

NDC流通の展望

事業者都合に 発展は見込めない

荒木篤実 パクサヴィア創業パートナー

ビジネスを新規に起こす、あるいは既存ビジネスに大きなイノベーションを起こす。聞こえは良いが、実際にやってみると、ほとんどの場合で皆同じミスを何度も犯しているものだ。その要因は、口では顧客志向と言いながら、実際にやっていることが事業者都合という点にある。

GDSは1960年代の米国でアメリカン航空が航空券の予約販売をシステム化する試みから始まっている。旅行業者に使ってもらうことで相互の業務効率化を図りたいという動機を持つ。いまでは、ホテル、レンタカー、クルーズ、列車などあらゆる旅行ネットワークの予約販売ツールとして活用されるようになった。このGDS業界では、世界で大手3社がその機能やサービスを互いに競い合っている。どれだけ多くの種類・数の商材を持っているかが、選択されるポイントになっている。

一方のNDCはIATA(国際航空運送協会)の主導で12年に出来た後発の仕組みである。航空券の流通データ通信の規格として、オープンに開かれた技術(XML)を使っている点が特徴だ。ゆえにその気さえあれば誰でも自社で構築できる。だが、その本質、つまり出発点は航空会社の力をもっと強くし、GDSに支払っている手数料を削減し、ゲームの主導権を取り返したいという思いが見え隠れする。そのため、販売してくれる会社にはどんどん仕様をオープンにし、細かい選択肢や価格設定の自由度を提供している。加えて、空港ラウンジの利用、追加手荷物、座席アップグレード、ホテルやレンタ

カーの予約代行など、いわゆるアンシラリーサービスも販売可能にしている。

競合がいないがゆえ

さて、ここまでおさらいして、はたと気がつくことがないだろうか。それは、誰のためのシステムか、という視点である。GDSはもともと航空会社のためだったが、すぐに販売する側に主軸が変化した。一方のNDCは、最初から最後まで航空会社のためのシステムのように見えて仕方がない。

1つ忘れてはいけない要因は90年代に勢力が加速したLCC(ローコストキャリア)である。LCCが成功した大きな理由は言うまでもなく低価格・高頻度での運航であろう。旅行者が安心して利用できる信頼感を低価格でも実現し、支持された。

70～80年代は、GDS利用料がまだ自社でシステムを構築するより費用対効果に見合っていた。それが次第に大きな負担と感じる金額になり、そこにLCCが航空券の低価格化という変革を起こし、新しい市場、つまり新ユーザー層を拡大した。これらのことが、従来の航空会社に大きな危機感をもたらした主要因になったと考えてよいだろう。

ここで他業界での同様の競争を振り返ってみたい。まずは家電業界。年配の方しかいまや分からないかもしれないが、70年代のビデオ標準化争いは当時、実に壮絶であった。VHSとベータの争いだ。事業者は存続が懸かる争いだっただろうが、利用

者からすれば、はっきりいって、そんなことどちらでもよかったのだ。そしてビデオテープそのものが市場からも消えた。

次にIT業界。90年代に彗星のごとく登場し、マイクロソフトの圧力により、あっという間に抹殺されたネットスケープ。いまでは当たり前になったインターネットの閲覧（ブラウザ）の世界標準を最初に作った企業である。これを当時PC業界を牛耳っていてマイクロソフトが、新参者をつぶすべく、ほぼ独禁法違反レベルのことをしてまで独占を維持したのだ。

それもいまではグーグルという新たな革命家によって、ブラウザはグーグルのクロームがメインになった。それは検索も含めたグーグルの提供する総合的なサービス力が最もユーザーに評価されたからだ。ネットスケープの失敗原因をしっかりと横目で見ていたグーグルならではの戦略的思考による勝利である。

航空業界は、分かりやすい言葉で言い切ってしまうならば、長距離輸送の独占企業体だといえる。つまり、対抗できる競合が現時点でまだないのだ。だからすべて自社の都合を優先するやり方ができるし、実際それをやってきたように思う。その業界団体であるIATAが、マーケティング思考でユーザーである旅行者の真の期待や気持ちに応えるべく仕組みをつくったりできるのだろうか。私は懐疑的である。

価格が弾力的に設定できるようになったという。むしろ逆にこれまでできていなかったことが驚きである。アンシラリーサービスが必要と誰が言ったのか。押し付けサービスの追加ではなく、自動車業界のようにそれを外せばその分価格が変動するレスオプションがなぜできないのだろうか。

顧客を先に勝たせないと

自己中心的な発想でつくったものに未来はない。もちろん、この世に最初から完璧なシステムなどないので、おかしいところは後からでも気づけばすぐに直せばいい。でも、そこにユーザー目線がなかつ



筆者が心に誓ってきたスティーブ・ジョブズの言葉。「顧客以上に顧客のことを思いなさい。顧客が気づく前に、彼らの欲しいものを発見できるように」

たら、どんなに自画自賛したところで絵に描いた餅。存在意義はない。

イーロン・マスクがIATAに属しない飛行場を建て、そこに宇宙航空機を造ってロンドン／ニューヨーク間を2時間で飛べる物体を創造したならどうするか。そもそもいまの旅行者が旅行しなくなったらどうするか。逆にどうやったら、いま旅行しない人も旅行するようになるか。こういう発想をする人が航空業界にいるかいなかで、業界の未来は変わってくるだろう。

期せずして旅行業界と関わることになった私自身も20年がたち、当時と現在を見比べて思うことがある。それはこの20年、日本経済と同じく、この業界も失われた20年だったのではないか、ということだ。インバウンドだけは大きく伸びたが、業界の努力とは別のところにあり、メインの引き立て役は円安である。円の価値は3割以上下落し、買い叩きの対象というのがいまの日本だ。アジアからの旅行者が日本の商品・サービスが安すぎて笑っているのを見ると、20年前にアジアを旅して同じ顔をしていた自分が恥ずかしくなる。

まず旅行者を幸せにするために自社にできることは何か、そして他社と差別化できることは何か。消費者を先に勝たせない企業はただ消え去るのみである。



Profile

あらき・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。