

Title	パーク24グループの駐車場事業・モビリティ事業・タイムズペイ事業：プラットフォーム論・CPS論からの一考察
Author(s)	森川, 輝生; 妹尾, 堅一郎; 伊澤, 久美; 関本, 奈菜子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 316-321
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15605
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2A20

パーク 24 グループの駐車場事業・モビリティ事業・タイムズペイ事業 ～プラットフォーム論・CPS 論からの一考察～

○森川輝生、妹尾堅一郎、伊澤久美（産学連携推進機構）、関本奈菜子（NEC 価値共創センター）

teruki.morikawa@nposangaku.org

キーワード：パーク 24 株式会社、プラットフォーム、CPS(サイバーフィジカルシステム)、ビジネスモデル、シェアリングビジネス

1 はじめに

パーク 24 株式会社は、分散未利用資源（土地）を活用し、「借りたい人」と「貸したい人」のマッチングプラットフォームを創出、シェアビジネスを展開している。また同社は、駐車場事業からモビリティ事業（カーシェア、レンタカー）、クレジットカード決済事業へと、プラットフォームを活用したサービスの重層化を行っている。他方、同社は自社開発した ICT システムを進化させ、駐車場、会員、車、クレジットカード決済活用店舗へと自社ネットワークの規模と範囲を拡張し、顧客価値形成基盤を充実させている。

本稿では、同社が行う各事業についての調査結果をプラットフォーム、シェアリングビジネス、CPS（サイバーフィジカルシステム）の観点から整理し、そのビジネスモデルについて考察する。

2 パーク 24 グループの概要

パーク 24 グループ（以降、パーク 24）は、1971 年に創業し、駐車場の運営・管理を行う駐車場事業と、自動車の貸付を中心としたモビリティ事業を展開している。駐車場運営およびカーシェアリング事業を担うタイムズ 24 株式会社を中心に、約 100 社の連結子会社、関連会社で構成されている企業グループである。2017 年 10 月期の売上高は 232,956 百万円、経常利益は 20,281 百万円である。売上構成は、駐車場事業が 74%、モビリティ事業が 26%である¹。

図表 1 企業概要²

社名	パーク 24 株式会社（登記上パーク二四株式会社）
本社所在地	東京都千代田区有楽町 2-7-1
従業員数	355 人/グループ連結 4,577 人（2017 年 10 月末現在）
売上高	232,956 百万円（連結）（2017 年 10 月期）
代表者	代表取締役社長 西川 光一
創業年月日	1971 年 8 月 26 日

3 駐車場事業

本章において、パーク 24 の駐車場事業変遷、構成、同事業を支える基盤について概観し、同事業から得られる考察について記す。

3.1 駐車場事業変遷

1971 年、パーク 24 の前身となる株式会社ニシカワ商会が設立された。創業時は駐車場関連機器の製造、設計施工、販売を行う会社であった。主力製品は駐車禁止看板と、無人時間貸駐車場用機器パークロックであった。1985 年、ニシカワ商会から駐車場の保守および運営管理部門を分離独立させてパーク 24 株式会社を設立した。1991 年、現在パーク 24 の主要事業である 24 時間無人時間貸のコインパーキング「タイムズ駐車場（Times24）」の第 1 号となる「タイムズ上野」が開業した³。2018 年 8 月現在のタイムズ駐車場総数は 17,437 件、台数 579,722 台である⁴。2016 年 2 月に予約駐車場「B-Times」のサービスを開始している。

3.2 駐車場事業の構成

駐車場事業は、時間貸駐車場「タイムズ」、予約駐車場「B-Times」、行政や病院などの来客用駐車場の管理の受託や月極駐車場の管理などを行う「管理受託その他」で構成される。

3.2.1 時間貸駐車場「タイムズ」⁵

タイムズ駐車場の主な運営形式には、土地オーナーから遊休地を賃借して運営する「一般タイムズ (Standard Times 略称 ST)」と、商業施設や金融機関などの来客用駐車場を、24 時間利用可能なタイムズ駐車場として運営する「タイムズ・パートナー・サービス (Times Partner Service 略称 TPS)」の 2 種類がある。

ST は、個人・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 が駐車場として開発を行う。駐車場の開設に必要な、看板購入費、電気工事費、機器の設置工事費等の初期費用、そして運営時の集金、保守、清掃、24 時間緊急対応等はパーク 24 が請け負い、土地オーナーには毎月定額の賃料を支払う。契約期間は基本 2 年、その後は 1 年毎の自動更新である。最初の契約期間経過後は、土地オーナーは 3 ヶ月前の予告でいつでも解約が可能である。

TPS は商業施設や金融機関、病院、ホテル等に設置されている来客用駐車場をパーク 24 が賃借して、タイムズ駐車場として運営するものであり、1997 年より開始された。これまでは施設の営業時間のみ利用されていた来客用駐車場を、営業時間外も一般のドライバー向けに開放し、ST と同様に 24 時間駐車場として提供する。来客用駐車場を設置している施設側は、管理業務をパーク 24 へ委託でき、さらに賃料収益も得る事ができる。

3.2.2 予約駐車場「B-Times」

2016 年 2 月に開始した予約駐車場「B-Times」は、空いている土地スペースを有効活用したい土地オーナーとドライバーをマッチングする会員制サービスである。オーナーは車やバイク 1 台分の小さな遊休スペースから空いた時間だけの貸出しが可能である。ドライバーは Web での事前予約により、目的地の駐車場確保が可能になる。

「B-Times」では、月極駐車場、住宅や店舗等の空きスペースを利用するためパークロック等駐車場機器は不要であり、土地オーナーは 1 日単位での契約が可能である。

3.3 駐車場事業を支える基盤

駐車場事業を支える基盤である情報ネットワークシステム及び無人時間貸駐車場用機器について説明する。

3.3.1 情報ネットワークシステム：「Times Online Network & Information Center : TONIC (トニック)」⁶

タイムズ駐車場の大きな特徴として挙げられるのが、全国のタイムズ駐車場と情報センターをオンラインで結んでいる情報ネットワークシステム「TONIC (Times Online Network & Information Center)」の存在である。

TONIC は 2003 年に、オンライン化による駐車場運営・管理の効率化と、顧客サービスの充実を目標に掲げてパーク 24 が自社開発したシステムである。当時のパーク 24 は、売上高 420 億円、経常利益 56 億円であったので、TONIC 構築に約 40 億円の費用を投じたことはかなりの英断だったと思われる⁷。

TONIC の導入により、各駐車場での車両の入出庫時間、稼働状況のデータ、機器の不具合状況などが駐車場の精算機を経由して情報センターに送られるようになった。これにより、機械故障等をまずはリアルタイムで把握できるようになったため、メンテナンス対応の時間が格段に短くなり、駐車場の不稼働時間が大幅に削減された。また、全駐車場の稼働状況・入出庫データを把握・分析できるようになったことで、駐車場用の土地の選定や確保、駐車場の再設計、運用改善など効果的なマーケティングを可能にした。

さらに、TONIC 導入により、顧客向けにも新しいサービスが次々に開発された。駐車場のリアルタイム空車情報をドライバーにオンラインで提供するサービス、クレジットカード決済や交通 IC カードでの料金支払い対応、独自の会員カード発行と会員制サービスは、すべてパーク 24 が日本で初めて導入したものである。

3.3.2 パークロック⁸

パークロックは株式会社日本信号が開発した無人時間貸駐車場用機器であり、精算機との連動により、支払い完了まで車を固定する装置である。パークロックの大きな特徴は 1 台単位で管理可能であり、駐車場のスペースをほぼ潰さないため、狭い土地で数台規模の小さな駐車場を無人で運営することが可能になった。

3.4 駐車場事業からの考察

パーク 24 の駐車場事業を、プラットフォーム、シェアリングエコノミー、CPS の観点で以下考察する。

3.4.1 プラットフォーム

パーク 24 の駐車場事業は、分散している未利用資源 (土地) に着目し、「貸したい人」と「借りたい人」をマッチングさせる交換型プラットフォームの創出と捉えられる。従来型駐車場は、「大型、エリアの中心地に一か所、有人管理」であったが、タイムズ駐車場は、「小型、エリア内に複数存在、無人管理」という特徴がある。土地の

規模、場所、運営に人が必要という制約を解放することにより、より多くの「貸したい人」のプラットフォームへの参入を促進した。また、エリア内に複数あるという特徴により「借りたい人」の利便性を向上させ、より多くの「借りたい人」が集まるプラットフォームとなり、「貸したい人」と「借りたい人」が簡単にマッチングできるようになった。

次段階として、パーク 24 は TONIC の導入により、プラットフォームの ICT 化を行った。プラットフォームの創出、その ICT 化がもたらした価値は、従来供給側に制約のあった顕在市場への対応および潜在市場の発掘と市場規模拡大である。日本国内駐車場の潜在需要は 2,300 万台であるが、それに対して供給は 700 万台しかない状況であり⁹、国内駐車場市場は、適正な供給が需要を生み出す市場開拓の余地が大きい。パーク 24 は、従来型駐車場が取り込めていなかった市場を発掘し、プラットフォームの ICT 化による市場拡大を通じて、市場開拓者としての先行者利益の享受、大規模な ICT 基盤構築による「経済的参入障壁」¹⁰形成を実現している。

3.4.2 シェアリングビジネス

近年、Uber や Airbnb の勃興に伴い、シェアリングビジネスの到来が叫ばれている。タイムズ駐車場は土地という未利用資源を活用した「空間型」¹¹シェアリングビジネスと捉えられる。タイムズ駐車場は Uber や Airbnb のような CtoC 型とは異なり、パーク 24 がサービスを提供する BtoC 型（法人顧客に対しては BtoB 型）であることが特徴である。CtoC 型はサービス提供者、サービス受託者共に一般人であることが多く、両者の情報の非対称性を解消するために、評価の仕組みが大きな役割を担っているが、タイムズ駐車場には評価の仕組みは存在しない。土地自身の品質は駐車場毎にほぼ違いは無いという駐車場の特性も、そのような仕組みを不要とする要因の一つである。

2016 年 2 月の予約型駐車場「B-Times」への進出により、パーク 24 は BtoC 型から CtoC 型へと領域を拡張している。この CtoC 型駐車場シェアリング市場は、トヨタ自動車との提携も行う akippa 株式会社が 2014 年にサービスを開始し、「三井のリパーク」を運営する三井不動産リアルティ会社等がサービスを行っているが、2017 年 2 月に参入した楽天株式会社が 2018 年 5 月には撤退するという競争が激しい分野である。

3.4.3 CPS(サイバーフィジカルシステム)

パーク 24 は TONIC の開発により会員と駐車場のネットワーク化を実現しているが、これは Cyber (TONIC) と Physical (会員、駐車場) を連携させる CPS (Cyber Physical System) の構築を行ったと捉えられる。経済産業省 (2015) は CPS を「デジタルデータの収集、蓄積・解析、解析結果の実世界へのフィードバックという実世界とサイバー空間との相互連関」と定義している¹²。

パーク 24 は TONIC を活用し、満空車情報の配信によるリアルタイムの状況把握、ポイントプログラムによる継続利用に対するインセンティブという顧客価値を生み出している。顧客サービスの充実は、パーク 24 に対する会員のロイヤリティ増大というロックイン効果を生み出し、「関係的参入障壁」¹⁰構築効果を自社にもたらしている。また、メンテナンスの向上による不稼働時間の大幅削減は、事業拡大に必要な安定したオペレーションの実現という価値を自社に対して与えている。Cyber 側の基盤である TONIC を、自社開発により構築、運営している事が、駐車場事業の右肩上がりの売上増加の大きな要因であると言える。

4 モビリティ事業

駐車場事業で成長を続けてきたパーク 24 は、2009 年に株式会社マツダレンタカーを買収・子会社化した。マツダレンタカーの所有車両とレンタカーサービスおよびカーシェアリングサービスの運営ノウハウを活用し、第二の事業の柱としてカーシェアリング事業を中心とした「モビリティ事業」への参入を宣言した¹³。本章において、パーク 24 のモビリティ事業の構成と同事業から得られる考察について記す。

4.1 モビリティ事業の構成

2018 年現在、パーク 24 が展開するモビリティ事業は、カーシェアリング事業「タイムズカープラス」、レンタカー事業「タイムズカーレンタル」、ロードサービス事業「カーレスキュー」の 3 事業にて構成されている¹⁴。

4.1.1 カーシェアリング事業「タイムズカープラス」

パーク 24 はこのカーシェアリングサービス「タイムズカープラス」をモビリティ事業の核として位置付けている。タイムズ駐車場内にステーションを設置し、会員制で 24 時間いつでも 15 分単位からの利用が可能なカーシェアリングサービスを展開している。日本国内におけるカーシェアリング事業は 2002 年 4 月にオリックス株式会社が開始し、2009 年 1 月にカーシェアリング・ジャパン株式会社 (2017 年 4 月に三井不動産リアルティ株式会社が同社を吸収合併) が「カレコ・カーシェアリング」という名称にて新たに参入した。2009 年 3 月に同市場に参入したパーク 24 は事業開始 5 年目の 2014 年に営業黒字化を達成した¹⁵。また後発での参入であったが、2018 年現在業界首位を走っている。2018 年 8 月末現在、日本国内で 11,048 ステーションが設置されており、会員数は

2018年7月に100万人を突破し1,065,994人、シェアリング車両は22,692台である⁴。パーク24は本事業において他業種との連携を進めており、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）とは2015年4月からパーソナルモビリティを活用したシェアリングサービス「Times Car PLUS Toyota i-ROAD Drive」、 「Times Car PLUS×Ha:mo」といった実証実験を行っており、2018年6月から2019年3月まで「タイムズカープラス」の対象車両に両社の車載器とトヨタのドライブレコーダーを搭載し、将来のモビリティサービス、及び車載端末・システムの開発に向けて両社で検証を行っている¹⁶。

4.1.2 レンタカー事業「タイムズカーレンタル」

マツダレンタカーの主要事業を継続しレンタカー事業を展開している。空港や主要鉄道駅の近辺エリアへ出店を集中し、最短で予約完了時間の30分後に出発可能であることを特徴としている。買収翌年の2010年売上は183億円であったが、2017年売上は325億円へと成長を続けている^{17,18}。2018年8月末現在のレンタカー車両は34,352台である⁴。

4.2 モビリティ事業からの考察

パーク24のモビリティ事業を、プラットフォーム、シェアリングビジネス、CPSの観点で考察する。

4.2.1 プラットフォーム

パーク24が後発参入にも関わらずカーシェアリング市場において業界シェア首位に立つことができた大きな要因は、駐車場事業で構築したプラットフォームの活用にある。既存のタイムズ駐車場スペース活用により、追加投資、ランニング費用の発生を抑えることが可能となった。また、街の中心部に1か所ではなく、エリア内に複数存在するというタイムズ駐車場の特性が、顧客が自宅、自社オフィス近辺で利用することを容易にし、「車を持たない」新規顧客獲得に有効であった。ICT構築においても、会員情報管理、ネットワークインフラ、請求機能等 TONIC システムの既存機能拡張により、半年間でカーシェアリング事業に必要な基盤構築を実現している¹⁹。

他方、パーク24は車という資産を保有することにより、車の調達、車の管理とメンテナンスという役務を担う必要があったが、早期に事業立ち上げを行うため、そのノウハウをマツダレンタカー買収という外部リソースの獲得を通じて取得したのである。

4.2.2 シェアリングビジネス

レンタカー、カーシェアリングは、「車の利用型」のシェアリングビジネスと捉えることができる。「車の利用型」への進出に伴い、パーク24はユーザー評価システムを導入した。タイムズカープラスには、自分の次の利用者からキレイ度チェックアンケートにて好評価を得るとポイントがもらえる仕組みがある。利用者のレビューは駐車場事業にはなかったものである。これは、駐車場とは異なり、車は利用者の利用状況にサービス品質が影響されるため、BtoC型ではあるがプラットフォームとしてパーク24がサービス品質向上を狙ったものと考えられる。

車の利用に関するシェアリングビジネスでの大きな制約は法規制である。日本国内では、道路運送法の規定により自家用自動車の有償による貸渡や運送には国土交通大臣の認可が必要になるため、CtoC型のカーシェアリング、ライドシェアリングは一部企業によるグレーゾーンでの運営のみであり、大きなマーケットには成長していない。現時点では、国内においてCtoC型は制約条件付きでの運営を行わざるを得ない。DeNA株式会社が運営するCtoC型サービス「Anyca」は、車両保有者と借りる人が共同使用している場合は許可がいらぬという道路運送法上の例外規定を利用しているが、会員規約には法人の利用禁止が明記されている²⁰。また、株式会社 trunk が運営する「CaFoRe」は、「車を貸したい人＝出品者」と「借りたい人」のマッチングサイトであるが、出品者が保有する自動車の情報と出品者との独占交渉権の対価として価格が設定されており、自動車の貸出自体は無償とされている²¹。「CaFoRe」では会員は日本国籍保有者、もしくは、日本語を理解する人に限定される²²。他方、パーク24のカーシェアリングサービスはBtoC型（法人顧客に対してはBtoB型）のみであり、CtoC型は行われていない。パーク24は法人比率を平日の稼働率向上の武器として活用すべく、現行の39%の法人会員比率を50%に上げることを目標としており、また、国際免許証や一部国家で発行された外国運転免許証でも入会可能である²³。

「車の利用型」シェアリングビジネスにおいて、今後大きなプレーヤーとなる可能性があるのは自動車メーカーである。Daimler AG社（以下、Daimler）は「car2go」という全世界で300万人以上の会員を持つ、自社ブランド車を用いた、自社がサービスを提供するBtoC型カーシェアリングのサービスを2008年10月より行っている。同社は2018年3月に、同社とBMW Group社のモビリティサービス事業を統合し、同分野でのリーディングプロバイダーを目指していくことを発表した²⁴。今後日本においても、自動車メーカーがカーシェアリング市場参入への動きを加速する可能性がある。トヨタは東京都内の直営販売会社を統合し2019年4月に新会社を設立することを、2018年4月に発表しているが、新会社は新たなモビリティサービスの提供によるビジネスモデル変革への挑戦を進めていくと説明している²⁵。自動車メーカーがモビリティサービス市場に本格参入することは、パーク24

にとって脅威になりうるが、4.1.1 で述べたトヨタとの連携を進め、それを他メーカーにも拡大すると、自動車メーカー (N) とパーク 24 (I) という N 対 I 型¹⁰の協業関係構築が可能となる。

4.2.3 CPS

パーク 24 の駐車場事業からモビリティ事業への展開における CPS の変化としては、車載機搭載によるビッグデータの活用が挙げられる。同社はビッグデータを自社利用に加え、トヨタやあいおいニッセイ同和損害保険株式会社等、他業種企業との連携にも活用している。土地を資源とした交換型プラットフォームへ、ビッグデータが新たな資源として追加され、「車を借りたい人」が生み出すデータと、「データを使いたい人＝他業種企業」のマッチングプラットフォームを構築することで、プラットフォームの重層化が行われている。

5 タイムズペイ事業の概要

タイムズペイはパーク 24 が新規事業として行っているクレジットカード決済サービスである。タイムズ駐車場の周辺店舗の集客、ビジネスをサポートする事業の一環として、2016 年 9 月より試験的に開始し、提供エリアや決済カードブランドを拡大している。2018 年 10 月末時点での導入計画は 10,000 店舗であるが、将来的には 1,000,000 店舗への導入を目指している²⁶。

5.1 タイムズペイ事業からの考察

パーク 24 が創出したプラットフォームに店舗が新たに加わることにより、パーク 24 会員の店舗への集客、店舗利用顧客のパーク 24 駐車場選択が行われ、相互送客という相乗関係が創出されていく。この相乗関係は、店舗側は遠方エリア住民の顧客取り込み、パーク 24 側は遠方の駐車場利用実現という、お互いの商圏拡大という効果を生み出すことが期待される。2018 年秋以降にパーク 24 はタイムズペイに電子マネーの取り込みも予定しているが²⁷、今後のキャッシュレス社会の進展に伴い、この相乗関係はより強化されていくことが期待される。

6 むすび

パーク 24 は、駐車場機器というモノ売りから創業したが、分散未利用資源（土地）に着目し、「借りたい人」と「貸したい人」のマッチングプラットフォームの創出、その ICT 化を通じたシェアリングビジネスの展開により、事業の拡大を実現してきた。また、同社は駐車場事業、モビリティ事業、タイムズペイ事業へとプラットフォームを活用したサービスの重層化を行い、顧客に対するサービスレベルの向上と競合力の強化を図ってきた。プラットフォーム型ビジネスの勃興、所有から利用への変化、Cyber と Physical の連携へと、社会が大きく変革していく中で、本研究で整理、考察した同社のビジネスモデルは、多くの日本企業に対し、示唆を含むものであると言えるだろう。

【参考文献】(Web サイトの最終アクセス日は 2018 年 9 月 18 日)

妹尾健一郎、高橋耕二「2016 年 一橋大学大学院商学研究科 経営学修士コース 「サービス・マネジメント」 授業資料」

妹尾堅一郎、高橋耕二「2015 年 東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学 授業資料」

¹ パーク 24 「2017 年 10 月期有価証券報告書」

² パーク 24 「2017 年 10 月期有価証券報告書」より筆者作成

³ パーク 24 「沿革」<http://www.park24.co.jp/company/history.html>

⁴ パーク 24 (2018 年 9 月 14 日)「2018 年 10 月期パーク 24 グループ月次速報数値」

⁵ パーク 24 「駐車場事業」<http://www.park24.co.jp/business/parking/>

⁶ タイムズ 24 Web サイト「タイムズの強み」<http://www.times24.co.jp/service/times/value.html>

⁷ 日経コミュニケーション 2006 年 6 月 1 日号「戦略ネットワーク研究 パーク 24」134 ページ～137 ページ

⁸ 東洋経済 online (2017 年 1 月 20 日)「街の駐車場で「鉄道信号技術」が使われている」<https://toyokeizai.net/articles/-/154259>

⁹ 日経×TECH 西川光一社長トップインタビュー (2009 年 8 月 4 日) <https://tech.nikkeibp.co.jp/it/article/Interview/20090803/334980/?P=2>

¹⁰ 妹尾堅一郎 (2015 年)「参入抑制と参入促進の知財マネジメント～参入要因と参入障壁の分担・関係付けのデザイン～」『日本知財学会第 13 回年次学術研究会発表予稿集』(2G1)

¹¹ 一般社団法人シェアリングエコノミー協会 代表理事 上田祐司「シェアリングエコノミーによる持続可能な新しい社会の実現」<https://www.slideshare.net/SharingEconomyAssociationJapan/ss-77137701?ref=https://sharing-economy.jp/ja/about/>

¹² 経済産業省産業構造審議会商務流通情報分科会情報経済小委員会 (2015) 中間とりまとめ～CPS によるデータ駆動型社会の到来を見据えた変革～

¹³ パーク 24 「株主通信 2009」http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material&sid=9000&code=4666

¹⁴ パーク 24 Web サイト「モビリティ事業」<http://www.park24.co.jp/business/rentacar/>

¹⁵ パーク 24 「株主通信 2014」http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material&sid=36633&code=4666

¹⁶ トヨタ自動車株式会社、パーク 24 株式会社 (2018 年 4 月 3 日)「ニュースリリース トヨタとパーク 24、東京都内におけるカーシェアリングサービスのトライアル実施に関する合意書を締結」<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/corporate/21971011.html>

¹⁷ パーク 24 「2012 年 10 月期 決算説明会資料」

¹⁸ パーク 24 「2017 年 10 月期 決算説明会資料」

¹⁹ DIAMOND ONLINE (2011 年 7 月 19 日)「時間貸し駐車場最大手パーク 24 の情報システム戦略」<https://diamond.jp/articles/-/13141>

²⁰ DeNA 株式会社「Anyc 会員規約 2017 年 4 月 1 日改訂版第 3 条 4 項」https://anyc.net/terms_of_use

-
- ²¹ 株式会社 trunk 「Q&A」 <http://www.cafore.jp/faq/view/4>
- ²² 株式会社 trunk 「CaFoRe 利用規約第9条1項」 <http://www.cafore.jp/docs/agreement/>
- ²³ パーク 24 「よくあるご質問」 <https://plus.timescar.jp/faq/join/02.html>
- ²⁴ Daimler AG (2018年3月28日) 「Global Media Site BMW Group and Daimler AG agree to combine mobility services」
<https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/BMW-Group-and-Daimler-AG-agree-to-combine-mobility-services.xhtml?oid=34636751>
- ²⁵ トヨタ自動車株式会社 (2018年4月2日) 「ニュースリリース トヨタ、19年4月に東京販売会社を融合し、新会社設立を発表」
<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/corporate/21944638.html>
- ²⁶ パーク 24 「2018年10月期 第二四半期決算説明会」
- ²⁷ パーク 24 株式会社 Web サイト 「Times Pay」 <https://www.timesclub.jp/lp/credit/>