ミッションクリティカルなベンチマーキング

レイ・クローニン
Club Benchmarking

USGA®

ゴルフ施設

パブリックゴルフコース、リゾートコース、カントリークラブ

- **細分化したコテージ産業**：ベストプラクティスの確立にはまだ時間がかかる
- 管理は**サイエンスというよりアートである**（USGAのイニシアティブ2025はゴルフ施設の管理にサイエンスを取り入れる試み）
- 管理会社の存在と進化は、業界を合理的に理解するための1つの指標になる：管理会社では定義された、拡張性の高いベストプラクティスがすでに確立されている
- ベストプラクティスと業績向上要因を理解するためのにデータに基づく戦略的ベンチマーク利用は、業界を合理的に理解するもう1つの指標となる

ベンチマークとは何か？

- **細分化したコテージ産業**：ベストプラクティスの確立にはまだ時間がかかる
- 戦略的な判断：ハーバード大学ビジネススクールのビジネス戦略より
  - **企業はベストプラクティス追究のために継続的にベンチマークを行うべきである**
- コテージ産業においても、ベストプラクティスは重要である：**ベストプラクティスとは、アートからサイエンスへの管理の進化だといえる**
- ミッションクリティカルなベンチマークの重要性：データを使用した成功要因の理解が重要

による調査

過去10年の実績

- 北米の1,000以上のプライベートゴルフ施設からのデータ
- オーストラリアの100以上のプライベート・セミプライベートゴルフ施設
- スコットランドの50以上のプライベート・セミプライベートゴルフ施設
- 日本の100以上のゴルフ施設調査データの分析

北米

日本

スコットランド

オーストラリア

USGA

による調査

データを使用して回答した質問の例

- ➢ クラブでのゴルフコースのメンテナンスには何が必要か、その理由は何か？
- ➢ クラブを継続的に維持して投資をしていくにはいくら資金が必要なのか？
- ➢ プロショップにおけるマージンはクラブ間でどのくらい差があるのか？飲食部門では差があるか？
- ➢ 飲食部門からの財務的な影響はどのくらいあるか？
- ➢ クラブの運営費はどこから拠出され、どのように使用されるのか？（非常に重要なポイント）
- ➢ 業績を向上させる要因は何か？

USGA.

戦略的なベンチマークのキーポイント

戦略的なベンチマークに欠かせないこと

- **包括的であること**：財務的な側面から施設全体を把握する必要がある（資金の出どころと用途）
- **正確であること**：情報は常に正確でなければならない。試算表は自社で入力していない正確なデータが望ましい。
- **情報を整理すること**：データは同一条件で比較することが重要である。
- **業務を説明すること**：詳細事項よりもまず全体像をつかむこと。

拡張性が高く正確なベンチマーク

期末の勘定科目（試算表）

- 各ゴルフ施設の独自勘定科目を標準の勘定科目に割り当てる。
- 全施設を同一条件のもと比較することで、一貫性のある正確なベンチマークが可能となる。
- すべての収入と支出を網羅すること。
- すべての部門を洗い出すこと。
- 施設全体としての財務状況を確認すること。

3100-10	10	Dues & Deposits	0.00	(2,374,787.50)	2,374,787.50	232	0
3105-10	10	Capital Assessment (Restr.	0.00	(246,902.00)	246,902.00	1475	0
3115-10	10	Initiation Fees	0.00	(231,563.76)	231,563.76	233	0
3116-10	10	Certificate non Refunded p	0.00	(4,000.00)	4,000.00	313	0
3141-10	10	Other Income/Interest/711	0.00	(26,987.65)	26,987.65	338	0
5000-10	10	Incentive/Allowances	1,820.46	0.00	1,820.46	351	0
5003-10	10	General Manager	161,225.40	0.00	161,225.40	25	517
5005-10	10	Accounting	122,511.08	0.00	122,511.08	25	517
5007-10	10	Administrative	75,998.51	0.00	75,998.51	25	517
5015-10	10	House Maintenance	53,560.00	0.00	53,560.00	922	517
5019-10	10	Housekeeping	20,174.03	0.00	20,174.03	922	517
5050-10	10	Employee Benefits	4,776.01	0.00	4,776.01	27	518
5051-10	10	Insurance Health & Dental	82,267.12	0.00	82,267.12	27	518
5052-10	10	SUI & FUI UC	1,386.53	0.00	1,386.53	27	518
5054-10	10	401k Employer Contribution	34,172.27	0.00	34,172.27	27	518

↓ **クラブのアカウント番号**

↓ **勘定科目の番号**

USGA

フレームワーク:Club Benchmarkingの財務インサイトモデル

損益計算書

営業元帳

収益
（会費、飲食、付随部門）

↓

粗利益
（売上原価および人件費など、収益を生み出す直接経費の総額）

↓

固定営業費
- 一般管理費
- 建物維持稼働費
- 固定費
- ゴルフオペレーション人件費
- コースの維持費
- スポーツ、レクリエーション、ユース

↓

営業総利益

営業剰余

営業損失

資本元帳

総資本利益
（入会費、資本費用／資本評価、投資収益）

↓

純営業利益に調整

↓

リース費用を差し引く

↓

利用可能な純資本

利用可能な純資本＝EBTDA
設備投資、債務削減、引当金積み増しに充当できる額

フレームワーク:Club Benchmarkingの財務インサイトモデル

貸借対照表

30%　　70%

資産 = 負債 + 資本(無制限純資産)

所有する資産 = 外部機関から(銀行) + 会員から

80%

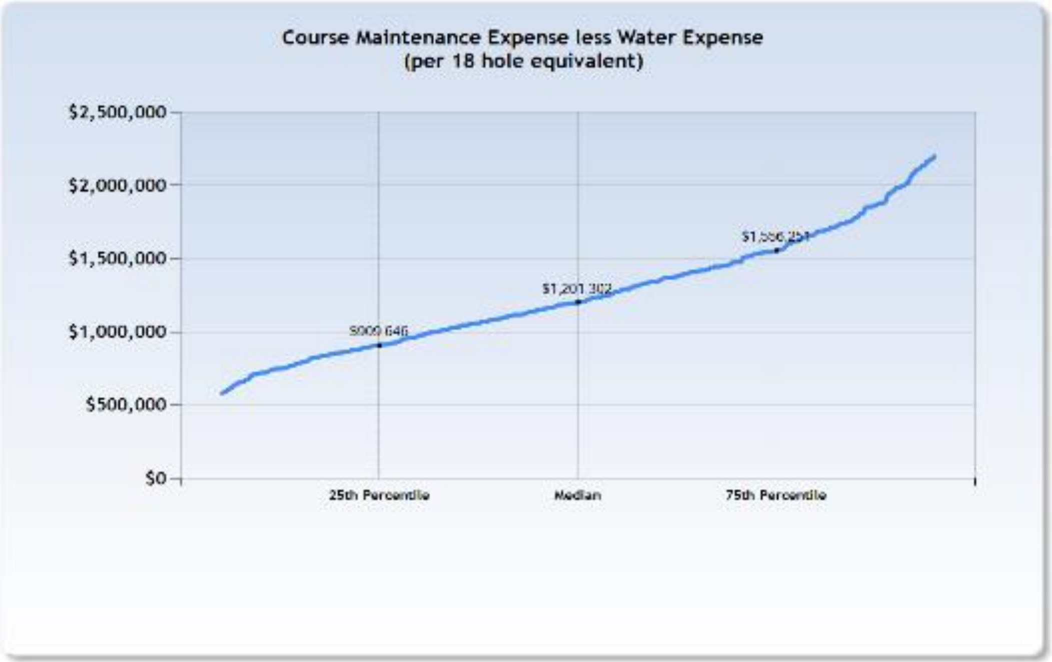
総有形固定資産

20% **負債資本比率**

現金資本比率 9%

コースの維持費

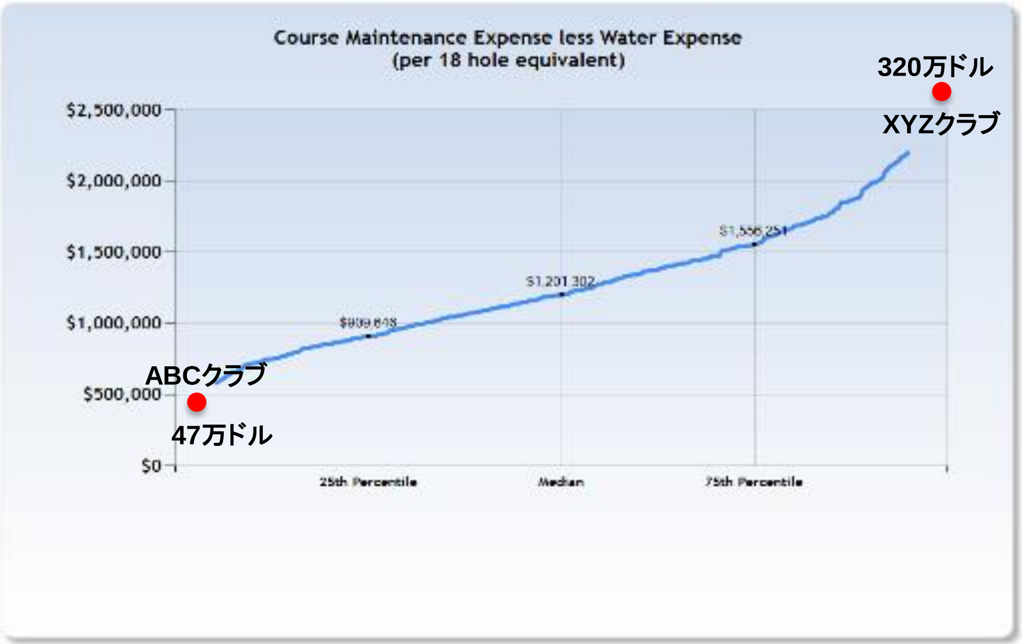
- それぞれのクラブは、ゴルフコースの維持に拠出可能なだけの費用をかけており、そこには正当性がない
- ゴルフコースの維持費用の決定は、効率性ではなく、任意の判断（拠出能力）に基づいている
- 拠出能力を支える要素
  - 北米のプライベートクラブ：会費収入
  - 北米の一般向け施設：グリーンフィーやカート料金収入
  - 日本・オーストラリア・スコットランド：会費収入とグリーンフィー



USGA

コースの維持費

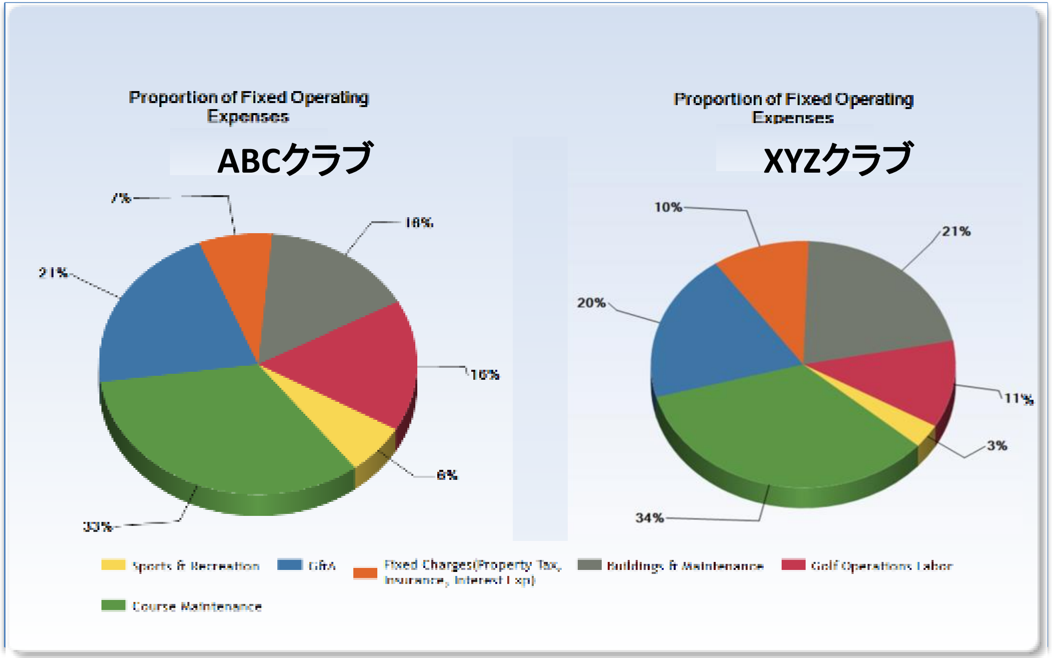
- ABCクラブは18ホールに47万ドルを投資（100エーカー、74バンカー、218,000平方フィートのグリーン）
- クラブXYZは18ホールに320万ドルを投資（100エーカー、94バンカー、140,000平方フィートのグリーン）
- XYZクラブの会費収入は1,000万ドルで、ABCクラブの会費収入は100万ドル
- **結論：ABCクラブがXYZクラブよりも効率的というわけではなく、両クラブとも拠出能力を基に支出額を決めている**



USGA

コースの維持費

- ABCクラブの47万ドルの維持費用は、固定費の**33%**にのぼる
- XYZクラブの320万ドルの維持費用は、固定費の**34%**にのぼる
- コースの維持費用は、プライベートクラブの平均値は固定費の30%、パブリッククラブの平均では58%である
- クラブには一般管理費、クラブハウス運営費、固定費、その他の備品（スポーツ、スパ、サウナ、スチーム等）運営スタッフなど、さまざまな固定費がある
- 支出の絶対額は多様である一方、その支出内訳には一貫性がある



USGA

コースの維持費

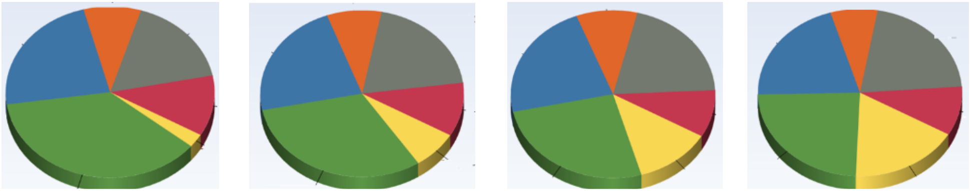
	North America - Private	North America - Public	Scotland	Australia	Japan (Public and Private)	
Course Maintenance Expense as & of Fixed Expense	30%	58%	52%	39%	25%	
Other Sports Expense as % of Fixed Expense	11%	0%	0%	1%	NA	
Labor as % of Total CM Expense	63%	56%		66%		
Non-Labor as % of Total CM Expense	37%	44%		34%		
Per 18 Hole Equivalent - Median (Excl. Water and Leases)	$1,200,000	$1,100,000	$300,000	$1,060,000	$500,000	All
					$825,000	Private

- 固定営業費に対するコース維持費の比率が、「ゴルフセントリック」を実現するヒントとなる
- 簡単なのは人件費／非人件費の比率の確認
- スコットランドのクラブ：ゴルフセントリックの傾向が強く、売上規模は比較的小さい
- データから、日本のクラブでは飲食をサービスの一部として提供していることが分かる

USGA

ゴルフセントリック

固定費支出



- クラブはさまざまな固定営業費に一定額を支出している
- コースの維持以外にも多くの必要経費が発生する
- 各部門の支出判断は任意に行われ、多くの場合「無意識」に意思決定されることが多い。データがその任意性を示している

	ゴルフ以外に割り当てられた固定費の割合			
コース維持費に対する比率	**0% - 5%**	**5% - 10%**	**10% - 15%**	**15% - 20%**
会費収入	$2.7M	$3.3M	$4.0M	$6.0M
事業収益	$5.6M	$6.9M	$8.0M	$13.2M
コース維持費用*	$1.2M	$1.2M	$1.4M	$1.6M
スポーツ費用	$93K	$270K	$580K	$1.2M
入会金および会費	$14K / $7,000	$24K / $7,400	$24K / $7,200	$57K / $7,100
FMEカウント	366	424	577	868

*18ホール当たり換算では、それぞれ$1.0M、$1.2M、$1.4M、$1.6M

USGA

データに基づくインサイト

会費

- 日本の例→：平均値は施設の収益の13%で、会費は年間500ドルから1,500ドルが一般的（会員はグリーンフィーを支払う）

- 北米の例→平均値は、施設の収益の50%で、会費は年間7,500ドル程度が一般的（会員はグリーンフィーを支払わない）

データに基づくインサイト

KPI（主要業績評価指標）

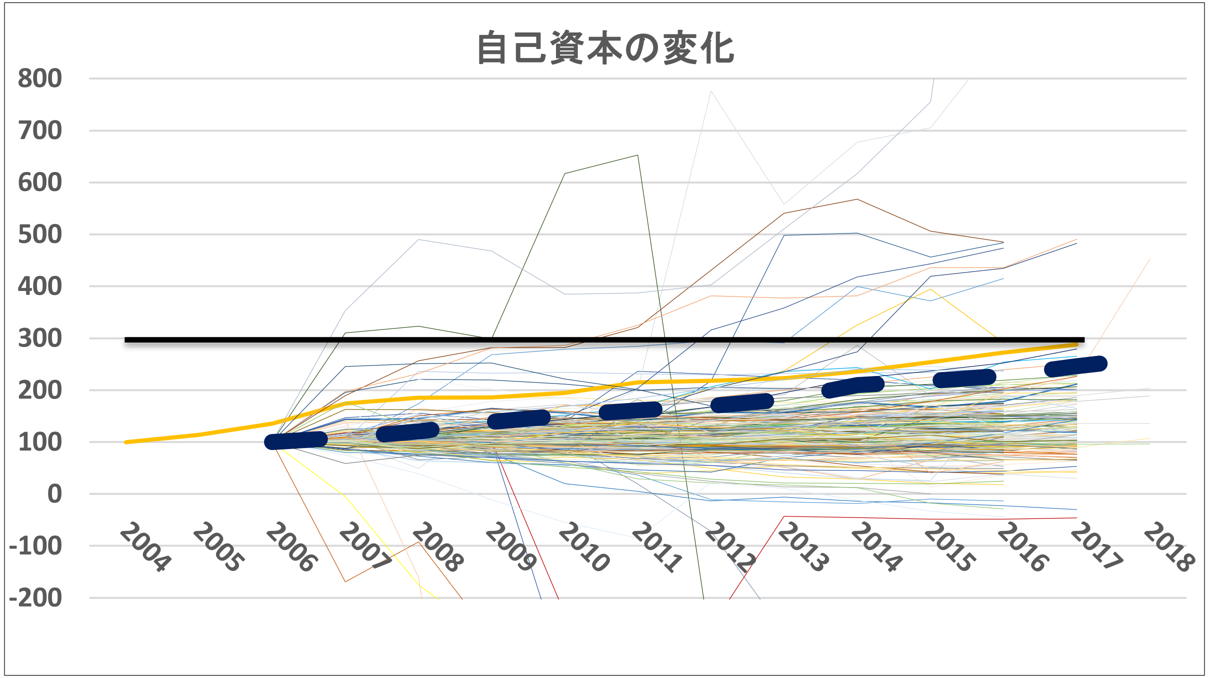
- これらのKPIはすべての施設にとって重要な数値
- 業界全体として、資本元帳ではなくて営業元帳に焦点を置き過ぎている
- 継続的に有形固定資産に再投資するための資金を準備することが課題となる。
- すべての業界で重要となる2要素が、ゴルフクラブ業界（プライベートおよびパブリック）にも適用される
  - **カスタマーエクスペリエンスの保証**
  - **施設の成長動向**
    - ✓ 北米では、カントリークラブの半数の成長が鈍化傾向にある
    - ✓ 日本ではクラブ全体の56%が過去10年間支出が減少したと記入した。

Income Statement **Operating Ledger**	**Balance Sheet** **Capital Ledger**
1. Operating Revenue 2. Gross Profit/Gross Margin 3. Sources of Gross Profit 4. Dues to Operating Revenue Ratio 5. Fixed Expenses to Revenue Ratio 6. Proportionate Fixed Expense by Department 7. Operating Result and Margin 8. Payroll to Revenue Ratio 9. F&B Profit/Loss as % of Dues Revenue 10. Full Member Dues 11. Full Member Equivalents	1. Net Worth Over Time 2. Equity to Assets and Liabilities to Assets Ratio 3. Net Property, Plant & Equipment 4. Net PPE to Gross PPE Ratio 5. Total Capital Income 6. Net Available Capital 7. Net Available Capital to Revenue Ratio 8. Debt to Revenue Ratio 9. Debt to Equity Ratio 10. Capital Reserves to Fully Funded Ratio

データに基づくインサイト

自己資本の変化

- クラブの価値は2006年よりも向上しているか？
- 絶対値で比較すると、北米のクラブの30%で、2006年よりも2019年のクラブ価値が下がっている。
- インフレを考慮した実質ベースで見ても、50%のクラブで2006年よりも2019年のクラブ価値が下がっている。
- 北米のクラブは、継続的に再投資を行うほどの利益を生み出していない。

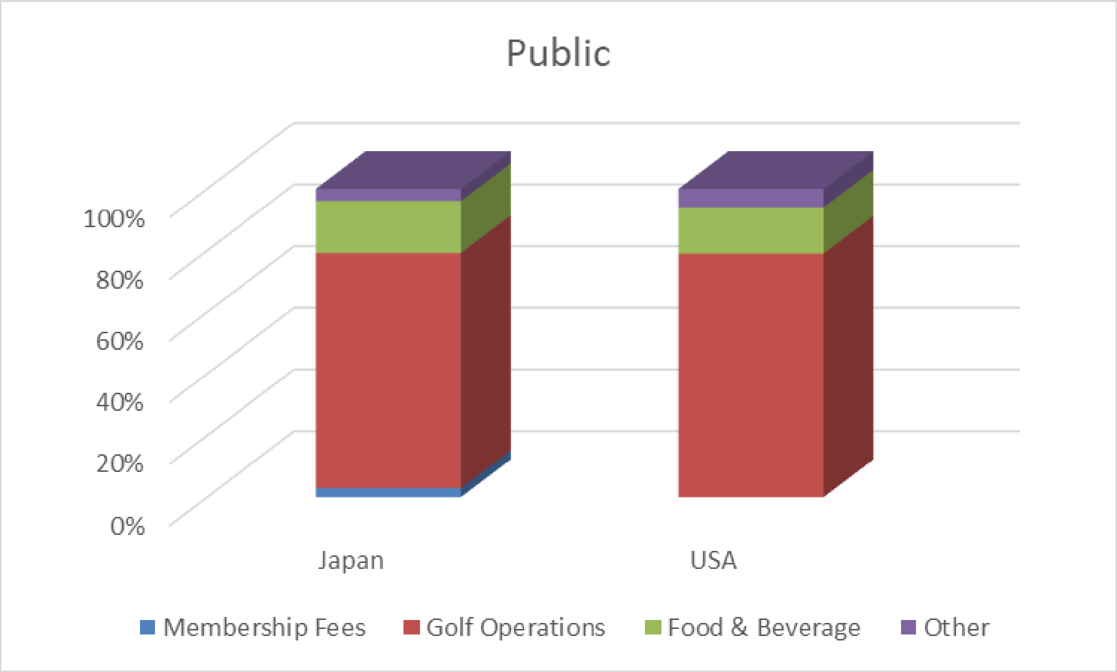


USGA

ベンチマークデータ

パブリックゴルフ場

- 日本とアメリカでとても似たような結果
- 総経費の平均
  - 日本: 3.2 ミリオンドル
  - アメリカ: 4.5 ミリオンドル

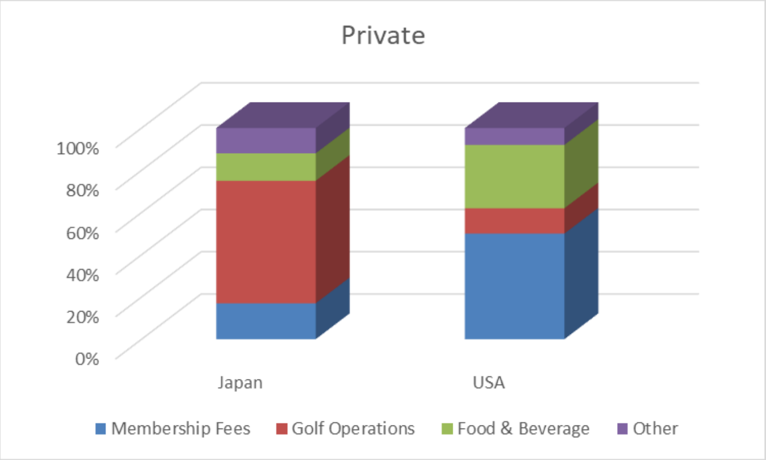


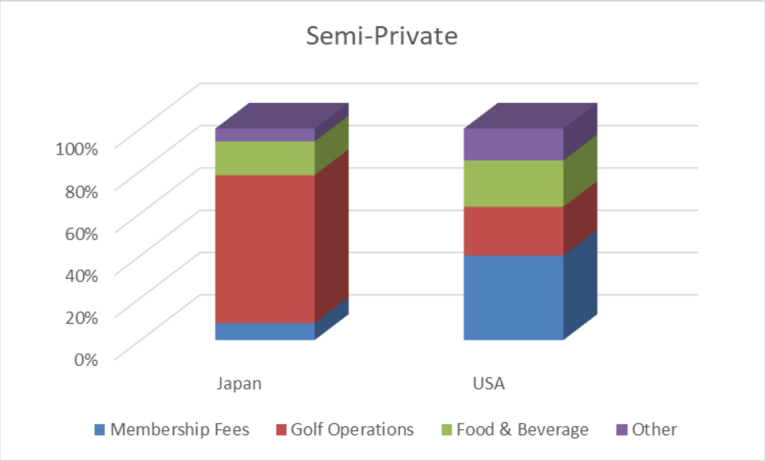
USGA

Benchmark Data

プライベートとセミ・プライベートのゴルフ場

- アメリカと日本でとても異なる結果.
  - アメリカ □ メンバーシップフィー
  - 日本 → グリーンフィー
- 総経費の平均
  - 日本 = 5.3 ミリオンドル
  - アメリカ = 7.25 ミリオンドル





ベンチマークデータ

ゴルフ場ビジネスの規模

- スコットランドではゴルフ中心で比較的小規模
  すべて「セミ・プライベート」であり、「パブリック」に近い
- オーストラリア、日本、アメリカではプライベート倶楽部の規模が大きい
- アメリカの倶楽部はゴルフ中心ではなく、他の施設やサービスがより多くの経費とその結果の収入をもたらしている

	施設ごとの平均経費			
	アメリカ	日本	ｽｺｯﾄﾗﾝﾄﾞ	ｵｰｽﾄﾗﾘｱ
パブリック	4,529,000	3,167,000		
セミ・パブリック	5,265,000	3,930,000	870,000	6,309,000
プライベート	7,251,000	5,290,000		

ベンチマークは重要課題である

戦略的ベンチマーク

- ベンチマーク参加企業がワーストからベストにわたるさまざまなプラクティスを提供する
- ベンチマークはワーストからベストにわたるさまざまな結果を明らかにする
- その違いを引き起こす要因を理解すれば、ベストプラクティスの参考になる詳細な情報が得られる
- 人間を一人解剖するだけで人体を理解できないのと同様、一社の競合を理解するだけでは業界を把握することは不可能
- ゴルフ施設のビジネスを理解するためには、お金の流れを理解することが重要である
- Club Benchmarkingは、集約された業界データを提供し、データ分析から得られる明確で詳細な情報からから、ベストプラクティスと主要成功要因を導き出すことができる

ありがとうございました!
5th Golf Innovation Symposium
USGA®