

Marketing Conference

# ゴルフ場の活性化に向けた サービス・ドミナント・ロジックの活用

— 価値共創概念の新たな価値 —

若林 省吾(東神商事株式会社 統括本部 次長)

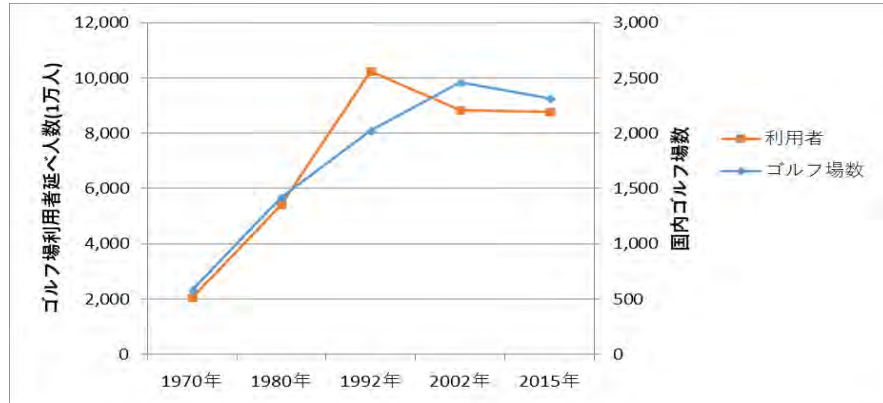
# 自己紹介

- 勤務先: 東神商事株式会社
- 業務内容: ゴルフ場運営
- ゴルフ場名
  - 大垣カントリー倶楽部(岐阜県)
  - 名神竜王カントリー倶楽部(滋賀県)
  - 高槻カントリー倶楽部(大阪府)

# アジェンダ

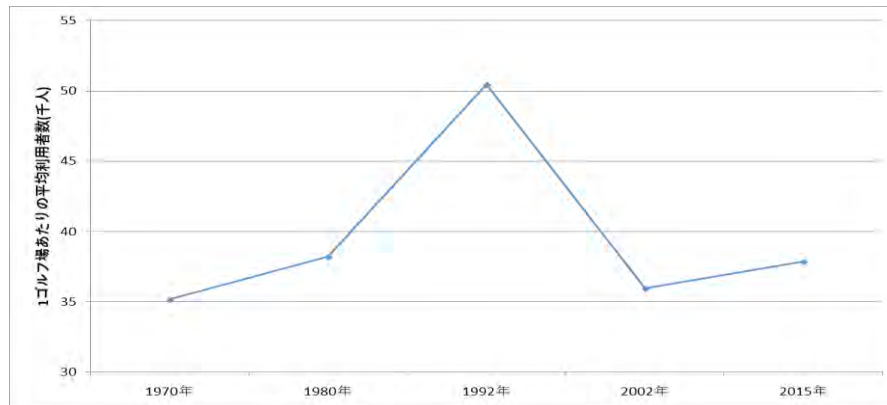
- 研究動機の背景
  - ゴルフ場利用者数が減少している
- 研究動機と目的
- 事例説明と分析結果
  - 事例の特徴
  - 事例からの示唆
- 本論文の成果

# 研究動機の背景



□ ゴルフ場利用者は、1992年の年間1億232万人がピークである

□ ゴルフ場数は、2002年の2,460箇所がピークである



1ゴルフ場あたりの利用者人数が減ったと読み取ることができる

出所：一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会調べより、筆者作成

# 研究動機と目的

- ゴルフ場利用者は、減少している
- ゴルフ場は、値下げや費用をかけて誘客している
- しかし、これらのゴルフ場の集客の取り組みは、ゴルフ場利用者減少の歯止めになっていない
- このまま顧客の奪い合いを続けても、将来のゴルフ場経営は不安



ゴルフ場が身を削らず、  
利用者数を増加させることができるか？

# 既存のゴルフ場の取り組み

差別化が難しく誘客に苦勞している

- 割引券
  - ゴルフプレー価格の差別化
- オープンコンペ
  - 賞品内容の差別化

ゴルフ場



顧客

# 事例：ゴルフ甲子園の概要

## 発想

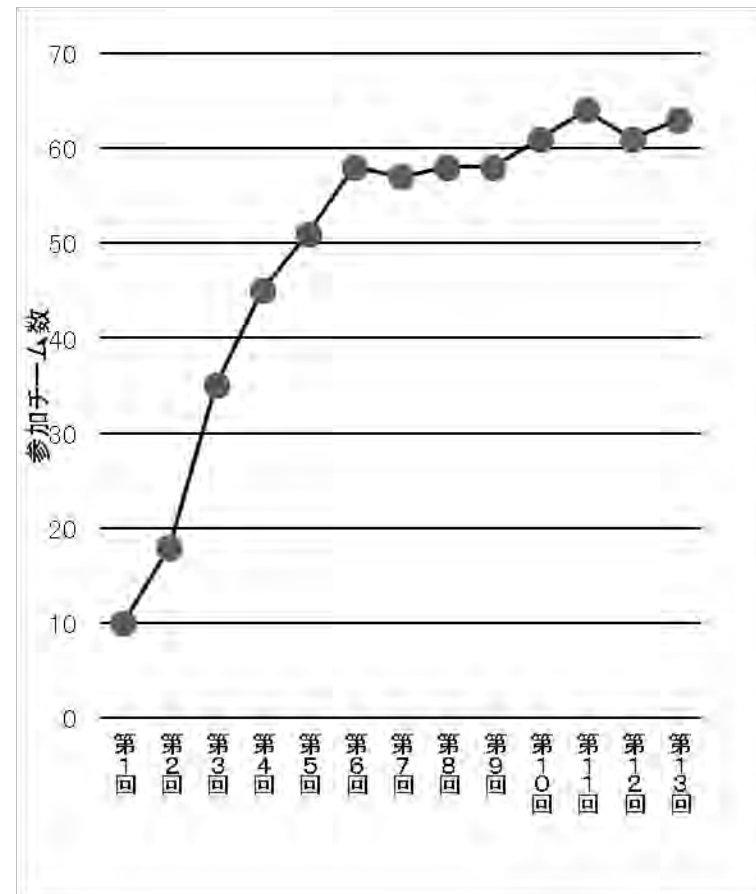
- ・ ゴルフ場を楽しく、面白い場所に
- ・ ゴルフ場を元高校野球関係者の同窓会の場所に

## 変遷

- 参加者に寄り添った運営方法の変更
- ゴルフ場と幹事会が相談して運営方法を決定

## 現在

- 参加者の増加
- 今後の課題（参加者のマンネリ化／高齢化）

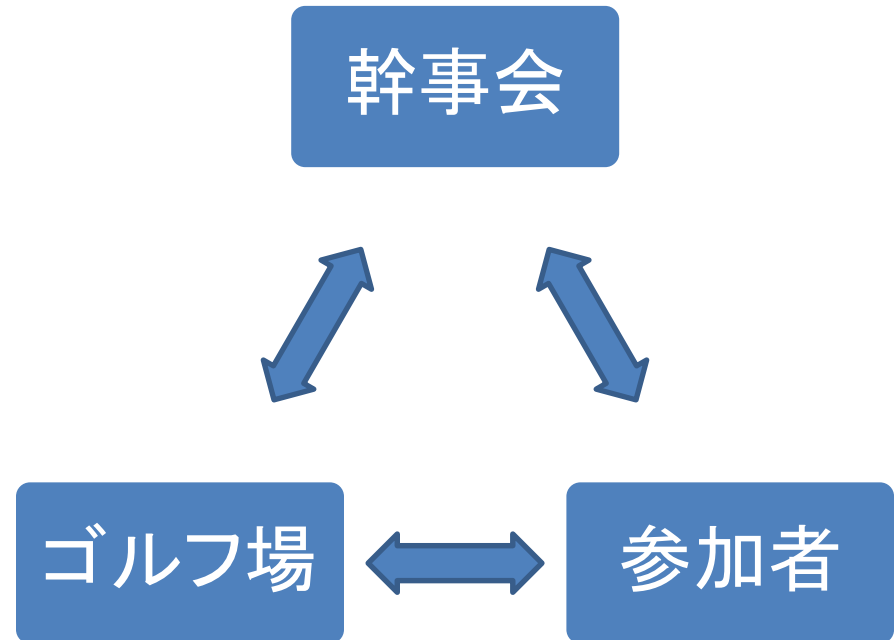


出所：読売ゴルフ株式会社ゴルフ甲子園ホームページより、筆者作成

# ゴルフ甲子園

## 参加者と運営方法に特徴がある企画

- ゴルフ場は、ゴルフ甲子園を主催している
- ゴルフ場は、幹事とやりとりを行う
- 参加者の一部が集まる幹事会という組織がある
- 回を重ねるごとに参加者が増えた





# ゴルフ甲子園の特徴(1)

- 当初からの基本コンセプト
  - 団体戦で行うこと
  - 予選会と決勝大会があること
  - 参加者は元高校野球関係者であること
  - ゴルフプレー後に懇親会を行うこと

		ゴルフ場による決定		ゴルフ場と幹事会による決定	
		参加者の要望による発案	ゴルフ場の発案	参加者の要望による発案	ゴルフ場の発案
<b>【当初から変わらないもの】</b>					
1	参加資格が元高校野球部関係者であること	×	○	/	/
2	予選会と決勝大会を行うこと	×	○	/	/
3	予選会と決勝大会プレー終了後に懇親会を行うこと	×	○	/	/
4	成績は団体戦と個人戦で競うこと	×	○	/	/
5	団体戦と個人戦の順位を出すこと	×	○	/	/
6	ダブルペリア方式でハンディキャップを算出すること	×	○	/	/
7	決勝大会はよみうりカントリークラブで行うこと	×	○	/	/
8	A4サイズの成績表とその裏に集合写真がカラープリントされたラミネート加工品を参加者に配付すること	×	○	/	/
9	1校からは、2チームまでの参加とすること	×	○	/	/

# ゴルフ甲子園の特徴(2)

- 運営方法の決定は2パターン
  - ゴルフ場による決定
  - ゴルフ場と幹事会による決定
- 発案は2パターン
  - ゴルフ場による発案
  - 参加者の要望による発案

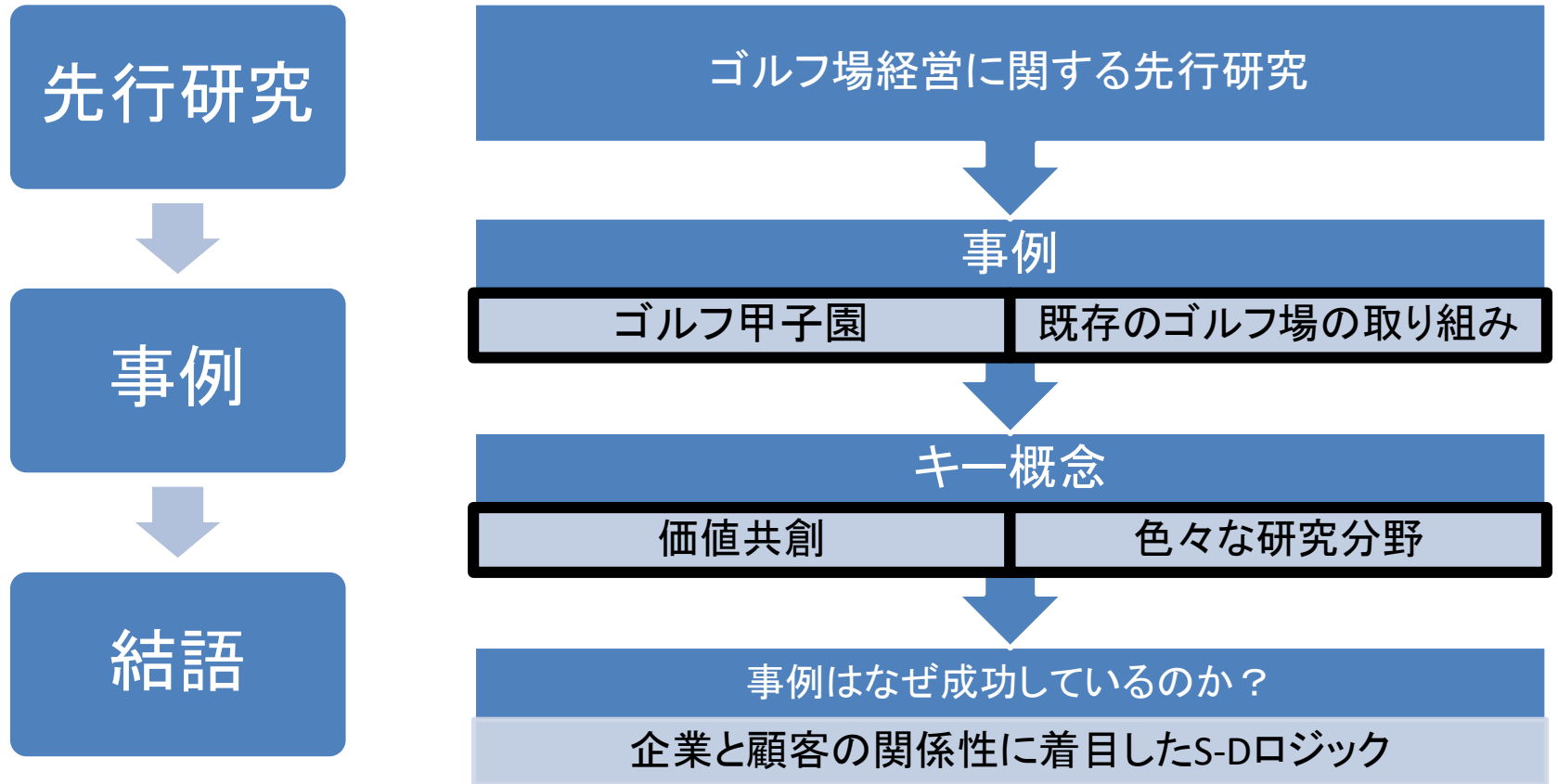
		ゴルフ場による決定		ゴルフ場と幹事会による決定	
【途中で追加して変わらないもの】		参加者の要望による発案	ゴルフ場の発案	参加者の要望による発案	ゴルフ場の発案
10	年齢別にティーインググラウンド位置があること【70歳以上】	△	○	/	/
11	女性参加者のティーインググラウンド位置があること	△	○	/	/
12	ワイルドカード方式を導入すること	×	○	/	/
13	前年度優勝校に決勝大会へのシード権を与えること	△	○	/	/
14	幹事会ゴルフコンペを開催すること	×	○	/	/

# ゴルフ甲子園の特徴(3)

- 運営方法の決定は2パターン
  - ゴルフ場による決定
  - ゴルフ場と幹事会による決定
- 発案は2パターン
  - ゴルフ場による発案
  - 参加者の要望による発案

		ゴルフ場による決定		ゴルフ場と幹事会による決定	
		参加者の要望による発案	ゴルフ場の発案	参加者の要望による発案	ゴルフ場の発案
<b>【変えたもの】</b>					
15	企画名称をゴルフ甲子園に変更すること	○	×		
16	予選会通過条件を変更すること	△	○		
17	年齢別にティーインググラウンド位置があること【60歳以上と65歳以上】	○	×		
18	組み合わせ方法を変更すること	△	○		
19	予選会を平日に開催すること	△	○		
20	決勝大会を8月最終月曜日の定休日に貸し切りで行うこと			△	○
21	決勝大会をショットガン方式でスタートすること			△	○
22	プロゴルファーやゴルフインストラクターは、黒マークのティーインググラウンド位置を使用すること			○	△
23	都道府県単位の連合チームで参加すること			○	△
24	他府県で予選会を開催すること			○	△
25	一部の予選会をセルフプレーで開催すること			×	○
26	1校から3チーム参加すること			△(未報告)	○(未報告)

# 本研究のプロセス



# ゴルフ甲子園の価値共創の判断基準

- 学術的な面からの判断
  - 先行研究から、価値共創の概念の先行研究をレビューした
  
- 実務的な面からの判断
  - ゴルフ甲子園は、ゴルフ場と幹事会が運営方法についてお互いに意見を出し合っている
  - 運営方法の変更により参加者が増えている
  - 参加者が元高校野球関係者と共通点がある
  
- 以上の点から、価値共創の要素がありそうだと判断した

# G-DロジックとS-Dロジックの比較

	G-Dロジック	S-Dロジック
交換されるもの	グッズ(財)	サービス(プロセス)
顧客に対する認識	オペラント資源	オペラント資源
価値尺度	交換価値	文脈価値
価値判断の主体	売り手	顧客およびユーザー
価値創造の方法	売り手がグッズに交換価値を付加する	売り手と顧客が一緒になって文脈価値を共創する
マーケティング・コンセプト	製品志向	顧客志向
交換プロセスの終点(企業の目的)	グッズの交換	顧客による文脈価値の知覚

# 事例の比較

	既存のゴルフ場の 取り組み G-Dロジック	ゴルフ甲子園 S-Dロジック
価値の種類	交換価値	文脈価値
価値の判断主体	ゴルフ場	参加者
価値の創造プロセス	ゴルフ場が企画を考えて提供する	ゴルフ場と幹事会が運営方法について発想を出し合い決定する

# サービス・ドミナント・ロジックの基本的前提

FP	内容
FP1	“サービス”が交換の基本的基盤である。(公理1)
FP2	間接的交換は交換の基本的基盤をみえなくしてしまう。
FP3	グッズは“サービス”提供のための伝達手段である。
FP4	オペラント資源が戦略的ベネフィットの基本的源泉である。
FP5	すべての経済が“サービス”経済である。
FP6	<b>価値は受益者を含む複数の顧客によって常に共創される。</b> (公理2)
FP7	企業は価値を提供することができず、価値提案を創造したり提示したりすることにしか参加できない。
FP8	“サービス”中心の考え方は、元来、受益者志向であり、かつ関係的である。
FP9	<b>すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である。</b> (公理3)
FP10	<b>価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される。</b> (公理4)
FP11	価値創造はアクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される。(公理5)

出所：バーゴ・ラッシュ(2014,訳書pp.268-pp.269)を基に筆者作成



# 事例の分析方法

ゴルフ甲子園の参加者が増えている理由をS-DロジックのFPs(Foundational Premises: 基本的前提)を用いて明らかにする

## □ 価値共創に関わるFP

- FP6「価値は受益者を含む複数の顧客によって常に共創される」
- FP9「すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である」

## □ 文脈価値に関わるFP

- FP10「価値は、常に受益者によって独自にかつ現象的に判断される」

# ゴルフ甲子園の価値共創と文脈価値

## □ 価値共創

- 参加者に寄り添った運営方法
- 双方向的な発想を議論できる環境

## □ 文脈価値

- 現役当時を思い出して親睦や交流を楽しんでいる



# 事例からの示唆

ゴルフ甲子園は

## □ 「同窓会の場」

- ゴルフ場で過ごす経験や体験によって、文脈価値を知覚

## □ 「人が集う場」

- ゴルフ場は、ゴルフプレーする場所だけではない
- ゴルフ場の新たな活性化



# ゴルフ場の活性化

場

- 共通点
- 体験

人

- 様々な背景
- 経験

価値

- 楽しい
- 面白い

高槻カントリー倶楽部の  
中にあるお城



# 本論文の成果

- 今後のゴルフ場経営改善に対して、「サービシーズ」の充実に頼るのではなく、顧客に寄り添った「サービス」を提供する有用性を示せた
- 文脈価値・価値共創の視点が、ゴルフ場活性化の新たな切り口となることを明らかにできた

ご清聴ありがとうございました。

