

効率化・省力化による 新たな運営体制を構築。 若年層マーケット開拓にも注力



福島範治氏 [鹿沼グループ 代表取締役社長]

年内に回復のきっかけをつかみ 来年以降、反転攻勢に

当社では新型コロナウイルスの感染拡大を受け、4月はじめに「緊急経営方針」フェーズ1を作成し、全社で共有を図りました。緊急事態に際して、事業を継続し、雇用を守り抜くこと、そして財務面の手当てを念頭においた内容です。

特に、財務対応については早急に取りかかり、政府系金融機関をはじめとする低利融資の実行に加え、雇用調整助成金、持続化給付金などの申請を進めました。

緊急経営方針はフェーズ1に続き、事業継続のための具体的な計画としてフェーズ2、需要反転に備えた事業再興計画としてフェーズ3、その後、アフターコロナの社会におけるゴルフ場の新たな経営ビジョン、事業戦略と位置づけるフェーズ4の4段階で考えており、新型コロナウイルスによる影響が軽微な場合にはフェーズ1からフェーズ3へとジャンプし、需要回復を急ぐことも想定しておりました。ただ、実態は予想をはるかに上回っていました。

「鹿沼カントリー倶楽部」をはじめ当社のゴルフ場が立地する栃木県は当初、感染者数の増加があまりみられなかつ

たこともあり、集客数の落ち込みはほとんどなかったのですが、4月7日に緊急事態宣言が発出され、16日に全都道府県が対象になったことで予約のキャンセルが相次ぎました。

多方面から情報を収集し、分析した結果、ワクチンが完成しない限り感染者数は増減を繰り返す、それに応じて感染予防対策も強化と緩和を繰り返すことが見込まれると判断。ワクチン完成まで早くても来年いっぱいかかるの見込み、ウィズコロナにおける経済活動は長期化することを覚悟したのです。大型連休中の5月4日、緊急事態宣言が5月末まで延長されたこともあり、

長期戦を見据え、フェーズ2を2度改定したうえで、年内を最悪期から需要回復のきっかけをつかむ期間と捉え、21年1月以降を、反転する需要を獲得し再び安定した経営を実現する期間と位置づけることにしました。

省力化を 新たな施策に結びつける

フェーズ2では、コースの休業こそしないものの、需要が減少していることを踏まえ、従業員の休業促進による省力化オペレーションと、コスト削減によるいわば「低空飛行」での事業継続を重視したのです。「3密」回避が求

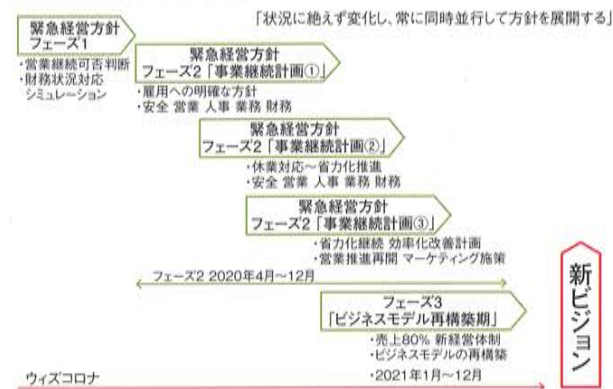
■図表1 グループ概要

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(2020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(2020年3月期。ゴルフ場売上高)

められたこともあり、予約段階で組数がある程度制限させていただき、スタート時間は通常より余裕をもたせるなど、省力化オペレーションでも十分に対応できる状況でした。

マネージャー以下の従業員には、4月25日～5月15日は月間6日以上、休業をお願いしました(コース管理の従業員は別途設定)。1・0か月の休業補償を約束し、差額は助成金などを充当し当社で全額補償しています。5月16日以降は、月間で一般社員10日間、パート社員・キャディ12日間、6月16日以

■ 図表2 緊急経営方針の枠組み



資料：鹿沼グループ



グループのフラッグシップと位置づけられる「鹿沼カントリー倶楽部」



東北自動車道栃木ICからのアクセスにも優れる「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部」



「鹿沼72カントリークラブ」では35歳以下限定の会員制度を導入

降は予約の回復状況に応じて月間で一般社員6日間、パート社員・キャディ8日間に変更し、部門を超えたシフト編成を敷いています。

4週8休から4週18休へと切り替え、従来の3分の2程度の体制によるオペレーションに対して、現場では当初戸惑いもあったようですが部門間のサポートを通じて徐々にマルチタスクにも慣れてきたのではないかと感じているところではあります。

業務の効率化については、「新しい生活様式」に基づいて、対面サービスの一部を機械化したり、省略したりするなどの変革も検討しています。ウィズコロナでは、対面による直接的なおもてなしが必ずしも正しい手法とは限りません。

新型コロナ以前に戻すことを考えるのではなく、ゴルフ場経営における新たなサービスのあり方を模索していきたいと思っています。

省力化の狙いは、なにより事業継続にあります。もう一つ、新たな施策を生み出すためのチャンスと捉えています。

今後もうこうした取組みを継続し、業務改善に結びつけるとともに、一部業務の機械化などを進めることで、さらに余力を生み出し、従業員が新たな施

策に取り組める環境を整えたいと考えています。それが、当社ゴルフ場の差別化へとつながるはずで

事業継続計画を同時並行で推進

緊急事態宣言が解除され、県外移動も緩和されるなか、ウィズコロナの社会においては、感染予防策による安心・安全の確保と経済活動の両立を図っていかなくてはなりません。

当社でも需要回復への足がかりをつくっていく考えです。ゴルフはアウトドアで楽しむスポーツですし、クラブハウスやパーティなどでの「3密」を回避するなど万全な対策を取ることによって、需要を回復し、安定させていくことは可能だとみています。幸い、今年秋のコンペ予約がすでに入りはじめており、お客さまからの期待もひしひしと感じています。

感染予防対策については5月に安全対策本部を設立し、担当部長が現場をまわりながら随時、課題を収集、より実効性のある施策の具体化に努めているところです。

お客さまに安心してプレイいただくため、当社では栃木県が設定した「警戒度に応じた行動基準」に基づいて自社ガイドラインを策定し、運用をス



小中学生とその家族を対象とした「ごるふあみふえすた」をはじめ、地域との結びつきを重視した施策も積極的に展開する

ターゲットしました。県では、警戒度の高いほうから順に「特定警戒」「感染拡大注意」「感染観察」のレベルを示しますので、これに対応した当社ガイドラインに沿って、コース、レストラン、浴室、ロッカー室などお客さまが過ごされる各場面での安全対策を徹底してまいります。

たとえば、コンベ後のパーティを希望される際には、パーティションの設置、フェースガードのご利用なども提案し、承諾をいただいたうえでご提供する仕組みです。ガーデンパーティやテラス席のご利用なども提案し、安心・

安全を第一に営業を本格化していく考えです。

感染対策と集客強化のため、県内ではスループレイによる低価格戦略を採用するゴルフ場もみられます。新たなマーケットを開拓するうえでスループレイは有効だと思いますが、当社の事業規模で考えると、導入はむずかしいのが実状です。早朝スタートなど、オペレーションに負担がかかる一方で、単価が伸びないことが懸念されるからです。当社では低価格戦略を回避し、一定水準以上の単価を確保することで結果的に生産性を向上させていきたいと考えています。

メンバーのみなさまには、当社の営業姿勢とこうした取組みをご理解いただくため、6月はじめに手紙をお送りしました。「ゴルフ場は今日も元気に営業を続けております」との支配人によるメッセージとともに、当社ゴルフ場での感染予防対策、ガイドライン、お客さまに協力いただきたい対策、コース管理の現状をお伝えしています。メンバーのみなさまに直接お会いできる機会が減っているいまこそ、継続したコミュニケーションが重要と考えます。ウィズコロナでは、感染状況に即した対応、行政の施策など、社会状況は絶えず変化するので、企業も柔軟な対

応が必要です。今後、感染の第2波、第3波が懸念されるなか、警戒水準に合わせた複数レベルの施策を同時並行で進し、状況変化に適切に対応できる経営姿勢が求められるようになるのではないのでしょうか。

当社では、ウィズコロナの長期化を踏まえ、当面、売上げは前期比80%水準の回復を目指します。プレイフィアをはじめとするゴルフ場売上げで前期比80%を維持したうえで、会費、新規事業などの売上げを積み上げることでなんとか前期並みの売上げ水準を実現していく計画です。

新規事業では、従業員の発案によりECサイトを開設し、地元産野菜やクラブなどの販売に着手する予定です。当社の「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部」ではお土産として地元農家が生産した野菜が好評で、「より多くのお客さまに知っていただきたい」との従業員の思いがECサイト開設につながりました。ECサイトでは、当社従業員がデザインしたチャリティーポロシャツの販売も計画しており、売上げは医療事業者向けに寄付させていただきます。合わせて、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部では野菜のドライブスルー販売にも取り組んでいるところなんです。

当社で注力してきた、若年層マー

ケット開拓にも引き続き取り組みます。「鹿沼72カントリークラブ」で導入した35歳以下限定の「U35(アンダーサーティファイブ)会員制度」は今年6月現在で会員数500人、平均年齢29歳と順調に推移していますので、顧客開拓の中核施策としてさらに拡充してまいります。

さらに、若年層へのアプローチとして公式YouTubeを開設しました。当社ゴルフ場を舞台に初心者から立派なゴルフアーに成長していくストーリーで、これまでゴルフに縁のなかった方々にも共感いただき、ゴルフファンを創出するきっかけにしていきたいと考えています。当社の新卒社員2人が出演、撮影・編集もスタッフが担当するなど、手づくり感あふれるコンテンツとして、今後も拡充していく予定です。

ウィズコロナ、アフターコロナにおいては、新たなゴルフア獲得のチャンスが拡大するのではないかと私は期待しています。アウトドアスポーツ、健康維持などを切り口に、これまでご縁がなかった層にもゴルフの魅力を訴求できる可能性が広がるのではないのでしょうか。「危機」を「好機」に切り替えるスタンスでマーケット拡大に努めていきたいと思えます。

(談)