



—連載（第26回）—

Booking.com、15年間でスタートアップから世界最大手へ



■ 1. はじめに

最近、日本でも人気というBooking.comは世界最大のオンライン宿泊予約サイトである。同社は、世界中188カ所で1万5,000人を雇用し、CEOのジリアン・タンス女史の報酬は2016年に1,700万ドルを超えた。しかし僅か18年前は、同社は社員2人の小規模スタートアップ企業だった。同社が20年も経たずに現在の地位を築いた成功の要因は何だったのだろうか。

■ 2. Booking.comの始まり

ドットコム・バブル前の1996年、オランダのアムステルダムでコンピューター・プログラマーを務めていたヘルト・ヤン・ブランスマ氏は自分1人で、ホテル予約サイトを開設した。初めて顧客が同社のサイトを利用し、予約したのが1997年2月だった。その後、顧

客が徐々に増え、2年後には、顧客向け担当者とホテル向け担当者の双方を雇用できるまでになった。更に、2002年までには社員が50人となり、2005年には英国、フランス、スペイン、ポルトガル、及びドイツで事務所開設に至った。

創業者であるブランスマ氏は、2003年、家族との時間を大切にするため一時的に会社を去ったが、2016年、一番下の子供が学校に入ったことをきっかけに、Booking.comに面接を受けて再入社した。配属先はIT部門だった（注1）（注2）。

■ 3. 2005年、米国大手に買収される

ブランスマ氏が去って2年後の2005年、Booking.comは米国のPriceline社に買収された。Priceline社は1990年代後半に旅行予約サイトを開設し、食料品や保険等にまで取扱いを拡大していたが、ドットコム・バブルが崩

壊した時に大幅な損失を出し、生き残りをかけ旅行以外の部門を全て売却した。しかし、その後、同社は再度拡大路線に転じてレンタカーやホテル予約、レストラン予約等いくつかの企業を買収し、米国最大のオンライン旅行予約業者となった。

2005年当時、Booking.comは130人を雇用する中規模企業となっており、同社サイトは8ヶ国語の言語で対応していた。買収価格は1億1,000万ユーロだったが、Booking.comは買収後、早速その価値を発揮することとなる。Priceline Groupはその前年、英国の同様なホテル予約サイトであったActive Hotelsも買収していたため、Booking.comと統合させることにした。合併後の予約サイトでは、予約可能なホテル数が1万8,000ヶ所となり、欧州の他の類似サイトを上回り、ビジネスの大幅拡大に成功した。

2011年にBooking.comのCEO（及び2014年にPriceline社のCEO）となったマーテン・クルス氏は積極的に企業の国際化を促進した。カスタマーサービスを重視し、クルス氏は顧客対応専門の社員を大幅に採用し、サービス提供の言語数を増加させた。現在、同社は42ヶ国語でサービスを提供している。更に、クルス氏は顧客の意見を尊重し、ウェブサイトの構成を簡易にし、問い合わせの数を減らすことに成功した。カスタマーサービスの充実が功を奏しBooking.comは業界の中で、客のリピーター率が高いという^(注3)^(注4)。

■ 4. ジリアン・タンスCEO

タンス氏はオランダのホテル・観光専門大学で勉強し、卒業後に米国でホテルチェーンに就職した。その後、同業の別ホテルチェーンに転職し、8年後の2002年、タンス氏はこのホテルで営業部門のトップに就いていた。しかし、旅行業界におけるインターネットに将来性を見出し、それまでの順調なキャリアを捨てて、Booking.comという小規模なスタートアップに転職した。その当時、ドットコム・バブルが崩壊したばかりで、銀行からの融資を得るのが難しい時期だったが、タンス氏は他マネージャー7人と共同で、企業を徐々に拡大させていき、Priceline社の注目を受けた。タンス氏は2011年にBooking.comのCOO、2016年4月にCEOとなった^(注5)。

タンス氏は、社内において、企業文化への理解とコミュニケーションを重要視している。全社員の創造力を発揮するために、海外事務所を訪問すると、社員と一緒に床に座りながらQ&Aを行っているという。他の取締役も個別の部屋がない。また、同社社員の60%が女性で、女性のキャリアをサポートするためのプログラムを行っている。Booking.comは昨年、テクノロジー・技術関連分野を勉強する女性の比率が低いことを受け、オックスフォード大学等と共同で、テクノロジー・技術関連分野を勉強したい女性への奨学金プログラムを開設した。この奨学金によって

テクノロジー分野への女性進出と、将来性のある女性技術者の増加を促すつもりだ（注6）（注7）。

■ 5. タンスCEOの将来の計画

タンス氏は今後、ビジネスに最新技術を取り入れて企業を成長させる計画だ。同氏は昨年10月、将来的に適用可能な技術をリサーチするためにイスラエル・テルアビブに「イノベーション・センター」を開設することを発表した。特に人工知能について関心を示しており、個人向けサービスでの適用を検討している。具体例としては、顧客の検索過去データを分析し、その個人の好みに合わせて自動的に旅行を組み合わせて提示する機能などが挙げられている。また、顧客からの問い合わせに対する回答において、人工知能の適用に関する試験も行っているという（注8）（注9）。

人工知能の採用は他のホテル予約サイトと競争するが、宿泊業界が今後競争するべきなのは、Airbnb社が代表格である「代替宿泊」の業界だ。Booking.comと契約を結んでいる宿泊施設2,400万ヶ所の中で、200万ヶ所はアパートや別荘等の代替宿泊施設だが、タンス氏はAirbnb社と競争するために、その分野の運用の効率化を図りたいと述べている（注10）。

■ 6. 最後に

Booking.comは既にホテル予約業界の市場

リーダーであるが、現状に甘んじることなく、今後も次々とイノベーションを利用して、競争力を強化していく計画だ。タンス氏の新しいことを恐れないチャレンジ精神によって発展してきたBooking.comの将来はまだまだ期待できるのではないか。

（注1） <https://workingatbooking.com/blog/humblebeginnings/>

（注2） <https://globalnews.booking.com/our-story/>

（注3） http://files.shareholder.com/downloads/PCLN/0x0x483258/6f88d019-fdda-467f-94a1-88f366d4b0ca/PCLN_News_2005_7_14_General_Releases.pdf

（注4） <https://hbr.org/2016/04/pricelines-ceo-on-creating-an-in-house-multilingual-customer-service-operation>

（注5） <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/a-view-from-the-top-gillian-tans-ceo-booking-com-travel-priceline-group-a7802661.html>

（注6） <http://observer.com/2017/10/most-successful-ceo-in-online-travel-booking-dot-com-gillian-tans/>

（注7） <http://www.businesscloud.co.uk/news/bookingcom-launches-scholarships-for-women-in-tech>

（注8） <https://www.timesofisrael.com/booking-com-to-open-innovation-center-in-tel-aviv/>

（注9） <https://business-reporter.co.uk/2017/08/07/trendspotting-data-analysis-leads-smoother-customer-experiences/>

（注10） <https://www.siliconrepublic.com/machines/booking-coms-gillian-tans-ai-interview>