

# 經濟論叢

第 168 卷 第 2 号

---

流動性としての貨幣	木 山 美 彦	1
コーポレートガバナンスにおける 経営者報酬の有効性	阿 萬 弘 行	20
旅行商品に関する MMS における マーケティングの展開	張 忠 民	33
中国における R&D 体制の変容	馬 紅 梅	53
国際的な会計基準設定システムの 将来の方向性	境 宏 恵	71

---

平成13年 8 月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## 旅行商品に関する MMS<sup>1)</sup> における マーケティングの展開

—JTB を中心に—

張 忠 民

### はじめに

1995年旅行業法が改正された後，JTB は積極的に新たな販売業態に参入した。97年6月1日の規制緩和により「コンビニエンスストア（以下コンビニと略す）等を利用した主催旅行商品<sup>2)</sup>等の販売」が可能となった。JTB は，ローソンと提携して，コンビニで旅行商品の販売を展開するようになった<sup>3)</sup>。コンビニに設置されている MMS 端末機を通じて，顧客は，タッチパネルを操作することで，動画，静止画，音声，文字などを組み合わせた情報によって，旅行商品の説明などを受けることができ，また，発券やクレジットカードを使った決済も可能である。さらに，案内が必要な場合はテレビ電話で JTB の担当者と話すこともできる（第1図を参照）。加えて，MMS で顧客が予約した旅行商品については，クレジットカードによる決済のほか，ローソン各店で代金の支払いが可能となった<sup>4)</sup>。

1998年12月以降，コンビニでの JTB コンテンツは，毎日午前5時から深夜

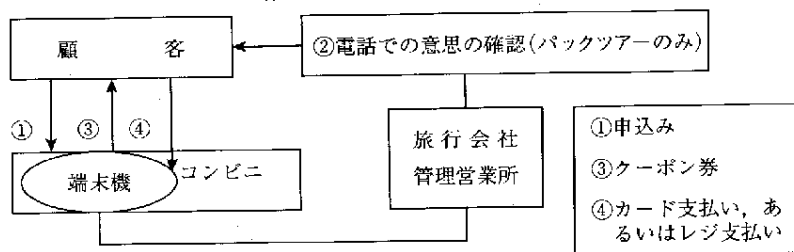
1) MMS: Multi Media Station.

2) 主催旅行は旅行会社のほうがあらかじめツアーの日程や価格，コースを設定し，予約，手配も終わっているものである。旅行業法第2条第3款の規定のよれば「①旅行会社によりあらかじめ旅行日程，目的地，サービスの内容や旅行代金などの旅行条件が定められること，②広告などで旅行参加者を募集すること」の2つの条件を満たしている旅行に限られている。一般に「パック旅行」（パッケージ・ツアー）と言われているものである。

3) 『日経産業新聞』1998年4月23日付。

4) 『日経産業新聞』1996年1月24日付。

第1図 販売フローチャート



2時（一部店舗を除く）まで利用可能となった。ロードサイドや住宅地など旅行会社の営業拠点のない地域に出店しているローソンに展開を図ることで、顧客の利便性が著しく向上する。それとともに MMS/HTA<sup>5)</sup> の即時配信機能などを活用した新商品開発で、旅行会社を利用しなかった顧客への訴求が期待でき、旅行ニーズ全体の拡大が図れると考えられる。

JTB のコンビニでの MMS 販売に関して、「電子商取引への取り組みは、我が社が旅行会社の中で世界一<sup>6)</sup>」であると松山龍二社長は自負している。JTB がマーケットスペースにおけるマーケティングを展開する背景には、旅行市場のニーズとその環境の変化がある。JTB は支店販売網の収益力の落ち込みと「川上」企業の異業界参入を背景として、旅行市場の FIT ニーズに対応する素材商品市場を目指し、コンビニでの販売を展開している。

MMS を媒介とする販売は従来の委託販売や外販網による販売と以下の点で異なる。第一に、コンビニは旅行会社の営業所ではなく単なる設備の設置場所であり、旅行業務そのものを取り扱わない。第二に、代金決済は旅行会社の委託によるものであるため、JTB がコンビニへ出向者を派遣する必要がない。旅行業にとって、コンビニへの展開はマーケットスペースにおける新たなマーケティング戦略であり、それによるマーケティング過程とマーケティング管理

5) HTA: ハイパー・トラベル・エージェンシー。

6) 川嶋論他「JTB 未開拓8兆円市場に照準ネット販売攻勢、アイデアで新ニーズ生み出す」『日経ビジネス』1999年10月11日号、40ページ。

要素の変化が解明されていないため、研究する必要がある。

本稿では、JTB の MMS を通じた販売をマーケティング過程の変化の視点から分析し、その管理要素を明らかにする。具体的には、JTB がコンビニで展開するマーケティング活動をインフラ、コンテクスト、コンテンツに区分して考察する。

## I インフラの構築

### 1 MMS 端末の整備

インフラはマーケットスペースにおけるマーケティングのベースである。コンビニにおける旅行会社のマーケティングは MMS という端末を媒介として展開される。MMS 端末機は、IBM によって開発され、1996年2月からコンビニに設置され、JTB の旅行商品の販売に利用されてきた。

MMS 端末機で展開されているのは「トリップスV」HTA システムである。このシステムは GUI クライアント (MMS 端末)、アプリケーション・サーバー (HTA サーバー)、汎用 DB サーバー (TRIPS や航空会社の HOST) の3層構造で設計されている。「トリップスV」システムでは、JR、航空3社、私鉄5社、バス2社、他社旅行代理店2社、および海外の予約システム (SABRE) とがネットワーク化されている。サプライヤーと接続するほかに、コンビニの無人端末とも接続しているため、一部の旅行商品では顧客への直接販売も実現されている。

「トリップスV」システムでは、データベースの充実、商品のデジタル化にも配慮して、マーケットスペースに参入する基礎を構築する。後に検討するように、このようなインフラによって、MMS におけるマーケティングは伝統的なマーケティングと大きく異なる。

### 2 検索機能の活用による情報エージェントへ

旅行商品は非物質財であり、消費者にとって、商品の購買前評価が相対的

に困難であるため、事前に提供される情報の重要性は大きい。消費者が商品を購入する際、商品の比較検討の必要のない場合は、中間介在の少ない方法で購入するが、商品の種類が多く比較検討が必要な場合は、消費者は情報検索を行わなければならない。今日、新たなメディアの普及に伴い、鉄道会社、航空会社、ホテルなどの旅行関連企業は次々に直販を拡大しつつある。こうした中、JTBはマーケットスペースにおけるマーケティングを展開することで、新たな販売チャネルを開拓すると同時に販売代行業から情報サービス業への転換を図っている。その一環として、情報提供、特に、情報の検索機能の整備を重視する。検索機能は、消費者の意思決定にかかる時間を短縮し<sup>7)</sup>、加えて、意思決定の質を改善する<sup>8)</sup>。JTBは情報検索機能の整備によって、各ホテル、航空会社の価格、条件、割引などの比較を可能にし、顧客が一つのカウンターで大量の情報を得、意思決定のコストを削減することを実現した。

JTBのMMSにおいて提供している商品は、素材商品を中心とした(表1を参照)。航空券の販売において、まずJAS、ANA両社の国内航空券の予約・決済サービスが展開され、次に、1998年10月1日よりJALの参画により、国内大手3社がすべて揃うことになった。その後、99年7月から北海道国際航空の取り扱いも開始した。MMSでは、顧客は国内航空各社のチケットを目的・区間に応じて自由に検索し、安価なチケットを選べる。MMSで区間往路の搭乗日を指定すると、画面では3社の出発時間・料金の一覧が表示され、比較購入が可能になる。これにより多種多様で複雑な各社の割引運賃の比較購入が同一画面で操作でき、利便性が更に高まることとなる。乗り継ぎ割引等を除けば、事前購入割引等ほとんどの割引の取り扱いが可能である<sup>9)</sup>。97年11月から約4ヶ月間の航空券の販売は2000人であったのが、98年度で28,400人に達し

7) Greenleaf, Eric A. and Donald R. Lehmann, "Reasons for Substantial Delay in Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research*, September, 1995, pp. 186-199.

8) Todd, Peter and Izak Benbasat, "The Influence of Decision Aids on Choice Strategies: An Experimental Analysis of the Role of Cognitive Effort," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 60, 1994, pp. 36-74.

9) [JTB ニュースと資料] 第14号, 1998年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

第1表 コンビニにおける商品別販売概要

		観光券	航空券	宿泊単品	国内バックツアー	海外バックツアー	計
1997年11月	顧客数(人)	174,000	2,000	24,000	14,000	6,000	220,000
-98年3月	構成比	79.1%	0.9%	10.9%	6.4%	2.7%	100%
1998年度	顧客数(人)	642,000	28,400	67,800	35,400	14,800	788,400
	構成比	81.4%	3.6%	8.6%	4.5%	1.9%	100%

出所：『JTB ニュースと資料』13号、1998年と25号、1999年に基づいて作成 (<http://www.jtb.co.jp>)。

た。商品構成中に占める比率も1%から3.6%に増えた(第1表を参照)<sup>10)</sup>。

このように、MMSにおける旅行商品の販売は、差別化されたサービスで、JR、ホテル、航空会社の直接予約に対抗している。1つのカウンターで、各航空会社の航空券の情報を入手できて、コストパフォーマンスの高いチケットを購入できる。それは、各航空会社のカウンターで別々に情報を検索することに比べて、買い物コストが低い。JTBは情報提供、情報検索機能によって、FITニーズに対応することによる素材商品市場を目指して、マーケティングを展開している。

### 3 新たな決済手段の導入とキャッシュレス時代へ

JTBのMMSでは1998年9月1日より、クレジットカード、現金での決済に加え銀行のキャッシュカードでの決済ができるようになった(国内航空券を除く)<sup>11)</sup>。提携銀行は富士銀行、第一勧業銀行、さくら銀行、住友銀行の4行である。これまでの課題であった決済の問題も解消され、利用者の飛躍的な拡大とマーケットの広がりが期待できる。電子決済時代を迎えその方法について模索されているが、E-Cash(ICカードを利用した電子マネー)については限度額が低く、旅行取引には不十分である。一方、デビットカードは、オンラインのため決済に20秒程度かかるが、現在のキャッシュカードがそのままデビッ

10) 『JTB ニュースと資料』第13号、1998年、第25号、1999年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

11) 社内資料『JTB・Stream』15ページ。

トカードとして利用でき、旅行のような高額商品の決済手法として、拡大定着するものと考えられる<sup>12)</sup>。

キャッシュカードはクレジットカードと異なり、口座さえあればだれでも持てるため、コンビニの主要マーケットである若年層にも訴求しやすい。限度額の設定が高く（預金額の範囲内）、旅行商品のような高額商品を購入する場合に有効である。クレジットカードの暗証番号の認知率に比べ、キャッシュカードの暗証番号の認知率は極めて高く、利便性の向上につながる。顧客にとって、デビットカード決済は、大金を持ち歩く必要がなく、ATM（自動現金支払預入機）で引き出す手間と振り込み手数料がかからない等の利点が多い。これにより、顧客の消費習慣も変化することが予想される。このように、EC時代のキャッシュレスが展開されている。

## II コンテキストの構築

JTBのMMSにおける旅行商品販売では、コンテキストの整備も重要である。無人端末であるMMSはバーチャル店舗の機能を持っている。そのバーチャル店舗は、コンビニの既存店舗を利用して、ロードサイドや住宅地など旅行会社の店舗の存在しなかった地域への出店を実現する。支店の営業時間外でも営業できるため、支店がそれまで獲得できなかった新たな市場セグメントを取り込めるようになる。

### 1 新たな方法による販売網の構築

従来の旅行会社は、ターミナルや繁華街に店舗を構え、バックツアーをはじめ、様々な旅行関連商品を販売してきた。大多数の旅行会社にとっては店舗が営業活動の最大の拠点である。従来、旅行業の販売網はターミナルや市街地を中心に構築されてきた。しかし、JTBのMMSでの販売は好立地ではなく、ロードサイドや住宅地など旅行会社の空白地域において行われる。それに伴い、

12) [JTBニュースと資料] 第13号, 1998年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

販売網の構築方法にも変化が生じている。

JTB は、創立当時から、店舗網の構築に努力してきた。60年代、JTB が創立された当初より、都市の中心部に店舗を立地する政策を定めた。60年代後半の店舗網の構想では、東京都心部の最寄商店の場合、支店から来店半径 2 km 以内に来店客のほぼ 60% が分布するように商圏の規模や店舗の配置を考えた<sup>13)</sup>。旅行産業は労働集約型産業であるため、店舗網の発展により、家賃や要員の増加が不可避となる。1984年に JTB の在籍社員の数は 13,885 名となり、過去最高に達した。それにしたがって、人件費などの経費も大幅に増加し、84年の人件費は 84 億円に達し、営業予算の増加額 77 億円を上回った<sup>14)</sup>。そのため、次の三年間で従業員を 1 万人まで削減した。店舗の数に関しては、60年代後半の構想では、338 ヶ所の設置が計画されていたが、支店数は、80年に 260 ヶ所<sup>15)</sup>、97年に 284 ヶ所<sup>16)</sup>になる。特に、90年代に入ってから、成長率が低下し、営業利益も減少した。89年度の営業利益は 82 億円であったが、90年度は 75 億円、91年度は 71 億円、特に 93年度には 44 億円の赤字になった (第 2 表を参照)。創業以来の 30 年間に於いて初の赤字を計上した。

赤字に転落した原因は景気低迷の影響のほかに、以下の 3 点にも起因する。  
 ①相対的に高い人件費：HIS<sup>17)</sup> より給与総額を社員数で割った平均年収は約 2 倍であり、JTB の平均年収は 580 万円、HIS は 287 万円である。  
 ②労務対策から脱却できないグループ経営：JTB のグループ経営の特徴は大きな組織を小さくして専門特化し、マーケットの細かいニーズに対応して迅速に動き、経営責任を持ってもらうことにある。これによって、優良会社を育てられる一方で、グループ会社の 5 人に 1 人は本社からの出向者で、本社への営業収益の面での

13) 『日本交通公社七十年史』日本交通公社、1983年、568-572ページ。

14) 同上書、570ページ。

15) 同上書、570ページ。

16) 宮崎伸「JTB 支店中心の体質改善でドン底から蘇ったガリバー」『週刊ダイヤモンド』1997年5月10日号、88ページ。

17) 現在、HIS (エイチ・アイ・エス)、1980年設立された新興の旅行会社である。格安航空券販売では、現在業界一である。



第2表 JTB 9年間の経営業績推移

	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度
取扱高(億円)	13,064	14,498	15,602	15,290	14,508	14,651	15,121	15,837	15,660
営業収益(百万円)	1,648	1,831	2,009	2,030	1,900	1,915	2,009	2,125	2,149
営業利益(百万円)	82	75	71	36	-44	13	33	67	79
経常利益(百万円)	99	91	110	51	12	38	52	80	97

出所：「会社決算公告」【日本経済新聞】1990-1998年，【会社四季報，未上場企業版一上期】1995-1998年から作成。

貢献以上に営業費の伸びが大きい。V対価をもたらさない旅行関連事業への投資。

これらの原因に加え、業界の価格競争、長引く不況によって、店舗網の構築による収益力は落ち込んでいる。JTBはこれまでサロン風で開放的な店舗作りを進めてきたが、肝心の来店客が減少し、電話や通信販売など非対面型の販売が増えている。そのため、大都市の中心にある大型店舗の見直しは不可避である。

1997年に、コンビニでの旅行商品販売が開始されて以来、旅行商品予約・販売用のMMS端末設置店舗数は、98年4月現在、全国で約12,000店舗になり<sup>18)</sup>、99年3月現在、約13,000店舗に達した<sup>19)</sup>（第3表を参照）。

コンビニ店舗は、生活に密着した場所に展開されている店舗数も多いため、JTBの販売チャンスの増大に貢献する。JTBの販売チャネルは97年4月現在、国内支店、営業所284カ所、JTBトラベランド店322カ所、JTBの旅行会社代理業および特約店581社約900店舗、合計1,600店舗があり<sup>20)</sup>、これからオンラインで接続されている。これと比して、提携しているコンビニ数は非常に多く、JTBの競争力の強化に重要な役割を果たす。また、旅行業は粗利益率が低く、営業収入に占める人件費の割合が50%と高く、さらに、営業利益率が0.2%前

18) 【JTBニュースと資料】第13号、1998年（<http://www.jtb.co.jp>）。

19) 【JTBニュースと資料】第25号、1999年（<http://www.jtb.co.jp>）。

20) 社内資料「JTB・Stream」。

第3表 MMS で旅行商品を販売するコンビニ店舗

コンビニ名	店舗数
ローソン	約6,700店舗(全国)
ファミリーマート	約4,300店舗(全国)
サンクス	約800店舗(首都圏)
サンショップヤマザキ	約100店舗(首都圏)
ミニストップ	約150店舗(首都圏)

出所：『JTB ニュースと資料』第13号，1998年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

後と極端に低い業界である<sup>21)</sup>。JTB の取扱高が2億円であっても、製造業の売上の構成と異なり、その中に交通機関や旅館、ホテルなどの料金も含まれているため、これらの額を引いた手数料のみが旅行会社が受け取る実際の金額となる。この状況の中で、コンビニにおける MMS での販売は、支店設立のような要員、家賃などの費用が必要ではなく、コンビニへ出向者を派遣する必要もないため、JTB の利益増加に寄与する。

このように、MMS 販売は従来と異なった立地方法で、販売チャンスを増やし、顧客の満足を図る。また、新たなチャンネルでは要員、家賃などの費用を削減して、利益増加に貢献する。

## 2 新たなチャンネルによる未開拓市場の取り込み

JTB 販売レポートによると、コンビニでの取扱額は、1997年11月下旬から98年3月末までの約4ヶ月間で約12億円となり、98年度には54億円と順調に伸びている(第4表を参照)。

チャンネルとしての MMS 販売は JTB の既存店舗網を補完し、旅行会社に来店する顧客と異なるセグメントを取り込める。日本人旅行者の構成を見ると、海外旅行の男女構成率は男性対女性約5.5対4.5で<sup>22)</sup>、バックツアアを購入する顧客の構成率は男性対女性、4.5対5.5<sup>23)</sup>である。JTB 支店で取り扱う顧客の

21) 溝上幸伸『JTB に勝てない旅行各社の裏事情』エール出版社，1998年2月，21ページ。

22) 総理府『観光白書』平成10年，36ページ。

23) 『JTB ニュースと資料』第25号，1999年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

第4表 コンビニにおける商品販売状況

	販売件数	取扱額	1人当たりの平均単価	平均年齢(歳)	男女構成率(男性:女性)	時間帯別の申込状況(支店営業外時間:営業時間)
1997年11月 -98年3月	11万件	12億円	5500円	23.5	7:3	48%:52%
1998年度	20万件	54億円	6800円	31.6	6:4	51%:49%

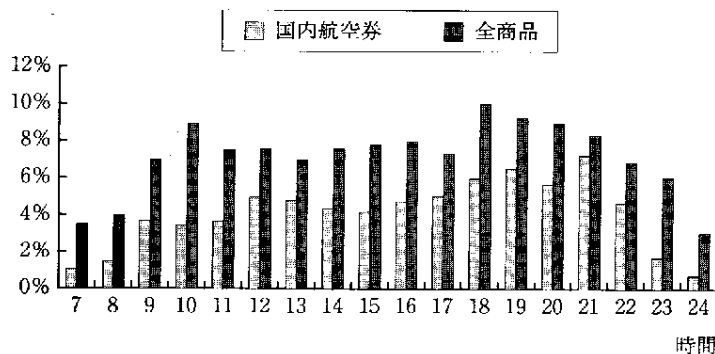
出所:『JTBニュースと資料』第13号, 1998年と第25号, 1999年に基づいて作成。

53%は40代以上の顧客<sup>24)</sup>である。しかし、コンビニを利用している顧客の構成率を見ると、男女の比率は7対3(98年度6対4)であり、顧客の平均年齢は、97年11月から98年3月までの販売対象においては、23.5歳、98年度では31.5歳である。このように、MMSでの販売は、支店の来店客と異なるセグメントを取り込んでいることが分かる。つまり、MMSでの販売はコンビニの利用客をJTBの顧客に取り込み、JTBの市場の拡大を実現している。このように、JTBのMMS戦略はコンビニの既存店舗網を利用して、コンビニの顧客を自社の顧客へ取り込み、特に若年層に向け、来店しなかった未開拓市場を拡大している。

コンビニでのMMS販売においては、コンビニ利用者に顧客層を拡大するだけでなく、コンビニの営業時間のメリットも享受する。コンビニは一日24時間、年365日営業している点で、利便性が高い。JTBの販売レポートによると、MMS販売の51%はJTB支店の営業時間外である。それは、急に出張しなければならない人や、コンビニで買い物するとき旅行商品を買いたい人にとって、利便性が高い。そのため、JTB支店の営業時間では対応できなかった顧客に対する販売もMMSを通じて可能になった。全体的には夜間18時以降の販売が顕著となっている(第2図を参照)。全商品の販売状況を見ると、1日のうちで18時台が最も多く、それ以降時間が経過するにつれて低下してい

24) 1993年度「たびカード」の顧客構成は:60代以上18%, 50代以上16%, 40代以上19%, 30代以上20%, 20代以上25%, 10代2%。工業市場研究所『顧客組織化成功実例集』工業市場研究所出版部, 1995年, 395ページ。

第2図 時間別の販売



る。これと比較して、国内航空券に限れば15時以降上昇し続け、20時台に下がるものの、21時台がピークとなっている。21時以降の夜間での販売シェアは、全商品で19.6%、国内航空券で18.9%に達する。国内航空券に関して、各航空会社での予約受け付けが21時から22時に終了するため、その時間帯以降に急に予約手配が必要な場合等に、コンビニを積極的に利用していると思われる。

このように、JTB はコンビニの営業時間のメリットを利用して、以前、JTB 支店の営業時間内に利用できない顧客も取り込めるようになり、未開拓市場を開拓している。

### 3 発券などの機能によるインターネット販売の補完

インターネットと比べて、MMS の特徴の1つは発券機能を備えていることである。インターネットでは情報提供、検索、予約、決済機能を整備しているが、発券機能がない。それに対して、MMS 端末機は発券機能を備えており、イベント券、宿泊クーポン、航空券まで発券できる。旅行商品は有形財と比べ、インターネット上で商品情報を提供することが相対的に容易であるものの、現段階では、使用权の移転を保証するものとして、チケットやクーポンの発券は不可欠である。そのため、MMS が発券機能を備えているということは、マー

ケットスペースにおけるマーケティングの展開において重要である。

2000年、運輸省はコンビニでの旅行代金の支払いを正式に解禁した。それにより、顧客がインターネットで購入した旅行商品の代金をコンビニで払うことが可能となった<sup>25)</sup>。ホームページの決済に対するセキュリティーを心配する顧客が多いため、コンビニで代金を払えることは、顧客に安心感を与える。したがって、コンビニでのマーケティングの展開はインターネットにおけるマーケティングの一環となる。

このように、MMS 端末機による発券、決済などの機能の整備は、インターネットマーケティングの一環として認識される。JTB の MMS 端末機とインターネットのホームページはともに、「トリップスV」の HTA システムで運営されている。MMS 端末で提供している商品の情報はホームページで完全に入手できるほか、ホームページではさらに大量の関連情報を提供している。MMS 端末機で提供している情報は少ないが、発券できる商品に関する情報は全て提供している。その上、すでに指摘したように検索機能も整備されている。そのために、旅行を実行するとき、顧客はホームページで現地情報、イベント情報、素材商品情報をホームページで検索し、計画を立てた後、コンビニに設置された MMS で航空券、ホテルクーポン、イベントチケットなどを購入できる。顧客が国内旅行をするとき、MMS 端末機1台で自由自在な旅行を実現することができるようになる。このように、MMS 販売はインターネットマーケティングの一環として認識できる。

### III コンテンツの充実

JTB は営業時間の延長により新たな顧客層を取り込むことに加え、MMS を通じた独自の商品の提供によって、顧客を誘引する。それは、既存店舗との競争を防ぐとともに、MMS を利用する顧客の特定のニーズも満足する。

25) 『日経流通新聞』2000年6月20日付。

### 1 素材商品の提供による FIT ニーズの満足

顧客ニーズの満足は、商品、サービスを通じて達成されなければならない。従来、旅行会社はパッケージツアーを提供して、顧客ニーズの満足を図ってきた。近年、FIT ニーズ、直接予約顧客数が増加している。そのニーズに対応して、新たな方式で、新たな商品を提供しなければならない。その一環として、JTB の MMS での販売はパッケージツアーを販売するとともに、素材商品を販売中心とする（第 1 表を参照）。

MMS 端末で、常時1,000件の旅行関連情報を提供し、24時間ごとの細かな情報更新により毎日の「お買い得情報」が店頭で入手できる。提供される商品は、

- ・国内・海外のパッケージ旅行
- ・温泉旅館、リゾートホテル、シティホテル、ビジネスホテルなどの宿泊
- ・遊園地・テーマパークの入場券、日帰り温泉券などのチケット
- ・JAS, ANA, JAL 3 社の航空券
- ・世界のおみやげショッピングや旅行用品などの物販、レジャーなどの情報

さらに、MMS の検索、即時発信機能を生かした新たな商品を開発により、顧客満足の実現を図る。

それによって、顧客と共同的に価値を創造することを実現する。さらに、顧客は MMS で提供された素材商品を選んで、自分で自由に旅行製品<sup>26)</sup>を組み合わせてことができ、カスタマイゼーションが可能である。それは、企業のみが主体で情報システムと標準部品によって、カスタマイゼーションを実現することだけではなく、顧客も生産者となり、自分で素材商品を利用して、個人的な製品を生産し、カスタマイゼーションを実現していくことである。

26) 顧客が生産に参加する際に、顧客による素材商品を組み合わせるものを旅行製品と呼び、旅行会社によって、市場で販売するものを旅行商品と呼ぶ。

## 2 即時発信機能の生かしによる柔軟性の高揚

JTBはMMSでの検索機能を強化するとともに、コンビニの販売を支援するHTA販売センターを全国7ヵ所(札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡)に設置している。全国ネットワークによる全国共通のコンテンツと地域特性を生かしたコンテンツの両方を組み合わせた新しい商品開発を進め、加えて、MMSの特性である即時配信機能を活用した新商品も次々に開発している。これらにより柔軟性の向上を図っている。

即時発信機能を利用した開発商品の1つは「お気楽トンボ」という宿泊商品である。それは宿泊当日に予約をした場合、通常料金より、1998年に最大40%<sup>27)</sup>、2000年現在では最大58%安く宿泊できる商品である<sup>28)</sup>。この商品は施設稼働率を向上させるという点で宿泊施設に対してメリットがあると同時に急な出張などの突発的なニーズに対応できるという点で消費者にとってのメリットも大きい。その結果、その商品は「当日の宿泊」という新たな市場を開拓し、98年には「不況だから売れているもの」<sup>29)</sup>として高い評価を獲得した。97年11月からの4ヶ月間で、MMSで宿泊プランの購入者数は2,400人であったが、98年度には、67,800人に達した。さらに99年4月から、「当日予約限定格安宿泊プラン」の全国展開を実施し、「お気楽トンボ」を中心とした商品展開を行っている。

この商品は、インフラの整備によって、即時発信機能と双方向交流機能を生かして開発された商品である。この事例は、情報システムによって商品開発、価格戦略の革新が実現されることを示すものである。

## IV MMSによるマーケティング過程の変化

JTBのMMSにおけるマーケティングの展開はMMSを新たな販売インフ

27) 『JTB ニュースと資料』第13号、1998年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

28) <http://www.jtb.co.jp>

29) 『JTB ツアー&イベント情報』第14号、1998年 (<http://www.jtb.co.jp>)。

ラとして、新たなコンテキストの構築、新たなコンテンツの提供によって、顧客の商品生産過程への参加を実現した。

林周二氏の研究によると、伝統的な産業社会においては、企業は消費者へ向けて、一方的に財、サービスを供給する形で企業と消費者との関係が成り立っており、これを林氏は管理社会型モデルと呼んでいる。これに対して、情報社会においては、企業と消費者はそれぞれの役割としては、財、サービス社会の創造的發展に共同して貢献することが期待され<sup>30)</sup>、参加型社会が成立する。その社会においては、消費者は単なる企業が提供する製品、サービスを受けるのではなく、供給過程への参加要求が発生する。旅行業界においては、各大手会社は次々と FIT に対応する専門支店を設立して、マルチメディアでの旅行素材商品の販売を展開し、この新たな方式により、顧客の参加程度が高まるサービスを提供している。

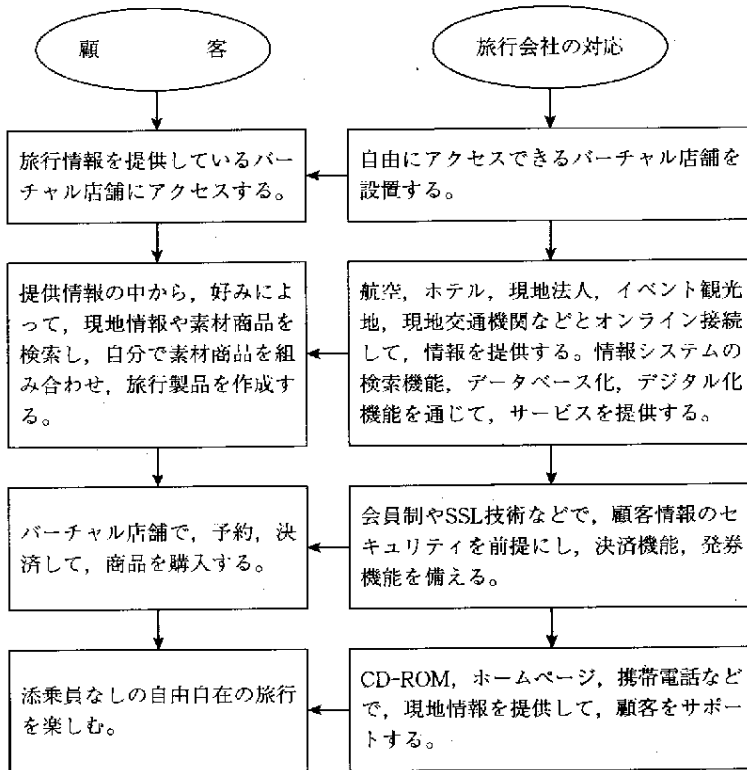
MMS 販売による旅行商品の変化の1つは、顧客の商品購入時の参加程度の変化である。大手旅行会社が支店で提供している商品は主に「バック旅行」であり、それは旅行会社の方があらかじめツアーの日程や価格、コースを設定し、予約、手配も完了している。従来の販売方式では、消費者は支店に行き、店員を通じて旅行商品を購入する。店員は会社の情報システムを利用して、効率的に商品を販売してきたが、FIT ニーズの拡大に対応して、MMS における販売では、消費者が自分自身で MMS 端末機を通じて、検索して、素材商品を購入できるようにした。その他に、バラ売りされている素材を自分で組み合わせ、旅行製品を作ることもできる。そのため、製品製造販売の流れも変化する(第3図を参照)。

従来のマーケティングの情報流と物流は旅行会社から旅行者への一方向の流れであったが、マーケットスペースにおけるマーケティングは旅行者が自発的に情報を検索して、製品を作る仕組みになった。この変化は、単なる拒否権による供給過程への対抗ではなく、その供給過程への参加要求を意味している。

30) 林周二 「日本型の情報社会」東京大学出版会、1987年、130-131ページ。



第3図 マーケットスペースにおける旅行商品の生産と販売



そのため、旅行会社が従来の圧倒的な主導権を持っていた状況は変化し、逆に、顧客に主導権が移動している。製品の生産とともにマーケティングの過程も変化しているのである。

このように、顧客は旅行商品を消費するときの自由度を重視するようになると会社の要員による顧客への影響力は低下した。顧客自身が活動へ参加することこそ、満足度を高める。情報通信の発展によって、顧客は旅行製品の生産とに参加できるようになった。JTBはMMSにより、旅行素材商品を提供して、

顧客の参加程度を向上させ、個人の好みの旅行を提供するようになる。それによって、顧客満足の実現を図る。顧客は従来の商品と情報を受け取るという受動的な立場から、自発的に情報を検索して、商品の生産に積極的に参加するようになった。つまり、マーケティングの過程が変化したのである。コンビニ販売レポートによると、MMS を通じた素材商品の販売が好調であることがわかる（第1表を参照）。スキー場のリフト券やテーマパーク・遊園地の入場券など観光券の販売が一番高い比率を占めている。これによって、顧客が自分で旅行製品を組み合わせ、旅行製品の生産に参加していることが分かる。このように、MMS での販売においては、従業員の影響によって、顧客のニーズを満足するのではなく、顧客が生産に直接参加することによって、ニーズを満足させる。

## 結 び

JTB は97年6月1日の規則緩和をうけて本格的に MMS での販売を展開してきた。取扱額は97年11月から98年3月までは12億円、98年度は54億円である。それは、JTB の全体取扱額の1兆5千億円と比べて非常に少ないが(0.36%)、MMS 販売の増加率は25%であり、JTB全体の増加率<sup>31)</sup>と比べて非常に高い。これによって、MMS での販売は順調に発展していることがわかる。JTB の MMS における販売の展開は、旅行市場と環境の変化により自社への脅威が強くなっているためである。激しい競争に対応して、自社の事業基盤を強化する1つの手段として、MMS での販売を展開している。この戦略は、従来の市場

31) JTB 全社に売上の推移は以下の通りである。

年 度	売 上 (億円)	増 加 率 (%)
1995年	15,121	3.2
1996年	15,837	4.7
1997年	15,660	-1.1

出所：「会社決算公告」『日本経済新聞』1990-1998年。

に向けてではなく、JTBが今まで取り扱わなかった市場を目指して、展開されている。それによって、マーケティング過程も変化し、マーケティング管理要素もインフラ、コンテンツ、コンテキストに変化する。本章における分析から、以下のような結論を得ることができる。

- ① 新たなインフラとしてのMMSは旅行商品を販売する端末であるが、双方向情報交流機能、即時発信機能によって、提供する商品のコンテンツと販売方式が支店を通じた販売と異なり、商品開発方式も変化する。「お気楽トンボ」という商品は、その機能を利用して、開発された商品である。MMS端末機の機能を生かして、商品開発、販売のコストの削減を実現し、革新的な価格設定により、低価格で商品を提供することが可能となった。その商品の開発によって、大手旅行会社とホテル、旅館業との関係をより緊密にした。これにより新たな発売方式を開発し、柔軟性の高い商品で新たな市場を開拓した。
- ② MMSの検索機能によって、旅行商品、特に航空券の比較購入を実現している。一つのカウンターで、各航空会社の航空券の情報を入手できて、コストパフォーマンスの高いチケットを購入できる。それは、各々航空会社のカウンターで、別々に情報を検索することに比べて、買い物コストが低い。そのため、MMSにおける素材商品の比較販売は、「川上」企業の直販に対抗して、JTBの事業基盤を強化するのに役に立つ。これによって、JTBは旅行エージェント機能に加えて情報エージェントの機能を併せ持つようになり、情報を新たな競争資源として活用し、自社の競争力を向上させる。
- ③ 新たなインフラとしてのMMSでの販売では、決済と発券機能を備えているものの、それに対して、提供できる情報の数量と種類は少ない。このMMSの特徴はインターネットの機能を補完するものとして作用している。インターネットでは、情報提供の機能は充実しているが、発券機能は備えていない。そのため、JTBは、ホームページでMMS商品情報を提供することでMMSでの販売とホームページにおける販売を連関させ、2つの販

売チャネルの機能を相互に補完している。

- ④ コンテキストについては、コンビニで設置した MMS 端末機が新たな販売チャネルとなる。それは、JTB の既存販売網と比べて数も多く、立地も異なる。ロードサイドや住宅地など旅行会社の空白地域に出店しているコンビニに MMS を設置することで、JTB の販売範囲、販売チャンスは拡大する。特に、自社販売網の構築に比べて、家賃や人員の増加を回避できる。これにより97年度にコンビニ販売やインターネット販売の強化によって、正社員を700人削減することに成功。これは支店販売網の構築と比べて、より優れた収益構造を実現した。
- ⑤ 新たなコンテキストによって、新たな顧客層を取り込める。JTB はコンビニを利用して、コンビニの顧客を自社へ取り込み、支店へ来なかった顧客を取り込むことができる。
- ⑥ MMS 端末機の機能を生かして、旅行素材商品のバラ売りによって、カスタマイゼーションを実現し、FIT 市場にも対応できる。顧客が自分で素材商品を選んで、旅行製品を組み合わせて、自由度の高い旅行を実現する。これは新たなサービス方式である。
- ⑦ 新たなインフラ、コンテキスト、コンテンツの整備によって、MMS で展開するマーケティングが伝統的なマーケティング過程を変化させる。消費者が自分自身で MMS 端末機を通じて、検索して、素材商品を購入を可能にした。その他に、バラ売りされている素材を自分で組み合わせ、旅行製品を作ることもできる。これにより商品の生産まで参加できるようになる。旅行会社が従来の圧倒的な主導権を持っていた状況は変化し、逆に、顧客に主導権が移動している。

このように、MMS 戦略は市場の拡大、事業基盤の強化、個々の顧客への対応などの利点が多い。一方で、旅行商品の性質とコンビニの特性によって、その戦略の限定性もある。

まず、無形性の旅行商品の販売にあたり、パッケージなどの販売において

は、有資格者による説明が法律上必要である。そのために、MMSでバックツアーの販売においても、電話による意思の確認が必要である。このように、複雑なコースの商品はMMSで販売しにくい。第1表に示されるように、国内バックツアーの販売数とシェアは1997年度の4ヶ月間で14,000人、6.4%、98年度、35,400人、4.5%である。海外バックツアーについては、97年度4ヶ月で、6,000人、2.7%、98年度は14,800人、1.9%にすぎない。この結果は、MMSにおいては、バックツアーの販売が困難であり、現状ではむしろ、FITニーズの満足を実現するものとしてMMS販売が機能していることを示している。

次に、MMSの端末には常に1,000件の旅行商品と関連情報が登録されているが、その量はJTB商品の数と比べて少ない。JTBの海外商品「ルックJTB」は30,000コースがあり、宿泊商品の「JTBセレクト3,000」だけでも3,000件もある。それと比べて、MMSで販売している商品の種類はまだ少ない。そのために、MMSは従来のチャネルの補完的役割を果たすに過ぎず、JTBの既存販売網を完全に代替することができない。

このように、JTBのMMSを通じたマーケティングの展開では、マーケティングの管理要素がインフラ、コンテキスト、コンテンツに変化する。それによって、マーケティング過程は企業主導の流れから、顧客主導の流れに移行する。MMSでの販売は、特定の市場セグメントのニーズを満足することで、新たな市場の開拓を図るとともに、航空会社、ホテルなどの直販による顧客の減少を防ぐものである。これは、JTB支店販売網を通じたマーケティングの補完的役割を果たしており、日本特有の革新的なマーケティングの形態であると評価できる。