

地域を結ぶ、人を結ぶ、心を結ぶ経営

谷島 賢 (やじま まさる/イーグルバス株式会社 代表取締役社長)

私の会社は「社会的企業」を目指しています。社会的企業とは社会に貢献しながら利益を出せる企業のことです。NPOも社会貢献を目的にしますが、利益を生み出す事は出来ません。企業は利益を目指しますが、社会的企業の利益に対する考え方は「利益は目的でなく会社を維持するための条件」です。なぜなら赤字では企業は存続出来ませんから、地域に継続して事業を提供するための「条件」として利益が必要だと考えます。

社会的企業の事業目的は「社会貢献」です。企業の事業目的を「利益」とすると「儲かる事業なら何でも良い」となる恐れがあります。しかし決して利益を目的とする企業を否定するわけではありません。会社の果たすべき機能の1つは「国」を支える「税金」を支払う事だからです。日本の企業170万社のうち、黒字は3割で、7割が赤字と言われています。この比率は長年変わらず、従って税金を払う会社はそれ自体で社会貢献しているのです。

社会貢献を事業とする赤字会社と利益を目的として税金を納める会社、どちらが立派か比較するのは無意味ですが、3割の黒字会社のうち、社会貢献を事業目的とする会社は非常に少ないのではないかと思います。それだけに社会貢献しながら利益を出せる「社会的企業」を目指す事はチャレンジです。

弊社が社会的企業を目指すようになった理由は、社会環境変化に適応するためでした。企業の寿命は30年と言います。社会環境の変化に会社が長期間対応し続ける事は簡単でなく、元気な会社もやがて人を含めた組織の硬直化で、大きな社会環境変化を越えられなく

なります。そのなかで社会的企業として存続するには知恵を絞らなくてはなりません。この知恵を絞る過程で、企業革新が起きます。すなわち社会的企業の試練が社会貢献を思う社員の仏性を引き出し、社内結束と革新的な改善方法を躊躇しない風土が、結果として環境対応力となったのではと考えます。

弊社のバス事業創業は1980年。経済成長期からバブル崩壊、そして経済低迷期を経験してきました。創業当時、参入を目指した観光バス事業は「免許制度」で、新規参入は非常に難しいものの一度免許を取得すれば事業は安泰の時代でした。1989年に念願の観光バス事業の免許を取得。しかし喜びもつかの間、バブル崩壊によって仕事が激減。そこで弊社は地元川越の観光興しを開始、その結果、現在の川越観光ブームの先鞭となりました。

2000年に観光バス事業の規制緩和が実施され、新規参入事業者が爆発的に増え、少ない仕事を奪い合う運賃のダンピング競争が始まりました。「競争時代」への転換です。弊社はダンピング競争を避けるため、2002年に乗合バス事業が規制緩和されると翌年乗合バス事業へ新規参入、2005年に川越から羽田空港の高速バス事業に参入する事が出来ました。

2006年に隣接市の大手バス会社が赤字撤退する路線を引き継ぐ事になり、初めて生活路線バスに参入し「公共交通事業者」となったのですが、その責任の重さに当時は気付いていませんでした。観光バスや送迎バスはお客様との相対契約なので赤字はなく、年間の運行稼働率も70%程度で運転士も車両も休ませる事が可能です。しかし乗合バスは、年間稼

働率100%で朝から夜まで運行するため、大きなコストがかかる反面、収入は予測できず多くは赤字に陥ります。当社も赤字路線を3路線引き受けた事で、経営は予期せぬ赤字に転落し会社の危機を迎えます。赤字路線を止める事も出来たのですが、弊社が赤字路線を引き受けた事で、安堵した地域住民の期待を裏切る事は出来ないと思いました。地域の交通弱者の足を確保するためには何としても運行を継続しなければならないと決断したのです。この時が弊社の「社会的企業」への転換点だったと思います。

そこで赤字路線を再生すべく、ITを活用した工学的アプローチによるバス事業の改善を試みました。従来の路線バス事業は「見えない事業」で、改善したくてもどこが悪いかわかりませんでした。そこで運行データをとり、現状の見える化に着手。まったく新しい取り組みのため、最初の2年は右往左往の大変厳しい時期を過ごしましたが、改善にはデータの取得、見える化、改善プロセス構築の3ステップが必要である事を体験し、2009年に最初の「データの見える化」が実現した事で赤字路線バス再生の道が付き、「ダイヤ最適化システム」の完成によって初めて既存路線利用者の増加を達成する事が出来ました。

データによる改善は最初の年は大きな改善効果を出しますが、2年、3年継続すると良い意味で改善する箇所がなくなり頭打ちになります。つまりデータによる改善の限界に直面

します。それはバス事業者単独による改善の限界でもあります。この壁を乗り越えるために、地域住民と共同して地域の観光資源を活かし、観光客を路線バスに取り込む「需要創造」を目指しました。町の中心にハブバスセンターを設け運行を効率化し、観光客を取り込み、住民の要望であった運行便数増加と利用者大幅増加を果たす事ができました。

2013年には「路線バス3年改善モデル」として体系化し、2016年にはデータによる見える化⇒ダイヤの最適化⇒地域おこしによる需要創造という「包括政策」で公共交通を維持する「小さな拠点」モデルを、全国に先駆けて「東秩父村」で実現しました。

現在、この路線バスの「見える化と小さな拠点モデル」を日本各地で指導。2014年からはラオス国バス公社の事業改善支援も行っています。昨年11月にラオスの方々が東秩父村の「小さな拠点」を見学、ラオスでも新しいハブの拠点作りを進めています。ラオスは5か国に囲まれたアセアン諸国最小の国です。6月にラオスの首相が日本で投資セミナーを開催、そのスピーチでの首相の言葉「From a Locked Country to The Linked Country (閉ざされた国から国を結ぶハブの国)」に感動しました。弊社は社会的企業を選択することで自由になる事ができました。そして事業定義をバス事業から「地域を結ぶ、人を結ぶ、心を結ぶ」事業へと変更を行いました。今後も社会的企業をめざして世界を結びます。



東秩父村路線「和紙の里ハブターミナル」



改善協力中のラオスのバスターミナル