

Golf Course Management & Maintenance Magazine

平成30年1月1日発行
(毎月1回1日)
第51巻第1号

ゴルフ場セミナー

月号

ゴルフ場の将来に繋がる準備と戦略
ゴルフ活性化のための`次の一手`、
必見! ゲリラ豪雨被害への予防策



ゴルフダイジェスト社

でない子どもたちもゴルフに触れられるように、ゴルフ場とプロゴルファーが協力してゴルフの面白さを体験する機会を作ることが重要だろう。若い人もゴルフに触れるきっかけがないだけで、「やってみると面白い」と始める人は少なくないと聞く。

よい品質のものを安く提供すればお客様に喜んでもらえる。そういうゴルフ体験の機会がたくさんあれば、ゴルフは増えると思う。ゴルフ場が将来にわたって存続するには、ゴルフを増やすことが不可欠。ゴルフ場とプロが協力し、利益度外視で普及に努めることが大切だ。



年1回開催しているクラブ対抗戦は、あくタイプなニアに参加してもらえるように、「60〜69歳」と「70歳以上」にカテゴリーを分けている

近年、ゴルフ場の閉鎖が続いている。経営側からすると、競争相手が減るのでよいかもしれないが、お客様は近くのゴルフ場がなくなり、プレー回数が減るかもしれない。今あるゴルフ場を閉鎖しないで、それぞれの特徴を活かして事業が成り立つカタチにしていくのが、ゴルフ業界にとってもよいと思う。シャトレゼの菓子店は日本全国展開している

ので、条件が合えば、今後もゴルフ場を取得して、菓子・ワイン・リゾート・ゴルフとシャトレゼグループを通じて多くのお客様に笑顔を提供していきたいと考えている。

変化を見据えてトライ&エラーを繰り返しつつ

商売の基本を追求することが将来に繋がる

福島範治

(鹿沼グループ代表取締役)



栃木県を中心に4ゴルフ場(鹿沼カントリー倶楽部、鹿沼72カントリークラブ、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部、富士御殿場ゴルフ倶楽部)を運営。経営環境の厳しい地方にありながら、2020年問題の先を見据えた運営を次々と打ち出している。異業種との交流も盛んな「アイデアマン」が見据える18年と、その先は?

新年を迎えるに当たり今後の展望を語る前に、この数年を振り返って

みたい。

私たち鹿沼グループは、07年に民

事再生手続きが終結。ようやく再建の途に就いたところを襲ったのが東日本大震災だった。売上げは激減し、会社存続も危ぶまれる危機的な状況となった。

しかし、振り返ってみると、その危機的状況がターニングポイントで、会社が大きく変革するきっかけにな

った。それは、生産性の向上や新規サービスの開発に向かう原動力になるとともに、結果的に組織のあり方を根本から見直す契機にもなった。

まず新規サービスでは、たとえば鹿沼CCと鹿沼72CCのお客様を対象に、大宮駅から毎日送迎バスを運行。また、鹿沼72CCでは、子どもたちにコースを開放する「ごるふあみふえすた」を企画。5回目になる17年は、過去最高の500人を超える来場者があった。とはいえ、新規サービスのすべてが好結果になるわけではない。実際、前者はコスト超過のため1年余で廃止となった。しかし、それは失敗から学ぶ「トライ&エラー」で、ここから大きなイノベーションが得られると考えている。

組織のあり方の点では、「お客様第一」を指向する価値感の共有という意識改革につながった。具体的には、最初は「品質を高めよう」というロジックから、「では、どのコースが最高品質のコースか?」と社員に尋ねた。ところが、その答えは十人十色。目指す目標がバラバラだった。これでは価値感の共有はできない。我々は名門倶楽部の真似は絶対に行けない。だったら、シンプル

市場縮小に勝つ! 将来に向けた戦略

に「また来たいと思ってもらえるゴルフ場を目指して」を経営の軸に据え、それを基本に各ゴルフ場で特徴、個性を磨いていこうとなった。そして、その実現に欠かせない「12の約束」を設定。これは「私たちは、笑顔で挨拶します」「私たちは、身だしなみを整えます」といった行動指針で、その成果をレポートする社内報を5年前から毎月発行している。組織の意識改革は時間がかかるものであり、不断の努力が必要だからだ。

他には、新卒採用を図るための「採用プロジェクト」という特別組織の編成や、生産性向上のためのセミナー受講と、そこで学んだことの実施などを通して組織改革が進んだ。その結果、生産性は確実に向上。

また採用面では、離職率を調べると17年の離職率は17年3月末のデータでは過去最低で、正社員（154人）で約2・6%、パートを含めた従業員全体（412人）では7・5%。改革に着手する以前の半分以下になった。ちなみに、35%強の正社員比率は業界では非常に高い割合だと思ふ。最近では、正社員での雇用を希望するパートが増えてきた。それだけでもうれしいのだが、さらにあ

りがたいのは正社員になった彼女たちが仕事により積極的になることだ。運営のアイデアを出してくれたり、会員権セールスなど、営業面でも貴重な戦力になってくれている。

これからの5年間で何ができるのか勝負

地域（栃木県）のゴルフ場のこの数年間を振り返ると、プレースタイルを模索しながらの「低価格競争」は依然続いている。これに加え、最近では異常気象によるコースの甚大なダメージが多発。さらに、人材の採用難や施設の老朽化が重くのしかか

るゴルフ場が増え、閉鎖するコースが現れ始めた。かつて「2015年問題」と言われ、最近では団塊世代のゴルフタイヤが増える「2020年問題」と言われる業界の危機を徐々に実感している。

2017年の当社だが、入場者数は昨年比で前半はやや良。しかし、その後は長雨に見舞われ、通年では横ばいだろう。入場者に大きな変化はないものの、経営者としては、社会のあらゆる面で変化のスピードが増し、ますます経営の厳しさを感じた1年だった。「異業種交流会」などで「モバイルの専用アプリの開

発」の事例を見聞きし、みずほフィナンシャルグループがAIの導入などで26年度までにグループの従業員を1万9000人削減する方針といった報道に触れると、ゴルフ場業界の立ち遅れや危機感の薄さを痛感する。

ある大手グループのトップは「2020年問題」により、国内のゴルフ場は「600コース減る」と予測している。私も、数は分らないが、ゴルフ場の大量閉鎖は避けられないと思っている。前述した「施設の老朽化」「人材の採用難」、それと「大手グループの顧客の囲い込み」で、地方の単独ゴルフ場が苦境に陥ることとは避けられないだろう。

こうした状況を踏まえて、当社が取組んだのは、1つは「支配人への権限の委譲」である。グループの各支配人が経営者となり、現場で経営判断を下せる、スピーディで柔軟な経営体勢の必要性を感じたからだ。17年に、彼らにほとんどの決裁権とパート採用の決定権を委譲した。成果はまだ現れていないが、グループの生き残りには必要はなはずだ。

それも含め、今後5年間に何を行い、何ができるかで、生き残りの勝



学生向けの一般企業との合同就職説明会にも積極的に参加し、若手社員が説明役を務めている

