



慶應義塾大学ビジネス・スクール

パーク 24 株式会社

当社は駐車場事業のプロとして、いつも社員に言っていることがある。

「クルマをクルマだと思っはいけない。クルマを人間だと思え」

これはクルマを人間だと思わなければ、新しい発想は生まれない。クルマにも車庫という家があり、登録という戸籍があるのだから人間と一緒にいる、という発想から生まれてきた言葉だ。

現在、日本には全部で約 7,000 万台のクルマがある。これは日本の人口の半分以上を占める数字だ。クルマを第三の性と言ってもいい。

クルマほど便利で快適な空間を提供してくれる移動手段はない。しかし、いざ預けると無用の長物になってしまう。そんな状況の中で、クルマに乗っているいろいろな場所に行く。そうなるあらゆる場所に駐車場が必要になる。駐車場がなければ、路上駐車せざるをえない。

1 台のクルマが 1 日平均 3 カ所に駐車すると仮定しよう。駐車することを食事にたとえるならば、クルマも人間と同じように 1 日 3 食、食べて（駐車して）いることになる。現在も 6 大都市周辺だけで、約 300 万台のクルマが路上駐車している。そのほか、平均 1,400 万台のクルマが走っている。しかも、3 食でなく 5 食、食べているかもしれない。カップラーメンは 1 億食オーバーだとか 2 億食オーバーと言っているが、クルマでも同じマーケットがあることになる。

このようにクルマを人間として扱えば、いろんなサービスが生まれてくる。駐車場ビジネスは、人間を相手にしたサービス業なのだ。

(出所：『パーク 24 株式会社 30 年史』)

本ケースはパーク 24 株式会社の公表資料をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示使用とするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 磯辺剛彦 (2022 年 12 月作成)

創業から 2000 年まで^[1]

パーク 24 は、西川光一現社長の父親である西川清氏（2005 年逝去）が 1971 年に設立したニシカワ商会によって、その第一歩を歩み始めた。清氏は大学卒業後に工業用ファスナーなどを製造、販売
5 する中堅企業へ入社した。入社当初からいつか起業して社長になろうと想着いて、サラリーマン時代の仕事を修行と考えていた。1968 年、9 年間務めた会社を退社して、独立した。「何をするか」はまったく決めていなかったが、しばらくはビジネスの構想を練りながら、失業保険でしのいだ。

それでもなんとなく交通問題に関わったビジネスがいいという感覚があった。まだ乗用車の保有台数は 880 万台程度だったが、クルマメーカーの担当者から、「これからはクルマの時代だ」と聞かされていた。
10 そのようなとき、「駐車禁止」と書かれた張り紙が目に入った。

当時は今よりも駐車マナーが悪く、どこでも好きな場所へクルマを停めるのがあたりまえだった。店や住宅の入り口などに不正駐車することも日常茶飯事だった。そこで、「クルマを駐車して欲しくない場所に、駐車できないような障害物を置けば喜ばれるのではないか」という発想が生まれた。その頃、警察が道路に設置するような公共の看板はあったが、個人的に自分の店や事務所の前などに自由
15 するような看板はまだなかった。そこで駐車禁止の看板を製造、販売することにした。これはきわめてシンプルな商品で、コンクリートの台座の上に支柱を立てて、支柱の上部に『駐車禁止』と印字した鉄板を付けたものだった。この看板を定価 2,600 円で販売した。製造費はその半分くらいだった。この商品は在庫が足りなくなるほどよく売れた。



当時の駐車禁止看板ポスター（出所：当社ホームページ）

しかし、この仕事を続けていくうちに、長く続けられないと感じ始めていた。それは、駐車禁止の看板製造は大量生産ができないという難点があったからだ。金属部分である駐車禁止の看板自体はいくら
30 でも生産が可能だったが、コンクリートの台座はそういうわけにはいかなかった。事業を開始した当初は、「何十万セットでも売ってやろう」という意気込みだったが、実際にはそれだけの生産量を確保すること

は難しかった。さらに、この商品がとんでもなく重かった。看板1セットが30kgもあり、営業用のクルマには30セット積むのが限界だった。それに商品の積み降ろしにも体力が必要だった。そんなとき、清氏は「パークロック」と運命的な出会いをする。

パークロックとの出会い

駐車禁止の看板を製造、販売して半年ほど経過したとき、日本信号（株）が1970年に開発したパークロックという商品に出会った。パークロックは、クルマ1台から場所を選ばず設置できるというロック式の無人駐車管理・料金徴収システムである。その仕組みは、クルマがクルマ止めの鉄板を乗り越えて所定の駐車位置に停まると、クルマの重さで油圧ポンプに油が流れ込み、乗り越えたクルマ止めが上がる。クルマを出すときには、脇にある精算機へ駐車料金を支払い、精算機についているペダルを踏むと、クルマ止めを下げることができた。このパークロックはバッテリーと油圧ポンプから構成されていたので、電源がない場所でも設置できた。



パークロック（出所：日本信号のホームページ）

清氏は、このパークロックを一目見るなり、これは面白いと思った。100V電源を必要としないことや無人管理が可能なおことに大きな魅力を感じた。そして、これからはクルマ社会になる。クルマは必ず停まらなければならない。大きな商売になるという確信をもった。

駐車禁止の看板は、クルマの不正駐車をある程度減少できる。だが、駐車禁止の看板があっても駐車するドライバーもいるので、根本的な解決にはならない。いずれにしてもクルマは駐車しないわけにはいかない。それなら、「駐車できる場所を提供すれば良い」と考えるようになった。そもそも、駐車禁止の看板が必要なほど不正駐車が多いということは、それだけ駐車場が不足していることである。「停めさせないビジネス」から「停めさせるビジネス」への転換だった。必要な数だけ駐車場があれば、不正駐車はなくなる。

早速、メーカーの日本信号を訪れて「販売のお手伝いがしたい」と申し出たが、まったく取り合ってくれなかった。無名の小さな会社に、1台18万円もする機械が売れるわけがないと思うのも当然だった。それでも熱心に何度も頼み込み、1971年11月、日本信号とニシカワ商会の間で、パークロックの販売代理店契約が結ばれた。

5

売り込み先を探す

パークロックの営業を始めるにあたって、「どこへ持って行けば、この機械の良さを理解してくれるか」を考えた。最初にターゲットにしようと思ったのは病院だった。病院は不正駐車が非常に多いところだった。病院は、比較的クルマで利用しやすい場所にあり、駐車場も広いところが多かった。長時間駐車していても目立たないという利点もあった。そのため、病院に用がない人でも、自由に長時間駐車することができた。パークロック第1号の販売に成功したのは、東京都杉並区にある個人病院だった。その後、大手の市立病院への売り込みを始めたが、「病院へやってくるお客様から駐車料金を取るなんてとんでもない」と言われ、相手にしてくれなかった。それに加えて、費用がかかり過ぎるという問題もあった。当時のパークロックは1台18万円、工事費を含めると22万円にもなった。そのようなとき、ある病院からリースならパークロックの導入を検討してもいいという話が出た。

ニシカワ商会が実施したリースの仕組みは、まず、ニシカワ商会がメーカーである日本信号からパークロックを仕入れる。仕入れたものをリース会社へ販売する。リース会社は病院とリース契約を結ぶ。ニシカワ商会がパークロックを病院へ設置する。病院は毎月リース料をリース会社へ支払う。資金力のないニシカワ商会にとって、リース取引は非常にありがたいものだった。ニシカワ商会はパークロックを購入するような資金などなかった。そのため、パークロックの設置場所が決まった時点で、リース会社に機械を販売して、パークロックの利用者がリース会社とリース契約をしてもらえば、ニシカワ商会にパークロックを購入する資金がなくても問題がなかった。

病院へのパークロックの販売が順調に拡大した一方で、病院の利用者からも感謝の声が寄せられた。「駐車場をよくぞ有料にしてくれた。これで安心して患者と一緒に病院に行くことができる。朝行けば空いているし、満車でも少し待てば空くようになった」

リース会社からの1日のリース料が、パークロック1台130円、病院は1時間1台につき100円で運営していた。パークロック1台あたり1日に800円から900円の売上になった。リース料を引いても1台あたり1日に600円から700円の利益が出た。駐車場の管理ができて、病院に来る利用者から喜ばれ、しかもリース制度があるので設備投資はかからない。場合によっては、利益が得られるということで評判になった。

パークロックの私立系病院への導入は順調だったが、国立系の病院は手つかずの状態だった。まず

国立大学病院のトップである東京大学医学部附属病院を営業先にした。影響力の強いところが導入すれば、後の営業は楽になる。しかし、当時は「病院の駐車場は無料があたりまえ」であり、さらに国有地で金を取るなんてとんでもないことだった。ところが、1984年4月に、東大附属病院から「駐車場の企画書を提出して欲しい」という電話があった。この機会を逃すまいと、作戦を練った。

まず、東大構内に放置、捨てられていたクルマをすべて調べることにした。調査した結果、200台以上ものクルマが粗大ゴミ同然に放置されていることが分かった。近くの警察に行き、どうすればいいのか相談したところ、持ち主の了解を取れば処分しても良いという。そこで陸運局へ行き持ち主をつきとめ、東大と警察の了解を得た上で、放置されていたクルマの所有者へ手紙を出した。「何月何日まで引き取らないと処分する」という内容だった。そして期日を過ぎても引取のなかったクルマは、すべて処分した。さらに、病院へクルマで来院する人たちを対象に、来院数や駐車時間などを、患者、見舞客ごとに細かく調査した。こうした努力が実り、84年7月、東大附属病院への導入が決まり、その後には、東京大学本部での導入も決まった。その結果、思惑通り、他の国立病院への営業が順調に運ぶようになった。

タイムズの発案

この頃、すでにニシカワ商会は駐車場管理会社として、病院やホテル関係者の間では知らない人がいないくらい有名だった。しかし、清氏は現状にまったく満足していなかった。病院を始め、まだまだ開拓の余地があったが、なんとなく先が見えていた時期でもあった。とにかく何か新しいことをやらなくてはならない。株式会社という名称が付いているので、株の公開をして上場を目指す。これをやらなかったら独立した意味がないと考えた。株式公開するためには、新たなビジネスに進出することが不可欠だった。そこで発案したのが、パークロックを街中で利用する時間貸し駐車場、後のタイムズである。

その発案のきっかけは、当時、違法駐車が原因で、年間1,000人の人が亡くなっているという話を聞いたことだった。これからは違法駐車を取り締まりが強化されるという話を聞いた。駐車場ビジネスには将来性があるだけでなく、社会貢献につながることを実感した^[2]。

病院で行った無人管理システムをそのまま街中へ持ってくれば、一気に巨大な市場になる。街中にパークロックを利用した無人管理の時間貸し駐車場のビジネスであれば、今までのノウハウをそのまま活かすことができた。ただし、その当時、無人管理による時間貸し駐車場は、まったく存在していなかった。有人による時間貸し駐車場はいくつかあったが、5台、10台の小さな駐車場では採算が合わない。

そこで、福岡にあった社有地でテストを実施した。大きな課題は、「1時間をいくらにするか」ということだった。あらかじめ、周辺の月極駐車場が3万円なら1時間300円、1万円なら100円にしようと

考えていた。社有地周辺の月極駐車場の平均は2万3,000円だったので、本来であれば1時間230円程度だが、300円の料金でテストした。すると、サービス開始2カ月目から1カ月の売上が1台あたり8万円を超えた。稼働率は45%程度だった。その後、1991年のバブル崩壊の時期から本格的に時間貸し駐車場ビジネスへの進出をはかった。

5

土地の調達

無人管理による時間貸し駐車場の市場に進出する上でもっとも障害になったのは、土地の所有者から土地を借りることだった。見ず知らずの営業マンが突然やって来て、「あなたの土地を貸してください。無人の駐車場にします。私たちがすべて管理、運営します。あなたには毎月、土地の賃借料をお支払いします」などと言っても、誰も貸してくれない。それでも地主が遊休地を貸したくなるような営業をして、土地を貸してくれる地主が増えていった。

また、ドライバーのモラルが向上しないと、時間貸し駐車場ビジネスは成立しない。駐車禁止の場所へクルマを停めるドライバーが多いほど、駐車場の利用率は下がる。それまでのドライバーの多くのは「停めた者勝ち」という意識が強かったが、警察当局が不正駐車を取り締まりを強化したことにより、ようやく幹線道路での駐車違反が減少するようになった。

それまでドライバーが駐車場にクルマを停めるという行為は、とても煩雑で面倒だった。ちょっとその辺の店に行くようなときに、百貨店の駐車場や立体駐車場へ入れるといった面倒なことはしたくない。だからこそ、いつでも、安くて、気軽に利用できる、道路の延長線上にある平面駐車場が必要だった。

しかし、福岡とは地価が比べものにならない東京では、試算上、1時間1,000円で貸さなければ採算に合わなかった。ところがバブルが崩壊して、地価が暴落した。土地の有効活用に困り果てていた金融機関、不動産業者などから土地情報はいくらかでも集まった。クルマ1台分のスペースさえあれば容易に看板が掲げられる平面駐車場「タイムズ」は、施設の設置や撤退が容易であるばかりでなく、土地所有者にとって短期的な土地活用がしやすく、管理の面倒もなかった。このことが、都心遊休地を次々に攻略する武器となった。

そして1991年、東京都台東区上野のタカラホテル跡地の60台分の24時間無人時間貸し駐車場の運営を始めた。1台あたりの土地の賃借料は10.3万円で、予定していた賃借料の倍以上だった。1時間あたりの駐車料金を600円と高めに設定したが、大成功だった。近くに歓楽街や大型ディスカウントストアがあり、夜間や休日の回転率が非常に良かったからだ。この導入がきっかけとなり、その後の運営管理に弾みがついた。しかし、すべてが成功というわけではなかった。中央区銀座通りに面する場所で、20台分の運営を始めた。一等地なので1台あたりの土地賃借料は10万円だった。上野などでの経験から高い収益を期待していたが大赤字となった。失敗の原因は、周辺に路上のパーキン

ゲーターがたくさん設置されており、駐車場を併設したビルも多いことに気がつかなかった。この地域はオフィス街であり、駐車場自体の利用が昼間のみに限られていて、休日の利用も少なかった。結局、1年後に撤退した。

タイムズ設置数の推移

| 年 | 駐車場数 | 台数 |
|----------|-------|--------|
| 1991年10月 | 3 | 496 |
| 1992年10月 | 24 | 680 |
| 1993年10月 | 346 | 4,596 |
| 1994年10月 | 658 | 7,190 |
| 1995年10月 | 1,093 | 11,041 |
| 1996年10月 | 1,555 | 15,405 |
| 1997年10月 | 1,906 | 18,478 |
| 1998年10月 | 2,233 | 21,443 |
| 1999年10月 | 2,631 | 25,721 |
| 2000年10月 | 3,021 | 29,992 |

(出所：『パーク24株式会社30年史』)

タイムズの料金システム

タイムズを始めて間もない頃、清氏は大阪で思いがけない話を聞いた。大阪ではパーキングメーターにお金を入れずにクルマを停めるドライバーが多いという。パーキングメーターは前払いとして1時間分の料金を入れなければならない。しかし、20分で仕事が終わっても40分の料金は戻ってこない。それなら最初からお金を入れない、というのである。この話に驚いたのと同時に、それなら使った分だけ払うようにして、たとえば1時間300円なら20分100円にすればいい。さらに、「1時間300円」という言い方よりも、「20分100円」とか「100円で20分」というように、「100円」とした方が割安感もあった。

2000 年から現在まで

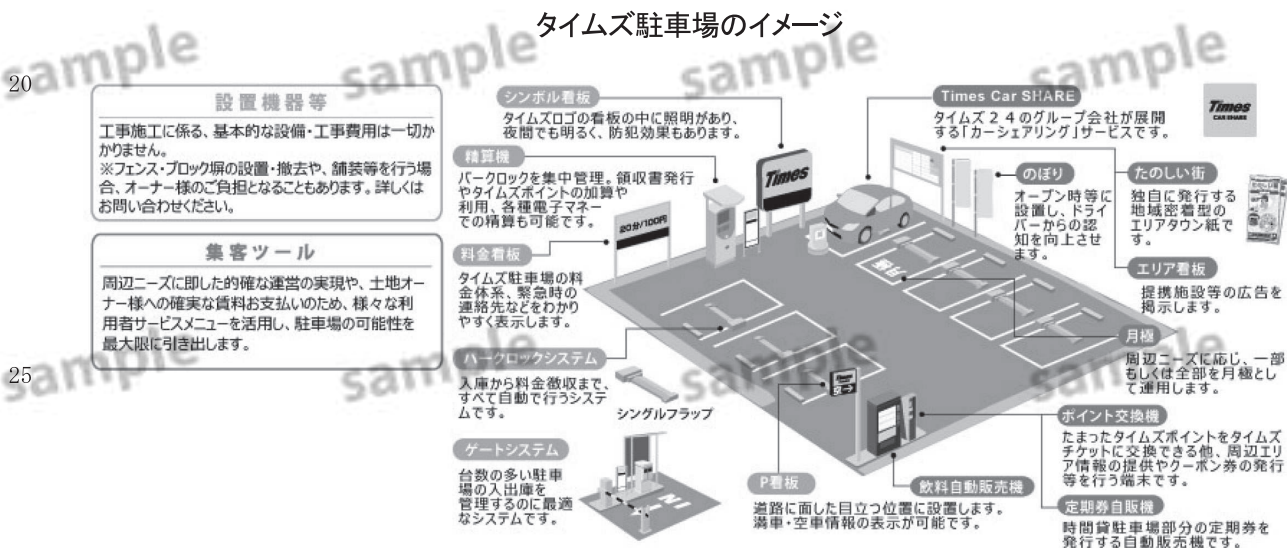
パーク 24 グループの事業は、「駐車場事業国内」「モビリティ事業」「駐車場事業国外」から構成されている。

5

駐車場事業国内

借りた土地を駐車場にして、駐車料金によって収益を高める仕組みとしてパーク 24 が考え出したのが「タイムズ方式」である。タイムズは従来の駐車場サービスで一般的だった月極や 1 時間単位の課金方式ではなく、15 分や 20 分単位で利用できる従量制課金方式による料金システムを採用している。また長時間駐車したいドライバーに対しては、日中と夜間それぞれに固定制課金方式による最大料金をエリアごとに設定している。

国内の駐車場サービスは、「直営駐車場」「管理委託駐車場」「タイムズの B」に分けられる。そのなかでも、「タイムズパーキング」の台数の比率は 75% を占める。なお、「タイムズの B」（予約制駐車場）は、土地オーナーが住宅や店舗、ビルなどの空きスペースを Web サイト上に登録し、タイムズクラブ会員が事前予約して利用する予約制駐車場である。「タイムズパーキング」はサブリース方式で、地主から土地を一括で借り上げ、パーク 24 グループが駐車場を管理・運営する。



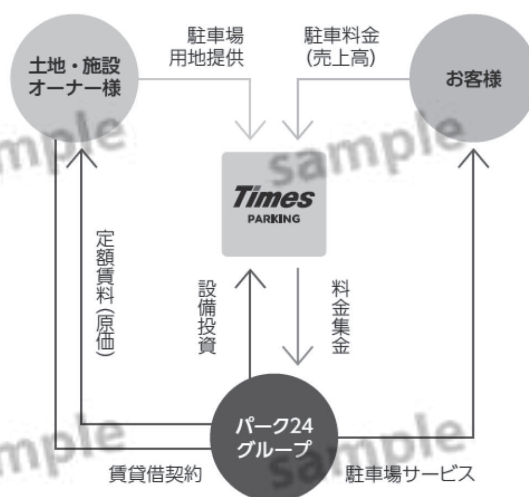
25

30

タイムズ駐車場が提供する駐車場経営のサービス内容は、次のようになっている。

- 土地・施設オーナーと賃貸借契約を締結、基本は2年契約でその後1年ごとの自動更新
- 土地・施設オーナーに毎月定額で賃料の支払い
- 駐車場開発にかかる設備投資は全てパーク24グループが負担、投資額が少額なため回収期間は短い
- 駐車場利用者が支払う駐車料金はパーク24グループの売上となる
- 駐車場経営に伴う屋外広告物や車両入出庫用の歩道切下げ工事といった行政機関への届出・申請手続きから、駐車場内の不正駐車・放置車両や不法投棄等の処理をタイムズ24が対応する

タイムズパーキングのビジネスモデル



駐車場ビジネスは、「スタンダード」と「パートナーシップ」に分かれる。スタンダードは、駐車場事のなかでもっとも標準的な運営形態の駐車場で、個人や法人の土地オーナーから遊休地などを賃借してパーク24グループが運営する。パートナーシップは、商業施設や金融機関、病院、ホテルなどの来客用駐車場をタイムズパーキングとして運営する。

パートナーシップの事例として、2009年9月、高島屋大宮店は来客用駐車場の運営管理をパーク24に委託した^[3]。パーク24は高島屋に賃料を支払い、運営コストも引き受ける代わりに、営業収入はパーク24のものとなる契約である。これまでの駐車場の営業時間は午前7時半から午後9時までだったが、パーク24の運営に変わって24時間営業になった。高島屋が駐車場の運営管理をパーク24に委ねたのは、高島屋にとっては安定的な賃貸料が入ってくるからだ。これまで百貨店は駐車場を店舗の附属施設としか見ておらず、試算として有効活用するという発想がなかった。また百貨店は駐車場管理とい

う本業とは関係ない業務から開放され、管理コストを削減できる。大宮店では、これまで生産や誘導などを人手に頼っていたが、パーク 24 に委託したことで、入り口には自動発券機とフロアごとの空車情報を知らせる電光掲示板を設置するなど、運営の無人化や自動化を進めた。

さらに、金融機関も駐車場の運営委託の大きなターゲットになっている。銀行の来店用駐車場の多くは、営業時間内は来客者に無料で開放している。これをタイムズにすることで、営業時間外でも駐車可能になるなど、駐車場提供側のメリットは大きい。

駐車場事業海外

駐車場事業で圧倒的な国内シェアをもつパーク 24 グループは海外進出も行っている。現在は台湾、オーストラリア、ニュージーランド、シンガポール、マレーシア、英国の 6 カ国で事業を展開している（最初に進出したのは韓国だったが、2019 年に撤退した）。

当社が本格的な海外進出を行ったのは 2017 年、オーストラリアが発祥で 11 カ国に広がる「セキュアパーキング」ブランドの駐車場のうち、オーストラリアやニュージーランド、英国など 5 カ国の事業を約 190 億円で取得した。その後、日本政策投資銀行と、英国で 3 割のシェアを持つ最大手のナショナル・カー・パークス（NCP）を約 460 億円で買収した。2017 年 10 月期には貸借対照表に 597 億円ののれんを計上していた。しかし、2020 年度はのれんの償却をはじめとする減損損出として、海外事業分 310 億円を計上した。

駐車場のオンライン・システム「TONIC」

パーク 24 の生命線ともいえるのが、TONIC（Times Online Network & Information Center）という情報システムである。TONIC は、いわば駐車場版の POS（販売時点情報管理）システムで、タイムズブランドの駐車場をネットワークで結び、1 区画ごとの満車・空車データをリアルタイムで集約する。TONIC によって満車・空車情報を顧客のカーナビゲーションシステムに転送したり、クレジットカード決済やポイントサービスを提供している。このシステムは、まだ常務だった西川光一氏（現社長）が、タイムズパーキングの管理・運営のオンライン化を目的に提案して構築を進め、2003 年に導入したものだ。その当時は、導入したからといって即座に売り上げが増えるわけではないシステムに、役員全員が反対したという。だが導入以前は、週 1 回社員が駐車場に集金に行くまでは、稼働状況すら把握できない状態だった。西川氏は、そんな状態に危機感を覚え、「駐車場はサービス業。これではきめ細かな顧客サービスは望めないし、このままでは将来とんでもないことになる」と、約 40 億円を投じて 2005 年 10 月に完成させた。

「私もシステムの専門家ではありませんが、当時、分かる人間が他にいなかったのので、責任者を務めました。駐車場の収容台数が4万台、5万台と増えている時で、将来的には10万台、20万台が見えていました。そうなった時にオンライン化しないと管理しきれないという危機感がありました。

オンライン化以前は、駐車場の機械が壊されるとか、いたずらされて止まっても、発見するまでにタイムラグがありました。なかにはありがたいお客さんがいて「どことこの駐車場が壊されているよ」という連絡を頂くこともありました。しかし、ほとんどの人は「ラッキー、タダで使えるね」という感じでした。ですから、集金や保守、清掃の各担当者、現地に行ったときに始めて分かるという状態でした。ひどいときは3日くらい稼働が止まっていました。10万台、20万台になったときのロスは億単位になります。

稼働データの分析にしても、情報が限られていますし、紙媒体で管理していちいち打ち込んだりしたら膨大な作業量になっていきます。当社は、株式欄では不動産セクターに入っていますが、もともとはサービスセクターです。サービス産業なのに、現金しか使えないというのは問題です。これは設備投資してオンライン化を進めないとダメだということになりました。

経営会議では孤立無援状態でしたね。費用対効果はどうなるのか、投資回収はいつになるのか、採算は合うのかとか、いろいろ指摘を受けました。例えば、「駐車場の収容台数が8万台の段階で稼働率が1%上がると、利益で10億円上がりますよ」という感じで説明しました。ただ、私と前社長以外に役員はすべて営業畑出身でした。どうしてもシステムでサービスアップを図るというよりも、いい駐車場をつくるほうに目が向いてしまう。最後は「よく分からないけど、そこまで言うならやってみろ」みたいな感じでした^[4]

TONICは外注せず、自前で開発した。

「システム部門はコスト部門であるとか、システム部門が利益を生むために自社のシステムを外販するとかいった話はよく聞く。しかし当社では、システムそのものやシステム部員が収益の源泉になっている。「ITを経営に活かす」という言葉の意味は、こういうことだと思っている^[5]

当社ではTONICをマーケティングツールとして活用している。例えば、TONICでは駐車場単としてではなく、車室（駐車スペース1台分）ごとの稼働状況も確認できる。ある駐車場で停めにくい奥の車室だけ稼働状況が低ければ、車室をつぶして通路を広げ、全体的に停めやすくするといったレイアウトに変更する。

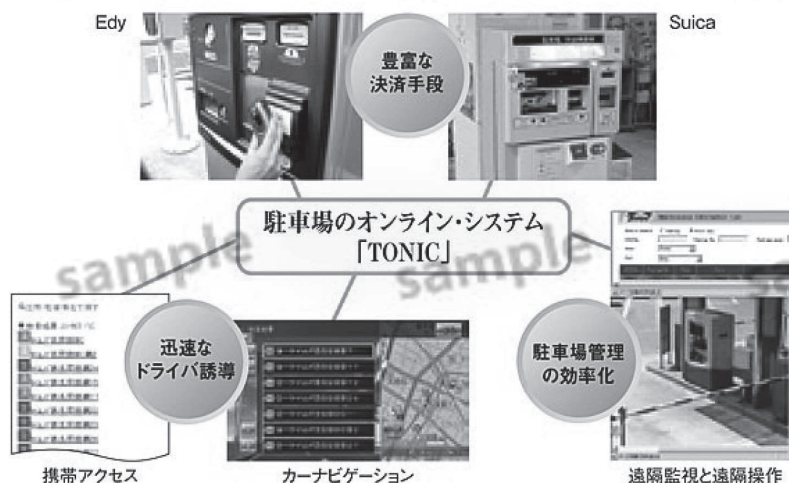
当社の駐車場開発は、特定地域に駐車場を集中させるドミナント戦略を基本としている。かつて半径500メートルといわれたコンビニの基礎商圈は、現在ではその半分ほどの範囲に縮まったといわれているが、パーク24でも、徒歩3～4分の半径200メートルを基礎商圈としている。

既存駐車場の稼働率をモニターすることで、周辺の需要が推測でき、どの程度の開発余地があるか判断できる。またTONICのデータを分析することで、似たような立地に新設する駐車場の収益を予測

できる。さらにロック板などの機械設備の故障や精算機のレシート切れなどの情報もオンラインで瞬時に把握でき、15分以内にメンテナンス要員が急行できる体勢になっている。

TONIC のイメージ

5



10

(出所：「日経コミュニケーションズ」2006年6月1日)

15

モビリティ事業

当社は2009年にマツダレンタカーを子会社化し、レンタカー事業とともにマツダが2005年から行っていた「カーシェア24」を引き継いでカーシェア事業に参入した。なお、名称は2013年に「タイムズカープラス」に変更した（現在はカープラスに名称を変更）。現在、レンタカーとシェアリングの総台数は約53千台。会員数は2,040千人を超えている。

20

「当社は自前主義ですので、メンテナンス会社もコールセンターも駐車場システムもすべて自前です。しかしながらカーシェアリング事業でのクルマの管理システムを蓄積するには1～2年では無理だろうと思っていました。すでに先行している会社もありましたので、それに対抗するために、マツダレンタカーのノウハウを得ることにしたのです。そのおかげで、5年間で車両余裕台数7,000台を超えることができました（2014年3月時点）。おそらく自前でやっていたら、ようやく1,000台といった程度だったと思います^[6]」

25

カーシェアリングに乗りだした頃の日本では、まだカーシェアリングというサービスは認知されていなかった。レンタカーとカーシェアリングの違いについて、西川社長は次のように説明する。

30

「自宅や職場から歩いてすぐに行ける駐車場などにあって、本当に気軽に使えることがカーシェアリングの一番の特徴です。一方、レンタカーは繁華街やオフィス街の営業所まで行って借りなければなりま

せん。タイムズプラス（レンタカー）は事前に会員登録しておけば、パソコンや携帯などからすぐに予約できます。急に2－3時間必要になったときに空いているクルマがあれば、さっと使えるわけです。その代わり、借りたいクルマが誰かに使われていたら、使いたくても使えないリスクがあります。車種も今のところレンタカーに比べて限られます^[7]

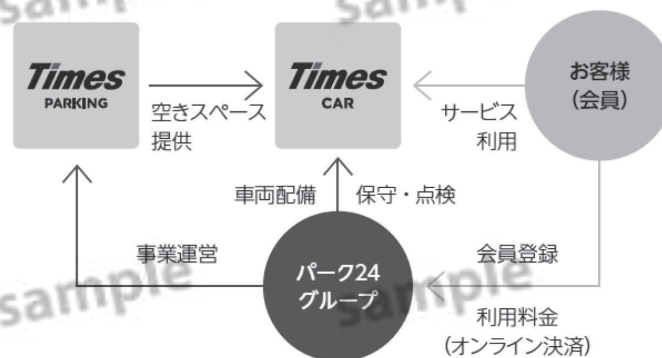
5

カーシェア事業には次のような特徴がある。

- タイムズパーキングを中心に車両を設置し、無人でクルマを貸出す
- 車両の多くは新車で購入（一部の車両はリースで調達）
- 車両の償却期間は4年、償却後は中古車市場へ売却
- 車両売却も売上となる
- 車種はコンパクトカーが中心
- 燃料（ガソリン）や洗車はパーク24が負担

10

カーシェアリングのビジネスモデル



15

20

利用方法は簡単で、大きく①入会、②予約、③利用、④返却のステップに分かれる。

まず入会すると会員カードが送られてくる（それ以外にも、さまざまな入会方法がある）。予約はパソコンやスマホから行う。利用するステーションを指定して、希望する車種の空き情報を確認する。あとは、車種と料金プラン、利用開始、返却日時を入力すれば完了となる。車両はすべてIT管理されており、利用時は予約したカードをかざすとドアが解錠され、助手席の前のグローブボックス内にあるキーボックスからクルマのキーを取り出して出発する。給油や洗車は、燃料計が半分以下に減った際に、車内に設置されている専用の給油・洗車カードで給油・洗車をする（任意で、自己負担はない）。給油や洗車を行うと、それぞれ15分の料金割引を受けることができる。返却時は、所定の駐車スペースにクルマを停めてキー返却の処理を行い、降車後に会員カードをかざして施錠する。精算は、登録したクレジットカードで行う。

25

30

シェア料金は、ベーシッククラスが 15 分 220 円、ミドルクラスが 15 分 330 円、プレミアムクラスが 15 分 440 円。長時間利用のために、6 時間パック、12 時間パックから 72 時間パックまである。またナイトパック（18:00 -翌 9:00）などの各種メニューパックが準備されている。なお、料金には対人・対物補償や車両補償などが含まれている。

5 2018 年時点での会員構成比は、20 代以下が 22%、30 代 27%、40 代 28%、50 代 23%で、男女比は男性 76%で女性 24%、法人・個人比では法人 39%、個人 61%である^[8]。

現在、カーシェアリングには数多くの企業が参入しているが、黒字化を達成しているのはパーク 24 のみといわれている。

10

法人需要の取り込み

会員の顧客満足度を高めてサービスの定着を図りながら、事業の黒字化を達成するために、いくつかの KPI（重要業績成果指標）を定義している。

カーシェアリング事業で重視している KPI

15

| アップさせた方がいい KPI | ダウンさせた方がいい KPI | その他の KPI（スムーズ） |
|------------------------------------|---|---|
| クルマの稼働率（平日・休日・昼・夜など）、エリア会員数、クルマの燃費 | コスト（燃料費・修理費や保険料などの事故関連費用・コールセンターの運営費用）、事故件数、コールセンターへのコール数 | 定期清掃などの効率的な車両メンテナンス → 顧客がクルマを利用できる状態をなるべくキープしつつ、快適な環境を提供するオペレーションを実現する |

20

（出所：「日経ビッグデータ」2015 年 1 月）

例えば、「アップさせた方がいい KPI」でもっとも力を入れているのが、法人需要の開拓である。というのも、個人客が中心であればどうしても平日の稼働率が低くなるので、平日に動き回るビジネスパーソンの移動需要を取り込む必要があった。

25

法人は、社用車を含む移動コストの削減と、社員の行動管理という課題を抱えている。移動コストについては「パーク&ライド」により、優待対象の電車等を利用した IC カードを精算機にかざすだけで、タイムズの駐車料金が優待される。タイムズ駐車場で料金精算する際、Suica や PASMO などの交通 IC カードで駐車料金が自動的に優待される「手軽さ」や、公共交通機関に乗り換える事で、環境負荷低減や交通渋滞緩和につながる「エコ」が評価され、2009 年に「第 8 回日本鉄道賞」特別表彰として

30

『エコフレンドリー賞』を受賞した。

当社のカーシェアのクルマは、東海道新幹線や山陽新幹線のすべての駅で利用することができる。さらに首都圏、大阪・神戸、名古屋、福岡、札幌など多数の中核都市でも主要駅にタイムズの駐車

場を設けている。多くの企業の営業員は社有車で本支店や営業所から出張することが珍しくない。それをまず鉄道で移動し、出張先でカーシェアのクルマを借りて、相手先などを訪問するという使い方が広がる。社有車での移動は、時間がかかって効率が悪い上に事故のリスクもある。社有車の保有代やガソリン代などのコストも大きく、長年にわたって企業の悩みのタネになっていた。

一方、行動管理については、車両に積んだ車載機とセンサーからデータを吸い上げ、そのデータを企業の総務担当者などがウェブサイトから見られるようにした。カーシェアは車両とドライバーが1対1で紐付いているので、誰が何時から何時までどの車両を利用し、どんな運転をしていたのかが個人単位で分かる。スピード超過、急発進、急減速など、ドライバーの運転状況を見える化した。

コールセンターの KPI ^[9]

KPIの種類を増やそうと思えば増やせるが、細かい KPI を設定すれば問題の原因も複雑になり、管理がむづかしくなる。そこでコールセンターが追いかける KPI は「入電率」だけにした。入電率とは、「カーシェアの利用件数当たりのコールセンターへの入電数」である。つまり、1回のサービス利用で顧客から何回電話がかかってくるかを見る指標である。当社が入電率にこだわるのは、お客様が電話（コールセンター）に頼るうちは、お客様の評価は低いと考えているからである。

パーク 24 の駐車場やカーシェアの最大の特徴は無人サービスである。駐車場は専用装置があるだけで管理者はいない。したがって、何か問題が起きるとコールセンターに電話がかかってくる。特にカーシェアは不慣れな顧客が多く電話は鳴り止まない。最初は手探り状態だった。当初は2回利用があると、1回電話がかかってくるほどだった。つまり、利用者の半数が電話をしなければ、スムーズに使えない不完全なサービスだった。このサービスは、カーシェアをよく知らない人が試しに1回使ってみたところからすべてが始まる。だから「レンタカーとどこが違うの？」に始まり「返却時にガソリンは満タン返しでなくてもいいの？」とか「車内にゴミが落ちているけれど掃除しないの？」など、次々電話がかかってくる。

普段クルマを運転しない人がたまに利用するのもカーシェアの特徴である。電話を受けるオペレーターは顧客の声を100種類強に分類し、コールセンターのシステムに入力する。オペレーターが対応しきれないものは優先順位に沿ってスーパーバイザーや管理職などが対応にあたる。事故など急を要するものは即対応し、「汚れがひどい」との声が寄せられれば現場に清掃に駆け付けることがある。

入電率の低下はサービス改善の地道な積み上げの結果といえる。なかでも大きな成果を上げたものが、「車内に忘れ物をした」ときの対応と「ETC カードを取り忘れた」ときの対応である。サービスを始めて分かったことは、返却時に車内に忘れ物をする人が非常に多いということだった。そこで車の返却が完了すると、利用者のスマホに「返却証メール」を配信するようにした。そのメールの記載に従えば、1時間以内に限り、ドアをもう一度開けられるようにした。こうして忘れ物を利用者自身で取り出せるよう

にしたのだ。

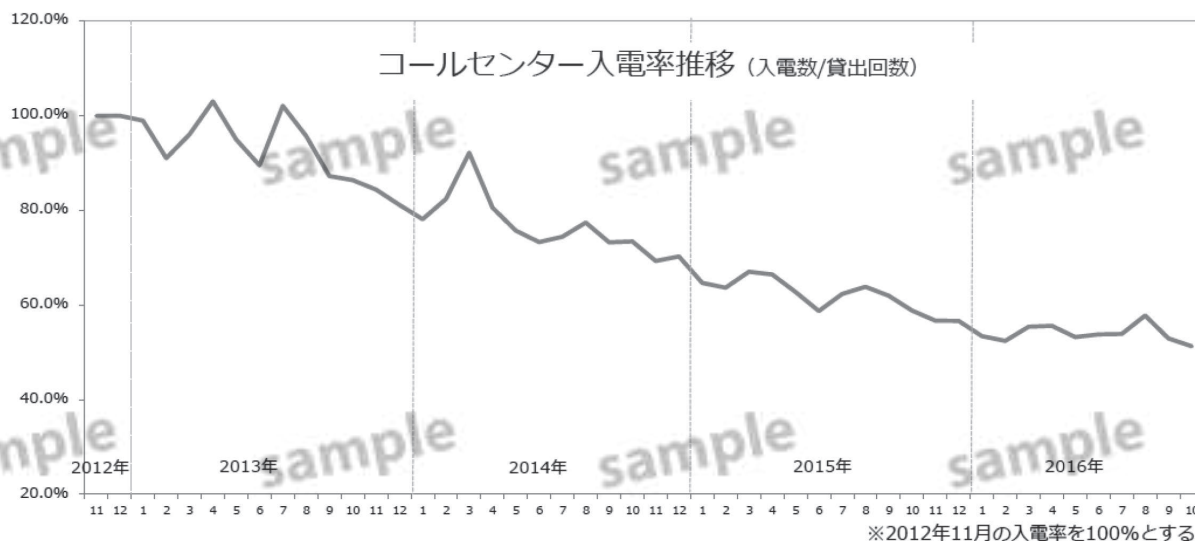
しかしこの仕組みは欠点があり、2次クレームにつながった。実は忘れ物の多くは顧客のスマホだった。返却証メールは見られず、助けを呼びたくてもその場から電話がかけられないときもある。ドアを開けられず顧客は途方に暮れてしまう。そこで、会員カードをドアにかざせば一度だけドアを開けられるようにシステムを修正した。これ以降、入電率は大きく減少した。

もう1つの改善がETCカードの取り忘れである。高速道路を利用した顧客がETCカードを車載器に差したまま返却するトラブルも後を絶たなかった。そこで返却前に車内に「ETCカード、ETCカード…」とアナウンスを連呼する仕組みを導入。これでETCカードに関する入電数が約70%（実施前1カ月と実施後1カ月の比較）減り、KPIが下がった。

だがさらなる指摘が寄せられた。利用者から「車の返却間際は何かと慌しく、ETCカードのことを忘れてしまう」と言われた。そこで車が高速道路を下りて最初に停止したタイミング、つまり最初の信号停止を遠隔で自動認識できるようにし、その時に「ETCカードをお忘れなく」とアナウンスを入れることにした。これなら落ち着いてETCカードを抜き取れる。これでETCカードに関する入電数が約25%減った。

他にも車の予約時に目的地を設定しておけば、乗車時にあらかじめカーナビの目的地を設定しておいてくれるという対応で、カーナビ操作の問い合わせを減らした。利用者がガソリンの給油に協力してくれた場合、以前は電話で知らせてもらっていたが、自動検知の仕組みを導入することで、わざわざ電話をしなくてもいいように変えた。これらも入電率の減少に貢献している。

そのような積み重ねの結果、コールセンターへの入電率は2012年を100とすると、2015年には50にまで減少した。当社の強みはコールセンターやシステム、車両の清掃や点検などをグループ内で内製していることにある。だからお客様の声に素早く対応できる。高速道路を下りたタイミングの把握や給油を自動検知する仕組みの開発は、遠隔管理システムを内製してきたこそ実現できた。



TCP プログラム

当社は 2014 年に会員向け優遇サービス「TCP プログラム」(タイムズカーシェアポイント) をスタートさせた。このプログラムでは、会員のクルマの利用状況によって「カーシェアポイント」と「TCP あんぜん走行距離」がたまる。TCP プログラムのねらいは、「ダウン」と「スムーズ」の KPI の改善を図ることである。これらの KPI は会員の理解や協力を得る必要があるものが多い。ポイント数によってステージ(4 段階)が高くなり、3 週間前からの予約や割引といった特典を受けることができる。

導入のきっかけは、「どうすれば安全運転してくれるのか」「どうすればクルマをきれいに使っていただけなのか」という課題だった。カーシェアポイントを増やす、逆に減らすメニューは表のように決められている。なお、車内喫煙、ペット同乗、乗り捨て、灯油運搬などが発覚したときは、会員資格が取り消される。

TCP がアップするメニュー

| | |
|---------------|--|
| タイムズカー検定 | タイムズカーの使い方やルールなどをまとめた「タイムズカー検定」に合格すると 30cp |
| キレイ度チェックアンケート | 「あなたの前に利用された方の返却状態」に関する Web アンケートに答えると 1cp、後の利用者から好評価をもらうと 3cp |
| エコドライブ | 急加速のない運転(エコドライブ)をすると 1 回の利用につき 3cp |
| 給油 | 利用時、20 リットル以上、もしくは燃料計の半分量以上の給油をおこなうと 3cp |
| 積算走行距離 | 積算走行距離が 100km を超えるごとに 5cp |
| TCP あんぜん走行距離 | 事故せず安全に運転していただいた走行距離が 100km を超えるごとに 5cp |

TCP がダウンするメニュー

| | |
|----------------------------|--|
| 利用中の予約延長 | 返却予定時間に間に合わず、車両の振替など次の方に迷惑をかけた場合は ▲50cp、また無断延長した場合は ▲5cp |
| ノンオペレーションチャージ(NOC)発生時 | 事故やゴミによる汚損などでクルマが利用できない状態になった場合は NOC が発生。NOC が発生した場合 ▲100cp |
| 駐車違反 | 駐車違反をした場合、▲100cp |
| 複数回事故、約款・マナー違反に該当すると判断した場合 | 他の会員の迷惑となる行為をした場合、またはタイムズカーサービス継続に支障を及ぼした場合は「ステージ 1」(0cp)へ降格 |

タイムズレンタル+タイムズプラス（カーシェア）＝タイムズカー

2021年、有人のレンタカーサービス「タイムズカーレンタル」と無人のカーシェアリングサービス「タイムズカープラス」の2つのサービスを統合した新しいサービス「タイムズカー」をスタートさせた。その背景には、カーシェアの利用者が増えるのに伴い、「予約の取りづらさ」が課題となっていた。当時の会員構成比は、個人と法人でおよそ6対4となっており、休日は個人会員の利用が多く、利用希望日や時間帯が重なり、「使いたいのに予約できるクルマがない」という状況だった。そこでレンタカー用の在庫車両を融通することで、カーシェアの予約に対応するようになっていた。

10

レンタカー
(タイムズカーレンタル) カーシェア
(タイムズカープラス)

メリット

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・長時間利用可能 ・チャイルドシート等のオプションあり ・洗車サービスあり ・車種バリエーションが豊富 ・在庫調整による予約の制限が少ない | <ul style="list-style-type: none"> ・15分からの短時間利用可 ・24時間いつでも利用できる ・貸出拠点多い ・利用時に店頭手続きが不要 ・分かりやすい料金体系 |
|---|--|

15

デメリット

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・短時間の利用料が高い ・店舗営業時間外の利用不可 ・貸出拠点数が少ない ・出発手続きが煩雑 | <ul style="list-style-type: none"> ・長時間の利用ができない ・オプションサービスなし ・車種が限定される ・1車室=1台のため予約が限定される |
|---|---|

20

「タイムズカー」

| | |
|-------|-------------------------|
| 利用時間 | 最短15分～複数日数 |
| オプション | チャイルドシート・洗車等のサービスあり |
| 車種 | レンタカー並みのバリエーション |
| 予約 | 在庫調整が可能なためカーシェアより予約しやすい |
| | 1カ月前からの予約が可能 |

25

30

これからのパーク 24

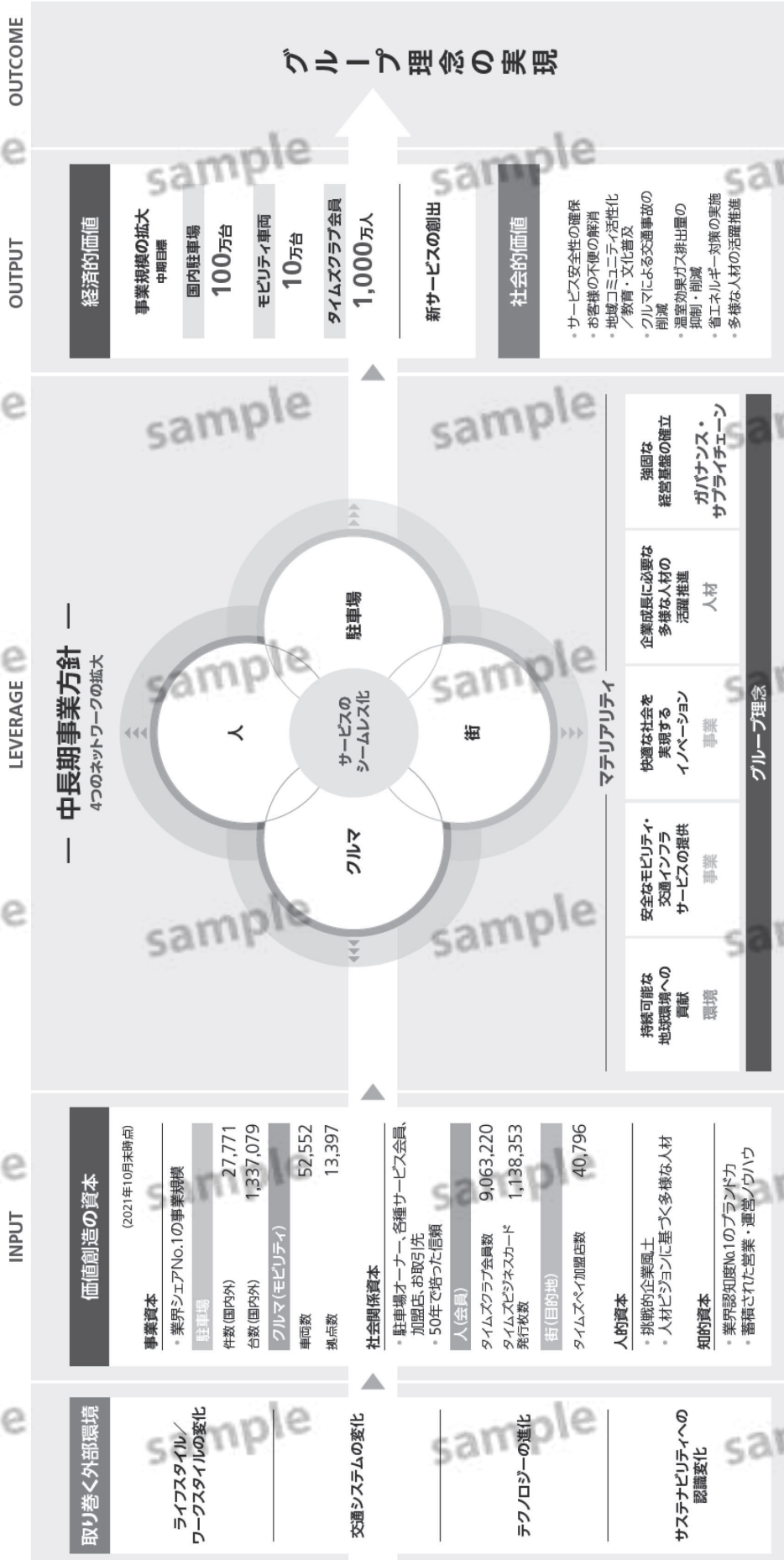
最近になって、当社が次世代車開発のキープレーヤーとしてにわかに関心を浴びはじめた。駐車場運営に次ぐ収益源として育ててきたカーシェアリング事業が、自動運転などの新技術の開発に欠かせないデータの宝庫となる可能性が出てきた。

当社はトヨタ自動車とカーシェア事業で業務提携すると発表した。パーク 24 のカーシェアサービス「タイムズカープラス」に、トヨタが通信型レコーダーなどを搭載した多目的スポーツ車（SUV）60 台を投入する。レコーダーを通じてカーシェア利用者の運転の仕方や走行距離、移動範囲などのデータを 10 カ月間収集するという。データ収集の効率では自家用車とカーシェアでは大きく差が出る。自家用車は通勤などで 1 日平均 30 分程度しか使われないのに対し、170 万人もの会員を抱えるパーク 24 のカーシェア車両は、1 日で推定 4 ～ 5 時間は稼働している。

完成車メーカーが運転データの収集に力を注ぐのは、運転支援システムなどを含めた自動運転技術の開発にデータが不可欠だからだ。データを効率良く収集できるカーシェア事業者は、将来の自動車開発で重要な役割を担う可能性が高い。また、長距離移動に使われることが多いレンタカーに比べるとカーシェアは周辺地域の運転データをムラなく集めるのに向いている。

西川社長はパーク 24 を取り巻く中長期的な経営環境について、「所有から利用へ」「自動車の IoT 化」「自動車燃料の変化」「自動運転」など、モビリティに関する新しい概念が誕生し、同時に技術革新が世界的に急速に進展することで大きく変化すると予測している。そのため、当社は、これからのモビリティ社会において、パーク 24 グループが有する人（会員）・クルマ（モビリティ）・街（目的地）・駐車場の 4 つのネットワークを拡大し、これらをサービスの拡充によってシームレスにつなげることで、駐車場の慢性的不足や移動に関する不便さ等の社会課題を解決に導き、日本国内をはじめ世界においても、時代に求められている「快適さ」を実現し、社会の持続的発展に貢献するというビジョンの達成を目指している。

(資料 1) パーク 24 グループの価値創造プロセス



(出所：統合報告書 2021)

(資料 2) 貸借対照表：百万円

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 資産の部 | | | | | | | | | | | |
| 現金及び預金 | 12,044 | 15,326 | 15,709 | 20,079 | 19,477 | 18,152 | 30,081 | 24,881 | 55,536 | 92,044 | 85,781 |
| 受取手形及び売掛金 | 5,757 | 6,710 | 7,313 | 8,490 | 8,815 | 15,250 | 15,584 | 18,175 | 16,146 | 18,605 | 20,783 |
| 流動資産合計 | 27,891 | 32,722 | 35,148 | 40,928 | 42,022 | 59,097 | 74,002 | 74,611 | 101,260 | 139,183 | 137,814 |
| 有形固定資産 | | | | | | | | | | | |
| 建物及び構築物（純額） | 12,689 | 12,194 | 12,124 | 11,919 | 12,047 | 15,491 | 18,609 | 33,783 | 32,298 | 30,407 | 28,986 |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 21,784 | 25,271 | 28,175 | 32,150 | 36,524 | 43,747 | 51,948 | 55,803 | 38,310 | 32,902 | 28,761 |
| 土地 | 24,657 | 24,303 | 24,303 | 24,303 | 24,303 | 24,454 | 24,764 | 25,888 | 26,272 | 25,746 | 25,747 |
| 有形固定資産合計 | 74,757 | 78,195 | 82,505 | 86,651 | 91,573 | 115,541 | 127,616 | 142,615 | 143,352 | 127,827 | 117,658 |
| 無形固定資産合計 | 2,804 | 2,546 | 2,155 | 2,155 | 2,447 | 62,521 | 63,426 | 54,741 | 29,803 | 31,177 | 34,058 |
| 投資その他の資産合計 | 12,355 | 13,110 | 15,484 | 15,726 | 16,895 | 19,181 | 18,126 | 21,129 | 21,358 | 21,439 | 17,796 |
| 固定資産合計 | 89,917 | 93,852 | 100,145 | 104,533 | 110,916 | 197,244 | 209,169 | 218,485 | 194,514 | 180,445 | 169,513 |
| 資産合計 | 117,808 | 126,574 | 135,293 | 145,462 | 152,939 | 256,341 | 283,171 | 293,097 | 295,775 | 319,628 | 307,626 |
| 負債の部 | | | | | | | | | | | |
| 支払手形及び買掛金 | 1,143 | 492 | 617 | 543 | 562 | 713 | 518 | 819 | 478 | 560 | 650 |
| 短期借入金 | 8,234 | 1,150 | 1,100 | 300 | 300 | 39,402 | 5,824 | 9,610 | 26,609 | 16,034 | 17,309 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 11,756 | 7,516 | 5,135 | 6,512 | 4,850 | 4,364 | 2,731 | 8,468 | 7,094 | 30,533 | 16,001 |
| 流動負債合計 | 44,555 | 31,885 | 32,274 | 33,219 | 33,357 | 114,043 | 63,907 | 71,222 | 90,428 | 117,910 | 100,687 |
| 新株予約権付社債 | 1,000 | 21,000 | 21,000 | 21,000 | 19,970 | 0 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 |
| 長期借入金 | 11,401 | 5,372 | 7,287 | 11,781 | 11,931 | 40,699 | 64,849 | 70,698 | 92,808 | 111,989 | 96,398 |
| 固定負債合計 | 25,360 | 39,721 | 42,828 | 46,360 | 46,310 | 63,493 | 124,416 | 131,082 | 174,201 | 185,285 | 166,897 |
| 負債合計 | 69,915 | 71,606 | 75,103 | 79,580 | 79,668 | 177,536 | 188,324 | 202,305 | 264,629 | 303,195 | 267,584 |
| 純資産の部 | | | | | | | | | | | |
| 株主資本 | | | | | | | | | | | |
| 資本金 | 7,435 | 7,675 | 8,219 | 8,377 | 9,366 | 9,549 | 19,754 | 20,087 | 20,134 | 20,171 | 32,739 |
| 資本剰余金 | 9,188 | 9,428 | 9,972 | 10,130 | 11,119 | 11,302 | 15,341 | 15,674 | 15,721 | 15,758 | 28,326 |
| 利益剰余金 | 41,653 | 47,878 | 42,842 | 48,013 | 53,976 | 57,898 | 61,480 | 63,004 | 2,159 | △ 9,498 | △ 7,050 |
| 純資産合計 | 47,893 | 54,968 | 60,190 | 65,882 | 73,270 | 78,804 | 94,847 | 90,791 | 31,146 | 16,432 | 40,042 |
| 負債純資産合計 | 117,808 | 126,574 | 135,293 | 145,462 | 152,939 | 256,341 | 283,171 | 293,097 | 295,775 | 319,628 | 307,626 |

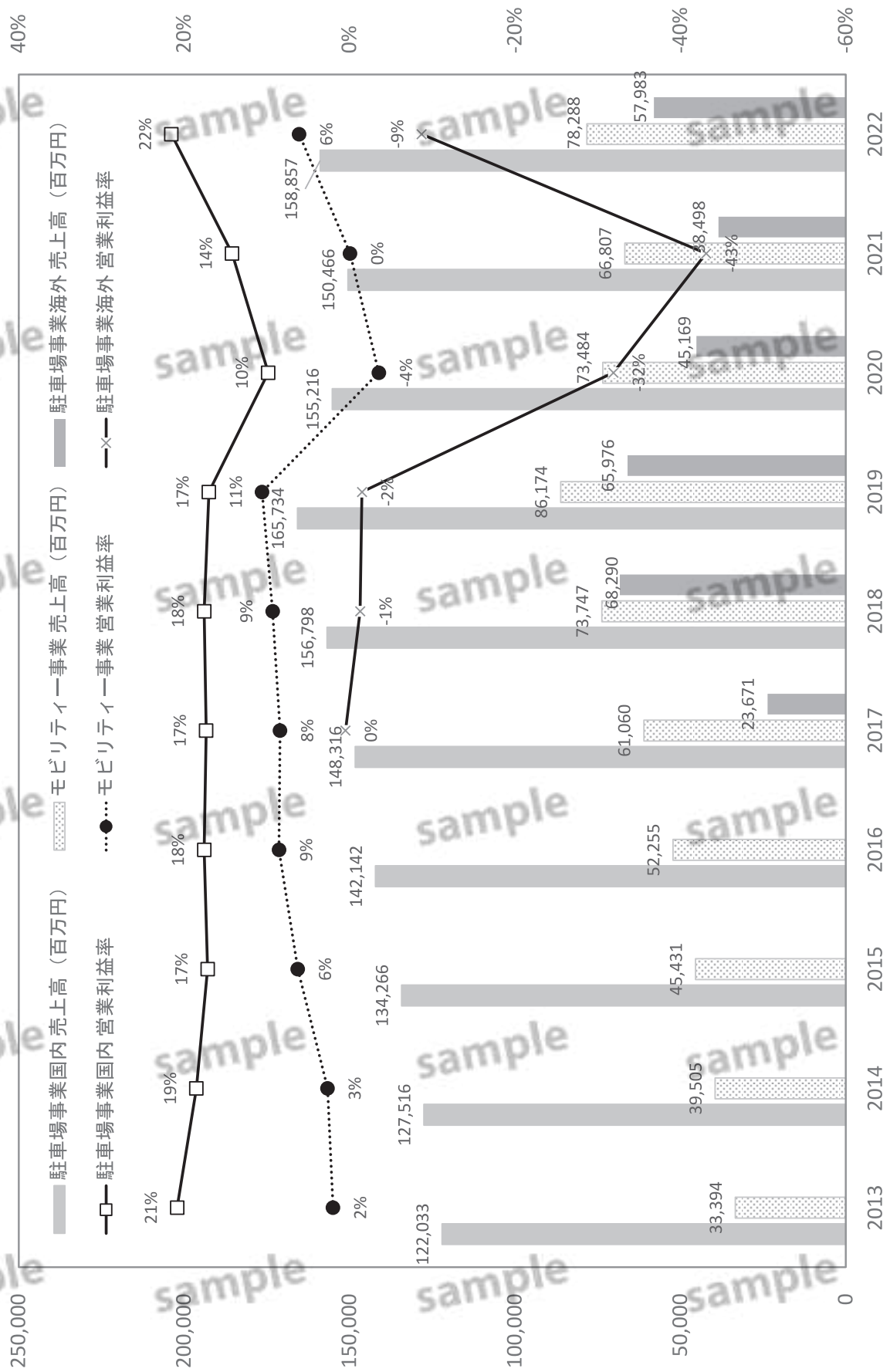
(資料3) 損益計算書：百万円

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2002 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|
| 売上高 | 139,547 | 155,428 | 167,022 | 179,698 | 194,398 | 232,956 | 298,517 | 317,438 | 268,904 | 251,102 | 290,253 |
| 売上原価 | 100,124 | 111,794 | 122,930 | 132,992 | 141,349 | 172,767 | 226,234 | 239,346 | 232,556 | 210,408 | 219,659 |
| 売上総利益 | 39,422 | 43,643 | 44,091 | 46,706 | 53,048 | 60,188 | 72,283 | 78,092 | 36,347 | 40,693 | 70,593 |
| 販売費及び一般管理費 | 21,613 | 24,134 | 26,537 | 27,975 | 31,595 | 39,683 | 49,743 | 55,770 | 51,045 | 48,732 | 49,921 |
| 営業利益又は営業損失(△) | 17,809 | 19,509 | 17,554 | 18,730 | 21,453 | 20,505 | 22,539 | 22,322 | △ 14,698 | △ 8,039 | 20,672 |
| 営業外収益合計 | 352 | 558 | 542 | 391 | 382 | 533 | 1,521 | 658 | 3,441 | 2,667 | 884 |
| 営業外費用合計 | 844 | 559 | 587 | 532 | 671 | 757 | 1,529 | 1,414 | 3,911 | 6,247 | 4,585 |
| 経常利益又は経常損失(△) | 17,317 | 19,508 | 17,509 | 18,589 | 21,164 | 20,281 | 22,532 | 21,566 | △ 15,168 | △ 11,619 | 16,970 |
| 特別利益 | | | | | | | | | | | |
| 固定資産売却益 | 112 | | | | | | | | 18 | 922 | |
| 関係会社株式売却益 | | | | | | | | | | 1,731 | |
| 特別利益合計 | 112 | | | | | | | | 18 | 2,743 | 20 |
| 特別損失 | | | | | | | | | | | |
| 固定資産除却損 | 12 | 27 | 44 | 38 | 30 | | 16 | 114 | 991 | 217 | 408 |
| 減損損失 | 45 | 36 | 341 | 57 | 55 | 51 | 62 | 186 | 31,938 | 138 | 389 |
| 投資有価証券評価損 | | | | | | | 559 | 191 | 50 | | |
| 臨時休業による損失 | | | | | | | | | 790 | 405 | |
| 事業構造改善費用 | | | | | | | | | 272 | 106 | |
| リース契約関連損失 | | | | | | | | | | 207 | 1,571 |
| 特別損失合計 | 58 | 994 | 385 | 103 | 86 | 51 | 764 | 2,220 | 34,043 | 1,074 | 2,368 |
| 法人税等合計 | 7,589 | 7,365 | 6,735 | 6,936 | 7,114 | 6,727 | 7,603 | 6,774 | △ 2,308 | 1,708 | 12,146 |
| 当期純利益又は当期純損失(△) | 9,670 | 11,261 | 10,388 | 11,549 | 13,963 | 13,503 | 14,163 | 12,570 | △ 46,883 | △ 11,658 | 2,476 |

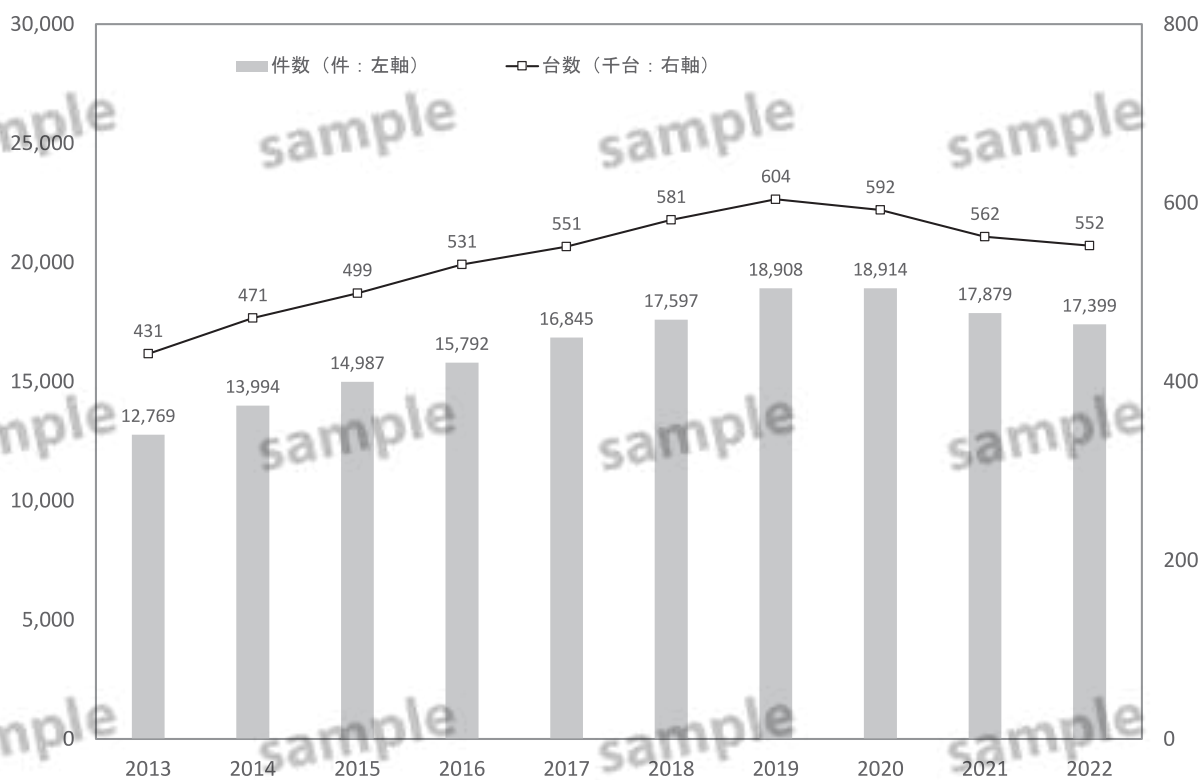
(資料4) キャッシュ・フロー計算書：百万円

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 17,259 | 18,626 | 17,123 | 18,486 | 21,078 | 20,230 | 21,767 | 19,345 | △ 49,192 | △ 9,950 | 14,623 |
| 減価償却費 | 14,150 | 16,528 | 18,470 | 20,383 | 21,779 | 24,418 | 28,091 | 31,016 | 37,750 | 33,680 | 30,273 |
| 減損損失 | 45 | 36 | 341 | 57 | 55 | 51 | 62 | 186 | 31,938 | 138 | 389 |
| 売上債権の増減額 (△は増加) | △ 700 | △ 949 | △ 601 | △ 1,175 | △ 327 | △ 2,325 | 9 | △ 2,868 | 2,135 | △ 2,205 | △ 1,780 |
| たな卸資産の増減額 (△は増加) | 1,223 | 1,137 | 2,458 | 2,484 | 3,002 | 3,800 | 5,631 | 7,676 | 11,250 | 6,225 | 3,980 |
| 仕入債務の増減額 (△は減少) | 80 | △ 651 | △ 125 | △ 74 | 19 | 7 | △ 657 | 306 | △ 342 | 68 | 58 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 28,794 | 26,123 | 33,101 | 35,155 | 39,627 | 38,290 | 53,476 | 45,695 | 39,400 | 34,818 | 29,369 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | |
| 有形固定資産の取得による支出 | △ 14,767 | △ 13,906 | △ 17,360 | △ 20,452 | △ 21,456 | △ 28,509 | △ 37,882 | △ 42,845 | △ 17,788 | △ 12,412 | △ 13,130 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △ 381 | △ 462 | △ 678 | △ 616 | △ 1,006 | △ 1,158 | △ 877 | △ 1,760 | △ 1,881 | △ 2,174 | △ 2,905 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 18,743 | △ 17,477 | △ 22,930 | △ 24,627 | △ 27,148 | △ 72,769 | △ 43,095 | △ 49,454 | △ 21,819 | △ 12,349 | △ 17,357 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | |
| 短期借入金の純増減額 (△は減少) | △ 8,196 | △ 7,263 | △ 50 | △ 800 | 0 | 35,962 | △ 33,547 | 4,334 | 16,749 | △ 12,994 | △ 274 |
| 長期借入れによる収入 | 10,900 | 1,700 | 7,400 | 11,150 | 5,000 | 33,156 | 27,000 | 15,127 | 29,286 | 49,904 | 188 |
| 長期借入金の返済による支出 | △ 6,778 | △ 11,968 | △ 7,866 | △ 5,278 | △ 6,512 | △ 22,371 | △ 4,372 | △ 2,664 | △ 8,730 | △ 9,421 | △ 31,116 |
| リース債務の返済による支出 | △ 2,792 | △ 3,282 | △ 4,084 | △ 4,259 | △ 4,294 | △ 4,958 | △ 5,802 | △ 5,806 | △ 13,669 | △ 14,377 | △ 13,672 |
| 配当金の支払額 | △ 4,283 | △ 5,041 | △ 5,777 | △ 7,251 | △ 8,003 | △ 9,515 | △ 10,275 | △ 10,821 | △ 10,819 | △ 3 | △ 7 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △ 10,009 | △ 5,416 | △ 9,799 | △ 6,162 | △ 13,036 | 32,570 | 1,754 | △ 782 | 12,886 | 13,167 | △ 20,116 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 5 | 52 | 11 | 6 | △ 45 | 222 | △ 124 | △ 579 | 137 | 890 | 1,374 |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少) | 46 | 3,281 | 382 | 4,370 | △ 602 | △ 1,686 | 12,010 | △ 5,120 | 30,604 | 36,526 | △ 6,730 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 11,981 | 12,028 | 15,310 | 15,693 | 20,063 | 19,461 | 17,775 | 29,785 | 24,664 | 55,269 | 91,795 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 12,028 | 15,310 | 15,693 | 20,063 | 19,461 | 17,775 | 29,785 | 24,664 | 55,269 | 91,795 | 85,065 |

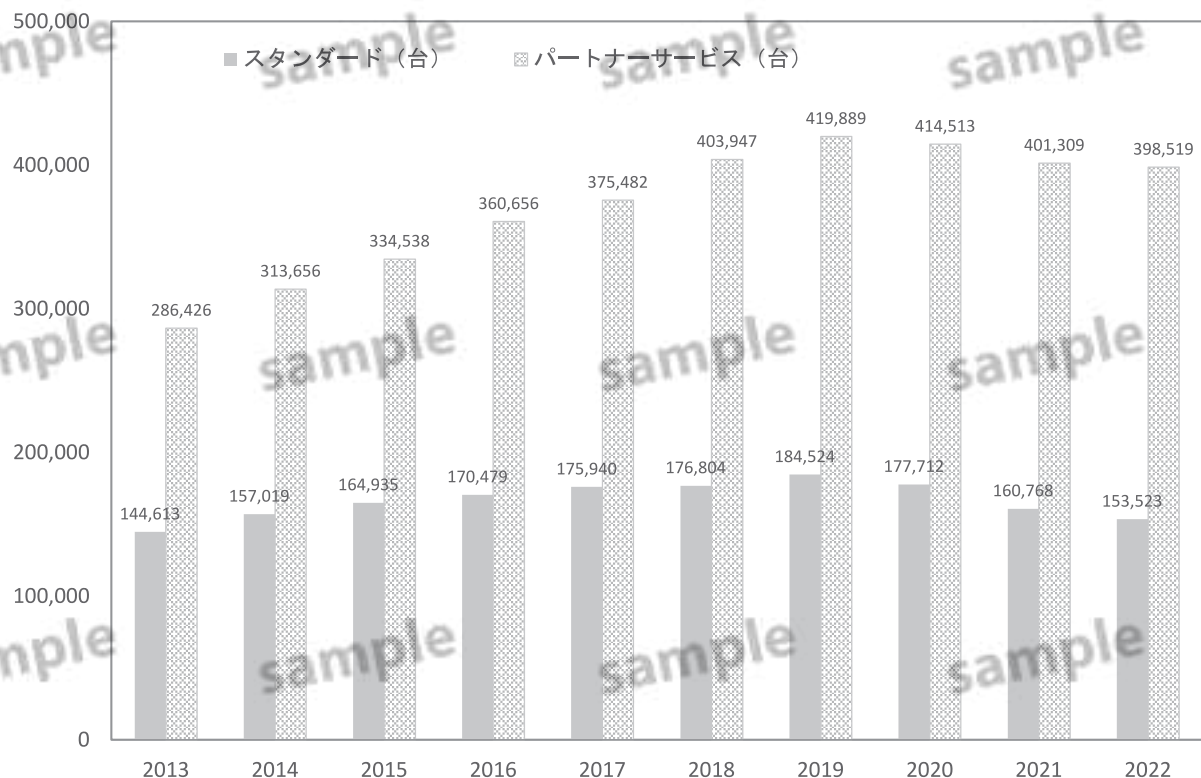
(資料5) セグメント別売上高と営業利益率



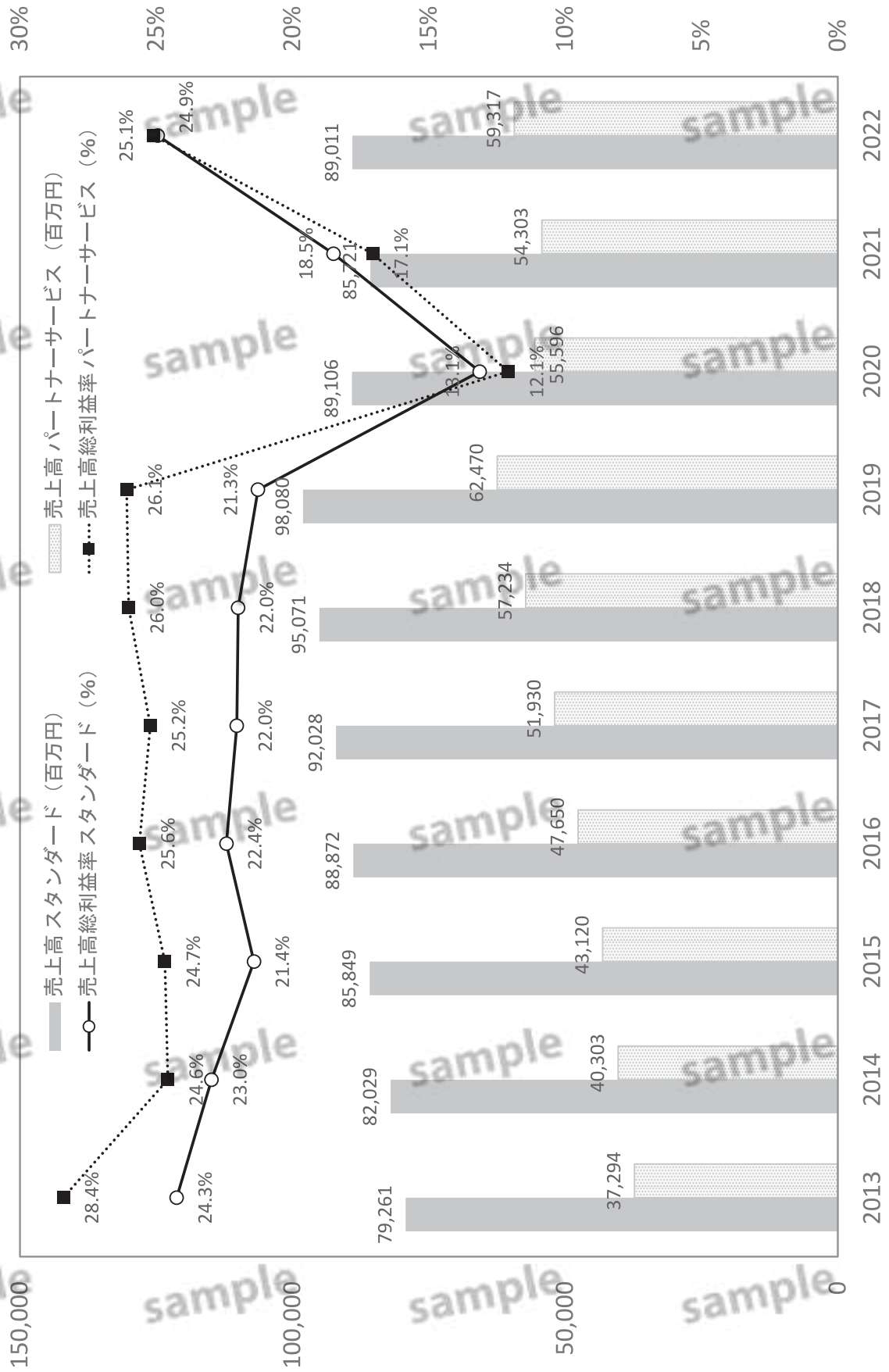
(資料6) タイムズ駐車場の件数と車庫数



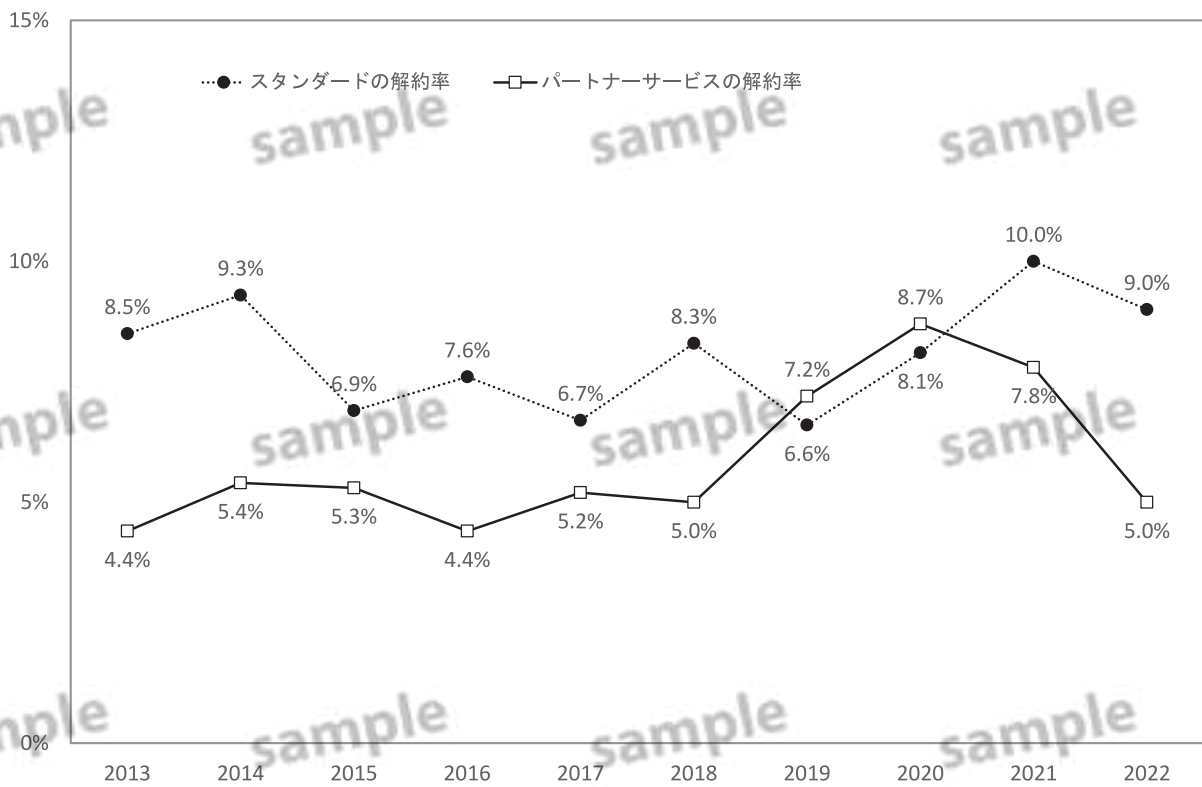
(資料7) スタンダードとパートナーサービスの車庫数



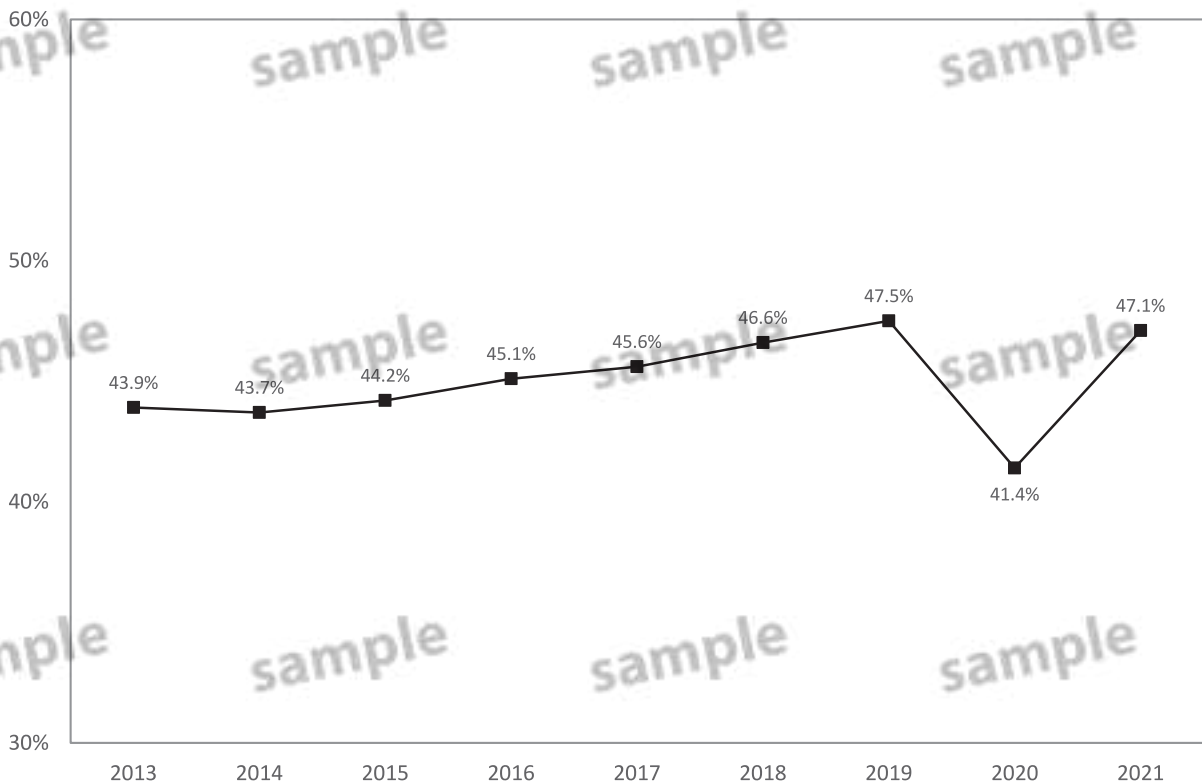
(資料 8) スタンダードとパートナーサービスの売上高と粗利益率



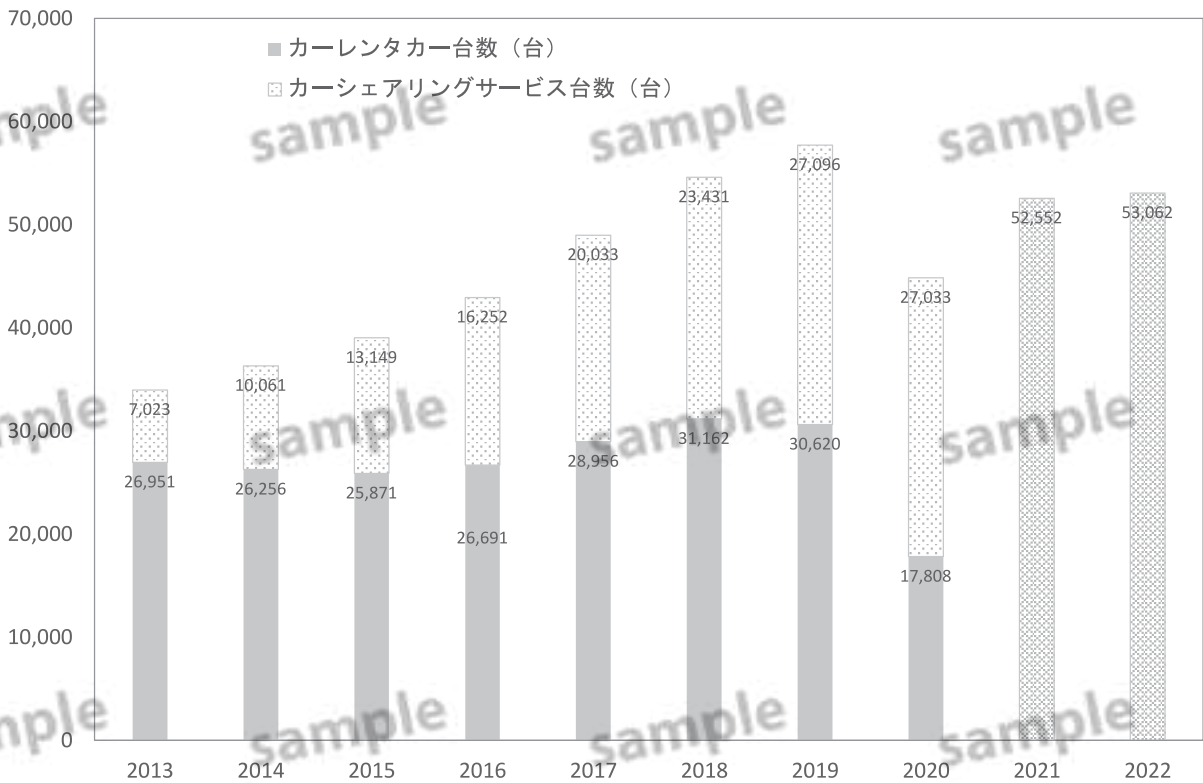
(資料 9) スタンダードとパートナーサービスの解約率



(資料 10) スタンダードの時間占有（稼働）率

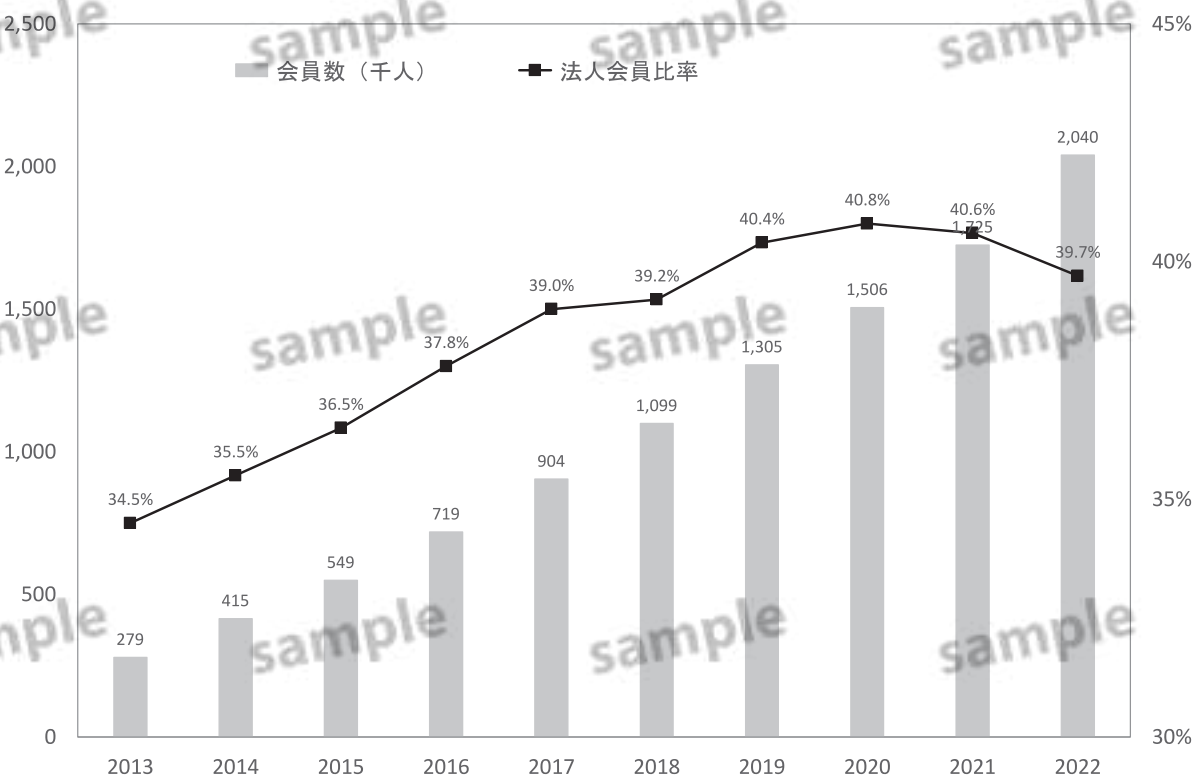


(資料 11) パーク 24 が所有するレンタカー・シェアリングの車両数と会員数



※ 2021-22 年はカーシェアとカーレンタルの合計 (=タイムズカー)

(資料 12) タイムズカーの会員数と法人会員比率



(資料 13) 駐車場運営会社のランキング (車庫数順)

| | 運営会社 | 箇所数 | 車室数 |
|----|---------------|--------|---------|
| 1 | パーク 24 | 19,442 | 616,095 |
| 2 | 三井不動産リアルティ | 16,439 | 209,752 |
| 3 | 日本パーキング | 1,867 | 76,173 |
| 4 | 名鉄協商 | 3,372 | 55,554 |
| 5 | アマノマネジメントサービス | 760 | 54,472 |
| 6 | 大和ハウスパーキング | 3,156 | 49,892 |
| 7 | スターツアメニティー | 3,435 | 41,384 |
| 8 | イチネンパーキング | 1,409 | 32,354 |
| 9 | バラカ | 2,089 | 27,883 |
| 10 | トラストパーク | 892 | 26,208 |

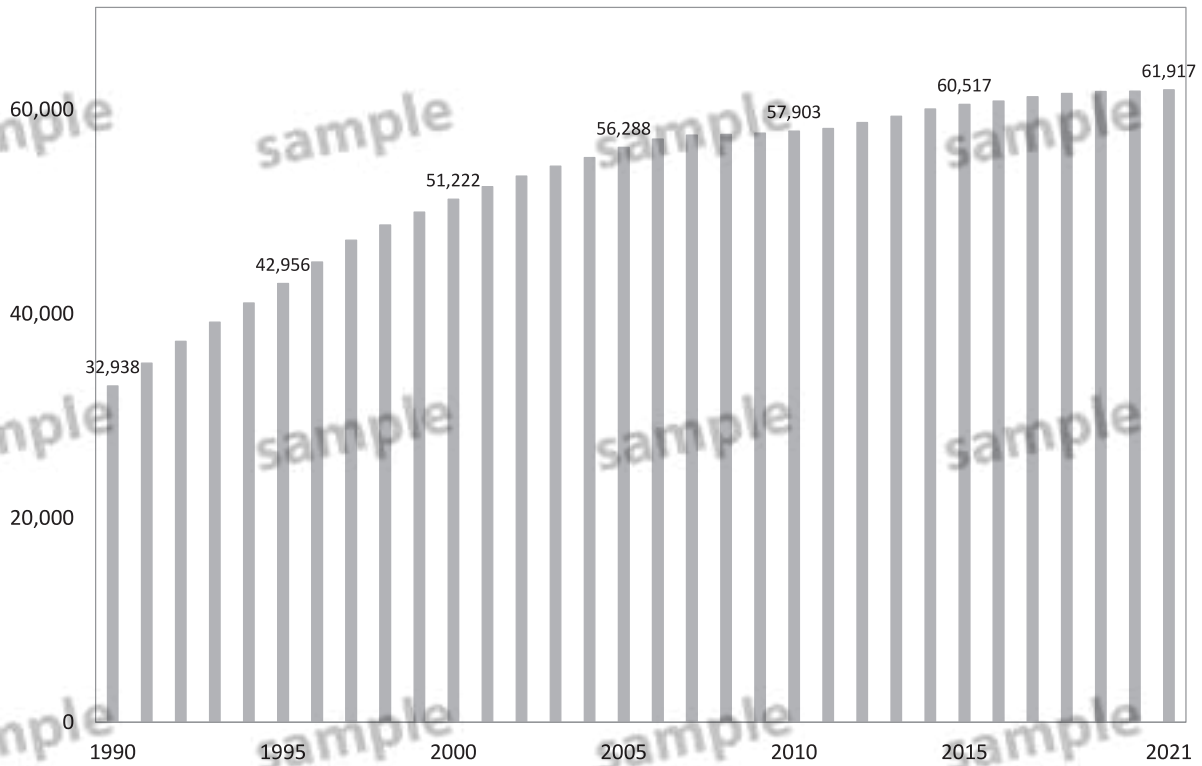
(出所：一般財団法人 日本パーキングビジネス協会)

(資料 14) カーシェアリングのランキング (会員数順)

| | 会員数 (人) | ステーション (箇所) | 車両台数 (台) |
|-----------------|------------|----------------|-------------|
| タイムズモビリティ | 1,563,723 | 13,245 | 30,304 |
| オリックス自動車 | 310,048 | 1,662 | 2,688 |
| 三井不動産リアルティ | 245,163 | 2,694 | 4,886 |
| 名鉄協商 | 35,000 | 371 | 466 |
| トヨタ自動車 | 26,976 | 412 | 678 |
| 日産カーレンタルソリューション | 19,000 | 200 | 250 |
| アース・カー | 14,000 | 133 | 187 |
| 西尾レントオール | 12,000 | 152 | 3,300 |
| トヨタ自動車、ユーピーアール | 7,085 | 54 | 91 |
| 日本自動車サービス開発 | 5,300 | 212 | 360 |
| 合計 (上位 26 社) | 2,245,156 | 19,346 | 43,460 |

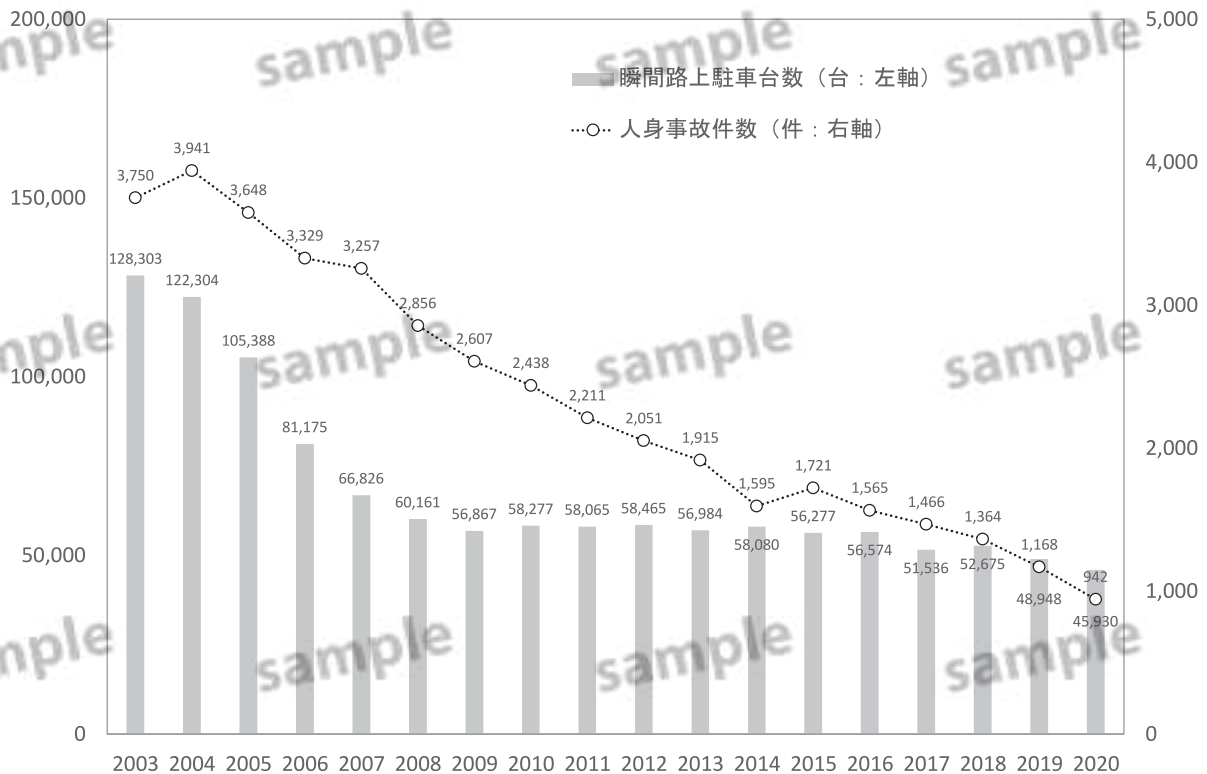
(出所：公益財団法人 交通エコロジー・モビリティ財団)

(資料 15) 日本における乗用車の保有台数 (万台) : 軽自動車を含む



(出所：一般財団法人 自動車検査登録情報協会)

(資料 16) 路上駐車台数とそれに関連する人身事故の件数



(出所：警察庁交通局)

(資料 17) パーク 24 グループの沿革

-
- 1971 年 ・ 駐車場関連機器の製造、設計施工・販売を目的とし、東京都品川区に (株) ニシカワ商会を創立
 - ・ (株) ニシカワ商会が日本信号 (株) とパークロックの販売代理店契約を締結
 - 1985 年 ・ (株) ニシカワ商会の駐車場の保守および運営管理部門を分離独立させ、パーク 24 (株) を設立
 - 1991 年 ・ 24 時間無人時間貸駐車場タイムズの 1 号物件「タイムズ上野」をオープン
 - 1992 年 ・ タイムズ 24 (株) (現タイムズサービス (株)) を設立
 - 1993 年 ・ (株) ニシカワ商会がパーク 24 (株) へ営業全部譲渡、(株) ニシカワ商会を解散
 - 1997 年 ・ 日本証券業協会に株式を店頭登録
 - 1998 年 ・ タイムズサービス (株) を設立
 - ・ 東京証券取引所市場第一部に上場
 - 2003 年 ・ タイムズ 24 (株) がタイムズサービス (株) を吸収合併し、タイムズサービス (株) に商号変更
 - 2006 年 ・ 韓国に合弁会社 GS Park24 Co., Ltd. を設立 (2021 年 9 月に当社保有の全株式を GS Retail CO., LTD. (韓国) に譲渡)
 - 台湾に台北支店 (現 台湾普客二四股イ分有限公司) を開設
 - 2007 年 ・ 東京都千代田区有楽町に本社を移転
 - 2009 年 ・ (株) マツダレンタカー (現 タイムズモビリティ (株)) の株式を取得
 - 2010 年 ・ タイムズ 24 (株) を設立
 - 2011 年 ・ 会社分割により駐車場事業をタイムズ 24 (株) (2010 年 12 月設立) へ承継し、純粋持株会社へ移行
 - ・ (株) マツダレンタカーをタイムズモビリティネットワークス (株) に商号変更
 - 2016 年 ・ オーストラリアに PARK24 AUSTRALIA PTY LTD を設立
 - ・ シンガポールに PARK24 SINGAPORE PTE. LTD. を設立
 - ・ マレーシアに PARK24 MALAYSIA SDN. BHD. を設立
 - 2017 年 ・ 2016 年 12 月に設立した 3 社を通じてオセアニア・アジアを中心に駐車場事業を展開する Secure Parking 社等の株式を取得
 - ・ 英国に PARK24 UK LIMITED を設立
 - ・ 7 月に設立した PARK24 UK LIMITED を通じて英国で駐車場事業を展開する National Car Parks 社の株式を取得
 - 2019 年 ・ 東京都品川区西五反田に本社を移転
-

-
- [1] 『パーク24 株式会社 30 年史』、及び、西川清「社長になりたい君へ」文化出版社
- [2] 警察庁交通局による「路上駐車の数とそれに関連する人身事故の件数」は資料 23 を参照。なお、パーク 24 は自社会員を対象とした路上駐車に関するアンケート調査を行っている（資料 24）。
- [3] 「日経ビジネス」2000 年 11 月 27 日
- [4] 「日経情報ストラテジー」2006 年 3 月
- [5] 「日経コンピュータ」2006 年 5 月 29 日
- [6] 「ハーバードビジネスレビュー・オンライン」2014 年 3 月 13 日
- [7] 「日経情報ストラテジー」2010 年 12 月
- [8] 「自動運転ラボ編集部」2019 年 4 月 3 日
- [9] 「日経情報ストラテジー」2016 年 7 月

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
