

# ゴルフイノベーションシンポジウム

## 最新マーケティング手法とイノベーションの様々な提案



写真は一部を除きCopyright USGA/Kotaro Fujii提供です。

USGAのイノベーションシンポジウムが初めて日本で開かれた。来年7月には東京でオリンピックが開かれ、国際的にも注目されるニッポン。世界のゴルフ場関係者が何を課題に考え、どう克服しようとしているのか、その一端が伺うことができる貴重な機会だった。

ただし、1日半で10以上ものセッションが続き、スピーカー（話し手）は約40人、配信動画（JGA他で視聴可能）は20時間を超える盛り沢山のスケジュール。とても全体を消化するのは難しいが、ヒントだけでもわかるようにスケジュールに沿ってレポートする。USGAマイク・デビスCEOのインタビューと本誌まとめの雑感は最後にお届けする。

開催日は2019年3月12〜13日。会場は東京・新宿のヒルトン東京、以下は主なセッションスケジュール毎の案内テーマ、登壇者（敬称略）と本誌要約。一部テーマは本誌で抜粋して再掲した。

3月12日（火）

「ゴルフ施設の生産性改善」

・13時〜シンポジウムオープニング  
 ・竹田恆正（日本ゴルフ協会J

G A）。

・13時10分〜イントロダクション  
 ・マイク・デビス（全米ゴルフ協会USGA）。

マイク・デビスUSGA最高経営責任者（CEO）は「全世界に3万5000人のゴルフコースがあり、5000万人のゴルフアーがいる。そのなかで1460万人のゴルフアーが増えた一方、1700万人がゴルフをしなくなった。ゴルフが健全に発展していくためには女性や障害者もゴルフが楽しくできるようにバランス良くしていく必要がある。財政的にも成長性と維持の工夫が必要だ。ただし資源、コストの増加、高齢化と課題が多くなっており、世界中の都市でゴルフ場の経営が難しくなっている」として、世界中のゴルフ産業の基盤を強化するためのアイデアを共有して欲しいと話した。また「それぞれの答えは各国にある」と調査やトライを促した。

・13時30分〜USGAチャレンジステートメント・ランド・ジェリス（USGA）。

USGAが2年前のバンクーバー（カナダ）大会で発表した「チャレンジステートメント」（20



ランド・ジェリスUSGA・パブリックサー  
ビス シニアマネージャングディレクター

25年までに臨海資源の消費を25%減少し、ゴルフアの満足度を20%高める)に関して説明。最近のゴルフコースの管理の傾向は、より速いグリーン、密集した均一のラフ、より短いフェアウェイの刈高などで、よりラウンド時間がかかり、ゴルフボールが紛失したり、より多くのスコアとなる楽しくない傾向にある。これで持続可能なゲームと言えますか?の問いかけで2015年の顧客アンケートを紹介。上位の産業であるレストランの顧客満足度は82%あるのに対してゴルフコースは69%と、下位産業である航空会社の69%と同じだったという。また一方でコスト(年換算)は水11・4%、栄養素10・4%、エネルギー3・7

%、化学物質2・2%、設備・機器メンテナンス4・9%、労働力7%(GCSSA 2015年)と大半が上昇。資源利用を最適化する一方でゴルフアのプレー体験を向上させる革新的な軽減戦略がチャレンジステートメントとしている。最後に種の起源で知られるダーウインの言葉「変化する種が生き残る」を例にして「変化にチャレンジして欲しい」と提案した。

・13時45分〜日本のゴルフ施設の寸評・(別掲)「日本のゴルフ場調査」。

・14時20分〜ゴルフの国際モデル・世界のゴルフ施設の経営とオペレーション。アメリカとオーストラリアの2大ゴルフ大国のゴルフ施設に関して。

21世紀の課題への対応

キンバリーS・エルーシャ(USGA)グリーンセクション・マネージャングディレクターはアメリカのコース管理者アンケートの調査結果を紹介。米国においてゴルフ場の維持管理に最も影響を与える要素は、①労働力56%、防カビ剤5%、肥料5%、機器(リース又は所有)9%。米国のコース管理者のうち大卒以上の人の割合は

大学卒48%、大学院卒含め51%と高学歴で今後に期待できると。18ホールの維持管理予算に占める水の割合の平均は、北西山岳地域(購入割合37%)11%、南西地域(70%)25%、太平洋沿岸地域(48%)29%と高い。USGAグリーンセクションはサステナブルな芝の研究で大多数の州に助成(内訳は統合芝生管理58%、育種38%、製品テスト3%、地域的助成3%)、研究、教育・訓練、解決策の実践、コンサルティングを行う。事例としてバミューダグラスの進歩を挙げ、1920年代は生え方がまばらだったが、1950年代に耐寒性、1990年代に地理的範囲が拡大、2020年代は色の保持につながり、大学で今でも研究が続いている。

アメリカのゴルフ施設について

アメリカのゴルフ場オーナーズ協会のジェイル・カレンCEO(We Are Golf会長も兼任)は、ゴルフ場産業の経営環境を説明した。アメリカでは1960年代にアーノルド・パーマー人気でゴルフブームとなり、プライベートコース(会員制)の数をパブリックコースが上回った。タ

イガー・ウッズの人気でゴルフ人口のピークは2003年となるが、供給(ゴルフ場数)は減少し始めていて、その人気でも供給を押し上げることはできなかった。現在のゴルフ場のプレー料金は38ドルで1年間のラウンド数は2万8000ラウンドが平均と紹介し、CPI(消費者物価指数)から見るとゴルフのプレー代は値上がりせず安くなっていると、ゴルフ場関係の参加者には新しい収入源を見つけていることを提案した。アメリカのゴルフ業界の課題はミレニアル世代である20〜40代プレーヤー数の落ち込みであるとも指摘。もともと、対策を立てようにもゴルフ場所有者が細分化して1つの方向への対応が難しいとも話した。

今後、供給(ゴルフ場数)は減少を続ける見込みで、一部はゴルフ以外の用途に転換するとしなが、ゴルフプレーの需要は向こう10〜15年にわたって横ばいの見込み。ゴルフは、他のメジャースポーツと比べても若い世代の潜在的需要が非常に上昇を続けているとし、PGAジュニアリーグの取り組みへの期待感も示した。

エンターテインメント化で人気

を博しているTOP GOLFERやシミュレーションゴルフに注目、シミュレーションゴルフでコースでのプレーヤーが増えている韓国で起きていることはアメリカでも起こるとして、「楽しみを増やすことが必要」と説いた。提案としてはティボックスの5〜7力所への増設、需要に応じた時間やホール毎のプレー料金の設定、ドレスコードを開放してアメリカ的にすることを挙げた。トーナメントなどプロゴルフの世界は華やかでゴルフ場は目立たない世界だが、ゴルフビジネス全体を支えていると、役割の大きさを紹介した。

#### オーストラリアのゴルフ施設

Golf Australia (GA) の歩む道のり…各施設の価値向上に向けて。GAのジェラルド・ケネディゼネラルマネージャーは、豪のゴルフ事情について1497カ所のゴルフ場数、ゴルフファン数120万人、クラブ会員数40万人などと報告し、数多くのゴルフ団体を「One Golf」として連合制にして組織を統括したと紹介した。ハンディキャップ設定を一元化したGOLF Linkサイトでは、ハンディキャップ

プを調べるゴルフファンが1日3万5千件、メールデータベース23万件以上、月300万回ページビューに育ち、データを活用したビジネスにも期待できるなどと話した。スポンサーは豪のカンタス航空。

またGAにおけるゴルフ会員数のピークは1993年の50万人（うち女性は23%）でその後減少。女性比率は1978年に31%あったがその後減少している。2017年会員40万人弱のうち女性は20%。全体のゴルフ参加率は1993〜1999年まで5%、2017年は4%弱に減少している。

・15時45分〜 イノベーションへの投資

ゴルフのイノベーション…デビッド・ピアス (USGA)。

米国ゴルフ施設のバリエーション（合計売上高490億ドル（2016年））をアメリカ政府や米国製造業等の規模と比較。またゴルフ産業のうち①ゴルフトーナメント、②ゴルフ施設、③ゴルフ用品会社——の3つから売上市場規模の上位を選ぶクイズを出題し、結果は②のゴルフ施設が全体の67%で最大とした。次に設問を用意して、ゴルフ施設にはイノベ

ションと投資が必要と提言した。コース改修に関するイノベーションと傾向

ジェフリーDブルーム（アメリカンソサイエティオブゴルフコースアーキテクト）。

ゴルフ場建設ブーム時代と比べ、2008年からの設計の傾向として効率性と持続可能性があり、難しきより楽しさを追及していると説明。新コース建設は限定的で、1980〜1990年代のゴルフ場建設ブームにできたゴルフ場は改修が必要な時期にきている。改修の傾向としてはバンカーの縮小、芝面積の縮小、ティに関する長距離化から短距離化などになっていると、設計家協会のゴルフ場向けアンケートをもとに説明。これからの施設はショートゲームエリアが注目され、短い時間で回れることやイベントが開催可能であることとした。

#### イノベーションへの投資

ダナ・ロン氏は2017年までトコ社の技術研究イノベーションセンターでマネージングディレクターとして従事し引退。コース管理の傾向について経済面・環境面・技術面から生産性向上を図りな

がらお金を賢く使うことを解説。GPS、GIS、地図を管理技術に組み込むことで価値の創出や実作業の最適化、自動化を実現する。それにはロボットを導入することでは今はその実現に必要なデジタルイメージング、完成計測装置、レーザー距離計などが桁違いに低価格化している。未来は正確な芝の管理ができるかにかかっており、アートからサイエンスに移行し、予防的措置の必要性を減らし、治癒的措置に移行すべしと説いた。風力・太陽光発電事業による経営の効率化と地域貢献



浜名湖CCの藤田社長・理事長

浜名湖CC（静岡）の藤田社長は、代替エネルギー投資の実例を紹介。同CCはコース周辺用地で

風力発電、太陽光発電設備を整備しており、その売電収入により、発電の建設費3億3500万円が16年で投資回収のめどがついたばかりか、2004年に3万7453人だった入場者数が4万4786人まで増やすことに成功した。今後は、地域の防災拠点として大災害時の待避所としても機能するよう準備するとしている。

・16時45分〜 データの新しい見方  
USGAはゴルフコースとゴルフアーを可視化することで、コースがお客様へより良いサービスを提供する為の判断を手助けするアプリを開発。

USGAのRSI商品開発ディレクターのスコット・ミンゲイ氏がアプリを説明。霞ヶ関CCC（埼玉）が同システムを日本で初導入し、大野一キャプテンが感想を述べた。

同システムはゴルフコースの形状とゴルフアーの軌跡を可視化するアプリで、コースをマッピングして、プレーヤーの進行、ボールの落下位置をマップに落としとしてプレーしていないエリアの特定や、芝がはげているエリアを割り出すとともに、天気情報やコース内温

度のヒートマップも活用し、水などの効率的な資源管理、再設計に活かすもの。

大野氏は「東コースは2グリーンを1グリーンにするなど全く新しいコースになった。将来的には西コースも改修したい。アプリはプレーしていないエリアを特定してくれるが、従来通り芝はきれいに管理すると思う」と話した。

・20時00分〜20時45分 基調講演  
丸山茂樹プロ、室伏広治氏ら各界を代表する3名によるゴルフとオリンピックに関するトークセッション。モデレーター…戸張捷（JGA）、丸山茂樹（プロゴルフファ

ー、東京オリンピックゴルフ日本代表ヘッドコーチ）、室伏広治（東京オリンピック・パラリンピック大会組織委員会）。

室伏氏は「ゴルフ競技の盛り上がりでゴルフ人口は倍増できる。組織としてバックアップしたい」と話し、五輪の盛り上げで意見が一致した。

3月13日（水）  
「ゴルフアー体験向上とプレーヤー増加」

・8時30分〜ゴルフアーとノンゴ



香港ゴルフ協会の西会長

ルフアーが教えてくれるもの」②  
ゴルフアー&ノンゴルフアー調査

・9時00分〜 オープンザドア  
将来コアゴルフアーになる若者を惹きつける機会を提供する2つのプログラムの紹介。モデレーター…西剛弘（香港ゴルフ協会）、反町希一（楽天）。

香港ゴルフ協会の西会長は、日本人で初めて海外のゴルフ協会の会長に就任、JGAの委員でもある。プラスチック製クラブ等を使った小学生からのジュニア育成プログラムを紹介した。

楽天(株)執行役員でゴルフ場事業ヴァイスプレジデントの反町氏は、国内約1900コース予約可能な国内最大級のゴルフ場予約サイト

・RakutenGORAの事業と若者ゴルフアー応援楽ゴル（18〜29歳対象）を始めた背景等を説明。インフルエンサー（ゴルフに誘う人）への特典等で若者を同伴するプランに2018年で約3万人送客。課題は施設の協力やターゲットが限定的であること、未経験者へのリーチの難しさを挙げた。今後は収益化する仕組み作りの構築や対象の拡大を模索。

・9時35分〜 ゴルフアー体験の定義③  
「ゴルフアー体験の定義」③  
・10時45分〜 ゴルフアー体験の測定・管理④  
「ゴルフアー体験の管理」。

・11時15分〜11時45分1分のカ・トップアマチュアとプロゴルフアーにとってプレーのペースは重要な要素の1つ。全米ジュニアアマチュア選手権でのティタイムコントロールがいかにラウンドタイムに影響を与えたか。また、USGAとJGAは共同で日本ジュニアゴルフ選手権にてGPSを活用しプレーのペースデータを集め、そのデータを解析。ローレン・ジョンソン（USGA）。

・13時00分〜13時30分アーバンエコシステムにおけるゴルフの価値

USGAもシミュレーターに注目。会場にも特設された

・Natural Capital Projectは、ゴルフコースが地域にもたらしている空気、地表温度、雨水管理をどのように評価しているか。ブライアン・ホーガン（ミネソタ大学）。

・13時30分〜 ショートコースはゴルフを救えるか？・ショートコースの財政、ゴルフ体験、満足度などのいくつかの側面を考察。実例を用いたプレゼンテーション。

フランスで人工芝のショートコースを2017年に開場した「ゴルフアップ社」のロバート・ルシーユCEOは10年で100のショートコースを建設する目標を達成（登録者数は8万人のうち1・7万人が新規プレーヤー）。

リオ五輪コースのシェイパーも務めたスコットランド出身のベンジャミン・ウォーレン氏は来日5年目で、東京周辺に59のショートコースがあり、その可能性を説明。また米・ミネソタ州チャスカでバリアフリーのショートコースを設計・開発中と紹介。

1ヤードあたりの利益…フォレスト・リチャードソン（ASGCA、フォレストリチャードソン&アソシエイツ）。ショートコースの有用性を説明。



・15時00分〜 シミュレーターの実情…シミュレーターは都心でのゴルフ体験を人々にもたらしている。COLFEZONがお客様を惹きつける為に活用しているデータと技術を紹介。

韓国のゴルフ協会によるとスクリーンゴルフ（ゴルフシミュレーター）の人気の影響で、ゴルフターのうち30歳代が35%を占める。韓国のゴルフターのうち60%がインドアのシミュレーターで行っている。アメリカにも進出しここ3年で伸びてきたという。

・15時35分〜 ゴルフ施設とは何か？…テクノロジーはコースでの18ホールプレー以外の経験をどのようにゴルフターに提供できるだろうか（スマートレンジ、シミュレーターなど）。石坂信也氏（ゴルフダイジェスト・オンライン）

は雪上でのスノーゴルフや砂浜でのナイトゴルフなどGDOでの新しい取り組みも紹介。

・16時20分〜16時30分 これからの道のり…日本と世界のゴルフ発展のための次のステップ。

USGAのランド・ジェリスシニア・ディレクターは「日本のメディアの多くから聞かれたJGAの役割について、イノベーションに期待したい」という言葉でシンポジウムを締めくくった。

### 本誌クローズアップ

#### ① 日本のゴルフ場調査

USGAとJGA、矢野経済研究所の共同調査を基に日本のゴルフコースが長期的視野で財務改善するための新しい考え方を提示。ベンチマークを用いた手法。矢野経済研究所の三石茂樹氏（スポーツグループ長兼上級研究員）が報告。アンケートは日本国内195

0ゴルフ場に送付し、約10%の194コースから回答を得て集計。

回答のあったコースの運営内訳は「メンバーシップ（セミパブリックなどWeb予約が可能）」71%、「完全メンバーシップ（会員同伴または紹介に限定）」19%、「パブリック」10%。ほぼメンバーシップで、会員数を平均すると1410人となった。2018年の年間来場者数は平均3万8611人。

ゴルフ場で徴収しているフィの質問では、「ゴルフ場利用税」が98・2%と大半で、以下、「カートフィー」91・4%、「キャディフィー」と「年会費」各74・3%、「プラス9ホールフィー」68・9%など。展開しているサービスは「レストラン」96・8%、「ロッカールーム」95・2%、「コンベ集計サービス」93%、「コース内トイレ」92・5%、「用品販売」91・4%。

ゴルフ場付帯施設は、「パッティンググリーン」97・8%、「ドライビングレンジ」75・8%、「ショートゲーム練習場」42・5%。スタート時間は、「7分間隔」64%、「8分間隔」30%、「6分間隔」4%、「9分間隔」と「10分間隔」各1%。1ホール当たりのティゲ

ラウンド設置数は、「4カ所」40%、「5カ所」28%、「3カ所」21%、「6カ所」7%、「2カ所」4%。18ホールの平均ラウンド時間は、「4〜5時間未満」64・5%、「5〜6時間未満」30・6%、「6時間以上」3・8%。「4時間未満」1・1%で、食事休憩を含め平均は4時間45分だったとしている。

ゴルフアークとのコミュニケーションツールは、「電話」76・3%、「手紙、DM」72・0%、「eメール」58・6%、「FACEBOOK」43・5%、「FAX」39・2%、「新聞・雑誌広告」34・4%、「インスタグラム」12・4%など。

次に、ゴルフ場のメンテナンスに最も影響を与えているもの（費用負担が大きいもの）は、「人件費」が70%と圧倒的で、他は「芝草・植物管理費（化学肥料、栄養剤等）」19%、「メンテナンス機器」7%、「排水工事費」2%、「水道料金」1%、「各種保険」1%。

またゴルフ場のサポートと研修制度についてと題して、ゴルフ場に4つ質問している。

「クラブハウス維持管理」、「コース維持管理」、「他コースとの競争」、「会員数減」などと続く。

②最も学びたいと思うのは、「芝草管理学とコースメンテナンス」、「ゴルフアークとのコミュニケーション戦略」、「顧客データベース管理」、「飲食事業」、「財務システム」など。

③業務改善のために最も有効であると思う情報は、「ゴルフアークからの生の声」49件、「同業者との交流を目的とした地域的な交流会」28件、「同業者との交流を目的とした全国的な交流会」17件など。

④ゴルフ団体に果たして欲しい機能と役割については、多い順に「新規ゴルフアーク創出」、「ゴルフ認知度向上のための活動」、「ゴルフ振興」、「コース管理者への教育システム提供」、「ジュニア向けプログラムの実施」などで、ゴルフ人口の拡大策が期待されている。

② ゴルファーク&ノンゴルファーク調査…日本人ゴルファークの心理洞察を探る。ゴルフをプレーする弊害を理解する為にノンゴルファークの調査も実施。三石茂樹氏（矢野

経済研究所）が報告した。

インターネット消費者調査で「ゴルファーク調査」がゴルフ（練習場、打ちっ放しを含む）を楽しんでいる生活者2000人（男性1680人、女性320人）、「ノンゴルファーク調査」（ゴルフ未経験者又は休眠層）は5000人（男性2806人、女性2194人）が回答。

「ノンゴルファーク調査」（男性56・1%、女性43・9%）の年代は平均47・87歳（40代23・6%、50代21・1%、30代20・8%等）で、「ゴルフとの接点」で多いのはテレビやインターネットでゴルフのトナメントを見たことがある38・9%、ゴルフ練習場（打ちっ放し）に行ったことがある34・5%、ゴルフ場に行ったことがある24・3%、私の友人がゴルフをしている21・2%、ゴルフに誘われたことがある20・1%が接点のある上位だが、回答としては当てはまるものはない37・9%が2番目に多い。

阻害要因のトップ5は、①道具にお金がかかりそう、②プレーするのにお金がかかりそう、③プレーするのに時間がかかりそう、④

上手くなるまでに時間がかかりそう、⑤他に趣味がある——だった。1回のゴルフに対する「相場感」は1万〜1万5000円が多かった。

「スポーツ、レジャーを楽しむ上で重要なこと」は、①コスト（安価に楽しめること）、②健康に良いこと、③歳を重ねても楽しめること、④ゆったりとした時間を過ごせること、⑤自宅から近いこと。

そしてノンゴルファーク5000人の中で「今までゴルフをしたこととはないが、きっかけがあれば始めても良いと思う」が17・1%、「以前ゴルフをしていて今はしていないが、きっかけがあればまた始めても良いと思う」が13・2%あり、最大で非ゴルファークの30%、理論上は約3千万人のゴルファーク潜在層が存在すると報告した。

「どんなゴルフならばやってみたい？」の質問では、リーズナブルな価格や道具にお金をかけないこと、自分の健康状態が改善すること、家族と一緒に楽しむことができ、短時間で楽しむことができると、家族と一緒に楽しむことができると、家族と一緒に楽しむことができるなどが上位だったという。

次に「ゴルフアーク調査」では、「ゴルフを始めたきっかけ」が会社

の上司に勧められて23・5%、ゴルフに興味を持って19・0%、会社の同僚に勧められて、友人に勧められてと続き、ゴルフを始めた年齢の平均は31・69歳だった。年間ラウンド数は「18ホールプレー」が1〜10ラウンド57・8%、11〜20ラウンド18・2%、「9ホールーフプレー」は0ラウンド70・1%、1〜10ラウンド26・1%だった。最初のゴルフ体験はゴルフ練習場（打ちっ放し）が87・6%と圧倒的に多く、ゴルフ場での18ホールラウンド4・3%、ショートコース2・8%。回答者の平均スコアは105（1759人）、ハーンディキャップは23・82（207人）。ゴルフ歴は20年以上が43・0%で最も多かった。

また「ゴルフアターの嗜好と行動」では、「ゴルフをしている理由」は屋外で体を動かすのが楽しいからや運動不足解消、家族や友人と過ごすため、ゴルフというゲームを愛しているからが上位。よく一緒にプレーする人は①友人（ゴルフ仲間）74・4%、②仕事上の知り合い31・9%、③家族18・6%、④クラブの他のメンバー7・1%など。プレー予約の方法は他

の誰かが予約した際に誘われることが多いが32・4%と最も多く、自らパソコンでオンライン予約30・8%、自ら携帯電話、タブレットでオンライン予約16・4%、自ら電話で予約11・1%、自らFAXで予約8・1%となった。1回のゴルフプレーにかかる平均的な金額（交通費・食事代等含む総額）は1万8350円。

以下、二者択一の質問でのゴルフアターの嗜好は車でのゴルフ95・7%に対し公共交通機関でのゴルフ4・3%。18ホールスルー65・5%に対しハーフで食事休憩34・5%、キャディ付きプレー20・3%に対しセルフプレー79・8%。「プレー時に重視する項目」はグリーンの状態、気象条件（プレー日の天気）、フェアウェイの状態、コースでの快適なプレーペース、自宅からコースまでの距離（アクセス時間）の順で多かったという。逆に少ないのは最寄りの駅からの距離、クラブメンバーであること、全ホール2グリーンであること等。前日のゴルフ場調査報告と比較して、ゴルフアターの回答がゴルフ場の回答より多く、ギャップが大きいのは自宅からコースまでの距

離、気象条件、ホールごとの距離、予約のしやすさ、スコアの順。逆に少ないのはクラブメンバーであること、スタッフのサービスプロシヨップの質と品揃えとなった。

### ③ ゴルフアター体験の定義

「ゴルフアター体験の定義」については、ウイスコンシン大学スタウトホスピタリティリーダーシップスクールのエリックT・ブレイ氏とクリス・スクーオーバーさんが、ゴルフアターとゴルフコースの数多くの接点の中で、コースがお客に最高の経験を提供する為にはどのウイスコンシン大学の2名は統計学によりゴルフアター体験を千点以上のアクセスポイントから定義

接点に焦点を当ててべきかを他業界の例も用いて紹介した。

まずは簡単なアンケートで「なぜゴルフをするのか？」の①ゴルフが好き、②友人や家族との交流、③スコアを伸ばしたい、④エクササイズ／運動、⑤外の景色などを楽しむため——を聞き、次いで、ゴルフプレーのジャーニーのタッチポイントを、①予約、②到着、③ゴルフ、④見送り、⑤フォローアップ——に分類、それを細分化し、動機付けや期待されるもの、要望を1000点以上のタッチポイントから時間の影響やゴルフアターの満足度により求めた。

一方、ゴルフ場施設の管理人や支配人とともに、ゴルフアターへのインタビュも実施した。

「ゴルフアターの満足度」調査では、満足度に影響する意見として「ゴルフコースのコンディション」がゴルフアター80%対施設側88%で最も多く、ゴルフアターの意見の多い順では「プレー仲間」79%対66%、「スタート時間の予約の取りやすさ」73%対56%、「プレーのペース」71%対73%、「コースの視覚的な美しさ」71%対66%、「トイレ設備の利用」67%対37%、「順



路の適切な表記」66%対20%、「飲料水の有無」や「ホールの長さ」、「プレーの出来具合」、「コースを歩けること」もゴルフの方が高かった。また「GPS付きゴルフカートの有無」43%対7%、「柔軟な価格設定（ホールまたは時間単位）」43%対6%と大きな開きがあり、ゴルフは多くのポイントで高い要望を持っている。

回答者の属性は既婚84%、独身7%等。年齢は70歳以上23・8%、65〜69歳17%、60〜64歳15・4%、55〜59歳10・5%、50〜54歳6・3%、45〜49歳3・8%、40〜44歳2・5%、35〜39歳2・5%、30〜34歳2・1%、25〜29歳1%、18〜24歳0・3%で、60代でまとめる32・4%で最大となるが、70歳以上が最大で5歳きざみにすると年齢が高くなるほど構成比が高くなっている。非課税者率2割の日本と比較してもゴルフの高齢化が進んでいる。職業は退職者41・5%で最も多く、会社員32%、自営業6・8%等であった。学歴は大学卒42%、大学院卒29%が多く、収入も10万ドルから17万4999ドル36%、7万5000ドルから9万9999ドル19%、

17万5000ドルから34万9999ドルが17%、5万ドルから7万4999ドル15%等と高い。

週末、曜日での時間の行動パターンも集計。プレーするパートナーは「1人」6%、「友人と」64%、「家族と」11%、「リーグメンバーと」6%、「クラブメンバーと」13%。コース内移動は「徒歩とキャリー」6%、「徒歩とプッシュ」20%、「徒歩とキャディ」1%、「カート乗車」73%となった。心理的要因として「電話の使用」は緊急時が最多。「ゴルフ観」としてはスコア関連が非常に思ううで最も多く、ルール関連やゴルフのコミットメントはそう思うが多かった。

年間価格と会員制（プライベート）の関係では5千ドルを超える会員制での利用が圧倒的に多くなる。ホームコースとその他の価格の違いも集計している。

そして非対称の方法論からタッチポイント毎の非対称スコア（マインス1から1の間）を集計し、回帰分析により、潜在的な満足要因と不満足要因を算出、非対称の統計に影響を与えて分類したという。

具体的には「コースの難しさ」は非対称スコア0・730と「1」に近く、非常に満足度の高い要因で、「コースの長さ」は非対称スコアがマイナス0・159と不満足要因であり、それぞれのタッチポイントごとにスコアを集計し、戦略的な意味合いに活用するという。

60歳以上の高齢者が半数以上のことから、多くは電話での会話やレバレッジカート、コース管理者など人とのコミュニケーションを重視する比率が高いようだ。

#### ④ ゴルファー体験の管理

2012年に創業した「テンマクのカスタマーエクスペリエンス管理会社である「Players 1st」は、ネットプロモータースコア（NPS）を指標に継続的に顧客の満足度を測り、ゴルフコースの収益性向上を図るシステムを運用。

同社のジェイコブ・バクステッド氏（マーケティングディレクター）によると、同社のシステムは11カ国、1500カ所のクラブ、150万人以上のプレーヤーからのフィードバックをソースとした。ゴルフの大多数が既存のゴルフ

ファーからの直接勧誘であり、プレーをやめたゴルファーの75%が26を超えるハンディキャップだったことなど複数の要因から、勧誘を成功させるには推奨者（Promoter）がカギであること、優先順位を決めること等が競技人口の拡大に必要と導き出した。

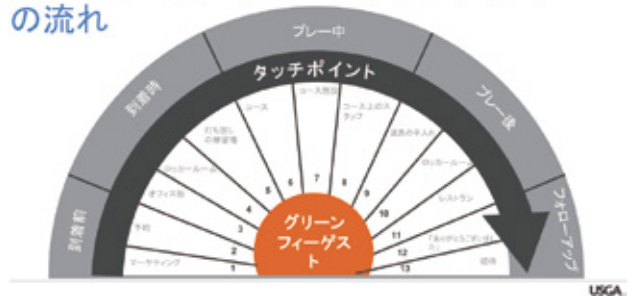
このNPS（Net Promoter Score）とは、顧客ロイヤルティを数値化する指標といわれ、同氏はNPSがあらゆる業界において最も重要な顧客の指標と説明した（以前は「顧客満足度」が知られるが、NPSの方が収益性に連動するといわれるようだ）。

NPSを測るには、「この「会社/ブランド」を友達や同僚に勧めたいと思いますか？」の1つの質問に0〜10の11段階でどう答えたかによる。そして9〜10の非常にそう思うから0〜6のまったく思わないを引いた人数の値がNPSとなる。また批判者（Detractors）と比較して推奨者は4・2倍再購入する可能性が高い。業界のNPSのリーダーは競合相手に比べ2倍以上の成長を遂げているなどと数値で成功例を挙げている。

同システムでは、ゴルフクラブ



## プレイヤーのジャーニー：タッチポイントの流れ



プレイヤーのジャーニー図

のプレイヤー向けにオンラインエンゲージメントを行い、それがダッシュボードに一覧表示され分析可能なデータになる。業務の中心に顧客の体験を設定し、すべてのタッチポイントを理解する重要性があると説明。先の「ゴルファー体験の定義」のように、プレイヤーのジャーニーを五つの項目、13のタッチポイントに分けて紹介した。

そして継続的に再評価し、再考、対応可能にする洗練された「クローズドループプロセス」が重要と

説明した。

同社が調べた各国のNPSは、アンマークの52を筆頭に北欧で高く、アメリカは平均の40を下回る29だったという。アメリカのデータを上げるヒントとしては、ソフトやエリア（アクセス）に非常にフォーカスされていることから、コースへの投資よりもソーシャルアクティビティへの投資を推奨、特に会員制では雰囲気や社交性を重視しているという。また会員制ゴルフ場の推奨者はハンディ25以上の高ハンディキャップの女性と紹介、NPSは週や曜日によって変化することなども披露した。

このシステムを導入したクラブは収益が向上しているという。同社では日本市場にも参入する方針で、数週間以内に4〜5クラブで試験的な調査を始めるとして参加を呼び掛けた。同社サイトは[www.players1st.golf](http://www.players1st.golf)。

## 本誌雑感

ゴルフの先進国ではゴルファーの高齢化とゴルフ人口の減少に悩んでいて、それは日米豪で大きな違いがないことがわかった。

アメリカはファーストテイヤ

ユニアリーグなど日本も参考にしている取り組みを行っているにも関わらず、アンケートに答えたゴルファーは60歳以上が半数以上で70歳以上が最大という、日本よりも高齢化が進んでいる。1万5000コースの75%がパブリックだから、日本とゴルフ場の経営事情も、水の予算が重要視されるコース管理の事情も異なる。日本は東日本震災以降、再生可能エネルギーとしてゴルフ場をメガソーラへ転用するケースが相次ぎ、ゴルフ場の閉鎖が増えている。一方のアメリカは一般ゴルファーの受け皿である公営ゴルフ場が減少しており、西海岸のトリーパインSGコースを運営するサンデイエゴ市は他の1コースが閉鎖の危機にあるという。人口動態、人々の趣向に合わせてゴルフ場も変化していかないと持続可能なゲームではないというのがUSGAの答えで、ミレニアル世代を取り込もうとシミュレーションやショートコースなどの「楽しむ」ゴルフを模索し始めている。

日本の老舗会員制クラブでは震ケ関CCのように、外国人設計家によるコース改修工事が盛んにな

っており、サステイナブル（持続可能）という言葉にも慣れてきた。また大多数のゴルフ場でGPSナビが普及するなど、日本でもゴルフを楽しむ方向に傾いてきている。

来年はオリンピックイヤーで、かつゴルフ界ではハンディキャップの世界統一が図られる。ビッグデータによるゴルファーの趣向がより明らかになるかも知れない。

ゴルフ場が持続可能であるためには十分な収益を上げて行く必要がある。それにはゴルファーの取り込みが不可欠で、今回のシンポジウムで紹介された手法も大いに参考になる。歓迎されていないとお客は不満を感じるという。ゴルフを増やすことではインフルエンサー、プロモーターと用語に違いがあっても世界で似たような取り組みを行っている。それでも課題が出てくるが、改善箇所を解消すれば利用者の満足度が向上し、収益につながる連環が作れる。生産性を向上させるにはポトルネットワークを見つけ出し、継続的な改善が必要なことと共通する。

答えは各国にあるのだから個々の事情に置き換えて、検討する必要があると感じた。



USGAマイク・デイビスCEO インタビュー

—— 日米で高齢化によるゴルフ人口の減少が懸念されています。USGAで取り組んでいるゴルフ振興対策を紹介してください。

**CEO** ゴルフは非常に若い時から年を取ってまで、生涯できる素晴らしいスポーツでアメリカでは百年以上の歴史もありますが、それと同じ時間、私ども（USGA）はイノベーションを意識してきました。時間、お金をかけてゴルフのプロモートを行っている

マイク・デイビス氏 USGAエグゼクティブディレクター兼最高経営責任者CEO

—— 9ホールプレーを促進されているようですが？

**CEO** 5〜6年前から「プレー9（ナイン）」という9ホールだけでもいいですよというキャンペーンを行っています。アメリカの75%はパブリック、25%はプライベート（会員制）ですが、この75%のパブリックで18H料金の他に、9H料金を採用するキャンペーンを行いました。4、5時間ない人も9Hでは2時間あればプレーできる。これ

—— ゴルフの新ルールが施行されました。ドロップの手法とか、色々言われていて、またトッププレーヤーとレクリエーションゴルファー用の2つのルールがあっても良いという意見もありますが、どう思われますか？

**CEO** 新ルールはR&AとUSGAで一緒に作ってきて基本的には満足しています。用語をシンプルすること、多くの言語に訳した場合に戸惑わないように、また技術を使えるようにとかを含めて変更しました。人によっては変更し戸惑う方もおられるでしょうが、慣れの問題ではないでしょうか。私がゴルフを始めた頃、ドロップは肩の後ろから行っていました。その後、肩の前から変更になりました。

—— 日本のゴルフコースの印象をゴルフ場関係者向けにメッセージをいただけますか。

**CEO** ゴルフ場数やゴルフ人口こそアメリカに次ぐ順位ですが、日本のゴルフは素晴らしい歴史があります。芝は異なりますが、テクノロジや多様なデザインもある。私はIGF（国際ゴルフ協会）のメンバーとしても来日し、オリンピックの会場となる霞ヶ関CCの東コースは何度もプレーしました。素晴らしいコースです。世界のゴルフ場関係者には、是非日本に来て、日本のゴルフ場を勉強すべきと伝えたいです。