

旅ナカのインパクト

信頼の構築こそが 最重要テーマ

荒木篤実 パクサヴィア創業パートナー

旅行ビジネスはビフォー・デパーチャー、もしくはアフター・アライバルという2つの切り口がある。つまりユーザーが現地に出発するまでと現地に着いた後、この2つの時間軸である。ほとんどのエージェントは、このビフォー・デパーチャー、つまり事前予約を基本としており、これはオンラインであれオフラインであれ、基本は変わらない。この定義では旅ナカとは後者、つまりアフター・アライバルになる。

旅ナカが注目されるようになったのは、スマートフォン（モバイルアプリ）の普及が後押ししたことは間違いない。が、その一方でまだ旅における決定的に有力なモバイルアプリというのはそう多くは世界に存在せず、これからの成長マーケットでもある。あえていえば、トランスポーターションのウーバーのビジネスモデルが1つ指針（参考）にはなると思うが、彼らのビジネスモデルもまだ課題が多いのも事実だ。

私が創業したベルトラが扱う「エクスペリエンス（体験型商品）の販売」という事業形態は、本来まさに旅ナカをターゲットにすべきものだ。が、現実にはビジネスの性格上事前予約がほとんどとなっている一方で、ここ数年の直前予約いわゆるラストミニッツの伸びは目を見張るものがある。

さて、これらの状況を押さえつつ、エアビーアンドビーの事業展開を分析するとき、考えねばならない視点が3つある。1つは事業形態、2つ目は収益

形態、そして最後はサービス（品質）形態だ。

いいところ取りのモデル

まず事業形態だが、エアビーは宿主から手数料を取ることで、エージェント型ビジネスといえる。一方でユーザーからもシステム運営や旅行サポートという名目で手数料を取ることで、プラットフォーム型ビジネスともいえる。早い話、両方のモデルのいいところ取りをしているわけだ。

プラットフォーム型というと、なんとなく響きがいいが、要は薄利多売モデルだ。つまり効率が常に優先されるので、品質は後回しになるのがこの手のビジネスのよくあるパターン。1人のマーケッターとして世界中のエアビー利用経験からわかることは、特に初期の彼らの品質コントロールはほぼゼロに近かったということだった。故にビジネスユースでは全く使い物にならないため、以後プライベート利用時のみに参照するという程度の利用位置づけに変えた。

そのエアビーが「体験型商品の販売」に乗り込んできたのは数年前のことと記憶しているが、従来のエージェントとは違う独特のやり方だった。相手がプロかどうか関係なく、ターゲットになりそうな相手（主に個人）をネットで見つけては個別に営業する形態で、面白いことをする会社だなと思ったもの

だ。いろいろな人から契約すべきかどうか、当時よく相談を受けたが、先に挙げた理由から、自らしっかり品質をコントロールできなければ安易に契約すべきでないと助言している。それはエージェント型とプラットフォーム型の大きな違い、そしてそれぞれの限界、可能性を理解しないまま安易に船に乗るのはユーザーもその事業オーナーも不幸になる。そう思ったからだった。

次に収益形態、ここが一番、業界へのインパクトの大きいところだろう。低コミッションの最初の口火を切ったのは航空業界で、今後ホテル・宿泊業界がその流れを追ったとしてもなら不思議はなく、その波は体験型商品にも押し寄せてくる。

そもそも、エージェントの商売を支えてきたコミッションの本質とはなにか。これを正しく理解することが非常に重要だと私は考えている。それは一言でいえば品質と約束だ。

エージェントは間に入る仕事なので、ユーザーに対しては商品・サービスの品質を担保し、一方でサプライヤーにはしっかりビジネスサポートを約束する。だから利益の一部を分けてもらえるわけだ。ただの商品横流しなら誰にでもできるが、せいぜい一度きりの取引関係で終わる。信頼関係はエージェントの真価だ。なのでコミッションをいただくなら、この品質と約束のレベルが、相手の期待と一致または期待以上でなければならない。

市場そのものの裾野広げる

最後にサービス形態についてだが、そもそもサービス業とは何かについて、おそらく欧米・アジア・日本でそれぞれ概念も常識も全く違うということをしっかり理解しておく必要がある。いうまでもなくエアビーは米国型のサービスだ。つまり経営効率最優先であり、それが世界中の旅行ビジネスに影響を与え始めている。一方で、今私が住むヨーロッパでは、サービス業という概念そのものが死んでいる。そもそも言葉の語源からもわかるように、人に使えるのがserveだから、あまりハッピーな職業とは思われていないのだ。パリの地下鉄の駅は1年中エレ

●旅行会社とエアビーの比較

	一般の旅行会社	Airbnb
対象サプライヤー	法人中心	個人中心
事業形態	エージェント型	プラットフォーム型
収益形態	高コミッション	低コミッション
サービス形態	品質重視	効率重視

ベーターは壊れたまま、ストライキも年中行事になっている。なのにユーザーは誰一人怒らない。それがヨーロッパのサービスレベルの常識だ。

日本のサービスはいろいろな意味で過剰品質といわれる。日本居住者でこの真意を理解できる人はごく少数だが、サービス品質の定義は国ごとに全く違う。この国際感を肌で理解できない者は、世界の強豪相手には戦う前から負けている。

エアビーのインパクトは、最終的には旅行業界にプラスである。個人でも商売ができる、そういうマーケットを開拓したのは偉大なことで、旅行市場そのものの裾野を大きくすることに貢献している。その一方で品質へのコミットは大きな課題で、そこは従来のエージェントの得意分野。彼らと徹底的に差別化できるチャンスともいえる。

まとめとして、①付加価値を出せない会社が高い手数料を取るエージェント型会社は終焉に向かい、②効率の悪い、あるいはあまりに品質が低いプラットフォーム型会社は早晩立ち行かなくなる可能性がある。どちらのモデルがいいかではなく、ユーザーにそしてサプライヤー（事業者）それぞれに、何を約束（コミット）するのか、そこを明確にすれば、自ずと勝者になれると考えている。

ユーザーと企業、それらすべてがイコールの力関係となるITビジネスでは「信頼の構築」が最重要テーマであり、私自身の新しい挑戦でもここを視点にしている。新しい旅行ビジネスの市場はまだまだ始まったばかりといえるだろう。



Profile

あらか・あつみ ●日産自動車勤務を経て、アラン（現在のベルトラ）創業。18年1月から現職。マーケティングとITビジネスのスペシャリスト。ITを駆使し、日本含む世界の地場産業活性化を目指す一実業家。