

業界データと国際比較に基づく構造分析

ゴルフ場が儲からない

# 本当の理由

—そして、儲かる構造に変えるための処方箋



## エグゼクティブサマリー

本レポートでは、日本のゴルフ場経営が直面する構造的課題を、公開データと国際比較をもとに分析し、デジタル技術を活用した変革の方向性を整理しています。

### 構造的矛盾

市場規模8,100億円(+3.0%)の裏で、ゴルフ人口は480万人(-9.4%)へ減少。成長を支えているのは「価格値上げ」と「顧客の選別」です。

### 主要な論点

- 固定費の硬直性と稼働率変動のミスマッチが、経営を構造的に圧迫している
- ポータルサイト依存は集客には有効だが、年間800~1,600万円の手数料負担と価格競争を招く
- 米国ではゴルフ人口が2,810万人と7年連続で増加。セルフプレーと自社予約が標準となっている
- 日本では、海外で「標準」のデジタル施策が、まだ「差別化要因」として機能する段階にある
- 2025年問題(団塊世代の後期高齢者化)により、行動の猶予は限られている

本レポートの分析が、読者の皆様の経営判断の参考となれば幸いです。

## 目次

- 第1章 数字で見る日本のゴルフ場経営の現実
- 第2章 ゴルフ場が儲からない6つの構造的理由
- 第3章 海外ゴルフ場経営との比較分析
- 第4章 デジタル変革の実践的アプローチ
- 第5章 投資対効果の試算
- 第6章 結論と提言
- 参考文献

## 第1章

## 数字で見る日本のゴルフ場経営の現実

日本のゴルフ場業界は、表面上は回復基調にあります。帝国データバンクの調査(2024年12月発表)によれば、2024年度のゴルフ場市場規模は8,100億円に達し、前年度比3.0%増と4年連続の成長を記録しました<sup>[1]</sup>。2018年度以来、6年ぶりの8,000億円台回復です。

しかし、この数字の内実を見ていくと、違った風景が浮かび上がってきます。

### ゴルフ人口の減少

レジャー白書2025によると、2024年のゴルフ人口(コース利用者)は480万人。前年の530万人から9.4%の減少です<sup>[2]</sup>。練習場利用者も450万人と、前年比11.8%減で初めて500万人を割り込みました。

#### 数字が示す現実

市場規模の拡大とゴルフ人口の減少が同時に起きています。これは、プレー料金の値上げと来場者の「選別」が進行していることを示しています。

笹川スポーツ財団の長期データによれば、ゴルフ人口は2000年の1,332万人から2024年には912万人へと、約420万人減少しています<sup>[3]</sup>。20年以上にわたる構造的な縮小トレンドです。

図表1-1 | ゴルフ市場の主要指標(2024年度)

指標	数値	出典
ゴルフ場市場規模	8,100億円(前年比+3.0%)	帝国データバンク
ゴルフ人口(コース)	480万人(前年比-9.4%)	レジャー白書2025
練習場利用者	450万人(前年比-11.8%)	レジャー白書2025
全国ゴルフ場数	約2,195コース	業界統計

## 損益の二極化

2024年度の業績動向を見ると、格差は明確です。増益企業は38.1%と高水準を維持する一方、赤字企業も24.7%を占めています<sup>[1]</sup>。約4社に1社が赤字という現実には、業界全体の「平均的な回復」という表現が実態を正確に表していないことを示しています。

図表1-2 | ゴルフ場の業績動向(2024年度)

経営状況	割合	傾向
増益	38.1%	高水準だが3年連続低下
前年並み	34.1%	横ばい
<b>赤字</b>	<b>24.7%</b>	前年より上昇

## コスト構造の特性

業界平均で「年間来場者数4万人、年間売上6億円」とされています。一人当たり売上は約15,000円ですが、グリーンフィと諸経費から得られる純利益は3,000～5,000円程度に過ぎません。ここから人件費、コース管理費(売上の約10%)、設備維持費を賄う必要があります。

帝国データバンクは、人手不足の深刻化による従業員のベースアップ、派遣キャディの人件費上昇が販売管理費を押し上げていると指摘しています<sup>[1]</sup>。

【引用】[1] 帝国データバンク「ゴルフ場業界」動向調査(2024年度) [2] 日本生産性本部「レジャー白書2025」 [3] 笹川スポーツ財団「スポーツライフ・データ2024」

## 第2章

## ゴルフ場が儲からない6つの構造的理由

売上があるのに利益が残らない。その構造を分解すると、6つの要因が見えてきます。

### ① 固定費の硬直性

フロント、マスター室、レストラン、コース管理——各部門に人員配置が必要ですが、稼働率が落ちて  
も固定費は変わりません。雨天でもスタッフは減らせない。この硬直性が、天候や季節変動のリスクを  
直接的に収益へ反映させます。

2025年問題(団塊世代の後期高齢者化)は、この構造をさらに厳しくします。日本のゴルフ人口は  
1994年のピーク時約1,200万人から、2024年には480万人へと60%減少しました。来場者が減る中で  
固定費は変わらない——この構造的なミスマッチが続いています。

### ② ポータルサイト依存と低利益率

楽天GORAやGDOなどの予約ポータルは集客に効果的です。全国2,195コースのうち2,000以上が登  
録し、予約の30~40%がインターネット経由となっています。

#### KEY INSIGHT

年間来場者4万人、ポータル経由40%、手数料750円/人と仮定すると、年間手数料は1,200万  
円。「集客できている=儲かっている」ではありません。

さらに、ポータル上での価格比較が容易なため、価格競争に巻き込まれやすい面もあります。「手数  
料を払いながら価格を下げる」悪循環に陥るケースも少なくありません。

### ③ 値上げしにくい業界構造

平日割引、午後スルー、薄暮プレーなど、割引が常態化しています。ゴルファーは価格比較に慣れて  
おり、単価を上げると客数が落ちる傾向があります。

預託金制度も転換期を迎えています。バブル期に集めた預託金の返還時期となり、多くのゴルフ場にとって重い負債となっています。2024年1月には信州伊那国際ゴルフクラブ(負債約33億円)が民事再生法の適用を申請しました<sup>[4]</sup>。

#### ④ 稼働率のムラ

土日祝日は満員でも平日日中は空いている。猛暑・雨・寒波でキャンセルが増える。繁忙日でも1日の最大枠は決まっている。売上を「一気に伸ばす」ことが構造的に難しい業態です。

#### ⑤ オペレーションのアナログ依存

多くのゴルフ場で、予約管理、顧客管理、会計システムがそれぞれ独立して稼働しています。データ連携ができておらず、「人は忙しいのに利益は出ない」状況を生んでいます。基幹システムが導入から10年以上経過し、部門ごとに使い勝手がバラバラになっているケースも珍しくありません。

#### ⑥ 改善の選択肢が見えにくい

問題は「経営努力が足りない」ことではありません。集客チャネルの見直し、コア顧客の自社化、省人化・オペレーション改善など、実行可能な施策は存在します。ただ、「何をすればいいか」「どこから手を付ければいいのか」が見えにくいことが、変革を遅らせている一因です。

【引用】<sup>[4]</sup> 東京商工リサーチ「(株)信州伊那国際ゴルフクラブ」TSR速報 2024年1月

## 第3章

## 海外ゴルフ場経営との比較分析

日本のゴルフ場が抱える課題は、海外でも同様なのでしょうか。結論から言えば、「共通点もありますが、ビジネスモデルの設計思想が異なります」。

### 米国市場: 成長を続けるゴルフ産業

米国のゴルフ市場は、日本とは対照的な成長を続けています。NGF (National Golf Foundation) の2025年1月データによると、米国のゴルフ人口 (On Course) は2,810万人に達し、7年連続の増加を記録しました<sup>[5]</sup>。シミュレーターやエンタメ施設を含む「Off Course」ゴルファー1,910万人を加えると、4,710万人がゴルフを楽しんでいます。

図表3-1 | 日米ゴルフ市場の比較

特徴	米国	日本
ゴルフ人口トレンド	7年連続増加	減少傾向
主要プレースタイル	セルフプレー中心	キャディ付き・カート
予約チャンネル	自社サイト・アプリ主体	ポータルサイト依存
女性・若年層	女性28%、若年層が最大セグメント	高齢男性中心

注目すべきは、米国ではセルフプレーが主流であり、キャディは高級コースでのオプションサービスという位置づけである点です。これにより人件費を抑えつつ、カートやGPSナビゲーションへの投資を進め、効率的な運営を実現しています。

また、公式サイトやアプリからの直接予約が主流であり、ポータルサイトは「空き枠を埋める補助的存在」に過ぎません。手数料負担が軽く、顧客との直接的な関係を構築できています。

### 韓国市場: デジタル先進事例

日本に近い市場環境を持つ韓国では、ゴルフ場のデジタル化が急速に進んでいます。完全キャッシュ

レス化、GPSとAIを組み合わせたキャディシステム、チェックインから精算までをスマートフォンで完結させる「フルデジタル」コースなども登場しています<sup>[6]</sup>。

## 日本が遅れている理由

日本のデジタル化が遅れている理由は、単なる「IT投資の不足」ではありません。

**第一に、「おもてなし」文化の両面性。**キャディによる丁寧なサービス、フロントでの対面接客は顧客満足の源泉でした。しかし同時に、「人がいなければ回らない」運営体制を固定化させた面もあります。

**第二に、システムの分断。**予約、顧客管理、会計、在庫管理が独立したシステムとして導入され、データ連携ができていません。「デジタル化しても業務が減らない」状況が生まれています。

**第三に、投資判断の難しさ。**数千万円規模のシステム投資に対し、「いつ元が取れるか分からない」という不確実性が、決断を遅らせている側面があります。

### KEY INSIGHT

重要なポイント: 海外では「当たり前」のことが、日本ではまだ「差別化」になる段階にあります。自社集客の強化、省人化、データ活用——先に実行したゴルフ場が競争優位を得られる状況です。

【引用】[5] National Golf Foundation "Golf Participation in the U.S. - 2025" 2025年1月 [6] AINOW「AIキャディでゴルフに革命」2021年12月

## 第4章

## デジタル変革の実践的アプローチ

本章では、日本のゴルフ場が取りうる具体的なデジタル変革のアプローチを、段階的に整理します。重要なのは「海外事例をそのまま移植する」ことではなく、日本市場の特性に合わせた最適化です。

### ステップ1: クラウド型基幹システムへの移行

従来のオンプレミス型システム(自社サーバー設置型)は、初期投資が大きく保守運用の負担も重いものでした。クラウド型システムへの移行により、初期費用を抑えつつ常に最新機能を利用できる環境が整います。

クラウド型の主な利点:

- 予約管理、顧客管理、販売管理、会計の一元化
- 場所を問わないリアルタイムアクセス(本部・コース・マスター室)
- システム保守・アップデートの自動化
- 初期投資の抑制と段階的な機能拡張

サーバー管理や法改正対応にかかるコストから解放されることで、本来注力すべきサービス改善に人的リソースを振り向けられるようになります。小規模コースから大型施設まで、規模を問わず導入が進んでいる領域です。

### ステップ2: セルフサービスの導入

大手ゴルフ場グループでは、セルフレジ導入直後から80%以上の顧客がセルフチェックアウトを利用したという報告があります<sup>7)</sup>。「顧客は対面を望む」という想定に反し、多くの顧客がセルフサービスを自然に受け入れています。

ただし、重要なのは「全部無人」ではなく「選べる自動化」です。慣れている顧客はセルフで、初心者や高齢層には対面对応を残す。この選択肢の提供が、日本市場では有効です。自動チェックイン機とフロント窓口の併設～成功のポイントになっています。

### ステップ3: 顧客データの活用

デジタル化の真価は「コスト削減」だけではありません。蓄積された顧客データを活用することで、サービス品質を向上させることができます。

- 受電時の顧客情報表示による対応品質向上
- 来場履歴に基づくパーソナライズされた提案
- 適切なタイミングでのリピート促進(プッシュ通知)
- 休眠顧客の掘り起こし

これらは、人手をかけずにシステムで実現できる「おもてなし」です。電話着信時に顧客情報を画面にポップアップ表示するCTI連携や、予約時に過去の同伴者情報を自動表示する機能など、すでに実用化されている仕組みも多くあります。今後は、AIとBIを組み合わせた分析基盤により、来場傾向の予測や最適な料金設定の提案など、データ活用の可能性はさらに広がっていくと考えられます。

### ステップ4: 自社予約チャンネルの強化

ポータルサイトへの手数料負担を軽減するには、自社Webサイトやアプリからの直接予約を増やす必要があります。自社予約限定のポイント付与、メンバー専用料金の設定、LINEなどを活用したコミュニティ形成などが有効です。

この領域でも、具体的なソリューションが登場しています。たとえば、スマートフォンからの予約、QRコードによるチェックイン、クレジットカード登録による自動精算までをワンストップで完結できる自社予約の仕組みが提供され始めています。LINE公式アカウントとの連携にも対応するサービスもあり、ゴルファーが使い慣れたアプリから会員登録・予約ができるため、自然な形で顧客との直接的な接点を構築できます。ポータルサイト経由では得られない顧客データの蓄積と、手数料負担の軽減を同時に実現できる点が特徴です。

## 〈コラム〉クラウド型基幹システム「GRAIN CLOUD」導入ゴルフ場の声

本章で整理した4つのステップを、実際にどのように実践しているのか。クラウド型基幹システム「GRAIN CLOUD」を導入したゴルフ場の事例を紹介します。

### みやきリンクス愛しとーとゴルフクラブ(佐賀県・9ホール)

少人数で運営する河川敷コースです。クラウド型システムへの移行により、チェックイン業務の効率化、予約電話対応の迅速化、コンペ集計の自動化などが実現し、「業務量が60%近く削減できた」と評価されています。削減された時間は新たなコンペの企画・集客に振り向けられ、来場者数の増加にもつながっています。

### 作州武蔵カントリー倶楽部(岡山県・27ホール)

ゴルフ場とホテルを併設する老舗施設です。フロント窓口の両側に自動チェックイン機を配置し、2名のスタッフで4名のお客さまに同時対応できる体制を構築。レストランではセルフオーダーとスタッフオーダーを併用し、利用率は3~7割で推移しています。2025年問題を見据え、「人的サービスの良さは残しつつ、システムで効率化することは不可欠」という方針のもと、段階的なDX化を進めています。

### つくば国際カントリークラブ(茨城県・18ホール)

クラウド上の顧客情報を玄関先でリアルタイムに確認し、到着が遅れたお客さまのスタート時間を即座に変更して案内するなど、データを活用したきめ細やかな接客が行われています。代表取締役の三井氏は「顧客データに基づいた売上最大化は非常に重要。来場比率から最も効果的な集客施策をデータから提案してもらえる仕組みがあるといい」と、さらなるデータ活用への期待を語っています。

詳細な導入事例は、GRAIN CLOUD公式サイト([grain-net.jp/case/](http://grain-net.jp/case/))でご覧いただけます。

図表4-1 | デジタル変革の段階的アプローチ

段階	施策	期待効果
Phase 1	クラウド基幹システム導入	データ一元化、経営可視化
Phase 2	セルフチェックイン・精算	フロント業務効率化
Phase 3	顧客データ活用	サービス品質向上、リピート促進
Phase 4	自社予約チャネル強化	ポータル手数料削減、顧客囲い込み

【引用】[7] PGM公式サイト「セルフレジ(無人受付精算機)」

## 第5章

## 投資対効果の試算

本章では、デジタル変革による効果を定量的に試算します。実際の効果は各ゴルフ場の状況により異なりますが、投資判断の参考としてご活用ください。

### 試算の前提条件

図表5-1 | 試算前提

項目	数値
年間来場者数	40,000人
年間売上	6億円
ポータル経由比率(現状)	40%(16,000人)
1人あたりポータル手数料	750円(中央値)

### 効果①:ポータル手数料の削減

自社予約比率を現状60%から70%に引き上げた場合の試算:

図表5-2 | ポータル手数料削減シミュレーション

項目	現状	改善後
ポータル経由予約	16,000人(40%)	12,000人(30%)
自社予約	24,000人(60%)	28,000人(70%)
年間ポータル手数料	1,200万円	900万円
削減額	—	300万円/年

## 効果②: 業務効率化

セルフチェックイン・精算の導入により、フロント業務時間を大幅に短縮できます。80%の顧客がセルフ利用と仮定した場合、フロント人員の最適化(1~2名相当)が見込まれます。

## 効果③: 売上向上

顧客データ活用による副次的効果として、以下が期待できます:

- 顧客単価の向上(パーソナライズ提案による追加購入促進)
- リピート率の向上(適切なタイミングでの来場促進)
- 休眠顧客の復活(データに基づくアプローチ)

仮に顧客単価が3%向上、リピート率が5%向上した場合:

- 単価向上効果:  $6\text{億円} \times 3\% = 1,800\text{万円}$
- リピート向上効果:  $\text{来場者}2,000\text{人増} \times 15,000\text{円} = 3,000\text{万円}$

### 試算まとめ

試算合計: ポータル手数料削減300万円 + 売上向上効果(控えめに見積もって)2,000万円 = 年間2,300万円以上の改善ポテンシャル

これらは保守的な試算であり、実際の効果は取り組みの深度と継続期間により変動します。重要なのは、蓄積されたデータの価値は時間とともに増大するという点です。

## 第6章

## 結論と提言

本レポートの分析を踏まえ、結論を整理します。

### 構造的課題の本質

日本のゴルフ場経営は、表面的な市場回復の裏で、構造的な課題に直面しています。固定費の硬直性、ポータル依存、価格競争、稼働率のムラ、アナログオペレーション——これらは個別の問題ではなく、相互に関連しています。

そして、2025年問題(団塊世代の後期高齢者化)により、この構造的課題は今後さらに顕在化していきます。帝国データバンクも「プレイヤー数がさらに減少する可能性が高い」と指摘しています<sup>[1]</sup>。

### 変革の方向性

海外事例が示すように、デジタル技術の活用は構造的課題への有効なアプローチとなりえます。ただし、重要なのは「海外の真似」ではなく、日本市場の特性を踏まえた段階的な変革です。

- ・クラウド型システムによるデータ一元化と経営可視化
- ・「選べる自動化」によるサービス品質と効率性の両立
- ・顧客データ活用による「デジタルおもてなし」の実現
- ・自社チャネル強化による収益構造の改善

### 行動のタイミング

変革には時間がかかります。システム導入、スタッフ教育、データ蓄積——いずれも一朝一夕には実現しません。業績が比較的安定している今こそ、段階的な変革に着手する好機といえます。

大手ゴルフ場グループはすでに規模のメリットを活かしたシステム投資を進めています。この差が開けば開くほど、顧客体験の差として顕在化します。特にデジタルネイティブの若年層——ゴルフ場の将来を左右する層——にとって、この差は大きな印象を与えます。

**KEY INSIGHT**

変革の第一歩は、小さくても構いません。重要なのは、今日から始めることです。

**最初の一歩を踏み出すために**

「何から始めればいいのか分からない」——そう感じる経営者の方も多いと思います。大規模な投資や全面的なシステム刷新が必要なわけではありません。まずは自社の現状を客観的に把握することから始めてみてください。

集客チャネル別の利益率、リピート率、顧客単価の推移、オペレーションの非効率ポイント——こうした現状を可視化するだけでも、次取るべきアクションが見えてきます。

私たちGrain Inc.が目指しているのは、単なる「システムの導入」ではありません。日本全国の多くのゴルフコースが「収益性の高い構造」に変革し、健全なゴルフ場経営が継続されること。それが、私たちの考える本当のゴールです。

ゴルフは日本の文化であり、多くの方にとって大切な時間を過ごす場所です。その場所が、次の世代にも引き継がれていくために——私たちはそのお手伝いができればと考えています。

## 参考文献

---

### 公的機関・業界団体

- [1] 帝国データバンク「ゴルフ場業界」動向調査(2024年度)2024年12月  
<https://www.tdb.co.jp/report/industry/20251201-golf24fy/>
- [2] 日本生産性本部「レジャー白書2025」
- [3] 笹川スポーツ財団「スポーツライフ・データ2024」  
[https://www.ssf.or.jp/thinktank/sports\\_life/data/golf.html](https://www.ssf.or.jp/thinktank/sports_life/data/golf.html)
- [4] 東京商工リサーチ「TSR速報」2024年1月

### 海外データ

- [5] National Golf Foundation "Golf Participation in the U.S. - 2025"  
<https://www.ngf.org/>
- [6] 各種ゴルフテクノロジー関連報道

### 企業情報

- [7] PGMホールディングス公式サイト  
<https://www.pacificgolf.co.jp/>
-

本レポートに関するお問い合わせ

ゴルフ場経営のデジタル変革について、ご質問やご相談がございましたら  
お気軽にお問い合わせください。

**Grain Inc.**

<https://www.grain-net.jp/>

— 以上 —