実例で学ぶ！ドラッカーで苦境を跳ね返せ（第17回）

イノベーション編 お客様の手段としての組織を確立

2017.02.06

40年以上減り続けていた路線バスの利用客数を増加に転じさせた北海道の十勝バス。その背後には、野村文吾社長がドラッカーから得た学びがあった。2015年6月に開催した「中小企業経営者のためのドラッカー入門セミナー」での講演を再録する。

ドラッカーに学んだ先輩企業（12） 十勝バス（後編）

●ドラッカーの言葉
組織が存在するのは、組織それ自体のためではない。社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である。
（『マネジメント』）

前回は、燃料費高騰をきっかけに企業として営業強化に着手することにこぎ着けた経緯を紹介した。後編では、町の中心部から離れた小さな1つのバス停の近辺から始まった声かけや聞き取りをきっかけに、路線バスの利用客数を増加に転じさせたプロセスを紹介する。

「非顧客」の声を拾う

最初の停留所の見込み客は、バス停から半径200mほどの範囲に住む約300世帯の住人でした。私たちはそのご自宅を1軒1軒回る「戸別訪問」を実施しました。

「路線バスに乗っていますか？」

そう尋ねると、嫌になるくらい乗っていない人ばかりです。

ただし、訪ねたお宅の約7割が玄関の扉を開けて、話をしてくれました。驚きました。なぜ見ず知らずの人のために玄関を開けてくれるのか。歯を食いしばって地元でバスを運行し続けてきた私たちへの信頼が残っている。チャンスはあると前向きに捉えました。

ドラッカーはこう言います。

――
ほとんどあらゆる組織にとって、最も重要な情報は、顧客ではなく非顧客（ノンカスタマー）についてのものである。（『ネクスト・ソサエティ』）



野村文吾（のむら・ぶんご）
1963年生まれ。小樽商科大学卒業後、国土計画（現西武ホールディングス）を経て、98年、曾祖父が創業した十勝バスに入社。2003年社長就任。利用客数の減少や燃料費の高騰で経営が行き詰まる中、地域密着の戦略を徹底し、40年以上減り続けていた利用客数をプラスに転じさせた。（写真／吉田サトル）

「非顧客」とは誰か。「顧客であっておかしくないにもかかわらず顧客になっていない人たち」です。我々にとって、まさにバスに乗らない地域住民のこと。彼らの声の中に、必ずヒントがあるはずです。

私は、バスを利用していないという地元の人たちに尋ねました。

「どうしてバスに乗っていただけないのですか？」

大半の人が「行きたい方向への路線がない」などと答えます。

「年1回でもいいんですよ。年1回なら、行きたい方向へ向かうバスがあるんじゃないですか」。そう食らいつく私に、「うーん」と考え込んだある人が答えたのです。「よく考えたら、バスがどこに向かっているかを知らないんだ。前と後ろ、どちらから乗ればいいかも知らないし、料金も分からない。だから、ちょっと怖いんだよな」

私は目が回るほど驚きました。そんな根本的なことすら知らなかったのか。あるいはしばらく乗らない間に忘れてしまったのか……。

要するに、お客様がバスに乗らないのは「不便」だからではない。「不安」だからでした。

この発見が突破口になりました。

とにかく、お客様の不安を解消しよう。そこでバスの乗り方を説明するパンフレットを作成して地元で配りました。また、ケーブルテレビでバスの乗り方を説明するCMも流しました。



バスを利用しない地域住民へのヒアリングに基づき、「バスの乗り方」を詳細に説明するパンフレットを作成、配布した

お客様の「手段」に徹する… 続きを読む