

2015 年度修士論文

競技人口減少下における
ゴルフ場経営に関する研究

Golf Courses Management with Fewer Numbers of Players

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメント

5015A315-1

服部 宏

Hiroshi Hattori

研究指導教員 平田竹男 教授

内容

第1章	背景	1
第1節	人口減少と少子高齢化(2015年問題)	1
第2節	ゴルフ市場の変化	3
第3節	ゴルフ場数と延べ利用者数の推移	4
第4節	ゴルフ場の売上高・利用者数・従業員数の比率	7
第5節	ゴルフ場の収益及び経費	8
第1項	ゴルフ場の収益について	8
第2項	ゴルフ場の原価及び経費について	9
第6節	ゴルフ場の決算報告書	9
第7節	ゴルフ場の従業員数	10
第1項	従業員総人数及び正社員・パート・キャディ人数の推移	10
第2項	ゴルフ場従業員(4部門)の配置人数比較	11
第8節	ゴルフ競技における将来人口の推移予測(筆者作成)	12
第9節	経営効率化に関する先行事例検証	13
第1項	日米のゴルフ場の違い	13
第2項	2大ゴルフ場経営会社の経営効率化手法	15
第3項	北米及び日本国内2大ゴルフ場経営会社との比較	16
第10節	ゴルフ界の現状と今後のゴルフ場経営について	17
第11節	本研究の目的	17
第2章	先行研究	17
第3章	研究手法	18
第1節	インタビュー調査	18
第1項	対象	18
第2項	インタビュー内容	18
第3項	倫理的配慮	19
第2節	文献調査	19
第1項	2015年ゴルフ場のリニューアル事例を調査	19
第4章	研究結果	20
第1節	インタビュー調査結果	20
第1項	狭山ゴルフ・クラブ	20
第2項	八王子カントリークラブ	24
第3項	軽井沢72ゴルフ 東コース	26
第4項	瀬田ゴルフコース	27
第5項	成田ヒルズカントリークラブ	29
第6項	大和根カントリークラブ	35

第7項	三好カントリークラブ	36
第8項	グリーンヒル瑞浪ゴルフクラブ	39
第9項	ベルビュー長尾ゴルフクラブ	40
第10項	伊豆下田カントリークラブ	42
第11項	アンケート調査まとめ	43
第2節	文献調査.....	44
第3節	研究結果まとめ.....	45
第5章	考察	46
第1節	オンラインシステム化.....	47
第2節	プレースタイル（セルフプレーやサービス内容変更）	49
第3節	ゴルフ場運営における通常人員配置と効率化.....	49
第4節	プレー形式の変更による効率化事例.....	52
第1項	従来型（OUT/IN）形式.....	52
第2項	異なるスタート形式のメリット	53
第3項	営業ホール数の変更による経営効率化	54
第5節	クラブハウス改修.....	55
第6節	スターター集中管理システム（アメリカ型オペレーション）	55
第6章	結論	58
謝辞	59
引用・参考文献・資料	60
巻末付録	61

図 1	総人口・将来推計人口・構成割合	1
図 2	ゴルフ人口の推移(2005~2014年)	2
図 3	性・年代別ゴルフ人口(推定)	2
図 4	ゴルフ関連市場の推移(総売上)	3
図 5	ゴルフ場数と延べ利用者数の推移	5
図 6	1 ゴルフ場あたりの利用者数	6
図 7	売上高・利用者数・従業員人数比較	7
図 8	ゴルフ場の従業員・パート比率	10
図 9	従業員比率(4部門)	11
図 10	ゴルフ人口推移予測	12
図 11	狭山ゴルフ・クラブ クラブハウス図面	23
図 12	成田ヒルズカントリークラブ クラブハウス 1 F (改修前後)	32
図 13	成田ヒルズカントリークラブ クラブハウス 2 F (改修前後)	33
図 14	成田ヒルズカントリークラブ クラブハウス 3 F (改修前後)	34
図 15	三好カントリークラブ クラブハウス	38
図 16	WEB 予約会社の状況	48
図 17	プレー形式による効率化(従来型 : OUT/IN スタート)	52
図 18	プレー形式による効率化(スループレー : OUT/IN スタート)	53
図 19	プレー形式による効率化 (ワンウェイ : OUT スタート)	54

表 1	ゴルフ場数・全国延べ利用者数.....	4
表 2	売上高・利用者数（経済産業省まとめ）.....	8
表 3	ゴルフ場収支状況の推移.....	9
表 4	従業員・パート比率(経済産業省まとめ).....	10
表 5	ゴルフ場従業員(4部門).....	11
表 6	日米ゴルフ場経営の比較.....	13
表 7	外国のゴルフ場と日本の一般的なゴルフ場及び大手 2 社の.....	16
表 8	ヒアリング調査を行った 10 ゴルフ場結果.....	43
表 9	文献調査(リニューアル事例 58 事例).....	44
表 10	主要経営効率手法.....	46
表 11	オンライン予約の実態.....	48
表 12	プレースタイル比較.....	49
表 13	一般的なゴルフ場の業務シフト(筆者作成).....	50
表 14	効率化を図るゴルフ場の業務シフト(筆者作成).....	50
表 15	成田ヒルズカントリークラブ例.....	51
表 16	スターター集中管理システムを導入した場合のシフト(筆者作成).....	55
表 17	ゴルフ場人件費シミュレーション*.....	56
表 18	ベルビュー長尾ゴルフ倶楽部.....	57

第1章 背景

第1節 人口減少と少子高齢化(2015年問題)

日本の経済活動の主役は「団塊の世代」と呼ばれる昭和22年~26年に生まれた世代であり、その年齢、収入、生活環境の変化と共に成長を遂げたのは明らかである。スポーツ界においても競技人口の中心であり、その成長を牽引したのは「団塊の世代」と言える。2015年は、その「団塊の世代」が65歳を超える年であり、会社の定年退職等による余暇に対する変化、スポーツからの引退等が懸念されている。

【図1】の通り2015年には65歳以上の人口は26.8%となり、今後も高齢化は進み、加えて総人口の減少が続くことは明らかである。

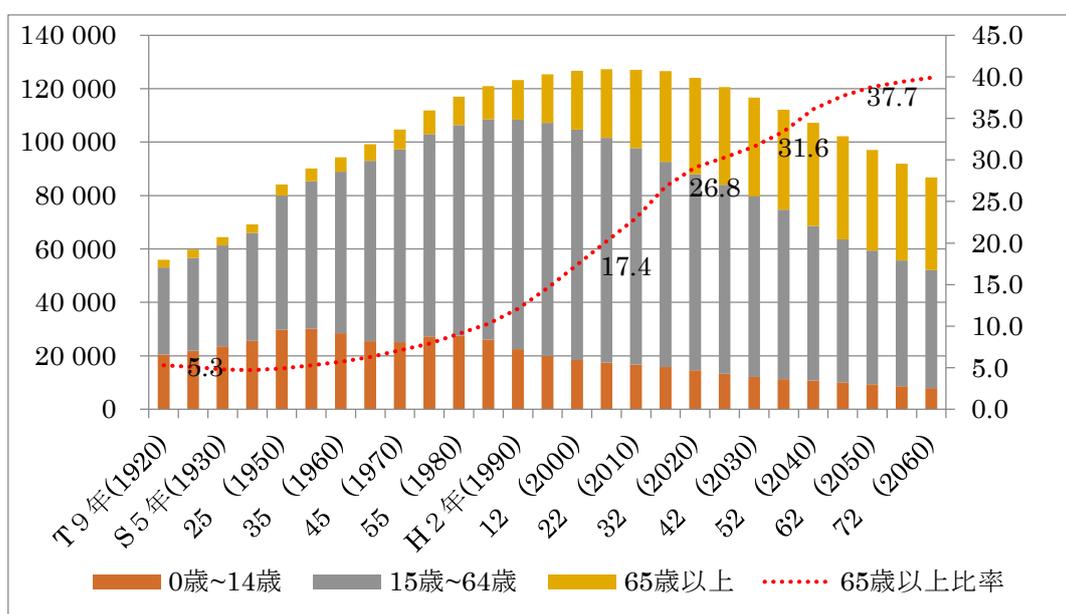


図1 総人口・将来推計人口・構成割合

出典：厚生労働省ホームページ（図は筆者作成）

日本生産性本部の「レジャー白書」によると、ゴルフの競技人口は2005年から2014年までの10年間で360万人(約33%)減少している。【図2】 競技人口のピークは1992年の推定1,480万人であり、2014年推定720万人と比較すると52.4%減少となる。

更に現存する競技者について性別および年代別の人口を【図3】にまとめた。競技者の約50%は60歳を超えている「超高齢化スポーツ」であり、その大半は男性でことがわかる。(60歳以上48.5%、30歳以下18.6%、男性82.7%、17.3%)

種目	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	年間平均費用(千円)	10年前との増減
1 器具を使わない体操	2,300	2,100	2,140	2,230	2,950	2,660	2,710	2,270	1,850	2,200	6.8	-100
2 ジョギング・マラソン	2,120	2,390	2,280	2,550	2,810	2,570	2,590	2,450	2,080	2,140	9.3	20
3 トレーニング	1,140	1,270	1,440	1,310	1,940	1,840	1,720	1,590	1,290	1,420	21.3	280
4 ボウリング	2,760	2,510	2,510	2,350	2,210	1,780	1,690	1,450	1,220	1,130	8.5	-1,630
5 水泳(プール)	1,640	1,610	1,550	1,450	1,620	1,400	1,290	1,180	1,200	1,080	20.5	-560
6 サイクリング・サイクルスポーツ	930	870	990	950	1,520	1,360	1,210	1,080	840	830	20.9	-100
7 ゴルフ(練習場)	1,040	880	810	950	1,060	880	920	840	860	760	22.6	-280
8 ゴルフ(コース)	1,080	890	830	950	960	810	800	790	860	720	164.1	-360
9 卓球	860	780	690	810	1,050	860	840	830	660	700	6.4	-160
バドミントン	840	930	740	920	1,040	890	830	670	660	700	5.1	-140
11 キャッチボール・野球	1,250	1,200	1,140	1,260	1,120	920	810	760	690	680	6.5	-570
12 釣り	1,070	1,290	1,150	1,120	1,050	940	930	810	770	670	51.4	-400
13 テニス	730	670	570	650	750	750	680	610	560	560	37.3	-170
14 スキー	710	610	560	690	720	570	630	560	480	480	55.7	-230
15 サッカー	710	680	630	670	660	580	580	570	480	450	11.1	-260
16 バレーボール	520	600	530	620	710	610	540	510	410	420	2.8	-100
17 エアロビクス・ジャズダンス	440	520	480	510	600	510	550	420	410	320	59.6	-120
18 スノーボード	520	420	400	440	420	400	340	230	290	280	55.1	-240
参考 ゲートボール	100	90	90	90	70	70	100	50	50	50	7.4	-50

*出典：公益財団法人 日本生産性本部「レジャー白書2015」

図2 ゴルフ人口の推移(2005~2014年)

出典：日本生産性本部「レジャー白書2015」

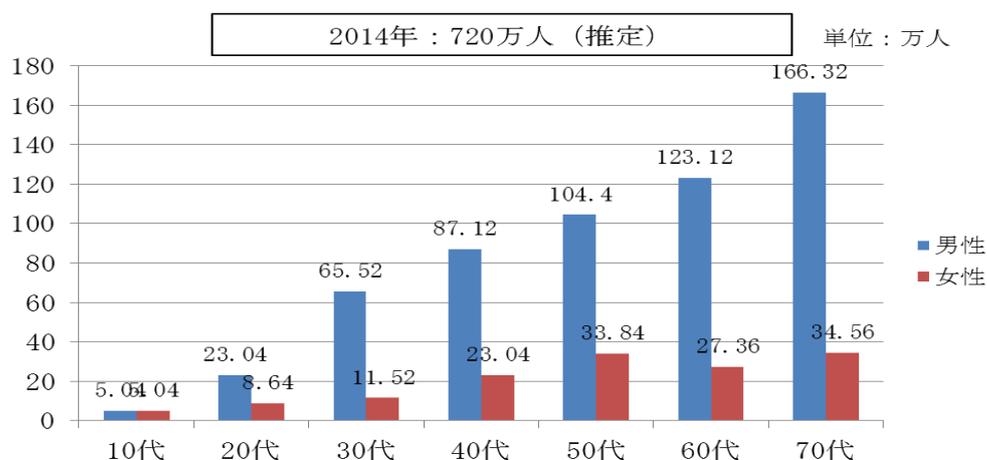


図3 性・年代別ゴルフ人口(推定)

出典：日本生産性本部「レジャー白書2015」

第2節 ゴルフ市場の変化

【図4】はゴルフ場の売上とゴルフ練習場並びにゴルフ用品市場の売上の推移を表している。ゴルフ場の売上のピークは、1992年の1億9,610万円をピークに、2014年は8,890億円と、約20年間で市場は55%減少している。1992年当時のゴルフ場は2,028施設(表1)であり、平均すると1ゴルフ場あたり9億6,696円以上の売上があったことになる。2014年には2,336施設が存在し、平均すると1ゴルフ場あたり3億8,060万円となる。市場の減少は施設数の減少ではなく、施設の売上減少によるものであり来場者数や客単価などによることが明らかである。

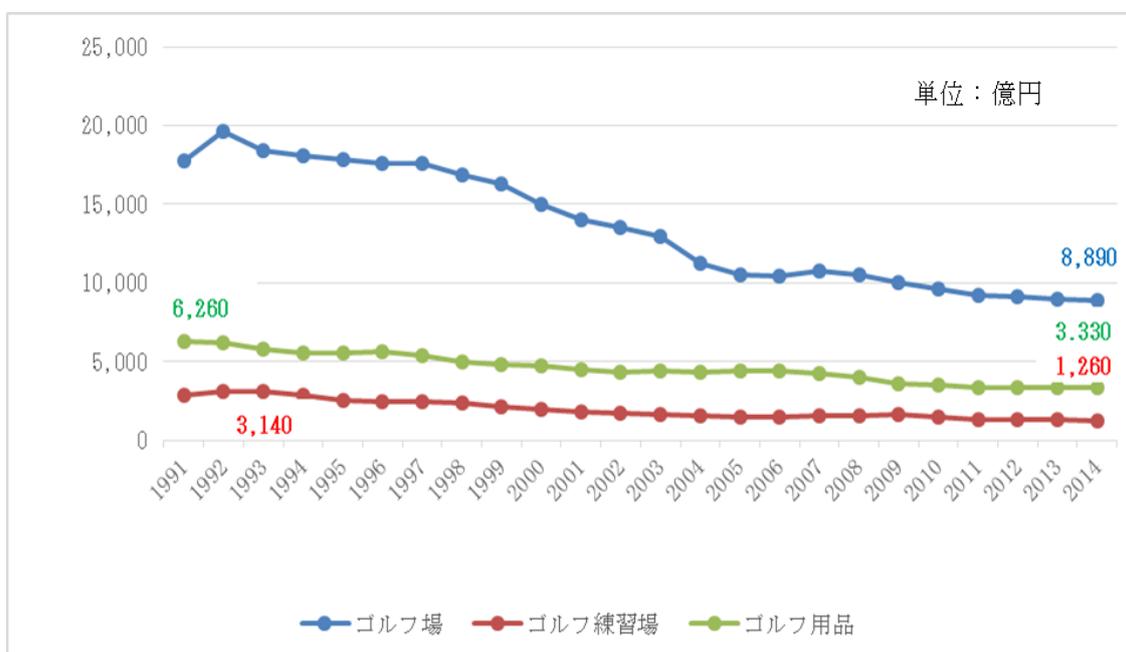


図4 ゴルフ関連市場の推移(総売上)

出典：日本生産性本部「レジャー白書2015」

第3節 ゴルフ場数と延べ利用者数の推移

一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会は、「ゴルフ場利用税(巻末:注釈¹)」の課税状況からみたゴルフ場数、全国延べ利用者数、1ゴルフ場あたりの利用者数を算出している。

表1 ゴルフ場数・全国延べ利用者数

ゴルフ場利用税の課税状況からみたゴルフ場数、延べ利用者数、利用税額等の推移

年度	ゴルフ場数			延利用者数(千人)			1ゴルフ場当たりの利用者数(人)・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	
1957	昭和32	116	-	-	1,823	-	-	15,716	-	-
1958	33	117	1	0.9%	2,472	649	35.6%	21,128	5,413	34.4%
1959	34	160	43	36.8%	3,335	863	34.9%	20,844	-284	-1.3%
1960	35	195	35	21.9%	4,608	1,173	35.2%	23,118	2,274	10.9%
1961	36	263	68	34.9%	5,912	1,404	31.1%	22,479	-639	-2.8%
1962	37	295	32	12.2%	7,357	1,445	24.4%	24,939	2,460	10.9%
1963	38	336	41	13.9%	8,723	1,366	18.6%	25,961	1,022	4.1%
1964	39	387	51	15.2%	10,008	1,285	14.7%	25,860	-101	-0.4%
1965	40	424	37	9.6%	11,261	1,253	12.5%	26,559	698	2.7%
1966	41	469	45	10.6%	12,857	1,596	14.2%	27,414	855	3.2%
1967	42	496	27	5.8%	14,686	1,829	14.2%	29,609	2,195	8.0%
1968	43	528	32	6.5%	16,150	1,464	10.0%	30,587	978	3.3%
1969	44	558	30	5.7%	18,100	1,950	12.1%	32,437	1,850	6.0%
1970	45	583	25	4.5%	20,500	2,400	13.3%	35,163	2,726	8.4%
1971	46	620	37	6.3%	24,260	3,760	18.3%	39,129	3,966	11.3%
1972	47	669	49	7.9%	28,619	4,359	18.0%	42,779	3,650	9.3%
1973	48	773	104	15.5%	33,654	5,035	17.6%	43,537	758	1.8%
1974	49	927	154	19.9%	38,325	4,671	13.9%	41,343	-2,194	-5.0%
1975	50	1,093	166	17.9%	41,690	3,365	8.8%	38,143	-3,200	-7.7%
1976	51	1,228	135	12.4%	42,568	878	2.1%	34,664	-3,478	-9.1%
1977	52	1,322	94	7.7%	44,823	2,255	5.3%	33,905	-759	-2.2%
1978	53	1,371	49	3.7%	47,877	3,054	6.8%	34,921	1,016	3.0%
1979	54	1,403	32	2.3%	50,114	2,237	4.7%	35,719	798	2.3%
1980	55	1,416	13	0.9%	54,088	3,974	7.9%	38,198	2,479	6.9%
1981	56	1,419	3	0.2%	59,179	5,091	9.4%	41,705	3,507	9.2%
1982	57	1,425	6	0.4%	64,392	5,213	8.8%	45,187	3,483	8.4%
1983	58	1,438	13	0.9%	63,425	-967	-1.5%	44,106	-1,081	-2.4%
1984	59	1,469	31	2.2%	66,919	3,494	5.5%	45,554	1,448	3.3%
1985	60	1,496	27	1.8%	68,159	1,240	1.9%	45,561	7	0.0%
1986	61	1,538	42	2.8%	72,292	4,133	6.1%	47,004	1,443	3.2%
1987	62	1,588	50	3.3%	77,630	5,338	7.4%	48,885	1,881	4.0%
1988	63	1,640	52	3.3%	82,185	4,555	5.9%	50,113	1,227	2.5%
1989	平成元	1,722	82	5.0%	89,963	7,778	9.5%	52,243	2,131	4.3%
1990	2	1,818	96	5.6%	95,193	5,230	5.8%	52,361	118	0.2%
1991	3	1,926	108	5.9%	98,809	3,616	3.8%	51,303	-1,059	-2.0%
1992	4	2,028	102	5.3%	102,325	3,516	3.6%	50,456	-847	-1.7%
1993	5	2,127	99	4.9%	99,364	-2,961	-2.9%	46,716	-3,741	-7.4%
1994	6	2,200	73	3.4%	97,833	-1,531	-1.5%	44,470	-2,246	-4.8%
1995	7	2,273	73	3.3%	97,512	-321	-0.3%	42,900	-1,569	-3.5%
1996	8	2,340	67	2.9%	99,651	2,139	2.2%	42,586	-314	-0.7%
1997	9	2,370	30	1.3%	100,529	878	0.9%	42,417	-169	-0.4%
1998	10	2,404	34	1.4%	96,032	-4,497	-4.5%	39,947	-2,471	-5.8%
1999	11	2,421	17	0.7%	93,228	-2,804	-2.9%	38,505	-1,439	-3.6%
2000	12	2,443	22	0.9%	90,000	-3,228	-3.5%	36,840	-1,668	-4.3%
2001	13	2,452	9	0.4%	90,175	175	0.2%	36,776	-64	-0.2%
2002	14	2,460	8	0.3%	88,409	-1,766	-2.0%	35,939	-837	-2.3%
2003	15	2,457	-3	-0.1%	88,376	-33	0.0%	35,969	30	0.1%
2004	16	2,453	-4	-0.2%	85,307	-3,069	-3.5%	34,777	-1,192	-3.3%
2005	17	2,446	-7	-0.3%	86,046	739	0.9%	35,178	402	1.2%
2006	18	2,442	-4	-0.2%	88,235	2,189	2.5%	36,132	954	2.7%
2007	19	2,442	0	0.0%	89,020	785	0.9%	36,454	321	0.9%
2008	20	2,442	0	0.0%	90,786	1,766	2.0%	37,177	723	2.0%
2009	21	2,445	3	0.1%	91,642	856	0.9%	37,481	304	0.8%
2010	22	2,432	-13	-0.5%	88,061	-3,581	-3.9%	36,209	-1,272	-3.4%
2011	23	2,413	-19	-0.8%	84,327	-3,734	-4.2%	34,947	-1,262	-3.5%
2012	24	2,405	-8	-0.3%	86,745	2,418	2.9%	36,069	1,122	3.2%
2013	25	2,386	-19	-0.8%	86,746	1	0.0%	36,356	288	0.8%
2014	26	2,336	-50	-2.1%	86,505	-241	-0.3%	37,031	675	1.9%

出典：一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会

【表1】によると、ゴルフ場は1965年には全国で424施設が存在し、1980年に1,416施設へと15年間で3倍以上に増加した。1980年から1985年については、一時的に横ばいとなるが、1986年のバブル経済発生から再度急激に増加し、1990年には1,818施設にまで増加、1992年には2,000施設を超え、更にバブル経済崩壊後も2002年までゴルフ場は増え続けた。(巻末:注釈²⁾)

日本のゴルフ場数が最も多くなったのは2002年であり2,460施設であった。その後は横ばいもしくは、やや減少の傾向となるが2014年末時点では2,436施設が存在している。

1986年以降のゴルフ場数の急激な増加は、バブル経済による経済的な発展と、「総合保養地域整備法(リゾート法)」の効果が大きいと考えられる。

日本国内のゴルフ場利用者数については、ゴルフ場の増加と経済成長に合わせて増加、1992年には年間で延べ1億人がプレーをしていた。バブル経済の崩壊と共に減少へ転じるも、1997年には再び延べ1億人を超えた。しかし、その後は再び減少に転じ、2002年以降は年間延べ8,000万人台で推移している。

年間ラウンド数は、1992年に延べ1億233万ラウンド、2014年8650万ラウンドと15.5%減少していることがわかる。

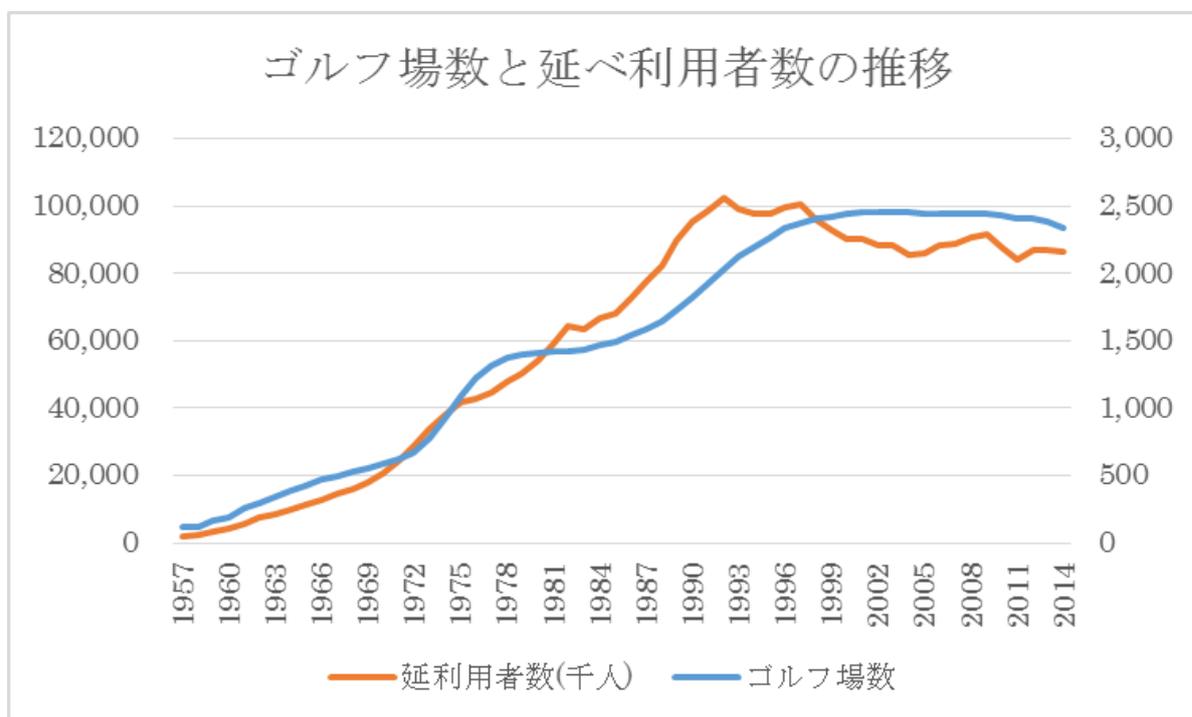


図5 ゴルフ場数と延べ利用者数の推移

出典：一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会

ゴルフ場1施設当たりのプレー人数で比較すると【図6】の通りとなる。高度経済成長の中、1970年前後に年間で延べ4万人を超える来場があった。オイルショックで一時的に下がるも、その後は再び増加し1988年～1992年頃は、年間で延べ5万人を超える状態が続いた。先述の通りゴルフ場の増加はバブル崩壊後も10年間(2002年まで)続くが、一方でゴルフ場の年間利用者についてはバブル経済崩壊後すぐに減少を始めた。1997年以降は3万5～7千人の利用者で推移しているが、1970年代と同じ利用者数まで下がっている。【図6】でわかる通りに、1993年以降は約3割減少しているが、ゴルフ場の数は最盛期と同等数ある。(巻末:注釈³)

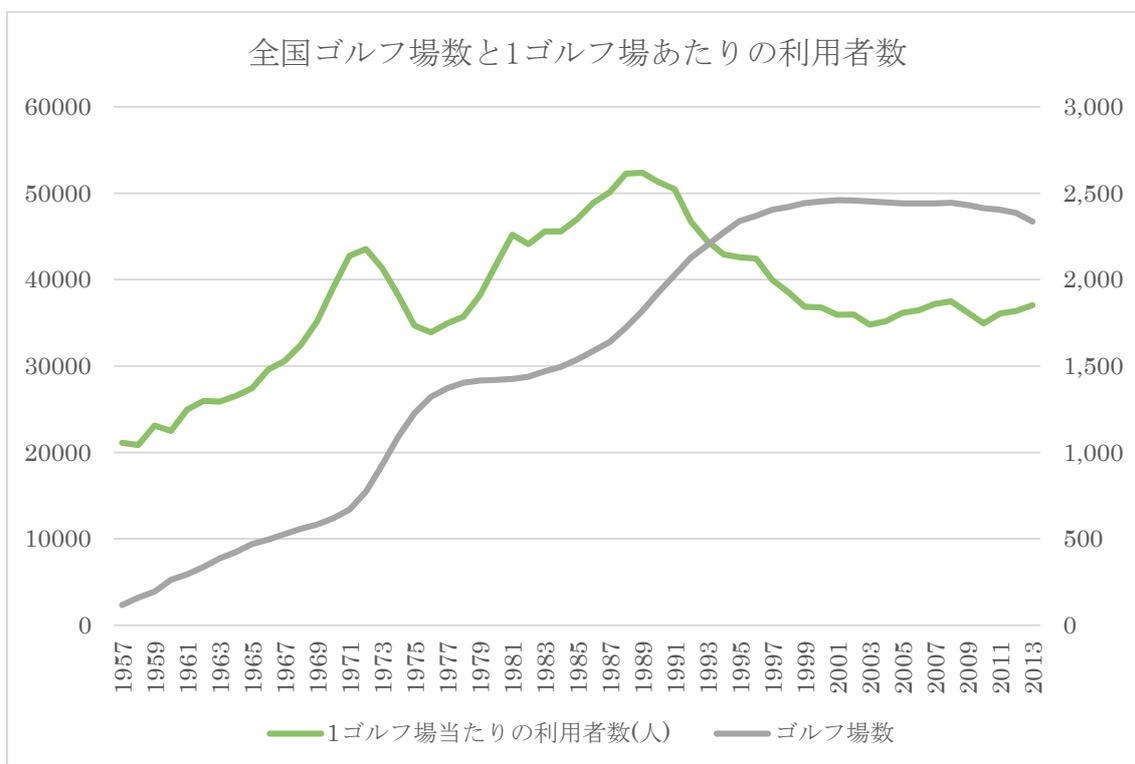


図6 1ゴルフ場あたりの利用者数

出典：一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会

第4節 ゴルフ場の売上高・利用者数・従業員数の比率

経済産業省が実施している「特定サービス産業動態統計調査(約200コースを対象に調査)」の計数を用いて、ゴルフ場経営の傾向値を見てみると以下のことが明らかになる。ゴルフ場の売上高・利用者数・従業員数の比率について比べたものが以下の【図7】である。(傾向値を比較する上で単位は調整している)

2002年の売上は約1,230億円、利用者数は約996万人であり、利用者1人あたりの単価は平均で1万2,350円となる。2003年以降は利用者数の減少とともに売上高も下がるが利用者の減少率より売上高の減少率が上回ることから、客単価の減少が続いていることがわかる。

現状のゴルフ場経営を考察する上で注目すべきことは売上高・利用者数の推移とゴルフ場で勤務する従業員の推移との関係である。(以下は調査対象約200施設の合計数字)

売上高のピークは2002年1,230億円であり、2014年933億円と24.1%減少、利用者数のピークは2003年の998万1,000人で2014年は941万9,000人と5.7%減少となる。一方で従業員のピークは2002年の9,038人で2014年は8,498人と6%の減少に留まっているという状況である。

つまり、客単価を落としながら来場者の確保はできているが、売上は24.1%減少する状況でも従業員数は6%しか落せていないのは人件費面での課題があると推測することができる。

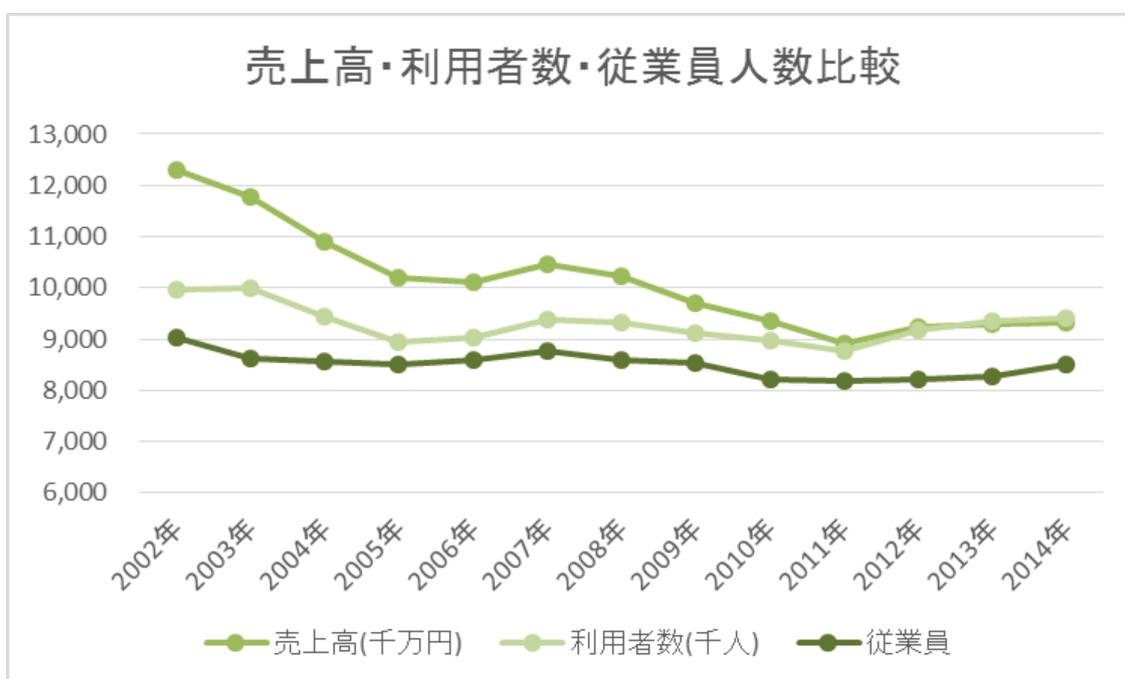


図7 売上高・利用者数・従業員人数比較

出展：経済産業省特定サービス産業調査

第5節 ゴルフ場の収益及び経費

第1項 ゴルフ場の収益について

ゴルフ場の収益には、①会員権収入及び年会費、②利用料金収入、③キャディフィ収入、④食堂及び売店の売上と、大きく4部門に分類することができる。その他、宿泊施設等付帯施設による収入(宿泊や結婚式等の催事他)を得ているケースがある。

経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」を基に比較してみると、売上高は前節の競技人口とほぼ同じく約25%減少していることがわかる。

表2 売上高・利用者数 (経済産業省まとめ)

【ゴルフ場の売上高・利用者の推移】2002年～2014年(3年毎の比較)

年	2002年	2005年	2008年	2011年	2014年
売上高合計(百万円)	123,008	101,887	102,318	89,111	93,305
利用料金収入	76,645	63,329	64,153	56,557	60,494
キャディフィ	27,824	23,007	21,760	18,245	17,512
食堂・売店売上高	18,538	15,551	16,405	14,310	15,298
利用者数合計	9,967,459	8,950,252	9,310,063	8,783,306	9,419,430
会員計	3,264,456	2,929,354	2,911,148	2,679,212	2,751,973
非会員計	6,703,003	6,020,898	6,398,915	6,104,094	6,667,457
平均営業日数	315.1	301.6	306.9	305.3	301.5
1営業日当たりの売上高(万円) (注1)	390.4	337.8	333.4	291.9	309.5
利用者1人当たりの売上高(万円) (注2)	1.2	1.1	1.1	1.0	1.0

(出所: 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」を基に作成)

(注1) 売上高合計と平均営業日数より算出 小数点以下第2位を四捨五入

(注2) 売上高合計と利用者数合計より算出 小数点以下第2位を四捨五入

「売上高の減少」については、セルフプレー化による料金自体の減少が理由の一つになっている。

「利用者数」については、非会員(ビジター)の数は2005年以降減少したが2014年には2002年レベルまで回復した。しかし非会員は特定のゴルフ場で継続してプレーする可能性は高くない為、売上高の安定性には貢献する確率も高くないと考えておくべきである。

会員(メンバー)の利用者数は低下傾向である。これは創業時の会員の高齢化が進んでおり競技引退や回数の減少も原因の一つと考えられる。売上高の安定を確保するためには会員のプレー回数の安定が重要であるが、高齢化している会員の利用回数が減少を続けても経営が継続可能な方法の検討は、今後のゴルフ場経営にとって重要課題である。本来は会員からの収入でゴルフ場を運営することが理想であるが、会員・非会員の売上高をみてわかる通りに、会員からだけの収入では賅えていないことがわかる。

第2項 ゴルフ場の原価及び経費について

ゴルフ場の原価及び経費については、収益と同じく4部門に分類される。

- ① 運営における基本経費(営業支配人管轄)
役員報酬、従業員人件費、一般経費、施設管理経費、クラブハウス運営
※株主会員制の場合は株主配当、預託金会員制は償還(巻末：注釈³⁾)
- ② キャディ関連原価(キャディマスター管轄)
キャディ労務費、マスター室人件費、カート等減価償却費
- ③ 食堂・売店仕入れ原価(料理長もしくはレストラン支配人管轄)
食材・販売品原価、販売人件費
- ④ コース整備原価(グリーンキーパー管轄)
固定資産税、コース管理費、資材費、労務費、減価償却費、コース造成費

第6節 ゴルフ場の決算報告書

以下は、2014年度ゴルフ場経営会社87社の決算報告書がまとめられたものである。収入と比較して、売上原価の比率が低く、営業・一般管理費がほぼ売上と同額、もしくはそれ以上の状況であることがわかる。営業収支が赤字の状況が続いている。

営業管理費の減少は効率化や節約をしていることがうかがえるが、それを上回る営業収入の減少があり、利用者数の減少もしくは客単価低下等の状況がわかる。

表3 ゴルフ場収支状況の推移

ゴルフ場収支状況の推移

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
営業収入	74,915	73,518	75,076	74,427	69,967	67,606	65,044	67,035	66,539	65,470
売上原価	4,853	4,838	4,848	4,759	4,709	4,234	3,969	4,287	4,709	4,167
営業・一般管理費	73,406	70,137	70,291	71,934	67,581	67,095	65,248	64,550	63,837	68,584
営業収支	-2,594	38	554	-1,336	-1,264	-2,813	-3,127	-1,114	-866	-1,472
経常収支	534	2,314	3,123	1,312	1,173	32	-6,954	2,337	2,395	1,229
純利益	-26,390	-62,814	3,495	-2,101	-4,130	-2,770	-5,009	-510	2,460	-3,807
増減(前年比)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
営業収入		-1,398	1,558	-649	-4,461	-2,360	-2,562	1,991	-496	-1,069
売上原価		-15	10	-89	-50	-475	-265	317	422	-542
営業・一般管理費		-3,269	155	1,643	-4,353	-486	-1,847	-698	-714	4,747
営業収支		2,632	516	-1,889	72	-1,550	-313	2,012	248	-606
経常収支		1,780	809	-1,811	-140	-1,440	-6,986	9,290	58	-1,166
純利益		-36,423	66,309	-5,597	-2,029	1,360	-2,239	4,498	2,971	-6,267

引用：一季出版社「ゴルフマネジメント12月号」 最近10年間のゴルフ場営業状況(決算集計企業の平均値)

※数値は、各社の単純平均値(単位万円)

第7節 ゴルフ場の従業員数

第1項 従業員総人数及び正社員・パート・キャディ人数の推移

従業員数は【表4】の通り減少の傾向はみられるが、【表2】で売上高が2002年と2014年では約25%減少しているのと比較し、従業員数は6%減少とその幅は少ない。

ゴルフ場の従業員の人数を比較する。キャディは歩合制などパートとは異なる契約が多い為、正社員・パート・キャディと3部門に分けて記載している。正社員及びキャディは減少の傾向であり、パート(アルバイト含む)へ切り替えている状況である。【図8】

なお、国内で最もゴルフ場が多く存在する千葉県でのキャディ求人情報によると、それぞれのゴルフ場のキャディの給与は「市原GC 15万4千円/月」、「山田G21 22万2千円/月」、「市原東急GC 16万円/月」、「姉ヶ崎CC 28万6千円/月」、「本千葉CC 14万2千円/月」で、平均年収は2,313,600円であった。(引用：ハローワーク求人情報 <https://www.hellowork.careers/>, 2016/1/7 閲覧)

表4 従業員・パート比率(経済産業省まとめ)

【ゴルフ場の従業員・パート比率】2002年～2014年(3年毎の比較)

年	2002年	2005年	2008年	2011年	2014年
調査対象コース(ホール換算)	3,618	3,492	3,645	3,708	3,690
(18ホール換算)	201.0	194.0	202.5	206.0	205.0
従事者数合計(対象ゴルフ場合計)	9,033	8,512	8,608	8,176	8,498
正社員	5,619	4,972	4,668	4,463	4,499
その他従事者(パート・アルバイト他)	3,419	3,540	3,940	3,717	3,999
キャディ(対象ゴルフ場合計)	6,414	5,550	5,496	5,129	4,861
従事者数(18ホール当たり)	44.9	43.9	42.5	39.7	41.5
正社員	28.0	25.6	23.1	21.7	21.9
その他従事者(パート・アルバイト他)	17.0	18.2	19.5	18.0	19.5
キャディ(18ホール当たり)	31.9	28.6	27.1	24.9	23.7

(出所：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」を基に作成)

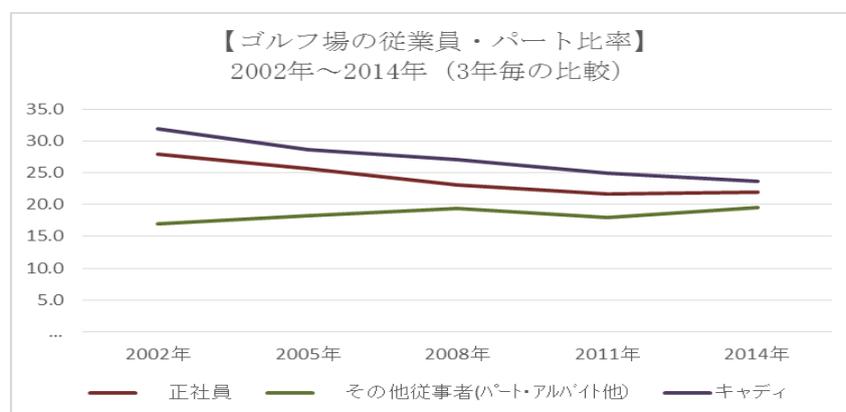


図8 ゴルフ場の従業員・パート比率

出典：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」を基に作成

第2項 ゴルフ場従業員(4部門)の配置人数比較

2015年4月、一季出版社がゴルフ場を対象にしたアンケート結果をまとめた。

回答数 248 施設、「ゴルフ場資材機材年鑑 2015」に掲載したデータがある。

アンケートの結果、現在の平均的な従業員数は、61名(18ホールに換算すると45名)という結果であった。61名とは18ホール以上のゴルフ場(27ホールや36ホールにて営業)も含まれる数字である。データを見ると「フロント・事務」部門以外は、非正社員(パート・アルバイト)が多いことがわかる。1日あたり30~40組(100~160名)のプレーヤーに対し、45名の従業員が必要なゴルフ場経営の状況として人件費も大きな負担となっていると推測することができる。

表5 ゴルフ場従業員(4部門)

	アンケート平均					18ホール換算				
	従業員数	正社員	アルバイト・パート	派遣	合計	従業員数	正社員	アルバイト・パート	派遣	合計
従業員数	61人	29	35	8		45人	21	23	1	45
フロント・事務		8	5	3			6	2	0	8
キャディ		16	17	9			6	8	1	15
食堂・売店		7	13	7			3	6	0	9
コース管理		8	6	5			5	4	0	9
その他		4	8	3			1	3	0	4

出典：ゴルフ場資材機材年鑑 2015

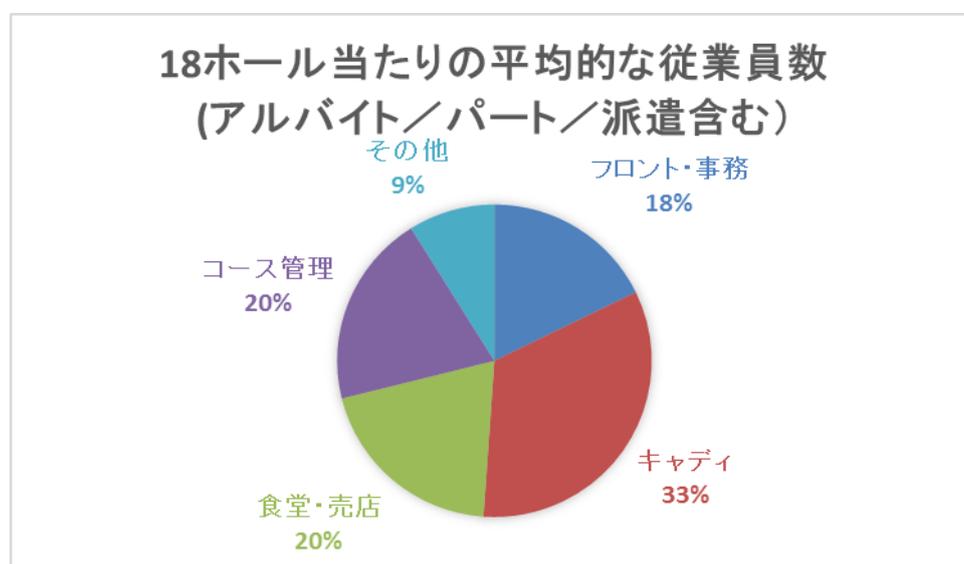


図9 従業員比率(4部門)

第8節 ゴルフ競技における将来人口の推移予測(筆者作成)

以下の資料を用いて、ゴルフ競技における将来人口の推移予測を行った。

【将来人口予測データ】

出典：総務省統計局「人口推計」「国勢調査報告」、国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口平成24年1月推計」の中位推計値

行動率 社会生活基本調査2011から引用

14歳以下 Aの場合 3.50% Bの場合 3.50%

15~64歳 Aの場合 シミュレーションした行動率 B場合 8.53%

65歳以上 Aの場合 シミュレーションした行動率 Bの場合 6.53%

計算式 将来人口予測データ(年代毎人口推計)×行動率(A・B)

その合計をゴルフ将来人口予測値としグラフ化した。

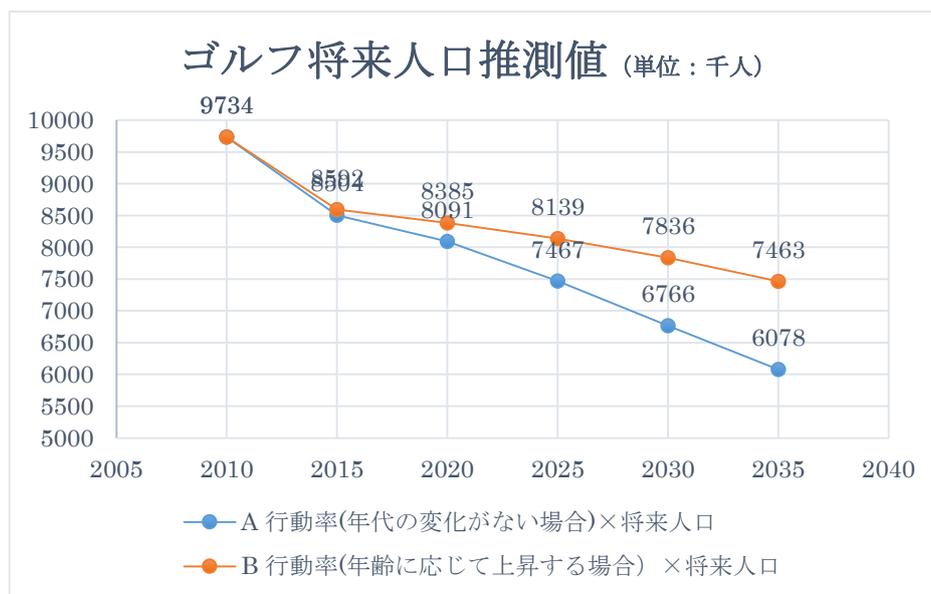


図 10 ゴルフ人口推移予測

【ゴルフ人口推移予測結果】

モデルA 各年代で行動率(競技者数)が上がらないと仮定したモデル

例) 現在20~24歳の行動率は5.7%であるが、10年後(30~34歳)においても行動率が5.7%のまま増えないとした場合

結果 10年後 103.7万人減少 20年後 242.6万人減少

モデルB 年代に応じて行動率は上がると仮定したモデル

例) 現在20~24歳の行動率は5.7%であるが、10年後(30~34歳)になると、現在その年代の行動率9.6%に上昇するとした場合

結果 10年後 45.3万人減少 20年後 112.9万人減少

第9節 経営効率化に関する先行事例検証

経営効率化の先行事例として、アメリカのゴルフ場の運営手法と日本国内における2大ゴルフ場経営会社の手法の研究手法がある。

第1項 日米のゴルフ場の違い

	アメリカのゴルフ場	日本のゴルフ場
ゴルフ場の数	18,145コース	2,385コース
メンバーシップコース	4,250コース (23%)	約2100コース (89%)
パブリックコース	13,895コース (77%)	約300コース (11%)
ゴルフ人口	約3700万人	860万人(2013年) ※720万人へ減少(2014年速報値)
経営スタイル	パブリックコースが多い(プレーが主体) セルフプレー (乗用カート・手引きカート) ファストフード 気軽さ、プレーのしやすさが一番のサービス	会員から集めた資金により、ゴルフ場の経営がされるゴルフ場(ゴルフ会員権、年会費中心) キャディ付プレー ホテル並みフルサービス 現在は、ビジターの比率をあげることが重要。 ⇒サービスの見直しを図るチャンス
ロッカールーム	更衣室機能のみ	木製大型ロッカー/電子ロック機能 冷暖房/マッサージ機 *年間契約ロッカー ロッカースペース拡大しクラブハウス大型化
風呂	シャワールーム	浴槽 100㎡以上/サウナ/ジャグジー アメニティの充実/タオル ~使い放題~
トイレ	公衆トイレ	清潔感 ウォシュレット 手拭きタオル *リネン担当者も必要 歯磨き、くし、うがい薬
調度品	シンプル	豪華なテーブル、イス、ソファ バーカウンター 高級絵画

表 6 日米ゴルフ場経営の比較

出展：R&A(Royal and Ancient Golf Club of St Andrews)が2015年に発表した「世界ゴルフ場調査」によるゴルフ場数

日米のゴルフ場の違いは、パブリックコースが中心のアメリカと、メンバーシップ(会員制)が中心の日本とは、経営の目的とサービスの中心となるプレーヤーのポジションが全く異なる為、経営スタイルはもとより、施設やサービスも全く異なっている。

山下(1997)によれば、「アメリカの場合、国土が広くゴルフ場開発のための土地の購入に莫大な資金を必要としないのに加え、建設に山を切り開いたり、削ったりと必要以上に手を加えたりしないため費用が抑えられる。日本の場合、なるべく真っすぐで平なホールで、距離は7,000ヤード前後が良いゴルフ場であるという事がまかり通っており、どのゴルフ場もそれに合わせようとして山を削ったり、埋め立てをしたりして建設費が膨らんでしまうのである。そこで膨大な資金を調達するために考え出されたのが、日本独自のシステムである預託金システムである。」(巻末:注釈³)

また、日本ゴルフコース設計者協会大西理事長によれば「接待・社交を目的とするハイレベルなゴルフ場が求められたため、その膨大な建設費用を集める為に、会員による預託金システムが多くなった」とのことである。

第2項 2大ゴルフ場経営会社の経営効率化手法

「パシフィックゴルフ(以下 PGM)」「アコーディア・ゴルフ(以下 AG)」という2大ゴルフ場運営会社は、2001年に日本ゴルフ市場に参入し、日本におけるゴルフ場経営の概念や手法を改革した大手ゴルフ場経営会社である。

その特徴は、複数のゴルフ場を保有することによりコストの効率化や新しいサービスを提供するビジネスモデルである(巻末:注釈⁴)

- 1、ゴルフ場はエリア毎に統括され、営業・コース管理など部門ごとに本部を形成し、本社が集中管理する体制を取る。(AGは全国統一ブランドで展開、PGMは、旧ゴルフ場の名称・看板を継承)
- 2、徹底したコストの効率化
クラブハウス内の配置転換による人員配置効率化の徹底を行い、本社での一括仕入れ(食材・ゴルフ用品・機材・肥料等)を行うなど、徹底したコスト効率化を図る。
- 3、サービスの統一と新しいサービスの提供
従来のゴルフ場ごとではなく大きなグループとして無駄を省いた統一化されたサービスを設定。グループゴルフ場の低価格でのプレーや、ポイントシステムなど、プレーを重点とした新しいサービスを提供している。

■パシフィックゴルフマネジメント (PGM)

保有ゴルフ場 128 コース *2015年3月時点

経営の特徴:スケールメリット、共同研究、資材共有などの効率化を追求

2001年創業(ローンスタース傘下)

2002年ゴルフ場買収開始

2005年東証一部上場

現在は上場廃止し、(株)平和の完全子会社

■アコーディア・ゴルフ (AG)

保有ゴルフ場 133 ゴルフ場 *2015年5月時点

運用スタイルは、基本的に PGM 同様

2002年「ゴルフアライアンスジャパン」として創業(ゴールドマンサックス傘下)

2005年アコーディア・ゴルフに改称

2015年90コースを、海外で組織した会社に譲渡する形をとり、133すべてのゴルフ場の運営を続けている。

第3項 北米及び日本国内2大ゴルフ場経営会社との比較

	外国のゴルフ場 (北米スタイル)	日本のゴルフ場 (標準)	日本のゴルフ場 (大手2社)
玄関	0名 ゴルフバッグは自分でカートまで運ぶ	専属1名・キャディ数名がサポート 車から下す・積み込むサービス(運搬方法により変動)	0~1名 (セルフサービス化へ)
フロント	0名	2~3名(メンバー受付・ビジター受付) チェックイン、カードホルダ、利用税署名 プレー後にまとめて精算 *朝も夕も人の配置が必要	2~3名(シフト制) 早朝プレー~薄暮プレーと 勤務時間増加の為
プロショップ (売店)	2~3名 チェックイン、精算、予約、スタート 管理のすべてを行うケースが多い	1名 (近年はフロントと兼務=無人化も多い)	フロント前に売店を移動 例: 従来の売店をコーヒーショップへ モーニング対応でレストラン閉鎖
レストラン	適宜 *華美でない、ファストフード 無いコースも多い	調理4~5名 配膳4~5名 ホテルのようなメニュー、居酒屋のようなメニュー *集客の差別化に食事は重要視	専門料理長が不要になる。 専門コックは、エリア統括マネージャーとして、仕入れや調理指導へ
コース売店	ケータリングカート 1~2台(名)	OUT/IN各1名 (近年は自動販売機=無人化も多い)	自動販売機化 ロッカーキーのID化で現金不要に。
キャディ マスター室	上記プロショップとの兼業	2~3名	フロントで対応
キャディ	0名 *別契約(雇用リスク無し) 乗用カート(2人乗り)セルフプレーが基本 *プレー時間が短い	20~40名+不足時は派遣キャディ等 *人員確保に追われ、給料が高い	派遣キャディを採用
練習場	0名 プロショップで、ボール籠を買うケースが多い	1名 サイン(コイン)の管理、片付け	自動販売機化 ボールの収集は事務所スタッフで
クラブハウスオペレーション (メンテナンス除く)	3~5人のスタッフで運営 ・ゴルフバッグ・ボール運びはプレーヤー ・精算を都度行うことで、余計な人員や、未回収等のトラブルも回避	30人以上のスタッフ・キャディで運営 ・メンバーへのサービスの徹底 ⇒ビジターへも同じサービスを実施	オペレーションを最大限効率化 ①効率化した分をサービスへ ゴルフコンペの幹事代行 ジュニアスクール 等 ②人件費の削減 プレー代の割引 等

表7 外国のゴルフ場と日本の一般的なゴルフ場及び大手2社の
クラブハウスオペレーションについて(筆者作成)

第10節 ゴルフ界の現状と今後のゴルフ場経営について

高齢化の進展、少子化などによる競技人口の減少は深刻な問題であり、ゴルフ場はこれまでの手法（4属によるクラブ経営や会員を基準としたフルサービス）では立ち行かなくなる。

アメリカのゴルフ場のようなシンプルな運営方式、国内2大ゴルフ場運営会社行う効率化や新しいサービスを先行事例とし、また近年のゴルフ場リニューアル事例や効率化事例とを合わせて、今後の日本のゴルフ場に相応しい効率化手法を検証することが必要である。

ここに「ゴルフ場の存続の可能性」と、「効率化から生まれる圧縮された時間や費用」という従来のゴルフに対するネガティブな印象の根本的な部分での改善の可能性がある。

【表2】が示す通り、ゴルフ場の経営は会員からの収益だけでは成り立たず、近年は非会員による収益のほうが多くなった状況からして、従来の会員の為に建設された施設や、設定されたフルサービスの廃止や、サービス部門の配置改善による効率化は、会員のためにも非会員のためにもプラスがある。

少子高齢化や余暇の変化等による競技人口の減少が明らかな状況において、ゴルフ場の収益を改善するためには、高齢者がゴルフを続ける為の環境づくりと、将来の競技者となる若年層が始める環境づくりへの対応が重要であるが、収入という側面においていずれもプレー代金には慎重な世代であるため、コスト効率化による更なる低価格化も重要である。

第11節 本研究の目的

本研究は今後の高齢化の進展、少子化などによる競技人口の減少が予想される日本のゴルフ場に相応しい効率化手法の検証を目的とする。

第2章 先行研究

ゴルフに関する研究としては、アマチュアゴルファーの最高峰スクラッチプレーヤーに関する研究を行った田中（2012）、日本における新たなゴルフトーナメントモデルの提案に関する研究を行った金子（2011）、韓国におけるプロゴルファーの強化・育成に関する研究を行った井上（2010）、日本男子ゴルフプロトーナメントツアーの価値向上要因に関する研究を行った丸山（2009）、地域・地区ゴルフトーナメントを軸とした日本男子プロゴルフ界活性化に関する研究を行った小山（2008）などがある。

また、ゴルフ場に関する研究としては、ゴルフ場の経営に関する研究として山下(1997)、ランキングにおいて評価を高めたゴルフ場の研究を行った秋山（2013）や地域を限定してゴルフ場経営に関する研究を行った竹下(2014)などがあるが、少子高齢化問題を前提とした経営効率化手法に関する研究はほとんどない。

第3章 研究手法

第1節 インタビュー調査

第1項 対象

クラブハウス改修や経営リニューアルを行ったゴルフ場に対し、具体的な変更内容及び経営システム変更に関するインタビュー調査を行った。対象ゴルフ場は、クラブハウスを建て替えたゴルフ場4コースと、一部改修の5コース、その他1コースとした。

(1) クラブハウス建替え

狭山ゴルフ・クラブ(埼玉県：会員制) 八王子カントリークラブ(東京都：会員制)
軽井沢72ゴルフ(長野県：パブリック) 瀬田ゴルフコース(滋賀県：パブリック)

(2) クラブハウス一部改修

成田ヒルズカントリークラブ(千葉県：会員制)
大利根カントリークラブ(茨城県：会員制) 三好カントリー倶楽部(愛知県：会員制)
グリーンヒル瑞浪ゴルフクラブ(岐阜県：会員制)
ベルビュー長尾ゴルフクラブ(静岡県：パブリック)

(3) 会員システム変更

伊豆下田カントリークラブ(静岡県：会員制) (巻末：注釈⁵)

第2項 インタビュー内容

半構造インタビュー形式で行い、項目は以下の通りに行った。

【インタビュー内容】

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

- ① 理由
- ② 内容
- ③ コンセプト

(イ) 経営に関する調査

- ① 予約システムのオンライン化
- ② インターネット予約
- ③ 外部インターネット予約(巻末：注釈⁶)
- ④ 自動精算機
- ⑤ 改修による導線効率化
- ⑥ 配置変更等による人員効率化
- ⑦ 各部門の状況(外注状況、採算性)
- ⑧ プレー方式
- ⑨ その他

第3項 倫理的配慮

倫理的配慮としてインタビューは匿名性を維持し、任意で参加するものとする。
公表には同意を得た。

第2節 文献調査

第1項 2015年ゴルフ場のリニューアル事例を調査

ゴルフ関連ニュースを扱う一季出版社「ゴルフ特信（週3回発行）」の2014年12月1日（第5742号）～2015年11月30日（第5883号）より、ゴルフ場の改修事例、経営変更事例を調査し、完全に廃業し太陽光パネル事業化を行ったゴルフ場以外のリニューアル事例を基に人口減少下における経営方針変更の傾向を分析する。

第4章 研究結果

第1節 インタビュー調査結果

第1項 狭山ゴルフ・クラブ

1) 概要

狭山ゴルフ・クラブ（埼玉県入間市）

開 場：昭和34年10月28日

経 営：(株)狭山ゴルフ・クラブ

会員権：株主会員制で譲渡可

会員数：個人正会員 1,024名 法人正会員 283名

個人平日会員 269名 法人平日会員 29名 家族会員 4名

ビジターの予約：平日は会員の紹介または同伴、土日祝は同伴

(会員1名で土曜日は7名、日祝は1組まで)

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは総支配人に行った。狭山ゴルフ・クラブは開場50年が近づきクラブハウスの老朽化が進んだことと、プロトーナメント開催を機にクラブハウスを建て替えることを決定した。建て替えにより、施設を2分割にしたことが特徴的である。

【図10】

玄関がある施設は、フロント・事務所・キャディ室など執務をする「従業員用の施設」、コース側の施設はレストラン・ロッカー・浴室・パーティールームと「プレーヤーの施設」である。

また、改修に伴い、経営スタイルも変更した。レストラン部門は外注へ変更し、コース管理部門及びクラブハウスの清掃やタオル等リネンの管理も外注に変更した。

利用者の減少や客単価の減少、またメンバーの高齢化が進み、天気予報でキャンセルになるなど、利用者からの収入が不安定の傾向が強まっている。人口減少により、この先はさらに悪化することが懸念されているため、リスク（仕入れや人員調整）が少ない外注へ切り替えた。各部門の従業員は退職か新委託会社への再雇用とし、現在ゴルフ場の職員は10人で行っている。

3) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

① 理由

- ・クラブハウス老朽化
- ・上下水道施設の老朽化
- ・プロゴルフトーナメントを開催する為（機能性の向上）

② 内容

- ・全面改装(建て替え)

③ コンセプト

- ・歴史あるクラブとしての趣は残す中で快適さを追求した。
- ・クラブハウス建て替えのコンセプトとして、2つの棟に分断をしたことで、従業員の移動効率化が図れた。
 - 1、事務所・フロント・キャディマスター室・キャディ控室・倉庫
 - 2、レストラン・ロッカールーム・コンペルーム・浴室・運転手控室・ボイラー室

(イ) 経営に関する調査

① 予約システムのオンライン化

- ・電話予約が基本
- ・クラブハウス新設とともに会計システムは変更

② インターネット予約

- ・経理上コンピューターへの入力はあるが、インターネット等システム予約は、まだ対応していない。

③ 外部インターネット予約・・・未導入

④ 自動精算機・・・未導入

- チェックイン、精算とも2名の従業員を配置。
- 次回プレー予約やコンペの打合せなど重要な営業的な役割。

⑤ 配置変更等による人員効率化

従業員の中心世代が高齢化しており、人件費もかさみ、若手従業員が少ない現状があった。但し、将来において人件費は軽減しなければならず中心世代が定年退職後に少ない従業員で運営が可能なようなクラブハウスの計画をたてた。

- ・売店をフロント横に設置（フロントでの精算）により人員削減
- ・ロッカーを暗証番号式に変更し、ロッカー番号付スコアカードホルダーをフロントで渡すように変更（ロッカー受付要員が削減）
- ・現在は10名の社員で運営している。（ピーク時の半数）

⑥ 各部門の状況(外注状況、採算性)

・レストラン

クラブハウス新設とともに、外注へ切り替えた。調理担当者は退職か、委託会社への再雇用を行った。現在は委託会社からの家賃収入（安定財源）であり、仕入れの手間などが減少したことなど効果は大きい。来場者（メンバー）の高齢化などで、天候によるキャンセルなど赤字部門であったが、薄利でも外注化のメリットは大きい。

- ・コース管理
外注委託へ変更 G－WEST社
コース管理スタッフは再雇用を前提とした。グリーンキーパーは退職。
ゴルフ場単独で雇用費・機材及び肥料等の資材費を調達することは
難しい時代になった。
- ・清掃、リネン関係
外注へ変更
清掃、タオル等の備品類の手配等すべての管理は外注。

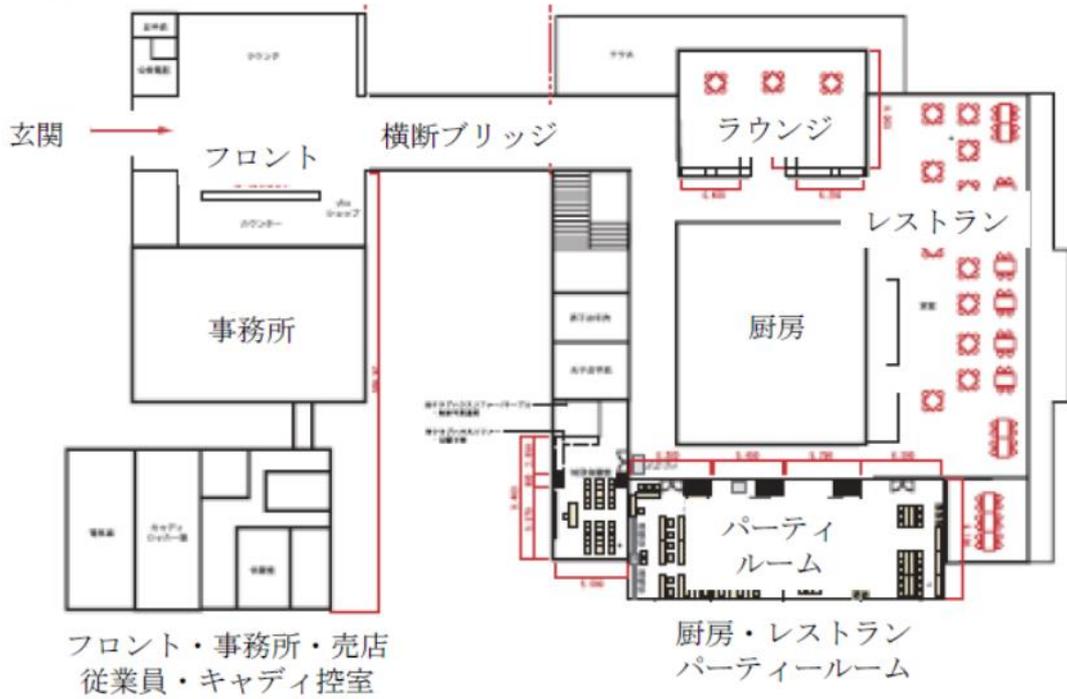
⑦ プレー方式

- 改修に伴う変更なし
- 来場者(メンバー)の高齢化に伴い、乗用カートのニーズは高い。
サービス面・資金においては今後の課題。
- 但し、高低差 3mと恵まれた地形であり、優先度は低い。

⑧ その他

- ・キャディ・・・60 人在席している。
雇用形態は歩合制に変更。(以前は契約社員待遇)
- ・練習場・・・係員配置し利用者はサインで対応する形式から自動販売機(無人化)へ変更した。
- ・クラブバス・・・最寄り駅からのバスを運行。バスは保有し運転手は外注化。
- ・クラブハウスが 2 階建になりエレベーターを設置(導線効率化と高齢者対策)

1Fフロア



B Fフロア

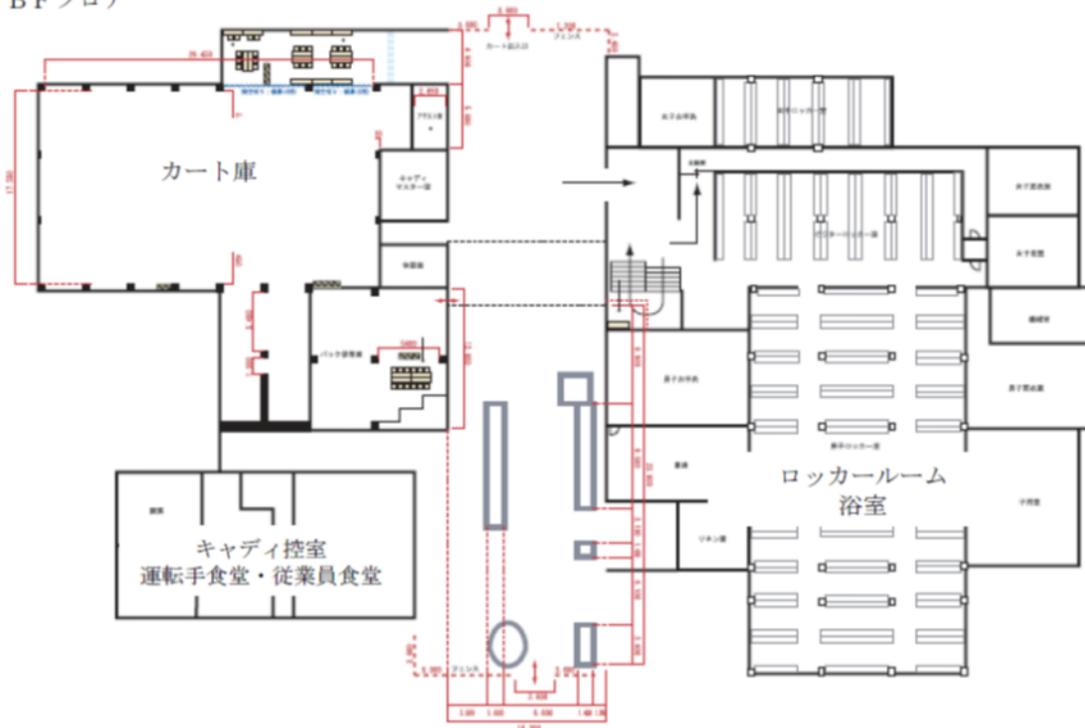


図 11 狭山ゴルフ・クラブ クラブハウス図面

第2項 八王子カントリークラブ

1) 概要

八王子カントリークラブ（東京都八王子市）

開 場：昭和 35 年 9 月 23 日

経 営：(株)八王子ゴルフ倶楽部

会員権：株主会員制で譲渡可

会員数：個人正会員 950 名 法人正会員 158 名

個人平日会員 323 名 法人平日会 11 名

ビジターの予約：各日とも会員の紹介または同伴必要

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは元総支配人で、現一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会専務理事に対して行った。

八王子カントリークラブは、今後のゴルフ界を取り巻く環境の予測値を見極めた結果、クラブハウス運営人件費用を4分の3にする必要があると判断し改修を行った。このように、明確な目的や数値目標をもったクラブハウス改築は他では何うことができなかった。

以前のクラブハウス運営は、4つの部門(営業部門・キャディ部門・レストラン売店部門・コース管理部門)が独立して経営を行っており、それぞれに支配人を配し、独立した予算を管理していた。しかし、クラブハウス改造を機に経営方法の改革にも取り組み、「総支配人」という4部門を統括する管理職を置き、総支配人を頂点とするピラミッド型の経営に変更した。また予約管理等のオンラインシステム化で情報を共有し、来場者数の予測値において仕入や業務シフトなどの効率化を図った。

3) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

① 理由

- ・クラブハウスの老朽化(築 42 年)
- ・クラブメンバーの高齢化が進んでいること。

② 内容

- ・完全建て替え

③ コンセプト

- ・クラブハウスはゴルフ場の顔であり、旧クラブハウスの趣を残すこと。
- ・クラブハウスのオペレーション費用を4分の3に抑えることを目標にクラブハウスのレイアウトを考えた。
- ・旧クラブハウスの面影を残すよう和洋折衷のデザインとした。
- ・安らぎを与える為に、暖色系で外装も内装も統一した。

(イ) 経営に関する調査

- ① 予約システムのオンラインシステム化
 - ・予約管理をオンラインシステム化した。
 - ・予約状況によりキャディの出勤調整やレストランスタッフの出勤調整や食材の仕入れなどの効率化が図ることでコスト削減を実現した。
 - ・メンバー側のメリットとして会員専用ホームページで予約や混雑状況の確認が簡単になった。
- ② インターネット予約 …… 会員のみ
- ③ 外部インターネット予約 …… 未導入
- ④ 自動精算機 …… 未導入
 - ・フロントは次回予約をする会員が多く、重要な営業ポジションである為。
- ⑤ 改修による導線効率化
 - ・執務スペースを集約し、従業員の導線効率を重視したことにより、プレーヤーと従業員が接しない空間づくりを行った。
 - ・フロントとロッカーキーカウンターが分かれていたのを一本化。
 - ・事務所・キャディマスター室が隣接
予約伝票(組合せ)を記入し、キャディマスター室で申し込む方法であったが、システム化により改善された。
- ⑥ 配置変更等による人員効率化
 - ・従業員の解雇ができないため即効性はないが、職務スペースをまとめることで業務効率は向上し、将来は従業員の減少へ貢献できるものである。
- ⑦ 各部門の状況(外注状況、採算性)
 - ・レストラン …… 変更なし
 - ・コース管理 …… 変更なし
オンラインシステム化で予約状況が把握しやすく、作業工程が組みやすくなった。
 - ・清掃、リネン関係 …… 変更なし
用具・機材の出し入れは、執務スペースの配置変更で導線がよくなった。
- ⑧ プレー方式 …… 変更なし
- ⑨ その他
 - ・キャディ部門は予約状況が把握しやすく、出勤日数や待ち時間のロスがなくなった従業員と会社の双方にメリットがあった。
 - ・メンバーロッカーを廃止。
以前はロッカーキーカウンターの従業員がメンバーのロッカーからキャディマスター室へ運んでいた。

ロッカー内にストレッチルームを設置した。

- ・高齢者対策・・・2Fに上がる階段以外はフラットな構造
2Fへの階段は緩やかで手摺をつけた。

第3項 軽井沢72ゴルフ 東コース

1) 概要

軽井沢72ゴルフ東コース（長野県北佐久郡）

開場：昭和46年7月4日

経営：(株)プリンスホテル

会員権：パブリックコース

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは軽井沢72ゴルフ関係者に対して行った。

改修は、シニア、女性、インバウンドゴルファーに対する利便性の向上を図るためにクラブハウスを新築した。更に改修にいたった要因として日本で52年ぶりとなる「世界ゴルフマッチプレー選手権」の開催、加えてグループゴルフ場内でも一番コンペ需要が高いことも影響している。従来からのコンセプトである「シンプル」という軸はそのままに、コンペの開催に適した内装に変更している。

3) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

- ① 理由・・・軽井沢72ゴルフの中で、一番コンペの需要が一番高いゴルフ場、また完成翌年には、日本での開催が52年ぶりとなる「世界アマチュアゴルフチーム選手権」の開催コース
- ② 内容・・・新築
- ③ コンセプト・・・シニア・女性・インバウンドゴルファーに対する利便性の向上を図る。

(イ) 経営に関する調査

- ① 予約システムのオンライン化
- ② インターネット予約・・・導入済
- ③ 外部インターネット予約・・・導入済
- ④ 自動精算機・・・自動精算機を採用
- ⑤ 改修による配置変更

もともとの経営方針として、「ゴルフ場はシンプルに」というスタンスであり従来から華美でなく、リゾートホテルのゴルフ場的な経営であった。

但し、老朽化と手狭であった為にクラブハウスを建て替えた。

⑥ 改修による導線効率化

基本的な導線は、従来のシンプルさを継承している。

コンペ(複数組)受けた場合は、隣の西コースのクラブハウスへ移動するなどの対応であったが、2Fのレストランとコンペルームで対応できるようになった。

⑦ 配置変更等による人員効率化

基本は同じ(クラブハウス単体で見ると)

⑧ 各部門の状況(外注状況、採算性)

- ・ レストランはコンペ受注機能の拡大を行った。

6 スパンに分割可能で最大 200 名規模まで利用可能なコンペルームを設置

- ・ ロビーに収入型コンペ受付デスクを導入

- ・ デジタルサイネージを導入(コンペ名・各種案内表示板)

- ・ Wifi 環境を整備(インバウンドゴルファーニーズ)

- ・ アスリートゴルファー向けにストレッチスペースを設置

⑨ その他

総費用 13 億 8,000 万円(同社発表の報道資料より引用)

乗用カート フェアウェイ乗り入れ可能

第4項 瀬田ゴルフコース

1) 概要

瀬田ゴルフコース(滋賀県大津市)

開 場 : 昭和 42 年 5 月 14 日

経 営 : (株)プリンスホテル

会員権 : パブリックコース

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは瀬田ゴルフコース関係者に対して行った。本コースのクラブハウス改築の理由は女性客の増加を企図、更にはプロトーナメントを開催することを目標としたものである。そのため、女性用浴室を従来の 5 倍の広さにまで拡大し、パウダールームの設置等女性客の使用する箇所に関して改修を行っている。また、プロトーナメント開催時のために、北コースには専用のレセプション施設を増設したことも特色である。

3) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修の背景

① 理由

近年増加しつつある女性顧客の囲い込み、北コース(トーナメントコース)は、プロトーナメント開催を見据えて、他コースとは別導線の専用受付を配置した。

② 内容

ロッカールーム、シャワーブース、ジャグジーを備える
レストラン・カート庫などの配置の見直し(プレーヤーのスムーズな導線)

③ コンセプト

女性用浴室を5倍の広さに拡張、パウダールームも設置した。
レストランは空間デザインもメニューも刷新し、女性や若い男性という新しい顧客を確保する。

(イ) 経営に関する調査

① 予約システムのオンライン化・・・改修以前より導入

② インターネット予約・・・改修以前より導入

③ 外部インターネット予約・・・改修以前より導入

④ 自動精算機・・・

⑤ 改修による導線効率化 フロント付近はスムーズな導線

1. 北コース(トーナメントコース)は、北コース専用のレセプションを設置

2. レストラン、コンペルーム、ロッカールームは、スペースを共有化するためストレッチ性のあるプランとした

3. カート庫はスタートヤードに隣接

⑥ 配置変更等による人員効率化

効率化を目的として設計

⑦ 各部門の状況(外注状況、採算性)

⑧ レストラン 変更なし

⑨ コース管理 変更なし

⑩ 清掃、リネン関係 変更なし

⑪ プレー方式

54 ホール(東・西・北 各 18 ホール)

北コース キャディ付き乗用カート

東コース GPS ナビ乗用カート/キャディ付・セルフ選択制

西コース GPS ナビ乗用カート/セルフプレー/フェアウェイ乗り入れ可

第5項 成田ヒルズカントリークラブ

1) 概要

成田ヒルズカントリークラブ (千葉県成田市)

開 場：平成3年7月20日 (平成26年5月経営変更)

経 営：(株)成田ヒルズカントリークラブ

会員権：株主会員制で譲渡可

会員数：個人正会員 250名

ビジターの予約：制限なし

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは営業課長、会員課長、コース管理課長の3名に対して行った。

本コースの前身となるゴルフ場の倒産に伴う会社更生計画案の成立によって2014年に「成田ヒルズカントリークラブ」と名称を変更し現状に至る。本コースの改修の特徴は、建て替えは行っていない点にある。建て替えは行っていないものの、新たに階段を設置する等各フロアの機能の入れ替えを実施し、前ゴルフ場の3分の1の従業員(従業員:6名、パート4名)での運営を実現している。

3) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

① 理由

経営者の変更により経営スタイルを変更

② 内容

1、キャディマスター室横に階段を新設

新しく階段を新設することで、2F レストランまでの移動距離を短縮

旧導線 80M→新導線 40M 1日4回以上通行するため1日160Mの短縮

2、1F スタートラウンジを廃止、多目的スペースとして室内練習場に変更

既存練習場はクラブハウスから遠く(カート5分)不便であった弱点を克服

2F レストラン(食事)と1F スタートラウンジ(喫茶)2重の人員配置ロスを改善

3、1F 売店を2F フロント脇に移動

売店スタッフの配置が必要であった(売上は少なく赤字部門)

フロントスタッフが精算をすることで、人件費を効率化

4、2F レストラン 奥部分に開閉型の扉を設置。2部屋の個室として使用

ゴルフコンペ用の部屋は3Fの為、2F レストランとは別に3Fにも調理・配膳

スタッフが必要となり人員配置のロスがあった

近年は、プレー後の飲食利用者が減少していたこともあり、個室利用希望者

を、2F レストラン内で対応することができるようになり、人件費のロスを防ぐ

ことができた。空調・照明などのエネルギー効率も改善した。

- 5、カート庫での充電をクラブハウス壁面での充電に変更し、従業員の移動距離を削減した。

	部門	改修前	改修後
1 F	フロント キャディ レストラン	キャディマスター室 プレーヤーラウンジ(喫茶)*有人 グッズ販売・ドリンク販売*有人	キャディマスター室・ドリンク販売 打撃練習ブース*無人 ストレッチルーム*無人
2 F	フロント キャディ レストラン	フロント ロッカールーム レストラン	フロント・グッズ販売 ロッカールーム レストラン・パーティー 20名規模
3 F	フロント キャディ レストラン	パーティールーム(10~150名)	パーティールーム(大型パーティー) *ほとんど使用せず、消灯
予約	フロント	営業担当者による電話営業	オンライン化 外部ホームページ併用

③ コンセプト

クラブハウス管理業務として以前は18名の社員がいたが、現在は6名の社員と4名のパートスタッフで運営をしている。

1、予約

4名のフロント社員と4名の営業が対応していたが、事務所社員6名全員で対応(予約システムに、全員がアクセスできるように変更)

2、事務・経理

副支配人が経理を兼務することで、専門の事務・経理社員を削減

3、フロント

インターホンを設置し、入場及び精算集中時以外は無人対応に変更
予約課・会員課のスタッフとパートで対応(自動精算機は現状なし)

4、レストラン・売店

レストランを外注に変更

家賃収入を得る方法に変更し来場者数による仕入れ及び人件費のリスクを回避

5、キャディ

派遣会社との契約に切り替え、社員キャディはすべて解雇

6、プレースタイル

改修前後による変化無し OUT/IN 2WAY

リモコン操作式乗用ゴルフカート(電磁誘導走行式)

7、コース管理

外注管理を自社管理に変更

外注費用の半分で、コース整備を行うことを目標とする

8、用具・機材の出し入れ

サービス項目の減少により、空きスペースが増加した

9、清掃

社員が対応する

(イ) 経営に関する調査

① 予約システムのオンライン化

予約システムの変更で、全事務所社員で対応

② インターネット予約・・・積極的に採用

③ 外部インターネット予約・・・積極的に採用

④ 自動精算機・・・未導入

⑤ 改修による配置変更・・・売店移動、ティラウンジ廃止

カートの充電場所を変更

別棟のカート庫から、クラブハウス壁面へ変更

朝夕のカートの準備の作業効率が向上した。

⑥ 改修による導線効率化・・・階段の新設、打撃ブース・ストレッチスペース新設

⑦ 配置変更等による人員効率化・・・レストラン部門の人員効率が図れた。

オンライン化により、社員配置の効率化が
図れた(待ち時間減少、積極的な休暇取得)

⑧ 各部門の状況(外注状況、採算性)

・レストラン・・・外注化により負担はなく、家賃収入を得る形とした。

・コース管理・・・前ゴルフ場の半分の予算

・清掃、リネン関係・・・全社員で行う形態へ変更。

⑨ プレー方式・・・セルフプレー化(キャディ要請がある場合は派遣会社へ依頼)

⑩ その他

社員キャディを解雇、カートは前会社から引取り

カート充電場所の効率化で、担当従業員の人数と移動距離を大幅削減

レストランの外注化

レストラン横の階段を使用することで、コースへ近くなる

2往復で160Mの削減

※3Fへ上がらずに、個室利用ができる(レストラン奥を利用)

※下階へ行かず、用品購入ができる

注) ※印は毎回利用するものではなく頻度は低い

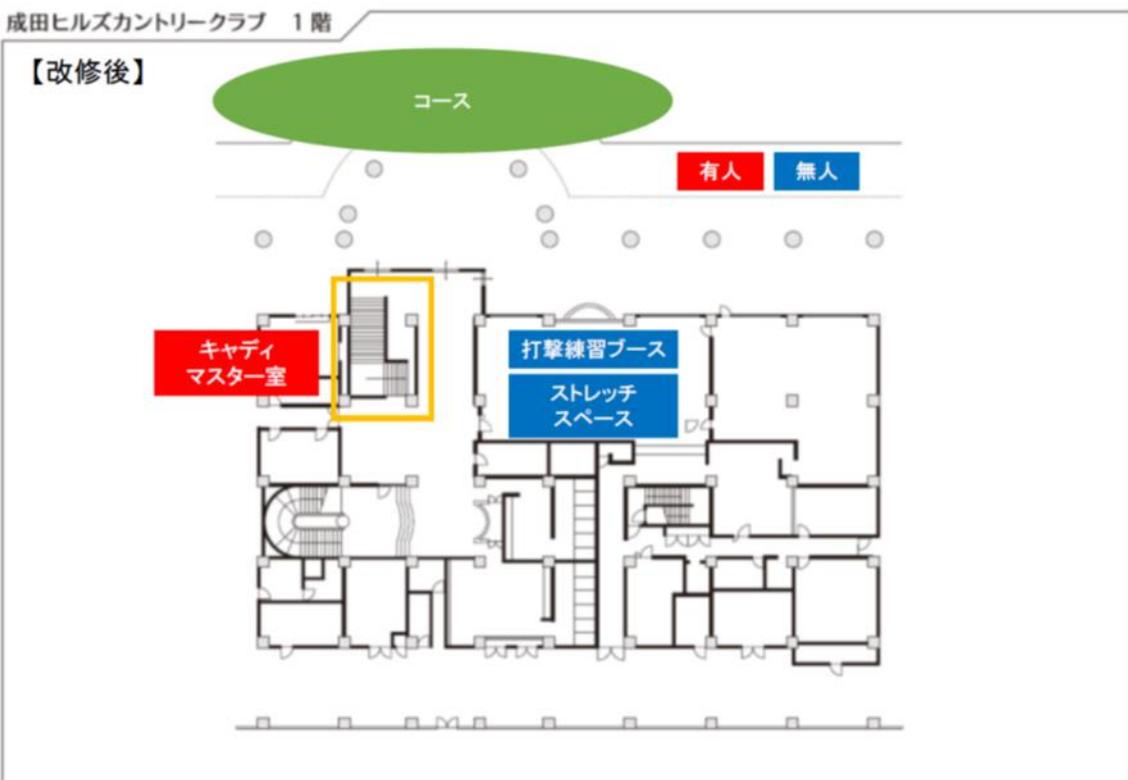
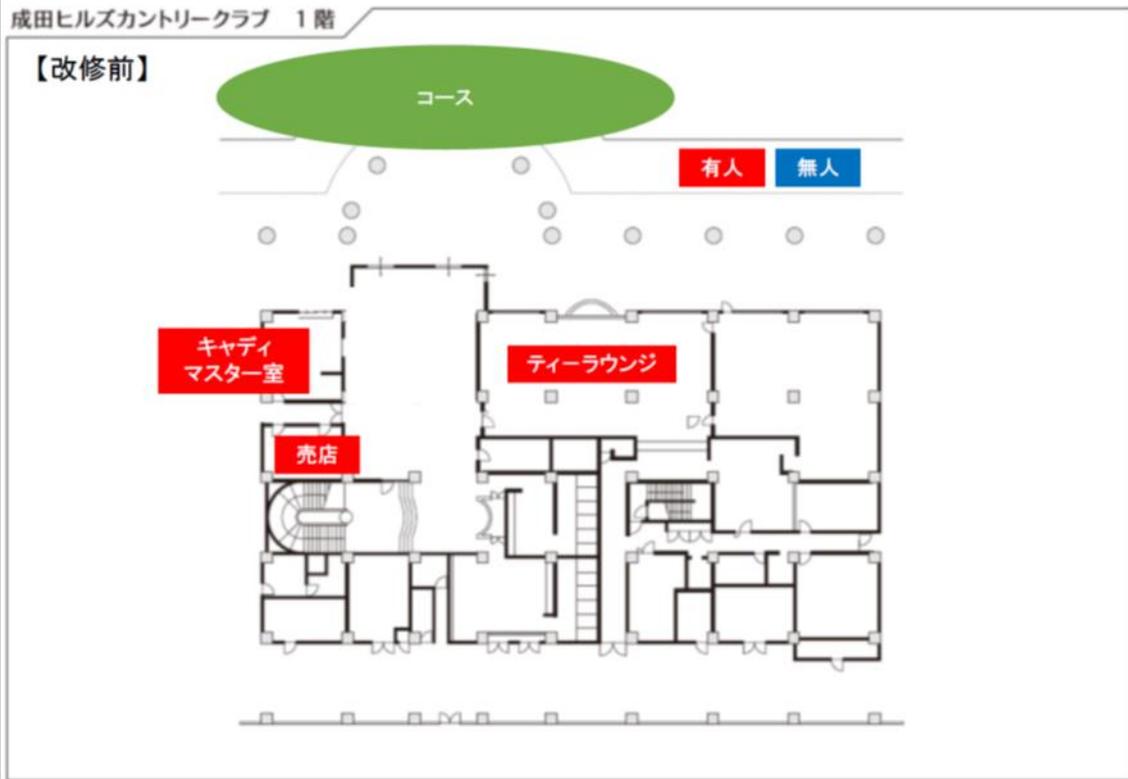
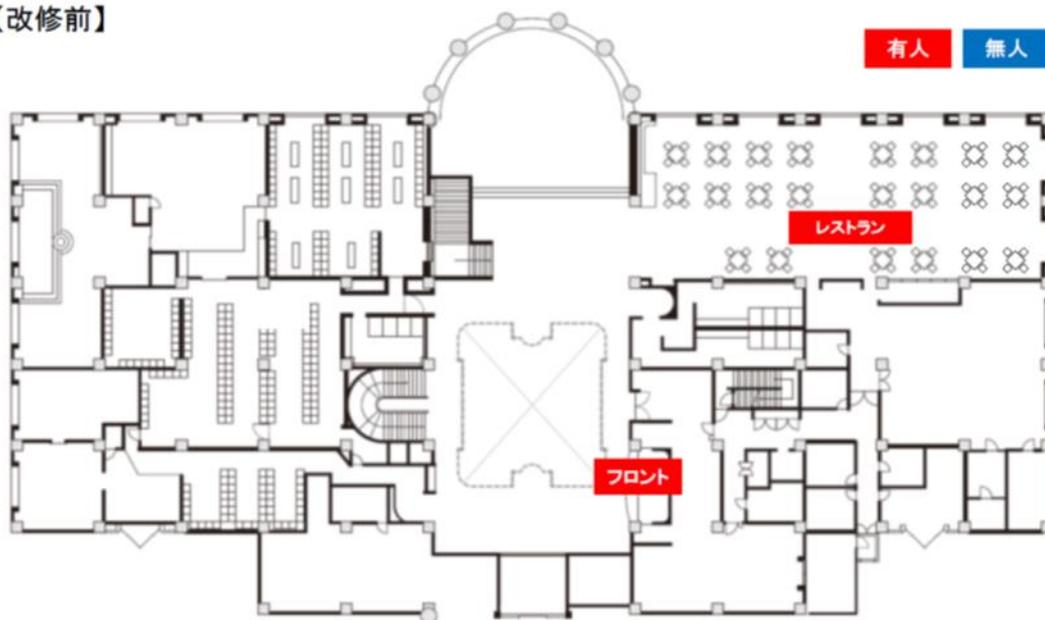


図 12 成田ヒルズカントリークラブ クラブハウス1F (改修前後)

【改修前】



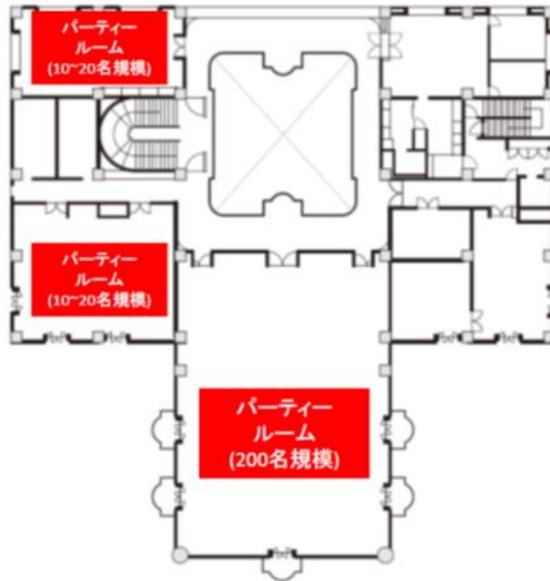
【改修後】



図 13 成田ヒルズカントリークラブ クラブハウス 2F (改修前後)

【改修前】

有人 無人



【改修後】

有人 無人

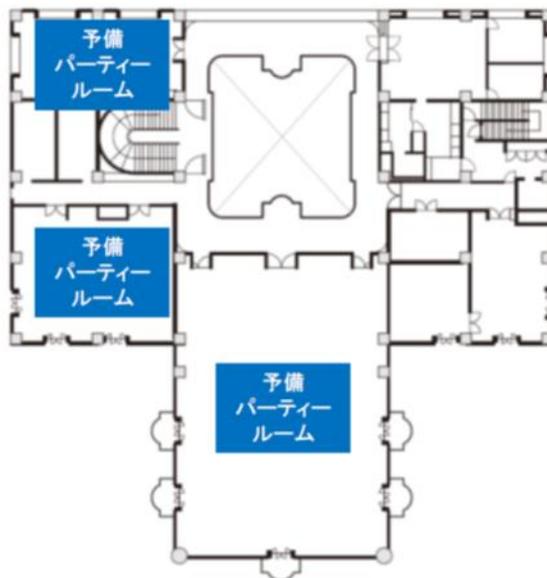


図 14 成田ヒルズカントリークラブ クラブハウス 3F (改修前後)

第6項 大利根カントリークラブ

1) 概要

大利根カントリークラブ（茨城県坂東市）

開 場：昭和 35 年 10 月 9 日

経 営：(株)大利根カントリー倶楽部

会員権：株主会員制で譲渡可

会員数：個人正会員 976 名 法人正会員 453 名

平日会員 238 名 家族会員 16 名 週日会員 11 名

ビジターの予約：各日とも会員の紹介または同伴必要 平日は会員 1 名で 2 組、

土日は会員 1 名で 1 組まで予約可

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは支配人に対し実施した。開業から 45 年を迎えるゴルフ場であり、それに伴う水回りの老朽化が主たる要因となりクラブハウス改修を実施した。しかしながら、耐震基準は満たしているため建て替えは実施せずに水回りを中心とした改修である。そのため、大規模なものではなく、経営効率に向けた配置転換等には至っていない。

3) インタビュー内容の内容

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景 2015 年 5 月完成

① 理由

クラブハウスの老朽化

② 内容

1960 年に開場した歴史ある大利根カントリークラブは、クラブハウスへの愛着を持つメンバーも多く、理事会での協議の結果、クラブハウスの建て替えを中止した。ロッカールームの外側に、簡易浴室（プレハブ）で営業を続けながら浴室の改修を実施。

③ コンセプト

歴史あるクラブとしての趣は残す中で快適さを追求した。

(イ) 経営に関する調査

① 予約システムのオンライン化・・・会員限定

② インターネット予約・・・一般不可

③ 外部インターネット予約・・・一般不可

④ 自動精算機・・・未導入

⑤ 改修による導線効率化・・・変更なし（従来の導線が良い）

- ⑥ 配置変更等による人員効率化・・・変更なし（今後は必要な項目）
- ⑦ 各部門の状況(外注状況、採算性)
 - ・レストラン・・・以前より外注にしている。
 - ・コース管理・・・トーナメントを開催するゴルフ場として、最重要な部門である。
 - ・清掃、リネン関係・・・従業員OBやシルバー人材派遣会社へ依頼している。
- ⑧ プレー方式・・・変更なし
- ⑨ その他

会員の高齢化が進んでおり、休眠するメンバーの再開、もしくは家族への会員権の譲渡変更など、新しいプレーヤーを確保することが経営のポイントとなる。日本オープンや日本女子オープンを始めとするプロトーナメント開催は、他ゴルフ場との差別化に重要ととらえている。

第7項 三好カントリークラブ

1) 概要

三好カントリー倶楽部（愛知県西加茂郡）

開 場：昭和30年5月21日

経 営：クラブ組織運営(会員制経営)

会員権：株主会員制で正会員は譲渡可

会員数：個人正会員 2,460名 週日会員 75名 家族会員 15名

ビジターの予約：各日とも会員の紹介または同伴必要

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは支配人に対して行った。

クラブハウスの老朽化と従業員の環境整備を目的とし計3度にわたる改修工事を実施。第1期は地下に存在した従業員用スペースを地上に移動させ導線効率化を図った。またキャディ控室やキャディ用の浴室の改修を行った。これは既に在勤の従業員だけでなく、将来的に優れたキャディを確保するためにも従業員のスペースの整備は重要とのこと。第2期は冷暖房施設の設置を行っている。第3期においてロッカー及び浴室の改修がなされた。もとより小規模なクラブハウスであるため、導線の劇的な改善がみられたわけではないが、電気代等エネルギー効率の面で効率向上につながる改修が行われていた

3) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景 *2014年10月完成

① 理由

クラブハウスの老朽化 築50年以上を経過した為

② 内容

築 50 年を超え、古なった内装を新しくする。

構造的に風通しが良かったが、昨今の猛暑に対して冷房設備を設置

ロッカールームを防災・耐震を考慮して改装。

70～80 本ごとの個室とし（耐震）、冷暖房効率を上げた（エネルギー対策）

直近 10 年で 100 名増えた女性メンバー用に女子ロッカーを拡張した。

浴室は男女とも改装した。

③ コンセプト

落ち着いた雰囲気大切に。クラブハウスはゴルフ場の顔である。

新築はしないことを決定し、耐震補修と機能面での見直しによる居心地の良さと安全性の確保をコンセプトとした。

乗用カート 100 台新規購入（メンバーの高齢化）

運転手控室の位置を変更（料理導線の短縮）

バックヤードの移動距離を短縮する階段を新設した。

(イ) 経営に関する調査

① 予約システムのオンライン化・・・未導入

会計システムへの入力を行い、予約表等は
パソコンで管理を行っている。

② インターネット予約・・・不採用

③ 外部インターネット予約・・・不採用

④ 自動精算機・・・不採用

⑤ 改修による配置変更

⑥ 改修による導線効率化

キャディ 地下カート庫から導線効率アップ（人数は変化なし）

⑦ 配置変更等による人員効率化

⑧ 各部門の状況(外注状況、採算性)

- ・ レストラン外注（ワシントンホテル）

⑨ その他

- ・ コース管理

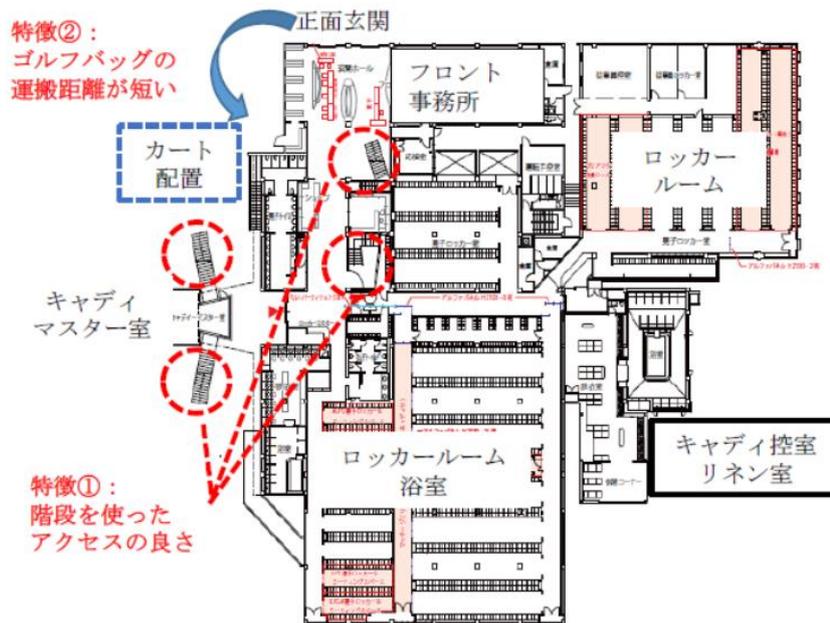
従来よりワンウェイスタート形式による作業スタイル

- ・ プレー方式

ワンウェイスタイルは改修前からの為、変化なし

客数を稼ぐ方向性のゴルフ場は、1WAYをやめて2WAYへシフトしている。（コンペの受注等の為）中部エリアでも名古屋ゴルフ倶楽部と三好カントリー倶楽部だけになった。

1 Fフロア



2 Fフロア

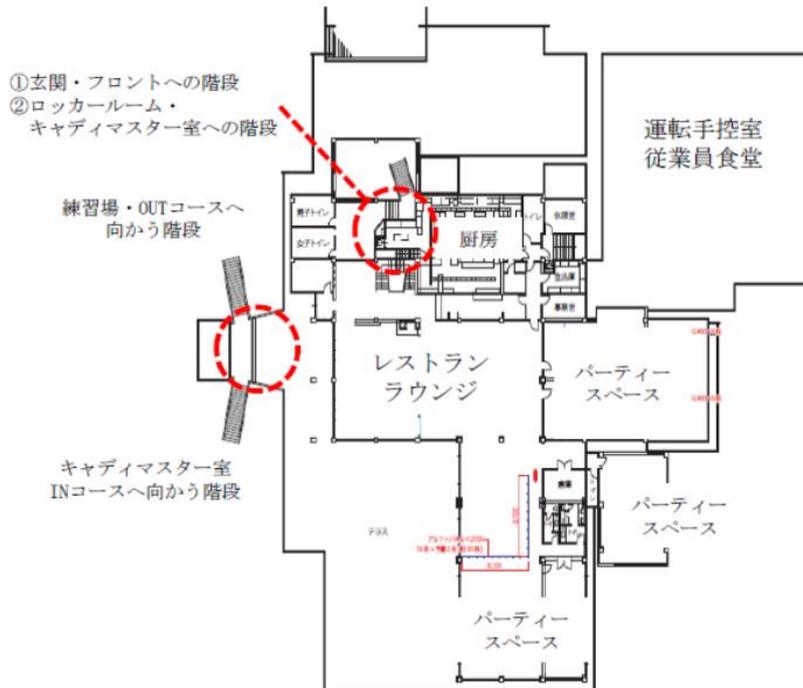


図 15 三好カントリークラブ クラブハウス

第8項 グリーンヒル瑞浪ゴルフクラブ

1) 概要

グリーンヒル瑞浪ゴルフクラブ（岐阜県瑞浪市）

開 場：平成9年10月1日

経 営：グリーンヒルスポーツ株式会社

会員権：預託金会員制で譲渡可

会員数：非公開

ビジターの予約：可

【インタビュー結果】

インタビューは、ゴルフ場代表取締役社長に行った。

プレーをするための乗用カートの保管、配置からクラブハウスを建設した。1Fフロアは玄関とカート庫のみ、それ以外の機能はすべて2Fフロアにした。18ホールで営業するにあたり、必要なカートは60台と設定した。メンバーシップのゴルフ場でありながら完全セルフプレーという他では類をみないスタイルでの経営を決定した。まず60台のカートを、入口の左右に30台ずつ置けるスペースを確保した。(30台=76m×26mのスペース) カートの充電、バッグの積み下ろし、コースへの出発、帰着すべて決められた場所に置くことで、翌日の準備がすでにできている状況を作った。これによりキャディバッグの移動、カートの移動(朝夕)の手間と人員が大幅に削減することができた。2Fフロアにはクラブハウス内でのプレーヤーのすべての用事が済ませられるように配置をした。フロント、売店、レストラン、ロッカールーム、浴室のすべてが半径5m以内に配置されている。精算は自動精算機を導入。オンライン化も進み、予約管理及び過去のデータに基づく来場者傾向から料金設定やコンペの企画など、システムにより収集したデータにより経営をしている。

【インタビュー内容】

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

① 理由

関コースクラブハウスは、贅をつくしたアーリーアメリカン風のクラブハウスで、その非効率さや無駄を反面教師として、瑞浪コースクラブハウスを建設。

② 内容

会員制クラブでありながら、完全セルフプレー化を前提としている。

③ コンセプト

プレーを優先して、その他一切の無駄を省く設計とした。

(イ) 経営に関する調査

- ① 予約システムのオンライン化・・・積極的に採用
- ② インターネット予約・・・積極的に採用
- ③ 外部インターネット予約・・・積極的に採用
- ④ 自動精算機・・・積極的に採用
- ⑤ 改修による配置変更・・・機能性と導線を優先した配置
- ⑥ 改修による導線効率化
- ⑦ 配置変更等による人員効率化・・・キャディ・カート管理・ポーターの大幅削減
- ⑧ 各部門の状況(外注状況、採算性)・・・
 - ・レストラン・・・レストランは昼食とホールアウト後の喫茶のみ
 - ・コース管理・・・予約状況把握で計画性を高めた作業ができています。
 - ・清掃、リネン関係・・・自社対応 社員全員で綺麗さを意識する教育方針

第9項 ベルビュー長尾ゴルフクラブ

1) 概要

ベルビュー長尾ゴルフ倶楽部（静岡県御殿場市）

開 場：昭和 61 年 10 月 1 日

経 営：(株)リゾートマネジメント

会員権：預託金制で譲渡可

会員数：法人正会員 855 名

ビジターの予約：各日とも会員の紹介が無くても可

2) 改修、経営改善の概要

インタビューをゴルフ場関係者に対して行った。

本ゴルフ場はクラブハウスの老朽化に対する対応と、今後完全セルフプレーの経営スタイルへの移行を見越してクラブハウス改修を実行した。改修前には1階、2階共に利用者用の施設が存在していたが、改修後は1階からは利用者用の施設をすべてなくし、2階部分に集約した。集約のみならず、浴室を廃止しシャワーブースのみの設置、レストランに関しても食事は2品のみでカフェと位置付けられており、いずれも簡素化を図っている。また、経営スタイルも改修終了と共に完全セルフプレー形式へと移行している。経営スタイル変更後も、HP等で明確にサービスの詳細を示しているため、クレーム増等の影響はない。

2) インタビュー内容の詳細

(ア) クラブハウス改修及び経営改善の背景

① 理由

クラブハウス老朽化と、完全セルフ化への方針転換

② 内容

改修前

クラブハウス 1 F フロント・レストラン・売店・事務所スペース

クラブハウス B F キャディマスター室・ロッカールーム・浴室

改修後

クラブハウス 1 F クローズ

クラブハウス 2 F キャディマスター室(兼フロント)、ロッカールーム
カフェ(軽食・飲み物)

③ コンセプト

ゴルフバッグを運搬する、カートに乗せるなど完全セルフ化として低コスト・低料金への方向転換。クラブハウスの不要部門は閉鎖した事例。

(イ) 経営に関する調査

① 予約システムのオンライン化 . . . 導入済

② インターネット予約 . . . 導入済

③ 外部インターネット予約 . . . 導入済

④ 自動精算機 . . . 未導入(前金制に特徴有り)

⑤ 改修による導線効率化 . . . あり (前項ア-②)

⑥ 配置変更等による人員効率化 . . . 現状 6 人でクラブハウスを運営
(精算・フロント業務 3 名、カート管理 3 名)、
スタート後は別業務へ

⑦ 各部門の状況(外注状況、採算性)

・ レストラン メニューは食事 2 品とドリンクのみ

・ コース管理 自社

・ 清掃、リネン関係 風呂無し (シャワーブースのみ)

⑧ プレー方式 セルフプレー

⑨ ホームページでの案内を徹底しているので、サービスに関するクレームはない。
来場者は増加した。(料金で選んでくるプレーヤーが多い)

第10項 伊豆下田カントリークラブ

1) 概要

伊豆下田カントリークラブ（静岡県下田市） 開 場：昭和 50 年 9 月 12 日
経 営：株式会社横浜国際ゴルフ倶楽部 組 織：一般社団法人伊豆下田倶楽部
会員権：預託金会員制→中間法人制へ変更 会員数：中間法人社員 1,864 名

2) 改修、経営改善の概要

インタビューは経営会社の代表取締役社長に対して行った。
同ゴルフ場を運営する㈱横浜国際ゴルフ倶楽部は、有限責任中間法人伊豆下田倶楽部（現在は一般社団法人）を設立した。預託金会員制から中間法人制へ経営スタイルを変更。

- 1、会員は中間法人へ入社し、預託金の内 85 万円を出資する。
- 2、中間法人への出資金の保全措置として、㈱横浜国際ゴルフ倶楽部が、伊豆下田カントリークラブの土地・建物を中間法人へ担保提供。
- 3、会員の預託金が 85 万円を超えている部分は、差額を 15 年間分割で返還。
- 4、すべての会員が中間法人へ入社し、社員となった。

3) インタビュー内容の詳細

(ア) 経営変更の背景

預託金返金請求権のある預託金会員制から、間接的な株主となる中間法人化により、会員はゴルフ場の社員となり、経営会社と社員と共にゴルフ場を運営していくように変更した。

預託金償還問題を回避及び軽減する手法として導入し、会員から社員への変更することにより、サービスはシンプルになり、アメリカ式のスタイルに変更した。会員との関係を会員システムの変更で改善した模範事例といえる。

(イ) 経営に関する調査

- ① 予約システムのオンライン化・・・導入
- ② インターネット予約・・・導入
- ③ 外部インターネット予約・・・導入
- ④ 自動精算機・・・フロント対応
- ⑤ 改修による配置変更・・・フロントの背面にキャディマスター室
コース売店はフロントの隣り
- ⑥ 導線効率化・・・スターター2名／フロント2名／経理1名で、
クラブハウスを運営
- ⑦ その他・・・乗用カートによるセルフプレー(フェアウェイ乗り入れ可)
(プレー時間短縮、高齢者・女性対策)

第11項 アンケート調査まとめ

表8 ヒアリング調査を行った10ゴルフ場結果

		狭山ゴルフ・クラブ	八王子カントリークラブ	軽井沢72ゴルフ東コース	瀬田ゴルフコース	成田ヒルズカントリークラブ	大利根カントリークラブ	三好カントリー倶楽部	グリーンヒル瑞浪GC	ベルビュー長尾ゴルフクラブ	伊豆下田カントリークラブ
建て替え		○	○	○	○	—	—	—	—	—	—
改造		—	—	—	—	○	○	○	○	○	—
オンライン化	80% (8/10)	○	○	×	○	○	×	○	○	○	○
ネット予約	70% (7/10)	○	○	×	○	○	×	×	○	○	○
外部 GORA	50% (5/10)	×	×	×	○	○	×	×	○	○	○
外部 GDO	50% (5/10)	×	×	×	○	○	×	×	○	○	○
自動精算機	40% (4/10)	×	○	×	○	×	×	×	○	○	×
導線効率	90% (9/10)	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○
従業員 配置効率化	88% (7/8) 公開のみ	50% 減	25% 減	減少	非公開	44% 減	×	減少	減少	非公開	減少
レストラン	外注 50% (5/10)	外注	自社	外注	自社	外注	外注	外注	自社	自社	自社
コース管理	外注 10% (1/10)	外注	自社	自社	自社	自社	自社	自社	自社	自社	自社
清掃	外注 20% (2/10)	外注	自社	自社	自社	自社	自社	外注	自社	自社	自社
高齢者対策	80% (8/10)	○	○	○	○	×	○	○	×	○	○
女性対策	100% (10/10)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
乗用カート	80% (8/10)	×	○	○	○	○	×	○	○	○	○
フェアウェイ 乗り入れ(カート)	30% (3/10)	×	×	○	○	×	×	×	×	×	○
セルフ プレー	70% (7/10)	×	○	○	○	○	×	×	○	○	○

第2節 文献調査

2015年ゴルフ場のリニューアル事例を調査し、内容及び共通ワードで分類を行い、対象は51ゴルフ場、事例は58であった。各事例は巻末付録にまとめた。

表9 文献調査(リニューアル事例 58事例)

内容	件数
セルフプレー化による料金の低下及びキャディ人件費圧縮	12 (19.7%)
リニューアルオープンを名目にサービス変更	10 (16.4%)
営業ホール変更での経営健全化	9 (14.8%)
既存施設・敷地を使用(ゴルフ以外の事業を展開)	7 (11.5%)
老朽化による施設改修	6 (9.8%)
地域との連携策(巻末注釈 ⁷⁾)	5 (8.2%)
更に進化を目指す改修、プロ競技・オリンピック開催	3 (4.9%)
芝種変更などコース維持費の圧縮	3 (4.9%)
初心者専用	2 (3.3%)
ナイター営業	2(3.3%)
高級志向に変更	1 (1.6%)
他業種への転換	1 (1.6%)

第3節 研究結果まとめ

ゴルフ場運営4部門における重要とされている改善項目は以下の通りとなった。

クラブハウス運営関連については、クラブハウス改修有無にかかわらずに、配置変更による従業員及びプレイヤーの導線効率化は重要視されておりインタビューした10コース中9コースで実施されていた。また「予約のオンラインシステム化」も10コース中、8コースが実施していた。文献調査でみられたこれまでのサービスの見直しについては、会員の個人ロッカーの廃止(八王子CC)やラウンジスペースでの喫茶サービスの廃止(成田ヒルズCC)、ポーター業務(荷物運搬係員)の廃止(ベルビュー長尾GC)など事例があった。

キャディマスター室関連においては、「セルフプレー化による低料金化」と「キャディ人件費の削減」を10コース中、7コースが実施していた。(内3コースは選択制)

レストラン部門に関しては、「外注に切り替えることで、営業リスクを回避し、家賃収入を得ている事例」が、インタビューした10コース中5コースあった。また自社経営においてもメニューの減少による効率化がみられた。(ベルビュー長尾GC他)

コース管理部門においては、三好カントリー倶楽部採用する「ワンウェイスタート方式」も、コースメンテナンス作業において効率的とのことであった。文献調査によれば営業ホール数の変更などでコース管理費の効率化を図る事例が改修事例58例中9コースで行われていた。

第5章 考察

改修されたゴルフ場では、ゴルフ場経営の主要4部門において経営改善への取り組みが実施されていた。クラブハウス営業部門では「従業員の配置削減」、「予約のオンラインシステム化」「サービスの見直し」による効率化をしていた。

キャディマスター室関連においては、「セルフプレー化による低料金化」と「キャディ人件費の削減」による低コストへの対応、レストラン部門に関しては、「外注に切り替え」や「メニューの削減」による効率化がみられた。

コース管理部門においては、営業ホール数を減らしたり、「ワンウェイスタート方式」を導入したりすることでの効率化がみられた。

背景で示したように、アメリカは人口あたりゴルフ場数が多い。それにもかかわらず運営できている理由には一つは日本にくらべパブリックゴルフ場の割合が多いことがあげられる。パブリックゴルフ場の多くはスターター集中管理システムで少ない人数で運用されている。この方式に日本のゴルフ場も学ぶことができると考える。それぞれのゴルフ場で取り組まれていた経営改善策をふまえ、日本のゴルフ場でのスターター集中管理システム導入の可能性について考察する。

表 10 主要経営効率手法

オンラインシステム化	出勤調整や食材等の仕入れ効率化 閑散日などへの集客誘引策
セルフプレー等	キャディの人件費分がかからないためプレーヤーの負担する代金が減少
従業員人員配置と効率化	従業員の効率化は、また利用者にとっても導線が効率化される
プレー形式の変更による効率化	コース整備の効率化、プレーヤーにとっても、プレー時間の短縮、飲食費の軽減、渋滞回避の可能性はある
クラブハウス改修	クラブハウスの各部門スペースは近くに配置し、導線効率をあげる工夫

第1節 オンラインシステム化

来場者予測、過去実績を基に出勤調整や食材等の仕入れ効率化をするなどコストを抑えることで、無駄を省くことができることが明らかになった。利用者の少ない日にコースメンテナンスの集中作業を入れるなど職員に対して無駄な待ち時間等の減少や人件費の効率化、休暇の取得等、職員に対しても計画的に行うことが可能になる。

またオンラインシステム化により、自社ホームページでの予約等も可能となり、メンバーも24時間予約が可能になるなど便利になった事例もある。更に、外部インターネット予約(巻末:注釈⁶)の導入へも繋がり予約・営業担当者の人員削減にも繋げた事例もある。

会員制ゴルフ場は、これまで会員のプレー環境を優先するために「会員同伴」「会員の紹介」ということで、非会員(ビジター)の入場を規制していた。混雑の緩和や風紀が乱れないようにすることが会員への配慮によるものであった。それを外部インターネット企業への登録者というフィルター(名目)を使い、ゴルフ場へのプレーを認めることが2000年以降は、少しずつ常識化してきた。

閑散日などへの集客誘引策として、戦略的な営業活動に自社ホームページやSNSを活用しているコースも増え、営業担当者を雇い活動するより大きな効果を上げている結果もあった。(グリーンヒル瑞浪GC他)

売上・利用者増加は、経営の安定に直結し、間接的に会員へもメリットになることが理解されてきたこともあり未導入のゴルフ場については積極的に導入するべきである事例である。

表 11 オンライン予約の実態

	WEB予約比率	自社HP比率	楽天GORA	GDO	じゃらん	ALBA	その他
ゴルフ場数	170	101	183	176	98	24	6
合計	3,295	1,063.5					
入場者に占める割合	19.4%	10.5%					
最大	85%	60%					
最少	0.3%	0.50%					

引用：ゴルフ場資材機材年間2015 アンケート結果
243サンプル中 有効回答170コース

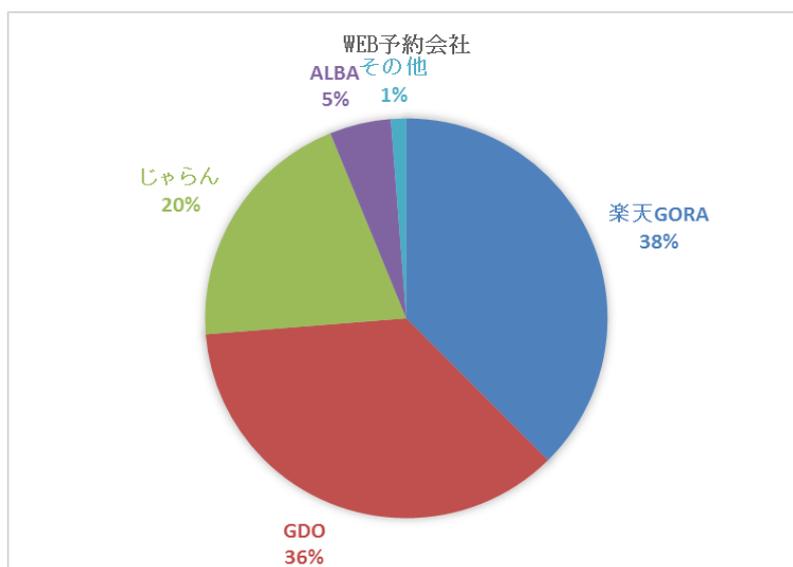


図 16 WEB 予約会社の状況

第2節 プレースタイル（セルフプレーやサービス内容変更）

文献調査の結果 51 ゴルフ場(58 項目)のリニューアル事例うち、最も多かったのは「ナビゲーションシステムを搭載した乗用ゴルフカートの導入」という結果がでた。キャディ(クラブ運搬やプレー補助員)を帯同せずプレーヤーのみでプレー（セルフプレー）とすることで、キャディの人件費分がかからなくなりプレーヤーの負担する代金が減少につながる為、セルフプレーを希望するプレーヤーも増えてきたようである。但しカート導入費用やカート道の設置など初期費用がかかる為、すべてのゴルフ場に該当する内容ではない。

プレイスタイルに関する比較を以下【表 12】にまとめた。ゴルフ場側にとってもキャディの確保や給料補償や教育指導時間など、負担でありセルフプレー化による効果は大きい。

表 12 プレースタイル比較

	メリット	デメリット
キャディ付	<ul style="list-style-type: none"> ・従来のサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・給料補償(来場者減少) ・確保が困難 ・キャディ教育必要
セルフプレー	<ul style="list-style-type: none"> ・キャディ人件費削減 ・プレー料金の低下 (キャディフィー→カートフィー) 	<ul style="list-style-type: none"> ・プレー進行が遅れる (管理者の配置、システム必要) ・コースが荒れる (目土、グリーンやバンカー修復) ・他業務へのサポート減少 (ポーター・コース整備・練習場)
乗用カート	<ul style="list-style-type: none"> ・プレー進行 ・高齢者対策 ・熱中症対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・初期導入費用、維持費 ・カート保管場所(カート庫)

第3節 ゴルフ場運営における通常人員配置と効率化

プレーヤー増加が売上増加へ直結する為に、昼間時間はすべて営業可能時間となりゴルフ場の営業時間は長い。厨房の仕込み、清掃、翌日の予約表作成、キャディ手配、ロッカーの準備等を行うと更に長い営業時間となる。(夏至の昼間時間は約 14 時間 30 分の為、最長時はそれ以上の業務時間となる可能性がある)

人員の効率化としては 2 つの結果が明らかになった。人員削減する手法として、フロントと売店、予約とキャディ管理とを連結させ人員効率を図る配置転換事例が多く見られた。また自動精算機などのオートメーション化により、午後シフト(遅番)の人員を削減するなどの事例も多く見られた。【表 13】並びに【表 14】は、ゴルフ場における一般的な業務内容に、【表 5】の従業員人数平均にて筆者が作成し、インタビューや文献調査による効率化項目や手法により考察したものである。

表 13 一般的なゴルフ場の業務シフト(筆者作成)

	従業員	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00
【プレーヤー スケジュール】																
プレーヤー(プレー)																
プレーヤー(チェックイン)			160~200名受付 ※平日は閑散													
プレーヤー(チェックアウト)												160~200名精算 ※平日は閑散				
プレーヤー(昼食・パーティ)				朝食		昼食						飲食・パーティ				
【①フロント事務部門】*平均8名																
支配人	1															
秘書・会計	2															
営業	1															
フロント(早番)	2	受付、ロッカーキー配布・コンペの受付、予約やキャンセル窓口、クレーム対応 など														
フロント(遅番)	1															
ショップ	1															
【②キャディ部門】*平均15名																
キャディマスター	1															
キャディ	13															
ポーター																
練習場	1															
【③レストラン・売店部門】*平均9名																
レストラン支配人	1															
調理(早番)	2	仕込み	朝食		仕込み	昼食										
調理(遅番)	1															
サービス(早番)	2															
サービス(遅番)	2															
コース売店	2															
【④コース整備部門】*平均9名																
グリーンキーパー	1															
コース管理スタッフ	8															
【⑤その他】*平均4名																
リネン・清掃管理	3															
施設管理	1															
宅配便																
平均45名 (正社員、パート・アルバイト、派遣スタッフ合計)																

表 14 効率化を図るゴルフ場の業務シフト(筆者作成)

	従業員	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00
【プレーヤー スケジュール】																
プレーヤー(プレー)																
プレーヤー(チェックイン)			160~200名受付 ※平日は閑散													
プレーヤー(チェックアウト)												160~200名精算 ※平日は閑散				
プレーヤー(昼食・パーティ)				朝食		昼食						飲食・パーティ				
【①フロント事務部門】*平均8名⇒オートメーション化、自動機器導入により6名																
支配人	1															
副支配人	1															
秘書・会計	2															
営業																
フロント(早番)	2															
フロント(精算)																
ショップ																
【②キャディ部門】*平均17名 ⇒セルフプレー可により6名で運営																
キャディマスター																
乗用カート管理者	4															
キャディ																
ポーター	2															
練習場																
【③レストラン・売店部門】*平均9名⇒7名																
レストラン支配人	1															
調理(早番)	2	仕込み	限定メニューで人員削減		仕込み	限定メニューで人員削減										
調理(遅番)																
サービス(早番)	2															
サービス(遅番)	2															
コース売店	0															
【④コース整備部門】*平均9名																
グリーンキーパー	1															
コース管理スタッフ	8															
【⑤その他】*平均4名⇒2名																
リネン・清掃管理	1															
施設管理	1															
宅配便																
平均27~30名 (正社員、パート・アルバイト、派遣スタッフ合計)																

また、従業員の効率化は、また利用者にとっても導線が効率化されるケースも多く、さらに配置移動により、空きスペースとなった空間の2次利用により更に更に効率化をした事例をあげる。【表 15】

表 15 成田ヒルズカントリークラブ例

	部門	改修前	改修後
1 F	キャディ	キャディマスター室	キャディマスター室・ドリンク販売
	レストラン	プレーヤーラウンジ(喫茶)* 有人 グッズ販売・ドリンク販売* 有人	打撃練習ブース* 無人 ストレッチルーム* 無人
2 F	フロント	フロント ロッカールーム	フロント・グッズ販売 ロッカールーム
	レストラン	レストラン	レストラン・パーティー 20名規模
3 F	フロント レストラン	パーティールーム(10~150名)	パーティールーム(大型パーティー) *ほとんど使用せず、常時消灯
予 約	フロント	営業担当者による電話営業	オンライン化(営業担当者削減) 外部ホームページ積極活用

続いて多かった事例は、「リニューアルオープン为名目としたサービス変更」であった。ゴルフ場は会員からの資金(株券やプレー権と交換)で設立及び運営をされているが、ゴルフ場の経営悪化に伴い、経営する会社が交代するケースや、再生計画により会員との関係がリセットされるゴルフ場が相次いでいる。これを機にリニューアルオープン为名目にした、過去のサービス風習を変更する風潮が高まっている。(改修項目 58 事例中、10 事例)サービス削減の内容については、会員の個人ロッカーの廃止やラウンジスペースでの喫茶サービス、ポーター業務(荷物運搬係員)の廃止などが多い。(八王子 CC 他)

伊豆下田カントリークラブの経営変更のように、会員との良好な関係を保ちながら経営スタイルやサービスを変更する事例もある。

次に部門の外注化の検討も重要な改修事例として今後導入の検討をするべきである。従業員の確保や育成、機材調達が難しくなってきたコース管理部門やキャディ部門、閑散期は赤字に転化する飲食部門については外注への切り替えが常識化しつつある。これまでは、飲食部門はそのゴルフ場の特徴あり、質の良いキャディもまた他との差別化として、給与や研修費用をかけて採用されていたが、質を維持できなくなったこと、その人数すら確保できなくなったことなど困難となった雇用の問題解決も相まって、外注化を進める実情もある。(狭山 GC)

またバブル期に建設された大きなクラブハウス、豪華な施設については人件費や高熱費など大きな負担となっており、配置転換による人員配置効率化や自動精算機による無人化により効率化を図る事例として有効である。(成田ヒルズ CC・ベルビュー長尾 GC)

第4節 プレー形式の変更による効率化事例

18ホールのゴルフ場の場合、1~9番ホールをOUTコース、10~18番ホールをINコースと呼ぶ。クラブライフを楽しむ為のクラブハウスから、“Going out” “Coming in” することからOUTとINと名称が残っている。

ゴルフ場プレー枠(供給側)よりプレーヤー数(需要側)が上回りながら成長し続けたために、プレー形式にも日本らしい工夫が取り入れられ、そのまま現在も続いている。

予約はOUT/INとも同時にスタートする体制を取り、それぞれ3~4時間分の予約をとる。第1組が前半の9ホールを2時間でプレーをしてきた場合に、まだ最終組はスタートをしていないので強制的に1~2時間の昼食時間を設定し、最終組のスタートを待つ形式が主流である。

第1項 従来型(OUT/IN)形式

クラブハウスの営業時間(フロント・レストラン等)の営業時間は長くなる。

プレーヤー及びキャディも、昼食を挟むことでプレー時間が長くなるうえ、昼食代などの費用も増える。

コース管理 OUT/IN 各コースを同時に仕上げる必要がある。しかもプレー組数(利用者数)を最大化する為に、仕上げ時間を短くするような機材と人材を組んでいる。

従来型

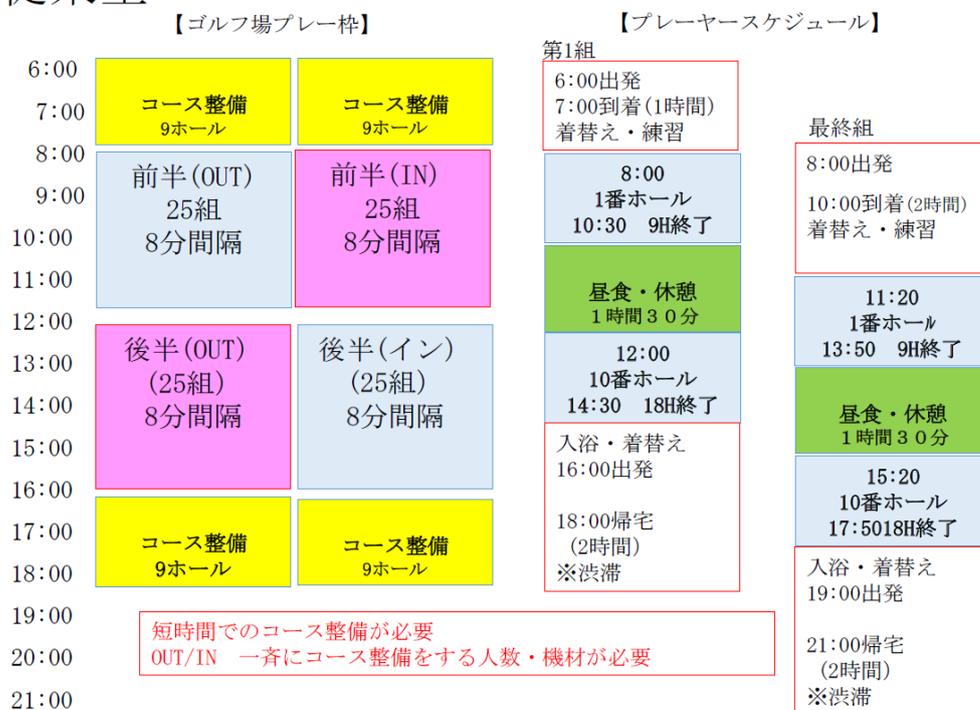


図 17 プレー形式による効率化(従来型 : OUT/IN スタート)

第2項 異なるスタート形式のメリット

現在の入場状況においては、収容できる最大組数を絶えず満たしている状況ではない。ゴルフ場の営業時間と営業収支、プレーヤーのプレー時間の短縮とプレー代の圧縮と双方にとってのメリットが考えられる。

スループレー形式やワンウェイスタート形式によるコース整備の効率化、またプレー時間の短縮、飲食費の軽減、渋滞回避の可能性など、プレーヤー側にもゴルフ場側にも双方にメリットがある効率化になるケースである。

ワンウェイスタート形式はコース管理に関する人材・機材の効率化が図れる。(三好 CC) データでみると OUT/IN で開催されるプロトーナメントのグリーン刈りスタッフは平均 9.3 人(3 試合)であるが、ワンウェイスタートの場合は平均 6.3 人(3 試合)と約 30%効率化できており、通常の営業においても効率化が図れるものである。

スループレー型

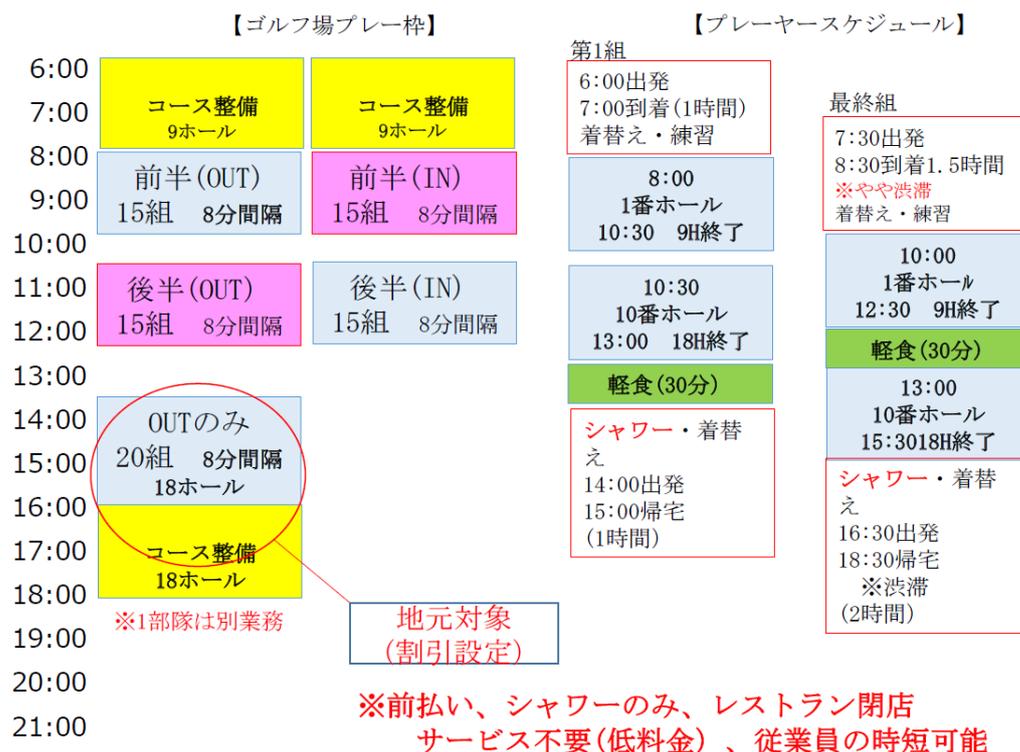


図 18 プレー形式による効率化(スループレー : OUT/IN スタート)

ワンウェイ型

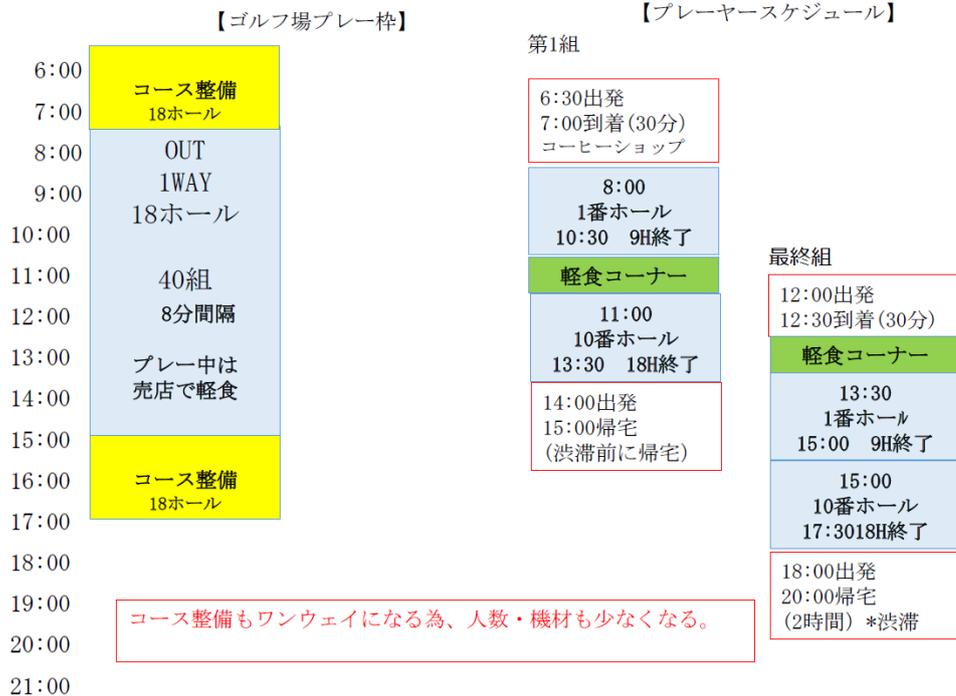


図 19 プレー形式による効率化 (ワンウェイ : OUT スタート)

第3項 営業ホール数の変更による経営効率化

リニューアル手法の3番目に多い事例として、「営業ホール数を変更(36ホールあるゴルフ場を27ホールや18ホールに変更)する」ことにより、コース整備費用の削減や、太陽光発電用の敷地に活用するなど別収入を得るための活用である。また、固定資産税も不使用分は森林と認められる場合は減額ができるなどの効果もある。

同様に施設・来場者数が最大組数を満たすことが少なくなった状況での効率化例の一つである。

第5節 クラブハウス改修

クラブハウスの建て替えたゴルフ場からも配置人員の効率化を優先していることが明らかになった。狭山 GC や八王子 CC の改修事例の通りに、クラブハウスの各業務部門スペースは近くに配置し、上下の階にわたる場合においては垂直に配することで効率を上げる等、改善効果がみられた。また軽井沢 72 の大型のコンペルームなど 108 ホールを運営する大型ゴルフ場としてのニーズ、また瀬田ゴルフコースは女性をターゲットにする経営戦略上の主軸と改修を合わせる事例がみられた。

正面玄関からキャディマスター室の距離を短くしゴルフバッグの運搬距離の短縮、運転手控室や従業員食堂とプレーヤーのレストランとの配置変更することで料理の運搬距離の効率化を図っている三好カントリークラブの事例なども配置転換事例として有効である。

八王子 CC が採用したメンバーロッカーの廃止（施設容積の削減・資材費・エネルギーコスト）もサービス常識の変化による効率化事例として有効であることがわかった。

第6節 スターター集中管理システム（アメリカ型オペレーション）

第 1~5 節において、効率化の事例を見てきたが、これ以上に効率化を進める上では、運営部門を少なくするのが次の有効手段となる可能性は高い。スターターという一部門でクラブハウス業務を行うアメリカ型オペレーションを検証する。

表 16 スターター集中管理システムを導入した場合のシフト(筆者作成)

【スターター集中管理システム(アメリカ型オペレーション)】 ※第1章 表7を参考に作成		従業員	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	
【プレーヤー スケジュール】																		
プレーヤー(プレー)					プレー5時間+休憩1時間 (40~50組)													
プレーヤー(チェックイン)			160~200名受付 ※前金制															
プレーヤー(昼食・パーティ)			ファストフード(スナックスタンド)・ドリンク(自動販売機)															
【①クラブハウス業務】*平均34名⇒スターター集中管理、オートメーション化、自動機器導入により8名																		
スターター	2	フロント業務(前払い)・スタート管理・ショップ精算											翌日予約管理・宅配便受付					
乗用カート管理者	3	カート準備(キャディバッグ積込み)					カート整備/練習場球拾い					クラブ清掃・確認、カート片付け						
調理(早番)	2	仕込み	ファストフード(ケータリング)			仕込み	ファストフード(ケータリング)			仕込み								
リネン・清掃管理	1	シャワーブース・洗面所・トイレの清掃 備品補充 など																
【②コース整備部門】*平均9名 *ワンウェイスタートにより約30%の削減可 ⇒7名																		
グリーンキーパー	1	整備計画作成・機材や薬剤の仕入れ判断・コースコンディション確認																
コース管理スタッフ	6	グリーン・ティ・バンカーの整備及びカップ切り				機材調整・休憩(練習場球拾い他)					フェアウェイ・ラフ・コース内清掃							

15名(正社員、パート・アルバイト、派遣スタッフ合計)

オートメーション化や自動精算機導入、乗用カートの保有が前提であるが、食事は軽食に変更し、風呂はシャワーブース化などの変更ができた場合はコース管理課を合わせて15名程度で運営できる可能性がある。現在の平均45名の就業体制の3分の1に抑えることができる。

また、就業体制の違いによる人件費シミュレーションによると、表17にの通り、スターター管理集中システムにした場合には、年間8300万円以上の人件費削減が可能であることが示唆された。コストが軽減できる分はプレー料金の低下やゴルフ場の利益として残る可能性がある。スターター集中管理システムにより人件費を83,158,440円圧縮できた場合、平均来場者の35,000人で割ると1人あたり2,376円のプレー代を下げることが可能である。

表 17 ゴルフ場人件費シミュレーション*

	人数	人件費 (円)	通常経営との差額 (円)
通常経営【表 13】	45	154,100,940	
正社員 21名 × 4,729,500** = 99,319,500円			
キャディ 23名 × 2,313,600*** = 53,212,800円			
パート 1名 = 1,568,640円****			
配置転換及びオートメーション化【表 14】	30	120,141,900	-33,959,040
正社員 21名 × 4,729,500** = 99,319,500円			
キャディ 9名 × 2,313,600*** = 20,822,400円			
スターター集中管理システム【表 16】	15	70,942,500	-83,158,440
正社員 15名 × 4,729,500** = 70,942,500円			

*日本でゴルフコースが一番多い、千葉県をモデルに算出

**：正社員給与は、千葉県労働局発表の千葉県の平均年収を採用

***：キャディ給与は千葉県内ゴルフ場のキャディ求人情報に掲載のあった5コースの平均給与（2,313,600円）を元に算出より（ハローワーク求人情報 <https://www.hellowork.careers/> 2016/01/07閲覧）

****千葉県最低賃金 817円 × 8時間 × 20日 × 12か月 = 1,568,640円を採用

ゴルフ場において、スタートの管理が多くのプレーヤーを迎え、運営する上で必要不可欠のセクションであり、そこにすべての機能が集中する方法は、インタビューをした10コースの中では、ベルビュー長尾が採用し、「完全セルフプレー化」へ経営方針を展開していた。ベルビュー長尾の運用は表18の通りである。

表 18 ベルビュー長尾ゴルフ倶楽部

特徴	内容
完全セルフ化	クラブは自分で降ろし、キャディマスターまで行き、カートに自分で積み込む。 プレー後は自分でクラブを清掃する。 クラブは自分で持ち帰る。
精算	フロントでお金を払い、スタート時間確認する。
食事	カフェ（3品の食事メニューとドリンクのみ）
プレースタイル	スループレー（午後遅い時間からもスタート可）
配置変更	クラブハウス フロント階 を閉鎖 キャディマスター室をフロントと兼用

但し、このスターター集中管理システムは高齢化や少子化による競技人口減少による経営に不安があるゴルフ場には有効と考えられるが、あらゆるゴルフ場に薦めるわけではない。また、会員との関係、従来のクラブハウス施設条件や立地条件など、各ゴルフ場の抱える状況は多種多様であり、安易にスターター集中管理システムに変更すれば良いということではない。さらに過度な人員削減において過労働となるケースもあるので、取捨選択は慎重に判断しなければならない。

ゴルフ場の立地条件や、会員との関係等、それぞれに条件は付くが、ゴルフ人口減少下におけるゴルフ場経営については、運営部門を少なくすることが可能なスターター集中管理システムを導入することは検討に値すると示唆された。

第6章 結論

高齢化の進展、少子化などによる競技人口減少に対応した経営として「従業員の配置削減」「セルフプレーによる低料金化」「サービスの見直し」「営業ホール数の変更」などの試みがされていることがわかった。

また、「オンラインシステム化」を始めとする、集客データを基に従業員の勤怠管理や作業計画・スタート方式などを、戦略的に判断することが、これからのゴルフ場経営には不可欠であることがわかった。

ワンウェイスタートやスループレーによる時間の効率化は、プレーヤーだけでなく従業員にも経営者にも有効であることが明らかになった。

更なる経営の効率化を進める上では、運営部門を少なくするのが不可欠であり、「スターター集中管理システム（アメリカ型オペレーション）」へ変更することが最善策と考える。ゴルフ場において、スタートの管理者はすべてのプレーヤーに接触し、運営する上で必要不可欠のセクションである。そこにすべての機能が集中することで更に効率化が進む期待ができ、コストが軽減できる分はプレー料金の低下やゴルフ場の利益として残る可能性がある。

会員との関係における変更や改善、料金やプレー時間の効率化により、それが各ゴルフ場の特徴となり、そこに新しい魅力やが生まれ、ゴルファーが始める理由、続ける理由、もっとプレーする理由になることを期待する。

本研究が、ゴルフ場経営の健全化、更に新しいゴルファー誕生の一助となれば幸いである。

謝辞

本研究を行うにあたり、研究指導教員である平田竹男教授には多大なご指導を頂きました。丁寧かつ厳しいご指導無くしては論文の完成に至りませんでした。この一年間のご指導に対し深く感謝すると共に心より御礼申し上げたいと思います。本研究がゴルフ界の将来に貢献するものと信じております。これからもご指導お願い申し上げます。

同様に、貴重な助言や示唆をいただいた中村好男教授、論文作成に関する丁寧で細かな指導をして頂いた副査の児玉有子先生にも心より御礼を申し上げます。早稲田大学スポーツ科学研究科でご指導を下さった教授および講師の皆様がこの場をお借りして御礼申し上げます。

そして、平田研究室同期の10期生の皆様、学生修士2年製の奥下涼氏、藤井暢之氏、松本尚己氏にも、励ましのお言葉やいろいろと協力して頂き心より感謝しております。これからも切磋琢磨する関係であり続けたく、これからも宜しく願いいたします。

また、ゴルフ界の抱える問題点につきまして数々のアドバイスを頂きました、故藤岡三樹臣様、新井勝己様、海老原勇様、高橋英機様、福川恵璽様を始め、本研究の主旨にご賛同頂きました皆様にも深く感謝申し上げます。

最後に、大学院に通学する機会を与えてくれた家族にはどれだけ感謝してもきれません。ありがとうございました。

引用・参考文献・資料

1. 厚生労働省 HP「第1－4表 総人口・将来推計人口・構成割合」
www.mhlw.go.jp/toukei/youran/data25k/1-04.xls - 35k - 2014-04-10 (2015/2/15)
2. 国立社会保障・人口問題研究所
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/kaisetsu.pdf> (2015/2/15)
3. 総務省統計局 HP「人口推計の結果」
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.htm#monthly> (2015/2/15)
4. 平田 竹男「スポーツ係数の提唱について-スポーツ係数でみるスポーツ産業の変遷」(1997)
5. 一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会
ゴルフ場利用税の課税状況からみたゴルフ場数、延べ利用者数、利用税額等の推移
6. 公益財団法人日本生産性本部 レジャー白書 2014～2015
7. 矢野経済研究所 ゴルフ産業白書 2014
8. 一季出版社 ゴルフ特信
2014年12月1日(第5742号)～2015年11月30日(第5883号)
9. 一季出版社 月刊ゴルフマネジメント 2015年1月号～12月号
10. 一季出版社 ゴルフ場資材機材年鑑 2015
11. 経済産業省 HP「特定サービス産業動態統計調査」
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/result/result_1.html
(2015/12/25)
12. 総務省統計局 HP 「平成23年度社会生活基本調査」
<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/h23kekka.htm> (2015/12/19)
13. 山下 大起「ゴルフ場の経営再建」(1997)
14. 秋山朋胤「ランキングにおいて評価を高めたゴルフ場に関する研究」(2013)
15. 竹下俊一「経済不況下のゴルフ場経営戦略に関する研究」(2014)
16. 山下 大起「ゴルフ場の経営再建」(1997)
17. アコーディアゴルフホームページ <http://www.accordiagolf.co.jp/>
18. パシフィックゴルフマネジメントホームページ
<http://www.pacificgolf.co.jp/corporate/index.asp>

巻末付録

文献調査のまとめ

- 1、ブリヂストンカントリークラブ(佐賀県) 引用：ゴルフ特信 第 5871 号
2016年2月1日～2018年9月末までの20ヶ月間、クラブハウス建替え工事
1957年9月開場のクラブハウス。老朽化の為に新規建て替え。(築58年)
- 2、北の杜カントリークラブ(山梨県) 引用：ゴルフ特信 第 5870 号
2016年1月5日～3月17日まで工事の為にクローズ。
1987年に建設され、老朽化が進み、今まで応急処置的に工事を実施。(築28年)
壁や雨漏り箇所、玄関周り、厨房をリニューアル
コースはカート道の全面改修(路面のひび割れなどの老朽化)
- 3、東建多度カントリークラブ(三重県) 引用：ゴルフ特信 第 5870 号
ゴルフ場敷地内に温泉ホテルを新設。「ホテル多度温泉レジデンス新館」
タイムシェアリングの会員制リゾートホテル。一般客も利用可。
ゴルフ、宿泊、夕食、入浴により、集客・売上増を目指す。
- 4、中山カントリークラブ(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5868 号
乗用カート導入。1961年開場来初導入。
利用者のニーズが高まる。高齢化したメンバーは健康の為に歩いてのラウンドが人気。
乗用カート導入は夏場の猛暑対策にもなる。
- 5、ザ・ダイナミックゴルフ倶楽部(福島県) 引用：ゴルフ特信 5865 号
2015年3月経営破綻、経営者交代により2016年リニューアルオープン。
「グリーンアカデミーカントリークラブ・白河コース」として。
コースは、ティグラウンドの新設やカート道の増設(電磁誘導式から自走式に変更)
クラブハウスは絨毯の貼り替え、内外装の改修。
- 6、霞ヶ関カントリー倶楽部(埼玉県) 引用：ゴルフ特信 第 5864 号
2015年10月～2016年9月までクローズ(オリンピックに向けたコース改修工事の為に)
- 7、兵庫カントリー倶楽部(兵庫県) 引用：ゴルフ特信 第 5860 号
既存レストランを使用した新サービスを導入。
5か所の停留所からゴルフ場まで無料バスを運行し、ゴルフ場レストランを利用できる
企画。レストランはバイキング形式で、景色の良いレストランとして好評。

- 8、千葉カントリークラブ野田コース(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5858 号
コース改造 1 グリーン化、電磁誘導乗用カート導入。コース改造は川田太三氏。
電磁誘導で歩きプレーの梅郷コース、乗用カートセルフプレーの川間コース、
乗用カートキャディ付の野田コースと利用者のニーズに応じた戦略。
- 9、加賀カントリークラブ(石川県) 引用：ゴルフ特信 第 5850 号
ゴルフ場敷地内にフィットネスクラブを新設。
2015 年 7 月 1 日オープン。「GOLSPO(ゴルスポ)」
コンセプトは「森林浴フィットネスクラブ」
意図は、不動産ビジネスの観点(土地の有効活用)、健康志向の高まり。
ゴルフ客と一緒にならないように、別棟で建設。1F はロッカールーム、シャワー
ブース、スタジオ。2F にはストレッチゾーン、有酸素トレーニングルーム。
ゴルフ場レストランを「タニタ食堂提携メニュー(1 日限定 30 食)」を導入。
入会者は開始 1 か月で 90 名(内ゴルフ場メンバーは 15 名)となった。
夜間営業の為、進入路のライトアップ等を実施。平日は 21 時 45 分、休日は 18 時 15
分迄の営業。
- 10、千葉セントラルゴルフクラブ(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5848 号
コース改造 バミューダグリーンを採用
バミューダグリーンは、アメリカのフロリダやハワイ等の比較的温暖な地域で採用
され、温暖化が進む環境への対策。
水やりの必要がなく、コース管理面での低コスト化に効果がある。
- 11、スカイヒルゴルフクラブ(高知県) 引用：ゴルフ特信 5855 号
2015 年 4 月 23 日から閉鎖し、コースの改造等を行っていた。同年 9 月 18 日に
リニューアルオープン。
グリーンには、四国で初(全国で 6 番目)のバミューダグラス(温暖地系の芝生)を採用。
夏季でも良好なコンディションを維持。
- 12、有馬カンツリー倶楽部(兵庫県) 引用：ゴルフ特信 第 5847 号
市内の施設や飲食店舗で使用できるサービス券や割引券を「ありチケ」として小冊子
作成して無料配布。第 1 号は 16 店舗の参加であったが、第 4 号では 134 店舗(当初の
8 倍)の店舗が参加。地域とゴルフ場が一体となった事例。

- 13、葉山国際カンツリー倶楽部(神奈川県) 引用：ゴルフ特信 第 5482 号
GPS ナビゲーションシステム導入(105 台)
導入メリットとして、①プレー時間の短縮、②安全面に効果
ブラインドホール対策(前組の位置の把握)、雷対策など安心したプレーをサポートでき、
ゴルフ場の付加価値の向上になる。
- 14、千葉県長南町 引用：ゴルフ特信 第 5841 号
「ふるさと納税の返礼品」として、ゴルフ場利用券を発行。
町内 8 つのゴルフ場が参加、1 万円の納税で 5 千円分。
町内のイベント等でもゴルフ場を利用。
地域とゴルフ場が一体となった事例。
- 15、朝宮ゴルフコース(滋賀県) 引用：ゴルフ特信 第 5841 号
新型ゴルフナビゲーションシステムを導入。保有全 60 台すべてに搭載。
残り距離表示(キャディ不要)、コンペでの成績集計システムなど。
- 16、那須ハイランドゴルフクラブ(栃木県) 引用：ゴルフ特信 第 5840 号
2015 年 8 月 1 日オープン。経営は(株)コナミスポーツ&クラブ。
コナミスポーツクラブ初心者用ゴルフコースとしてオープン。
コンセプトは初心者が気兼ねなくコースデビューできる環境づくり。
グリーンのホールカップは、通常の約 2 倍の直径 20cm としている。
スタートは 15 分間隔で、打ち直し自由、後ろの組の追い越し自由など初心者ルールを
設定。「デビューコース」はクラブハウスでの講習や、ラウンド体験がセット。
「プレミアムデビューコース」は PGA のプロの指導がセットになっている。
コナミスポーツは全国 55 施設でゴルフスクールを展開し、約 1 万人が受講している。
- 17、千葉市 引用：ゴルフ特信 第 5840 号
市内の小中学生を対象に、市営の 15 関連施設を利用できる「ふれあいパスポート」を
発行し、その中に市営のゴルフ場を含んでいる。パスポート利用すると 650 円で 9 ホ
ールをプレーができる。親の同伴が必要(通常料金)の為、利用人数は伸びていない。

18、NEMU ゴルフクラブ/前合観の郷ゴルフクラブ(三重県) 引用：ゴルフ特信第 5839 号
2015 年 10 月 1 日リニューアルオープン

コースの大規模改修とクラブハウスの改装

コース改修は、ダミアン・パスクーツォ氏(全米ゴルフ設計家協会元会長)、スティーブ・ペイト(PGA ツアープロ)、監修小林浩美プロ(日本女子プロゴルフ協会会長)が担当。

OUT/IN 入れ替える大胆なレイアウト変更、海が見えるコースを増やし、リゾート感により磨きをかける。ティグラウンドを 5 つに増やして初心者からアスリートまでレベルに合わせた設定に変更。練習場は従来の 10 番ホールを改造し天然芝から打てる 300 ヤードの練習場に改修。従来の練習場は 7000 m²のショートプラクティスエリアに改修した。

乗用カートには新型 GPS ナビゲーションシステムを搭載。フェアウェイ乗り入れや時間帯によってスループレーなども導入。

クラブハウスは、空間デザイナー森井良幸氏の設計により解放感あふれるスペースにリニューアルした。

19、成田の森カントリークラブ(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5837 号

2015 年 3 月から、全国初となる 18 ホール LED ナイター営業を開始。

従来の水銀灯から LED 照明へ変更。LED の光源寿命は通常の 4~5 倍。電力も従来の 4 分の 1~5 分の 1 で水銀灯以上の明るさを確保。

20、るり溪ゴルフクラブ(京都府) 引用：ゴルフ特信 第 5826 号

日本初、GPS 自動制御ナビゲーションシステムを搭載した 2 人用カートを導入。

フェアウェイの乗り入れも可能にした。危険個所に近づくと自動制御され安全性に優れている。

21、オールドレイクゴルフ倶楽部(愛知県) 引用：ゴルフ特信 第 5825 号

セルフプレーのゴルフ場。

GPS カートナビゲーションシステムを 56 台導入。

22、日本ラインゴルフクラブ(岐阜県) 引用：ゴルフ特信 第 5825 号

東コースに GPS カートナビゲーションシステムを 60 台導入し、セルフプレーに変更。

- 23、野田パブリックゴルフ場(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5822 号
36 ホール (けやきコース・ひばりコース) のうち、ひばりコースの営業形態を変更。
スループレーの導入、レストランの廃止 (従業員 1 名でカップラーメンなどを販売)
合わせて料金の小幅値下げにより、来場促進につながる。
来場者はけやきコース 3 万 9723 人、ひばりコースが 5 万 6452 人 (合計 9 万 6175 人)
クレジットカードが使えるように変更し、自動精算機を導入し人員削減の効果もある。
- 24、那須野ヶ原カントリークラブ(栃木県) 引用：ゴルフ特信 5822 号
27 ホール中 9 ホールを閉鎖し 18 ホールの営業へ変更し経営健全化を目指す。
閉鎖する 9 ホールは、6 ホールを太陽光パネル発電(1 万 k w出力)と、3 ホールは
ショートコースとして別営業する。
- 25、舞鶴カントリークラブ(京都府) 引用：ゴルフ特信 第 5823 号
27 ホール中 9 ホールを閉鎖し 18 ホールの営業へ変更し、経営健全化を目指す。
27 ホールの中で、ベストなホールを選択するという PR も並行して実施。
- 26、富士 OGM ゴルフクラブ出島コース 引用：ゴルフ特信 第 5823 号
逆説型
料理ワンプレートから、1 皿ずつの懐石風に変更
池の噴水を復活、クラブハウス周辺の樹木剪定や玉砂利敷設、館内の装飾植物を充実
など美観を重視。女性浴室のアメニティを高級ブランドに変更。
- 27、中津川カントリークラブ(神奈川県) 引用：ゴルフ特信 第 5823 号
2015 年 10 月 1 日リニューアルオープン
クラブハウス玄関前外壁工事、クラブハウス窓サッシの交換工事
男子浴室改修工事、テラス防水工事
- 28、クレステージカントリークラブ(福島県) 引用：ゴルフ特信 第 5820 号
閉鎖のゴルフ場を町が宿泊施設として 2 次使用
クラブハウスのレストラン・浴室を除染や廃炉の作業員の施設とし、1500 人受入れの
宿泊施設を建設。
- 29、紀の国カントリー倶楽部(和歌山県) 引用：ゴルフ特信 第 5814 号
経営会社が民事再生法の適用を受け、自主再建することが決定。
経営健全化の為に、27 ホール営業から 18 ホール営業へ変更。

- 30、ニューアドニスゴルフクラブ(岐阜県) 引用：ゴルフ特信 第 5811 号
経営交代に伴いリニューアルオープン
レストランの内装工事、老朽化した乗用ゴルフカートの入れ替え
- 31、市原ゴルフ倶楽部柿の木台コース(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5809 号
ナイター営業を開始。
2015年4月25日より9ホールオープン、7月1日より18ホール本オープン。
総工事費4億円。18ホールに118基のハゲロン電球を採用。
ナイター営業の最終スタートは午後8時まで。ナビゲーションシステム付のリモコンカートでプレー。平日7,000円・土日10,000円、9ホールはその半額。
効果は、日没の関係で断っていたプレーヤーを囲い込むことができる。
ナイターの利用は、20～30代の若手、カップル、ゴルフ初心者が多く、ゴルフ人口の拡大に期待。
- 32、宮崎市 引用：ゴルフ特信 第 5808 号
宮崎県はふるさと納税の返礼品として、フェニックスカントリークラブやUMKカントリークラブ、宮崎カントリークラブのプロトーナメントを開催する3コースのプレー無料券を設定した。納税額に応じて、プレー無料券の枚数が変動するシステム。
- 33、季美の森ゴルフ倶楽部(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5806 号
ナビゲーションシステムを全カートに導入。
キャディが不要の完全セルフプレー。
- 34、篠山ゴルフ倶楽部(兵庫県) 引用：ゴルフ特信 第 5806 号
2015年3月1日から、経営効率化の為に27ホールから18ホール営業へと変更。
1980年18ホールで開場し、1994年9ホールにより27ホールとなる。
今回の18ホール化は造成前のレイアウトにもどる。
造成した9ホールは、スタートホールまでの送迎バス運行などがあり非効率であった。
- 35、ザ・ノースカントリーゴルフクラブ(北海道) 引用：ゴルフ特信 第 5805 号
2015年6月より、ラウンドスタイルをキャディ付き乗用カートプレーに変更。
キャディバッグだけを乗せるカートが老朽化し、乗用ゴルフカートの要望も増えている状況から52台の乗用カートを購入。カート道路(電磁誘導路)も新設した。
(開場25周年事業)

- 36、伊達カントリークラブ湘南コース(北海道) 引用：ゴルフ特信 第 5805 号
練習場を新設(14 打席)し、ゴルフ場利用者以外(一般)の利用を受け入れる。
練習場に、12 台分の駐車場を設置。
- 37、ベルビュー長尾ゴルフ倶楽部(静岡県) 引用：ゴルフ特信 第 5794 号
2015 年 4 月 1 日 リニューアルオープン。カジュアルゴルフ場への変貌
クラブハウス 1F キャディマスター室をフロントに。
ティラウンジ 1F カフェに変更 ホットドックやハンバーガー、ライスバーガーを販売
レストランや浴室を閉鎖し、経営効率化を図る。料理人もいない。
キャディバッグは、自分で運ぶセルフスタイル、ドレスコードもなし
現在はシャワーもなく、冷汗シートを配布 (今後シャワールームを設置)
「カジュアルアメリカンスタイル」と PR
- 38、初穂カントリークラブ白沢高原コース 引用：ゴルフ特信 第 5793 号
託児サービス「はつほキッズクラブ」を開始。レストラン職員が保育士免許を所持。
子供を持つ女性を支援。プレーヤーや従業員が活用する。
ゴルフ場敷地内に白沢高原ホテルを保有しており、天然温泉「初穂 美人の湯」では、
日帰り入浴を実施している。また既存練習場は、18 時以降は一般の練習場として営業
している。既存施設を活用し、営業効率化を図っている。
- 39、茨木国際ゴルフ倶楽部(大阪府) 引用：ゴルフ特信 第 5767 号
2010 年 6 月より 3 年間かけて 27 ホールを 9 ホールずつ改修した。
2015 年 2 月より、2016 年 11 月まで 老朽化するクラブハウスを改修する。
工期は 2 期に分け、1 期工事ではロッカー室、浴室、駐車場、カート庫、屋外機置場、
従業員スペース等のクラブハウス等を改修。2 期工事ではロビー、フロント、レストラ
ン、厨房、ラウンジ、コンペルールのレストラン棟を改修する。
- 40、ゴルフ倶楽部セブンレイクス(茨城県) 引用：ゴルフ特信 第 5766 号
27 ホール中、9 ホールの営業を中止し、経営効率化を図る。
高齢化や法人需要の減少により、土日でも利用者枠が埋まらない日があり、利用者の
税負担の軽減や経費節減から営業を取りやめることを決定。
18 ホールよりも 27 ホールのゴルフ場のほうがゴルフ場利用税は 150 円高い。

- 41、トニーヒルズゴルフクラブ鹿沼コース(栃木県) 引用：ゴルフ特信 第 5762 号
桑園ゴルフクラブ栃木コースを運営委託したトミーグループが、名称を変更し
2015 年 3 月 1 日にリニューアルオープンした。
コースに関しては、バンカーの改修工事や全カートにナビゲーションシステムを導入。
クラブハウスに関しては、コンペルーム 2 部屋新設し、1 階にラウンジコーナーを、
2 階にバーコーナーを新設した。その他、女性用ロッカーを改修、練習場の改良手直
し、ナナコカードポイントシステムを導入。
- 42、ひととのやカントリークラブ(栃木県) 引用：ゴルフ特信 第 5750 号
乗用カート全台に最新型カートナビゲーションシステムを導入 全 50 台
マーシャル機能、コンペ集計システムを搭載
- 43、奈良若草カントリークラブ(奈良県) 引用：ゴルフ特信 第 5750 号
乗用カート全台に最新型カートナビゲーションシステムを導入 全 85 台
マーシャル機能、コンペ集計システムを搭載
- 44、ロイヤルカントリークラブ(栃木県) 引用：ゴルフ特信 第 5747 号
36 ホール中、18 ホールを閉鎖。経営効率化の為
- 45、横浜カントリークラブ西コース(神奈川県) 引用：ゴルフ特信 第 5747 号
近代化改修工事。1 グリーン化を行い、ティグラウンド、フェアウェイ、バンカー、
カート道路などすべてを刷新する。
設計は、2014 年全米オープン・全米女子オープンを開催した「パインハースト NO2」
の改造設計をした、ベン・クレンショー氏とビル・クーア氏が担当。
36 ホールからピックアップするプロトーナメントルーティングも計画されている
- 46、大利根カントリークラブ(茨城県) 引用：ゴルフ特信 第 5743 号
上下水道設備の老朽化に伴い男子浴室、トイレ、洗面所を改修する他、
クラブハウスの外装、レストラン窓、フロント、ショップコンペルーム、ラウンジ等も
改修を行う
- 47、新岡山カントリークラブ(岡山県) 引用：ゴルフ特信 第 5739 号
36 ホール中、18 ホールを閉鎖し経営効率化を図る
クローズするホールは太陽光発電パネルを設置する

- 48、ユニオンエースゴルフクラブ(埼玉県) 引用：ゴルフ特信 第 5728 号
27 ホール中、9 ホールを経営効率化の為に閉鎖し 18 ホール営業へ変更する
閉鎖する 9 ホールは、スタートホールまでバスで送迎する上、コースが狭く経営は
難しかった。今後は太陽光パネル発電で使用する
- 49、嬭恋高原ゴルフ場(群馬県) 引用：ゴルフ特信 第 5720 号
36 ホール中 18 ホールを経営効率化の為に閉鎖
閉鎖した 18 ホール中、3 ホールを太陽光パネル発電施設とし、4 ホールは実践型の
練習施設として営業を続けている
- 50、かずさカントリークラブ(千葉県) 引用：ゴルフ特信 第 5718 号
クラブハウス老朽化に伴う改修工事
館内各所の床、壁、天井の内装及び美装工事を実施。
合わせて男子浴室の改修工事も実施
- 51、筑波東急ゴルフクラブ(茨城県) 引用：ゴルフ特信 第 5701 号
クラブハウスは、絨毯の全面張替え、エアコンの新調、ロビーやハウス売店もリニュー
アルした。1987 年にできたクラブハウスは 25 年を過ぎ老朽化が始まっていた。
コースに関しては、フェアウェイの拡張、樹木の伐採工事などを実施。
温暖化に伴い、2 グリーンの内 1 面にバミューダグラスを採用。30 度以上で活発化
する芝生は、確立された管理法はないが、今後の温暖化に向けては先取りしたい考えが
ある。
乗用カート全 60 台には、GPS 付カートナビゲーションシステムを導入し、緊急時の
無線連絡や残り距離表示やコンペ集計システムが搭載されている。

注釈 1 ゴルフ場利用税

ゴルフ場利用税（ゴルフじょうりょうぜい）は、日本の地方税法（昭和 25 年 7 月 31 日法律第 226 号）に基づき、ゴルフ場の利用について、1 日当たりの定額で、ゴルフ場の所在する都道府県が課する税金である（地方税法 4 条 2 項 6 号、75 条以下、1 条 2 項）。この税は、都道府県税であるが、税収の 7 割はゴルフ場が所在する市町村（特別区を含む）に交付することとされている（地方税法 103 条）。なお、ゴルフ練習場の利用は、課税対象とはならない。

ゴルフ場利用税の課税の理由は、一般的に次のように説明されている。

1. 応益税 - ゴルフ場に係る開発許可、道路整備などの行政サービスは専らゴルフ場の利用者に帰属することから、利用者にこれらの費用を負担させようとする考え方。
2. 贅沢税 - ゴルフ場の利用は、日本においては、他のレジャーに比べて費用が高い。ということは、利用者にはより高い担税力があるとする考え方。

■合憲性

最高裁昭和 50 年 2 月 6 日判決（判例時報 760 号 30 頁）参照。判決当時の娯楽施設利用税は消費税法施行に伴って廃止されたが、ゴルフ場利用に関してはゴルフ場利用税として残っており、先例性を有する。

■納税義務者

ゴルフ場を利用した人からゴルフ場の経営者（特別徴収義務者）が都道府県に代わって徴収し、当該都道府県に納入する。年齢が 18 歳未満の者、70 歳以上の者及び障害者は、非課税とされる（地方税法 75 条の 2）。国民体育大会や学校の教育活動としてゴルフ場を利用する場合にも同様に非課税となる措置がある（地方税法 75 条の 3）。

■税率

税率の基準は各都道府県により異なり、利用料金、ゴルフ場の規模などの等級に応じて課税を行っている。標準税率は 1 日当たり 800 円である。1,200 円が上限とされている（地方税法 76 条）。

注釈2 日本のゴルフの歴史的背景

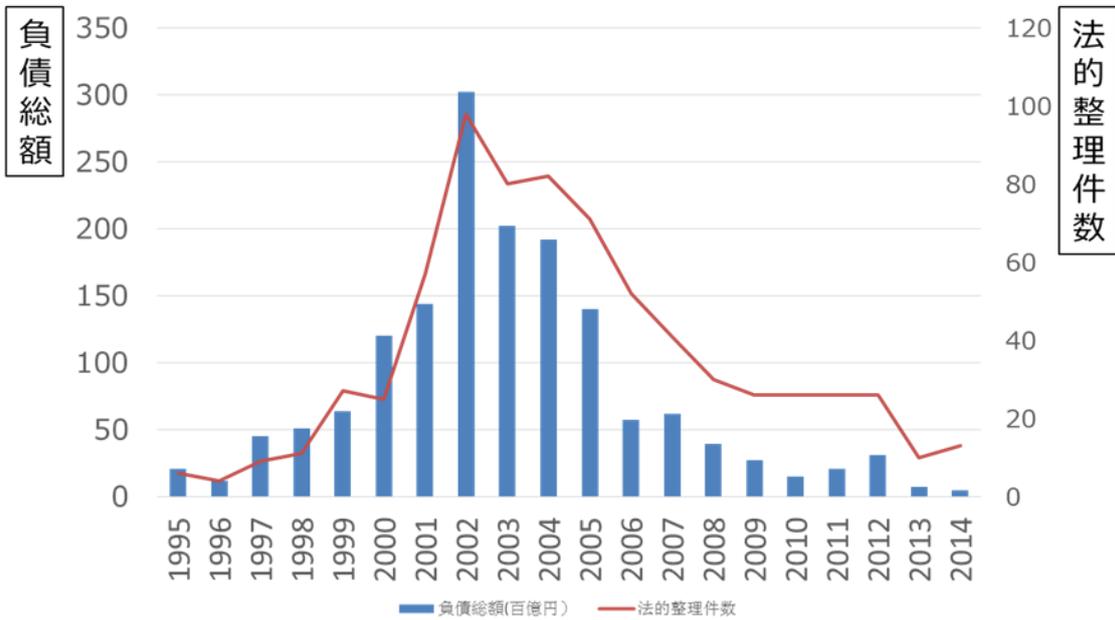
日本のゴルフの歴史的背景

日本のゴルフ場第1号は、1901年にイギリス人の紅茶貿易商であるアーサー・ヘスケス・グループが神戸の六甲山付近に開発した4ホールからなる私設コースが始まりであり、その後「神戸ゴルフ倶楽部」が誕生した。その後、2回の戦争を経るがゴルフ場数は日本各地で徐々に増加した。その後戦後の経済復興や高度経済成長への移行に合わせ、生活が豊かになると共に、高価な娯楽と考えられていたゴルフが大衆化し、それに伴いゴルフ場開発は年々増加をした。1984年林野庁長官から「森林空間総合利用設備事業(ヒューマングリーンプラン)の実施についての通達を出し国有林内での第三セクターによるゴルフ場造成を認められ、1987年6月9日に制定された「総合保養地域整備法(通称:リゾート法)」が制定されると共にゴルフ場の開発は更に促進されることになった。リゾート法は第三セクターや民間企業によって大規模なリゾート、レジャー施設を整備し、地域振興を図ることを目的としたことに加え、それまで規制の厳しかった農地や森林がリゾート開発できることになったことは、ゴルフ場の建設が流行る理由の一つとなった。さらに1986年から1992年に発生したバブル期においては、不動産を中心に投資が増加し、ゴルフ場の開発も投機の目的となり建設増加に拍車がかかった。

注釈3 日本のゴルフ場の成長と市場のピーク

日本のゴルフ場の経営が最も危ぶまれたのは2002年であり、ゴルフ場の収益がピークを迎えた10年後である。日本におけるゴルフ場の建設費用獲得の手段として「預託金システム」が多用された。「預託金システム」とはゴルフ場経営会社が会員権を発行し、その代金を預託金として会員から借り受けるシステムである。この預託金は無利子・無担保で調達でき、かつ預託金であるため税金がかからないという大きなメリットがあり、預託金の運用に関してもゴルフ場の開発だけに限定することなく自由に運用できるという建設費獲得には都合が良いものであった。その対価として会員に付与された権利は「プレーをする権利」と「10年後に預託金の返還請求ができる権利」の2つであった。ゴルフ場の建設は、市場がピークとなった1990年代前半が多いが、2000年前後に市場が悪化し始めると「預託金の返還請求」が相次ぎ、要求された預託金を返還しきれずに「民事再生等」により法的整理するゴルフ場が増えた。2002年には約100ゴルフ場(全体の約5%)が法的整理され、過去累計では750(全体の約30%)を越えるゴルフ場が倒産している。但し法的整理したゴルフ場の、その大半はその後も経営を続けており、人口減少下でゴルフ場数が変わらない、つまりは収益競争が激化していることも意味する。

ゴルフ場経営会社の法的整理件数及び負債額データ



1995～2014年までの20年間で、720のゴルフ場が経営破たんし法的整理を受け(その他合計で750超)、その負債総額は16兆円に及んでいる。

但し、それにも拘わらずゴルフ場の数が減らなかったのは、破綻の原因の多くが預託金・借入金によるもので、民事再生法や会社更生法による再生型であったためである。また破綻したゴルフ場もその多くが、その後の受け皿が用意されていた為である。

注釈 4 ゴルフ経営企業再編

ゴルフ場企業グループゴルフ場保有ランキング推移(国内既設ホール数)

ランク	2000年			2005年			2010年			2015年		
	グループ名	コース数	ホール数	グループ名	コース数	ホール数	グループ名	コース数	ホール数	グループ名	コース数	ホール数
1	西武グループ	42	1,044	ゴールドマン・サックス	65	1,800	アコーディア	131	2,761	FGMグループ	126	2,745
2	日東興業グループ	30	666	ロンスター	78	1,737	FGMグループ	123	2,691	アコーディアグループ	43	909
3	スポーツ振興	30	585	西武グループ	46	1,134	オリックスグループ	38	774	オリックスグループ	40	828
4	東急グループ	29	585	富士カントリーグループ	19	477	西武グループ	28	673	西武グループ	28	675
5	日本ゴルフ振興	28	576	東急グループ	24	468	市川達園土木	29	579	東急グループ	26	522
6	富士カントリー	22	540	市川達園土木	20	396	東急グループ	28	558	市川ゴルフ興業グループ	27	513
7	地産グループ	16	414	太平洋グループ	18	351	エコマツグループ	22	414	チェリーゴルフグループ	23	423
8	緑宮グループ	16	369	ミヤコグループ	16	297	太平洋グループ	17	333	OGIグループ	19	369
9	大洋緑化グループ	14	279	大洋緑化グループ	14	279	明智GC・房総CCグループ	10	297	太平洋グループ	17	333
10	太平洋グループ	13	261	新日本観光グループ	9	243	リゾートトラストグループ	12	270	シャトレゼ	15	306
11	SITグループ	11	243	エコマツグループ	12	225	チェリーゴルフグループ	14	261	エコマツグループ	16	297
12	穂谷組	10	243	安達建設グループ	10	225	加森観光	12	252	明智GC・房総CCグループ	10	297
13	新日本観光グループ	9	243	私市グループ	9	216	東京建物	12	243	ACEグループ	14	306
14	市川達園グループ	11	234	加森観光	11	216	新日本観光グループ	9	243	リゾル	14	297
15	朝日観光グループ	10	225	リゾート・トラストグループ	9	216	ACEグループ	11	234	リゾートトラスト	13	288
16	安達建設グループ	10	225	西山興業グループ	7	207	デイリー社グループ	10	216	加森観光	12	252
17	私市グループ	9	216	安達興業グループ	9	198	シャトレゼ	10	207	東京建物	12	243
18	滝成都市グループ	11	207	松岡グループ	8	198	安達建設グループ	9	207	新日本観光グループ	9	243
19	西山興業グループ	7	207	オリックスグループ	10	189	西山ホールディングス	7	207	JGM(ロイヤルGC)グループ	11	216
20	東武鉄道グループ	10	198	大和ハウス工業	10	189	ホテルモンテ	11	198	デイリー社グループ	9	198
				外資系	188	4050	外資系	320	6838	外資系	53	1035
				韓国系	11	216	韓国系	45	900	韓国系	46	864
				その他外資	177	3834	その他外資	275	5938	その他外資	9	171

出典：一季出版株式会社「ゴルフマネジメント369号」

1997年 業界大手の日東興業(株)が和議申請を行った。これを皮切りにゴルフ場企業の法的整理が本格化することになり、外資やその他企業等がゴルフ場の再生に参入を始めた。

2001年 ロンスター(LS)がゴルフ場再生に参入、オリックスがグループコースの運営を統括、ゴールドマン・サックス(GS)が日東興業(株)を傘下にした。

2002年 市川金次郎氏が個人として、ゴルフ場再生事業に着手。

2003年 GSがアコーディア創設。

2005年 ロンスター傘下のPGGIH(パシフィックゴルフから派生)が東証一部に上場。オリックスがオリックス・ゴルフ・マネジメントを設立。

2006年 アコーディア・ゴルフが東証一部に上場。

2011年 GSがアコーディアから撤退。

2013年 マルハンが厚生手続の太平洋クラブを傘下とした。

2014年 西武グループが西武ホールディングスを上場。

2015年 アコーディアがアセットライト化でビジネストラストに90コースを売却・運営委託し循環型ゴルフ場経営を標榜した。

2000年代のゴルフ場経営の手法としては、グループによる経営効率化が進んだ。

法的整理を行ったゴルフ場をM&Aにより取得する手法、本部による集中管理や調達、予約システムを統合、グループ会員化することでのサービスや相互利用するなどして、グループのスケールメリットを活かす経営手法で特徴を出している。

自社ホームページへ誘引し、予約を受けるのがポイント。

注釈5 ゴルフ場の経営分類

ゴルフ場は運営制度により、優先利用権のないパブリックゴルフ場と、会員を募り専らその会員の利用により運営される会員制がある。

会員制度がとられるゴルフ場には、①社団法人として運営されるゴルフ場、②株主会員制度により運営されるゴルフ場、③預託金で調達された資金で運営されるゴルフ場とに分類される。

【ゴルフ場運営の種類】

運営制度	会員制	社団法人会員制 株主会員制／直接株主・間接株主(中間法人) 預託金会員制
	パブリック制	

社団法人会員制とは、ゴルフ場誕生当初に採用された方式。その歴史は古く現存するゴルフ場は「名門クラブ」と称されるゴルフ場が多い。

株主会員制とは、ゴルフ場建設費用を確保する為に中期に用いられた運営手法である。

その後、預託金にて資金調達ができるようになり、経済成長期に多くのゴルフ場建設において最も多く取り入れられた手法である。

預託金制度による会員制度は、株主としての立場・権利がなく優先プレー権のみが与えられた。但し預託金は、一定期間(10年もしくは20年)後に、返還が約束されていたが、その多くがゴルフ場の建設費用に充てられ、その後の運営収益では返還する利益が留保できずに返還時期を迎えたゴルフ場の多くが破綻する原因となった。

注釈6 ゴルフ場予約システム会社の参入

2000年ゴルフダイジェストオンラインが誕生し、インターネットでゴルフ用品販売やゴルフ場の予約が24時間できるようになった。2004年インターネット通販サイト大手の楽天も、楽天GORAを設立しゴルフ場予約システム開始した。それに追随するようにじゃらんなどインターネット予約サービスが参入してきた。会員制であるゴルフ場は、それまで「会員同伴」「会員の紹介」などが必要で敷居の高いものであった。また非会員はどのように予約をするのかさえ会員制ゴルフ場は閉鎖的であった。この予約サイトでは、24時間予約ができ、利用者は会員の紹介などなくても申込み方法を把握し活用できるようになった。ゴルフ場にとっても、手数料が必要であるが、前日の空き枠を登録することで、その空き枠にビジターがプレーをしに来場する可能性や実績を大きく残した。

ゴルフダイジェストオンラインは、1900のゴルフ場(国内2336コース)も予約をすることができる。ゴルフ場側も閑散期の集客など相互にメリットのあるシステムが誕生した。

インタビューをしたゴルフ場によれば、インターネット予約の手数料(売上10%)として、年間2000万円を支払っており、それは2億円分の集客売上を意味する。2億円稼ぐための営業社員を雇うより効率的であるとのこと。

注釈7 ゴルフ未経験・意向者へのアンケート調査

ゴルフを始められない理由は「お金がかかりそう」

TOP 5のうち4つが「お金」に関する不安

	0	20	40	60
どのくらいお金がかかるのかわからない	55.0			
練習にお金がかかりそう	44.0			
マナーやルールがわからない	37.5			
ゴルフクラブやゴルフウェアなど準備にお金がかかりそう	35.0			
ゴルフ場でコースを回るのにお金がかかりそう	25.5			
ゴルフ場に1回行くときのくらいの時間がかかるのかわからない	25.0			
他に趣味があるから	18.0			
教えてくれる人がいない	18.0			
ゴルフコースに出るためにどのくらい練習すればいいかわからない	17.5			
誘ってくれる人がいない	17.5			

出典：ゴルフ市場実態調査 2013（じゃらんリサーチセンター）

注釈8 ふるさと納税 謝礼品

リニューアル事例 6 番目 地域との連携策についてふるさと納税の謝礼としての利用である。ふるさと納税のホームページ(furu-po.com)を見ると、全国で 9,241 件の謝礼品があるが、その中に「ゴルフ場利用権」が 28 件登録されていた。