

労働政策基本部会資料

2022年8月30日

株式会社陣屋

株式会社陣屋コネク

宮崎 知子

陣屋グループの事業展開

旅館DXと
働き方改革で
日本サービス大賞
「総務大臣賞」受賞

物語に、息吹きを。



鶴巻温泉 元湯陣屋

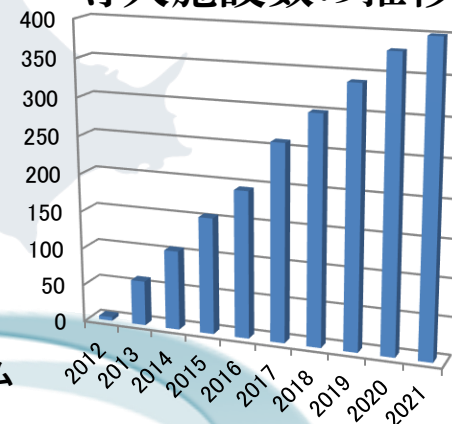
サービス改革の
ためのDXシステムを
全国450施設に提供



JINYA CONNECT

クラウド型顧客管理システム
「陣屋コネクト」

導入施設数の推移



ホテル旅館
経営・運営事業

兵庫県 新温泉町
湯村温泉 緑屋

2023年1月リニューアルオープン



長野県 上田市
別所温泉 緑屋

2023年7月リニューアルオープン

庭園デザイナー
石原和幸氏

長崎県 長崎市
三原庭園 緑屋

2023年1月リニューアルオープン

ホテル旅館・観光
DX事業



地域共通DXシステム



里山トラベル

観光振興事業
「里山トラベル」

*第2種旅行業登録済

後継者不在の
老舗旅館で従業員への
事業承継を実現



世界的庭園デザイナーとの
コラボで新たなコンセプトの
緑屋ブランドを全国展開

地域DX基盤の提供と
地域活性化への貢献

鶴巻温泉 元湯 陣屋



新宿から小田急線で約1時間
鶴巻温泉駅から徒歩3分

- 大磯(城山公園)にあった旧黒田藩が明治天皇をお迎えするために建てた建物を三井財閥が大正7年に鶴巻温泉の鎌倉幕府四天王 和田義盛公別邸跡に移築し創業
- 貴賓室「松風」では、囲碁・将棋の対局を昭和初期から計300局以上実施
- 1万坪の庭園内に、18の客室とレストラン・宴会場など6つの会場

元湯 陣屋 倒産の危機



元ホンダの
エンジニア

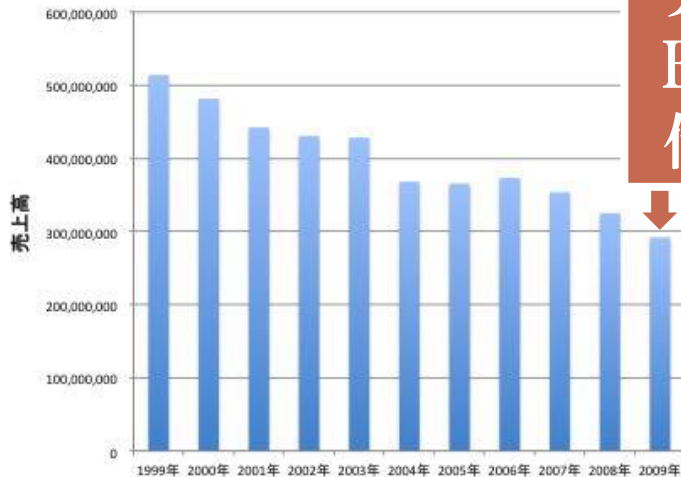


元OL・主婦

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

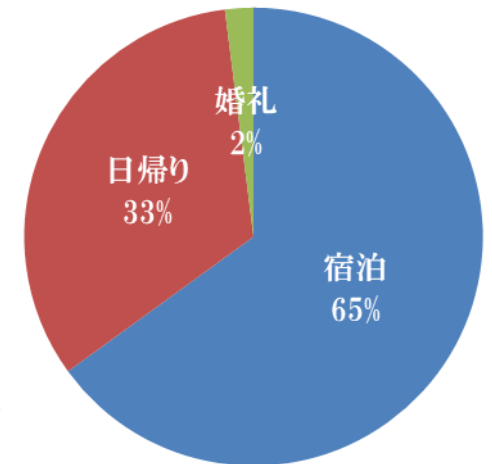


売上:2億9,000万円
EBITDA*: -6,000万円
借入金:10億円

*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

2009年当時の売上構成比



修行期間や引継ぎの無い突然の世代交代・旅館存続のためには
短期間での業績改善(売上アップと経費削減)が求められていた

経営改善方針の決定 @2009年10月



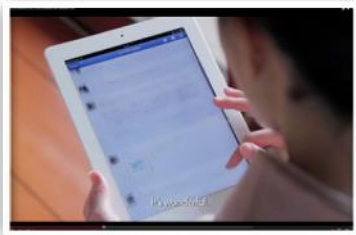
①情報の「見える化」

- 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
- まずやってみる「着手主義」で、早い「DoPDCA」サイクルを廻して改革を実行



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

- 裏方の仕事を減らし、接客の時間を増やす
- アナログからデジタルへ、手動から自動へ
- 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**

経営改善方針を実現するために

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

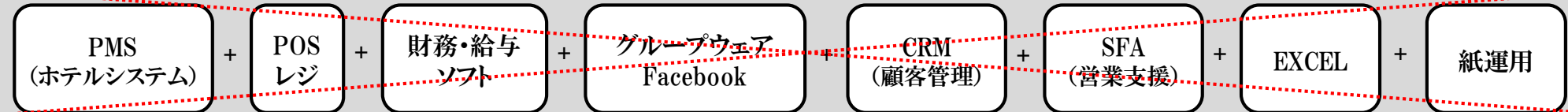
繋ぎたい
(コネク
したい)

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



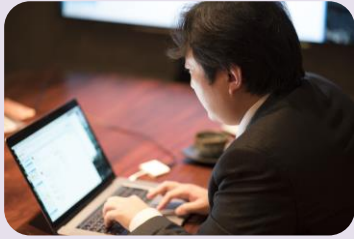
タブレット端末



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

旅館にITを浸透させるポイント～70歳の仲居がタブレットを使うまで～



①経営者(社長・女将)の陣屋コネクト積極活用

- メッセージの発信・投稿へのコメント・いいね！ *社長の投稿数は毎日50件以上
- 報告・連絡・承認・レポート提出はすべて陣屋コネクトで
- 定期的な会社方針ブレイクダウン



②ログインしないと仕事にならない業務環境の構築

- 紙の予定表の廃止
- 昼礼・夕礼・連絡ノート・ホワイトボードの廃止
- 勤怠管理・発注依頼・修理依頼



③使いやすいデバイスを自由に選択

- 仕事の内容や個人の好みに合わせて使いやすいデバイスを選んでもらう
- デスクトップPC/ノートPC/iPad/iPad mini/ iPhone/iPod touch/個人のスマートフォン



④メディアや展示会等への積極的な露出・情報公開

- お客様・取引先・メディア・社員同士からの反響
- CRMベストプラクティス賞、攻めのIT経営中小企業百選 受賞、政府要人の視察
→家族や友人から「すごいね！」と言われる事が従業員**の自信と誇り**に

IT(陣屋コネクト)活用による業務効率化



料理
の改革



施設・設備
の改革



サービス・
オペレーション
の改革



「働き方」
の改革

数々の経営改革も同時進行

サービス・オペレーションの改革

従来の情報・タスクの流れ

情報

一方通行

優越

予約係 指示

フロント

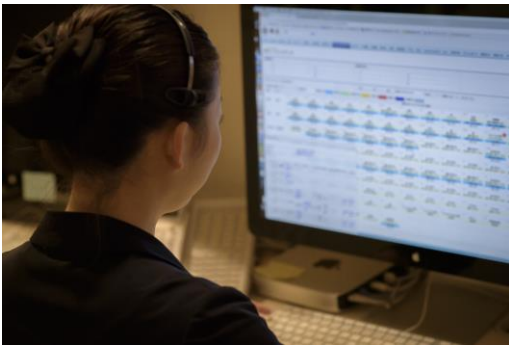
接客係

劣等

清掃係

- 情報の上位者が優越の立場に
- 主体性なく、指示待ちの意識
- 情報が開示されていない、不透明な組織

情報共有=指示待ちからの脱却



- マルチタスク化することで業務内容の優越が撲滅
- 主体性のUPとともに、モチベーションもUP
- 情報の開示と比例して組織の透明度がUP

情報共有手段の提供～「言った・言わない・聞いてない」の撲滅

社員/パート拘らずライセンスを付与
→スタッフ全員Chatterへ参加

スタッフ全員へ
経営レポート開示



Ebata Mariko

@Honda Yukiko さん

どう致しまして。

宜しくお願い致します。

私の方もお部屋入れ込みセット皆さんに覚えて欲しいのでマニュアル作成します本田さんのマニュアルと一緒にセットマニュアルとして作成参加させて貰いたく思いますので宜しくお願い致します。

いいね! を取り消す · 22 人 · 2018/04/19(19:30)



Honda Yukiko

PDCA資料です。

朝食のマニュアルを作成致しました。



朝食マニュアル

pdf をダウンロード (149 KB) · 追加アクション ▾

いいね! · 23 人 · 2018/05/30(23:33)



Honda Yukiko

マニュアル作成途中です。



本田

pdf をダウンロード (1.1 MB) · 追加アクション ▾

いいね! · 20 人 · 2018/06/14(2:25)



Nakamura Shino

@接客さん

@ブライダルさん

@フロント・予約さん

#マニュアル

■■■■ 重要 ■■■■

＝メールを使用される皆様へお願い＝

関連する予約がある場合は、『関連先』に『ご予約 ●お客様名』を必ず紐付けてください。(もしくは『取引先』の場合もあります)

これは、電話予約に限りません。

ふるさと納税/宿泊/日帰り/その他、どのエージェントでも、ブライダルでもすべての予約について、統一して頂きたく宜しくお願い致します。

『紐付いていない＝その予約についてメールのやりとりをしていない』という認識になってしまいますので、宜しくお願い致します。

いいね! · 20 人 · 2017/11/25(16:00) に編集されました



Miyazaki Tomio

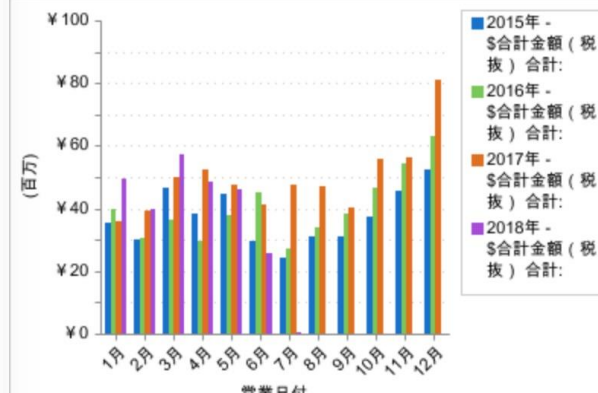
#マニュアル

@接客

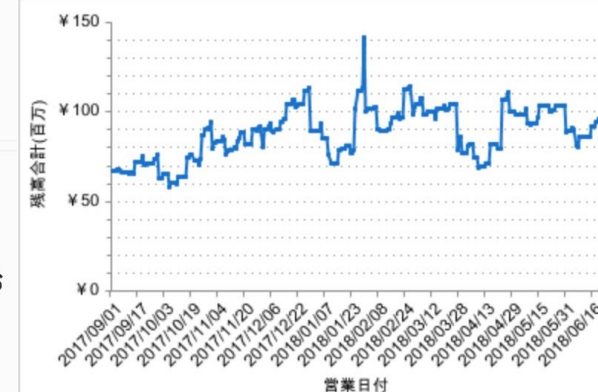
お部屋に飲み物や浴衣などを届ける際には必ずPHSを持参して、お部屋の入口でお電話をするようにして下さい。廊下で「失礼します!」と言ってもほとんど聞こえません。

いいね! を取り消す · 28 人 · 2018/04/30(22:33)

月別 売上実績[陣屋全体]



銀行口座 現金残高



接客部門

予約・接待・ハウスキーピング



- 調理以外はすべての業務を担当できるので、お客様のリクエストに**自分で即座に対応が可能**
- ➔ 単一仕事より、スタッフの知識・経験・意識がUPするので**人材育成のスピードと質が高まる**

調理部門



- 調理場も料理を運んだり、お客様の前で料理を仕上げたりする
- ➔ 直接お客様の反応を見ることができるので**意識やレベルが向上**
接客担当との協力体制も強化

「情報共有」×「協力」×「人材育成」でお客様価値を高める体制
➔ お客様の要望に柔軟かつ即座に応えると共に、サプライズ等も皆で考える組織

CS
顧客満足

ES
従業員満足

Profit
利益率

世界一に向けて

2014年2月～

毎週火・水曜を
休館日に
【週休2日】

2016年1月～

毎週月・火・水曜を
休館日に
【週休3日】

2020年7月～

毎週月(日帰りのみ)
火・水・木曜
宿泊休館日
【週休3日・副業可】

2015年1月～

有休休暇完全消化を実施
● 安定した休みの確保
● 出勤日数と労働時間の削減

2020年5月～

就業規則改定
● 変形労働時間制
● 就業4日間

よりよい 「働き方」を追求

- ・ 常にベストメンバー
でお客様をお迎え
- ・ プライベートの充実
- ・ 自己研鑽を奨励
- ・ 副業の推奨

変形労働時間制(圧縮型)

週40時間の労働時間を4日で消費(1日10時間労働) * 基本給は変更なし

シフトは1日2交代制(日勤/夜勤) マルチタスクの為、夜勤時も日勤同様のサービス品質維持及び業務遂行可能
夜勤が朝食準備を行う為、接客/調理場の早朝の割増賃金の削減が実現

ワークスタイルの変革：自己研鑽とPDCAサイクル



心も体もリフレッシュした休館日明けの金曜日午前中を使って、
サービス研修会と定例会(全員一週間一言&プロジェクト進捗報告)を実施

政府、業界関係者やメディアからも注目

働き方改革～地方創生のモデル事例として、 メディアや政府、業界関係者からも取材が相次ぐ



TBS Nスタ「地方創生」



TV朝日 サタデーステーション



政府要人(大臣)の視察



第2回日本サービス大賞
「総務大臣賞」受賞



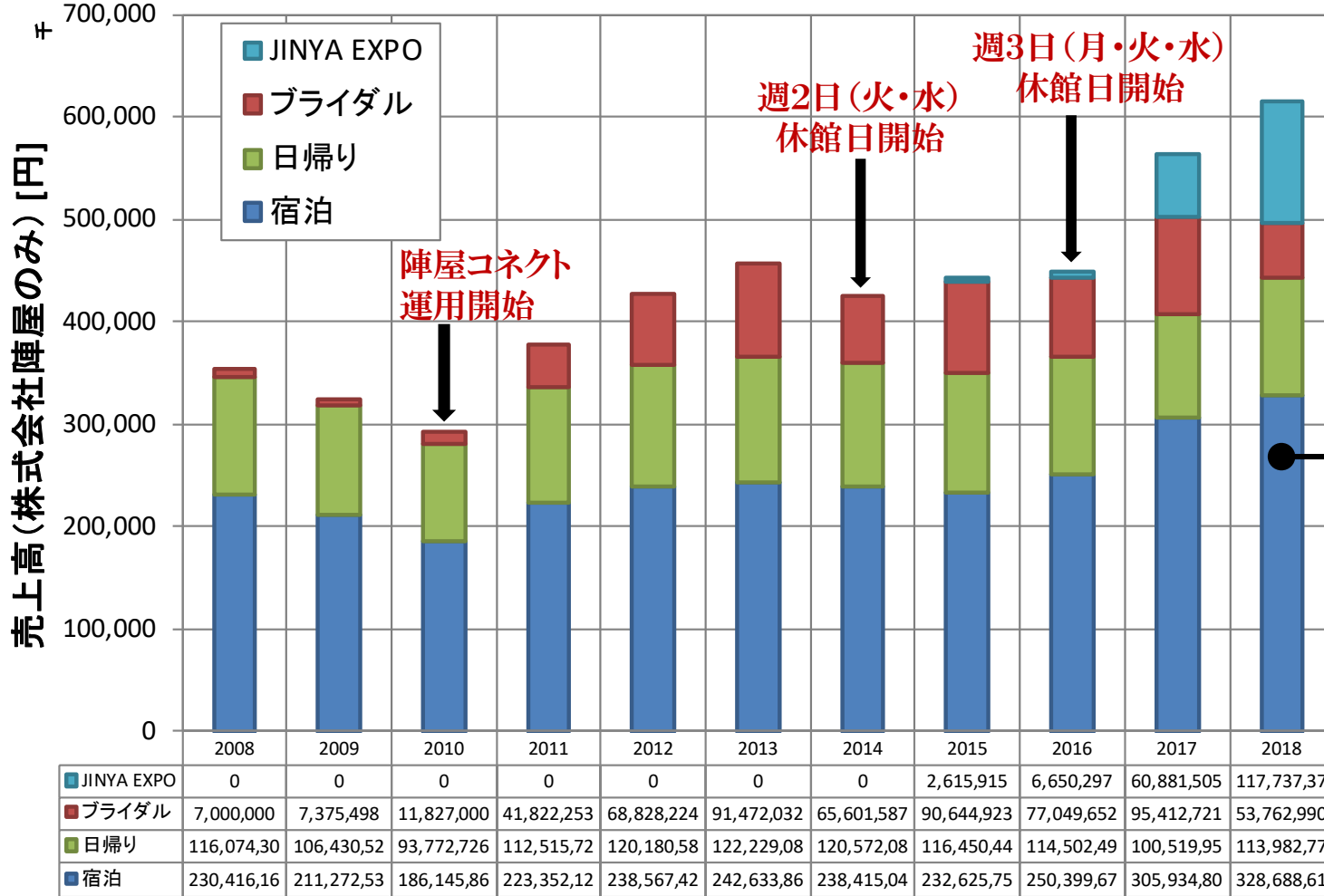
日経新聞
一面に掲載



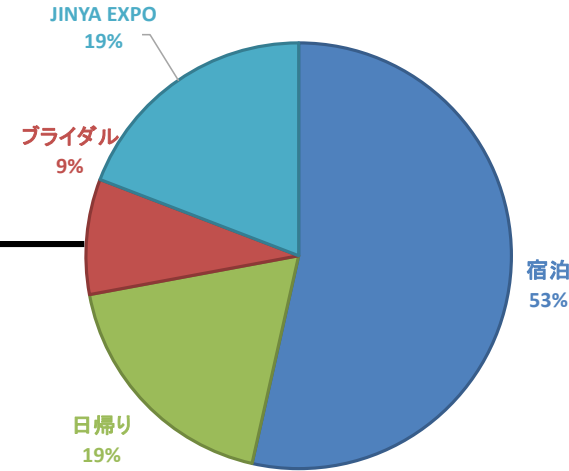
朝日新聞 一面に掲載

陣屋の業績の推移

陣屋 売上推移



売上比率
2018年



売上 2億9000万円 ➡ 6億1400万円

● 宿泊単価：9,800円～ → 37,000円～ (平均単価 1名50,000円)

売上高
2.1倍

利益率も大幅に改善

【EBITDA】

－6000万円 ➡ 1億8500万円

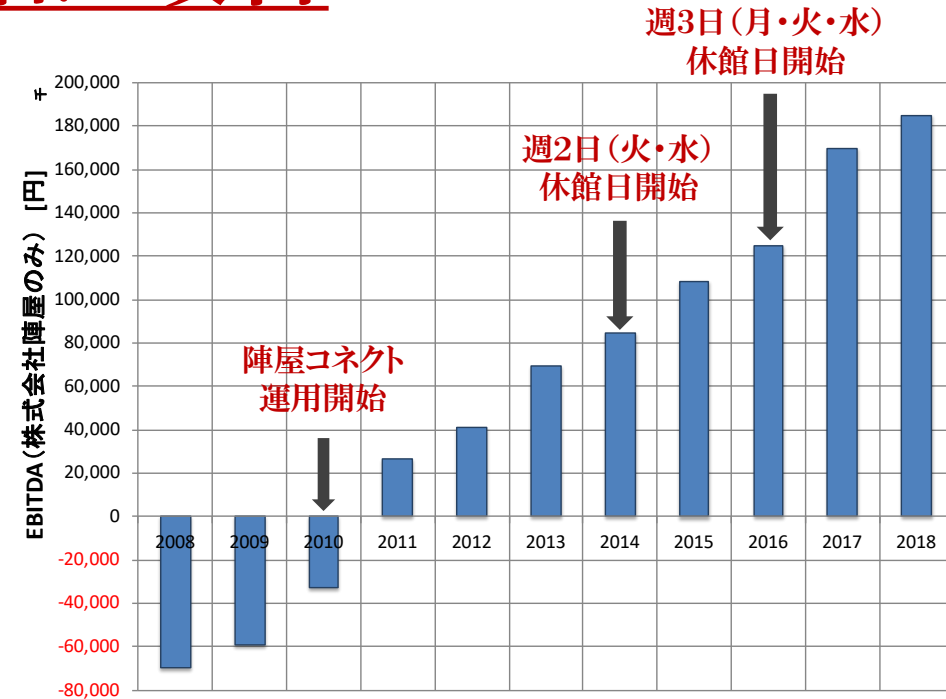
(EBITDA率 -19.7%) (EBITDA率 30.1%)

*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.

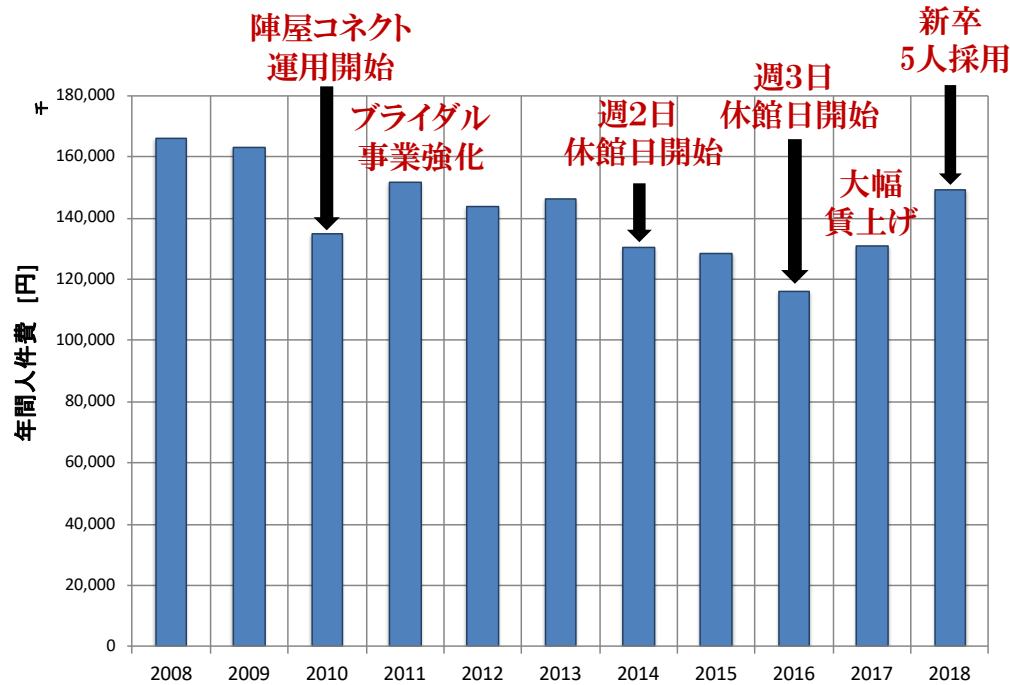
EBITDA = 税引前当期利益 + 支払利息 - 受取利息 + 減価償却費



【参考】旅館業 EBITDAランキング (2013年度)

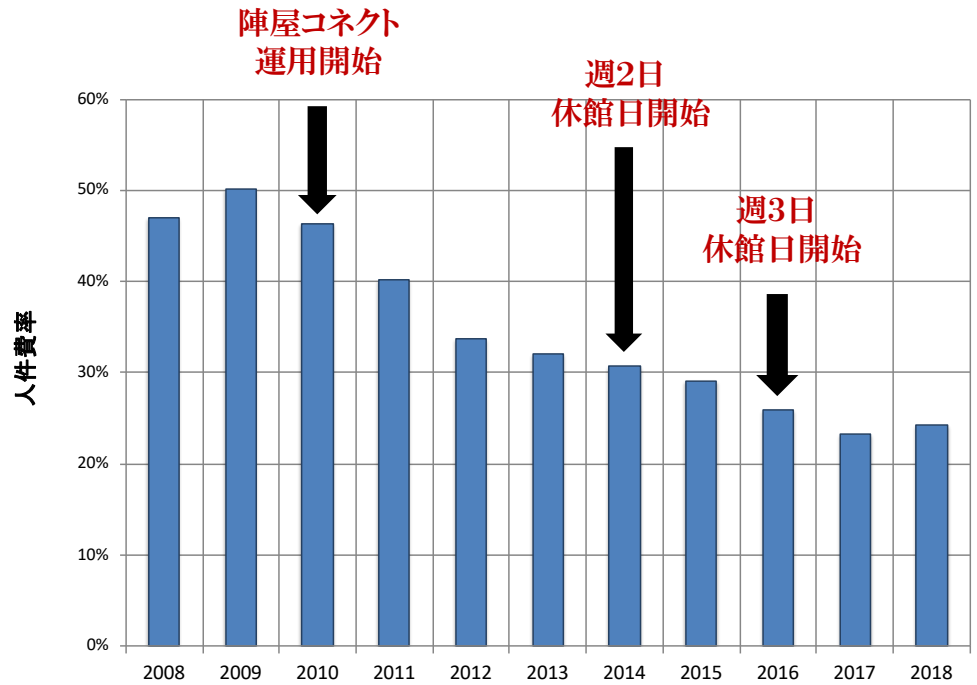
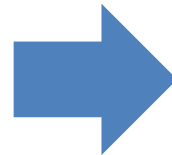
順位	会社名	売上高	EBITDA	EBITDA率
1	帝国ホテル	516億円	61億円	11.8%
2	藤田観光	604億円	48億円	7.9%
3	ホテルオークラ	599億円	44億円	7.3%

陣屋 人件費推移



- 2009年**
- 人件費 1億6300万円
 - 人件費率 50%
 - 従業員数 120人
(正社員 20名 パート 100名)
 - 社員平均年齢 45歳
 - 社員平均年収 288万円
 - 高卒初任給 18万円
 - 労働生産性 200万円

労働生産性 = 付加価値 / 従業員数 * パートは人数*0.5で計算
付加価値 = EBITDA + 人件費 + 租税公課 + 不動産賃借料



- 2018年**
- 人件費 1億4900万円 (-1400万円)
 - 人件費率 24% (1/2)
 - 従業員数 42人 (1/3)
(正社員 27名 パート 15名)
 - 社員平均年齢 28歳 (-17歳)
 - 社員平均年収 408万円 (1.4倍)
 - 高卒初任給 25万円 (1.4倍)
 - 労働生産性 1000万円 (5倍)

* 宿泊業の平均年収の全国平均：250万円
* 宿泊業の労働生産性全国平均：470万円

出典：中小企業庁WEBサイト

陣屋旅館だけで陣屋コネクトを使っていると、**システムの進化**が遅くなってきた。

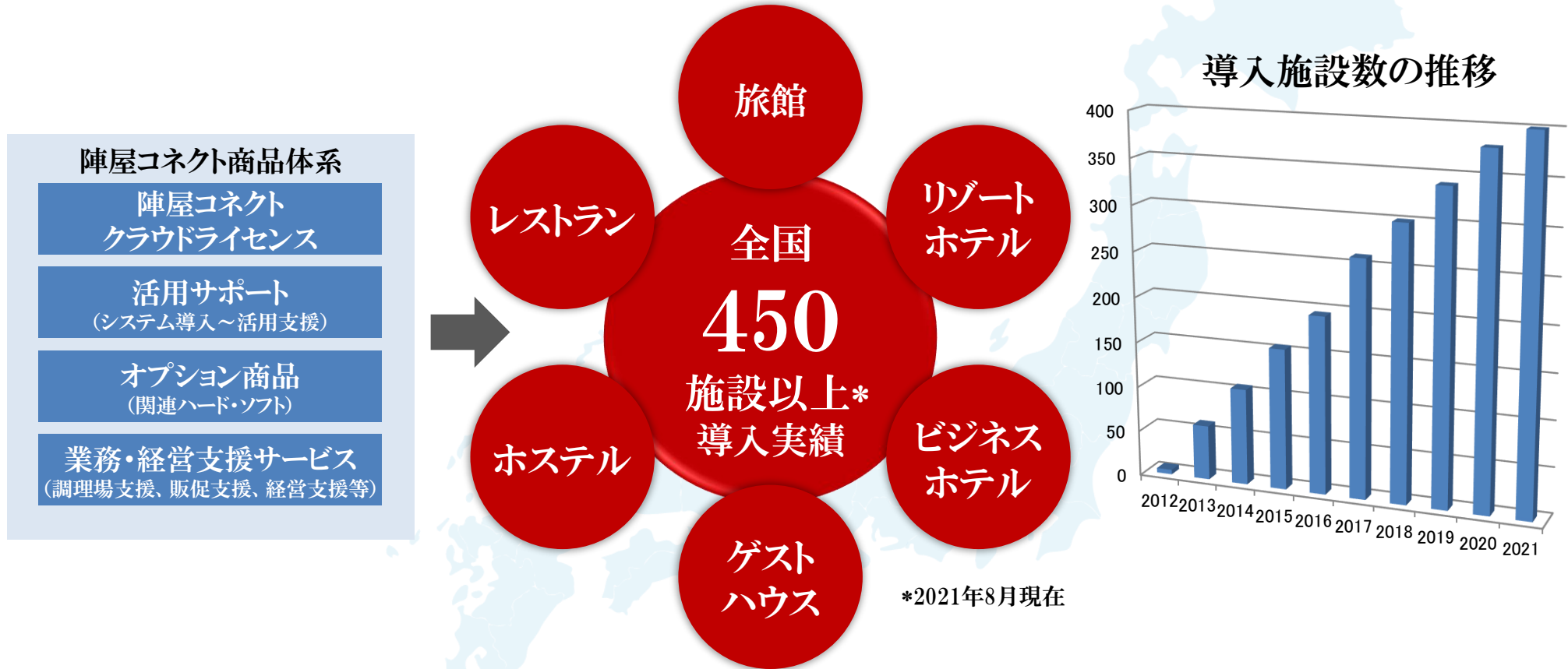
他の旅館のおもてなしやノウハウをもっと勉強したいと思った。

※宮崎自身、他の旅館で修行をせずに、陣屋旅館の社長になったので、他の旅館のオペレーションを知らない。

- 陣屋コネクトを陣屋以外の他の施設でも使っていただくことで、**更にシステムを進化**させたい。
- 同じ機能を旅館毎に開発するのはリソースの無駄遣い。
開発したものを**みんなで使った方が、安くて良いもの**が使えるはず。
- ITを活用して、旅館の生産性が上がれば**日本の観光が元気**になる。
ホテル旅館をCS・ES・Profitの高い**憧れの職業**にしたい。

株式会社 陣屋コネクト を設立
陣屋コネクトのしくみとノウハウを他施設へも提供開始

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



数室～300室までの旅館・リゾートホテル、ビジネスホテル、ホステルなど様々な施設様でご導入

ご静聴ありがとうございました