

Title	トラベルテックスタートアップエコシステムに関わる事例研究
Author(s)	岩本, 隆; 高橋, 美寿; 池田, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 34: 193-196
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/16502">http://hdl.handle.net/10119/16502</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

# 1 F O 4

## トラベルテックスタートアップエコシステムに関わる事例研究

○岩本隆（慶應義塾大学），高橋美寿（ヴィアウィルトゥス），池田浩之（ビスアール）  
iwamoto@a8.keio.jp

### 1. はじめに

世界中で第四次産業革命が進行していることにより，さまざまな領域に最先端のテクノロジーを掛け合わせた X-Tech ビジネスが成長している。成長率の高い X-Tech の一つに TravelTech（トラベルテック）があり，この数年，スタートアップ数やスタートアップへの投資額が急増している。表 1 に 2013 年以降のトラベルテックスタートアップへの投資額の推移を示す[1]。

表 1. 世界のトラベルテックスタートアップへの投資額の推移

年	2013	2014	2015	2016	2017
投資額(US\$M)	600	1,881	4,985	2,461	5,284
投資案件数	179	209	308	320	348
平均投資額/案件(US\$M)	3.4	9.0	16.2	7.7	15.2

さまざまな領域で，さまざまな形態のスタートアップエコシステムが存在し，2005 年に最初のシードアクセラレータである Y コンピネータが設立されて以降，シードアクセラレータの仕組みによるスタートアップエコシステムが広がってきた[2]。シードアクセラレータは，エンジェルやベンチャーキャピタルなどのスタートアップファンドと比較した場合，2 万米ドル程度の非常に少ない資金を提供し，3 ヶ月程度集中的に指導し，他のスタートアップファンドから投資を受けられる状態まで育てる。投資額が少額であるため，スタートアップファンドが投資しないアーリーフェーズのリスクの高い案件にも投資をすることが特徴である。

トラベルテック領域では，Amadeus IT Group（以下，Amadeus）というトラベルテックの世界トップ企業の 1 社が，Amadeus NEXT というシードアクセラレータとは異なる新たな仕組みのスタートアップエコシステムを構築している。Amadeus NEXT はシードアクセラレータが投資する前の更にリスクの高い案件のサポートをしており，スタートアップエコシステムとしては新たな仕組みであると考えられるため，そのフレームワークについて，事例研究を行った。

### 2. 研究方法

以下のステップで研究を実施した。

ステップ 1：公開情報の収集。具体的には，Amadeus のホームページや IR (Investor Relations) 資料，Amadeus NEXT のホームページに記載の情報および Amadeus NEXT に関する各種記事，トラベルテックの動向に関する各種情報を収集。

ステップ 2：Amadeus NEXT のスタートアップエコシステムの背景および最新状況の整理。

ステップ 3：Amadeus NEXT と先行スタートアップエコシステムとの違いの整理。

ステップ 4：Amadeus NEXT のスタートアップエコシステムのフレームワーキング。

### 3. 研究結果

Amadeus NEXT は 2015 年 12 月に設立されたが，まずはその背景について述べる[3]。Amadeus NEXT はトラベルテック領域の世界トップ企業の 1 社である Amadeus によって設立された。Amadeus は，1987 年にエールフランス，イベリアグループ，ルフトハンザグループ，SAS の 4 つの航空会社によって設立され，IT (Information Technology) をベースとしたトラベルビジネスを展開してきた。2018 年 12 月期の業績は，売上高 49.44 億ユーロ，EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation,

and Amortization) 20.41 億ユーロであり、トラベルテックの世界大手の1社となるまでに成長した。トラベルテック領域における技術進化や新たなビジネスの創出においては動きが激しく、トラベルテック領域でのリーディングポジションを維持すべく、テクノロジーとイノベーションには大きな投資を行っている。図1に Amadeus の R&D 投資の推移を示すが、R&D 投資の売上高に対する比率は年々増加しており、2018 年度は 8.96 億ユーロを R&D に投資し、売上高に対する R&D 比率は 18.1%まで増加した。

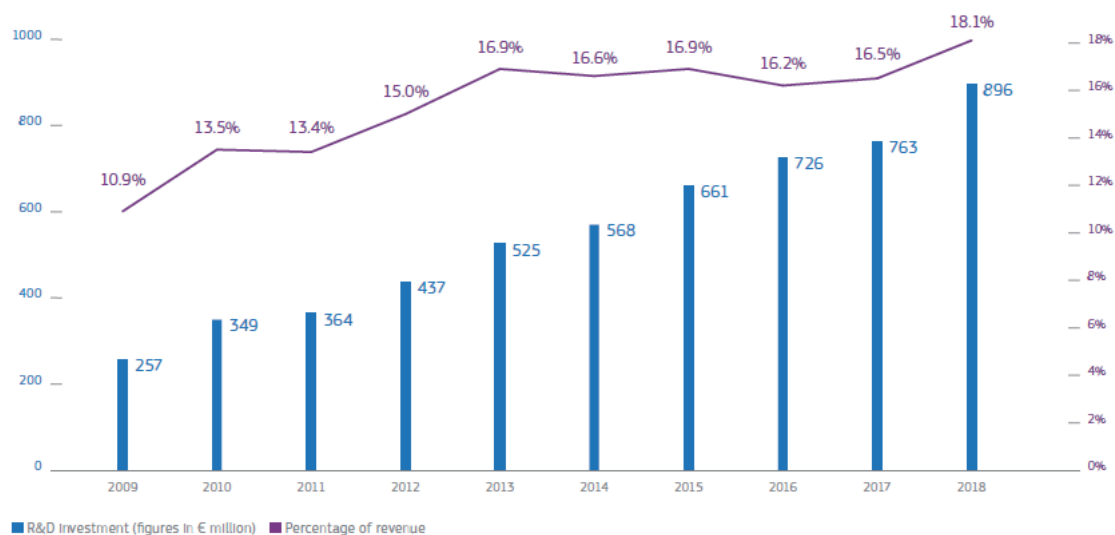


図1. Amadeus IT Group の R&D 投資の推移

2014 年には、Amadeus Ventures という CVC (Corporate Venture Capital) を設立し、以下の 6 つの領域のトラベルテックスタートアップに投資を行っている。

1. コンバージョンの向上
2. 拡張コンテンツ
3. オペレーションとパフォーマンス
4. メッセージング・プラットフォーム
5. トラベル・ブロックチェーン
6. 破壊的な力

更に、シード段階のスタートアップを取り組むべく、2015 年 12 月に Amadeus NEXT というスタートアップのアジア太平洋地域のコミュニティを設立した。図2に Amadeus NEXT に参加しているプレイヤー群を示す。

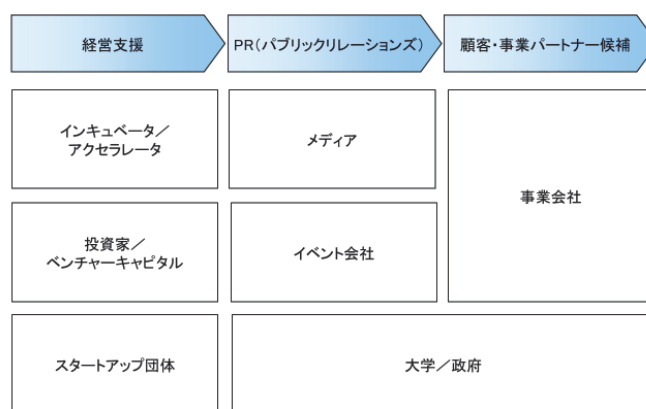


図2. Amadeus NEXT に参加しているプレイヤー群

Amadeus NEXT 参加プレイヤーを分類すると、大きく 3 つの領域に分けられる。1 つ目の領域はスタートアップの経営支援をする「インキュベーター/アクセラレータ」、「投資家/ベンチャーキャピタル」、「スタートアップ団体」、2 つ目の領域はスタートアップを世の中に認知してくれる「メディア」や「イベント団体」、3 つ目の領域はスタートアップの顧客になったり、事業パートナーになったりすることでスタートアップのビジネスを大きくする「事業会社」である。また、大学や政府は PR (Public Relations) と事業成長との両方の領域で貢献する。各領域での参加プレイヤーは以下である[4]。

インキュベーター/アクセラレータ：TLAB, Travel Startup Incubator, Chan Brothers Lab, Hubud, Chinaccelerator, Plug and Play ID, WatchTower and Friends, Lightning Lab Tourism, Tune Labs, JadeValue, Hubba Thailand, Hatch Ventures, Slingshot, TechStars, MaGIC, XNode, DTAC Accelerate, True Incube, Airbus BizLab, Mekong Innovative Startup Tourism, Danang Incubator, VIISA, Brainsparks, SpartLabs

投資家/ベンチャーキャピタル：Golden Equator, SeedPlus, Golden Gate Ventures, サイバーエージェント・ベンチャーズ, Vynn Capital, Jungle Ventures, Shape Capital, Monk's Hill Ventures, Venture Republic, Intres Capital, IvyCap Ventures, SEA Ventures, KK Fund, Gobi Partners, グリーベンチャーズ, PhiTrustAsia, Matrix Partners, TNB Ventures, Queen's Road Capital, InVent, Cocoon Capital, Nucleus Partners, Captii Ventures, 500 Startups, China Travel Ventures, Rampersand, Bond Asian Ventures, Nest Ventures, Kae Capital, Kalaari Capital, East Ventures

スタートアップ団体：Startup Thailand, C Asean

メディア/イベント会社：Tech in Asia, E27, Echelon, TechSauce, Seedstars World, TravHQ, TravelDailyNews APAC, China Travel News, Bluewater Press, Hack Horizon, Travelabs

大学/政府：Software Park Thailand, National Innovation Agency

事業会社：Agnitio Consulting, GIATA, Microsoft, Foxymojjo, Coham, Videc, Stripe, Amazon Web Services, Skyscanner, True Digital Park, Square Associates, OAG, Mapbox, SendGrid,

Amadeus NEXT に参加できるのは、「設立 4 年以内」、「過去の資金調達額 10M (Million) 米ドル未満」、「売上高年 1M 米ドル未満」を満たすトラベルテックのスタートアップで、参加費用はかからない。また、Amadeus NEXT 自体は Amadeus NEXT に参加しているスタートアップへの株式投資はしない。つまり、Amadeus にとって Amadeus NEXT はコストセンターであり、売上は立たない。2019 年 8 月時点で Amadeus NEXT に選ばれたスタートアップを以下に記す。

Amadeus NEXT 参加スタートアップ：MyCash Online, Crayon Data, Timeshifter, Orahi, Spice, Oacis, TravelLibro, Triposo, Klook, Customer Inspire, Climeworks, Syngenera, Trip International, Discover Platform, Seatfrog, ConfirmTkt, PickYourTrail, QianTech, Global Himalayan Expedition, TripHobo, Airbuy, PredictHQ, Heycars, Rimoto, BorderPass, GoHero, Tripfez & Salam Standard, Audio Compass, Booking Boss, Tripoto, Distances Between, Xank, Ubudu Asia, Triip, Airlines Technology, MindYourFleet, 12GO Asia, Traviate, CarePod

一方、Amadeus NEXT からスタートアップには、テクノロジー、専門知識、ネットワーク、ファンディングの分野でサポートを提供する。以下、スタートアップにとってのメリットを記す。

テクノロジー：Amadeus が保有するテクノロジーやソリューションにアクセスでき、製品開発のサポートが受けられる。また、Amadeus は Amadeus for Developers という Amadeus のトラベルテックのシステムに API (Application Programming Interface) を通して連携することもできる。

専門知識：トラベルテックの世界のリーディングプレイヤーである Amadeus のさまざまな専門知識を得ることができる。

ネットワーク：Amadeus のグローバルのカスタマーベースにアクセスでき、適切な企業につないでもらうことができる。

ファンディング：Amadeus Ventures 他の投資家やベンチャーキャピタルから出資を受ける機会が得られる。

#### 4. 考察

シードアクセラレータのスタートアップエコシステムでは、シードアクセラレータは、シード段階のスタートアップに株式投資をし、闘志先のスタートアップが成長後に株式を売却してビジネスを成り立たせている。一方、Amadeus NEXT は現時点ではコストがかかるのみである。Amadeus にとっては以下のスキームでコスト回収ができるが、他の参加プレイヤーも同様のメリットを受けることができ、Amadeus だけにメリットがあるわけではない。

- スタートアップが育ってきた段階で Amadeus Ventures が株式投資をする。
- Amadeus 本体との事業シナジーが見えてくれば、スタートアップと連携する。

Amadeus NEXT は Amadeus にとって直接的な経済的メリットはないが、逆にそれによってさまざまなステークホルダーが集まることができ、結果的には世界中のトラベルテックに関する情報とプレイヤーが集まるオープンプラットフォームになっている。

Amadeus は、新たなビジネスを創造するために、自社内での R&D、CVC での有望スタートアップへの投資事業に加えて、Amadeus NEXT を立ち上げたが、ある意味、Amadeus NEXT はスタートアップのディールフローを構築する位置付けでもあり、ディールフローを作るためにここまでのコストをかける意味合いがあるぐらい、トラベルテック領域でのスタートアップがどんどん生み出されているということでもある。

#### 5. 結言

民間企業がスタートアップエコシステムのプラットフォーマーになるためには、そのコストを回収できる根拠が必要となり、簡単ではない。そういったところにチャレンジしている Amadeus NEXT は、新たなスタートアップエコシステムのモデルとなりえるのか注目に値する。今後、Amadeus NEXT のビジネスとしての結果を分析しつつ、本モデルの有効性について研究を深める。

#### 参考文献

- [1] CB Insights, The State Of Travel Tech: The Startups, Investors, And Trends Shaping The Future Of Travel, CB Insights ホームページ (2018)
- [2] ウィキペディア, シードアクセラレーター, ウィキペディア (2019)
- [3] Amadeus IT Group, 2018 Global Report, Amadeus IT homepage (2019)
- [4] Amadeus Asia, Amadeus NEXT, Amadeus Asia ホームページ (2019)