디지털 혁신 일본기업

DX로 경영위기 벗어난 전통여관 주식회사 진야

KJCF (재)한일산업·기술협력재단
www.kjc.or.kr

주식회사 진야

기업 개요

❑ 진야는 가나가와현 하다노시의 쓰루마키 온천에 위치한 일본 전통료칸임. 이곳은 일본식 장기 대회장으로 사용될 정도로 유명하나, 한때 경영위기를 겪고 이를 극복하기 위해 디지털화에 주력. 그 결과 경영이 회복되고 자사의 디지털 솔루션을 제조 업체에게 판매할 정도가 됨

주식회사 진야

회사명	주식회사 진야
설립연월	1950년
소재지	〒 257-0001 가나가와현 하다노시 쓰루마키키타 2-8-24
자본금	1억엔
직원수	70명
대표자	대표이사 : 미야자키 토모코 女將(오카미 : 고객 장사의 여주인)
업종	서비스업, 료칸 쓰루마키 온천에서 일본식 숙박 사업, 결혼식장, 식음료 서비스(비 숙박자 포함)

자료 : 주식회사 ORENDA WORLD(2024.6.3. 검색) 등

o 예를 들면 동사의 대중욕탕 시설에 설치된 센서가 다 사용한 수건의 상태를 계측해, 교환이 필요한 타이밍을 알려 주기 때문에 직원이 돌아다닐 필요가 없어 점검 업무을 절감할 수 있음

o 주방에서는 식재료와 관련해 손님 정보를 화면에서 확인하고 있으며, 화면에 재료 정보가 표시되고 직원은 이 시스템에서 고객의 취향이나 알레르기 등을 확인하고, 생일 등 정보를 즉시 공유해 서비스에 활용

o 종업원들이 이어폰을 사용하면서 스마트폰으로 정보를 교환하고 있으며, 정보 공유를 통해 서비스의 질 향상에 주력

❑ 일본의 숙박업소 등 각종 서비스업은 구미 각국과 달리 팁을 강요하지 않고 친절한 서비스를 제공해 왔으나 인력 확보의 어려움, 내수 침체 등으로 어려움을 겪게 되어 폐업하는 사례가 속출

o 진야는 이러한 어려움 속에서도 일본식의 친절한 서비스를 유지하면서도 인력 부담을 절감할 수 있는 디지털화로 일본식의 서비스를 유지하는 데에 성공해서 경영을 개선

❑ 동사의 숙박 시설이 있는 부지는 1만 평을 넘으며, 그 안에는 바로 온천수가 나오는 장소가 있어 이를 손님에게 제공. 또한 부지 내에 산책로, 숙박 시설이 있어 고객이 편안하게 머물 수 있도록 함

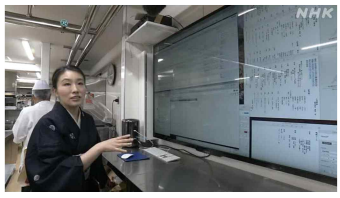
o 부지가 넓은 만큼 종업원이 20개 정도로 나뉘어져 있는 객실, 연회장, 온천탕을 오가며 친절한 서비스를 제공하는 데에 어려움도 존재

o 각종 업무를 디지털화하여 종업원의 부담을 줄이면서 고객 서비스에 집중할 수 있도록 한 효과가 크게 나타났다고 할 수 있음

진야의 업무 디지털화 사례

1만평의 부지에서 일본 전통 온천, 숙박, 음식업 서비스 전개

목욕탕의 타올 회수 박스 안에는 센서가 부착, 타올의 회수 및 교체 작업 효율화



주방의 모니터에 즉시 고객의 음식 취향, 금기 사항 등을 표시

이어폰과 스마트폰으로 종업원끼리 즉시 정보를 공유해 돌발 사태에도 대응

자료 : NHK, おはビズ, DXでピンチをチャンスに　老舗旅館はデジタルでどう黒字化したか, 2024.8.27

o 항상 깨끗한 수건을 유지하고, 휴게실 음료 확충, 고객 개인의 취향에 맞는 맛을 제공하는 것은 등은 기본적인 서비스이나, 이를 차질 없이 세밀하게 하는데 디지털화가 크게 기여

Jinya Connect의 도입

❑ 진야의 디지털화는 2009년의 경영 위기를 계기로 도입한 클라우드 네트워크인 진야 커넥트(Jinya Connect)의 개발에서 시작

o Jinya Connect는 주식회사 진야 커넥트가 제공하는 클라우드형 호텔·료칸 정보 관리 시스템임(https://remotelock.kke.co.jp/api/jinya-connect/)임

o 진야가 경영 혁신을 위해 개발한 이 Jinya Connect는 자사의 운영 노하우를 기초로 쾌적한 숙박 제공과 업무 효율화를 위한 여러 가지 기능을 탑재한 시스템으로, 일하는 방식 개혁이나 지방창생 모델 사례로서 정부 기관, 업계가 큰 주목

o 예약부터 셀프 체크인까지 숙박 시스템을 토탈로 제공. 예약 엔진, 사이트 컨트롤러 연계, PMS(예약 관리, 고객 관리, 회계 관리, 경영 분석 등), 셀프 체크인을 포함한 모바일 컨시어지 등 숙박 시설에 필요한 일련의 기능을 토탈로 원활하게 제공함

Jinya Connect의 서비스 내용

자료 : 陣屋コネクト, https://www.jinya-connect.com/, 2024.9.23. 검색

o 스마트폰 활용으로 오퍼레이션 효율화&편리성 향상

- 모바일 컨시어지 기능을 표준 탑재해, QR코드로 무인 셀프 체크인~체크아웃까지의 프로세스를 대폭 효율화함. 고객은 친숙한 스마트폰으로 룸서비스, 옵션 주문, 예약, 지불을 할 수 있어 머무는 동안 편의성을 높일 수 있음. 이러한 시스템 도입은 도쿄에 있는 고급 호텔들보다 앞선 사례

o 진야 커넥트와 Remote LOCK(원격 자물쇠)을 조합함으로써, 체류 시간만 유효한 인증 코드(비밀번호/QR 코드)를 게스트에게 자동으로 발행할 수 있으며, 게스트는 자신의 스마트폰으로 셀프체크인을 해, 완료 후에 표시되는 인증 코드로 Remote LOCK을 해제하고 입실할 수 있음

☐ 이러한 시스템의 도입은 경영 위기에 대한 반성과 함께 경영전략적 측면에서 개선 방안과 함께 추진되었다고 할 수 있음

o 첫째, 정보의 투명화 및 공유 중요성 강조, 정보를 개인 소유에서 전체 공유로, 언제든지·누구나·어디서나·어떤 기기라도, 정보를 바로 공유하는 시스템 추구

o 둘째, PDCA 사이클(계획·실행·평가·개선) 고속화. 월간 관리에서 일별 관리로 혁신

o 셋째, 정보 공유에 그치지 않고 이를 활용. 고객의 과거 숙박 등 상세 이용 이력을 활용한 CM(Customer Marketing) 도입, WEB 및 SNS를 통해 정보 발신

o 넷째, 업무를 효율화하고 고객과의 대화 및 접점을 늘리고 비생산적 업무에서 생산적 업무로 혁신. 아날로그에서 디지털로 변경하고, 비효율적인 회의 감소

☐ 시스템을 도입하기 위한 체크포인트는 다음과 같음

o 최신 트렌드 대응 : 클라우드 모바일 소셜을 지원하는 플랫폼인가?→플랫폼 품질과 미래성의 판단이 중요

o 기존 하드웨어 및 OS에 구애받지 않음 : 최신 OS·디바이스에 즉시 대응하나?

o 개선 스피드 : 기능 추가/불량 개선을 위한 스피드가 빠른가?→버전업 빈도는 연간 몇 회인가?

o 사용자 정의 : 사용자가 자유롭게 사용자 정의할 수 있는 시스템인가?→자신의 시설에 맞춘 지속적인 진화가 가능한가?

o 요금 : IT는 「소유」하는 것에서 「이용」하는 것으로 변화→초기 투자가 적고, 요금을 사용한 만큼 내는 방식인가?

o 오픈화 : 모든 데이터의 다운로드, 활용을 자유롭게 할 수 있는가?→데이터 시설의 중요한 자산, 멈췄을 때 상황도 상정

o 신뢰성 : 문제가 절대로 발생하지 않는 시스템은 존재하지 않는다→시스템 가동 상황을 웹에서 실시간으로 공개하고 있는가?

o 보안/프라이버시 : ISO27001, 프라이버시 마크(P마크) 등 제3자 기관 인정을 취득할 수 있는가?

❑ 동사는 시판중인 호텔·여관용 예약·고객 관리 시스템으로는, 동사가 내세우는 경영 개선 방침을 구현하고 정보의 일원적 관리가 어렵다고 판단. 세일즈포스·닷컴사 클라우드 플랫폼을 이용한 기초 시스템을 사내에서 독자 개발하기 위해, 시스템 엔지니어 1명을 채용

o 구체적인 개발 체제는 경영진, 시스템 엔지니어, 현장 서비스 근로자가 고객의 시각으로 협조하면서 시제품을 만들고 현장에서 검증, 개선 활동을 거듭하는 자사 개발의 이점을 활용

o 경영진 비전 및 수익 확대의 시각, 엔지니어의 기술적 검증, 현장 서비스 근로자의 일하는 편의, 고객 서비스라는 시각을 융합하면서 개선을 거듭, 현장이 사용하고 싶은 시스템이 생산성, 수익성 향상과 직결될 수 있도록 함

o 예약 관리, 고객정보, 메일, 근태관리, 원가관리, 회계관리, 매출관리 등 각종 업무에 필요한 기능을 Jinya Connect상에서 일괄적으로 관리하면서 이와 연계된 Salesforce.com의 플랫폼과 연계해 POS, 재무 및 급여 소프트웨어, CRM(고객연계마케팅) 등의 기능을 활용

❑ 이 Jinya Connect의 도입을 통해 각종 업무의 생산성 향상, 종업원의 업무 추진 부담 경감, 고객 서비스 고도화 등의 효과 발생

o 예를 들면, 예약 업무의 경우 전화를 받고 메모하고 예약 일정표 기입, 고객 방문 당일 변경 정보, 음식 금기사항 등 정보를 화이트 보드에 기입하는 등 번잡함과 오류 가능성을 방지

o 언제·누가·무엇을 변경했는지 이력이 남기 때문에 예약 대응자의 책임감이 향상됨. 지금까지 직원들 머리 속에만 있었던 고객 정보가 Jinya Connect 상에 축적

o 모든 직원이 고객 차트에서 미리 고객의 행태, 요청사항을 알아차리고 섬세한 서비스을 제공 → 수동적인 자세가 아니라 적극적인 태도로 접객이 가능

o 프런트·객실·레스토랑·조리장·영업장 등, 스탭이 각각 담당하는 장소에서 최신 정보를 바로 공유해, 회의를 줄임. 사내 SNS에 스탭 전원이 참가하여, 정보 미공유로 인한 트러블이 해소됨. 조직의 경계를 초월한 정보 공유로 조직의 일체감이 향상

❑ Jinya Connect를 도입한 후 경영진이 적극적으로 사내에서 보급 활동에 주력

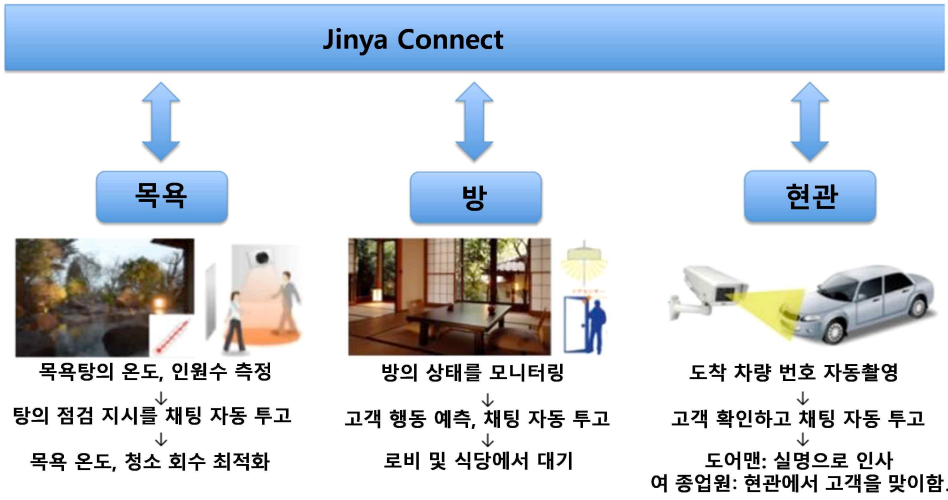
o 사장, 매니저 등 사내 SNS 등을 적극적으로 활용하면서 메시지를 발신하거나 투고에 대한 코멘트 및 좋아요를 발송. 보고 · 연락 · 승인 · 리포트 제출 등의 업무를 시스템상에서 하도록 해 자연스럽게 활용을 유도

o 종업원들이 시스템에 로그인하지 않으면 일이 진행되지 않는 업무 환경 구축, 종이의 일정표 폐지, 연락 노트, 환이트 보드 폐지, 근태관리 · 발주의뢰 · 수리의뢰 등에 시스템 활용

o 사용하기 쉬운 단말기를 자유롭게 선택할 수 있게 함. 업무 내용이나 개인 취향에 따라서 PC · 노트북 PC · iPad · iPad mini · iPhone · iPod touch · 개인 스마트폰 등을 쓸 수 있게 함

o 직원 간에서 시스템을 통해 서로 칭찬하는 관행을 강화

진야의 업무 디지털화 사례



고객 만족과 업무 효율의 양립

자료 : 株式会社 陣屋, 株式会社 陣屋コネクト 代表取締役社長　宮﨑富夫, クラウド活用による旅館改革へ挑戦

❑ 진야는 이 시스템 도입으로 회사의 위기를 극복하고 생산성, 수익성이 향상되고 고객 평가도 좋아지는 등의 효과를 거두었음

o 시스템 도입 후 6년간(2010~2015)의 경영실적 변화를 보면, 매출액은 2.9억엔에서 4.4억엔으로 52% 확대, 인건비는 1억 3,300만엔(인건비 비율 46%)에서 1억 5,000만엔(인건비 비율 26%)으로 억제, 제공하는 요리의 원가 비율이 40%에서 32%로 하락

o 감가상각전영업이익(EBITDA)은 - 3,300만엔에서 1억 900만엔으로 증가하며 EBITDA 비율은 25%를 기록. 이는 일본 숙박기업 1위급인 제국호텔의 EBITDA 비율 11.8%에 비해 2배 이상 많음

Jinya Connect의 제조업체 활용

❑ 숙박 서비스업의 효율화를 목적으로 개발 및 도입된 Jinya Connect는 현재 다른 숙박 기업뿐만 아니라 제조업체에서도 도입되어 진야 그룹의 수익원이 되고 있음

o 진야가 개발한 시스템은, 지금은 전국 550개 이상의 시설에서 도입되고, 이에 따른 매출은 매년 3억엔 이상으로 증가. 본업에 버금갈 정도로 수익을 내고 있음

o 동사의 경영자는 '지금까지는 도산하면 안 된다는 생각으로 정신없이 노력해 왔다. 그 위치에서 이제는 회사를 존속시켜 나간다는 방향으로 전환했다. DX로 절약한 시간과 노력, 아이디어를 모두 전략적으로 활용해서 새로운 부가가치를 창출할 수 있으면 좋겠다'라고 함

❑ 예를 들면 진야의 시스템을 도입한 자동차 부품 기업인 틸라드는 창업한 지 80년이 넘은 제조업체임. 불량품 발생 원인 분석과 대책을 종이에 표시하고 있었는데, Jinya의 시스템으로 개선함

o 비효율적인 시스템을 고치고 디지털화를 추진해 불량품이 발생한 원인이나 대응책이 PC나 스마트폰을 사용해서 전직원이 공유할 수 있게 됨

o 종업원들은 새롭게 데이터 베이스화하고 전체적으로 일괄 정리할 수 있게 되어 불량품 대책에 속도를 올릴 수 있었다고 함

o 특히 큰 성과를 올린 것이, 이 업체가 하는 미국사업임. 미국 공장은 불량품 비율이 높은 것이 과제였으나, 시스템을 통해 일본의 노하우를 공유할 수 있었던 결과, 불량품이 크게 줄었음

o 1년에 1,000만 달러(14억 여엔)의 비용 절감으로 이어졌다고 함. 자동차 부품 업체인 북아메리카 법인의 타로 밀러 사장은 "이 시스템은 일본의 성공 사례를 미국에 있는 우리에게 알려준다"고 칭찬. 이것이 새로운 수익의 기둥으로 성장했다고 함

❑ 틸라드는 진야가 제공하는 서비스 중 설비관리나 사내 정보 공유 등 기능을 도입한 데 이어 제조업 현장에서 필수인 품질이나 원가관리 등 사용할 수 있는 새로운 기능의 공동개발에 주력

o 공장의 생산라인에 사용하는 카메라나 센서는 시판 제품을 사용하고 서비스의 개발은 데이터를 관리 및 공유하는 구조에 특화함

❑ 이러한 협력도 활용해서 진야는 제조업체용 시스템의 강화에 주력, 제조업을 대상으로 조달, 생산, 판매 등으로 이루어진 기업내의 업무 흐름을 디지털화함으로써 업무 효율과 커뮤니케이션을 개선하는 시스템을 구축

o 사내 워크플로우의 디지털화에 의해, 생산 상황·문제점의 가시화, 신속한 상황 파악이나 품의 의사 결정을 효율적으로 실시할 수 있음

o 설비 정보, 안전 관리 정보를 일괄 관리해, 트러블을 사전에 방지. 또한 트러블 발생 시에도 클레임 정보 관리, 클레임 대응의 신속화가 실현됨

o 공급업체와의 커뮤니케이션을 디지털 워크플로화 함으로써 정보 제공·상황 파악의 신속화를 실현

o 각종 업무 매뉴얼 제공을 효율적으로 실시하며, 견적·발주 업무의 효율화를 실현하며, BCP 및 기타 워크플로우 공유를 통해 대응을 가속화함

o 고객과의 커뮤니케이션은 최신 정보의 제공이나 커뮤니케이션·상황 파악의 신속화를 실현함

o 상품 정보 콘텐츠(카탈로그, 스펙 등)나 유용한 콘텐츠 등을 적시에 제공할 수 있음

❑ 진야는 「진야 커넥트」를 통한 교류를 발전시켜 새로운 지역 공통 DX 플랫폼 「사토야마 커넥트」, 「사토야마 트래블」 사업도 추진하여 지역경제 회생에도 주력

o 진야의 대응책은 다양한 미디어에서도 주목을 받고 있음. 전국의 료칸 여관 경영자, 정부 관계자도 시찰로 많이 방문하고 있으며, 숙박업소의 재건 및 지방 경제 활성화 모델로서 기대가 높아지고 있음

o 여행기업의 시스템을 보급시킬 뿐만 아니라 이를 지역 관광 산업의 활성화로 연결시켜 고객 만족을 높이면서 지역경제 활성화를 도모

o 진야의 시스템을 도입한 숙박업소 등의 관광 산업이 지역과 연계하고 고객에게 보다 매력적인 여행 체험을 제공해 관광 분야로 지역경제의 활성화 도모

시사점

❑ 부도 위기에 직면한 진야가 DX를 통해 회생할 수 있었던 것은 고객 현장의 지식, 경영자의 전략 마인드, 소프트웨어 기술자가 긴밀하게 협력해서 현장이 사용하고 싶어 하는 효과적인 시스템을 완성했기 때문이라고 할 수 있음

o 많은 DX 사례에서 시스템은 구축했으나 현장에서 사용되지 않는 사례도 있는데, 진야는 이러한 폐해를 피함

❑ 이러한 실적 차이는 결국 우선 DX시스템을 구축한다는 마인드로 출발하는 것이 아니라 고객의 편의, 종업원의 편의를 높이겠다는 현장을 중심으로 한 DX 접근이 큰 역할을 했다고 할 수 있음

o 일본식 료칸 서비스는 세밀하게 고객 대응을 하는 일본 전통의 서비스임. 진야는 이를 노동 투입시간은 줄이면서 서비스 품질을 유지 및 확대하는 데 주력했음

o 고객 데이터 베이스 분석도 순식간에 할 수 있어 고객이 도착했을 때부터 단골 손님처럼 대응할 수 있도록 하면서 고객의 만족도를 훨씬 제고하는 데에 성공

❑ 우리 기업의 DX도 고객에 대한 서비스 가치 제고와 종업원의 단순 노동 시간을 경감시키며 이를 달성한다는 두 가지 방향에서 힘쓰는 것이 중요함

o DX로 절약된 노동력을 보다 부가가치가 높은 분야에 투입하면서 가치를 향상시킬 수가 있을 것임

❑ 진야 시스템은 다른 영세한 숙박업소나 제조기업에게도 활용되고 지역경제의 회생 및 활성화에도 도움을 주고 있음

o 거창한 시스템보다도 고객과 직원에 대한 가치를 제고할 수 있는 시스템을 낮은 비용으로 개선할 수 있도록, 영세 사업자나 제조기업들을 지원하는 것도 중요함

끝

참고문헌

- NHK, おはビズ, DXでピンチをチャンスに 老舗旅館はデジタルでどう黒字化したか, 2024.8.27.
- 陣屋コネクト, https://www.jinya-connect.com/, 2024.9.23. 검색
- 株式会社陣屋, 株式会社陣屋コネクト 代表取締役社長 宮崎富夫, クラウド活用による旅館改革へ挑戦