

# 日本における スーパーアプリ構築の可能性



石上 圭太郎



劉 泰宏

## CONTENTS

- I アジア諸国におけるスーパーアプリの勃興
- II スマートシティと街アプリ
- III アジア諸国におけるスーパーアプリの発展プロセス
- IV 日本におけるスーパーアプリの現在地
- V 日本でのスーパーアプリの成立可能性と構築に向けた方向性

## 要 約

- 1 アジア諸国では、ライドシェアやECのスタートアップ企業が、①デリバリー、娯楽、金融など多様なサービスを、②決済を伴うモバイルプラットフォームにより一括で、③都市を跨ぐ広範囲の地域または国全体で提供する「スーパーアプリ」を構築し、日常生活に不可欠なものとなっている。
- 2 国内外のスマートシティでは、街ポータルサイトや街アプリが導入されるのが通例である。これらがスーパーアプリに収斂・統合されるのかどうかが議論になっている。
- 3 アジア諸国のスーパーアプリの成功要因として、ライドシェアやSNSなどのサービスで顧客の規模を確立、そこにさまざまなサービスをクロスセルした上で、さらに、決済機能まで取り込むことにより、ビッグデータプラットフォームを形成、さらなるサービスの品質向上につなげていくという好循環を実現している。
- 4 日本でも、数千万人の利用者を抱える通信事業者がスーパーアプリに既に取り組んでおり、運輸事業者やエネルギー事業者にもポテンシャルがあると見られる。
- 5 スーパーアプリや街アプリは、デジタルデータプラットフォームを必要とするという点で相似している。都市の人口規模には限界があるため、街アプリやスーパーアプリ化を目指す事業者にとっては、①将来のスーパーアプリの寡占シナリオの想定、②自社で目指すべきアプリの対応カバレッジの設定、③スーパーアプリ構築に向けた検討ステップと実証活動の設計、の3つの論点に関して検討していくことが肝要と考える。

# I アジア諸国における スーパーアプリの勃興

## 1 暮らしポータルとしての スーパーアプリ

### (1) スーパーアプリとは

アジア諸国では、一つのスマートフォンアプリで生活の大半が完結できるサービスを提供している。代表的なものはシンガポールを拠点とするGrab、インドネシアを拠点とするGojekなどが提供するアプリで、これらは「スーパーアプリ」と呼ばれている（図1）。両社とも配車サービス／ライドシェアリングでサービスを開始したが、現在ではフードデリバリーや宅配、家事代行、動画視聴や旅行予約、マッサージ師の派遣などのサービスも提供するに至っている。GrabとGojekの業績にはこうしたサービスが貢献し、未上場ながら時価総額が1兆円を超えている<sup>※1</sup>。表1に示す通り、東南アジアと中国では、既にユーザー数1億人を超えるスーパーアプリがいくつも生まれている。



### (2) 生活に密着するスーパーアプリ

表2は、家族4人でシンガポールに駐在しているマネジャーの典型的な休日の生活パターンである。新型コロナの発生に伴うサーキットブレイカー（シンガポールでのロックダ

表1 主なスーパーアプリ

	WeChat	Alipay	Grab	Gojek	Zalo
サービス概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>テキストメッセージング</li> <li>ビデオコール</li> <li>商品・サービス購入</li> <li>送金</li> <li>休日の計画 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クレジットカード支払</li> <li>銀行口座管理</li> <li>P2P送金</li> <li>携帯電話プリペイド</li> <li>バス・鉄道チケット</li> <li>フードデリバリー</li> <li>配車サービス</li> <li>保険 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配車サービス</li> <li>フードデリバリー</li> <li>配送サービス</li> <li>電子支払など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配車サービス、ライドシェアリング</li> <li>配送サービス</li> <li>EC など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テキストメッセージング</li> <li>SNS</li> <li>ボイスメッセージ</li> <li>支払</li> <li>EC など</li> </ul>
国	中国	中国	シンガポール	インドネシア	ベトナム
ユーザー数	1000+ 百万人	600+ 百万人	160 百万人	100+ 百万人	100+ 百万人
展開国数	49	110	8	5	12

出所) <https://medum.com/>などより作成

表2 シンガポールでの休日の過ごし方

	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	24:00	
場所	自宅	飲食店	ヨガスタジオ	自宅	Grab	飲食店	Grab	動物園/公園	Grab	スーパー	Grab	自宅夕食	自宅						
行動	朝食 自宅近辺の店で朝食を食べる	ヨガ 自宅近辺のヨガスタジオに通い、汗を流す	繁華街へ移動 家族4人でGrabを使い、繁華街まで移動	昼食 繁華街で家族4人と知人で食事	娯楽・散歩 家族で動物園や公園を散策	買い物 日用品や食品などをまとめ買い	自宅に移動 Grabを使い、自宅まで帰る	自宅夕食 Grabで夕食を注文し、自宅で食べる	Netflixを観る Netflixで家族で楽しめる映画を観る										
背景・理由	ラフな格好で、手軽に食べられる店が多いため、わざわざ作らない	日頃の移動でよくGrabを使うため、運動不足になりがち。健康のために、休日にジムやヨガスタジオに通うようしている	人数が多いため、Grabで安く、楽に移動できる	たくさんの店があり、友人達とも集まりやすい	家族で楽しめる場所に出かける。子どもが遊ぶ場所が少ない(USSと動物園や公園)。年パスが安い(200\$以下/年)	ドン・キホーテなど品ぞろえ豊富で安い。週末にまとめ買いする	荷物が多く、家族の人数も多いため、Grabでの移動が便利で安い	一日外出していたので、家でゆっくりと食事を取りたい。Grabで何でも注文できて、しかも安い	余暇で楽しむ選択肢が多いため、Netflixを観て過ごす人が多い。ローカルのテレビ番組は面白いものが少ない										

ウン) 以前の実績ではあるが、移動に4回、フードデリバリーに1回Grabを使っている。別の単身赴任の駐在員は、平日で一日3回程度Grabを使って顧客を訪問していた。このようにスーパーアプリが普及している国においては、生活に密着したツールとなっている。

## 2 スーパーアプリのサービス内容と普及の背景

### (1) サービス内容

表3はGojekのサービス内容である。さまざまな消費者向けサービスから成り立っていることが分かる。また、Gojekは「GoPay (ゴーペイ)」、Grabは「GrabPay (グラブペイ)」という独自の決済機能を実装し、オンラインでの各種決済と店舗などでのオフライン決済の両方のシーンで利用できるようになっている。結果として両社はFinTech企業としての

顔も持ち、消費者の日常生活にさらに密着している。WeChatやAlipayといった中国で一般的となっているアプリも、同様に決済を含んだ複合的なサービス提供をしており、同様のサービスレンジを有している。

### (2) 普及の背景

統計的に見ると、インドネシア、中国、ベトナム、シンガポールなどのスーパーアプリ先進国はライドシェアとモバイルECの普及率が高く、どちらも低い日本などの先進国と好対照を成している(図2)。

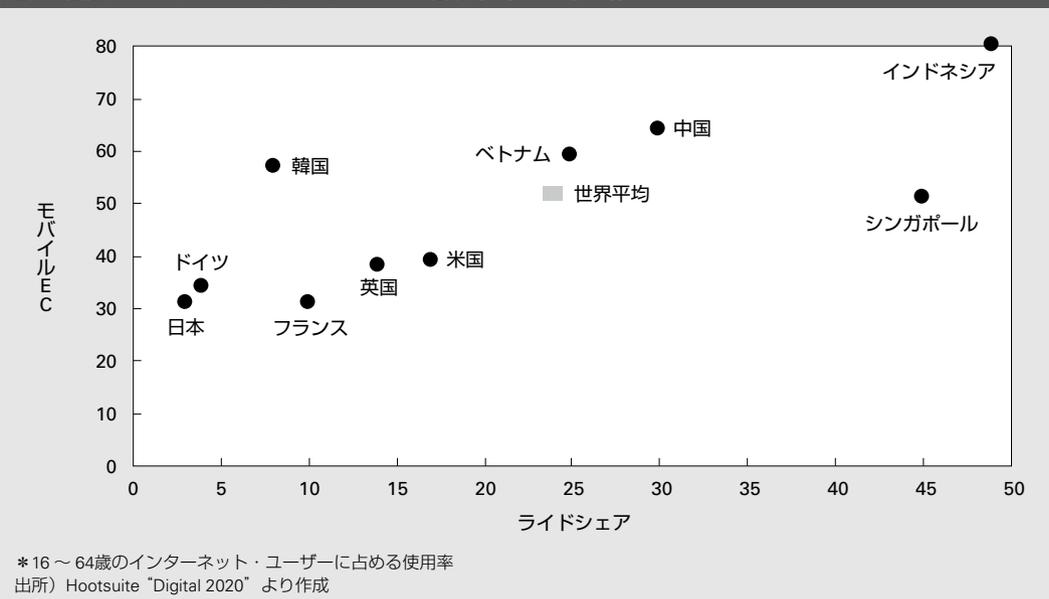
これらの国では個別のアプリ開発やサービスが先行・普及するような市場特性(PCや固定電話回線に先んじたモバイル保有の急激な進展など)を元来有していることで、先進国を模倣したサービスがそれらの国よりも普及することとなったと考えられる。加えて、スーパーアプリが成立することにより、さら

表3 Gojekのサービス内容

サービス	アプリケーション	サービス内容
シェアリングサービス	GoRide / GoCar	・各種ドライバーと乗客のマッチング
デリバリーサービス	GoFood	・レストランのデリバリーサービス
	GoSend / GoBox	・配達サービス
	GoMart / GoMed	・食料品配達（買物代行）サービス ・医薬品の配達サービス（Halodocにも出資）
金融サービス	GoPay	・キャッシュレス決済サービス
	GoBill / GoPulsa	・公共料金の支払い、モバイルトッピング ・保険商品の提供
娯楽サービス	GoPlay	・映画やTVプログラムの提供
	Gotix	・映画チケットの予約
ホームサービス	GoMassage / GoClean / GoGram / GoAuto	・マッサージ師派遣、家事代行、自動車修理（50万社との提携によりネットワーク化）
ビジネスサポート	GoBiz	・登録企業を中心として経営サポート（GoFood向けの電子化を契機に発展）

出所) GoJek Webサイト、F&S Reportより作成

図2 各国のライドシェアおよびモバイルEC普及率（2020年1月）\*



なる普及促進効果も同時に存在していると考えられる。スーパーアプリの利用によるユーザーベネフィットの一つは、スムーズなサービス体験にある。

ID・パスワードを作成し、クレジットカードを登録するようなアプリ開通までの一連のプロセスがなくなることは、ユーザーの新規・更新サービス利用の障壁の低下をもたら

す。そのため、前項で解説した利便性の高い通話やSNSなどの基軸サービスに決済機能が付与されたプラットフォームにおいて、付加的に利用可能なサービスが拡張してスーパーアプリ化する。するとユーザーにとっての利便性が向上し、さらに基軸サービスなどの新規・継続利用を促すという好循環につながっているのではないかと想定する。

## II スマートシティと街アプリ

### 1 街アプリとスーパーアプリ

デジタル技術の活用面から見た場合、スーパーアプリの成功要因の一つは、顧客のID起点でさまざまなサービスや事業のデータを集約・連携させ、新規サービス開発や既存サービス向上に活用できるようなデータプラットフォームを構築していることにある。

一方で、サービスの顧客起点ではなく、都市のレベルでデータプラットフォームを構築して、個人IDにとどまらない都市データを収集・活用し、都市運営を効率化するとともに、住民・訪問者のクオリティ・オブ・ライ

フ（QoL）を向上させていこうとするのが昨今のスマートシティのコンセプトである。一例としてコペンハーゲンでは、街灯、ゴミ箱、下水処理システム、携帯電話などからデータを収集し、それらを活用して、信号制御の最適化、大気汚染やCO<sub>2</sub>排出の改善に活用している。

こうしたスマートシティでは、図3および表4に示す通り、スマートフォン/PCから利用者・住民が情報を収集・利用できるポータルが既に広く普及している。それら全体を街アプリと呼んだとき、街アプリは図3にあるように、その対象とする地域の範囲、利用できる機能の多少によって、①自治体の街アプリ、②地域SNSアプリ、③デベロッパーの街アプリ、のいずれかの類型に整理できる。一方で、広域（多くの場合、特定国のほぼ全土）に多様なサービスを提供するスーパーアプリは、街アプリの発展版として捉えることができる。

ここまでの整理を前提として、現在、より広域かつ多様なサービスを提供するスーパーアプリの成立可能性が、進行中のスマートシ

図3 地域・エリアに着目したポータルアプリとスーパーアプリ

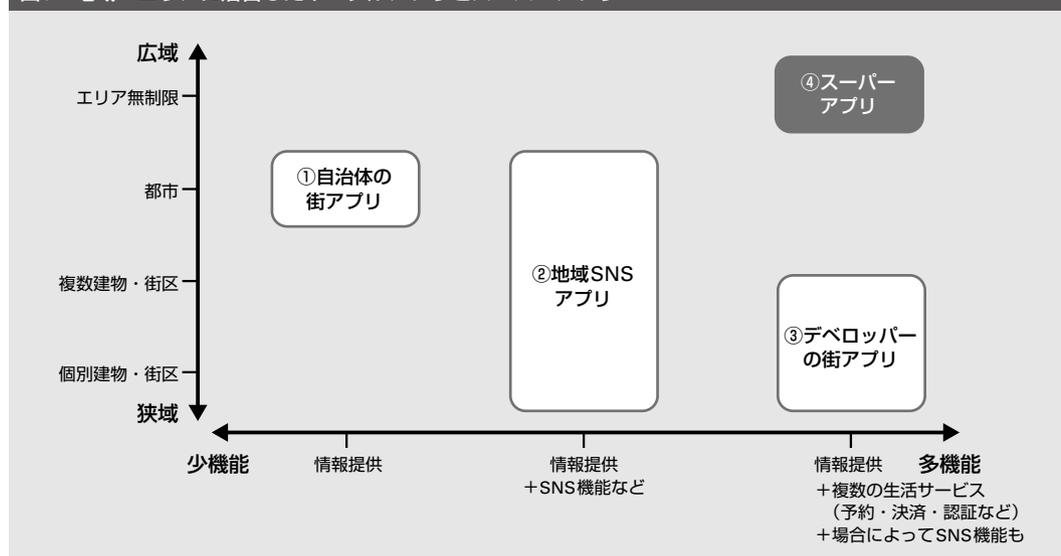


表4 地域・エリアに着目したアプリとスーパーアプリの比較

	①自治体の街アプリ	②地域SNSアプリ	③デベロッパーの街アプリ	④スーパーアプリ
事例	白浜リンク	Nextdoor	ハドソンヤード	Gojek
地域	和歌山県白浜町	10カ国、23.6万エリア (米・蘭・英・独など)	米国ニューヨーク市	インドネシアなど5カ国
ユーザー数	—	数千万人	(11.3haの開発)	1億人以上
概要	①保育園などの子育て支援 ②観光 ③防災 ④ボランティア などのマッチングの4項目について、移住者だけでなく、白浜町の住人や観光客にも使ってもらえる情報を提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域掲示板（投稿・Like機能）</li> <li>ローカルニュース・行政の情報発信</li> <li>サービスプロバイダー（家事代行など）とのマッチング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>居住者向けサービス</li> <li>オフィスワーカー向けサービス（表5参照）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアリングサービス</li> <li>デリバリーサービス</li> <li>金融サービス</li> <li>娯楽サービス</li> <li>ホームサービス</li> <li>ビジネスサポート</li> </ul>
特徴	地方移住の障害には「家族の同意が得られない」ことも大きい。家族も便利に生活できるように保育や塾などの子育て支援や健康予防の医療サービス情報および買物支援や災害発生時の避難所など防災情報を提供	本人確認情報を基に、実際の近所同士のみで構成されたグループに参加 ハリケーン「サンディ」襲来時には、被害状況、道路、ガソリンスタンドなどのインフラ状況を、ほかのメディアより早く正確に発信し、真価を発揮	開発地区のエリア内サービス	シェアリングサービスで獲得した顧客をベースにさまざまなサービスをクロスセル

ティプロジェクトにおいて、重要な論点として盛んに議論されている。現状実装されている①～③のような街アプリでは、あくまでも住民サービスやコミュニケーションツールにすぎず、十分なマネタイズができるようなものにはなっていない。表4で提示しているハドソンヤードのサービスを一例にとると、ハドソンヤード上で利用できるホテル予約のサービスなどは、AirbnbやHotels.comといった、よりネットワーク性の高いサービスに利便性の観点で劣後するケースがある。また、このような顧客IDを起点としてマッチングや決済プラットフォーム機能を提供するサービスは、支出に対するマージン（一定割合の手数料）を取得するビジネスモデルであり、規模の経済が重要となる。

そのため、スーパーアプリの1億人規模の

顧客ベースと比較して、単独のスマートシティの住民・訪問者はかなり小さいものとどまることを前提とすると、街アプリとスーパーアプリは、同じものに収斂するのか、競合するのか、あるいは共存・補完するのかに関しての検討が、街アプリの継続的な利用や将来を考える際に重要となると考えられる。

## 2 国内外での

### スマートシティと街アプリ

#### (1) スマートシティの街アプリ事例

国内の著名なスマートシティであるFujisawa SSTにおいても、「街のサービスの入り口になり、誰もが欲しい情報が得られる、マルチデバイス対応のポータルサイト」が設けられている。インドネシアのスマートシティであるBSDシティのワン・スマイル・アプ

(One Smile App) もよく知られた事例である。これらのポータルサイトでは、自宅のエネルギー使用を可視化して、その家庭に合わせた省エネアドバイスの提供や、周辺地域のイベント情報や観光情報、モビリティシェアリングの予約、住民の体験、口コミ情報などが共有されることが想定されている。

2022年竣工予定で、既に一部街開きが行われたニューヨーク・ハドソンヤードは、約11haとスマートシティとしては必ずしも大きな規模ではないが、住宅約5000戸およびオフィス、小売、ホテルなどからなる複合開発で、6万5000人／日の訪問者が見積もられている。ハドソンヤードでは、表5の通り、居住者専用アプリやオフィスワーカー向けのアプリ・ポータルが導入される。情報提供ポータルにとどまらず、街区内のさまざまな施設を予約・活用するためのアプリとなっており、スマートフォン一つでさまざまな街区サービスを一ストップで利用し、快適に生活できるものとなっている。

国全体あるいは他国でも利用可能なスーパ

ーアプリと比較すると、このアプリは基本的にハドソンヤード内の住民サービスに特化している。また、スーパーアプリほど商取引や金融サービスにまで踏み込んだサービス範囲拡大を意識しているわけでもないようである。現時点では、ハドソンヤードなどの街アプリは必ずしもスーパーアプリと同じ方向性を目指しているわけではないといえるだろう。

実際に、このプロジェクトでは、各ビルと施設は光ファイバーのネットワークでつながれ、各所に設置されたセンサーからデータを集めて、地域の動向をリアルタイムで分析することを目的としており、次のような機能の実装が目指されているとのことである<sup>32</sup>。

- データの分析やモデリングにより歩行者の流れを予測し、交通渋滞や交通機関のサービス向上につなげる
- 屋内外の大気状態のモニタリング
- モバイルアプリを通じて地域住民の健康状態や行動レベルをモニタリング（オプトインした住民のみ）

表5 ハドソンヤードでの居住者向け・オフィスワーカー向けアプリ・ポータルの機能

居住者向けサービス	居住者専用アプリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モバイルキーとしての活用</li> <li>● 居室内の各種調整（照明、日除け、温度など）</li> <li>● パーティールーム・スポーツジム・シアタールームの予約</li> <li>● コンシェルジュスタッフへのリクエスト</li> <li>● バレー・パーキングでの車の出庫申込</li> <li>● イベントのチケット購入サービス</li> <li>● ケータリングサービス（外部業者）の予約</li> <li>● ホテルサービスの予約</li> <li>● 賃料支払サービス</li> </ul>
オフィスワーカー向けサービス	手間のない入館	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゲスト用QRコードを発行することでロビーデスクへの立ち寄りを解消し、ロビーデスクの混雑を解消するとともに、ゲストのシームレスな入館可能</li> <li>● 非接触型生体認証リーダーも設置</li> </ul>
	テナントポータル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オフィスワーカーに対するビル情報のタイムリーな提供</li> <li>● ハドソンヤードでのイベント情報などの掲載</li> <li>● 来街者からの情報は個人特定ができないよう配慮</li> <li>● 街にいるさまざまな人が交流できるよう、経年優化管理を目指したコミュニティ作り</li> </ul>

表6 Habitap社がアプリで提供するサービス

住宅向け	スマートホーム	ドア、空調、音響、照明などをアプリで操作可能
	インターホン	インターホンの映像をアプリで視聴、1タップで開閉操作可能
	訪問者管理	アプリ上で招待券（解錠コード）を送付可能
	施設予約	アプリ上ですべての共用施設が予約可能
	施設利用	アプリで共用施設の入退館が可能
	クーポン配信	パートナー企業の限定クーポンを配信
	生活サービス	Grabなどのパートナー企業が提供する、モビリティ、出前などのサービスにアクセス可能
ビルテナント向け	訪問者管理	来客への招待状送付、来客リスト管理が可能
	スマートアクセス	スマホを入館証として利用可能
	故障・障害報告	写真と場所付きで故障・障害報告が可能
	申請の一括管理	アプリからエアコンの増設、駐車許可、改装許可などの申請が可能
	駐車位置の追跡	自分の車の駐車位置を1タップで記録可能
	モバイル駐車券	アプリ上で駐車券を管理可能
オフィス向け	機器制御	ドア、空調、証明などをアプリで操作可能
	スマートアクセス	スマホを入館証として利用可能
	IoT会議室	プロジェクターや照明を1タップで操作可能
		会議室予約もスマホ上で可能
	従業員管理	温度センサーや顔認証と連携し、従業員がいつ・どこにいたか記録可能
	スマートロッカー	従業員ロッカーをスマホで開閉可能
	パーティ管理	飲食物の注文・決済がアプリ上で可能
	アプリ内コンシェルジュ	タクシー予約、レストラン予約、傘レンタル、充電器レンタルなどの便利機能

出所) <https://myhabitap.com/>

- ごみのリサイクルが正しく行われているかの評価
- 熱電併給システム（コジェネレーション）やマイクログリッドの使用状況をモデル化

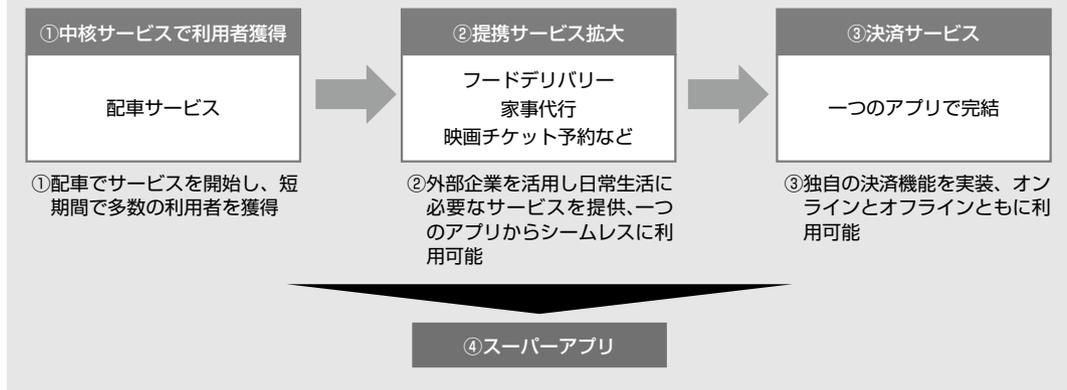
## (2) デベロッパーの街アプリ事例

次に、ハドソンヤードの街アプリと似たコンセプトのアプリ（表6）を開発しながらも、異なる特徴を持つものとして、シンガポールのHabitap社が2016年に提供開始したア

プリを紹介したい。

Habitap社は、複数のデベロッパーと協業し、デベロッパーブランドで、個別の不動産開発に合わせてカスタマイズしたサービスを提供していることにその特徴がある。同社のアプリは「アジア初」のスマートリビングの統合管理システムと銘打たれ、ハドソンヤードと同様に、さまざまなスマートサービスをアプリで一括提供している。住宅向けの生活サービスであり、Grabなどのパートナー企業が提供するモビリティ、出前などのサービ

図4 Grab / Gojekのスーパーアプリへの発展プロセス



スにアクセス可能な点でスーパーアプリにより近い性格を持っている。

### Ⅲ アジア諸国における スーパーアプリの発展プロセス

#### 1 Grab/Gojekなどの発展プロセス

前述の通りGrab/Gojekは、図4にあるように配車サービス（ライドシェアリング）でサービスを開始し、一気に顧客ベースを拡大した後に、これらの顧客に提携パートナーの活用も含めて多様なサービスをクロスセルすることによりビジネスを拡大した。さらに、上記サービス向けの決済手段を導入し、金融サービスにまで拡大した。

一方で、中国のWeChatはSNSサービスから顧客ベースを広げて、スーパーアプリに発展している。あらゆるSNSの機能を内包するWeChatは、サービス開始からすぐに中国人ユーザーにとって生活の中心となっていた。一方で、スーパーアプリ化することで、さらにユーザーの依存度を高めることに成功している。ライドシェア、フードデリバリー、グルメ情報、旅行や健康とあらゆるサー

ビスを集約し、IDやパスワードを入力せずに、スムーズに決済できる。もはや1日の中でほかのアプリに切り替える必要性を感じさせないほど、ユーザーの生活に密着する存在になっている<sup>注3</sup>。

#### 2 スーパーアプリの成功要因

既存のスーパーアプリの成功要因は、前述のGrab/Gojekにおける配車サービスやWeChatにおけるSNSサービスのよう、キラーサービスによる短期間での顧客ベースの獲得にある。そもそもこれらのキラーサービスが急激に拡大した背景には、先進国と比較して金融サービスや個人情報関連の規制が緩いこと、前述のスマートフォンの普及のように、既存のインフラやサービスが未完成だからこそ、これらのサービスがその合間を埋める形で普及したことが挙げられる。

このようなキラーサービスの普及が実現すると、彼らのサービスチャネルはスマートフォンであり、オーダー、予約のプロセスを通じて顧客のID情報や位置情報を必然的に取得し、蓄積することができた。そのように蓄積された情報は、追加的なサービス提供を企

表7 スーパーアプリの成功要因

パートナーシップとエコシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーアプリの台頭は、「業種別の世界 (Industry Verticals)」が「消費者経験 (CX) によってドライブされる世界」に道を譲っていることのインジケータの一つ</li> </ul>
オープンデータとAPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>今日のスーパーアプリの成功の多くは、彼らが多様なサービス領域と事業ラインを横断するデータを共有し、顧客についてのより良い見方を発展させることができたことにある</li> <li>APIをうまく使うことにより、さまざまなプレイヤーを自らのエコシステムに取り込み、一つのアプリの上でサービスを展開することができた</li> </ul>
データ&アナリティクス能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの消費者データを保有し、これらのデータが何を意味するのかをアナリティクス能力などにより分析することができた</li> <li>特に、データをより良い消費者経験につなげることができた</li> </ul>
決済サービスの取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関との提携やM&amp;Aにより、決済機能を取り込んで既存サービスを高度化させた</li> <li>また、これらの決済サービスをスーパーアプリのブランドを活用して、新しい顧客層に訴求することができた</li> </ul>

出所) KPMG 2019 「Super app or super disruption」などを参考に作成

図するマーケティング活動のベースとなるとともに、サービス拡充に伴い顧客の購入情報・決済情報を蓄積することで、さらにデータベースが拡張されていった。

これらのデータを活用して、消費者経験 (CX : Customer Experience) を向上させることができたことに加えて、サービス／事業ライン別にデータを分断しないで連携して活用・分析したり、さらにAPIの活用により外部パートナーを自らのエコシステムに取り込むことができたことも、スーパーアプリが競合するECや金融などの専門サービスアプリに対して優位性を確立することにつながったと考えられる (表7)。

## IV 日本におけるスーパーアプリの現在地

### 1 日本のスーパーアプリ候補としての通信事業者

2019年11月18日に、インターネット検索な

どのポータルサイト「Yahoo!」を展開するZホールディングスとメッセージアプリのLINEが経営統合することを基本合意した。報道によれば、この背景にはソフトバンクグループとして「通信アプリで国内では圧倒的な利用者数を持つLINEと連携し、あらゆるサービスをスマホ上で提供する『スーパーアプリ』の実現を目指す<sup>24)</sup>」ことがあるとのことである。両社はGAF A (Google、Apple、Facebook、Amazon) などの巨大プラットフォームに対する強い危機感を共有しており、Zホールディングスの川邊社長は、「(LINEとの) 志は一つ。(GAF A、BATに次ぐ) 世界の第三極になることで一致している<sup>25)</sup>」と語っている。両社の戦略は、スーパーアプリ化をサービス統合の基軸に置き、GAF Aに対抗するものであると考えられる。

表8の通り、ソフトバンクだけでなく、NTTドコモ、KDDIもスーパーアプリおよびそれに近い戦略を公表している。日本を含む先進国の多くでは、GAF Aがデジタル経済を

表8 スーパーアプリおよびそれに近い戦略を公表している国内会社（例）

	LINE / LINE Pay	PayPay (ソフトバンクグループ)	d払い (NTTドコモ)	au PAY (KDDI)
利用者数	LINE：8,300万人 LINE Pay：370万人 (MAU 2019年12月)	2,300万人 (MAU 2020年1月)	1,000万ダウンロード (2019年10月)	会員数2,200万 (2020年1月)
主なミニアプリ	LINE公式アカウント 美容院の予約など (LINE Mini app)	タクシー配車 ポイント連携 金融サービス (2020年内)	タクシー配車 シェア自転車 飲食店やコンビニ支払 など	請求書支払い 各種金融サービス

出所) <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00273/00001/> などより作成

牛耳っているとの認識がある。これに対して、LINEのような、一定規模のユーザー基盤を持つサービス事業者がスーパーアプリを立ち上げることに成功したならば、スーパーアプリはスマートフォンのネットとリアルのお店・サービス事業者などを結びつけるプラットフォームであるため、GAFaに対抗し得る新機軸になるのかもしれない。

## 2 通信事業者以外の スーパーアプリ候補

第Ⅲ章で述べた通り、スーパーアプリの勝ちパターンが、キラーアプリケーションで規模感のある顧客ベースを確立し、そこに提携事業者を含めたさまざまなサービスをクロスセルすることにあるのであれば、日本では大きな顧客基盤を有する運輸事業者やエネルギー事業者も、スーパーアプリを展開できるポテンシャルを有しているといえる。数千万規模のユーザーを抱える通信事業者に対して、地域寡占型の運輸・エネルギー事業者は数百万規模がほとんどではあるものの、各社DXの流れを受けてさまざまなサービス化を検討している。

電力会社各社は、ユーザー向けにアプリから電気・ガスの使用量や料金を確認、使用実績や街の掲載広告情報を見ることでポイントがたまり、それらを電気料金支払いや商品交換に利用可能とするようなアプリ開発（中部電力「カテエネ」など）を行い、まずはアプリ上での決済やエネルギー関連の可視化サービスから手をつけている。現状ではユーティリティ支払いと一部サービス利用にとどまっているが、グループ企業などとのサービス連携により今後拡張の余地があるのではと料する。

JR東日本は、2020年5月20日のプレスリリースによれば、「お客さまが24時間、あらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせる移動・購入・決済等のサービスを利用できる環境を実現する」ことを目指し、MaaS・Suica推進本部を本社内に設置している。これまでの事業範囲にとどまらないサービスをビッグデータの活用を踏まえて行おうとするこうした活動は、表7で示したスーパーアプリの成功要因を実現することと非常に近いといえるだろう。

## V 日本でのスーパーアプリの 成立可能性と構築に向けた 方向性

### 1 利用者規模の意味

世界の著名なスーパーアプリ、日本のスーパーアプリ候補（通信事業者などのアプリ）ともに数千万人から1億人を超える利用者規模を持っている。このことは「スーパーアプリはエリア・空間的に閉じては成立し得ない」ということを意味するのだろうか。

表4に示したNextdoorは、街アプリの発展可能性を示す例として捉えることができる。Nextdoorは、地元エリアの人々をつなぐことに特化しており、エリアごとの利用者数は数千人規模にも満たないものの、展開する23.6万のエリアを総合すると数千万人に上るといわれている。このように、街アプリを多数のエリアで展開し、アグリゲートすることにより、スーパーアプリとしての機能を具備することも可能である。結果として、同社の時価総額は21億ドル<sup>※9</sup>にまで達しており、市場からもその価値や将来の可能性を高く評価されている。

スーパーアプリの典型的なサービスであるライドシェアリングやフードデリバリーについても同様の特徴が見られる。日本全体で数千万人の利用者を持つスーパーアプリであったとしても、横浜にある車やレストランから東京にデリバリーすることは現実的ではない。つまり、スーパーアプリのサービス事業者は各都市・地域ごとに組織化していかなければならないことが指摘できる（あるいはサービス事業者側も全国展開している必要がある）。

## 2 スーパーアプリの形成可能性

### (1) 大手事業者のスーパーアプリ構築

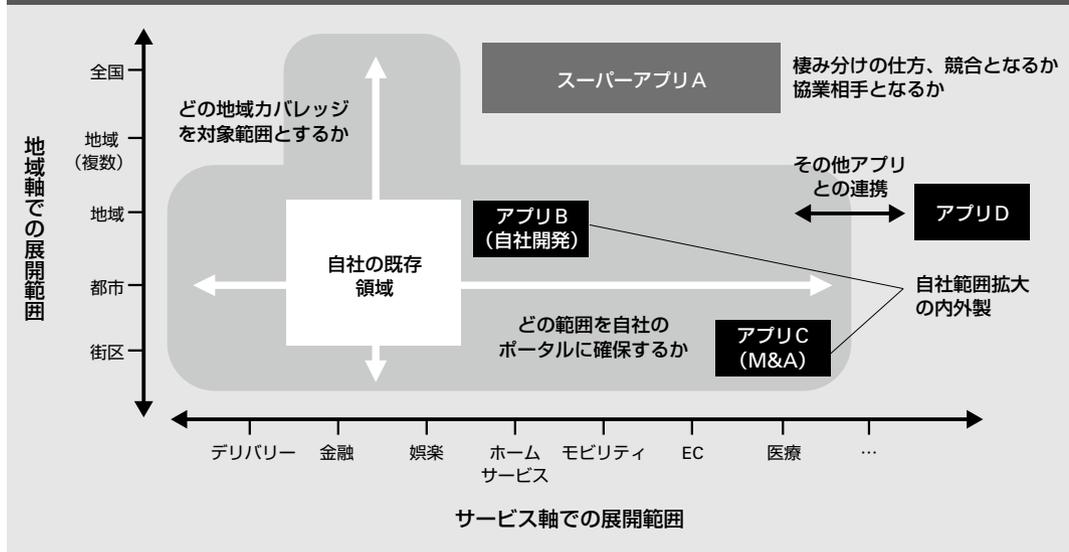
日本でも通信事業者・運輸事業者・ユーティリティ事業者らが大きな顧客基盤を持ち、スーパーアプリを展開できるポテンシャルを有していることを指摘した。一方で、通信や運輸などはもともと規制産業であったため、自社の事業・サービス全体を顧客（個客）目線で横串に分析できるデジタルデータプラットフォームを構築するという視点を持ちにくかった（現在でも独占禁止の懸念がないわけではない）。

一方で、国内市場の減退や規制緩和での競争激化を踏まえた事業転換の必要性もあり、地域の雄としての運輸やユーティリティなどのインフラ系事業者も同じくポテンシャルを持ったプレイヤーとなり得る。このようなデジタルデータプラットフォームを構築し、顧客（個客）をよりよく理解し、サービス創造や顧客経験の改善につなげることができるプレイヤーが、日本におけるスーパーアプリを確立していく可能性が高い。

### (2) 街アプリの発展可能性・連携の必要性

一方で街アプリは、今後、ますます都市内における各種データを集約・管理する都市OS/IoTプラットフォームと連動されていくことになるだろう。たとえば、都市OSでのデータ分析やモデリングにより歩行者の流れを予測して、交通渋滞情報をアプリに表示したり、さらに適切な交通機関や混雑を避けられる店舗を提案する機能まで持つに至っても不思議ではない。実際のところ、スーパーアプリの裏側にあるデジタルデータプラットフォームとスマートシティの都市OSは、将来

図5 スーパーアプリ構築に向けた構築イメージと論点



的には利用者や店舗のID情報、位置情報プラットフォーム、データレイク、分析のためのアナリティクス/AIを具備するという意味では、相互にある種の相似性を持った基盤となっていく可能性が高い。

現在のスーパーアプリのありようから予想するなら、よほどの大都市圏を対象としない限り、一つの都市のみを対象にした街アプリで収益性を確保するのはかなり難しいだろう。このため、ハドソンヤードやHabitap社のアプリのように、基本的には街の住民が快適に生活するための基本装備、顧客体験(CX)のための街アプリとして考えていく方向性が一つである。さまざまなクレジットカードがVISAやマスターカードと提携しているように、街アプリをスーパーアプリと提携させることで両者にメリットを出すことも考えられるだろう。

NextdoorやHabitap社の戦略を参考にするなら、街アプリのプロトタイプモデルを開発して、これを基本として個々のスマートシテ

イ別にカスタマイズしていく方向性も考えられる。この場合、都市OSについても基本的に一つのプロトタイプとしてクラウド展開できるのであれば、さらに収益を狙いやすくてできる可能性があるだろう。

### 3 スーパーアプリ化をめぐる競争への対応

ここまでアジア諸国のスーパーアプリの台頭とその背景や成立要件、日本での成立可能性に関して考察してきた。今後、日本においてどのようなスーパーアプリが成立し、個別の街アプリや個別のサービスアプリと連携するかは不確定な状況であるが、日本でも将来的にアプリ統合が起こると想定することは、個別事業者の取り組みを見ても蓋然性が高いのではないかと。

街アプリやスーパーアプリ化を目指す事業者にとっては、①将来のスーパーアプリの寡占シナリオの想定(地域×サービス・人口規模での将来のサービスマップ)、②自社で目

指すべきアプリの対応カバレッジの設定（自社の顧客基盤をベースとした対応範囲）、③スーパーアプリ構築に向けた検討ステップと実証活動の設計（他社・街アプリとの連携、自社開発のステップとしての実証活動の設計）、の3つの論点に関して検討していくことが肝要と考える（図5）。

注

- 1 共同通信社、山陽新聞社（2020年6月14日）
- 2 JETRO/IPA New York「米国におけるスマートシティに関する取り組みの現状」ニューヨークだより2015年10月
- 3 <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00273/00001/>
- 4 <https://www.asahi.com/articles/ASMCL3K6FMCLULFA005.html>
- 5 <https://www.asahi.com/articles/ASMCL3K6>

FMCLULFA005.html

- 6 <https://thebridge.jp/2019/05/neighborhood-social-network-nextdoor-raises-123-million-at-2-1-billion-valuation>

著者

石上圭太郎（いしがみけいたろう）

野村総合研究所（NRI）グローバルインフラコンサルティング部海外インフラ開発グループ上級コンサルタント

専門はスマートシティ、エネルギー・インフラ産業およびそれらのDX、PPP・民営化など

劉 泰宏（りゅうたいこう）

Nomura research Institute Singapore pte ltd  
Consulting Division, Business Transformation  
Department Department Head

専門はスマートシティ、エネルギー・インフラ産業およびそれらの海外事業開発など