2022年、今年を「観光再生元年」に

現地化で国内需要を開拓

外資OTAトップ座談会

長期化する新型コロナ禍。国境をまたぐ移動が制限を受ける中、世界三大OTAは各地の域内需要を取り込む方向にシフトしている。ブッキング・ドットコムの北アジア地区統括リージョナルディレクターとトリップ・ドットコムの日本代表に初めて日本人が就任。エクスペディアの北アジア統括は従来から日米ハーフだ。各社の戦略を聞いた。（12月1日・ロイヤルパークホテルで）

21年の業況を振り返って

マイケル・ダイクス氏

――2021年はどんな年だったか。簡単な自己紹介と合わせて話してほしい。まず、外資OTAトップ座談会皆勤賞のダイクスさんから。

ダイクス　エクスペディアのマイケル・ダイクスです。2016年新年号の第1回から本座談会に出席させていただいている。私は日本生まれ、米国育ちの日米ハーフ。20年前から日本で仕事をしている。マイクロソフト、サンマイクロシステムズなどのIT企業で働いていたのだが、6年前にエクスペディア・グループに誘われ、入社した。その時から日本の代表を務めている。

21年は、力を温存させて打突の好機を見極める1年だった。20年は、需要の乱高下に一喜一憂するような状態だったが、21年は自制心を持って、腰を据え、真にリターンの見込めるところに投資をした。

1点目だが、旅行業が復活するためには、旅行者の安心安全を思って、全世界のワクチン接種を推し進めないといけない。そのため、発展途上国のワクチン接種率を向上させるための取り組みを9月から始めた。先進国の接種率が70～80％を超えていても、発展途上国の接種率が10％未満では変異株の温床になってしまう可能性がある。エクスペディア・グループの「エクスペディア」「ホテルズドットコム」「バーボ」のアプリから、お客さまが旅行予約をされるたびに、その一部を寄付金として積み立てている。最低1千万米ドルをユニセフに寄付し、途上国のワクチン接種費用に充てていただく。

2点目は、旅行者の価値観の変化に対応すること。具体的には、ダイバーシティ&インクルージョンの強化だ。「LGBTQ＋（性的マイノリティ）」に配慮のある国内宿泊施設を、25年の大阪・関西万博の需要獲得に向けて、世界のLGBTQ＋旅行者に対してマーケティングを始めている。

3点目はサステナビリティ、つまり環境への配慮。弊社の調査では、日本人旅行者の48％が環境に配慮した旅行には追加代金を払っても良いと回答している。タイ、ユネスコ、エクスペディア・グループの3者間で、19年にサステナブルツーリズムの誓約に署名。その後、フランス、スペイン、スコットランドの各観光局も参加し、観光業界全体で環境問題に取り組みましょうという流れができつつある。20年以降、参加しているパートナー宿泊施設は、当サイトで「ユネスコのサステイナブルツーリズムの誓約」のバッジが付けられている。

――ブッキング・ドットコムの竹村さんは。

竹村　21年の7月にブッキング・ドットコム北アジア地区（日本、韓国、香港&マカオ、台湾）統括リージョナル・ディレクターに就任した竹村章美（あきみ）です。その前の約5年間は旅行会社にGDSを提供するアマデウスジャパンの社長をしていた。その前はずっとアメリカン・エキスプレスにいた。うち最後の6年間は、業務渡航に特化したアメリカンエキスプレス・グローバルトラベル・日本旅行の社長を務めていた。10年に帰国するまではずっとニューヨークとパリで勤務していたので、海外勤務の期間の方が長い。

21年のブッキング・ドットコムには、いくつかのターニングポイントがあったように思う。私事で恐縮だが、北アジア地区の代表に初めて日本人が就いた。日本市場の重要性を再認識して、市場に合わせた組織を作っていく決断を下した。コロナ禍でクロスボーダー市場は閉じてしまった。グローバルOTAとしては、展開先のドメスティック需要の獲得にシフトするしかない。

もう1点は、ユーザー動向の変化。グローバルでのモバイル予約比率は全体の約3分の2にだった。第3四半期（7～9月）にはアプリの月間アクティブユーザー数が初めて1億人を突破した。

21年の取り組みとして特に大切にしてきたことは、宿泊施設さまに寄り添うということ。旅館・ホテルに安全安心に滞在いただけるということを、ユーザーに対して宿泊施設の掲載ページで「見える化」し、需要を喚起する仕組みを提供させていただいている。また、旅行需要の回復の兆しが見えてきた時に、その需要に対してどのような準備をしておくと良いかの情報やアドバイスを「リカバリー・ツールキット」という形で提供している。

――トリップ・ドットコムの勝瀬さんは。

勝瀬　21年の9月にトリップ・ドットコムの日本地区代表に就いた勝瀬です。元々は米国の製薬業界で15年間働いていた。2014年に帰国し、その後は日本にいる。当時の知人がブッキング・ドットコムのアムステルダム本社で人事責任者だったご縁で、ブッキング・ドットコムの日本代表を拝命した。これは、社員の勤務形態がテレワーク中心に移行したため、オフィスは大幅に縮小してサービスオフィスに移った。減らせるコストは徹底的に減らし、技術への投資に振り分ける。

一つ目はロイヤリティプログラムの刷新。エクスペディア、ホテルズドットコム、バーボなどは、それぞれ独自のロイヤリティプログラムを持っているのだが、特典やポイントの移動はできない。これを「ワンロイヤリティ」として、どのブランドでも同じロイヤリティプログラムでポイントがたまり、使えるという形に変える。22年度中に稼働する。全ブランド合わせて1億4500万人のロイヤル会員を宿泊施設にご紹介できる体制にする。

二つ目は社内体制の刷新。対サプライヤーに接する組織が、宿泊施設、航空会社、グローバルホテルチェーン、アクティビティなどで分かれていたのだが、これを一つの組織にまとめる。すでにその恩恵が生まれつつある。例えば、これまでグローバルホテルチェーンだけに提供していた技術を、横展開できるようになった。「オプティマイズド・

22年の展望と具体的取り組み

――オミクロン株の出現もあり、先が見通しづらい状況下だが、22年の展望、取り組みについて教えてほしい。

ダイクス　21年は東京五輪が無観客開催になった。いつ何が起こるか分からないので、22年も引き続き目先のことに一喜一憂せずに、着実な展開を図りたい。

グローバルレベルで見ると、需要がそれほど回復していないのにも関わらず、徹底したコストダウンにより21年第3四半期（7～9月）の利益水準は、ほぼ19年同期比並みのレベルまで改善した。できるだけ資金を温存しながらも、将来の差別化につながるものに投資を行ってきた。22年もこの戦略を続ける。

――固定費はどのように絞ったのか。

ダイクス　全てについて見直しを行った。例えば東京本社で

座談会の様子

信じよう、旅の力を

Travel is a force for good

expedia group™