

特集

# 多様な業界のCSを考える

contents

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

MS & Consulting  
エム・イス



2016年  
春号 | 無料  
www.msandc.co.jp





栃木県を中心に「鹿沼カントリー倶楽部」「鹿沼72カントリークラブ」「富士御殿場ゴルフ倶楽部」「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部」の4つのゴルフ場を運営する、鹿沼グループ。設備産業の側面が強く、メンバーを中心とした特殊な顧客構造を持つために、サービスの品質や顧客満足度の向上に関する意識や取り組みが他のサービス産業と比較すると遅れがちなゴルフ場業界にあって、いち早くその重要性に着目。「『また来たい』と思ってもらえるゴルフ場」をビジョンとして掲げ、その具現化に向けた施策の一つとして2014年よりミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)を導入。中でも「新規顧客のリピート化」を重要テーマと位置付け、現場のマネージャーやスタッフも主体的に参加した取り組みを展開している。一連の活動を推進してきた代表福島範治氏にお話を伺った。

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から、コース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。

しかし私たちはそうした考えとは一線を画し、真のサービス業としてお客さま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こうという理念を掲げて取り組んでいます。

CS重視の経営に取り組みられるようになったきっかけは、どのようなものですか。

私がそ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







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なご支援ご協力をいただきました。そうした方々に「(当社が)残って良かった」と思っていたきたい、そのためには「素晴らしいゴルフ場になった」と言われる改革をしないと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、原動力でもあります。

具体的には、たとえばそれまでは

土日は可能な限りお客さまを入れていました。非常に混雑しますの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」と思ってもらえるゴルフ場を目指

すために、来場されるお客さまがどのような部分で何を感じられるのかどこでお客さまが「また来たい」と思っているのかを具体的に知りたかったからです。選択と集中をしていくための見える化ツールとして、MSRは魅力的でした。もう一つは、これまでメンバー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っていただくための取り組みもしていかなければならないという環境下で、まずは新規のお客さまの目線を学ぶ必要があると考えました。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せん。当然ニーズも違ってきますから、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、フロントだけではなくコース上やレ



ストラックアウト・売店など、お客さまとの接点が多岐にわたっており、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っ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さま用のチェック欄」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がけをしたりと、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

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』と思っ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)。







