

経営者の視点

OTAビジネスの 未来への教訓に

荒木篤実 パクサヴィア創業パートナー

シェアリングエコノミーが注目されて久しい。宿以外にも、エコカー、電気自転車はもとより、都会のオフィスや一等地、果ては田舎の農園までがシェアできる時代だ。しかし、そもそもセレブでもない限り、自分だけのために動いてくれる専門家を雇えるような人はいない。複数クライアントに自社の経営資源を提供（シェア）し、業者側は効率アップ、クライアント側は費用低減という形で双方とも利益を得る。それがサービス業だ。サービス業はそもそもシェアサービスなのだ。

シェアサービスの代表格であるエアビーアンドビーが、コロナ禍も乗り越えIPOを実現した。これは想定外の復活スピードである。彼らがプラットフォーム企業として成功した秘訣は、物としての経営資源は一切所有せず、ITによる需給のマッチングに集中した。この一言に尽きるだろう。創業者の3人は最初の事業化のひらめき＝アイデアだけで終わらせず、常に決断し、行動し続けた。彼らの想いは、目論見書最後の創業者からのメッセージに、熱く、これでもかと語られている。

戦略的に優れた宣伝

さて、目論見書を分析してすぐわかることは大きく3つある。①仕入れ重視の経営（教育）、②ユーザー経験値のシェア（認知&リピート獲得）、③変化に強いデータ重視体質（遠距離から近距離へ、主要都市から周辺都市へ）である。

まず1つ目の仕入れ強化は商売のいろはであるが、相手はホスト、つまり個人だ。ここが従来の旅行ビジネスモデルとはまったく違う点だ。大事なのは仕入れ先の教育である。前職のベルトラがアランという社名でITコンサルティングを行っていた時代、ゴルフ予約サービスを展開していた。2000年ごろ、まだホームページって何？という時代に、オンライン予約が経営の未来を変えるなどと言っても、ゴルフ場経営者には打てど響かず。そこでエンジェルという仕組みを創設した。個別のゴルフ場にPCを無償で貸し、インターネットそのものを教えるスタッフを無料で派遣した。エアビーでは、普通の人がいきなりお金を稼げるようにするのだから、教えるべきことは山ほどある。

ビジネス上の責任の切り分けも重要だ。これらを形にできたからこそ、いまの同社がある。また、ユーザーだけではなく、サプライヤーにも利益の還元を実行したことが目論見書からわかる。コロナ禍で最も窮地に立たされたのは、売り手つまりホストだ。だからこそ、彼らを支えるためにコロナ対策としてキャンセル補填に250億円を支給した。これは、激減した20年第3四半期までの売り上げの約1割に相当するかなりの覚悟だ。

2つ目の経験値のシェアは実に戦略的だ。ホスト（サプライヤー）同士でのノウハウと経験の共有はもちろんだが、むしろユーザーに対し、いかに知名度やリピート率向上できるかが肝である。企業が知名度を向上させたいとき、手段として広告宣伝を想

起するだろう。だが、現代では、広告はあまり効かなくなっている。同社は広告宣伝費比率が競合他社に比べて圧倒的に少ないことが目論見書からわかる。他社ができないユニークな体験を提供すれば、ユーザーが勝手にSNSに発信してくれる。それを正しく認識し、活用できている。

3つ目の変化に強い企業体質はデータ重視経営だ。従来、旅行距離は800km以上の長距離がメインだったが、コロナ禍で80～800kmの近・中距離の比率が増加している。滞在先も主要都市から周辺都市へと変化。こうしたユーザー嗜好にすばやく呼応し、もちろん国内旅行へのシフトにも対応した。これらにより、第3四半期に急速に業績を回復させ、延期していたIPOの復活を実現。さすがIT企業のお手本といえるスピード感だ。見事というほかない。

成長率を伸ばせるか

エアビーはビジネスモデルに以下の特徴がある。

- ①オペレーションに自らは極力、手を出さない
 - ・原則ホストにコンテンツ作成の作業をさせる
 - ・ホスト側の掲載は無料
- ②手数料をホストとユーザーの両方から取る
 - ・ホスト側からは宿泊料金の3%
 - ・ユーザー側からは宿泊料金の6～12%
- ③常にキャッシュフローのプラスを維持

このうち、③はエージェントビジネスではごく普通のことだが、①と②はプラットフォームでのお約束＝鉄板とでもいうべき成功法則だ。これが普通のOTAではなかなかできていない。だが、これらができないOTAはそのうち淘汰される運命にある。そう私は自戒している。

対抗するエージェントの役割（使命）は、一体誰に何を保証するかが最大の鍵だろう。最安値なのか、保証（信頼）なのか、あるいは知恵の共有なのか、戦略はいくつもの方向性がある。エアビーは知恵の共有を最重要視している。これがプラットフォーム企業として成功した最大の要因である。ゆえにグーグルに集客を依存せずともよい、数少ない勝ち組ベンチャーとなれたのだ。

●エアビーアンドビーのProsとCons

	Pros (強み:成長の鍵)	Cons (弱み:チャレンジ)
対ユーザー	OTAとは違うユニーク体験	飽きやすい
対サプライヤー	素人(ホスト)を囲い込み	グーグルやOTAが模倣
ビジネスモデル	数少ないプラットフォーム型	各国の規制強化

最後に、同社の強みと弱みを分析しておきたい。強みはユーザーにOTAとは違った体験を提供してリピーターを増やすこと、もうけたい素人のホストを徹底サポートして囲い込むこと、プラットフォームの価値増加に専念していることだ。一方、弱みとなるのは、ユーザーの飽き、グーグルやOTAの逆襲、そして各国の規制強化である。旅行業の未来を占ううえで、同社の今後の動向には注目するだけの価値がある。新しいビジネスをこのプラットフォームの上にさらにプラスすることができるかどうか。そして、ユーザーを魅了し続けることができるかどうか。これらが最大のチャレンジだろう。

また、直近2～3年の成長率は、コロナ禍前でもやや鈍化傾向にあることが目論見書から見て取れる。利用者数が億人単位になるなど、規模が十分大きくなったからだと分析することもできるが、この傾向が続くようでは、同社の未来はいま評価されているほど明るくないかもしれない。

現在、他の旅行関連企業と比較して株式市場での評価が極めて高いことは、投資する人が個別に判断すべきことだ。だが、注視する価値のある企業であることは間違いない。それは新興自動車メーカーのテスラの時価総額が世界の主要トップ自動車メーカーの合計値より高いことと似ている。人間はより大きな未来＝可能性のある方に賭けるものだ。エアビーを正しく分析することは、近未来の自らのビジネスを占う意味でも大変有意義だろう。



Profile

あらかき・あつみ ●日産自動車勤務を経て、アラン（現ベルトラ）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。