

京都地域のタクシー業界における競争優位の獲得 —MK タクシーの事例—

久保亮一
具承桓

目次

- はじめに
- I. タクシー業界の概要と規制の変遷
- II. 事例研究：MK の競争優位の源泉
- III. 考察

はじめに

近年、わが国において規制緩和を推し進める動きが顕著である。それは、タクシー業界においても例外ではない。2002年2月、改正道路運送法の施行により、運輸当局がタクシー需給を基に適正車両数を算定し、新規参入と増車を制限する「需給調整規制」が廃止された¹⁾。この法改正は、新規参入・増車の原則自由化を実施し、ある種の市場原理を導入することによって個人事業主・企業間に競争を行わせ、結果として顧客にメリットをもたらすことを意図している。

1997年以来、タクシー業界は規制緩和を目指した政策が施行されてきたとはいえ、2002年の法改正に至るまで、伝統的に政府（運輸省陸運局²⁾）の規制に保護された業界であり、新規参入、増車許可、運賃設定など、競争における重要な事項を各企業が自由に決定することができなかった³⁾。例えば、運賃面では、「同一地域・同一運賃」が政府によって強く定められてきた業界であった。その結果、当該業界における競争次元は、「1台当たりの水揚高（売上高）を増加させること」、「オペレーションにかかる費用を低減化すること」の2点であるとされてきた。すなわち、企業間で競争するための戦略オプションが業界内で限定されていたのである。

このように、企業が選択可能な戦略オプションが制約され、一見、企業間で差がつかないと思わ

-
- 1) この法改正により、タクシー業界では、最低車両台数や一定の事業施設の確保等の形式要件を満たせば、新規参入や増車が原則自由となった。
 - 2) 現在は国土交通省運輸局に名称変更している。
 - 3) 当該業界では、2002年の法改正以前から、「適正車両数を越えた（最大20%）新規参入・増車の許可」、「当局が定める標準運賃より最大10%までの値下げを許可」などの規制緩和措置が講じられてきた。しかし、バブル崩壊後の需要の激減から適正車両数の水準が大幅に低下し、実際には新規参入や増車はほとんど認められず、値下げも定着しなかった（東京三菱銀行産業レポート、2003）実情がある。

れる環境条件の下、他の競合企業と異なる独自の戦略を実行しながら、継続的に成長を続けてきた企業が「MK タクシー（以下、MK と表記する）」である。MK は現在、東京・大阪・神戸など他の地域に進出しているが、もともとは京都地域を中心に事業活動を行っており、企業間競争が緩やかだった時期から現在に至るまで、他社とは異なる戦略を次々と実行し、一定の成果を挙げている。この経緯における MK の企業行動は、「規制の変更」という外部環境に働きかけるものもあれば、「自社内における人的資源の質の向上」という内向きのものまで様々存在する。そこで、本稿は MK を事例に取り上げ、規制の厳しい業界の中で「いかにして他社と異なる競争優位を獲得することができたのか」を分析することを目的とする。その際、MK の戦略的な取り組みや企業システムに焦点を当てる。

本稿の構成は以下の通りである。次節において業界の概要や重要な外部環境要因である規制の変遷について述べる。その後、MK がそのような環境の下で、「いかなる戦略を実行してきたか」、また「戦略を実行する基盤となる企業システムはどのようなものであったか」を記述し、最後に考察を加える。

I. タクシー業界の概要と規制の変遷

1. タクシー業界の概要

2003年3月末におけるハイヤー・タクシー業界を全乗連⁴⁾のデータによって概観すると、全国で法人事業者が7374社、216,951台、個人事業者による車両が46,331台存在し、合計すると263,282台である。ハイヤー・タクシー業界は、ほとんどが中小零細事業者によって構成され、資本金1億円を越える企業は全国で65社、全体の0.9%に過ぎない。2002年度におけるタクシーの年間輸送者数は23億6600万人にのぼり⁵⁾、国内交通機関における輸送量の8%を占めており、年間輸送者数は1970年度の42億8900万人をピークに年々減少している。

運賃に関して述べると、現在国土交通省地方運輸局が認可する一般乗用自動車運送事業の運賃設定には3種類あり、タクシーがメーター運賃として採用しているのは、距離制運賃・時間距離併用運賃である⁶⁾。この設定方式は、初乗り運賃と加算運賃を定め、顧客の乗車地点から降車地点までの実車走行距離に応じた運賃を請求するものである。

4) 全乗連は、「社団法人全国乗用自動車連合会」の略称であり、ハイヤー・タクシー法人事業者から構成される団体である。

5) 2002年における他の輸送機関のデータを示すとJR86億人、民鉄129億人、バス48億人である。

6) その他の2種類は、「時間制運賃」と「定額運賃」である。時間制運賃は、初乗り運賃と加算運賃を定め、顧客の指定する地点に到着した時から運送を終了するまでの実拘束時間に応じた運賃設定であり、一部の貸切タクシー・ハイヤーがこれを採用している。定額運賃は、次の場合に事前に決めた定額を採用する運賃設定である。①特定の空港・鉄道駅・大規模集客施設と一定のゾーンとの間の運送、②大規模イベント期間中、駅・空港になどの特定の場所とイベント開催場所との間の運送、③観光地における名所旧跡を巡るルートに沿った運送。

表1 タクシー運転者の賃金水準，労働時間，平均年齢，勤続年数

| | 年間賃金※2 | 年間労働時間※3 | 平均年齢 | 勤続年数 |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| タクシー運転者 | 4,049 千円 (70.4%) | 2,412 時間 (109.2%) | 51.3 歳 | 10.7 年 |
| バス運転者 | 5,929 千円 (103.1%) | 2,508 時間 (113.6%) | 46.0 歳 | 16.5 年 |
| トラック運転者 (小型・普通) | 4,405 千円 (76.6%) | 2,556 時間 (115.8%) | 38.4 歳 | 8.0 年 |
| トラック運転者 (大型) | 5,129 千円 (89.2%) | 2,580 時間 (116.8%) | 41.4 歳 | 10.6 年 |
| サービス業 | 5,749 千円 (100.0%) | 2,160 時間 (97.8%) | 40.1 歳 | 10.6 年 |
| 製造業 | 5,768 千円 (100.3%) | 2,232 時間 (101.1%) | 40.5 歳 | 15.0 年 |
| 全産業平均 | 5,751 千円 (100.0%) | 2,208 時間 (100.0%) | 40.5 歳 | 13.3 年 |

注1. すべて男子労働者平均値。

注2. () 内は全産業平均賃金に対する比率。

注3. () 内は全産業平均労働時間に対する比率。

出所：1997年労働省賃金構造基本統計調査報告より。

次に、当該業界における原価構成と顧客サービスの大部分を担う運転者について述べる。当該業界における設備はほとんど車両である。オペレーションレベルの原価の内訳を見ると、人件費が78.2%、燃料5.0%、車両維持・償却費が5.1%、保険料・税が5.0%、その他の経費が5%を占め、タクシー業界は人件費が最も高い労働集約的な業界である（社団法人全国乗用自動車連合会，2004）。その意味で、参入障壁が比較的安く事業撤退のサンクコストは低い⁷⁾ 反面、他社との差別化が非常に難しい業界である。

2003年3月末において法人タクシーの従業員は42万人存在し、その中で運転者は36万人（女性運転者は8,338人）である（社団法人全国乗用自動車連合会，2004）が、タクシー運転者の離職率は非常に高い。表1が示すように、平均年齢は51.3歳、勤続年数は10.7年で全産業平均や製造業と比べて短いことが分かる。原因として、低賃金と長い労働時間という労働条件が挙げられよう。年間賃金においては、全産業平均と比較してタクシー運転者は70.4%しかない。かつ労働時間は2,412時間（109.2%）で約10%も長い。さらに、労働条件におけるタクシー運転者と全産業平均との格差は縮まるどころか、拡大の一途をたどっている現状にある。これらのデータから、タクシー会社は運転者のモチベーションを高めることによって離職率を低下させ、人材に投資した教育費を有効利用する必要があると判断できよう。

2. タクシー業界における事業活動

タクシーサービス業とは、あるA地点から顧客が希望するB地点まで、手荷物を含めた「人」を損害なく安全に輸送する業務である。タクシー会社の事業活動は、主に①運転者による輸送サービス、②無線またはGPS⁸⁾ オペレーターを用いた本社による顧客と空車とのマッチング、③本社・営業所における、車両のメンテナンスや運転者の人材教育、管理などで構成される。上記の3つの事

7) 仮に事業から撤退する場合、車両を売却してサンクコストを低減できよう。

8) GPS (Global Positioning System：全地球測位システム) に関する詳細は後述する。

業活動の中で、顧客とのインターフェースの大部分を担いながら、企業収入の大半を占める輸送サービスを実際に行うのは運転者である。別の見方をすると、顧客との接点である「現場」を本社や営業所が直接管理することが困難な事業特性を有する。したがって、顧客に対して均一した品質の良いサービスを継続的に提供する「仕組み」を作ることがタクシー会社のマネジメントにおけるひとつの課題となる。

タクシーサービス業における空車と顧客のマッチング方法は大きく3種類ある。ひとつめは「流し」と俗に言われる方法で、空車で走行しているタクシーが運転者個人の能力で顧客を見出すことである。ふたつめは、「駅・空港・辻待ち（以下、駅待ちと表記）」と言われる方法で、駅・空港・繁華街のタクシー乗場に待機し、顧客を待つ方法である。基本的に「駅待ち」の場合は、車両で構成される列の順番通りに顧客が来るのを待機することになるため、企業間で差がつきにくい方法である。最後は、空車走行中のタクシーと本社に電話をかけてきた配車希望の顧客とを、本社が無線やGPSを用いてマッチングさせる方法である⁹⁾。

「流し」の場合、「いつ、どこに顧客がいるのか」という経験を基盤とした運転者個人の知識が、一種のノウハウになり、1台あたりの輸送実績（水揚高）が左右される。一方、無線やGPSによるマッチングの場合、本社が空車走行中のタクシーと配車希望の顧客とを時間・距離的に無駄なくマッチングさせることが、空車率の低減に寄与することに加えて、より多くの配車待ちの顧客を確保可能にする。空車率の低減は、実車率の向上を意味し、LPガスに代表される経費の削減につながるだけでなく、稼働率を高めることにつながり、オペレーションの効率化に寄与する。

「流し」の場合、運転者が顧客を見出すことは偶然性が強く働く上に、顧客との関係が一回限りに留まる場合が多い。長期的に見ると、この顧客との「関係の一回性」を「関係の連続性」に変えること、すなわちリピーターを増加させる手段を考案することが、継続的な水揚高の確保に結びつく。一方、無線やGPSで本社がマッチングさせる顧客の場合、再度の利用を促すには定刻通りに到着する、輸送プロセスにおける顧客満足の向上などの「サービスの良さ」が「関係の連続性」に結びつく。したがって、流し・配車希望の顧客のどちらの方法を重視するにしろ、水揚高増を意図するならばリピーター数を増加させることが、タクシー会社の最重要課題となることが理解できよう。後述するMKのブランド向上を指向した企業行動は、初めて乗車する顧客に留まらず、リピーター数を増加させることが主たる目的である。

3. タクシー業界における規制の変遷

基本的にタクシー業界は、政府（旧運輸省陸運局）による規制によって、新規参入、増車、運賃設定など競争する上で重要な事項を、企業独自に決定することができない業界であった。このような規制は、1951年の道路運送法における「新規参入の制限」、「運賃決定の規制」に端を発する。1951

9) 空車走行中のタクシーだけでなく、本社・営業所に待機している「車庫待ち」タクシーが向かう場合もある。

年以降、約半世紀もの間、日本全国において「同一地域・同一賃金」の状況が続く。こうした規制に対して、MKは2003年4月末までに、政府相手に十数件の訴訟を起こし¹⁰⁾、既得権益に守られた業界に変化をもたらすきっかけを提供し続けてきた歴史的経緯がある。以下では、戦後のタクシー業界における規制の概要とその変化、および規制に対してMKがどのように働きかけてきたかについて簡単に述べる。

当該業界における規制は大別すると2種類あり、「新規参入・増車」と「運賃決定」に関するものである。1951年、道路運送法によって、①運賃及び料金の認可を総括原価方式にすること、②免許基準としての需給調整条項、最低車両台数規制、③増減者に関する事業計画の変更認可の必要性が定められた。1955年には、「同一地域・同一運賃」の運輸省通達がなされる。1978年、個別事業者ごとに運賃を申請し、運輸省で調整して決定する制度が導入され、平均原価に基づく運賃より安価な運賃は個別に査定が行われることになった。このようにして、新規参入¹¹⁾、増車許可、運賃設定における政府の規制が継続してきた。

1981年、6大都市でタクシー運賃値上げ申請が行われることになり、MKのみが京都地区での運賃値上に反対する。前述したように、運輸省は当時「同一地域・同一賃金」を掲げていたため、MKが値上げに賛成しなければ、京都地域のタクシー会社は値上げすることができなかった。他社との確執の後、結局MKは値上申請を行ったが、1982年に運輸省陸運局に対して運賃値下げを申請している。

1983年、MKは値下げ申請の却下を不服として、大阪地裁に提訴する。この裁判の結果は、1985年、大阪地裁が運賃訴訟でMK全面勝訴の判決を行うものの、国側が控訴する。当判決は、「同一地域・同一運賃」を原則とするタクシー行政が、自由競争を阻害し独立禁止法違反の疑いがあるという内容を含むもので、運賃制度の見直しを迫る追い風となった。1989年、MKは運賃値下げ裁判で政府（近畿運輸局）と和解するが、同年10月に京都市域タクシー運賃が8年ぶりに値上げされる。1992年、再び京都市域のタクシー運賃が値上げされる中、逆に1993年MKの10%の運賃値下げが期間限定で認可される。翌1994年、政府（運輸省）がMKの値下げを本格的に認可して、値下げタクシーが実際に走り出すことになった。

1997年度に、需給調整基準の緩和措置として、過去5年間の実績に基づき算出された適正車両数に一定割合（97年度は10%、その後、緩和され最大20%）の新規参入・増車を認める措置が取られた。しかし、バブル崩壊後の需要の激減から適正車両数の水準が大幅に低下し、新規参入や増車はほとんど認められなかった。また、運賃規制の緩和措置として、10%の範囲内であれば自由に運賃の設定を認める「ゾーン制」が導入されたことに加えて、初乗り運賃が2kmから1kmに短縮された運賃が許可される。この運賃規制の緩和の影響は大きく、約1年間で全国525事業者、3518車

10) 日経産業新聞、2003年4月22日、24ページ。

11) 新規参入については、1959年に個人タクシーが初の免許を取得し、個人タクシーという形態が登場する。

表2 「道路運送法」改正の内容

| | 改正前 | 改正後 |
|----------|------------------------------|---|
| 新規参入・増車 | ・需要と供給のバランスを考慮した需給調整 ・免許制 | ・安全の確保等に関する一定の基準に適合していれば、新規参入可能 ・許可制 ・増車は事前届出 |
| 緊急調整措置 | ・なし (需給調整規制で参入・増車が抑制) | ・特定地域において著しく供給過剰となっている場合、参入・増車を一定期間停止することができる |
| 事業の休止・廃止 | 認可制 | 届出制 |
| 運賃 | 認可制 | 認可制(既存のゾーンの幅を拡大) |

出所：りそな経済調査「規制緩和により変貌を遂げようとするタクシー業界」2003年1月号(No.106)。

表3 規制緩和2年間の新規参入・増車の状況

| | 全国 | 近畿地域 |
|-------------|----------------|--------------|
| 新規参入許可申請 | 248社(1,975台) | 37社(326台) |
| 営業地域の拡大認可申請 | 81社(504台) | 8社(145台) |
| 増車届出関係 | 4,024社(8,380台) | 593社(1,873台) |

注. 事業者数は、運輸支局ごとに計上したので重複がありうる。
増車車両数には、減車車両数を減じて計上している。
取り下げのあった事案については掲載していない。

出所：http://www.zenjiko.or.jp/deta/d_1_6.html (2004年4月24日)より

両がゾーン制上限運賃より低い運賃を設定するようになった。また、初乗距離、初乗運賃をほぼ2分の1とする運賃の設定等、1年間で139事業者、約6000車両が初乗運賃の短縮運賃を導入した。この割引運賃の設定の弾力化によって、遠距離割引、ノーマイカーデー割引、定額運賃前払い割引、初乗りクーポン割引、高齢者初乗りクーポン割引などの多様な運賃が出現した。

2002年2月、道路運送法の改正により、①事業が免許制から許可制へと移行、②緊急調整措置の導入、③運賃認可制の維持、が認められた(表2参照)。

①の免許制から許可制への移行によって、これまでの需給調整規制を廃止し、安全の確保などの一定の基準を満たしていれば、事業への新規参入や事前届出による増車が可能になった。②の緊急調整措置の導入とは、規制緩和による供給過剰が生じた場合、一時的に新規参入や増車を停止する地域を指定する緊急措置である。③の運賃認可制の維持は、ダンピング競争を防ぐために、基本的には既存の「適正原価に適正利潤を加えたものを超えない価格」という認可基準をそのまま維持している。

2002年の法改正以来、2年が経過しているが、同業界における競争はより激化している。理由として、参入障壁が低くなり、多くの新規参入が生じているだけでなく、既存企業同士の増車競争が激しくなっているためである。国土交通省のデータである表3を参照すると、2002年2月から2004年1月までの2年間、全国における新規参入許可申請件数は248社、1975台である。そのうち、近

畿運輸局管轄においては、37社、326台が新規参入許可申請書を提出した。また、営業地域の拡大認可を申請した企業は81社、504台にのぼる。一方、既存企業のうち4,024社が8,380台の増車を申請しており、近畿地域では593社が1873台の増車を申請した。

加えて、料金の遠距離割引制度の面では、大阪や京都の複数のタクシー会社がMKよりも低運賃で顧客にサービスを提供している例を確認できるように¹²⁾、自由化以降のタクシー業界は運賃面での価格競争が一層激しくなっている。

II. 事例研究：MKの競争優位の源泉

タクシー業界における規制に対抗しながらMKは現在、京都、東京、大阪、神戸、名古屋の5社で1070台を所有するまでに成長を遂げている(2003年4月)¹³⁾。MKはこの成長をどのようにして達成したのだろうか。この問いは、「いかにしてMKが競争優位を獲得してきたか」と換言できよう。

結論を先取りすると、MKの競争優位の源泉は「MKブランドの構築」にある。「ブランドの構築」のため、顧客に対して良質のサービスを提供し、そのサービスを提供するために、長期に渡って社内における勤務・教育・賞罰・賃金制度を確立し機能させてきたのである。つまり、MKはこれらの社内制度を企業システムとして確立させることによって、顧客に良質のサービスを提供し続けることを可能にした結果、「ブランドの構築」を達成したと解釈できる。ここで「ブランドの構築」に寄与してきたのは、顧客への良質のサービス提供だけではない。企業内部に向けた行動と同様、政府との裁判を含めた「MK独自の価格戦略」や「連続した新商品企画」に代表される企業外部に向けた行動も「ブランドの構築」に寄与したと考えられる。

この「ブランドの構築」によって、当該業界において最重要課題であるリピーター顧客の確保、すなわち顧客との「関係の連続性」を達成し、結果的に乗車率の維持・向上に結びつけていると本稿は解釈する。通常「ブランド」は、構築・維持のため長期間にわたる継続的な企業努力と投資が必要になる無形資源であるが、タクシー業界の状況と照らし合わせると、非常に有効な経営資源になり得る。例えば、自分が「流し」の顧客候補である場合、タクシーの天井に設置されている企業のマークである「行灯(あんどん)」によって、乗車するかどうかを決定した経験をもつ方は多いであろう。「配車希望」の場合は言うまでもなく、「駅待ち」ですら行灯、すなわちタクシー会社名を認知した上で、乗車するか否かを決定する顧客すら存在する。

以下では、上記の「ブランドの構築」をMKはいかにして達成したのか、という点を個別の要素に分けて述べてゆくことにする。具体的には、ブランド構築に寄与する「顧客への良質なサービス」

12) 京都においても5千円超過分の料金を5割引にするサービスを、高速タクシー、興進タクシー、比叡タクシーの3社が申請し、一方のMKは3割引に留まっている。(日経産業新聞、2003年4月22日、24ページ。)

13) MKは現在、京都を始め、1997年東京、1997年大阪、2002年名古屋、2002年神戸に事業を展開しているが、以下の記述は京都地域におけるものとする。

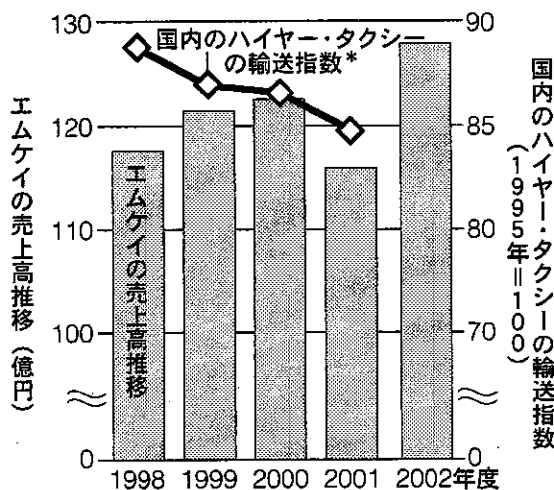


図1 MKの売上高推移

注. 95年度=100とした数字. 国土交通省, 国土交通月例経済より
出所: 日経情報ストラジー, 2003年8月号, p63より.

を実行する基盤となる企業システム（組織・勤務・教育・賞罰・賃金制度）に関して議論する。次に、植下げ政策，連続した新商品企画，GPSの導入と成果の順に記述する。

1. MKの概要

MKは、創業当初ミナミタクシー株式会社として、1960年、当時の青木定雄会長¹⁴⁾が10台の新規免許を取得し、24名の運転者とともに開業した。その後、1963年に桂タクシー株式会社の経営権を譲り受けた後、1977年に正式的に合併し、両社の頭文字をとってMKとなった。その後、同社は様々な社会運動を展開すると同時に、規制緩和につながる価格戦略によって、一般顧客に名が知られるようになり、タクシー業界におけるブランドタクシーとしての地位を築き上げている。

現在MKは資本金8,500万円、従業員は2,322名で（1,862名が運転者¹⁵⁾、460名が職員）、京都地域では3番目の規模を誇るタクシー会社である（2003年9月）。売上高は図1に示されるように年々緩やかに上昇しており、2001年度116億円、2002年は128億円である。

車両保有台数はタクシー751両、ジャンボタクシー101両、ハイヤー¹⁶⁾特別車3両、大型ハイヤー19両の総計874両であり、加えて特定バス15両と貸し切りバス13両を保有し事業を行っている。

14) 現在、青木定雄は社長を退任しMKグループのオーナーであるが、退任するまでと同様、最高責任者の立場にある。

15) 運転者の平均年齢は47歳であり、50歳代が4割を占める。

16) ハイヤー業務では、最高級のサービスマナーを身につけた運転者が、最高級の車両とサービスを提供する。ハイヤー運転者は、外国語・国際的なマナーを習得することによって来日した外国人の顧客にも対応できる資質を持っている。ハイヤー運転者の勤務時間は午前7時から9時までで、現在23名が配属されており、MKのカンバンとして運転者には憧れの業務内容とされる。同業務は一般のタクシー運転者が一定の機能や訓練を積んだ上で、昇進する形で得られるポジションである。（2003年10月7日、MKインタビューより）。

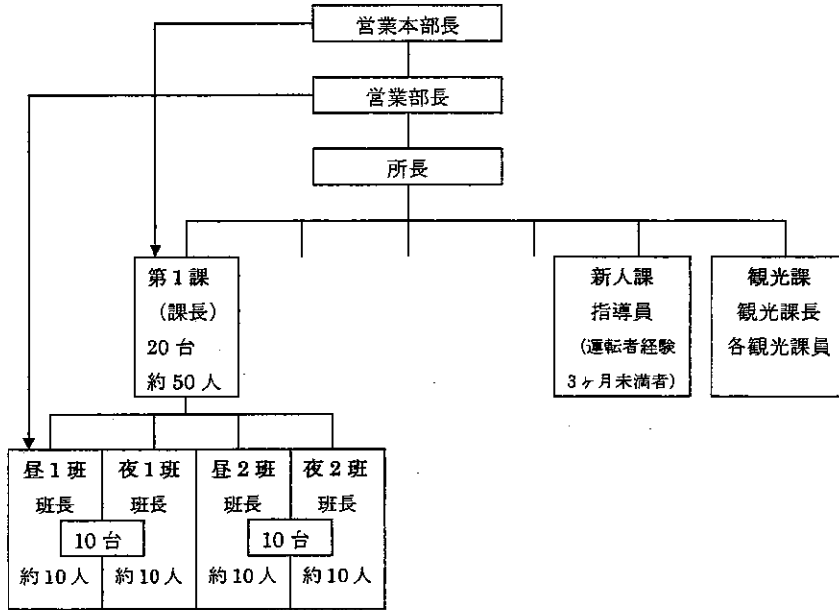


図2 営業所管理新体制
出所：MKの内部資料により作成。

る。MKが行う事業内容は、ハイヤー、タクシー、貸切バス¹⁷⁾、特定バス、運行管理業、運転者派遣、整備、オートガススタンド、旅行代理店、警備など多岐にわたるが、本稿ではその中でも中核事業と位置づけられるタクシー事業に焦点を当てる。

2. MKの組織構成

京都地域におけるMKは、京都市北区に本社、6ヶ所の営業所、運行管理事業部、MK整備、MKトラベル、MK貴賓室、オートスタンド十条、オートスタンド五条で構成される。本社の管理部門はわずか30数人であり、部長クラスで営業本部から5人、本社の2人で構成される営業本部が設置されている。

各営業所の組織体制は、営業本部長をトップに、課長と車両20台と約50人の運転者で成り立つ「課」が各営業所の規模に応じていくつか編成されている（図2参照）。その「課」の下位組織として班が存在する。ひとつの班は昼1班・夜1班として昼夜別に分かれており、昼夜1班に10台の車両と約20人が配属されている。各課長の役割は、課長会議への出席、班長業務の管理、連絡事項の伝達などの「全体管理」と車両美化、事情聴取、集団点呼を行う班長の業務管理である「営業管理」がある。一方、班長の役割は、班長会への出席、現場運転者の管理と指導が主な業務である。

17) 貸切バス事業は、2004年4月14日にMK観光バス貸切会社として分社化された。

また、各営業所とは別組織として、運転者経験が3ヶ月未満者の教育と指導の役割を果たす「新人課」、各観光課員と同課長で構成される「観光課」を設けている。運転者の離職率が高く、毎年大量に運転者が入社する事情を踏まえて、新人課はベテラン運転者によるノウハウや知識を新人に伝達、習得させ、良質の顧客サービスを提供するため、2002年に新設された組織である。

3. 勤務制度

MKの勤務制度の根底にある考え方は、当社の経営理念のひとつである「運転者の社会的地位の向上」である。この考え方は、創業当初に青木定雄会長が行った運転者の住居環境の整備に見て取れる。1960年の創業当時、勤務体制は昼番と夜番の2交代制であった。この時期に最も問題になったのは運転者の無断欠勤であり、信頼性のある勤務体制を構築することを目的として、労働条件の実態が見直されることになった。青木前社長は、自ら運転者全員に家庭訪問を実施し実態把握につとめた結果、劣悪な住居環境が問題であるとの結論を得た。例えば、夜勤で朝帰宅したとしても睡眠を十分に取れるような住居環境ではなく、それが欠勤率や交通事故率の高さに結びついていると判断したのである。そこで、昼夜交代の勤務体制維持と交通事故の防止のために、社員寮であるMK団地の建設に着手し、一社員一住宅制を導入した。

こうした取組みと合わせて、運転者の社会的地位の向上を目的として、給料アップ、乗車拒否防止教育、丁寧な運転指導が行われた。例えば、運転者が嫌がる近距離の顧客に対する乗車拒否防止教育を行うことによって、近距離も乗車可能なサービスの良いタクシー会社としての認識を世間に広め、利用者数を増加させた結果、乗車率が向上した。丁寧な運転指導が行われた理由は、安全運転を図り、事故による損失を防ぐと共に車両関連の経費削減が目的であった¹⁸⁾。また、1983年に有名デザイナーによるユニフォームを導入し、運転者のイメージアップと清潔で信頼できるタクシー会社であることを顧客にアピールした。このアピールは顧客のみならず、運転者自身の品格の向上を意図しており、運転者のモチベーションを高めることになった。

4. 賃金制度

MKにおける運転者の賃金体系は、他社と比較すると非常に異なる点がある。他社の賃金体系は、通常、水揚高を単純に会社、運転者に分配するものである。しかしMKの場合は、運転者に経費を意識させる賃金体系を採用している。具体的には、1969年に導入された「MKシステム」と呼ばれる基本計算式によって運転者の賃金を計算している¹⁹⁾(表4参照)。

MKの社内資料を参照すると、現在、運転者の平均的な水揚高は月54万円である。そのうち、1カ

18) 車両の消耗品の切りつめることで給料アップ分をカバーした(日経ビジネス、2000年2月21日号)。

19) 「MKシステム」が導入される前においても、MKは独自の給与体系を採用している。例えば、1960年代に月7万だった運転手の給与を12万円にアップさせた。当時の燃料・消耗品費が7000円程度であったことを考慮すると非常に高額な給与であった。インタビューによると、根底から給与システムを見直した結果、最初に運転者の12万円という基本給与を確定し、職員、役員の順で給与を決定した。

表4 MKの賃金体系：MKシステム
出所：MKの内部資料

| | | | | | | | | |
|------|-------|------|-------|--------|----------------|-----|---|----|
| 水揚げ高 | - | 固定経費 | - | 変動経費 | + | 諸手当 | = | 総額 |
| | | { | | { | | { | | |
| | 管理費 | | 燃料費 | | ZD乗務手当 | | | |
| | 車両費 | | 制服代 | | 特別手当(賞与月払い希望者) | | | |
| | 車両保険費 | | 修理部品費 | | 有給手当など | | | |
| | 公課費 | | 点検費 | | | | | |
| | | | | 消耗品費など | | | | |

月にかかる固定経費と変動経費の和は約27万円で、水揚げ高から経費を差し引き諸手当を加えたものが運転者の収入になる。固定経費の内訳を見ると、管理費14万円/月、車両費は3年で償却するものと見なして4万円/月、保険が1万円/月、公課費3万/月である。一方、変動経費は、燃料費2万5千円、制服代3千円、修理部品費1万5千円、定検費3千円、消耗費1千円である。諸手当のうち、ZD (Zero defect) 手当は無事故無欠点特別手当のことであり、運転者が無事故・無欠点で業務を行おうというモチベーションの原動力となる。他には、特別手当(家族手当など)として数万円ある。これらを計算すると運転者1人の給与の平均は総額30万5千円である。

上記のMKシステムで最も重要な点は、個々の運転者の努力による経費削減が各自の給与額に直接結びつくことである。この給与制度によって、運転者の経費削減に取り組む意識や姿勢が変化し、他社よりもオペレーションにかかる経費が減少した。全体的に顧客が減少し全体の水揚げ高が減少している現在、このMKシステムは見直しされているが、右肩上がりに水揚げ高が上昇している時期には非常に機能する給与体系であった(2004年5月20日、インタビューより)。

5. 教育及び賞罰制度

既述したように、基本的にタクシー・サービスは、本社や営業所の管理が行き届かないタクシー内で運転者個人が顧客に提供するため、一定のサービスの品質を維持することが困難である。加えて、タクシー業界は運転者の離職率が非常に高いため、せっかく顧客サービスに関する教育を行ったとしても離職し意味が無くなる場合が多い。この状況はMKにおいても例外ではなく、運転者として新規採用した人のうち、3割は3ヶ月の教育期間中に、2割は車に乗ってから離職し、最終的に残るのは5割だとされる(日経ビジネス、1998年2月2日号)ように、離職率が高い。しかしながら、良質の顧客サービス提供によるブランドの向上を指向するMKは、新人運転者という人的資源向上のための投資を継続的に行っている。また、教育費用をかけるだけでなく、賞罰制度を通じて運転者のオペレーションをコントロールしている。

その教育内容はマニュアル化されており、法的に定められた10日より大幅に長い3ヶ月間をかけて行っている(日経ビジネス、1998年2月2日号)。教育の主な内容はGPSを含めた機器の使用法、京都に関する地理、挨拶方法、運行ルールである。この中で特にMKで重視されているのは

4つの挨拶方法²⁰⁾である。この4つの挨拶を運転者が行わなかった場合、料金を受け取らないサービスを1976年から打ち出している²¹⁾。これは顧客への挨拶のみならず、顧客の意向を運転手側から先に聴取するサービスであり、顧客満足度を高めることにつながる。しかし、4つの挨拶は導入当初から機能していたわけではない。1978年、乗客への挨拶を徹底させるため、運転者を京都市内の繁華街に連れ出し4つの挨拶訓練を行ったが、それを嫌がった運転手が次々と辞めてしまい、車庫の半数近くの車に乗り手がなくなった(日経ビジネス, 1998年9月28号)とされる。その他、ドアの開閉、荷物の取り扱い、雨天中の傘の差し方など、顧客の立場に立ったきめ細かなサービスの提供方法を教育する。

一方、賞罰制度を明確かつオープン化にすると同時に、賞罰を昇進と賃金にリンクさせている。賞罰制度を通じて運転者のオペレーションをコントロールしているのである。賞罰制度のオープン化の一例として、顧客からの苦情処理²²⁾の内容を掲示し、運転者の誰もがそれを確認できる状態にしている。すなわち、苦情内容が各営業所全運転者に共有され、今後におけるサービス内容を向上させる仕組みになっているのである。主な苦情内容はGPS社内違反、サービス、勤務態度であり、社内報告が終了すると、原則として顧客の自宅に訪問し、謝罪することになっている。苦情に関しては点数化しており、7点になれば退社の処置をとる。こうした処置を行うことにより、本社・営業所から離れている現場を管理し、一定のサービスの質を維持している。

また、お客の礼状がある場合、表彰を与えると同時に、配車の手配や給料・昇進に反映される。同じく、ZD、SD(無事故)も同様に評価される。MKでは、苦情やお礼の連絡だけでなく、自主的に自社のサービス内容を見直している。その現場管理方法は、モニター制度である。図3に示されているように、モニター制度は社内でルール化されている挨拶・サービスが実際に行われているかどうかをチェックし、サービス改善に関する情報や意見を顧客から吸収しようと試みている。

6. 顧客への提案：価格戦略と多様な新商品企画

(1) 値下げ政策

I. の3. で記述したように、MKは「同一地域・同一運賃」という政府の政策に幾度も対抗しながら、「自由な運賃設定の権利」を目指してきた。この政府に対抗する企業行動は、MKが業界における「ルールブレイカー」としての存在であると認識されることにつながると同時に、「MKは低価格

20) 現在、挨拶内容は導入当初のものから若干変更されている。現在の挨拶内容を次に挙げる。自己紹介である「ありがとうございます。MKの〇〇でございますが、どちらまででしょうか。」、行き先確認である「はい、〇〇でございますね。かしこまりました。」、ルート確認である「どちらの道から参りましょうか。〇〇からでございますね。かしこまりました。」、お礼の意味である「お忘れ物はありませんでしょうか。ありがとうございました。」

21) 挨拶をしなければ料金を受け取らないサービスは、導入後、数年してから取りやめられた。理由として、挨拶がMKの運転手に浸透したこと、業界団体から当サービスを取りやめて欲しいと要望があったことが挙げられる。

22) 顧客からの苦情に関しては、その受付から2日以内に社長まで報告される。

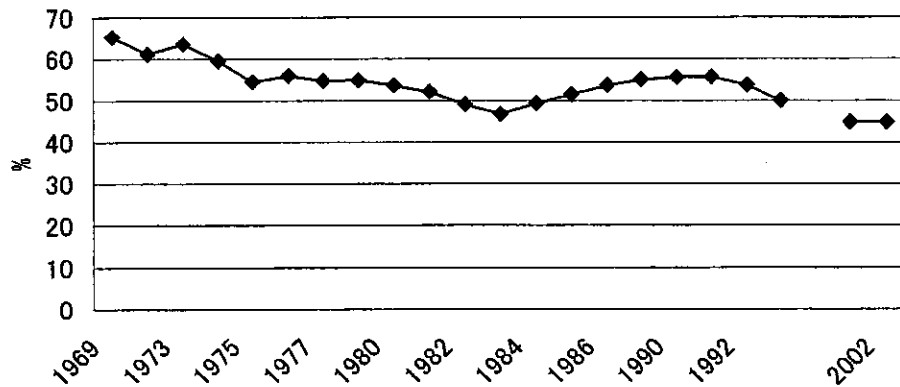


図4 MK社の実車率の推移

車が普及した時期である。自家用車の普及は、当然ながらタクシーの代替交通手段になり、タクシーの顧客を減少させる。このような外部環境の変化を踏まえ、顧客自体を増加させるためにMKは運賃値下げ申請を行い続けるのだが、この行動の背後には青木前会長の「運賃値下げによって実車率が上がり、結局は運賃収入が増える（日経ビジネス、1998年9月28号）」という信念がある。

MKの実車率の推移を示した時系列データ（図4）をみると、2002年におけるMKの実車率は45%、京都地域の他社の場合41%で、若干上回る状況である。タクシー需要の減少という外部環境の変化はコントロールできないが、その環境下で他社よりも実車率が高いのは、運賃値下げ活動によって構築された「MKブランド」による効果によるものと推測できよう。

(2) 商品企画：戦略なき新商品企画から意識的にすべての行動をブランド化へ

MKは、業界の中でも他社にない商品企画を連続して実施している。代表的な例を挙げれば、1986年にタクシー回数券である「割引クーポン」、1983年に身体障害者10%割引、1992年に英会話ドライバー、2001年にエスコートサービス、2002年に代行運転、2002年に宅配サービス、2003年に忘れ物届けサービス、2003年に「きもの割引」、2003年にメッセンジャーサービスである。新商品企画は、主にトップダウンの形で青木前社長を中心に決定されてきた。成果があがらなかった商品企画も多いが、継続するか否かを実施後、1～3ヶ月で判断するように意思決定が早い。

最初はこうした新商品企画が戦略的意図をもって実行されたわけではない(2003年10月7日MKインタビューより)。しかしながら、値下げ提案の場合と同様、継続的に新商品企画を顧客に提供することによって、「常に何か新しいことをする企業」として名が知られるようになり、結果的にブランドの構築に寄与するひとつの要因になった。この点を踏まえながら、平成に入った頃からMKは意識的に新商品企画を他社に先駆けて導入した。その結果、「革新的なタクシー会社」という企業ブランドを顧客に植え付けることに成功したのである。

7. GPS とオペレーションの変化とその成果

2001年2月、MKは無線配車システムからGPS無線自動配車システム（以下、GPSと表記）に切り替えた²³⁾。GPSはGlobal Positioning System（全地球測位システム）の略語で、かかってきた電話番号から顧客の場所を探知し、最短距離に位置する空車に自動的に指示を出すシステムである。これは、配車希望の顧客を待たせないために、時間・距離的な効率化を測ることに役立つ。GPS端末機は1台当たり約30万円であり、リースして全車両に装着されている。また、ナビゲーション・システムと同様、地図の変更のためにソフトのバージョンアップが必要になり、定期的に追加コストが掛かる。

GPSの導入前は無線システムを採用しており、無線に早く出た運転者が顧客を迎えに行っていた。しかし、他の車両より遠距離にいる場合でも、無線を先に受信した運転者が顧客を迎えに行くことによって非効率が生じていた。無線システムにおいては、要領よく無線を取り、配車希望の顧客を獲得するという運転者のノウハウが、運転者間の水揚げの差を生み出していた²⁴⁾。GPS導入の理由の1つは、無線をとるスキルと無関係に、偶然性と運転手のノウハウに大きく左右される「流し」の運転者に対して均等な配車を可能にし、各車両の水揚げを平準化することである。

GPS導入のもう1つの理由は、無線システムによる配車に限界が生じており、オペレーターにかかる大きな負荷を軽減するためである²⁵⁾。GPS導入前の無線システムでは、1日の無線件数は処理の上限である4,500件に達しており、10数名のオペレーターで処理するには困難な状況にあった。加えて、顧客からの電話を受けた後、運転者が迎えに行くまでに、市内の場合平均10～20分、市外の場合は30分～1時間必要であった。だが、GPS導入後は、市内5分、市外15分～30分で行くことが可能になった。この点から、GPSは配車において一定の効果を上げており、顧客への迅速な配車を可能にしたことが理解できよう。

GPSの導入後、無線システムを補完的に使用しながら、1日あたり8,500件～10,000件の配車の対処が可能になり、現在、約9,000件の配車が行われている²⁶⁾。GPSの導入後、顧客の構成は、GPSによる運用が4割、流しが6割から構成されている。

GPS導入により変化した点をまとめると、①無線取りのスキルを無関係にし、運転者が有するノウハウや偶然に頼った顧客探しが、ある程度平準化されたこと、②時間・距離的に効率的な配車が

23) MKはGPS導入の際、6ヶ月前（2001年秋ごろ）からパイロット的な試験導入期と教育期間を経た後、全社に導入・運用した。

24) このような事情があるため、GPSの導入初期においては、無線を取るスキルの高い運転者の反発が多くみられた。同時に、GPSが決定する「自動的な配車」に対する反発も多かった。

25) 当時の1日の無線件数は4500件にも上った。

26) GPSオペレーター室は15～18畳程度の広さの部屋であり、GPSが表示されているコンピュータ画面を監視するオペレーターが昼間14名、夜間12名配属されている（女性は約12人）。タスク上、長時間コンピュータ画面を見ながら電話受付と音声案内を行うため、オペレーターの平均年齢はおよそ22～24歳で非常に若い。他の業務は顧客の名簿作成である（MK会員名簿という冊子が存在し、昔は運転者がその冊子から探していた）。GPSの導入以降、登録されている会員顧客数は2倍以上増加した。

可能になっただけでなく、顧客情報をデータ化し、リピーター顧客に対して迅速にサービスすることによって、配車待ち顧客の処理能力を高めたことである。

ここでGPSの導入による成果について考察したい。顧客自体が減少する中、GPSの導入によって実車率が格段に上昇したわけではない。しかし、顧客を乗せていない無駄な車両を減少させる空車率の低下には貢献することで、オペレーションの効率化につながっているのである。他社とMKの実車率を比較すると、両方とも低下しているが、MKの下がり方がより緩やかである理由のひとつとして、GPSが一定の効果を挙げていると推測される。

しかしながらGPSの導入に問題がないわけではない。現在GPSによる指示は、実際の車両地点と画面の地図とに時間的なズレ(約20秒)が生じており、時間距離よりも直線距離で指示が決定される、という技術的な問題がある。この状況を嫌った運転者が、GPSの指示を守らない例が導入当初に多発したが、GPS違反者の掲示、「GPS集会」の開催など組織的な取組みが、技術の改良とともに行われている。

また、東京、大阪、名古屋、神戸におけるコールセンターを京都本社に一元化する構想をMKは持っており(日経情報ストラテジー、2003年8月号)、GPSの導入を含めた配車における全社的なシステム構築は、最適化を目指した過渡期であると捉えられる。

Ⅲ. 考 察

これまでの議論をまとめたものを図5に示す。タクシー会社のパフォーマンス(水揚高)を向上させるためには、実車率を上げることである。その意味で、タクシー業界で競争優位を獲得した結果は、実車率の数値に依存するといっても過言ではない。ここで注意が必要な点は、運賃設定である。水揚高は、乗車率と運賃設定を合わせて考慮すべきである。

また、実際の利益額は「水揚高」から「運転者への賃金配分」、「オペレーションの効率化の程度によって左右される経費」等を減じたものによって求められるため、最終的な利益額の向上には、より細かな分析が必要になるが、本稿ではパフォーマンスを水揚高に設定して議論を進める。

規制緩和による新規参入の増加と既存企業の実車率増加は、顧客獲得競争の激化につながっている。加えて、自家用車の増加や不景気に伴った顧客数の減少が、実車率をより低下させる要因になり、タクシー会社のパフォーマンス(水揚高)の向上にマイナスの影響をもたらすと考えられよう。すなわち、MKにおけるマクロの外部環境は、点線で囲んだ要因に集約することが可能であり、現在の状況では実車率に対してマイナスの影響を与えていると理解できよう。

一方、MKの内部に目を向けると、実車率を上げる主要な方法を「リピーター顧客の確保」に求めている。これまでのMKの実車率は、一定レベルで維持、もしくはライバル企業と比較すると相対的に減少の程度が低い現状にある。本稿のロジックに則るならば、実車率を上げるためのプラス要因は、「MKというブランド」の構築・維持であり、そのためにMKは「顧客満足を高めるため

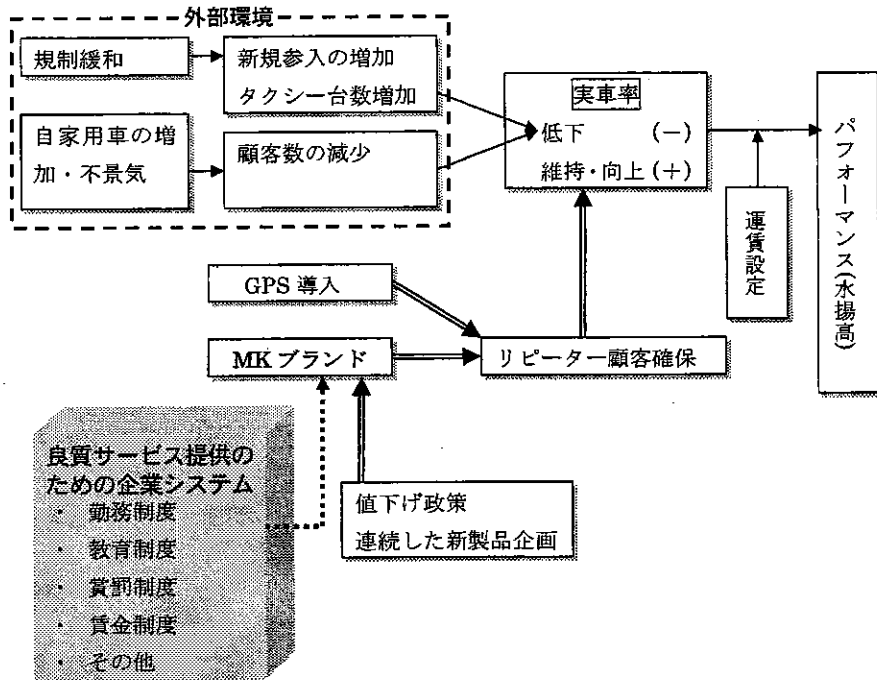


図5 タクシー業界の状況とMKの対応
出所：著者作成

の企業システム」や「連続した新商品企画や値下げ申請という戦略行動」を採用している。顧客満足度を高める良質なサービスの継続的な提供を下支えする企業システムとして、厳しい教育・賞罰制度や運転者のモチベーションを高める賃金制度を用いている。また、運賃規制に対する度重なる値下げ申請というルールブレイカーとしてのイメージや連続した新商品企画も「MKというブランド」像の構築に寄与している。近年ではGPSの導入によって、配車待ち顧客の処理速度の向上を起因とする「実車率の向上」と「経費削減によるオペレーションの効率化」を達成している。

次から、これまでの議論を基礎として今後の将来的な業界の状況を予測する。タクシー業界は今後も継続的に厳しい企業間競争が繰り広げられるだろう。そして、価格競争と台数競争により、個人事業主によるタクシー事業の経営がいつそう困難になると同時に、企業同士の合併・買収による「規模の追及」が進展する可能性が高い。MKが規模の追求を行う際にポイントとなる点は、企業システムの機能の維持である。たとえ規模が大きくなったとしても、土台となる企業システムが機能せず、顧客へのサービスの質が低下した場合、MKブランドの強みが失われる可能性がある。すなわち、運転者教育を上手く行うことのできるレベルで規模の追求を心がける必要があるのではないかと、という推論である。青木オーナーの、「サービスが良いというイメージがある分だけ、MKが問題を起こせば、他のタクシー会社の何倍も叩かれるだろう（日経ビジネス、2000年2月21日号）。」

という言葉は、規模の拡大と「顧客サービスの維持」を同時に達成しなければならない重要性を物語っているのではないだろうか。

また、今後どのような状況になろうとも、タクシー会社が存続するための具体的な課題は、本稿でも繰返し主張した「リピーターの確保」に集約される。ここで、「リピーター確保の方法」を工夫することで、企業間に差が生まれる可能性がある。MKの場合は、良質なサービスの維持・向上を土台にしてリピーターを確保してきた。今後はそれに加えて、既存のタクシーサービス業に付加価値をつける新たな方法が重要になる。既に携帯電話を用いた新サービス（プライベートショファサービス）²⁷⁾、介護や警備を組み合わせた新たなビジネスモデルの採用を各社が行っているが、顧客に対して既存の枠を超えた「新たな価値」をもたらすための差別化がカギとなる。今後のMKは、既に所有しているブランドやGPSという「経営資源」を差別化のインフラと捉え、その資源を新たなサービスに多重利用する方向性が予測できよう²⁸⁾。

謝辞

本調査研究の実施にあたって、エムケイ株式会社 経営企画部係長 東真一様に、インタビューでご協力頂きました。この場を借りて、お礼と感謝を申し上げます。

参考文献

- 国土交通省ホームページ、「タクシー事業の現状」、2004年4月24日検索、
http://www.mlit.go.jp/kisha/oldmot/kisha99/koho99/taxi6_.htm
- 社団法人全国乗用自動車連合会ホームページ、2004年4月24日検索、
<http://www2u.biglobe.ne.jp/~zenzyo/>
- 『東京三菱銀行産業調査月報』「陸運（営業区域規制が撤廃される一般貨物運送業界）」2003年2月号、2004年4月19日検索、<http://www.btm.co.jp/report/indmgyo2001/index.htm>
- 『日経ビジネス』「タクシーは新しい情報産業目指す、取引仲介や通訳、救急サービスも」1998年2月2日、pp.66-68.
- 『日経ビジネス』「フォーカスひと：10台から始め売上高116億円のタクシー会社に育てた青木定雄氏」1998年9月28日、pp.84-86.
- 『日経情報ストラテジー』「戦略研究：エムケイタクシー大手」2003年8月号、pp.62-66.
- MK社内資料、
- MKタクシーホームページ、2004年3月24日検索、<http://www.mk-group.co.jp/>
- ヤサカ自動車株式会社（1996）『ヤサカ50年の歩み』。
- 『りそな経済調査』「規制緩和により変貌を遂げようとするタクシー業界」2003年1月号（No.106）、2004年4月24日検索、http://web.resona-gr.co.jp/hiyaku/manage/biz_plaza.shtml

27) 東京MKタクシーは、NTTドコモ・日本IBMとの共同研究の成果によって、顧客がiモードを用いて「近距離に位置する運転手」と直接連絡して配車するシステムを導入している。

28) 一方では、タクシー業界の熾烈な競争から離れ、異なる事業へ多角化を行う企業が増加することも予測できる。例えば、京都の大手タクシー会社であるヤサカタクシーは、観光事業、自動車販売、外食・生活関連事業に事業展開している。

Acquiring and sustaining competitive advantage in taxi industry in Kyoto areas: Case analysis of MK company

Ryoichi KUBO
Seung-Hwan KU

ABSTRACT

The Japanese Taxi industry was traditionally the industry protected in regulation of the government. So each company was not able to decide important matters on competitive strategy such as new entry, increasing number of cars, fare setting. As a result, it has been assumed that a competitive dimension in the industry were “increasing the sales per a car” and “reducing expense by operational efficiency”. In external environment to be difficult to differentiate in service, “MK” continued growth continuously carrying out a distinctive strategy to be different from other competitors.

The purpose of this study is to explore how to acquire competitive advantage from other companies among the industries where regulation is severe. We focus on strategic action and internal firm systems in MK.

As a result, the following points became clear. A main plus factor to increase the rate of riding is the building and sustaining of “MK brand”. To be concrete, the MK brand leads to security of repeat customers and improves the rate of riding. And it builds up company's image that MK always offers high quality service. Furthermore, the building and sustaining of the brand, which is intangible resource, is reinforced by strategic actions of new service plan, lower price setting and reduction of guest's waiting time, and so on. MK's firm systems to offer high quality service mainly consist of education, reward, punishment, and wage system. In late years, MK introduces GPS system to achieve “improvement of the rate of riding” and “promotion of operational efficiency”. This strategic action results in refocusing of MK brand and it contributes competitive advantage.