

**士業専門家と連携した
旅館業の現場改善・IT導入提案
実証事業報告書**

事業目的

- サービス業の生産性向上を進めるために、IT導入は有効な手段の一つです。しかし、ITを導入すれば全ての課題が解決するわけではなく、生産性向上を実現するためには、業務効率化や顧客満足向上につながる業務改善の取組とともに、経営者・社員による様々な工夫が必要です。
- また、現場での業務改善を効果的に進めるためには、サービス事業者やIT企業だけではなく、多様な視点で経営や業務を俯瞰して課題解決のポイントを探っていくことができる、第三者としての専門家の存在が重要です。
- しかし、単に専門家とサービス事業者との出会いの機会を作ればよいというわけではなく、専門家がサービス事業者の真の課題やニーズを見極めたうえで、専門家はこれまでの知見を用いて、具体的な助言・サポートができる仕組みを構築していくことも重要です。
- 近畿経済産業局では、中小企業診断士やITコーディネータ等の専門家と連携し、大阪府内に立地する旅館「不死王閣」の協力を得て、IT導入にあわせた旅館業の現場改善について実証を行いました。具体的には、士業専門家により、IT導入とそれに伴う業務改善から、企業としての経営戦略・組織体制、マーケティング・営業活動まで、多岐にわたる分野の課題抽出と提案を行いました。
- 本実証事業を通じて、サービス事業者と専門家が連携して、生産性向上に向けた課題解決に取り組む上での留意事項や、専門家側、サービス事業者側双方の気づきなどを整理し、取りまとめました。
- サービス事業者はどのような視点に着目して生産性向上のためのIT導入に取り組めばよいのか、その際、専門家はどのようなスタンスで提案を行っていけばよいのかを取りまとめましたので、参考にしていただければ幸いです。

参加事業者

▶▶ 士業専門家グループ「DaVinci」【専門家】

- 中小企業診断士の有志による企業経営に関する実践研究会（Do Action, Victory Network of Consultant Institute の略）
- 10名超の中小企業診断士（企業内診断士及び独立診断士）で構成される。
- 企業の経営上の課題・困りごとに対して、中小企業診断士の観点から課題抽出と解決策、具体的な取組等を提案する活動を行っている。

▶▶ 株式会社伏尾の鮎茶屋（不死王閣）【サービス事業者】

- 大阪市内から30分の距離にあり、大阪に居ながら自然豊かでのんびりくつろげる温泉旅館。
- 1933年に料亭「伏尾の鮎茶屋」として創立し、1963年に旅館を建設。地名（伏尾）の由来である「不死王（ふしおう）＝死なない王様」を屋号とし、「不死王閣」として温泉旅館に業態を転換した。
- 70室の客室のほか、競技ダンスの会場にもなる多目的ホールを有する。
- 料理と温泉を楽しむ0泊2食の日帰りプランなど、近隣からの来客ニーズにも対応している。



事業スケジュール（平成30年）

事前打合せ 5月

- 5/14 当局が不死王閣を訪問し、同社の生産性向上に関する課題をヒアリング
- 5/21 当局が不死王閣でヒアリングした課題を整理し、DaVinciと実証の具体的なテーマや進め方について事前打合せ

全体打合せ 6月

- 6/10 不死王閣での実証事業開始（初顔合わせ）。DaVinciメンバーと、不死王閣経営幹部（社長・女将・若旦那）と同社の課題やニーズについて意見交換
- 6/17 不死王閣の現場視察、テーマ毎にDaVinciメンバーが担当に分かれて、不死王閣経営幹部と具体的な改善課題やニーズについてヒアリング

検討 6月～9月

以降、DaVinciメンバーが定期的に不死王閣を訪問し、各部門の担当スタッフに対して現場の具体的な課題のヒアリングを行い、課題解決のための提案事項を検討

最終報告会 10月

- 10/14 不死王閣にて、DaVinciメンバーが提案事項について報告

改善取組 10月～

以降、不死王閣において、提案事項の実施に向けた取組を実施中

実証事業での検討テーマ（不死王閣より提示された課題）

≫ 経理業務の効率化と月次決算のスピード化

- 複数の会計システムを導入しているが、それぞれの連携がないため、複数の入力業務が発生している。
- 経営状況の把握と戦略立案を迅速にするため、月次決算をよりスピーディーに行いたい。

≫ 予約・顧客情報管理の効率化

- 宿泊予約等に対して、手書きの帳票とITツールを活用した電子データでの二重管理を行っており、情報の突合作業に多大な労力を要している。
- 予約情報に変更があると、紙媒体での管理のため、追記した情報の突合作業がさらに発生、転記ミスによる連絡漏れなどのトラブルが発生する懸念がある。

≫ 食事処での料理の進捗状況の見える化

- 食事処と調理場との間に距離があるため、調理場での食事の進捗状況の把握が難しく、担当スタッフが何度も現場を行き来する必要がある。
- 注文を受けてから手書き伝票を調理場に持って行くため、連絡の遅れが発生することがある。

専門家による課題分析・提案検討

》分析・検討を行った分野

DaVinciメンバーが、以下の項目について、それぞれの得意分野を担当し、課題を詳細に分析するとともに、課題解決のための提案を行った。

- ① 経営戦略
- ② 組織人事
- ③ 財務会計
- ④ マーケティング・営業
- ⑤ 業務改善、IT活用
- ⑥ IT運用・管理

》分析・検討を進めるなかで明らかになった課題

生産性向上のためのIT導入、現場の業務改善の取組を検討・提案する中で、IT導入を行う前に対処しなければならない課題が明らかになった。

- 旅館としてのサービスコンセプトの再定義
- 組織間の連携、協力体制の強化
- 次世代のリーダー人材の育成

》課題テーマに対する専門家の分析、提案事項

1 経理業務の効率化と月次決算のスピード化

専門家の提案

● 業務の洗い出しと業務フローの見直し

「経理業務の全体像を把握するために、各業務担当者が自身の業務の洗い出しを行い、経理業務の全体フローを見直す。業務内容を書き出し、経理処理を行う1ヶ月のサイクルで、各人が何をどのように処理しているかを確認する。書き出した内容は、担当者間で回覧し、第三者目線で負荷の偏りや重複業務等が無い、効率化できる部分を検討する」よう提案。

● 各種ソフトウェアの有効活用

「現在活用している複数のソフトウェアについて、使用用途を一本化できないか、ソフトウェア間で転記するだけの業務や手書きによる管理は、ミスが発生する可能性が高いため無くすることができないか検討する」よう提案。

● 業務のマニュアル化

業務の属人性を排除し、担当者が交代しても対応できる体制を整えられるよう、業務マニュアルの作成を提案。

● 簡易版月次決算の実施

「月次決算は経営の舵取りに使用する目的に焦点を絞り、営業利益までを確認できれば十分ではないかという判断から、固定費用の一部は概算での計上をするなど、複雑に考えるのではなく、継続的に実施できるようなルールを定める」よう提案。

2 予約・顧客情報管理の効率化

専門家の提案

● 属人的な業務の進め方を改め、業務の標準化を行う

「自身が日々携わっている業務の流れを書き出し、業務フロー図を作成する。作成したフロー図を各部門で共有し、問題点の抽出を行い、業務の改善を実施していく。こうして標準化された業務フローに即した業務マニュアルを作成する」よう提案。

● サービス品質の管理を徹底し、業務マニュアルに反映

「業務マニュアルが、有効なものかどうかを判断する上で重要な指標の一つが顧客満足度である。常に顧客満足度を満たすレベルのサービスを提供し続けるために、アンケート調査などの結果を分析し、業務マニュアルへ反映させることが重要である」と提案。

● 予約管理ソフトの有効活用

「予約情報・変更及び追加情報は、これまでの紙カルテと予約管理ソフトでの二重管理をやめて、ソフト上のデータが最新であり「正」のデータとして活用することをルール化する」よう提案。さらに、実務に即した予約管理ソフトのマニュアル作成も提案。

3 食事処での料理の進捗状況の見える化

専門家の提案

● 現場のサービスレベルを向上させるため、業務の標準化を行う

「現在の業務を洗い出し、ムリやムダなどの問題点がないかを検討し、業務の内容を見直して標準化を行う」よう提案。具体的な方法として、業務一覧表の作成をサンプルを示したうえで提案。

● ITシステムを活用した業務の効率化を行う

「業務一覧表の作成により、明らかとなった業務の問題点の改善について、ITベンダの担当者と打合せを行い、ITシステム活用に向けた検討をしっかりと行う」よう提案。

● 接客業務マニュアルの作成

「ITシステム導入後に、接客・配膳等の業務を中心に、ITシステムの操作も含めた業務マニュアルを作成する。作成時には、対象者を明確にする／メンテナンスしやすい形式にする／業務の意味・目的が分かる内容とする」よう提案。

4 業務改革の具体的な取り組み方

専門家の提案

● 全社プロジェクトによる推進

「業務改革の取組は、ITを導入すれば良いというものではなく、業務自体の見直しや、やり方・ルールの変更、IT活用のための従業員教育など、全社的に取り組む必要がある」と提案。プロジェクト推進のための会議体の運営ルールなどを提案。

提案を受けた旅館（不死王閣）の感想

》 不死王閣の将来像を社内で議論するきっかけに



女将 岡本 尚子氏

DaVinci様に経営診断をしていただき、不死王閣の将来像や経営課題を示していただくことができ、大変参考になりました。

耐震改修を実施するか否かは、不死王閣にとっては将来の経営を左右する大きな問題でありながら、役員で顔を合わせて相談する機会もなく、なかなか決断に至らなかった課題でありましたが、DaVinci様に経営診断をしていただき、耐震改修を実施するか否か、それに必要な借入金を返済していくことが可能であるのか否か、そのためには売上をいくら伸ばさなければならないのか、等について理論的な数字を示していただき、耐震改修に対する決断ができましたことは大変有意義であり、感謝の言葉もございません。

事業継承につきましても、ご提案いただきました年譜通りあと3年ほどで次代へ社長をゆずれるよう、引き続きのご指導をいただけましたら大変有難いと考えております。

》 専門家から見た業務改善・IT導入のコメント

》 経営幹部、従業員との対話による支援



尼子 喜健氏

まず、経営幹部の方々に、「生産性向上は単にIT導入だけでは実現困難」という点をご理解いただき、業務の現状整理と課題抽出を行いました。不死王閣様は、経営課題を的確に把握され、将来の事業承継もお考えでした。従って、自らが持続的に経営改革して頂くためにも、全社プロジェクトによる推進をご提案させていただきました。今回、経営幹部、従業員の方々との深い対話により、お考えやお困り事を肌感覚でも感じられ、より具体的なお提案ができたものと思います。

》 ITシステム導入のための業務フロー分析



上田 真司氏

診断の結果、既存ITツールの活用度合いを高める事によりさらなる業務効率化が可能な状況である事が見えてきました。そこで、現状業務の流れと既存ITシステムとのマッチングに着眼。業務フロー分析により、業務の流れが見える化。重複業務、属人化業務等の見直し、並びにフローの整流化をご提案させて頂きました。

》 企業自らの力によるIT活用のために



大西 規生氏

ITは、生産性向上達成のための道具の一つです。IT導入により、不死王閣様の持つノウハウを活かせるようにしつつ、導入したITも上手く使い続けるための課題確認を行いました。確認の際には、できるだけ確認したい内容の意味が伝わるように留意いたしました。提案も具体的な例を多く交え、何をしたら不死王閣様自らの力でITを道具として使いこなせるようになるのかという目線で報告させていただきました。

》 顧客視点での提案



大西 眞由美氏

今回、不死王閣様が特に期待されていたのはIT導入による生産性の向上でしたが、私が担当させていただいたのはマーケティング・営業分野でした。老舗でもあり、別のコンサルタントの方もすでに入っているという状況でしたので、専門家というよりも顧客視点からの提案・経営戦略にマッチする提案を心がけました。どの業種でも事業者様の方がプロであることを常に意識して臨んでいます。

》 既存データの分析・活用によるCS向上



瓶内 栄作氏

不死王閣様は都市近郊という強みを生かし、0泊2食プランによる部屋の高稼働化に取り組まれています。今回の提案では、日帰りプランと宿泊プランの顧客データを分析し、宿泊プランを勧誘すべき顧客のデータを作成しました。このように旅館業は活用できるデータの宝庫です。データ活用により効率的な販促を行い、結果的に顧客満足につなげることができると考えています。

》 客観的な数値で現状を把握する



木戸 真実氏

財務上は大きな問題のない不死王閣様だからこそ、早期に毎月の業績を確認し、経営的意思決定に使用することや、客観的な数値によってリスクや課題を迅速に捉えることが重要だと考えています。そのため、今回は経理業務における業務改善として、業務フローの標準化及び簡易月次決算の仕組み化のご提案をさせていただきました。

》 財務は経営の成績表



竹村 誠氏

財務を担当しました。財務上で緊急性の高い課題はありませんでしたが、日常の経理処理での課題の解決策や設備投資計画などの長期的視点に立った財務戦略をご提案しました。財務の安定性は空気のように目には見えなくても、欠くことができないものですので、今後も健全な経営をお祈りしています。

》 IT導入による生産性向上とは



塚田 貢太氏

不死王閣様の場合は『お客様に最高のサービスを提供するために、組織が連携し、業務効率を向上させる』ということでした。各組織が「最高のサービスを提供する」という共通目的を実現すべくITというツールの活用を検討しました。IT導入の真の目的を見極めることが大切です。

士業専門家と連携した 旅館業の現場改善・IT導入提案実証事業報告書

令和元年 6 月発行

近畿経済産業局 産業部 サービス産業室

〒540-8535 大阪府中央区大手前1-5-44 大阪合同庁舎1号館

TEL 06-6966-6053 FAX 06-6966-6084

URL <https://www.kansai.meti.go.jp/>