

ゴルフ練習場及びゴルフ場の 社会的責任・役割と経営戦略

片 山 健 二

八 代 勉

目 次

1. はじめに（問題の所在・研究の目的および方法）
 - (1) わが国のゴルフの問題点
 - (2) 体育・スポーツ経営学研究の今日的課題とゴルフ
2. 21世紀における日本のゴルフ練習場及びゴルフ場の社会的責任・役割
 - (1) 企業の社会的責任（コーポレート・ガバナンス）からの検討
 - (2) ゴルフ企業の社会的責任
 - (3) ゴルフ練習場の社会的役割と機能
 - (4) ゴルフ場の社会的役割と機能
3. ゴルフ練習場の経営戦略と課題
 - (1) ゴルフ練習場の問題点
 - (2) ゴルフ練習場の3つの基本的事業戦略
 - (3) ジュニアゴルフ教育の創始及び、生涯学習文化施設としてのH施設の事例—ベストプラクティスからの示唆—
4. ゴルフ場の経営戦略と課題
 - (1) ゴルフ場の問題点
 - (2) 事業環境の変化に対応する課題
 - (3) ゴルフ場をめぐるマーケティングの課題
 - (4) スポーツ（ゴルフ）事業の再検討
5. まとめ
 - (1) これからのゴルフ練習場及びゴルフ場の経営戦略
 - (2) 総合型地域スポーツクラブとゴルフ

1、はじめに（問題の所在・研究の目的および方法）

(1) わが国のゴルフの問題点

スポーツは「世界共通の文化」であると言われている。今回のアテネオリンピックでは、日本人選手の活躍もあり、日本はもとより全世界において30億人以上の人々がテレビ観戦を楽しんだと言

われている。今やスポーツは他の文化や芸術・音楽を凌ぐ身体文化として定着し、人々に親しまれている。ところで、日本のゴルフは「スポーツ文化」として、正しく認知され、実践、普及、発展してきたかについては大きな疑問があり、吟味する必要がある。

「物の豊かさと心の豊かさの調和」を研究する「文化経済学」⁽¹⁾の視点から見ると、特にゴルフは、「遊戯性、気晴らし、無駄（使い）」と言った文化経済学的思考に依拠しやすいスポーツ特性を持つため、日本においては、経済市場原理を優先に、サービス志向の娯楽主義的スポーツとして発展してきた。そのためゴルフ市場が景気の変動に左右され、可処分所得（ゴルフ費用）の使途への影響も大きく不景気状況ではプレイ参加率が悪くなる傾向にある。

また、日本独特の預託金制ゴルフクラブの誕生は、ある意味では経済的な事情が許されれば、誰もがメンバーになれ、ゴルフ人口の拡大策となった効果は認められるが、一方では、資産目的（会員券の高騰を願う）だけの名目的ゴルファーを産み、豪華なクラブハウスやゴルフコースが全国各地に乱立したのである。さらに「箱庭コース」での社用・接客ゴルファー達の接客マナー（飲酒の勧めや客に好スコアを出させるためゴルフルールを無視する振る舞い）はゴルフの本質である公正・公平・公共をモットーにした「ゴルフの心」を無視したものとなり、「ゴルフは大人の金のかかる“遊びや娯楽”であり、本物のスポーツではない」というレッテルを行政サイド・学校関係者や一般国民に貼られたのである。またスポーツ文化としてのゴルフの有効価値（有効価値は固有価値（ゴルフ特性）と享受能力（ゴルフを楽しむ力）を合わせたもの）を減じるゴルフ状況を生み出したのは、日本ゴルフ界（ゴルフ事業の供給サイドと需要サイドのゴルファー達）の責任である。その上、民間主導型から住民主導型の自律した生涯スポーツゴルフをめざす環境や場が未整備の状態で「Golf For Everybody」になっていない実態である。これからは民間ゴルフ企業からのサービスの受け手としての存在だけでなく、市民ゴルファー達、自らがゴルフを生涯学習プログラムとして捉え、自分たちで交流や学びの場を設

計し能動的に学習を行う必要がある。

以上のことから、日本のゴルフ文化は「物質的>技術的>社会的>精神的文化」に重きをおき、英国の「精神的>社会的>技術的>物質的文化」とは異なる発展をしてきたと思われる。

最も重要な点は、我々がゴルフの文化性を自覚することである。ゴルフの文化性を自覚することによってのみQuality of Golfを高め、カルチャーとしてのゴルフの品位を維持し、徳性をはじめとした人間性の向上と社会福祉や経済の発展とに結びつく「ゴルフ文化」の創造を実現することが出来るものと思われる。

今後は、英国型・米国型ゴルフ文化をより豊かに再創して、日本の風土や国民性に適応した独自の日本型ゴルフ文化を構築することが、日本ゴルフ界の大きな課題である。

(2) 体育・スポーツ経営学研究の今日的課題とゴルフ

これからの21世紀において、豊かなスポーツ環境やスポーツライフの実現を目指すために、体育・スポーツ経営の方法やそのあり方が、様々な領域や事業現場で注目されている。ゴルフについては①学校体育導入への教材の有効性の再検討と、教材研究（指導法開発と施設・用具の条件、整備等）、②ゴルフ部活動経営（複数校合同部活動など）のあり方を検討するべきである。一方、地域スポーツをめぐるっては、地域のスポーツの振興方策とりわけ住民の自治的なスポーツ経営のあり方、換言すれば総合型地域スポーツクラブの作り方や維持発展の方策を、地域環境に応じて解明していくことが課題である。特に、地域においては、組織としてのコミュニティスポーツゴルフ活動が貧弱である。そこで、ゴルフを総合型地域スポーツクラブへと方向づける方法論の研究が重要となる。

ゴルフ市場に目を向ければ、バブル崩壊後も、ますます低速・低迷状態がつづいている。この原因・背景として①ゴルファーのゴルフ志向（低料金・セルフプレーなど）や需要構造（高齢者層増加など）の変化に供給サイドが対応できていない状況、②ゴルフのSee（見る）スポーツ化現象の促進、③米国企業の日本市場への進出によるサブ

マーケット化などが考えられる。

このようにゴルフ企業に限らず、民間商業スポーツ施設の経営に関しては、バブル経済期の放漫な経営を反省し景気に左右されない顧客満足経営⁽²⁾にとって最も重要な中核的プロダクト（商品）の確認と商品開発が求められている。

企業としてのモラルや社会的責任及びスポーツ振興への貢献といった社会志向的マーケティングの視点からの検討も必要かと思われる。更には見る（魅せる）スポーツイベント経営をめぐる問題への対応も視野に入れなくてはならない。最近では、世界に通用する若年ゴルファーの活躍も一部見られるが、ゴルフ文化の発展につながる、魅せるトーナメントやメディアのあり方を検討すべきである。

また経営学の新しい動きとして、知識経営が話題を集めている。すなわちなレッジマネジメント（Knowledge management⁽³⁾）である。新しい組織的能力の持続的開発がイノベーションの連続的創出を生み、さらに高い顧客満足度の実現を促し、高い組織パフォーマンスの維持を目指すための①知的資産、②既存の知識、③知識創造環境のマネジメントが重要である。特にゴルフ場業界は、依然として古い経営体質が残っており、経営者の意識改革が必要である。各組織のスタッフの英知を結集して、新しいコンセプトをもつゴルフ事業の創造が大切である。今こそ「思いを言葉に、言葉を形に、形をノウハウに」する知識創造が求められている。

(3) 研究の目的・方法

日本のゴルフ産業は現在も低迷状態が続いていると言える。(財)自由時間デザイン協会の「余暇需要及び産業動向に関する基礎調査研究2002年」を見ると、ゴルフ市場規模（コース、用品及び練習場市場規模の合計）は、1992年の2兆8860億円をピークとして、2001年には2兆460億円と、ピーク時の7割の規模まで落ち込んでいる。一方同時期の経済関連指数を見ると、国民総生産は約10%、雇用者所得は約8%、民間消費支出は11.5%とそれぞれ増加している。ただ単に不景気だから低迷しているのではなく大きな原因はゴルフ界の構造や振興策に問題があると予測される。

中でも日本のゴルフ場（約2400箇所）はバブル期の過剰建設とその後の不況が響き、2003年中だけで90件の倒産（帝国データバンクまとめ）が見られている。日本ゴルフ場経営総合研究所によるとプレイ費の客単価平均（2002年）は約1万2600円であり、10年前と比較すると約1万円安くなっていると報告されているが、大都市を中心とした都市部では依然として高い料金設定が維持されている。

さらにゴルフ市場の低迷、低速の証として、ゴルフ場の年間延利用者数（平成12年度の調査データ）が平成元年以来、11年ぶりに9千万人の大台を割り（3年間で1千万人以上の延利用者数の減少）、その後少し回復傾向であるが、伸び率が少ないことがあげられる。この原因として、①ゴルファー人口の縮小による減少と共に②ゴルフ離れやゴルフ飽きによる活動量の減少をあげることができる。今後は一般の人々（生活者）や新規参入層に「スポーツとしてのゴルフの魅力」をいかに内面化していくかがポイントになると思われる。

また、JGAを中心としたゴルフ関連16団体は2002年のゴルフサミットにおいて、「ゴルフをみんなのスポーツへ」と題する共同宣言を採択し、ゴルフ場利用税の段階的廃止など、以下のような6つの活動方針をまとめ、活動しているが、まだ十分な成果をあげていない状況と言える。

- ① ゴルフ場利用税の段階的廃止を目指す。平成15年度税制大綱により、障害者、18歳未満、18歳以上の生徒・学生・教員（但し体育・課外活動）、70歳以上、国体参加選手を非課税扱いのゴルファーとする（平成15年4月1日から実施）
- ② ゴルフの活性化を図り、年間延べプレイ人口億人を目指す。
- ③ エチケットとルールの周知徹底を図る。
- ④ 人間性豊かなジュニアゴルファーの育成に取り組む。
- ⑤ 公務員倫理規定から“ゴルフ”の削除を求める。
- ⑥ ゴルフ界は環境問題にも積極的に取り組む。

これらの活動方針は、ゴルフ界の活性化やゴルフ界の構造改革のために必要、不可欠なものであ

る。

特にゴルフ練習場やゴルフ場の経営は、文化としてのゴルフと人間との直接的なかかわり合いを実現し、ゴルフの持つ文化的価値が多くの人々に享受され、豊かなスポーツ生活を実現させることを目的とした営み（経営体）〈図-1 ゴルフ経営のしくみ〉であることから、企業としての社会的責任や役割は大きく、上述した6つの活動方針達成のリーダー的存在と言っても過言ではない。

以上のことをふまえて、本研究では、①21世紀における日本のゴルフ練習場及びゴルフ場の社会的責任・役割、②スポーツ施設として生き残るための経営戦略や課題についてスポーツ経営学研究の視点から論及するものである。

研究の方法としては①文献・資料等に拠るものとして、片山等のこれまでの研究の成果（「ゴルフの科学〈日本ゴルフ学会編〉の原著論文、日本体育・スポーツ経営学会大会発表原稿資料、ゴルフの文化経営学〈片山健二著〉等」を踏まえ、さらにゴルフ場やゴルフ練習場の実態については自由時間デザイン協会・日本スポーツマーケット研究所等のゴルフに関する報告書や資料等を参考・引用している。

② 実踏調査として、H施設（ゴルフ練習場）のオーナー（全日本ゴルフ練習場連盟会長・Tゴルフ専門学校校長）に2004年9月にインタビューし、H施設の経営状況やゴルフ界の活性化策等についての意見や関係資料等を収集した。

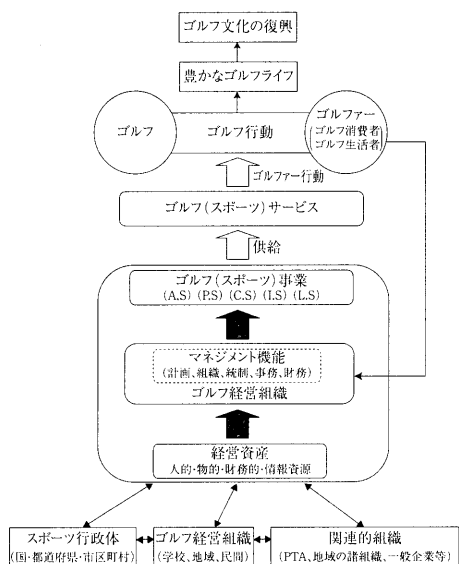


図-1 ゴルフ(スポーツ)経営のしくみ(構造)

出典:清水(体育・スポーツ経営のしくみ(構造)を加筆、修正)

2、21世紀における日本のゴルフ練習場及びゴルフ場の社会的責任・役割

(1) 企業の社会的責任論（コーポレート・ガバナンス）からの検討

企業は社会的存在であり、社会に対して責任と義務がある。過去、リゾート法を背景としたゴルフ場の造成ラッシュは環境破壊問題を引き起こし、「ゴルフ場亡国論」(山田國廣著、1990年)等で企業の社会的責任が追及されている。ゴルフ練習場も騒音問題、球の飛び出し事故、夜間照明による不眠問題、電波障害等による住民の苦情等がある。一般に、企業は社会的責任として、以下の5つのR（頭文字）を自覚して、企業統治をすることが重要である、とされている。

① I R (Investor Relations) は投資家（メンバー）に対して十分な説明（財務状況等の中身等）と理解を得て、さらに投資や協力を仰ぐことが大切で、預託金会員権の償還をめぐる問題を抱えているゴルフクラブでは特に重要である。

② C R (Customer Relations) は顧客に対して十分な説明と安心を与え、自社商品を長く使用、また新たに買ってもらうためのCS（顧客満足）経営が重要である。なおCS経営を成功させるためにはRelationship Marketing(顧客と従業員)、Internal Marketing(オーナー、支配人と従業員)、External Marketing(会社と顧客)の3つのMarketingが大切である

③ E R (Employee Relations) は従業員に対して説明を行い、気持ちよく働いてもらう。愛社精神溢れる社員の会社は間接的な競争力アップにつながると思われる。

④ P R (Public Relations) は広報宣伝ではなく、公共に対する取り組みであり、いかにして地域社会と良い関係を築き、どのように貢献していくかである。

⑤ E R (Environmental Relations) は環境への取り組み、いわゆるソーシャル・マーケティングの視点が重要である。

(2) ゴルフ企業の社会的責任

図-2は、ゴルフ企業の社会的責任を①基本責任、

②義務責任、③支援責任の3心円でとらえたものである。

まず、①ゴルフ練習場やゴルフ場の基本的役割責任として、中核的プロダクト（商品）としてのゴルフの本質的機能（ゴルフの特性に応じたゴルフの楽しさ）をプレーヤー（顧客）に提供することである。すなわち安全対策に裏打ちされて、仲間と共に楽しくスムーズにゴルフの練習やゴルフゲームができる環境の整備・提供である。豪華なクラブハウスや美味しい食事、接客サービスの良さなどは周辺的プロダクト（商品）であり、本質的なものではない。

②義務責任として、ゴルフ施設周辺住民への公害（球の飛び出し事故、騒音、…等）の防止を始めとして、周辺環境にやさしいグリーン開発や、預託金会員権の返還、メンバーやビジターに対してPRはもとより、I R（インベスターリレーションズ）活動を通しての正しい情報の提供などである。特にこれからは、ワークショップ型マーケティング思考でゴルフ場の経営サイドと顧客（特にメンバー等）が共にゴルフ場問題について解決方法の模索を協働で行うことが重要である。

③支援責任としては、障害者ゴルファーへのバリアフリー化や、ジュニア育成、そしてゴルフで得たものはゴルフで返すといったように、ゴルファーの善意を社会、文化支援活動を通じて示すことである。そのことによって、ゴルフの社会的地位を向上させるものと思われる。

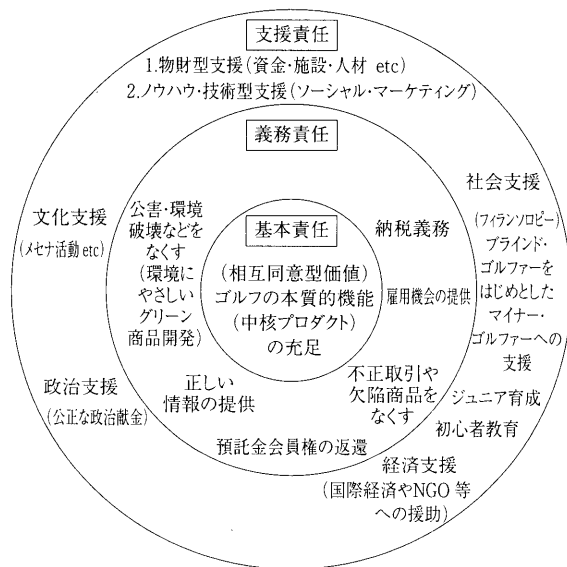


図2 ゴルフ企業の社会的責任

(3) ゴルフ練習場の社会的役割と機能

これからのゴルフ練習場の機能は、打撃練習機能に加えて生涯学習機能、特にスクール事業、健康増進施設としての機能、コミュニティ・センター機能、レジャーセンター機能、地域ゴルフクラブや総合型地域スポーツクラブ活動の1つの拠点としての役割がある。

ゴルフ練習場の社会的役割は、ゴルフ練習場が真に機能すること自体が社会貢献的存在であるということに集約されよう。つまり、ゴルフ練習場がスポーツとしてのゴルフを中心として、その本質的な機能や文化としての意義を伝播し、心のゆとりと豊かさ、健康そして楽しさを提供し続けることが使命であり、社会的貢献に他ならない。

また、地域の防災基地としての機能・役割が新たな視点として注目されている。その背景には、地域の防災基地として施設整備を進めることにより、公共性を有し地域の拠点としての位置づけが明確となる。このことによって、ゴルフ練習場の経営上、税金等の減免や施設改築等の資金融資の優遇策が期待できる。

(4) ゴルフ場の社会的役割と機能

これからは会員制のゴルフ場を経営する社団法人と同様に民間企業が経営するゴルフ場も、公共性・公益性の観点から、不特定多数者の利益の実現を目的とした以下のようなゴルフ振興事業の推進が求められる。

- ①各ゴルフ場の実状及び地域のニーズに応じて、積極的な実施が求められる公益事業、いわゆるゴルフ場施設を活用した社会貢献活動
- ②ゴルフ文化の啓発及び社会的マナーの教育
- ③子供から高齢者まで、また障害者を含む、地域の誰もがゴルフに親しめるような機会を提供することを目的としたゴルフ教室等のゴルフ振興事業の実施
- ④競技団体等が開催するゴルフ大会や指導者養成への協力
- ⑤地域住民の多様な要望やニーズに基づくゴルフ場施設の開放
- ⑥競技力向上を目的としたジュニア育成事業の実施
- ⑦地域の防災基地としての機能・役割
- ⑧地域ゴルフクラブや総合型地域スポーツクラブ

ブ活動の拠点としての役割

3、ゴルフ練習場の経営戦略と課題

(1) ゴルフ練習場の問題点

ゴルフ練習場の抱える問題点は、乱立による競合（過度なディスカウント合戦）、税法上の諸規制、指導者（インストラクター）の3点に集約できる。競合については安易なダンピング策等による不当経営の問題や差別化による顧客開拓のための新規事業開発の遅延、諸規制については都市計画法、建築基準法、消防法等の規制による事業活動の制約や固定資産税、地価税、相続税等の高騰による経営の圧迫、指導者については正しいゴルフの普及、ゴルフの質的向上を目指すための指導者の育成不足及び資質・能力の問題がある。加えて、生涯スポーツとして楽しくゴルフ参加を促進させるため、地域社会のしぐみを理解し、地域リーダーの役割を果たす指導者づくりも期待される。

以上の3つの問題点は基本的な検討事項であり、さらに、他のスポーツ施設に劣らないポジション向上戦略が重要である。

(2) ゴルフ練習場の3つの基本的事業戦略

ゴルフ練習場は、基本的条件としての装置としての打席提供業である①Area Service (A.S) のみの役割から、スクール事業を中心とした②Program Service (P.S) や仲間と交流することを目指したグループ、サークル、クラブ活動を育成するといった③Club Service (C.S) の方向へと経営コンセプトや経営姿勢を転換しなければスポーツ施設としてのゴルフ練習場の本来の役割、機能を充足することはできないし、かつ経営、ビジネスとしての発展が見込めない。もちろん経営資源（人・物・金・情報）を考慮して、A.SからP.S、そしてC.Sをプランニングしなければならない。

(3) ジュニアゴルフ教育の創始及び、生涯学習文化施設としてのH施設の事例—ベストプラクティスからの示唆—

東京都S区にあるHセンター（以下H施設）は、昭和39年にオープンし、現在、インドア練習場76打席、ショートコース7ホール、クラブハウス、

ログハウスなどを保有する総合ゴルフセンターであり、年間15万人（昭和63年度）の利用者を動員している。

他の練習場の極端な利用率の減少と比較してバブルの影響にも関わらず、この安定的な利用者の定着は地域密着型の経営とカルチャースクール事業の発展・充実にある。カルチャースクールは年齢や技術レベルを考慮して細分化されており、2004年度現在、その数は1週間で98教室、受講者はジュニア116名を含め、1173名にも及んでいる。

H施設は設立当初から「健康村基本構想」のもとに事業を行ってきた。「健康村構想」とは、施設に社会的機能をもたせ、練習場のクラブ（コミュニティ）化をはかるとともに、地域社会のコミュニケーションの促進に寄与しようというものである。

H施設に特徴的な事業は、福祉事業として、チャリティバザーを行い、売上げで車椅子を区に寄付している。平成15年度も100万円を寄付し、これまでの29年間で計2316万6772円をチャリティしている。さらに中学校ゴルフ部の指導や区民センター主催の講習会の受託、小・中学生のクラブ育成、指導者養成などを行うという教育機関の性格を強く持っていることである。

特にT中学校ゴルフ部は昭和53年に誕生し、ジュニアの育成に早い段階から取り組み、日本のジュニアゴルフ教育の創始とも言われている。

また、H施設の特徴の1つとして、施設利用者のグループ（カルチャーグループ）が独自に初心者指導をボランティアとして行っていることである。さらにツアープロコーチ主宰の「ラーニングゴルフクラブ」は有名なトーナメントプロの技術分析や指導を行い、トッププロを育てている状況であり、ピラミッドで例えると、底辺拡大策としての横軸であるエンジョイ（生活）ゴルフとチャンピオン志向である縦軸の競技ゴルフの2つの志向をバランスよく実現させる経営環境を備えている。

今や設立40周年を迎え、健康村構想が実現されつつあると思われる。このようにH施設の事例から、都心における練習場の経営コンセプトとして、単に利潤志向した経営の多角化ではなく、地域の実状に適合したコンセプトと事業展開が重要で

あることが示唆される。

現時点でのベストプラクティスともいえるこの事例は、ゴルフ練習場の動員数を高めるために文化的な事業を行うといった製品開発（手段的製品開発）ではなく、教育的事業や福祉事業（社会的還元）を練習場そのものと同格の柱として製品開発多様化（目的的製品開発）することによって、地域住民の社会的な承認が得られていることを示している。

4、ゴルフ場の経営戦略と課題

(1) ゴルフ場の問題点

日本のゴルフ場数（NGK調べ）は2002年度は2443コースで、10年前より316コース増加している。一方参加率（成人人口比%）は13.8から9.5と減少し、さらに参加希望率（%）においては21.0から15.5と減少傾向である。利用客の減少の中でも特に目立つのは「ビジター（非会員）」の減少である。利用客の約3分の1を占める「会員」は比較的小幅な減少にとどまっているのに対し、3分の2を占めるビジターは大きく減少しており、影響も大きい。

消費動向としては、プレーヤーの利用目的に合わせて、ゴルフ場がセレクトされ始めている。

例えば、a)全体的な低料金、b)プレイ本位（中核的ベネフィット）、c)戦略性のあるコース、d)セルフプレーやセルフサービスによるプレイ料金の低額化などである。

さらにゴルフ場形態が2極化（高級・大衆）方向へと進んでいるが、未だ具体的戦略・戦術に欠けているところが多く、顧客（ゴルファー）のニーズや欲求等の事業環境の変化に供給サイド（ゴルフ場）が追いついていないといった問題点がある。

(2) 事業環境の変化に対応する課題

事業環境の変化に対応する課題としては① a) 料金体系の見直し、b) 営業体制の変化としてセルフプレーやサービス内容の検討、② エチケット・マナー教育を含め、グッド・ゴルファーの育成、③ ゴルフ団体組織の活性化や協力関係の構築、④ LANシステムやインターネットの活用、⑤ a) 預託金償還問題、b) 固定資産・地価税の対策、

c) ゴルフ場利用税撤廃の対策、⑥ ゴルフ場業界の体質転換や経営者の意識改革があげられる。

(3) ゴルフ場をめぐるマーケティングの課題

1) 顧客満足型マーケティングの追求

現在、多くのゴルファーやこれからゴルフを始めようとしている人達は、ゴルフ（ゴルフ場などのゴルフ業界）に対して何らかの「不満」を持つ場合がある。不満には、2種類あると言われている。

例えば、ゴルフ場から提供されるマーケティング・オファー（コースデザイン、営業内容、サービス内容etc.）に対し、プレーヤーが迷惑（プレイ費が高すぎる、混みすぎてプレイの進行遅滞、グリーン芝の悪さ、客のマナーの悪さetc.）を受けた場合、怒り抗議をする。これはまさに、マイナスの怒りを伴う不満「dissatisfaction」であり、2度とこのようなゴルフ場には行かないという意志をもつであろう。当然、ゴルフ場サイドは最低限の社会的責任として、マイナスからゼロに戻す修復型対応を必要とするが、新たな顧客創造にはあまり寄与しない。

一方、それほど問題のないゴルフ場の場合、不満はないが、ゼロ状態の満足「unsatisfaction」であり、もしもより高い満足状態（つまりプラスの満足）に仕掛けていけば、新たな購買創造・顧客創造が可能になるであろう。

この2つのタイプの不満、すなわち、「dissatisfaction」に対しては、企業の社会的責任（特に基本責任）のあり方、また「unsatisfaction」に関しては、顧客創造や顧客満足を高めるための経営（運営）スタイルのあり方や経営戦略などを検討し、新しいマーケティング・パラダイムを求めていく必要がある。

2) マーケティング・パラダイム（マーケティングの思考や行動の枠組み）の検討

多くのゴルフ場が刺激・反応パラダイム（企業が顧客の購買動機に刺激を与えるものであり、ゴルフ場のディスカウント策や新サービスなどのスポット型顧客満足追求策）を志向しており、今後は交換パラダイム（顧客のプレイ本位を中心としたゴルフベネフィットの束との交換策）や関係性パラダイム（ゴルフ場とゴルファーのより長期的なりレーションシップに着目し、そこから行動説

明や行動規範をつくらうとするもの)へとシフトしていくことが重要である。最終的にはワークショップ型マーケティング(ソリューション満足のマーケティング類型(他に行動重視型・提案型・奉仕型がある)の1つであり、ゴルフ場の経営サイドと顧客が共にゴルフ場問題について解決方法の模索を協働で行う)を志向することにより、顧客(プレイヤー)の立場にたった経営が期待できる。

(4) スポーツ(ゴルフ)事業の再検討

1) A.S.(エリア・サービス)の課題

① ゴルフ場施設の効果的・効率的活用の促進
営業時間帯を除いてアイドルタイム時に、メンバーや一般利用客及び、地域住民をターゲットにして、ゴルフ研修事業を実施する。例えば、午前10時から12時はパーティールームで講義や研修会そして最終組スタート後の午後1時から2時にかけてドライビング・レンジで練習及び実技講習を行なう。ラウンド客スタート後は練習ラウンドやゲームといった方式が考えられ、いかにして有休施設を活用するかである。

② ゴルフ場の一般開放

プロ・インストラクターを活用して、一般の人々にゴルフ場施設の見学やコース・ガイダンス(エチケット、マナーも含む)を実施する。また、地域住民のコミュニティ・センター(会議やイベントetc.)として機能することも重要である。

③ プレイスタイルの多様化の検討

日本の多くのゴルフ場はストローク・プレイを営業の基本としているが、本来のゴルフ場は、マッチ・プレーがゲームの基本スタイルである。マッチ・プレー、ポイント・ターニー戦、スクランブル競技、ダブルス戦、オールタネイト方式などの様々なゲーム・スタイルを紹介し、初心者からベテランまで楽しくプレイできるこれらのゲームの特性を顧客に伝達し啓蒙する必要がある。

2) P.S.(プログラム・サービス)の課題

① ゴルフ・スクール事業の実施

ゴルフ・スクールはゴルフ練習場の役割である、という考え方から脱皮して、ゴルフ場も初心者教育やゴルフ・スクールを積極的に実施すべきである。特にコースというハードの充実を活かすことや、プロ・インストラクターの有効活用にもなり、

新規顧客の獲得にもつながる。

② 競技プログラムのみならず、様々なタイプ(レクリエーション、テスト、ショー、トレーニングetc.)のプログラムやイベント(文化的事業等)を実施することで多様な楽しみ方を提供できる。

3) C.S.(クラブ・サービス)の課題

メンバー・シップ制の再確認とメンバーの役割及び、各種委員会の機能を充実させることにより経営サイド主導からメンバー主導のマネジメントへと志向させることにより、より自立的なクラブライフを満喫できるようにする。

5、まとめ

(1) これからのゴルフ練習場及びゴルフ場の経営戦略

1) 現有の顧客を大切にすることCS経営の充実

ロイヤリティーあふれる顧客を創造するには、第一に重要なことは、サービスエンカウンターでの適切なる対応及び処置である。一般的に(不)満足感の影響力の大きさとしては以下のことが知られている。①不満を抱いた100人のうちクレームを表明するのは4人のみ、②不満を抱いた人は11人に話す、一方③満足した人は3人に話す、④非常に満足した人は単に満足した人に比べ6倍の再購入、推奨効果を持っている。顧客の意見や要望を常に聴取できるボックス・ステーション等を設置して、顧客の意見やクレームには素早く対応する必要がある。

2) ゴルフ指導者の資質・能力向上を図る

プロやインストラクターと同等に、かつそれ以上に、「ゴルフ文化(教養)とスポーツ経営能力」のある指導者は組織成果に有効である。またボランティアリーダーの発掘・育成も重要である。

3) 企業のIT戦略

「21世紀はITの時代」と言われ、政府も重点施策として、その推進に努めるとしている。IT(情報技術)革命は、企業の在り方や行動、目的、日々の暮らし、社会の仕組みまでも大きく変えようとしている。

ゴルフ練習場・ゴルフ場やゴルフ関連企業がホームページを開設するのは「あたりまえ」のこと

で、今や電子商取引の時代である。

企業は最新のプロダクト（例えばゴルフ練習場・コース概要やゴルフサービス等）情報を絶えず生活者（ゴルファー）に流し、顧客の声にすばやく反応し、分析してさらなる情報を提供するといった、ソフト戦略としての「情報のフィードバックシステム」を再構築することが重要である。

特に競合状態にあるゴルフコースにとっては、IT戦略の成否が今後の経営を左右することが予測される。

4) ゴルフ施設整備の方向性

これから21世紀、現在推進されている、ゴルフを初めとしたアウトドアスポーツ施設整備に見られる共通のキーワードは①少子高齢化、②エコ、③バリアフリーの3項目に集約されるであろう。

①「少子高齢化」については、特に、高齢者（シニアゴルファー）を念頭に置いたゴルフ場の開発やマネジメント、また家族で簡単に楽しめるゴルフ施設の整備（ゴルフ型ニュースポーツとしてのスナッグゴルフ、ターゲットバードゴルフやグラウンドゴルフ等も含む）も重要である。

例えば、千葉にあるJGSは、障害者は無料、シニアゴルファーは平日14時まで無料、敬老の日は紅白の饅頭のプレゼントといった高齢者にやさしい施設で有名である。

また、目黒区にあるSゴルフアカデミーは「生涯スポーツとしてのゴルフ」という視点から、健康面をしっかりフォローする意味で、メディカルチェックを行っているなどの例が見られる。

これらはソフト面での先行事例であるが、今後はハード面、例えば車イスの人が楽しめる施設、設備、用具の整備などが求められよう。

②「エコ」（自然との共生）は各省庁の白書や指針のなかで様々な部分で見られる。例えば、*エコ・自然保護と連動した街づくりに野外スポーツ・レクリエーションの導入*カヌー・カヤック・蛍の観察・家庭菜園「みんなで取り組むエコシティ」等「環境と共生する都市（エコシティ）」などである。

なお、一部ゴルフ場において蛍の観察会などの試みがなされている。また現在エコTEE（土に自然に分解するYRR）はあるが、今後はエコボール等の開発も期待したい。

さらに、緑あふれるゴルフ場を限られた人（ゴルファー）の庭園ではなく英米のように公園機能として市民に開放し、憩いや癒しの場所となる策などを検討する必要がある。例えばゴルフ場の休業日や夕方などに開放することは可能かと思われる。

③「バリアフリー」（ノーマライゼーション・ユニバーサルデザイン）については、野外スポーツ・レクリエーション環境のバリアフリー化が進み、高齢者はもとより、障害者でもアクセスでき、楽しめるゴルフ環境の整備が重要な課題となる。

筆者はこれまで、ブラインド（全盲）ゴルファーや手足に障害を持つ人々と数回プレイをした経験があるが、一部のゴルフ場を除いて、多くの施設のハードとソフトウェアが、この弱者に対しては何と厳しい環境であるかと感じ取った。なお障害者の方が健常者よりもゴルフに対する姿勢が「真摯・誠実」であり、エチケット・マナーを遵守していることにも注目したい。

今後は人にやさしいユニバーサルデザインを基礎に健常者と共にプレイできるバリアフリーな施設づくりが重要となる。

21世紀はゴルファーや一般の人々のライフスタイルも、モノや商品、施設に金をかける『バブル型アウトドアゴルフライフ』からソフトウェア中心の『エコロジー的アウトドアゴルフライフ』時代へシフトすると思われるので、ライフスタイルに応じたベネフィット分析をして、ゴルフ事業を展開していく必要がある。

(2) 総合型地域スポーツクラブとゴルフ

これからのゴルフ界は、ゴルフ産業特有の構造的な問題と経済の停滞という、二つのマイナス要因への迅速かつ適切な対応が迫られている。そこで作成されたのが「ゴルフ市場活性化行動計画検討会報告書」（2003年経済産業省の委託調査に基づき、ゴルフ関係団体や有識者の意見を踏まえて作成されたもの）である。ここではゴルフ産業の活性化を実現するうえのポイントを大きく分けて次の3つを指摘している。①シニアゴルファーのリタイアを少なくする、②ミドル層ゴルファーの活動率と女性層のゴルフ参加率を高める③ジュニア層対策の強化である。

いずれも以前からあげられている課題であり、

この世代別対策を考えるうえで大切なことは、短期・中期・長期的課題としてそれぞれ区別して戦略論を展開する必要がある。あわせて、この3つの課題を達成するためには文部科学省が推進している「総合型地域スポーツクラブ」にゴルフ界がいかに関わっていくかが、新たに生まれた課題である。

従来の縦割り行政の弊害（各省庁の縄張り意識等）を克服して、経済産業省と文部科学省が連携・協力して、この事業（総合型地域スポーツクラブ）を推進することが今後のゴルフ振興策を左右するものと思われる。

文部科学省のスポーツ振興基本計画〈2000年〉において、生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策として、以下のような政策目標を掲げている。

- (1) 国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する。
- (2) その目標として、できるかぎり早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が二人に一人（50パーセント）となることを目指す。

そこで、政策目標達成のため必要不可欠である施策として、①総合型地域スポーツクラブの全国展開の到達目標として、2010年（平成22年）までに、全国の各市区町村において少なくともひとつは総合型地域スポーツクラブを育成するとしている。

「総合型地域スポーツクラブ」とは、地域住民が主体的に運営するスポーツクラブの形態である。我が国では、身近な生活圏である中学校区程度の地域において、学校体育施設や公共スポーツ施設を拠点としながら、地域の実情に応じて民間スポーツ施設も活用した、地域住民の誰もが参加できる総合型地域スポーツクラブが定着することが適当と考えられる。特に学校体育施設は地域の最も身近なスポーツ施設であり、住民のスポーツ活動における期待は大きい。なお、総合型地域スポーツクラブを育成することは、完全学校週5日制時代における地域にいる子どものスポーツ活動の受け皿整備にもつながり、さらには地域の連帯意識の高揚、世代間交流等の地域社会の活性化や

再生にも寄与するものである。

総合型地域スポーツクラブの特徴は、以下のとおりである。

- ア 複数の種目が用意されている。
- イ 子どもから高齢者まで、初心者からトップアスリートまで、地域の誰もが年齢、興味・関心、技術・技能レベルなどに応じて、いつまでも活動できる。
- ウ 活動の拠点となるスポーツ施設及びクラブハウスがあり、定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる。
- エ 質の高い指導者の下、個々のスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる。
- オ 以上のようなことについて、地域住民が主体的に運営する。

なお、緊急に対応すべき重要施策として、①学校体育施設の開放、地域との共同利用また、総合型地域スポーツクラブの活動拠点となる地域の公共スポーツ施設の充実を図るとともに、地域の実情に応じて活動施設のひとつとして民間スポーツ施設の活用も考えられるとしている。このことから、公共のゴルフ施設がほとんどない日本において、民間のゴルフ場やゴルフ練習場の活用が大いに期待される。

②地域住民においては、日常生活文化としてスポーツに親しむため、自らのスポーツ環境を主体的に整備し、総合型地域スポーツクラブの育成に取り組むことが期待される。特に、スポーツ指導に関する実績や能力を有する学校教員をはじめとする地域住民においては、より積極的に総合型地域スポーツクラブの活動に参加することが期待されるとしている。このことから、ゴルフ界は人材の宝庫であり、ゴルフ愛好者の中にはスポーツの正しい理解や良識のあるゴルフ文化人も多い。活動に参加することと共にクラブのマネージャー・コーディネーター役として機能することが期待される。

③プロスポーツ組織や企業においては、大学等と同様に地域の一員として総合型地域スポーツクラブの育成に参画するなど、地域の実態に即した形での地域貢献を行うことが期待される。例えば、プロスポーツ組織は、トップチームの下部組織として、地域住民が参加するスポーツクラブを育成

することが考えられる。

さらに、民間スポーツ施設においては、総合型地域スポーツクラブに活動の場を提供したり、スポーツ指導者の派遣を行うなど地域のスポーツ活動により一層寄与することが望まれるとしている。このことから、プロスポーツの技術的ノウハウの提供はもとより、今後はPFI⁽⁵⁾事業として、民間スポーツ（ゴルフ）経営のノウハウや知恵をクラブ作りに生かしていくことが期待される。

以上、総合型地域スポーツクラブの紹介とゴルフの関与の重要性を指摘したが、この総合型地域スポーツクラブにゴルフがいかに関与し、他のスポーツ仲間と共に共存・共栄していくかがゴルフ振興策のKeyポイントであり、「Golf for all」のゆくえを決定するものと思われる。

註

(1) 文化経済学

1、文化経済学設立の背景

- ①文化と経済の関わりに対する関心の高まり
- ②企業の社会的責任の拡大
- ③文化による地域・経済の発展
- ④文化資産としての文化遺産の保存

2、文化経済学思考とは

- ①「人間は本質的に遊戯する者である」ヨハン・ホイジンガ（オランダの歴史学者）
- ②「無駄にこそ効用がある」ケインズ（イギリスの経済学者）
- ③「生活に遊びや気晴らしがあつてこそ、社会は進化する」ジョン・ラスキン（スコットランドの文化経済学創始者）
- ④「文化的欲求は経済を発展させるものである」アルビン・トフラー（アメリカの経済学者）
- ⑤「文化の継承過程に注目するのが文化経済学」クレイマー・マクロスキー経済関係とは、貨幣と財の交換であり、金銭的契約とみることができる。どのような財であっても、それには過去の文化的遺産を含み、財の交換は文化遺産の継承と発展過程としてみることができる。
- ⑥「文化経済学が示す具体的な形として、私たちに“気晴らし”を与えてくれるのが文化産業と考えることができる」佐々木晃彦「生活する喜びや、生きがいの追及といった動機に対応する商品やサービスを提供すること」（大鋸順『文化経済学「考」』2000年日本スポーツ産業学会 スポーツマネジメント分科会通信23号、池上惇・植木浩・福原義春編『文化経済学』1998年 有斐閣ブックス、佐々木晃彦著

『文化産業論で何がわかるか』2000年 芙蓉書房出版を参考)

(2) 中核的プロダクト

P、Kotler (1983) は、プロダクト（商品）の価値構造について、中核商品（Core Product）；消費者が何を求めて商品を買うのかという問いかけの答えになるもの、正式な商品（Formal Product）；物の場合、機能、質、スタイル、ブランドネーム、パッケージの特性を加えて、実体を伴ったもの、拡張商品（Augmented Product）；正式な商品を獲得することにおいて経験される便益の総体の3層によって捉えています。これを基本として、スポーツサービスの商品構造を柳澤（1991）は4層で分類して検討しています。

スポーツサービスの商品構造は、スポーツ及びスポーツサービスの効用や便益を「中核的商品」とし、それらの効用や便益を使用価値へと転化させる条件が加わって「構造的商品」となります。さらに、スポーツには関係ないがスポーツを行う際に直接影響を与える条件を含めて「一般的サービス」と捉え、スポーツの成立・維持に直接的な関係はないものの、スポーツ行動を生起させ、継続させるために影響を与える可能性のあるものを「拡張された商品」としています。このように、スポーツサービスの商品構造は、断層的に見ることができ、各項目の必要性については個別に議論されるところですが、これら全体で1つの商品を構成しているものと考えることができます。

（片山孝重・木村和彦・浪越一喜編著「現代スポーツ経営論」1999年(株)アイオーエムP52より）

(3) ナレッジ・マネジメント

A、ナレッジマネジメントの推進策

- ・トップが、企業の将来像と経営理念をビジョンという形で表明し、自らの熱い思い、高い志、絶対やり遂げるという強い意志（コミットメントを組織全体に浸透させる。）
- ・そのビジョンを実現するためにはどのような知識を創造すべきかを社員全員が各部署で議論する「場」を設ける。
- ・社員一人ひとりが持っている情報・知識（業務上のノウハウ）などをマッピング（所在確認）した知識ベースと全社的なグループウェアを構築して、情報・知識の共有・活用を促進する。
- ・知識の円滑な流通を促進するために、知識提供に対する公正な評価システムを構築する（例えば営業ノウハウに提供者の名前を冠して名誉を与えたり、報奨金や昇進で応える。）
- ・ベテラン社員や熟練工のノウハウ（目に見えない知的資産）を次世代へ組織的に伝承する仕組みを作る。
- ・顧客やサプライヤーの持っている情報・知識を直接対話や体験共有によって組織に取り組みシステムを開発する。

・社員一人ひとりの自立性と知性と行動力を高めるために、自助努力を促進するインセンティブ・システムと自発性を重視する人材開発システムを構築する。

B、知識の重要性の認識

・野中郁次郎『知識創造の経営』（1990）

「The Knowledge-Creating Company」Harvard Business Review論文（1990）組織的知識創造の理論を世界に先駆けて構築

・アルビン・トフラー『パワーシフト』（1990）知がグローバルな経済・経営や政治・軍事での力関係の変化に決定的な役割を果たしている。

・ピーター・ドラッカー『ポスト資本主義社会』（1993）資本主義の後に来る「知識社会」では、知識が「ただ1つ意味ある資源」である。「ナレッジ・ワーカー」の概念を1969年に早くも提唱。

（梅本勝博「経営への新しい視座—ナレッジ・マネジメント—」2000年3月、日本体育・スポーツ経営学会第23回大会基調講演資料より）

(4) I R 活動

I R（インベスター・リレーションズ）は、企業の財務機能とコミュニケーション機能とを結合して行われる戦略的かつ全社的マーケティング活動であり、投資家に対して企業の業績やその将来性に関する正確な姿を提供するものである。そしてその活動は、究極的に企業の資本コストを下げる効果を持つ。（全米I R協会の定義より）

○I RとP Rの違い

P Rとは、企業の提供する商品・サービスについて企業が主張したいことを開示することである。すなわち、企業が自己の事業活動を円滑に進めるために不特定多数の人々を対象に行う商品サービスの広報活動といえる。I Rとは、企業そのものについて受信者が必要とする情報を開示することである。すなわち、企業の価値が適性に評価されるよう株主・投資家等の利害関係者という特定の人々を対象に行う広報活動である。このため企業は良い情報ばかりでなく、ネガティブな情報でも自主的に発信していく必要がある。

また、I R活動の方がより戦略的・実践的であり、情報開示は任意かつ多様に、また適時に開示されなければならないのに対し、制度的ディスクロージャーは義務的、定型的かつ定時的である。

もちろん、I R活動での情報開示が任意であるとはいってもそこで開示されることが虚偽や誇張されたものであってはならない。

（「インベスターリレーションズ」多田昌義・上田武著 1999年（株中央出版社PP2-3より）

(5) P F I 事業

P F IはPrivate Finance Initiativeの略。

公共施設等の設計、建設、維持、運営に民間の資金とノウハウを活用し、効率的で質の高い公共サービスの提

供を図る新しい事業のスタイル。英国など諸外国では、すでにこのPFI方式により、公共サービスが提供されており、公共施設、再開発などの分野で大きな成果を収めている。

我が国では、平成11年7月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律が」成立し、この法律に基づくPFI事業による質の高い公共サービスの提供が期待されている。

（スポーツ振興基本計画の在り方について—豊かなスポーツ環境をめざして—（中間報告）＜文部省保健体育審議会 2000年6月答申＞

参考文献

- 1) 片山健二：「ゴルフ文化振興をめぐる日本ゴルフ界の課題—特に体育・スポーツ経営学研究の視点から—」日本ゴルフ学会 ゴルフの科学 第15巻第3号、60-71、2002
- 2) 片山健二、中尾敬治、浪越一喜、青木通：「ゴルフ練習場の社会的役割と機能に関する研究—特に、生涯スポーツ施設、地域交流施設への条件—」、日本体育・スポーツ経営学会第18回大会号、29-30、1995
- 3) 片山健二、浪越一喜：「日本におけるゴルフの発展とゴルフ練習場経営の課題」、礎、日本スポーツ産業学会スポーツマネジメント分科会編、235-264、1997
- 4) 片山健二：「ゴルフの文化経済学」、(株)芙蓉書房、2000
- 5) 小林正義、片山健二著：「ゴルフ指導教本」、(株)大修館書店、1996
- 6) 八代 勉、中村 平編著：「体育・スポーツ経営学講義」、(株)大修館書店、2002
- 7) 「余暇需要及び産業動向に関する基礎調査研究」：(財)自由時間デザイン協会、2002
- 8) 「JGA Golf Journal」：(財)日本ゴルフ協会、MAY 2004.Vol.75
- 9) 「JGRA NEWS」：(財)全日本ゴルフ練習場連盟、2004.VOL.18