

外からピッタリ! ピンチが一転ナイスパー◎お先に失礼~!!



基礎力を磨いてパーセーブ連発号 アルバ

第2・第4
木曜日発売
9月26日号

No. 636

特別定価 ¥580

小さな発見
大きな上達ノ



タニフの形で
最終チェック

人生最高の
ダウンブローをマスター
ズシンと打って
“どっかんターフ”
ワオ～、プロみたい!

ゴルファーの夢を
実現したシングルさん

アプローチ練習場
作っちゃいました!

こんなゴルフも
あつたのか!



アウトドア満喫で
超ハッピー(^^)

BBQ バーベキュー
& ゴルフ

手の大きさで
握り方が
変わるよ



握りが決まれば気持ちよく振れる!

いまさらグリップ
で実力底上げ!!

アプローチ名人は
ストレート・イン軌道で振っていた!

Natsuka Hori

だから再チェック!

アプローチは構え方とクラブ選択が8割

いただき!

寄せワンド

everyday

次のティショットは気分アゲアゲだよ

では、飛びの秘密を
チラ見せ

1打入魂! アプローチ

凄いで
凄いで
ハーフ
39!!

木戸 愛 悪循環がスッキリ! の秘動作

バットが入らないイラストレスは次のショットに影響

Non Fiction

ハンフィクションA
[第13回]



12の約束

栃木県・鹿沼カントリー倶楽部再生の物語

破綻したゴルフ場の再生というと、大きなグループに入るのが一般的かもしれない。

しかし、鹿沼カントリー倶楽部をはじめ4コースを運営する鹿沼グループは違った。

地域に根差し、人を大切にするゴルフ場のユニークな再生物語。

「あれ、詩織ちゃん、レストラン
でも働いてるんだ」

プレーを終えたメンバーが、レストラ
ンで接客する女性スタッフに
声をかけた。実はその朝、彼女はフ
ロントにいた。それが午後になつて
レストランで、名物のソーススカツ丼
をトレーにのせて運んでいたのだ。

朝、フロントにいた 女性スタッフが午後は レストランで働く

「おつかれさまです」

メンバーに微笑んだ彼女。その後、彼女の姿を売店で見かけた。一
体、彼女は何役をこなしているのだ
ろうか? だが、こんな光景は、こ
こ『鹿沼カントリー倶楽部』では決
して珍しくはないのだ。



20年間ラグビーをしていて、ゴ
ルフはまったく門外漢だった
んですよ。*

2000を超える。しかし長引く不
況はその経営を圧迫し続けている。
パブル崩壊後はごく一部を除き、会
員権価格は暴落した。開発費や過大
な投資は不良債権化。預託金の償還
期を迎える。それを支払うことができ
ないゴルフ場が続出している。大雑
把なまとめ方だが、毎年ふた柄のゴ
ルフ場が廃業や破産の状況にある。
アベノミクスを声高に叫んでもこの
先、ゴルフ場を開む状況が一気に好
転することは恐らくないだろう。

栎 木県鹿沼市の鹿沼カントリー
倶楽部。1964年開場で、
長らく栃木県内最大規模のゴルフ場
であった。現在も7000人のメン
バーがいる。

「一人の社員が何役もこなす『マル
チ化』は、再建に必要不可欠でした」
そう述懐するのは、鹿沼カントリ
ー倶楽部ほか4つのゴルフ場を有

鹿 沼グループの再建を語る前に、
する鹿沼グループの社長である福
島範治だ。鹿沼グループの『再建』
を引っ張ってきた人物でもある。
* 現在の国内ゴルフ界の状況を
振り返っておきたい。バブル期に爆
発的に増えた日本のゴルフ場数は

2000を超える。しかし長引く不
況はその経営を圧迫し続けている。
パブル崩壊後はごく一部を除き、会
員権価格は暴落した。開発費や過大
な投資は不良債権化。預託金の償還
期を迎える。それを支払うことができ
ないゴルフ場が続出している。大雑
把なまとめ方だが、毎年ふた柄のゴ
ルフ場が廃業や破産の状況にある。
アベノミクスを声高に叫んでもこの
先、ゴルフ場を開む状況が一気に好
転することは恐らくないだろう。

その仲間の父親が経営する会社は折からの不況で倒産していた。

*

鹿

沼グループに入った福島はず、50人もいた役員を減らし、ゴルフ場以外の不採算部門を見直し、閉鎖した。だが、ゴルフ場に勤める、現場スタッフにはあまり危機意識はなかつたという。

「こんなに忙しく働いているのに、会社が危ないなんて信じられなかつたのでしよう。当時は『詰め込

日没で回れない。 負債を返す一心で 詰め込みは続けた

み』で有名でしたから」

福島は苦笑する。改革が功を奏し、02年には利益が出るようになつた。

しかし、03年には、メインバンクの足利銀行が国有化されてしまう。またしても経営が行き詰まつてしまつた。「04年に民事再生を申請しました」

だが、これこそが鹿沼カントリー倶楽部の奇跡の序章だった。

ほんとうに、お客様から怒られ
てばかりいたんです」

*

日本でも数少ないスーパーインテンドントの資格を持つコース管理の権威・大江康彦をコンサルタントに招き、コースのクオリティは格段に向上した

そ もそも経営が行き詰まつた時、
買収の話もあつたはずだ。しかし、福島らは自主再建の道を選んだ。それが生まれ変わる好機になると信じていたからにほかならない。「負債を返す一心で、詰め込みは続けていた。それが民事再生で負担が軽くなり、その分を本来やるべきだつたサービスに注げたんです」

*
と表現する。

そ 「今までで一番いい状態ではないでしょうか」

そう話すのは支配人で最古参スタッフの長谷川利雄だ。

「日没で回れないお客様がいたほど詰め込んでいたんです。一日700人とか、すさまじい詰め込みでした。本当にお客様に申し訳なかった…」

そんな長谷川は今このクラブを



大手都市銀行に勤めていた福島範治が発揮した手腕、財務改善に留まらず、サービスマンとしてのスタッフの意識向上にも成功した

まず詰め込みをやめた。続いて老朽化したレストランなどを見直し、平日にはさまざまなフェアを催した。財務も安定し、07年には民事再生手続きの終結が決定。再び独り立ちした。

「また来たいと思つてもらえるゴルフ場を目指して」

というスローガンを掲げ、一層のサービスの拡充をすすめた。スタッフ全員に「12の約束」という具体的な行動ガイドラインをまとめたりーフレットを携行させるようにし、一人一人の自覚を促した。

意識の改革が目に見えて効果を現しつつあった時、再び危機に陥った。東日本大震災である。



上／支配人の長谷川利雄は、破綻前はキャディマスターとして勤務。組数の詰め込みによるメンバーとゲストの不満の矢面に立っていた

下／以前は金属製で名字のみが小さく刻印されていたネームプレートを大きく見やすいものに変更

Non Fiction ノンフィクションA

お客様から名前で
呼ばれるとサービスに
身が入ります

3

月12日のお客様はゼロ。その月は前年比で7割減でした

民事再生手続き終結から約4年。

ようやく上向いていた時だった。

「この状態がつづけば7月には資金がシヨートする」(福島)

福島らが取り組んだのは、合理化と同時にサービスを拡充するという方法だった。それまでの改革を否定せずに生き残る、そんな挑戦だった。

嬉しい

クラブとメンバーの理想型を尋



上／金子詩織はフロント業務と売店業務等を兼務。メンバーとの接触機会が増え、下の名前で呼ばれることも

下／目安箱で済ませず、スタッフが自らメンバー、ゲストの要望を聞いて回る「お客様の声」カード

た。その一つが社員が一人で複数の仕事をするマルチ化である。「社員が定年を迎えるも補充はできませんでした。だから、マルチ化は不可欠だったんです」

それが思わず波及効果を生んだ。「お客様と直接のふれあいが増える。これがスタッフに充実感を与えたんです」

もちろん、闇雲にいろんな部署で働いているわけではない。前述の「詩織ちゃん」こと金子詩織も

「入社してほとんどの部署で研修をかねて仕事を身につけていました。そうして配属が決まるので、社員同士の距離も近づくし、適性もちやんと判断してもらえた」という。そして

「お客様から名前で呼ばれると、サービスにも身が入ります。家族と接する、そういう気持ちになるんです」プレーを終えたばかりのメンバーにレストランで話を聞くと、「七夕には浴衣着てくれたりさ。小さいことだけど、いつもちょっと新しいことがある。これがいいよね。そういうことがあると話しかけるし、段々親しくなると、ここが自分のクラブだつていう意識が高くなる」

に会いに来るよう、うちのフロントと話してくれたら嬉しい

ねると、福島はそう答えた。たしかに、それは少しづつ実現されているようだ。そのために重ねている努力は数知れない。例えば、スタッフの名札は大きく、フルネームが書かれている。それもふりがな付きだ。

「名前で呼んでもらえると嬉しいのですよ、距離が縮まりますし」と支配人の長谷川が言うが、実際にメンバーも、時にはゲストも、スタッフを名前で呼ぶ場面にしばしば出くわす。なかなか他のコースで

古参メンバーの面々も、組数の詰め込み解消や接客、メンテナンスの向上で、満足度は非常に高くなったと語る

くなります。細やかなアドバイスや包み隠さぬ感想が集まる。そういう本音の意見や忠告が、見落としに気づかせてくれるんです」（福島）

ティグラウンドの階段の小さな破損の修理や、レストランの新メニューの導入など、実際にこのカードを毎月集めることで実施されたサービスは、枚挙に暇がない。さらに、こうしたサービスを続けることで、

お客様の顔をスタッフが覚え、「フロントからお顔が見えただけで、

スタッフはその方が好む場所にあるロッカーキーを用意する。そういうう一人一人のための対応がどんどん向上している」（福島）

しかも、そうしたサービスを担当者以外もこなせるようになった。「前回よりもよかつた。まずは、そう思つていただけるようにする」と福島は言うが、その語気に、建前ではない自信を感じられた。

*

福

島らのサービスはお客様との関

わりだけにとどまらない。例えば、地域の他のゴルフ場とともに子どもたちをゴルフ場に招待して遊ばせるイベントをおこなつていて。また、レストランにメンバーと地元住民を招待して感謝祭を催したり、クラブハウスを『まちの駅』にしたり、そのサービス精神の旺盛さは類を見ない。

*

集

客戦はしない、地域と共に存

する「大衆の名門」がその理由です

福島が忙しく駆け回りながら言った。ゴルフ不況の中、現実的に簡単にはたどり着けない目標だろう。

しかし、その意識は全社員に浸透しているよう思えた。取材を終えて帰る時だ。私たちの車が見えなくなるまで、支配人と若いスタッフが頭を下げていたのだ。また来たい、そう思つたのは事実だ。（文中敬称略）

はお目にかかれぬ光景だ。実はこ
うしたお客様とクラブの距離の接近は、
サービスの拡充に直接つながつて
いる。同クラブでは「お客様の声」
という名刺大のカードを作つてい
る。このカードはお客様に手渡して書
いてもらうではなく、スタッフが
直接意見を聞いて記入する方式だ。
「声をかける機会が自然にふえ、お
客様の顔を覚えるようになる。逆も
そうで、お客様もスタッフを覚えて
くださる。やはり人間同士ですから、
顔見知りになると、意見がいいやす

地域と共存する 「大衆の名門」が 鹿沼の理想です

Non Fiction
ノンフィクションA



一般的にはメンバー、ゲストと接觸することを良しとしないコース管理のスタッフだが、鹿沼CCではメンテナンスへの感想を聞くことが奨励されている



古参メンバーの面々も、組数の詰め込み解消や接客、メンテナンスの向上で、満足度は非常に高くなつたと語る

福島が忙しく駆け回りながら言つた。ゴルフ不況の中、現実的に簡単にはたどり着けない目標だろう。しかし、その意識は全社員に浸透しているよう思えた。取材を終えて帰る時だ。私たちの車が見えなくなるまで、支配人と若いスタッフが頭を下げていたのだ。また来たい、そ