DO IT! GUIDE BOOK
Vol.57. 2001. 12.
企画・制作・発行
株式会社ブロックス
監　修
株式会社ベルウェイ研究所　代表取締役　山崎亘次
株式会社オーディーエム　代表取締役　綱島弘明

業界研究
タクシー業界の現状 …… 1
事例企業研究
中央タクシーの概要 …… 3
この事例から学びたい
マーケティングポイント
…… 7
CS Scope …… 9

株式会社ブロックス
大阪 / 〒542-0082 大阪市中央区島之内1-18-3 オーエンドアルファー301 TEL.06-6251-8812 FAX.06-6251-8815
東京 / 〒162-0065 東京都新宿区住吉町8-28 B.STEP 3F TEL.03-5312-1631 FAX.03-5312-1838

見るたびにお店がパワーアップする
商業者のためのビデオマガジン DO IT!

DO IT! GUIDE BOOK

Vol.57
2001. 12.
DECEMBER

お客様が先、利益は後!

ロイヤルカスタマーを生み出す地域密着親切サービス!

今月の事例企業

中央タクシー（タクシー会社）

いよいよ始動するタクシー業界の規制緩和。顧客にとって必要のない企業は淘汰され、価値ある企業だけが生き残るサバイバル時代。“お客様に選ばれる条件”とは何か? 今月のDO IT! は、激戦区長野市で圧倒的な固定客に支えられ成長する中央タクシーの経営を通して、競争時代を生き抜く鍵、真の顧客満足型経営を考える!

BLOCKS

タクシー業界の現状

いよいよ始動するタクシー業界の規制緩和。新規参入や増車の自由化、運賃料金の自由化など2002年から始まる新しい競争時代に向けて各社の対応策が動き出す。価格競争だけでなく、高齢化社会に注目される「介護タクシー」、鉄道やバスの利用客を目標にした「乗合タクシー」などの新サービスを始め、「消費者に選ばれるタクシー」へのCS向上の動きなど、サービス業としての自覚と共にタクシー業界は今、大きく変わろうとしている。

タクシー業界の基礎知識

●タクシーとハイヤー

タクシー・ハイヤー業とは、道路運送法により「一般乗用旅客自動車運送業」、つまり「乗車定員10名以下の自動車を貸し切って旅客を運送する事業を営むもの」と定義される。同法でのタクシー・ハイヤーの明確な区分はないが、一般にタクシーの営業形態は「流し」「無線」「車庫待ち」の3種類が認められているのに対し、ハイヤーの営業形態はもっぱら車庫待ちとなっている。またハイヤーは比較的高級車を使用し、質の高いサービス提供を目的とするため監督官庁が許可する運賃体系もタクシーとは異なる。

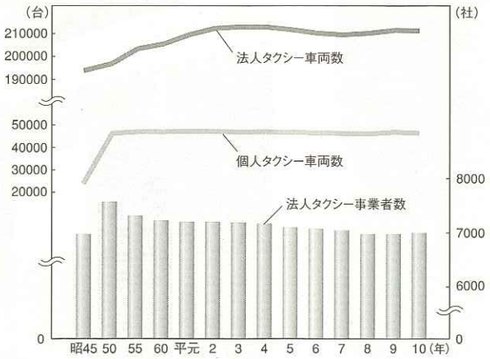
●2002年度から始まる規制緩和と自由化競争

タクシー業界は旅客運送業としての公共的性格から、道路運送法を中心に各種の法的規制があり、現在規制緩和が進みつつあるが、過去には新規参入規制、運賃規制など、数多くの規制が存在した。「新規参入規制」はタクシー事業への新規参入を規制するもので、タクシー業界は長期間にわたり供給超過の状況にあるとの判断からこれまで新規参入がなかなか認められなかった。しかし2002年2月から需給調整規制を主眼とする現在の免許制度の撤廃、増車の認可制から事前届け出制への移行、運賃自由化を柱とする改正道路運送法の施行がスタートすることになり、いよいよタクシー業界の本格的な競争が始まる。「運賃規制」については行政の許可事項であり、長年にわたり同一地域、同一運賃の原則が適用されてきた。しかし平成9年にはゾーン運賃制度が導入、行政当局が算出した上限運賃から10%以内であれば自由に運賃を決定できるようになった。しかし2002年には運賃・料金も完全に自由化され、割引運賃などの設定は業者の自由設定事項となる。

87%が個人タクシー、新規参入なく法人数は減少。

平成10年末でのハイヤー・タクシー事業者数は5万3,872人、車両数は257,780両で、そのうち個人タクシー事業者（1人車制）は46,764両で、事業者数比率では87%、車両数比率では18.1%程度を占める。タクシー事業者数、車両数の推移は以下の通りで、法人事業者数は、新規参入規制が長期にわたり続けられてきた為、昭和50年以降減少している。減少の原因は廃業もあるが、企業の再編成が最大要因。車両数は一定範囲で増車が認められてきたため、平成3年までは僅かながら増加、その後しばらく減少傾向にあったが規制緩和の動きとともに再び増加傾向に転じている。

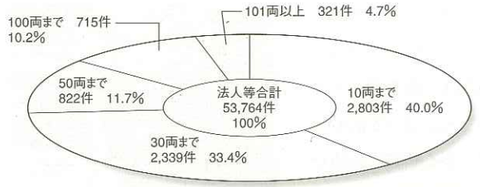
タクシー事業者数、車両数の推移



（出所：全国乗用車自動車連合会監修「ハイヤー・タクシー年鑑」）

法人事業者の車両数規模別構成を見てみると50両未満の小規模な事業者が85%と大企業が少ないことが分かる。しかし今後の自由化で運賃を含めた競争が本格化するようになれば企業の淘汰も進むことが予想され、吸収や合併など大企業への集中化も加速するだろう。現在、タクシー業界最大手は日本交通グループで、車両数は2000両、従業員数約5,000人と群を抜く規模。その他第2位から第9位までの企業も1,000両以上の車両を保有しており上位層はかなりの企業規模であり、業界全体の営業収入に占める上位10社の営業収入は約9%になっている。

タクシー事業者の規模別分布（営業収入別）／個人タクシー除く



（出所：運輸省「運輸経済統計要覧」）

タクシー事業者売上高ランキング　（1997年度）

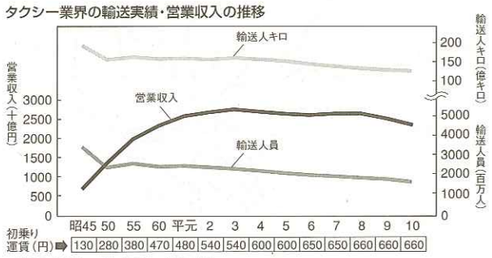
順位	社名	本社	97年度部門売上高（百万円）	前年度比伸び率（%）	決算月
1	日本交通	東京	42,584	▲5.9	5
2	国際ハイヤー	東京	28,411	1.9	3
3	国際タクシー	東京	25,551	▲1.9	3
4	帝都自動車交通	東京	23,437	▲3.5	3
5	グリーンキャブ	東京	20,260	▲3.8	3
5	大和自動車交通	東京	19,551	▲4.4	3
7	京王自動車	東京	18,135	−	3
8	名鉄交通	愛知	15,535	▲8.8	9
9	第一交通産業	福岡	15,083	▲6.2	3
10	阪急タクシー	大阪	13,562	▲3.8	3
10	平和交通	神奈川	13,377	0.0	6
12	北海道交通	北海道	9,609	▲5.6	3
13	日本タクシー	大阪	9,532	▲7.1	3
14	神奈川都市交通	神奈川	9,419	0.1	3
15	茨木高槻交通	大阪	8,792	▲2.4	9
16	MKタクシー	京都	8,674	1.2	3
17	相模中央交通	神奈川	7,302	0.1	3
18	荏原興業	東京	7,043	0.9	3
19	国際興業	東京	6,917	▲12.3	3
20	第十日本交通	東京	6,595	▲2.0	5

（出所：日本経済新聞社「流通経済の手引き2000」）

深刻さを増す消費者のタクシー離れ

タクシー業界の市場規模を示す指標には「営業収入」「輸送人員」「輸送人キロ」などがある。平成10年度末現在で営業収入、つまり市場規模は2兆3,756億円で、「輸送人員」は年間に約25億人、「輸送人キロ」は124億人キロとなっている。「輸送人員」の推移をみると昭和50年以降、好景気にもかかわらず年々減少していることがわかる。一方「営業収入」については、初乗り運賃の値上げの影響でバブル崩壊までは毎年上昇を続けてきた。しかしバブル以降は値上げが営業収入増に直結しにくい状況となっており、実車率の推移をみても平成元年の55.7%をピークに減少を続け、平成11年度は44.4%。12年度は少し持ち直したものの消費者のタクシー離れが加速している。

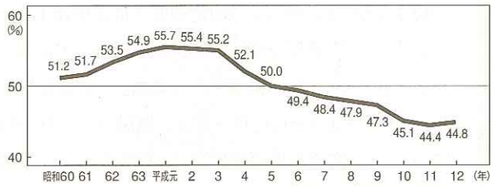
タクシー業界の輸送実績・営業収入の推移



※「初乗り運賃」は、東京都区内の中型車料金。

（出所：「輸送人員」および「営業収入」は運輸省「運輸経済統計要覧（平成10年版）」「初乗り運賃」は東京乗用旅客自動車協会資料）

タクシー実車率の推移（東京23区と武蔵野・三鷹地区）



※「実車率」とは「実車キロ／走行キロ」をいう。

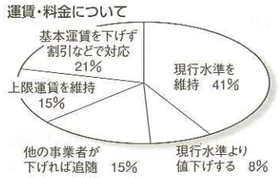
（出所：東京乗用旅客自動車協会「2001タクシー白書シリーズ　東京のタクシー」）

予想される自由化時代の激しい顧客争奪戦

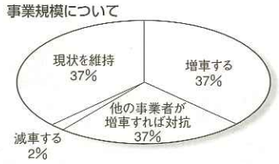
利用者のタクシー離れをどう食いとめるか、これがタクシー業界の最大の課題である。2002年2月からスタートする本格的な自由化時代に各社はどう戦うのか？宅配業者など異業種からの参入も予想され、価格やサービスの激しい競争が始まることになる。タクシー業界の業界紙である「東京交通新聞」が2001年始めに行った業界へのアンケート調査では、自由化以降の対応については「増車する」と答えた企業が37%、「他社の動向を見て増車」が24%と増車志向の企業が6割を超えた。しかし運賃については「現状維持」と答えた企業が41%で、価格競争はお互いの足を引っ張るだけと考える企業がまだ多い。またタクシー業界では新しい需要を獲得しようと独自のメニューを付加し、商品の幅を広げようとする動きも活発で、高齢者の移動をサポートする「介護タクシー」、「緊急支援サービス」などの福祉的サービスや、鉄道やバスとの競争を意識した「空港往復の乗合タクシー」や「通勤、通学客向けの乗合タクシー」などの展開を開始した企業も多い。また今後、IT技術や携帯電話などの普及で「消費者がタクシーを選べる」状況になれば、益々消費者の選択眼は厳しくなるだろう。サービス業として高いホスピタリティー精神やサービス技術を持ったタクシーにも注目が集まるはずだ。

自由化に対する経営意識（業界アンケート調査より）

運賃・料金について



事業規模について



（出所：東京交通新聞社「東京交通新聞（2001.1.1号）」）

参考資料・参考文献
- 全国乗用車自動車連合会監修「タクシー・ハイヤー年鑑」
- 日本自動車会議所「数字でみる自動車ー1999」
- 日本経済新聞社「流通経済の手引き2000」
- 運輸経済統計要覧（平成11年版）
- 東京乗用旅客自動車協会「2001タクシー白書シリーズ　東京のタクシー」
- 東京交通新聞社「東京交通新聞（2001.1.1号）」

他

中央タクシーの概要

中央タクシーの1車当たりの営業収入は長野市12社の中でもダントツに高い。駅で待ったりお客様を探して走り回らなくても固定客の方からどんどんと「注文」が入るからだ。「あの時親切にしてもらって感動した」「雨の日に傘を差してくれた」などちょっとしたサービスに感動が生まれ、それが口コミになって広がっている。「お客様が先、利益は後」。中央タクシーの理念がようやく結実し始めた。

P·R·O·F·I·L·E

大勢の観光客や報道局で賑わった長野オリンピック。特需景気に沸く業界の中、地元のお客様の足を守ろうと奔走したタクシー会社があった。今儲かるからといって、病院への行き来など毎日利用しているご老人や常連さんを無視して本当に良いのか？中央タクシーの結論は「お得意先優先」だった。この決断が市民の信頼を高め、その後の需要激減に苦しむ他社を尻目に高い売上を上げるようになる。創業は1975年。挨拶も行わない当時のタクシー業界に疑問を感じた宇都宮さんが「お客様が喜ぶ理想のタクシー会社を創ろう」と創業を開始。「お客様」と呼ぶこと、ドアサービス、自己紹介など、当時どこもやらなかったサービスを徹底的に展開。売上よりお客様に喜ばれるサービスを優先せよ！と頑固にお客様第一を貫いた。今では、親切なタクシーとしての評判が広がり、売上の8割が電話注文、駅で客待ちをする必要がないほど需要を獲得。業界トップの生産性を誇る。介護タクシー、乗合の空港便など規制緩和に向けて新サービスもスタート。顧客からの感謝の手紙が絶えないという小さなタクシー会社、中央タクシーのお客様第一の経営を解剖する！

本社外観

代表取締役社長　宇都宮 英遠さん

D·A·T·A

社　　名：中央タクシー株式会社
代　　表：代表取締役社長　宇都宮 英遠さん
本　　社：長野県長野市南高田2丁目3番地5
創　　業：1975年7月
資 本 金：6,000万円
売 上 高：9億円（平成12年度）
従業員数：146名（乗務員120名）
車　　両：小型33台・中型15台・ジャンボタクシー16台
U R L：http://www.chuotaxi.co.jp/

サービスメニューと料金

- 小型車初乗り運賃　580円
- 中型車初乗り運賃　590円
- 空港便ジャンボタクシー運賃（乗合制）

成田空港便（長野～成田）	片道 8,500円
羽田空港便（長野～羽田）	片道 8,500円
名古屋空港便（長野～名古屋）	片道 6,500円

※ 料金は自宅（長野市内）から空港まで。通行料・税込み

中央タクシー本社所在地

発展の歴史

1975年	長野市中御所にて営業開始（10台）	1997年	運賃10%値下げ
1978年	DMP教育導入	1998年	全国11社とチケット提携
1983年	小集団研修会開催	1998年	迎車料金廃止
1985年	QCサークル導入	1999年	介護タクシー、手話タクシー運行開始
1985年	労使共同宣言の締結	1999年	「長野～成田」空港便運行開始
1986年	新社屋完成（南高田）	2000年	「長野～名古屋」「長野～羽田」空港便運行開始
1987年	モニター制度発足		
1988年	係長制度を導入	2000年	禁煙タクシー開始
1992年	オートマチック車導入	2001年	「ISO9001取得へ」

中央タクシーの経営理念や方針

≪社是≫ 私はお客様を大切にします。

≪我が社の原点≫

お客様第一主義を礎にして

顧客・社会・会社

三位一体の相互信頼を築き

これをもって地域社会に貢献し

誇り・躍動・豊かさを追求するプロ集団として

業界の革命児となる

≪我等が誓い≫

一．お客様の尊厳を守り、自らの地位向上に努めます。

一．自己内天の規律に徹し、一切の怠慢をなくします。

一．プロドライバーの自負にかけ、無事故・無違反を完全達成します。

≪憲章≫

我々は長野市民の市民生活に必要不可欠であり、さらに交通弱者・高齢者にとってなくてはならない存在になる。私たちが接することによって「生きる勇気が沸き」「幸せを感じ」「親切の素晴らしさ」を知って下さる多くの方々がいらっしゃる。私たちはお客様にとって、いつまでも、この上なく「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。我が社はそんな人のみによって構成されている会社です。

≪サービス方針≫

『お客様主義』

『全社でのお客様主義』＝『お客様が先、利益は後』

利益を優先しては、お客様は離れてしまう。お客様を優先して、初めて利益なるものが確保できるのだ。

MKタクシーとの出合い

大学を中退し父親が経営するタクシー会社に入社した宇都宮さんはドライバーなどの経験を経て経営の道を学ぶ。ある時父親と共に経営再建を頼まれたあるタクシー会社の荒んだ実態を見る。再建の苦しい道程からその会社を反面教師とした「理想のタクシー会社」づくりを決意。そして昭和50年、車両10台で長野市内12社の最後発として中央タクシーを創業。これまでの業界常識、企業側の論理優先のタクシーのあり方を否定、「お客様のために働く」ことを目標に理想のタクシー会社づくりに挑戦する。開業から数ヶ月後、雑誌でMKタクシーの革命的な顧客サービスを知りその日のうちに京都へ。自分の理想とも言うべき素晴らしいサービスを徹底するMKタクシーと青木オーナーの情熱に感動した宇都宮さんは早速社内に新しいサービスの導入を図る。「お客様」と呼ぶことから始まり、ネクタイ着用の徹底、自己紹介、ドアサービスと次々とサービスを教育するが、最初は誰もついてこない。朝の点呼(朝礼)で毎日毎日呼びかけ続けることでだんだんと実行してくれる社員が増え、中央タクシーのサービスは社風として定着した。今では自己紹介を忘れたりすると、お客様が指摘するほど中央タクシーのサービスは長野市民の間に浸透しているようだ。

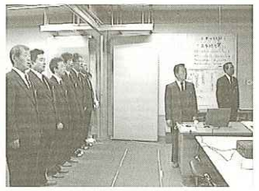
創業当時の本社


MKタクシー代表　青木 定雄さん

心と形で浸透させる 中央タクシー流の「親切サービス」

中央タクシーに乗るとまず乗務員さんがドアを開けて乗せてくれて、座席に座ると自己紹介をしてくれる。そして雨の日は傘をさして乗り降りをケア。ドアサービス、自己紹介、傘サービスの3つのサービスが中央タクシーの基本だ。しかしタクシーは一旦会社を出れば個人の世界。上司が見ている訳ではないので、こうしたサービスをしなくても誰も文句は言わない。もちろんペナルティもない。中央タクシーはこれが定着するまで繰り返し繰り返し確認し、我慢強くサービスの意味、理念を教えてきた。「形」を決め「心」を入れる。これがこの会社の教育だ。「マニュアルだから」と、たとえ心を込めずに行ったサービスでもお客様はお礼を言ってくれることもある。しかしその反応にその社員はサービスの意味を学び、次回のアクションに心を込めるようになる。こんな循環が中央タクシーの「親切サービス」を進化させてきた。朝礼でもお客様の感謝の声を発表し全社員で共有したり、親切な行動を称えたりと様々な機会を通して理念を伝える。この点呼と呼ばれる朝礼は一日数回、1回に30分近くもかけて行うもので、理念の唱和や「自己紹介」のロールプレイングなどサービスの基本を毎日繰り返し確認している。


ドアサービス

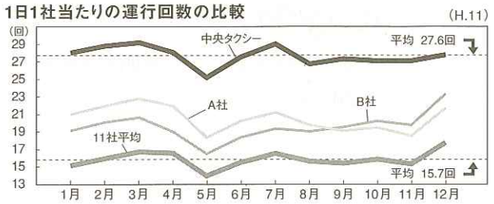

点呼(朝礼)風景

群を抜く生産性。 固定客に支えられる中央タクシー

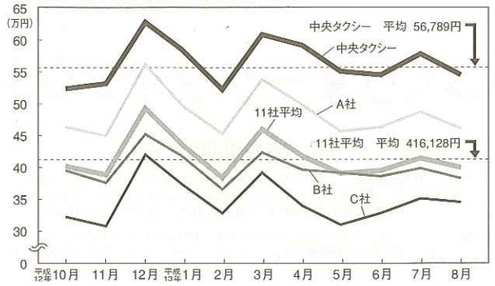
長野市のタクシー会社は現在12社。中央タクシーは最後発のタクシー会社でありながら「運転者一人あたりの運送収入」また「一日当たりの運行回数」でダントツ。つまり生産性の高さは業界トップだ。この生産性を支えているのが、電話による受注。地方都市の場合、流しや駅乗場での比率より電話で呼ばれる場合が多いが、中央タクシーの場合はその比率が70%～80%と圧倒的に高い。つまり駅で何時間も客待ちする暇がないほど電話注文があるのだ。また、中央タクシーのお客様は高齢者や女性が多い。病院の行き帰りに利用するなど親切にしてもらった体験が感動を生み、固定客となっている。それ故、お客様との最初の窓口である配車センターの対応も重要で顧客の信頼を裏切らない的確で確実な予約受付がポイントとなる。中央タクシーでは配車センターでも「お客様主義」を徹底、事務部門、整備部門と合わせて全社一丸のサービスに挑戦している。


配車センター

1日1社当たりの運行回数の比較



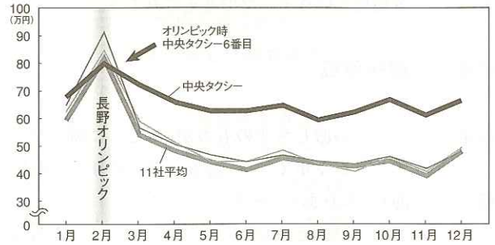
一人当たり売上の推移(上位4社と平均)



長野オリンピックの特需を捨て 地元客のために走る

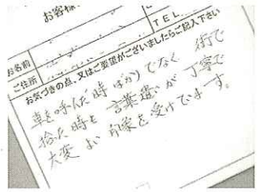
常に業界トップの高い生産性を上げていた中央タクシーが唯一抜かれたのが長野オリンピックの時期。国内だけでなく海外から人が詰めかけ地元のタクシー会社は放送局と契約するなど台数が足りないほどの景気に沸いた。しかし中央タクシーは「確かに特需は魅力的だが、毎日病院の足に利用してくれる常連のお客様を無視して良いのだろうか？」と話し合い最終的に「地元のお客様優先」の決断を下す。オリンピック時は他社に一位の座を明渡した中央タクシーだったが、その後は、その時大事にした固定客や初めてサービスを体験した新しいお客様に支えられグングンと業績を上げ、需要減少に苦しむ他社を引き離していった。毎日利用してくれるお客様は誰か？本当に自社のことを理解してくれるお客様は誰か？一時の需要に左右されずファンを大切にする、業界の横並び意識に逆らってもお客様本位を貫く、この経営発想が中央タクシーの成長を支えてきた。

長野オリンピックの年の1人当たり売上比較(上位4社と比較)



お客様の声を聞く。 お客様の声に応える。

中央タクシーでは年に数回、お客様のアンケート調査を行っている。電話でご注文されたお客様を無作為に選び「サービス」について問うものだが、返信率は25%という高さ。お客様と中央タクシーの絆の深さが伺える。このアンケートは決められたサービスが確実に実行されているか、サービスに満足されたかどうかを定期的にチェックする意味と一枚一枚に書かれたフリーアンサーの解答に耳を傾ける意味がある。お褒めの言葉は朝礼で紹介し、クレームは即座に対応するなどの活用がされている。またこの他にも中央タクシーのドライバーさんの親切な応対に感動したお客様からたくさんの手紙が届く。「短い距離なのに気持ち良く送迎してくれた」「『気をつけて』『お大事に』という言葉に勇気づけられた」などマニュアルを超えた親切なサービスにさわやかな感動が広がっている。


アンケートで寄せられたお客様の声

自由化時代を見据えた新サービス

中央タクシーは業界でも早い段階から「介護タクシー」に取り組み始めた。ホームヘルパー2級の資格を持ったドライバーが、障害者や高齢者をご自宅からタクシーへ介助する「介助サービス」、送迎とお買い物の付き添いをする「介護サービス」など、通常のタクシー料金に加えて一定の料金をもらうこのサービスは今では全国各地に広がっている。元々高齢者や女性に強い中央タクシーの最も得意な領域のサービスだ。また1999年から始めた長野と空港を往復する乗合タクシー「空港便」はスタート以来大好評で、長野～成田、長野～羽田、長野～名古屋の3路線を打ち出している。成田空港まで片道8,500円という安さと自宅に送迎してくれる便利さが人気の理由だが、採算ラインに乗せるまで乗客一人だけ乗せて走るなどの無駄も重ねてきた。長野市では業界の反対を押し退けて「値下げ」に踏みきった同社だが、自由化に向けて新しいサービスにも積極果敢に挑戦している。喜ばれることはとにかくやってみる。駄目なら元に戻す。常に変化に対応するこの柔軟さも他社が追随できない中央タクシーの強さの理由だ。


介護タクシー


空港便ジャンボタクシー

中央タクシーの「介護タクシー」

サービス内容	料　金
移 動 (タクシーに乗車、目的的に到達するまで)	無　料
介 助 (お部屋からタクシー、タクシーから目的地)	1運行　500円
介 護 (着替えの手伝い、病院、買い物の付き添いなど)	1,200円／30分

Marketing Point

この事例から学びたい
マーケティングポイント

戦略論としての「お客様との関係づくりマーケティング」

マーケティング・アナリスト　綱島弘明

つなしま・ひろあき◎㈱オーディーエム代表。専門は小売・サービス業のマーケティング。市場調査会社・研究員等を経て、山崎宣次先生に師事。さまざまなビジネスデータの分析、戦略の立案支援、各種ビジネスマニュアルの編集企画に携わる。学校法人杉野学園　ドレスメーカー学院　ビジネス科講師。

著書：『全図解iモードビジネスのすべて』（あさ出版）共著、『ECビジネス・キーパーソンズ』（東洋経済新報社）共著、『販売部門組織戦略マニュアル』（ビジネスレポート社・日本能率協会総合研究所）。

お客様との関係づくりが必要となるとき

これまで主流だった販促策（プレミアムやセールなど販売を促す策）は、現在大きく見なおされつつある。販促という領域では収まりきれない、より大きな枠組みをもったマーケティング政策が実行されないと効果が現れないことが実感されてきたからだろう。

例えばそれはCRMということらしい。CRM、FSPなど流行の3文字略語がどんな目的をもった、どのようなアクションなのかはまだはっきりと定義されていない。言葉が示唆するものはとても有効であるようにもイメージされるが、ここではその曖昧な広がりぐあいを嫌って、単に「お客様との関係づくり」と呼んでおこう。

「お客様との関係づくりマーケティング」が展開される背景には、次の３つの要因が重なり合って作用する。

①代替難易度（その商品・サービス以外のもので、その代替は簡単か困難か）

②競争環境（キッタハッタの値引き合戦が展開されるほど競争は激化しているか）

③差別性（速い・正確・便利など明確な基本機能で製品が差別化可能か）

これらの要因について、中央タクシーを事例として考えてみよう。

代替難易度

タクシー以外の交通手段が発達した大都市圏では、タクシービジネスの代替難易度は低い。つまり地下鉄の方が早いし、安い。しかしお客様が身体に障害を持っていたり、病気であったりする場合、それは高くなる。地方都市でのタクシービジネスで、交通手段において選択肢を限定されるお客様に特化した戦略を選択するのは賢い。JRはマイレージプログラムを実行する必要はない。他に選択のしようもない交通手段である場合が多いから。しかし国内線の航空便ではそうはいかない。空港のカウンターの数は目移りするほど多い。

コンビニ業界は「お客様との関係づくりマーケティング」にあまり関心が無いように思う。お客様はできるだけ近くにある、品揃えとサービスが良いコンビニを利用するので、実はコンビニの代替性は低い。都心など立地によってはコンビニ業態以外では取り扱っていない商品やサービスが数多くある。では隣接して複数のコンビニが存在する場合はどうだろう。これは次の競争環境というテーマで考えてみよう。

競争環境

競争の激しさそのものが、ただちに例えばマイレージやポイント、あるいはお客様との積極的な“ふれあい”をテーマとするマーケティングの「必然」とはならない。しかし３つのうち残り２つの要素（代替難易度、差別性）が重なれば、かなりの確度で「実行すべし」となるだろう。

タクシーはこれまでお客様が主体的に「選べない」ものだ。特に大都市では。さらに言うならタクシーの側でも「選んでもらう」手立ては乏しい。街中を流しているタクシーを「意志を持って選んで乗った経験」を持っている方は数少ないはずだ。実のところタクシーには闘争の意志を形にする方法すら無かった。まさにタクシービジネスは「無競争状態」そのものだったのだ。しかし中央タクシーを見てみよう。既にご覧いただいたように中央タクシーの「関係づくりマーケティング」は、他では不可能だった「選んでもらう」、あるいは「選ぶ」という奇跡を成し遂げている。「関係づくりのマーケティング」だけが唯一、ひたすら受身だったタクシー自身がお客様から選んでいただくための積極的な競争の方法となっている。タクシー業界では2002年度から規制が大きく緩和され、「厳しい競争が始まる」とされる。本当に競争が始まるとしたら、それは「お客様との関係づくり」の競争となるはずである。

製品やサービスの差別性

既に差別化が難しく、値引きなど価格訴求でしか「ウチの製品が他とは違う」ことをお客様に伝えられないような商品で、しかも厳しい競争環境に突入しているとしたら、残る手段はお客様との関係づくりしかない。

タクシーもその1つに数えられる。時間コストは優れてこちらからは操作不能な道路事情に依存し、個人タクシー以外は車両の優劣も定かではなく、日本の場合概ね掃除もできている。カーナビ搭載なら道もあまり間違えない。すると後はどれだけ気持ち良く接客してもらえるか、密室でどこまで楽しい時間を過ごせるか、しか残らない。

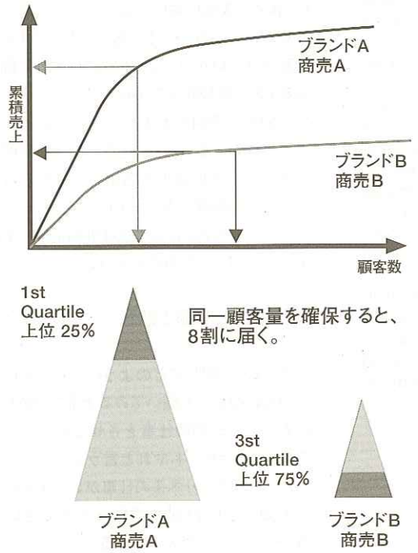
製品やサービスの提供する便益があまりに一般化し、日常化し、空気か水のようになればなるほど、それを①提供するときの様子（提供様式など）、②提供してくれるヒトの様子（心構え、態度、結果として接客など）、③それらの安定度（いつでも変わらない、など）が重要な反復利用・購買の動機となる。まさにお客様接点での「関係づくり」がポイントとなる。

上位顧客への集中を知る

関係づくりプログラムを実行する場合、その具体施策はいくつかの視点から検討されることが望ましい。1つは上位集中度合いである。利益が頻度多く買う上得意客に支えられているのかどうか、できればお客様と利益の関連を分析すべきだろう。さらに差別化の可能性と代替難易度で、有効なプログラムが異なるようにも思われる。ご自分のビジネスをふりかえってみられたい。

（参考として私見をチャートとして示す）

●上位売上顧客だけで商売が成り立つかどうか？



●何を使って差別化出来るか？
他のサービスや商品の代替性は？