

# 月刊レジャー産業資料

LEISURE INDUSTRY DATA

OCTOBER 2016

10

No.601

特集1

## 地域で稼ぐ

基幹産業の構築に向けて

## 観光



特集2

集客イベントランキング2016

特集3

ゴルフビジネス 顧客創造の新戦略

## 鹿沼グループ 栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部

# 幹事の信頼をつかむホスピタリティで 年間約2,000件のコンペを受注し 単価維持と収益アップを図る

編集部

幹事のニーズに応え、  
コンペのリピートを獲得

東北自動車道栃木ICから車で3分という好立地に展開する鹿沼グループのゴルフ場「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部」(図表1)は、2組以上のコンペを年間約2,000件実施することで経営の安定化を図っている。沿線にゴルフ場が密集する激戦区にありながら、他のゴルフ場よりも高いプレイ料金を維持したうえで、膨大な数のコンペを受注している。

同ゴルフ場の開業はバブル経済期の1991年9月。当初はコンペを受け付けずに、会員を中心とした個人客の接待利用を主力としていた。しかし、バブル崩壊後の景気低迷によって利用客が激減。グループの「鹿沼カントリ倶楽部」「鹿沼72カントリークラブ」とともに栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部は、2003年12月に民事再生手続きを申し立てた。

自力での経営再建を目指す鹿沼グループが注力したのは、ホスピタリティの強化による顧客満足度の向上。それぞれのゴルフ場が再建に取り組むなかで、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部でも、それまで行なっていなかったコンペへの対応を開始。会員の利用が土・日曜日に集中していたため、平日の利用アップ

を図ったものである。

これまで年間約2,000件のコンペを受注する栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部だが、ここに至るまではとにかく試行錯誤の連続だった。一貫して行なってきたのは、コンペの幹事の要望を正確に理解し、可能な限り応えていくこと。支配人の鈴木義之氏は、「リピートしていただくには、幹事の心をいかにつかむかがカギです」とする。その究極の形は、幹事に「参加者を連れてくるだけでよい」という安心感を提供することだという。



栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部  
支配人 鈴木義之氏

### 幹事の要望を正確に理解し 満足度の高いプランを提案

同ゴルフ場では、幹事からコンペの問合せが入ると、スタッフがしつかりと要望を聞く。コンペの賞品や食事、スコアの集計、さらにはグループで誰に気を配るかなど要望は多岐にわたる。機械的に必要事項を聞くのではなく、時間がかかっても幹事が求める細部ま

図表1 栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部の概要

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| 所在地     | 栃木県栃木市細堀町376                                 |
| オープン    | 1991年9月14日                                   |
| 経営・運営主体 | (株)栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部                                |
| 敷地面積    | 84万㎡                                         |
| ホール     | 18ホール PAR 72<br>6,903ヤード                     |
| 施設内容    | クラブハウス(フロント、レストラン、浴室、売店)、ゴルフ練習場(11打席 180ヤード) |
| 従業員数    | 92人(パートを含む)                                  |
| 売上高     | 5億0,700万円(2015年12月期)                         |

で情報を正確に把握する。その情報をスタッフが共有し、コンペ当日にミスがないよう業務に落とし込んでいく。

幹事がコンペの計画を立てやすいようにするため、基本的なプランを用意(図表2)。現在は「パーティコンペプラン」「おまかせコンペプラン」「満足コンペプラン」の3種類で、カレンダー料金のプレイフィーに各プランの料金が加算される。たとえば、10月のカレンダー料金はセルフ・昼食付きで平日が9200円、9800円、土・日曜日で1万6000円、1万8500円。周辺の相場よりも高いが、あくまで値引きはせずに、内容を充実させることで料金にふさわしい満足度を得てもらう方針だ。

15年にパーティプランを利用したコンペは156件、参加者は3207人にのぼった。各プランには、コンペに

図表2 コンペプランの一覧

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>●パーティコンペプラン</p> <p>通常カレンダー料金+2,160円<br/>・1Rブレイ代、昼食代、昼食時ワンドリンクサービス<br/>・パーティ代 [料理4品+ビンビール1本またはビンジュース2本]</p>                                                                                                                                                                         |
| <p>●おまかせコンペプラン</p> <p>通常カレンダー料金+3,780円<br/>・1Rブレイ代、昼食代、昼食時ワンドリンクサービス<br/>・パーティ代 [料理5品、ビンビール1本またはビンジュース2本]<br/>・賞品代 [優勝・とび賞・参加賞]</p>                                                                                                                                                   |
| <p>●満足コンペプラン</p> <p>・1Rブレイ代、昼食代、昼食時ワンドリンクサービス<br/>・パーティ代 [料理5品、ソフトドリンク・ビール・焼酎飲み放題]<br/>・賞品代 [優勝～BM賞・BG賞・NP賞・DC賞]<br/>※すべてのプランは3組10人から利用可<br/>※すべてのプランには参加者全員に土産付き (下記から選択可)<br/>ボール3個、佐野ラーメン (6食)、滝沢ハムギフト (5種)、たまり漬 (詰合せ3種)、宇都宮餃子 (15個入り)、特選焼酎 (720ml・1本)、特上麺みそ (1kg)、やまびこ卵 (20個)</p> |

※すべてのプランにドラコンフラッグ、ニアピンフラッグを用意。希望により集合写真を撮影



東北自動車道栃木ICから車で3分とアクセスに優れた「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部」

必要な昼食やドリンク、土産、賞品、パーティなどがセットになっている。ちなみに、全プランに付く土産は、参加者それぞれが8種類の品から選べるようにしている。

賞品のラインナップにもこだわり、地元で収穫されるトマトやブドウ、ナシなど旬の生鮮食品を取り揃えている。鈴木氏は生鮮食品を強化する理由を次のように語る。「栃木の美味しい生鮮食品を持ち帰っていただければ、ご家族にも喜んでいただけます。家族が喜べば、ご本人も気兼ねなくゴルフができます。コンペ賞品の開拓を通じて売店の品揃えも充実しました。トマトも時期になるとお客さまからお問合せがあるほどです」。

賞品や土産の取揃えに加えて重要なのが料理。「食事が美味しければ

次の予約はない」と鈴木氏は強調する。栃木名物の餃子や焼売などは手づくりでこだわるとともに、サラダバーやハーフビュッフェなど、お得意感のあるメニューもセットにする。鹿沼グループでは、各ゴルフ場に調理長を配置しており、定期的に会議を開きながら好評なメニューの情報交換を行なうなど、料理の充実を図っている。

### 「ひと手間」とデータ収集でホスピタリティの質を高める

コンペの実施数が年間約2000回に至るまでの最も大きな宣伝方法となつたのはクチコミだったと鈴木氏は語る。「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部の知名度はけっして高くありません。周囲には高級感のあるゴルフ場も数多くあります。その環境でコンペ会場として選んでいただくには、お客さまに満足していただくことしかありません」。

顧客満足度を高める努力は数知れない。自動車のトランクからゴルフバッグを取り出すときは、車体に傷がつかないよう毛布で包む。クラブハウスに戻ってきたコンペ参加者には、飲み物をお盆に乗せて手渡しをする。コンペの幹事から土産をもらったときは、場内のスタッフ全員で情報を共有し、現場の営繕スタッフからお礼を言う。

スコアの集計にはミスがないよう細心の注意を払う。浴場では、さまざまな種類のシャンプーが試せる「シャンプーバイキング」を実施する。来場時に撮影した記念写真を終了時まで日付入りで印刷してプレゼントする。さらには、ICからゴルフ場入口までの経路を動画で撮影し、ホームページで紹介するなど、はじめて来場されるお客でも、ストレスなく来場しやすいように配慮している。

こうした気配りを積み重ねることで、来場者の満足感が高まり、リピート率が上がるとともに、クチコミで評判が広まっていく。「何事もひと手間をかけることが大切」(鈴木氏)なのである。

同ゴルフ場では、ホスピタリティの強化に加えて、データ収集も徹底する。実施されたコンペの記録はすべて残す。利用料金や参加人数だけでなく、食事の好み、土産の選択、集計表の決まり、そしてクレームに至るまで個別の情報が記録されている。コンペの予約時には、受付スタッフがこの情報を把握し、幹事と対話をしていく。前回に利用した際の状況をゴルフ場側が把握していることは、幹事にとって大きな安心感につながるのである。

現在、年間約2000件のコンペのうち、3組以上のコンペは700件を超えている。コンペフィーという売上げも

あるので、収益アップにも貢献している。また、コンペの予定は数か月前から入るので、集客の見込みも立てやすいのである。同ゴルフ場では、年間約4万5000人の来場者の約2割をコンペ参加者が占めるまでとなった。

しかし、ここまでの道程はけっして順風満帆ではなかった。ようやく軌道に乗りはじめたと思つた11年3月、東日本大震災が発生し、来場者が激減。このため、「とにかく来場者が喜ぶ企画を」考え、数か月先の予約を取るために季節に先駆けてコンペプランを企画して幹事に提案した。

「コンペプランが現在の内容になるまでかなり変化してきました。一時期は料理を全種類撮影して、選べるようにしたこともありましたが、さまざまな企画を打ち出していますが、一定期間過ぎれば飽きられるし、ほかのゴルフ場にも真似されます。お客さまが何を求めているか、日々模索しています。まずは栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部のファンになつていただく。そして、その思いにどう応えるかを日々模索していきます」(鈴木氏)。

プレイフィーを下げずに満足度の高いコンペを提供し、物販・飲食の売上げも伸ばす。コンペ対応に向き合うことが、ゴルフ場の経営安定の方策の一つであることを教えてくれる。