

## 環境とビジネス

——カーシェアリング企業 Zipcar の事例を中心として——

山内 昌斗\*

### はじめに

本稿は広島経済大学経済学会2015年度第1回研究集会（2015年5月7日）で行った報告の要旨である。同研究集会では、Zipcar の事例を取り上げ、報告した。Zipcar は売上高2億4,600万ドル、会員数約90万人を数える世界最大のカーシェアリング企業である（2013年度）。本国アメリカをはじめ、カナダ、イギリス、フランス、スイス、スペインなど、世界およそ90都市で事業活動を展開している。

同社の経営で特徴的な点は、アメリカ社会において、これまでに「所有」することが一般的であった自動車を、「共有」するものという新たな価値観を提示したことにある。これにより環境保護とビジネスの両立を図った。

研究集会では、ビジネスモデルの構築プロセス、社会的な価値の創造、協働システムの構築といった観点から、Zipcar の事例を分析し、同社の経営内容を説明した。

### 1. ビジネスのアイデア

Zipcar は2000年米国・マサチューセッツ州ケンブリッジ市にて、ロビン・チェイス（Robin Chase）とアンティエ・ダニエルソン（Antje Danielson）の二人の女性起業家により設立された企業である。設立のきっかけは1999年9月

にダニエルソンがドイツを訪れ、カーシェアリングビジネスを目のあたりにしたことにある。ダニエルソンは環境への影響を低減できるこうした仕組みをアメリカでも導入できないかと考え、チェイスに提案した（Esswein, 2011, Hart and Roberts and Stevens, 2007）。

ダニエルソンの考えに対し、チェイスは利便性と節約という観点から、カーシェアリングに興味をもった。チェイスがカーシェアリング市場について調査したところ、市場成長率が高いこと、アメリカで潜在的な需要があることがわかった。また、自動車を所有する多くの人々は、月に約700ドルの維持費を払っていたこともわかった。チェイスはカーシェアリングビジネスにより、必要な時に必要な時間だけ自動車を利用できるようにすることで、無駄な家計支出を削減できるのではないかと考えた（Hart and Roberts and Stevens, 2007, Kindder, 2012, Rovenpor, 2011, Stull and Myers and Scott, 2008）。

### 2. アイデアの実現に向けて

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。ビジネスを実現するためには人々がこれまで「所有」していた自動車を、「共有」するものへと価値観を転換させる必要があった。人々は自由度や利便性のために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実現するためには、所

\* 広島経済大学経済学部准教授

有している時と同等の自由度と利便性を保障しなければならなかった (Bardhi and Eckhardt, 2012, Rovenpor, 2011, Slywotzky and Weber, 2011)。

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。利用者との双方向通信システムを開発することで、既存のカーシェアリングとは異なる新たなビジネスを展開できると考えたのである。

チェイスらは社名を「Zipcar」とし、ビジネスの実現に向けて動き出した。社長にチェイスが、副社長にダニエルソンが就任した。彼女らは転換社債を発行し、5万ドルの資金を得た。この資金を元手にプラットフォームの構築に着手した。会員がインターネットで自動車の利用予約をできるようにすること、そしてその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・解錠ができるようにすること、さらには走行距離、ガソリンの残量、電気の状況を遠隔的に確認できることがシステムに求められた (Hart and Roberts and Stevens, 2007, Rovenpor, 2011, Slywotzky and Weber, 2011)。

それと並行し、チェイスは世界各国で展開されているカーシェアリングの料金体系を調査した。その結果、料金を保証金、初期費用、年会費、月額料金、利用距離ごとの料金、時間により設定することとした (Hart and Roberts and Stevens, 2007, Rovenpor, 2011)。

さらに、チェイスは Zipcar の会員に対して利用ルールを決めた。カーシェアリングは無店舗・無人型の営業であることから、利用者に従業員の役割を担ってもらう必要があった。そのための基本ルールを作成しなければならなかった (Bardhi and Eckhardt, 2012, Hart and Roberts and Stevens, 2007)。

試行錯誤を繰り返しながら、やがて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。この技術に

より、会員は Zipcar のウェブサイトから数クリックで自動車を予約することが可能になった。また、予め配布された ID カードで自動車の施錠・解錠ができるようになった。店舗を訪れる必要がなく、利用料金の請求もオンラインで自動的に行われるようになった (Hart and Roberts and Stevens, 2007, Stull and Myers and Scott, 2008, Slywotzky and Weber, 2011)。

### 3. 資金調達と事業開始

カーシェアリングビジネスをはじめるとあたり、チェイスは事業の場所としてボストン市とケンブリッジ市を選択した。ボストン・コミュニティ・キャピタルが2万5千ドルの資金提供を申し出た。こうして2000年6月22日、グリーン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、Zipcar のサービスが開始された (Hart and Roberts and Stevens, 2007, Rovenpor, 2011, Slywotzky and Weber, 2011)。

チェイスらは駅や地元紙に広告を掲載したほか、地域のコミュニティ・グループに参加して事業内容を説明した。カーシェアリングでは顧客が従業員の役割を一部担うことになる。そのため、会員には高いマナーと協働意識が求められた。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コミュニティを形成することに力が注がれた。Zipcar の会員はジップスターとよばれ、ジップスターであることがステイタスとなるように、価値形成が進められた (Rovenpor, 2011)。

### 4. 会員数の伸び悩み

カーシェアリングサービスが開始されると、そ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 Zipcar への関心が高まった。資本金は130万ドルに増加した。こうしたことから、チェイス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., 2002年2月にニューヨークでサービスを開始した (Rovenpor, 2011)。

一方で、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について疑問の声が出はじめた。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、彼を社長に指名した。チェイス自身はCEOに就任した。新社長の下で、Zipcar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 (Hart and Roberts and Stevens, 2007)。

ところが、大規模な宣伝活動を展開するも、会員数は大きくは伸びなかった。利益も想定していたほど得られなかった。状況を打開するため、経営陣はさまざまな解決策を試みたが、それでも会員数は思ったほど増えなかった (Hart and Roberts and Stevens, 2007, Slywotzky and Weber, 2011)。

2003年、チェイスを除く4名の外部投資家で構成される経営委員会は、チェイスをCEOから解任することを決めた。チェイスは会社を去り、ダニエルソンもまた自身の保有する権利を売却し、大学で研究者としてのキャリアを歩むことになった (Rovenpor, 2011)。

新たにCEOに就任したのはスコット・グリフィス (Scott Griffith) であった。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。Zipcarを環境保護のためにではなく、「ライフスタイル」提案企業として位置づけ、新たなブランドを確立しようとした (Aaker, 2011, Champy, 2009, Rovenpor, 2011, Slywotzky and Weber, 2011)。

## 5. マーケティング活動の見直しと事業の拡大

グリフィスはZipcarに入会していない人々を中心にインタビューを行い、会員数が伸びない理由を分析した。この調査の過程で、彼はひとつの重大な課題に気づいた。これまでに

Zipcar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。また、Zipcar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た。これは逆にみれば、自動車があまり配置されていないことから、人々が入会をためらう原因となっていた (Slywotzky and Weber, 2011)。

そこで、グリフィスは各種のデータなどから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、ゾーン内の自動車の密度を高めていった。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。加入者が目標の会員数に達すると、次のゾーンへと場を拡張していった (Slywotzky and Weber, 2011)。

このほか、地域性に合せて自動車のラインアップを変更した。環境への意識が高い地域ではハイブリッドカーを、高級住宅街では高級車を、学生が多い地域では小型車を、カップルの多い地域では大型車を配置した。また、その時々の利用条件に合わせてタイプの異なる自動車が利用できるように組み合わせも工夫した。会員は自動車を所有している時よりも自由に、状況に合った自動車に乗ることができるようになった。次第に会員数は増え、2004年には3万人となった (Rovenpor, 2011, Slywotzky and Weber, 2011)。

2006年5月、Zipcarはカナダでサービスを開始したのを皮切りに、同年11月にイギリスに進出した。また2007年10月には、米国国内のライバル企業であったFlexcarを買収し、全米を網羅するサービスを展開した。サービスエリアはさらに拡大した。2010年にイギリスのStreetcar、2011年にスペインのAvancar (2009年より資本参加)、同年、オーストリアのDenzel Mobility Carshearing GmbHを買収した。フランスでは

2014年に自ら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、Zipcar は業界の再編を進めた (Rovenpor, 2011)。

## 6. Zipcar の社会的価値

Zipcar は都市に住む人々を中心に新たなライフスタイルを創りだした。同社の調査によれば、会員の約90%は自動車の年間走行距離が平均で8,000キロメートル減った。また、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、会員の多くは年間で約7,000ドルを節約できた。Zipcar は環境保護や顧客利益といった観点から、さまざまな貢献を果たした (Aaker, 2011, Rovenpor, 2011)。

Zipcar は2011年4月に NASDAQ に上場した。資本金17,400万ドルの世界最大のカーシェアリング企業となった。Zipcar の会員は2012年に77万7千人、売上高2億7,868万ドルとなった (Nazarkina, 2012)。

こうして、Zipcar は自動車ビジネスにおける地位を確立した。しかし、利益という観点からみると、同社の事業はまだ軌道に乗ってはいない。2012年に同社は1,467万6,000ドルの利益を計上するも、創業から11年間は赤字経営が続いていた。赤字経営を続けていた理由としては、事業の拡大が進行中であったことや、ビジネスモデルの脆弱性が考えられる。このようななか、2013年1月、Avis Budget グループが Zipcar を5億ドルで買収すると発表した。2013年3月にグリフィスが退陣し、Zipcar は Avis Budget グループ傘下で新たな経営段階に入った。

## おわりに

以上のように、研究集会報告では Zipcar の事例を取り上げ、報告した。同社は環境保護とビジネスを同時に実現しようとした企業であった。IT 技術や仕組み作りにより、諸課題を克

服した。カーシェアリングは欧米を中心に世界的な広がりがみられる取組みであり、Zipcar はその広がりを加速させた企業であった。

同社は、新たなビジネスモデルを模索しながら、自動車を共有することで生まれる社会的価値を創造した。また、ビジネスモデルを動かすための協働システムを築き上げた。ただし、ビジネスとしてみたとき、同社の試みはまだ成功したとはいえない。今後の動向を注視する必要がある。

謝辞：本報告は平成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。

## 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.
- Hart, M. and Roberts, M. and Stevens, J., Roberts, M. ed (2007) *New business ventures and the entrepreneur*, McGraw-Hill.
- Kindder, D. S. (2012) *The Startup Playbook*, Chronicle books.
- 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.
- Rovenpor, J. L. (2011) "Zipcar Incorporated: Do we really need to own our automobiles?" Kimakowitz, E. V. and Pirson, M. and Spitzbeck, H. and Dierksmeier, C. and Amann, W. ed *Humanistic management in practice Palgrave*, Macmillan.
- 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.