

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

商業界

THE JOURNAL OF RETAILING

よく分かる小売業「数字」の基本
業界探究シリーズ 宝飾品店
新市場を創出するチラシ販促術

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成23年4月1日(毎月1回1日発行) / 第64巻第5号(通巻793号)

2011
APRIL
4
特大号

永遠の顧客を育む

感動創造の商い



最強店長のマネジメント力養成講座

自ら考え、行動する現場リーダーの最重要課題

商業界 4月特大号

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成23年4月1日(毎月1回1日発行)
第64巻第5号(通巻793号)

発行所・株式会社商業界
電話・編集部03(3224)7483 / 販売部03(3224)7478

特別定価1190円(本体1133円)

永遠の顧客を育む「感動」創造の商い / 最強店長のマネジメント力養成講座 / 宝飾品店の活路

プリンターの新領域をひらく

RISO

「サービス向上」と「コストダウン」 両立するならオルフィスです。

高速&低ランニングコストのオルフィスXなら、多部数の提案書も経費を気にせずカラーでプリントでき、
チラシなどの販促ツールも社内印刷が可能に。新鮮な情報をすばやく提供できます。
コピーはもちろん、丁合や製本までできるオフィスで便利に使える一台です。



ハイボリュームプリントのスペシャリスト

ORPHIS X 9050

For high-volume printing
New full color printer.

片面150ppm*1 フルカラー2.05円*2 A3ホワイト フィニッシャー対応 セキュリティ エコロジー

- フルカラー毎分150枚*1の高速プリントで、作業時間を大幅短縮
- フルカラー1枚2.05円*2の低ランニングコストの優れた経済性
- 両面プリントから人手のかかる丁合製本*3まで自動処理が可能
- コピーやスキャンもできる*3、オフィスニーズに柔軟に対応
- 機密性を高めるセキュリティプリント機能で、情報漏えいを防止

*1 A4H縦向きO、標準設定連続プリント、フェイスダウン用紙トレイ使用時。*2 A4H横、フルカラー:CMYK各色5%/モノクロ:K5%、標準設定連続プリント、RISO XインクF使用時、用紙代別。*3 オプション装着時。

理想科学工業株式会社
本社/〒108-8385 東京都港区芝5-34-7 田町センタービル

資料請求お問い合わせ
お客様相談室

0120-534-881
受付時間 10:00~12:00 13:00~17:00 (土日祝日夏休み年末年始を除く)

<http://www.riso.co.jp/>

雑誌コード 04429-04



4910044290410
01133

感動 創造の商い

追われる中央タクシーの台数はむしろ少ない。だが、それでも中央タクシーをじっと待っていてくれたのだ。

当然そこには、他社のタクシーもたくさんやって来る。予約の対応に追われる中央タクシーの台数はむしろ少ない。だが、それでも中央タクシーをじっと待っていてくれたのだ。

「乗るなら中央タクシーで」「中央タクシーにしか乗りたくない」

長野県内で誰もが指名し、断トツの支持を得ている中央タクシーの予約客は8割に上り、1台当たりの売上げは他社の2倍にもなるという。

今ではタクシー業界のお手本のよう

「それはほんの基本的なこと。」「中央タクシーにしか乗りたくない」

長野県内で誰もが指名し、断トツの支持を得ている中央タクシーの予約客は8割に上り、1台当たりの売上げは他社の2倍にもなるという。

今ではタクシー業界のお手本のよう

「そんな会社、つぶしてしまつた方がよい。その方が世の中のためだ」

若い宇都宮会長はそう意見したが、父は、「10年かかる」と逃げなかつた。

3年後の75年、宇都宮会長は現在の中央タクシーを創業し社長に就任。父も会長の肩書だったが、実際には再建中の会社に残り、通い続けた。

中央タクシー

長野市

お客さまが先、利益は後 タクシーは世界最小の舞台——理想の会社創造への挑戦

取材・文／山本明文

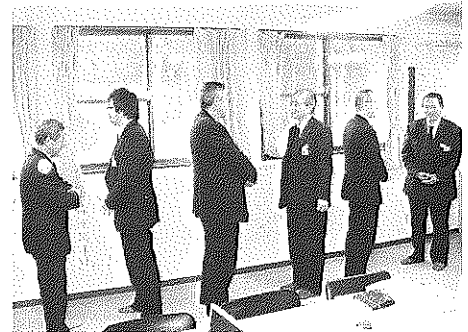


長野県内の自宅と空港を送り迎える空港便は、成田、羽田、中部国際の各ルートがそろい、事業の柱に成長した。ディズニー便もある



宇都宮恒久会長が創業時から力説してきたのがサービス業としてのタクシー業。朝礼やミーティング、研修を通して今も徹底して訴える

話を聞くだけでなく、話をするを大切にしている。皆がそれぞれ持っている意見を交わすことで、考えが深まり、自分の仕事を客観的に捉え直すことができるようになる



「このタクシーにしか乗りたくない」と、長野で圧倒的な支持を得ているのが中央タクシー。無愛想、乱暴、そんなタクシーの悪印象を払拭しただけではなく、乗ることで「生きていく力が得られる」という顧客さえいるほどの存在になった。タクシー業界の常識と闘ってきた40年を振り返っている。

こんなひどい会社、つぶしてしまつた方がいい

中央タクシーに乗り込む際、まず驚くのが乗務員が直接ドアを開けてくれることだ。運転席に着くと「本日はありがとうございます。目的地は〇〇ですね。□□がご案内させていただきます」とあいさつ。目的地に着くと再びドアを開けてくれる。

切っ先を突き付けた。

「危ない！」

割って入ろうとする宇都宮会長を父は押しつけた。

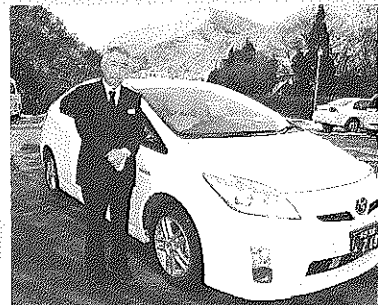
「しばらくはらみ合いが続きました。父がひるまずにいますと、相手の方がぜいぜいと息を荒らげ始め、ついに靴べらを捨てました。会社を出て行って、それっきり帰ってきませんでした」

胃が締め付けられる思いの毎日だったが、特に宇都宮会長が心を痛めたのは、初めはまともに受け答えしていた若い従業員が徐々に古参の従業員に感化されるのだから、経営層から目をそらすようになり、表情をなくしていくことだった。

人間の働く場所とは思えませんでし

「それは、それは、ひどいところ。労働争議がこじれ、乗務員たちは働く気がなかつた。夏はランニングシャツと雪駄で通勤し、そのままタクシーへ乗り込もうとする。父が服装を注意すると、ある乗務員はブラスチックの靴べらを目の前で割つて

お客さまの冷蔵庫まで荷物を運ぶのが私の仕事です



ドライバー 星沢陽一さん

10年前に中央タクシーに転職した当時、最初の2週間の社員教育には驚きましたね。あいさつ、言葉遣い、声掛け、基本的な接客マナーなのですが、何度も何度も繰り返しやられました。これほどやらなきゃならないのかと、その時は思いましたが、実際のその後の仕事には役立っています。

今、目のご不自由な女性のお客さまにいつも指名してもらっています。買物に外出して最後はご自宅まで送っていくのですが、信頼していただいて、買ったものを冷蔵庫の中に入れるお手伝いをしています。ちょっとしたことでも手を貸す。それは会社のためでもあります。自分のためです。「ここまでしてくれる人はいない」と感謝されれば、それはうれしいですよ。

「腰が抜ける」ほどの衝撃
MKに初めて乗り込んだ時
宇都宮会長が強い意志を持ち続けられたのは、一つには父の理想に強く共鳴したからだろう。
だが、もう一つ、京都のMKタク

が、宇都宮会長は独自のサービスの展開をやめなかった。ストックキングの原価販売もその一つだ。

同業者にとって、まともなサービス業を唱える中央タクシーの宇都宮会長は目の上のたんこぶだった。だが、宇都宮会長は独自のサービスの展開をやめなかった。ストックキングの原価販売もその一つだ。

「理想のタクシー会社をつくりたい」それが理由だったからだ。宇都宮会長はその後、新会社の運営に駆け回る毎日を送るようになるのだが、父の言葉は忘れたことはない。新しくつくった中央タクシーでそれを実現する——そう決意した。

結果は売上げ4%アップ。賭けに勝った。マスコミは「業界に風穴をあけた」と連日のように報道してくれたことが大きかった。何より一般のお客からの支持がうれしかった。

こうした幹部の意見はもつともどったが、後へは引かなかった。当時、タクシー運賃は運輸省の指導と同じ地域では同一運賃と定められ、しかも2年ごとに値上げしていた。競争の必要はなく、一方、需要は高いため、サービスを良くする必要などなかったのだ。お客は我慢して乗り続けていたわけだ。

結婚式へ送る途中、女性客のストックキングが伝線してしまふことがよくあった。まさに顧客ニーズに沿ったサービスだったが、「ただで配っている」と中傷され、「原価で販売している。きちんと帳簿も付けている」と反論すると、「二重帳簿だろう」と嫌がらせはやまなかった。

「もう我慢できない」
「つぶされるぞ！」
「自分の思うことができずに何が経営者だ！」
腹の中でそう思った。

決断を聞いた親しい人が駆け付けてきた。一人、二人ではない。逆境の中でも信頼関係を築いてきた人たちだった。だが、宇都宮会長は、「決めたんだ」と譲らなかつた。

反発をくらった禁煙タクシーをやめなかったのはお客さまのため

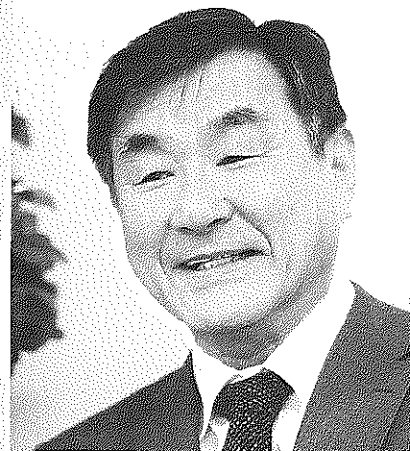
2000年の全車禁煙に踏み切ったのも、乗務員の経験からでした。ある日、母子連れをお乗せしたのですが、お子さんが喘息の発作を起こしてしまいました。お母さんは落ち着いて背中をさするなどして大事にはならなかったのですが、乗務員は自分が何もできなかったとずいぶん悔やみました。

車内に残っていたタバコの臭いが喘息の引き金だったのだろうか。ならば全面的に禁煙にしよう。思い立ってすぐに始めました。反発は大きかったですよ。

当時、タバコとタクシーは切っても切れないものでしたからね。飲んだ帰りに車中で一服するのは当たり前。一日営業に回って疲れて帰るタクシーで一服するのが生きがい。そういうお客さまもいました。よく行く店のオーナーからは、「中央タクシーなんかもう乗らない！」とまで言われましたよ。

社内も動揺しましたね。何しろ全車禁煙にしてから明らかに売上げは落ちましたからね。「社長、お願いですから、禁煙はやめましょう」と。

今では禁煙は当たり前になりました。でも、10年前はこんなありさまだったんです。ここまで頑張れたのも、あの母子連れのお客さまのおかげです。



宇都宮恒久 中央タクシー会長

1947年長野市生まれ。72年、25歳の時に父のタクシー会社に勤め始め、75年に中央タクシーを創業して社長に就任。その後は乗務員のマナーの徹底、料金の値下げ、介護タクシー、禁煙タクシー、空港便など、顧客ニーズに沿った新企画を続々と繰り出し、業界の常識に風穴をあける。中央タクシーを県下支持率ナンバーワンに育てる

「理想のタクシー会社をつくりたい」それが理由だったからだ。宇都宮会長はその後、新会社の運営に駆け回る毎日を送るようになるのだが、父の言葉は忘れたことはない。新しくつくった中央タクシーでそれを実現する——そう決意した。

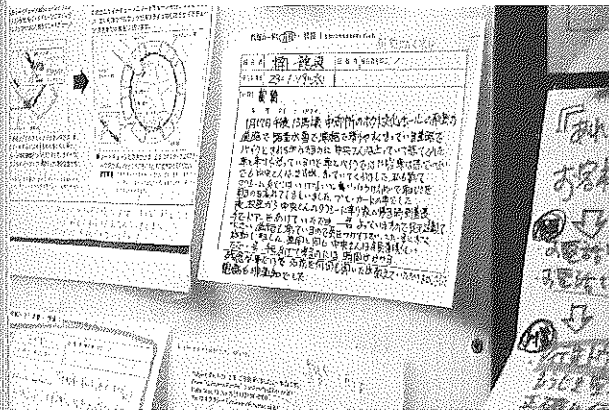
「つぶされるぞ！」
「親しい人が駆け付けてきた」
新しくつくった会社ならば思いどおりになったのかというと、現実には甘くはなかった。当時の乗務員にとって「お客はわがまま」「お客の言うことなんか聞いていられない」が常識だった。

中央タクシーでは乗り込む時と降りる時に乗務員が直接ドアの開閉をしてくれるほか、名前を名乗り行き先を確認するなど安心して乗ることができる



感動創造の商い

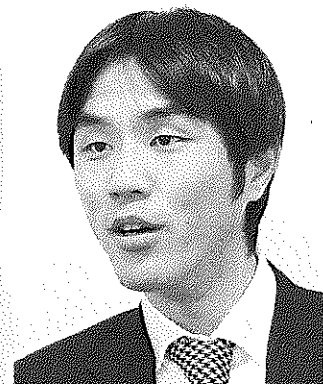
「大会期間中、うちの車で通院しているおばあちゃんはどうなの？」
 宇都宮会長は頭を殴られたような衝撃を覚えたという。
 「特需なんかいい。いつものお客さ



社内に張り出されたタクシー利用者からの声(写真上)。「雪で凍結して滑りやすくなった道路で、中央(タクシー)さんは止まって待ってくれた」と、すれ違ったバイク運転者から感謝の言葉も(写真下)

企業概要
 企業名/中央タクシー(株)
 社 社/長野市若穂保科265
 代表者/代表取締役社長 宇都宮 司
 設 立/1975年7月1日
 年 商/14億5000万円
 営業台数/100台
 従業員数/208人

新商品「タク旅」でサービス業としての経験をフルに発揮します



宇都宮 司
 中央タクシー社長

1977年生まれ。日本大学卒業後、MKタクシーで学士ドライバーとして1年ほど勤務した後、2000年に中央タクシーに就職して、タクシー常務、品質管理マネジメントシステムの国際規格ISO9001の導入に携わる。学生客の開拓で舞浜浦安リソート便(ディズニース二便)を企画して成功。10年には新卒採用の担当。現在、「タク旅」の企画に携わる

これまではお客さまの目的地へ走らせるのがタクシーでした。今、当社が提案しているのは、もっとタクシーで出掛けましょう、という「タク旅」です。日帰りのバス旅行が人気でしたが、よりニーズは多様化、個別化して、小旅行化していると聞きます。タクシーならば小回りが利き、お年寄りの方でもお身体に負担をかけることはありません。

1年ほどかけて企画を煮詰めてきました。旅行ですから、タクシー業とはまったく勝手が違い、決して簡単ではありませんでした。企画や販促も初めての経験でした。

やっぱり無理なのか。そう思った時期もあります。でも、諦めるまで失敗はない。その気持ちで粘り強くやってきました。簡単ではないから、できた時は力になる。他社の追従も許さないでしょう。

既に当社には空港使用のジャンボタクシーや通常の車両などハードもそろっています。何より、タクシーをサービス業と信じる人材がたくさんいます。その力を発揮できる舞台としては最高の企画でした。タクシーに乗って楽しい思い出をつくりましょう。

青木さんは、85年に運輸省近畿圏運輸局を相手に運賃値下げの訴訟を起こし、93年に全国初の10%の運賃値下げを認めさせたことで知られる。

中央タクシーの値下げもその影響が大きい。

75年、社長になったばかりの宇都宮会長は夜行列車で京都に出掛けた。当時からMKタクシーの評判は高く、

には名古屋空港(当時。現在は中部国際空港)、羽田空港行きもつくりました」

応用で千葉県浦安のディズニートリートへの往復便も企画した。こちらも前後泊なしで開演から閉園までたっぷり楽しめる日帰りのコースだ。

「うちの車使ってくれているおばあちゃんはどうなの？」

長野での中央タクシーの支持は圧倒的だった。それをさらに強めたのが、98年、長野オリンピックへの対応だ。同社の姿勢をよく表している。大勢の観光客や報道陣でにぎわうオリンピックは、タクシー業界にとっては千載一遇の特需だ。世界中から報道機関が集まり、破格の値段で市内のタクシーを借り上げた。中央タクシーにも全車に予約が入ったが、一人の従業員が声を挙げた。

「まを大事にしよう」
 報道陣の予約を受ければ売上げは2倍に跳ね上がる。だが、あえてキャンセルしてオリンピック中も通常のどおりの運行を続けた。売上げはトップから6位に滑り落ちたが、終了後は再びトップに返り咲き、以前以上に支持を得た。目先の利益に感わされず、普段から支持してくれる人を大切にしたい結果だ。
 今も中央タクシーを待ち続けている人がいる。会社にはこんなメッセージが届いたことがある。
 「生きていくための力を得られること

とに、心から感謝いたします」
 身体の不自由な人からだった。「移動すること自体に不便を感じている方は大勢いらっしゃいます。タクシーに乗ることさえ難しく、その度に嫌な思いをされてきたのでしよう。中央タクシーに乗ればそんなことはない。逆に力を得られる。そこまでお客さまの人生に大きく関わっている、それがタクシー業です」(宇都宮会長)
 話は戻る。「理想のタクシー会社をつくりたい」と赤字会社の再建に向き合った宇都宮会長の父は、「10

年かかる」の言葉どおり、10年で3億円を超える累積赤字を返済すると世界した。
 父から息子へ託された「理想のタクシー会社づくり」は、今ではさらにその息子である司さんへと引き継がれている。
 「ないものをつくってきたのが中央タクシー。『中央タクシーなら必ずやってくれる』、お客さまにはそんな期待があります。社内の従業員もそのことを誇りに思っていますし、私も自身もその一人です。それを大事にしていきたいと思えます」(司さん)
 お客さまが先、利益は後——サービス業としてのタクシー業に磨きをかけていく。感動はその営みの結果として生まれるものだ。

「4つのあいさつをしなれば、料金を支払わないでください」と表示があったからだ。名前を名乗り、目的地を確認する。後に中央タクシーで取り入れる運転時のマナーだ。その文面を収めたプラスチックケースにはライトがつき、夜間でも見逃すことはない。
 青木さんは当日不在だったが、翌日には会うことができて激励された宇都宮会長は、以後、青木さんを師匠と慕い、毎月、訪れたという。
 師匠の発想は宇都宮会長にとって大いに刺激になった。空港便もそう。MKタクシーが京都と伊丹空港を結んでサービスを展開し始めたのを見て、長野と松本空港でも同じことができると考えた。自宅と空港を送り迎える。

「2台から始めて半年間は赤字でした。よっぽどやめようと思いましたが、でも、やると赤字になると、今度ほとんどん人気が出てきた。翌年

算に合わない。青森・弘前に同様のサービスがあると聞いて視察に出かけたが、発着便は松本よりも多い。「やはり駄目か……」と諦めて帰路に就いた時だった。ふと、「成田へ行くころ」とひらめいたという。
 何も松本空港に固執することはない。長野から成田空港を使って海外へ行く人はいるはずだ。鉄道を乗り継いで行くよりも料金が安く、快適ならば利用してもらえよう。

こうして99年に生まれたのが中央タクシーの空港送迎サービス、通称空港便だった。山間部などを除く長野県内の自宅から成田空港まで乗り合いで送り迎える。電車を乗り継いで成田空港へ向かって、飛行機の出発時間によっては前泊が必要だったり、帰りも後泊が必要になる。だが、空港便は出発時間、到着時間に合わせて走るの、前後泊の必要はない。しかも一人から利用できる。