

規制緩和におけるタクシー会社のマーケティング戦略

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文学部 公開日: 2015-05-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 富田, 健司 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00008585

論 説

規制緩和におけるタクシー会社のマーケティング戦略¹

富 田 健 司

1. はじめに

2001（平成13）年2月1日に改正、施行された道路運送法によると、タクシー事業はそれまでの免許制から、一定の安全条件を満たせば参入できる許可制に変わった。この改正は新規参入や増車を促し、価格の値下げやサービスの向上を狙ったものである。一方、運賃に関しては過当競争防止のため許可制としており、変更の際しても、初乗り料金を安くして長距離を極端に割高にするような利用者を混乱させるケースには修正を求める内容である²。

この規制緩和の影響を受けて、近年、タクシー会社の中にはマーケティングを意識し、顧客満足に努めているところも多数見られる。顧客満足向上の追及は他社との差別化につながり、競争優位を獲得することが可能なため、多額の利益を享受することも可能となる。そこで、本稿ではタクシー会社が顧客満足を向上させ、競争優位を築くことができるマーケティング戦略のインプリケーションを示すことを目的とする。

本稿の構成は次のようになる。まず、第2節でタクシー業界の規制緩和の概要を確認し、続く第3節でMKタクシーなどタクシー会社の新しい取り組みを示す。その後、第4節で顧客満足の向上がなぜ重要なのかについて述べ、第5節でタクシー会社における競争優位のマーケティング戦略として、具体的なインプリケーションを考察する。

¹ 本稿は、平成15年度静岡大学産業連携事業研究成果報告書『タクシー事業のニーズ並びにビジネスモデルに関する調査研究』（代表土居英二）の「規制緩和におけるタクシー会社のマーケティング戦略」に加筆、修正したものである。

² 日本経済新聞2001（平成16）年2月1日を参考にしている。

2. タクシー業界の規制緩和^{3 4}

先述したように、道路運送法は2002（平成13）年に改正、施行されたが、それ以前のタクシー業界への新規参入や事業区域の設定は免許制であり、運賃・増車は認可制だった。許認可権限者の運輸省（現、国土交通省）は、新規参入の増車を需給調整の名のもとに抑制し、運賃・料金は公共料金として捉え、経費を原価計算から割り出し、必要な水準を確保してきた。タクシー業界は、運賃を公共料金として抑制されてきたため、規制に守られてきた業界と言える。

改正後、タクシー事業への新規参入や事業区域の設定が免許制から許可制に変わった。運賃・料金は許可制が継続されたが、増車は届出制に移行し、法的整備の面から需給調整規制は撤廃された。この規制緩和により、タクシー業界の競争は激しくなっていくものと予想される。例えば、運賃が5000円を超えた場合、50%割引引く大幅遠距離運賃割引を行なう企業や、現行初乗り2キロメートル660円（中型車）のところを500円に設定するワンコインタクシーの出現、自動許可枠を下回る運賃を設定したり、2割の深夜早朝割増運賃を廃止する企業が現れた。

3. タクシー会社の事例

3-1. MK タクシーの概要⁵

MK タクシーとは京都市に本社を置くタクシー会社で1960（昭和35）年に設立された⁶。事業内容はタクシー以外にもハイヤー、貸切バス、特定バス、運行管理、乗務員派遣、整備、オートガススタンド、旅行、新聞発行、貴賓室、警備など幅広い。2002（平成14）年度の売上は128億円（対前年比10.3%増）、従業員数は2,444人（2003（平成15）年7月1日現在）である。当社の歴史は表

³ 本節は古知（2003）を参考にしている。

⁴ 規制緩和による競争激化の動きはタクシー業界だけでなく、他の業界でも見られる。例えば、ガスに目を向けると多くの国では規制産業である。それはインフラ設備のために多大なコストがかかるため、政府の保護が無ければ産業として成り立たず、完全自由競争となり過度の競争が起これば安全性が脅かされる恐れがあるためである。しかし、イギリスではガスは完全自由化となり、多くの企業が市場に参入した。その結果、大口企業向けのガス会社と、小口家庭向けのガス会社とに二分され、価格の下落と、よりベネフィットの高いサービスを顧客にもたらした。ガス以外にも、電気、通信、航空、医療など規制が厳しい業界は幾つか存在する。しかし、我が国だけでなく、多くの国々で規制緩和の傾向にある。

⁵ 本節はエムケイ株式会社 HP（<http://www.mk-group.co.jp>）を参考にしている。

⁶ 企業の正式名称は「エムケイ株式会社」だが、本稿では「MKタクシー」として記述する。

表1 MKタクシーの沿革

1960(昭和35)年	ミナミタクシー株式会社設立(10両の新規免許取得)
1933(昭和38)年	桂タクシー株式会社の経営権を譲受(両社で46台)
1696(昭和44)年	MKシステム導入
1970(昭和45)年	MK新聞の前身「MK通信」発刊 「個人タクシー追い越し運動」実施 交通遺児を万国博に招待 MK団地完成(運動扶養、自宅交替制実施)
1971(昭和46)年	「ありがとう運動」実施 「タクシーを市民に返す」運動
1972(昭和47)年	深夜ステーション解説(急病・急用・出産に対応) 「市民の声を聞く運動」展開 「身体障害者優先」確立 第1次「動く情報デパート」実施
1973(昭和48)年	身体障害者エキスポランド招待 「MK会員制度」発足 市バス代行開始(北区鷹ヶ峰) 「飲酒運転追放運動」実施
1975(昭和50)年	学士ドライバーを採用
1976(昭和51)年	特定バス運行開始(京都市立東養護学校の送迎バス) 「MK運賃4つのあいさつ」実施(挨拶ができれば運賃はいただきます)
1977(昭和52)年	ミナミタクシーと桂タクシーを合併、MK株式会社に社名変更
1978(昭和53)年	救急タクシー発足、全乗務員に日本赤十字救護員資格取得を義務づける MK新聞を本格的に発行、市民への配布を開始
1979(昭和54)年	「市民の意見を聞く会」を自主的に開催 「小型料金の中型車」導入 「都市交通改革に関する要望書」提案
1980(昭和55)年	「毎月1日市バスに乗る運動」を展開
1981(昭和56)年	「着物を着る運動」を行なう
1982(昭和57)年	運賃値下げ申請
1983(昭和58)年	身体障害者割引制度、認可実施 MK貨物業務開始、MKトラベル業務開始 ハナエモリデザインの制服採用
1984(昭和59)年	乗務員派遣システムスタート
1985(昭和60)年	運賃値下げ裁判で勝訴 聴講生制度、英会話タクシーを開始
1986(昭和61)年	タクシー大学構想実現へ向け作業開始
1987(昭和62)年	割引回数券認可
1989(平成元年)	タクシーの待合室「ステーションMK」を祇園と大阪に開設
1990(平成2)年	京都駅八条口向かいにMK貴賓室開設 固定給ハイヤー制度発足 英会話資格認定試験導入
1992(平成4)年	全車両禁煙実施
1993(平成5)年	タクシー運賃10%値下げ実施
1995(平成7)年	阪神淡路大震災に救援無償タクシー派遣 全国初の深夜早朝値下げ実施(深夜早朝割増運賃2割→1割増)
1997(平成9)年	「関西スカイゲイトシャトル(乗り合いジャンボタクシー)」導入 京都府公案委員会より警備業務認定・整備業務開始
1998(平成10)年	「定期観光ジャンボハイヤー」免許・導入 ハイヤー運賃値下げ認可 現金輸送業務開始
1999(平成11)年	「京都観光業界の発展をめざして」を提案
2001(平成13)年	GPS無線自動配車システム導入 「京都市の新交通体系～市民参加型公共交通機関ネットワーク～」発表
2002(平成14)年	観光バス事業開始、代行運転サービス開始 割引回数券の発売を開始 佐川急便との提携による宅配便取次ぎサービスを開始 増車届出制により、2002年度末の車輛は688両
2003(平成15)年	きもの割引を実施

(出所: <http://www.mk-group.co.jp>)

1 のようにまとめられ、さまざまな取り組みを積極的に行なっていることが読み取れる⁷。

2003（平成15）年時点で、MK タクシーは中型車のタクシーを152台、小型車を606台、ジャンボタクシーを101台保有しており、それ以外にハイヤーを23台、貸切バスを15台保有している。料金は中型タクシーの場合、初乗りが2キロメートルまで590円、それ以降373メートル毎に80円が加算され、小型タクシーの場合、初乗りが2キロメートルまで580円、それ以降425メートル毎に80円が加算される（表2）。京都地区の他社の多くは中型の初乗りが650円、小型の初乗りが640円なため、他社と比べてMK タクシーは10%ほど低価格となっている。そして、5000円超分の料金を3割割り引く遠距離割引や身体障害者割引を行なっている。

表2 MK タクシーの価格比較

京 都			東 京		
	MK タクシー	京都一般タクシー		MK タクシー	東京一般タクシー
初乗り運賃(2 km)	590円	650円	初乗り運賃(2 km)	600円	660円
加算運賃	373m毎80円	339m毎80円	加算運賃	301m毎80円	274m毎80円
遠距離割引	5000円超 3割引	9000円超 1割引	遠距離割引	9000円超 1割引	9000円超 1割引
きもの割引	1割引	なし	深夜割増	2割増	3割増

大 阪			名古屋		
	MK タクシー	大阪一般タクシー		MK タクシー	大阪一般タクシー
初乗り運賃(2 km)	500円	660円	初乗り運賃(2 km)	500円	610円
加算運賃	225m毎80円	273m毎80円	加算運賃	214m毎50円	316m毎90円
遠距離割引	5000円超 3割引	9000円超 1割引	遠距離割引	9000円超 1割引	9000円超 1割引

（出所：http://www.mk-group.co.jp）

⁷ 表1の「MKシステム」（1969年）とは賃金制度のことである。当時のタクシー乗務員の平均的賃金は約7万円であったが、昭和初期のタクシー乗務員の収入は航空機のパイロット、大企業の部課長と同クラスで生活レベルも高かった。そのため、サービスの質もよく、社会的地位も大変高かった。社長の青木信明氏は、タクシー乗務員の生活を向上させることが必須と考え、乗務員給与を12万円に引き上げた。根底から給与システムを見直し、まず乗務員の給与を確定した上で、職員、役員順に給与を決めていった。

「学士ドライバー」（1975年）とは大学卒業者を乗務員として雇用することである。MKタクシーでは同業他社からの転職者を採用していない。それは、MKタクシーでは「挨拶の励行」を厳しく義務付けしているが、既存の運転者は従来の習慣が身に付いていて、いくら教育を繰り返したところで、いざ営業に出ると元の習慣が出てしまうと考えられるからである。したがって、MKタクシーでの採用は他産業からの転職者を養成することが主体となるが、新卒者を採用して、一般企業と同じように一から教育していくことが必要であると青木氏は考えるため、大学新卒者を積極的に募集している。彼は「学士ドライバーはきわめてマナーが良くサービスのレベルが高い。その上、会社の指示も良く徹底するから、乗客に好評だ。こういう社員を全員揃えればタクシーの信頼性は今とは比較にならないくらい向上する」と指摘している。そのため、MKタクシーでは他産業と同様に学士ドライバーに対して完全月給制による給与の保障をしている。タクシーと言えば歩合制が常であるが、それを完全月給制にしたのは、タクシーに事故が多かったり、サービスが悪い根本の原因が歩合制の賃金体系にあり、高年齢になるほど収入が下がっていくのもこの業界だけの非人間的なところだと青木氏は考えたからである。

さらに、1割の料金を割引く「きもの割引」を行なっている。きもの割引の概要は次のようである。京都は国際観光都市として、そして日本文化が誇る着物文化の中心として世界に訴求している。その着物文化の発展と京都経済の活性化の一助として、料金割引に焦点を当てタクシーに乗り易くすることによって、より多くの人々が着物に関心を持ち日常生活にも気軽に取り入れたり、京都観光への関心を高めたり、電車やバスなどの公共機関を利用しにくい着物を着た人でも移動し易い交通体系作りを構築することを目的としている。このきもの割引は2003（平成15）年7月16日に認可され、上記の遠距離割引や身体障害者割引など他の割引と併用できる。

3-2. MK タクシーの取り組み

MK タクシーのコンセプトは「最高のサービスを提供します」に集約される。それは主に先述した低価格と、徹底した乗務員教育による安心できる接客マナーである。例えば、乗務員が乗客に言う「4つの挨拶」があり、それは以下の4つである。

「ありがとうございます。MKの〇〇でございますが、どちらさまでしょうか。」

「はい、〇〇でございますね。かしこまりました。」

「どちらの道から参りましょうか。はい、〇〇からでございますね。かしこまりました。」

「お忘れ物はありませんでしょうか。ありがとうございました。」

こうした接客マナーを武器にMKタクシーでは他にもさまざまなマーケティング活動を行なっている。例えば、MKタクシー専用のタクシーチケットがある。タクシーチケットに関する企業向けのマーケティングでは、顧客企業への来客者に、顧客企業がMKタクシーのタクシーチケットを渡してMKタクシーを利用すれば、MKタクシーの質の高いサービスで来客者は満足する上に、その顧客企業のイメージがアップする。さらに、低料金システムのため、顧客企業の経費を削減することができるというベネフィットを訴求している。

MKタクシーでは洗練されたハイヤー専門乗務員を持つことにより、顧客企業の大切な取引や役員車にこのハイヤーの利用を促している。MKタクシーでは乗務員を専属で派遣し、役員車や社用車の運行を管理する乗務員派遣事業も行なっている。

そして、MKタクシーの本社がある京都では、国際観光都市という地域特性をいかし、500名の観光ドライバーを抱えており、英語でアテンドできる英会話ドライバーもいる。四季に合わせ、半日コースや1日コースなど多彩な観光コースを持ち、なかには非公開寺院の見学も可能にしている。

また、MKタクシーでは7人乗りと9人乗りの2種類のリフト付きジャンボタクシーを持ち、大人数でタクシーに乗ることを可能にしている。このジャンボタクシーは車椅子を搭載することができるため、車椅子の顧客でもスムーズに乗車できる。

さらに、京都、東京、大阪、名古屋、神戸の MK タクシーはタクシー、ハイヤーともに全車禁煙車両である。当然、乗務員も車内で喫煙しないため、車内で煙草の臭いはせず、禁煙者から高い支持を得ている。

4. タクシー会社のマーケティング戦略

4-1. MK タクシーのマーケティング戦略

マーケティング戦略は製品戦略 (Product)、価格戦略 (Price)、広告・販売促進戦略 (Promotion)、流通戦略 (Place) といった 4 つの戦略から論じられることが多いため、本稿でもこれにない議論する。

まず製品戦略 (Product) としてサービス業では顧客サービスが該当するが、MK タクシーの場合、質の高いサービスが挙げられる。具体的には徹底した従業員教育による接客マナーである。それが顧客の高い満足を得、継続的な利用へと繋がっている。また、観光タクシーを充実させたり、社会のニーズが禁煙傾向にあるため、業界ではいち早く全車禁煙にしたことも質の高いサービスに含まれる。

次の価格戦略 (Price) としては低価格戦略が挙げられる。前節の冒頭でも記したが、各地域における MK タクシーと他社との価格の比較は表 2 のようになる。単なる低価格だけでなく、きもの割引や遠距離割引、身体障害者割引などの割引も行なっている。

広告・販売促進戦略 (Promotion) ではさまざまな試みにより顧客の関心をひいている。MK 新聞の発行⁸ や、タクシーを市民に返す運動、飲酒運転追放運動、毎月 1 日市バスに乗る運動、着物を着る運動などを行なっている。さらに、市民の意見を聞く会の開催、都市交通改革に関する要望書の提案、「京都観光業界の発展をめざして」の提案、「京都市の新交通体制～市民参加型公共交通機関ネットワーク～」の発表、阪神淡路大震災時での救援無償タクシーの派遣など、企業の利益追求だけでなく、市民や産業の発展を目的とした取り組みを積極的行なっている (表 1)。

流通戦略 (Place) とは企業から顧客へより効果、効率的に商品やサービスを届けることで、MK タクシーでは専用乗り場の開設が挙げられる。祇園と大阪にタクシーの待合室「ステーション MK」を開設したり、京都駅八条口向かいに MK 貴賓室を開設し、顧客が MK タクシーを利用しやすくしている。また、インターネットでタクシーやハイヤー、観光タクシーなどの予約を可能にしている。

このように、MK タクシーは製品戦略、価格戦略、広告・販売促進戦略、流通戦略の全てにお

⁸ 「MK 新聞」は京都の情報を発信する情報紙で、月 2 回発行される。MK 観光ドライバーによる京都の観光情報、京都の映画、レストランメニューなどの紹介、楽しめる内容の読み物から教養に役立つ連載の数々、運輸行政に対する MK タクシーの主張などが記事となっている。

いて多様な取り組みを行なうことにより、顧客から高い満足と信頼、高いブランドを得ることに成功している。

4-2. 他社の取り組み⁹

2003年（平成15）年9月6日の日本経済新聞によると、日本国内のタクシーとハイヤーの利用者は2001（平成13）年度で延べ23億4400万人と、5年の間に利用者は3万人強減少した。タクシーとハイヤーの台数は26万台とほぼ横ばいであったが、2002（平成14）年2月の規制緩和により、新規参入や既存事業者の車両増加で約6千台増加しており、競争は激化している。そのため、MKタクシー以外にも幾つかの企業がさまざまな取り組みを行なっている。

料金割引に関して都道府県別に見ると、大阪府では83.8%もの企業が価格引き下げを行ない、価格競争が最も激しい都道府県といえる。反対に北海道、東海、中国では価格引き下げはほとんど行なわれておらず、東京都でも価格引き下げを行なった企業は16.7%に留まっている。価格引き下げの内容で最も多かったのは遠距離割引で45.6%の企業が行なっており、初乗り料金の引き下げは27.5%だった（日本経済新聞2004（平成16）年2月3日）。

初乗り料金の引き下げは近距離客の取り込みを目的としたものであり、多くの企業が実践している。ワンコインタクシー（横浜市）では2003（平成15）年9月より、初乗り料金を500円（距離2キロ）に設定した。また、西タクグループ4社では初乗り料金を590円（1.6キロ）から350円（850メートル）に引き下げ、佐賀県温泉タクシー（佐賀県浜玉町）でも初乗り料金を260円（750メートル）に引き下げた。

それ以外の価格割引も幾つか見られる。例えば、関西学研都市交通（京都府精華町）では、乗客が学生証を提示すれば1割割り引くサービスを2003（平成15）年9月より導入した。平井タクシー（高松市）では、うどん店巡りをする観光客を対象に、通常より1割程度安い料金でうどん店を案内するうどん割引を2003（平成15）年12月より行なっている。有本観光バス（岡山県）では、乗客が1日に2回当社のタクシーを利用すると、2回目の料金を1割引きとする。

また、三ヶ森タクシー（北九州市）では定期券システムを導入した。自宅と勤務先、自宅とかかりつけの病院など特定区間を事前に設定し、1ヶ月往復で通常より3割安い価格に設定した。さらに、一定距離内ならどこからでも何度でも乗れる1ヶ月フリーパス券も取り扱っている。これは2割安い価格が設定されている。

一方、東京都内では、個人タクシーが迎車料金を2003（平成15）年9月より廃止するものの、法人事業者は追随していないといったように料金割引競争はあまり行なわれていない（上述の16.7%

⁹ 本項は日本経済新聞2001（平成13）年2月1日、2003年（平成15）年9月6日、2003（平成15）年10月3日、2004（平成16）年2月3日を参考にしている。

という数値でも示される)。その代わりに、当地区ではサービスの質を競争優位の源泉とした競争が行なわれている。日本交通（品川区）では高級車路線を打ち出し、かつてハイヤーの色とされていた黒塗りの車両の導入と、乗務員の接客態度を改善した。また、規制緩和後に新規参入したふくねこタクシー（足立区）ではメルセデスベンツ C180の車両を用いることにより、結婚式などの予約を多数得ている。さらに、日の丸交通（文京区）ではカーナビゲーションを導入することにより、乗客が行き先を登録したカードを示せば黙っていても目的地に送るサービスを展開している。

5. 競争優位のマーケティング戦略

5-1. 顧客満足的重要性

前節で見たように、多数の企業が多彩なマーケティング活動を行なっているが、その目的は顧客満足の向上にある。嶋口（1994）によると、企業の事業が成長するためには、まず事業を生かしてくれる顧客に喜んでもらえる効果的的事业運営が必要であると同時に、そのやり方は生産性の高いやり方、つまり効率的運営でなければならない。効果は顧客の喜びをもって顧客創造や需要創造を可能にし、効率は生産性を高めながら利潤を作り事業の拡大再生産への道につながる。つまり、効果的なマーケティング手段により、顧客満足を高めるとともに、より効率的に実行し自社の利益を確保することによって、企業は競争優位に立つことができる。

それではなぜ顧客満足が重要かと言えば、先行研究によると顧客満足は信頼の構成要素となるからである（Anderson and Weitz 1992）。また、Anderson and Weitz（1992）は信頼が継続取引（反復購買）意図の構成要素となることを指摘している。一方、顧客満足はサービス・クオリティ（Cronin and Taylor 1992）や評判（Webster 1991）によって形成される。

このサービス・クオリティとは Parasuraman, Zeithaml, and Berry（1988）や Parasuraman, Berry, and Zeithaml（1991）によると、「顧客の知覚と期待のギャップ」と定義され、有形性、信頼性、反応性、確実性、共感性といった5つの次元から構成される。Parasuraman, Berry, and Zeithaml（1991）によると、「有形性」とは物理的な施設、設備や従業員の外見についてのクオリティのこと、「信頼性」とは約束されたサービスを正確に遂行する能力のこと、「反応性」とは迅速なサービスを顧客に提供する意向のこと、「確実性」とは顧客からの信頼と信用を高める従業員の知識や能力のこと、「共感性」とは顧客に対する気遣いや個人的な注意のことを指す（松尾・奥瀬・カロラス 2001）。上記の関係は図1にまとめられる¹⁰。

この図1の右側から見ていくと、継続取引意図を高めること、つまりリピーターを高めることが企業にとっての至上課題である。なぜなら企業が新規顧客を獲得するのに要するコストより、既存

¹⁰ もちろん、各々の項目にはそれ以外の構成要素も考えられるが、議論の散漫を防ぐためによりシンプルなモデルに心がけた。

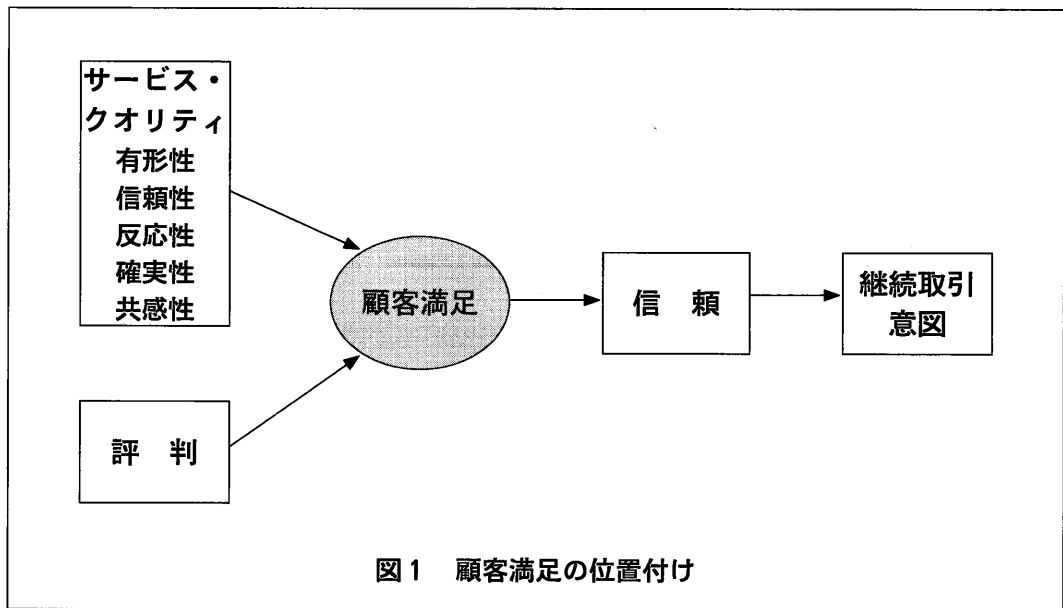


図1 顧客満足の位置付け

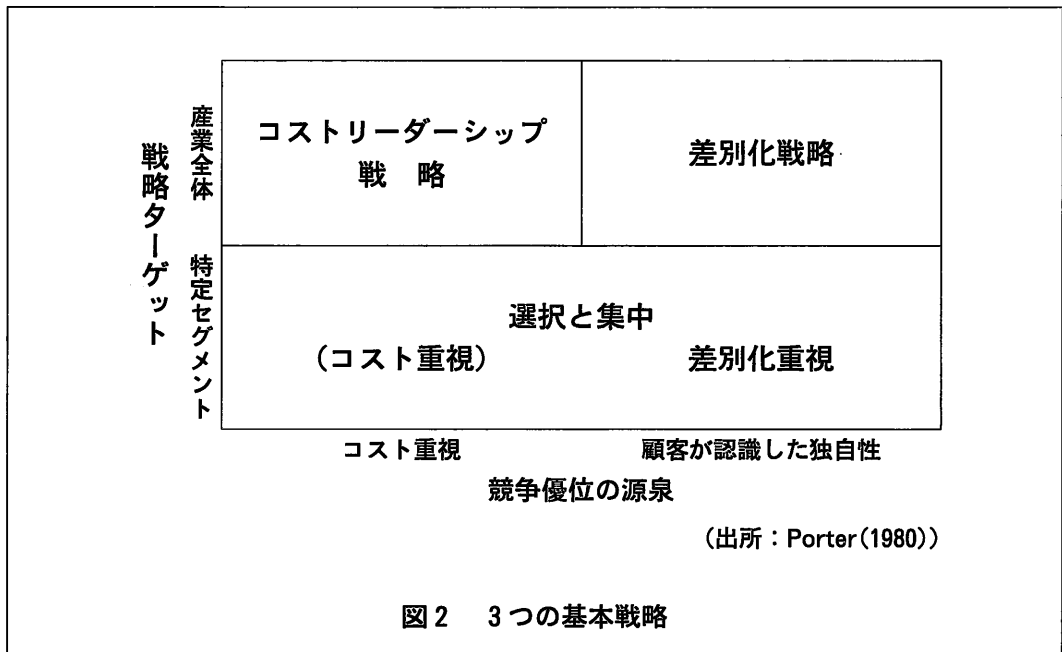
顧客を維持するコストの方が安いからであり、また高い満足度のリピーターのクチコミ効果を期待することができるからである。継続取引意図を高めるためには顧客の信頼を高める必要があり、高い顧客満足を得ていなければならない。

単に乗客を目的地まで乗せて走るというだけでは顧客は満足せず、ゼロ満足つまりアンサティスファクションの状態にある。これはタクシーのサービスに満足しているわけではないが、かといって大きな不満を持っているわけでもないという状態である。需要過剰、つまりサービスを供給する企業間の競争が少ない時には、顧客がこのアンサティスファクションの状態でも企業はある程度の利益を上げることができる。しかし供給過剰、つまり企業間の競争が激しくなった時には、顧客には企業を選択する権利が発生するため、企業は顧客満足向上に努めたマーケティング戦略を実行しなければならない。図1のサービス・クオリティはマーケティングの4Pでいうと主に製品戦略 (Product) の問題であり、企業はそれ以外の価格戦略 (Price)、広告・販売促進戦略 (Promotion)、流通戦略 (Place) を合わせたマーケティング・ミックスを考えなければならない。

その際、重要になるのは他社との差別化である。Porter (1980) は3つの基本戦略を提唱した(図2)。3つの基本戦略とは差別化、コストリーダーシップ¹¹、選択と集中¹²で、彼は差別化とコストリーダーシップとを企業が両立することはできないと議論した。つまり、製品性能やサービス品質で差別化すれば低価格にすることはできず、反対に低価格戦略を採れば製品やサービスにおいて

¹¹ コストリーダーシップとは、同業他社の中で最も低価格で製品を生産し (サービスを供給し)、価格を武器に競争優位に立つ戦略のことである。

¹² 選択と集中とは、企業が所有するヒト・モノ・カネといった有形の経営資源は限られているため、全ての事業を行なうのではなく、自社が得意な事業のみを選択し、当該事業に資源を集中させる戦略のことである。



差別化することは不可能であると論じた。

しかしその後、新宅（1986、1994）、青島・加藤（2003）は水晶発振式腕時計業界や電卓業界の例を挙げ、差別化とコストリーダーシップとが両立可能であることを示している。ただ、この両立に関して伊丹他（2001）は次のような限定をしている。市場は付加価値の高さにより順に差別化市場、差別化定番市場、価格志向定番市場に分類され、差別化とコストリーダーシップとを両立できるのは中程度の価格帯、かつ中程度の製品・サービス品質が求められる差別化定番市場においてのみである。

タクシー業界でも MK タクシーのように差別化と低価格とを両立することは可能であろう。

5-2. インプリケーション

最後に本項では、これまでの議論を踏まえ、マーケティングの視点からタクシー業界における競争戦略のインプリケーションを示す。

企業がある新製品を発売し、それに市場ニーズが発生すると、たちまちその類似製品を作る企業が大量に表れ、すぐに供給過剰の状態となり、激しい顧客争奪戦が繰り広げられることとなる。また、製品の普及につれ、市場における情報量が多くなり、消費者はパンフレットを収集したり、周囲から情報を集めることにより、製品機能を比較する。その結果、付加価値の高い製品のみが市場で生き残ることとなる。

同様の動きはタクシー業界においても見られるはずである。大都市ではタクシー台数が多くなり、

競争激化に合わせて情報提供を行なうタクシー企業も増加している。これにつれ、以前と比較すると市場における情報量も増加した。消費者が集めることのできる情報の質と量が深まったことにより、タクシー企業は比較対照される。

供給が過剰になり、消費者の情報収集能力が高まると、企業はマーケティング手段による差別化を行なうようになる。こうした動きは現在のタクシー業界において既に見られるし、今後いっそう著しくなると思われる。

繰り返しになるが、差別化のためのマーケティング戦略は製品戦略（Product）、価格戦略（Price）、広告・販売促進戦略（Promotion）、流通戦略（Place）といった4つの戦略から議論されることが多いため、本稿でもそれに従う。

[製品戦略]

タクシー業界の場合、製品とはサービスのことであるが、サービスは中核機能と付随機能という2つのレベルに分かれる。中核機能とは乗客を安全に目的地まで運ぶ行為であり、付随機能とは快適さや予約の利便性、乗務員や企業との親しみやすさなどである。多くのビジネスが製品やサービスの中核機能だけで勝負できないのと同様、タクシーに関しても高い安全性に加え、付随機能の提供が重要となる。乗務員の接客サービス改善が指摘されるなか、顧客視点に立ち、乗客がより快適に過ごせる空間の提供や、乗務員のきめ細やかな接客サービス、予約システムの充実は欠かせない。

特に、乗客の不安を取り除くための方策には考慮したい。例えば、消費者が化粧品やシャンプーなどを購入する場合、「美しくなりたい」という直接的な欲望以外に、安らぎ、安心感、精神的満足感といった間接的な欲望も存在する。タクシーの場合、乗客の欲望は「目的地まで安全に早く運んで欲しい」であり、多くの乗客はさほど高い関与を持っていないが、運転が乱暴であったり道に迷ったりすれば不安を感じ不満足を抱いてしまう。安全かつ快適、きめ細やかな接客サービスを体験した時、乗客は乗務員や企業そのものに対して信頼を抱き、個人や組織に対してブランドを形成するようになる。

近年、ビジネスの場では戦略的提携が積極的に行なわれている。企業の持つ経営資源には限界があるため、相互に補完することがその目的の1つである。タクシー業界の場合、規模の経済性などの面で何らかの効果があるのなら、つまり乗客がより質の高いサービスを受けられるのであれば、各タクシー会社は連携に積極的となることが望ましい。

[価格戦略]

通常の企業間競争では市場の飽和につれ、低価格を武器にすることが多い。ところが、タクシー業界の場合、都道府県によって低価格戦略は温度差が激しい。先述のように、大阪府では83.8%も

の企業が価格を引き下げたが、反対に北海道、東海、中国では価格引き下げはほとんど行なわれていない。しかし、低価格化への動きは競争激化につれて徐々に広まっていき、同時に消費者の間でも、価格に関する意識が高まっていくと思われる。

現在ではユニクロなど低価格を売りにする企業もあれば、依然として高価格な DC ブランドやセレクト・ショップも数多く存在する。消費者は価格と製品の品質（機能）とのバランスを考え、納得がいけば値段が高くても購入を厭わないのである。

タクシー料金に関してこれまで消費者が比較対照することはほとんど無かったが、初乗り運賃や距離ごとの料金を明確に示す企業が現れてきたため、この動きへの同調は必須である。そして、タクシー料金が他社と同じか大きな差が無いのなら、接客サービスの質や予約システムの充実など消費者の利便性を高めていけば、消費者が知覚する価格に対する品質の程度は高まる。つまり、消費者にとっての心的価格は低下し、顧客満足が高まる。

[広告・販売促進戦略]

これまでのところ、大半のタクシー会社は積極的な広告・販売促進戦略を行っていないが、だからこそ広告コミュニケーションはタクシー業界にとってきわめて大切なマーケティング手段である。広告には情報提供型、説得型、知名型などの種類がある。情報提供や知名効果を狙ったテレビ広告を行なうタクシー企業が増加するべきだし、コストを低く抑えたいのであればケーブルテレビや、インターネットによる情報提供を行なうなど、いずれにせよ少しでも情報を提供しようとする姿勢は必要である。

また、看板広告や電話帳広告にも配慮したい。タクシーの場合、日常生活においてさほど利用しなかったり、近い距離しか乗らない消費者の場合、消費者は価格差にさほど敏感ではなく、タクシーに対する関与が低いいため、看板広告にたいした関心を示さずに見過ごす可能性も高い。ところが、消費者が自宅に居て慌ててタクシーを利用したい時、関与が一気に高まり、タクシー企業の選択を短時間で、かつ限られた情報量で行なわなければならない。そのため、低関与時に培われた記憶に頼ることとなる。自宅の近くにある看板広告の存在を思い出して、急いで電話番号を調べに行ったり、チラシ広告を見たことがあるという記憶があればそれを探す。消費者が自宅で短時間のうちにタクシー企業と連絡を取りたい場合、電話帳広告は大切な情報収集源となるため、タクシー企業が新規の顧客を獲得するためには効果的な看板広告や電話帳広告に気を配るべきである。

[流通戦略]

流通とは供給者から需要者へ商品やサービスを効果的、効率的に流すことであり、タクシー業界の場合、専用乗り場、タクシー台数、予約システムなどの問題を考慮しなければならない。専用乗

り場に関しては、狭い範囲の中に集中的に幾つか設ける戦略と、広範囲の中で分散して設ける戦略との2つがあるが、消費者への訴求効果を考えると前者の方が消費者の記憶に残りやすい。これはタクシーに限らず、他業界においても同様のことがいえる場合が多い。

タクシー台数に関しては自社で何台のタクシーを持ち、どの地域に何台のタクシーを稼働させるのかを、曜日や時間別に戦略的に決めていかなければならない。できるだけ、需要量に合うだけの供給量に抑えた方が低コストですむため、統計学的なアプローチにより最適供給量を分析しておかなければならない。

従来のスーパーマーケットは遅くとも夜8時までの営業で年末年始は数日間連続して休業していた。これはサービス提供者であるスーパーマーケット側の都合であり、そうではなく顧客視点で年中無休にしたのがコンビニである。コンビニの夜中の売上や年末年始の売上が多いため、近年スーパーマーケットの中には夜10時か11時まで開いているところや、なかには24時間営業していたり、年末年始も連続した休みを取らないところが多い。どの時間帯にどのような顧客ニーズがあるのか、それに見合った供給体制が整えられているのか再考の余地があると思われる。

また、インターネットなどによる予約システムの充実は望ましい。その際、電話で予約した顧客や、ホームページを探して予約した自発的な顧客に関しては、価格割引など何らかの特典を付けるとりピート購買につながり易い。

さらに、百貨店の多くは食料品、化粧品、女性用小物、女性服、男性服、子供服やおもちゃ、家具インテリア、レストランと全て揃っているため、家族皆のニーズを一箇所でかなえることができ、一日中過ごすことができるのをコンセプトとしている。そして、何階に何を売っているのかという館内の配置は多くの百貨店で類似している。そうした中、差別化を図ったのが渋谷109である。渋谷109では女性、しかも10代後半から20代前半の若い女性をメインターゲットにし、彼女たちを満足させるブランドショップのみとした。また、丸井でもメインターゲットを若者に絞り、レストラン、食料品売場を排除した。このようにタクシー事業、ハイヤー事業、観光タクシー事業などのうち、自分の得意分野に経営資源を集中させることも戦略として考えられる。

もう1つ、場について触れたい。秋葉原に行くと電器屋が多く、秋葉原は家電の街として知られている。電器屋が1つの場所に集積することによって、電化製品を比較し安く買いたい消費者層を取り込むことができる。美容院にしても、クリーニング店にしても、ロードサイドのファミリーレストランにしても、1店だけで店を構えるより、ライバル企業である同業他社数社が近隣に集まることによって、競争からサービスの質が相乗効果で高まり、それに伴い消費者の認知が高まると、人が集まってくる。浜松地区や京都地区においても多数のベンチャー企業が連なり、協調と競争が並存することにより、技術が発展した。この現象はタクシー業界においても言えるかもしれない。

[顧客満足]

以上見てきたように、マーケティングの4つの手段は他のタクシー会社と差別化するためのものであるが、それは顧客視点に立ち、顧客の満足度を高めるものでなくてはならない。単にお客さんを乗せて目的地まで運ぶというだけでなく、「お客様」として意識して乗務員の手動によるドアの開け閉めや、道順の希望に関するお伺い、道順の選択理由などを詳しく説明することは顧客満足度を高めるために有効な戦略となる。

また、アメリカの百貨店の中には、顧客が返品に来た時、それが自社で売っていないものだとしても返品に応じるところがある。顧客を「お客様」としてもてなす努力や工夫は多くの企業が行っている。タクシー企業にとって、乗客は「お客様」であり、彼らの潜在的なニーズを一緒に見つけ、共により高品質のサービスをマネジメントしていく姿勢が重要である。こうした関係性の構築により、顧客はタクシー企業に対して信頼や安心感を抱き、リピート購買することとなる。

6. むすび

タクシー会社に限らずどの企業においても、事業（組織）永続は究極的な目的であり、そのためには高い顧客満足を得ることが必要で、マーケティング手段による差別化を行なうこととなる。Kotler (1980) によると、ベストの戦略は他社と競争しない状況を創り出すことである。つまり、他の企業が簡単に真似をできない状況を創り出すことであり、そのためには従来と異なった土俵を創り出すことが有効となる。これを創造するためには顧客視点に立ち、従来の常識にとらわれず、じっくり考えることが必要である。

沼上 (2000) は「考えることの大切さ」を指摘している。人間は日々の仕事に追われると、長期的に考えなければならない重要な計画を考えなくなってしまう。しかし、「戦略的」に思考するために「大きく考える」「未来を考えようとする」「論理的に考える」という3つのスタンスの重要性を指摘している。これは何も企業の経営・マーケティングだけに限ったことではなく、人々が生活する上でも同じことがいえる。タクシー会社の経営・マーケティングでは乗客、乗務員などの従業員、企業組織の全てがより幸福な状態でいられるような手段をあれこれ模索し、最善の道を見つけないといけない。顧客満足向上の前提として従業員の満足度を高めることが必要であり、そのためにはトップが明確なビジョンを示していくことが重要であろう。

【参考文献】

Anderson, E. and B. A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (1), pp.18-34.

- Cronin, J. J. and S. A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (3), pp.55-68.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64 (1), pp.12-40.
- Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. Zeithaml (1991), "Understanding Customer Expectations of Service," *Sloan Management Review*, 32 (Spring), 39-48.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年).
- Webster, Jr. F. E. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, 3rd., Wiley.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社.
- 伊丹敬之・伊丹研究室 (2001)『日本の繊維産業：なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT出版.
- 嶋口充輝 (1994)『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.
- 新宅純二郎 (1986)「技術革新にもとづく競争戦略の展開」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第11巻第4号、pp.81-93.
- 新宅純二郎 (1994)『日本企業の競争戦略』有斐閣.
- 沼上 幹 (2000)『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ
- 古知愛一郎 (2003)「大阪におけるタクシー運賃のあり方」『MANAGEMENT REVIEW 2003』関西学院大学大学院商学研究科マネジメント研究会.
- 松尾 睦・奥瀬嘉之・プラート-カロラス (2001)「サービス・クオリティに関する実証研究－SERVQUALの再検討－」『流通研究』第4巻第1号、pp.29-38.
- 日本経済新聞2001 (平成13)年2月1日、2003年 (平成15)年9月6日、2003 (平成15)年10月3日、2004 (平成16)年2月3日.
- <http://www.mk-group.co.jp>