

第8回運輸TF 議事次第

1. 日時：平成20年8月6日（水）15:00～16:00
2. 場所：永田町合同庁舎1階 第3共用会議室
3. 項目：「タクシー事業分野における規制改革の在り方」について
エムケイ（株）からヒアリング
4. 出席者：【規制改革会議】中条主査

【エムケイ（株）】 代表取締役社長
経営企画部課長

青木 信明
東 真一

中条主査 お暑い中、お越しいただきましてありがとうございます。第8回の運輸タスクフォースを始めたいと思います。

今日は「タクシー事業分野における規制改革の在り方」について、エムケイさんからお話を伺うことになっております。既に質問事項を出しておりますが、最初に、それについての御回答という形で15分から20分ぐらいお話しをいただきまして、それからディスカッションをさせていただきたいと思いますので、よろしくをお願いします。

青木社長 本日はお時間ちょうだいしましてありがとうございます。まずもって今回の規制の強化、我々としては規制の強化としてとらえておるんですけども、これに対して今般、規制改革会議さんの方で、要は、民間の活力というか、民間のことは民に任せようという部分の中でそういうありがたい御意見もちょうだいしておりますので、それについてのお話をしたいということであり、質問事項のまず第1番目でございます。

タクシー業界参入にあたっての市場環境見通し、それから、参入戦略及び参入後の事業活動等につきましては、実はお手元に私どもの5ヶ年事業計画と、それとMKグループの従来の歩み、数値も含めまして一応出させていただいております。それを御参照いただければ非常にわかりやすいんですけども、総論としましては、自由化、規制緩和になりましたから、もともと京都しかなかったんですが、東京、名古屋、大阪、神戸へ進出することができたという部分と、保有台数、保有人員そして売上、利益ですが、ともに非常に右肩上がり、この6年間の中では若干ですが足踏みをしたときもありましたけれども、基本的には右肩上がりですと回っているというのが実態でございます。

今後の戦略につきましても、うちは政令指定都市、札幌から最終的には九州は福岡の方まで、私どもの5ヶ年事業計画の下では約3年から5年かけて順次進出していくという計画を立てておりましたので、そういう部分を含めまして、運賃戦略、それからさまざまな付加価値的なサービスも含めまして、自由化になった中で、非常にフレキシブルな対応ができるようになってきているというところで非常にありがたかったんですが、規制強化になれば、こういったものもおぼつかなくな

る、非常にネガティブな話である、そういうとらえ方をしております。

2番目の規制緩和に対する見解及び事業展開も、今の答えとほぼ重複してしまうんですが、基本的には参入規制になって、我々もそうですけれども、いろんな業者さんが参入されました。例えば私どもで長年従事しておられたドライバーの方が独立されて実際にタクシー会社を起こされた会社もございます。それは京都で3社ぐらいございます。増車も含めまして順調に行かれているというところもありますが、当然、明と暗というのがあります。既存の業者で暗というか非常に落ち込んでいるところもございますし、逆に言えば新規参入されてどんどん伸びている業者もございます。ここににつきましては、当然、伸びる業者、伸びない業者それぞれいろんなさまざまな諸般の事情があるかと思っておりますけれども、基本はやはり経営者の経営手腕、最終的にはそこに行き着くものだと思います。

いずれにしても、我々がこの規制緩和を受けてその恩恵を被ったというのは紛れもない事実でございます。今回は、一事業者としましては、規制をかけられてしまいますと、私どもの成長が全く止まるというところで、これは自己利益ばかりを追求するわけではございませんが、では、規制緩和になってタクシーというのは悪くなったのか、いわゆる国民にとって悪くなったのか、ここが一つの論点になるかと思っております。規制緩和、自由化をすることによってお客様にとっての利便性がどんどん下がってしまったのか、安全性が損なわれるようなことになったのかというところは一つの論点になるかと思っておりますが、我々は逆に数値として出ささせていただいておりますけれども、事故も当然減っております。業界全体としては横ばいといいますか、台数が増えて人員が増加したにもかかわらず事故率というのは低下しております。という部分を見ますと、当然、これも個々の業者さんによって変わりますけれども、やはりきちりと管理して安全システムができているところは、例えば当社ですと約6割ぐらい事故率が減少しているところもございますので、その辺りにつきましては、規制緩和したから、イコール過当競争ですべてが悪くなるというところは全く当てはまらないと思います。

それから、3番の特別監視地域などの指定地域拡大に対する当社の見解についてです。これについても、ある部分、民間がやって、民間が自分たちの首を締め、それをまた逆に行政が助けるというか枠をはめて保護してしまうということは、本当に、中途半端な救済策であり、こうした救済策は、業界の地位を低下させる元凶になるかと思っております。面倒を見るのだったらとことん見てくれたらいいんです。参入規制もします、増車もさせません。もしもその中で業者が困っているのであれば補助金でも出しましょう、燃料も高騰していますから、そうしたら例えば漁業みたいに燃料高騰分の9割を負担しましょうというのであれば、それは左団扇で何もしないであぐらをかいておればいいわけですが、逆に言えば、今回のような措置というのは本当に中途半端で、やる気がある、本当にやっ払いこうという意欲のある業者にとっては重しをどんとつけられて、成長したらあかん。実は規制緩和前の道路運送法というのは、社会主義の話みたいなんですけれども、競争したらあかん、成長したらあかんというのが根幹でございましたけれども、そこにまた逆戻りするような案というのは私ども承服しがたい。逆に言えば、自分たちが優良業者というわけではないですが、もっともっと伸ばしていきたいと思っている業者にとっては本当に青天の霹靂と言うか、驚

愕したような実態でございます。

ですから、今回の指定地域については、道路運送法上で認められている局長通達の中でここまでできるのかと。官僚の方を前にして申し訳ないんですが、行政側の虫の居所で指定が決まるようなものです。例えば今回、京都とか名古屋は指定地域に入ってないんです。私どもにとって京都がやはり本丸ですから、入ってない事実というのは確かにそれはそれでよしとするんです。しかし、いずれにしても、どのタイミングで、ではどういう指標を持って指定地域を外れたのか、逆に言ったらどういう指標をもって指定したのかというところが非常にグレーですから、昔の既得権みたいな部分のところ復活する、ある部分で言えば、悪の温床みたいな部分ですね、言い方悪いんですけども、そういう部分になりかねないのではないかなと思って、私どもは今回本当に反対でございます。

それと、業界の給与体系は、先生まさにおっしゃるとおり、歩合給というのが当然ある部分でいえば成果主義の最たる部分なんです。実態としては、これをやることによって、働く側の意欲については、右肩上がりの経済成長のときには、確かにそれはそれでよかったわけです。年々売上が上がって行って、年々所得が上がっていくという部分については、私どもの資料にも添付されております。平成14年の規制緩和以後MKグループについてはどんどん右肩上がり、売上も実車率も、そして実は昨年までは右肩上がりに来ていました。ところが、19年度につきましては、やはりLPガス等、それから社会保障、ここら辺の部分の負担率というのは非常に増えてきましたので、売上は増えておりますが、増収減益となっております。会社もそうですけれども、社員に至りましても増収減益という実態が出てきております。

そういう部分の中で、では、経営者がいかに、その歩合給の部分の中で社員の所得を守るか。これはやはり経営者の手腕だと思います。皆さんのお手元にお配りしておりますMKグループの5カ年事業計画、これの副題は実は社員の所得倍増化計画という名の下に、一応3年から5年かけて、現状の所得の3割～5割の所得アップをしていく。その根幹は要は事業拡大をしていくということになっているんです。そういう部分で言いますと、やはり経営者がいかに社員の所得を守るか。これは本当に、経営の専権事項でございますが、例えばコストを削減するとか、お客様から選ばれて実車率を上げて売上を高めるとかという部分をどれだけ支援をできるかということにかかっていると思います。

我々は社員の所得を減らさないことにどうやって重点を置くかという営業もしておりますし、教育とか例えば拡大とかいうのもすべてそこに源泉があるわけで、すべての源はやはり社員の生活が安定して、ゆとりのある生活を送れるような業界、これを目指しているわけで、少なくともMKグループの中ではその部分に力点を置いて営業政策をしているというのが実態でございます。

ですから、ただ歩合制という部分についても実は私ども長年、固定給という部分を実験的に取り入れております。特にハイヤー等につきましては完全な固定給プラス成果としての賞与という通常のサラリーマン的な要素を入れました。ただ、固定給といたしましても15万とか20万ではなくて、やはり30万、35万、東京辺りでも40万ぐらいの完全な固定給の下でやっているというのが実態でございます。そういう部分で後は会社からの仕事の配分それから営業力、ブランド力、こういった

ものがすべて加味されて、プラスアルファ年俸として、例えば 600 万、700 万を達成していけるというようなところだと思いますから、歩合制は逆に言えば足を引っ張る要因でもあるけれども、実は社員のモチベーションを上げるという部分には貢献をしているところも実態としてあるということとは御理解をいただきたいと思います。

それから、5 番も今私が話した中に全部答えが含まれていると思いますし、6 番については、私も今回、京阪神地区の大阪、京都、神戸のそれぞれのエムケイが近畿運輸局に対しましてエリアの撤廃申請をしました。ですから、例えば京都市の京都のエムケイが大阪に行っても神戸に行っても普通の営業ができると。これはある部分で言うと環境問題もそうですし、売上という部分の効率的な部分でも非常にここは大きな問題なんです。御存じのようにエリア制がございます。例えば東京の車が横浜とか千葉とかにお客様が御乗車されて行きます。そうすると、東京へ帰るお客様は乗っていただけるけれども、例えば横浜から千葉へ行くお客様、もしくは横浜のどこかから横浜の市内に行くお客様には御乗車いただけないんですね。これは非常に不効率で、東京へ帰るお客様がいらっしゃるならば空車で帰ってくるんです。これはものすごく非効率なんですね。逆に言えば、周辺の横浜とか千葉のタクシーが東京都内に乗り入れてもそのまま空車で帰らなければいけない。こういう部分を、撤廃をしていただいて、全国までは言いませんけれども、少なくとも例えば今の関東なら関東周辺圏、それから関西であれば関西の周辺圏という部分の中で、事業者が望むのであれば、いわゆる営業のエリアを撤廃をしていただきたい。これが一番私どもにとりまして大きな願望としてあります。

それから運賃についてはもう上限云々なしで、全くフリーハンドにしていきたいんです。いわゆるゾーン運賃は届出でできますけれども、下限割れ運賃につきましては、3 か月から 4 か月の認可というか申請の期間が要る。逆に言えば上限運賃を超える値上げですね。これにつきましては今 70% ルールみたいなことがありますけれども、これは非常におかしな話で、そんなもの上げたい人が勝手に上げればいいわけで、その中で経営責任として自分たちがどうするかというのを考えるわけですから。だから、国から例えばこれは上げたらあかんとかとかやかく言われるものでもないと思うんですね。ですから、今言いました運賃についてはフリーハンドにしていきたいということ、もう一点は、営業区域についても 100 % 撤廃してくださいということはないですけれども、それは事業者ごとに申請をすれば認めていくというようなこともできれば、していただきたいと思っています。

中条主査 ありがとうございます。運賃の規制の話で、こういう意見を言う方がいらっしゃるんですけども、要するにタクシーの場合に、最初の初乗りは 710 円とか 600 円とか書いてあればわかるんですけども、その後がどれぐらいに上がっていくかがわからない。お客さんが乗るときに、例えば極端な話が次の段階からすごく高くなってしまおうというタクシーであったとする。それに乗ってしまってから、そういう高い運賃を取られるというようなことがあるといけないから上限規制をしなくてはいけないんだということをおっしゃる方がいらっしゃるんですが、その点はどうですか。

青木社長 今は当社なんかでもそうなんですけれども、予約率で概ね 50% を超えているんです。

地域によっては神戸のエムケイはもう予約率は実は90%程度なんです。いわゆる日本の消費者というのは最先端ですから一番賢いんですね。逆に厳しい面も持っているし、逆に言えば、本当に惚れていただいたらとことんお付き合いいただけるんですね。我々が初め値下げをしたときに、お客様が混乱するというんです。何が混乱するんですかと。ですから、頭の中にお客様が選ぶという感覚がまだないんですよ。それが規制緩和とかいろんな過当競争、過当競争の部分も若干あったとしても、その中で、やはりお客様から選ばれなければあかんとという感覚を持った事業者はやはり伸びるんです。今、実際に伸びているのはそういうところなんですよ。

中条主査 それはよくわかるんですよ。そうなんだけれども、そういう感覚を持っているタクシー会社だけじゃない、べらぼうな運賃を取られちゃったというようなことがあるといけないという意見を言う人がいるわけですよ。そういったところは、長い間において恐らく淘汰されていくんだろうけれども、しかし、短期的にはそういう形で、悪いことをして稼ぐ者がいるんじゃないかと。だから、やはり上限規制はかけておかななくてはいけないんだよという御意見があるんですよ。そこはどうですかね。

青木社長 それは例えば表示の仕方とか、いろんな創意工夫でそれは変わるし、そういうところは消費者にちゃんと迷惑をかけないように、混乱をしないように、行政側がきっちりとした通達をしていただければいいんです。例えば、今でも東京のタクシーとか大阪のタクシーは二重の行灯になっていますから、例えば禁煙とかいうマークもちゃんとついているし、今は全車禁煙ですね。ところが、全車禁煙と言いながら東京では5%喫煙車両が残っていますね。ということは、すなわち今度は逆になるわけですね。喫煙できる車はちゃんと公表せなあかんと。全部が禁煙なんだけれども、喫煙できる車は表示せなあかんと。私も実はこの間たまたま八重洲から乗った車が喫煙だったんですよ。ですから、非常に私はうれしかったんですけども。

逆に言うと、そういった部分で、例えば乗り場もそうなんです。新大阪なんかですと、これも非常におかしい話ですけども、近距離とそれ以外のタクシー乗り場と分かれているんです。これは逆に言ったら余計な混乱を生じさせないためとおっしゃるんですけども、何の混乱をするんですかと。混乱させているのはどちらなんだということです。本末転倒で、自分たちの従業員が混乱させているというか、お客様に対して不便をかけて。お客様はみんな近距離の乗り場に行くんですよ。何でかと言ったら、概ね3キロ圏内と書いてあるんだけれども、自分が乗るところが幾らかわからないわけですね。そうすると、みんな近距離に行くから、近距離のところにお客さんが並んでいるんですよ。ところが、近距離以外の乗り場はすかすかでだれも乗らない。こういう本当に摩訶不思議な業界なんです。

消費者に迷惑をかけないようにするための規制というのは、安全面とか、労働面とか。この辺りの規制は私はもっと強化してもらっても構わないと思うんです。本当に重大事故が多発するような業者は退場勧告とか退場命令を出すとか、免許を取り上げたら終わりの話ですし、そんなことは今更道路運送法でやるよりも、労働法にしても道路交通法にしてもあるわけですから、そういうところでやっていただければいいと思います。

ですから、今言いましたように運賃問題についてはある程度はフリーハンドで、どうしても不安

ということであれば、上限の部分を設定するけれども、実は申請をしてきっちりとしたらそれを認められて、認められたら大体の目安として、街中でぱっとみたらわかりやすいようにできるような。

中条主査 それで対応できると。

青木社長 十分できると思います。一瞬たりとも消費者に御迷惑をおかけすることは絶対言語道断なんですけれども、でも、先ほどおっしゃったように自然の流れで、そういう会社は一切乗らないようになってきます。

中条主査 今、安全上の規制、労働上の規制をきちんと守っていない者はきちんと規制した方がいい、もっと厳しくやった方がいいというお話があったんですけども、これは基本的にはそうだと思うんですけども、一方で、それをかなり恣意的にやられると、台数を規制したりとか、そのために安全上の規制を活用しちゃうということがあるわけですよ。その辺のところをどうやってそういうふうにならないようにするかというのが、ひとつ頭の痛いところであるわけですよ。

青木社長 例えば警察が発表している事故件数などと、私どもがやっている事故件数は実はすごく相違があるんですよ。それは何故かという、私どものグループとしては、いわゆる過失割合がたとえ1割あったとしても、第一原因事故として、当事者事故として上げるんです。それでも、件数は半分ぐらいになっているんです。事故率などは他は1.5倍ぐらい増えていますけれども、我々は全体事故率は半分になっているんです。ですから、取組次第でできるんです。そういう指標を、そういう数値をどんどん出してこれだけ上回ってきたらだめですよ。要はその会社、いわゆる個々の会社ですね。業界全体というよりも、これからは行政としては個々に対応していただきたいんです。

ですから、とりあえず同じザルの中に全部入れて、業界全体がこうだからだめだという話ではなくて、その中でも、極論言えばもう事故ゼロというところも実際あるわけですね。そういうところも同じにするのではなくて、個々に比較をして、個々に対応していくというきめ細かい対応をしていただければありがたいですね。

中条主査 基準をきちんとまずは透明性のある形で設定して、それをちゃんと守らせるということなんでしょうね。

青木社長 ですから、それを業界全体というよりも個々の業者として見ていただきたいですね。

中条主査 1社当たりの最低保有台数というのは、一応説明では安全上それだけの保有台数を持ってないと、きちんと会社経営できないという理屈になっているんですね。その辺はどうお思いになりますか。

青木社長 私ども今回福岡の申請をしました。滋賀県も申請させていただきます。新規参入で、初期投資に幾ら要るか御存じですか。

中条主査 いいえ。

東課長 福岡で2億でした。

青木社長 2億のお金を積まなければだめなんですよ。滋賀県で1億2,000万なんですよ。それが、先ほど申し上げました私どものタクシードライバーが独立して初め10台からやって今40台、50台になっていっていますよ。できないんです。要は私たちが主張させていただいているように、

結果的にはいわゆる大資本を持っているような業者しかタクシーはやったらだめですよということですかということです。それは我々は何とかできるんですよ。できるけれども、我々のような業者ばかりではなくて、やはりいろんなところから入ってきていただいた中で、今の福祉もそうだし、警備もそうだし、いろんなアイデアとか創意工夫が生かせるので、ですから、最低保有車両なんていうのは言語道断ですね。

中条主査 これは安全上の理由だということは全く意味がないと。

青木社長 意味ないです。安全上というのはどういう、経営の安全上なんですか。

中条主査 ということなのか、それとも小さな会社は事故を起こすからと、そういう発想なんですよ。

青木社長 逆に小さい会社の方が目が行き届きますから、社員個々に対してのアフターとかもできますから、そこは逆にいいんですよ。

中条主査 離島だと1台でいいわけで。おかしいですよ。

青木社長 離島は1台でできるんですか。

中条主査 全然これは理由になっていないんだけど、そういうことを言うわけですよ。

あとは経営者の能力の問題なんだというお話がありましたが、そうであるにもかかわらず、何でもかような再規制をやらうと考える事業者が多いのかという。

青木社長 それは簡単ですよ。苦勞したくないからですよ。

中条主査 能力のある者は生き残って行って、能力のない人はリタイアしていくということがもっと進んでいかなきゃいけないのに、それが少しずつ行われつつあるのに、それを途中でやめちゃうというのが今回の再規制だというのが私の考えなんですよ。

よく言われる話は、タクシーというのは選択ができないんだと。だから、いい経営をやっているからといって生き残れるわけではないし、いいサービスをやっているからといって生き残れるわけではないという議論がよくあるんです。私はそれは間違いだと思っている。当然のことながら無線で先ほどお話がありましたが、そういうのがありますし、流しのタクシーだって今や台数がたくさんありますから、ここは気に食わないと思ったら手を挙げなくていいんですよ。そして、これはいい会社だと思ったら、そこで選ぶくらいのことはよほど緊急的なときでなければ可能ですから。それでもって大体6割ぐらいの消費者が選ぶと、結果的に残り4割ぐらい選ばない人がいても、やはりいい経営をしていい運転手さんを使っているところは、生き残っていくと思うんですよ。だから、それがもう少し時間をかけて、悪いものが淘汰されていくということにつながっていかなくちゃいけないんだけど、それをどうしてもここでやめてしまおうと。そのときに業界の団体の考え方というのは基本的に、既存の長い間タクシー会社をやっているところの意見が強くなるということ考えてよろしいんですか。

青木社長 そうですね。ですから、結果的に既得権の復活ですね。それをみんな望んでいるわけです。今回、一番厄介なのは、例えば労使、それからちょっと政治的な話をすると与野党、利害が一致しているんですよ。業界側も規制してほしい、労働組合も規制してほしい。これは利害が一致しています。それぞれバックにしている自民党と民主党が利害一致していますから、この秋の臨時

国会で議員立法で出すという話が古賀さんの方から出ていましたけれども、タク議連の会長さんです、あの方が。

中条主査 何で、例えば東旅協とか、そういうところで、既存の事業者、大手の事業者の人たちが力を持っているかというのは、要するに過去の台数の問題ですか。

青木社長 いえ、力を持っているというか、多分業界全体の総意としてはそちら方向なんだろうね。ですから、割合で言ったら、私わからないですけども、多分九分九厘が規制をかけてほしいという方向の業者さんが多いんじゃないですか。

中条主査 ただ新規参入の人たちのヒアリングをしていると、新規参入の人たちはやはり台数規制はやめてほしいという考えなんですよ。だから、さっきお話があった能力のない経営者がやっている会社なら、余り競争やらないで何とか生き残って行くために規制がほしいと、これは考えるのはわりとわかりやすい話ですね。そういうところが何で多いんだろうと。

青木社長 いや、それは昔からの、結果的に答えは一緒になってしまうんですけども、もう苦労して苦労して苦労して、したくないんですよ。ですから、朝も早く出たくないし、重役出勤したりとか、極論を言ったらゴルフに行ったり、食事に行ったり。最前線に出てやりたくないというようなところがあるんじゃないですか。ですから、競争が激しくなって、自分たちが選ばれようとしたら、やはりそれ相応の汗をかかなければだめじゃないですか。それをしたくないんでしょうね。それは多分労使ともに教育がなされてこなかったという部分もあるんでしょうけれども、そういう考え方じゃないですか。

中条主査 つまり、要するに、労働者のことを考えるなら、当然新規で雇用が発生したというそういう人たちのことも考えなければいけないわけじゃないですか。ところが、基本的に日本の労働組合は、今までいる人のことしか考えないから、だから新規参入が起こって、雇用が増えたという部分は全然カウントしないんですよ。

青木社長 そうですね。ですから組合の加盟率というのも大分低下しているんじゃないですか。このタクシー業界の代表されるようなところのね。

中条主査 それで運転手さんの雇用条件を改善していくというところについて、エムケイさんではこういう工夫をしておられるというのを簡単に御説明いただいてよろしいですか。

青木社長 労働条件を改善するというのはごく1つだけなんです。実車率を高めることだけなんです。これが労働条件の緩和になるんですよ。間違いなく。皆さん、これをものすごく誤解されるんですけども。例えば勤務体系によって違います。例えば1車2人制とか2車3人制とかいろいろありますけれども、東京の場合ですと例えば通し勤務で12乗務ぐらいの形で、朝8時ぐらいに出て夜中に帰ってくるという、こんな形ですね。その中でどれだけお客様が乗っていただいて、じゃあ朝から晩までお客様に乗っていただいたら労働強化になるかといったら、そんなことは絶対ないんですよ。それがまさに一番理想的な労働環境の改善なんです。

今日も八重洲から乗るときに、タクシーがわーっと並んでいました。あれは多分乗っていただくのに30分かかっているんでしょうね、その30分の間に、では休憩だといって、エンジンたきながらガソリンでも、LPでも公害を撒き散らしながらずっと待機しているんですよ。何も貢献もして

ない。逆に自分たちが経費を払いながら車に乗っているような感じです。これを改善していくのは何かと言ったら、実車率の向上しかないですね。

それは多分、時代によって違うと思うんです。バブルとかものすごいときは多分運賃を上げてても関係ないと。これはこれでいいんですよ。でも、例えば環境が変わって今のようなこの10何年間の経済環境の下で言えば、値下げがいいのか、何がいいのかわかりません。少なくともやはり運賃とか、お金の敏感になっている消費者に対しては、例えば値下げをすとか、またいろんな付加価値をつけて、いわゆる値下げ効果と同等の恩恵を消費者に与えることができるかということを含めてやっていかないと、そこが一番この業界の中でのないところ、ネックになっている部分だと思いますけれども。

中条主査 その辺のところを具体的に、ではどうするかという点は、企業秘密ですか。

青木社長 それもありますね。いろいろ。値段を下げるとか、例えば、公共交通機関と言うている以上は、先ほど先生がまさにおっしゃったような不透明な料金体系というのはだめなんですよ。これは最終的に10年ぐらいかけてそうなるだろうし、私どもも持っていきたいと思っているのは、やはり域内で言えば定額です。乗り切りで定額なんですよ。これがまさに公共交通機関の中の位置。タクシーはみんな選択していけば100%選ぶんですよ。でも、唯一選ばないのは何かというたら、今おっしゃった料金なんですよ。電車も乗りたくない人が多いでしょう。バスも乗りたくないじゃないですか。

でも、一番いいのは、交通バリアフリーというのは何かと言えば、ピンポイント送迎なんですよ。目の前まで来てくれて、目の前まで送っていく。これができるのはタクシーだけです。バスなんかはそれはできますよ。点でわーと迎えに行けるけれど、狭い路地は入れませんね。タクシーです。ここで一番ネックなのは料金なんですよ。この料金を極論言えば、公共交通機関と言われるようなバスとか電車並み。金額はわからないですけども、どこまで定額としてやっていけるか。これによって実車率が極論言えば7割8割になっていくんですよ。そこで初めてマイカー。

こんなことをいったら怒られますけれども、今、実はまさに絶好のチャンスなんです。何かと言うたら、やはり原油が高くてガソリン高いですから、マイカーの利用がちょっと抑制されていますでしょう。このときに脚光を浴びなければいけないのは実はタクシーなんですよ。これができないというのは我々も含めてやはりいかに能なしの経営者が多いかということです。ここで、やはり我々もこれからいろんなことをやっていきますけれども、やはりマイカーをやめてタクシーの方が安くて便利だと思っていただけるような政策を、それをタクシー業界としてやっていけるかどうか。ここがまさに分水嶺だと思います。

中条主査 なるほどね。そこをやはりやっていけるか、やっていけないかということをやちゃんと市場で判定すべきだということなんですよ。

青木社長 そうです。

中条主査 そういうことですよ。

青木社長 そこに耐えられるだけの従業員教育にやはり要は経営者が力を注げるかどうかです。やはりこれからのタクシーというのは、2種免許を持っているだけではだめなんですよ。いろんな

地域によって違います。京都であれば観光のガイドの資格を持つとか。たまたま京都で今、京都検定というのをやっていますけれども、その1級とか2級とか、それだけではだめなんですよ。だめなんですよけれども、例えば社内でもそういう教育をいかにするか。

私どもの場合でしたら、実はヘルパーの2級を持っている者が150名ぐらいいるんですけども、こういった部分を付加価値として介護に生かせないかとか。警備の資格を持っている者もやはり100名ぐらいおりますから、こういった者も警備業としてできるかどうか。いろんな部分です。ですから、運輸・運送から上がってくる収入といわゆる運送外収益という部分、いわゆる付加価値の部分です。これを高めるためにはやはり社員のスキルを上げていく以外にないんですね。まさにここで完全に分かれると思います。

中条主査 そこをうまくできるかどうかですよ。だから、そのところで、運転手さんの方もそんなことでスキルを上げなくてもいいから、俺は普通に何も工夫しないでともかく流していればいいよという、そういう運転手さんではなくて、やはり何かモチベーションの高い人をやはり選んでいかなきゃいけないということですよ。

青木社長 そうです。本来はそうです。ただ、今、例えばシルバーと言われるように、年金もらいながらタクシーに乗っている人もたくさんいらっしゃるわけです。この方々は余り給料は要らないんですよ。逆にもらい過ぎると年金が減額されちゃいますから。これも非常におかしな制度で。別に自分が好きで働いてちゃんと税金も払ってやっているのだから、年金なんか減額する必要はないと思うんですよ。そういうモチベーションの方々に対して一生懸命やって、ごあいさつをして、安全運転して、そうしたらお客様から選ばれて売上が上がります。そうしたら所得は上がりますよ。こんなのは全然、馬の耳に念仏みたいな話ですが。

中条主査 ちょっと話が違っちゃうんですけども、ある新規参入の会社の方からヒアリングしたときに、今言った付加価値の部分と、それから運賃の部分と、それが分かれていて、運賃は運賃で規制されている。それは大変お客さんにはわかりづらいので、一括でそれは全部幾らと、付加価値をつけたら幾らと、そんなやり方に運賃制度をやってほしいんだというような、そういう御要望があったんですけども、エムケイさんのお考えはどうか。

青木社長 一緒です。ただ、一緒にするというよりも、それは別立てでもらってもいいんです。その辺りはきっちりとお客様に御提示をして、情報開示をしてやればいいと思うんです。例えば、私どもの場合、今、エスコートサービスというか、高級車両を東京では全社で入れてますけれども、例えばそういう車両についての指定料金なども当然国交省さんの方から認可をいただいて、これについて指名をされれば、メーターでは幾らで料金をちょうだいしますという形でやらせていただいていますし、それはそれでニーズがきちりでき上がってくるんですね。

実はもう一点あるんですけども、マーケットというのはやはり自分で作り上げていかなければいけないのですね。例えば京都というのは観光地でございます。観光地の中でも修学旅行生が非常に多いんですね。今、実は修学旅行生が京都に来られまして使われるいわゆる移動手段のうちの3割はタクシーなんです。タクシーで何をするかと言ったら、タクシーで観光するんですよ。3万円ぐらいするんですよ。それを例えば1人当たり6,000円とか7,000円負担してやるんですよ。こ

れは 25 年前にエムケイが一番最初に手掛けたんです。当時、業界の方はみんな笑ってはりました。中学生がだれがそんな金を払って、修学旅行でタクシーを使うんやと。ところが、今は 3 割まで来ているんです。すなわち何かというと、それをするためには社員教育なんですよ。要は、先生方、学校方、親御さん、PTA の方々が安心できるような代物にならないとお任せいただけないわけですね。それをすることによってどんどんどんどん輪が広がっていて、今、実はタクシーの修学旅行観光というのは一大マーケットになっているんですね。

もう一つは私ども英会話エスコート料というのをちょうどいしています。要は、外国の方が京都に入洛されます。通常のガイド、英会話ガイドを付けますと非常に高いんですね。それで、私どもの社員が約 100 名ほど英会話をしゃべれます。その 100 名の中でもランク分けをしております。同時通訳ができるクラス、更に本当に通常の日常英会話ができるクラスという形で、S、A、B、C と分かれてるんですけども、要は S と A を御指名いただいたお客様については付加サービス料として 1 時間当たり 1,000 円頂戴しているんですね。

これもちゃんと情報開示をして、きっちりと国交省さんの方にも、ガイドというのはまた別の認可みたいなものがあるみたいですけども、それとは別でサービス料という付加価値として時間当たりで出していますから、そういう部分でいえば、お客様に分かりやすいようにすれば全然問題ないと思いますし、我々は今後、例えば介護についてもそうですけれども、そういう部分で付加価値としてはつけていきたいと思います。それをメーターとか運賃と一緒にするというのは、逆にこれはわかりにくいですね。

中条主査 あと、今は強制的に増車を禁止するということになっているわけですけども。ここについて何か情報をお持ちとか、そういうのはありますか。やはりとんでもないんだという、一般論としてはそうなんだけれども、なかなかそういう優良な事業者が全然いないんだとか、あるいは逆にいるんだけれども、協会の力が強いからそうなっちゃうんだとか、その辺のところの情報はないですか。

青木社長 私ども、実は仙台も今回一応申請する準備だけはしてたんです。

中条主査 そうなんですか。

青木社長 タクシーが無理であれば、いわゆる時間貸しチャーターのハイヤーで、申請をしようと言う準備はしておったんですけども。東北運輸局の管轄の下では、いわゆるハイヤーと言う概念がまずないと。そういうことを言われる。

東課長 大型タクシーということになりまして、タクシー許可になるんです。

中条主査 そうなんですか。

青木社長 ですから、ハイヤーであれば、自由に参入も退出もできますから、ハイヤーで一応出ようかと。もともと実は大阪なんかもそうだったんですけども、ハイヤーから始めているんですよ。実はハイヤーもメーターでは走れるんですよ。

東課長 距離制運賃で。

青木社長 距離制運賃でできるんですよ。ただ、流しができないんです。実は私どものような会社は予約が専門ですから、流しというのは極論で言ったら要らないんです。コールセンターに御注

文いただいて、お迎えに行く。これはまさに予約営業ですから。実はメーターも中型タクシーと一緒にできるんです。

中条主査 そうなんですか。

青木社長 全く一緒にはできないですよ。できないですけれども、それに合わせたら、私ども実は京都でもやっていますけれども、初乗り料金、2キロまでが450円になったりするんです。ですから市場最安値なんですよ。2キロまでのお客様はハイヤーのうちの大型の、それもセンチューリーとかそういう車にのっていただいても450円です。

中条主査 要するに端的に言えば、仙台に関しても十分にビジネスチャンスはあるんだと。そのところで増車を禁止してしまうのはおかしいという話ですね。

青木社長 おかしいですよ。それは全くおかしいですよ。我々が7年前に神戸に出たときに、神戸はまだ震災の影響が色濃く残ってまして、本当に惨澹たるものだったんですよ。我々がポートアイランドに出ましたけれども、ポートアイランドなんていうのは言うたらもうゴーストタウンでした。全く何も無い状況で。そのうえ、我々のメインバンクからも反対されていたんですよ。神戸はやめた方がいいと。支店経済になってしまって、本店なんかは全部東京に行っちゃっている。神戸製鋼さんは今はいいけれども、その当時は全くだめでね。あかんと言われていたんですよけれども、逆に私どもはそこに出て、極端に言えば、今はもうほぼナンバー1になったんですよ。

これは何かというと、まさにそこに1つの答えがあるんですね。やはりお客様から選ばれれば、どんな会社でも必ず成功できるんですね。選ばれる基準はどこかというのは、言うたらごく単純なことで、世間一般常識的に当たり前のことやっておればいいだけの話で。ですから、皆さんものすごく誤解されて、MKは厳しくてサービスがいいとおっしゃるんですけども、普通に考えていただいたら普通の会社なんですよ。ですから、消費者の皆様が近くの車、例えば皆さんもそうだと思いますけれども、御乗車されて、すぐ1キロぐらい先、2キロぐらい先だというたらみんな謝って乗らはるでしょう。近くで済みませんと言ってね。これがある意味で言うと日本人のモラルの部分なんですよ。けれども、実はお客様が謝りながら乗るなんていうのは、これは非常におかしい業界なんです。コンビニで例えば30円のチロルチョコを買うのに、安くて済みませんと言って謝る人はいませんよね。この感覚を持てばいいんですよ、みんなが。我々も。消費者もみんなそうなんです。業者側もそう思ったらいいんです。ごく単純な話なんです。ですから、別に我々は難しいことをしているんじゃないですよ。

中条主査 普通のことをしている。

青木社長 普通のことをしているんですよ。

中条主査 普通のことをしている事業者がちゃんと生き残れるという形が必要だと。

青木社長 そうです。市場原理で需要が減退すれば価格が下がりますから。ですから、タクシー運賃もそれに向けて下がったでしょう。値上げを7~8%して、東京の業界は惨澹たるものでしょう。6月にものすごく落ちた。5~6%落ちていきますね。実車率で言えば10数%落ち込んでいるんですね。だから、待遇改善といいながら逆に待遇が悪化しているわけですよ。これは本当に、非常に摩訶不思議な業界です。

中条主査 事務局の方から何か御質問ありますか。よろしいですか。

事務局 それでは1点だけよろしいですか。事故率のところなんですけども、エムケイさんは非常に事故率が低下してきているんですけども、これという何か特別な取組というのをされているんですか。

青木社長 例えばハード的な側面でいいますとドライブレコーダーみたいなものを付けると。これだけじゃないんですよ。これとプラスアルファ、私ども10年ぐらい前に事故が非常に頻発したときがあったんですよ。実はそのときは会社の体制というのは事故に対して非常に甘い認識があったんですね。でも、やはりある時期に重大事故が何件かとんとんと起こって、それからです。その会社自体は存在価値がないんですね。それは我々も身近にしながら、そう思いました。

ですから、じゃあということで、まずドライブレコーダーの導入も含めて、あとは事故は何かというと、やはり社員の意識の低下で起こりますから、それに対しての安全運転とか安全指導に対する強化です。ですから、事故を起こしたものに対しての事後指導もありますけれども、今はどちらかというと予防に重点を置いてやっています。ですから、本当に半減しています。それでもまだ起こっていますから、これをいかにゼロに近づけていくかという部分、何か特別のことを言いますと、例えば点呼のときから出庫検車のときから、要は我々の管理側の意識を安全運転に軸足を移したということです。それによって変わったんですね。その代わりに、管理者は常に会社にはいないとあかんわけです。社員と顔を合わせるというか、これは我々もGPSとかITとか、いろんなことをものすごくコンピュータ入れてやっていますけれども、最終的な労務管理というのはface to faceですから。

ですから、今私どもがやっている戦略は、安全運転に対しても、管理面に対してもすべてそうなんですけれども、実は営業所を小さくしていつているんです。今、大きな営業所というのは当社でもそうですけれども、大体、200数十台で500人ぐらい営業所にいるんですね。これを10数名の管理職で管理しているんです。管理できるわけがないんです。今は、スクラップアンドビルドで、要はヨドバシさんとかヤマダさんとか見てましても、小さいのをやめて、大きいところに集約して、コストをがーんと下げてやってはりますけれども、我々もその考え方はあるんですけれども。でも、人の管理から安全管理について言うと、少数です。ですから、最低でも30台ぐらい、社員数60数名を4~5人の管理職が見る。我々は2交替でやっていますから、毎朝・毎夕の点呼とかでも、必ず、顔なんか60名ぐらいでやれば顔と名前とか生活レベルから家庭環境含めて2か月あれば全部把握できるんですよ。そうすると、基本的に顔色とか、いろんな部分の中で全然変わってくるんですね。管理できるんです。もう隅まで管理できるような体制になるんですね。

ですから、そういう経営の工夫もありますし、我々の管理側の安全運転に対しての意識の高まり、これがやはり事故の低下につながっているんですよ。スピードの抑制策も1つですね。

中条主査 ありがとうございます。あと一点だけ、私は前から気になっている話がバスの話、京都のバスの話なんですけれども。これは今、どうなっているんですか。

青木社長 今、私どもは京都市さんから5路線ほど受委託を受けまして、やらせていただいております。

中条主査 じゃあ、それは下請けという形ですか。

青木社長 そうです。下請けという形なんですけれども。資料をお渡ししておりますが、我々の悲願は都市交通改革なんです。これは京大の天野先生ですかと佐々木綱先生とかに監修をいただきまして、実は昭和 50 年ぐらいに市バスの民営移管というのを提言したんですよ。その当時、袋叩きに遭いまして。行政でしょう、それから同業者でしょう、労働組合、果てはマスコミを含めて総バッシングですわ。これはあかんということで、市バス民営移管という名称を変えて、都市交通改革と名称を変えまして。これは何かといいますと、マイカーの増大が経済環境とか経済とか、あと環境問題に必ず悪化を来すから、基本的にマイカーの保有を減らすことはできないけれども、利用を減らそうと。

そのためには何かというたら、公共交通機関がマイカーよりも安くて便利で快適にならんとあかん。今のネットワークで、ユビキタスネットワークというのがありますけれども、これは我々は交通ユビキタスネットワークというの何かというたら、安くて便利でだれでもが、いつでもどこでも利用できる交通機関をつくりましょうと。これは実は単独ではできません。タクシーだけではピンポイント送迎でいいんですけども、でも、これは大量輸送じゃないですから。需要というのは1日のうちで相当変化しますので、需要が盛り上がる時には大量輸送できるバスとかで対応して、いわゆる赤字路線とか生活支援路線みたいなところは、コストなしでタクシーで行きましょと、これが私どもの提案ですね。

中条主査 今はどうなっているのでしょうか。

青木社長 今ですか。実は実証実験で一番最初にやったのは、通常的大型バスから、ある路線は9名乗りのジャンボタクシーに変えました。これによって、お客様は実は3割上がったんですね。ところが、3割上がったら、今度はそれだけでは対応できんようになってきたんです。ということで、今度は小型バスぐらいに変えまして、それが実はずっと昨年対比で増客、3割ずっと上がり続けています。

中条主査 運賃なんかは。

青木社長 運賃も変わっていません。

中条主査 そうなんですか。

青木社長 はい。ですから、非常に便利になっていますね。私どもも京都が一番やりやすいんです。碁盤の目になっていますから。環状線と東西南北の縦縦横横はもう行ったりきたりのお客様がどこに行くのも1回乗り換えたら京都市内どこでも行けるようにしよう。乗換えも無料にしよう。これでやろうということは提言しているんですけども、やはりなかなかまだ一気にいきませんね。

行政側も、京都市交さんもやはり相当考え方が変わってきているんですよ。ですから、そういう部分でいえば、多分、ほとんど全面受委託になってきますよ。それによってコストは3~4割どんと下がりますから。多分、ほとんど黒字になってくると思います。その中で、黒字になって余裕ができてきたら、先ほどの私の提案なんかを民間と一緒に創意工夫でやって行きましょと。生活支援路線で1キロ当たりで1,200円、2,000円くらいかかっている。タクシーは、300円くらいかか

るんですよ。1人が2人しか乗ってないのに、小型バスを動かす必要ないじゃないですか。それはタクシーでいいんですよ。それはある部分でいうとオンデマンドバスですわ。それでマイカーの利用を減らせば渋滞も緩和されますし、環境問題も改善されますから。

ですから、先ほど言った私どもが目指す最終的な部分はやはり定額タクシーなんです。例えば東京23区内、どこからどこまで乗っても500円でいきますといたら、多分みんなタクシーに殺到すると思うんですね。そうすると、そこにタクシーは今でも5万台あるけれども少ないんですよ。バスのお客様とか全部取り込んでいたらもう15万台ぐらい必要なんですよ。そこに新たな雇用としてやはり30万人ぐらいの新たなビジネスの雇用ができるんですね。今のような低収入ではなくて、例えば、500万、600万でもできて、そして1日当たりの売上が今より上がれば、そうすれば、消費者も万々歳だし、私どもにとってもいいし。これが私どもが理想とします改革です。

東課長 管理の受委託は今4系統、任されているんですけども、やはり時刻表ですね。何本走らせるかについてはやはり京都市交通局の方にハンドリングされていますので、その辺りがやはり不便ですね。我々としては本数を増やせば増やすほどやはりお客様は増えますと言っているんですけども、なかなか予算の都合などで増えないと。この部分ですね。一番最初に手掛けましたのは84系統という路線ですけども、今までが1時間に1本だけだったんですけども、我々ジャンボタクシーによって1時間に2本ですね。これにすることでやはりお客さんがぐんと増えたという認識を我々は持っています。だから、それをほかの系統でももっと増やしてくださいと言っているんですけども、これがなかなか。

中条主査 増やしてくださいというのは変だな、考えてみたらね。お客さんがいるんだったら、事業者が増やして、価格をもっと安くできるんだったら安くしてということをやればいいので、そこに市がそんな市民のためにならない余計なことを言うなという話ですよ。

そんな話はまたタクシーの話とは別なんですけれども、基本的には同じところに原因が私はあるのではないかと考えております。

時間が参りましたので、今日は大変、興味深いお話をお聞かせいただきましてありがとうございました。また、いただいた資料をよくまた見た上で、御質問させていただきたいことが出てくるかもしれません。その際は是非よろしくお願ひしたいと思います。

今日はどうも本当にありがとうございました。