

# バス沿線世帯へ訪問ヒアリング サービス改善・商品開発に生かす

## 合理化から積極営業への 方針転換で増収を実現

十勝バス株式会社は1926年に帯広で創業以来、公共交通として87年にわたって地域住民の足となってきた。60年代後半をピークに経営環境は下降線をたどり始める。マイカーの普及によって乗客数は減り、原油高も相まって収益は右肩下がりと化した。

そのような厳しい状況が続く98年、創業家の長男である代表取締役の野村文吾氏は、ホテル運営という異なる業界から、経営企画本部長として十勝バスに入社した。34歳のときだった。野村氏は、同社が事業を存続させるために行なってきた人員削減や経営合理化だけでは経営改善に至らないとして、「乗客を増やす」という基本に戻り、抜本的な問題解決へと動き出した。

まず始めたのは、バス沿線の世帯への訪問ヒアリングだ。これまで同社では、利用者の減少を「自然減」と呼び、社員の誰もが乗客の減少は時代の流れであり何をしても増やすことはできないと諦めていた。しかし、いざ訪

問してみると「不安だから乗らない」と思いもよらない声が多かった。また、「家の前にバス停があるが、どこに行くのか、いくらかかるのか、前から乗るのか後ろから乗るのかすら分からない」という声も多かった。同社はそうした声に徹底的に向き合うことにした。不安を解消するため、目的地や乗り方、経路ルートをわかりやすく書いた案内を作り、それを手に沿線の世帯への訪問を進めた。一年をかけて一路線の半分ほどの世帯訪問を終えたときには、乗客数が明らかに増えていた。

その現状を鑑み、同社は、「バスに乗るのは手段であり目的ではない」という原点に思い至る。通勤、通院、買い物など、利用者の目的に応じた「目的別時刻表」を作成することで高い顧客満足を実現し、費用をかけて新規路線を立ち上げることなく、既存路線から新規顧客の掘り起こしを行なった。これをきっかけに、「目的別路線図」の作成や、定期券の乗客を対象とした「土日乗り放題サービス」など、利用者にとって魅力的なバスの利用手

段を次々に提案した。

その結果、十勝バスは乗客数の増加に成功。2011年には増収に転じるという、地方の路線バスでは全国初の快挙を遂げたのである。

## 社長の歩み寄りを機に 労使一体の経営を実現

バス業界とは全く違う業界から転職してきた野村氏は、早速、経営企画本部長という立場から会社再建のための方針転換を図ろうとしたが、初めの数年間は社員に理解されず、苦しみ日々が続いた。そんな中、地元の青年会議所で同世代の経営者と交流の機会を得る。そこで、「自分から社員を愛さなければ、社員は決して心を開いてくれない」と気づき、徹底的に社員を大切にすることを心に誓った。それから、早朝出勤する社員全員にあいさつし、折を見ては自分から話し掛け、距離を縮める努力を行なった。また、個室に入らず、ドライバーからも顔が見える社員と同じ場所で仕事をし、コミュニケーションの機会を大切にした。



バス沿線の世帯への訪問ヒアリングの様子。地域住民との信頼関係を高めるため、一軒一軒、意見を聞いて回る。



バス利用者への満足度調査では、率直な意見が聞けるよう着ぐるみやサンタクロースなどの格好で行なう。



小学校の体験会では、バスの乗り方やお金の払い方をわかりやすく伝え、バスを身近に感じてもらう機会としている。



目的別時刻表。世帯訪問で聞いた「どこに行くのかわからない」という顧客の声をヒントに、バス停近くの病院や店舗が大きく書かれている。

野村氏の変化は徐々に社員に伝わり、方針転換に反発していた社員が一人、また一人と賛同にまわり、やがては社員たちから積極的に営業に取り組むようになっていった。この頃、経営理念の改定を行なった。「私たちはいつも身近な存在として皆さまに生活の安心を届けます」。現在のこの理念は、社員の声をもとに作ったものだ。労働組合が非常に強い業界にあって、同社は組合との関係も良好である。

また、会社全体が納得のいくよう幹部以外の社員数名と共に合宿を行ない、毎年の経営計画を作成し、労使一体の経営を実現している。

社員から「しっかりと話を聞いてくれ、意見を採用してくれるので、やる気が出てくる」という声が出る通り、実際に社員の意見をもとに改善が進んでいる。「社員の声ボックス」や「バックミラーへの反射テープ貼りつけ」、「耳

が不自由な人向けの安全シール」といった取り組みは、社員の声から生まれたものだ。また、今後も継続的にバスを使ってもらえるよう、バス利用者へ満足度の聞き取りを行なっている。方法もユニークで、その際は社員が着ぐるみやサンタクロースの格好をしてバスに乗り込み、ヒアリングをする。これは、本音を聞き出しやすくしようという工夫だ。顧客目線の活動の積み重ねによって、同社は顧客を取り戻し、再び地域の足としての役割を確固たるものとしている。

## 他業態との競争ではなく 共創による地域活性化

十勝バスでは地域活性化にも力を入れており、業界では異例の「同地域の顧客を奪い合わない」戦略を採っている。通常、同じ路線のタクシー・バス



丁寧に対応するバス乗券購入窓口の社員。顧客に合わせた分かりやすい案内を心掛けている。



運輸関連法令を遵守した上で、安全マネジメントシステムを構築・運用し、全社員で事故撲滅に努めている。

は顧客を奪い合ってしまうが、自社の一人勝ちを目指さず、成功事例を同地域の競合他社に発信。競争ではなく「共創」の関係を作り上げている。

例えば、バス沿線近くにある遊園施設や温泉の利用料金と往復バス運賃をセットにした商品や、沿線の施設の魅力をアピールしたチラシ作成がある。バスで移動する人を増やすのが趣旨ではなく、バスを使った先にある目的地に行く人を増やそうというわけだ。自社で小さな成功事例を積み重ね、それを地域の同業他社や異業種に広げていく。外部から見たときの「地域としての魅力」を高めることで、十勝エリア全体の強みにつなげていきたいという思いがある。従来のバス事業者の枠を超え、観光客増加による地域活性化にも取り組み、その一環として自社の顧客も増える。それが同社の「共創」戦略なのである。

### 会社概要

- ・法人名：十勝バス株式会社
- ・代表者：野村 文吾 代表取締役社長
- ・所在地：北海道帯広市西23条北1-1-1
- ・設立年月：1926年3月
- ・資本金：50,000,000円

- ・ホームページ：http://www.tokachibus.jp/
- ・社員数：正規157名、パート・アルバイトなど89名
- ・事業内容：一般乗合旅客自動車運送事業、一般貸切旅客自動車運送事業、一般乗用旅客自動車運送事業、介護事業