

タクシー 関東

日本交通株式会社

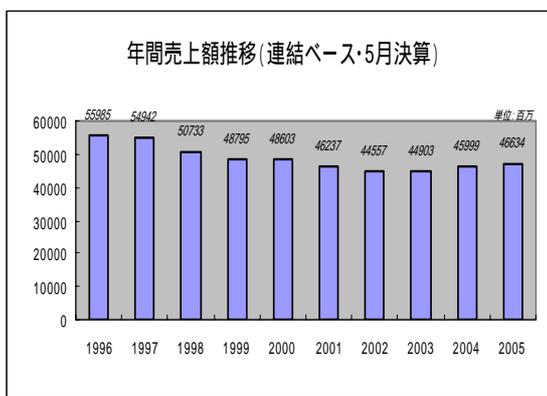
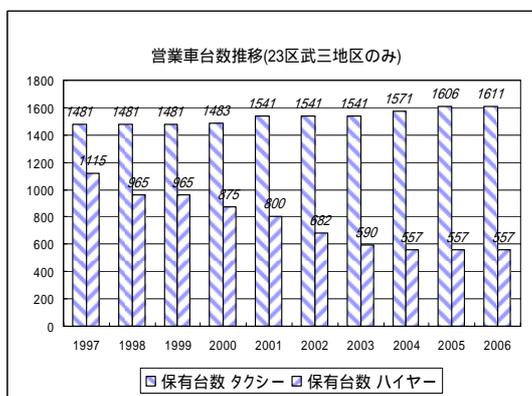
川鍋 一朗（代表取締役社長）

少子高齢化・人口減少時代に向けた地域交通事業者の取組事例

日本交通株式会社 代表取締役社長 川鍋一郎

1、当社の概要

当社は日本の一般乗用旅客自動車運送事業（ハイヤー・タクシー業）のさきがけとして、1928年に川鍋自動車商会として創業し、1945年に現社名となった後、以来今日までハイヤー・タクシー業を営んで参りました。事業規模は、関連会社含め従業員数 6571 名（内乗務員数 5722 人、2007 年 3 月 20 日現在）保有台数ハイヤー577 台・タクシー1950 台（2007 年 3 月末現在）売上高 46,634 百万円（2006 月 5 月度決算・連結ベース）となっております。

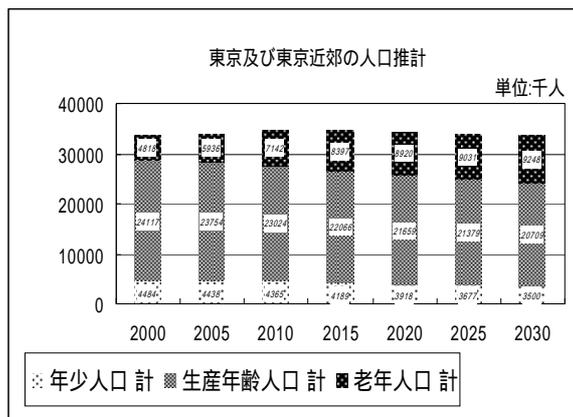


2、少子高齢化・人口減少に関する社会状況

(1) 少子高齢化・人口減少に関しての現況

日本の人口は2004～2005年をピークに既に減少局面に入っています。東京及びその近郊（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県）に関して言えば、依然人口は自然増・社会増共にプラスを保ってはいますが、生産年齢人口（15歳～65歳）については既に減少傾向に入っています。また、いわゆる2007年問題によって、生産年齢人口の更なる減少が予測される状況です。

人口が減少局面を迎えるのとは対照的に、高齢者の割合は、中期的には増加の一途を辿る事が予測されています。東京



国立社会保障・人口問題研究所『都道府県の将来推計人口(平成14年3月推計)』より

及びその近郊に関しても、全国の高齢化のペースよりはやや落ちるものの、やはり今後急速に高齢化が進行していく事には変わりはない状況です。

(2) 少子高齢化・人口減少に対する当社の課題

まず、将来に渡る人口減少、ひいては生産年齢人口の減少傾向は、当社の経営に関して言えば、二つの点において重大な影響を与えるものと予測されます。

一点目は、営業に関する影響です。まず、人口減少そのものが、輸送機関であるハイタク業の市場にとって更なる競争激化を招き、影響を与える事になると思われませんが、その中でも生産年齢人口の減少は、営業への影響の度合いが大きいと考えられます。

ハイヤーに関しては、売上のほとんどを法人の需要に依存している業態であり、タクシーに関しては、タクシー未収契約（タクシーチケット）等により、様々な法人と取引関係にあり、中でも未収契約売上のタクシー総売上に対する割合は、当社では32.6%（2005年度実績）にまでなっています。生産年齢人口が減少する事により、それは法人需要の減少へとつながり、そしてそのまま売上高のマイナス要因となる事が避けられません。

また、郊外に住居を持ち、都心の会社に通う社員が減少する事によって、夜、都心から郊外へ帰る長距離客の減少を招き、これは当社に限らず、業界全体にとってのマイナス要因となる事が予測されます。

このため、ハード・ソフトの両面の改善により、激化する競争に備えなければなりません。

二点目は、人事に関する影響です。ここ数年、ハイ・タク業においては、元々人材不足が深刻な状況が続いており、ここでさらに労働者の絶対数が減少していく状況が発生すると、更なる人材不足は避けられない事となります。

また特にこの業種においては、保有する営業車の稼働数、さらにはその稼働を担う人材の数が売上に直結する構造のため、生産年齢人口の減少は、確保できる乗務員数の減少、営業車の稼働数の減少、売上の減少へとつながり、人事面への悪影響はそのまま営業面への悪影響へと連鎖していく事となります。

このため、働きやすい環境を整える事により、現在在籍している乗務員の定着率を増加させ、また、当社を希望する乗務員を増やしていく事が求められます。

もう一つの課題として急速な高齢化に対し、ハイ・タク業としてどのように対応していくかの問題も挙げられます。この事は、公共交通事業者としての社会全体に対する貢献として行うものであると同時に、上記の生産年齢人口の減少に対応していくためにも絶対に必要であると考えています。

まず、営業面について言えば、高齢者向けのサービスの拡充により、この層からの売上を伸ばして行く事ができます。交通弱者である高齢者に対しての公共交通機関としては、一定の区間を往復するだけの電車・路線バスだけでは、成年に比べ歩行可能な距離が短い高齢者のニーズには完全に対応し尽くす事は出来ず、電車・バスだけではカバーできない公共交通の空白域を埋めるための機関として、「ドア・ツー・ドア」のハイ・タクが必要となってきます。高齢化に対応した営業政策をより早く打ち出す事によって、社会に対し積極的な貢献が出来るだけでなく、増加する高齢者のタクシー需要の獲得ができる事となり

ます。

また営業面だけではなく、人事面についても、高齢者を活用していく事が重要になって来ます。肉体的機能の衰えから、交通弱者となる高齢者が増加する反面、医療の進歩等により、体力的にはまだまだ十分働ける高齢者もまた増加しています。当社の乗務員で、年齢的には高齢者に定義付けられる人であっても、高齢化による運動能力の低下や反射神経の低下に対し適切な教育をしていきながら、出来る限りこの仕事を続けてもらえるような施策を講じていく事も、高齢化社会における社会保障制度の維持の為に、また、当社の人事政策の面からも重要であると考えています。

3、少子高齢化・人口減少に関する現在の具体的取組

(1) 概論

当社で少子高齢化・人口減少について、現状取り組んでいる事柄は、大きく分けて三つになります。

一つ目は、ハード面の向上に関する事柄です。無線配車システムの改革など、ハード面を向上させていく事により、ハイ・タクを利用する際の利便性を向上させてゆこうとする施策です。

二つ目は、ソフト面の向上に関する事柄です。お客様のサービスなどソフト面を向上させていく事により、高齢者はもちろん、一般のお客様に対しての更なるアピールを狙って行こうとする施策です。

三つ目は、乗務員の確保に関する事柄です。前項でも述べたような、高齢者の活用に関する内容の他に、生産年齢人口の減少を踏まえた現役世代の雇用促進について、また、人口減少を見据えた業務の合理化に対する施策もここに含まれます。

では、それぞれの具体的な施策内容を紹介していきます。

(2) ハード面の向上に関する取組

CTI 顧客登録システム

無線配車の時間短縮を目的とした初期の施策として、当社無線センターの受付端末のナンバーディスプレイ機能を利用して、2000年8月に「CTI顧客登録システム」を導入しました。これは、事前にお客様のお名前・電話番号・住所・付け場所を当社ホームページ上の専用フォームに入力するか、或いは車載の専用ハガキで申し込むと、次回お客様が当社無線センターに電話をかけた際、受付端末の画面上に、その電話番号に対応した住所・付け場所が自動的に表示されるようになるというものです。

これにより、お客様よりタクシーご注文の際、毎回迎え先の説明をする必要が無くなり、お客様とオペレーターとの通話時間の短縮となりました。

デジタル無線・GPSを活用した配車システム

従来、タクシーで採用されていたアナログ無線配車システムは、タクシー配車の注文を無線オペレーターが受けると、その後、オペレーターが配車内容を乗務員に一齐に通知し、その場所に行ける乗務員から応答の連絡が無線オペレーターに入り、初めてその配車が成立する仕組みでした。

そのため場所の案内の出来る、即ち地理に明るいオペレーターが無ければ、配車が出来なため、少しでも忙しくなると、受付けた注文がたまっていくような状況でした。

そのため、一方では電話をして下さったお客様を多分に待たせる結果となり、他方では、一人一人のお客様に対応する時間が長くなった結果、無線オペレーターに電話自体が繋がらないという事態をしばしば起こしていました。

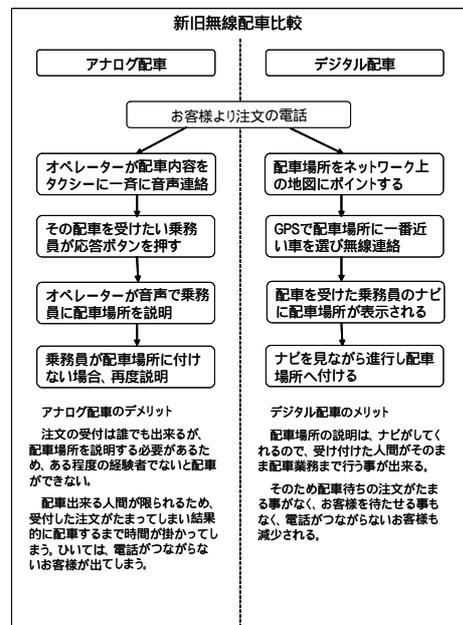
お客様にとってより使い勝手の良い、さらにはお客様に選ばれる配車システムを目指して、2005年2月より、アナログからデジタル無線配車システムへの移行を開始しました。

アナログからデジタルに変わり、オペレーターと乗務員との応答が音声からデジタル信号となり、やり取りに關しての時間が大幅に短縮される事になりました。

また、このデジタル無線システムの開始と前後して、GPS機能付のカーナビゲーションシステムをタクシーに導入しました。GPSとデジタル無線配車システムとを連動させる事によって、お客様の指定した付け場所に一番近い車両に対し、ナビを通して自動的に配車の指示が伝わるようになりました。

この事で、無線オペレーターが乗務員に配車情報を説明する手間が省け、さらに配車完了までの時間も大幅に短縮される事になりました。

その結果、これらデジタル無線システムへの移行で、アナログ無線システムに比べお客様とオペレーターとの通話時間がこれまでのおよそ1/3程度に短縮されるなど、お客様により早く対応できる、より早く繋がる無線システムに変わることが出来ました。

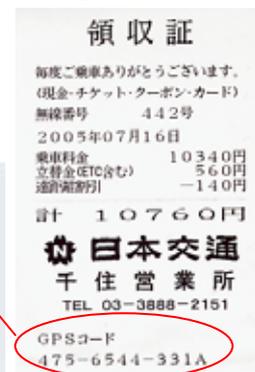


GPSコード連動送り先表示システム

お客様と無線オペレーターとのやり取りの短縮の他に、乗車後の車内におけるやり取りの短縮にも力を入れています。それが、2005年8月に開始した通称「GPSコード連動送り先表示システム」です。



(案内カード)



(領収書)

これは、当社のタクシーに乗った際の領収書に、降車地の GPS コード（位置・座標を記号化したもの）が記載されており、次回の乗車時に、その GPS コードが記入されたレシート、あるいはそれを転記した案内カードを乗務員に示すと、乗務員がコード番号をカーナビに入力し、ナビ上に目的地が設定され、お客様が説明しなくとも、そこに向かう事が可能になるというシステムです。

お客様が車内で場所を説明する手間がかからないようにする事で、より車内で快適に過ごして頂く事が可能になりました。特に高齢者の方をこの煩わしさから解放できるという事は、アピールポイントとして非常に効果的なため、このサービスの更なる浸透を目指しています。

車内での決済手段の多様化

降車時の精算において、現金以外の決済手段を出来るだけ多く利用できるようにする事は、直接、お客様全体の利便性の向上につながる事となります。

当社では、まず 2003 年 7 月にクレジットカード・クレジット会社発行タクシーチケット・キャブカードの決済への対応を開始しました。これにより、カード決済への足掛かりを得た当社は、さらに時代のニーズに対応するため、2007 年 3 月より、電子マネーの一つである Suica 決済に対応するようになりました。電車・バスと、他の公共交通機関でも利用できる Suica に対応した事により、都内の全ての移動を Suica1 枚で行えるようになりました。

そして新しい試みとして、2007 年 4 月より、品川区内共通商品券（品川区商店街振興組合連合会発行）での決済を開始しました。これは、品川区内の全ての商店街で利用できる商品券なのですが、現在、品川区を通して、区内の高齢者に対し無償で支給されています。

その高齢者の移動の際にも利用できるようにと、先導役の当社を含む都内大手タクシー会社 4 社で、この品川区内共通商品券の採用を決定しました。

商品券を利用し当社のタクシーに乗ってもらう事で、高齢者を中心に様々なお客様に当社のタクシーのサービス・利便性の良さを知ってもらう足掛かりとなればと考えています。

タクシー運賃決済手段	
従来	●現金
	●当社タクシーチケット
	●東京四社タクシーチケット
	●東旅協タクシークーポン券
	●福祉タクシー券
新規導入	●クレジットカード(2003年7月より)
	●クレジット会社発行チケット(2003年7月より)
	●キャブカード(2003年7月より)
	●Suica(2007年3月より)
	●品川区内共通商品券(2007年4月より)

(3) ソフト面の向上に関する取組

黒タクサービス

ハイ・タク業の一連の規制緩和の流れにより、業界は過去に経験した事のない市場競争を迫られる事となりました。その結果、大多数の業者は、運賃の値下げの方向へと進んで行きましたが、当社では、対抗して値下げをするのではなく、サービス面の強化で他の業者と競争していく事を基本方針としました。

その経営思想が具現化された物として、2001年5月に「黒タク」がスタートしました。黒タクは通常のタクシーよりも、グレードの高い車両を使用していますが、差をつけているのはそれだけではなく、乗務員のサービス品質にも明らかな差を付けています。当社の黒タクは、お客様より大変なご好評を頂戴しており、スタート半年後約100台だった黒タクは、今では1,161台（2007年3月15日現在都内数値）と、当社タクシー総数の68.8%を占めるまでになりました。



（黒タク乗務員のドアサービスの様子）

黒タクは、社内資格を設ける事によって、選抜された乗務員しか乗務できないようになっています。その社内資格を得るためには、一定以上の当社での乗務員経験、サービスに関する社内研修の修了、過去の苦情や違反・事故の履歴の有無のチェック、等の厳しい条件をクリアする必要があります。そして、一度黒タクの乗務資格を得たとしても、苦情・違反・事故等があれば、資格の取消も有りうる仕組みとなっています。このようにして、黒タクに乗る乗務員の質を高く保ち続けています。

2級ヘルパー資格取得の促進

高齢者の方にやさしいタクシーを目指すより具体的な取組としては、乗務員への2級ヘルパー資格取得の促進があります。2003年に開始したこの取組は、厚生労働省の教育訓練給付金制度を利用する形で、資格取得を希望する乗務員を募集し、希望制で行われています。現在まで、約150人の乗務員が2級ヘルパーの資格を取得しており、タクシーでのサービスに積極的に取り入れ、高齢者や障害者の方を中心にお客様からご好評を頂いております。

乗務員車内喫煙の禁止・禁煙車の導入

2002年の健康増進法の公布以降、煙草による健康被害、特に受動喫煙に対しての社会的関心が急速に高まっています。中でも、高齢者はより一層健康に対し関心が高く、煙草への対策を早急に講じなければならない状況となっております。

そこで、当社はまず、2004年12月に、都内のハイ・タク業で初めて、タクシー乗務員の車内での喫煙行為を全面禁止としました。これは、第一義的には当社のサービスとしての「快適な社内空間の提供」という内容をさらに徹底してゆくために行った事なのですが、結果的にはお客様の健康を守る効果も持つ事となり、いち早く高齢化社会に対応する政策となりました。

その後、タクシー車内での禁煙のさらなる促進を図り、2005年10月に、当社初の完全禁煙車としてプリウス5台が導入されました。更には、次回のタクシー運賃改定時には、禁煙車の台数を増加させて行く事も検討しています。

(4) 人事面での取組

シルバー乗務員制度・定年延長制度

ハイ・タク業においては、ここ数年人材不足と共に、急速な乗務員の高齢化が進んでいます。当社においてもそれは例外ではなく、1997年5月には49.5歳であった乗務員の平均年齢は、2007年3月現在で52.4歳になっており、高齢者の雇用促進・維持を図らなければ、現在の経営規模を継続するのが難しい状況になってきております。

当社では、少子高齢化が本格化する以前の1989年より、「シルバー乗務員制度」を行っております。これは、人材確保の為に補助的な政策として、定年を迎えた乗務員を、当社の労働組合が行う労働者供給事業から供給される労働者として当社で再雇用する制度としてスタートしました。

シルバー乗務員の数は年々増加し、今では乗務員全体の10%（2007年2月現在）に達しており、当初は人材確保の策としては補助的な役割であったこの制度も、今では当社の経営規模の維持、さらには拡大に必要なものとなっております。

シルバー乗務員はフルタイムの乗務員のおよそ3分の2程度の労働時間で供給されている労働者です。が、その後、営業車の稼働数を維持・拡大しようとするのに当って、フルタイムで乗務できる高齢者の乗務員も必要な状況になってきました。

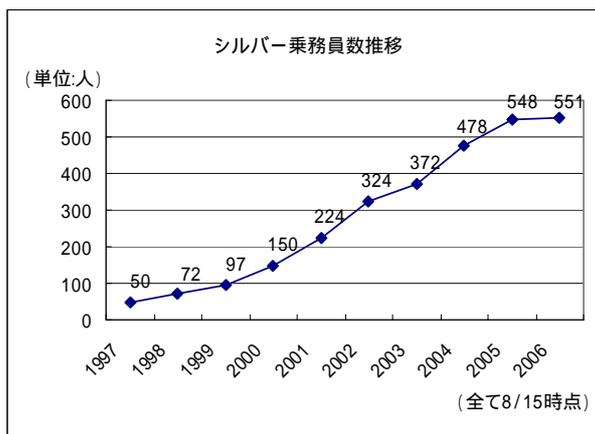
その為、まず1994年に60歳から63歳までの1歳刻みの段階的定年制を導入しました。その後、定年を何回か延長し、2005年には、乗務員の定年を最高で65歳とする、60歳から65歳までの1歳刻みの段階的定年制が導入されました。

そして、これら高齢者の乗務員への安全教育としては、法的に定められている、独立行政法人自動車事故対策機構が行う65歳以上の乗務員向けの適齢診断と、それを元に事業者が行う高齢者向けの特別教育の他に、当社独自に「シルバー乗務員対象安全運転講習会」を定期的に設け、率先して、高齢乗務員の安全教育を行っております。

これらの施策は、お客様の安全を守るために行っているのですが、副次的には、高齢乗務員により長く働ける環境を整える事となりました。

このシルバー乗務員制度及び定年の65歳への延長もあって、当社のタクシーの稼働率（延べ稼働台数/延べ在籍台数）は、91.0%と東京のタクシー会社平均である81.4%（いずれも2005年度実績）を上回る実績を上げています。

そして当然の事ながら、高齢者に対する仕事の確保と言う社会的要望に応える事も、十分に可能となりました。



ITの活用による、業務の合理化

先述の通り、人口減少局面においては、生産年齢人口の絶対数も減少していきます。そうなると、当社も人材獲得競争に積極的に乗り出して行かなければならないのは当然の事ですが、業務を合理化する事により、必要な職員の数を調整する必要性も生じてきます。

当社では、タクシー営業所における業務の効率化のため、紙からデジタルデータへの移行を進めて参りました。具体的には、2004年より順次、タクシーの速度記録をするタコグラフ・その日の営業内容を記録した日報・タクシーメーターに記録される売上などのデータを、全て車内の記録装置に差し込んだICカード・SDカードに吸い上げ、帰庫後、そのカードを読取のための機械に通す事によって、社内のサーバに記録されるような仕組みに変更していきました。

カードに記録を吸い上げる以前は、全ての記録を乗務員が職員に紙で提出しており、職員は、その紙の整理だけでかなりの時間を費やしていました。

記録をデジタルデータ化する事により、その分の時間が圧縮され、大幅な業務の効率化が図れるようになりました。

業務の合理化はまだ道半ばで、人員配置の効率化にまでは至っていませんが、今後もこの方向性を続けていき、最終的には生産年齢人口の減少に備えられる体制にしていく考えです。

4、今後の課題

(1) 概論

少子高齢化の時代においては、増加する高齢者への対応が最優先の課題とはなりますが、一方では、人口減少による市場規模の減少によって引き起こされる更なる競争激化に備えた政策もまた重要な課題となります。高齢者からの支持を受ける利便性やサービス改善だけではなく、今後の中心的な政策として、全てのお客様からの支持を受ける利便性やサービス改善が、競争を勝ち抜くためには必要になっていくと思います。

(2) さらなる無線配車システムの利便性の向上

今までの無線システムの改善は、お客様と無線オペレーターとの通話時間の短縮に主眼が置かれていました。今後はそれに加えて、一切無線オペレーターとのやり取りが無くタクシーが注文できるシステムも導入していく事を計画しています。

例としては、携帯電話の配車専用サイトから注文するだけでタクシーが呼べる、「モバイル配車」や、名前・電話番号・住所を登録して、自動音声対応専用番号に電話をかけてもらう事により、後は、音声ガイダンスの指示通りに進めるだけでタクシーを注文できる「自動音声配車」などが例として挙げられます。

このような配車システムの導入で、お客様がタクシーを注文する為の所要時間をさらに短縮し、また何よりも、無線オペレーターに電話が繋がらない事による当社の機会損失を

なるべく無くす事を図っています。更には、注文するための複数のチャンネルを持っている事は、お客様の多様なニーズに応える事が出来る利点があり、競争の激化する市場において、優位性を保ち続ける事が出来ると考えています。

そして、このような配車システムの無人化は、無線オペレーターの人員や人件費の圧縮へとつなげる事も出来ます。

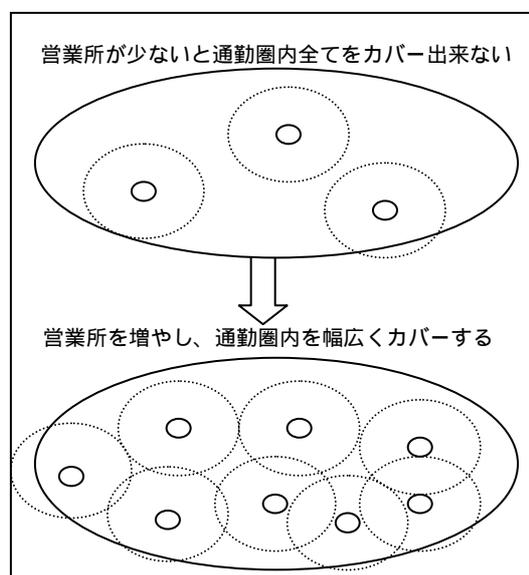
(3) 営業所の分散化による通いやすい・人にやさしい職場のアピール

当社は、バブル崩壊以後の業界全体の総需要の低迷により、合理化策の一環として、タクシー営業所の廃止・統合を繰り返して来ました。ようやく当社の業績が上向いてきた今、再びタクシー営業所を増加・分散させる事を計画しています。

目的としては、都内にタクシー営業所を点在させる事により、乗務員募集の際に「必ず1つは自宅から通いやすい場所に日本交通の営業所がある」事をアピール出来るようにするためです。

また、一つ一つの営業所の規模を小さくする事で、職員の目が一人一人の乗務員に行き届きやすくなり、きめ細かい労務管理が可能になります。その結果、採用した乗務員の定着率も上昇していくものと思われます。

この業界は人材の流動性が極めて高く、乗務員募集の際には、同業者と比較した場合のメリットを色々と強調していかなければ他者との乗務員獲得競争に勝つ事は出来ません。そのためにも、通いやすい・人にやさしい職場をアピールするのはかなり大きい事と考えております。



5、最後に

上記でご紹介しました取組事例は、一部の施策については、高齢者を直接のターゲットとして行っているのですが、その他大半の施策については、お客様全体への利便性の向上及びサービスの拡大を図って行ったものであります。

当社は、「お客様第一主義を貫き、安全・確実・迅速・快適を極めます」を企業理念に掲げており、以前よりハイ・タク業において、利便性・サービス面で日本一であり続ける事を目標に事業を展開して参りました。高齢者のお客様に対しても、そうでないお客様に対しても、最高のサービスを提供する。その事によって、市場競争に勝ち抜く。人口減少時代においては、この事こそ、最も重要な対策なのではないかと考えております。