

第4章 ビジョンの方向性

はじめに

本章では、社会環境の分析と、事業者・ユーザー双方の調査結果を踏まえて、テニス事業者の次代の経営の方向性について、具体的に検討する。

本章における課題認識、仮説、事例、提言などは、本調査研究委員会において議論を重ねたものである。業界関係者以外から参画した専門委員の意見も交えて作成したこと、テニス事業というビジネス構造への検討が他の業界と比べて未開拓であることをご理解いただくため、またインパクトのある対応策を提示したいという意図から、ともすれば極端な表現、極端な提言を行っている箇所が多数あることを、あらかじめご理解、ご了承いただきたい。

本章の提言が現状の対応策としてすぐにあてはまるのは、大都市立地の似たような条件にある事業者に限られ、全国の平均的なテニス事業者の現状にあてはまるものではないかもしれない。たしかにユーザーおよび事業者へのアンケート調査の回答者自体が圧倒的に大都市圏内であったので、既存資料での分析を含めて、そこから積み上げたことを本章の基礎としている以上、全国を視野に入れた網羅的対策を述べる事ができていない。

しかしながら、ここで取り上げるテニス事業者の事例は次世代をにらんだテニス事業の姿であり、全国のテニス事業者がその考え方を十分参考にしうるものであろう。そして大きなボリュームである大都市圏のユーザーの声を積み上げた提言なので、とくにテニス事業をサービス業として期待するユーザーに対し、事業者はどう応えていけばよいのか、その方向性を示唆するモデルと捉えていただきたい。

重要なことは、あくまでもユーザー（会員）の合意をもとにして、個々の事業者が持っている条件なりに則した施策を打つ、ということである。成功事例の方法論だけをやみくもに取り入れてもうまくいくとは限らない点、ご確認いただきたい。

本章をお読みいただく上で、以下のポイントを前提として議論を進めたい。

課題認識：

テニスをしたいユーザーはたくさんいるのに、多くの事業者は彼らを取り込めていない

先進事例の認識：

彼らを取り込めた先進的な事業者は高収益を上げていて、テニス事業もやり方次第では今も儲かるビジネスである

目標：

多様化する客のニーズを事業構造に最大限活かし、マーケットの開拓を目指す

．テニス事業者の抱える課題の構造

1．売上高・収益の低下

テニス人口が減り、クラブ会員、スクール生の数も減っている。かつてうまくいった時代の制度・料金・サービスでは売上高・収益が減少してしまう。経営システムを根本的に変えて事業を成功させている事例もある一方で、施設面の制約要因を抱えて、方策を講じないまま経営をあきらめる事業者も出てきている。

(1) テニス参加人口の構造的減少

レジャー白書などの統計によれば、テニスの参加人口は、この10年で3分の2にまで減っている。その理由は単にテニスブームの浮き沈みではなく、レジャー項目の多様化、リラックスを求める休日への志向、短時間のフィットネスとして機能特化したスポーツジムの隆盛など、構造的なものである。当然、テニスを今も続ける人々の志向性も変わってきている。クラブ会員、スクール生の数について見れば、調査結果ではともに20歳代、30歳代、60歳以上の男女の減少傾向が強くなっている。

したがって、テニス事業者は現在のテニス人口を前提にしたビジネス構造を持たなければ成り立たなくなっている。これまでがいわば「テニスバブル」だったのであり、少ないテニス人口にあわせた「ポスト・テニスバブル」のビジネス構造への転換を、早急に行う必要がある。

(2) クラブ会員の高齢化、スクール利用者数の減少

とくに会員制クラブではユーザーの高齢化が進み、若い年代が新規に入会してこないことが会員減少の最大の要因となっている。長期在籍会員が多ければ、会員は新規加入会員に対して排他的になってしまうケースが多く、初心者が入会してもプレーを気軽に楽しめる雰囲気がない。そのことが、初心者の新規入会の障害となっている。

一方、調査では、「比較的高齢のプレーヤーほど現状維持を望む」という結果が見られ、このことがクラブの制度・システムを硬直化させる間接的原因となっていることがうかがえる。

また、スクール事業では、一部成功を収めている事業者が目立っているが、事業者全体で見ると在籍者数は横ばいから減少傾向にある事業者が多数である。減少した20歳代、30歳代、60歳以上の男女の回復、なんとか維持できている10歳代男女、40～50歳代男性の拡大、そして増加の一途をたどる10歳以下男女と40～50歳代女性の定着が、課題である。

(3) 売上高・収益の減少

その結果、テニス事業者の売上高はこの数年間で半数の事業者が「減少した」としており、「増加した」のは1割強にとどまる。また、昨年度の収支状況は半数以上が「赤字」であり、「黒字」の事業者をやや上回る。ここ数年の収支状況でも「悪化した」とする事業者が半数近くを占め、「好転した」とする事業者は1割に満たない。しかも小規模の事業者、とくに個人経営や家族のみによる会社経営で成り立っている事業者の収支悪化は深刻であり、今後の売上高・収益の向上が課題となっている。

また、自治体予算ベースで運営される公営のレンタルコート、あるいは失業したコーチが公営コートで非合法の営業を行っているケースに実質的に客を奪われており、売上高減少に拍車をかけている。

(4) 単純な会員制経営システムの限界

しかし、その売上高・収益の減少の最大の原因は、前述の通り、外部環境や市場の変化に対し旧来のシステムを大胆に変化させてこなかった点にあると言える。

これまでの会員制クラブの経営システムでは、コート面数×会員数×会費＝収入という公式が一般的であった。また、通常の会員制テニスクラブの場合、1面あたりの会員数は（その来場頻度に係わらず）50名が一つの目安とされてきた。

昨今、会員が減少する中、コート面数が拡大できなければ、売上を保つには恒常的な会費の値上げに頼るしかなくなる。その際に見返りとして導入するサービスを開発・訴求できなければ、会員の割高感や不満の声として高まってくる。調査結果では現在事業者は2年に1度の割合で会費の値上げを実施し続けており、この不満は相当なレベルに達していると考えられる。

この点、スクール事業やレンタルコート事業の料金構造は、ユーザーの支払額にみあったサービスの提供をしやすい構造にあり、会員制のクラブでもスクール事業、レンタルコート事業に収益の柱をシフトさせてきている事業者もある。そしてスクール生がクラブ会員に移行してくれることを期待している事業者も多いようである。

しかし、調査結果ではスクール生が将来同じテニスクラブの会員として入会する可能性はきわめて低いことが明らかになった。単純な同時並行のビジネス形態は、それぞれの客（会員/スクール生）にとって差別的待遇を感じさせるもととなり、かえって客の不評を招き、客離れを起こすケースも多々ある。

(5) 施設利用条件の制約による事業改善のあきらめ

もともとテニス事業者は、都心型立地にせよ郊外型立地にせよ、立地条件の制約を受けて経営をはじめてきている。客のニーズにあわせた施設拡充や営業時間延長などの拡大施策をとりたくても、自由に行えない場合が少なくない。たとえば、かつては農地の中でスタートしたはずの郊外型テニスクラブが現在は周辺に住宅が林立し、住専地域の指定を受けたがために、ナイター営業や多角化営業などが法的に制約されて

しまうケースも少なくない。

限られた条件の中で、客の対価感に見合ったサービスを打ち出すことに成功している事業者もある一方で、施設提供以外の付加価値をどうやって打ち出すのか、その方策が見えない事業者が、採算を理由に閉鎖してしまう悲劇も起こってきている。

2. 顧客獲得策の立ち後れ = 多様な生活ニーズの反映不足

調査結果では、ユーザーは自分の都合と志向にあわせた、テニス事業のリーズナブルな側面を求めている。その結果、会員制クラブ、スクール、レンタルそれぞれにユーザーが求める機能も多様化している。問題は価格の安さだけではない。支払った金額に見合った、細やかで適切なサービスが受けられ、満足できるか、という点の追求にある。

(1) 多数派はテニス事業のリーズナブルな側面を志向

レジャー白書などの統計でも明らかなように、テニス以外のスポーツ、スポーツ以外の趣味等、ユーザーの余暇活動は多様化しており、余暇時間にテニスだけを楽しむユーザーは今後も減少すると考えられる。あるいは別の言い方をすれば、これからのテニス参加人口は、以下の2つのパターンに分かれると考えられる。

- ・フィットネスとして短い時間に機能的、集中的にテニスをする、多数の人々
- ・人とのつながり(クラブ、サークル)を大事にしながら好きなテニスを続ける、少数の人々

前者、主にスクール生は、スクールでテニスを楽しむことを主な目的としており、調査結果でも「今のスクールに満足している」、「スクールの方が楽しい」などスクールでのプレーに満足しているユーザーが圧倒的に多い。したがって「会員制クラブへの入会予備群」としての位置づけはほとんど無意味ということになる。

後者も、必ずしも典型的なクラブライフを志向しておらず、調査結果では「レンタルコートで友人とできれば十分」という声が圧倒的に多い。テニスをする相手がいて、テニスをする時間があうのであれば、「旧来の仕組みによるクラブ会員」になるメリットはないという論理である。またクラブ事業者側の多くも、そのメリットをとるところが、新規ユーザーにとってはメリットとなっていないことを認識できずにいることが、両者の意識の差に明確に出ている。さらに、「クラブ会員はステータス、それ自体魅力あるものである」という旧来の位置づけも失われていることも調査結果で明らかになっている。

これからの時代のユーザーを考えたとき、テニスコートという(スクールの場合はコーチも含めた)施設を、適切な時間と目的にあわせて使えばいい、いわばテニス

事業のリーズナブルな側面、機能的側面を志向している人がその多数派であることはたしかなようである。

(2) クラブ、スクール、レンタルへの明らかな志向の違い

テニスへのかかわり方も、テニスのレベルアップを目指して会員制クラブやスクールを利用する競技・技術派のユーザーがいる一方で、健康のために2時間をきっちり運動したいフィットネス派のスクール生やレンタルコート利用者もあり、さらにクラブライフ、サークルの人間関係を楽しみたいエンジョイ派のユーザーまで、事業形態へのニーズは多様化している。そのニーズに適切に細やかに応え、これまで手掛けてこなかったマーケットを拡大していくことが、今後の事業構築の一つの手がかりとなる。

まず、事業者が今提供しているサービス形態すなわち、クラブ、スクール、レンタルというそれぞれのテニスへのニーズが明らかに異なってきたことを踏まえておきたい。そして、事業者の持つ条件の中で、それぞれの事業形態における新規入会者の経路、すなわち潜在的客層がどこにどのくらいいるのか、を見つけることで、経営上のターゲットが明らかになる。

(3) ユーザーの満足度を高めるサービスの不十分

調査結果によれば、ユーザーが利用にあたって重視する点は、会員制クラブの場合には「価格」と「立地条件」、スクールの場合には「時間・曜日」、「価格」、「立地条件」、「コーチのレベル・人間性」となっている。これらのユーザーニーズに対応したサービス、言い換えればユーザーが重視する「価格」の支払い感にみあった、満足度を高めるようなサービス（プログラム、会員制度、接客サービス）の提供を行えていないケースも多いようである。

ユーザーが挙げるニーズの具体的な要件は、調査結果では以下のようになっている。

1) 時間や曜日の選びやすさ

会員制クラブやスクールを退会した理由は、「仕事が忙しくなった」、「就職して休みが少なくなった」といった時間的な制約が上位にあげられている。ユーザーは、会員制クラブやスクールを選択する際には、時間（運営時間）や曜日（運営日）の選びやすさを重視していることから、顧客層の様々な生活パターンに対応した期間・曜日や時間帯を検討する必要がある。

特に、会員数の減少傾向が強い20歳代、30歳代のユーザーは時間的制約が大きい。結果として、盛況なスクールにおいて、人気のある時間帯は土曜日の午前中（土日の休みに先立って一汗かいておく）、水曜の夜（ノー残業デーの多い日）などとなっている。これらの、「都合さえあえばスクールに通いたい人たち」にとって利用しやすい時

間や曜日の検討は急務であり、すでにフィットネス事業者などでは実践されている。

2) 曜日時間の混雑度合いによる対価感

一方、人気のある時間にユーザーが集中すると、事業者にとっては効率的な商売でも、ユーザーにとっては、満員でエントリーできない、あるいは非常に混んでいて十分にテニスができない、と捉えられてしまう。このことがユーザー満足度すなわち対価感を下げ、料金値上げに対する強い不満となっている。

職業を持つ人の休日が土日に偏ることは当然だが、主婦・無職・自由業者などの中にも「平日に相手がない」などの理由で土日にテニスコートを利用している人がかなりいる。時間を細かく区切り、混雑の少ない曜日時間帯で安く料金を設定し、その時間にプレーする気にさせるメニューを開発する必要がある。

3) 対価感にみあった料金体系の設定

以前よりの単純なクラブ会員制度の料金体系が現在のユーザーニーズにそぐわないことについては前述した。実際には、事業者が実施した会員制度の変更内容は、「入会金」、「会費」、「利用料」の値上げを内容とする料金制度が中心である。その値上げ、あるいはそもそも料金体系自体が、クラブとしての採算性を第一に設定されてきており、それでもユーザーが許容してきたのが現状である。しかし、これからは会員の対価感、支払額の妥当感から料金制度を構築する必要があると思われる。

スクールやレンタルコートで機能的なテニスコートの使い方に慣れた人々にとって、クラブ会員の「入会金が高い」「保証金が高い」、「会費が高い」という回答が多数を占める。クラブ会員の料金体系そのものを根本的に見直し、ユーザーの対価感に応えるものにしなければならない時期に来ている。特に都市部等、土地コストや人件費が高騰している場合でも、この「発想の転換」は有効と考えられる。

一方でクラブ会員の回答結果では「(コート来場ごとの)利用料ゼロ円」を望む声が強。必ずしも(スクール、レンタルのような)利用ごとの料金を設定してほしくないというのも、またユーザーの声である。

もちろん、スクールを退会する背景に「経済的な理由」や「利用料金が値上げ」とするユーザーもあり、一方で高い料金であっても、満足のいく設備やサービスの提供を望むクラブ会員も少なからずいる。必ずしも低価格化を追求する必要はないが、顧客満足の得られる(価格以上と評価される)内容やサービスを提供しなければ、ユーザーはユーザーの論理で事業者から離れていく。

事業者の採算性の論理は、ユーザーとは無関係である。この点を留意する必要がある。

3. サービス産業としての人材育成の不徹底

スクールのコーチにせよ、施設のスタッフにせよ、自分の仕事に「サービス業」としての認識を持つケースはまだ少ない。しかしユーザーの不満は、最後は人的サービスに行き着く。改善策が早急に求められる。

テニスをする人の多くはテニスコートの機能的側面を欲している。たしかに調査結果では、事業者とユーザーのニーズのギャップが明確になっている。

しかし、本調査の自由解答欄を見ると、テニス事業者に対する不満事項のほとんどは、人間関係に起因するものである。とくにコーチ、フロントスタッフとの人間関係である。

スクールを退会した理由の上位は「指導者が替わった」や「指導者の質が悪かった」である。加えて「1 クラスあたりの人数が多すぎた」、「自分に合うクラスやカリキュラムがなかった」、「自身のプレーレベルが周りと合わなかった」、「指導方法が自分に合わなかった」など指導内容や指導方法によるものが多くみられる。そしてユーザーがスクールを選ぶ際の重視点の上位に「コーチのレベル・人間性」があがっている。これらはいずれも、コーチの人材としての資質が大きく左右する。コーチの資格制度も存在するが、コーチとして就職する際の決定的要因（資格がなければ採用しないなど）を掲げるテニススクール事業者は多くない。また、資格制度自体も、テニスの指導法以外の、接客サービスとしての訓練を積む場にはなっていない。各事業者として、またテニス業界全体として、コーチ業の人材育成が求められる。

また最近のユーザーは、テニスに技術の向上だけでなく「楽しさ」を求める傾向も強くなっており、コーチやスタッフだけでなく、テニス事業に関わるスタッフすべてに、サービス向上への取り組みが必要である。

4. 会員制クラブにおける閉鎖的人間関係

調査結果によれば、会員制クラブに対する不満として、「プレーする相手がいない」、「自分のプレーレベルが不十分」、「十分なプレー時間がない」などが指摘されている。事業者として、ユーザー個々のレベルや状況にあった指導方法や、制度的フォロー（例えばヒッティングパートナー）、人的フォロー（支配人による会員同士の紹介、仲介）が求められる。

さらに、会員制クラブにおける問題点として、特定のメンバーによるクラブ内での影響力が新規入会者をとけ込みにくくしている側面が多々ある。調査結果でも、会員制クラブを退会した理由や入会しない理由として、クラブ会員や指導者との人間関係が、多く指摘されている。

「クラブ」を名乗る以上、「公平性」には最大の注意を払う必要がある。コートとの交代、球出し練習、非公式メインコートの存在など、現在のクラブ運営が全会員に、

そして見込み新会員に真に公平かどうか検証した上で、クラブとしてどういったルールを作るのか、について毅然とした態度が求められる。また、そのために、スタッフ教育、役割分担、会員コミュニケーションなど細かな段取りを準備する必要がある。

5. 事業者のサービス自体を知らないユーザー

テニス事業というものの典型的なサービス内容と料金体系を知らないテニスプレイヤーは多い。ましてやこれからテニスを始める人はもっと知らない。PR、体験入会など勧誘策を業会全体で早急に行うべきである。

テニス人口は減っている。そのもっとも大きな構造は、かつて10代でテニスをしてきた人たちが、20代、30代がいつか仕事や家庭の都合でテニスから離れてしまうのに、現在の10代が新たにテニスを始めない、それを補うほどは20代以降でテニスを始める人が増えていない、ということにある。

しかし、多くの方は忙しい、家庭の都合など、いわば物理的制約でテニスから遠ざかっているに過ぎない。現在テニスをプレイしているユーザーは、今後は「現在と同程度に続けたい」、「いま以上にやりたい」という回答が圧倒的多数となっていて、程度の差はあれ継続する意志を示している。

問題は、テニス事業者の事業形態、とくにクラブ会員やスクールの料金体系やサービス体系というものの一般的な姿を、現在のユーザー、テニスから遠ざかっている元ユーザー、これからテニスを始める潜在的ユーザーが、情報として知らないことに、大きな問題がある。

もちろん、料金体系というものはユーザーの支払い感、対価感から構築しなければならないが、それ以前に「当クラブ(あるいはスクール)のサービスとはこのようなもので、その対価はいくらで、それが相場というものです」という情報は、あまりにも公開されていない。パンフレットのほかに、すでに多くの事業者が体験入会、1日会員などの勧誘策を実施しているが、この体験のさせ方も各事業者で模索中であり、ノウハウの共有も必要であろう。

新たなユーザー開拓に向けた、実質的なサービス情報の発信が、ひいてはユーザーの相場感も生むことになることから、早急な対策が必要である。

6. テニス事業者への情報支援の場の不足

テニス事業者は、経営ノウハウをもっとオープンに共有できるのに、行えていない。

ここに挙げた課題も含め、テニス事業者が共通して抱える様々な問題点について、事業者が情報を入手する立場が確立していないことも、重要な課題である。事業協会内にそうした情報のデータベースを持ち、会員事業者は自由に入手、入力できるよう

な仕組みが理想的である。顧客サービスについて、クレーム処理について、アメリカのテニスクラブ制度について、他業種のサービス戦略について、など、テーマ別に情報を集積させることの意味は大きい。協会からテニス事業者への情報支援によって、業界全体が活性化し、ひいてはテニス人口の増加、テニスビジネス全体の活性化にもつながっていくことになろう。

7. 「三すくみ」の経営者

テニス界の発展のためにも、テニス事業者は現状の閉塞感から、未来の市場に視点を移すべきである。

そして最大の課題は、事業者自身の悲観的判断である。調査結果では、今後の経営の方向性を明確に打ち出す回答も見られた一方で、決して少なくない数の事業者が「廃業」「何をしてもよいかわからない」と回答した。

開設から数十年を経たテニス事業者が、現在の売上減少、負担の増大、ユーザーニーズの多様化といった問題を直視すると、その事業の変わり様に、次世代へのバトンタッチを躊躇するかもしれない。

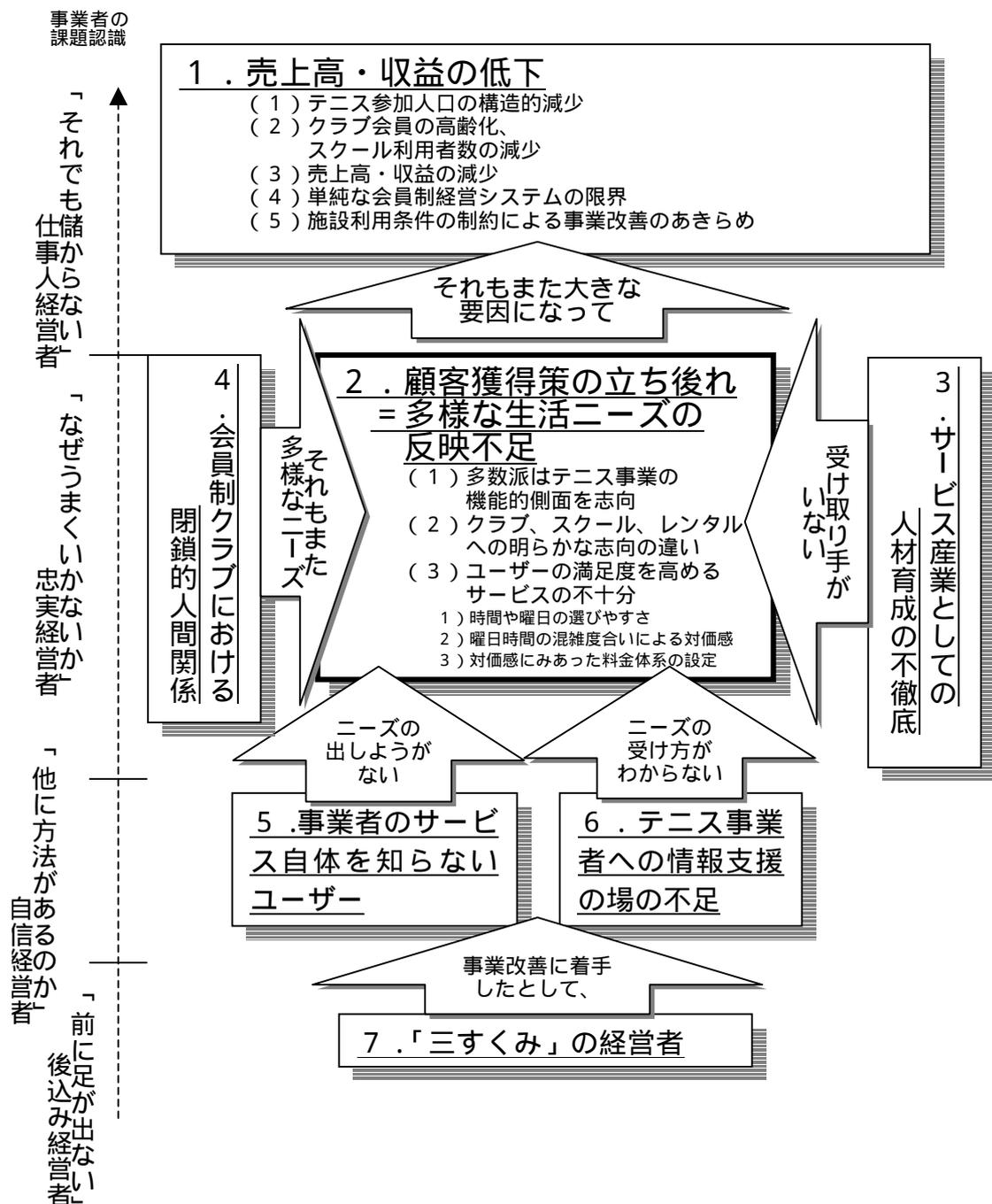
しかし、それは創業時からの枠組みでの判断ではないか、新しい制度により売上増を図れないか、思い切った合理策でコスト削減ができないか、新世代のユーザーの声は、新世代の人間にこそ聞きとれるのではないか、といった発想の転換を図る必要がある。

決して事業環境が行き詰まっているのではない。テニスをしたいのにテニスができずにいるユーザーは少なくない。「監督」を替え、「役者」を替えることで新しい市場をつかむことができれば、まだまだロングランの経営は可能である。経営の意志決定を若返りさせるため、次世代の経営者教育を早急に進め、必要に応じて外部のプレーンを導入することも必要であろう。

8. 課題のまとめ

ユーザーからの声をもとに、サービス業として新しいユーザーのマーケットを開拓していこうとする視点で、事業者の取り組むべき課題を、以下の図で整理した。これが事業者にとっての課題のすべてではないが、接客業としてユーザーからお金をもらう業態として、この課題の構造は、事業経営の中心にして最重要のものと捉えるべきである。

【事業者の抱える課題の構造 図】



・ビジョンの方向性

以上の課題構造を踏まえ、テニス事業の今後の市場開拓の方向性について、提言を行いたい。業界外の専門委員も交えての議論から導かれた仮説、提言もあり、ともしれば極端な表現を行っている点をあらかじめご了解いただきたい。

すでに調査結果でも、今後の経営の方向性として事業者から「顧客管理の徹底」「情報化への対応」「テニス関連での多角化」などが上位にあげられている。それぞれに不可欠な施策であり、本章でも具体的に取り上げていくが、事業改善の最善の方策は、

- ・個別事業者、あるいは他業界の話を自分の足で聞き、見て回ること、
- ・第三者から客観的診断・処方せんをもらいながら、自分にあてはめ、知見を消化すること、
- ・ユーザーの合意を得ながら、試行錯誤をくり返すこと、

であるという点、ご確認いただきたい。

価値判断の基準として、また実行可能な典型的具体策として、本章に述べる提言、囲みで示した参考事例が少なからず役に立つことになる。

その目安として、巻末にフローチャート式の目次索引を提示するが、これもあくまでアンケート調査の結果と、一般的な事例を整理した結果導かれたものにすぎない。個々の事例には、本報告書で言及できない特種事情の解決もまた成功の一端を担っているという点をご留意いただき、

あくまでも各事業者の抱えるユーザーのニーズに則したがゆえに成功していること、
この節で論じる方法論だけをやみくもに取り入れてもうまくいくとは限らないこと

を確認の上、本章の提言を大いに活用していただきたい。

なお、本章で取り上げる参考事例は、いずれも当調査研究における委員会の委員からの紹介、及び各地域の事業者ヒアリング調査によるものである。

1. 目指す事業者像 = サービス業としての事業改善の努力

すべてのテニス事業者がサービス業を志向すべきである。サービスの質で勝負する志向を持つべきである。そのために、事業改善のための努力を実践すべきである。

本章では、すべてのテニス事業者が、単なる施設提供業ではなくサービス業（＝役務提供業）を志向すべきである、サービスの質で勝負する志向を持つべきである、という点から、統一して論じることにはしたい。レンタルコート事業にしても、接客サービスが悪ければ借りてくれないといった状況も報告されている。今や公営コートでもボランティアのテニスコーチが講座を持ってテニス振興に貢献しているケースがある。

しかしながら、何でもユーザーに無料で施すことが、サービスの本質ではない。ユーザーにとっては、「支払い感に対する満足度合いのバランスがとれていること」がサービスの本質である。

それはテニス事業者の視点に立って言い直せば、「適当に利益の上がる安い料金で、適当にテニスコートが混んでいること」であり、その混み具合が「ユーザーが自分のために用意されたサービスだという感覚を損なわない程度であること」である。

言うは易しいが、実践するのは難しい。そこには個々の経営ノウハウがあり、テニス事業者共通の解決策がある。すなわち、ユーザーのニーズに立脚した事業への改善の努力が必要である。

そのためには、多様で新規性に富んだサービス業としての事業展開を開発するために、知識や経営システムの研究等を早急に行うことが必要であり、他のサービス産業とも連携を密にして、経営ノウハウを蓄積していくことが必要である。

その具体的な論点について、以下に展開していく。

2. 市場開拓に向けた事業の基本的方向性

まず何よりも、現在のユーザーのニーズを起点に、自らの経営資源を的確に理解すべきである。その上で、

- ・事業のターゲットユーザーを明確にすること、
- ・ユーザーにあわせた事業コンセプトを明確にすること、
- ・会員制クラブ・スクール・レンタルの各業態、そして集まってくるユーザーを新たなターゲットとした多角化事業を適切に組み合わせた業態を志向することが、目指すべきテニス事業共通の基本的方向性である。

(1) 経営資源に対する的確な理解

事業コンセプトとターゲットの明確化は、テニス事業改善の重要事項である。しかしそれ以上に重要なことは、それらの前提となる、自らの経営資源について現状を的確に理解できているかどうか、である。

例えば、いわゆるクラブライフを志向する会員にとって大事にしてほしいことは、単に施設が豪華なことだけではない。例えば、顔パスが効く、キャッシュレスで過ごせる、好みの飲食ができる、好きなコートを押さえられる、スタッフがその日のテニスの調子についてさりげなく会話してくれる、などのソフトウェアの部分に対する要求度は高い。また、プレー志向・技術志向の会員を相手にするのに、最新の理論を説明できない老齢のコーチ一人では対応できない。あるいは若いビジネスマンを呼び込むために、カード決済やインターネットでのコート予約は必須の要件であろう。もちろん、競技志向の多いクラブで、狭いコートレイアウトでは歓迎されないだろう。

テニス事業者にとっての経営資源とは、土地・施設・スタッフ・運営システムすべての面の、ハードウェアとソフトウェアである。個人の所有地も、働いている家族も、タダではない。固定資産税や家計支出を含め、‘所有物だと思っているもの’にかかっている潜在的コストをどう捉えるかという点も、経営の自己分析として重要である。

「コートのオムニ化は、1面ならできる」「妻や息子には、労働効率についてこれ以上厳しくは言えない」「朝6時からローラーをかけているが、10時前に会員が来たことはない」など、具体的に金銭で勘定できるように、経営資源を把握することが可能であり、また必要である。

どの経営資源に、どの規模の投資を行えるのかを正確に理解することは、経営者として当然の役割である。

(2) ターゲットの明確化

今ある経営資源を使って最も効率的に収益があげられる方法は、一番お金を払ってくれるお客さんにより多く来てもらうこと、さらに言えば、自分の事業形態に一番たくさんお金を払ってくれるお客さんを見極め、商圏内でそのお客さんをつかむことである。それがターゲットユーザーの明確化ということである。

アンケート調査結果では、

- ・中学生以前のテニス経験は非常に少なく、社会人になってからテニスを始めた割合が高い。
- ・テニス以外のスポーツをやっている割合は全体の6割程度である。
- ・家族でテニスをする人は少ない。
- ・大学のサークルがはやってない、つまり新社会人の段階でのテニス未経験者は増えている。
- ・キッズとジュニアのレッスンは盛況で、各スクール事業者も力を入れてきている。
- ・スクール生からクラブ会員への「移籍」はほとんどない。
(ただし、例えば同じクラスの仲間4人以上で時間会員に移行させるなど、

やり方次第では移行させる事ができる、との意見もある)

参考1：上用賀テニスクラブ(東京都世田谷区・飯田委員より)

会員制クラブである上用賀テニスクラブでは、2000年1月より会員制度のリニューアルを行った。このプランづくりの最初に、経営資源の理解のために、現在の経営資源、及び投資額の面で現実的可能性のある経営資源を、社会心理学で有名な「マズローの五段階欲求説」になぞらえて整理した。経営資源が、ユーザーをどの次元で満足させているのか、という、本章とは少々違う切り口での現状把握であるが、これも一つの正解と考える。

テニスクラブに対するニーズの構造

1999/5/10 飯田 浩一

第1段階：体を動かしたい(生理的欲求)

簡単に、いつでも、すぐに利用できるコート、雨が降ってもエクササイズできる場所

第2段階：安心して過ごしたい(安全・衛生的欲求)

ロッカー・出入口のセキュリティ、シャワー・ロッカー・トイレの清潔さ、
クラブハウスの清潔さ(汚れ・におい・音・振動・破損が無い)、清潔なタオル、テーブル・椅子の清潔さ
カップ・食器類の清潔さ、クラブ全体の清掃レベル、
セキュリティシステム(SOK/SECOM)、スタッフによる場内監視(目配り)

第3段階：心地よく、快適に、楽しく(社会的欲求)

心地よいロビー・ラウンジの配置、クラブスタッフとの明るいコミュニケーション、楽しいクラブイベント
テニス以外での滞在時間を面白く(新聞・雑誌・書籍・インターネット・CS・CATV)、分煙システム
簡便な代金支払(キャッシュレスなど)、会員間でコミュニケーションを活発に取りたい、
5感で安らぎを味わいたい(音楽・アロマ・ビジュアル・ビバレッジなど)、自然に触れたい
バランスの取れたプライバシー(呼び出し・個人的連絡・視線など)

第4段階：自分だけスペシャルに(独占的欲求)

「お客様」でなく「様」で扱ってもらえる、自分たちのグループだけで盛り上げたい、
VIPルーム・VIPメンバー、顔パス

第5段階：自分にとってのクラブであってほしい(自己実現的欲求)

クラブ運営委員に参加(議決権を持つ)

などの傾向が見られる。これに加えて、個々のテニス事業者の立地条件、商圈からおのずと集客できるユーザーのプロフィールも決まってくる。もちろん、会員制クラブ・スクール・レンタルの業態の違いによっても、ターゲットは異なってくる。

ユーザーのニーズを知るには、現在の会員やスクール生等の意識をアンケートやグループインタビューなどの調査により十分に把握、分析し、自らが対象とすべきユーザーを明確にし、顧客獲得の上での優先順位づけをし、事業コンセプトに反映させなければならない。

ここでは業態別に、考慮すべきターゲットの典型的な指標について、例を挙げておく。

1) 新しい会員システムを考える場合

年齢：会員構成率の低い 40 歳以下、また支払能力の高い 60 歳以上
日時：曜日別、時間帯別（早朝・深夜含む）会員など
性別：男性と女性では一般にニーズがかなり違う点を留意する
期間：会員の有効期間はどの程度が適切か
立地：オフィス街、駅近辺、住宅街、郊外、その他（リゾートなど）
金額：高級志向か、大衆志向か

等を組み合わせ、最も適した会員制度をつくることが望まれる。

なお、商圏内の他の事業者と競争してユーザーを獲得するという方向性が民間企業として当然ではあるが、現実には、とくにクラブ会員については、他のクラブの閉鎖に伴う会員を吸収することを先決とせざるを得ないし、それがもっとも効率的に獲得できるターゲットでもある。

2) 新しいスクールクラスを考える場合

料金：価格帯、料金体系
曜日と時間：（早朝・深夜も含め）生活のリズムに合わせる
性別：志向する技術やフィットネスのレベル、目的も異なる
年齢：キッズ、ジュニア、シニアなどの広がり
職業（身分）、生活程度 = テニスに対する支出能力
技術レベル：受講者のレベルの細分化、加えてコーチの技術レベルも
回数：1 期制か、月別か、あるいはフリー（金券制）か
コート種別：砂入り人工芝 = 足にやさしい、室内コート = 定時制、実施確実性
レッスン時間（1 時間～2 時間、半日）
立地条件による制約：オフィス街、駅近辺、
住宅街、郊外、その他（リゾートなど）

等を組み合わせ、最も適したスクールの制度をつくることが望まれる。

参考 2：緑ヶ丘テニスガーデン（東京都三鷹市・中山委員より）

- ・地域住民に必要なクラブを目指すため、商圏は車で 30 分以内と限定した。
- ・但し、客層は託児室に通う 1 歳児から、キッズ、中高生、育児中の主婦、高齢者まで幅広く捉えた。
- ・会員募集については、商圏内で近年閉鎖したいくつかのクラブの元会員を吸収することで拡大できている。
- ・従来の会員の料金は高額と捉えられていたため、入会金 6,000 円、月会費 5,000 円、利用料を 3,000 円（半日）として、入会に対する抵抗感を取り除いた。
- ・スクールについては、とくに商圏内に幼稚園が多いため、月 6,000 円の低料金クラスを設置した。

参考3：VIPインドアテニススクール（東京都江東区・中島委員より）

スクール運営のコンセプトとして、

- ・初心者から上級者までをフォローする個々のプログラムイベントを行う。
- ・テニスだけでなく種々な文化教室、催し物を演出する。
- ・ヒッティングパートナー制度、仲間作りをするコートマネージメントを行う。
- ・例えば早朝は高齢者、午前、午後は主婦、夕方はジュニア、夜はOL、サラリーマンと、時間と年齢層をはっきり分けた運営を行う。

とくにスクール生の親と連れの子供、逆にスクール生の子供と付き添いの親、という組み合わせは、多角化（テニス/テニス外）事業の効率的なターゲットである。同じ時間割りのスクールは割り引きなど、多様な料金体系を考えることができよう。

3) 新しい貸コートシステムの場合

料金：満足感のある料金設定

設備：コート整備状況、清潔感

予約：空き情報や予約のしやすさ

スタッフ：受入態勢、接客態度

等を組み合わせ、最も適したレンタルの制度をつくることが望まれる。

貸コートの最大の競争相手は、公営コートである。最近の公営コートは設備面も充実しており、価格面でも非常に安価であり、ある意味では不公平な市場競争である。しかし実際には民営コートを利用するユーザーも多くいる。彼らがなぜ民営コートを利用するのかを分析し、サービス面での公営コートとの差別化をユーザーにアピールする必要がある。

(3) 事業コンセプトの明確化

どの経営資源にどう投資するのか、その結果、どのターゲットに、何を、どうやって売るサービス業として生業を得るのかをはっきりさせることが、事業コンセプトの明確化である。経営資源、ターゲット、コンセプトまでが明確になれば、おのずと事業の具体的スタイル、規模が決まってくる。

事業コンセプトが明確になれば、近隣テニス事業者との差別化が容易になる。商圈の隣り合うテニス事業者同士が、他社にないサービスやプログラム、施設の提供などができれば、単純に言ってそれぞれ本来の2倍の規模で異なるユーザーと異なる収益構造を持つことができる。ユーザーの立場から言えば、多少遠くであっても、自分の志向によって満足のできるテニスができる事業者がおのずと決まって、わかりやすい。差別化を図ることにより、広域商圈での事業展開が可能となる。

具体的に、ユーザーは事業者にどんなコンセプトを望んでいるかが調査結果で明らかになっている。多くの回答が、安く、都合よくテニスのできる環境、いわばテニス事業の機能的側面を重点的に望んでおり、スクールやレンタルで実現するテニスのス

タイトルを希望している。しかし「スクールをやめた理由」の自由回答には圧倒的に接客サービス（コーチ、スタッフ）への不満であり、機能的側面を享受する中にも、より人的サービスを全面に出すコンセプトを持つスクールやレンタル事業者が、強い競争力を持つことになる。

参考4：朝霞グリーンテニスクラブ（埼玉県朝霞市・高橋委員より）

以前会員制クラブだったものを、インドアコート改築と同時に会員制を全廃し、会員登録制のレンタルコート事業に転身した。新規顧客獲得や利用者のリピートを増やす策として、以下のものを挙げている。

- ・利用者の登録制、プリペイドカード発行
- ・サービス内容の充実
- ・コートレイアウトの変更（完全1面ずつにセパレート化）
- ・ラケットやシューズまたはウェアのレンタルなど
どのようなユーザーにも対応できる体制
- ・スクール併設であれば、コーチの短時間レッスンサービス。

一方、少数派ではあるが、会員制クラブにおける手厚いサービスを望む強い声も確実に存在することが、事業者からのヒアリングで明らかになっている。会員制クラブの場合、差別化の軸の例として、

- ・技術志向から初心者まで幅広いレベルでの対応を可能にする
- ・アットホームなクラブを演出する
- ・1人でいつ行ってもプレーが楽しめる
- ・特定の年齢層のユーザーを重視した運営

などが挙げられる。結果としておおまかには

- ・スクール、レンタル型、イコール機能的側面重視・大衆志向の多数派ターゲット、
- ・会員制クラブ型、イコールクラブライフ・高級志向の少数派ターゲット、

というコンセプトの違いになるが、もちろん大衆的なクラブライフ型の事業もありうるし、高級なスクール事業もありうる。いずれにしても、どの事業コンセプトでいくのか明確にしなければ、具体的な収益構造が見えてこない、と捉える必要がある。

そこで重要な点は、どのコンセプトをとったとしても、テニスを少々違う方法で提供するサービス業であることに違いはなく、「業態に応じた顧客満足を満たすサービスを売り物とする」という点は、基本的には共通した事業コンセプトだという点である。

（4）多様なテニス事業の展開、ユーザーに係わる多角化事業の展開

すでに会員制クラブ、スクール、レンタルコートの各業態について留意点を述べてきた。一方で、施設を所有しないという点で、上記3業態の組み合わせに加えて、コーチ派遣事業、クラブ運営スタッフ派遣事業、クラブ経営委託事業等、多様で新規性に富んだテニス事業が展開されていく必要がある。

また視点を変え、テニスをしに集まったユーザーのプロフィールに応じて、テニスにこだわらずに消費ニーズを最大限引き出して、テニス以外の多角化事業を展開していくことも必要である。

これらの事業展開には、前述した自社の経営資源にかなっていること、事業ターゲットが一致すること、事業コンセプトに一貫性があること、あくまでもユーザーのニーズにそったものであること、が必要条件となろう。

参考5：緑ヶ丘テニスガーデン（東京都三鷹市・中山委員より）

インドアコートと一体化したクラブハウス内に、会員制フィットネス施設を併設。テニス以外に興味を持っている顧客へのアプローチを狙っている。現実化していないが、マッサージ施設、高級有料老人ホームとの併設にも関心あり。

参考6：金町テニスガーデン（東京都葛飾区・増井委員より）

ジュニア対策として、テニスを主とした総合学習制度の導入が有望と考える。テニス+ピアノ、テニス+外国語、テニス+他のスポーツ、テニス+算数、国語、理科など。
すでに小学校～高校生のスクール生を対象に英会話講座を実施。コーチが外国人なので容易に実現。

参考7：希望が丘テニスクラブ（神奈川県横浜市・山田委員より）

多角化成功事例：ワンデートーナメントで平日会員の獲得に成功。
平日の利用者減少対策として、クラブ定休日に毎週低料金にてワンデートーナメント（出場を登録制）を開催し、クラブの施設・アクセス等の知名度を上げた。またトーナメント参加者へ「曜日別会員の特別割引」、「時間別会員の特別割引」、「面貸しの割引利用券配布」を実施してクラブ利用者の増加につなげた。
また、頻繁にトーナメント・クラブ利用の方へ無料での平日会員へ入会を紹介し、平日会員の増加にもつなげた。
多角化失敗事例：何もしないのもサービス。
クラブ会員の高齢化に伴い、クラブ行事（クラブ内トーナメント等）への参加者が減少。何もしないで「自由に利用できるコートをいつでも使いたい」との要望が増大し、行事を廃止。

3. 満足度を高めるためのサービス向上策

ユーザーの満足度を高めて収益をあげるためには、以下の点に留意すべきである。

- ・提供するサービスと料金のバランス
- ・料金体系の細分化、従量化
- ・ユーザー、地域住民とのコミュニケーションの徹底的強化
- ・接客、情報管理を中心とした顧客管理業務への注力
- ・顧客満足度を高めるための人材育成
接客能力の強化、コーチのやる気の向上を促す給与制度の実施
- ・目的を明確にした情報ツール（インターネットなど）の活用
- ・アウトソーシング（外注）の積極的導入

サービス業としてのテニス事業を構成する重要な要素について、留意点を整理する。

（1）提供するサービスと料金のバランス

ユーザーにとってよいサービスとは、支払額に相応する満足感が得られることである。

会員制クラブの入会金の場合、長年通例化してきた10万円単位の料金体系に対して、ユーザーが満足感の具体的な基準を見出せなくなったことが、会員離れの本質と見るべきであろう。その結果、会員制クラブの料金値上げに対してユーザーは割高感を抱いていることが調査結果でも明らかになっている。フィットネスクラブ並の千円単位の入会金とし、入会金に代わる千円単位の利用料の徴収で、妥当感を生み出すという料金構造も検討が必要であろう。その上で、低料金で高級感を演出するための工夫、具体的には施設の高級化、無料託児所のようにユーザーがテニスをする上での制約要因を解決する仕組み、後述するサービス教育の徹底が求められる。

スクールの料金構造においてもこの傾向は同じだが、満足感の基準がほとんどコーチの技術レベル、及び接客態度を含む人間性に向けられる点を留意したい。

貸コートでは、価格面で優位に立つ公営コートをはるかに上回る施設やサービスの充実を実践し、対価に対する満足度を十分に引き出す努力を検討する必要があるだろう。

無料、即集客に貢献、とはならないことを、あらためて確認しておきたい。

参考8 希望が丘テニスクラブ（神奈川県横浜市・山田委員より）
テニスクラブ・スクールに於いて利用料（コート、ラケット、ボール等）を無料で体験してもらったが、新規獲得に全く効果がなかった。

(2) 料金体系の細分化、従量化

会員制クラブの料金システムは、従来の入会金、預託金と月・年会費という固定額の課金方法が通例化してきた。満足感の基準がユーザーに見えなくなった固定額に代わるべき料金体系は、「使った分だけ支払う」従量制システムであることは、間違いのない事実ではある。調査結果でも、ユーザーの大多数は、固定制料金システムから従量制料金システムへの移行を望んでいる。

一方、「使いたい放題」「支払い感なく使える」という魅力も固定料金の体系にはあり、フィットネスクラブではこの方式でかえってリーズナブル感を出し、成功している事例もある。

スクール、レンタルは基本的に従量制料金システムを敷いているが、これとは逆に固定制料金システムという新しい魅力の導入により、サービス内容システムの幅が広がる可能性がある。

個々のケースにあわせ、固定料金の高値感を少なくしながら、ターゲットユーザーのニーズに応じて、2つの料金システムを変更ないしは併用することが求められる。

いずれにしても、預託金はユーザーに不評であり、経営改善に着手している多くのテニスクラブが廃止しつつある。経営的にはインフラ初期投資に使う重要な資金源であるが、会員が長期間在籍することを前提としたコスト構造は、ユーザーのニーズにそぐわないという点を確認しておきたい。

レンタルコート事業においても、利用者の混雑度に応じた料金体系や、季節による料金体系、1日の中でも時間帯によって料金を変更するなど、できるだけ空き時間を作らない運営の工夫が必要である。

また、従量制と同時に固定課金システムの細分化によって満足感の基準を明らかにする方法も主流になってきている。会員制クラブ事業者では、「短期会員」の期間の短期化(1年、半年など)曜日別、時間別の会員の設置などが代表的な変更である。

参考9：金町テニスガーデン(東京都葛飾区・増井委員より)

会員制クラブの会員種類の細分化

従来の会員制度 全日会員、平日会員、家族会員、
短期会員、(2年、3年、5年会員)

新会員制度の導入 1年間短期会員システム
1年間会員を細分化し、
曜日、時間帯(午前午後夜間)を区別した。
花の名称や色などを使った会員名称を使い、
会費及び使用料金も区別して導入した。

(3) ユーザー、地域住民とのコミュニケーションの徹底的強化

テニス事業者に対してユーザーの口から出る不満は、調査の自由回答によれば、圧倒的にユーザーとのコミュニケーション活動の不足、不備であった。事業者としての

コミュニケーションの基本的手法とは、オーナー及び従業員の言動そのものであり、この点はサービス業としての人材育成につきる。

投書、はがきを使った、一見他愛もないコミュニケーションも、フィードバックと迅速な対応策を実施すれば、現在も有効な手法である。たとえばテニス事業者のユーザーの動線は必ずテニスコートとクラブハウスを通るので、その動線上に掲示板を設け、インパクトのある掲示方法を採用することも、実に基本的だが、積極的に使うべき方法である。

ユーザーとのトラブル発生時についても、「お客さまセンター」を持つ会社のマニュアルなどを参考にし、サービス業としての対応のノウハウを蓄積することが可能である。トラブルが法的問題に発展する場合のために、定款の詳細な書き込み、の武装のための手持ち資料法律面づくりなども、一度はしておくことが必要であろう。

また、事業者の活動にとって、ユーザーとともに、近隣住民とのコミュニケーションは重要である。とくに施設の改築、営業時間の延長、ボールが外に出てしまうことによるトラブルなどは、テニス事業への理解不足、テニスそのものへの理解不足、及び来場するユーザーに対する理解不足が原因のほとんどと考えられる。電力会社、道路建設などで行われる住民との合意形成策から効率的に学び、気長に取り組むことが必要である。

(4) 顧客管理業務の重要性、必要性

テニス事業者は、いずれの業態であっても、ユーザーの満足度を高めるために、オーナー自身及び従業員が細かなサービスを実施することが必要となる。コーチの技術レベルの向上維持はもちろん、接客態度などにも十分配慮しなければならない。

1) 業態別・接客の留意点

接客上留意すべき点は、会員制クラブ、スクール、レンタルの業態ごとに多少異なる。

スクール生の場合、お客さんがまだテニスに対して接したことがなく、手員巢に多対する基本的な情報も少なく、経験も乏しいため、些細な事がきっかけでテニスから離れてしまう場合が多く見られる。これは、テニスというスポーツが持つ特性の一つ「見た目より難しい」に起因しているため、様々な手法で客に対して気配りをしながら、テニスを生活の一部に取り入れてもらえるように導くことが求められる。接客としても「手取り足取り」とも言えるソフトな対応が求められる。

会員制クラブ事業の場合、会員は既にテニスというスポーツを習得し、ライフワークの一つへと発展している。事業者が彼らと対応にコミュニケーションをとれないと、クラブ運営をコントロールできなくなる可能性が生じる。クラブにおける円滑な対・会員コミュニケーションのためには、まずクラブ事業者自身がクラブライフに理解を示し、テニスというスポーツの魅力を深く理解していることが最小限の条件となる。そして、事業者から会員に向けて「クラブをつくるのは会員自身であること」「同時に

会員同士が、平等な立場で大人のたしなみを楽しむ場所であること」、そして彼らの合意を得た事業コンセプトを常に発信し続けること、が必要である。

またクラブ事業の場合、特定の会員が幅をきかせているために他の会員が不満を抱き、さらには退会してしまう場合がある。クラブ会員間のコミュニケーションを上手にさばくことが会員制クラブ運営の要点であるが、一方で従来の会員制クラブでは特定の顧客から高い入会金を取って運営しているため、「高い入会金を払ったのだから私のいうことを聞け」という会員の論理があることもたしかである。

大幅な料金値上げにより「会員の要望は何でも満たす」という運営もありうる。したがって、この問題を単に事業者の人的側面だけで捉えずに、会員制クラブ事業のコンセプトに従って積極的に見直すことが必要である。

これに関連して、事業者として、クラブ・スクール・ビジターと会員を差別した待遇をしている（明文化されている、いないにかかわらず）場合も、ユーザーの不満のもととなる。客も「分けられている雰囲気」を自然と持つようになってしまう。これらの業態が混在する事業者は、開業時に会員制のみだった業態を収益向上のために多角化させてきたケースがほとんどなので、事業者自ら招いたユーザー間のトラブルという側面もあることはたしかである。

こうした事業者は、混在する業態を同時に運営していく上で、考え方を变える必要がある。支払った額にみあった待遇の違いはユーザー同士が互いに知っているのに、待遇の差はユーザーにいていないに説明するようこころがけ、事業者として差別的な態度をとらない、皆お客さまとして同じようにいていないな対応を心がけるべきである。

2) クラブ経営の延長としての、顧客管理システムの導入

クラブ会員が減少し、(公共/民間あわせ)レンタルコートが盛況となっている要因の一つは、「都合のあうテニス仲間とレンタルのテニスコートがあれば、テニスは楽しくできてサークルライフも実現できるから、クラブに入る必要がない」ということである。

つまり、ユーザーにとってクラブに入会することの本質的意味は、「行けばいつでも見知った相手がい、コートがある」ということである。現にクラブで知り合った数人がサークル化してクラブをやめ、レンタルコートでテニスを続けるという動きは、クラブ事業者が無視できないほど大きくなっていることが、調査結果でも明らかになっている。その結果、会員制クラブ事業を解消し、レンタル事業としてサークル的人脈を取り込もうとしている事業者もある(後述参考14、15参照)。

サークル化してクラブから離れる人の流れを食い止めるには、クラブ自体がサークルを会員化してコートを貸し出す、レンタルコート以上のメリットを示す、という方法が最も効率的な対応策であろう。クラブという「閉じた人脈」を資産に、人同士の交流を円滑化してあげる場としてフロントスタッフが機能し、顧客管理を発展させた「人脈を仲介するビジネス」を導入することが、クラブ事業にとって、資産を活用した高付加価値のサービスとして想定できる。

この場合、クラブのフロントは人材コーディネート業としてのビジネスノウハウと

接客の基本動作を習得することが必要になる。

この「人脈コーディネート」が円滑に進めば、クラブは、テニス以外の出会いの機能を求めるユーザーにとってもメリットのある場となる。今後は料金を下げ、レンタルコート化し、サークル＝レンタルコートユーザー人脈を把握し、人材コーディネート業へ発展することが、クラブ事業経営の突破口のひとつとなる。

(5) 顧客満足を高めるための人材育成

1) コミュニケーション能力の育成の必要

ユーザーと従業員のコミュニケーションやきめ細かなサービスが、クラブやスクールに対する信頼性を高め、さらに帰属意識を強め、ユーザーの口コミ等による会員や生徒の増加につながる。コミュニケーションそのものの重要性と手法は先に述べたので、ここではそれを担う従業員、そして経営者自身の人材育成について検討する。

テニス事業において、マネージャーからスタッフ、コーチまで、接客サービスを重視した人材育成が必要となる。スクール生やクラブメンバーとの挨拶、名前を呼ぶ、日常的な会話、電話の応対等、手近なところから始めることが重要である。サービス業でなくても普通の企業なら必ず行っている新人研修に準じたプログラムを積極的に導入すべきであろう。

調査結果では、「コーチの質」が、スクールに対してユーザーが望む条件の上位にあげられている。サービス業としてテニス事業には、今後より一層、従業員の質の向上が求められる。これはクラブ事業においても同様で、コーチは接客技術も求められる存在であることを再確認する必要がある。これからは、技術をうまく教えることは「必要条件」であり、お客さまをもてなす接客術が「十分条件」となるよう、採用、人材育成に取り組む必要がある。

コーチ以外のスタッフについても、フロントでのコミュニケーションやきめ細かなサービスがユーザーの信頼性を高め、帰属意識を強めることから、スタッフとユー

参考10：スカイパーフェクTV！という顧客管理会社

CS 多チャンネル放送で知られるこの会社は、放送事業者ではない(事業免許を持っていない)。放送事業者なのは、数百ある1つ1つの番組制作会社(テニスTV、GAORRなど)と、衛星放送機材を運営している会社(J-SAT)で、スカイパーフェクTV！という会社は、これらの企業を仲介し、数百チャンネルというパッケージを視聴者に提示するとともに、視聴者データを管理し、視聴料を徴収し、視聴者数に応じて関係各社に利益を配分する。いわば単なる顧客管理会社である。

衛星運用会社を「テニスコート全体」に、番組制作会社を「個々の時間ごとの空きコート情報」、視聴者を「会員登録した小規模のサークル的な集まり」と読み替えると、レンタル事業者に会員登録したサークル的な集まりのコーディネート、顧客管理、加えてサークル間の情報交流も担う役割が、収益向上に重要な存在となる。本来はオーナーが担うべき役割だが、アウトソーシングもありうるだろう。

一との積極的なコミュニケーションや知り合いの少なそうなユーザーへのフォローなど、きめ細かな対応をしていくことが必要である。

2) コーチへのインセンティブづくり

コーチの人材育成のために、コーチへのインセンティブ(やる気の向上策)づくりは必須である。

今後コーチには、運営スタッフとしてマネジメント(経営補佐)能力も求められる。この点、経営者代行としての能力を得るための研修制度も求められる。

理想的なインセンティブは、年功序列給の撤廃である。コーチの能力給の導入については、すでにテニス事業者の間で様々に検討が行われているようである。例えば生徒頭数の歩合制能力給を敷けば、コーチは生徒の出席勧誘、レポート受講にやっきになり、結果売り上げに貢献することになる。現在年功序列の給与体系の多いコーチの世界で、若いコーチにも夢を与えることができる。

同じ考え方で、会員制クラブにおける支配人に対して、会員数の増減による能力給の導入も可能であろう。

最大の問題は、公正な評価制度の制定とその運用である。自分で育てると甘くなるから、というのが主な理由である。この点で、コーチの人材研修、人事評価の審査などを担える第三者的研修機関はぜひとも必要であり、すでにスクール事業者からもその声があがっているので、当協会としても早急に検討が必要である。

(6) インターネットはあくまでも省力化の道具

調査結果では、インターネットを活用している事業者はごく少数だったが、すでに空きコート状況、コート予約、スクール告知などでインターネットを活用している先進的な事業者もある。会員制クラブでのヒッティングパートナー予約、プライベートレッスンの受付などにも活用は可能であろう。レンタルコート事業にシフトした元・クラブ事業者の顧客管理、顧客同士の情報交流のために、ホームページ上の電子掲示板(パスワードをかけて会員限定で使用するもの)を使うのも、実現そのものは容易であろう。

しかし、時代の流行りだからといってインターネットをやみくもに導入しても、即事業改善の打開策とはならないと捉え、インターネットはあくまでも省力化の道具、と見るべきである。

ビジネスにおけるインターネットの本質とは、流通マージン・販売促進費のコストカットである。世界中のユーザーと、瞬時に、しかもユーザーの(接続料金の)負担で、双方向のやりとりが直接できるので、単なる卸売り流通の業態が不要になってしまい、コストを効率化できるという点に、本質的なメリットがある。世の中で成功例と言われているインターネットビジネスは、ほとんどの場合、ユーザーにとって負担が少なく、かつ使い勝手がいいように品物の情報を整理し、購買活動を仲介してあげるといふビジネス形態を作ったことが成功の要因で、インターネットがなくても十分

に成功するビジネスだと分析されている。テニス事業におけるインターネットの活用も、ユーザーのニーズにあわせた事業の改善を行った結果、おのずと必要になる道具だという認識に立つ必要がある。

テニス事業の場合は、ユーザーからの申し込み、予約、ユーザー同士の情報交流など、あくまでも、人手のかかる面倒なコーディネート作業を簡略化するという目的を明確にして使うべきであり、その上でインターネットの様々な利点をさらに引き出す方策を講じるべきである。また、ともすればユーザーのニーズに応えるあまり複雑化してしまう利用メニュー（利用時間ごとの料金など）を、ユーザーにとってもスタッフにとっても利用しやすいものにする目的を明確にできているかどうかという点も、インターネットの導入に際して重要視すべきである。

（7）アウトソーシングの積極的導入

ここまで述べてきたような事業改善を実践するに際して、置かれた状況、事業の環境要因は様々であろう。とくに昨今の景気の低迷、ポスト・テニスバブルの現状を踏まえると、今後の事業継続自体を検討せざるを得ない事業者もあるかもしれない。

テニスコートというものは、経済学上は地域の「準公共財」としての位置付けを持つといわれている。したがって、事業者の都合だけでユーザーからテニスの機会を奪ってはならない、という考えなければならない。事業の継続を前提とすると、事業改善に自ら踏み切れない部分は、アウトソーシング（事業委託）を積極的に活用して事業を継続すべきである。

経営者と所有者は、すでにスクール事業では分離しているケースが多い。コーチ派遣業、全面的なスクール委託業などが常識的な存在になっているが、クラブ運営についてもアウトソーシングをより広範囲の分野で実施し、効率的に事業改善に取り組む必要もあろう。とくに、クラブ事業全部をアウトソーシングし「大家」に徹するオーナーが少しずつだが現れてきている。経営代行を複数箇所で行う事業者もすでにあることから、この動きは注目すべきである。

本章で掲げているような事業の診断も、事業者自ら行えるようになることが大前提だが、一方でコンサルティング業者にアウトソーシングし、診断と治療をしてもらうことが即効策ともなる。逆にコンサルティングを受ける

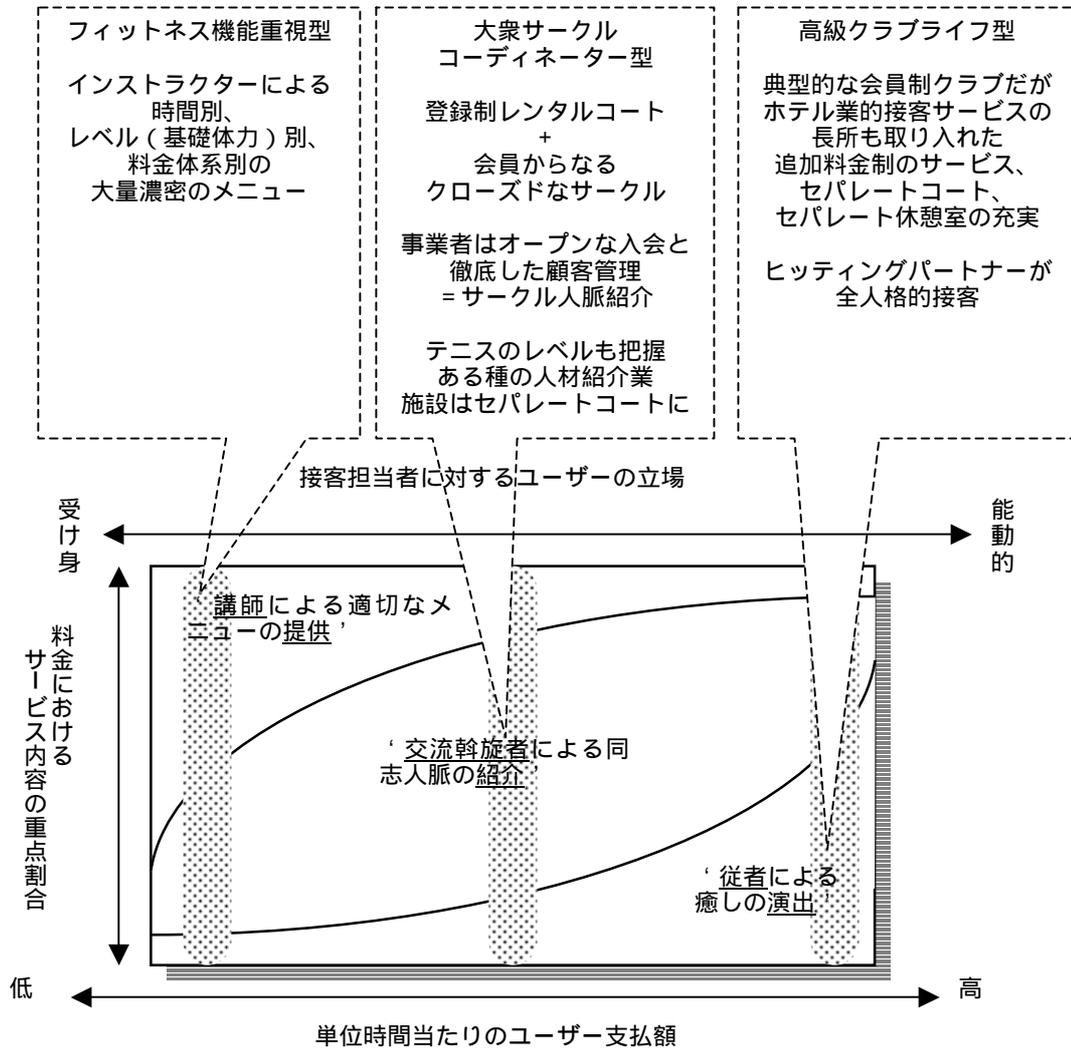
参考 1 1：明大前と下北沢の違い
東京近郊のこの2つの街は、交通の便、街の構造など一見非常によく似た条件を持っているが、若者の街として流行っているのは圧倒的に下北沢である。その最も大きな要因は土地・店舗を貸し出しているか否か、である。明大前の商店街は1件1件が所有者自ら店舗を営んでいるケースが多く、経営をあきらめシャッターをおろしてしまった店舗が半分をこえるようなアーケードになってしまっている。一方下北沢は、エリア全体で地主が数名しかいないようで、いずれの地主も貸店舗業に徹していることから、エリアの特性にあわせた事業者が入れ替わり立ち替わり事業を展開し、結果として流行る店だけが残し、若者の街として盛り上がりを見せることになったという。

中で事業改善を自ら行うことが難しいと判断すれば、事業全体のアウトソーシングを導入していくべきであろう。それが結局はユーザーと事業者の両方を失わないという点でテニス事業の業界にとってよい結果をもたらす、と考えるべきである。

調査結果でも明らかのように、テニスファンは、数こそ減ってきているが、逆に「濃厚」な愛好者が増えている。そしてテニスをやめるきっかけとして、自分のプレイできるテニスコートを失ったことが原因の上位にあげられている。最終的に経営そのものを断念せざるを得なくなったとしても、同じ商圏のテニス事業者に顧客を円滑に引き渡すなどの配慮も必要であろう。

感傷的な表現かもしれないが、ひとたびテニス事業に参画した以上、テニス事業全体の振興に最後まで貢献し、業会全体としてユーザーを保ち続ける方策を打つことが、テニス事業者の最小限の責務だと考えたい。

4. 「サービスの柱」別・事業モデルの極論仮説



以上述べたようなテニス事業の方向性、留意点を踏まえて、「何をサービスの柱として売るか」(柱=価格にしめる重要度合い、サービス格差が最も価格差に出る要素)という点にしばって、極論とも言うべき3つの経営モデルを作成した。全国規模での具体的な実現可能性よりも、大都市圏での事例を踏まえて先進的な事業改善の議論の行き着く先として提示したに過ぎない。あくまでも事業のコンセプトの底流をなす考え方の一つとしてご理解いただきたい。

前ページの図に示すとおり、3つのモデルは別のコンセプトからなるものではなく、主力の売り物、付随する売り物の配分の差である。サービス業としての基本的な接客の姿勢が経営モデル全体に求められるのはいずれのモデルでも同じである。

(1) モデル1：講師が適切なメニューを売る、フィットネス重視型業態

主にスクール事業の場合、ユーザーのニーズはまず第一に「フィットネスとしてのテニスを、短い時間で濃密にきちんとやらせてほしい」であることは、調査結果からも明らかになっている。

ユーザーのプロファイル別に可能な限り細分化したメニュー内容と時間割り、それぞれの内容、指導法に精通したコーチが継続的に担当する。

この点、すでに様々なメニューを作って対応し高収益をあげているスクール事業者も少なくない。そしてその事業を先進的に取り組んできたのが、大手フィットネスクラブ事業者である。

参考13にある、固定料金で百数十のメニューに自由参加できるこのテニススクールの仕組みは、時間帯を選ばないスクールの欠点と、支払額への満足感の得にくいクラブの欠点を両方補うもので、極めて実効性の高い商品として、注目すべきである。

会員制クラブにおいても、利便性を求める「機能重視型」の場合には利用時間の細分化など「時間売り」システムの導入、さらに、予約制の導入や利用者の少ない時間帯にはスクールメニューを入れる等、幅広い選択肢と組合せを積極的に考えるべきである。

参考12：大学受験予備校のメニューと講師の関係

この世界では、科目別はもちろん、科目の中の分野別で、しかも大学ごとの出題傾向にあわせた手法で、講義が行われる。この細分化された講義メニューを、同じ講師が継続的に担当し、講義メニューと講師の名前が一体的に認知されるメニュー(講義の名前)づくりが主流である。例えば「鈴木 of 東大英作文」「本村 of 早慶近現代日本史」など、ブランド化する講義もあり、講義名と同名の参考書を出す予備校もある。講師は年俸制で、受け持つ講義数、生徒数、その生徒の合格実績、問題集などの実績、生徒のアンケートなどで審査される。

参考13：ピープルの事例（全国展開・石見委員より）

1. テニス編スクールとクラブの融合商品の展開

スクールの曜日・時間制約とクラブ制の

デメリットを解消する為の商品導入。

「エブリーズ」・・・ピーク在籍860人

・価格 4,800円～7,800円

・週130本のレッスン&プログラムで曜日・時間はフリーシステム

・会員システム-レギュラー、ナイト、デイ

【キーワード】気軽さ・楽しさ・使い易さ

2. 時間の価値観を武器に、時間消費に対応する商品展開（時間延長）

価格設定をコア商品の20%～30%割安に設定

・ナイト会員 全社計在籍構成20% 地方店 57.2%

・モーニング会員 全社計在籍構成5.6% ターミナル立地点 13.7%

(2) モデル2：人脈・サークルを売る、大衆サークルコーディネーター型業態

クラブ会員が、サークル化してクラブから離れ、レンタルコートに流れる傾向が顕著となり、クラブの本質が何か、問われていることは前述した。この流れを食い止めるには、つまりクラブがレンタルコートと付加価値サービスの競争をし、一旦出ていったサークル人脈を回復するには、クラブ自体がそのサークルを会員化してコートを貸し出し、単なるレンタルコート事業以上のメリットを示す、という方法がありうる。

それは、会員制クラブが培ってきた顧客管理の、発展的システムの導入である。すなわち、クラブ事業者がレンタルコート事業を行うことの付加価値は、「人、人脈を仲介する、その紹介料を得る」という方法がもっとも効果的だという仕組みである。クラブというクローズドネットワークの中で、人同士の交流を円滑化してあげる場として機能し、クラブのフロントは人材コーディネート業へ変質しなければならない。

これを実践するためには、施設面では個々のサークルで心置きなく使用できる「セパレートコート面数の拡大」も、重要である。

参考14：MBSロイヤルテニスクラブ（大阪府吹田市・大下委員より）

同クラブは発足時から、クラブライフ型を指向してきたが、ここ数年、会員の老齢化、転出等で会員減がひどく、経営困難になり、会員制クラブの変革を余儀なくされた。

そこで本年4月を目処に、昨年10月頃から変革検討。正会員・週日会員・家族会員短期会員の条件をシンプルにし、差別化をできうる限り廃止の方向にもっていく予定。（正会員の預かり保証金返還、正・短期の名称廃止、当社他施設利用の特典化増等々）

具体的には、スクールを含め、サークル制を採り入れる方針。（フットサルにみられるサークル）。レベルが高くなると、コーチ以外にパートナーがいなくなることの解消を。コーチにスクール生のレベルを見極めさせ、コーチにパートナーを相互紹介させる。その後は、パートナー同志でコンタクトをとって、コート利用をしてもらう。スクール、クラブ内だけでなく、対外的にも輪を拡げたい。料金等設定未定。

参考15：朝霞グリーンテニスクラブ（埼玉県朝霞市・高橋委員より）
すでに会員制クラブ事業を解消し、期限付き登録制の会員制度にあらためた。実質的にレンタルコート事業として再生し、サークル化したかつての会員も継続してコートを使うとともに、新たなレンタルコートユーザーを獲得し、経営は順調である。

（3）モデル3：癒しを売る、高級クラブ型業態

テニスクラブの高級感を志向するニーズは、少なくなっても決してなくなる。当然高コスト体質の経営になる。この力を持つ事業者の場合は、高級感を突き詰めて、効率的に高める方策をとることができる。

参考16：インドアテニススクールウイング（北海道札幌市、帯広市・蒲生氏より）
インドア1面しかない同スクールは、レッスンの振り替えを金券化し、テニス以外のスクール生のイベント、交流を展開している。一方で、1面しかないので、時間的制約から各クラスのテニスの実力レベルがばらばらになり、かえって各時間帯のクラスごとにサークル化している傾向もある。

それは、接客サービスの超・高級化によるクラブ会費の対価感充足である。ごく少数のお金持ちに対して、マンツーマンの全人格的な接客によるフルサービスを施す、というのも、立派な収益事業である。プライベートの保たれるセパレートコートに加え、セパレートの休憩室も必要となろう。

施設の高級感を出せないとすれば、今、社会トレンドとなっている「癒しを売る」ことに特化し、その中にテニスもプレイする、という構成は、ビジネスモデルとしてはありうる。たとえばホテル、温泉宿、あるいは高級クラブ（お酒を飲むところ）すらも、ユーザーのニーズに応じた厳しい接客ノウハウがあり、その点に関しては、テニス事業者の学ぶところは多いと言わざるを得ない。

5．顧客開拓の方策

新規利用者の獲得、継続率と充足率を高める施策、商圈全体、業界全体での継続率向上策が、事業者求められる。

また、業界全体の方策として、協会の連携、共同による公的事業（総合的教育、公設民営）をテニス事業のビジネスとすることも、検討すべきである。テニス事業に対する基本的認知の向上も必要であり、事業協会による普及啓発の役割は重要である。

以上述べてきた事業改善の方策によって、おのずとユーザーを取り込むことが容易になっていくが、最後にいわゆる顧客開拓策についても検討しておく。

(1) 新規加入と継続率上昇のための施策

1) 新規利用者の獲得

調査結果では、20代、30代を中心にした「テニスをやめていく層」の要因は仕事や家庭の都合など事業者の努力だけでは解決できないものが多い。そうなれば、検討すべきはより若い層の新規開拓であり、それも子供の頃からテニスに親しんでもらうことが一番の方策となる。結果として現在のキッズテニスの盛り上がりがあり、スクールのメニューにも多くの事業者が取り込んでいる。付き添いの親も顧客として取り込む工夫も様々に行われているので、よりテニス人口増加という長期的視点からキッズ、ジュニアの開拓と、親子でテニスをするような機会と場の提供が求められる。

2) 継続率、充足率を高める施策

今いる会員を満足させなければ、継続率も良くなり、新規獲得にもつながらない。「テニスをやめた原因」の調査結果に照らして、現在の顧客(クラブ会員、スクール生)の継続率を高める方策についても十分に検討する必要がある。とくに昨今、ユーザーの減少にともなってユーザー自体がより濃厚な人脈で構成されるようになってきていることから、以前よりも事業者の評判、いわゆる口コミが重要になってきている。新しく入会した人を満足させることによって、次なる新しい人を紹介してくれることにつながるという視点から、継続のためのキャンペーンを適切に行っていくべきである。

ただし、例えばスクールの1期目だけ料金割引の対象とした単純な方策のケースでは、2期目以降継続率が非常に下がったケースも多々報告されており、サービス内容の充実も含めてより綿密なキャンペーン方策が必要であることも留意すべきである。

また制度上のテクニックとして、月会費制、自動引落なども継続率の向上につながると考えるべきである。

継続率とともに充足率を考えることも重要である。例えば定員10名のスクールで4人しか生徒がいらない場合、継続率100%といえども、コストに対する売上という点では十分とは言えない。一方で定員10人が埋まった場合の、1人1人にとってのサービスへの満足感が低次元のものであってもいけない。事業者が用意するサービスの質と経営上の効率のバランスをとりながら、用意したサービス定員の充足を事業改善の指標とすべきであろう。

3) 商圏全体、業界全体での継続率向上策

テニス事業が商圏で限定される傾向が強い以上、商圏全体、あるいはテニス事業の業界全体としてユーザーの数を維持、向上させていく方策も打つべきである。

それは、個々のテニス事業者が事業コンセプトを明確にすることが必要条件となるが、事業者の得意分野が明確になれば、それぞれの得意分野を事業者間で提携し、サービスを相互補完することで、より広い商圏で質の高いテニスライフを提供することが可能となる。事業者間の連携が望まれる。

潜在的ユーザーの掘り起こしについて最も重視すべき点は、現在テニスをしていないテニス経験者たちにもう一度ラケットを持ってもらうことである。今回の調査結果では、転勤や異動あるいは結婚や出産のためにテニスをやめた人が再びテニスをするケースが少ない。テニス事業者間の連絡等を密にしておくことにより、このような人々がテニスを引き続きできるような環境を提供することが可能であろう。スクールやクラブを閉鎖するときにも、所属会員やスクール生には引き続きテニスができるような情報や斡旋等を行うことも重要なことである。

事業連携の一つの方策として、航空会社が展開している「マイレージ」、石油販売店が展開している「ポイントカード」などの仕組みを参考としたい。

(2) 業界策としての連携、共同

税制問題、公営コート対策など、テニス事業者の業会全体を取り巻く構造的問題は、個々の事業者の取り組み、事業者間の連携だけでは効果が期待できない問題でもある。当協会が中心となり、関連テニス団体と積極的な連携体制を形成していくべき課題もここで指摘しておく。

1) 総合的教育の担い手として

キッズ、ジュニアの開拓は重要であるが、その教え方はいまだ確立されているとは言えない。現在日本テニス協会を中心に、キッズ、ジュニアの教え方を、からだところの成長にあわせた科学的なものに整理、検討中である。

一方で、少年層の育成を長らく担ってきたスポーツの部活動が近年著しく衰退してきている。かつての人気部活動だった中学、高校のテニス部もまた、人数の減少で活動に支障をきたすところも多い。子供の塾通い、学校の教師が多忙な中で部活の指導に積極的動機を失っていることなどが主な原因であるが、一方で子供の習い事の中に「スポーツクラブ通い」も増えているので、テニス事業者として商圏内の学校のテニス部の活動を「丸受け」し、プロのコーチの指導による学校のクラブ活動を支援する、いわば部活動の包括的受託ビジネスも、地域社会への貢献という意味で有望である。このビジネス自体が高収益でなくても、結果として顧客の獲得につながれば十分有意義である。

サッカーのJリーグ構想の中で、スポーツの各分野の協力を得て、子供が放課後に通える「総合学習クラブ」の構想が検討されている。すなわち、同じ施設内で、テニスもでき、サッカーもでき、ついでに学校の宿題も教えてもらえる環境を整えて、ス

ポーツを地域社会に根付かせようというものである。

また福祉国家として知られるスウェーデンは、多くの学校に校庭がない。放課後、生徒は民間事業者のスポーツクラブに通って運動している。この事業者が国の補助金の対象となっていることで、スポーツ教育を支えている。

こうした新しい試みを、自治体、教育現場との交渉の中で実現可能なものから着手していくことも、テニス事業の業界全体の活性化策として必要である。

2) テニス事業に対する基本的認知の向上

現在、テニス事業の振興を目的に、「テニスの日」の実施など様々な取り組みが行われているが、ではあらためてテニスをしようと思ったときに、クラブやスクールにどうやって入会すればいいのか、相場としていくら払うものなのか、といった基本的情報が不足して、それが顧客獲得のハードルとなっていることが調査結果から明らかになっている。個々の事業者の広告宣伝とともに、テニス事業というものが標準的に用意しているサービスに対する認知を高める広報活動の実施、クラブライフの楽しさをピーアールすること、そのノウハウを情報交換や勉強会などを通じて共有することが、業界策として重要である。

たとえば「テニスの日」に全国のテニスクラブが全てコートの無料開放を行うことで一般の関心を高め、事業者としてのサービスの基本的情報を広報する場と位置付けるなど、前向きに方策を検討したい。

3) 公共施設との競合の解決

上記のような努力を行っても、なおテニス事業者が公共施設との競合をどう解決するか、という大きな課題が残る。これ自体は別の機会に掘り下げて取り上げるべきであるが、顧客獲得策という視点で簡単に指摘する。

テニス事業者にとっての最高の解決策は、官民不公平競争を認めてもらい、生産緑地法のようなスポーツ施設経営保護制度を設けてもらうこと、あるいは公営コートの完全民需ベースによる値上げなど、金銭面の解決策であろう。実現可能性の検討も必要だが、少なくともこのためには、テニス関連団体の連携が必要条件となろう。足並みの揃った連携こそ、国・自治体の制度を動かす力になりうる。

顧客獲得という点からより実現可能性の高い策として国・自治体に交渉すべきは、公営コートを事業が使える枠組みである。公共施設を民間が運営する「公設民営」の仕組み（PFI：Private Finance Initiative）は、これから積極的にすすめられていく国家政策の一つとして知られている。有料道路、ごみ処理施設、図書館などで導入が検討されているが、経済学上は準公共財と位置付けられるテニスコートにも、この仕組みを持ち込み、公営コートのサービスの質を上げることが、結局はテニスプレーヤー全体に対するサービスの質の向上をもたらすことになる。運営するノウハウのある人材は、幸いにもポスト・テニスバブルの状況下で多く存在しているので、この仕組みを導入することに対する活動が今こそ重要である。そのためには、テニス関連団体の連携が必須である。

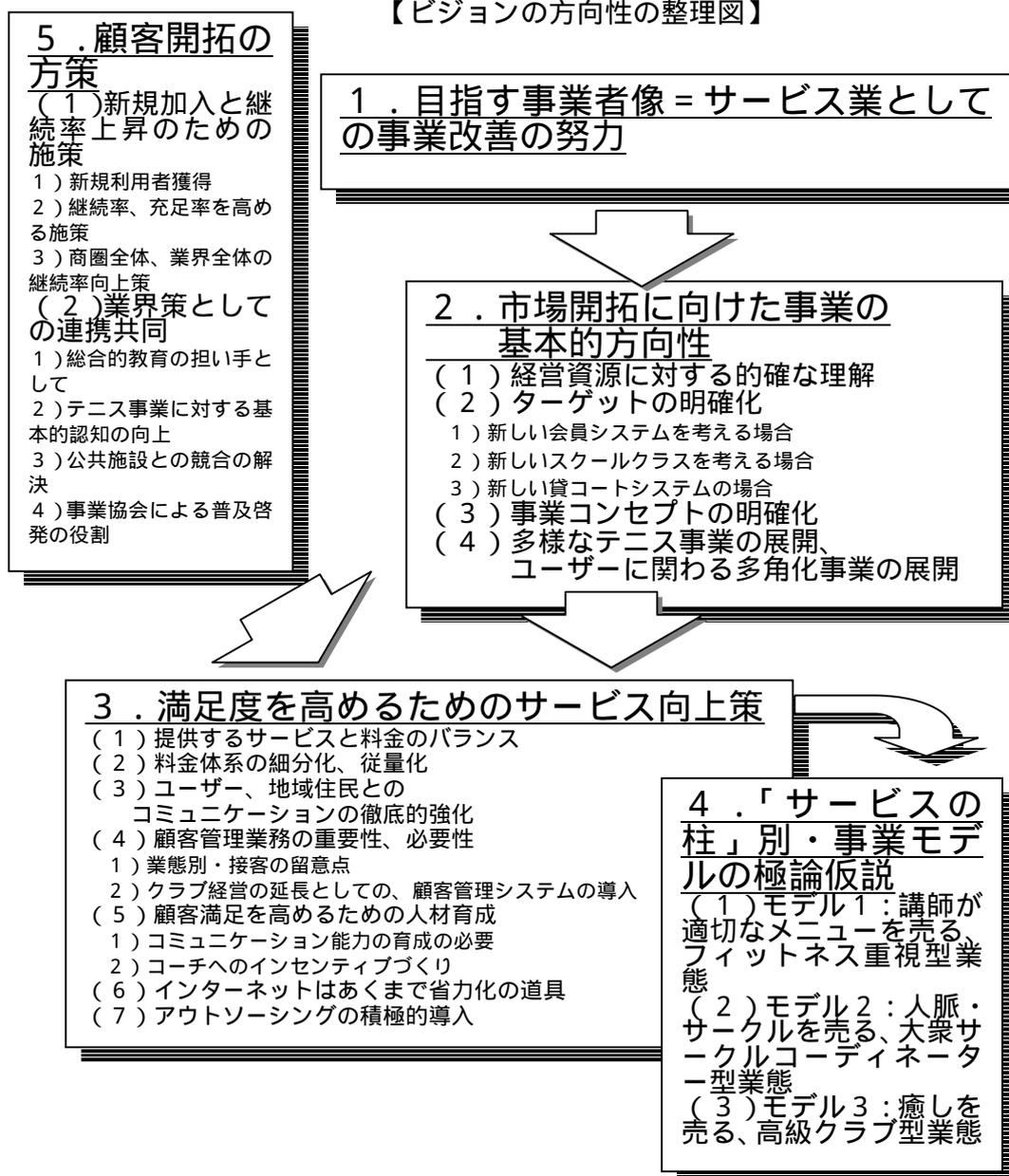
4) 事業協会による普及啓発の役割

以上ここまで検討してきたテニス事業の改善策について、簡単なビジネスモデルを提示しながら、包括的なカウンセリングを行う機能を、当協会としていっそう強化すべきである。すなわち、本報告のテーマをいっそう掘り下げ、発信して、普及啓発に努めることが、今後一層必要である。

6. ビジョンの方向性のまとめ

以上述べてきたビジョンの方向性について、以下の図で整理した。繰り返しになるが、本章で述べた提言、対応策は、全国の事業者共通のものではないかもしれない。しかし最先端の解決策を示しているテニス事業者に共通する要素をとりまとめたものであり、他のサービス業では当たり前前に議論されていることだということを、認識していただきたい。

【ビジョンの方向性の整理図】



最後に

社団法人日本テニス事業協会
会長 雑賀 昇

テニス事業が現在抱えている課題とは、税制対策、公営コート対策、そして経営改善対策、の三点に集約されるだろう。

本調査研究は、この三点めについて、ユーザーと事業者それぞれに対するアンケートとヒアリングの調査をもとに分析・提言したものである。上記第一点、第二点については、当協会でも長らく取り組んでおり、別途ご報告する機会を得たい。

専門委員からの厳しい指摘にもあるように、テニス事業者の業界は、ビジネスの手法の検討が遅れている分野であるといわざるを得ないだろう。事業者として打つべき対策は、つきつめれば、施設の改善、サービスの改善、ニーズにあわせた料金体系の改善、サービス業としての人材育成、商圏における事業者同士の連携、という五点に集約される。それらをどういった手法で、そういった考え方で改善していくべきか、について、調査結果をもとに議論を重ねた結果が本報告書である。

冒頭にも記したように、本報告書における提言は、必ずしもテニス事業者にとって全国共通の課題、解決策とはならないかもしれない。しかし、委員会で行われた議論は現状の課題を踏まえた的確なもので、突き詰めた結果として厳しい指摘、提言がかけられた点、ご理解いただきたい。事業者のみなさんにとって、少なからず今後の事業の糧となることを祈念したい。

巻末に、本章の目次索引に代えて、テニス事業を考えるための経営診断のフローチャートを示す。専門委員からの提案によるものだが、あくまで一般解であることを確認の上、大いに活用していただき、テニス界全体の振興を願うものである。

