

## 第2章 日本のゴルフ場における経営動向調査

### (1) 調査目的

スポーツ産業動向調査プロジェクトでは、これまでほとんど把握されていないゴルフ場の経営動向の分野に焦点を当てた。これからの社会における発展、方向を考えるものとして、他のスポーツとの共通性と異質性、推移や他の産業に与える影響なども含めて、その状況を調査した。

### (2) 調査対象コース（合計 19 コース）

北海道（札幌）エリア（3 ゴルフ場）

関東・甲信越（千葉，神奈川，山梨，長野）エリア（7 ゴルフ場）

九州（福岡）エリア（9 ゴルフ場）

### (3) 調査方法

①現地訪問による面接調査

②調査対象ゴルフ場において質問紙の直接配布，郵送法による返信を実施

### (4) 調査期間

①現地訪問による面接調査

平成 20 年 3 月 27 日～29 日（九州・福岡）

平成 20 年 8 月 18 日，19 日（関東・甲信越）

平成 20 年 8 月 20 日，21 日（北海道）

②郵送法による質問紙郵送期限

平成 20 年 4 月 10 日（九州・福岡）

平成 20 年 9 月 2 日（関東・甲信越）

平成 20 年 9 月 4 日（北海道）

### (5) 調査項目

I 事業体の規模に関して

①スタッフ・従業員について

（正規，非正規・臨時）

②ゴルフ場入場者の年間人数と属性

(年間入場者数)

(メンバーとビジターの割合)

(入場者のプレー仲間について)

(入場者の属性について)

(年間最多入場者数/月)

(年間二番目の入場者数/月)

(年間最少入場者数/月)

③プレー料金について

(ビジター/キャディーあり・なし)

④年間総収入額と内訳

⑤主要経費

II 他のゴルフ場との協力関係

①他のゴルフ場との協力関係

②他の民間企業との協力関係

③公共機関からの協力体制

III 会員（メンバー）の属性

①現在の会員の年齢構成

②法人会員の占める割合

③会員のとのコミュニケーションの状況

④会員獲得への専用スタッフの有無

IV 所属プロ，ゴルフレッスン教室，キャディーについて

①所属プロの人数

②所属プロによるゴルフレッスンの開催回数

③キャディーへの教育訓練について

V 今後の問題

①ここ数年間の全体的な経営状況

②現在の改善しようとしている問題点

- ③ゴルフ場の地域的な課題
- ④ゴルフ会員権の価格動向などについて
- ⑤公的財政支援について
- ⑥入場者からの苦情処理対応

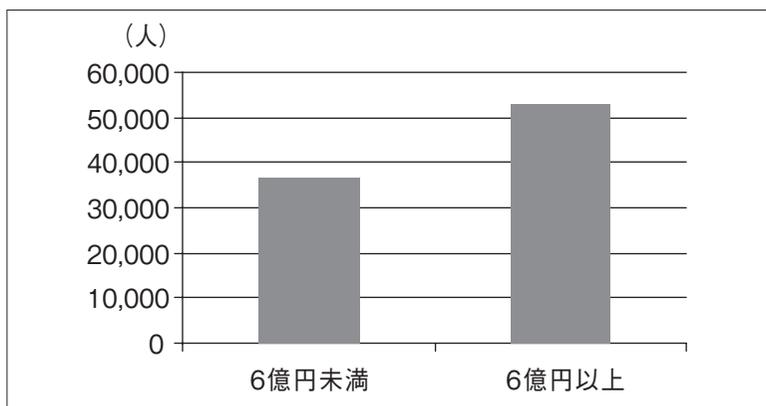
(6) 調査資料分析方法

- ①年間総収入を説明変数としたクロス集計
- ②地域（北海道・関東甲信越・九州）を説明変数としたクロス集計

## 1. 年間総収入（6億円未満，6億円以上）を 説明変数としたクロス集計の結果

### Q 1 年間総収入者数（1ゴルフ場の平均数）について

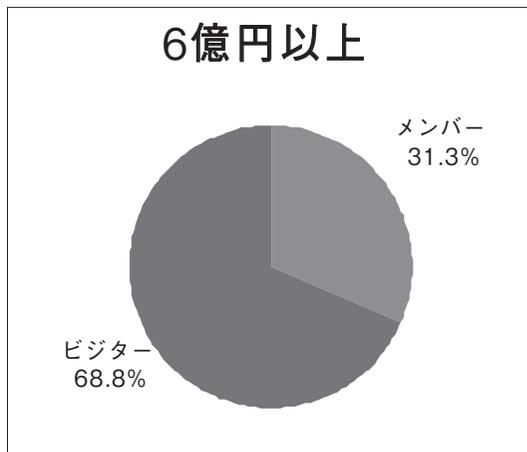
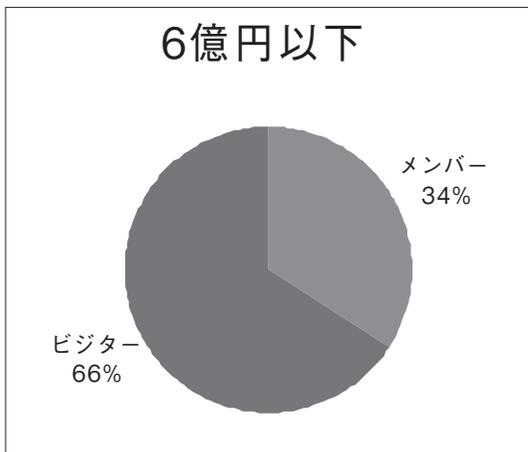
10ゴルフ場が6億円未満であり，このゴルフ場の平均総入場者数は平均36,416人，これに対し6億円以上のゴルフ場は8ゴルフ場であり，平均53,125人であった。



### Q 2 年間総収入グループによる入場者によるメンバーとビジターの割合について

「年間総収入のグループによる入場者によるメンバーとビジターの割合について6億円未満のゴルフ場はメンバー34.0%，ビジター66.0%と言う対比であるが，6億円以上のゴルフ場はメンバーが31.3%に対し，ビジターは68.8%であった。

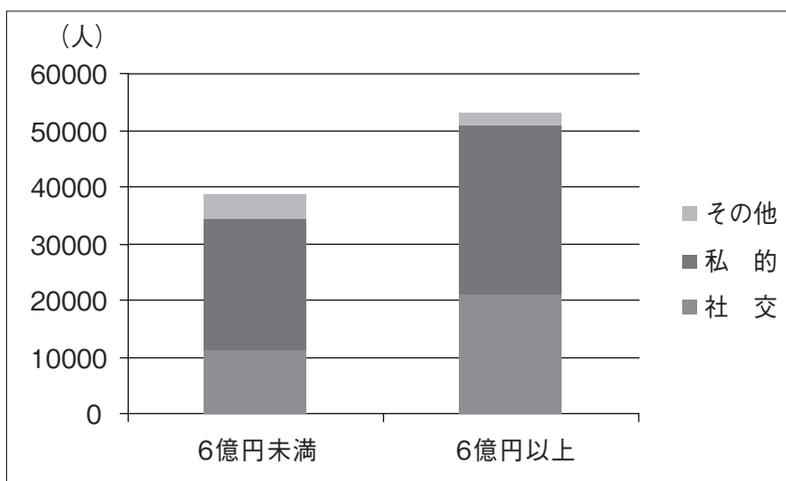
6億円以上のゴルフ場はビジター料金がメンバー料金の設定が高いためビジターの入場者が多いと収入も多い傾向となる。



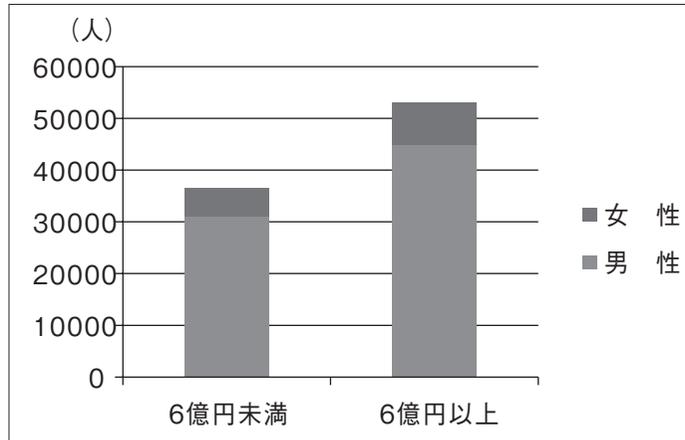
### Q3 入場者の目的と性別について

「年間入場者のプレー仲間」について6億円未満のゴルフ場のは社交的31.3%、私的63.1%、その他が11.3%であった。

6億円以上のゴルフ場においては、社交が39.9%に対し私的が55.9%、その他が4.3%であり、6億円以上のゴルフ場では社交が約40%と6億円未満のゴルフ場より約8%高い数値を示している。



「年間の入場者の属性」について、入場者の6億円未満のゴルフ場においては男性86.0%、女性14.0%、6億円以上においては男性85.0%、女性15.0%であった。



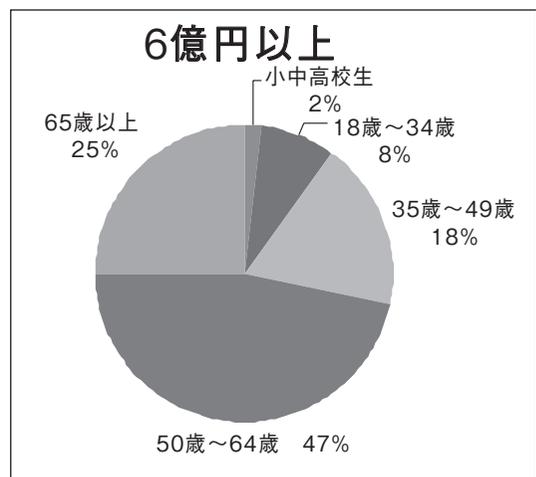
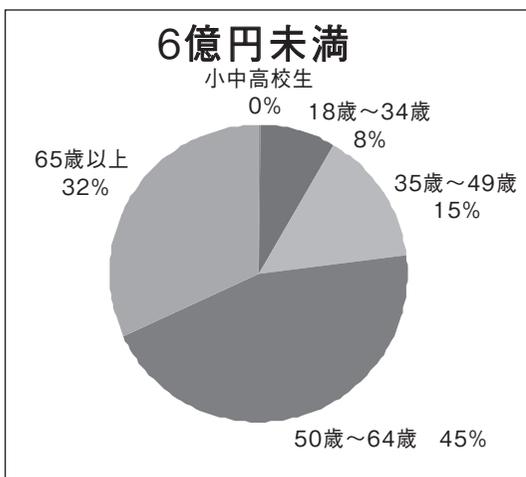
#### Q 4 年間入場者の年齢層について

小・中・高校生では、6億円未満のゴルフ場で0.4%、6億円以上のゴルフ場では2.0%であった。

年齢層は35歳～49歳の数値を比較すると6億円未満のゴルフ場は14.6%、6億円以上のゴルフ場は18.5%と中年層のゴルファーが6億円以上のゴルフ場にて、プレーしていることになる。

50歳～64歳のクラスにおいては、6億円未満のゴルフ場は45.0%、6億円以上のゴルフ場は46.8%と両者に大きな差はない。

65歳以上の年齢層においては、6億円未満のゴルフ場は32.0%に対し6億円以上のゴルフ場は25.1%という数値を示している。



### Q5 年間最多入場者月について

年間最多入場月を収入別にみると、6億円未満のゴルフ場は5月が40.0%、次いで他の月が10%ずつであるが、一方、6億円以上のゴルフ場においては11月が最も高い数値を示し、50.0%である。次いで、10月の37.5%、5月の12.5%となっている。

年間最少入場月は6億円未満のゴルフ場は2月が50.0%、次いで11月の30.0%を示している。また、6億円以上のゴルフ場においては、2月が100%を示している。

#### 年間の最多入場月

|     | 6億円未満 |      | 6億円以上 |     |
|-----|-------|------|-------|-----|
|     | %     | (n)  | %     | (n) |
| 5月  | 40.0% | (4)  | 12.5% | (1) |
| 6月  | 10.0% | (1)  | .0%   | (0) |
| 7月  | 10.0% | (1)  | .0%   | (0) |
| 8月  | 10.0% | (1)  | .0%   | (0) |
| 9月  | 10.0% | (1)  | .0%   | (0) |
| 10月 | .0%   | (0)  | 37.5% | (3) |
| 11月 | 10.0% | (1)  | 50.0% | (4) |
| 12月 | 10.0% | (1)  | .0%   | (0) |
| 合計  | 100%  | (10) | 100%  | (8) |

#### 年間最少入場月

|     | 6億円未満 |      | 6億円以上  |     |
|-----|-------|------|--------|-----|
|     | %     | (n)  | %      | (n) |
| 2月  | 50.0% | (5)  | 100.0% | (8) |
| 5月  | 10.0% | (1)  | .0%    | (0) |
| 8月  | 10.0% | (1)  | .0%    | (0) |
| 11月 | 30.0% | (3)  | .0%    | (0) |
| 合計  | 100%  | (10) | 100%   | (8) |

## Q 6 年間最多入場者数（平均）について

年間最多月間入場者数（平均）を見ると、6億円未満のゴルフ場においては、年間最多月間入場者数は約4,580人、6億円以上のゴルフ場は約5,540人となっている。

年間最少月間入場者数を見ると、6億円未満のゴルフ場においては、約1,972人、6億円以上のゴルフ場は約2,595人となっている。

### 年間入場者数（平均）

|           | 6億円未満 (n = 10) |       | 6億円以上 (n = 8) |      |
|-----------|----------------|-------|---------------|------|
|           | Mean           | SD    | Mean          | SD   |
| 年間最多月間入場数 | 4,580          | 852   | 5,540         | 1748 |
| 年間第2位月間人数 | 4,382          | 857   | 5,309         | 1642 |
| 年間最少月間入場数 | 1,972          | 1,468 | 2,595         | 1563 |

## Q 7 料金体系（プレー料金）について

「プレー料金平日ビジターキャディーなし」の設定料金は6億円未満のゴルフ場においては、平均料金は10,430円、6億円以上のゴルフ場においては11,264円であった。

次いで、「プレー料金平日ビジターキャディーあり」について6億円未満のゴルフ場においては、平均料金は14,161円、6億円以上のゴルフ場では15,228円であった。

「プレー料金休日ビジターキャディーあり」について、6億円未満のゴルフ場においては、平均料金は17,469円、6億円以上のゴルフ場は19,539円であった。

早朝プレーの料金体系について、6億円未満のゴルフ場では、20%が実施をしており、平均6,750円という料金設定をしている。

6億円以上のゴルフ場では、12.5%が実施をしており、その料金は平均9,300円であった。

薄暮プレーは6億円未満のゴルフ場では60%が実施をしており、この薄暮プレーの料金体系は平均7,082円であった。

6億円以上のゴルフ場において薄暮プレーは62.5%が実施をしており、その料金は平均8,930円であった。

## 料金体系

|                    | 6 億円未満 (n = 8) |       | 6 億円以上 (n = 7) |       |
|--------------------|----------------|-------|----------------|-------|
|                    | Mean           | SD    | Mean           | SD    |
| プレイ料金平日ビジターキャディーなし | 10,430         | 3,502 | 11,264         | 1,608 |
| プレイ料金平日ビジターキャディーあり | 14,161         | 4,103 | 15,228         | 2,523 |
| プレイ料金休日ビジターキャディーなし | 12,145         | 2,307 | 13,755         | 1,086 |
| プレイ料金休日ビジターキャディーあり | 17,469         | 6,747 | 19,539         | 5,585 |
| 早朝の料金              | 6,750          | 2,475 | 9,300          | —     |
| 薄暮制度の料金            | 7,082          | 2,297 | 8,930          | 3,203 |

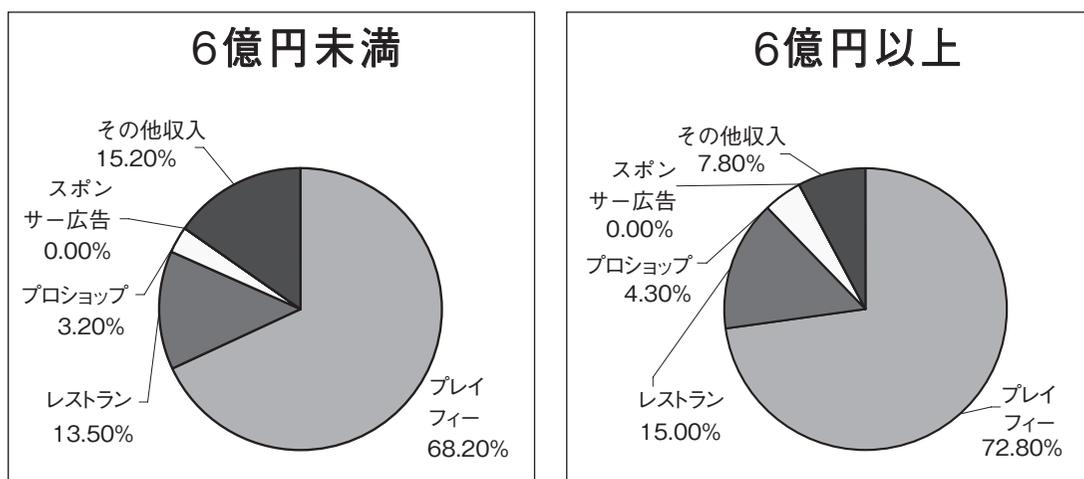
### Q 8 ゴルフ場の収入内訳について

総収入の内訳について、6 億円未満、6 億円以上のゴルフ場とも第一位はプレイフィー、次いでレストラン収入であった。

6 億円未満のゴルフ場ではプレイフィーが 68.2%，レストラン収入が 13.5% で、両者で 81.7% を占めている。

6 億円以上のゴルフ場においても、プレイフィーが 72.8%，レストラン収入が 15.0% であり総収入の 88.0% を占めている。

プロショップの販売収入は両者とも 3~4% であり、スポンサー収入はまったく無かった。



### Q 9 ゴルフ場の主要経費について

各ゴルフ場の主要経費について、人件費スタッフ、人件費キャディー、施設維持費の3項目を中心に解説をする。

人件費スタッフ・キャディーの経費として、6億円未満のゴルフ場においては30.8%と、12.4%で合計約43.2%、施設維持費が約21.3%であった。

6億円以上のゴルフ場においては、人件費スタッフ・キャディーの経費が25.0%と18.0%、合計43%、両者とも人件費においてはほとんど同じ割合であった。

6億円以上のゴルフ場の施設維持費30.1%と、施設維持費に関しては約10%の差が見られた。

#### 主要経費

|             | 6億円未満 (n = 9) |      | 6億円以上 (n = 7) |      |
|-------------|---------------|------|---------------|------|
|             | Mean          | SD   | Mean          | SD   |
| 主要経費人件費スタッフ | 30.8%         | 0.09 | 25.0%         | 0.03 |
| 主要経費人件費キャディ | 12.4%         | 0.09 | 18.0%         | 0.05 |
| 主要経費施設維持費   | 21.3%         | 0.19 | 30.1%         | 0.19 |
| 主要経費業務委託費   | 0.2%          | 0.00 | 1.1%          | 0.02 |
| 主要経費広告宣伝費   | 1.3%          | 0.02 | 2.0%          | 0.04 |
| 主要経費社会保険料   | 2.6%          | 0.03 | 2.7%          | 0.03 |
| 主要経費その他     | 31.4%         | 0.17 | 20.7%         | 0.18 |

### Q 10 メンバー獲得のための専用スタッフについて

メンバー獲得のための専用スタッフに関して、6億円未満のゴルフ場においては、0名が70.0%に対し、6億円以上のゴルフ場においては37.5%と大きな差が見られた。

メンバー獲得のための専用スタッフ

|      | 6億円未満 |      | 6億円以上 |     |
|------|-------|------|-------|-----|
|      | %     | (n)  | %     | (n) |
| 0名   | 70.0% | (7)  | 37.5% | (3) |
| 1名   | 10.0% | (1)  | 25.0% | (2) |
| 2名   | 20.0% | (2)  | 25.0% | (2) |
| 4名以上 | .0%   | (0)  | 12.5% | (1) |
| 合計   | 100%  | (10) | 100%  | (8) |

## 2. 地域を説明変数としたクロス集計の結果

### Q1 ゴルフ場年間入場者数について

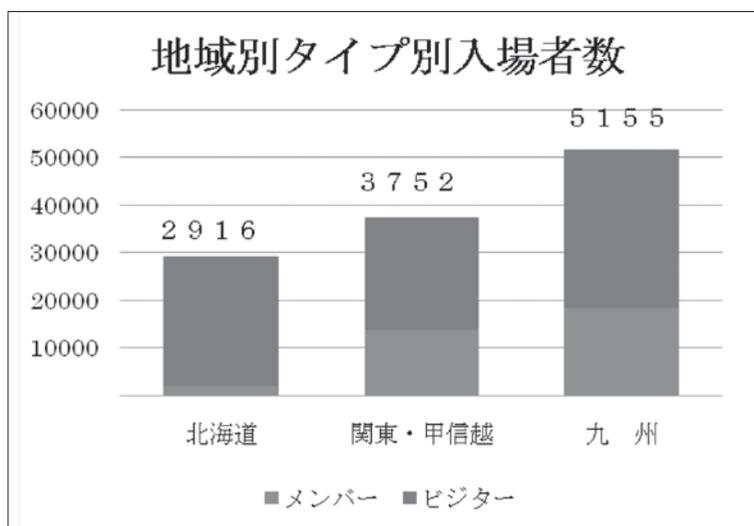
ゴルフ場年間入場者数について九州の9ゴルフ場は年間平均入場者数51,556人に対し、関東・甲信越エリアでは7ゴルフ場の平均37,523人、北海道エリアでの3ゴルフ場の平均入場者は29,167人とエリアにより入場者数の差が大きい。

特に北海道の3ゴルフ場は、11月中旬から4月中旬の冬季期間はクローズであるため、このような結果になった。

### Q2 年間入場者によるメンバーとビジターの割合について

年間入場者によるメンバーとビジターの割合について、北海道エリアのゴルフ場はメンバー6.7%、ビジター93.3%となったが、関東・甲信越エリアと九州エリアのゴルフ場はメンバー約36%に対しビジターは約67%であった。

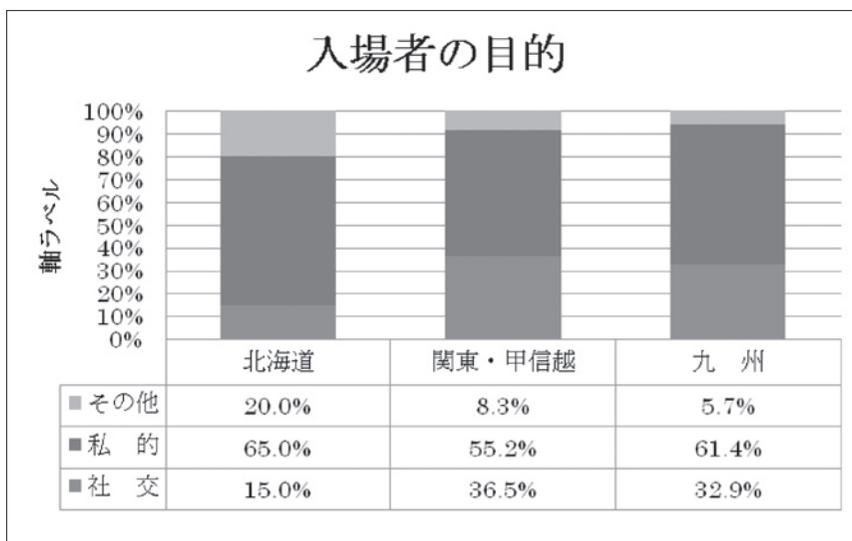
北海道エリアのゴルフ場と他のエリアのゴルフ場の違いは、北海道エリアのゴルフ場は他の質問アンケートの結果にも明らかであるが、リゾート地域という特性から、梅雨のない夏季の6月、7月、他のゴルフ場のエリアより涼しい8月、9月に入場者が集中しているためである。



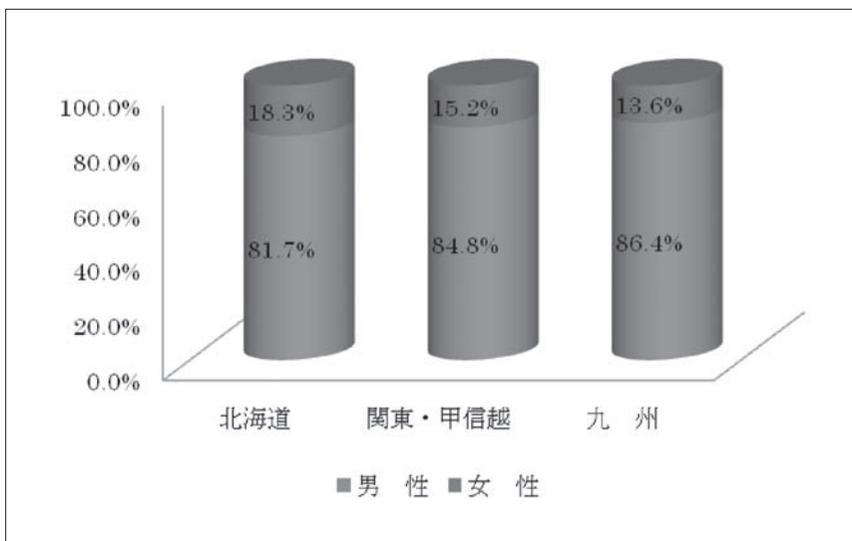
### Q3 入場者の目的と性別について

入場者の目的について、北海道エリアのゴルフ場の平均的割合は社交15%、私的65%残り20%はその他の回答であった。

関東・甲信越エリアにおいては社交が36.5%、私的が55.2%その他が8.3%であり、九州エリアのゴルフ場では社交が32.9%私的が61.4%、その他が5.7%と言う結果であった。



年間入場者の性別について、北海道エリアのゴルフ場においては男性81.7%、女性18.3%関東・甲信越エリアにおいては男性84.8%、女性15.2%九州エリアのゴルフ場においては男性86.4%、女性13.6%という結果であった。

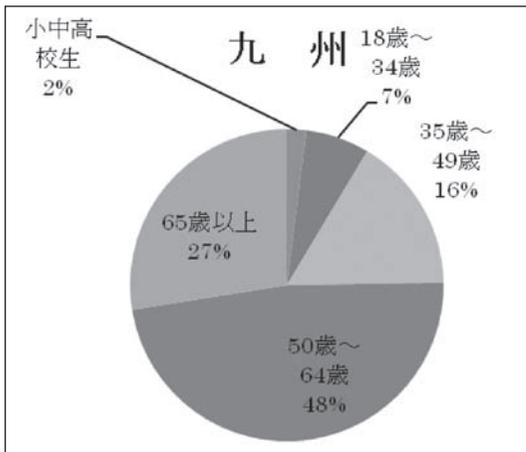
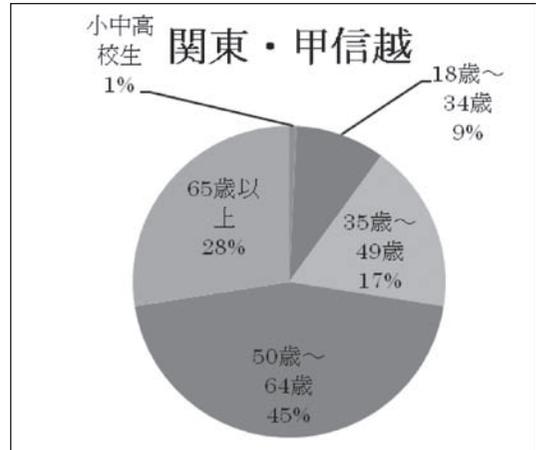
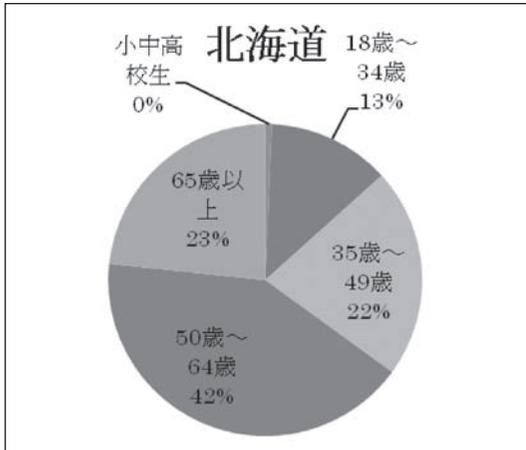


#### Q 4 年間入場者の年齢層について

年齢層について、小、中、高校生は、北海道エリア、関東・甲信越エリアにおいて、それぞれ0.7%、0.8%であったが、九州エリアでは少し高く、2.0%であった。この理由は九州エリアのゴルフ場はジュニア指導に理解が深く、一般のプレー終了後にジュニアのためにコースを開放しているゴルフ場もあることが影響していると考えられる。

最も利用の多い年齢層は50歳～64歳で、北海道エリアが41.7%、関東・甲信越エリアが45%、九州エリアが47.9%であった。

次いで、65歳以上の年齢層で、北海道エリアが23.3%、関東・甲信越エリアが27.5%、九州エリアが27.6%となっており、それぞれのエリアでゴルフプレーヤーの高齢化が顕著に示されている。



### Q5 年間最多入場者月について

年間最多入場月をエリア別にみると、北海道エリアは7月が66.7%、次いで6月の33.3%である。関東・甲信越エリアでは5月が最も多く42.9%のゴルフ場が示している。次いで8月、9月、11月、12月がそれぞれ14.3%となっている。

九州エリアでは11月が最もおおく44.4%、次いで10月の33.3%、5月の22.2%と続く。

### Q6 年間最多入場者数（平均）について

年間最多月間入場者数を見ると、北海道エリアのゴルフ場においては、約4,971人、関東・甲信越エリアのゴルフ場は約4,523人、九州エリアのゴルフ場では、約5,313人であった。

年間最少月間入場者数を見ると、北海道エリアのゴルフ場においては、約 785 人、関東・甲信越エリアのゴルフ場は約 1,625 人、九州エリアゴルフ場では、約 3,046 人で各エリアのゴルフ場によって多くデータの差が生じている。

年間入場者数（平均）

|             | 北海道 (n = 3) |     | 関東・甲信越 (n = 7) |       | 九州 (n = 9) |       |
|-------------|-------------|-----|----------------|-------|------------|-------|
|             | Mean        | SD  | Mean           | SD    | Mean       | SD    |
| 年間最多月間入場数   | 4,971       | 890 | 4,523          | 1,306 | 5,313      | 1,511 |
| 年間第 2 位月間人数 | 4,762       | 913 | 4,329          | 1,323 | 5,087      | 1,385 |
| 年間最少月間入場数   | 785         | 188 | 1,625          | 1,612 | 3,046      | 1,131 |

### Q7 料金体系（プレー料金）について

「プレー料金平日ビジターキャディーなし」の設定料金について、北海道エリアでは、平均料金は 6,067 円、関東・甲信越エリアは 12,865 円、九州エリアでは 10,007 円と格差は大きい。

次いで、「プレー料金平日ビジターキャディーあり」について、北海道エリアでは、平均料金は 8,330 円、関東・甲信越エリアは 15,320 円、九州エリアでは 16,042 円とわずかに差が見られる。

「プレー料金休日ビジターキャディーあり」について、北海道エリアでは、平均料金は 13,500 円、関東・甲信越エリアは 21,580 円、九州エリアでは 20,177 円とわずかに差が見られる。

早朝、薄暮プレーの質問に対し、北海道エリアのゴルフ場では、薄暮プレーのみとなっている薄暮プレーの料金体系は平均 6,067 円である。

関東・甲信越エリアにおいては、早朝プレーは 42.9%のゴルフ場が実施しており、その料金は平均 7,600 円、九州エリアでは薄暮プレーのみの実施となっており、この料金は平均 8,457 円である。

この各エリアとの差は、日の出時刻と、日の入り時刻が北海道と九州では約 1 時間の差があるためと考えられる。

## 料金体系

|                    | 北海道 (n = 3) |       | 関東・甲信越 (n = 7) |       | 九州 (n = 6) |       |
|--------------------|-------------|-------|----------------|-------|------------|-------|
|                    | Mean        | SD    | Mean           | SD    | Mean       | SD    |
| プレイ料金平日ビジターキャディーなし | 6,067       | 379   | 12,865         | 2,071 | 10,007     | 1,481 |
| プレイ料金平日ビジターキャディーあり | 8,330       | 639   | 15,320         | 1,919 | 16,042     | 2,806 |
| プレイ料金休日ビジターキャディーなし | 10,300      | 300   | —              | —     | 13,909     | 797   |
| プレイ料金休日ビジターキャディーあり | 13,500      | 8,697 | 21,580         | —     | 20,177     | 6,063 |
| 早朝の料金              | —           | —     | 7,600          | 2,287 | —          | —     |
| 薄暮制度の料金            | 6,067       | 379   | 8,233          | 2,991 | 8,457      | 3,107 |

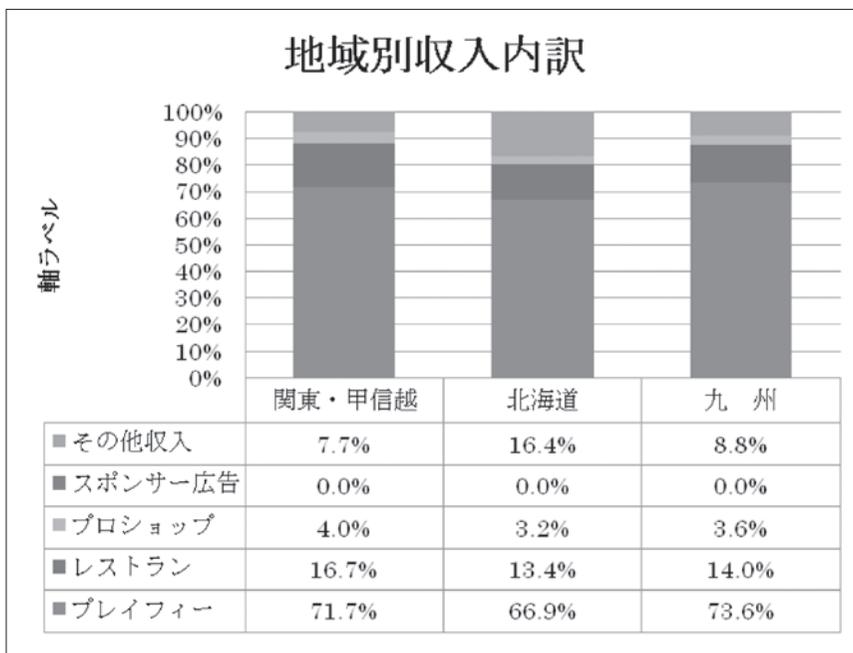
### Q 8 ゴルフ場の収入内訳について

各エリアのゴルフ場とも第一位はプレイフィー、次いでレストラン収入で、収入の約 80% を占めている。

北海道エリアではプレイフィーが 71.7%，レストラン収入が 16.7% である。

関東・甲信越エリアにおいては、プレイフィーが 66.9%，レストラン収入が 13.4% である。

九州エリアにおいては、プレイフィーが 73.6%，レストラン収入が 14.0% である各ゴルフ場とも収入は偏っている。



#### Q 9 ゴルフ場の主要経費について

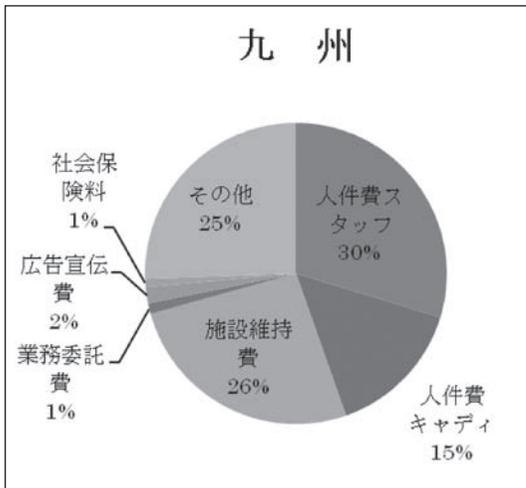
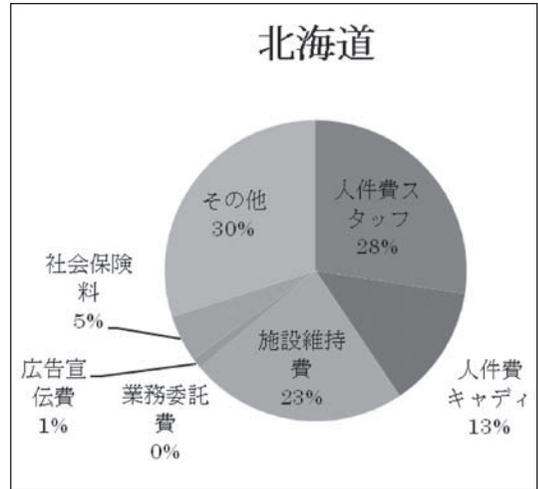
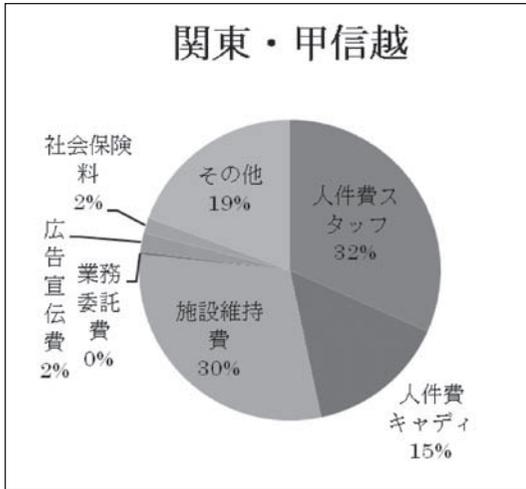
各ゴルフ場の主要経費について人件費スタッフ、人件費キャディー、施設維持費の3項目を中心に解説を加える。

人件費スタッフの経費と施設維持費がともに約30%、人件費キャディーが約15%でスタッフの経費と施設維持費で全体の約80%を占めている。

北海道エリアでは人件費スタッフが31.7%、人件費キャディーが15.0%、施設維持費30.0%であった。

関東・甲信越エリアにおいては、人件費スタッフが27.5%、人件費キャディーが13.2%、施設維持費23.3%であった。

九州エリアにおいては、人件費スタッフが29.6%、人件費キャディーが14.9%、施設維持費が26%であった。



**Q 10 会員（メンバー）獲得への対策，そのためのマーケティング・専用スタッフの有無について**

北海道エリアにおいては，0名のゴルフ場が33.3% 1名は0%，2名は66.7%，4名以上においては0%であった。

関東・甲信越エリアにおいては0名が57.1%，1名が28.6%，2名が14.3%，4名以上は0%であった。

九州エリアにおいても0名が55.6%，1名が11.1%，2名が22.2%，4名以上は11.1%というデータであった。

### メンバー獲得のための専用スタッフ

|      | 北海道   |     | 関東・甲信越 |     | 九州    |     |
|------|-------|-----|--------|-----|-------|-----|
|      | %     | (n) | %      | (n) | %     | (n) |
| 0名   | 33.3% | (1) | 57.1%  | (4) | 55.6% | (5) |
| 1名   | .0%   | (0) | 28.6%  | (2) | 11.1% | (1) |
| 2名   | 66.7% | (2) | 14.3%  | (1) | 22.2% | (2) |
| 4名以上 | .0%   | (0) | .0%    | (0) | 11.1% | (1) |
| 合計   | 100%  | (3) | 100%   | (7) | 100%  | (9) |

### 3. <今後の問題>

以下は、インタビューおよびアンケート記入による内容を中心にそのまま記載したものである。

#### ①ここ数年間の全体的な経営状況

団塊世代の定年でゴルフ人口の現象が懸念される。毎年わずかではあるが入場者は増加傾向。

横ばい。民事再生法申請企業の活動で全体的に価格が下がり苦しい。会員の高齢化及び入場者の減少。値引き競争で売上利益を圧迫。経営悪化により経営者を更迭と同時に専門会社へ経営を委託。競合によるプレイフィの減少。アルコール利用減によるレストランの売り上げ減少。来場数。売り上げともに今のところ右肩上がり。ここ数年の経営状況は厳しい。来場数・売り上げともに今のところ右肩上がり。人件費のカット。パート他により収支改善。低下傾向

#### ②現在の改善しようとしている問題点

様々な企画・営業を取り入れ来場者増加を計っている。コースメンテナンスの管理体制強化。ジュニア育成等による若年層のゴルフ離れへの対策。経営のスリム化。高齢者対策及び死亡会員の期間。老朽化した設備の更新。1人当たりの売り上げ単価の維持・増加と経営全般の見直し。会員制度の見直し。会員制度の見直し。コース改修工事。老朽化に伴うクラブハウス等の修理。施設の老朽化。コースの改良改善でリピーターの増加を進め安定した経営を続けるよう努力している。クラブハウスの改修。コース整備。経費の節減。入場者の服装とマナーの徹底。

### ③ゴルフ場の地域的な課題

市街地に位置しているため、地域の緑地として、また、災害時の避難場所等の機能を有している。地域コンペ等の開催により地元との交流を密にしている。周辺の民事再生ゴルフ場との価格競争。プレイ料金低下の抑制。立地条件は悪くない。地元客。札幌周辺の顧客取り込みと国内・外ツアー客の取り込み。交通の不便さ。天候の問題。交通の不便さ。天候の問題。市内に6か所あるゴルフ場ともプレイ代の格差。降雪によるクローズ。リゾート地であるゴルフ場をPR。価格競争。30分以内に7か所のゴルフ場。悪い。降雪の影響により実質的な営業は7カ月。

### ④ゴルフ会員権の価格動向などについて

下げ止まり感あり。少しずつ上昇。低い。当クラブは一般応募はしていないが、他コースでは高値を保っているクラブもある。当クラブは一般応募はしていないが、他コースでは高値を保っているクラブもある。価格が今年に入り低迷。相場の低迷。変動ほとんどなし。名義変更料が年々減少してきて収益に影響。

### ⑤公的財政支援について

特になし。土地の固定資産の評価の見直しを強く要望したい。利用税の廃止。支援ではないが、固定資産税の見直しを図りたい。支援ではないが、固定資産税の見直しを図りたい。現在のところ必要なし。入場税の廃止を希望。市と市有地賃借料の値下げを交渉している。

## ⑥入場者からの苦情処理対応

担当部署にすべての情報を収集，すみやかに対応できる体制をつくっている。直接フロントで対応。面談・電話を含めた直接対応を基本。各部署の責任者がそれぞれ対応。各部署の責任者がそれぞれ対応。その場の状況で対応。迅速に対応。