



2008年5月

ドキュメント 165

## ROI ケース・スタディ IBM COGNOS TM1 BLUE MOUNTAIN RESORTS

### 結論

Blue Mountain Resorts 社は IBM Cognos TM1 を活用することで、人件費の削減、余剰在庫の排除、レポートの改善を実現し、より戦略的な価格設定を行うことが可能になりました。

**投資対効果:** 1,822%

**投資回収期間:** 1 か月

### Blue Mountain について

カナダ・オンタリオ州の北部に位置する Blue Mountain Resorts (以下、Blue Mountain) は、1年を通して様々なレジャーを提供するリゾート施設です。同国で第3位の集客を誇るスキーリゾートであり、毎年平均 700,000 名のスキー客が訪れます。スキー場に加えて、ゴルフコース、マウンテンバイク用のコース、ゴンドラ、テニスコート、および会議施設も提供しています。2001年には、リゾートの所有と運営の分野で北米最大規模を誇る Intrawest 社が、Blue Mountain の株式の 50%を取得しました。

### 課題

2001年の半ばに、Blue Mountain は上場企業としての一端を担うようになることで今後表面化してくる機会と需要に関する検討を開始しました。資本の増強が可能になるということは、新規設備の取得と建設が可能になり、企業として成長できることを意味すると Blue Mountain は捉えました。また、上場企業の一端を担うようになることで自社の収益を報告するだけでなく、市場が求める収益レベルを達成するには、事業内容を可視化する必要があると考えました。同社には、宿泊施設、会議場、スキー、ゴルフ、そしてテニスといった多くの事業部門があり、売上とコストを合算ベース、あるいは個別ベースで検証するワークフローには多くの時間と労力がかかっており、同社ではレポートの頻度と精度の改善が必要だと考えていました。

### 戦略

2001年の後半になって、同社は Cognos、Business Objects、およびレジャー業界向けのより小規模なソリューション複数を含む、ビジネス・インテリジェンスとパフォーマンス・マネジメント・ソリューションの評価を行いました。その結果、以下をはじめとするいくつかの理由から、IBM Cognos TM1 を選択するに至りました。

- 業界に特化したソリューション: IBM Cognos TM1 はレジャー業界向けに構築されているだけでなく、同業界の業務部門にも対応していること。
- 想定コスト: Blue Mountain として、カスタマイズを最小限に抑え、かつコスト効率のよい導入が可能であることが予測できたこと。

**トピックス**

財務/経理

マーケティング・オペレーションズ

流通/レジャー業界

ビジネス・インテリジェンス/  
アナリティクス

- パフォーマンス： デモやオンサイトで行った POC (概念検証)プロジェクトにおいて、IBM Cognos TM1 であれば、Blue Mountain が必要とする精度の高い広範なレポート機能を実現できることを実感できたこと。

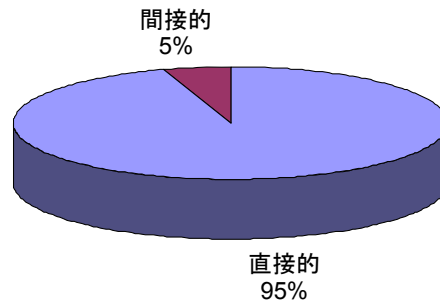
2002年の半ばに、Blue Mountain の2名の従業員と IBM Cognos TM1 のコンサルタント1名が IBM Cognos TM1 の導入を開始しました。導入は同社の宿泊部門から開始され、POC プロジェクトの際に構築された売上分析ツールの導入と微調整が行われました。その後、本ソリューションはスキー、レンタル、ゴルフ、そして会議場の各部門に導入されました。これら全ての部門に対して、主要なパフォーマンス・、マネージメント評価指標のデータキューブが構築され、事業部門のマネージャーは履歴データ、現在の気象状況、予約情報、および従業員のスケジュールといったデータを組み合わせて顧客サービスを最大限に改善したうえでコストを最小限に抑えることができるようになりました。

**主な導入メリット**

IBM Cognos TM1 の導入により、Blue Mountain では、レポート業務を改善する一方、人件費の削減、在庫率の低減を実現することができるようになりました。本ソリューション導入によるメリットには、以下が挙げられます。

- 人員の増員を回避： IBM Cognos TM1 を導入することで、日次で全施設の予約状況とゲストの施設利用状況を管理できるようになりました。本ソリューションが提供するレポート機能を活用することで、客室料金の調整、施設稼働率の最大化、最も人手を必要とする施設へとスタッフを割り振ることができるようになりました。Blue Mountain が目標とする成長率と収益を達成するためにはこのレベルの精度のレポートが必要であり、同社が IBM Cognos TM1 の導入を見送っていたとしたら、2名の管理者が新たに必要になっていたものと想定されます。

メリット：全体で \$7,890,000



- 労務費の削減： IBM Cognos TM1 を活用して部門と全社の両方のレベルで確認可能な6日間分の業績予測を作成することにより、現場のマネージャーは天候や市場の状況に基づき従業員のスケジュールをより迅速に調整したり、従業員をある部門から別の部門へと異動させることが可能になり、年間で250万ドルのコストを削減できるようになりました。
- 在庫の削減： IBM Cognos TM1 の活用を通し、Blue Mountain 内の小売店舗で販売する全ての商品の鮮度と回転率を管理できるようになりました。鮮度の落ちた商品や回転率の低い製品を特定の上、割引販売の対象とすることで、小売店舗の在庫

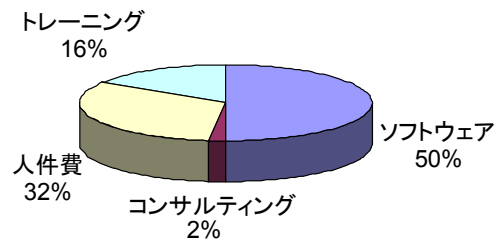
を削減することができるようになりました。また、Blue Mountain は IBM Cognos TM1 を活用することによって、レンタル用スキー靴の利用状況をサイズ別に分析することもできるようになりました。レンタル頻度の高いスキー靴の購入量を増やしレンタル頻度の低いスキー靴の購入量を減らすことで、在庫を削減する一方、顧客サービスの改善に成功しました。

IBM Cognos TM1 の導入を通じ、価格設定の改善やレポート頻度の向上等も実現し、より広範な面でもビジネス上のメリットが発生しました。Blue Mountain では宿泊施設や会議設備の部門を担当しているマネージャーが、現在の予約状況、天候、そして市場動向に関する情報を加味した上で利益率を下げることなく稼働率を最大化することが可能な価格を設定することができるようになり、それぞれが担当する部門の価格設定施策を改善することができました。さらに事業部門のマネージャーが必要な頻度でレポートを作成できるようになり、日次レポートの作成も可能になったため、現状に基づきコストを最小限に抑える一方、売上を最大限に拡大できるようになりました。このような広範なビジネス上のメリットと設備拡張のようなその他の施策によって、これらの部門と Blue Mountain 全体としての収益を改善することができるようになりました。Blue Mountain では財務業績の改善を、IBM Cognos TM1 特有のメリットとして位置づけることはできなかったものの、Nucleus として、IBM Cognos TM1 が重要な影響を及ぼしたことを確認しています。

### 主要コスト

本システム導入に関する主なコストとして、ソフトウェア費用、人件費、トレーニングとコンサルティング費用が含まれます。Blue Mountain では5か月間をかけて宿泊部門、小売部門、スキー部門、ゴルフ部門、および飲食部門に対して漸次システム導入を進めました。従業員1名が IBM Cognos TM1 のパートナーが派遣した1名のコンサルタントと導入期間を通じて協業し、ソリューションは既存サーバー上に導入されました。導入期間中、10名の従業員が IBM Cognos TM1 に関する正式なトレーニングを受講しました。

#### コスト内訳：\$128,338



### 教訓

導入プロセスの初期段階で、戦略的に最も重要なレポート頻度の課題に対応したことが本プロジェクトの成功の鍵となりました。サービス業に於ける最も悩ましい課題のひとつは、稼働率と粗利益を最大化する客室料金を設定することです。企業が現在の予約状況や需要を適切に判断できない場合、客室と会議室の価格を高くしすぎたり、あるいは低すぎる設定をしてしまう危険性があります。最初に導入された IBM Cognos TM1 のシステムにより、宿泊部門と会議部門のマネージャーは売上の最大化と稼働率の最大化

という 2 つの側面のバランスをとったうえで価格設定が行えるようになりました。導入後数か月で、主に IBM Cognos TM1 の導入成果により、この 2 部門の売上と利益率の両方が増大しました。本システムをはじめとする多くの要因により、この成果を達成したものの、IBM Cognos TM1 の活用を通じ、Blue Mountain の主要事業の業績を改善できたことで、本システムと IBM Cognos TM1 の両方に対する信頼性が高まり、導入にさらに弾みがつきました。本システムを Blue Mountain の他の事業部門に拡大すると、マネージャーは早速本システムを使い始め、自部門の収益を改善するべく本システムの導入を待ちわびるマネージャーも数多くでてきました。

### 費用対効果(ROI)の計算

Nucleus は 3 年間にわたるソフトウェア費用、人件費、トレーニングとコンサルティング費用を計算し、Blue Mountain による IBM Cognos TM1 への投資金額の総額を算出しました。

算出された直接的なメリットには人件費の削減や要員増大の回避が含まれます。間接的なメリットには小売店舗における在庫削減とスキー靴の購入費用の削減が含まれます。在庫削減に関するメリットは Blue Mountain の資本コストの加重平均に基づいて計算されています。

Nucleus Researchはグローバル規模でテクノロジーに関するリサーチと提言を提供する企業です。ROIのケース・スタディに基づくユニークなアプローチによって、当社はほぼ10年にわたって、既存の投資価値を最大化し新規のテクノロジーによるビジネス・チャンスを検証するためにテクノロジーと戦略がもたらす真の価値に関する分析を提供してきました。当社が提供する一連のサービスについてより詳しく確認されたい場合は、[NucleusResearch.com](http://NucleusResearch.com) にアクセスいただくか、電話(+1-781-416-2900)または電子メール([info@NucleusResearch.com](mailto:info@NucleusResearch.com))でお問い合わせください。

# 財務分析

## BLUE MOUNTAIN RESORTS

### 概要

プロジェクト	IBM Cognos TM1
年次の投資対効果 (ROI)	1,822%
投資回収期間 (年)	0.05
正味現在価値 (NPV)	2,930,272
年間のシステム保有総コストの平均	42,799

年間メリット	開始前	1年目	2年目	3年目
直接メリット	0	2,500,000	2,500,000	2,500,000
間接メリット	0	130,000	130,000	130,000
<b>期間ごとのメリット合計</b>	0	2,630,000	2,630,000	2,630,000

減価償却される資産	開始前	1年目	2年目	3年目
ソフトウェア	40,000	0	0	0
ハードウェア	0	0	0	0
<b>期間ごとの合計</b>	40,000	0	0	0

減価償却のタイミング	開始前	1年目	2年目	3年目
ソフトウェア	0	8,000	8,000	8,000
ハードウェア	0	0	0	0
<b>期間ごとの合計</b>	0	8,000	8,000	8,000

費用処理される費用	開始前	1年目	2年目	3年目
ソフトウェア	0	8,000	8,000	8,000
ハードウェア	0	0	0	0
コンサルティング	2,000	0	0	0
人件費	41,538	0	0	0
トレーニング	20,800	0	0	0
その他	0	0	0	0
<b>期間ごとの合計</b>	64,338	8,000	8,000	8,000

財務分析	開始前	1年目	2年目	3年目
税引き前ネット・キャッシュフロー	(104,338)	2,622,000	2,622,000	2,622,000
税引き後ネット・キャッシュフロー	(72,169)	1,315,000	1,315,000	1,315,000
<b>年次の投資対効果 (直接メリットと間接メリットを含む)</b>				<b>1,822%</b>
年次の投資対効果 (直接メリットのみ)				1,732%
正味現在価値(NPV)				2,930,272
<b>投資回収期間 (年)</b>				<b>0.05</b>
年次のシステム保有の総コストの平均				42,779
3年間の内部収益率(IRR)				1,822%

### 財務上の前提条件

税率	50%
割引率	15%