

コンサルティングレポート

「ICT利活用による事業活性化」企業事例紹介

旅館業編

経営戦略部 [大阪] コンサルタント 鈴木 ちさ

【はじめに】

日本国内では、少子高齢化にともなう総人口、生産年齢人口の減少という構造的要因による人手不足に直面するなか、労働集約型産業であるサービス業を中心に労働生産性向上についての議論が注目を集めている。

今回、特に人手不足が恒常的となっている中小非製造業の中で、ICT(情報通信技術)利活用により、業務効率化(コスト削減)を図りながら、より付加価値の高いサービス提供への人的資源を投入することで生産性向上を図り、売上と利益の獲得に取り組む、先進企業5社にインタビュー取材を行った。

シリーズ最終回となる本レポートは、サービス業編、卸業編、コンテンツマネジメントシステム(CMS)業編、住宅資材卸業に続き、旅館業におけるICT活用による経営改革事例について紹介する。

【概要】

■ インタビュー取材先

株式会社陣屋(神奈川県) / 旅館業及び旅館向け基幹システム開発・提供

陣屋は、自社開発のクラウド型基幹システム(ICT)を活用した経営改善により、旅館業における新しい経営モデルを構築した。また、自社の経営改善を実現した後、クラウド型CRMベンダーをはじめとした異業種との協業により旅館業全体の高度化を目指し、さらには、旅館同士の相互支援のための基盤を整備し事業化するなど、オープンイノベーション発想で事業展開を続けている。

ICTを活用することで企業間の情報共有と連携、経営資源の相互活用を進め、業界全体での合理化を目指す陣屋グループの取り組みについて、構造的課題を抱える業界における新しい発想での戦略事例として取り上げた。

➤ **ビジネスモデルの特徴**

3つの事業を連携しながら旅館業界全体の経営改革を推進する

旅館業に特化した業務効率化手法(システム)を独自開発: 自社旅館経営改善の実現

独自開発クラウド型基幹システムの収益事業化: 基幹システムと経営改善モデルを同業他社へ提供

相互支援、連携(「助け合い」)が出来る仕組みの開発・提供: 業界内での協業推進

➤ **ICT活用のポイント**

業務効率化: 旅館業務全般における業務改善・経営合理化(運営コストの大幅削減)

付加価値醸成: 顧客情報管理(CRM)(接客サービス品質向上による顧客満足度の向上)

人・組織体制強化: 従業員の「働き方改革」(従業員の役割と業務内容の見直しが新しい働き方を実現)

陣屋グループ

基幹システムの開発・提供で国内観光業を活性化し 「旅館を憧れの職業」にする

1. 会社概要

1.1 事業沿革

陣屋グループの基幹事業「元湯 陣屋」(旅館)は、1918年(大正7年)、和田義盛公の跡地、現在の神奈川県秦野市の鶴巻温泉に三井財閥の御寮(別荘)「平塚園」として建てられたのが始まりとなる。大正後期より旅館業を営み、昭和23年に屋号を「陣屋」とし現在に至る。明治天皇の宿泊用に建設された貴賓室を現在の場所に移築した「松風の間」は、囲碁・将棋の対局場としても有名であり、数多くの名勝負が繰り広げられてきた将棋のタイトル戦の開催地(聖地)として、将棋ファンの間では広く知られている。

しかし、2000年代に入った頃から経営状況は悪化し、4代目経営者の宮崎富夫氏が代表取締役就任した09年当時は、危機的状況に陥っていた。そのため、自動車業界でエンジニアをしていた宮崎社長が経営を、社長と同様に接客業も経営も未経験の妻の知子氏が女将を担当し、短期間での業績回復に取り組むことになった。

経営者が率先して、ICTを活用した業務の見直し・効率化(コスト削減)の推進、顧客単価の向上(売上増加)の為の大胆な施策の打ち出し(料理品質向上等)、従業員全員の働き方に対する意識改革(生産性向上)に取り組み、事業再建を果たした。

その後、12年には、自社旅館の経営改革を進める中で独自開発した、旅館業に特化したクラウド型基幹システム「陣屋コネクト」を同業者に提供する「陣屋コネクト事業」を立ち上げ、全国の施設への導入・運営支援を開始した。

16年からは、旅館経営における様々な問題に対し、陣屋コネクトにより生まれた全国の旅館・宿泊施設とのネットワークの中で「助け合い」を試行し、「JINYA EXPO」として旅館同士が相互に連携・交換・助け合いが出来る仕組みの開発・推進を始めている。

1.2 事業内容

現在、陣屋グループとしての事業内容は、旅館経営の「元湯 陣屋」、陣屋の施設・設備を活用した「プライダル事業」、クラウド型ホテル管理システムを提供する「陣屋コネクト事業」、陣屋コネクト導入施設同士の「たすけあいネットワーク」の構築・運営を行う「陣屋 EXPO 事業」となっている。

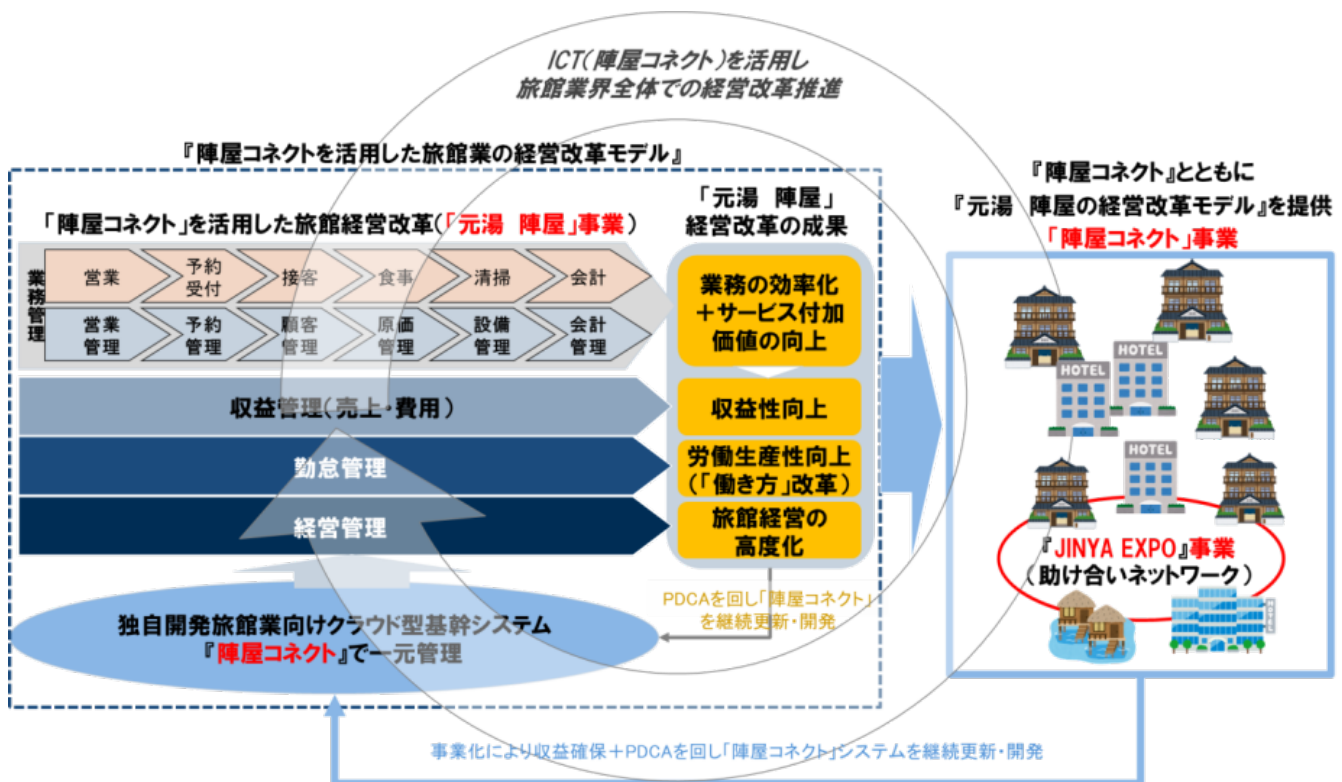
2. ビジネスモデルの特徴

陣屋グループのビジネスモデルの特徴は、元湯陣屋・旅館事業において、旅館業に特化した基幹システム(陣屋コネクト)を独自開発し、旅館経営の高度化を図っただけでなく、開発した基幹システムとシステムを活用した「旅館経営改善モデル」を同業他社へ提供し、「陣屋コネクト」事業として収益化した点にある。収益事業化したことで、基幹システム(陣屋コネクト)の継続的改修費用、開発投資が確保できるだけでなく、多くの旅館(ユーザー)の情報が陣屋コネクトにフィードバックされ、機能開発のヒントとして役立てることができる。それにより、基幹システムの機能が継続的に向上し、それを活用することで、旅館経営のさらなる業務効率化・収益力向上が図られるという好循環を生み出している。

また、「JINYA EXPO」事業では、陣屋コネク(システム)導入企業をネットワーク化し、各旅館がリソースを貸し借り・交換するなど 相互支援、連携(「助け合い」)が出来る仕組み(協業プラットフォーム)を提供することで、1社(1施設)だけで解決が困難な課題(食材仕入・備品調達・労働力確保・集客等)について、地域を超えた企業(旅館)間連携による対応促進を図っている。

さらに、それぞれの事業は単独で進行されている訳ではなく、3つの事業を連携しながら旅館業界全体の経営改革を推進する仕組みとして機能している。

【陣屋グループ ビジネスモデル(イメージ)】



(出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成)

旅館業に特化した業務効率化の手法(システム)を独自開発

社長就任直後に「元湯 陣屋」の経営状況が厳しいこと(売上高2億9千万、借入金10億円)を知った宮崎氏は、事業存続のためには、短期間での業績改善に取り組むしかなく、前近代的だった旅館の経営モデルを抜本的に見直す必要があると考えた。

まず現状把握のために行った経営分析の結果、「情報の見える化」「PDCA(計画・実行・評価・改善)の高速化」「情報は持つだけでなく活用させる」「仕事を効率化しお客様との会話と接点を増やす」という経営改善方針を決定した。そして、方針の実現を図るために、旅館業務と経営管理全般を一元的に管理できる基幹システムの導入を決め、既存のホテル・旅館向け管理システムを検証した。

しかし、既存のシステムでは、各業務に特化したパッケージソフトウェアを自社業務に合わせてカスタマイズ(仕様変更)し、かつそれぞれのシステムに格納されるデータを連携した上で一元化しなければならなかった。限られた予算や時間の中で、既存システムをベースにした自社システム開発は困難であると判断し、システムエンジニアを1名採用し、クラウドプラットフォームを利用した基幹システムの独自開発に踏み切った。

クラウドプラットフォームを利用したクラウド型基幹システムとは、インターネットを通じて遠隔地のサーバにアクセスし、そこにインストールされたアプリケーションを利用することができるシステムである。クラウドプラットフォーム(ネットワーク上)での集中管理と共同利用がベースとなっているため、利用企業側でのサーバ管理が不要であり、既存のパッケージソフトウェアをカスタマイズした場合よりスペースコスト、管理コストが掛からず、導入・運用コストの大幅な削減が可能というメリットがある。クラウド型システムでは、クラウドプラットフォーム上で、基本のアプリケーション(機能)を活用しながら、業務内容に合わせたアプリケーション(機能)を開発でき、機能追加や改善のスピードも速く、短期間での経営改善を目指す元湯陣屋に適したものであった。

システム開発においては、まず、それまで各担当者が「紙」(もしくは本人の頭の中)で業務・管理していた事を全て情報として見える化し、全員が共有できることを要件とした。次に、経営管理を一元化できるように、旅館業に特化した業務管理機能(予約管理、顧客管理、営業管理、仕入・原価管理)や設備管理機能だけでなく、勤怠管理、売上管理といった経営管理全般にわたる機能についても要件として盛り込んだ。このシステムにより、理論上は全ての業務や経営数値を見える化(情報化)し、全従業員がそれに基づいて効率的に動くことが可能になった。

しかし、実際に成果を出すためには、現場で働く従業員自身が、このシステムを活用し業務改善を行っていく必要があった。特にこれまでのやり方に慣れ親しんだ年配の従業員に、いかに意識を切り替えて貰うかということが導入時の最大の課題となった。

そこで、システムを使う人(従業員)に親しみが湧くように「陣屋コネクト」と命名するとともに、社長・女将が社内SNSを積極活用して情報発信を行った。また、陣屋コネクトへのログインを前提にした業務環境を構築し、各自の好みで選択できるデバイスを整備するなど、陣屋コネクトを活用した「業務の流れ」をつくった。このように経営者が率先して旅館全体での活用を仕組み化したことで、短期間で社内普及が進み、掲げていた経営改善方針を全て実行することが出来た。

陣屋コネクトに全ての顧客情報を集約・蓄積することで、各自が持ち場に居ながら手持ちの電子端末で瞬時に顧客情報の確認ができるようになり、スタッフ全員がお客様カルテから先読みした細やかなおもてなしを積極的に行うようになった。その結果、当初(2009年)2億9千万円だった元湯陣屋(旅館事業)の売上高は、15年には4億4千万円にまで回復した。また業務効率化により、人件費は1億3300万円(人件費比率46%・従業員数120名)から1億5000万円(同26%・同50名)に、料理の原価率についても、40%から32%と大幅に改善された。

さらに、陣屋では、この経営改善の取り組みを通じて、これまでは当たり前とされていた旅館業における慣習(業務)についても、業務内容(コスト)と経営効果(利益)の観点で一から見直し、改善すべきことに対しては、業界において前例がなくても、次々に新しい施策を打ち出した。

例えば、接客担当スタッフが担当業務のみを行う一業務一担当制を見直し、全ての業務を一通り全スタッフがカバーできるようサービスの多能工化を図り、スタッフ全員の業務レベルを上げるために正社員化するなどである。

また、営業効率化のための「毎週月・火・水曜の休館日」導入は、業界内外で大変な話題となった。

尚、このような取り組みは、パートタイム・スタッフをシフト制勤務にして固定人件費を抑え、設備稼働率を上げるという従来の宿泊業経営とは真逆であり、従業員にとっても求められる役割や業務内容が変わったことで、働き方自体を見直す契機となり、旅館業における「働き方改革」に繋がっているということである。

【クラウド型基幹システム「陣屋コネクト」】



(出所: 株式会社陣屋「IT活用による旅館改革への挑戦」セミナー資料より抜粋)

独自開発クラウド型基幹システム「陣屋コネクト」の収益事業化

元湯陣屋では、独自開発した基幹システム「陣屋コネクト」を活用した経営改善に取り組んだ結果、業務効率化による大幅な経費削減と接客業務でのサービス品質(付加価値)向上を実現し、収益力を高めた。これに加えて、効率的な旅館運営により従業員の働き方に対する意識と行動に変革をもたらし、継続的に収益を確保できる旅館経営モデルの構築に成功した。

しかし、元湯陣屋と同様に単館経営でのホテル・旅館においては、大手チェーンのホテル・旅館と異なり、多額のシステム投資が難しく、ICTを活用した業務効率化や営業・販売力強化が進まず、低い生産性が課題となってきた。

そこで宮崎氏は、クラウド型システムである利点を生かし、「株式会社陣屋コネクト」を設立(事業化)して、同業他社も旅館専用基幹システムとして利用できるようにした。

宮崎氏は、陣屋コネクト設立にあたって「陣屋コネクトを陣屋以外の他の施設でも使って頂くことでシステムを更に進化させたい。みんなで活用することで日本の観光を元気にしたい。旅館をCS・ES・Profitの高い憧れの職業にしたい」という思いを述べている。このように、陣屋コネクト事業の特徴は、基幹システム「陣屋コネクト」の提供だけではなく、元湯陣屋で確立した「旅館の経営改革モデル」までを提供していることである。

陣屋コネクトは、旅館業の経営改善のために開発されたシステムである。その為、他社への導入支援とサービス提供を行う「陣屋コネクト事業」についても、システム開発専門の企業のように、システム利用料の獲得のみを目的としているものではない。陣屋コネクト(基幹システム)にフィードバックされる利用各社の経営改善活動情報をシステムの開発・改修に反映し、継続的に機能向上を図り、システムを利用する旅館の収益力向上を目的としている。また、各旅館の経営が合理化されることで業界全体が活性化することを目指しており、元湯陣屋を含めた、循環型の事業モデルとなっている。

相互支援、連携(「助け合い」)が出来る仕組み(協業プラットフォーム)の開発・提供

1990年代以降、地方経済の衰退とともに、地方の小規模旅館を取り巻く環境は厳しくなっており、存続の危機に直面している旅館にとっては、再興の機会となり得る2020年東京オリンピックを迎える前に、旅館経営の合理化が急務となっている。

しかし、多くの旅館は単館経営であり、1社単独の努力だけでは、旅館経営における様々な課題の解決は困難である。そこで、陣屋では、旅館施設の枠を越えて「助け合い」を行う仕組みづくりの試行をはじめている。

例えば、食材調達では、小規模旅館の場合、購買力が弱いため生産者から直接仕入れることができず、スーパーで購入した食材でありきたりの献立になり、その上高コスト(採算性の悪い原価率)になるという問題がある。

この課題に対して、他の温泉地にある旅館と食材調達(料理提供)における「助け合い」を実施した。まず、旅館それぞれに生産者から地場の食材を直接買い付け(地場の素材をふんだんに使った季節感溢れるメニューの提供)、だしや刺身などは陣屋と共同で仕入れ・仕込みを行うことで品質向上とコストダウンを図ったところ、料理品質が大幅に向上し、顧客満足度も上がった。その結果、予約数が前年の2倍になり、売上については、前年の2.2倍になったという。

また、地方の旅館にとって深刻な労働力不足の問題については、陣屋が陣屋コネクトの導入支援と教育担当の派遣を行い、生産性向上と業務効率化で解決支援を図っている。「助け合い」試行に参加した旅館では、システム導入だけでなく、陣屋との人材交流と教育によりスタッフのスキルと生産性が大幅に向上した。また、スタッフの業務効率化が進んだことで人件費が削減されただけでなく、迅速な対応ときめ細やかな接客が可能となり、サービス品質についても大幅に向上したということである。

「助け合い」の試行で、料理品質の向上、仕入コストの低減、売上や利益の増加といった成果を獲得できた。しかしながら、試行段階ではリソース交換、集計等、全てが手作業管理のため効率が悪いことが課題となっていた。そこで陣屋は、宿泊施設同士でリソース(食材、備品、労働力、部屋)の交換をもっと簡単に、効率的に行える仕組み、システムが必要と考え、交換ネットワークサービスとして「JINYA EXPO」の開発・提供事業を開始した。

「JINYA EXPO」は、旅館業専用のリソース交換プラットフォーム提供事業である。各旅館施設がリソースを出品し、施設間の「助け合い」をシステム上で行うことで、広くどの施設とでも最小限の手間で取引(決済)ができるものである。陣屋グループでは、陣屋コネクト導入旅館を中心に「JINYA EXPO」システムの提供を進め、陣屋コネクト同様、クラウド発想で機能開発・改善をスピーディに行っていく方針である。

【「JINYA EXPO」コンセプトと利用イメージ】



3. ビジネスモデルにおける ICT 活用のポイント

陣屋グループでは、ICT を活用して既存のビジネスモデルを抜本的に見直し生産性を向上させ、経営改善を実現しただけなく、業務改善活動を通して、従業員の働き方に対する意識にも変革をもたらし、さらなるサービス品質(付加価値)の向上も実現している。

【ICT 活用のポイント】

目的	業務内容	ICT 活用ポイント	経営効果																																	
業務効率化	旅館運営業務全般 予約 受付 接客 料理(仕入・調理) 設備運営(清掃)	陣屋コネクト導入前後の変化 [業務内容の変化]	経営改善方針の実現 [経営数値の改善]																																	
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>導入前</th> <th>導入後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>電話予約</td> <td>ネット予約</td> </tr> <tr> <td></td> <td>顧客情報は女将の頭の中</td> <td>来館予定顧客の最新情報更新・全員周知</td> </tr> <tr> <td></td> <td>予定表掲示(手書きボード)</td> <td>いつでもどこでも最新情報(各自の電子端末)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>清掃指示・報告</td> <td>モバイルでの指示・報告(ワンクリック)</td> </tr> </tbody> </table>		導入前	導入後		電話予約	ネット予約		顧客情報は女将の頭の中	来館予定顧客の最新情報更新・全員周知		予定表掲示(手書きボード)	いつでもどこでも最新情報(各自の電子端末)		清掃指示・報告	モバイルでの指示・報告(ワンクリック)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">売上高(2010年 2015年)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.9 億円</td> <td>4.4 億円</td> </tr> <tr> <th colspan="2">人件費(2010年 2015年)</th> </tr> <tr> <td>1.33 億円</td> <td>1.5 億円</td> </tr> <tr> <th colspan="2">人件費比率(2010年 2015年)</th> </tr> <tr> <td>46%</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <th colspan="2">従業員数(2010 2015年)</th> </tr> <tr> <td>120 名</td> <td>50 名</td> </tr> <tr> <th colspan="2">原価率(料理)(2010 2015年)</th> </tr> <tr> <td>40%</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table> <p>売上高アップ/コストダウンで収益性向上</p>	売上高(2010年 2015年)		2.9 億円	4.4 億円	人件費(2010年 2015年)		1.33 億円	1.5 億円	人件費比率(2010年 2015年)		46%	26%	従業員数(2010 2015年)		120 名	50 名	原価率(料理)(2010 2015年)	
	導入前	導入後																																		
	電話予約	ネット予約																																		
	顧客情報は女将の頭の中	来館予定顧客の最新情報更新・全員周知																																		
	予定表掲示(手書きボード)	いつでもどこでも最新情報(各自の電子端末)																																		
	清掃指示・報告	モバイルでの指示・報告(ワンクリック)																																		
売上高(2010年 2015年)																																				
2.9 億円	4.4 億円																																			
人件費(2010年 2015年)																																				
1.33 億円	1.5 億円																																			
人件費比率(2010年 2015年)																																				
46%	26%																																			
従業員数(2010 2015年)																																				
120 名	50 名																																			
原価率(料理)(2010 2015年)																																				
40%	32%																																			
付加価値醸成	顧客情報管理(CRM)	陣屋コネクトで顧客情報一元管理 ・ 予約受付から会計まで全ての顧客情報を陣屋コネクトに蓄積 ・ 紙台帳の廃止 ・ スタッフ全員が手元の電子端末で瞬時に顧客情報を確認	受け身から積極的な接客へ ・ 出迎え時のお声掛け(来客属性に適した内容) ・ 担当業務が異なるスタッフ間での連携(快適に過ごせる旅館) サービス品質向上による顧客満足度の向上																																	
人・組織体制強化	従業員の「働き方改革」	組織体制の見直し ・ 数値データに基づいた、業務内容可視化と人員要件の整理 ・ サービス多能工化への切り替え(一業務一担当ではなく、全スタッフが全サービス業務をカバーできる) ・ 正社員化推進	旅館業での「働き方改革」 ・ 部門を超えた情報共有 組織の一体感向上 ・ 定休日設定と完全週休制の導入 従業員満足向上(離職率低下) ・ 休館日明け午前の接客研修 顧客満足向上																																	

4. 今後のビジョン

陣屋グループは、「宿泊飲食サービス業に関わる『ヒト・モノ・カネ・情報』を整理し、CS・ES・Profit(顧客満足・従業員満足・利益)向上に貢献できる、プラットフォームと人財をグローバルに提供することで社会に貢献する」というビジョンを掲げ、自社グループの規模拡大ではなく、「日本の文化と旅館の独自性を守る為、みんなで 100 年続く旅館を目指す」としている。

5. まとめ

陣屋は、自社開発のクラウド型基幹システム(ICT)を活用した経営改善により、経営危機を乗り切っただけでなく、旅館のビジネスモデルそのものをアップデートし、旅館の新しい経営モデルを構築した。また、経営改善が成功した以降も、クラウド型 CRM ベンダーをはじめとした異業種との協業により旅館業全体の高度化を目指し、さらには、旅館同士の相互支援のための基盤を整備し事業化するなど、オープンイノベーション発想で事業展開を進めている。

旅館業界に限らず、構造的課題を抱える業界においては、1 社単独での取り組みには限界がある。ICT を活用

することで企業間での情報共有と連携、経営資源の相互活用を進め、業界全体での合理化を目指す陣屋グループの取り組みは、昨今の経営環境変化に対応している戦略事例として注目される。

企業概要

企業名:株式会社 陣屋

代表者:代表取締役 宮崎知子

所在地:神奈川県秦野市鶴巻北 2-8-24

設立年月:1918年

資本金:4,140万円

売上高:陣屋グループ全体売上 7.3 億円(2017年8月期)

<売上構成> 陣屋 5.1 億円(宿泊 3.1 億円 / 日帰り 1.0 億円 / 婚礼 1.0 億円)
/ 陣屋コネク 1.6 億円 / JINYA EXPO 0.6 億円

従業員数:40名(2017年8月)

事業内容:旅館業

URL:<https://www.jinya-inn.com/>

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。