

# 「ミュアヘッド・フィールズの過去、現在、未来（その7）」

2023年2月  
ブリック&ウッドクラブ理事会  
(文責：中島健一郎)

## 1. 家族主義

日本のゴルフ場の多くは運営会社がとりしきっている。もちろん理事会はあり経営に注文を出す、メンバーはお客様としてゴルフプレーを楽しむことがほとんどで、細かなゴルフ場のありように関与することは少ない。だがブリック&ウッドクラブ（BWC）は経営にあたる株式会社高滝リンクス倶楽部（高滝）の役員もメンバーから互選され、無報酬で務めを果たしている。クラブ運営にあたるクラブの理事も互選され、理事会の下の各委員会が様々な活動をして価値創造に努めている。メンバーは原則として何らかの委員会に所属することを求められている。

BWC が日本に多い預託金方式ではなく、株主会員の方式を採用したクラブであるから株主メンバーはオーナーである。その点からも他の多くのゴルフ場とは違う。「BWC のメンバーもミュアヘッド・フィールズ（MF）として一体化したミュアヘッド・フィールズ コミュニティ（MFC＝通称、土太郎村）もみんな家族なのだ。」というのが坂さんの思いであり、これが様々な形で経営や運営に反映されている。理屈の上では、高滝は株式会社であるから、株主は資本家で利益の最大化を求めるはずである。一方、メンバーは施設利用者として最大限の利益を享受したいと考えるはずなので、ビジターを入れずにメンバーだけで運営してほしいと考える。この本来対立する二つの立場を兼ねているところが株主会員制の特徴であり、経営がきちんと成り立つということとメンバーの利益ということのバランスをいつも考えなければならない。

坂家は東京・本郷で「追分旅館」という大きな旅館を営んでいた。坂さんのいところである中島はその大家族主義が良く理解できるのだが、坂一族は家長である父親、そして母親、姉、長男である征郎さん、弟の仲はとても良く、苦難に直面したときは一致団結する。そして旅館の従業員も家族の一員として扱い大事にする。伯母は本を読む子が好きで、中島をかわいがり、訪れる度にお小遣いをくれた。伯母が征郎さんを生んだ時、あまりお乳が出なかったが、妹である中島の母は健一郎を半年後に生んだ時、絞るほど豊富に乳が出た。征郎さんと健一郎は中島の母の両腕に抱えられて授乳されたから、いわば乳兄弟なのだ。

伯母は人の面倒見が良かったが、坂さんの妻である由紀子さん



も負けず劣らず面倒見の良い人である。東大水泳部の学生を家族のように扱ってなした。その時の一人が高滝の木内充社長だ。征郎さんと木内さんの縁はおよそ半世紀前から続いていることになる。木内さんが無報酬の社長を引き受けてくれたのもそんな縁の所以なのだ。大家族主義とは、絆を結んだ人と長く終生お付き合いすることでもある。

## 2. 住宅一体のゴルフ場

デズモンド・ミュアヘッド氏のミュアは村を、ヘッドは長を意味する。つまりミュアヘッドさんという名前の意味は村長さんである。村を束ねる人の意味を持つ名前の方が設計したゴルフ場は、その点でも家族主義がふさわしい。そしてミュアヘッド氏は坂さんに会うたびに「街中のゴルフ場なら別だけど、周りに沢山の住宅を作ってコミュニティーと一体化したゴルフ場にしないと成り立ちませんよ。」と述べていた。だから



**BWC** を作り上げるようになった時、隣に住宅地を作ること想定して土地買収を進めた。そしてゴルフ場が軌道に乗ったところで土太郎村の開発に踏み切った。ミュアヘッド氏の遺言の実現に挑戦したのだった。土太郎村、現在の **MFC** には、2022 年までに 10 万坪に 125 軒の家が建ち、その持ち主は原則として **BWC** のメンバーになった。それは **BWC** の収益に貢献するだけでなく、メンバーの新陳代謝につながっている。2023 年には 150 軒になる見込みであり、そこで開発は終了する。しかし坂さんは 250 軒くらいあると、ミュアヘッド氏の言うゴルフ場の経営の安定が盤石になると考えている。そこで次の手として考えたのが **BWC** を出て県道の反対側に古民家レストランを作ることだった。

**MFC** の住民からは **MFC** 内にレストランがほしいとの要望があった。ただし、高級レストランがほしいという人から、気軽に食べられるカジュアルな食堂が良いなど様々な意見が交錯してまとまらなかった。その上、週末中心の利用が多いため土日以外の経営が成り立つ見込みがなかった。

坂さんは **MF** の外にレストランを作れば、**MFC** 住民を含む **BWC** メンバーが利用できるし、地域の人や観光客も訪れるから採算が合うと考えた。10 年ほど前に坂さんは勝浦の古民家を譲り受けていたが、かつての郵政大臣が使っていたという大きなその古民家はずっと誰も住んでおらず、コウモリが巣食っていた。坂さんと一緒にその古民家を見に行った中島は「あの古民家をどうするのか？」と聞いていたらやっと思いの目を見ることになった。

もちろんそっくりそのまま移築するのは無理で、解体して立派な梁や柱を選び運んできた。黒光りする梁や太い大黒柱は貴重品。見上げるとその存在感はなかなかのものだ。こ

の古民家レストランはどのような運営になるかはまだ決まっていない。イタリア料理をやる方、発酵食で有名な飲食店の出店、ビーガン料理など組み合わせになるかもしれない。美味しい農家レストランの構想も浮上している。様々な試行錯誤を重ねて存在感のある古民家レストランになるだろう。実はこの古民家レストランの周りの1万坪に坂さんはおしゃれな分譲の家やトレーラーハウスを50軒近く考えている。新型コロナ禍でリモートワークが広まり、都心に住む必要性が薄れた。田舎への移住者が目立って増えて来ているから人気の地域になるかもしれない。

トレーラーハウスというと従来の車でけん引する定番のものをイメージしがちだが、最近若い起業家が木造15坪のデザインの良いものを売り出したら、売れ行きが目覚ましいらしい。屋根には太陽光パネルを張り独立電源で電気を賄う。雨水を浄化して屋根裏のタンクに貯めトイレ、洗面、シャワーに使う。飲み水は中島の家のように自然に自噴している綺麗な水を君津市の「山本の殿の下井戸」で汲んだりして調達するエコハウスである。土台に固定しないから固定資産税はかからない。宅地ではなく草原など雑種地に置ける。田舎暮らしを志向する若者世代にそんなトレーラーハウスは人気がある。坂さんはもし50軒くらい古民家周辺に住む人が増えたら、デズモンド・ミューヘッド氏が言った住宅と一体化したゴルフ場の経営安定がさらに確立すると考えてこの構想を進めている。

### 3. 経営課題の克服

さて、BWCが自ら作り上げる連帯感に満ちたクラブであることを証明する出来事がある。小泉内閣で竹中平蔵氏が金融担当大臣（2002年9月30日～2004年9月27日）となり「金融再生プログラム」を打ち出した。バブル崩壊後、銀行の不良債権処理が進まず、日本経済の構造改革の遅れによって低迷が続いていた。銀行における資産査定は厳格化され不良債権処理は加速された。BWCがスタートしたのはそのような時代環境の中であった。

株主会員制のクラブとして、新株発行と募集はセットのものであるがその実行は大変な努力を要した。ゴルフ場は2000年に開場したが募集は続いた。2カ月で20株（1億円）の新株募集は「死にたくなる」という言葉が口をつくほど緊張感があった。当時の西澤民夫社長は「牢屋に入った経験はないが、牢屋に入れられている気分だったと思うよ」と後に振り返った。1万円でも1億円に達しないと、増資不調となり、金融庁はゼロとみなすのだ。そんな苦労を重ねてゴルフ場のオープンにこぎつけたのだが、数年たったころ銀行やゼネコンの倒産が相次いだ。金融庁は不良債権の一掃を銀行に命じ、ゴルフ場に融資している債権は厳しくチェックされた。つまりゴルフ場は危うい産業とみなされたのだった。

審査の結果、「BWCは不良債権かどうかの線上」といわれた。結局、銀行からサービサーと呼ばれる債権買取業者に売り渡される債権を安く買い取ることが得であると説明されBWCの役員会はそれに乗った。「その買取原資9億円はメンバーから集めた」と銀行に伝えると「えっ、BWCのメンバーのゴルフ場への思いはすごいですね」とびっくりされた。銀行は約2カ月で9億円もの金がメンバーのクラブ愛で積みあがるとは想像できなかったのだった。

こうして外部債務はなくなり、9億円の内部債務だけとなった。坂さんも BWC に貸していた14億円を放棄した。さてブリック&ウッドクラブがメンバーの家族意識ゆえに外部借金を返済できた自主運営のカントリークラブであることが理解頂けたらどうか。

#### 4. 最近の理事会・取締役会

2022年12月17日午後4時からレストラン棟で開催された理事会・取締役会合同会議の様子を少しのぞいてみよう。合同会議は毎月1回、田井暢子理事長と木内充社長の司会で開かれているが、そこでの議論が各委員会を通じてメンバーに伝達され、多くのメンバーの意見が集約されて合同会議に戻って来るといふ「メンバーのための、メンバーによるクラブ自主運営」の仕組みが維持されている模様が垣間見える。



その日の会議ではまず競技委員会（寺島久史委員長）から新型コロナで中止されていた月例競技などの表彰式を2023年からは復活するという話が報告された。

クラブライフ委員会（井上進委員長）はクリスマスパーティーが大盛況だったと報告した。広報委員会（野村真吾委員長）は「ニュースレターの春号の編集会議をした。どのようにメンバーに情報発信するかアンケートを取る予定だ。」との報告を行った。

「新しいメンバーを歓迎する“Yokoso（ようこそ）コンペ”を3月・7月・11月に開催するが、担当委員会を決めたい。」とフェローシップ委員会の小宮山覚司委員長から話があった。小宮山委員長はその後、理事・役員に対してメールで「Yokoso コンペは以前は“どうぞブリックのメンバーになり一緒に楽しみましょう”という勧誘色の強いものでした。しかし、新型コロナのパンデミックなどで開場記念祭など大型イベントの自粛などが続きました。そんな中、メンバーの増加は嬉しいものの“ブリックらしい”“ブリックならではの”の曖昧な解釈が生まれました。そこで“自主運営の理解と新旧メンバーの親睦”を深めてもらうため Yokoso コンペを行いますので各委員会の積極的関与をお願いします。」と呼びかけている。

グリーン委員会（村岡純一委員長）は、練習グリーンの周辺や OUT・IN の方向を示す標識のハンギングバスケットに春に向けた植栽を行ったことを書面で説明した。ノースポール・ヴィオラ・パンジーの色とりどりの花や、クロッカス・ムスカリ・チューリップの球根が植えられたが、それらの花はラウンドに向かうプレーヤーの目を楽しませてくれる。季節毎にグリーン委員会に所属するメンバーが植えるのだが、みんな植栽が好きな人ばかりだ。



また、グリーン委員会はコースの状態や木々の状況をコース管理課と協議する役割を担っていて村岡委員長は毎月定例の管理課とのミーティングに参加してその内容を理事会に報告している。

取締役会のパートでは、売上の状況を始めとする経営の状況を共有するとともに、どこにどのようにお金を使っていくか等、なかなか難しい問題の協議をおこなっている。

これらの論議を通じて、ファウンダーの坂さんは BWC 創設の頃の「自分たちのゴルフ場を作るんだ。」という熱気が徐々に薄れつつあり、放置すればお客様としてゴルフを楽しむだけの普通のゴルフ場に変質してしまうという危機感を訴えている。

要約すると「初心は“メンバーによるメンバーのためのクラブ運営”だった。初心

を伝えてメンバーを募集してきた。外部債務一掃まではその意識でクラブは運営されたと考えている。しかし、その後は“まあまあの運営”が続いているが、徐々に初心の精神がなくなり、役員・理事に対しても『ご苦労さん。』の言葉も聞かれなくなり、お客さま意識のメンバーが目立つようになってきたのではないか。」「このクラブの価値は初心の精神を貫くところにあると思う。私もどうすればこのクラブが永続性を保ち、日本ではもちろん世界でも憧れのクラブになるよう努力を惜しまぬつもりだが、新しいメンバーにも 25 年近く前の初心を伝えていかないとそれは実現しない。」「メンバーの同伴者は大切なお客様だ。しかし、メンバーになった人は、その途端に我々の大家族の一員になるのだ。家族になったら家族を維持する努力を惜しまず、また周りに配慮しながら楽しむべきだ。それが義務と権利の関係だろう。」と。

2023 年新春早々に支配人として本間文也さんが、レストラン部門責任者（シェフ）として、島本和貴さんが



BWC の自主運営や家族主義にいわば惚れ込んで赴任した。坂さんは「彼らが『なーんだ。理想と現実乖離しているんですね。』と残念に思わないようにしてほしい。」とも述べている。

広報委員会のニューズレター春号では、本間さんと島本さんのインタビューを企画している。それはメンバーが本間支配人と島本シェフをきちんと理解することが、今後のBWCの発展に大事だと考えるからだ。

## 5. 初心忘るべからず

野村真吾広報委員長は中島の「広報はクラブのコミュニケーションの促進の役割を担っていますね。」という問いに「普通のゴルフ場ではゴルフ場の運営の内容をメンバーはほとんど知らないが、BWCはメンバーが運営の中身を知って参画していることが特異なところだ。広報委員会はブリックをさらに良くするため、人にフォーカスしてニューズレターの編集に努めている。」と語っている。野村さんは現在PR会社のホフマンジャパン株式会社の社長をしているが、2007年1月に顧客がBWCのメンバーで「すごくカジュアルで皆が友達になりやすいクラブだよ。」と勧められた。視察プレーの11番ティーでたまたまナイスショットが出た。そしたら後続の組の女性たちがそろって手をたたいてくれた。その日は130以上のスコアだったが「皆さん仲が良くて素晴らしいクラブだ。」と感じ夫婦そろって入会に踏み切ったという。

日本のゴルフ場のほとんどは、一緒に回る人以外のプレーヤーと会話することはめったにないが、BWCは違う。ゴルフの後、ラウンジで多くの方々と交流がある。野村さんは土曜日にプレーして、宿泊して日曜にまたプレーすることが多かったが、土曜の夜は多くのメンバーとラウンジで飲み明かした。社会人になってから会社の外に友達が出来ることとはなくなっていたが一生の友がブリックで得られた。土曜の夜は貴重な楽しい時間となったと言う。

野村さんは西谷清治さん・宮田謙一さんの後の広報委員長になった。ニューズレターは宮田鈴子さんが編集長だが、毎回テーマを決めるのが結構大変だ。委員会活動などにフォーカスしてストーリーを見つけて記事を書くが、新規メンバーを増やすことにつながる記事や理事会・役員会の施策をメンバーに伝えることも心がけている。

BWCの公式競技ではメンバーがメンバーのキャディーをする。他のクラブにはない珍しさ。そこでキャディー対談を特集した。また2019年9月の台風15号、10月の19号という猛烈な台風被害の状況を細かく記事化したのが記憶に残っている。

野村委員長は「BWCはメンバーひとりひとりがさらに良いクラブにするため参画している。新型コロナ禍でクラブライフがスローダウンしたが、今後は友達が出来るというBWCの特異性をさらに伸ばすよう広報委員会は貢献したい。」と語った。

BWCは発足当時、憲章を議論の末に決めた。その憲章7項目は2002年5月27日に発行した「BRICK & WOOD CLUB ゴルフクラブの心の原点と理想を目指す」という冊子に載っている。「初心忘るべからず」であるから再録したい。

1. 我々はクラブにおいて、地位や名誉、性別、国籍に関係なく、だれもが平等です。
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、調和の取れたコミュニティーづく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を費やしてする遊びとは捉えず、半日で行うスポーツと考えます。

冊子に中島が書いた「まえがき」にはこんなくだりがある。「日本はまだバブル経済崩壊の後遺症に苦しんでいる。閉塞感、将来に対する不安が暗雲のように垂れこめている。

(中略)それはなぜなのだろう。闘う気持ちがなえているのではないか。BWC は“たかがゴルフ場”だが、日本のシステム不良と闘ってきた。“一時的な情熱”ではなく、様々な困難を乗り越え、“持続する情熱”を示した。われわれは“やりぬく力”を発揮したと自負している。BWC のメンバーは自分たちで作り上げる喜びを、世代を超えて共有している (中略)われわれは、BWC はこの日本の状況のなかで、ちょっとした日本改造の一步と感じている。BWC 方式がいろんな分野に広がったらいいなと思っている」。

20 年前に書いたこのくだりは現在の日本の状況にも当てはまるのではないか。BWC のメンバーは初心に思いをいたし、さらに持続する情熱を燃やし、やり抜きたいものだ。

