

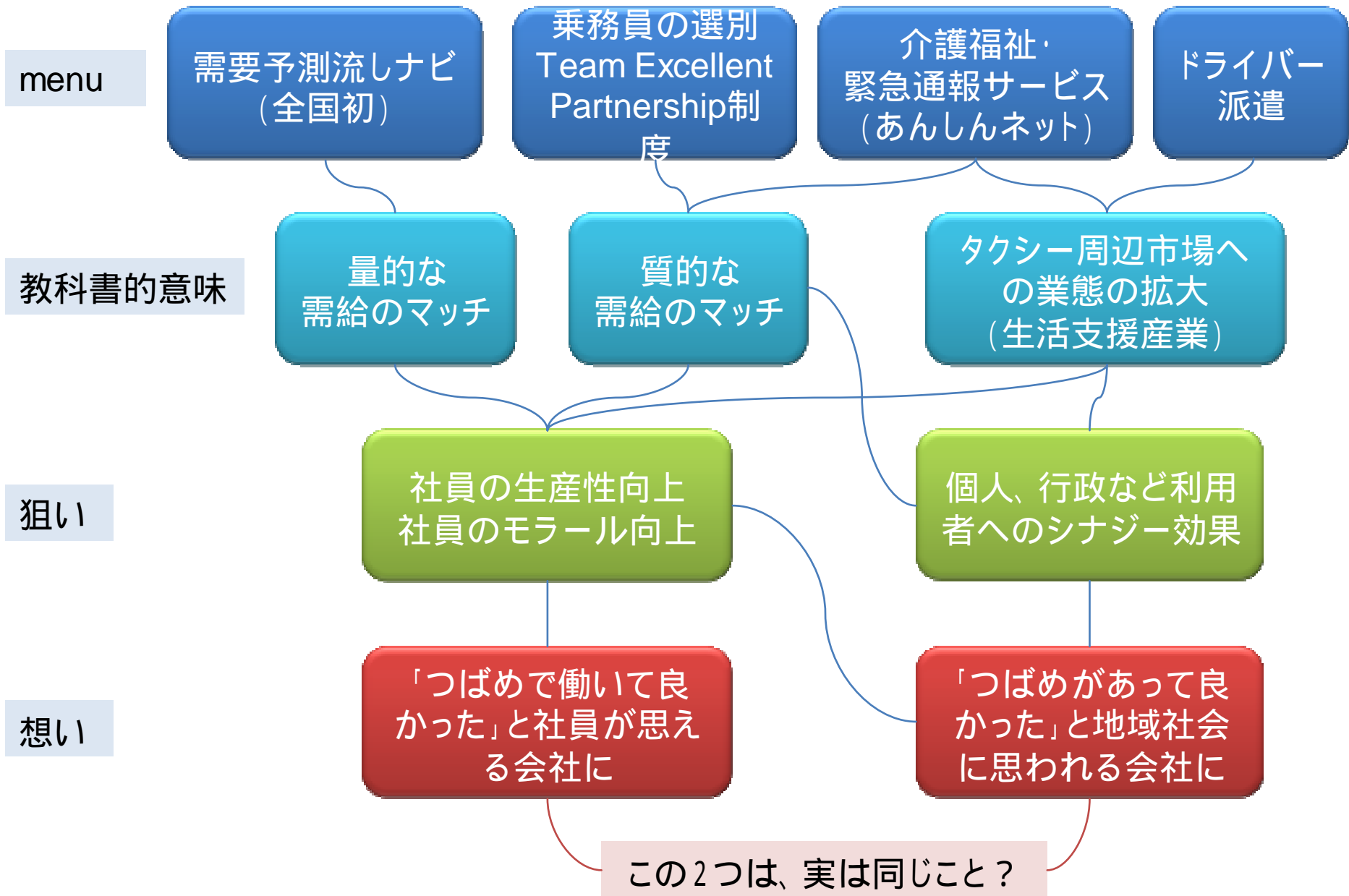
名古屋業界の現状と課題

交通政策審議会タクシーWG資料

つばめ自動車株式会社

代表取締役社長 天野清美

つばめの取り組み



名古屋タクシー協会の取り組みと名古屋の市場



取り組み	全国比較	内容
高齢者割引	全国初	・70歳以上の方に1割引
消費者モニター	他に例がない	・毎年10月から12月まで市民モニターに実際に乗車していただき、サービスを採点していただく。 ・集計結果は定量化が可能。各社は自社のサービスレベルが地域のどの位置にあるのかが分かる。
全車禁煙化	全国初	
規制緩和後の運賃改定	大都市部では全国初	・初乗り運賃を610円から500円にし、初乗り距離を1.8kmから1.3kmに短縮する形での運賃改定 ・客離れは現在のところみられない

	総実車キロ(需要)			延べ実在車両数			延べ実稼働車両数		
仙台	100	91	87	100	101	147	100	103	136
新潟	100	86	71	100	99	97	100	99	90
東京	100	98	104	100	104	121	100	102	110
名古屋	100	91	93	100	101	104	100	98	93
大阪	100	90	95	100	115	136	100	100	106
全国	100	92	91	100	102	110	100	99	101

凡例：H10年度 13年度 16年度

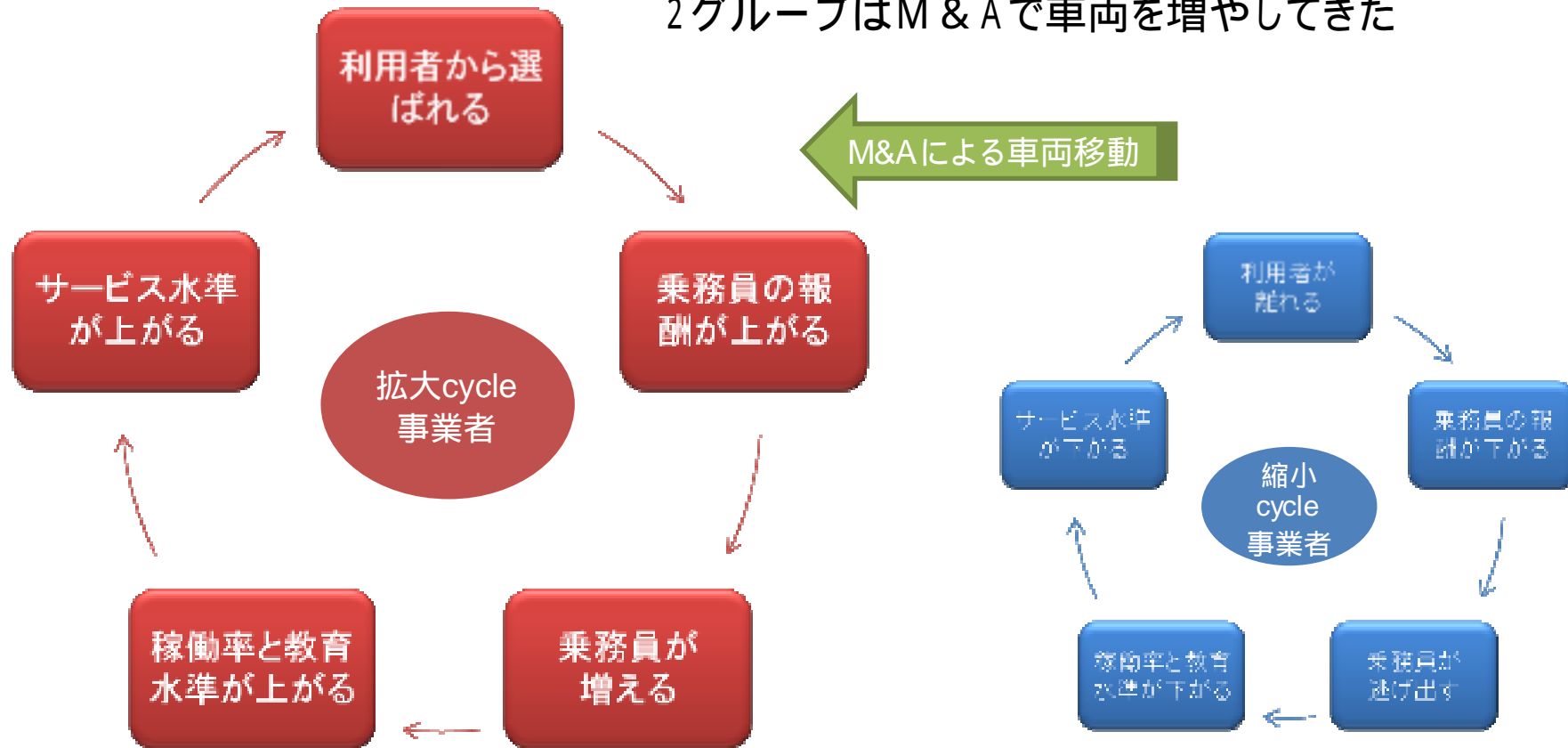
出典：本WG第一回資料5の32ページより抜粋

名古屋は例外的に需要と供給(延べ実稼働車両数)がほぼ一致して推移している。供給過剰が進んでいない珍しい地域である

規制緩和前、競争原理は機能していた



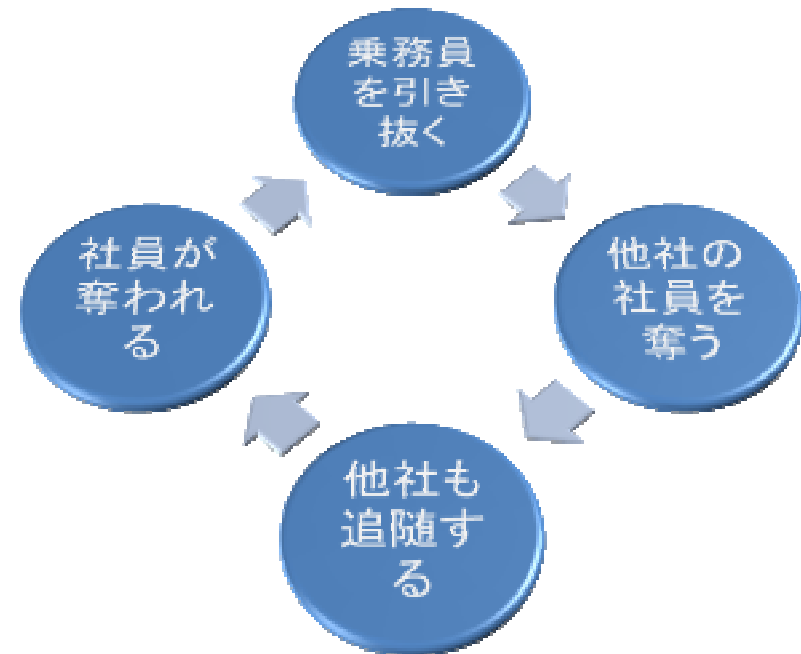
名古屋では名鉄グループ、つばめグループの上位2グループはM & Aで車両を増やしてきた



(注)上記の「拡大」「縮小」は絶対的な車両数ではなく、市場シェアの増減である。会社間の格差が発生すると、それが自律的に拡大し、劣位の事業者は市場から退場せざるを得なくなる。優良事業者はそれを買収し、シェアを高める。結果として業界全体の質が高まっていった。

運賃値下げ
これによって需要が拡大した例は過去にない

乗務員の引き抜き
乗務員の総量は増えず、単に移籍金の相場が上がる



乗務員と会社の体力が消耗し、良質なサービスを提供する体制の維持が不可能になる

真面目な乗務員さんが損をする結果になり、良質なサービスを提供する体制の維持が不可能になる

オプション	この7年間の実績判定
顧客を開拓する	× 極めて困難(結果、既存の流し顧客を奪う戦略が主になる)
車両などに投資する	大多数は中古車参入
乗務員を教育する	真面目に取り組む事業者は稀
メニューを増やす	× 極めて困難
運賃を下げる	安易に実施
他社から乗務員を引き抜く	安易に実施
消費税の免税制度を活用する	場合によっては積極活用

新規事業者が「プラスサム・ブースター」を選択することはまずない。
多くは「マイナスサム・ブースター」に頼り、業界を疲弊させる結果となった。
仙台、大阪などで特に顕著

名古屋が他の
地域より「被害」
が少ない理由

1. 有効求人倍率が全国でも最高であり、労働市場が新規事業者にとって壁になっていた。
2. 超優良企業「名タク」が業界をリードし、業界全体が高いレベルにあったことも新規参入の壁になっていた。

しかし、その名古屋も規制緩和の被害を受けて確実に体力を失っている。

変えたこと

参入障壁を
ほぼゼロにした

増車を
自由にした

運賃競争を
煽った

今起きていること

新規で多数が
参入した

ナンバー権が
消滅した

需要を超えた
供給が生じた

一部で値下げ
競争になった

マイナスの競争
が横行した

M&Aによる退
出メカニズムが
機能不全に

乗務員の給与
が落ちた

全国的に
値上げになった

これから起こること

乗務員の待遇
レベルが落ちる

良質な事業者
が退出する

日本のタクシー
利用者が迷惑
する

項目	原則	規制の例
参入規制	<ul style="list-style-type: none"> 適切な参入障壁は設定してしかるべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> その営業圏のメジアン(中央値)の車両数を新規参入に必要な最低車両数とする
増車規制	<ul style="list-style-type: none"> 増車によるコスト増が運賃改定の理由になり得るのであるから、適切な規制は必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 確保している乗務員数の1/1.8(この数字は地域等によって変動しても可)以上となる増車は認めない タクシー問題懇談会の議論を参考にする
運賃規制	<ul style="list-style-type: none"> 同一地域同一運賃とするべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> その地域における標準的な事業者の原価計算から、国等が運賃を決める。 商品市況が大きく変動する時代になったので燃料費はサーチャージとして外出しする。
社会的規制	<ul style="list-style-type: none"> 行政罰の累積点数に関しては、会社規模に応じて、その発効点を変更するべきである。 	
消費税	<ul style="list-style-type: none"> 個人タクシーは非課税、法人は課税と、業態によって有利不利が生じている。非常に困難であることは承知の上で、タクシー事業を非課税にできないか。 	<p>消費税率が上がると現行の法人タクシーの経営形態は維持不能になり、リース型等にならざるを得ない。いずれにしる消費税が取れないのであれば最初から非課税にしても税収的には同じではないか。</p>

■つばめ自動車株式会社／つばめグループ

「生活支援」という新しいサービス業態の確立を目指す
—IT と人を活かして生産性と顧客満足度を向上

つばめ自動車は、主に名古屋市を営業圏とするタクシー会社である。タクシー会社 17 社、関連会社 13 社から成る「つばめグループ」の中核企業でもあり、グループ全体では、約 1500 台の配車網（うち名古屋市営業圏では約 1250 台）を有し、岐阜県、三重県の一部エリアも営業圏にしている。いかに実車率を高め、空車の有効活用を図るかは、タクシー会社の永遠の課題であるが、つばめ自動車は、新サービスの投入、IT 化の推進、ドライバーのスキルの複合化を行なうことによって、この課題を解決しようとしている。



★tsubame1.jpg

☆つばめ自動車本社ビル

■企業データ

つばめ自動車株式会社／つばめグループ

〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄 1-21-17

URL <http://www.tsubame-taxi.or.jp/>

設立年月日 1952年3月

従業員数 2500名（つばめグループ全体）

事業内容

- 一般乗用／一般貸切／一般乗合 旅客運送事業および関連事業
- 警備業および介護支援事業

【1.総論】

■空車の多さを逆手にとって新サービスを創出

タクシー事業を語る際に欠かせない指標として実車率がある。実車率は、顧客を乗せて走行した距離を総走行距離で割った数値で、タクシーの輸送効率や需給バランスを示している。実車率はバブル期以降低迷を続けており、実際、つばめグループの営業圏である名古屋交通圏の実車率は、2005年度で39.9%（法人タクシーの場合）だった。つまり、タクシー5台のうち3台は顧客の代わりに「空気」を運んでいることになるわけで、全てのタクシー会社にとって、実車率をいかに高めるかが、会社の存亡を左右する永遠の課題と言ってよい。

1952年に設立されたつばめ自動車では、約10年前から、1) タクシー事業の生産性を高め、実車率を上げる、2) 新サービスを投入し、空車の有効活用を図るという2つの方向で、この課題にアプローチしてきた。タクシー事業の生産性の向上策は各論で詳説するとして、2) の新サービスに関しては、緊急通報支援サービスと介護支援サービスの2つを提供している。

緊急通報支援サービスは、受信専用PHSを使って、徘徊高齢者や迷子を探索・保護する「みつけたくん」、自宅に端末を設置し、緊急ボタンが押された時に警備車両（タクシー）を配車する「まもるくん」、外出時・在宅時を問わず、GPS携帯のボタンが押された時に警備車両（タクシー）を配車する「どこでもかけつけくん」から成る。また、介護支援サービスは、一般的な介護タクシーサービス以外に、有資格者のドライバーがちょっとした外出時の送迎を行なう「ちょっとサポートサービス」、センターに常駐する有資格者といつでも会話でき必要な場合はヘルパードライバーを派遣するサービス等から成る「24H対応型訪問介護」を含む。全てのサービスは、従来のタクシーの事業基盤（人、自動車、無線）を流用すれば提供でき、配車可能台数も多いため、例えば、緊急通報支援サービスは、警備会社が提供する同種のサービスより安く、現場に到着するまでの時間も早いという。

高齢化社会が今後ますます進展するのに伴い、社会には新たなインフラが求められている。つばめ自動車では、タクシーをベースとしたサービスの複合化により、そうしたインフラの一部を担えると考えており、将来、「生活支援企業」に生まれ変わることを目指している。

【2.各論】

■ITの積極的な導入で、生産性を向上

独自開発したシステムで、オペレーション業務の生産性を向上

タクシー事業の生産性を高め、実車率を上げるために、つばめ自動車はITを積極的に導入・活用しており、その中には、独自開発して特許を取得した2つのシステムがある。1つは受付システム、もう1つは需要予測システムだ。

受付システムは、あらかじめデータベースに登録されている顧客から配車依頼の電話がかかった時、オペレーター受付かコンピュータ受付かを自動で振り分け、後者の場合は、応答、配車まで全て自動で処理するものである。自動音声応答装置(IVR)を用いて自動配車するシステムは、これまでも一部のタクシー会社で利用されていた。しかし、オペレーター受付とコンピュータ受付で同じ電話番号を使えず、顧客は複数の番号を記憶しなければならなかった。そこでつばめ自動車は、電話番号を1本化できるシステムを開発。顧客の負担を軽減し、司令センターの電話番号を浸透させることにも成功した(サービス名は「つばめジャストコール 快速くん」)。

自動受付から自動配車まで行なう件数は、現在、電話による配車依頼全体の約3分の1を占めるまでになり、オペレーション業務の生産性は格段に向上した。つばめ自動車は今後、この割合を60%まで高めることを目標にしている。



★dairect.jpg

☆司令センター

生産性向上と待遇改善の一挙両得を狙える需要予測システム

一方、需要予測システムは、「流し」や無線顧客の需要を予測し、利用者を乗せられる確率が高いルートやポイントを、各車両のナビ画面に配信するものである。

このシステムでは、過去の乗車記録だけでなく、現在の時間、天候、季節、GPSに基づく全車両の位置情報を基に、個々の車両ごとに最適な「流し」のルートを予測する。ルートは、過去のトレンド情報にリアルタイムの動態情報も加味して算出されるため、予測精度は、過去のトレン

ド情報だけから需要を予測するシステムよりも高い。また、予測した需要の発生地点には、そこに近い車両を需要の数だけ配車できるよう、車両ごとに異なった予測情報を配信するため、車両の無駄な走行・待機を徹底して排除できるとともに、需要の閑散時間帯にドライバーを休憩させたり需給にマッチングした勤務シフトの導入を図る等、ドライバーの待遇改善も実現することができる。

つばめ自動車では従来、アナログ GPS ナビを用いてこのシステムを実験的に運用していた。しかし、アナログ GPS ナビでは送信できる情報量に限りがあり、予測情報が後追いになってしまうこともあった。2007 年、名古屋地区で無線のデジタル化が完了したのを機に、つばめ自動車はアナログ GPS ナビをデジタル GPS ナビに刷新。現在、需要予測のプログラムをデジタル用に作り直す作業と並行して、デジタル GPS ナビにデータ配車する実証実験を進めており、音声配車時と比べ、無線による配車台数が 20%増加したという。

顧客満足度の向上にデジタル GPS ナビをフル活用

デジタル GPS ナビと需要予測システム、受付システムを、顧客情報データベース、車両・乗務員人事情報データベースと連動させれば、従来提供していた緊急通報支援サービスと介護支援サービスの質を高めることができる。いずれのサービスも、適切な有資格者が顧客の元に向かわなければならないが、これらを連動させれば、こうしたドライバーが運転する車両の中で、最も所要時間が短いものを自動的にマッチングし、配車することができるし、車両のナビ画面に、顧客情報を事前に配信することもできる。ドライバーが顧客情報を事前に把握していれば、顧客への対応能力が上がり、結果的に顧客満足度の向上につながる。つばめ自動車では、この仕組みの運用を 2008 年 4 月から開始する予定である。



★GPSNAVI.jpg

☆GPS ナビ

★tsubame-fig.pdf

【3.人材育成の考え方】

■重要な経営資源である人をいかに生かすかが鍵

ドライバーのスキルの複合化を狙った人材育成

緊急通報支援サービスや介護支援サービスを提供するには、従来、ドライバーに求められたスキルに加え、警備員やホームヘルパー等の資格が必要になる。これらの資格の取得は、ドライバーにとって大きな負担になるため、つばめ自動車は、ドライバー全員に資格取得を義務付けず、個々の自由意志に委ねている。その代わりに、社内研修センターの講習で容易に資格を取得できるよう、社内研修センターは愛知県から職業訓練校の指定を受けている。

こうした取り組みは着実に成果を上げており、実際、名古屋市内で働くドライバー約 1900 名のうち、警備員の有資格者が 1300 名、ホームヘルパー2級の有資格者が 250 名いると言う。また、警備員の資格保持者は、業務の特性上、保護した顧客に、現地で応急手当を施す可能性があるため、全員、名古屋市消防局が認定する市民救急員の資格を併せて取得している。警備員やホームヘルパー2級の有資格者は、警備員指導教育責任者、機械警備業務管理者、介護福祉士、ケアマネージャー等、より上位の国家資格を目指すことも可能で、つばめ自動車は、こうした取り組みを通してドライバーのスキルを複合化し、顧客から「車」ではなく「人」で選んでもらえるようになることを狙っている。



★rescue.jpg

☆市民救急員の資格を取得



★kaigo.jpg

☆ケアドライバー介護実習

「チーム・エクセレント」の導入でドライバーの意欲を向上

つばめ自動車は、ドライバーの意欲を高める仕組み作りにも熱心で、その1つが、2007年に結成された「チーム・エクセレント」である。「チーム・エクセレント」は、通常のタクシー運賃で、ハイヤー並みのサービスを提供するもので、もともと、新規顧客の開拓、既存顧客の囲い込みを狙いとしていた。

「チーム・エクセレント」のメンバーになるには、運転技術、接遇マナー、在籍年数、勤務態度等、複数の評価項目で一定の基準を満たし、なおかつ社内研修を受けて試験に合格する必要がある。しかし、メンバーに選ばされると、社内的な名誉が得られるだけでなく、仕事量の増加にもつながるため、「チーム・エクセレント」は、ドライバーに対する強い動機づけにもなった。実際、「チーム・エクセレント」に対する利用者からの評判は上々で、この狙いは的中したと言ってよい。

現在、メンバーの数は180名で、稼働車両数は約100台と少ない。しかし、2009年度末までに400名体制に拡充し、将来は、「チーム・エクセレントのメンバーに配車してほしい」といった顧客の要望にも、自動マッチング、自動配車に対応できるようにする予定だ。



★tsubame2.jpg

☆「チーム・エクセレント」のメンバーと使用車両

【まとめ】

つばめ自動車は現在、一般向け、高齢者向け、身体障害者向け、妊婦向けといった具合に、顧客属性ごとに多彩なサービスを提供している。例えば、妊婦に対しては、出産予定日等を含めてあらかじめ登録しておく、いざという時にタクシーが駆け付け、病院まで連れて行ってくれる「エンゼルプラン」があるし、聴覚障害者に対しては、携帯メールでタクシーが駆け付ける「メルタク・サービス」がある。しかしこれらは、以前から緊急通報支援サービスと介護支援サービスに取り組み、ビジネスインフラを築いてきたから提供することができた。つまり、1つのサービスから次のサービスを開発する良循環が作り出されているのだ。

新しい需要予測システムの実運用が始まった時、つばめタクシーからまた新たなサービスが生まれてくるのは間違いない。

【コラム】

■サービス複合化の先に新しいサービス業態がある

代表取締役社長

天野 清美



★tsubame1.jpg.JPG

私たちが緊急通報支援や介護支援に取り組んできたのは、空車の有効活用以外に、2つ理由があります。1つは、タクシードライバーの人材確保が厳しい状況にあるため、入社への動機付けに乏しかったこと、もう1つは、地域に根差して事業を展開する以上、地域貢献につながるサービスをご提供したかったことです。今後も、タクシーをベースにしてサービスを複合化していけば、タクシーというサービス業態を超えて、「生活支援」という新しいサービス業態を確立できるのではないかと——これから4、5年は、この仮説の現実化に向けて、1つひとつ取り組んでいきたいと思っています。

競争が厳しくなる業界にあって、10年ほど前から生産性向上を目指した取り組みをスタート

生産性向上のインフラとしてITシステムの構築を進める

過去の利用実績トレンドをプログラム化した空車誘導の仕組み
(検証中)

車両動態(空車・実車)パターンの変化に応じてリアルタイムに需要予測する仕組み(検証中)

登録顧客について自動受付、自動応答、自動配車をする仕組み

ドライバーとお客さまの情報を登録したDBによるニーズ即応型の配車の仕組み

ITシステムによる効率的インフラを活用して、下記の新しいサービスを提供

- ・通報→警備車両(タクシー)の派遣
- ・徘徊者の位置検索→配車→発見保護
- ・24時間対応のかけつけ介護(ケアドライバー)

乗車率のアップ、無線配車シェアのアップなどの事業的成果

地域の「生活支援」という新しいサービス業態を目指して取り組みを継続

固定利用顧客の確保、資格に注目したドライバー人材の獲得などの効果