

第 I 部

MKタクシーの真の素顔に迫る

——お客さま、地域社会、社員に対する目くばり、気くばり、心くばり

この第I部は、四つの章（第1章～第4章）から構成されている。

第1章では、とくにお客さまを対象にした目くばり、気くばり、心くばりに焦点を当てる。

第2章では、とくに地域社会およびそれを構成する一人ひとりの市民を対象にした「コミュニケーション戦略」に焦点を当てる。そして、社会貢献の視点から創発された「新規型」サービスを基盤にして、それを新規事業の創出に結実させる、というMKタクシーの手腕に言及する。

第3章では、行政の既存の規制に対する頑迷な固執に対して真正面から立ち向かい、その規制の撤廃を求めて、MKタクシーが「市民および個客の真の視点」から、お客さまに対するホスピタリティの発現する姿を紹介する。

第4章では、ドライバーの職種を「陸のパイロット」というアイデンティティ（自画像）で定義づけながら、MKタクシーが社員に対してきめ細かい目くばり、気くばり、心くばりを演出する状況を紹介する。

この第I部の結論としては、MKタクシーの経営の卓越性は、5ないしは5+ a のレベルの顧客満足度を実現する「ホスピタリティ型」経営の展開にある（「まえがき」iiiページの図表）。

第1章 「お忘れ物はございませんか？」

すべては「ハイ」から始まる

業界の革命児

京都のエムケイ株式会社（以下、MKタクシー）は、一九六〇（昭和三五）年の創業以来、青木定雄創業者・オーナーが先頭に立って、革命的ともいえるアイデアを次々と実現させて、タクシー業界に旋風を巻き起こし、業界のトップクラスに躍進した。

MKタクシーのVIP顧客リストには、オーストリアの王女、カーター元米国大統領、ゴルバチョフ元ソ連大統領、メルセデスベンツ社長、ダスティン・ホフマン、ブルック・

シールズ等の国外からの著名人が、ずらりと名を連ねている。

一九九一（平成三）年に京都で開催された全国植樹祭では、全国で初めて公用車ではなく民間のタクシー会社であるMKタクシーが指定され、国務大臣等の送迎を行なった。

二〇〇一（平成一三）年一月二九日付の日経流通新聞に発表された、ブランド想起率を商品分野別に見たアンケート調査結果では、交通分野の第三位にMKタクシーが選ばれている。交通分野のベスト・テンの残る九社はすべて電鉄会社であった。凄まじいばかりのブランド想起力といえるだろう。同記事では、業界でいち早く料金を引き下げってきた点や、乗車時に運転手が外に出てドアを開くといったハイヤー並みのサービスなどに言及し、MKタクシーのブランド力を分析している。

また別の面としては、タクシー業界として初の、行政を相手どった裁判を起こし、その名を全国に轟かせてきた。

青木定雄オーナーはどのようなアイデアを実践しながらMKタクシーを引っ張ってきたのだろうか。

なぜなんや？

後で詳しく述べるように、MKタクシーの戦略の中心はコミュニケーションであるが、このコミュニケーション戦略の出発点は、創業時の苦い体験であった。

それまで石油会社を経営していた青木氏が、タクシー会社の運営に乗り出したのが、一九六〇（昭和三五）年のことだ。

MKタクシーが、ミナミタクシー株式会社として出発した創業当時のタクシー保有台数は一〇台であった。ドライバーは、二〇〇人の応募者から厳選した二四名。交替勤務で効率よく回転するはずだった。

しかし現実には、選りすぐったはずのドライバーが、遅刻・無断欠勤を繰り返し、一〇台のタクシーをフルに稼働させることができない日々が続いたのだ。

「なぜなんや？」

この素朴な疑問と、それをそのまま放っておかず、原因を突き止め、改善を図ってきたことが今日のMKタクシーを形づくってきたと言って過言ではない。

オーナー社長として青木氏は、ドライバー二四名全員の家庭訪問を行なった。

そして、生活環境の悪さに愕然としてしまったのである。

四畳半か六畳の貸間の一部屋に、家族が四、五人一緒に住んでいる。

夜勤明けでもゆっくり休む場所がない。子どもが騒げばすぐに目が覚めてしまう。しかし、収入が低いために、我慢をするしかなく、豊かな住環境を選べないという現実を、目の当たりにしてしまったのであった。

そこでさっそく取り組んだのが、社宅の手配だった。

創業の翌年の一九六一（昭和三六）年には、第一次社宅として、ミナミホームセンターを開設している。

タクシー業務全体の改善は、簡単には進まなかったが、やがて、住環境とともに労働環境も整備されていった。

だが、その過程で、後述するように、行政との衝突が始まっていくのだった。

挨拶ができなければ運賃はいただきません

ここで、青木定雄氏が実現してきた数々のアイデアを、ざっと見てみよう。

「挨拶ができなければ運賃はいただきません」と公言して、それを実行した「MK運賃四つの挨拶運動」を筆頭に、身体障害者優先乗車、運賃値下げ裁判、救急タクシー、英会話

ドライバー、GPS無線自動配車システム導入、メッセンジャーサービス、割引回数券の発売、代行運転サービス、きもの割引などをMKタクシーは実施してきた。

これらの具体的な内容については後述していくが、いずれも、一貫して利用者の立場・利便性を尊重し、同時に、タクシー・ドライバーの社会的地位を高め、収入を安定させることを目指してきたものだ。

もちろん、それが会社の収益につながっていくのだという、したたかな「読み」があったことは間違いない、と著者は考えている。

商売人は儲けを追求することが大事であり、一時的に損をしても結果として得をとればいい、という信念が青木氏からは感じられるのである。

こうした斬新な改革によって、多くのお客さまを味方にしてMKタクシーは業績を伸ばし続けてきたが、同時に、結果として「敵」もつくってきた。それは、同業者であり、監督官庁であった。対立をするようになった具体的なできごとについては、それぞれの場面で触れていくことにする。

さて、MKタクシーの足跡を振り返ってみると、その事業の改革は、乗客とドライバーに対する「目くばり、気くばり、心くばり」というホスピタリティが基軸となっており、

具体的には、コミュニケーション中心の戦略が展開されてきたことに気づく。

おもいやりの経営

ここまで述べてきたことを簡単にまとめると、青木氏の特質として、適正な利益を追求する商売人であることと、同時に、疑問をそのまま放っておかない姿勢を貫き、本質を鋭く見抜き、決めたことをやりぬくという、継続した実行力があげられる。

そして心の底には、仕事に対する誠実さと、相手に対する思いやりを秘めている。

「王さまは裸だ」と素直に口にできる少年の純朴さと、生き馬の目を抜く熾烈なビジネス界を生き抜くしたたかさとのバランスを、実にうまく保っているのが青木定雄氏ではないだろうか。

本書では、MKタクシーのホスピタリティとコミュニケーション戦略に光を当てながら、MKタクシー成功の秘密を描き出していくことにする。

すべては挨拶から始まる

一九七六（昭和五一）年からスタートした「MK運賃四つの挨拶運動」は、タクシー業

界と世間に大きな波紋を投げかけた。

当時のタクシー運転手には、愛想が悪い、運転が乱暴である、乗車拒否をする、などと
いったマイナスのイメージが広く定着していた。

そんな状況のなかで青木オーナーが打ち出した「MK運賃四つの挨拶運動」とは、次の
ような斬新なアイディアであった。

〈MKの運賃〉

私たちは、タクシー運賃には次の四つの挨拶が含まれていると考えています。

- ① 「MKでございます」「ありがとうございます」と挨拶をします。
 - ② お供先は「〇〇までですね」と確認の復唱をします。
 - ③ 「本日は〇〇がお供いたします」と社員名を明らかにします。
 - ④ 「ありがとうございます。お忘れ物はありませんか？」とお礼を言います。
- 以上を実行しないときは運賃はいただきません。

なんと、「挨拶ができなければ運賃はいただきません」と公言したのだ。

青木定雄オーナーは折に触れて、「MKは特別なことをしてきたわけではありません。当たり前のことを続けてきただけです」と自らの業績を振り返る。

確かに、挨拶は「常識」であり「当然」なことである。

しかし、当たり前のことが行なわれていないことが往々にしてあることもまた事実である。

人間の常識を普通に行に移すことが際立って目立って見える、という局面があるのだ。それを、MKタクシーはたびたび、私たちに教えてくれたともいえる。

挨拶はビジネスの扉

世界中にはたくさんさんの言語が存在するが、どんな国や地域の言語にも、必ず挨拶の言葉があるという。

言葉がコミュニケーションの重要な道具であり、挨拶は、そのコミュニケーションの扉である。扉を開かなければ、人と人が心を通いあわせることはできない。

それは、とりわけビジネスにおいては欠かせない要素である。

挨拶によって、人間関係が次の段階に進むということを、MKタクシーは戦略として位