

# Interactive Marketing .m.press

インターネット時代の**顧客づくり**を活性化する!

## 月刊「アイ・エム・プレス」

2014.2  
Vol.  
**213**

●ケーススタディ

(株)SBI証券  
(株)ジュピターテレコム  
ソニー銀行(株)  
DHLジャパン(株)

●インタビュー

すべての顧客接点を包括的にとらえることが  
カスタマー・エクスペリエンスの  
最大化を実現する

日本オラクル(株) エンタープライズソリューション統括本部  
ビジネスアーキテクト本部 CX担当ディレクター  
松瀬 圭介氏

# コールセンターが 顧客経験価値を 創造する

———カスタマー・エクスペリエンス———

●Top Interview

(株)陣屋  
代表取締役社長  
宮崎 富夫氏

●スモールデータから始める顧客情報活用

データ活用の留意点と必要なリテラシー  
中山 悦二郎氏

●次世代Eコマース着想所

マネされない商品企画とは?  
～上野アメ横・小島屋の「ヨーグルト専用ドライフルーツミックス」～  
仲山 進也氏

●米国モバイルマーケティング最新事情

eメールマーケティングをモバイルが加速する  
ルス・P・スティーブンス氏

●CRM実践講座

オムニチャネル時代に求められる  
ビッグデータの統合分析と活用  
木下 元氏

●マーケティング力向上塾

ソーシャルリスニング・サービス  
●コンタクトセンター最前線  
(株)バンダイ

# “おもてなし”のカギは “情報の共有”にあり

(株) 陣屋

代表取締役社長 宮崎 富夫氏

聞き手=西村道子(本誌発行人)

神奈川県秦野市鶴巻。新宿から私鉄で約1時間の東京郊外にたたずむ由緒正しい旅館の4代目社長は、元・HONDAのエンジニア。かつては女将から女将へアナログで引き継いできた各種情報を、システムによって“見える化”し、全スタッフで共有することによって、サービス向上と業務効率化を実現、業績を回復させた宮崎氏に、これまでの経緯と今後の展望について伺った。

## エンジニアからの転身

——陣屋の歴史をお聞かせください。

宮崎：鎌倉時代に、源義朝の家臣であった和田義盛公が、この地に別邸を建てて陣地を置きました。その跡地に大正7年、三井財閥が大切なお客さまをお迎えるための奥座敷として、平塚園という旅館を創業しました。昭和になってからこれを私の祖父が買い受け、陣屋という名前に変え、今に至っています。祖父・祖母から3人の叔母、父母と受け継がれ、私は陣屋の4代目です。

祖父は、自動車メーカーに自動車の部品を納める製造業の社長でした。工場も研究所も秦野にありましたので、陣屋の敷地内に居宅を構えながら、ここを会社のお客さまを接待する場としても使っていたのです。また祖父は囲碁や将棋が好きだったことから、名人戦や王将戦の対局の場として陣屋を提供しました。これは今でも続いており、これまで通算300回以上の対局が行われてきています。

私たちは、お客さまがお見えにな

ると太鼓をたたいてお迎えますが、これは1952年(昭和27年)2月の陣屋事件をきっかけに始めたものです。その事件とは、木村義雄王将との王将戦の対局のために訪れた升田幸三八段(当時)が、出迎えがないことに腹を立てて対局を棄権して帰られてしまったというものです。実は諸説があり、真相はわかりませんが、それからは入り口に太鼓を置いて、お客さまがいらっしゃったときにはそれを叩いて全館に知らせるようにしているのです。

——旅館の規模は?

宮崎：敷地が約1万坪、客室数は20です。

——宮崎さんが事業を引き継がれることになった経緯は?

宮崎：私は以前、(株)本田技術研究所で燃料電池の基礎研究に携わるエンジニアでした。一生、製造業でやっていきたいと思っていたのですが、父が他界し、女将だった母が病気になるようになってそうも言われなくなり、会社を辞めて2009年10月に社長に就任しました。そのとき妻は、第2子を出産したばかりでした。

旅館の跡継ぎは、老舗旅館などで

数年、修行をしてから実家に戻る場合が多いのですが、修行はおろか、まともな引き継ぎもないままのスタートだったというのが実情です。

しかも、祖父も父もほかに本業があつて、旅館経営はどんぶり勘定でやってきたところがありますので、私が引き継いだとき、経営状態は火の車でした。バブルのころには8億円ぐらいだった年商が、3億円まで落ち込み、毎年、8,000万円の赤字を出していたのです。

——大英断だったんですね。

宮崎：先がどうなるかわからないけれども、やれるだけやってみようという気持ちでした。生まれたときからずっとこの庭で育ってききましたので、なんとか残したいという一心だったのです。

## 女将の知恵を システムで共有

——経営の立て直しは、まずどのようなことから始められたのですか。

宮崎：お客さまに喜んでいただくサービスを提供するためには、そのお客さまの情報が必要ですが、それ

まで、それらはすべて女将の頭の中だけにあつて、スタッフは女将の指示を待って行動するしかありませんでした。父の代には、母を筆頭に祖母と3人の叔母を含め、5人が女将の役割を務めていたので、24時間、誰かが指示を出すことができたのですが、幼い子どもを抱えた妻が1日

中、その役割を担うことはできません。加えて当日の業務連絡も、誰かが走り回って伝えるしかなく、結局、伝え切れずにお客さまにご迷惑をおかけするという繰り返しでした。顧客情報や予約情報などの情報の共有が、何より一番の課題だと感じ、これを解決するためにセールスフォー

スのクラウド・サービス「Salesforce Platform」の導入を決めました。

——導入されたのは、いつですか?

宮崎：社長就任の3カ月後の2010年1月3日です。

——早いご決断でしたね。カスタマイズは自社で?

宮崎：宿泊施設の顧客管理用ソフトをいろいろ検討したのですが、望んでいる機能が網羅されているものはありませんでしたし、かと言ってカスタマイズに大きな投資をする余裕もありませんでしたので、自社開発することにしました。ただそれを私がやっていたのは、社長業が疎かになりますので、夜間スタッフを兼ねたSEをひとり採用することにしたのです。社内で開発することで、実際に使いながら、ほかのスタッフの意見も取り入れて、どんどん進化させていきました。

私の主な役割は、経営者の視点からSEに要望を出すことと、スタッフにシステムを使うように仕向けることでした。何よりもまず、ログインしてもらうことが重要で、そこが一番ハードルが高かったのです。最初のうちは「俺は知らないよ」「紙に書いてくれ」みたいなことを言う人もいたのですが、それでは情報の共有も蓄積もできませんから、ログインしないと仕事ができないように、予約管理だけでなく、社内業務をどんどんクラウドに集約していった、最終的には勤怠管理も統合しました。これによって今では全スタッフが、システムを活用するようになっています。

## 各スタッフが持ち場から 情報を閲覧・入力

——スタッフの皆さんは、何を使っ



Tomio Miyazaki

慶応義塾大学理工学部および同大学院卒業後、(株)本田技術研究所に入社。2009年10月より家業を引き継ぎ、鶴巻温泉 元湯陣屋の代表取締役社長に就任。クラウド型予約・顧客管理システムを自社開発し、ITを活用したデータ分析とおもてなし向上を実現。経営危機に陥っていた旅館を3年間で再生。2012年4月、(株)セールスフォース・ドットコム(OEMパートナー)となり、自社開発したシステム「陣屋コネク」を全国のホテル・旅館に提供開始。2012年、CRMベストプラクティス賞受賞。(一社)日本旅館協会 IT戦略委員。  
連絡先：陣屋 0463-77-1300 / tomio\_miyazaki@jinya-inn.com



私たちの使命は、  
お客さまの物語の  
名脇役になることです。

て情報の閲覧・入力を？

宮崎：仲居はiPad miniを帯の中に入れて携帯していますが、持ち場によってはiPadやiPod touch、パソコンを使っている人もいます。

—どのような情報が登録されているのでしょうか？

宮崎：お客さまの基本情報と、誰と、どの部屋にお泊りになったかということは必ず記録します。あるお客さまを検索すると、その方が今までどのようなグループで来られたかが一覧で出てくるようになっていきます。また、そのときに記入していただいたアンケートの回答内容も併せて参照できるようにしてあります。

それに加えて、お客さまのカルテとして、担当したスタッフが、お客さまに対応する中で得た情報を記録していきます。囲碁、将棋、登山などの趣味、日本酒、焼酎、ワイン、さらに甘口、辛口といったお酒のお好み、食物アレルギー、お食事の味付けのお好みや召し上がるペース、会話に上った話題などです。

また、業務連絡などにChatterという社内ソーシャルを使っていますが、この利用を促進するために、これへの書き込みや「いいね！」の数についてのKPIを設けています。各種報告・承認事項もソーシャル上で

行うようにして、誰がどんな書き込みをしたか、それに対して私がどんなフィードバックをしたのかも“見える化”しています。

—そういった情報の共有によってサービス向上、業務効率化が実現し、業績が回復してきたわけですね。

宮崎：売り上げアップのもうひとつの施策は、ブライダル事業の強化です。結婚式・披露宴の売り上げは、私が引き継ぐ前は年間8組、1,000万円程度でしたが、このほかに結納・顔合わせのご利用が年に80組ぐらいありましたので、ブライダルの潜在需要はまだまだあると思ったのです。都内から近く、また、駅からも近いというメリットを生かして、これを事業の柱のひとつに据えることにしました。その結果、現在では、年間50組弱、約1億円のボリュームにまで育ってきています。

—旅館全体では、どれぐらいのビジネス規模なのでしょうか。

宮崎：売上高は年間約4億5,000万円、利益は7,000万円ぐらいにまで回復しています。

—お客さまの数は？

宮崎：年間の利用者が約2万人ですので、この4年間にデータベースに蓄積された顧客データは約8万件になりました。

名脇役を演じるためにも  
“情報”が必須

—おもてなしのコンセプトは？

宮崎：私が社長に就任したときに、「物語に、息吹きを。」という事業コンセプトを定めました。お客さまが陣屋をご利用くださるのは、お祝いごとなど“非日常”の場合がほとんどです。私たちの使命は、脇役として、お客さまのその大事な物語に息吹きを与えることなのです。ここで挙式されたお客さまにお子さまが生まれて、七五三のお祝いや、ご入学・ご卒業のお祝い、そしてそのお子さまのご結婚…と物語をつなげていくためにも、顧客情報の収集・蓄積・活用が重要です。

例えばお子さまがいつ七五三を迎えられるかなどの情報は、活動予定として記録しておき、その時期になったら接客担当が手書きのお手紙を差し上げています。そうすると、1割ぐらいのお客さまが再来館してくださいます。

—今後の展望は？

宮崎：「Salesforce Platform」をベースにカスタマイズしたシステムは「陣屋コネクト」と名付け、2012年5月に設立した（株）陣屋コネクトで全国の旅館・ホテルに外販しています。現在、クライアントは60社、300ユーザーです。この事業を通じて、私は、ITの部分でほかの旅館・ホテルの皆さまのお役に立つことができ、その代わりに、皆さまがお客さまに提供されているおもてなしのノウハウを学ばせていただくことができます。この事業を今後、一層、拡大していきたいと考えています。

—本日はありがとうございます。