



ROYAL GREEN

Enjoy Royal Life

ゴルフ練習場にとっての積年の課題は「装置産業からの脱却」だ。今年、リニューアル1周年を迎えた茨城県水戸市の練習場「ROYAL GREEN Mito」(ロイヤルグリーン水戸)を運営するウィルトラストは、練習場の枠組みを越えた付加価値創造をテーマに様々な事業に取り組む。そんな同社が本腰を入れるのが「ゴルフ業界のDX化」。だが、巷で聞くこの「DX」とは一体何者なのか? その本質論も含めて同社の磯崎博文社長が熱弁を振るう。(聞き手:片山哲郎/構成:大矢晃弘)

「練習場のDX化」 で何ができる? ロイヤルグリーンが目指す未来像



念願の第一子、女の子のお誕生、おめでとうございます。

「ありがとうございます！」

それで奥さんとの馴れ初めですが、どういった感じですか？

「これって書きます？」

もちろん書きます。

「えーっと、ちゃんと言います！ 33歳の時に本気で結婚願望があって、結婚相談所に登録していたんです。それで、リクルートの『ゼクシィ』のマッチングアプリも使っていて、妻との出会いはそのマッチングアプリだったんです」

真面目なアプリ？

「もちろんです。結婚を前提にした出会いを求めている、とても真面目なアプリです」

つまり、磯崎さんは僕より20年下だから、いわゆるITの諸々が生活に密着して、板についてる。今の話を聞くとそう思うんですよ。

「そうですね」

60歳の僕にとってITは観念的で、アプリで結婚とかイメージできませんが、この感覚の違いは世代的なものなのか、あるいは磯崎さん固有のものなのか。どうですかね？

「あくまでも感覚論ですが、年齢で言えば55歳くらいでラインが引かれると思うんです。55歳以下の方は深い浅いに違いは

あるにせよ、同じITリテラシーを持っているんじゃないかなと。逆にそれより年配の方は抵抗があるかもしれません」

なるほど。という流れの中で御社は今後、練習場業界にDXを持ち込むわけですが、DXって何ですか？

「デジタルトランスフォーメーションです」

それは知ってます。日本語で言うとうなりますか？

「分かりやすく言うと、テクノロジを駆使したマーケティング活動や、IT技術を使って今の業務を円滑に進められるプラットフォームを組み立てることなど、幅広いかなと思っています。例えば、フィントックの技術もDXの一つだし、会員のデジタルデータをまとめて上げて、そこから取れた行動データを使って広告配信をしていくデジタルマーケティング分野もそうだと思います。」

一方で、人事、労務などの管理部門を、今までの紙やタイムカードではなく、顔認証で出勤勤が分かるのもDXなので、簡単に言えばIT技術を駆使しながら、会社の経営を円滑に効率良くこなしていく。それがデジタルトランスフォーメーションです」

ふーん。デジタルって何ですか？

「これも色々なとらえ方がありますが、例えば先ほど言った会員のデジタルデータ

などがあります。ウェブを使って取得できるデータをデジタルデータと言いますが、アメリカのGAFFAはユーザーの情報や行動属性をデータ化してまして、」

ちよつと深掘りしていいですか？

「どうぞ」

今磯崎さんがおっしゃったことはウィキペディア的というか、カタカナ用語をぶわつと羅列するでしょ？ これを55歳以上、60代、70代の練習場経営者に伝える時、極めてパソコンの「取説」的でない。

「確かにウィキ的で若い人向けの説明で分りにくいですね」

つまりね、今日僕は練習場のオーナーの気持ちで、磯崎さんと契約しようと思つて臨んでいるんだけど。

「分かりました！ 今日取材ではなく、片山さんを練習場のオーナーだと思つて話します。分かりやすく練習場に置き換えて話します。例えば当店で言うと、約1万3000人の方がICカードを作つてくれました。その中で月に大体1万人くらいが延べ来場者数として来店する。この行動データをまとめていくのがデジタルデータです」

なるほどね。僕の解釈では森羅万象を記号化するのがデジタルで、手旗信号がデジタルの根源的なものだと思うんですよ。つまり人々の行動や世の中の出来事

を記号化するのがデジタルだという解釈です。

「はい、僕もその解釈です」

それで「トランスフォーメーション」は「変容する」ですが、これはどういうことですか？

「僕の中では取れたデジタルデータを活用して、今の経営課題を解決していくことだと思っています。」

人員配置の効率化を例にとると、1年間を通じて体調を崩しやすい、人が不足しやすいという時期をデータ活用で予測して、人の採用を自動化する。例えば8月に人員不足が予測されることをコンピュータにインプットさせれば、6月に自動的に採用広告が出されるという仕組みを整えるとか」

今の話は労務管理のこと？

「はいそうです。労務管理で言うと、今まではタイムカードを使って勤務時間を手入力してましたが、当店でICカードで勤怠管理をしているので全て自動計算です」

つまり労務管理がDXで効率化できる。で、従業員は何人ですか？

「今は48人です」

その48人の「動き方」は管理できるんですか？ 例えばスマホのGPSで無駄な動きをしてないか、そんなことをチェックするとか。

「当社ではやっていませんが、例えばカメラを置いて、一定時間動かなければアラートが鳴るとかは技術的に可能だと思います」

なるほどね。ほかにはどんなことができるんですか？

「あとは会計処理ですね。クレジットカードの履歴、銀行の入出金データ、会計の仕訳などが全て一元化できます。今まではそれらを特定のパソコン上の会計ソフトでしか処理できなかったのが、今はクラウドで管理できていて、どこにいても処理ができる。それもDXです」

なるほど。会計処理が効率化できると。ほかには？

「あとは先程少し話した練習場のマーケティングに直結する顧客管理ですね。年齢、性別、来店頻度、来店時間、購入金額などが取れます」

つまり、DXによって①労務管理、②会計処理、③顧客管理が効率化できると。それを集めてどうするんですか？

40年遅れているゴルフ業界

「その前に僕が捉えている今の状況を説明していいですか？」

どうぞ。

「アメリカと日本ってIT技術の活用度合いで言うならば、僕の間感論ですが、20

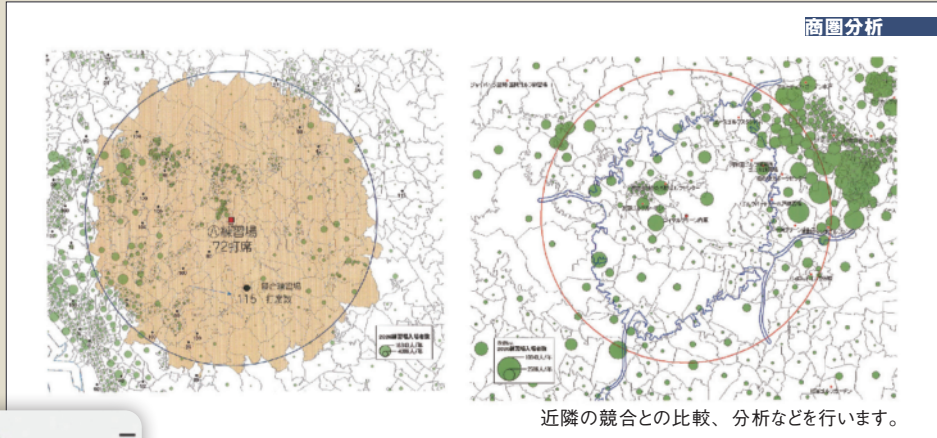
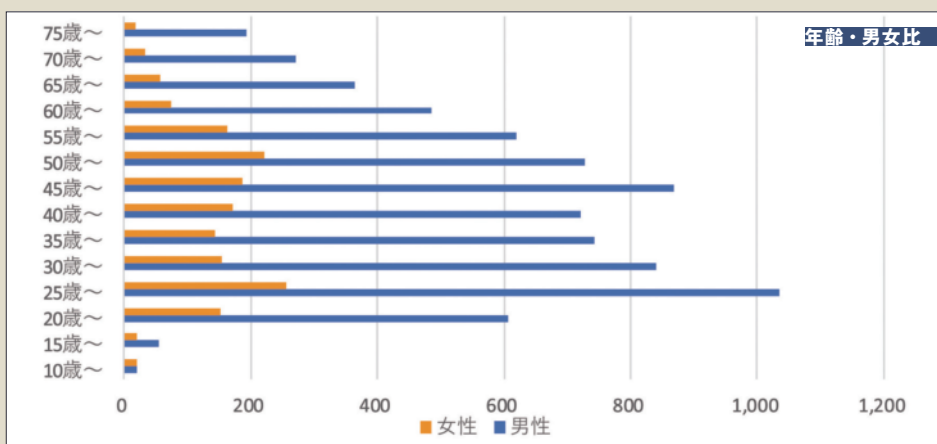
年くらい遅れている。例えばGFAが物凄い勢いで成長していますが、それと楽天やソフトバンクといった日本で先頭を走っているIT企業の成長スピードを比べるとかなり差が開いている。その理由は、僕はテクノロジーの活用なのかなって思っているんです」

基本的にITってアメリカ由来の技術でしょ。日本由来じゃないから真似して

追い駆けるしかない。タイムラグが生じるのは当然でしょう。

「そうですね。それで、日本の最先端企業に比べてゴルフ業界がどのくらい遅れているかというと、さらに20年くらい遅れている。つまりアメリカの最先端企業と僕らのゴルフ業界は40年の差があるんじゃないかと思っています」

アメリカの先端企業と日本のゴルフ業



近隣の競合との比較、分析などを行います。

界を比べるよりも、「アメリカのゴルフ企業」と日本のゴルフ業界を比べた方が分かりやすい。例えばトップゴルフは磯崎さんも意識してる企業ですね？

「箱モノとしてはそうですね。実際に僕もトップゴルフに行ってお客さんが盛り上がっているのを目の当たりにしましたが、これには箱モノの考え方と、マーケティングの要因があると思っています、この箱の世界観やサービスがアメリカのゴルフ業界のトレンドを抑えたから成功している。それと、入場時に会員カードを活用したマーケティングをやっているのでは、と推測しました」

つまり顧客情報のデータ化は既にトップゴルフも日本の練習場もやっているから、それよりもアメリカの先端企業と比べようという話ですか。

「そうですね。で、その40年の差に目を向けると、知らないだけで着手できていないことがこれだけあるんだということ、ゴルフ練習場ができることが沢山あるって気づいてもらえると思うんです。それに加えて、コロナでゴルフアが増えて、今ゴルフ人口は800万人ですが、これがあと10年もすれば500万人にまで落ち込むと言われている中で、ICカードを導入している練習場はデータを分析





すれば、ゴルフ人口の減少を事実として把握することができます」

ゴルフ人口の未来を含めて心配する。

その意味で今の話は美しいんだけど、練習場ビジネスって半径5km以内の狭小な世界でしょ。しかもエリアごとに凸凹がある。ゴルフ人口が何万に増えた減ったと言ったところで、練習場のオヤジにすれば「関係ねえ」ってなりませんか？

「そこで僕が伝えたいのが、自分達の店で実験ができている強みだと思うんです。ICカード分析に関しても、何をやればどんな傾向が読み解けるのか、そのデータを活用していきながら、どんなアクションを起こせば売上アップにつながるのかを徹底的にこの1年間やってきました。」

そこで先程の商圏が半径5kmという話なんですけど、当店が位置する人口20万人の水戸地区には、13店舗の練習場がひしめき合っているということを考えると、もっと商圏は狭くなるはずなんですよね。それがウチの場合は逆に広がった。その理由はICカードを活用したマーケティングなんです」

マーケティングは ホスピタリティ戦略？

御社のマーケティングとは？

「ICカードから取れたデータを元にメッ



Present for you. 一周年記念プレゼントのお知らせ
2021年4月に ROYAL GREEN Mito がリニューアルオープンをしてから、
変わらずご愛顧いただき、スタッフ一同より感謝しております。

なんと！

ROYAL GREEN Mito でICカードチャージ No.10 でした！！
1年間の感謝の気持ちを込めて、
ごさいますがプレゼントを贈呈させていただきます。

◆ Present ◆

ICチャージポイント
ROYAL GREEN
※こちらのタ
フメニュー

セージ配信をしていくということですね。一つはLINEの活用です。当店の場合1万3000人のICカード会員の内、8000人がLINE登録していますが、そのLINE会員をある程度セグメント化できるんですね」

どういうセグメントですか？

「具体的に言うと性別、年代、居住エリアです」

居住エリアは具体的な住所？

「いえ、行動範囲に基づく情報であるそうですが、大体この地区に住んでいるであ

ろうという予測エリアです。それを元に、例えば当店で化粧品メーカーとコラボして女性向けのイベントをやろうとなった時に、ターゲットである30代・40代の女性かつ当店を基点にして半径10km圏内の方に絞ってLINE配信し、集客につなげることができるわけです」

ICカード会員1万3000人のうち、8000人がLINE登録者だとして、あとの5000人はアプローチできない？
「そこは登録が面倒臭いとかメッセージが送られてくるのが鬱陶しいとか、人の心

理があるので、現実的に100%登録してもらえないのは不可能だと思っているんです」

でも母数を上げたいわけでしょう？

「ですので当店では、ICカード登録時にお得な特典を案内して、LINE登録促進をしています。具体的には入場料の150円を無料にするとか3か月チームで変えています」

ずっと無料じゃないんだ？

「これには理由があって、LINEってブロックできちゃうんですよ。特典だけ取



られて肝心のメッセージが送れないというハレーションが起きちゃうんで、3か月に1回特典を変える仕組みにしてプロックされないようにしています。こうすることで、企業LINEアカウントのブロック率は40%前後と聞きますが、当店は9%に抑えられています。

あとはICカードを活用したお手紙、DMですね。ICカードデータでは『〇月に〇回来店した人』を絞り込むといった形で、詳細にセグメント化できます。これを活用して当店ではリニューアル1周年記念事業として、年間来店回数の上位30名を抽出して『粗品を用意しているのだから来てほしいね』という心を込めた手紙を送ったんです。そうしたらめっちゃくちゃ喜んでくれて、『沢山行くところな特典あるんだ。だったら今年はずっと行ってお金を使ってあげよう』という気持ちになる。ファンになつてもらおうようなホスピタリティ戦略ができるわけです」

なるほど。で、DXは定性分析も可能ですか？

「…ん？」

質問の意味は、DXって効率化できるのがメリットだけど、効率化できない部分も当然あるよねってことを聞きたかったんです。

「そういうことで言うと、僕は逆にDXで効率化できるのは選別と抽出でしかない

と思っています。その条件で抽出した先に何をやるのかっていうのはシステム化できない。つまりお客さんに喜んでもらうための方法論こそ定性的なもので、人間が頭と心で考えることだと思います」

独自アプリの開発へ

ここまでの話は分かりました。

「ありがとうございます。それで、1年間そういったことをやってきて課題が見つかりました。例えばAさんという方がいて、ICカードのIDとLINE登録のIDの両方を当店が持っていたとしましょう。ただ現状では、Aさんは同一人物にもかかわらず、それぞれのIDがリンクしていないんです」

え？リンクしていないんだ。一緒になっていると思うってた。

「分離されています。要は、ICカードの行動データとLINEの顧客属性を連携できれば、2つを合わせて抽出した人がガチで当てはまる配信ができるのにつて思つて、LINE側に持つて行つたんです。ところが連携が叶わなかった。だから我々でそれが全てできる独自のアプリを開発したんです」

なるほど、全てクリアになりました。つまりさっきの労務管理、会計ソフト、顧客分析、そして配信機能を持ったアプリ

を開発して、それを練習場に販売する。

「はい。そうです」

で、そのアプリの製品名は？

「ないです。例えば片山ゴルフ練習場だったとしたら、その練習場名がアプリの名前になります」

それで練習場のオヤジにはどういう風に提案するんですか？

「全国2400の練習場の内、ICカードを導入している練習場は500場程度だと考えています。僕もこれまで多くの練習場と情報交換してきましたが、そのほとんどの練習場がICデータを分析できていない。

その500場に対してまず、当店の事例を見せながら、これだけのことからICカードから分かりますということ伝えてみます。例えば平日の昼間に20代・30代の来店アップをした場合、過去1年で〇万円以上使っている該当年齢の人が〇人います。ここに対して平日に使えるクーポンを配信しませんか？ しかも今まではDM（手紙）でしか送れなかったのが、このアプリを使えばダイレクトに配信できますよ、という説明です。つまり『客を待つ』姿勢の練習場に対して、アプリを通して希望のユーザーを集客でき、例えば2〜3回転だったものを7〜



8回転まで上げて売上アップしましょうと」

それをいくらで売るんですか？

「価格は検討中ですが、月10万円の利用料にオプション込みで、ICデータ分析まで代行できたら、利用しやすいかなと考えています。11月中旬に正式リリース予定ですが、テスト導入を経て来年の春から本格的に拡販したい。実は既に1場でテスト導入を始めていて、他に5場ほど興味を示しています」

3年後の青写真は何？

「まずは500場の内の10%。50場にアプ



リを入れてもらいたい。それで1場当たり1万人のICカード登録者がいたとして、その70%がアプリを使うと7000人のデータが取れることになります」

で、とりあえず練習場は契約を結びとして、そこから先、御社は何を狙っているんですか。

「はい。我々が提案しようとしているのは、広告を取りに行きましようということですね。せっかくこれだけの行動データが取れるので、近隣の不動産会社、自動車ディーラーなど異業種が興味を示すかもしれない。その提案を当社が代行します」と

それでオーナーは納得したとして、顧客はどうなるわけですか？

「もちろん顧客にアプリを登録してもらった時に、傾向値を分析して広告配信することを謳った約款を準備して同意してもらった仕組みです」

なんとなく思うのは、ゴルフスタジアム問題です。あれは練習場オーナーにとっても生々しい記憶だし。

「確かに一見、似ているかもしれませんが、当社の一番の目的は練習場の売上アップです。広告取ってくるからアプリが無料、という伝え方をするとゴルフスタジアムと似てしまう。なので、利



用料はIT補助金を活用いただき、なるべくリスクのないところから始めてもらえるようにコンサルしますし、広告の件はその次の段階だと思っています」

納得しました。アプリを使っている未来像を描いているんですか？

「ゴルフ場のデータは楽天、GDO、じゃらんといったところが持っています。ただ、練習場のデータを取っているところはどこもないんですね。ですから当社はそこを取っていききたい。先程言ったように、当社のアプリを通して少なくとも50場×7000人、計35万人のデータが取れますから、先々は楽天、GDO、じゃ

らんなどのデータと連携したい。これができるれば、あるゴルフファアがどんなゴルフ場でよくラウンドしていて、どんな頻度で練習しているかが全て分かるようになる。するとんでもない広告マーケティングになると思うんです」

面白いけど、少し引つかかるのがね、GDOのユニークユーザーが仮に200万人いるとして、その中に御社の35万人はそもそも含まれるわけでしょ。なのに彼らがどうして御社のデータが欲しいと思うんですか？ 自前でやれるのに。

「仮にその3社が物販を強化したいとして、それぞれのECで、例えばピンから新しいドライバーをこの地域のゴルフファアに対して強化したいという要望があった場合、ゴルフ場でのラウンド数だけでなく、練習場に週に〇回行くような熱心なゴルフファアのデータも欲しいんじゃないかって思うんですよ。3社とも、そういった要望のクライアントに答えられるデータを持っている方が強いと思いますので。つまりビッグデータは集まれば集まるほど抽出条件が増すし、広告価値も高まると思います」

なるほどね。つまり御社のアプリと連携すればプラスアルファのより細かい部分まで取れますよという提案ですね。

「そうです。それとアプリユーザーに対しては、例えば『あなたが今乗っている車

は何ですか？』っていう質問を投げかける。答えてくれたら当店でICカードに500円チャージという特典を与えれば答えてくれると思うんです。それを蓄積できれば、近隣の自動車ディーラーや不動産会社などの異業種にイベントの提案をするなどができる」

なるほど。「ゴルフ人口減ってます。そこで御社のICカードと当社のアプリを活用して一緒に売上伸ばしましょう」と言いながら、「次の段階は広告です」と。衣の下でギラリと光る鎧を見せる。磯崎さんの座右の銘は「利他主義」だけど、けっこう利己主義ですねえ（笑）。

「いやいや、利己主義じゃない！いいんですよ。利己も利他も一緒だから。自分がハッピーになることで相手もハッピーになるんだから。」

「ありがとうございます。あと最後に、ICカードを導入していない残りの2000場に対しても、ICを入れないまでもアプリが使える仕組みを考えています。それと11月より3店舗目の練習場運営を始めます。」

とにかく僕が伝えたいことは、練習場みんなでアライアンスを組んで一緒にハッピーになりましようということ。それが発展してゴルフ業界のDX化につながっていけばいいと思っています」