

### 事例3

## 株式会社 城西館

#### 旅館業

城西館は明治7年創業の老舗旅館です。宿泊事業はじめ、婚礼事業、地元宴会事業、物販事業他、多くの部署が一丸となりお客様をお迎えしています。



特色・強み	歴史と伝統を併せ持つ老舗旅館 創業150周年 地域との共存 心のこもったおもてなし 格式にとらわれないサービス
従業員数	103名
売上規模	約20億円（2023年度）
資本金	2,500万円
IT投資可能額	500万円

## ⑪プロジェクト計画書作成

### 1. プロジェクト定義（3年目再定義）

#### プロジェクトの概要

1. 4つの事業の顧客について、一元的にデータ管理するシステムを導入する
2. 手作業による事務処理業務のデジタル化を推進する

#### プロジェクトの目的

1. 顧客提供付加価値の向上
  - おもてなし力の向上
  - 顧客UXを向上する各種デジタル施策推進とフィードバックループ（アンケート、PMS、他データ）
2. 従業員満足度の向上
  - 業務効率化による労働時間の短縮
  - 業務デジタル化による変革感の醸成
3. 顧客LTV/売上の向上
  - 顧客インサイトに基づく効果的なマーケティング活動の展開

#### 重要アクション

##### デジタル化促進チームメンバー及び現場担当者の合意形成をはかる（初年度/2年目方針と同じ）

年度始めに、昨年度の活動内容を基に、プロジェクト計画書を再定義することが通例化。

従来同様、未来構想に向けて着実に歩みを進めるため、中核メンバーと現場担当者とのゴール像と活動内容への合意形成が重要。基本方針はブレず、設定した課題は最後までやり抜くため、2年目の活動を継続する判断へ。

#### 実践ポイント

##### 顧客への体験価値を高めることを起点に目的を分解する

初年度/2年目同様、顧客中心のおもてなし活動が組織として最大の強みと捉えて活動。この持ち味を活かすためにデータをどのように活用すべきか、プロジェクト目的を軸にアクションを随時見直すスタイルへ。

##### データ活用に向けて高知工科大学と連携へ

データ蓄積の環境が整備され、次に打つべき施策は懸案のデータ活用。その活用精度を高めるため、地元大学の高知工科大学のデータ&イノベーション学群の先生との連携を開始。

⑪プロジェクト計画書作成

2. スコープ定義

対象課題

本計画書の対象とする解決課題と対応アクションは以下です。

No	課題/目的	Action	Value	想定コスト	想定スケジュール	CS/LTV強化
1	宿泊客への接客日報、顧客台帳へのデータ入力の自動化 ※「おもてなしシステム」との連動 目的：生産性向上で顧客データ分析にリソースをさける 環境を整える <span style="float:right">継続</span>	ケイズ（顧客システム）との 連動打ち合わせ	自動化することにより、作業が簡略化され、 また打ち間違い等も防ぐことができる	0～20万	2024年4月～	
2	問合せ数の削減/顧客の利便性向上 <span style="float:right">継続</span>	チャットボット導入	電話等での問い合わせの削減	月額 3万	2023年5月～	お客様の利便性の向上 →CS向上
3	勤怠管理のデジタル化 <span style="float:right">継続</span>	勤怠管理システム		300万	2023年5月～	ES向上→CS向上へ つなげる
4	接客係 部屋セット準備資料の自動化（4～5票） ※直ぐにできるはず・・・、ケイズ依頼（順次対応中） <span style="float:right">継続</span>	ケイズ（PMS）の改造	・自動化による客室準備の負担が軽減される ・ミス防止	50万～100万	2024年4月～	転記によるミスをなくす →CS向上
5	現場（接客）のシフト管理が労力がかかる。属人化されている ※直ぐにできるはず・・・、ケイズ依頼（順次対応中） 現場体制がかわる <span style="float:right">継続</span>	シフト支援システム導入（ケイズ （PMS）の改造）	・時間がかかるシフト管理の業務効率があがる ・属人化から管理する人財を増やせる	500万	2022年9月～	お客様層に沿った過材 適所の人割りを自動的 に行える→CS向上
6	自動チェックアウトシステム <span style="float:right">継続</span>			500万	2024年7月～	お客様の利便性の向上 →CS向上
7	電子宿帳 <span style="float:right">継続</span>	・宿泊台帳データ ・顧客台帳データ	・レジカード（紙）→タブレット ・顧客情報のデータ連携	300万	2022年12月～	お客様の利便性の向上 →CS向上
8	物販データ、おもてなしデータの連携・連動の推進 及びデータ活用 ※連動はできているが、期待成果に達していない <span style="float:right">継続</span>	・PMSデータ、おもてなしデータ ・物販データ	データマーケティングの高度化		2022年4月～	One To One マーケティング →LTV向上

重要アクション

初年度/2年目の実績を棚卸した上で、CS/LTV強化を新機軸として設定する（継続テーマ：8件）

主に2年目に設定した課題の進捗率を確認し、達成／未達成（なぜ到達できなかったか）を関係者で振り返りする。その上で、サービス業として重要指標にあたるCS（顧客満足度）/LTV（顧客生涯価値）を項目追加して課題を再整理した。また、CS/LTV強化をデータ活用から促進すべく、特に、「8.物販データ、おもてなしデータの連携・連動の推進及びデータ活用」に注力。

実践ポイント

全社的なDXアレルギー払拭の実現

初年度/2年目を通じて、LINE WORKSが社内のコミュニケーションインフラとして機能。併せて煩雑化しやすいレジカード、予約台帳等の帳票類がデジタル化されることで、LINE WORKS上でリアルタイムな旅館オペレーション情報が確認可能。シニアの方々のITリテラシーの高まり、若者は抵抗感なくデジタル利用できている環境が整った。結果として、課題設定において、モチベーションやスキル、業務時間の確保等の配慮が一定不要な課題再設定ができており、DXアレルギーの払拭が進んでいる。

## ⑪プロジェクト計画書作成

### 3. プロジェクトスケジュール

#### 計画範囲

本計画書の対象とする範囲は、2023年5月～2024年3月までの実施内容です。

	2023年度				2024年度				2025年度～			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
	1 接客日報 顧客システム自動連動					■	■					
2 チャットボット	■											
3 勤怠管理	■	■	■									
4 客室セット準備物自動化					■	■						
5 接客部シフト管理システム	■	■	■	■								
6 電子宿帳	■											
7 自動チェックアウトシステム								■	■	■		
8 物販データ、おもてなしデータの連携・連動の推進及びデータ活用	■	■	■	■								

本計画書範囲

#### 重要アクション

##### 現実路線のデジタル化計画の立案

初年度/2年目の継続活動が中心となるため、確実に一つ一つの課題を解決すべく、注力すべき箇所にリソースを投入する。その上で、各プロジェクト項目がどの位の期間で実現可能であるか、自社内の関係部署及びITベンダーからの意見出しが必要。技術調達、適用、運用の難易度や必要コスト、人材要件によって活動期間が変わる。また、補助金適用の期間や自社の戦略上必要なサービスインの時期があるため、**実現可能性と自社優先度の2軸で各活動の重みづけ**を行う必要あり。特に注力領域の「8.物販データ、おもてなしデータの連携・連動」の推進及びデータ活用」を行うための自社リソース確保が必須。

#### 実践ポイント

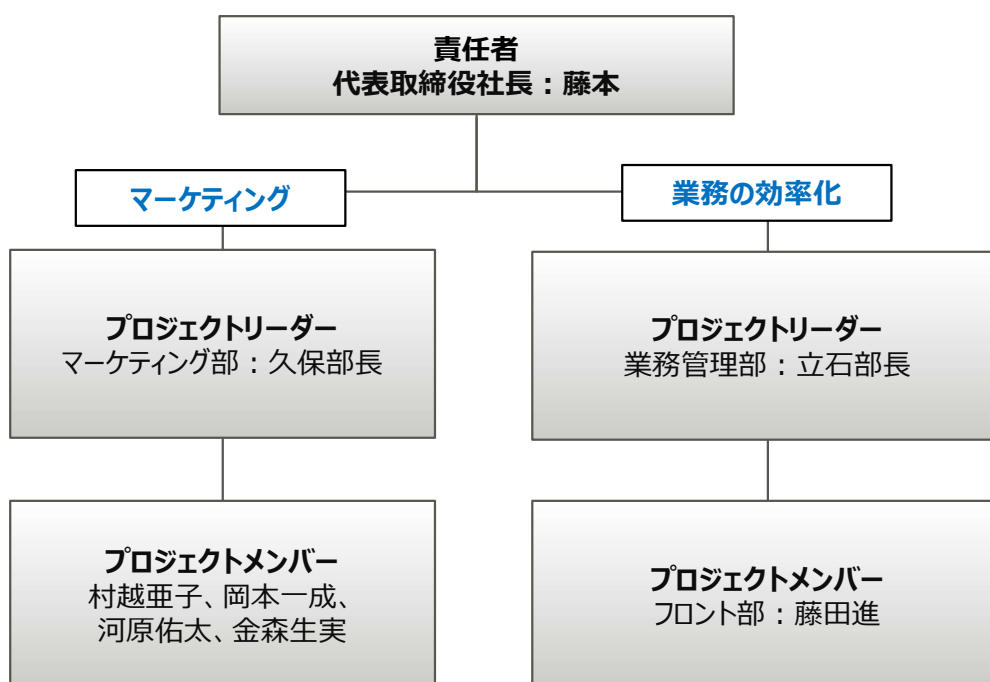
##### 旅館業務の効率化が進んでいる前提での計画策定

初年度/2年目は業務効率化がデジタル化の直近効果だったが、3年目に入り業務の効率化が継続進展している前提で計画できた。難易度の高い領域にリソース投入が可能となると共に、現場からスポットで挙がっている改善課題やシステム改善要望に応えられる体制も準備。アジャイルな活動ができるよう、既定テーマ以外のデジタルテーマにも柔軟に取り組む。

## ⑪プロジェクト計画書作成

### 4. プロジェクト運営計画

#### 体制表



#### 重要アクション

##### デジタル化中核メンバーを固定して継続活動へ

初年度/2年目とほぼ同じ体制で3年目活動へ。

従来から蓄積したデジタル化の知見を活用して、2部署を中心にデータ活用によるマーケティングの高度化/業務の効率化を同時並行で推進する。3年目に入り、メンバー間の意思疎通やゴール像への理解度がより高いレベルで合意形成できている。

#### 実践ポイント

##### デジタル化中核メンバーと現場メンバーの連携

LINE WORKSの浸透と共に、各種システムへの改善要望が現場から挙がりやすくなり、業務改善につながる事例が増えている。

例) おもてなしシステムへのエラーを現場の若手担当者が発見し、変更要望はデジタル化メンバーに伝え、即時改善することで、業務に支障がでなかった連携プレー。

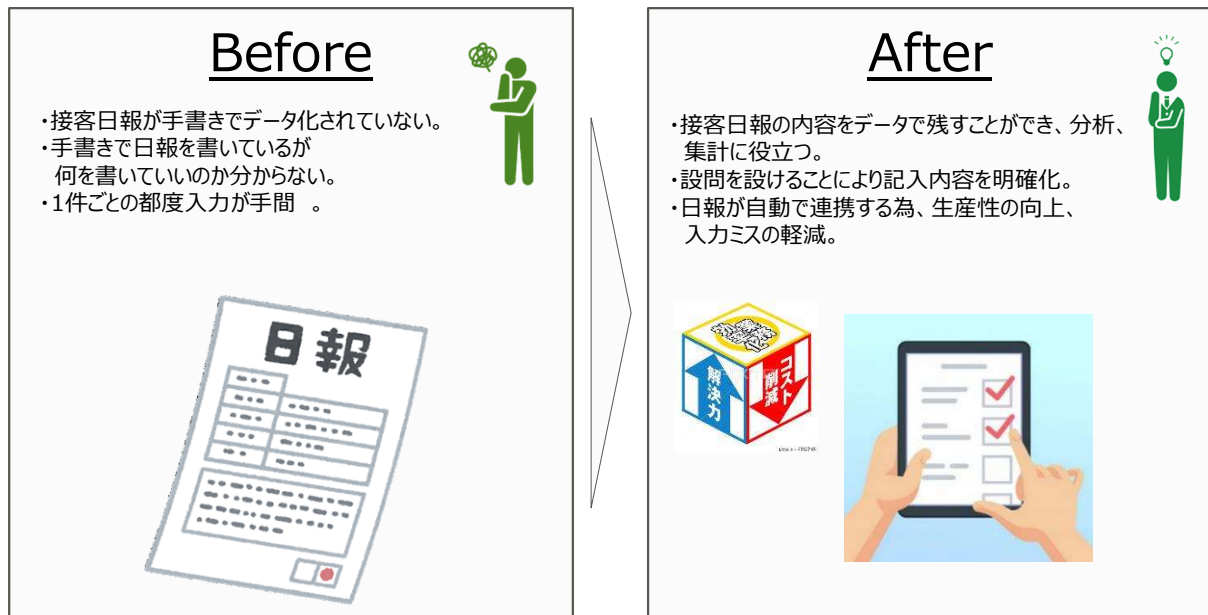
担当者レベルに裁量権を持たせるアプローチは初年度から継続しているが、“失敗OK”の文化が定着していることで、業務改善や改善提案をしやすい体制に進化している。

## ⑫プロジェクト実行

### 個別課題

#### 1. 宿泊客への接客日報、顧客台帳へのデータ入力自動化

宿泊当日、お客様への接客した際の日報の入力化、また入力された内容を顧客台帳へのデータ入力を自動化する



#### 重要アクション

##### 現場への負担を考慮しながら、顧客情報を見える化する工夫をし続ける

SaaSでシステムを導入し、社員のスマートフォンから日報を入力。入力ミスの軽減と接客日報作成の時間を削減。定型の設問にすることで、入力情報の個人差をなくすよう調整中。また、基幹システムである「おもてなしシステム」との連携が欠かせないが、未連携のため、継続してITベンダーと交渉を続ける。

#### 実践ポイント

##### 業務効率化と接客品質の向上へ

初年度/2年目で運用されていた手書きの日報運用時に比べて、システム導入から大幅に事務作業の手間が削減され、かつ継続されている。また、同時に接客品質の見える化を日報から複数の視点で読み取ることで、接客品質向上に向けたアドバイスが行える環境も文化として醸成している。

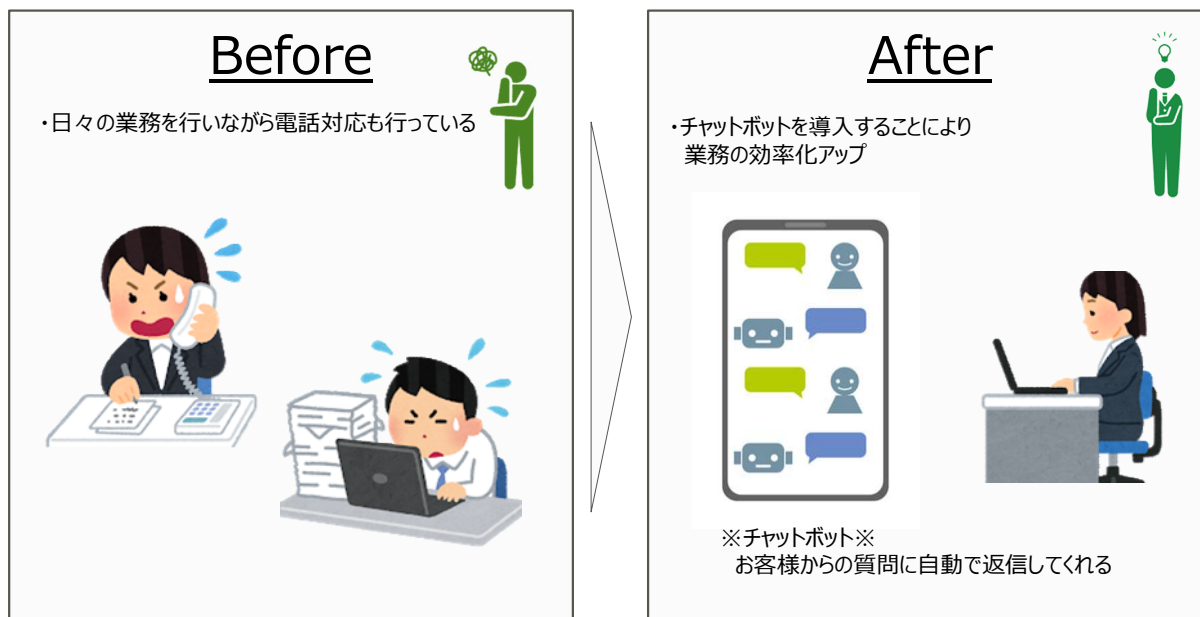
今後は、従来からの継続課題である、社員の意識改革やモチベーション向上のため、人事制度/目標管理に接客品質の情報を活かしたい。

## ⑫プロジェクト実行

## 個別課題

## 2. AIチャットボットの導入

ホームページにAIチャットボットを導入し、予約電話の削減、業務の効率化を図る



## 重要アクション

**AIチャットボットを実際に利用して、改善ポイント抽出/エンハンスの流れを作る**

2年目に採用した「talkappi（トークアプリ）」をテスト導入し、AIによる自動応答チャットボットサービスで、スマートフォンからのWEB利用だけでなく、LINEからの利用も可能。初動の改善点を抽出して、1度改修した状況で稼働中。現行の自社WebサイトのQAにアクセスした際、画面上のAIコンシェルジュを利用してもらう動線をつくり、QAからAIチャットボットへの移行率が高くなるか検証中。現在は、質問への回答精度を高めることに挑戦中。

## 実践ポイント

**アジャイル開発の実践とリソース確保**

AIチャットボットの精度を高めるには、データの量と質の確保、及びアルゴリズムのチューニングが欠かせない。そのために、回答精度を高めるため、アジャイル型でトライ&エラーを繰り返し改善を進める。ただし、その結果として良い成果が生まれない場合は、技術アプローチの見直しを含め計画を変更する。

また、ChatGPTをはじめとした生成AIの最新技術適用から改善が図れないかも併せて検討する。

## Case3 株式会社 城西館

## ⑫プロジェクト実行

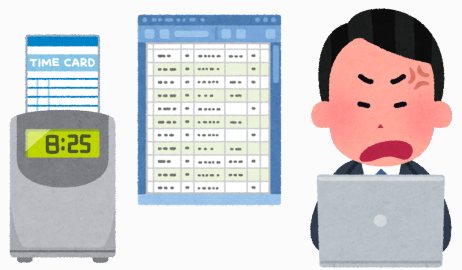
### 個別課題

#### 3. 勤怠管理システムの導入

勤怠管理システムを導入し効率化を図る

### Before

- ・タイムカードやExcel等、勤怠管理の状況がバラバラ。
- ・統一されたデータ化されていない為、給与や勤務時間の管理等が煩雑。
- ・リアルタイムで勤怠状況を把握できていない。
- ・当日の勤怠状況をLINEで報告されたものをExcelに登録と2度手間、3度手間。



### After

- ・データが統一される煩雑さがなくなり生産性が向上。
- ・管理部門がリアルタイムで勤怠状況を把握できマネジメントに役立つ。



#### 重要アクション

##### 勤怠管理システムの導入により作業時間が大幅短縮へ

正社員、パート、アルバイト等の勤怠管理は、タイムカードやExcel利用等、バラバラで管理されていた。勤怠の仕組みを統一化し、業務簡素化に向けて3年目はシステム導入まで実施。結果として就業時間の入力等、作業量は大幅に削減された。

#### 実践ポイント

##### 勤怠管理データの蓄積からデータ分析へつなげる

勤怠管理の利便性が高まり、かつ部門長が社員の勤務状況をリアルタイムで確認／マネジメント可能になった。ただ、これらメリットだけでなく、蓄積した勤怠データを基に、労働時間の時系列分析/残業チェック/法令遵守のチェック/労働負荷の部署別の偏りを見ることで、経営改善につなげる。

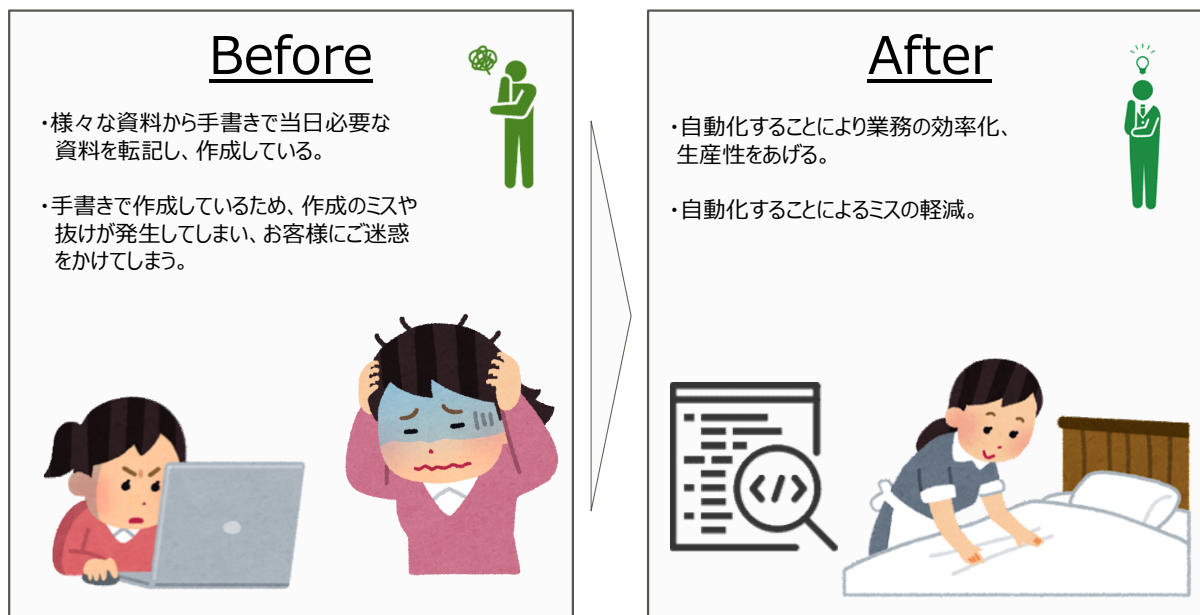


## ⑫プロジェクト実行

## 個別課題

## 4. 部屋セット準備資料の自動化

部屋セットの準備資料作成を自動化し、生産性を上げる



## 重要アクション

## 手書き業務を削減して業務の効率化と作業ミスを低減する（継続課題）

宿泊に関する多くの資料から情報を抽出して、客室の部屋セット準備資料を作成。ただし、本資料の作成が定型化されておらず、かつ手作業での作成のため、現場業務が忙しい中で負荷を高める一因に。全体のプロジェクト進捗から、本課題は一旦保留となるが、今後のITベンダーとの交渉を含め継続課題として設定しておく。

## 実践ポイント

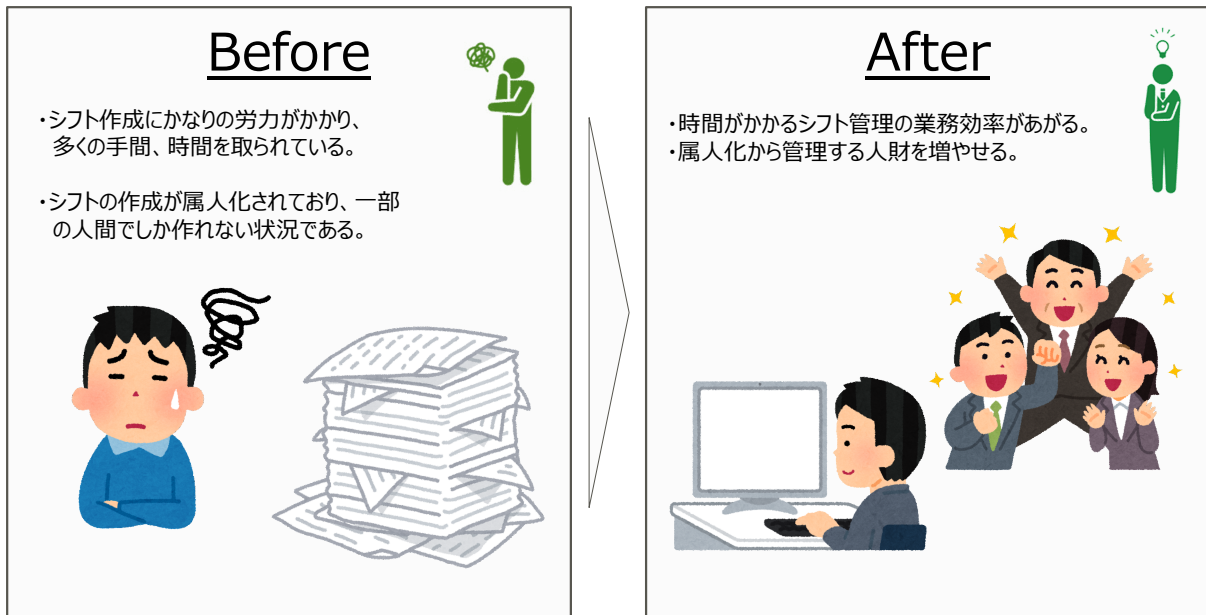
## 自社だけでなくITベンダーのリソースを含めたステークホルダーマネジメントが重要

従来の継続となるが、多くの課題を同時に解決すべく活動していると、リソース不足が発生する可能性がどうしても高まる。本課題の場合は、関連する既存システムを扱うITベンダーのリソースがひっ迫しており、即時対応が難しい状況。冒頭のスケジュール策定時の優先順位を基に、注力すべき課題からリソースを割り当てる。

個別課題

5. 接客部シフト管理システム

現場（接客）のシフト管理が労力がかかる。属人化されている



重要アクション

人事評価制度と連携したシフト管理システムの導入へ

2年目を終えた段階では、システム化検討の企画フェーズであり、必要機能の抽出と併せて補助金適用による投資コストのカバーを同時検討。3年目は、シフト作成時のルールを可視化し、シフト管理用の標準化シートを作成した後、そのシートに情報を入力することで、一定のルールベースの基、シフト勤務の仮案を作成すべく活動。また、変更した人事評価制度との連携を見据え、新評価制度2年目（2025年春ターゲット）に現場運用を開始する計画へ。なお、パッケージソフトでは自社運用にフィットしないため、独自の評価システムに合わせた独自システムの構築を検討。

実践ポイント

シフト管理/評価制度の連動に耐えうる現場フレンドリーな独自システムの開発へ

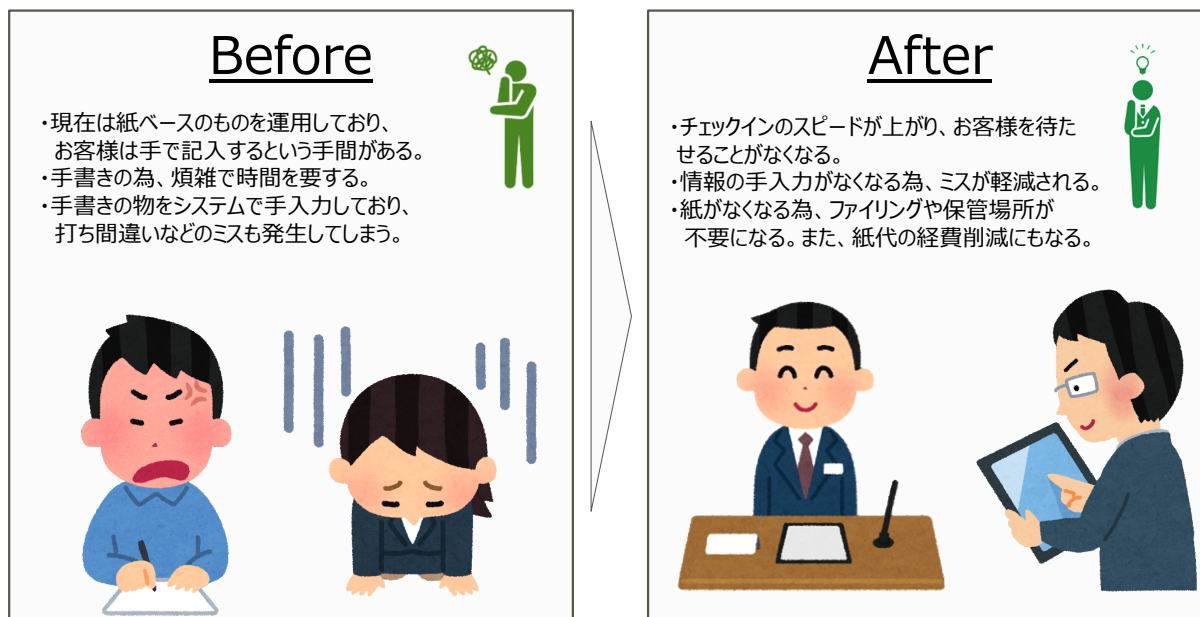
従来からの課題である、シフト管理と併せて、そのシフトで実績を作った接客業務の評価を役員が1件1件チェックしており、多くの労力をかけている。4事業が個別成長してきた過程で、評価制度や運用方法がバラバラになっているため、シフト管理とその周辺業務を、上述した独自システムで一定仕組み化する。本施策では、現場の担当者の正確なデータ入力が肝になるため、ユーザビリティに強く考慮した独自システムの開発を行う。

⑫プロジェクト実行

個別課題

6. 電子宿帳の導入

電子宿帳の導入によるサービスカの向上と業務のデジタル化による生産性の向上



重要アクション

顧客利便性の追求とバックオフィス業務の負担軽減を実現

初年度/2年目での取り組みから丸1年運用を行い、大きな成果が生まれた。チェックイン時にお客様にご依頼する記入作業の削減と同時に、顧客情報をデータ化する際の転記作業も大幅に短縮。ペーパーレス化の社内ロールモデルになっている。宿泊時に必ず記入する宿帳を紙に書くか、サインだけで完結するかは、ユーザーがストレスに感じやすい行動である。他社成功事例が多数ある事案であり、自社への取込みに成功し、顧客-社内ともにWin-Winの関係へ。

実践ポイント

利便性追求と併せてデータ運用ルールを策定

電子宿帳の入力データは画面ショットを取り保管中。ただ、日々の蓄積から自社ストレージの容量が切迫化してくることが予想されるので、クラウドストレージを利用。画面ショット取得-データ暗号化通信-データのストレージ格納の SCRIPT を書き、データ制限フリーの Google ストレージに格納する運用を行う。併せて、レジカードデータは1年間保管し、廃棄する運用をとることで、データ運用のルールを明確化する。

個別課題

7. 自動チェックアウトシステムの導入

自動チェックアウトシステムを導入し、チェックアウト作業の効率化を図る



重要アクション

**自動チェックアウトシステムによる清算時間の短縮化（継続課題）**

2年目から、近年ホテルチェーンを中心に設置が拡大している自動チェックアウトシステムの導入を検討したが、前述した部屋セット準備資料の自動化同様、全体のプロジェクト進捗から、本課題は一旦保留として、継続課題として設定しておく。現時点ではアルメックス社の自動精算機が有力候補としているが、100室以上/1台で効果が生まれる試算があり、61室の城西館では効果が薄い判断をしており、本件中止の可能性大。

実践ポイント

**自社だけでなくITベンダーのリソースを含めたステークホルダーマネジメントが重要**

従来の継続となるが、前述した部屋セット準備資料の自動化と同様の対応が求められる。

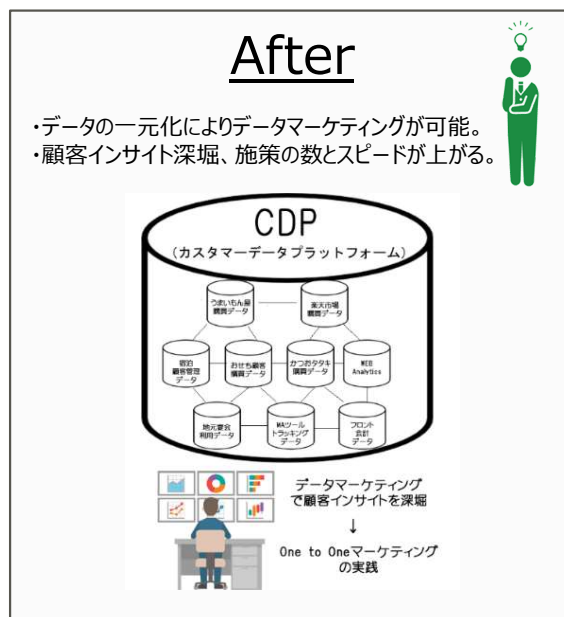
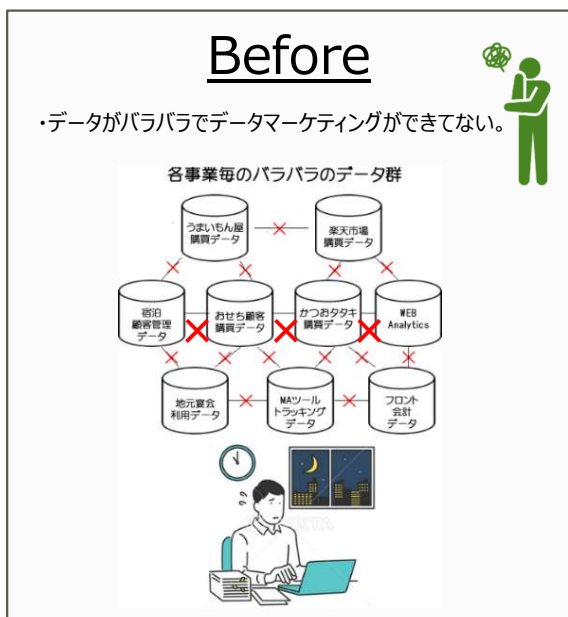
多くの課題を同時に解決すべく活動していると、リソース不足が発生する可能性がどうしても高まる。本課題の場合も、関連する既存システムを扱うITベンダーのリソースがひっ迫しており、即時対応が難しい状況。冒頭のスケジュール策定時の優先順位を基に、注力すべき課題からリソースを割り当てる。

⑫プロジェクト実行

個別課題

8. PMSデータ、おもてなしデータ・物販データの連携

物販データ、おもてなしデータの連携・連動の推進及びデータ活用



重要アクション

**バラバラのデータ群が順次リレーションシップを持ったデータ群へ進化**

初年度/2年目と継続して取り組む重要プロジェクト。PMS/物販データ/おもてなしデータとCDPの連携が完了。PMSを軸としたメールの自動配信のシナリオも作成し運用開始、社内用の分析用資料作成自動化にも寄与。順次データ活用のユースケースを拡大中。また、データがつながることで、業務改善ポイントが見えてくる（今まで作成していた飲み物伝票を廃止しても、データ連携をしたことで問題なく運用できる等）。

実践ポイント

**より顧客に焦点化したデータによる仮説検証が推進可能な活動へ**

分析レポートの依頼から提出までの時間が短くなり、仮説検証のサイクリングがしやすい環境が3年目で構築できた。ただし、社内運用としての成果は及第点だが、顧客への価値訴求度を高めるデータ分析に不足感を感じる。例えば、顧客のWiFi利用中の館内での滞在分析/顧客の高知県への来訪理由分析/月毎に異なるニーズ群の違い・理由分析/誘客の効果的な仕方分析/社内外の物販ランキング分析等、顧客の動線予測やトレースからの改善活動が行えるよう、予測/検証データ確保を戦略的に検討する。

## ⑫プロジェクト実行

### 成果物

#### 本計画書の対象アクションに対応する想定成果物

No	アクション名称	成果物
1	宿泊客への接客日報、顧客台帳へのデータ入力の自動化	<ul style="list-style-type: none"><li>接客日報データ</li><li>連携済顧客データ</li></ul>
2	AIチャットボットの導入	<ul style="list-style-type: none"><li>コミュニケーションログ</li></ul>
3	勤怠管理システムの導入	<ul style="list-style-type: none"><li>勤怠デジタルデータ</li></ul>
4	部屋セット準備資料の自動化	<ul style="list-style-type: none"><li>部屋セット準備資料データ</li></ul>
5	接客部シフト管理システム	<ul style="list-style-type: none"><li>シフトデータ</li></ul>
6	電子宿帳の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>宿泊者基本データ</li></ul>
7	自動チェックアウトシステムの導入	<ul style="list-style-type: none"><li>チェックアウトデータ ※未導入の可能性大</li></ul>
8	PMSデータ、おもてなしデータ・物販データ	<ul style="list-style-type: none"><li>物販システム連携データ</li><li>おもてなしシステム連携データ</li></ul>

#### 重要アクション

##### 実際にサービスを利用する際に困らないように成果物を抽出する

初年度/2年目同様、サービス契約の際は、契約するサービスや開発するアプリケーションだけでなく、利用マニュアル含め、実際にサービスを利用する際に困らないようITベンダーと成果物の内容を調整/合意した。また、現場の課題解決状況や効果と照らし合わせながら、成果物をチェック。

#### 実践ポイント

##### サービスそのものと関連ドキュメントの2つの視点を持つ

従来同様、PMS含む関連システムの取り扱いは管理視点では複雑性が増している。現在稼働中/新システム共に利用者マニュアルを整備する視点を継続して持つ。また、ITに詳しくない人でも円滑にサービス利用できるよう配慮してITベンダーと調整することが重要。

⑭プロジェクト評価

定性、定量評価

No	課題/目的	目標値	実績値 (定量)	実績値 (定性)
1	宿泊客への接客日報、顧客台帳へのデータ入力の自動化	データ入力作業 時間 30時間/月削減 (作業時間現状の1/5まで削減)	データ入力作業時間 25時間/月削減 (作業時間現状の1/4まで削減)	SaaSでシステムを導入し、社給のスマートフォンから日報を入力。入力ミスの軽減と接客日報作成の時間を削減。定型の設問にすることで、入力情報の個人差を無くす
2	AIチャットボットの導入	メール・電話による問合せ3割削減	(回収検討中のため実績値は次年度以降に計測可能)	
3	勤怠管理システムの導入	労働時間集計作業 10時間/月削減 (作業時間現状の1/2まで削減)	労働時間集計作業 10時間/月削減 (作業時間現状の1/2まで削減)	システムの導入より、時間の入力等の作業量は大幅に削減された 出勤簿との付け合わせにまだ手作業が残っており、そこを無くすことが今後の課題
4	部屋セット準備資料の自動化	データ収集知資料化作業 30時間/月削減 (作業時間現状の1/5まで削減)	(他課題対応のため活動保留中/ITベンダーとの調整継続中)	
5	接客部シフト管理システム	シフト作成時間 6時間/月削減 (作業時間現状の1/3まで削減) シフト作成可能人員2名増員	(仕掛かり中のため実績値は次年度以降に計測可能)	
6	電子宿帳の導入	入力作業時間 25時間/月削減 チェックイン時間2分短縮	入力作業時間 20時間/月削減 チェックイン時間2分短縮	チェックイン時にお客様にご依頼する記入作業の削減と同時に、顧客情報をデータ化する際の転記作業も大幅に短縮
7	自動チェックアウトシステムの導入	チェックアウト時間平均時間1分	(他課題対応のため活動保留中だが、調査結果から未導入の可能性大)	
8	PMSデータ、おもてなしデータ・物販データ	データ連携15分減/日	サンクスメール自動配信 (平均30件/日) 分析用資料作成自動化 (20表作成)	PMS、物販データ、おもてなしデータ、とCDPの連携が完了。PMSを軸としたメールの自動配信のシナリオも作成し運用開始。CSから人事評価制度への反映も検討中

重要アクション

実績値を可能な限り数値化する

初年度/2年目同様、デジタル化促進活動で、感覚値としての組織力が高まったことはわかるが、具体的な成果として表現することで、関わったメンバーや外部向けの訴求力をより高める。その意味でも数値化できる活動は数値化することにこだわった。

実践ポイント

成果実績も現場の聞き取りを大切にを行う

従来同様、活動による業務や自身の変化を確認するとともに追加の困り事や今後への期待を確認することで、スポットの活動ではなく、継続して取り組む活動であることを意思表示した。

選択と集中の実践

注力して実践を積み重ねる領域（PMSデータ、おもてなしデータ、物販データ連携）と、判断基準を持って撤退/保留（AIチャットボット、自動チェックアウトシステム等）をすることで、業務成果を確実に生み出すスタイルへ。

実践的な知恵

組織行動変容

Before	After
①伴走支援がないと、プロジェクトの進捗管理ができないことがある	①メンター無しでもプロジェクトチームで自主的にMTGを開催し、進捗管理ツールを用いてプロジェクトを推進できはじめた
②DX推進と通常業務のバランスが難しく、リソースの配分に苦労	②リソースを集中させるプロジェクトを選定し、効果の最大化とスタッフの負担軽減を実現
③課題のソリューションとしてのデジタルツールやシステムの選定が苦手	③課題解決に必要な新たなツールの取り入れ、各担当者とプロジェクトメンバーと一緒に使用方法など学び運用ができはじめた
④DXプロジェクトチームスタッフが各部署に声掛けしなければデジタル化が進まない	④各部署からデジタルツールを使用した業務改善を提案されることが多くなった
⑤属人化している業務があるが、内容が複雑で他の人材が育たない	⑤業務の半自動化システムを導入し、担当者以外でも業務の対応が可能に。指導や教育の時間や負担の軽減に繋がり、人手不足の改善にもなった。

プロジェクト活動での学び

Good	Bad
<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署が抱える課題をデジタルツールやシステムを導入して、解決していく組織風土が醸成された。</li> <li>DX化・デジタル化を共通言語として、部署の垣根を超えたコミュニケーションが活発になった。</li> <li>プロジェクトチームやスタッフのデータ活用のスキルがアップした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場に導入したデジタルシステムを定期的な点検や見直しをしなければ、不具合を放置するケースがあった。</li> <li>自走する場合は、年間で推進できるプロジェクトの数が減少してしまうため、社内のDX化が鈍化してしまう。</li> </ul>

重要アクション

GoodとBadはトレードオフ

初年度/2年目同様、何をしてもBadがなくなることはない。Badの数や影響を最小化し、Goodを伸ばすためにどのような活動が必要だったか。その情報を棚卸するための情報を中核メンバー、フォローアップしてくれた別部署のキーパーソンから情報を抽出した。

IT/デジタル活動が自社業務に自然と溶け込む文化へ進化

3年目は、ITインフラを上手に活用していくマインドセットが多く見られる。実際に現場業務にデジタルアイデアを投下して、トライ＆エラーで推進していくスタイルが定着していることが、他社の成功事例で見られる重要指標のひとつであり、組織の進化が見られる。

実践ポイント

次期プロジェクト活動に向けての改善点を洗い出す

従来同様、同じ失敗を繰り返さないよう、もしくはより高いレベルの活動ができるよう、改めてプロジェクト活動の行動を見直す。特に、CDPやRPA等の新技術への対応は、サービス自体が順次更新されていくので、継続強化が求められる。



⑰今後の計画

次期スケジュール

全体スケジュール

- 次年度の範囲は2024年4月～2025年3月までの実施想定内容です。

	ステージ3				ステージ4				ステージ5～			
	2023年度				2024年度				2025年度～			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1					■	■						
2	■											
3	■	■	■									
4	■	■	■									
5					■	■						
6	■	■	■	■								
7	■											
8								■	■	■		
9	■	■	■	■								
継続検討												

重要アクション

次年度経営計画との親和性/ペンディング事項と再起動の可能性を確認する

初年度/2-3年目を経て、4年目に突入する。継続したIT投資（主にコスト）が可能か、改めて点検が必要。旅館運営における重要投資順位の高いモノからリソースを割り振り、ITにどの位の予算を計上可能か、またどのような補助金が活用できそうかを検討した後、タイムライン上にスケジュール展開する必要あり。特に、シフト管理システムが技術的、コスト的に難易度高く、戦略性を持って活動する必要あり。

企業としてデジタル促進の進化を見える化する（DX認定取得検討中）

デジタル促進活動と併せて、政府発行のDX認定の取得を検討中。ブランド戦略上重要な位置付けにすべく、経営計画立案と併せて早期取得の算段をつける。

実践ポイント

現行導入しているツール類の進化をはかる

分析するためのスキルを向上する、分析するためのデータを収集する、データ化するための仕掛けを現場と知恵出しする等、今年度実施完了した内容でも強化が求められる項目あり。継続学習を実施するマインドと環境構築が重要。

### 経営者/デジタル化担当者/現場メンバー



代表取締役社長  
藤本 幸太郎

**通常の業務内容**  
経営全般

**デジタル化での主活動**  
責任者

#### メッセージ

世界では「デジタル化」「DX」が当たり前になりました。まだ、AI技術は始まったばかりだそうです。当社では、業務を効率化し、顧客への価値向上を目的として、さまざまな課題解決に取り組みました。各プロジェクトに取り組み、今では現場になくてはならないツールも導入することができました。ですが、まだまだ課題は山積みで、顧客への新たな付加価値づくりも途上です。「予測不能な時代」を乗り越えるためには、変化していく組織を作り上げていく気概が大切です。



取締役  
マーケティング部長  
久保 啓二

**通常の業務内容**  
事業のマーケティング領域全般

**デジタル化での主活動**  
ITマネジメント、IT戦略と企画、実務全般

#### メッセージ

DXに取り組み始めて3年目に入り1-2年目のような「全体の熱量の持続」という点が難しかったです。社内のデジタル化は着実に浸透してきていると実感します。「DXは手段であって目的ではない」ために「これってなんの為にやってるんだっけ？」と目的に立ち返ることも必要かと感じております。私どもはイノベーションを経営課題として取り組んでいます。イノベーションが起こるとき、そこには必ずDXがある。「innovation with DX」を意識していくことが必要かと感じます。



業務管理部長  
立石 圭一

**通常の業務内容**  
経営企画他

**デジタル化での主活動**  
業務改善

#### メッセージ

旅館業は全体的に労働生産性が低く、他業種と比べて一般的に労働条件が劣っているのが実情です。必要な人材を確保するためには労働生産性を上げて労働条件を改善していかなければと痛感しています。これまで社員がサービス活動に専念できるように手書き、手入力の手間を省くためのDXに取り組んできました。徐々に労働時間削減効果が出始めており、社員もデジタル活用の便利さを理解してきています。究極の目標は人は人にしかできないことをすることです。

## 経営者/デジタル化担当者/現場メンバー



マーケティング部  
河原 佑太

**通常の業務内容**

広報、採用、MA（メルマガ）

**デジタル化での主活動**

社内コミュニケーションツール導入、MA、社外プレゼンテーション

**メッセージ**

3年間DX化やデジタル化を社内でも推進させていただき、やはり大切なことはスタッフ同士のコミュニケーションだと感じました。素晴らしいシステムやツールなどを導入したとしても、運用する現場のスタッフが必要性を感じていなかったり、納得していなければ全く意味のないものになってしまいます。他部署の現場スタッフの声をヒアリングして課題の本質を見極めてDX化を進めることで、継続的かつ最大限の成果が得られるはずです。また今後深刻化するであろう人手不足の問題を解決するにはDX化は必要不可欠。まずは、ハードルを下げアナログな業務をデジタル化してみたいかがでしょうか。



マーケティング部  
岡本 一成

**通常の業務内容**

マーケティング活動、広報活動

**デジタル化での主活動**

館内データの一元化、MA、競合データ分析における競合先情報の自動取得

**メッセージ**

3日続ければ「始まり」、3週間続ければ「習慣」、3か月続ければ「変化」、3年続ければ「生活」、という言葉があります。当社でも本格的にDXに取り組み3年が経過しようとしています。3年が経過し、社内でもDX、デジタル化ということがスタンダードになり、「生活」になってきたような実感が少しずつ湧いてきました。

DXを進めていくにあたり、重要な要素の一つに「継続」というものがあると思います。小さなことからでもいいので、DXを継続して進めていくことが大切だと思います。デジタルがなくてはならない「生活」にすることにより、様々な新しい「生活」を手に入れることができるのではないかと実感しております。

