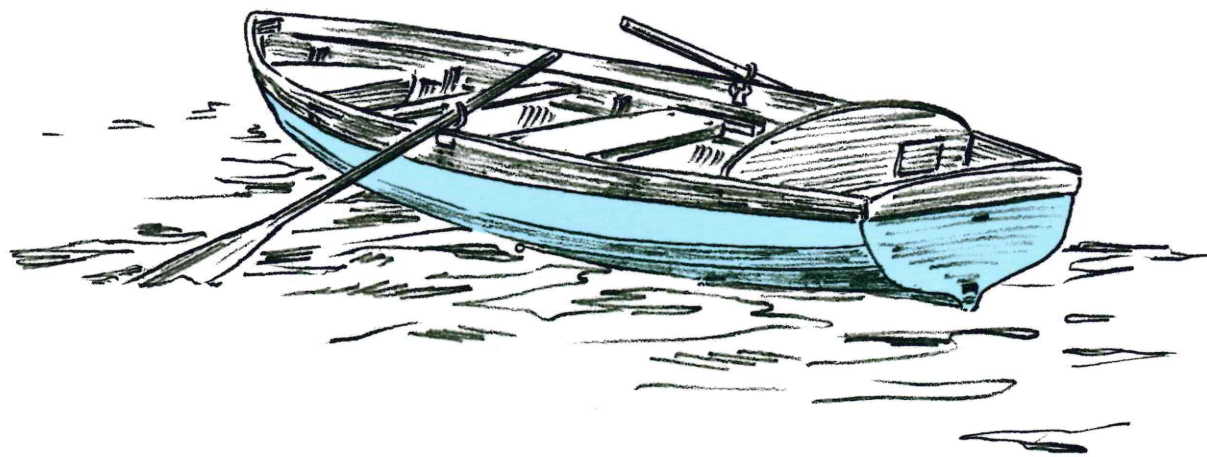


いま、挑戦を選ぶ会社へ。

VOL  
04  
SEPTEMBER  
2015

# 100万社の マーケティング



眠ったままの資産・知財がITで輝く、甦る!

商品・店舗・伝承技術…

企業資産 × デジタルで  
新たな価値をつくる。

これだけは知っておきたい  
「マーケティングの基本」

チャレンジャー企業  
の戦い方

中小企業こそ取り入れたい  
デジタル活用術

ネット広告の基本

# Create New Value with Corporate Assets & Digital

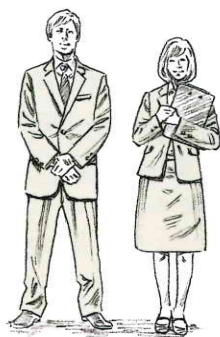
## 社内の資産×デジタルで 新たな価値をつくる。

新しい発想、新たなメンバーで起業し、時代に合わせたサービスで急成長を遂げるベンチャー企業と異なり、歴史ある企業は、時にその「歴史」が変化に対応する足かせとなりがちです。しかし歴史があるとは、商品に独自技術、販売チャネルや店舗など、多くの社内資産が眠っているということ。

時代の変化に対応し、ゼロからビジネスモデルや商品をつくらなくとも、今ある社内資産にデジタルテクノロジーを組み合わせることで、新しい価値づくりに成功している企業があります。

眠ったままの資産・知財がITで輝く、甦る！

企業資産×デジタルで新たな価値づくりに取り組む国内外の企業ケースを中心にレポートしていきます。



Corporate Assets

人(社員)・サービス

国内企業の事例

× Digital

## ITで効率化すべきは、 バックヤード業務。 顧客との会話が増えれば、 満足度も上がる。

創業100年以上の歴史を持つ老舗旅館「陣屋」では、  
自社でホテル旅館業用の管理システムを開発。アナログだった業務を  
ITで効率化したことで、顧客満足の上を実現している。

経営危機に瀕した家業を継いで

創業から100年以上の歴史を持つ、  
神奈川県・鶴巻温泉に居を構える、旅  
館「陣屋」。将棋名人戦の舞台となる  
ことでも有名な老舗旅館だ。そんな老  
舗旅館のバックヤードを支えるのは、  
実は最新のクラウド型ホテル・旅館情  
報管理システム。2010年より紙の台  
帳をすべて廃止し、従業員にPCやタ  
ブレット、スマートフォンなどのデバ  
イスを貸与。すべての業務を自社開発  
したシステム「陣屋コネクト」上で行  
うことで従業員の業務を効率化し、サ  
ービスレベルが向上。2億9000万円だ  
った売上を、5年で4億6000万円にま  
で拡大させた。

この改革を牽引したのが、陣屋の4

代目社長である宮崎富夫氏だ。大学院  
卒業後、本田技術研究所で次世代燃料  
電池開発に携わってきた生粋の技術者  
である宮崎氏だが、2008年に父が他  
界、父の代わりに経営の指揮を執った  
母も疲労がたたって入院。2009年10  
月に、家業を継ぐことになった。

社長に就任した宮崎氏が目の当たり  
にしたのは悪化した家業の経営状態。

「1999年から10年間、売上は右肩下  
がり。2009年には借入金売上の3倍  
にまで膨らんだ状況でした」。サービ  
ス業の経験は一切ない、しかも修行し  
ている時間もない。それでも、この経  
営の危機を脱すべく経費削減、売上拡  
大を実現しなければならぬ…。そこ  
で宮崎氏がたどり着いたのが、基幹シ  
ステムの導入だった。

売上拡大をしようにも、顧客満足に  
つながる情報はすべて女将の頭の中  
にあり、社内で共有ができていない状況。  
法人営業に必要な情報も、担当者の手  
帳の中。加えて、旅館予約のオンライ  
ンサービスが拡大していたが、それ  
に対応できるような人材は不在。当時は、  
PCを使えるスタッフは1名しかいない  
状況だった。

経費管理についても同様で、原価管  
理も料理長の勤と経験に任されており、  
厳密には分析がなされていなかった。  
人件費も出勤をノートに記載して管  
理していたため、月末に締めてみなけ  
れば、総支出金額はわからない。予  
算・実績管理も模造紙に記しておく程  
度。当時、相当に危機的な経営状況で  
あったものの、その危機感がスタッフ  
には伝わっていなかった。

「当時、考えた方針は個人の頭の中や  
手帳・台帳に書かれていた情報をいつ  
でも、誰でも、どこからでも共有で  
きるように情報を見える化すること、月  
次ではなく日次で売上・経費を管理し、  
PDCAを高速で回すこと、これまで記  
録されていなかった顧客情報を蓄積・  
分析し、顧客満足度の向上やプロモ  
ーションに活用すること、アナログで手  
間のかかっていたバックヤードの業務  
をITで効率化することで、スタッフが  
お客さまと接する時間を増やし、顧客  
満足、そして従業員満足を高めること、  
の4つでした」。

接客以外のバックヤードを効率化

この方針の実現には、ITの力が必要。  
しかし、主要各社の基幹システムをリ  
サーチするも価格面、また機能面で希  
望に合うものがなかった。そんな時  
に、宮崎氏の頭に浮かんだのは、本田  
時代の教えだった。「よく『松明は自



分の手で』と言われていました。これは、コア技術は自社開発すべきという教えなのですが、顧客管理や予約管理は、まさに旅館業にとってのコア。どうせなら自分で作るべきではないかと考えました」。

最終的に、同社ではシステムエンジニアを1名採用。セールスフォース・ドットコムプラットフォームを導入し、その上に必要な機能を自社開発し、「陣屋コネクト」というシステムをつくりあげた。「採用については偶然も重なって…。たまたま、サービススタッフの応募者に、システムエンジニア経験者がやってきたんです。これまでもあったら、サービス業の経験のない人材は間違いなく不採用になっていたはずです」と宮崎氏は話す。

しかしシステムはできあがっても、そもそも当時PCを使える社員は1名という状況。実際に、このシステムが社内で機能し始めるには、苦労もあった。「従業員の勤怠管理から予約、レストランなどでの追加注文、お客さまからのリクエストの管理など、すべてを『陣屋コネクト』上に移行しました。最初は、紙の管理台帳を自宅に隠したり…(笑)。情報共有の目的のためだけの会議も廃止して、すべて社内SNSで実施するように切り替えました。

『陣屋コネクト』にログインをしないと、仕事ができない環境をつくることで、少しずつ社内の理解を得ていきました」。

導入から約5年。現在は、全スタッフが「陣屋コネクト」を使いこなしている同社だが、従業員の理解を得られたのは、すべての施策が宮崎氏の「CS、プロフィット、そしてES(従業員満足)の3つを同時に向上させることが、企業存続において重要」とい



創業から100年以上の老舗「陣屋」はITの力で、大きな飛躍を遂げた。

う理念に基づいていたことが大きい。

#### ESの向上がCS向上につながる

「『陣屋コネクト』を導入する前は、バックヤードの業務に手間がかかり、結果的に従業員がお客さまと接する時間を圧迫していました。私がITで実現したかったのは、裏方の業務の効率化。お客さまとコミュニケーションをとれる時間が増えれば、顧客満足度が上がるのはもちろん、従業員の満足にもつながると考えていました」と宮崎氏。実際、同氏はITを導入するだけでなく、週休2日制を実現、さらに有給休暇の完全消化を促進するなど、「顧客満足度を高めるには従業員満足から」の理念のもと、さまざまな施策を実行。結果的に、離職率は平均3割と言われる旅館業において、4%の離職率を維持している。

同社の一連の取り組みは、旅館業界でも注目を集め、2012年4月には「陣屋コネクト」の外販も開始。別会社、陣屋コネクトを設立し、すでに140以上の施設に導入されている。現在も、週に1組程度はホテル・旅館業関係者

が陣屋の取り組みを視察にやってくるという。「最終的には、『陣屋コネクト』を活用する企業同士もつながって、新しいプラットフォームが構築できれば」と宮崎氏は考えている。

さらに最近、宮崎氏が注目しているのがIoTだ。「例えば、お客さまが客室を出られた瞬間をセンサーで感知したり、駐車場に入られた瞬間、ナンバーからお客さま情報を把握できれば、先回りした対応が可能になります。IoTを活用すれば、“伝説のドアマン”のような人がいなくても、新入りであってもお客さまの満足度を高める対応が可能になるのでは。これからも、顧客満足につながるような業務効率化、ITの活用を模索していきたい」と宮崎氏は話している。



宮崎 富夫 Tomio Miyazaki  
陣屋 代表取締役社長

慶應義塾大学理工学部卒業、同大学大学院修士課程修了。2002年～2009年まで本田技術研究所 基礎技術研究センターにて次世代燃料電池開発に携わる。2009年10月に陣屋の代表取締役社長に就任。2012年4月に陣屋コネクトを設立。エンジニアと旅館経営者の2つの経験を生かした新たな事業を展開。