

路線バスの再生

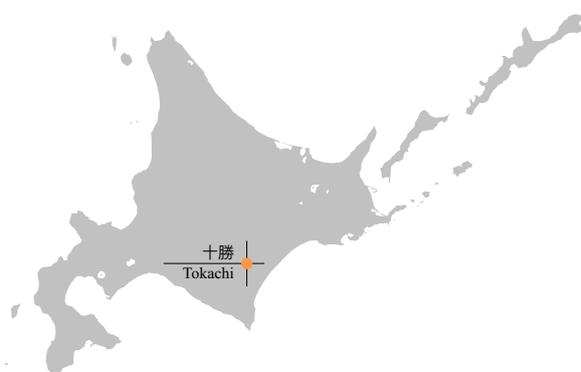
～十勝バスの取り組みから～



地方で営業する路線バスの苦戦が続く中、2011年度の利用者が40年ぶりに増加し、大きな話題となったのが、帯広市に本社を置く十勝バス(株)です。

バス沿線の住民宅を1軒1軒訪ねてヒアリングを行い、その声をもとにバスの乗り方を紹介したバスマップを配布したり、目的別の時刻表を作成するなど、積極的な営業展開が功を奏した結果です。十勝バスの取り組みは複数のテレビ番組で紹介されたほか、ミュージカル「KACHI BUS—でっかい北海道で起こった、ちっちゃなバス会社の奇跡—」となるなど、全国的な発信力を持つ事例となっています。

地道な営業活動が続けている十勝バスの取り組みをご紹介します。



原油高騰で会社存続の危機に

十勝バスは創業1926年、来年90周年を迎える十勝の老舗企業です。従業員は270人、129両ある車両のうち107両（2014年11月現在）が路線バスに使われている一般乗合用バスで、地元では「黄色いバス」としておなじみです。また、営業エリアは1市18町村ある十勝管内の14市町村と広範囲にわたっています。

現社長の野村文吾氏は、(株)コクド（現在の(株)西武ホールディングス）に勤務し企画宣伝の仕事をしていましたが、98年に父の野村文彦氏が社長を務める同社に入社し、経営企画本部長を務めた後、03年に社長に就任しました。

路線バス事業は昭和40年代をピークに利用者の減少が続いていましたが、社内ではそれが常識として認識されていました。入社した当時から積極的な営業展開の必要性を感じていた野村社長は、利用者を増やしていくために営業を強化することを提案してきましたが、具体的な取り組みには結び付いていませんでした。以前から営業課という部署はありましたが、業務の中心は北海道運輸局へ提出する申請書などの書類作成だったのです。

その一方で利用者は減少していきますから、会社を維持していくために給与カットや燃費の改善など、さまざまな経営合理化に取り組んできました。

会社存続の危機を強く意識することになったのは、08年の原油高騰です。すでに数々の経営合理化策に取り組んでおり、できることはほとんどやり尽くしていました。残る策は収入を増やすことだけで、バス利用者を増やすしか道はなかったのです。急激な原油の高騰で、会社がつぶれてしまうかもしれないという危機感を持つ幹部らに、営業を強化するしかないという意識が共有されるようになったのです。



JR西帯広駅に近い、帯広市西部にある十勝バス本社

沿線住民宅を戸別訪問

そこで、取り組んだのがバス路線沿線の住民宅を戸別に訪ねることでした。まずは本社近くの1路線を対象としましたが、初めての取り組みですからとまどった社員もいました。PRを兼ねて新聞記者にも同行してもらい、野村社長自ら先陣を切って住宅を訪問し、訪問先にはお礼に1乗車分のバス回数券を提供して、試乗してもらうきっかけを提供するなど、工夫も凝らしました。

「マニュアルもないので、最初はお客さまと何を話せばいいのか、見当もつきませんでした。心臓がドキドキしましたよ」と、当時を振り返るのは事業本部の長沢敏彦本部長です。



「わき役に徹するために、チラシやパンフレットは目的を前面に押し出し、バスの情報は最小限にとどめています」と、広告物の考え方も変わったという長沢本部長

訪問の一番の狙いは、なぜバスに乗らないのかを探ることです。聞いてみると、その回答は便数が少ない、目的地までの路線がない、最終便の時間が早いなど、よくいわれているバスの不便さへの声を中心でしたが、さら



乗り方と降り方を紹介している「おびひろバスマップ」

に探っていくと意外なことに「バスの乗り方が分からない」という声が聞こえてきたのです。

そこで、バスの乗り方を掲載した路線バスマップ「おびひろバスマップ」を作成して配布してみたところ、「一人、二人と、今まで見たことのなかったお客さまが乗車するようになった」という声が運転手から聞こえてきました。バスを利用しない要因は、不便さではなく、「不安」だったのです。

また、「戸別訪問に慣れてくるようになると、1年に一度でいいから乗ってみませんかとか、歩くことで健康にもつながり、世界的な問題になっている環境問題にも寄与しますなど、バスに乗る行動を起こしてもらえるように、少しずつ提案するようになりました」と長沢本部長。路線バスに乗ってみる動機付けを地道な営業活動の中で展開していったのです。

新規客が見られるようになってから少し経つと、病院やスーパー、銀行など、行きたいところへのルートについての問い合わせが多くなってきました。そこで、エリアを絞った目的別の時刻表を作成します。これには、自宅の前を走っているバス路線上に、どんな病院や商業施設があるかが分かるようになっており、病院や商

業施設ごとの時刻表が書かれています。

この過程で気が付いたのは、「バスは主役ではない。移動の手段だということでした」と野村社長と長沢本部長は声をそろえます。

この気付きから生まれたのが、路線路上にある各種の施設を主役にした「日帰り路線バスパック」です。通常

のバスと施設を組み合わせたパック商品は、貸切バスで移動し、決まった時間に出発して帰ってくるスタイルが中心です。しかし、路線バスを利用すれば、行きたい時間や帰りたい時間に合わせて移動することができます。そこで、路線バス沿線の観光施設などの入場料とバス運賃を合わせ、割引価格で販売してみたところ、好評を博しました。日帰り路線バスパックは、販売を開始した2010年度の利用者数は1,500人程度でしたが、13年度は4,300人と3倍弱にまで増えており、人気商品になっています。



好評の「日帰り路線バスパック」。表紙を開けると目的別のコースを掲載したページ数が分かるようになっている

路線バスの使い方を積極的に提案することで、潜在需要が掘り起こされ、利用者増に結び付いていったのです。

将来の顧客世代を見据えた啓蒙・営業活動

将来、路線バスを利用してくれる若い世代をターゲットにした啓蒙や営業活動にも取り組んでいます。

十勝バスでは環境に優しく安全で快適な交通を実現しようと、2007年から帯広市や北海道拓殖バス(株)など



裏面に停留所と近隣施設が掲載されている「目的別時刻表」

と一緒にBDF（バイオディーゼル燃料）バスを運行する社会実験を行ってきましたが、その一環で市内の小中学生向けにBDFバス試乗会を兼ねた環境教室を開催しています。そして、環境教室で学んだ小学6年生が高校に入学した4年後、高校生の利用数が増えたといえます。戸別訪問を始める以前から地道に取り組んできた活動の成果も見られるようになったのです。

また、11年に導入した「ワイドフリー定期券」制度は、通学・通勤定期券を持っていれば、土曜・日曜・祝日と年末年始はどこでも乗り降りできるものです。これは、地元FM局で公開放送された高校生サミットで、バス運賃が高いという意見があったことを受けて導入したものです。高校生は通学定期を持っていますが、週末は部活などで違う路線のバスに乗る必要があります。運賃はお小遣いから出しているため、昼食代を削減しなければならないというわけです。そこで、考案されたのが、ワイドフリー定期券でした。

通学で路線バスを利用する高校生も社会人になると自家用車で移動するようになり、バスを利用しなくなる場合が多いのですが、高校時代に通学以外のバス路線も知ってもらえれば、卒業後も通勤などで利用する機会につながるだろうという戦略がありました。そして、意図したとおり、制度導入から数年後には通勤定期の利用者も増えてきたといえます。

こうした積み重ねのもと、利用者は減ることが常識だった十勝バスの社内で、努力すれば成果が表れるという意識を持つ社員が徐々に増えてきました。また、多面的な営業活動を続けていることが相乗効果をもたらし、「社内も明るくなりました」と野村社長は言います。

十勝バスの取り組みは、NHKの「サキどり↑」、日本テレビの「心ゆさぶれ!先輩 ROCK YOU」、フジテレビの「奇跡体験!アンビリバボー」などのテレビ番組で紹介されたほか、14年には「KACHI BUS—でっかい北海道で起こった、ちっちゃなバス会社の奇跡—」

と題してミュージカル化、東京、札幌、帯広で公演され、全国的にも有名になりました。

十勝圏の交通事業者と連携し、需要の拡大を

十勝バスでは2011年度に利用者数の増加を記録しましたが、その後も3年連続で路線バスの収入は前年比増で推移しています。

これからの課題は、人口減少時代を迎え、やはり顧客数そのものが減る状況にあることです。この点について、野村社長は「需要を掘り起こして、地域の交通事業者がその需要をシェアしていくべきだ」と考えています。これを実践するために、13年3月に十勝管内のバスやタクシー事業者らに呼びかけて「十勝圏二次交通活性化推進協議会」を発足させました。協議会では路線バスやタクシーで観光地をめぐる割安のパック商品を共同で開発、7月から販売を開始しています。例えば、「おびひろ動物園」のパックは、帯広駅バスターミナルと動物園の往復バス運賃と動物園の入場料が含まれて500円と格安になっています。タクシーを使って周遊するパックもあり、約80プランの中から用途や人数に応じて好みのものを選ぶことができます。

また、14年4月には北海道大学、IT企業と共同で開発した路線バス専用の目的地検索システム「もくいく〜」の無料提供を始めています。これは、乗り方が分からないという人や目的地に行くための停留所が分からないなどの路線バスの不安を解消してもらおうと開発したアプリで、携帯電話にダウンロードすると、出発地と目的地に最も近くて最適なバス停や路線、時刻表、運賃、地図が検索できるシステムです。



地元ではおなじみの十勝バスの黄色いバス

同年の夏には観光客にも使用してもらおうと、十勝バスの情報だけでなく、北海道拓殖バスの情報も盛り込むなどの改善を加え、(一社)帯広観光コンベンション協会などで組織する「十勝圏路線バス利用活性化観光推進協議会」が運営する形でも無料提供されています。北海道新幹線の開業をにらみ、十勝圏にやってくる観光客の二次交通の充実と情報発信を目指しているのです。

また、世界中からアプリをダウンロードできるため、今後は多言語化も視野に入れています。野村社長はアプリ技術で海外に打って出る構想も持っており、「物販会社は地元以外にもモノを売ることができますが、バス会社は地元を離れることができないので、地元以外では仕事ができないと考えていましたが、今はノウハウをパッケージ化して商品化すれば地元以外でも仕事ができるし、海外進出も可能だと思っています」といいます。

これからの公共交通と事業者の役割

これまでの努力が認められ、十勝バスは2013年に環境に優しい交通を目指す取り組みを表彰する「EST交通環境大賞奨励賞」、14年には経済産業省が社員の意欲と能力を最大限に引き出し、地域社会とのかかわりを大切にしながら高付加価値で差別化したサービスを提供する企業を表彰する「おもてなし経営企業選」を受賞しています。また、帯広市や北海道拓殖バスなどと共同で取り組んできた公共交通を活性化する活動も、13年に理想的な交通社会の実現に関して大きな業績を上げた取り組みを表彰する「国際交通安全学会業績部門賞」に選ばれるなど、高い評価が集まっています。

これに甘んじることなく、回数券の無料宅配の試験運用、回数券や定期券購入で商品交換ができるポイント制度の導入など、引き続き積極的な営業活動が続けられています。



学生時代からテニスを続けている野村社長。14年6月からLCC(ローコストキャリア)「パニラエア」の航空券予約サービスも開始したが、同社の北海道支店長とダブルスを組んだ仲だったことから連携が実現したという

13年に交通政策基本法が公布され、交通施策を総合的に推進する体制とまちづくりと連携した施策が打ち出されています。野村社長も「これからの交通はまちづくりと一体になっていなければうまくいきません。既存路線に投資しながら、地域の再興を図っていくことが求められているように思います」といいます。

また、ほとんどの地方自治体には、地域公共交通政策を横断的に扱う部門がないのが現状です。帯広市も路線バスは商工観光部、高齢者バス関連は保健福祉部、ターミナルは都市建設部と縦割り構造になっているため、「行政組織の中に、交通政策を横断的に扱う公共交通政策部門が必要です」と提言しています。

これまで公共交通を担ってきた地方の交通事業者の多くは、利用の落ち込みを補助金で賄う意識が強くなってしまい、営業によって需要を創出していく意欲が欠けていた面があるようです。公共交通をどのように使えば便利なのか、こんな使い方ができるなど、提案型の情報発信を行っていけば、潜在需要に訴えていく余地はまだまだあるはずですよ。

自家用車を使えなくなった高齢者だけでなく、車を利用する世代にも、移動時間の有効活用など、自家用車と公共交通を賢く使い分ける提案をしていくことが大切でしょう。

また、地域の公共交通を担う事業者には、十勝バスの貴重な経験を学び、需要を掘り起こす取り組みを推進していくことが期待されます。