

都市鉄道におけるブランド戦略の構築と管理に関する研究

—東葉高速鉄道を事例として—

A Study on the Construction and Management of Branding Strategy for Urban Railways

—The Case of TOYO Rapid Railway—

指導教授 轟 朝 幸 4056 古 賀 隆 之

1. はじめに

鉄道会社は、移動手手段の提供を都市の開発などと密接に関係させて巨大なコングロマリットを形成し、街や沿線づくりを一体的に行うことにより、利用者需要の増加を図ってきた。しかし、鉄道事業が唯一の経営資源である第三セクターの鉄道会社は、鉄道事業そのものにしか付加価値を見出せない。

そこで本研究では、東葉高速鉄道をモデルケースとして、鉄道事業自体の付加価値を高めるため、経営戦略の1つであるブランド戦略について体系化を行うことを目的とする。体系化の方法として、アンケート調査で周辺住民の抱く鉄道事業者のイメージを把握する。そして、鉄道事業者に対するヒアリングにより、住民のイメージを軸としたブランド戦略を明らかにする。

2. ブランド戦略とは

ブランドは、競合商品と差別化をするためのもので、人、モノ、カネ、情報に次ぐ第5の経営資源とされる。

ブランド戦略の基本は、「顧客や消費者からの差別的評価を高めて、企業や商品の付加価値を高めること」である。図-1にブランド戦略のイメージを示す。

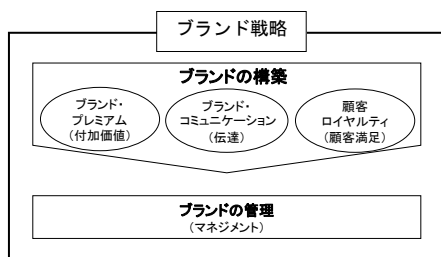


図-1 ブランド戦略のイメージ

本研究ではブランド戦略を、ブランドの構築とブランドの管理からなるものと定義する。ブランド戦略の概要を表-1にまとめる。ブランド戦略は、ブランドの構築によりブランド価値を高め、ブランドの管理で「人」「組織」「品質」「知的財産」を対象として、構築されたブランド価値を守っていく必要がある。ブランド価値とは、ブランドの構築の3つの戦略である「付加価値」「伝達」「顧客満足」を総合して表される。

表-1 ブランド戦略の概要

項目	内容	
ブランドの構築	付加価値	差別的優位性からの付加価値づくり
	伝達	その人のニーズにあわせた情報提供 どのような方法で伝えるのか
	顧客満足	それぞれのユーザーの分類形態にあった対応
ブランドの管理	人	働く人の仕事に対する理解や考え方、モチベーションの管理
	組織	業界や地域などの管理
	品質	事故等が起こらないような管理
	知的財産	ブランドを外部から守る

3. 利用者のイメージ把握

(1) アンケート調査概要

他路線と相対的に比較することにより、東葉高速鉄道のイメージを明らかにする。表-2に、東葉高速鉄道のイメージを把握するために行ったアンケート調査の概要を示す。

表-2 アンケート調査概要

項目	内容
目的	東葉高速鉄道のイメージの把握
比較対象路線	都心を中心に放射状に伸びる千葉県を走る鉄道
アンケート項目	鉄道・沿線環境・一般形容詞項目の計16項目
回答方法	ポスティング郵送回答
配布対象	東葉高速鉄道沿線住民
回収期間	平成19年11月30日～12月15日
配布枚数	3,600枚
回収枚数(回収率)	780枚(21.7%)
有効回答数(回答率)	741枚(20.6%)

(2) アンケート集計及び分析

1) コレスポンデンス分析について

コレスポンデンス分析は、ブランドイメージを把握する際によく用いられる統計手法である。また、市場にあるブランドのポジショニングをMAP化することにより、視覚的に分布の様子が理解できる。

2) 分析の結果

アンケート調査で得られたデータに対して、コレスポンデンス分析を行った結果を図-2に示す。網掛けの部分、隣接する路線点との中間地点を垂直二等分線で分け、つないだ多角形のエリアを示し、東葉高速鉄道単独のイメージ範囲とする。矢印はブランド戦略によりイメージに囲い込める可能性がある項目を示している。また、横軸の成分1は「新しい一馴染みがある」という軸と解釈ができ、縦軸の成分2は「経済性ー利便性」の軸と解釈ができる。

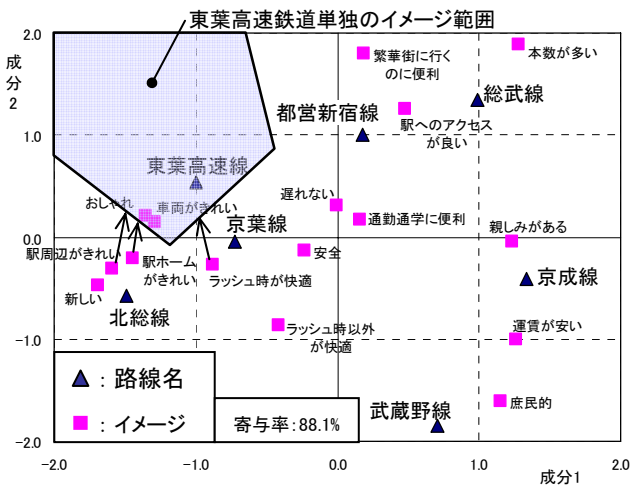


図-2 コレスポネンス分析の結果

図-2より、東葉高速鉄道は「おしゃれ」「車両がきれい」、また「駅ホームがきれい」「駅周辺がきれい」「ラッシュ時が快適」というブランドイメージが抽出できた。その結果、東葉高速鉄道は「おしゃれ」や「きれい」というイメージを持たれていることが分かった。

4. ブランド戦略の導入

ここでは、アンケート調査で明らかになった東葉高速鉄道の「きれい」や「おしゃれ」というイメージをもとに、東葉高速鉄道にヒアリングを行い、ブランド戦略に適応させた結果をまとめる。以下に、東葉高速鉄道が実行可能なブランド戦略について、ブランドの構築とブランドの管理に分けて述べる。

表-3 ヒアリング概要

項目	内容
目的	ブランド戦略への適応
日時	平成19年12月20日(木)
対象	東葉高速鉄道株式会社 総務部 企画開発
項目	東葉高速鉄道のブランドの構築と管理について

(1) ブランドの構築

1) ブランド・プレミアム戦略 (付加価値づくり)

市場において一般的に、女性と若者の影響力は大きいとされており、特に「おしゃれ」などは、その影響力が大きい分野の筆頭といっても過言ではない。それゆえに、東葉高速鉄道も女性利用者の獲得を目指すべきであるという回答を得た。また、「きれい」というイメージの下で、快適で過ごしやすい鉄道・駅空間施設の演出、自治体と連携のとれた開発や整備を行うことが望ましいとの回答を得た。

2) ブランド・コミュニケーション戦略 (魅力の伝達)

ブランド戦略においては、利用(可能)者をセグメ

ンテーションし、そのセグメントごとに的確な情報を伝える必要がある。つまり「何人知っているのか」ではなく、「誰が知っているのか」が重要である。そのため、ターゲットごとに的確な情報を伝達する必要があるといえる。しかし、現状の東葉高速鉄道ではマーケティングを専門に行っている部署が無く、今後の課題であるとの回答を得た。

3) 顧客ロイヤルティ戦略 (顧客満足度の向上)

建設時の借金の影響で、東葉高速鉄道の運賃は今後数十年、現在の料金が続く見込みである。従って、そのことを利用者や沿線住民に理解してもらう必要がある。また安全性については、今後も引き続き徹底し、駅施設や周辺も日常生活に必要なものが揃う程度のクオリティーにすることが望ましいといった回答を得た。

(2) ブランドの管理

ヒアリングにより、監査の体制を整えて、「人」や「品質」の管理を徹底し、「組織」の管理を通じて沿線との密着を目指すとの回答を得た。「知的財産」の管理は、これから検討していく必要があることが明らかになった。またブランドの管理については、継続することが重要であるとの回答を得た。

以上のヒアリングより得られた、今後東葉高速鉄道が実行可能なブランド戦略について表-4にまとめる。

表-4 東葉高速鉄道の実行可能なブランド戦略

項目		内容
ブランドの構築	付加価値	快適で過ごしやすい駅空間の演出 女性利用者の促進
	伝達	自治体と連携のとれた駅周辺の開発や整備 若者や女性をターゲットとした積極的なアピール
	顧客満足	要望に対する対応について、早急な説明の徹底 駅付帯施設に付加価値を与える
	知的財産	アピールできるようなキャラクターづくり
ブランドの管理	人	監査体制を整え、人材のすみずみにまで目が届くように監視
	組織	マネジメントができる人材の育成 沿線一体の協力
	品質	安全で安心な鉄道空間の実現と定時制の守られた鉄道運行
	知的財産	アピールできるようなキャラクターづくり

5. おわりに

本研究では、沿線住民に鉄道事業者に対するイメージ調査を行い、明らかになったイメージを軸としたブランド戦略を鉄道会社にヒアリングすることによってブランド戦略を体系化した。このことから、東葉高速鉄道が持っている潜在的な「きれい」や「おしゃれ」というブランドイメージを抽出することができた。しかし「きれい」というイメージは、開業して間もない鉄道であり、あつてしかるべき項目である。近年開業した他の鉄道との差別化を図るためにも、今回のブランド戦略の結果を用いて東葉高速鉄道のブランド価値

をより明確にし、管理していく必要がある。