

買収したゴルフ場に独自の「ゴルフ・パッケージ」を導入し、運営管理を標準化。その上位レイヤーとして取り入れたパフォーマンス・マネジメントの仕組みによって、ほぼリアルタイムに現場を“見える化”し、本部と各ゴルフ場が運営目標を共有することに成功した。

企業規模の拡大で可視化へのニーズが高まる

経営不振に陥ったゴルフ場を買収し、ユーザーにとって魅力的なプレーの場として蘇らせる。株式会社アコーディア・ゴルフ(以下、アコーディア・ゴルフ)は、アコーディア・ブランド導入後4年で全国に120を超えるゴルフ場を運営するまでに成長した。

同社 情報システム部 部長 田中 理氏は、「コースのメンテナンス、クラブハウスのリニューアル、そしてサービス力の向上。トータルに品質を向上させることで、大幅な集客増を見込めます」と胸を張る。現在、1コース平均で年間5万7265人(2007年3月期実績)がプレーを楽しんでいる。

業界で初めて導入したポイントカードも、集客の促進に役立っている。同社のポイントカードでは、原則として100円の利用で2ポイントが還元されるため、ユーザーは、1ポイント1円換算で利用したり、商品に交換したりできる。2007年3月の発行数は159万枚に達した。

最近では、提携/保有するゴルフ練習場を拡大し、技能の取得からコースでのプレーまでを一貫してサポートする「ゴルフ総合サービス」の展開に力を注いでいる。今後も買収戦略による売上増大を狙い、年に10件程度の買収を行っていく予定という。

こうしてビジネスを大きく拡大させる同社は、各ゴルフ・コースで行ってきた経営資源の管理を本社側で一元管理する必要に迫られた。また、上場企業としてのコンプライアンス/ガバナンスの確立も急務になった。そこで、本社にERPを導入し、各ゴルフ・コースには標準化した独自のゴルフ・パッケージ導入を進めた。さらに、標準化をより進め、情報の可視化で本部と現場が“共通の真実”をベースに意思決定するために、新たにパフォーマンス・マネジメントの仕組みを導入することになった。

ユーザー・フレンドリーなIBM Cognos 8 BIを採用

ゴルフ場経営は、支配人を頂点とする現場裁量型で行われるケースが多い。アコーディア・ゴルフでも、ゴルフ場そのものの運営には、支配人、副支配人、マネージャーの3役があたるが、同社は地域別の事業部を持ち、その上位の意思決定を本部が行うピラミッド型の組織構造を取り入れている。

パフォーマンス・マネジメント導入前は、主にExcelを使って売上管理などを行ってきたが、集計のやり直しが頻繁に発生したり、事業部や本部への報告タイミングが遅れたりするなどの課題があった。また、ゴルフ事業、レストラン事業、ショップ事業など、事業ごとに収益管理を行いたいというニーズもあった。

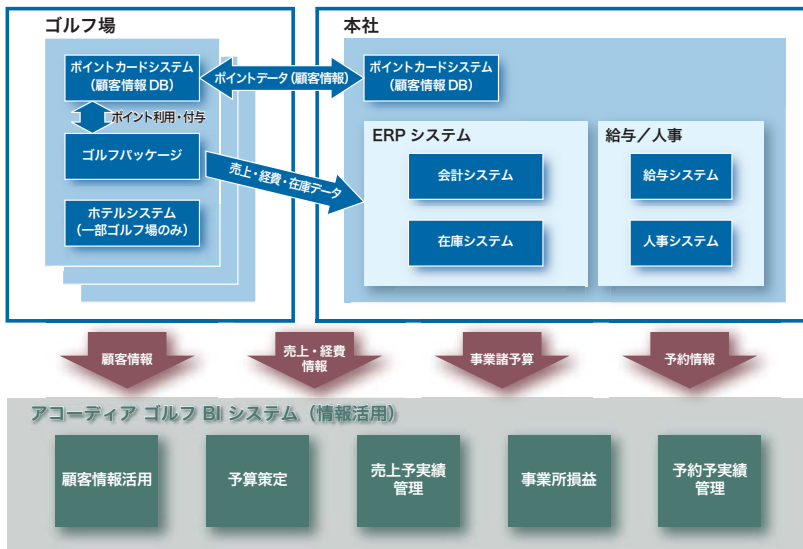
そこで同社は、ビジネス・インテリジェンスをベースとするパフォーマンス・マネジメントに投資することを検討。システムを導入すれば、課題として顕在化していたことを解決するだけでなく、効果的なダイレクト・メールの発送、対前年比や天候情報を加味して予算を積み上げる目標達成の仕組み作り、そして予約状況を日々確認しながら売上達成見込みを判断できる仕組みの構築などが実現できると結論づけた。

だが、こうした効果を数値化するのは難しい。そこでROIの基準は管理帳票の作成時間削減に置いた。社内の合意を得て、2社のソフトウェアを評価。ユーザー・インターフェース、ゴルフ・パッケージなどとの連携、機能の豊富さなどを総合的に評価し、あらゆる面でIBM Cognos 8 Business Intelligence(IBM Cognos 8 BI)の優位性を認め、採用を決めた。



情報システム部 部長
田中 理氏





■ 5つの機能を実現

導入作業は2006年4月にスタートした。機能を絞って段階的にサービス・リリースし、1年後の2007年3月に次の5つの機能を備えた全機能の本格運用を開始した。

1. **顧客情報活用**:ポイントカード情報をベースに顧客動向を集計分析し、新たなサービスの創造、およびダイレクト・メール発送の効率化などを図る
2. **予算策定**:年間の予算計画をベースに、ゴルフ場単位、事業部単位などさまざまな切り口で利益計画を立案する
3. **売上予実績**:ゴルフ場の売上日報をベースに売上実績を把握し、年間予算計画や前年実績と比較する
4. **事業所損益**:売上実績と経費実績を年間予算計画および前年実績と比較する
5. **予約予実績管理**:日々の予約実績をベースに来場人数予測などを行う

「例えば、6月10日の時点で6月末にどれくらい売上がありそうか、と想像できる仕組みを作り上げることができました。予算達成が厳しそうなら、ダイレクト・メールを送信するなどのアクションができます。IBM Cognos 8 BIの導入で、いわゆるPDCAサイクルをうまく回せるようになったと自負しています」(田中氏)

展開にあたり、入念なユーザー教育を実施した。ゴルフ場の支配人、マネージャー、本部の従業員が主なユーザーとなり、ユーザー数は約200人。ほぼ全員が毎日パフォーマンス・マネジメント・ポータルにアクセスし、1人あたり1日平均100ページを閲覧している。

■ モバイルでの運用も視野に

田中氏は、「パフォーマンス・マネジメントは運用がカギ。投資額も導入が6割、運用で4割と考えています」と語る。IBM Cognos 8 BIの本格運用開始後もユーザーの要望を吸い上げ、画面の追加・変更や画面をより見やすく改善するなどの取り組みを続けている。

今後は、携帯電話などにプッシュ型で情報を配信する機能に真っ先に取り組みたいという。アコーディア・ゴルフの経営幹部は頻繁に全国のゴルフ場に出向いて、積極的に現場とのコミュニケーションを図っている。幹部に確実に経営情報を届けるために、モバイル対応が望まれているのだ。

また、現在のパフォーマンス・マネジメントに経営/予算計画機能を追加することで、いまでも使われているExcelを全廃することも検討している。

「個人的には、さらにコグノスのソリューションを活用し、現在の仕組みをベースに集中型の予約ポータルを作りたいという思いがあります。たとえばホテルが取り組んでいる予約と連携した収益管理の仕組みをゴルフ・ビジネスに取り込むことで、新しい展開につながると考えています」(田中氏)



株式会社アコーディア・ゴルフ

株式会社アコーディア・ゴルフは、日東興業グループ、レイクフォレストゴルフ倶楽部、そして石岡ゴルフ倶楽部の合計30コースとゴルフ場の運営に関する業務委託契約を2003年5月に締結し、アコーディア・ゴルフの新しいブランド・イメージ戦略のもと、2003年7月19日から運営を開始いたしました。2007年7月末現在、124コースを運営(運営受託、コンサルティング契約等含む)する当社は「It's a new game」をモットーに、ゴルフを気軽にプレーできるスポーツとしてとらえ、日本における新しいゴルフの在り方を提唱しています。熱心なゴルファーの方々はもちろん、これまでゴルフに触れるチャンスがなかった初心者の方にも魅力を感じていただけるような、全く新しいゴルフ・シーンの創出を目指しています。

Cognosソフトウェア製品の詳細情報は下記のWebサイトをご覧ください。
ibm.com/jp/software/data/cognos/

お問い合わせは、IBMビジネス・パートナー、製品販売店、弊社営業担当員、
 または、ダイヤルIBM (☎0120-04-1992)へ。

受付時間:月～金9:00～18:00(祝日、12/30～1/3を除く)

携帯電話等でおかけのお客様は下記の電話番号をご利用ください。

ダイヤルIBM 03-6220-8002(この場合、通話料金はお客様のご負担となります)

IBM、IBMロゴ、ibm.com、Cognosは、IBM Corporationの商標。
 他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。



日本アイ・ビー・エム株式会社

〒106-8711 東京都港区六本木3-2-12
 02-09 Printed in Japan
 Accordia-01

●このカタログの情報は2009年2月現在のものです。仕様は予告なく変更される場合があります。●記載のデータはIBM社内の調査に基づくものであり、全ての場合において同等の効果が得られることを意味するものではありません。効果はお客様の環境その他の要因によって異なります。●製品、サービスなどの詳細については、弊社もしくはビジネスパートナーの営業担当員にご相談ください。