

産・学・官・金が連携事業として行う WEBマーケティング

教習生の共同募集事業を行うオンリーワン組合組織である新潟指定自動車教習所協同組合
が行うWEBマーケティングにかかるノウハウ構築に関する考え方とその成果

渡 邊 力

(新潟指定自動車教習所協同組合)
事務局長

目 次

1. 組合設立経緯と組合・組合員の概要	17
2. 組合の事業ビジョンと事業コンセプト	18
3. 組合員全体の事業概況	19
4. 組合共同募集事業（運転免許の旅）ビジネスモデルと WEBマーケティング会議の設置の目的と経緯	21
5. WEBマーケティング会議の具体的活動内容	25
6. 新潟デザイン専門学校のWEBマーケティング会議への参加	27
7. 今後の課題	28
8. おわりに	28

(要 旨)

○新潟指定自動車教習所協同組合は、自動車免許の取得を希望する教習生の共同募集事業をマーケティングチャンネルとしてWEBのみで行っている全国でオンリーワンの組合組織である。

○WEB運用対策の中核機能として、WEBマーケティング会議を設置し、仮説検証型WEBマーケティングを実践継続し、新たに「自動車学校」固有のマーケティングノウハウの構築に努めている。

○現在、中核機能の役割を担うWEBマーケティング会議は、産（当組合）・学（新潟デザイン専門学校）・官（新潟県中小企業団体中央会）・金（商工中金）の4社が構成メンバーとなり、その連携事業として事業が遂行されている。

○コンバージョン（申込者数÷サイトアクセス数）は、2年前と比較し0.27%上昇している。

○今後の課題としては、①新たな組合メンバーの参加検討。②閑散期における、より多くの申込者を獲得。③新たな付加価値サービス提供の3点に集約される。

○組合のWEB事業である運転免許の旅は、あくまでも、組合員と競合するものではなく、補完することが使命である。市場規模は縮小することが確実視される事業環境において、組合においてWEBマーケティングノウハウを先行的に蓄積し、それを組合員全体に共有化していくことが鍵となる。

1 . 組合設立経緯と組合・組合員の概要

現在、新潟県内には37校の新潟県公安委員会から認定を受けた指定自動車教習所がある。元々それぞれの立地近郊エリアにおいて、主に地元若者層の教習生を中心に、営業募集し企業活動を行ってきた。ところが、少子高齢化の進展や地元若者層の首都圏流出等に伴い地元の自動車運転免許取得者人口の減少は明らかなことから、中長期的な事業環境の悪化が懸念され、このままでは長期安定的に事業継続することは困難となるとの危機意識が台頭し、ビジネスモデルの再検討が議論された。そのため、従来の地元エリア内からの教習生の入校だけでなく、上越新幹線を利用すれば2時間以内で、アクセス可能であるという地理的・時間的利便性をアピールすることにより、免許取得人口を多く抱える首都圏地域中心に県外の教習生を積極的な営業展開により募集するという合宿免許ビジネスに新規参入することとなった。新潟県内の事業者においては、平成4年に当組合員である新潟関屋自動車学校ともう1社が先駆けとなって合宿免許ビジネスに先行参入した。その後、上記の問題に強い危機感を持った事業者の輪が広がり、共同で首都圏地域を中心としたエリアから教習生の募集を行うことで意見が一致したので、合宿免許ビジネスにおけるスケールメリットを享受することを目的に、平成7年に県下4つの自動車学校を組合員として、新潟県中小企業団体中央会の指導のもと当組合が設立された。合宿教習生の共同募集事業を中核事業とする自動車学校による事業協同組合は、全国的にみても唯一の存在である。さらに、その後、組合員数が7名に増員し、現在にいたっている。

表 1 新潟指定自動車教習所協同組合の概要

組合名	新潟指定自動車教習所協同組合			URL	http://www.untmenkyonotabi.or.jp/	
住所	(〒951-8166) 新潟市中央区関屋浜松町2番地					
電話番号	025-265-0101		FAX番号	025-265-0120		
設立(和暦)	H7年4月		出資金	14,000千円		
組織形態	同業種同志型組合		地区	新潟市・上越市・糸魚川市・阿賀野市 他		
組合員の主な業種	自動車教習所		組合員数	7社		
代表者名	(役職・氏名) 高田 尚 幸		理事	4人		
事務局責任者	(役職・氏名) 渡 邊 力		監事	1人		
組合専従者	0人(うち役員0人、事務職員0人、技術職員0人、現業職員0人)					
組合員の企業規模	0~5人	社	6~10人	人	11~50人	5社
(従業員数別)	51~100人	1社	101~300人	1社	300人以上	人
主な共同事業	自動車教習生の共同募集事業・JR乗車券共同購入事業・教育研修事業					

表 2 新潟指定自動車教習所協同組合・組合員概要

学校名	代表者名	年間入校者数(人)		職員数		教習車両数(台)	コース面積(m ²)
			うち合宿比率		うち教習指導員数		
新潟関屋自動車学校	綿井伸行	4,484	66%	102	70	92	6,236
水原自動車学校	高田尚幸	2,716	74%	88	43	74	18,172
六日町自動車学校	佐藤与仁	1,830	41%	37	29	63	15,517
糸魚川自動車学校	山岸美隆	1,441	73%	35	25	49	11,347
白根中央自動車学校	風間繁紀	1,143	65%	29	23	40	8,140
柿崎自動車学校	壘富貴雄	984	80%	28	23	37	11,843
妙高自動車学校	中田浩一	1,327	81%	29	25	40	6,895
合計		13,925	67%	348	238	395	

出典：(一社)新潟県指定自動車教習所協会「創立50周年記念誌」

年間入校者数は、(一社)新潟県指定自動車教習所協会調査による。調査期間平成27年1月～12月

2. 組合の事業ビジョンと事業コンセプト

2.1 組合事業ビジョン

われわれ組合の事業ビジョンは、「新潟を合宿免許のメッカに！！」である。

首都圏をターゲットとした合宿ビジネスを盛んに展開している地域は、近県では山形県、静岡県、長野県等で、新潟県のライバル県である。それぞれの地域の特性や強みを有したライバル県の後塵を拝することがないよう、事業ビジョンを明確化している。

2.2 組合の事業コンセプト

組合事業コンセプトとして「運転免許の旅」を掲げている。これは、単なる免許取得だけを目的とした地理的移動ではなく、「旅」としての「思い出づくり」や「物語づくり」の場を提供しようとの意味である。

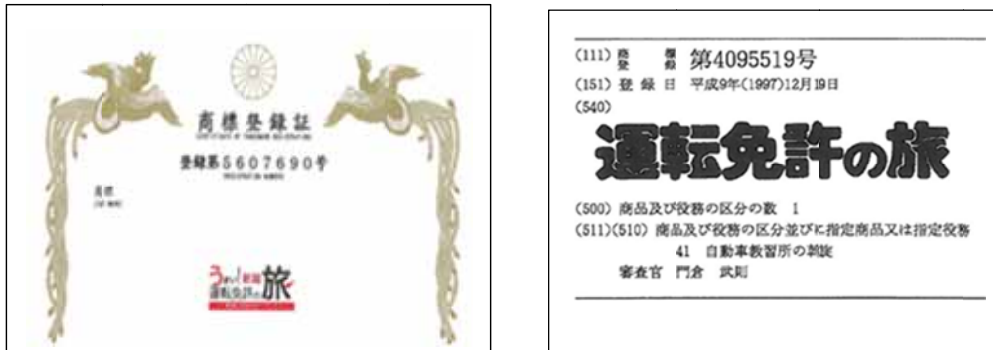
新潟県外から来る大勢の教習生に対し、約2週間にわたる「自動車免許取得のため教習を受講」しながら、「新潟への旅(余暇の時間を使った市内観光やショッピングの楽しみ)」と「新潟ならではの食(合宿中は、3食新潟ならではの地元新鮮素材を使って毎日異なった手作りの料理を提供している)」と「旅先での新たな出会いと語り(合宿寮での宿泊を通じて、新たな出会いと交流)」で、「新潟」を大いに楽しみ、印象の深い「物語」を作って欲しいと願っている。

首都圏にとどまらず日本全国各地から、より多くの教習生に新潟へご来訪していただき、「新潟を合宿免許のメッカに！！」という事業ビジョンを実現するプロセスの中で、新潟県内への流入人口を増やし、地域創生の一翼を担いたいということが我々組合の思いである。この思いを実現する組織が、全国で唯一の教習生の共同募集事業を中核事業とする自動車学校による

事業協同組合である新潟指定自動車教習所協同組合である。

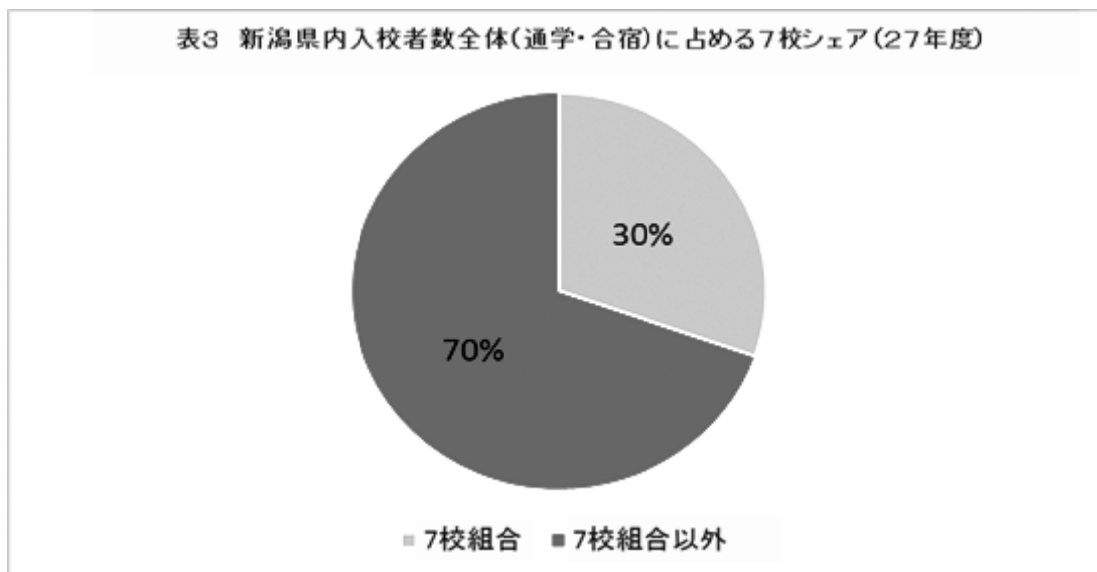
また、運転免許の旅は、そのサービスのブランディングに配慮し、ロゴとロゴマークの双方の商標登録を行い、権利の保全に努めている(図1)。

図1 ロゴマーク及びロゴの登録商標

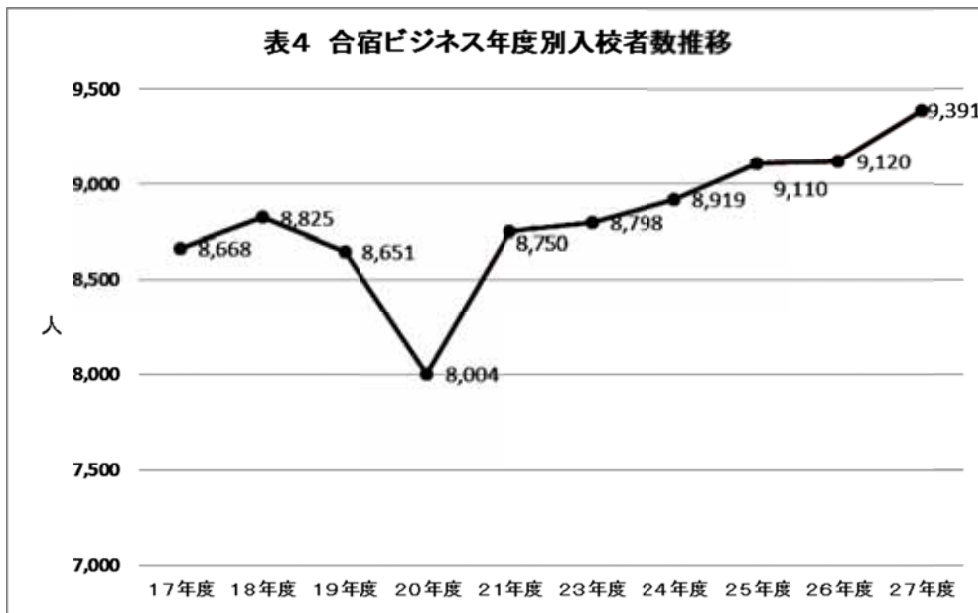


3. 組合員全体の事業概況

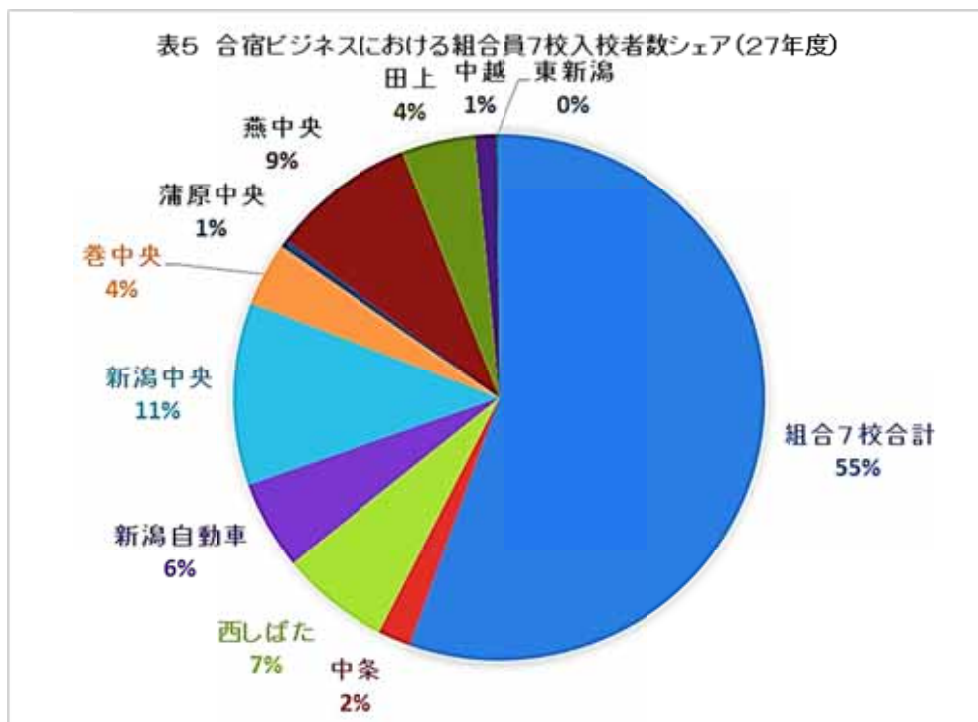
現在、新潟県内の指定自動車教習所数は37校が事業を行っているが、当組合7校で年間入校者数(通学・合宿合算)において県内シェアの30%を占めている(表3)。



合宿ビジネスにおける入校者数は、平成20年度以降は、漸増基調で推移している。当組合員全体で、年間約9,400人の入校者数で、年間延べ滞在日数は約14万泊程度になっているものと推定される。新潟県が発表した平成26年度の県内外国人宿泊数は、総数で13万7千泊となっており、この数字に匹敵する宿泊数となっている(表4)。



新潟県内37校の指定自動車教習所中、17校が合宿ビジネスを行っており、組合の入校者シェアは55%を占めている(表5)。



全国の教習所別卒業者数別ランキングをみると組合員7校の卒業者(通学・合宿合算)は、約14,000人となっており全国第3位程度にランクするものと推定される(注:企業グループを正確に調査して加工修正したものではないため、必ずしも正確なランクではない)(表6)。

表6 全国教習所別卒業生数トップ10(2015年度)

		(人)	
1	マツキドライビングスクール11校計	山形	28,178
2	コヤマドライビングスクール5校計	東京	26,085
3	新潟指定自動車教習所協同組合	新潟	13,925
4	KANTOモータースクール	神奈川	13,387
5	レインボーモータースクール	埼玉	7,582
6	武蔵境自動車学校	東京	6,663
7	八戸ノ里ドライビングスクール	大阪	6,369
8	益田ドライビングスクール	島根	5,818
9	東急自動車学校	東京	5,570
10	中部自動車学校	愛知	5,377

出典:コヤマドライビングスクールの調査にもとづき著者が加工

注:企業Gを正確に調査したものではない。

4. 組合共同募集事業(運転免許の旅)ビジネスモデルとWEBマーケティング会議の設置の目的と経緯

4.1 運転免許の旅のビジネスモデル

組合の教習生の共同募集事業は、WEBを活用して実施しており、リアル店舗があって営業活動を行っているわけではない。開始当初は、東京の池袋、神田、最終的に本郷に組合事務所(リアル店舗)を設け、電話帳広告や新聞・雑誌広告を展開し募集活動を行ったが、同業との競合が厳しくなり採算が合わなくなった。そこでリアル店舗である東京事務所を閉鎖し、現在地(新潟関屋自動車学校事務所内)へ移転するとともに、平成11年にバーチャル店舗をインターネット上に開設し、事業者名を「東日本ドライバースクール」並びに事業名を「運転免許の旅」として、ネット経由での教習生募集を開始した(図2, 3, 4)。

図2 運転免許の旅ビジネスモデル

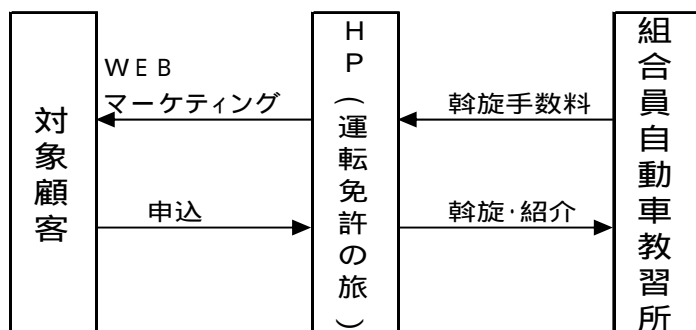


図3 「運転免許の旅」PCサイト



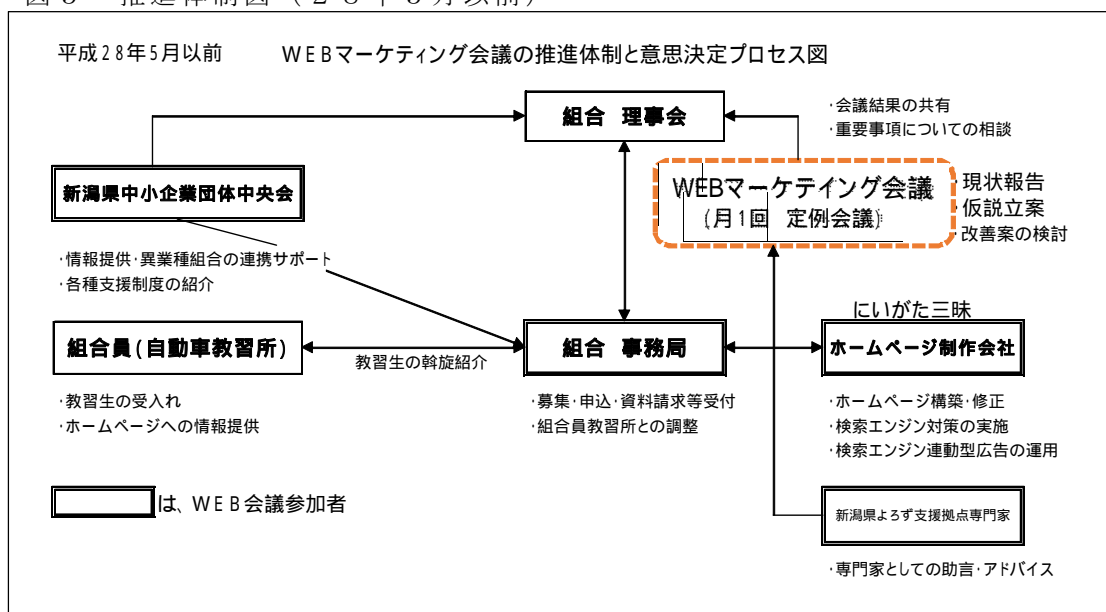
図4 「運転免許の旅」スマホサイト



4.2 WEBマーケティング会議の設置の目的と経緯

数年経過するうち、顧客からのWEBを通じた申込数が激減した。抜本的失地回復策として、平成24年12月に従来のHPを全面リニューアルしたことを契機に、従来は、メンテナンスと懸賞広告程度にとどまっていたWEB運用対策を、抜本的に改める必要性を痛感した。WEBマーケティングの導入である。具体的には、ホームページ作成・運用コンサル会社である業者と成功報酬型コンサル契約を締結し、コンサル会社がマーケティングデータを作成分析し、そのデータに基づいた、仮説検証型WEBマーケティングを行うことを目的に、WEBマーケティング会議を新設し、毎月1回開催することとした。従来は曖昧であったマーケティング年間目標を定め、同会議をWEBマーケティングの中核機能として位置づけ、WEBに関する仮説立案・仮説実行・その結果を検証し、年間目標に対する進捗管理を行うこととした。平成26年には、新潟県中小企業団体中央会から制度の紹介もあり、中小企業庁委託事業である「よろず支援拠点事業」を活用し、マーケティングの専門家（中小企業診断士）の派遣を受け、マーケティング戦略の妥当性や整合性について、専門家的視点から検証してもらうという体制を構築した（図5）。

図5 推進体制図（28年5月以前）



28年6月からは、新潟県中小企業団体中央会の組合成長戦略推進事業（補助金事業）として、リニューアルスタートしている。産（当組合）・学（新潟デザイン専門学校）・官（新潟県中小企業団体中央会）・金（商工中金）の連携事業

である。

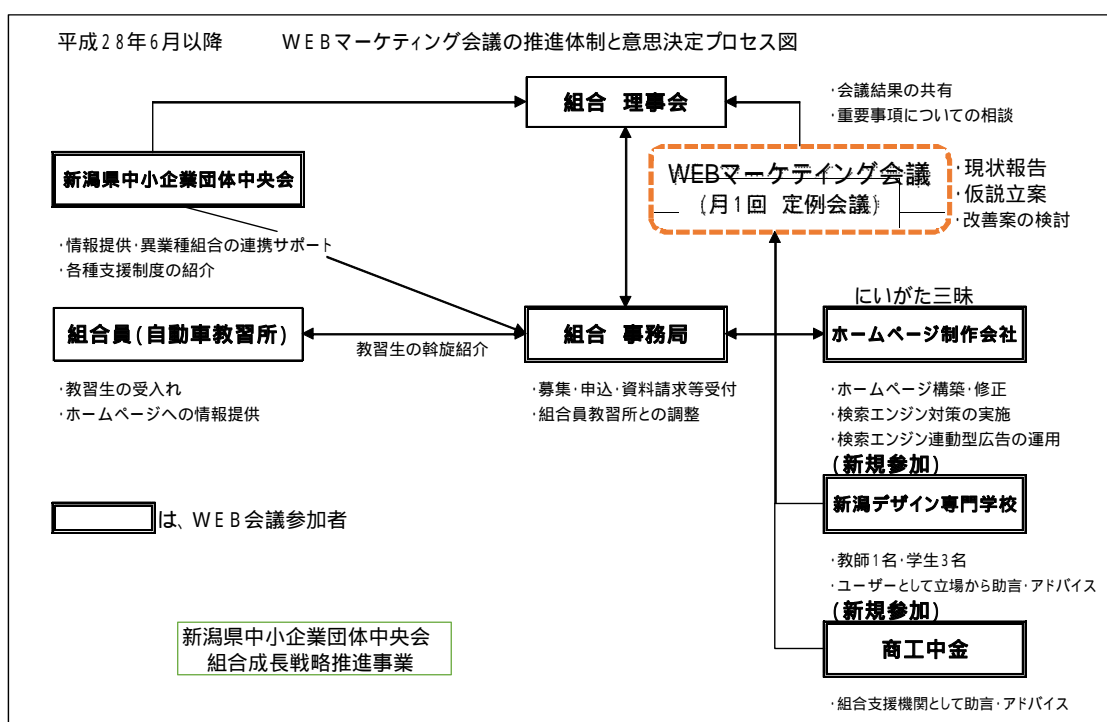
以下中央会へ提出した事業計画から抜粋する。

事業目的として

「組合事業ビジョンである「新潟を合宿免許のメッカに！！」を実現することを目的に、コアな集客地である関東エリアから全国レベルへ拡大するため、仮説検証型WEBマーケティングを実践継続し、新たに「自動車学校」固有のマーケティングノウハウを構築する。

そのため、従来のWEBマーケティング会議をバージョン・アップするとの観点からWEBマーケティング会議において、業界側関係者・WEB専門家だけでは、サプライヤー目線での仮説設定と課題解決になってしまう懸念が拭い去りがたく、主要なお客様の世代である新潟デザイン専門学校の生徒数名（引率のための同校の教師を含む）に当委員会に参加して頂き、ユーザーないし顧客目線にたった意見を参考にしながら改善に努めていきたい。具体的にはWEBデザイン・WEBの動線の確認・SNS活用の可能性について意見を頂き、仮説と現実の乖離がないか把握を行い、WEBによる集客力を高めていきたい。加えて、組合支援専門金融機関である商工中金にも参加してもらうことにより、第三者的スタンスからの意見を求めるものである（図6）。」

図6 推進体制図（28年6月以降）



5 . W E B マーケティング会議の具体的活動内容

5.1 目標管理（年間申込獲得目標件数）と広告予算制度の導入

W E B マーケティング会議設置以前は、明確に検討していなかった年間獲得目標件数とリスティング広告等に年間予算を定め、組合理事会に承認を得て執行管理する体制に改めている。

目標管理する数値は、本来売上高と利益目標であるべきであるが、組合員への紹介手数料は当面一定額に据置くこと、もしくは将来本事業による収益改善が顕著となれば組合還元を目的に手数料引下げを視野に入れていることもあり、年間獲得件数を KGI（重要目標達成指標）としている。

広告予算は、Google やYahoo へのリスティング広告等の費用支出が、獲得目標件数等のW E B 運用のパフォーマンスと比較し適正かどうかを判断するため、年間予算化している。年間獲得目標件数と広告予算は、月別目標へとブレイクダウンし、毎月開催されるW E B 会議で、目標値と実績値とのギャップがあれば、必ずその原因の究明と改善策の議論を行っている。

5.2 W E B サイト運用体制の構築

W E B マーケティング会議設置以前は、季節的なキャンペーン情報等変更に伴うコンテンツの更新とリスティング広告が主要な運用項目であったが、従来の運用項目に加え、年間目標実績の進捗管理、アクセス解析、SEO 対策、機動的なデザイン変更を行うため、ホームページ制作会社とコンサルティング契約を締結した。この結果、以前には組合内部では出来なかったアクセス解析等によるマーケティングデータに基づき的確に現状把握し、現状の問題点を抽出し、さらに問題解決のための仮説による改善策の立案及び実施、最後に実施結果を検証することが可能となっている（P - D - C - A サイクルを回す）。これが当組合の仮説・検証型W E B マーケティングの概要である。W E B マーケティングの成果は、コンバージョン（申込者数÷サイトアクセス数）が2年前と比較し0.27%上昇している（表7）。

表7 WEBサイトのパフォーマンス

	H26年	H27年	H28年
a サイトアクセス数	27,850	28,968	30,903
b 申込件数	103	137	198
c 資料請求数	106	105	92
コンバージョン (b/a)	0.37%	0.47%	0.64%
d 広告費 (千円)	1,003	984	998
申込1件当り広告費(d/b)	9.7	7.2	5.0

5.3 WEBマーケティング会議による実際の改善事例

5.3.1 スマートフォンページのリニューアル

アクセス解析の結果、H28年1月時点でデバイス別ではスマートフォンのアクセス数が72%となり、残りの28%がPCによるアクセスとなっており、圧倒的にスマートフォンによるアクセス数が多数を占めていることが判明した。一方で、スマートフォンによる申込者数は、PCによる申込者数と比較すると少なかった。リニューアル前のスマートフォンページは、PCホームページを単に要約した程度の構成にすぎないため、知りたい情報は、PCサイトに再度アクセスせざるを得ず、この時点でスマートフォンユーザーが離脱している結果、アクセス数の割には、スマートフォンからの申込件数が少ないのではないかと仮説を立てた。

改善策は、スマートフォンページのリニューアルとした。スマートフォンサイトのコンテンツを整理増加させ、離脱を起こさずスマホサイトだけで申込まで完了させることを意識した。また、デザインも事業コンセプトを映じたものへと一新、組合の強みを訴求するようにした。その他、ユーザービリティを高めるべく、ボタンを「申し込み」「仮予約」「資料請求」と3つに区分した。また直接の電話による問い合わせがしやすいように、スマホ画面上の電話番号を押せば電話発信ができるよう工夫した。その結果リニューアル後の28年5月～8月の申込件数のうちスマートフォンのシェアは、70%まで急上昇し、アクセス数を反映した数字となっている。

5.3.2 新潟の食を伝えるための異業種組合との連携

組合員は、それぞれで、新潟ならではのとれたて新鮮素材を使った旨い食事サービスの提供に取り組んでいるが、組合全体として取扱可能な付加価値の高い食事サービスの提供ができないかとの問題が提起された。

その改善策が、新潟県すし商生活衛生同業組合と連携した寿司「極み」（同組合が商品開発したオリジナルブランド）の提供だった。

新潟県すし商生活衛生同業組合と連携し、ホームページで合宿教習を予約された方に、すし組合の加盟店で使用できる「お食事券 3,000 円分」を贈呈する企画を実施し、他サイトとの差別化を図った（図 4 参照）。他にも、各教習所のご当地でなければ味わえない B 級グルメの提供など新潟の食を前面に打ち出したサービス展開を行っている。

6 . 新潟デザイン専門学校のWEBマーケティング会議への参加

写真1 参加メンバー（前列が新潟デザイン専門学校教員と学生）



28年7～9月にかけて合計3回、教員1名、学生3名合計4名がWEBマーケティング会議に参加した。内容は、「PCを使って自動車学校を選択するまでの動作研究」と「実際の会議議論に参加し、問題点を指摘、また改善策など意見発表」をしてもらい、最終回には「WEBマーケティング会議参加体験を通じて得た感想並びに改善提案に関するプレゼンテーションと質疑応答」を行った。

動作研究においては、WEB検索のキーワードやパソコン操作の状況や最終的に選択した自動車学校とその理由などを発表してもらった（全て動画撮影）。

改善提案には、WEBのデザインの変更、サービス商品設計、割引制度の見直し等の内容に対して合計33点に及ぶ疑問点ないし改善ポイントが指摘された（全て動画撮影）。

学生からの改善提案については、引き続きWEBマーケティング会議で討議し、その結果については、新潟デザイン専門学校に対しフィードバックする予定である。

7. 今後の課題

①新たな組合メンバーの参加検討。

顧客の自動車学校の選択肢を増やし、もって申込者数の増加を図るために、現在の組合員数7校を増加させることが必要である。組合事業ビジョンに賛同し、WEBマーケティングをはじめとする各種組合共同事業を協調かつ継続して行っている組合員を選定することが必要である。

②閑散期における、より多くの申込者を獲得。

一般に自動車学校は、学生が、春・夏休暇等を利用して免許を取得しようとする者が多いため、業務の繁忙が著しい。繁忙期には、入校を断らざるを得ないという一方で、閑散期は、指導員の稼働率が極端に低下するという事態が出現してしまう。WEBマーケティングにおいても閑散期対策がポイントで、シーズン料金のアピールや各種特典の付加またはシーズン割引などで対応を図っていく。

③新たな付加価値サービス提供

寿司「極み」に続く、事業コンセプトである「新潟への旅」「新潟ならではの食」「新たな出会いと語り」を実現できる新たな付加価値サービスの開発。

8. おわりに

WEBによる教習生の募集事業は、少子化により市場規模が確実に縮小していくこと並びにリピーター需要が原則期待できないこと、加えて専業教習生斡旋業者とのWEB上での競合が熾烈化していることなどから、今後は、順調に申込獲得件数を伸ばしていくことが、相当厳しいと予測している。

また、組合員は個別に自社のホームページを開設しており、組合員は個別に教習生を獲得するためのWEBマーケティングを行っている。組合のWEB事業である運転免許の旅は、あくまでも、組合員と競合するものではなく、補完することが使命である。

組合では、WEBマーケティング会議で蓄積したノウハウを組合員に還元することを目的に、拡大WEBマーケティング会議を開催している。組合員の定例WEBマーケティング会議への参加者は、事務局がある新潟関屋自動車学校のスタッフのみと

なっているため、別途拡大WEBマーケティング会議を設けている。全組合員のWEB担当者に参加してもらい、積極的にノウハウを公開することで、組合員の個別WEB対策に寄与することを期待するものである。

最後に、地域にある資源を生かした地域創生が叫ばれている。われわれ組合の合宿教習ビジネスは、まさに地域の観光資源や食材資源など活用し、新潟県外から多くの人々に長期滞在してもらおうビジネスモデルである。今後も、地域活性化の一翼を担うため、歩みを進めるものである。

