

# 新興国で活況を見せる シェアリングビジネス



小宮昌人



小池純司

## CONTENTS

- I 新興国で広がりつつあるシェアリングビジネス
- II 新興国シェアリングエコノミーが活況を見せる背景
- III 新興国における主なシェアリングビジネスと3勢力（米・中・現地系）の動向
- IV 新興国における日本企業のシェアリングビジネス動向
- V 日本企業・政府への示唆

## 要約

- 1 シェアリングビジネスがグローバルで急速に影響力をもち始めている。米国UberやAirbnbが生み出したビジネスモデルと同様のビジネスを、中国系・現地系も含めて幅広い企業が世界各地で事業展開している。
- 2 ライドシェア領域においては中国の滴滴出行がUberを凌ぐ勢いでグローバル展開を図っていると同時に、ASEANではGrabがローカルでの強みを活かしてUberを撤退に追い込むなど競争に打ち勝っている。
- 3 また自転車シェアリングなど、中国発で米国などに持ち込まれたシェアリングビジネスモデルも生まれてきている。
- 4 現在シェアリングビジネスにおいて、日本から新興国などで積極展開している企業の存在感は低い。しかし、生産シェアリングプラットフォームのように、特に日本企業の強み・技術が活かされる領域においては、より多くの企業が積極的に展開をしていくことが可能かつ有効であると考えられる。
- 5 加えて、「シェアされる側」のものづくり企業としては、今後シェアリングビジネスを、新興国における新たな顧客接点の獲得や、自社製品の価値向上の手段として捉えていくことが重要である。今後シェアリングから保有へ逆流することは考えにくく、「シェアされること」を前提にビジネスアプローチを検討しなければならない。
- 6 また、EVを活用したMaaSをインフラ輸出に応用することで、日本企業はライドシェアを活用した、新興国の都市問題などの課題解決に資することも可能と考えられる。

## I 新興国で広がりにつつある シェアリングビジネス

現在ライドシェアリングやカーシェアリング、農機シェアリングなど、従来は多くの金額を費やして物理的な車や建物・モノなどを所有しなければ得られなかったベネフィットを、インターネット上のプラットフォームを介して共有する動きが加速化している。こうした経済活動はシェアリングエコノミーと呼ばれる。2016年度の経済産業省「情報通信白書」によると、シェアリングエコノミーの市場規模は、13年の150億ドル（約1兆6500億円）から25年の3350億ドル（約36兆8500億円）へ爆発的に増大することが見込まれている。

これらのシェアリングエコノミーのビジネスモデルは、自動車の所有者・運転者と、移動手段として自動車に乗りたいユーザーを結びつけるライドシェア企業のUberや、個人所有の民家・建物と宿泊したいユーザーを結びつける民泊企業のAirbnbなどの米国企業が、先んじて世界に広めたものである。しかし、現在では米国企業のみならず、中国や新興国からもシェアリングビジネス事業者が生まれ、勢いを増している。

特に新興国の勢いが顕著なのが、世の中に先んじてシェアリングエコノミーのビジネスモデルを普及させたライドシェアリングであろう。09年に設立された米国のUberが世界中に勢力を拡大をしたが、12年に設立された中国の滴滴出行や、同じく12年に設立されたシンガポールのGrabの影響力が次第に強まっている。ライドシェアリングの元祖ともいえるUberが、中国事業を滴滴出行に、ASEAN事業をGrabに売却するなど、中国

や新興国プレイヤーの影響力が強まりを見せており、「米国系」「中国系」「現地系」の熾烈な競争となってきている。

## II 新興国シェアリングエコノミー が活況を見せる背景

このように、新興国でシェアリングが拡大している背景としては大きく3点あると考える（図1）。まず、社会インフラが十分に整備されていない新興国においても、携帯電話とその機能を活かしたモバイル決済が、生活インフラとして高い普及率を示していることが挙げられる。多くの消費者は、それら携帯電話のインフラを介してシェアリングサービスにも触れやすい土壌がある。次に自動車などのモノの保有自体がステータスとなる前の経済段階で、シェアリングの選択肢が生まれていることから、シェアに対する人々の抵抗が比較的小さいということもいえる。

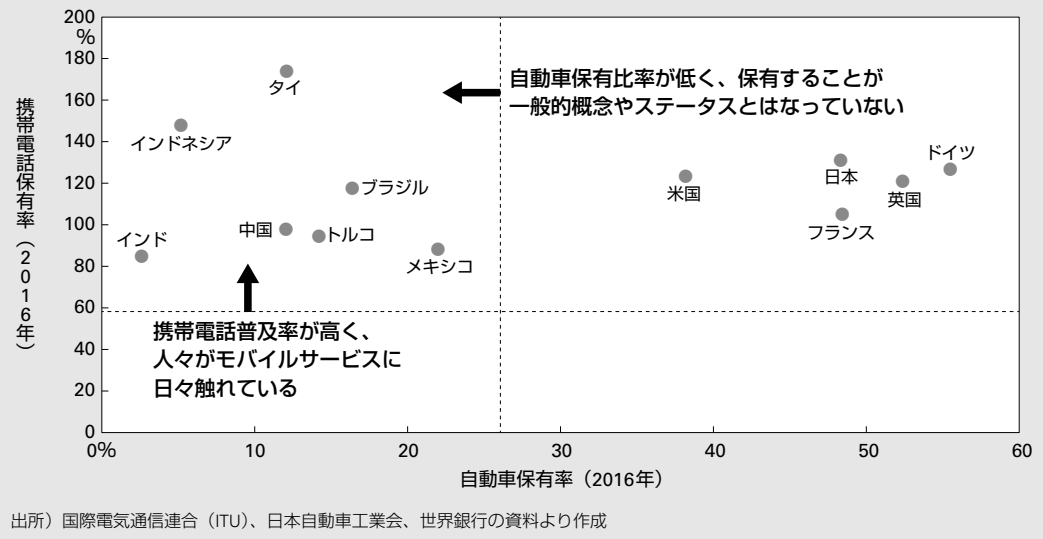
図2を見ると、新興国においては携帯電話保有率が、米国・ドイツ・日本などの先進国と変わらないか、それらの国よりも高くなっている。新興国各国では、この低い自動車保有率の状況下でシェアリングの選択肢が出て

図1 新興国においてシェアリングビジネスが活況を見せている背景

- 1 携帯電話がモバイル決済を含め生活のインフラとして高い普及率を有し、多くの消費者がサービスに触れる土壌がある
- 2 自動車などのモノの保有が進み保有自体がステータスとなる前の経済段階で、シェアリングの選択肢が生まれている
- 3 たとえばライドシェアにおいては、公共交通機関などのインフラが本格的に整備される前にシェアリングが普及してきている

新興国にはシェアリングが加速的に普及する要素が整っている

図2 主要国の自動車保有率と携帯電話保有率



いることもあり、今後の経済成長により一人当たりGDPが向上し、生活者の購買力が向上したとしても、自動車の保有に関しては、先進国ほどの伸びを見せないことが想定される。

### III 新興国における 主なシェアリングビジネスと 3 勢力 (米・中・現地系) の動向

前述の通り、シェアリングビジネスにおいて先んじてビジネスモデルを創出した米国系、自国市場での成功やそこで得た資金力を基にグローバル展開を進める中国系、現地市場での存在感を確実に高めている現地系の競争が激しくなっている。以降、主なシェアリングビジネス領域において、この3勢力の動向を分析したい。なお後述するが、新興国などの海外でシェアリングサービスを展開する日系企業はほとんどなく、米・中・現地系企業が目立っている状況である (表1)。

### 1 ライドシェアリングビジネスの動向

自動車のライドシェアリングビジネスは、「シェアリングエコノミー」を代表するビジネスモデルであり、そのインパクトを世界に伝えたビジネスモデルでもある。ライドシェアのアプリケーションを通じて、移動したいユーザーと自動車を有効活用したい運転者や保有者がマッチングされることで、双方がメリットを享受する。中国や新興国においては、前述のシェアリングが普及する背景とともに、深刻な道路渋滞・大気汚染や自動車数に対する道路インフラの整備などへの対応不足や、新車購入策規制などで新車が購入しづらくなっていることも影響している。今後も大気汚染・交通問題を抱える新興国におけるライドシェアビジネスは、スピードを緩めることなく拡大していくと想定される。

表2に新興国におけるライドシェアビジネスの主なプレイヤーを示す。新興国各国で多くの現地プレイヤーが生まれ、それぞれの国を中心に展開が進んでいるのが特徴である。

表1 主なシェアリングビジネスにおける3勢力の動向

	動向	主なプレイヤー				
		ライドシェア	民泊	自転車シェア	物流シェア	生産シェア
米国プレイヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルを先駆けて構築。世界的なネットワークを武器にグローバルでの展開</li> </ul>	Uber	Airbnb	(ライムバイク)	(トランスフィックス) (Uber Freight)	Fictiv社
中国プレイヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>自転車シェアなどの中国発のシェアリングビジネスモデルが誕生</li> <li>国内での莫大な市場規模や、資金力を基にした買収を通じて積極的に海外展開を実施</li> <li>収集した利用データ販売や、そのデータ基盤を活かした産学官連携での都市づくり・社会課題解決まで行っている</li> </ul>	滴滴出行	途家	モバイク、Ofo	フルトラックアライアンス	Mould Lao 众创空間
現地系プレイヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地でのネットワークや、ユーザー・提供側へのメリット提示を通じて、現地でのプレゼンスを確保</li> </ul>	Grab (シンガポール)、GO-JEK社 (インドネシア)	Stayzilla社 (インド)、Heyholi-days社 (シンガポール)	oBike社 (シンガポール)、Wheels on roll社 (インド)	Trukky社 (インド)、Swiftly社 (ガーナ)、Senga社 (ケニア)	タイ政府のITC (Industrial Transformation Center) の取り組み

注) ( ) は新興国での目立った展開は現在なし

## (1) 米国系Uberの動向

米国のUberは2009年に世界に先駆けてライドシェアビジネスを世界中に展開し、18年6月時点で65カ国の600都市に展開している。新興国としては中南米・中東・アフリカ・インドが主な展開地域である。Uberは、中国・ASEANにおいても展開していたが、中国・現地プレイヤーとの熾烈な競争に苦しめられた結果、16年7月に中国事業を滴滴出行に、ASEAN7カ国での事業を18年3月にGrabに売却している。Grabへの売却に関しては、同時に同社の株27.5%を取得し、取締役会に人員を派遣することにはなっているものの、事実上の撤退と見られている。Uberは今後インドとラテンアメリカに注力していくことを表明しているが、インドでは現地系のオラが、ラテンアメリカでは滴滴出行に買収されたブラジルの99などの現地プレイヤーが競争力を持っており、苦戦が予想される。

表2 新興国に展開する主なライドシェア企業

米国系企業	Uber、リフト
中国系企業	滴滴出行
現地系企業	Grab (シンガポール)、GO-JEK社 (インドネシア)、オラ・LiftO社 (インド)、La'Zooz社 (イスラエル)、Zebra Cabs社 (南アフリカ)、Safemotos社 (ルワンダ)、Karzoo社 (ルクセンブルク)、Taxify社 (エストニア)、99 (ブラジル)、Careem社 (UAE)、Little Cab社 (ケニア)

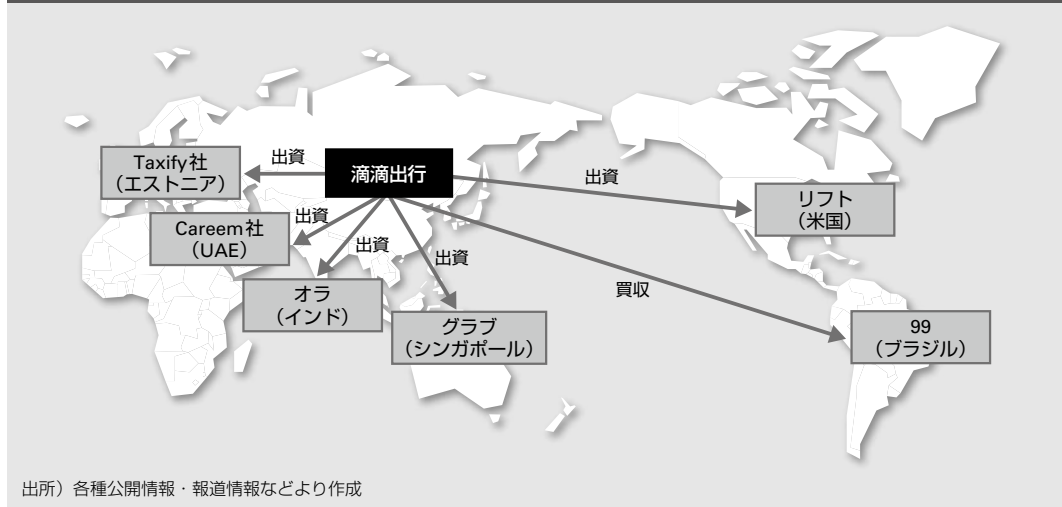
出所) 各種公開情報・報道情報などより作成

## (2) 中国系滴滴出行の動向

中国のライドシェアである滴滴出行は急速にグローバルでの存在感を拡大させている。12年の設立でUberと比較すると後発ながら、世界中のライドシェア企業との提携や出資を大規模に行っており(図3)、Uberを凌ぐ勢いで成長している。

18年1月の中国紙北京晨報によると、滴滴出行は中国国内では400以上の都市で約4億5000万人が年間合計で74億3000万回以上利用しており、世界においても人口の60%をカバ

図3 滴滴出行による他国ライドシェア企業の買収・提携



一したとしている。このことは、中国企業がライドシェアビジネスの中心となっていることを端的に示しているといえる。滴滴出行は莫大な市場を誇る自国市場での成功や、アップル、ソフトバンク、Alibabaなどからの出資を通じた豊富な資金力を「てこ」に、現地系企業の買収・出資を行い今後も拡大していくことが想定される。また、Uberの地元である米国でもリフトと提携し、米国に在住または渡航する中国人向けサービスを滴滴出行が行っている。同様の提携により、新興国を含め世界中に大規模に在住・渡航する中国人向けニーズを取り込めることは、同社の大きな優位点である。

### (3) 現地系グラブの動向

グラブは、マレーシアで設立された自動車・バイクのライドシェア企業である。現在ではシンガポールを本社に、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイ、カンボジア、ミャンマーに展開している。前述の通り、グラブはASEANにおいてUberの

事業を撤退に追い込んだ形になるが、その優位性は徹底した現地化（ローカライゼーション）にあったといわれている。英語によるサービスを基本としつつ、各地の現地言語サービスを整備するとともに、現地のイベントに合わせたプロモーションを頻繁に行っている。また法人向けのグラブフォービジネスにおいては企業向けの交通費管理サービスを提供するなど、現地のニーズに合わせた細やかな対応が功を奏した形である。

さらにグラブは、進出した国の政策やスタートアップ育成などにかかわり、テクノロジースタートアップの枠を超えた存在として政府コミュニティにも根を張って貢献することで、Uberなどの他地域からのプレイヤーと比較した東南アジアでの存在感を確固たるものにしていく。たとえばインドネシアでは、同国投資調整庁との連携の下、同国のICT政策マスタープランに相当する「グラブ4 Indonesia 2020マスタープラン」を発表している。これは、2020年までにインドネシアをASEAN最大のデジタルエコノミーにすると

いったインドネシアの目標に向け、クラブが今後4年間にわたり7億米ドル（約770億円）を同国に投資する計画である。

シンガポールにおいては、18年6月に「クラブイノベーションベンチャーズ」を立ち上げ、同国情報通信メディア開発庁（IMDA）や、シンガポール企業庁と連携し、次世代を担うASEANのスタートアップの発掘・育成・資金提供などを開始している。このようにクラブは、ローカライズと現地政府への貢献・土台形成を通じて、現地における存在感を確固たるものとしている。クラブのような地域特化型の現地系企業の強みは、やはり現地のニーズに迅速に対応できることや、政府の協力を得られやすいことにあるだろう。

## 2 民泊

### (1) 米国系Airbnbの動向

建物の所有者と宿泊者をマッチングする民泊も、ライドシェア同様に米国企業が世界に先駆けて広げたビジネスである。Airbnbは2008年に設立された米国発の民泊サービスであり、18年5月時点で191カ国、8万1000都市における宿泊地を取り扱っている。中国国内では8万軒の物件を紹介しており、宿泊件数は累計160万回を超えている。12年にシンガポールに地域統括拠点を設置し、アジアでの展開強化を図る構えである。17年には上海市・四川省・広東省の3カ所に新たなオフィスを設置し、中国語ブランド「Aibiyong：爱彼迎」をローンチして中国市場を強化することを発表している。また、インドにおいては17年8月にインドの航空会社Jet Airwaysと提携し、乗客の旅先での検索にAirbnbを活用できるほか、Jet Airways旅客に対する割引

を付与するなどローカル対応を強化している。

それに対して、中国系・現地系がその特色を活かして対抗しているのが現在の構図である。

### (2) 中国系途家の動向

中国の民泊大手の途家（Tujia）は11年に設立され、中国以外に、台湾、日本、韓国、マレーシア、シンガポール、インドネシアに拠点を有している。途家の強みはやはり中国人旅行者への対応力であろう。中国の参考消息網によると中国人海外旅行者は世界の5分の1を占め、米国人旅行者の2倍と圧倒的な人数と消費金額を持つ。中国人旅行客を取り込んでいくことが民泊ビジネスにおいて非常に重要な意味を持つ中で、滴滴出行同様に他国プレイヤーとの連携も含めて存在感を高めていくと考えられる。

### (3) 現地系企業の動向

また、現地系企業としてはシンガポール発のHeyholidays社と、インド発のStayzilla社などの展開が活発である。たとえばHeyholidays社は15年にシンガポールで設立され、現在はインドのバンガロールを本社に100カ国の物件を取り扱っている。社内の品質審査を通過した施設のみを掲載している信頼性を特徴としており、Web上の登録のみで施設貸し出しができるAirbnbとの差別化を図っている。Airbnbは宿泊者と貸出者間のトラブルなどの発生が問題となっている部分もあり、今後はその優位性を活かしての競合がさらに激しくなってくることが想定される。

## 3 自転車シェアリング

ライドシェアや民泊に関しては、ビジネス

モデルを米国が生み出し、中国・新興国プレイヤーが追随したが、自転車シェアリングは逆のプロセスをたどっている。中国のモバイク（北京摩拜科技）やOfO（北京拜克洛克科技）が世界に先んじて自転車シェアリングのビジネスモデルを広め、そこから米国系企業や現地系企業が生まれてきている状況である。

### (1) 中国系モバイク、OfOの動向

モバイク（北京摩拜科技）は、2015年に設立された自転車シェアリング企業である。中国のみならず、東南アジア（シンガポール、マレーシア、タイなど）、欧州（英国、ドイツ、イタリアなど）、米国、日本などをはじめ19カ国200以上の都市で展開しており、世界で700万台以上の自転車を提供している。18年に、大手IT企業で店舗口コミ投稿・フードデリバリー・チケット予約などのサービスを展開するTencentからの出資を受ける美的点評（Meituan Dianping）の傘下に入ることが発表された。日本では、大手コンビニ3社（セブン・イレブン、ファミリーマート、ローソン）とともに、日本マクドナルド、スターバックスなどと連携し、店先での専用駐車場の設置を行っている。

北京市ではモバイクの利用データを都市計画に提供しており、走行が多いエリアに自転車専用道路を計画することや、新しいバス路線を整備するなど、政府機関との連携を図っている。

またモバイクは、シンガポールのスタートアップであるモビリティXと連携し、同国の地下鉄・高架鉄道・路線バスと、モバイクの自転車シェアを組み合わせた最適な移動手段の提供を行うサービス開発に取り組んでいる。

同様に、14年設立のOfO（北京拜克洛克科技）も、米国・インドなどの世界22カ国の250以上の都市で自転車シェアリングのサービスを展開しており、Alibabaや滴滴出行からの出資を受けている。日本においても、ソフトバンクの支援の下、和歌山市から事業展開を開始している。現在中国においては、シェア自転車の大量放置・廃棄が問題となっているが、OfOは都市型シェアサイクル管理問題に取り組むための研究所「ブロックチェーン・リサーチ・インスティテュート」を設立して問題解決に取り組んでおり、民間企業・政府・公共機関などと連携し、車両の配置・駐車・メンテナンスなどの課題の解決を目指している。また、18年には自社開発したビッグデータプラットフォーム「奇点城市慢行交通大数据平台（奇点都市スローモビリティ・ビッグデータ・プラットフォーム）」を発表し、自社サービスで蓄積したユーザーの自転車利用データを地方政府に向けて開放し、各地域のスマートシティ作りに役立っている。

### (2) 米国の動向

これらの中国系企業の自転車シェアリングの動きを受けて、米国や新興国現地においても同様のビジネスモデルが生まれ始めている。米国から見れば中国発リバーサインオーバーションの事例といえる。米国ではライムバイクが17年1月に設立され、米国68都市、ドイツ3都市、スイス1都市での展開を行っている。しかし、UberやAirbnbのように新興国に展開するまでの勢いにはなっていない状況である。

### (3) 現地系の動向

また、現地系としてはシンガポール発の

oBike社や、インド発のWheels on roll社が積極的な展開を見せている。たとえばoBike社は18年1月に、シンガポールのライドシェア企業・クラブと提携を発表している。クラブ同様にモバイク、Ofoなどの強い中国系プレイヤーがいる中で、ASEANの地域ベースでの存在感を確固たるものにするための提携である。クラブとの提携の下、ASEANローカルにおける現地ニーズへの迅速な対応を強みとして展開することが想定される。

## 4 物流シェアリング

車両所有者・運転者と移動したいユーザーをマッチングするライドシェアリングの物流版、すなわち荷物を運んでもらいたい荷主とトラック運転者をマッチングする物流シェアリングのビジネスモデルも生まれてきている。EC（電子商取引）市場の拡大に伴う取引個数の爆発的増加を主な理由に、物流業者の不足が世界的に起こっていることが背景にある。中国・新興国においては現地物流企業とのネットワークが重要となるため、中国や現地系の展開が活発である。

### (1) 米国系企業の動向

Uberを生み出した米国においては、大手EC企業のアマゾン・ドットコムが、運送業者などに所属しない一般人ドライバーが自家用車などで運送する「アマゾン フレックス」を米国50都市で展開している。さらに2017年8月に住友商事が出資を行った米国スタートアップのトランスフィックスなど、複数のスタートアップが物流シェアリング事業を展開しているものの、現地物流事業者やトラック運転手とのネットワークが必要になることか

らも、大規模に米国外展開を行っているケースはまだない。

同様に、ライドシェアリングビジネスのUberは17年5月よりトラックドライバーと荷主をマッチングさせるUber Freightを提供しているが、現地点では米国での展開にとどまっている。以前は15年1月に香港で物流ライドシェアリングのUber Cargoを展開していたが撤退している。新興国においては物流業者が零細なため、ネットワーク形成に現地商慣習の深い理解や入り込みが必要となることから、現時点では米国プレイヤーによる成功事例は出ていない。

### (2) 中国系企業の動向

中国においては、スタートアップの合従連衡や地方政府などとの連携による大規模展開を通じて、巨大物流シェアリング企業が生まれている。フルトラックアライアンスグループ（満幫集団）は、物流マッチングのユニコーン（時価総額10億ドル以上のスタートアップ）であるトラックアライアンス（貸車幫）とヤンマンマン（云满满）が18年4月に合併してできた物流マッチング企業である。

フルトラックは中国に存在する700万台のトラックのうち520万台、150万社の物流企業のうち125万社を擁する圧倒的なネットワークを有している。マッチングの利用料は無料であり、自動車保険や中古トラック、部品などの販売とともに、中国大手EC・ICT企業のAlibabaと連携して開発した運行状況などのビッグデータ販売が主な収益源となっている。フルトラックの成功の背景として、地方政府の強力なバックアップが大きい。たとえば、トラックアライアンス時代に設立地の四川省



から本社を移した貴州省は、一人当たり域内総生産が中国国内において低いことから産業の高度化を積極的に図っており、同社に対してデータセンターの設立などを支援している。

また、中国大手ICT企業のTencent、百度や、ソフトバンクビジョンファンド、グーグルなどからの大規模投資を受けており、それらの資金調達を基に、今後はASEAN・中央アジア・中南米などへの拡大を図っていく構えである。ライドシェア企業・滴滴出行の投資家である王剛氏がフルトラックのCEOとなっており、今後、滴滴出行の世界的なネットワークとの連携をもとに新興国展開が行われていくと想定される。

### (3) 現地系企業の動向

また新興国においては、13年に香港で設立されたlalamove社は香港・中国・台湾・シンガポール・タイ・フィリピン・ベトナム・マレーシア・インドネシアで積極的な展開を行っているほか、15年にインドで設立されたTrukky社がインド100都市に展開し、ケニア発のSenga社が東アフリカでの位置を確固たるものにしていく。特に新興国においては零細事業者が多く、物流業者などとのネットワーク構築が重要であるため、現地プレイヤーの展開に一日の長がある状況である。

新興国においては、GDPに占める物流費が先進国と比較すると高くなっており、もちろん国土の広さも影響するが、トラック運送などの物流の効率が悪いことを示している。これらの物流マッチングサービスが、新興国の産業の根幹を支える物流の高度化を担っていくことが期待されている。

## 5 生産シェアリング

工場や製造設備などの投資が必要となる生産活動においては、シェアリングとの親和性が高いことが考えられるが、生産設備・治工具を共有することや製品を生産したいユーザーと生産能力・技術をマッチングし、製品製造を委託する「生産シェアリング」のビジネスモデルが徐々に生まれてきている。特に3Dプリンターなどの製造技術の進化は、生産シェアリングの可能性を支えている。これらは製造業の技術が蓄積しておらず、かつ製造プロセスを自社のサプライチェーン内で行うという固定観念がない新興国においては、より加速度的に拡大していくことが予想される。

### (1) 米国系企業の動向

米国では、2013年設立のFictiv社は中国の広州にもオフィスを有し、世界中の機械工場や3Dプリンター所有施設を管理することでプロトタイピングを行いたい企業とのマッチングを実施している。Fictiv社にはビル・ゲイツやインテルなどが出資しているほか、フォードやNASA（アメリカ航空宇宙局）などとも提携している。Fictiv社のサービスを活用することで、製造設備を有する企業としては顧客ポートフォリオを拡大させ稼働率を高めることができるとともに、ユーザーとしては自社で製造設備を持つことなく最適な製造プロバイダーとの連携の下、製造の実行が可能となる。

### (2) 中国系企業の動向

中国においては、多くのスタートアップが創出され「中国のシリコンバレー」と称される深圳において、Mould Lao众创空間シェア

ファクトリーが運営されている。众创空間においては、18企業と会社登記前の12社のスタートアップの合計30社が登録し、一つの工場をシェアしている。多額の投資を行って自前工場を保有することなく、工場のスペースや製造設備、従業員などを必要に応じて利用することができる。

### (3) 現地系企業の動向

新興国においては、以前から「生産シェアリング」の取り組みに関して政策的なアプローチが行われてきており、人々や企業の意識としても抵抗感は大きくないと考えられる。たとえばタイにおいては、政府が中小企業支援のために設置しているITC (Industrial Transformation Center) には3Dプリンターや最先端の加工機・設計ソフトウェアなどが設置されており、中小企業が安価に活用することができる。生産シェアリング事業を展開する上では、現地製造業企業のネットワークや現地製造業の詳細な技術レベル、必要な設備のニーズなどをいかに有しているかが重要になってくると考えられる。製造シェアリングの企業としては、新興国発の大規模なプレイヤーはまだ出てきてはいないが、こういった強みを有する現地プレイヤーが今後出てく

ることが想定される。

## IV 新興国における 日本企業のシェアリング ビジネス動向

### 1 シェアリングサービス事業の 新興国への現地展開

日本企業に関しては、新興国でのシェアリングプロバイダーとしての展開はほぼ見られない。2010年に三井物産が、シンガポールにおいてカーシェアリング事業を展開するカークラブを買収した事案や、16年にメッセージアプリのLINEがタイで前述の物流マッチング企業lalamove社と提携し、レストラン、食品の注文者、ドライバーをマッチングさせるフードデリバリーサービスを提供開始したほかは、目立った動きがない状況である。

一方、プロバイダーへの出資者としての大規模な展開を見せているのがソフトバンクである。ソフトバンクはUber、滴滴出行、グラブなどの主要なライドシェア企業への出資を行っている。前述の通り、滴滴出行は欧州・中東・南米などの企業を買収もしくは資本提携しており、ソフトバンクの出資先としては広範囲な主要ライドシェア企業と関係を

図4 ソフトバンクによるライドシェア企業への出資状況

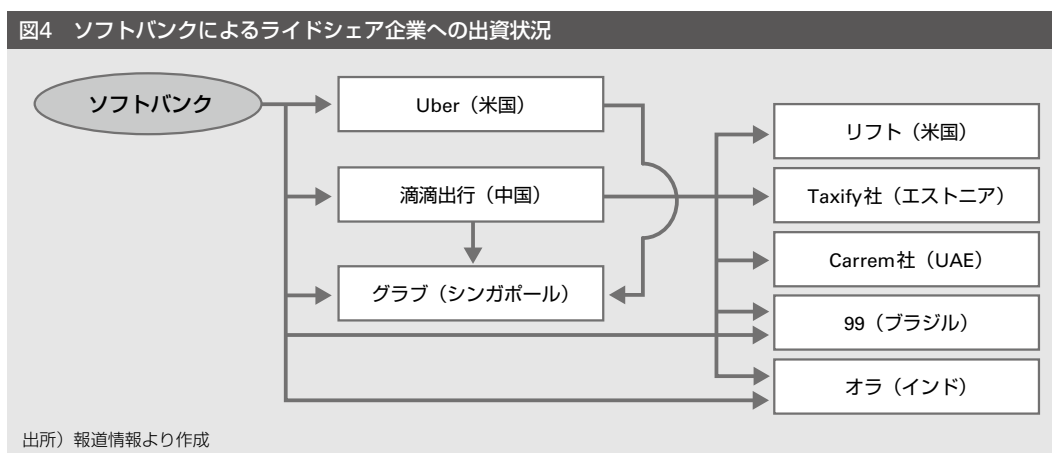


表3 日本特殊陶業のシェアリングファクトリー事業

設備・計測器のシェアリング	設備・計測器を企業間で貸し借りすることで予算を抑える 貸出可能アイテムをWeb上で登録し、ユーザーは必要なものをレンタルし、手数料をシェアリングファクトリーが得る
遊休資産の売買	遊休資産を企業間でWebを通じて直接売買することで中間マージンの負担を抑える
スキル・人のシェアリング	企業間での相談や、スキルを持っている個人への相談・業務委託をWeb上で実施できる
製造業務マッチング	急な受注・設備トラブルなどの自社で対応が困難な業務を最適な企業へ依頼できる

出所) 報道情報より作成

持っていることとなる(図4)。

また、住友商事は前述した米国の物流シェアリング企業トランスフィックスに出資しており、彼らのアジア展開を主導する方針である。スタートアップ企業と日系企業の強みのある地域がうまく掛け合わされる連携となることが期待される。

新興国での展開はないものの、注目すべきは、日本特殊陶業が展開している生産シェアリングの取り組みであろう。18年3月に子会社である「シェアリングファクトリー」を設立し、Webをベースとした事業を展開している。主な事業領域としては、①遊休生産設備・計測器を有効活用したい製造業とレンタルしたい企業のマッチング、②遊休資産の売買取引の仲介、③技術者・経営者などと、アドバイス・業務を受けたい企業のマッチング、④製造技術を有効活用したい企業と製造を委託したい企業の受発注マッチング、の4つである(表3)。

## 2 シェアリングサービス事業者との連携事例

シェアリングサービス事業者との連携事例としては、大きく2つの方向性がある。1つ目は現地シェアリングサービス事業者の日本での展開における連携、2つ目は「シェアさ

れる側」のものづくり企業によるシェアリングサービス事業者との連携である。

現地シェアリングサービス事業者との日本での展開における連携は数多く見られる。たとえば2017年に楽天が、中国系の民泊企業の途家と提携して民泊事業に参入したケースや、タクシー企業の第一交通産業が滴滴出行との連携の下、配車アプリ展開を発表したケースが挙げられる。一から開発することなく、中国・現地系サービス事業者の既存サービスのノウハウとともに、彼らの国の莫大なユーザーの土台を活用することができるため、双方にとってメリットの大きい連携である。

また「シェアされる側」のものづくり企業によるシェアリングサービス事業者との連携としては、日系自動車メーカーとライドシェア企業との連携事例が目立つ。たとえばクラブについては、16年12月にホンダがクラブに出資し、二輪自動車のシェアリングにおける協業を行っているとともに、18年6月にはトヨタ自動車が10億ドル(約1100億円)を出資し、モビリティサービス(MaaS)領域の協業拡大を発表した。クラブが展開するレンタカーのコネクテッド化のほか、トヨタのモビリティサービスプラットフォーム上での車両データや運転挙動データを活用したサービスの拡大を進めている。

また、トヨタ自動車は16年5月に米国Uberとライドシェアリングと自動車リースに関する戦略的提携を実施し、18年のCES（Consumer Electronics Show）2018ではアマゾン・ドットコムやピザハットとともに、ライドシェア企業のUber・滴滴出行との連携を発表した。トヨタは自動運転EV「e-Palette」構想の下、トヨタが提供する車両を土台に、APIを介してのライドシェアや宅配などさまざまなビジネスが連携する社会を描いている。同社はライドシェア企業を、車両という自社製品の付加価値を高めるパートナーと見なしているといえる。

## V 日本企業・政府への示唆

これらの新興国におけるシェアリングビジネスを巡る米国系・中国系・現地系の動きや日本企業の状況を踏まえて、今後それらのシェアリングビジネスにどう向き合っていくべきか、3つの方向性で論じたい（表4）。

### 1 現地シェアリング事業者との積極的な連携

シェアリングビジネス事業者として、たとえばライドシェアや民泊といった既に世界的なプラットフォームが存在している領域に

おいて、彼らと直接競合する形は得策ではないと考える。また、新興国に打って出るとしても、前述の通り、シェアリングビジネスはドライバーなど現地との深いネットワークが重要となり、やはり現地プレイヤーに一日の長がある。それらに鑑みると、まずは自らの強みを出せる部分を明確にして、彼らの日本での展開を支援する形で連携することが重要であろう。または、滴滴出行が中国人向けに行っているように、海外での日本人の利用におけるサービス開発を共同で実施することも有効である。

また、既存製品を販売する企業すなわち「シェアリングされる側」の企業にとって、シェアリングビジネスは売上を減少させるリスクを有しており、ビジネスモデルを破壊する脅威と捉えられるかもしれない。しかし、まだ一人当たりGDPが高くない新興国において、今後、シェアリングの流れと逆行し、モノの保有が進むことは到底考えられない。ビジネスのルールが「買ってもらう」から「使ってもらう」へ変化したことを意識し、シェアされることを前提としたビジネスアプローチを考えていかねばならない。たとえば、フォルクスワーゲンは、中国において滴滴出行と連携してEVのシェアリングを行う事業を共同で展開し、消費者への認知拡大を

表4 今後のシェアリングビジネスにおける3つの方向性

主な対象	アプローチ	概要
シェアリングビジネス企業・ものづくり企業	①現地シェアリングビジネス企業への出資・連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>（シェアリングサービス企業）現地シェアリングサービスの日本展開における連携を実施、日本人の利用に関する連携</li> <li>（ものづくり企業）シェアリングを売上減少のリスクではなく、顧客接点・利用機会向上のチャンスとして捉え、共同でのサービス開発などを行う</li> </ul>
政府+（関連企業）	②強みを出せるシェアリング事業（生産シェアリングなど）の官民を挙げた創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産シェアリングなどの日本の産業の強みが活かせるシェアリング事業に関しては官民を挙げた連携体制により事業構築を行う</li> </ul>
	③EVを活用したMaaSのインフラ輸出への応用	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVを活用したMaaSをインフラ輸出に応用することで、日本企業はライドシェアを活用した、新興国の都市問題などの課題解決に資する</li> </ul>

図っている。EVなどの新しい商品の場合、価格が高いことや認知度が低いために消費者として購買を躊躇してしまうケースが多いが、シェアリングで安価に利用できると、顧客がその商品に触れることで、最終的な購買につながる可能性を持っている。特に販売網などが整備されていない新興国にとっては、顧客接点を生む上でシェアリング企業はなくてはならない存在となるであろう。

また、前述のトヨタ自動車のUber・滴滴出行・Grabとの連携のように、競合と見なすのではなく、シェアリングを自社車両のサービスとしての「使われ方」の一つと捉え、自社製品の付加価値向上に向けた複数企業との連携にライドシェアを招き入れているアプローチも出てきている。

## 2 強みの出せるシェアリング事業の官民を挙げた創出

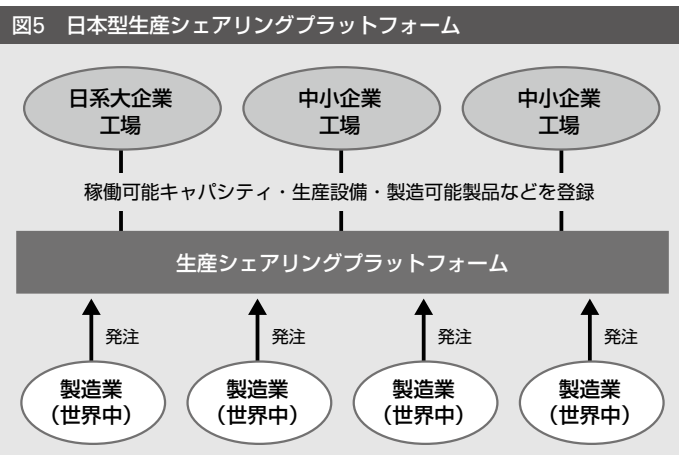
ライドシェアリングなどの大規模な展開プレイヤーがいる領域においては、彼らと競合していくことは得策ではないものの、まだ大規模プラットフォームが存在せず、日本の強みが活かせる領域においては、積極的な展開をしていくことが望まれる。

たとえば前述の生産シェアリングにおいて

は、Fictiv社やMould Lao社などの動きが出てきているものの圧倒的な存在とまでは至っていない。生産シェアリングを実施していく上では、新興国を中心にグローバルに製造拠点を持っている日本の製造業のネットワークやものづくりの技術が十分に活かせると考える。

これまで日系企業は、自動車業界を中心にケイレツの中での展開が行われてきた。しかし、グローバル化が進んでいく中で、上流企業側もそのケイレツに縛られないサプライヤー選定を行ってきている。利用者側としては、特に新興国においてはものづくりの技術力がまだ蓄積されていないケースも多く、日本の工場のピンポイントでの加工技術を活かしたいといったニーズはあると考える。それらのニーズに対して、日本の製造業がスポットで製造を提供することによって、提供者側としても稼働率の向上や、顧客ポートフォリオの拡大につながっていくのではないだろうか。単独で海外での営業が難しい場合においても、このプラットフォームを介することにより技術力を活かした展開を効率的に行うことができる。

こうした日本の強みを活かすシェアリング事業を作っていくためには、単独企業のみでは限界がある。シェアリング事業においては、サービス提供のために登録しているユーザーの数・ネットワークが重要になる。その拡大のためには政府を挙げた呼びかけや、国としてどのような事業を戦略的に売っていくべきかといった綿密な議論が必要になってくる。まだ「日本ブランド」が活かせる余地がある生産領域などに関しては、シェアリングビジネスの機会を最大限活用して、オールジャパンで世界に売り込んでいくことが重要で



はないだろうか（図5）。

### 3 EVを活用した

#### MaaSのインフラ輸出への応用

今後、新興国では、都市内交通に関してはMaaS（Mobility as a Service）、すなわち公共交通サービスとしてのライドシェアが、人々の移動インフラになっていくことが予想される。MaaSは、フィンランドのヘルシンキで実現しているライドシェアによる公共交通サービスであり、一定区域内のカーシェアリング、自転車シェアリング、レンタカー、タクシー、バス、トラムなどが定額制で無制限に利用できるプラットフォームビジネスである。

こうした移動インフラの統合的なサービス化のモデルは、日本企業が新興国に対してインフラ輸出を展開する際にも応用可能である。すなわち、従来の機器売りや日本にある既存の交通インフラシステムの横展開にとらわれず、MaaSを現地政府やライドシェア企業との連携により検討していくべきと考える。

新興国の都市の共通の課題として、深刻な渋滞とそれによる大気汚染の問題が挙げられる。今後、経済発展に伴いこうした問題はさらに悪化する。渋滞や大気汚染対策として、先進国がかつて行ったように、鉄道や地下鉄を導入することはあり得る。しかし、鉄道や地下鉄の建設にあたっては巨額の財政負担を伴うし、建設完了までに時間を要する。一方、現在新興国の都市を走る乗合タクシーやバイクを、MaaSとしてプラットフォームごとに束ねてシェアリングの対象とし、かつ、こうした車両を政府支援の下でEV化した場合、渋滞・大気汚染の課題が、財政面からも

時間面からも効率的に解決できることとなる。

EVを活用したMaaSの展開は、新興国の現地ライドシェア企業との連携で迅速に実現することが期待される。インドネシアなどのバイクタクシーの乗合サービスが、携帯の配車アプリにより急速に普及している国々を対象に、政府の振興策やEVメーカーによる安価なEVや電気バイクの供給を一層進めることで、排気ガスを出さないバイクタクシーなどが市民の足として機能することとなり、大気汚染問題の解決につながる。また、同時に個人所有の乗用車を大幅に台数制限し、EVシフトしたバスや乗合タクシー、バイクタクシーを都心部の主な移動手段として位置づければ、渋滞問題の解決にもつながる。

このようにEVを活用したMaaSの展開は、新興国にとって、渋滞・大気汚染といった都市問題の解決につながる武器となる。そのため、日本企業としては、インフラ輸出として、鉄道や地下鉄の売り込みに限定することなく、ライドシェアとEVの公共交通への応用といったMaaSの展開を積極的に試みることが求められると考える。

#### 著者

小宮昌人（こみやまさひと）

グローバル製造業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はグローバル事業戦略、M&A戦略、イノベーション創出支援、IoT・インダストリー4.0対応など

小池純司（こいけじゅんじ）

グローバルインフラコンサルティング部プリンシパル  
専門は新興国市場向け事業戦略、参入支援など