

千葉県内のゴルフ場の動向調査

千葉経済センター【(財) ひまわりベンチャー育成基金】

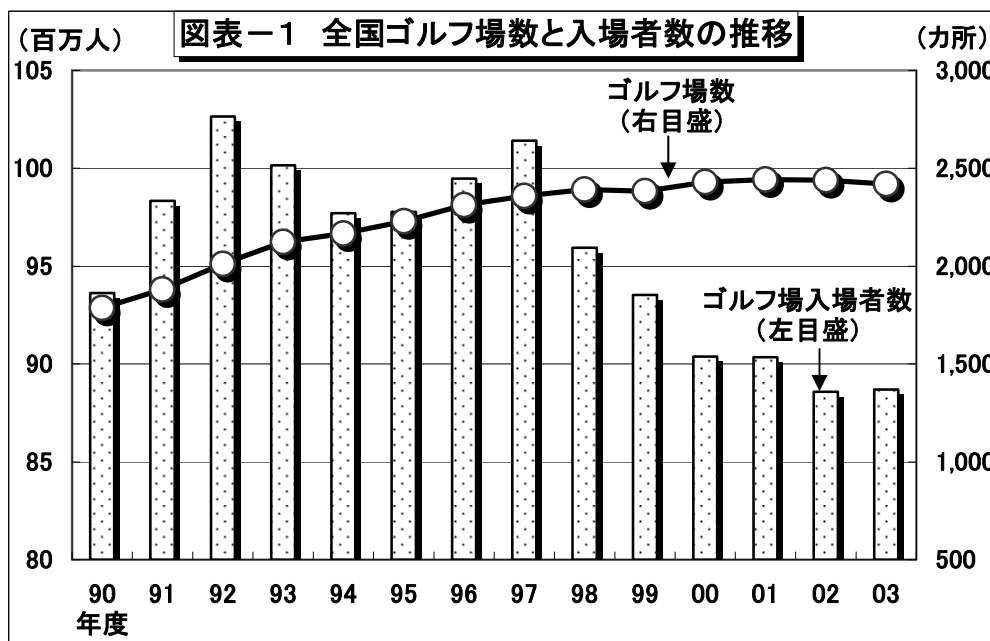
千葉県では、バブル期以降に南房総地域でゴルフ場建設ラッシュが続き、現在のゴルフ場数は北海道、兵庫県に次ぐ全国3位、年間入場者数は全国トップとゴルフが盛んである。しかし、近年の県内ゴルフ場を取巻く環境は、入場者数の頭打ち、経営企業の倒産多発など厳しさを強めている。本稿では、県内ゴルフ場業界の現状と課題を明らかにするなかで、今後の方向性を探ってみた。

1. 最近の全国のゴルフ場を巡る動き

(1) 入場者数減少のもとでゴルフ場数は増加

全国のゴルフ場入場者数は、92年度に既往ピークの1億265万人となったあと、93～94年度にかけて、バブル崩壊による景気低迷もあって減少した(図表-1)。その後、経済情勢が落ち着きを取り戻すと再び増加し、97年度には1億人を上回った。しかし、その後は接待ゴルフの自粛や所得の伸び悩みなどから減少傾向が続き、03年度には8,869万人(92年度比▲13.6%)まで落ち込んだ。

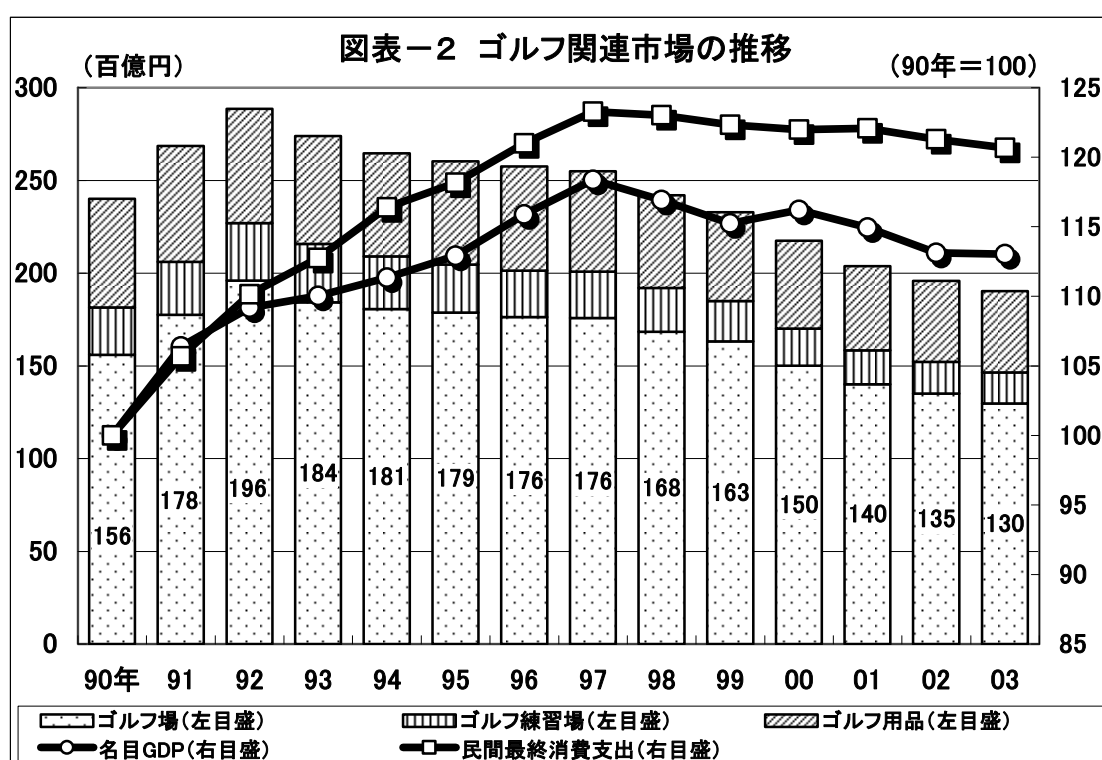
一方、全国のゴルフ場数は、前記のような入場者数が減少傾向となるなかで、漸増傾向を続け、00年度には2,429カ所(90年度比+36%)となった。その後は、ほぼ横ばいで推移したあと、03年度には初めて前年比減少した(2,419カ所、前年度比▲0.3%)が、全体としては入場者数の減少のもとで、ゴルフ場は増加を続けた。



(出所) 日本経済新聞社「全国ゴルフ場調査」

(2) ゴルフ関連市場はピーク比7割まで大幅に縮小

ゴルフ関連市場（ゴルフ場+ゴルフ練習場+ゴルフ用品のそれぞれの売上高合計）の動きをみると、入場者数と歩調を合わせ、92年にピークの2.9兆円となったあと、その後はゴルフ場入場者数の落ち込みや客単価の下落などから減少を続け、03年には1.9兆円まで大幅に縮小した（図表-2、92年比▲34.1%：ゴルフ練習場同▲45.8%、ゴルフ場同▲33.9%、ゴルフ用品▲28.8%）。この間の民間最終消費支出や名目GDP（90年=100）の動きは、97年まで緩やかに拡大したあと漸減傾向が続いているが、ゴルフ関連市場の動きとはパラレルではない。



(注) 1. 出所：(財) 社会経済生産性本部「レジャー白書」、内閣府「国民経済計算」
2. 名目GDP、民間最終消費支出は固定基準年方式による。

(3) ゴルファー人口は働き盛りの男性中心に大幅落ち込み

前記のとおり、ゴルフ場業界では、入場者数減少、ゴルフ場増加傾向が続くなかで、関連市場は大幅な縮小を余儀なくされているが、その最大の要因は、ゴルファー人口の減少による「ゴルフ離れ」である。

03年の全国ゴルファー人口は1,080万人（男女別構成比：男性9割、女性1割）で、既往ピークの95年(1,370万人)比▲21.2%と大幅かつ急速に減少している（図表-3）。

ゴルファー人口の動きを年齢層別にみると、60代以上では一貫して増加が続き、03年には368万人（同+2.4倍）と全体の34%を占めている。一方、10～50代では各年齢層で減少が続いており、特に、働き盛りの男性の落ち込みが目立つ（20代：同▲64.8%、

30代：同▲36.9%、40代：同▲47.1%）。こうしたなか、00年から03年にかけては、10～30代の若い女性の増加が目立っている。

図表－3 年代別ゴルファー人口の推移[全国]

(単位：千人、%)

	90年	95年	00年	03年	95年比
総合計	12,700	13,700	12,900	10,800	▲ 21.2
10代	362	123	101	105	▲ 14.6
20代	2,472	1,923	814	677	▲ 64.8
30代	3,310	2,945	2,257	1,858	▲ 36.9
40代	3,550	3,791	2,733	2,006	▲ 47.1
50代	2,178	2,774	3,697	2,285	▲ 17.6
60代以上	673	1,554	2,624	3,684	137.1
男性計	11,230	11,486	10,652	9,332	▲ 18.8
10代	199	123	101	0	▲ 100.0
20代	1,889	1,519	770	583	▲ 61.6
30代	3,135	2,708	2,074	1,595	▲ 41.1
40代	3,372	3,351	2,425	1,698	▲ 49.3
50代	1,961	2,407	3,078	2,053	▲ 14.7
60代以上	673	1,378	2,205	3,404	146.9
女性計	1,315	1,624	1,575	1,283	▲ 21.0
10代	163	0	0	105	—
20代	583	404	45	94	▲ 76.7
30代	175	237	184	264	11.4
40代	177	440	308	308	▲ 30.0
50代	217	368	619	232	▲ 36.8
60代以上	0	175	419	280	59.8

- (注) 1. 出所：ちばぎん総合研究所が作成
 2. 各年代のゴルファー数は、各年代別人口（国勢調査、住民基本台帳）と各年代別ゴルフ参加率（レジャー白書2004）の乗数。
 3. 総合計には年齢不詳分が含まれるため、各年齢別人口の合計とは一致しない。

2. 千葉県内のゴルフ場の動向

(1) バブル期以降、南房総地域中心にゴルフ場の開発ラッシュ

県内のゴルフ場数は、1955年当時は僅か3カ所にすぎなかった（図表－4）。その後、日本経済の高度成長に伴い、ゴルフが趣味として人々の間に受け入れられるようになると、千葉市以西や常磐地域中心にゴルフ場開発が急速に進み、80年には76カ所となった。バブル期（86～90年）になると、高騰する株式・土地同様にゴルフ会員権も投機対象となり、首都圏のなかではリゾート開発が遅れていた南房総地域でゴルフ場の開発が相次いだ。この開発ラッシュは90年代を通して続き、バブル期以降にオープンしたゴルフ場は70カ所と、県内ゴルフ場数のおよそ半数近くを占めるに至った。

図表－4 千葉県内ゴルフ場数の推移

(単位：カ所)

地域名		55年度	60年度	70年度	80年度	90年度	95年度	00年度	03年度
県 合 計		3	11	42	76	112	134	154	158
市	原 市原	0	0	0	15	26	30	33	33
印	旛 成田・佐倉・四街道・ 八街・印西・白井・ 富里・印旛郡	0	0	9	12	14	16	19	19
長	生 茂原・長生郡	0	0	1	6	10	13	18	19
君	津 木更津・君津・ 富津・袖ヶ浦	0	1	1	6	12	15	17	19
東	総 佐原・銚子・香取郡	0	0	1	5	13	16	19	19
東	葛 飾 柏・野田・我孫子・ 松戸・流山・鎌ヶ谷・ 船橋・浦安	2	5	13	14	13	13	14	14
山	武 東金・山武郡	0	0	1	2	5	8	10	11
千	葉 千葉・習志野・ 八千代	1	5	14	7	9	9	10	10
夷	隅 勝浦・夷隅郡	0	0	0	6	7	10	10	10
安	房 館山・鴨川・ 安房郡	0	0	2	3	3	4	4	4

(注) 1. 出所：千葉県税務統計書

2. 各地域は2003年度のゴルフ場数の多い順に掲載。

(2) 県内ゴルフ場の年間入場者数・年間売上高は全国トップ

県内のゴルフ場数（04年3月末現在：158カ所）は、北海道（179カ所）、兵庫県（167カ所）に次ぐ第3位ながら、年間入場者数は688万人（03年度）と全国1位となっている（図表－5）。

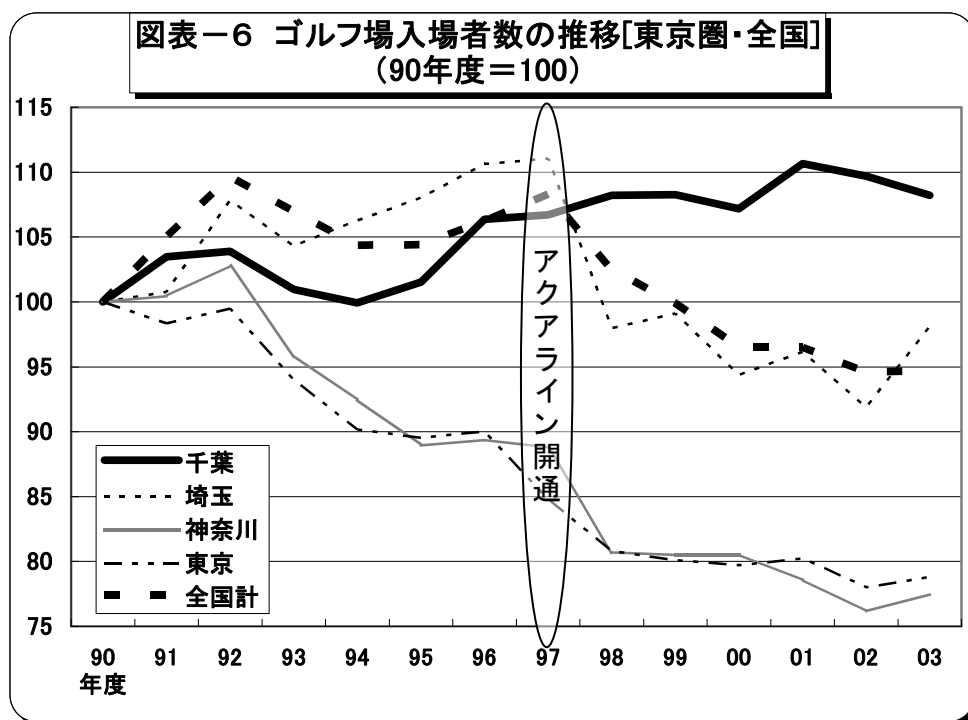
図表－5 ゴルフ場入場者数の都道府県別ランキング

		03年度末 ゴルフ場数 (カ所)	03年度 入場者数 (万人)	98年度比 増減率 (%)	1ゴルフ場 当たり入場者数 (万人)	[参考]01年度 年間売上高 (億円)
全 国 計		2,419	8,869	▲ 7.6	3.7	11,554
1位	千 葉	158	688	0.0	4.4	966
2位	兵 庫	167	629	▲ 6.0	3.9	905
3位	茨 城	128	503	1.1	4.1	603
4位	栃 木	140	484	▲ 2.9	3.5	514
5位	北 海 道	179	447	▲ 13.1	2.5	396
6位	埼 玉	87	398	0.1	4.9	559
11位	神 奈 川	52	277	▲ 4.0	5.3	495
30位	東 京	22	101	▲ 2.5	4.6	198

(注) 1. 出所：日本経済新聞社「全国ゴルフ場調査」、経済産業省「平成13年特定サービス産業実態調査報告書 ゴルフ場

2. ゴルフ場数はゴルフ場利用税の課税対象施設数。

ゴルフ場入場者数を指数化（90年度＝100）し、その推移をみると、全国では92年度にピークとなったあと2年連続で減少し、その後は95年度から97年度まで増加している（図表－6）。この間、千葉県も水準の違いはあるが全国とほぼ同様の動きをしているが、97年度以降は、千葉県では緩やかに増加し、00年度に若干減少したが、その後も全国・他都県に比べれば、落ち込みが緩やかとなっている。



(出所) 日本経済新聞社「全国ゴルフ場調査」の数値を元にちばぎん総合研究所が作成

この背景には、千葉県のゴルフ場数が増加を続けたことや、97年に開通した「東京湾アクアライン」などが寄与しているものとみられる。特に東京湾アクアラインの開通後は神奈川、都内からほぼ千葉県全域を1～2時間以内で結び（開通前は場所や混雑状況によっては南房総まで3～4時間も要していた）、県内ゴルフ場まで東京湾アクアライン経由のシャトルバスが運行され利便性が高まった。97年以降、神奈川や東京のゴルフ場数はほぼ横ばいながら、入場者数はそれぞれ1割以上も落ち込んでいることから、神奈川や都内のゴルファーが、地元のゴルフ場よりプレー費が2割程度割安な南房総地域のゴルフ場へシフトした可能性が高い。

もっとも、県内1ゴルフ場当たり入場者数では、県内ゴルフ場が大幅増加した（90年112カ所→03年158カ所）ことから、91年度に57,211人でピークとなったあとは減少の一途で03年には43,552人（91年度比▲23.8%）まで落ち込み、個社別の業況は厳しさが強まっている。

県内ゴルフ場の年間売上高（01年度）は966億円と全国1位であるが、比較可能な97年度比では▲17.8%減少している。その後も、入場者数が全国最多を続けたことから、年

間売上高の水準は全国トップを維持しているものとみられる。

(3) 千葉県内ゴルフ場の特徴

① 県内ゴルフ場の芝生の品質は日本一

千葉県では、90年に全国で初めて新設ゴルフ場における農薬の使用禁止並びに既設ゴルフ場には減農薬化を義務付ける指導要項を制定した。その結果、県内ゴルフ場の農薬使用量(03年度)は、指導要項施行前の89年度比▲64.6%減少した(89年度316.2t→03年度112.0t)。この間の農薬使用量の減少率は全国トップであり、「県内ゴルフ場は日本一環境に優しいゴルフ場である」(県農業改良課)といえる。

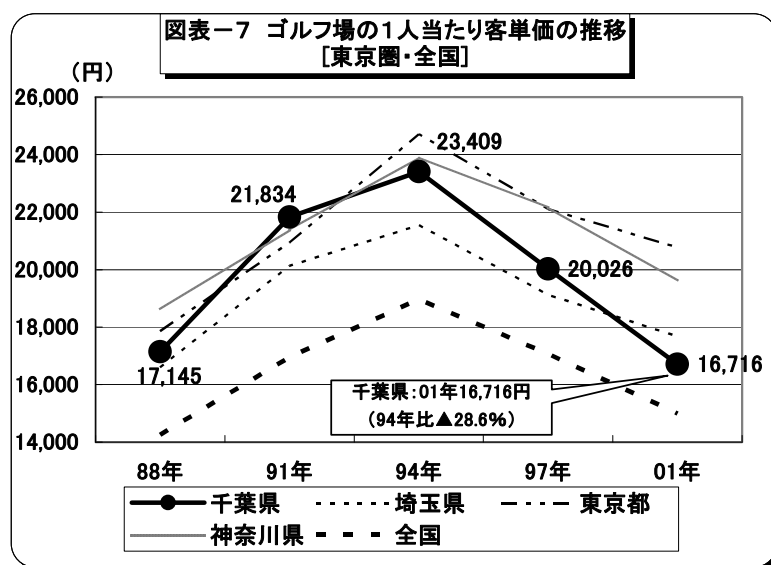
また、県は上記の指導要項制定と同時に芝生の管理技術の研究施設では全国最大規模の「芝草プロジェクトチーム」を設置した。これまでの研究成果は、4種類の耐病性芝草の新品種を開発(うち3品種は農林水産省に品種登録済み)し、県内外の数か所のゴルフ場に導入したほか、04年には無農薬管理技術を「芝草の総合管理マニュアル」として体系的にまとめ、県内ゴルフ場に配布した。

加えて、県内ゴルフ場の芝生等の保守管理を行うグリーンキーパーは、県とキーパー会主催により、管理技術の勉強会を年4回実施している。このように、組織的に管理技術の研鑽に励んでいるのは千葉県のほかに見当たらず、県内グリーンキーパーの芝草管理技術は全国最高水準まで高まっている。

以上のような官民一体となった芝草管理技術向上への取組が実を結び、県内ゴルフ場の芝生は、比較的管理が難しいとされる南房総地域の芝生も高品質を保っており、総合的に見て日本一といえる。

② プレー費用が急速に低価格化

県内ゴルフ場の一人当たり客単価(メンバーとビジターを含めた平均値)は、88年(17,145円)から94年(23,409円)まで上昇を続けた(図表-7)。その後、接待ゴルフの自粛等が続くなか外資系企業の参入もあって低価格化が急速に進行し、01年には16,716円(94年比△28.6%)まで落ち込んだ。94年以降のマイナス幅は他都県のなかで千葉県が最大かつ水準も最低となっている。一方、ゴルファーが適正と考えるプレー料金は10,064円(03年版現代ゴルファーのライフスタイル調査:ブリジストンス



(注) 1. 出所: 経済産業省「特定サービス産業調査報告書ゴルフ場編」の数値を元にちばぎん総合研究所が作成。

2. 表中の数値は千葉県。

ポーツ) となっており、比較的リーズナブルといわれる県内ゴルフ場のプレー費もゴルファーの期待する料金に比べれば、まだかなりの開きがある。

③ 季節による入場者数の変動が全国で最も少ない

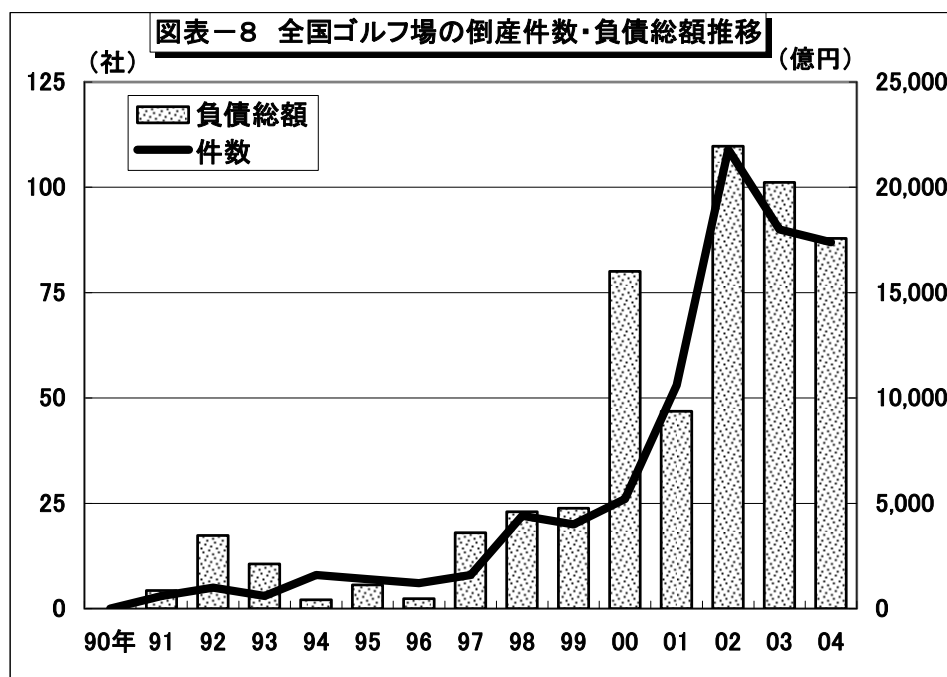
県内ゴルフ場の入場者数を月別にみると(年平均=100)、最も多い月は5月(118)、少ない月は2月(68)で、その差は50ポイントとなっている。同様に、地域毎(入場者数が最多の県を記載)にみていくと、福岡県55ポイント(九州)、兵庫県68ポイント(中部・近畿)、広島県70ポイント(中国・四国)、北海道195ポイント(東北・北海道)となっており、千葉県は、季節による入場者数の増減が全国で最も少ない。この背景には、年間平均気温が15℃を超える温暖な気候に加え、首都圏という大きなマーケットを抱えていることがある。

(4) 県内ゴルフ場の倒産動向

① バブル崩壊後、県内ゴルフ場の3割が倒産

全国ゴルフ場の年間倒産件数は、90～97年までは、0～8件と低水準で推移したあと、98～00年にはやや増加し20～26件となった(図表-8)。その後は、01年(51社)には前年比倍増し、02年(109社)には100件を突破するなど年を追って急激に増加した。03年(90社)から04年(87社)にかけては2年連続で減少したが、依然高水準であることには変わらない。

県内ゴルフ場の倒産動向は、93年以降、県内ゴルフ場の約3割に相当する46コースの経営会社が倒産し、全国同様01年以降に急増している(図表-9)。



(出所) 帝国データバンク

図表-9 千葉県内ゴルフ場の倒産状況(2001年以降)

NO	倒産年月	ゴルフ場名	所在	倒産時経営会社	本社所在地	負債額(億円)	倒産形態	新経営会社
1	2001年1月	キングフィールズGC	市原市	藤越開発㈱	東京都	257	民事再生法	横浜観光土地㈱(磯子CC系列)
2	2001年2月	ザ・プリビレッジGC (現 グリッサンドGC)	成田市	ザプリビレッジ ゴルフクラブ㈱	千葉県	383	民事再生法	㈱グリーントラスト
3	2001年7月	芝山GC (現 富士CC芝山コース)	芝山町	㈱芝山ゴルフ倶楽部	東京都	52	民事再生法	富士カントリー(㈱グループ)
4	2001年9月	TJK成田ビュー-Gコース	成田市	日本ビューホテル㈱	東京都	800	民事再生法	日本ビューホテル㈱
5	2001年12月	上総モナークCC	君津市	㈱上総モナーク カントリークラブ	千葉県	200	民事再生法	㈱上総モナークカントリークラブ
6	2002年2月	ラ・コスタCC房州 (現 房州カントリー倶楽部)	館山市	スポーツ振興グループ (房州開発㈱)	大阪府	2,965	会社更生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
7	2002年2月	鴨川CC (現 鴨川カントリー倶楽部)	鴨川市	スポーツ振興グループ (鴨川カントリー(㈱))	大阪府	2,965	会社更生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
8	2002年7月	大栄CC	大栄町	大日本土木グループ (㈱大栄カントリー)	千葉県	174	民事再生法	㈱大栄カントリー 【株主会員制へ移行】
9	2002年8月	大利根チサンCC	大多喜町	㈱地産	東京都	3,207	会社更生法	バシフィック・ゴルフ・マネジメント㈱ (ローンスタールグループ)
10	2002年10月	香取CC	小見川町	㈱香取カントリークラブ	東京都	239	民事再生法	日菱㈱ 【中間法人設立】
11	2002年11月	アバイディングクラブGS	長南町	㈱アバイディング	東京都	337	民事再生法	㈱ビーアイピーホールディングズ (イギリス)
12	2002年12月	米原CC (現 米原ゴルフ倶楽部)	市原市	房総観光開発㈱	千葉県	106	民事再生法	韓国産業洋行 (韓国)
13	2003年3月	オークビレッジGC	市原市	㈱東ハトグループ (㈱オークビレッジ)	東京都	460	民事再生法	森インベストメント・トラスト㈱
14	2003年4月	鳳琳CC	市原市	都市環境開発㈱	東京都	243	民事再生法	都市環境開発㈱ 【中間法人設立】
15	2003年8月	佐原スプリングCC (現 佐原CC)	佐原市	緑営グループ (緑営開発㈱)	東京都	1,210	民事再生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
16	2003年8月	千葉スプリングCC (現 千葉桜の里GC)	山田町	緑営グループ (東京湾観光㈱)	東京都	1,300	民事再生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
17	2003年8月	成田スプリングCC (現 成田東CC)	山田町	緑営グループ (東京湾観光㈱)	東京都	1,300	民事再生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
18	2003年8月	東京湾スプリングCC (現 東京湾CC)	袖ヶ浦町	緑営グループ (東京湾観光㈱)	東京都	1,300	民事再生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
19	2003年10月	アカデミアヒルズCC (現 ゴールド木更津CC)	君津市	㈱アカデミアヒルズ	東京都	119	民事再生法	㈱サクセスプロ
20	2003年11月	千葉グリーンパークCC	市原市	都築紡績(㈱)グループ (亀山開発㈱)	愛知県	3,050	会社更生法	モルガン・スタンレー系
21	2004年2月	丸の内倶楽部	長柄町	大洋緑化(㈱)グループ	東京都	1,882	会社更生法	バシフィック・ゴルフ・マネジメント㈱ (ローンスタールグループ)
22	2004年2月	オークヒルズCC	栗源町	東和ランド(㈱)グループ	東京都	1,266	民事再生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
23	2004年2月	グレンオークスCC	栗源町	東和ランド(㈱)グループ	東京都	1,266	民事再生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
24	2004年2月	埴生CC (現 ゴールデンクロスCC)	長南町	茂原観光開発㈱	千葉県	270	民事再生法	㈱日本ゴルフ倶楽部 (小林洋行グループ)
25	2004年2月	京CC	芝山町	大洋緑化(㈱)グループ	東京都	1,882	会社更生法	バシフィック・ゴルフ・マネジメント㈱ (ローンスタールグループ)
26	2004年3月	木更津GC	木更津市	内房産業㈱	千葉県	65	会社更生法	㈱アコーディア・ゴルフ (ゴールドマン・サックスグループ)
27	2004年3月	松尾GC	松尾町	㈱東京私市	千葉県	282	会社更生法	バシフィック・ゴルフ・マネジメント㈱ (ローンスタールグループ)
28	2004年9月	東庄GC	東庄町	㈱東庄ゴルフ倶楽部	千葉県	100	民事再生法	東京建物㈱
29	2004年12月	富士カントリー 大多喜城倶楽部	大多喜町	(有)富士カントリー 大多喜城ゴルフ倶楽部	東京都	274	民事再生法	東急不動産㈱
30	2004年12月	平川CC	千葉市緑区	㈱平川カントリークラブ	千葉県	231	民事再生法	日神不動産㈱
31	2004年12月	富士カントリー市原倶楽部 (現 富士OGMゴルフクラブ市原コース)	市原市	富士カントリー(㈱)	東京都	1,800	特別清算	オリックスグループ
32	2004年12月	白鳳CC	成田市	空港エンタープライズ(㈱)	千葉県	77	民事再生法	㈱ユニマットホールディング
33	2005年2月	CCザ・ファースト	木更津市	㈱カントリークラブ ザ・ファースト	千葉県	100	会社更生法	未定
34	2005年3月	南千葉GC	大多喜町	日榮総業㈱	東京都	342	会社更生法 →破産	未定
35	2005年3月	山武グリーンCC	山武町	㈱山武グリーン カントリー倶楽部	千葉県	368	民事再生法	バシフィック・ゴルフ・マネジメント㈱ (ローンスタールグループ)

(注)1. 出所:帝国データバンク、東京商工リサーチ、一季出版「2005年ゴルフ場企業グループ&系列」

2. 建設中のコースは除く。

3. 新経営会社の網掛け部分は外資系企業。

②倒産多発要因は「預託金償還問題」と「民事再生法の施行」

ゴルフ場倒産が多発している背景には、預託金償還問題に喘ぐゴルフ場に対し民事再生法の施行（00年4月）が倒産を助長した経緯がある。

県内ゴルフ場では、約8割が「預託会員制（注）」で運営されており、預託会員数は192千人（01年）にのぼり、預託金合計は8,483億円（うち据置期間中：4,670億円）と全国最多となっている（図表-10）。県内で倒産したゴルフ場の約7割はバブル期以降にオープンしたゴルフ場であり、預託金償還期限を概ね10年としていたことから、90年代後半からの償還期到来で、会員からの預託金返還請求が集中したため、財務面が悪化し償還負担に耐え切れなくなったゴルフ場が倒産するに至った。

図表-10 預託会員制ゴルフ場数と預託金

（単位：カ所、億円、千人、%）

都道府県	ゴルフ場数	うち預託会員制、株主・預託会員制		預託金	うち据置期間中		会員数	うち据置期間中	
		シエア	シエア		シエア	シエア			
全 国	2,067	1,658	80.2	90,898	50,698	55.8	2,669	1,004	37.6
1 千 葉	130	102	78.5	8,483	4,670	55.1	192	78	40.4
2 三 重	69	60	87.0	5,761	4,074	70.7	117	73	62.3
3 茨 城	97	84	86.6	6,513	4,019	61.7	146	72	48.8
4 兵 庫	136	107	78.7	7,627	3,684	48.3	148	50	33.6
5 岐 阜	81	75	92.6	5,612	3,486	62.1	122	56	46.1
8 埼 玉	70	49	70.0	3,348	2,104	62.8	91	33	35.8
11 北 海 道	143	102	71.3	2,278	1,353	59.4	98	42	42.8
30 神 奈 川	47	32	68.1	2,137	403	18.9	119	8	6.5
47 東 京	19	13	68.4	400	36	9.0	21	2	7.5

- （注）1. 出所：平成13年 特定サービス業実態調査報告書 ゴルフ場編
 2. 据置期間中預託金額の多い順に掲載。
 3. ゴルフ場数は、ホール数18ホール以上かつホールの平均距離100m以上、及びホール数9ホール以上かつホール平均距離150m以上の施設数。

更に、民事再生法の施行は、ゴルフ場を再建したい企業にとって追い風となった。すなわち、同法では、①再生計画案の可決により預託金などの債務の強制的なカットが可能である、②預託金返還請求訴訟に敗れても企業の財産に対する強制執行を阻止できる、③従来の代表が経営者として残れる、など同じ再建型の倒産手続きである会社更生法と比べて、弾力的な運用が図れ、ゴルフ場経営企業の再建にとってメリットが多かった。

民事再生法の施行以降に倒産した県内ゴルフ場の倒産形態は、7割が民事再生法の申請によるもので、その後認可された再生計画では、預託金債権の80～95%程度がカットされている。

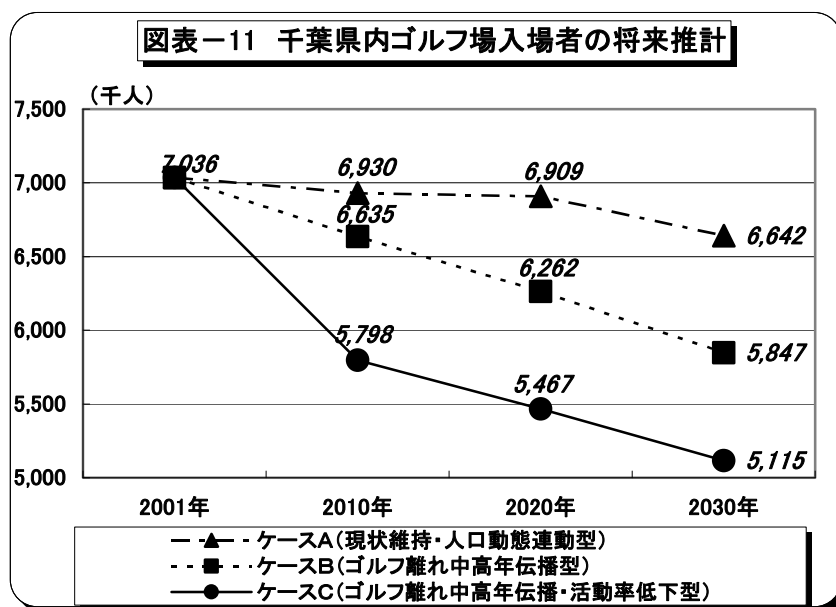
（注）預託会員制とは、ゴルフ場経営会社が会員から預かった資金（預託金）でゴルフコースを建設する日本独自の制度で、発祥は1955年頃。会員はプレー権と預託金請求権を持つ。

③再生ゴルフ場は低価格路線を志向し競合激化に拍車

県内で倒産したゴルフ場の殆どは、新たなスポンサーのもとで営業を継続しており、ゴルフ場の供給過剰が解消されたわけではない。新しい経営母体は、外資系企業（本社：アメリカ、イギリス、韓国）が倒産企業の約6割の経営権を握り最多となっているが、こうした新スポンサーのもとで経営再建に取組み、預託金債務をバランスシート（B/S）から切り離したゴルフ場は、コスト競争力の高さを武器に低価格路線を志向し、更に競合を拍車している。このような状況下、ゴルフ場経営の課題は、預託金返還問題というB/S上の問題から収益力をいかに高めるかといった損益計算書（P/L）上の問題へと移りつつある。

④将来的には県内ゴルフ場の3割が過剰に

今回の調査に当り、当社で日本ゴルフ協会「ゴルフコース利用者数の将来予測」の数値を用いて千葉県内年間入場者数の将来人口を推計した（図表-11）。県内ゴルフ場への入場者数は、ケースA（人口動態に連動）の場合、2030年には6,642千人と2001年比▲394千人（同▲5.6%）減少する。同様にケースB（ケースAに加えゴルフ参加率が低下）では5,847千人と同▲1,189千人（同▲16.9%）減少、ケースC（ケースBに加え、活動率〈プレー回数〉が減少）では5,115千人と同▲1,921千人（同▲27.3%）が減少し、何れのケースも先行きはかなり減少する。ケースCでは、01～10年の間、入場者数が大きく減少しているが、これは団塊の世代が2010年までに60歳に達し、活動率の低下と定年退職後のゴルフ離れが同時に起こる場合を想定している。現実的な動きをみると、既に団塊の世代のゴルフ参加率の低下が進んでいる（50代男性ゴルフ参加率：00年32.4%→03年21.4%）ことからみて、ケースCに近い形で推移していくものとみられる。つまり、2030年までに最大2百万人程度の年間入場者数が減少していく可能性があり、これは県内ゴルフ場のおよそ44カ所分（全体の27%程度）の年間需要の喪失を意味する（県内1ゴルフ場当たり年間入場者数〈03年度〉：4.4万人程度）。



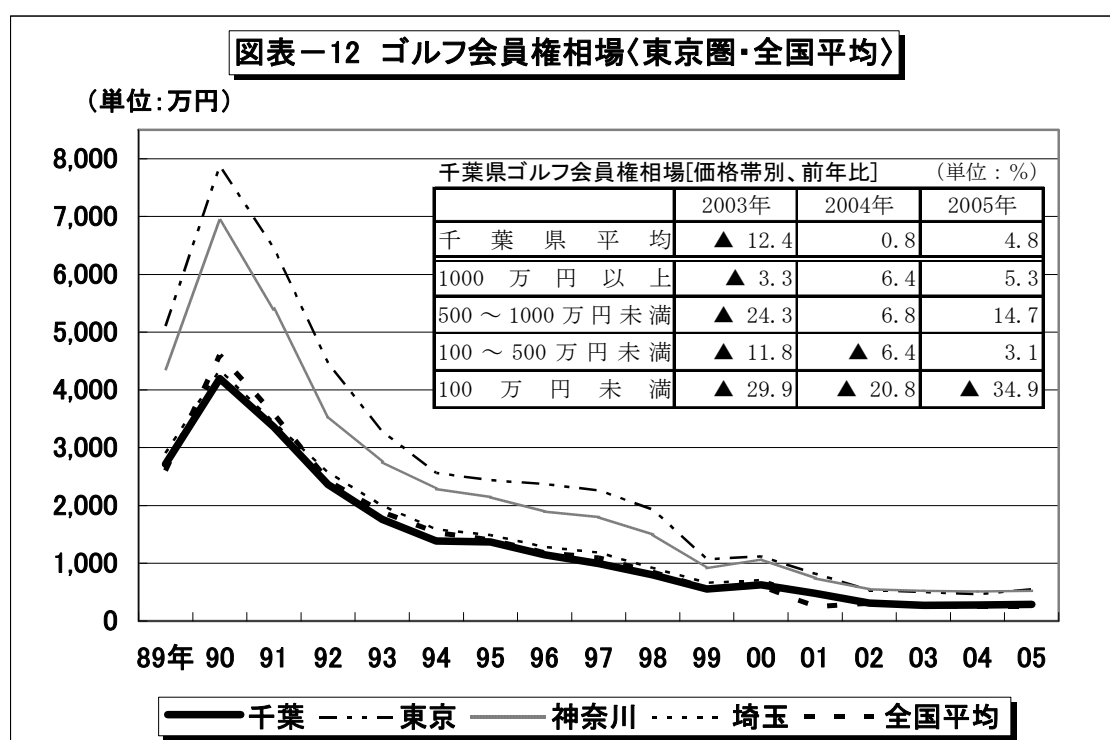
（出所）財団法人日本ゴルフ協会、千葉県の資料を元に株式会社ばぎん総合研究所が作成。

このように、今後のゴルフ場経営は、外資系企業参入による競合激化に加え、人口減少・高齢化による参加率の低下など外的要因も加わり更に厳しさが強まるものとみられ、他社

と価格以外で差別化することができないゴルフ場は次第に競争力が弱まり、経営悪化に追い込まれる可能性がある。

(5) 県内ゴルフ会員権相場は2極化が進行

県内のゴルフ場の会員権相場（日経産業新聞「主要ゴルフ会員権相場」のなかで 89～05 年まで全期間相場がある 34 コースの平均）のピークは、90 年（4,194 万円）であるが、その水準は全国及び東京圏（東京都 7,878 万円、神奈川県 6,933 万円、埼玉県 4,343 万円）のなかで最も低い（図表－12）。県内ゴルフ会員権相場は 90 年以降ほぼ一貫して下落を続け 03 年には 273 万円（ピーク時比▲93.5%）とピーク時の 10 分の 1 以下の水準まで落ち込んだあと、04 年 275 万円（前年比+1.7）、05 年 289 万円（同+5.4%）と 2 年連続で僅かながら上昇し、下げ止まりの動きがみられる。03～05 年の会員権相場の動きを価格帯別にみると（図表－12 中）、03 年までは全区分で前年割れとなっているが、04 年には「500～1,000 万円未満（同+6.8%）」、「1,000 万円以上（同+6.4%）」の 2 区分が上昇、05 年には「100～500 万円（同+3.1%）」も上昇した。とりわけ、千葉市以西に立地する交通至便なゴルフ場が多い「500～1,000 万円未満」の区分では、同+14.7%と大幅上昇している。一方、南房総に立地するゴルフ場が多い「100 万円未満」の区分では二桁減少が続いており（05 年：同▲34.9%）、2 極化が強まっている。



- (注) 1. 出所：日経産業新聞「主要500コース ゴルフ会員権相場」をもとに
株ちばぎん総合研究所が作成。
2. 各年1月の中心相場。全期間相場があるゴルフ場の平均値。

(6) ゴルフ場利用税の減少は自治体財政に大きな影響

県内のゴルフ場利用税調停済額は、92年度（71億円）にピークとなったあと年を追って減少し、03年度には58億円（92年度比▲19.1%）まで落ち込んだ（図表-13）。03年度の県内ゴルフ場入場者数は、92年度比+4.2%増加しているにもかかわらず、同税収が同▲2割も減少しているのは、ゴルフ場プレー費の低価格化が急速に進行し、税額の基準となる等級（非会員の平日料金などに連動し350円～1200円まで12等級がある）が低下したゴルフ場が増加したことによるもの。

同税の県税に占める割合は、県合計では僅か1%程度であるが、支庁別にみると、夷隅地域や香取地域では1割を超えるなど南房総地域ではウェイトが高い。同税は7割がゴルフ場所在の市町村に還元されることから、地場産業に乏しい南房総地域の自治体にとっては重要な収入源であり、近年の大幅な税収減が自治体財政に与える影響は大きい。03年4月1日からは、同税の一部が非課税（対象：18歳未満、70歳以上、障害者など）となる法改正が行なわれ、ゴルフ業界ではジュニア・シニアゴルファーを取り込む絶好のチャンスと歓迎しているのに対し、自治体は更なる税収減に頭を悩ませている。

図表-13 千葉県ゴルフ場利用税の推移

(単位：百万円、%)

支庁名等	所轄区域	ゴルフ場数	1990年度	1992年度	1995年度	2000年度	2003年度	県税に占める割合	92年度比増減率
県合計	—	158	6,679	7,145	6,832	6,201	5,784	0.9	▲19.1
夷隅支庁	勝浦・夷隅郡	10	438	475	474	346	304	13.6	▲35.9
香取支庁	佐原・香取郡	18	659	730	767	632	604	10.0	▲17.3
市原県税事務所	市原	33	1,560	1,608	1,450	1,291	1,150	8.5	▲28.5
山武支庁	東金・山武郡	11	366	431	530	497	529	7.2	22.6
長生支庁	茂原・長生郡	19	651	710	640	708	636	6.9	▲10.4
君津支庁	木更津・君津・富津・袖ヶ浦	19	574	637	682	686	684	4.9	7.5
安房支庁	館山・鴨川・安房郡	4	169	206	199	165	141	4.2	▲31.7
銚子県税事務所	銚子	1	58	61	58	56	57	2.8	▲6.8
印旛支庁	成田・佐倉・四街道・八街・印西・白井・富里・印旛郡	19	832	914	813	790	778	2.7	▲14.8
東葛飾支庁	柏・野田・我孫子・松戸・流山・鎌ヶ谷・船橋・浦安	14	846	842	751	614	500	0.7	▲40.7
千葉支庁	千葉・習志野・八千代	10	527	532	469	417	402	0.1	▲24.5

- (注) 1. 出所：千葉県税務統計書
 2. 県税に占める割合が高い順に掲載。
 3. 千葉支庁は千葉西県税事務所、東葛飾支庁は柏県税事務所を含む。
 4. ゴルフ場数は2004年2月末日現在。

(7) 顧客確保や財務改善へ向けた新しい取組

ゴルフ場を取巻く経営環境は厳しさが強まるなか、県内ゴルフ場では、生き残りをかけて他社と差別化を図ろうとする動きがみられる。ここでは、今回のヒアリング調査による、県内ゴルフ場の最近の動向をみていきたい。

① サービス力向上を強化する動き

——A社は、約700名の顧客リストを作成し、普段の接客で得られた個人情報（使用クラブ、食事の好み、誕生日など）を逐次社内LAN上のデータベースに入力し、随時情報を取り出して、タイムリーかつきめ細かいサービスに役立てている。こうした社員一丸となったCS活動は、リピーターの獲得に大きく貢献したほか、97年にはゴルフ場では初めて「日本経営品質賞」を受賞するなど企業としての対外的な評価も高まった。

② 新しい顧客創出に向けた動き

——B社は、近東地域に所在し立地面では恵まれているが、近年入場者数が漸減し、新しい顧客層の取り込みが課題となっていた。そこで、04年度に男性から女性への会員権譲渡を可能とするとともに、女性専用浴室やロッカーの拡充、「レディースデー」の新設など、女性向け販促を強化した。女性客は、全入場者の5%程度とまだ少ないが従来比では倍増しており、入場者数も次第に下げ止まっている。

③ ゴルフ場以外の収入源確保に向けた動き

——C社では、ゴルフ場経営のノウハウを利用した経営多角化に取り組んでおり、ゴルフ場利用料以外の収入を総売上の半分程度まで伸ばしていく方針。①庭園管理業：コース内の植栽管理で培ったノウハウを活かし、関東中心に数十先から業務受託中。②ゴルフ用品ショップの運営受託業：商品販売ノウハウを活かし、県内ゴルフ場を中心に10先程度から業務受託中。③ホテル事業：会員向け宿泊施設を非会員の一般宿泊客にも開放など。

④ 財務面安定に向けた動き

——D社では、入場者数の漸減傾向が続いていることに加え、道路交通法の改正により飲酒運転の罰則が厳しくなったことで飲食売上が減少し、赤字経営が続いていた。そこで財務面安定化に向け、会員に年会費の倍増を要請したところ、殆どの会員から了解を得られ、直近決算から黒字に転換するなど財務体質の改善に成功した。当クラブ会員の平均年齢は60歳を超える富裕者層中心で、当クラブのメンバーシップに誇りを持っている人が多い。

3. 千葉県内ゴルフ場の課題と今後の方向性

県内ゴルフ場を取巻く経営環境は、ゴルフ参加率の減少、外資系企業の参入による低価格化などから厳しい見通しとなっている。しかしながら、県内ゴルフ場の年間入場者数は688万人（03年度）で、これは東京ディズニーリゾート入園者数の約3割、県内海水浴客数の約2倍に相当するなど、観光客入込み数のなかで重要な地位を占めている。また、地場産業の少ない南房総中心に雇用面でも地域に大きな貢献をしている。このようにみると、県内ゴルフ場は千葉県の大きな財産であり、その活性化は千葉県全体の課題といえる。今後、県内ゴルフ場がそれぞれの個性や機能を最大限発揮し、ゴルファーから選択されるにはどうしたら良いか、以下の3点を提案したい。

(1) 団塊の世代の取り込みのための仕組みづくり

県内ゴルフ場の入場者数を増加させるためには、ゴルフの魅力を良く理解し人口構成が最も大きい「団塊の世代」が定年退職（2010年がピーク）と同時にゴルフまでリタイヤしないような仕組みづくりが必要不可欠である。団塊の世代のゴルフ参加率をみると、女性の少なさが際立っている（50代：男性21.4%、女性2.4%）。いつの時代も消費の中心は女性であり、まずは、定年後に夫婦揃ってゴルフが楽しめるように60歳以上（夫婦も含む）や女性の割引、夫婦対抗のシニアコンペの開催等の制度や仕組みづくりも一つの方法ではないか。もちろん、中長期的には、ミドルやジュニアなど中核となる層の活性化を図る必要があるが、団塊の世代がゴルフ場に留まることができれば、団塊ジュニアやその子どもなど親子3代のプレーが可能となるうえ、増加傾向にある若年女性プレーヤーを上手く取り込めばゴルファーの裾野の広がりも期待できる。

(2) 「健康」をキーワードにしたゴルフ場の活性化

千葉県は、南房総中心に豊かな自然や温泉があり、海・山の幸も豊富で、心も体もリフレッシュできるような体験ができる全国でも数少ない県といえる。ゴルフは、もともと老若男女誰でも参加でき、芝生や木々など緑に囲まれ1日10km近くも歩き回る健康の上ないスポーツである。加えて、千葉県のゴルフ場は、10年以上前から芝草などの減農薬化への取り組みを行ない日本一環境に優しいゴルフ場となっている。こうした点を全面に押し出していけば、健康的なリゾートライフの主要な構成要素になりうるものと考ええる。

(3) 県内観光産業と提携し滞在型リゾートを目指そう

県内ゴルフ場への入場者数は、近年頭打ちとなっており、しかも首都圏からの日帰り客が圧倒的に多い。今後活性化を図るため、冬場も含め通年プレーが可能といった有利性を活かして、北海道などの寒冷地や、アジア（韓国・中国等）を中心とする海外からの誘致にもっと力を入れてはどうか。例えば、近年ゴルフ熱が高まっている韓国から日本へのゴルフツアーが増えているが、その6～7割は航空料金の安さ（大韓航空エコノミークラス正規片道運賃：仁川⇄成田69,000円、仁川⇄福岡41,000円）から九州地方に集中している。韓国人ゴルファーの県内誘致を考えた場合、ツアー料金の安さでは九州地方には敵わないだけに、地域の魅力や付加価値を総合的に高めたうえ、情報発信することが重要になる。このことは国内ゴルファーの誘致にも共通する。県内ゴルフ場は、芝生の品質が日本一で、環境にも優しいなど高いポテンシャルを持っているだけに、県内の各観光関連団体と足並みを揃えて、滞在型リゾート地域としての認知度を国内外で高めていけば、十分勝機があると考ええる。

以上