

目標を
共有して
取組むことが
大切

業界の課題と 今後の展望

柔軟な
発想で
環境変化に
対応

客単価の減少や採用難による人材不足、
団塊世代のゴルフリタイアが始まる「2
025年問題」と、ゴルフ場を取巻く問
題は山積している。近年は、閉鎖するゴ

ルフ場も相次いでいる。そうした逆風の
なか、ゴルフ場業界を活性化させるため
には何をしなければならぬのか。40代
のゴルフ場経営者3氏に考えを聞いた。





平日の集客の核となっているシニア層。高齢によるゴルフ離れが懸念される

——最初に、皆さんがゴルフ場業界に入られてからこれまでを、振り返っていただけますか。

森川 私は大学を卒業してすぐ、1991年にゴルフ場業界に入り、最初はG M G八王子ゴルフ場（東京都・27H）で勤務しました。すでにバブルは崩壊していましたが、ゴルフ場にはまだその影響がなく、毎日予約が埋まっていてキャンセル待ちは当たり前。予約を断るのが仕事という、今思えば、ものすごくよい時代でした（笑）。しかし、95～96年頃から入場者数や売上が前年割れするようになり、98年を過ぎた頃から目に見えて接待需要がなくなつて客単価も下がりました。入社した



森川英幸氏 (49歳)
関文グループ総本社
代表取締役社長

頃は、来場者数の減少はもろろん、ゴルフアーそのものが減少するなんて思ってもみませんでした。

山口 私も新卒で入社し、レストランやマスター室で働いていた最初の頃は、「なぜ予約が取れないんだ！」と苦情を受けたりしました。でも、徐々に入場者数が減少していき、当時は責任のない気楽な立場だったのだから、「ここにおいて、自分はこの先どうなるのだろうか」と、そんなことを考えながら仕事をしていました。

福島 私は銀行勤務を経て、98年11月に家業を次ぐ形でゴルフ場業界に入りました。当時の業界は右肩下がりでしたし、会社はどん底の危機的状態でしたから、経営を立て直すことに必死でした。

森川 集客に関して、ここ10年で大きく変化したことといえば、ゴルフアーの高齢化が進み、以前は苦労していた平日の予約が埋まるようにな



福島範治氏 (47歳)
鹿沼グループ
代表取締役社長

ったことでしょうか。現在、ゴルフ場はシニア層に支えられていると言っても過言ではありません。でも、現在の状況は今後の問題でもありません。たとえば、うちのゴルフ場には年206回ラウンドする高齢のお客様がいます。200ラウンドといえ

ば1日ゴルフ場を貸し切ると同じです。その人がゴルフをやめてしまつたらどうなるのでしょうか。1年に10回来場してくれる若い世代を20人作れるかというと、難しいと思えます。プレー回数が多く、お金を使ってくれるシニア層がリタイアした後

は、入場者数やゴルフ場の経営はどうなるのかという不安があります。
山口 当倶楽部（津久井湖ゴルフ倶楽部・神奈川県・27H）にも年150回ほどラウンドしている人が5、6名います。少し前までは、90歳超の老夫婦が年150回来てくれましたが、最近足が遠のいていま



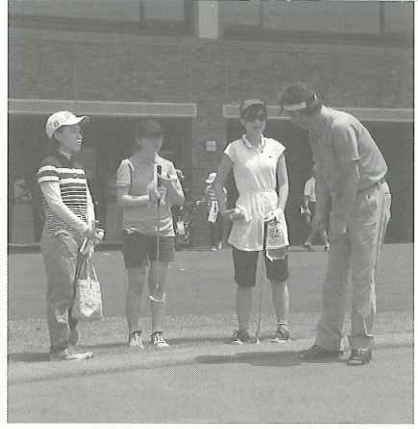
山口朗広氏 (45歳)
津久井湖観光
代表取締役

す。夫婦2人で300ラウンドですから、その減少分をどのように確保するのか。業界では東京五輪後や2025年前後から団塊世代のゴルフリタイアが始まると言われていますが、その時までに対策を考えないといけません。

全体で取組むことと 単体でできることを整理

——若いゴルファーを増やすことに
対し、何が問題になっていると思
いますか？

森川 当社は「ゴルフマジ」や「楽
ゴル」への参画も含め、以前からゴ
ルフ振興の取組みはいろいろ行つて
きました。八王子市には大学が多い
ため、特にG M G八王子ゴルフ場
は「Gちゃれ」（大学生のゴルフ授
業の支援）や「ゴルフマジ」に賛同
して、学生の受入れに注力していま
す。大学生がゴルフを始めてくれ



GMG八王子ゴルフ場では、「Gちゃれ」を積極的に受入れている

ネが必要なのでまとまって実施しなければなりません。まずは地域単位でもよいので、ヒト・モノ・カネを集約することで、各ゴルフ場の取組みが点から面になります。地域内で連携することが、より大きな効果を生み出すと思います。

山口 当倶楽部は、会員の来場比率が高いこともあって、「ゴルマジ」などの若年ゴルファーを増やす取組みには、まだ手をつけられていません。実際、「ゴルマジ」の利用状況はどうなのですか。

森川 GMG八王子ゴルフ場の「ゴルマジ」利用者数は、全国ベスト4に入っています。でも、ゴルフ場に来ているのは、ゴルフ部やゴルフサークルに入っている学生がほとんどで、今のところ、若いゴルファーを増やすことにはあまり繋がっていないように感じます。企画そのものはよいのですが、やはりゴルフ経験のある大学生が未経験者や初心者を誘い、ゴルフ場や練習場に連れて行くようにならないと。また、ゴルフ未経験者が練習場からスタートし、ボールを打てるようになってきたら近くのゴルフ場を紹介してもらってコースデビューするといった流れがある

のが理想です。ゴルフの楽しさが分かれば、これからも続けてくれる可能性が高いと思います。

福島 若いゴルファーの育成については、地域差もあります。たとえばうちのゴルフ場がある栃木県は、東京や神奈川などと比べて若者が少ないことがネックになっています。うちのゴルフ場も「ゴルマジ」に参画しており、練習場にクーポンを渡してそれを持ってゴルフ場に来てもらおう流れを作っていますが、まだ功を奏していません。

山口 現在は会員の満足度を優先して若い人を増やす取組みは行っていないですが、会員が減っていくことは目に見えていますし、このままでは経営が継続できなくなります。将来を考えると、練習場とタイアップするなどして、今後は初心者の受入れにも取組まなければならないと思っています。

森川 ゴルフファーを増やすには、まず、ゴルフ以外にもアピールすることが大事ですね。実はうちのゴルフ場で親子教室を企画して告知したのに、全然申込みがなかったことがありました。そこで社員と話し合い、郵便局やスーパーマーケット、

スポーツジムなど、ゴルフ以外が多く立ち寄るところにポスター等を貼ることにしたのです。それがとても効果があり、7回開催して90人ほど集まりました。同じことが若い人の獲得についても言えると思います。すでにやっている人ではなく、やっていない人、やってみたい人に視線を向ける必要性を感じます。

福島 業界全体の特性として、情報発信が苦手なのかもしれませんね。うちは初心者の受入れを考えてレンタルクラブを増やしたのですが、その情報はゴルフ場内で配るチラシにしか書いてありません。つまり、ゴルフ場に来た人しか見ないわけです。もっと見る人の視線を意識して、告知場所を変えたり、広げないといけません。

GDOなど予約サイトはゴルフアしか見ない。ゴルフファー以外への情報発信の方法の検討を



森川 そうですね。たとえば初心者向け企画の案内なら、GORAなどのゴルフ場予約サイト内ではなく、大手ショッピングサイトなどで告知した方が、ゴルフをしたことがない人が見て話題になるかもしれません。「ゴルフマジ」のポスターも練習場などに貼るだけでなく、「雪マジ」のように駅など公の目に触れるところに貼れば、より広い層にアピールできると思います。

福島 確かに「雪マジ」は反響が大きいですよね。スキー・スノーボード人口よりもゴルフ人口の方が多いはずなのに、認知度に大きな差があります。

山口 スキーとゴルフでは、初心者や未経験者にとってのハードルが異なります。スキーは、板もウェアも靴も現地で借りることができません。未経験者のためのスキー教室もあります。ゴルフ場でもレンタルクラブを置くところがありますが、手軽にできるという点では、まだ差があるように感じます。これから始める人を増やすためには、そうした準備も業界全体として進めていく必要があると思います。

森川 後は、どれくらいゴルフ場

が「ゴルフマジ」に協力するかどうかですね。「雪マジ」は、最初は30くらいのスキー場からスタートして、200くらいまで増えたと聞いています。ゴルフ場も1000コースくらい参画すれば、もつと盛り上がるのではないかと思います。

山口 そうですね。私も、初心者が気軽に打てるゴルフ場が増えてほしいと思いますし、当倶楽部でも初心者を中心に受入れる日を作ってもよいと思っています。実際、練習場は行くけどコースは行ったことがないという人もいます。そういう人も含めて気軽にゴルフ場に行くことができ、コースデビューできる環境を作っていくことが大切だと感じます。

——初心者目線からは、ゴルフはルール、マナー、エチケットに厳しいとみられている側面もあります。

森川 ゴルフアワーを増やすことを中心に考えるのなら、プレーファストや他人に迷惑をかけることなどを前提として、それはどこかで崩していく必要があると思います。マナーを柔軟にしたり、ルールを簡単にするだけでも、初心者にとってのハードルは低くなるでしょう。

福島 そうですね。ゴルフには文化

や伝統として守るべきものもあると思いますし、これまでのゴルフの発展の要素にもなっています。しかし、時代の流れやゴルフの楽しみ方が多様化していることを考えると、歴史にとらわれない運営をするゴルフ場も必要だと思っています。

ハードルを下げてゴルフを楽しんでもらおう

——ゴルフアワーを増やすという点で、ジュニアの育成についてはどのような見えていますか？

山口 ゴルフが好きな人のなかには、自分の子どもにもゴルフを始めさせたいと思う人はいると思います。でも、クラブやウェアの購入、レッスン代など、何かとお金がかかるというイメージがあるので、それをどう払拭するのが重要だと思います。

森川 私個人の意見としては、子どもたちにはゴルフに限らず、いろいろなスポーツをやってもらいたいと思っています。バスケットでも野球でもサッカーでもよいので、まずはスポーツに親しんでもらうことが大事で、その中の一つとしてゴルフがあればよいかなと思います。なぜなら、20代を過ぎて始めても長く続けられる

スポーツは、ゴルフくらいしかないからです。私も小学校から大学までサッカーをやっていましたが、30歳を過ぎたらできなくなりまして（笑）。そもそもゴルフを一生懸命やってもらおうと思っても、子どもだけではゴルフ場にも練習場にも行けません。足がなく、お金もかかりません。だからこそ、まずはスポーツに親しんでもらいたいと思います。そして機会があれば、いざれゴルフを選んでもらえると思うのです。

福島 ニュージールランドでもまったく同じ発想でした。向こうでも子どもにはたくさんスポーツを推奨し、ラグビーをやり、サッカーやクリケットもやります。いろいろな経験して、30歳くらいになったらゴルフを本格的にやるといふ流れがあるのです。そのため、ゴルフ場には30歳以下対象の年会費の安い会員権があり、30歳で正式な会員になるといふ流れがあります。ジュニア向けのイベントなども重要ですが、大きな枠組みとして、そういう制度や仕組みを作っていくことも大事だと感じます。

——ゴルフアワーを増やすためには、長く続けてもらうことも大切です。特に女性はゴルフを始めても、結婚

若手リーダー座談会



や出産を機にゴルフから離れてしま
います。再開してもらうには、どの
ような手立てが考えられますか？
山口 当倶楽部は来場された女性に
DMを送るくらいで、女性の来場促
進にはあまり手がつけられていませ
ん。ですから、未経験や休眠中の女
性客にゴルフを始めてもらう取組み
は、遅れているのが現状です。

森川 ちょうど我々の世代は子育て
がひと段落するので、そのタイミン
グでゴルフを再開するきっかけを作
るとよいと思います。たとえば、ゴ
ルフ場で同窓会コンペを提案しては
どうでしょう。実際、最近、友人を
集めて同級生のコンペをやりました
が、女性相手に「年取ったなあ」と
失礼なことも言いながら1日を楽し
みました。女性は1度ゴルフから離
れてしまうと、

昔一緒にプレー
していた仲間に
誘われないと再
開しようという
気にならないと
思います。「昔
ゴルフやってい
たよね。またや
ってみない？」

と、声をかける人がいるかどうか
ポイントだと思います。

福島 うちの従業員にも、ゴルフを
止めていたのに再開した女性がいま
す。久しぶりにプレーして楽しかつ
たと言っていました。たまたま参加
したコンペが、ルールが厳しくない
(距離が短いプレミアアマティ活用)
コンペだったのも楽しめた要因の1
つかもしれません。

森川 それは大事ですね。久々にプ
レーする女性はスコアにこだわって
いないでしょうから、カップから1
mでOKとか、法面にボール止まっ
たら下まで動かしてよいとか、バン
カーからは手で出してよいといった
ルールにするとよいと思います。気
楽にゴルフを再開してもらえよう
に、ハードルとなる難しさや厳しさ
を排除することは重要ですよ。

価値を高め 売上に結びつける

——これからのゴルフ場経営を考え
た時に、集客以外でどのようなこと
が問題になっていますか。

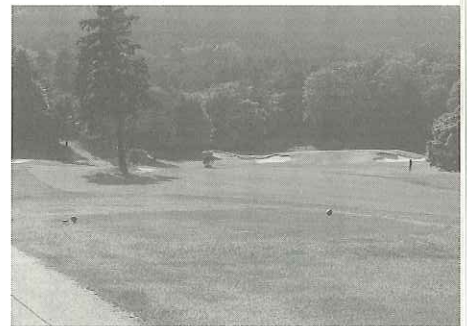
福島 まず、採用が困難で人材不足
になっていること。うちのゴルフ場
は昭和50年代に開場しているため、

コースや施設が老朽化していること。
近年は豪雨や大雪など天候が不安定
なこと、この3つが問題になってい
ます。この3大リスクが重なって合
併症を引き起こせば、集客や経営に
大きく影響すると思います。

山口 当倶楽部は昭和40年にオーブ
ンしているので、コースやクラブハ
ウスの老朽化が問題になっています。
その対応が急務なのは承知していま
すが、それには多大なコストが必要
で容易ではありません。また、将来
にわたってゴルフ場を経営していく
ためには、安定した収益を確保しな
ければなりません。そこで、思い切
って今年度から年会費を1万円上げ、
さらにメンバーフィを1000円、
ゲストのプレーフィを800円上げ
しました。

森川 思い切りましたね。東京のゴ
ルフ場でも、500円、1000円
と目に見える値上げをするとゴルフ
ファーは敏感に反応して、集客に影響
します。

山口 正直なところ、今回の値上げ
は賭けのようなところがありました。
結果として、会員からは多少反論の
声もあがりましたが、予想以上に
「仕方がないよね」といった声が多



クラブハウスやコースの老朽化への対応は、重要な問題になっている

く、理解していただけたと感じてい
ます。しかし、ゲストのプレーフィ
の値上げは反響が大きくて、結果的
に割引等で対応していかなければと
考えています。料金を上げることは、
なかなか難しいと実感しています。

福島 当社も昨年、栃木県にある2
ゴルフ場で値上げに踏み切りました。
平日500円、土日1000円上げた
たゴルフ場は集客に影響が出て失敗
しました。しかし、設備投資をして
きれいにしたタイミングで2000
3000円値上げしたゴルフ場は、集
客への影響はありませんでした。栃
木県では依然として価格競争が続い
ており、ゴルフファーは1000円単位
の値上げでも敏感に反応します。値
上げするのなら、それに見合うゴル
フ場の価値を出し、お客様が納得す
る品質を作らなければなりません。

森川 そうですね。我々も料金そのものを上げるより、サービスに新たな価値をつけて、その部分で追加の料金をもらうような方法を考えています。たとえば、キャディ付きならばフェアウェイ乗入れが可能になるサービスが、その1つです。乗用カー1台につき2000円いただいています。高齢のゴルフファーにとっては、ボールの近くまで行ける方が楽です。お客様にとって価値のあるサービスを提供して満足度を高め、その対価として追加料金をいただいているわけです。

山口 当倶楽部も、70歳以上でキャディ付きであれば乗用カーのフェアウェイ乗入れを行っています。高齢のゴルフファーに足を運んでもらうために始めたサービスですが、それだけで料金をいただく手があったのか…と（笑）。うちは丘陵コースのため乗用カーのコース乗入れができないホールがあるので現実的にはムリですが、全ホール乗入れられるのであれば、それを価値としてお金をいただくことができたかもしれません。

森川 採用は難しいですね。コース

管理やキャディは外の仕事なので特に難しいですし、事務方でも経理や総務が採用しづらくなりつつあります。新卒も中途採用も今は売り手市場ですから、郊外にあるゴルフ場でしかも外に出て働くことを選ぶ人は少なくなっています。



採用活動を成功させるためにも、キャディ業務などゴルフ場の仕事を分かりやすくすることが重要

福島 当社は毎年新卒を採用していますが、学生に話を聞くと、「ゴルフ

場がどういうところか分からない」「どんな仕事をするのか分からない」「どんな声が多く、ゴルフ場働くイメージが浮かばないようです。やはり、もっとゴルフ場やゴルフ場で働くことについて知ってもらおう努力が必要だと感じています。たとえば、採用案内のパンフレットを作る場合も、ゴルフ場単体で作るのではなく、県のゴルフ協会などと協力し

て複数のゴルフ場の情報を載せたものを作ってみたらどうでしょう。実際、建設業界や造園業界にはそのような取組みがあり、造園業界が作ったパンフレットなどを高校に配っています。ゴルフ場もその例にならないか、どの地域にどんなゴルフ場があるのか、ゴルフ場にはどのような仕事があるのか、先輩たちの仕事ぶりはどうなのかを紹介するパンフレットが作れるのではないのでしょうか。そのために、業界全体としてまとめて取組む努力が必要だと思います。

ゴルフ産業の魅力 あらゆる面から高める

——最近経営難から閉鎖するゴルフ

福島 今後600コースくらいなくなるのではないかと話もありますが、若いゴルフファーが少ないという地方の現状を考えると、状況は厳しいですね。実際、栃木県では北部のゴルフ場がいくつか閉鎖しています。このままシニアゴルフファーのゴルフリタイアと若いゴルフファーの減少が進むことによって、地方のゴルフ場の経営危機は本格的になると思っています。

森川 需要と供給の視点で見ると、現状のゴルフ人口に対してゴルフ場の数が多いため、一部のゴルフ場が淘汰されるのは自然かもしれません。ただ、そうは言っても、今あるゴルフ場が存続して全体的に繁栄するくらいゴルフファーが増える方がよいですね。実際、過去にはそれだけのゴルフファーがいました。ゴルフ場が足りず、予約を断っていたのだから。そう考えれば、国の人口そのものが減ったとしても、ゴルフファーの参加率を高めることができれば、ゴルフ場業界の未来はあると思います。現在の参加率を10%、15%と高めていくには何をすべきなのか



ゴルフ場の閉鎖は業界にとってマイナスイメージ。閉鎖する場合は有効な転用を考えた方がよい

若手リーダー座談会

因で働き口を失う人が増えるかもしれません。雑木林になってイノシシなどが増え、周辺の田畑などで獣害が発生する可能性もあります。でも、ゴルフパークや子どもが遊べる新しい施設に生まれ変われば、従来とは別の方法で地域に貢献できます。閉鎖や規模縮小を考える際に、土地などをポジティブに転換する方法を考える必要があると思います。

山口 競合がいなくなるからよいと考えるゴルフ場もあるかもしれませんが、ゴルフ場の閉鎖は、業界にとってマイナスイメージでしかありません。前に進むためにも、ゴルフの参加者を増やすために何ができるかどうかすれば参加率を高められるのかをみんなが考えてアイデアを出し合えば、時には声をあげていくことが大切だと思います。

——最後に、これからのゴルフ場業界を活性化していくために、重要だと思うことを教えてください。

山口 ゴルフ場も業界団体も、どうやって殻を破るかが重要だと思います。従来の型に嵌ったままでは新規ゴルフファーは増えず、ゴルフ業界は縮小傾向になっていきます。それを避けるには、柔軟な姿勢でいろんな

声を受け止めているところから始める必要がある、それができるかどうか勝負なのだと思います。もちろん、隣のゴルフ場はライバルですから、価格競争もあり、入場者の取り合いも起きます。しかし、業界全体の発展を目指して、隣同士が手を繋ぎ、ウィン・ウインの関係を目指すこともできます。手を繋げば情報交換でき、アイデアも増えます。その中から活性化に結びつく施策が生まれるのだと思います。

福島 すでに話に出た通り、業界全体としてはゴルフファーを増やし、参加率を高めることが重要です。ゴルフ場が付加価値を高めれば、人口減少のなかでも成長産業にしていけるとはできると思います。そのためにも、新しい取組みに積極的に挑戦することが必要です。イノベーションを追求して、業界全体でできることには協力し、個々のゴルフ場でそれぞれできることを推進していくこと。また、会社としては、社内外の人が勤めたい、働きたいと思う会社になることが大切だと思います。これはゴルフ場に限らず、ゴルフ用品のメーカーや小売店などについても同じで、ゴルフ業界そのものが魅力

的な産業になることが活性化の大きなポイントだと思います。

森川 私が常々思っているのは、ゴルフが素晴らしいスポーツであるということ。私自身、小学生の頃にゴルフを始め、父と祖父と親子3代で楽しんできました。

その経験が今の仕事に繋がっています。

親子3代でできるスポーツはゴルフからいしかありません。

友人や家族とプレーするのも楽しいですし、ゴルフ場にはクラブライフがあります。そういった素晴らしいさを、ゴルフをやったことがない人に伝えたいと思います。また、その気持ちを業界内で共有しながら、情熱を持って伝える努力をすることが必要だとも思います。ゴルフは、やれば楽しい。これほど素晴らしいスポーツはないと思います。そのことをより多くの人に伝えたいですね。



親子や3世代で楽しめるスポーツはゴルフだけ。ゴルフの魅力を積極的に伝えたい