

内外交差点

コミタクモビリティサービスへの転換 タクシー事業休業と志のジレンマ

岩村 龍一氏 (コミタクモビリティサービス会長) 第8/12回

2003年の開業から5年、「行列のできるタクシー」としてコミタクは高齢者の支持を集め地域に定着していきました。「タクシーでみんなの足に、便利屋でみんなの手に」というビジネスコンセプトで、地域を支える生活支援企業を目指した創業の志は、ほぼ達成されたかのように見えました。しかし、経営の実情は常に厳しく、資金繰りは改善をしません。スケールメリットが生かせる運送業にあり、私の試算では30両稼働で安定した黒字を生み出す健全企業となれると考えていましたが、なかなか思うように増車が適いませんでした。

タクシー業は配車経費をはじめとする一般管理費がほぼ固定経費で、一定規模以上にならないと重く押し掛かる頭でっかちの経営となります。コミタクは、ちょうどその端境期にありました。歩合給を否定し固定給制度を貫いたこともあって、頭の大きさを小さくすることが出来ず、20両そこそこのところで世界を揺るがす大事件に巻き込まれることとなるのです。それは、2008年9月に起こったリーマンショックです。

遠く離れたアメリカの金融会社の破綻が、まさか田舎の小さなタクシー会社にまで影響を及ぼすとは思いませんでしたが、消費が急速に冷え込み市場規模が縮むと同時に競争力を失った地場産業が一気に弱体し、タクシーの法人需要は激減すると共に人々の生活様式まで変化をするに至りました。高齢者を支えると言いながら、タクシー事業の売上はどうしても夜が支える構図になります。深夜の2割増運賃による収益率の良さに加え、空いている道路事情から昼間と比較して実車率は上昇します。しかし、夜の主役である地場の中小企業の親父さんたちが激減。加えて大手企業の接待交際費はストップされ、スナック・バーの閉店、廃業が次々と続くこととなりました。いかんせん自社の努力ではどうにもならない状況となったのです。まさに万事休すの状態でした。

このまま萎んで行く市場を前に、どうするか私は

迷いました。今持っている資産を活かしながら投資は最小限にして、どうやったら業績を回復させることができるのか。結論として選択した

のは、経営の軸足をバス事業に移すということでした。同じ旅客運送業でありながら、市場はまったく違い競合数も少なく、当時は運賃自由化が進んでいました(後に規制が始まりますが)。国からは観光立国という言葉も飛び出し、海外旅行者も増大して行くことが見込める拡大傾向の市場です。もちろん、この時にはタクシーを休業するとは全く考えていませんでしたが、経営の軸足を移すという方向を進みました。

さて、なんと運の良いことに、ある日突然、私立高校からスクールバスの仕事が舞い込みました。年間を通じて安定した売上が見込めます。そして引き続き、大手通販会社より社員送迎バスの引合いが寄せられました。しかし、強運に感謝をしながらも、受注規模は明らかに自社の間尺を超えたもので、私は経営者として怯みました。バス無し、運転者無し、ノウハウ無しのナイナイ尽くしです。ただ、2度とないチャンスであることに間違いはありません。私は決断しました。全ての運転者を集め、バスに乗ってくれと訴えました。社員にとっては青天の霹靂だったでしょう。また、いきなり大きなバスに乗れと言われても——と困惑したに違いありません。それでも大半のドライバーが了承してくれました。結果的には、この決断が収支面では功を奏したものになるのですが、タクシー事業の休業を余儀なくされることとなります。

いわゆる「業種変え」によって当社は大きく成長することができました。しかし、私の心の中に大きな引っ掛かりが残り、今も敗北感に悩まされています。それは創業の精神でもある社会貢献企業を創るという志です。一旦はタクシーと便利屋を通じて地域に貢献できたかに見えましたが、お金が付いて行きませんでした。現時点では、お金の魂を売ったと言われても否定ができない「わだかまり」が、頭から離れないのです。必ずリベンジをと願っています。それは、新たな移動手段の創出でと着々と布石を打っています。そのあたりのお話は、次回にて。

