

# ゴルフ産業の史的展開とゴルフ練習場のマネジメント

～高松青春ゴルフセンターを例に～

1160485 森彩由美

高知工科大学マネジメント学部

## はじめに

私事だが、私の実家はゴルフ練習場である有限会社高松青春ゴルフセンターを経営しており、それゆえ幼い頃からゴルフとゴルフ練習場の経営について興味を持っていた。それは経営やマネジメントについて学ぶために本学のマネジメント学部へと進学したことにも少なからず影響を及ぼしている。

大学で学んだことのまとめの意味合いも込めて、本論ではゴルフ練習場がビジネスとしてどのように成り立っているのかを明らかにしつつ、今年設立44周年を迎える高松青春ゴルフセンターが、どのような想いを持ってこれまで経営してきたのか、そして今後もより長く多くのゴルファーたちから愛されるために、どのような方向性に行くべきなのかを検討したい。

本研究では、まず第1章で日本においてゴルフがどのように産業として展開してきたのかについてまとめる。ただし叙述に関しては主に久保田誠一が著した『日本のゴルフ100年』（2004年、日本経済新聞社）に大きく依拠していることをあらかじめ断っておく。第2章ではゴルフコースと練習場の関係性を分析し、日本におけるゴルフ産業について考察する。次いで第3章では高松青春ゴルフセンターのこれまでの経営戦略を整理・分析し、高松青春ゴルフセンターを例にして、ゴルフ練習場のビジネスがどのように成り立っているのかを示していく。そしてこれまでの史的展開と現状を踏まえ、これからのゴルフ練習場のマネジメントについて考察する。

## 第1章 日本のゴルフの史的展開

### 1.1 日本のゴルフの発展と衰退

日本に初めてのゴルフコースが誕生したのは、1903年2月27日にロンドン出身のアーサー・ヘスケス・グルームが「神戸ゴルフ倶楽部」を設立したことに始まる。グルーム氏は兄が経営する貿易会社の共同出資者であったことから、1846年に神戸グラバー商会に勤務するために来日した。その後、結婚や独立を経て、1895年に六甲山に一万坪の土地を借り受け

て別荘を作り、友人たちを招待して祖国での思い出を語り合うことを楽しむようになった。その友人のひとりであるミルワード・アダムソンの『「随分ゴルフとご無沙汰しているが、九ホールでもいいから、コースがほしいものだね。」』（久保田、1992、19頁）のひと言で、別荘に隣接する土地にコースをつくり始めたのであった。1903年に9ホール、1904年に18ホールを完成させた。当時、日本でゴルフをプレーしていたのは、仕事の関係などで来日していた外国人が主であった。神戸GCの設立総会で会員になった122人の内訳も、大半がイギリス人であり、日本人は7人であった。その7人全員がプレー未経験者であったと考えられている。コースでプレーを楽しんだ最初の日本人は、ドイツ人を妻に持つ小倉庄太郎と妹の小倉末子で、神戸GCの会場から4年後のことである。

日本初の公式ゴルフ競技は、1906年に開催された第1回日本アマチュア選手権である。しかし、この選手権も日本に住む外国人が競技するのが主であり、第10回大会の一色虎児が初の日本人参加者となった。第12回日本アマで、井上信が日本人として初の優勝を果たす。井上の所属する東京ゴルフ倶楽部の駒沢コースは、「日本人によって日本人のためにつくられた最初のゴルフ・クラブ」（田中、1992、75頁）というコンセプトがあり、発起人の中にはゴルフをプレーすることのない、趣旨に賛同しただけの「休眠会員」も含まれていた。そのため「グリーン・フィ」と言われる、会員たちがプレーする度に支払う日本独自の制度がこの駒沢コースから導入されることとなった。

1924年には東京、神戸、根岸、鳴尾、舞子、程ヶ谷、甲南の7つの倶楽部の代表者が集まり、日本ゴルフ協会（JGA）が設立された。発起人の大谷光明は、ゴルフにおける外国人からの“いじめ”を廃することを目的とし、日本ゴルフの独立を果たそうとした。

しかしJGAは太平洋戦争が開戦となった翌年の1942年に大日本体育協会傘下の「打球部会」となった。戦時下の日本

のゴルフは、JGAが「外国に生まれたスポーツであり、贅沢な遊びで一般大衆とは無縁のスポーツである」として、ゴルフに厳しい目を向けている国民も少なくないことも事実である。この時局下でわれわれが邁進すべき大道は『心身鍛錬、国民体位向上』の一路であり、この目的に疑問を抱かされるような制度、慣習は断固一掃したい」という通達を加盟している各倶楽部に出したように、ゴルフに対する外圧が高まっていたことがわかる。ゴルフ倶楽部はコースの一部にイモや野菜を植え、大日本体育会からの指示により、用語を邦語化に変更するなどの処置を取っていたが、1938年からゴルフ場の入場料に1割の税金が課せられるようになってから、1944年にはそれが15割にまで上がり、事実上のゴルフ禁止措置となっていた。戦局が悪化すると、各地のゴルフコースは軍の接収や徴発によって、軍事施設や農耕地に変更せざるをえなかった。戦後は占領軍のアメリカ軍に、少し手を加えればプレーすることができそうであった多くのゴルフ場を接収されたが、振り返ってみれば、「結局、彼らのゴルフへの執着心のお蔭で日本のゴルフコースは甦るのである。」(久保田, 1992, P157)ほとんどのクラブは1951年の講和条約後にアメリカ軍によるゴルフコースの接収は解除されていった。

日本ゴルフ協会は1949年に総会を開催した。各種トーナメントも1948年の関東プロをはじめに、次々と復活する。その流れの中、1957年に日本の霞ヶ原で開催された現在のワールドカップにあたるカナダカップが、日本のゴルフが大衆化に至った要因となった。この大会は30か国から60人が参加し、4日間にわたってプレーされた。大会3年連続優勝を狙うアメリカ、ライバルのイングランドや南アフリカ、また、台湾や韓国のアジア勢も参加した。カナダカップにおいて日本は、団体の中村寅吉・小野光一ペア、個人の中村寅吉がともに優勝。そしてこの大会では、日本で初めてゴルフのテレビ生中継が行われ、日本人の活躍がゴルフの面白さとともに視聴者に届けられた。それまでのスポーツのテレビ中継は、固定カメラで撮影することのできる野球や相撲、プロレスなどに限られていた。日本ゴルフ協会と放映契約を結んだ日本テレビは、中継車を何台もコースに持ちこんでリヤカーでホールまでカメラを運び、組まれたヤグラの上からカメラで小さなボールを追った。野球や相撲担当で、ゴルフは専門外で

あった若いアナウンサーたちは「松の木にかけたハシゴをよじ登って文字どおりの生中継」(久保田, 1992, 227頁)を行うなどして、初のテレビ生中継を大成功に収めた。この時代の日本では、1964年の東京オリンピック頃に急速にテレビの普及が進んだことも相まって、マスメディアの影響により、ゴルフが「観るスポーツ」としての立場も確立し、そして日本のゴルフの大衆化の大きな要因となったのである。また、この第一次ブームの背景について田中義久は「表面的にはマス・コミュニケーションの強い影響力のもとに進展したけれども、そして、当時はまだ比較的恵まれた階層のぜいたくな遊びという色合いが濃かったとはいえ、もっとも深いところでは、第二次世界大戦で多くの肉親、友人、大切な人を死なせてしまった人びとの『健康』への重い気づかいが作用していたにちがいない」(田中義久, 1992, 118頁)と分析している。

男子ゴルフはその後、カナダカップで優勝した中村と小野がマスターズからの招待を受けたことを皮切りに、河野高明やジャンボ尾崎、青木功や中島常幸らが世界の大舞台でプレーするようになった「AON」時代を迎える。

日本の女子ゴルフの幕開けは、東京オリンピック後にプロスポーツへの関心が高まったことを背景に、1967年に関東プロゴルフ協会の中に女子部が新設されたことにはじまる。なかでも強かったのが、中村寅吉から技を仕込まれていた樋口久子である。樋口は女子プロで7連覇、女子オープンで4連覇を達成しており、1977年の全米女子プロ選手権ではメジャー制覇を果たす。この樋口の活躍で、日本の女子プロゴルフに関心が集まるようになり、岡本綾子などの多くの女子ゴルファーたちが海外へ挑戦するきっかけとなった。また、アマチュアのメジャーである全米女子アマでは、1985年に当時高校2年生の服部道子が初優勝するなど、この時代の女子ゴルフはプロ、アマともに日本や世界で盛り上がりを見せはじめた。

1975年頃、ゴルフは第二次ブームを迎える。1960年代後半のテレビ中継を観ていた人々が実際にプレーしはじめた。この年代の人々の特徴は、戦後の貧しい時代にスポーツができなかった少年期を過ごした年代で、スポーツに憧れを抱いていた。高度経済成長期に所得が増加し、余暇にお金を使え

るようになった時、憧れであったスポーツのうち、多くの人がゴルフを始めたのであった。

バブル期には、ゴルフは大きな変化を迎える。ゴルフ人口は急増し、ゴルフコース、ゴルフ練習場ともに新設数が増加した。大学生や女性にもブームは広がり、若者の間ではクラブを持っていることがファッションとなっていた。

1989年頃には、5、6年ぶりにゴルフ用品の買い替え需要期となり、特に高級品を中心に売れ行きが好調であった。一方でゴルフ会員権は急騰し、「接待ゴルフ」という単語まで生まれ、健康や余暇を楽しむためのスポーツであったゴルフが、ステータスの表現としてのスポーツ、仕事の一部、仕事の延長線であるスポーツに変化した。1990年代に入ってから週休2日制が浸透し始め、土曜日には平日にはできない用事やスポーツに時間を費やし、日曜日にはゆっくり過ごし、ショッピングなどを楽しむケースが増えるようになった。土日には多くのゴルファーがゴルフコースに押し寄せるようになり、ゴルフコースの建設は加速した。

しかしながらバブル経済が崩壊した後は、企業の接待ゴルフが企業業績の落ち込みに伴って減少し、ゴルフコースの売り上げの伸びは鈍化した。特に問題となったのは、新設ゴルフ場の会員権の募集がうまくいかず、金融機関からの資金調達もままならない状態に陥ったゴルフ場の存在である。そのような状態にもかかわらず、ゴルフ練習場は年200か所以上のオープンが続いており、施設間の競争は激化した。このころのレジャーは「安」「近」「楽」の近場で費用があまりかからない、楽しみ本位なものにシフトしてきており、プレー費が高く、用具も揃えるにはそれなりの費用がかかるゴルフの新規参入者は減少した。1995年ごろには、コースにおけるプレー価格料金を下げたことにより、売り上げは落ち込んだ。ゴルフ練習場においては、来客数の減少と料金の値下げの2つの要因から客単価がダウンし、売り上げにおいて大きく減少した。

バブル経済崩壊後のゴルフ界の中で盛り上がりを見せたのが、世界ゴルフ選手権で日本のプロゴルファーの丸山茂樹・伊沢利光ペアが優勝したことである。カナダカップでの優勝以来の45年ぶりの快挙となった。そして2008年には当時高校生であったアマチュアの石川遼の史上最年少優勝などが続

き、松山英樹などの若手スター選手が登場した。しかし現状としては、男子ゴルフトーナメントが衰退していることが挙げられる。2015年の試合数は27試合で、前年より3試合増加しているが、以前女子と比較すれば少なくなっている。賞金総額は34億7750万円となり、女子に逆転された2007年の30億円より回復したが、全盛期であった40億円よりは依然少なくなっている。

一方女子ゴルフ界は、2003年に宮里藍がミヤギテレビ杯にアマチュアで優勝してから、宮里効果に注目した企業がトーナメントを企画するようになり、2006年のシーズンから賞金額が30億円を突破しはじめた。このころから横峰さくらなどの20代のゴルファーが次々に活躍しはじめ、企業CMに起用されることや、ツアーの宣伝のためにテレビ番組に出演するようになった。そして2015年シーズンの試合数は過去最高の37試合が開催された。賞金総額は33億3300万円で、これも史上最高額となっている。1981年からの岡本綾子の活躍と2003年の宮里藍の活躍の波を見逃さず、女子ゴルフ界全体でツアーとゴルファーの経済的な価値を上げることに成功している。

日本のゴルフの史的展開のまとめとして、日本のゴルフはゴルフを恋しく思っていた外国人の手によって生み出され、スター選手の出現とマスメディアにより観るゴルフが確立されていった。人々が余暇にお金と時間を自由に使える時代になると、ゴルフの大衆化が進んだ。他のスポーツの楽しみ方は、まず自分がプレーするスポーツだが、ゴルフはまず観るスポーツとして発展してきたことが特徴である。華やかなテレビの中のスポーツから、実際にプレーするためにどのようなビジネスが展開され、そしてゴルフ産業を支えるゴルフコースとゴルフ練習場というビジネスがどのように展開してきたのかを次の章から分析する。

## 第2章 ゴルフ産業の展開

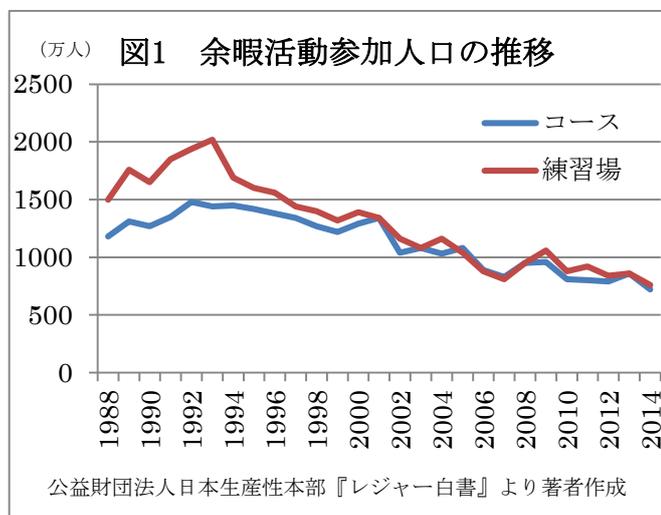
### 2.1 日本のゴルフビジネスの展開

ゴルフ業界には、ゴルフ場以外にも多くの関連ビジネスが存在している。ゴルフの用品を開発するメーカー、それを販売する小売店。近年、女性客をターゲットにゴルフウェアをデザインしているアパレルブランドなどを含むアパレルメーカー。中古のクラブを取り扱う中古クラブ専門店。旅行とゴ

ゴルフを組み合わせたプランを提供する旅行会社。ゴルフ場に関する情報を提供し、予約をWEB上で簡単にできるようにしたIT企業。ゴルフゲームを開発したゲーム会社。ゴルフを通じてカップリングを提供する婚活事業。ゴルフ場の会員権を取り扱う企業。ゴルフ場に手ぶらで行きたい人のために、ゴルフバッグを運ぶ運送会社。ゴルフの情報を発信する雑誌やテレビなどのメディア。ここでは、ゴルフ産業の中においても“打ちっぱなし”と呼ばれ、“ゴルフの入り口”ともなっているゴルフ練習場について考察する。

ゴルフ練習場は、1929年10月、埼玉県に練習場が完備された霞ヶ原CCがつくられたことが始まりである。『レジャー白書2008』と『レジャー白書2015』によると、2007年までは施設数の数は減少し続けているが、生き残ったところは1施設当たりの売上高が大きく増加し、全体で前年比5.3%と大きく伸びていた。しかし近年のゴルフ練習場の売り上げは依然として減少しており、前年比2.3%減であった。しかし減少幅は小さくなっており、回復に向かってきている。

## 2.2 ゴルフコースとゴルフ練習場の関係性



公益財団法人日本生産性本部が発行するレジャー白書によると、ゴルフコースおよびゴルフ練習場に余暇として参加する人口は、動きがリンクするように共に年々減少している。また、90年代ではコースに行く人の総数よりも練習場に行く人のほうが多かったが、現在では逆転している。この要因は、全国的にゴルフコースにおけるプレイフィーが下がり、70才以上のゴルフ場利用税が非課税になったことや、2006年に流行語大賞でトップ10入りをした「メタボ」対策として、「コ

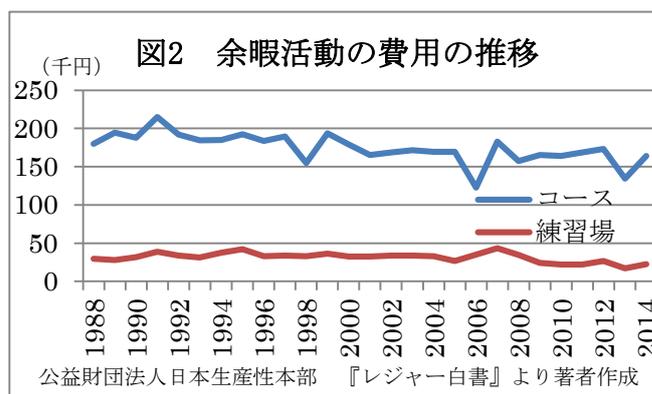
ースをまわること」が適度な運動になることからであると考えられる。また年代別ゴルフ練習場における男子の参加人口の推移を表1によると、年々60代以上の人口の割合が高くなっている。ゴルフコースでのプレーは時間がかかるので、20代から50代の社会人は休日のような自由に時間が使える日にしかコースでプレーできないが、仕事を退職した60代は社会人より自由な時間を確保することが出来る。そのため、60代の割合が増加している近年においてゴルフコースと練習場における参加人口が逆転している。

表1 年代別ゴルフ練習場における男子の参加人口の推移 (%)

男子	1994年	2004年	2014年
10代	10.8	5.5	1.3
20代	31.7	13.5	6.9
30代	37.6	20	10.2
40代	33.1	17.3	11
50代	26.1	22.5	12.6
60代以上	9.9	15.7	32.9

(公益財団法人日本生産性本部『レジャー白書』より)

さらにバブル崩壊期後には、ゴルフコース、練習場ともに参加人口は大きく減少したことが分かる。2008年の後に数値が回復しているのは、当時アマチュアで高校生であった石川遼の活躍である「ハニカミ王子ブーム」の影響であるとみられる。



余暇活動の費用の推移は、ゴルフコースへの費用の変化が大きく、練習場はそれほど大きく変化していない。ゴルフは天候に大きく左右されるスポーツなので、近年だと記録的な大雪や集中豪雨、台風や猛暑に見舞われた2013年は天候に

よる影響が大きい。これは1998年、2006年も同じように悪天候の影響を受けている。

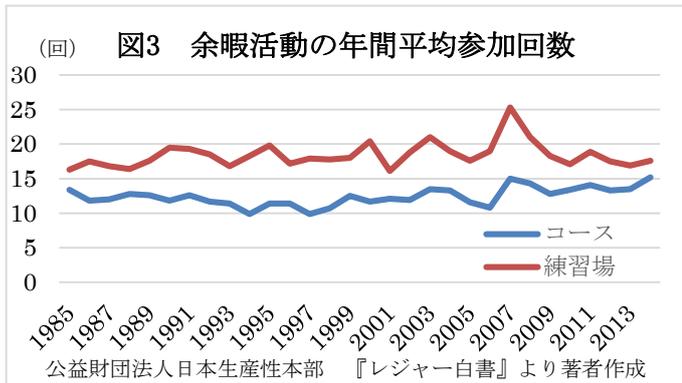


図1の余暇活動の参加人口は年々減少していたが、年間平均活動回数においては、同じような傾向は見られない。コースに行く回数よりも、練習場に行く回数の方が総じて多いことから、練習場は平日でも気軽に行けて練習に取り組むことができ、プレーの利用金額がより高額であり、より時間の必要なコースには、練習場ほど行かないことが分かる。しかし、ここ近年はコースのプレー価格が下がり始めたことや、先ほども述べたように70才以上のゴルフ利用税が非課税になったことが要因となり、練習場に行く回数とコースに行く回数の差が縮まっている。

ゴルフ業界全体としてみてきたが、バブル経済の崩壊後からは、スター選手出現のブームも起きながらも、参加人口や対外費用も減少していることがわかった。なによりもゴルフ練習場へ行く人とゴルフコースへ行く人の数や平均参加回数の差が逆転し始めている。そのような現状の中で、実際にゴルフ練習場がどのような戦略を採り、マネジメントを行っているのかを、高松青春ゴルフセンターを例にみていく。

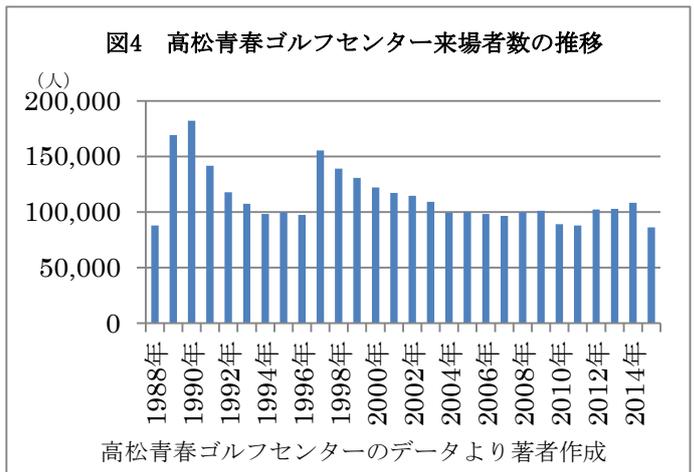
### 第3章 ゴルフ練習場のビジネス

#### 3.1 高松青春ゴルフセンターのマネジメント

今回、本稿で分析するゴルフ練習場である、有限会社高松青春ゴルフセンターは、1972年7月に香川県高松市に私の祖父である森利彦によって設立された。ゴルフ練習場を創設する以前は、降水量が少ない香川県の風土を生かして塩田を営んでいたが、1971年に「塩業の整理及び近代化の促進に関する臨時措置法」が公布されたことにより、塩田が廃止されることとなった。そのため、元は塩田であった広い土地を、当時流行りはじめていたレジャーの中でもゴルフ練習場に着目

した祖父が高松ゴルフセンターを開業したのである。

1988年に自動ティーアップを取り入れるための改築を行い、また1992年にフィールドを人工芝に改装している。2002年には打席マットや椅子などの内装工事を行っており、2011年には老朽化に伴い、全席ICカード制を導入している。打席数は92打席で、サウスポーのgolferも利用可能な打席も完備している。駐車場は90台以上を備え、車の所持率が高く、練習場に行く場合も自家用車を利用することの多いgolferたちに対応している。250ヤードの距離を確保しており、上級者でもドライバーの練習ができる設備となっている。社員は8名と、ボール拾いや清掃を行うアルバイト数名で、施設内には喫茶店とゴルフ用具のショップを併設している。コンセプトは、「生涯スポーツとしてのゴルフの提供」であり、男性と女性、ジュニアからシニアまでの顧客をターゲットにしている。



この研究に際して、現在の高松青春ゴルフセンターの専務である森茂幸にヒアリングを行った。それを基に、主たるデータが存在する1988年以降、つまりバブル期とバブル崩壊以降の青春ゴルフセンターのマネジメントについて述べていく。

高松青春ゴルフセンターが改築オープンした当時は、バブル経済の只中であったことから、「何もしなくても客がやってきた」時代であった。バブル期の客層はいままでのゴルフ愛好家だけではなく、会社の上司や得意先などを接待するための仕事関係の人たちにとって代わった。特に建設業の人や飲食店の経営者が、いわゆるクラブのママと一緒に朝から練習場に訪れるようになった。さらに、夜には仕事帰りのサラリ

一マンや若い世代の人も一気に来店するようになって混み合ったが、来店した客を追い返すことをせず、できるだけ多くの人が楽しめるように営業時間を 21 時から 22 時、22 時から 23 時へと延長することで対応した。その時代の背景には、ゴルフ会員権は急騰したが、金銭的余裕のある個人や企業にとっては、複数のゴルフ会員権を持つことが、一種のステータスのようになっていたことがあげられる。また、保険会社や金融機関主催のゴルフコンペが頻繁に開催され、「接待ゴルフ」に拍車をかけていた。

バブル崩壊後、高松青春ゴルフセンターの来場者はおおよそ 3 分の 2 に減少した。原因としては、企業主催のゴルフコンペがなくなり、付き合いや遊びとしてのゴルフをしていた人が全く利用しなくなったことや、近隣の他社が価格を大幅に下げた戦略を取っていたため、より安価で利用したい客層はそちらに流れてしまったことが挙げられる。

高松青春ゴルフセンターも全国のゴルフ練習場と同様に経営が苦しくなったが、常連客の多くが「他よりやっぱり青春さんのところがいい」と声をかけてくれたことで、「いつもお店に来てくれ、支えてくれてきたお客さんのためにも、経営を続けていきたい」という想いを抱くようになったという。

このとき高松青春ゴルフセンターが採った戦略とは、あえて価格を変更することはせず、1992 年に人工芝に改装するなどの設備投資を行ってサービスに力を入れることであった。さらに、積極的に法人などに対して営業活動も行った。近隣の競合他社の中には、バブル期に土地を購入するなどの投資を行い、バブル崩壊後に負債を抱える練習場も存在したが、青春ゴルフセンターは練習場経営の一本に絞っていたので、投資によるリスクで経営を圧迫されることはなかった。大幅に来客数が減少したことで、売り上げも減少したが、近隣の競合他社がバブル経済崩壊による負債と、ボール単価を下げたことによる売り上げの減少により、1996 年に倒産した。その結果、半径 10 キロ圏内に競合他社がいなくなり、1997 年からの売り上げが大幅に増加した。短期的な戦略を採らず、また積極的な営業活動を行ったことで、粘った結果といえる。「お客さんの中には仕事がうまくいかず、業績が厳しい人たちもいたが、大好きなゴルフをして一息ついてほしい、少しでも楽しんでもらいたい、という気持ちでやっていた」と森

専務は振り返っている。

バブル期が終わったことで、今までの「何もしなくてもお金がある人がたくさんやって来る」時代から、「多くの人を呼び込まなければ潰れる」時代となった。将来的にゴルフ人口が減少すると考え、長期的な対策としてジュニアゴルフにアプローチした戦略を採り始めた。ジュニア向けのゴルフスクールを開催し始め、近所の小学校での宣伝や、ジュニア向けの大会を紹介してサポートするなどして、ゴルフに興味を持ってくれた子供たちが楽しんでプレーできる環境の整備に力を入れた。初めた頃は 2、3 人だけの年もあったが、ゴルフに対して「紳士のスポーツ」というイメージを持っている保護者が子どもにゴルフを勧めるケースも多くみられた。子どもたちは石川遼や松山英樹、横峯さくらのような若いプロゴルファーたちにあこがれを抱いてゴルフを始め、保護者は子供が社会人になった時のために、挨拶などのマナーが身につくことや、物事に集中して打ち込めること、人から好かれるような人間力の向上などをゴルフに期待して、子どもにゴルフを習わせるケースが多くなった。

およそ 20 年前からジュニアゴルファーを育成する取り組み始めた結果、2008 年頃から影響が表れはじめるようになる。2008 年という年は、その前年に当時高校生アマであった石川遼がマンシングウェアオープン KSB カップで史上最年少優勝を達成したことで、ゴルフが盛り上がりを見せたこと、そして初期のジュニアゴルファーが社会に出始め、新たな若い層の取り込みに成功したが要因と考えられる。この頃の高松青春ゴルフセンターでレッスンに参加していたジュニアゴルファーの数はピークを迎え、およそ 60 人であった。しかし、表 1 の 10 年ごとのゴルフ練習場における年代別の参加人口の推移をみると、決して 10 代の割合が増加しているのではなく、むしろ減少している。それでも高松青春ゴルフセンターでは毎年一定数のジュニアゴルファーがレッスンや自習練習に取り組んでおり、現在では 40 人が利用している。

しかし、すべてのジュニアゴルファーがプロになるために練習に取り組むのではない。その要因のひとつは先にも述べた通り、男子ゴルフトーナメントが衰退していることが挙げられる。プロの世界での活気が無くなると、本気でプロを目指すことよりも、習い事のままゴルフを続けさせたいと考え

る親が多い。もうひとつは、勉学が疎かになってしまうことである。ジュニアゴルフの試合は全国的に開催されているが、それに参戦するには学校の授業を休まなくてはいけない場合が良くある。そのためプロを目指すジュニアは、強豪校へ入学するか、個人で交通費や宿泊費を確保しながら授業を休んで試合に参加する形が基本になってきている。

2011年にはシステム等の老朽化と、消費税の増加に対する対策として、ICカード制を導入している。ICカード導入の利点は、プリペイドという性質のため、消費税増税の値上がり感を実感しにくい点、ポイント表記のためキャンペーン企画に利用しやすい点、情報の収集が容易に出来る点などが挙げられる。キャンペーンについては、10球打つと1球分プレゼントすることや、誕生月の客にはプレゼント分のポイントを加算するなどをして、常連や長期利用ユーザーを大切に出来るような取り組みを可能にしている。結果、長期ユーザーの大半を占めるシニア層の獲得に成功しており、年々減少していた売上高は2011年以降、毎年0.9%増加している。しかしながら、従業員の中には管理するためのパソコンの操作が苦手な年代も存在することから、問題が起こった際に迅速な対応ができないことや、全員がデータを活用できないという欠点もあった。

長期ユーザーを大切にしている点は他にもある。毎日のように訪れる高齢の客のためにゴルフバッグを一人ひとりが好む打席に事前に運んでおくことや、近くのゴルフコースの情報の提供、クラブ用品メーカーが新作を出す際は、試打会を行うための会場を提供し、オフシーズンのプロゴルファーからの要望があれば、レッスンスクールの場所の提供を行うなどして、ゴルファーのスキルアップの場を提供している。『レジャー白書 2013』によると、ゴルフをやめる理由のひとつに「スキルアップが望めないから」というものがあるが、その理由によるゴルフ離れを阻止し、長期ユーザーをつくり上げる仕組みができてきている。また、近年では夫婦や家族、カップルでゴルフを楽しむ新たな層が増え始めたので、更なるゴルフに触れる機会の創造を狙い、保険会社などが主催する、ゴルフと合コンを合わせた「ゴルコン」の会場の提供などを行っている。

女性客を取り込むことは長年の課題である。数値的なデー

タはないが、感覚的には全体の1割から2割が女性客である。特徴としては、結婚や出産、体力の衰えなどににより、5年周期でゴルフを辞める人と始める人が入れ替わっているのが現状である。

表 2 年代別ゴルフ練習場における女子の参加人口の推移(%)

女子	1994年	2004年	2014年
10代	6.1	2.7	1.7
20代	16.4	6.8	1.8
30代	5.8	5.1	2.7
40代	6.7	5.4	4.1
50代	3.4	5.1	4.2
60代以上	1.6	1.6	10.6

(公益財団法人日本生産性本部『レジャー白書』より)

近年、高松ゴルフセンターに訪れる女性客は、仕事関係の人に誘われてゴルフをはじめた社会人か、子育てが終わり、友人たちとのランチの後にゴルフを楽しむことを日課にしている50代から60代の2パターンに分けることができる。後者のパターンであるバブル期にゴルフをする機会があった40代・50代の女性(表2の薄い橙色)は、日本全体でみても現在もゴルフを楽しんでいることが分かる。それゆえ、現在は値の低い30代や40代の女性ゴルファーが再びゴルフを始める可能性はある。その年代に合わせたカムバックのきっかけづくりが今後進むべき方向かもしれない。

同じく『レジャー白書 2013』によると、ゴルフを再開する理由は「古い友人・新しい友人に誘われたから」が多い。そもそもゴルフを始める要因となりやすいのも「友人や仕事の関係で誘われたから」が大半を占める。辞める理由は「一緒にプレーできる人がいなくなった」、「上達しなくなった」、「仕事などが忙しくなり、時間を割けない」、「費用が高い、金銭的余裕がなくなった」、「身体的理由」などが挙げられた。高松青春ゴルフセンターはそれらの理由を感じさせないマネジメントを行っている。例えばレッスンや試打会を通してゴルファーの技術上達のサポートを行うこと、営業時間は朝7時から夜11時までの年中無休で時間制限は取り入れていないためそれぞれのペースに合わせて利用できること、ICカードは長く利用している人ほどより多くのポイントが加算され

得であること、身近なスポーツ施設としてゴルフというスポーツを通じて健康をサポートすること、などが挙げられる。つまり、これらのサービスを通じて、幅広い層の顧客に充実したゴルフライフを送ってもらうために、経営理念である「生涯スポーツとしてのゴルフの提供」を誠意をもって実践しているのである。

高松青春ゴルフセンターのマネジメントのまとめとして、以前はスター選手の登場やバブル経済によるブームの恩恵に乗っかっていた感もあったが、バブル崩壊後は、支えてくれた常連客やゴルフ愛好家のありがたさをあらためて実感し、これらの層を留めるために、あえて設備投資を行う攻めの経営を展開していった。そして長期的な視点を持ち、顧客の層を広げるために、ジュニア層の新規獲得とシニア層の再獲得の仕組みづくりをはじめた。以前の主な客層であった30代から50代の男性の来場数が減少した隙間を埋めるかのように、ジュニア層にはレッスンを、シニア層にはよりきめ細かくお得なサービスを提供するためにICカード導入するなどのサービスの改善を行い、ゴルフ練習場ビジネスとして主体的な戦略を採っていった。この際に切り替えや意思決定が素早く行えたことは、家族経営の利点が生かされたと推察される。

## おわりに

本稿において、ゴルフ練習場のマネジメントという、これまで本格的に研究されたことのなかった分野に光を当てることができた。さらに高松青春ゴルフセンターをケースとして研究を進めることで、家業がゴルフ練習場ビジネスとして攻めの戦略を採り、主体的な経営を行っていたことを発見できたことをうれしく思う。

この研究を支えてくれた高松青春ゴルフセンターの創設者である祖父、資料やデータ収集の協力者である社員の姉、ヒアリングで熱い想いを語ってくれた代表取締役の父に感謝の念を示すとともに、本研究をフィードバックすることで、家業の更なる発展に少しでも役立てて貰えれば幸いである。

## 参考文献

久保田誠一 (2004) 『日本のゴルフ 100 年』日本経済新聞社。

田中義久 (1992) 『ゴルフと日本人』岩波新書。

「美しい日本のゴルフコース」編纂委員会 (2013) 『美しい日本のゴルフコース 日本のゴルフ 100 年記念』ゴルフダイ

ジェスト社。

公益財団法人日本生産性本部編・刊 (2015) 『レジャー白書～国内旅行のゆくえと余暇～2015』。

公益財団法人日本生産性本部編・刊 (2013) 『レジャー白書やめる理由は始める理由・余暇活性化への道筋 2013』。

公益財団法人日本生産性本部編・刊 (2010) 『レジャー白書 2020 年の余暇 人口減少への挑戦 2010』。

公益財団法人日本生産性本部編・刊 (2007) 『レジャー白書 余暇需要の変化と「ニューツーリズム」2007』。

公益財団法人日本生産性本部編・刊 (2005) 『レジャー白書 インバウンド日本の魅力再生 2005』。

余暇開発センター編・刊 (1998) 『レジャー白書 少子・高齢化時代における女性の余暇 '98』。

余暇開発センター編・刊 (1992) 『レジャー白書 分散型余暇社会に向けて '92』。

余暇開発センター編・刊 (1991) 『レジャー白書 日本のバカンスを考える '91』。

余暇開発センター編・刊 (1990) 『レジャー白書 1990 年代のレジャー '90』。

余暇開発センター編・刊 (1989) 『レジャー白書 完全収録 2 日時代のレジャー '89』。

経済産業省 特定サービス産業動態統計調査

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/index.html>

公益財団法人日本ゴルフ協会

<http://www.iga.or.jp/iga/jsp/index.html>

公益社団法人日本プロゴルフ協会 <http://www.pga.or.jp/>

公益財団法人全日本ゴルフ練習場連盟 <http://www.igra.or.jp/>

一般社団法人日本ゴルフツアー機構 <http://www.jgto.org/pc/>

一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会

<http://www.golf-ngk.or.jp/>

一般社団法人日本女子プロゴルフ協会 <http://www.lpga.or.jp/>