



ハウレーカ!

なるほど、そうか

第43回

米国のゴルフ場オーナーが考える経営課題 3

— NGCOAの2024 Golf Business Pulse Report Takeaways and Key Trendsより —

喜田任紀

顧客開発と市場関与

米国のゴルフ施設オーナーの抱える経営課題を紹介していますが、今回は顧客を増やす取り組みと、そのためにどのようなマーケティングへのアプローチをとっているかというテーマです。NGCOAの報告書についての記事は今回が最終稿です。コースに対する考えも紹介します。

アメニティという意識

マーケティングを考える上で概念の定義は重要です。ゴルフ施設をアメニティとして捉えることもその一端を表しています。では米国のオーナーたちのアメニティについての最新の意識をまとめたのが次の表です。

重要度が高いと判断した順に並べてありますが、重要度を増しているのがホールの距離の問題です。これはUSGAやPGAが指摘しているところですが、ゴルフの楽しさを再認識できる自分の飛距離にあったティーの選択ができれば、Teet it forward、

前方ティーの設置に関心が高まっています。Teet it forwardについては2021年12月号で詳しく解説していますので参照してください。

取り組みが弱い気がします。競技者を増やしたいのであれば、「将を射んとせば馬を射よ」で

実際は課題も多いのですが、普及を図るためにはJGAなどの競技団体が率先して働きかける必要があります。これは新規ゴルフアーの育成や重要な顧客である高齢者ゴルフアーのプレー機会の提供という点で重要なマーケティング活動といえます。成果評価も簡単に計れると思うのですが、なぜか

表1. 施設所有者が最も力を入れている施設改善

●最も重要と考える施設		
項目	2023	2022
モダンなデザインでトレンドなバー施設	52%	55%
ショートゲーム専用の練習施設	38%	38%
最先端のフィットネス施設	33%	36%
屋外イベント専用のスペースの追加	31%	35%
短いコース距離でのプレーを可能にする前方ティの設置	↑ 28%	26%
●大きく改善されたと評価する施設内容		
項目	2023	2022
練習施設の充実	↑ 73%	63%
紅茶、コーヒー、軽食が利用できるカジュアルなカフェ	↑ 55%	48%
パーティールーム等の充実	↑ 46%	40%
少人数の会議や休息に対応できる小規模なプライベートスペース	↑ 45%	35%

表2. 重要なゴルファー体験の要因として認識されているもの

非常に重要	2023	2022
ゴルフコースのコンディション	95%	95%
女性を歓迎する姿勢	82%	85%
コスト/価値	↑ 80%	72%
ゴルフコースのデザインと景観美	↑ 80%	77%
プレーのペース	76%	84%
ゴルファーを歓迎する文化とプログラム	74%	NA
スタッフの迅速な対応と案内	66%	66%
同伴プレーヤーへの歓迎的姿勢	65%	70%
積極的なジュニアの受け入れ	64%	66%
同伴者とのプレー	60%	60%

次はマーケティング的にゴルフ施設のどの部分の重要性を強く認識しているかです。2022年の調査項目に挙げられていた項目が少ないので比較はできませんが、第一はSNSに代表されるソーシャルマーケティングです。そして前述の前方ティの推奨と関連しますが競技よりゴルフの楽しさの提供です。

美しさとデザイン性。また日本では当たり前ですが、いま風には「OMOTENASHI」精神かな。

す。杜甫の詩で習ったでしょ。ここでの問題は、気分良くゴルフを楽しむ空間と時間の提供ということ。個別の事例を個々に思い浮かべるより、ゴルフが楽しめるアメニティの充実と考える頭の整理になるはず。ただし、やはり重要と

考えるのはコースの内容です。表2はゴルファーが重要視するとオーナーが考える項目です。そしてマーケティングの基本？というか、女性を歓迎する姿勢はゴルフでも同じです。重要度が増しているのは顧客の価格に対する価値観です。バリュー感

表3. マーケティングの必須事項

非常に重要と考えている	2023	2022
ソーシャルメディアマーケティング	59%	NA
競技よりも楽しさの奨励	54%	61%
メールマーケティング	52%	NA
食品と飲料の提供に重点を置く	45%	NA
適切なティーボックスの選択の奨励	39%	NA
価格設定の柔軟性	38%	NA
顧客関係マーケティング (CRM) システム	37%	39%
ショート動画などデジタルマーケティング	36%	NA

これらを実現するための顧客満足度の向上、顧客ロイヤルティの向上、業務効率の向上といった顧客管理 (CRM) の充実と対価価値観の創造につながる柔軟な価格設定を挙げています。また、コース紹介や楽しみ方を提案するショートムービー

表4. 顧客重視のポイント

	2023	2022
長期的なコア顧客の維持	↑ 46%	37%
新規顧客の発掘と育成	↑ 30%	14%
新規顧客の維持	25%	49%

るのが大手のゴルフグループです。資本力とそのスケールにメリットに對峙する個人ゴルフ施設という構図がさらに明確になると思われます。これは先行する米国のゴルフ施設マーケット

などの動画の提供も重要と考えられています。顧客管理のポイントを整理したのが表4で、利用者の固定客化に力を入れようとしています。これもマーケティングでは定番の対策です。会員は重要な固定客ですが、会員以外の顧客管理を充実することでフリーのゴルファーを固定客化することが、特に今後の日本では重要性が増すはず。これを徹底している

の図式でもあるわけです。

コース管理での重要度

ゴルフコースの重要度については先ほども挙げられていましたが、時系列でその重要性を聞いた結果が表5です。

先日、関東ゴルフ連盟のグリーン委員会で「グリーンの夏越しのヒント」と題したWEB講習会を行いました。その中で重要なテーマが水管理でした。米国のオーナーも同じように水管理の重要性を実感しています。米国の場合、水の確保が大きな問題で、こうした事情が背景にはありますが、温暖化という気象問題も大きな問題として捉えられており、実は日本も状況に大きな違いはありません。また水資源の確保の重要性も指摘され始めています。効率的な水管理がこれからのコース管理で重要性が増すと考えられます。

表6はコース管理における重要性をたずねた結果です。全体の81%がグリーンの維持管理の

表5. 主要なコース管理項目

	過去 12 か月以内に開始	12 か月以上前に開始	今後 12 か月以内に開始する予定	今後 2 ~ 3 年以内に開始する予定	今後 3 年以内に開始する予定はありません
蒸発散の活用灌漑業務を管理するための (ET: 蒸発散) スケジュール管理	7%	20%	11%	11%	52%
正式な灌漑監査の実施	13%	30%	16%	17%	25%
土壌水分プローブを使用した灌漑作業の管理	16%	48%	10%	7%	22%
書面による栄養管理計画	9%	48%	12%	9%	22%
書面による干ばつ管理計画	6%	26%	11%	12%	47%
ゴルフコースの文書化された最善管理計画 (BMP)	9%	34%	16%	20%	23%
管理および灌漑面積の縮小	9%	34%	5%	12%	41%
文書による水管理計画	6%	33%	6%	11%	45%

表6. コース管理における重要度

非常に重要	2023	2022
芝草の管理、プレーのしやすさの確保、持続可能性の追求	89%	90%
労働管理	86%	88%
パッティンググリーンと周辺の短期的および長期的なパフォーマンス管理	85%	86%
フェアウェイとティーエリアの維持管理と持続可能性の確保	75%	75%
灌漑と水の管理	↑ 63%	57%

●81% が「グリーンの維持管理に重点を置く」ことを非常に重要だと考えている

重要性を指摘しています。重要度を高い順に表していますが、SDGsに象徴されますが持続可能なメンテナンランスへの関心が高まっています。2番目には労働管理が挙がっています。米国はグリーンキーパー（スーパラインテンデント、スープリ）の専門性に対する評価が高く、その結果として待遇がされています。結果として人材の確保と育成が重要な課題として取り上げられています。本稿でもUSGAの取り組みを紹介しましたが、日本でも喫緊の課題です。ただし育成環境が整備されているかと聞かれれば、不十分と答えざるを得ないのが実情です。そのくせといえいいのか、人材確保だけが注目されます。育成の重要性に気づかれています。ですから対策の実施が望まれます。

米国は育成だけでなく、季節雇用者の確保という永遠(?)の問題も抱えています。どうしても非白人の雇用になり、コース管理者の団体GCSSAAのスープリの教育プログラムにスベ

イン語やコミュニケーションの講座も設けられています。

ゴルフは変わったか

さて、ゴルフ先進国の米国ではゴルフに変化が起きているとオーナーたちは感じているようです。表7は最近のゴルフについてどのように感じているかを聞いた結果です。

ゴルフは大衆化したとは言われてきましたが、今まさに「みんなのゴルフ」になろうとしていると感じているようです。だから「ゴルフは変化している」ととらえているようです。象徴的な事例は2番目に挙げられているように18ホールという伝統的な枠ではなくて9ホールでのプレーといった「より」利用しやすい、誰もが楽しめる形へと変わっているという認識を持っているようです。ハンディキャップ（HDCP）の普及という点でもUSGA（R&Aもです）は9ホールでのスコアカードの提出でHDCPが取得でき、最近9ホールでのスコアカード

表7. ゴルフの定義が広がり、より歓迎されるゲームへと変化

	2024	2023
ゴルフはより歓迎されるスポーツになった	↑ 62%	56%
最近、9ホールのゴルフがより魅力的になった	↑ 61%	45%
ゴルフ参加者が大幅に増える局面にある	↑ 54%	50%
18ホールのコース以外の形式でのゴルフに参加できることへの期待感	54%	NA

表8. プライベートクラブにおける焦点：会員対象

	2024	2023
最近、女性向けゴルフプログラムに力を入れている	↑ 60%	51%
今後数年間で持続可能な変更を積極的に行う必要がある	↑ 58%	45%
プライベートクラブは一般的に積極的な変更を行う必要がある	↑ 57%	55%
家族を引き付けるためにさまざまな新しいゴルフ以外のプログラムを導入した	↑ 57%	52%
ジュニアゴルフプログラムに力を入れている	61%	61%

の提出が増えているというデータ（NGF）もあります。日本

もHDCPの取得者を増やしたのであれば9ホールのラウンドを積極的に推奨すべきです。伝統的な18ホールという形式にこだわることはHDCPの普及という点で本末転倒な話です。それとも英国で密かに言われているらしい「誰もがHDCPを取得できる」仕組みは倶楽部存続の危機につながると思っ

ている？ もしも事務的な問題が障害なら、さつさと障壁を撤廃すべきではないのだろうか。最後に紹介するのは、プライベートクラブに焦点を当てた質問と回答です。最大の焦点は女性向けのプログラム開発です。これには新規女性ゴルファーの育成と既存の女性ゴルファーのラウンド支援があります。二つの別な

プログラムの開発が必要です。米英のゴルフ業界は既に取り組みを進めています。

また家族もキーワードです。R&Aは女性と家族でのゴルフの普及・育成という報告書を出しています。この報告書の中では参考として取り組み事例も紹介されています。さらにプライベートクラブこそが積極的な変化を起こすべきだと回答しています。誌面の都合で紹介できませんでしたがプライベートクラブの会員数は年々増えています。さてさて、日本はと考えると、ゴルフ振興の取り組みは始まっていますが、なかなか広範な取り組みとはなっていないように感じます。ゴルフ振興は、より多くの関係者を巻き込むことが課題だと思えますが、皆さんはどう思われますか。団塊の世代が80歳になる2030年まであと5年余りです。女性はもちろんですが、高齢者のゴルフ支援策は？ 若年層や働き盛りの世代のゴルフライフの提案はできていますか。