



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エムケイ株式会社

5

「ありがとうございます」を運転手がいわなかつたら、運賃はお受け取りしません。」他社を圧倒する徹底したサービスは、MKタクシー独自のものである。有名デザイナー、モリ・ハナエによってデザインされた制服や、新しい賃金体制の採用などの斬新な経営政策を次々と実行した。さらに行政に対する運賃に伴う訴訟など、常に業界の異端児と呼ばれながら話題を作り、その地位と利用者からの高い評判を確固たるものにした。ではMKはどういうプロセスを辿ったのだろうか。

10

1. 企業の設立

(1) 企业家・青木定雄

MKの創業者、青木定雄は立命館大学を中退後、兄のビニール工場で働くなど職を点々としたあと、知人の石油の老舗問屋、永井商店が1956年に倒産すると、その経営を引き継いだ。青木は永井商店の社長に金を貸していたこともあり、またその社長の親類や銀行も永井商店に手を付けなかったことから、自分が再建にあたることにした。

15

一般的に、石油の仕入先とガソリン・スタンドは特約店の契約で結ばれており、2ヵ月毎に売上の集金がなされる。しかし倒産した会社に信用はなく、売り掛けで石油を売る業者はなかった。幸い青木にはすこし現金があったので、それで石油を安く仕入れ、消費者や同業者に転売する方法で利益を挙げた。現金支払いによる買い入れは業界ではすぐに評判になり、永井石油は業界のアウトサイダーでありながらも成長を続けた。それだけではない。永井石油を成長させようと考えていた青木は、どこで買っても1リッター1、2円しか違わないガソリンを他社より多く売るために、徹底的なサービスを開始した。価格競争がダメならサービスで差をつけようというのであった。駆け足での誘導、丁寧な挨拶、窓拭き、ボンネットの点検、送り出しなどを確実に行った。さらに、永井石油の従業員は宣伝用のチラシ配りの際に路上駐車してある車をウエスできれいにしていく。持ち主から声をかけられると、「永井石油がお車をきれいにするサービスに参りました」と言ってチラ

20

25

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科・嶋口充輝教授の指導のもとに、金顯哲と比嘉幸嗣によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。なお、本ケースの作成に当たっては、エムケイ株式会社の青木定雄オーナーや青木信明常務、堀越ひとしさんなどより全面的な取材協力と資料提供をいただいた。記して感謝したい。

シを渡した。これを繰り返すうちに、車の持ち主が「今度来るときはチケットを持ってきてくれ」というようになった。

事業を伸ばすために、永井石油はもうひとつ、他社がやらないことをやっていた。年中終夜営業がそれであった。青木は真夜中の客を拒むことをしなかった。その対応も昼と変わらず、気持ち良いものであったため、瞬く間に評判になった。夜中にガス欠で止まった車が交番に電話すると、交番は永井石油の連絡先を教えるようになった。当時はガソリン・スタンド自体が少なかったため、真夜中の客は永井石油に頼るしかなかったのである。青木はガス欠の車のために自ら自転車に乗り、ガソリンを配達した。年中終夜営業で、青木は評判とともに大口の新規顧客を得ることができた。「企業が成長していくには、誰もやらないことをやればいい。徹底した顧客への奉仕を基本とした営業姿勢を続けることが必要だ。」永井石油は保守的な京都という土地でどんどん成長していった。

石油事業からタクシーへ

「タクシーやってみないか。儲かるそうや。ガソリンを扱っているからちょうどいい。」

1960年、スタンドの顧客からこの話が持ち込まれ、青木はタクシー10台、運転手25名でミナミタクシー（MKの前身）を創業した。当時、タクシーは不足しており、完全な売り手市場であった。京都でも、京都駅、四条、高島屋前などでは客が列を作り、タクシーが客を選んだ。近距離の客は乗車拒否され、おつりを請求すると、「タクシー乗るときは小銭用意せんかい！」といわれた。このような供給不足状態だから、誰がやってもタクシーは儲かる事業だった。

タクシー業は陸運局に申請し、免許を得なければならぬが、当時のタクシー不足も手伝って運輸省が新規免許を認めるようになったため、青木は比較的容易に免許を受け、営業を開始した。特別な投資もなく、燃料は自前で安く調達でき、車は月賦、運転手への賃金は走って稼いできた水揚げから賃金を払い、ガレージは永井石油の土地を使えばよかつた。賃金体系、労働時間、日報などタクシー会社の経営システムは永井石油の取引先のタクシー会社のものをそっくり真似た。青木は、同時に認可を受けたタクシー会社の先陣を切ってわずか一ヶ月あまりのスピード開業することができた（付属資料1・2参照）。

「運転手は消耗品。雑巾と一緒に古くなれば取り替えたらいい。運転手を教育するなんて馬鹿げている。悪いのはすぐ首にしてまた募集したらいい。いくらでも来る。」これが当時の業界に蔓延していた風潮であった。実際、新聞で運転手募集の広告を出すと150人がどっと集まり、選りすぐった「優秀な」運転手25名を採用した。ところが青木は運転

手たちの無断欠勤、遅刻、早退に悩まされることになった。原因をつきとめるために青木は運転手を家庭訪問した。青木が見たのは、悪い住宅環境であった。ある者は工場を改造したアパートに家族4人が住んで工場の機械の音に囲まれた住居に住んでいた。あるいはホステスの部屋に囲まれたアパートに住み、深夜に帰ってきて騒ぐ酔っ払ったホステスに眠りを邪魔されていた。「住宅環境の悪さ」は運転手の乗務に直接影響する。深夜勤務の運転手が昼間に睡眠をとろうと思っても、子供が騒いだり、周囲の工場の騒音で安眠できない。寝不足のまま運転すれば自然とサービスは悪くなり、寝坊して2、3時間遅くなると、休む。無理して睡眠不足のままで運転すると事故を起こす。青木はこの住宅環境問題を解決するため、それほど金があるわけではなかったが、創業の翌年（1961年）には単身用14室、妻帯者用14室の社宅（第一次ミナミホームセンター）を建設した（付属資料3参照）。当時タクシー業界で社宅を建てて社員を定着させようと考えたのは青木だけであった。「街に出て稼いでくるのは運転手。彼等を大切にすべきだ。」さらに、住宅を購入する社員の住宅ローン（月23,000円¹）の返済のために月20,000円の経費節減と40,000円の水揚げアップを図り、その60,000円を50,000円は乗務員の給料に、10,000円は会社の利益に分かち合った²。

5

10

15

20

25

30

また、青木は永井石油の管理社員制度をミナミタクシーに導入することを試みた。管理社員は勤勉で態度良好な、勤続半年以上の者がなり、そこから互選で経営委員会四人を選び、この委員会が、「ボーナスは個人の水揚げに関係なく平等」、また、「病気も労働のうち」という考え方から、傷病、病欠者には過去3ヵ月の平均賃金を100%補償するという方針を打ち出した。経営内容や個人の成績などがすべてオープンにされ、管理社員は「会社が利益を専有しない」という思想に基づいて、利益の一部を受け取ることができた。しかし、労働団体から、「休んだ者に100%賃金補償をするのは時期尚早」という申し入れがあり、これは撤廃された。事実、仮病を使う者、病気が治っても再入院する者、さらに病気と称して魚釣りや競輪、競馬に行く者も出た。「運転手は楽させるとさぼる」という業界の常識の前に、青木の理想主義は破れ去った。青木は管理社員制度を廃止した。

労使間の信頼の無さは、当時のタクシー業界の経営者が社員に対し経理を公開しなかつたことにも原因があった。その頃、経営者たちは利益率が5割を超えていたにもかかわらず

1 当時、MK団地の価格構成は以下のようであった。定価3,500,000円、値引き350,000円、会社負担500,000円、社員の購入価格2,650,000円、18年ローンでの返済額月23,000円。

2 その実施の詳細は後述のMKシステムを参照されたい。

ず、労働者をごまかし、自分の利益のみを追求していた。業界では、経営者たちはその経理の内容を公開しないのが常識かつ一般的であり、それがまかりとおっていた。労働者の側には経営者に対する不信感があり、賃金体系は複雑なためにもらってみなければ、いくらかわからなかった。だからお互いがだましあいをする。運転手はメーターをごまかし、
5 経営者は適当に賃金をカットする。これはまた、タクシー運転手の会社への定着率が低いことの原因の一つでもあった。青木は労使間の信頼関係の回復や会社への定着率を向上するため新たなる制度の導入を試みた。それが「MKシステム」であった。

1969年、青木は「MKシステム」を導入した。運転手の待遇改善、つまり賃上げと、その賃金体系の開示を行った。会社の経理を公開し、毎月の粗利益の17%を基本経費として会社におとし、最大83%までを運転手に配分するかあるいは固定給にした。例えば、「一台あたり20万円の水揚げ、基本経費と会社の利益は7万円、残り13万円が賃金」といった具合であった。これにより、当時月間平均水揚げ15万の5割弱の、月7万円程度だった運転手の賃金を一挙に12万円に引き上げた。文字通り所得倍増であったが、運転手達は最初は信用せず、業界では「あれでは半年ももたない」と噂された。この高賃金は従来のやり方では達成できなかった。賃金以外の経費は徹底的に合理化し、事務職員、役員の人物費を切り詰め、運転手にも無駄な経費を使わないよう教育し、例えばガソリン・リッター当たり7キロ走っていたのを8キロに延ばすなど、細かいところにも原価意識をもつように指導した。そして、MKシステムは成功した。所得が20万円を超える者もあり、新人の運転手がその給与明細を友人のタクシー乗務員に見せてまわり、他社からの水揚げの高い乗務員の応募者が急増し、社内の水揚げの少ない運転手は出していくほどであった。賃金を上げることによって質の高い労働力が集まり、タクシーの安全性とサービスも向上した。やがて、MKの運転手全員がこの新給与体系を選ぶようになり、MKタクシーは業績を一気に伸ばし、毎年増車していった。
25

2. 徹底的なサービス

MKの最大の特徴はその徹底したサービスにある。その原点は1971年5月から始まった「ありがとう運動」にある。それまでは、タクシー運転手がお客様に挨拶をする習慣がなかった。この挨拶を習慣づけるため、青木は毎日夜勤明けの運転手たちを会社で待ち、仕事から戻って洗車している運転手にお茶を出しながら「おはよう」と挨拶してまわった。
30

「最初はみんな黙々と車を洗っていたが、『おはよう』と返事が返ってくるまで10年かかった。難しいことでもなく常識的なことだが、なかなか実行できない者が多かった。

そこで経営者の私がやることで徹底することにした。」

また、全社員が胸に「ありがとう運動」のリボンをつけ、社内での朝晩のあいさつも「おはようございます」、「お疲れさまです」のかわりに「ありがとうございます」と言うようにした。同業者からは、「タクシーの運転手が『ありがとうございます』なんてまるで乞食だ」と攻撃されたが、利用者からは大変歓迎された。

5

さらに、1972年5月からは「タクシーを市民に帰す運動³」を始めた。その一環として、深夜の急病、出産などへの緊急配車を始めた。当時、タクシーは午前2時～6時は全車入庫してしまい、市内にタクシーは走っていなかった。またこの年、身体障害者優先制度⁴を確立し、車椅子で利用のお客さんでも気軽に利用できるように、車椅子の取扱方法（畳み方、トランクへの固定、組立）と車への乗降手伝いの方法などを社員に教育した。また、MKは緊急輸送に対応するため、市内に深夜ステーションを設け、ここに深夜2～6時のあいだにタクシーを待機させ、緊急配車に対応した。そしてこれが評判になると、客からの助言もあって全社員に日本赤十字社の救急員の資格を取得させ、1978年には車内に救急用具を備えた「救急タクシー」を発足し、それがまた全国的に評判になった。

10

15

1976年には「ありがとう運動」を発展させ、「あいさつをしなければ運賃をいただきません」という「MK運賃運動」を始めた。

「ありがとうございます」

「MKの○○です」

「どちらまでですか？ ○○までですね」

「ありがとうございました。お忘れ物はございませんか？」

そして、「以上の四つのあいさつを実行しない時は、運賃はいただきません」と車内に掲示した。ただ、利用者が運転手のあいさつになれていないため、とまどったり、笑い出したりしたので、つい言いそびれることがあったので、まず運転手に「MKはあいさつをするのだ」と啓蒙する必要があった。しかしこれは当初、労働組合から猛烈な反発をくらった。「昼の運賃は95%をもらえるだろうか。夜間の客はほとんどが酔っ払いだぞ。60%はもらえないだろう。」そして、同業者による妨害もあった。MKに乗って、「聞こえんな、もう一回やれ」と嫌がらせをした。「乞食タクシー」と同業者に笑われる運転手たちのな

20

25

30

3 市民のタクシーとして(1)深夜緊急配車、(2)身障者優先、(3)乗車拒否を絶対にしないことを、全国ではじめて実施した。

4 1983年にはMK独自の身障者割引制度(10%割引)が認可・実施され、優先制度の先駆けとなった。

かには、このあいさつをしない者がでてきた。そこで青木は、繁華街でパレードを行い、「MKはあいさつを励行します」とPRした。そして、MK利用者からアンケートをとって運転手があいさつをしたかどうかを確かめる方法をとり、徹底した（付属資料4参照）。「お客様に喜んでもらえれば同業者たちからどんな中傷や攻撃を受けようが、なにも怖くない（青木）。」業界内での波乱とは裏腹に、社会的にはMKタクシーの評判はよくなっていた。

当時、タクシー運転手の社会的地位はそれほど高くなかった。MK婦人会は1970年に結成されたが、この会の目的は奥さんたちにMKを知ってもらうことであった。彼女らは夫の職業を隠したがり、子供たちのなかに親の職業欄に「タクシー運転手」と書く者はいなかった。しかし、MK婦人会のメンバーたちは、この会でタクシー運転手がいかに社会的責任の重い仕事であるか、MKの運転手がどれほど京都市民から信頼されているかを知った。また、「MKシステム」導入の際、会社が業界の各方面から集中攻撃を受けていた時、街頭に出て「MKシステム」のビラを配り、「MK運賃運動」の時、乗客からアンケートを取ったのも彼女たちであった。今はMK社員が制服のまま授業参観に行くと「MKさんですか」と尊敬されるようになった。

MKの卓越したサービスは、いくつかの徹底した社員教育制度から生まれた（付属資料5参照）。社員教育として、MKは全員業務集会、春秋の全員研修、新人研修を行った。「全員業務集会」は毎月一回、営業所ごとに全員で開催され、「MKでございます。ありがとうございます。」の挨拶で始まり、大声で社歌齊唱、続いて「我等の信念（付属資料6参照）」が唱和された。これは、「我等は労働が最高にして神聖であることを信ずる」から始まる6ヵ条からできている。続いて「ハイッ！」を大声で出す。「あなたはお年寄りを大切にしていますか？」「ハイッ！」といった具合だ。こうした訓練をはたで見ていると、普通のタクシー会社から来た運転手はもうこれで耐えられないのではないかと思ってしまう。

全員業務集会では、利用されたお客様から運転手に届いたお礼状を表彰していた。とくに身障者の利用者から、MKの気のきいたサービスについてのお礼や、外国人利用者の英語による広い知識での京都案内へのお礼が届いた。アメリカからロックフェラー夫妻が京都を訪れ、MKを利用した後にも担当の乗務員（中村寿男さん）にお礼状が届いた。それには、「先日のサービスをどうもありがとう。今度、私の友人が日本へ行く。その時には、ぜひあなたにアテンドしてもらいたい。」と書かれてあった。他方、利用者や市民からの

苦情も全員業務集会で取り上げられ、お客様に対する接客が悪かったり、運転マナーが悪かったりして、市民に迷惑をかけた運転手は街頭に看板の詫び状を出し、その場に立たされた。教育の一環であった。

「春秋の全員研修」は、MK ハイヤーマンの研修である。全員業務集会と同様、あいさつ、社歌斎唱、「我等の信念」唱和、声出しのあと、ハイヤーのドアサービスの練習となる。

まず、客を乗せる場合、

1. 車を降りる。
2. 車の前方を回って客の前に立ち帽子をとって小脇にかかえ、
3. ドアを開けて客に乗ってもらい、ドアを閉める。

目的地に着くと、

1. 目的地に着く少し前に「間もなく○○ですが、どこにお付けしましょうか?」と尋ね、
2. 着くと「○○円です。今ドアを開けますので、しばらくお待ちください。」
3. 車の後ろ回りでドアに近づき、帽子を小脇に抱え、右手でドアを開け、客に降りてもらう。

この訓練のあと、ハイヤー営業の現状説明、次に車内での運転手が扱う新商品の紹介、来賓講師のスピーチと続く。その後、グループディスカッションとなり、例えば現在の不況乗り切りのための具体策、問題点、日常業務、MK のセールスポイントについて意見を出し、まとめる。最後に感想文を提出して終了となる。

「新人研修」もやはり、「MK でございます。ありがとうございます。」で始まり、社歌斎唱、「我等の信念」の唱和、声出し、ドアサービスの練習と続く。新人研修では「MK システムと給与明細」の説明、「事故防止と事故分析」、「車両の整備と洗車」、「MK の歴史」などをやる。MK タクシーは新入社員に顧客満足を第一とし、全員が真剣に取り組むように指導する。この新人研修もとても厳しく、10人入社したら(研修中車に)乗る前に3人やめ、乗ってから1人やめ、教育後、路上で30%がやめていくほどであった。

MK はタクシー乗務員経験者は採用しない。青木によれば、「経験者は、『タクシー乗務員はこういうものだ』という考えがある。例えば、あいさつなんてしないのが常識だと思っているひともいる。そのようなクセのついたひとは MK の色に染まりにくいし、結局やめてしまう。」

また、採用にあたっては人間性を重視し、健康、朝食、挨拶、家族を大事にしているか、

同僚、上司、部下との関係は、読書しているか、貯蓄、服装、髪形などをチェックする。人間性や陽気であるかどうかは、社員教育ではどうにもならないからだ。

1973年からMKは、ブルーのストライプのワイシャツに海老茶色の蝶ネクタイの制服を乗務員に着せようとした。しかし、「まるでちんどん屋」「恥ずかしくて運転できない」など一部の乗務員が猛反発した。ところが、京都の由緒ある旅館、柊屋（ひいらぎや）に客の迎えにいった運転手が、女将に「粋なもの着てはりますな」と褒めたのが運転手の間に広まり、急に「ちんどん屋」が増えた。

青木はこれだけに満足せず、世界的な女性デザイナーの森英恵に制服のデザインを依頼した。森も始めは「タクシーの制服なんて」といやがり青木に会おうとしなかったが、青木は4年間粘ってようやく説得し引き受けさせた。「『タクシー労働者の社会的地位やイメージを向上させるには、絶対にハナエ・モリの制服が必要なんです』と話される姿を見て『なんて熱意と信念にあふれた人なんだろう』と感激した⁵。」と後に森は話していた。

こうして1983年秋、グレーの色、ヨーロッパスタイルの襟なしブレザー、ストライプのネクタイという現在の制服が、青木の思惑どおり、世間の話題をさらってスタートした。さらに、「ハナエ・モリ」デザインの制服に変わることをステッカーを車に貼って走らせたので、一層人気を煽った。

また青木は、制服が女性の話題になること、運転手が客から「さすが森英恵さんね」と話しかけられ、そのことで自分のマナーを良くする努力をすること、つまり、客が社員教育をしてくれることをも狙った。「社内での乗務員教育には限界があり、乗務員教育全体の3~4割でしかない。教育の7割はお客様を通じて行なうしかない。デザイン料1000万円、一着5万円の制服は、社員教育の費用と宣伝料としては安いものだったのだ。（青木）」

タクシーのサービスといえば無線による迅速な配車がある。京都は6大都市のなかでも無線装着が遅れていたが、MKは最初に無線を装着し配車に利用した。現在、MK無線センターでは24時間体制で一日4000件もの電話を受け付けている。電話があつてから5分以内にお客様にいくのが原則で、その他、予約や、指定日配車などのサービスも行っている。コンピュータ・システムの導入により、一度受けたお客様は住所や場所がすぐに入力

5 読売新聞 1998年2月28日号より

(約8万件 1997年10月現在)され、その次からの対応がよりスムーズになり、配車もスピードアップし、利用者からも好評を得ている。利用頻度の高い顧客には会員になってもらい、さらに充実したサービスを提供している。現在、MK会員⁶は法人1000社、個人3500名いる。

MKファーストハイヤーは、一般のタクシー部門とは別に高級車による貸切のハイヤー部門である。観光にきたお客様を案内したり、VIPを乗せたりする。例えば、京都に観光に来たお客様を駅で迎え、駅前のMK貴賓室でお客様の要望をうかがって、充実したユースづくりをする。この貴賓室⁷であるが、京都駅八条口正面に1990年に開設され、新幹線で京都入りし、観光タクシーを利用する客とMK・VIP会員のために設けられた。タクシーハンドルはもちろん、無料ドリンクサービス、OAスペースの無料開放、秘書サービス、宿泊予約サービスなどを行なう。

運転手は大卒のハイヤーの研修を受けた者が担当する(付属資料7参照)。「京都は国際観光都市です。MKでは外国人のお客様には英語で京都をご案内するサービスもしています。運転手に英語を習わせ、テストに合格した者には英会話のサービス料として1時間に1000円を支給しています。そのなかから、選抜してイギリスに留学させる制度もあり、帰国したら1時間2000円を支給しています(青木)⁸。」

MK新聞⁹は利用者や京都市民向けとして車内に置かれている新聞である。これには、MKタクシーが利用者の苦情やクレームにいかに対処しているかが書かれている。現在京都の情報誌として、地域に密着した様々な生活情報を提供し、多くの愛読者を持つ。またMK新聞は、MKの運賃値下げの申請や行政訴訟の際にはMKの意思や活動を市民に伝える媒体となっている。

6 MKタクシー会員制度(1973年発足)：保証金(個人7万円、法人20万円、退会時に返還)、会員の自宅、会社の地図が登録された会員名簿を全車に搭載しているので、会員番号のみで配車や送迎が可能。毎年決算後には、利用額に応じた利益還元制度もある。

7 タクシー待合室も祇園に建設されている。「空港にはファーストクラス利用者のためのラウンジタイプの待合室がある。ファーストクラスのタクシーにも待合室があつていいのでは」という発想から生まれた。このほかにも、1996年の洛西営業所新設によって、京都市の東西南北全てに営業所をかまえ、利用者の利便性向上とともに乗務員の通勤時間短縮を図った(付属資料2参照)。

8 日経ビジネス 1998年2月2日号 P68より。

9 MK新聞は「MK通信」として1970年に創刊された。現在は1日と16日の月二回、各10万部発行されている。その内訳は、朝日新聞朝刊に折り込み宅配8万部、タクシー車内搭載1万部、系列企業・営業所他配布5千部、MK会員・DM郵送5千部である。

3. 規制との戦い

1981年、MKは運賃値下げを試みた。正確には値下げをしたのではなく、1970年以降、ほぼ二年ごとの行事となり、業界の原則になっていた六大都市一斉運賃値上げ申請（陸運局に申請）を行わなかった。これは他社と運賃が異なることになり、実質的な値下げを意味する。青木の考えはこうだった。「度重なる値上げで客がタクシー離れしている。それに気付かず（タクシー会社の）経営者は周期的な値上げに安住し、経営努力をしないからさらに悪循環に陥る。」事実、79年の値上げ以後、需要は低いままだった（付属資料8参照）。しかし、陸運局や運輸大臣、また同業者からも圧力がかかり、結局、他社より一ヶ月遅れでMKも値上げ申請に同調せざるを得なくなってしまった。

10

その2ヵ月後、青木は運輸大臣に値上げ後の実車率（走行距離のうち客を乗せて走った割合）、運賃収入の低下を理由に値下げを直訴した。「タクシーの競争相手はマイカーだ。

運賃の高さとサービスの悪さがお客様をマイカーに向かわせる。このまま状況が好転しなければ単独でも値下げ申請を行う。陸運局が認めなければ裁判所に訴えてでも争う。」

これと同時に公正取引委員会が、MKグループの値下げ申請は京乗協（京都乗用自動車協会）が圧力を掛けたもので、これは私的独占禁止法違反¹⁰の疑いがあるとして調査を進めるとともに、京乗協に対して警告を発した。しかし、大阪陸運局はMKの値下げ申請を却下した。

20

青木はさっそく大阪陸運局の値下げ申請却下を不当とし、国を相手取り大阪地裁に訴えを起した。「同一地域内同一運賃の原則が破れると混乱が起きると被告（国）は主張するが、現実にそのようなことは起こっていない。抽象的な「混乱」の主張が業界のみを過保護にし、タクシーを閉塞状態にしている」ことなどを訴えた。それとともに、車内のMK新聞や立て看板を設けるなどして訴訟と青木の意思を利用者や市民に伝えるといったPRも行った。

25

そして、大阪地裁の判決は次のようなものであった。「同一地域内同一運賃の原則は経営内容がよく値上げの必要のない事業者の値上げも認めることになる。これは消費者の利益を無視して、事業者の保護のみを招く一種のカルテルであり、タクシー運賃の分野における公正な競争を否定するものであり、独禁法第8条に違反する疑いがある。また二重運賃が直ちに不当競争を招くとは認め難く、十分な調査を行わないまま原告の申請を却下す

30
10 それは、独禁法第8条が「事業者団体の取引分野における競争を制限すること」などを禁じており、京乗協が「再三にわたり他の会員と同調するよう要請し、申請を行うようにしむけた」というものだった。

ることは、道運法に違反する。よって、却下処分は違法である¹¹。」

青木はこの裁判に勝ったのである。この大阪地裁判決（1988年1月31日）の後、近畿運輸局（大阪陸運局を改称）は大阪高裁に控訴したが、裁判は長引き、京都のタクシー運賃値上げはそれまでの8年間据え置かれたままであり、他社がしびれをきらしたこともあるって、1988年、運輸省が青木に和解を申し入れ、結末となつた¹²。それまで「異端者」
「反逆児」といわれ続けたMKは、いわばここで始めて「公認」されたのである。
5

4. 東京進出

MKは1997年、大阪に進出し、30台でハイヤー事業を開始した。規制緩和の波により、大阪地区でもハイヤー分野への新規参入が認められたからである¹³。さらに、1998年3月には東京に進出し、84台から営業を始めた。MKとしての動機は、「東京に本社を置く大手の企業はだいたい横浜、名古屋、福岡などの都市に支社や支店を持っているから、東京でMKになじんでいただけたら、地方の都市でもMKを使ってもらえる、つまり事業拡大の基礎は東京にあると考えた（青木）」からだ。
10

東京MKは1997年3月に設立された。資本金は5000万円で、京都のエムケイ株式会社とカマタエナジー株式会社（東京都）、（有）青花社の3社共同出資であった。1996年1月、運輸省は「今後の運輸行政における需給調整の取り扱いについて」の通達で、これまで運輸省が保持し続けてきた「需給調整規制（新規参入や保有車両台数、営業地域などを制限する規制）」の2001年度までの撤廃や、「上限運賃制度（運賃の上限だけを決める運賃自由化）」の導入などを発表した。運輸省がその方針を180度転換させたのを受けて、MKはさっそく1997年8月に東京進出の経営免許取得申請を行ない、同年12月に84台の免許を取得した。その後、1998年1月には「運賃及び料金」の設定申請を行ない、認可を受けた。
15

11 MK 青木定雄のタクシー革命、加藤勝美、東洋経済新報社。

12 こうして1989年9月、京都のタクシー運賃は10.1% 値上げ（初乗り470円）となった。この8年間、運賃の据え置きにより実質的には値下げであった。実車率もどん底の46%（1983年）から56%に回復した。

13 かつて典型的な許認可事業であるといわれたタクシー産業は、社会的な規制緩和の流れの中で劇的な変化を遂げつつある。タクシー事業に対する具体的な最近の規制緩和は、大きく3つの段階を経て今日に至っている。

第一段階 1992年6月 第三次行革審「豊かなくらし部会」より、新規参入・増減車の規制緩和による適性な競争原理の導入と、運賃の多様化を求める答申が出された。

第二段階 1993年5月 行革審答申を受けた運政審から、同一地域同一運賃原則を緩和し、安い運賃も個別に審査の上認める答申が出された。

第三段階 1997年12月 行革委員会より提言
1、需給調整規制（新規参入・増減車等）緩和と将来的な原則廃止
2、運賃上限価格制への移行（当面はゾーン運賃へ）
3、事業区域を現状の約半数に、最低車両を10台に縮減

さらにこの後、1997年12月行革委最終意見を経て、1998年3月、規制緩和推進3ヵ年計画が閣議決定された。
20

「運賃及び料金」設定では、他社よりも一割安い運賃（初乗り運賃600円）に設定、他社が3割増としている深夜早朝割増を2割に設定した。また無線待料金や予約料金を廃止し、最大3割程安い運賃に設定した（付属資料9参照）。

5 東京MKでは、その基本原則として、京都のMKと全く同一のサービスを行なうこととした。そのため、

1. タクシー運賃を10%値下げする。
2. タクシー乗務員経験者を採用しない。
3. 全車両で乗務員による「ドアサービス」を実施する。
4. 全車「禁煙タクシー」とする。

などの方針で事業を行なっていた。しかし、開業当時の応募者本人の熱意や面接の内容によって、例外的に一部経験者を採用した。全乗務員179人のうち、25名程度であるが、なかなか以前の会社のタクシー業界の常識から抜け出せないようであった。例えば、お客様からの苦情では、地理的問題以外はすべて経験者に対するものであることなどがその現状として現われていた。この問題を解決するためにも、東京MKでは京都と同様、乗務員教育にはかなりの時間と費用をかけていた。東京MKでは埼玉県戸田市に、寮を兼ねた研修所を設置したが、その費用だけでも月額250万円がかかっていた。また通常他社であれば5日間の新入社員教習しか行なわないところ、約2ヶ月の時間をかけており、人件費だけでも一人40万円近い費用を要していた。

20 しかし一方で、運輸省の形式的・画一的な行政指導によって、足立営業所に関する無駄な費用や、乗務員充足前の車両登録費用などの全く無駄な経費の負担も強いられ、開業から7月度までの累計で、1億2千万円の赤字となっている。

25 東京ではここ最近、個人消費の低迷や企業の経費削減の影響で、タクシーに関する需要が極端に落ち込んでいる（付属資料10参照）。「ここ数ヵ月の売上の落ち込みは前代未聞です。恐ろしいくらいです。（ある大手タクシー会社の幹部）」東京の法人タクシーの業界団体、東京乗用旅客自動車協会の集計では、運送収入は98年5月以降、前年同月比3～9%減が続き、一日一車あたりの売上も同5,000円前後減っている。

30 落ち込んでいるのは売上だけではない。輸送人員・回数、実車キロなど、あらゆる指標が前年実績を割り込んでいる。実際客を乗せて走った割合を表わす実車率もバブル時の89～91年に55%以上だったが、97年には47%まで下落し、98年には45%前後まで落ちた月も多かった¹⁴。「夜の繁華街では乗客を探すのが大変な状態です。バブル期に私用、社

用ともタクシーを頻繁に利用してくれた30～50代のミドル層の需要がぴったりと止まってしまったのです（あるタクシー会社の企画部長）】

しかし、MKの青木は1998年に「東京MK5000台計画書」を打ち出した。「東京MK5000台計画」とは、東京でシェア10%（現在総台数5万台）を目指して5000台を目標に増車を図る、というものである。これについては、遅くとも2001年度までに予定されている道路運送法の改正（需給調整規制の撤廃）にあわせ計画しているが、その計画に合わせて98年度は50両の増車を申請した。

(計画の概要)

年 度	1998	1999	計画達成後(2004年度)
車両台数（両）	84	134	5,000
法定必要運転者数（人）	199	317	11,800
総運送収入（百万円）	2,008	3,206	129,591
税引き前利益（百万円）	87	259	5,533
必要資金（百万円）	256	409	18,292

*土地代を除く

5

10

15

20

25

30

この計画に対して、青木¹⁴は次のように述べている。「昨年（97年）事業免許を取得し、事業を開始した時は、見知らぬ土地「東京」で果たして成功するだろうかと不安でした。しかし、お客様から『MKに乗りたい』『台数を増やして欲しい』との声（付属資料11参照）をいただく以上、そうすることこそ公共交通機関として弊社に与えられた「社会的使命」であると考えています。」

14 需給バランスがちょうどよいと言われるのが実車率50%である。

15 青木は1995年、代表取締役を退きオーナーに就任した。青木はよく「ワンマン経営者」といわれる。実際、MKの歴史においては青木の存在が大きかった。しかし現在、東京進出などの今後の方向付けは長男 青木信明常務に託している。

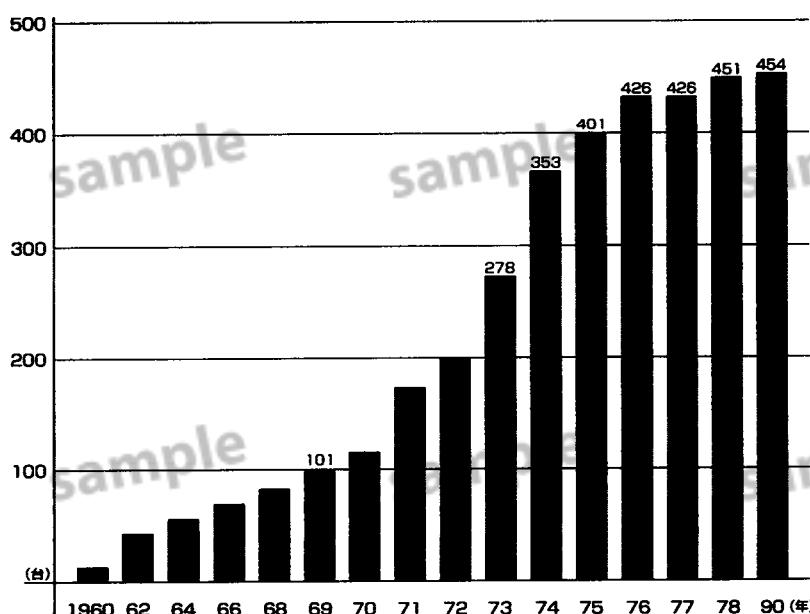
付属資料1：会社概要

(<http://www.mk-group.co.jp/index-get.html>より)

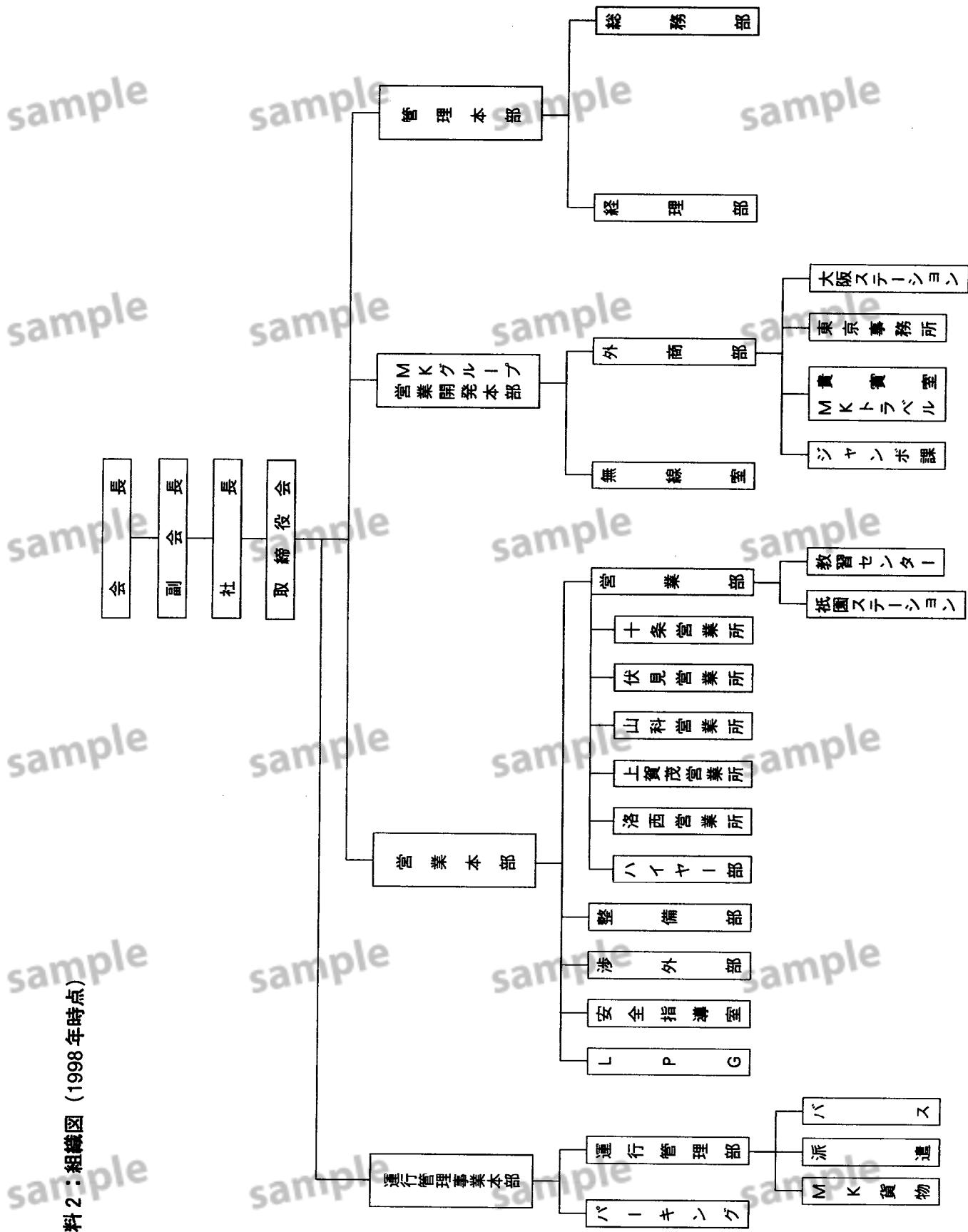
商 号 エムケイ株式会社
所 在 地 京都市北区上賀茂西河原町1-1
創 業 1960年10月26日
資 本 金 8,000万円
従業員数 1,650名
関連会社 MK石油株式会社、MK産業株式会社、
東京MK株式会社、大阪MK株式会社

	認可台数	乗務員数	運送収入	グループ損益
エムケイ株式会社			(単位百万円)	(単位百万円)
ハイヤー	59	74	409	売上 11163
ジャンボタクシー	35	44	249	売上原価 8138
中型タクシー	134	335	2539	販売利益 3025
小型タクシー	317	793	5490	一般管理費 185
合 計	545	1246	8907	営業利益 840
関連会社タクシー				
中型タクシー	11	26	146	
小型タクシー	181	434	2618	
合 計	192	460	2764	
総 計	737	1706	11671	

車両台数の推移



付属資料2：組織図（1998年時点）



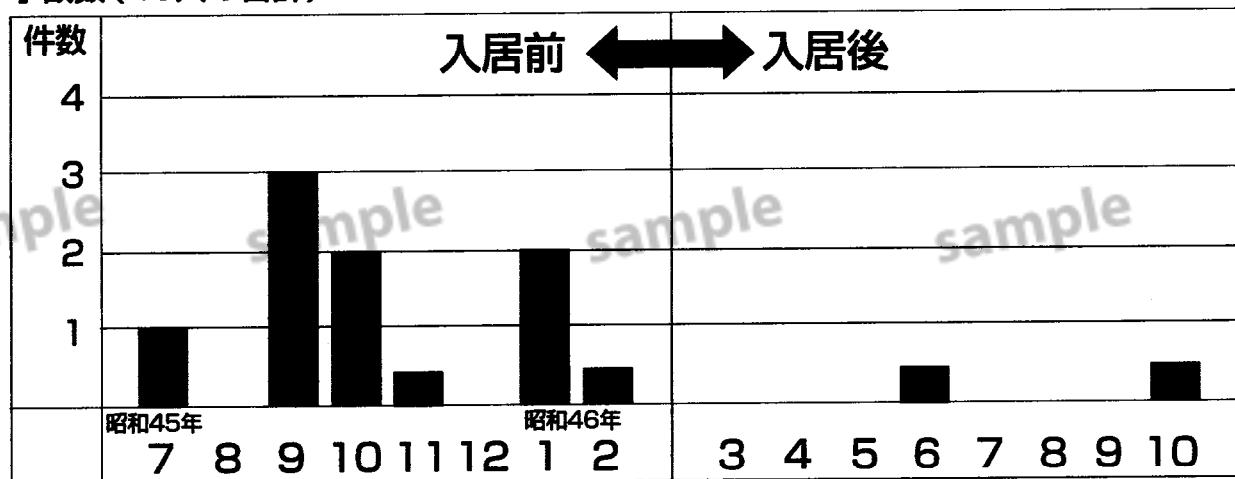
付属資料3：乗務員の持ち家率とその効果

(1) 乗務員の持ち家率

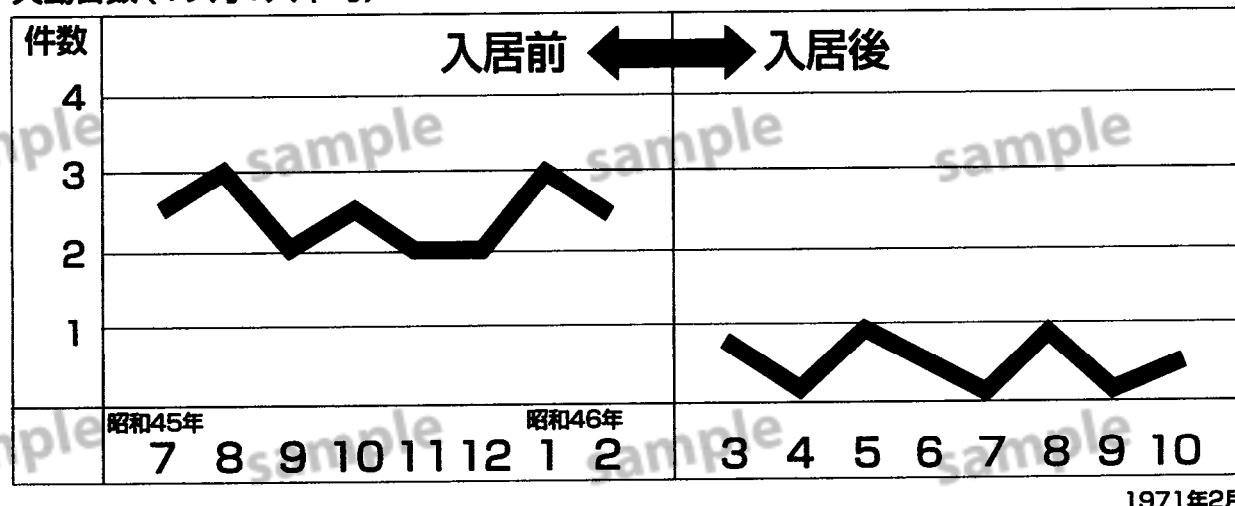
年度	1970.8	1971.8	1975.7	1978.12
持ち家率	28.6% (251名)	47.4% (355名)	68.1% (712名)	76.5% (1130名)

(2) その効果

事故数(46人の合計)



欠勤日数(1ヶ月1人平均)



付属資料4：アンケート調査結果

配布数 12,838枚
回収数 4,235通 (回収率 32.9%)

配布期間 1977.2.21 ~ 3.20

結果

調査項目	実行しない	実行する
ありがとうございます	4.5%	95.5%
MKの○○です	25.9%	74.1%
どちらまでですか ○○までですね	3.8%	96.2%
ありがとうございます お忘れものはございませんか	6.2%	93.8%

付属資料5：社員教育システム

(1) 概要

- | | |
|------------|-----------------|
| •新入社員研修 | 教習一ヶ月 教習部営業一ヶ月 |
| •新入社員三ヶ月研修 | 社外一日研修 |
| •全員業務集会 | 社内2時間（年8回） |
| •全員研修会 | 社内2時間（年2回） |
| •定期研修会 | 社外春・秋期一日研修（年2回） |
| •三年研修会 | 社外山中温泉一泊二日研修 |

*毎日指導：事故・苦情は発生の度、また営業成績については日々コンピューターによる
資料に基づいて集団、個別に指導する。

(2) 新入社員研修プログラム

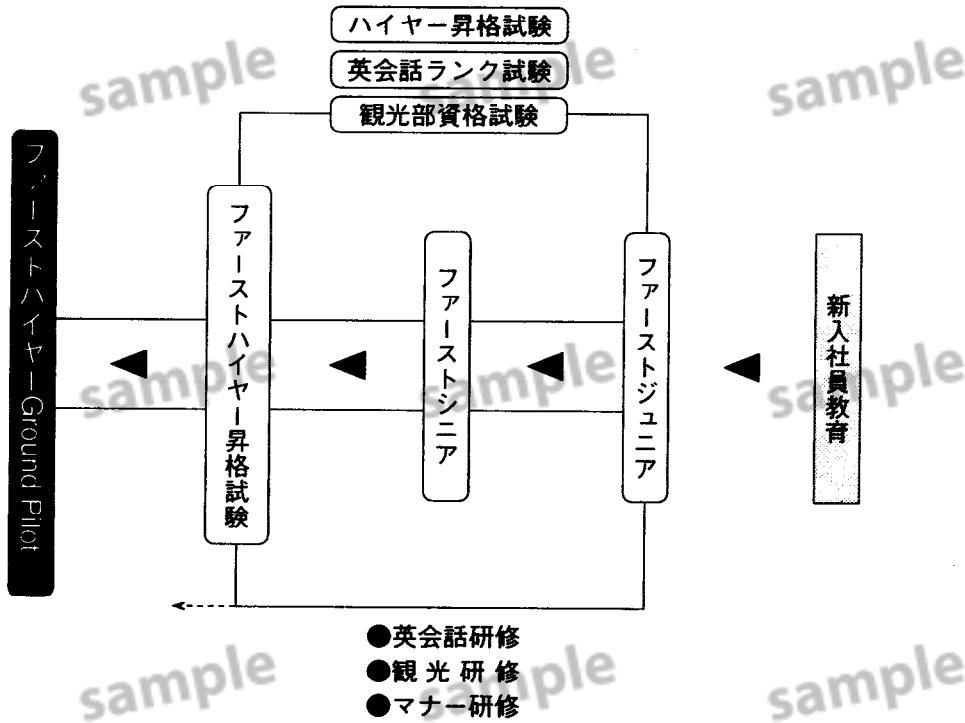
	第二種免許取得期間	第二種免許取得後	選 任	新人営業所配属
入 社	<p>〈約二～三週間〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○朝礼・終礼 本社にて ○教習講義 テキスト講義 一般講義 <ul style="list-style-type: none"> ・役員講義 ・就業規則 ・給与体系 ・無線取扱 ・顧客案内 ・事故対策 ○講習 備品取扱説明 洗車方法 運行前点検 <p>※第二種免許取得の為 自動車教習所を併用。</p>	<p>〈約二週間〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○朝礼・終礼 本社及び街頭 ○教習講義 テキスト講義 ○路上教習 接客マナー 運転技術 地理 ○講習 ドアサービス 車両美化 	<p>〈約二週間〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○朝礼・終礼 本社及び街頭 ○路上教習 接客マナー 運転技術 地理 (営業区域外) ○講習 ドアサービス 車両美化 	<p>〈約二ヶ月間〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ○全員業務集会 (月一回、社員研修) ○フレッシュセミナー (月一回、売上指導) ○新人観光勉強会 (週一回) ○事故・苦情対策ミーティング (月一回、教宣) ○車両美化 (週一回)

期間終了後、所属営業所配属

付属資料6：我等の信念

- 一、我等は労働が最高にして神聖であることを信ずる。
- 一、我等は会社とともにあることを信ずる。
- 一、我等の債務は乗客に対するものであることを信ずる。
- 一、我等は社会に奉仕しなくてはならない。
- 一、我等は健全な利益をあげなくてはならない。
- 一、我等は学習に心がけ人格の完成につとめなければならない。

付属資料7：ファーストハイヤー養成システムと留学制度



●外国語習得制度

全国初の24時間体制の関西新空港開業を目前に、MKでは多様化、増加する海外からのお客様のご要望にお応えすべく、英会話のみならず諸外国語の習得にも力を入れています。

●観光ガイド養成レッスン

京都に関する文化・歴史も含んださまざまな一般観光知識を習得するためのレッスン。年間観光客4400万人に対応する為、是非とも必要な知識です。

●接客マナーレッスン

MKの乗務員の90%は未経験者や他業種からの転職者です。サービス業として接客マナーの知識や技術を身につけ、社会的責任を心得た乗務員の育成に努めています。

●英国留学制度

費用は全額会社負担で優秀な若手社員を派遣し、約1ヶ月間、純粋な英語を英国の一般家庭でのホームステイとスクールで学び、一層の知識を高める試みとしてスタートしました。1992年度は5名の研修留学生を送り、年々増加する予定です。

付属資料8：実車率と運賃上昇率

図1 増減が徹底されているタクシー車両

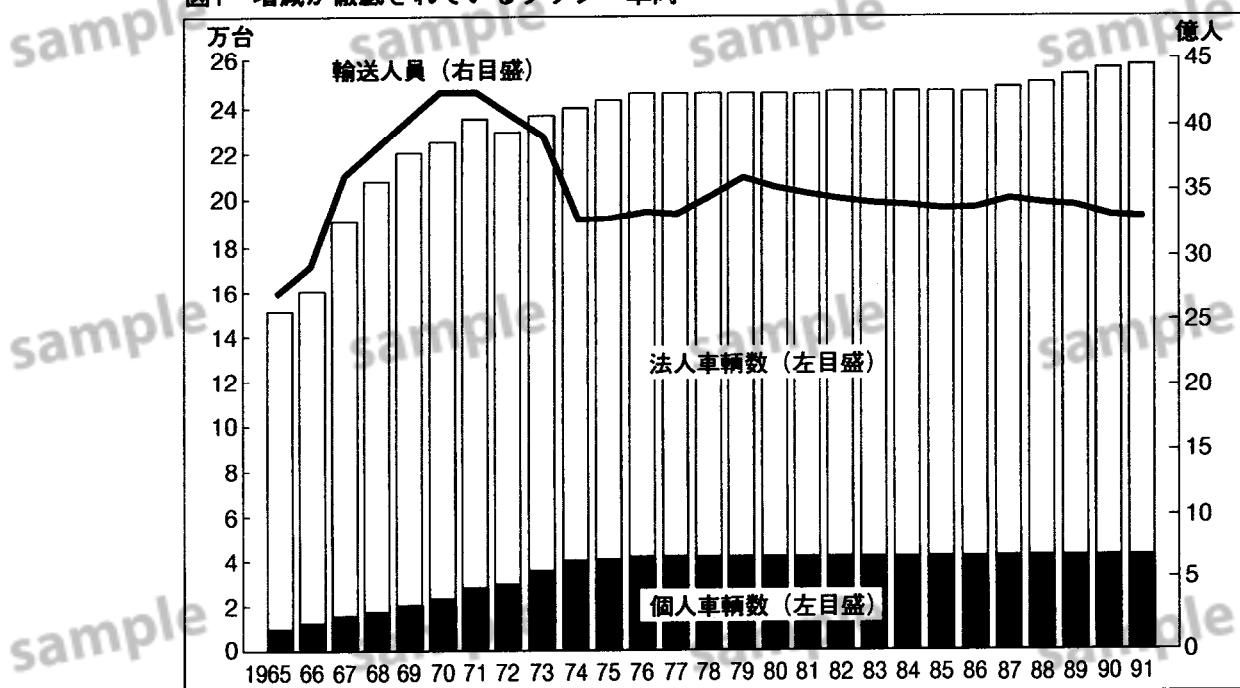
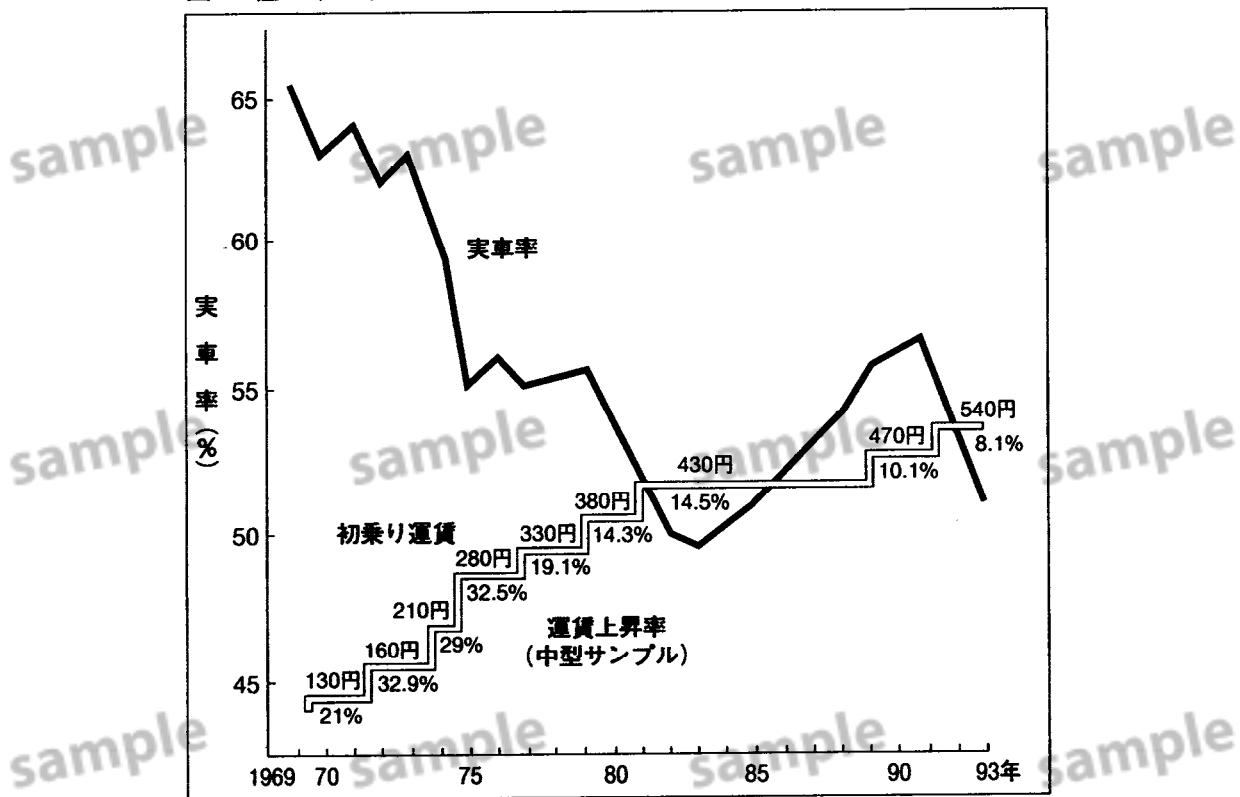


図2 値上げで下がる有効利用度（京都市域）



(資料) 図1とも「規制緩和で生まれるビジネスチャンス」東洋経済新報社

付属資料9：(社)東京乗用旅客自動車協会によるアンケート調査結果
(<http://www.tasi-tokyo.or.jp>より一部抜粋、1997年度)

1. 利便性、個別輸送サービスであることを考えたとき、タクシー運賃についてどう思われますか。

- (1) 安いと思う (3.0%) (2) まあまあと思う (61.8%) (3) 高いと思う (35.2%)

2. 1で「タクシー運賃は高いと思う」に○をした方にお伺いいたします。東京のタクシー事業は現在輸送収入の約83%が人件費です。それでも一般産業労働者の年収(677万円)と比べると152万円低い(525万円)水準です。又、残りの17%で車両償却費、燃料費、修繕費、各種税金・保険料その他全てを賄っていますが、そこで該当すると思われる項目を選んで○印をしてください。

- (1) パート・アルバイト等の乗務員を使って人件費を節約すべきだ (24.1%)
(2) サービスの質が多少犠牲になんでも、例えばニューヨークでは安い外国人労働力を導入してタクシー価格を低廉しているが、我が国も同様にしてでも運賃をさげるべきだ (9.9%)
(3) 車両をもっと長期間使用するなど、人件費以外の経費を切り下げるのも考えるべきだ (42.9%)
(4) その他 (23.1%)

3. 東京のタクシーは4月から、1km/340円のタクシーと2km/660円の一般タクシーが走っています。かりに今後10%程度運賃の安い(2km/600円)タクシーが出現したときあなたはどうされますか。

- (1) 最初に来たタクシーに乗る (65.2%)
(2) 5分程度なら待つ (21.2%)
(3) 10分程度までなら待つ (5.6%)
(4) 期待する運賃のタクシーが来るまで待つ (3.0%)
(5) その他 (5.0%)

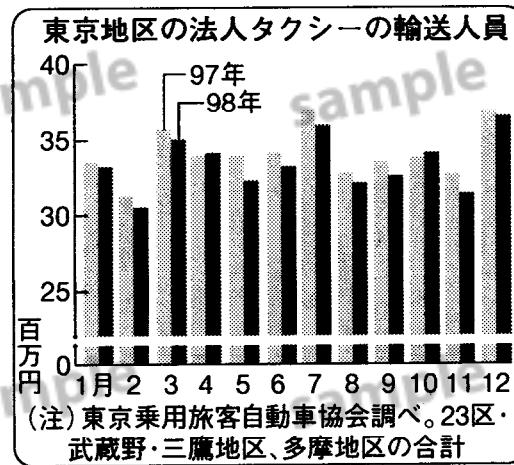
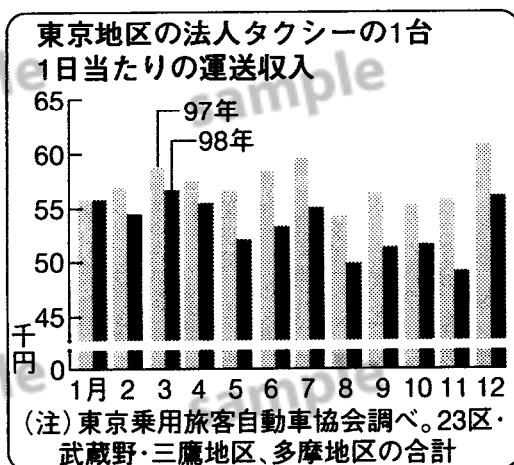
4. 街頭タクシーを利用なさるとき、運賃が同じタクシーならどのような基準で選択なさいますか。

- (1) タクシーに乗るのは急いでいるからで、選んでいる時間などない (69.4%)
(2) 会社を選んで乗るようにしている (14.3%)
(3) 車両あるいは人の良さそうな乗務員のタクシーを選んで乗る (11.3%)
(4) その他 (5.0%)

5. タクシーサービスの向上と利用者の利便を図るため、タクシーの利用形態と運転手の接客態度などのについての実態を知ることを目的に、毎年定期的に「利用者の意識調査」を行なっています。1997年6月には、2万枚のアンケート調査を実施いたしました。以下は「接客態度に対する全般的評価」です。

	良い	普通	悪い
1995年	10.6%	58.2%	31.2%
1996年	11.2%	62.9%	25.9%
1997年	14.1%	59.8%	26.1%

付属資料 10：東京地区の運送収入と輸送人員



(日経流通新聞 1999.2.11)

付属資料11：東京地区でのお礼状

小林 十三様（4月10日）

東京 MK タクシー社長様

私は3月19日深夜に42年間勤めた会社の定年退職歓送迎会の帰り、神田より貴社のタクシーに偶然乗りました。京都でも何度かお世話になり今回の東京進出もマスコミで知つておりましたが、東京で4万台のタクシー？その内MKさんで80台とか？しかも女性で。道は不慣れな感もしましたが、ハキハキ気持ち良く無事自宅まで有難うございました。お礼が遅れましたが運転手は確か池ヶ谷つる子さん。最後の1枚で撮った写真送ります。

神尾 宏春様（4月21日）

今日、やっとMKさんの車に乗れました。感謝しています。タクシーではなくハイヤーの気分、単に1ランク上の車ということでなく、社内の雰囲気が実に快適そのもの、まさにサービス業の原点を見た！

京都に出張するたびに、MKさんにお世話になります。その都度、「東京のタクシーはMKを見習え（サービス、料金の面で）」と心の中で叫んでおりました。

残念なことは、MKさんの台数がまだまだ少ないこと（今後の発展に期待）。それと京都に行けばMKに乗れるという楽しみが無くなってしまったこと。

本日の乗務員は小中さん、快い接客有難うございました。MKさんの増車に期待しております。（乱文で失礼しました）

（「お礼状集」東京エムケイ株式会社より）

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.