



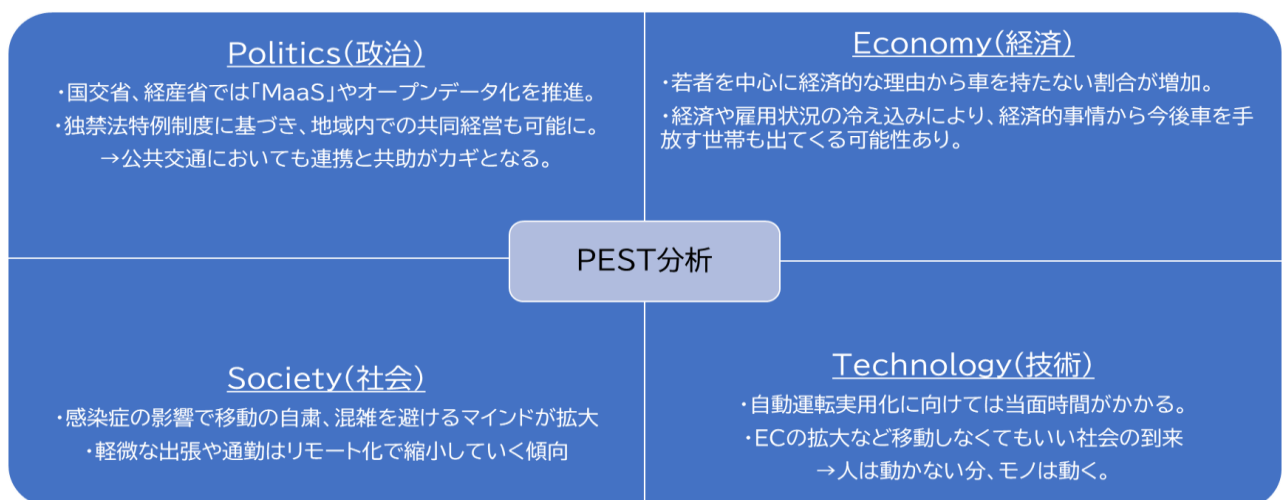
公共交通の再生

マーケティングで考える①

■先が見えない状況が続く公共交通。再三にわたる緊急事態宣言やまん延防止措置等により移動の自粛が強く求められ、嵐が過ぎ去るのを待つ持久戦を強いられている。しかし、最近はこの持久戦も限界が近づいている事や終息後も需要が戻ることが見通せないことから悲観的な意見が大半を占めるようになってきている。これは交通事業者としての限界と本音であろう。移動の自粛要請が続く現状では利用促進は不可能で、次を見据え戦略を練るしかない。ではどんな戦略を取ればよいか。従来と趣向を変えてマーケティングの視点で考えてみたい。

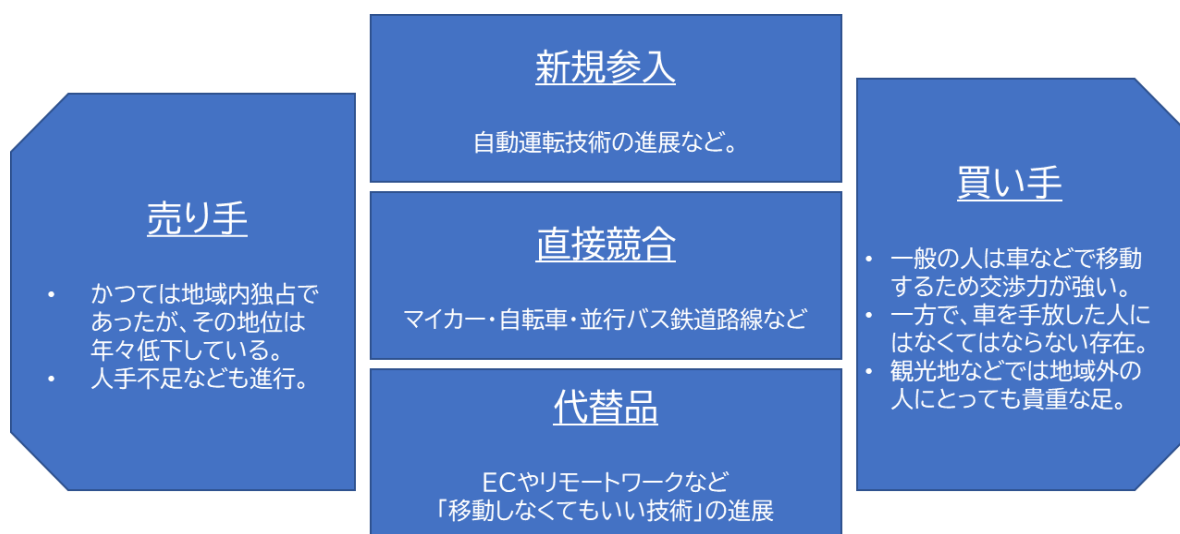
■マーケティングとは一言でいうと「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生みだし、顧客に届け、そこから利益を上げること」と言える。有名な事例では USJ が挙げられる。かつては経営が苦しい時期もあったが、マーケティングを取り入れ奇跡的な V 字復活を果たしたように、「利用者が減ってきたからもうおしまい」というのは判断としては早いのではないかと。誤解を恐れずに述べると、決して世の中に必要でないテーマパークでも復活できたのだから、世の中に必要な交通機関の復活はもっと可能性があるのではないかと。従来、公共交通は通学や通勤など需要ありきで商売を続けてきた。近年では観光振興なども盛んであり、この視点がより取り入れるようになってきているが、公共交通の分野にはまだまだ取り入れていくことが出来るのではないかと実際に教科書通りに分析してみるとどうなるか？というのが今回の趣旨である。なお、今回は特定の事業者とはせずどこにでも存在するであろう地域公共交通として捉えるものとする。

■まず、公共交通を取り巻く環境を整理するために PEST 分析と呼ばれる、外的環境を整理



する。公共交通の分野においてはこの1年で特に大きな変化があらゆる側面で進んだと言え、急速にビジネスモデルを転換することが求められている。希望となるのは地域内での共同経営が可能になるよう制度が変更されたことや、経済の落ち込みから車を手放す世帯も出てくることが予想されることであろうか。

■次に公共交通を取り巻く業界の動向を整理するための分析を行う。モータリゼーションの進展やリモートワークの普及に伴い、従来と比べて買い手の交渉力がかなり強くなっている(=消費者に有利)。また公共交通の場合は初期投資に莫大な費用がかかるため、新規参入は極めて稀である。一方で、売り手側である事業者はかつて地域内で独占企業の地位を築いてきたが、通学輸送や交通弱者の足としての存在など「少数派」のヘビーユーザーによって支えられているのが現状であると言える。このままの状態が続くと、今後は代替品に飲み込まれてしまう懸念が一層強まることとなる。



■ここまで簡単にではあるが、2つのフレームワークを通して公共交通の現状を整理してみた。これまで公共交通の需要を支えてきた通勤・通学輸送や外出不要の技術が進展したことで、地域内での独占が崩れ他社と競争する余裕がなくなったと言える。少なくとも、今後は地域内において異なる交通事業者(これまで競争相手であったとしても)ともダイヤの調整や運用の共通化など、連携は不可欠となることは明らかである。

■ただし、現状の分析だけでは将来に不安を残すだけとなる。残念ながら、毎日事故なく・クレームなく運行を終わらせることが出来れば(もちろん、これだけでも多大なる努力が必要であることは承知している)、安心して事業が出来る時代は終わってしまった。世の中の顧客志向が変化してきたのであればいち早くそれらを分析し、対応していくしかない。その為に可能な限り成功率を高めてくれるのがマーケティングの力である。次号ではさらに別のフレームワークを通じて分析と、今後の在り方を考えてみたい。

