

## 内外交差点

# 増分コストを念頭において 新規需要増の取り組み検討を

貞包 健一氏 (ほほえみグループ代表取締役) 第7/12回

製造工場において、現有の設備で増産するのがいいのか、ラインを増設するのがいいのか、そういったコストを計算する際には“増分コスト”を計算します。例えば、1トン増産するのに実際にどういったコストが増えていくかを考えます。電気代や消耗品など増産に伴って比例的に増えるものもありますが、残業代のように増産するために通常よりもコストが上がるものもあります。以前勤めていた溶鉱炉でも増分コストを計算したりしましたが、無理な増産をすると燃料費が上がってくることも計算に入れなければなりません。

電話回線などネットワーク関連のコストを計算する際にも、初期の設備費を考慮するかどうかで大きくコストが変わってきます。NTTやソフトバンクなど、事業者間における接続料算定もかつては初期の設備費を入れた高い設定でした。最近は、「長期増分費用方式」といって、現時点で利用可能な最も低廉で最も効率的な設備と技術を利用する前提で算定する方式に変更され、消費者へのコスト低減につながっています。

タクシーも、新たな顧客だけにかかる増分コストとして考えると、本社や配車の費用を無視できるので、少し安くしても成り立つこととなります。“新たな顧客”という線引きが難しいのですが、増分コストを考えると、常に現状のタクシー運賃にこだわるとするのが正しいことなのか疑問に思っています。

タクシーの原価構成を考えてみましょう。『ハイヤー・タクシー年鑑2024』によると、タクシーの原価構成は次のようになっています。

総人件費73.2%、燃料費5.9%、車両償却費1.8%、車両修繕費2.6%、保険料2.8%、その他経費12.9%、営業外費用0.8%

この中で、増分コストとして確実に発生するのは、歩合給としての乗務員人件費と燃料費くらいです。走行距離が延びることで費用が発生する可能性があるものとして、タイヤや車両修繕費、事故のリスクなどもありますが、無視できるくらいと考えています。

乗務員の歩合給は会社によって様々ですが、仮に50%とすると、社会保険を含めると約58%、それに燃料費を加えて、増分コストは64%程度になります。

タクシーの割引運賃を考える際に、全体を割引すると収支が合わないことになりませんが、顧客を増やすための割引であれば割引を検討する価値はあると

思います。ただし、増分コストを考えると、35%以上の割引はおすすめできません。

弊社の割引運賃メニューには、定期券・フリーパス券のほかに、“のりのり100”や“のりのり150”という割引制度があります。のりのり100の適用方法は、以下の通りです。

1. 利用開始の前日までに、1万円を添えて別紙申込書により申し込むものとする。
2. 申し込み受付後、速やかにパス券を発行する。
3. パス券の有効期間は、利用開始から1カ月間とする。
4. タクシー代は、1カ月経過後、タクシー代の1割引分から前納の1万円を差し引いた額を請求する。当該差引額がマイナスになった場合には、請求額はないものとする。
5. やむを得ない事情により解約の申し出があった場合は、当月の割引はないものとし、1万円から当月タクシー代を控除した額を返金する。
6. のりのり100による割引後の運賃合計額は、以下のとおりとする。

①1カ月の利用額が基本料金(10000/0.9の利用が可能)以内の場合は、1万円(基本料金のみ)とする。

②1カ月の利用料金が基本料金を超えた場合は、当該1カ月の利用額に0.9を乗じた額とする。

若干省略しても以上のような細かい適用方法ですが、要するに月に1万円以上使うということであれば、1割引にするという割引運賃です。のりのり150は、1万5000円以上で15%割引です。“新たな顧客”を掘り起こすための割引は、いろいろと考えましたがこれというのは難しい中で、「この額以上使ったら割引きます」というメッセージを込めて作った割引制度です。

今頃でしたら、配車アプリを使えば、“新たな顧客”だけを増やすような割引を作れるような気がしています。空車で待機場所に帰ってくるタクシーだけを安くして実車率を上げるような“帰庫割引”や、月末頃にあと1回使ったら来月使える割引ポイントが付くといったものなど。みんなで知恵を絞って考えるのも楽しいと思いませんか？

