

ハウレーカ!

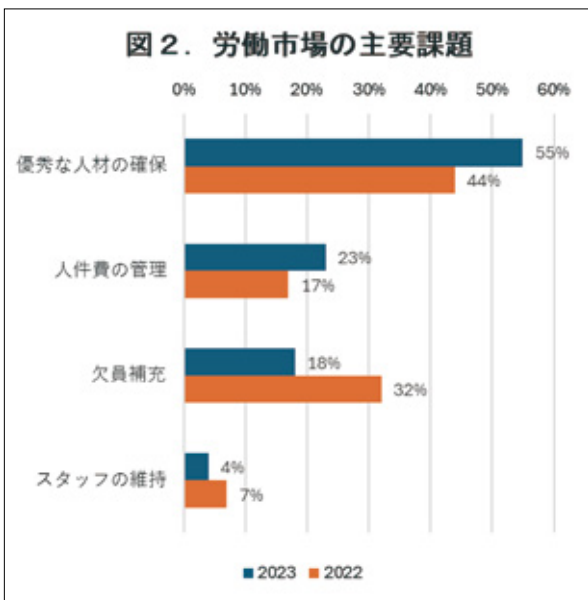
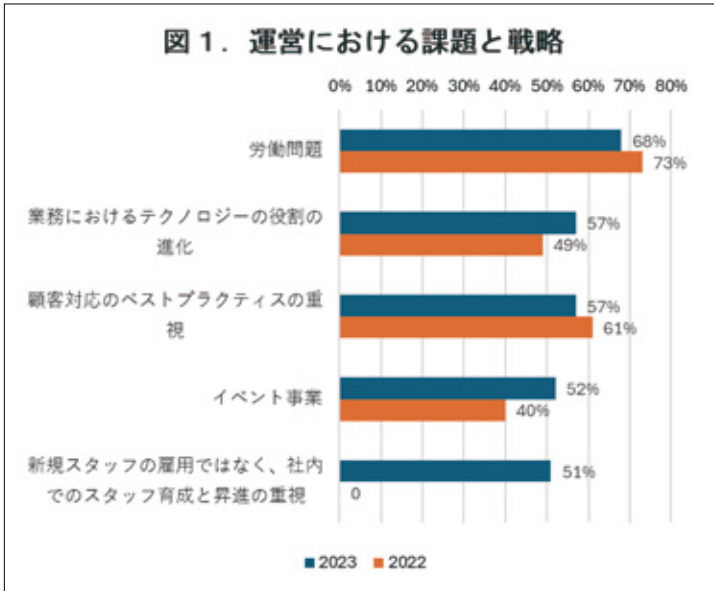
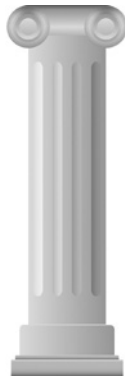
なるほど、そうか

第42回

米国のゴルフ場オーナーが考える経営課題 2

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

喜田任紀



今回は、米国のゴルフ場オーナー協会（NCGOA）が発表した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）から経営課題全般について紹介しました。今回は「運営」に関する意識調査です。

運営課題と戦略

図1に運営課題と戦略についての回答をまとめました。最大の経営課題は労働問題だという認識です。2022年の調査時点より労働問題を取り上げた回答は5ポイント少なくなっていますが、68%と7割近いオーナーが労働問題を経営課題として

認識していましたが、次いで多かったのは技

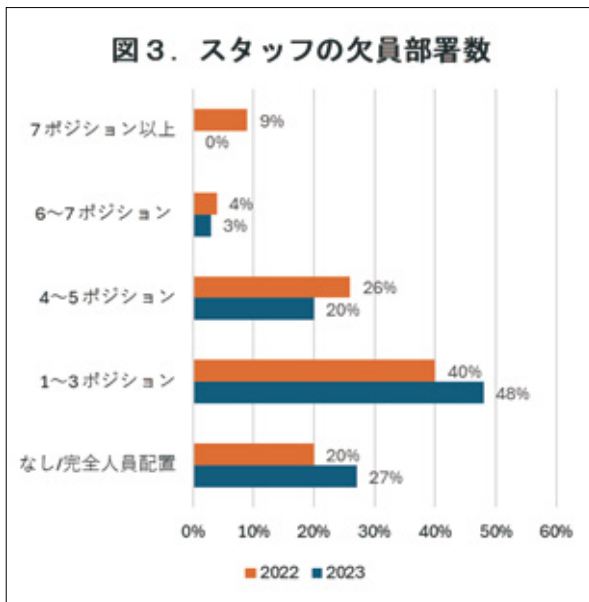
術面と顧客への対応でした。後で触れますが顧客に対するコミュニケーションやサポートへの重要度は高いものがあります。これは日本の方がレベルは高いと思われるが重要な点はマーケティング志向への理解といえます。また、社内でのスタッフ養成に関心が高いようです。

図2は労働市場での課題を聞いた結果です。第一の関心事は優秀なスタッフの確保でした。前年より11ポイント高い55%が

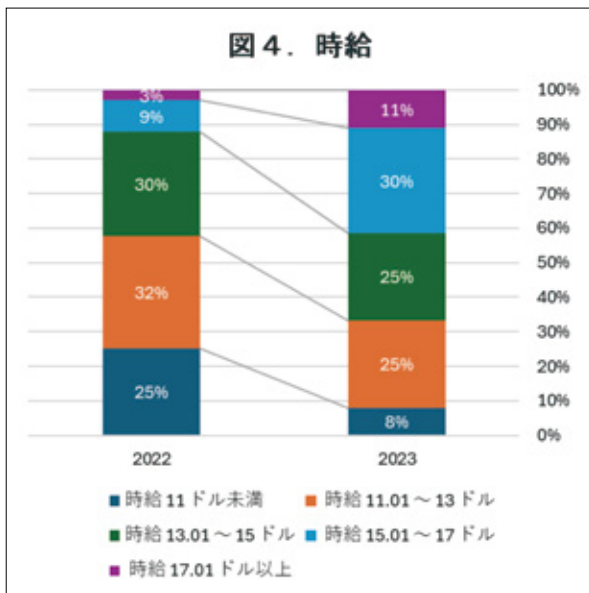
労働市場の課題

重要と答えています。これはサービス業として当然の結果ですが、次いで人件費問題、欠員補充と続きます。

ではどれくらいの部署でスタッフが不足しているのかを聞いた結果が図3です。最も多かったのは1〜3部署で欠員があるという回答でした。次いで多かったのが4〜5の部署で欠員があるという回答です。図でも分



かるように1〜3という回答は8ポイント少なくなり40%に、4〜5は6ポイント増えて26%になっていきます。そして7部署以上という回答は0から9%へと増えています。欠員がないという回答は20%で、前年より7ポイント少なくなっています。欠員が増えていることがグラフから読み取れます。



この人材の確保という点では、賃金問題は表裏一体のテーマです。日本でも時給が問題化して

いるようです。米国の時給をまとめたのが図4です。最近日米の価格差が大きく取り上げられますが、米国の賃金上昇は、ゴルフ場においても驚くほど高くなっています。円安の問題はありますが時給区分の最高額は17ドルで、現在のレートで2400円です。この比率が22年の3%から11%へと高くなっています。15〜17ドルは9%から30%へと大きく増えています。時給2100円以上が全体の41%に

なっています。13〜15ドルが25%ですから、1800円以上の時給になっているのが66%ですから、3分の2のゴルフ施設が13ドル以上です。これは23年のデータですから、今年はもっと高くなっていると思われます。なお、平均賃金は時給12〜14ドルに上昇しており、地域的には西部と北東部で最も高くなっています。

スタッフ対策

では、人材確保のためのサポート対策としてどのような対策を実施しているのでしょうか。

図5にスタッフ確保対策の回答をまとめています。

最も多かったのはスケジュールの調整と答えています。回答数は全体の56%ですから6割ほどになっています。詳しい内容は不明ですが、働きやすい環境

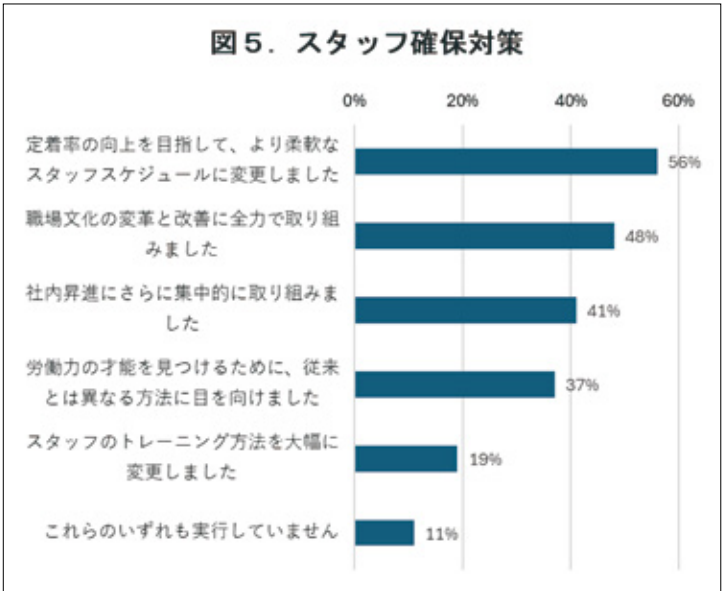
整備ということのようです。次いで多いのが職場文化の変革と改善と答えたのがほぼ半数の48%です。職場文化とは、一般的には、企業内で共有される「この会社のやり方」や「働くスタイル」を示します。

具体的には、以下の要素が企業文化を形成します。

使命 (Mission)：企業の存在意義や目的を示すもので、なぜその企業が存在するのか、何を目指しているのかを明確にします。
ビジョン (Vision)：未来の姿や目標の設定から、どのような方向に進みたいのかを示します。
価値観 (Values)：企業が重視する価値観や行動基準です。従業員が共有すべき信念や行動の指針となります。

慣行 (Practices)：日常の行動や習慣を含んだ具体的な行動やルールのことです。これらが企業文化を形成するわけです。堅苦しいですが、ミッション、ビジョン、バリュー、プラクティスは現代では欠かせない概念です。これは、ゴルフ業界全体でもい

図5. スタッフ確保対策



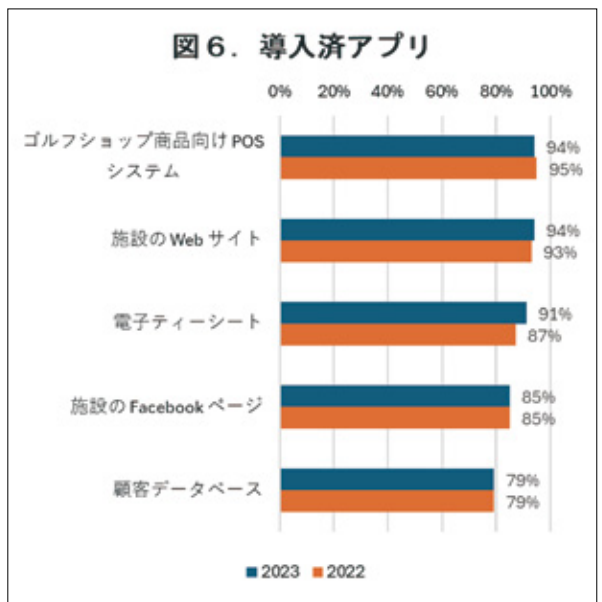
えることで、業界がこの概念を共有できていないと統一された活動になりません。

運営アプリについて

最初に、オーナーのAIに対する意識についての回答です。

非常に重要 5%
 重要 16%
 重要ではない 42%

図6. 導入済アプリ



という結果です。

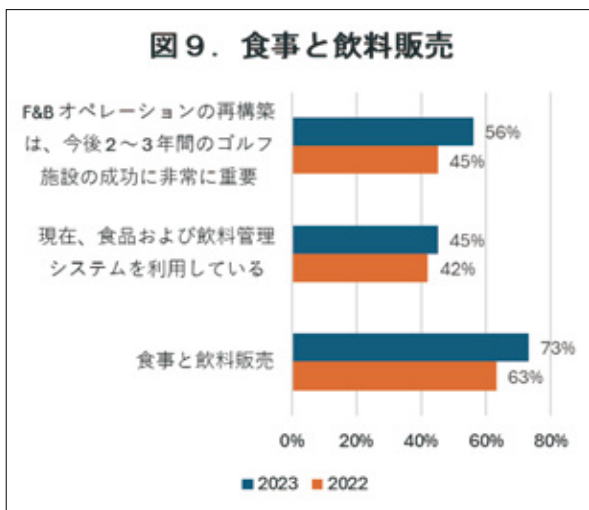
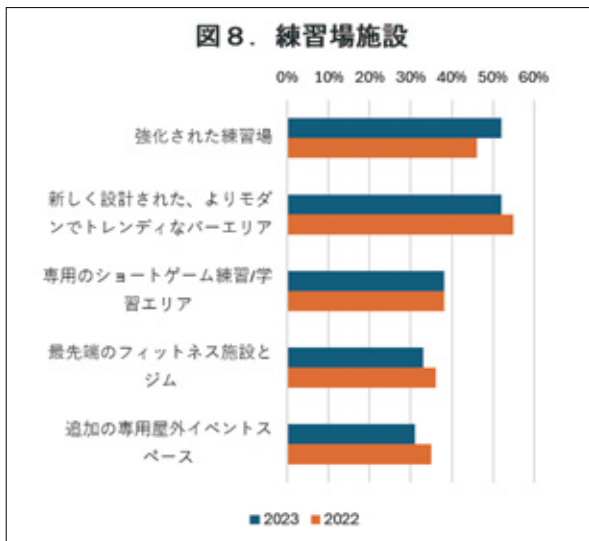
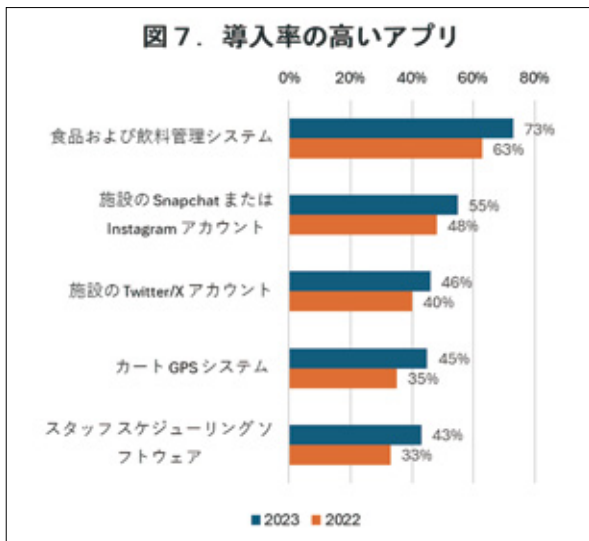
AIについての理解に問題もありますが、オーナーたちがゴルフに与える最も大きな影響は、顧客対応機能ではなくバックオフィスにあると考えているようです。この点について、

強く同意 31%
 同意 21%
 と半数を超える52%のオーナーがAIの活用はバックオフィス

にあるという認識です。

AIが近い将来、人社会に大きな影響を与えることは間違いないでしょうが、現在のゴルフ施設運営でのコンピュータソフトの普及状況はどうなっているのでしょうか。

コンピュータの利用は、生産性の向上が目的です。そのソフトウエアについてオーナーはどう捉えているのかを聞いた結果は、「より統合され、時間のかからないものにする必要がある」



という問いに対して、3分の1のオーナーは、ゴルフ施設管理において、さまざまなテクノロジー・ソリューションの統合をさらに進める必要性が切実であることに強く同意すると答えており、同意するを含めると全体の60%が必要性を認識しています。同様に60%のオーナーは、運用ソフトウェアは、自分やスタッフが習得するには時間がかかりすぎると感じているようです。さらに、60%が、今後5年

間で、セルフサービスと自動化がゴルフビジネスに大きな影響を与えるを見ており、57%がロボットの導入を想定しているようです。ソフト(アプリ)の導入については図6、7にまとめられています。

重要なこと

重要なことは、ハイタッチ(High Touch)という指摘です。スタッフがグループ全体に対して個別の対応を行い、各ゴルフ

アーのニーズに応じたサービスを提供する重要性を指摘しています。例えば、若いゴルフアーには技術的なサポートを、年配のゴルフアーには対面でのサポートを行うとしています。ハイタッチは、顧客との密接な接触や個別対応を意味し、人間が介在して、顧客に対して直接的なサポートやコミュニケーションを行うアプローチのことです。図8の練習場施設についての取

り組みにあるように、ゴルフ場は、単にゴルフをする施設ではなくなっていることが分かると思います。この章のまとめとして、ゴルフ場では、技術を活用して効率化を図りつつも、人間的な接触やサービスを重視することで、すべてのゴルフアーに対して満足度の高い体験を提供することが重要としており、これにより、ゴルフ場の魅力を最大限に引き出すことができると思います。これがNGCOAの答えです。