



です。

そこでサービス提供事業者としての認識をしっかりと持った上で、やり方とか考え次第では、それほど難しくなく差別化ができるのではないかと考えています。

例えば一流レストランや一流旅館、ホテル等の、すでにサービス業としての評価に定評のある業界で、何か新たにお客様の感動を求めるようなサービスを実行しようとする、相当の努力をしないとできないと思うのですが、この業界ではまだまだそのような評価が確立されておられませんので、ちょっとした創意工夫や努力で、幾らでも差別化ができるのではないかと考えています。

先ほど申しましたように、厳しい状況はタクシー業界だけではなくて、物価高騰ということでは国民全体も非常に厳しい状況の中にあるということだと思います。そのような厳しい状況であればあるほど、やはり消費者としては、同じお金を出すならコストパフォーマンスの高いものを選ぼう、また、いいものを選ぼう、本物を選ぼうという、そのような心理になっていくのが当然だと思うのです。

ですから逆にいうと、この厳しい時代ではありますが、利用者様に、本当に受け入れられる、また喜んでいただけるようなサービス、言うなれば『本物』のサービスを展開して差別化に成功すれば、逆にこの厳しい環境が追い風になっていくと考えています。

ハートフルタクシーは、今まで1年半事業を運営して来ましたが、実際にそういった利用者様の御意見が非常に多いです。こういう時代だからこそ、逆に本当にいいものを選びたいのだというお客様の心理の変化をこの1年半で強く感じているところです。

ですから市場環境としては決していいとはいえない、むしろタクシー業界にとっては史上最悪かもしれませんが、逆にこの厳しい環境が追い風になっていく可能性もあって、我々のような新規参入事業者であっても、利用者の視点に立った差別化、また利用者を受け入れられる差別化ができれば、非常におもしろ味のある事業だと本気で思っています。

逆にいうと、そういう意味では将来性があると考えています。全くこれは逆転の発想かもしれませんが、私はそのように信じています。

また「参入戦略および参入後の事業活動」についてですが、私ども、まずこのハートフルタクシーを立ち上げたときに、企業理念の中で一番に挙げたのが、ここに記してある法令順守です。私たちは交通事業者である以上、法令順守は基本中の基本だと考えています。

お客様に満足していただけるタクシー会社、また信頼されるタクシー会社を構築するためには、まず実際にサービスを提供する乗務員さんと我々経営陣の間にしっかりとした信頼関係が構築されていなければなりません。信頼関係が構築されていないと、いくら私たちがお客様のため、また結果的には乗務員さんのためと言って新しい施策や試みを提案しても、法令を無視した劣悪な環境の中では信頼関係を構築することは難しく、協力や協調性も得ることはできないと思うからです。法令を遵守することによって労働環境が改善され、そういったことが我々と乗務員さんとの間の信頼関係の構築につながり、結果としてお客様に質の高いサービスを提供させていただく環境が構築されると考えます。

ちなみに当社では、長年に亘る経験と知識を生かして、また優秀なソフト開発事業者にもご協力いただき、独自に『スーパーマルチマネジメントシステム』という管理システムを開発いたしました。

これによって一元的に労務管理または運行管理が可能となり、法令遵守に大きな効果をもたらしています。

結果、昨年実施された神奈川運輸支局の新免監査では、ほぼ完璧に労務・運行管理がなされ、法令も遵守しているということでお褒めの言葉を頂戴いたしました。

ただ一方で、タクシー業界においては、このような法令順守をまともにやっていたら、とても経営なんかできないよという声もあちらこちらからお聞きすることもままあります。しかし果たして本当に法令順守を敢行した場合、会社の経営ができないかという、私は絶対にそんなことはないと思っています。むしろその逆であると思っています。

その理由が、これは考えれば当然の話なのですが、法令を無視して、例えば24時間近く集中して働けるかといったら、生理学的に言っても絶対にそんなことはできるわけがないので、そういった環境の中で働かせておいて、接客はよくしなさいとか、事故は起こしてはだめだとか、休んではだめだとか、遅刻はだめとか、そのようなことを言う方が無理であると私は思うのです。

ですから、まず環境をきちんと整えて、だれもが働きやすい環境、そして無理のない環境を構築して初めて、私たちが意図する理念や思いが乗務員さんたちに素直に伝わり、それらの理念が共有され、質の高いサービスをお客様に提供できるようになると思うのです。

実際に本社の愛鶴タクシーでは、10数年前に法令順守を旗印に掲げて会社の改革を行って参りましたが、そのときには、確かに労働時間が極端に少なくなりましたので、一時的には売上は減少したのですが、4か月後からどんどん右肩上がりになりまして、結果、いろいろな相乗効果を生むことができました。

まず売上がアップし、次いで事故も減少しました。また欠勤、早退が減少し長欠者もなくなりました。それまで結構、長欠者が5～6人いたりして、稼働に多大な悪影響を与えていたのですが、稼働率がアップすることで売上も増収となりました。さらには接客サービスも向上し、環境が良いということで乗務員の採用にも大きな効果をもたらしました。

結果的に申し上げますと、法令順守の実行に当たってのマイナス面は一つも見当らなかったと言うことができます。ですから、よく言われている、法令順守をまともにやっていたら経営が成り立たないというのは、まるっきり逆であると私は信じています。

その次に掲げていることは、「企業理念・戦略の確立」ということです。このタクシー会社をどのような会社にしたいのか。そのための『理念』と『思い』を企業理念という形で明確にして、更に社長以下、乗務員、オペレーター、事務員、管理者、すべてのスタッフが、掲げた理念や思いを共有して実践していく会社でなければならないと考えました。そうでなければ本当に『魂』が込められた会社は創れないと思ったからです。

私たちの考えている企業理念というのは、『経営理念』+『信条』+『行動指針』+『お客様への10の約束』から構成され、企業戦略としては『経営ビジョン』『経営戦略』『事業戦略』『戦術』から成り立っています。この企業理念・戦略につきましては添付資料に詳しく記してありますのでご参考になさってください。

これらの企業理念を実践した結果、こちらの資料の2ページに平均売上、配車回数、平均給与の各推移が記載されていますが、すべてにおいて私たちにも予想できなかったほどの実績を上げることができました。

実は私どもは海老名市を中心に営業させていただいているのですが、海老名駅には未だに入構できないのです。

しかしながらその点につきましても、私は逆に駅に入構できないことを最大のメリットとして捉えてきました。どういうことかと申しますと、私たちが掲げた理念、思いの中に、『思いやり』『やさしさ』日本一のタクシー会社を目指したいという夢がありました。それを実現するためにはかなり高いモチベーションを持続することができなければ実現することはできません。そこで駅に入構できないことをメリットとして捉え、モチベーションへと繋げていったのです。

駅に入構できないということは、お客様からの電話依頼をいただかないとやっていけないということです。

では、お客様から依頼を受けるためにはどうしたら良いのか。当然ほかの事業者さんと同レベルの接客サービスではお客様から選ばれることはありません。既存の事業者さんと明らかに差別化された質の高いサービスを提供させていただく。そのことによって、お客様がハートフルタクシーを選んでくださりご利用いただければ、たとえ駅に入構できなくとも、会社として経営は成り立っていくと考えました。勿論詳細なシュミレーションも立てました。

今現在、幸いその傾向が顕著に表れて、今は海老名市の約8～9割がハートフルタクシーにお電話をいただいている状況です。今、25両で営業させていただいていますが、非常に電話の依頼は多くて、ここに記載されている配車回数500本という数字は、あくまでも配車ができた回数であって、特に金・土曜日などは1日平均150～200本程、誠に残念ですがお断りしなければいけないような状況が続いています。ですから優秀な乗務員をさらに確保し、車両を増すことができれば、もっと地域の皆様のニーズや御要望にお応えできると思っています。

短期間でこのような実績を上げることができた要因は、なんとといっても掲げた理念を共有し、全員で実践し続けて来たからにほかなりません。

ここにちょっと興味深い資料があります。それは4ページに掲載されている、昨年12月に開業一年目ということで実施したお客様アンケートの結果です。全部で155名のお客様から回答がありました。このアンケートは先ほど申し上げたことを裏付けるひとつの資料だと思います。ここの2段目に、「ハートフルタクシーの接客は全般的にどうです

か？」という質問がありますが、『とてもよい』または『よい』と答えてくださった方が全体の96%。普通と答えた方が4%という結果でした。私が非常にうれしかったのは、よくないとか、とても悪いと回答された方が一人もいらっしゃらなかったということです。

それと同じような質問ですが、乗務員の資質、態度はいかがですか？という質問に対しては、95%の方がとてもよい、またはよいとお答えくださって、逆によくない、とても悪いという方が、これもやはり一人もいなかったということが、非常にうれしい結果でした。

この結果から判るように、掲げた理念や思いを全員で共有し実践して来た結果ではないかと信じています。一部が実践しただけではこのようなアンケートの結果にはならなかったと思います。

同時に、会社が求める『人財』を確保すること。これも非常に大切なことだと思います。いくら私たちの理念や思いがあったとしても、それを具現化していくのは乗務員さんです。ですから、その乗務員さんに同じような理念を共有していただかないと、それを具現化していくことは難しいと思います。表面的または事務的にサービスを行ってもお客様には伝わりません。『やらされ感』で実践するのではなく、『自ら』進んで実践することができなければお客様に伝わることは難しいと思うのです。自分も同じ理念でやってみたいと思う方に来ていただくことがとても重要であると考えます。

ではどのようにしてそのような人財を採用してきたかということですが、私たちはまずホームページの採用情報を中心に、徹底的に掲げた『理念』や『思い』を具体的に示して、その理念に共感していただける方だけを採用してきました。このホームページのコンテンツにつきましては資料の16～21ページに掲載しています。ご参照ください。

その結果、大変優秀な、しかも我々の理念や思いを共有し実践していただける乗務員を採用することに成功しました。

全員で理念の共有を図ることができたのも、このように採用の段階で求める人財を絞り込んだことが大変大きいと思います。

また採用募集をホームページ中心にしたことで、比較的若い世代の方が募集に来られました。ちなみにここにも記してありますが、ハートフルにおける6月現在の乗務員の平均年齢は42.5歳です。神奈川の平均年齢が58歳とされていますからかなり若いと思います。

ホームページを主体とした募集ということで、閲覧される方がネット環境を有する若い方が多いということです。また考えてみれば当たり前の話ですが、例えば私がどこか旅行の計画を行い宿泊先を決める際には、まずインターネットで観光協会にアクセスしどのような旅館があるか調べます。そこにはいろんな旅館がピックアップされていますが、その段階でホームページのない旅館は選択肢から外れてしまいます。

それが自分の人生をかけた仕事ということであればなおさらのこと、そこにホームページが存在していなければ選択肢にも上がらないと思うのです。

このようなホームページを中心とした採用方法によって、若い方の採用が非常に多いということも私どもの会社の特徴ではないかと思っています。

また、ただ単に若い人が来ればいいという問題ではなく、20ページに、これはあるコンサルティングの会社に調べていただいたのですが、20年前から現在に至るまでの乗務員の平均年齢と一般産業の平均年齢の推移を調べた統計があります。これを見たらもう冷や汗が出てきますが、近似値をとっていくと、我がタクシー業界は高齢化に向かって一直線です。

20年前は全労働者平均と1歳しか平均年齢が違わなかったのに、20年経過した今、15歳もかけ離れてしまっています。このまま行ってしまうと、例えば神奈川県平均年齢は、58.2歳ですから、あと2年経つと業界全体が定年になってしまうわけです。

これは本当に我々の業界にとって大変な問題で、これを何とか解決しなければタクシー業界の明日はありません。若い人材を確保しない限りこの危機は永遠に続いてしまうのです。このような点においても、やはり若い人材を確保するということが、我々の業界にとっていかに大切かということはこの恐ろしい統計を見て理解できると思います。

その点においても、ハートフルのホームページを中心とした人材確保の施策については、概ね成功したのではないかと考えています。

次にハートフルでは、地域の方々に対して安心・安全・信頼を確立し、地域密着型の会社作りを目指しました。また、地域の方々にとってなくてはならないタクシー、『ハートフルタクシーでよかった』『この街にハートフルができて良かった』と言ってもらえるような、存在価値のあるタクシー会社を目指しました。

当然ですが他社と同様にやっていたのでは存在価値は生まれません。

そのためにハートフルタクシーでは、まず企業としてまた公共交通事業者として社会的責任を十分に果たすことのできる会社作りを目指しました。

具体的には、社会的要請のある介護タクシーや子育て支援タクシーの積極的な導入です。こちらについては資料22～25ページに、私どもが構築した子育て支援タクシーのシステムについての資料、その後には介護タクシーのパンフレットがございます。

こういったものは、確かに利益率は非常に低く、場合によってはマイナスになってしまいうこともあります。介護タクシーや子育て支援タクシーを運行するためには通常の倍の労力を要しますが、運賃は全く同じということでもかなり厳しいということは否めません。しかしこのような施策に取り組むことによって、地域の信頼や安心、そして「本当にハートフルタクシーがあって良かった」と言ってもらえるような、存在価値の高い会社を作り上げていけるものと信じて一生懸命取り組んでおります。

次に、理想的なタクシーの具体像を明確にしました。ただ、単に良いタクシー会社にしましょうとか、良い乗務員さんになりましょうとか言っても、なかなか具体像が明確にならないと、進むべき方向性がよくわからなくなってしまう可能性がありますので、私たちは解りやすい具体像を明確にしました。

ちなみに私たちの考えている理想的なタクシーの具体像というのは、『赤ちゃんまたは幼児を連れてお母さんに愛され、喜ばれるタクシー』です。なぜ赤ちゃんまたは幼児を連れてお母さんに愛される、また喜ばれるタクシーが私たちの理想なのかと申しますと、まず、質の高い接客の要素が、この中にすべて入っていると私たちは考えたからです。

我々は、例えば仕事で忙しく動いていると、別にサービスなんかどうでもよくて、とにかく目的地に早く確実に行ってもらえればいいやと思うことが多いのですが、小さいお子様、または赤ちゃんを連れてお母様は、タクシーに乗るための準備、例えばベビーカーをたたんだりとかそういった作業があるわけで、その上運転手さんが嫌な顔をしないかなど心配される方もたくさんいらっしゃいます。

また、乗車された後も赤ちゃんが泣き出したりとか、子どもが中で騒いだりとか、いろいろと気をお遣いになったりします。そのようなとき運転手さんが思いやりとやさしさを持って対応することができ、さらにベビーカー等の取り扱いもきちんと対応できたら、どのお客様に対しても質の高いサービスをご提供できると考え、私たちはこのような具体像をタクシーの理想として明確にしたのです。

それからもう一つ、関東運輸局で一昨年になりますか、0歳児から6歳児までのお母さんを対象にウェブでアンケート調査が実施されました。かなり多くの方を対象にしたアンケート調査だったのですが、このアンケート調査結果を分析すると、このアンケートの中に理想のタクシーとはどういうものか鮮明に見いだすことが出来ました。

そのことについても先ほど申しました通り、赤ちゃんまたは幼児を連れてお母さんに愛されるタクシー会社を目指していけば絶対に間違いがないと考えました。要するにそのアンケートの中でタクシーに乗りたくない理由や、タクシーのここが嫌いと言われたポイントを徹底的に改善し、逆にタクシーを利用されてうれしかったことや良かったことを積極的に取り入れていくことによって、本当に質の高いタクシー会社を築き上げていくことが出来ると考えたわけです。

また企業イメージのアップということについては、私どものタクシーにはお子様用にウェットティッシュ、エチケット袋、塗り絵等を常備しております。お子様の手が汚れていたり、気分が悪くなったりということがよくありますので、そのようなときに使っていただくためです。あとから判ったのですが、その案内を見ていただいた多くのお客様から、「この会社は子供に優しいんだね」と、とても好評を得ています。お母さんばかりではなく、例えば我々の世代でも子どもがいたり、またお年寄りが乗られてもお孫さんがいたりするわけで、それが一つのイメージアップにつながっていると思います。

私はこのように目指すべき理想的なタクシーの具体像を明確にし、どこのタクシー会社も真剣に取り組む事が出来れば、このタクシー業界は確実に改善されていくのではないかと考えています。

次に『今までの規制緩和に対する見解及び事業展開に与えた影響』ということについて

ですが、もし規制緩和がなかったらこのハートフルタクシーは存在していなかったということalmazをまず申し上げたいと思います。

私は規制緩和の方向性は決して間違っていたとは思っていません。ただ、規制緩和そのものよりも、事業者側の姿勢、または規制緩和の捉え方、そういったものに問題があったのではないかと考えています。

例えば需給調整の撤廃についても、需給のバランス、要するに急激に増車を行ってしまったらどうなるかということozを全く考えないで、自分たちで勝手にどんどん増車してしまったりとか、創意工夫も努力もしないままに、ただ単純に車だけを我も我もという形で増やしてしまったために、労働賃金の低下等の問題が起こってしまったと考えています。

ちなみに当社においても親会社の愛鶴タクシーで、規制緩和以降増車を行っておりますが、その際まず需要を喚起してから、その後得られた需要に応じた増車を徐々に行ってきました。

私の増車を行う際の信念として、絶対に一人当たりの営業収入を下げない、要するに増車によって賃金を落とさないということozを前提条件に増車を行ってきました。そのためには、乗務員さんにも協力していただき徹底してサービス向上に努めました。同時に営業力を高め、ポイントカードの導入等により新規顧客開拓を必死に行いました。その結果需要が拡大し、その需要増に見合った供給を行う事が出来たのです。

ですから6年間で規模は2倍になりましたが、決して平均売上・平均賃金は下がっていません。この様なことを業界全体できちんとして行っておれば、この規制緩和の評価は変わっていたと思っています。

更に規制緩和のプラス要因としましては、介護タクシーにおける様々な施策や乗合タクシー、Qタク事業、(このQタク事業についてはお聞きになったことはないかもしれませんが、資料の26~28ページをご覧ください。この『Qタク・9つのサービス』は、規制緩和以降にタクシーの救援事業を基に考案したニューサービスですが、特に陣痛119番などは多くのマスコミが取り上げてくださいました。)等が規制緩和によって展開することが可能となり、利用者利便に直結したサービスを提供できるようになりました。

Qタク事業につきましては現在神奈川の15社ほどで実施しています。これは本来のタクシー事業とはちょっとかけ離れていますけれども、この様な事業も可能となったのです。

ここに記されている車の119番というのは、例えばバッテリー上がりの車を業者に頼むと、1時間、2時間待たされたり、会員になっていないと1万円以上取られてしまうケースもあります。でもタクシーはブースターコードを積んでいますから、近くのタクシーが行って行えば、5分か10分で済んでしまうのです。お客様からは状況に応じて1,000円から1,500円の料金をいただければ事が足りてしまうわけです。

このような利用者利便に直結したサービスが、この規制緩和によって、できるようになった、またはやりやすくなったということozです。このように規制緩和におけるプラス要因というものは、計り知れないものがあると私は思っています。



利用者にとって利便性の高い新たなサービスの創出が可能となり、また私たちタクシー事業者にとっても、事業の活性化に大いに役立ったと言えると思います。

次に3番目の質問ですが、よろしいでしょうか。

○中条主査 どうぞ。

○篠原副社長 『指定地域拡大に対する見解』についてですが、これは良い面とそうでない面双方があると考えています。評価できる部分としては、今まではどんな事業者でも、車庫が確保され届け出さえすれば何台でも増車することができましたが、今回からは増車前監査によりまずは違反行為がない事業者のみ増車が可能となり、逆に法令遵守を的確に実施していない事業者は増車することが難しく、優勝劣敗の観点からも評価できると思います。

それから同じようなことですが、今後指定が継続された場合に事業拡大または発展させるためには、今申し上げた法令順守が的確になされていることが絶対条件になりますので、今まではいい加減な事業者でも事業を拡大できましたが、これからは法令順守を的確に実施していないと、会社を大きくすることができないということが明確になったわけです。

○篠原副社長 ただ、ここで一つ要望がございます。増車可能な要件としまして、法令順守というのは絶対条件であるべきだと思いますが、その他条件については、事業者の資質、事業努力、創意工夫、社会的貢献度、また地域の方々の事業者に対する評価等を取り入れてみてはいかがかと思います。それを判断するのはなかなか難しいことであると思いますが、このようなことも審査の基準に加えていただいて、総合的な判断に基づいて審査を実施していただけたら、事業者の意欲にも繋がって良いことではないかと思うのです。

お客様にとっても質の高い事業者が増えていくことは喜ばしいことだと思います。

4番目の質問に入ってよろしいでしょうか。

「歩合性が待遇悪化の要因との見解」ということですが、私は歩合制自体が、乗務員さんの待遇悪化に直接つながっているとは思っていません。ただし間接的にはつながっているのではないかと考えています。

それはどういうことかと申しますと、歩合制による賃金は売上が低ければ低いほど、当然乗務員さんの給料も下がります。

この様な賃金体系ですと、経営者が資質を高めるための努力を怠って、その結果売上がほかの会社より少なくても、そのしわ寄せのほとんどが乗務員さんになってしまいますので、会社はさほど影響を受けることはありません。この歩合制がそういった意味では、間接的に影響があるのではないかと考えています。

要するに歩合制賃金は経営者のサービスや経営に対する緩慢さの温床になっている可能性があると思うのです。私が最近考えているのは、この歩合制が本当にいいのかどうかということです。固定と売上だけを対象にした賃金ではなく、例えば乗務員さんの資質等を評価する評価制度を取り入れたら面白いのではないかと考えています。

乗務員さんとしてただ売上を上げるだけではなく、接客の良し悪し、例えばお礼状をいただいたとか、無事故であるとか、介護を一生懸命やっているとか、そういったいろいろな評価のための基準があると思うのです。そういった基準を正確に判断してあげて、ただ単にねじり鉢巻きで休みも休憩も満足にとらないで、がんがん売上を上げていく人だけがいい給料を貰え、会社に貢献するという考えではなく、お客様に喜ばれる接客をすることも、会社のイメージや会社の信頼に大きく貢献しているわけですから、このような乗務員さんを正当に評価する、いわゆる評価制度という賃金体系も有効ではないかと思うのです。

このような評価制度を取り入れた場合、当然経営者もそれに見合った経営をしていかなければなりません。運転手さんだけにそういう評価をして、会社がいい加減なことをやっていたのでは整合性がとれませんから。会社も資質を高めるためのいろいろな努力した上で、乗務員さんにも頑張っていただくということしていかなかったら、これは成立しないわけです。

評価制度を導入することによって、経営者も乗務員さんも、より良いサービスを提供することに強く認識して、その向上のための努力をお互いに成していくことが期待でき、この業界の体質も変わっていくのではないかと考えています。

5番目の「再規制に対する見解」について申し上げます。

労働条件の悪化や安全性の低下の一番の問題は、環境やルールではなく、事業者の意識とモラルの問題が一番大きいと考えます。逆にいえば、再規制せずとも労働条件や安全性は事業者の高い意識とモラルで、十分確保できると私は考えています。

このことは決して机上の空論ではなく、今までの体験や実績に基づいて、確信をもってお話をさせていただいております。

それから、6番目の「規制緩和の在り方について」ですが、とりわけ運賃については、サービス提供事業者という観点で考えた場合ですが、例えばこれを幾らで売ったら採算が取れ、またこの商品にはいくらの価値があるのかということを決めるのは、マネジメントの基本ですから、基本的には自由化が望ましいと思っています。

また現在の同一地域同一運賃に近い現状が、ある意味サービス向上の妨げになっているのではないかと考えています。

事業者の視点で見た場合、乗降の際のドアサービスや雨の日の傘差しサービスの様なことを行っても行わなくてもまったく同じ運賃なら、そんな余計なことをしなくてもよいと考えてしまうことを否めません。勿論タクシーの特殊性（流しについてはお客様に選択権がないということ等）や公共性において完全自由化は難しいと思います。

そこでとりあえず上限運賃については改廃していただいたらどうかなと考えています。この上限運賃の改廃によって、圧倒的にサービスの自由度が高くなると思います。

例えば結婚式のときに、乗務員が特別な制服を着て、そこでシャンパンのサービスをさせていただいて、車からおりて結婚式場に入るときには、レッドカーペットをばっと敷いてその上を歩いていただくとか、このようなサービスを実施して、そのかわり通常のタク

シー運賃ではなくこれだけの貸切料金をいただきますとか、そういう自由度があればいろんな意味でサービスの幅が広がっていくと思うのです。

例えば結婚式場のお色直しで、髪形をちょこちょこっと変えただけで、3万円前後かかってしまいます。それを例えば、シャンパンで車の中で乾杯ができて、記念写真もお撮りして、レッドカーペットの上で花束も差し上げて、「全部で2万円です」と言ったら、お客様はきっと喜ばれますよね。カツラをはずし髪型を変えるだけで3万円も取られるのですから。

でも我々にとってみれば、短時間で2万円もいただけたら、これは最高のビジネスです。

上限運賃を改廃していただくことによって、我々がビジネスチャンスとするだけではなく、利用者にとっても「こんな付加価値の高いサービスをこの金額でやってくれるのだったら是非利用してみたい」と言っていたようなサービスが、必ずできるはずだと私は思っているのです。

ですから料金は高くなっても、それに見合ったサービスで利用者様に納得していただいたら、それはお互いに良いことであって、こういうサービスというのはどんどん確立されていったらいいなと私は思っています。

そのほか、利用者利便性につながる案件、特に介護、福祉に関連するような案件に係わる許可申請をもう少し簡素化していただきたいと願っています。

今度の運送法改正によって、今まで運行していた介護型乗合タクシーが、このままでは継続できなくなってしまいました。

これを継続するためには、新たな資格や条件、申請が必要となりました。言うまでもなく介護タクシーは採算性が非常に悪く、なかなか利益をあげることができません。従ってさらなる経費をかけることは難しく、今の状況では誠に残念ながら運行を継続すること困難であると考えています。結果的に現在介護型乗合タクシーで安く御利用していただいている利用者様に、大変なご迷惑をおかけすることになってしまいます。そういったものを救済していただけるような取り計らいをしていただければ、非常にありがたいと思っています。

○中条主査 ありがとうございます。今日は非常におもしろくて、あっという間に1時間経っちゃうくらい、感銘を受けて聞かせていただきました。

基本的に私は、一応学者というか、研究者というか、勿論タクシー事業はやったことのない人間なんですけれども、ずっとこうではないかと、机の上で思っているようなことが、たくさんありまして、これを今日をいろいろと、ハートフルさんのお話を聞かせていただいて、自分が考えていたことは間違いではなかったと、実際にいろいろな経験、事業を行っていらっしゃる方が、こういうお話をしてくださると、大変私どもにとっては、心強いことでありまして、大変ありがとうございました。

まず、全体のお話は、本当に私たちが考えている通りでありますので、その点については、本当はもう少し細かいことをお聞きしたいところはあるのですが、時間の関係もご

ございますので、一つ、二つ教えていただきたい。

まず、後ろの方から行きまして、最後の、介護型乗合タクシーが、法改正で難しくなったという部分について、これをもうちょっと教えていただけますか。

○篠原副社長 現在に至るまで介護型乗合タクシーは、乗合事業と貸切事業の許可をいただいで運行しております。

ところがこのたびの法改正によって、2009年11月までの有効期限までは運行できるものの、それ以降は新たな枠組みの中、再度乗合事業の許可をとらなければいけないということになりました。そのためには新たに運行管理者の設置、試験等、人的要件を含めた資格要件が必要となり、合わせて係わる申請も行わなければなりません。利用者の利便性と介護タクシーの普及を考えると、一般の方をお乗せするわけではなく、介護に限定しておりますので、出来れば今までの許可の中で継続できればと願っております。再申請を行うとしてもできるだけ簡素化された申請で、資格要件等についてもできる限り同じ内容で継続できれば、今後についても運行が可能であると思っております。

今般21条で有償移送が可能となったひとつの要因は、我々タクシー事業者が真剣に介護タクシーに取り組んでこなかったからであると考えています。本来私たちは輸送のプロなので、そこに介護という付加価値をつけてやっていくことは、とても必要かつ重要なことだと思っております。

しかしこの様な形で資格要件が難しくなってしまうと、我々だけではなく、これから介護タクシーや介護型乗合タクシーをやってみようかなと考えている事業者にも影響は出てくると思うのです。

規制緩和を受け、法もいろいろ改正されてきた中で、逆にこの部分については複雑になってしまっているような印象を私は受けてしまうのです。

介護型乗合タクシーをご利用いただいているお客様は、一般車に比べ約半額の運賃でご利用いただいております。特に透析で乗合タクシーをご利用いただいているお客様は、週に2～4回クリニック等に通院されています。したがって乗合が利用できなくなりますと負担も非常に大きくなってしまいます。

ですから今後も何とか継続できるように最大の努力をいたす所存ですが、行政の方々にも事情をご理解いただき、継続が可能となるような環境にしていただけましたら、大変ありがたいと思っております。

○中条主査 わかりました。それでもう一つ、さっきの結婚式にこんなサービスができたらいいなとか、それからまさにQタクシーですか、これはいろんなことをやっておられるわけですね。

ちょっと基本的な質問ですけれども、タクシーの運賃として、そういう例えばシャンパンを抜いてあげてというサービスをやると、タクシーの運賃として取るのはそれはだめだよと。別の事業としてやるわけにはいかないのですか。今の法体系で。

○篠原副社長 勿論、別の事業としても可能であると思っております。実際Qタクについても、

これは運賃ではなく、料金という形でいただいていますので、そのくくりでやればいいのですが、お客様にとってみると非常にわかりにくい部分があります。「これは運賃ではなく料金です」とか「こちらは料金で、こちらは運賃です」というように、運賃と料金についてなかなかわかりにくいのです。私どもが想像する以上にお客様はご理解いただけないと思うのです。

私どもハートフルタクシーでは開業の際チラシを作ってポスティングをいたしました。そのチラシには『使用する車両はすべてハイヤー仕様車です』とか『ハイヤー並みのサービスをさせていただきます』と書いたところ、後にお客様からの問い合わせで判ったのですが、ほとんどのお客様はハイヤー会社が出来たと思われたみたいです。『運賃はすべて中型運賃です』と表記したにもかかわらず、です。

ですからお客様に出来る限り解り易くするためには、一つの料金または運賃という形で、例えばブライダルタクシーなんていう名前にして金額を明記したほうが判りやすいと。

○中条主査 幾らかかるよと、ぱっと出した方が。

○篠原副社長 はっきりわかるように、例えば通常の貸切料金が30分2,910円だとしたら、それを同じ30分でブライダルタクシーは5,000円いただきますとか。

○中条主査 わかりやすく出すということが大事だということですね。

○篠原副社長 そのほうが解りやすいですし、お客様にとって親切だと思います。

今でも料金としてやろうと思えばできないこともないのですが、もう最初からそういうくくりで提案させていただくほうがおもしろいのではないかと思います。

○中条主査 なるほど。レストランがパスタそのものの料金と入っている具の料金と、別々に示すみたいなものですからね。普通は、「何とかパスタ」という名前の料理だったら、それで幾らという形で値をつけますからね。

○篠原副社長 それが一番ですね。はい。

○中条主査 それからもう1点、大変、興味があるのは、労務管理、運行管理、これはなかなかタクシー業はできないんだというのが通説になっているわけですけども、そこについて独自に管理システムを開発されているという、これは簡単に言うと、

○篠原副社長 ご指摘の通りタクシー事業者は様々な管理義務を負っています。特に労務管理や運行管理は法令遵守の観点から言っても非常に重要な管理であると言えます。また付随して給料の管理や請求書の管理・発行等、多岐にわたって数多くの管理をしなければいけません。この管理システムは、簡単に言えばすべての管理を一元化して処理できるソフトを独自に開発したのです。初期にベースとなるデータを入力さえしておけば、毎日の日報上のデータを入力するだけで、結果的にすべての管理が可能となっています。

それだけではなくて、このシステムのパッケージの中には、いわゆる監査のときに必要な帳票類が全部入っていますので、それをシステムの中できちんと管理をしていれば、100%監査にも対応できます。

ハートフルタクシーでは既にこの管理システムによってすべての管理を行っています。

実際に昨年新規免許事業者に対する監査をやっていただいたのですが、適正診断が一日遅れたことを指摘されただけで、それ以外についてはほぼ完璧に管理されているということで、監査のご担当者から大変お褒めをいただくことが出来ました。

またこのシステムの優秀なところは、日報のデータを入力するだけで、最終的に任意の期間の乗務員さんの個人別動態を一覧表で見ることが出来ます。

いつでも期間を指定して検索すれば、乗務員さんの動態のすべてが一目で確認できますので、適切な労務管理には最適です。さらには、月間の拘束時間が個人別に現在〇〇時間と表示され、残りの出勤日数から逆算して拘束時間オーバーになりそうなときは、名前のあるところが反転し注意を促します。

このシステムのお陰で一人も時間オーバーを出すことなく今日に至っております。

○中条主査 これは愛鶴タクシーさんで、開発されたんですか。

○篠原副社長 ハートフルタクシーで開発しました。

今月中にはすべて完成します。給料に関してはいろんな賃金形態がありますので非常に難しいのですが、それも含めて全部完成します。

ここでは関係のない話ですが、全部パッケージングしてちょっと売り出してみようということも考えています。

○中条主査 それはそうですね。それは売れそうですねということ、申し上げようと思っていたところです。

○篠原副社長 先日船井総研さんの関係で、全国から25社の経営者の方が、ハートフルタクシーに視察に来られました。北は北海道から南は九州まで。そのときに、このスーパー管理システムの一部を御披露させていただいたところ、非常に興味を持っていただくことが出来ました。

○中条主査 交通政策審議会のタクシーの作業部会等々で、ハートフルタクシーさんとしての意見を、お話になる機会とかそういうのはあったんですか。

○篠原副社長 ございません。

○中条主査 ほかの新規参入の方の意見を、ヒアリングされるということは、それは御存じないですか。

○篠原副社長 特にヒアリングは。タクシーの経営者の方たちが集まったセミナー的なところで、このようなお話しをさせていただいたことはありますが。

○中条主査 ありがとうございます。お約束の時間を過ぎてしまいましたが、大変、感銘いたしまして、いろいろと勉強させていただいたんですが、幾つか、もしかしたら追加で教えていただくことが出てくるかもしれません。そのときには、また事務局からお問い合わせをさせていただきますので、何とぞよろしく願いいたします。

よりよいタクシー事業者さん、よりよい運転手さんが、より多くのビジネスができるような環境ですね。やはり余り質のよくない運転手さん、あるいは質のよくない事業者は、市場から退出していくということが出来るような、そういった枠組みをつくっていくこと

が、一番大事だと思っておりますので、基本的な考え方は全く同じだと思いますので、今後とも、どうぞよろしくお願ひしたいと思ひます。

○篠原副社長 今日ありがとうございました。