

日本のインバウンド・ゴルフツーリズムを成功に導く戦略（試論）

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
上席コンサルタント 北村 倫夫

1. はじめに

「(日本の)ゴルフ場とクラブハウスの質の高さと、そこで体験した『おもてなし』に大変感動した」これは、IAGTO（国際ゴルフツーリズムオペレーター協会）のウォルトン会長の発言である*1。この発言に代表されるように、世界の専門家の中で、日本はゴルフツーリズムの「ファースト・クラス・デスティネーション」(世界第一級のゴルフ観光目的地)となれる潜在力を持っているとの認識が生まれている。

ゴルフツーリズムとは、一般的には「ゴルフをすることを目的とした人々によって行われる旅行」のことである。このゴルフツーリズムをめぐって、今世界では、関連企業のビジネス活動及び国（地域）のインバウンド観光振興の両面において活況を呈しており、一部では、企業間、国（地域）間で激しい競争が繰り広げられている。

翻って日本では、「スポーツツーリズム推進基本方針」（2011年6月14日、スポーツ・ツーリズム推進連絡会議）などのもとで、ゴルフツーリズム振興に向けた官民の取り組みが進められている。しかしながら、世界的なゴルフツーリズムの進展と競争の中で、日本は、世界に通用する高質なゴルフ場を持ちながらも、ゴルフツーリズムに関連するビジネスと観光振興の両面において、後塵を拝していると言わざるを得ない。

日本の先を行くライバルはどこか。意外なことに、ゴルフ大国のアメリカやイギリスではなく、近隣のマレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、中国などの東南アジアの国々なのである。

日本がこうした東南アジア諸国との競争に互角に戦い、ゴルフツーリズムをインバウンド・スポーツツーリズムの中核として育てていくためには、本格的なゴルフデスティネーション形成の戦略が必要である。本稿では、最近のアジアの動向を踏まえた、戦略の基本的な考え方を試論として示したい。

2. なぜ、日本でゴルフツーリズムの振興が必要か

1) ゴルフ場事業者側の論理

現在、日本には、米国に次ぐ世界第2位の2,400弱程度のゴルフ場（コース）がある。正に「ゴルフ場大国」である。しかし、事業者側は、国内のゴルフ人口の減少と経営悪化に直面しており、ゴルフ場の利用需要の喚起が大きな課題となっている。その解消に向けては、ゴルフ場単体での経営改善には限界があり、立地する地域全体の観光振興や集客の枠組みの中で、ゴルフ場の活力向上の戦略を考える時期にきている。

*1 「日本のゴルフツーリズムの可能性 —IAGTO AGTC2014 取材映像（提供：ギガビジョン）」日本ゴルフツーリズム推進協会ホームページ掲載、<http://jpgta.jp/>

2) 地域（自治体・住民・地元産業）側の論理

地域（自治体・住民・地元産業）にとっては、国全体で増大するインバウンド訪日外国人客を地方へ誘導し、消費活動を源とする経済的な地域振興をいかに実現するかが大きな課題である。一時期、ゴルフ場の乱開発が問題となるなど、地域とゴルフ場は一概に協働的關係にあるとは言えない面もある。しかし、厳しい地方財政状況や消滅の可能性も指摘される中で、生き残りをかけた観光集客と消費拡大を、ゴルフ場という新たな観光資源の有効活用によって実現していくことが、地域にとって重要な視点となる。

3) 国側の論理

国の掲げる訪日外国人観光客数の目標である 2,000 万人（2020 年）や 3,000 万人（2030 年）を達成するためには、スポーツツーリズムの振興、とりわけ日本が世界の中で比較優位性を持ち、集客力・消費喚起力などの点で相対的に大きなインパクトを持つゴルフツーリズムの振興が有効である。

4) 事業者・地域・国の「トリプル Win」の実現

以上の論理から明らかなように、ゴルフツーリズムの振興と成長は、日本のゴルフ場事業者、地域、国のすべての利害関係者にとっての課題解消や戦略実現に向けて、最も効果的な手段となる。ゴルフツーリズムの振興は、「トリプル Win」（Win-Win-Win）を実現するのである。

3. 順風が吹く日本のゴルフツーリズムの振興

今、日本のゴルフツーリズムの振興に向け

て、順風が吹いている。

第一は、世界におけるゴルフへの関心の高まりである。2016 年のリオ・デ・ジャネイロ五輪からゴルフは正式競技として復帰し、2020 年の東京オリンピック・パラリンピックでもゴルフ競技が行われる。自ずと世界の人々の関心がゴルフへと向けられる。

第二は、アジアにおけるゴルフ人口（マーケット）の増大である。経済水準の高まりを反映して、アジアのゴルフ人口の増大が報告されている。例えば、アジアプロゴルフ協会（Asian Professional Golf Association）によれば、中国やインドのゴルフ人口は年率 20～30%程度で増加しているといわれている*2。また、カリブ海ツーリズム機構（Caribbean Tourism Organization）によれば、世界における今後のゴルフツーリズムの「振興マーケット（Emerging Markets）」として、台湾、マレーシア、中国、タイが挙げられている*3。

第三は、ゴルフツーリズムの世界的な市場化・組織化の動きである。ゴルフツーリズム産業の世界的な事業者団体である IAGTO は、2015 年 4 月 27 日現在で、専門ゴルフツアー・オペレーター（592 社：62 カ国）を中核会員として、ゴルフリゾート地域、ホテル、ゴルフコース、航空会社、メディア、観光協会、事業者など、世界 99 カ国にわたり 2,378 の会員を有している。IAGTO に加盟の専門ゴルフツアー・オペレーターは、世界のゴルフ旅行パッケージツアーの 85%以上を取り扱っており、年間売上は 21 億ユーロ（約 2,700 億円）以上に達すると推計されている*4。

第四は、日本におけるゴルフツーリズム振興に向けた先駆的な動きである。遅まきながら日本でも、北海道ゴルフ観光協会（2010 年）、日本ゴルフツーリズム推進協会（2015 年）が設立されるなど中核的主体が誕生して

*2 世界のゴルフ事情」ゴルフ豆辞典、<http://www.mamejiten.com/golf/diary/G/119.html>

*3 カリブ海ツーリズム機構（Caribbean Tourism Organization）のホームページ掲載情報

*4 IAGTO のホームページ掲載情報（2015 年 4 月 27 日現在）。<http://www.iagto.com/>

いる。また、官民の協力のもとに、ゴルフツアーリズムの専門トラベルマート IGTM (International Golf Travel Mart) や、アジア地域で開催されるゴルフツアーリズム・コンベンション AGTC (Asia Golf Tourism Convention) へのサプライヤー側としての出展などの取り組みも始まっている。

第五は、日本のインバウンド観光受け入れ総合力の高まりである。訪日外国人観光客数が急増し地方への来訪者も増えつつある中で、地方も含めた日本全体として、外国人観光客受け入れ総合力（サービス水準、ホスピタリティ、プログラムなど）が高まっている。

以上のように、世界的にみてゴルフツアーリズムに関わるニーズ・需要の高まり、市場の形成、推進の組織化が顕著であり、国内でも環境は整いつつある。明らかに、日本のゴルフツアーリズムへの風は、フォロー（順風）である。

4. 遅れをとる日本、先を行く東南アジア

しかしながら、日本のゴルフツアーリズムの将来は、それほど楽観視できない状況にある。東南アジアとの厳しい競争に晒されるからである。

1) アジアのゴルフツアーリズム先進国・地域はどこか

日本の先を行くアジアのゴルフツアーリズム先進国・地域は、マレーシア、タイ、インドネシアである。ベトナムも潜在力が高く、中国も急成長している。例えば、優れたゴルフデスティネーションとしての国・地域を表彰する「ゴルフ・デスティネーション・オブ・ザ・イヤー（アジア、オーストラリア地区）」（IAGTO による選出）の最近の結果をみると、タイ（2 地域）とベトナムが獲得している。タイはパタヤ、ホワヒンが選ばれている。

図表 1 ゴルフ・デスティネーション・オブ・ザ・イヤー（アジア、オーストラリア地区）

受賞年	国・地域	概要
2014年	タイ ホワヒン	<ul style="list-style-type: none"> ■特徴: バンコクから約200kmの沿海部。タイのローヤルリゾートと呼ばれる ■主体: Hua Hin/Cha-Am Golf Association (非営利団体、2002年に10のゴルフコースにより設立) ■ゴルフコース: 世界的に著名な、Black Mountain Golf Club, Banyan Golf Clubなど、全11のゴルフコース ■集客: 冬季のピーク時には、ゴルファー人口が85,000人に達することが2~3回 ■取組: 地域一体となったHua Hin/Cha-Am Golf Festivalが世界的に有名
2013年	ベトナム 国全体	<ul style="list-style-type: none"> ■特徴: 特定地域ではなく、国全体が対象。ベトナムは、2007年にIAGTOより「未発掘のゴルフデスティネーション」の称号を与えられ、それ以降ゴルフツアーリズムが急速に発展してきた ■ゴルフコース: ベトナムは2020年までに118のゴルフコースを整備する計画を持っている(受賞理由の一つ)
2012年	タイ パタヤ (Pattaya)	<ul style="list-style-type: none"> ■特徴: バンコクから約150kmの沿岸部。ベトナム戦争下においてアメリカ軍の保養地として開発された代表的なタイのビーチリゾート ■主体: 20のゴルフコースをメンバーとするEGA (Eastern Seaboard Golf Management Association)、パタヤ市・地元産業界との連携 ■ゴルフコース: Siam Plantation Golf Course等全20のゴルフコース ■集客: 年間50万人の外国人ビジター。年間200万人以上の国内外の観光客 ■取組: 著名ゴルフ大会(Honda LPGA Thailand, Thailand Open等)、ユニークなThai Caddie Championship(キャディ大会)、Singha Chonburi-Pattaya Golf Festival(アマチュア大会)の開催

出所) IAGTO のホームページ、各地域・団体等のホームページ等の公開情報より NRI 作成

また、アジアで最大かつ影響力の大きいゴルフツアーリズム・コンベンション AGTC のこれまでの開催国・地域は、マレーシアのクアラルンプール、タイのパタヤ、中国の海南島、

インドネシアのジャカルタとなっている。開催国は、ゴルフツアーリズムの高いポテンシャルを持ち、振興に力を入れている国・地域である。日本も開催地の候補に挙がっているよ

うであるが、未だに開催は実現されていない。

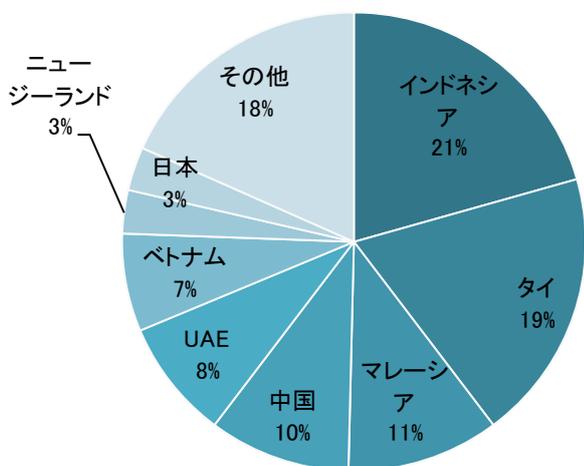
さらに、第4回 AGTC（ジャカルタ開催）の登録サプライヤーの国別構成をみると、インドネシア、タイ、マレーシア、中国、ベトナムが上位を占める（日本は僅かに3%）。

以上のように、現在のところ、アジアのゴルフツーリズム先進国・地域及び成長国は、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、中国などとなっており、残念ながら日本の評価やポジションはそれほど高くはない。

図表2 AGTC (Asia Golf Tourism Convention) の開催年・開催地

開催回	開催年月	開催国	開催地
第1回	2012年4月	マレーシア	クアラルンプール
第2回	2013年4月	タイ	パタヤ
第3回	2014年4月	中国	海南島
第4回	2015年4月	インドネシア	ジャカルタ

図表3 第4回 AGTC の登録サプライヤーの国別構成



注) 登録サプライヤー数合計：131

出所) 第4回 AGTC の公式サイト掲載情報をもとに
NRI 作成

<http://www.iagto.com/agtc/attendees>

2) アジアのゴルフツーリズム先進国・地域は何が優れているのか

それでは、これらのアジアのゴルフツーリズム先進国・地域では何が優れているのか。ゴルフデスティネーションとして評価の高いタイ（パタヤ、ホワヒン）、近年、力を入れているインドネシアを事例として、概観すると次の知見が得られる。

① リゾートとしてのファンダメンタルズが整っている

タイのパタヤとホワヒンが、「ゴルフ・デスティネーション・オブ・ザ・イヤー」を獲得できた理由としては、年間を通じた良好な天候（雨季がない）、ファーストクラスのホスピタリティ、キャディ付きの良く維持管理されたゴルフコース、良質なビーチ、充実したレストラン、スパ、ウォーターテマパーク、5つ星ホテル、充実したショッピング施設、文化アトラクション、大都市バンコクから車で2時間程度の立地などとされている*5。

ここから得られる重要な示唆は、ゴルフデスティネーションは決して優れたゴルフ場（複数）の存在だけが条件ではないことである。そもそも、パタヤ、ホワヒンは世界的なビーチリゾート地であり、国際保養観光地としてのファンダメンタルズ（基礎条件）が整った上に、第一級のゴルフ場が複数（10～20コース程度）存在していることである。

② ゴルフコース事業者が集客のためのイベントを企画開催している

タイのゴルフデスティネーションでは、ユニークなゴルフイベントが企画開催され、

*5 “Pattaya To Host Major Golf Event” 12 February 2013,
<http://www.iagto.com/pressrelease/details?id=dba94cbb-a430-43d8-a42b-44081c31b70a>
“Hua Hin Named Golf Destination of the Year”
<http://www.golfinakingdom.com/hua-hin-named-golf-destination-year/>

知名度と集客力向上に寄与している。例えば、パタヤでは、キャディとして働いている人たちによるゴルフ世界選手権（Thai Caddie Championship）が有名である。ホワヒンでは、2014年に世界の35才以上のクラブ会員ゴルファーを対象としたトーナメント（Centara World Masters Golf Championship）を開催し、世界から600人以上のゴルファーを呼び込んだ。また、地域が一体となったHua Hin/Cha-Am Golf Festivalを開催し、国内外から多くのゴルファーの参加を得ている。このように、パタヤやホワヒンでは、ゴルフ場自らが、世界のゴルフ観光客を惹きつける独自のゴルフイベントの企画開催を手がけ、集客に成功している。

③地域に開かれた実効的団体が設立され推進している

ホワヒンでは、ゴルフデスティネーション地域の10のゴルフコースが連携して非営利団体であるHua Hin/Cha-Am Golf Associationを2002年に設立し、行政や地元産業との連携のもとに、デスティネーション全体のマネジメントを行っている。また、パタヤでも同様に20のゴルフコースの連携によるEGA（Eastern Seaboard Golf Management Association）が推進主体となっている。

このように、タイでは、ゴルフデスティネーションの形成と運営のために、ゴルフ場事業者を中心とした非営利的団体が組織化されており、その団体は地域の行政や観光産業界と連携し、広く地域に開かれた地域マネジメントを実行する組織体として機能している。

④広報プロモーションや品質管理活動に力を入れている

インドネシアの例を挙げると、ロイヤル・ジャカルタ・ゴルフクラブとジャカルタ観光文化局は、ジャカルタを「国際基準のゴルフツーリズム目的地（デスティネーション）」とすることを目指して、「エンジョイ・ジャカルタ・ゴルフ」プロモーションを展開している*6。その一環として、ジャカルタにある30コースのうち、21コースについて「旅行者に優しいコース」と認定している。ビジターを積極的に受け入れるだけではなく、旅行者にとって利便性の高いサービス（ビジターが利用可能なクラブハウス、レストラン、シャワー付きロッカールーム、プロショップ、キャディ+カート、ゴルフ練習場等）を提供することが認定の条件となっている。

以上挙げたような条件を備えることによって、東南アジアのゴルフデスティネーションは、世界から多くのゴルフ観光客を惹きつけている。例えば、タイのパタヤでは、外国人ゴルフ客は、年間50万人（2012年）に達している報告されている*7。単純平均すると1ゴルフコース当り年間2.5万人であり、非常に大きな集客成果が得られているといえる。

5. 日本のとるべきゴルフツーリズム振興戦略とアクション（試論）

以上のような東南アジアの実態を踏まえ、日本のゴルフ場事情、観光地事情を考慮し、日本の取るべき戦略とアクションの要点をまとめると、次のとおりとなる。

*6 ジャカルタ観光文化局、ゴルフツーリズム専用サイト <http://www.enjoyjakartagolf.com/>

*7 “Pattaya To Host Major Golf Event” 12 February 2013, 同上 URL

1) スケーリング戦略

日本でゴルフデスティネーションの形成を目指すにあたって、まず考慮すべきは空間の単位（範囲）の「スケーリング戦略」である。世界第2位 2,400 のゴルフコースを抱える日本全体を、戦略単位とするのは大きすぎる。「ゴルフ・デスティネーション・オブ・ザ・イヤー」の受賞地域のスケールは、パタヤ（20 ゴルフコース）、ホワヒン（11 ゴルフコース）である。また、最近、ゴルフデスティネーションづくりに力を入れているジャカルタは 30 ゴルフコース程度となっている。一国としてベトナムが受賞しているが、120 ゴルフコース程度にとどまり、日本の茨城県並み（2013年6月現在で 125 ゴルフコース）の水準である。

従って、一体的なゴルフデスティネーション（リゾート）として運営し、集客のパフォーマンスを上げるためには、20~30 ゴルフコース程度（最大でも百数十程度）のゴルフ場が、ある程度高い密度で立地しているエリアが適していることになる。日本で高質なゴルフデスティネーションづくりを目指すのであれば、都道府県より小さな地域単位で戦略的に形成することが望ましい。なぜなら、一体性をもった地域マネジメントを効率的にできる、ゴルフデスティネーション間での競争が生まれより質の高いデスティネーションが形成されるなどのメリットが発揮されるからである。

2) ターゲティング戦略

次に重要になるはゴルフツーリズムの分野と客層の「ターゲティング戦略」である。ゴルフツーリズムのタイプは、「デスティネーションツアー型」と「オプションツアー型」の大きく 2 つに分けることができる。前者は、ゴルフを「主目的」とするゴルフツアー客をターゲットとするタイプ、後者は、観光が主

目的でありゴルフを「副目的」とするゴルフツアー客をターゲットとするタイプである。

デスティネーションツアー型のゴルフ客の一般的な特徴は、当該デスティネーション地域に数泊以上滞在し、地域内の複数ゴルフコースでプレーするという点である。一方、オプションツアー型のゴルフ客の特徴は、観光拠点都市等に滞在し（当該地域に滞在する場合もあり）、そこからオプションツアーとして当該地域のゴルフ場でプレーするという点である。

実際は、両者が混在することになるが、どちらを基本的に目指すべきかは、ゴルフ場の立地する地域の特性に大きく依存する。総論として、デスティネーションツアー型は、いわゆるリゾート地が適している。タイでいうなら、パタヤやホワヒンである。一方、オプションツアー型は、大都市近郊が適している。インドネシアのジャカルタ周辺、タイのバンコク周辺（バンコク周辺もゴルフツーリズムに力を入れている）である。なお、パタヤやホワヒンの強みは、リゾート地でありながら、バンコクから車で 2 時間程度という地の利を生かし、デスティネーションツアー型、オプションツアー型の両方のゴルフ客を集客していることである。

日本での展開を想定すると、デスティネーションツアー型の可能性が高いのは、観光リゾート地としての特性をもつ沖縄、北海道、三重（伊勢志摩）などがイメージできる。オプションツアー型としては東京圏（千葉、茨城、埼玉、神奈川など）、大阪圏（兵庫など）などがイメージできる。また、日本においてもパタヤやホワヒンのような両方のタイプを備えたゴルフデスティネーションができれば、非常に高い集客力を持てることになろう。

3) プロモーション戦略

東南アジアとの競争に勝つためには、当面はデスティネーションツアー型のゴルフ客の集客に力を入れた「プロモーション戦略」が重要である。

国際ゴルフ旅行市 IGTC は、世界の国々のゴルフ専門会社、メディアが集まる場であり、日本のゴルフツーリズムを世界に PR できる場である。また、そこではバイヤー側（買い手側）がゴルフツアー・オペレーター、サプライヤー側（売り手側）はゴルフデスティネーション地域となって、具体的なゴルフツアーの送客と受け入れの商談が行われる。アジア地域に限ると、AGTC が、そうした商談の中核的役割を担っている。

日本のゴルフデスティネーションを目指す地域がまず取り組むべきは、こうした需給マッチングの場に恒常的に参加することである。残念ながら、最新の第4回 AGTC の登録サプライヤー131（ゴルフ場、地域団体など）のうち、日本からの登録数は僅か4事業者・団体（3%）にとどまっている。日本のゴルフ場事業者や地域は、サプライヤー側（売り手側）として、こうした世界のゴルフツーリズムのビジネスマッチングの場に積極的に参加すべきである。

また、広報の根幹ツールである Web サイト（ゴルフ事業者、推進団体等）のコンテンツの充実と多言語化は、必須の取り組みである。さらに、パタヤやホワヒンの事例のように、ゴルフ場が連携して、世界のゴルフ観光客を惹きつける独自のゴルフイベントの企画開催を手がけることも重要なポイントになる。

4) オーガナイズ戦略

地域においてゴルフツーリズムを振興・定着させていくためには、中核組織の設置と地域連携（自治体、住民、地元観光産業との協働）を推進するための「オーガナイズ戦略」が重要である。

略」が重要である。

タイの事例から示唆されるように、質の高いゴルフデスティネーションの形成と運営にあたっては、当該地域内のゴルフ場事業者を主要構成メンバーとする非営利的な団体を設立し、地域の自治体、住民、観光産業界と連携することによって、広く地域に開かれたエリアマネジメント（例えば、ゴルフ場を組み入れたインバウンド広域観光圏の形成、ゴルフ場を利用した外国人集客プログラムの展開など）を支援していくことが不可欠である。また、その際には実効的な活動を行えるように、任意団体ではなく法人格を有した団体とすることが望ましい。

5) ファンダメンタルズ戦略

最後に、日本人はもとより、外国人ゴルフ客（デスティネーションツアー客、オプションツアー客の双方）を、誘客するための基礎条件を整える「ファンダメンタルズ戦略」も不可欠である。ファンダメンタルズは、さらに地域が備えるべきものと、個々のゴルフ場が備えるべきものに分かれる。

地域のファンダメンタルズは、国際観光地として基本的に備えていることが望ましい「機能・環境条件」のことである。「カントリー・ブランド・インデックス（CBI）」を参考にすると、国際観光地形成の基礎条件としては、歴史的遺産、芸術文化、リゾート滞在居住、家族向けアクティビティ、アウトドア・アクティビティ、休息・リラクゼーション、自然美、安全、ナイトライフ/ダイニング、ショッピング、利便交通アクセス、情報アクセス、バリュー・フォー・マネーが挙げられる。

タイのパタヤやホワヒンは、これらの条件を十分に備えていることは、先に言及したとおりである。特に、最近の日本では、来日外国人対応の「情報アクセス基盤」（Wi-Fi 環境、観光目的地ナビゲーションシステム、多言語

自動通訳・翻訳システムなど)の整備が非常に重視されている。

ゴルフ場のファンダメンタルズとしては、多くの関係者から指摘されているとおり、外国語を話せるスタッフの常駐、外国語のルールブック整備、外国語による一人予約システムの提供(複数ゴルフ場の共同システム)、ゴルフクラブ・靴などの低レンタル料金での提供、シャワー室の整備などである。こうした取り組みは、当該地域の複数ゴルフ場が共同で行うことによって、コスト削減、クオリティの均質化などの面で大きな効果を発揮する。

6. おわりに

本論では言及しなかったが、インバウンド・ゴルフツーリズムの振興にあたって、今後の議論の俎上に載ってくると予想されるのは、外国人ゴルフ客に対するゴルフ場利用税をどうするかという点である。地域(自治体)の税収確保の観点、外国人への優遇措置(非課税措置等)の観点などからの慎重な議論が必要となろう。

筆者

北村 倫夫 (きたむら みちお)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
上席コンサルタント
北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院客員教授(兼任)
専門は、公共経営、国土・地域・都市政策、
経済・産業政策 など
E-mail: m-kitamura@nri.co.jp