



中1・中2・中3・三豊支部合同例会

ザ・コロナサバイバル ～社員と共に危機を乗り越える～

【報告者】

コトバスグループ／CEO・琴平バス(株)／代表取締役

楠木 泰二朗氏
(中讃第1支部)

【報告の前に】

座長

(株)大建／大平裕也氏
(三豊支部)

琴平バス(株)は観光・旅客輸送を主に手がける会社です。いわば、新型コロナウイルスの影響を最も受けているといえる業界の一つだと思います。

そんな中、琴平バス(株)では、オンラインバスツアーという企画を、日本で初めて販売し、メディアでも大々的に取り上げられました。しかも、この企画は社員発のアイデアのようです。

今、世界は観光・旅客輸送業界にとっては非常に辛いコロナ禍ですが、楠木氏からは、何か明るいワクワクするような雰囲気を感じることができません。

しかし、実際にお話を伺うと、コロナ禍の経営に与える影響は甚大で壊滅的な打撃を受けている部分もあるということでした。ただ、全社一丸で会社の危機に立ち向かっ

ているというお話も伺いました。このような組織はどのようにつくられているのか。皆さまの経営に生かされると考えます。

【報告】

自己紹介

大学卒業後、父親が経営する新日本ツーリストの旅行部門に入社。2007年、29歳のときに新日本ツーリストの代表に。36歳で琴平バス(株)の代表に。国交省の貸切バス運賃・料金ワーキンググループの委員を始め、現在日本ご当地タクシー協会の理事長を務めています。

はじめに

1 ビフォアコロナ／会社紹介、2 ウイズコロナ／コロナ禍での一年、3 アフターコロナ／会社の今後についてお話ししますが、その中でも特にコロナ禍での挑戦と成功、失敗についてお話しします。

① ビフォーコロナ 会社紹介

私どもの琴平バス(株)は、コトバスの愛称で呼ばれているバス会社です。事業は、高速バス事業、空港からの路線バスや貸切観光バス事業、台数は多くありませんが琴平でのタクシー事業、主にバスを使ったツアーの旅行業、琴平町での観光案内所事業等です。

会社は祖父が創業し、父が2代目、私が3代目ですが、会社の歴史は少し変わっていて、戦後に祖父が始めたのはトラックの会社ですが、それを実弟に譲り、琴平でタクシー会社を設立し、それがバス会社という経緯があります。父は大学卒業後、祖父のバス会社に入社したのですが、親子の仲たがいがあり、父が新しく始めたのが新日本ツーリストです。その後、祖父の会社を父が引き継ぎ、今は事業を統合し、琴平バス(株)になっています。

以上が創業からの経緯ですが、2007年に大きな出来事がありました。あるテレビ局の報道番組で危険なバ

ス会社のような形で放送されたため、会社が潰れるのではないかと思われるほどの非難に晒されました。やっとそれを乗り越えて今に至るのですが、振り返ると結果的には良かったように思っています。

経営理念は「人のため」です。お客様、取り引き先、一緒に仕事をする仲間の三者が幸せになる事業をみんなで作っていきましょうというものです。ミッションとして、「四国を代表する企業に成長する」を掲げています。「四国内外で活躍し、誰もがその存在を認め、多くの方が



そのサービスに触れたことがある企業」「高収益を継続し、社員には幸せになるために十分な給料が支払え、また地域社会への貢献度が高い企業」「優秀な人材が集い、そこで働くことが誇りに思える企業」こういう会社をみんなで作っていきましょうというミッションを掲げています。今回特にお話したいのが「社内民主主義の徹底」です。我が社では、「会社の進む方向は、社長の独断で決めるものではなくありません。社員ひとりひとりが意志を持って行動する重要性を認識し、個々の能力を十二分に発揮できる環境を整え、時代のニーズを捉えた新しいビジネスを提供し続けます」ということを掲げています。

私の経営のテーマは、経営者の能力が成長のボトルネックにならない組織づくりです。もし私が非常に優秀な人間でしたら、俺についてこい」という形で成長ができるかもしれませんが、自分自身の能力はたかが知れていると思っているので、ボトルネックにならないよ

うにしていきたいと思っています。

数年前にも同友会で報告させていただいたことがありますが、そのときに「会社は根っこ、即ちDNAが最も大事で、社長がやるべきことは、異業種サービスの体験や先輩経営者、まさに同友会での学びが豊かな土づくりの作業になり、枝葉にあたる事業や人、サービス等は自然に育っていくのが理想的ではないか」という話をしています。なので、経営者自身が事業を創っていくのではなく、また人もおのずと育っていくものだと思っています。



今助けになっっているのが、前述の2007年の危機と共に乗り越えてきた仲間がいることです。そして、自身がいろんなシーンで落ち着いて経営判断が出来るのは、仲間と一緒にいるんなことを進めているからだ実感しています。ダーウィンの有名な言葉に、「生き残るものは最も強いものでもなく、最も賢いものでもない。最も変化に適応できるものだ」というのがありますが、コロナ前からこのようなことを社内ではよく話しています。

バス業界は、そもそも変化を求められていた業界だと思っています。コロナに関係なく変化を求められており、コロナがそれを10年加速したといわれています。

② ウィズコロナ

コロナ禍での一年

私の会社の最も強い事業のコンセプトは、「スマイル・アンド・ホスピタリティー」。要するに一見さんビジネスではなく、ファンやリピーターづくりです。それが全て



の事業において共通して持っている考えです。それを「創客」と書いて「そうきやく」と呼んでいます。私は、ファンやリピーターづくりを、一対一、ワンツーワンのコミュニケーションと、あなたただけ、オンラインユーのおもてなしをお届けすることだと考えています。大都市と異なり、地方での新規顧客の獲得には難しいものがあるので、特に二つの考え方をビジネスの基本としています。

一番大事にしていることは、お客さまをお名前でお呼びすることです。もちろん

んお客さまにおことわりしのことです。このようなアイデアは異業種からの学びです。

コロナ禍での一年間ですが、まさに予期せぬ出来事の連続で、売上はもちろん信じられないような下落でした。新聞報道でも旅行や飲食業界の人員削減の話題が多く取り上げられています。それは大手だけでなく私どもも同様に大変な状況にあります。昨年の2月頃は、インバウンドが少し減るかなというぐらいの予想だったのですが、まさかこれほどの状況になるとは予測出来ませんでした。4月以降は99パーセント減という大変な状況に陥りました。その間、家賃や賃貸駐車場の値下げ交渉やいろんな制度の給付金、各種補助金の申請等、慌ただしい一年でしたが、雇用調整助成金は非常に助かっており、これがなければ同業者の殆どが潰れている状況だったと思います。

社員の離職は、総合職5名、乗務員3名、清掃担当の職員1名ですが、理由は将来



への不安、収入減等です。コロナ禍にも関わらず新入社員が3名入社したのですが、2名が思い描いていた仕事が出来ないという理由で退職しました。せっかく我が社を選んでくれたのに活躍の場を与えられなかったことを申し訳ないと思っています。

そんな中で唯一の希望の光が「オンラインバスツアー」です。今までに100社以上のメディアが取り上げてくれたのですが、現状で1400名ぐらい、催行本数で1200〜1300本ぐらいになっています。

コロナ禍で全てが止まってしまったのですが、そんな中YouTubeチャンネルを始めたり、うどんタクシーのうどんデリバリー、それからオンラインツアー等、いろんなチャレンジが今に繋がっています。「やらない理由がないならやってみよう。細かいことは走りながら考えよう」という、走りながら課題を潰していくような考えが私にはあるように思います。

「オンラインバスツアー」のこだわりは、お客さまや取引先、自社にとっても、三者がハッピーになれる事業だということなんです。観光客の激減でお土産が売れなくて困っている地域の商品を、事前にお客さまにお送りしています。今はいろんな自治体さんからのお声かけがあり、四国、香川に限らず、山形や鹿児島等々の自治体さんとの連携の仕事もさせてもらっています。社員旅行の案件もずいぶん増えていきます。

「オンラインバスツアー」の可能性の一つとして、バリアフリーツアーがあります。



三重県と聴覚障がい者向けのツアーを企画・実施しました。字幕と手話を織り交ぜて旅を楽しんでいただくというものでしたが、私どもも初めての企画で、少し気がかりだったので、とても喜んでいただきました。

それから、これからです。尾道のツアーを企画しています。創業400年の歴史のある「赤酢」を造っているお店の紹介ですが、お客さまにストーリーをちゃんと届けて、ファンをつくりたいと考えた企画です。また、2時間で日本縦断の企画もあります。私どもも含めて今は大変な状況ですが、業界から明るいニュースを届けたいとい

う思いで連携してイベントに取り組んでいきたいと思っています。

● コロナ禍の中での気づき (1) 語り続けることの重要性

とても大変な状況が続く日々ですが、そんなコロナ禍の中での気づきがいくつかあります。

その一つが、語り続けることの重要性です。「オンラインバスツアー」には、自社の経営理念が詰まっているように感じています。その一つが、サムシングニュー、何か新しいものを、です。それから、「スマイル・アンド・ホスピタリティー」「創客(そうきやく)」、リピーターづく

りの意味合いからも、「オンラインバスツアー」の最終目的は、将来リアルにその地を訪ねてもらいたい。そこで案内してくれたガイドさんに会ってもらいたいです。

また、経営理念の「人のため」のところで、お客さまのためであり、パートナー、取り引き先に少しでも売上に繋がるようにという思いがあります。実際、自分が会社の総会を始め、いろんなところで経営理念の話をしますが、それがみんなに伝わっているかどうか、正直不安に感じることがあります。ただ、常に語り続けることで少しずつ染み渡るといふか、伝わっていたことが実感できた年でもありました。要するに語り続けることの大切さに気づかされました。

(2) 組織は一つ。良くも悪くも組織文化は一夜では変えられない

自社の6月の総会で、「時代は変わった。そして新しい船が出る」。今までは旅客船に乗っていたが、今からは戦艦に乗って行くぞ！そんな

心意気を話しました。

私どもの会社は基本、ボトムアップ型ですが、有事のときは意思決定が遅いと命を落としかねないという思いもあって、ここはぐいぐい自分が判断していきますと宣言しました。が、それが上手くいかず、結果新卒2名が退職しました。そんな苦い経験から改めて思うことは、採用はこの指とまれ方式で、自分たちの会社はボトムアップ型であり、経営理念に共感して入社した社員が、実際にはそうでなかったとなると、集まったメンバーのパフォーマンスも発揮されない、という事です。反省しきりです。

それから半年後の12月の総会では、やっぱりトップダウン型は向いてないのでボトムアップ型に戻りますという話をして、各部門リーダーへの権限移譲という形を取るようになりました。当然、スピード感は大事なので、意思決定の速さを各リーダーにお願いしました。

(3)時代の変化がコロナ禍で加速

先ほど、コロナ禍で時代の変化が10年加速したと話しましたが、いろんな面でそういう状況が見受けられます。ある大手企業を退職した方が退職の理由を、「自分たちでとことんやるためには、独立してやるしかないからだ」と熱く語っていました。私たちにも思いあたる部分があるような気がします。

組織と人の関係や会社と社員の関係が、結構変わっているような感覚を私は持っています。例えば、ワーク・ライフ・インテグレーションという、ワークとライフを統合するという考え方で、バ

ランスを取るといふか、ライフの中でも仕事に繋がるものがあったりしますが、社員にもそのような考え方でやってもらいたいという意味合いで12月の総会で話をしました。このほうか、私どものようなアイデアを形にする会社には向いているような気がします。

3 アフターコロナ 会社の今後について

インバウンドはこの先、2019年の水準には2024年まで戻らないと言われていますが、人口減少で国内市場が減っていつていることもあり、インバウンド、観光は日本にとって大きな

柱の一つです。もちろん、私どもも同様です。そこで、今出来ることをということ、オンラインで海外向けのツアーを企画し、アメリカの旅行会社とのコラボでアメリカ版オンラインバスツアーを昨年10月から始めました。ツアーの対象は世界の15億人ですから、夢があります。しかも、田舎のバス会社がそれに取り組んでいるわけですから、やっぱり夢があります。

世界の話の後ですが、ぐつと身近な話として県内外の企業と一緒に庄内半島に「URASHIMA VILLAGE」という宿をつくりました。ワーケーションにも活用できる素敵な場所ですし、ゲストハウスとしても使っています。ただけたらと思います。

観光の語源は、「国の光を観る」ですが、これからは観光地を巡るといふよりは、面白い会社や取組みを見に行くことも観光になるのではと思っています。

