

経営革新の視点 カーシェアリング事業を考える

作成：平成29年 12月6日(水)
経営コンサルタント 中小企業診断士 大塚竜夫

現場で実践的な企業の経営支援を行う経営コンサルタントの立場・視点から、経営革新に取組む企業の経営者を応援するため、お役立ち情報として提供しています。

おはようございます。大塚です。

本日(H29.12.6)朝、JR外房線が電気設備の不調が原因で電車運行に遅れがでていました。昨日は誉田、土気駅間の人身事故で遅れがあり、2日連続でした。普段電車は遅れない前提でギリギリ間に合うように乗ることが多いので、約束の時間に遅れないかと胃が痛くなってしまいました。あらためて、定時運用の交通機関のありがたさを再認識しました。

さて、本日は企業の新規事業開発のヒントとして、成長する事業として注目されているカーシェアリング事業についてご紹介します。

年20%以上の成長続けるカーシェアリング事業

会社や個人の資産や設備等の稼働率低下などが背景にあるが、利用者のニーズをくみ取ったカーシェアリングなどのシェアリング事業が好調だ。因みに一般的にレンタカーは、半日から数日間、店舗での対面申込、時間単位で課金され、ガソリン満タン入れて返却が原則であるが、カーシェアリングは会員制、分単位の課金(ガソリン代込)、WEB予約申込など、よりきめ細かいサービスを提供しており、駐車場代が高額な都市部を中心に利用者が急増している。2017年3月期業界全体の会員数、車両台数とも前年比20%以上増加している。個人利用が多数を占めるが、法人客も増加している。

業界最大手パーク24(株)のカーシェアリング事業(サービス名「タイムズカープラス」)が好調だ。同社は全国に点在する駐車場を活用して、当初はレンタカーサービスの派生サービスとして、現在は同社のモビリティ事業の2本の柱の一つとしてカーシェアリングを行っている。会員数は71万人(2016.10月期末、前年比16万人増)、カーシェアリングサービスの車両台数16,252台(2016.10月期末、2017.10月期末には2万台見込)。同社のモビリティ事業(レンタカーサービスとカーシェアリング)は売上523億円(2016.10月期連結、前年比14.9%増)、営業利益44億円(同56.8%増加)。ステーション数全国9,687か所(2017年7月末時点)。モビリティ事業は同社売上の約27%を占める。同社のカーシェアリング事業の開始は8年前(2009年)。日本においてカーシェアリング事業が普及するかどうか懐疑的に見られたが、サービスの認知度と顧客の支持を得たといえるだろう。近年も毎年20%前後の成長を続けている。

カーシェアリング事業の業界2位は、オリックス自動車(株)が運営するオリックスカーシェア(サービス名「プチレンタ」)である。オリックスカーシェアは15年前(2002年4月)日本におけるパイオニアとして同サービスを開始、ステーション数1,531か所、車両台数約2,600台、会員数約17万人(以上2017年3月時点 **注1**)である。パーク24の個人プランでは利用しない月でも月額1030円の基本料金が発生するが、オリックスカーシェアの個人Bプランでは利用しない月は基本料金が発生しない。(2017/12/6現在)

業界3位は、三井不動産リアルティ(株)が運営する「カレコ・カーシェアリングクラブ」で、ステーション数1,159か所、車両台数1,761台、会員数約5万7千人(以上2017年3月時点 **注1**)である。カレコカーシェアサービスでは、30分以上の利用が前提であるが、業界最安値 10分130円から利用できる。月額基本料金は980円。(2017/12/6現在)

主なカーシェアリング事業者の比較(**注1**)

運営会社	サービス名	サービス開始	2017年3月時点			2016年3月時点			会員数増加率 (2017年/2016年)
			車両ステーション数	車両台数	会員数	車両ステーション数	車両台数	会員数	
タイムズ24(株)	タイムズカープラスカーシェアリング	2009年4月	9,091	17,492	783,282	7,756	14,324	600,997	30.3%
オリックス自動車(株)	オリックスカーシェア「プチレンタ」	2002年4月	1,531	2,600	170,050	1,397	2,278	149,137	14.0%
三井不動産リアルティ(株)	カレコ・カーシェアリングクラブ(careco)	2009年1月	1,159	1,761	57,058	734	953	40,133	42.2%

注1・・・「全国のカーシェアリング事例一覧～2017年3月一斉調査版～」(公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団)参照。

レンタカーサービスの派生サービスとの位置づけ、市場規模

前述したカーシェアリング事業は、既存の駐車場やレンタカー店舗などの資源を有する事業者が展開するレンタカーサービスの派生型サービスである。従ってカーシェアリング事業は、本来は単独の事業とは見ないで、レンタカーサービスを含めてモビリティサービス事業としてとらえるのが妥当であるが、参考までカーシェアリング事業として市場をとらえてみよう。

カーシェアリング事業を単独事業としての見た場合の直近の市場規模は、最大手パーク24(株)の平成29年10月期第3四半期決算(H29.7月)のモビリティ事業売上規模などから**約350億円**であると推計(注2)する。

市場全体では利用会員客は年率20%以上急増(注1)しており、30社以上の事業者が確認されているが、**利用客に提供するサービスの利便性や価格競争力などによる会員獲得競争が激しく**、駐車場やレンタカー店舗などの既存の経営資源を活用した事業者が先行し、**大手上位事業者3社で市場規模の8割程度を占め、その寡占化が進んでいる**。

なお、パーク24(株)の直近のカーシェアリング事業の売上(推計)211億円、会員数85万人(H29.7月)より、**会員一人あたり年間利用料(平均)は24,824円(月2,069円)**、同社の15分206円の利用料金から、**会員一人あたりの月利用時間は、2時間半程度と推計**される。都市部で自家用車を所有した場合、一般的に駐車場代、ガソリン代、各種保険等、車両代以外の経費で月1万円以上は見込まれることを考えると、車の利用頻度が少ない個人客にとって有用なサービスであると言える。

[主要カーシェアリング事業者31社の事業規模] 注1

調査時期	車両ステーション数	車両台数	会員数
2017年3月	12,913	24,458	1,085,922
2016年3月	10,810	19,717	846,240
2015年3月	9,451	16,418	681,147
年平均増加率	18.3%	24.5%	29.7%

注2

パーク24(株)のモビリティ事業の売上のうち、車両台数の割合から、カーシェアリング事業の売上はその37.5%(50,932台中の19,080台、直近期から年211億円と推計)、パーク24(株)のカーシェアリング事業の市場占有率を下記CtoC型を含め60%と推計して算出した。(211億円÷60%=352億円)

C to C型「カーシェアリングサービス」にも注目

さて、上記のカーシェアリング事業者とは異なるビジネスモデルのサービス事業者があるのでご紹介しよう。

Anyca(エニカ)(DeNA((株)ディー・エヌ・エー)が提供)や「CaFoRe」(カフォレ)((株)trunkが提供)などの個人間でカーシェアリングを行うサービスである。一般個人のオーナーが登録した車を、空き状況を見て別の個人客が利用することができる。一生所有することの叶わない高級車やオーナーこだわりの車などが比較的リーズナブルな料金で利用できるのが特徴だ。前ページで紹介した事業者をBtoC型、このような個人間のサービス事業者はCtoC型とも呼ばれる。両事業者の車両台数は、「Anyca」は2,251台、「CaFoRe」1,411台であり(2017/6/5時点)、車両台数ではオリックスシェアカーと同規模である。今後これらのサービスも成長していくと予想されている。

これらのCtoC型カーシェアサービス事業者は、プラットフォームとして自動車の貸し借りの場を提供するサービスであり、ビジネスモデル的には前ページで紹介したBtoC型事業者とは異なる。車を提供するのはあくまでも個人である。家や部屋の個人間の貸し借りの場を提供する「Airbnb」という代表的な「シェアリングエコノミー」サービスがあるが、貸し借りする対象が、家か自動車かの違いである。

同じカーシェアリングサービスといわれるが、CtoC型とBtoC型カーシェアリングサービスは、事業のビジネスモデルは異なる。現状では利用客の用途や客層が異なり、直接競合しないと推測されるが、今度の動向には注目したい。

カーシェアリング事業からみた経営革新の視点

新事業成立の背景にあるのは、個人の生活スタイルの変化

カーシェアリング事業が成長する背景には、利用する個人の車利用頻度の減少がある。都市部の公共交通機関の発達、携帯端末などによるコミュニケーションの普及、インターネット販売の成長などの社会環境変化が、車による移動の必要性を低下させている。

カーシェアリング事業は、**企業が提供している製品やサービスを利用する客の変化を捉え、新たな製品やサービスを開発して提供し、新たな市場創造に繋がったケース**といえよう。

企業が製造・提供した製品やサービスは、直販されるケースを除くと、販売会社や卸売会社等を通じて最終的に利用する企業や個人客に提供されるが、その**最終利用客の状況やその変化、利用客のニーズ・要望の把握などは、企業によってかなり差異がある**。直接取引する販売代行会社から得られる情報や意見は聞いても、最終利用客の状況の把握等については、無関心であったり軽視している企業が多いのが実情だ。

新事業に対する経営者の取り組み姿勢の差が現在の市場占有率に表れている

カーシェアリング事業は、2009年頃から多くの企業が参入したが、当初は日本でカーシェアリング事業が定着するか懐疑的な見方がされていた。参入した事業者の経営姿勢も、レンタカーサービスの派生サービスとして、積極的に取り組んではいなかったように見える企業が多かった。結果、駐車場などの既存経営資源の状況が最重要な成功要因であったとは考えるが、経営者の新事業に対する取り組み姿勢(具体的なサービス内容、新規会員獲得努力などの経営資源の投入)の優劣が、現在の市場占有率として表われたと考えている。

経営革新のセルフチェック(「細心大胆」の経営を実践しよう)

経営者として、自社が製造・提供する製品・サービス等の最終利用客の実情を把握し、その変化に対応する重要性を認識しよう。これは経営者の先見性につながる重要な要素である。

自社が製造・提供する製品・サービス等の最終利用客の実情を把握する努力を積極的に行おう。各種統計・調査資料の活用、最終利用客の声を継続的に聞く具体的な取り組み実行(お客の声アンケート、取引先からの積極的な情報収集)など。数値・計数の把握はやるからには徹底的に。社員まかせにせず、経営者として納得がいくまでやろう。社内に社長の積極的な関与やこだわりを示そう。

最終利用客の要望やニーズの変化がみられる場合、それに対応した製品・サービス等の検討や開発を積極的に行おう。この場合、社内では既存製品の売上減少等の影響を懸念するケースが多くみられるので、経営者自ら率先する覚悟で取り組もう。

経営革新は「細心大胆」に。新製品・サービスの検討結果、取り組むと決めたら、スピードをもって積極的に実行しよう。

有限会社アフェクトマネジメント 代表

経営コンサルタント 中小企業診断士 大塚 竜夫

〒266-0031 千葉県千葉市緑区おゆみ野2-43-8フラワーヒルズC202号

http://www.e-kaizen.net email:t_otsuka@e-kaizen.net zve00303@nifty.ne.jp

FAX 020-4663-7315

イー・マネージ・コンサルティング協同組合 組合員・理事

