

日本のカーシェアリング事業

—タイムズカーシェアの事例—

Car Sharing Business in Japan: Case Study of Times Car Share

機械振興協会経済研究所 特任研究員

佐伯 靖雄 (SAEKI Yasuo)

1.はじめに

本稿では、わが国のカーシェアリング事業の勃興期における主要企業、すなわち業界首位の地位を独走するパーク 24 グループが、いかにして競争優位を確立してきたかという点を解説する。2016年にダイムラーの CEO (当時) であるディーター・ツェッチェ氏が提唱した“CASE”の概念に含まれる S: Sharing & Services の領域は、自動車を生産する完成車企業やその関連業界のみならず、まったくの異業種からの参入を招いている¹。ダイムラーの母国であるドイツでは、ダイムラーと BMW という同国を代表する高級車製造企業 2 社がそれぞれのカーシェアリング事業を統合したり、同国最大の鉄道会社であるドイツ鉄道(DB)が各駅でカーシェアリング・サービスを展開していたり、他にも官民が連携したサービスがいくつも実用化されたりしている(菊池・佐伯[2015])。

翻ってわが国の場合、完成車企業はレンタカーの事業子会社こそ持つものの、カーシェアリング市場での存在感は著しく小さい。わが国では、「タイムズカーシェア (以下、タイムズ)」を提供する時間貸駐車場を本業とするパーク 24 グループ、「カレコ・カーシェアリングクラブ (以下、カレコ)」を提供する三井不動産リアルティ、そして「オリックスカーシェア (以下、オリックス)」を提供するリース最大手のオリックスという 3 社がカーシェアリング市場の先駆者である。その中でもパーク 24 グループは、ステーション件数と車両台数の両方で国内市場シェア約 7 割を占める支配的企業である。本稿では同社の事業推進の経緯に着目し、その競争優位の源泉を探っていく²。

2.わが国カーシェアリング市場の概況

はじめに、わが国のカーシェアリング市場の様子を確認しておこう。表 1 は、わが国の主要カーシェアリング事業会社 6 社が展開しているステーション数と車両台数の一覧である。いずれも 2019 年の第二四半期時点のものである。この表からも明らかのように、タイムズを含む上位 3 つのサービスがこの市場の中心的存在である。その中でもタイムズが、ステーション数、車両台数の双方の面において群を抜く存在であることが分かる。また同

¹ シェアリングには、カーシェアに加えて米 Uber やシンガポールの Grab といったライドシェアの 2 つの業態があるが、本稿では前者の議論に特化している。

² 本稿では紙幅の関係上、各社の事業内容やサービス自体の比較は行わない。各社サービス内容については、例えばカーシェアリング比較 360° <https://www.carsharing360.com> が詳しい。

市場は拡大を続けているのも特徴である。ここにはデータの掲載はしていないものの、各社の利用会員数も 2010 年代には一貫して右肩上がりですべて拡大し続けてきた。

表 1. わが国カーシェアリング事業会社（主要 6 社）の状況（2019 年 Q2 時点）

ステーション数	2019.6時点		2019.3比	車両台数	2019.6時点		2019.3比
	2019.6時点	2019.3比			2019.6時点	2019.3比	
タイムズカーシェア	12,199	4.0%		タイムズカーシェア	25,560	6.3%	
オリックスカーシェア	1,845	3.1%		オリックスカーシェア	3,089	2.4%	
カレコ	2,241	6.3%		カレコ	3,830	8.1%	
カリテコ	341	4.9%		カリテコ	438	5.0%	
アース・カー	99	-10.0%		アース・カー	134	-9.5%	
ホンダ エブリゴー	103	1.0%		ホンダ エブリゴー	175	2.3%	
合計	16,828	4.1%		合計	33,226	6.0%	

出所) カーシェアリング比較 360° が公開しているデータの一部を抜粋し加工

またサービス提供の地理的な分布については、圧倒的に東京を中心とする南関東圏、そして大阪を中心とする関西圏に集中している。車両の稼働率が収益性に直結する以上、大都市圏中心の展開になるのはやむを得ないことなのであろう。以上から、わが国のカーシェアリング市場は、まさに急発展段階にあるとみなすことができる。

3. タイムズカーシェアの事業展開と競争優位³

(1) 事業展開

パーク 24 グループは、1971 年に駐車禁止看板の製造・販売会社として創業したのち、1991 年から現在の本業である駐車場事業へと進出した。2018 年 10 月決算によると、同社売上高 2,985 億円のうち、駐車場事業が 1,567 億円、これに対しレンタカーやカーシェアリング等のモビリティ事業が 737 億円であり、同社の第 2 の事業の柱に育ちつつあることが分かる。

同社がモビリティ事業へと多角化したのは 2009 年である。契機は、当時ファンド傘下にあったマツダレンタカーを買収したことであった。このときマツダレンタカーは、既にカーシェアリングにも着手していたのである。この買収により、タイムズカーレンタルが事業領域に加わると同時に、自社の管理する時間貸駐車場にカーシェアリング用の車両を置くようになった。そして 2010 年以降、同社がわが国のカーシェアリング市場拡大を主導してきたのである。しかしながら同社のカーシェアリング事業構想は、それに先立つ

³ 本節の記述は、2018 年 11 月 28 日に実施したタイムズ 24 タイムズカープラス事業部（現・タイムズカーシェア事業部）へのインタビュー及び 2019 年 5 月 25 日開催の第 7 回立命館大学オートモーティブ・システム・デザイン研究会での同事業部企画グループマネジャー・亀田真隆様による講演録に基づく。

1995年頃には、既に先代会長の案として暖められていた。当時は第二次EVブームにあったため、JR山手線内にある約500カ所の駐車場にEVを2台ずつ置き、どこでも借りられてどこでも返すことのできる事業はできないかというものであった。

カーシェアリングサービス開始直後には、まず200台を置いて実証実験を試みた。はじめはなかなか時間貸駐車場で車両を借りられるという認識を利用者に持ってもらうのが難しかった。しかしながら、地道にのぼりを立てる（しかも大量に）などして、時間貸駐車場近隣の住民に、彼らの生活動線上にカーシェアリング・サービスが提供されていることを認知してもらうことができた。また同時期には、インターネット検索エンジンで同社のサービスが検索されるようになり、アーリー・アダプタ層の開拓に成功したことが確認された。2010年代も半ばに入ると、徐々にカーシェアリングの利便性が浸透するようになり、前述の競合他社も事業展開を本格化させるとともに、わが国のカーシェアリング市場が大きく飛躍するようになったのである。同社の現在のねらいは、鉄道網との連携を意味するレール&カーシェアを構築するため、新幹線の全駅への車両配備である。これまでその役割の一部を担ってきたレンタカーではここまでの網羅性はない。レール&カーシェアは、ここ数年で話題になってきているMaaS (Mobility as a Service)の発展可能性を高めることに貢献するだろう。

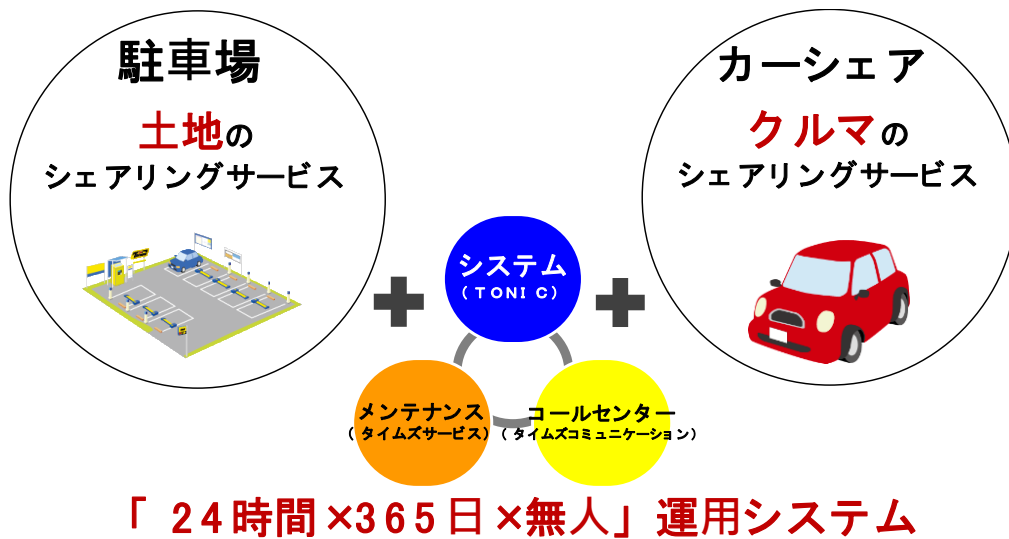
(2)競争優位の源泉

タイムズの競争優位の源泉は、大別すると次の3点に集約される。第1に、図1で示したような、既存事業（時間貸駐車場）とのシナジーによる24時間・365日・無人オペレーションのノウハウ⁴である。パーク24グループは時間貸駐車場事業でも国内最大手であり、無人での駐車場シェアリングのノウハウに長ける。同社の駐車場敷地内に車両を設置することで、大幅に固定費を節約することができる⁵。これにより、他社よりも多数のステーション件数と車両台数を増やすことが可能になる。また競合他社との事業シナジーを比較してみると、カレコには土地（駐車場）はあっても車両購入とメンテナンスの面が弱みとなり、オリックスにはレンタカー車両はあっても土地がないことが不利となる。両方の要素を併せ持つのはタイムズだけなのである。

⁴ 付随する要素として、定期清掃や救急出動という人の手によるオペレーションも同社では強みとして認識している。

⁵ 実際、車両を待機させるための駐車場代負担がカーシェアリング事業の損益分岐点を規定する上で大きな要素になっているようである。例えばアーサー・ディ・リトル・ジャパン[2018]によれば、「都心部の駐車場代を4万～5万円/月と想定すると、黒字化のためには稼働率を20%近くまで引き上げる必要がある。一方、駐車場代がかからないと、損益分岐点となる稼働率は5～6%程度に下がり、駐車場代を『埋没コスト』にできるタイムズはこの水準で採算が合う」(pp.62-63)としている。カーシェアリング事業における稼働率をどう設定するかについてはかなり難しい意思決定となる。東洋経済新報社編[2019]によると、「乗車から次の乗車までの整備時間（清掃など）や長時間割安パック適用などを考慮すると、利益を出せる水準の売上高を確保するのは容易ではない。一方、稼働率が上がりすぎると、使いたいときに使えないというジレンマが出てくる」(p.29)と説明されている。以上の点からも、競合他社より低い稼働率でも利益が出るタイムズの収益構造は、車両の供給量不足をあまり考慮しないでよいという点と併せて模倣困難な競争優位と言えるのである。

図1. パーク 24 グループの事業間シナジー



出所) 同社提供資料より抜粋

他方でカーシェアリング・サービスの発展は、将来の駐車場利用者を育てることになる。こうして同社の主要事業同士が相互作用するようになる。実際のところ、タイムズの退会者のうち約2割が「自家用車の購入」を理由に挙げており、カーシェアリング・サービス利用体験をつうじてユーザーが自動車を身近に感じるようになり、それが所有へと繋がったのである。つまり、自動車の「共有」と「所有」とは必ずしも対立軸にはならないということである。この点は強調しておく必要があるだろう。

第2に、図2に示したような、タイムズを含む同社複数事業で共用する TONIC (Times Online Network & Information Center)に代表される情報システムへの積極投資である。車載器設置投資、無人会員登録開発などもこれに含まれる。2009年にマツダレンタカーを買収してから、車両に搭載してデータを収集し社内システムへと接続するための車載器を自前で開発してきた。こうした内製志向の高さは、カーシェアリング・サービスにとって重要かつ高品質な情報収集に役立った。それらは例えば、1回あたりどのくらいの距離・時間が利用されるのかという基本的な情報に始まり、営業職がオフィス代わりに使用し走行距離がゼロの利用があるといった新たな利用形態の発見にも繋がった。こういった情報が、性別や年齢層といった属性情報ごとに細かく蓄積されているのである⁶。

図2. 複数事業間で共用する情報システム

⁶ タイムズのサービス開始当初は、30代と40代の会員が多かった。現在では、これらの層は約6割程度となり、20代と50代が2割ずつを占めるようになってきている。しかしながら性別では7割超が男性であり、また女性ユーザーの開拓には課題が残る。

TONIC (Times Online Network & Information Center)

2003年4月に本格導入した全国のタイムズパーキングと情報センターをオンラインで結ぶ伝送システム。双方向のデータ通信が可能なことから、満車空車情報の配信や駐車料金のキャッシュレス決済サービス等、様々な駐車場サービスの提供が可能。タイムズカーシェアの運用やマーケティング、駐車場管理の効率化にも活用している。



出所) 同社提供資料より抜粋

いっぽうで、利用時に車内美化に貢献したユーザーや利用終了時に給油してくれたユーザーにインセンティブを与えるなど、情報システムを介したサービス品質の維持向上にも努めている。そしてまた、時間貸駐車場、カーシェアリング、レンタカーのいずれのサービスも1枚の会員カードで利用可能にし、利便性を高めている⁷。そしてこの会員カードは、自社開発の無人会員登録機によって商業施設等でも気軽に発行することができるのである。

第3に、幅広い利害関係者とのアライアンスである。その相手には、カーシェアやライドシェアを潜在的な脅威とみなしうる完成車企業も含まれる。具体的には、完成車企業と連携して、ユーザーには比較的長時間の試乗車として利用してもらうのである。前述のように、タイムズからの退会者のうち約2割が乗用車の購入を理由に挙げているのは、こういった取り組みの成果のひとつと言えるだろう。他にも、自治体と連携し公用車の代わりとしてカーシェアリングの車両を位置づけるということも行ってきた。一部の自治体では、休日にはこの車両を一般向けに開放しており、車両の安定稼働に役立っている。ほかにも、過疎地での観光客誘致のための話題喚起として導入したり、高齢者向けサービスとして福

⁷ 同社のモビリティ事業にはカーシェアリングとレンタカーとがあるが、両サービスがカーニバリゼーションの状況に陥るリスクは少ないと同社では認識している。なぜなら、空港や北海道、沖縄といった観光地での無人サービスには限界があり、こういった局面では有人店舗でのきめ細かいサービス（チャイルドシートの提供など）がより重要になるからである。

社車両を導入したりといった取り組みも行っている。また不動産会社との提携によって、カーシェアリング車両の設置がマンションの不稼働駐車場のプロフィット・センター化に繋がったり、あるいはオフィスビルでの社有車の減車対策に役立てられたりしている。このような多様な利害関係者との幅広いアライアンスは、タイムズのサービスの露出度を高めるとともに可能性を拡げることに繋がっているのである。

4. 論点の整理とパーク 24 グループが向き合う経営課題

以上がわが国カーシェアリング最大手であるパーク 24 グループの競争優位であった。簡単にふり返ると、強力かつ模倣困難な事業間シナジー、自社開発システム等への積極的な IoT 投資、幅広い利害関係者を巻き込んだアライアンスといった諸要素がその源泉になっていた。しかしながら同時に、これらの競争優位の背景には、例えば時間貸駐車場として利用するための細切れの土地を丹念に掘り起こすような泥臭い作業を伴う、きわめてアナログな営業努力があったことを指摘しておかねばならない。昨今話題になっているカーシェアリング・サービスへの参画や華々しい IoT 投資といった姿は、同社の一側面に過ぎないのである。

2010 年代のわが国カーシェアリング市場を牽引してきたタイムズであるが、未だ途上にある。ここまでのタイムズの事例から見えてきた同社の課題は以下のようなものである。まず量的な目標としては、2020 年までに全国に 3 万台を配備する計画の途中であるが、この実現は時間の問題であろう。次に、レール&カーシェアの結節点として、2019 年 1 月時点で 68.2%まで達した新幹線全駅への車両配備も課題である。同じシェアリング事業として、ライドシェアへの進出も考慮しておかなければならない。ただし現時点で同社は同業態に対してやや懐疑的である。ライドシェアを収益化するためには車両からのデータ収集が必要になるが、完成車企業がそのための仕様を開示してくれるのかという問題がある。何より、カーシェアリングとは異なり、第三者に運転を委ねることによるサービス品質の維持に疑問符を感じているようである。そして最後に、これが何より重要なのであるが、既にモビリティ事業で収集してきた大量の利用データをどうマネタイズするかという経営課題である。これはタイムズ固有の課題というよりも、自動車を用いたシェアリング事業全体が考えていく必要のあるテーマだろう。

参考文献

アーサー・ディ・リトル・ジャパン[2018], 『モビリティ進化論：自動運転と交通サービスを変えるのは誰か』日経 BP

デロイト トーマツ コンサルティング[2016], 『モビリティ革命 2030：自動車産業の破壊と創造』日経 BP

日高洋祐・牧村和彦・井上岳一・井上佳三[2018], 『MaaS：モビリティ革命の先にある全

産業のゲームチェンジ』日経 BP

市丸新平[2014], 『シェアリング時代の自動車交通ビジネス：次世代カーシェアから TNC
まで』デザインエッグ

菊池航・佐伯靖雄[2015], 「ドイツ自動車産業の開発・生産・サービス各領域における先駆
的事例報告」『イノベーション・マネジメント研究センター・ディスカッションペ
ーパー・シリーズ』 No.26, pp.1-19.

佐伯靖雄[2016], 「スマートモビリティ社会の実現に向けた実証実験プロジェクトのマネジ
メントと課題」『立命館経営学』第 54 巻第 6 号, pp.53-72.

東洋経済新報社編[2019], 『会社四季報 業界地図 2020 年版』東洋経済新報社