



6 産業・政策

2012年10月19日(金)

Fuji Sankei Business i.

「アスクル」など CRM賞に選出

顧客中心主義経営に向けて、CRM（企業が顧客と長期的な関係を築く経営手法）で成果を上げている企業・組織・団体を表彰する「2012 CRMベストプラクティス賞」（主催・CRM協議会、会長・藤枝純教氏）に、SMBC日興証券など13組が選ばれた。

特別賞「大星賞」を受賞したビジョン CLTは、従来の獲得営業を最重視する戦略から、顧客満足度向上による顧客リテンション（既存顧客維持）に方針を転換、収益性の向上に成功した。フジサンケイビジネスアイ賞は神戸市が獲得した。

表彰式と受賞企業による講演会は11月9日、東京アメリカンクラブ（東京都港区）で行われる。賞の詳細は2013年3月に発行予定の「2012 CRMベストプラクティス白書」に掲載される。

受賞企業・組織名

(五十音順)

受賞モデル名

アスクル カスタマー・リレーションシップ・マネージメント	アクティブVOCでの社内牽引モデル
SMBC日興証券	金融サービスフォロー強化モデル
かねまつ Webマーケティング室	愛され続けるサービスモデル
神戸市 市民参画推進局	市民の声の集約活用モデル
陣屋(鶴巻温泉元湯陣屋)	旅館内のサービスプロセス連携モデル
鳴海製陶 マーケティング部門直営店グループ	個客マーケティング実現モデル
パナソニックAVCネットワークス社CS推進センターVOC室	ネットワーク家電支援モデル
ビジョン CLT (Customer Loyalty Team)	リテンション型CRM変革モデル
ベアーズ	家事代行市場開拓モデル
ホンダオート三重	サービス強化による愛車保全モデル
丸吉日新堂印刷	エコCRM提唱モデル
MonotaRO IR・広報・内部統制室	中小企業ものづくり支援CRMモデル
山城経営研究所	卒業生の経験価値伝播モデル

株式会社 陣屋

(鶴巻温泉 元湯 陣屋)

Best Practice

of Customer Relationship Management

旅館内のサービスプロセス連携モデル

予約からチェックアウトまでのサービスプロセスとその状態を可視化し、フロント、客室、調理場、レストラン等を情報で繋ぐ仕組みを導入することで、お客様一人ひとりに対してのおもてなしを強化している。スマートフォンやタブレット端末も駆使して情報の見える化と活用の PDCA をお客様視点で回すことに成功しており、お客様満足度向上による売上アップだけでなく、仕入れコストの削減や人件費の最適化にも効果を出している。



株式会社 陣屋
代表取締役社長
宮崎 富夫

この度「2012 CRM ベストプラクティス賞」の受賞を賜り、心より嬉しく感じると共に感謝しております。3年前に株式会社本田技術研究所を退職し、元湯 陣屋の代表取締役社長になるとは正直、思ってもいない事でした。創業90年以上の歴史のある老舗旅館を、全く畑違いのエンジニアが継ぐことは、一度の人生を悔いの無い様にしたいという思いと、会社経営の基本はエンジニア業も旅館業も必ず相通じるものがあると信じて、挑戦しながら経営してきました。

経営者として必要な情報は何か、お客様が何度も来館したくなる旅館とはどんな所か、を日々考えながら独自の社内システム（陣屋コネクト）を開発してきました。スタートしてから3年経った今も更に取り組むべき課題は多く開発に終わりは無いですが、これからも一步一步進化させて行きたいと考えております。

ホスピタリティ産業にとって、CS（顧客満足）、ES（スタッフ満足）、Profit（利益）をバランス良く高める事はとても重要な課題です。そして、古い伝統を守り続けるということは、手間と愛情を掛けなければ決して出来ない事だと思っています。ITと対極に位置する様に見えますが、実はとても有効的であると確信しています。陣屋コネクトを活用し始めて3年が経ち、少しずつではありますが、CS・ES・Profitの全てが高められてきていると実感しております。

3年前まではパソコンを触ったことも無かった75歳のスタッフが毎日陣屋コネクトにログインし、社内SNSで投稿しているのを見ると「人はいつまでも進化できるのだな」と感動します。

CRMは導入した次の日から効果がでるようなものではありません。でも始めなければ何も変わりませんでした。

「あきらめないで一歩ずつ、これまでも、これからも」
常に進化し続ける陣屋でありたいと思います。

この賞は泣きながら、でも辞めずに3年間一緒に取り組んでくれたスタッフに贈られたものだと思っています。

この度は誠にありがとう御座いました。

旅館内のサービスプロセス連携モデル

株式会社 陣屋

(鶴巻温泉 元湯 陣屋)

■ 会社概要

大正7年創業。当時、三井財閥の御寮（別荘）「平塚園」として開かれたのが始まりです。鶴巻温泉は新宿から小田急線にて約1時間の丹沢山麓にあたり、沢山の湧水に恵まれ、昔から温泉が湧いていました。鎌倉幕府、源頼朝の家臣であった和田義盛公の陣地跡地に建てられたことから、戦後に元湯 陣屋と名称を改めました。

現在は1万坪の敷地内に20の客室とレストラン・宴会場・結婚式場など6つの会場を備える温泉旅館となっております。

また、明治天皇を御迎えする為に設けられた貴賓室では、囲碁将棋の対局場として昭和初期より今日に至るまで計300以上の対局が実施されています。

会社概要

社名	株式会社 陣屋
英文団体名	JINYA Co., Ltd.
創立年月日	大正7年
本社所在地	〒257-0001 神奈川県秦野市鶴巻北2-8-24 電話 0463-77-1300
代表取締役	宮崎 富夫
従業員数	約80人
事業内容	旅館・レストラン・ブライダル事業の運営
URL	http://www.jinya-inn.com

コンセプト「物語に、息吹きを。」 クレド「お客さまの物語の、名脇役であれ。」



■ CRM の取組みへの背景

2009年10月、父（オーナー）の他界と母（女将）入院の為、経営者不在であった陣屋へ宮崎富夫が社長として就任しました。当時の陣屋はリーマンショック後の経営悪化で大赤字に陥り、会社存続の危機に瀕していました。そこへサービス業未経験の元エンジニアの新米社長と、OL 経験のみで出産直後の二児の母である新女将が着任し、休業期間も引き継ぎも無い突然の世代交代のまま、早期の経営立て直しが求められました。

沿革



元ホンダのエンジニア
（設計/テスト）



父（オーナー）の他界
母（女将）の入院
経営者不在の中で
リーマンショック後の売上低迷
↓
大赤字で旅館存続の危機
↓
生まれ育った自然と旅館を残したいという思いから転職を決意



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

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

■ 課題

会社を立て直すには売上を伸ばし、経費を削減しなければいけないことは分かっていたのですが、必要なデータが無い、または紙の情報で現状を分析するのも困難で、紙の予約台帳から稼働率や原価率を計算するのに手間暇が掛かりました。この時、社長が手間を掛けずに毎日、経営指標が欲しいと感じました。同時に、分析業務のために現場のスタッフに時間を使わせてはいけない、それよりお客様と接する時間を増やしたい、と強く思いました。

顧客満足度を高めたいと思っても、前女将や長年のスタッフが気心知れた常連でお馴染みのお客様で無い限り、新規の方と見分けがつかず、お客様好みのおもてなしが難しい状況でした。

長年に渡りリピーターとしてご利用くださるお客様が多いため、過去の宿泊情報を一元化して、きめ細かな顧客対応をすることはとても重要なのですが、顧客情報は元女将やベテランスタッフの頭の中に仕舞い込まれていて、情報共有ができていなかったため、元女将やベテランスタッフが常に居ないと現場で様々なトラブルが発生しておりました。

団体予約の宴会情報も営業の打合せ担当者とフロント以外は当日まで各セクションに行き渡っていないことも多々あり、現場サービス担当の不満も積もっていました。

フロント業務も全てが手作業で、パソコンを使えるスタッフはほとんど居ませんでした。予約台帳から仕入れ等の台帳まで全て大正時代の創業時のまま手書きで運営されていました。当然お客様の宿泊予約も、全て紙の予約台帳に記載、そこから毎日紙の当日の予定表を作成し、スタッフに配布していました。この作業だけでフロントスタッフが1名掛かりきりになることも多くみられ、お客様相手ではなく、目と意識が社内に向いていました。

予定表を配布した後、お客様からの到着時間や人数の変更、食品アレルギーやご要望等、当日の急な変更が生じた場合に情報の共有漏れによるトラブルが発生しておりました。当日の情報共有のためにホワイトボードを利用していましたが、各セクションに散っているスタッフが何回もホワイトボードを見にフロントへ戻ってきます。手間が掛かるだけでなく、戻ってきたスタッフしかお客様の情報が取得できないため、情報の共有漏れによるトラブルは無くなりませんでした。

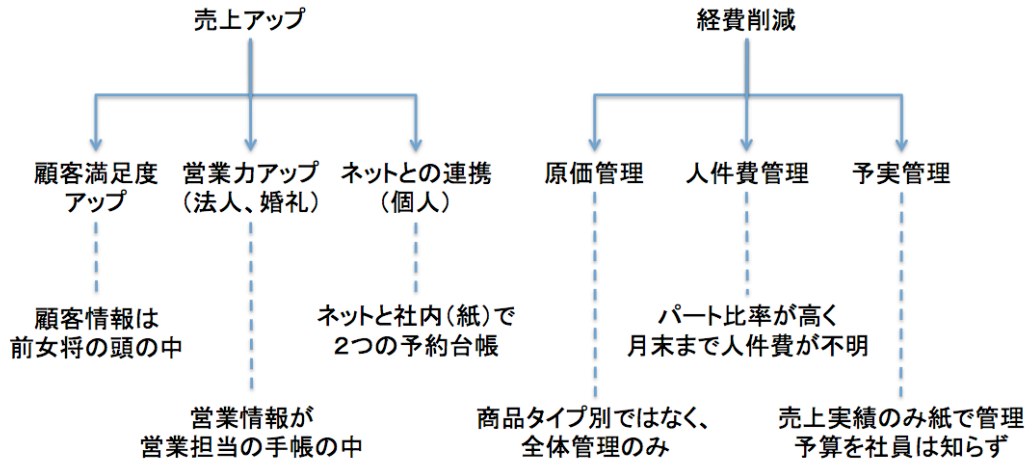
インターネットからの予約データを即時に手書きの予約台帳に反映させる事が出来ないため、どうしても一定時間分をまとめて作業することになる為に、時間のズレが生じます。これにより予約の重複が起きる事もありましたし、なにより転記漏れが生じる可能性もありました。

コスト管理についても、室料と料理の売上と原価を分離できていなかった為、全体での原価しか分からず、料理食材やアメニティなどのロスが把握できていませんでした。

日々の予約状況の変化を調理場が正確に把握できないため、食材の仕入れも調理スタッフの経験と勘に頼っており、不足することを恐れるあまり、いつも多めに仕入れてしまう傾向が根強く残っていました。これは人件費についても共通しており、アルバイトスタッフの手配についても同じ状況でした。

原価や人件費の予算は無く、更に実績についても紙のノートで管理していたため、月末に経理スタッフが集計するまで状況がわからないため、対応が遅くなってしまいました。

元湯 陣屋の現状分析(3年前)



■ 課題解決へ

山積する課題の現状分析をうけ、新たな経営改善方針を打ち出しました。社内のお客様情報を共有し、おもてなし向上を目指す事を優先するとともに、事務作業を合理化し、スタッフの目と意識を社内からお客様の接遇へ移していくこととしました。

経営改善方針の決定(3年前)

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
非効率な会議を減らす

■ アプローチ

経営改善方針を実現するために、市販されているホテル・旅館向け予約・顧客システムの導入を検討しましたが、限られた投資の中で、掲げた経営改善方針の具体化と情報の一元管理を行うことは困難だと気が付きました。その時、ホンダで教わった「コア技術は自ら手で」を思い出し、「予約システムとCRMは売上および会社の業績を左右するコア技術」とであると判断し、陣屋独自のシステムを開発することを決断しました。社内に専任のシステムエンジニアを採用し、セールスフォースのプラットフォームを利用したシステム開発をスタートしました。

お客様と陣屋を
取引先と陣屋を
スタッフと経営者を
スタッフ同士を
仕事の流れを
お客様の物語を

繋ぎ(コネクト)したい

※元湯 陣屋のコンセプト
「物語に、息吹きを。」



親しみが湧くように、CRMシステムを「陣屋コネクト」と命名

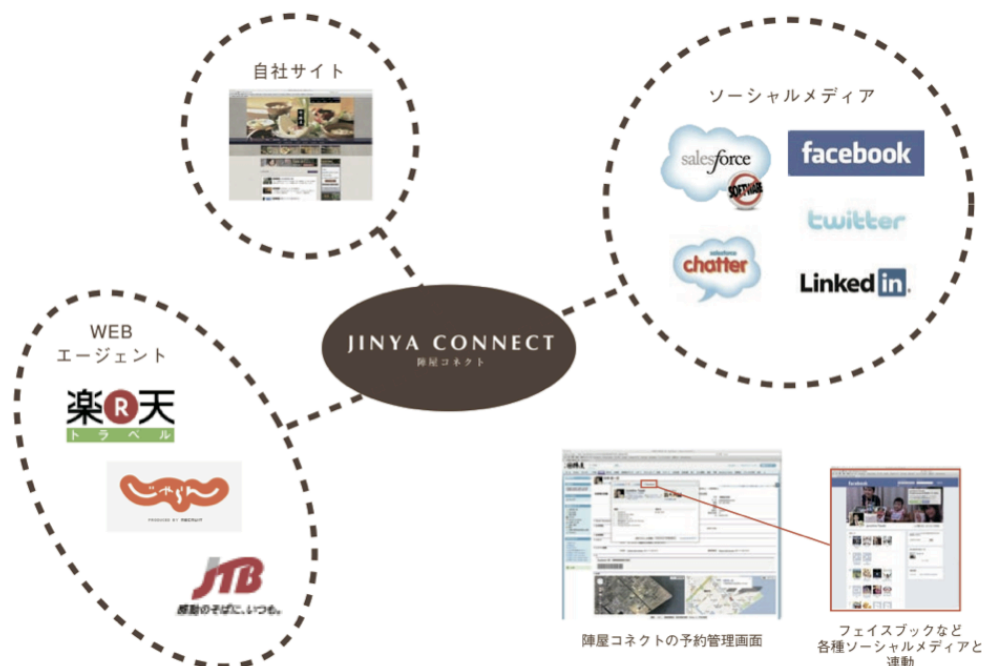
■ 陣屋コネクト概要

まず始めに、予約台帳管理と顧客管理システムの構築を完了させ、続いてホームページの予約サイトと予約台帳を連携させました。その後も現場の声を反映させながら機能を徐々に追加していくことで、システムを常に改善していく事を心がけました。これは、現場がシステムを活用しなくなる事を防ぐうえで、とても重要なポイントでした。結果として3年後、旅館に必要な業務と情報はすべてセールスフォースのプラットフォーム上に集約することができました。

日々の業務に必要な全ての機能を陣屋コネクト上で一元管理



様々なメディアと連動し、最新のお客様情報と予約情報を随時更新



■ 陣屋コネクト（CRM システム）導入効果

陣屋コネクトの導入後、入ってきた予約を瞬時に顧客情報及び宿泊、日帰り、団体宴会、ブライダル、レストラン、客室といった項目に整理し、「お部屋カルテ」として紐付ける為、フロントだけでなく、調理場、清掃係、接客係の各部門が自分たちの欲しい情報をリアルタイムに取得し、部屋の準備や人員配備、仕入れ等自主的に働く環境が整いました。目先の予約だけに囚われず、先々の予約まで具体的に且つ迅速に検索出来るようになった結果、仕入れは適量となり、在庫やロスが減りました。何より、「お部屋カルテ」の作成によって、お客様を中心とした業務の流れに変えることが、大きな成果です。情報の共有漏れや二重予約も解消でき、事務作業の大幅削減になりました。

パソコン、タブレット、スマートフォン、大画面液晶などスタッフ毎の仕事に適した市販のデバイスを社内で配布し、いつでも・だれでも・どこにいても同じ情報をリアルタイムでアクセスできるようになりました。そして、社内 SNS を全てのスタッフが利用することで、ホワイトボードや連絡帳だけでなく、昼礼・夕礼など連絡のためだけの会議を無くすことができ、お客様と会話する時間を増やすことができました。社内 SNS を通じて部門間の連携と情報共有が実現できたことで、現場発の意見やアイディアも反映され始めました。スタッフ同士の連携が上手く行くようになると、積極性も出始め、フロントもお客様の嗜好に合わせカスタマイズする楽しさを身につけ始めました。

システム導入の一番の目的である顧客情報の蓄積も進み、過去の履歴が直ぐに検索できるようになったことで、お客様のお料理やお部屋のお好み等を把握し提供することができ、喜んで頂ける場面が一層増えてきています。その結果リピーターの獲得及び満足度アップに良い影響が出始めてきました。

陣屋コネクト導入効果

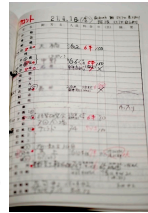
Before



予約台帳 (A2手書き)



毎日予約台帳から
予定表を作成(転記)

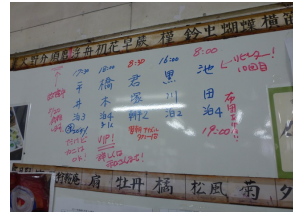


予定表 (A4手書き)

→前日コピーしてスタッフ全員に配布

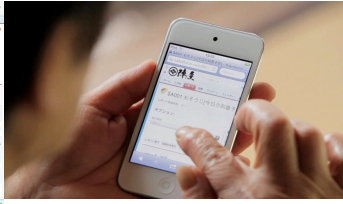


遠い客室からフロ
ントに戻って記入



当日の変更内容やアレルギー情報など
はホワイトボードに記載→翌日消去

After



三度の手書きによる手間を省き、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が残るため予約対応者の責任感が向上

今まで消えていた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」を実現 → 受身から積極的な接客へ



社内SNSの活用

フロント・客室・レストラン・調理場・営業先など、スタッフが各々の担当場所で最新情報を瞬時に共有
会議を減らし、社内SNSにスタッフ全員が参加することで、「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

陣屋コネクト導入効果

Before



After



全体売上だけでなく部門別売上や商品別売上、稼働率・人件費・原価率・GOPなどの経営指標をスタッフ全員が共有

- 情報の見える化で**スタッフのコスト意識向上**(危機意識向上)
- 手間をかけずに月次管理から**日次管理**に移行

売上実績だけでなく、予約状況から**売上予測**を自動生成

- 予約状況に応じた営業活動や**迅速な経営判断**が可能に

陣屋コネクト導入効果(3年間での変化)

・売上

3億円 → 4億円 : +35%

・料理原価率

40% → 30% : -10%

・人件費

1億2800万円 → 1億800万円 : -16%

・EBITDA(利払い・税引き・償却前利益)

-7000万円 → +5000万円 : +40%

■ 今後の展望

陣屋コネクトの導入から3年間で、お客様から頂いた声を記録し、共有し、分析し、アクションする仕組みはできてきました。しかし、すべてのスタッフが、お客様が声には出していないお客様の声（本音）を読み取り、記録し、分析し、共有し、アクションできるようにしていきたいです。例えば、お客様一人一人の残された食材や、お客様の行動記録などです。ここから得られるお客様の嗜好を次の機会に活かしていきたいと考えております。接客担当だけでなく、掃除や洗い場のスタッフに至るまでお客様に興味を持ち、記録する体制を整えたいと思います。

今後、陣屋で開発してきたこのシステムを、3年前の陣屋と同じような境遇の他の旅館さんやホテルさんでも利用して頂き、お互いに刺激を受け合い、切磋琢磨しCRMを進化させることができるようなネットワークを作っていきたいと考えております。多くの旅館・ホテルでCRMを活用できるような環境を作っていくことで、日本の観光業全体を活性化させたいと願っております。

■ 責任者コメント



株式会社 陣屋
取締役 女将
宮崎 知子

この度は、CRM ベストプラクティス賞を賜り、ありがとうございました。当初 CRM という言葉は特に意識はしておりませんでした。CRM の概念はきっと旅館のおもてなしとして、創業時から脈々と根底に流れていたのだと思います。ただそれが、歴代の女将達の頭の中で完結してしまっていたのだと気が付かされました。今回、その女将達の頭の中を開放して、スタッフと情報を共有し、全員で取り組みを始めた事が評価頂いたポイントなのではないかと感じております。最初はPC やタブレットが苦手で、泣きながら実践してくれたスタッフにも感謝します。

今後も一歩ずつ、着実におもてなしを進化させ、前進し続ける陣屋でありたいと思っております。

■ 担当者コメント



株式会社 陣屋
テクニカルディレクター
森元 博幸

この度は、CRM ベストプラクティス賞を頂き誠にありがとうございました。システムの開発を始めてから3年が経ちましたが、最も苦労したのは、お客様に関係する全ての情報に一貫性を持たせることでした。そして、お客様の期待を越えたサービスを現場の皆さんが実現できるような、気の利いた情報を提供できるシステムを目指して開発してきました。お客様の物語を時系列で繋ぐことで、お客様と長期的な関係を構築できるようなシステムを目指して開発を続けていきます。この度はありがとうございました。