

(3) 米国フレックスカー社経営者の講演

フレックスカー 最高執行責任者 デービッド・レオンハート

(注) 本項の作成にあたっては、フォーラム当日に本講演の通訳をご担当された枝廣淳子氏に全面的にご協力いただきました。

コンニチハ。 皆さん、おはようございます。フレックスカーから来ましたデービッド・レオンハートです。きょう一緒にさせていただくことを非常にうれしく思っております。

フレックスカーは、アメリカでカーシェアリングを最初に始めた団体であり、また最大の団体です。きょうは皆さんのお時間をいただいて、我々の会社について、またアメリカでのカーシェアリングについてお話しできますことをうれしく思っております。

きょう、私のほうからお話をさせていただくことですが、我々はアメリカでカーシェアリングを始めてから、いろいろなことを学んできました。自分たちにとって、これは役に立ったなということもあるし、これはうまくいかなかったなということもあります。そのような、これまで学んだことをお話しさせていただき、それから少し経済的な側面、コストや収益についてもお話し申し上げます。

そして、最後に、私は日本の専門家ではございませんが、アメリカでのカーシェアリングの経験を、日本にどのように活かすことができるのか、についてもコメントをしたいと思います。

○フレックスカーの概要

【Flexcar-2】に書いてありますが、我々フレックスカーのビジョンと使命です。将来的には、全米の主な都市にビジネスの拠点を構えて、5,000台の車を使って、50万人の会員を抱える企業になりたいと思っております。また世界規模でも、さまざまなサービスや技術、ソフトを提供できる会社を目指しております。

フレックスカーについて大切なポイントはいろいろありますが、まず第一に、営利企業だということです。そして、その一方で、持続可能な環境面についても非常に重要だと思っておりますし、我々は、会員様に対して、快適で、経済的で、楽しい移動の手段を提供したいと思っております。

【Flexcar-3】フレックスカーが始まったのは2000年の1月。ワシントン州のシアトルで最初に立ち上げました。そのときの車両数は2台、それ以来、拠点を増やし、現在はほかに4つの拠点を構えています。ポートランド、ロサンゼルス、サンディエゴ、そして東海岸のほうではワシントンで事業を行っています。本社があるのはシアトルで、私もそちらに住んでいます。

私たちの事業が始まってから、大切なパートナーシップをたくさん築いてきたのですが、重要なものとしては、例えばアメリカン・ホンダモーター、パーソンズ・トランスポーション、それからブリストル・ベインティブなどとパートナーシップを組んできてお

ります。

ちょうど新しい技術のプラットフォームができ上がって、今、それを実施し始めているところです。技術が整ったということで、来年、2004年度はメンバー数を増やすこと、車両数を増やすこと、そして収益を伸ばすということに焦点を当てて、ビジネスを行っていきます。

【Flexcar-4】のグラフを見ていただくと、フレックスカーのこれまでの成長の様子を見ていただけたと思います。2000年にシアトルで、2台で操業を始めました。そして、今年の10月末時点で、車両数としては275台を数えております。そして会員数もその車両の配置数が増えるにつれて、増大しています。シアトルから始まってポートランド、ワシントンと増えてきて、会員数は10月末現在で1万7,000人を超えたところです。

グラフで会員数のところが急激に上がっているところが、それぞれ、ポートランドで買収したところ、ワシントンで始めたところ、ロスで始めたところ、サンディエゴで始めたところです。新しい地域の市場で操業を始めて、車両設置数が増えるにしたがって、メンバーシップの会員の数がぐっと上がるということがおわかりいただけると思います。

○会員像、利用状況、車所有への影響など

今、このように会員について数の面でお話をしましたが、実際、どのような方々がメンバーになっているのかをお話しします。【Flexcar-5】ヨーロッパ、特に西ヨーロッパでは、20年ぐらい前からカーシェアリングのビジネスが行われています。そのヨーロッパでの調査のデータを見ますと、カーシェアリングがその市場のシェアを増やすに従って、その地域での車両の所有数が減るということがわかっています。

似たような傾向がアメリカでも見られると思いますが、まだビジネスを始めて日が浅いので、はっきりとした結論を述べることはできません。現在のフレックスカーの会員を見ますと、会員になった後、合わせて13%の人が、自分たちが「唯一持っていた1台の車を売った」「セカンドカーを売却した」という結果が出ています。

ただ、その13%という数字よりもっと大切な数字は、45%弱ぐらいの人たちがフレックスカーに入ったために、「車の購入をしない」という決定をしているということです。これはつまり、「車を買おうかな？それともフレックスカーに入ろうかな？」という決断をするときに、結果的にはカーシェアリングに入ったほうが良いという決断をして、フレックスカーに入ってくれている、そちらのほうがよい選択だと判断してもらっているということです。

カーシェアリングを使っている人たちのプロフィールを見ますと、公共交通網を使っている人たちがたくさんいるということがわかると思います。ここから重要な結論が引き出されます。つまり「地元の公共交通を行っている人たちとよいパートナーシップを組むこと」が鍵になるのです。それは我々のオペレーション上も重要ですし、もう一つは会員を増やすという点でも重要です。なぜならば、公共輸送網を使っている人たちがカーシェアリングに入ってくれる確率が高いからです。

では、どのような形で利用されているかという話をしたいと思います。【Flexcar－6】これは日本でも、そしてヨーロッパでも同じように言えることだと思いますが、カーシェアリング、私たちでいえばフレックスカーの利用者は、主に短期の移動に利用しています。時間で言えば、3時間から4時間ぐらい。そして距離的には25キロとか30キロという移動がほとんどを占めています。

フレックスカーの会員には、ビジネス会員と個人会員の2種類があります。どちらかというと、個人会員のほうがランダムに使う傾向があります。例えば「ある月は2回使った。次の月は1回も使わない。その次の月は4回使う」という感じです。それに対して、企業会員のほうは、より一貫した形で使用状況が見られます。例えば毎月必ず4回ずつ使うなどです。ただ、どちらにしても、会員になったから、必ず毎月使うわけではありません。

【Flexcar－7】フレックスカーの会員像を見ますと、平均的なアメリカ人とやや違う感じになっています。平均的なアメリカ人に比べると、会員の所得は極めて高いですし、教育程度も高い。またライフスタイルとしても、スポーツや音楽、バレエ、演劇等に参加している回数が非常に多い。そういう意味では、平均的なアメリカ人とは違う会員層だということと言えます。

一般のアメリカ人とは違う顧客層だということは、特に個人のお客様の場合がそうです。ビジネス会員の場合も、普通のアメリカの人たちとはやや違うという傾向は見られますが、個人のメンバーほどの違いは見られません。

ただ、個人のお客様にしても、ビジネス会員にしても、なぜフレックスカーに入るのか。何を一番重要だと思って参加しているのか、は一貫しています。それはコストの節約です。もちろんコミュニティーにとってよいとか、環境にとってよいとか、渋滞を減らせるからとか、いろいろなほかの理由もありますけれども、ビジネスにしても、個人のお客様にしても、フレックスカーに入った一番の理由はコスト節約です。

○フレックスカー躍進の要因

では、少し話を移しまして、これまでアメリカでやってきた中で、我々の成功にとって重要なポイントを占めていたことについてお話をします。

【Flexcar－8】まず、私たちの成功の主な要因として、地元の公共交通との協力関係を挙げることができます。私たちは、それぞれの市場で、それぞれの地元の公共交通との協力関係をつくっています。公共交通の関係者は、我々のカーシェアリングというオペレーションをサポートしてくれていますし、例えば組むことによって、「あ、フレックスカーね。ロサンゼルス公共交通局と一緒にやっているよね」というふうに見てもらえるので、我々のブランドの信憑性を高めることもできます。

それから、例えば宣伝を一緒にやってくれるほか、先ほども言いましたが、公共交通網を使っている人たちは、カーシェアリングを使いやすいということがありますので、販売チャンネルとしても役立ってくれます。これは個人の会員もビジネス会員も、一緒に組むことによって販売を伸ばせるという結果になっています。

ただ一方で、地域の公共交通局と組むことのリスクもあります。その地元の公共交通の担当者からすると、自分たちの地域の、例えば電車であっても、バスであっても地下鉄であっても、それすべてを包含するような形でカーシェアリングと組みたいと考えます。そうすると、非常に広い地域でカーシェアリングをやらなくてはなりません。そうすると、どこかに焦点を絞ってまず売り上げを伸ばそう、という取り組みがしにくくなるというリスクがあります。

○戦略的パートナー

【Flexcar－9】それから、我々の成功要因として、戦略的なパートナーがあります。いくつかの要素がありますが、車両や技術などの面で、戦略的なパートナーシップを組むことが一つの鍵になります。この点については、私たちはアメリカン・ホンダモーターカンパニーと組んでいます。

それから、政府との連携というのも非常に重要です。連邦レベルも地域のレベルも、両方とも大切ですが、私たちは政府との連携についてはブリストル・ベイネイティブコーポレーションを通じて行っています。それから先ほど申し上げたように、公共交通網と組むことも重要なのですが、これはパーソンズ・トランスポテーショングループと組んで進めています。

このように戦略的なパートナーシップを組んでいるところがいくつかあるわけですが、すべてに共通して言えることは、そういったところからの我々に対する投資が、事業にお金を回していく上で非常に重要であるということです。そして投資というお金だけではなく、そこから得られるサポートや、あちこちに紹介をしてもらうことも、我々のビジネスを立ち上げていく大きな助けになっています。このように非常に重要なものを提供してくれているのが戦略的なパートナーです。

○先進技術の導入

少し技術的な話をしたいと思います。カーシェアリングを行っていく上で、重要な技術の分野が3つあります。1つは車両に関する技術です。2番目が予約についての技術で、これは電話とインターネットを使って行っています。そして、3番目の技術分野が請求をどのように行うかです。

【Flexcar－10】先ほど話をしましたように、私たちのところでは、新しい技術のプラットフォームが今できていますので、これからの成功につながる主要素がそろったと思っています。

その要素の1つが「拡大可能性」、スケーラビリティということです。どういうことかという、今新しく導入した技術を用いることによって、例えばメンバー数を増やす、車両数を増やす、サービスの量を増やすことを、スタッフの数を増やさずに行うことができるということです。

例えば、メンバー数や車両数が増えますと、請求の手間もかかりますし、また車両追跡（トラッキング）についても時間や手間がかかるわけですが、それを行うスタッフを増や

さずにメンバーや車両数を増やせます。ですから、この拡大可能性は、我々の将来の成長を可能してくれる鍵を握っていると理解しています。

それから、2番目の技術のプラットフォームは、「収入の確保」と言っていますが、実際にだれがどれぐらいの時間、車両を使っていたのか、それをしっかりと把握をして、それに合わせた形で請求を出すことです。そのところをきちんと整えることができました。以前、この技術がないときには、例えばだれが、どのぐらいの時間乗っているのか、そしてどれぐらいの距離、どこまで乗ったのか、などをしっかりとコントロールすることが難しかったのですが、今はそれができるようになりました。この技術が入ったことによって、だれがどれぐらい使ったのかがわかる。それによって、この技術がなかったころに比べて、早く請求書を出すことができるようになりました。

それから、3番目のプラットフォームが「収益の管理」ということです。例えば、どのように収益を上げるかということを考えると、車両1台当たりの収益を上げていくことが重要になります。そのためには、たくさんの人たちにできるだけ頻繁に使ってもらうことが大切になります。

新しい技術のプラットフォームによって、大量のデータを得ることができるようになりましたので、例えば車をどこに配置したらよいのか、どこに動かしたらよいのか、そのようなことがすぐにわかるようになりますし、またそれぞれの市場ごとに、どのような価格設定をすればよいのか、もし使われていない地域や車があったとしたら、それを使ってもらうためにどのようなインセンティブを与えればよいのか、そのようなことを考えるためのデータを得ることができます。

そして、一番大切なのは、この技術の新しいプラットフォームを導入することによって、会員の利便性がより増したということです。例えば予約をするにも、シンプルに手早くできるようにになりましたし、車のアクセスも非常に簡単になりました。車を使った後にはドアを閉めて、そのまま出ていただければ、それでOKです。それだけで、月末にきちんと請求書が届きます。その間に、例えば書類に書き込むとか、それからいろいろな人とやり取りをして事務作業をしなくちゃいけないということがなくなりました。

このような新しい技術のプラットフォームをつくったわけですが、そのためのコストは非常に高かったです。今、アメリカでも西ヨーロッパでもあちこちで、日本でもそうだと思いますが、このカーシェアリングを会社としてやっていこうというところが出ています。私たちの経験から言いますと、例えばもう既存の技術があって、それを借りたり入手したりするのであれば、ゼロから自分たちでつくるよりも、多分経済的には安くなるのではないかと考えています。

○ターゲットとする顧客

そして、セールスについてですが、カーシェアリングを広めるためには、セールスをどれだけ伸ばせるかが鍵を握っています。【Flexcarー11】我々フレックスカーのほうでは、最近、力の入れ方を変えました。これまでは個人の会員を獲得することにも力を入れてい

たのですが、今は直接販売をするセールスマンを増やして、企業への売り込みに力を入れています。

この法人顧客に注力する利点はいろいろ考えることができます。まず個人のお客さんにそれぞれ売っていく時間に比べると、例えば企業一社獲得することができれば、その会社の中の20人、30人、40人にすぐに使ってもらえるようになりますから、効率のよさが挙げられます。それから、先ほど申し上げましたように、個人ですと、使う月があったり使わなかったり或使用頻度の変動しますが、法人顧客の場合はわりと安定して一定の利用を得ることができます。

ただ、個人のお客様を大事にしていないというわけではありませんし、今でも個人の会員が増えています。ただ、会社としては、資源の投下を個人よりも法人顧客のほうにシフトしたということです。

この個人の会員を持つことも、いくつか大切なメリットがあります。まず1つは企業会員に比べると、個人会員のほうがより高いお金でも、払って参加をしてくれますから、利ざやが大きくなります。ただ、先ほど言ったように法人会員に比べると、利用形態が不安定で、利用しない月が出てきたりしますので、そのあたりの利ざやの大きさを少し相殺してしまいますが。

この個人の会員を増やすには、パートナーシップを組んで、ほかのところの力も借りながら、販売を行っています。例えば大学には、キャンパスに通勤・通学で来る車両の数を減らしたいと強く望んでいるところが多いですから、このような大学と組むことによって、教職員や学生のうち、車で通勤・通学する人を減らすためにカーシェアリングを使っているだけでことができます。

それから、不動産の管理者や公共交通当局も、似たような形で、このカーシェアリングと組むことのメリットを見てくれています。そして、個人への販売ということと言うと、非常に効果的な形で我々の販売チャンネルとして活躍してくれています。

○車両のファイナンスと保険

【Flexcar-12】カーシェアリング事業を立ち上げようとしたときに、大きな障害となってくるのが、おそらく、車両のファイナンスをどうするか、保険をどうするかという問題であると思います。銀行でも自動車のリース会社でも、立ち上げたばかりの会社や赤字の会社へのファイナンスを嫌います。ですから、最初に立ち上げるためのファイナンスを得るためには、リスクをシェアしてくれる会社、カーシェアリングを広めようと一緒に考えてくれる人もしくは会社を見つける必要があります。

それから保険をつけるのも、同じように難しい問題です。カーシェアリングは、保険会社にとっても非常に新しいビジネスです。アメリカでは少なくとも新しいビジネスでありました。ですから、例えば「1万8,000人近くの人たちが275台の車を使う」という形に保険を掛けるということを認めてもらうためには、いろいろな戦略的パートナーの力も借りて、やったほうがいい、やりましょうという話に持っていきます。これは、なかなか

か大変な障壁となっています。

このように、保険会社にリスクをとってサポートしてもらう、一緒に考えて保険を出してもらうためには、しっかりとリスク管理を行っていく必要があります。例えば、カーシェアリングのグループに入ろうという希望者に対しては、すべて運転の履歴をチェックする必要があります。例えば、こちらが設定したある基準に達していない希望者がいた場合、いかにその人が自分のビジネスにとって重要であっても、その人は会員にしません。そのようにしっかりしたやり方をする必要があります。車両のメンテナンスや修理に関しても、例外を認めない形でしっかり行う必要があります。例えば、走行距離が非常に少ないので、これはメンテナンスをパスしていいかなと、そのような形でやってしまいますと、保険会社の信用を得ることができません。厳格な形で基準を満たすよう、すべて執行していくことが鍵です。

○失敗に学ぶ

【Flexcar－13】フレックスカーを始めて、この4年間に我々はたくさんの失敗をしました。おそらく次の4年間にも、同じようにたくさんの失敗をしていくことでしょう。ただ、我々の失敗談をお話することによって、もし皆さんが同じ失敗を避けることができればと思い、いくつかお話をしたいと思います。

我々が最初のころに犯した大きな失敗に、手を広げ過ぎてしまったということがあります。カーシェアリングを始めますと、非常にいろいろなやり方がありますので、例えばシングルポートもやりたい、マルチポートもやりたい、それからフリートサービスもやりたい、と手を広げてしまう傾向があります。そうしますと、アブハチ取らずになってしまって、どれもうまくできなくなってしまいます。我々の場合は、シングルポートに絞ろうということで焦点を絞ることで乗り切りました。

それから、日本の場合はもしかしたら、状況が違うのかもしれませんが、アメリカでの話をしますと、電気自動車を導入したことが、かえって気を散らしてしまうという結果になってしまいました。なぜかというと、我々はお客様に対して、カーシェアリングという新しいやり方を提供しようとするのですが、それをしかも新しい車でやるということになるからです。電気自動車は、走行距離や出せるスピードやサービスなどが限られています。それを使って、しかも新しいカーシェアリングをやりたいと説得するのはなかなか難しいという問題に直面しました。ですから、我々はある時点で、電気自動車を使ったカーシェアリングのサービスはやめました。

それから、新しい地域で立ち上げようとしたときに、その地域の全域で使えるような形でカーシェアリングを広げよう、それをできるだけ早くやろうという形で進めたことがありましたが、これもやはりうまくいきませんでした。それよりも、ある地区に集中して、そこでの車両の密度をしっかりと整えて、いつでも近くで使えるという地区をつくってから、次の地区へ移ったほうがよいということに気がつきました。そのような形にしないで最初から広げてしまうと、どこでもクリティカルマスに達することができません。セールスの

人もやりにくいし、会員数も増えないという失敗をしたことがあります。

実際に新しい市場で事業を始めるときは、できるだけ早く立ち上げて、その技術や間接費の投資に見合うだけの使用数に増やしていくことが必要なのですが、一方で、新しい市場を立ち上げるのは非常にお金がかかりますから、その資金をどのように考えていくかが、やはり鍵を握ります。アメリカの例で言うと、新しい市場を立ち上げるのに、例えば100万ドルかかる。そのときに、どれだけ早く市場が大きくなるのか、どれぐらいで投資が回収できるか、というバランスを考えていく必要があります。

先ほど言いましたように、技術の新しいプラットフォームをつくって、これからやっていくわけですが、もし、その決定を変えるチャンスがあったとしたら、フレックスカーを立ち上げる前にその技術を導入していたと思います。我々がフレックスカーを最初に立ち上げたときには、カーシェアリング運営のための技術がきちんと整っていたわけではありませんでした。かなりの時間をかけて、いろいろと調査をして、どのような問題があるのか、どのような問題を技術で解決しなくてはならないかを考えました。そして、投資をして、その問題を解決するための技術をつくろうという形で進んできました。

しかしながら、実際にオペレーションが行われているところに新しい技術を入れていくことは、なかなか難しいですし、お金もかかってしまいます。例えば、もうすでにあるやり方を行っている会員に、どのように予約をするのか、どのように車両にアクセスをするのか、どのように請求書を読んで、どのように払えばいいのか、もう一度すべて新しくトレーニングをし直さなくてはなりません。また、カーシェアリングのオペレーションを実際に行う一方で、例えば車両の配車のシステムを変えろということになりますと、なかなかこれは大変なことになってきます。

○車単体での経済モデル

カーシェアリングの財務的な要素についていくつかお話をしたいと思います。【Flexcar-14】まず、1台当たりの経済モデルをご説明しましょう。1台当たりのフレックスカーの考え方をお話しします。我々としては、1台の車両を配置した場合に、1日に7時間、月にして210時間使うことを想定しています。時間当たりの収入が7.5ドルですから、1台当たり月に1,600ドル弱、収入が上がるという計算になります。

この時間当たりの収入、単価ですが、これが極めて重要です。先ほど言いましたように、個人会員に比べて、企業会員の払う額が少ないですから、企業会員がどれぐらい、個人会員がどれぐらいというその割合が非常に重要になってきます。そのバランスをとることによって、時間当たりの収入をある程度の高さに保ち、ビジネスモデルが機能するようになる必要があります。

それから、今度は支出側ですが、1台の車に関して必要な支出を足し合わせると、月に850ドルになります。そして、先ほどの収入からこの支出を引きますと、1カ月に1台当たり725ドルの営業利益が出ることがわかります。

この支出側を見ますと、車両の購入と保険料が極めて高く、大きな費用項目となってい

ます。この車両の購入費用も保険料も、ビジネス規模が大きくなれば、よりよい価格を交渉することができますので、割安にしていけることができます。

○単一市場での経済モデル

【Flexcar-15】今お話をしたのは1台当たりの経済性でしたが、今度はある地域の市場をとったときにどうなるかという市場当たりの経済モデルです。ある市場に対して、車両を70台投入するとします。そして、1ヶ月にかかる販売マーケティング及び一般的な管理費用を引いた残りの営業利益は、市場当たり約5,750ドル。これぐらいが残るという計算になります。

アメリカでは、いくつかの地域的な市場があるとお話をしましたが、このどこを見てもそうなのですが、車両の数がある地点、つまりクリティカルマスに達すれば、それ以降は急激に会員数が増えるという現象が見られます。アメリカで言うと、この市場当たりのクリティカルマスの車両数は約70台です。そこまで達するまでは会員数はなかなか増えないけれど、70台に達すれば、いきなり会員数上がるという傾向が見られます。

今「70台」と言いましたが、例えば東京全体で70台をやるということではなく、東京の中のどこかの地区で70台をまず投入していくということです。そうすると、会員にとっては近くには必ず何台かのフレックスカーが待っているという状況が生まれます。すると、メンバーの「使いたいときに、いつでも近くで使える」という信憑性が高まってきます。そのようなことを通じて、社会的にカーシェアリングを受け入れる素地ができてきて、じゃ、私もやろうかなと会員増大につながっていきます。

ある地域で、このフレックスカーもしくはカーシェアリングの事業を行うときに、いつ損益分岐点に達するかは、いろいろな要因によって決まってきます。例えばその地域の公共交通網と組んでやるのか、どれくらい人口が密集している地域なのか、その地域でどれぐらい法人会員が見つかるのか、そのようなさまざまな要因によって変わってきます。

実際に立ち上げてから損益分岐点に達するまでの期間としては、その人口分布にもよりますが、6ヶ月から36ヶ月ぐらいの間ではないかと思っています。フレックスカーの場合は、18ヶ月を1つのめどとしていまして、18ヶ月の間に100万ドルを投資して、その地域での立ち上げを図っています。

○カーシェアリング事業者の財務

【Flexcar-16】先ほどお話をしましたように、アメリカの中のいくつかの都市でフレックスカーのビジネスを行っているわけですが、このような地域の市場を中央にあるインフラですべて支えています。例えば予約のシステム、料金請求のシステム、技術開発、会計やファイナンス、そして顧客サービス、また会社としてのマネジメント等はすべて中央で行われています。

例えば、ワシントンDCでも我々は事業を行っているのですが、ここは5人のチームで行っています。マネージャーも含めて、この5人だけで、車両の整備・管理からセールス、マーケティング、そして地元のお客様に対するケアなど、ワシントンDCの事業をすべて

行っています。

それがワシントンDCの地方事務所のようなところの役割なのですが、一方、シアトルにある本社では、技術開発や予約など、ワシントンDCのオペレーションに関してもすべてやっています。またワシントンDCの事業に関する請求や収入の管理などもすべて、シアトルの本社で行っています。

このような形で、本社側にも費用がかかりますので、我々のビジネスモデルとしては3つから5つ、その地域の市場がしっかり収益を上げて、本社のほうにお金を返してくれる、このような形を考えています。

我々にも投資家がいるわけですから、それに対する見返りをしっかり出していく必要があります。そのための利益を上げる必要があります、それとともに、我々側の間接費をカバーしなくてはなりません。そういうことを考えますと、黒字の市場は3つから5つと先ほど申し上げましたが、実際には5つから10の地域の市場が必要となってきます。

新しい市場を開発していくときには、いくつかのやり方があります。我々が自分たちのお金を出して、自分たちで開業していく場合もあります。アメリカの各地に規模の小さなカーシェアリングの事業がありますから、それを買収して行っていくこともあります。また、フランチャイズ方式もあります。例えばその地域で、お金や人、投資を出す人たちに対して、我々が技術やサービスを提供します。このようにいろいろなやり方で新しい市場の確立を行っています。

○日本への示唆

では、今までの我々のアメリカでのカーシェアリングの経験から学んだことで、日本に適用できるかもしれない点をいくつかお話ししたいと思います。具体的なお話に入る前に、もう一度強調しておきたいのですが、私はアメリカのカーシェアリングについてはよく知っていますが、日本についてはほとんど何も知りません。ですから、今から申し述べることは外から見た所見である、もしくは提案の1つであるという形で見ていただいて、実際にそれが日本の文脈で適用できるものなのかどうかは、それぞれご判断いただければと思います。

【Flexcar-17】おそらく、日本でもアメリカでも共通する点がいくつかあると思います。まず1つ、カーシェアリングというのは、車に対する新しい考え方を提供するものだ、ということ。すなわち、人々の車に対する考え方を変える必要があるということです。東京の住人と同じように、ロサンゼルスに住人も「車を持つこと」、「自分の車」ということを非常に大切にします。ですから、車を見るときに、所有するものではなくて、サービスを提供するものだと見てくれるように説得をすることが大きなポイントとなりますし、重要なことだと思います。

それから事業の規模ですが、効率を高めるために規模を大きくしていく必要があります。もちろんこれは辛抱強く拡大する必要があるのですが、できるだけ早く会員数も車両数も、走行距離も走行時間も増やしていくことが、ビジネスが成功できるかどうかの鍵を握って

いると思います。例えば、我々の会員の先月の走行距離を足し合わせますと、25万キロメートルになります。ただ、これでも、ビジネスとしてきちんと操業できる距離にはまだ達していないのです。

事業規模を大きくすることによって、効率を上げるための技術に対する投資も払うことができますし、それから車両のファイナンスや保険についてもコストを下げるができます。ですから、できるだけ早くある事業規模に達することが鍵を握っています。

おそらく日本でもアメリカでもそうだと思いますが、カーシェアリングにとって追い風となる要因がいくつか出てきていると思います。まず1つは、移動にかかるコストが非常に高くなっているということ。駐車料金も高くなっているし、例えば都市部においては特にそうですが、車を所有することの不便さがどんどんと大きくなってきています。そうしますと、あまり都市部で使われていない車を有効に利用するカーシェアリングを、というような形で皆さんにとっても追い風となるのではないのでしょうか。

もし、私がこれから日本でカーシェアリングの事業を始めるとしたら、おそらくこういうやり方でやるだろうなということをいくつかお話しします。まず、大切なことは、どのような種類のカーシェアリングの事業を行うかを決めるということです。マルチポートなのか、シングルポートなのか、ステーションカーなのか。いくつか要素があるわけですが、その中から1つ、多くても2つを選んで、それについて完璧にできるようにまず力を集中します。

それから、鍵を握るパートナーシップを確立することが次に必要なことだと思います。例えば地元の公共交通局や、鍵を握る投資家や、政府関係、こういったところとパートナーシップを組むことによって、そのサポートや関係を使って、その地域でしっかりしたカーシェアリングの事業を立ち上げることができます。

それから、次に鍵を握るのが、技術に関する決定です。自分たちでその技術を開発していくのか、それともほかにある技術を購入するのか、もしくはほかのカーシェアリングの会社とジョイントベンチャー式に一緒に使える技術をつくっていくのか。どのような決定でもかまわないのですが、技術に対してどのようなアプローチをするかを決める必要があります。

今、いろいろと大切なポイントとなりそうなことをお話ししましたが、もしこれらがすべて実現したとしても、法人会員や個人会員が入ってくれない、車を使ってくれないということであつたら、何の意味も持ちません。ですから、セールスのチームをつくること、セールスのプロセスを確立することが何にも増して大切なステップではないかと思っています。現在、フレックスカーのスタッフのうち、30%以上が営業関係で、セールスに当たっています。今後、この割合をもっと増やすつもりです。

最後に申し上げたい点は、やることをしっかり選んで、それに焦点を絞った形で続けていくということです。もちろんビジョンとして、さまざまなカーシェアリングのサービスを提供したいとか、もしくはそれを超えたほかのサービスを提供したいというビジョンを

持つことはかまわないのですが、特に事業の立ち上げのときには、「あ、これもいいな」とか「ここにもチャンスがあるな」とか、見たところ引かれる考えや小さなチャンスに気を散らされてしまいますと、本当に必要なことに注力できなくなってしまいます。もちろんやっていく中で、いろいろと変えていく必要がある場合も出てきますが、しかし中核となる一番やりたいことに焦点をあて続けてやっていくことが、立ち上げのときは特に重要だと思います。

これで私の話は最後とさせていただきますが、フレックスカーの社長兼CEOであるランス・アイロールトとフレックスカーの社員36人を代表しまして、皆様に感謝を述べたいと思います。我々、36人のメンバーはアメリカで日夜、一生懸命仕事をしているところであります。このようにお招きいただいたことにもう一度感謝をし、私がお話をしたことがこれから日本で立ち上がっていくカーシェアリングにとって、何らかの参考になるのであれば、幸いに存じます。

ありがとうございました。(拍手)

質問： シングルポート、マルチポート、ステーションカーとは、それぞれどのようなサービスですか。

回答： お客様がある拠点で車を借り、使った後に同じ拠点に返すというラウンドトリップの形での操業のことをシングルポートと呼んでいます。フレックスカーは現在、シングルポートのサービスを行っています。

一方、マルチポートというのは、ある所から車を借り出すのですが、そこに返してもいいし、同じ地域の他の所に返してもいいというものです。

それから、ステーションカーというのは、電車や地下鉄の駅に車を置いておいて、朝、誰かがその車を借りて職場に乗っていく、そして、日中は職場で社用車として使う、夕方帰るときには車を駅の所に返す。今度はその駅に帰ってきた通勤客がその車を借りて、夜自宅まで乗って帰る。そして、朝自宅から乗ってきて駅の所に返す。ですから、社用車としての使い方と個人車としての使い方の両方を、駅を基点として行うのがステーションカーです。

もちろん、ここから多くのバリエーションを考えることができるのですが、以上の3つが主要なオプションです。

質問： アメリカではレンタカーが非常に安いと聴いていますが、レンタカーとの差別化をどのようにお考えでしょうか。

回答： レンタカーは我々にとって非常に強い競合相手となっています。レンタカーに対して我々フレックスカーが勝てる状況というのが何で起こってくるかというと、便利さです。例えば、レンタカーを借りようと思うと、レンタカーの営業所にわざわざ行って、書類に書き込んで、そして、使い終わったときはそこまで戻して自宅に

帰らなければなりません。それに対してフレックスカーですと、車を置いてある拠点が例えば自分が居る建物の1階であったり、通りの向こうであったりします。そのような利便性がレンタカーに対して優位なところですよ。

レンタカーとの価格の違いは、皆さんが考えているほど大きくありません。フレックスカーの場合、ガソリン、保険、そして車両やメンテナンスを含んだ価格になっています。レンタカーの価格にガソリン代とか保険料などを足し合わせますと、それほど差はありません。

他方、例えば3週間にわたって車を使うような場合には、レンタカーのほうが安上がりでしょう。我々はアメリカ最大手のレンタカー会社エンタープライズ・レンタカー社とパートナーシップを組んでおり、例えば、フレックスカーの会員が長期間車を使いたいという場合、エンタープライズにお客様を回します。フレックスカーの会員ということで、レンタカーを借りる時にも割引料金を適用してもらっています。我々のほうからお客様を紹介するという形で、レンタカー会社とも関係を保っています。

質問： 会員がフレックスカーを利用する場合、コスト節減が最も重要だと仰ったと理解しています。所有する場合と、レンタカーを借りる際のコストと、フレックスカーを利用する場合のコストとの差が何%ぐらいあればお客様はフレックスカーを利用したいと思うのでしょうか。

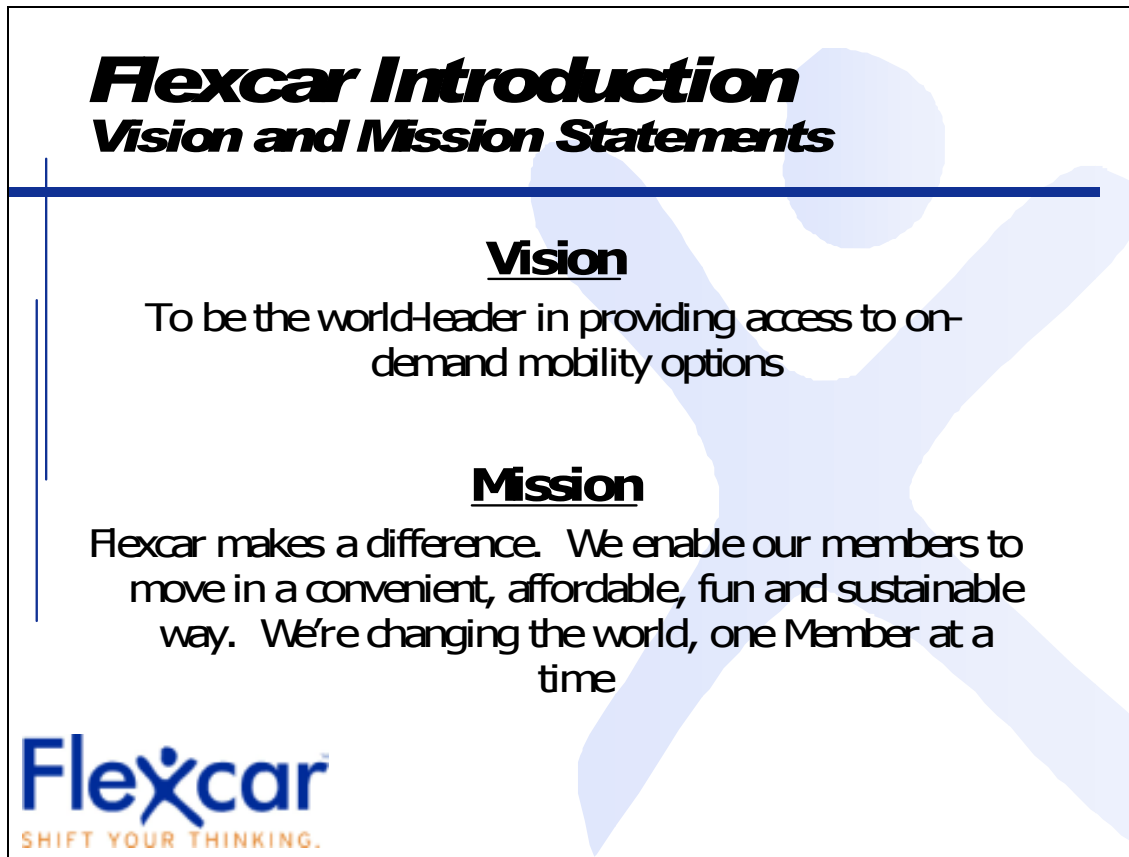
回答： 具体的に何%という正確な数字を持ち合わせてはいませんが、例を出してお話します。アメリカでは車を所有する場合にかかるコストは月 625ドルです。レンタカーの場合はガソリン代や保険料を足し合わせると1日 50ドルから 60ドルかかります。そして、フレックスカーの個人会員の月平均の請求額は約 85ドルです。もちろん、どのくらいの時間、どのくらいの距離で車を使うかによってこの数字は変わってくるわけですが、統計データをみると車を所有するのに 625ドルもかかるのに、平均的なアメリカ人の車の利用状況をみると、1日に1時間（月に30時間）ほどしか使っていません。つまり、1時間使うのに 20ドル払っているという計算になります。

レンタカーの場合1日8時間の利用が平均として、時間あたりに直すと約 10ドルになります。そして、フレックスカーの会員の場合、月に 85ドルと言いましたが、月の利用時間がおよそ7時間ですから、1時間あたりに直すと 10ドルから 11ドルとなり、レンタカーと大体同じですが、先ほど言ったように近くですぐに使えるという便利さの故にフレックスカーのほうを使っていただくという形になっています。

【Flexcar－ 1 】



Car Sharing Forum 2003
Tokyo, Japan

The slide features a large, faint blue 'X' in the background. On the left side, there are two vertical blue lines of different heights. The title 'Flexcar Introduction' is in a large, bold, italicized black font, with 'Vision and Mission Statements' in a slightly smaller, bold, italicized black font below it. A thick blue horizontal line separates the title from the content. The 'Vision' section is centered, with the word 'Vision' underlined in bold, followed by the text 'To be the world leader in providing access to on-demand mobility options'. The 'Mission' section is also centered, with the word 'Mission' underlined in bold, followed by the text 'Flexcar makes a difference. We enable our members to move in a convenient, affordable, fun and sustainable way. We're changing the world, one Member at a time'. At the bottom left is the Flexcar logo, which includes the word 'Flexcar' in blue and 'SHIFT YOUR THINKING.' in orange below it.

Flexcar Introduction

Vision and Mission Statements

Vision

To be the world leader in providing access to on-demand mobility options

Mission

Flexcar makes a difference. We enable our members to move in a convenient, affordable, fun and sustainable way. We're changing the world, one Member at a time

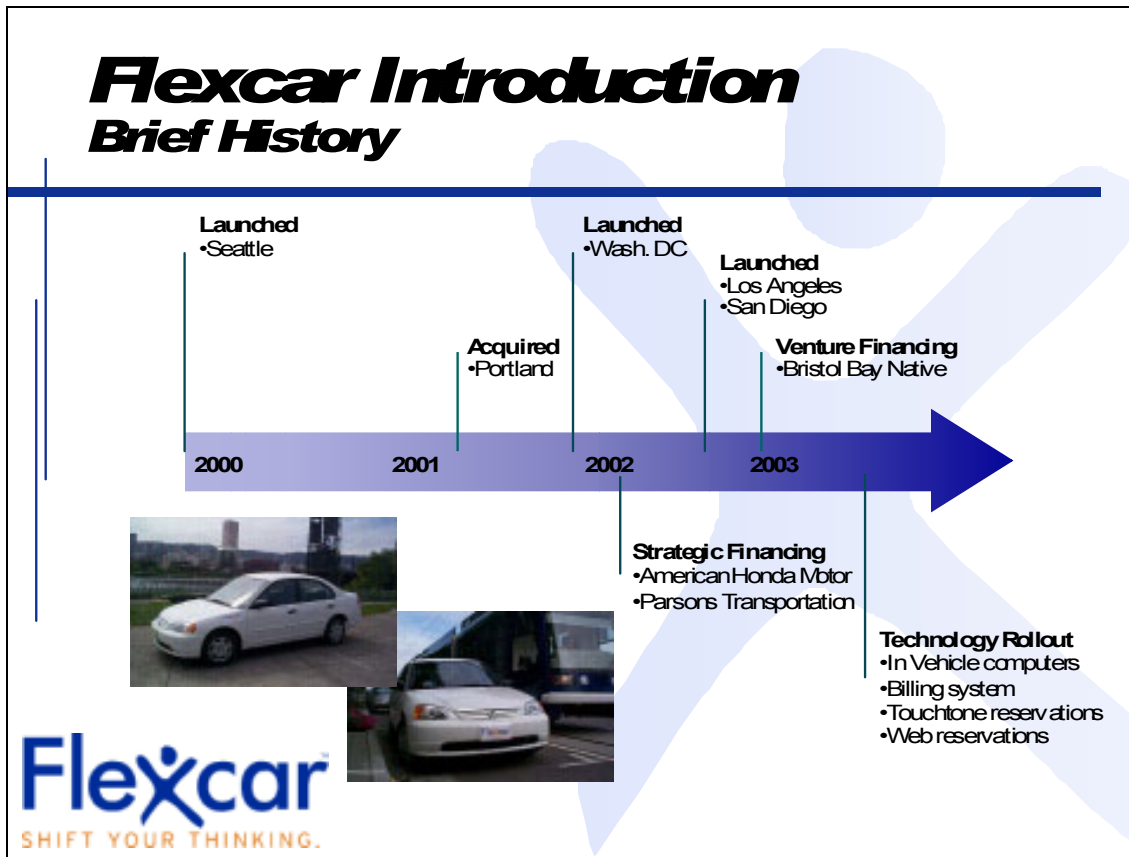
Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

フレックスカーの紹介

ビジョンと使命

ビジョン：需要対応型移動手段へのアクセスの供給について、世界のリーダーとなる。

使命：フレックスカーは違いをもたらす。我が社の会員が、快適で、経済的で、楽しく、しかも持続可能な方法で移動できるようにする。



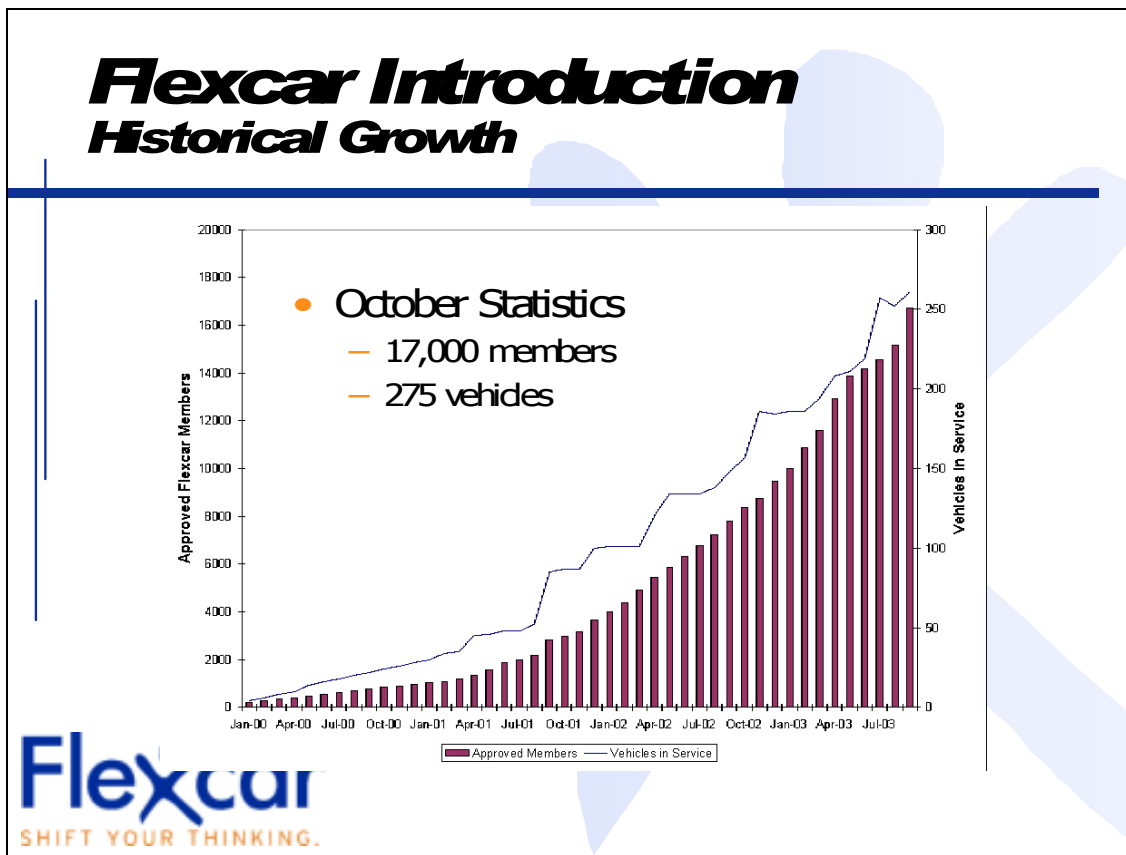
フレックスカーの紹介
沿革

2000年 シアトルにて創業

2001年 ポートランドにて買収
ワシントン D.C.にて開業

2002年 戦略的ファイナンス（アメリカン・ホンダ・モーター、パーソンズ・トラン
スポートーション）
ロサンジェルスとサンディエゴにて開業

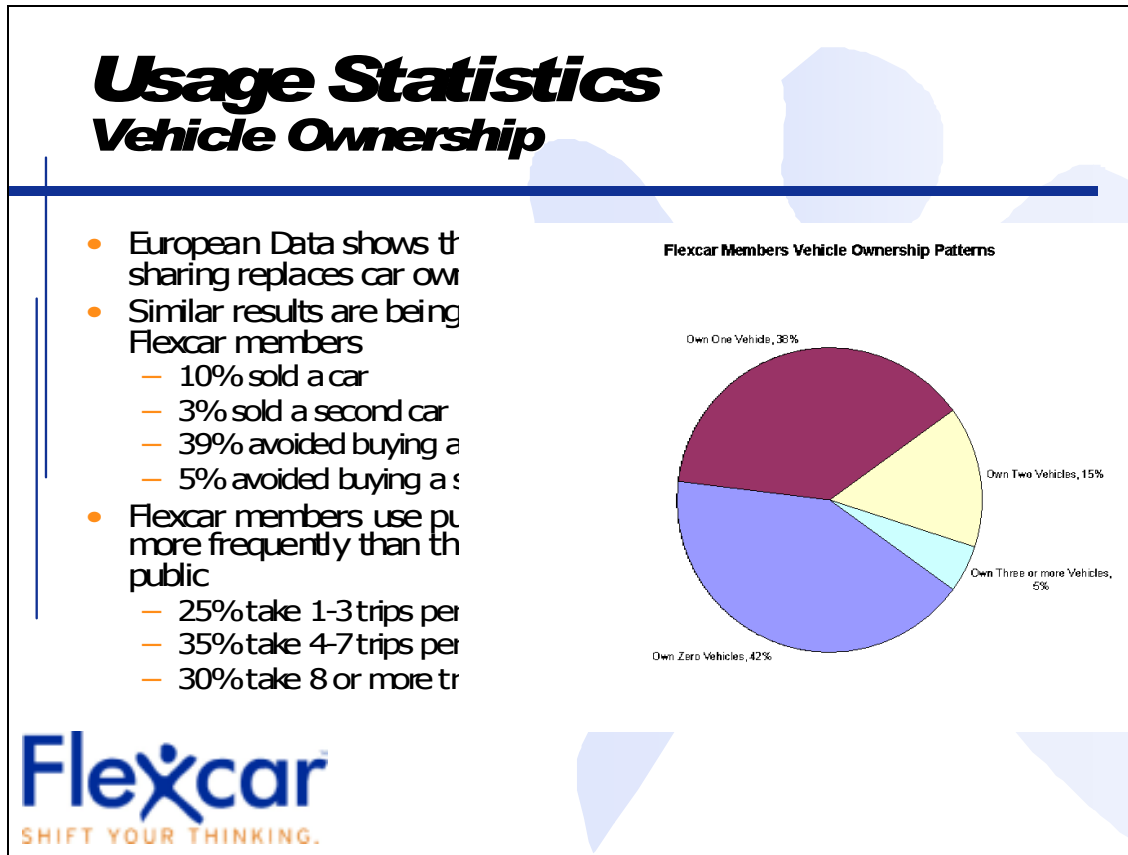
2003年 ベンチャー・ファイナンス（ブリストル・ベイ・ネイティブ）
新技術の初公開（車載コンピュータ、料金請求システム、タッチトーン電話
予約、インターネット予約）



フレックスカーの紹介
事業規模拡大の推移

グラフ【会員数と車両台数の月別推移】

２００３年１０月現在、会員１７，０００人、車両２７５台



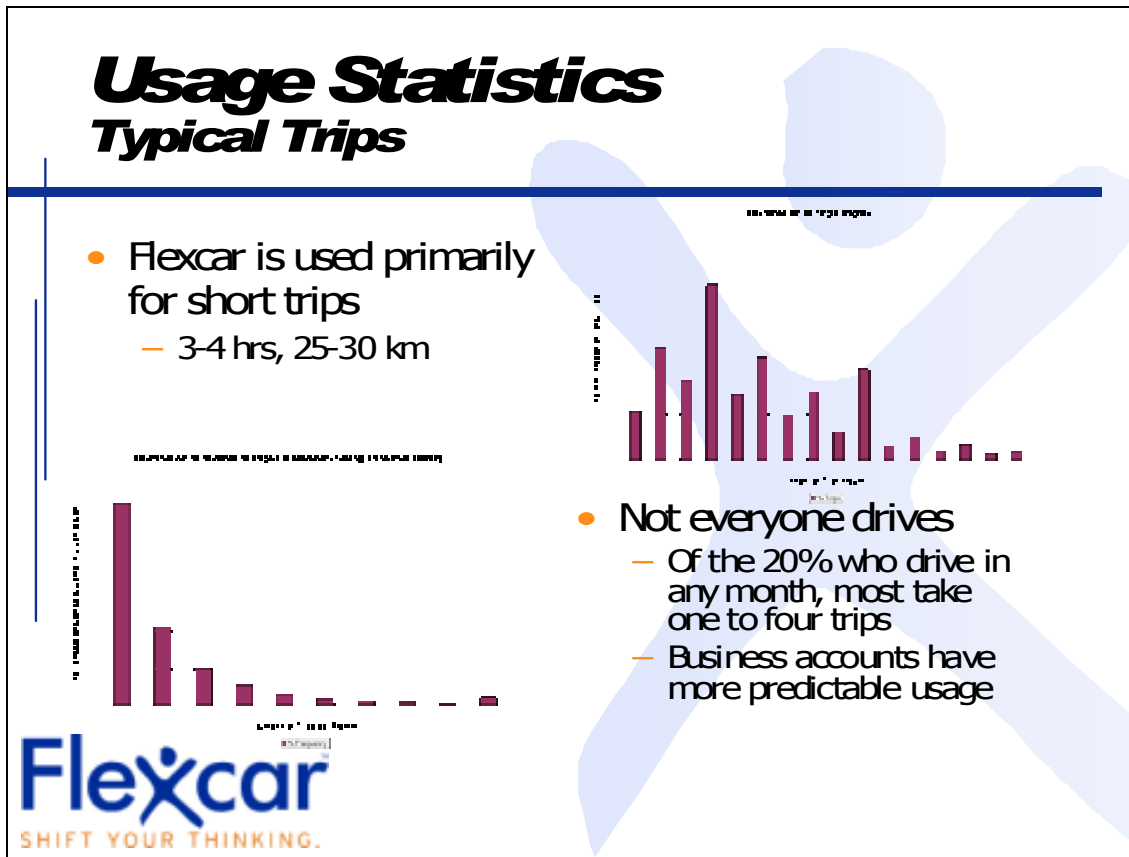
利用統計

車の所有

- 欧州のデータではカーシェアリングは車の所有に取って代わるとの結果が示されている。
- フレックスカー会員にも同様の結果がみられる。
 - 10% 車を売却
 - 3% セカンドカーを売却
 - 39% 車の購入を回避
 - 5% セカンドカーの購入を回避
- フレックスカー会員は一般の人々より公共交通機関をより頻繁に利用する。
 - 25% 1週間の移動回数1～3回
 - 35% 1週間の移動回数4～7回
 - 30% 1週間の移動回数8回以上

グラフ【フレックスカー会員の車所有パターン】

(42% : 所有せず) (38% : 1台所有) (15% : 2台所有) (5% : 3台以上所有)



利用統計

典型的な利用

- ・フレックスカーは主に短期の移動に利用される。

- 3～4時間、25～30 km

グラフ【利用時間の分布】X 軸：1 移動当たりの利用時間

Y 軸：総移動回数に占める割合

- ・誰もが利用するとは限らない。

- 毎月利用する 20% の会員の大半が月に 1～4 回利用する。

- ビジネス会員のほうがより予想可能な利用をする。

グラフ【利用者の月あたり移動回数の分布】X 軸：月あたり移動回数

Y 軸：当該月の利用者に占める割合

Usage Statistics

Consumer member Demographics

- **Income**
 - 40% report more than \$75,000 in annual income
 - 15% reported income less than \$35,000
- **Education**
 - 85% have a college degree
 - 30% have a masters
 - 9% have a PhD
- **Lifestyle**
 - 64% take part in athletic activities
 - Attend performing arts events 11 times per year
- **Ethos**
 - 75% consider environmental impact of a purchase "Important"



Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

利用統計

個人会員の人口統計

・所得

- 40%が年間所得75,000ドル超
- 15%が35,000ドル未満

・教育

- 85%が大学卒
- 30%が修士
- 9%が博士

・ライフスタイル

- 64%がスポーツ活動に参加
- 音楽・演劇・ダンス等の芸術を年間11回鑑賞

・気風

- 75%が購入の環境に与える影響は“重要だ”と考えている。

Key Success Factors Transit Partnerships

- Transit Partnerships
 - Advertising access
 - Brand credibility
 - Sales channel
- Types of Support
 - Low or no-cost advertising
 - Sales force selling car-sharing
 - Parking spaces



成功の主な要因

公共交通との協力関係

- ・ 公共交通との協力関係
 - 宣伝
 - ブランドの信頼性
 - 販売チャネル
- ・ 支援の種類
 - 低コストまたはコスト負担のない宣伝
 - 販売担当によるカーシェアリング販売促進活動
 - 駐車スペース

Key Success Factors Strategic Partners

- American Honda Motor Company
 - Equity investment
 - Vehicle financing
 - Technology Development
- Bristol Bay Native Corporation
 - Equity investment
 - Government Business
- Parsons Transportation Group
 - Equity investment
 - Transportation industry
 - Key transit relationships

HONDA
The Power of Dreams

BBC Bristol Bay
Native Corporation

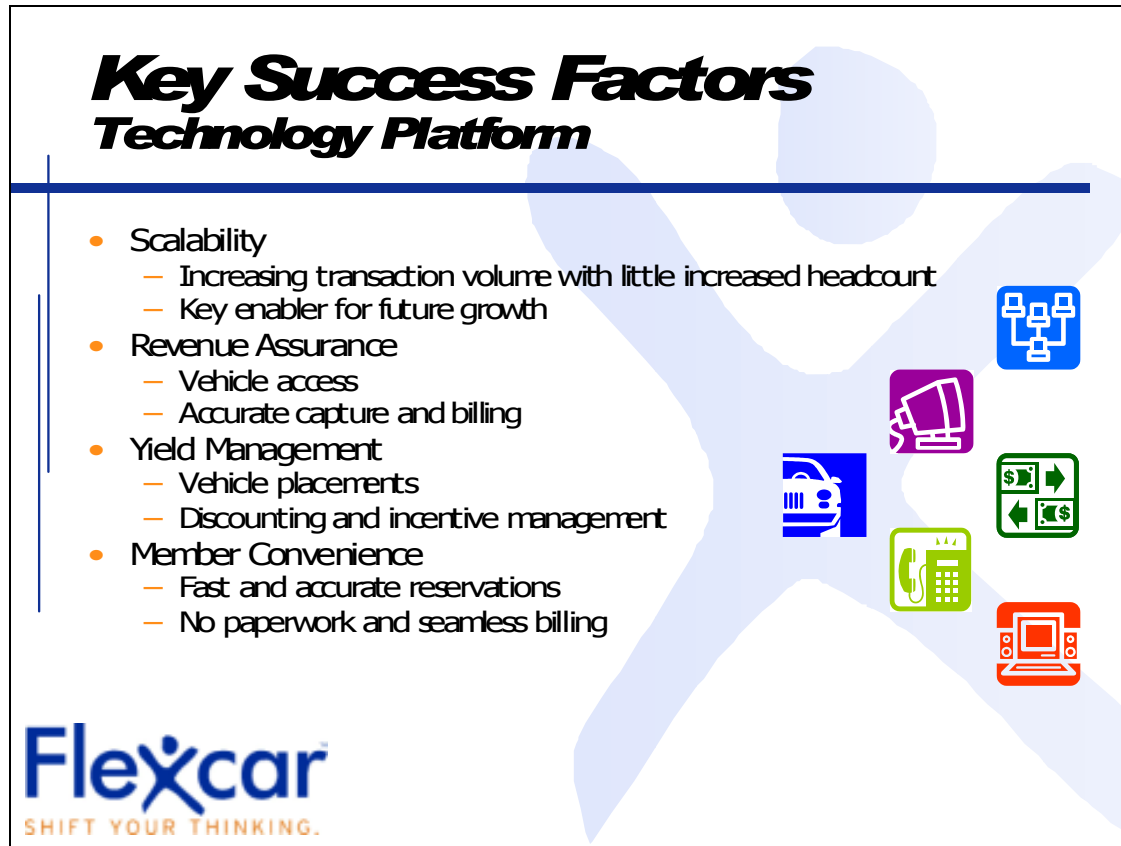
P **PARSONS**

Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

成功の主な要因

戦略的パートナー

- ・ アメリカン・ホンダ・モーター・カンパニー
 - 出資
 - 車両ファイナンス
 - 技術開発
- ・ ブリストル・ベイ・ネイティブ・コーポレーション
 - 出資
 - 政府関連事業
- ・ パーソンズ・トランスポートーション・グループ
 - 出資
 - 交通業界
 - 主要な公共交通との関係



成功の主な要因

技術のプラットフォーム

- 拡大可能性
 - － スタッフ数の増加を抑えて取り扱い量を増やす。
 - － 将来の成長を可能にする重要なもの
- 収入の確保
 - － 車両アクセス
 - － 正確な把握と料金請求
- 収益管理
 - － 車両配置
 - － 割引とインセンティブの管理
- 会員の利便
 - － 迅速で正確な予約
 - － 机上事務を省いた継ぎ目のない料金請求

The slide features a large, faint blue 'X' in the background. The title 'Key Success Factors' is in a large, bold, black sans-serif font, with 'Target Customers' in a smaller, bold, black sans-serif font below it. A thick blue horizontal line separates the title from the content. The content is organized into two columns of bullet points. The left column is headed 'Corporate customers' and the right column is headed 'Consumers'. Both columns use orange dots for main categories and orange dashes for sub-points. At the bottom left is the Flexcar logo, which consists of the word 'Flexcar' in a blue sans-serif font with a stylized 'x' and the tagline 'SHIFT YOUR THINKING.' in a smaller, orange, sans-serif font below it.

Key Success Factors

Target Customers

- Corporate customers
 - Sell many drivers at once
 - Stable usage
 - Direct Sales Channel
 - Salespeople
 - Early successes
 - Architects
 - Lawyers
 - Engineering firms
- Consumers
 - Higher margins
 - Volatile usage
 - Indirect Sales
 - Universities
 - Property Managers
 - Transit Agencies
 - Neighborhood champion

Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

成功の主な要因

ターゲットとする顧客

●法人顧客

- 一度に多くの利用者に販売できる。
- 安定した利用
- 直接の販売チャネル
 - 販売担当者
- 成功例
 - 建築家
 - 弁護士
 - エンジニアリング・ファーム

●個人顧客

- より大きい利ざや
- 不安定な利用
- 間接的な販売
 - 大学
 - 不動産管理者
 - 公共交通当局
 - 地域の擁護者

Key Success Factors Vehicle Financing and Insurance

- Vehicle financing is critical
 - Banks and automobile lenders unwilling to finance unprofitable companies
 - Need to find a “believer”
- Insurance can be difficult to obtain
 - Car sharing is new to insurance underwriters
 - No empirical data
 - Difficult to attract specialty insurance
 - Risk Management
 - Consistent processes
 - Rigorous enforcement



Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

成功の主な要因

車両ファイナンスと保険

●車両ファイナンスは極めて重要

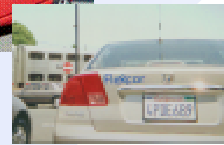
- 銀行や自動車リース会社は不採算な会社へのファイナンスを嫌う。
- “信者”を見つける必要

●保険の確保も難しい課題

- カーシェアリングは保険会社にとって目新しい、見慣れないビジネス
 - ・ 経験的データの蓄積がない。
 - ・ 特殊保険（業者）にとって魅力に乏しい。
- リスク管理
 - ・ 首尾一貫したプロセス
 - ・ 厳格な執行

Key Mistakes Growing Too Fast

- Doing too many things
 - Lack of focus for management
 - Electric Vehicles are a distraction
 - Focus on core car-sharing service
- Dispersed vehicle placements
 - No critical mass
 - Lack of focus for sales effort
- Capital consumption
 - New markets need cash to support
- Late technology investment
 - Inefficiencies in operation
 - Implementing late is very difficult



Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

主な失敗

あまりにも速すぎた拡大

- 手を広げ過ぎた。
 - マネジメントの焦点の欠如
 - 電気自動車は気を散らしてしまう
 - 核となるカーシェアリング・サービスに集中すべき
- 分散した車両配置
 - クリティカルマスがない。
 - 販売努力の焦点が定まっていない。
- 資本の消耗
 - 新たな市場では支援のための資金が必要
- 遅れた先進技術投資
 - 運営面での非効率
 - 遅れて導入するのは非常に困難

Vehicle Financials Per Car Economic Models

- Direct Revenue
 - Mix of business vs. consumer customers important
- Direct Expense
 - Vehicle financing and insurance are most expensive items
 - Both get cheaper with scale

Monthly Direct Revenue	
Number of Vehicles	1
Hours per Vehicle per Month	210
Revenue per Hour	\$ 7.50
	\$ 1,575

Monthly Direct Expense	
Purchase/Lease	\$ 400
Fuel	\$ 100
Parking	\$ 100
Other	\$ 250
	\$ 850

Operating Income	\$ 725
-------------------------	--------

*All figures in US\$



車両の財務

1台あたりの経済モデル

・直接収入

- ビジネス（業務利用）・個人
- 両顧客の混合が重要

月間直接収入

車両台数	1
稼働時間／台／月	210
時間当たり収入	\$ 7.50
	\$ 1,575

・直接費用

- 車両ファイナンス費用と保険料が最も大きな費用項目
- 双方とも規模が大きくなれば割安に

月間直接費用

購入／リース	\$ 400
燃料	\$ 100
駐車場	\$ 100
その他	\$ 250
	\$ 850

営業利益 \$ 725

Market Financials

Per Market Economic Models

Monthly Revenue

Number of Vehicles	70
Operating Income per Vehicle	\$ 725
	\$ 50,750

Monthly Expenses

Sales & Marketing	\$ 20,000
General & Administrative	\$ 25,000
	\$ 45,000

Operating Income \$ 5,750

- **Fleet density is key**
 - With critical mass of vehicles the growth rate escalates
- **Profitability**
 - Time to reach break even dictated by many factors
 - Cost of US \$1M to launch a new market

*All figures in US\$



市場の財務

一市場あたりの経済モデル

月間収入

車両台数	70
1台あたり営業利益	\$ 725
	\$ 50,750

- ・車両の密集度が鍵
- クリティカルマスの車両数で成長率は飛躍的に上昇

月間費用

販売・マーケティング	\$ 20,000
一般管理費	\$ 25,000
	\$ 45,000

- ・採算性
- 損益分岐点に到達する時期は多くの要因によって決まる。

営業利益 \$ 5,750

- 新たな市場で開業するには100万ドルの費用がかかる。



Company Financials

Leverage investment in Corporate Overhead

- Regional markets supported by centralized infrastructure
 - Reservation and billing systems
 - Technology development
 - Accounting and finance
 - Executive management
- Requires 5-10 regional markets to justify infrastructure investment
 - Critical mass of 3-5 profitable markets to cover corporate overhead
 - Recommend acquiring technology versus building
 - Establish additional markets through launch, acquisition or franchising

Flexcar
SHIFT YOUR THINKING.

企業の財務

企業の間接部門へのレバレッジ投資

- 中央に集中したインフラで支えられた地方市場
 - 予約・料金請求システム
 - 技術開発
 - 会計とファイナンス
 - 首脳陣によるマネジメント
- インフラ投資を正当化するには5～10の地方市場が必要
 - 企業の間接費をカバーするためのクリティカルマスは3～5の黒字市場
 - 技術は築き上げるよりも購入することを薦める。
 - 開業、買収、あるいはフランチャイズ方式による追加的市場の確立を

Car Sharing in Japan

- Flexcar's experience is limited to the USA but we have many common issues
 - Car sharing requires changing the way people view car ownership
 - Difficult to build operational scale
 - Mounting costs and pressures on transportation (especially parking)
- Path to success
 - Define your approach to car-sharing
 - Establish key partnerships
 - Investors
 - Government
 - Transit Agencies
 - Decide on technology infrastructure
 - Build a strong sales team and process
 - Stay focused on your objectives



日本でのカーシェアリング

- フレックスカーの経験は米国内でのものだが、日本にも共通する問題も多い。
 - －カーシェアリングを広めるには人々の車所有に対する考え方を変える必要がある。
 - －運営可能な規模に到達するのが難しい。
 - －交通に関する費用や困難の増大（特に駐車関連）
- 成功への道筋
 - －カーシェアリングへの取り組み方法の明確化
 - －主要な協力関係の構築
 - 投資家
 - 政府
 - 公共交通当局
 - －技術インフラの決定
 - －強力な販売チームとプロセスの構築
 - －目標への専念

【Flexcar – 1 8】

Thank you

On behalf of
our President and CEO, Lance Ayrault,
myself, and all of the Flexcar team

Thank you for allowing us to present here today

David Leonhardt
+011 1 (206) 323.0330 x7002
David.Leonhardt@Flexcar.com

