

中国で萌芽するシェアリング・エコノミーに学ぶ

野村総合研究所（上海）有限公司
副総経理 郷 裕

1. インターネット先進国化する中国

経済成長スピードが鈍化しつつある中国において、消費市場は相変わらず旺盛であり、経済成長を牽引する存在となっている。特に、爆発的な成長を遂げているのがインターネットサービスである。

日本でも認知度が高まってきた中国オンラインショッピングイベント「独身の日（双十一）」は、2016年11月11日の1日だけで取引総額が1,207億元（約1.9兆円、1元=15.7円で概算）*1に到達した。2015年の日本のB2C-EC（消費者向け電子商取引）市場規模13.8兆円*2と比較すると、13.7%の取引額を1日で稼いだ計算になる。すでに、2015年の中国EC市場規模（B2CとC2Cの合計）は3.8兆元に達し、EC化率（消費市場を示す中国社会消費品小売総額に対するEC市場の割

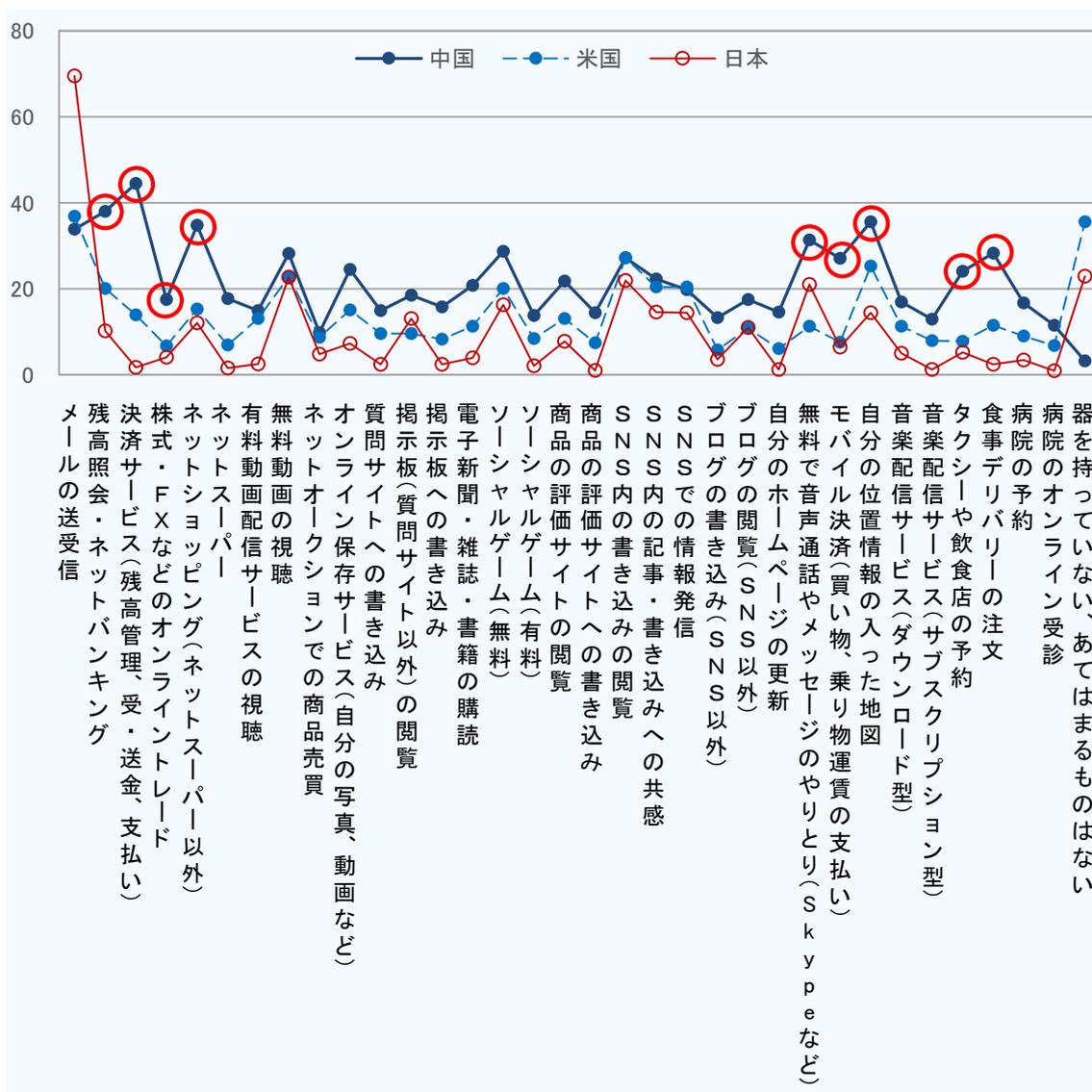
合）は、12.6%と2桁を超えている。2016年は、EC市場規模5.0兆元、EC化率14.8%（いずれも予想値）とますます存在感を増している。

さらに、中国では、物販のみならず、インターネットサービスも米国や日本を上回るスピードで普及し、生活者にとって欠かせない存在となっている。野村総合研究所（NRI）が2014年8月に実施した「日中米における将来の生活に関するアンケート調査」によると、多くのインターネットサービスが、日本や米国より、中国で普及していることが明らかになった（図表1）。前述のインターネットショッピングに加え、インターネットバンキングやモバイル決済（Alipay、Wechat payなど）のような金融サービス、タクシー配車や食事のデリバリーなど、さまざまな領域でインターネットサービスが普及している。

*1 中国EC事業最大手のアリババグループの発表。

*2 出所は、経済産業省「平成27年（2015年）度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」（2016年6月）

図表1 インターネットサービスの利用状況（携帯電話・スマートフォンから）



注1) 回答数：中国 N=3,134、米国 N=3,115、日本 N=3,161

注2) インターネット調査のため、母数はインターネットユーザーである。

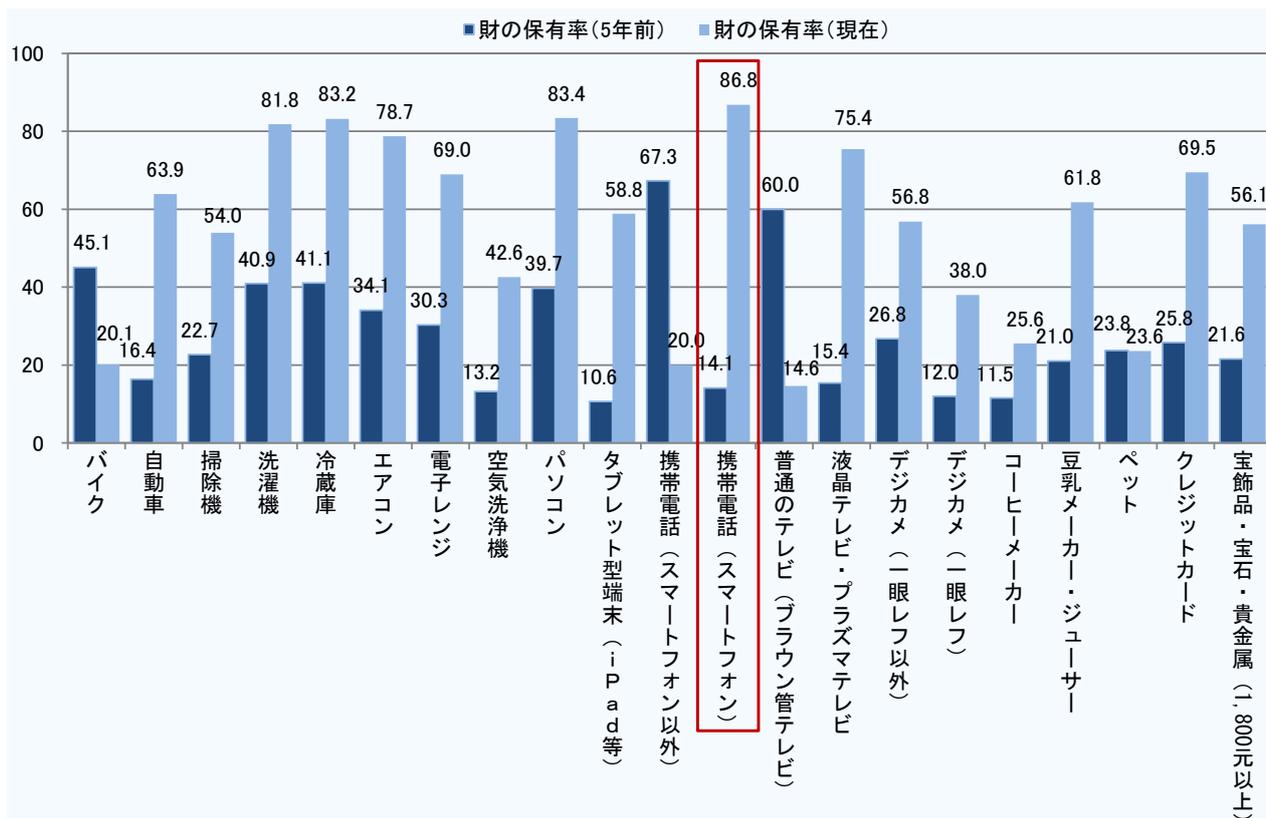
出所) 株式会社野村総合研究所「日・米・中インターネット生活者調査」(2014年8月)

ここ数年のインターネットサービスの普及を後押ししたのがスマートフォンである。NRIが2014年に実施した「中国消費中間層調査」によると、2014年時点の中国中間消費者層（世帯年収4万元～21万元の消費者）におけるスマートフォンの保有率は86.8%に達し、5年前（2009年）と比較して最も普及した生活財の一つである。

インターネットショッピングは、2015年下期にはモバイル経由の取引額がパソコン経由

を上回った。また、モバイル決済は、日本でも訪日中国人向けサービスの Alipay、Wechat pay が使える店舗が増えてきたが、中国では、スーパーやコンビニなどの小売チェーン、飲食店やタクシー、街にある屋台に至るまでモバイル決済が可能となっている。以上のように、インターネットサービスは、中国消費者には欠かせないツールとなり、各企業が注目する存在となっている。

図表2 中国中間層の主な生活財の保有率（2014年と2009年の比較）



注1) 回答数：N=8,481、51都市、世帯年収：4万円～21万円

注2) インターネット調査のため、母数はインターネットユーザーである。

出所) 株式会社野村総合研究所「中国中間層調査」(2014年)

2. 中国で萌芽するシェアリング・エコノミー

拡大を続けるインターネットサービスの中でも、近年、中国で注目を集めているのがシェアリング・エコノミー（共有型経済）である。シェアリング・エコノミーとは、遊休資産やスキルなどのリソースを有効活用し、新しい価値を生み出すしくみを指す。ウーバー（Uber）に代表されるライドシェアサービス、AirBnBに代表される民泊サービスなどがその典型である。

中国版ウーバーと言われている「滴滴出行」（旧「滴滴打車」）はすでに生活に定着している。2012年6月の設立以降、利用者が2014年3月に1億人を突破し、2015年は年間14億3,000万人に達するなど、著しい成長を遂げた。

中国のマクロ経済などの統計機関である国家信息中心の信息化研究部が取りまとめた「中国シェアリング・エコノミー発展報告2016」によると、2015年のシェアリング・エコノミー関連の市場規模は1.95兆元に達し、今後も40%程度の成長を続けると予測している。中国のライドシェアサービスの最大手である滴滴出行は、2012年のサービス開始から急激に拡大し、現在は400以上の都市、約4億人が利用するまでに至った。また、経済参考報によると、中国のシェアリング・エコノミー関連のユニコーン企業（企業評価額が10億米ドル以上の未上場企業）は16社を超える規模に膨らんでいる。

3. 中国におけるシェアリング・エコノミー事例

民泊やライドシェアのみならず、中国ではさまざまな分野でシェアリング・エコノミーが登場している(図表3)。主な特徴としては、消費者の空き時間や遊休資産を自社のバリューチェーンの一部に取り込むことで、固定費用の流動化やコスト効率化を実現している点である。これまでの高速成長時代で蓄えた資産やノウハウの活用という点だけでなく、雇用機会の創出という観点でも注目されている。中国のシェアリング・エコノミー関連ビジネスに参与している消費者(登録者)は5,000万人とも言われている。中国は現在、第二次産業から第三次産業への構造転換期に差しかかっており、余剰になった人員の新たな雇用先としての期待も大きい。また、活用する消

費者それぞれが持つ友人などとのつながりを活用し、マーケティングコストを効率化できる点も見逃せない。中国インターネット市場は、検索の百度(Baidu)、ECのアリババ(Alibaba)、ソーシャルネットワークサービスのテンセント(Tencent)のようなメガプレイヤーが存在する。集客力・資金力で勝るメガプレイヤーに対し、新興企業が参入してもなかなかシェアを伸ばすことができない。例えば、中国小売業界においては、2014年時点で、チェーンストアランキングトップ100の60%の企業がEC事業に参入した。しかし、現在でもEC市場のシェアはトップのアリババと2位の京東で約80%を占めている。消費者それぞれが持つネットワークや顧客基盤の活用は、大規模なマーケティング投資を仕掛けるメガプレイヤーを出し抜く強みにもなり得る。以下に、いくつかの事例を紹介したい。

図表3 中国における主なシェアリング・エコノミー

| | アプリ例 | 設立 | 事業概要 |
|-------|--------|-------|----------------------------|
| ホテル | 途家 | 2011年 | 旅行者向けの、空き部屋など宿泊場所の提供(民泊) |
| タクシー | 滴滴出行 | 2012年 | 自家用車やタクシーの配車予約サービス |
| 旅行 | 丸子地球 | 2012年 | 現地への留学生を活用した海外旅行ガイドサービスの提供 |
| 教育 | VIPKID | 2013年 | 駐在外国人などによる子供向けオンライン英会話 |
| 飲食 | 回家吃飯 | 2014年 | 一般消費者による自宅の家庭料理の提供 |
| レンタカー | 友友租車 | 2014年 | マイカーのレンタル |
| 配達 | 京東衆包 | 2015年 | 一般消費者によるEC購入商品の宅配 |
| 自転車 | Mobike | 2015年 | 乗り捨て可の自転車シェア |

1) 「家庭の味」をシェアリング

料理の宅配サービスにおけるシェアリング・エコノミーの典型例は、2014年に設立された「回家吃饭」である。中国ではレストランなどの料理を出前するアプリが普及し、消費者に欠かせないサービスとして定着している。回家吃饭は、「家庭の味を届ける」ことをポリシーに、主に定年を迎えた元料理人や主婦などが料理人となり、空き時間を利用して作った料理をスマートフォン上のアプリ経由

で注文受付・販売・宅配するサービスであり、リリースから1年で1日の取引件数5万件を上回った。中国では食品安全にかかわる問題が多発し、外食に対する不信感も根強く残っている。回家吃饭では、家庭で料理した安全な食事を通常のレストランの半額程度の値段で提供する。また、料理人である定年者や主婦は中低収入層であり、彼らにとっても回家吃饭の副収入は大きなインセンティブとなる。

2) サプライチェーンの一部で消費者を活用

消費者の空き時間を自社のサプライチェーンの一部に取り込む事例も出現している。中国大手 EC 事業者の京東が 2015 年に開始した「京東衆包」は、インターネット販売の配送のラストワンマイル（購入者に届けるまでの最後の配送）を、消費者（登録者）に任せるサービスである。京東は 2015 年より飲食店やスーパーなどの実店舗と提携し、商品を配送代行するサービスを強化していたが、通常の B2C の EC 事業より収益性が低く、物流コストではカバーできない上、人件費高騰に伴う物流コスト上昇の問題が顕在化しつつあった。そこで、消費者の自由時間を活用することでローコスト化を図ろうと「京東衆包」を立ち上げた。登録した配送者は、アプリ経由で配送案件を検索・申請して店舗で商品を受け取り、顧客に届けるサービスで、配送者は 1 件当たり 6 元の収入を得られるしくみである。配送件数は、リリースの 1 か月後に 1 日 1 万件以上を突破するなど、徐々に拡大している。

3) 自転車シェアリング

短期間で、大都市を中心に、急速に普及したのが自転車シェアリングである。消費者の遊休資産を活用したサービスではないが、飛躍的に普及した例として取り上げたい。中国では、自動車の普及による渋滞や環境の問題が顕在化している一方、自転車シェアリングが各地で広まり、通勤・通学・買い物などの生活の交通手段となっている。

最初に普及した自転車シェアリングは、公共レンタルサイクルシステムである。このシステムは、特定エリア内に設置された複数のサイクルポートで、自転車を借りたり返却したりできるサービスである。中国環境ニュースの発表によれば、2015 年 3 月時点で 215 の都市で公共レンタルサイクルシステムが稼

働している。最も成功した事例と言われるのが、浙江省杭州市で、2008 年のサービス開始からサイクルポートとレンタル自転車の台数を増やし、2015 年末にはサイクルポート 3,504 か所、レンタル自転車 8.41 万台にまで達し、杭州市の生活者 1 万人当たりの公共自転車保有数は 121 台となっている。その結果、運営効率面でも成果を上げ、杭州市の 2015 年のレンタル回数は 1.5 億回に達している。そして、当初は政府からの補助金に依存していたビジネスモデルも一工夫を凝らし、黒字化を実現させたことも見逃せない。サイクルポートに広告映像を流したり、自転車の車体に広告掲載したりするなどして、企業から広告収入を得ている。さらに、公共レンタルサイクルシステムそのものを、ほかの地方都市へ販売している。現在、中国の約 170 都市で杭州市のシステムを運用しており、杭州市はシステム運用費として毎年 2,000 万元以上の収益を上げている。

そして、この半年で急速に普及したのが、サイクルポートがなく、街の駐輪場などに自由に乗り捨てできる自転車シェアリング・システムである。上海や北京の街を歩くと、すぐに目に付くオレンジ色や黄色の自転車が、自転車シェアリングで利用されている（図表 4）。当時、注目されていた「ofo」、「摩拜（Mobike）」がそれぞれファンドなどから出資を受けたこともあり、2016 年 10 月頃から急速に拡大していった。

図表 4 上海市内の自転車シェアリングの駐輪風景



2015年にサービスを開始した「摩拜 (Mobike)」は、米国ライドシェア最大手のウーバーテクノロジーの上海代表を務めていた王晓峰氏が CEO を務める自転車シェアリングの代表企業である。利用者はスマートフォンから 299 元の保証金を支払って登録する。自転車には GPS が搭載されており、スマートフォンを使って自転車を検索・予約・ロック解除すれば、30分 0.5元から1元で利用できる。乗り捨てが自由なうえ、登録から決済まですべてモバイル (スマートフォン) 操作で完結するため、利便性が高い。現時点では、収益は達成されていないとのことだが、急成長したビジネスモデルとして高い注目を集めている。

図表5 Mobike の自転車検索画面



4. 中国シェアリング・エコノミーの萌芽をどのように捉えるべきか

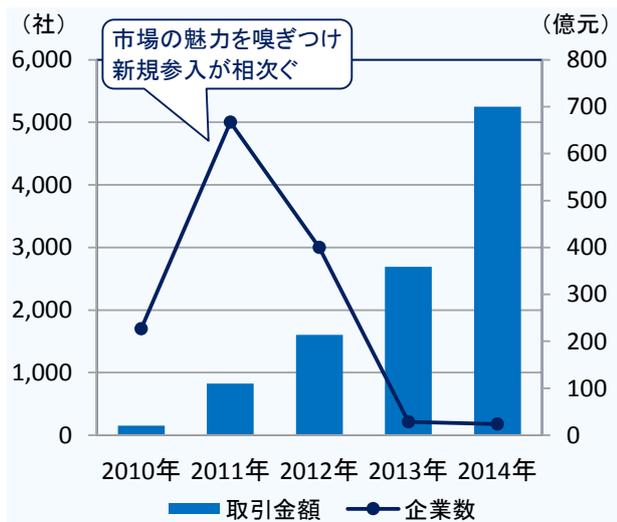
紹介したシェアリング・エコノミー事例をみて、第一印象としてどのように感じるであろうか。おそらく多くは、政府の規制や、登録者・利用者とのトラブルなどのリスク面に目がいくであろう。家庭食のシェアリングであれば食中毒などの安全面の問題、自転車シェアリングであれば公道での自転車の乗り捨て問題などが指摘されることがあり、社会的サービスとして定着するためには、いくつもの問題を解決しなければならないのは事実である。しかし、利用者の急拡大とホテルの供給不足に伴い、法整備を急速に進めた民泊サービスのように、社会的ニーズとともにいずれは立ち上がるビジネスも多いと考えられる。日本では規制などの壁で市場の立ち上がりにかかるであろうが、将来、普及する可能性があることも否定できない。

また、中国で萌芽しているシェアリング・エコノミーは、決して中国だけで起こっているビジネスではなく、「模倣」とみなされることも多い。たしかに、米国をはじめとして、他国で発明されたビジネスも少なくない。しかし、ビジネスモデルやサービスの洗練度で言えば、中国が先行しているかもしれない。

中国は、一つのビジネスが立ち上がると、次々に新興企業が現れるだけではなく、消費者の冷静な目線で厳しく評価され、レベルの低い企業はすぐに淘汰される環境にある。

例えば、共同購入サイト (共同購入型クーポンサイト) は、飲食や宿泊、美容といった商品の割引クーポンをネット上で販売するサービスである。米国では、2008年11月にグルーポンがサービス開始した。中国でも2010年にサービスが普及して新規参入企業が相次ぎ、2011年には約5,000社まで拡大したが、2013年には200社以下に淘汰が進んだ。

図表6 中国共同購入サイトの取引規模と会社数の推移



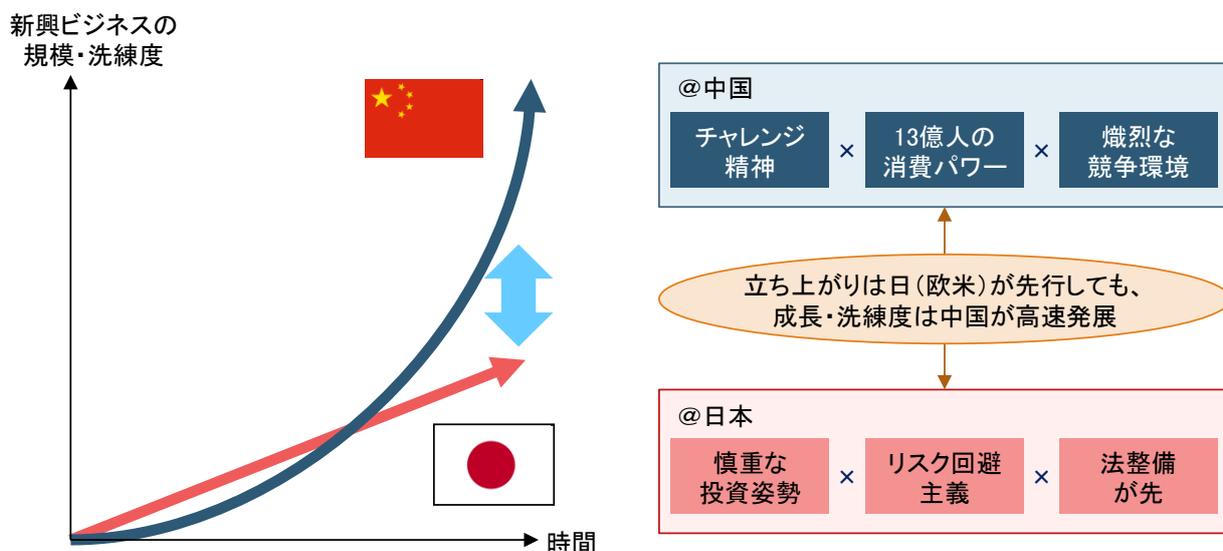
出所) 京華ニューズペーパーの記事をもとに NRI 作成

多くの参入企業は、米国でスタートしたビジネスモデルを模倣しただけであったのも事実であるが、淘汰された企業のサービスは利用者にとって不満が多かった。例えば、クーポン利用客が店舗利用時に、接客などで差別的な扱いを受けたり、店舗によっては料金を追加されたりするなど、利用者の不信・不満につながるものだった。しかし、熾烈な競争の中で、サービスは急激に洗練され、顧客満足度の高い企業が存続した。2010年3月に

設立した美团網は、2014年にはユーザー数2億人を突破し、共同購入サイトの取引額ランキングでもトップに立っている。美团網は、消費者のショッピング体験強化を目指し、例えば、クーポン未利用に対する即時返金、クレーム発生時のクーポン無料対応など、利用者の不利益を徹底的に解消するさまざまなしくみで差別化を図ってきた。また、利用者向けに取引データを公開したり、ショップ選定プロセスを厳正化したりして、消費者の目線で次々にサービス改善に取り組んだ結果、業界トップに君臨した。

このように、他国で発明されたサービスやビジネスモデルであっても、中国の起業家精神が多く企業の参入を呼び、熾烈な競争を引き起こす。そして、そのサービスを13億人超の消費者が厳しい目で選別する。中国では、SNSなどを通じて瞬く間に情報拡散するため、サービスの洗練スピードも速く、その結果、他国のサービス品質を追い抜き、先進的なサービスに昇華していく。この構図は、まさに新しいイノベーションを次々に生み出す「世界の試場」のような環境と言えよう。

図表7 「世界の試場」と化する中国



中国で萌芽するシェアリング・エコノミーの事例を振り返ると、サービス提供者側に対するサービス品質管理や消費者目線での補償サービスは、かなり徹底されている。回家吃飯では、出店する料理人の事前審査はもちろんのこと、サービス提供者側が違反したときには厳しい罰則が課される。利用者に対しては、食あたりなどのトラブルの際には最大 30 万円を補償している。Mobike は低価格と便利さに目が行くが、登録時の保証金を払っていることが、自転車の盗難などの抑止にもつながり、ビジネス面でも経営資金を支えている。

中国においては、マーケティング、オペレーション、リスクマネジメントなど、さまざまな場面で今後も新しい取り組みが試行され、洗練されていくに違いない。また、ユニコーン企業数をみても、中国という巨大な消費市場で拡大した企業は、世界的にも屈指の取引規模と資本力を持つと言えよう。日本でシェアリング・エコノミー関連のビジネスが登場する頃には、すでに中国市場で洗練された企業が席卷している可能性が高い。今後、日本で確実に起こり得るシェアリング・エコノミーを確実に立ち上げるためにも、「世界の試場」である中国のビジネスモデルに学ぶべきであり、萌芽段階から取り込んでいくべきであろう。

筆者

郷 裕（ごう ゆたか）

野村総合研究所（上海）有限公司

副総経理

専門は、消費財・流通領域における事業戦略、営業・マーケティング戦略 など

E-mail: y-gou@nri.co.jp