



企業が継続的に成長していくためには、市場環境の変化をいち早くとらえ、自らの経営スタイルや事業展開においても従来の既成概念にとらわれず、柔軟に変革していくアグレッシブな姿勢が肝要だ。かつてのバブル景気の頃ならば、そんなことを意識することなく“行け行け、どんどん”で済んだが、バブル崩壊後はそうした姿勢を前面に押し出してきた企業とそうでない企業との成長の度合いに明らかな差が広がった。今や企業にとって自らをどう変革していくかが、これからの成長のカギとなる。

今回ご紹介する東京交通株式会社は、まさしく自らを変革し続けているアグレッシブな企業である。1966年から東京都東村山市を中心とする地域でタクシー事業を営んできた同社は、90年代後半からバス運送、介護サービス、運転代行などの事業にも進出。同時にタクシーも“乗り心地の良さ”を徹底的に追求。そうした変革の礎にあるのが、「お客様に喜んでいただけるサービスを提供するのがうちの仕事」と代表取締役社長の中條基成氏が語る同社の経営理念である。そんな同社の変革への取り組みを通じて、次代のイノベーターに求められる新発想のポイントを探った。

監修・・・
早稲田大学IT戦略研究所
(担当：森 聡)
取材・文・・・
松岡 功

次代の
イノベーター
innovator
をめざせ!

同業他社には類を見ない複合サービスを展開するタクシー会社の新発想とは

東京交通株式会社
代表取締役社長

中條基成

Motonari Nakajyo

■会社プロフィール

東京交通株式会社

URL: <http://www.tokyo-koutsu.co.jp/>

住所: 東京都東村山市久米川町5-28-12

創業: 1966年8月

資本金: 1,470万円

従業員: 約100名

代表者: 中條基成

沿革: 1964年8月に会社設立登記。88年AVM無線機導入。99年に自動車庫の収容能力の変更および新設・リフト付き福祉車両認可。2000年に一般貸切旅客自動車運送業の認可を取得し、バス運送営業開始。02年に東京都より「ケアセンターもみの木」の認定を取得。03年に自動車運転代行業の認定・運行開始。

タクシー業から介護サービスへも進出

『安全 親切 迅速配車』

この3つの言葉をキャッチフレーズにしている東京交通は、東京都東村山市を中心とする地域に密着し、来年に創業40周年を迎える地場のタクシー会社である。ただ

し同業他社と違ってユニークなのは、主力のタクシー事業に加えて、バス運送、介護サービス、運転代行などの事業も展開している点だ。とくに介護サービス事業は一見するとまったく異分野のように見受けられるが、実は主力のタクシー事業を通じて感じ取った需要の変化を、同社ならではの経営理念に基づいて、事業として具現化

『お客さまに喜んでいただくことを第一に 運送業からサービス業へ事業変革に挑む』

させたものだ。

同社が現在保有している車両は、一般タクシー34台（うちウェルキャブ車5台）、ワンボックス車1台、リフトアップ車6台（うちストレッチャー対応3台）、マイクロバス（28人乗り）6台、運転代行随伴車9台。すべての車両にタバコなどの不快な臭いを取り除き、殺菌効果もある光触媒施工を行っており、さらにタクシー車両には超小型LED情報表示システムを搭載して、最新ニュース等を情報発信。乗客から好評を得ているという。

また、介護サービスの一環として「介護タクシー」も用意。回転リフトアップシートや車椅子リフトを装備した小型車、中型の回転シート仕様タクシー（ウェルキャブ車）、ストレッチャーや車椅子に対応した大型のキャラバンリフトカーなど用途に応じた車両を保有しており、ドライバーも全員介護福祉士2級ヘルパー以上を揃えて、旅行・病院・施設の送迎など利用者に安全で快適な外出の支援を行える体制を整えている。

これを皮切りに同社では介護サービスをタクシーに続く新たな事業の柱として位置付け、2002年には東京都から「老人居宅生活支援事業者」の認定を受け、「ケアセンターもみの木」の名称でこの訪問介護サービス事業をスタートさせた。この「ケアセンターもみの木」は、「介護タクシー」によって一般利用者の通院・外出を介助するだけでなく、家事援助や利用者の身の回りのお世話も行うのが特徴だ。さらに「ケアセンターもみの木」は、2004年10月に東京消防庁から「民間の患者等搬送事業者（民間救急）」としての認定も取得。これにより、東京消防庁が全国に先駆けて同時期より試験的な運用を開始した「民間救急コールセンター」から要請を受ける形で、安定期の患者を入院先の病院から別の病院へ移送する転院搬送や、入退院、通院するときなどに利用される“民間の救急車”としての任務も担っている。

このほか、バス事業については周辺地域に大手企業の工場や研究所が数多くあることから、それらの拠点と最寄り駅などの間の送迎を中心に、少人数から利用できるマイクロバスによって団体・グループの旅行や観光、レジャーなどへの適用も広げている。また、利用者と利用者の車を目的地まで安全に運ぶ運転代行業業について

も、これまで寡占状態にあった市場へも食い込みつつあるという。

◇

中條：タクシー業は景気の波に大きく左右されます。バブル崩壊後のように景気が悪くなると、タクシー会社はどこも苦しい経営を強いられるようになりました。私が東京交通に入社した1994年当時は、まさしくバブル崩壊の影響を受けて当社の事業もじり貧状態にありました。1991年から私の父が当社の社長を務めていたこともあって、私は社長の意を受ける形で事業全体の変革に乗り出しました。

そこでまず考えたのが、お客さまの対象を広げることでした。タクシーのお客さまは基本的に一般の方々ですので、それとは別に企業や役所などの公共機関のニーズに応えられるような仕事はないか。いろいろと調べてみたところ、企業向けについてはこの周辺地域に大手企業の工場や研究所が数多くあることから、それらの拠点と最寄り駅などの間を送迎するバスがあれば利用していただけると。そこでさっそくバス事業を行うための認可を取得し、企業顧客を開拓していきました。また、公共機関に対してはとくに福祉施設の移送業務を担えるよう働きかけました。なぜ福祉施設なのかというと、当社はそうした働きかけと同期して、主力のタクシー事業において「介護タクシー」による介護サービス事業を始めていたからです。

ではなぜ「介護タクシー」を始めたのか。実はここがミソで、景気が落ち込む中でタクシーの使われ方が変わってきていることに気づいたんです。景気の良いときは夜だけで稼ぐことができたが、景気が落ち込んでくてもコンスタントに増え続けていた利用者層、それは日中とくに午前中に医療機関へ通院する方々だったんです。しかもそうした方々に対してタクシーの必要性は非常に高い。ならばそういう方々に、もっと乗り心地の良い車内空間をご用意し、喜んでいただけるサービスを提供したい。そう考えて「介護タクシー」を始めました。

そうした介護サービスへの取り組みが認められ、福祉施設の移送業務においても東京都小平福祉園を皮切りに仕事広がりが、それがひいては訪問介護サービス事業「ケアセンターもみの木」へとつながっていきました。

同業他社でも「介護タクシー」を数台導入しているケース

は見受けられますが、当社のように介護のエキスパートも擁し、事業として本格的に取り組んでいるところは私の知る限りありません。それが当社の最大の強みだと思います。

サービス業への事業変革を実践

事業全体を変革するために、まず顧客対象を広げて狙いを定め、地道な営業努力とともに必要な認可・認定を取得し、設備や人材に対する投資も積極的に行ってきた東京交通。とくに介護サービス事業への進出においては中條氏自身も「ここがミソ」と語っている通り、「景気が落ち込む中でタクシーの使われ方が変わってきていることに気づいた」のが発端だった。そして、「もっと乗り心地の良い車内空間をご用意し、喜んでいただけるサービスを提供したい」と力を込めて語る中條氏。まさしくその考え方にこそ、同社ならではの経営理念がある。

◇

中條：お客さまに喜んでいただけるサービスを提供していくためには、もっともっと「お客さまに近づいていく」ことが肝要だと思います。より近づいてお客さまのご要望を素早く感じ取ってお役に立つことで、お客さまから「そこまで気づいてくれたんだ、ありがたいね」と言っていたような車両であり、人であり、チームであり、企業であることが非常に重要だと考えています。

お客さまにもっと喜んでいただけるように——これは当たり前のことなのですが、ともすればこれまでのタクシー業界には欠落していた感覚かもしれません。それはタクシーをあたかも貨物と同じような感覚でとらえ、乗客を人でなく物として扱ってきたきらいがあるからです。

私は当社の業務を単なる運送業だとは考えていません。お客さまに乗りいただいている間の貴重なひとときをいかに楽しんでいただくか。それをもっと掘り下げていくべきサービス業だと考えています。私なりの言葉でいえば、ぜひ「出会いと感動のお手伝い」をさせていただきたい。これはタクシーをはじめ、すべての事業にあてはまることです。そのために私どもも、設備や人材の一層のグレードアップを図っていかねばならないと思っています。

将来は事業モデルを横展開を

「お客さまにもっと近づいて喜んでいただけるように」「出会いと感動のお手伝いを」——中條氏はこの2つのコメントを、インタビューの中で何度も繰り返した。この思いにこそ運送業としてではなく、サービス業としての同社の経営理念があるのは明らかである。



ストレッチャーに対応した大型キャラバンリフトカー

中條氏が東京交通の社長に就任したのは2003年だが、同社に入社したときからお父上でもある前社長（現会長）のもとで事業変革に携わってきた。企業向けの送迎バスや介護サービスといった新しい事業は中條氏が提案したもので、「タクシー業界にどっぷり入ってこなかったから、こんな大胆なことが言えたんでしょね」と当時を振り返る。そんな中條氏が今後注力したいと考えていることは何か。そして、将来の“夢”も語ってもらった。

◇

中條：今後注力したいことといえば、もちろん今展開しているすべての事業および人材を一層グレードアップしていくのが前提ですが、加えて昨年10月に始めた当社にとって最も新規事業となる救急タクシー「あしキャブ（アシストキャブ）」というサービスをぜひご紹介しておきたいと思っています。これは「24時間検索送迎（徘徊者捜索）」「エスコート」「おつかい代行」「くるまレスキュー」「運転手派遣」といった5つのサービスからなる、これまでのタクシーの概念を超えたきめ細かな生活支援サービスです。根本的にはこれまでお話ししてきた「もっとお客さまに近づきたい」「出会いと感動のお手伝いを」との考え方を踏襲したサービスで、他の事業と同様、これまでお世話になった地域社会にご恩返ししたいという思いを込めて始めました。これまであまり宣伝をしてこなかったため、まだ認知度は低いかもしれませんが、私はこのサービスがこれからのタクシーのあり方を示唆するものになると確信しています。

将来の夢ということであれば、同業他社でもこれだけ許認可を持つての複合的なサービスが行えるところはまずないでしょうから、当社の事業モデルを1つのパッケージにして他の地域へ横展開していくことができればいいなと。加えて介護サービスの延長線上として、グループホームのような福祉施設を運営管理できるようになりたいですね。