

バス事業におけるマーケティング戦略4 Pの実態に関する研究

A Study on the Actual Situation of Marketing Strategy 4P of the Bus Companies

指導教授 轟 朝 幸 M6002 阿 部 光 治

1. はじめに

わが国の公共交通は、地方都市を中心に利用者が減少傾向にあり、特に多くのバス事業で赤字路線が増加するなど厳しい経営状況にある。これを解決するためには、公共交通への利用促進を促す戦略を立てることが必要である。しかし、公共交通事業者の多くは公共交通を派生需要と捉える傾向が強いため、需要喚起のための有効な戦略を検討することは稀である。それゆえ、利用者満足度の向上を積極的に行っているとは言えない実態がある。

一方、一般企業の場合は利潤を最大化するために利用者満足度の向上を常に意識している。その戦略手法として、マーケティング戦略が用いられ、幅広い分野で使われている。特に伝統的なマーケティング戦略である4 Pは、マーケティング戦略の基本とされており、この4 Pに沿って商品を生産、販売している。

そこで本研究では、バス交通のマーケティング戦略の実態を把握・分析する。そして、利用者満足度の向上と需要喚起に有効なバス交通のマーケティング戦略4 Pを構築することを目的とする。

2. マーケティング戦略4 Pとは

4 Pとは Product (製品戦略)、Price (価格戦略)、Place (流通戦略)、Promotion (広告戦略) の頭文字を取ったものである。4 Pに沿った具体的なサービス内容について表-1 にまとめる。

表-1 マーケティング戦略4 Pの概要^{1), 2)}

	定義	具体例
Product	製品戦略	製品ラインナップ、ブランド力、デザイン品質、パッケージング
Price	価格戦略	標準価格、割引、支払い期限、アロウアンス、信用取引条件
Place	流通戦略	流通範囲、品揃え、店舗立地、輸送
Promotion	広告戦略	販売促進、TVや雑誌、新聞、ダイレクトメール、販売員による直接PR

3. バス交通のマーケティング戦略の現状把握

バス交通におけるマーケティング戦略の実態や需要喚起への意識を把握するために、バス事業者2社に対してヒアリング調査を行った。また、他業界との比較を行うために、マーケティング戦略が進んでいるコンビニ事業者1社にヒアリング調査を行った。

表-2 にバス交通とコンビニ業界のマーケティング戦略の比較結果を示す。

表-2 マーケティング戦略の違い

	バス交通	コンビニ業界
サービス提供に関する考え方	ある程度人口があれば需要は取れるので、ほどよいサービス提供が良い	常に需要の最大化を意識した、サービス提供を行っている
マーケティング専用部署の有無	△:(多くの事業者にはない)	○:(マーケティング部)
マーケティング・リサーチの有無	△:(一部で行なっているが基本的にやっていない)	○:(レジでリアルタイムに顧客情報を取得)

表-2 より、バス交通のマーケティング戦略はコンビニ業界と比べると、比較的遅れている傾向にあることと、利用者満足度の向上に積極的ではないことが明らかになった。これはバス事業者がバス利用を派生需要と捉えていることと、交通市場での競争があまり行われていない業界であることから、マーケティング戦略への意識が薄いことが遅れの要因として考えられる。

4. バス交通における4 Pのベスト・プラクティスの把握

(1) バス交通における4 Pの定義付け

4 Pに沿って有効なバスサービスを抽出し、需要喚起に有効な4 Pのベスト・プラクティス(最も良いバスサービス)を把握する。そのためにはまず、既存の4 Pのサービス内容をバス交通の4 Pに置き換える必要がある。バス交通における4 Pは表-3のように定義付ける。

表-3 バス交通の4 P

Product	バス本来の機能に関するサービスの戦略(利用者の受けるサービス)
Price	運賃に関する戦略
Place	配車やバス事業所の配置に関する戦略(利用者の目に見えないところの業務)
Promotion	サービスのPR戦略

(2) 需要喚起に有効なベスト・プラクティスの把握

表-3をもとに、需要喚起に必要な4 Pのベスト・プラクティスを把握する。今回は、「需要喚起に成功した」または「需要喚起に積極的である」バス事業者4社を対象にヒアリング調査を行い、表-4に示すベスト・プラクティスを把握した。

表－4 需要喚起に有効なベスト・プラクティス

	サービス項目
Product	利用者ニーズにあった運行 (例:雨の日の増発、最終便の延長など)
	バスロケーションシステムの導入
	等ピッチダイヤでの運行
	ノンステップバスの導入
	ルート名や車両をブランディング
Price	ICカードの導入 (支払いの迅速化、ポイントシステムの導入)
	運賃値下げ
	商店街、鉄道会社などと提携した運賃値下げ や乗車券の贈呈
	お得な定期券の導入(環境定期券、 シルバー定期券など)
Place	営業所でのパーク&バスライド
	運転者の疲労を考慮したバスルートの設定
	回送を少なくする配車計画
	要所(住宅、観光地、病院など)を 効率よく運行できる路線設定
Promotion	導入するサービスの大々的なPR (例:導入サービスの名称付け)
	ホームページの充実(運行状況や 施策の導入などを掲載)
	タウン誌や広報誌を通じてのPR戦略
	会社の情報や施策をダイレクトメールや チラシでお知らせ

5. バス事業者のマーケティング戦略分析

バス事業者が現在行っているマーケティング戦略の把握と分析データの取得のため、全国のバス事業者を対象としたアンケート調査を実施した。アンケート調査の概要を表－5に示す。

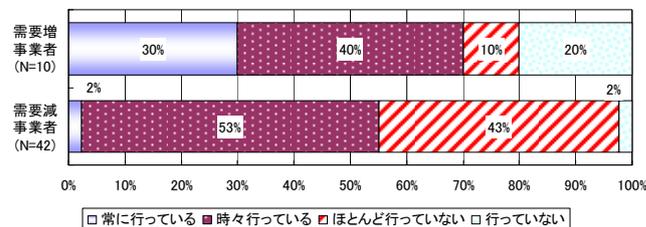
表－5 アンケート調査の概要

配布日:平成19年11月21日(水)		
回収期間:平成19年11月21日(水)～平成19年12月28日(金)		
配布枚数:168枚、回収枚数:65枚(38.6%)、有効回答:52枚(31.0%)		
	質問項目	目的
設問1	ベスト・プラクティスの実施の有無と実施の可能性	サービス提供の把握
設問2	ベスト・プラクティスの実施の効果(5段階評価)	共分散構造分析のデータ取得
設問3	1. マーケティング戦略4Pの認知度	マーケティング戦略の基礎知識を把握
	2. 利用者ニーズ調査の頻度	環境分析(顧客分析)の実施状況の把握
	3. 交通市場における競争相手の特定	環境分析(競合分析)の実施状況の把握
	4. 交通市場における自社の強み・弱みの把握	環境分析(自社分析)の実施状況の把握
	5. 顧客ターゲットの特定	ターゲットの把握
	6. マーケティング専用部署の有無	マーケティング戦略への意欲を把握

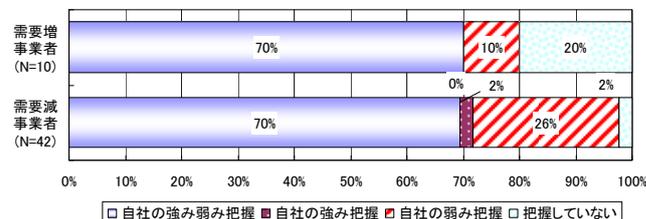
本分析では、需要喚起に成功している、つまり輸送実績が増加傾向の事業者(以下、需要増事業者)と需要喚起していない、つまり輸送実績が減少傾向の事業者(以下、需要減事業者)のマーケティング戦略の比較を行い、成功要因を分析する。

(1) 基本的マーケティング活動の現状把握

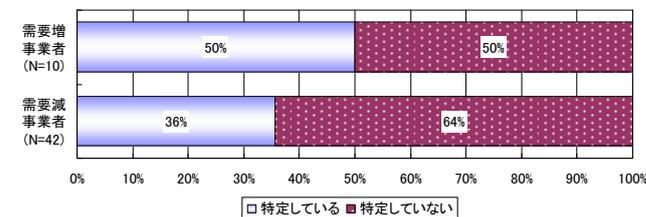
基本的マーケティング活動の現状把握を行うため、マーケティングの環境分析(自社分析、顧客分析、競合分析)、顧客ターゲットの特定を把握する。図－1に自社分析、図－2に顧客分析、図－3に競合分析、図－4にターゲットの特定の実施比較結果を示す。



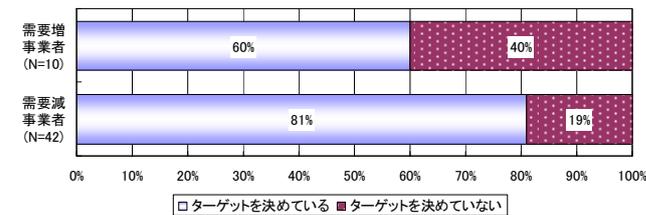
図－1 自社分析の比較結果



図－2 顧客分析の比較結果



図－3 競合分析の比較結果



図－4 顧客ターゲットの特定の比較結果

図－1の自社分析では需要減事業者は需要増事業者と比較して、弱点を気にしていることがわかった。図－2の顧客分析では需要増事業者のほうが顧客分析を「常に行っている」と多く回答していることから、需要増事業者は顧客分析を積極的に行っていることがわかった。同様に、図－3の競合分析でも需要増事業者のほうが「ライバルを特定している」と回答していることから、需要増事業者は競合分析を積極的に行っていることがわかった。以上より環境分析を積極的に行

っていくことが、需要喚起につながっていると考えられる。また、図-4より顧客ターゲットの特定は需要減事業者のほうが行われていることが明らかになった。顧客ターゲットの特定のみを行っても需要喚起にはつながらないことが考えられる。

次に図-5にマーケティング専用部署の有無、図-6に4Pの認知度を示す。

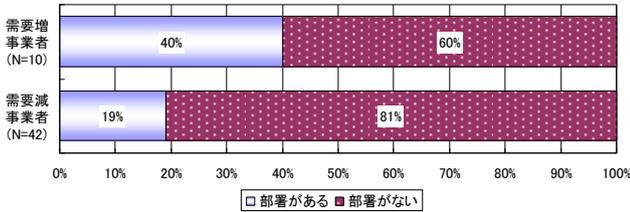


図-5 マーケティング専用部署の有無の比較分析

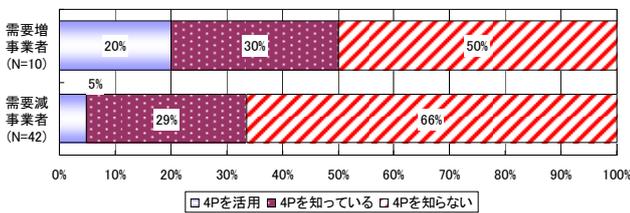


図-6 4Pの認知度の比較分析

図-5より、需要増事業者のほうがマーケティング専用の部署を設けており、図-6より、需要増事業者のほうが4Pを実行していることがわかり、4Pの認知度も高い結果となった。これより、環境分析と同様にマーケティング戦略に積極的であるほうが需要喚起へとつながっていることが明らかになった。

(2) 共分散構造分析による4Pの意識分析

バス事業者がどのようなことを意識してマーケティング戦略を立てるのかを共分散構造分析により明らかにする。そして、需要増事業者と需要減事業者を比較することで4Pとベスト・プラクティスへの意識の違いを把握し、成功要因の特定を行う。

今回の分析では、観測変数をヒアリングで明らかになったベスト・プラクティスとする。ベスト・プラクティスの背後に共通原因を表現する潜在変数を4Pとする。4Pの背後の共通原因を表現する潜在変数としてマーケティング戦略と置くことで、高次因子分析のパス図を作成した。出力されたパス係数に着目すると、マーケティング戦略を行う際はどの4Pを意識して戦略を立てるか、4Pを行う際はどのベスト・プラクティスを意識して行うかが明らかになることができる。

図-7に需要増事業者の共分散構造分析のパス図を、図-8に需要減事業者のパス図を示す。なお、今回は

需要増事業者のサンプル数が少なかったため推定法は最小2乗法で行った。両分析のGFIは0.87前後となり0.90に近いので、モデルの適合度は概ね信頼できると考えられる。

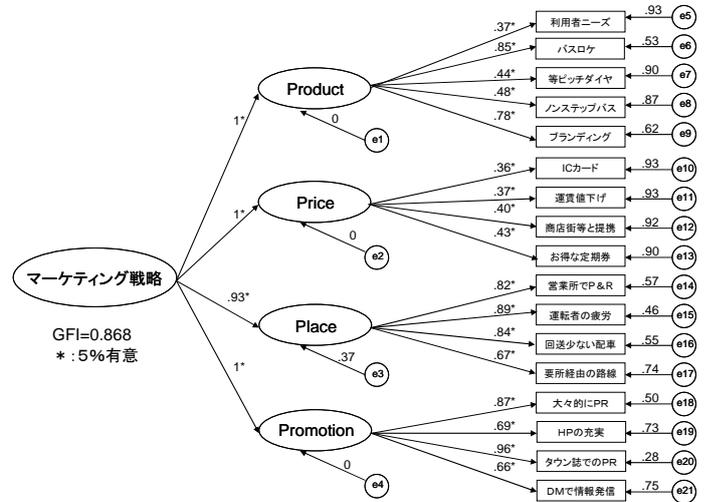


図-7 需要増事業者の共分散構造分析のパス図

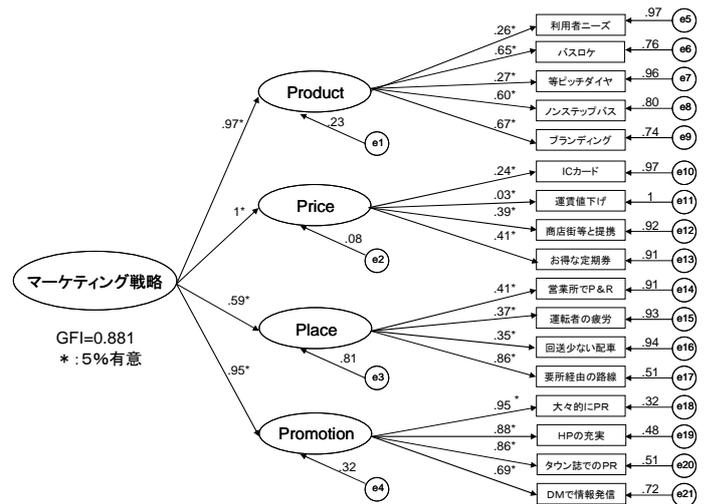


図-8 需要減事業者の共分散構造分析のパス図

1) マーケティング戦略と4P

需要増事業者の4Pへのパス係数は0.93~1.00となり、ほぼ差はなく、全体的にみても非常に高いパス係数を示している。しかし需要減事業者では、Placeが低いパス係数を示している。よって、どの4Pにも偏りなく意識を置くこと、つまりマーケティング・ミックスが成功要因になることが考えられる。

2) Productのベスト・プラクティス

次に各4Pのパス係数を見る。Productでは、需要増・需要減事業者とも「バスロケーションシステムの導入」や「ルート名や車両のブランディング」は高いパス係数を示した。また両事業者を比較すると需要増事業者

のほうが高いパス係数を示した。よって Product は、運行の信頼性、路線や車両のイメージアップに意識を置いて戦略を行うことが成功につながると考えられる。

3) Price のベスト・プラクティス

Price のパス係数を比較すると、「運賃値下げ」は需要増事業者のほうが高いパス係数を示しているが、他項目はほとんど変わらない結果となった。このことより、Price では需要喚起に差がつかないことが考えられる。また全体的にパス係数が低いことから、Price のベスト・プラクティスはさほど意識されないと考えられる。

4) Place のベスト・プラクティス

Place では、「営業所での P&BR」、「運転者の疲労を考慮したバスルートの設定」、「回送を少なくする配車計画」は需要増事業者のほうが高いパス係数を示した。よって Place は、バス停までのアクセス確保や事業効率化を意識して戦略を立てることが良いと考えられる。

5) Promotion のベスト・プラクティス

Promotion では、「タウン誌や広報誌を通じての PR 戦略」のパス係数は需要増事業者のほうが高い値を示した。また、需要減事業者より低いものの、「導入するサービスの大きな PR」は両事業者で非常に高いパス係数を示している。よって Promotion は、地元密着型の PR や、人の目につくような大規模な宣伝方法が成功要因につながることが考えられる。

6. 有効な 4 P の構築方法の提案

これまでの分析結果を踏まえ、需要喚起に有効な 4 P 構築方法を提案する。本研究では、一般的に行われているマーケティングプランを参考にして提案を試みる。図-9 にマーケティングプランの手順を示す。

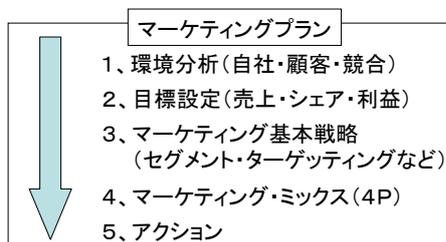


図-9 マーケティングプランの手順²⁾

(1) マーケティング戦略実行への準備

マーケティングプランは環境分析、ターゲティングなどがつながり 4 P が成り立つ。よって、これらを管理、実行していくマーケティング専用の部署が必要である。需要減事業者は専用の部署を設けていない傾向にあることから、まずは専用の部署を設置し、マー

ケティング戦略実行への準備を整えることが望まれる。

(2) 4 P 構築における環境分析の役割

4 P を構築する際の第 1 段階として、環境分析を行うことである。また環境分析を積極的に行うことが、成功要因につながることが本研究の分析より明らかになっている。よって、積極的な環境分析がよりよい 4 P の構築に貢献し、需要喚起につながっていくことが考えられる。

(3) ソフト面に対応するマーケティング戦略と 4 P

共分散構造分析より、有効なベスト・プラクティスが明らかになったが、「バスロケーションシステムの導入」などは莫大な費用がかかるため、導入が困難である。しかし、「ルート名や車両のブランディング」や「タウン誌や広報誌を通じての PR 戦略」などはさほど費用もかからずに行うことができる。このような施策は、顧客のニーズを引き出し、適切なサービス提供などを実行することで得られる。この行動こそマーケティング戦略であるので、マーケティングプランを実施し、4 P を構築すれば、費用がかからないソフト面の対応で可能にすることがわかる。

7. おわりに

本研究では、バス事業者のマーケティング戦略の現状把握と需要喚起に 4 P の構築と分析を行った。その結果、バス事業者のマーケティング戦略は遅れている傾向にあることが明らかになった。また、需要喚起に成功しているバス事業者などにヒアリング調査を行い、4 P のベスト・プラクティスの把握を行った。そして、バス事業者を対象としたアンケート調査より、マーケティング戦略を積極的に行うことが、需要喚起につながることを示唆し、共分散構造分析でマーケティング戦略への意識の違いを把握することで 4 P の成功要因を特定した。最後に、これまでの分析結果を踏まえ、どのようにして 4 P の構築を行うかを提案し、4 P でソフト面の対応ができることを明らかにした。

今後の課題として、ベスト・プラクティス個々の効果測定や、4 P を組み合わせて行うマーケティング・ミックスの概念を強調したマーケティング戦略を検討することが挙げられる。

<参考文献>

- 1) 沼上幹：わかりやすいマーケティング戦略、有斐閣アルマ、pp.12-35、2005。
- 2) 安原智樹：マーケティングの基本&実践力がイチから身につく本、すばる舎、pp.26-27、2006。