



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。

10

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ていた。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。

15

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。

20

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。

25

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/>へ。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。

30

Copyright© 浦野寛子（2008年11月作成）