

第24期 情報化推進懇話会
第3回例会：平成19年12月7日（金）

『Web2.0 時代の経営とテクノロジー～ぐるなび『No.1
サイト』への道～ぐるなび創業から現在までと、情報
問屋としての生産性向上への貢献』

講 師
滝 久雄 氏
株式会社ぐるなび 取締役会長（創業者）

財団法人 社会経済生産性本部
情報化推進国民会議



『Web2.0時代の経営とテクノロジー～ぐるなび『No.1サイト』への道～ぐるなび創業から現在までと、情報問屋としての生産性向上への貢献』

プロフィール

滝 久雄 氏
株式会社ぐるなび 取締役会長（創業者）
株式会社NKB 代表取締役社長

略 歴：

1963年 東京工業大学理工学部機械工学科 卒業
三菱金属（現在の三菱マテリアル）入社
1985年 東京駅の銀の鈴広場に「JOYタッチ」設置
1996年 「ぐるなび」開設
2000年 同事業を分社独立
2005年 大阪証券取引所（ヘラクレス）上場
2005年 中国・上海に子会社設立（10月）

< 政府関係 >

「情報通信審議会委員」、「ICT国際競争力懇談会の構成員」、
「地方の活性化とユビキタスネット社会に関する懇談会の構成員」（総務省）

< 著書 >

『ぐるなび『No.1サイト』への道』（2006年、日本経済新聞社）
「貢献する気持ち ホモ・コントリビューエンス」（2001年、紀伊国屋書店）
同英語翻訳版（イギリスにて今春刊行予定）

< 表彰 >

交通文化賞（1999年）、東京都功労賞（2003年）、第8回企業家賞（2006年度）
東京工業大学同窓会・蔵前工業会 第1回ベンチャー大賞（2007年度）

1. ぐるなびの現在

ぐるなびは、完全に外食の生活スタイルが変わる Web2.0 型で、競合他社も存在する中、今日までやってきました。現時点のぐるなびの社会的評価は、株価に反映されていると思っています。ネットユーザーに対しては最高級品質のリアルタイムの情報を無料でお届けする形でスタートしたことが、競合他社と違っていただけかもしれません。また、私どもでは、1995 年にインターネットが商用化するとすぐにシステム開発を含めスタートしていましたので、レストラン紹介の仕組みとしては私どもが一番早かったと思っています。

今日は「ぐるなび通信」というものを資料として持ってきました。現在、詳細情報を出している加盟店が約 6 万店なのですが、これをどうしても送ってほしいというニーズが強いものですから、飲食店や企業 15 万にこの「ぐるなび通信」を送っており、その月の繁盛店を 7 ~ 8 店掲載しています。ユニークユーザーは現在 1200 万人までに達しており、会員が 550 万人います。月間総アクセス数は 6 億ページビューぐらいで、今年度末で 7 億を目標にしています。これは、ぐるなびの情報が歓迎されているということではないかと思っています。また、一昨年には、本格的に B to B の「ぐるなび PRO」を立ち上げました。

2. 新しいメディアづくりの夢

私は金属加工のプロとして、41 年前に三菱金属に入社しました。三菱金属での仕事も楽しかったのですが、どうしてもやりたいことがあって、すべての人に反対されながら三菱金属を辞めました。割と早く、マス四媒体に負けない独立したメディアづくりに目標を決めたのです。アメリカで半年ぐらい勉強して、1 カ月ほどあらゆるレジャーランドや学校、施設などを見て回りましたが、その時に逆に、日本の都市の鉄道網が世界一であることを指摘されたのです。

東京の鉄道網 2000 キロのうち、JR が半分、私鉄が半分という鉄道システムは、世界一の都市機能なわけです。そのため、昼間人口が倍になります。潜在的な東京の力というのはまだまだ残っていて、結果的に駅を中心に街が広がる形になっていますから、駅のネットワークを利用すべきではないか。また、コンピューターが急速に進歩していましたので、それを組み合わせることを考えました。

もう一つはやはり通信ネットワークです。そこで、IT 関係の仕事でまず稼いでからということになるわけですが、うかつにも公衆の通信回線が法律で使えない、ということそのときまで知りませんでした。しかしながら、これはいつか開放されるであろうと思っておりました。

また、当時、私鉄は本業の 10 倍の関連事業をやっていました。国鉄は鉄道事業に限られていましたので、赤字でした。結局、10 分の 1 の事業で採算を取れということになっていたのですが、それでは採算が取れるわけがありません。そういう意味でこの付加価値を形にしていく時代は来ると思っていました。

3. 巡ってきたチャンス・・・公衆通信回線の開放とインターネットの普及

そのようなとき、今から 22 年前のことですが、電電公社に石川島播磨重工業から来た真藤総裁が誕生しました。当時、交通広告の代理店である NKB は、10 億円の経常利益を上げていました。ちょうどそのころ、前身であるネットワーク事業部から「ぐるなび」が独立していくわけです。コンサルタント的立場にある私の尊敬する先輩に聞くと、「不動産関係をやるなら毎年経常の倍くらい使っていい、IT をやるなら 5 割だ」ということでしたので、毎年の投資を 5 億円と決めてスタートしました。そのタイミングにちょうど公衆通信回線の自由化があったということで、私は大変幸運な巡り合わせに居合わせたと思うのです。

そして、通信回線の自由化で IT 関係の事業がものになると思って 10 年間で 50 億円を使ったのですが、当初なかなかうまくいきませんでした。キャプテンシステムというものを皆さんご記憶と思いますが、品質の高い日本の情報社会では、われわれは既にビデオテックスは機能しないという分析をしておりました。その後ハイキャプテンが出てくるのですが、これも出る前に駄目と分かっていました。その理由は、やはり情報の質と量、および更新の問題です。

私どもの「JOYタッチ」というのはサミットにも採用されましたし、大変機能した面がありました。その機能とは、リモートバッチです。たとえば朝日新聞ですが、朝日新聞側で 1 日 50 回ニュースを更新すると、通信回線は自由化されていますから、リモートバッチの端末に自動的に新しいニュースが来て、大体 10~15 秒でプリントアウトできるわけです。このとき、古いニュースは自動的に落とします。対して、キャプテンは大体 1 分かかって 5 分の 1 ぐらいの情報が取れるか取れないかという状況でしたので、この端末は大変機能しました。これを使って、不動産情報やアルバイト情報、朝日新聞や東京サミットに役立てました。しかし、ビジネスとしてはブレークスルーできなかったのです。

ブレークスルーできなかった理由は、やはり映像です。当時、大日本と凸版がキャプテンに力を入れ、2 兆円の金が動いたと言いますが、1 件あたりの情報更新に 5000 円ぐらいかかってしまう。われわれは感覚として、新しい情報更新が 100 円以下にならないと、マス四媒体に対抗できるメディアにならないことが分かっていました。

そこへまた運命ですね、情報系の産業革命、つまりインターネットによりコストが二桁安くなるという時代が来ました。これは、1 万円のが 100 円になるということです。また、デジカメの進化を背景に、レストランを情報発信者にすれば情報ソースもタダになります。バブルがはじけてお金がない時代で、私どもも瞬間的に赤字になりましたが、間違いなく産業革命が起こるということで、今のぐるなびの副社長に「あと 1 億円使い続けるよ」と言ってスタートしたわけです。お金もないのに重装備のシステムを開発するなど、最後の勝負をかけたという感じでした。ただ、われわれはそれまで 10 年間準備をしてきましたので、5 年間で軌道に乗るという数字的な読みもあり、自信を持ってスタートしました。

4．加盟店1万店を目指して

3年目に、われわれが成果を上げだした段階で情報系の競合他社が参入してきました。ビジネスモデルが違っていましたが、問題視しておりませんでした。ただ、彼らにはお金もあるし、いろいろな意味でノウハウを持っており、営業体制も整っているという点に関しては気にしておりました。そこで、われわれは1万店になるまで加盟店から頂く料金を3000円と決めました。これは事業が成り立つ金額ではなく、運用費のみをカバーできるという金額であり、また、絶対に他社が後から追いかけてこられないという金額でもありました。現に後から参入してきた「ぴあ」は1万円で、ウォーカーは2万円でした。しかし、われわれの目指すところは生活スタイルを変えることにあったので、そのために、まず1万店の参加を実現することにすべてがあるという考え方に基づきました。

幸いなことに、「JOYタッチ」で技術集団としての評価があったことと、暮の『パンダネット』の商用化で成果を出していたことで、マスコミが徹底的にわれわれの集団に目を付けてくれました。また、当時のインターネットの利用者はアダルト関係で男性が99%だったのですが、ぐるなびは51%のオフィスで働く女性が使ってくれていましたので、イメージは順調に確立されていきました。しかし、事業性を考慮したときに、成果に対する5%、10%を取れるビジネスに移行していかない限り企業の将来性はないわけですから、そのための基盤づくりとして、まず1万店になることが非常に待ち遠しかったです。その間、システムのリニューアルは週に1度していましたから、そのコストは間違いなく毎年プラス1億、NKBから持ち出していたわけです。同時に、ぐるなびの収益も1億、2億と、毎年大体1億ずつ増えていきました。ですから、使えるお金も増えてきたこともあり、手応えが出てきたわけです。その上、そのころ、ソフトバンクの孫さんがブロードバンドを3000円で使い放題にしてくれたおかげで、一気にぐるなびへのアクセス数を伸ばしていったのです。

5．ユーザーが毎日訪れるサイト作り

もともとそれほどお金があるわけではないので、パブリシティーに頼るしかなかったのですが、それには限界があります。そこで、サイトそのものが広告機能を持たなければならない、と割と早くから思っていました。それで10人のプロジェクトチームを作り、丸1年すべてのアメリカのサイトをひっくり返して見た結果、やはりヤフーがその機能を一番持っていることが明らかになりました。

私どもは「毎日当たるプレゼント」などで、毎日トップページを見に来てもらう率を上げるようなサイトの改善を重ね、ぐるなびは、ヤフー以外では唯一、レストランを探す人が入ってくるトップページ機能を持つに至りました。

ユーザーが毎日訪れるトップページを持ったことで、1万店を超えた段階での事業の基盤ができました。当時、加盟の料金3000円の料金を100万円ぐらいの利益を出していた飲食店があったのですが、もう100万円利益を伸ばせたら10万円払ってもらうという約束を

しました。検討した結果、トップページに更にお客を引っ張ることができれば、それができると考えました。要するにダイレクトアクセス的なもので、利用者がより早くより簡単に意思決定できるようにするということです。そういう入り口を付けることで、間違いなく5万円、10万円の単位で機能を付加できるわけです。そうすると、ものによっては100社ぐらいから手が挙がるわけで、われわれは月に500万円余分にもらえますし、利用者には5000万円以上の売上が上がり感謝が返ってくるということです。

6. 強力な技術集団の存在

ぐるなびが、強力な競合相手に対抗して成功し伸びてきた背景の一つとして、私自身が40年前からメディアづくりを志し、公衆通信回線の自由化以来、技術集団を既に持っていたということが挙げられます。しかもその技術集団は、今の社長以下、すべてコンピューターマニアで、ビジネスには無頓着です。そういう人たちが10年間、50億円を10人ぐらいで使い続けていたわけですから、私以外の人間からは年中文句を言われていました。

そういう中で、私は広告についても新しいメディア提案をしていました。交通広告と言えば当時は普通の看板という考え方だったのですが、私の頭の中では都市に住む人への情報伝達メディアという考え方でした。例えば、看板を一つで使うことはせず、50面、100面とモジュール化して、標準化しました。要するに、キリンビールやアサヒビールが、マス四媒体と同じような販促用に使えるメディアにするということです。これもやはり15年ぐらいかかりましたが、それが当たって、一人勝ちという時期があったわけです。その時もうかったお金を全部ITに使って使っていたので、私に対しては広告側も文句は言いませんでしたが、技術集団には相当風当たりが強かったようです。

7. AE(アカウント・エグゼクティブ)型への営業体制の移行

その後、ちょうど5年目だったと思いますが、加盟店が1万店になりました。われわれは、それまで10年の間に、利用者がパソコンから入れた予約が店にファックスで入るという自動変換のビジネスモデルを作っていましたので、インターネットで予約が入る、ということは結構早く飲食店に浸透したわけです。これが結構なエネルギーとなって、加盟店を1万店まで増やすことができたのだと思います。そのころから、ネットを見てからレストランへ行くというネットユーザーの意識変革が起きてきました。

しかし、ぐるなびを事業会社とする上で一番大変だったのは、営業スタッフの意識変革です。1万店になるまでは、営業スタッフにモバイルを持たせて3000円という料金で夢を売る営業を、営業スタッフに任せて展開しました。加盟店が1万店まで拡大した後は、この会社が未来永劫生きていくために2年以内に正AEを50人つくりたいと思い、そのために、月に1人当たり400万円の売り上げを6ヶ月間続けたら正AEとすると決めました。

これはハードルを高くしたため、実現するのは難しいことでした。しかし、既に当時200万~300万円を売上げている天才営業スタッフが一人いました。彼女とウォーキングミーテ

イングをしたところ、「社長、商品を作ってくれば、私は全部を売る自信があります。半年で1億円ぐらいはできます」と言う。つまり、彼女は既に当時からAE型営業をしていたというわけです。

結果として、7カ月ぐらいで17人の正AEが誕生しました。それが今の営業のチームリーダーで、現在の営業約600人の体制の中心となっています。

8. B to Bビジネスへの拡大

ここで、一昨年から本格的に始めたB to Bの話に入ります。これは私の昔からのぐるなびビジネスモデルの夢といえるもので、この領域を形にすれば、当面は生きていけると思っているものです。当時、B to Bはブームで楽天なども機能していましたが、私はフリーマーケットのB to Bは通常はないのだという持論を持っていました。

それではB to Bとは何か。それは、買う人と売る人が完全に特定されていて、従って、品質的にも価格的にも与信が保証されている、トヨタ自動車とトヨタの部品メーカーとの間のような関係です。しかし、買う人と売る人が特定されていない間での売買はありません。特に外食は毎日の問題ですから物が入らなければ駄目ですし、個店は小さいロットなので、いちいち価格に関係なく買っているザラ場のような面もあるわけです。

当時、インフォマートがアメリカ大使まで絡んで日本に乗り込んできて、特に外食を手掛けようとしていました。しかし、それをされると私の将来の夢がなくなってしまう。そこで、「ぐるなびは既に1万店のレストランがネットワークされています」という広告を、日経新聞に3回も出した甲斐もあってか、インフォマートは外食には手を出しませんでした。

それでわれわれは、希望者全員半年間土曜返上で「夢を売れ」と号令をかけ、ぐるなびのB to Bを売り、結果500社ぐらいが一次的に手をあげました。これらの多くは一時的な関係に限られてしまいましたが、しかし、特定されれば別なのです。信頼関係があって、その中身がきちんと見えて、取引がクリアアップされれば、トヨタの例にもあるようにB to B事業は存在する。これが外食産業でもあるとしたら、外食は15兆円産業ですから、面白いということになります。

9. 情報問屋としての可能性

実は今、築地の市場には「ぐるなびカウンター」というのがあります。各県の市場にもぐるなびのカウンターができつつあるのですが、ダイレクトマーケティングをされ中抜きされてしまうと思われ、毛嫌いされました。実際には、われわれは情報問屋とし情報系インフラ使用料として商流の1%のみを対象としており、そのようにお伝えしています。これでも、15兆円の外食産業では1500億円のマーケットになりますから、潜在利益は大きいといえます。

つまり、流通の世界のB to Bでも、1%以内のことをわれわれがインフラとしてお手伝いするので、ご一緒しませんかということなのです。最近、500社ぐらいが一緒にやろうと言

い出してくれています。ただ、この B to B の世界は、必ず商品が届かなければいけないとか、経営者の方に携帯やパソコンで情報を見てもらわなければならないといった、なかなか難しい問題があります。そこにまた、受発注が絡んできますから、受発注のしくみとシステムが必要という点でさらに難しいことになります。

受発注のシステムは、基本部分は ASP でいいわけですが、その他の部分に関してはバリエーションが非常に豊富で細かいユーザビリティのところがうまくいかないと使われないういものですから、ネット上からダウンロードできる SaaS のような形のソフトウェアが必要になるでしょう。また、物流は、元気のいい三次問屋を徹底的にネットワークするということです。

私どもにとって、B to B はもともとの夢ですので、今までずっと実現へ向けての用意はしていました。日本中の県紙は 43 紙ぐらいあるのですが、非常に親しくしていただいており、B to B に関しても応援していただいております。そういったことを考えると、B to B がきちんと機能する仕組みができれば、結構ぐぐっと伸びるかもしれません。

われわれが、1%以内のところまで情報系をやっつけていこうということで立ち上げたのがビジネス SNS で、今、加盟店で約千店が使い始めてくれています。しかし、ぐるなびは取引などは手伝わず、加盟店やメーカー・産地各々ができることや最新の情報を SNS に入力し合うことで、お互いに反応を見ているというところではあります。

実際に今、注文量が多い飲食店などは、特定の県からエビなどを何千万円の単位でダイレクトに 3 分の 1 か 4 分の 1 の値段で買っているようです。このように、部分的には少し成功事例も出てきていますが、全体が動かなければ大したビジネスにはなりませんので、そのためには皆様方と連携してやりたいと思っています。

10. 生産性向上への貢献

インターネットによる産業の生産性の向上に関しては、アメリカは当初から 4 倍と断言していました。日本は総務省の集計では、まだ 1.5~1.6 倍だそうです。しかし、外食とぐるなびの関係で言いますと、われわれの領域は 5 倍を超えています。外食というのは、1 に立地、2 に立地、3、4 がなくて 5 に立地という世界でしたが、ぐるなびはそこを変えたのです。

ぐるなびが誕生し、利用者は、レストランへ行く前にぐるなびを見るようになりました。たとえば、5 人で食事に行くときに、幹事がぐるなびを通じて店の様子を確認し、後の 4 人の人に自動的に幹事から「ここはどう?」というメールが行くようにもできます。そのメールを見て、他の 4 人の参加者はお店のメニューや雰囲気をぐるなびを通じて見て、それから実際に行くのです。あるいは、1 人で日本橋で食事に行くときに、事前に「日本橋」・「和食」とヤフーやグーグルからレストランを検索します。そして、ヤフーやグーグルの検索結果からぐるなびページへ飛んでくるわけです。

そんな形で、今までは目指す場所に店がないと覚えてもらえないということがあったの

を、ぐるなびがネット上から地図やメニューを見せ店までナビゲートもすることで、立地ということに価値があまりなくなっているのです。ですから、たとえばチェーン店で4店やるのなら、1店はいい場所でやって、後の3店は家賃3分の1の裏通りに行った方がいいわけです。家賃は大体50坪で150万円違い、ぐるなびがもらう金は10万~20万円ですから、毎月約130万円利益がプラスされるのです。そのうち50万円は内装に使おう、30万円は特別メニューにサービスで入れてしまおうというように投資にまわせば、チェーン店でも、裏通りのお店の方がサービスもいい、雰囲気もいい、個室もある、メニューも少しおまけがつくということになるわけです。これは数字的に言えば、生産性を何倍にもしたことになるといえます。

(会員数などは講演当時の数値となります)