

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2023 年 3 月

**デジタル化の二周目問題
～問題の構造と＜検索・予約＞ビジネスでの深掘り～**

根来 龍之(早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長)

早川 愛(早稲田大学大学院経営管理研究科)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.69

Working Paper

デジタル化の二周目問題 ～問題の構造とく検索・予約>ビジネスでの深堀り～

根来 龍之（早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長）

早川 愛（早稲田大学大学院経営管理研究科）

概要

インターネットの商用化から始まった「ビジネスモデルのデジタル化」がもたらす変化に終わりはなく、ソフトウェア化の進展、スマホの進化、IoT・AI の活用等によって 2 回目以降の変化の段階に入っている。この 2 周目以後のビジネスモデル変化への対応問題を「デジタル化の二周目問題」と呼ぶ。二周目以後のデジタル化には、業界内の「デジタルビジネスモデルの再変化」と業界をこえた代替が進む「汎用品化」がある。

本稿の目的は、以下の二つである。まず一つ目は、「デジタル化の二周目問題」の構造を示し、その一般性を論じることである。二つ目は、事例としてグルメサイトと美容院予約サイトが抱えている問題と脅威を比較することで、デジタル化による汎用品からの挑戦を受けている産業の問題構造と、その問題に対応するための実践的示唆を得ることである。事例研究の対象とするグルメサイトと美容院予約サイトでは、デジタル化による「汎用品化」のビジネスモデルとして「Google で予約」からの挑戦を受けている。

ここで、「予約サイト」の特徴として、Google で店舗を検索しても、グルメサイトでの予約や店舗へ直接予約をする可能性があり、検索と予約は別々の行動となる。本稿では、検索と予約の行動は分離しているという着眼から業界特化検索・予約サイトにおける「デジタル化の二周目問題（汎用品化）」を考える。

事例分析には、消費者による検索・予約サイトの利用動向分析のために独自のアンケート調査を実施し、一部の消費者には追加のインタビューを行った。また、企業の IR 情報や雑誌記事などの公開情報や、一般に公開されている企業のアンケート調査結果の引用により内容を補っている。

その結果、レストラン業界のように、「検索」と「予約」で利用するサイトの分離が進んでいる業界では、検索部分が Google に代替され、Google で検索を利用する人の中から「Google で検索→Google で予約」という一気通貫型で Google を利用し始める人が出てくることが分かった。逆に分離が進んでいない美容院予約サイトでは、検索も予約も「業界特化型検索・予約サイト」を利用している人が最も多かった。この脅威の程度と切迫度を判断する基準は、「①検索において、Google キーワード検索や Google Map 検索が増加していく傾向がどの程度大きいか」「②検索したサイトでそのまま予約する傾向がどの程度あるか」によって決まる。

本研究では、独自実施のアンケート調査はサンプル対象に制約があった（WBS 学生・卒業生）が、今後の調査のためには、より大規模な消費者を対象にしたランダムサンプリングによるアンケート、他業界にも対象を広げた研究、少し時間をおいて時系列での変化の観察が必要である。

キーワード： デジタル化、二周目問題、汎用品化

＜目次＞

1. はじめに	4
I. デジタル化の二周目問題	4
1. 二周目問題の構造	4
2. 「汎用品化」の問題	6
II. 検索・予約業界の二周目問題	8
1 絞り込み研究の対象	8
1.1. GOOGLE で予約	8
1.2. 検索と予約の分離	10
1.3. 研究の対象	11
2. 研究目的の細分化と方法	12
2.1. 問題の細分化	12
2.2. 研究の方法と情報源	12
3. グルメサイトの業界動向	13
3.1. レストラン（グルメ）業界の代表的な予約サイト	13
3.2. グルメサイト 4 社の比較	14
3.3. 「GOOGLE で予約」に対応した企業と対応時期	15
3.4. 外部機関によるアンケート調査から分かる業界動向	16
3.5. 消費者のレストラン検索・予約のトレンド	16
4. 美容院予約サイトの業界動向	17
4.1. 美容院業界の代表的な予約サイト	17
4.2. 美容院予約サイト 3 社の比較	19
4.3. 「GOOGLE で予約」に対応した企業と対応時期	20
4.4. 外部機関によるアンケート調査から分かる業界動向	20
4.5. 消費者の美容院検索・予約のトレンド	21
5. 予約サイトの動向分析	21
5.1. 検索と予約で利用するプラットフォームの特徴	21
5.1.1. …… レストラン業界	21
5.1.2. …… 美容業界	22
5.1.3. …… レストラン業界と美容業界での比較	23
5.2. 業界特化型検索・予約サイトの収益構造	24
5.2.1. …… 食べログ	24
5.2.2. …… ホットペッパービューティー	25
5.2.3. …… レストラン業界と美容業界との比較	26
6. おわりに	27
6.1. 本研究の結論	27
6.2. 「デジタル化の二周目問題」への貢献	29
6.3. 本研究の限界	29
6.4. 今後の課題	29
参考文献・URL	31

1. はじめに

インターネットの商用化から始まった「ビジネスモデルのデジタル化」がもたらす変化に終わりはなく、ソフトウェア化の進展、スマホの進化、IoT・AIの活用等によって2回目以降の変化の段階に入っている。この変化は、一周目の変化に十分対応できていない企業の状況をさらに難しくすると同時に、1周目で参入と成長に成功した新興企業が第二世代・第三世代の新興企業からチャレンジを受けている状況でもある。この2周目以後のビジネスモデル変化への対応問題を「デジタル化の二周目問題」と呼ぶ。本稿は、「デジタル化の二周目問題」を、デジタル化の進展によるビジネスモデルの代替脅威と捉え、産業をまたがる一般的問題と捉える。（と同時に、個々の産業による脅威やビジネスモデルの変化の内容は当然異なる側面もある。）

本稿の目的は、以下の二つである。まず一つ目は、「デジタル化の二周目問題」の構造を示し、その一般性を論じることである。次に、事例として、検索・予約ビジネスのうち、グルメサイトと美容院予約サイトが抱えている問題と脅威を比較することで、デジタル化による汎用品からの挑戦を受けている産業の問題構造とその問題に対応するための実践的示唆を得ることを第二の目的とする。

本稿の第Ⅰ部では上記の第一の目的に答え、第Ⅱ部では第二の目的に答える。

I. デジタル化の二周目問題

1. 二周目問題の構造

以下では、二周目問題の構造を例示によって示したい。

たとえば、出版・書店業界ではデジタル化の一周目としてネット書店（日本では1996年の紀伊国屋 web が最初）の登場がある。ネット書店の浸食を受けて、リアル書店は、高い固定費と商圈の狭さのため経営が苦しくなり、その数を減らしていつているが、2020年時点の統計によれば、実際にはリアル書店の販売額の方が、ネット書店よりまだ多い。しかし、この業界はすでに二周目のデジタル化である電子書籍の登場により、リアル書店はさらに脅威を受けている。この脅威はリアル書店と出版社では脅威の程度が異なるものである。電子書籍化の進展は、コミック、雑誌、書籍で大きく異なる。またそれぞれへの Web コンテンツの影響も異なる。いずれにしても、電子書籍化の進展は、リアル書店にさらに大きな脅威をもたらすだろう。しかし、出版社にとっては、電子書籍化の影響は意味が異なる。たとえば、電子コミック（電子書籍端末用だけでなく、スマホや Web 配信を含む）はすでにコミック全体の半分以上となっているが、実はコミックの販売額は2019年から増加に転じている。一方、紙の雑誌の落ち込みは激しい。紙の書籍は雑誌ほどの落ち込みとはなっておらず、少しずつしか電子書籍化が進んでいない。

以上のビジネスモデルの誕生について年表的に表現すると図 I-1-1 のようになる。ここでは、デジタル化の1周目（ネット書店）もデジタル化の2周目（電子書籍）も、書店・出版業界内のデジタル化だという特徴がある。電子書籍は、PC やタブレットでも読めるが、著作権と販売権の留保のため、ファイル形式が書籍のための規格

となっており、業界外の汎用的ファイル形式（HTML や JIF ファイルによる流通）による挑戦を受けているわけではない。

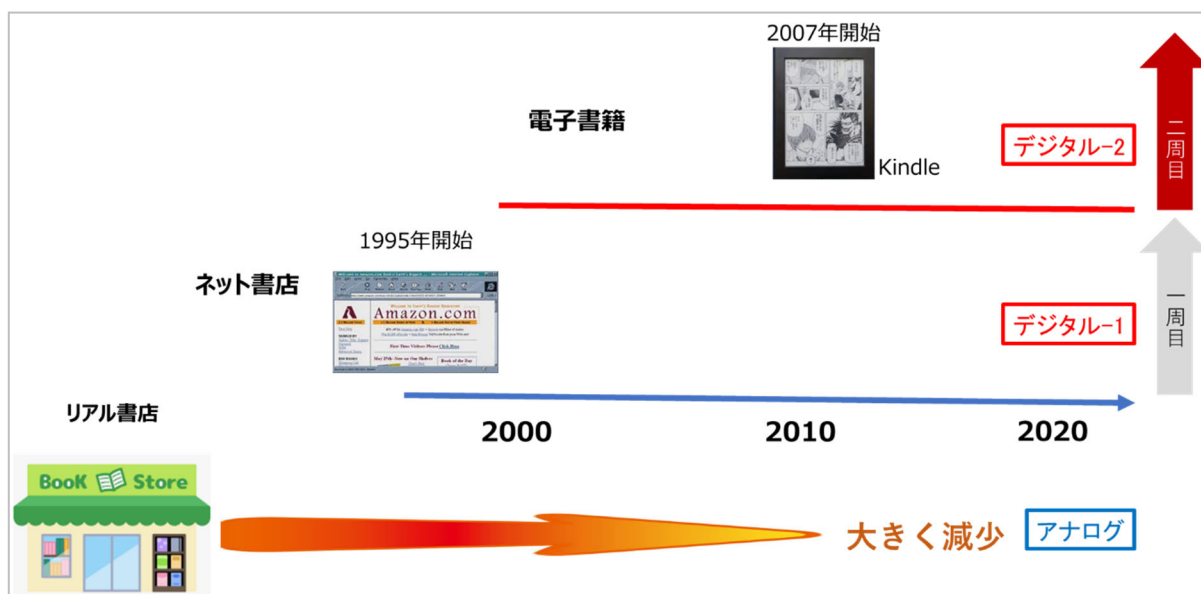


図 I-1-1：二周目問題（書店・出版業界）

一方、カメラ業界は少し事情が異なる。

1990 年前半まではアナログカメラが主流だったが、1995 年に発売された世界初の商用デジタルカメラである QV-10（カシオ）から始まったデジタルカメラの浸食は、次々と性能アップしたデジタルカメラの登場により、急速に大きくなっていった。そして、アナログカメラの衰退は、1998 年に発売された富士フイルム株式会社の

「FinePix700」の大ヒットによって決定的となった。ここで注意したいのは、富士フイルムは、既存のアナログカメラのための消耗品であるフィルムの会社であり、業界の既存企業であったことである。実は、既存カメラ企業と既存フィルム会社の一部は、電子化の一周目に対応して成功したのである。FinePix700 の次に大ヒットしたのはキヤノンのデジタル化カメラである「IXI」で、アナログカメラは急速に衰退することになった。このとき、コニカミノルタ株式会社やペンタックス株式会社（現・リコーイメージング株式会社）などがデジタルカメラから撤退した。これがカメラ業界におけるデジタル化の一周目である。カシオ、ソニー、パナソニックのような新規参入勢はいたが、既存カメラ企業の一部は一周目では確実に生き残ることができた。しかし、業界構造は、2007 年の iPhone 登場（日本発売は 2008 年）を契機に大きな変動を迎えることになる。カメラ業界では、デジタル化の二周目は、スマートフォン（スマホ）によるカメラの代替が起こったのである。スマホの販売台数の急速な伸びとともに、コンパクトデジカメの需要は急速に落ち込んだ。富士フイルムやキヤノンなどは、一周目のコンパクトデジカメの出現には対応できたが、二周目のスマホ化には対応できずコンパクトデジカメ事業から撤退することになった（図 I-1-2）。ここで重要なのは、スマホは、カメラ業界に閉じた製品ではないということである。スマホは電話でもあり、さらには携帯コンピュータでもある。コンパクトデジカメの代替品

は、カメラ業界の製品ではなく、複数の業界をまたがる「汎用品」だったのである。そして、カメラ業界大手は、ソニー以外は、スマホを開発・販売するだけの技術と資金がなかった。



図 I-1-2 : 二周目問題 (カメラ業界)

2. 「汎用品化」の問題

実は、二周目以後のデジタル化には、業界内の「デジタルビジネスモデルの再変化」と「汎用品化」の二つがある。先の事例で当てはめると、出版業界における二周目の電子書籍化は、あくまで出版業界の中でのデジタル化の変化であり「デジタルビジネスモデルの再変化」である。一方、カメラ業界における二周目のスマホ化の場合は、カメラ業界内だけでなく業界を超えた範囲で起きたデジタル化であり「汎用品化」と考えられる。以上のような「デジタル化の二周目問題」の構造を図 I-2-1 に示す。図の横軸は時間軸である。業界内の「デジタルビジネスモデルの再変化」を赤色（デジタル-1a、デジタル-1b、デジタル-2）、業界を超えた「汎用品化」を紫色（デジタル-β）として表現している。

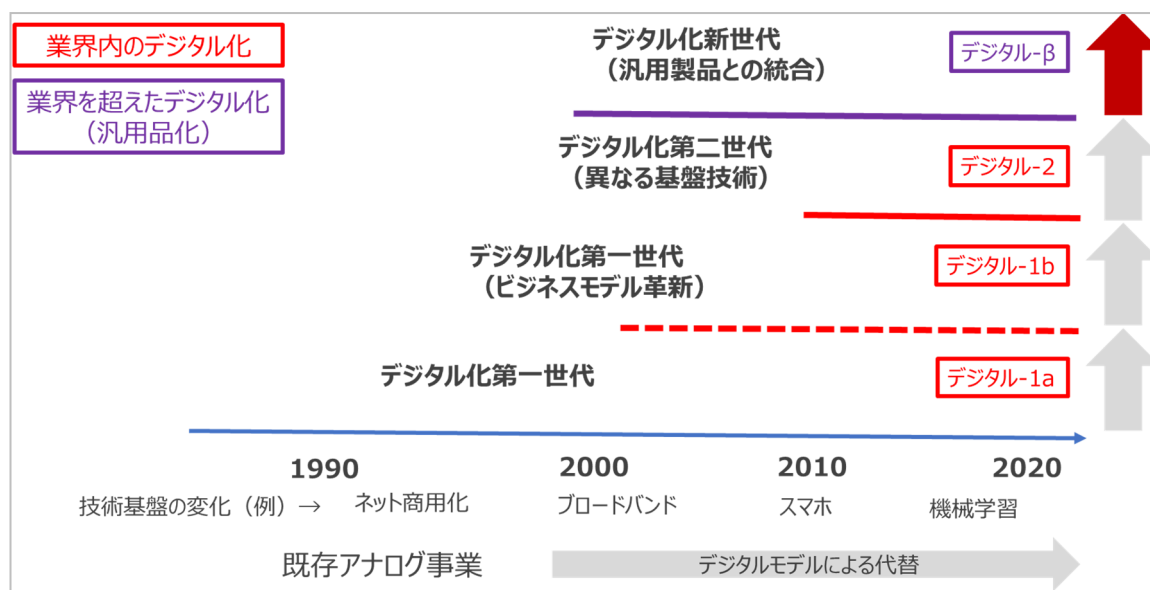


図 I-2-1：二週目問題の構造

これらの事例が示す通り、「ビジネスモデルのデジタル化」は、ソフトウェア化の進展、スマホの進化、IoT・AIの活用等によって二回目以降の変化の段階に入っている。これを「デジタル化の二週目問題」と呼ぶ。二週目以後のデジタル化には、業界内の「デジタルビジネスモデルの再変化」と「汎用品化」の二つがある。一周目への対応が遅れた既存アナログ企業は、二週目以降はデジタル化の競争に参入すらできない可能性が出てくる（カメラ業界の事例で示したコニカミノルタ株式会社、ペンタックス株式会社）。また、一周目に生まれた新興企業であっても、二週目に登場した第二世代の新興企業に挑戦され、シェアを取られ始めている企業がある（カメラ業界の事例で示した富士フイルム、キヤノン）。

既存アナログ企業の製品・サービスのどの部分が、新興企業の製品・サービスに喰われるかという「範囲」と、どのくらい速く代替が進むかという「スピード」は、業界によって異なる。こういった、ある時点における代替品と既存品の関係は、4つのパターンに分類することができる。まず、代替品の機能に対する買い手の評価が、既存品を「すべて上回っている（完全代替）」と「部分的に上回っている（部分代替）」で2つに分けることができる。次に、代替品に新しいニーズと結びついた新しい機能が「存在する（拡張代替）」と「存在しない（類似代替）」でさらに2つに分類することができる。

多くのデジタル化は、市場の一部分だけがデジタル製品に奪われるという「部分類似代替」から始まり、少しずつ「部分拡張代替」を経て、「完全拡張代替」に進む（図 I-2-2）。このデジタル化の進行スピードや範囲によって、既存アナログ企業のデジタル化への対応の難易度が変わってくる。ここで、業界を超えた範囲で起きた「汎用品化」がより大きな脅威となるのは、既存アナログ企業よりもさらに大きな市場に対する完全拡張代替が起きる可能性があるからである。

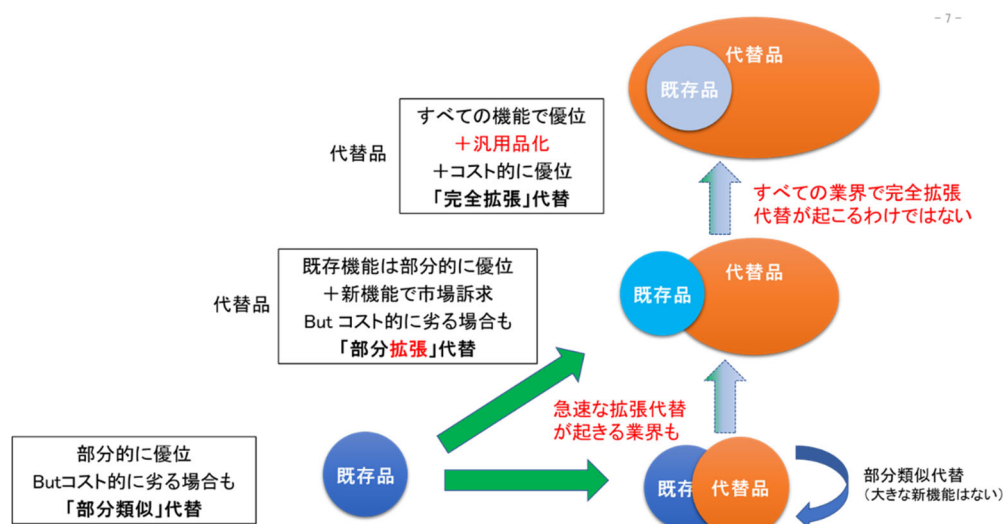


図 I-2-2: 部分類似代替から完全拡張代替へ

II. 検索・予約業界の二周目問題

1 絞り込み研究の対象

本稿の第二の目的は、現在進行形で「デジタル化の二周目問題」の中でも「汎用品化」によるデジタル化が起こっている業界を対象に、該当業界の特有の条件をふまえて問題構造を紐解き、その問題への実践的示唆を得ることである。

具体的には、検索・予約ビジネスのうち、グルメサイトと美容院予約サイトが抱えている脅威と問題を比較することで、上記の目的を満たす。これらの業界では、デジタル化による「汎用品化」のビジネスモデルとして「Google で予約」からの挑戦を受けている。

1.1. Google で予約

「Google で予約」とは、Google 検索・Google マップから店舗情報を検索した際に、検索結果として表示された店舗の Google ビジネスプロフィール（旧称 Google マイビジネス）に予約ボタンが表示され、そこから予約の完了までを全て Google プラットフォーム上で行うことができるサービスである。

Google キーワード検索で飲食店を検索すると、該当する店舗の情報が通常の検索結果（オーガニック検索）より上位に表示される。検索結果に表示された店舗を選択すると、「Google ビジネスプロフィール」が表示され、「席を予約」ボタンを選択すると、飲食店の席を予約することができる（図 II-1-1）。（Google ビジネスプロフィールとは、2014 年にスタートした無料の情報管理ツールであり、Google ビジネスプロフィールに登録する事で、Google 検索や Google マップ検索の結果に表示される店舗や会社、施設などの情報を管理する事ができる。飲食店や美容院に特化したサービスではなく、場所情報を持つあらゆるサービスが登録可能。）



図 II-1-1 : Google キーワード検索による飲食店検索

同様に、Google マップで飲食店を検索すると、該当する店舗の情報の一覧 (Google ビジネスプロフィール) と、地図上の位置が表示され、店舗の情報にある「席を予約」を選択すると、飲食店の席を予約することができる (図 II-1-2)。



図 II-1-2 : Google マップでの飲食店検索

「Google で予約」は、単なる「予約サイトへのリンク」と異なり、サイトを移動せずに予約が完了できる分、予約完了までのステップが少なく済む。Google アカウントを所有していれば、アカウントに登録された情報が自動的に挿入され、氏名やメールアドレスなどの個人情報を入力する手間も省くことができる。店舗側にとっても、「Google で予約」を利用してもらえると、キーワード検索や地図検索の結果に表示される店舗情報 (自社で直接管理) から予約の利便性を向上できるので、検索結果を経由した消費者の予約数の増加を期待できる。「Google で予約」のバックエンドにある予約管理システムは、Google が自ら提供しているわけではなく、パートナー契約を結んでいるグルメサイトなどの業界特化型検索・予約サイトの機能が埋め込まれている。したがって、「Google で予約」を利用したい店舗は事前に予約管理システムを提供しているパートナーと契約をしておく必要がある。Google の予約画面上では、「予約時間は、次のパートナーの協力により提供されています」という注釈とともに、どこのパートナーの予約管理システムが使われているかが表示される (図 II-1-3)。



図 II-1-3 予約管理システムは契約パートナーから提供されている

1.2. 検索と予約の分離

現時点では、「Google で予約」のバックエンドだけを業務とする予約業者はおらず、それぞれが自社サイトでの予約サービスも提供している。これは、まだまだ「Google で予約」の規模が小さいと同時に、予約サイト特有の現象として「検索と予約の分離」があるからである。Google で店舗を検索しても、グルメサイトでの予約や店舗へ直接予約をする可能性があり、検索と予約は別々の行動となる（図 II-1-4）。以下では、検索と予約の行動は分離しているという着眼から業界特化検索・予約サイトにおける「デジタル化の二周目問題（汎用品化）」について考える。（当然ながら、「Google で予約」に予約管理機能を提供するよりは、自社サイトで予約してもらう方が収入は多くなる。）

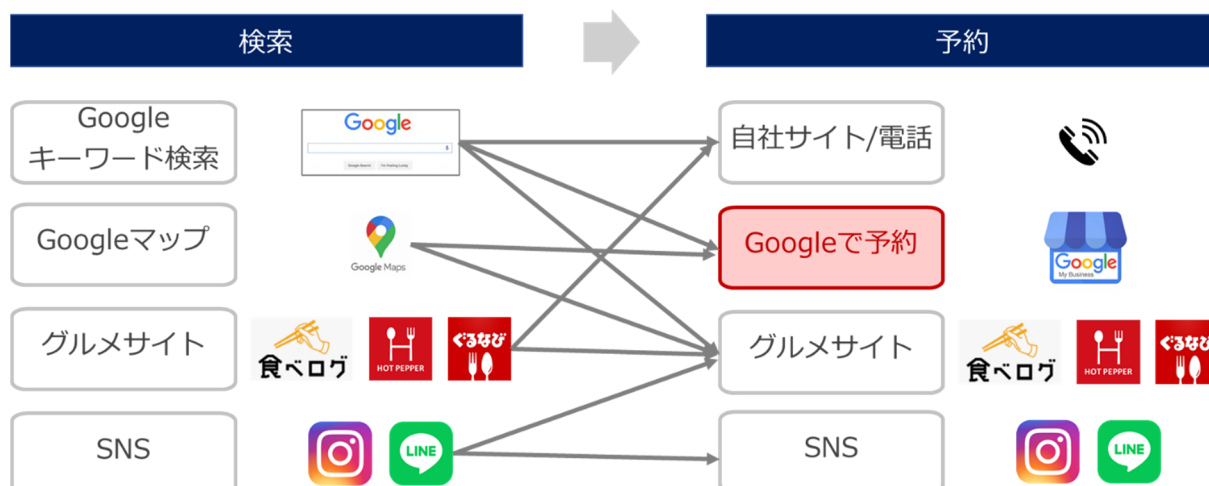


図 II-1-4：検索と予約の分離

1.3. 研究の対象

2022 年 12 月時点で、「Google で予約」が対応している業界はレストラン、アクティビティ（観光）、美容、フィットネスの 4 種類である。「Google で予約」に対応している国内のパートナー企業は表 II-1-1 に示した 18 社である。

表 II-1-1：「Google 予約」の国内パートナー企業（五十音順）

業界	対応パートナー
レストラン（グルメ）	EPARK、GATE (Idea Record)、TableCheck、Retty、一休、エキテン、エビソル(ebica)、ぐるなび、トレタ、ヒトサラ
ヘアサロン（美容）	BeautyMerit、Coubic (STORES 予約)、EPARK ビューティー、KANZASHI、TBCSCAT、Reservia、エキテン、
アクティビティ	asoview (アソビュー)、LOOK
フィットネス	Coubic (STORES 予約)

本研究の対象はレストラン（グルメ）業界と美容業界とする。その理由は、二週目以降のデジタル化のうち「汎用品化」の事例である「Google で予約」への対応が迫られており、かつ既存の業界特化型ビジネスである検索・予約サイトが発達している業界だからである。

上記の業界を対象とした予約サイトのデジタル化の構造を図 I-2-1 で示した「デジタル化の二週目問題の構造」に従って表したものが図 II-1-5 および図 II-1-6 である。本稿では「デジタル化の二週目問題」への対応を迫られている既存の業界特化検索・予約サイトとして「グルメサイト」と「美容院予約サイト」を研究対象とする。

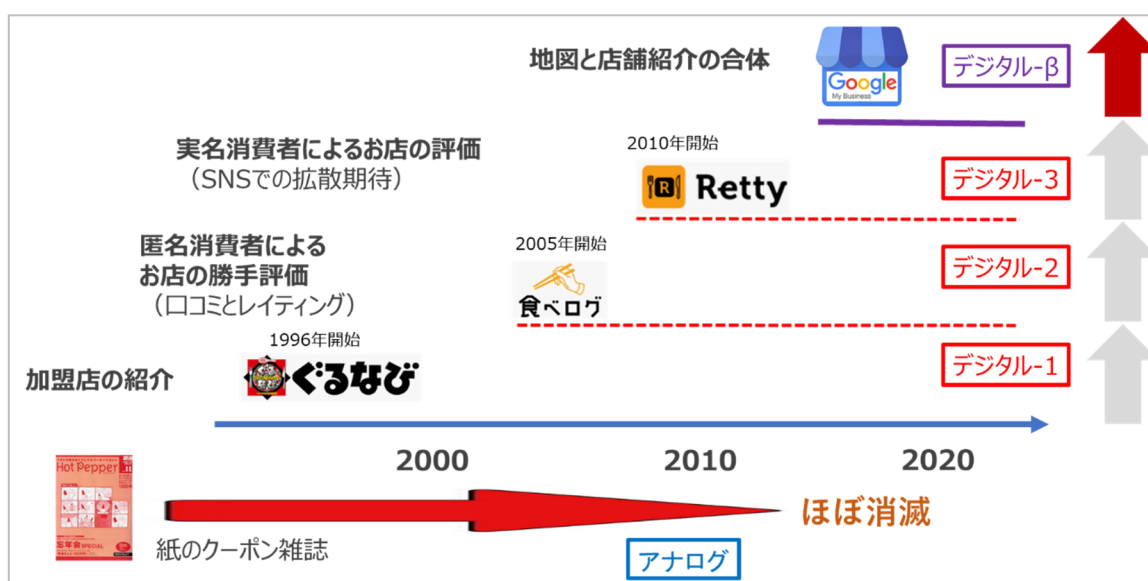


図 II-1-5：グルメサイトの二週目問題の構造

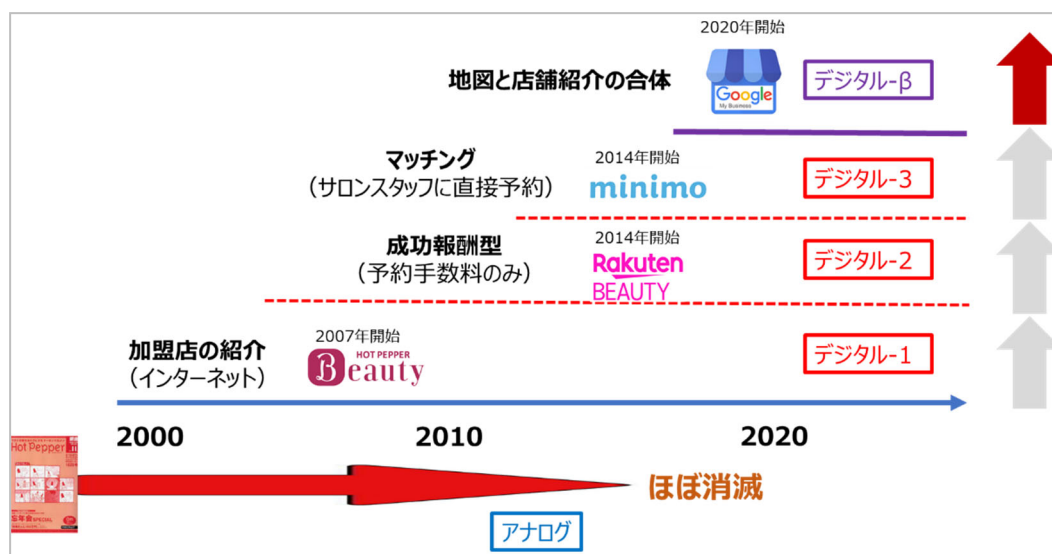


図 II-1-6：美容院予約サイトの二周目問題の構造

2. 研究目的の細分化と方法

2.1. 問題の細分化

本稿の第二の目的は、前述したように、現在進行形で「デジタル化の二周目問題」の中でも「汎用品化」によるデジタル化が起こっている業界を対象に、該当業界の特有の条件をふまえて問題構造を紐解き、その問題への実践的示唆を得ることである。そのために、以下では「Google で予約」による汎用品化が発生している、グルメサイトと美容院予約サイトの2つの業界特化型の検索・予約サイトの利用実態について比較しながら、以下の質問に答えることにする。

1. 業界によって「Google で予約」での予約が消費者に浸透するスピードが異なるのはなぜか？

2. 「Google で予約」に早く対応すべき業界と、そうではない業界を分ける判断基準はどのようなものか？

2.2. 研究の方法と情報源

研究の方法は比較事例研究とする。その理由は、事例を調査しその結果から仮説を導きだす帰納型のアプローチをとるためである。

情報源として、本研究による独自の消費者アンケートと企業のIR情報や雑誌記事などの公開情報を用いる。アンケート調査はWBS在学学生・卒業生を対象とし、検索・予約サイトの利用動向分析のため一部の消費者には追加のインタビューを行った。アンケート対象の消費者数が限定的になってしまうため、TableCheckやCANLYといった外部機関による消費者意識調査の公開データも補足的に利用した。

本稿の第II部の構成は以下の通りである。II-3章では、公開情報に基づき、グルメサイトの業界動向をまとめる。II-4章では、公開情報に基づき、美容院予約サイトの業界動向をまとめる。II-5章では、消費者サーベイの結果から2つの業界における検索・予約サイトの利用実態について比較を行う。

3. グルメサイトの業界動向

3.1. レストラン（グルメ）業界の代表的な予約サイト

広告型

インターネット黎明期の1996年、「ぐるなび」は飲食店検索サービスのパイオニアとして開設された。飲食店の詳細なメニュー情報やおすすめ情報をインターネット上で見られるようにし、事前に確認してから飲食店に行くという外食のスタイルを定着させた。ぐるなびは、店舗にとって消費者にアピールしたい情報を掲載できる集客ツールとして、店舗から広告料を支払ってもらっていた。したがって、ぐるなびと契約していない店舗の情報は掲載されない。当初より、ネットで割引券等を配布していたが、ネット予約の開始は2014年7月からである。同様のビジネスモデルで株式会社リクルートが運営する「ホットペッパーグルメ」は2010年にネット予約サービスを始めている。この2社が、レストラン業界のデジタル化の一周目の典型的ビジネスモデルである。

口コミ型

「食べログ」は、飲食店側が販売促進のための情報を掲載している「広告型」グルメサイトへのアンチテーゼとして、2005年に後発サービスとして登場した株式会社カクコムが運営するグルメサイトである。消費者による「口コミ」や星での評価といった消費者を主体とした情報を掲載することで、本当に良い飲食店を見つけるためのサイトとして人気を集めた。店舗側が介入しないため、店舗からの収入ではなく広告収入や消費者がプレミアム会員として支払う月額課金などを収益源の柱とするビジネスモデルを持つ、レストラン業界での「デジタルビジネスモデルの再変化」として登場した。もう一つの特徴は、掲載店舗は、食べログ側が、基本情報を掲載する「勝手掲載」である点である。食べログは口コミサイトとして、規模拡大に成功した後に、2012年2月から予約サービスを開始し、現在は店舗が支払う会費（情報掲載料と予約手数料）が主な収入源となっている¹。もう一つの差別化されたビジネスモデルとして、「Retty」が存在する。Rettyは、2011年5月にサービスを開始した、食べログよりもさらに後発のサービスであるが、実名での口コミや信頼できる友人からのオススめで探せるため、ステルスマーケティングの疑いがなく信憑性が高い点が特徴となっている。

予約特化型

「一休.com レストラン」は、宿泊予約の一休.comから派生し、2006年に高級店に特化した即時予約サービスの提供を開始した。これは、24時間いつでもインターネットで即時予約が可能なシステムの先駆けとなった。代金は現地で消費者が支払い、利用実績に応じて店舗から手数料収入を得るビジネスモデルとなっている。

その他

「Google ビジネスプロフィール」にオーナー登録すると、お店の名前で直接検索した場合だけでなく、業種や地名などの間接的なキーワードで検索された場合にも、

¹ 2022年度Q4の決算資料によれば、食べログの収入のうち、飲食店販促事業81%、ユーザー会員事業9%、広告事業10%となっている。

関連する情報として店舗情報が提示される可能性が高くなる。店舗情報はインターネット上の情報をもとに Google が自動で作成する店舗名や営業時間等（このため、営業時間や店舗名が誤っている場合がある）が基本情報として掲載され、利用者が口コミを投稿できる「勝手掲載」モデルとなっている。ただし、店舗関係者がオーナー確認を申請する（無料）ことで直接修正・追加可能となり、口コミ情報があるとオーナー登録者に通知され、必要であれば返信を書き込むこともできる。情報管理に手間がかかるという欠点を補うものとして、Google のような検索エンジン、Instagram などの SNS といった複数のサービスと連動し、店舗情報を一括更新する Yext というサービスが 2018 年に日本に参入している。類似のサービスは、Canly という日本企業も存在する（2020 年 8 月サービス開始）。

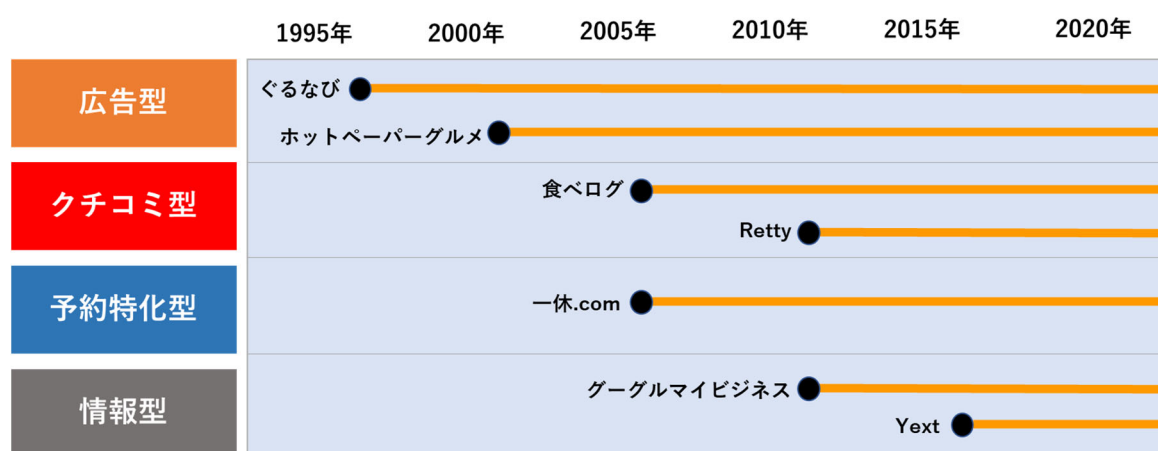


図 II-3-1：グルメサイトの発展の歴史

（出典：「外食業界、広がる食べログ不信_グーグルが忍び寄り」日経ビジネス 2020 年 4 月 13 日号を一部修正）

3.2. グルメサイト 4 社の比較

本章では、主要なグルメサイト 4 社の登録店舗数や利用ユーザー数などの利用状況について調査した結果を記載する。登録店舗数および月間利用ユーザー数において、食べログが最も多く、グルメサイトのリーダー企業と位置づけられる。

ぐるなび

無料での掲載を含めた登録店舗数が約 14 万店舗、有料店舗会員（月額固定課金）が約 4.4 万店、月間利用ユーザー数が約 3,000 万人である。ユーザーの属性としては 40 代男性の利用が多い。楽天ポイントが貯められる。

ホットペッパーグルメ

無料での掲載を含めた登録店舗数が約 10 万店舗、有料店舗会員（月額固定課金）が約 4.3 万店、月間利用ユーザー数が約 4,500 万人である。ユーザーの属性としては 20 代女性の利用が多い。d ポイントまたは Ponta ポイントが貯められる。

食べログ

無料での掲載を含めた登録店舗数が約 83 万店舗、有料店舗会員（月額固定課金）が約 4.4 万店、月間利用ユーザー数が約 9,000 万人と、掲載店舗数と利用ユーザーが

最も多いグルメサイトであり、幅広いユーザーから利用されている。T ポイントが貯められる。

Retty

無料での掲載を含めた登録店舗数が約 4 万店舗、有料店舗会員（月額固定課金）が約 0.8 万店、月間利用ユーザー数が約 6,800 万人である。ユーザーの属性としては 30 代男性と 40 代女性の利用が多い。PayPay ポイントが貯められる。

表 II-3-1：グルメサイト 4 社の比較

（出典：オレンド記事(2022 年 6 月 15 日号)をもとに加筆修正）

	ぐるなび	ホットペッパー	食べログ	Retty
登録店舗数	14万店舗	10万店舗	83万店舗	4万店舗
有料店舗会員 (月額固定課金)	4.4万店 (22.3月)	4.3万店 (17.3月)	4.4万店 (22.9月)	0.8万店 (22.3月)
利用ユーザー数	約3000万人	約4500万人	約9000万人	約6800万人
ユーザー属性	40代男性	20代女性	オールラウンダー	30代男性& 40代女性
アクティブ率	25%	48%	60%	78%
クーポン機能	楽天ポイント	dポイント/Ponda	Tポイント	PayPay
有料会員制	あり (月330円)	なし	あり (月330円)	なし

3.3. 「Google で予約」に対応した企業と対応時期

2022 年 12 月時点で「Google で予約」に対応した国内パートナー企業とその対応時期については表 II-3-2 の通り。2018 年 10 月に Google が日本でサービスを提供開始し、それに合わせて「ぐるなび」が予約サイトのパートナーとなっている。その後、2020 年には新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて緊急事態宣言や時短要請の影響もあり、レストラン業界では店内での飲食需要が減少傾向になる中、集客力強化のためにグルメサイトの「Google で予約」対応が続いた。食べログ・ホットペッパーグルメは、現時点（2023 年 2 月）では対応していない。

表 II-3-2：「Google で予約」に対応した企業と対応時期

#	対応時期	対応パートナー
1	2018年10月	ぐるなび
2	2019年3月	トレタ
3	2020年2月	TableCheck
4	2020年3月	エビソル (ebica)
5	2020年5月	Retty
6	2020年7月	ヒトサラ
7	2020年 ¹	EPARK
8	2021年3月	GATE (Idea Record)
9	(情報なし)	一休.com

3.4. 外部機関によるアンケート調査から分かる業界動向

公開されているアンケート調査結果から、レストランの検索・予約に関する動向を確認する。アンケート調査結果としては、TableCheck の「グルメサイトに関する意識調査」²を活用する。

調査概要（TableCheck 第 3 回グルメサイトに関する意識調査）

調査内容	第 3 回グルメサイトに関する意識調査
調査対象	（ユーザー）全国 20～60 代の男女 1100 名 （飲食店） 全国 20～50 代の飲食店勤務の男女 550 名
調査期間	2022 年 6 月 27 日～30 日
調査方法	インターネット調査

3.5. 消費者のレストラン検索・予約のトレンド

複数回答で飲食店検索に利用するツールを尋ねた結果、検索・地図サービス上での検索などを含む「Google」の利用が初めてグルメサイトを抜いてトップに躍り出て 2020 年の 78.5%から 2022 年には 86.1%となっている。次点の「グルメサイト」は 2020 年の 78.9%から 2022 年には 61.3%に減少した。Google は、コロナ禍で検索や予約など飲食店に関連する機能を充実させた結果、ユーザーが一気にシフトした結果となった。

Q. 飲食店を検索する際、よく利用する手段をすべてお選びください。（n=1100）

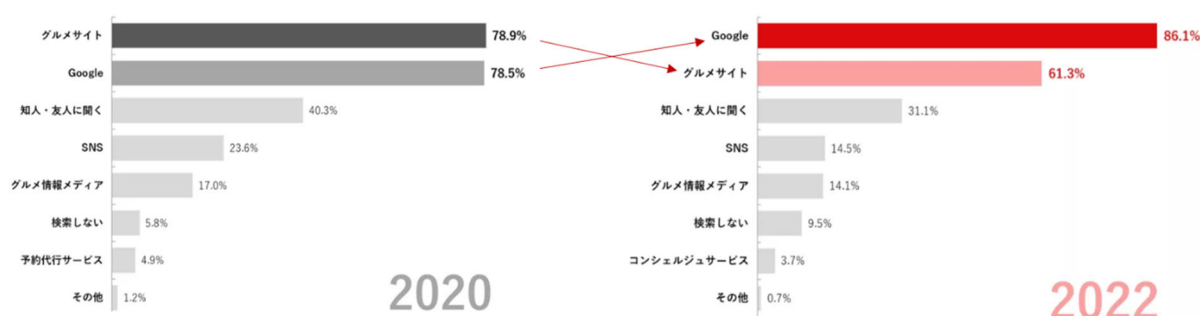


図 II-3-2：飲食店を検索する際、よく利用する手段（複数回答）（TableCheck 調べ）

年代別にみると、20～50 代で飲食店検索では、すでに検索・地図サービス上での検索を合わせた「Google」がグルメサイトを上回っていることが分かる。また、20 代では Google、グルメサイトに次いで SNS での検索が多いことが分かる。

² <https://www.tablecheck.com/ja/company/press/ota-survey-2022/>

Q.飲食店を検索する際、最もよく利用する手段を下記より1つお選びください。(n=1100)

検 索		グルメ サイト	SNS	Google	知人・友人 に聞く	コンシエ ルジュサー ビス	グルメ情報 メディア	検索しない
	20～29歳	30.0%	22.0%	34.0%	2.0%	4.0%	6.0%	2.0%
	30～39歳	35.7%	9.6%	41.8%	4.3%	0.9%	4.3%	3.5%
	40～49歳	42.5%	2.9%	41.6%	6.3%	0.5%	2.4%	3.9%
	50～59歳	40.4%	1.6%	42.2%	6.6%	0.3%	1.6%	7.1%
	60歳以上	47.2%	0.6%	31.5%	8.3%	0.0%	2.2%	9.9%

図 II-3-3：飲食店を検索する際、最もよく利用する手段（TableCheck 調べ）

一方、予約では20代～40代でグルメサイト（食べログ・ホットペッパー）が最も利用されているという結果となった。ただし、TableCheckによると、グルメサイトでの予約はコロナ前から比較して約10%下落しており、公式ウェブ予約とGoogleの予約比率が増加していることがわかっている。

Q.飲食店を予約する際、最もよく利用する手段を下記より1つお選びください。(n=1100)

予 約		食べログ	ホット ペッパー	ぐるなび	一休 .com	公式HP	Google マップ	Insta gram	コンシエ ルジュサー ビス	来店予約	電話予約	その他
	20～29歳	16.0%	36.0%	12.0%	2.0%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	10.0%	0.0%
	30～39歳	22.6%	29.6%	6.1%	2.6%	2.6%	4.3%	0.9%	0.0%	3.5%	20.9%	2.6%
	40～49歳	19.3%	23.2%	11.1%	1.9%	10.1%	5.3%	1.4%	0.5%	6.8%	15.9%	3.4%
	50～59歳	12.6%	16.4%	18.3%	1.9%	13.4%	2.7%	0.5%	0.5%	3.0%	27.3%	2.5%
	60歳以上	13.3%	12.4%	18.2%	3.6%	13.5%	2.8%	0.0%	0.0%	5.5%	28.5%	1.9%

図 II-3-4：飲食店を予約する際、最もよく利用する手段（TableCheck 調べ）

4. 美容院予約サイトの業界動向

本章では、研究対象である美容院予約サイトの業界動向をまとめる。

4.1. 美容院業界の代表的な予約サイト

本章では、美容院予約サイトのデジタル化と発展の歴史を振り返りながら、図 II-1-6 に示した美容院予約サイトの二周目問題の構造を説明する。

広告型

インターネットの普及を受けて、紙のフリーペーパーだった「HOT PEPPER」が2007年にWeb化し、サロン情報とクーポンの提供を開始したのがホットペッパービューティーである。当時、他の業界では当たり前になっていたネット即時予約にも2010年に対応している。これが、美容業界のデジタル化の一周目である。特徴的だった

たのは、紙の台帳やメモ書きで管理していた予約の二重管理を解消し、ネットや電話、店舗での予約を一元的に管理することを目指して 2012 年に提供を開始した「SALON BOARD」であった。タブレットを無償で貸与するなどして「SALON BOARD」の導入を強力に進めたことで現在では美容院予約の業界インフラとなっている。美容院に対して、販売促進のための情報掲載料として月額固定費を得るビジネスモデルをとる。

成功報酬型

「楽天ビューティー」は、楽天株式会社によって 2014 年から運営されている美容系サロンの予約サイトである。ネット予約には対応したいが、高額な月額固定費の支払いをしたくないというサロン向けに、月額での掲載料金は発生せず、予約が発生するごとに手数料が発生する成果報酬型のビジネスモデルとなっている。類似サービスに「EPARK ビューティー」がある。

マッチング型

株式会社ミクシィによって運営されている「minimo」は、mixi コミュニティのひとつとして存在していた「カットモデル募集コミュニティ」をきっかけに、カットモデルを必要としている美容師と、モデルを希望する一般の人をマッチングさせるアプリとして 2014 年 1 月にリリースされた。店舗単位ではなく、美容院スタッフ個人がスキルに合わせて施術メニュー・価格を掲載し、消費者はその情報を見て自分の希望にあったスタッフに直接予約する美容院業界での「デジタルビジネスモデルの再変革」といえる。掲載料金は無料だが、予約に対して手数料（1 件あたり 440 円または 660 円）がかかる成果報酬型のビジネスモデルとなっている。

一元管理型

上記のように予約サイトが増えるにつれ、さまざまなサイトから入る予約を取りまとめる一元管理サービスが登場した。代表的なサービスが 2011 年に登場した株式会社サインドが運営する「BeautyMerit」である。様々なサイトで発生する予約の自動取り込みをおこない、編集やキャンセルなども全て一元で管理することができる。また、スタッフのシフトも一括管理できるため、複数サイトを利用する際の懸念となる予約のバッティングを抑止し、予約～会計までを一気通貫で管理してくれる（図 II-4-1）。類似サービスに 2012 年に登場した「Reservia」や、2013 年に提供を開始した「KANZASHI（かんざし）」がある。

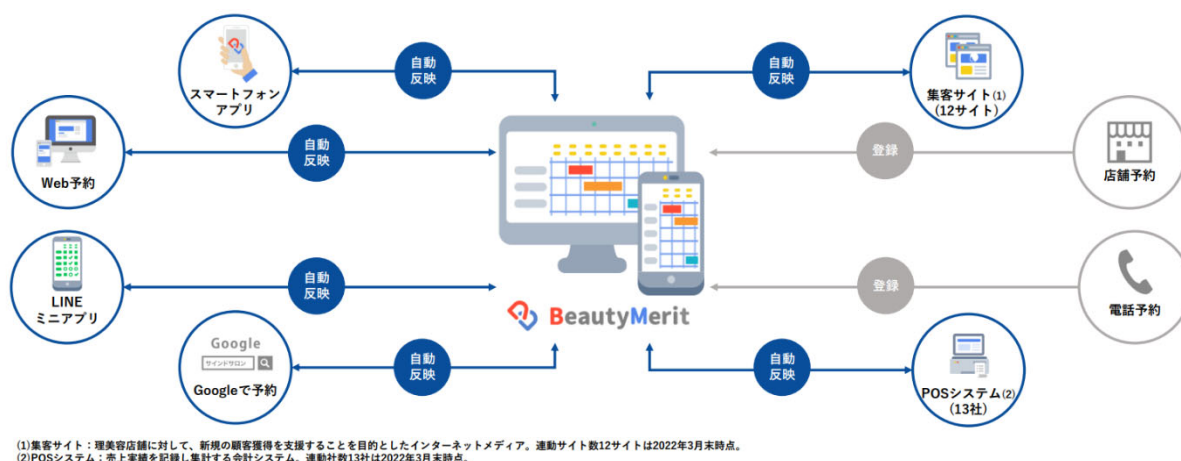


図 II-4-1：BeautyMerit（出典：株式会社サインド 2022 年 3 月期決算説明資料）

その他

Google の検索結果や Google マップ上に店舗や施設の詳細情報を登録できる「Google ビジネスプロフィール」は、レストランだけでなく美容院でも 2018 年 10 月より利用可能になっている。

4.2. 美容院予約サイト 3 社の比較

本章では、主要な美容院予約サイト 3 社の掲載店舗数や年間予約数などの利用状況について調査した結果を記載する。掲載店舗数および予約件数ともに、ホットペッパービューティーが最も多く、美容院予約サイトのリーダー企業と位置づけられる。

ホットペッパービューティー

掲載店舗数が約 12 万店（ヘアサロン、リラク・ビューティサロン含む）、年間予約件数が約 1 億件ある。美容院業界での予約サイトでは幅広いユーザーから利用されている。d ポイントまたは Ponta ポイントが貯められる。

楽天ビューティー

掲載店舗数が約 1.2 万店、年間予約件数が約 8 万 6000 件ある。ユーザーの属性としては 20～40 代の利用が多く、他の予約サイトと比べて男性比率が高い点が特徴となっている。楽天グループのサービス（銀行・証券・モバイル等）を利用することで楽天ポイントの付与率が上がる SPU（スーパーポイントアッププログラム）という仕組みによるユーザーの囲い込み戦略が有名である。

minimo

サロンスタッフが 6 万以上利用しており、年間予約件数は 480 万件になる。ユーザーの属性としては 10～20 代の女性が多い。カットモデル募集のマッチングから始まったサービスでもあり、無料など低価格なメニューがあることで若者から人気になっている。minimo 独自のポイントプログラムがある。

表 II-4-1：美容院予約サイト 3 社の比較

（出典：KB company 記事(2022 年 6 月 15 日号) をもとに加筆修正）

	ホットペッパービューティー	楽天ビューティー	minimo
掲数	12万店（22.12）	1.2万店（20.08）	サロンスタッフ6万人以上
年間予約件数 （2017年時点）	1億件以上	8万6000件	480万件
料金制度	月額固定	成果報酬型	成果報酬型
ユーザー属性	オールラウンダー	20代～40代 （男性比率高め）	10～20代女性
クーポン機能	あり	あり	あり
有料会員制	なし	なし	なし

4.3. 「Google で予約」に対応した企業と対応時期

2022 年 12 月時点で「Google で予約」に対応した国内パートナー企業とその対応時期については表 II-4-2 の通り。2020 年 5 月に美容院予約の一元管理サービス Reservia が日本の美容室予約サービスとして初めて「Google で予約」に対応した。同様に、一元管理型の美容院予約サービスである「STORES 予約」「BeautyMerit」

「KANZASHI」も遅れて「Google で予約」に対応している。予約管理サービスだけでなく成功報酬型の美容院検索・予約サイトの EPARK ビューティーも 2020 年 11 月に対応した。なお、2021 年 1 月に対応した TBCSCAT は、美容業界専用の POS レジ「Sacla」を提供している IT ソリューションの会社である。ホットペッパービューティーは現時点（2023 年 2 月）では対応していない。

表 II-4-2：「Google で予約」に対応した企業と対応時期

#	対応時期	対応パートナー
1	2020年5月	Reservia
2	2020年7月	Coubic (STORES)
3	2020年11月	BeautyMerit
4	2020年11月	EPARKビューティー
5	2021年1月	TBCSCAT
6	2021年3月	KANZASHI (かんざし)
7	2022年1月	エキテン

4.4. 外部機関によるアンケート調査から分かる業界動向

公開されているアンケート調査結果から、美容院の検索・予約に関する動向を確認する。アンケート調査結果としては、MMD 研究所がスマートフォンを所有する男女 577 人を対象に実施した「スマートフォンでのネット予約に関する調査」を活用する。

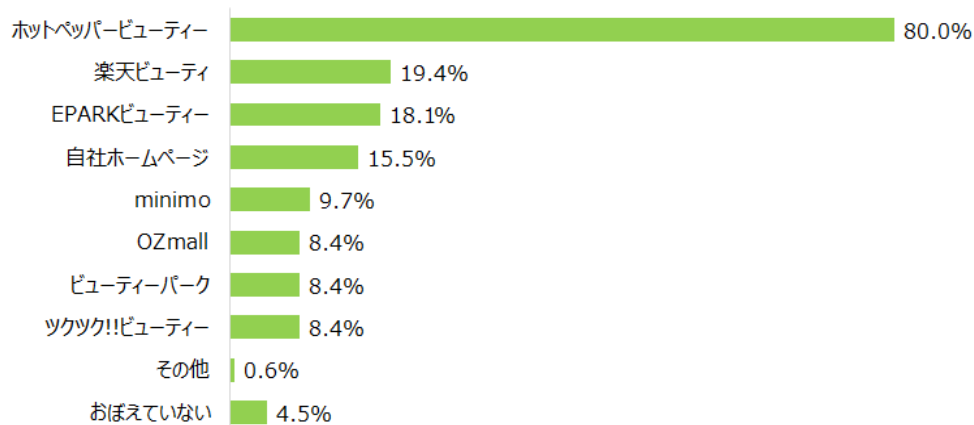
調査概要（MDD 研究所）

調査内容	スマートフォンでのネット予約に関する調査
調査対象	20 歳～69 歳の男女 577 名
調査期間	2021 年 4 月 19 日～4 月 24 日
調査方法	インターネット調査

4.5. 消費者の美容院検索・予約のトレンド

スマートフォンで美容関連のネット予約をしたことがあると回答した人（n=155）を対象に、予約したことがあるサービスを聞いたところ（複数回答）、「ホットペッパービューティー」が 80.0%と最も多く、次いで「楽天ビューティー」が 19.4%、「EPARK ビューティー」が 18.1%となった。ホットペッパービューティーが圧倒的に多い（図 II-4-2）。

● スマートフォンで美容関連のネット予約をしたことのあるサービス（n=155）



MMD研究所調べ

図 II-4-2：スマートフォンで美容関連のネット予約をしたことのあるサービス
(MMD 研究所調べ)

5. 予約サイトの動向分析

本章では、著者が独自に行った消費者サーベイの結果から 2 つの業界における検索・予約サイトの利用実態について比較を行う。

5.1. 検索と予約で利用するプラットフォームの特徴

レストラン（グルメ）業界と、美容業界のそれぞれに対して、検索と予約にそれぞれのプラットフォームが使われているかを分析する。

5.1.1. レストラン業界

予約をする際に「食べログ」を最もよく利用すると回答した人たちが、飲食店を検索する際に最もよく使っているものを分析すると、54.5%の人が「食べログ」で検索している一方で、31.8%の人が「Google のキーワード検索」、12.1%の人が「Google Map 検索」を利用していることが分かった（図 II-5-1）。

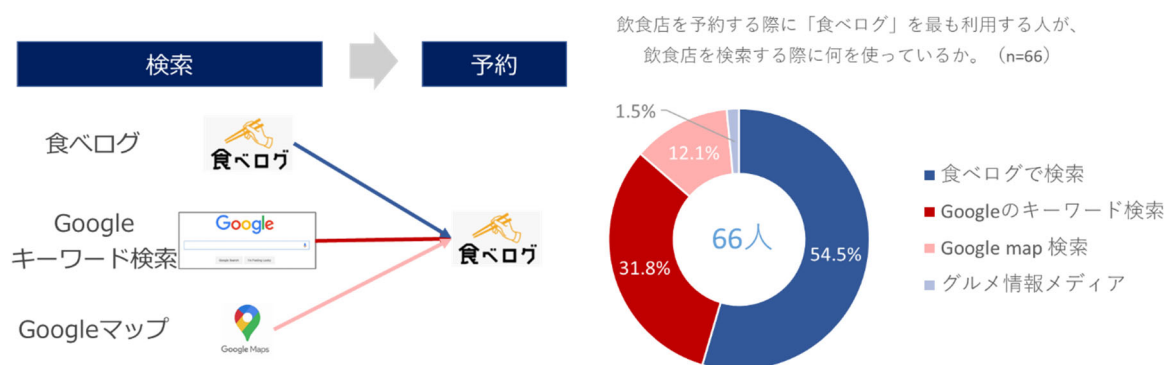


図 II-5-1：食べログで予約する人が使っている検索サイトの比率（独自調査、n=66）

検索～予約完了までの予約サイトの使い分けのパターンを整理すると図 II-5-2 のように 4 つのパターンに整理できる。本研究でのアンケート調査に基づくと、レストラン業界では、「一気通貫でグルメサイトを利用する人」「検索は Google、予約はグルメサイトを利用する人」「店舗に直接予約する人」がそれぞれ同じくらい存在していることが分かった。



図 II-5-2：検索～予約における PF 使い分けのパターン（独自調査、グルメサイト）

5.1.2. 美容業界

美容院予約サイトについて分析する。予約をする際に「ホットペッパービューティー」を最もよく利用すると回答した人たちが、美容院を検索する際に最もよく使っているものを分析すると、88.6%の人が「ホットペッパービューティー」で検索し、そのまま同じプラットフォーム上で予約まで完了していた。残りの 11.4%の人は「検索しない」ことが分かった（図 II-5-3）。

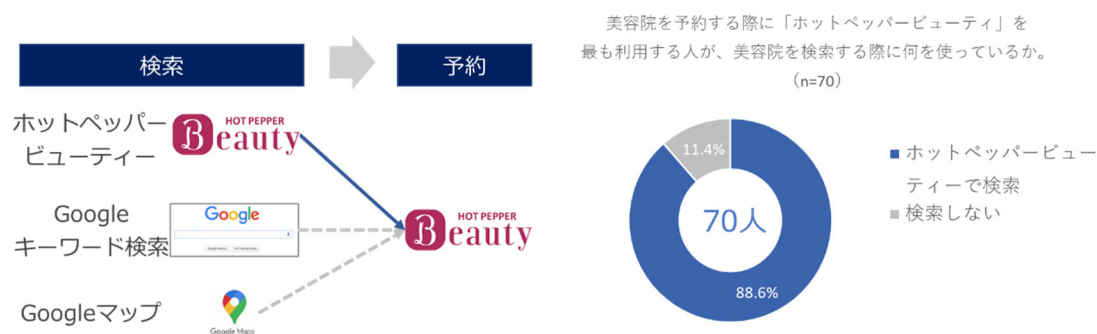


図 II-5-3：ホットペッパービューティで予約する人が使っている検索サイトの比率
(独自調査、n=70)

検索～予約完了までの予約サイトの使い分けのパターンを整理すると図 II-5-4 のようになる。本研究でのアンケート調査に基づく、美容業界では、40%の人が「一気通貫で美容院予約サイト(ホットペッパービューティ)を利用」して予約していることが確認できた。次いで「店舗に直接予約する人」が 27.1%と多くなっている。3.2%だけではあるが、Google で予約を利用して予約をしている人も確認でき、レストラン業界と比較してスピードは遅いものの美容院予約サイトの「汎用品化」が起きていることも確認できた。



図 II-5-4：検索～予約における PF 使い分けのパターン
(独自調査、美容院予約サイト)

5.1.3. レストラン業界と美容業界での比較

レストラン業界と美容業界の業界特化型検索・予約サイトを使った検索と予約の使い分けのパターンについて、比較を行った。

どちらの業界にも、検索から予約まで「一気通貫で業界特化型検索・予約サイト」を利用する人、逆に「一気通貫で Google」を利用する人、検索には他のサイトを利用し、予約は店舗に「直接予約」する人が存在した。

一方で、業界ごとに差があったのは検索と予約で別のサイトを利用するパターンだった。レストラン業界の場合、検索は Google のキーワード検索・Google Map 検索を使い、予約は業界特化型予約サイトを利用している人が 24.5%居たが、美容業界では検索で Google を利用した場合には電話や公式 HP を経由して店舗に直接予約している人が 27.1%居て、予約だけ業界特化型予約サイトを利用している人は居なかった。

5.2. 業界特化型検索・予約サイトの収益構造

本章では Google による検索・予約の「汎用品化」が進むことが既存企業の収益にどのような影響を与えるかを、既存の検索・予約サイトの収益構造を分析する。分析対象は、レストラン業界の検索・予約サイトのリーダーである「食べログ」と、美容業界の検索・予約サイトのリーダーである「ホットペッパービューティー」とする。

5.2.1. 食べログ

食べログの主要な事業収入は、「飲食店からの販促サービス料」「ユーザーからのプレミアム会員費」「メーカーなどからの広告料」の 3 種類に分類される。食べログのサイト開設当初は、広告収入や消費者がプレミアム会員として支払う月額課金が収入源の柱となっていた。しかし、2022 年 3 月期の決算説明資料によれば、現在はランキングの上位プラン表示といった「飲食店向け有料サービス」が事業売上の約 8 割を占め、店舗からの収入が中心となっている。「飲食店向け有料サービス」には「PR サービス（月額固定）」と「ネット予約サービス（従量）」があり、それぞれを組み合わせた以下の 3 つのプランが用意されている。

- ・ PR サービスのみ（月額固定）
- ・ PR サービス＋ネット予約サービス（月額固定＋従量）
- ・ ネット予約サービスのみ（従量）

店舗の有料サービス契約店舗数は 2022 年 3 月期には 64.2 千店であり、その内訳は、月額固定の「PR サービスのみ」「PR サービス＋ネット予約サービス」を契約している店舗が 68%と安定した収入源となっている。総務省統計局の出している経済センサスによると、飲食店の事業所は全国で 70 万弱とされているため、飲食店は全国の飲食店のうち約 10%が掲載されているという計算になる。

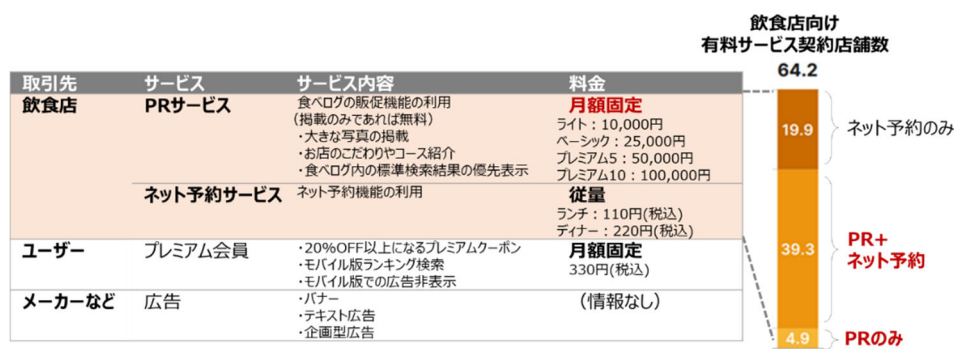


図 II-5-5：有料サービスの種類と契約店舗数の内訳
(出典：食べログ決算説明資料（2022年3月期）)

ユーザー側の推移を確認すると、プレミアム会員数は2018年3月をピークに減少している（2019年以降のプレミアム会員数は非公開、ユーザー会員からの事業収入情報のみ）（図 II-5-6）。

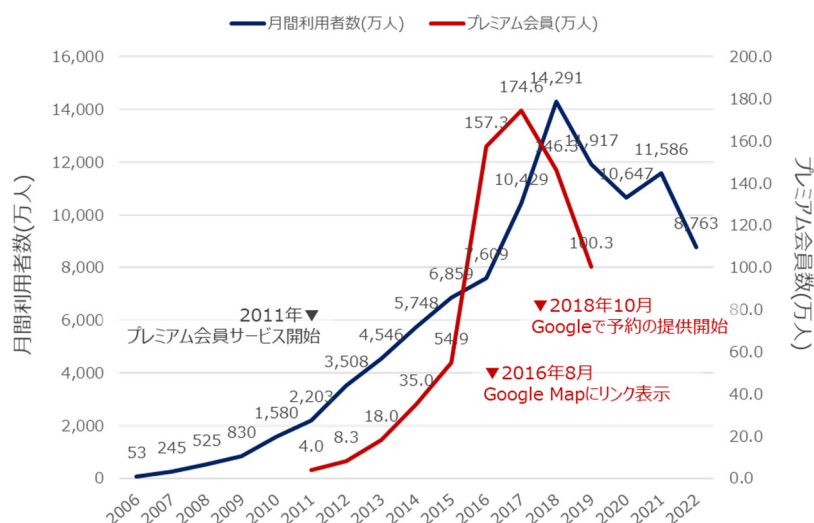


図 II-5-6：食べログの利用者数の推移（食べログ決算説明資料より作成）

5.2.2. ホットペッパービューティー

ホットペッパービューティーの主要な事業収入は、「美容院の店舗情報の掲載料（月額固定）」と「予約手数料（従量）」があり、店舗からの収入が中心である。東京や大阪といったエリアごとに掲載料が設定されており、さらにその中で掲載サイズや検索表示順位に応じた10種類のプランが用意されている（図 II-5-7）。プランによって機能に制限があったり、写真枚数に上限がつくなどの制約があったりする（図 II-5-8）。

店舗の有料サービス契約店舗数は2022年12月時点で54千店である。厚生労働省の「令和元年度衛生行政報告例」によれば、2019年時点で約25万店舗の美容室が存在しているとされているため、全国美容室のうち約20%が掲載されているという計算になる。



図 II-5-7：掲載料金と表示順序の関係³

カテゴリ名	プラン名	本誌掲載 ^{#1}	NET版表示順位	検索ワード(ご参画特集)	ネイルカタログ特集参画数 ^{#2}
プラチナ	プラチナLL	1/2サイズ	1位	10	4
	プラチナL	1/4サイズ	2位		
	プラチナ	なし	3位		
バリュー	バリューL	1/4サイズ	4位	8	3
	バリュー	なし	5位		
シンプル	シンプルL	1/4サイズ	6位	6	-
	シンプル	なし	7位		
ライト	ライトL	1/8サイズ	8位	4	-
	ライト	なし	9位		
ライトS		なし	10位	3	-
NR (No Reserve)		なし	11位	3	-

図 II-5-8：ホットペッパービューティーの料金プラン

ユーザー会員数の推移についてはデータが入手できなかったが、2022年時点でホットペッパービューティーのサイトには、ユーザー会員数は3,500万人という情報が掲載されている。年間ネット予約件数については、2017年11月に「メディア&ソリューション事業紹介資料」内で6,138万件であることが公開されており、2022年現在では1億件以上に増加していることから、予約サイトの利用は増えていることが分かる。

5.2.3. レストラン業界と美容業界との比較

収入については、レストラン業界と美容業界の業界特化型検索・予約サイトのどちらも店舗からの収入が主力であり、その内訳は月額固定の掲載料と従量料金の予約手数料で構成される。

³ 図 II-5-7、図 II-5-8 とも、ホットペッパービューティーの代理店事業をしている TEAM CHANNEL 掲載の「料金プラン」情報を参照 (<https://www.t-c.co.jp/hotpepper/>)

総務省「経済センサス・基礎調査」（平成 21 年）によれば、国内における飲食店の数は 670,468（店）であり、食べログの有料サービスに契約している約 6.4 万店は国内総店舗数に対して 10%以下である。一方、厚生労働省「衛生行政報告例」（令和元年）によれば、国内における美容室の数は 254,422（施設）が存在しており、ホットペッパービューティーを契約している約 5.4 万店は国内総店舗数の約 20%を占めている。したがって、加盟店数はどちらのサービスも同規模ではあるが、美容業界の方が業界特化型検索・予約サイトの利用率が高い。

6. おわりに

本章では、本研究の成果と貢献、そして限界と課題について述べる。

6.1. 本研究の結論

本章では、Ⅱ部の冒頭で細分化した質問への回答を試みる。

1. 業界によって「一般検索 PF (Google)」での予約が浸透するスピードが異なるのはなぜか？

・ 検索について

レストラン業界のように、「検索」と「予約」で利用するサイトの分離が進んでいる業界では、「検索は Google、予約は任意のサイト」という行動が 50.3%存在する。しかし、最近は「Google で予約」に対応している店舗情報が Google のオーガニック検索より上位（広告枠部分）に表示されるようになってきているため、検索結果から「食べログ」のような業界特化型の予約サイトへ遷移していた消費者が「Google で予約」に取り込まれ、浸透のスピードが速まる可能性がある。

・ 予約について

「業界特化型検索・予約サイト」が検索目的でも使われるなら、そのまま予約目的でも使われる。美容院業界のように、「検索」と「予約」で利用するサイトが分離していない業界では、「業界特化型検索・予約サイト」で検索も予約もする人が 40%となっている。逆に、「検索」と「予約」で利用するサイトの分離が進んでいるレストラン業界では、Google 検索をする人の中から、「Google で検索→Google で予約」という一気通貫型で Google を利用し始める人が増えている。

「Google で予約」を利用するユーザーの入口は「Google キーワード検索」

「Google マップ検索」である。分離が進んでいる業界では、Google での検索が業界特化型検索・予約サイトの「検索」部分だけを代替しやすい構造となっており、「Google で予約」が浸透しやすい。このように、業界によって検索と予約の分離の度合いが業界に寄って異なるため、「Google で予約」が浸透するスピードも異なる。

2. 「Google で予約」に早く対応すべき業界と、そうではない業界を分ける判断基準はどのようなものか？

本研究で明らかになった「Google で予約」と「業界特化型検索・予約サイト」の利用パターンを樹形図で表すと、図 II-6-1 および図 II-6-2 のように表せる。ここで、赤線にしている部分が「Google で予約」を利用する人たちの検索・予約のパターンである。

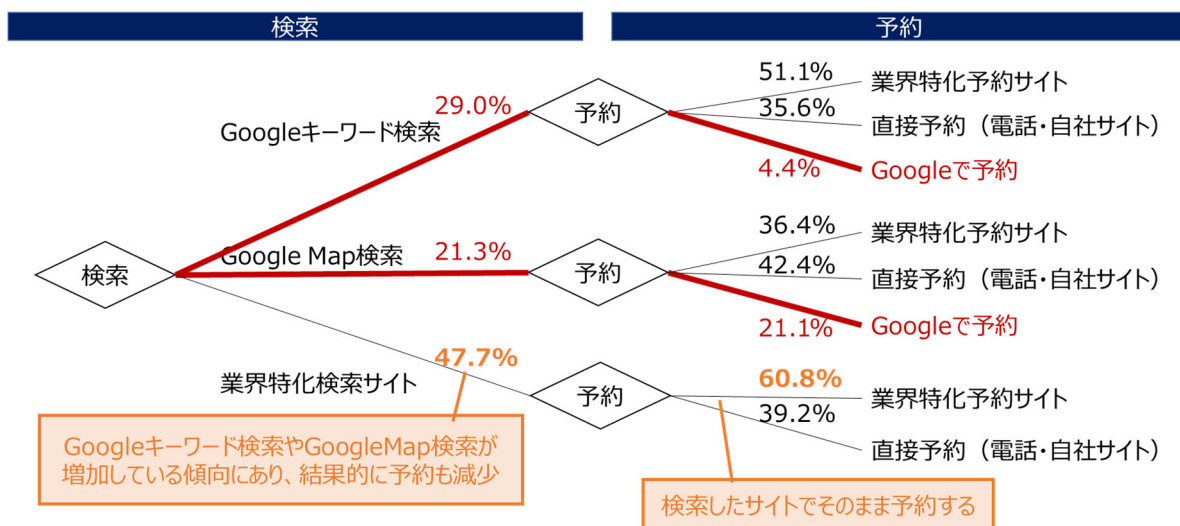


図 II-6-1：レストラン業界の検索・予約パターン（独自調査、樹形図）

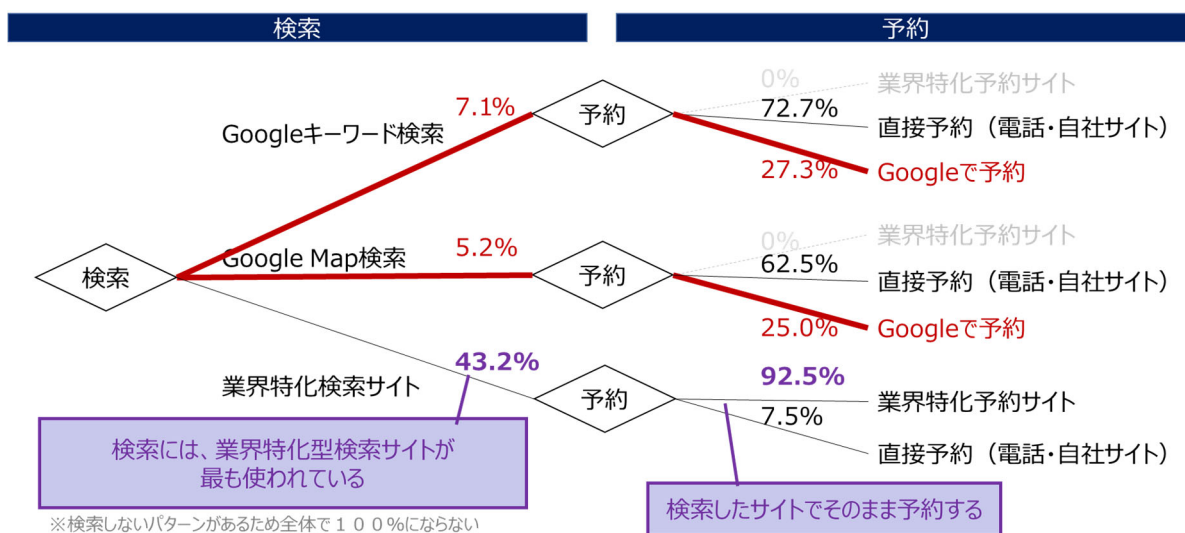


図 II-6-2：美容業界の検索・予約パターン（独自調査、樹形図）

レストラン業界と美容業界の検索・予約プラットフォームの使い分けパターンをもとに一般化すると、図 II-6-3 のように表すことができる。図 II-6-3 において、赤線が拡大していく場合は「Google で予約」による既存の業界特化型予約サイトの代替という脅威が拡大する。したがって、「①検索において、Google キーワード検索や Google Map 検索が増加していく傾向がどの程度大きいのか」「②検索したサイトでそのまま予約する傾向がどの程度あるのか」が判断基準となる。

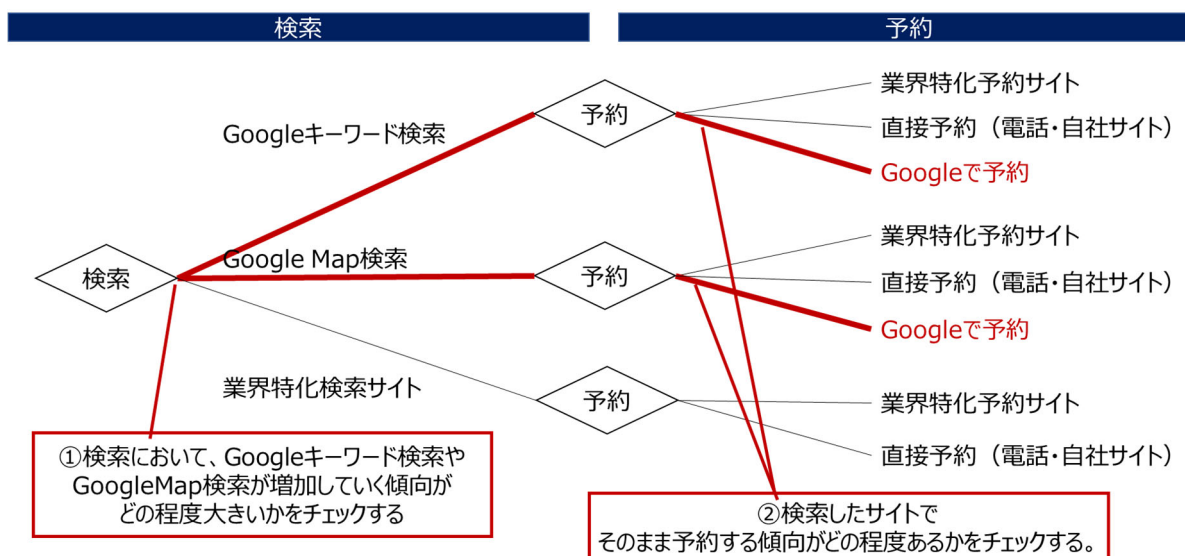


図 II-6-3：「Google で予約」に早く対応すべきかの判断基準（一般化）

6.2. 「デジタル化の二周目問題」への貢献

本研究では「Google で予約」を「汎用品化」の事例として取り上げた。「Google で予約」の予約機能は、既存の業界特化型の予約機能を埋め込んだもので、検索は汎用品、予約は一つの業界内で閉じるプラットフォームになっている。このため、業界特化型検索・予約サービスの視点に立つと、汎用品に「自社の機能を提供する」か「機能を提供せずに自社独自に機能提供し続ける」という意思決定をしなければならない。これは、消費者とサービス提供者の需要をマッチングするような、検索・予約サービスに特有の問題である。本研究では、需要マッチング型の検索・予約サービスに特有の「デジタル化の二周目問題」に取り組んでいる。

6.3. 本研究の限界

本研究の限界は次の3点である。

1点目は、アンケート対象とした消費者がWBS卒業生・修了生の範囲で限定的であり、特に美容業界においてはターゲットとなる消費者層に対する調査が十分にできていない。2点目は、業界特化型検索・予約サイトを利用する店舗側の調査は、公開データを用いた分析となっているため、公開されていない業界や企業に特有の事情が考察できていない可能性がある。3点目は、Googleおよび業界特化型検索・予約サイトの運営者への調査は、公開データを用いた分析となっているため、公開されていない業界や企業に特有の事情が考察できていない可能性がある。

6.4. 今後の課題

本研究の今後の課題は次の3点が挙げられる。

1点目は、消費者側の検索・予約サイトの利用実態を分析するため、一般消費者を対象にしたより大規模なアンケート調査に基づく分析を行う必要がある。2点目は、本研究ではレストラン業界と美容業界のみを対象としたが、「Google で予約」はア

クティビティやフィットネスにも対応しているため、それらの業界についても対象を広げた分析を行う必要がある。3点目として、独自調査の取得時点で得られたデータに加えて、少し時間をおいてから消費者の検索・予約サイトの利用実態のデータを再取得し、時系列での変化についても観察が必要である。

以上

参考文献・URL

- 1) BeautyMerit <https://www.b-merit.jp/>
- 2) CANLY『飲食店探しの実態調査』https://jp.can-ly.com/whitepaper/restaurant_research/
(2022 年 6 月)
- 3) EPARK ビューティー <https://beauty.epark.jp/>
- 4) Google で予約 <https://www.google.com/maps/reserve/?hl=ja>
- 5) Instagram『ビジネスプロフィールのアクションボタンについて』
<https://www.facebook.com/help/instagram/122793804938499/>
- 6) ITmedia エグゼクティブ (2022)『デジタル化の2周目対応に失敗すると撤退も、もっとも
好ましい対応は創造型の両利き——早稲田大学 ビジネススクール 根来龍之教授』
<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2207/04/news026.html> (2022 年 7 月
4 日)
- 7) JBpress Digital Innovation Review (2022)『デジタル化の波に取り残されない、日本企業に
必須の戦略と着眼点』<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/72637> (2022 年 12 月 6 日)
- 8) KANZASHI <https://www.kanzashi.com/>
- 9) minimo <https://minimodel.jp/>
- 10) MMD 研究所『スマートフォンでのネット予約に関する調査』
https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1959.html (2021 年 5 月 26 日)
- 11) Reservia <https://rsvia.co.jp/>
- 12) Retty <https://retty.me/>
- 13) Retty IR 情報 <https://corp.retty.me/ir/>
- 14) STORES 予約 <https://stores.jp/reserve>
- 15) TableCheck『第2回グルメサイト意識調査』
<https://www.tablecheck.com/ja/company/press/ota-survey-20210409/> (2021 年 4 月 8 日)
- 16) TableCheck『第3回グルメサイト意識調査』
<https://www.tablecheck.com/ja/company/press/ota-survey-2022/> (2022 年 8 月 16 日)
- 17) TEAM CHANNEL (ホットペッパービューティーの代理店) <https://www.t-c.co.jp/hotpepper/>
- 18) 一休.com レストラン <https://restaurant.ikyuu.com/>
- 19) ぐるなび <https://www.gnavi.co.jp/>
- 20) 厚生労働省「令和元年度衛生行政報告例」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/19/
- 21) 週刊ダイヤモンド『【特集】Part3 グルメサイト戦国時代』(2018 年 11 月 17 日号)
- 22) 総務省統計局「経済センサス・基礎調査」
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2019/index.html>
- 23) 食べログ <https://tabelog.com/>
- 24) 食べログ IR 情報 (株式会社カカコム) <https://corporate.kakaku.com/ir/library>
- 25) 東洋経済『食べログに勝訴でも飲食店が抱く「後味の悪さ」』<https://toyokeizai.net/articles/-/600250> (2022 年 7 月 1 日)
- 26) 日経ビジネス『【スペシャルレポート】始まった「脱グルメサイト依存」』(2020 年 4 月 30

日号)

- 27) 根来龍之(2015)『ビジネス思考実験』日経 BP
- 28) 根来龍之(2017)『プラットフォームの教科書』日経 BP 社
- 29) 根来龍之(2019)『集中講義デジタル戦略 テクノロジーバトルのフレームワーク』日経 BP
- 30) ホットペッパーグルメ <https://www.hotpepper.jp/SA12/>
- 31) ホットペッパービューティー <https://beauty.hotpepper.jp/>
- 32) ホットペッパービューティー IR 情報 (リクルート) <https://recruit-holdings.com/ja/ir/financials/>
- 33) ホットペッパービューティー最新データ集
<https://beauty.hotpepper.jp/doc/guide/saishindata.html>
- 34) 楽天ビューティー <https://beauty.rakuten.co.jp/>

参考にした資料 (URL)

対象業界の Google で予約,Instagram 連携に関するニュース記事*五十音順

- 1) BeautyMerit『美容サロン向け公式アプリ作成サービス BeautyMerit が Google が提供する「Google で予約」に対応開始』https://www.beautymerit.jp/pressrelease/news20201110_google.pdf (2020 年 11 月 10 日)
- 2) BeautyMerit『美容サロン向け公式アプリ作成サービス「BeautyMerit」が新たに「Instagram公式連携予約」をリリース』<https://www.beautymerit.jp/news/instagram/> (2021 年 11 月 10 日)
- 3) Google Japan Blog『Google 検索から簡単にレストラン予約を』<https://japan.googleblog.com/2016/08/google.html> (2016 年 8 月 8 日)
- 4) Idea Record『業務支援ソリューション GATE が「Google で予約」に対応しました!』<https://idearecord.co.jp/topics/13793/> (2021 年 3 月 12 日)
- 5) JR 東日本『Google マップ から新幹線や特急列車の予約ができるようになります!』https://www.jreast.co.jp/press/2021/20220329_ho02.pdf (2022 年 3 月 29 日)
- 6) KANZASHI『POS×予約一元化でもっと快適なサロンワークを。』<https://www.exceed-system.co.jp/kanzashi/>
- 7) Meta『Instagram、ビジネスプロフィールからレストラン予約ができる「アクションボタン」を日本国内で導入開始』https://about.fb.com/ja/news/2018/10/instagram_actionbutton/ (2018 年 10 月 2 日)
- 8) Meta『Instagram、レストラン予約機能のパートナーを拡充、ヒトサラと連携』https://about.fb.com/ja/news/2021/04/action_button_partner_expansion/ (2020 年 4 月 21 日)
- 9) Meta『Instagram、アクションボタンを美容サロン予約にも拡大』https://about.fb.com/ja/news/2021/11/action_button_beauty_salon/ (2021 年 11 月 10 日)
- 10) minimo『Instagram からミニモで予約できるようになりました』<https://media.minimodel.jp/magazine/announcement-20211110-for-artist/> (2021 年 11 月 10 日)

- 11) PR TIMES 『EPARK ビューティー「Google で予約」対応サービスの提供を開始』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000040.000005294.html> (2020 年 11 月 24 日)
- 12) PR TIMES 『「EPARK ビューティー」が新機能「Instagram 予約」「Facebook 予約」
の無料提供を開始！』<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000049.000005294.html>
(2022 年 1 月 20 日)
- 13) PR TIMES 『飲食店即時予約サービス「ビスポ！」が「TABLE REQUEST (テーブ
ルリクエスト)」へリニューアル Instagram との連携で新型コロナ禍で苦境に立た
される国内飲食店の支援を 10 月 12 日より開始！』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000012.000037061.html> (2020 年 10 月 8 日)
- 14) PR TIMES 『「かんざし」、「Instagram」と美容サロン予約で連携』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000060942.html> (2021 年 11 月 10 日)
- 15) PR TIMES 『グルメサービス Retty、「Google で予約」で飲食店のオンライン即予
約サービスを開始』 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000089.000004025.html>
(2020 年 5 月 7 日)
- 16) PR TIMES 『予約の「めんどくさい」をなくすクービック、「Google で予約」に参
画。フィットネス・美容・リラクサロンにおけるオンライン即予約サービスを開始。』
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000051.000025075.html> (2020 年 7 月 21 日)
- 17) Reservia 『「Google で予約」で Google 検索や Google マップから美容・リラク
サロンの予約が可能になるサービスを提供開始』 <https://rsvia.co.jp/release/2020-05-12/>
(2020 年 5 月 12 日)
- 18) Square 『Square、無料から始められるオンライン予約システム「Square 予約」を
提供開始』 <https://squareup.com/jp/ja/press/square-appointments-japan> (2022 年
5 月 10 日)
- 19) TableCheck 『「Google で予約」でネット予約サービス提供開始』
<https://www.tablecheck.com/ja/company/press/reserve-with-google-200204/> (2020
年 2 月 4 日)
- 20) TableCheck 『Instagram・Facebook「レストラン予約機能」連携開始』
<https://www.tablecheck.com/ja/company/press/facebook-instagram-integration/>
(2021 年 8 月 26 日)
- 21) TBCSCAT 『「Google で予約」対応開始のお知らせ』
<https://www.tbcscat.jp/news/2021/01/06/144> (2021 年 1 月 6 日)
- 22) TBCSCAT 『『かんざし』連携による Instagram から美容サロン予約を推進』
https://www.scat.jp.net/news/news_044.html (2022 年 2 月 17 日)
- 23) USEN Media 『ヒトサラ、「Google で予約」で飲食店のオンライン即予約サービ
スを開始』 <https://usen.media/topics-2337/> (2020 年 7 月 2 日)
- 24) エビソル『予約管理システム「ebica」が「Google で予約」でネット予約サービ
スの提供を開始』 <https://www.ebica.jp/news/press/reserve-with-google/> (2020 年
3 月 4 日)
- 25) ぐるなび『ぐるなび、「Google で予約」で飲食店のオンライン即予約サービスを
開始』 <https://corporate.gnavi.co.jp/release/2018/20181023-018895.html> (2018 年 10

- 月 23 日)
- 26) ぐるなび『日本初！！ ぐるなび・Instagram が予約機能で連携』
<https://corporate.gnavi.co.jp/release/2018/20181002-018863.html> (2018 年 10 月 2 日)
- 27) デザインワン・ジャパン『エキテン、「Google で予約」に対応し、掲載店舗のオンライン即予約サービスを開始』 <https://www.designone.jp/news/detail?id=196>
(2022 年 3 月 7 日)
- 28) トレタ『トレタ、「Google で予約」で 飲食店のオンライン即予約サービスを提供開始』 <https://corp.toreta.in/news/press/2019-03-06-1874/> (2019 年 3 月 6 日)
- 29) 日経 XTECH『コロナ禍で困窮する飲食店を救え、インスタがリリースした新機能とは』 <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00160/061900193/> (2020 年 6 月 26 日)
- 30) リクルート『『ホットペッパー グルメ』が「Google」の新サービス「レストラン予約のための検索新機能」に対応開始』
https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruit-lifestyle/news/gourmet/nw19922_20160808 (2016 年 8 月 8 日)

以上

早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷：産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)
- No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム，戦略マップ，差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング：＜資源—活動—差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類：ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005 年 3 月)
- No.9 「コンテキスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005 年 3 月)
- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)
- No.11 競争優位のシステム分析：㈱スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入：洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理：メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005 年 6 月)
- No.15 ＜模倣困難性＞概念の再吟味
根来龍之(2005 年 3 月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略：㈱スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一(2005 年 12 月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem & Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan(2005 年 12 月)
- No.18 クスマノ&ガワーのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦(2006 年 1 月)
- No.19 Apples & Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation
Ryoji Ito(2006 年 4 月)

- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析 -ビジネスシステムと顧客満足の間-
根来龍之・森一恵 (2006 年 9 月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹 (2007 年 3 月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究:セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道 (2007 年 8 月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子 (2008 年 4 月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
根来龍之 (2008 年 5 月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井尚 (2008 年 6 月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子 (2008 年 7 月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 -ダイナミックビジネスシステム論への展開-
根来龍之・角田仁 (2009 年 6 月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 -
向正道 (2009 年 10 月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足
新堂精士 (2009 年 12 月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携 -Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究 -
根来龍之・伊藤祐樹 (2010 年 2 月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新メタシステム -差別化システム
-競争優位理論の実証分析
木村達也・根来龍之・峰滝和典 (2010 年 3 月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA (Winner Take All) 状況
根来龍之・大竹慎太郎 (2010 年 4 月)
- No.33 IT と企業パフォーマンス-RBV アプローチの限界と今後の研究課題について-
向正道 (2010 年 5 月)
- No.34 ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略 根来龍之・釜池聡太 (2010 年 7 月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点 (CVP 重視型アプロ
チ) の必要性 -
根来龍之・高田晴彦 (2010 年 10 月)
- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラ
ットフォーム優先度」-
根来龍之・佐々木盛朗 (2010 年 11 月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市 (2011 年 3 月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-
根来龍之・亀田直樹 (2011 年 5 月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望
根来龍之・足代訓史 (2011 年 5 月)
- No.40 地上波放送局における動画配信ビジネスのチャンネル・マネジメントに関する研究
根来龍之・亀田年保 (2011 年 6 月)

- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化 長内厚・榊原清則(2011 年 8 月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略: やるも地獄やらぬも地獄の研究
根来龍之・河原塚広樹(2011 年 9 月)
- No.43 国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 ―記述的ケース
スタディー 宮元万菜美(2012 年 1 月)
- No.44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究: 満足感・機会損失感・プレイ時間から探る
根来龍之・工敬一郎(2012 年 4 月)
- No.45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用
根来龍之・吉村直記(2012 年 5 月)
- No.46 ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究 ― ツイッターのメディア特性の分
析 ― 根来龍之・村上建治郎(2012 年 6 月)
- No.47 コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察 ―VMware の仮想化ソフトの事例を通じて―
加藤和彦(2012 年 8 月)
- No.48「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究 ～クックパッドと楽天レシピの比
較研究～」 太田遼平・根来龍之(2013 年 4 月)
- No.49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究 ～内容分析による考察～
大田幸嗣・根来龍之(2013 年 6 月)
- No.50 検証 ケータイ業界の神話 ～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～
大熊裕子・根来龍之(2013 年 10 月)
- No.51 コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応 ～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカ
ニズムの抽出～ 鈴木修太・根来龍之(2014 年 3 月)
- No.52 デザイン価値の創造: デザインとエンジニアリングの統合に向けて
延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚(2015 年 1 月)
- No.53 外科手術の術式開発における意味的価値の創造
～高齢者重度大動脈弁狭窄症に対する Antegrade-PTAV 術式開発の事例～ 長内 厚(2015 年 8 月)
- No.54 B2B2C ビジネスにおける機能的価値と意味的価値の使い分け戦略 ～富士フィルムの経鼻内視鏡のケ
ースの事例～ 小沼麻理・長内 厚(2015 年 8 月)
- No.55 IT 化による自動車産業のレイヤー構造化 ～自動車産業における 3 つの「レイヤー戦略モデル」～
中村幹宏・根来龍之(2016 年 5 月)
- No.56 ビジネスモデル転換メカニズムのモデル構築 ～IT ベンダーにおけるオンプレミスからクラウドサービスへの
転換～ 岩本晴彦・根来龍之(2018 年 3 月)
- No.57 両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題
～ 米山 敬太・根来 龍之(2019 年 3 月)
- No.58 二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～
桑原彩乃・根来龍之(2019 年 3 月)
- No.59 国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由～90 年代/2000 年代と 2010 年代の米国進出の
理由の比較事例分析～ 標 千枝・根来 龍之(2019 年 3 月)
- No.60 IT 業界におけるパスワードのライフサイクル～日経コンピュータ誌の記事タイトルの出現頻度分析～
土肥淳子・根来龍之(2019 年 4 月)(2019 年 6 月改訂)

* 本ワーキングペーパーは、本文と Appendix が別ファイルとなっています。

No.61 Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか ～ロビイングを含めた競争ダイナミクスの事例研究～

安永 修章・根来 龍之(2020 年 3 月)

No.62 飲食店チェーン店業界の CRM 戦略における PF 活用方針に関する研究～各機能に関する自社保有と PF 活用の選択要因～

相馬 汐美・根来 龍之(2021 年 2 月)

No.63 アントレプレナーが発信する「ストーリーテリング」は、スタートアップ企業の「資金調達」に影響を与えるか？～Martin(2007)論文の追試を通して～

軸屋 泰隆・根来 龍之(2021 年 3 月)

No.64 どのような地方紙が部数減少を踏みとどまっているか？ ～地方紙間の部数減少率の違いを説明する要因の探索～

今井 裕治・根来 龍之(2021 年 4 月)

No.65 アパレル企業の顧客接点のデジタル戦略とプラットフォーム(PF)活用の実態と理由
～EC・OMO 戦略において自社アプリと PF はどのように活用されているか？～

荒木 麻里・根来 龍之(2022 年 3 月)

No. 66 エコシステム論と戦略グループ論の接点の探索

～コンタクトレンズ・眼鏡業界の歴史的変遷を通じた研究～

相川 寛子・根来 龍之・宮元万菜美(2023 年 3 月)

No.67 医療情報プラットフォームの比較事例分析～マルチホーミングが与える影響～

柳内 嘉在・根来 龍之(2023 年 3 月)

No.68 投資一任サービス業界の業績決定要因～ロボアドバイザー機能が与えた影響～

下山 貴史・根来 龍之(2023 年 3 月)

No.69 デジタル化の二周目問題～問題の構造とく検索・予約＞ビジネスでの深堀り～

根来 龍之・早川愛(2023 年 3 月)

ワーキングペーパーを入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp www.waseda.ac.jp/projects/riim/



事務局：早稲田大学大学院経営管理研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY