

# 公共交通利用促進のための“エモーショナル”なマーケティング戦略\*

## ーウィーン市交通局のモビリティ・マネジメントー

“An emotional marketing strategy” toward promotion of public transport:

A Case Study of Mobility Management in Wien-city

谷口綾子\*\*・藤井聡\*\*\*

Ayako TANIGUCHI\*\*・Satoshi FUJII\*\*\*

### 1. はじめに

モータリゼーションの進展とともに、公共交通の衰退が世界各国の都市で大きな問題となっている。自動車交通の増大によって利用者が減少し、維持管理の費用が捻出できず、公共交通機関が駆逐される状況が、多くの地域で起こっている。これに危機感を持った行政や交通事業者は、さまざまな公共交通利用促進策を実施しているところである。

公共交通機関の利用促進策は、大きく二つに分けることができよう。一つは、所要時間を短縮したり、頻度を増やしたり、路線再編、料金システムの変更、車両の刷新など、公共交通機関の利用環境を整える「構造的」な方略である。もう一つは、マスメディアやポスター、チラシ、イベント、アンケート調査等を用いて人々の意識に働きかけて公共交通利用を促す「心理的」な方略である。ここで、心理的方略のうち人々の「情動」「イメージ」に訴えかけることを目的とした公共交通のキャンペーン施策は、我が国において取り組んだ事例は必ずしも多くはない。特に、経営の厳しい地方部の公共交通事業者においては、皆無に等しいところかもしれない。

本研究では、これまで我が国においてそれほど重視されていない「エモーショナル・キャンペーン(emotional campaign; 情動に訴えかけるキャンペーン)」を戦略的に進めているウィーン市交通局の事例を紹介する。ウィーン市では、1998年より、技術的・ハード的な利用促進策というよりは、より人間的で情動的な利用促進策を重視しはじめた。これは、公共交通機関の「イメージ」を向上させることに主眼をおいた施策である。本研究では、文献調査とヒアリング調査によるウィーン市交通局のエモーショナル・キャンペーンの事例紹介に加えて、このような戦略が効果的に機能するための留意点を考察する。

### 2. ウィーン市交通局のエモーショナル・キャンペーン

本章では、文献調査とヒアリング調査により収集した

\*キーワード：公共交通利用促進、エモーショナル・キャンペーン

\*\* 正員、工博、筑波大学大学院システム情報工学研究科 講師  
(つくば市天王台1-1-1)

TEL:029-853-5754, E-mail:taniguchi@risk.tsukuba.ac.jp)

\*\*\* 正員、工博、東京工業大学大学院理工学研究科 教授

ウィーン市のエモーショナル・キャンペーンについて詳述する。

#### (1) ウィーン市の概況

ウィーン市は人口約150万人強のオーストリアの首都である。13世紀から第一次大戦頃までの700年間オーストリア公国を支配したハプスブルグ家の都であり、欧州の歴史に重要な役割を果たした街として知られている。政治的な側面はもちろん、芸術、とりわけ音楽の都としても有名であり、現在も多く観光客が訪れている。現在は永世中立国で、言語はドイツ語である。

#### (2) ウィーン市の公共交通

現在のウィーン市の公共交通機関は多様であり、鉄道、路面電車、地下鉄、バスが、充実した路線網を形作っている。

市内の交通機関は(都市間鉄道を除き)全てウィーン市交通局が運営している。ウィーン市交通局は、ウィーン市役所が100%出資している持ち株会社であり、市役所の都市計画部局の意向に沿って交通局の施策が決定されている。交通局は、運営管理のみを担当しており、新路線の建設などのハード整備は国の補助などを受けて、別の部署が担当している。

ウィーン市は公共交通が全て1社に集約されており、これが、欧州の他の都市でもなかなか見られない特徴的な点であるとのことであった。

#### (3) エモーショナル・キャンペーン実施の経緯

100年以上前には、各公共交通機関・各路線が複数の事業者により運営されていたが、乗り継ぎ等が不便で、割高になるというデメリットがあった。100年ほど前に、利用者の利便性向上のため、ウィーン市役所がそれぞれの交通事業者を買収し、一つにまとめた。1995年に予算措置が変更され、公社的な性格を持つ vienna public utilities and transport service という組織に改組され、さらに1999年に wiener linien 株式会社(本稿ではウィーン市交通局と呼称)となることが決定された。その頃(1995年以降)より、更なる利用促進に向けた危機感から、様々なチケットを売り出すチケット戦略を実施しはじめている。1998年頃より、テクニカルなチケット戦略などの利用促

進のみならず、エモーショナル・キャンペーンを本格的に実施し始めた。これは、より個人的・個別的で情動的な戦略として取り扱われている。記念すべき最初のエモーショナル・キャンペーンは、後述するバスドライバーが集中してチェスで遊んでいるポスターであった。

#### (4) マーケティング・コンセプト

ウィーン市交通局が現時点で最も重視しているのは、公共交通ネットワークの見栄え(appearance)である。具体的には、「清潔さ(cleanness)」を重視し、地下鉄駅は毎夜と日中に2回ずつ清掃し、バス停やトラムの駅も定期的に掃除しているとのことであった<sup>[1]</sup>。

「人々が望むことを進めていく」ということが、ウィーン市交通局のマーケティング・ポリシーである。例えば、人々が公共交通機関に最も望んでいることが「清潔さ」であれば、きれいな環境を維持するためのマナー向上キャンペーンを実施するのがマーケティングである<sup>[2]</sup>。基本コンセプトは、「利用者に敬意を払い、かつ、利便性を向上させる」ことであり、シンガポールやドイツのように規制で人々の行動を制限するのではなく、人々が楽しくなるような情報提供をし、肯定的なイメージ戦略を実施していきたいとのことであった。

マーケティングの効果計測と評価については、顧客満足度(CS)調査を毎年行っている。「ウィーン市交通局は良い会社だと思うか？」等の質問を行っており、スコアは1998年の調査開始時よりほぼ全ての項目で向上してい



図1 ウィーン市交通局のロゴマーク



図2 エモーショナル・キャンペーンポスターの例

るとのことであった<sup>[3]</sup>。

#### (5) マーケティングの具体例

本節では、ウィーン市交通局で実施されている具体的なエモーショナル・キャンペーンとして、①イメージ戦略、②新路線開通時のキャンペーン、③顧客とのコミュニケーションの3つを紹介する。

##### ①イメージ戦略

イメージ戦略は、主にポスターやパンフレット等により進めている。1995年より、ウィーン市交通局のテーマカラーは赤であり、この色を基調としたブランド戦略を進めている。2002年からトラムのドアの開閉ボタンのイメージを赤い地に追加し(図(、共通の標語は“City belongs to you! (ウィーンの街はあなたのものです!)”)である。

多くの場合、イメージ戦略のデザインは広告代理店に発注するが、交通局内部にもデザイナーを雇用しているし、交通コンサルタントの提案で進めることもある、とのことであった。

エモーショナル・キャンペーンに使用したポスター例の概要を以下に示す。

i)1998年最初のポスター：集中してチェスをするバスドライバー：バスドライバーが、利用者と同様の喜怒哀楽を持つ一人の人間であるということを理解してもらい、それを通じてバス交通に対する親近感を持ってもらうことを目指したもの。特に、良い人ならば良いサービスを提供するであろう、との信頼が得られるだろうとの期待のもとに作成された。ドライバーへのトレーニングをきちんとしている、と利用者に伝えても、信じてもらえないこともあるため、このキャンペーンを行った。キャンペーンの前後でドライバーへのトレーニングは変わっていないが、良いトレーニングをし

ていることを知らせたかったとのことであった。

- ii) 2005年：たくさんの赤ちゃんが大人のように地下鉄の座席に座っているポスター：キャッチコピーは「we are making future!」。これはウィーン市交通局を保有している市の外郭団体のポスターで、長期的な視野でプロジェクトを実施していますよ、という意味をもつ。
- iii) 子どもが木に腰掛け、それに向かって両親が話しかけているポスター：キャッチコピーは「boy, we have to go.」。子どもはもっと遊びたいけど、バスの時間があるので帰るよ、といわれている。家族で楽しくバスを使っているイメージで作成したとのことであった。
- iv) 若いロックバンドのメンバーが楽器とともにバスを待っているポスター：キャッチコピーは「our tour bus. ぼくらの(コンサート)ツアーバスだ.」。プロのロックバンドは自前のツアーバスを持つが、アマチュアバンドは「路線バス」を我がツアーバスとみなし、愛着を持って接しているという状況を表現している(図2)。
- v) 若いカップルが緑の中を散歩しているポスター：キャッチコピーは「love is in the air. We care for clean air.」。我々はきれいな空気のために配慮していますということを表現している。

また、ポスターではないが、イメージ戦略の一貫として、旧型のバスや地下鉄車両のカタログ等も、それに興味を持つ人々のために作成しているとのことであった。

## ②新路線開通時のキャンペーン

新鮮開通時には、下記 i)~iii) のキャンペーンを実施している。

- i) ポスターによる告知
- ii) 無料チケット(お試し券)の配布
- iii) イベント(開通した各駅にて、開通日のみ実施)
  - ・ 政治家のスピーチ
  - ・ 子ども対象：バスの模型ハガキ配布、バスドライバーのシミュレーション、子どものセキュリティをアピール。

この新鮮開通時のキャンペーンは、これまで長い間続けられてきた慣習的なイベントであり、このキャンペーン自体の評価は特に行っていないとのことであった。

## ③顧客とのコミュニケーション

- i) 苦情対応：苦情受け付け用の電話番号があり、そこで受け付けた苦情は、担当部署にまわされる。返答は、10日以内に電話、e-mail、FAX、手紙などの方法で行っている。各部署では、基本的に、常に苦情のことを気にしている。マーケティング部署では、例えば「ポスターの写真の顔が怖い」等も含めた全ての苦情も受け付ける。
- ii) パンフレットなどの配布：配布は information dept. で担

当している。経路や時刻の問い合わせは、information center で対応するが、コストがかさむため、市域全体にあった center を閉鎖し、今では主要なところのみになっている。

- iii) WEB：ii) に述べたセンターの代わりに、WEB や電話受付センターを整備する方向に変わりつつある。ただし、高齢者は WEB を使いこなせないため、紙製のマテリアルもまだ整備している。WEB のコンテンツの決定やメンテナンスは、マーケティング部署が担当している。

## 5. おわりに

### (1) 公共交通の利用促進策の分類

本研究で述べたウィーン市のエモーショナル・キャンペーンは、公共交通の利用促進策全体の中で、どのような役割を果たすのであろうか。図3に既往研究等<sup>3)7)</sup>に記載されている公共交通利用促進策を分類し、整理したものを示す<sup>4)</sup>。

図3では、縦軸に公共交通利用促進のための構造的方略と心理的方略、横軸に短期的な施策と長期的施策の軸を置いた。一般的な公共交通の利用促進策としては、まず構造的・短期的な象限に位置する所要時間短縮・運行頻度増・料金値下げ等が挙げられる。長期的には、路線の再編や車両のレベルアップが行われるが、これらは財源の問題等により困難である場合も多い。

次に、心理的・短期的な利用促進策としてイベントやメディアを用いたキャンペーンも一般的なものとして実施されている。例えば、お祭り等の地域のイベントと連動させたキャンペーンポスター等がこれに該当する。我が国では、これらの方法は期間限定の一時的なものであることが多く、カンフル剂的に用いられることが多い。

「適切な情報提供」と「乗務員の教育」については、これまで我が国ではそれほど重視されていなかったように思われる。まず、時刻表や路線図等の適切な情報提供を怠ることは、いわば「電化製品をマニュアル無しで売

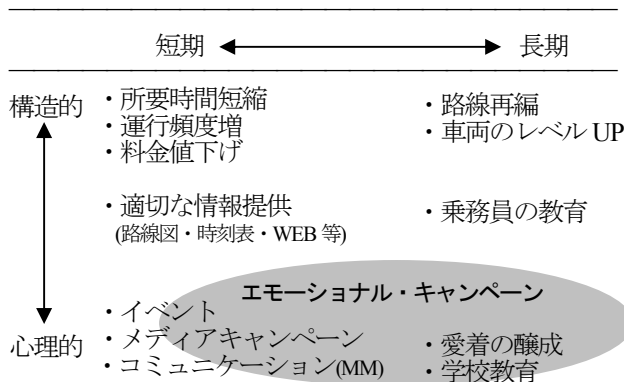


図3 公共交通利用促進策の分類

ること」とも言える事態であるにも関わらず、これらの情報整備に力を入れている交通事業者は必ずしも多くはないように思われる。また、一度でも運行乗務員の態度にネガティブな印象をもてば、他の多くの乗務員に問題がなくとも「二度と乗らない」と否定的な態度が形成されることが知られていることを踏まえると<sup>7)</sup>、運行乗務員はサービスを提供するだけでなく、常に顧客を開拓する「営業マン」であるとの認識が不可欠であろう。

また、アンケート調査等によるコミュニケーションや学校教育で公共交通機関の利用促進を図る方法も、近年注目されており、様々な手法が適用され、効果計測も行われている<sup>6)</sup>。これらは心理的な方略に分類される。

ウィーン市のエモーショナル・キャンペーンは、この図では、より心理的な側面の強い、短期～長期に渡る施策であると位置づけている。主にポスターによるメディアキャンペーンで人々の情動を刺激し、将来的には公共交通に「愛着」をもってもらうことを意図した利用促進施策である。ここで言うメディアキャンペーンの大きな特徴は、先に述べたようなイベントの広報に留まらず、その公共交通機関自体のイメージ向上を意図したものであることであろう。図3では、メディアキャンペーンを短期的なものとして位置づけているが、このような意味で、ウィーン市の事例は長期的な展望をも含んだ利用促進施策であると言える。

公共交通の利用促進策は、図3に示したものを各々単独で実施するのではなく、短期・長期と構造的・心理的な施策をバランス良く組み合わせたパッケージとして実施することで、より効果が期待できる。

## (2) 「愛着(attachment)」と「エモーション(情動)」

将来にわたって持続する、最も効果的な公共交通の利用促進策は、「愛着の醸成」であるのかもしれない。四国の廃線の危機に瀕していたある私鉄を復活させた社長は、地域の人々に「マイレール(my rail) 意識」を持ってもらうことが、地方部の電車の存続に不可欠であると述べている<sup>9)</sup>。マイレール意識は、地域の電車(公共交通機関)への愛着とも言い換えることができよう。

地域の公共交通機関への愛着はいかにして、醸成されるのだろうか。それはおそらく、その土地に腰を落ち着けて、その土地を愛することから始まることであろう。そして、その地域への愛着の一部として、その地域を運行する公共交通機関の愛着も醸成されるのではないかとと思われる。それ故、愛着を人工的に醸成させることは、不可能なことなのだとすべきであろう。しかしながら、情動に働きかけるエモーショナル・キャンペーンを適切に実施すれば、その醸成過程を補助する、あるいは既にある地域への愛着に気づいてもらうことは決して不可能なことではないのではなかろうか。

## (3) 我が国でエモーショナル・キャンペーンは可能か？

「馬車の時代」を経ずしてモータリゼーションの洗礼を受けた我が国は、自動車の普及により、欧米諸国よりも急激な社会変化にさらされた。その結果、一部の大都市を除き、公共交通機関は自動車との競争にほぼ完全に敗北しつつある。そのような中で心理的な公共交通利用促進キャンペーン施策のみを実施することは焼け石に水である可能性もある。

しかし、我が国の国民性は、欧米の論理性に対し、叙情性が勝ると言われることもしばしばである。その点を踏まえると、エモーショナル・キャンペーンによって、公共交通機関に対する公衆の基本的態度が変容することがあってはじめて、我が国における抜本的な利用促進が可能となるのではないかと、考えられる。

- [1]我が国の公共交通機関は欧州各国の公共交通機関に比べ、非常に清潔である。おそらく、ウィーン市交通局で実施しているのと同程度の清掃が一般的に実施されているのではないかと考えられる。欧州の他都市に比べるとウィーン市内の公共交通機関は清潔であり、担当者が特筆すべき点として言及していたのはこのような背景によるものと思われる。
- [2] マーケティング部署はヒアリング調査した時点で3名が常勤とのことであった。
- [3]将来、競合他社の参入があるかもしれないため、調査結果の公表はできない、とのことであった。
- [4]公共交通機関の利用促進施策を検討する前提として、その公共交通機関が利用者にとって利便性の高いものでなければならぬことは論を待たない。使いにくい公共交通機関を利用者に強いる「公共交通利用促進策」は、公共策とは呼べない。

謝辞：本研究で報告したウィーン市のエモーショナル・キャンペーンの詳細は、ウィーン市交通局のMartin KARAB氏へのヒアリング調査と、氏に提供いただいた文献・資料をまとめたものである。ここに記して深謝の意を表す。

### <参考文献>

- 1) 土木学会：モビリティ・マネジメントの手引き：第4章 pp.98-103 (社)土木学会, 2005.
- 2) 藤井聡：社会的ジレンマの処方箋, ナカニシヤ出版, 2003
- 3) Cairns, S., Sloman, L., Newson, C., Anable, J., Kikbride, A., and Goodwin, P. (2004) Smarter choices: Changing the way we travel, Department for Transport, UK.
- 4) EU (2003a) Interactive Marketing of Rural Buses, United Kingdom: The final report [available online at <http://www.eu-tapestry.org/>].
- 5) EU (2003b) Viernheim Household Transport, Germany: The final report. [available online at <http://www.eu-tapestry.org/>].
- 6) 島田絹子・谷口綾子・中村文彦・藤井聡：モビリティ・マネジメントによるバスサービス改善と利用促進プログラムの有効性に関する研究, 土木計画学研究講演集, vol.33, 2006.
- 7) 谷口綾子, 藤井 聡：公共交通利用促進のためのモビリティ・マネジメントの効果分析, 土木学会論文集IV62 (電子ジャーナル), 2006.
- 8) Friman, M., Edvardsson, B., & Gärling, T. (1998). Perceived service quality attributes in public transport: Inferences from complaints and negative critical incidents. *Journal of Public Transportation*, 2, 67-89.
- 9) 交通新聞：琴平電鉄社長のインタビュー記事, 2006