

ハウレーカ!

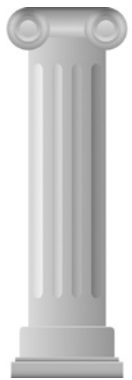
なるほど、そうか

第41回

米国のゴルフ場オーナーが考える経営課題 1

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

喜田任紀



今年（2024年1月）のPGAショーで、米国のゴルフ場オーナー協会（NGCOA）は、ゴルフ場経営が抱える課題と問題解決へのアプローチをまとめたレポート、「2024 Golf Business Pulse Report Takeaways and Key Trends」を発表しています。レポートはゴルフ場オーナーを対象にしたアンケートとマーケット調査をまとめたもので、①米

国ゴルフ環境、②ゴルフ場運営、③マーケティング、顧客創造と関与、④コース管理、⑤顧客ニーズについて分析しています。人口が増加している米国とは社会構造という点で違いはありますが、実務面では同じような課題が挙げられているようです。今回のように業界レポートをまとめることの重要性について思うことは、経営環境に関するデータの共有が経営者間で行われている点です。同じ数字を元に、経営課題の解決について議論できることは、意思決定の基本です。

ゴルフ場経営環境

NGCOAのレポートは総頁42頁で、グラフを中心に、分かりやすく見える化が図られています。日本と共通する課題も多く、何回かに分けて紹介したいと思います。まずレポート全体の内容把握をしたいと思

います。レポートは以下のような構成です。簡単な概要も付記しまし

1. 業界の成長

現状については。ゴルフ業界はブームを迎えており、ゴルフは若い参加者層を引きつけています。近年の参加者数の急増は2024年も続くと予想されています。特に、若年層の参加が増加していることに注目が集まっています。

2. ゴルフ施設運営

業界内でのゴルフ施設の所有と管理面でのM&Aは引き続き増えると考えられます。ゴルフ施設の所有者や運営者は、ゴルフマーケットの将来に対して楽観的な見方をしており、施設の統合が進むことでゴルフ施設の効率性やサービスの質が向上することが期待されています。

3. 今後の料金水準と予算

料金の上昇については。2024年にはグリーンフィーや会員料金の平均価格が1〜5%上昇すると予測されています。料金を据え置く予定のゴルフ施設は全施設の11%のみで、多くの施設が料金を引き上げること

収益の増加を見込んでいます。

4. 競合レジャーとの関係

ゴルフ施設経営への脅威が増加するという判断が強く、COVID-19パンデミックからの回復が遅れていた他のレジャー活動が、ゴルフ施設の収益に対する脅威となっています。特に、他のレジャー活動が再び人気を取り戻していることが、ゴルフ業界にとつての競争圧力となっているという判断です。

5. インフレへの懸念

物価の上昇が続いており、インフレーションと業界への影響についての懸念が強く表れています。仕入れ等の価格はパンデミック前の同じ期間と比較して一般的に高くなっています。これにより、ゴルフ施設の運営コストが増加し、料金の引き上げが必要となっているという判断です。

レポートに書かれている内容は概ね以上のような内容です。どうでしょう？ 日本の経営者の皆さんが持たれている問題意識と似ているのではないでしょ

うか。細かく見ていくとさらに経営環境は「似ている！」と思われるはずですよ。

細かく見ていく前に、先にNGCOAが2024年の重要課題を整理していますので、先にまとめた概要と重複する部分がありますが、こちらを紹介して、以降各部分の経営者の判断を紹介します。

2024年の重点事項

今年取り組むべき重点テーマとしてまず挙げているのが、

1. 多様なゴルフ層のニーズに対応…より広範で多様なゴルフ層の進化するニーズに対応し、それぞれの条件に合ったゴルフ体験を提供する。

2. 地域ごとの価格設定…競争力を考慮しながら、COVID-19による混乱から回復したゴルフ以外のレジャー活動への対応を含め、ゴルフ施設の価値を高め地域ごとの価格設定を行う。

3. 技術の活用…顧客サービスの重要性を失わないように運営効率を向上させるための技術を

活用する。

4. スタッフの育成…スタッフの育成、採用、定着に対する先進的な視点を持つ。

5. 顧客中心のマーケティング戦略…顧客中心のマーケティング戦略を展開し、従来の18ホールラウンドという枠を超えたゴルフ施設体験を提供し続ける。

6. 消費者のニーズに対応…消費者のニーズは進化しており、消費者としてのゴルフアートを再定義し、多様なニーズを意識し、適切に対応する。

7. デジタルメディアの活用…デジタルメディアを通じてゴルフのストーリー性を伝えるために柔軟に対応する。

8. ゴルフコースの維持…ゴルフコースの状態、特にグリーン維持が引き続き重要であることを認識する。

これらのポイントを前提として議論を進めることで、ゴルフ場経営問題への対応やゴルフ振興策

ゴルフ業界は活況を呈している

年	強く同意する	同意	やや同意	消極的同意
2023	62%	24%	9%	5%
2022	58%	28%	9%	5%

若者の参加者は増加している

年	強く同意する	同意	やや同意	消極的同意
2023	33%	34%	26%	7%
2022	25%	33%	26%	16%

への取り組みが具体的かつ統一された活動になると思います。前提となる情報と課題の共有が重要であることが理解されると思えます

ゴルフ市況判断

ではレポートの内容を、順を追って紹介していきます。

まずはゴルフ場オーナーがゴルフマーケットの状態をどう判断しているかを紹介します。

NGFのレポートにもありますが米国のゴルフ業界は好況を

ゴルフ人口の増加は2024年も続く

年	強く同意する	同意	やや同意	消極的同意
2023	36%	40%	18%	5%
2022	48%	33%	13%	6%

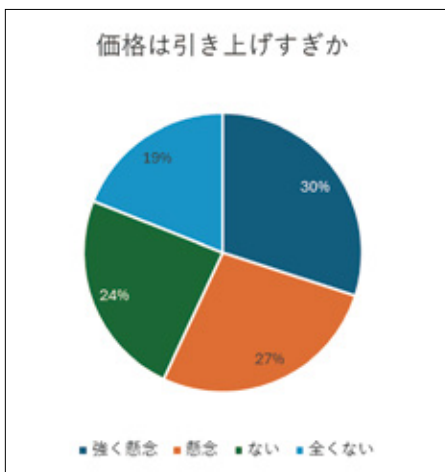
大手グループを中心にM&Aがさらに進むか

	強く同意する	同意	やや同意	消極的同意
2023	55%	26%	16%	3%
2022	47%	31%	18%	5%

グリーンフィーとメンバーシップの価格

2023年と2022年の比較	平均価格	2024年と2023年の比較(予想)
1%	5%以上下げる	-
1%	1~5% 減少	1%
10%	横ばいまたは変更なし	11%
48%	1~5% 増加	65%
40%	5% 以上増加	24%

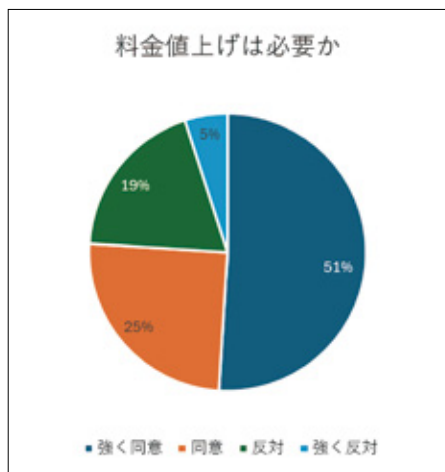
この強含みな料金傾向についてオーナーは、値上げは必要という判断が「強く同意」と「同意」を合わせると76%です。一方、価格を引上げすぎかという判断は「強く懸念」と「懸念」を合わせると27%です。



維持しています。ゴルフ場のオーナーたちは市況をどう考えているのでしょうか。2023年の米国のゴルフ市場マーケットについて活況だったとみているのは「強く同意する」と「同意する」を合わせると86%とほぼ9割が市場は好況を続けていると判断しています。この比率は2022年の86%を上回っています。

若者の増加を実感しているオーナーは76%にも及んでいます。ただし、22年は強く同意が48%で同意するの33%を上回っていました。23年はこの比率が逆転しています。若者の増加は、若干、落ち着いてきているという判断があるようです。ただ、念頭においていただきたいのは、米国ではUSGAをはじめPGA、LPGA、GCSAAといったゴルフ団体が若年層を対象

としたゴルフ振興プログラムを執行しており、その成果が現実の数字として表れていると考えられることです。具体的な市場活性化プログラムがなくて若年層での参加率が増えたという現象は、一過性のブームかもしれませぬ。さて活況なゴルフ市場ではプレー料金が値上がりしています。グリーンフィーとメンバーシップ費用についてのアンケート結果は表のようになっています。



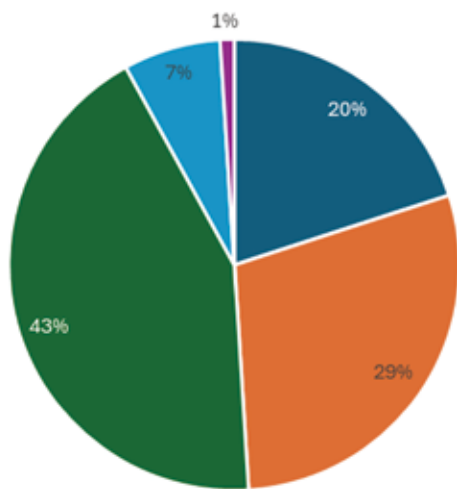
方で24%が料金の引き上げに懸念を示しています。そして現在の消費者「ゴルフ」が支払う価格については、30%が高くなりすぎている、27%

事業収益性

2023年の2022年と比較	収益性比較	2023年と比較した2024年の予想
5%	10% 以上下落	-
3%	5% から 10% 下落	1%
5%	下落は5% 未満	3%
10%	横ばいまたは安定	21%
14%	5% 以下上昇	39%
34%	5% から 10% 上昇	27%
30%	10% 以上上昇	10%

%が高いと判断しており、そう思わないのは43%でした。この数字を見る限り、高めで推移してきた価格設定は、今後は抑制気味に推移するのかもしれない。次に紹介するのが2023年の収支と24年の予測です。23年の収支は5%以上の増収が64%を占めています。ところが24年の予測では37%へと下がっています。といつても3分の1以上

将来の収益性について



- 少なくとも今後2～3年間は収益性が大幅に向上
- 2024年には収益性が大幅に向上するが、それ以降は確信が持てない
- 収益性は2024年に横ばいになり始める
- 2024年には収益性がわずかに低下し始める

のオーナーは高い収益を確保できると予測しています。また収益が悪化するという判断は4%に過ぎず、市況は好調を維持するという判断です。料金に関するオーナーの声を紹介すると、「幸いなことに、現在のゴルフ愛好者はグリーンフィーの値上げを受け入れていますが、それがどれくらい続くかは分かりません。景気後退が心

配で、賃金が上昇するようであれば、ビジネスの収益性が大幅に低下するでしょう」。また、「業界は過去の経験を学んだのでしょうか？それは分かりません。ゴルフはCOVIDの恩恵を受けました。それは続けられるスポーツだったからです。生活パターンが元に戻ることも考えられ、そうした人たちに頼らないようにすることが重

要だと話してきました。だからこそ、クラブはゴルフの新しい楽しみ方を提供することに注意を払う必要があると思います」。2024年以降に収益性については、今後2、3年は収益性が大幅に向上するという判断は20%で、24年の収益性は良いが以後は確信がないが29%です。最も多い判断が24年の収益性見通しは横ばいになるという予測で、レポートは、「短期的な収益性低下よりも継続的な成長を予想する人の方が多いことが分かります」とまとめています。

米国のゴルフ場オーナーの景況判断を紹介してきましたが、どう思われましたでしょうか？日本のオーナーさん、期待しています。

次号以降で運営、マーケティング、コース管理などについて掲載します。

NGCOA FILE URL

<https://sportsandleisuresearch.com/wordpress/wp-content/uploads/2024/02/NGCOA-PGA-Show-Pres-2024.pdf>