

星野リゾート



ピンチはチャンス！ 大逆境のコロナ期での現場とエンジニアの戦い

株式会社星野リゾート 情報システムグループ

藤井 崇介

2020.11.17

自己紹介



 @ZooBonta

名前・所属:

星野リゾート 情報システムグループ

藤井 崇介(2018年入社、京都勤務→在宅)

資格:

Scrum Inc. 認定スクラムマスター(LSM)



役割:

星野リゾートのシステム開発責任者

近況:

GoToキャンペーンのおかげで、知り合い増えました。

星野リゾートについて

全国42施設のリゾート・温泉旅館・ホテルのオペレーションを担っている総合リゾート運営会社です。

ラグジュアリーな滞在を叶える「星のや」、温泉旅館「界」、ファミリーリゾート「リゾナーレ」、都市観光を楽しむ「OMO」、居酒屋以上旅未満の感覚で楽しめるホテル「BEB」など多様な旅のニーズの創造を通じて、世界に通用する旅館運営を目指しています。

1914年創業、長野県軽井沢に最初の旅館を開業し、今年で106年を迎えました。

旅行産業は世界で最も大切な平和維持産業であるという視点を持ち、夢は大きく運営は地道にこれからの事業に取り組んでいます。

代表
星野佳路



戦う情シス「星野リゾート情報システムグループ」

星野リゾートグループすべての情報システム全般を広く対応しています。

数年前はわずか5名とパートナーメインの体制でした。DXをやるには内製化しかないという信念のもと、現場からの異動組、中途キャリア採用を積極的に行ってきたことで、今では総勢30名越えの社内でも有数のビックチームとなっています。メンバーは軽井沢・東京・京都を拠点に活動中です。

昨年からはエンジニアの採用も積極的に行い、システムの内製化を進めています。

現在は開発・改善・インフラ構築・運用・開業支援など、広く多くのタスクを自ら行っています。また、そこにはミックスチームだから成せる各ミッションへの遂行力があります。

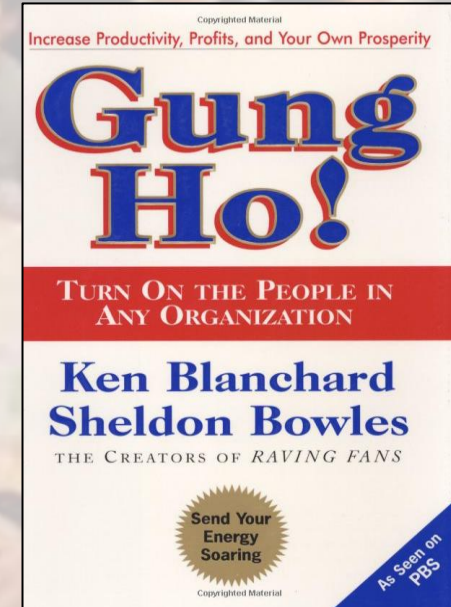
様々な社内からの要求はもちろん、ホスピタリティを追求する新たな価値の創造を目指し、日々迫りくる課題と戦い続けています。

ディレクター
久本



Ganhoな組織文化

- Ganhoな組織
 - フラットな組織
 - みんなで意見を出し合う
 - 誰でも対等に意見交換する
 - 全員が同じ情報を共有する
 - 一人一人が判断する
 - チームワークによる解決
 - 部署の枠を超えて、問題を解決する



著者: Ken Blanchard
(ISBN: 0-688-15428-X)

頑張れ星野！





2020年の星野リゾート

星野リゾートの2020年



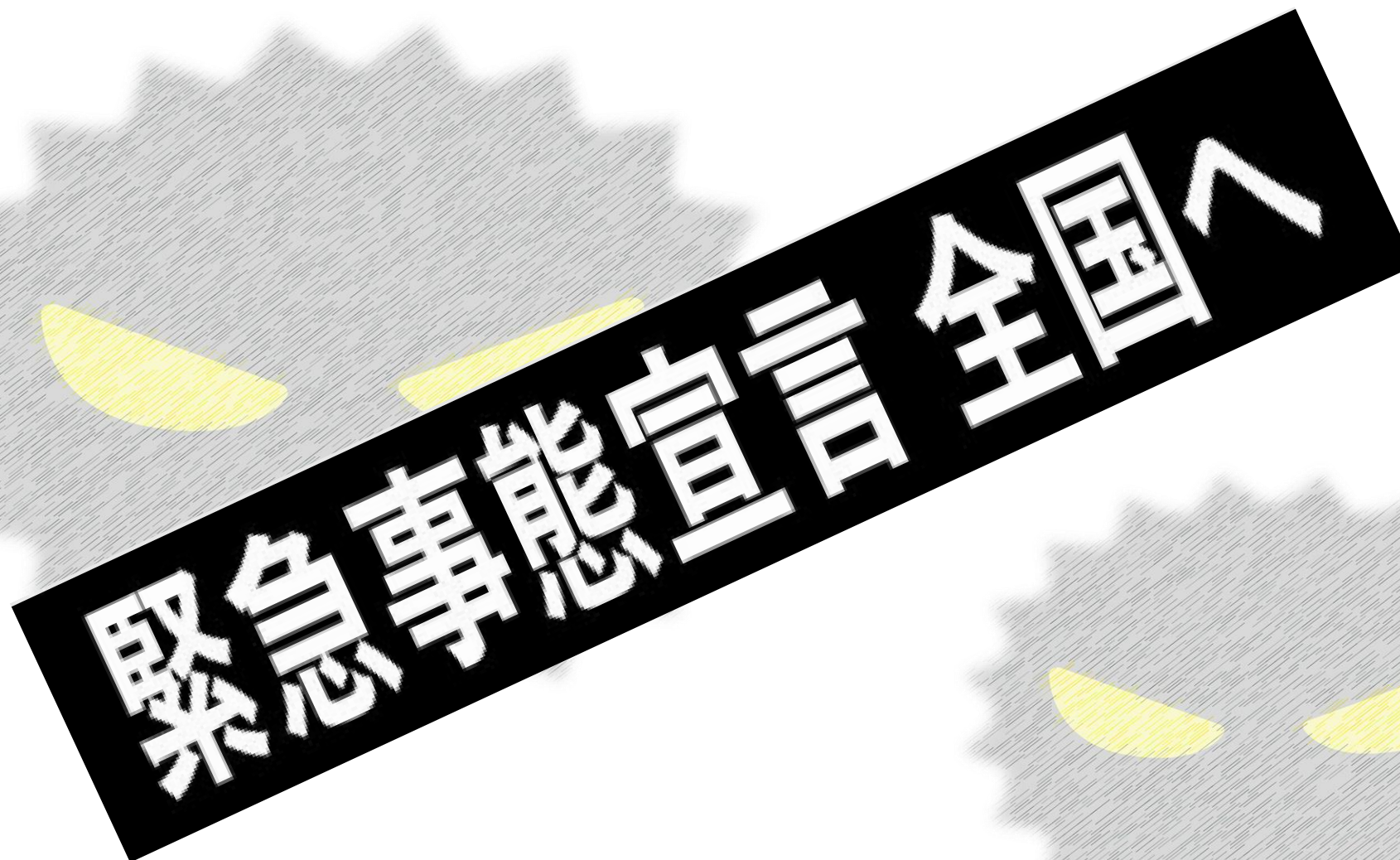
新規施設のモチーフ、自転車（BEB5 土浦）サーフボード（サーフジャックハワイ）長門ゆず吉（界長門）が隠れています！！！！

106 YEARS
Hoshino Resorts

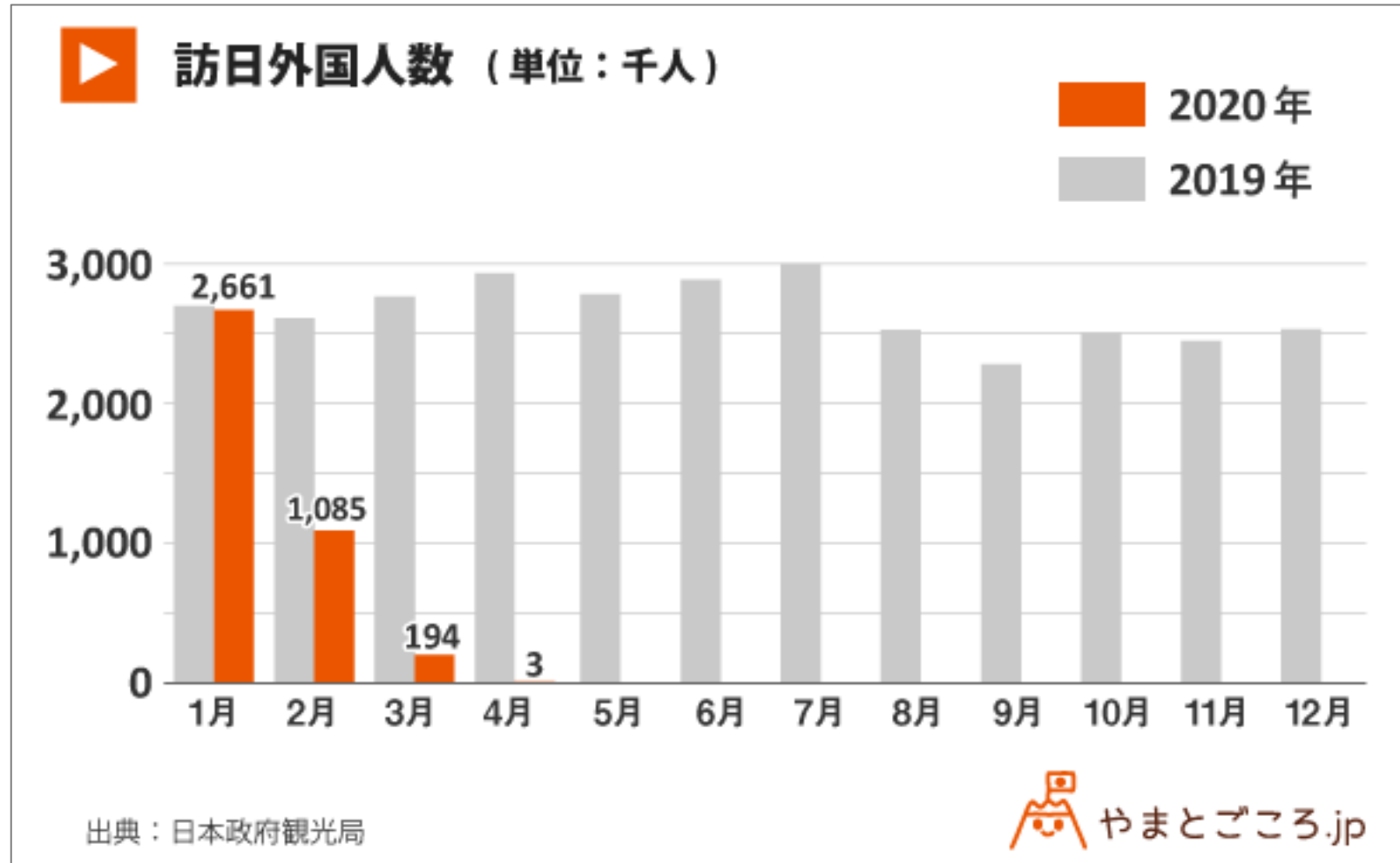


過去最大数の新規開業
新規プロジェクトが詰まっていた

激動の2020年の始まり

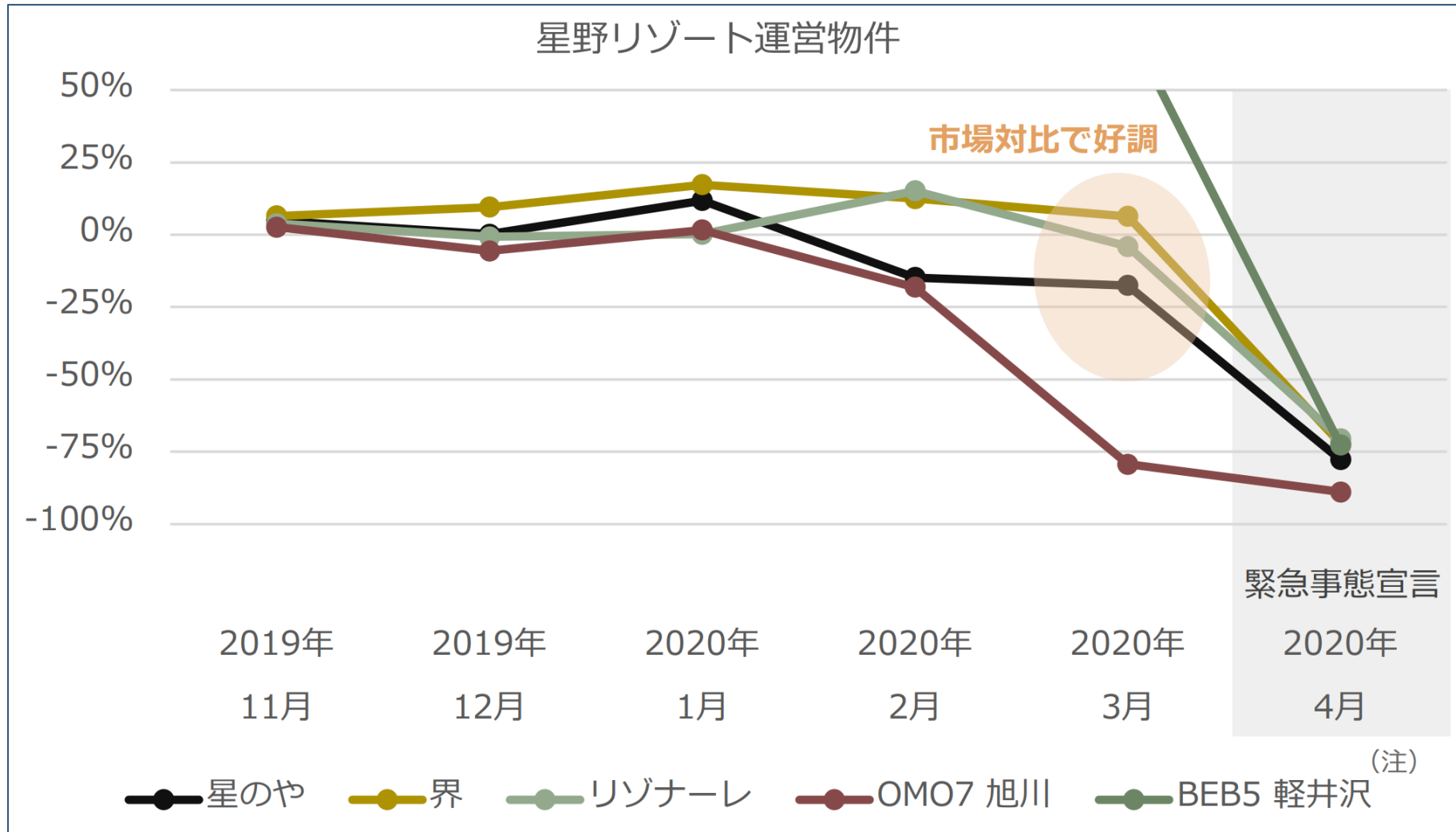


観光産業は大打撃！



https://www.yamatogokoro.jp/inbound_data/38489/より

観光産業は大打撃！



コロナ禍の影響

長期休業

開業延期

一部帰休

リーマンショックや東日本大震災を超える観光産業にとってはかつて経験のないショック
我々も需要ゼロとなり経営は一気に縮小モードとなりました

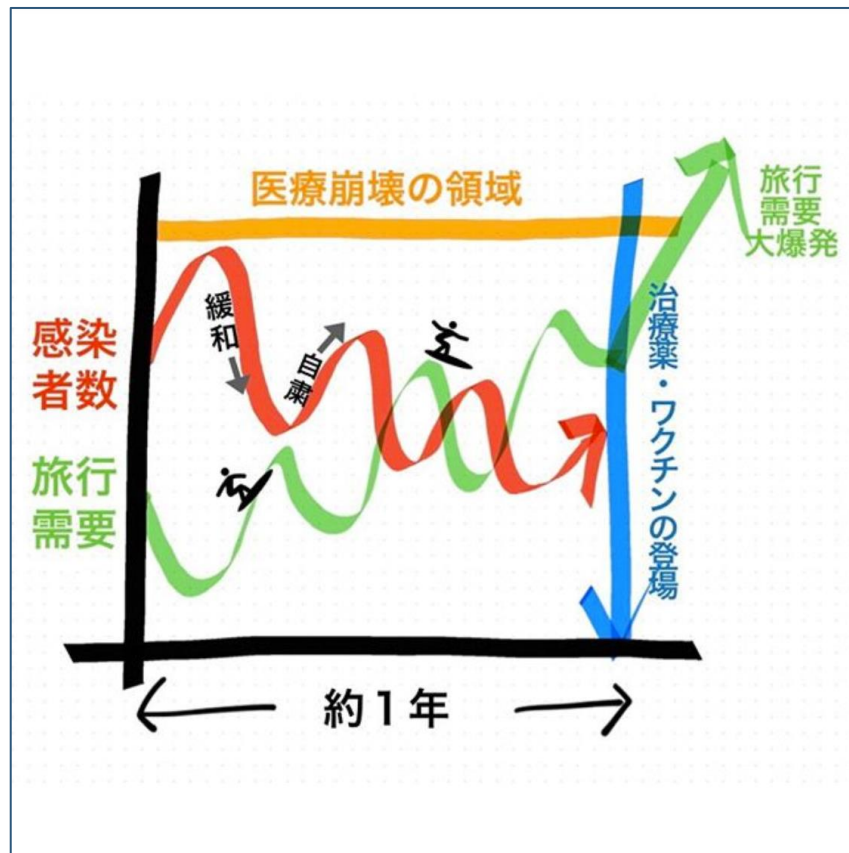
かつて経験のない『ピンチ』

4月、創業以来最大の赤字となる

18ヶ月の非常時対応を策定



トップから出た方針



生き抜くための3大方針

① 現金を掴み
離さない

② 人材を維持し復活
に備える

CSの優先
順位を下げる

新ノーマルへの挑戦



毎日全体会議



波の種類	波なし	小さ波	小波	中波	大波	うねり
イメージ						
状況	全く波が来でない	小さ波が来ない サーフィンできない	小さ波が心地よい	サーフィンしやすい	ビッグウェーブ	お台と波山の間に乗ってる
戸の中	何もできない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	何もできない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない
波乗り回数	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない	波が来ない 波が来ない 波が来ない 波が来ない
手法	・スループ ・スループ	・スループ ・スループ	・スループ ・スループ	・スループ ・スループ	・スループ ・スループ	・スループ ・スループ
切り口 テーマ	魅力<企業中心 ※魅力<個人中心より 魅力<個人中心	魅力<企業中心				
ネタ	・新しい商品 ・新しいサービス ・新しいサービス ・新しいサービス	・新しい商品 ・新しいサービス ・新しいサービス ・新しいサービス	・新しい商品 ・新しいサービス ・新しいサービス ・新しいサービス	・新しい商品 ・新しいサービス ・新しいサービス ・新しいサービス	・新しい商品 ・新しいサービス ・新しいサービス ・新しいサービス	・新しい商品 ・新しいサービス ・新しいサービス ・新しいサービス

波乗り予測

全国4500人の社員が再起するために
それぞれの場所でそれぞれの対応が始まった

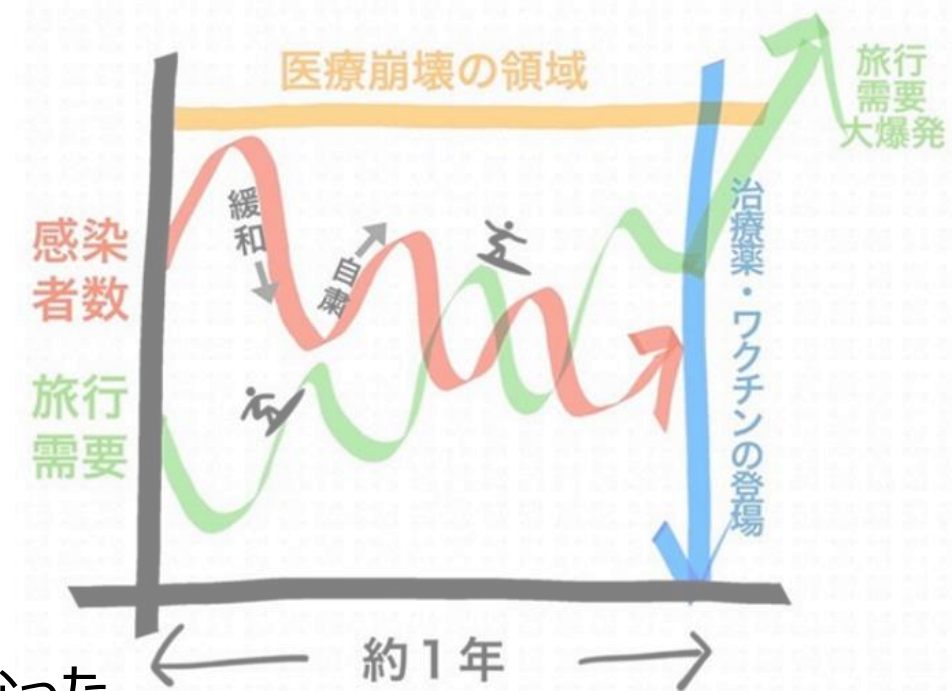
コロナで変わった開発事情

■ コロナ発生以前の状況

- 国外への進出も大きな目標だった。
- 新たな価値を生み出す投資が可能だった。
- 全体利益の最適化を重視していた。

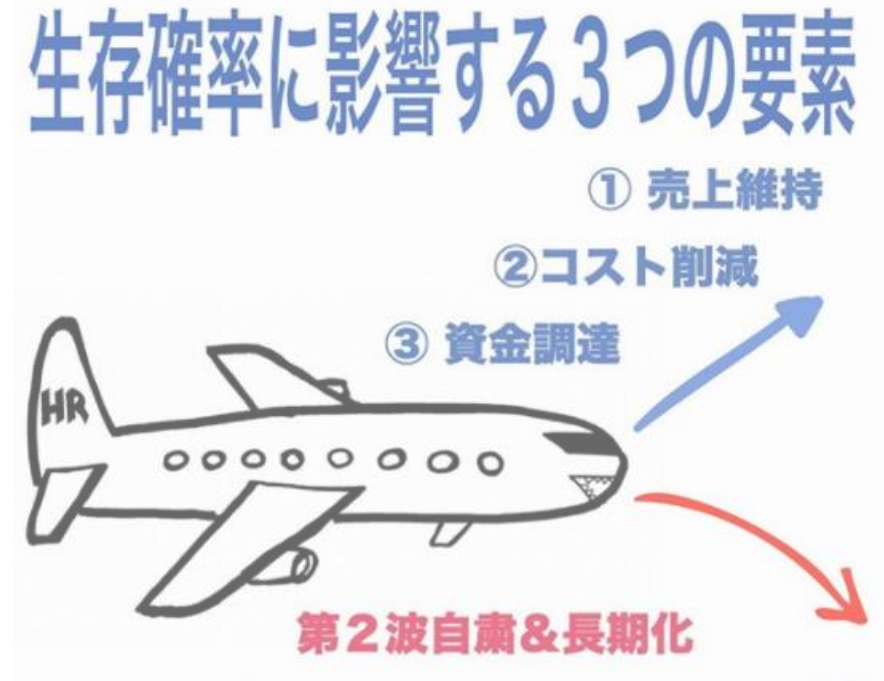
■ コロナ発生後の状況

- 国外の需要は一切見込めない状態となった。
- 需要が回復するまでに必要なことに投資するようになった。
- 不要なコストを徹底的に削減するようになった。



コロナで変わった開発事情

- コロナで変わったこと
 - 開発案件はすべて見直しとなった。
 - 2年間の計画がすべて立て直しになった。
 - 状況が見えないため、継続予定の案件も中断になる。
 - 4月には週2～3回の見直しが必要になった。
 - 緊急度の高い案件が突如現れる。
 - コストカット施策
 - 三密回避対策
 - GoToトラベルキャンペーン



コストカット対策

1. クラウドサービスの適切な利用
2. 機能の重複したサービスの廃止
3. コストパフォーマンスの悪いサーバの破棄
4. コストパフォーマンスの良いサービスへの置き換え

利益が上がらない分、固定費を限界まで下げる

三密回避対策で始まったIOTへの挑戦



提案止まり！ボツ・ボツ・ボツの連続！

ボツ企画たち

- ☹ ビーコンで清掃業務を可視化しよう
- ☹ スマートウォッチで一日の働き方を把握しよう
- ☹ ビーコンで誰でも下足番になろう
- ☹ 大浴場の清掃タイミングを把握しよう
- ☹ 世の中に先駆けてキャッシュレスホテルしよう
- ☹ 田舎風居酒屋なのに最先端のTTO導入
- ☹ 顔認証で滞在ゲストにお帰りなさいを言おう

PoCボツ

PoCボツ

実装ボツ

提案ボツ

提案ボツ

提案ボツ

提案ボツ

久本

正確な大浴場の清掃タイミングの可視化にIoTを提案したい！

代表

スタッフの対応で維持できているので置き換えるほどでもないね。

久本

IoTソリューションによる、業務設計に力を入れたい！

代表

現地向けは顧客満足度を考慮した検討をしてほしい。

現地から始まった三密対策



施設の営業再開後に安心安全な滞在を届けられるように各現場による三密回避の取組が用意されました

オペレーションだけでは解決できなかった課題

大浴場の三密回避

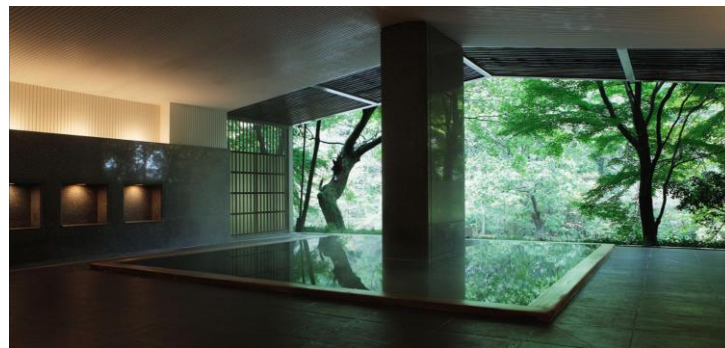
大浴場の課題に対する情シスの提案

温泉旅館「界」など入浴施設を持つ施設が多くあり、三密の回避がニーズにあった

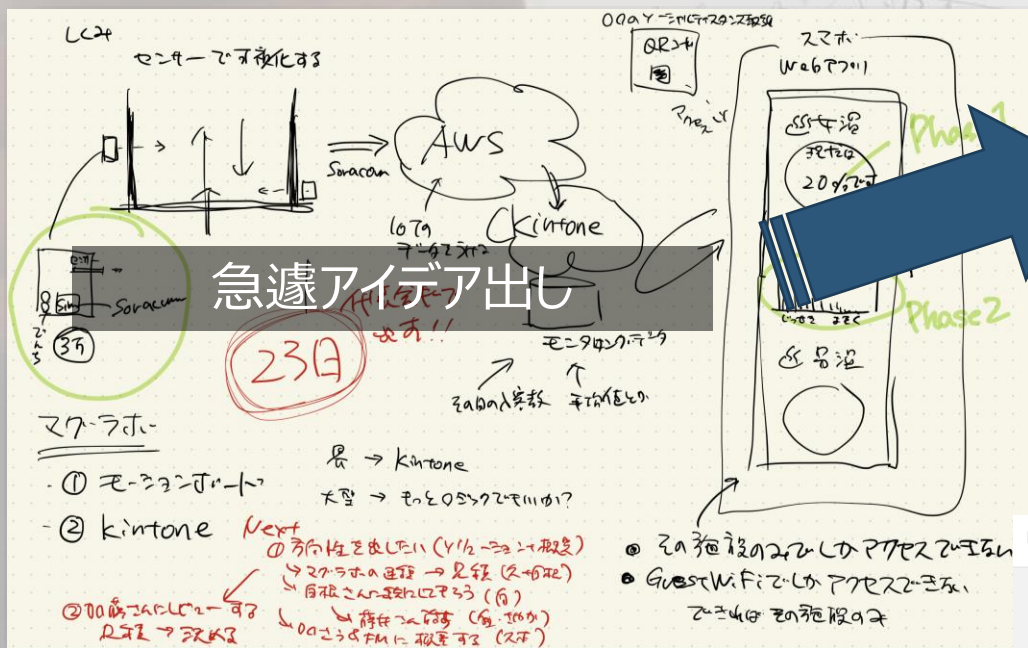
清掃のタイミング以外はスタッフが常駐していない・滞在中は常に利用できる

ゲストのプライバシー考慮の為にカメラの使用は避けたい

ゲストのお好みの時間で滞在中どの時間もリアルタイムに混雑を可視化したい



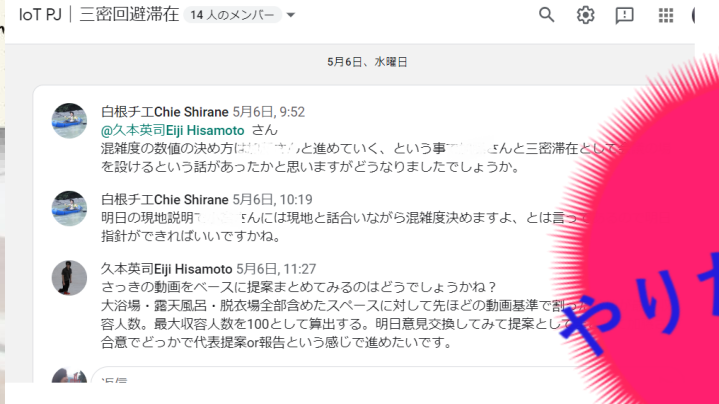
情シスが動いた！！！！



協力会社に
即日相談！



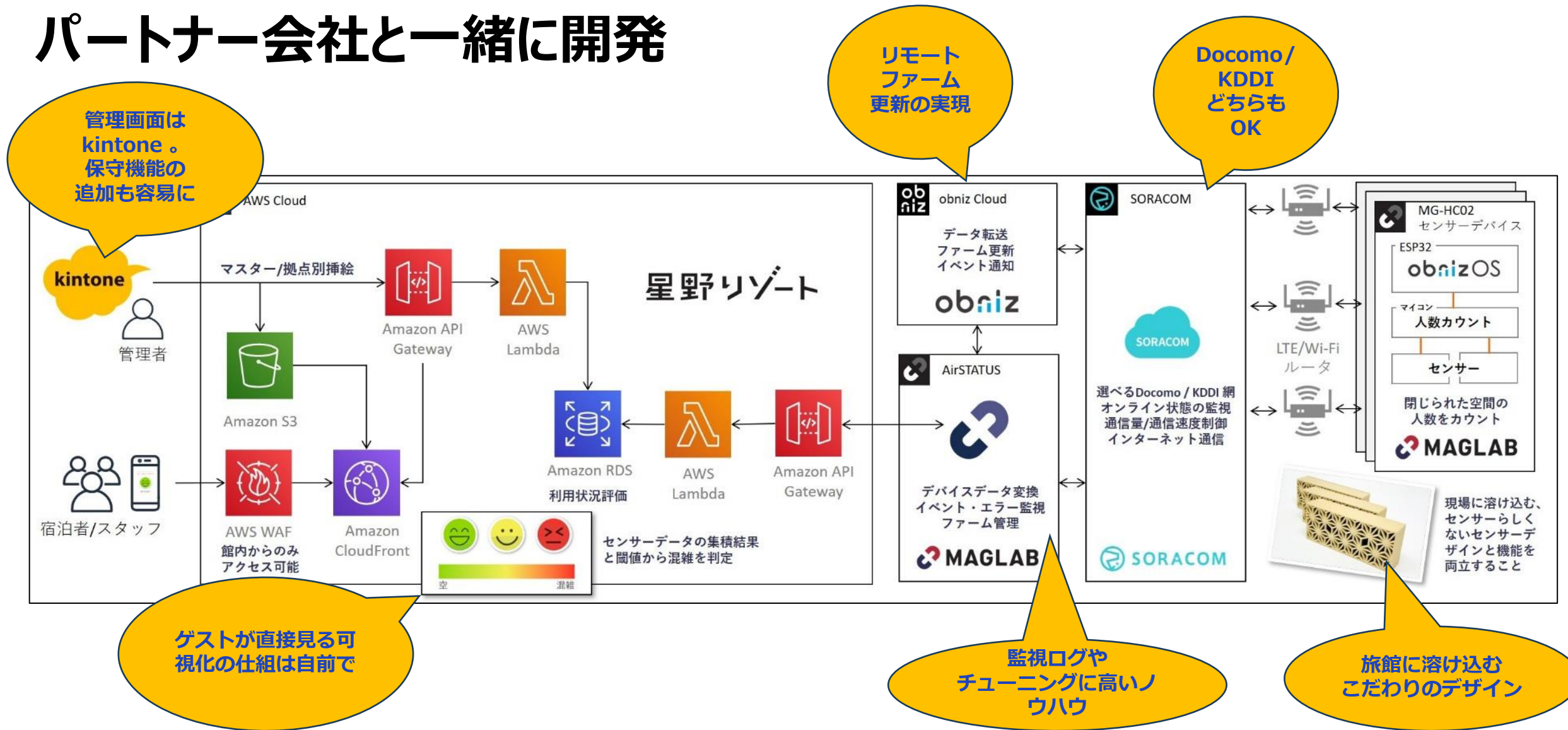
chatでメンバーに展開



やりたいです！

立候補！

パートナー会社と一緒に開発



星野リゾート自社開発

Hoshino Resorts Inc.

パートナー開発

プロジェクト背景



〔要望/ 4 月〕

温泉旅館での滞在中に、大浴場の混雑状況が顧客ご自身で確認したい！
温泉旅館『界』から導入したい。

〔要望/ 5 月〕

現場のニーズはスピード感。『界』の標準サービスとして、6 月のリリースを目標にしていきたい。

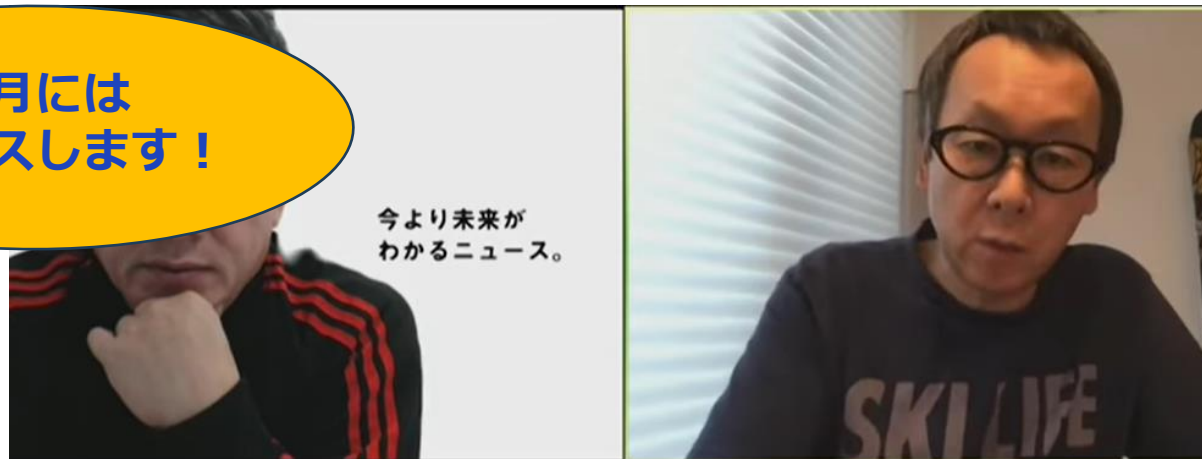
実際の
検討資料

フルリモートからのオンライン開発で実行

早期のリリースが求められる



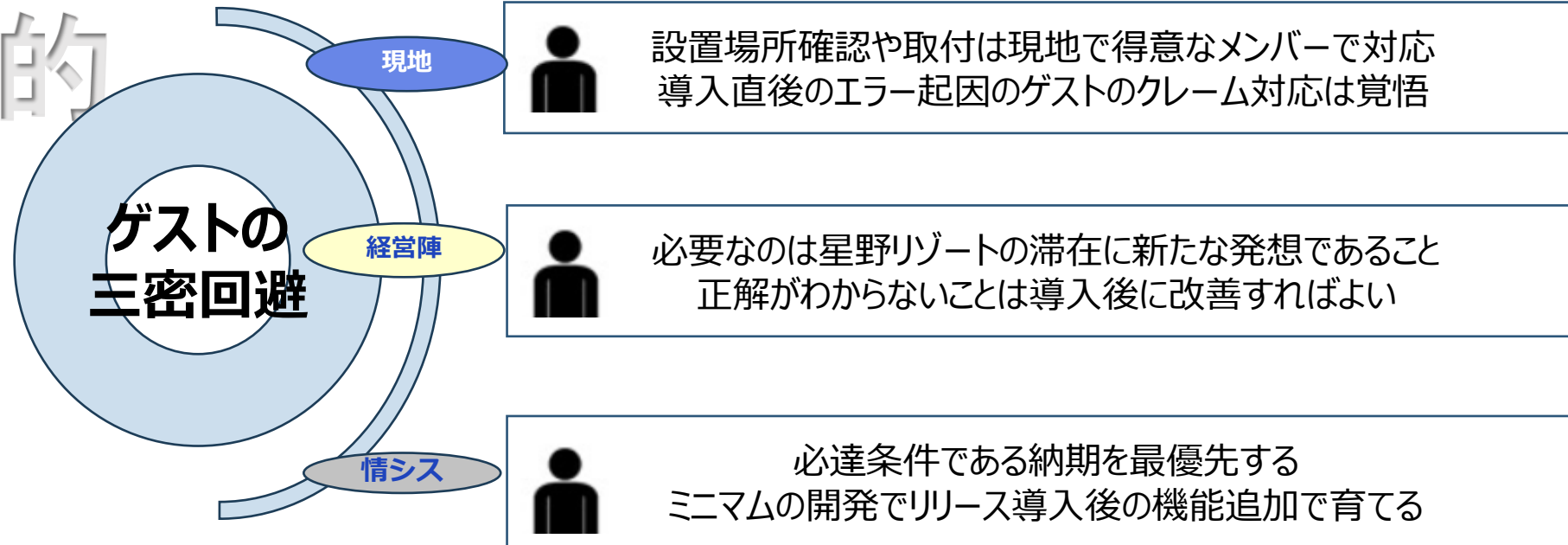
来月には
リリースします！



... Yoshiharu Hoshino
Hoshino Resorts Inc.

覚悟と確信で乗り切ったPoCなしのIoT開発

目的



必要なプロダクト



ゴール

ニーズは明確で
カタチがあることに意味がある

大浴場の混雑を可視化し顧客のデバイスでリアルタイムに確認できる仕組みをサービスの一つとして提供する

ビジネス上必要という確信と
どんな課題も乗り越える覚悟の元、
全員で乗り切った。

覚悟と確信で乗り切ったPoCなしのIoT開発

目的

現地

設置場所確認や取付は現地で得意なメンバーで対応

必要なプロダクト

6週間でのリリースを実現
お客様への安全・安心を伝える支えとなった。

ミニマムの開発でリリース導入後の機能追加で育てます

生まれた

ゴール

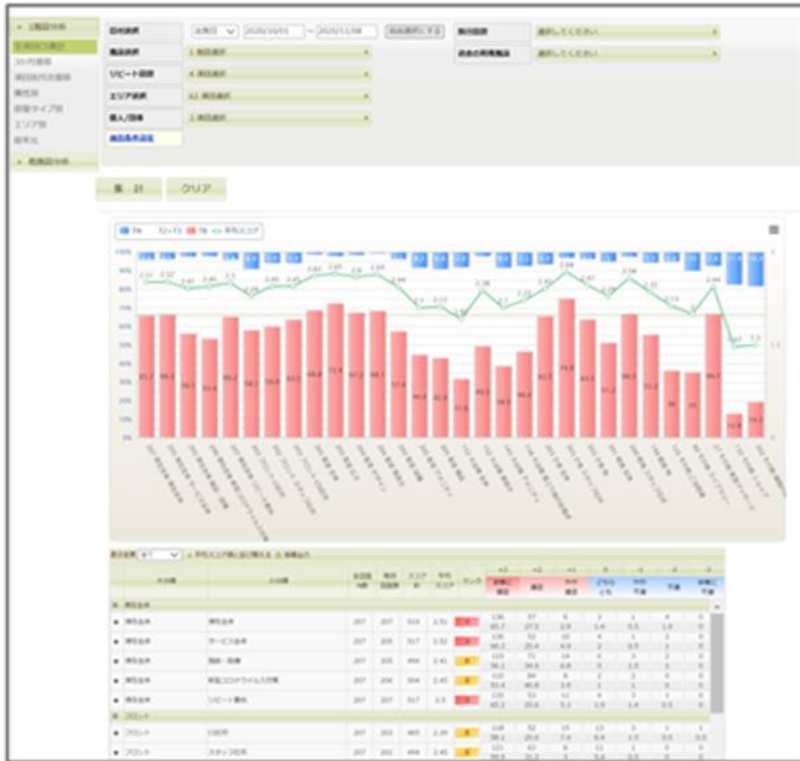
ニーズは明確で
カタチがあることに意味がある

大浴場の混雑を可視化し顧客のデバイスでリアルタイムに確認できる仕組みをサービスの一つとして提供する

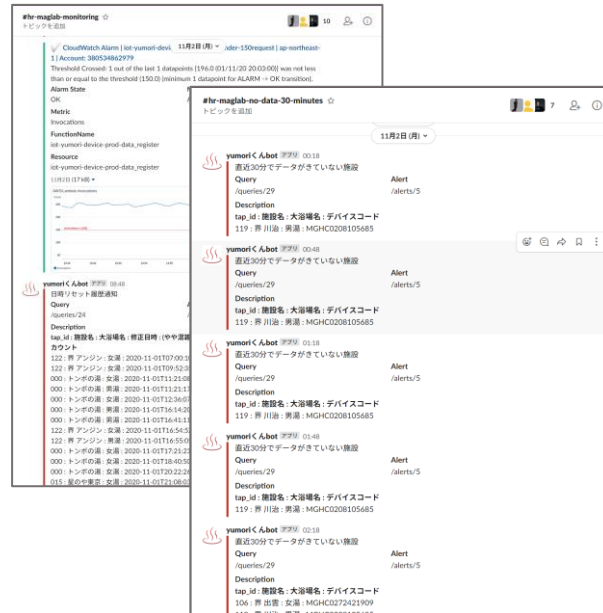
ビジネス上必要という確信と
どんな課題も乗り越える覚悟の元、
全員で乗り切った。

リリース後も改善し続ける

顧客満足度調査



モニタリング機能



人数調整機能

大浴場マスターアプリ

アプリ: 大浴場マスターアプリ

一覧: 全て

レコード: 000

大浴場混雑状況可視化アプリのマスター設定

TAP施設ID

施設名

IPアドレス(複数ある場合はカンマ(,)区切り)

000

トンボの湯

PM開始時刻

PM終了時刻

AM開始時刻

AM終了時刻

0:00 PM

10:00 PM

9:00 AM

0:00 PM

ご案内

予測機能 (リリースをお待ちください)

テーブル

大浴場名	説明 (※時刻は00:00形式で記載する)	設置方向	端末コード	混雑度閾値: まあまあ	混雑度閾値: 多い	メンテナンス
男湯		左			70 人	なし
女湯		右		50 人	70 人	なし

右: R2L

左: L2R

画像(英名、1200×600で登録して下さい)

人数変更 [この表について](#)

大浴場名	端末コード	人数	最終更新	全て更新
男湯	MGHC0264395959	49 人 手動設定する	2020-11-08 16:46:46	更新
女湯	MGHC0264131977	49 人 手動設定する	2020-11-08 16:46:46	更新

旅で日本を元気にしよう。



GoToトラベルキャンペーン対策

旅行者向け公式サイト

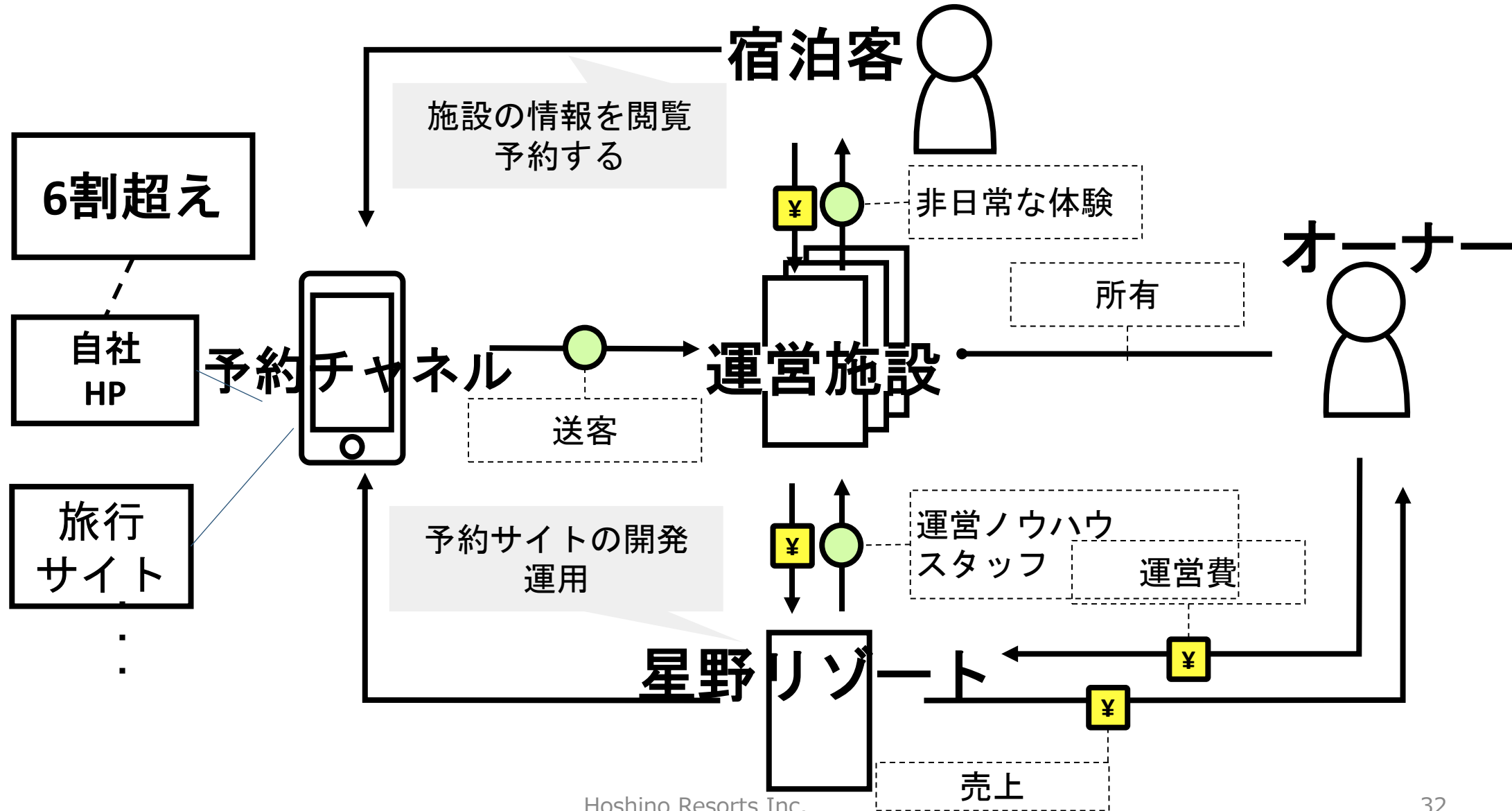
GoToトラベルキャンペーンとは

- 大打撃を受けた観光業を救うために行われる政府の観光需要喚起策
- 北海道大地震など、過去にも類似の施策はあったが、全国規模では初めての実施
- 自社予約が対象になったことは、星野リゾートとしては大きかった。

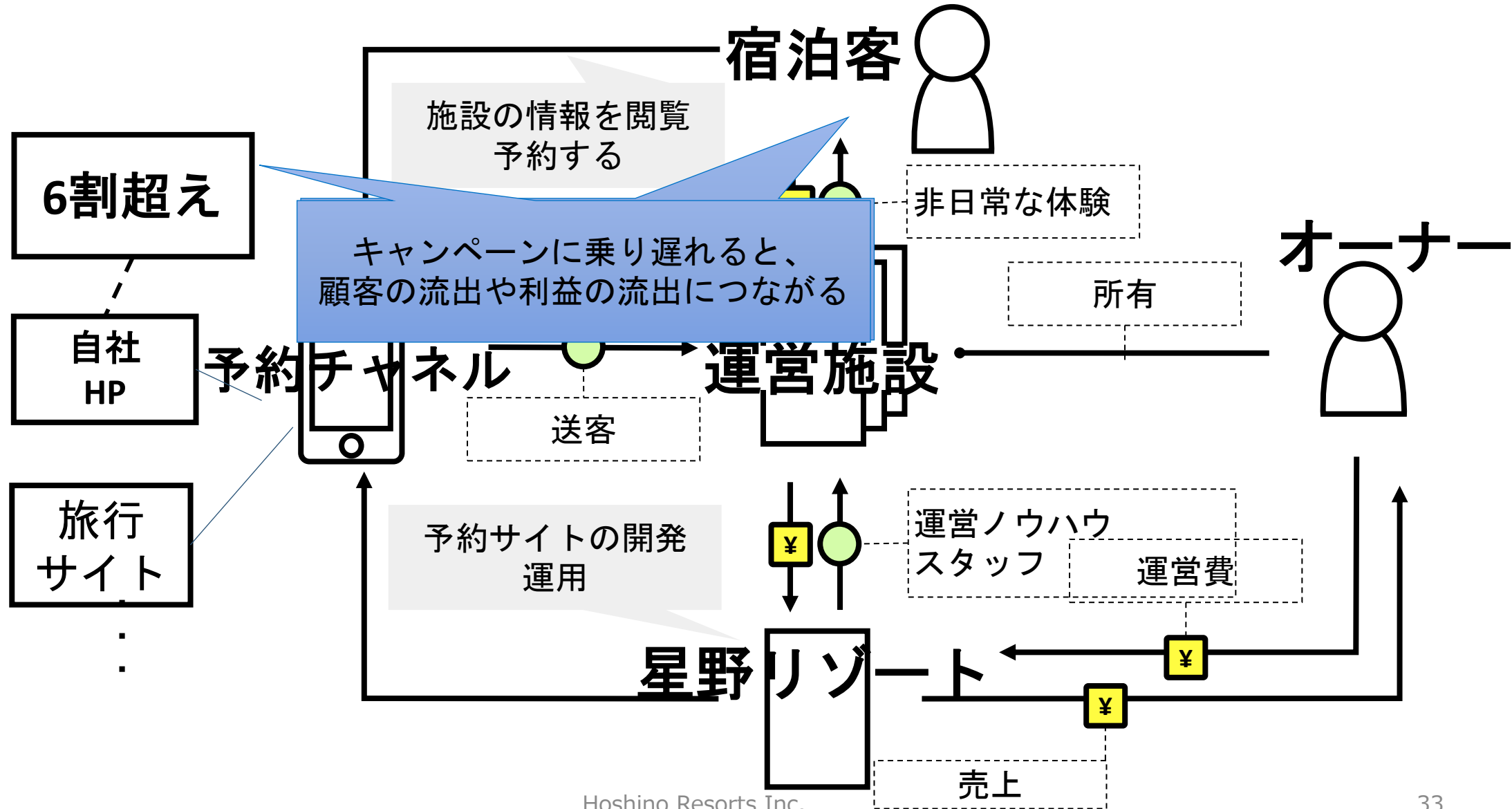


旅行に対して、半額の補助が出る。

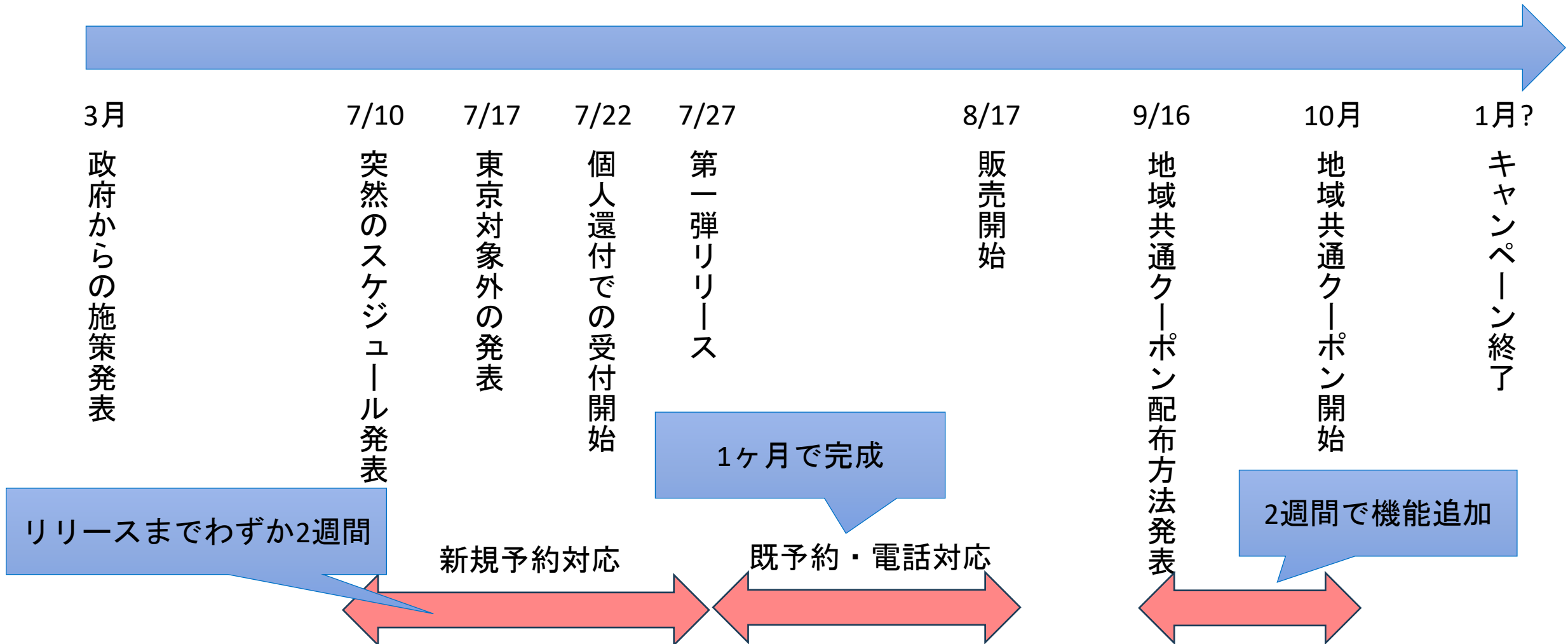
ビジネス継続するための必達案件



ビジネス継続するための必達案件



スケジュール



裏側はさらに大変

■ GoToトラベルキャンペーンの裏側

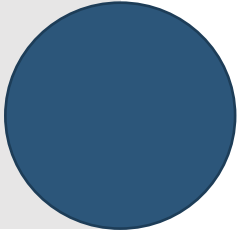
- 7/10時点では詳細なルールがほとんど決まっていなかった。
- 公式サイトの資料が更新されていても、通知は一切ない。
- 開始前日でもレギュレーションが変わる。

■ システムの裏側

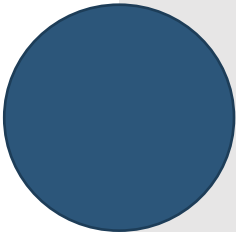
- 開発開始時点では作るものが明確になっていなかった。
- 販売すれば終了ではなく、報告書作成の自動化、予算管理、予約変更対応など、様々な業務に改修が必要だった。
- データの正当性を保証するためには、第三者機関への予約連動が必要だった。

短期間でリリースするためにやったこと

情報共有の徹底



- 開発は朝会を実施。
2, 3日に1回は他部署と情報連携。
- 意思決定はみんなで行う。
- 部署を超えて、全員が同じ認識を持つ。
- システム、販売、予約対応の目線で
情報収集し、漏れを防ぐ。



必要最低限を作り続ける

- 決まっていない要件に時間を使わない。
- スプリント中でも優先度を変える。
- 状況が変われば、開発する機能も見直す。

短期間でリリースするためにやったこと

スピーディーな開発体制づくり

- 開発を一人に依存させない
- 社内の調整役を立てる
- 開発者のモチベーションを大事にする

様々な人からフィードバックをもらう

- システム、販売、予約担当でそれぞれの目線でフィードバック
- まずはリリースし、フィードバックを受ける

リリースは予定通り完了



稼働も回復し、システム投資が再開した

- 新規施設対応
 - 界霧島、界別府、OMO7 大阪新今宮、嘉助天台（中国）
- 予約システム、HP再構築
- IoTプロジェクト
- バックオフィスシステム再構築



コロナで起こった変化とは？

変わらなかったこと – ①Ganhoな組織文化



全体会議



新ノーマル対応

Promotion

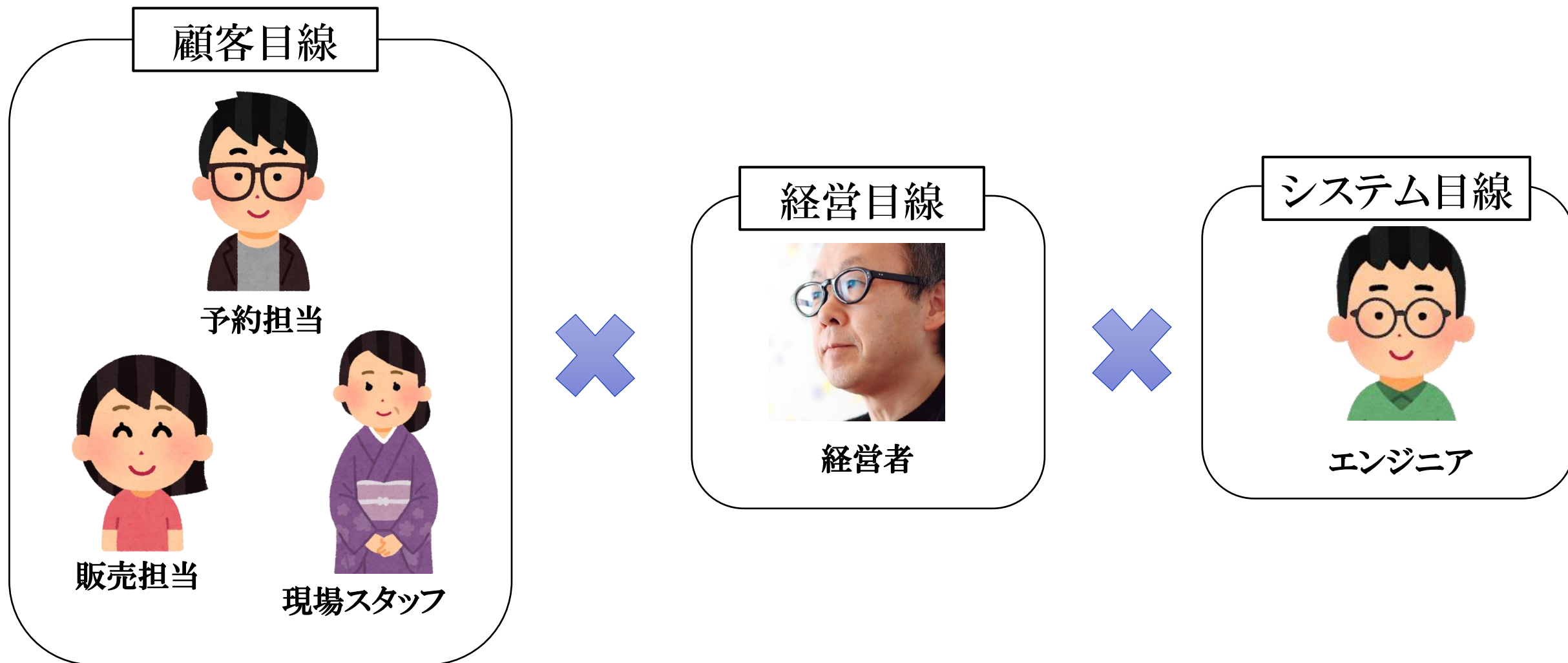
波の種類	波なし	小さ波	小波	中波	大波	うねり
イメージ						
状況	全く波が来てない	波きやうな波サーフィンがでない	小きな波が心地よい	サーフィンしやすい	ビッグウェーブ	お宝と波山の頂に上る
戸の中	何も平気な顔で話さず、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり
波乗りイメージ	波乗りできない、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり
手段	・メールマガジン ・受付券	・メールマガジン ・ダイレクトメール	・デジタルニュース ・メールマガジン ・オンライン配信	・メールマガジン ・デジタルニュース ・メールマガジン ・オンライン配信	・メールマガジン ・デジタルニュース ・メールマガジン ・オンライン配信	・メールマガジン ・デジタルニュース ・メールマガジン ・オンライン配信
切り口イメージ	魅力、企業中心、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	魅力、企業中心				
ネタ	・楽しい、面白い、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	・楽しい、面白い、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	・楽しい、面白い、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	・楽しい、面白い、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	・楽しい、面白い、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり	・楽しい、面白い、おしゃべり、おしゃべり、おしゃべり

波乗り予測



新サービス

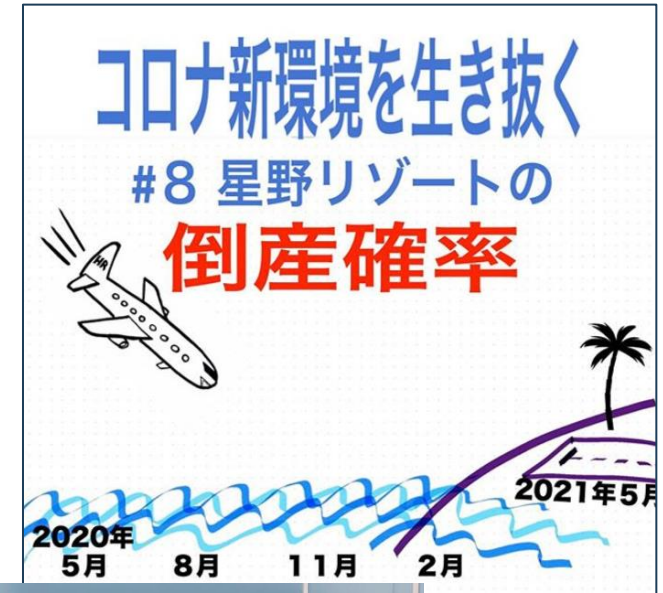
変わらなかったこと –②経営者・現場・エンジニアの協力体制



変わらなかったこと –③アジャイルな開発

1. コミュニケーションを大事にする。
2. 状況の変化に合わせ、要件の変更を受け入れる。
3. システムを知らない現場でも開発に協力する。
4. スピーディにリリースし、フィードバックを得る。

変わったこと - ① トップからの積極的な発信



変わったこと - ②ニーズをいち早く察知し、対応した。



コロナを乗り越えることは
人生の糧になる



コロナを変革のチャンスと捉えたい

コロナが及ぼした好影響

1. 固定費を大幅に減らす機会ができる
2. 内製化の効果を実感できる
3. アジャイルな開発の強みが出ている
4. ピンチをみんなで乗り切ろうとすることで、一体感が得られる
5. 今までニーズのなかったサービスが売れる

想定しない変化が大きな学びになっている

変化は強くなるチャンスです

最後に

コロナによって、観光業界は今までにない苦境に立たされています。
この逆境を生き抜くためには、変わり続けるしかありません。

その中で求められるのは、新ノーマル。
今までの常識にとらわれず、新しい現状を見つめなおし、
変わる勇気を持ち続けることが重要です。

一方で、変えてはいけなないものもあります。
自分たちの強みを軸に、変わりを続けることで、
これからもピンチをチャンスに変えていきたいと思います。

星野リゾート

ありがとうございました



<https://www.hoshinoresorts.com/>