



新卒採用に力を入れる国際自動車では2021年4月に105人が新卒で入社した



SPECIAL REPORT

需要減と人手不足に追い打ち

コロナ禍で廃業連鎖 タクシーサバイバル

長期的な需要の減少に、ドライバーの高齢化や人手不足で苦しむタクシー業界。外出の自粛や訪日外国人の消失を招いたコロナ禍が追い打ちをかけた。従来のビジネスモデルの限界をどう打破するか。地方でも都市部でも変革が始まった。

2021年6月中旬、「新人乗務社員」という腕章を付けた若いドライバーが都内の道路を走行していた。

「上司とか年功序列とか、人間関係でトラブルになるのが嫌で。自分一人で仕事できるのが気楽でいい」。こう話す

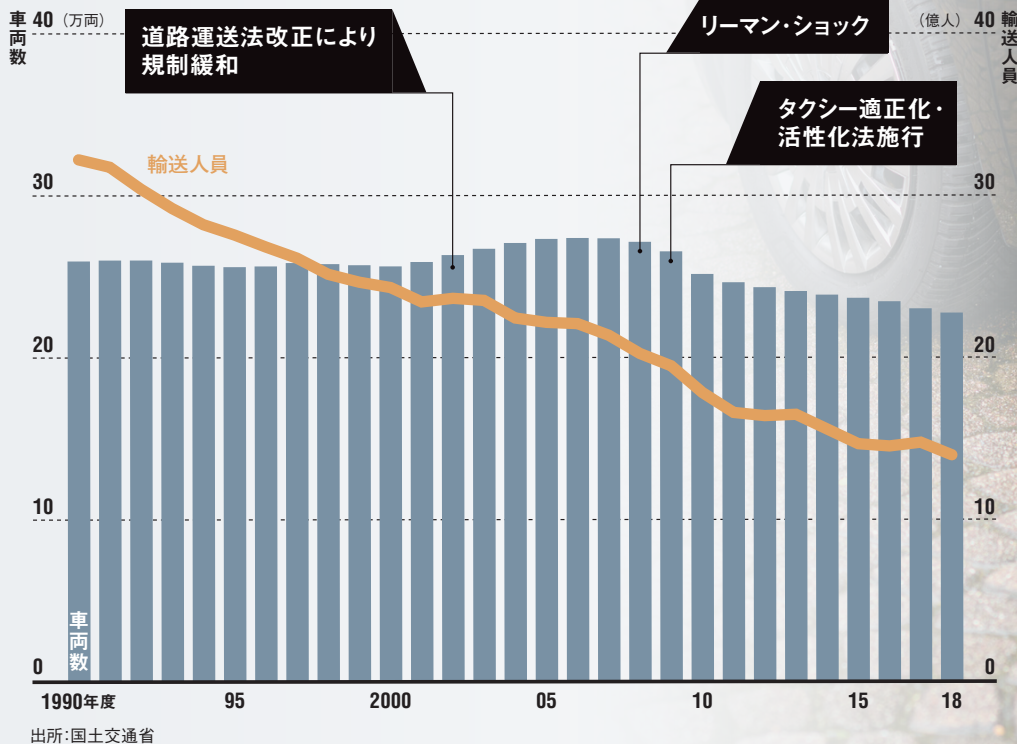
のは、4月に都内タクシー大手の国際自動車（東京・港）に入社した遠山祐弥さん。4年制大学を卒業後、就職先としてタクシー会社を選んだ。ドライバーになれば平日にまとまった休みを取りやすく、学生時代から続けているバ

ンド活動の練習時間を確保できることも魅力的だった。

国際自動車では14年から安定的に毎年100人以上の新卒人材を採用し続けている。今年の新入社員の一入、初芝満里奈さんは「合同企業説明会でタ

輸送人員の減少が止まらない

●ハイヤー・タクシーの車両数と輸送人員



タクシー業界を知り、受けてみようと思った」という。

ここ数年、タクシー業界では新卒採用に注力する会社が増えている。あるタクシー会社の担当者は「以前はドライバーは途中で採用するものという固定観念があったが、新卒や第2新卒でも希望してもらえることが分かった」と手応えを語る。タクシー都内最大手、日本交通(東京・千代田)には21年4月に約340人の新卒が入社。来年4月入社では600人超の採用を計画する。

「平均年齢59.5歳」——。全国ハイヤー・タクシー連合会の調査による、20年度のタクシー運転手の平均年齢だ。全産業の平均である43.2歳と比べると格段に高い水準だ。長年にわたりドライバーの不足と高齢化という課題に悩まされてきたタクシー会社が、新卒採

用という解決策を見いだしている。

ただし、それは都市部の大手事業者に限った話だ。タクシーの需要が減り続ける地方部では高い収入が期待できず、ドライバーのなり手として手を挙げる若い人は少ない。奈良県などのようにドライバーの平均年齢が70歳を超える県もある。

右肩下がりのタクシー需要

全国的にみると、タクシー業界は長期的な縮小傾向が続いている。年間の輸送人員は約30年間で半分以下に減少。市場全体で2兆円を超えていた売上高も、1兆5000億円程度に落ち込んだまま横ばいで推移を続けている。

こうした需要減少と人手不足という構造問題に、新型コロナウイルスの感染拡大が追い打ちをかけた。人の動き

が激減した20年4～5月には「売上高が前年の3割ほどに急落した」(複数のタクシー会社)。その後も外出自粛による国内の観光客やビジネス客の減少、訪日外国人の消失などの影響は続いた。21年3月期通期の売上高は、第一交通産業のタクシー事業が前期比34.7%減の351億円、大和自動車交通の旅客自動車運送事業が同37.6%減の74億円と大幅に落ち込んだ。

需要の減少はドライバーにも痛手となった。「20万円ほどあった手取りが2万円まで減ってしまった」。日本を代表する温泉地、別府(大分県別府市)のタクシードライバーは肩を落とす。

帝国データバンクによれば、20年のタクシー会社の廃業件数は全国で52件。雇用調整助成金など国の支援策が大きく効いたものの、過去最高の廃業

件数を記録した19年の54件に並ぶ高水準だった。

営業車両192台を保有する広島県の大手タクシー会社、広島タクシー（広島市）も21年10月に廃業することを決めた。長らく業績の低迷が続いていた同社は、コロナ禍のあおりを受けて厳しい経営状況がさらに悪化したという。コロナ禍が想定以上に長引く中、タクシー会社の廃業の連鎖が終わる気配は見えない。

「キャッシュレス決済の3%の手数料負担すら重くのしかかる。地方の現状は都市部とはまるで違う」。第一交通の田中亮一郎社長は地方のタクシー会社の窮状を訴える。

タクシー1台の1日当たりの営業収入には地域ごとに大きな差がある。東京が5万円ほどなのに対し、地方では2万円を下回る地域も少なくない。最も低かった宮崎県は1万7184円と、東京と比べて約3倍の開きがあった。しかも、これは19年度の実績。観光需要の比重が高い地方などでは、コロナ禍でさらに都市部との差が広がっている可能性が高い。

「地方には、新しい取り組みを始めたくとも、今の商売で手いっぱいという会社が多い」（田中社長）。古くから地場の中小タクシー会社のM&A（合併・買収）を繰り返してきた第一交通。人材不足や収益構造の悪化で事業を続けられなくなった中小零細事業者や、大手が放出したタクシー部門などを買収する形で、34都道府県に126社の子会社を抱えるまでになった。

そんな第一交通が地方のタクシー会社の生き残りをかけて取り組んでいるのが「No.1タクシーネットワーク」だ。資本関係を持たないゆるやかな連携で、参加企業と第一交通はタクシーチケットを相互利用できるようになる。

収益の地域差は大きい

●法人タクシーの1日1車当たりの営業収入

第一交通産業の「No.1タクシーネットワーク」の提携会社は452社に上る



全国平均 3万1448円

東京 5万0188

福岡 2万7573

宮城 2万2873

宮崎 1万7184

出所:東京交通新聞社「ハイヤー・タクシー年鑑」

参加企業のメリットは他にもある。エンジンオイルやタイヤなど、第一交通が大口で一括購入する資材を割安で購入できる。小規模事業者は小口で購入するため通常は割高になるが、ネットワークに入ることによってスケールメリットを享受できるようになる。

第一交通の営業エリア外の地域で貸し切り利用や法人客などの仕事を紹介されることもある。ある劇団を駅から会場まで送迎する仕事を請け負った大福タクシー（広島県福山市）の佐藤泰弘社長は「ネットワークに参加してから仕事が増えた。参加企業間での情報共有も参考になっている」と話す。

「互助会」のような関係性で業界全体の生き残りを目指すのは、「地域と深く結びついた事業者を撤退させるわけにはいかない」（田中社長）との思いがあるからだ。

地方部では、タクシーは地域の足を担う重要なインフラだ。鉄道やバスなどの不採算路線が撤退して交通空白地域となった場所でタクシー会社がオンデマンドバスを運行するケースも増えている。その中でタクシー会社の廃業が続け

ば、地方交通の最後の担い手がいなくなってしまう恐れがある。

9割がヘルパー有資格者

「リフトが上がりますよー」。ドライバーが車椅子に乗った利用者に声をかけながら、慣れた手つきで車内に車椅子を固定していく。

地方のタクシー会社の未来を示す会社が宮城県にある。ドライバーの9割が介護職員初任者研修の資格を取得しているという異色のタクシー会社、フタバタクシー（仙台市）だ。48台の営

仙台市のフタバタクシー。乗務員は車椅子の乗降もスムーズに介助する。民間救急の事業者としても認定を受けている



業車両のうち、約半数を福祉車両が占める。さらに、民間救急事業者として患者の搬送も請け負っている。

61年前、東北大学病院の向かいで通院・入院患者の移送を目的に創業した同社。一般タクシーに事業を拡大してきたが、会社の軸は今でも福祉や介護にある。「コロナ禍で流しのタクシーの利用は減ったが、介護タクシーの利用は減らなかった」(フタバタクシーの及川孝社長)。現在も仙台市内を中心に毎日およそ150人を運んでいる。外出に介護タクシーが欠かせない人々や通院が必要な人々にとって、なくてはならない存在となっている。

介護タクシーは一般のタクシーのように運んで終わりではない。例えば透析患者を移送する場合。自宅の部屋で利用者を車椅子に乗せるところから始まり、病院到着後も着替えや体重測定、食事の介助をする。ベッドに寝かせ、看護師に引き継いでようやく1件の移送が完了となる。

介護保険制度の開始で介護タクシー事業への参入が相次いだのは00年。当時は30分2100円の介護報酬を受け取ることができた。ところが03年の制

度改定で報酬単価が約半分になり、採算が取れなくなったタクシー会社が一挙に撤退していった。

「正直なところ、事業としてはかなり厳しい。他社が『うちは辞める』と手を引くのも無理はない」と及川社長は話す。それでも「会社の成り立ち上、辞めるわけにはいかない」と、一般タクシーの事業と組み合わせて踏みとどまっている状況だ。

同社が注力するもう一つが「子育てタクシー」だ。塾や学童保育への子供の送り迎え代行、妊婦や乳幼児を連れた母親の外出サポートなどに積極的に取り組んでいる。及川社長は「子育ても介護も、同じ地域に同業の仲間がいればできることはも

っと増える。社会に必要とされる存在になれば、必ず会社は生き残っていける」と覚悟を決め、呼びかけ続ける。

モビリティサービスの会社へ

複数のタクシー事業を組み合わせるフタバタクシーが示すのは、タクシー会社自身が新しいビジネスチャンスを探求し続ける未来だ。駅や空港の前で客を待ったり、人が多い地域を流して客を拾ったりするだけでは、タクシー会社は立ち行かなくなる。救急、介護、通学……。車両1台とドライバー1人をどんな分野に活用すべきか。タクシー会社自ら、地域のニーズに合ったモ

2018年が国内の配車アプリ元年に

●主な配車アプリの開始年と概要

GO	2020年	モビリティテクノロジーズが運営。「Japan Taxi」(2011年開始)と「MOV」(18年開始)が統合
S.RIDE	2019年	ソニーと都内タクシー事業者5社の共同出資会社(旧みんなのタクシー)が運営
モタク	2012年	第一交通産業グループが運営。24都道府県でサービスを展開
Uber Taxi	2018年	ウーバージャパンが運営。20年から東京でサービス開始
DiDi	2018年	中国の配車アプリ最大手、滴滴出行(ディディ)とソフトバンクの合弁会社が運営



S.RIDEは21年5月末から車窓のデジタルサイネージを開始した。乗客がいる場合は窓ガラスへの投影はしない

ビリティサービスを担う会社に変貌していく必要がある。

そうした危機感は都市部のタクシー会社にも浸透し始めた。「ポストコロナでも、以前と同等の水準まで乗客が戻るとは言い切れない。従来のビジネスにとらわれず、新規顧客を獲得するためのメニューを提案し続けることが大事だ」。大和自動車交通の前島忻治会長はこう気を引き締める。

都市部のタクシー会社が注力するのが、配車アプリを中核とするデジタル変革(DX)。乗客を呼び込む導線であり、今後新しいサービスで付加価値を提供するための武器にもなるからだ。



INTERVIEW

川鍋一朗・日本交通会長に聞く

タクシーの「ゴールデンエイジ」が来る

コロナ禍の影響は依然として大きい。従来と比べて平均4割減ほどの売り上げが今も続いている。移動の需要減に加え、業界全体で供給能力を落としたダメージもある。以前の水準まで戻するにはまだしばらく時間がかかるだろう。

その一方で、タクシー業界のDX（デジタル変革）が加速したことも間違いない。車を走らせて偶然出会っていた乗客の存在が、配車アプリによって事前に予測できるようになった。これはベテラン運転手が膨大な経験というビッグデータから導き出したノウハウを活用するようなものだ。タクシー事業で一番大事な「お客様を見つける」という部分をIT（情報技術）が担うようになった。

また、タクシー事業者による飲食のデリバリーも解禁となった。貨物の輸送が認められたというのは非常に大きな一歩だ。今後ほかの物を運べるかどうかは分からないが、タクシーが目指す一つの方向性を示しているように思う。

今後はタクシーでも相乗りができるようになる。そうすると、タクシーとバスの垣根は低くなっていく。地方部では既に鉄道からバス、バスからタクシーと、公共交通機関のサイズがどんどん下がってきている。陸運の将来像は、タクシー、バス、トラックの3つが融合するような形になるだろう。

私は5年ほど前から、タクシーの「ゴール

デンエイジ」が来ると言い続けてきた。ゴールデンエイジとは、社会におけるタクシーの役割が増え、世の中へのインパクトが大きくなることだ。

ドライブレコーダーがついたタクシーが街を走り、その画像や走行データを基に交通情報や防犯情報をアップデートする。電源機能を備えたEV（電気自動車）タクシーが動くオフィス空間になる。自動運転車が病院への送迎も荷物の配達も一手に担う。旅客運送専業で収入を得ていた時代と比べ、将来のタクシーの可能性はこれほどまでに広がっている。

高速道路での自動運転サービスが出てくるであろう10年後には、きっとゴールデンエイジを感じられるはずだ。都会の大きいプレーヤーほど新しいことに挑戦しやすい環境にいるのは間違いない。まずは東京からムーブメントを起こし、できることから地方に導入していく。日本交通はその先駆者としてまい進していきたい。（談）



国内では日本交通や第一交通が10年ほど前にタクシーの配車アプリを始めたが、普及のペースは遅かった。そんな中、ライドシェア大手の米ウーバーが日本市場参入を目指したことで局面が大きく変わった。タクシー業界は「白タクに市場を荒らされる」と猛反発。結果として日本でのライドシェア解禁は見送られたが、ウーバーは18年、タクシー配車アプリを本格的に開始した。

変革はウーバーのおかげ

“黒船来航”を目の当たりにしたタクシー会社の間では「プラットフォームを自ら作らなければ」との危機感が高まった。都内のタクシー会社5社は、ソ

ニーと手を組み18年にみんなのタクシー（現S.RIDE、エスライド）を設立。参画した国際自動車の西川洋志社長は「ウーバーが我々に変わるきっかけをもたらした」と振り返る。

長らく固定化されてきた業界の制度そのものも変わろうとしている。国土交通省は21年中に「ダイナミックプライシング」の実証実験を始める予定だ。空車が多い時間帯は価格を下げ、需要が多い時間帯では価格を上げる変動運賃の仕組みだ。また、目的地方向が同じ乗客同士をマッチングさせる「相乗りタクシー」の検討も進む。こうした新たな料金制度では、事前に予約して運賃を確定させることから、配車アプリ

への対応が必須となる。

複数の交通機関をシームレスに結ぶ次世代移動サービス「MaaS（マース）」でも、ラストワンマイルをカバーできるタクシーの存在感は大きい。ウーバー・ジャパンの山中志郎ゼネラルマネージャーは「タクシー会社のDXが加速すれば、異業種連携など次の展開も進めやすくなる」と期待を寄せる。

タクシーの課題先進地域である地方から始まったサバイバル。従来のタクシーにない価値を提供し、新たなモビリティサービスを担う会社に変貌できるかどうかが生き残りの鍵を握る。タクシー会社の変革に残された時間は長くない。（橋本 真実）