

12STYLE  
FOR MALE GOLFERS

SRIXON

Titleist

飛ぶ、  
採用され、

インワゴンセ

0.31日2日間限定!!

20%OFF!!

# 大50売 作円店 戦アップ

明確な目標と  
活動が見える化  
従業員の自主性と  
実行力向上がカギ



ゴルフの財布の紐は固く、客単減  
少が問題になっている。そうしたな  
か、栃木県内で3ゴルフ場を経営す  
る鹿沼グループでは、従業員研修の  
一環として、半年にわたって「売店50円アップ大  
作戦」を実施。その結果、従業員のモチベーシ  
ョンが上がり、ハウス売店の売上アップにも繋が  
ったという。その取り組みの内容をリポートする。



ハウス売店に専属スタッフを配置しているゴルフ場は少数派で、フロントスタッフが兼務しているケースがほとんどだろう。鹿沼カントリー倶楽部（45H）、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部（45H）、（18H）も、無人の売店をフロントスタッフが担当している。

この「売店50円アップ大作戦」は、文字どおり、ハウス売店の客単価を前年同期比で50円上げようというもの。従業員が自ゴルフ場の目標達成のための施策を立案、協力して実行し、昨年6～12月までの取組みの成果を、ダービーと称して3ゴルフ場で競い合った。

「たかが50円？」と思うかもしれないが、一般のショップと異なり、ゴルフ場の売店の場合は立ち寄ったかどうかに関わらず、売上を入場者数で割って客単価を出すため、客単価を上げることは簡単なことではない。

「当社の『また来たいと思ってもらえるゴルフ場を目指して』というビジョンを実現するため、おもてなしをテーマに研修を行うなど、CS（顧客満足度）とES（従業員満足度）の向上に努めてきました。今回の『売店50円アップ大作戦！』は、

中期経営計画の2018年度の方針が『実行力を高め、全員営業』だったことから企画しました。売店業務はフロントスタッフの担当ですが、仕事をするなかでなんとなく売店担当が決まり、売店はあの人に任せておけばよい、という雰囲気になっていました。今回のプロジェクトは、フロントスタッフはもちろん、営業や周りの人たちも巻き込んで一緒に取り組むことも目的の1つでした」

と語るのは、鹿沼グループ・経営企画室リーダーの荒川磨理氏。単に単価アップだけを目標にしては、一過性の活動になりやすい。売れる仕組みを作って定着させるには従業員の自主性が欠かせない。そのため、CS調査やES診断などを行うMS&Consultingに企画・協力を依頼して、従業員の自主性を促し実行力強化を図った。

そして、半年にわたる本プロジェクトの活動成果発表会が5月28日に開催された。いずれのゴルフ場も売店の売上を伸ばし、鹿沼CCが41円アップで優勝した。本プロジェクトそのものは昨年末で終了したが、各ゴルフ場とも取組みを継続しており、鹿沼CCでは18年度の売店の客単価

は前年度比で45円上がったという。では、具体的にどのような取組みが行われたのか、詳細を見ていこう。



**週単位で目標を設定し  
売れる仕組みを作る**

本プロジェクトをスタートするにあたって、最初にMS&Consultingの指導でワークショップを開催し、各ゴルフ場の売店担当者や周りのスタッフ（営業・フロント）、責任者、アイデアマン（部署に関係なくサポートしてくれる人）の4人でチームを組んで参加した。ワークショップでは、プロジェクト

MS&Consultingの指導でワークショップを開催。客単価アップだけでなく、従業員の自主性と実行力向上も目的とした



トの活動目的を理解するとともに、自ゴルフ場の売店の前年の売上とコース全体の入場者数、前年と同じ入場者数で売店客単価50円アップを図るには売店総売上がいくら必要なのかなどを確認し、どうすれば客単価50円アップを実現できるのかなど、各チームで話し合った。その後、他業種での成功・失敗事例やグループゴルフ場のこれまでの売店での取組み事例を聞いたり、商品陳列や売場づくりのノウハウを学んだり、後述する『店舗目標シミュレーションシート（以下、シート）』（P43参照）について説明を受けた。そして、再度、売上目標を達成するための戦略や今後の取組みについて各チームで話し合い、その内容をそれぞれ発表して第1回のワークショップは終了となった。

次に、職場に戻ってから、ワークショップで発表した取組みの内容をもとに、売上目標と具体的取組みを見える化するためのシートを作成した。

前年と同じ売店売上を確保することが前提にあり、50円客単価を上げるために、どれだけ新たな売上が必要なのかを明らかにしなければなら



大作戦アイテムは新しい商品であることが条件。  
販売促進のため試食可能にした

ない。すなわち、「50円アップ大作戦」の獲得目標売上」の設定である。

そこで、前年6月の「売店売上実績（①・P43参照、以下同）」と「入場者数実績（②）」から「売店客単価実績（③）」を算出し、それに50円を足して今年6月の「売店客単価目標（④）」を設定する。そして、④に今年6月の「入場者数目標（⑤）」をかけて「50円アップ後の売店売上目標（⑥）」を設定し、そこから①を差し引くと、「50円アップ大作戦の獲得売上目標（⑦）」が出てくる。以上①～⑦の数値をシートに記入して、現状把握とともに売上目標を明確にした。次に、「50円アップ大作戦の獲得売

上目標（⑦）」を達成するために注力して販売する商品（大作戦アイテム（⑧）」を3つ選び（ $A \cdot B \cdot C$ ）、その「大作戦アイテム単価（⑨）」と商品ごとの「必要獲得人数（⑩）」を設定してシートに記入。「50円アップ大作戦の獲得売上目標（⑦）」から逆算し、どの商品を何人に販売すればよいのかを明確にしたのである。

さらに、商品ごとの目標客数を1週間ごとに振り分けて「1週間ごとの目標（⑪）」と、その目標を達成するために何人の顧客に声をかけるのか「アタック数目標（⑫）」を設定してシートに記入した。これで計画の作成は終了となる。そして、「50円アップ大作戦の獲得目標売上」や商品別の「目標客数」などを営業フロントスタッフ全員で共有した。目標達成に向けて全員で取組むには大事なことである。

その後は、従業員それぞれ販売に取組み、「獲得実績（⑬）」と「アタック数実績（⑭）」をそれぞれシートに記入。週ごとに目標と実績とのギャップや進捗状況をチェックして目標を追いかけ、よかった点や改善点を検証していった。

「よく売れている商品を『大作戦ア

イテム』に選んでも新たな売上には繋がらないので、今まで取扱っていない商品にチャレンジする必要がある。これまでは売店担当者やマネジャーだけが売上目標や実績を把握していました。でも、今回のプロジェクトによって週ごとに目標と実績の差が分かるようになり、日々の目標も共有できます。どのゴルフ場も、今週は〇〇を何個売る、明日は〇〇を何個売る」といった目標をホワイトボードに書いて周知し、販売した商品の数を正の字で記入するなど見える化を徹底しました。営業・フロントスタッフだけでなく、事務所やマスター室のスタッフも巻き込みながら、目標達成に向け全員で取組みました」（荒川氏）



6月にプロジェクトをスタートして中絶みが出てくる9月に、中間発表会を実施。各ゴルフ場から3人出席して6～8月の活動内容と売上実績、売上目標の達成率などを発表するとともに、再度、本プロジェクト

の目的と取組みの内容、目標達成するには「明確な目標設定」「活動の見える化」「毎日のロールプレイング」「進捗管理の仕組み」が大切であることを確認した。日々の業務のなかでロールプレイングを実施することはなかなか難しいことから、参加者全員で顧客役とスタッフ役に分かれてロールプレイングを行った。

この中間発表会には、スタッフの気持ちを引き締めるとともに、各ゴルフ場の取組み事例などの情報をグループ間で共有する目的もあった。「各ゴルフ場とも進捗はよく、大作戦アイテムの販売目標（売上）に対して実績が400%のゴルフ場もありました。でも、従来から販売して

全朝・前朝・朝 菓子・産産物さば、パウンドケーキ 9月

| 日  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 目標 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 実績 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |

週ごと、1日ごとの販売目標と販売実績を  
見える化し、全員で情報を共有

いる商品もしっかり売らなければ客単価アップにはならないので、改めて客単価50円を上げることの難しさを感じました」(荒川氏)



## プロジェクト終了後も 取組みは継続中

5月28日の活動成果発表会では、本プロジェクトの活動の目的を再確認し、各ゴルフ場の半年間の取組みの内容と成果を発表して、質疑応答も行われた。その内容は、以下のとおり。



### ① 栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部

客単価アップを図るために、最初を実施したのは、売店のレイアウトを変えることだった。顧客が商品を探しやすいようにジャンルごとに商品アイテムをまとめて配置し、土産物コーナーをライトアップした。また、果物などの生鮮食品は、朝の受付が終了後に顧客が玄関に向かう動線上にテーブルを出して陳列し、必ず顧客の目に止まるように工夫した。大作戦のアイテムとして注力して



中間発表会と活動成果発表会で、各ゴルフ場の取組みを発表。成功事例をグループ間で共有した

販売したのは、近隣の農園から仕入れたトウモロコシとリンゴ、手作りパウンドケーキ、蕎麦、前日光和牛、オリジナルクラブの販売・修理で、トウモロコシやリンゴは多めに仕入れて無人だが試食販売を行った。また、蕎麦は季節によって新蕎麦やさくら蕎麦(4月)に入れ替えるなど工夫したことが好評で、コンペ賞品としての利用も多かったという。一番の主力商品は前日光和牛(150g、2160円)で、POPを作って掲示し、スコアカードホルダーの中にチラシを入れるなど、顧客から声をかけてもらえるような工夫をして販売した。昨年からは販売しているオリジナルクラブについては、工房を拡大

してスタート前にグリップ交換を行うようにしたり、マスター室で試打クラブの貸し出しを行ったり、所属プロやマスター室も巻き込んで販売に注力したという。

その結果、50円上げるための大作戦アイテムの売上目標の達成率は217%だった。しかし、昨年はオリジナルクラブとバターの販売を始めて売上がよくなったこと、前年同期より入場者数が多かったことから、売店客単価は前年同期比△10円となった。

取組みの反省点として、定期的なミーティングができなかったこと、業者との打ち合わせから仕入れ・販売までのスピード感の不足が挙げられた。また、売れ残ったらどうする



マスター室スタッフの協力で、オリジナルクラブの試打を実施(栃木ヶ丘GC)

かなど、新しい商品の仕入れにはリスクがともなう。今後はメンバーや来場者との対話で欲しいものを察知し、よいものにこだわって商品を探すなどチャレンジしていくという。



### ② 鹿沼72カントリークラブ

このプロジェクトに取組む前は、売店にスタッフが立つことが少なく、売上など数値目標を意識することもなかったそうだが、現在は、売店はフロントスタッフ全員の業務というように意識が変わり、月の目標や毎日の目標を設定して、積極的に声をかけて販売するようになったという。成功事例としては、精算業務が始まるとフロントスタッフが売店になかなか立てないため、事務所のスタッフの協力を得て試食販売を実施。売上は平均167%アップしたという。また、中間発表会で聞いた栃木ヶ丘GCの事例を参考に、朝の受付終了後、顧客の動線上にキャンペーン商品を設置して販売を強化した。工夫したこととしては、人員不足により売店が無人となることが多いため、売りたい商品をきちんとアピールできるように、イーゼルやポス

ター、POPを作成して来場者の目の触れるところに掲示した。POPなどを作成するに当たって、スタッフにPOPの書き方などを学んでもらったそうだ。

取組みの結果、50円上げるための大作戦アイテムの売上目標の達成率は150%、売店客単価は前年同期比+13円だった。

反省点としては、大作戦アイテムを販売しても、前年度の売上実績をカバーしなければ客単価が上がりませんので、ベースの売上をきちんと確保することが課題。また、2個買うと安くなるという販売の仕方は不評で、1コイン(500円)や1000円でお得感のあるキャンペーン商品はよく売れたそうだ。

今後は、たとえば「野菜詰め放題



スタッフがPOPの作成技術を得。売りたい商品を分かりやすく訴求した(鹿沼72CC)

で1000円」など、地元産の商品にターゲットを絞ってお得感のある商品を提供していきたいとのこと。

販売計画年間スケジュールを作成し、今後もシミュレーションシートを活用して売店の販売力強化に努めるという。



### ③鹿沼カントリー倶楽部

プロジェクトを実行するに当たって、もつとも強化したのが「声かけ」で、成功事例として挙げられたのは以下の4つ。

1つ目は、毎週土日にイベントとして特別販売を実施した。レジ前や玄関前にテーブルを設置して季節の生鮮食品や普段売店にはない商品を販売したり、餃子や飲むヨーグルトなどを試食販売したり、夏場にはかき氷を販売。また、クラブの試打会やグリッパ交換会のほか、ハロウィンやクリスマス限定でワゴンセールなどを行った。特別販売では目標を意識し、積極的に来場



鹿沼CCではイベントとして、毎週土日に特別販売を実施

者に声をかけて完売を目指したという。

2つ目は、賞品付きのコンペプランの獲得。同CCでは、プレーフィに昼食代とパーティ代に賞品代(売店の商品で用意)、または商品券をセットにしたコンペバック料金を設定しており、電話予約時にコンペ幹事に紹介して勧め、ホームページや予約サイトでもアピールした。

3つ目は、参加費10000円で夏のロングランコンペを開催し、参加賞として5000円分の商品券を配布。その結果、商品券の利用で販売促進に繋がったという。

4つ目は、「商品券をたくさん持っているけど売店で買いたいものがない」という顧客に声をかけ、希望を聞いて商品を取り寄せた。

これらの取組みの結果、50円上げるための大作戦アイテムの売上目標の達成率は209%、売店客単価は前年同期比+41円となった。

活動を通して、販売に繋がった時の達成感などでスタッフ1人ひとりの販売意欲が高まり、ホワイトボードで目標を共有するなど数字を意識するようになったという。反省点としては、告知宣伝不足とスタッフ全員でロールプレイングができなかったこと、顧客1人ひとりに声かけができなかったことが挙げられた。

毎週土日の特別販売は今後も継続するとともに、飽きのこない売り場を作り、今後も全員営業で売店の売上アップに取り組むという。

「昨年12月で『売店50円アップ大作戦』は終了しましたが、その後もシミュレーションシートやホワイトボードを活用しているようです。今回の取組みによって販売力や接客力が高まり、積極的にお客様に声をかけるなどスタッフのモチベーションアップにも繋がりました。今回の活動が定着し、続けていければと思っています」(荒川氏)

# 店舗目標シミュレーションシート | ○月度

## 1 現状把握～50円アツプ大作戦での売上目標を設定する

① 2017年○月度  
売店売上実績

② 2017年○月度  
入場者数実績

③ 2017年○月度  
売店客単価実績

④ 2018年○月度  
売店客単価目標

⑤ 2018年○月度  
入場者数目標

⑥ 2018年○月度  
50円アツプ後  
売店売上目標

⑦ 50円アツプ  
大作戦の  
獲得売上目標

円

人

円

円

人

円

円

※今期の目標と一致

※⑥-①

## 2 目標設定～50円アツプ大作戦の目標売上から逆算して、売店営業で必要な客数を算出

⑧ 2018年○月度 大作戦アイテムと勝率（占有率）予想

⑨ 大作戦アイテムの単価

⑩ ○月度大作戦アイテム必要獲得人数

A

円

人

B

円

人

C

円

人

## 3 50円アツプ獲得進捗管理～上記⑩を1週間ごとに振り分けて、1週間ごとの目標を決定する

⑪ ○月1週獲得目標

○月2週獲得目標

○月3週獲得目標

○月4週獲得目標

○月5週獲得目標

○月度獲得目標

合計金額

A B C

A B C

A B C

A B C

A B C

A B C

円

⑫ ○月1週獲得実績

○月2週獲得実績

○月3週獲得実績

○月4週獲得実績

○月5週獲得実績

○月度獲得実績

合計金額

人

人

人

人

人

人

円

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

人

人

人

人

人

人

円

## 4 50円アツプ大作戦 アタック数進捗管理

⑬ ○月1週アタック数目標

○月2週アタック数目標

○月3週アタック数目標

○月4週アタック数目標

○月5週アタック数目標

○月度アタック数目標

A B C

A B C

A B C

A B C

A B C

A B C

人

⑭ ○月1週アタック数実績

○月2週アタック数実績

○月3週アタック数実績

○月4週アタック数実績

○月5週アタック数実績

○月度アタック数実績

人

人

人

人

人

人

人

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

目標と実績のGAP

人

人

人

人

人

人

人

※出典：(株)MS & Consulting