

会社

大切にしたい

いちばん

日本で

3

Company that wants to value in Japan.

日本でいちばん大切にしたい会社



9784860634872



1922034014008

ISBN978-4-86063-487-2  
C2034 ¥1400E

定価: 本体1400円 + 税



坂本光司 Kōji Sakamoto

55

シリーズ累計

万部突破!

村上龍氏 絶賛

(作家) 「金銭・利益以外の価値、それが何なのかを示す必読の書。」

7つの会社の奇跡のようなストーリー

3

坂本光司

本当の「働く理由」「会社のあり方」を  
教えてくれるベストセラー・シリーズ



日本でいちばん大切にしたい会社

日本理化学工業  
伊那食品工業  
中村プレイス  
柳月  
杉山フルーツ



日本でいちばん大切にしたい会社

富士メガネ  
亀田総合病院  
埼玉種畜牧場サイボウ  
アールエフ  
樹研工業  
未来工業  
ネットコタ南国  
油縄教育出版

社員を雇用し、より専門的な物づくりをしたいそうです。  
徳武産業のような、世のため、人のため、とりわけ弱き人々のために尽力している  
会社こそ、なくしてはいけない会社、なくしてはいけない仕事と 생각합니다。

大切にしたい会社②

理想を求めて  
「しあわせを乗せる」  
タクシー会社をつくりあげる

## 中央タクシー株式会社 (長野県長野市)

中途採用が多く、サービスの質がなかなか上がらないタクシー業界。そのなかで、「理想のタクシー会社をつくる」と決心し、「お客様第一」「タクシーの仕事は人の人生にふれる仕事」の理念に基づいて、数多くのファンを得ているのが中央タクシーです。「私、乗ってしあわせを感じます」と言ってもらえる経営とは――。

## 山の中腹に建つプレハブが本社

はじめての会社に訪問する際、どんな企業であれ、九九パーセントは私が直接連絡します。その方法は、すべて電話です。

その理由は、その会社の真実、もうひとつの顔を、自分自身で確かめたいからです。事実、これまでずいぶん多くの会社に訪問のための電話をしてきましたが、電話の段階で嫌気がさし、訪問をとりやめた会社も少なからずあります。

また、私は最初に訪問する場合、約束時間の少し早目に行き、その会社のことをじっくり観察することがあります。それは、社長さんがいくらかっこうのいいことを言っても、その現実や社員の仕事ぶりを見れば、それが真実か否かすぐにわかるからです。

中央タクシーに最初に訪問したときもそうでした。

不便な場所で、かつタクシー会社の本社におうかがいするのに、別のタクシー会社のタクシーで行くのも非常識でしたので、あらかじめ予約しておきました。

JR長野駅に、予約した時間の約三〇分前に着きました。まず、タクシー乗り場に

行って中央タクシーが何台くらい待っているか見に行くと、タクシー待機場は満杯でしたが、その日、中央タクシーは一台もありませんでした。

その後、今度は中央タクシーの乗車状況を見たいと思い、駅前の道路に向かいました。二〇分ほど見ていると、中央タクシーは数台走っていましたが、すべてお客が乗車していました。

このことを確認し、約束の時間に予約したタクシーが待っている場所に行きました。

そこには、タクシーの横にニコニコしながら立っているドライバーさんがいました。名前を告げるとドアを開け、私の頭がぶつからないようにガードしながら乗せてくれました。ドアは「カチッ」という静かな音とともに閉められます。

ドライバーさんは自分の名を乗ったあと、「本社までですね」と言って走り出しました。

タクシーは徐々に山の中へと入っていきます。二〇キロメートルほど走ると、小さな山の中腹をならしたところに建つ二階建てのプレハブが見えてきました。

そのプレハブこそ、長野でナンバーワンの売上げと、ナンバーワンのサービスを誇る中央タクシーの本社なのです。

ドライバーさんに「この場所では、通勤がたいへんでしょう」と尋ねると、「いやあ、

もう慣れましたから」と笑顔が返ってきました。

失礼ながらお世辞にもきれいとはいえないこの本社プレハブで、タクシーの配車の手配、無線での応答がされているのです。私がよく言う「よい会社の条件」である、本社（本社機能）は小さければ小さいほどよい、というお手本のような会社でした。

詳細はあとに譲りますが、長野オリンピック景気のもと、長野県の産業すべてが急激に冷え込み、実はこの中央タクシーも三期連続赤字となりました。

当時の社長・宇都宮恒久さんが「人件費は絶対に削らない。社員は絶対にリストラしない。何か削れるところはないか？」と考えて、山の中腹にある更地、現在のプレハブの立つ場所に引越したのが二〇〇二（平成十四）年のことです。

年間二〇〇〇万円以上浮く計算でしたが、それがみごとに功を奏しました。

当初、「不便な土地に越すと、社員も三〇名くらい辞めるのではないか」と心配しましたが、結局辞めたのは一人だけで、それどころか半年の内に逆に三〇名の応募があったといえます。「どんなに厳しくとも、社員とその家族の命と生活を守る」という経営姿勢を、社員の皆さんが評価したのだと思います。

そのプレハブに越して以来、離職者は最初に辞めた一人のみで、この約一〇年間、

定着率ほぼ一〇〇パーセントです。慢性的な人手不足に苦しむタクシー業界で、しかも不便なところにある会社で、この数字は奇跡的ともいえます。

中央タクシーに応募してくる人に、面接時に入社希望動機を聞くと、「自分がしょっちゅう利用していて、いい会社だと思った」「友だちに相談したら中央タクシーを勧められた」「自動車学校の教官に相談したら中央タクシーを勧められた」と答えるのだそうです。これだけでも、地元の人々にいかに愛されているかがわかります。

### 「おまえは理想のタクシー会社をつくれ」

バス会社を経営していた宇都宮さんのお父さんが、あるタクシー会社の買収を依頼されたのは、一九七二（昭和四十七）年のことでした。

当時その会社は、長い労働争議のため会社としての先行きが危ぶまれ、東京の大手に身売りするのではないかとささやかれていたそうです。

当時の地元資本中心のタクシー業界にとって、東京からの進出は脅威です。「なんとか地元で再建してほしい」という組合からの要請が、宇都宮さんのお父さんにあつたのです。

お父さんと宇都宮さんは意気込んで再建に乗り出しました。

しかし、もはやその会社の社員の心は、すさみきつていました。秩序は乱れ、朝のあいさつが「ばかやろう」というほどです。労働争議が人心を荒廃させていたのです。どう対処してよいか、有効な打つ手も見いだせないまま、いたずらに時間が過ぎていきました。

そして、半年ほどたったある朝出社すると、駐車場に数名の乗務員が集まって騒いでいます。「何かあったんですか？」と宇都宮さんが尋ねると、「無賃乗車だ」と言っていて、乗務員たちが一人の中年男性に向けてホースで水をかけているのです。すべて転んだ男性を、乗務員がひきずりまわしています。

宇都宮さんは「いくら無賃乗車だって、これはちよつとひどい」と、間に割って入りました。

無賃乗車とされる男性を事務所に伴い話を聞いたところ、「無賃乗車なんてとんでもない！」と訴えます。

「朝六時くらいまで呑んでいて、確かに酔っ払っていた。でも『今は持ち合わせがないから、家に着いたら払う』と言ったのに、『金をもつてないなら無賃乗車だ』とここに連れてこられたんだ」

宇都宮さんは平謝りです。「もうすぐ社長（父）が来ますので……本当に申し訳ありません。しかし男性は「とにかく家に帰らせてくれ」と頼むため、タクシーを手配しようとしたが、「こんな会社のタクシーには乗れない」と言い、家に電話をして奥さんに迎えに来てもらうことになりました。

奥さんはずぶぬれになった夫を見て言葉を失います。男性は無言のまま助手席に乗り込み、ドアを閉めますが、宇都宮さんの目に映ったのは、その男性の男泣きでした。

それまで理不尽な屈辱に耐えていた男性でしたが、ついにこらえきれなくなったのでしょう。

「たまたまうちのタクシーに乗ってしまったがゆえに、人が経験しないような屈辱を味わわせてしまった……」、宇都宮さんはいへんな衝撃を受けました。

宇都宮さんはお父さんに、「こんな会社はつぶしたほうが世のためだ。ここでは人間がみんなダメになってしまふ」と訴えます。ところが、お父さんは「一〇年はかかる」と言います。

そして数年が経過。二人の懸命な努力により、お父さんの言葉どおり、一億円あった累積赤字は消えました。社員の人心も次第に落ちついてきます。

しかしその一年後、再建を果たしたお父さんは亡くなってしまいました。心身ともに、よほどの苦勞をしたのでしよう。

「理想とするタクシー会社を、おまえはつくれ」

お父さんのこの言葉と、荒れたタクシー会社での経験が、中央タクシー設立の起爆剤になります。

「よし、絶対にこの会社の逆、社員が生き生きと働ける会社をつくらう！」

この決意のもと、二十八歳だった宇都宮さんはこのタクシー会社を兄に譲り、新たにゼロから中央タクシーを創業したのです。

## 見えてきた目標、長野のMKタクシー

そんな熱い思いがあるとはいえ、実際に自分一人でタクシー会社を経営するのははじめてのことですから、何をどうすればいいのかわかりません。

そんなとき友人が、週刊誌の記事を見せてくれました。そこに紹介されていたのが、京都のMKタクシーでした。

記事を読んだ宇都宮さんは驚きました。というのも、記事で紹介されているMKタ

クシーのサービスは、当時のタクシーにはとてもできないようなことばかりだったからです。

「自分の目で確かめたい……」、いても立つてもいられなくなった宇都宮さんは、その日の夜行列車に飛び乗り、京都に向かいました。

アポイントもとらずMKタクシーに赴くと、社長は不在でした。「明日なら会えます」と言われたのでさっそく宿をとりますが、落ちついていられません。そこで実際にMKタクシーに乗ってみようと思いい立ちます。

「乗っては降り、降りては乗りで、六回は乗ったでしょうか……。記事の内容は事実だと知って本当にショックでした。」

座席の前にこう書いてあるんです。『お客さまへのお願ひ。MKタクシー四つの約束を怠ったときは、運賃を支払わないでください』。私は乗務員さんに、『これ、トラブルになりませんか?』と尋ねると、『なりますよ』とひと言です。『やっぱりそうですよ』と言うと、『いえ、違うんです。いちゃもんをつけてくるのは全部同業者で、京都の市民の方々にはご理解いただいで、逆に応援してくださいます』

私が知っている当時のタクシー業からは、考えられませんでした」

一夜明けてようやく、MKタクシーの青木貞雄社長(当時)に会うことができました。青木社長からいきなり「きみ、いくつだね?」と聞かれた宇都宮さんが「二十八です」と答えます。重ねて「タクシーは何台だね?」と聞かれて「一〇台です」と答えると、青木社長の目が輝いたそうです。「僕がタクシーを始めたのは三十一歳で、一〇台だったんだよ」

今や約八〇〇台のタクシーを抱えるMKタクシーの社長との、熱いタクシー論の始まりでした。熱がこもり、三〇分の予定が、四時間ほどにもなりました。

「きみならできる! 長野のMKタクシーになれ!」

そう激励された宇都宮さんの胸には、自分がめざすべき理想のタクシー会社の姿が、はっきりとかたちづくられたのです。

### ターニングポイントとなった未経験者のみの募集

一九七五(昭和五十)年七月二十二日、宇都宮さんは「お客さま本位の理想のタクシー会社をつくる!」という夢に向かつてのスタートを切りました。

宇都宮さんは、昼は社長業、夜は乗務員として夜中の一時、二時まで、ときには朝

まで乗って会社で仮眠をとり、そのまま昼間の仕事をする、という状態で働きました。しかし、開業した年は、八〇〇万円ほどの赤字でした。

夢の実現は、はるかに遠いように思えました。

MKタクシーの青木社長から何回も話を聞いて「なるほど、そうなんだ」と思うものの、会社に帰って何も実行できません。

せめて朝礼を始めるか、ということ始めてみても、サングラスをかけたままの人やら、堅気の人がかないような真っ白なズボンをはいている人やら、ガムを噛んでいる人やらで、意味がないような有り様です。これでは「お客さま本位」など、絵に描いた餅のようなものです。

数年続いたそんな状況を変えた大きな分岐点は、一九七九(昭和五十四)年ごろ、採用基準を変えたことです。

それまでは即戦力ほしさによる経験者優先でしたが、「いつさい経験者は採用しない、未経験者のみの採用」という方針に切り替えたのです。

当時の管理職からは、「採用の門戸を広げるならわかる、でも未経験者のみと狭めてしまったら、ドライバーは来ませんよ」と、さんざん文句を言われました。業界の慢性的な人手不足を考えれば、当時の管理職の文句もわからないではありませんでし

だが、今変えなければ、今後一〇年何も変わらないぞ、と思っただの大決断でした。しかしそれでも、社員は少しずつ集まってきました。いわば、濁った水に真水が徐々に入ってきたようなものでした。

ただ、真水が入ってきてても水はまだ濁った状態ですから、改革がそう簡単にうまくいくわけではありません。

たとえば、班をつくって班長を決め、班会議で業務の改善をやらうとすると、昔からいる社員が音頭をとって、会社への要求事項だけになってしまふのです。このままでは、権利だけを主張する小さな労働組合ができるようなもので、改善など夢のまた夢、というひどい状態だったのです。そのため、班制度をいったんやめたようなこともありました。

改革を始めた一〇年間で、乗務員は毎年一〇人、三〇人と辞めていきます。挫折感との戦いでしたが、それでも宇都宮さんは、未経験者だけを採用する方針を守り抜きました。そして現在、約一七〇人いる乗務員のほぼ全員が、未経験者の中途採用と新卒採用者になっていっています。

## 理念を徹底して身につけてもらう社員教育

採用基準の変更の次は、教育の制度化です。ワープロもない当時、宇都宮さんはガリ版で刷った手書きの教育マニュアルを社員に配りました。

このマニュアルで、ドアサービス、自己紹介など、当時の長野県内でどこもやらなかったサービスを徹底的に行うよう、教育し始めたのです。

めざすのは、売上げよりお客さまへのサービスを優先の、徹底した「お客さま主義」のタクシー業の始まりです。

昔からいる乗務員からは「こんなアホらしいことをやるなら辞める」と言われましたが、未経験者は知らないことばかりですから、徐々に浸透していきました。

制作会社に協力してもらい、自社で教育ビデオをつくったのもこの頃です。社員はもちろん、お客さまにも出演してもらい、実際にロケをしての制作でした。

このビデオ制作には、八〇〇万円もかかりました。そのおかげで資金繰りが苦しくなったものの、ビデオは三〇年たった今でも使われています。ソフトはDVDになりましたが、内容は当時のままです。



古くはなっているものの、めざすもの、本質は変わっていません。これこそ、中央タクシーの家宝ともいえる財産なのです。

中央タクシーの新人教育では、当時から現在に至るまで、そのビデオ（DVD）を見ることを含め、二週間行われます。一週間は理念など精神的なもの、あとの一週間が実地で、先輩のタクシーに側乗します。

すべてのカリキュラムを終わらせた段階で、社内認定試験が行われます。技術と筆記で、それに通らないと、お客さまを乗せられません。

試験は二回まで挑戦できますが、二回落ちると内定取り消しになります。

最近では応募する人の水準が高くなってきたため、落ちる人はあまりいないそうです。以前はその後に、「やっぱり、体で覚えてもらおうのが最高の教育」ということで、毎月の業務連絡会議で、宇都宮さんが自分の考えや理念を中心に話をしていました。

しかし先輩が後輩に教えるという風土が形成され、社風がだいぶできてきたため、現在は朝礼のみ毎日行われています。

## 理想の経営の行く手を阻む組合からの脱退

二〇年間のためまぬ努力の結果、中央タクシーは徐々に、長野市民のあいだに浸透していきまます。さらにそれに拍車をかけたのが、一九九七（平成九）年の、事業協同組合からの脱退でした。

「組合の理事会に顔を出すと、毎月、毎月『またやった』『またやった』というバッシングの嵐です。『やった』というのは、たとえば『ドアサービスなんてよけいなことをするな』『過剰サービスをするな』ということで、徹底的に業者仲間から叩かれました。

なかには『あんなタクシーに乗らないほうがいい、いちばん事故が多いから』と乗客に言うよう、乗務員に朝礼で指示するような会社もあつたようです。

『自分の経営理念、経営思想が反映できないような人間は経営者じゃない。なんのために会社をつくったんだ。お客さまが喜んでくれることをさせない組合なんて脱退する』と言って、脱退したのです」

当時、組合からの脱退は、売上げの四〇％を占める全社共通のタクシーチケットを

利用できなくなることの意味します。

しかし、時代の風は中央タクシーに味方をしました。この年、料金の規制が緩和されたのです。宇都宮会長は、即座に、一〇パーセントの運賃下げを行いました。

そのスピーディーな行動は、「お客さま第一」の理念に基づいたサービスを徹底していた中央タクシーだからこそ、できたことなのかもしれません。

結果として、タクシー料金を一〇パーセント下げたにもかかわらず、全体の売上は一五パーセントほど伸びたそうです。組合を脱退したことで、業界内でのさらなるシェアの拡大につながったのです。

### オリンピック景気より地元のお客さまを優先させる

一九九八（平成十）年には、長野オリンピックが開催されます。当時の長野のあらゆる業界が「オリンピック特需」にわいていました。

タクシー業界も例外ではありません。各国メディアが、タクシーを通常の二、三倍の料金で借り受けるのです。

もちろん中央タクシーにも多くの注文が入り、オリンピック開催数か月前にすべて

のタクシーが貸し切りというバブル景気です。

「ここは稼ぎどきだ」と張り切っていた宇都宮さんですが、自社のタクシーに乗って乗務員の話を聞いた瞬間、自ら経営理念を踏みにじっていることに気づかされます。

「乗務員は歩合制の給料体系ですから、オリンピックのときは稼ぎどき、さぞかし喜んでるだろうな」と思っていたら、乗務員が

『社長、オリンピックで貸し切り車ばかりのなか、いつもわが社をご利用いただくおじいさんやおばあさんはどうされるんでしょうか？ 病院や買い物へは、どうやって出かけるんでしょうね？』

と言ったのです。

雷に打たれるとは、まさにこのことです。二〇年にわたって『お客さま主義』を貫いていたはずなのに、私にはまだ本当にはわかっていなかったんです。本当に大切にしなければならぬお客さまは誰なのかを、乗務員に教えていただきました

宇都宮さんはすぐに緊急乗務員総会を開き、「オリンピック特需」と「地域のいつものお客さま」、どちらを優先すべきか諮りました。

「地域のいつものお客さま」——全会一致で決まりました。

長年、ともに歩んできた社員の心には「真のお客さま第一主義」が根づいていたのです。

それからは、すでに注文を受けていたメディア各社をまわってのお詫び行脚です。どうしても断れなかった数台を残し、あとはすべて通常営業としました。

この結果、オリンピック開催中は市内最下位の売上げとなってしまう。しかしこの決断は市民の信頼を高め、その後、需要激減に苦しむ他社と異なり、トップに躍り出たのです。

このような徹底したお客さま第一主義のサービスの中央タクシーですから、駅などで待つ「流し」の営業はやっていません。駅に入る権利はあるものの、駅待ちをやらなくてもよく、ほぼ九〇パーセントが電話予約によります。

### 長野から成田へ向かう空港便のヒット

とはいえ、タクシー業界全体を見てみると、バイ自体の縮小、供給過剰といった市場の影響は避けることができません。

そんなとき考え出されたのが、一九九九年に始まったジャンボタクシーによる「空

港便」でした。

もともとこれは宇都宮さんの「タクシーの師匠」であるMKタクシーの青木社長（当時）が、京都市内から関西空港への乗り合いジャンボタクシーを運行しており、宇都宮さんにも勧めていたことでした。

しかし長野県の松本空港は一日数便しかなく、しかも搭乗率五〇パーセント弱ですから、乗り合いの採算が取れません。そんなとき、青森県弘前市で空港便をやっている同業者がいることを知った宇都宮さんは、企画課長とともにすぐさま話を聞きに行きました。

話を聞くと、空港便の業績は本業よりよいとのことでした。というのも、青森空港は松本空港と違って便数も多く、利用者数もケタ違いだったからです。

帰りの車中、「長野ではダメか……」と落胆している宇都宮さんの頭に突然、「成田まで行くのはどうだ？」という考えが浮かびました。

同乗している企画課長に話すと、一笑に付されます。「そうだよな、無理だよな」と思っただけのもの、その考えがどうしても頭から離れません。

いても立ってもいられなくなった宇都宮さんは、三日もたたないうちに、管理職四、五名とともにジャンボタクシーで成田まで行くことにしました。

すると三時間半で着くことがわかったのです。気も急いでおり、通常より早い到着となったのです。

実際にお客が乗る運転でシミュレーションをしてみると、五時間で着くことがわかったため、当時のJRより安い一人八五〇〇円という価格設定で長野市内から成田空港を結ぶ「空港便」はスタートしました。

しかし当然、赤字になります。

「当然」というのは、たとえば一人でも要望があれば、お客の自宅（長野市）から成田空港まで車を走らせますが、帰りは空です。一回の運行で数万円の赤字になります。

お客が二人になったとしても、搭乗便が違えば結局車を二台走らせますから、赤字も二倍です。そんな状態ですから、赤字はどんどん増えていきます。

「これでは本業の足を引っ張りかねない」と、撤退を考え始めたときもあつたそうです。それでも踏ん張つたのは、お客の評判がたいへんよかつたからです。

「お客さまが先、利益はあと」——。この考えに支えられ、「もう少しがんばれば、どこかで逆転するはずだ」と信念をもって続けた半年後、ようやく逆転、七か月目には黒字になったのです。

現在では、このサービスが中央タクシーの売上げの約六〇パーセントを占めるほど

までに成長し、羽田空港にも行くようになっていきます。

### お客さまの感動が行き交うタクシー

このようなお客さま主義を貫いている中央タクシーには、さまざまな感謝の声が届きます。

「私は障がいをもっているがゆえに、相手の言葉に心があるかどうか、非常に敏感になります。きちんと資格をもった方が来てくれることは、たいへん安心感につながります。（中略）五〇〇円で得られる、生きていくための力に、心から御礼申し上げます。

皆さまどうぞご自愛ください」

という、障がいを抱えた方からの手紙があります。

中央タクシーには、社で講座を開いて養成したホームヘルパー二級の乗務員が一名いるのです。

そんな乗務員の一人がある日、お客を迎えに行くと、タクシーに乗らない電動自転車のお客でした。

普通であれば断ります。しかしこの乗務員は、「バッテリーをとればなんとかなる

かもしれない」と考え、電動車椅子を分解して乗せたのです。

目的地の病院に着くと、再び組み立てますが、通常であれば一〇分ですむ往復が一時間もかかりました。

これはマニュアルに書いてある接客などではなく、乗務員独自の判断によりますが、「お客さま第一主義」という理念が、すでに血肉となつているからこそその接客なのです。

「私、乗ってしあわせ。中央タクシーの方はみな心づかいしてくれます。私、乗ってしあわせを感じます（手が震えていて、思うように書けずごめんなさい）」

こんな、お年寄りからののがきが届いたこともあります。この古いはがきを、私は見せていただきました。読むのに苦労するような弱々しく細い字でしたが、この感謝の手紙を読み、涙が止まりませんでした。

宇都宮さんはこの手紙に感動し、すぐこのはがきの主を訪ねることにしました。住所や名前などは書いてありませんでしたが、地元に着している中央タクシーですから「きつと、あのおばあちゃんだろう」という、だいたいの見当がつくのです。

菓子折りを持って自宅にうかがうと、まさにそのおばあちゃん、宇都宮さんは「宝物のようなお手紙をありがとうございます」と心から感謝をしました。

そのおばあちゃんは、「本当のことを書いただけです。私は乗らないときも、街で中央タクシーを見るとホッとするんです」と言ってくださったそうです。

「これまでの苦労が報われた」と感じた宇都宮さんは、涙したといいます。

「私は社員に、『タクシーの仕事というのは、お客さまの人生にふれる仕事だ』と言っています。『たかがタクシー、なんて考え方のやつは出て行け』と言うわけです。

障がいのあるお客さまが、ときに障がいがあるがゆえに、生きる力がなえるときもあると思います。そのときに中央タクシーに乗って、運転手の働いている姿や接遇、人柄に触れたときに、生きていくための力を得ることができるとおっしゃってくれている……。

このお客さまに、生きるための力を私たちは与えている、つまり、この障がいのあるお客さまの人生にふれているんだと。私たちは、このおばあちゃんのしあわせをつくっているのです。こんなすばらしい仕事はないでしょう」

「残り少ない命に、しあわせをくれてありがとうね」とやさしくほほえむおばあさんの言葉に、「残りの人生、このおばあちゃんに十分なしあわせを感じてもらおう。中

中央タクシーを、もつともつとそういう会社にしていかななくてはならない」と決意を新たにしたいと思います。

### タクシードライバーの誇りを乗せて

中央タクシーの会社の壁一面には、ハートフルカードが貼つてあります。これには、中央タクシーの乗務員が仕事をしているときに、見たり聞いたり感じたりしたことが書いてあります。

たとえば、次のような経験が書いてあるのです。

「ある日、お客さまを駅で降ろしていると、小さな紙をもった女性が近づいてきました。渡されたその紙を読んでもみると、『中央タクシー、待っていました。〇〇町の××までお願いします』と書いてあるではありませんか。

その女性は、口をきくことができなかったのです。駅のタクシー乗り場には次々と他社のタクシーが乗り込んでいきますが、その女性は、いつ来るかわからない中央タクシーを待ち続けていたのです。

おそらく、ほかのタクシー会社でいやな経験をたくさんしているのでしょう、だから中央しか乗らないと。こんなにしてまでも乗っていただけなんって、私は本当に感動しました」

「雨が降っているとき、長野駅に向かっていくと、前方の車道ギリギリのところまで、おばあちゃんが傘もささずに立っているのが見えた。雨に濡れてビショビショです。『どうしたんだらう?』と思ったら、私の車に気がついたおばあちゃんが、荷物を置いて手を上げました。『私、待ってた。中央さん、待ってたんだよ、私』と言ってくれました。

雨宿りをしているとタクシーを拾えませんから、車道ギリギリで雨に打たれながらタクシーを待っていたそうです。『私、待ってましたよーっ』て、ビショビショに濡れていたおばあちゃんの言葉を聞いたとき、私は、この会社の一員であることに誇りを感じました」

このような体験を読んで、モチベーションが下がるはずがありません。これらを読んで、自分自身の仕事に向き合う姿勢を見直す社員も出てきます。

「入社して半年たちました。実は気楽な稼業だと思って入社しました。一步外に出ればうるさい上司はいないし、お客さまのほとんどは無口で、気を使う必要がないからです。ところが、向上心をもって働かないと、仲間から置いていかれてしまうことに気がつきました。今は緊張感をもちながら仕事をやっています。そのおかげで、私はだらしない生活をするところから回避できました。ありがとうございます」

「年寄りと縁のない人生でした。今までの仕事も年寄りと縁のないものでした。それで年寄りは汚いものだと思っていたのです。」

ところがこの会社では、お年寄りを抱きかかえるくらいのことはいしょっちゅうあります。今はお年寄りを抱きかかえることができるようになりました。そのときのお年寄りのうれしそうな顔が忘れられません。私の人生観を変えてくれた、中央タクシー、ありがとうございます」

### ライバルも認め始めたお客さま優先の接客

中央タクシーに対する社員自身と、お客さまの思いは、ほかのタクシー会社のドラ

イバーをも変えているようです。

中央タクシーは、業界ではかなり早い段階で全車禁煙車としました。きっかけは、

ある日、お母さんと小学校低学年と思われる子どもが乗車したときのことです。

走り出してしばらくすると、その子がぜんそくの発作を起こしました。苦しそうな

子に何もしてあげることのできない乗務員は困りました。

そのことを、本社に帰って来た乗務員から聞いた宇都宮さんは、少しでも空気をよ

くしてあげたいと、翌月から強制的に全車禁煙車とする、と宣言したのです。

たった一人のぜんそくの子どものための、全車禁煙でした。

いまこそ、禁煙車が当たり前となりましたが、禁煙タクシーをスタートさせた当時は、顧客から「タバコが吸えないなら二度と中央タクシーには乗らない」というクレームが多々ありました。

しかし宇都宮さんは、「必ず支持される。業績と子どもの命のどちらが大切なのか」と、信念を貫いたのです。

事実、スタート当初は売上げが落ちたそうですが、すぐに回復していききました。余談ですが、中央タクシーが全車禁煙にした際、ほかのタクシー会社のドライバー

から電話が来たことがありました。「おい、お宅、禁煙だろう、今、お宅の乗務員がタバコを吸ってたぞ。道路から遠く離れた暗いところで吸っているのを見た」という内容でした。お客さまを送ったあと、誰もいないところに車を止めて吸っていたのを、他社の乗務員が見たわけです。

なぜわざわざ連絡をしたかというのと、「中央っていうのは、われわれにとって一種のあこがれなんだ。あこがれの会社は、あこがれでいてもらいたいから、そういうことをしてもらいたくないので電話をした……」と言ったそうです。

また、最近、こんなこともあったそうです。

ある乗務員が、駅のタクシープールがたままがらガラだったため、「あ、これならすぐに行けるな」と思って入った途端、お客の回転が止まって動かなくなったそうです。前から三番目くらいの順番です。

すると、駅構内から出てきたお客が、順番を抜かして「お願いします」と、中央タクシীরのところに来たそうです。「これは順番なんで、すみません、前のほうからお願います」と断ると、そのお客はちよつと外れたところに立って、中央タクシীর順番が来るまで待っている様子です。

それを見ていたほかのタクシীর運転手たちから、「おい中央、乗せてやればいいじゃないか」「中央に乗りたいたいんだから、乗せてやれ」「乗せてやらなきゃダメじゃないか」と言われたそうです。

さらに、こんな話もありました。

ある日、知り合いの男性が、本社にいた宇都宮さんに会いに来ました。そして「一人娘が近く結婚することになった。ついては、その列席者の送迎を中央タクシーでやってほしい」と言います。

宇都宮さんは、「それはダメだ」と答えました。というのも、その男性は別のタクシー会社のドライバーだったからです。宇都宮さんは、「いろいろあるだろうけど、自分の勤務している会社に頼んだほうが何かといいだろう」と説得しました。

するとその男性は、「結婚は会社のお金ではなく、自分のお金でやる。今までの日を夢見て、少しずつ貯金してきた。娘の結婚式に列席してくださる人みんなを、気持ちよく送迎してあげたい。自分が勤めている会社は、正直、レベルが低すぎる」と言ったそうです。

ドアサービスをしている中央タクシীর乗務員が罵詈雑言を浴びせられることも日



常茶飯事だった以前と違い、ほかのタクシー会社の人たちの認識も、変わってきたのです。

中央タクシーの企業理念が、社員だけではなく地域にまで浸透してきているのがわかるエピソードです。

### 「お客さまが先 利益は後」

中央タクシーの経営理念は、「お客さまが先 利益は後」です。

この「お客さま」とは、

- ・自分以外のすべての方。
  - ・われわれの生活を支えてくださる方々。
  - ・われわれの足りない部分を教えてくださる人生の師。
- と、定義しています。

また、利益については、

- ・利益の本質は革新料である。
- ・利益はわが社の真心と力の限りを尽くして、お客さまにお使いした結果ちようだと、定義しています。

いする心からの満足料である。

- ・利益は周到な計画と強固な意志によって拡大する。
  - ・利益はわが社に集うすべての人々、そしてわが社を取り巻くすべての人々にとつて福祉の源泉である。
  - ・利益はわが社が将来に向かっていますます拡大発展し、しかもその道程で遭遇するリスクを克服するための原資である。
- と、定義しています。

さらには「憲章」として、

「われわれは長野県民・新潟県民の生活にとって必要不可欠であり、さらに交通弱者・高齢者にとつてなくてはならない存在となる。

私たちはお客さまにとつて、いつまでもこのうえなく、なくてはならない人としてあり続け、この人がいてくれて本当に助かりますと、思わず涙とともに喜んでいただける。わが社はそんな人々によってのみ構成されている会社です」

とあります。

中央タクシーの乗務員たちの行動、ふるまいは、会社のこうした「理念」、「憲章」

を、体現したものといえるでしょう。

## 「若社長」の時代へ

現在、中央タクシーは、宇都宮さんの息子さんである宇都宮司社長が中心となって、「お客さま第一主義」に磨きをかけています。

司さんは二〇〇八（平成二十）年、三十一歳で社長に就任し、乗務員たちからは「若社長」と親しまれています。

大学卒業後、MKタクシーの入社試験を受けてみごとに合格、短期間の修業のあと、二十三歳で、一乗務員として中央タクシーに入社しました。今、改めてタクシーの魅力について考え直し、さらに磨きをかけて、これまで意識してこなかったマーケティングの考えや販促などについても研究しています。

また、採用も、これまでは中途採用（タクシー業界以外の社会人）が中心でしたが、新たに新卒採用を行い、積極的に新しい考えを取り入れています。

朝礼も、さらに充実させました。

毎日行われる朝礼は、列を揃えて入場することから始まります。発声練習、胸に手

を当てての経営理念の復唱を行い、さらに、ロールプレイングをやることで、抽象的な経営理念を今日の接客にどう活かせばよいのかまで具体化して行います。プロジェクトクターを使い、礼儀正しく秩序あるなかにも、笑いのある家族的な雰囲気の中で行われます。

「社内の良好な人間関係を重視して、わが社では六年ほど前から朝礼のスタイルを日々進化させてきました。

以前は、悪い面を指摘し合って朝から重い空気が流れることもありましたが、今ではよいところをほめ合い、質問をするなど、コーチング型の朝礼に変えました。

従業員同士のコミュニケーションがよくなれば、「タク旅」など提案型のサービスが成功する布石になるのではないかと思っただのです」

と言います。

司さんの新たな試みの代表的なものが、この「タク旅」でした。

「新たな売上げの柱はなんだろう、と考えてみたとき、自社の強みはドライバーの接客の質の高さだと思いがたりました。彼らが添乗員となって観光案内をすれば、わが社ならではの接客の高さを十分に活かせるのでは、と思っただのです。

調べてみると、タクシー業界の市場が約二兆円なのに対し、日帰りバス旅行は四兆

円以上です。ニーズの多様化、グルーブの小規模化、シニア層の旅行需要の拡大と、タクシーでの旅、つまり「タク旅」の条件は揃っているんです」

そう考えた司さんは、二〇〇九（平成二十一）年からこのサービスを開始します。

## 玄関から旅先へ、旅先から玄関へ

長野県は、駅を降りてから観光地に行くまでの、いわゆる「二次交通」があまり整備されていませんでした。タクシーが名所や店舗をつなぐ役割をすれば、新たな市場の拡大にもなるでしょう。

「地元の活性化に役立つなら――」。ドライバーがツアーコンダクターとなり、送迎から観光案内まで行うタクシー旅行「タク旅」には、こうした思いも込められています。

しかし、もともと移動手段にすぎないタクシーに乗って「小さな旅行をしませんか」という提案をすることは未知の領域で、不安がありました。

しかし司さんは、「移動の『楽しさ』を積極的に提案して、タクシーに乗ること自体が目的になれば顧客満足度も上がり、チャンスも広がるのではないか」と考えたのでした。

現在はまだ始まったばかりのため、売上げの柱となるまでには至っていません。けれど、学生や若い女性などの、今までタクシーと接点がなかったお客からの反応もあり、手ごたえを感じているそうです。

「お客さま第一主義」を貫き、接客に力を入れてきた中央タクシーですが、旅行業を行うためには今までの以上の能力が必要になります。

ドライバーが自ら観光案内を行うため、一般タクシーと同じ対応では成り立ちません。

そんな高いハードルを越えるためにも、さらなる努力が必要になります。観光バスとは異なり、自宅から出発できる点や、団体旅行では組めないようなルート設定ができるなど、こまわりのきく点がメリットでもある「タク旅」の今後が楽しみです。

「先代社長の発案による空港便の成功で、業態を変えることの重要性が肌で感じられました。しかし、売上げの大半を占める空港便も、それに甘んじているわけにはいきません。社会は日進月歩でいろいろ変化し続けているからです。

新しい売上げの柱になるものを常に探さなければならぬ――。そのひとつが、旅

行事業の立ち上げだったのです」

決して明るい展望があるとはいえないタクシー業界ですが、「若社長」の夢と情熱で、中央タクシーはますます進化し、新たな「お客さま第一主義」にもとづくサービスが生まれていくと思います。

大切にしたい会社③

MEBOで親会社から完全独立。  
会社の理念は  
「すべては社員のために」

## 株式会社日本レーザー

(東京都新宿区)

第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞  
中小企業庁長官賞 受賞

多くの子会社は、人事も給料も、親会社の意向通りに決めなければなりません。しかし日本レーザーは、それでは本当に社員のためになる経営はできないと、M&Aの手法のひとつであるMEBOという形で独立を果たしました。社長の考え方の根底には、「会社は社員のものであり、お客さまのものである」との理念があります。