

お客さまに密着!で 地域に貢献する十勝バスの経営

～40年ぶりの利用者増加の実例～

2014年度FUJITSUファミリー会 秋季大会 セッション1

十勝バス株式会社 代表取締役社長 **野村 文吾** 氏



のむらぶんご 1963年帯広市生まれ。函館ラ・サール高校、小樽商科大学商学部経済学科卒業。国土計画（現西武ホールディングス）に入社、企画宣伝に携わる。1998年、十勝バスを経営していた父・文彦氏の「会社をたたむ」との考えに反対し、再建のため同社入社、2003年より代表取締役社長。帯広商工会議所副会頭、帯広観光コンベンション協会副会長、十勝地区バス協会会長。シーニックバイウェイ「トカプチ雄大空間」代表、道東道とかち連携協議会会長など公職多数。

人件費 6 割減の窮地で 「営業強化しなければ」の声

当社は1926年の設立から88年目を迎え、2014年現在、資本金5,000万円、従業員270名、車両数129で路線バスを主力事業とし、あと2年で90周年となります。全国中小事業者で創業100年以上の長寿企業は1パーセントに満たないとされますが、100周年まであと12年間、心を引き締めて努力と改善を続けていこうと考えています。

しかしながら過去80数年、大変厳しい状況を歩んできたのが当社でございます。背景には、北海道特有の事情もあります。例えば十勝エリアは全国都道府県で7番目の広さ。鉄道、バスなどの交通事業者はモータリゼーションの潮流の中で厳しい競争にさらされ、1969年、十勝エリア内に4社あったバス会社は2社に、2,300万人あったお客さまは400万人にまで縮小していました。1990年の売上23億円は今や12億円。営業所等の土地資産を売却、バス車両の更新を遅らせ、何とかキャッシュアウトを抑えてまいりました。しかし、とうとう人件費の60パーセント減にまで追い込まれ、さらに2008年には原油価格の大幅高騰に見舞われたのです。

そんな厳しい状況下、幹部の間から上がってきたのが、「来年には、もう会社がなくなってしまうのではないか。何か対策を打たなければ」、「営業強化でお客さまを増やさなければ」との声でした。実はこれこそ、私が待ちに待った言葉でした。

入社した1998年以来10年、「営業強化を…」と言い続けてきたのですが、幹部を含め社員には、それを行動に移せないストッパーがかかっていました。40年間バス利用者が減り続けており、ほとんどの社員が入社以来、利用客増を体験していないという事実が、「お客さまは減っていくもの」との固定観念を植え付けていたのです。世間に照らせればそれは非常識ですが、バス業界ではおかしな常識だったのです。

取り組みは消極的な一歩から始まったが

10年間待ちに待った、幹部からの提案。しかしその内容は消極的なものでした。「営業強化に取り組んでみるが、まずは停留所1箇所から」と言うのです。停留所はだいたい200から250メートルピッチで置

かれていますので、「半径200メートルの範囲で取り組んでみよう」という意味なのです。

正直、はらわたが煮えくり返る思いでした。200メートル四方は面積で1,000坪。世帯数はわずか300。しかも対象エリアは帯広西地区という住宅、商業施設が集中し、当社の経営資源が集まった恵まれたところ。つまり「取り組んでみよう」と言うものの、やっぱり、無駄な労力をかけたくない」と思ったのでしょうか。しかし私は、気を取り直し、一言付け加えました。「1つの停留所から始めるのはいい。しかし、そこで成果が出たらその隣の停留所、さらに反対側の停留所、隣の路線でやろう」。

こうしてスタートした営業強化の取り組みは、お客さま宅を1件1件訪ねて回るというものでした。どんな挨拶から切り出せばいいのか迷いました。しかし意外にも、大変高い確率でドアを開けてくれたのです。「80数年間、住民の皆さんの足を守ってきた我が社のことを、信頼してくれているんだ」と驚きました。「体調どうですか？ お元気そうですね」という挨拶に、まず返ってきたのは「ごめんなさい、バス乗ってないの」という言葉。そのお隣も、そのまたお隣の答えもです。そこで私どもは、こんな質問を投げかけてみたのです。「どうしてバスに乗っていただけないのでしょうか?」。返ってきたのは、「自分が行きたい先にバスの路線がない。乗りたい時間にバスがない」という言葉。そこで思い切って、こうお願いしてみました。「1年に1度でもいいので、バスに乗ってください。帯広市民17万人の7万人が年に1度乗ってくだされば十勝バスは経営再建できそうなのです。すると皆さん、うーんと考え込んで、こう答えたのです。「毎日、家の前をバスが走っているんだけど、乗り方が分からないから不安なんだよね。前から乗るのか後ろから乗るのか、とか」。この事実を知って、私の頭は真っ白になりました。バスの乗り方は皆さん分かっているものと思込んでいましたからね。

「乗客 1 人が 2 人に増えた…、 200 パーセント増じゃないか」

「利用客が抱いているのは不便じゃなく、不安なんだ」。この事実を知った私は幹部に、「バスの乗り方の図解パンフレット」を作ることを提案しました。これには社員の半分以上が「今さら、そんなものを作った配るのか」と驚きました。しかし事実は事実。手作りのパンフレット

を1軒1件に配って回ったところ、早速、運転手から報告が上がってきました。「乗客が増えた。どこかでイベントでもやっていたのか?」。そしてこんなやり取りが続きました。「増えたって、何人だ?」「1人が2人…」「たった?」「でもその停留所、以前は何人乗ってきていたの?」「いつもは1人」「それが2人、3人増えたんだから、200パーセント、300パーセントアップじゃないか」。そして、「他の停留所についても同じようにパンフレットを配れば、今の2倍、3倍になるかも」という前向きな意見も出て、さらに営業強化活動を続けていくことになりました。

その中で私たちは、お客さまの本当の要望を耳にすることができたのです。それは、「私はスーパーに行きたい」、「私は銀行に…」、「市役所に…」という声。ここではっと気付いたのです。バス会社はお客さまがいろいろな施設に行けるように、曲がりくねった路線を組んでいる。遠回りになるが、たいいていのところへ行ける。ところがお客さまにはこれがよく伝わっていないため、「バスでは、行きたいところへ行けない」と思っている。そこにバス会社との乖離がある。早速我々は、ある路線のどこにどんな施設があるか写真入りで説明したパンフレットを手作りし、配布しました。するとその路線の利用者は20パーセントアップしたのです。

お客さまの目的は、行きたい施設に移動することで、バス会社はそのお手伝いをする脇役。この原理原則から考えだしたのが、「日帰り路線バスパック」という商品です。これは貸切バスを利用した日帰りバスツアーをフレキシブルな仕組みにして路線バスに応用した商品です。これをホームページで販売したところ1,500人分が売れ、3年目、本格的なパンフレットを制作すると3,500人が利用。さらに5,000人まで増えたのです。

地元新聞の報道から国交省大臣が動くまで

営業強化策に取り組んで3年が経過し、対象路線の利用者は20パーセント増となり、他の10路線の落ち込みを吸収してなおプラスをもたらす結果となりました。そして「日帰り路線バスパック」で掘り起こした5,000人の内訳を分析すると、約7割が地元以外の観光客とビジネス客であると分かりました。一般に観光客やビジネス客は知らない土地のバスは利用しません。ところが分かりやすい情報をお伝えすれば、皆さんどんどんバスを利用する。そうであるなら、当社の取り組みは全国のバス会社の経営再興策になるかもしれない。主要駅や空港から目的地までの移動手段を2次交通と言いますが、バス路線を始めとする2次交通の再興は全国の観光地にとって共通の課題。「日帰り路線バスパック」がこの課題を解決するはずと考えた私は、国土交通省に赴き、その普及を提案しましたが、半ば門前払い。「一バス事業者の一路線であつただけでは信じられない」と言うことだったので。そこで私はマスコミの力をお借りすることを考えました。第三者の口から伝えてもらえば「前例がない」、「信じられない」の壁が崩れるのではと考えたのです。

結果は予想以上でした。まず地元新聞社に何度か取材していただけ、その記事をまとめて北海道新聞に持ち込むと、1面カラーで紹介。それを見た『日経ビジネス』が4ページの特集記事として取り上げると、北海道のローカルテレビ局、日テレの若者向け深夜番組やフジテレビのゴールデンタイムでの紹介。そしてとうとうNHKで全国放送。さ

らに書籍となり、それが作家の目に留まってミュージカル化。東京・下北沢で計13回公演、地元北海道の札幌・帯広で3回の凱旋公演がされたのです。

こうしてメディアに取り上げると流れが変わりました。全国のバス会社からは次々と視察にやってくる。国土交通省から「話を聞かせてほしい」との依頼を受け、行ってみると、部長さん以下30名近くの方が待ち受けていて、説明は90分にも及びました。それから半年ほどすると、当社のような営業強化策に取り組む公共交通事業者に対する支援策として地域協働推進事業費補助金が創設され、さらにその後、話は国土交通大臣にまで上がり、2014年の国会において、公共交通の地方を活性化する法案として可決されたのです。

輝き始めた社員の顔と明日の夢

一連の取り組みを通して、私が特に喜びを感じたことが2つあります。それはまず、社員が輝き始めたこと。40年間、利用客が減り続ける中で希望を見出せない毎日が当たり前だったあの社員たちがようやく笑顔を見せ、誇りを持って臨んでいるなどという仕事ぶりを見せてくれたのです。そしてもう一つは、地域の若い人たちが我々の取り組みを知って、この十勝に愛着を抱いてくれたこと。ミュージカルを見に来た高校生がテレビ取材を受け、こう答えていたのです。「こうした取り組みをした企業が地元にあることを、誇らしく思う」と。私はこれを見て、涙が出るほどうれしかったです。

現在当社は、100年長寿企業を目指して新たな取り組みを始めたところ。それはまず、当社の路線内に留まる「日帰り路線バスパック」を、他社のバス路線にも取り入れていただく。さらに、バス路線とバス路線間の空白地帯を、タクシーによって埋める仕組みを作る。つまり十勝エリア全体の2次交通網を充実させようというものです。その結果、地域の皆さんはもちろん、他県、他国から来ていただいた方々が、いつでも行きたいところに安心して、簡単に足を運んでいただけるようになる。目指しているのはハワイです。なぜみんなが「ハワイに行ってみよう」と思うのか。そこには、行ってみたい海や美味しい食べ物、お店がたくさんある。トロリーバス、ワゴンタクシーなどが縦横に走る公共交通機関に乗って、いつでも簡単に行けるからなのです。

この広々とした十勝エリアのあちこちには、豊かな観光資源があります。競争関係にあった同業者同士が手を取り合って2次交通網を作り上げれば、ハワイにだって負けない「行ってみたい十勝」が実現するのです。その取り組みを北海道全土に広げていきたいというのが私の、そして当社の夢なのです。

