



特集1
ゴルフビジネス
開国
顧客創造、事業モデルの再構築へ

特集2
集客コンテンツとして進化続く
「お化け屋敷」
「ホラーイベント」

鹿沼グループ

20歳～30歳代向け施策で顧客開拓に成功、
周辺レジャー施設との連携も推進

編集部

質の高い接客を仕組み化し「おもてなし規格認証」を取得

栃木県鹿沼市、栃木市でゴルフ場3施設（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）を展開する鹿沼グループでは、ゴルフ場経営のイノベーションに取り組んでいる「別表」。同グループ代表取締役社長を務める福島範治氏は、「装置産業であるゴルフ場は、伝統とルールを重んじるあまり、サービスやおもてなしに向き合ってこなかった。サービス業として、ゴルフ場をいかに変革していくかが課題」と、取組みの背景を語る。

鹿沼カントリー倶楽部では2019年3月、ゴルフ場業界ではじめ「おもてなし規格認証2019」の「紺認証」を取得した。おもてなし規格認証は、日本のサービス産業の発展と地域の活性化を目的として、経済産業省が16年8月に創設した。ゴルフ漫画「風の大地」の舞台にもなった鹿沼カントリー倶楽部は、「大衆の名門コース」として一般ゴルファーにとって満足度の高いサービスの提供を目指してきた。顧客満足が従業員のやりがいにもつながるといふ認識のもと、これまでも覆面調査員による顧客満足度調査「ミステリーショッピングリサーチ」を活用

し、スタッフのサービスレベルを客観的に評価してきた。

同認証審査では30に及ぶ項目があり、そのうち21項目で実地審査をクリアする。鹿沼カントリー倶楽部では利用者の声を拾い上げ社内でも共有し、改善する仕組みづくりを進めてきた。サービス提供に関する従業員の実践を社内研修会とともに、優れた取組みを社内研修会で表彰することを継続。優れた接客を生み出す仕組みづくりと実施状況が評価され、紺認証の取得に至った。

35歳以下会員制の導入などで若年層の獲得に成功

同グループでは若年層のゴルファーを育成する取組みにも余念がない。ジュニア育成だけでなく、学生にもゴルフを体験してほしいと考え、学生限定の「カモンゴルフ」を企画。高校生や大学生の個人またはグループが無料でゴルフ体験できる機会を提供する。今年7月以降、栃木県小山市にキャンパスのある白鷗大学の学生向けに「カモンゴルフ白鷗大学限定」を実施する予定で、鹿沼72カントリークラブに大学生20人を招いて、ゴルフのマナーやクラブの握り方、プレイの基礎知識などの講習を経て、練習場でのサイン

別表 グループ概要

会社名	鹿沼グループ
本部所在地	栃木県鹿沼市藤江町1548-61
設立	1964年（鹿沼カントリー倶楽部オープン）
代表者名	代表取締役社長 福島範治
従業員数	327人（2018年3月期）
運営施設	鹿沼カントリー倶楽部（45ホール）、鹿沼72カントリークラブ（45ホール）、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部（18ホール）
売上高	22億円（2018年3月期）

レッスンをコースで実際にボールを打つまでを約4時間かけて体験するプログラム。体験会を企画したのは、同グループで働く同大学出身の若手社員で、事前にゴルフへの興味や参加しやすい時間帯などを学生にヒアリングし、プログラムを立案した。

鹿沼72カントリークラブでは35歳以下限定の「U35（アンダーサーティファイブ）会員制度」（入会金1万円、年会費1万円、プレイ料金平日3500円、土・日祝日5500円）を導入し、順調にメンバーを増やしている。入会金は4人までの複数で一緒に加入すれば人数割りが可能で、4人で入会すれば1人当たり2500円で済む仕組み。17年12月のスタート当初募集した50人の枠はすぐ定員に達した。福島氏は同ゴルフ場の理事会で、定員を一気に500人まで



「U35 メンバースカップ」を通じて若い世代の新たなネットワークが生まれる



那須ハイランドパークとの合同研修会ではゴルフ体験も

広げることが提案。理事会の承認を得て、追加募集を開始した。メンバーはその後も順調にふえ、19年5月末現在で会員数410人、平均年齢は28・7歳である。当初の狙いどおり、若年層をゴルフ場に呼び込むことに成功している。

「以前、『U30会員制度』を設けたのですが入会はゼロだった。モニターを募って調査したところ、年齢設定が低すぎると判断。仲間と一緒に、お得意にゴルフを楽しみたい、というニーズも理解できたので、35歳に引き上げ、現在の料金設定に変更した」（同グループ経営企画室リーダー 荒川磨理氏）という。このほか、昨年8月から開催している「U35メンバースカップ」では、メンバーの友人・知人も参加可能としてお

り、同カップを通じて新たな会員の広がりも生まれている。

**集客、人材育成など
エリア全体で連携を強化**

同グループでは、周辺に立地するレジャー施設との連携にも取り組む。18年7月、「那須ハイランドパーク」（栃木県那須町）を運営する日本テーマパーク開発㈱と提携し、ゴルフ場会員に那須ハイランドパークの入園券を無料配布した。遊園地は夏が繁忙期だが、ゴルフ場は閑散期となるので、入園券を利用したゴルフ場会員が家族で那須ハイランドパークを訪れる流れが実現した。那須ハイランドパーク周辺の別荘住民にはゴルフ場の案内を配布するなど、相互送客が行なわれている。

U35メンバースカップには、日本スキー場開発が運営する「川場スキー場」（群馬県川場村）が協賛。スキー場も若年層の利用促進を目指していることから、相互送客を図っていく考えだ。

さらに、同グループと那須ハイランドパークの新社員が鹿沼72カントリークラブを会場に、ゴルフを通じた合同研修会を行なうなど、人材育成の取組みでも協力関係を構築している。

このほか、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部では、会員向けに「美食倶楽部」と称するサークルを立ち上げるとともに、18年10月には「ニュージールランドワインディナー」を開催。同ゴルフ場のレストランで働く和食、洋食、中華の3人の調理師が腕ふるい、地域の食材を活かしたコース料理を提供。テーブルセッティングされたクラブハウスの個室で食事とワイン、会話を楽しんだ。飲食のみで8000円という料金設定で、20人の定員はすぐ締切りになったという。このように、高級志向の栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部では会員ニーズに合わせた特別感のあるコミュニティイベントにも力を入れている。

**小さな挑戦を繰り返し
新たなゴルフ場づくりへ**

同グループでは、IT業界の起業で

盛んな「リーン・スタートアップ」の考え方を経営に採り入れている。最初から大きな投資に踏み切るのはなく、小規模な事業からはじめて修正を繰り返しながらビジネスモデルを構築する考え方だ。

顧客を掘り起こし、満足度を高めるため、とにかく挑戦し、企画を磨いていく姿勢が、同グループの根底にあるといえる。

加えて、今年4月には鹿沼72カントリークラブに自動精算システム(㈱アルメックス)を導入し、フロント業務の省力化、効率化にも取り組む。「チェックイン・アウト業務を自動化することで、お客さまの満足に直結するサービス提供に、スタッフがより集中できるメリットがある。新たな顧客開拓を図り、顧客とスタッフのコミュニケーションを促して、コミュニティを育んでいく。新たなゴルフ場のあり方を、この地から生み出していきたい」（福島氏）とする。

ゴルフアークの高齢化によって、市場縮小が進むゴルフ場業界。過去の繁栄と「伝統とルール」という固定観念に縛られず経営のイノベーションに挑戦する同グループの取組みは、ゴルフ場業界が再生を果たしていくうえで重要な視点を与えてくれる。