

➤ Phocuswright Conference 2016 における Tnooz のインタビュー

Expedia CEO Dara Khosrowshahi「Expedia の長期戦略」

- 今後はプラットフォームと audience が鍵となる。
- audience では、Expedia には改善の余地がある。ソーシャルの Facebook や現在では Snapchat は、巨大な audience を集めている世界的プラットフォームだ。Expedia の第一の目標は、旅に出かけたがっている世界の audience にリーチすることだが未だ成果を得ていない。大きな規模で積極的にソーシャルを試している。
- プラットフォームでは、音声によるインタラクションに非常に興味を持っている。インタラクションが、キーボードの手入力から音声に変化している。音声の場合は構造的なインタフェースが存在しないという基本的な問題がある。キーボードの場合は、ユーザーに検索結果を導き出すための入力方法を教えることができた。しかし音声の場合はそうはいかない。非構造的なクエリに対して構造的な検索結果を導き出すのが難しい。そこに挑戦と機会が存在する。Expedia は、この難問に挑戦できる数少ない会社だ。
- 音声検索のもう一つの問題は、Amazon, Google, Microsoft, Facebook などのゲートウエーが多く存在することだ。Expedia は、ソーシャルでは先行者とはなっていないが音声ではかなり進んでいる。
- コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)に積極的だ。株主のために多くの企業を買収して企業価値を高めている。継続的かつ強力にここに資本配分する。多くの戦略的や技術的に秀でた小さな企業、例えば Alice とか Checkmate などにも少数株を投資している。
- ホスピタリティーの B2B テクノロジーについては、今までは、現場の企業担当者を必要とするカスタムハードウェア仕様が要求されてきた。これではスケールが得られない。ところが現在では、テクノロジーが進化して、個別のカスタム化を必要としないブラウザーやアプリ経由で処理できるソリューションが登場してきた。スケールを獲得できる SaaS やクラウドのサービスへ進む可能性を秘めていると考える。とはいえ問題は、ホテルの経営者たちに長年使用してきたレガシーのシステムを諦めさせることが大変だ。Expedia は、これらの新サービスを接続する手助けをすると同時に、自分自身がこのいくつかのサービスの開発者となって旅行エコシステムに対するサービス提供者と必ずなるだろう。
- Homeaway は Expedia が買収した時点では、年間約 150 億ドルをオフラインで販売して

いた。最初の仕事が、このオフライン販売をオンラインにすることだった。オンライン化するに連れ、顧客満足度とパフォーマンスが天井知らずに向上した。

- オンライン化することによって、今では Google やメタサーチさえを使って販売している。ホームオーナーに民泊管理のより堅固なツールを提供するためにテクノロジーの先行投資を行なっている。より良い収入管理ツールを提供するだろう。
- オンライン化、テクノロジー投資に続く第 3 ステップは、Expedia Interactive の企業群のネットワーク効果の使用である。全ての Expedia ブランドのサイトに Homeaway を表示することが可能になる。
- 顧客に最適なレンタルを選んでもらうための最適なデータを提供し、ホームオーナーあるいはプロパティーマネジャーには多くの需要を獲得するための最適なデータを提供することを目的としている。ここに価値を見出している。Expedia PartnerCentral は、競合相手の価格やアベイラビリティと比較できるツールである。
- 現場のハウスキーピングなどの実践的な業務には手を出さない。パートナーとして提携する。
- モバイルがデスクトップにマネタイゼーションで勝るためには時間がかかるだろう。古典的解決方法はボリュームを大きくすることだ。幸いにもモバイルは爆発的に増加して、今ではトラフィックの半分以上に達している。モバイルに投資して積極的に我々のサービスに対する最適化をはかっている。簡単ではなく、単位あたりの経済は必ずしも良くないが、モバイルは絶対的ターゲットだ。
- (Red Lion や Marriott との提携に関して...) ホテルチェーンは、Expedia の最大のパートナーだ。ここには、いくつかの重複した活動が存在すると考えている。Expedia は一流のディストリビューションとマーケティングの会社である。そして我々ができることを重複して作ろうとしている多くの小規模のプレイヤーが存在する。我々を利用したいプレイヤーには、我々にマーケットプレイスをどんどん解放する。プライベートレーベルの EAN を開始した時は、競合相手にも販売機会を提供する是非について大きな議論があったが、マーケットプレイスのオープン化を選択した。パートナーシップの成功例だ。今では EAN は Expedia の最も大きな成長プログラムの一つとなっている。概して我々は自身のマーケットプレイスを継続して一層オープンにしている。IT の分野でも同様だ。間接的販売よりも直販を優先させているホテル経営者に、我々がリンクオフ広告を提供しているのがその好例だ。
- (大統領選を振り返って...) テクノロジーが世の中の人のためになる力と考える。旅行テクノロジーは、人々を束ねてお互いに理解し合い異なる文化を尊重し合う手助けをする。我々は、これら全てを可能にすることに喜びを感じている。しかし、その一方で幾つ

かのテクノロジーが、そのような資源をまだ活用できないか或いは変化に対応できないこの国の一部の人々に経済的な損害を与えることを認識しなければならない。これが今回の大統領選挙結果に反映されているのだと思う。「彼らは分かっていない」とか「しょが無い」とか「しょうが無いならどうしようも無い」と言う考えは何も正しく無い。タフな選挙戦だった。我々全ては、今まで無視してきたことに手を差し伸べて理解しようと努力しなければいけない。

(TN 11/17 goo.gl/LvL2oe)

➤ Kayak CEO Phocuswright Conference 2016 センターステージ

最近の Google の旅行進出についてどう思うか？と聞かれた Steve Hafner は「うっとおしい (annoying)」と答えている。以下は PC16 会議センターステージにおける Hafner の Tnooz によるインタビュー記録である。

- Google が大きく進展している。優秀なプロダクトを開発している。とても速く、直感的に使える。広告もきちんと整理されている。彼らと競争するのは楽しいものだ。
- 2016 年末までには Google が買収した ITA Software から貰っている航空便データを中止する予定だ。ITA の代わりに大手 GDS や OTA やその他のサプライヤーから貰うことになるだろう。
- Google は自身のプロダクトを優先掲載しているのは全く不公平だ。しかし我々が Google の CEO だったら同じことをするだろう。彼らは偉大なプロダクトを開発し、多くの人々が Google を使っている。旅行計画に対する回答を見せようと思ったらそうする能力を持っているのだ。
- TripAdvisor とは違って、Kayak は決して Google の多くの無料検索(自然検索)には依存していない。我々の目標は、Kayak の直販を増やすために Google よりも良いプロダクトを作ってそれを宣伝することだ。Kayak のプロダクトは Google よりもより広範囲で、Google が取り扱っていない航空会社やサプライヤーを網羅している。より正確でもあるが、Google ほど速くない。
- Airbnb の新プロダクト Trips には脅威を感じない。なぜならばスタータップでは採算点に達することができないからだ。Hotels.com の航空便検索に心配しないのと同様に Airbnb の航空便検索には全く憂慮していない。Airbnb は新たな分野のパイオニアであり、そのコンテンツを人々に広くオンラインで販売した。しかし現実には、ほとんどのコンテンツはプロフェッショナルが管理している。ほとんどのコンテンツは Booking.com や Expedia の Homeaway のようなその他のソースで探すことができる。Airbnb の問題は、コンテンツ提供者と宿泊者(消費

者)の両方に課金していることだ。つまり検索手数料(税金)を宿泊者からもとっている。これは競争原理からは成り立たない。

- TripAdvisor のインスタント・ブッキングよりも Kayak の方が先だ。Kayak はパイオニアだ。しかしこの予約支援(インスタント・ブッキング)は儲けが薄い。現実には、Booking.com や Expedia へ飛ばした方が、需要獲得やトランザクションのマネタイゼーションで TripAdvisor のインスタントよりもはるかに優っている。インスタントはタフな商売だ。収支を必ず悪化させる。
- メタサーチは、比較検索で OTA よりしばしば優っている。OTA では取り扱っていない LCC も検索可能である。LCC が多い米国以外の地域では LCC 検索がメタサーチの利点となっている。
- チャットは、顧客サービス手段としてこのテクノロジーに投資している。「ハイ Kayak 来週末に 300ドルで行ける場所は何処?」とか「ハイ Kayak それを一枚買って」とはならない。しかし孫や彼らの世代は、電話や Web サイトを使わないだろう。将来はチャットボットや音声検索が必要になるから投資している。これは長期的な取り組みとなるだろう。徐々に進展する。モバイルアプリを開発し時は、これは良い考えだとは思わなかったが、今では投資したことを喜んでいる。これは素晴らしい考えだった。
- Kayak 共同創作者の Paul English がメッセージングベースのサービス Lola を開発しているが、これは Kayak が対象としている需要層とは異なる。Paul 自身も、まだターゲットを見定めていないかもしれない。しかし彼は成功させると確信している。成功させて需要が多くなれば、Kayak もより優れたものを開発する。Paul は Expedia や Skyscanner とも競争しなければならなくなる。
- Kayak の予約量の 20%がホテルで構成されているが収入ベースでは半分以上となる。だから、Trivago のようなのが出てきて真剣にそして積極的に販売強化しているのが煩わしい。良いプロダクトを作って、それに巨額の販売費をかけている。Trivago の上場申請がこの会議で大きな話題となっていないのが不思議なくらいだ。この上場目論見書は一見の価値がある。彼らが実際にどれだけ上手に事業運営して、それが市場からどう評価されるのか興味深い。Trivago がホテル販売で勝ち抜くと思えない。彼らの申請書によれば、年間収入 6.5 億ドルに対して 6 億ドルの販売費を使っている。Trivago と同じような損益にすれば Kayak だって容易に同じことができるだろう。我々は卓越したプロダクトエクスペリエンスを作ることに重きを置いて金を儲けることを考えている。Kayak は、それができる数少ない会社だ。TripAdvisor ももう一つの会社だ。Trivago は巨額の販売費を中止したらどうなるのだろうか？
- メタサーチ業界はスケールのビジネスだ。販売費とエンジニアリング&人件費の 2つが最大費用となる。大手企業は、販売費やエンジニアリング投資を顧客増によって償還できる。AI

やマシンラーニングなどの世界も、より大きければより良い。現在のメタサーチ 5 社 (Kayak, TripAdvisor, Trivago, Skyscanner, Google) は多すぎる。Kayak は、買収者になることを欲している。何処か買収するかもしれない。(TN 11/18 goo.gl/H09v5h)

- Phocuswright Conference 2016 で見つけたホテルテクノロジーの 5 つのトレンド (Duettoresearch.com)

1. オファリングの多角化

複数の企業内ブランドを動かすことができるプラットフォームは、第三者のブランドも取り扱うことができる能力を備えている。そこで、Marriott に対して Expedia のパッケージテクノロジー群への基本的なアクセス権を提供した。いくつかのパートナーに対して、我々のテクノロジー群を解放する用意がある (Expedia CEO)

Booking.com では、ホテル、アパートメント、B&B など目的地の全てのプロパティのワンストップショッピングを可能にさせることを欲している。(Booking.com CEO)

ユーザーは単純に、自分たちのニーズに叶ったホテルを探し出して予約することを欲している。メタサーチを使ったりホテルの直販サイトを使ったりしているが、多くの場合は良い値段かどうか、アメニティーが全て揃っているか、客室はどのような具合か、写真を見たがったり、取消手数料はどうなっているのかチェックしたがつている。またクレジットカード番号を入力して予約するだけかもしれない。(TripAdvisor Senior VP of Global Product)

2. Amazon 流

ほぼすべてのオンラインマーケットプレイスが Amazon を真似たがつている。Expedia や Kayak が Amazon 流のショッピングカート方式と同じようなパッケージ旅行販売を開始している。Expedia は、パッケージを分解して、エアー、ホテルレンタカーなどの単品素材を、異なるタイミングで購入しても依然としてパッケージレートで購入できるシステムの構築を目指している。パッケージングは便利なショッピングカートと同じようなものだと考える。(Expedia CEO)

どうしたら、アラカルトのオプションをより良い方法で組み立てることができるか未だ実現できていない。(Kayak CEO)

3. 直販コスト

ホテルが直販拡大に成功しているが、果たしてそれは最終的にコストが見合っているのだろうか？ OTA についての一つの誤解は、OTA 経由の顧客獲得コストと直販サイト経由の顧

客コストの単純比較である。OTA 経由の顧客はブランドに対する忠誠心を全く持っていない。従って、そのような顧客を獲得しても、それはホテルが欲する顧客とはなり得ないので、コストはより高くなるかもしれない。(Expedia CEO)

過去 5 年間程度の間、直販チャンネルが大きく変化した。直販チャンネルでは、昔はマージナルコストがほぼゼロであったが、それが今では 2 つに分岐している。一つはモバイルアプリや自社サイト経由で今まで通りコストがほぼゼロの直販、もう一つは Google や TripAdvisor などの間接的チャンネル経由のコストが膨らんでいる直販である(インスタント・ブッキングのことを言っている)。そして、本来であればホテルの Web サイトで購入していたより安い料金の間接チャンネルに引きつけられて単価を低下させている一部の顧客が必ず存在する。(Hilton Worldwide CCO)

ユーザーは、最終的に予約するまでどのホテルにするか極めて柔軟的である。Google では、ユーザーに対してホテルの特売 (deal) を探しやすくした。ユーザーに対してより多くの特売表示をしたところ、特売ホテルのコンバージョンが 2 倍増加した。(Google VP of Travel)

独立ホテルにとって、全世界の顧客にリーチすることは至難である。直販志向は分からないでもないが、その場合のマーケティングコストが問題だ。それらのホテルにとって、Booking.com が最も効率の良いマーケティングコストを提供するチャンネルとなることが重要だ。Booking.com からの予約のほとんどは新規顧客なのだから、ホテルはマーケティングチャンネルが必要になる。(Booking.com CEO)

4. ホテル ロイヤルティーの将来

今年の初頭から大手ホテルがロイヤルティープログラム会員向けの特別割引を提供して直販拡大を試みている。かと思ったら Red Lion のロイヤルティー会員向け特別割引料金を Expedia に掲載し始めた。個人向けの料金販売が、直販と同じようにロイヤルティー会員プログラムを拡大させ増加させていることを認識させられた。Hilton のプログラム HHonors では、ポイントを貯めた顧客に対して追加の恩典やサービスを提供している。会員に対して無料 WiFi や電子チェックインや優遇料金などのインスタントな恩典とサービスについても提供しプログラムを強化している。ロイヤルティープログラムを通じた全ての顧客接点で常顧客の容易な認識を可能にし、パーソナライズしたカスタマイズしたサービスを提供する。(Hilton Worldwide CCO)

Expedia で Red Lion のロイヤルクラブ会員登録を可能にした結果、Red Lion の会員数が 4 倍に増加した。これは純増である。(Expedia CEO)

5. AI とマシンラーニング

まだほんの初期段階であるが、Phocuswright の登壇者の何人かは AI とマシンラーニングが将来の旅行検索と予約とサービスで重要な役割を担うことになるだろうと予言している。アルゴリズムの進化と混同してはいけない。マシンラーニングは、今まで見たことも聞いたこともないデータやクエリをマシン自体が学習することができるシステムだ。流通のレジェンドである Paul English は、人間の旅行エージェントに AI 装備させた旅行会社 Lola を立ち上げている。

Booking.com は、多くのマシンラーニングと AI を使っている。まだ小規模であり、依然として試験段階で学んでいるところだ。しかしこれを使えば、将来の旅行予約を大きく支援し、さらに優れた使い勝手の良いツールを開発することができるので大きな投資を行っている。(Booking.com CEO)

旅行のほとんど半分は依然としてオフライン販売である。その半分について考えるのが楽しい。正直言って、人間がコンピューターに勝るタイプの事柄は多く存在する。そして人間が、より良いエクスペリエンスを提供する方法は (AI で武装するなど) 各種存在する。(Lola 創業者 Paul English)

(duettoresearch.com, November, goo.gl/jv3M58)

(注) Kayak CEO のコメントは「Kayak CEO Phocuswright Conference 2016 センターステージ」と重複するので割愛してある。

➤ Google の旅行の冒険、最大広告主を慌てさせる

年商 150 億ドル以上と巨額の利益を計上しているにもかかわらず、OTA の Priceline と Expedia は、Google の旅行市場への参入に警戒心を増している。Google の最大の広告主でもある OTA がテンションを高めている。

最近 Google は、検索エンジンのアルゴリズムを変更して自身の航空便とホテルの情報を Priceline や Expedia へのリンクの上位に表示し始めている。9 月には旅行計画アプリを立ち上げて、旅行者に航空便とホテル予約を可能にした。業界人たちは、このような直接競争が多くなると予想している。

Kayak の共同創業者で 2013 年に Kayak を離れ、新たに旅行コンセルジュサービス Lola を創出した Paul English は「Google は、広告収入で稼ぐだけよりも大きなビジョンを持っている」と語っている。

Google の旅行部門幹部 Oliver Heckmann は、広告主の OTA を怒らせずに消費者に使い勝手の良い旅行サービスを開発するトリッキーな仕事を任せられている。Alphabet が Google を必要としているように、広告主である OTA も Google を必要としているのだが、Heckmann は広

告主との関係をいつも変更している。

Google の旅行業界に与えている大きな脅威には触れずに彼は「旅行業界を観察すると、皆がお互いに協業したり競争したりしている」「誤解を解かなければならない時はいつでもマルガリータを飲みたくなる」と語っている。(マルガリータのカクテル言葉＝無言の愛)

Phocuswright Conference では、彼は「Google は完全予約機能付きの OTA にはならない」「その代わりに Google は旅行者にベストな情報を提供することを目標としている」「Google は、ジカ熱ウイルスの情報を検索した人が旅行を計画していると推定して、聞かれる前に旅行特売情報を送付することができる。Expedia では、これはできない」と語っている。

これらの発言は、Google が OTA を駆逐してしまい、航空会社やホテルなどの最終プロバイダーとフロントエンドのエクスペリエンスを支配する Google との間に位置させられて、裏方の御用聞きになってしまうのではないかと懸念している業界人に対しては十分な説得力を持っていない。Expedia や Priceline は、トランザクションを処理して顧客サービスの問題を取り扱っているものの、レンタカーなどのクロスセルするための顧客とのコネクションは強くない。

2014 年に、米運輸省が Google を OTA として規制する(例えば各種フィーの開示)ことを一度考えたが、「Google は単なる情報提供者である」という反論にあって成功しなかった。この時は、Kayak や TripAdvisor を含めた 5 社が Google を支持した。旅行情報の提供者として事業を開始した TripAdvisor は、最近、OTA に顧客を飛ばして紹介料を徴収していた方法から脱却して、自身のサイトで直接予約を可能にした。

Google も同様のステップを踏んでいる。既に Google にクレジット番号を格納しているユーザーの、ホテル予約の際の OTA におけるクレジット番号の再入力を省いている。Heckmann は、「このツールは Google が本格的予約取扱開始の第一歩では全くない」「実際のトランザクションは依然として OTA のコンピューターサーバー上で実施されている」と強調している。

さらに Google は、航空便検索に“Book on Google”機能を付け加えている。この機能を使えば、いくつかのケースでは、ユーザーは Google のサイトを離れずに予約ができる。Google は旅客の詳細や支払い情報を OTA だけではなく予約パートナー(この場合は航空会社)にも連絡する。そして 2015 年には、GDS の Sabre と提携して Google Search, Google Maps, Google+ 上でホテル検索を可能にし、そしてユーザーがそのページを離れずに直接客室を予約できるようにした。

Google の最近の動きは、OTA が広告費を Google 以外のどこか他に移動させるくらいもっと強烈だ。Priceline や Expedia は、より多くの顧客をサイトに呼び込むために、第3四半期に各社が 10 億ドル以上使っている。その多くは Google で使われており、Priceline と Expedia は Google の最大広告主トップ 10 社に入っている。

「Google の旅行業界からの広告収入は依然として磐石だが、危険な賭けをしている」と広告

エージェント 360i の幹部 Jason Hartley が言っている。OTA はすでに Facebook に広告を掲載し始めている。そしてこのソーシャルメディアの巨人が、将来、より多くの旅行マーケティングのオプションを作ることを期待している。

「Google は、損するよりも得する方が多いと多分計算している」と Hartley は語っている。この計算には、オンライン旅行の調査と予約方法を変更することになるモバイル機器と音声デジタルアシスタントの増加を含んでいる。小さな画面や音声のみによる情報伝達は、伝統的なテキストベースの検索広告をサポートしないので、Google はより少ないステップでより単純なエクスペリエンスの提供を要請されることになる。

幾人かのオンライン旅行の幹部は Google へ対抗するためには迅速な対応が必要になると語っている。

「Google は広告プラットフォームだ。全て見ている限り、Google はこの広告プラットフォームを継続するだろう」「Google は、一部の検索をホテルや航空会社のサイトに直接飛ばして Expedia をバイパスするかもしれないが、現実には、テクノロジー会社の Expedia にとって Google の世界で顧客を獲得する方式が望ましい」「ホテルや航空会社は、あまり戦闘準備していない」と Expedia CEO Dara Khosrowshahi が言っている。

(Bloomberg.com 11/22 goo.gl/pQf1q0)