



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社一休：宿泊予約サイト

5

2007年8月、株式会社一休の森正文社長は、宿泊予約サイト一休.comの今後の戦略について考えを巡らせていた。

一休.comは、高級ホテル・旅館に特化してネット上で宿泊予約サービスを提供するサイトであった。2000年5月に創業し、事業が軌道に乗り始めた2005年8月には東証マザーズ上場、そして、2007年2月には東証一部へ市場変更も果たした。

一休をはじめとしたネットエージェントはブロードバンドの普及による消費者のインターネットの利用増に伴い、スタート以来、順調に売上げを伸ばしてきた。ネットエージェントは、従来の旅行代理店とは異なるビジネスモデルにより、消費者、宿泊施設に対し、サービスを提供することで、徐々に従来の旅行代理店から消費者を奪いつつあった。なかでも、一休は、高価格帯市場に絞ったニッチ戦略で、独自の地位を築き、ネットエージェントのなかでも好業績とみなされうる存在であった。2007年3月末時点で、一休は、社員数27名、売上高は22億円で経常利益は13億円と、きわめて高い利益率を誇っていた。一休の業績については付属資料1-4を参照。

しかし、ネットによる宿泊予約サービスは、ビジネスモデルがシンプルで、初期投資も比較的少ないことから、参入障壁が低く、近年、多くの企業が参入していた。また、一休のめざましい成長もあって、一休が特化してきた高価格帯市場の競争も激化していた。新規参入組、既存のネットエージェント、そして従来の旅行代理店までもが、高価格帯宿泊予約サービスを始めていた。また、宿泊施設自身による直営サイトの存在も気にかかるところであった。

こうした状況のもと、今後、一休として、様々なライバルに対していかに差別化を図り、将来に向けてどのような成長戦略を描いていくかについて、森社長は決断を迫られていた。

10

15

20

25

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科・池尾恭一教授の指導のもと、同研究科博士課程の浦野寛子が、公表資料ならびにインタビューに基づき作成したものである。本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 浦野寛子 (2008年11月作成)

消費者の宿泊予約プロセス

従来、宿泊予約に関しては、消費者が JTB のような旅行代理店の店頭に出向き、限られた情報とともに、あらかじめ旅行代理店が用意した、商品のなかから、選択・購入を行うという受動的なスタイルが主流であった。つまり、客室の販売は、消費者よりも旅行代理店主導であった。
5 大半の消費者の場合、旅行代理店を訪れる際に彼らが宿泊施設の種類、場所、価格、設備などについて持っている知識は、限られていた。そのため、泊まった経験のない宿泊施設を選ぶ際に、旅行代理店の推奨は、非常に参考になった。

しかし、自分の選好基準が明確で、様々な条件にぴたりとあうような宿泊施設を探している消費者にとっては、旅行代理店による画一的な商品販売では、望む商品がみつからないということ多く、不満の原因となっていた。
10

宿泊施設と旅行代理店

15 旅行代理店はまた、宿泊施設に対しても主導権を握っていた。従来の旅行代理店は、客室をあらかじめまとめて大量に安く仕入れ、それにマージンを上乗せして販売する「仕入販売型」のスタイルをとっていた。そのため、宿泊プランの多くは、旅行代理店の意向により、3-4 カ月前に料金や内容を固定された。

宿泊施設にとって、これは、安定した売上と客室稼働率が見込めるというメリットがあった。
20 ただ、安価で販売するため利益率が低いことや、様々な宿泊プランをつくる自由度が低いという点で、宿泊施設に不満が生じることもあった。しかし、多くの宿泊施設は、自社営業だけでは販売力に限界があり、主導権を握られても、消費者との接点を持つのに、旅行代理店に依存せざるを得なかった。

宿泊予約「ネットエージェント」の登場

宿泊予約のネットエージェントとは、利用者の嗜好、希望する料金帯などを入力して、それに適した宿泊施設を検索し、予約を完了させることができるウェブサイト、もしくはそれを運営する事業者であった。

25 宿泊予約におけるネットエージェント事業の発端は、1996 年に日立造船コンピュータがスタートさせたビジネス宿泊主体の「ホテルの窓口」（1999 年「旅の窓口」、2004 年「楽天トラベル」にそれぞれ名称変更）であった。同社の取締役であった小野田純氏は、インターネットによる宿

泊予約サービスの特徴を3つあげていた。第1に、決済をインターネット上でするべきがない、つまり現地で払ってもらえばよい。第2に、実物を紹介するのに情報だけで済み、商品を作つて展示したりパッケージングしたりする必要がない。第3に、インターネット上のオンラインショッピングであるEC (Electronic Commerce = 電子商取引) では、通常、消費者の手もとに商品を届けなくてはならないので、物流拠点や流通システムが必要になるが、インターネット宿泊予約サービスにはその必要がない。つまり、インターネット宿泊予約サービスには、ECの世界で乗り越えなくてはならない「実物を見る、決済、輸送」という要素(障害)がなかった。こうした特性をもつて、宿泊予約におけるネットエージェントという事業が登場してきた。

5

一休の沿革

一休は、1998年に、大手生命保険会社を退社した当時36歳の森社長によって、設立された(当時の社名はプライムリンク)。会社を設立後種々の試行錯誤の後、99年に、インターネットを利用したオークションのイーベイが米国で注目を集めていたことを知った森社長は、これをヒントに個人資産3,000万円と友人や知人を頼って集めた4,000万円を元手に、インターネットのオークションサイトを開始した。

同時期にヤフーもオークションサイトを始めたため、苦戦することになったが、そのオークションの商品の1つとして加えたホテルが、森社長の運命を変えることになった。きっかけは偶然だった。1日中新宿副都心を疲れ切って歩いている時、部屋の明かりがまばらなホテルを見て、この空き部屋もオークションの商品にならないかと考えた。早速、そのホテルに頼んで空き部屋をオークションに出品してもらったところ、定価15万円の部屋が4万円で落札された。オークションサイトのほうは、その後、それほどうまくはいかなかつたものの、ホテルマンから聞いた、「ホテルは今日売れないからといって、その分を明日売ることができないビジネス」、「ホテルはブランド力が命」という言葉が次のビジネスのヒントとなった。

15

「名の通った高級ホテルを集めた宿泊予約サイトなら、高い集客力が見込める」、この判断のもと、2000年5月に5つのホテルから始まったのが、「一休.com」であった。

20

25

事業拡大

1996年に、ネットエージェントの原型ともいえる「ホテルの窓口」が登場したのち、1997年～98年には、米国流の不動産の評価基準が日本に導入され、宿泊施設の価値基準が、地価に基づくものから、部屋の稼働率をより重視するようになってきた。その結果、稼働率を維持するた

30

めに、マーケティングが、宿泊施設にとって、以前にも増して、重要な課題となつた。そうしたなかで、急な空き部屋を即時に登録したり、料金を変更したりするなど、宿泊施設自らが客室販売の主導権を握れる「直販仲介型」ネットエージェントに対する注目は高まり、1999年には、リクルートの「じゃらん.net」が、類似したサービスを開始し、2000年に「一休.com」もスタートした。
5

もっとも、2000年当時、ネットエージェント経由の宿泊予約は全体の4%にも満たず、まだ従来の旅行代理店を使った宿泊予約が一般的であった。しかも、ネットエージェントのなかでは、先行の「旅の窓口」（旧ホテルの窓口、現楽天トラベル）が、約80%のシェアを占め、一休の入り込む余地は少ないように思われた。

10 しかし、ブロードバンドの本格普及という外部環境の変化や、ネットエージェントのメリットが宿泊施設と消費者の双方へ浸透していくことで、ネットエージェントの利用が増加し、また、そのなかでも一休が独自の戦略で差別化を図ったこと也有って、一休は順調な事業拡大に成功した。

一休.com のシステム

標的顧客

一休.comは、高級宿泊施設の予約に特化していた。先行の「ホテルの窓口」や、ほぼ同時期にスタートした「じゃらん.net」が5,000円～8,000円代の部屋を中心に紹介していたのに対し、一休では、平均で20,000円を超える部屋を扱っていた。高級ホテルの一部は、自らのホテルがビジネスホテルと同じように扱われるることは、ブランドイメージの面で好ましくないと考えていたため、高級宿泊施設に特化した一休は、こうした高級ホテルに好意的に受け入れられた。

高級宿泊施設に標的をしぼった理由は、限られた資金と営業人員を効率的に使うためであった。また、99年に始めたオークションサイトで高級ホテルのスイートルームを取り扱った経験から、
25 森社長が、ビジネスにおけるブランドの価値を強く意識したからであった。

一休にとっての顧客は、こうした宿泊施設と「サイトの会員（宿泊者）」の双方であった。「サイトの会員（宿泊者）」については、予算にゆとりがある30～50代の、ワンランク上の安らぎを求める消費者を標的としていた。

2007年の段階で、サイト会員の属性は、男女の比率が57：43、平均年齢は男性が42歳、女性が37歳で、経済的にも時間的にも少しゆとりがあり、なおかつネットの使用経験がある世代が中心となっていた。他のサイトと比べると、高価格帯の宿泊施設を扱い、ビジネスではなく、レジャー用途多いため、女性の比率が比較的高かった。ビジネスマンの出張における宿泊費の

平均は、8,000円～9,000円といわれており、他の宿泊予約サイトがそうしたビジネスマンを標的としているのと比べると、一休の標的は明らかに異なっていた。一休の標的については、付属資料5と6を参照。

5

ビジネスモデル

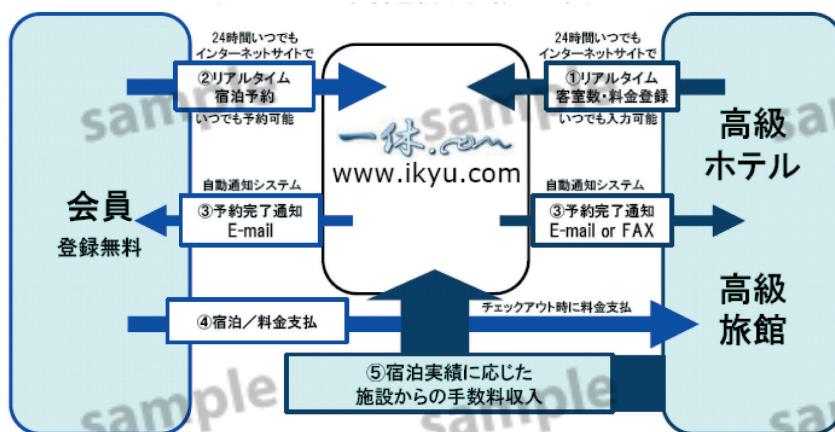
一休.comサイト経由で予約が行われた場合、代金は、現地のホテル・旅館で利用者から支払われ、一休は、そのホテル・旅館から宿泊代金の約8%を、手数料として受け取る仕組みになっていた。同サイトの知名度向上とともに、提携を希望するホテル・旅館の数は増加したが、一休は、提携対象のホテル・旅館としてふさわしいかどうかを審査して、提携を決めていた。

10

15

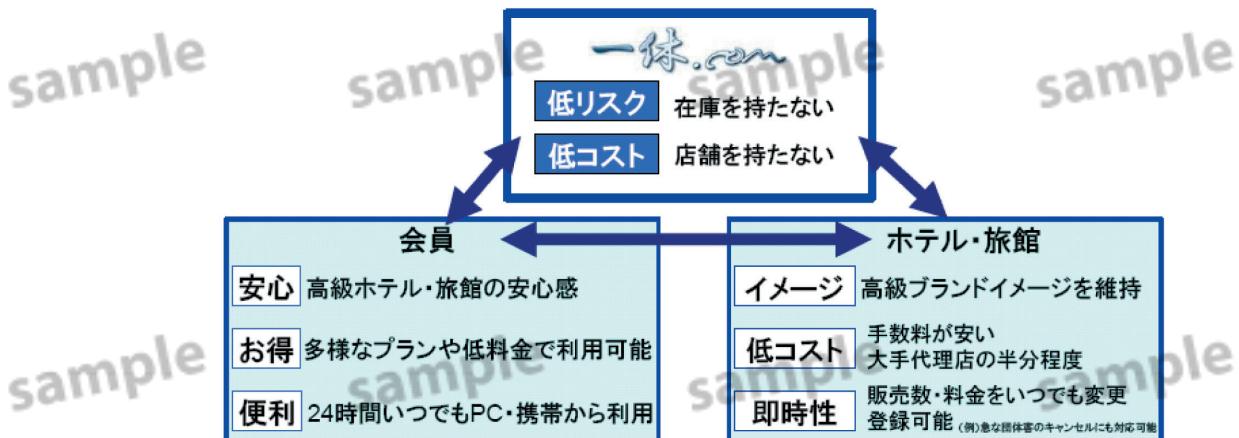
20

図1 一休のビジネスモデル



出所：会社資料

図2 一休ビジネスモデルの特徴



出所：会社資料

同社のビジネスモデルを森社長は以下のように解説した。「当社、ホテル・旅館、利用者それぞれにメリットのあるビジネスモデルなのです。当社にとっては、在庫リスクがなく、高利益率、ホテル・旅館にとっては、手数料が大手旅行代理店の半分程度で済み、また販売数・料金をいつでも変更登録可能な即時性がある点が魅力です。さらに、利用者は、高級ホテル・旅館という安心感のある施設を24時間いつでも、多様なプランで、しかも質の割に、比較的低料金で利用することができます。まさに、“利用者・宿泊施設（ホテル・旅館）・一休の3者 Win-Win-Win の関係”なのです。」

10

ネットエージェントの普及と消費者行動の進展

ネットエージェントの普及

2001年から日本ではブロードバンドの本格利用がはじまり、世界的に見ても、日本のADSLや光ファイバーの常時接続の料金は、かなり低いレベルに抑えられてきた。この情報通信インフラのもとで、消費者のインターネット利用は、一気に普及し、『インターネット白書2006』によると、『買物のためにインターネットで「情報を収集したジャンル』』で、旅行・宿泊予約は50.5%、『実際にオンラインで「購入」した製品・サービスのジャンル』で、旅行・宿泊予約は43.8%となっていた。したがって、インターネット上のサイトを利用した情報収集・予約は、消費者のなかですでに相当一般化しているものと思われた。実際、従来の対面販売型の旅行代理店、特に中小の旅行代理店の数は減少し、ネットエージェントの数は増加していた。わが国旅行業界の動向ならばにインターネット利用の趨勢は、付属資料7-10に示されている。

25

ネットエージェントのサービス

インターネットは、チラシ・パンフレットといった紙媒体と違い、印刷などの手間も費用もほとんどかからないため、ネットエージェントのサイトでは、より豊富な情報を、しかも即時的に変動させて掲載することが可能であった。また、消費者の条件に合う商品を簡単に即時に表示することも可能であった。

30 例えば、一休.comのサイトでは、消費者は日程、予算、ホテルや旅館などのタイプ、食事など、様々な切り口から、空室を検索することができた。つまり、より広い探索範囲から、より狭い範囲の推奨考慮集合まで的確に絞り込むことを可能にしたのであった。

図3 一休のホームページ

The screenshot shows the Ichibuhotels.jp homepage with various search filters and promotional banners.

- Top Navigation:** 空室検索 (Room Search), プラン検索 (Plan Search), 施設検索 (Facility Search), 旅館トップ (Guesthouse Top), ホテル・旅館一覧 (Hotel & Guesthouse List).
- Area Selection:** 東京全地域 (All Areas of Tokyo) dropdown menu with options like 池袋・目白, 新宿・早稲田, 渋谷・恵比寿・白金台・目黒, etc.
- Date Selection:** 年 (Year) 2008, 月 (Month) 04, 日 (Day) 22, 泊 (Stay Days) 1.
- Guest Information:** 大人 (Adults) 2, 子供 (Children) 1, 室 (Rooms) 1, 預算 (Budget) 0 ~ 上限なし (No Limit).
- Search Buttons:** 空室を検索 (Search Availability), お得意様限定プラン (Exclusive Plan for Regular Customers) banner.
- Facility Filters:**
 - 施設タイプ:** 全部 (All), ホテル (Hotel), 旅館 (Guesthouse), 客室 (Room), 気にしない (Don't care).
 - 食事:** 気にしない (Don't care), 朝食 (Breakfast), 夕食 (Dinner), 夕朝 (Evening Breakfast), 朝昼 (Morning Breakfast), 昼食 (Lunch), 三食 (Three Meals).
 - こだわり:** Special features like 特別フロア, レディースプラン, スイートルームプラン, 露天風呂付, 記念日プラン, 禁煙室, 夜景が抜群の部屋限定, プールまたはフィットネス無料利用券付プラン, スパまたはエステ利用の無料特典付きプラン, バスルームの窓から景色を眺められる客室.
 - Room Type Filters:** 40m²以上の客室, メンズプラン, 高層階(20F以上), 離れ客室, カップルプラン, 高速インターネット無料プラン, クイーン・キングサイズベッド.
- Buttons:** こだわり項目をたたむ (Collapse filter items), 空室を検索 (Search Availability).

出所：一休ホームページ

また、従来の旅行代理店にはない機能として、ネットエージェントには、クチコミコーナーがあり、消費者は、企業主体でない、消費者の意見に基づく情報を得ることができた。宿泊施設の場合、泊まってみなければそのよさが分からなかったため、こうした生の体験情報が事前に得られることは、その宿泊施設に泊まったことがない消費者にとっては、非常に価値があった。

クチコミによる評価のほかにも、人気ランキング、サービス内容・価格などの比較情報も、公開された。その意味で、ネットエージェントは、従来の旅行代理店と比較して、消費者との関係に透明性を持ち込み、消費者の立場に立って、宿泊施設のサービス内容や価格の比較・検討を助ける存在だと考えられていた。

消費者行動の進展

消費者は、ネットエージェントを利用することにより、自分の好きな時間にリアルタイムで必要な情報を収集し、比較することで、多様な商品のなかから、より自分のニーズに合った宿泊施設を能動的に選別できるようになった。

インターネットを利用することにより、十分な商品知識や評価情報、価格の相場観を得た消費者は、宿泊予約におけるバーゲニングパワーを以前よりも強めているものと思われた。

競争の激化

10

宿泊予約のネットエージェントの普及にともない、高価格帯宿泊施設予約サービスをめぐる競争も激化していた。2007年8月現在、一休の主な競合としては、以下のサイトがあげられた。

楽天トラベル

15

楽天トラベルは、一休への対抗策として、楽天トラベルのサイトのなかに、高級路線の2つのコーナーを開設した。2004年7月には、まず「プレミアム」(現:ゴールドプレミアム)を、2007年1月には「プラチナコレクション」のサービスを開始した。ゴールドプレミアムは「ちょっと贅沢」をうたい文句に、プラチナコレクションは「厳選一流の真の魅力をセレブリティに」をうたい文句に宿泊予約サービスを行っていた。

20

強みは、これらのサービスが、ネットエージェントのなかで、最も知名度が高く、アクセス数も多い楽天トラベルのサイトのなかにあることだった。弱みとしては楽天トラベルのサイトは、ビジネスホテル予約のイメージが強いため、高級路線のイメージが定着しにくいということであった。

25

じやらん.net

30

楽天トラベルとほぼ同様の特徴を持っているじやらん.netも、一休への対抗策として、2006年8月、高級路線の「じやらんハイクラス」というコーナーを開設した。楽天トラベル同様、強みとしては、じやらん.net自体の知名度が高いことがあげられた。しかし、じやらん.netは、元来ビジネスホテル予約のイメージが強いサイトであり、また、かなり遅れての参入だったため、高級という観点からは、独自の特徴を打ち出せずにいた。

yoyaQ. com

家電製品などの価格比較サイトで知られる、「カカクコム・グループ」が運営するサイトで、2004年、株式会社エス・ワイ・エスから yoyaQ. com 事業の営業譲渡を受け、サービスを開始していた。高級ホテル・旅館に標的を絞り、直前予約と早期予約に予約受付期間を限定した販売スタイルで、平均 50% OFF、最大 80% OFF の特別料金で宿泊予約を受け付けていた。宿泊日間際に客室をすべて販売してしまいたいと考える宿泊施設には、直前予約で、逆に、早期にある程度、客室を埋めておきたいと考える宿泊施設には、早期予約で対応し、客室を安価に提供してもらう仕組みであった。消費者にとっては予約期間が限定されるものの、高級宿泊施設に安価に泊まれるという利点があった。

yoyaQ. com は、一休と同様、「高級」宿泊施設に絞った品揃えをもち、しかもそれらを、より高いディスカウント率で提供していた。ただ反面、ディスカウント率が高いため、サイトの高級感が薄らぎ、低価格化の波に巻き込まれてしまうと懸念する宿泊施設が掲載を見合わせたことから、品揃えの数が伸びないという課題を抱えていた。

旅行代理店の宿泊予約サイト

従来型の旅行代理店も、一部、ネットでの宿泊予約サービスを開始していた。既に多くの消費者と取引経験がある従来型旅行代理店がネットでの宿泊予約に参入することは、比較的容易であった。例えば、JTB グループは、これまでも、店舗と連動して、主に「仕入販売型」の形をとった JTB のサイトを運営していた。それが、2007 年 3 月には、これとは別に、ネットエージェントにみられる「直販仲介型」の宿泊予約サイト「るるぶトラベル」を開設した。

しかし、リアルの店舗をかまえ、多くの人材を抱える従来型旅行代理店の多くは、こうしたヒト・モノという資源があるがゆえに、ネットエージェントのやり方を、本格的に取り入れるには抵抗があった。また、手数料の高い従来の仕入販売型のやり方を壊したくはないという動機も働いていた。

各宿泊施設のサイト

高級宿泊施設は近年、どこも自社のウェブサイトを開いており、インターネットで、直接宿泊予約受付を行っていた。これは、宿泊施設が、流通の中抜きを図り、消費者に直接アプローチすることを目指した動きといえた。

宿泊施設を決めてるリピーターは、ホテルそれが展開する独自の優遇サービスを受けられるため、宿泊施設自身の予約サイトを直接利用する傾向が強かった。他方、どこのホテルにするかを条件で比較検討したい消費者は、宿泊施設のサイトをあまり利用しない傾向にあった。なお、主な宿泊予約ネットエージェントの特徴は、付属資料 11 と 12 にまとめられている。

消費者との関係強化

競争が激化するなか、消費者が他のサイトへ向かうのを回避するため、一休は、消費者との関係を強化しなければならなかった。

10 消費者との関係を強化するために、一休は、既存の会員の個人情報を把握し、利便性を向上させることで、リピート率向上を目指した。2007年4月には、会員の個人設定を保存できる「My一休」のサービスを開始した。これは、記念日やお気に入りの宿泊施設を登録すると、該当日の空室検索がワンクリックで簡単に行えるというサービスだった。

15 今後の展開としては、購買や情報閲覧などの履歴データを蓄積して分析し、消費者好みに合ったものを、システムが適宜推奨していくような新たな機能の追加を検討していた。消費者データが増えると、今まで予約した宿泊施設データから類推した、他の宿泊施設の推奨の精度が向上する。また、例えばレストラン予約サービスのような形でサービスのラインナップを拡大した場合には、異なるサービス間で購買パターンの関連性を見出し、宿泊施設の予約パターンから別のサービスを推奨するといったことも可能になった。

20

宿泊施設との関係強化

他方で、他サイトとの差別化を図るために、宿泊施設との関係を強化しておく必要もあった。

25 一休においては、高級感を強調するために、特に、高級宿泊施設の代表ともいえるような、国内トップクラスの五つ星ホテルとの関係を強化すべきだと考えられていた。

そのため、一休は2005年から、インターネット専用宿泊予約サイトの中では、一休.comでしか商品を提供していない超高級ホテルをどう扱うかについて検討を始め、2007年のサイトデザインのリニューアルにともない、こうしたホテルをクローズアップした「一休.comからのみ予約可能」というコーナーを作った。これには、当初、パークハイアット東京、マンダリンオリエンタル東京など7つの超高級ホテルが参加した。

これら超高級宿泊施設にとっては、他のサイトに掲載しないことで、販売の機会損失を被るというデメリットが考えられた。しかし、一休がもつ比較的ゆとりある消費者による予約が期待さ

れ、低価格化の波に巻き込まれず、ブランドの高級感を維持できるという魅力があった。

図4 一休.comからのみ予約可能



出所：一休ホームページ

一休にとっては、インターネット専業宿泊予約サイトのなかで、特定の宿泊施設を独占的に品揃えできることは、他サイトとの差別化という面で大きなメリットであった。しかし、宿泊施設側が一休.com以外の宿泊予約サイトを使おうとすれば、一休にそれを止める強制力はなかった。そのため、一休.comからのみ予約可能という状態を保つためには、当該施設の満足度を高めておく必要があった。したがって、特に結びつきが強い高級宿泊施設の商品に関しては、トップページの目立つ所に配置したり、詳細内容を説明したりするなど、優先的に販売を促進していく取り組みが求められた。

しかし、他サイトとの差別化をはかるために、特定宿泊施設の商品を優先的に販売促進するという動きは、従来の旅行代理店と比べ、消費者の選択の自由を尊重し、購買代理としての役割を強調するネットエージェントにとって、本来のあり方と逆行する可能性があった。

また、高いバリュー・フォー・マネーを求める消費者には、価格が高止まりするのではないかという懸念が生じる恐れもあった。とりわけ近年、一休の知名度が上がるにつれて、一休の利用者が増加して、利用者層も広がり、加えて個々人の判断力も向上したことで、消費者からは、より豊富な品揃え、より良質安価な品揃えが求められるようになっていた。

ただ、他方で、特定の一流の宿泊施設に割安な価格で泊まりたいという消費者が、数多く一休を利用していることも確かだった。このような消費者にとっては、一休でのみ人気の超高級ホテルの宿泊予約が可能であるというのは、大きな魅力であった。

契約宿泊施設数の拡大

これまで一休は、「高級ホテルや旅館の宿泊予約なら一休.com」というイメージを浸透させ、このニッチな分野で独自の地位を築いてきた。しかし、2007年8月現在、既に国内の1千近い高級ホテル・旅館と契約を結び、主要な高級施設の取り込みが一巡し、競争が激化するなか、一休には株主から、さらなる売上・利益成長が期待されていた。

そのために考えられる一つの案は、提携宿泊施設数の拡大であった。一休は在庫をもつわけではないので、提携宿泊施設数を拡大することは容易であった。取扱い宿泊施設数が増えると、手数料という形での収入源の拡大が見込め、消費者の選択の幅は広がった。

しかし、提携宿泊施設数の拡大は宿泊施設間の競合を増大させ、宿泊施設からみた一休の魅力を低下させる危険性があった。また、あまりに拡大しそぎ、低単価の宿泊施設まで扱うようになると、今まで培ってきた高級イメージを維持することができなくなり、楽天トラベルやじやらん.netといった競合予約サイトとの違いが不明確になる。さらに、低単価宿泊施設との提携は、既存提携施設を価格競争の波に巻き込む恐れもあった。

ただ、高級宿泊施設の数に限りがあるなかで、取扱い宿泊施設数を増やすことは、魅力であった。また、今まで通り、現状の日本の高級ホテル・旅館予約サイトに注力していくと、さらなる大きな投資の必要もなく、高級イメージも維持できるが、激化する競争のなか、長期的な成長を維持することは難しいという懸念もあった。

付属資料

付属資料 1 株式会社一休の業績推移



出所：会社資料（2007年度第1四半期決算説明資料）

付属資料 2 一休.com 取扱高推移



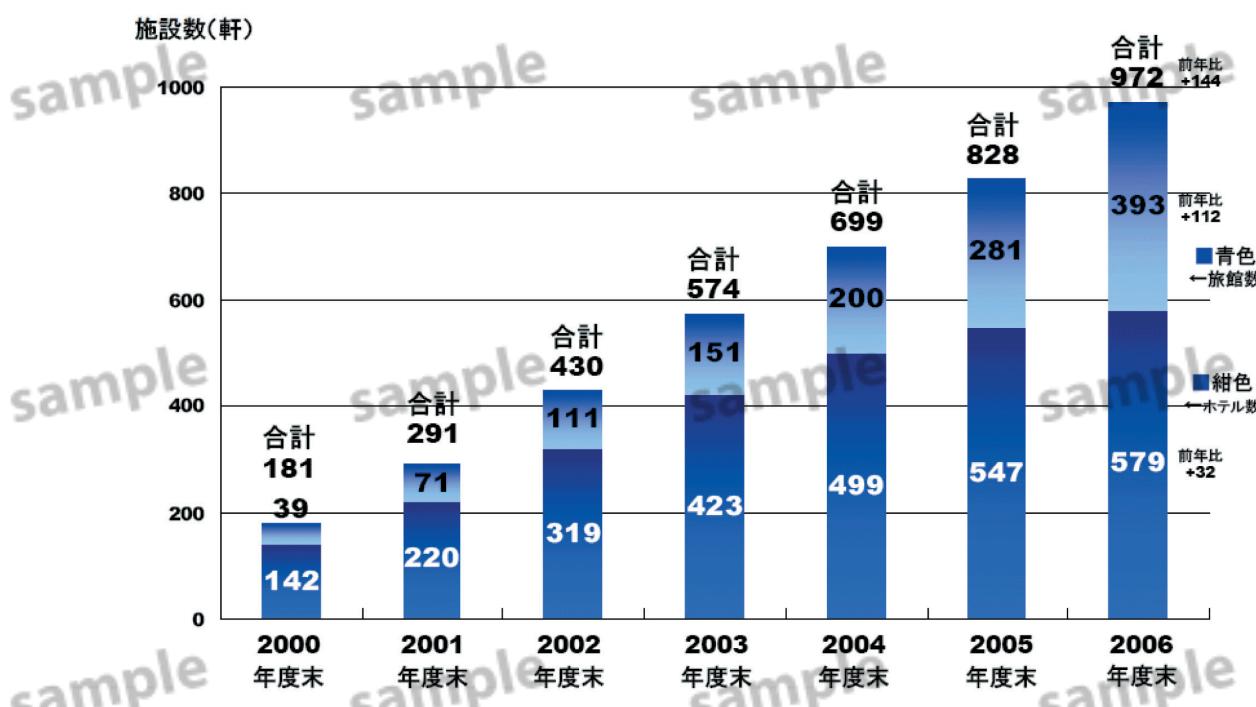
出所：会社資料（2007年度第1四半期決算説明資料）

付属資料3 1室あたり平均単価推移



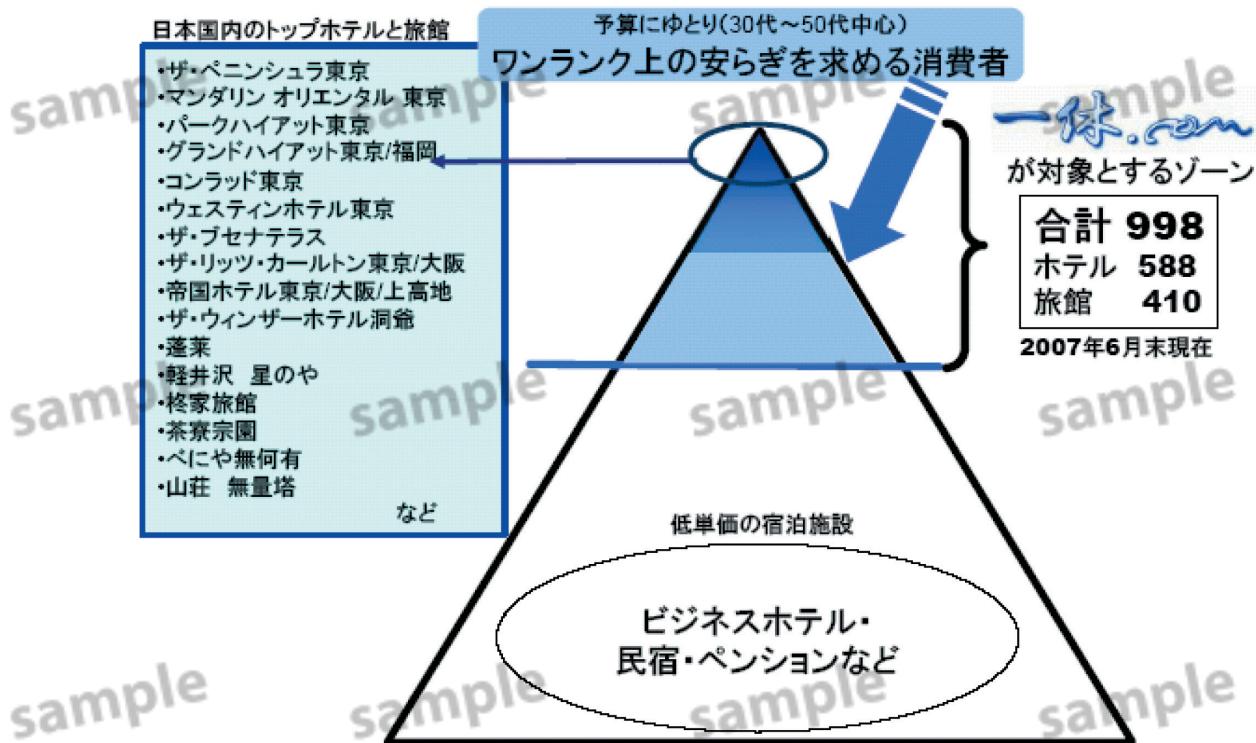
出所：会社資料（2007年度第1四半期決算説明資料）

付属資料4 一休.comの提携宿泊施設数推移



出所：会社資料（2007年度第1四半期決算説明資料）

付属資料 5 一休.com の標的



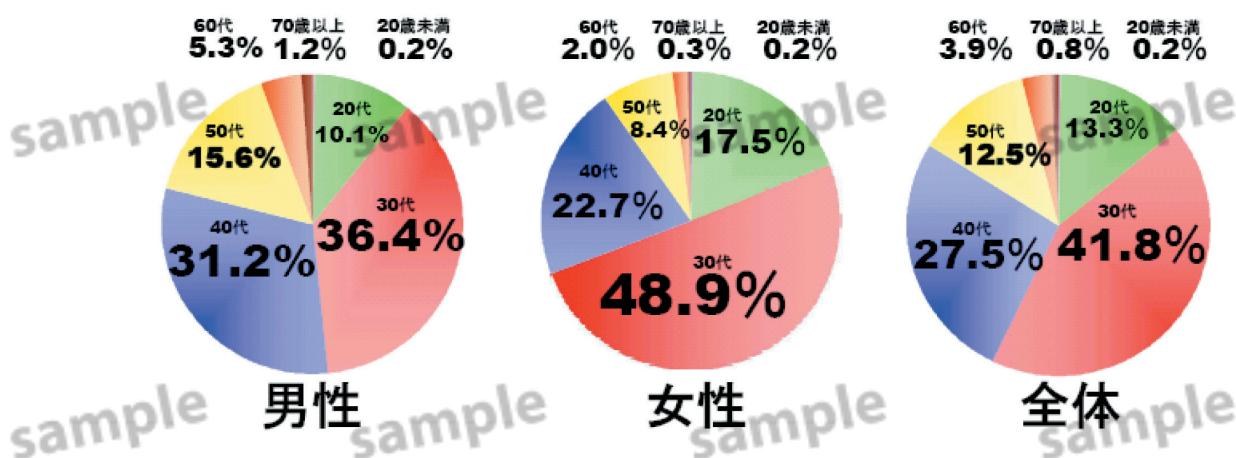
出所：会社資料

付属資料 6 一休.com の会員属性

※ 2007年6月末現在

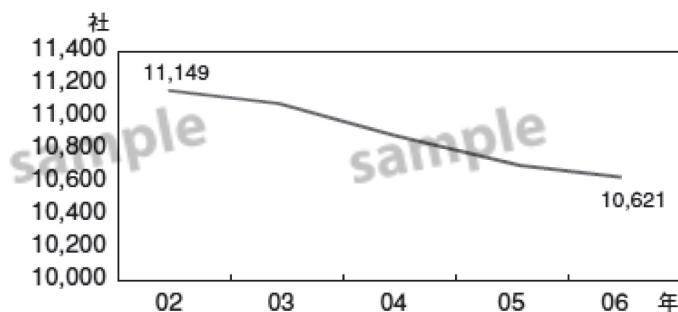
男女比 男性:女性 = 57:43

平均年齢 男42歳 女37歳



出所：会社資料

付属資料 7 旅行業者数の推移

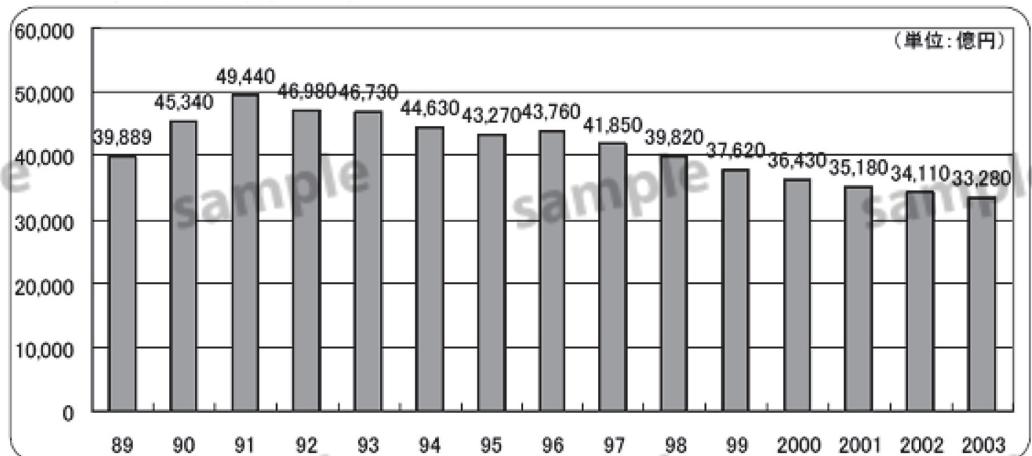


注：各年 4月 1日現在

出所：国土交通省

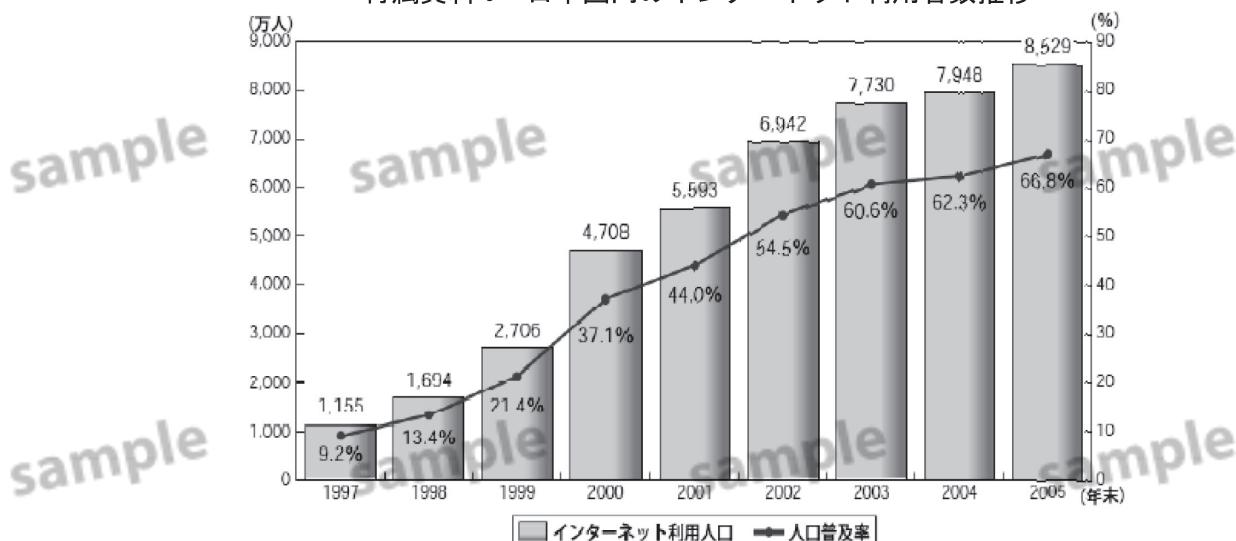
付属資料 8 宿泊市場規模の推移

※「ホテル」「旅館」「民宿・ペンション」「会員制リゾートクラブ」の合計



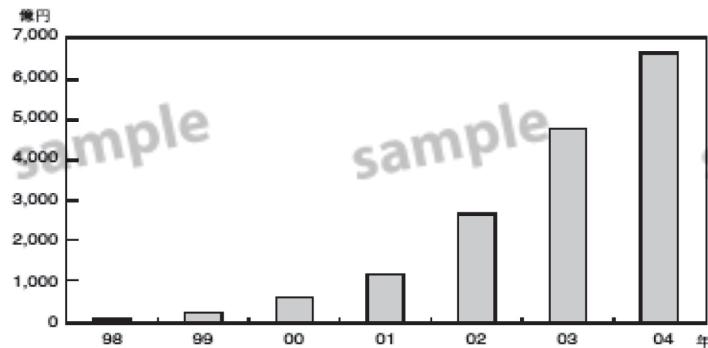
出所：社会経済生産性本部「レジャー白書」(2004)

付属資料 9 日本国内のインターネット利用者数推移



出所：総務省「平成 17 年通信利用動向報告書」

付属資料 10 旅行にかかる電子商取引市場規模の推移



出所：経済産業省「平成 16 年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」

付属資料 11 ネットエージェントの手数料率比較

サイト	手数料率(%)
一休.com	8
楽天トラベル	7~9
じゃらん.net	4~8
Yahoo!トラベル	6~10
yoyaQ.com	8
るるぶトラベル	6~10

(注) 2007 年 8 月現在

従来の旅行代理店の手数料率は 16 ~ 20%

出所：各社 HP より

付属資料 12 主な宿泊予約ネットエージェントの比較

		一休.com	楽天トラベル	じゃらん.net	yoyaQ.com
登録宿泊施設数	国内	972(07/3月現在) (ホテル:579、 旅館:393)	21,254(07/4月現在)	14,500(06/10月現在) 国内のみ	289(07/3月現在) 国内のみ
	海外	国内のみ	15,459(07/4月現在)		
利用(予約)泊数 (年間)		135万人泊 (06/4月～07/3月 推計)	2,400万人泊 (07/3月度実績ベース に推計)	1,267万人泊 (05/10月～06/9月実績)	非公開
家庭用PCからの アクセス数 (06/7月)		1,106千人	4,025千人	4,025千人	非公開
取扱高(05年度)		252億円	1,429億円	830億円	非公開
平均予約単価		24,000円	5,954円	6,551円	18,000円
アクセス数に見る 予約成約率		10.40%	59.63%	31.48%	—
ポイント利用性		ポイントの付与なし	原則利用料金の1% 1P=1円	原則利用料金の5% 1P=1円	ポイントの付与なし
特徴		・高級ホテル、 高級旅館に特化	・登録宿泊施設最多	・同名雑誌と連携 ・クチコミ情報充実	・高級ホテルに特化 ・直前予約、早期予約 に限定した割安価格

出所：各社 HP、柴田書店「月刊ホテル旅館」、オータパブリケーションズ「週刊ホテルレストラン」、日本経済新聞社、ネットトレーディング（株）、KPMG 資料より

参考文献・ホームページ

『株式会社一休 2007 年度 第 1 四半期決算説明資料』

『日経流通新聞』、2007 年 3 月 19 日

『日経産業新聞』、2007 年 2 月 26 日

『日経ビジネス』、2005 年 11 月 14 日号

『日経ビジネス』、2006 年 6 月 5 日号

『日経ビジネス』、2006 年 7 月 31 日号

『KPMG FAS Newsletter Vol. 14』、2007 年 5 月

株式会社一休ホームページ <http://www.ikyu.com/>

個人投資家向け株式投資サイト「カブクン」の社長インタビューより、2007 年 3 月 19 日

<http://www.kabukun.net/modules/interview/article/39/1/>

テレビ東京 「ニュースモーニングサテライト」、2007 年 6 月 1 日放送

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 RP150