

産業再生機構での経験



秋池 玲子

ポストンコンサルティンググループ
パートナー & マネージング・
ディレクター

経営コンサルティング会社のマッキンゼーから
2003年に産業再生機構に転じて担当したのは、
熊本の県下に路線バスのネットワークを
持つ九州産業交通。売上高 500 億円強、従業員約
5,000 人、運輸、観光、不動産など多数の事業を営
む企業である。

この企業が機構支援の 1 号案件として発表され
た時は、小粒案件、今更バス会社など必要か、と
批判された。しかし、それぞれに経営に苦しみなが
らもインフラとしての継続を求められている全国の路
線バス会社の最初の再生モデルにする、とひそかに
心に誓っていた。また、機構の後の案件につなげる
ためにも、どうしてもこれを成功させなくてはならない
という責任も感じていた。

大赤字のバス事業は、路線ごとの赤字額を開示
して必要不可欠な路線を地元を選んでいただき、継
続する赤字路線は委託料を受けることで出血を止
めた。熊本市内の路線は、競合する高コストの市営
バスに撤退していただく道筋をつけた。休日もなく深
夜まで業務に取り組み、半年後にすべての事業部が
予算を超える実績を上げた時は本当に嬉しかった。



2004 年 10 月 朝日新聞「be」掲載（写真提供 朝日新聞社）

当初計画の 2 倍の利益を上げて年度を終えた
時、通常購入する中古に加えて久しぶりに新車バス
を買った。1,000 台の保有車に対してたった 1 台では
あったが、その時の社内の盛り上がりや、過疎地の
営業所員一同から、会社が変わってきたのを実感す
ると手紙をもらったことなどは、忘れがたい思い出だ。

再生は順調に進み、機構の支援は 2 年で終了し
た。今も会社はモラル高く運営されていて、十分な
キャッシュを生み出しながら県民の足を支えている。

地方の抱える悩みに直面しながら再生に取り組
んだこと、官民協業の中に身を置いたこと、尊敬す
る多くの先輩や信頼できる仲間を得たこと、そしてこ
の成功を前例にして、バス会社の再生事例が今で
は全国で二十数件にまで増えたことは、私にとって
何よりの宝物である。