



株式会社 ゴルフ・ドウ

買い取り重視で売上高100億円を目指す ゴルフクラブのリユース企業



株式会社 ゴルフ・ドウ
代表取締役社長 **佐久間 功** 氏

新型コロナウイルスの感染流行による「3密回避」のスポーツ、レジャーとして急速に人気を回復しているのがゴルフで、満員御礼となったゴルフ練習場がテレビの報道番組で取り上げられたりしている。そして、人気の回復を支えているのが、これまでゴルフとは無縁だった20代～30代前半の若者たちだ。しかし、新品のゴルフクラブのセットを、10万円以上のお金を出して購入するのは、彼らの懐事情からするとハードルが高い。そこで頼りになるのが、安価で品質の高い中古のゴルフクラブなのだ。そうしたゴルフクラブのリユース市場を牽引しているのが、さいたま市中央区に本社を構える「ゴルフ・ドウ」である。設立は2000年に遡り、いまでは全国各地に直営24店・FC54店を展開するまでになっている。ゴルフクラブのリユースのビジネスモデルや中長期計画の内容などについて佐久間功社長にお話を聞く。

LEADER'S PROFILE

1974年12月、東京都生まれ。明治大学理工学部建築学科を卒業後、建築会社に入社。2002年6月、ゴルフ・ドウに転職。「ゴルフドウ！」の店頭で、中古ゴルフクラブの買い取りや販売をイチから学ぶ。07年2月、直営事業本部長に就任。人材開発室長、執行役員、取締役などを経て、21年4月から現職を務める。子育てに時間を取られて、ゴルフを一時期離れていたが再開。コースでのドライバー飛距離は240～250ヤードで、スコアは80台で回る。愛用のドライバーは、ティーチングプロで会社のイメージキャラクターを務めてもらっている関雅史氏から推薦してもらった「PING G410 プラス」。いつも心に刻み込んでいる言葉は「向上心」。現状に満足することなく、何事も今よりよくしていき、周囲の人たちにもよくなってもらえるよう心掛けている。

創業者・松田会長の先見の明

—まず、ご創業の経緯を教えてください。

代表取締役会長を務めている松田芳久が、1983年4月に北浦和でレンタルビデオショップ「ソフトボックス」をオープンさせたことが、当社の歴史の幕開けになります。ようやくビデオデッキが普及し始めた時期ですが、先見の明がある松田は家庭で映画やテレビドラマなどを楽しむ人が増えることを予見して、個人店として開業しました。その予見は見事に的中して、レンタルビデオショップの店舗を増やしていくなかで、86年11月に有限会社ボックスグループ（現・株式会社ボックスグループ）を設立します。

次に目を付けたのがテレビゲームでした。何度も遊んで飽きてしまったテレビゲームを買い取り、中古品として手頃な価格で販売することを思い付いたのです。そこでリサイクルショップの「ドキドキ冒険島」の1号店を、89年10月に武蔵浦和でオープンさせると同時に、全国でフランチャイズ（FC）展開を始めます。96年には全国で直営店とFC店を合わせて320店を数えるまでになったそうです。

—そうしたなかで、なぜゴルフクラブのリユース事業だったのですか。

90年代後半になるとWindowsやMacなどが登場して、パソコンの普及が一気に進み、同時にインターネットの利用も進んでいきます。松田は「映像やゲームは、いずれネット配信の時代が来るだろう」と予測し、次のボックスグループの屋台骨となる成



リサイクルショップ「ドキドキ冒険島」

長事業を探し始めます。

流行の最先端である米国や欧州などの視察を重ねていた松田は、あるとき東京の新橋にあるゴルフショップを覗いてみました。すると店内の片隅に中古ゴルフクラブの小さな売場があって、一人の男性が目を輝かせながら、1本のクラブを手にしていました。当時でも人気がある新品のドライバーは1本で数万円しており、お小遣いが限られるビジネスマンにとっては「高嶺の花」でした。しかし、中古品なら手が届く可能性があり、構造はシンプル、且つ丈夫で長持ちするモノでもある。その場で「これだ」と閃いた松田は、99年3月に北浦和で、ゴルフクラブのリユースショップである「ゴルフドゥ！」の1号店をオープンしました。

——翌2000年4月に「株式会社ゴルフ・ドゥ」を設立されていますね。

この時点から松田は将来の株式上場を想定していたそうです。中古ゴルフクラブは1本ずつ単品で在庫の管理をする必要があり、ビデオやゲームとは異なる管理や会計の手法が求められました。それなら切り離れたほうがいと分社化しました。翌5月には「ゴルフドゥ！」のFC事業及び直営店にかかわる営業をボックスグループから譲り受け、正式に事業をスタートさせます。

——佐久間社長が入社されたのは02年6月で、会社が立ち上がったからまだ間もない時期ですね。

当社の立ち上げメンバーはボックスグループから移籍してきた者が大半でした。つまり、それまではビデオやゲームを扱ってきた者ばかりであり、ゴルフクラブの知識はほとんどありませんでした。それ

こそFC加盟店から、買い取りを求められているゴルフクラブについての問い合わせがあっても的確な回答がなかなか出せず、「本部なのに、自分たちが扱うモノについて何も知らないんだ」と呆れられてしまうようなこともあったくらいでした。

しかし、ゴルフが好きで、ゴルフクラブの知識も持ち合わせた社員が徐々に増えていくに連れ、同じメーカーの同じモデルのドライバーでも、ロフト角の違いによって、上級者向けで売れにくいものか、使いやすく初心者にも売れやすいものかななどを見極められるようになり、それに伴ってニーズに合わせた価格付けもできるようになりました。紆余曲折を重ねながら、06年4月に名古屋証券取引所セントレックス（現・ネクスト市場）に株式を上場し、現在の直営24店・FC54店の体制を築き上げてきました。

仕入れ値の違うゴルフクラブの売り方の妙

——バブル崩壊や少子高齢化によってゴルフ人口が減るなど、厳しい外部環境が続いてきたように思われます。

日本生産性本部の「レジャー白書」によると、ゴルフコースを利用した人の数は、13年に860万人だったものが21年には560万人まで34.9%も減少しました。当然、中古ゴルフクラブに対するニーズも減り、当社の業績は赤字と黒字を繰り返す苦しい状況に追い込まれます。

しかし、新型コロナウイルスの感染流行によって「3密」を避ける生活が余儀なくされるなか、人との距離を保って楽しめるスポーツ、レジャーとしてゴルフが見直されるようになりました。特に目立つのが、ゴルフは初めてという20代から30代前半の若い人たちで、当社の店頭やアプリでの会員登録者数を見ると、21年3月期中からこの年代の数が急速に増え、店舗の売上高は前年同月比で2ケタ増という月が何度もあったくらいです。また、様々な理由でゴルフから離れていたものの、「コロナ禍」によって再開する40代後半から50代前半の方々も増えています。



ゴルフドゥ！川越店

そうした結果、業績が順調に回復し始めて、前期（22年3月期）の連結決算ベースでの業績は、売上高、利益ともに過去最高の水準を更新しています。現在もゴルフ人気は衰えを見せておらず、今期（23年3月期）の業績については、売上高63億円、営業利益2億7,200万円、経常利益2億6,000万円を見込んでいます。

——ゴルフクラブのリユース事業となると、商品であるゴルフクラブの買い取りがとても重要になってくるのではないのでしょうか。

その通りです。まず、持ち込まれたゴルフクラブのメーカーとモデルを正確に把握したうえで、需要と供給のバランスを見ながら、適正な価格で買い取ることが大切です。直営、FC全店共通の「商品マスター」があり、メーカー、モデル、シャフトでデータを検索すれば、瞬時に買い取り価格がわかるようになっています。買い取り価格については、チェーン本部のプライシングチームのスタッフが、市場動向を見ながら、随時改定を行っています。

——同じモデルのゴルフクラブであっても、違う価格で買い取ったクラブを在庫として複数本抱えることも考えられますね。

ゴルフクラブを買い取らないと売るモノが無く商売になりません。しかし、その買い取ったゴルフクラブを売らないと、キャッシュが回らなくなってしまう。そうした点が、リユースビジネスの難しさであり、また面白さでもあります。人気があったゴルフクラブであれば、何人ものお客様が持ち込みますが、時間の経過とともに、買い取り価格が下がっていきます。その結果、ご指摘のように買い取り価格、

つまり仕入れ値は異なるが、同一モデルのゴルフクラブを複数本在庫として抱えることがあります。

心掛けなければいけないことは、在庫が滞留化する前に回転させ、少しでも早くキャッシュ化することです。キャッシュ化を図って、新たな買い取り資金を確保していくことが、リユースビジネスにとってとても重要なことなのです。

店舗の数よりクラブの品揃えで勝負

——ホームページを拝見しますと、FC店の「平均粗利率43%」という数字が出てきて、その水準の高さに驚きました。

当社の粗利率はリユース業界のなかでは平均的な水準です。メインの中古ゴルフクラブの利幅が最も大きく、新品ゴルフクラブやウエア、ボール、シューズといった新品の用品類については、利幅が下がります。売上高の65%～75%を中古ゴルフクラブで占めることができれば、43%の粗利率を達成できるような仕組みにしています。

店舗面積が100坪（約330㎡）以上のFC店の開業にあたっては、加盟金、保証金、看板・内外装・什器などの施工費、そしてユニフォームや研修などの開業費などで4,000万円弱。それに中古ゴルフクラブや新品のゴルフ用品などの在庫を揃えるために約3,000万円。土地・建物の手当てを除いても、合計7,000万円弱の初期費用が必要になります。しかし、平均粗利率で43%をキープすることができれば、4～5年で回収することができる計算です。

——FC加盟の引き合いが、引切りなしに来ているのではないのでしょうか。

新型コロナウイルスの感染流行以前の苦しい時は、思うように新規の加盟希望が集まりませんでした。しかし、前述しましたように、外部環境が一変したことで今は数多くの引き合いをいただいております。基本的には法人がメインで、2つのパターンがあります。既存の事業が順調で、多角化の一環としてお考えのケースと、コロナ禍での飲食業をはじめ既存の事業が苦しくなり、巻き返しのために転換を図ろうとお考えのケースです。



——競合チェーンとの店舗数に開きがありますが、FCの新規出店を加速させるお考えはないのでしょうか。

店舗規模にもよりますが、1店舗出店する際に中古ゴルフクラブの在庫は、1,000～2,000万円分は確保する必要があります。当社は中古ゴルフクラブがメイン商品であり、お客様もその中古ゴルフクラブをお求めにご来店されていることから、中古ゴルフクラブの品揃えはとても大切に考えています。また、FC店に対しても、せっかく「ゴルフドゥ！」を選んで加盟いただいているわけですから、決して半端なことではできません。そのようなことから、中古ゴルフクラブを新規出店用に準備するとなると、年間での新規出店は3～4店が限界というのが実状なのです。なお、競合チェーンにトータルの店舗数で引けを取っていたとしても、お客様のニーズに十分お応えできる品揃えで、同じ商圏における1店舗同士の「局地戦」であれば、「ゴルフドゥ！」は勝利していけると自負しています。

——FC店の経営を成功に導く秘訣がありましたら教えてください。

買い取りの重要性を理解できるかどうかで、業績が大きく変わってきます。店頭で魅力のある中古ゴルフクラブを増やしていくことで来店客数が伸び、それに伴って業績もアップしていきますが、そのためには品揃えに直結する買い取りが非常に重要です。また、「ゴルフドゥ！」ではお客様が探されている中古ゴルフクラブが店頭になかった場合、他店の在庫を調べて取り寄せまでできる「まっすぐNET」というシステムを導入しています。これは自



シミュレーションゴルフ

店での買い取りでカバーできない商品をフォローするためのものですが、その先には買い換えとしてゴルフクラブを買い取りに出していただくということが隠されています。お客様がお求めの中古ゴルフクラブを提供し、それまでお客様がご使用になられていたゴルフクラブを買い取らせていただく。そのような好循環を生み出すことができれば、初期投資の回収期間もどんどん短縮していきます。

シミュレーションゴルフを設けた新業態店

——21年5月に意欲的な中期経営計画を発表されています。

「Challenge 2026」と銘打った5ヶ年計画のことですね。26年3月期末において、連結決算ベースでの売上高100億円、直営30店舗・FC70店舗からなる「ゴルフドゥ！」100店舗体制、時価総額100億円、そして経常利益10億円を達成目標とする「トリプル100+10構想」を掲げました。当社としてはこの5年間を「第2創業期」として捉え、会長の松田と私の二人三脚で経営の舵取りを進めているところです。

そのうちの店舗展開では、22年4月に直営店として新業態店である「ゴルフドゥ！NEXTさいたま三室店」を、さいたま市緑区にオープンしました。目玉は何と言っても「シミュレーションゴルフ」を併設したことです。ご購入いただいた中古ゴルフクラブを、まずはゴルフ練習場で手になじませていただき、ゴルフコースに出る前に店舗のシミュレーションゴルフで感触をつかまれることで、実際のコースでのプレーがよりスムーズで楽しいものになるというシナリオなのですが、もしその通りとなれば、必ず息の長いリピートに繋がっていくと考えています。

——EC戦略の強化も打ち出されていますね。

お客様のなかには店舗でご購入する時間が取れず、ゴルフクラブの知識は豊富にお持ちのため、オンラインショップでご購入したいという方も大勢いらっしゃいます。そうしたニーズに応えていくためにも、オンラインショップの整備・拡充は重要です。当社では06年に「ゴルフドゥ！オンラインショッ

プ」を同業他社に先駆けて開設しましたが、近年はシステムが老朽化した状態での運営であったため、21年4月に全面的なリニューアルを行いました。

しかし、決済システムが正常に機能しない、商品紹介ページへの移行に時間がかかるなど不具合が発生してしまい、急遽原因の究明を図り、システムの改善を進めました。その甲斐あって、オンラインショップは機能が回復するとともに、お客様の数も徐々に増えてまいりました。オンラインショップは「次代を担う成長ドライバー」の位置付けとして、引き続きご利用いただける方の拡大に注力してまいります。

——海外展開についてはどうお考えですか。

日本メーカーのゴルフクラブは海外でも人気があり、特に韓国でのニーズがとても高いです。また、現在は円安ということもあり、韓国人の方が「ゴルフドゥ！」の店舗をいくつも回って、1店舗で中古ゴルフクラブを約100万円、合計では数百万円もご購入され、「買い付けに来たのだけれども、自分では持って帰れないので送ってほしい」と言われるケースが増えています。そこで、韓国で現地のパートナーを探し、中古ゴルフクラブだけでなく、「ゴルフドゥ！」の看板やノウハウを提供することで、「ウィン-ウィン」の関係となるビジネス展開を模索しているところです。また、同様のビジネス展開は、中国や東南アジア諸国でも可能性があると思っています。

「ゴルフ・ドゥ カレッジ」で人材育成

——そうした意欲的な中期経営計画を実現していくためにも、人材の育成が重要になってくるのではないのでしょうか。

ひとつの例として、教育の現場では「売れたことよりも、買い取れたことを喜びなさい」と繰り返し伝えています。言い換えれば売ること以上に買い取ることが重要だということですが、それは商品となる中古ゴルフクラブがなければ、当社の事業は成立しないからです。

実を言いますと、お客様はゴルフクラブを売るこ



店内接客風景

とに少なからず抵抗感を覚えるものなのです。「お金に困っているように思われると恥ずかしい」、「値段が付くのか心配だ」といったことを考えてしまうようです。店舗でのキャンペーンを7対3の割合で買い取り重視にするのも、そのようなお客様の抵抗感を和らげることを狙ったものです。

しかし、最も効果的なことは一人ひとりのスタッフの対応です。駐車場で車から重たそうなキャディバッグを出そうとしているお客様の姿を見かけたら、すぐさま駆けつけてお手伝いする。買い取りをご希望のゴルフクラブを確認しつつ、そのゴルフクラブに対する思いを考え、「大切にお使いでしたのですね」などと伝える。このような心のこもった接客の積み重ねによって、お客様は「次も利用しよう」と思っていただけになるのです。スキルやテクニック云々ではないのです。

そのようなことから当社では全直営店のスタッフに、店舗や家庭において感動したエピソードを、毎月全社員に向けてメールで送ってもらうようにしています。お客様が大変お喜びになられたこと、先輩の指導が業務につながったことなど、感動したことであれば何でも構いません。送ってもらったエピソードを共有しながら学ぶことで、一人ひとりの行動の変革を促し、人間性を高めることが大きな狙いです。なお、半年に1度、とても素敵だったエピソードを表彰する機会も設けており、モチベーションの維持向上も図っております。

——新入社員～中堅社員～店長と一貫した研修教育制度として「ゴルフ・ドゥカレッジ」もあるそうですね。



7年ほど前ですが、私も準備段階から参加してカリキュラムを組み上げました。現在、23年4月に入社する新卒者は13名の採用が決まっています。ただ、当社の採用における大きな悩みは、ゴルフのことを知らない未経験の者が多いことです。買い取りや販売をするためには、ゴルフクラブの種類だけではなく、メーカーやモデルの特徴・性能などの知識から、ゴルフ場でのプレー経験まで必要不可欠です。そのために「ゴルフ・ドウカレッジ」の新入社員研修では、「ドライバー」「アイアン」など種類別の用途の違いといったイロハから、ゴルフにおける物理的な理論まで徹底的に教え込みます。

また、コロナ禍の前は、新入社員研修としての2年間に渡る「ゴルフ・ドウカレッジ」の受講期間のなかで、各店舗への配属後に2泊3日の集合研修を定期的に行い、習熟度に合わせたフォローアップやゴルフ場でのプレー研修も行っていました。さらには、「習うよりも慣れる」のことわざの通りに、ゴルフクラブを無償で貸与して、プライベートにおいても実際にゴルフを楽しみながら肌で感じて学んでもらうようにもしています。

——「感動」という言葉が、「会社理念」のなかにも入っていますね。

「ゴルフ・ドウブランドを通して、世界の人々に夢と感動と心の満足を提供する」——。これが当社の会社理念です。人々に感動を提供するためには、まず自分たちの会社や店舗が感動で満ち溢れていなくてはなりません。私は「家族的」であることを大

取材後記

武蔵野銀行 本店営業部
浅野 雅弘 本店営業部長



株式会社ゴルフ・ドウ様は、さいたま市中央区に本社があり、全国で直営店24店舗・フランチャイズ店54店舗を展開するゴルフクラブのリユースチェーンです。「ゴルフというスポーツを通して多くの人たちの心が豊かになり、より楽しく豊かな生活ができるように、常に新しい発想で様々な提案ができる企業」を目指し今まで発展を続けています。

これは、『ゴルフ・ドウブランドを通して、世界の人々に夢と感動と心の満足を提供する』という会社の進むべき道を、社長様をはじめ役職員の皆様が共有し、コーポレートメッセージである『感動に、まっすぐ。』の通り、いかなる場合も正しく、真っ直ぐな姿勢で企業努力されていることに他なりません。

株式会社ゴルフ・ドウ様の益々のご発展にお役に立つべく、これからも尽力していく所存です。

切にしており、上司と部下、先輩と後輩の間でお互いの立場を尊重し、足りない部分があれば補って助け合う。そのような円滑な人間関係を築き上げていくことで、「会社理念」も実現することができるかと強く信じています。



■ 株式会社 ゴルフ・ドウ 概要

所在地：さいたま市中央区上落合 2-3-1

設立：2000年4月

資本金：515,838千円

売上高：5,731,039千円

従業員：135名

事業内容：「ゴルフドウ！」の直営店及び

フランチャイズ本部運営

取引店：武蔵野銀行 本店営業部