

INTERVIEW

40歳以下のプレイヤーの増加が マーケットを底上げ 資本力強化でDXとM&Aを加速させ、 トップとしての地歩を固める

石井 歓氏 [(株)アコーディア・ゴルフ 代表取締役 社長 CEO]



保有・運営ゴルフ場は国内トップの170を数え、クオリティの高いコースとリーズナブルな料金設定による「カジュアルで楽しいゴルフ」を提唱し、2022年の年間入場者数は過去最高となる約1180万人と業界トップをひた走る(株)アコーディア・ゴルフ(別表)。

02年ゴルフ場運営受託化事業開始、03年アコーディア・ゴルフのブランドを開始以来、全国各地のゴルフ場を次々と子会社化してきた同社は、22年にソフトバンクグループの投資会社フォートレス・インベストメント傘下(1月)となり、10月には37のゴルフ場を運営するネクスト・ゴルフ・マネジメント(株)の吸収合併も完了するなど、さらなる拠点拡大への意欲をみせる。22年6月に就任した石井歓代表取締役社長CEOに、同社の業績を踏まえたゴルフマーケットの事業環境とこれからの成長戦略について聞いた。

リーズナブルな料金で若年層を獲得
コンペ需要は回復途上も単価は上昇

——はじめに、ゴルフマーケットの現状についてどのようにご覧になっていますか。

石井 私はいままで日本開発銀行

(現日本政策投資銀行)を皮切りに日本航空、福岡地所、日本ピストンリング、西日本新聞社といった企業の経営に関わってきました。一方で、ゴルフビジネスについては経験がありまさんのでまだ業界を代表してマーケットを語るような立場になく、当社事業をベースにお答えするのですが、全体的な印象としては、コロナ禍をきっかけに屋外でできるゴルフの魅力に気づき、結果としていわゆる「接待でないゴルフ」が定着しつつあるといったところでしょうか。22年以降、旅行やレジャーなど徐々にそれまでの日常生活を取り戻しつつあるなかでもゴルフ需要は落ちています。しかし、ゴルフ練習場についても当社は27か所を運営していますが、22年後半以降、ピークアウトした感はあるものの、それでもコロナ禍以前の19年の利用者数を上回っています。ですから、これが世間でいわれる「ゴルフバブル」には当たらないと感じています。

プレイヤーについては増加しているのは40歳代以下の若い人ですが、マーケットの中核となる50、60歳代

の層はほとんど変わっていません。

コロナでシニアのプレイヤーが利用を控えるという状況も、一昨年(21年)ごろまではみられましたが、すでにほとんどの方がカムバックしている印象です。したがって、シニアから若い人へとプレイヤーの入れ替わりが起きているかというところではなく、これまでの利用層はそのままに、若い世代が加わったことでマーケットを押し上げているというのが適切な見方ではないかと捉えています。

一方で、相変わらず回復していないものもあります。それが「コンペ需要」です。とりわけコンペ後のパーティ需要は現在も戻っていません。当社では以前から曜日や時期によっ

【別表】会社概要

会社名	(株)アコーディア・ゴルフ
本社所在地	東京都品川区東品川4-12-4 品川シーサイドパークタワー
設立	2020年8月
資本金	5,000万円
代表者	代表取締役 社長 CEO 石井 歓
従業員数	8,533人 (※2022年3月末現在、パート・アルバイト含む)
事業内容	ゴルフ場の運営・管理
保有施設数	ゴルフ場170、ゴルフ練習場27(うち契約4) (※2022年11月現在)

て価格が変動するダイナミックプライシングを採用していますので、コンペで需要の一定部分を埋められればプレイ単価をより強気に設定することも考えられますが、当社ゴルフ場ではコンペ需要が回復していない現状でもプレイ単価はここ数年上昇傾向にありますので、コンペ需要の不振イコール客単価の減少ということではありません。

——コロナをきっかけに、プレイスタイルにも変化が表れています。たとえば、これまで9ホールを回った後に昼食を挟んでもう9ホールという一般的なスタイルから、18ホールを休憩なしで回る「スループレイ」が広がっていると言われています。

石井 スループレイはすでにコロナ前から当社の基本サービスとして組み込んでおり、コロナ禍でも安定してご利用いただいています。特に夏場の午前中は人気ですね。実際に見ていると、当社のゴルフ場でも平日は年配の方の利用が目立ちますし、若い方は土・日曜の週末利用が中心です。そこで当社では土・日曜でも低価格でプレイができるように、スループレ

イやハーフプレイなどの幅広いプランをご用意しています。同じ日曜でもほかのゴルフ場に比べ安価な当社のゴルフ場が、冒頭で申し上げた若年層の需要を喚起しているというのは間違いのないと思っています。

フォートレス傘下で資本力を強化 DXやより緻密なCRMの推進へ

——22年1月、フォートレス・インベストメントグループに入られたことが大きなトピックとなりました。フォートレスからの資本・業務上の支援をもと、今後どのような成長戦略を描かれているのでしょうか。

石井 フォートレスは21年時点で約539億米ドルの運用資産を有する国際的な投資ファンド運用会社です。1998年に設立され、07年2月にニューヨーク証券取引所に上場、米国初の上場代替投資運用会社となり、17年12月、ソフトバンクグループ(株)の子会社となりました。

当社としては、フォートレスのそうした国際的な経験、グローバルな知見をゴルフ場経営に採り入れることを目指していきます。たとえば、彼

らのホテル運営のノウハウをゴルフ場のDX、たとえば、ダイナミックプライシングなどもホテル業界のようにより緻密化・高度化した仕組みをつくっていく。また、先の話になりますが、彼らのノウハウをゴルフ場のCRM(顧客管理)にも活かせるいかと期待しています。

加えて、フォートレスでは「ホテルマイステイズ」や「かんぽの宿」からリブランドされた「亀の井ホテル」など、国内に159もの宿泊施設を保有していますので、グループの強みを活かした「宿泊+ゴルフ」といった取組みにもこの先つながればと考えています。

——DXやCRMで具体的にこれから取り組んでいくべきことは。

石井 DX、すなわちデジタルトランスメーションの本来の意味は「デジタルな情報をリアルタイムでつかみ、経営に活かしていく」ということです。単なるデジタル化ではなく、それを経営に活かさなければなりません。その意味でいうと、当社のDXはまだまだです。たとえば、当社のダイナミックプライシングです

が、需要の多寡に合わせてプライシングを変動させることはできませんが、それがジャストタイムで反映されないという課題があります。予約や決済といったデジタルイゼーションはもはや当然のこととして、大事なものはそこから得られる情報をどう活用するかです。そうした課題を集中的に改革していくつもりです。

CRMについては、単なる顧客の数ではなく、カスタマー1人ひとりの顔が見える情報、たとえば単に「30歳代・女性・東京在住」というような表層的な属性だけでなく、理想論ですが行動履歴や購買情報まで把握したうえでサービスに活かしていくような、より深い情報を得られる仕組みづくりが必要だと考えています。

——23年以降はゴルフに限らずインバウンドが大きく動くと期待されています。インバウンド対応についてはどのようなお考えでしょうか。

石井 インバウンド対応については当社でもすでにプロジェクトチームを組み注力しているところですが、特に注目しているのは韓国です。昨年は韓国のゴルフ人口が日本のそれ



「土浦カントリー倶楽部」は、クラブハウスを一新、ウッド調で統一を図りつつ、女性も過ごしやすいシンプルでカジュアルなデザインに

を超えたことがニュースになるほど韓国でのゴルフ人気は高く、日本に観光ではなくゴルフ目的で訪れる人たちも多くなるとみえています。ゴルフ目的のインバウンドが全国に展開する当社ゴルフ場を訪れることで地域経済の活性化にも貢献できますので、韓国の旅行エージェントと連携して積極的に取り組んでいきます。また、ここでもフォートレスの国際的なコネクションが活きてくることになるはずで。

当社ゴルフ場は基本的にキャディを同伴しないセルフプレーイとなっていますので、成田空港や関西空港周辺、また九州のゴルフ場などから、まずはカート道の警告看板などを多言語対応させるなど、受入れ準備を進める予定です。

女性に使いやすい施設づくりで若者や新規顧客を呼び込む

—— 昨今はゴルフ場に限らず、練習場やインドアゴルフ場などで女性の利用率も高まっていますが、女性客の取り込みについてはどうお考えですか。

石井 当社では、03年のブランド設立以来、「女性にやさしいゴルフ場づくり」を推進してきました。近年では女性ゴルフアーム増加しています。が、当社ゴルフ場の女性比率は13%弱で男性に比べてまだまだ少なく、この数字を高めていくことが喫緊の課題と考えています。

対策としては、1つは設備の充実があげられます。開業から数十年が経過したゴルフ場も少なからず存在します。これらを計画的にリニューアルしていきます。たとえば22年5月にリニューアルオープンした「土浦カントリー倶楽部」（茨城県稲敷市）ではクラブハウスを一新、ウッド調の統一感を図りながらシンプルでカジュアルなデザインを心掛けました。加えて、ロッカーやトイレ、浴室、脱衣所も改装し、明るく清潔感あふれた、女性にとつて過ごしやすい空間を意識しました。また、同じく5月に改装した「サンクラシックゴルフクラブ」（岐阜県御嵩町）ではクラブハウスのトイレや脱衣所、パウダーコーナーを同ゴルフ場の女性スタッフのアイデアをもとに、機能性に富んだ空間にリニューアルしています。

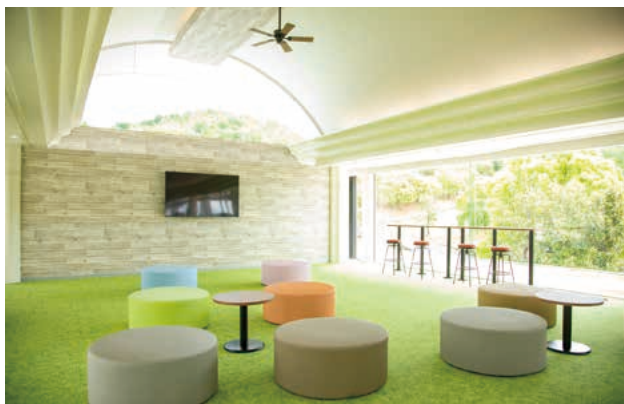
男性にとつて使いやすい空間から、女性にとつて魅力的な空間へ——。

男性にとつても「女性を連れて行きたくなるゴルフ場」に変えていくことがこれから先、長く生き残っていくためには欠かせないので、こうした設備の修繕や更新には積極的に投資していく考えです。

女性ゴルフアーム応援サービスとして、女性向けの特典もいろいろ設けていますね。

石井 これまで地域限定で実施していた女性ゴルフアーム応援サービス「Friends」を拡充し、22年4月から全国のゴルフ場へ対象を拡大しました。登録者は全国展開開始から約2か月で1万人を突破、現在は2万人を超えています。登録者には来場ごとにペットボトル1本をプレゼントするほか、ショップでの買い物が10%OFF、このほか、会員対象のイベントやコンペも各ゴルフ場で開催します。

女性がふえるということは若い人がふえる、つまりは未来のコア層と



「サンクラシックゴルフクラブ」では、女性スタッフのアイデアをもとにクラブハウスのトイレや脱衣所、パウダーコーナーをリニューアル

なるゴルフビギナーがふえるということですので、何が女性を惹きつけるのか、これからの知恵を絞っていきます。

インドアゴルフ人気は静観 23年以降もM&Aで拠点拡大へ

——都市部を中心に屋内型のゴルフ練習場、いわゆるインドアゴルフ施設が急増しています。このトレンドをどうみられていますか。

石井 当社でも都内に2か所ほどインドアゴルフ施設を運営しています。最近では、24時間営業、個室化、無人化など、めまぐるしく進化していますね。「アコーディアさんも本格参入しないのですか」とよく聞かれるのですが、当社としては、インドア練習場はあくまでも機械産業であり、リアルなゴルフ場に行った際のシミュレートの場合と考えています。つまり、インドアゴルフ施設は、当社にとっては「競合」ではなく「手を携えるもの」という認識です。

いま屋外練習場を運営する大手企業がつぎつぎと撤退するなか、ゴルフ練習場難民”を受け入れる施設と

してインドアゴルフ施設が注目されています。インドアゴルフ場にはゴルフビギナーが本格的なコースへと踏み出す教育機関となっていたいただき、当社としてはスクールの開催などで協力できればと考えています。

——資本力も強化されたことで、今後はM&Aもより積極的に進めていくのでしょうか。

石井 22年10月には37のゴルフ場と2か所のゴルフ練習場を擁するネクスト・ゴルフ・マネジメント(株)の吸収合併が完了し、所有ゴルフ場は国内最多の170か所となりましたが、すでに3年前からグループ化していましたので、人事制度を一本化したほかは何ら変わったことはありません。

企業が成長していくためには内部成長と外部成長の両方が必要なのですが、内部成長という点では先ほど申し上げたDX化などでゴルフ場の稼動を高めて売上げを最大化し、収益を上げる努力を続けることに尽きます。一方、外部成長としてはM&Aが大きな原動力になると考えており、22年はこのほかにも、「鹿児島

島ガーデンゴルフ倶楽部」(鹿児島県鹿児島市)と「小田急西富士ゴルフ倶楽部」(静岡県富士宮市)という2つのゴルフ場の取得を発表しました。

当社の成長戦略にM&Aは不可欠ですので、これからの積極的に取り組んでいきます。ゴルフ場は個性が高く、「こんな物件が望ましい」とは一概にはいえませんが、最も端的な目安は都心からの距離でしょうか。あとは当社の既存のゴルフ場との相乗効果が見込めるかどうかなども検討材料です。

親会社が投資会社ですし、当然軽率に買収はできるはずありません。やみくもに拡大路線を突き進むのではなく、投資額に見合った収益が上げられるかどうか、1つひとつ地道に取り組んでいくことになるでしょう。

——ありがとうございます。

石井 敏(いしい・かん)

1954年東京生まれ。77年日本開発銀行(現日本政策投資銀行)入行、87年欧州共同体日本政府代表部専門調査委員、2008年(株)日本政策投資銀行常務執行役員、10年(株)日本航空管財人代理、11年福岡地所(株)代表取締役社長、17年日本ビストン(株)社外取締役、18年(株)西日本新聞社取締役等を経て、22年6月より現職。現在、事業構想大学院大学特任教授、テラスマイル(株)経営顧問、(株)レオパレス21社外取締役も兼任する。