Top Interview

トップは語る

人々が求めるものを ユニークな発想で実現する

北海道支部　北都交通株式会社 代表取締役社長　渡邊 克仁 氏

わたなべ かつひと／1956年生まれ。小樽商科大学商学部卒。証券会社勤務ののち、1980年銀嶺バス株式会社に入社。代表取締役専務を経て1993年代表取締役社長に就任。2004年、債務超過に陥っていた北都交通株式会社の民事再生を引き受け、2005年より同社の社長を兼務し、10年の再生計画を前倒して約4年で再生完了する。好奇心旺盛でフレンドリー、新しいことにも興味津々な性格だが、ランニングや登山、スキー等を通して身体作りを行う手堅い一面も持ち合わせる。

全国に先駆け 都市間高速バスを運行

大学卒業後、当時一番厳しい職種とも言われていた証券会社の営業に就きました。父が経営する会社に就職するという選択肢もありましたが、その前に証券会社で働き、様々な業界の状況を俯瞰できるような仕事を経験してみたかったからです。ところが、入社して2年、ようやく仕事の手応えも実感できるようになった頃に父が倒れ、当時父が買収したばかりで労務倒産状態だった銀嶺バス(株)の再建を任されることになりました。当時の銀嶺バスは、北海道にある72のバス会社の中にあって、バス一台当たりの生産性を指標にすると、68位という振るわない成績でした。これを立て直すことが私の経営者としてのスタートになったのです。

若かったので、気力と体力には自信がありましたが、資金繰り、経理、業界の動きなど、わからないことだらけでした。当初は厳しい経営内容だったので、労使交渉で「昇給は3年間我慢してほしい。3年後には必ず5桁の昇給をしますから」と約束しました。私自身も現場の社員や労組と膝を突き合わせながら、その後無我夢中で勉強しつつ、経営努力を続けました。

そんな中で1980年、旧国鉄のスト権ストライキにより移動できなくなって困る方々に、稚内－札幌間の臨時チャーターバスを1週間ほど運行しました。病院に通っていた高齢者には特に好評で、これはビジネスになると考え、翌年には札幌－稚内間で日本初の会員制ツアーバスの運行を開始したのです。今では当たり前になった都市間高速バスの先駆けです。当時は、長距離輸送は鉄道が担い、バス会社はエリア内で事業展開をするという概念があって、軋轢もありました。しかし、都市間をつなぐ長距離バスがあれば、利用者にとっては移動が容易で目的地までノンストップで行けるというメリットが生まれます。業績を伸ばすにはこうした新しいビジネスモデルが不可欠で、差別化の重要性を痛感しました。

業績は徐々に伸びていきました。3年後はまだあと一歩の赤字でしたが、当初の約束通り5桁の昇給を実行しました。その後は黒字に転換し、さらに6年後には北海道で1位の成績にまで引き上げることができました。

長期的視野を持って 挑戦を続ける

銀嶺バスを立て直せたことは、私にとって大きな自信となりましたが、一方では天候や景気など外的要因に左右されやすい業界特有の弱点も意識するようになりました。ひとたび自然災害が発生すれば、観光業や輸送業は大きなダメージを受けます。ダメージを最小限に抑えるための施策も考えなくてはなりません。その一つとして取り組み始めたのが不動産賃貸業で、居住用や商業施設を貸し出すことで安定収入につなげています。

銀嶺バスに入社して20年あまり、私は他の自社グループ企業の経営も担うようになっていましたが、2004年5月、経営が厳しかった北都交通㈱の民事再生計画のスポンサーを打診されました。当時の北都交通はバス126台、タクシー131台を所有する大手企業でしたが、一か月後には経営破綻すると知らされました。私は決算資料を前に検討を重ね、最終的には引き受けることにしました。「小が大をのむ買収」と話題になりましたが、北都交通が破綻すれば、夏の観光シーズンを迎える北海道観光が

打撃を受けるという思いが頭をよぎったのです。それに「悩んだ時は打って出ろ」という父の教えが私の背中を押しました。やはり、挑戦なくして企業の成長はありません。

北都交通は多数の路線バス網を持ち、旅行会社や航空会社とも関係が深い、ポテンシャルを持った企業。私は立て直しに当たって、不採算だった貸し切りバスを半減し、路線バスのダイヤ・運賃・停留所の見直し、営業所や関連会社の整理、燃費の良い車両への入れ替えなどを並行して行いました。さらには、利用者のニーズをにらみ、新千歳空港－帯広間の都市間バス、空港から定山渓温泉への直通バスなどを新たに開設しました。こうした施策によってほどなく黒字に転換し、当初10年の再生計画でしたが、4年後の2008年には民事再生手続きを終了することができました。

一人ひとりが自ら考える フラットな組織作り

銀嶺バスでも北都交通でも、再建する時に私が心がけたのはフラットな組織作りです。決算書をオープンにして現在の状況を社員の皆さんに把握してもらい、一緒に立て直していこうという気運を呼び起こすように努めています。現在も大事に話しているのは、お客様の信頼を得ることが最大の営業戦略だということです。極論するなら、お客様から支持される会社であれば、特段の営業をしなくても利益が上がるということです。どうすればお客様の満足感を高められるか、どんな小さなことでもいいから、常に考え、工夫することが大切です。

お客様と直接接する乗務員はもちろん、本社で事務をする社員でも心構えは一緒です。例えば、乗車券の払い戻しの手続きは本社でも行いますので、当社では手続きが終わったお客様を必ずエレベーターまでお見送りするようにしています。これは小さなことですが、お客様と私たちの心地よいコミュニケーションになります。

さらに、当社の社是の中には「私たちは時代の変化を常に意識し、創造的な仕事を目指します」という一文を掲げています。一人ひとりが自分の仕事に対して意識して向き合い、仕事の質を高めてほしいという思いを込めています。時代の空気を読み取り、お客様が望むものを先んじてキャッチし、サービスとして提供する。それは非常に難しいことですが、他社との差別化を図る一歩になります。いつも時代の変化を意識しながら仕事をする、自分たちの引き出しを全開にして考え抜く、そうした日々の努力を積み重ねることで、必ず可能性が見えてくると思っています。

仕事も人生も 多様な価値観のもとで

いま観光地では、現地集合・現地解散を基本にして、地元が用意したオリジナル・プログラムで観光を楽しんでいただく「着地型観光」が増えてきています。観光の目的や嗜好が多様化し、交通手段に関しても、より多くの選択肢が求められています。私たちにとっては、今までにない企画やサービスを展開する絶好の機会になると考えています。

多面的なサービスを考える上で大切なのは、世界には多様な価値観があるという認識です。物の見方、視点が違えば、同じ出来事もまるで違う解釈になります。例えば、北海道民にとっては日常風景である除雪車による作業も、雪を見るのが初めてという海外からのお客様にはとても新鮮な光景で、「もっとよく見たい」とバスの窓ガラスに張り付きます。これは私たちが想像もしないことで、先入観なしに世の中を眺めるのは簡単ではないと感じます。

自分とは異なる視点、発想力を養うためにも、私はよく社員に「本を読みましょう」と言います。本を読めば、自分が経験できない人生、行くことができない場所も知ることができますし、ボキャブラリーも増えますから、自分自身の表現に幅も出ます。仕事に埋没するのではなく、お客様に喜んでいただきながら自分も成長し、そこからさらに新たなことに挑戦するという、主体的な仕事の進め方をぜひ身につけてほしい。

私たちが新しいニーズを発掘し、サービスを提供することで、観光地が賑わえば、それは地域社会に貢献することにつながります。それぞれの仕事は一つの輪でつながっているという意識を忘れずに、これからもユニークな会社であり続けたいと思います。

おスゝメ本

君たちはどう生きるか
吉野源三郎著
岩波書店

経営者になるためのノート
柳井正著
PHP研究所

興味を惹くものはジャンルを問わず読み進めるという本好きの渡邊社長。本を読むことはものの考え方の多様化につながるので、苦しい時にはそれで救われることもあると言います。名著だと思うものは社員にも配布するのが常で、これらはそのうちの2冊。

Company Profile

北都交通株式会社
●所在地：〒060-0042
北海道札幌市中央区大通西6丁目10-11
TEL. 011-522-8000（代）
●https://www.hokto.co.jp/
●設立：1950（昭和25）年
●資本金：8000万円
●売上高：40億円（2019年3月期）
●従業員数：530名（2020年2月現在）
●主要株主：北都ホールディングス株式会社
●関連会社：北都ハイヤー株式会社／すずらん交通株式会社／渡辺産業株式会社／北都観光株式会社／株式会社トランスファー・サービス／根室交通株式会社／根室観光交通株式会社／興北商事株式会社／北都ピーアール株式会社／北海道アクセスネットワーク株式会社