

客も社員もどんどん幸せになるすごい会社

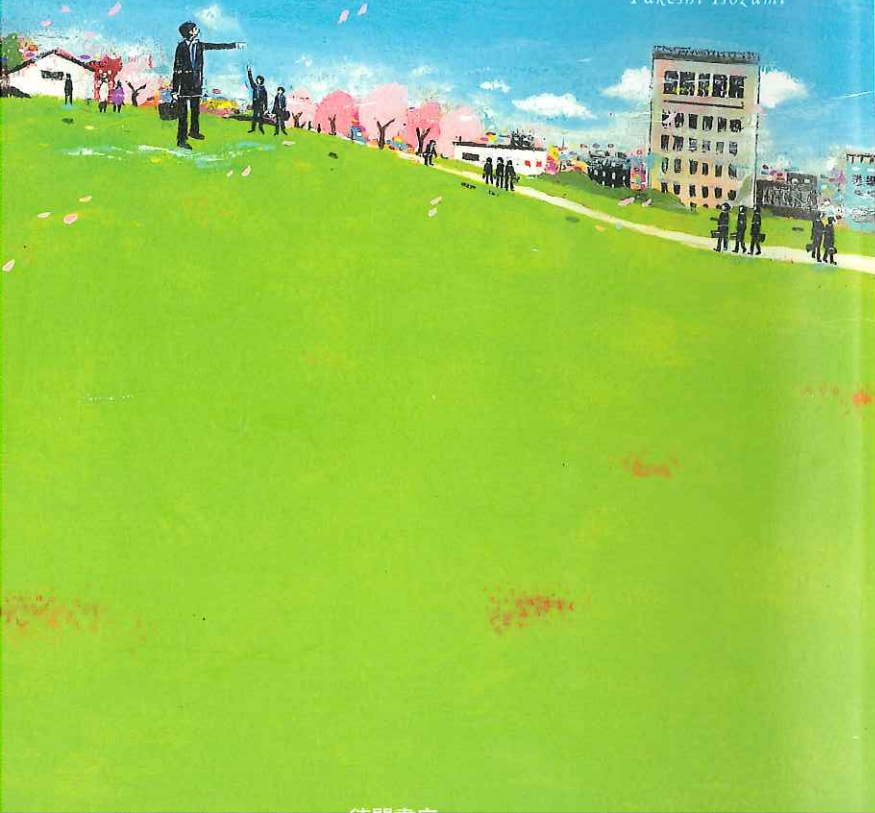
グレート カンパニー の作り方

What you can do for building a great company

船井総合研究所
取締役常務執行役員

五十棲剛史

Takeshi Isozumi



お客様も社員もどんどん
幸せになるすごい会社

グレートカンパニーの作り方

船井総合研究所取締役常務執行役員
五十棲剛史



9784198631000

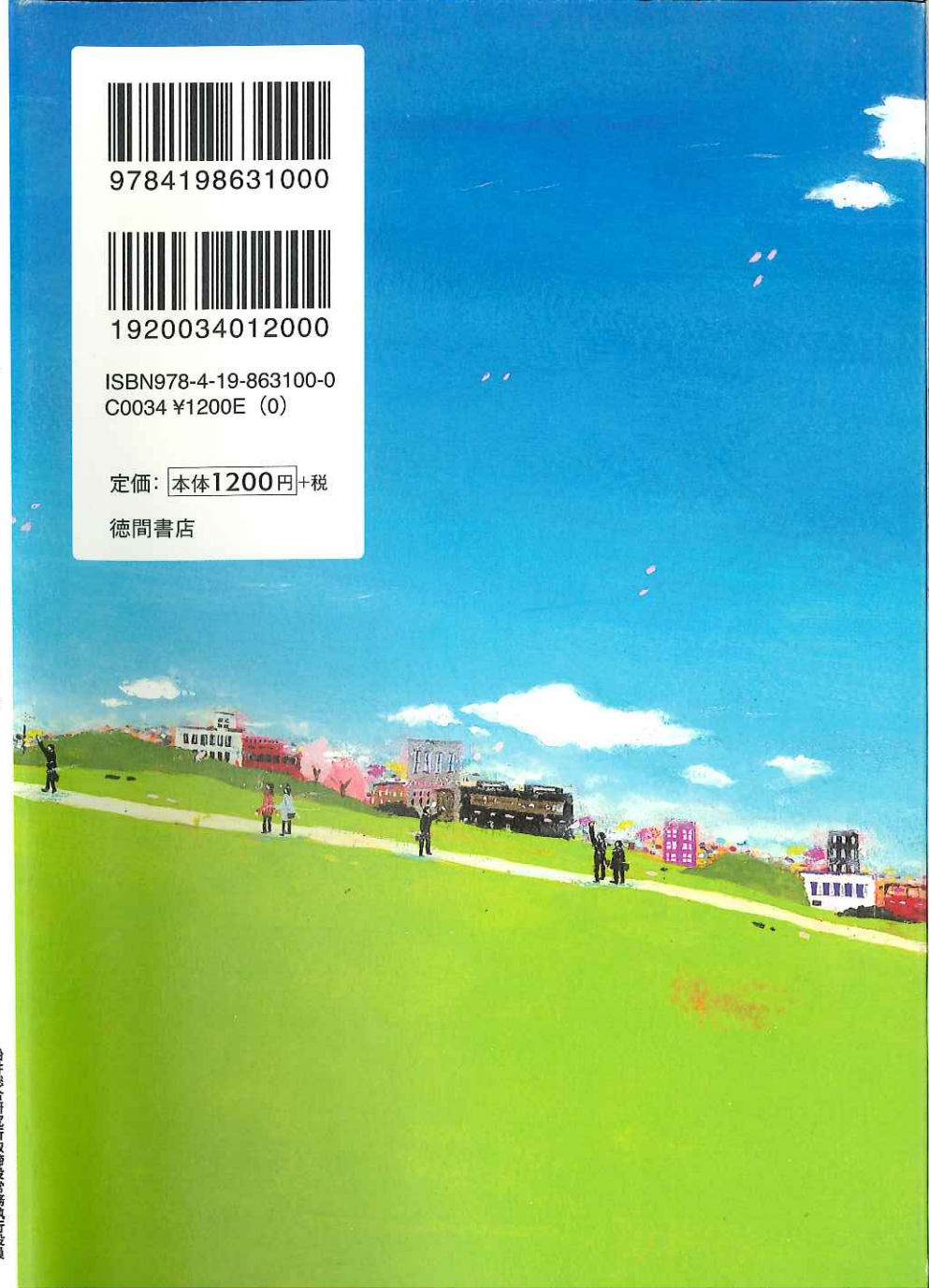


1920034012000

ISBN978-4-19-863100-0
C0034 ¥1200E (0)

定価: 本体1200円+税

徳間書店



第4章

日本で最も「ありがとう」
が飛び交う会社

— 中央タクシー —



「社員がイキイキとした 会社を創る」という決意

長野市に中央タクシーという会社があります。この会社は、日本で最も「ありがとう」がたくさん飛び交う会社、といっても過言ではないかもしれません。お客さまに対しても、お客さまからも、そして社員同士でも、です。

そもそもタクシー会社で働く運転手という職業は、こんな言い方をしたら失礼かもしれませんが、どうしてもどうしてもタクシー運転手になりたくてなった、という人はあまりいないのではないかと思います。世の中からも、そんなふうに捉えられているのが事実です。

したがって、タクシー運転手になっても、なかなか定着しない、という現実があります。離職率は業界平均で30パーセント、あるいは40パーセントという数字が出てくるのがよくあります。つまりは、1年間で3分の1ほどのタクシー運転手が、入れ替わってしまう。そんな業界であるということです。ところが、中央タクシーはまったく違う会社なのです。中央タクシーは、宇都宮恒久会長が1975年に創業しました。会長が28歳のときのこ

とです。創業の3年前、会長の父が、あるタクシー会社の買収を依頼されます。会長の一族は、親戚が松本市でタクシー業を営むなど、もともと長野県内では知られたタクシー一族だったそうです。それで、会長の父がタクシー会社を買収することになった。地元資本が中心のタクシー業界で、東京からの資本が入って来るという脅威もあって、なんとか地元資本で再建してもらいたい、という要望があったことが背景にありました。

そこで会長は父と一緒に再建に行くわけですが、それはもう会社と呼べるような状況ではありませんでした。秩序は乱れ、朝の挨拶も「ばかやろうー」から始まる。運転手同士の仲も悪く、いつもケンカしている。

こんな状態をもたらしたのは、長期にわたる労働争議でした。それが社員の気持ちを疲弊させ、その人の本来の姿を損なってしまっていました。人間関係は崩壊、職場は完全に荒み、もちろん業績もひどいものでした。会長は3年後に独立することになるのですが、この会社が反面教師となって、「絶対にこの逆の会社、社員がイキイキとする会社を創ろう」と考えられたのでした。

とはいっても、最初はかなりの苦労がありました。創業時は10台のタクシーからスタートするのですが、おおよそタクシーの2・5倍くらいは運転手が必要になります。しかし、採用をしようにも、なかなかいい人が採れない。先にも書いたように、運転手はなりたく

の頃。年商も1億円あるかないか、という時期でしたが、そんな時期に800万円もかけて、社内向けの教育ビデオを作ることを決意するのです。周囲からは「バカか」とか「会社を潰す気か」など陰口が聞こえてきました。

そこまでの目的は、顧客サービスの型を作ること。それまでにも、会長はタクシー業界でも優れたサービスで知られる京都のMKタクシーにも視察に行くなど、これまでの元のタクシー業界とは違うサービスを取り入れようと考えていました。

たとえば、ドアサービスは、オートドアでドアを開けるのではなく、運転手が車を降りて、わざわざ後ろに回ってドアを開けるサービス。また、雨の日には、傘を差して車に乗り込むときに、ぬれないようにする傘サービスも導入しました。

さらに荷物サービスは、荷物を家の中にまで取りに行つて、車に積んでくれるというサービスです。こうしたサービスを徹底しようとビデオで呼びかけ、次第に社内でのサービスの意識が芽生えていくことになるのです。



6大都市を除く地方都市タクシーでは日本一の売り上げ、利益を誇る中央タクシーの宇都宮恒久会長（右）と宇都宮司社長

てなっているとは必ずしもいえないわけです。そもそも、なろうという人材も少ない。しかも、辞めてしまう人も多い。

常時、運転手が足りなくて人材を募集しているような状態で、それこそ応募があつたらすぐに採用するしかない。とりあえず採用して、という状態から始めるしかなかったのです。

ひとつの転機は創業から5年目、同じ長野出身で急成長中だった「紳士服のアオキ」の青木^{ひろのり}擴憲・現会長が社内向けに制作された教育ビデオに、会長が関心を持ったことです。これをどこで作ったのか、と聞いてみると、リクルートに依頼して800万円かけて作ったという。

当時の中央タクシーはまだ台数が20台ほど

長野オリンピックピック特需を 自ら拒否した

MKタクシーに学んだのは、徹底的な「お客さま主義」だったといえます。認可事業であるタクシー事業者は、ともすると認可を担っている「お上」国土交通省を向いて仕事をしようとするところがある。

しかし、その発想を徹底して排除し、「我々を支えているのはお客さまである」という信念を貫くことを会社は決意します。そして、タクシー運転手のサービス意識の目覚めとともに、業績は次第に伸びていくようになるのです。「お客さま主義」が、次第に長野市民に浸透していったのです。しかし、創業から20年が経過しても、中央タクシーを知らない長野市民もたくさんいました。

そんなとき、またひとつ大きな転機となる出来事が起きます。1998年、長野オリンピックが開催されましたが、この一大イベントに向けて長野県は沸いていました。あらゆる業界が特需を迎え、大変な好景気を謳歌することになるのです。

タクシー業界も同様でした。あのバブル期も比較にならないほどの高額オーダーが次々に入りました。各国のマスコミ取材陣が、タクシーを通常の2、3倍の料金で借り上げたからです。

中央タクシーにも当然、たくさん注文が入り、開催数カ月前には、期間中のすべての車が貸し切り状態になります。そしてあるとき、会長は自社のタクシーに乗り、意気揚々と運転手に話しかけたのだそうです。オリンピックはすごい稼ぎになるな、と。

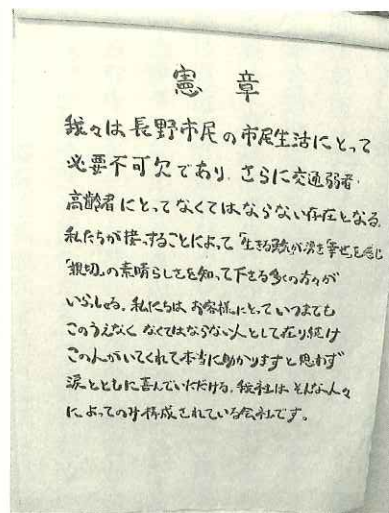
歩合色が強い給与体系を取っているのが、タクシー業界です。売り上げの向上と給与の向上は強く関係します。オリンピックで忙しくなれば当然、運転手は給与が上がる可能性がある。さぞや運転手も喜んでいられるだろうと思っていたら、意外な答えが返ってきたのです。

「オリンピックの期間中、いつも我が社をご利用いただきおじいちゃん、おばあちゃんはどうされるんでしょうか？ どうやって病院へ、買い物へお出かけになられるんでしょうか？」

会長は衝撃を受けたのだそうです。20年以上にわたって貰ってきたはずの「お客さま主義」はどこに行ったのか。本当に大切にしなければいけない「お客さま」とは誰なのか。それを運転手に教えられたのです。

我々は長野市民の市民生活にとって必要不可欠であり、さらに交通弱者・高齢者にとってなくてはならない存在となる。私たちが接することによって「生きる勇氣」が湧き「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やる。私たちは、お客様にとっていつまでもこのうえなく、なくてはならない人として在り続け、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。我社はそんな人々によってのみ構成されている会社です。

そしてこの憲章を、中央タクシーは本来に実践しているのです。



朝礼時に使用している憲章。同社の目指す会社の姿勢が示されている

すぐに乗務員会議を開いて協議しました。オリンピック特需か、地域の「お客さま」か。結論はすぐに出たそうです。全会一致で後者。会長は、予約をもらっていたマスコミ各社をまわり、お詫び行脚あんぎゃをしました。そして、どうしても断ることができなかった数台を残して、あとはすべて通常通りの営業にしたのでした。

予想していた通り、オリンピック期間中は地域の「お客さま」からひっきりなしに電話が鳴り続け、結果的にはたくさんさんの新しい「お客さま」に中央タクシーの存在が知られることになりました。

特需に沸いたオリンピック期間中は、市内で最下位の売り上げに甘んじることになりました。しかし、中央タクシーを知らない多く

の長野市民に、その存在を知ってもらうことができたわけです。状況が一変したのは、オリンピックが終わってからのこと。

特需が終わった長野は、急激な需要低迷に見舞われます。そこで中央タクシーは、地域の顧客の支持に支えられて、ダントツのトップに返り咲くのです。

特需を目の前にしながら、どうして中央タクシーは「お客さま主義」を貫けたのか。そこにあつたのが、中央タクシーの「憲章」です。ご紹介しておきたいと思えます。

**経営理念「お客様が先、利益は後」
を実践するための大きな決断**

こうして成長してきた中央タクシーでしたが、これまでも幾度となく、会社の存続に大きな影響を与える決断があったといえます。

特に3つの大きな決断がありました。

まずひとつ目の決断が、社長になってしばらくしてからのことですが、経験者は採用しないというもの。これは幹部、社員全員から反対されました。

でも、振り返ってみれば、これまで何度も決断してきたなかで、全社員が賛成したものはだいたい失敗する。ところが全社員が反対したもののほどうまくいく。

先述したとおり、創業時は経験者を採用してきましたが、人間関係、離職率、人材育成など、どれをとってもほとんど効果はなかった。そこで経験者を採用しないという大決断になったのです。

理念を実践する上で、これが大きな効果となります。

6大都市を除いた地方都市のタクシー会社としては、売り上げ・利益いずれも日本一となった中央タクシーの礎となったのが、この決断でした。

続いての決断は、長野市のタクシー事業共同組合からの脱退です。これも幹部、乗務員全員が反対しました。

なぜ反対するかというと、共通チケットが使えなくなるからです。これは規制緩和以前にはタクシー会社にとっては自殺行為と言われても仕方がないことでした。

規制緩和以前のタクシー業界は、同一地区同一料金で定められていました。中央タクシーは先の長野オリンピックピックク問題など、それまでも事業組合の会議でいじめられることが多く、いずれは脱退しようと考えていたそうです。

それが小泉内閣のときに、規制緩和で、タクシー料金がほぼ自由化されます。同一地区でタクシー会社によって料金を変えてよいことになったのです。

ところが、事業組合では談合カルテルで、「一切価格を下げるな」という方針が出ました。これをきっかけに、現宇都宮会長は、脱退すると決断するのです。

周りからは、またしても「潰されるぞ」とか言われましたし、実際に信じられないような嫌がらせを受けました。

それでも料金を10%下げることになりました。その結果どうなったかというところ、事業組合から叩かれても、お客さまからは高い支持を獲得し、売り上げが5%アップしたそうです。そして、売り上げがアップした以上に得たものが出ました。

それは、「お客様が先、利益は後」という理念を経営者として自由に実践できる「自由」を得たのです。これが大きかったと宇都宮会長は言います。

3つめの大きな決断は、のちほど、詳しく紹介する空港タクシーです。このときも幹部、社員全員が反対しました。それでも自分はやると決めていたので、実施しました。

タクシー業界というのは、典型的な労働集約型のビジネス。それまで人件費率は80%くらいありました。ところが、空港タクシーを実施してから、現在は60%を切る水準にまで減少しています。

1台当たりの売り上げも長野県の平均的なタクシー会社が40万円前後のところ、中央タクシーは120万円。乗務員1人当たりの売り上げは、長野県平均が50万円を割り込んでいる中、中央タクシーが98万円と約2倍です。

それにはまさしく空港タクシーが大きく寄与していることは言うまでもありません。

こうした全社員に反対される大きな決断ができたのは、常に「お客様が先、利益は後」という理念を実践することを宇都宮会長が使命としたからです。

もし、これらの決断ができなかったら、中央タクシーは一般のタクシー会社のような普通の会社で終わっていたでしょう。

では、ここからその理念の具体化したものをご紹介します。

お客さまからの手紙が続々届く 感動的なサービス

中央タクシーの本社に行くと、「お客さま」からの感謝状がたくさん壁に貼ってあります。その数は本当にびっくりするくらいです。タクシーを利用したお客さまが、わざわざ感謝の気持ちを込めた手紙を会社に送ってくる。どうしてかといえば、感動的なサービスをたくさん行ってきたからです。

たとえば、荷物サービスひとつとっても、通りいっぺんのもではありません。買い物をした荷物を家まで運ぶ。それが荷物サービスだとイメージしがちですが、そうではない



同社に届いた利用者からの感謝の手紙やFAXの山

のです。荷物を家の中の必要な場所にまで運んでくれるのです。

また、他のサービスも決まり切ったものではない。運転手自身が、お客さまのために何ができるかをその場で考え、実行します。中央タクシーの顧客には、お年寄りや障害者など、社会的な弱者の方も少なくありませんが、電動車椅子をタクシーに乗せるために1時間かけて解体し、移動先で組み立てた乗務員もいるといます。お客さまが感激しないわけがありません。

ある障害者の方の手紙には、「500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」と書かれていたといいます。障害をもっていきるがゆえに、相手の言葉に心があるかどうか、非常に敏感になる。障害があるから、時に生きる力が萎えたり、後退したりすることがある。しかし、中央タクシーに乗り、運転手の接遇に触れたとき、生きていく力を取り戻すことができた、と書かれていたのです。

ある高齢者の女性からの手紙は、永久保存版として知られています。「私、乗って幸せを感じます。手が震えていて、思うように書けずごめんなさい」。どうしても感謝の気持ちを伝えなかったのです。一生懸命、震える手で書いてくださったというのです。

すぐにこの高齢者のお宅を会長が訪ね、日頃使ってもらっていること、宝物のような手紙をもらったことに感謝をしたところ、こう返されたのだそうです。「本当のことを書い

ただけですよ。私は乗らないまでも、街中で中央タクシーを見るとホッとするんです」と。

車の中だけではなく、中央タクシーの車を見た瞬間に、運転手を見た瞬間に、癒しになってホッとするのだと。

さらに帰り際の挨拶で、会長が頭を下げてみると、こんな言葉をかけられたそうです。

「残り少ない命に、幸せをくれてありがとうね」と。会長は目頭が熱くなるほど震え、下げた頭をしばらく上げられなかったそうです。「どうぞ十分に幸せを感じてください。またそういう会社にもっともっとしなければいけない」と会長はますます決意を固めました。

心を打つエピソードには事欠かないのが、この会社です。運転手は「お客さま主義」の仕事誇りを持って行い、毎日のように感謝

の手紙や言葉をもらっているのです。

もちろんこうした顧客満足を重視する姿勢が、一朝一夕にできたわけではありません。会長が朝礼や会議などの場で、毎日のように顧客重視の視点や行動を徹底して伝え続けることで育てられました。当初は賛同してくれる運転手がいなくても、毎日のように伝えました。

現在も続いているこの朝礼を視察したリッツ・カールトンの元日本支社長は、「まるでリッツ・カールトンのようだ」と驚いたそうです。

そして、現在は経営の大きな柱となり、14億円の売り上げの65パーセントを占めている大ヒット商品「空港便」も、そうした顧客重視の姿勢が生み出したものだといえるかもしれません。これは、長野市内のお客さまのご自宅と羽田空港や成田空港までを乗り合い型のタクシーで結ぶサービスです。しかも、長野新幹線など公共交通を利用した場合よりも金額的にお得なのです。現在は、年間9万人もの顧客が利用しています。

しかし、当初は誰もが反対したといえます。絶対にそんなものが採算に乗るはずがない、と。同業者も大笑いしていたのだそうです。実際、半年間は赤字が続きます。サービス初日は利用者1人。1人でも行きの空港便は走らせなければならぬものの、成田空港からの帰りは空っぽです。1回の運行には数万円の赤字が出たといえます。

赤字がどんどん増えていく中でも、会長はサービスをやめませんでした。お客さまからの評判がとて高かったからです。そして7カ月後、とうとう単月で黒字になりました。

中央タクシーは先ほども紹介しましたが、「お客様が先、利益は後」という理念を掲げています。この赤字で苦しんだ時期に会長が出会ったヤマト運輸の故小倉昌男氏の書籍で、「サービスが先、利益は後」という言葉を知り、勇気を得たのだといえます。

定年以外では 退職する人がいない会社

この空港便からも、たくさんのお客さまのエピソードが生まれています。私が驚いたのは、こんなエピソードです。

たまたま便が雪の日に当たってしまったことがあったのだそうです。高速道路はノロノロ運転で、時間に間に合わない可能性がある。そこで、運転手の判断で高速道路を降り、都心へ乗り入れている中央線の駅に向かったのです。

しかし、お客さまは荷物をたくさん持っておられました。そこで、運転手は何のためら



中央タクシーのヒット商品「空港便」

えてきますよ、と。すると、こんな返答が返ってきました。「いや、うちの会社は本当にすばらしいですよ。社長もすばらしい人です」と。私は3度、乗る機会がありました。3人ともが同じように会社や経営トップを褒めるのです。これには本当に驚きました。

現在は創業者である会長は、息子である宇都宮司社長に経営トップを譲っています。経営をバトンタッチしたのは、社長が30歳のとき。このとき、息子がやりにくいだろうと創業以来の会長の同志を第一線から外していません。息子ができるだけ自由にできるように環境を整え、しかも収支的に最も良いときを選んだといえます。

しかし、この引き継いだ社長が、父の思いをしっかりと受け継いだすばらしい経営をして

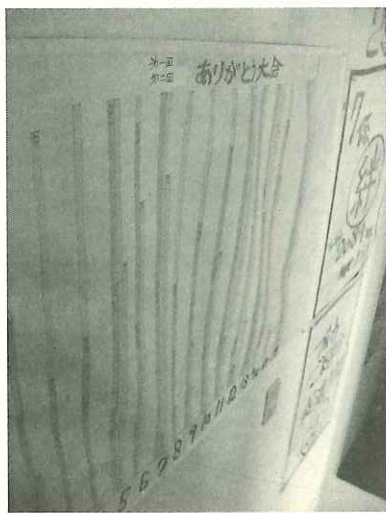
いもなく車を乗り捨てると、お客さまのスーツケースなど大きな荷物を自ら持って、一緒に一般電車に乗りこみ、空港まで送り届けたというのです。そしてお客さまを見送った後、車を取りに電車で移動し、そのまま長野に戻りました。

乗っていたお客さまが感激したことは言うまでもありません。しかし、ここまでやるのが、中央タクシーなのです。そしてこうしたサービスに運転手が共感し、誇りに感じて日々を過ごしている。だから、定年退職の方以外では、まず退職する人はいないそうです。業界平均の離職率が30パーセント、40パーセントであることを考えると、まさにほとんど奇跡的なことだといえます。

そして中央タクシーはリピーターが多く、ほとんど電話による配車依頼です。したがって、稼働率は極めて高い。駅前でも乗り合わせることでできません。稼働率が高いだけが理由ではありません。長野市のタクシー協会を脱退したため、一般のタクシー会社のように客待ちのタクシー乗り場には入れてもらえないのです。

実は私は中央タクシーに乗ったことがあります。このときは、船井総研のコンサルタントである、ということは言わずに乗りました。ふだんとは違う特別な対応をされたら困ると思ったからです。

乗った後に、さらりと聞いてみたのです。中央タクシーの評判はいろんなところで聞こ



中央タクシーには「ありがとうカード」をたくさん書いた人を表彰する制度もある

いるのです。その象徴ともいえるのが、「ありがとうカード」です。複写式、50枚綴りになっていて名刺ほどの大きさの紙に、お礼を書いて渡す取り組みです。これを、社員同士でなるべく配ろう、とスタートしたのだそうです。

狙いは、身の回りの感謝できることに対して「ありがとう感度」を上げることだったそうです。ワンメーターのお客さまに対して「なんだよ、近いのに歩けよ」と思う運転手もいる。しかし、感謝の感度が高い運転手は「こんな近くに近くなのに、わざわざご乗車いただいて、ありがとうございます」となる。天と地ほどの差がある。ありがとうはクセであり、ありがとうはスキルなのだ、と言います。

さらに、このありがとうカードの取り組みは半端ではないのです。まさにグレート。「いつも事務所の掃除ありがとう」「今朝も気持ちの良い挨拶をありがとう」と、毎日のようにありがとうが飛び交うことになる。多い人は1カ月で2000枚くらい書く人がいるそうです。居心地が悪いはずがありません。

会社を辞めていく人の多くは、人間関係が原因です。ところが、その人間関係がすばらしいものになっていくのです。そして定着率はますます高まっている、というわけです。というか、定年でお辞めになる人以外は、この3年は退職者ゼロ。極めて社員満足度が高いのです。

ただ、中央タクシーは社員満足を追求してきたわけではありません。「お客さま主義」という顧客重視の姿勢を貫いてきたら、その先に社員満足があった、ということ。理念経営が、社員満足を、そして好調な業績を生み出したのです。

今後は、旅行事業への進出を考えているといえます。新しいタクシーの使い方、これまでタクシーに縁の無かった人がタクシーを使う。そんな新しい提案をしてみたい、と。

地元にも新しいタクシーのあり方ができれば、地元にも貢献ができる。業界全体としては、極めて厳しい閉塞状況にあります。その突破を目指してみよう、という取り組みがすでに始まっています。

第5章

女性の力を最大限に
引き出して急成長

— 三日月百子



こうした中央タクシーの「感謝を大事にする姿勢」が、お客さまはもちろん、社員に対しても素晴らしい効果をもたらしている点が認められ、同社は第1回グレートカンパニーアワードで社員満足賞を受賞しました。