

クラウドサービス活用による 旅館改革への挑戦

2017年4月19日

鶴巻温泉 元湯 陣屋

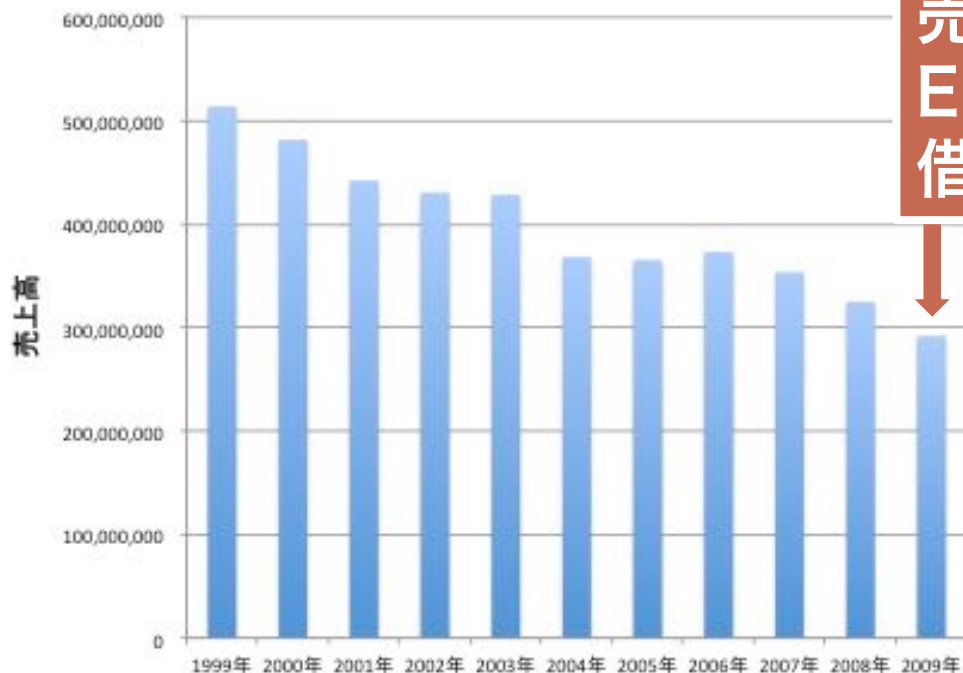
代表取締役 宮崎 富夫



平成21年（2009年）

存続の危機に直面していた陣屋旅館を継承

- 4代目 社長：接客業未経験の新米経営者
- 4代目 女将：元OLで出産直後の二児の母



売上：2億9,000万円
EBITDA*：-6,000万円
借入金：10億円

*EBITDAとは
利息を減算して減価償却費を加算した税引前当期利益。
Earnings before Interests, Taxes, Depreciation, and Amortization.
EBITDA=税引前当期利益+支払利息-受取利息+減価償却費

かつて鶴巻温泉に17軒あった
旅館はわずか3軒まで減少

元湯 陣屋 当時の経営状況分析 @2009年10月

やるべきこと

現場の実態

売上
アップ

顧客満足度向上
(単価アップ)

顧客情報は前女将の頭の中

※当時女将は入院中 ※値下げで稼働率を維持するしかない

団体向け営業
(法人、婚礼)

営業情報が営業担当の手帳の中

※KKD (勘と経験と度胸) のみ

個人客向け営業
ネット集客

ネットと社内 (紙) で2つの予約台帳

※パソコン使える人は1人だけ

経費削減

原価管理

全体管理のみのドンブリ勘定

※商品タイプ別の原価が不明 ※毎月原価率 (粗利率) が上下

人件費管理

パート比率が高く月末まで人件費が不明

※経営者が現場に居ないと人件費がどんどんアップ

予実管理

売上実績のみ紙で管理

※予算は従業員には知らされず、危機感も無し



①情報の「見える化」

- 個人所有から全体共有へ
- いつでも・だれでも・どこからでも・どんな機器でも
- 情報はすぐに共有



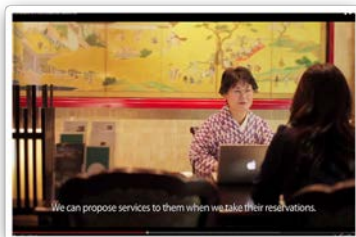
②PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）の高速化

- 月次管理から日次管理へ



③情報は持つだけでなく活用させる

- 顧客の過去の詳細利用履歴を活用（おもてなし向上/次回営業機会に繋げる）
→お客様との長期的なお付き合いをするためにCRM（顧客管理システム）を導入
- WebやSNSを通じて情報を発信



④仕事を効率化し、お客様との会話と接点を増やす

- 非生産的業務から生産的業務へ
- アナログからデジタルへ
- 非効率な会議・朝礼・夕礼を減らす

➡ 旅館経営を支える基幹システムの導入が必要と判断

中小旅館におけるシステムの要件



信頼性

- ・システムが止まれば全ての業務が停止しすぐ死活問題になる
- ・稼働監視やトラブル時の早期復旧対応は必須



セキュリティ

- ・日常的に個人情報を扱うため、顧客情報の管理・保護は最重要課題



プライバシー

- ・アルバイトスタッフ等も多く、きめ細かな情報参照権限設定が必要



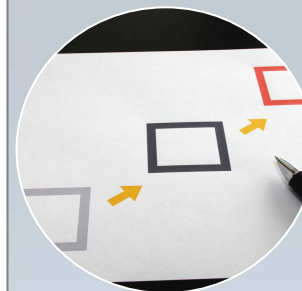
低価格

- ・初期投資が少なく、使用料に応じた料金体系でないと導入が難しい



API連携

- ・他のクラウドアプリケーションとの連携で、必要に応じて機能拡張できること
- ・会計ソフト、マーケティングツール、IoT、AI、等



オープン性&カスタマイズ性

- ・最新のOSやデバイスへの即時対応
- ・データ資産の保全
- ・自社の施設に合わせた継続的な進化

中小企業であっても、**信頼性の高いクラウドプラットフォーム**を採用する必要性

当時市販されていたホテル・旅館向け基幹システムには要件を満たすものが存在せず、限られた投資の中では、掲げた経営改善方針の具現化が困難と判断



「システムを自社開発するしか道はない」

基幹システムを社内で独自開発するため、システムエンジニア1名を採用



元湯 陣屋の
コンセプト
「物語に、息吹きを。」

スタッフ
同士を

仕事の
流れを

ホンダで教わったこと
「松明（たいまつ）は自分の手で」
「コア技術は自分でやれ」

お客様と
陣屋を

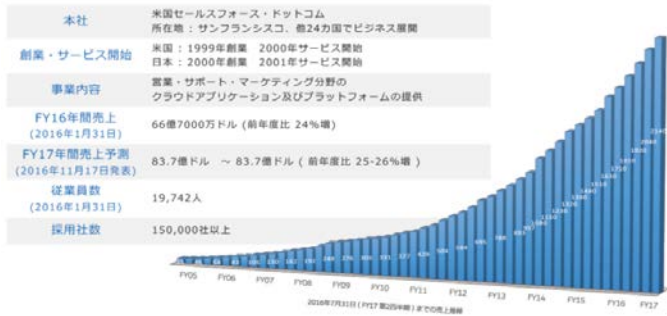
お客様の
物語を

繋ぎたい
(コネク
したい)

クラウドアプリケーション・プラットフォーム「Salesforce」の採用



セールスフォース・ドットコム社 概要



B2B向けでは世界一のCRM（顧客関係管理）クラウドプラットフォーム

全世界で 15万社以上、あらゆる業種・規模の企業が導入



日本郵政グループやトヨタ自動車などの国内大手の企業のみならず、中堅・中小企業まで、あらゆる業種・規模のSFA（営業支援）、CRM（顧客管理）、カスタマーサポートでの利用実績



中小規模の旅館・ホテルでも無理なく導入できる料金体系

大企業・大手ホテルなどシステムに数億～百億円規模で投資できる会社と同等のシステムを、月額600円～/1ユーザーという手軽な価格でご利用いただけます。中小規模のホテル・旅館にとって、コストパフォーマンスの優れたプラットフォームです。



圧倒的な進化スピード

どんな業種でも使われる機能（社内SNS、スケジュール管理、ソーシャル連携…）はSalesforceが次々と新機能や改善機能をリリースしてくれるので、陣屋コネクトはホテル旅館向けの機能開発だけに注力できるのです。



他アプリケーションとスムーズに連携

Salesforceや他のパートナーが提供しているアプリケーション（マーケティングツール、名刺管理、IoT、音声ツール等）とシームレスに連携し、陣屋コネクトからあたかも一つのアプリケーションのように組み合わせ一元管理ができます。



堅牢なセキュリティと信頼性

ISO27001 認証番号：1096388-1
プライバシーマーク：第10822805(05)号

セールスフォースは全世界の大企業から中小企業まで15万社以上の顧客の重要データを扱うため、年間数千億円規模での開発投資を行っています。クラウドアプリケーションのデータセンターは99%以上の稼働率を誇り、二要素認証やワンタイムパスワードなど、セキュリティ制御・管理のための様々な手段を提供しています。



Salesforceが日本市場～陣屋を強力にバックアップ

日本だけで千人を超える営業&サポートスタッフが在籍。日本国内にデータセンターを有しており、他社クラウド製品に比べ良好なレスポンスを実現しています。さらに同社は、陣屋コネクトを日本における重要な成功事例と位置づけ、公式サイトや日経BP社発行の書籍「世界は顧客が変わる」でも大々的に紹介するなど、当社を強力に支援しています。

(株)セールスフォース・ドットコム
代表取締役会長 兼 社長 小出 伸一氏と

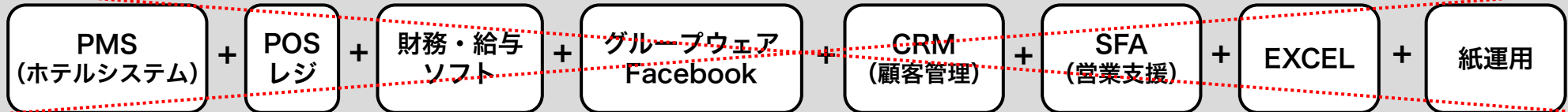
➡ 中小旅館にとっては理想に近い開発プラットフォーム

旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネクト」

Salesforceをベースに、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」を独自開発



複数ツールの混在利用は行わず、すべての業務を陣屋コネクトに集約・一元管理



陣屋コネクト導入効果



PC



タブレット端末



スマートフォン

- ➔ 手書きの手間を省き、重複や漏れなどのトラブルも防止。いつ・誰が・何を変更したかの履歴も残る。
- ➔ 女将やスタッフの頭の中にしか無かった**顧客情報が陣屋コネクト上に蓄積**
- ➔ スタッフがいつでもどこでも**最新情報を瞬時に共有**
 - ➔ 「言った・言わない・聞いていない」のトラブルが解消 → 部門を越えた情報共有で**組織の一体感**が向上
- ➔ **スタッフ全員**がお客様カルテから先読みして細やかな「おもてなし」を実現 → 受身から**積極的な接客**へ

陣屋コネク

風呂

車

会話



大浴場の温度・水位・入浴者数を測定

風呂の点検指示を
Chatterに自動投稿

風呂温度・清掃頻度の最適化

「見張り」の自動化



到着した車のナンバーを自動撮影

お客様を特定し
Chatterに自動投稿

ドアマン：「〇〇様、いらっしゃいませ！」
仲居：お客様をお迎えに玄関へ

誰でも名ドアマン



音声認識システムで
スタッフ間の会話を
音声とChatterで自動共有

すべてのスタッフがタブレットを使うことで
スムーズで漏れの無いお客様対応を実現

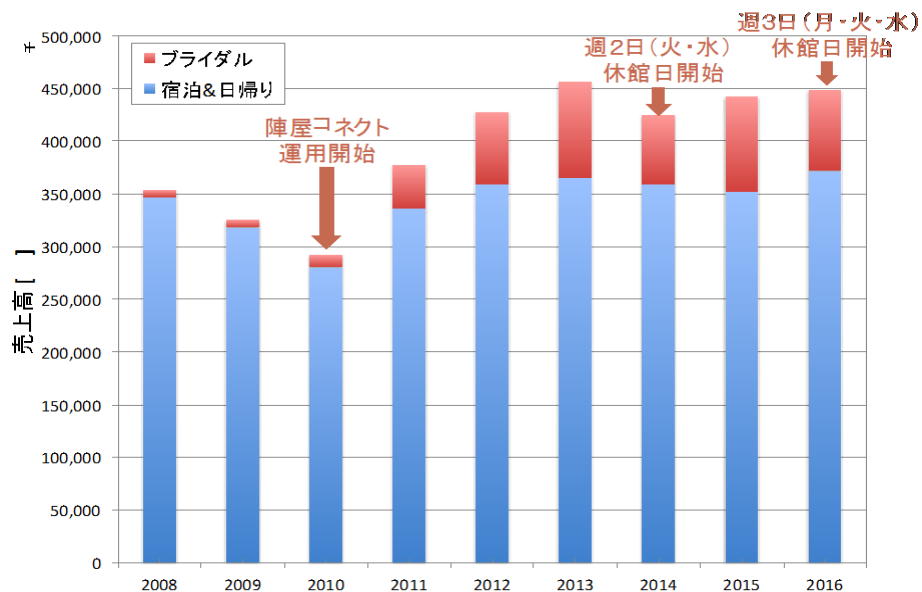
広い敷地を走る必要なし

IoT活用で顧客満足の追求と業務効率を両立

元湯陣屋における経営改革への取り組み

陣屋コネクト活用による経営合理化の成果

業績を数年間で急回復



【売上】
 2億9170万円 ➡ 4億4860万円 **+54%**

利益率も大幅に改善



【税引前利益】
 -5930万円 ➡ +1億2460万円
 (EBITDA率 -18.2%) (EBITDA率 27.8%)

**休館日を週3日導入しながらも、
 売上・利益・客単価・平均賃金のアップを実現**

システムと経営改革モデルを他施設へも提供

陣屋コネクトを活用した経営改革モデル「陣屋モデル」を他施設へも提供



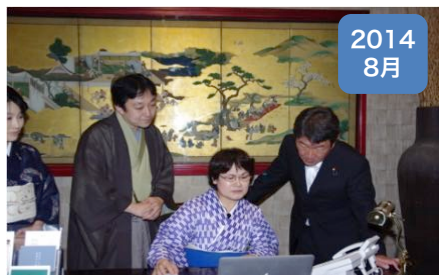
サービス生産性向上～地方創生のモデル事例として、政府や業界関係者から大きな注目を集めている

「攻めのIT経営中小企業百選」受賞



中小企業の先進的なIT活用事例として、
宿泊業としては全国では唯一の受賞

茂木敏充 経済産業大臣※当時 視察



「日本のGDPの75%を占めるサービス業の生産性向上が大きな課題」
サービス生産性向上の先進事例として元湯陣屋を視察

石破茂 地方創生担当大臣※当時 視察



「日本旅館の復活は地方創生に不可欠。全国の旅館が陣屋の成功モデルを知ることができるように、政府として手当てを考えたい。」

多くの旅館では、**単独の努力だけでは解決できない問題**が山積

食材 food



「食材」の問題

- ・購買力が無いと、地元のスーパーから仕入れざるを得ない。
- ・平日は稼働が低いため、食材ロスが多い。

備品 equipment



「備品」の問題

- ・食器・テーブル等の備品が繁忙期に足りなくなる。
- ・不要になった備品を有効に活用できない。
- ・アメニティ等の購入は数が纏まらないと高つく

労働力 labor



「労働力」の問題

- ・季節的な集客の波あり
- ・繁忙期には手が足りず、閑散期には経営を圧迫
- ・即戦力をすぐ雇えない
- ・良い人材の確保が難しい

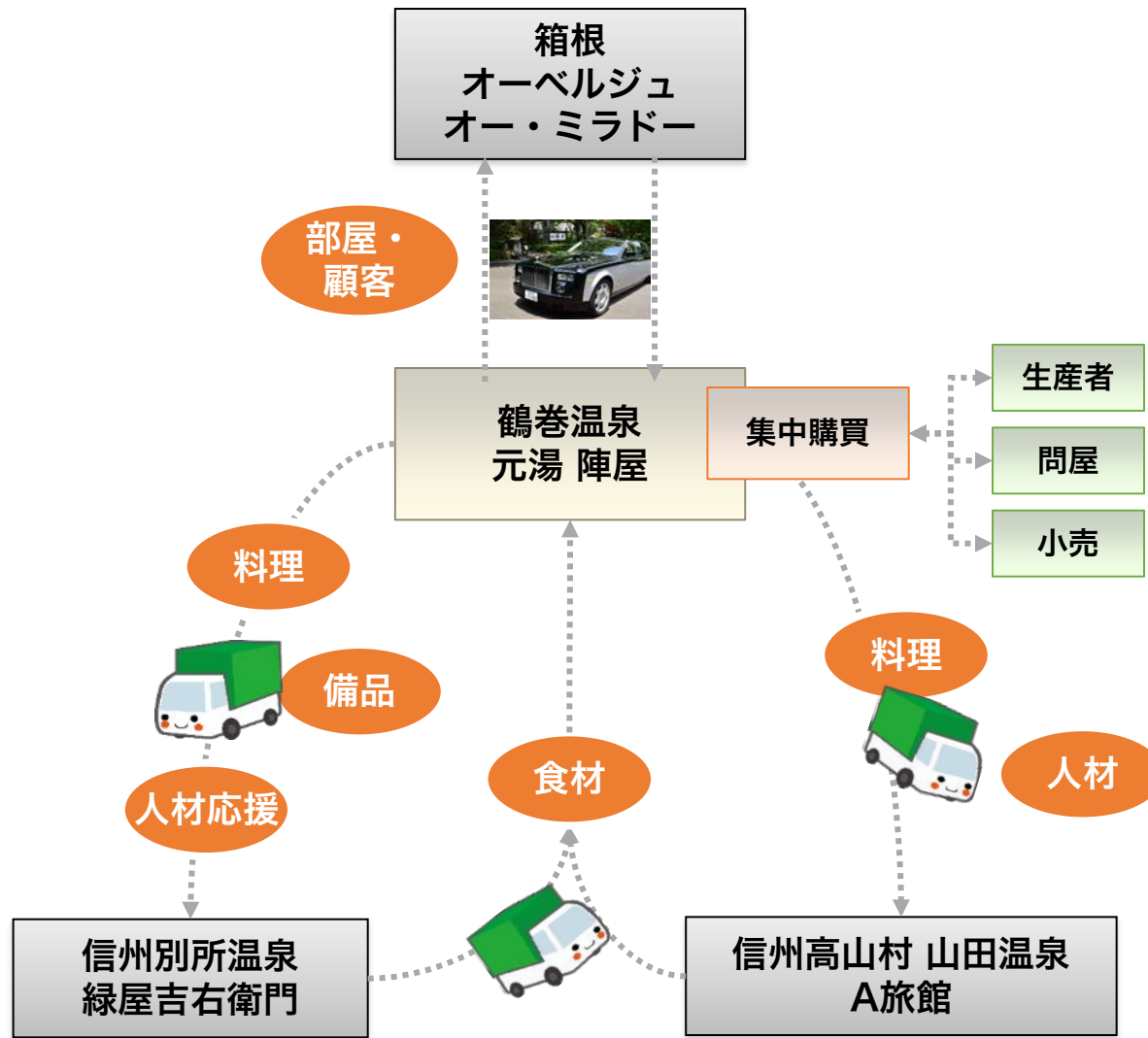
部屋 /集客 room



「部屋／集客」の問題

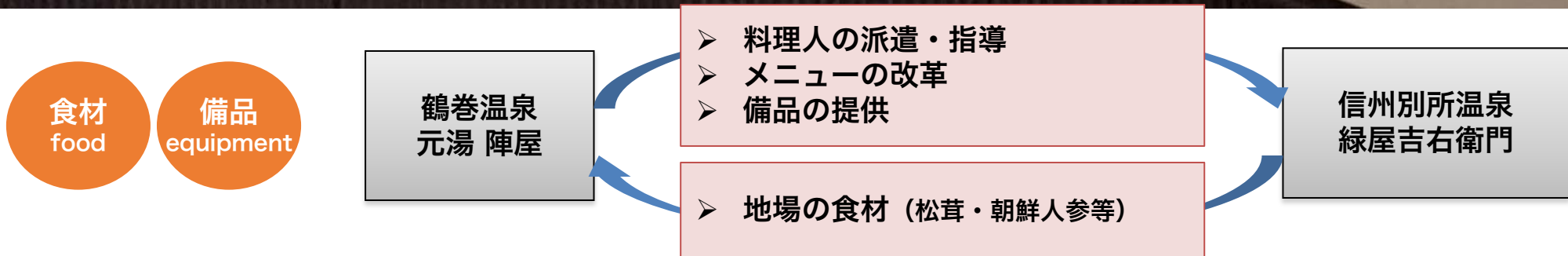
- ・エージェント頼みの集客 (旅行代理店・ネット代理店)
- ・プロモーション費用や手数料が大きな負担
- ・海外からの宿泊客等への「周遊ニーズ」への有効な提案が難しい

旅館施設の枠を越えて「助け合い」を行う仕組みが求められている



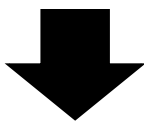
資本関係のない、陣屋コネクトユーザー同士の緩やかな連携
 = 独立資本の小規模旅館でも大手チェーン施設に負けない仕組み作り

試行例1) 食材・備品の助け合い



Before

- ✓ スーパーで購入した食材で、ありきたりの献立
- ✓ 採算性の悪い原価率
- ✓ 料理人が一人のため、手間をかけられず多人数を受け入れられない



After

日本各地から採れた新鮮な食材の提供

調理場業務のアウトソーシング

- ✓ 生産者から地場の食材を直接買付
- ✓ だしや刺身などは陣屋と共同で仕入れ・仕込みで品質UP&コストダウン
- ✓ 地場の素材をふんだんに使った季節の趣溢れるメニュー
- ✓ 原価率の低下 (45%→35%)

料理品質の大幅UP
顧客満足度UP

予約数
前年の2倍

売上
前年の2.2倍

試行例2) 労働力(人材)の助け合い

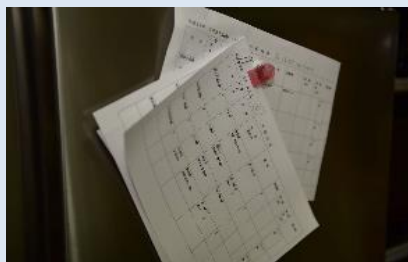
労働力
labor

鶴巻温泉
元湯 陣屋

- 経営者が定期訪問してコンサル
- システム導入・教育担当の派遣
- 繁忙期にヘルプを派遣

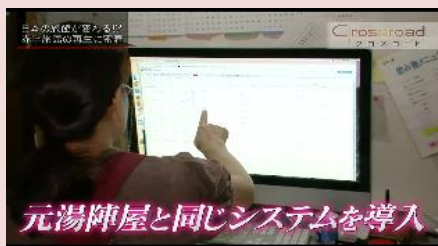
信州別所温泉
緑屋吉右衛門

Before



- ✓ 手書き台帳による予約・顧客管理
- ✓ 旧態依然とした売上・原価管理
- ✓ 従業員同士の情報伝達も口頭か紙

After



- ✓ 人材交流と教育でスタッフのスキルと生産性が大幅に向上（年配の社員でも数日で使いこなせるようになった）、
- ✓ 売上や原価の状況を一目で把握
- ✓ 迅速な対応ときめ細かいおもてなしが可能になり、サービス品質が大幅に向上

オペレーション改革で
生産性・業務効率が
飛躍的にアップ

人件費の削減
従業員満足度の向上

きめ細かいおもてなし
サービス品質の向上

試行例3) 集客の助け合い

部屋
/集客
room

箱根
オーベルジュ
オー・ミラドー

※日本初のオーベルジュ
フレンチの名店



オー・ミラドー×鶴巻温泉 元湯 陣屋
夢の「連泊で美食三昧」プラン



互いの顧客向けに、
高額所得層を対象とした
連泊プランを提供

鶴巻温泉
元湯 陣屋



ロールスロイス
での送迎つき

箱根・秦野周辺
の観光案内

旅館同士が手を携えることで、**より魅力ある滞在体験**を提供する試み

※当プランは27万4千円/2名という高額商品ながら、2016年末時点で約10件の予約実績

ひとつの旅館の枠を
越えた話題作り

リピート顧客を
飽きさせない企画

顧客満足度の向上
周辺観光の活性化

JINYA EXPO (EXchange POrtal Service)とは



業務改革

連携による相互支援

旅館同士が相互に連携・交換・助け合いできるしくみをIT化・効率化

- ・ 調達・出品・注文～売上集計の手間を大幅に軽減
- ・ 小規模旅館でも手軽に使えるしくみで、日本中の旅館の共通基盤として普及

JINYA EXPO



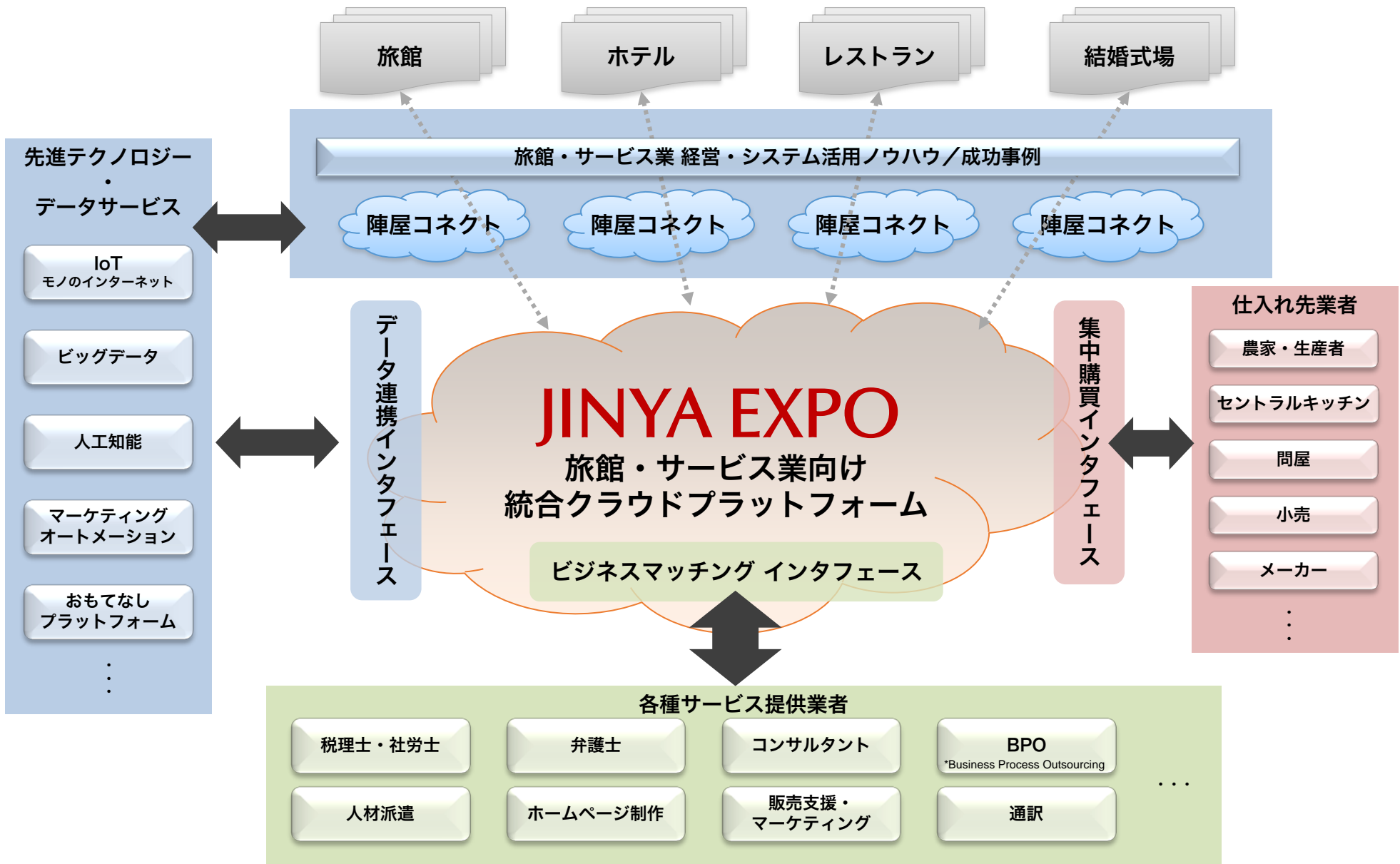
- ✓各旅館施設のリソース（食材、備品、労働力、部屋）を手軽に出品。
- ✓施設間の「助け合い」「交換」をシステムを通じて行うことで、広くどの施設とでも手間なく取引や売上の集計が可能になる。
- ✓AIの活用で、注文・集計を自動化・効率化。

JINYA EXPO 構想は、
長野、神奈川エリアだけでなく、
他のエリアでも続々と進行中。



- ✓ 同じエリアの場合、物流コストや人の移動コストもかからずメリットが出やすいため、導入時期をずらしながら試行し、エリア展開を進める方針。
- 特定エリアでの「陣屋コネクト」と「JINYA EXPO」の導入・成功事例が増えていくと、自
ずとエリア間でのエクステンジも活性化していくと考えている。

JINYA EXPO 将来構想



「旅館を憧れの職業に」

旅館の経営を
クラウドサービスと
「助け合い」の
しくみで支援

日本旅館の
IT化を促進
サービス生産性
を大幅に向上

旅館の
「おもてなし」
レベル向上
経営力向上

顧客の増加
地方経済活性化
雇用の増大



旅館業を営む陣屋だからこそ、真の改革ができるという思いから、JINYA EXPO構想を推進し、全国の旅館と地方創生に貢献していきます。

JINYA EXPOの実現を待ち望む各地の宿泊施設のため、ぜひ国としてのご支援・後押しをよろしくお願いいたします。

ご静聴
ありがとうございました