その240

クローズアップ21

# 鳩山カントリークラブ

## メンバー本位の倶楽部としてバリューを追求

新型コロナウイルス感染症の拡大が止まらない中で、ソーシャルディスタンスの確保ができることからゴルフプレーへのニーズは高いものがある。

11月中旬に訪れた埼玉県中央部、鳩山町に立地する鳩山カントリークラブ（18H）もゴルフを楽しむゴルファーで賑わっていた。

鳩山CCは過去にトーナメントが度々開かれ、ハイレベルなゴルファーから人気が高いコースで、都心から約40分（関越自動車道・鶴ケ島ICから約20分、坂戸西スマートICから約10分）と交通の便にも恵まれ、年間4万人を超える利用者数を数える。

そうした人気の高い鳩山CCだが、2004（平成16）年の民事再生法適用申請と、2018年二度目の民事再生法適用により、完全株主会員制倶楽部として会員による自主運営で再建されることになった。

現在の運営状態とコロナ下での利用状況をお聞きした。

### コロナ下、メンバーがプレー需要をリード

新型コロナウイルス感染者数急増で、4月に発せられた緊急事態宣言により全国のゴルフ場では利用者数が3～4割減少した模様だ。鳩山CCでも緊急事態宣言の4月は半減近い減少を記録したが、翌5、6月はほぼ3割減に利用者数は戻り、以後は1～2割減で推移しているという。

加藤重正代表取締役は、「会員を中心に利用者数は回復してきていますが、前年実績まで戻すことは難し

交通アクセスが良好で、メンバーのアクティブ化高まる

いですね。来年度以降の営業方針の検討を進めていますが、一般生活では新型コロナウイルスと共存する新しい生活様式への転換が言われています。ゴルフのプレースタイルも変わるのではと考えています。

現在の利用状況から見えてくる変化は、まず利用者の回復はメンバーから始まっています。人数での比較でなくて、メンバーとゲストの比率をみますと、10月までの比較ですが20年のメンバーの比率は前年の31・5％から41・9％と10ポイントも増えています。構成比だけでなく実際にメンバーの利用者数は前年を上回って、現時点では増えています。

それと、利用者の年齢層を見てみますと、コロナ下でのアクティブなメンバーの平均年齢は63～64歳だと思われます。全メンバーの平均年齢は70歳を超えていますから、確実に若い層の利用にシフトしています。高齢者のメンバーは、家族から外出を制限されるなどコロナ禍での活動に制約があるようで、こうした現象は、新しい生活様式の一端を見せているのかなと注視しています」と話す。

アクティブメンバーの年齢が低くなっている点は、「新規入会者は50歳代後半から60歳が中心ですから、このことがアクティブなメンバーの年齢を下げている要因になっています。オープンは昭和61年ですから、お分かりのようにメンバーは高齢化しています。その点で利用状況を見る限り、メンバーの世代交代が確実に進んでいます。これは歓迎すべき動きですし、鳩山CCは、ゴルフに熱心なメンバーで構成された倶楽部として発展していくのだと思います。最も多く利用されているメンバー様は年間147回というデータもございます。3日とあけずに来場されています」

加藤重正社長（右）、松本幹雄副支配人（左）

メンバーの利用が多い点について松本幹雄副支配人は「メンバー様は予約なしでプレーできますので、お一人で来場される方も多くいらっしゃいます」と言う。

加藤社長も「フリーで来場されてもラウンドできることがメンバー様の求められていることですし、このシステムは続けてまいります。そして、先ほどメンバーの世代交代が進んでいると申し上げましたが、コロナと共存できる状態を維持することで、長く鳩山CCでゴルフを楽しんでいただきたいと考えます。70歳代のお元気でゴルフを楽しまれている方には80歳を過ぎてもゴルフを続けていただきたい。その環境整備としてティグラウンドの新設を、設計者の海津康志氏にお手伝いいただき進めています」と話している。

女性の利用については「今年は利用者の10％ほどです。昨年は9％強でしたから、数字上は増えていますが、コースの難易度も高いことを考慮すると、大きく変化することはない」と加藤社長はみている。

## 新型コロナウイルスへの対応

感染数が再び増えている新型コロナの対策について、加藤社長に現在の対策をお聞きした。

まずクラブハウスに足を進めると、自動ドアを過ぎると非接触検温装置が設置されており、画面の枠内に顔を合わせると、体温が表示され基準内であれば入場し、フロントでチェックインとなる。もちろん手指の消毒液が設置されており、ゴルファーはまず手の消毒をする。当初、検温はスタッフがハンディタイプの検温器で来場者の体温を計測していたが、現在は写真の自動タイプに変更されている。最新の機種は検温のタイムロスもなく検温時のストレスはない。

今では検温も手の消毒も、トイ

まず体温のチェック（検温器）

透明な仕切りで飛沫防止（食堂テーブル）

レ等での手洗いといった一連の作業も慣れてきたが、ゴルファーの当初の反応はどうだったのだろうか。

「皆さま、自発的に手指消毒、手洗いをしていただき、検温も進んで受けていただきました。トラブルは一切ありませんでした。海外の事例なども参考に、厚生労働省等の指示にある三密を回避した安全な環境を整備することで来場者には安全にゴルフを楽しんでいただけると判断して、通常の形で営業をしましたが、レストランは当初は閉鎖しました。現在は、席数を半分にして、透明な仕切り（アクリル板、写真参照）を設置することで通常のご利用をいただいております。お風呂につきましては入場人数を28人、サウナは4人と制限しましたが、利用に支障が出ることはありませんでした」

至る所に設置された消毒液

ところでコースで働くキャディさんは、鼻から下の顔の半分を覆うおしゃれなフェースカバーをしている（写真）。

「キャディさんのフェースカバーについては、彼女たちに選んでもらいました。青色もキャディの制服とマッチしていますし、お客様からも好評のようです。今後も継続して使用する予定です」と加藤社長。

キャディはおしゃれなマスクを着用

風呂場入り口でもチェック

## 基本はメンバー本位の運営

株主会員制のゴルフ倶楽部として新しい歴史を刻む鳩山ＣＣの運営を加藤社長はどのように考えているのだろうか。

「メンバー本位の運営を追求するのが鳩山ＣＣのあり方だと考えています。鳩山ＣＣは、会員組織の鳩山カントリークラブと運営会社の株式会社鳩山カントリークラブの両輪が揃って、ある意味での緊張のある関係を維持することでなり立っていると考えています。ゴルフ場の経営については株式会社鳩山ＣＣが責任を持ち、メンバーに満足していただける今の言葉でいうバリュー、価値を感じていただける環境の整備を行い、メンバーは㈱鳩山ＣＣのステイクホルダー（株主）という関係ということです。

バリューは、実は難しいテーマですが、例えば先ほど松本が申し上げましたが、フリーのスタート枠の確保がメンバー様から評価を頂いているわけですが、これはメンバーが感じていただけるバリューの一つと言えます。こうした鳩

山ＣＣならではのメンバーメリットを作り出すことが大事だと考えます。

また、コロナ下でスループレーへのニーズも若いメンバーを中心に確認できます。ウィズ・コロナで新しい生活様式の模索が始まっていますが、ゴルフもメンバーやゲストの声を聴き、そこからニーズを読み解きながら新しいスタイルを模索し、提案していかなくてはいけない時代になっていると思います。

そのためには、ゴルフ場全体としての組織力を高めていかなくてはいけません。

完全株主会員制として会員組織と㈱鳩山CCが両輪に

具体的には、会社の価値と目標（組織価値内容）の提示とそれを実現するのは人間力のレベルアップとチーム力をレベルアップする教育・研修計画を整備と展開と考えて、第一段階を実施しております。

まず、メンバー様が感じられるバリューは、プレーのし易さ（予約のスタイル：個人としてフリー来場の確保）、プレーの快適さ（コース管理基準の提示と状況のタイムリーなアナウンス・プレー時間の適正基準と根拠のアナウンス）、くつろげる倶楽部風土の醸成（尊重する事と捨てる事を明確に示して徹底し、絶えず振り返りをする）事と、現時点では考えております。

ミニバーディの評価は上々

組織力についてもう少し詳しく申し上げますと、「量（事実前提）から質（価値前提）へと不確実な事実から脱却した経営の実現」を戦略に設定しています。実現する決め手は、職員が自ら考え、話し合える組織風土と人財育成による、組織力強化と考えております。

この戦略の展開に当たり、最も需要な点は、鳩山ＣＣとしての真の顧客は誰であるかを認識して、その顧客が求める価値を提供するプロセスを創造する仕組みを構築し、組織力で継続的に改善を実行する事と考えております。私たちの顧客はメンバーであり、利用分析によるメンバーのロイヤリティをより層別して、求められる価値の把握を行っています。

もう一つのポイント、人財育成を強化し、「考える」・「話し合いができる」ためには、どの様な手立てが必要であるかを、熟慮し試行錯誤しながら展開しております。

また、地域との共生が大切であり、社会貢献を示してこそ、人財は育成されていくと考えおり、産・学・官の協定を結び地域における健康の習慣化に対して果たせる役割を担って参りたいと考えております」（加藤）。

鳩山ＣＣのスタッフ人数は、キャディ54人、クラブハウススタッフ（レストラン含む）が40人で、コース管理は委託している。コース管理は新しい委託先が近々決定されるが、2グリーンのうちＢグリーンにはハイブリッドバミューダのミニバーディが使われている。温暖化の進行でハイブリッドバミューダへの関心が高まっているが、同クラブのミニバーディの評価も高い。

鳩山ＣＣで感じることは、ゴルフ場は対象とするゴルファー層を絞り込み、このセグメントされた顧客が満足するハードとソフトを提供することで評価を高め、安定した経営が成り立つのだという点だ。成功する差別化とはこういうことだと思う。

株主会員制は会員が培ってきた規律と雰囲気が仲間を増やす。鳩山ＣＣは名変料を低く設定するなど比較的入会しやすいのも人気の理由だ。

文・写真：喜田任紀