

日本と韓国のプラットフォーム企業に関する研究
—カーシェアリング企業を中心に

Kyudong Cho
Capgemini Japan Ltd.

キーワード：プラットフォーム企業、カーシェアリングビジネス、タイムズカー、SOCAR、多角化戦略

1. 要旨

近年、ICTにおける技術の発展に伴い、企業のビジネスモデルが著しく変化してきた。この中で、市場においてプラットフォーム企業が登場し、プラットフォームのビジネスモデルも強く市場に浸透してきている。新しいビジネスモデルを用いるプラットフォーム企業は、規模の拡大に伴い、各国の産業における競争軸を変えている。本来プラットフォーム企業として設立・発展してきた企業は、従来の企業にとって脅威になると認識されている。これは、従来の企業がプラットフォームの競争優位性を利用できれば、企業における脅威が削減できることを示していると考えられる。したがって、従来の企業がプラットフォームをどのように認識し、利用するかに関して考察する。そして、日本と韓国のプラットフォーム業界の特徴を確認し、企業のプラットフォームの利用における日韓の類似・相違点について整理する。

2. 事業環境の変化に対する適応行動

事業環境の変化は、企業にとって、適応しなければならない要因である。新しい製品・サービスの登場は市場変化を及ぼす。近年には、プラットフォームのビジネスモデルが企業の事業環境に大きな影響を与えている。プラットフォーム企業の登場は、対象市場の競争軸を変化させ、顧客を新しい市場に導く。一般的に、プラットフォームは従来の一般企業にとって、脅威と認識されている。ここで、従来の企業が変化する市場環境に対し、適応する一方、企業が持つ優位性を維持し続ける方法に関して調査し、考察することで、市場環境の変化に対する企業の適応行動を確認する。この際に、類似する市場である日本と韓国の企業の多角化行動を比較する。

3. プラットフォームとシェアリングエコノミー

プラットフォームは、第三者に何らかの『場』を提供する業態として定義されており（総務省, 2018a）、近年に注目されている業態である。ICT産業における要素技術の急激な進歩とクラウド化の進行により、プラットフォームビジネスの展開に係る費用が削減されるようになった。一方で、プラットフォームは、「規模の経済性」、「ネットワークの直接効果」、

「ネットワークの間接効果」を利用して著しく成長してきた。ICT 技術の高度化は IT システムの開発にかかるコストを低下させ、規模の経済が実現できるようにした。IT 技術の発展は、この限界費用¹の引下げを通じてプラットフォームビジネスの拡張可能性を高める要因になった（岡田、2019）。プラットフォームは、供給者や利用者に対して市場を持つ（以下、両面市場という）ことで、ネットワーク効果を高める。例えば、供給者と利用者が増えることで「直接ネットワーク効果」が生じることになる。この他、製品・サービスに対する補完製品・サービスが増えることで「間接ネットワーク効果」も生じることになる。一方で、ネットワーク効果によって高まった利便性は、プラットフォーム離れができなくさせる「ロックイン効果」の発生や「サックコスト」の発生に対する抵抗を高め、プラットフォームから離れることができないようにさせ、ネットワーク外部性を高めることになる。

さらに、プラットフォーム企業は、両面市場の間で行われる取引のデータを収集・分析し、構成員に最適な取引を提案することで、ロックイン効果やサックコストを高め、プラットフォームからの離脱を防止させるための戦略行動をとる。この要因を利用し、プラットフォーム企業は競争力を高め、市場での影響力を高めたのである。

このプラットフォームが利用された一つの業態がシェアリングエコノミーである。シェアリングエコノミーは、個人・組織・団体等が保有する何らかの有形・無形の資源（モノ、場所、技能、資金など）を貸し出し、利用者と共有（シェア）する新たな経済の動きのことである（一般社団法人シェアリングエコノミー協会、2023）²。シェアリングエコノミーは、資源・サービスの提供者と利用者の双方にメリットがある。提供者に取っては遊休化や活用しにくい資源を提供することができるというメリットが生じる。一方で、利用者にとっては、購入しにくい、或いは購入に至らないが一時的に利用したい資源の利用料を支払うことで利用できるというメリットが生じる。本来、モノの貸し借りは行われていたものの、ICT 技術の発達提供者と利用者のマッチングをプラットフォームで行わせ、構成員間の取引が生じる可能性を高めた。ICT 技術の発達によってシェアリングエコノミーの取引は増加しているといえる。

シェアリングエコノミーには、一般的に C2C(Customer to Customer)や P2P(Person To Person)の間で行われるが、B2B や B2C といった例も含まれている（李、2021, p.60）。本稿では、企業がプラットフォームの活用する方法を検討する観点から、B2C のシェアリングエコノミー市場で行う行動を分析する。日本と韓国の両国において、B2C のシェアリングエコノミービジネスを実行しているカーシェアリングに関して分析する。

4. 日本と韓国のカーシェアリング市場

カーシェアリングは、世界的には、2021 年には 1499 億ドルであり、2027 年には 6000 億

ドルになり、市場は、約4倍に成長すると予測されている。2011年には6億ウォンから昨年は1000億ウォンに成長し、2020年には5000億ウォン規模に成長した(Bizwatch,2017)。一方で、2022年度の日本におけるシェアリングエコノミーの市場規模は2兆円となり、2032年度には15兆円に、7倍に拡大することが予測されている(一般社団法人シェアリングエコノミー協会, 2023)。

日本のカーシェアリング業界においては、タイムズカーが2022年12月で約3万台あり、全体の3/4を占めている。そして、タイムズカーは、2022年12月～2023年3月まで、1710台の台数が増加しており、5社合計の台数の増減の内88%を占めている(カーシェアリング比較360°,2023)。一方で、韓国のカーシェアリングは、利用金額ベースで、SOCARが300億ウォンで、78%を占めている。両社が両国において、圧倒的な市場シェアを持っていることが分かる。

図表 4-1 カーシェアリングサービス提供会社の市場シェア (2022年度)

国	サービス名	台数ベース (台)	シェア	国	サービス名	カード代金ベース (百万ウォン)	シェア
日	タイムズカー	29,598	75.56%	韓	SOCAR	39,194	77.80%
日	カレコ	6,292	16.06%	韓	GREEN CAR	9,684	19.20%
日	オリックスカーシェア	2,535	6.47%	韓	Dilka	1,519	3.00%
日	カリテコ	510	1.30%				
日	ホンダエブリゴー	236	0.60%				
日	合計	39,171	100.00%	韓	合計	50,397	100.00%

出所：日本は、カーシェアリング比較360° (2023)、韓国は、SOCAR (2022) 事業報告書³

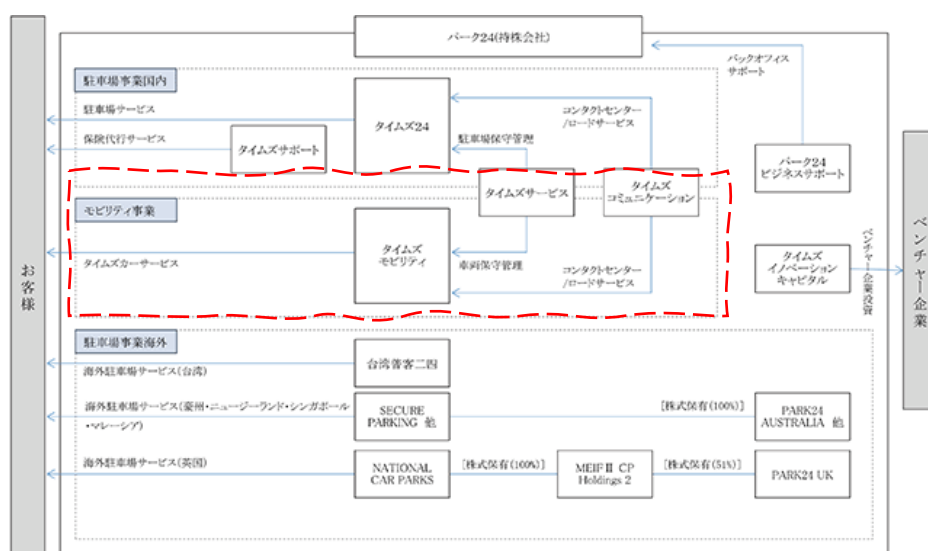
日本のカーシェアリングは、タイムズカーが最上位を占めており、韓国のカーシェアリングは、SOCARが最上位を占めている。この2社について分析することで、日韓におけるカーシェアリング業界の動向や事業行動が理解できると考えられる。したがって、日本のタイムズカーと、韓国のSOCARに関して分析する。

4.1. タイムズカー

タイムズカーは、パーク24株式会社の傘下にあるタイムズ24株式会社が提供するサービスである。パーク24株式会社は、駐車場関連機器の製造、設計施工・販売を目的として1971年8月に設立した株式会社ニシカワ商会から引き継いできている(パーク24株式会社,2023)。このパーク24株式会社の企業理念は、「時代に応える、時代を先取る快適さを実現する。」⁴である(タイムズ24株式会社, 2023)。2009年に時間貸駐車場「Times (タイム

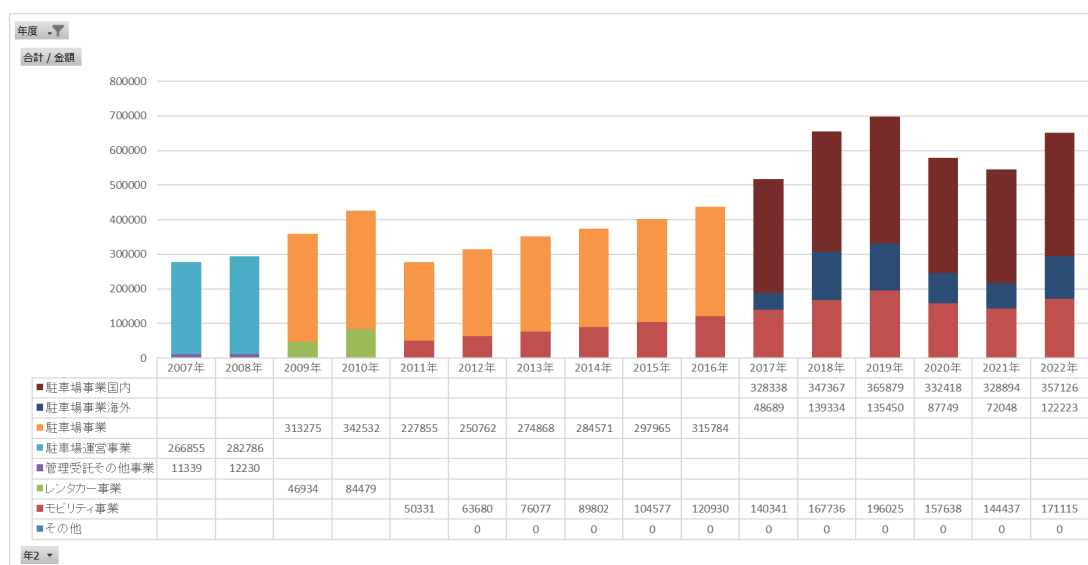
ズ)」を運営するパーク 24 が、カーシェアリング事業への参入を目的としてマツダレンタカー（2009年3月末）を子会社とし、自社駐車場「タイムズ」の敷地を利用して積極的にカーシェアリングの全国展開を始めた。この後、2010年6月よりカーシェアリング事業のブランド名をタイムズプラスに変更し、2011年6月5日には、「タイムズモビリティネットワークス株式会社」を設立した。カーシェアリングのタイムズカーは、レンタカー・カーシェアリングのサービスを運営するタイムズモビリティ社と、車両保守管理を行うタイムズサービスと、コンタクトセンターやロードサービスを提供するタイムズコミュニケーション社によって運営されている。

図表 4-2 パーク 24 株式会社の事業構成



出所：パーク 24(2022)有価証券報告書, p.6

図表 4-3 パーク 24 株式会社の事業構成と売上高の変化（単位：百万円）



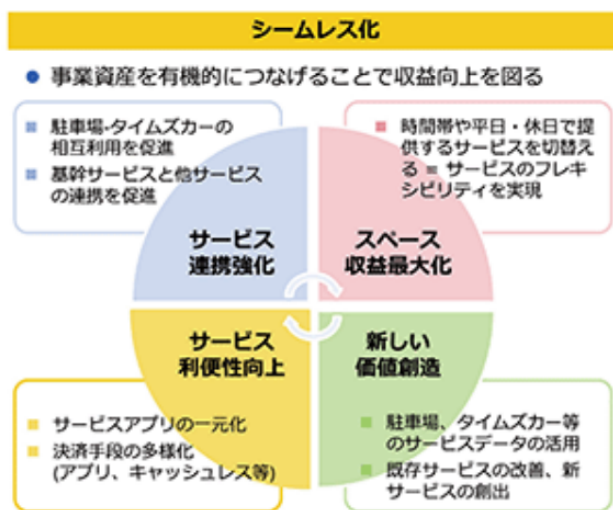
出所：パーク 24(2007-2022)有価証券報告書より著者作成

パーク 24 株式会社の事業は、駐車場事業国内と駐車場事業海外、そして、モビリティ事業（レンタカー事業、カーシェアリング事業等を含む）で構成されており、2011 年のタイムズモビリティネットワークス株式会社に事業が統廃合された以来、600 億円から 1700 億円に約 3 倍成長してきている。これは売上高構成全体の 27%を占めている。このようにタイムズのモビリティ事業は、一つの柱事業として成長してきたと考えることができる。

4.1.1. 駐車場からカーシェアリングへの展開

本来、駐車場の運営事業から成長してきたパーク 24 は、契約に基づいて他者の資産を運用する事業に強みを持ち、各地域の経済状況の変化などが、事業業績に与える影響が大きいと判断できる。これで、パーク 24 は、駐車場の運営の中で、運営効率を上げるためにカーシェアリング事業への展開を仕掛けてきたと考えられる。駐車スペースとカーシェアリングを同時に運営することで、得られるシナジー効果を狙ったものと考えられる。このような地域密着型事業展開は、タイムズペイという駐車場やシェアリングの決済などでも使用可能な、タイムズペイ事業を設立することで、キャッシュレス市場にも進出している（パーク 24,2022）。

図表 4-4 パーク 24 の経営戦略



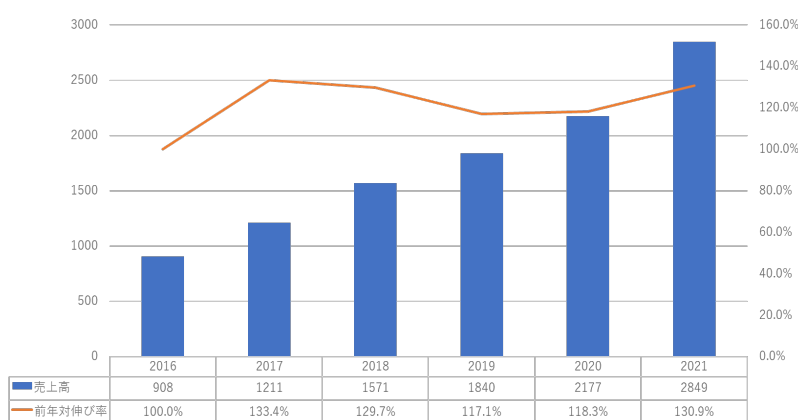
出所：パーク 24(2022)有価証券報告書

4.2. SOCAR

SOCAR は、「私たちはみんな自由に幸せに移動する世界を作る。」の企業理念で、2011 年にプラットフォーム企業として設立され、2012 年からカーシェアリングサービスを提供し始めた。この後、規模を拡大し、様々な事業に展開し、2022 年に上場した。現在は、カーシェアリング事業で 1.7 万台程度の車両を運営している。2016 年から毎年 10%以上の成長をしており、2021 年には、2089 億ウォンの売上高を達成している。

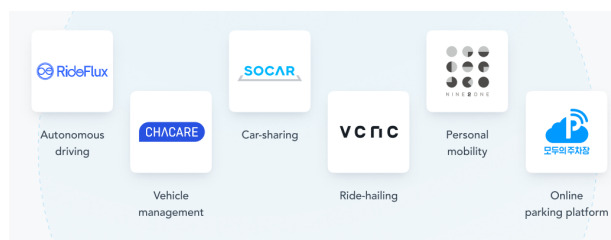
SOCAR は、VCNC、CHACARE、Nine2One、Modu Parking によって事業を営んでいる。VCNC は、2011 年に設立されたプラットフォームで、車の送迎サービスである TADA を運用している。CHACARE は、2019 年に子会社化された車両管理サービスである。Nine2One は、2021 年に子会社化された電気自転車のシェアリングのプラットフォームである。Modu Parking は駐車場プラットフォームで 2021 年に子会社になった Modu Company によって運営されている。Ride Flux の自主走行のソフトウェアを開発する部門である。このような企業構成で、多角化を図ってきているが、セグメント別営業利益は、2022 年にカーシェアリング事業から得られる収益が全体の 96%を示している。

図表 4-5 SOCAR の売上高 (単位：億ウォン)



出所：SOCAR (2022) 決算報告書

図表 4-6 SOCAR の事業領域



出所：SOCAR(2022)事業報告書

図表 4-7 セグメント別営業利益 (単位：百万ウォン)

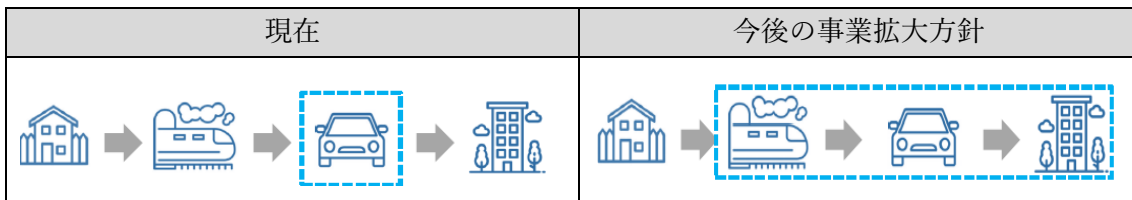
区分	連結			
	2022年(第12期)		2021年(第11期)	
	金額	割合(%)	金額	割合(%)
営業収益	397,560	100	289,001	100
- カーシェアリング	381,540	96	288,850	98.9
- プラットフォーム駐車サービス	4,826	1.2	-	-
- マイクロモビリティ	11,096	2.8	-	-
- その他	98	0	150	1.1

出所：SOCAR (2022) 事業報告書

4.2.1. カーシェアリングから駐車場への事業展開

韓国のSOCARは、プラットフォーム企業として、設立・運営されている。SOCARは、MaaS⁵におけるプラットフォームを運営しようとするものであると思われる。カーシェアリングに加えて駐車場事業、補完サービスとしての自転車のプラットフォームや車両の管理のプラットフォームなどは、自動車を中心とした「移動」の領域全般に事業展開しようとする戦略行動と考えられる。これは、市場の特徴に合わせた事業展開と考えられる。

図表 4-8 プラットフォームの拡大戦略



出所：SOCAR(2022)

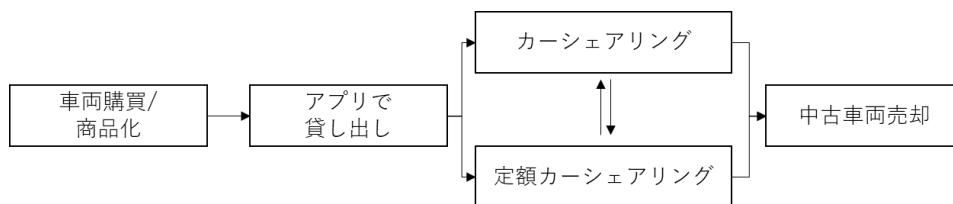
5. 結論

5.1. ネットワークの外部性を高める行動の限界

本来、プラットフォーム企業は、理論的な理解に基づけば、ネットワーク外部性をさらに高めることで成長できると考えることができる。言い換えれば、転用可能な他国市場に同じモデルを展開するが、この際に、既存のプラットフォームを利用する行動が考えられる。しかし、この2社における成長戦略は海外進出する戦略的行動をしていない。この理由に関しては、両社が車両という資産購入と売却における国別の相場相違というリスクを考慮した可能性がある。

5.2. カーシェアリングのビジネスプロセスの制約

図表 5-1 カーシェアリングのビジネスプロセス



出所：SOCAR(2022)事業報告書

カーシェアリングのビジネスプロセスは、自動車メーカーから自動車を購入し、カーシェアリングで利用できるようにIoT機器を設置して商品化する。カーシェアリングで使用する車両は、Webはアプリを通じてシェアリングで利用され、中古車で売却される。これは、タイムズカー・SOCARの両社において同じである⁶。そして、自動車を扱うシェアリングと

して、駐車場の運営は、不可欠な事業要素かも知れない。つまり、企業のドメインで示される製品群はビジネス展開に対して制約を生み出す可能性がある。

6. 参考文献

1. 李 キョンテ(2021)「コラボ消費の概念と多元性に関する一考察～シェアリングエコノミーと関連して～」東洋大学経営論集 97 巻、pp.47-69.
2. Bizwatch(2017)<http://news.bizwatch.co.kr/article/industry/2017/11/27/0007>
3. SOCAR (2022) Company introduction(URL : <https://www.socar.kr/static/pdf/socar-profile-kor-220328.pdf>)
4. パーク 24 株式会社(2023)「沿革」(URL : <https://www.park24.co.jp/company/about/history.html>)
5. タイムズ 24 株式会社(2023)「社長メッセージ」(URL : <http://www.times24.co.jp/company/message.html>)
6. カーシェアリング比較 360° (2023)「カーシェアリング市場動向 2023 年第一四半期：主要 5 社」株式会社ジェイティップス(URL : <https://www.carsharing360.com/market/quarter/>)
7. パーク 24 株式会社(2022)「有価証券報告書」
8. SOCAR(2022)「事業報告書」(URL : <https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20230322000801>)
9. シェアリングエコノミー協会(2023)「Press release」(URL : <https://sharing-economy.jp/ja/news/20230124>)

¹ 限定費用：ある財・サービスを一単位増やすために要する費用を示す。

² 「シェアリングエコノミー」といっても、実態としては純粋な「共有」というより、「共用」や「移転」を可能にするサービスが多い(李, 2021, p.47)。

³ 日本は、台数をベースにシェアを計算し、韓国は、現代カード（クレジットカード会社）の利用額をベースにシェアを計算しているので、実際のシェアとは誤差が存在している可能性がある。SOCAR に関しては、事業報告書—II 事業の内容—7.その他、参考事項の項目による。

⁴ パーク 24 のグループの企業理念の下で事業を運営している(タイムズ 24 株式会社, 2023)。

⁵ Mobility as a Service

⁶ パーク 24 の有価証券報告書の事業等のリスクに中古車市場の相場変動に対するリスクが記述されている (パーク 24,2022)。