

命を削って会社再建に力を尽くした父に促され、 お客様第一主義経営を樹立

中央タクシー 株式会社

(本社) 長野県長野市若穂保科265
従業員数 206人

宇都宮恒久氏の父は、同業者組合から頼まれて、あるタクシー会社の再建に人生のすべてを捧げた。その父に促されて、宇都宮さんは新たに中央タクシーを創設。父の苦労をすぐ近くで見ながら、自分はお客様に喜んでもらえる理想の会社をつくろうと決意した。お客様からの信頼を積み上げ、それをベースに、空港便の運行、介護タクシー、旅行業など新しい事業分野を開拓してきている。

■オリンピック特需をキャンセル

1998年2月、冬季オリンピックが長野市で開催され、世界中のスポーツ関係者とメディアがこの町に集まった。記者たちは市内各所の競技会場を取材するために、通常より割高の料金でタクシーの借り上げを予約し、市内のタクシー会社は、予想もなかったオリンピック特需に沸いた。

中央タクシーの当時55台のタクシーも、



宇都宮恒久会長

1ヵ月前には予約で完売。そのときある乗務員が言った。「でも、オリンピック期間中の2週間、市民の足がなくなっちゃいますよね。ウチの車で病院に通っているおばあちゃん、どうするんでしょうか」。別の乗務員が言った。「やっぱり私たちは、いつものおばあちゃんのところに行くべきじゃないでしょうか。オリンピック特需、キャンセルしましょうよ」。当時の社長で現会長の宇都宮恒久氏は、それを聞いてこう言った。「よしわかった。オリンピック特需はキャンセルしよう。しかしボランティアとしてじゃない。戦略として、当社はオリンピック期間中、市民の足に徹することにする。そうすればいままで当社のタクシーに乗ったことのないお客様との出会いもつくれる。オリンピックが終わってみんな



←本社屋は山の中のプレハブ ↑タクシー配車センター

なが帰った後、この期間中に長野市民との出会いをつくったものが勝ちを制するだろう。いいか、これは戦略なのだ」。

この戦略は見事に当たった。オリンピック後、他社の業績が急速に落ちていったのに対して、中央タクシーはお客様を大切にする会社として市内タクシー会社のトップに躍進。そのとき築いた信頼をベースに、その後、次々新しい事業分野に進出することになった。

■反面教師となった再建劇

宇都宮さんは、もともとこの地方の馬車屋として市民の足を担ってきた家系の出身である。馬車屋は大正時代に乗合自動車の会社となり、祖父はその流れを汲んだ宇都宮タクシーという会社の創業者で、父はその2代目だった。

1970年代のはじめ、長野市内の某タクシー会社の労働争議が長引いて経営が傾き、父は地元の同業者組合から頼まれて、その会社の再建を引き受けることになった。宇都宮タクシーの社長職を父の弟に譲

り、父は再建会社の社長となった。当時20代だった宇都宮さんも一事務員としてこの会社に入った。

そこで3年間見聞きした想像を絶する人心の荒廃ぶりが、いまの中央タクシーの反面教師になっていると宇都宮さんは言う。組合はことあるごとに経営者と対立し、経営者から譲歩を引き出すことしか考えていなかった。

こんなこともあった。当時のタクシーには冷房がなく、ある乗務員がランニングシャツのまま乗務に就こうとした。それを見とがめて「着替えてこい。そうでなければ会社には入れないぞ」と父が言った。その一言で乗務員は頭に血が上り、靴ペラを叩き割り、ギザギザに尖った先端を突きつけながら「てめえ、社長だからってでかい面するんじゃねえ！」とすごんだ。父はひるむことなく彼と対峙した。父と睨み合っていた彼の息が次第に荒くなり、やがて靴ペラをばいと捨ててどこかへ立ち去った。

鬱屈した気持ちが、それを晴らす機会をいつもうかがっていた。もっとひどかったのは、1人の乗務員が乗客を乗せたまま本社に戻り「無賃乗車だ」と叫んだときのこ

とだ。待機していた数人が乗客を引きずり出して殴る蹴るの暴行を加え、水まで浴びせた。たとえ無賃乗車だったとしても、そんな暴行が許されるはずはない。宇都宮さんはその間に飛び込んで制止した。事情を聞くと、朝まで飲んでいてタクシーに乗ったが、お金を持っていないことに気がついた。家に帰ったら払うからと言ったところ、乗務員がそれを無賃乗車と歪曲したというのだった。乗客は電話で家族を呼び、奥さんが運転する車で帰っていった。ボタンとドアが閉まったとたん、その乗客が悔しさと泣き崩れるのが見えた。

「ここまでねじ曲がった人々の心を立ち直らせるには10年かかる。それまでお前に付き合わせるわけにはいかない。お前は独立して自分が思うとおりの会社をつくれ」。父からそう促され、宇都宮さんは再建途上の会社を離れて、新たに中央タクシーを起こした。1975年のことである。この新しい会社で、自分はお客様に喜んでもらえる理想の会社をつくらねばならぬと強く思い定めたという。

父による再建は、言ったとおり10年かかった。赤字続きの経営の実情を組合の執行委員長に説き続け、赤字を埋めるために自分の財産をつぎ込み、ついには自宅まで手放した。そのことを知った委員長が、組合の上部団体に決算書を見せたところ「この会社、よくこれで持ちこたえているな」と言われたことから彼の考え方が変わったら

しい。委員長は次第に経営側との協調路線をとるようになり、他の従業員も徐々にそれに従うようになった。その後、業績が好転。10年を経てようやく赤字を脱した。それを見届けて、父は宇都宮さんの兄に社長職を委ね、しばらくして他界した。「父は身を削って再建を果たしました。それは、私に正しい経営のあり方を教えるためだったように思えてならないのです」と宇都宮さんは言う。

■電話客に重点を置く

タクシーのお客様には3とおりある。駅のタクシー乗り場で乗るお客様、街で手を上げて乗るお客様、そして電話で依頼してくるお客様。電話のお客様はほとんどがリピーターである。電話は、ある程度の信用を築かないとかかかってこない。当初は当然のことながらまったく電話が鳴らなかった。

そこで、宇都宮さんは営業に歩いた。大きな会社をねらったが、すべて他のタクシー会社と契約済みで相手にしてもらえなかった。長野一の繁華街、権堂町のクラブやキャバレーでも同じだった。「ウチはあそこと契約しているから、何度言っても無駄だよ」とあしらわれた。すごすごと帰ろうとしたとき、そこで働いている女性が「何なら私が乗ってあげようか」と声をかけてくれた。「お店で決められたタクシーを使わなくてもいいんですか」と聞くと「私のお金で乗るのだから、それはかま

わない。今日からお店の行き帰りに乗ってあげるよ」と言う。

そうか、個人に当たればいいのだとひらめいた。同じようにクラブやキャバレーで働く女性1人ひとりに声をかけ、そのほとんどから予約をもらうことに成功した。女性たちは頼まれれば悪い気はしなかった。それに、中央タクシーには、それまでのタクシー業界の「乗せてやるよ」というスタンスがまるでなかったことが、彼女らの心をとらえたのだ。

たとえば、アパートの住人から予約が入ると、それまでのタクシーはアパートの下でクラクションを鳴らした。しかし、中央タクシーの乗務員は車を降り、玄関口まで来てチャイムを鳴らし「中央タクシーです。お迎えにまいりました」と言ってくれる。一方通行で車を止めて降りられないところでは、無線で本社の案内係と連絡をとり、案内係から先方に電話を入れて「いまから一方通行の道にゆっくり入ります。目の前まで来たら合図して止めてください」と伝える。出会えなかった場合は、ぐるっと回って再び一方通行に入る。出会えるまでそれを繰り返した。

タクシーの待機場所からかなりの距離を走らせてお客様を迎えに行き、お客様が指定する行き先がすぐ近くだったとき、他社の乗務員は「ちえっ」と舌打ちした。しかし、宇都宮さんは「お客様が先、利益は後」と教えた。目の前の仕事の損得にいちいち



月に1度の乗務員研修会

喜んだり腹を立てたりするのではなく、まずはお客様に満足を提供せよと説いた。それが会社の評判を高めて次の電話につながる。すると待機場所まで帰らなくても次の依頼が入り、配車距離は次第に短くなる。それが最後に利益に結びつくのである。

こうして中央タクシーの本社の電話が鳴るようになった。当初は、クラブやキャバレーの女性たちの出勤時刻の夕方6時と退出時刻の夜の12時に電話が集中したが、やがて彼女らの店からも、店のお客さんからも、一般の会社からも電話が入るようになり、電話は24時間鳴り続けるようになった。いま、中央タクシーの電話によるお客様は、全体の9割を超えている。

■ 空港便の運行

創業して間もないころに京都のMKタクシーを訪ねて以来、宇都宮さんはMKの青木定雄オーナーの経営姿勢に大きな感銘を受け、毎月通い続けて師と仰いできた。そのMKにならって、乗務員に、タクシーのオートドア機能を使わずにドアを手で開けること、雨の日は傘をさしかけること、お



長野・成田間を運行する空港便ジャンボタクシー

乗りになったお客様に「ご乗車ありがとうございます。私は中央タクシーの〇〇と申します」と自己紹介することを奨励してきた。

最初はみんな嫌がった。「いきなり自己紹介なんかしたら、お客様のほうがびっくりしますよ」。しかし、何度も繰り返し説得するうちに、この3つの行動基準は、お客様に自分たちのお客様第一主義を表現するものとして、みんながやりはじめた。そのとおり実践しているかどうかチェックするわけではないし、実践したからといって報奨があるわけでもない。しかし、いまでは確実に全乗務員に定着している。

1999年からはじめた空港便の運行もMKの京都・伊丹間の空港便がヒントになっている。中央タクシーの場合は、7人乗りのジャンボタクシーで長野・成田間を5時間で運行するというものである。

当初は長野と松本空港間を考えた。しかし、松本空港は便数が少なく、利用客が少なすぎた。その後、同様にMKにならって弘前のタクシー会社が青森との間に空港便を走らせたと聞いて見学に行ったが、青森空港は松本空港よりもはるかに利用者数が



夏期に1台だけ運行されるアロハタクシー。これに乗り合わせたらブルカポイントが10倍もらえる

多いとわかり、長野・松本空港間の実現可能性はさらに遠のいた。「いっそのこと、長野から成田まで走らせたら？」と宇都宮さんが言ったとき、社内のほとんどがそれを冗談だと思った。

長野・成田間は電車で3時間半。途中、上野か東京で長い乗換区間がある。重い荷物を引きずって歩かねばならない。そのうえ、成田発の早い便では前泊が必要になるし、遅い成田到着便で長野に帰ろうとすると後泊が必要になる。そこで、あえてジャンボタクシーでテスト走行してみた。5時間あれば十分に成田まで行ける。自宅から乗って車中泊すれば成田で朝一番の便に乗ることも可能になる。JRより安い価格を設定すれば十分にお客様を引きつけられると、宇都宮さんは思った。

こうして長野・成田間の空港便がスタートした。最初の日には、7人乗りのジャンボタクシーに乗客が1人だった。完全に赤字。乗客1～2人のジャンボが何台にも増えると、赤字はもっと拡大した。赤字は半年続いた。しかし、1台当たりの平均乗車人数が増えていくにつれて徐々に赤字幅が縮

小, 7ヵ月目によく黒字に転換した。

空港便はいま成田便のほか, 羽田便, 名古屋便を運行している。さらに新たに新潟営業所を開設して新潟・成田便の運行もはじめ, 空港便は同社の売上げの6割を担う主力商品となった。その後に取り組んだ介護タクシーも順調に伸びており, 宇都宮さんの跡を継いだ息子の司氏は, 新たに旅行業の免許を取得。いま会社をあげて, ジャンボタクシーによる日帰り旅行の開拓に力を注いでいる。

「客というのはわがままだから, 客のことをいちいち気にしていたら仕事にならねえ」。30~40年前はそれが業界の常識だった。そういう中での父の再建の苦勞を



タクシーの後部窓に乗せる「私はお客さまを大切にします。」の看板

間近に見て, 自分はお客様に正面から向き合おうと決め, お客様の求める先を見極めながら, 次々新しい事業分野を開拓してきた。「そうだ。それでよかったのだと, 父がそう言ってくれているような気がするのです」。最後に宇都宮さんが言った。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後, 産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し, 改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立, 『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動取材してきた経験と実績を活かし, 現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中