

新年特別企画

ゴルフ場 トップ対談

——最初に2020年を振り返りつつも、思いのこもっています。

田中 来場者に関しても同じような推移だと思えますが、4月、5月は前年比約3割の大幅減少でした。緊急事態宣言解除(5月25日)に全国解除後の6月から徐々に戻り始め、8月は大幅増でしたが、7、9月は前年をやや下回り。10月は19年のような台風の襲来がなかったため10%程度の増加でした。7月以降は、総じて天候に恵まれたこともあり、プラスで推移しています。ただし、コンペの減少等で客単価は相落ちしましたから、収益は前年にはとても及びません。

福島 当社も同様です。4月、5月は大きく5割減で、6月は3割程度のマイナス。その後、7月、8月と前年比プラスになりました。とりわけ8月のお盆休みは、遠出を控えた地元ゴルフ場による「特需」があったと思います。しかし、それが落ち着いた9、10月は回復期といった感じで、11月になってようやくプラス

に転じました。ただ、当社3ゴルフ場のうち、鹿沼カントリー倶楽部と鹿沼72カントリークラブはともに45ホール(栃木県)で、もともと大型コンペのお客様が多かったため、コロナ禍ですべてがキャンセルになった後は、それをカバーするのが大変でした。



福島 範治

鹿沼グループ
代表取締役社長

時代への舵取りを模索する

場、 らのゴルフ場

コロナ禍の混乱に終始した2020年を経て、新たな年に踏み出した今、ゴルフ場の経営・運営をどのように考えればよいのか。将来に向かって、20年に経験したことをどう生かせばよいのだろうか。20年を振り返りつつ、これからのゴルフ場について、常に業界の先頭を進む2人のリーダーに率直な意見交換をもらった。

様で、全般に落ち込み幅は会員数の大小による影響がありました。

「スループレーは意外にシニアに好評だった」(福島)

——プレースタイルの変更など、ゴルフ場はコロナ感染予防には、素早く対応したと思いますが。

福島 私どもでは、すぐに「スループレー推奨」としました。お客様に積極的にスルーを呼びかけたところ、意外にもシニア層にもそうされる方が多く、4〜6月はその割合が大きくなりました。シニア層は感染リスクを心配したでしょう。そのため、レストランでは新たにテラス席を設けたのですが、そこもシニアの利用が多かったですね。その後、来場者数が戻り始めたところで「スルー推奨」は止めて、希望者に個別に対応するという運営でやっております。

田中 当社は緊急事態宣言が出されるとすぐに、約140コースのうち90コースのレストランをクローズし、4月、5月はスループレーで運営。一部ゴルフ場はハウスもクローズにしました。レストランを再開した6月以降は「スルー推奨」とし、結果、全体の2割ほどがスルーでラウンドす

るようになりました。ただし、10月からはコンペが少し戻ってきました

し、日が短くなったこともあって、「スルー推奨」は止め、希望者に対応する運営に変えました。それでもスループレーは、まだ10数%はあると思います。

福島 スループレーはこれをきつ



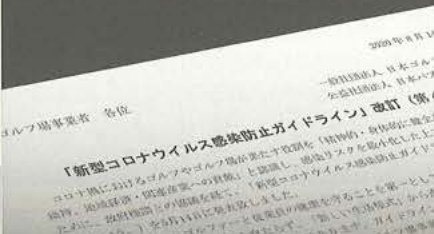
田中耕太郎

パシフィックゴルフマネージメント(株)
代表取締役社長

けに、今後普及するのでしょうか？

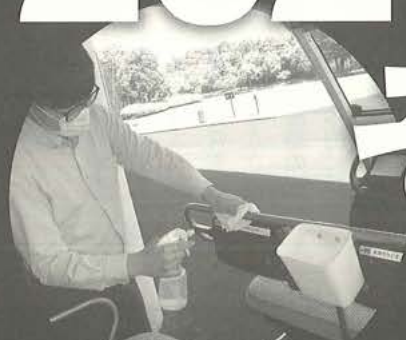
田中 スルー文化のない本州でも、今後希望者が増えるとみています。そのため我々としては、そのトレンドを見据えた運営や営業をやっていくかなければならないでしょう。

福島 今まで見えていなかったニーズを大切にしなければいけませんね。



未曾有のコロナ禍の対応から学び、新たな

2021年のゴルフ そしてこれが



「レストラン売上げには地域差がある」(田中)

田中 経営の立場からすると、売上げの観点から、9日での休憩は大事です。しかし、ゴルフアの視点に立って、今後ゴルフ人口を増やすには、スルーの普及は欠かせないと思います。このことは以前から考えており、実際にKOSHIGAYA GOLF CLUB(埼玉県・18H)で採用し、若い方を中心に好評をいただいております。ゴルフア側もゴルフ場側も、今回多くの経験をしたことで、その方向に舵を切りやすくなったと思います。コロナ禍をよい転換期にしないといけませんから。

福島 はい、そう思います。コロナ後は以前に戻るのではなく、若い世代や女性も溶け込みやすいゴルフ場にならないといけないと思います。

田中 スループレーだとレストラン売上げに影響は出ますが、それには地域差があります。地元ゴルフアの多くは、お風呂も利用せず、着替えもせずにそのまま帰る方が多数います。しかし、関東のゴルフ場で都心部から来られる方の場合、多くのお客様が帰路1時間以上かかるので、

帰る前にレストランで食事をしています。スルーのお客様の7割程度でしょうか。

福島 私どもも同じような状況です。全体の6〜7割は東京・埼玉からのお客様で、多くの方がラウンド後に食事をされています。実は帰りを急いでいる方のために、試してお弁当を用意したことがあります。でも、ほとんど売れませんでした(笑)。

田中 鹿沼グループは、以前はピュッフェが好評だったと伺います。レストランの運営は?

福島 お客様から「料理の前に並ぶ列を見ただけで不安になった」という声があったので、料理の出し方などを一新し、「ニューノーマルバイキング」というネーミングで再開しました。具体的には、まず入口にコンシェルジュが立ち、お客様にマスクと手袋を渡し、着用していただきませう。料理は両サイドに同じメニューを並べ、2ウェイで取ってもらいます。そうすることで、以前の1列に



人気のバイキングは、テーブルを分けて動線を分散し、料理手前にはアクリル板を設置(鹿沼グループ)

「実施対策はメンバー宛て書面で告知する」(福島)

—浴場はどうですか。今後、何か変化が考えられるでしょうか?

田中 正直な話、今回一時提供を止めたことで、改めてお風呂のコストの大きさに気づかされました。お風呂再開後も、夏はコロナの感染リスクを考え、湯船にはお湯を貯めませんでした。もともと夏場は湯船につ

からずシャワーだけのお客様が多かったですから、これを機会に夏場はシャワーだけでよいというコンセンサスがとれば、同様な運営も検討する必要があるでしょう。

福島 当社では現在でも、浴場の入場制限を行っています。具体的には、脱衣カゴの数を減らし、カゴがいっぱいになるところで、脱衣所の入口に「ただいま混雑しておりますので、しばらくお待ちください」と書いた立て札を出して「密」を避けるようにしています。

田中 お風呂の入場制限ですか。

福島 はい。その他にも、「逆境をよいチャンスにしよう」という姿勢で、いろいろと新しいことにチャレンジしています。たとえば、自動精算機の導入。以前であれば、お客様には単なる「省力化目的」と思われたでしょう。でも、い

まは「非接触のため」と説明すれば、理解してもらえます。他にどんなことができるのか。現在、プロジェクトチームを組んで研究しています。

田中 当社では、コロナ対策としてお客様の不安をできるだけ緩和することを考えています。クラブハウスの入口の検温センサーは全コースで実



予防対策として浴槽を空にして対応したが、コスト面だけでなく、スタッフの負担も軽減された (PGM)

施すよう手配しましたが、たとえば、レストランのテーブルは2m以上の間隔を設ける。その結果、必要な数のテーブルが並べられなければコンペルムを使用する。給仕の負担は増えますが、お客様の安心感が優先です。大きなテーブルはアクリル板で仕切る。館内放送で、ハウス内のマスク着用を呼びかける。お風呂の脱衣所や洗い場は「密」にならないよう間隔を空ける、などなど挙

げ始めたらキリがありません。でも、お客様に不安感を持たれることはできるだけ緩和しなければいけないと思っています。

福島 うちもほぼ同様の対策をとっています。大事なのは、お客様に安心感を与えること。そう考えて「当グループではこのような対策を実施しています」とコロナ感染対策をアピールする内容の印刷物をメンバーに送りました。また、その対策をお知らせする動画を制作し、館内のサインージで放映しています。

田中 それはよいアイデアですね。安心感を与えるサービスは、お客様に知ってもらうことが大切。どんな対策をしても、お客様が知らなければ意味がありません。当社では精算時にお渡しする利用明細書にアンケートのURLを記載していますが、そこに「ロッカーの接触感染が不安なので、消毒後は「消毒済」のカードを置いてくれると安心です」といった書き込みが

ありました。そこで、毎日のロッカー消毒後、リクエストのあった「消毒済」のカードを可能なゴルフ場で実施したところ、すぐに反響がありました。

福島 安心感を提供するサービスでは、たとえば、入口の検温センサーですが、当初は従業員から「入口でお客様に検温をお願いする担当が必要では？」という意見が出ました。しかし、実際に始めると、お客様は皆さん進んで列に並んで検温してくれます。アルコール消毒も、お願いしなくてもやってくれて「ここは対策が徹底しているね」とお褒めの言葉をいただきました。

「2、3年先を見越した運営効率化へ」(田中)

田中 当社では、「推奨するプレースタイル」をHPや館内のサインージなどで広報しています。たとえば「バンカーレーキは使用せず、足で簡単に均していただくことをお勧めいたします」とか、「パッティングはピンから近い遠くに拘らず準備できた人から打つことをお勧めします」「乗用車の利用はできるだけ密接を避け、会話を控えてください」といった、感



全員が乗車すると乗用カーはどうしても密接になってしまう

染リスク軽減や進行アップに繋がるプレー時の提案ですね。
福島 バンカーレーキは撤去したのですか？

田中 ええ、一時期撤去しました。でも、反対も多かったもので、しばらくして戻りました。それでも、レーキを使わないプレースタイルは依然推奨しています。

福島 当社は頑張って、いまだに撤去したままです(笑)。「R&Aも勧めるプレースタイルです」と、資料を添えて説明しています。

田中 レジャーゴルフであれば緩やかなルールで、もしバンカー内でラ



レーキのないバンカー

イが悪ければ無罰でプレーすればよいと思うのですが。今回のコロナ禍はコストを精査するよいきっかけになりましたね。ただし、サービスが低下しないよう、バランスをとりながら進めなければなりません。併せて、確かな見通しは立たないから、終息が最悪2〜3年先になることを考え、オペレーションの効率化に取り組んでいます。収益が悪化してか考えたのでは遅いです。たとえば「A1」の導入とか。従来、3〜4年先と考えていたことを前倒しで、すぐに着手する構えでいます。

——ゴルフ場でコロナの感染者が出た話はいくつかありますが、ほとんどが来場者ではなく従業員です。福島 当初は、何より安全を考え、休場を検討しました。ところが、周辺ゴルフ場がどこも営業するというので、であれば感染予防を徹底しなければと情報を収集しました。4月のうちに従業員向けの詳細な予防対策のガイドラインと感染者発生時の処理手順のマニュアルを作りました。田中 当社も同じです。マニュアルは具体的には、従業員は各自朝晩に検温し、そのデータをカードに記入して、出勤時に担当へ提出する。体調が悪いときは、どんなに多忙でも休みを取るといった内容です。その徹底を図り、それでも発生したときはHPに掲載し、当社の姿勢を社外へきちんと発信しています。

「お客に褒められることをやりがいに感じる」(福島)

田中 ところで、以前から注目していることですが、鹿沼グループが掲げる「経営理念」に「また来たい」と思ってもらえるゴルフ場を目指しているというビジョンがあります。ゴルフ場としては、ごく当たり前ですが、あえてこの一文を掲げた理由は？

福島 当社のゴルフ場は1カ所を除き、04年に民事再生法の適用申請を行いました。その際に、失敗の原因は事業の多角化にあったと判断し、その反省から、再スタートには、まずは経営の軸をしっかりと定めた「経営理念」の策定が欠かせないと考えました。並行して、新たな従業員の採用を進めていたので、改めてみんなが共有できるビジョンを掲げ、「経営理念」に加えようということになりました。それで、当時は200名ほどの正社員がおりましたが、全員と各1時間程度面談し、そのなかで、みんなの「やりがい」を聞きま

した。すると、8割ほどの社員から「お客様に褒められること」「また来たいと言われること」という返事が返ってきたのです。残る2割は、多くはコース管理のスタッフで、「よい芝に育ったとき」というものでした。

田中 「経営理念」はグループのホームページにもアップしていますね。どのような効果がありましたか？
福島 それこそ「絵に描いた餅」にしてはいけないという思いで、社員には「経営理念」を印刷した蛇腹に折ったカードを常時携帯してもらい、

朝礼など機会あることに確認してもらっています。そして、この「ビジョン」について私が語った「マンスリーメッセージ」と、「経営理念」に沿った社員の活動を紹介する「私が体験した12の約束」(12の約束)は経営理念のなかに掲げているグループの信条」という印刷物(ともにA4用紙1枚)を毎月、全社員の給料袋に同封して渡しています。「経営理念」の浸透具合は、毎年社員に対するサーベイを実施し、確認しています。成果として実感しているのは、社員の定着率が上がったことです。なかでも嬉しいのが、新卒の多くが残ってくれていることで、その結果、正社員に占める20代・30代の割合は40%を超えています(正社員120余名、うち20〜30代は50名弱)。

田中 新卒は高卒ですか？
福島 大卒も、です。毎年3〜5人。地元の大学もあれば、Uターン、I

HPに掲載されている「経営理念」



ターンもおります。高卒は地元の高校から、やはり毎年3〜4人です。

田中 全社の離職率は？

福島 パートさんも含め、直近では10%弱です。

田中 それは凄い。マネジメント以外に福島社長の人柄もありますね。

「儲けよりゴルフファアの立場での経営が重要」

福島 いえいえ(笑)。ありがとうございませう。今後ですが、このコロナ禍を契機に、「経営理念」にも転換が必要かなと思っています。それはマニュアルを超えたサービス、つまり、ホスピタリティ向上を加えること。そのために「おもてなし規格認証」を取得し、社員には、たとえば、お客様の忘れ物を返送する際に、手書きのお手紙を添付するといったことをしてもらおう。その結果、お客様に喜んでいただけたら、そのことを全社員に紹介。社員の間から、「あつ、そこまでやっていいんだ」という思いが生まれれば、当社のサービスはもう一段進化すると思っています。

田中 お話を伺ってうらやましく感じるのは、当社のように約140コースもあると、全社員はもとより

支配人と個別に面談するといったことはできません。また、組織が大きいため、たとえば、訪ねたゴルフ場でバンカー砂が十分でないことに気がつき、それを支配人に指摘する。それに対して、「予算がありません」と答えられたら、「よし、分かった」となるじゃないですか。ところが、そのことを本社に戻って確認すると、確かに

会社全体の予算配分があり、さらに優先順位があるわけです。その順番を無視するとグループ間に「不公平感」が生じる問題が出てきます。大きな組織のマネジメントは、いわゆる「官僚組織」的にならざるを得ない。でも、現場を見ると、それではいけないと思うわけです。時々、1コースのオーナーになって、自分の好きなように運営・管理してみたいと思うことがあります(笑)。

福島 いま、その立場になったらどうされますか？

田中 そうですね。ゴルフ場はもともと儲けすぎでは顧客満足度が落ちるビジネスです。儲けばかりを考えると経営すると、いずれゴルフファアは離れていきます。プレーヤーの身になって考え、指摘される前に対処を

して、顧客満足度を高め、その上でしっかりと利益を継続的に確保できるような経営ができれば理想かなと思います。反対に、福島社長が私の立場になったら、まず何をされますか？

福島 田中社長がいまされたお話し通じますが、現場を一番よく知る支配人に大きな権限を与え、運営を任せられる組織にしたいですね。そのためには、支配人とのコミュニケーションが大切なのでしょうね。

田中 そう思います。

「若者が使いやすい環境を整える必要がある」(福島)

福島 私からも田中社長に質問があります。5年、10年後のゴルフ界をどのように見据えておられますか？

田中 まず一般論ですが、現在のポリウムゾーンである70代以上のゴルフファアは、10年後にはすっかりゴルフからリタイヤするでしょう。ところが、その減少分をカバーする30〜50代がないことを、業界は心配しているわけです。にもかかわらず、現状多くのゴ

ルフ場は30〜50代ではなく、いまのポリウムゾーンに合わせ、そのニーズに応える運営をしています。それでは当然、若い層はリピーターになってくれません。

福島 ゴルフは、コロナ禍において比較的风险の少ないレジャーとして、若い人や女性の間に始める人が増えているそうですが。

田中 でもその一方で、年配のゴルフファアは行き帰りの感染リスクを恐れ、年間15回通っていた人が10回程度に減っています。

福島 そうですね。いまのポリウムゾーンの縮小が



既存のロッカー室の暗いイメージとは真逆のロッカー室。若年層誘致は雰囲気作りから (PGM)

顕著になるのは、何年後と見ていらっしゃいます？

田中 5年後くらいかな。

ですから、この5年のうちに次の世代が魅力を感じるゴルフ場作りを済ませないといけません。先ほど話題になったブレースタイルをはじめ、クラブハウスの構造や雰囲気作り、食事のメニュー、コースの難易度等々、あらゆる面の見直しが必要でしょう。

福島 同感です。当社のゴルフ場では、「35歳以下会員」という会員制度がありまして、このコロナ禍でそのメンバーが1・4倍に増えました。ゴルフに興味を持ち、1歩足を踏み入れた若い層がそれだけいます。この方たちのライフスタイルを考えると、まずネット予約が取りやすいシステムとか、ハウス全館でWi-Fiを使えるようにする、乗用車でスマホの充電ができる、といった設備投資は必要でしょう。そして、いま田中社長が指摘された点ですね。それに応えていかないと、せっかく始めた若い層も定着せず、



クリスマスイベントは若手社員で盛り上げている（鹿沼グループ）

「ゴルフ場も多様化を進める 今がよいチャンス」（福島）

離れてしまう恐れがあります。

田中 具体的に計画されていることはありますか？

福島 フリーWi-Fiはまもなく完備する予定です。レストラン運営では、ドリンクバーにコイン式（有料）のアルコールサーバーを設置してみました。新橋の居酒屋で流行っている

と聞きまして、試しに導入しました。**田中** 先を見越してということであれば、弊社ではカジュアル化を徹底したKOSHIGAYAGCのような形態の次のゴルフ場の運営も計画したいと考えています。

福島 いまは、多様化を進めるよいチャンスかも知れませんね。

田中 多くが似たような「金太郎飴」状態の運営はもう限界です。今後は、セグメントが一層進むでしょう。そして、そこから若い層がリーダーになるゴルフ場が生まれる。

福島 弊社は同じ栃木県に3コース（108H）あるので、それぞれセグメントを進め、グループで多様化を図ろうと考えています。

田中 それぞれ変えることで、どのような反応が生まれるのか。やっ

つてみると面白いと思えますよ。

福島 お客様のゴルフに関する動向を、テクノロジを使って分析できれば、と思っ

ています。キャディ制についてはどのような見直しを？
田中 どのゴルフ場もキャディの確保は難しくなっています。その傾向は今後年を追うごとに進んでいく

「職場環境の改善なくして 若者の定着は難しい」（田中）

と考えれば、弊社に限らずオールセルフ運営のゴルフ場は必然的に増加していくと思います。一方で、今ま

でないホスピタリティ溢れるキャディが揃うゴルフ場も、数は少ないが存続していくべきだと思います。

福島 もう1点。人材の獲得と活用は、業界にとつてとても重要で、難しい問題です。田中社長の対策を教えてくださいただければ。
田中 確かに大きな問題ですね。私が常々言っているのは、「人材確保」の前提条件は採用も重要ですが、今いる人材に長く残ってもらうこと。つまりは、福島社長がおやりになっていることですよ。

福島 やりがいを持ってもらうことですか。

田中 そうです。けれども、実はその前に前提条件があります。それは、組織から「バワハラ」「セクハラ」などを完全に排除すること。昔は「我慢しろ」で済みましたが、いまの時代は「ハラスメント」は組織の側が悪いというコンセンサスができています。この点は支配人や幹部社員に

徹底しておかないと、無意識のうち
にやってしまう可能性があります。

それから、ハード面の職場環境の整
備ですね。とりわけコース管理棟は
ひどい(苦笑)。トイレが水洗でない
建物がまだありますからね。それを
社員に我慢してもらっているわけ
です。職場環境の改善なしに、若者の
定着は難しいと思います。

福島 おっしゃる通りですね。

田中 その上で採用ですが、先ほど
福島社長のお話にもありましたが、
地元高校との繋がりは、私ども大
事にしたと考えています。そこで
スタートさせたのが、高校ゴルフ連
盟との提携。「ジュニアゴルフアッ
ソシエーション」というタイアッ
プ企画です。同連盟の競技会への
コース提供のほか、ジュニアはゴル
フ部に限らず、サークル活動のゴル
ファーにも、午後2時以降無料で
コースを使ってもらっています。こ
うした繋がりを持った結果、ゴルフ
好きの彼らは当社で働くことを考え
てくれるようになりました。高ゴ連
との提携は、今後も強化していくつ
もりです。

福島 当社も、若い社員の定着を第
一に、給与や休暇などの待遇改善は

より図っていきたいと考えています。

田中 若い人の採用の大きな障害に
なっているのが、ゴルフ場に対する
彼らのイメージです。ゴルフ場がサー
ビス業として認知されていないので
す。というのも、グランPGMを立
ち上げる際、各ゴルフ場の従業員に
そのコンセプトを理解してもらおう目
的の、「サービスマンと聞いて思い浮か
ぶ会社を挙げて」と質問したことが
ありました。それに対し「ゴルフ場」
を挙げた人は皆無。1人もいません
でした(苦笑)。

福島 実は、うちでも新人研修で同
じ質問をしています。でも、やはり
「ゴルフ場」という答えはほとんど
返ってきませんね(笑)。

田中 ゴルフ場は、規模の大きなレ
ジャー産業ですが、そこに「サービ
スマン」というイメージがない。この
イメージの転換は1社では無理で、
業界全体で取り組んで改善してい
かないと。現状では、若い人に関心
を持ってもらうのも大変です。

「自然災害への対応は 危険個所の徹底調査」

——最後に天候。つまり温暖化対策
やこのところ多発する自然災害への

備えをお聞きます。

田中 自然災害については、
現実問題として完全に防
ぐことはできないでしょう。
それでも、人的被害はでき
る限り防ぎたい。その点で、
コース内でもっともリス
クが高いのは、土砂崩れと
陥没です。そこで、危険個
所を詳細にチェックした
うえで、周辺にカートパス
があれば、ルートの変更を
含め、安全性を再検討しま
す。あとは、老朽化した大
木ですね。とりわけクラブ
ハウス周辺の大木は早急に診断し、
倒れる可能性があれば伐採したい。
まずは、危険個所の徹底したチェッ
クですね。

福島 うちには16年、鬼怒川が氾濫し
たときに、コース内25カ所で土砂崩
れが発生し、その後1年間、9ホー
ルの営業ができませんでした。その
土砂崩れの原因の1つが、排水溝を
落ち葉が塞いでいたこと
でした。その反省から排
水溝は日々チェックし、

(田中)

その清掃は徹底しています。温暖化
対策では、そろそろ暖地型芝の研究、



鬼怒川の氾濫でコースが崩落した(鹿沼グループ)

テストを始めようと思っています。
田中 ベントの耐暑性も随分向上し
てきましたが、このまま温暖化が進
めば、10年後、関東の夏は、ベント
は厳しいと思います。バミューダグ
ラスは既にKOSHIGAYAGC
で採用していますが、さらにコウラ
イの研究も必要でしょうね。

福島 幸い、うちは2グリーンなの
で、まずは片方でバミューダを試そ
うかと考えています。

田中 いまゴルフ場はいろんな課題
を抱えています。芝の研究もその
1つですね。