

平成 25 年 8 月

メンバーの皆様へ

ブリックアンドウッドクラブ
株式会社高滝リンクス倶楽部

草深多計志アドバイザーからの提言について

拝啓 蒸し暑い日が続きますが、会員の皆様にはご健勝のこととお喜び申し上げます。

さて、当クラブは 3 年前の会社の民事再生手続きを終え、財務体質は一段と強化されてきていますが、数年前に銀行から借入金の返済を迫られ存続の危機に瀕した際に破綻を免れる為に㈱コジローを経由して会員有志から借りた借入の期限が約 2 年後に近づいています。今後これをお返ししながら当初目指した理想のクラブを実現するためにどのようにして行ったら良いかについて、本年 2 月から国内外のゴルフ場について幅広く深い見識をお持ちの草深多計志様にクラブの現状をつぶさに見て頂いてご意見を伺って来ましたが、先般これをまとめて提言を頂きました。

クラブの理事会と会社の役員会はこの提言を基本的には受け入れて、今後クラブと会社の運営をいかに実行していくかについての具体策を様々な角度から検討中ですが、差当り提言の内容をそのままメンバーの皆様にお知らせする次第です。

追ってメンバーのご意見を踏まえて対応の方針が纏まれば、メンバーの方にお知らせした上説明と確認のための会を東京で行なうことを予定しています。この会は今のところ 10 月 25 日（金）午後 6 時か 7 時ごろを予定していますので、追ってご案内する前に取り合えずご予約いただければ幸いです。

頂いた提言は、次ページから No1 と No2 に分かれています。

尚、草深多計様の略歴は次の通りです。

昭和 60 年東大経済学部卒業、住友銀行入行。平成 2 年カリフォルニア大学バークレイ校で経営学修士を取得。平成 4 年、ゴルフ場再生の命を受けて渡米。有名なペブルビーチをはじめとして、多くのゴルフ場の再生、経営に携わる。平成 10 年に帰国後は太平洋クラブなど国内のゴルフ場会社の経営に関わる。平成 13 年から昨年までは大手ゴルフ場会社 PGM の経営に携わり、社長等を歴任。

敬具

平成25年5月

BWC への提言 No.1

草深多計志

この何ヶ月かにわたり、さまざまな角度から当クラブの在り方を拝見し、またお話を聴いてまいりました。それに基づき私見を述べさせていただきます。

現状分析

1. BWC の魅力

BWCの魅力については、私が申し上げるまでもなく皆さんが最もよくご認識されていることでしょう。メンバーの自治により運営が行われ、自由で、居心地の良いクラブライフが実現されていると思います。ハウスは華美にわたらず、エコフレンドリーで、スイスの山小屋に来たようなコージーさと温かみを感じさせてくれます。コースもミューヘッドの力作で、印象に残るホール連続です。コース管理に磨きをかければ、もっと魅力あるものになるでしょう。これらを兼ね備えているという意味で、わが国でも稀有の存在と言える、オンリーワンのクラブであると思います。ここではメンバーの皆さんがお客様としてゴルフをしに来られているのではなく、まさしく自分の居場所に戻り、有機的な時間と空気を満喫されているのを感じます。もちろん、その根本は自己責任と高い自己規律、平等に負担をシェアし合うという精神に裏打ちされているものです。

2. BWC の現状の課題

一方で、現象面だけを見ても、休眠会員の多さ、ネットでのビジター集客、コース／ハウスのメンテナンスの状況など憂うべきものがあります。借入金に関する状況も理解しておりますので、無責任に申し上げるつもりはなく、むしろこれまでの懸命の経営努力によって、ここまで財務体質が改善されてきたことは賞賛に値すると思います。ただし、このままの状況が続いていると、先に述べたようなBWCの美質は徐々に崩壊していき、新入会員が確保できないまま、今の会員の皆さまも残念ながら徐々に高齢化され、早晚クラブの存立が危殆に瀕することは明らかです。

BWC の存在意義

ここで今後のことについて述べる前に、BWCのコンセプトについて再確認しておきたいと思います。皆さんは諳んじるほどお耳にされていると思いますが、常に意識されていることがきわめて重要です。もちろん時間とともに会員の皆さんのお考えも変わってくるでしょうし、中には設立当初の意義としては大きかったが、見直しが必要かなというものもあるかもしれません。しかしそれを変えるのであれば、皆さんで徹底的に議論した上で変えるべきであって、これらの文言をそのままにして、クラブの在り方を変えることは許されません。また、BWCのようなユニークなクラブは決して万人向けではありませんし、経済的な負担もある一定の層以上の方でなければ難しいと思います。逆にこのユニークさに魅力を感じる方々だけを対象に考え、ユニークさに磨きをかけることによるのみ、そういう方々の心、満足度に訴えかけることが出来ます。

1. BWC 憲章

- ① 我々はクラブに於いて、地位や名誉、性別、国籍に関係なく誰もが平等です。
- ② 我々は心豊かでかつ華美でないクラブライフを目的としたクラブ運営を行います。
- ③ 我々は会員全員が積極的に参加するクラブ運営を行います。
- ④ 我々はルール、マナーを大切にします。そして会員のさまざまな能力を生かし、次世代の育成を心がけます。
- ⑤ 我々は自然環境を大切にし、調和のとれたコミュニティ作りを常に目指します。
- ⑥ 我々はクラブから金銭的な利益を得ないことにします。
- ⑦ 我々はゴルフを丸一日費やしてする遊びとしては捉えず、半日で行うスポーツと考えます。

2. モットー

- ① 同じ価値観を持ったメンバーの集まりであること。
- ② コース設計、クラブハウス建築、クラブ運営等にメリハリをきかせて有効な力配分を行っていくこと。
- ③ すべてにわたってバランスを考えながら円滑な運営を行っていくこと。

3. コンセプト

- ① 今が好機
- ② 自律的クラブ
- ③ コーポレート・ガバナンス
- ④ コミュニティ志向
- ⑤ 家族も参加
- ⑥ スループレイによる半日ゴルフ
- ⑦ 次世代の育成
- ⑧ 自然との調和
- ⑨ **Dr. D. Muirhead**
- ⑩ 心地よい空間
- ⑪ 暖炉と大きなテラス
- ⑫ ミニマムユース
- ⑬ 簡易決済方式
- ⑭ 女性歓迎

返済問題に関して

1. 先ほど申し上げましたように、クラブ本来のコンセプトに立ち戻ることが急務です。
 - ・休眠会員の掘り起こし、新規会員の取り込み
 - ・ネットによるビジター集客から、メンバー同伴／紹介によるゲスト集客に
 - ・効率的な支出による施設、設備の改善

2. クラブのあるべき姿を実現するためには借入金の返済負担を軽減することが不可欠です。毎年50百万円ずつの返済をこれから10年以上続けていたら、完済の前にBWCはBWC足り得なくなっていることでしょう。
 - ・今、貸付を頂いている会員の中で、寄付への振替に応じて頂ける方がおられるならば、名誉称号を差し上げ、長くクラブにおいてその榮譽を称えるものとする、という案もあります。
 - ・借入期限の延長、ないし新規融資に応じていただける方には、利息をお付けする代わりに元本返済は基本的にクラブに資金の余裕がある時のみということでお赦し頂けないでしょうか。
3. 隣地で開発が進んでいる土太郎が、そろそろ新たな入居者を募る段階に入ってきています。ここの入居者が新たにクラブの会員となっていただくことは、海外にはよくあるが日本では珍しい、ゴルフクラブとレジデンスの一体型コミュニティの実現という意味でも意義深いことですが、休眠会員がアクティブ会員に転換するため、クラブにとっての経済効果も魅力です。例えば現状の名変料で100口分の名変が行われれば、それだけで1億円の収入となります。のみならず、年会費、ミニマムユース、付帯売上などで1人当たりの売上は数十万円になる可能性もありますから、年間収支は千万円単位で改善する可能性があります。さらに土太郎の不動産の売上がBWCの収支改善に寄与するような提携の仕組みについても現在協議を進めているところであります。
4. これらの策を講じてもお借入金返済の目処が期し難い場合には、将来の禍根を断つため、クラブの本来の姿である割り勘の精神に則り、特別年会費の徴収（40万円に上ることも覚悟して頂きたい）をお願いせざるを得なくなるかもしれません。借入金返済のためというよりも、クラブが本来の姿に立ち返り、設備の改善などに利用される資金としてご認識頂きたいと存じます。

運営上の検討課題

この際、BWCの進むべき姿について、何がなくなったらBWCたり得ないかの議論を踏まえて、今後変えていくもの変えないものについての認識を共有し、これをもって新しい会員に対するアピールを行うべきだと思います。従来、新規会員は縁故に限られていたようであり、無論それが理想的であり、縁故だけで新しい会員が集まってくればよいのですが、現実的には限界が見えています。一方で、BWCのコンセプトに共鳴され、また実際に参画が可能な層の方々は決して大多数ではないものの、なお相当数が見込まれます。BWCの魅力をあらためて再確認し、それに応じた運営を行い、世間一般にアピールして、そのブランド価値を源泉にBWCの経営を成り立たせて行きたいと考えます。

平成25年6月

BWCへの提言 No.2

草深多計志

提言 No.1 で述べましたように、BWCは真に魅力に富んだユニークなクラブです。今後のBWCの存立はこのユニークなコンセプトをいかに未来に向けて守り育てて行けるかにかかっています。これまで会員の皆さん、役員会、理事会のメンバーの方々の懸命な努力により、財務体質は大幅に改善し、あと一步のところまで来ております。一方で、すでにお示ししたような課題、将来に向けての懸念もあります。今こそ原点を振り返り、将来に向けての変革に足を踏み出すときであると思います。以下では、より具体的なお提案を申し上げ、皆様の議論の一助になればと存じます。

収支目標

- ① 売上高4億円、金利償却前利益50百万円の確保

- ② 50百万円 = 設備投資 20百万円
金利支払い 5百万円
元本返済 15百万円
予備費 10百万円

- ③ 経費350百万円の使い方については、コース管理費をもう少し充実させ、他部門でさらにコスト削減余地がないか精査。

- ④ 名変料収入を主たる借入金返済財源とする。

- ⑤ 十分な会員数確保、借入金完済後は名変料収入も通常支出に充当し、年会費、ミニマムコースの負担を軽減する。

(目標形)

- ① 1000人(本人、家族含めて)のメンバーが年会費と飲食ミニマムコースで400千円ずつを負担。その代わりラウンドは若干の費用負担のみで年間何回でも回り放題。ゲストを連れてくるノルマもなし。
- ② 家族会員年会費600千円、個人年会費400千円。副記名者の週末ラウンド回数は当初の規定に準じ、26回までとする(後はゲスト扱い)。FB ミニマムとして家族会員3万円、個人会員2万円をチャージ。ゲストの売上分を計算して還付。

(過渡形) 現状の年会費、ミニマムユースを基本的には踏襲。

- ① 名変促進 (一部の株式会員制ゴルフクラブに見られるように、会員登録のない株式はいずれ会員登録の権利を喪失するものとするのも一案か)。
- ② 75歳以上の会員は無料で親族に譲渡でき、なお会員としてのステータスを維持できるとする。
- ③ 向こう3年間で200口の新規会員があれば、200百万円の借入金返済が可能となる。かりに全員がBコースと選択した場合、年間60百万円の増収となる。
- ④ また、今後の交渉によるが、ゴルフ場へのアクセスや販売促進などに協力することにより、土太郎の分譲地販売価額の5%程度を販売協力手数料としてBWCが徴収する。
- ⑤ 休会は健康診断書の提出を義務付け、毎年更新。遠隔地勤務の場合も同様。単にゴルフをやめた、高齢になったという理由での休会は認めない。ゴルフができなくてもソーシャル会員としてクラブの活動には参加。
- ⑥ ネットでのビジター集客はやめ、会員のゲスト集客に回帰。ただし、クラブ側でもゲストリストを管理し、営業活動を行う。
- ⑦ 収入、利益が確保できない場合には、割り勘方式にてアクティブ会員の間で均等に負担する。
- ⑧ 平日と週末でグリーンフィーに価格差をつける。ミニマムユース換算の割増方式は維持。

新規会員の獲得に関して

休眠会員が多く、プライベートメンバーシップの運営を成り立たせるのに十分な人数を確保できていない。一方で徐々に高齢化が進み、新規入会を募ることが最優先課題。BWCの魅力=自由、コース(メモラビリティの高いレイアウト、高速グリーン)、自治、エコ、平等、居心地の良さ、オンリーワンのゴルフ場=を世の中にアピール。

1. 会員の増やし方・・・従来の縁故だけにはこだわらず、ロコミ、メディア、会員権業者、自主プロモーション、コジロー会員など適切なルートで、BWCのコンセプトに賛同してくれる人々に広くアプローチする。
2. 入金返済の解決方法を早期に示さないと新規入会も見込みにくい。
3. 土太郎との提携により、共存共栄し、相乗効果が見込まれることから、新規会員の獲得も容易になると考えられ(100口程度は期待したい)、株価上昇も期待できる。
4. ホームページの在り方も工夫する。
5. 名変料は当面現状のままとするが、相場の状況により引き下げ(例えば80万円)を検討する。40歳未満の新規会員に対しては複数年の分割払いを認める。
6. 同じく40歳未満の新規会員のミニマムユースは半額とする。
7. 会員権売り希望、買い希望の情報をコジローに集約する。
8. 招待コンペ(友人、ロコミ有力者、メディア)。

BWCの魅力（検討課題も含めて）

- ① 自主運営、全員参加。
- ② 同じコンセプト、価値観を共有する仲間のクローズドな空間。それを理解するゲストのみ受け入れ。スタート時間をとれるのはメンバーのみ。
- ③ クラブと居住空間が一体となった欧米型のカントリークラブの実現（後述追記ご参照）。コミュニティの場としてのBWC。
- ④ セルフサービスが基本ながら、高齢者やサポートを必要とするゴルファーには手をさしのべる。場合によってはカートのFW走行も許可する。
- ⑤ スループレイが基本ながら、前後の進行状況や希望により、自由に休憩がとれるようにする。ハーフラウンドの推奨やプレイスタイルの多様化にも対応。
- ⑥ レストランメニューは華美ではないが、リーズナブルな価格設定で美味しい食事。
- ⑦ 新入会員に対するウェルカムの姿勢。
- ⑧ メンバー間が自由に交流できる数々のイベント（新入会員歓迎、世代間交流、地域間交流、誕生日イベント等）。かつ新規イベントの継続的創出。
- ⑨ 家族ぐるみ。次世代を担うジュニアを大切に。
 - ・親子コンペ、三世代コンペなど。
 - ・ジュニアゴルファーの優遇、家族全体のイベント。
 - ・ジュニアプログラム、ジュニア競技招聘。
- ⑩ ゴルフレッスンの充実、コンシエルジュインストラクターの存在。
- ⑪ ミュアヘッドクラブの呼びかけなど、国内外ゴルフ場との提携。
- ⑫ ペット歓迎。

（追記）

私は米国カリフォルニアのペブルビーチに6年間暮らしたことがあります。住まいはモントレールペニンシュラカントリークラブの18番ホールに面しており、ホール越しにクラブハウスを見上げる場所にありました。家の裏庭からそのままフェアウェイに入っていくことが出来ました。

17マイルドライブを観光されたことのある方ならご覧になっていると思いますが、海沿いの豪快なホールが連続するゴルフコースです。このクラブは1000名ほどの会員で構成されていますが、800万円の入会金で何年分もウェイティングリストがあります。隣家の奥様はゴルフはなさらないのですが、毎日のようにクラブに出かけ、お友達とトランプをするのが楽しみと語っていました。ここに限らず米国のクラブではゴルフではなく、ハウスでトランプをしている方々が多いですね。自家用の乗用カートをお持ちの方も少なからずおられ、自宅からバッグを積んでクラブに向かわれる光景もたびたび目にしました。どこかのメンバーになっている友達を訪ねるとご飯をご馳走してあげるからと言われ、所属するクラブハウスに連れて行ってもらうことも多いです。マスターズの観戦に行ったときも、夕食は友人が所属するオーガスタCCに連れて行ってくれました。ちょうどボールルームでは盛大にウェディングパーティーが催されておりました。これも米国のクラブでは日常的事です。

このように米国のゴルフクラブはゴルフをするためだけの存在ではなく、メンバー同士の交流の場であり、生活に密着した空間になっています。こんなシーンを日本でも見たいと思いつつ考

えておりましたが、日本ではクラブと居住空間が遠過ぎ、またゴルフ場周辺の開発に制限が厳しく、なかなか実現できないでございました。BWCでは、従来でもかなり本物のクラブライフが実現されていることに正直なところを驚きをもっておりました。開場記念祭も大変楽しく過ごさせていただきました。その上に、隣地において新たな居住空間が出来上がることにより、更にその基盤を強化する素晴らしいチャンスが目の前に開花しようとしています。これによって、BWCが目指してきた本物の欧米型のカントリークラブを完成することが出来ると信じております。

以 上