

カーシェアリングビジネスにおける共通価値の創造

——ジップカーの事例を中心として——

山 内 昌 斗*

1. はじめに

本稿では、カーシェアリング企業であるジップカー（Zipcar）の事例を取り上げる。ジップカーは2000年にアメリカ・マサチューセッツ州ケンブリッジ市にて設立された企業である。2013年度の売上高が2億4,600万ドル、会員数約90万人である¹⁾。カーシェアリング事業において世界最大規模の企業である。カーシェアリングは1940年代からみられる自動車の共同利用の仕組みであるが、ジップカーはその仕組みをビジネスとして進化させ、グローバルな規模で展開している。アメリカをはじめ、カナダ、イギリス、フランス、スペイン、スイスなど世界およそ90都市でサービスを提供している。

ジップカーの事例は、カーシェアリングを普及させることで自動車利用により発生する環境負荷を軽減しつつ、顧客には自動車維持の煩雑さからの解放と可処分所得の増加という便益を生みだし、その結果として企業利益を得ようとするものである。つまり、社会問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値を創造しようとするものである。ポーターとクレイマーの言葉を借りれば、「共通価値の創造」²⁾を試みた企業の事例となる（Porter and Kramer 2011）。

本稿では、ジップカーによる共通価値の創造の歴史を、ビジネスモデルの構築、新たな価値の創造、協働システムの構築に着目しながら説

明していく。すなわち、ひとつには、ヨーロッパにて環境保護という観点から展開されていたカーシェアリング事業を、アメリカにおいて経済的価値を生み出すビジネスとして進化させていくプロセスである。二つめには、自動車の共有という新たな価値観を提示することで、環境負荷の軽減や、都市住民の生活改善といった社会的価値の創造に貢献するプロセスである。三つめには、新たなビジネスを展開するために企業内外の人々との間に協働的なコミュニティを形成していくプロセスである。以上のような視点から、ジップカーの経営内容を説明していく。

2. ジップカーの誕生

2.1 ビジネスのアイデア

ジップカーは2000年、ロビン・チェイス（Robin Chase）とアンティエ・ダニエルソン（Antje Danielson）の二人の女性企業家により設立された。創業者のひとりであるチェイスは、アメリカ・マサチューセッツ州にあるウェルズリー大学（Wellesley College）にて、英語、フランス語ならびに哲学を学んだ。大学卒業後は、ボストンに拠点を置く医療保険コンサルティング会社ジョン・スノー（John Snow Inc.）に勤め、さらに1986年にマサチューセッツ工科大学（Massachusetts Institute of Technology, 以下MIT）のビジネススクールであるスローンスクールに進み、MBAの学位を取得した（Hart and Roberts and Stevens 2007: 215）。

ビジネススクールを卒業後、彼女は私立学校

* 広島経済大学経済学部准教授

の経理・運営責任者や科学雑誌の編集長といった職を経験し、キャリアを積み重ねていった。その間に3人の子供に恵まれ、家庭と仕事を両立させた。しかし、子供たちの成長とともに、次第にその両立が難しくなった。そこで1998年、彼女は一時的に仕事を休み、家事と育児に専念するようになった(Hart and Roberts and Stevens 2007: 214-215)。

一方で、ダニエルソンはドイツ・ベルリンにあるベルリン自由大学(Freie Universität Berlin)にて、地球化学分野の博士号を取得した。エネルギー消費と温室効果ガスに関する研究が彼女の主たるテーマであった。1991年にはNATOリサーチフェロウシップより奨学金を得て、アメリカのハーバード大学(Harvard University)にて研究に取組んだ。彼女も子供を持つ母親であった。彼女の息子とチェイスの娘が同じ幼稚園に通っていたことから、互いに知り合うようになった(Hart and Roberts and Stevens 2007: 215)。

1999年9月、ダニエルソンはドイツを訪れたが、そこでカーシェアリングビジネスを目のあたりにした。彼女は温室効果ガスの排出量削減という観点から、同事業に興味をもった。カーシェアリングの起源は1940年代にスイスで高額な自動車を共同購入し、利用したものと考えられている。1970年代には、スイス・チューリッヒで都市部への自動車の流入が問題となり流入規制が敷かれると、住民が郊外で自動車を共同所有するようになった。やがて1980年代に地球規模での気候変動が問題になると、その解決手段のひとつとしてカーシェアリングが注目されるようになった。

カーシェアリングは複数の人々が自動車を共同利用することで自動車の絶対数を減らすとともに、公共交通の利用と組み合わせることで環境への負荷を軽減するものである。そのため環境保護を目的とする非営利団体を中心に、事業

が営まれていた。ダニエルソンは自動車大国であるアメリカで、カーシェアリングの仕組みを導入できないかと考えた(Hart and Roberts and Stevens 2007: 214-215; Esswein 2011: 51)。

ダニエルソンはカーシェアリングのアイデアをチェイスに話すが、チェイスは彼女とは異なった観点から、カーシェアリングに興味をもちはじめた。利便性と節約という観点からであった。チェイスは自動車を所有していたが、普段は夫が通勤のために使っていたため、彼女自身の専用車はなかった。子供を育てるなかで自分自身の車を持つ必要性を感じるがあったが、リース費用や維持費を考えると、購入には踏み切れなかった。路上に駐車された車をみては、短時間だけでも借りることができないかと考えていた。そのため、ダニエルソンの話を聞き、彼女はカーシェアリングには環境保護とは異なった面で、潜在的な需要があるのではないかと考えたのである(Esswein 2011: 51)。

その後、チェイスはヨーロッパにおけるカーシェアリングの仕組みや、アメリカでの事業の可能性について調査した。その結果、ヨーロッパのカーシェアリングは自動車市場全体から見れば全ドライバーの0.01%程度しか利用者がいないものの、年率30%のスピードで成長していること。アメリカではおよそ6,600万人が20の都市に集中して住んでいることから、ヨーロッパよりも事業の可能性があることがわかった(Hart and Roberts and Stevens 2007: 216)。

さらに、多くの人々は所有している時間のなかのわずか5%程度しか自動車を利用していないこと、特に都市部に住む人々の多くは週に数時間ほどしか自動車を利用していないことがわかった。アメリカ人の多くは自動車を所有するために収入の約18%を費やしており、たとえばミドルサイズのファミリーカーを所有するためにリース代金、燃料費、保険料、駐車費用などを含め、月に約700ドルを費やしていた。チェ

イスは車を複数の人々で共同利用することで、家計からの無駄な支出を削減できると考えたのである (Aaker 2011: 122; Hart and Roberts and Stevens 2007: 216; Kindder 2012: 74-75; Rovenpor 2011: 292; Stull and Myers and Scott 2008: 46)。

2.2 所有から共有への価値観の転換

1999年12月、チェイスはビジネスプランの作成に取りかかった。チェイスとダニエルソンはカーシェアリングの会員になると見込まれる人々を中心にインタビューを行った。そうすると、重要な問題が浮かび上がってきた。それは、人々がこれまでに「所有」するものだと思っていた自動車を、「共有」するものという新たな価値観に導き、行動を転換させる必要があることであった (Stull and Myers and Scott 2008: 44; Rovenpor 2011: 292)。

自動車を所有する理由には自動車そのものへの愛着、趣味、ステータスシンボルなどがあるが、特に重要なものが利便性の確保であった。必要な時にすぐに利用できるという安心感や独立性のために、人々は自動車を所有していた。したがって、ビジネスとしてのカーシェアリングを確立するためには、所有している時よりも低コストで、所有時と同等の利便性を確保してあげなければならなかった (Bardhi and Eckhardt 2012: 883; Slywotzky and Weber 2011: 15-16)。

ヨーロッパで行われていたカーシェアリングの多くは、電話でオペレーターに利用日時を予約し、利用時に事務所に鍵を取りに行かなければならなかった。自動車利用までに手間がかかるという不便さがあった。そのため、カーシェアリングの利用者は環境への意識が高い一部の人々に限られていた。この問題に対し、チェイスは情報通信技術が解決のための手段になると考えた。1990年代、情報通信技術が急速に進化した。情報通信技術を利用したビジネスに対し

て多くの資金が集まり、ドットコム会社と呼ばれる IT ベンチャー企業が次々と誕生した。革新的な技術の出現は、新たなビジネスを生み出す可能性を秘めていた。

チェイスは自宅からインターネットで簡単に利用予約ができ、店舗を訪れることなく、直接に自動車のドアを施錠・解錠できる情報通信システムをつくることができれば、利便性の問題を解消できると考えた。そうすることで、人々に自動車を所有することの不経済性を気づかせ、共同利用という新たな価値観に導くことができるのではないかと考えたのである。

チェイスはカーシェアリング・ビジネスのアイデアに対し、さまざまな意見を求めた。たとえば MIT スローンスクールの学部長で、彼女の指導教員でもあったグリーン・アーバン (Glenn Urban) は、このアイデアには想像以上に大きな可能性があり、実現に向けて早く動くようにと彼女に助言した (Roberts 2007: 214)。

2.3 起業に向けての準備

ビジネスプランの作成過程で、チェイスらは会社の名称を検討した。アメリカでは一般的に知られていなかったカーシェアリングを、大衆に認知させる必要があった。スマートさ、先進性、環境への責任といった価値を伝えるもので、なおかつシンプルなものをつ名にしたいと考えた。いくつか候補をあげるなかで、彼女らは「ジップカー」という名前が相応しいと考えた。クリーンさをイメージし、ライムグリーン色のロゴを採用した (Roberts 2007: 220-221; Slywotzky and Weber 2011: 21)。

ジップカーの社長にチェイスが、副社長にダニエルソンが就任した。ダニエルソンは大学での研究を兼ねながら、ジップカーの立ち上げに携わった。ビジネスプランの作成過程では、さまざまなデータの収集・整理と分析が必要で

あった。チェイスは夫であるロイ・ラッセル (Roy Russell) にも協力を求め、準備を進めた。

ビジネスプランを練り上げるなかで、チェイスが特に苦勞したものが料金の設定であった。彼女は世界各国で展開されているカーシェアリングを調査し、分析した。その結果、料金は保証金、初期費用、年会費、月額料金、利用距離ごとの料金、時間あるいは1日単位の料金により設定されていることがわかった。チェイスはターゲットとなりうる人々にインタビューを行い、適切な価格を模索した。その結果、加入料を25ドル、預託金を300ドル、年会費を300ドル、利用料を1時間毎に1.5ドル、さらに1マイルごとに0.4ドルに設定した (Roberts 2007: 218)。

チェイスは平均的な会員が、自動車を月に4回利用し、1回あたり4時間、22マイルを利用すると想定した。また、会員の95%が契約を更新するであろうと考えた。ボストンでは年15%のペースで加入者が増えると考えた。

一方で、自動車1台あたりの年間のリース費用を4,400ドル、年間の駐車料金を600ドル、アクセス設備の年間の維持費用を500ドルと見積もった。この結果、70台の車が一日あたり6時間稼働すれば、採算がとれると考えた。ただ、価格の設定はビジネスモデルのあり方に大きな影響を与えた。そのため、実際にビジネスが展開されていくなかで、さまざまな修正が加えられていくことになる (Roberts 2007: 218; Rovenpor 2011: 294)。

価格設定とともに、チェイスらは自動車の利用ルールを設定した。カーシェアリングはレンタカーとは異なり無店舗・無人型での運営であることから、利用者に従業員の役割を担ってもらう必要があった。利用ルールの設定が不可欠であった。その利用ルールのひとつは、自動車の破損や汚損、燃料の残量不足など、トラブルが発生した時の報告義務である。2つめには、自動車利用後の車内清掃である。3つめには車

内での禁煙である。4つめにはガソリンの残量が4分の1以下になった場合の給油である。5つめには予約時間内の返却である。6つめには、交通違反時や駐車違反時の罰金支払いの責任である。7つめには、ペットを乗せる時のペット用キャリアの使用である。こうしたルールを守ることができなければ、利用者に罰金を科した。例えば、返却時刻に遅れた場合には、20ドルの罰金を支払わなければならないようにした (Bardhi and Eckhardt 2012: 885; Roberts 2007: 218)。

2.4 中核技術の開発

ビジネスプランを実行に移すためには、資金を調達しなければならなかった。チェイスはMIT スローンスクールの元クラスメイトから、転換社債の発行により5万ドルの融資を受けた。この資金を元手にプラットフォームの開発を進めた (Roberts 2007: 219)。

チェイスはITチームを組織し、夫であるラッセルを技術部門の主任に任命した。ITチームはウェブベースのシステム開発に着手した。①会員がインターネットで自動車の利用予約をできる、②予約情報を無線で自動車に送り、利用者を認証してドアの施錠・解錠ができる、③走行距離、ガソリンの残量、電気の状況を遠隔的に確認できるシステムの開発が進められた (Slywotzky and Weber 2011: 19-20; Rovenpor 2011: 293)。

ソフトウェアの開発と同時に、車内に設置するハードウェアの開発も進められた。無線で遠隔操作ができるハードウェアの開発は難航したが、この時、MITの学生であったポール・カベル (Paul Covell) であれば、この問題を解決できることにダニエルソンが気がついた。そこでカベルを新たにメンバーに加え、利用者認証IDカード読取装置の開発が進められた (Roberts 2007: 219)。

試行錯誤を重ね、IT チームはインターネット技術とワイヤレス技術を組み合わせたプラットフォームの開発に成功した。この頃には、アメリカでは人口の約40%がインターネットにアクセスできるようになっていた。プラットフォームはカーシェアリングビジネスを展開するための重要な技術となった。この技術により、会員はウェブサイトからわずか数クリックで利用予約できるようになった。紙ベースでの書類作成は不要で、利用料金の支払いもオンラインで自動的に行えるようになった。入会時に配布されるIDカードで自動車のドアを施錠・解錠できるため、店舗を訪れる必要もなかった (Slywotzky and Weber 2011: 20; Stull and Myers and Scott 2008: 46-48; Roberts 2007: 217)。

3. 事業化に向けて

3.1 資金調達と事業開始

実際に事業をはじめると、自動車のリース費用など、さらなる資金が必要となった。ボストンにはベンチャーキャピタルやエンゼル投資家が多く存在した。2000年2月、チェイスは投資家グループのひとつであるインベスターズ・サークル (Investors' Circle) に対して、プレゼンテーションを行った。インターネット関連企業への投資意欲が高いドットコム・バブルのなかにあつて、資金調達は容易であると思われた。

しかし、投資家グループはカーシェアリングに対して否定的な見方を示した。カーシェアリングでは、車内清掃などの作業を利用者が自ら行うことになる。仮に、利用者が車内を散らかしたまま放置した場合、次の利用者が不快に感じ、会員を解約する危険性が高いことや、レンタカーとの違いがわかりづらく、また年会費を払い続ける必要があることから新規の会員獲得が難しいと思われた。カーシェアリングは環境への意識が高い一部の人々向けの非営利団体に

よる事業であり、営利目的では上手くいかないと考えられたのである。そのため、ジップカーに投資する者はなかった (Stull and Myers and Scott 2008: 47; Roberts 2007: 220)。

苦境のなかにあつても、チェイスらは事業開始に向けて準備を進めた。カーシェアリングをはじめるときの事業の場所として選択したところが、ボストン市とその隣にあるケンブリッジ市であった。ボストン市周辺は地価が高く、駐車料金が高額であるが、公共交通システムが発達した都市であった。また、学術都市であることから高い教養を持った人々が多く、インターネットの利用人口も多かった。チェイスたちが住み慣れた、土地勘のある場所でもあった。彼女らは公共交通機関である MBTA (Massachusetts Bay Transportation Authority) から駐車スペースの提供を受けたほか、市有地を短期レンタルするなどして、駐車場を確保した (Roberts 2007: 218; Rovenpor 2011: 294)。

2000年6月になると、5万ドルあつた資金は残りわずか68ドルとなった。その間、チェイスらは自らの給料を受取ることはなかった。こうしたなか、ボストン・コミュニティー・キャピタル (Boston Community Capital) が環境に対する取組みを評価し、転換社債による2万5,000ドルの資金提供を申し出た (Roberts 2007: 221; Rovenpor 2011: 290-294)。

こうして2000年6月22日、グリーンのフォルクスワーゲン・ビートルが路上の駐車スペースに置かれ、ジップカーのサービスが始まった。その後、フォルクスワーゲン・ゴルフやホンダ・シビックなど12台の車が配置された。初年度の会員登録者数は75名であった。サービスをはじめた時点で、まだ技術プラットフォームは完成していなかった。そのため、チェイスらは月に一度自動車を周り、記録データを回収して会員に利用料金を請求した (Roberts 2007: 221-223; Slywotzky and Weber 2011: 22)。

3.2 コミュニティーの形成

チェイスらは駅周辺や地元紙に広告を掲載したほか、メールボックスへポストカードを投函した。また、地域のコミュニティー・グループに参加して事業内容を説明するなど、宣伝広告活動を展開した (Roberts 2007: 221)。

宣伝広告活動を行うなかで、チェイスらが重視したのがジップカー独自のコミュニティーの形成であった。彼女はニュースレターで会員に対して「家族」という言葉を用いたメッセージを送ったほか、持ち寄りの夕食会を開催し、会員とのコミュニケーションを図った。企業とコミュニティーの関係を密にする試みがなされた (Rovenpor 2011: 292-295; Slywotzky and Weber 2011: 22)。

こうしたコミュニティー形成が重視された理由のひとつに、バイラルマーケティングの展開があった。ジップカーでは資金的な制約から、宣伝広告費が限られていた。そこで、マーケティング担当のナンシー・ローセンズウェイ (Nancy Rosenszweig) を中心に、会員の口コミを利用した宣伝広告活動が展開された。会員から積極的な評価を引き出すために、会員と良好な関係を築く必要があった。

コミュニティーの形成が重視されたもうひとつの理由に、協働システムを構築する必要性があった。カーシェアリングでは、車内清掃やトラブルの報告など、会員に担ってもらわなければならない役割があった。そのため、会員には高いマナーと協働意識が求められた。自動車を共有する相手が顔見知りの人々であれば、自動車を丁寧に、綺麗に扱ってくれる可能性が高まる。そうしたことから、互いにフレンドリーで協力的で、グループ意識を持った、健全なコミュニティーを形成する試みがなされた。ジップカーの会員はジップスターと呼ばれ、ジップスターであることがステータスとなるような価値形成が進められた。別の角度からみれば、価

値観を共有できない人々との間に壁を築くことで、顧客を選別した (Rovenpor 2011: 292-295)。

3.3 レンタカーとの相違点

ジップカーが展開するカーシェアリングは、自動車の貸出という面からみれば、従来型のレンタカーと違いがないように思われる。しかし、両者のビジネスは大きく異なっていた。

レンタカービジネスにおいては、顧客はホテルや旅行代理店を介して、あるいは直接に電話をかけて利用予約する必要があった。自動車を借りるためには、店舗に足を運ばなければならなかった。レンタカーはビジネスや旅行での利用を想定していることから、空港や駅など、交通機関の中継となる場に店舗を構えていることが多かった。自動車は特定の場に集中して配置されていた。

顧客は契約書にサインした後に自動車を借りることになる。利用後はガソリンを満タンにし、自動車を借りた場所あるいは指定した場所に営業時間内に返却しなければならなかった。従業員による点検が行われた後に、返却手続きが完了した。一般的に、利用料金は一日あたりの利用料と、オプションである保険料によって構成されていた (Rovenpor 2011: 293; Sawy and Pereira 2013: 45-47)。

これに対して、ジップカーは電話やインターネットにより、利用予約することができた。インターネットでは数クリックで予約することができ、書類の手続きは不要であった。都市部にあるアパートの住民を主たる利用者に想定していることから、街中の路上や、ガソリンスタンド、スーパーマーケットなどの一画に設けられた駐車スペースに自動車が置かれていた。自動車はさまざまな場に分散して配置されていた。

利用者は直接に近隣にある自動車に向かい、IDカードで自動車のドアを解錠し、車内にある鍵を使って車を運転することができる。利用

後は、利用予約時間内に元の場所に返却すれば良く、営業時間を気にする必要はなかった。返却時に従業員による自動車の点検はない。ただし、ガソリンの残量が4分の1以下になっている場合には、車内にあるカードを用いて給油しておく必要があった。また、返却時には車内を清掃し、施錠する必要があった。利用料金は時間あたりの利用料と走行距離ごとの利用料の組み合わせにより、請求された。利用料金には保険料も含まれている。会員は利用料のほかに、年会費も支払う必要がある。ジップカーにとって、年会費が収益の柱のひとつとなっている (Sawy and Pereira 2013: 45-47; Slywotzky and Weber 2011: 26)。

このように、一般的なレンタカーとカーシェアリングでは対象となる顧客、自動車の利用予約・貸出しのプロセス、自動車の配置場所、料金設定、利用ルールなどが大きく異なっている。ジップカーにとって、経営の初期段階では、両者の違いを示すことが重要な課題であった。

3.4 会員数の伸び悩み

ジップカーによるカーシェアリング・サービスが始まると、これまでにわかりづらかった事業のコンセプトが次第に理解されるようになった。それにともない、投資先としてジップカーに関心が向けられるようになった。2001年1月までに、BCLFベンチャーズ (BCLF Ventures)、ボストン・コミュニティー・ベンチャー・ファンド (Boston Community Venture Fund)、グラバスター (Gravestar Inc.)、ハブ・エンジェルズ (Hub Angels) など、ボストンに拠点を置く投資家グループがジップカーへ出資するようになった。やがて、ジップカーの資本金は130万ドルとなった。そこで、チェイスらは事業エリアの拡大を進めた。2001年10月にワシントン D.C. で、2002年2月にニューヨークでカーシェアリング・サービスを開始した (Rovenpor 2011:

290-295)。

ただ、急速な事業の拡大に対して、投資家のなかからチェイスらの経営能力、特に自動車に関する知識・経験や、複雑な事業の運営能力に関する疑問の声が出はじめた。ダニエルソンが自動車販売の経験を有しており、チェイスもさまざまな仕事でのキャリアを積み重ねていたが、それだけでは投資家の不安を払拭できなかった。そこで、チェイスは新たに大企業での経営経験者を採用し、彼を社長に任命した。そして、チェイス自身は CEO (最高経営責任者) に就任した。新社長の下で、ジップカーは大規模な宣伝広告を行い、さらに知名度を高めていった (Roberts 2007: 222)。

ところが、大規模な宣伝広告活動を展開するも、新規会員数は伸び悩んだ。特に、ワシントン D.C. とニューヨークでの事業が苦戦した。自動車のリースコストが予想よりも高く、また、駐車料金や燃料費も想定していたものより10%ほど高くついたことから、利益も計画通りには得られなかった (Roberts 2007: 224)。

状況を打開するために、経営陣はさまざまな解決策を試みた。利用料金の値下げ、宣伝広告の増加、試用期間の設定、自動車のラインアップ変更、ウェブサイトのデザイン変更などであった。しかし、それでも会員数は思ったほど増加しなかった (Slywotzky and Weber 2011: 14-15)。

こうしたなか、新社長と経営陣の間で経営方針を巡る意見の対立が生じた。この間、大学での研究とジップカーでの仕事を兼務していたダニエルソンが二人目の子を出産し、経営現場から一時的に退いた。こうしたことから、投資家は経営陣に不満を募らせた (Roberts 2007: 223; Slywotzky and Weber 2011: 22)。

4. 事業の新展開

4.1 新体制への移行

2003年、4名の外部投資家で構成される経営

委員会が、チェイスを CEO から解任することを決めた。チェイスは相談役として会社に残ることになったが、しばらくして会社を去った。その後、彼女は自動車の相乗りシステムであるガロコ (GoLoco) や、個人間カーシェアリングのバズカー (Buzzcar) などといったベンチャーを設立し、起業家として活躍することになる³⁾。

一方で、ダニエルソンは自身が保有するジップカーの権利を売却し、大学で研究者としてのキャリアを歩みはじめた (Rovenpor 2011: 296)。

チェイスらによって4年に渡り試行錯誤を積み重ねてきた事業は、新たに CEO に就任したスコット・グリフィス (Scott Griffith) に託されることになった。グリフィスはエンジニア出身で、ボーイング (Boeing Company) やヒューズ・エアクラフト (Hughes Aircraft) に勤め、インフォメーション・アメリカ (Information America) やデジタル・グッズ (Digital Goods) といったハイテクベンチャー企業を立ち上げた経験のある人物であった。その後、マネジメント・コンサルタントとして働いており、ジップカーに出資する投資家グループとも繋がりがあった。

こうしたことから、投資家グループはグリフィスにジップカーの未来を託した。グリフィスはジップカーの社会的利益を志向したコンセプトや同社の情報通信技術、そして世界的な規模でのカーシェアリングの潜在的な需要に興味をもっていた。また、私生活でガンを患った経験から、お金のためではなく、情熱をもって社会のために働くことのできる仕事に携わりたいと考えていた。こうしたことから、まだ先行きが見えないジップカーの経営を引継ぐことに同意した (Champy 2009: 43-45; Slywotzky and Weber 2011: 23; Rovenpor 2011: 296, 303)。

経営を引継いだグリフィスは、ビジネスモデルの改善を含めた経営方針の転換を図った。環境保護のためではなく、自動車利用の利便性を

維持しつつ所有することから解放されるという、新たな「アーバンライフ」の面を強調しようとした (Aaker 2011: 123; Slywotzky and Weber 2011: 23; Rovenpor 2011: 298)。

4.2 自動車配置とマーケティング活動の見直し

グリフィスはジップカーに加入していない人々を中心にインタビューを行い、会員数が伸び悩む原因を追求した。そのなかで、彼は重大な問題に気がついた。これまでは契約可能な駐車スポットを探しだし、駐車スペースを確保してきた。しかし、そのような場は必ずしも潜在的な顧客がいる場ではなかった。顧客の視点ではなく、駐車場契約のしやすさで自動車の配置場所が決まっていたのである。

また、ジップカーでは加入者が多い場を中心に自動車を配置してきたが、この場合には加入者が少ない地域への配置が少なくなっていた。これは逆にみれば、自動車があまり配置されていないがために、その地域に住む人々が入会をあきらめる原因となっていた。ジップカーは新規加入に関するデータ分析において、選択バイアスに陥っていたのである (Slywotzky and Weber 2011: 24-25)。

そこで、グリフィスは国勢調査資料やこれまでに社内で蓄積してきた利用者データなどをもとに、区画や近隣に住む人々ごとにゾーンを分類した。そして、さまざまな状況をシミュレーションしながら、ゾーン内の自動車配置の密度を高めることにした。これまでは会員数が少ないことから自動車の配置をためらっていた場であっても、市場の可能性があると判断した場合には積極的に配置していった。たとえば、ニューヨークでは特定のゾーンに約100台の車を配置し、それが上手くいけばさらに数百台を追加した。そこでの加入者が目標の会員数に達すると、次のゾーンへとマーケティングの場を拡張していった (Champy 2009: 46, 50; Rovenpor

2011: 297; Slywotzky and Weber 2011: 26)。

さらに、グリフィスは大規模な宣伝広告を行ってきたマーケティング活動を見直し、ブロックごとに地域の状況にあったマーケティング活動を展開するようにした。その活動の担い手となったのがシティー・マネジャーと呼ばれる人々であった。グリフィスはシティー・マネジャーに担当地域での売上、利益、顧客満足などに対する責任と権限を与えた。目標達成時にはボーナスを支給した。自由な権限を与えられたシティー・マネジャーは自身の裁量でさまざまなマーケティング活動を展開した。

たとえば、ニューヨークのチェルシー地区では、オーガニック食品スーパーであるホールフーズマーケット (Whole Foods Market) と提携し、アースデイ (地球の日) の週に100ドル以上の買い物をした客に対して、低燃費車であるプリウスの無料試乗券を配布した。オーガニック食材を利用する人々は環境に対する意識が高い傾向にあることから、環境保護に貢献するカーシェアリングに興味を示してくれるのではないかと考えたのである。また、ケンブリッジ市のハーバード大学前にあるハーバード・スクエアでは、ミニカーの車内をイケアの冷凍ミートボールで満たし、通りすがりの学生にミートボールの数を尋ねた。正解者には250ドル分のイケア・ギフト券と1年分のジップカー会員権ならびに250ドル分の利用券をプレゼントした。奇抜な試みで、学生の関心を引こうとした。このように、地域の顧客層に合わせたマーケティング活動が展開された (Rovenpor 2011: 297-298)。

このほか、地域性に合わせて自動車のラインアップを変更した。これまではフォルクスワーゲンのビートルやホンダのフィットが車種の中心であったが、環境への意識の高い地域ではトヨタのプリウスを、高級住宅街ではボルボやBMWの高級車を、学生が多い地域ではミニカー

パーを、カップルの多い地域では大型車をといったように、それぞれのニーズに合わせて自動車を配置した。また、デートやショッピングでの利用などのように、その時々の利用条件に合わせて異なるタイプの自動車が利用できるように、配置の組み合わせも工夫した。会員は利用状況にあわせて、自由に車種を選択できるようになった (Champy 2009: 50; Slywotzky and Weber 2011: 25-26; Rovenpor 2011: 298)。

このように、グリフィスは潜在的な顧客を明確にするとともに、それぞれに合ったマーケティング活動の展開と利用可能な車種の最適化を図った。経営におけるローカル性を重視するとともに、その経営を実行するための組織体制を整えた。このような経営展開には多額の費用がかかったが、次第に会員数の増加へと結びついた。会員数は2003年に7,200名であったものが2004年には30,000名となった。

4.3 ターゲットの拡大と料金体系の見直し

ジップカーの主たる顧客は都市のアパートに住む人々であったが、グリフィスは次第にその対象を広げていった。新たなターゲットのひとつは大学生であった。これはチェイスがウェズリー大学などと交渉していたもので、グリフィスが彼女の仕事を引継ぎ、提携を進めた。学生の多くは環境保全への関心があり、情報通信技術に関する知識をもつが、所得が低いことから、自動車の所有が金銭的な負担になっていた。一方で、大学では学生が利用する自動車の増加と、それにとまなう駐車マナーの悪化という問題を抱えていた。カーシェアリング・サービスは学生と大学の双方にメリットがあった (Slywotzky and Weber 2011: 27)。

ただし、学生を会員にするためには、自動車保険の問題を克服しなければならなかった。大手レンタカー会社は21歳未満の者に対しては自動車を貸し出していなかった。統計的にみると、

16～19歳の若者による事故の発生率が、20歳以上の人々に比べて約4倍高いという調査結果があった。学生を顧客にすると、事故発生リスクを抱えなければならなかった。そこで、グリフィスは保険会社のリバティー・ミューチュアル (Liberty Mutual) に対して、21歳以下の運転者に対する保険の引受と、保険料の割引を願い出た。リバティー・ミューチュアルは3つの大学で試験的に保険サービスをはじめた。その結果は良好なものであった。そこでグリフィスの申し出を受け入れ、対象となる大学を広げた。こうして、グリフィスは新たな市場を開拓した (Rovenpor 2011: 299-300)。

さらに、グリフィスはビジネスでの利用者を新たなターゲットにした。ジップカーの利用者は、平日の夕方と、土日・祝日に集中していた。そのため、平日朝9時から夕方5時までの稼働率が低かった。この時間帯は企業の営業時間であり、一般的にレンタカーでは稼働率が高くなる時間帯であった。そこで、グリフィスは2004年に法人部門を立ち上げ、法人客の取り込みを試みた。社員がタクシーを利用している場合や、自動車の使用頻度が低い場合には、カーシェアリングを利用したほうが経費を節約できることを説明した。こうした法人向け営業の結果、2009年には利益の15%が法人客からもたらされるようになった (Rovenpor 2011: 300; Slywotzky and Weber 2011: 28)。

顧客層を拡大するなかで、料金体系を見直す必要性もでてきた。学生や教員向けには年会費を低くし、入会金を無料にしたプランや、法人客には個別に異なるプランを用意した (Rovenpor 2011: 302)。

また、2009年には臨時運転プランを設け、自動車の利用頻度が低い人々向けのサービスを開始した。年会費50ドルと25ドルの申込プランを用意し、利用料金を自動車の立地、車種、利用日時によって変えた。このほか、年会費ではな

く、月会費タイプのエクストラ・バリュー・バックも用意した。これには50, 75, 125, 200ドルのプランがあり、料金プランごとに一日あたりの利用料金を変えたものであった。画一的であった料金体系を見直し、多様なプランを用意した (Rovenpor 2011: 301)。

4.4 エリアの拡大と経営体制の強化

グリフィスは2005年に、ベンチャーキャピタルであるベンチマーク・キャピタル (Benchmark Capital) から1,000万ドルを、2006年にはグレイロック・パートナーズ (Greylock Partners) から2,500万ドルの資金を得て、財務体質を強化した。こうした資金をバックに、ジップカーのサービスエリアをさらに拡大した。2006年5月、ジップカーはカナダ・トロントでサービスを開始したのを皮切りに、同年11月にイギリス・ロンドンに進出した。ロンドンはヨーロッパ市場進出のための拠点として位置づけられた (Rovenpor 2011: 299)。

2007年10月には、グリフィスは米国国内のライバル企業であったフレックスカー (Flexcar) を買収した。ジップカーがアメリカ東海岸を中心に35の都市、3,500台の自動車で事業活動を展開していたのに対し、フレックスカーはアメリカ西海岸を中心に15の都市、1,500台の自動車で事業活動を展開していた。フレックスカーの買収により、ジップカーの活動の場は全米を網羅するものとなった (Rovenpor 2011: 300)。

ジップカーがサービスエリアを拡大するなかで、会員数は急速に増加した。その契機となったものが世界的な不況であった。2008年、アメリカ第4位の証券会社であったリーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers) が経営破綻すると、これに端を発する景気後退がはじまった。自動車の売れ行きが鈍り、自動車を手放した人々のなかから、ジップカーの会員になる者があった。2007年に約18万人であった会員数は2008年には

70%増え、30万人を越えるようになった (Lovis and Cohen 2011: 144)。

ジップカーのサービスエリアはさらに拡大した。2010年にイギリスのストリートカー (Streetcar)、2011年にスペインのアバンカー (Avancar 2009年より資本参加)、同年、オーストリアのデンゼル・モビリティ・カーシェアリング GmbH (Denzel Mobility Carshearing GmbH) を買収した。さらに、2014年にはフランス・パリで新規設立による事業活動を開始した。このような M&A ならびにグリーンフィールド投資により、ジップカーは海外事業を拡大した (Zipcar 社内資料)。

経営規模を拡大する過程で、グリフィスは上級管理チームを強化した。彼は、2007年10月にエドワード・ゴールドフィンガー (Edward Goldfinger) を CFO (最高財務責任者) に指名した。ゴールドフィンガーはデータベース管理会社のスポットファイヤ (Spotfire) や、オンラインマーケティング・コンサルティング企業のサピエント (Sapient)、ペプシコーラ (PepsiCo) のラテンアメリカ子会社で、CFO を経験した人物であった。また、2008年10月には、ビクトリア・ゴッドフレイ (Victoria Godfrey) をマーケティング主任として採用した。彼女は試験対策校のプリセントン・レビュー (Princeton Review) の CMO (最高マーケティング責任者) や、転職サイトのモンスター・ドット・コム (Monster.com) の副社長を歴任した人物であった (Rovenpor 2011: 302)。

4.5 ジップカーが創造した社会的価値

ジップカーは都市に住む人々を中心に、新たなライフスタイルを提案した。同社の調査によると、会員は自動車を所有するものから共有するものへと変えたことで、年間約7,000ドルを節約できた。会員の47%は公共交通の利用機会が増え、10%は自転車の利用機会が増えた。会

員の40%は歩く機会が増えたことで、体重が減少した。さらに、会員の約90%は自動車の年間走行距離が8,000キロメートル減ったため、ガソリン消費量と二酸化炭素排出量を減少させることができた。このように、ジップカーは顧客利益や環境負荷の軽減に貢献した (Aaker 2011: 123; Rovenpor 2011: 298-301)。

ジップカーは2011年4月にナスダック (NASDAQ) に上場した。資本金1億7,400万ドルの世界最大のカーシェアリング企業となった。ジップカーの会員は2010年に54万人、2011年に67万3,000人、2012年に77万7,000人となった。売上高は2010年に1億8,610万ドル、2011年に2億4,160万ドル、2012年に2億7,868万ドルとなった (Nazarkina 2012: 113; Zipcar 2013)。

売上高でみると、ジップカーは大手レンタカー企業と比べて小規模なものであった。ジップカーがナスダックに上場した2011年の売上高が2億4,160万ドルであったのに対し、同年のエンタープライズ・ホールディングス (Enterprise Holdings) の売上高が141億ドル、ハーツ・グローバル・ホールディングス (Hertz Global Holdings) の売上高が83億ドル、エイビス・バジェット (Avis Budget) グループの売上高が59億ドルであった⁴⁾。

ただ、ジップカーによって切り拓かれたカーシェアリング市場の成長は著しく、次第に大手レンタカー企業も参入するようになった。たとえば、ハーツ・グローバル・ホールディングスは2008年に「コネクト・バイ・ハーツ (Connect by Hertz)」を立ち上げ、カーシェアリング事業に参入した。エンタープライズ・ホールディングスも2010年にイギリスで「ウィーカー (WeCar)」を立ち上げ、カーシェアリング事業を手掛けるようになった。カーシェアリングは自動車ビジネスにおける地位を確立していった (Sargut and McGrath 2011: 336)。

しかし、利益という観点からみると、ジップ

カーが経営的に成功した企業として結論づけることはまだできない。同社は2012年に1,467万6,000ドルの利益を計上するものの、創業から11年間は赤字経営が続いていた。直近でみると、2008年マイナス1,452万ドル、2009年マイナス464万ドル、2010年マイナス1,412万ドル、2011年マイナス715万ドルであり、多くの累積赤字を抱えている（Zipcar 2013）。

ジップカーが11年間赤字であった理由のひとつに、事業規模を拡大中であったことが考えられる。同社はアメリカの主要都市のほか、海外へもビジネス活動の場を広げた。これらは主に他社の買収により展開された。利益よりも市場を拡大させ、自らの地位を築くことが優先されたといえる。今後は世界中に広がった経営資源を活用し、利益を生み出していくことが重要な課題になるだろう。

赤字経営が続いたもうひとつの理由に、収益構造の欠陥も考えられる。同社は年会費、利用料金により収益を上げる一方で、車両のリース料やメンテナンス、駐車場料金、ガソリン代、保険料などを費用として負担していた。これらの費用は外部環境の変化に影響されやすい。リース料は金融市場、メンテナンスや駐車場料金は物価、ガソリン代は石油価格などにより変動する。また、保険料についても、顧客が普段乗り慣れない車を利用することから、運転技術の問題も出てくる。事故発生による保険料支出の増加や、事故対応のためのコストが増加する恐れがある。さらにいえば、自動車の資産価値管理には調達や維持、売却などに関する特殊なノウハウを要するが、大手レンタカー会社と比べてその能力が低いことも考えられる。ビジネスのなかでこのような問題を抱えている可能性がある。

このようななか、2013年1月にエイビス・バジェットグループがジップカーを5億ドルで買収すると発表した。2013年3月にはグリフィス

が退陣し、後任としてマーク・ノーマン（Mark Norman）が経営を引継いだ。さらに、2014年2月にはケイ・シーリア（Kay Ceille）が新社長に就任した。ジップカーはエイビス・バジェットグループ傘下の企業として新たな経営の姿を模索している。

5. 終わりに

本稿では、カーシェアリング最大手企業であるジップカーの事例を取り上げ、共通価値の創造という視点から同社の経営をみてきた。ここでは本研究で明らかになった点を取りまとめ、結びとしたい。

第一に、ジップカーは非営利組織によって営まれてきたカーシェアリングを、営利事業として展開した。創業者であるチェイスとダニエルソンは、ビジネスの力で交通革命を引き起こそうとした。そのためには、所有するものが一般的であった自動車を、共有するものへと価値観を転換させる必要があり、情報通信技術の開発や協働的なコミュニティの形成などを進めた。残念ながら、現実には彼女らだけではビジネスとしての成功を収めることはできなかった。新たな経営段階では、経営を引継いだグリフィスにより、マーケティングや財務に関する能力が強化された。事業の進展とともに、対象顧客や対象市場、収益構造のあり方を変えていった。

第二に、ジップカーのサービスが開始されると、環境への意識が高い人々にしか利用されていなかったカーシェアリングが、一般の人々にまで普及した。自動車を共有することで、ガソリン消費量や二酸化炭素排出量の削減といった社会問題の改善に貢献するとともに、利用者にとっては自動車維持の煩雑さからの解放と、可処分所得の増加などのメリットをもたらした。環境負荷軽減のためだけではなく、コミュニティに属する人々の生活の質を高めるといった価値を生み出すことで、事業の意義を高めた。

第三に、ジップカーのビジネスはいわゆるシェアリング・エコノミーの潮流のひとつである。同社は自動車を共有することを通じて、開放的で相互扶助的な感覚を持ち、社会に関心がある「健全なコミュニティー」を出現させた。価値観を共有する人々の共同体を形成することで、これまでに実現することのできなかつた新たなビジネスを成立させた。これにより、非営利団体の手に委ねられてきた社会問題の解決を、ビジネスの場へ移した。自動車市場全体からみれば、カーシェアリングの占める割合は小さなものである。しかし、自動車利用の新たな潮流のひとつをジップカーは築いたといえる。

以上のように、ジップカーの事例は社会的ニーズのなかから、社会的価値と経済的価値の双方を生み出そうとするものであった。社会的な問題を企業にとってのコストとみなしていた伝統的なビジネスの視点とは異なるものであった。こうした考え方は、今後の企業成長の方向性を考える上で重要な示唆を与えてくれる。ただし、ジップカーのビジネスはまだ成長段階にある。今後の動向を注視していく必要がある。

謝辞：本研究は平成26年度外国研修の研究成果の一部である。外国研修の機会と財務的な支援をいただきました学校法人石田学園 広島経済大学 理事長 石田恒夫先生をはじめとする大学関係者の皆様、そして筆者を客員研究員として受け入れてくださったハーバード大学の関係者の皆様、外国研修中の筆者にさまざまな助言と配慮をいただきましたジェフリー・ジョーンズ教授に感謝の言葉を申し上げます。誠にありがとうございました。

注

- 1) 詳細については、Avis Budget Group “2014 Annual Reports” を参照されたい。
- 2) 「共通価値の創造 (Creating Shared Value: CSV)」の詳細については、Porter and Kramer (2011) を参照されたい。ポーターとクレイマーは、企業は社会的価値を創造することで経済的価値を創造できるとし、その方法として、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくるの3つの方法があるとしている (Porter and

Kramer 2011)。

- 3) チェイスはジップカーでの経験から、自身の会社で自動車を所有するのではなく、既に個人が所有している自動車を共有する方法を模索した。それが自動車の相乗りや、個人間カーシェアリングというものであった。彼女は自動車ではなく、コミュニティーに投資することに主眼を置くことになる。
- 4) 詳細については、Hertz Global Holdings “2013 Annual report” ならびに Enterprise Holdings “The Business of Sustainability fiscal Year 2013” を参照されたい。

参 考 文 献

- Aaker, D. A. (2011) *Brand Relevance*, Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Bardhi, F. and Eckhardt, G. M. (2012) “Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing” *Journal of consumer research*, Vol. 39, pp. 881–898.
- Champy, J. (2009) *Inspire!: Why customers come back*, FT Press.
- Esswein, P. M. (2011) “ZIPCAR: ROBIN CHASE” *Kiplinger's Personal Finance*, Vol. 65, Issue 7, p. 51.
- Hart, M. and Roberts, M. and Stevens, J. (2007) Roberts, M. ed *New business ventures and the entrepreneur*, McGraw-Hill.
- Kinnder, D. S. (2012) *The Startup Playbook*, Chronicle books.
- Lovis, L. H. and Cohen, B. (2011) *Climate Capitalism: Capitalism in the age of climate change*, Hill and Wang.
- Nazarkina, L. (2012) “How sustainable are the growth strategies of sustainability entrepreneurs?” Mennillo, G. and Schlenzing, T. and Friedrich, E. ed *Balanced Growth: Finding strategies for sustainable development*, Springer.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a innovation and growth.” *Harvard Business Review*, 2011 January-February, Harvard Business Publishing (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年7月号,ダイヤモンド社).
- Rovenpor, J. L. (2011) “Zipcar Incorporated: Do we really need to own our automobiles?” Kimakowitz, E. V. and Pirson, M. and Spitzke, H. and Dierksmeier, C. and Amann, W. ed *Humanistic management in practice* Palgrave, Macmillan.
- Sargut, G. and McGrath, R. G. (2011) “Towards a model of market disruption” Markman, G. D. and Phan, P. H. ed *The Competitive Dynamics of Entrepreneurial Market Entry*, Edward Elgar.

Sawy, O. A. EL. and Pereira, F. (2013) *Business Modelling in the Dynamic Digital Space: An ecosystem approach*, Springer.

Slywotzky, A. J. and Weber, K. (2011) *Demand: Creating what people love before they know they*

want it, Crown Business.

Stull, C. and Myers, P. and Scott, D. M. (2008) *Tuned In*, John Wiley & Sons, Inc.

Zipcar (2013) "Zipcar reports fourth quarter and full year 2012 results".