

千歳ゴルフセンターが描く日本一のゴルフ練習場の姿とそのための今

関東ゴルフ練習場連盟主催 「第一回練習場経営セミナー」 レポート

2018年2月13日（火）に開催された練習場経営セミナー。第一回として関東ゴルフ練習場連盟理事長が運営する千歳ゴルフセンターの経営と運営の考え方を知り、参加者の練習場の悩みや課題について共有ディスカッションするセミナーを開催しました。

[公開日] 2018年2月22日 [講演者] 千歳ゴルフセンター代表取締役 横山雅也、マネージャー 小山真生
[取材構成] 関東ゴルフ練習場連盟事務局 山崎博之

“先代から引継いだ運営を時代の先読みをしながらアップデートしています。”



第一部では千歳ゴルフセンターの経営の考え方について代表取締役の横山雅也氏から創業からの状況を立地や施設・売上等の情報を基にプレゼンがあり、同法人が目指すのは、「貸しボールビジネスから次のビジネスへの展開」。練習場の第二の柱であるゴルフスクールを主軸に事業計画したのは就任当時。その頃はまだ来場者も多く貸しボールでの売上が順調でした。

しかし、貸しボールビジネスの弱点は季節に左右されやすく、お客様を待ち構えてお客様と接客する仕組みの為、

もし季節変動が厳しくなった時、もし接客できるスタッフがなくなった時、のリスクを持っています。

貸しボールビジネスの売上を維持した状況で、第二の柱を強化するという戦略を打ち出したのは、リスク回避の観点からでもあります。現時点では、売上2001年を100とした場合、2017年はスクール140、貸しボール130と順調な増加を踏んでいます。

“地域、しかも密着している千歳の地の人、がゴルフをする展開を作っています。”

練習場は地域密着商売。地域というと漠然としすぎているので、より絞って施策を考えています。人が集まる商店街の会合やコンペに毎回自分やスタッフが出て顔を売る。スタッフのお気に入りの飲食店レポートを作って練習場で配布する。地域の子供たちのために夏祭りを練習場内で開催する。シニア向けの体操教室の場を提供する。そのような活動で、地域とつながる方法を考えて、練習場の敷居を低くし中に入れてもらう活動を最大限行っているつもりです。

ネット集客の時代と言われているが、集客コストは会合やチラシに重きを置いています。チラシは、2～3万部を月末日曜の朝日新聞や読売新聞に折り込みしています。チラシコストは見えづらいもので効果測定も難しいが、出し続けていくことで、ゴルフなら千歳、という心理が購読者に生まれるように考えています。

“ゴルフスクールを受け入れていただくために他事業からヒントを得ています。”

売上推移が順調な右肩上がりの中でも、顕著に上がっているのは2015年からで女子プロの投入と近隣練習場の閉鎖が増えている時期からです。既にスクールを経験されたお客様にも受け入れられるリニューアルを適時続けています。

女性目線でのクラブハウス・化粧室のリニューアル、リライトカードからICカード、プロの社員化といった、スクールを基軸とした改良を時代を見ながら行っています。これは、同練習場の系列が運営しているテニススクールからヒントを得ました。テニススクール事業は、ゴルフスクールよりも参加人口の減少が著しく様々な施策を行い、現在では1スクール1000名規模が多数あるといえます。そのようなV字回復を進めている他事業からのヒントを得ながら運営に活かしています。

“年収500万の社員プロが増えること＝スクールの成功、の指標としています。”

千歳ではイベントを数多くおこなっています。2017年には171イベント・1427名の参加者がいます。プロが参加する比重はとて多く、週1回ラウンドレッスン・3か月に1回コース研修会等コースに行くことが多いです。このような活動が出来るプロを育てることを重視しています。入社時はレッスンと兼務してフロントと施設管理等練習場のあらゆる仕事をして、自分がレッスンする店を覚えてもらいます。千歳では、それが当たり前として入ってもらいます。

入社面接では、一般的にまじめであればいいと思っています。優秀なプロは一人でやっていると思いますので、育てることを意識しています。業界では年収200万も稼げないプロがいると聞きますが、彼らの生活の安定を考えると、千歳では年収500万を稼げる環境作りを意識しています。

“スクールは大きくしたい。でも、大きな目標から小さな目標に転換する事で具体的に動けるようになってきた。”



第二部では千歳ゴルフセンター マネージャーの小山氏より、ゴルフスクールの考え方と練習場スタッフ組織の考え方について、具体的な活動について説明がありました。

まずスクールの推移として、2013年500名を目標にとりかかり、2017年550名に到達しました。現在は600名目標のために、小さな具体的な数値設定をしています。毎月の体験26名→35名、入会率65%→70%、休会4.7→4.5%。

このような小さな目標に転換することでスタッフと施策を検討するのも、より具体的な活動がスピード感を持って進む実感を持っています。

“スクール生を増やすだけではなく、継続率を重視。だからイベントが多いのが特長です。”

どんなにスクール生が多くても継続率が低ければ、集客をやり続けなければいけません。大きな壺でも下に大きな穴があってはいけないと考えています。継続率を高めるために行っていることが、仲間づくり、です。ですので、スクールシステムは曜日・時間を固定することで習慣になり仲間づくりにつながります。仲間がいるからスクールに行こう、イベントに参加しよう、やめたくない、という心理が働いています。

継続率の使用にしているのがLTV（ライフタイムバリュー・入会から退会までの期間）を利用しています。平均1.8年、最大3.7年と出ているので、平均と最大を伸ばすためイベントを主軸に、指標の変化を見ながら活動しています。

“練習場の顔であるフロントスタッフがどんどん進んで動いてくれるので助かっています。”

千歳のイベント数は年間で171回と非常に多いのが特長です。プロも多くの企画と活動をしていますが、千歳の強みはフロントスタッフです。体験レッスンからクロージングをこなせて、しかも意識高く持っているので入会率と退会率に寄与しています。マネージャーとして、彼女たちの自主性を尊重して、気持ちよく働いていただいている状態です。特筆は、女性だけでスコアを気にしないラウンドの女子会や夏の時期の浴衣は彼女たちの企画で当日も彼女たちのみでアテンドしています。1月と8月にお客様アンケートを取っていますが、年々フロントの満足度が上がっています。



セミナー参加者の感想

スクール予約・管理システムの改革検討中で参考になった。女性ターゲットをさらに多くしていくことが良いと実感した。スタッフやプロを利用して地域とのコミュニケーションをとらせたい。

1つのことをやり続けることが大切だと痛感しました。

施設の掃除から、まずやってみます。

継続率を上げるための方法が参考になりました。

生徒さんが辞めづらい環境作りが素晴らしいと思います。

主催者の感想

他の練習場がどのように考えて運営されているかは知りたくても知ることが出来ないものです。知ることにより自分の練習場と比較してやれることを実践し、練習場が活性化することを望んでいます。セミナーでは千歳ゴルフセンターの説明と共に、参加者の悩みを共有しディスカッションする時間を多くとりました。

特に、運営の人・スクールのプロ、といった人の育成に対しての議論が多く有意義な時間となっていました。

引続き、このようなセミナーで皆様の気付きを一つでも多く積み重ねてまいります。