

特集 元気な中小企業訪問記18

## 第3章

# 会員への個別対応戦略で ゴルフ場経営をV字回復

長野県 日成観光株式会社



中島 正浩

長野県中小企業診断士協会

会社名：日成観光株式会社  
(長野国際カントリークラブ)  
代 表：代表取締役社長 古木 惣一郎  
資本金：1,000万円  
従業員：80名 (パート含む)  
所在地：長野県上水内郡飯綱町牟礼1313  
TEL：026-253-3333  
URL：https://www.naganokokusai.com

風光明媚な長野県北信エリアに、会員が足しげく通う会員制のゴルフ場がある。日成観光株式会社が運営する長野国際カントリークラブ（以下、長野国際CC）だ。会員数1,700名のうち227名、率にして13%の会員が年間30回以上プレーする。古木惣一郎氏が社長に就任した2013年以降の11年間で、売上は47%増加、全国平均が13%（出所：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」2024年）であ



日成観光の古木惣一郎社長  
(画像提供：日成観光株式会社、以下同じ)

ることを考えると、特筆すべき数字である。企業運営の核心を日成観光株式会社の代表取締役社長・古木惣一郎氏に伺った。

## 1. 一時、銀行も再建をあきらめた

「人気のコンペでは予約電話がひっきりなしにかかってきて、180人の枠が予約開始から30分ほどで埋まってしまいます」と語るのは、長野国際CCを運営する古木氏だ。地元の会員が普段使いできるゴルフ場として、独自のポジションを確立している。

長野国際CCは、古木氏の祖父が昭和48年にオープンしたゴルフ場で、古木氏も小さい頃から毎年訪れていた。今でこそ順調な成長を見せるゴルフ場だが、一時は存続そのものが危ぶまれた時期があった。

「実は祖父が亡くなった時に、グループ全体180億円もの保証債務を私個人が引き受けました。その際に代表取締役専務として、6年ほどゴルフ場運営にもかかわりました」

6年の時を経て運営も一段落したので、古木氏はゴルフ場から離れた。しかしその後、思うように業績は回復せず、完全に行き詰まっていた。2013年、メインバンクからの要望もあり、古木氏は社長に就く決断をした。自分を育ててくれたゴルフ場への恩返しである。

社長として戻るやいなや驚愕した。自身が離れた10年前から何一つ変わっていなかったのだ。来場者数、設備、サービス。すべて時

が止まっていたかのようなようだった。

「コースも荒れていて、会員の皆様が友人を誘うことを恥ずかしくてためらうような状況でした」と古木氏は当時を振り返る。

そのような厳しい現実を前に、古木氏は根本的な発想転換を図った。資金的制約がある中で、できることから始めようと。



黒姫山を望むゴルフ場風景

## 2. 制約の中から生み出された価値

### (1) 社長自らがコースの穴埋め作業をする

プレーヤーがボールを打つと、芝ごと地面が削れることがある。プレーヤーやキャディが飛んだ芝の塊を拾い、目土（砂）と合わせて削った跡を埋めることで、コースは維持されている。しかし、同ゴルフ場のコースには削られたままの穴が目立った。これでは気持ちよく楽しめるはずがない。古木氏はまず、穴だらけのゴルフ場を直すところから始めた。

朝に夕に、コースに出て自ら穴埋め作業を行った。10年間のブランクを埋めるためにも、現場に出て現状を知ることが重要だった。地味な作業ではあったが、コースがどのような状況なのかを把握するには最適であった。

社長自ら作業する姿を見かけた会員が共感し、それをきっかけに穴埋め作業を協力してくれる会員が少しずつ増えた。自分たちの居場所を、自分たちで手入れする文化を醸成した。今ではクラブハウスに会員のマイ目土袋が並んでいる。

### (2) お客様との接点を積極的に設ける

古木氏が次に着手したのは、会員との距離を縮める施策だった。朝のオープン時に、古木氏がお客様を玄関で出迎えるようにした。

会員制のゴルフ場だからこそ、会員の名前や顔を覚え、要望に沿ったサービスを提供し、満足してもらうことが重要であると考えたからだ。

会員との距離が縮まると、ゴルフコンペの相談が入るようになり、業績向上の足がかりができた。時としてクレームが入ることもあるが、それも古木氏にとっては歓迎すべき反応だった。「クレームはニーズの裏返しととらえることもできますから」と前向きに受け止め、次なるサービスの参考にしていった。

この取組みは、組織運営にも予想外の効果をもたらした。社長が直接クレームを受け付けることで、これまでクレームの窓口であったフロントの社員は、お客様に対して構える必要がなくなり、優しい気持ちで接客できるようになった。

社長の姿に触発されて、お客様に背を向けて掃除をしていたスタッフも、お客様に正対してあいさつをするようになった。ゴルフ場全体がお客様に向き合い始めた。今でも、古木氏の“朝活”は続いている。

### (3) 積極的に直営化を進める

ゴルフ場の「顔」ともいえるのがコースだ。そのメンテナンスにおいて、古木氏は課題を抱えていた。穴埋め作業を重ねる中で、「コースのこの部分を改修したい」という具体的なアイデアが蓄積されていったのだ。メンテナンスを委託している外注先に改修を依頼したが、契約範囲外だと断られてしまった。

それでも古木氏はあきらめなかった。幸いにも社内にコース管理ができるスタッフがいた。志も高い。古木氏は思い切ってコース管理を直営化し、そのスタッフを責任者に据えた。経営を担う古木氏と、現場を統括するコース管理部長。この2人の体制はまるで、本田技研工業創業時の本田宗一郎氏と藤沢武夫氏

のようである。

そのおかげで毎年、計画的にコース改修が可能になった。会員からも、「コースがよくなった」と言われて、手ごたえを感じている。今年はグリーンが2つあるコースで、ワングリーン化に取り組む予定だ。27ホールを擁するゴルフ場ではあるが、会員が繰り返し訪れるため、顧客が飽きないような変化、刺激が重要となる。

### 3. 強みを創り出す

#### (1) 個別対応戦略

会員制ゴルフ場の場合、主要顧客は会員となる。長野国際CCの場合は会員1,700名に絞り込み、どうしたら満足度を最大化できるのかを考えればよい。

ただし、1,700名と限られてはいるものの会員のニーズは多様だ。古木氏は、会員1人ひとりのニーズや特性に合わせて、サービス、接客方法などを柔軟に対応すべきだと考えた。個別対応戦略を採用することにしたのだ。

#### (2) 「マニュアルレス経営」の真意

長野国際CCにはマニュアルがないという。マニュアル化してしまうと、顧客の要望に答えられなくなってしまうからだ。どのように対応するかは、スタッフの自己判断に委ねる。あるお客様からは、ランチのカツカレーをカツ・ルー・ライスに分けて持ってきてほしいとの要望があった。希望に沿うよう、別々に盛り付けてお出しした。

「日常業務の中で、どうしたらお客様が喜ぶのか、社員は常に考えているのです」

顧客の反応が直接的なフィードバックとなり、社員の成長を促す。社員の成長が会社の成長につながっている。

#### (3) サービスメニューの多様化

ゴルフ場という資産にはいくつかの切り口がある。これまでは会員のみが参加できる競技コンペの開催が中心だったが、非会員でも

参加可能なオープンコンペなどに注力した。平日の稼働率向上という課題に対し、コンペを開催することで需要の平準化を図った。

注目すべきは、地域経済との連携である。コンペの賞品は会員のお店から仕入れると決めている。品質にもこだわり、参加者とそのご家族が喜ぶような高品質の賞品を選んでいる。良い還流が生まれ、コンペ参加者、会員のお店、ゴルフ場の「三方よし」を実現した。高級牛肉が賞品のコンペは予約が殺到し、2日間に分けて開催するまでになった。

さらには、新たなサービスメニューを開発することでメディアにも取り上げられるようになった。

#### (4) 今ある資産を最大限に活用する

負債の返済も順調に進み、ようやくスタートラインに立てた。だが、稼働率を高めてきたゴルフ場はすでにキャパシティに達しており、これ以上の大幅な売上拡大は望みにくい。

そこで古木氏が着目したのが、未活用の経営資源だ。同ゴルフ場が抱えるホテルは、まだ売上の拡大余地が大きい。会員の利用だけでは損益分岐点を超えないと判断した古木氏はOTA（オンライン旅行代理店）を活用し、ゴルフ場を利用しない層も取り込むことで、利益を生み出すホテルとして営業を開始した。

飯綱町には100人規模の大型イベント会場がなかったが、古木氏はゴルフ場レストランを開放して、町主催のパーティーなどを引き受けることを決めた。また、クラブハウスのコンパルムでは地元企業の研修なども受け



ホテル客室

入れている。

地域のニーズに応えることで新たな収益源を確保すると同時に、イベントを引き受けることで、厨房スタッフの対応力が上がり、通常のゴルフ場レストランでのサービス提供品質も向上した。1つの取組みが複数の成果を生む好循環が生まれたのである。

## 4. 経営者としての資質

### (1) 即断即決の行動派社長

ゴルフ場の運営には通常、オーナー・社長・支配人がかかわる。その3つの立場を一人が兼任するスタイルは、現在少数派だ。古木氏はその少数派に属する。しかし、長野国際CCの立て直しには、それが功を奏した。

「自分自身がすべての情報を勘案して、即決します。アイデアが出たら即座に実行に移す。だから他社がキャッチアップする前に、もう次のステージに進んでいるのです」

矢継ぎ早にサービスを拡充できた裏には、このような運営体制があったのだ。

### (2) ターンアラウンドマネージャーとして

グループ会社の再建に携わっている際、古木氏には悩みがあった。経営の立て直しをするにも、何をすべきなのか自分の中に指針がなかったのだ。経営学を体系的に学びたいと社会人大学院に通い、MBAを取得した。

その後、大学院の先輩から紹介された大学発ベンチャー企業の再建を皮切りに、ターンアラウンドマネージャーとして経験を積んだ。合計4社の再建に携わった。

これらの経験が、長野国際CCの再建において貴重な財産となった。自身の成長だけでなく、会社の成長を実感できた。自分には経営が向いていると、適性を再認識した。

### (3) 統合された戦略フレームワーク

これまで述べたすべてのことは、1つの戦略マップに落とし込まれている。ここに古木氏の戦略思考の真価があった。

ターゲット選定、個別対応戦略、サービスメニュー開発や社長の朝のお出迎えまで、すべての施策が有機的に結びつけられている。

一貫性を持った戦略は、個々の施策に相乗効果をもたらす。そのうえで、限られた経営資源を、メリハリをつけて配分している。

その結果として、競合他社が簡単には模倣できない独自のポジションを獲得している。

## 5. 将来に向けての布石

### (1) 次なる顧客層の開拓

ゴルフ場の利用者数は増加傾向にあるが、会員に目を向けると依然として高齢層が中心で、若年層の定着には課題が残る。

そうした中、若い世代の利用を促す取組みとして、通常よりも価格を抑えたナイターゴルフを導入した。

仕事後にもプレーできる柔軟なスタイルは、ライフスタイルの多様化に対応する試みだ。これまで長野国際CCに縁のなかった利用者が訪れるようになった。若者ゴルファーの苗床としての役割を果たしている。

### (2) コミュニティとしての価値創造

古木氏は会員を「家族」と表現する。毎日のように来場する家族の体も労りたいと、ランチに使用する食材にもこだわっている。

古木氏が目指すのは、単なるゴルフ場ではない。ゴルフ場は会員にとって第2の居場所だと考える。長野国際CCは、会員が安心してくつろげる場所でありたい。「お帰りなさい」と会員をお出迎えできるわが家を目指して、古木氏の挑戦は続く。

### 中島 正浩

(なかしま まさひろ)

大学院生命環境科学研究科を修了後、スタートアップ数社を経て、長野県飯田市内の情報通信業に勤務。2022年中小企業診断士登録。現在は、デジタルスキルを強みに社内の業務フロー構築やDX化を推進している。

