

CASE 6

スペースの使い方が悪く作業効率が悪い宿泊業者

利用率が悪い施設を把握し  
費用削減を進めるとともに  
利用者目線でサービスを改善



**経** 営改善計画では、業務の実態を踏まえて経費を細かく切り詰める具体策が求められる。現場の観察による現状把握、現状を踏まえた課題の抽出、仮説・検証に基づく改善策の実行を、専門家も活用して中長期的に支援することが不可欠だ。

このような経費削減を実行する過程でよくみられるのが、場所の使い方が非効率で結果的にコストがかかっているケースだ。

本ケースで紹介する宿泊業者が営む宿泊施設は、駅から少し離れるものの、隣接する駐車場があることの強みを生かし、自動車で移動する宿泊客を中心に堅調に事業を進めてきた。ところが、近隣にいくつかの競合施設がオープン。朝食サービスやホームページによる情報発信を行ったものの、徐々に客室稼働率が低下していき、固定費負担が大きくなって経営が苦しくな

った。

**移動手段や稼働率から効率の悪い箇所を分析**

経営改善では、客室稼働率の急回復は難しいと考え、まずは経費の削減と業務の効率化を中心とする計画を作成した。

経費削減で工夫したのが、スペースの使い方だ。顧客の移動手段を集計した結果、駐車場の利用率が低いことが分かり、契約スペースを縮小して地代家賃を抑制した。

また客室の稼働状況から季節変動を把握し、稼働率の低い時期に営業する客室階を絞り込んで、昇り降りの移動を減らして従業員の負担を軽減したうえで客室清掃などのメンテナンスを内製化し、清掃にかかる外注費を削減した。

その他、朝食サービスは大皿から利用客が自由に取り分けるビュッフェ形式に変えた。一方、旅行代理店との連携、ホー

POINT

稼働率の悪い駐車場や客室に着目し、使うスペースを限定。従業員の作業場所も減らすなど、効率化を図るとともにサービスの見直しも実施する

ムページや口コミサイトのチェック、顧客カードの作成、チェックリストを活用した接客評価と季節変動に合わせたアルバイト・パートのシフト勤務体制を敷き、評価の良いスタッフの稼働時間を増やした。

担当者がアドバイザーする際は、利用者の目線でサービスを見て改善策を提案していきたい。優良店は口コミサイトの評判、朝食メニュー、接客サービス、室内・浴室の清潔感などの質が高く、厳しい業況でもサービスレベルを維持していることを経営者に伝えよう。

ケース4〜6 服部繁一（中小企業診断士／ITストラテジスト）

CASE 5

IT化が進んでおらず作業効率が悪い倉庫・物流業者

現場担当者と一緒に  
導入ツールを検討し  
仕分け作業をシステム化



**近** 年、企業の業績はIT化の度合いによって明暗が分かれつつある。中でも、特定の従業員による教育に頼ってきた企業ではIT活用が遅れ、作業効率が悪い場合が見られる。経営改善にあたっては、①IT活用への全社員の理解、②ITを活用するための業務改革、③使う人と業務に合わせたITの適用——を進めていくことが必要だ。

本ケースで紹介する倉庫・物流業者は、経営者と作業者が一体となって倉庫管理を徹底してきた。経営者は、長年にわたる物流業界の経験を生かし、作業者を育成。人の手だからこそこそきる検査体制などによって誤配・遅配・破損等も少なく、荷主の信頼を獲得してきた。

当社の課題は、管理する在庫と配送先数が増え、業務量も増加したことである。対策として経営者は、荷主の成長に合わせて人手を増やした。

しかし、増員に伴って教育が不十分になり、単純な連絡漏れや伝え間違い、仕分け・検品時のミス、配送遅れなどが目立ち始めた。その結果、得意先からの受注が徐々に減り、人件費を支えるだけの売上が確保できなくなり、経営改善に至った。

**作業者を巻き込んで改善箇所を抽出**

経営改善では、仕分け作業を効率化するためのIT活用がテーマとして浮上した。倉庫では集品した後、出荷先別に仕分けするトータルピッキングを採用してきた。作業者の移動距離と時間を考慮したためだが、業務量の増加に伴って、仕分け・検品のミスが生じるようになった。

そこで、作業者と一緒に改善すべき現場を検討し、仕分け・検品の工程にバーコードシステムを導入した。当初、新しい作業の流れに不安を抱く者や、不

POINT

ミスが目立った仕分け作業にITツールを活用。導入にあたっては、改善すべき箇所を現場の作業者と検討したうえで活用することが不可欠

慣れな者もいたが、教育を繰り返すことで徐々に慣れてもらった。これにより荷主からの信頼も徐々に回復し、経営改善が進んだ。

IT活用について担当者がアドバイザーする場合、まずは情報提供が中心となるだろう。ITが経営に与える効果や事例を紹介し、経営者に気づきを与える。経営者が意欲を示したら、専門家の協力を得て改善を進めていく。

その際、中小企業基盤整備機構が専門家の派遣を通じてIT化を後押しする「戦略的CIO育成支援事業」などの施策を案内することも有効だ。