎	25	25	0	0.00	727,398	616,278	111,120	742,252	14,854	2.04	623,068	6,790	1.10	119,184	8,064	7.3
熊本	43	43	0	0.00	1,521,669	1,303,986	217,683	1,547,294	25,625	1.68	1,317,001	13,015	1.00	230,293	12,610	5.8
大分	26	26	0	0.00	925,937	793,744	132,193	934,684	8,747	0.94	794,686	952	0.12	139,988	7,795	5.9
宮崎	30	30	0	0.00	1,071,803	898,275	173,528	1,111,209	39,406	3.68	925,530	27,255	3.03	185,679	12,151	7.0
鹿児島	33	33	0	0.00	1,084,061	935,333	148,678	1,104,303	20,242	1.87	945,061	9,678	1.03	159,242	10,564	7.1
沖縄	33	33	0	0.00	1,270,762	1,105,299	165,463	1,293,960	23,198	1.83	1,115,901	10,602	0.96	178,059	12,596	7.6
合計	2,405	2,385	-20	-0.83	86,744,663	73,968,922	12,775,741	86,746,127	1,464	0.00	72,889,055	-1,079,867	-1.46	13,857,072	1,081,331	8.5

※ 都道府県へのゴルフ場からの納税報告による集計の為、実際の来場月は各年度とも3月～翌年2月です。

※ 茨城県のゴルフ場数は、休場中のゴルフ場を省いています。

# ゴルフ関連施設(ゴルフ場、練習場)地域別動向分析用フアンダメンタルデータ

参考資料 4

都道府県	人口：人 ( ) 対全国比 %	県民平均所得：千円	ゴルフ場関連指標 (H24年)				推定ゴルフ人口：人	JSMI ゴルフ指数		
			施設数	延利用者数：人( ) 全国比%	施設数	練習場関連指標				
			UGRA	打席数	カバース率					
1.北海道	5,446,024 (4.28)	2,463 (3.6)	168	3,510,160 (4.04)	59	26	1440	44.1	321,300	80.0
2.青森県	1,334,803 (1.05)	2,443 (0.9)	16	305,880 (0.35)	26	1	76	3.8	34,700	61.0
3.岩手県	1,293,543 (1.02)	2,346 (0.9)	25	516,985 (0.59)	23	0	0	0	33,600	65.4
4.宮城県	2,329,303 (1.83)	2,615 (1.6)	40	1,107,615 (1.28)	42	12	663	28.6	207,300	86.7
5.秋田県	1,048,633 (0.82)	2,334 (0.7)	21	342,752 (0.39)	28	1	86	3.6	27,300	79.7
6.山形県	1,139,927 (0.90)	2,472 (0.8)	17	321,691 (3.70)	31	4	164	12.9	29,600	61.2
7.福島県	1,946,526 (1.53)	2,775 (1.5)	57	1,363,707 (1.57)	59	9	484	15.3	173,200	88.7
8.茨城県	2,932,251 (2.30)	2,843 (2.1)	126	5,446,695 (6.27)	102	2	32	2.0	199,400	85.6
9.栃木県	1,986,522 (1.56)	3,104 (1.6)	137	5,141,108 (5.92)	71	2	68	2.8	135,100	88.5
10.群馬県	1,983,191 (1.56)	2,921 (1.5)	86	2,989,501 (3.44)	65	0	0	0	134,900	88.6
11.埼玉県	7,223,725 (5.67)	2,961 (4.0)	86	3,824,464 (4.40)	137	36	2165	26.3	500,700	112.8
12.千葉県	6,193,656 (4.87)	2,962 (3.7)	164	7,433,795 (8.56)	125	40	2583	32.0	607,000	113.5
13.東京都	13,296,019 (10.44)	4,820 (17.8)	22	913,249 (1.05)	179	94	3606	52.5	1,090,300	120.6
14.神奈川県	9,084,473 (7.14)	3,257 (6.1)	52	2,556,967 (2.94)	119	39	2299	32.8	863,000	115.4
15.新潟県	2,329,042 (1.83)	2,734 (1.7)	47	1,085,322 (1.25)	50	1	9	2.0	195,600	90.7
16.富山県	1,075,445 (0.84)	3,013 (0.9)	16	462,095 (0.53)	25	0	0	0	64,500	93.1
17.石川県	1,158,846 (0.91)	2,806 (0.9)	25	817,614 (0.94)	23	0	0	0	69,500	93.1
18.福井県	794,043 (0.62)	2,819 (0.6)	13	343,731 (0.40)	15	0	0	0	47,600	76.6
19.山梨県	845,448 (0.66)	2,773 (0.6)	41	1,581,206 (1.82)	28	1	60	3.6	67,600	97.9
20.長野県	2,117,970 (1.66)	2,789 (1.6)	76	1,799,824 (2.07)	69	0	0	0	169,400	98.7
21.岐阜県	2,051,191 (1.61)	2,863 (1.4)	91	3,544,026 (4.08)	60	0	0	0	164,100	102.5
22.静岡県	3,713,549 (2.92)	3,389 (3.3)	95	3,768,674 (4.34)	78	4	237	5.1	282,200	104.3
23.愛知県	7,436,707 (5.84)	3,509 (7.0)	59	2,543,339 (2.98)	167	2	76	1.2	401,600	112.5
24.三重県	1,828,393 (1.44)	3,193 (1.5)	77	3,296,870 (3.80)	47	1	30	2.1	109,700	98.7
25.滋賀県	1,417,499 (1.11)	3,352 (1.2)	44	1,969,641 (2.27)	36	2	122	5.6	65,700	81.7
26.京都府	2,619,941 (2.06)	2,976 (2.0)	34	1,274,688 (1.47)	44	8	502	18.2	104,800	101.0
27.大阪府	8,859,276 (7.0)	3,083 (7.5)	41	2,063,451 (2.38)	92	44	3651	47.8	469,500	105.1
28.兵庫県	5,556,506 (4.3)	2,882 (3.8)	167	6,574,690 (7.57)	127	37	2326	29.1	316,700	101.1
29.奈良県	1,382,831 (1.0)	2,692 (0.7)	36	1,378,987 (1.59)	35	3	244	8.6	83,000	81.2
30.和歌山県	978,494 (0.7)	2,665 (0.7)	24	803,335 (0.92)	25	1	77	4.0	58,700	92.1
31.鳥取県	577,337 (0.4)	2,442 (0.4)	16	317,954 (0.37)	13	0	0	0	40,400	70.3
32.島根県	701,736 (0.5)	2,442 (0.5)	11	257,383 (0.30)	16	0	0	0	49,100	66.5
33.岡山県	1,930,278 (1.5)	2,800 (1.5)	50	1,676,607 (1.93)	58	3	169	5.2	135,100	100.8
34.広島県	2,840,139 (2.2)	3,095 (2.4)	51	1,694,566 (1.95)	74	0	0	0	198,800	103.1
35.山口県	1,418,930 (1.1)	2,883 (1.1)	40	1,320,423 (1.52)	49	0	0	0	99,300	83.3
36.徳島県	769,145 (0.6)	2,694 (0.5)	14	541,918 (0.62)	27	0	0	0	28,500	86.4
37.香川県	985,126 (0.7)	2,718 (0.7)	21	809,617 (0.93)	28	2	142	7.1	36,500	89.8
38.愛媛県	1,404,260 (1.0)	2,487 (1.0)	23	728,150 (0.84)	51	1	60	2.0	52,000	81.2
39.高知県	744,511 (0.5)	2,170 (0.4)	12	481,970 (0.55)	26	1	52	3.8	27,500	80.0
40.福岡県	5,092,851 (4.0)	2,665 (3.5)	59	2,588,774 (2.98)	105	23	2501	21.9	300,500	98.7
41.佐賀県	839,508 (0.6)	2,475 (0.6)	24	818,989 (0.94)	23	2	102	8.7	42,000	86.5
42.長崎県	1,395,847 (1.0)	2,159 (0.8)	25	727,059 (0.84)	41	0	0	0	69,800	70.3
43.熊本県	1,801,042 (1.4)	2,398 (1.1)	43	1,521,669 (1.75)	51	0	0	0	90,100	83.9
44.大分県	1,177,900 (0.9)	2,594 (0.9)	26	925,937 (1.07)	39	1	90	2.6	58,900	91.7
45.宮崎県	1,120,524 (0.8)	2,150 (0.7)	30	1,071,803 (1.23)	28	0	0	0	61,600	87.7
46.鹿児島県	1,679,666 (1.3)	2,283 (1.0)	33	1,084,061 (1.25)	60	1	10	1.7	92,400	75.2
47.沖縄県	1,418,698 (1.1)	2,089 (0.7)	33	1,270,762 (1.46)	31	1	45	3.2	32,600	80.5
全 国	127,301,275 (100)	3,069 (100)	2414	86,871,259 (100)	2707	405	24168	14.9	8,442,700	100.0

\* 都道府県別人口は総務省統計局発表の、2013年1月1日時点における推定値 \* 県民一人当たり平均所得は2006年度内閣府発表データ( )内の数値は対全国占有率  
 \* 練習場数…①は、平成16年の経済産業省調査データより引用 \* 加盟数…②、加盟施設打席数はUGRA平成25年発表資料による \* ゴルフ場関連データはNGK発表資料引用  
 \* 練習場施設カバース率は該当地域における、UGRA加盟施設② + 施設数①で算出 単位は% \* 推定ゴルフ人口は練習場レベル、レジャー白書地域別参加率、文科省「体カースポーツに関する世論調査」H25年実施データ、JSMIゴルフ指数等に基づき、日本スポーツマーケット研究所で算出した \* JSMI指数とは、該当地域におけるゴルフ産業レベルを表す指数(民力度指数のゴルフ版)であり、所得、一般支出配分(教養娯楽費、余暇関連支出費他)、ゴルフ関連動向と支出、電通指数等の概念を導入し、JSMIで算出した \* ゴルフ人口関連参考データ ■ 文科省調査データ ■ ゴルフ人口891万人 ■ レジャー白書2013年度版 ■ コーネルレベル人口 790万人 ■ 練習場レベル人口 840万人

主要企業ゴルフスクール展開地域&拠点数と関連指標一覧表

(2014年3月現在) JSMI調査作成

	地域	ゴルフスクール開催拠点数				練習場数	人口・利用者関連数(人)		民力度関連指数		JSMI ゴルフ 指数	PGA 会員数 (人)		
		D 社	B 社	M 社	AC 社		合計	全国 加盟	JGRA 加盟	推定ゴルフ 人口(人)			コアス利用 者延数(人)	総合 指数
1	北海道	1	1			2	59	26	321,300	3,510,160	432	974	800	118
2	青森						26	1	34,700	305,880	110	960	610	9
3	岩手	1				1	23	0	33,600	516,985	114	104.5	65.4	6
4	秋田						28	1	207,300	342,752	100	109.4	79.7	12
5	宮城		2	2	1	5	42	12	27,300	1,107,615	17.5	94.9	86.7	46
6	山形		2			2	31	4	29,600	321,691	10.9	114.1	61.2	9
7	福島		1	1		2	59	9	173,200	1,636,707	15.7	95.2	88.7	40
8	茨城	5	4	1		10	102	2	199,400	5,446,695	22.2	94.2	85.6	203
9	栃木	3	2	1	2	8	71	2	135,100	5,141,108	160	101.3	88.5	187
10	群馬	3	1		1	5	65	0	134,900	2,989,501	26.3	102.2	88.6	99
11	埼玉	9	2	7	2	20	137	36	500,700	3,824,464	460	83.2	112.8	353
12	千葉	4	4	4	6	18	125	40	607,000	7,433,795	38.1	80.2	113.5	604
13	東京都	8	6	21	1	36	179	94	1,090,300	913,249	126.4	130.8	120.6	747
14	神奈川県	8	5	10	1	24	119	39	863,000	2,556,967	54.5	79.6	115.4	561
15	新潟	1	2			3	50	1	195,600	1,085,322	19.9	103.6	90.7	27
16	山梨	1				1	28	1	67,600	1,581,206	8.9	129.0	97.9	51
17	長野	1	2			3	69	0	169,400	1,799,824	21.4	123.8	98.7	31
18	富山	3		1		4	25	0	64,500	462,095	10.6	120.6	93.1	18
19	石川			1		1	23	0	69,500	817,614	11.0	119.9	93.1	15
20	福井				1	1	15	0	47,600	343,731	8.1	125.2	76.6	6
21	岐阜	4	2			6	60	0	164,100	3,544,026	16.8	101.6	102.5	86
22	静岡		2	2		4	78	4	282,200	3,768,674	29.5	99.4	104.3	164
23	愛知	11	7	9	2	29	167	2	401,600	2,543,339	58.6	104.8	112.5	255
24	三重	1	3	1		5	47	1	109,700	3,296,870	15.1	103.5	98.7	89
25	滋賀	1	1	2		4	36	2	65,700	1,969,641	11.3	104.9	81.7	33
26	京都府	1	6	5		12	44	8	104,800	1,274,688	19.8	97.8	101.0	95
27	大阪府	11	8	14	1	34	92	44	469,500	2,063,451	66.2	97.1	105.1	332
28	兵庫県	14	9	15	4	42	127	37	316,700	6,574,690	37.4	85.2	101.1	338
29	奈良	1	1	2	1	4	35	3	83,000	1,378,987	10.5	93.2	81.2	70
30	和歌山		2			2	25	1	58,700	803,335	8.4	99.0	92.1	25
31	鳥取	1		1		2	13	0	40,400	317,954	5.6	116.3	70.3	5
32	岡山	3	4			7	58	3	135,100	1,676,607	16.3	106.0	100.8	33
33	広島					16	16	0	49,100	257,383	7.2	123.1	66.5	6
34	広島		5	2	1	8	74	0	198,800	1,676,607	22.5	99.7	103.1	110
35	山口		5			5	49	0	99,300	1,320,423	12.3	104.2	83.3	38
36	徳島		1			1	27	0	28,500	541,918	7.4	115.8	86.4	14
37	香川					28	28	2	36,500	809,617	8.7	107.5	89.8	34
38	愛媛	1		1		2	51	1	52,000	728,150	11.8	100.8	81.2	16
39	高知			1		1	26	1	27,500	481,970	6.9	109.0	80.0	17
40	福岡	3	13	4		20	105	23	300,500	2,588,774	34.8	88.0	98.7	174
41	佐賀		1			1	23	2	42,000	818,989	7.0	101.6	86.5	15
42	長崎		5			5	41	0	69,800	727,059	11.0	93.1	70.3	16
43	熊本	1	4			5	51	0	90,100	1,521,669	13.9	95.0	83.9	42
44	大分	1	1			2	39	1	58,900	925,037	9.9	103.1	91.7	16
45	宮崎					28	28	0	61,600	1,071,803	9.1	99.1	87.7	25
46	鹿児島	2	3			5	60	1	92,400	1,084,061	14.0	100.8	76.2	36
47	沖縄		3			3	31	1	32,600	1,270,762	9.0	83.0	80.5	26
全国合計		103	120	108	24	355	2707	405	8,442,700	86,971,259	1000	1000	1000	5277

\* D: ダンロップ、A: アニメイト、B: ブリヂストン、C: ミズノの各社は直営店も含む \* AC: テクニクゴルフは提携先が独自展開しているケースが多い  
 \* ゴルフ場利用者数は(社)ゴルフ場事業協会発表資料による(2012年度における数値) \* ゴルフ推定人口は練習場レベル、レジャー・白書地域別参加率、文科省「体カ・スポーツ」に関する世論調査(H25実施データ、JSMIゴルフ指数等)により、日本スポーツマーケティング研究所で算出 \* ゴルフ指数とは、該当地域におけるゴルフ産業レベルを表す指数(民力度指数のゴルフ版)であり、所得レベル、一般支出配分(娯楽娯楽費、余暇関連支出他)、ゴルフ関連動向と支出、等を考慮し、JSMIで算出した \* 民力総合指数は、全国合計を1000とした場合の各都道府県の数値、民力水準は、全国平均を100とした場合の一人当たりの水準を表す(出典: 民力2007年) \* ゴルフ指数とは、経済&ゴルフ関連データを総合して算出した地域ゴルフレベルを表す数値(ゴルフ民力度とも表現できる)  
 \* 全国練習場施設数は、H16年の経済産業省調査データより引用、JGRA加盟数はJGRA発表資料による \* PGA会員数は日本プロゴルフ協会提供資料による

## 「ゴルフをしない生活者」1万人意識調査による分析要約

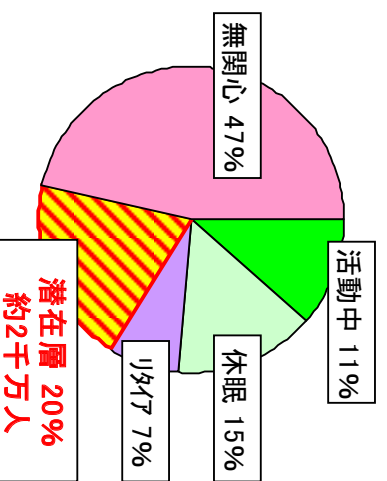
ゴルフの新しい魅力や素晴らしさを広く伝えてゆく活動に取り組むNPO法人「ゴルフコミュニティパーク」(NPO認証年月日2012年5月28日、以下GAPKと略)は、多くの一般生活者がなぜゴルフをしないのか、ゴルフに関心を示さないのか、に焦点を当てた1万人規模の意識調査を実施しました。

これまでゴルフラー(すでにゴルフを始めた生活者)を対象とした意識調査は数多くありましたが、逆に「ゴルフをしない生活者」向けの調査は過去にほとんど見られず、今後ゴルフ参加人口の縮小懸念が叫ばれるなか、新たな市場創造に向け貴重な調査結果と知見が得られました。

### ■調査結果要約

◆ゴルフ参加率(この1年以内にゴルフをした人(※1))は11%。  
過去ゴルフを1度もしたことが無い人は67%。残りの22%は  
休眠/ゴルフリタイア(※2)層。

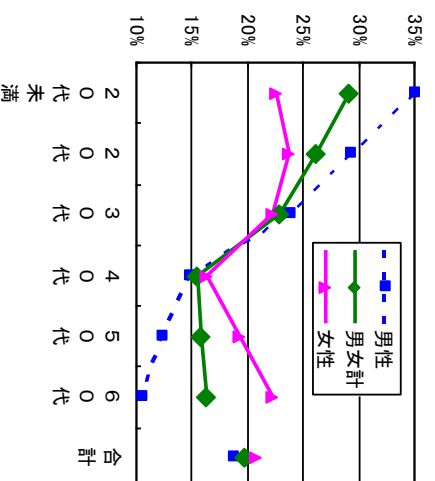
◆「ゴルフをしたことは無いが興味がある人(潜在層)」は  
未経験者の約3割、全体の20%を占める。  
これは、日本の総人口に換算すると約2千万人に相当する。



※1 「この1年以内にゴルフ(ラウンド、ゴルフ練習、ゴルフバーなども含む)をした人」  
※2 休眠層とは「この1年はゴルフをしていないが、機会があれば再開したい人」、  
ゴルフリタイア層とは「以前はゴルフをしていたが、もう止めて再開するつもりはない人」

◆「ゴルフ潜在層」の比率は若年層ほど高く、15~19歳  
で29%、20代で26%、30代で23%。

＜年齢/性別の潜在層比率＞



・40代になると15%と30代と比べ8ポイントも低下する。潜在層の活性化には30代までが重要。

◆男性/女性のゴルフ参加率はそれぞれ17%、6%と  
男性が大きく上回るものの、潜在層比率は男性19%、  
女性21%と僅かながら女性が上回っている。

・また、男性はシニアになるほど潜在層比率が下がる一方  
で、女性は40代の16%を最下点に50代19%、60代22%  
とシニアほど上昇する傾向がある。  
・潜在層の掘り起こしには女性にも目を向け、「ゴルフに  
興味はあるけど始められない」女性層のサポートが必要。

◆職業別に見た場合、特に学生の潜在層比率は32%と高い。

・「ゴルフは社会人(ビジネスマン)のたしなみ」という意識は、従来よりは低下しているものの  
活性化の鍵になりうる。しかし現状の学生ゴルフ振興策は競技層中心であり、もっとボトムアップ  
(学生のうちにもっと広くゴルフを体験させる)の対策が必要。

◆ゴルフ未経験者をゴルフへの興味・関心で潜在層と無関心層に分けた場合、「ゴルフをしない理由」  
の上位は「プレーにお金がかかる」「用具にお金がかかる」であるが、3番目に回答者が多い理由は、  
無関心層が「ゴルフは自分に無縁だから」に対し、潜在層は「ゴルフを始めるきっかけが無かった



から」を挙げている。潜在層はゴルフに対する心理的ハードルが（無関心層より）低く、「ゴルフを始めるきっかけ」づくりが鍵となる。

### <ゴルフをしない理由>

	潜在層		無関心層	
	回答者%	順位	回答者%	順位
プレーにお金がかかりそうだから	52.1%	1位	44.7%	1位
用具にお金がかかりそうだから	43.6%	2位	38.6%	2位
<b>ゴルフを始めるきっかけが無かったから</b>	<b>35.7%</b>	<b>3位</b>	27.5%	6位
ゴルフは自分には無縁と思うから	17.5%	6位	36.1%	3位
ゴルフの何が面白いのか分からない、つまらなそうだから	4.1%	16位	29.5%	5位

◆潜在層／無関心層のゴルフに対するイメージを比較した場合、潜在層はゴルフの良さや効用を（未経験ながらも）比較的理解している。「年齢問わず長く楽しめる」「自然との触れあい」「同伴者とのコミュニケーション」といった、他の趣味やスポーツと比べたゴルフの特長を潜在層に実感してもらおうきっかけが重要である。

### <ゴルフに対するイメージ>

	潜在層	無関心層
「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計人数割合(%)		
ゴルフは年齢問わず楽しめ、年をとっても長く続けられそうだ	84.0%	56.5%
ゴルフは自然の中で楽しめて気持ちよさそうだ	76.4%	39.9%
ゴルフと一緒に回ると同伴者とのコミュニケーションが深まる	75.4%	46.4%
ゴルフは健康に良さそうだ	69.1%	38.0%
ゴルフは自己を律したり精神鍛錬や教育にも良さそうだ	55.9%	23.6%

◆潜在層がイメージする「こんなゴルフならやってみたい」のトップ3は

- 1位 「下手でも（初心者でも）周りに気兼ねせずプレーを楽しめる」
- 2位 「貸しクラブや貸しシューズがあり、用具を準備しなくてもプレーできる」
- 3位 「1日5,000円以内でプレーできる」

### ■調査を終えて～総括と提言

## 《日本のゴルフの未来は開ける！》

従来型の視点と発想を変え、新しい仕組みを考えゴルフ界全体で展開すれば、ゴルフ市場の健全な成長は可能であると、私たちは今回の調査により確信しました。日本のゴルフの未来のために、ともに考え行動しませんか。

**2千万人もの「ゴルフ未経験・潜在層」のハートをつかめ！**

#### ■調査要綱

調査日 2012年12月26日～27日  
 調査対象 年齢:15～69歳、性別:男女、居住地:全国の楽天リサーチ登録モニター  
 サンプル数 n=1万人 「日本の総人口」(総務省2012.4月発表)に基づき、年齢／性別に割付  
 調査方法 楽天リサーチを通じ、インターネットによる調査票配信回収  
 調査協力 株式会社矢野経済研究所、株式会社ランケイ

《この提言書に関するお問い合わせ》

**公益社団法人日本プロゴルフ協会**

〒105-0002 東京都港区愛宕1-3-4 愛宕東洋ビル2F

代表（担当：立木、根本） TEL03-5472-5585

資格認証部（担当：山之内） TEL03-5472-5502