

息子に継がせたい それでも

第12回 中央タクシー◆宇都宮恒久 会長

後継者が条件を満たしたら さつさと事業承継せよ

先進的なサービスと、他社を圧倒する手厚い接客が最大の強み。
市内最後発ながら、「待つてでも乗りたい」タクシー会社へと成長させた。
息子にも、自分の土俵や手法で戦い、社員を動かせと説く。

文／荻島央江 写真／林安直、杉村航

私が61歳、息子（宇都宮司氏）が30歳のときに社長交代しました。よく「若くして交代しましたね」と言われるのですが、私は、会社というものはなるべく早く譲ったほうがうまくいくと思います。

私は28歳で創業して30年以上、社長を務めました。同じ30年以上会社を経営するのでも、40代、50代になってからの30年と、28歳からの30年では違うと思うんですね。確かに40代、50代になれば知識や

経験は豊富ですが、ある意味ではピークを超えていて、下り坂にかかってきている。

その点、20代、30代は上り坂。体力、気力、精神力が一番充実した働き盛りです。それに常識にとらわれない感覚がある。どっぷり業界に浸かったり、先代の経営を見る時間が長過ぎたりすると、その色に染まって、既成概念から抜け出せなくなるんですよ。

だから息子が、私が創業したと

きと同じくらいの年齢になったら社長を変わろうと思っていました。

宇都宮家はもともと、長野市の老舗「宇都宮タクシー」などを経営。宇都宮会長は1972年、父の義久氏が社長を務めていた同社に入った。その後、義久氏は同業者からの依頼で、市内にある経営危機に瀕したタクシー会社を買収する。宇都宮会長は父とともにその再建に奔走する中で、顧客本位の理想のタクシー会社を自分の手でつくりたくなり、75年、中央タクシーを創業した。

徹底した乗務員教育を施すのと同時に、横並び意識が強いタクシー業界にあつて斬新なサービスを次々と展開。97年に県内初の値下げに踏み切ったのを皮切りに、98年に迎車料金を廃止したほか、99年には長野県内と成田空港などを結ぶ予約制の乗り合いタクシー「空港便」をスタートさせた。

当初、車両数わずか2台だった「空港便」は今や車両59台となり、同社の売上高の約60%を占める大きな柱に成長。社長交

代をした2008年には過去最高の売上高と経常利益をたたき出した。

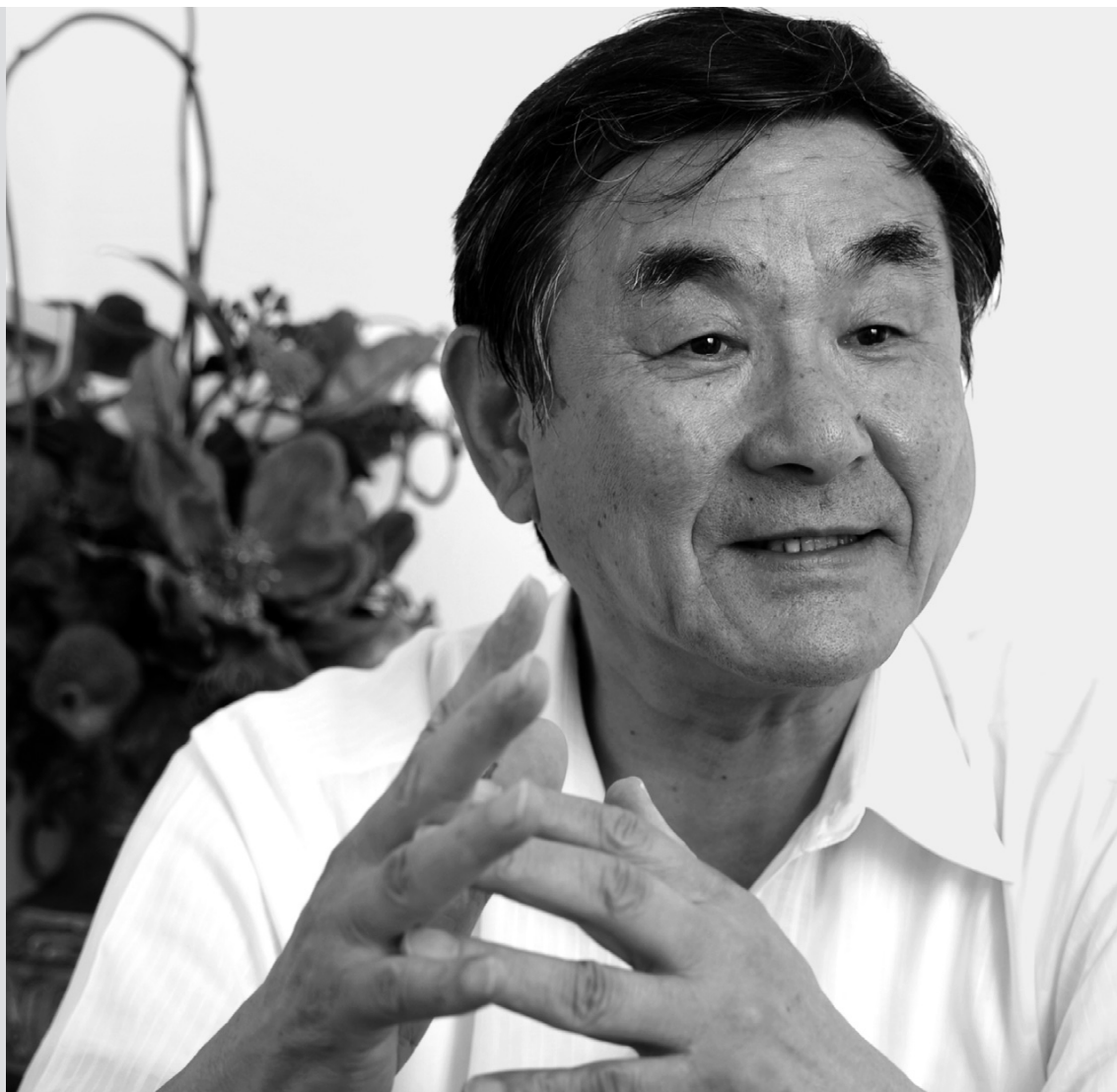
マンネリ化を防ぐには トップを変えること

社長としてやってきた30数年間で業績は一番良かったから、譲るなら今だと思った。悪いときに渡して鍛えるという方法もあるけど、リスクが大き過ぎる。やっぱり順風満帆な状態で承継したほうが、スタートダッシュが利くと思うんです。実際、息子に変わってから業績はさらに伸びています。

それに、私が長く社長を務めてきたことで会社がマンネリ化に陥っているのではないかと思っていました。

でも、私自身が今から大きく変わるのには、年齢的に難しい。だったら、会社がもう一皮むけるためには新しい人が事業を手掛けるしかない。トップを変えることは会社を生まれ変わらせる一番手っ取り早い方法なんですよ。

息子には、「社長印から何から全部おまえに渡す。来月から自分ですべて判断してやれ」と話しました。息子にもそれなりの覚悟はで



「人は簡単に動かないからいい。『うちも中央タクシーと同じことをやろう』といって、すぐにできたら差別化できません。だから、いかに人を動かすかが経営者の腕の見せどころなのです」と宇都宮会長は話す

きていたんじゃないかなあ。小さな頃から、アイコンタクトじゃないけど、「中央タクシーは将来おまえがやるんだぞ。それが宿命なんだ」ということは、口に出さないうながらも伝えてきたつもりです。

ただ進路に関して口を出したことはありません。「勉強しろ」と言ったことは一度もなく、通知表も見たことがない。元気でやっていればいい、そう思っていました。

それでも息子は息子で自覚を持つていてくれたようで、大学卒業後、自分の意志で京都のMKタクシーの門をたたいた。私はMKタクシーの創業者、青木定雄さんの弟子のようなもので30年以上の付き合いがあるのですが、息子は普通に面接を受けて入りました。実際にタクシーに乗務したのは1年程度ですが、寝る時間がないくらい、しごかれたようです。

カリスマと 同じ土俵で戦うな

00年、宇都宮会長は、京都でタクシー乗務員をしていた司氏を呼び戻す。品質マネジメントシステム基準である国際規格ISO9001の認定取得の

話を持ち上がり、その担当者に司氏が適任だと考えたからだ。司氏は同年、中央タクシーに入社。ISO9001の認定取得に携わる一方で、乗務や配車などを担当。取締役経営企画部長を経て、08年に社長に就任する。

息子は入社後すぐ、実質的には役員に近い仕事をこなしていましたが、私はあえてたいそうな肩書きを付けなかった。経営者は人を動かすのが仕事。肩書きがないと人を動かせないようでは、リーダーとして失格だし、社員からの信頼も得られません。

私の経営は、上意下達です。あの意味、社員の首に綱をつけて引っ張っていたようなものでした。それに対して、息子は全員参加型で事業を盛り上げようとしているのだと思う。ソフトに「ああしましょう」「こうしましょう」と話すだけで、みんなが動く。私からすると不思議で仕方ありません。でも、後継者として、息子のやり方は正しいと思います。

創業時にはかなりのエネルギーが必要なので、どうしてもトップ



1999年●長野～成田空港間の空港便がスタート。以後、中部国際空港、羽田空港行きなど路線を増やし、現在は新潟県内発着を含め全6路線



1975年●創業当時の本社と無線室。社員18人、タクシー10台で営業スタート。深夜0時、本社から長野駅方面へ出発した

ダウン型のマネジメントにならざるを得ません。しかし、人が育ち、企業規模が拡大してくると、どこかの段階でボトムアップ型に変えていかないと、会社の成長が止まってしまう。

強烈なリーダーシップを発揮していた先代の後はやりにくい、と言われるすよね。それは、後継者が先代と同じやり方で経営をしようとするからです。それでは前の社長と比較されても当然。後継者は先代と同じ土俵で戦つてはいけない。自分の土俵や手法を見つけてそこで戦う。それができれば、自分が主役になれます。

そんな理屈を息子に話したことはありませんが、息子は自分で考えて自分なりの経営をしていこうとしているように見えます。

社長が変わったら、朝礼の仕方にも全く変わっちゃった。本質的には同じなんですが、手法が違う。私のときは「おれの話の聞け」って感じだったけど、息子は朝礼でほとんど話さない。その分、社員がどんどんしゃべっていますよ。

新しい事業にも積極的に取り組んでいて、09年からは、当社乗務員による接客の質の高さを生かし、

中央タクシーの歩み

1975年	宇都宮恒久氏が長野市で中央タクシーを設立
99年	空港便運行スタート
2000年	全車両を禁煙化
08年	宇都宮司氏が社長に就任、恒久氏は会長に
09年	業界初のツアータクシー「家からの旅」を始める



2012年●出庫前に毎日実施される朝礼風景。乗務員は自発的に意見を言い合う



2008年●現社長の司氏は1977年生まれの34歳。大学卒業後、1年間の修業を経て、2000年に中央タクシーに入社。08年から現職

業界初のツアータクシー「家からの旅」をスタートさせました。これもなかなか評判がよいようです。会社には月に1〜2回顔を出しますが、20〜30分で帰ります。特にやることもないですから。息子に言いたいことは何もありません。我慢しているわけでもありません。譲った以上、口は出さない。ただし相談には乗る。この姿勢を貫いています。

基準がないから 経営から手が離せない

私の周りにも、事業承継をしたのに「後継者である息子が心配で心配でしょうがない」という経営者がいます。それは何ら基準もなく社長交代したからでしょう。

私には後継者に求める条件がありません。働きの者であること、センスがあること、運が強いこと、この3つです。息子にこれを当てはめたときに、合格するレベルにあったから後を継がせたんです。

まず働きの者であるかは仕事ぶりを見ていけば分かる。センスとは経営のセンスですが、例えば、100-110という式を見てどう思うか。これは会社の信用を表

します。我々のようなサービス業の信用は、100-110と99とはなりません。1人の苦情がすべてを台無しにする場合があるんです。こういうことを感覚として理解できるかどうか。それはセンスですよ。

運が強いというのは、言い換えれば「自分は運が強い」と思えるかどうかです。どんなに苦しいとき

でも逆境のときでも自分は運が強いんだと思い続けられるかどうか。そう思える人は運が強くなるし、自ずと道が開けてくるものです。

先代経営者は自分なりの後継者の条件というか、基準を持つべきではないでしょうか。それをクリアし、大丈夫だと思ったら社長の座から退くこと。それが事業承継の成功の秘訣だと思います。



うつのみや・つねひさ

1947年長野市生まれ、65歳。大学中退後、父親が経営する宇都宮乗用自動車商會に入社。75年に独立し、中央タクシーを設立、社長に就任する。県内初の運賃値下げや、長野県内と成田空港などを結ぶ乗り合いタクシー事業などを手掛け、県下ナンバーワンのタクシー会社へと育て上げた。2008年、長男の司氏に社長を譲り、会長に就任。現在の売上高は14億円

