

## グーグルの転換

# 原点回帰による 攻めの投資に特化

荒木篤実 パクサヴィア創業パートナー

グーグル検索上で宿泊施設の予約・決済ができるサービス「Book on Google」がこの5月で終了する。15年、まだ各社モバイルサービスがほとんどともに機能していなかったことに対応し、サービスが開始された。当時、一部オンラインエージェントの間では、モバイル端末経由の予約がPC経由を超え始めた頃であった。そのタイミングでの業界参入は、グーグルのスピード感とともにいよいよ一線を越えてくるとの脅威を如実に示す出来事だった。当時かなり大きな議論をしたことをいまでもよく覚えている。

今回のグーグルの決断から同社の旅行業界での存在意義を再考する前に、そもそもOTAの存在意義とは何かからおさらいをしてみたい。

第一にユーザーは国内外さまざまな理由で旅をし宿を取る。その際、毎度決まった旅行先で、同じ宿泊場所にしか泊まらないのであれば、グーグルもOTAも不要だ。逆にいえば、そうではないからエージェントの存在意義がある。

ユーザー側でどんなニーズがあるかといえば、自分の希望宿泊場所と日程で、予算に合う価格帯での空室検索（特に間際予約）、サービスの充実度・柔軟性の比較など多岐にわたる。これらのチェックをいかに簡単かつ迅速にできるかが重要だ。

ホテル系OTAで後発にもかかわらず、オランダのブッキング・ドットコムが先行する米国のエクスペディアを抜いてトップブランドにのし上がったのには理由がある。徹底したユーザー志向である。ユー

ザーがホテル予約で頭を悩ますであろうことに対して、真面目に改善に次ぐ改善を重ねた結果、トップブランドとなった。

まず品揃えの強化、次に地図からの検索機能の充実、さらには得意客（フリークエントユーザー）への優遇レート適用、当日の緊急時ホテル連絡手段の改善など、常に他のOTAの一步先を行く改善を1つずつ丁寧かつ確実につぶしたことが勝因だと私は分析している。もちろん、ツアーやアクティビティに比べれば、オペレーション難易度はやや低いホテル予約である。が、きっちりとサービスの精度を上げてユーザー満足度を向上させる過程では実に多くの課題や困難があったはずだ。それに真摯に向き合った企業が成長をしているのは自明の理であろう。

### 煩雑なエージェントオペレーション

では、グーグルとは一体何者で、どこを目指しているのか。旅行業界にとってプラスなのかマイナスなのか。グーグルという企業の行動規範は、ほぼ投資家と同じだと考えるとつじつまが合うことが多い。それは強みに特化し最短で最高の利益を追求することが大前提となっているからだ。余計な手間はかけないという姿勢が随所に垣間見える。それ自体悪いことではないが、時折彼らが投資銀行のようにも思える時がある。

OTAという業務は実に手間がかかる。オペレー

ションの改善は容易でない。サプライヤーとの契約からコンテンツ作成、集客（販促）、決済、アフターサービスと、あらゆるオペレーションの段階でユーザーやサプライヤーとの接触がある。個々に何か問題が出るたびに、コミッションから利益が吸い取られていく構造になっている。

この手間は新規参入企業にとって想定以上なことが多い。グーグルも同様だったはずだ。彼らは事業拡大を目指し、エージェントオペレーションの領域に入ろうとしては、最後やはり自社の強みであるプラットフォーム事業に回帰していく。これを繰り返しているように見える。彼らの基本的な強みはオペではなくテックであり、最新IT技術の開発と適用、つまり攻めの投資を最も得意とするのである。

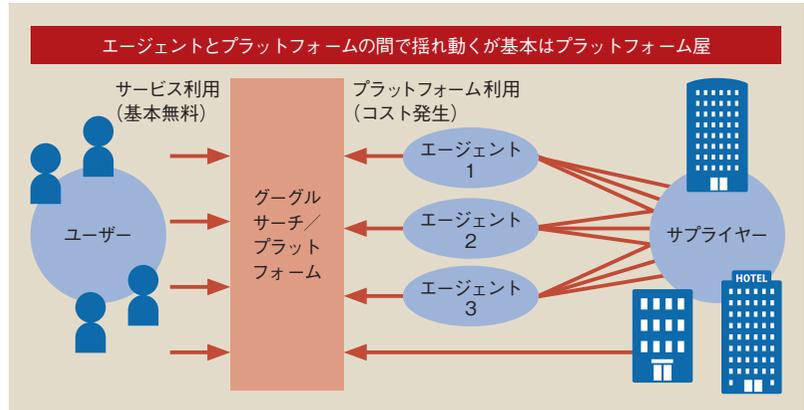
### 決断の真意を読み解く鍵

今後、旅行業でのグーグルの立ち位置はどうなっていくのだろうか。同社の最大の強みは言うまでもなく、ネットユーザーつまり世界で最大のインターネット顧客へのアクセスを握っていることにある。一方でエージェント業というサービス自体、本当に消費者に有益なのかという課題も無視すべきでない。グーグルすら逃げ出したくなるほど手間がかかる業務を、いかに効率化し、かつ付加価値を付けてサービス対価を得るに足る内容として、ユーザーに提供し続けることができるのか。ここが各社にとって大きな挑戦である。

今回のグーグルの決断について、その真意を読み解く鍵が1つある。昨年9月、グーグルはツアー&アクティビティにおける予約機能「Reserve with Google」をすでに中止している。が、代替サービスとなる「Things to Do」を入れ替わりすぐに立ち上げた。このサービスはそれまでの特定のエージェントしか利用できなかったパートナー制を、サプライヤー直販を含め、より幅広く対応できるように方向転換したものである。

つまり、グーグルは旅行市場から撤退したのではなく、より多くの顧客導線（トラフィック）を得るための新しい方法を模索するために立ち位置を変えた

### ●グーグルのポジショニング



と理解するのが正しい。トラフィックさえ生んでしまえば、すべてはグーグルにとって勝ちとなる。それが広告業というサービスのコアバリューだからだ。

最後にサプライヤーである宿泊施設側が検討すべきことは何だろう。第一にまず自社サービスの固定ファン層（リピーター）を増やすことである。より正確に言及するならば、どんな顧客に泊まってほしいのかをあえて狭く定義することのみ、それは達成可能だろう。過去のインバウンド特需の影響もあり、宿泊施設はあまりに実需以上に参入が増えすぎ、ユーザーに魅力の薄い宿泊施設が散在している。この事実を無視すべきではない。

これは宿泊施設に限らずOTAにも同じことがいえる。自社で顧客層を持たないエージェントは現時点でグーグルの世話になり続けるほか生き残る方法はない。その先にあるのは収益悪化のジリ貧という悪循環だけである。

他社への依存率を一定に抑えつつ、生き残り、勝ち進むためには、まず自社ファンを確保しつつ販売チャネルを正しく最低限増やしていくことが重要である。常に自社で100%集客できるのならエージェントなど不要だ。が、そんな企業はめったにない。だからこそ、エージェントやグーグルの存在意義があるのだと思う。



#### Profile

あらか・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。