Vol.2021-IS-155 No.4
2021/3/8

ギフト券ふるさと納税販売システムの企画・構築に関する事例報告

眞鍋　悠[1]

概要：新型コロナウィルス感染拡大に伴う緊急事態宣言等により企業の収益状況が悪化する中にあって，最小限の投資で企業存続に必要なキャッシュを獲得する為に必要なシステムを企画・設計・構築・運用し収益の改善につなげることができた．今回は特に，ここで構築したギフト券ふるさと納税システムについて振り返りながら効果的なシステム投資のパタンを整理する．

1. はじめに

2020 年 1 月から中国で流行し始めた新型コロナウィルス感染拡大およびこれを避けるために行われた海外渡航の制限，不要不急の外出控え呼びかけ，緊急事態宣言発令等によって，観光事業を営む星野リゾートの客室稼働率は，最も少ない 4 月・5 月で昨対比 90%減，その他の月でも大幅な減少となった．特に 1 度目の緊急事態宣言ではこの状況が数カ月間続けば事業継続できないという状況であった．二度目の緊急事態宣言においても，一度目ほどではないが客室稼働率が低い状況が続いており，ワクチン接種完了の目処が立たない中，引き続き先の読めない事業環境である．しかしながら 3 月時点で打ち出された経営方針に基づき様々な活動を行うことで，複数のシステムを稼働．実際の利益を押し上げる貢献をすることもできた．本事例報告は，どの時点毎にどのような経営方針が示され，それに応じて各部署，特に星野リゾート情報システムグループがどのようにシステム開発を企画・構築・運用してきたかを分析する．

2. 開発着手～リリース時の経営環境

2020 年 2 月からこれまでの間に，新たな経営方針とそれに基づく新たな活動が行われてきた．星野リゾートでは星野佳路代表が不定期に発信する社内報の仕組みを持っており，これを振り返ることで当時の環境とそれに適応するための戦略を整理した．

2020 年 3 月コロナ新環境を生き抜くための活動定義
2020 年 4 月緊急事態宣言後の消費者ニーズの予測と
これを取り込むための商品開発活動
2020 年 6 月経済活動の穏やかな緩和の波にのる

2020 年 3 月時点で需要減少を受け，生き残るために必要な方針が三つ示された．①現金をつかみ離さない②人材を維持し復活に備える③顧客満足度の優先順位を下げる，の三項目であり，18 ヶ月i程度事業を継続するという目標をこの時点で立てた．

この 18 ヶ月間は感染拡大に伴う強い自粛と経済活動を維持するための緩和の波が繰り返すだろう．この緩和の波に合わせて旅行需要を喚起させられるようプロダクトとプロモーションを用意しておき，緩和の波が来たら即座に対応することが生き残るために必要である，という戦略が示された．

同時にこの 18 ヶ月は必要なキャッシュをいかに確保するかという施策が非常に重要であり，コロナウィルス感染拡大により変動する客室稼働率に依存しない収益源の確保，コストカットによるキャッシュアウトの最小化が急務であった．

今回報告するギフト券ふるさと納税販売システムも 3 月の緊急事態宣言前後に企画・立案・構築し，2020 年 9 月にリリースしたキャッシュ確保施策の一つであった．

3. 課題と対策方針

生き残りを最優先にする中でのシステム開発であったため，様々な制約を受けた中での開発となった．

3.1 人的リソースの限定

緊急事態宣言下で星野リゾート現場の稼働は 90%減の状況での開発であったため，情報システム部門も政府の制度を活用しつつ出社日を 40%減らしていた．開発や設置に掛けられるリソースは限定されているなかでの活動であり，最小限の設計・アプリケーション構築でのリリースが必要だった．

3.2 最小コストでの開発

新型コロナウィルス感染拡大期の方針が①現金を掴み離さないであったため，外部へのキャッシュアウトを最小限に抑える必要があった．ギフト券システムのデータ保存部分を担うシステムの改修のみ外注し，その他は内製エンジニアによる構築が必要だった．

3.3 他 PJT との並走しつつ 2020 年末のリリースが必達

ふるさと納税市場の繁忙期である年末に間に合わせることが必達目標であった．またこのプロジェクトの他にいくつかの優先プロジェクトがあり，最短の開発期間でシステムリリースするというプレッシャーがあった．

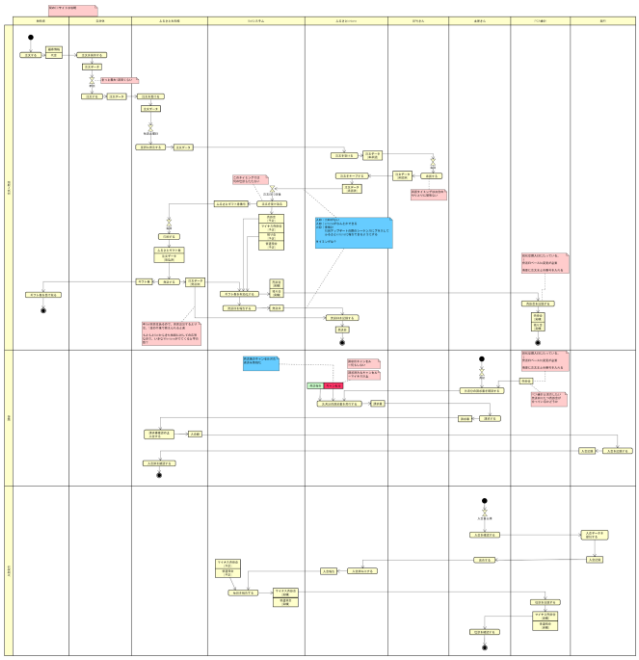
4. 具体的な打ち手

4.1 商流の整理

ふるさと納税販売は専門の EC サイトと商品発送代行会社の仲介が必須であり，事業者が直接顧客に販売することは出来ない．星野リゾートは 2018 年に星野リゾート宿泊ギフト券を販売運用するシステムを構築済であったが，これとは異なる商流に対応するシステムの構築が必要だった．

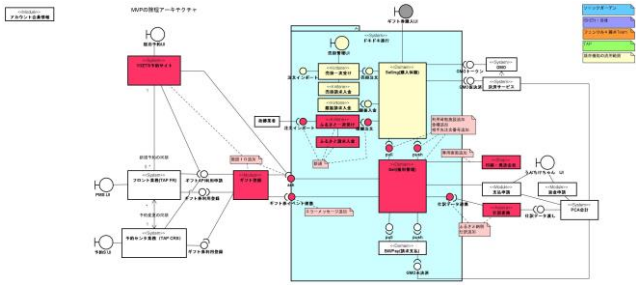
このためシステム投資の初期段階で，EC サイトとの交渉・商品発送代行会社との注文授受インターフェース，商品授受インターフェースの設計を，業務フローを用いて行った．

ⓒ 2021 Information Processing Society of Japan



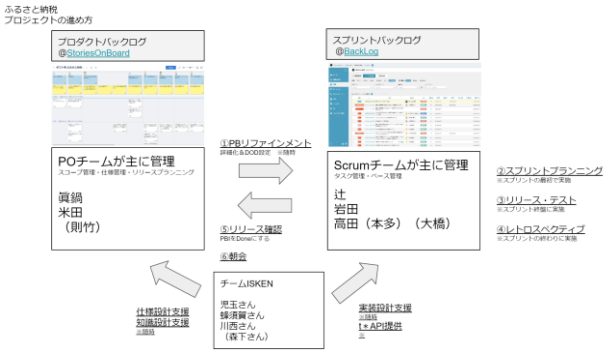
4.2 アーキテクチャ見直しによる改修箇所の特定

商流の変更に伴い複数のサブシステムへの修正が必要であった．ギフト券システムはそれぞれ異なる責務をもつ 17 このサブシステムを持つが，このうち赤塗りで示した 7 つのサブシステムについて改修が必要と判断し，修正作業を進めた．



4.3 開発手法と開発体制の整備

開発手法は Scrum 開発を採用し，眞鍋を中心とするプロダクトオーナーチームとエンジニアチーム，主に設計の支援と基幹システムの改修をになう外部パートナーの三者で協力して進めた．



1 株式会社星野リゾート HoshinoResorts,inc

4.4 必要と思われる機能の 50%を開発しリリース

70 程度のプロダクトバックログアイテム(PBI)を予定し開発したが，優先順位をつけて開発を進めた結果，およそ半分程度まで実装した段階でリリースが可能なことがわかった．このため残りの開発についてはペンディングとし，必要最低限の機能のみでのリリースに踏み切った．内製エンジニアがいるため，リリース後問題が発生したら対応という想定であった．

5. 結果

5.1 開発期間・コスト・品質

当初のスケジュールとほぼ同じスケジュール・コストでプロダクトの開発を完了し，システムリリースを行うことが出来た．また販売開始して数ヶ月たった時点で不具合が発生した箇所，想定以上の販売数となったため非機能の要件想定が不足していた部分があったものの，いずれも数日程度で問題解決し販売を継続することが出来た．

5.2 露出効果

ふるさと納税市場における売上・利益もさることながら，楽天市場や さとふる といった EC サイトにおいて販売当初より売上ランキング上位となるなど，緊急事態宣言下においてコストを掛けずに様々な媒体に露出する機会を得られた点が評価された．とくに楽天市場ではふるさと納税サイト内だけではなく，本体 EC サイトでの検索ランキング上位となった．星野リゾートブランドとの相乗効果を生み出すことができた．

5.3 稼働率向上効果

今回のギフト券は利用可能施設を限定したものである．有効期限 1 年のギフト券であるためまだ利用数は出てきていない．しかしながら販売開始後 2 ヶ月程度の時点で，年間稼働率換算で 3%程度の売上をすでに達成している施設もあり，キャッシュ確保の観点，稼働確保の観点から非常に効果的な施策となった

6. まとめ

新型コロナウィルス感染拡大に伴う観光需要の減少は星野リゾートに非常に大きな影響を及ぼしている．しかしながら迅速かつ的確に経営方針が提示されたこと，また経営方針を具体化するための企画，設計，調達，実装能力を情報システムグループが保持していたこと，メンバーのモチベーションが非常に高かったことで，別プロジェクトの差し込みにより中断もあったが，開発期間 3 ヶ月という短い期間でありながら大きな効果を生むシステムを用意することが出来た．Scrum 開発体制や機能整理，品質には依然として課題も多いが，今後の研究の中で整理していきたい．

ⓒ 2021 Information Processing Society of Japan