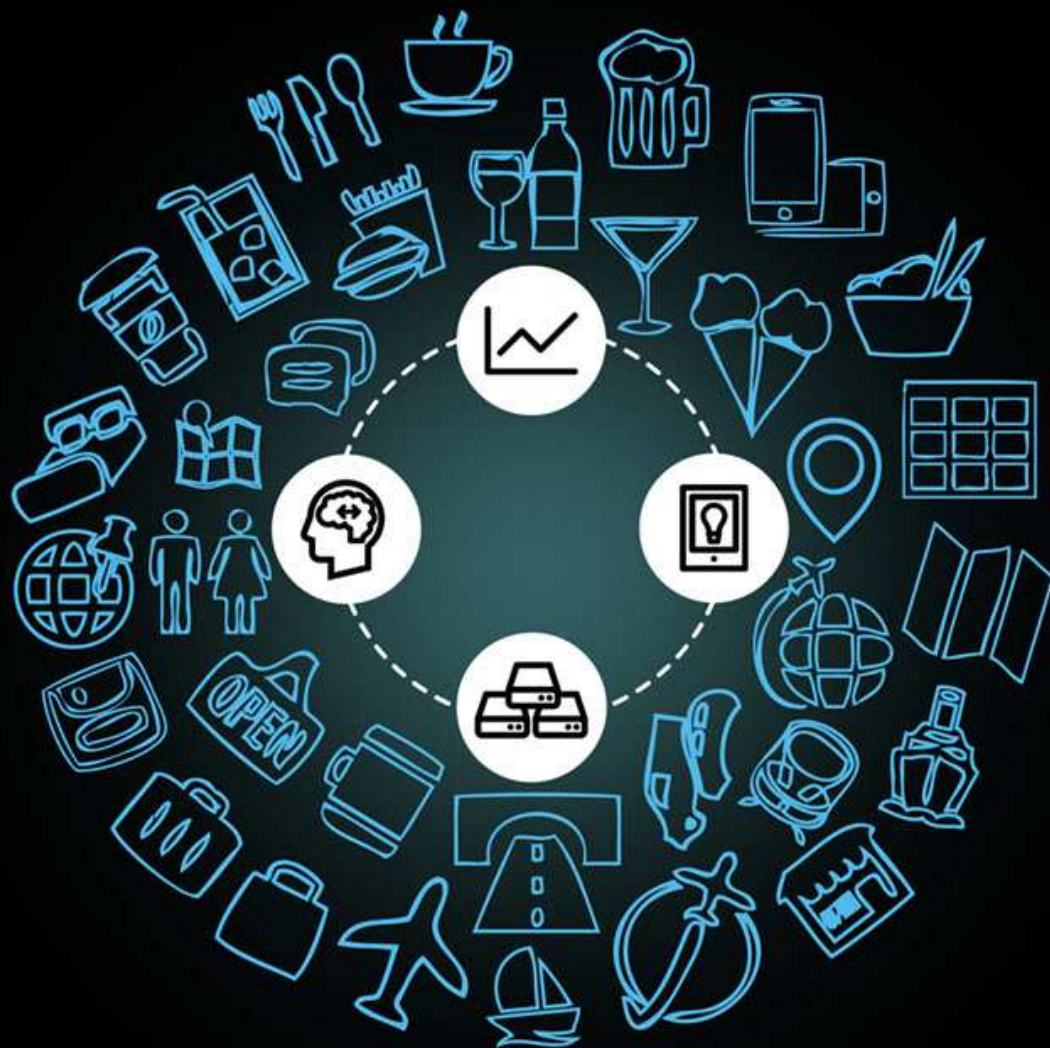


# Deloitte.

デロイトトーマツ



## 業界展望2017

旅行・ホスピタリティ

デロイト・センター・フォー・インダストリー・  
インサイト



はじめに

3



経済

4



消費者の志向

6



新たな可能性をもたらす技術

8



プラットフォーム

10

## はじめに

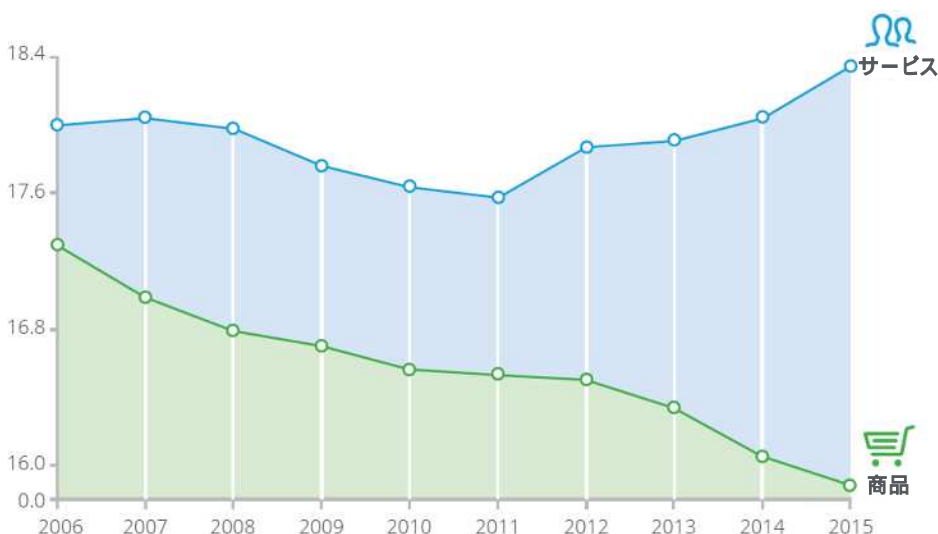
旅行・ホスピタリティ業界は新たな成長と変革の時代に入っている。2015年、世界の出張支出は過去最高となる1.2兆ドルに達し、前年より5%増加した<sup>1</sup>。米国では消費意欲の好転や、家計支出において商品からサービス・体験への移行がみられたこと<sup>2</sup>(図1)を受けて、観光旅行の総予約額は国内総生産(GDP)を大幅に上回る成長率を維持している<sup>3</sup>。2017年も、観光旅行・出張領域の全体にわたって予約額が健全に伸びていくと見込まれているが、旅行業界の最大手や知名度の高いブランドに利益が保証されているわけではない。過去数年間の教訓から、現在市場で活動している老舗プレーヤーは、一見無害な新興事業者を決して過小評価してはならないことが明らかになっている。

2016年には世界経済の変容や、大きな変化をもたらすイノベーション、地政学的混乱、自然災害、流行病、消費者需要の高まりといった各種の要因が相まって、旅行業界の状況が一変した。2017年も同様の状況を予測するべきである。優れた旅行業大手企業は、すでにこのような急激なペースのディスラプションを当然のこととして受け入れている。2017年の勝者となるのは、変化への対応力に最も優れた者であろうから、常に警戒を怠ってはならない。

人気を博しているデロイトの「Patterns of Disruption(ディスラプションのパターン)」シリーズは、ディスラプションの兆候に関する重要な知見を提供するとともに、変化を促す5つの要素、すなわち経済、新たな可能性をもたらす技術、プラットフォーム、消費者の志向、および公共政策に焦点を当てるべきであると企業に助言している。

本年の「旅行・ホスピタリティ業界の見通し」では、こういった変化をもたらす強力な要因と、それらが2017年の旅行業界に及ぼす影響を及ぼしうることについて検討する。

図1:消費支出(総家計支出に占める割合)



出所: 労働統計局(2016)

脚注: 商品には食料品、飲料、タバコ、衣類・靴、日用品が含まれる。

サービスには通信、娯楽・レクリエーション、宿泊・ケータリングが含まれる。



# 経済

ディストラクションに関して大騒ぎされていることの多くは、往々にしてテクノロジーやイノベーションが中心であるが、旅行・ホスピタリティ業界においては、経済のトレンドからも目を離してはならない。ホテルや航空会社、その他の旅行業セグメントは、景気の影響を特に受けやすい。直近の景気後退期は、消費者は景気悪化の気配を感じただけで、すぐ家計から旅行費用を削ってしまうことを厳しく想起させるものとなった。

## 強い経済指標が2017年の旅行需要を加速

2017年にかけて、消費支出を支える経済のファンダメンタルズは堅調である。労働市場は引き続き回復しており、2016年には就業者数が月平均18万1,000人増加した<sup>4</sup>。労働市場がさらに逼迫すれば、短期から中期での所得の伸びもじりじりと拡大していくだろう。可処分所得は10月までの1年間で3.4%増加し、平均時給も上昇傾向が見え始めている<sup>5</sup>。消費者の所得が伸びている一方、資産価格も上昇している。住宅価格は2008年以前のピークをすでに超え、主要な株価指数は11月の時点で過去最高値をつけている。このため家計の資産が押し上げられ、これが消費者の支出を支えている。また全体として、2016年の大変な選挙サイクルの後でさえ、消費意欲は高水準を維持している。

選挙サイクルが消費支出や経済全般にどのような影響を及ぼすかを予測することは、依然として困難である。しかし、旅行業界には楽観的な見通しを持つ十分な理由がある。労働市場が改善することで、2007年以来初めて家計収入が増加しており<sup>6</sup>、また米国の旅行業界の成長率が引き続きGDPの成長率を大幅に超えることになるとみられる。2015年、米国の観光旅行市場は4年連続となる5%成長を達成し、3,410億ドル規模に達した<sup>7</sup>。2017年の成長率はこれを超え(6%弱)、同年末までに市場は3,810億ドル規模に達する見込みである<sup>8</sup>。

## 市場に対し新規供給が急激にもたらされるも、消費意欲の高い消費者はホテル、航空会社、オンラインプレーヤーにとって良い兆候となる

旅行事業者は2017年の年間を通じて、国内旅行、インバウンド、アウトバウンドを含むあらゆる種類の旅行に対して、順調な需要を見込んでいられる。しかし、利益に対する影響は旅行セグメントごとに異なると思われる。

### ホテルは順調な需要に乗る

Marriott、Hilton、InterContinental Hotels Groupといった大手ホテルグループは2016年、年間を通じて安定した収益を報告した<sup>9</sup>。多くのホテルグループが順調な旅行需要に乗り、過去最高水準の稼働率を記録することができたため、ホテル支配人はこれを契機に宿泊料を値上げした。稼働率はすでにピークに達したと見られるが、平均客室単価(ADR)(3.1%)、販売可能客室1室あたり室料売上(RevPAR)(2.9%)など他の重要業績指標(KPI)は、年間を通じて上昇を続けた<sup>10</sup>。

ホテル事業者が2017年に直面する最大の課題のひとつは、オンラインのプライベート・アコモデーション紹介事業者が大量の新規在庫を市場に出す中で、成長し続けることである。一部のセグメントで、Airbnbなどの企

業がすでにホテルと互角の競争を繰り広げていることは、ほとんど疑いはない。確かに、この種のビジネスの一部はホテルと競合しないかもしれない。この選択肢が存在することで、旅行者はより多くの回数、またはより長期の旅行をされると思われるからである。しかし、最も重要かもしれないことは、プライベート・アコモデーションが消費者の期待を根本的なレベルで変えてしまったことにある。ホテルとは何か、どこにあるのかという定義を変えてしまったのである。このような市場の変容の中でも、ホテル業界は強い回復力があることを証明している。業界見通しは継続的な成功を予測しており、2017年のホテル売上高は4.3%増加すると見込んでいる<sup>11</sup>。2015年、米国の観光旅行者の3人に1人が何らかの形式のプライベート・アコモデーションに宿泊した<sup>12</sup>ことを鑑みれば、ホテル業界の成長は驚異的と言える。

**オンライン旅行会社(OTA=Online Travel Agency)は恩恵を受ける**  
宿泊セクターの好調は、引き続きオンライン旅行会社(OTA)に恩恵をもたらすと考えられる。旅行者はOTAを利用してオプションを検討し、細分化された市場の中で取引を見つけているからである。OTAはオンラインで計画を立てる旅行者に業界最高水準のショッピングや予約体験を提供する(特にモバイル)ために、今後も専門的テクノロジーを活用すべきである。さもなければ、ダイレクト予約を推し進めようと絶え間ない努力を重ねる旅行事業者に、マーケットシェアを奪われることになる。

### 航空会社には逆風か

2016年には強い消費意欲も航空運賃を支えた。大手航空会社は年間を通じて安定した収益や健全な利幅を報告したが、今後は、特に旧来の航空会社にとって難局が待ち構えている。一部の企業にとっては、新たな労使協定が営業費用に対する大きな圧力となるだろう。業界が石油価格の上昇に対応を始めている中で、さらにこのような難局が生じることになる。

最終的に航空会社には、運賃や付随商品の価格を値上げして営業費用の増大を相殺する以外の選択肢は、ほぼ残されないであろう。しかし、これは「言うは易く行うは難し」である。運賃を取り巻く環境は依然として、きわめて競争が激しく、単に値上げをして利益を高めることは困難である。旧来の航空会社は今後も格安航空会社(LCC)や中東系航空会社の拡大による海外との競争などあらゆる方面から競争圧力にさらされる。来年、多くの航空会社は1ヶ月前半の成長を計画しているが、大西洋横断セクターでは、英国のEU離脱やテロリズムといった懸念がすでに収益を圧迫しており<sup>13</sup>、より低い成長率が見込まれる。



### リスク管理を無視すれば、旅行者の信頼を失う危険も

水平線の彼方には常に外的要因というリスクが漂っており、堅調な国内経済によるプラスの影響をディスラプトしてしまう危険性を秘めている。たとえば英国のEU離脱や、西欧における昨今のテロ活動は、グローバル化が旅行市場に無数の恩恵をもたらしている一方で、各国の相互依存にはマイナス面もあることを想起させる。ジカウイルスなどの感染症も、旅行の動向に地域的、および世界的な影響を及ぼす可能性がある。

また2017年において、旅行・ホスピタリティ事業者は、サイバー攻撃や食の安全といった他のリスクに対する脆弱性が増すであろう。データ漏洩事件は頻度を増しており、手口も過去にないほどに洗練されている。旅行業界の企業は引き続き、新たなことを可能にする新規テクノロジーやサードパーティのベンダーに門戸を開いていることから、今後数ヶ月の間に、サイバーリスクの軽減は明らかに一層困難になるだろう。また、地元産オーガニック食材への大きな需要に応える取り組みを続けているレストランやホテルは、食の安全に関わる事故の発生リスクに、今まで以上

にさらされている。アメリカ疾病管理予防センター（CDC）による昨今の研究では、オーガニック農法の増加と、飲食に起因する健康被害の発生に関連があるとされている<sup>14</sup>。消費者は往々にして、オーガニック食品は従来の方法で生産された食品より安全だと認識しているが、オーガニック農法の基準は常に細菌汚染などの安全性の問題に対応しているとは限らない。

全社的リスク管理（ERM=Enterprise Risk Management）への投資は、旅行・ホスピタリティ事業者にとって任意の選択肢ではなくなった。企業はリスクに対する十分な認識を組織に組み込み、上級幹部や役員レベルでサポートするべきである。旅行業界のブランドは他の多くの業種と異なり、顧客との物理的な隔たりを埋めることを事業としている。ホテルは宿泊客の一時的な住居であり、航空会社は空を飛んで乗客を運ぶ。このように旅行業界のブランドと顧客の関係は重度な信頼の上に成り立っている。それゆえ予約を増やしたい事業者は、このデリケートなバランスの上に成り立った関係を守るために、あらゆる力を尽くすべきである。



## 消費者の志向

ビジネスを牽引するのは消費者の需要である。しかし消費者の価値観や好み、期待は固定的なものでも、世界共通のものでもない。2017年も旅行事業者は、変化の激しい消費者の期待に適應することを余儀なくされるであろう。

### 旅行事業者には依然として、旅行事業以外の企業によって高められた消費者の期待を満たそうという大望がある

よく出張に出かける消費者という例外を除けば、多くの消費者は頻りに旅行をするわけではない。おそらく年に2、3回であろう。それゆえ、彼らと旅行事業者のブランドが関わる機会は比較的限られている。しかし、Amazon、Starbucks、Seamlessなどの日常的なサービスを提供するブランドには、自社のイノベーションやサービスを顧客に披露する機会が頻りに、場合によっては毎日存在する。こういったブランドの多くがカスタマーエクスペリエンスを主導しており、消費者の期待のハードルを高く設定している。

たとえばAmazonは、記録的な速さで(かつ低料金で)商品が玄関に届くという消費者の期待を作り上げた。Starbucksはコーヒー愛飲者に対し、モバイルで日々のコーヒー購入を簡素化した。料理宅配大手Seamlessや大量の「出会い」アプリは、わずか数回のタップやスワイプで何ができるかに対する期待を高めた。旅行・ホスピタリティ業界のブランドは、自社にも同じ期待が寄せられていることに気付くだろう。こういった変わりやすい期待を迅速かつ俊敏に利益化できる企業が、2017年の世界の旅行業界における数十億ドル規模の成長のうち、多くを独占することになると考えられる。

しかし、この期待は正確にはどのようなものなのか。各業種が消費者にさまざまな商品・サービスを提供している一方で、期待はどのように変化しているのかという共通のテーマが存在する。一般的に期待の中心にあるのは、**本格的性、パーソナライズされた(個人の好みに合わせてカスタマイズされた)体験、ストレスの排除、そしてオンデマンド機能**である。

### ブランドの先へ: 差別化された体験で新たな期待に応える

素晴らしい旅行体験は真に価値があり、忘れられないものとなる。今日のホテル宿泊客は、スマートフォン、デスクトップPC、ウェアラブルアプリ、電話、ホテルそのものなど、急激に増加したタッチポイントにわたる体験の質をもって、そのブランドがどのようなものか判断する。これらのチャンネルに、オンデマンドや、パーソナライゼーション、本格的性といった要素を注入しようと努めるブランドが、そうしないブランドよりも順調に推移し、ロイヤリティの上昇や、好意的なレビュー、ソーシャルでの「いいね」やシェア、口コミ紹介の増加を通じて、より高い収益を生むだろう。中核旅行商品の提案において、体験は不可欠なものになっている。

### 本格的性の追求

本格的かつ独自性ある商品や体験が好まれる傾向が強まっていることに、疑いの余地はない。たとえば、クラフトビールの爆発的増加、地元産オーガニック食品に対する需要の高まり、さらにはインディーズ音楽の表舞台への登場などが、その表れである。顧客は変化し続けており、そのことが旅行業界に大きな影響を及ぼしている。Airbnbの急速な成長は、主流商品以外の旅行商品にも巨大な市場が存在することを証明している。そして、賢明なホテル事業者はこのトレンドから利益を得ている。

その一例がHiltonである。Hiltonは2016年のTruブランドの立ち上げで、中級カテゴリーをディスラプトした(競合他社がブティックホテルやライフスタイルホテルのブランドを立ち上げて市場参入を急いでいたのを横目に)。Truは、このまま順調であればHiltonの最も価値あるブランドになるのみならず、同社の歴史上、最も急速に成長したブランドとなる<sup>15</sup>。Truも、中級セグメントの他のブランドも、スマートかつ効率的に設計された客室、生まれ変わったパブリックスペース、最新で創作的な飲食物などを提供することが有益であると考え始めている。また、モバイルチェックインや高速Wi-Fi、デジタル・ルームキーへの投資も、ホテルにオンデマンド要素をもたらす上で役立つ。宿泊施設としての機能の提供を超え、ライフスタイルを具体化しているブランドが、市場から好意的な反応を得ている。

本格的性への需要の高まりは、レストラン業界をも動揺させている。ファストカジュアル業態の定評あるブランドや、人気を集めつつある多数の事業者が、消費者行動の変容を活用するべく、高品質なオーガニック食材を用いて細かい注文にも対応可能な料理を短時間で提供し続けている。このような独自性ある商品が、過去数年間にわたりファストカジュアル業界の2ケタ成長を支えてきた<sup>16</sup>。最大の問題は、この成長が2017年も続くのかという点だが、全体的に可能性は低そうである。農場直送の食材を使った高品質の料理は確かに食欲をそそるが、こういった料理の一般的な料金である平均8~15ドルを進んで支払おうという消費者の数は限られている<sup>17</sup>。

### 本格的かつ独自性ある体験がソーシャル上の波及効果を生む

本格的な商品や体験の増加の牽引役としては、さまざまな要因が考えられるが、旅行事業者は画像・動画ベースのソーシャルプラットフォーム、すなわちInstagramやSnapchatの影響に細心の注意を払うべきである。比較的若い世代はこういったソーシャルネットワークを用いて、友人や家族と連絡を取り合う以上のことをしている。彼らはInstagramのようなプラットフォームを用いて自分自身というブランドのキュレータとなり、売り出している。これは写真や短い動画のみによって(場合によっては短いコメントを付して)行われる。旅行は彼らにとって「いいね」や「シェア」を獲得する優れた機会である。旅行事業者は、こういったプラットフォームが提供する莫大な露出を活用するために、共有する価値のある体験を創出することを目指すべきである。ありふれた体験を提供するだけでは、2017年のソーシャル・エコシステムの中で波及効果を生み出すことはできない。



### パーソナライゼーションという旅行業界の大問題

この数年、パーソナライゼーション(個人の好みに合わせてサービスや商品をカスタマイズすること)が業界で注目のトピックとなっている。旅行業界のブランドの多くは、特別で尊重されているという感覚を旅行者に与えることが重要であると認識している。究極的な目標は、データを活用してパーソナライゼーションを自動化し、最終契約につなげることであるが、現時点では、パーソナライゼーションに向けた旅行業界の取り組みに関して言えば、課題は多く残されている。実際のところ、おそらく多くの消費者は、少なくともAmazonが個人の好みに応じて「おすすめ」をするように、旅行業界のブランドが十分なパーソナライゼーションを提供してくれるとは感じていない。

なぜ旅行業界は後れを取っているのか。その理由はいくつか考えられる。

- 旅行は頻繁には行われなため、旅行事業者が十分な行動データを収集して、アクションにつながる好みを把握することは非常に困難である。
- モバイル機器はデジタル旅行事業者が顧客の身元を特定する上で役立つが、多くのオンライン顧客は匿名である。
- Spotifyのような企業は、自社製品のエンド・トゥ・エンドの体験を把握しているが、観光旅行や出張旅行には多くの場合ショッピングが含まれる上に、多数のウェブサイトや旅行関連事業者を通じての購買行動を伴うため、旅行事業者は「全体像」を把握することが困難である。
- 恐らく最も重要なことは、消費者はそれぞれ異なる旅行の異なる旅行者だという点である。旅行における行動や好みは、旅行ごとの背景に応じて、たとえば単身での出張旅行と家族で過ごす休暇では劇的に異なる。それゆえ旅行事業者にとって、旅行しようと考えている人が自社の旅行サイトを訪れる前に、その人がどんな旅行をしようとしているかを予測することは、きわめて困難である。違うだろうか。

### ソーシャルネットワークのデータが「パーソナライゼーション」を次のレベルに引き上げることは可能か

顧客のことをよく知るほど、事業者はパーソナライゼーションをより良く提供できる。この観点からすると、FacebookやInstagramなどのソーシャルネットワークが真のパーソナライゼーションを実現するためのカギとなりうる。ユーザーは毎日、自身の私的な情報を公開しているため、これを通じて旅行事業者は顧客の旅行の好みをより見通すことができる。

次のシナリオを検討してみよう。あるカップルが旅行先での結婚式を計画しており、式までの数ヶ月間、新郎新婦はInstagramやFacebookを利用して最新の状況を投稿し、画像にタグを付け、式に関連するコンテンツに「いいね」をしている。このデータはタイムリーであるのみならず状況に即したものであるため、これを活用すれば、このカップルがオンラインで旅行計画を立て始めたときにホテルや航空便の提案をパーソナライズすることができる。このシナリオは少し単純化されすぎているかもしれないが、要は、旅行事業者が真のパーソナライゼーションを実現するために必要なデータの多くは、すでに存在しているのである。しかし、このデータを活用するためには、企業や組織が(それぞれが持つ)データのサイロを壊すことが、関係者全員にとって有益となるようにしなければならない。また当然ながら、消費者データのプライバシーの問題がこれまで通り障害になるだろう。



# 新たな可能性をもたらす技術

## テクノロジーのパラドックスを乗り切る

ここ数年の間に、宿泊客はデジタルチェックインを好むだろうとの仮定から、ホテルへのタブレットキオスクの設置に多額の資金が投じられた。しかし、デジタルキオスクは航空会社にとっては大成功を収めたが、多くのホテルに新たに設置されたキオスクは概して利用されなかった。ホテル事業者は、宿泊客が滞在についてスタッフと詳しい話を交わす機会、そしておそらくスイートへのアップグレードについて交渉する機会を重んじるかもしれないことに考えが及ばなかった。結局、アプリベースのモバイルチェックインが急増し、ホテルのタブレットキオスクは実質的に時代遅れになっている。

これは旅行業界にとって重要な教訓である。旅行事業者は2017年、輝かしいデバイスやアプリ、機能といった「どのような」テクノロジーのイノベーションや拡散が生じるのかを考えるのみならず、消費者はどのようなテクノロジーを利用する心づもりがあるか、そしてどのような体験が真の価値を生み出すのかを理解するべきである。旅行事業者は、顧客がどのような体験を望んでいるのかを最初に想定することが求められる。そうすることで、各種のテクノロジーの中で最も目標に資するものはどれかを検討することが可能となる。新たなテクノロジーが革新的に見えるというだけの理由で、それに投資しようという衝動には抵抗するべきである。

しかし今後数年間、テクノロジーを適切に採用することは一層困難になるだろう。拡張現実(AR)や仮想現実(VR)、モノのインターネット(IoT)といった新興技術は、これまでにないほど有望性を増しつつある。2017年の旅行体験を変容させるであろうテクノロジーはどれで、一方で大騒ぎされているに過ぎないテクノロジーはどれだろうか。

## 2017年、旅行者はモバイル機器の真の力を感じる

2017年は、モバイル機器が真に何をもちたらしめるかを旅行者が体験する年になるだろう。現在のところ、ホテルや航空会社などの旅行関連事業者は基本的な機能の領域、すなわち航空機やホテルのチェックイン、搭乗券、旅程の更新、ショッピング機能や予約機能などをテストしている。今後は処理速度の向上や、クラウドコンピューティング、IoTといった各種のテクノロジーが相まって、モバイルというチャンネルを次のレベルへ押し上げるだろう。モバイルを用いたプロセスにより旅行における既存の弱点が取り除かれ、旅行体験全体が改善されるだろう。

Delta Air Linesは2016年後半よりモバイル機器を活用することで市場をリードするようになった。同社による最新のアプリのアップグレードでは、無線自動識別(RFID)技術を用いることで、乗客が自分の荷物を追跡できるようになっている。実際には、ロスバゲージの発生数は非常に少ないのだが、そんなことは問題ではない。この技術で提供しようとしているのは安心感であり、Delta Air Linesは航空機利用に伴う既存の弱点を取り除くことに成功した。同社を利用する乗客は、空港で自分の荷物に出会えるだろうかという心配をする必要がなくなった。同社を利用した乗客が次の旅行で2社の航空会社のいずれかを選ぶ必要があるときに、この体験の違いをもたらすことになると思われる。

2017年、ホテル事業者はモバイル機器の力を活用して、ホテルでの体験を次のレベルに引き上げるだろう。たとえば、Virginのホテルアプリ「Lucy」を考えれば、今後の業界の様相をある程度見通すことができる。「すべてを実現する」とうたわれたLucyでは、宿泊客が客室の温度調節やルームサービスの注文、スパの予約、さらにはホテルスタッフや他の宿泊客とのメッセージのやり取りなどを行うことができる。2017年には、こういった機能が驚くべきものではなく標準となるかもしれない。ホテルは、このようなモバイル変革の次の波に乗り遅れればどうなるか、真剣に検討するべきである。

## 成熟する機械

機械と言っても、タオルを客室に届けてくれるロボットを意味しているわけではない(現在、一部のホテルでは現実となっているとしても)。人工知能(AI)や機械学習は新たな成熟レベルに達しつつあり、消費者の旅行計画の立て方を変容させようとしているばかりか、旅行事業者に営業費用削減の手段を提供しようとしている。

総じて言えば、AIとは人間のように思考するよう開発されたソフトウェアである。そしてAIは進化において重要な変化が起きる転換点を迎えている。すでに消費者は日常生活の中で、文章入力 of 自動修正や商品の「おすすめ」といった複雑だが見落とされがちな機能という形で、AI的なものに遭遇している。GoogleやApple Inc.、Amazonといったテクノロジー大手は各社とも激しいAI開発競争に身を投じており、2017年には、この競争によりAI技術が革新的な速さで消費者市場に投入されると考えられる。

## バーチャル旅行代理店は考えていたよりも近くにあると予想

現在のところ、旅行業界において顧客対面型AIがよく使われている事例はバーチャルアシスタントやチャットボットであり、これらは一般的にメッセージングプラットフォームに埋め込まれている。多数の有望な新興企業(および定評ある既存企業)が、オンラインでの旅行計画や予約に伴うストレスをなくそうと取り組んでおり、消費者は数十もの旅行サイトを訪問しなくても、バーチャル旅行代理店とメッセージのやり取りをするだけで済むようになってきている。バーチャルアシスタントは旅行業界で目新しいものではないが、ユーザーとやり取りするにつれ、より賢くなるものが増えつつある。コンセプトは先見性であり、従来のオンラインで旅行の計画を立てるやり方からの劇的な変容を表している。しかし、このビジョンには基本的な欠陥が存在するかもしれない。旅行者はロボットを信頼し、完璧な余暇を最も安い価格で勤めてもらい、予約する心構えができていだろうか。この疑問は、いくらか未来的すぎるように思えるかもしれないが、企業はこの重要な点を検討せずにテクノロジーに投資しているように思われる。

2017年、AIがビジネスプロセスを合理化し、営業費用の削減に寄与することが大きく期待できる。すでに航空会社は機械学習による実験フェーズを通過し、導入に入っている。EasyJetは離陸前に、飲食物の在庫を機内に準備するためにAIを利用している。AIの一分野であるロボティック・



プロセス・オートメーション(RPA)は、顧客関係管理(CRM)やサプライチェーンマネジメントなどの企業アプリケーションの効率性を高めるためにAIの原理を活用している。2017年を通して、旅行事業者はAIを導入し、予約の変更やキャンセルといった退屈な顧客サービス業務を自動化するという、AIによって収穫しやすい果実に照準を合わせるべきである。

#### センサーが旅行体験を形作る

出張で長時間の夜行便で一睡もできず、疲れ切ってホテルに到着した人を想像してほしい。ロビーに入るや否や、スマートフォンがホテルの宿泊施設管理システム(PMS)と通信し、自動でチェックインを行う。そしてPMSが最も近くにいるホテルスタッフにデジタルアラートを送信すると、そのスタッフが宿泊客の名前を呼んで挨拶し、荷物を運ぶ。宿泊客が客室に近づくと自動的に開錠され、照明や室温、娯楽の設定が個人の好みに合わせて自動的に調整される。ルームサービスを注文すると、ネットワークで接続された食事トレイが食べ終わったことを感知し、トレイを下げるよう客室係にアラートを送る。この出張客が素晴らしい体験だったと感じて、同じホテルを何度も予約するとしても、全く驚くことではない。

このようなテクノロジーを用いてできることを可能としているのはIoT、すなわち物にセンサーが埋め込まれて有線や無線のネットワークで接続されたシステムである。これはインターネットに限らず、Bluetooth、近距離無線通信、セルラー通信、Wi-Fiなどを通じて行われる。こういった体験を可能にするテクノロジーはかなり前から存在しているが、ネットワークで接続された機器の急増や、コストの低下、技術的な障壁が下がっていることを鑑みれば、IoTの爆発的な採用が間近に迫っていると言える。

#### IoTの有望性

IoTの有望性はカスタマーエクスペリエンスにとどまらない。ホテル事業者、航空会社など旅行事業者は、エネルギーや水の消費といった運営効率を改善するために、ネットワークで接続されたセンサーを活用することができる。また、十分なセンサーが設置されれば、高度解析と機械学習を統合することで、IoTプラットフォームを全く新しいレベルへと押し上げることができる。これは「コグニティブIoT」と一部で呼称されており、バーチャルとフィジカルの橋渡し役となって、顧客行動をリアルタイムで学習し、それに適応するものである。旅行業界がこれほど洗練された水準に達するまでには、いくぶん時間を要するかもしれないが、確実に進んでいる。特にホスピタリティや小売の分野でIoTは急速に拡大しており、両業界では2014年、機械間のネットワーク接続が88%増加した<sup>\*18</sup>。

## 「2017年は陸運プレイヤーが力を証明すべき重要な年になるだろう」

IoTの未来は非常に有望のように見えるが、旅行事業者の多くは計算に基づく警戒の下で技術を利用している。他のあらゆる最先端テクノロジーと同様に、障害は存在する。ホテル事業者にとっては、包括的かつインパクトのあるIoT戦略を策定することに困難が伴うだろう。最初に照準を当てる機能の決定、適切なハードウェアやテクノロジーのベンダーの選定、既存宿泊施設の改装計画の調整など、検討すべき事項は多い。この点は、特に大手ホテルチェーンにとって困難となりうる。多数のオーナーが存在するため、各宿泊施設間で導入を同期させ、宿泊客に一貫性あるブランド体験を提供するための取り組みが必要となるからである。また、接続が増えれば脆弱性も増すため、サイバーセキュリティも常に念頭に置いておくべきである。

#### 2017年、陸運戦争は終わりとは程遠いことが明らかになる可能性も

陸運ほど新たな可能性をもたらす技術の影響力を実感している業界は、他にほとんど存在しない。このセグメントでは、テクノロジーを利用した新星が、市場における支配的地位をめぐって既存事業者と戦いを挑んでいる。2017年は、陸運企業が力を証明すべき重要な年になるだろう。2016年後半、出張旅行者の中で、ライドシェアリング事業の収益は初めて、従来の陸運事業の収益を超過した<sup>\*19</sup>。これにより多くの者が、ライドシェアリングが標準となっているようになるかもしれないが、この分野は依然、競争にさらされている。

ライドシェアリングの経済モデルは、最も高額な賃金を求める非契約の一時労働者の健全な供給と、最も安価な運賃を求める消費者をつなぐ複雑なバランスで成立している。それゆえライドシェアリング事業者らは不可避免的に、この経済モデルの長期的な継続可能性を実現するために戦っており、労働者や公共の安全を含む複雑な規制環境を乗り切っている。

確かにライドシェアリング事業者は陸運業界に確固たる足掛かりを持っているが、レンタカー会社やタクシー会社といった既存事業者との競争が今後もないと考えてはならない。陸上の輸送手段を利用した旅行に対する期待が変化しており、このような顧客を取り戻すために、彼らは主な弱点にテクノロジーを導入し続けている。こういった動向により2017年は総じて、「安価な顧客体験はすべての事業者に利益をもたらすものか」という業界全体に関わる重要な疑問に取り組む年となるだろう。



# プラットフォーム



## 自社ブランドをプラットフォームと考え、新たな成長の道を探す

最後に、2017年には、旅行事業者は自社ブランドを新たな機会と成長のプラットフォームであると考え、これを勧めたい。旅行は多数の小さな体験で構成される。たとえば、一度の旅行の中で、旅行者はホテルやプライベート・アコモデーション、航空会社、クルーズ船、各種の陸上輸送手段など、さまざまな事業者や企業と関わる。観光やショッピングも忘れてはならない。しかし旅行事業者の多くは、いずれか一つ(場合によっては、このうちいくつか)の分野で営業している。統合され成熟した国内市場において、有機的成長の実現は困難であるため、旅行業界の企業は自社事業の分野のみで成長を試みるのではなく、旅行体験全体にまたがって成長することの利点を認識する必要がある。

プライベート・アコモデーションの先駆者であるAirbnbは、宿泊先の貸し出しで驚くべき成長を享受しているが、同社は借り手と現地ホストをつなぐテクノロジーが近隣の観光体験を売り込む完璧なプラットフォームであることを認識していた。Airbnbの利用者はプライベート・アコモデーションの予約に加え、新たな「トリップ」機能を使って観光の予約もできるようになっている。Airbnbは新たな収益源を生み出しただけでなく、顧客の旅の内容をより明確に知ることが可能になり、利用者の好みや行動をより把握できるようになったのである。

カジノも、「多角化するほどよい」理論を取り入れることで多大な利点がある業界の一例である。ラスベガスでは、たとえ大手の遊技施設であっても、ギャンブル収益の維持は困難であることが明白になりつつある。オンライ

ンギャンブルやファンタジースポーツへの移行が、この傾向に拍車をかけていると思われる。遊技業界の大手事業者は、客を引き付けるためにカジノ体験の完全なブランドを求められるかもしれない。スロットマシンやテーブルゲームなどの従来のアトラクションは、高級レストランやナイトクラブ、ショーといった他の娯楽文化に、いっそう注目を奪われつつある。

## ポイントやマイルよりもカスタマーエクスペリエンスがロイヤルティを高める

旅行事業者は顧客の旅全体にわたって商品を拡張してきたが、2017年を通じて、有益なM&Aや戦略パートナーシップを見込むべきである。PricelineによるOpenTableの買収から、旅行事業者がより旅行全体をカバーするような商品を旅行者に提供するために、「居心地のいい場所」の外へ意欲的に冒険しようとしていることがわかる。これと同様にホテル事業者もホテル体験をコンセプトから作り直し、小売店、レストラン、現地のイベントやアクティビティとの戦略パートナーシップを結ぶべきである。

長年にわたり、旅行業界の事業者は複雑なプログラムや制度を提供することで消費者のロイヤルティを読み解こうと試みてきた。2017年は、カスタマーエクスペリエンスを最高にするように、思考を変えることが求められる。今後1年間、旅行事業者は他にない旅行体験を提供するために、顧客の期待に対する認識を深め、テクノロジー戦略を生まれ変わらせ、商品を差別化するべきである。そうすれば、ロイヤルティは自ずと付いてくるだろう。

# 問い合わせ先

松下 芳生  
パートナー  
yomatsushita@tohmatu.co.jp

松尾 淳  
パートナー  
jmatsuo@tohmatu.co.jp

渡邊 知志  
パートナー  
satwatanabe@tohmatu.co.jp

三宅 佐衣子  
シニアマネジャー  
smiyake@tohmatu.co.jp

上野 文平  
マネジャー  
bueno@tohmatu.co.jp

## 翻訳・編集担当:

金丸 洋輔  
シニアコンサルタント  
ykanamaru@tohmatu.co.jp

# 謝辞

Deloitte AdvisoryパートナーであるJames Cascone氏 (Deloitte & Touche LLP)、プリンシパルであるStephen Jennings氏 (Deloitte Consulting LLP)、シニアマネジャーであるMatthew Lew氏 (Deloitte Services LP)、マネジャーであるMarcello Gasdia氏 (Deloitte Services LP)、マネジャーであるRobert Libbey氏 (Deloitte Services LP)、ならびに当研究に多大な貢献を頂戴した多数の皆様にご感謝を申し上げます。

# 注記

- \*1: Global Business Travel Associationプレスリリース(2016年6月11日)
- \*2: DeloitteRetail Volatility Index(2016年)
- \*3: Phocuswrightオンライントラベル概観(第15版)
- \*4: Deloitte U.S. 2016年第3四半期景気見通し、および米国政府 (Haver Analyticsより)、別段の記載なき限り、すべてのデータはHaver Analyticsが米労働省統計局、米経済分析局、およびその他のデータベースより統計を編集して提供している。  
<http://www.haver.com/>
- \*5: 同上
- \*6: Deloitte2016年第4四半期経済の見通し
- \*7: Phocuswrightオンライントラベル概観(第15版)
- \*8: 同上
- \*9: Corporate 10K
- \*10: STR(出典:Hotel News Now)
- \*11: CBRE Hotels' Americas Research
- \*12: Phocuswright「私のつかの間の名声(そしてAirbnbがそれを破壊した理由)」
- \*13: Skift「多くの航空会社が運賃値上げを必要と感じる理由」(2016年11月1日)
- \*14: Journal of Food Protection ©第11号「米国における食品媒介疾患の大発生とオーガニック食品の関連」(2016年11月1828 ~ 2017頁、1953 ~ 1958(6)頁)
- \*15: Hilton Worldwide「Tru by Hilton起工セレモニーの実施月を発表」(2016年8月30日)  
<http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/news/tru-by-hilton-announces-month-of-groundbreaking-celebrations>
- \*16: Technomicプレスリリース「ファストカジュアルチェーン上位250社、今年も売上2ケタ成長を達成」(2016年)
- \*17: Forbes「ファストカジュアル業態は、いかにレストラン業界においてマーケットシェアを獲得したか」(2014年6月)
- \*18: Verizon「市場の現状:モノのインターネット2016年」
- \*19: Certify.com「2016年第3四半期陸上輸送費用」

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームおよびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT弁護士 法人を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.