

IPA

## 独走を続けるネット業界のアスリート 業界に風穴を開けた会員数三〇〇万人の旅行予約サイト「旅の窓口」

一九九八年、ある企業の会議室で、事業の存続に関する議論が繰り広げられていた。前に出た一人の男が事業の継続を訴え、将来的な利益を懸命にアピールしている。提示する売上予想グラフにはとてつもない数字が書き込まれるが、他の出席者は、にわかには信じられない。

男は繰り返す。「利益は絶対に出る」と。そのプレゼンの様子を末席から見守るもう一人の男がいた。その時「うまくいくはずがない」と感じていた彼は、やがてその男と共に業界の常識を破るサービスを作り上げていくことになる。

会員数三〇〇万人を誇る旅行予約サイト「旅の窓口」はここから生まれた。

### 造船不況が生み出した、ひとつの偶然

会員数約三〇〇万人、契約ホテル・旅館数は延べ一萬二〇〇〇件。インターネット上で即時に宿の予約が完了できるサイト「旅の窓口」は、今やインターネット上の旅行予約サービ

ス業界において独走を続けている。

「旅の窓口」の歴史を振り返ると、一九九六年に遡る。当時は、「ホテルの窓口」という名で同年一月にサイトをオープン。ホテル登録数は僅か八六件からのスタートだった。

この「ホテルの窓口」の構想は一九九五年から始まる。もともと同サイトは造船業の「日立造船」の子会社「日立造船コンピュータ株式会社（一九九七年四月に「日立造船情報システム株式会社」と合併。以下、HNS）」の社員達が立ち上げた、ごく小さな社内プロジェクトのひとつだった。当時、同社のシステムエンジニアを務め、この小さな社内プロジェクトを立ち上げた和田俊弘氏は、現在、「旅の窓口」を運営する「マイトリップ・ネット株式会社」の取締役・技術部部长となっている。その和田氏（写真1）が当時の様子を振り返る。

「あの時は、親会社の不況もあり、自分達も外に出て積極的に事業を生み出すことを迫られていた。幸い、社内ではパソコン販売がメインだったので、ブラウザを使ってインターネットに接続していた。日立造船も九五年当時、すでにドメインを取得していた。だから、ネットビジネスも違和感なく視野に入れることができた。でも、うまくいかないものも多く、教育ソフトを作



写真1 「ホテルの窓口」をオープンさせた  
マイトリップ・ネット社 和田氏

って見たが一、二本しか売れなかったこともあった。」

当時の造船不況は深刻なものだった。戦後から昭和三十年代にかけて日本の造船業は世界の中心となり、急速に成長した。しかし、一九七〇年代後半のオイルショックから衰退が始まる。かつては世界シェアの半分を握った日本の造船業は、今では韓国と抜きつ抜かれつといった状態が続いている。一九九五年当時は、造船業界は構造不況から脱し切れていなかった。H2Sの業務は、親会社「日立造船」からのシステム構築の受注が大半だった。当然、不況の影響により仕事の発注量が減少する。減少するだけでなく、親会社に依存する経営体制を改善していく必要にも迫られる。

当時の和田氏はそんな背景から新規事業を模索し始めた。皮肉にもこの造船不況が、新たな事業を誕生させる原動力となった。

### 一九九五年、インターネット業界が動く年

一九九五年はインターネット業界にとって激動の年だった。米国では、四月にインターネット検索サービスを提供する「Yahoo!」が設立される。現在では、世界ナンバーワンを検索サイトとして、その名を知らぬ者はいないほどに成長した。そして、五月には、サン・マイクロシステムズ社が長年にわたり開発してきたプログラミング言語「Java」がリリースされる。その後、このプログラミング言語は、ウェブ・コンテンツ業界に革命を起

すことになる。七月にはインターネット・ビジネスの雄「アマゾン・ドット・コム」が設立される。同社は、インターネットと流通倉庫を利用して、書籍販売業を拡大していく。

これだけではない。その年の暮れにはマイクロソフト社からグラフィカル・インターフェースを売り出したOS「Windows 95」が発売された。ここからパソコンブーム、ITブームが本格的に始まる。「インターネット・エクスプローラ」もリリースされ、前年に登場した「ネットスケープ」とのブラウザ戦争もこの年から本格的に始まることになる。

国内に目を転じてみると、一月に阪神大震災が発生。電話・FAXなどの通信が混乱合中、インターネットが緊急ネットワークとして注目を浴びた。「電子メール」や「WWW」などの言葉が一般のメディアで飛び交う。奈良先端科学技術大学院大学が被害地域や被害状況をリアルタイムに発信した「ネットニュース」は、速報系ニュースサイトの先駆けとなるものだった。

### すべて止めることができず「社会プロジェクト」

そんな一九九五年に和田氏はある事業を思いつく。そのきっかけは、日々の業務風景の中から生まれた。

「H2Sは出張の多い会社で、東京と大阪を往復することが多かった。その度に総務部の手を煩わせた。そんな経験から、ホテルや旅館の予約手続きの面倒さを改めて痛感した。もっ

と、簡単にならないかと常に思っていた。」

さらに、上司が米国のあるイベントに出掛け、本場のネットサービスに直に触れてきた。感想は「たいしたことない。これも中途半端で、真のサービスと言いたいものばかりだった」という。その中には、和田氏が胸に秘めていた宿泊予約サービスも含まれていた。予約システムについて独学していた和田氏も国内外のサイトを調べあげ、評価してみる。結果はやはり、上司と同じく「たいしたことない」。ともかく使い勝手が悪く、即時に予約できないサイトばかりだった。

「これは早いもの勝ちだと感じた。とにかく、ユーザのニーズに応えた宿泊予約サイトを作れば、必ず当たるはずだ」と和田氏は直感する。

ある時、上司からこんな質問をされる。「米国のサービスを上回るものを作れるか?」と。和田氏の答えは「やれますよ」の一言。その時の様子を次のように振り返る。

「思わず、『やれますよ』と答えてしまった(笑)。その頃は、HNSの中からも様々な事業が立ち上がりつつあり、その中には旅行代理店なども含まれていた。社内的にも『旅』や『出張』がひとつの切り口として注目されていた。駄目ならすぐに止められる。そんな気軽な気持ちで始めた。」

和田氏の構想は、出張時のビジネスマンや観光客などを対象とした宿泊予約サイト。法人は対象とせず、あくまで一般利用者に対するビジネスを展開することだった。つまり、今風

に言えば、「B to C ビジネス」である。サイトの作成からオープン準備まで、従来の業務の片手間で行う。宿泊予約サービスに興味を示した同僚が仲間として加わり、計三人で小さな社内プロジェクトはスタートした。

### 十六件の予約からのスタート

一九九五年暮れになると、宿泊予約サイトの輪郭はほぼ固まってきた。残る課題は、登録してくれるホテルや旅館を探し出すことだった。しかし、片手間のプロジェクトでは専任の営業担当を雇い入れることもできない。和田氏らはHNSの新規事業としてすでに開始していた旅行代理店に相談し、この代理店からサイトに登録可能なホテルや旅館を紹介してもらうことにした。サイト開設の準備が整い、一九九六年一月に宿泊予約サイト「ホテルの窓口」がオープンする。

「オープン当時のホテルの登録数は八六件。規模は小さいながらも、あの時期にスタートできたことが大きかった。」

和田氏が言うように当時のインターネットの世界は黎明期だった。パソコンブームの兆しは見えていたが、インターネット上で商売を始める人間は非常に少なかった。当時の国内のインターネット人口は僅か一〇〇万人程度。市場ではなく、「マニアの遊び場」という認知に過ぎなかった。

マイトリップ・ネットの常務取締役を務める岳野昭英氏(写真2)は、当時HZSで経理を担当していた。岳野氏は「ホテルの窓口」のオープンに関して「随分と毛色の違う変なことを始めたな、と外から眺めていた」と述べる。突拍子も無いことを始めたその頃の様子がよくわかる言葉だ。

そんな社内視線をよそに「ホテルの窓口」は一九九六年一月に一六件の予約を受ける。「(予約が)来るもんだなあと思った」とは当時の和田氏の感想だ。物珍しさからか、数多くのメディアでも紹介される。同年八月には、ユーザが宿泊施設の情報を投稿できる場「情報交換の広場」を開設。この機能が現在の「旅の窓口」の人気の秘密となっている。

「日本人は面と向かってハッキリと文句を言わない。ホテルに対してもそう。逆にホテル側はユーザの本音を聞きたい。そんなニーズを融合して出来たのが『情報交換の広場』。ネットなら、皆本音を言えると思っていたが、予想以上に好評だった。

掲示板を使った「コミュニティ」という意味では、あの『2ちゃんねる』より先だった。」(和田氏)

実はこの機能、宿泊施設側の経営層から絶大な支持を受けることになる。その後、宿泊施設側もユーザの書き込みに対し返答できるようになる。



写真2 HZS時代は経理を担当していた  
マイトリップ・ネット社 岳野氏

など、ユーザと宿泊施設を繋ぐ「コネクション」として機能していく。日本文化の「遠慮」と「恥じらい」という特徴を逆手にとったアイデアがユーザと宿泊施設を惹きつけた。

### 事業存続の瀬戸際、二人の男の胸中

片手間プロジェクトで始まった「ホテルの窓口」だが、一九九七年四月には会員数が二万人を突破する。

「いつでも止められる」と気軽に始めた和田氏も、本業の合間を利用しサイトの対応に追われていた。この頃から、和田氏以下二人が東京や大阪のホテルや旅館へ営業活動を開始する。今までは客として利用してきた宿泊施設の営業担当に逆営業をかけることもあった。そんな努力が実って同年十一月には会員数が二万人を突破、十二月には契約宿泊施設数が三〇〇件に達した。

ところが、順風満帆に見える中、「ホテルの窓口」は常に厳しい現実を突きつけられている。会員数が増大しているにも関わらず、利益が出ない。当時の様子を岳野氏がもらす。

「一九九六、一九九七年はずっと赤字経営が続いていた。会員数は伸び、担当する三人も忙殺されていたが、利益に結びつかない。社内でも疑問視する向きもあった。」

一九九八年に入るといよいよプロジェクトの存続を議論する会議が開かれる。冒頭で紹介したシーンだ。会員数の増大が売上に結びつかない苛立ちを覚えながら、和田氏は会議の場

\* 1 2ちゃんねる：1999年5月頃に開設、さまざまな噂や情報を扱うネット上の巨大掲示板群。

へ向かう。前に出て、「将来的に有望なサービスであること」、「利益は確実に出せること」を懸命にアピールする。

和田氏は「このサービスは、自分が作ってみて自分が感動できた。絶対に自信があった」と語る。だが、「想い」を表現し、プロデュースすることの難しさも痛感する。

会議に同席した岳野氏は次のように語っている。

「会員数が伸び続けていることだけは事実。そこが救いだった。」

いつ爆発するか。それが問題だった。和田氏の熱意は通じた。「ホテルの窓口」は新しく戦力を補充し組織化され、営業体制を整備することができた。和田氏らも専任でサービスへの対応に没頭できるようになった。

「経費を掛けてコンピュータの入れ替えなどを行った。もう本気になるしかなかった。」  
(和田氏)

### 「宿泊」予約システムから「旅行」予約システムへ

事業として成立させるためには、結果を出さなくてはならない。和田氏にとって悩みの種は、「ホテルの窓口」の運営とコンテンツの充実を同時に行っていく必要に迫られたことだ。「宿泊」の予約はできるけど、「旅行」という切り口からのコンテンツが無かった」と当時の悩みをもちがす。

運営と開発の費用の捻出が最大の問題となった。様々な情報にアンテナを張る。そのアンテナに「先進的情報システム開発実証事業（一九九八年度）」の公募情報が飛び込んだ。た。

当時、米国ではEC市場が急速に拡大しつつあった。近い将来、日本においても市場の拡大が予想されていた。IPAは、ECという新しい市場の将来性を見込み、支援を決定した。

「事業存続を賭けて『次世代旅行予約システムの開発』と題して応募した。とにかく必死だった」と和田氏。

事業の存続を賭けたこの応募は、「吉」と出た。結果は採択だった。

赤字事業に一筋の光が見え始めてきた。公募事業に採択されたおかげで、「ホテルの窓口」の運営と新規コンテンツの開発に目処がついた。早速、人員を増強し、二つのチームを編成した。

① 「ホテルの窓口」運営チーム

② 新規コンテンツ開発チーム

人員増強に伴い人材育成の重要性も知ることとなる。また、新規コンテンツに関しても社内だけでなく、他社との連携が必要となる。他社との連携に関してはコンソーシアムを発足させ、共同開発を進めた。経路検索など様々なアイデアが生まれてくる。

\* 2 EC : Electronic Commerce : 電子商取引

「人員が増強できるし、新規コンテンツの開発で他社と「ラボレーション」もできる。それ以上に、個人的には事業に必要なインフラが整備できたことが嬉しかった。今までは、システムもネットワークも親会社のものを使っていたんです。半人前がようやく一人前になった気がした（笑）」と和田氏は当時を思い起こす。

一方、社内で経理を担当していた岳野氏はこのように語る。

「公募事業に採択されてからは、今までと一桁違う金額が動くもんだからビックリした（笑）。不思議と利益も出るようになった。ようやく軌道に乗り始めたと感じられた。」

この時期に開発された新規コンテンツのひとつに「旅行計画」がある。旅の日程や目的地、宿泊地などを入力すると、簡単に自分だけの旅行プランが作成できるものだ。また、航空機予約サイトと連動したサービスや様々な観光情報の提供、そして、自分の宿泊履歴をいつでも閲覧できる「個人ページ」なども開発が進む。旅行者の多様化するニーズに応える、現在の「旅の窓口」の原形がこの時期に生まれた。

一九九九年四月、遂に事業部として独立することになる。名称はインターネットソリューション部。「あまりにも社内での事業内容と毛色が違うものだから、独立させることになったんです」とは岳野氏。和田氏も「これで覚悟ができた」と振り返る。導火線の火はようやく大量の火薬のもとに到達しようとしていた。

### 「旅の窓口」へ、ネット「マイトリップ・ネット」へ

一九九九年七月、開発済みの新規コンテンツを引っさげて「ホテルの窓口」は「旅の窓口」へとリニューアルする。（写真3）インターネット上での実証実験がスタートしたのだ。宿泊予約に特化した旧サイトとは異なり、『旅』に関する様々な機能が提供されるようになった。海外ホテル三五軒の予約も可能となり、海外展開の足掛かりとなる。

この頃から急激に会員数が増え始め、二〇万人を突破する勢いとなった。さらに、宿泊施設契約数も一五〇〇件を突破。十月には「モード」版サービスも開始した。他サイトとの連携も順調で、様々なサイトを經由して「旅の窓口」にユーザが集まってくる。

「数字を見るとやっぱり公募事業に採択された時が転機だったと思う。その時期を境に、会員数も宿泊施設契約数も急激に伸びた。サービスを存続することができて本当に良かった。」（和田氏）

一九九九年十一月で実証実験は終了した。実験期間中に会員数は二〇万人を突破し、宿泊施設契約数も二〇〇〇件に達する。今までにない手ごたえを感じていた。そして、この頃から「旅の窓口」をHNSから分社化させる動きが活発になった。二〇〇〇年二月、「旅の窓口」



写真3 「ホテルの窓口」から「旅の窓口」へ、コンテンツの充実ぶりは一目瞭然 提供：マイトリップ・ネット社

の運営母体として新会社が生まれた。

現在の「マイトリップ・ネット」だ。わずか三人で始まった小さなプロジェクトが遂にひとつの企業として一人立ちすることとなった。

分社化に際して面白いエピソードがある。

「分社することは社内でもわかっていたけど、組織図を見ると管理部門に誰もいない。『どうしたんだろう？』と思っていたら、そこには私が行くことになった(笑)。まさか、自分が行くとは思わなかった。」

冗談を交えながら話す岳野氏。これまで傍観していた男が、初めて和田氏とひとつの事業に向き合うこととなった。

分社後の「旅の窓口」の成長ぶりは凄まじい。以来、三年半、二〇〇三年十月現在で会員数は約三二〇万人。宿泊施設契約数は約二万二〇〇〇件と驚異的な数字を誇る。インターネット上の旅行予約サービス業界におけるシェアは群を抜いている。ある調査会社の調べによると、そのシェアは七割に達するという。月間の予約件数も約八七万件に達している。(写真4)

二〇〇一年度には売上高が二〇億円、二〇〇二年度には三〇億円を突破する(図1)。営業利益も順調に伸び続けており、二〇〇二年度は一〇億円を達成した。そのおかげか、現在では社員数が五〇人を超え、大所帯とな

った。

海外への展開も順調に進んでいる。海外宿泊施設契約数はすでに五〇〇軒を突破。英語サイトのオープンや海外予約サイトとの提携などにより、海外からの旅行予約も増加している。二〇〇三年には中国語サイトと韓国語サイトをオープンさせ、さらに、海外からの旅行者獲得に意欲を見せる。

「ライセンス契約を増やして、様々な地域に展開したい。すでに上海でサイトをオープンさせ一年以上が経過しているが、生活習慣の違いに苦労している。でも、いつかはマクドナルドみたいに世界中どこにでも『旅の窓口』があるようにしたい。」(岳野氏)

### 旅行業界の常識を破る『システム屋』のインフラ作り

「旅の窓口」がインターネット業界と旅行業界に与えたインパクトは非常に大きい。まず、インターネット業界では、成功しにくいと言われ続けてきた「B to C」で成功している点が驚異に映っている。一九九九年頃から雨後のたけのこのように誕生したドット・コム企業の多くは、現在、低迷している。理由は様々だが、一番の要因はユーザ

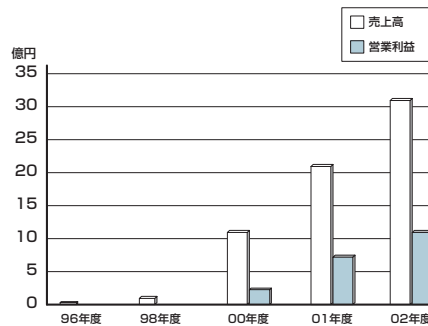


図1 マイトリップ・ネット社の売上高と営業利益の推移

提供：マイトリップ・ネット社データをもとに作成



写真4 現在の「旅の窓口」旅行予約だけでなく、航空機、レンタカーの予約も可能。オープン時から続く「情報交換の広場」は、常にユーザの投稿で賑わっている。

出典：URL：<http://www.mytrip.net/>

のニーズを把握したサービスを提供できる企業が少なかったことにある。

「誰もが使って便利と感じるインフラを作れたかった」と和田氏はさらりと言う。玉石混交のインターネット業界を眺めてみると、それが一番難しいことだと改めて実感する。

一方、旅行業界には従来の商慣習を打ち破る新たなサービスとして映っているようだ。

従来は、旅行代理店が宿泊施設の窓口（一定の部屋数の予約を代理店に委託する）となり営業活動を展開している。その際、宿泊施設側は旅行代理店に対し、年間契約料を支払う。このスキームは何十年もの間、不変であり、業界の商慣習として定着していた。不況の煽りを受け、宿泊施設経営は厳しさを増している。新たな集客チャネルを宿泊施設側は常に模索していた。そこに現れたのが「旅の窓口」だ。

同サービスがホテル・旅館業界で評判となったのは、宿泊が発生した時のみ手数料をもらう出来高払い制を打ち出したからだ。（図2）

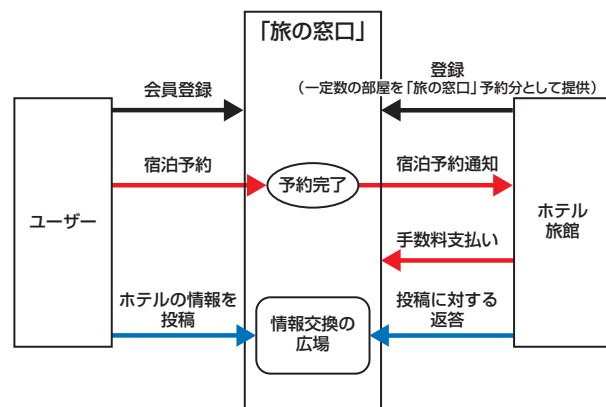


図2 「旅の窓口」の仕組み

従来の年間契約料の概念を捨て去る商売のやり方は、旅行業界からすれば奇抜に映る。ユーザと宿泊施設のニーズのみを追求した「システム屋」の発想だ。この発想が慣習を破って通用したのは、「全体のパイから見ればニッチな存在」（和田氏）だったからかもしれない。

しかし、「ホテルの窓口」以降、流れが変わった。既存の旅行代理店を含む数多くの宿泊予約サービスがインターネット上に登場している。

これにより、情報が遅れていたホテルや旅館が急速にインターネット環境を導入することになった。現在では、インターネットからの旅行予約は、旅行業界全体の約一〇%を占めるといって調査データまである。

「あえて旅行業界について勉強する気はなかった。僕達は、ニーズに応えるインフラを作るだけ。」（岳野氏）

今や、当たり前になりつつあるインターネット上の旅行予約だが、「旅の窓口」がその業界の常識に風穴を開けたと言っても過言ではない。しかし、当人達にはそんな気負いは全くない。変革とは意外とこんな人物が起すものなのかもしれない。

「誰が何をするかわからない」

宿泊施設側の声にも耳を傾けてみたい。

東京都大田区の「観月」は、昭和四年創業、七十年を越す老舗旅館だ。かつて大田区が日本の工場として栄えていた頃は、企業の集合研修の宿泊などで賑わっていたが、不況の煽りを受け、修学旅行者や出張時のビジネス客など新規顧客層の開拓が急務となった。

一九九六年頃、専務取締役の長谷川哲史氏（写真5）はインターネットの存在を知り、急いでパソコンを購入する。インターネットの世界を覗いて、長谷川氏はあることを直感した。

「インターネットはホテル・旅館業界を変えるかもしれない。急いで手を打たねば」と。

偶然、知り合いから宿泊予約サイトを紹介してもらったのが九七年頃。サイトを覗くと、従来の予約サイトとは全く違う。中途半端なサービスばかりを目にしてきた長谷川氏に衝撃が走る。そのサイトこそ「ホテルの窓口」だった。

「ハッキリ言って宿泊予約サービスとしては衝撃的なサイトだった。使い勝手も良いし、即時予約が可能だった。インシャルコストもゼロ。手数料も安いし、出来高払い制。すぐに登録するにこした。」（長谷川氏）

長谷川氏が最も気に入ったのはサイト内にある「情報交換の広場」だっ



写真5 旅館「観月」の長谷川氏  
「旅の窓口」の可能性をいち早く見抜いていた一人。現在は、月平均約400～500件の宿泊予約が「旅の窓口」から舞い込んでくる。

た。最初は、ユーザの本音を見ることが恐怖だった。しかし、「その情報を見て泊まりに来るお客様が多かった。今までは消費者は情報弱者であるケースが多かった。インターネットは、その弱者を強者に変え、生の情報を受発信できるのだと実感した。」（長谷川氏）  
登録当初は「ホテルの窓口」経由の宿泊客は月に一、二件程度だった。現在では、月平均四〇〇～五〇〇件、多くときで六〇〇件に達するとうい。

「もちろん、『旅の窓口』以外の予約サイトにも登録しています。今では、全宿泊の七割近くがインターネット経由です。加盟している予約サイトだけでいうと九割が『旅の窓口』経由で、ビジネス客が大半。」（長谷川氏）

「旅の窓口」の営業担当は頻繁に「観月」を訪れ、旅館側の要望に耳を傾ける。長谷川氏もサイト上の地図表示など細かな要望を言う。大手サイトと呼ばれるようになって、宿泊施設側への細やかな対応は変わらない。長谷川氏もこの点に感心する。

「何十年も変わらなかった業界が変わり始めているのかも。」  
長谷川氏が最後に呟いたこの一言が印象的だった。

### 先駆者はマイペースで走り続ける

二〇〇四年で「旅の窓口」は九年目（ホテルの窓口）時代から併せて）を迎える。消長の激しいインターネット業界において、これは驚異的なことだ。

そんな「旅の窓口」は、先頭を走り続けるアスリートにたとえることができるだろう。短距離でもフルマラソンでも、常に先頭を走り続けることは難しい。他の選手の目標となってしまうし、思い切った作戦もとれない。九年もの間、旅行予約サービスの世界で先頭を走り続けた「旅の窓口」のパワーの源はなんだろう？

「業界のためとかそんな大袈裟なことではなく、僕達はただユーザと旅館やホテルのことだけを考えてインフラを作ってきた。気負ってやっても面白くないし、うまくいかない。今まで通り、サービスにしろ海外展開にしろ、自分達が良いと思ったものを提供していくだけ。」(和田氏)

競争相手のことなど意に介さず。常にマイペースを守ってきたからこそ、今も快調なピッチを刻むことができる。(写真6) 簡単なようで意外と難しい。あの『片手間プロジェクト』をここまで成長させた和田氏の言葉に、「旅の窓口」の強さを改めて感じた。

二〇〇三年九月、オンラインショッピングサイトを運営する「楽天株式会社」がマイトリップ・ネットを三三三億円で買収することを発表した。リストラ対象から始まった「旅の窓口」の将来性に付けられた値段は途方も無い。

も無い。

かつての「小さなプロジェクト」が、今や誰もが認める巨大サイトへと変貌した。



写真6 独走の秘訣はマイペースにあると語るマイトリップ・ネット社の和田氏(左)、岳野氏