

事例

17



DX推進による宿泊業の アフターコロナからV字回復への挑戦

株式会社プレジデントハカタ

明日のプレジデントに最高の休息を！

—進化を続けるホテルグループ—

1994年に博多駅近くにプレジデントホテル博多を開業、2006年に友杉隆志氏が代表取締役就任。2013年ホテル ラ フォレスタを、2016年に和創作呑処 緩音（飲食店）をオープン、2021年以降コロナの最中にありながらプレジデントホテルアネックス、PITBULL BROTHERS（飲食店）のオープン、またプレジデントホテル博多の客室改装、ホテルサードプレイス博多・同アネックスを運営受託・改装し、リブランドオープンを図った。ビジネスホテルでありながらシティホテル並みのサービスを提供している博多を代表するホテルグループである。

| | |
|-------|-----------------------|
| 資本金 | 24百万円 |
| 本社所在地 | 福岡県福岡市 |
| 売上高 | 1,073百万円(2024年1月期) |
| 設立 | 1968年7月 |
| 従業員数 | 76名 |
| 業種 | 宿泊・飲食業 |
| 営業品目 | ビジネスホテル経営、飲食店経営、駐車場経営 |



問題意識

- アフターコロナで集客は回復してきたものの、人件費・諸物価の上昇により収益性が低下
- 省人化・マルチタスク・マーケティング強化による生産性・収益性の向上を志向



課題

- 各施設（ホテル、レストラン計5か所）における収益性の向上



支援

- 全社横断での経営課題抽出
- 重点施策の可視化とビジョン策定
- DXを推進する経営改革プランを策定・実行



成果

- 収益性の向上
- 省人化、マルチタスクの実現により、社員の休暇取得推進
- 効率化の結果、マーケティング部門を新設し戦略的営業が可能に。改革は今後も継続

1 事例概要

問題意識と相談内容

アフターコロナから早期に収益性の回復を目指す

コロナ禍では宿泊・飲食業界はとりわけ大きな影響を受け各社業績が低迷していた。日本政策金融公庫福岡支店より、アフターコロナにおいて早期復活を目指し戦略的に先行投資を行い改革を進める同社に対し、連携し支援を実施したいとして相談があった。中小機構九州本部としても地域を代表する企業の経営改革を目指して支援を行うこととした。

経営課題と支援テーマの設定

DX導入による全社横断での課題抽出と実行計画策定

企業の抱える真の課題は、収益性の向上であり、生産性の高い組織づくりであった。そのためには戦略的なDX導入による業務効率化へ取り組む必要があった。全社横断で業務プロセスを見直し、経営課題の抽出、部門別の重点施策の可視化、実行計画の策定とKPIの設定を支援した。課題抽出に関してはグループ内ホテル、レストラン計5か所の業務上の課題を省力化・マルチタスク・収益性向上の3つの観点から抽出し改革案を検討した。派遣アドバイザーは宿泊業に精通し、DX導入による経営改革経験のある者を起用した。

2 支援内容

①（事業再構築）ハンズオン支援事業（総合）

全社レベルの課題抽出によるDX計画でありたい姿へ

- 支援期間 2023年8月～2024年5月（20日）
- 派遣アドバイザー 森下 剛晴 [専門] 事業戦略策定、DX導入（九州大学大学院MBA）
- 企業側プロジェクトチーム 常務をリーダーに各部門の若手マネージャーで編成

プロジェクトメンバー一人一人の高い資質を引き出す 伴走支援

プロジェクトチームは各部門から若手マネージャー4名を選抜し、優勝の歓喜に沸いたWBCにあやかって「WBC (Wonderful Big Challenge)」プロジェクトと命名。アドバイザーによるコーチングとファシリテーションの絶妙なバランスの支援手法により若手マネージャーの持つ高い能力を引き出し、高いモチベーションをキープした。さらに従業員全員が共感できるビジョン「デジタル技術を駆使し一人三役化を進め、生産性向上とともに働きやすくプライベートも充実した職場を作ります。」を打ち出すことにより、プロジェクトメンバーが周囲の社員を巻き込み全社的な経営改革の実践につながった。

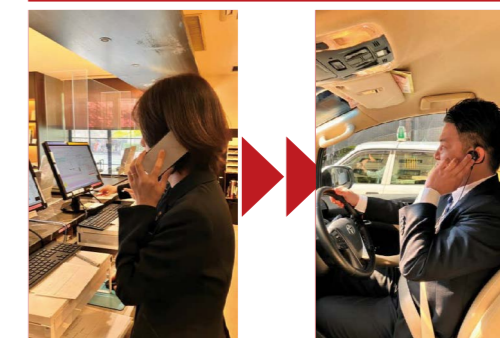


■プロジェクトメンバーと森下アドバイザー

プロジェクトメンバー自らが実現したいと思うプランで 従業員満足度も向上

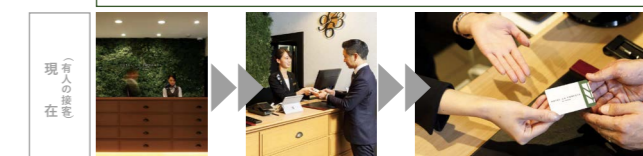
省力化やマルチタスクを実現するため、DXを推進する11の経営改革プランを策定。送迎電話連絡システムや自動チェックイン機導入によるフロント業務の省力化、清掃業務内製化、セルフオーダーシステム等5つの施設ごとにそれぞれ具体的なアクションプランに落とし込み実行した。

プレジデントホテル博多：送迎電話連絡システム

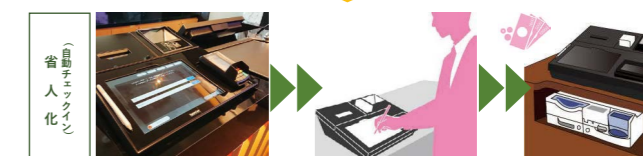


■送迎電話連絡システム導入

ホテル ラ フォレスタ / ホテルサードプレイス博多：省人化(自動チェックインシステム)



現在の風景



■自動チェックイン機導入

外注清掃コストの削減を図るため、委託会社による清掃比率を60%とし、残り40%を内製化する事で、現場目線での客室品質の向上も目指した。また動画での清掃マニュアルを作成し社員の清掃トレーニングに活用した。



■清掃部門の内製化

接客を重要視しつつも、工数軽減、誤発注防止、会計連動のためセルフオーダーシステムを導入。



■セルフオーダーシステム

各部門で必要人員を試算し余剰人員計画を策定した。特にフロント業務の省力化により生まれた余剰人員でマーケティング部門を新設し、独立・専任化して料金設定・販売を一括管理する組織とした。また、今回の取組みにより生まれた余剰人員4名を全社員の連続休暇取得へ回す計画とした。

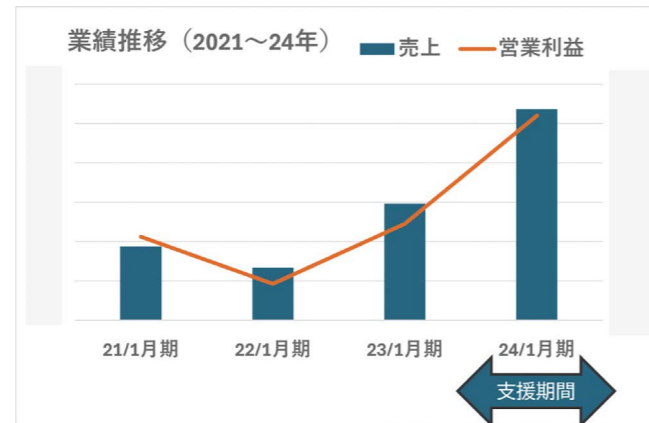
| 改善効果の試算 | 現在 | | | 1年後の姿 | | |
|--|-----|------------------|---|-------|------------------|---------------------------------|
| | シフト | 従業員数 | 担当業務 | シフト | 必要人数 | 担当業務 |
| PRESIDENTHOTEL HAKATA PRESIDENTHOTEL ANNEX | 9 | 正社員：14 パート：1 | ホテルフロント 送迎サービス 料金設定・販売管理 プロモーション | 8 | 正社員：12 パート：1 | ホテルフロント 送迎サービス |
| 和創作巻処 緩音 | 2 | 正社員：4 パート：10 | BREAKFAST DINNER プロモーション | 2 | 正社員：4 パート：10 | BREAKFAST DINNER |
| HOTEL LA FORESTA | 6 | 正社員：9 パート：0 | ホテルフロント 料金設定・販売管理 プロモーション | 6 | 正社員：6 パート：3 | ホテルフロント BREAKFAST ベッドメイク |
| PITBULL BROTHERS | 2 | 正社員：2 パート：6 | BREAKFAST DINNER プロモーション | 2 | 正社員：2 パート：5 | BREAKFAST DINNER |
| HOTEL 3rd PLACE HAKATA HOTEL 3rd PLACE HAKATA ANNEX | 6 | 正社員：9 パート：25 | ホテルフロント ベッドメイク 料金設定・販売管理 プロモーション | 6 | 正社員：7 パート：25 | ホテルフロント ベッドメイク |
| MARKETING | - | - | - | 0 | 正社員：3 パート：0 | 【全部門一括】 料金設定・販売管理 プロモーション |
| TOTAL | 25 | 正社員：38 パート：42 | 余剰正社員数：0 | 25 | 正社員：34 パート：42 | 余剰正社員数：4 |

■余剰人員試算

アフターコロナからV字回復を実現、今後更なる進化を目指す

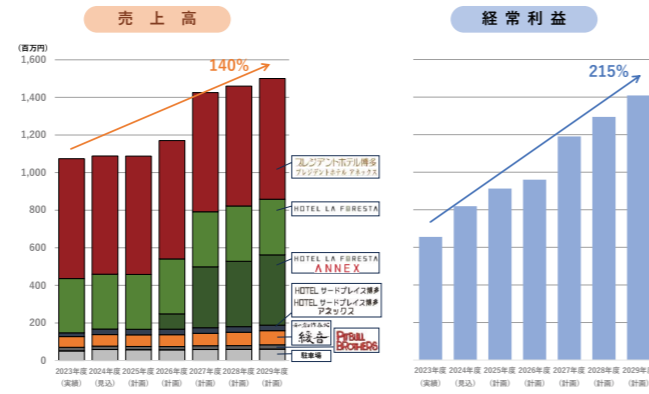
経営改革プランの実行により、有給休暇や連休取得、福利厚生等の促進等ホテル業界ならではの課題を抱える職場を改善し、さらにマーケティング部門を新設することにより効率的な価格戦略による収益性の向上を目指せるよう組織が再構築された。コロナで業界全体が売上・利益とも大幅低迷する中、先行投資と収益改善に取り組み、2024年1月期には過去最高の売上となった。

また、今回の支援を契機に新たな成長戦略と中期経営計画を描いた。従業員満足と社員の成長を基本に、利益率の向上を掲げ、改革は今回支援で実行した「省人化」「マルチタスク」「収益性の向上」の3つの柱を継続して進める。2029年に売上は140%、経常利益は215%の伸長を計画している。



■業績推移

中長期経営計画(数値目標)



■今後の中長期計画

活動の振り返り



九州本部 シニア中小企業アドバイザー 城之下 洋
アフターコロナからのV字回復へ大きな期待

コロナ禍において宿泊・飲食業界はとりわけ大きな影響を受け、同社も同様の状況でした。中期的な予測では需要回復と先行投資により売上は伸長できるが、収益性は厳しい状況が想定されたため、DX導入・事業戦略のアドバイザーを起用し全社横断で改革案を策定しPDCAをまわすためKPIを設定、実行に入りました。すでに効果は現れており、省人化・生産性向上による収益性は今後とも向上すると期待されます。地域を代表する企業のV字回復に貢献できたことは中小機構として大きなやりがいを感じています。



経営者 代表取締役 友杉 隆志氏
従業員満足度向上により大きな成長を目指したい

コロナ禍で多大な影響を受けておりましたが、その回復の最中で経営改革の支援を受けられたことは私どもにとって今後の大きな成長のきっかけにすることができました。プロジェクトメンバーも支援の中で業務フローの見直しやマルチタスク、IT機器導入等に関し議論する中で個々人の成長やチームとしての一体感も生まれました。当社は元々ES(従業員満足)を大事にしており、今後は更にワークライフバランスも進みES向上ひいてはCS(顧客満足)につながっていくことを期待しています。



プロジェクトリーダー 常務取締役 福田 順司氏
メンバーの成長に感謝します！

支援が始まった当初のプロジェクトメンバーは戸惑いもあったとは思いますが、積極的というより受動的でしたが、アドバイザーの支援によりメンバー自ら新しいモノを生み出すことに対するモチベーションが生まれてきました。支援が進むにつれて自発的且つ積極的な発言が増えて、さらにはメンバー以外の従業員を巻き込んだ提案ができるようになりました。

今回の支援で得ることができた従業員の積極性と提案力を社内全体に浸透させられるような仕組みを構築していきたいと思っています。



派遣アドバイザー
中小企業アドバイザー 森下 剛靖
社内業務効率と顧客サービス水準の最適化を目指して

プロジェクトでは、ホテル、レストランの各責任者に現場の業務を一覧表に棚卸してもらうとともに、活用可能な各種ITツールの調査を手分けして実施し、各業務の改善方針を取りまとめました。最大のポイントは、同社の特徴でもある従業員による手厚いサービスを、活動を通じてどの水準に落とし込むかという点でした。この点は、各施設でサービス水準を明確化し、IT等を活用してお客様が抵抗なくやれそうなのはセルフサービス化するなど工夫したことで、メンバー全員が納得できる改善策ができたと考えます。

支援機関の声

日本政策金融公庫 福岡支店 融資第二課 課長代理 山本 裕城氏

「WBCプロジェクト」というキャッチーなプロジェクト名のもと、各部門の責任者がボトムアップで現場業務改善・DXの行動計画を策定されました。今回のプロジェクトを契機に成長されていくことと確信しており、日本政策金融公庫としても、経営支援・資金両面で支援してまいります。



管理者アドバイザー
中小企業アドバイザー 中山 小百合
各部門におけるPDCAの実践を可能とする自立化支援

友杉代表の要望である「CSの前にES向上」を実践するため、各部門の責任者だけでなく、将来の経営幹部となるマネージャークラスでプロジェクトを編成されました。これによりトップダウンではなく、ボトムアップからの意見を集約し全社的な改革案へと昇華することができました。また支援を通じメンバーの成長が著しく、終了報告会でPDCAの実践に向けて大きな手応えを感じました。今後はアフターコロナのホテル業界におけるV字回復モデルとして地域への波及効果を期待したいと思います。

中小機構担当職員の声

九州本部 松村 秀隆

プロジェクトの総括において全てのメンバーが自覚と自信をもって発表される姿からは確たる成長が伺え、経営者の方々からも「大きな成果」と評していただけました。私たちにとっても格別の喜びを感じる機会となりました。