

# 多様な業界のCSを考える

アパレル小売

## 株式会社ユナイテッドアローズ

“基本項目のチェック”から一歩進んだ活用で  
各事業の方針や現場の状況に応じたレポート活用を実現



SCビジネスフェア2016

## MARK IS みなとみらい たまプラーザ テラス

SC業界におけるCS・ES活動の深化



ゴルフ場

## 鹿沼グループ

「また来たい」と思ってもらえるゴルフ場を目指して



法律事務所

## 弁護士法人法律事務所 オーセンス

法律事務所はサービス業という認識のもと  
覆面調査を活用し、顧客満足度向上に取り組む



発行：株式会社MS&Consulting 2016年5月発行  
〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町4-9  
TEL:03-5649-1185 FAX:03-5649-1186 URL:<https://www.msandc.co.jp/>  
Copyright © MS&Consulting Co., Ltd. All Rights Reserved.

サービス・プロフィット・チェーンの実現を目指して

2016年  
春号 | 無料  
[www.msandc.co.jp](http://www.msandc.co.jp)

MS &コンサルティング  
エム・エス  
good idea



最初に、現在のゴルフ場業界の状況について教えていただけますか。

少子高齢化によるプレイヤーの減少、いわゆる「ゴルフ業2015年問題」に直面しています。昨年度発表されたゴルフ人口は720万人で、ピークの6割くらいです。一方でゴルフ場の数はそれほど減少しておらず、低廉価格で大量集客するようなスタイルのゴルフ場も出てきて、価格競争も起きています。

もともとゴルフ場は装置産業の側面が大きく、また会員権ビジネスがありましたが、コスパさえ良ければ接客が悪くても食事が悪くても関係ないという、サービス軽視の風潮がありました。

しかし私たちこそは「うした考えとは」線を画し、真のサービス業としてお客様に満足していただき、「また来たい」と思ってもらえるゴルフ場を作っていくという理念を掲げて取り組んでいます。

私がこれまで勤めていた銀行を退職して、父が社長を務めていた鹿沼グループに入り、債務超過状態に陥っていた会社の再建を始めたのが平成11年のことです。その後、再建が軌道に乗り始めたというときに、今度はメインバンクの足利銀行が

## 鹿沼グループ ゴルフ場

栃木県鹿沼市藤江町1548-61 <http://www.kanuma-g.com/>

# また来たい と思ってもらえるゴルフ場を目指して



# KANUMA

鹿沼グループ



国有化され、継続支援を受けられるかどうかが不透明な状況となり、民事再生法を申請する決断をしましたが、3年後には予定通り再生手続き終了決定を受けることができました。

再建に取り組むにあたっては、メンバーの皆様や地元の方々にさまざまご支援・ご協力をいただきました。そうした方々に「(当社が)残つて良かった」と思っていたみたい、そのためには「素晴らしいゴルフ場になつた」と言われる改革をしないといけないという思いが、CS重視に方針を転換した最大の理由であり、原動力であります。

具体的には、たとえばそれまでは

土日は可能な限りお客様を入れていました。非常に混雑しますので当然クレームも増えますが、とにかく売上が増えれば良いという発想でした。しかし方針転換後は入場数を制限して、その分、平日の売上を伸ばすための取り組みをしながら、満足度を高めていく施策を行っています。

CS向上のための施策としてMSRを選ばれた理由をお聞かせください。

MSRの導入を決めた理由は、大きく二つあります。

一つは、冒頭申し上げた「また来たい」と思つてもらえるゴルフ場を目指

は新規のお客さまの目線を学ぶ必要があるとを考えました。メンバーのお客さまであれば基本的には過去の(当社のゴルフ場での)経験との比較になりますが、ゲストや初来場のお客さまは他社での経験との比較になります。当然ニーズも違つてきますから、その違いをしっかりとキャッチする上で、MSRは最適だと思いました。

実際に導入されて、どのような変化や成果が生まれましたか。

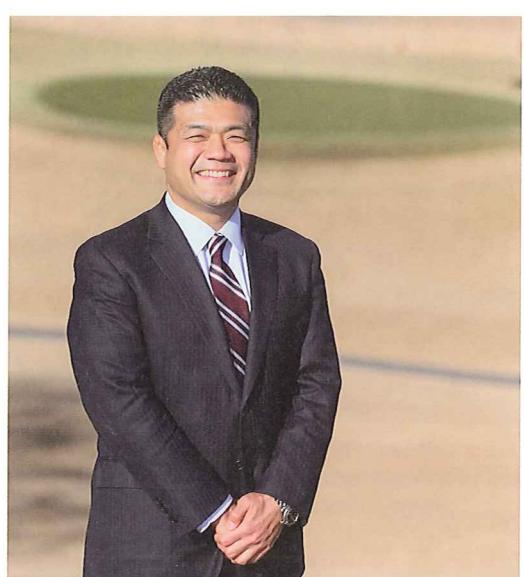
具体的な取り組みとして大きなところでは、新規のお客さまへの対応方法を作りました。ゴルフ場ではなくコース上やレ

するために、来場されるお客様がどのような部分で何を感じられるのかどこでお客さんが「また来たい」と思つて下さるのかを具体的に知りたかつたからです。選択と集中をしていくための見える化ツールとして、これまでメンバー様重視の経営をしてきましたが、冒頭申し上げたように「ゴルフ業界2015年問題」が到来し、メンバー様だけではなく、新規のお客さまにリピーターになつていただくための取り組みをしていかなければならぬという環境下で、まずはMSRの導入を決めた理由は、大きく二つあります。

一つは、冒頭申し上げた「また来たい」と思つてもらえるゴルフ場を目指

するために、来場されるお客様がどのように感じられるかを具体的に知るために、来場されるお客様がどの点が多岐にわたつております。その全てで適切な対応をするためには、新規のお客さまであることを全スタッフが知つておく必要がありますので、まず署名カードに「初めて来場されたお客様専用のチェック欄」を設けました。ここにチェックが入ると、フロントスタッフがシステムに入力し、そのデータが全館で共有される仕組みです。このデータをもとに、たとえばフロントではロッカールームのご案内をしたり、レストランではお勧めメニューのお声掛けをしたりと、初

来場のお客さま向けのインフォメーションに役立てている他、お帰りの際には手書きのメッセージカードをお渡しして、「ぜひまたご来場下さい」と思つてもらえるゴルフ場」をビジョンとして掲げ、さまざまな施策を推進してきた(右)。



栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部(前ページ上)、富士御殿場ゴルフ倶楽部(前ページ下)。鹿沼カントリー倶楽部(左上)。CS重視の取り組みを始めてから、厳しい目を持つメンバーのお客さまからもお褒めの言葉をたくさんいただけるようになったと言う(左下:鹿沼カントリー倶楽部メンバーズラウンジ)。鹿沼グループ代表の福島範治氏。「また来たい」と思つてもらえるゴルフ場」をビジョンとして掲げ、さまざまな施策を推進してきた(右)。

い」という気持ちを伝えて います。

しかし、私が一番の成果だと感じているのは現場スタッフの意識の変化です。サービス向上とこうことに関してスタッフの意識が高まり、自主性・積極性が増したことで、MSRのレポートをもとにアイデアを出し合いで、チャレンジして、うまくいけばその成功事例を部門やコースを越えて共有するという、P D C Aサイクル(Plan-Do-Check-Act Cycle)を自分たちで回せるようになりますでした。

そうした動きの大きな契機となつたのは、MSRを導入する際に御社にやつていただいた研修です。MSRというのはひとつツールですが、そのツールをなぜ今導入するのか、それを使って私たちは何を目指すのかといふところを非常にわかりやすく説明していただきました。共通言語ができたことで、その後の取り組みが非常にスムーズに、また活発になりました。

ただ、現在はまだマネージャー陣が中心ですので、今後はこうした動きが若手のスタッフにもどんどん広がつていけばと思つています。

レポートをもとにアイデアを出し合  
い、チャレンジして、うまくいけばそ  
の成功事例を部門やコースを越えて  
共有するといへ、P D C Aサイクル  
(Plan-Do-Check-Act Cycle)  
を自分たちで回せるようになりま

説明していただきました。共通言語ができたことで、その後の取り組みが非常にスムーズに、また活発になりました。

ます。この取り組みを始めた当初は「忙しくて書いている暇がない」といった文句もあつたのですが、最近

いたお話を書くようになつてきました。こうして記入したカードは全部クラブハウスに貼つて、毎日の朝礼で発表します。今では一ヶ月で300～500枚のカードが集まり

「お食事の味はいかがでしたか?」  
と直接お伺いし、そのときについただ

そうした動きの大きな契機となつたのは、MSRを導入する際に御社にやつていただいた研修です。MSRというのはひとつツールですが、そのツールをなぜ今導入するのか、それを使って私たちは何を目指すのかというところを非常にわかりやすく

(Plan-Do-Check-Act Cycle) を自分たちで回せるよかったです。  
した。

一つ目が、メンバーの方への郵送アンケート。会報や優待券を送る機会を利用して年に1回アンケートを同封し、要望や改善事項を集めていきます。二つ目が、新規・ゲストのお客さまの声を聞くためのツールとして MSR。そして三つ目は、スタッフがお客様から伺ったことをカードに転記した「お客様の声カード」です。

弊社がお客さまの声を聞くため  
に使っているツールは3つあります。



# KANUMA

鹿沼グループ



## 若手社員プロジェクト 参加者募集!

参加対象者: 30歳以下の正社員  
テーマ: 社内の笑顔を増やす

若手社員を中心とした希望者(自主参加者)によるプロジェクトチーム活動(勉強会)です。毎回テーマに基づき、各ゴルフ場において実施する具体的活動施策を立案します!

KANUMA  
若手社員プロジェクト実行委員会

若手ゴルファーの開拓を目的として、各ゴルフ場の若手有志メンバーで結成されたプロジェクトチーム「若プロ」。次世代のゴルフ場のあるべき姿を考え、取り組んでいる。

他のゴルフ場での成功事例を取り入れるという待ちの姿勢ではなく、弊社が先陣を切ってでも、積極的に新しい取り組みをしていかなければならぬと感じています。子供向のイベントや、今日お話ししたような、貴社の力を借りて取り組んでいるサービスの生産性の向上など、現業界内で注目されるようになつて

最後に、今後に向けての抱負をお願いします。

しかし、ここ10年くらいで外資系の大手企業などの参入もあり、ゴルフ場業界もこれまでになかつたような競争が生まれてきています。こうしたサバイバル時代の中で、いろいろなチャレンジを続け、業界を変えていくけるくらいのグループになつていていたいと思っています。

取材▼廣瀬鮎美

ゴルフ場業界で継続的に新卒採用に取り組んでいる会社は数少ないと思いますが、弊社では8年間新卒採用を続けており、現在では正社員の4割がそうした若手プロパーのメンバーです。「ゴルフ業界2015年問題」を根本的に解決するために、若手のゴルファーを増やしていくためには、同じ若い世代の目線が大事だと考えています。そこで、彼らが中心となって次世代のゴルフ場を考えるプロジェクトチーム「若プロ」を結成しました。「入社3年目以上、30歳未満」

には、若手メンバーとともに責任と権限を渡していくかなければなりません。どうしても過保護になってしまふ傾向がありますが、権限委譲をし、責任ある仕事を任せていく上での課題となつていくと思います。

個人的には、経営危機を乗り越えて少し落ち着いてきたために、大企業病とでも言うのか、ベンチャーピリットみたいなものが少し薄れてきている感じもしていますので、ここでもう一度しっかりと見直しをしていかなければならないと考えています。

ゴルフ場業界で継続的に新卒採用に取り組んでいる会社は数少ないと思いますが、所属の部署を超えた横つながりができる、何かあったときに相談しあえる仲間ができたことが良かったと言っています。

今後は、若手メンバーにもっと責任と権限を渡していくかなければなりません。どうしても過保護になってしまふ傾向がありますが、権限委譲をし、責任ある仕事を任せていく上での課題となつていくと思います。

個人的には、経営危機を乗り越えて少し落ち着いてきたために、大

きな取り組みに、弊社ではいち早く取り組んでおりますが、今後もそうした姿勢が必要だと思っています。

ゴルフ場というのは新しいものをそ



署名カードに初来場客用チェック欄を設け、その情報をフロント、コース、レストランといった全館で共有。それぞれの場所で、新規客への対応を行う。



老若男女問わずゴルフ場とゴルフに興味を持っていただくことを目的に、鹿沼72カントリークラブで開催された体験ふれあいイベント「ごるふあみふえすた」。