

日本型マーケティングの戦略課題: JTB にみる革新の方向

Strategic Issues for the Japanese Marketing: A Case Study on Directions of Innovation on the JTB

池尾 恭一*

Kyoichi Ikeo

摘要

本稿では、日本最大の旅行会社である JTB を取り上げ、JTB のビジネスモデルと JTB を取り巻く市場環境の変化を確認したうえで、いわゆるポートフォリオ分析の観点から、将来のキャッシュフローを生み出す、新たな柱となるスター事業の必要性を指摘する。次いで、新たなスター事業候補を分析するための枠組みとして、顧客の購買関与度と製品判断力という二つの購買特性が導入される。この枠組みに従って、日本国内で新たに生まれている市場機会は、JTB のような既存の確立された企業にとって、柱となるスター事業候補としては必ずしも有望ではないことが導かれる。そのうえで、訪日インバウンド市場の重要性が強調され、さらにそこで求められるマーケティング戦略の方向性が論じられる。

I. はじめに

日本の旅行業界は大きな曲がり角に立っている。その背景には、国内人口の減少、顧客のパッケージ旅行離れ（より付加価値の低い商品へのシフト）、インターネットの発展という、従来型ビジネスモデルの有効性を毀損する要因の進展がある。このことは、日本の旅行業界のトップ企業であり、世界有数の旅行会社である株式会社 JTB でも例外ではない。いやむしろ、JTB のような既存の確立された企業ほど、影響は大きいという部分もある。

しかも、こうした変革を迫られているのは、なにも旅行業界に限ったことではない。これらの課題は、多くの日本企業にとっても共通のものである。

本稿はこうした認識のもと、JTB が抱える経営課題の検討を通して、わが国企業が直面するマーケティング戦略課題を洗い出すとともに、それらへの対応方法に関する示唆を得ようとするものである。

II. 会社の背景

日本最大の旅行会社である JTB は、もともとは 1912 年に海外からの観光客誘致のために設立された。

その後、国内旅行の取り扱いを開始し、徐々に軸足を日本人の国内旅行市場に移していった。さらに戦後になると、海外旅行への送り出しにおいても大きな役割を果たし、日本経済の成長にともなう旅行市場の拡大のなかで、JTB 自身も成長を遂げていった。旅行会社としての JTB は、日本全国に広がる販売店ネットワークと現地旅行手配を行う受け手としての海外支店ネットワークを有していた。

JTB の基本的な収益の仕組みは、一つには、宿泊施設の部屋や交通機関を予め予約し、それをパック旅行という形でセットにして販売するというものであった。パック旅行の価格は、仕入れ価格を睨みながら、JTB によって決定された。もちろん、パック旅行で売れ残りが生じた場合は一定のルールに従って、宿泊施設や交通

*慶應義塾大学名誉教授、明治学院大学経済学部教授
e-mail kikeo@jcom.home.ne.jp

機関に返品されたり、キャンセル料が支払われたりしていた。

顧客から宿泊施設や交通機関の予約を依頼される手配旅行も、JTBの重要な業務であったが、この場合も、JTBが一旦は仕入れたうえで、マージンをとって再販売するという形をとっていた。したがって、手配旅行でも、顧客はJTBの窓口で支払いを行ってクーポンを受け取り、キャンセルの場合は、JTBに対して必要に応じてキャンセル料を支払い、その後、JTBが宿泊施設や交通機関に必要なに応じてキャンセル料を支払っていた。手配旅行の宿泊料金の決定はJTBと宿泊施設の交渉に基づき、宿泊施設によって行われていた。また、修学旅行のような団体旅

行も、この手配旅行の一種であった。

こうした旅行ビジネスにおけるJTBの強みは、一方でJTBの規模の大きさによる、宿泊施設の部屋や交通機関の席の仕入れ力と在庫力、そして他方における全国をカバーした販売店ネットワークだと考えられていた。

Ⅲ. 市場の成熟化とインターネットの普及

日本旅行産業の市場規模は2011年度22.4兆円で、その内旅行会社の取扱高は6.3兆円であった（日本旅行業協会2013）。

表1は主要旅行会社の取扱高をまとめたものである。

表1 主要旅行会社の旅行取扱高（2013年1-9月）

	旅行全体 (億円)	前年同期比 (%)	内訳					
			国内旅行 (億円)	前年同期比 (%)	海外旅行 (億円)	前年同期比 (%)	訪日外国人 旅行(億円)	前年同期比 (%)
JTB*1	10,943	102.7	6,947	104.6	3,726	97.8	270	130.8
KNT-CTホールディングス*2	3,796	97.8	2,461	102.3	1,269	89.6	65	110.2
エイチ・アイ・エス*3	3,035	103.7	328	141.2	2,707	100.5	0	-
日本旅行	2,929	104.2	1,778	102.3	1,048	105.0	102	141.0
阪急交通社	2,838	94.3	1,031	108.8	1,802	87.5	4	155.2
楽天トラベル	2,638	109.9	2,499	110.5	120	96.0	18	136.9
ANAセールス	1,591	101.7	1,404	102.2	179	96.6	8	145.3
トップツアー	777	96.9	463	85.2	214	92.3	30	112.3

*1 JTBはジェイティービーやJTBコーポレートセールスなど14社を合計し社内取引を相殺した。

*2 KNT-CTホールディングスは近畿日本ツーリスト、近畿日本ツーリスト個人旅行、クラブツーリズムなど9社を合計し、社内取引を相殺した。

*3 エイチ・アイ・エスはオリオンツアー、クルーズプラネットなど4社を合計し社内取引を相殺した。

出所：『週刊ダイヤモンド』、2013年12月7日号より転載。

2009年以降、国内宿泊旅行数は増加傾向にあったが、わが国の人口が減少していくことを考えれば、国内市場そのものの規模は長期的には低下していくものと見込まれた。

さらに、市場特性についてもここ数年、大きな変化が指摘されていた。それは、社員旅行に代表される団体旅行が減って、代わりに個人旅行が増大するとともに、旅行の申し込み方法も変化してきたことであった。

表2は、こうした旅行の申し込み方法とプランの内訳を示したものである。

もともとは旅行の購買は、典型的には周遊型のパック旅行を旅行会社の店頭で相談しながら申し込むというイメージであった。それが、市場の成熟化によるニーズ多様化と消費者判断力向上により、フリープラン旅行のウェイトが増えるとともに、自分でアレンジする個人旅行の部分も増大してきた。そのことはさらに、インターネットの普及と相まって、申し込み方法を変化させてきた。インターネットの普及は、また、消費者による宿泊施設等の情報探索も容易にするという側面も有していた。

表2 旅行の申し込み方法とプランの内訳

		国内 (2009年) (%)	海外 (2007-2009年の平均) (%)
申 方 法 込 み	旅行会社を利用	33.0	75.2
	旅行予約サイトを利用	19.2	10.1
	宿泊施設に直接予約	36.0	8.5
	その他	11.8	6.2
プ ラ ン	団体パッケージ	8.5	30.0
	フリープラン	13.2	36.7
	自分でアレンジ	78.3	33.3

出所：『週刊ダイヤモンド』，2011年3月12日号より作成。

その結果、旅行予約においては、旅行会社の店頭を介さずに、1) 楽天トラベルや一休といった旅行予約サイト（ネット・エージェント）を利用する、2) 宿泊施設に直接予約する、3) 旅行会社を利用するにしてもインターネットで申し込む、といったやり方が増大してきた。

ネット・エージェントの台頭は著しく、2013年1-9月の扱い高で、楽天トラベルは全旅行会社のなかで6位であり、国内旅行だけみると、既に2位につけていた。また、表3にあるよう

に、2012年の段階で、楽天トラベルの営業利益は127億円と、JTBの154億円に次ぐ第2位につけていた。なお、表3において楽天トラベルの売上高営業利益率が極端に高いのは、JTBなどの従来型旅行会社が、手配旅行においても仕入れという形をとっていたのに対して、楽天トラベルなどのネット・エージェントは、自身で買い取ることはせず、手数料という形をとっていたからであった。

表3 2012年度の売上高と営業利益*1

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	売上高営業 利益率(%)
JTB	12,355	154	1.2
楽天トラベル	316	127	40.2
エイチ・アイ・エス	4,315	113	2.6
阪急阪神ホールディングス*2*3	341	25	7.2
KNT-CTホールディングス*3	590	23	4.0
日本旅行*3	503	18	3.6
トップツアー*3	150	11	7.1

*1 JTBと阪急阪神ホールディングス3月期、エイチ・アイ・エスは10月期、それ以外は12月期。

*2 阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル、阪急トラベルサポートの合計。

*3 売上高は営業収益ベース（旅行取扱高からホテルや交通費などの経費を差し引いたもの）。

出所：『週刊ダイヤモンド』，2013年12月7日号より転載。

ネット・エージェントは、もともと宿泊施設のみの予約を行っていたが、ダイナミックパッケージという形で、航空券と宿泊プランの自由度の高いセット販売を強化するとともに、海外向けサイトを用意するなどして、外国人観光客の取り込みにも動いていた。また、世界最大の

ネット・エージェントであり、旅行会社としても世界最大の取扱高を有するエクスペディアも日本市場への参入を果たしていた。

ただ、ネット・エージェントを旅行会社を含めても、旅行市場に占める旅行会社のシェアは、低下傾向にあった(週刊ダイヤモンド 2013)。

IV. JTB の対応

こうした状況のなか、JTB も様々な施策を講じてきた。そのなかでも、とりわけ、ウェブ事業、地域交流事業、グローバル事業の三者が強化すべき事業として、強調されていた。

ウェブ事業の強化について、JTB には、ネット販売の二つのモデルがあった。一つはパック旅行のような従来の商品をネットで売るというものであり、この場合、商品は従来同様 JTB によって一旦仕入れられたうえで、顧客に販売された。もう一つは、まさにネット・エージェントのやり方であり、事前仕入れは行わず、プラットフォームを提供して、販売に応じて手数料を受け取るというビジネスであった。「るるぶトラベル」がそれである。

JTB は、旅行会社として規模や個々の宿泊施設との取引関係の長さから、ネット販売においても、宿泊施設から比較的有利な条件で商品を提供されることが少なくなかった。しかし、ネット販売では、楽天トラベルやじゃらんが先行していた。また、ネット販売には、宿泊施設自身も乗り出していたし、他のビジネスからの参入もみられた。

その結果、小売店頭での窓口業務の必要性も変わることになり、JTB も小売部門を再編して小規模店舗中心の体制を整えるとともに、2008 年から 12 年にかけて、150 店を閉鎖した。2012 年 1 月の段階で、JTB の国内小売店舗は 967 店を数え、そのなかには、それぞれ異なった対応が必要とされる、257 のフランチャイズ店と 710 の直営店が含まれていた。

グローバル事業の強化では、海外から日本へのインバウンド観光の強化、さらにはその一環として、これまで主に日本からの観光客の受け入れ拠点として機能していた海外拠点の集客機能の強化が目指されていた。

さらに、地域交流事業（交流文化事業）の強化とは、従来日本国内の支店は集客機能を中心としていたのに対し、観光客の受け入れ機能を強化しようというものであった。具体的には、支店による地域活性化機能と素材開発機能の強化である。それらにより、JTB が従来想定してき

た観光客の一方向の流れを双方向化しようと、すなわち受け手と送り手の関係を双方向化しようというわけであった。まさに、「総合旅行業から交流文化産業へ」の転換であった。この交流文化事業のなかには、イベントやプロモーションの企画・立案なども含まれていた。

V. 訪日観光客市場（インバウンド市場）への注目

わが国旅行業界を取り巻くこのような状況のなかで、海外からの訪日観光客、とりわけそのうちの 77%(2013 年)を占めるアジアからの訪日観光客は、旅行業界にとってきわめて重要な成長機会と考えられていた。また、観光業は経済全体への波及効果が大きく、2007 年度版の観光白書によると、当時の国内観光消費額 24.4 兆円により、生産波及効果 55.3 兆円、雇用誘発効果 469 万人と見積もられていた。

ただ、わが国は、外国人旅行者受入数が主要国と比べ最低レベルと、十分に外国人観光客を引きつけているとはいえない状況にあり、日本政府もこの状況の打開に向けて動いていた。

2003 年に当時の小泉首相が観光立国懇談会を開催し、その後、ビジット・ジャパン・キャンペーンが実施された。さらに、2007 年には、観光立国推進基本法が施行されるとともに、観光立国推進基本計画が定められ、2008 年には、観光庁が発足した。この観光立国推進基本計画のなかで、2010 年までに訪日外国人旅行者数を 1000 万人にすることが目標として掲げられた。

この流れは 2010 年からの民主党政権にも受け継がれ、新成長戦略のなかで観光は大きな柱に据えられ、訪日外国人を 2020 年までに 2500 万人、将来的には 3000 万人にすることが閣議決定された。他方、2010 年 10 月には、羽田空港発着枠が拡大され、さらに 2013 年には、ビザ発給要件緩和、2020 年東京オリンピック・パラリンピック開催決定、「和食」の無形文化遺産登録もあり、これらも訪日外国人観光客数拡大には追い風であった。

なお、訪日外国人旅行者数 1000 万人の目標は 2013 年に達成されることになった。

VI. JTB の経営課題

JTB の経営課題は、国内人口の減少、顧客のパッケージ旅行離れ（より加工度の低い、付加価値の低い商品へのシフト）、インターネットの発展といった、同社の従来からの強みを毀損する要因の進展のなか、将来に向けていかに収入源となる事業を育成していくかである。

これを考えるうえで有力な枠組みを提供するのが事業ポートフォリオの考え方である (Henderson 1979)。

事業ポートフォリオの考え方の中心は、図 1 に表現されている。図において、縦軸に市場成長率とあるのは市場全体の年間成長率であり、これは資金の流出量を表している。すなわち、市場成長率が高い段階では、競争も激しく、また、市場成長に応じた設備投資や流通投資も必要であることから、資金需要が大きくなるのに対し、市場成長率が低下すると、資金流出量は減少する。

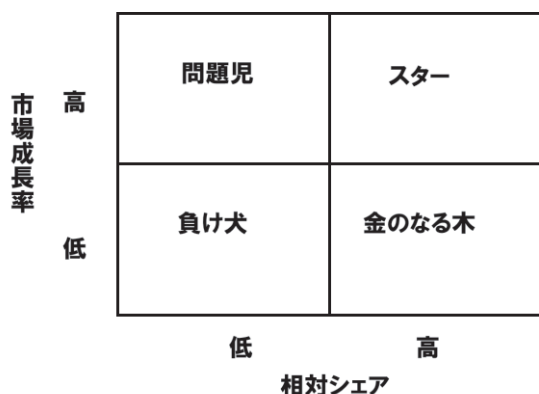


図 1 ポートフォリオ・マトリクス

他方、横軸の相対市場シェアとは、自社以外の最大の市場シェアに対する自社シェアの比率である。この相対シェアは資金の流入量を表す。つまり、ある製品の単位当り費用は、その操業規模が拡大するにつれて、また、事業を始めてからの累積生産量が増すほど経験が蓄積されて、低下していく。操業規模と経験量はいずれも市場シェアと相関するから、相対シェアが高くなると費用は相対的に低くなり、その結果、資金の流入量は大きくなる。

この枠組みから得られる一つの重要な帰結は、

市場成長率と相対シェアによって与えられる位置により、期待される役割や経営資源の配分が異なるという点である。すなわち、多くの製品や事業は、一度は問題児を経験する。企業として注力すべきは、この問題児のなかで有望なものをスターに育てることである。そうすれば、スターは、それを維持することができれば、やがて市場成長率の低下にともない金のなる木となって、余剰資金を生み出す。したがって、資金の流れでいうならば、金のなる木で得られた資金を有望な問題児に投資せよということになる。

事業ポートフォリオの観点から JTB にとって大切なことは、既存の金のなる木の将来を見定めるとともに、将来の金のなる木を前提に、スターに育成すべき事業を選択することである。いうまでもなく、現在の JTB にとって金のなる木は、国内外向けの様々なパック旅行や団体旅行であろう。これに対して、将来の金のなる木の候補としては、高い成長性が期待される SIT(Special Interest Tour)、FIT(Free Individual Travel/Foreign Independent Tour)、訪日インバウンド旅行、ネット・エージェント、MICE(Meeting, Incentive, Convention/Congress, Event/Exhibition) など、様々なものが考えられよう。これらのなかのどれをスター候補として選択するか決定にあたっては、JTB のこれまでの強みやビジネスモデルとの対応のなかで、種々の事業の特性を吟味する必要がある。

VII. 購買関与度と製品判断力

この点を考えるうえで有望なのは、顧客の購買特性を記述する、購買関与度と製品判断力の概念である (池尾 1999)。

購買関与度とは、購買決定に際して顧客が感じる心配や関心の程度である (Hawkins, Best and Coney 1986)¹⁾。この購買関与度が高ければ、顧客の購買前の情報探索意欲は大きくなるとともに、いったん選好順位が形成されたならば、より順位の高いものに執着する度合いは増大して、顧客は、そのためにより大きな到達努力を費やすようになる。

他方、製品判断力とは、顧客が、どの程度まで要約された情報ならば、自分のニーズと関連付けて処理できるかを表す概念である。つまり、製品判断力の高い顧客は、より要約度の低い生に近い情報を自分自身で処理できるのに対し、製品判断力の低い顧客は、別の人間によって要約された情報しか処理できない。例えば、製品判断力が高くなれば、顧客は、製品の現物や印刷媒体のような、より要約されていない情報を好む傾向にあり、逆に判断力が低くなれば、店員の説明などより要約された情報を好むようになる、といったごとくである。

したがって、製品判断力は、ブランド選択における情報探索の様式（使用情報源：ブランド選択に当たっていかなる情報源の組み合わせを用いるか）にかかわると考えられてよい。ただ、情報源によって伝達しうる情報の量が変わってくるため、関与度が情報探索の意欲を規定する以上、情報探索の様式は、関与度によっても規定される。

顧客の購買にあたって、いかなるマーケティング訴求が有効になるかは、そのため、この購買関与度と製品判断力によって整理することができる。

製品判断力が高いほど、顧客にとって、製品価値と価格の関係の見極めは容易になるのに対して、製品判断力が低くなると、製品価値と価格の関係は不透明になる。したがって、製品判断力が高まるにつれ、顧客は購買においてバリュー・フォー・マネーを求めるようになる。

これに対して、購買関与度の影響をみるためには、購買関与度と顧客の情報探索の関係を考える必要がある。

顧客は、どの製品を買うかを決めるにあたって、事前に各購買候補製品について情報を探索する。購買関与度はこの情報探索量を左右するが、一般に、顧客が価格を知るための情報探索量は、性能を知るための情報探索量よりも少ない。したがって、製品選択に関しては、関与度が低いほど、価格に関する探索が探索全体に占める割合は相対的に多くなる傾向にある。つまり、関与度が低くなると、対価としての価格が

顧客の購買決定全体なかで果たす役割が、大きくなる。この傾向は、顧客が、購買候補と目される製品（想起集合内の製品）は、いずれも許容される最低性能水準を有している、と認識している場合は、とくに顕著になるだろう。

これをもう少し日常的な感覚のなかで表現すると、とくに、顧客が、購買候補と目される製品は、いずれも許容される最低性能水準を有している、と認識している場合は、「大切なものは、よいと思われるものを探して買う」が、「あまり大切ではないものは、安いものを買う」傾向にある、ということになるだろう。

したがって、顧客は、製品判断力が高いほどバリュー・フォー・マネーを求め、また、購買関与度が低いほど価格の安さを重視する傾向にあると考えられる。

顧客の製品選択行動を規定する要因として抽出された購買関与度と製品判断力は、いずれも本来は、連続的に変化する連続量とみなされるべきものである。しかし、ここでは、説明の便宜上、この二つの変数によって、顧客の購買を四つに分類すれば、いかなるマーケティング訴求が有効になるかは、図2のように整理することができる（池尾 2010; 2012）。

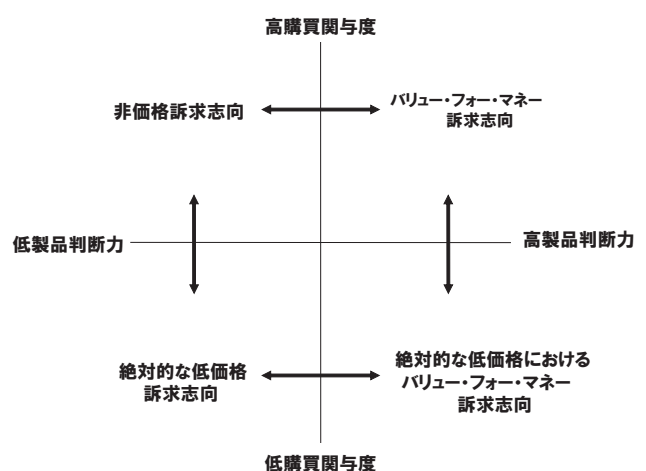


図2 顧客の購買類型とマーケティング訴求

VIII. 購買特性と市場提供物の焦点

さらに、この図2をうけて、各購買類型において求められる、市場提供物の焦点は、図3のように整理することができる。

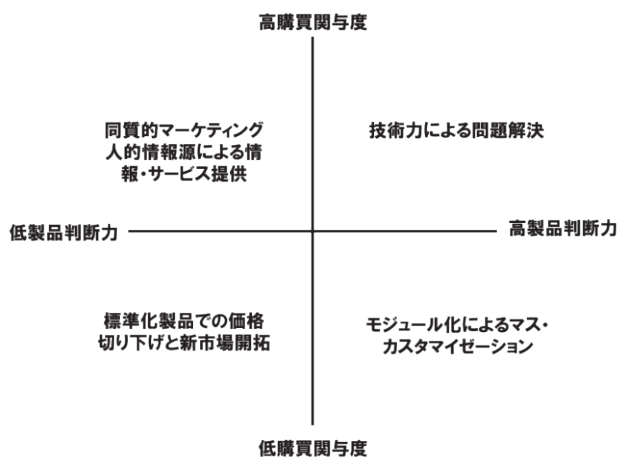


図3 顧客の購買類型と市場提供物の焦点

多くの場合新製品は左上の購買からスタートする。高関与度・低判断力で、非価格志向が期待されるこのセルでは、人的情報源による双方向高密度のコミュニケーションにより、ニーズ適合を図っていくことが有効になる。このタイプの購買に対応するために、比較的同質的な製品を、人的情報源を抱えた流通ネットワークや営業ネットワークで丁寧に売っていくというやり方は、戦後のわが国製造業において典型的にみられる姿であった。これは、戦後のわが国においては、高度経済成長のなかで新製品が次々と導入され、結果として未熟だが関心の高い消費者が大量発生したからであった。つまり、高関与度・低判断力の購買である。

JTBも、旅行という豊かさを特徴付ける商品を扱ってきただけに、同様のマーケティングを展開し、大きな成長を達成してきた。すなわち、全国に張り巡らされた1000を上回る販売店のネットワークと国内では抜群の知名度を誇る信頼のブランドによって、高関与度・低判断力の購買に巧みに対応してきたといつてよいであろう。

しかし、ある製品に関する購買が高関与度・低判断力からスタートしたとしても、顧客がその製品の購買に慣れ親しんでくると、関与度が低下したり、判断力が上昇したりして、購買の特性は変化していくのが普通である。購買の特性が変化すると、その購買特性の変化に応じて、マーケティングのあり方も変えていかなければ

ならない。

その変化が、右上のセルに向かった場合には、顧客は、製品判断力が高いだけに、性能水準がいかなる意味をもつかをよりよく見極めることができる。つまり、バリュー・フォー・マネーを見極めることができるわけであり、しかも購買関与度が高いため、そのバリュー・フォー・マネーに執着する度合いも大きくなる。

旅行業において具体的には、特定目的に対応したSIT(Special Interest Tour)や「こだわりの旅」、さらにはMICE(Meeting, Incentive, Convention/Congress, Event/Exhibition)を含むB to B需要²⁾などが、これに対応しよう。

これに対して、絶対的な低価格が求められる左下の低関与度・低判断力のセルに向かった場合は、標準化志向のローエンド製品が求められる。さらに、このセルの購買を目指した商品は、その低価格ゆえに、従来とは異なる新市場を開拓する可能性をもっているといえよう。

いうまでもなく、旅行業でこれに対応するのは、格安パック旅行である。

また、絶対的な低価格においてバリュー・フォー・マネーが求められる右下の低関与度・高判断力のセルでは、低価格帯において、顧客ニーズへの製品適合度を効率的に高めていくことが重要になる。いわゆるマス・カスタマイゼーションが有効であり、旅行代理業では、ダイナミックパッケージがこれに対応しよう。

IX. JTBのマーケティング課題

図2や図3の観点から、JTBの事業ポートフォリオを考えると、どのような示唆が得られるか。

まず、現在金のなる木と想定される従来型のパック旅行や団体旅行は、顧客の関与度の低下や判断力の向上のなかで、需要の減少と付加価値の低下は避けられない。つまり、こうした購買向け商品では、需要が減少するとともに、消費者にとっての支払い意思価格(WTP=Willingness To Pay)は低下する。

他方、右上の高関与度・高判断力の需要は、JTBのような確立された既存企業に最も適した

方向であることが多い。ただ、この方向に進むには、高関与度・高判断力の需要の存在が前提であり、低関与度・高判断力の需要にこうした対応をとった場合には、多くの製造企業でみられるように、せつかくの製品開発力が顧客価値に結び付かず、過剰品質を産み、やがてはコモディティ化に結果することも多い（楠木 2006; 延岡 2006; 2010; 恩蔵 2007; 藤川 2006; 青木 2011）。

JTB の場合も、このセルに向けたマーケティングにおいてこそ、JTB ならではの商品開発力が発揮できるが、そのためには、いかに高関与度・高判断力の需要を作り出すか、あるいは切り取るかが課題になる。

この需要の創造や切り出しという考え方は、事業ポートフォリオの観点からも重要である。事業ポートフォリオの観点からは、スターや金のなる木となる高シェアの事業が必要になるが、そのためには、売り上げ拡大とともに、分母である市場の定義をいかに行うかが大きな役割を果たす。すなわち、高関与度需要の創造や切り取りは、JTB のような確立された既存企業に適した市場を作り出すとともに、実質的な競争企業との対比における費用地位を反映しているだけに、ポートフォリオの観点からも、スターや金のなる木の創出に貢献する。

例えば、SIT においては、医療ツーリズム³⁾のように、特定の関心事をもった高関与度需要を切り取り、その市場を分母にシェアを高めていく、といったやり方が有効になるであろう。JTB の場合は、過去に多くのスポーツイベントに関わってきたという実績からいっても、スポーツツーリズムが有望な切り口なのかもしれない。同様に、MICE といってもその中身は多様であり、ここでも、特定タイプの高関与度需要を作り上げたり、切り取ったりして、そこでのシェアを高めていく必要がある。

JTB のような企業にとって、図 2 や図 3 における右上セルの需要がポートフォリオの観点から重要な役割を果たすことはいうまでもない。ただ、国内市場規模の縮小が見込まれているなかで、この方向だけで、JTB の成長に必要な将

来のキャッシュフローを十分に支えることができるとい保証はない。もしそれが可能であるならば、右上のセルに向かうことにより、企業の成長を確保するという戦略も成り立ちうる。

しかし、この方向で必要な将来のキャッシュフローを十分に支えることができないとなると、JTB の場合もそうであるが、他の方向、例えば低関与度購買の方向に向かわざるを得ない。ところが、図 3 の左下や右下の低関与度購買への対応には、かなりやっかいな課題が存在する。

まず、左下セルの購買については、JTB の費用構造との整合性が検討される必要がある。一般に、既存の確立された企業は、多くの優良顧客を抱えるとともに、相対的に高い人件費や間接費を有するがゆえに、さらに既存商品ラインとの共食いの危険ゆえに、価格志向の購買には、対応しにくい傾向にある(Christensen 1997; 2003)。そのため、JTB も、LCC(Low Cost Carrier)など格安旅行が注目されているにもかかわらず、この分野での対応は遅れていた。

確かに、JTB も、LCC であるジェットスターを使った、るるぶトラベル商品を発売したり、同じく LCC である中国春秋グループの春秋航空日本株式会社に資本参加したり、さらには全日空系 LCC バニラエアーによる格安海外ツアーを準備するといった動きもみせていた。

しかし、これらは、いわばリーダー企業による全方位対応の一環であり、格安旅行商品を次なるスターや金のなる木の柱に想定したものはいいがたく、その理由は JTB の顧客構造や費用構造にあると考えられよう。

次に、右下の低関与度・高判断力の購買は、高判断力であるがゆえに、ダイナミックパッケージによるマス・カスタマイゼーションに適するとともに、インターネットとの相性もよい(池尾 2011)。それだけに、このセルに向けては、とりわけネット・エージェントが競争上の優位性を発揮する可能性が高い。

ところが、JTB のような優れた既存チャンネルを有する企業にとって、インターネットのような、既存チャンネルとは異なる費用構造のチャンネルへの進出は、チャンネル間の衝突を引き起こし

かねない。そのため、多くの業界において、優れた既存チャンネルを有する企業ほど、インターネットのような新規チャンネルへの進出に立ち後れる傾向にあり、そのことが企業間競争地位の変化をもたらす事例も多い。事実 JTB のるるぶトラベルも、既存チャンネル、とりわけフランチャイズ店への配慮もあって、楽天トラベルやじゃらんといったネット販売専門旅行会社と比べると、ダイナミックパッケージへの取り組みを含め、出遅れは否めなかった(日経ビジネス 2013.3)。

このように、国内における低関与度市場をスターや金のなる木に育てていくことは、JTBにとって、不可能ではないにしても、必ずしも容易ではない。

こうした背景のなかで、新たな市場や事業への進出が求められているわけであり、その一つが訪日インバウンド市場である。つまり、訪日インバウンド市場には、JTB の事業ポートフォリオという観点から、きわめて重大な役割が期待されているとみななければならない。

X. インバウンド市場のマーケティング戦略

これまでの議論から明らかなように、JTB は市場という面では国内依存型であり、とりわけ高関与度・低判断力市場を得意としてきた。それを可能にしてきたのは、国内における優れた流通チャンネルと抜群の知名度であった。ところが、国内市場依存型の JTB の、海外でのブランド知名度は決して高くない。また、海外での

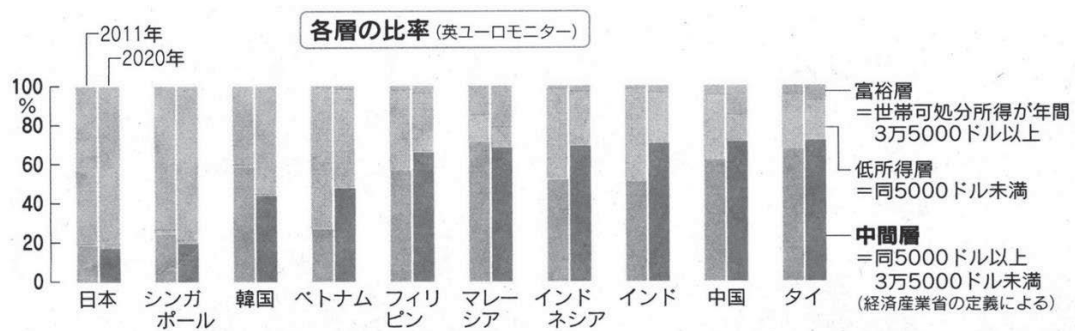
拠点は、日本人顧客のための旅行手配目的であって、集客機能も強くない。つまり、国内の強みを海外では展開しにくい体質を有していた。

そのため、JTB としては、日本国内支店の観光客受け入れ機能と海外での集客機能をそれぞれ強化し、観光客の流れあるいは受け手と送り手の関係を双方向化しようと試みているわけである。ただ、それは簡単ではなく、現実的には、海外企業の買収や海外企業への旅行商品の OEM(Original Equipment Manufacturing)供給によって、知名度の低さや流通チャンネルの弱さをカバーするということになるのかもしれない。

他方、JTB のポートフォリオの観点から求められるのは、将来のキャッシュフローを支える事業の育成であり、そこでより重要な役割を果たすと期待されるのが、急速な経済成長を遂げつつあり、しかも日本からは距離的にも近い、アジア新興国市場であった。

図 2 や図 3 をアジア新興国市場に当てはめた場合、新興国市場であっても、標的が富裕層である限り、多くの消費者が左上にいるならば、それに応じた人的情報源による情報やサービスの提供が有効になるであろう。また、関与度の低下や判断力の上昇が生じた場合も、図 2 や図 3 の論理が当てはまるものと考えられる。つまり、グローカリゼーションといわれるような、本国モデルからの部分適応で対応できる部分が少なくあるまい(Doz and Prahalad 1987; Ghemawat 2007)。

しかし、アジア新興国市場においてより大きな可能性をもつのは、図 4 にあるように、中間



出所:『日経朝刊』, 2013年1月8日より転載。

図 4 アジア各国における各層の比率

層と呼ばれる人々である。

標的が新興国の中間層市場となると、所得水準の違いから、本国市場向けの商品を修正するといったことでは対応できず、従来とは全く異なる商品が必要になる可能性が高い。先進国の製造企業が本国市場向け製品で新興国の中間層市場への適応を図り、失敗した事例は枚挙の暇がない(Govindarajan and Trimble 2012)。

すなわち、新興国では、高関与度・低判断力市場であっても、所得水準の違いから、日本との対比でいうならば思い切った低価格が求められる。しかし、高関与度・低判断力市場である以上、これらの国々においても、顧客に安心感を与える仕組みが必要になる。

JTB の場合も、新興国からの訪日インバウンド市場を将来のスターや金のなる木と位置付けるのであるならば、中間層市場を取り込むために、これまでと全く異なる低価格商品を準備する体制を整える必要は少なくあるまい。

しかも、これまで国内志向が強かった JTB にとって、海外であるならば、既存のビジネスモデル、既存のブランド、既存の流通チャンネルがないだけに、ゼロから低価格商品用のビジネスモデルを組み上げることが可能になる。その価格の安さを商品力の中核に据えて、チャンネル開拓を行い、また安心の低価格用ブランドを構築することが有効になるものと思われる。

そこでは、日本国内のような既存チャンネル、とりわけ既存フランチャイズ・チャンネルがないだけに、流通チャンネルとしてインターネットの活用も有望であろう。確かに、購買の特性としてインターネットに適しているのは、低関与度・高判断力の購買である。それは、この購買では、顧客は多様な選択肢からの選択を望む一方で、わざわざ店舗に足を運ぶ労力を厭い、また行かなくとも判断できる能力を有しているからであった。

しかし、インターネットは、多様な選択肢を必要としなくとも、インターネット上で判断できる能力をもった顧客には有効である。したがって、必要なことは、一つにはインターネットでの選択を可能にするブランドの信頼感であり、

いま一つには、判断力の低い顧客でも選択可能な商品ラインの提供である。

こうした議論の論理的な帰結は、将来の金のなる木の養成を見据えたスターの創出にあたっては、国内高関与度・高判断力市場、海外富裕層市場に加え、新興国中間層市場がきわめて有望であり、この市場に対応していくためには、劇的低価格で比較的単純な商品ラインを用意するとともに、それらのインターネットによる販売体制を整え、さらになによりも信頼のブランドとしての地位を確立していく必要がある、ということになる⁴⁾。

XI. むすび

これまで JTB は巨大な国内市場に焦点を当て、成長を遂げてきた。その国内市場を構成する消費者の行動が、JTB の強みを弱体化させる方向で変化するとともに、縮小が見込まれている。そのため、国内におけるマーケティング戦略の転換が必要であるとともに、新たな収益源が必要となり、訪日インバウンド市場へ関心が向かったわけである。

つまり、JTB が抱える問題の背後にあるのは、単なる国内市場の縮小やインターネットの普及だけでなく、国内消費者の行動の変化である。それゆえ、標的とする消費者の購買特性にいかなる変化が生じ、その結果としていかなる対応が求められているのかを明らかにする必要があった。その購買特性の変化が、消費者における購買関与度の低下や製品判断力の向上によって特徴付けられるわけであった。しかも、低関与度市場で必要とされる、低価格対応やインターネット対応には、JTB のような、既存チャンネルで強みをもつ確立された企業は適さない傾向にある。また、国内市場が人口の低下に直面しているなか、高関与度・高判断力市場による成長の維持にも限界がある場合が多い。あるいは成熟化した市場において、高い関与度を維持していくことが困難になる場合も多い。

したがって、こうした状況のもとで、事業ポートフォリオの観点から新市場を開拓する必要性は、JTB のように、国内の高関与度・低判断

力市場に対して優れた流通チャネルと信頼のブランドによって対応し、しかも図2や図3における右上の高関与度・高判断力市場で十分な成長が見込めない企業にとって、ある程度の一般性を有するものと思われる。

すなわち、こうした条件が満たされる限り、本稿での指摘は、他の製品やサービスにもあてはまる、ある程度一般的なものだと考えられるわけである。

さらに、訪日インバウンド市場をスターに育てていくとしたら、どのようなマーケティング戦略が必要かについても、JTBに関する論理的帰結は他の産業と無関係ではない。すなわち、新興国中間層に事業ポートフォリオ上の重要な役割を期待する企業は決して珍しくなく、そしてこの条件のもとでは、本国における既存ビジネスモデルの制約や既存流通チャネルの足枷がないだけに、高関与度・低判断力市場を標的に、劇的低価格で比較的単純な商品ラインを用意するとともに、それらのインターネットによる販売体制を整え、さらになによりも信頼のブランドとしての地位を確立していくというやり方の有効性は、かなりの一般性を有するものと考えられる。

謝辞

本稿を執筆するにあたっては、株式会社 JTB に多大なご協力を頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。ただし、本稿での記述の責任はすべて筆者にある。また、本稿で得られた結論は、株式会社 JTB の意向を反映するものではなく、筆者による学術的推論の結果である。

注

- 1) 関与概念について、詳しくは、Laaksonen (1994) を参照。
- 2) 例えば、日経ビジネス (2007)や週刊ダイヤモンド (2011)を参照。
- 3) 例えば、NIKKEI Healthcare (2011)や日経ビジネス (2013.11)を参照。
- 4) もちろん、現実の JTB の意思決定には、法規制、組織制約、資本制約など、本稿で考慮されていな

い様々な要因が作用する。本稿の議論は、あくまでも多くのわが国企業が直面するマーケティング戦略課題を洗い出し、それへの対応方法に関する示唆を得るという目的のために、JTB が多くの日本企業と共通して直面する課題に注目し、そのことによって得られる論理的帰結を示したものである。

参考文献

- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修、『イノベーションのジレンマ』, 2001年, 翔泳社。
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修、『イノベーションへの解』, 2003年, 翔泳社。
- Doz, Yves and C. K. Prahalad 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: Free Press.
- Ghemawat, Pankaj 2007. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press, 邦訳：望月衛訳、『コークの味は国ごとに違うべきか』, 2009年, 文藝春秋。
- Govindarajan, Vijay and Chris Trimble 2012. *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press, 邦訳：渡部典子訳・小林喜一郎解説、『リバー・イノベーション』, 2012年, ダイヤモンド社。
- Hawkins, Del I., Roger J. Best, and Kenneth A. Coney 1986. *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*, Business Publications.
- Henderson, Bruce D. 1979. *On Corporate Strategy*, Abt Associates Inc.. 邦訳：土岐坤訳、『経営戦略の核心』, ダイヤモンド社, 1981.
- Laaksonen, Pirjo 1994. *Consumer Involvement: Concepts and Research*, Routledge, 邦訳：池尾恭一・青木幸弘監訳、『消費者関与』, 千倉書房。
- 青木幸弘 2011. 「顧客価値のデザインとブランド戦

略], 青木幸弘編著, 『価値共創時代のブランド戦略: 脱コモディティ化への挑戦』, ミネルヴァ書房, 17-51 頁.

池尾恭一 1999. 『日本型マーケティングの革新』, 有斐閣.

池尾恭一 2010. 「過剰性能とマーケティング戦略」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第30巻第1号, 69-82 頁.

池尾恭一 2011. 『モダン・マーケティング・リテラチャー』, 生産性出版.

池尾恭一 2012. 「製品コモディティ化の需要側面」, 『東京経大会誌』, 274号, 11-26 頁.

恩蔵直人 2007. 『コモディティ化市場のマーケティング論理』, 有斐閣.

楠木建 2006. 「次元の見えない差別化: 脱コモディティ化の戦略を考える」, 『一橋ビジネスレビュー』, SPR, 6-24 頁.

日本旅行業協会 2013. 『数字が語る旅行業 2013』, 日本旅行業協会.

延岡健太郎 2006. 「意味的価値の創造: コモディティ化を回避するものづくり」, 『国民経済雑誌』, 第194巻第6号, 1-14 頁.

延岡健太郎 2010. 「価値づくりの技術経営: 意味的価値の重要性」, 『一橋ビジネスレビュー』, SPR, 6-19 頁.

藤川佳則 2006. 「脱コモディティ化のマーケティング: 顧客が語れない潜在需要を掘り起こす」, 『一橋ビジネスレビュー』, SPR, 66-78 頁.

『日経朝刊』, 2013年1月8日号.

『日経ビジネス』, 2007年10月29日号.

『日経ビジネス』, 2013年3月4日号.

『日経ビジネス』, 2013年11月11日号.

『NIKKEI Healthcare』, 2011年2月号.

『週刊ダイヤモンド』, 2011年12月17日号.

『週刊ダイヤモンド』, 2013年12月7日号.

Abstract

The purpose of this paper is, by examining the situation surrounding the JTB which is the largest travel company in Japan, to extract typical marketing strategic issues Japanese firms face and to show how to deal with them. To accomplish the purpose described above, we identify the business model and change in the market environment of the JTB and argue the necessity of new core star businesses which will generate future cash flow in terms of business portfolio. Then, we introduce a framework of purchase involvement and customer expertise to analyze candidates for the coming core star businesses and draw a conclusion according to this framework that new business opportunities in the domestic market are not necessarily promising candidates for established companies like the JTB. In this context, the importance of foreign tourists visiting Japan is stressed and a direction of marketing strategy needed for the foreign tourist market is discussed.