

開場 50 周年を迎えた鶴舞カントリー倶楽部の新たな挑戦！！

新たなステージへ

目次

- ・はじめに
- ・此れ迄の鶴舞カントリー倶楽部
- ・会員を大切にし、会員の満足度を高めて行く
- ・改革の歩み
- ・地域共生
- ・キャデイ派遣事業
- ・開場 50 周年記念事業（復活、井上誠一氏設計グリーン）
- ・開場 50 周年記念事業その 2
- ・開かれた倶楽部
- ・会員募集
- ・あとがき

2022 年 11 月 8 日

日本ゴルフジャーナリスト協会 会員
大野レポート

開場 50 周年を迎えた鶴舞カントリー倶楽部の新たな挑戦！！

はじめに

2020 年初頭より全世界を恐怖に陥れている COVID_19 の猛威は、当然ながら日本社会でもその影響は甚大で、2022 年 11 月に入っても現在進行形であり、社会の在り方を大きく変化させている。

この間、疲弊する旅行・宿泊業さらには飲食業などを尻目に、幸いなるかゴルフ業界はコロナ禍をすり抜けるが如く、フォローの風が吹き恩恵を受けている。特にゴルフ場でのラウンドは、「密に成らない事から感染しづらい」と言う政府・スポーツ庁の広報、並びに規制対象外スポーツとのお墨付きを頂き、ゴルフ業界を勇気づけ今日に至っている。

この様な状況下、自然発生的恩恵に満足する事無く、会員へ洗練された倶楽部ライフを提供すべく、弛まない自助努力を続けているゴルフ場がある。その一つが千葉県鶴舞カントリー倶楽部と言える。この度 2022 年 10 月下旬、同倶楽部の総支配人である稲田康男氏、及び副支配人の前田暁氏にお話を伺う事が出来た。

そのお話しの内容には「会員満足度を高めたい」、「東急グループ運営のフラッグシップコースとして倶楽部価値を高めたい」と言う意気込みが、お二方から伝わって来た。同倶楽部は昨年 2021 年に開場 50 周年を迎えたが、お二方の目指すものはある意味倶楽部の総意とも言え、その総意が 50 周年記念事業とリンクしている点が、大きな特徴となり変革の起爆剤になっている。

今回同倶楽部の変革と挑戦、その足跡を具体的に観て行く事で、変わり行く鶴舞カントリー倶楽部を、読者には感じ取ってもらえるのでは無いだろうか。またこの歩みは、多くの他クラブにとっても、参考になるものと思われる。



稲田 康男・総支配人 / 前田 暁・副支配人

これ迄の鶴舞カントリー倶楽部

東急不動産株式会社及び三菱地所株式会社の共同出資により作られた千葉県麻倉町の麻倉ゴルフ倶楽部（以下麻倉 GC）、このゴルフ場へキャディマスターとして 2012 年 4 月に着任した稲田康男氏は、その 2 年後の 2014 年 4 月に支配人へ昇格する。

支配人として様々な実績を残してきた稲田氏だが、7 年後の 2021 年 4 月には、麻倉 GC と鶴舞カントリー倶楽部（以下鶴舞 CC）を含めた、総支配人の立ち位置となった。新たに監督する事になった鶴舞 CC に付いて稲田氏は、会員を主体にした運営へ切り替えて行く必要性を感じた。

何かが違う。この何かを分析した時、見えて来た一つのは、ビジターが多く会員の来場者数が少ない事だ。年間来場者数は目標を達成しつつあるものの、年間を通じ全在籍会員が来場する人数は、40%ほどなのだ。

当該倶楽部会員権を取得までして頂き、会員に成っていただいた方々が、どうして来場しないのだろうか。予約が取れないからか？ 魅力が失せてしまったのか？ 単なる投資だったのか？

会員を大切にし、会員の満足度を高めて行く

自問自答する日々が続き、スタッフともミーティングを重ねる中、稲田氏が導き出した方針は、会員の方にくまらずに、そう言われる倶楽部を目指す事だった。

会員の方に愛され、又来ますねと言ってもらえる倶楽部にする為には、それ以前に倶楽部側が会員を大切にし、会員の満足度を高めて行く必要がある。稲田氏はこの姿勢こそが重要であり、受け入れ側の基本方針で無ければならぬとしたのである。

この大命題の達成へ向け、将来的にはスタッフ全員が一丸となり動き出す事が、当該倶楽部を輝かせるものへ、東急グループ運営のフラグシップコースに相応しいものへ、押し上げて行く大きな 1 歩になる。当該倶楽部理事会に於いてもこの様なコンセンサスが、次第に積みあがって行った。

改革の歩み

倶楽部改革の第 1 歩として、先ず理事会及び委員会更には支配人や副支配人同士の相互理解を深めながら、そのグループが核になり地道な作業から着手した。会員をも含めた来場者及びスタッフの意識改革は、簡単そうで難しい為、具体的で目に見える課題から手をつけて行ったのである。その一つ一つが下記項目である。

① 乱れた服装を修正しドレスコードの意識を高めた

乱れたドレスコードを如何に修正して行くか、来場者にはあくまでも倶楽部ルールに従って頂く事が最低限必要であって、一旦乱れてしまったならば、その人々の意識を変えて行くのは生易しいものではない。



エントランスに設けられた貸し出し用ジャケット

着任早々気づいた来場者の服装乱れ、この点について稲田氏は、フェローシップ委員会で議論すると共に、その改善について理事会での理解を得る事が出来た。この手順を踏んだ上で、では次の一手はどうするのか。

同委員会が此处で考えついたのが、ジャケットを忘れた方へ、上記写真のジャケットを無料で貸し出す事だった。エントランス右横へ備え付けた、貸し出し用ジャケットと案内文を見てもらう事で、来場者へジャケットの意識付けを行う様にしたのである。

当然他クラブでは見かけない光景なので、「何なのだろう」と不思議な感じになるが、まさかジャケットを忘れた自分へゴルフ場スタッフから、「貸し出しますのでお帰り迄お使い下さい」と言われるとは、夢にも思わないだろう。声をかけられたご本人は少し気恥ずかしく思い、次の来場時には忘れずに持参しようとの意識が高まる。

この運動と共に総支配人グループは、「シャツの外出しは困ります」と声掛けをして館内を歩いた。2021年秋口から開始されたこの活動は、その年の暮には明らかな改善が見られる様になった。少しずつではあるが、変化を確認出来る様になったのである。

② 会員によるスタート予約を取り易く

館内の雰囲気改善しつつ同時に着手した次の1手は、会員のスタート予約を取り易くする事だった。稲田氏が着任早々多くの会員の声に耳を傾けた時、聞こえて来たのは「スタート予約が取れない」、と言うものが大半を占めていた。

此れでは会員制倶楽部として機能不全を起こしているも同然で有り、この解消は急務であった。気がつけば東急グループが当該ゴルフ場の運営に乗り出した時、既に幾つかの大手集客サイトを利用してお

り、顔の見えないビジターの来場が多いのも又事実であった。

大手集客サイトの利用が、単なる日常営業の補完的意味合いであるならば問題無いものの、これが主流となっていては、主役である会員へ不利益がしわ寄せされてしまう。しかしながらドラスティックな変更は、ゴルフ場へ与えるダメージが大きい為、徐々に手を付けて行く事にした。まず着手したのが、ビジターの料金改定である。



約 2,500 m²のアプローチ練習場



倶楽部ハウス横に掲げられた 50 周年記念

土曜日、日曜日、祝日このビジター料金を、徐々に上げて行った。この結果、会員がスタート予約を取り易くなり、稼働率が高くなっている。此れを裏打ちする様に 2022 年 10 月現在では、会員の年間来場率が 50%ほどまで上がって来ている。

半面 2022 年 1 月～9 月迄で、ビジターの来場者数は 4000 人ほど、減少しているのが現状だ。会員が同伴するゲストプレーヤーには、ゆったり感や会員制倶楽部の雰囲気や堪能頂けている。

③ 月曜日セルフデーの廃止

「月曜日セルフデー」を 2021 年 10 月に廃止し、以降通常営業日としている。

この月曜日のセルフデープランは東急グループが、運営する以前より行われて来ており、それを踏襲したものだ。クラブハウスの利用は出来るものの、キャデイ無し・昼食つき・会員紹介不要・ネット予約・格安料金と、何拍子も揃ったビジターには垂涎のプレー内容だった。

1 日の集客予定組数である 88 組の大半が、ビジターで埋め尽くされる、その様な日もあった。かつて休業日としていた月曜日に、「予約を取らないのは勿体無い」との発想から、少ないスタッフの出勤で賄える様、取り入れられたものと推測出来るが、会員制システムを考えるならば、そこには大きなギャップを生み出していた。

週 1 利用出来たとして月 4 回、安価な料金で誰へも気兼ね無くビジターがラウンド出来るならば、当該倶楽部の会員権は不要だ。費用対効果を考えるならば、中学生レベルの計算で充分事足りる。この悪弊を断ち切った事で、当該倶楽部会員が自らの会員としての資格に自尊心や誇りを持てる、その様な第 1 歩を踏み出せたとと言える。

④ スタッフの働き方改革とおもてなし精神

現在当該倶楽部のスタッフは、来場者への接客、「おもてなし」に力を入れている。かつてお客様へ笑顔を向ける事も、ままならなかった状況から一変しつつある。此れ迄の状況を稲田氏は、「決められたルーティンを消化するのが精一杯で、お客様の顔を見る余裕が無かった」と話す。

当該倶楽部は来場者へ、素晴らしいコース環境を提供する事で思う存分楽しんで頂く、またプレーヤーの力量がより良く発揮される様サポートする、この根底に流れているものは当該倶楽部の「おもてなし精神」であり、究極はより良い接客を目指すと言う点から始まっている。

ありきたりのサービスから「おもてなし」へ、この変化は何がそうさせたのか、此処には量より質へ転換しつつある当該倶楽部の変化が、大きく影響している。量を追い求めていた時期は、多くのスタッフがアイコンタクトや笑顔を見せる事が少なかった。

これまでは一人でも多くの来場者を求めていた為、スタッフの残業は当たり前だったのが、現在は定時で業務を終えているケースが増加しており、スタッフのプライベート生活も充実して来ている。そしてこれがスタッフのモチベーションにもなっており、質の高い仕事として反映されている。仕事とプライベートこの関係が、良好な循環を生み出しつつある。



更に優秀なスタッフが多く、現場から様々な意見や提案が持ち上がって来る。頼もしい限りだ、と胸を撫で下ろす稲田氏。この説明を受けた時、私の脳裏をかすめたのは、以前倒産したゴルフ場を取材したおり、単身で再建へ駆り出された社長曰く、「トップダウンのみではダメで、従業員一人一人が自らアイデアを出して来るような職場になればシメタモノだ」、と語っていたのが思い出された。

東急グループのゴルフ場として、労基法を遵守した勤務体系そして仕事、此れが実現出来ている。

地域共生

スタッフを含めたゴルフ場と会員そして地元、此れが三位一体となり共生して行く、これが鶴舞カントリー倶楽部の基本方針だ。

当該倶楽部会員は社会的地位の高い人物が多く、そのスキルもまた高い。この様な人たちが理事会や、委員会の構成員であるから内容も濃い。稲田氏によれば、様々なアイデアを授かっている様で、頼もしい存在との事。当該倶楽部の倶楽部自治を考える時、この様な方々の存在無くしては語れないのが現実だ。

地元市原市内には 33 のゴルフ場が存在し、市長自ら「ゴルフの街市原」とのフレーズを多用し、その存在意義を認めている。ゴルフ場はある意味市原市にとって、重要な産業になっていると言っても過言では無い。

市原市では市内の人口流出を、極力防ぎたいと考えている。とかく言われる市内の南北間格差、とりわけ南部地区で進んでいる過疎対策と言う観点からも、市内の高校卒業生を卒業後も地域で吸収し、就労して欲しいと希望している。

この為にゴルフ場は又とない対象で有り、行政側も率先し卒業見込み者の中からゴルフ場見学希望者を募り、各ゴルフ場を回りながら説明会や体験会を行っている。当該倶楽部では行政側とも連携を取り、2022 年度卒業見込み者の中から、キャディ職 2 名とフロント職 2 名の合計 4 名へ内定を出す事が出来た。いわゆる新卒採用である。

この 4 名の新卒予定者を内定出来たのは、当該倶楽部にとって大変な自信にもなっている様だが、これは普段から前田副支配人が、各高校へ積極的にアプローチしている地道な活動も見逃せない。

キャディ派遣事業



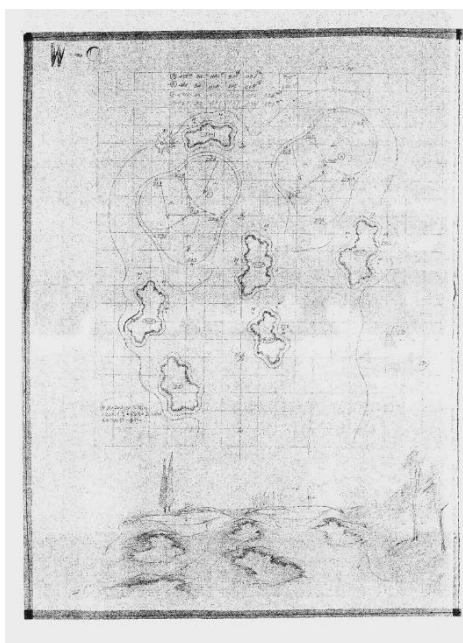
外資が日本のゴルフ場事業へ参入し久しく、ゴルフ場文化を大きく変えて来た。その端的なものは、キャディ無しセルフ化では無いだろうか。コストカット、無駄を省けとばかりに多くのゴルフ場が、その手法を見習って来た。

ところが近年、多くのゴルフ場で無駄どころかキャディへの需要が高まっており、人材確保が困難な状況となっている。一般派遣の許可を得ている東急グループでは、この需要へいち早く応えて行く事で、新たな市場を開拓出来るとし、人材確保と教育にはグループ全体で取り組んでいる。

であるが故にこれは当該倶楽部の単独事業とは言えないものの、キャディ教育の一環を担うと共に、東急クオリティの下地を作っている側面から貢献度は大きい。

単なるクラブの配膳係りにならず、ゴルフルールを習得し、出しゃばらず問われればグリーンへの傾斜も読める、その様な人材を既に他クラブへ派遣している実績が、当該倶楽部には有る。今後の飛躍が大いに期待出来る事業だ。

開場 50 周年記念事業（復活、井上誠一氏設計グリーン）



西・9番（井上誠一氏スケッチ図）

2021年に開場50周年を迎えようとしていた2020年、オールドグリーンに於ける機能障害、例えば根腐れや夏場の酷暑被害などが目立つ事から、その改善が倶楽部内で検討された。

翌2021年春、この改修工事を開場50周年記念事業として決定すると共に、約1年間の下準備を経て、2022年6月から第1期工事が開始された。西と東の両コース36ホール全てのオールドグリーン工事が終了するのは、2023年秋口を予定している。

2022年11月現在、西コースのOUTとIN18ホールの工事そのものは終了しており、2023年春から夏にかけて使用出来る見込みの様だ。実際は今後の気象状況と芝の発育状態に大きく関係して来るので、多少時期は前後するものと思われる。

ではこの間どの様な工事をして来たのだろうか、その具体的な内容を見てみたい。なおこの改修工事に於ける設計監修を担当したのは、日本ゴルフコース設計者協会理事・東急グリーンシステム株式会社取締役の杉本昌治氏、そして会員側を代表し当該倶楽部コース委員長の佐々木康夫氏が、タッグを組む形で取り組んだ。

① パッティンググリーンの床を改造（土壌改良）

オールドグリーンをコアリング調査した結果、地表から20センチほどの深さに、数ミリに及ぶ粘土質の不透水層の存在が判明した。何故この様な層が形成されたのか、その要因は様々考えられるが、この層がどの様な影響をもたらしているのかと言え、根腐れの原因になっている、その様に考えるのが極自然であった。

であるならばこの層を、取り除く必要が有る。とは言えこの層の更に下層には、良質の土壌がある事から、不透水層を除去後にこの良質層と土壌改良剤をミックスし、床を仕上げる事になったのである。床を造る上で当然考えなければならない排水管は、此れ迄埋設されているものが傷んで無く機能している事から、現状維持で使用している。

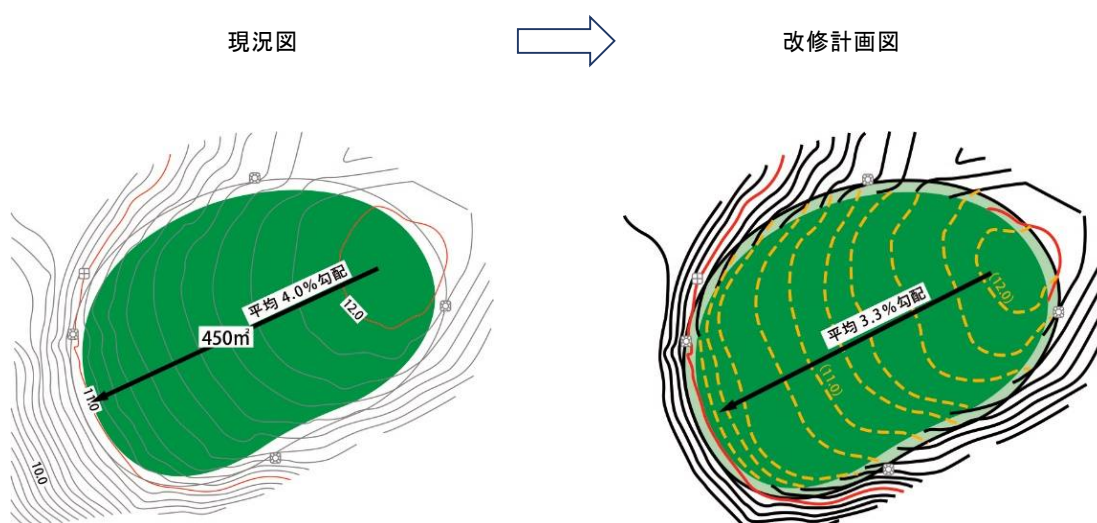
② 井上誠一氏原設計へ改修（勾配調整）

床を改修する作業は、これまでの芝をはがす作業も伴う。

開場後 50 年が経過し、パッティンググリーンの上にも経年変化をきたしていた。パッティンググリーン上に散布された肥料であるとか目砂が微妙に残っており、それらが雨水の流れと共に下流へ少しずつ押し出され、元々の設計に変化をもたらしていたのだ。この為これ迄のパッティンググリーンが、井上誠一氏原設計のものとは、厳密に言えば乖離していたのである。

であるならば井上誠一氏の原設計を、この際復活させようと言う事になったのである。井上氏はゴルフ場設計を受けるに当たり、コース予定地の素材を大切に重んじた。現在では土木機材も豊富にあり、ある意味「一山削る」なども可能な時代だが、50 年前はどうしてもマンパワーが求められた為、工事コストを考えれば当然ながら素材の良し悪しは、良いコースを造る上で重要なポイントだった。

素晴らしい素材をもっていた当該地に造られた鶴舞カントリー倶楽部、井上誠一氏設計によるこの雄大なコースへ、オリジナルグリーンが杉本氏の手を借り復活する。この情報が当該倶楽部会員へ行き届かなかった頃、パッティンググリーン改修を不安視する声も耳にしたが、現在では此れが払拭され楽しみにされていると聞く。何とも羨ましい話では、無いだろうか。会員に成っていて良かったとは、この事だろう。



③ 「DC-1」へ芝種転換

当該ゴルフ場は 2 グリーン体制で、それぞれオールドグリーンとニューグリーンと呼称されているが、両方とも芝種は寒地用と言われるペント芝を使用している。今回改修するのはオールドグリーンだが、此処には従来ペンクロス芝が使用されていた。

これを今回ペント芝の第四世代種である「DC-1」へ転換する。この芝は 2016 年頃より日本国内のゴルフ場で導入され始めており、その特徴としては乾燥に強く耐暑性と耐病性に大変優れている事だ。これは NTEP（北米に於ける芝生評価試験を実施する公的機関）に於いて、2015 年から 2019 年まで北米で採取したデータを基に、総合評価 1 位グループを獲得している事からも理解出来る。

実際この採用に当たっては稲田総支配人を含めたスタッフが、採用ゴルフ場へ出向き視察して来ている。この時の採用ゴルフ場に於ける高評価、更には視察スタッフの好評価、単なる資料上のデータのみならず、見た目で手ごたえを感じ後日採用と言う手順になった。

今回この「DC-1」の種を播種し、単年度で発芽から成長させて行く。実際 2022 年 9 月 12 日から種まきをしたのだが、発芽当初 10 ミリで刈り込んでいたものが、10 月下旬時点では 6 ミリまで低刈りが出来ている。順調の様だ。

④ 林帯の計画伐採

近年酷暑対策の一環から、林帯の不要樹木を伐採し風通しを良くする、また光合成を活発化させるコース管理手法が一般的になって来ている。当該倶楽部に於いても、この作業を 2 年かけ行っていくとしている。

この作業を通じ、井上誠一氏が意図したホール攻略、この点も明確に再現したいと倶楽部側は言う。例えばバンカーを覆いつくす樹木、原始設計ではプレーヤーへプレッシャーをかけていたバンカーが、樹木が大きくなり過ぎた為にプレーヤーの視界から消え、簡単なホールに見えてしまっていた。

この不要樹木伐採作業を通じ、より良く井上イズムを、来場者の多くが感じ取れる様になるのでは無いだろうか。コース設計家とプレーヤーの戦いが、この作業によって再現される事になる。

開場 50 周年記念事業その 2

① テラスエリアを増設

かつて 2F レストランからコースへ下りる階段箇所が、いわゆるデッドスペースになっていた為、この

有効活用を考えオープンテラス席になった。床面はウッド調で清潔感があり、4名利用可能な7テーブルがある。

各テーブル席には、日よけの強靱なパラソルがついており、その日の天候により調整が可能だ。真夏のプレー後にエアコンで体を鎮めたい方が居る反面、体を冷やしたくないプレーヤーも当然居られ、その様な方にはうってつけでは無いだろうか。冷えた筋肉からの再始動は、体を痛める原因にもなるからだ。

2022年4月より使用可能となったが、爽やかな風を感じられる季節には、是非利用したいと思われる方が多いのでは無いだろうか。このテラスエリアを新設した事で、レストン空間全体が更に高級感を醸し出した。

② 正面玄関前の池を改修

正面玄関前に陣取っていた池は、老朽化と共に陳腐な雰囲気があった為に取り除かれ、その後に芝生エリアと成った。大きな障害になっていたとは思われないが、進入路から車で上がって来た来場者の見える景色が一変し、古臭いイメージが無くなったと言える。

③ その他

開場50周年記念事業の流れの中、様々な周辺エリア、例えば正面玄関前、練習場、マスター室周辺、乾燥室、喫煙スペース、エアガンスペース、会員及びビジターのロッカー室ベンチ、これ等の整備や備品の入れ替えが行われた。

またハンディキャップボードやチャンピオンズボードの移設を行い、来場者が一瞥し易くした。動線を考慮した配置換えが、好感されている様だ。

開かれた倶楽部



当該倶楽部では年間2回、会報誌を発行している。大きな特徴は、「理事会だより」、「委員会だより」を通じ誰が参加したのか、どのような報告があり、何を議題にし、どのような議論があったのか、簡潔に記録されている。

会員であれば誰でも、確認出来る内容で透明性がある。会員の意見を整理し取り入れて行く事は、とても大切な作業だと思われるが、当該倶楽部では上手に機能している様だ。

稲田総支配人曰く、「会員は豊富な知見を有しており、貴重な情報を頂ける」ので、大変助かっているし頼りにしている、と日常的に会員の声へ耳をかた向け参考に行っている様だ。経営会社と運営会社更には会員、これらが三位一体となり帆を張って進めている舟には、大きな安心感がある。開かれた倶楽部を垣間見た気がする。

会員募集

当該倶楽部では 2022 年 10 月 1 日より、会員募集を実施している。この募集は開場 50 周年記念事業の一環と言うよりは、前々から計画されていたものだが、偶然にも時を同じくし実施される事になった。その簡単な概要は下記の通り。

- ★ 募集会員 正会員（個人、法人一名記名式）
- ★ 募集金額 532 万円（預り保証金 400 万円＋税込入会金 132 万円）
- ★ 募集口数 100 口
- ★ 入会条件 正会員 1 名の要推薦、その他

昨年 2021 年に開場 50 周年を迎えたおり、会員制組織としての鶴舞カントリー倶楽部と経営会社である房総興発株式会社が、連名で掲げた長期ビジョンは「Great Courses for Great Players」（より本格的に、より快適に、より上質に）だ。このキャッチフレーズにこれから当該倶楽部が目指すもの、此れが明確に表現されていると言える。

倶楽部ライフを重んじた本格的な会員制組織を創っていく、この姿勢がはっきりと打ち出されているフレーズだが、この度の会員募集はこの方向性のもとに、位置付けられている事業計画の一環だと思われる。ところで約 1 ヶ月が経過し、募集の出足は順調との事。

あとがき

鶴舞カントリー倶楽部に於ける旧弊一層と言う改革を見て来たが、これはコペルニクス的大転換との表現は大げさかもしれないが、匹敵するほどの資金投入とスタッフの情熱がほとばしるものだった。これほどの改革を、一挙に成し遂げてしまおうとする、決意と行動に敬服する。

長期的運営ビジョンである「Great Courses for Great Players」（より本格的に、より快適に、より上質に）、このキャッチフレーズを作成した事は、スタッフが目指すものを明確にする上で、とても良かったのではないだろうか。著者流に解釈するならば、素晴らしいプレーヤーの為に素晴らしいコースを、とでも言えるのでは無いだろうか。

今回お話を伺った稲田総支配人と前田副支配人によれば、改革途上の為に一休みするには、もう 1~2 年がかかるのでは無いかとの事。

改革に終わりは無く、常にその炎を燃やし続けて行く必要が、有るのだと思う。しかしながら今回の大改革が一段落したならば、またその姿を見せて頂きたいものだ。

2022 年 11 月 8 日

文__大野良夫

© Yoshio Oono

日本ゴルフジャーナリスト協会 会員