

鹿沼グループ代表取締役社長 福島範治氏

新たな会員制度やプレイシステムに挑戦し、
ゴルフの創出へ

新たなゴルフの創出は業界をあげての課題である。しかし、ゴルフ場では会員制度、既存の慣習や経営体質などにより、大胆な施策を打てないのが現状だろう。そのような状況で、平日に無料でプレイできる月会費制の「9ホール会員」、30歳以下であれば月会費と1回3500円で全日プレイできる「アンダー30会員」という業界の常識を打ち破る会員制度が登場した。実現したのは、栃木県鹿沼市を中心に4か所のゴルフ場を運営する鹿沼グループ。同グループ代表取締役社長長の福島範治氏に、新たなシステムを誕生させた背景と革新的な施策に挑戦しつづけるグループの経営哲学をうかがった。

幅広い層の利用を促すには 会員区分の多様性が必要

——まず、新たな制度を設けたきっかけはなんだったのでしょうか。

福島 数年前にニュージラランド南島のネルソンという街を訪れました。ニュージラランドは400万人の人口に対して400か所のゴルフ場があります。人口1人当たりでは世界で最もゴルフ場が多い国です。

あるゴルフ場のクラブハウスを訪れてみると、地元のお年寄りが集まり勉強会を開催していました。また、ラグビーのシーズンになるとみんなここに集まって、オールブラックスを応援するといえます。コースに目を向けると、お年寄りのグループがカートを引き

ながらラウンドをしています。本当に地元に着いていると感じました。

フロントで会員制度を教えてもらったところ、ものすごく細分化されていたのです。いつでも18ホールを回れる一般会員、9ホール会員、初心者会員、16歳以下や12歳以下の会員、さらにはクラブハウスのみ利用の会員などです。

日本のゴルフ場は正会員と平日会員の区分ぐらいしかありません。地域に密着して、幅広い層の方々にゴルフ場を利用してもらうためには、会員区分の多様性が必要だと感じたのです。

——そのなかで、「9ホール会員」を設けたのはなぜでしょうか。

福島 ゴルフはオリンピックの正式競技になっ

て、お風呂に入って、食事をして帰る楽しみがあってもよい。発想を柔軟にして、新しい需要を生み出せないか、というのが今回の「9ホール会員」制度発案のきっかけです。

平日に来場する動機をつくり 土・日祝日とのギャップを平準化

——30歳未満限定の「アンダー30」はどのような経緯ですか。

福島 ニュージラランドのゴルフ場では年齢区分を細かくしてありました。日本でもジュニア向けのプレイ料金を設定しているゴルフ場はあります。でも、考えてみると、社会人になってゴルフを本格的にはじめる20歳代は、趣味も多く、結婚といったライフイベントでお金がかかることも多い。そこで、料金面でゴルフへの参加しやすさを後押しするの

がアンダー30です。

フィットネスクラブの会費が一般的に5000円から8000円なので、それを目安に月会費8000円に設定しました。1回3500円で土・日祝日含めていつでもプレイが可能で、食事やカートの代金も含まれています。

——貴社は4つのゴルフ場を運営されていますが、新会員制度を「鹿沼72カントリークラブ（以下、鹿沼72）」で導入したのはなぜですか。

福島 それぞれのゴルフ場には個性があります。たとえば「鹿沼カントリー倶楽部」は「大衆の名門コース」というコンセプトでメンバー中心に競技の醍醐味を楽しめるゴルフ場になっています。一方の鹿沼72は、地域密着型でカジュアルに楽しめるゴルフ場を目指しています。地元の人々が気軽に来訪できる雰囲気です。そういった意味で、ゴルフの裾野を広げる会員制度には適していると考えました。

ほかにも要因があります。鹿沼72は45ホールのゴルフ場です。ゴルフがたくさんいる時代であれば、大勢の利用者を受け入れられるメリットが大きかった。でも、ゴルフ人口が減ると平日と土・日祝日の来場者数のギャップが大きくなります。平日と週末の来場者数を平準化する意味でも、平日の利用者数アップのきっかけになる新制度を鹿沼72で導入したのです。

ゴルフ業界の現状を踏まえ 理事会が新会員制度に賛成

——新会員制度を導入するには、鹿沼72の既存会員から理解を得る必要があったかと思えますが、その点はいかがですか。

福島 気軽に参加するゴルフや若い人がふえるわけですから、既存の会員の方々から反発があることは予想していました。そこで、メンバー向けの「鹿沼72名誉会員」「絆会員」制度も新たに設け、今年1月から同時に開始しています。名誉会員は既存の個人会員の方（60歳以上、在籍5年以上）が3親等までの家族に名義変更していただければ、本人は名誉会員として在籍し、従来どおりプレイできる制度です。絆会員は正会員と一緒にゴルフをしたい知人や友人を1人登録してプレイできる制度です。

こういった既存会員にもお得なプランを同時に企画したということもありましたが、理事会の方々はゴルフ業界の現状をきちんと理解されており、われわれが9ラウンドや30歳以下の新しい会員制度を導入する理由を丁寧に説明すると、理事長以下、全員の理事に賛成していただきました。

——変化を不安視する声はありませんでしたか。

福島 確かに「コースが荒れる」「若い人で雰囲気変わるのが嫌だ」といった声もありました。そこで運営側で初心者ゴルフ向け

たことで、もっと短時間で決着のつく競技にしていけばいいという意見が聞かれるようになりました。また、「ウィズ・エイジングゴルフ協議会」では認知症予防とゴルフの関係に関する研究を進めています。その効果が立証されれば、ゴルフ場に対する予防医学的な目的での需要が高まるのかもしれないのです。

レジャーやスポーツの業界に目を向ければ、スキー場はスキーだけでなく、スノーボードというスタイルの登場で活性化につながりました。フィットネスクラブにしても数多くのプログラムを用意して、幅広いニーズに対応しています。

料金面でも気軽にゴルフができて、プレイスタイルも18ホールにこだわらず、健康予防にもなる。たとえば、3ホールだけプレイし

のガイドラインを作成するとともに、実際の来場の際にはキャディーマスターや営業担当者が直接、説明することを決めました。事故が起きないよう配慮するとともに、既存メンバーの満足度に影響しないようにしています。また、9ホール会員については、平日限定にしています。

——では、社内の反応はいかがでしたか。

福島 正直、驚きがみられました。それでも、きちんと目的や狙いを説明し、理解してもらった後はスムーズでしたし、ぶれることもありませんでした。

ただ、はじめてのことが多く、仕組みづくり、オペレーションの構築には時間がかかりました。たとえば、口座引き落としの導入、手引きカートやレンタルクラブなどの購入もスタッフで議論のうえ、進めていきました。

道具をレンタルして気軽に参加できるボウリングやスキーのように、9ホール会員は5000円で、クラブやシューズをレンタルできます。安い料金で道具が借りられれば、もっと気軽にゴルフをしてもらえるのではと考えたのです。

——9ホール会員、アンダー30、それぞれの実績はいかがですか。

福島 スタートして2か月ですが、9ホール会員は16人が入会しました。当初は主婦なども想定したのですが、ほとんどがシニアの男性です。仕事をリタイアして、存分にゴルフを楽しみたいという方々です。



平日に無料でプレイできる「9ホール会員」制度をスタート（鹿沼72）

鹿沼72カントリークラブの新たな試み

平日に無料でプレイできる月会費制「9ホール会員」の実施

平日限定で「富士コース」9ホールを手引きカート使用でラウンドできる。プレイ代は無料。レストラン、ショップ、お風呂を含むクラブハウスの使用も可能。会費は金融機関の口座引き落とし。定員は100人。入会金1万円(税別)、月会費5,000円(税別)、プレイ代無料(別途、ゴルフ場利用税600円、保険料60円が必要)/クラブハウス利用可能/月次での退会が可能/レンタルクラブ、シューズ各540円

30歳未満限定の会員制度「アンダー30」

若者ゴルファーを支援するための、30歳未満限定の会員制度。平日だけでなく、土・日祝日も3,500円での利用が可能。月会費は金融機関の口座引き落とし。正会員移行時の割引もある。

入会金1万円(税別)、月会費8,000円(税別)、プレイ代:土・日祝日、平日3,500円(食事、カートフィー、ゴルフ場利用税、保険料含む)

継承対策「鹿沼72名誉会員&絆会員」

- ・鹿沼72名誉会員:5年以上在籍で満60歳以上の個人正会員、個人平日会員が対象。配偶者および三親等親族へ名義を書き換え、従来の会員は名誉会員として在籍できる。名義書換料は2万円(税別)。
- ・絆会員:個人正会員、個人平日会員が対象。友人や知人を絆会員として1人会員登録することが可能。絆会員の年会費は2万円(税別)。個人正会員の絆会員は年会費3万円を払えば、競技への参加も可能。

開かれたゴルフ場へ。《ごるふあみふえすた》

毎年8月に鹿沼72カントリークラブで開催される子ども向けイベント。鹿沼市の協力によって市内の小学校で告知。2016年は約400人の子どもたちが参加した。社員が手づくりで企画を行なうとともに、大手のフィットネスクラブなども出展して子どもたちに遊びを提供する。主なメニューは下記のとおり。

バターゴルフ、ディッシュゴルフ、ごるふあみ合戦、熱気球、スナックゴルフ、バントワリング、スイカわり、ゴルフレッスン、カートによるコース探索、屋台村(焼きそば、フランク、ドリンク、かき氷)

鹿沼グループ概要

本部所在地	栃木県鹿沼市藤江町1548-61
代表者名	代表取締役社長 福島範治
運営ゴルフ場	鹿沼カントリー倶楽部、鹿沼72カントリークラブ、富士御殿場ゴルフ倶楽部、栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部
グループ総従業員数	410人(パートを含む)
総売上高	30億円(2016年12月現在)
鹿沼72カントリークラブ	
所在地	栃木県鹿沼市楡木町1475
オープン	1975年7月
経営運営主体	(株)鹿沼カントリー倶楽部
敷地面積	250万㎡
ホール数	45ホール
コース規模	男体コース 6634ヤード、筑波コース 6,576ヤード、富士コース 3,357ヤード
従業員数(パートを含む)	106人
売上高	7億円(2016年9月期)

近に感じてもらえるのではないのでしょうか。そこからゴルフアが生まれ、そしてゴルフ業界に就職する人が生まれるかもしれません。実際、このイベントを開催するのはとてもたいへんです。子どもたちが入れるように池を掃除するなどの事前準備はもちろん、当日は事故がないように神経を使います。1日終わるとヘトヘトになりますが、それでも「子どもたちのために」という思いがあるので、スタッフの気持ちは元気です。

そういったことを積み重ねながら、企業としての文化を培っていききたいですね。新しい企画を発想して、不可能に思えても取り組み、皆で協力し困難を乗り越えていく。組織としての実行力を身につけていくことが必要だと思っています。

——ゴルフ場と地域の関係について、どのようにお考えですか。

福島 まず、当社では企業理念として「私たちを取り巻くすべての人々の笑顔を生み出す」をミッションに掲げています。その宣言文には笑顔にする対象として、「地域のみならず」が明記されています。地域に支持されるゴルフ場であれば、この人口減の時代を乗り切っていくことは不可能です。

現在、企業のあり方は二極化しています。合併に合併を重ね、巨大化していくグローバル企業。一方で、地域に密着したローカル企業。ゴルフ場はローカル企業の代名詞のようなものです。鹿沼市で業績が悪いからといって、埼玉や千葉に移転できません。ここで生きていくしかないのです。

さらに、自然が相手のビジネスです。自然の豊かさも享受しながら、一方で厳しさにも耐えなければなりません。ゴルフ場は短期的な視点では経営できない。中長期的な視点が必要だと思っています。

だからこそ、経営理念に掲げていますが、地域の人々を含め、関わる人々すべてを笑顔にしていける社会貢献が私たちのミッションなのです。

——ありがとうございます。

業。ゴルフ場はローカル企業の代名詞のようなものです。鹿沼市で業績が悪いからといって、埼玉や千葉に移転できません。ここで生きていくしかないのです。

さらに、自然が相手のビジネスです。自然の豊かさも享受しながら、一方で厳しさにも耐えなければなりません。ゴルフ場は短期的な視点では経営できない。中長期的な視点が必要だと思っています。

だからこそ、経営理念に掲げていますが、地域の人々を含め、関わる人々すべてを笑顔にしていける社会貢献が私たちのミッションなのです。

福島範治(ふくしまのりはる)

1964年開業の「鹿沼カントリー倶楽部」を70年に取得したのを機にゴルフ場事業に参入。その後、75年「鹿沼72カントリークラブ」、78年「富士御殿場ゴルフ倶楽部」、91年「栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部」を開発、計126ホールを運営するゴルフ場専門のグループ企業となった。しかしバブル経済の崩壊でゴルフ場売上は93年ピーク時の42%にまで減少し、経営再建に着手。04年3月民事再生手続を申請。07年12月再生計画が終了し、4つのゴルフ場グループの自力再生を成し遂げた。中長期的視点に基づいたゴルフ場の持続的な発展を図るために、「鹿沼グループ経営理念」の実現を念頭に「また来たい」と思っていただけゴルフ場づくりをスタッフ・現場力に力点を置いた風土改革や制度改革を進める。

「貴社が取り組まれていることは、ゴルフ業界の常識を覆すものばかりです。その企画を実行に移す原動力とは。」

福島 東日本大震災以降、鹿沼グループでは組織としての生産性や収益の向上、お客さま満足度のアップ、そして新卒採用や従業員のモチベーション向上を図る施策を進めてきました。もちろん、現業を磨くことは重要です。

ただ、それだけでは停滞し、イノベーション(変革)が起こらない。日々の業務をきちんとこなしつつ、つぎつぎと新しいことをしていかなければなりません。

——新たな企画をするうえでの難点、そして発見はなんでしょうか。

福島 たとえば、クラフトビールの「ヤッホーブルイック」との企画では、同社のビールに合う料理メニューを考案し、セットで販売しました。こちらとしては、自由な発想でどんどん広告したかったのですが、実際にはじめる画像や言葉の使用でさまざまな制約があった。ただ、それは経験しなければわからなかったことです。あらためて、ほかの企業と組む際の調整の大切さに気づきました。当社のような独立系のゴルフ場は、もっと他企業とコラボレーションして、相乗効果を生んでいかなければなりません。

——プロゴルファーを目指すジュニア養成のプログラムは数多くあります。しかし、大

地域に支持されなければ人口減の時代は乗り切れない

——プロゴルファーを目指すジュニア養成のプログラムは数多くあります。しかし、大

新しい挑戦を続けたい限りイノベーションは起こらない

一方、アンダー30はまだ入会がありません。認知度がまだ低いので、SNSで広告を打ちながら、モニタープランを設けて直接リアルンクしていきます。

また、鹿沼72ではクラブハウスのリニューアルを進めています。1975年開業のため、昭和レトロな建物や内装で、壁には巨大で厚い絵画が飾られていました。そこで、絵画を取りはずし、プロジェクトを投射して雰囲気を変えました。若い世代に支持されるように、施設の改善、食事の見直し、広告の投入やヒアリングの実施などソフトだけでなく、ハード面も改善する複合的な取り組みが必要だと思っています。

かないと、組織に変化が起きないと思ったのです。

確かに利用者の満足度は上がっていますが、ネットの予約サイトで高得点もいただいています。でも、それは自己満足ともいえません。ゴルフ場利用者の裾野が広がらなければ、利用者は縮小するだけなのです。

失敗してもいいから、変化を起こす方向性と提案したとき、現場のスタッフはみんな慌てました。でも、やるとなれば、どうすれば実現できるかを考えはじめ、スタッフも組織も活性化します。今年はとにかく、やったことのない新企画に挑戦していこうと思います。

——新たな企画をするうえでの難点、そして発見はなんでしょうか。

福島 たとえば、クラフトビールの「ヤッホーブルイック」との企画では、同社のビールに合う料理メニューを考案し、セットで販売しました。こちらとしては、自由な発想でどんどん広告したかったのですが、実際にはじめる画像や言葉の使用でさまざまな制約があった。ただ、それは経験しなければわからなかったことです。あらためて、ほかの企業と組む際の調整の大切さに気づきました。当社のような独立系のゴルフ場は、もっと他企業とコラボレーションして、相乗効果を生んでいかなければなりません。

人になつて気軽にゴルフをはじめるための体験づくりプログラムはほとんど見受けられません。その点はいかがですか。

福島 当社では2013年から毎年夏に、「ごるふあみふえすた」を開催しています。このイベントは、ゴルフの裾野を広げるもの。プロを目指すものではありません。鹿沼72で開催しており、バターゴルフやスナックゴルフを楽しめるだけでなく、池やスプリングラフでの水遊びも体験できます。とにかく、ゴルフ場で夏の楽しい思い出をつくってほしいという気持ちで企画しています。

この企画をあるスキーリゾートの支配人にお話したところ、とても評価していただきました。スキー場も雪遊びからはじまるそうです。ゲレンデの入口でソリ遊びや雪だるまをつくる幼少体験があり、少し大きくなってスキー教室に入る。そういった体験があるからこそ、大人になってスキー場に行く、とおっしゃっていました。

ゴルフ場でも「あそこ楽しかったね」という原体験があり、その記憶によってゴルフ場を身

開かれたゴルフ場を目指し「ごるふあみふえすた」を開催

