

《2千万人も潜在層が広がるブルーオーシャンが語る可能性》

CHANGE が CHANCE ~ 視点と対応手法を変えれば

「ゴルフ市場の未来は必ず開ける！！」

NPO法人 ゴルフアミューズメントパーク

マーケティング委員会 委員

廣瀬 恒夫 平野 敦嗣

三石 茂樹 森 明彦

《 <http://www.gapk.org> 》

バブル経済の崩壊とともに始まったゴルフ市場の低迷は長期化し、「ゴルフ市場の失われた二十年」といった表現も散見される。しかしこの二十年間、関係者は様々な対策に取り組み、市場活性化への努力を続けてきた。

JGAの「GOLF21」発表、ゴルフ関連16団体(現在は17団体)の参加による「日本ゴルフサミット会議」設立、日本のゴルフ誕生百年記念の様々なイベントや活動、経済産業省「ゴルフ市場活性化行動計画報告書」による提言、「ゴルフ市場活性化委員会」の発足による活性化活動の促進等々。ところが「**図表1**」でわかるように、

ゴルフ市場規模は、経済関連市場や余暇市場規模を上回る縮小が続き、歯止めが掛かる兆候は見えない。

I. 市場の現状と対応課題

これまで講じた対策効果があがらなるとすれば、それは供給側の問題の捉え方と対応手法に原因があると考えるのが一般的である。勿論「東日本大震災」や、「天候異変」等の自然要因による影響もあるが、それは他の余暇産業も同様であり、ゴルフ界だけの障害ではない。何か別の固有要因が存在するはずである。

1. ゴルフ市場活性化とは？

ゴルフ関係者に共通する、「市場の

活性化実現」という目的は産業上の願望であり、ゴルフの理念や精神、また歴史や競技ルールとは異なる範疇の課題である。ところがゴルフ界ではこの線引きを曖昧にしたまま、個別組織の大同団結による、スローガン主義的活動を重視する傾向が強かった。一方ゴルフ側から見ると、「非メンバーでも著名コースのプレーが可能となり、費用も大幅に低下した」個々のゴルファーに最適なギアを、安

[図表1] ピーク時と現在における主要指標の比較(経済、ゴルフ市場)

項目	①ピーク年次	②2011年	①:②比 %
I. 経済関連指標			
1. 名目民間最終消費支出(億円)	1997: 2,941,220	2,825,356	▲ 3.94
2. 勤労世帯可処分所得(円)	1997: 5,964,036	5,044,728	▲15.42
3. 勤労世帯貯蓄現在高(万円)	1999: 1,393	1,233	▲11.49
II. ゴルフ市場関連指標			
4. 余暇総市場規模(億円)	1998: 870,150	649,410	▲25.37
5. ゴルフ市場規模(億円)	1992: 19,610	9,220	▲52.98
6. ゴルフ用品市場規模(億円)	1991: 6,260	3,340	▲46.65
7. ゴルフ練習場市場規模(億円)	1993: 3,140	1,360	▲56.69
8. 三市場合計規模(億円)	1992: 29,010	13,920	▲52.02
9. ゴルファー1人当り支出(円)	1992: 277,500	174,000	▲37.30

* 出典 ①②③総務省統計局「家計調査年報」 ④⑤⑥⑦⑧レジャー白書 ⑨JSMI 試算

価で入手できる」「身近に手解きをしてくれる施設やプロがいる」「国内外のトーナメント観戦機会が拡大した」等々、ブーム期に比べ圧倒的に良好な環境であることは間違いない。それにもかかわらず、ゴルフ人口と市場規模が縮小し続けているのは何故か……。

2. 供給側と生活者の思考乖離

ゴルフが大衆化した現在、ゴルフを知らない成人生活者はほとんどいないはずである。また参加環境が過去最良にもかかわらずゴルフファーマーが総人口の約7%にすぎない原因は、「他のレジャーやスポーツと比較し、現在のゴルフ形態に魅力がないと生活者が判断している」こと、これに対し「供給側の意識と対応手法がブーム期型から脱皮できていない」といった、両者における思考の乖離があると推測される。

この乖離が生じる最大の原因は、供給側のマーケティングに対する意識の希薄さにあると考えられる。そこで、マーケティングの神様と言われるF・コトラーの提言をゴルフに引用し要約すると、以下のように表現できる。

ゴルフ市場の活性化を実現するには、「顧客を開拓する仕組み造り」に重きを置き、その仕組みを構築するために顧客が何を求めているかを

掴み、経営企画までさかのぼる必要がある。その出発点は常に「顧客」であり、そして顧客の志向は環境により、絶えず変わるものである。

次に出発点となる顧客の対象は、個々の業種により「量と質」が大幅に異なる。衣食住のような生活必需品業種は大部分の層が顧客対象となるが、ゴルフのような非生活必需品業種は次のような前提条件(ハードル)により、対象層が限定されるのである。

① 経済環境要因的なハードル

↓ 「可処分余暇費用」の影響

② 年齢要因的なハードル

↓ 「参加可能人口年齢」の影響

③ 健康要因的なハードル

↓ 「プレー可能体力」の影響

④ 参加意欲要因的なハードル

↓ 「魅力と対費用満足度」の影響
この中の①、②、③の検証による「潜在需要量」と、④の検証による「求める満足度の質」の分析により、マーケティングの出発点となる、「顧客の量と質」の掌握が可能となる。

3. 定量分析による潜在顧客層算出

ゴルフの特性は、「老若男女」「三世代」が一緒のフィールドでともにプレーできる点にある。そういった意味で非常に稀有なスポーツであり、受け入

れ間口も広いはずである。しかし現在のゴルフ人口は、様々な調査により八百万人程度(総人口の約7%)と推定されており93%の国民は、ゴルフをしていないことになる。

NPO法人「ゴルフアミューズメントパーク(以下GAPKと表記する)では、①、②、③、の前提条件を織り込んだ定量分析を実施した結果(この手法については誌面の都合で割愛する)、潜在的な可能人口は、新たに二千万人以上存在することが分かった。

この潜在的ゴルフ可能人口を顕在化できない原因は、④の参加意欲要因的なハードルにおける、供給側の対応不具合があると推測される。

以上の検証により次のような仮説を設定し、新機軸の市場活性化手法の検討に取り組むことにした。

* 供給側の発想や手法は、既存の7%のゴルファアを顧客として捉えているため、新しい価値観を持つ生活者を取り込めない。

* ゴルフ産業を再生するには、新たな視点による顧客(93%の生活者)からスタートする仕組みの構築が必要となる。

* ゴルフ参加に対する様々なハードルを考慮しても、二千万人程度の

潜在需要の存在が期待できる。
* 二千万人の潜在需要を顕在化するには、マーケティング視点に立った組織の設立と活動が必要。

II. GAPK設立理念と活動

GAPKの設立理念と活動の基盤となるのが、コトラーの提唱する、「ソーシャルマーケティング」の思考や手法の導入と、前述の仮説への対応である。

「非常利活動を通じ、多くの人に生きる喜びを与える」というコトラーの提言は、まさにゴルフ普及の活動理念と一致すると、我々は考えた。

GAPKの設立と行動は、日本のゴルフ市場にソーシャルマーケティング理論を根付かせるためのチャレンジであり、この考えと活動が定着すれば、ゴルフの社会的存在価値を高めることができ、国民的スポーツとしてのポジションも確立するはずである。

そこでGAPKでは、現在のゴルフに魅力を感じない93%の生活者の参加意欲を醸成する仕組みとシステムである、「**JOHALLENGE 93**」構想を成した。詳細はホームページを見ていただくとして、以下その概要を説明する。まずプログラム推進の中心となる、新機能を持つインストラクター「ゴルフ

ライフコーチ(以下GLCと表記)を育成する。GLCは、新機軸を導入した練習場を基盤とし、「ゴルフのある人生の素晴らしさ」を伝える活動を促進し、潜在ゴルファー層の顕在化に取り組み、ゴルフ人口を拡大する。

GAPKはGLCの活動支援と、ゴルフをやらない生活者が魅力を感じるような、新しいゴルフシステムと個別プログラムの開発に取り組む。

Ⅲ. リサーチの実施と分析

こうしたGAPKの設立理念と活動の基盤となる「仮説」の実証を目的に、GAPKマーケティング委員会では「多くの一般生活者が何故ゴルフをしないのか、ゴルフに関心を示さないのか」、に焦点を当てた1万人規模の意識調査を実施した。これまでゴルフアーを対象とした意識調査は数多くあったものの、「ゴルフをしない生活者」向けの調査は過去にほとんど見られず、貴重な調査結果と知見が得られた。

◆ 調査概要

・調査日 H24年12月26日～27日

・調査対象 年齢15～69歳、性別男女、居住地全国の楽天リサーチ登録モニター

・サンプル数 n=1万人 「日本の総

人口」(総務省H24年4月発表)に基づき、年齢/性別に割付

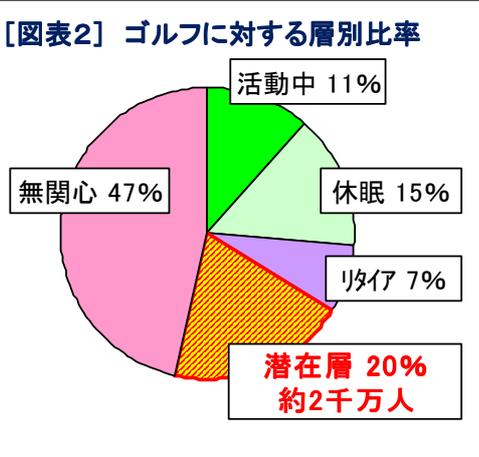
・調査方法 楽天リサーチを通じ、インターネットによる調査票配信回収

・調査協力 株式会社矢野経済研究所、株式会社ランケイア

◆ 調査結果要約 [図表2参]

①この一年以内にゴルフをした人(活動中+ゴルフ参加率)は11%。過去にゴルフを一度もしたことが無い人は67%。残りの22%は休眠あるいはゴルフリタイア層。

過去の調査結果を踏まえると、ゴルフ参加率の11%という数値は、若干高めであったと思われる。これは「一年以内」と期間を明示したことで、ゴルフ場でのラウンドだけではなく練習場やゴルフバーなどでの活動も含



めたためと思われる。また「休眠層」とは「この一年はゴルフをしていないが機会があれば再開する意思がある人」を指し、「ゴルフリタイア層」とは「以前はゴルフをしていたが現在止めて再開する意思が無い人」を指す。それぞれ15%、7%という比率であった。

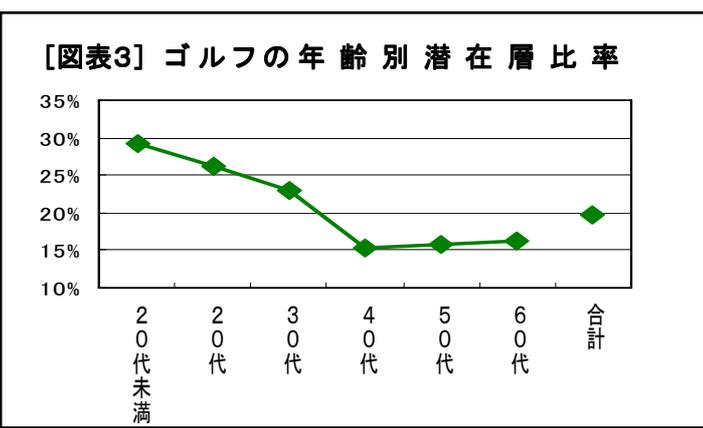
②ゴルフをしたことは無いが興味はある人(=潜在層)は未経験者の約3割、全体の20%を占める。これは日本の総人口に換算すると、約2千万人に相当する。

ゴルフ未経験者に、ゴルフに関するイメージをいくつか訊ねた。「ゴルフは面白そうだ、興味がある」という設問に対し「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人を潜在層と定義したところ、その人数は全体の20%にも上った。これは今回の調査対象年齢や日本の年齢別人口構成を加味すると、およそ2千万人に相当する。GAPKではこれまで、可処分所得や余暇支出などゴルフ参加への外的要因から潜在層を約2千万人と推計していたが、本調査の参加意向といった内的要因からも、潜在層推計人数の妥当性が実証されたとと言える。

③潜在層の比率は若年層ほど高く15～19歳で29%、20代で26%、

30代で23%である。特に学生の潜在層比率は32%と高い。[図表3参]

40代になると潜在層比率は15%と、30代に比べ8ポイント低下する。この年代になるとゴルフに興味のある人は既に始めているためであろうが、潜在層を顕在化するには、特に30代までの対応が重要であるとも言える。学生の潜在層比率の高さをみると、「ゴルフはビジネスマンのたしなみ」という意識は、ゴルフブーム期よりは低下しているものの、若年層活性化の鍵となる可能性は大きいはずである。しかし現状の学生ゴルフ振興策は、部活動



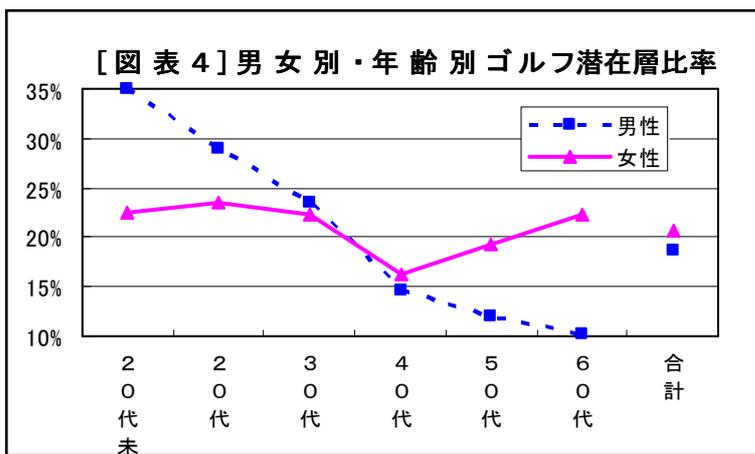
や体育会を中心とした競技参加目的を重視する一部の層を対象とした取り組みが主であるため、より多くの学生にゴルフを一度でも体験させるようなボトムアップ型の対策が必要になると思われる。これについては、次の章で具体的なアイデアを述べたい。

④男性／女性のゴルフ参加率はそれぞれ17%、6%と男性が大きく上回るものの、潜在層比率は男性19%、女性21%と僅かながら女性が上回っている。【図表4参】

男性は高年齢になるほど潜在層比率が下がるが、一方で女性は40代の16%を最下点に50代で19%、60代で22%と上昇する傾向があることが分かった。潜在層の掘り起こしには男性以上に女性を重視し、「ゴルフに興味はあるけど始められない」女性層のサポートや、シニア女性潜在層のニーズにも目を向けることが必要である。

⑤潜在層は、ゴルフ未経験ながらもゴルフの良さや効用を比較的理解している。彼らにゴルフを始めるきっかけを与える対策を講じ、他の趣味やスポーツと比べゴルフの持つ良さを実感してもらうことが重要である。

ゴルフ未経験者をゴルフへの興味・関心の有無で潜在層と無関心層に分け



てみると、「ゴルフをしない理由」の上位はいずれの層も「プレーにお金が掛かる」「用具にお金が掛かる」「経済的要因であるが、3番目に回答者が多かった理由は無関心層が「ゴルフは自分には無縁だから」に対し、潜在層は「ゴルフを始めるきっかけが無かったから」を挙げている。余暇活動の動機付けは何より本人の興味・関心が第一であるが、潜在層はゴルフに対する心理的ハードルが無関心層より低い。そのため、彼らがゴルフを始める「きっかけづくり」が鍵となる。

この点は潜在層と無関心層がゴルフに対して持つイメージを比較した場合にも表れている。潜在層は無関心層と比べ「年齢を問わず長く楽しめる」「自然との触れあい」「同伴者とのコミュニケーション」といったゴルフの効用についても比較的良く理解していると思われる。【図表5・6参】

【図表5】ゴルフをしない理由

	潜在層		無関心層	
	回答者 %	順位	回答者 %	順位
・プレーにお金が掛りそうだから	52.1	1位	44.7	1位
・用具に金が掛りそうだから	43.6	2位	38.6	2位
・ゴルフを始めるきっかけが無かったから	35.7	3位	27.5	6位
・ゴルフは自分には無縁と思うから	17.5	6位	36.1	3位
・ゴルフの何が面白いのかわからない、つまらなそうだから	4.1	16位	29.5	5位

【図表6】ゴルフに対するイメージ

「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計割合%

	潜在層	無関心層
・ゴルフは年齢を問わず楽しめ、年をとっても長く続けられそう	84.0%	56.5%
・ゴルフは自然の中で楽しめて、気持ちよさそう	76.4%	39.9%
・ゴルフは一緒に回ると同伴者とのコミュニケーションが深まる	75.4%	46.4%
・ゴルフは健康に良さそう	69.1%	38.0%
・ゴルフは自己を律したり、精神鍛錬や教育にも良さそう	55.9%	23.6%

⑥潜在層がイメージする「こんなゴルフならやってみたいベスト5」

- 1位 下手でも(初心者でも)周りに気兼ねせずプレーを楽しめる
- 2位 貸しクラブや貸しシューズがあり、用具を準備しなくてもプレーできる
- 3位 1日5千円以内でプレーできる
- 4位 18ホール回らなくても9ホールなど、1〜2時間程度の短時間でもプレーできる
- 5位 ゴルフを教えてくださいる人が身近にいる

IV. 調査から読み取れる必要対応

今回の調査で明確になったことは、
「2千万人もゴルフ未経験・潜在層が存在する」と「この潜在層を確実に捕捉すればゴルフ市場の未来は開ける」という二つの事実である。

そのため、生活者の趣味趣向が多様化し、「十人一色」から「十人十色」、さらに「一人十色」に移行する時代に対応できる、発想と仕組み創りが重要な課題となる。そこで供給側には「ゴルフをしない生活者」を一括りに

してレットルを貼るのではなく、生活者目線に立ち、きめ細かく丹念に彼らの志向とニーズを分析・層分けし、個別ライフスタイルにフィッティングできる、多様化したシステムを開拓するといった対応が求められる。

次に今回の調査結果の分析で見えてきた、いくつかの具体的なターゲット像と、必要対応のアイデアを挙げてみたい。

1. 大学生向け合宿型短期スクール

学生の潜在層比率はかなり高いが、その背景には「ゴルフはビジネスマンのたしなみ」という、従来からの意識が根強く残っているものと思われる。しかし彼らは「ゴルフを極めたい」「上手になりたい」と思っているわけではなく、近い将来仕事を通じゴルフをする機会に(好むと好まざるとにかかわらず)遭遇した際に、周りに迷惑を掛けず(遭遇した際に、周りに迷惑を掛けない程度や、人前で恥をかかないレベル(まさに「たしなみ」)のプレーができれば十分と考えているのではないか。

昨今の就職活動は大学3年生時が中心で、無事内定を得ることが出来れば、4年生時では比較的自由時間が確保される学生が多く、この間に長期海外旅行や、社会に出る前の準備(自動車免許の取得等)をしておく

うという大学生が多いと聞く。こうした背景を考慮し、「合宿型自動車学校」のゴルフ版をイメージし、4〜5日の合宿形式で、ゴルフのたしなみ的な技術と教養(歴史、ルール、エチケット、マナー等の座学)を学べるようなスクールの需要もあるはずである。合宿型自動車学校は首都圏から離れた立地で行われているケースが多いが、ゴルフにおいても同様のこと可言えよう。

2. 20〜30代サラリーマン向け企業におけるグループ単位でのゴルフ入門

一昨年ゴルフ市場活性化委員会が行った「若年層(20〜30代)ゴルファア意識調査」によると、ゴルフを始めた平均年齢は25.9歳でありゴルフを始めたきっかけの第一位は「会社の人」に勧められて「が33%であった。また彼らのプレー頻度の向上(ヘビーゴルフアー化)のためには、「仲間からの誘い」が最も重要であると指摘している。

これらの結果より「始めるきっかけ」と「仲間」を同時に得られる新機軸の「企業内ゴルフ」の提案は、この世代の潜在層掘り起こしに有効であると思われる。また社内ゴルフサークルが公式に組織されていない企業でも、ゴルフを通じて仲間やグループが存在する企業は数多い。こうした仲間単位で

の活動は、地味であるが新規ゴルファ一創造につながる可能性が高いと予測される。そしてグループの核となる「お世話係」を業界としてサポートしてあげることも重要な課題となる。

3. 子供の手が離れた主婦向け「末永く楽しむ」ためのゴルフ

前章で男性は高齢層になるほど潜在層比率が下がるが、女性は40代を最下点に50代、60代になるにつれ上昇することに触れた。子供の手が離れたため、自分の時間や経済的余裕ができ、家族のためではなく自分自身が楽しめる趣味を探す女性が多くなる。これが原因であると思われる。彼女達の気持ちをゴルフに向かせるには、ゴルフが他の趣味と比べ末永く楽しめる健康的かつ仲間づくりに適したものであることを訴求する必要がある。

一方で、ゴルフと言えばバブル期の「お金の掛かるゴルフ」を連想するのもこの世代であるため、工夫次第では平日に安くゴルフを楽しめることをPRすることも必要となる。またコースへの移動手段に困る主婦も多いと推測されるため、近隣の練習場に集合しマイクロスバでコースに向かう(練習場のサロン化)といった方法も検討すれば、仲間づくりにもつながり一石二鳥の効

果が生まれるはずである。

以上はターゲット別の具体的な施策の一例であるが、共通する**重点対策**として次の2点を挙げておきたい。

*** 自然との触れ合いや爽快感、ゴルフコースの素晴らしさを最初に教え実感していただく！**

ゴルフは他のスポーツと比べ、プレーを楽しめるようになるまでの時間が、非常に掛かるスポーツである。また初心者がいきなりコースデビューし、周りに迷惑を掛けることに対する懸念もよく聞かれる。こうした点に配慮した、コースの素晴らしい景色や自然と触れ合うことのできる仕組み創りも重要となる。レストランでの体験食事会、練習グリーンを使ったパッティング遊び、1ホールだけの体験プレー等…。スキューバダイビング教室では、少しでも興味を持った入門者に、まず海底の別世界景色の素晴らしさを映像で伝えることから始めるそうである。

いきなり海底の別世界に行くことはできないが、ゴルフの場合は、前述のような仕組みを導入すれば、最初から「コースという地上の別世界」を体験することが可能である。初めてゴルフコースに足を運び、自然の爽快感や景色の素晴らしさを味わっていただけ

ば、「ゴルフって素晴らしい」「ゴルフを始めてみたい」といった興味を醸成することができるとは限らない。

*** レッスン+用具レンタル+時短(9ホール)ラウンドの受け入れ…業界全体を挙げた入門者限定優遇プログラムのテスト導入**

調査結果要約の「こんなゴルフならやってみよう」ベスト5の具体化を、まずは業界横断で検討し、テストケースとして始めてみてはどうか。貸しクラブとレッスン付きで、ラウンドは最終組がスタートした後の3ホールでもよいので、すべて揃って5千円以内を実現する。そして入門者と期間を限定した(例えば3年間とか)優遇プログラムを提案する。参加を希望する入門者は専用ホームページより参加登録をすると、パスが送られ、趣旨に賛同頂け受け入れ可能なコース及び練習場、レッスンプロを専用ホームページから予約できる。登録制にすることで、次の上達プログラムへの誘いやマイクラブの購入アプローチも可能となる。米国では「Get Golf Ready」という5日間の入門者向け短期プログラムがあるが、日本の市場に合わせアレンジした同様の取り組みがあってもよい。

V. GAPKが提案する活性化

実現のビジネスモデル

こうした様々なアイデアを具体化し、新たなターゲットを迎え入れるためのビジネスモデルを、業界全体でいかにつくるべきか、検討してみる。

- ①まずゴルフの質を高めながら、現在の供給側の規模と体制を維持するには、二兆円程度の総市場規模が必要となるため、その実現に取り組む
- ②そのため、ゴルフを「人生を豊かにする手段」とする生活者を、10年間で5百万人程度の開拓を目指す
- ②年間支出10万円程度で収まるパッセージモデル(ゴルフ場に年4回、練習場に年20回、ゴルフギアを4年で買い替え)を、業界の協力により実現する
- ③これと並行し、他の業界の成功事例を参考にし、団塊の世代を中核とする「プチ富裕層」対象の付加価値の高いゴルフシステムを導入する
- ④5百万人の生活者にアクセスする拠点となるのが、新機能を保有する練習場であり、生活者をゴルファー化する活動は、GLCにあたる

- ⑤GLCは地域活動等を通じ、ゴルフ未経験生活者に「ゴルフの楽しさ、魅力」を伝え普及する活動を促進する
- ⑥GAPKはGLCの活動環境(所得、社会的信頼性、職場、労働意欲等)の改善と向上に取り組む
- ⑧GAPKビジネスモデルを展開する、テストマーケティング拠点(ゴルフ場一施設、練習場三施設、用品販売店5店舗、GLC10人で構成)を2014年度中に関東地区で3〜4拠点立ち上げ、その活動成果を開示する

「おわりに」

GAPKでは現在、今回のリサーチの分析とそれに対応するビジネスモデルについて、より詳しい内容の提案をするための準備をしています。

ゴルフ関係者が、価格競争という不毛のシェア争いから目を転じ、未開拓市場である二千万人の潜在需要層(これをブルーオーシャンと称する)の困り込みに共同で取り組めば、ゴルフ市場の未来は必ず開けると我々は信じ活動してまいりますので、「理解とご支援をお願い致します。」