



知識

ちしきけんじ

賢治さん

日本交通株式会社
代表取締役社長

PROFILE

同志社大学を卒業後、鐘紡に入社。関連会社の社長などを経験し、41歳でカネボウ化粧品社長に就任。さらにテイクアンドギヴ・ニーズの社長を務めた後、タクシー業界のトップ企業・日本交通の社長にスカウトされる。変革期を迎えたタクシー業界で、伝統や規制の壁と闘いながらイノベーションに取り組む。

伝統的な規制業界での変革に挑む 結果を出し続けるプロ経営者

同志社大学を卒業後、鐘紡に入社。営業部門・本部を経験し、35歳で戦略子会社・リサーチの社長を任される。その後、産業再生機構による支援が決定し、41歳でカネボウ化粧品の社長に就任。事業再生の基盤づくりを成し遂げた後、ベンチャー企業から上場したテイクアンドギヴ・ニーズの社長にスカウトされ、創業者とともに同社の業績回復を実現する。さらに、創業者の3代目である川鍋一朗会長の依頼を受け、日本交通の社長に就任。「人の成長が企業の成長を支える」ことを経営の信条に、会長とのツートップ経営で、伝統的な規制産業であるタクシー業界でのイノベーションに取り組む、日本を代表するプロ経営者に話を聞いた。

業界は大きな変化の節目にある

——タクシー業界は現在、どのような状況にありますか。

日本のタクシーは約100年前から存在しており、現在では約24万台、マーケットサイズは1.7兆円となっています。当社は首都圏を中心に営業し、グループ売上高は655億円と国内最大ですが、それでも全体の4%程度のシェアにすぎません。

この業界は、いわゆる公共交通機関という位置づけです。私も入社前は、電車やバスのような公共交通機関と比べて、もう少し民業の色合いが強いと思っていました。ところが、タクシー業界にも実はさまざまな規制があり、たとえば運賃はブロックごとに定められ、国土交通省の認可を受けたものでなければなりません。

2002年の規制緩和で新規参入が緩和され、タクシーが一挙に増えました。需要はそれほど増えていないのに、車だけが増えてしまったため、当然ながら、1台あたりの売上は激減してしまいました。そこで急遽反転して、2008年の国土交通省通達、2014年の改正タクシー特措法によって参入規制などが設けられ、減車という供給過剰の是正と事業の適正化を進めてきた業界です。

労働環境については、日本のタクシー会社の7割が10台以下の零細企業で、当社のように事業規模の大きい法人系のタクシー会社は限られています。P/Lを見て驚いたのですが、人件費が7割——燃料費を入れると8割を占めるといって、きわめて特殊な変動費ビジネスでもあります。典型的な労働集約産業ということですね。

乗務員の労働条件については、国土交通省や厚生労働省による規制が非常に厳格です。1回あたりの乗務距離や拘束時間などが決められており、オーバーするとペナルティを科されてしまうため、一般的なイメージとは違ってサービス残業がなく、きわめてフェアな時間管理がされています。ただし、業界全体の乗務員平均年齢が59歳と高齢ですので、採用がきわめて重要なKSF（成功のカギ）となります。

——世界的なシェアリングエコノミーの進展により、タクシー業界にも影響が出るのではないかとされています。

ライドシェアの問題で、業界は大きな変化の節目にあります。現状の道路運送法では違法となる自家用車ライドシェアについて、何とか規制を緩和しようという動きがあり、さまざまな論争を経て、すでにある自家用有償旅客運送の枠組みで行うことになりました。自治体やNPO法人のような非営利団体が運送主体の場合は、公共交通機関のないエリアなどにおいて、一定の条件下で認められることになったのです。

第1ラウンドはこのような形で決着しましたが、今後も論争は続くでしょう。これは、タクシー業界にとって大きな環境変化であり、脅威と言えるかもしれません。

——そのような環境変化がある中で、貴社の取組みについて教えてください。

当社では以前より、「タクシーは「ひろう」から「えらぶ」時代へ」をキーワードに、高付加価値のサービス提供に取り組んできました。フランチャイズでの地域展開、専用乗り場の設置、配車アプリの提供、陣痛タクシーやキッズタクシーなど付加価値の高いサービスメニューの導入、といったものです。他社とのコラボにも積極的に、「ボカリスエットタクシー」や「ファブリーズタクシー」などにも取り組みました。

また、接客サービスのレベルアップにも注力しており、きわめて緻密な乗務員マニュアルがあるほか、覆面モニターによるサービスチェックも行っていきます。お客様のふりをして密かにチェックをする、ミステリーショッパーのようなものです（笑）。覆面モニターはタクシーを降車後に採点し、営業所別でサービス改善につなげています。

そのほか、IT技術を活用し、アプリを使った配車の仕組みを独自に開発しています。当社の川鍋一朗会長が、ライドシェアを早くから脅威と感