

Fole

[フォーレ]

5
May 2012
No.116



[第2特集] 太陽から黒潮、振動で発電
代替エネルギーの
進化の足音を聞け

[第1特集] 倉本昌弘(プロゴルファー)、古賀稔彦(柔道家)、
森内俊之(将棋棋士)、白石康次郎(海洋冒険家)

今、あなたに必要なのは
「好・不調に弄ばれない
強い心」だ

DMK 株式会社 ディー・エム広告社

プランニング&クリエイティブからロジスティクスまで
セールスプロモーションを
ワンストップでフルサポート



保管発送サービス

私たちはロジスティックのプロ集団です。荷役・
検品・仕分け・発送まで、充実した設備で高
品質なサービスをご提供します。
荷役/検品/保管/在庫・受注管理/ピッキング/梱包/
発送/アソート作業/貨物追跡/webによる受発注管理



ダイレクトメールサービス

メーリングアドバイザーの資格を持つスタッフ
がお客様に最適なDMをご提案～発送まで、
一貫したサービス体制でお応えします。
データエントリー/ラベル作成～ラベリング/封入封緘/
各種申請代行/発送～報告



事務局サービス

キャンペーン等のハガキやメールの管理、賞品
の発送、さらには抽選会まで、独自のノウハウ
でバックアップいたします。
懸賞応募ハガキの受理・受付・分類整理/カウント・
報告/各種発送・申請代行/キャンペーン事務局設置/
抽選会実施/専属オペレーターによる各種問い合わせ
対応(コールセンター)



プランニング&クリエイティブ

プランニングからクリエイティブまでお客様の
リクエストに柔軟にお答えし、SPツールの
総合プロデュースを承ります。
POP広告・ノベルティグッズ等SPツール全般の企画
製作



ISO9001:2008
「品質マネジメントシステム」認証取得



ISMS/ISO27001:2005
「情報セキュリティマネジメントシステム」認証取得

株式会社 ディー・エム広告社

〒136-0073 東京都江東区北砂2-15-20 TEL:03-3699-6711

<http://www.exc-dmk.co.jp/>

MIZUHO みずほ総合研究所

発行 みずほ総合研究所株式会社 〒100-0011 東京都千代田区内幸町1-2-1 土地内幸町ビル
電話 03-3591-7769 定価800円(うち消費税等38円)



取締役会長
宇都宮恒久氏

ただし、こうした姿は、一朝一夕で築かれたものではない。長い道程があり、試行錯誤の連続だった。宇都宮会長が同社を創業したのは一九七五年のこと。当時のタクシー

**看板を外してしまおう
乗務員の意識を変えろ！**

「たいていの会社には、素晴らしい理念がある。しかし、それが現場で実行されないのでは、飾るための理念にすぎず、意味がありません」

長野市に本社を置く中央タクシーの宇都宮恒久会長は、満面の笑みを浮かべながらこう語る。同社の経営理念は、「お客さまが先、利益は後」。ヤマト運輸の創業者・小倉昌男氏の「サービスが先、利益は後」をアレンジした言葉だが、この理念は決して単なるお題目ではない。社員一人一人が実践するものなのである。

例えば、ある母子が幼稚園から病院まで、同社のタクシーに乗った。ところが支払いのときに財布がない。代金は後日でもいいし、財布を家に置き忘れたなら問題ないが、どこかに落とした可能性もある。車内は

シートまで剥いで探したが見つからない。取りあえず急ぐからと、乗客が降りた後、その乗務員は、頼まれたわけではないのに、「お客さまは心配だろう」と、落とした可能性がありそうな場所を探しに戻った。試しに車を降りて歩いてみると、そこに財布が落ちていたので、すぐに拾って病院まで届けた。

本来であれば、財布を探すのに費やす時間があれば、その乗務員はもっと売り上げを伸ばせるはずだが、それよりも乗客の立場や事情を優先する。同社の乗務員の間では、こうした行動がごく当たり前になっている。まさに「お客さまが先」の理念が、現場で体現されているわけだ。

しかも、業績も伸ばしている。後に利益がしっかりとついてきているのだ。客を大切にすることによって、リピーターが増え、良い噂がどんどん広まって、今や長野市内では、同社の営業成績は業界で断トツ。電話での配車依頼による売り上げは、全体の約九〇%を占めている。

「私はお客さまを大切にします」という看板を掲げた。ところが、あるとき宇都宮会長が街中で自社の車を見ると、付いてい

業界は、サービス業という意識は皆無で、客をないがしろにして自分たちの都合だけを優先していた。こうした旧弊を改め、何とかお客さま本位の「理想のタクシー会社」をつくらうと決意した宇都宮会長は、雑誌記事を読んで感銘を受けた京都のMKタクシーを直接訪問。MKを手本に、乗務員が降りてドアを手で開閉する、雨の日は傘を差し掛ける、乗車後に自己紹介と道順確認をする、といった現在のサービスの基本的なスタイルを確立した。さらに、全車



乗務員の伊藤博行さんは10年前、営業の仕事から転職した。乗車中、終始物腰柔らかに丁寧に対応してくれた

強い現場のポイント

指名受注が **約90%**

タクシー業界では異例な、電話での「指名受注」が全体の約90%を占める。「お客さまが先」のサービスを体験した顧客がファンになって電話で指名するため、駅前での客待ちがなく効率が良い。特に手助けを必要とする高齢者層に根強いファンが多い。

るはずの看板がない。乗務員たちは「恥ずかしい」といって、こっそり看板を外していたのだ。幹部からは、接客剤で看板を固定しようとの意見も出たが、宇都宮会長はそれを退けた。

「お客さまを大切にできる精神が浸透しないとダメなので、接客剤で看板を付けるのでは意味がないのです」

そうした手探りの状況のなかでも、宇都宮会長は、とにかく「お客さまが第一」という考え方を、毎日の点呼（朝礼）や月一回の研修会などで、事あるごとに社員に訴え続けた。

それでも、当初はほとんど手応えはなし。そんなときに考えついたのが、乗務員を業界未経験者にするというアイデアだった。業界の悪習に

強い企業の
現場力



ドアを手で開閉するサービスは、同社では当たり前。乗務員の関崎英明さんは、今日も笑顔だ

vol.5 中央タクシー

乗務員の真の接客力で「駅前での客待ち」を不要にした

無駄な客待ちをしなくても、次々と電話で受注がくる——。30年以上かけて乗務員に理念を言い聞かせ、顧客の圧倒的な支持を得るまでの、同社の「現場改革」を追った

取材・文：中田正則 写真：野瀬勝一
Text: Masanori Nakata Photo: Shoichi Nose



写真提供：中央タクシー



1. クリスマス時期に扮装した社員が顧客を訪問！得意先の腰野さん（中央）は涙を浮かべて喜んでくれた。
2. 自宅～成田などの空港間を送迎する「空港便」は圧倒的な便利さで利用客が急増中。3. 社員同士や顧客の感謝を伝える「ハートフルカード」



染まり切った経験者よりも、無垢な未経験者に絞ったほうが、理念なども浸透しやすいとの判断である。当時、乗務員は人手不足で、人が採用できないとの社内の反対もあったが、未経験者限定採用に踏み切った。七八年ころのことである。

結果的に、この大冒険は功を奏し、徐々に社内の雰囲気も変化していった。ちなみに、前述の看板も、いつしか皆が付けるようになっていた。

燃え立つようなやる気は数字管理からは生まれない

ただ、その段階では、「ほんの一步の前進」で、「らせん階段的にステッ

プを踏んで、理念の浸透に努めるしかなかった」と宇都宮会長は言う。

八〇年ころには、社員教育のビデオを自社制作。これを機に、管理職や新人らの教育研修を充実させ、教育の体系化を図った。また、その延長で、「社内認定試験」も導入した。試験は筆記と実地の両方で、特に実地は管理職が同乗し、実際に客を乗せて、同社ならではの理念に沿ったサービスや対応が研修通りにできるかどうかを見る。同社の新人乗務員は、この試験に合格しないと正式採用にならないという仕組みだ。

その後、もっと会社を発展させていくためにも、良い社風をつくって

いく必要があると感じた宇都宮会長は、「人間関係づくり」に着手する。「企業は人なり」とすれば、人間関係を良くすれば、社風も良くなります。そのためには、人と人との間に、思いやり、信頼、助け合いなどが存在すればいい。しかし、ただ「人間関係を良くしよう」では、現場には伝わらないので、うちでは、挨拶という形を取りました」

客に対するのと同様に、社内でも「おはようございます」「ありがとうございます」といった声があふれるようにしたのである。また、社員同士、さらには乗客からの感謝の声も、掲示板に貼り出すようにした。「以前は、お客さまの声のなから、苦情だけを選んで、社員を叱責していました。でも、それでは暗くなるだけで、モチベーションにはならないうと気付いて、以後は、苦情はさらりと流し、逆にお褒めの言葉は、嫌になるくらい大きな声で紹介するというやり方に切り替えました」

そのうちに、社内の雰囲気も明るくなってきた。乗務員の離職率も低くなると共に意識も変化して、冒頭のようなエピソードも次第に珍しくなくなった。創業から二〇年ほど経って、宇都宮会長が目指した理想の

会社の実現に、ようやく確かな手応えが生まれたのだ。そこからは、はずみがついて、上から何も言わずとも社員同士で理念の実践を競い合うような姿になっていった。

とはいえ、宇都宮会長も、一時は理念だけで本当に業績が上がるのかと迷い、数字管理を徹底した時期もあったという。九〇年代の数年間は、過去五年の季節、曜日、時間ごとのデータを基に、天候なども加味した精密な売上目標を作成し、その達成を目指すマネジメントをしたのである。だが、結果的には失敗だった。

「よく考えれば、数字管理でうまくいくなら、世の中の会社は全部もうかっているはず(笑)。「よし、やるぞ!」という、燃え立つようなやる気は、そこからは決して生まれてこないんですね。やはり、意欲を生み出すのは理念から。実際に数字でがんばりがらめにしてきたときと比べると、会社の規模が二倍、利益が一〇倍程度になっていきます」

現在は、もう一段の飛躍を目指し、宇都宮会長の息子である二代目が社長に就任した中央タクシー。新しい方針も次々と打ち出しているが、「お客さまが先、利益は後」の理念はこれからも不変である。

デビッド・ブルナーの21世紀の三方よし

第5回

投資のリターンに求めるものを変える



デビッド・ブルナー
東京財団研究員、東京大学リサーチ・moduleQ, Inc. CEO。スタンフォード大学卒、ハーバード大学博士課程修了。情報技術、経済制度、組織学習、日本の経営などの観点から、組織知能を研究している

「ソーシャル」というキーワードが注目される中、「社会的責任投資」(Socially responsible investment = SRI)への人々の関心が高まっているようです。これは、社会的責任をきちんと果たしている企業の株式を買う投資の在り方のことです。概念としては良心的で、投資における社会的責任について考える人が増えるという期待はできます。しかし私

は、SRIが企業経営にどこまで影響を与えることができるのか、その効果には疑問を持っています。

例えば、ある会社が常に資金繰りに苦労しているのであれば、社会的責任を果たすことで資金調達をしやすくなるから良いことをしようとなるかもしれませんが、今はそういう時代ではありません。むしろ大企業は自社株買いを必死にやっています。資金がファンドから会社にはなく、会社からファンドに流れていきます。こうした状況では、株主が圧倒

的な株式をもっていて経営者に対してモノを言えたり、社会的責任を重視するための提案ができるなど、経営への介入権・発言権があれば、影響を与えることができますが、SRIの場合、恐らくそこまでの規模は想定されていないでしょう。

また、資金が必要なのは大手企業よりもベンチャー企業ですが、ベンチャーキャピタルは将来的に成功してリターンをどこまで上げられるかでビジネスをしているので、SRIの発想が大きくは入り込めない。むしろ、インターネットでの通信販売

eBayを創業したオミディア・ネットワークのような、利益最優先でなく、社会に貢献するベンチャーに低いリターンでも投資するファンドのほうが影響力はあるでしょう。

貧困の解決につながるというような社会的意義があり、そこまで利益

は出なくても回していけるビジネスモデルをもつベンチャー企業は、こういうところにおいて「社会を良くしていきたいから、投資してほしい」と言って資金を投入してもらおう。オミディア夫妻はeBayで既に巨額の富を築いていて、最大限のリターンを上げることが事業の目的にはしていません。「そこまで言うからなくていいから、社会に役立つことをやってください」というのが彼らの姿勢です。米国のお金持ちはよく財団をつくって寄付をしますが、それに似ていますね。

日本を含む先進国において、社会資源の大きな部分を占めているのは、年金ファンドです。年金ファンドがどういった企業の姿勢に賛同して、どういう基準で投資を行うか。年金ファンドはそもそも国民が投資しているの、究極のステークホルダーは国民です。リターンは大きいけど環境破壊が進んでいるとか、将

来、孫に仕事がないような失業率の高い社会になっているとか、それは嬉しくないでしょう。財務的マトリックスばかりを見て、投資先の事業内容がステークホルダーのためになるかどうかを見ていないのはおかしいし、悪影響が大きくなります。

企業の年金ファンドは非常に規模が大きいですが、どういうロジックでステークホルダーへのリターンを考え、投資先の経営者に対して何を求めているのでしょうか？ それを考えることの効果は大きいと思えます。もちろん、財務的な成長ありきですが、それに加えて環境面、社会面においてサステイナブルといえるかどうか。長期的な投資を行ってイノベーションを促しているかどうか。カスタマーサービスはできていますか。そういう財務以外のマトリックスについても、年金ファンドのマネジャーが真剣に議論を始めたら、変化は大きいでしょう。

写真：松谷靖之 Photo: Yasuyuki Matsutani