

海外事情 8月19日号

8月4日~16日の主要ニュース19本のうち、いつもは PhocusWire Daily にはほとんど表れない法人旅行に関する記事が7本（目次の下線箇所）もあった。取扱高ベースで米国市場のおよそ3割が法人旅行市場にあたり、そしてそれに加えておよそ2割程度の unmanaged business 旅行市場が存在すると言われている。つまり米旅行市場のほぼ半分あるいはそれ以上が、法人旅行で構成されていることになる。それだけ大きな市場にもかかわらず、業界ニュースが少ないのに驚かされる。（尤もこれには Phocuswright の親会社である Northstar Travel Media が、法人旅行市場専門誌である BTN=Business Travel News を編集していることも影響している。）

7本の記事を読むと、この市場のセルフ予約ツールの使い勝手が極めて劣悪で、法人旅行管理会社（TMC）のサービスに対しても出張者の不満が多く、その上企業の出張規定のかなり厳しい遵守の要求のために、出張者のモラルと生産性の低下が発生している可能性がある、という何やら暗い話が連続する。要するに観光旅行市場の方が法人旅行市場よりも、旅行の計画や手配のプロセスで、テックを含めてずーっと先進洗練先行しているというのだ。

しかし、最近になって、この遅れた法人旅行市場に目をつけた新規参入者たちが参入しつつある。そして彼らは、企業のコスト削減最優先に変えて出張者ファースト、出張者セントリックの戦略を敷いている・・・というようなことが、これらの記事に書かれている。観光旅行のベストプラクティスを法人旅行が真似ようとしている。これは FSC が LCC を真似て、FSC と LCC の境界線がぼやけ始めている話と似ている。出張先で仕事の前後に休暇旅行までしてしまうブレイジャーの拡大も、法人旅行のセルフインベンションの一つのきっかけとなっているのだろうか。

「11. OTA の4つの神話」は、“高い手数料をふんだくっている悪者 OTA”の評判（風評？）に対する OTA の恨み節が書いてあって面白い。（編集人）

目次

1. 楽天、欧タバナカ企業に出資
2. 出張費節約にインセンティブ
3. LCC 最大の WN、GDS と提携

以上は、トラベルジャーナル 9 月 16 日号 FROM THE WORLD 海外事情をご覧下さい。

4. NDC チェック Part 2 (最終回)
5. 新興企業が法人旅行管理会社に挑戦
6. T&A 市場の OTA とテック結合は脅威か？
4. エアビーと法人旅行
5. 法人旅行予約の現状
6. トリアド第 2 四半期決算
7. ブッキング、支払いシステム開発ブランド統合
8. OTA の 4 つの神話
9. トラベルリーダー、ビアター採用
10. インスタ、likes 非表示開始
11. デジタル新時代
12. スーパーソニック新興企業
13. グーグルのパケーションレンタル
14. 英国航空、VR ヘッドセット導入
15. アメックス GBT CEO との話
16. TUI、T&A 大幅増収

1. NDC チェック Part 2 (最終回)

NDC@Scale と一致して、NDC の大幅な採用を促進させるドライバーは、2018 年 3 月に指摘したのと同様に、転換 (Transformation)、証明された投資利益率 (Proven ROI)、プッシュとプル (Push-and-Pull) の 3 つが鍵となる。これらの 3 つは、相互に関連づけて同時に取り組まなければならない。

(1). 転換 (Transformation)

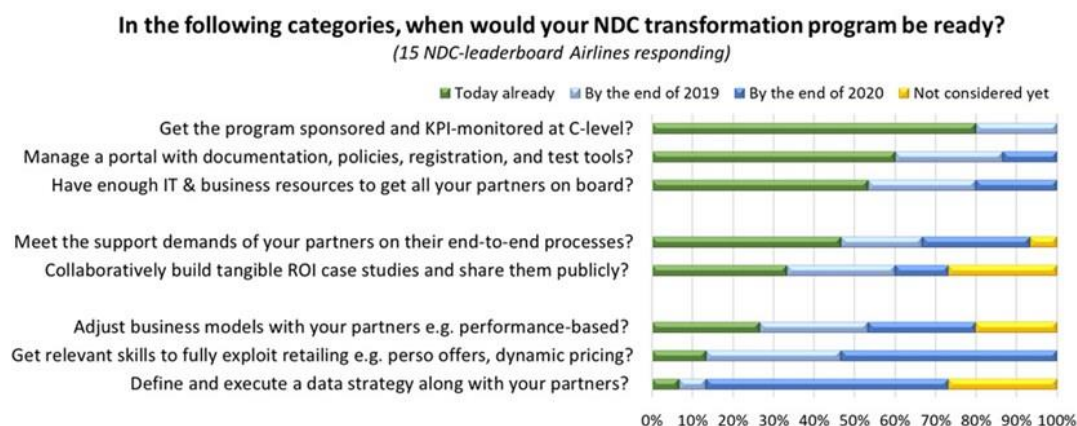
新 IATA NDC@Scale イニシアティブは、NDC API 接続による取扱量を増加

させるための適正な組織作りに必要な標準を定義している。しかし、NDC レベル 3 認証取得に用いられているのと同様のチェックボックスによる“認証”取得プロセスはあまりうまく行われていない。

ほとんどの航空会社は、チェックリストを用意し、最新導入ガイドを提供し、試験的ポータルを立ち上げ、新たな提携者（間接的販売業者＝リセラー）を支援するために専属サポート体制を整えている。

しかし、真の転換プログラム（プロジェクトでは無い）の成功のためにはいくつかのレベルでより多くのことに取り組まなければならない。

- ・ ベースラインは、C レベルが参加するプログラムの作成（全てのリーダーボード航空会社は今年中に達成する計画だ）と、NDC API 上で全ての要求される情報を伝達するポータルの管理と、関連するプロセス（NDC@Scale の焦点）によって構成される。このレベルにおける主要な難題は、全ての潜在的提携者の契約とオペレーションを支援するための十分なスタッフの確保にある。リーダーボードのたったの 53%の航空会社が、彼らの提携者のプログラム採用に対して現在十分なスタッフを確保していると言っている。いくつかの航空会社は、この仕事には驚くほどえらく時間がかかると言い、現在 NDC プログラムをセットアップしているリーダーボード航空会社の 27%は、このようなことに対する投資は想像もしていなかったと言っている。



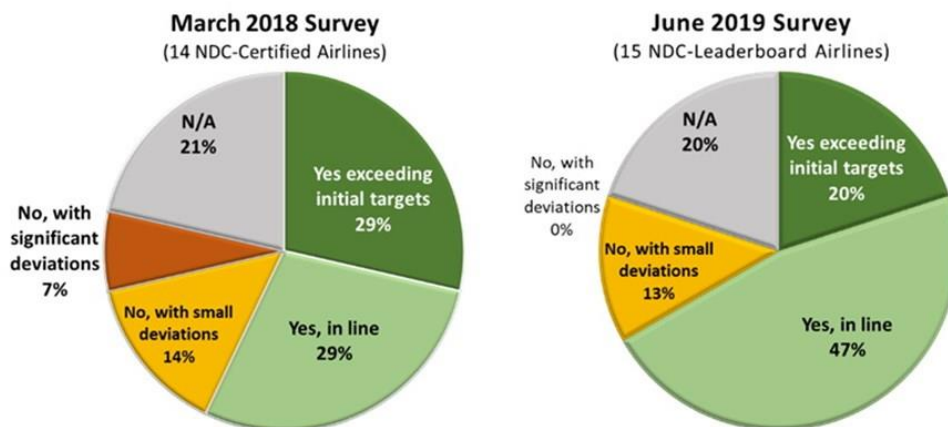
- ・ 転換は、さらに流通提携者を巻き込む。このために航空会社は、NDC API 接続を支援するだけでなく、提携者のエンドツーエンドのプロセス上の関連する事業を支援することになる。そしてコスト削減、市場シェア拡大、顧客価値強化、増収機会創造などを含む特定事業領域における NDC の価値の協業

を展開する ROI の開発と成功を共有するために、多くの主要事業展開活動を行う必要がある。

- 航空会社が、提携者と共に、真の効果的リテールをすることができるのは、キャリアが情報を獲得するためにリテーリングのプラクティスを微調整し、付加価値サービスとビジネスモデルを最適化するためのデータを利用できる時である。今日、これらの航空会社の少なくとも 74% のための 2020 年ロードマップが決定されているけれども、これらの基準のプログラムの成熟度は極めて低い。航空会社が遅れを取っている主要な基準は何なのか？ “完全なリテーリングのための関連するスキルの獲得” である。航空会社のたったの 13% が、この基準をクリアしていると言っている。NDC リテーリングの恩恵を完全に紐解くために必要とされている主要なタレントは、長期的な大きな挑戦と大きな機会の両方となる。

(2). 証明された投資利益率 (Proven ROI)

しかし ROI の観点から言えば、結果は大変に勇気付けられるものである。2018 年 3 月では、メタサーチにおけるビジビリティーの獲得あるいは特定旅行会社チャンネルへのリッチコンテンツの表示とかの小規模プロジェクト限定されて、NDC プロジェクトに対する取組には意欲的でなかったことを考えれば、現状は驚くべき進展だ。今日では三分の二のリーダーズボード航空会社が ROI の目標に到達しているか、それを超えている。



これらの ROI 数値は、その他の航空会社を呼び込むほどに極めて前途有望である。より重要なことに、この NDC リテーリングへのシフトは、持続可能性のインデックスの一種としてアナリストによって分析されることが多くなっている。

- ・ 航空会社は、成長を維持し、A.I.採用のためのマーチャンダイジングスキル
或いは革新的データイニシアティブの正しいセットを伴った収入発生協業
プログラムにより意欲的になり始めているのだろうか？
- ・ 彼らは、バリューチェーンにおける各プレイヤーが動かす価値をベースにし
たビジネスモデルの最適化を達成できているのだろうか？

この長期的視点は、NDC プログラムの価値を評価するには確実に重要となる。LH 航空の流通ソリューションのヘッドの Arber Deva は、「LH グループは顧客を主役に据え、価値ベースの提携者を開拓することに努力している。NDC で流通を改善するという我々の命題は、タレント溢れる人々とプロセスでサポートされた最先進機能 NDCAPI をベースとした包括的 NDC Partner Program を開発している。NDC Smart Offers, 提携者のための NDC Bonus, 完全サービス、テクノロジー支援を含む我々の意欲的プログラムは絶えず進化している」と語っている。

興味深いことには、2018 年に航空会社は、ROI は、4 つの収入ドライバーによって影響されると語っていた。

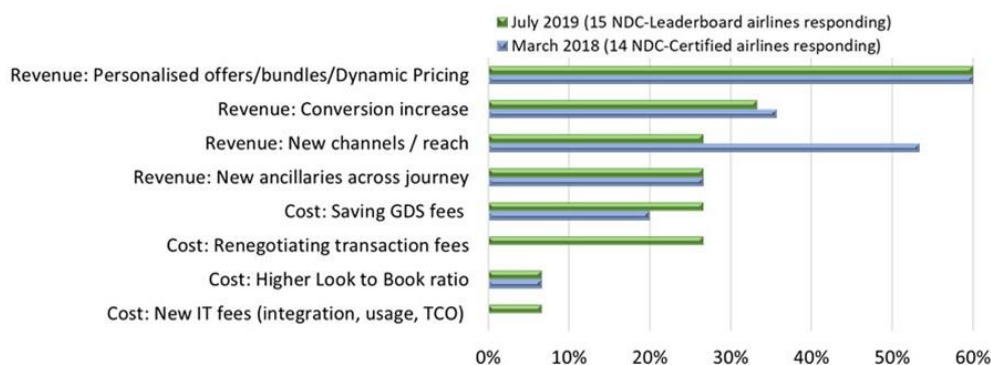
- ・ パーソナルオファー/ダイナミックプライシング/バンドル (Personalized offers/dynamic pricing/bundles)
- ・ 新たなチャンネルのリーチ (New channel reach)
- ・ 新たな付帯サービス (New ancillaries)
- ・ 成約率の増加 (Increased conversion)

しかし今日では、そのツールのセットが収入とコストの間をより良く均衡させるようになっている。今日の航空会社にとって、第 3 番目の最も重要なビジネスセットのドライバーは、GDS フィーの節約とトランザクションフィーの再交渉のようなコストに関連する。しかしながら、航空会社は、パーソナルなオファー、ダイナミックバンドルの作成、よりきめ細かなオファーにおける継続したプライシングの活用によって、ほとんどの収入を得ることを依然として明らかに期待している。

リッチとパーソナルなコンテンツそして強化したエクスペリエンスとユーザビリティのおかげで、成約と採用率 (conversion/adoption rate) も増収をもたらすと期待されている。メタサーチやソーシャルメディアに対する接続などリーチを増加させる為の幾つかの容易に管理できる NDC の使用事例が、2018 年には極めて重要と見られたが、それ以降は 27%ポイントも下降した。NDC の成

熟に伴って、トランザクションと GDS フィーの再交渉が行われるようになるだろう。そして、ROI の強化が付加的付帯サービスと同様の重要なレベルで、全てのチャンネルを通じて促進されるだろう。

What are the critical revenue & cost drivers to most influence your ROI with NDC?



さらには、ビジネスモデルの全体的な簡素化が最終的に一つの主要ドライバーとなる。たとえば、今日、多くの従業員は、デリバリーチェーンにおける航空会社、GDS、TMC、OBT、企業を含む B2B2B2B2E モデルを使用して出張を予約するので、単純なより一般的なモデルで多分十分である。

(3). プッシュとプルのアプローチ

リーダーボード航空会社の 97%は、流通バリューチェーンを通じて航空会社が協業的成功を確保することに強くコミットしているので、ROI が全ての流通提携者に貢献するはずだと語っている。

NDC@scale イニシャティブも、成長を育む使用事例によってこの方向を助長する。しかしながら、より広範囲な採用を確保するためには、単純な使用事例だけではなく、流通バリューチェーン全体にわたった目に見えるビジネスケースやベストプラクティスを示す必要がある。

最後に、プッシュとプルのアプローチでは、プルはエンドユーザーが興味を持つ真のリッチコンテンツによって動かさなければならない。したがって、NDC テクノロジー（そして関連するオファー）は、エンドユーザーに対して明らかなメリットを直接に示すことが不可欠となる。

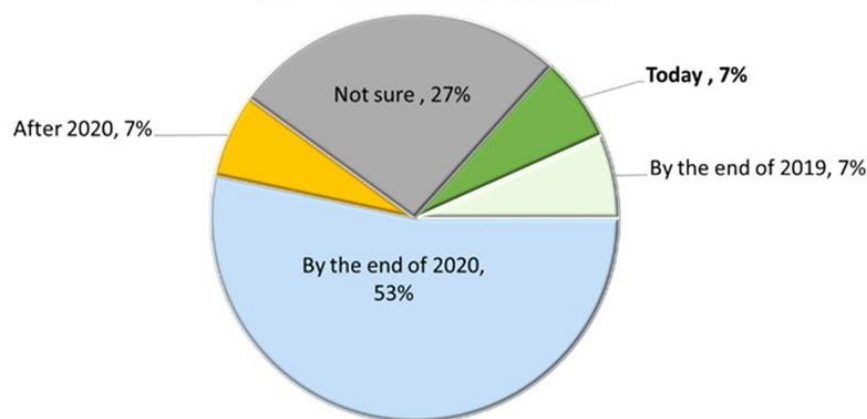
法人旅行の世界では、このアプローチの成功は実証済みである。IATA と Answair の Business Value to Agencies 白書は、企業の 92%が彼らに対する次回の入札に NDC ビジネス要件を含めることを計画していると指摘している。それでも、このエリアの評価は今日非常に低くなっている。リーダーボード航空

会社の 14%だけが、年末までに旅行者に対する NDC の影響を測定できると期待しているのだ。繰り返しになるが、これは航空会社が適切な小売スキルを獲得する上で直面する課題を思い起こさせる。マーチャンダイジング文化への移行を管理できるのは、最初にキャリアと提携者が旅行者中心の KPI を測定および管理できる場合のみとなる。

旅行者を理解することは、旅行全体を通して彼らのニーズに対処することにより - 最初の予約を超えて - 新たな機会を生み出す。

地理的ローカリゼーション (geo localization)、プロファイリングされた採用レベル (profiled adoption levels)、および感情的な受容性 (emotional receptiveness) に基づいて、会話型リテールは関連するサービスを作成し、空港のセキュリティチェック後のラウンジへのアクセス、または長時間のフライト前の WIFI と座席のアップグレードのバンドルなどの関連する収入を生み出す。Microsoft Travel のグローバルな従業員のためのエクスペリエンスリーダーである Julia Fidler 氏は次のように述べている。「NDC は刺激的なエンドユーザーエクスペリエンスを生み出す絶好の機会を提供する。その見返りに、より多くの旅行データを活用し、あらゆるレベルで好循環を引き起こす変化のための高度なインテリジェンスを引き起こす。例えば NDC が環境保護と持続可能性のガイドラインの提供にどのように役立つかを考慮することによって、旅行者のエクスペリエンスを更に強化する時が到来している。」

When would you be able to collaboratively measure the impact of NDC capabilities on travellers with KPIs such as satisfaction, adoption, productivity, and NPS?
(15 NDC Leaderboard Airlines responding)



この旅行者に焦点を当てた知識により、次のような質問に対処できる。

- ・ NDC 上に構築されたパーソナライズされたオファーは、より良く購入され

るか？

- ・ NDC を使用して需要をより正確に予測できるか？
- ・ リッチコンテンツがリッチすぎるため、使いやすさに影響してしまうか？
- ・ バンドルは常に関連づけられているか？
- ・ 継続的な価格設定は需要に合っているか？
- ・ 企業の漏洩 (corporate leakage) は減少するか？
- ・ TMC と旅行会社は、顧客に新しい付加価値サービスを導入できるか？
- ・ まとめてデータの意味を理解し、より適切に差別化できるか？

結論

リーダーボード航空会社は引き続き先駆者であり、NDC を前進させている。今日、彼らは優れた ROI の結果と、2020 マイルストーンをはるかに超える持続可能な NDC 主導の成長を構築するための強固な基盤の構築の両方で成功している。これは、NDC@Scale、NDC マッチメーカー、Accelerate@IATA などの継続的なイニシアティブ、新しい認証バージョン、技術アーキテクチャフレームワーク、インターライン、重要な ONE Order などの進化により、この勢いを継続的にサポートする IATA によって支援されている。

リーダーボード航空会社の成功がますます確実になり、採用障壁に対処する方法に関するベストプラクティスを開発し続けるにつれて、多くの航空会社がそれに続き、現在よりもはるかに速く NDC チャンネルに移行する可能性がある。

ただし、1つの疑問が残る。NDC から派生した価値は、最終的にスタンドアロンで認識されるのだろうか。リッチでダイナミックかつ完全に差別化された NDC を活用したコンテンツは、最終的には NDC チャンネルに移行し、スタンドアロンのビジネスケースを活性化する主要な採用ドライバーになるはずだ。当然のことながら、現在、インセンティブや追加料金などの追加の戦術的方法が、NDC の需要と採用の促進に役立っている。

しかし、長期的には、このスタンドアロンのビジネスケースまたは収益率の分析は、航空会社による短期的な加速メカニズムに依存せず、「総合」契約の中に希釈されるべきでは無く、単一 NDC 派生価値に基づく自身のスタンドアロンのビジネスケースによって評価されるべきだ。

NDC ベースの ROI が 2022 年に自立すると信じているのは、アンケートした航空会社の 40%のみであり、27%はそうではないと考えている。この分析は、調査対象の航空会社の性質、地域、確立されたビジネスモデルによって明らかに異なるが、この指標は依然として NDC の重要な成功要因と考えることができる。ある意味では、この白書で検討した 3 つの主要なドライバーを補完するものだ。これら 4 つの要素を合わせると、間違いなく航空会社がガートナーのハイプ曲線上の Productive Plateau に押し上げられ、大きな利益に向かっている。2022 年末までに、リーダーボード航空会社の 53%が、リセラーからの予約の 40%以上が NDCAPI を介して供給されると期待している。

私はこの刺激的な進化を継続的に監視しており、この NDC の離陸が展開するにつれて、より多くのレポートを提供し続ける。乞うご期待！

(By Philippe Der Arslanian – Answair) (PWD 7/31 <https://bit.ly/31ESxum>)

2. 新興企業が法人旅行管理会社に挑戦

TripActions が 6 月に 40 億ドルの企業評価によって 2.5 億ドル (約 270 億円) を調達した後に、法人旅行管理業界の古いプロダクトとサービスとエクスペリエンスを解決する計画を発表した。そしてその第一歩として、同社の一連のエンタープライズ・ソリューションの中で、大手法人顧客のために自動化能力テクノロジーと専属コンサルタントを結合した TripActions Consulting を立ち上げた。TripActions の戦略は、価格優先の伝統的な法人旅行プログラムとは異なりより動的で、観光旅行とより合致した予約エクスペリエンスを提供するために、IATANDC 標準 ATPCO の Next Generation Storefront を利用して出張者を中心に据えている。TripActions は前年比 5 倍の成長を遂げ、WeWork, Lyft, SurveyMonkey, Complex Networks やその他の世界の 2,000 社に及ぶ法人顧客の 11 億ドル (約 1,200 億円) の年間出張予算を管理している。(PWD 8/4 <https://bit.ly/2KF6rXL>)

3. T&A 市場の OTA とテック結合は脅威か？

先週、ベルリンベースの GetYourGuide が、T&A オペレーターに対する予約システムを提供している 2 社 Bookingkit と Rezdy との優先提携契約を発表した。この提携は、2018 年春の Booking Holdings と TripAdvisor による予約システムプロバイダー FareHarbour と Bokun の買収に対する対抗措置であると GYG

は言っている。T&A 市場における OTA とテックの結合は、そんなに脅威なのか？ Arival の Douglas Quinby は次の理由から、そんな脅威は存在しないと述べている。

T&A 市場は極めて大きな市場だということだ。70 以上の OTA、少なくとも 150 のテックプロバイダー、数十万のオペレーターとカウントできるだけでも多くのプレイヤーが存在する。投資家たちは、2017 年以来 16 億ドル（約 1,700 億円）を 40 近くのスタートアップに投資してきている。この投資額の三分の二は GYG と Klook に対する投資だ。しかしこれらの多くのスタートアップでエクジットできたのは極めて少ない。

T&A は次の大ブームとなるのか、それともバブルなのかは未だ分からない。確かなことは、一握りの OTA とテックの結合などは、この巨大な市場規模を考えると、GYG が言っているような脅威などでも何でもない。(Arival Douglas Quinby) (PWD 8/5 <https://bit.ly/2HefcGE>)

5. エアビーと法人旅行

Airbnb が、家具付きサービスアパートメントのマーケットプレイス Urbandoor（2015 年創立）買収を発表した。Urbandoor は、60 ヶ国 1,500 都市の法人旅行者用の長期滞在や転勤アパートを仲介する。この買収は Airbnb for Work の市場の立ち位置を強化することになるだろう。(PWD 8/5 <https://bit.ly/30exQoW>)

6. 法人旅行予約の現状

1,300 社の企業の出張者とトラベルマネジャーを調査した結果、セルフ予約ツールと法人旅行会社経由予約の両方のオプションとも、出張者の適したものとなっていないことが判明した。

セルフ予約ツールは最近かなり進歩して、ほとんどの出張者もこれに使い慣れており一見問題がないように見える。ところが、直前の旅程変更、最適価格かどうかの確認方法、航空便とホテル予約に費やす時間を精査すると、問題があることが分かる。平均的出張者は、出張に関連する仕事である調査・予約・調整・取消・精算で 108 時間も消費している。

だったら法人旅行管理会社（TMC や法人旅行会社）を使えば良いと考えがちだが、この有料のオプションにも問題がある。60%ほどの出張者は、TMC に満足

せず、自分たちで手配した方がより効果的であると考えている。つまりはセルフ予約も TMC 予約のどちらも満足していない。

Kayak などは、容易で迅速な消費者の旅行予約ツールを運営しているが、この話は法人旅行予約には当てはまらない。10 年前だったらこれでも構わなかったかもしれないが、現代の出張者たちは時間がかかるこれらのプロセスに我慢できないでいる。今日の出張頻度が多い出張者は、より容易な、よりスムーズな出張管理ツールを望んでいる。(By Mike Baker – Lola) (PWD 8/5 <https://bit.ly/2YvRGiA>)

9. トリアド第 2 四半期決算

TripAdvisor の第 2 四半期決算が、採算性向上の戦略強化により、減収 (-3%) となるも増益 (+10%) となった。

(In millions, except percentages and per share amounts)	Three months ended June 30,		
	2019	2018	% Change
Total Revenue	\$ 422	\$ 433	(3)%
Hotels, Media & Platform	\$ 254	\$ 272	(7)%
Experiences & Dining	\$ 125	\$ 98	28%
Other	\$ 43	\$ 63	(32)%
GAAP Net Income	\$ 34	\$ 32	6%
Total Adjusted EBITDA (1)	\$ 128	\$ 109	17%
Hotels, Media & Platform	\$ 108	\$ 85	27%
Experiences & Dining	\$ 7	\$ 16	(56)%
Other	\$ 13	\$ 8	63%
Non-GAAP Net Income (1)	\$ 64	\$ 58	10%
Diluted Earnings per Share:			
GAAP	\$ 0.24	\$ 0.23	4%
Non-GAAP (1)	\$ 0.45	\$ 0.41	10%
Cash flow from operating activities	\$ 181	\$ 186	(3)%
Free cash flow (1)	\$ 160	\$ 170	(6)%

(1) "Adjusted EBITDA", "Non-GAAP Net Income", "Non-GAAP Diluted Earnings per Share", and "Free cash flow" are non-GAAP measures as defined by the U.S. Securities and Exchange Commission (the "SEC"). Please refer to "Non-GAAP Financial Measures" below for definitions and explanations of these non-GAAP financial measures, as well as tabular reconciliations to the most directly comparable GAAP financial measures.

(tripadvisor.com 8/7 <https://bit.ly/2Zaj3y5>)

10. ブッキング、支払いシステム開発ブランド統合

Booking Holdings CEO Glenn Fogel が第 2 四半期決算発表で、「旅行者にすべてを提供し、実行し、彼らの生活をより容易にし、価値を与えるシームレスで全

体的なシステムを作成するというビジョンを前進させている」と語った。彼は、何回も「接続された旅行 (connected trip)」に言及した。そして「摩擦のない世界市場を推進する」ためのこの取り組みの一例として、支払いシステムの開発に対する同社の取り組みを挙げた。「接続された旅行」のコンセプトのもう一つの例として、Rentalcar.com の Booking.com への統合と、OpenTable ポイントの Kayak ホテル予約への利用と、Booking.com におけるワンクリックによるアトラクション予約を取り上げた。

Booking Holdings の第 2 四半期決算は、総取扱高が 250 億ドル (約 2.7 兆円) (前年同期比+10%為替一定)、収入が 390 億ドル (+14%)、純利益 9.79 億ドル (前年同期並) となった。調整 EBITDA 利益は 14 億ドル (+10%)。(PWD 8/7 <https://bit.ly/2Pgyph9>)

11. OTA の 4 つの神話

OTA は 1990 年代初めから中ごろにかけて発達し、テック時代における大きなインターネットの成功物語の一つとなった。OTA は、旅行手配を目覚ましく改善し、旅行者にこの上ない便利なツールとなった。旅行者だけでなくホテルの流通にも大きく貢献した。それなのに、不幸にも多くのホテル経営者の間では、誤解と誤った情報のために OTA の幾つかの悪いイメージが広まっている。OTA について繰り返し繰り返しよく話されている 4 つの神話を探ってみよう。

(1). OTA は 2 社寡占

これは間違っている。世界ではメタサーチや多数の OTA が、大手 OTA との取引を嫌うホテルのチョイスを提供している。それに加え Google が、すでに旅行の大きなプレイヤーになっている。そして Airbnb や Amazon が旅行流通にまで手を広げるのではないかとここ久しく噂されている。(Airbnb は、過去 18 ヶ月間にわたってすでに旅行領域に参入している。)

旅行予約がオンラインに転移し続けているものの、オフライン市場は継続して極めて巨大な規模を維持している。仮に大手 OTA2 社寡占が事実とすれば、彼らは市場支配力を利用して市場に大きな悪影響を与えていただろう。過去 10 年間で OTA コミッションは大幅に低下し、OTA 契約はより柔軟になり、ホテルは、自身の在庫とプライシングの両方のコントロール権を獲得した。

ホテル流通業者間の境界線がぼやけている現実の中で、OTA は流通の重要なパ

ートに残っているものの、流通エコシステム全体を牛耳っているわけではない。事実、OTA のビジネスモデルの進化に合わせて、大手ホテルチェーンは、パッケージレンタルや、航空パッケージ旅行や付加的旅行サービスや、マルチブランドのショッピング・エクスペリエンスを提供するために新たなブランドの獲得すら行って、OTA もどきのマーケットプレイスに変形している。

(2). OTA は制限的

これは間違っている。OTA は成果報酬型チャネルであり、ホテルは収入を得て顧客が滞在して時にのみコミッションを支払えば良い。レートパリティは過去のものとなり、ホテルは、今や彼らの潜在的収入に対してコントロールが完全にできるようになっている。OTA はより洗練化されて、ホテルが増収とオキュパンシー向上のために使うことができる手段を提供している。ホテルチェーンは、おそらくメンバーのホテルの利益のために仕事をしているようだが、しばしば自己の事業の最適化のためにメンバーに対して流通チャネルを制限し、自身の最大利益のために行動している。“コントロールされた”流通（全ての販売をチェーン CRS 経由とする）はチェーンにとっては良いが、これはしばしばフランチャイジーの収入あるいは費用に影響を与えている。

そして、OTA が柔軟性に富んだ契約を提供しているにも関わらず、ホテルチェーンが 10~20 年の契約期間と高額の契約解除条項を強いているにもかかわらず、OTA が制限的 (restrictive) であるという評判で苦しんでいるのは、いかにも皮肉的である。

(3). OTA は、低い収入に貢献

これは、ほとんど間違っている。収入管理が洗練化されるにつれ、ホテル業界は、各種の流通チャネルを最適化するために、費用について収入についても重要視し始めた。ホテルチェーンが、自分の費用で金がかかる直販キャンペーンを実施しているので、多分、OTA がホテルの安い直販よりもホテルの利益に貢献する収入を生み出しているのは何も驚くことではない。それに加えて OTA は、新たな追加的なそして高支出需要を作り出すことを助けている。OTA は、ホテルの不良在庫の整理に使われているが、そうされるべきではないし、それは彼らの主要な目的でもない。

(4). OTA は高いコストがかかり価値をもたらさない

これは完全に間違いである。ホテルチェーンは、OTA の平均 16%と同様に、ブランドとマーケティングとロイヤルティーフィーの如何に従って 15~30%の流通費用を課している。流通には投資と販売努力が必要なことから額自体は問題ではなく、収入をどのようにして生み出すのかが問題となる。

大きな問題は、ホテルチェーンが、どこの流通チャネルから実際に収入を得ているかに関係なく、全ての予約に満額のテイクレートのフィーとコミッションを課していることである。この二重課税のプラクティスは、業界から数十億ドル（数千万円）を掻き集め、営業利益を蝕みホテルのオーナーの資産価値を低下させている。現実には第三者販売チャネルが、より多くの収入とマーケティング努力をしている際に、何故ホテルがこのような総客室収入（gross room revenue）に対する課金に寛容なのか全く理解に苦しむ。ホテルチェーンは彼らのフランチャイジーに ADR プレミアムを維持しているものの、現実にはコストに見合うのはほとんど存在しない。反対に、OTA は予約の成約時だけにコミッションを徴収し、その上マーチャンダイジング、マーケティング、収入管理、決済プラットフォームに加え顧客サービスとロイヤルティー・プログラムまで提供している。これら全てに課金したら合計いくらになるのか試算したら良い。

プラットフォームが自由への鍵となる

今日でさえ識者たちは、OTA の成長とプラットフォームの脅威から学ぶべきだと言いつけている。

ホテルの営業を支配し、フィーを請求し、少ない見返りと少ない価値しか提供しないホテルチェーンからの束縛を解いてくれるのが、Google, Amazon, Airbnb のごとくの旅行への新規参入者を含むプラットフォームたちだ。従って何故業界が、レガシーのホテルチェーンの自己利益のための永続的なフランチャイジーを利用したキャッシングマシンの成長のために、チェーン税を支払い続けるのかが疑問である。バランスの取れた競争力のあるプラットフォームの未来は、ホテルが最終的に独自のブランドの構築に集中できることを意味している。自己資本にいくつかの資本を戻す時が来た。

(PWD 8/8 <https://bit.ly/33kCcg5>)

12. トラベルリーダー、ビアター採用

米 TMC の Travel Leader Corporate が、新たなコンセルジュサービスを立上げ、そこにタビナカのマーケット プレイス Viator を採用し、最近成長が激しいブレイジャーの旅行者需要に対応する。同社の法人顧客は、TripAdvisor の子会社 Viator の 20 万の即予約可能のアクティビティのアクセスが可能になる。Travel Leaders Corporate の調査によれば、75%の法人顧客がしばしば出張を休暇旅行と組み合わせていることを突き止めた。このコンセルジュサービスは、出張旅程に則して、ユーザーが書いたレビューや仕事の前後のアクティビティのためのキュレートされたオプションを自動的に提供する。(PWD 8/9 <https://bit.ly/2Ml9gj3>)

13. インスタ、likes 非表示開始

インスタグラムが「likes」の数を非表示にするテストを 7 カ国で開始した。7 ヶ国には、日本・カナダ・豪州・NZ・ブラジル・アイルランド・イタリアが含まれる。likes の数が非表示されるのは、他人の投稿した写真や動画。自分が投稿したものは今まで通り表示される。このテストが米国を含む全ての市場にも適用されて恒久化されるのかは不明。Virtuoso の幹部は、likes の数は虚しい測定基準であり、今回のインスタの措置を歓迎している。インスタは、24 時間で投稿した画像や録画が消去される Instagram Stories に対するユーザーの高い人気、likes 非表示のきっかけになったと言っている。より多くの likes を獲得するために過剰な競争が問題視されていたことへの対応と見られている。(PWD 8/12 <https://bit.ly/2KEZoyf>)

14. デジタル新時代

デジタル転換の時代は終わった。これからは、デジタルのテクノロジーを駆使して新たなマーケティング戦略を構築し、他者との差別化を実現しなければならない時代に突入する。マーケターが留意しなければならない点を以下の 5 つに整理した。

(1). レスポンシブル・マーケティング

以前よりも増して消費者中心のマーケティング、すなわち消費者がモーメントモーメントで求める個人的 (パーソナルな) ニーズにオンデマンドで瞬時に対応しなければならない。

(2). ユニークな顧客に対するユニークな機会

現在、当然と考えているテクノロジー主導のやり取りは、すべての消費者にテクノロジーアイデンティティを拡大させている。これは、次世代の消費者を正確に理解するための知識の生きた基盤と見なされるべきだ。これにより、旅行マーケティング担当者にとっては、現代社会に要求されているスピードで消費者のニーズを満たすため、リッチでパーソナライズされたエクスペリエントベースの関係構築に向けたマーケティングが重要になる。

(3). マイクロモーメントの価値

消費者とのタッチポイントは、絶え間なく変化しているデータ駆動型の新しい種類の消費者に合わせてシームレスに進化する。彼らの購入への道は、いくつもの大きな、よく調整された瞬間によってもはや特徴付けられない。代わりに、成功を決定づけるのは、多数の小さな相互作用の併合となる。これらのマイクロモーメントは、精巧なマーケティング計画の累積効果よりも重要になりつつある。

(4). ハイパー・コネクション（超連結社会）

ハイパーコネクテッドの社会の到来が、以下の 5 つの経験的ファクターを引き起こしている。

(a). 調和

顧客があらゆるタッチポイントを使用して学習し、発見し、調査し、最終的に旅行を購入するため、ますます混合チャネル（**blended channel**）が唯一のチャネルになる。オンラインやブリックアンドモルタルではなく、「1 つのブランド、多くのチャネル」戦略にうまく統合される。

(b). パーソナライズド

個々の顧客ごとに独自に作成された旅行プロダクトとエクスペリエンスは、ますます効果の低いマス戦略の対抗手段になっている。

(c). ローカライズド

コンテキストが王様になりつつある。地理位置情報テクノロジーを使用して、CRM の至高の目標である、つまり適切な顧客に適切なタイミングで適切なオファーを提供することができる。しかし、それはそこに止まらない。消費者の行動は、モバイルにより根本的に変化している。消費者がスマートデバイスを使用する方法は、前述のマイクロモーメントを作成し、旅行マーケティング担当者が適切なメッセージを継続的に送信する絶好の機会を提供する。

(d). ソーシャライズド

我々は接続経済にあり、消費者はインスピレーション、情報、検証のためにネットワークに目を向けているので、インフルエンサーの力について考える必要がある。

(e). 増幅 (Amplified)

豊富な選択肢とマーケティングメッセージを使用して、競争相手を撃破する唯一の方法は、より高いレベルの関連性とインパクトを高めることだ。十分に良いだけでは、もう十分ではない。同一性から抜け出した価値の提案をしなければならない。我々は、要求されている物語を提供しなければならない。

(5). 錯覚の現実化

テクノロジーは、個人的であってもカスタマイズされていても、ほとんどの消費者のニーズを満たすことができるという幻想を助長した。今、組織はこれらの期待に応える必要がある。旅行マーケターはその幻想を現実に変えなければならない。それは、全体的なレベルで人々を理解し、彼らの見通しとニーズが一瞬のうちに変わる可能性があることを認識することを意味する。

ポストデジタルの世界では、あらゆる瞬間が潜在的な新しい市場を作り出す。これは、要求が即座に伝えられ、すぐにそれが満足させられることが期待される場所だ。さらに、どちらも絶えず変化しており、無限の果てしない要求に対する満足の出会いの機会を生み出す。

結論として

現実的に言って、現在の世界は、全てが瞬間的にはなっていない。しかしデジタル化後の旅行ブランドは、すでに異なるゲームをプレイしている。

デジタルの成熟に達していない組織は、イノベーションであれパーソナライズの増加であれ依然としてそのような競争力を求めているが、一方、ポストデジタルトラベルブランドは、それ以上にさらに多くを求めている。彼らは、市場自体の仕組みを変えることで競争に打ち勝つ態勢を整えている。ある市場から多くのカスタム市場へ、瞬時にオンデマンドで対応する。

旅行マーケティング担当者は、現実のキュレーターとして自分自身を再配置しているように感じているかもしれないが、この移行により、ターゲットとする機会を責任持って選択するという新しい要件を背負わされている。特定の絶えず変化する瞬間に対応することは、多くの市場の 1 つに慣れている組織にとって困難な問題を追加する。

デジタルを超えるには独自の変革戦略が必要であり、これらの戦略は瞬間的な

市場に焦点を当てる必要がある。旅行マーケティング担当者が、新しいエクスペリメンタルの旅に挑戦する時が来た！(By Joel Davis – Mighty Social)(PWD 8/13 <https://bit.ly/30dZ6Ur>)

15. スーパーソニック新興企業

Exosonic が、ソニックブーム形成テクノロジー(sonic boom shaping technology)を利用して衝撃波を吸収させ、陸上と洋上をマッハ 1.8 で飛行できる超音速機を開発し 2029 年の販売開始を目指している。現在の飛行時間を半減できるこの超音速機(航続距離 4,500 海里=8,300km、2 クラス 60 席)は、FSA の LCC 対抗にきっと役立つだろう。同社によれば、超音速機市場は、2030~2050 年にかけて 1,000 機の需要が存在し、およそ 2,000 億ドル(約 22 兆円)販売が見込まれる。(PWD 8/14 <https://bit.ly/2Hg5Zxg>)

16. グーグルのバケーションレンタル

過去数カ月間、バケーションレンタルのシームレス検索と予約エクスペリエンスのために数社のソフトウェアプロバイダーと連携を開始している。この市場は極めて分散化されている(大手プロパティーマネージャー4社は、たったの物件在庫の1%しか取り扱っていない)ことと、バケーションレンタルはホテル客室販売とは異なり容易なカテゴリーでは無いこともあり、Google の代替宿泊市場への取り組みは比較的ゆっくりしている。バケーションレンタル市場は、Google の参入を首を長くして待っていた。この業界は、伝統的に大手5社である Booking.com, Expedia, Airbnb, HomeAway, TripAdvisor によって支配されている。そこに Google が、同社の Hotel Search 機能にバケーションレンタルを統合した。Google Map と Search のホテルの検索結果にレンタルを並べた。現在、プロパティーマネージャー(世界中で推定 115,000 人)は、Google 検索や Google マップを介して直接ゲストにアクセスすることはできないが、Rentals United などの優先 Google ソフトウェアパートナーのいずれかと連携することによってのみアクセスできる。

しかし、Google と短期レンタルの次に起こるのは何だろうか？ 直販、ゲストエクスペリエンス、顧客所有権、現在のエコシステムに影響を与える可能性がある将来の開発は何か？

検索巨人には理由がある

Google は旅行検索をほぼ独占していることについて議論があり、Google 幹部は最近、米国下院司法委員会から自身の立場を説明するよう求められている。

MDG Advertising が引用した Expedia の調査によると、旅行者の 69%が旅行を計画し始める際に検索エンジンを利用する。これは、家族、友人、オンライン旅行代理店、旅行ブランドの Web サイトなど、他のすべてのソースよりもランクが高くなっている。ここでグーグルが大きな勝者になるとは思わないのは難しい。

現在の仕組みは、検索オプションにレンタルが表示され優先リンクをクリックすると、Google から OTA もしくはプロパティーマネジャーのどちらかにサイト遷移して予約することになる。

しかし、ゲストが Google で直接予約できるとした場合はどうなるのだろうか？プロパティーマネジャー（または OTA）は依然としてマーチャントオブレコードですが、この Google における予約は間違いなく進行中であると思う。

Google は常にサービスを改善しているので、Google が Hotel Ads をレンタル用に Google on Book に追加できると想像するのは空想ではない。顧客が検索エンジン内でインスピレーション、検索、比較、購入のすべての旅をシームレスに行えるのに、なぜ予約をするために Google を離れる必要があるのだろうか？

このオプションは確かにカスタマーエクスペリエンスを向上させ（探している情報はすべて 1 か所に集められる）、Google によると、このオプションは予約のコンバージョン率も向上させる。

Google on Book モデルを使用すると、情報を提供するための単なる通用門（gatepost）ではなく、実際に Google が予約を促進するための仲介者となる。確かにマーチャントオブレコードにならないので OTA でも無い。ただし、予約プロセスでの煩わしさは避けられ、顧客が別の宿泊施設または予約プラットフォームに漏れる可能性も無くなるだろう。

ただし、重要なことは、支払いは引き続きプロパティーマネジャーまたは OTA を介して行われるため、プロパティーマネジャーまたは OTA もマーチャントオブレコードになる。バケーションレンタルは業績豊富で定評のある OTA にも多くの信頼を寄せているため、Google でブランドを目にすることは宿泊施設を再確認することができ、購入決断は当然の帰結となる。Google で予約が行われると、すべての顧客データの詳細がサプライヤーに渡され、事実上 Google はそのデータを消去する。販売が完了し、仕事が完了した。

Google の高度なパーソナルな属性知識のおかげで、シームレスな予約体験が保証された顧客は、Google に忠実であり続け、旅行のニーズを完全に満たすためにこの検索エンジンのリピーターとなるだろう。

その他のプレイヤーはどのように対抗するのか？

Expedia や Booking.com などの大規模な OTA が 1 年に数十億ドルを Google 広告に費やすことを考えると、Google が Book on Google モデルに本腰を入れて、それらの大手 OTA を怖がらせる可能性はほとんど無い（実際、今日、Book on Google で予約できるホテルを探すのにはえらい時間がかかる）。

Google は検索に焦点を合わせているため、メタサーチのビジネスを食い物にすることは驚くには当たらないが、リソースを大量に消費する顧客サービスモデルタイプの OTA を突然構築することはありえない。Expedia、Booking.com、および Ctrip は 2 桁の数字で成長しているが、それでも推定 1.5 兆ドル(約 160 兆円)の旅行業界のほんの一部に過ぎない。Google は、消費者に大きな利益をもたらす最上位の検索レイヤーで、大手 OTA の業界への浸透を引き続き支援していくと考えられる。そして、それは顧客にとっても大きなメリットになる。

しかし、ブランドを構築し、潜在的なリードを獲得し、アップセルする能力を求めているプロパティーマネージャーは、これでどこに残るのだろうか？ 顧客の旅全体を促進するために Google に依存することには注意する必要がある。

いくつかの点で理にかなっているかもしれ無いが（特にブランドを構築したり Web サイトに投資したりするつもりがない場合）、それは、プロパティーマネージャーが独自のオンラインプレゼンス、ブランド認知、自身のウェブサイトにとらフィックを引き付け、見込み客を獲得する能力を開発する機会を制限する可能性がある。

すべてのビジネスと同様に、リスクの分散と可視性の最大化をアプローチの一部にする必要がある。プロパティーマネージャーが、カスタマーエクスペリエンス全体をカバーして育成する完全に最適化された Web サイトを持っている場合、Google on Book 機能を選択するインセンティブを最小限に抑えることができるだろう。

ホテル検索機能の仕組みをさらに検討すると、ブランドを選択するオプションがあります。バケーションレンタルがホテルの軌跡をたどり、これが起こった場合、プロパティーマネージャーがブランドの認知度を高め、広告入札プロセスを

理解して最適化することで収益戦略を最大化することが不可欠になる。

皆が知っているように、予約の所有権は非常に大きな問題で、Google にとっては、誰が顧客の所有者であるのかは興味深い質問になる。答えは、Google とサプライヤー（予約の処理場所に応じて OTA かプロパティーマネージャーか）の両方がゲストを所有していると思われる。

Google には、すべての設定情報と予約情報があり、サプライヤーに対して電子メールやその他の連絡先の詳細を含むすべての予約の詳細を引き渡す。これによりサプライヤーは、顧客ロイヤルティプロセスと優れたゲストエクスペリエンスの開発が可能になる。Google、プロパティーマネージャー、ゲスト（検索機能が強化されている）の三方にメリットがある。

我々が知っていることは、旅行者が Booking.com、Expedia、Airbnb などの大きなブランドを信頼していること。これらは旅行ドメインでの地位を証明している。それらは、消費者が購買習慣を変えることを思いとどまらせる可能性のある、非常に幅広い選択肢と使いやすさを提供する。Google がこの新しい実験で成功するかどうかという疑問の解は未解決のまま。 (James Burrows – Rentals United) (PWD 8/16 <https://bit.ly/2YU9yDY>)

17. 英国航空、VR ヘッドセット導入

BA が、LON=NYC 線の一部フライトの F クラスに機内エンタメに VR（仮想現実）ヘッドセットを導入した。搭乗旅客は、2D, 3D, 360° フォーマットの画像を楽しむことができる。この VR は、IAG の新興企業アクセラレーターである Hanger 51 に参加した SkyLights 社の設計。BA は、今後 5 年間に 65 億ポンドの客室改善投資を計画する。2015 年初頭に、QF が機内エンタメ用に VR のテストを実施、ちょうど 1 年前には、LH が飛行中の航空機客室から眼下に見える土地のバーチャル小旅行を可能にする VR Moving Map のトライアルを行っている。(PWD 8/16 <https://bit.ly/2P4FXTT>)

18. アメックス GBT CEO との話

ほとんどのスタートアップに関するニュースは、彼らが B2C モバイル予約インタフェースを提供していると報道している。近年、法人旅行市場をターゲットにしたスタートアップの数は興味深い。法人旅行は、ビジネス旅行者や、支出と安全性を一貫した方法で管理しようとする人々にとって、痛みと欲求不満に満ちた

セクターだ。新規参入者には Lola.com、TravelBank、TravelPerk、TripActions など、多くが存在するが、その大部分は、ロードウォリアー（出張者）のエクスペリエンスをターゲットにすることで、いくつかの問題を解決できると見ている。このセクターは投資業界の関心を引き起こし、これらのビジネスのいくつかに大規模な投資が行われた。

AMEX CEO Doug Anderson は、法人旅行管理のプロセスがどれほど複雑であるか、マージンがどれだけ薄いのか、統合システムの欠如、および注意義務（duty of care）の意味を知っている。おそらく、彼の言葉は、スタートアップ自身だけでなく、より広いビジネス旅行コミュニティに対する警告でもある。

早く動くことができるこれらの新規参入者について、少し嫉妬しているかもしれないが、彼は、新しい革新的なものがあるとは思っていない。

ここでは本当に正しいかとか、間違っているかといったことも無い。投資コミュニティは大規模な法人市場における破壊（disruption）の余地があると考えており、新興企業はそこで或る程度の牽引力を発揮している。そして彼らは、巨大であるがとらえどころのない中小規模の企業が主体の管理されていない旅行市場（unmanaged travel market＝出張規定が存在しないか、存在していてもその厳しい遵守が要求されない市場）を追い求めている。

新規参入者たちは、この市場や、多くの場合ミレニアル世代で構成されていることが多い新しいメディア/デジタル企業で、勢いを増しているように思われる。どれだけ早く彼らがより大きく、より伝統的な企業からビジネスを引き付ける可能性があるのかは未だ分からない。

とは言うもののパイは大きいので、大きなもののわずかな割合でさえ儲けることができるだろう。既存企業と新興企業にとっての課題は、旅行中、特にスケジュール混乱中に旅行者に必要なサポートを提供する革新的なデジタル方法を見つけることにより、人件費を抑えることだ。（PWD 8/16 <https://bit.ly/30etXQZ>）

19. TUI、T&A 大幅増収

TUI は、ホリデーエクスペリエンス部門のさらなる成長を目指しているため、T&A スペースでのさらなる買収を計画している。2019 年第 3 四半期の決算発表で、グループ最高経営責任者の Fritz Jousen は、同社が「適切な機会を見つければもっと投資する用意がある」と述べている。

TUI はほぼ 1 年前に Musement を買収した。イタリアを拠点とするこのスター

トアップは、当時の Destination Experiences 部門の一部になった。

Joussen はまた、3月に調印した Ctrip との T&A 流通提携は、現在、他の戦略的提携と共に稼働していると述べている。

これらの動きは、TUI の顧客だけでなく第三者の顧客にも、自社と第三者の両方のエクスペリエンスを流通させる新しいデジタルプラットフォームで、T&A の規模を拡大する TUI の戦略の一部だ。

第3四半期の目的地エクスペリエンスの売上高は、1億4,380万ユーロから3億9,970万ユーロ（約600億円）に増加したことにより前年比92%も増加した。同社はまた、ホテルおよびフライト向けのグローバル流通ネットワークプラットフォームである GDN-OTA（Global Distribution Network-OTA）の構築を続けている。

Joussen は、時間の経過とともにますます多くのホテル経営者が当社の流通能力を活用できるように、フランチャイジーに対応するように設計された技術スタックについて語った。デジタルプラットフォームの開発は、同社が従来のツアー運営から脱却し、中国や米国などの新しい市場に対応できるようにする動きの一部である。

同社はまた、プロセスにおいてよりアセットライトになりつつあり、シナジー効果をもたらさないと感じているビジネスの要素を処分している。

先週、スペシャリストツアーオペレーターの Berge&Meer と Boomerang の、プライベートエクイティ投資家 Genui への約1億ユーロの売却を発表した。

第3四半期に、グループ全体で47億ユーロ（約5,650億円、前年比ほぼ4%増）の売上高を計上した。グループ EBITA 利益は、前年同期の1億8,700万ユーロから1億ユーロをわずかに上回った額にほぼ半減した。損失の大部分は、航空会社とツアー運営事業で構成される Markets & Airlines 部門に起因している。この部門は、MAX Jet 航空機の運航停止や Brexit の不確実性など、いくつかの要因に見舞われた。（PWD 8/16 <https://bit.ly/2MpuRXo>）

+++++