



その213

クローズアップ21

3つの「F」を活かし目標達成へ 富士御殿場ゴルフ倶楽部

シンプルなファミリーリゾートクラブを目指す

昭和時代にオープンしたゴルフ場は、折からの好景気で黙っていても客は入り、「断るのが仕事」といって憚らなかつた。ところが平成の世に代り、昭和末期から続くバブル景気が泡沫のごとく消えたことで、ゴルフ会員権は紙くずと同然と化し、来場者数も減少に歯止めがかからないなどの「ゴルフ離れ」も深刻化。さらに会員制ゴルフ場では運営を支えてきたメンバーの高齢化が、厳しさに追打ちをかける。古き良き時代の経営体質が抜け切れず時代の変化について行けなかつたり、負債を大きく抱え込み身動きが取れなかつたりしたゴルフ場経営企業は、或いは経営権を譲り、或いは閉鎖、廃業の道を選び、撤退していった。

メンバーシップ制の富士御殿場ゴルフ倶楽部は、昭和53（1978）年開場で、この9月で40周年を迎える。歴史あるゴルフ場が抱えるメンバーの高齢化と来場回数の減少、それに伴うビジター来場の増加に直面し、対応に迫られている。

VISION CARDに課題や目標をまとめ全スタッフが共有

富士御殿場ゴルフ倶楽部は鹿沼グループ（福島範治社長）が経営し、東名自動車道・御殿場インターチェンジから車で7分、JR御殿場線・御殿場駅から車で15分（予約制でクラブバス運行）の静岡県御殿場市内に所在する。富沢誠造氏がコースの設計を担当し、面積79万2千平方メートルに18ホール、パー72、6193ヤードのコースを造成。適度なアンジュレーションがある美しい林間コースとなっているが、同GCの魅力は何と云っても霊峰富士に向かって、または背にしてプレー出来ることだ。

昔からメンバーの間で富士御殿場を縮めた「ふじご」の名称で親しまれている。同倶楽部でも十年前からこの「ふじご」を積極的に使うようになり、今ではイベントの名称、FacebookなどのSNSでは「ふじご」が主流となっている。2016年に栃木ケ丘GC（栃木）から富士御殿場GC支配人に着任した斎藤行宏氏は、「当倶楽部はずっとメンバー中心の営業をしてきましたが、3〜4年くらい前からメンバーの高齢化に伴い、メンバーの来場が落ちてきました。メンバーが開催する定例コンベンも、



齋藤行宏支配人

これまで8組参加していたのが5組という風にです。その代りゲストの来場者比率が高まっている(2017年の比率は38%)わけですが、これまでメンバーに目を向けた営業スタイルだったので、ビジターに対応した施策が急務となっています」。

鹿沼グループでは、「VISION CARD」という名刺大のカードを作成し、スタッフに携行させている。この「VISION CARD」カードにはグループのビジョンとグループ各ゴルフ場のビジョン、営業目標、中期経営方針がまとめられており、同倶楽部の「VISION CARD」をみると、表面に

PROJECT TEAM & UNIT TEAM
クリンリネス&リゾート化プロジェクト
PRユニット
2018年度営業目標(入場者4

2018年度 営業目標

入場者	48,000人
営業収入	506,200,000円
単価	10,546円

富士御殿場GCのVISION CARD

実行力を高め、全員営業

富士御殿場ゴルフ倶楽部ビジョン
シンプルなファミリーリゾートクラブ
3つの「F」を活かし目標達成
ファミリー・フレンド・フォロワー
Family, Friend, Followers

所属部署

所属業ビジョン

・8万人、営業収入5億620万円、単価1万546円)裏面に

2018鹿沼グループ中期経営方針

針

実行力を高め、全員営業

富士御殿場ゴルフ倶楽部ビジョン

シンプルなファミリーリゾートクラブ 3つの「F」を活かし目標達成——Family, Friend, Followers——とある。

課題がどこにあり、目標が何で

あり、どう達成すればよいか——が一枚に集約されており、それを全てのスタッフが問題意識として共有している。プロジェクトチームやユニットチームは、目的に応じて変わっていく(2016年にはシンプルなサービスイニットというのがあった)が、クリンリネス&リゾート化プロジェクトとPRユニットは2016年から継続しており、この2つが同倶楽部の懸案事項であることがわかる。

クリンリネス&リゾート化で、スタッフ同士の結束も強まる

クリンリネス&リゾート化プロジェクトチームは、ゴルフ場内の美化と美化継続を行っている。具体的な内容をキャディマスターでプロジェクトリーダーの小川肇氏に聞くと、「既に完了しているものでは、日焼けしたティーマーク、OB杭などの再塗装です。劣化でカート道路に出来た穴も、簡易的なアスファルトを購入して補修しました。細かなことで、集客に直接結び付くわけではないのですが、お客さんの目に付くところを疎かにしてしまうと、イメージダウンにつながりかねません。なので手

作業風景や完成写真はFBに掲載



を抜かず、常に目を配ってチェックしています」と話す。

「コースの目土作業も月2回実施しています。地味ですがお客さんにメリットしかない作業なのだとスタッフ(社員35名、臨時48名の計83名)に理解してもらい、今では殆どのスタッフが協力してくれています。小人数だと苦痛かもしれませんが、大人数だと楽しめ、普段顔を合わせないスタッフ同士が作業を通じて親密になる場にもなっています」(小川リーダー)



小川肇リーダー

クリンリネス&リゾート化プロジェクトチームは、コースから2名、ハウスから4名、マスター室から3名のスタッフが在籍。立上げ当初はマスター室のスタッフだけだったが、去年から別の部署のスタッフも参加し、どの箇所をきれいにすべきかアンケートを取ることで、活動の範囲も広がった。

クラブハウスはオープン当時に建てられ、施設の老朽化は否めないが、現状をきれいに維持しリゾートらしくするのを目的に、プロジェクトチームで出来る範囲の美化活動を実践している。

「元々は、お客さんが必ず目にするマスター室の壁が汚れや破れが目立っていたので、自分で壁紙を新しく貼ったら意外にうまくできて、仕上がりをみた支配人からレストランの壁も、フロントのカウンターも、パティールームもと頼

まれました」(小川リーダー)

小川リーダーをはじめチームスタッフは、営業時間後も遅くまで壁紙の貼替え作業を行ったそうだ。これによってハウスの雰囲気は従前に比べ明るくなったと、メンバーやチーム外のスタッフからも好評だという。「労力は大変だと思いますが、壁紙の貼替え一つ取っても、業者に依頼する何十分の1のコストできれいに仕上げてくれたのですから、経理の立場としては本当に助かります」と、総務経理リーダーの長谷山靖氏は激賞している。その長谷山氏は「**「P R U N I T」**にある**「P R U N I T」**チームのリーダーである。

スタッフをお客さんの有名人にし、生きた情報をPR

同倶楽部では、目標を達成するためにプロジェクトチームを立ち上げていた。しかし目標達成の迅速さを追求すると、チームスタッフの数が多く、会合を開くにも意見を擦り合わせるにも時間がかかってしまう欠点がある。その欠点を解消すべく、機動性を重視して新しく設けたのがユニットチームだ。P R U N I T 立ち上げ時に参加



長谷山靖リーダー

を申し出たスタッフは7名、現在は8名が所属している。プロジェクトチームと変わらないスタッフ数となっているが、イベントの企画と、SNS (Facebook、Twitter、Instagram、LINE) で同倶楽部の取組みを発信しなければならないため、長谷山リーダーが中心となり、実行スピードは迅速だ。

同倶楽部には大きな営業イベントが4つある。いずれも「ふじこDEファミリー」の冠を付けており、季節順にみるとバレンタイン(今年は2月10日開催)、夜桜(同4月14日開催)、夏フェス(同7月16日開催)、ハロウィン(同10月13日開催予定)。夏フェスを除いてはクラブハウス内レストラン行うデイナイベントで、特別メニューの料理を用意し、Mr.ミロのマジックショーやフルヤトモヒロさんのラブライブ、ファミリーにス

ポットを当てたコーナーなどを行う。普段ゴルフをしない人でも楽しむような趣向を凝らし、各イベントとも盛況という。またイベント当日には、スタッフがイベントに合わせたコスチューム姿で業務し、もちろんその姿をSNSで発信している。

「春の夜桜イベントで着物姿になった時には特に、お客さんからかわいい、とても似合っていました」と声を掛けてもらえました。そう話すのは、入社3年目の営業フロント・長田知都(おさだちひろ)さん。長田さんはP R U N I T のサブリーダーを任せられ、2017年1月からはInstagramでの情報発信を担当している。

「入社したてでユニットに入れるものかと迷っていたところ、簡単に「どうぞ」と言われました。去年から始まった夏フェス(本誌9



長田知都サブリーダー

月号グラビア参照)では、企画から運営までほぼ長谷山さんに任せっきりにしてしまい、当日自分が何をしようか分からなくなってしまういました。今年はそのようなようにしたいと臨み、当日は去年よりみんなで動けたのだと思っています(長谷山サブリーター)。

去る8月20日にグループの鹿沼72CC(栃木)で開催した「ごころふあみふえすた」に、PRユニットメンバーをはじめ同倶楽部スタッフが応援のため参加した。様々なイベントを通じてノウハウが蓄積され、スタッフのイベントへの取組みなどが養われていくのだろう。

同倶楽部のあらゆる情報をSNSで発信することについて、長谷山サブリーターは、「Facebookですとスタッフがそれぞれ記事を書き、私が一旦それを預かって、配信するタイミングは合っているのか吟味し、字句や言い回しをチェックしてから、投稿しています。Facebookの記事がきっかけで、普段接する機会のないお客さんから声を掛けてもらえるようになったスタッフもいます。スタッフの顔出しはしたいと思っています、例え

ば地産の商品を販売する記事でも、ただ商品を写すのと、スタッフにそれを持たせるのとでは、伝わり方が違うと思うのです。スタッフがお客さんにとって有名人であって、それがきっかけでお客さんとの接点が生まれれば、PR効果は抜群じゃないでしょうか。他のゴルフ場では顔を出すのを嫌がるスタッフがいます。当倶楽部ではそれが全くなく、むしろ生き生きとしていて、とてもありがたいです」。

Facebookへの記事投稿は、間隔が開いても1日、そして1日に2回更新することもある。〃営繕中野〃さんやコース管理の記事は、ゴルフ場ならではのものです。フォロワーからの人気が高いそうだ。同



SNSでは生きている記事をモットーに

倶楽部を知らないゴルフファン、ゴルフを知らない人にも情報が発信できるという利点から注力しているが、ただ一つだけ、更新頻度が高く、人によっては更新履歴に同倶楽部の記事ばかりが並んでしまっているのではないかと、社内から指摘があがっているのだという。「だからといって記事を取捨選択してしまうと、生きている記事を書こうとするモチベーションを下げてしまい、記事がつまらなく、写真も面白くななくなってしまう。嬉しい悩みですが、今後の課題です」(長谷山サブリーター)。

どうしたらピジターの方々が何度も来場してくれるか？

取材当日は、御殿場界隈が非常に強い風雨に見舞われ、プレー予約のキャンセルが相次ぎ、開店休業の状況だった。そんな中、フロントで一人の女性がスタッフとフレンドリーに談笑している。聞けばその女性はメンバーだという。メンバーはこのようにプレーしなくてもゴルフ場に来場することがあるそうなのだが、荒天にも関わらず訪れるというのは、同倶楽部によほどの愛着を持っているから

なのだろうか。

斎藤支配人は、「開場から40年経ち、とにかく設備面をよくしていかなければなりません。ゲストの方々はその甘くないですから、やっぱりキレイなゴルフ場に足が向いてしまう。大きな設備投資はできませんが、スタッフ一人一人が自分たちのできる範囲でとてもがんばっています。愛着も湧いていきます。SNS等でイベントを告知すると、ピジターは1回は来場しますが、2回、3回とリピート化してもらおうには、これ」というものがないと難しいです。当倶楽部が以前実施したミステリーショッピングリサーチでは、当倶楽部は、従業員の対応や料理、全体のファミリア的な雰囲気が高評価を受けました。これは当倶楽部の強みです。さらに推し進め、アピールしていきたいです」と語ってくれた。

同倶楽部が掲げる目標は一朝一夕で達成できることではない。しかし目標達成に向けて、可能なことから着実に遂行する姿勢を支配人やスタッフの言葉から強く感じることができた。