

事例1：イーグルバス株式会社（川越市）

会社概要

代表者	谷島 賢	業 種	旅客自動車運送業
従業員数	204人	U R L	http://www.new-wing.co.jp/
事業内容	<p>○一般乗合旅客自動車運送事業（路線バス、高速バス） 日高・飯能路線バス、ときがわ町路線バス、空港連絡バス等</p> <p>○一般貸切旅客自動車運送事業（観光バス）</p> <p>○特定旅客自動車運送事業（送迎バス）</p>		
沿 革	<p>昭和55年 送迎バス事業を主体とするイーグルバス株式会社を設立</p> <p>平成15年 路線バス事業に進出</p> <p>平成17年 高速バス事業に進出</p> <p>平成18年 日高・飯能間の路線バス事業を開始し 『ダイヤ最適化システム』を開発</p> <p>平成23年 関東運輸局選定の初代『地域公共交通マイスター』に選出</p> <p>平成24年 日経BP社が表彰する第11回「日本イノベーター大賞」優秀賞受賞</p> <p>平成25年 経営革新計画の承認</p> <p>平成26年 情報化月間情報化促進貢献企業として『国土交通大臣』表彰を受ける</p> <p>平成28年 地域情報化大賞2015（総務省）にて、奨励賞を受賞</p> <p>平成29年 第9回経営者「環境力」大賞（日刊工業新聞社、環境文明21主催）受賞</p> <p style="text-align: right;">現在に至る</p>		

経営革新のテーマと概要

テーマ	新たなバス事業モデルの構築によるコンサルタント事業の展開 ～見える化による工学的アプローチ～	
計画期間	平成24年4月～平成28年3月（4年計画）	【平成25年1月承認】

【人事労務管理の改革】

（採用）

- ・採用説明会の通年開催

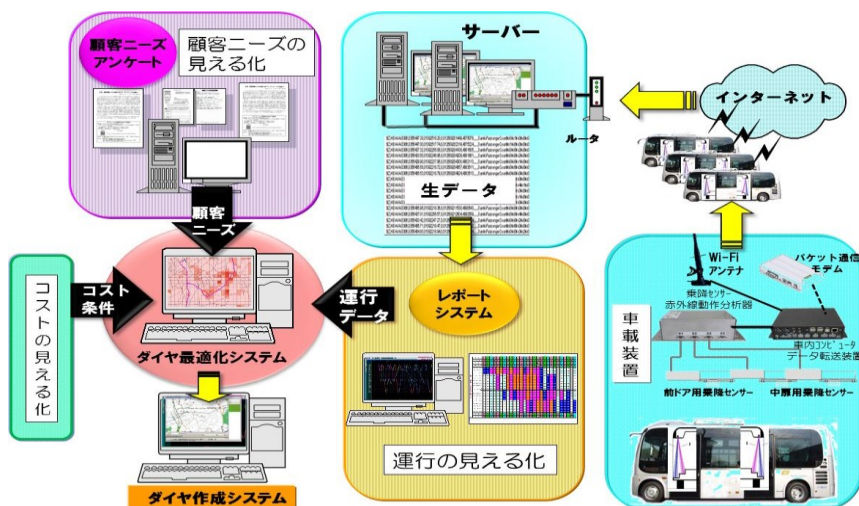
（育成）

- ・世話人制度導入
- ・バス免許取得支援強化
- ・キャリアプランの提示
- ・バス路線ごとに顧客満足度を競わせる競争原理導入

（労務管理）

- ・各人に合わせた勤務体系の導入

【ダイヤ最適化システムの展開】



ダイヤ最適化システムと、まちづくりを合わせた東秩父村「和紙の里バスターミナル」

従業員定着率向上
雇用大幅拡大

同業他社・自治体に展開し、不採算路線再生に貢献

売上の拡大のみならず、地域公共交通の再生に貢献

自社開発の「路線バスダイヤ最適化システム」で顧客ニーズと運行データを正確に把握。

システム情報を事業に活用するとともに人事労務管理を改革し雇用の大幅な拡大を実現。

「経営革新計画」に取り組んだきっかけ

当社は昭和55年のバス事業開始以来、埼玉県を中心として法人向け送迎バス事業を基盤に事業展開してきた。

平成18年に大手が撤退した路線を引き継いで路線バス事業を拡大したところ、同区間における慢性的な利用者の減少により路線バス事業が大赤字を計上するようになった。

これに対して当社は、製造業等で活用されている「データによる見える化とPDCAサイクルによる問題の継続改善」を採用して、バスの運行や乗客にまつわる情報を数値化した。数値をもとに改善策を練り上げるデータ中心のアプローチ方法（ダイヤ最適化システム）に取り組んだことで、赤字路線の収益化に成功した。

そこで、当社で有効性が証明できた「ダイヤ最適化システム」を他社に展開したいと考え、計画を整理する手段として経営革新計画に取り組むことにした。

「経営革新計画」の実践～工夫したこと、苦労したこと

< 工夫したこと >

・営業、広報活動

当社の『ダイヤ最適化システム』によるバス路線再生事例を各種メディアや講演会、国土交通省の交通政策審議会等で紹介した。また、自治体や民間企業等からの視察受け入れを積極的に行った。

JICA等の公的機関の施策を活用して、ラオス人民民主共和国等の海外に『ダイヤ最適化システム』を展開した。

・人材確保、育成

人手不足の時代背景もあり、事業拡大を支える人材の確保が大きな課題であった。人事労務制度の改革に取り組み、「バス運転手希望者に対する説明会の毎週開催、新規採用者に対する先輩バス運転手による世話人制度の導入、バス免許取得支援、キャリアプラン提示、各人に合わせた勤務体系」などを導入し、離職率低下や人材確保に成功した。

< 苦労・うまくいかなかったこと >

・新規事業の継続的な見直しと改善

当初はデータで路線バスを改善できると考えていたが、データの見える化による改善は効率性の改善であり、最初は大きな改善効果があるが、次第に改善箇所が頭打ちとなる。

データによる改善の限界であった。そこで、これを越えるため地域と連携した観光まちづくりを行い、外客を集める「交通まちづくりモデル」に取り組んだ。

真の改善はICTが人間力を支えることで初めて具現化するという認識に至るまで多くの時間を要した。

「経営革新計画」の成果

- 売上高、経常利益、付加価値額の大幅アップを達成。42名の雇用を創出した。
- 新規事業に取り組む過程でアイデアを募ったことで、従業員が創意工夫を意識して仕事に取り組むようになった。
- 事業の拡大に合わせたキャリアプランの提示により、バス運転手がキャリアアップを意識して仕事に取り組むようになり、モチベーションが向上した。

「経営革新計画」成功の秘訣

事業展開にあたって「入口戦略」とともに「出口戦略」をもって取り組んだこと。新規事業の展開にあたって、どのように展開を図るかという「入口戦略」を立案することは一般的だが、どのタイミングで改善に取り組まなければならないか、撤退しなければならないかという「出口戦略」まで策定できる会社は少ない。

当社は「データによる見える化とPDCAサイクルによる問題の継続改善」に取り組んだことで、計画当初に想定していない事態にも継続的に戦略を見直して対処することができた。

「経営革新計画」に取り組んでよかったこと

- 会社の年度方針と経営革新計画を一致させ、全員がこれを共有することでベクトルが一つになり部門間の連携が強まったと感じる。
- ICTの社内導入による将来業務のICT化にも社内の理解が得られており、以前のように不安を覚える者がいなくなった。

これから「経営革新計画」に取り組む皆様へのメッセージ

経営革新計画は自社を革新するための羅針盤であり、経営者がこうしたいという強い想いとコミットメントが必要です。その上に具現化のために責任者レベルの者が関わって作りあげます。

計画実施段階ではいろいろな問題が発生し、計画と現実のギャップを感じるのですが、実はその問題が自社の成長阻害要因であったり、足りない部分である事が分かり、これを一つずつ改善した時に結果として経営革新計画の達成が出来ました。



谷島 賢 社長