
【 ダントツNO1 企業に学ぶNO1になる秘訣 】

高級旅館、ホテルに特化したインターネットサイトとして日本一
株式会社一休 代表取締役社長 森正文氏が語るダントツNO1の秘訣
「なぜ、一休は高収益なのか？」 <http://www.ikyuu.com/>

坂上：はい、ではよろしくお願いします。

森：お願いします。

坂上：では、ランチェスター的にというところなんです。一休さんの特徴という所なんです。一言でいうとどんな会社かとありますが、どんなふうにお伝えされているんでしょう。

森：私どもの会社の事業内容は、高級なセグメント、それもホテル・旅館・レストランに特化して、お客様とホテル旅館レストランを予約という形で結びつけるサービスを行っている会社です。

坂上：それはインターネットだけに特化しているということですね。

森：そうです。インターネットに特化してです。

坂上：それがやはりナンバーワンかと思うんですが、高級旅館、ホテルに特化したインターネットサイトとして日本一、こう思えばよろしいでしょうか。

森：そうです。

坂上：その場合、件数だとか、売り上げとか、そういったものがあると思うんですが、その辺りは公表されている、もちろん相場されていますから、公表されている数字はあると思うんですが、どんな数字で今、お話をされていますか。

森：日本におけるホテル旅館の数というのは、正確にはわかりませんが、3、4万件ぐらいと大ざっぱに言われています。

坂上：なるほど、全体的に3万から4万くらい。仮に3万くらいだとしましょうか。

森：そうした中で私どもは、まず高級ホテル、旅館、ビジネスホテルを合わせて、トータルで2162施設と取引をさせていただいております。

坂上：ということは2万であれば上位10%とですが、3万であればどうでしょう、5%か

ら7%くらい。

森：はい、その通りです。

坂上：上位10%以内の高級ホテルに特化していらっしゃると。

森：はい。おかげさまで2000年の5月からスタートして約12年経ちました。

坂上：もう12年になられるんですね。お客様数ですとどんな感じでしょうか。

森：2012年6月末の会員数が約270万人です。

坂上：270万人ですか。

森：はい。

坂上：その内訳はどんな感じなんでしょう。

森：男性が55%、女性が45%です。

坂上：そうですか。やはり男性の方が少し多い感じですね。

森：そうですね。

坂上：半々より少し男性の方が多いと。この男性の方というのは、例えば年齢の層とか、比率でいうとどんな感じなんでしょう。

森：男性の場合平均年齢は45歳。実際は、30代、40代が3割3割で、残りを50代と20代の方で占めています。

坂上：なるほど。

森：高級旅館、高級ホテルに宿泊するのは、20代の方には金銭的に大変だと思いますから。

坂上：そうですね。ちょっと辛いですね。

森：そういう意味で、余裕ができた働き盛りの30代、40代と、50代の方で構成されています。

坂上：なるほど。今、高級旅館、あ、ごめんなさい。高級旅館とあったんですけれども、だいたい値段的にはおいくらぐらいなんでしょう。もう一度詳しく、アレですけど。大ざっぱに。2万円とか3万円くらいでしょうか。

森：直近の平均単価で見ますと、トータルで、2万2000円です。

坂上：はい。そうすると、2万円くらいですね。

森：そうですね、ただ旅館の方はやっぱり少し高くて4万円から5万円くらいです。

坂上：なるほど。ホテルの方では2万円くらい、全体では2万円くらいで、旅館になるとさらにさらに高くてというか、本当の高級で、4万とか。

森：そうですね。

坂上：こんな感じになってくるんですね。

森：はい。

坂上：なるほどなるほど。

森：一室二名ということが理由の一つ。あとは、旅館は夕食・朝食がつきますし。ホテルの場合は、例えば朝食つきプランなど多彩ですけれども。

坂上：そうですね、素泊まりとかもありますし。

森：そうですね。

坂上：わかりました。ごめんなさいもう一度、人のところに戻りますと、男女比が約半々ですが、男性の方がちょっと多い55%、とありましたが、女性はどんな感じなんでしょうか。年齢層と。

森：女性は平均年齢は41歳です。

坂上：男性が、平均年齢45歳だったんですね。ちょっと若いんですね、女性のほうが。

森：女性は、30代、40代が全体の70%を占めております。

坂上：ということは、男性よりも比率が多いということですね。

森：そうです。既婚、未婚問わず、働いていらっしゃる方、あるいは専業主婦の方でも少し贅沢な旅をしてみたいというような層だと思います。

坂上：そういう方たちが、お客様の大半になるんですね。

森：はい。

坂上：あと、御社のビジネスモデルっていうんでしょうか。仕事としては、ホテルで仮に2万円のホテルに泊まるとすると、どういう収入の構造というか、事業の構造になっているのでしょうか。

森：まずお客様が一休.comを通して、ホテルの予約をし、ご宿泊されます。そして、お客様がお金を支払い、つまり、そこでホテルが私共に変わって代金回収もしてくれているようなところがございます。その後、翌月、ホテルと宿泊実績を照会してですね。

坂上：つき合わせるわけですね。

森：はい。そのうち10%を手数料収入として、いただいております。だから、私どものビジネスモデルの特徴というのは、在庫を持たないことなんです。

坂上：なるほど。

森：一種の、数字を売るようなモデルかもしれません。2万円の部屋を、インターネットで売り、その回収というのはホテルがしてくださるので、ホテルに対して手数料を請求す

ると。日本のトップレベルのホテルは、お金をちゃんと払ってもらえるというのもプラスです。

坂上：高級に絞ったがゆえに、お客様、来る人の層もいいですし、そのホテルの質も良いので、資金の回収に困ることも少ないという、こういういい循環になってるということですね。

森：一つの例として、インターネットビジネスで一番難しいのが、代金回収と、トラブルです。例えば、高級ブランドの中古のバックをインターネットオークションで買ったとして、写真は綺麗だったのに、実際は汚れてたとか傷があったとか。

坂上：買っちゃってから、本人が気づくわけですね。

森：そういう、思っていたことと……。

坂上：現実が違うということですね。

森：そういう二つのトラブルがあります。これはインターネット特有のトラブルです。もしかしたら、テレビ通販もそうなのかもしれません。

坂上：そうかそうか。

森：それがこの一休のモデルにおいては、あれもこれも扱わない代わりに、お客様に喜んでいただけるようなホテル旅館を、ご紹介しているんですね。その点、思っていたのと違うっていうのが、極めて少ない。あと、旅館となると本当に難しいのですが、その年齢と目的によって、ひなびた温泉がいいんだっていう人もいれば、最新のお風呂がいいんだっていう人も。そこはありますけれども、高級な宿泊施設は、クレーム処理をその場できちんとやってくれることが多いです。

坂上：なるほど。対応がいいってことですね。質が高いんですね。

森：そうです。自分たちのブランドに賭けて、そこのお客様との認識の差を埋めてくれるでしょうし。代金回収はさっきお話ししたように、高級ホテルは企業としては、非常にしっかりしていますから、そこでトラブルを回避できます。

坂上：そこが特徴なんですね。ちなみにこれは世の中で出ているのかもしれないですが、コミッション率ですとか、JTBさんが何%とか、御社が何%とか。これは世の中では、公表されてるものなんでしょうか。

森：はい。JTBは例えば、ホテルだと15~6%。あと、旅館だと20%っていうのが一つです。逆にそれよりも、後発だったネット企業は、ホテル・旅館に受け入れてもらうためにコミッションは安くスタートしております。

坂上：低くせざるを得なかったということですね。

森：現在は10%で、大手ホテル予約サイトはほぼ横並びです。私どもの会社は、ホテル旅館から10%のコミッションをいただき、そのいただいた10%のうち2%を泊まったお客様にポイントという形で還元させていただいております。

坂上：ああ、なるほどなるほど。

森：それは大手航空会社が自分たちの顧客を取り込むためにマイルという形でやっているのと同じです。

坂上：そういうことですか。お客様に還元しながら、喜んでもらって、また使ってもらおうっていう。こういう、ランチェスターの中で、マンダラ表というのがありますけども、「どう」、顧客維持というところに、方策に近いのかもしれないですね。自分のところの利益をちょっと減らしながら、お客様にバックしてもう1回使ってもらう、こんな流れになっているということですね。はいありがとうございます。あとこの、商品ですとか、お客様という所に強みがあると思うんですけども、他に強みというところで高級というところがやはり大きな特徴の一つですよ。

森：後ほど起業の話でも触れられるのかもしれませんが、何でもかんでも追うというのは、やはり大手の資本とかじゃないと難しい。弊社のような中小企業は、ニッチなところに集中的に攻めようと。高級なホテルに絞ってよかったなと思ったのが、クレームが少ないことです。新規の、何でもかんでも追うモデルだと、絶えず新規を売る営業の人が必要ですし、それに対してのクレーム処理とか、やっぱり辞めたいという人も出てくると思いますが、それを引き止める営業とか、営業マンも、ものすごい数が必要になる。ただ高級なところにシフトすることで、クレームも少なければ、何でもかんでも新規で獲得する必要もないんですね。人員体制も少数でできるっていうのは、結果的だったんですけども。大規模を追うか、小規模でそれなりの利益を求めらるかっていう違いになってくることは確かです。ただ、すべてに限界ってものはある以上、「高級」に絞ったのが、結果的にこの厳しい大手の楽天、リクルートが運営するじゃらんとか JTB のインターネットの競合企業の中で、消えないでお客様の支持を得ているという強みがあります。そういう面では本当に、おっしゃる通り、お客様はすべてで、こういう高級な、例えばリッツカールトンとか、フォーシーズンズに泊まっていたり、泊まろうという人たち、1年に一度くらいは、どうせ泊まるならそういう高級なホテルに泊まりたいという人やカップルに支えられてるんだと思います。

坂上：やっぱりそういうニーズ、ウォンツがありますよね。人として、そういう所泊まってみたいと思いますもんね。経営資源をとにかく一つに、まさにランチェスターで、一点に集中して、分散させずにそこだけに特化した、これが一番の勝因だったという感じですね。

森：おっしゃる通りです。

坂上：それはまた高級であること。今、お話がありましたように、高級であることによって、旅館数が日本全国、約3万社ある中で、もう、2千社だけに営業すればいいと。従って営業マンも、何百人というものが要なく、非常に少数で2千社だけに特化していくと。こういういい循環があるということですね。

森：その通りです。

坂上：そしてさらに、お客様もいいお客様なので、ホテルというお客様がいいお客様なので、クレームも少ないと。また、起こったとしても、すぐ対応してくれる。安い宿だとね、なんだその水が出ないのか、うちはよくあるよとか、なるかもしれないですけども。リッツカールトンだと、すぐ対応しますと、こうなってくるわけですね。そしてさらに、そこに泊まる人たちも、お金を持っているし、余裕があるし、あんまり口うるさくない方なのかもしれないですね。こういういい循環がすべてあるという感じですかね。

森：ホテルからすると、空いている部屋を空気にしておくよりも、多少料金を下げても、お金を産みたいわけですから。1泊5万円の部屋が、時には60% off とかなりますね。そういう面で、お客様も、ホテル・旅館も、一休も、昔の近江商人がいう、三方よしという関係が続いてるんだと思います。

坂上：やっぱり空室、飛行機を空で飛ばすがごとく、やはりその日にしかないホテルの部屋ということですね。ですからそこを空室にはしたくないわけですね。

森：おっしゃる通りです。

坂上：それは時折、やっぱり御社の方にホテルから、この部屋を、キャンペーンではないですけども、60% off でとかでとか、そういう話があるわけですか。

森：そうです。そういう面では、ホテルっていうのは、毎日、テナント募集しているマンションみたいなものです。

坂上：なるほどですね。

森：だから、長くいるお客さんはありがたいわけですが、都心のホテルっていうのは、海外から日本に出張に来るビジネスマンでベースを作っています。そういう人たちは一泊で

移動していきませんから、そういう3泊、4泊するような人でベースを作り、そして週末は結婚式とか、学会とか、カップルとかで詰めていくと。それが崩れるのは、夏と冬なんですね。外国人はクリスマスバケーションだとかサマーバケーションだとかで来ませんから、ベースができない。これは東京のホテルの場合ですが、どのホテルも国内のお客様を求めざるを得ない。震災直後が一番いい例です。海外から日本に出張者が来なくなり、日本人客を求める競争になりました。そこで、5万円の部屋が2万円なら行ってみようかなというお客様もやっぱり出てくる。

坂上：多いですね、きつとね。なるほどなるほど。いい循環が生まれている感じですね。あと、お客様を集めるにあたって、どこの、誰に、何をというようにランチェスターは言っていますが、まず、どこで行くと日本全国になられるわけですね。エリア的には。

森：はい。

坂上：これは、海外は今、やっていらっしやらないんですね。

森：はい。やっておりません。

坂上：誰、についてはやっぱり30代、40代の方が中心で、どちらかというところと少し富裕層というか、少しお金がある方のイメージであっているのでしょうか。

森：そうですね。あと、20代の方でもクリスマスだからとか、彼女の誕生日だからとかっていう時は・・・

坂上：メモリアルデーですね。

森：それはさすがにビジネスホテルに泊まるより、背伸びしてみると。

坂上：ちょっと高級に、という感じですね。何、というところと日本全国の約2千社の高級ホテル旅館ということですね。ホテルと旅館の比率というのはいく対いくつというのがあるんですか。

森：具体的には、高級ホテルの数が約700。旅館が数が650。2000年以降にできた女性でも安心して泊まれるような、清潔で、洗練されたビジネスホテルが800ぐらいです。

坂上：やっぱり、女性が社会進出するにあたって出張とか、昔は女性1人で出張なんてあんまりなかったようですけど、今は当たり前ですけども、そういう方だけのホテルというものがあり、やっぱり御社を利用してくれる女性の方もビジネスしているので、そういうところの取引が多くなってくる、こんなイメージでしょうかね。

森：はい。

坂上：ホテルと旅館と、女性向け、ちょっとこぎれいなホテル。この比率は大ざっぱに

700:700:700 という感じなのでしょうか。

森：おっしゃる通りです。

坂上：なるほど、その辺が、特化をしながらもお客様と言おうか、ホテルというお客様がある程度分散されていて、非常にいいお客様構成になっているのかもしれないですね。

森：そうですね。

坂上：これは最初から意図していたものでしょうか？

森：いいえ、すべて偶然です。最初はホテルの営業から始めました。旅館の営業というのは大変難しいですから。例えば、簡単にいうと、ホテルオークラとかフォーシーズンズというブランドがあれば、ホテルオークラの神戸とか福岡は、出張の時に初めて利用するとしても、ハズレはないだろうとか予測できますよね？しかし旅館になると、それぞれがその温泉でナンバーワンの旅館に入っただくように営業してきました。

坂上：それはやはり森社長が、もう率先垂範で営業したということですか。

森：そうですね。はい。

坂上：何ホテルというか、何件くらい今まで、出かけているんですか。

森：さすがに全部は行っていませんが、例えば、営業の話になってしましますが、京都の旅館を初めて営業した時は、タクシーに乗った時に運転手さんに「京都で一番の旅館を教えてください」と聞き、そのままその旅館に連れて行ってもらいました。それが柘屋さんだったわけですが、女将さんが偶然出ていらして、もう僕は忙しいから、今この場で契約を決めてくれと言ったら、ちょうど女将さんがインターネットに興味持っていたので、入ることを決めてくれました。2000 年前半の話です。あとはその地元でナンバーワンと言われているホテル、旅館から口説いてったのも営業戦略として成功だったのかもしれませんが。

坂上：そうですね。参考までちょっとお話させていただくと、実はランチェスターでは、きりもみ戦法といって、アシックスの、鬼塚タイガーさんですよね。鬼塚さんが、靴を作る作った時に、マラソンの選手にまず履いてもらって、そうするとランナーが全員こうテレビとかにも映るので、日本中に、鬼塚タイガーの靴が売れていったと。ちょうど、ナイキがエアジョーダンをやって、バスケット選手全部取り込んでいた、それに近い感じかもしれませんね。一番上の、トップを抑えて、そうからきりもみをずっと下してくる。そうやってランチェスターでよく言われていますけれども。それは期せずとしてと言おうか、どういう感じなんでしょうか、意図してそうされていた感じなんでしょうか。

森：それはそうです、ただ一番難しいと言えれば難しいですけどね。なんで、ナンバーワ

ン戦力は待っていればいいわけで、もうちょっと5年ぐらい待つよと言われたら大変なところを、それを、私どもの会社は資金がなく、砂時計が落ちるように資本金が減っていくので、何とか減っていく砂時計を逆さまにしないでほしい。その必死さで、サラリーマンであるホテルマンをある面では口説き、旅館のオーナーを口説いたというのが、偶然ですし、もうあなたのために、好きなように変化させるから、どうぞ入ってという形でナンバーワンの人達を口説きました。

坂上：そうですか。あなたのためにというのは、予約サイトを、例えばオークラさんがこういうふうにしてといたら、その通り直しますよと。こういう感じですね。でもそれは、ドラッカーがいうマーケティングと一緒に、お客様に合わせていくという。つまりお客様に合わせていくことが、お客様の満足になる。まさにそういう感じなのかもしれないですね。

森：それが結果的に、ナンバーワンの人達の、ナンバーワンブランドの人の心をくすぐり、じゃ入ろうかってなったのだと思います。

坂上：そしてさらに、インターネットで予約をするという、その流れにも乗っていた感じですね。

森：ちょうど、タイミングがありました。ただ、やはり、どこの企業も参入してきます。

坂上：そうですよね、はい。

森：例えば東芝などの大手企業も予約サイトを作り、撤退していきました。東芝の強みの一つは昔からの名門企業であるということ。そうすると彼らの作った予約システムというのは、車に例えるとフェラーリみたいな車で、すごいんですけど、ホテルの現場の人はこんなの使いこなせないとか、予約する人も使いこなせないとか。強みゆえにうまくいかなかったのかなと思います。インターネットの法則は、軽さとスピードですから。だから、学生でもチャンスがいっぱいあると思うんですよね。

坂上：なるほど、軽さとスピードなんだと。

森：インターネットだけに当てはまることかもしれないのですが、とにかくお客様は誰かという、普通の人なので、普通の人に使いやすい、便利な道具であることが、最大の要因かと思いました。

坂上：その時もそれを早くなおしていくということなんですね。今、フェラーリの話がありましたが、ポルシェとかフェラーリを、今ここ赤坂ですけども、赤坂の裏通りをフェラーリで走っても速く走れないですもんね。それよりも、宅急便の人は今、自転車で配っているがごとく、その場に合わせてといおうか、お客様のニーズに合わせて、自分のやり方

を変えた。ここが一番大事なところだったんですかね。

森：そうですね。あと、私たちにはそんな技術力もなかったですし。

坂上：その当時はね、いまは違うんでしょうけど。

森：それは結果的に偶然ですけれども。

坂上：そうですか。でも、対競合上は、大手が出てきたとしても、やっぱり速さとかお客様に合わせるとか、ここで勝てたという感じですね。

森：ただやはり、そういう企業が出てきて、すごいシステムとなるとこちらは大変脅威です。

坂上：ビビっちゃいますよね。

森：でも、やはりそこはおっしゃる通りで、お客様に合わせて変化していくというしか生き残りはないと思います。

坂上：やっぱり、何というんですかね。森さんは営業力、熱意のところとか、タイミングがよかったところがあるかもしれないですけど、競合との戦いの中で、やっぱりお客様にあわせて速く変えてという、そこがすごく良かったのかもしれないですね。

森：そうですね、それはネット企業の場合は特にいえることです。参入障壁がネット企業の場合は低いんです。みんな、儲かると思ったらやってきますから。そういう面では、早く利用者の数を増やしたことが一つのポイントになったと思います。

坂上：早く数を増やして、母数を作るというか、分母を作るイメージですね。

森：そうです、そうです。

坂上：でも一方で、顧客維持政策と言っていますけれども、そこから抜けてしまうというように、1回使ってつまらないなあとか嫌だなとか、もう二度と使うかというサイトもありますけれども、御社の場合は、最終的には商品が高級旅館であり、満足度が高くて、またやっぱりリピートする仕組みがあったという感じなんじゃないかな。

森：そうですね。偶然ですが、それがお客様の満足度を高めることになりました。ホテルの料金が先程申し上げたように稼働によって変化しますので、そうすると5万の部屋が2万5000円なら行こうかなって人達もいますし。

坂上：そういう、なんというかお得感も出しながらという感じですね。

森：そうですね。

坂上：それをまわしていた感じなんじゃないかな、なるほどなるほど。

森：一休のモデルの最大の成功要因の一つは、インターネットだからこそだと思います。

ホテル旅館の料金というのは、それまで休前日なら 5000 円高いとか、あとはずっと 2 万円だとか硬直的だったんですね。ゴールデンウィーク、年末年始はものすごく高くなるとか、そういう硬直的だったものが、ものすごい変化をし始めました。月曜日は 1 万円だけど、木曜日金曜日は 1 万 5000 円とか、あるいは急に団体のキャンセルがあって、1 万 5000 円が 1 万 2000 円になったり。インターネットで本当に成功するのは、コロコロ変化することだと思っています。

坂上：はいはい。

森：だから株価とか、イチローの第 3 打席だとか、即時性のものとかですね。絶えず（変化する）占い、天気予報……。

坂上：占い、天気予報とかね。オリンピックの結果みたいなやつとか。それをすぐに知りたいとか、そういうことですね。

森：そういうことです。ホテルの料金というのは本来、そういうものに最も遠いものだったのが、変化したからお客様も動き出した。偶然の一致です。

坂上：でも、イノベーションというのはまさにそういうことですよ。業界が当たり前と思っていることが、お客様からみたら届きづらいとか、よくわからないものを、インターネットを使ったことによって、ホテルの価格がきれいに変動していたということですよ。

森：おっしゃる通りです。

坂上：素晴らしい！それは、すごい。ありがとうございます。あと、このマンダラ表の真ん中の所の使命、どうしたいというところ、理念的なところもお聞きしているんですが、この辺が最後になるかと思いますが、考え方としては、どんな思いで今、経営されているのでしょうか。

森：企業の経緯が、自分で自分の力を試してみたいという、ホットドック屋であろうと、何でもいいというのが起業の動機でしたが、偶然、伸びていく過程で私が今思ったのは、やはり人材こそすべてだということです。あとは、社長でもサラリーマンでもみんな同じですが、人生のかなりのポジションを占める働く時間というのを、心も一緒に伸びていくとか、あるいは失敗によってもいろいろ学んで行ける時間や場所にしたいなど。若い会社なので、社員と会社が一緒に成長し、当たり前ですけど世のため人のためになるようなものを提供していく努力をし続けなくてはいけないと思っています。そうでないと会社は確実に消えていくというのを、非常に今、経営者となって身にしみて感じています。

坂上：そうですか、素晴らしいですね。でも、やっぱり非常に大事なところですよ。僕

も今、盛和塾というところで、稲盛塾長のもとで勉強していますけれども、京セラの理念の根本は、全従業員の物心両面の幸福と、人類社会の進歩発展に貢献すると。まさに、社員を大事にし、社員に成長してもらおうこと、やっている仕事が世の中の役に立つこと、これは非常に大事だということを、言っていたのでまさに同じような思いなんじゃないかな。

森：本当に、そうだと思います。お金だけが目的になると、不思議なくらい多くの会社が消えていったり、もちろん業種によっては伸びている会社もあるでしょうけれども、やはりそれだけだと働いてる人の心に虚しさみたいなものが……。だから、お金は会社には必要ですけども、いかにお金の奴隷にならず、世のため人のためになるとか、社員もやっついて楽しい仕事をやろう、ということに尽きると最近思っております。

坂上：なるほど。お金は必要なんだけれども、そのためだけなのではないんだということですね。ちょうど、車が走るのにガソリンは必要なんだけれども、ガソリンのために走っているんじゃないよとか、そういうのに似ている感じかもしれないですね。いや本当どうもありがとうございました。

森：ありがとうございました。

高級ホテル・高級旅館専門予約サイト「一休.com」

ワンランク上の宿泊特化型ビジネスホテル予約サイト「一休.com ビジネス」

国内最大級 厳選レストラン即時予約サービス「一休.com レストラン」

厳選されたアイテムを取り揃えた「贈る一休」

心に贅沢させるクーポン共同購入サイト「一休マーケット」

ソーシャルサプライズサービス「サプレ！」

「Viaggio」一旅に出るということ の運営

・編集後記

知る人ぞ知る、森さんが起業したときの秘話がある。起業をしたはいいが、なにもする仕事がなく転職雑誌を買って読んでいた時、アルバイトのおばちゃんに「あんた、そんなことしている場合じゃないでしょ」と叱られたという話だ。

起業時に完璧な戦略があって順風満帆でつき進める経営者はじつはそう多くないのではないだろうか。このままいくとどうなってしまうのだろうか、という創業の苦勞をしたのが森さんだ。資金も尽きかけてどうしようかと思っていた時にホテルの明かりをみて、当時はやりのインターネットで何かできないかと一休のモデルが出来上がる。

森さんは「偶然です」という。しかし、会ってみて話すと分かるのは、だれにも憎まれな人柄と、話し出すと止まらなくなるような営業力。そして、これだと思ったら京都でタクシーに乗って一流の旅館を探しまくる行動力。

さらに、一流だけに絞り込むという直感的な経営センスの良さ。親しみやすい人柄なので決して、カミソリで切れるような鋭さを感じさせないが、重要なポイントをしっかりと押さえている経営だ。

①インターネットの予約サイトに特化することで、在庫をもたない軽い経営となり

②顧客を上位 20%の高級旅館、高級ホテルに絞り込み経営資源を集中することで

③差別化ができ

④営業効率が上がる（顧客数が少ない、新規開拓の必要がないため）

⑤資金回収、クレームのリスクが減り

⑥お客様にあわせて自社のシステムを変える（本来のマーケティング活動）

⑦大手と競合しても、ベンチャーの早さ、軽さで勝負して勝つ

⑧硬直的な業界の仕組みをビジネスで変革する

⑨人を大切にして、社会に貢献する理念をもつ

などの要素をみると、ランチェスター戦略そのものを実践している素晴らしい経営という感じがした。

=====

インタビューアー

株式会社フォスターワン 代表取締役社長 坂上仁志（さかうえひとし）

弱者必勝のランチェスターNO1 戦略経営コンサルタント

早稲田大学講師（2011 年度）

一橋大学卒、新日鉄・リクルートなどNO1 企業に勤務後、

ゼロから人材企業を立ち上げ小規模ながら売上・利益・利益率で日本一の実績を作る

3年で日本一の会社を立ち上げた「実績」を持つ

日本で唯一人のランチェスター協会正式【認定】インストラクター

ランチェスターNO1 戦略の第一人者として、日本人として初めて

ランチェスター戦略の海外講演をロンドンで行う

著書： ランチェスター戦略をもっと学びたい方はこちらの本をご覧ください

「ランチェスターNo.1 理論」 （入門編：20～30 代向け）

「ランチェスター経営戦略」 （社長・幹部向け）

「ランチェスター営業戦略」 （30 代～営業リーダー向け）

=====

■フォスターワンのホームページで「無料データ」プレゼント■

①NO1 のつくり方の資料（59P・5000 円相当）・経営のヒントメール 365 日など

②ランチェスター戦略の講演講師を【無料】でやります

経営者 1000 人のランチェスター戦略講演評価 【 95.4 点 】

③NO1 企業の事例から NO1 のつくり方を学ぶ勉強会（無料）

ホームページ <http://www.foster1.com/>

メールアドレス sakauejj@gmail.com （お問い合わせはお気軽にこちらから）

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 3-21 TEL・FAX 044-865-4464

