



福島 範治 NORIHARU FUKUSHIMA

1970年東京生まれ。93年青山学院大学経営学部卒業後、第一勧業銀行入行。98年父親が社長を務める鹿沼CCに入社。99年代表取締役副社長。04年民事再生法の適用を申請。代表取締役を退任し、執行役員副社長へ。スポンサーを入れずに自力再生を果たし08年代表取締役社長就任。現在、栃木県内で鹿沼グループ代表として3つのゴルフ場を運営。

起きた鹿沼72カントリークラブに他コースのキャディも含め、約100人のキャディを前に説明した。

事前にキャディマスターに話したときには概ね理解が得られたので、説明会は首尾よく進むと高を括っていたが、冒頭私が説明し、いくつか質問が出た後、雲行きが変わる。会場がざわつき「これおかしいよね」という声が沸いてきた。銀行の意向者がマイクを握り「会社は危機的状態です」と訴えても静まらない。

突然、一人のキャディが立ち上がり「私たちに謝ってもらおうよ」と叫んだ。すると「あーやまれ、あーやまれ」の大合唱。全キャディが手を叩き、叫んでいた。

私は頭が真っ白になった。隣の銀行団からは「副社長は謝ったらダメだ」と腕を掴まれたが、私は手を振りほどき「皆さんにこんな思いをさせて申し訳ありません」と、ただただ謝るしか道がなかった。一番弱いキャディに改革を押し付けている自分の無力が悲しくもあった。

次は営業社員改革だった。当時は会員権を販売する「営業部」が存在し、こちらも100名近い社員が所属、その多くは女性だった。内容はキャディ改革同様、歩合制を高めた

個人事業主への移行だった。正社員として一旦退職、営業に特化した子会社と再契約を交わすものだ。

好況時の会員権販売は「募手」と呼ばれる手数料が営業社員に支払われ、月100万円近く稼ぐ女性もいたが、もうそんな時代ではない。そこで新たに「集客営業」による手数料を設定し、頑張れば収入が上がる仕組みを整えた。キャディ説明会の失敗を活かして、営業部の小単位での説明会を重ねていったのだが……。

団体交渉申入書

ある日、営業のボスの女性二人に喫茶店に呼び出された。

「あなたは何かわかってない」

「社長（父）にはお世話になったけどアンタには世話になってない」

さらに、回答期限を前にして数名の営業社員が来て、私の机に封筒を置いた。「団体交渉申入書」と書かれてあった。自社に組合がないため、一部の営業社員が某ユニオンに加盟して団交を申し込んできたのだ。不当解雇であり割増一時金を一括で払え、という内容だった。

団交に参加したのは数名のみで、その他の営業社員はすでに協力してくれていた。協力者への義理がある

よねこ あきこ
米谷 彰子さん
執行役員 総支配人

平成九年、鹿沼カントリー倶楽部・東京営業部に入社し、子どもを育てながら会員権営業として日々を積み重ねてきました。成果が出ず戸惑う時期もありましたが、個人事業主への変更は大きな転機となりました。環境の変化に向き合い続けた経験は仕事への姿勢を見直すきっかけとなり、福島社長の取り組みから多くを学びました。会社再生へ向かう力強い姿勢は私自身の成長にもつながり、積み重ねた時間が現在の役職へと結びついています。これまでにいただいたご縁に深く感謝し、今後も「誠実に、ぶれない心」を大切に、一歩ずつ進んでいきたいと思ひます。

ため団交社員の要求は受け入れられない。ユニオン側は「一時金を支払って早く解決した方が良いでしょう」と甘言を投げてきたが、私は断固、要請を受けず、1年以上に渡り都庁の調停に通い続けた。

一連の経緯から女性営業社員は半分以上の30人ほどに減り、新制度の実施に伴い多くの社員が会社を去った一方で、残ってくれた社員も多く、今や誰一人欠かせない戦力として活躍してくれている。女性営業社員から支配人になってくれた米谷さん。

私が母の介護を始めた時、励ましてくれたキャディの山口さん。キャディ退職後もリネン工場で働いてくれ

ている皆さんもいる。

皆さんには本当に感謝しかない。残ってくれた皆さんがいなければ今の鹿沼グループは無い。それだけにはつきりと言える。金が無いことで悲劇も多かったが、金が無いからこそその喜劇もあった。たとえば、会社に残留してくれたキャディたちとのワンカップを酌み交わしたゴルフコンペ、営業社員の新体制になって初めて行った涙あり笑いありの表彰式など、笑いと喜びの喜劇もあった。

あの頃を思い出すと、金はなかったが、支えてくれた社員が財産となつて次なる危機に進んでいった。だが、更なる難題が待ち構えていた。



2 金の無い悲喜劇

「誰かが言った、人生の悲劇は二つしかない。ひとつは、金のない悲劇。もうひとつは、金のある悲劇。世の中は金だ、金が悲劇を生む。」（テレビドラマ「ハゲタカ」原作・真山仁氏より）

1998年、私は預託金と合わせ総額1400億円の負債を抱える父の会社、鹿沼グループに入社した。その経緯は前回触れたが、当時は悲劇を地でいくような日々だった。

鹿沼グループには本当に金がなかった。私の入社から1年近く給料日に入金できず、本社の管理職は恒常的に給与遅配が続いていた。ゴルフ場ならではの現金商売で日々をやり繰りしつつ、同時並行で経費削減を徹底しながら資金繰りの改善を目指したが、次々と壁にぶつかった。

入社翌年、金融機関の支援を得るため「鹿沼グループ再建案」を策定した。前年の「経営改善中期計画」が瞬時に頓挫、次なる再建策を銀行

団に提出しないと生命維持装置が外されてしまう。再建を担う経営企画室にはメインの足利銀行から2名の出向を得、一心同体の体制だった。

再建案の提出にあわせて、私自身も代表権を持つことが金融支援の条件となった。28歳で代表取締役副社長に就任し、いよいよ逃げ場がなくなった。まず、ゴルフ場の最大経費である人件費削減が山場となる。大企業のように割増退職金を出す希望退職などは到底無理、いきなり給与カットを提案した。賞与を一斉に停止し、管理職や役員は最大30%の給与カットをするもので、各ゴルフ場での説明会に臨んだ。

罵倒されるかと覚悟していたが、あるコースでは応援の拍手が起きた。東京本社ビルの売却や人事刷新も盛り込んだ内容に、期待感を持ってもらったのかもしれない。説明会の恐怖が高揚感に変わり、「やらねばならない」という責任感や闘志も沸いた。その後闘志が空回りすることも知ら

ず、改革のギアを上げた。

翌年キャディ給与改革に着手。当時ゴルフ場業界は、キャディ付プレーから乗用カートによるセルフプレーに変わろうとしていたが、キャディ付プレーを維持することを狙いとして、歩合制の割合を高めた個人事業主「プロキャディ制度」を立案した。正社員雇用していたキャディに一旦退職してもらい個人事業主として再契約する内容。歩合が増えればサービスが向上し、キャディ付プレーが増えればキャディの収入も増えると考えた。前回の説明会で拍手が

