



その 235

クローズアップ21

## キャディ教育やインバウンドに着手 泉ヶ丘カントリークラブ

### CSを高めてリピート率を上げる施策を

泉ヶ丘カントリークラブ（27H、大阪）は、大阪市の南に位置する政令指定都市・堺市内にあり、泉ヶ丘観光開発（株）がメンバーシップで経営している。2012年にJGTO公認の男子プロゴルフフットナメント『関西オープンゴルフ選手権競技』の開催経験があり、新型コロナウイルスの影響で1年開催が延期となったが、2023年に再び開催予定となっている。

今年開場45周年を迎え、コースのハード面とコースメンテナンスにも定評がある同CC。それに驕らず、奥野将徳社長はCS（顧客満足度）とリピート率を高めるため、従業員満足度アンケートと、来場者を対象とした「キャディアンケート」等を実施し、ソフト・ハード両面の強化に取り組んでいるという。

その紹介の前に同CCの概要について触れておこう。年間の入場者数は約5万9828人でその内訳は、メンバー1万7072名（前年比103%）、ビジター4万2756名（前年比110%）。入場者の比率は男性89・4%、女性10・6%。メンバー数は個人・法人正会員が1184名（個人…78

4名、法人…400名）で平均年齢は65・3歳としている。

#### キャディ教育を中心とした 従業員満足度アンケートを実施

同CCの奥野社長は3年前の2017年に父親の跡を継ぐ形で着任。まず従業員、特にキャディの意識改革に取り組んだという。

「当クラブは立地でしたり、所有しているコースといった物理的な側面というと、近隣の他クラブに比べ、かなり恵まれたゴルフ場だと私は認識しています。その反面、ソフト面でもっと改善できるのではないかと思う部分が多数あり、そのうちの大きい一つがキャディに関してでした。私は将来的にゴルフ業界が二極化していくと思っています。完全にパブリック方向で安価で経営していくゴルフ場と、ある程度高級志向で経営していくゴルフ場です。この中で当クラブはこの立地とコースを生かし、高級志向でブランディングしていく方向で生き残っていく道はないと思っています。そのため、私が着任してから3年間、徹底的にその路線を歩んできています。その中でこれまでフルキャディ



泉ヶ丘CCの奥野将徳社長

で運営してきたので、とにかくキヤディを売りにしていききたいという想いがありました。質の高いキヤディをたくさん確保することで「泉ヶ丘のキヤディは良いよね」「キヤディ付きでプレーする甲斐があるよね」と言っていただけないところ、結局のところ、ただ高いだけとなってしまいます」

現在、同CCのキヤディフィは一人当たり5000円と高めの設定だ。奥野社長が着任した当初は4500円だったが「キヤディを徹底的に教育していきますので」とメンバーと約束のもと、5000円値上げした経緯があったという。また同CCは、正キヤディ数（フルタイム）は50名で、パート24名、派遣6名、研修中6名の計86名のキヤディが在籍している。

「やはりキヤディフィを払うだけの価値を感じてもらえないと、キ

ヤディ付きのゴルフ場は生き残っていけないです。大阪のゴルフ場でこれだけのキヤディを揃えているところはほぼないですし、これがメリット、差別化になると思い、キヤディ教育を一から見直すきっかけとなりました」（奥野社長）

奥野社長は全く異業種から着任したため、ゴルフプレーも未経験でキヤディの良し悪しも明確にわかっていたわけではなかったという。着任後、最初にやるべきと感じたのは大きくは二つあった。一つは「いかにキヤディたちのモチベーションを上げていくか」で、自分達が誇りをもって良い仕事をし、それが泉ヶ丘CCに貢献して



奥野社長がまとめたアンケートの集計結果

いるという意思、チームで仕事をしているという意思を持つてもらおうという意識改革の部分だ。もう一つは「純粹に来場者からの声をきちんと分析をして、効率的な教育をしていく」ということだという。この二方向を徹底的に行っていくことで、キヤディの質を上げていくと考えたそう。

「着任当初、キヤディからは非難や不満の声ばかりで危機感を感じ、キヤディに限らず、全従業員に対して「従業員満足度アンケート」を素直に取りました。残念な結果でしたが（苦笑）、まずはアンケートの結果をきちんと集計し、分析した結果を全従業員に見せました。その上で私の方針や具体的な施策を一人一人に渡しました。また、プレー後にお客様にお願いするキヤディアンケートも全く活用できていませんでした。手を煩わせて書いていただくからには、徹底的に活用しなければと感じました。まずは単純に集計して、ポイントが高い人から順に毎月表彰制度を設けました。それだけでなく、総合満足度の関連度で何が高いのか、つまりどこをキヤディ教育で強化すれば評価が上がりやすいの



意識改革により、CSもESも年々アップしている

かまで細かく分析し、それを教育の方にしっかりとフィードバックしています。半信半疑なキヤディもいましたが、着任時の約束を忠実に守り、キヤディ達が悩んでいた部分等に対して、しっかりとアンケートを実施し、その結果を分析して皆で共有し、お客様が本当に求めていることをキヤディができるようにしている環境を整え、信頼関係を築いてきました。

当然のことかもしれませんが、当クラブの強みはこれらを徹底している部分だと言えます。ES（従業員満足度）を向上させることで、従業員が対外的にもモチベーションを高く接することができ、結果的にCSも向上することを、半年

に一度実施している全従業員との面談を通して実感しています」（奥野社長）

## 抜群の立地、コースを生かし、インバウンドゴルフファーにも着目

同CCは立地、トーナメント開催を生かし、以前からインバウンド集客も行ってきているという。

「当クラブは、関西国際空港や大阪市内から約1時間と好立地ですし、大阪府でインバウンドを積極的に受け入れているゴルフ場がほとんどなく、特に営業しなくても一定数はいました。過去の実績ですと、2017年は308名、2019年は612名でした。これは主に中国、台湾、韓国といった東アジアの方々が多かったです。当クラブをご贖員にしたいたいしているエージェントが数社あるのが大きいです。これまでのルートも大切にしていきますが、東南アジアや北米、ヨーロッパのお客様も狙っており、国内ゴルフファーが確実に減少していくなかで、拡大していく必要があると思います、国際ゴルフツアー商談会のJGTM（2019年に滋賀で開催）や、J

JGTM2019の泉ヶ丘CCのブース



GTC（2018年に三重で開催）にも出展しました。2025年までにインバウンドゴルフファーの来場を年間2000名目標に置いています。

方針として、ゴルフの本質を考えた時にやはり多様性が非常に重要だと思っています。年齢、性別、腕前、国籍、思想を問わない、皆が一緒になって楽しめるスポーツは他にないと思います。多様な人々が集まって、コミュニケーションを作っていくことは日本社会にとって、世界的に見てもすごく重要なことだと捉えています。ゴルフというスポーツの社会的価値は多様性と常に思っています。インバウンドに注力することによって、海外の方々と触れ合う知り合う良いきっかけになればと思っています」（奥野社長）

私の経営

新型コロナウイルスの影響で、インバウンドは来年の夏頃まで厳しいと感じているそうだが、「国際ゴルフツアー商談会を活用し、コネクションを作ることも重要だとは思っています。一方で、大阪府の観光局や堺市の観光推進課とタイアップして、観光資源としてゴルフ場をアピールしていく動きと両輪で取り組んでいく必要があると思っています。精力的に動いている三重や神戸のように、です。大阪の知名度をもっと生かしていくべきだと思います」（奥野社長）。

## 会員向けアンケートを反映させ、ハード面の強化も実施

同CCは、今年1月中旬から男性浴室およびトイレのリフォーム、そして葛城コース9番の改修工事を行った。主にメンバー対象に行ったアンケート調査に基づいて実施したという。全従業員



2月末に改修が完了した浴室



改修工事により、二つ目の谷がなくなった葛城9番

員アンケートと同様に、集計結果や改善策をまとめ、メンバーに配布している。なお、ハウス内は2月29日に完了し、3月1日から使用している。

「男性浴室、お手洗いのリフォームですが、以前からメンバー様からの要望が一番多かったのです。私が3年前に着任してからすぐにリフォームプランの策定に取り掛かり、2018年中にプランが決定しました。2019年の頭にリフォーム予定でしたが、2018年9月の台風21号の復旧を優先し、今年に延期しました。

次に葛城9番は、二つ目の谷を超える名物ホール（パー5）なのですが、メンバー様の高齢化もあり、二つ目の谷を超えるのが難しいと

### 地元企業とタイアップし、 泉ヶ丘独自のコンペを開催

同CCでは、毎週火曜日と金曜日に一人でも気軽に参加できる『泉ヶ丘オープンゴルフコンペ』を開催している。そして、毎月の最終金曜だけはプレミアムフライデーにちなみ、『プレミアムオープンコンペ』として実施している。同コンペは毎月、地元の様々な企業と提携して、その企業から賞品を提供してもらうというものだ。「これまでの実績ですと地元で有名な桜珈琲、大阪泉州和菓子老舗・むか新、バームクーヘン豚で

いった声や、ビジター様が嫌がり、予約時に葛城コースを避けられることも少なくなかったのです。さらにゴルフ上級者の方々からも『最終ホールのティショットでドライバーが打てない』という不満の声もあり、改修を決めました。男性浴室同様、台風21号の復旧に伴い、今年の頭に改修を行いました。ハウス内とコースの改修により、CSがさらに上がったと実感しています。これもすべて地道なアンケート調査、そして分析の成果だと感じています」（奥野社長）

有名な蔵尾ボーク、お隣にある体験型農業公園・ハーベストの丘、自動車メーカーなど様々です。毎回130名前後が集まっており、かなり好評です。良い賞品が提供されるとあって、オープンコンペとはいえ、メンバー様も喜んで参加しています。

なにより、コンペ参加者の皆さんの満足度を高めるだけでなく、地域の企業の方々の認知度や売り上げ向上にもつながっています。しっかりと地域の活性化につなげており、提携企業は20社を超えました」（奥野社長）

その他、同CC独自の取り組みとして、地元のタクシー会社と提携して、無料のタクシー送迎サービスを行っている。このサービスはゴルフ場の最寄り駅（泉ヶ丘駅、梅・美木多駅）からメーター関係なく、無料で送迎するというもの。奥野社長が着任した3年前はクラブバスを運行していたそうだが、利用率が低く年間の維持費を考えた結果、廃止したという。今後高齢化が進み、車を手放すメンバーも増えてくると予想されることから、自分が好きな時間に予約できるタクシーの方が使い勝手

が良いということで採用。実際、既に車を手放したメンバーも少なくないそうで喜んで利用しているという。泉ヶ丘駅から車で約20分の距離。この無料送迎サービスがあるからメンバーになりたい」といった声もあつたというから驚きだ。立地の良さを生かした戦略にCSも上がっているようだ。

### NGK加盟コースが中心となり、 若手経営者同士で交流を図る

最後に、奥野社長が楽しみの一つと話す若手経営者の会に触れて終えたい。同CCは一般社団法人・日本ゴルフ場経営者協会（NGK）に加盟している。その中でNGK関西支部の若手経営者となり濃く情報交換を行ったり、一緒にゴルフをしたりと積極的に交流を図っているという。

「交流のきっかけは、NGK関西支部の例会です。有馬ロイヤルGCの大林社長、六甲国際GCの加藤取締役、高槻GCの佐藤取締役らと毎回顔を合わせているうちに、若手経営者で一度一緒にプレーし、経営の話を楽しみましょう」ということになり、2、3カ月に1回は集まってい

ます。訪問したことがないコースに行き、支配人からお話を色々お伺いして勉強しています。プレー後には、毎回その時々で『顧客満足度』『従業員満足度』『コース管理』などテーマを決めて、それぞれが資料を持ち寄って話し合うという形で行っています。経営者の悩みは皆共通のことだったりしますし、うまく情報共有できており、非常に充実していると思います。NGKに加盟しているコースが中心となって動いています。未加盟の方も数名います。問題意識がある経営者の方、大歓迎です。一緒に情報共有しませんか？」（奥野社長）



【関西・若手経営者の会】  
〈左から〉加藤敏氏（六甲国際GC）、西口功将氏（新大阪GC）、大林巧卓氏（有馬ロイヤルGC）、大西修平氏（GC四条畷）、奥野社長、藤木恵里氏（交野CC）、國府宏匡氏（信和ゴルフ）