

シェアリング エコノミー

pwc.com/CISsharing

コンシューマーインテリジェンスシリーズ



目次：

コンシューマーインテリジェンスシリーズ
「シェアリングエコノミー」

I.

調査手法

II.

シェアリングエコノミーの概要

- 数字で見るシェアリングエコノミー
- 業界専門家の視点

III.

シェアリングエコノミーの検証

IV.

シェアリング型ビジネス

- 自動車
- 小売および消費財
- ホスピタリティ
- エンタテインメント、メディアおよびコミュニケーション

V.

シェアリングエコノミーは自社のビジネス
にどういう意味を持つのか

VI.

日本市場への考察

調査手法

I.



調査の内容と対象

世界中でP2P(ピア・トゥ・ピア)型、アクセス主導型の新しいビジネスが台頭し、既存の産業に影響を与えている。消費者は、アクセスや金銭と引き換えに、物品を借りたり、住居を賃貸したり、サービスの提供を受けたりしており、シェアリングエコノミー(共有型経済)を積極的に受け入れる姿勢を示している。

消費者はシェアリングエコノミーを積極的に受け入れる姿勢を示している

私たちは、シェアリングエコノミー(共有型経済)の積極的な受け入れが市場にどのような影響を与えるのかについて検証した。そして既存企業とそれに挑戦する企業が、この破壊的な変化に対し自社をどう位置付けるか、どのように新しい収益源を見いだすのかを探った。現時点でのシェアリングエコノミーを明確にすることで、企業は今日の脅威を明日の機会に変えることができるだろうか？

企業は今日の脅威を明日の機会に変えることができるだろうか？

この質問への回答を探るために私たちはブランドと消費者の定量的実証分析の最大手で、長年にわたり消費者意識を捕捉してきたリサーチ実績と知見を持ったグローバルリーダーである BAV Consulting と共同で調査を実施した。

過去 4 カ月にわたり、当社はシェアリングエコノミーに対する消費者の態度を把握するため、広範囲なリサーチを実施した。米国の一般消費者を対象に調査し、業界専門家の率直な意見を聞き、企業の経営幹部にインタビューし、ソーシャルメディアでのシェアリングエコノミー関連の意見に注意深く耳を傾けた。こうして得られたデータを統合することで、企業と消費者双方の視点を踏まえた、シェアリングエコノミーの全体像を描くことができた。





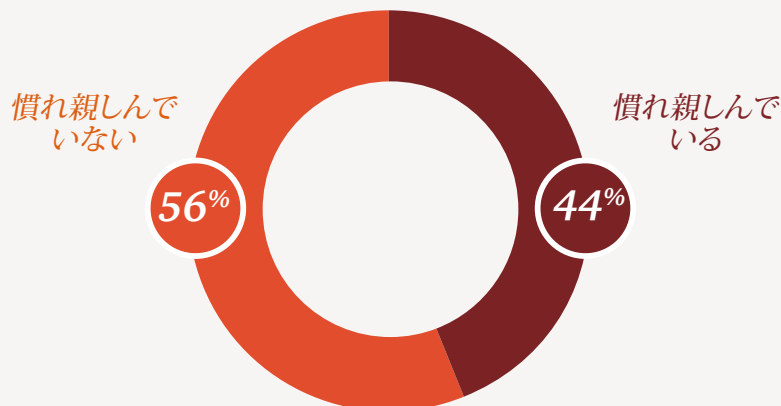
調査：

米国の消費者の中で、シェアリングエコノミーに慣れ親しんでいるサンプルを抽出した。このサンプルの年齢、所得、地域、性別はさまざまである。

- 消費者パネリストへのインターネット調査
- 合計サンプル：規模=1,000
- 報奨：パネルポイント
- 調査期間：2014年12月17日～22日

調査の大部分は、「シェアリングエコノミーに慣れ親しんでいる」と答えた44%の回答者を対象に実施。

米国の成人におけるシェアリングエコノミーの利用度合：



本調査では、シェアリングエコノミーを以下のように定義した：

個人および集団が、活用度の低い資産から収入を得られる仕組み。この方法では、現物資産がサービスとして共有される。例えば、車の所有者がその車を使わない時に誰かに貸し出す、あるいはマンションの所有者が旅行中にその部屋を貸し出すというような場合である。

シェアリングエコノミーの例：

- ホスピタリティおよび飲食：CouchSurfing, Airbnb, Feastly, LeftoverSwap
- 自動車および輸送：RelayRides, Hitch, Uber, Lyft, Getaround, Sidecar
- 小売および消費財：Neighborgoods, SnapGoods, Poshmark, Tradesy
- メディアおよびエンタテインメント：Amazon Family Library, Wix, Spotify, SoundCloud, Earbits

PwC のデジタル・サービス・グループとの協働：

シェアリングエコノミーの将来とそれが企業と社会にもたらす影響について意見を出し合うため、PwC のデジタル・サービス・グループと討議を行った。

この討議では、以下の主な論点に絞り込んで議論を行った：

- シェアリングエコノミーを通じて、より優れたユーザー体験を実現するために重要なことは何か？
- どのようなリスクが存在するのか？ 成熟産業・破壊的変革を行う既存企業・挑戦者それぞれにとってのリスクは何か？
- このビジネスモデルで、成功するために重要な要素は何か？
- この業界が直面する不確実性および機会は何らか？
- シェアリングエコノミーの概念は、各種産業の既存のビジネスモデルにどう適用できるのか？

業界専門家との対話：

シェアリングエコノミーのような新しい定義の定まらない分野においては、その分野に最も近いところにいる人々の話を聞くのが得策である。シェアリングエコノミーの現状やその重要性について、提供している企業やそこで使われる技術の最前線にいる人々の話を聞きたいと考え、ニューヨークとサンフランシスコの2都市で業界専門家を招いてセッションを開催し、シェアリングエコノミーの現状と将来について話していただいた。パネリストは以下の方々である。

Shelby Clark

Peers.org の CEO（最高経営責任者）。RelayRides の創設者であり、Kiva.org の前取締役

Chelsea Rustrum

『It's a Sharable Life』の共同著者で、シェアリングエコノミーのコンサルタント

Padden Guy Murphy

P2P 型カーシェアリングプラットフォーム、Getaround の Business Partnership 責任者

Barbara Pantuso

独立系コンサルタント、起業家、地域型シェアリングサイトの Hey Neighbor! の創設者

Jim (Griff) Griffith

eBay Education の学長、eBay Radio のホスト、『The Official eBay Bible』の著者

Allison Mooney

Google Marketing の Trends and Insights の責任者、『Think with Google』の編集長

Brooke Moreland

Fashism.com の創設者で Gett (GetTaxi USA) の前マーケティング責任者

Evan Frank

Onefinestay の共同創設者で米州社長

Kathryn Duryea

マーケティングコンサルタント、高級宝飾品定額利用サービス、Rocksbox の前マーケティングヴァイスプレジデント

Elisabeth Mouchy

アートをどこでも楽しめるデジタルキャンバスを活用するギャラリー、Daylighted の共同創設者

Arun Sundararajan

ニューヨーク大学スターン経営大学院教授



ソーシャルメディアの活用



ソーシャルメディアへの投稿から、消費者の態度や心理の変化を理解することができる。これを捕捉するため、PwC では、ブログ、Twitter、Facebook、フォーラムおよびコメントボードの付いたネットニュースなどを含む「ソーシャルウェブ」全体にソフトウェア検索を行った。関連する主要用語の検索を行い、その結果に基づいてリストを微調整し最適化した後、そのデータが発信されたシチュエーションや文脈を踏まえ分析した。

シェアリングエコノミー の概要

II.

サーフボード
1日7ドル

ルーフラック
1日8ドル

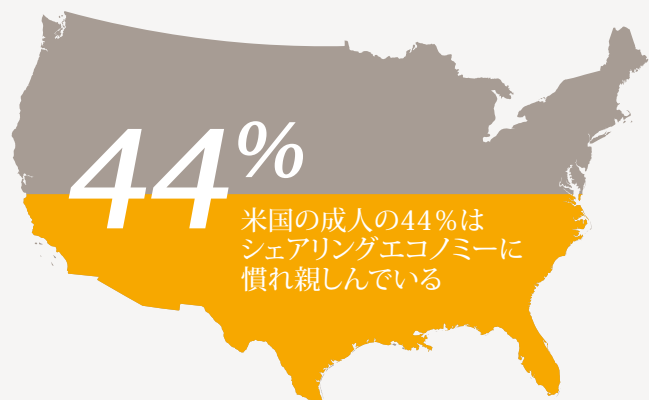
ミニバンのレンタル料
1日30ドル

ラジカセ
1日5ドル

ドレス
1日4ドル

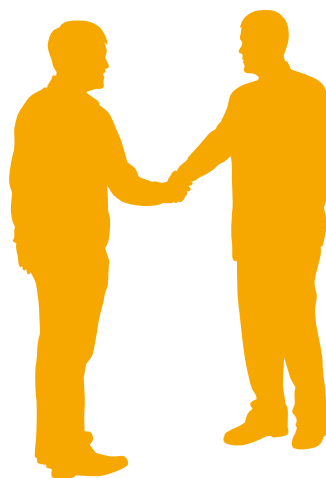
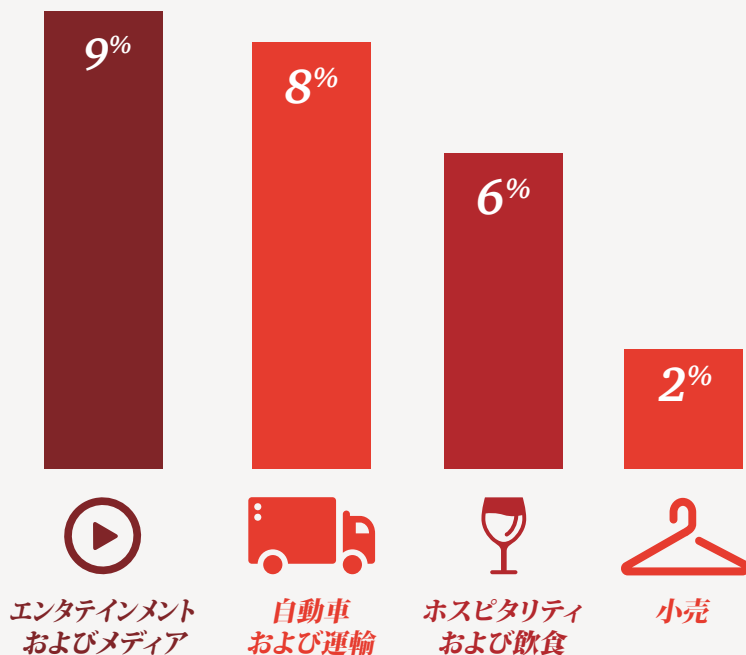


シェアリングエコノミーが受け入れられるためには、信頼、利便性、コミュニティの要素が欠かせない。消費者はモバイルアプリを試すことに積極的であるため、ブランドを構築し、早期にブランド認知を高めることへの障壁は低い。イノベーションは急速に進化する気配を見せており、消費者が利用者同士のコミュニティや、提供者と利用者との関係に対する信頼性が高まるにつれ、そのペースはさらに速まると予想される。



19%
米国の成人の19%は、
シェアリングエコノミー利用したことがある

シェアリングエコノミー利用をしたことがある米国成人の割合

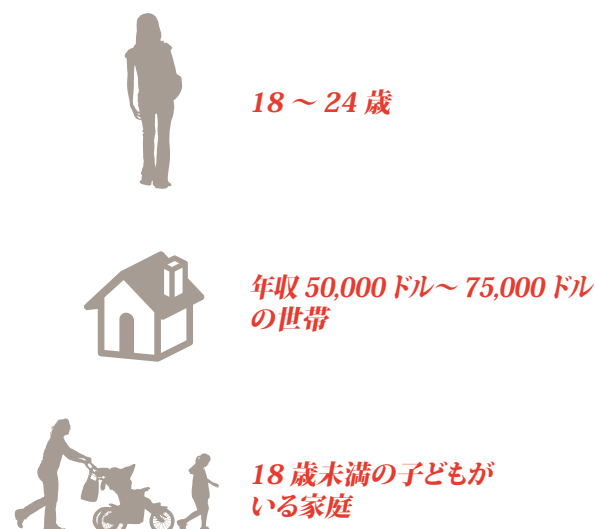


シェアリングエコノミーを試してみた消費者のうち

57%
「シェアリングエコノミーの企業に関心
を持っているが、一定の懸念もある」
と回答

72%
「今後2年以内に自分はシェアリング
エコノミーを利用しているかもしれ
ない」と回答

シェアリングエコノミーを試した人の中で、最も満足したのはどういう人々か？



シェアリングエコノミーに慣れ親しんでいる米国の消費者はそれに多くのメリットを感じている



86% 生活により経済的な余裕が出ると回答



83% 生活がより便利で効率的になると回答



76% 環境に良いと回答



78% コミュニティの結び付きが強くなると回答



63% 従来型の企業と関わるよりも楽しいと回答



89% サービスの提供者と利用者の信頼に基づいていると回答

彼らは「所有する」ことの価値を考え直している



81% 商品を個別に所有するより共有する方が割安であると回答



43% 所有することは負担に感じると回答



57% 共有して利用可能であることは新しい形の所有であると回答

しかし、一定の懸念を抱いている



72% シェアリングエコノミーで得られる体験に一貫性がないと感じると回答

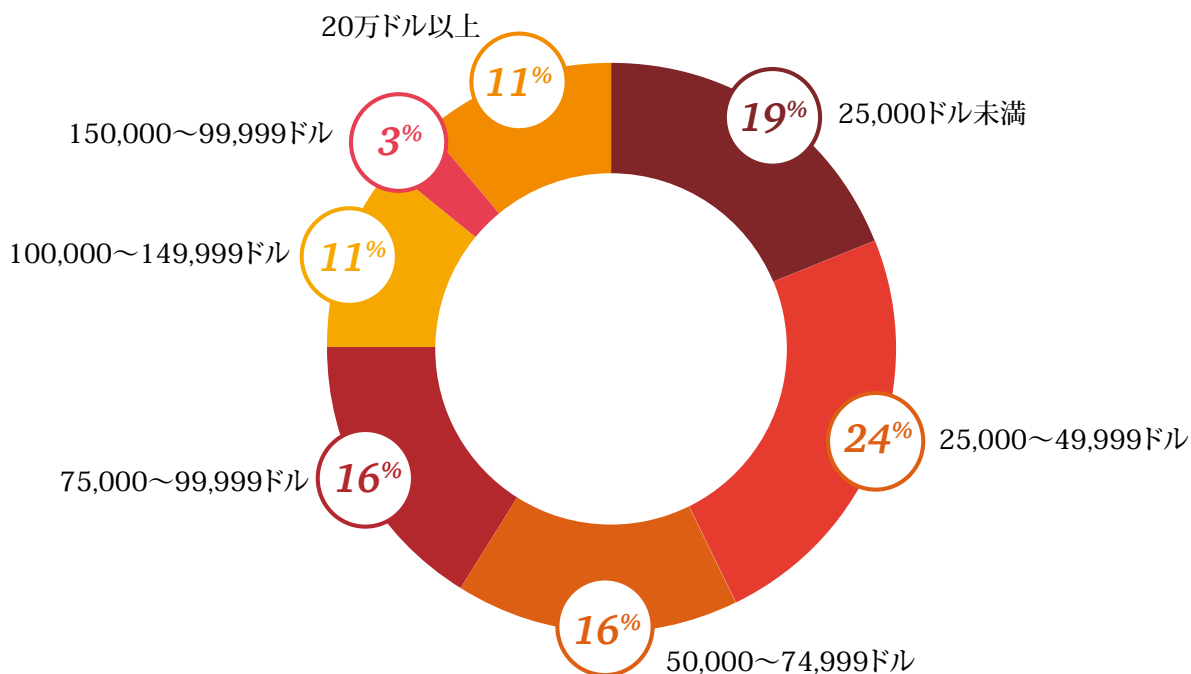
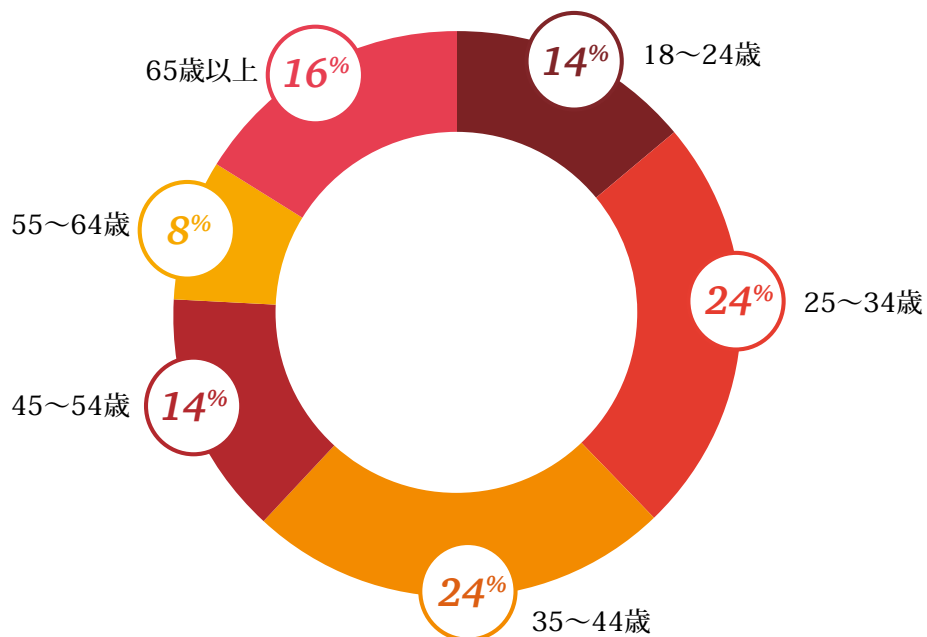


69% シェアリングエコノミーの企業については、信頼している人の推薦がないと信用できないと回答

このニューエコノミーにおける提供者は誰か？

7%

シェアリングエコノミーでは、米国人口の7%が提供者となっている。あらゆる年齢層や世帯収入層に広がっている



業界専門家の視点



Joey Bergstein
Seventh Generation
General Manager
兼 Chief Marketing Officer

共有資源について

シェアリングエコノミーは当社のビジネスモデルそのものだ。当社は自前の製造部門を持たず、設備を有効に共有している。競合企業も含めた他社製品を製造しているパートナー企業と、製造契約を結んでいる。企画は自社で行うが、設備を共有している。これは従来の意味でのシェアリングエコノミーではないが、事業方針はまさにそれであり、「余剰生産能力の効率的活用」の定義に一致する。

自社設備の所有について検証するたびに、製造委託ビジネスモデルを通じた共有設備の方が、より経済的で環境にも優しいという事実に行きつく。

同じように、物流でもロジスティクスパートナーを活用している。当社だけではトラックを有効活用しにくいので、提携会社は他社製品との混載でトラックの荷台の空きをなくしている。また、自社の物流センターを建設すると1カ所か2カ所で全国をカバーしなければならないが、シェアリングなら当社の対象市場に近い場所にある5～6カ所の物流センターを活用することができる。われわれのパートナーは専門家としてサービスを統合しており、財務と環境の面から持続可能性を高めている。これはまさに資源の有効活用だ。今の世界は接続性が高く、さまざまなサービスをより簡単に利用できるようになった。非効率だと思ふ分野があったとしても、そう遠くない将来にそれは非効率でなくなると考えている。

アイデアの共有について

当社は、開発した技術に対して特許を取得しない。石油系化学品を使わなくても、従来商品と同じ性能を持った植物由来のソリューションを見つける企業が増えていけば、より良い世界を作れると信じている。

ソーシャルシェアリングについて

15年前は、「あなたはどこでその製品を知りましたか?」と、いつも尋ねていただろう。そしてその回答は、どの調査レポートでも最も多い回答は、「友だちが推薦したから」だった。当時は、直接消費者に推薦できないことが苛立たしかった。今では、消費者のレビューがその穴を埋めている。以前は友人の推薦を効率的に得られなかったが、今はそれがビジネスを動かしている。ソーシャルシェアリングは全ての人の声を効率的に結び付ける手段であり、ビジネスに対して明確でパワフルな効果を持っている。



Dermot Boden
Citi
Chief Brand Officer

Citi Bike を始めたことについて

この事業を立ち上げた際、大きなリスクがあった。当時は疑問だらけだった。これは正しいことだろうか? 成功するだろうか? そのため、始める前に散々考え抜いた事業になった。しかし、だからこそ私たちにもたらしたものや、私たちの顧客や顧客になってもらいたい人々にサービスを届けられたこと、彼らとつながることができたことはわれわれの期待を超えた。

企業ブランドの観点からすると、環境を重視した輸送モデルを持つブランドであることは、非常に重要である。Citiは「進歩」を掲げており、住民がサステナビリティ（持続可能性）を重視する新たな都市環境の中では、この種の進歩を打ち出すことが最も望ましい。私たちはまた、消費者の価値観の変化を目の当たりにした。Citi Bikeは、観光客と地元のニューヨーク市民にあらゆる場所へ移動するための素晴らしい機会を提供している。

アイデアの共有について

当社は昨年、Citi Mobile Challenge を始めた。世界中の開発業者を対象に、Citiのデジタルプラットフォームに基づく革新的ソリューションの構築に関するアイデアを募集した。去年はシリコンバレー、ニューヨーク市、マイアミに60人の最終候補者が集結し、審査員の前で提案を発表、その提案が当社の顧客に役立つイノベーションとなるかどうか審査された。最終候補者は提案を実現する機会、10万ドルの賞金の分配、提案を市場化するために役立つ各種サービスが提供される権利をめぐって互いに競い合った。

これは極めて効果的な取り組みだ。当社は、これらの「ハッカソン」を通じて、世界中の優れた発想やコンセプトを持つ優秀な人材を見いだすことができる上に、アイデアの市場化を支援できるかを確認する機会も得ることができる。彼らにとっても当社にとっても良いことだ。

当社には24万人もの社員がいるが、世界中の誰もが新しい発想と考え方を持っている。Citi Mobile Challengeは、技術コミュニティの力を解き放ち、全く新しいソリューションを開発するための非常に独創的なアプローチである。そして、当社の最終目標は、これまでのイノベーションに対するアプローチを変えることである。



Richard Steinberg **BMW DriveNow** **CEO**

シェアリングエコノミーにおける、市場の位置付けを見直すことについて

当社はプレミアム自動車メーカーであるが、今はプレミアム自動車とともに、プレミアムなモビリティサービスを提供している。このサービスは、当社の経営陣が提供の必要性があると判断したもので、そこから DriveNow が誕生した。ミレニアル世代は、苦勞して稼いだお金で車を買いたいとは思わない。駐車場や保険、車の所有にも関心がない。とはいえ、移動手段は必要となる。公共交通や Uber、さまざまな共有ツールは自由に使えるが、個人のモビリティはない。そこに当社のサービスが対応している形だ。

シェアリングと販売の「奪い合い」について

ある程度はやむを得ない側面はあると思う。しかし、多くの点で、BMW グループが競合する市場は、新車販売においては高級車市場になる。そして、カーシェアリングを活用する若い世代、つまり当社のサービスを使う若い世代の目は、必ずしも高級車市場に向いていない。彼らは一般車や大衆車、中古車に関心があり、高級車には興味がないことが多い。すると、当社は自社の売上を侵食しているだろうか？ そんなことはない。では、他社のシェアの一部を奪っているのだろうか？ おそらくそうだと思う。

シェアリングの課題について

シェアリングエコノミーにおける最大の課題は保険である。そして保険は、それが自分の家であれ、車であれ、運転手であれ、極めて細分化された市場である。保険会社は、自分の資産をたまに使う人々にどう対処すればいいのか検討できていない。自分が背負うリスクを理解していない人々には大きな問題がある。そのため、保険会社はこの点に細心の注意を払う必要がある。シェアリングエコノミーに自分の資産を登録したり、誰かの資産を利用したりする場合に背負うリスクに対して、どう対処すればいいかを、人々に周知することが重要である。

シェアリングエコノミー の検証

III.



名称については議論の余地がある — しかし、インパクトは極めて大きい

私たちは報告や調査に一貫性を持たせるため、世界の成熟したビジネスモデルを一変させるこの新しいエコシステムの定義として「シェアリングエコノミー」という名称を使用した。

業界専門家と話した際、この変化を一つの用語で的確に表現するのは難しいことが分かった。一部の専門家は、この産業を利他的行為というより金銭の絡んだご都合主義と感じており、それに「シェアリング」という言葉を当てるのは不適切であり、不誠実と感じているようだ。一方、「トラストエコノミー」や「協働消費」「オンデマンドエコノミー」「ピア・トゥ・ピア・エコノミー」などがより適切な名称であると述べた専門家もいた。

最適な定義をめぐっては議論が白熱する一方で、いわゆるシェアリングエコノミーは極めて急速に巨大化しており、企業経営者が早急に対処しなければならない現象になっているという見解においては全員が一致した。

Airbnbの宿泊客数は一晩で平均42万5,000人で、ヒルトンの世界全体の宿泊客を22%近く上回る

シェアリングエコノミーによる破壊的変化の規模を把握するため、Airbnbを例に挙げてみたい。Airbnbの宿泊客は一晩当たり平均42万5,000人で、年間1億5,500万人以上に達しており¹、これは2014年のヒルトンの世界全体の宿泊客数1億2,700万人を約22%上回っている²。また、創業5年目になるUberは世界の250以上の都市で事業を展開しており、2015年2月現在の事業価値は412億ドルだった³。これはデルタ航空、アメリカン航空、ユナイテッド航空などの企業の時価総額を上回る。

投資家は、これらのシェアリングエコノミー企業のポテンシャルに関心を寄せるようになってきている。こうした企業は、低利用資産の収益化であれ、資産購入の見送りであれ、製品の消費の仕方やそのための取り組みを一変させるからである。比較として、大衆車市場の台頭を振り返ってみればよい、とニューヨーク大学スターン経営大学院のArun Sundararajan教授は述べる。

「当時の生活様式や消費の仕方など、この所有型経済の全ての起点は自家用車を運転することだった」と教授は指摘する。「人々は郊外に大きな家を建て、そこに移り住み、物を買った。同じように、シェアリングエコノミーにおいても、変化の方向性は違うが、社会に重大な影響を与えるという意味ではそれに匹敵する」。

米国の成人の半分近くがシェアリングエコノミーに慣れ親しんでいる

本調査では、米国の成人の44%がシェアリングエコノミーに慣れ親しんでいることが分かった。米国の成人の18%は利用者として、7%は提供者としてシェアリングエコノミーに参加していると回答した。彼らは、これらのサービスに慣れれば慣れるほど、楽しいと感じるようになっていく。全体として、これらのビジネスモデルは利用者の価値観を変えようとしている。彼らは自分が所有しているお金や時間、地球に対する物品とサービスの影響を考えるようになっていく。



44%

米国の成人の44%はシェアリングエコノミーに慣れ親しんでいる

この変化の核となっているのはもちろん、インターネットであり、それに伴って台頭してきたソーシャルメディア、モバイル、アナリティクス、クラウドコンピューティングである。情報へのアクセスがここまで拡大し、特定のニーズに合わせられるようになったことは今までにない。モバイルとクラウドによって取引はリアルタイムで行われるようになり、ソーシャルメディアは、商業の信頼性の向上に大きな役割を果たしている。AmazonやeBay、Google、Apple、PayPalなどの技術面でのパイオニアが土台を築いた。製品を届ける提供者のために、AmazonとeBayが購入者を獲得する。GPS内蔵のスマートフォンは一番近い提供者の情報を提供し、PayPalなどのオンライン決済システムは取引の基盤を強化する。

これらの企業がP2P型取引のリスクを軽減したため、多くの消費者は景気後退を背景に、物品を所有することの必要性を考え直すようになった。BAV Consultingによる2011年の調査では、消費者の66%（ミレニアル世代の77%）が物を多く持たない、シンプルなライフスタイルを好んでいた。そして、経済が回復した後、景気後退によって強まった価値観は変化していない。

現在、「物を所有することは自分の社会的地位を示すいい方法である」という意見に賛同する消費者は半分しかない。消費者の5人に4人は、実際には賃借は所有より有利な点があると考えており、おそらく18～24歳の成人では25歳以上の倍近くの人が、シェアリングは新しい所有だと考えている。満足度調査では、楽しい体験は購入よりはるかに満足度を高めることが示されており、若者はこれを本能的に理解しているため、体験型の経済がさらに注目を集めている。

¹ Time Magazine, “Tales From The Sharing Economy,” Feb. 9, 2015

² Hilton Worldwide, 2014 Annual Report

³ Wall Street Journal, “Uber Snags \$41 Billion Valuation,” Dec. 5, 2014

収益機会

「Sカーブの共有」を導入する

経済における各種産業の発展の道筋を見ると、多くが「Sカーブ」を描いていることが分かる。当初は規模が小さく不安定だが、その間、ブレイクスルーを達成した企業は、市場が成熟する前に成長を加速させることができる。この時点で古い産業は成熟し、衰退する。それに代わって、重なるように次のイノベーションが登場する。

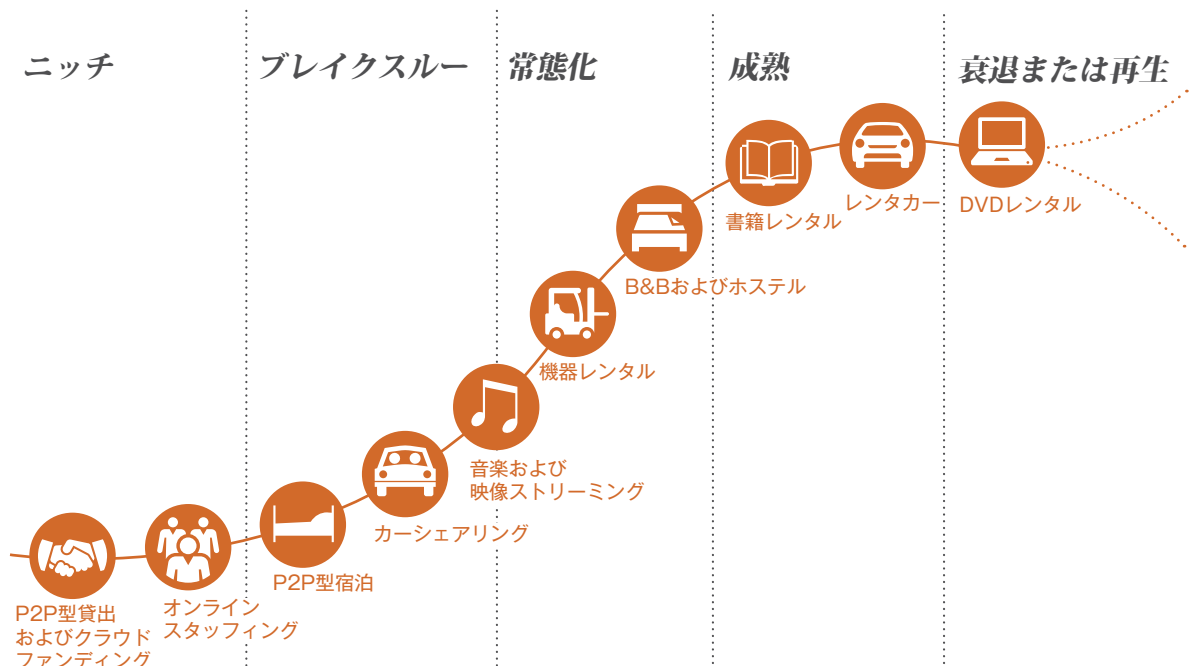
シェアリングはレンタル業の衰退につながる

当社は、既存産業の成熟に伴って従来型のレンタル業はシェアリングエコノミーによって破壊され、新しい「シェアリングSカーブ」に置き換わると推測している。

当社では、新しい「シェアリングエコノミー」5業種（P2P型ファイナンス、オンラインスタッフィング、P2P型宿泊、カーシェアリング、音楽および映像ストリーミング）の収益の可能性と、従来型の「レンタル」5業種（機器レンタル、B&Bおよびホステル、レンタカー、書籍レンタル、DVDレンタル）の収益の可能性を比較した。

各業種の将来の成長に対する予想を得るためのベースとして、得られたSカーブとモデルを使用した。

シェアリングエコノミーのライフサイクル



出典: PwC UK Website 「The sharing economy – sizing the revenue opportunity」
<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>

各種業界レポート、企業収益のデータ、主題別専門性に基いたSカーブ

どの産業が成長するのか？

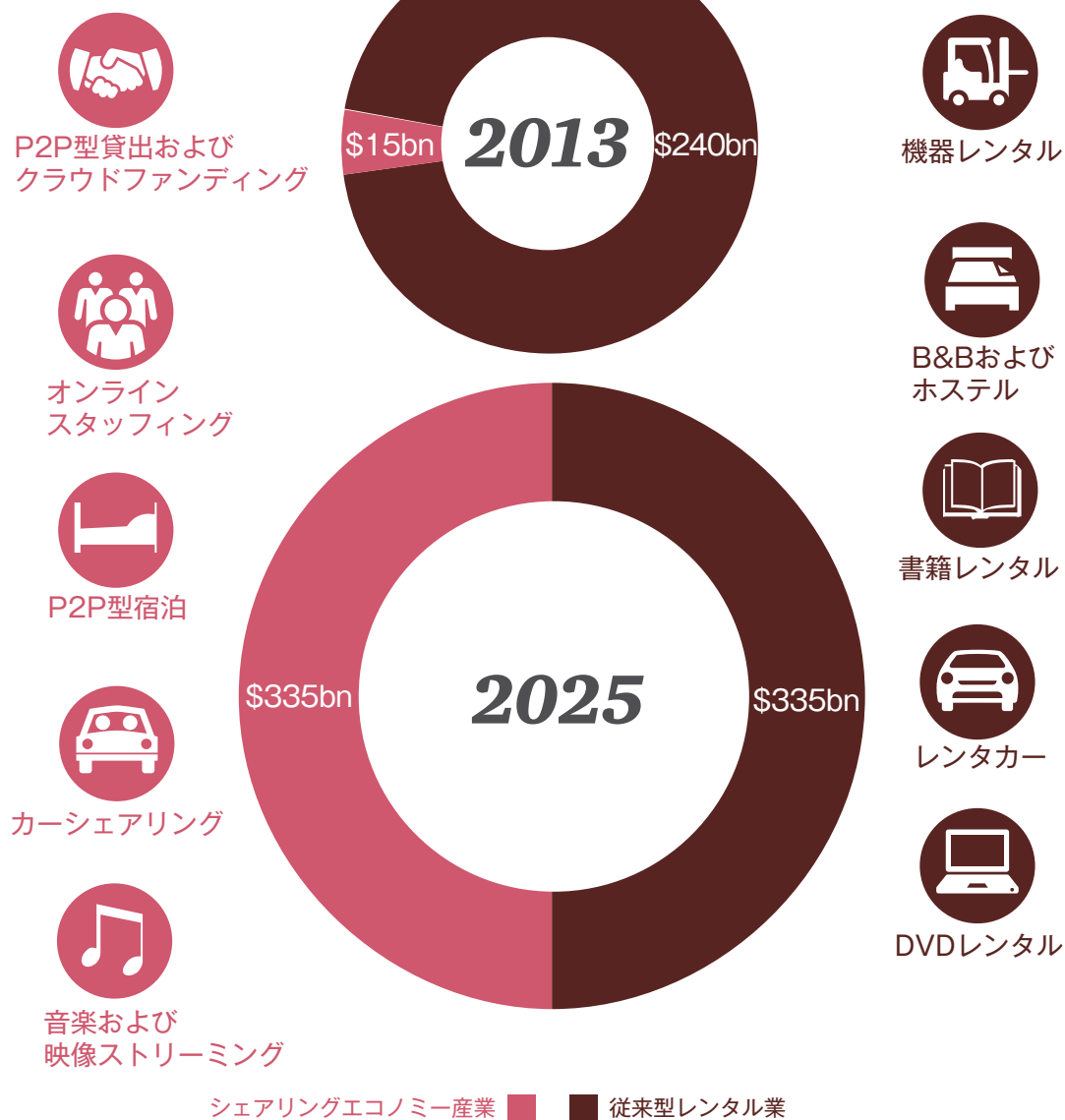
現在、当社はシェアリングエコノミー主要 5 業種の世界全体の売上高を 150 億ドルと推定している。これは対象 10 業種の総売上高のわずか 5%を占めるにすぎない。

しかし、2025 年までに、このシェアリングエコノミー 5 業種の売上高は 10 業種の半分を超える可能性があり、潜在的な収益機会は 3,350 億ドルに上る。当社の推定では、2025 年には英国だけで約 150 億ドル（90 億ポンド）の売上が創出される。

シェアリングエコノミー産業と従来型レンタル業の想定売上増加額

シェアリングエコノミー産業

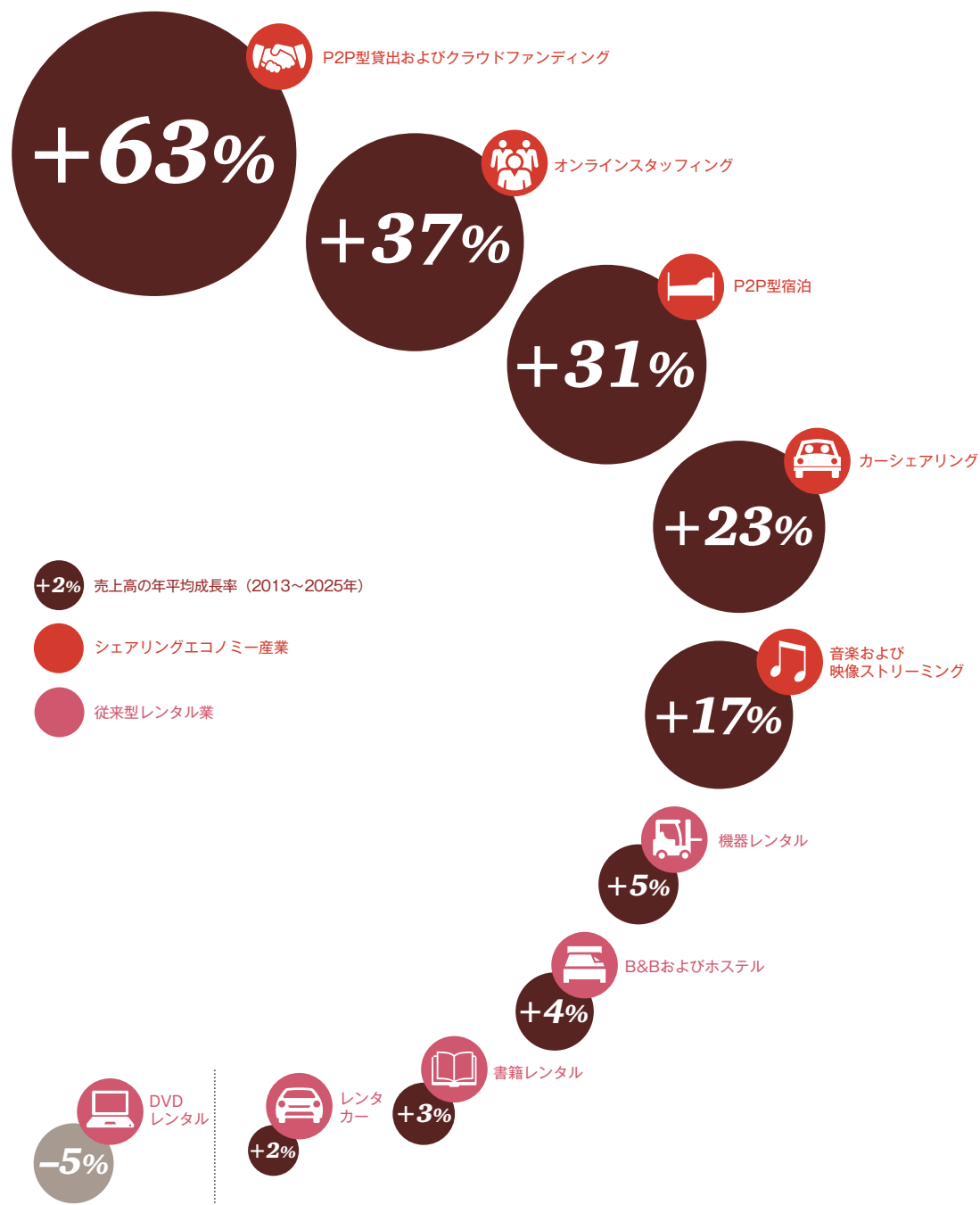
従来型レンタル業



出典：PwC UK Website 「The sharing economy – sizing the revenue opportunity」
<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>

今後、シェアリングエコノミー産業の成長率は、従来型レンタル業の成長率より大幅に高くなると思われる。中でも P2P 型ファイナンス、オンラインスタッフィングなど、現時点で最も未発達の産業が最も急速に成長する可能性がある。

シェアリングエコノミー産業と従来型レンタル業の成長



出典: PwC UK Website 「The sharing economy – sizing the revenue opportunity」
<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>

シェアリングエコノミーの 中核的要素



「シェアリング」は、もちろんいつの時代も存在していた。多くの産業が所有に代わる手段を提供した。しかし、シェアリングエコノミーというモデルは、以下のような中核的要素によってこれまでのものとは一線を画している。

余剰能力と需要を結び付けるデジタルプラットフォーム

シェアリングエコノミーのビジネスモデルは、「空き状態」をより正確に、リアルタイムで把握できるデジタルプラットフォームと、その機能を必要とする人にダイナミックに接続するための技術に支えられている。

- Airbnb は、使われていない部屋やアパートを、宿泊施設を求める旅行者に紹介している
- Zipcar は地元の需要に対し、使われていない車を提供している

人々はこれまでもサービスを交換したり取引したりしてきたが、需要と供給をより簡単にマッチさせるデジタルサービスが増えたおかげで、このプロセスはかつてないほど使い勝手がよかった。

所有よりアクセスを提供する取引

アクセスの形態は多様だが、いずれも所有に伴うコストを抑えながら、選択肢を増やせるかどうかが焦点である。

- 賃貸
- 貸出
- 加入
- 再販
- 交換
- 寄付

協働的な消費形態

シェアリングエコノミーのビジネスモデルを利用する消費者は、従来の交流のやり方より、深い社会的交流をもたらす取引により満足感を感じる。

- Airbnb と CouchSurfing は、旅行者が地元の施設とつながることができるようにしたり、旅の情報を直接提供してもらえるようにしている
- RelayRides や Lyft などのライドシェアリングサービスは、見知らぬ同乗者への信用度が、最後まで安全に気持ちよく利用できるかを左右している

感情のつながりを強化するブランド体験

今日のブランド価値は、ブランドが育成する社会的なつながりに関係している。これらのつながりを管理することは、マーケティングを成功させる基本である。シェアリングの場合、体験をどう設計するかが心のつながりを生み出す上で不可欠である。消費者が簡単に利用し、不安なく意思決定できるような体制を整えることで、企業は単なる取引ベースの関係性を越え、体験のためのプラットフォームになる。いわば、友情に似た感覚を醸成することができるのである。

信頼の上に成り立つ経済を理解する

米国の消費者の 5 分の 1 近くが何らかのシェアリングエコノミー活動に参加している。JustPark で私有地を賃貸したり、Poshmark のドレスを購入したり、Lyft を通じて車に相乗りしたりしているが、彼らにとって何が魅力なのだろうか？

確かに利便性とコスト節減は魅力である。しかし、最終的にこの経済を回し続け、成長させているものは信頼である。他人の家に泊まっても、会ったこともない人の車に乗っても安心していただけるのは、信頼があるからである。

しかし、ここ数年、他人に対する基本的な信頼感は大きく変化していない。事実、本調査対象の消費者のうち、「昔より今の方が人を信頼している」と答えたのは 29% にすぎない。さらに、ブランドへの信頼は高まるどころの話ではない。調査対象の消費者の 62% が、「昔よりブランドへの信頼が低くなった」と回答している。



64%

消費者の 64% が、シェアリングエコノミーでは政府の規制より、利用者同士の規制が重要と回答



69%

消費者の 69% が、自分が信頼している人に推薦されない限り、シェアリングエコノミー企業を信頼しないと回答

しかし、個人や企業への信頼は薄らいでいる、または横ばいであっても、仕組み全体への信頼は増している。利用者レビューのシステムはサービスの質を裏付けるものになっている。ニールセンの 2012 年グローバル広告信頼度調査によると、56 カ国の消費者の 92% は、どの種の広告より、友人や家族の言葉や推薦を信じると回答した。今のアメリカでは、本調査対象の消費者の 64% が、シェアリングエコノミーでは政府の規制より利用者同士の規制の方が重要と答えている。69% は、自分が信頼している人に薦められない限り、シェアリングエコノミー企業を信用しないと答えた。

それでもブランドが社会的マインドを刺激し、これをマーケティングに活用すると、この転換ははるかに速く進行する。同様の傾向が、シェアリングエコノミー企業の成長を促している。モバイルアプリの急成長は、信頼の高まりを表しているだけでなく、信頼の強化に向けて社会的マインドが広く利用されていることを表している。

一つ、大きな障害になり得る要素がある。シェアリングエコノミーが拡大し続けるためには、その運営者は、消費者の本人確認の方法を見いだす必要がある。一部の企業は、すでに自社のプラットフォームに身元確認機能を付加しているが、その実施は容易なものではない。P2P 型モデルでは、全員が政府の認証書類や、その代わりとなり得る十分なソーシャルメディアのプロフィールを持っているわけではない。品質と信頼のレベルを設定し、一定レベルを維持することは、この発展途上のモデルの成功には不可欠である。

信頼の重要性、そしてそれをめぐる不信感、シェアリングエコノミーという名称が適切かどうかの議論に拍車をかけている。あるデータによると、消費者は、提供企業や他の消費者との社会的関係の構築よりも、値ごろ感と利便性に対する関心が高い。そのため、Airbnb のホストから地元のスクープを聞いたり、RelayRides のドライバーと深い会話をしたりする P2P 型の交流の親密さは、メリットになるかもしれないが、限界や境界線はあり、そこは明確にすべきである。これを理解する企業は、競争上の優位性を持つことになる。

例えば、Airbnb の成功は、同社が掲げる「人、場所、愛、コミュニティ」が理由というより、消費者がよりお得な旅行をしたいと考えているからである。Airbnb の消費者の過半数は、宿舍をシェアしたり、オーナーと食事をしたりするより、その場所全体を借りる方を選んでいる。ここでは、他のシェアリングエコノミーのプラットフォームと同じように、1 対 1 の利用者同士の交流ではなく、ピアレビューに基づく信頼が浸透している。

「その服をどんな人が持っていたか、どこで着ていたかはどうでもよい。知りたいのは、その服がきちんと洗濯され、手入れされているかどうかである」

— Kathryn Duryea, Marketing Consultant,
Former VP Marketing, Rocksbox

価値交換を考え直す

利用度が低い資産が収益を生み出したり、あるいはこれらの資産の購入を見送ったりすることができる能力は、消費者の購買行動を一変させた。特に、高額商品で変化が起きている。

本調査によると（シェアリングエコノミーに慣れ親しんでいる消費者が対象）、51%の人が、「今後2年以内に自分はシェアリングエコノミーの提供者となる可能性がある」と回答している。現時点で、提供者と特定されている人は23%であり、大幅な上昇である。また、72%の人が、今後2年以内に自分はシェアリングエコノミーの利用者になると思うと回答した。これは表裏一体となって、消費者が購入に対する姿勢に影響を与えている。

新車のコストを重視する人で、Uber や Lyft のドライバーになる人は、単に資産を償却するのではなく投資することで収益を得られることが分かっているため、より高品質で高価な車を購入している可能性がある。家の購入を考えている人は、余っている部屋を賃貸し、高くなる不動産費用をカバーできると考え、2部屋より3部屋のベッドルームのある家を購入するかもしれない。

一方、自動車輸送への依存度が低い都市住民は、車の購入を控え、代わりにカーシェアリングやオンデマンドのタクシーサービスを好むかもしれない。買物客は、Poshmark、Rent the Runway や Le Tote の商品を選ぶ方が選択肢が多く、価値があると考え、新しいデザイナーのドレスを買わない可能性がある。

市場原理が想定通りに働けば、品質が価格に大きく脅かされるようにはならない。実際、高品質の製品は耐久性と再販した場合の価値があるため、長期的にはより経済的な投資になり得る。品質にシフトすれば、「チープシック」や、ただ価格を前面に打ち出す他のマス商品を圧迫するかもしれない。シェアリングエコノミーでは品質が重視され、ハードウェアは、形と同じように機能の耐久性が重要になる。こんな言葉がその状況を表している。「ドリルが必要なのではない。壁に穴が必要なのだ」

さらに、この価値へのパラダイムシフトは、シェアリングエコノミー業界を拡大する力を持っている。一方で消費の低下による販売量の減少という影響が発生する。しかし他方では、高額商品の購入が発生すると思われる。既存の利用者が、提供者としてシェアリングを使うことで一定の価値を回収できると考え、高額商品に買い替える。投資を収益化することによってより低い価格を実現することは、シェアリングがなければ、そもそも商品を購入しなかったと思われる人々のシェアリングへの参入を推し進めるかもしれない。

利用負担の軽減を促す



43%

消費者の43%が
「所有することを負担に感じる」と回答

「利用負担が少ない」というフレーズは、2015年で最も古臭い言い回しの一つかもしれないが、この言葉はどの産業の役員室でも重視されるべきである。消費者の43%は、「所有することを負担に感じる」と答えているからだ。そして、シェアリングエコノミーの最大の魅力は、負担の軽減を約束している点である。コストやメンテナンスの負担、選択の負担（あるいは選択肢がないことの負担）など、多くの負担を軽減することができる。

価格は常に利用を左右する要因ではあるだろうが、シェアリングエコノミーが進展し、拡大するにつれ、シームレスな体験を作ることが成功には不可欠である。すでに、感度が高い消費者は利用負担の多寡を価値の方程式に織り込んでいる。結局、使われる時間は失われる時間であり、彼らはお金と時間の両方を有効活用しようとしている。その結果、完璧なデジタルツール、使いやすくシンプルな検索、シームレスな取引は今日、企業にとってあればいいというわけではなく、必須条件になっている。

シェアリング型 ビジネス

IV.



シェアリングエコノミー： 自動車



Zipcar、RelayRides、Car2Go、Lyft、Uber など、シェアリングエコノミーは自動車産業で急速に新しい道を築き、新たな輸送手段のネットワークを構築した。まるで、ヒッチハイクの時代が形を変えて戻ってきたかのようだ。

PwC の調査データによると、全成人の 8% が何らかの形で自動車のシェアリングに参加している。1% はこの新モデルの提供者となり、利用者を送り迎えしたり、時間や日単位、週単位で車を貸し出したりしている。当社が調査した全分類のうち、最も多くの消費者がシェアリングエコノミーの成功例と見ているのが、この自動車を用いたシェアリングである。

こうしたことの全てがシェアリング型システムの訴求力を大きく高めた。カーシェアリングも、相乗り輸送やバイクシェアリングも同じである。ガソリン価格はさらに下がるかもしれないが、車の所有を遠ざける傾向は変わりそうにない。

これは大きな文化的シフトである。そして、ギアを変え、高速レーンへの入り方を理解している者にとっては、これは大きなビジネスになり得る。次はどうなるのか？ 誰も正確には答えられない。ルールは毎日書き換えられているからだ。しかし、ここにいくつか心に留めておくべき要点がある。



**全成人の 8% は、何らかの形で自動車のシェアリングに参加している。
1% はこの新しいモデルの提供者となっている。**

過去10年間の自動車保有のトレンドを考えると、消費者のシェアリングに対する志向は驚くに当たらない。本調査対象の消費者の3分の1は、自動車産業はあまりに多くの廃棄物を生んでいると答えた。その筆頭がミレニアル世代であり、これまでの世代に比べ特に、車を運転しない。彼らは運転免許を取る割合が低く、車に対する思いや情熱も乏しい。車をステータスシンボルではなく、おおむね輸送手段と考えている。

スマートフォンも運転の相対コストを押し上げている。同乗者は乗車中にメールを読めるし、「生産的」でいられるが、運転しているドライバーはそんなことはできないし、してはならない。(同じことが飲酒にも当てはまる。Uber によると、カリフォルニアで UberX を開始して以来、飲酒運転による事故は、30 歳未満のドライバーについては毎月 60 件減少した。)

自動車産業はパイの一片でしかない。今はモビリティ産業が重要である。自社のポジショニングを考え直す自動車メーカーが増えている。単に自動車の製造業者というにとどまらず、モビリティ（移動手段）を提供する企業として自らを再構築している。ただし、自動車がモビリティサービスへと広がるにつれ、新たな企業が競合として浮上している。例えば、モビリティサービスの旗手の 1 社、Apple はこの分類に参入している。こうした情勢の中で、旧来のメーカーは日夜、消費者のモビリティに独自の価値を付加する方法を見いださなければならない。例えば、購入者向けの車の販売からライドシェアリングの促進まで、モビリティ全体を提供する立場に立つことや、システムの運営力が弱い、または利用が進んでいない都市で公共輸送網と提携するのも一案である。

「私たちが直面している最大の変化は、消費者がただ車を買うのではなく、モビリティを買おうとしている、ということである」

— Shelby Clark, CEO of Peers.org

消費者の価値方程式を再検証する。 企業が今、ある層に狙いを定めても、シェアリングエコノミーの下で消費者の価格や価値の方程式が破壊されるに伴い、ターゲット層が急速に変化する可能性がある。今日、車を所有することの経済性は、その利用を通して利益を得られる場合、より高まる。つまり、さまざまな買い手が、従来ならば考慮に入れていなかったかもしれない自動車の購入を決め、購入の方程式に新たな変数を加えているのである。シェアリングエコノミーでは、品質は新たな価値を生む。消費者は再販と耐久性についてより深く考えるようになっていく。

自社の利用頻度が低い資産を検証する。 多くの大企業には、長い間未使用の車両や、空きの駐車スペースがある。シェアリングエコノミーのモデルに基づくと、可能な選択肢は豊富に存在する。頻繁に出張する社員の往来に合わせて交換できるように、カーシェアリングのプラットフォームを応用して、社内向けに再構築してはどうだろうか？ 未使用の車両と空き駐車スペースについては、他社と、あるいは社員や一般消費者とのタイムシェアを考えてもよい。適切に行えば、利用頻度が低い資産を有効活用することで、新たな収益源を生み出し、社員と地域社会の両方に善意の輪を広げることにもなる。

なぜ消費者は自動車のシェアリングエコノミーモデルを好むのか

56% 値段が手ごろ

32% 市場での選択肢が増えた

28% アクセスが便利

自社の雇用モデルを再考する。 これらのビジネスモデルの全てが働き方の性質を変えつつある。これは大きな議論を呼んでおり、契約社員とフリーランスの境界線について、また、雇用主と政府はどういう責任を負うべきかについてさまざまな議論がなされている。しかし、労働者の搾取に関するメディアの報道については、調査対象となった消費者はほとんど注目しておらず、そうしたことが起きていると感じる消費者は11%にすぎなかった。このモデルには、特に仲介業者の問題と、請負業者の自前の価格設定力をめぐって解決すべき課題はあるが、労働者は明らかに、このビジネスが提供する働き方の柔軟性に魅力を感じている。PwCが取材したシェアリングエコノミー企業によると、「柔軟性」は魅力の上位2つに含まれ、「お金を稼ぐ方法」に迫る2位につけていた。賢明な経営者は、社員の態度と価値観におけるこうした変化を読み取り、企業をより強くできる方法を考えるべきである。

破壊が不可避であること、すでに起こっていることを認識する。 シェアリングが輸送市場で引き起こした破壊の物語は、どの企業にも当てはまる。これほど急速な技術革新とIoT（インターネット・オブ・シングス）の時代には、誰もが破壊の対象となり得る。セルフドライビングカー（自動運転車）は、今の自動車メーカーとカーシェアリング企業の両方にとって大きな障害になるかもしれない。成功するには、企業が賢く適応し、利用負担を減らし、新しい業務効率モデルを受け入れ、そして企業・社員・消費者に有効な体験を設計するための方法を見いだすことが重要である。あとは、どの企業がこれを最も効果的に実施できるのか？がキープポイントとなる。

「購入しようとしている車で収益を上げられるのであれば、理論的には、より高品質で、クリーンで、ハイブリッドな電気自動車を買えばいい。この分野のブランドリーダーになれば、とても強力なビジネスになる」

— Padden Guy Murphy, Head of Business Partnerships, Getaround

シェアリングエコノミー： 小売および消費財



米国における景気後退は終焉を迎えたかのように見えるが、その間に生じた価値観は消えていないようだ。そして、シェアリングエコノミーは、「少ないことは良いことである (less is more)」という価値観に新たな重みを与えている。調査対象とした消費者の78%は、シェアリングエコノミーはごみや廃棄物を減らすと回答した。特に割合が高かったのはミレニアル世代と子どものいる家庭である。2014年12月は、経済成長とガソリン価格の下落にもかかわらず⁴、年末セールが冴えず、消費者購買額は0.9%下落している状況と照らし合わせると、小売業界として真剣に向き合う必要がある傾向である。

何が受けいれられているのか？ ミニマリスト的なライフスタイルが人気を集めていることに加え、消費者は、シェアリング型サービスは価格がより手ごろで、より便利に使い、選択肢も広いと答えている。一方で、「品質が疑わしい」などの懸念もあり（調査した消費者の48%が懸念事項としてこれを挙げた）、多くの消費者は、このニューエコノミーの新たなファッション界におけるリーダーである Poshmark より、大手百貨店を信用すると答えている。



消費者の78%は、シェアリングエコノミーは廃棄物を減らすと回答

このようなトレンド、価値観のシフトを受け、シェアリングエコノミーの傘の下で、「新しい形の小売業」が台頭している。例えば Yerdle だ。このアプリは、不要品を提供するとポイントが与えられ、そのポイントで他の人の不要品を「購入」できるシステムである。同社はこれにより、購買品を25%減らすという野心的な目標を掲げている。また、Poshmark は、他人のクローゼットから売りに出した服を買えるようにしたファッションマーケットである。さらに、自転車やスキー、サーフボードなどのスポーツ用品を貸し出す P2P 型市場の Spinlister や、親が子どもの服やおもちゃ、靴などを売買できる P2P 型モバイル市場の Kidizen、高級宝飾品の登録レンタルサービスを提供する Rocksbox などもある。小売のあらゆるニッチマーケットにおいて、シェアリング型の代替サービスが登場しているようだ。

それでも、小売業界の脅威は、膨大な機会に転じる可能性がある。結局のところ、確かにイーコマース（電子商取引）は実店舗の空洞化につながってはいるが、多くの小売企業は迅速に対応しており、今では買物客がより魅力のあるオムニチャネルの体験を得られるよう整備している。同様に、貸し借りが台頭したからといって、小売業が減亡するわけではない。小売企業にとってこれは警鐘であり、小売企業は新たなエコシステムの中で自社のブランド、製品、業務を新たな視点から捉え、自社が構築しているオムニチャネルの体験にシェアリングを取り込んでいく必要がある。

⁴US Commerce Department, Jan. 14, 2015

小売と消費財の領域では、新規参入・既存企業どちらも心に留めておくべき要点がある。

自社のビジネスモデルを再検証し、代替事業を検討する。

大半の小売企業は、店頭であれオンラインであれ販売事業に携わっている。しかし、調査データが示すように、レンタルとシェアリングはますます人気を集めている。経営層は今後、レンタルやシェアリングにおける自社の製品とブランドの役割を評価することが必要となる。自社は単に製品の提供者にとどまるのか、それとも何かの実現者になるのか？ 企業は、P2P 型やその他の類似の市場に参入することにより、自社のコアとなる事業の周辺で新たな収益源を生み出すことができる。

このアプローチにはいくつかのメリットがある。新市場の推進者として参入することで、「シェアード」製品の品質管理をより効果的に実施し、ブランド体験の一貫性を確保できる。シェアリングエコノミー市場は参加と試用を促すための大きなチャンスであり、購入率の低い顧客や潜在顧客に、製品を直接体験してもらえる場になる。この場合、小売企業が、競争優位が働くような提供者ネットワークの構築を検討してもよい。そうすることで、顧客のロイヤルティを維持し、幅広い製品を販売することができる。

品質は、最も重要な購入の決め手である。 シェアリングエコノミーは、賃貸収入であれ再販売上であれ、有形製品への投資を収益化するための新たな手段となる。そのため、購入決定のプロセスでは品質が今まで以上に重要な要素となる。特に高額・大型商品が該当する。ハードウェアの耐久性と同じぐらいブランド名も重要であり、中古品のレンタルや購入を検討している人は、ブランドの認知と製品の安全性を求めている。そのため、販売する側にとって、主力ブランドの露出と、その中で品質が果たしている役割を再検証することが重要になる。同様に、各社は商品が市場で販売されている間、その品質を維持し、ブランドを守るため、自社の役割を明確にする必要がある。

サステナビリティを通して、ブランドの好感度を高める。 調査対象の消費者の 76% は、「シェアリングエコノミーは環境によい」と答え、79% は「社会全体にとって良い」と答えた。つまり、ブランドにとって、このシェアリングエコノミーを活用し、サステナビリティを推進しているというメッセージを発信することは、環境意識が高まっている消費者の心に共感を与えるチャンスである。例えば、パタゴニアとリーバイスは Yerdle と提携して在庫品を流通させ、それによって廃棄物を減らしている。これらの製品のための市場を見つけたことで、最終的にゴミ処理地で処分する在庫を削減している。

パタゴニアは、Yerdle への物品寄付と、自社の使用後の Worn Wear 製品の余剰在庫を寄付することにより、自社商品を Yerdle でシェアリングすることを奨励している。現在、Yerdle は 1,000 点近いパタゴニア製品を扱っており、Yerdle で最も人気の高い物品の 10 品目に含まれている。このコラボレーションにより、Yerdle とパタゴニアは、ともに市場で大きな強みを持つことになった。

Yerdle にとって、パタゴニア製品は Yerdle の品揃えに信頼性と高級感を与えており、消費者は自分の未使用のパタゴニア製品の提供を後押しする。パタゴニアにとっては、このコラボレーションにより、同社が製品寿命が長い高品質製品に注力していることをアピールすることができる。Yerdle とパタゴニアは、他の面でもシェアリングエコノミーを活用している。例えば、修理が必要になった中古品の修繕を協力して手助けするコミュニティ、iFixit との提携などである。

経済力誇示の消費から、体験型消費へのシフトを理解する。

今の消費者は、ただ物を所有することより体験することに、より満足感とステータスを感じている。小売企業にとって、これは製品の延長線上にある体験の提供者になることを意味する。多くのブランドは、すでにソーシャルメディアにおいて一定の地位を確立しており、これを活用して体験の共有を進め、試用と参加を促すことができる。実店舗も体験の場を提供する機会となる。他の提携ベンダーにスペースを賃貸したり、ポップアップ（期間限定の仮店舗）の活動を受け入れたりしてもよい。例えば、Warby Parker の小売形態は、オンラインショッピングからフードトラックスタイルの移動販売、通常の店舗販売までありとあらゆる範囲に及び、オンラインと現実世界の商業全体をシームレスに提供している。

小売のスペースを改めて評価する。 主として体験重視の流れを背景に、大型、小型ブランドどちらも、消費者を獲得する方法における柔軟性を模索している。これは、企業が利用しているチャネル、特に物理的な店舗網の再考を意味している。Storefront は、小売企業がポップアップ店舗を設置したり、ブティックで商品を販売したりするのを支援する新興企業である。このプラットフォームは、人通りの多いエリアに店舗や空き不動産を持つ人と、商品を売買する商売人を結び付けている。いわば、期間限定性と特異性の両方のメリットを提供する商人版の Airbnb である。リストアップされているのは、ポップアップ店舗として使える完全な小売店やブティックの棚のスペースで、立地は近所の店舗から地下鉄内のショップ、ホテルにまでに及んでいる。

Storefront が提供する柔軟性は、体験を伝えたい、あるいは新製品を宣伝したいブランドにとって追い風になる。これまで 1,000 人以上の商人が、このプラットフォームを使ってニューヨークとサンフランシスコに店を開いた。スペースを提供する側にとっても副収入になる。平均すると、多くの小売スペースは週に 15 時間利用されていないが、この新たなプラットフォームを通じて未使用の時間を収益化できるかもしれない。

「ジムやイベントスペース、レストランでさえ特定の時間は利用されていない。シェアリングエコノミーでは、こうした時間を全て活用できる可能性がある」

— Chelsea Rustrum, Curator at Collaborative Consumption

シェアリングエコノミー： ホスピタリティ



Airbnb の CEO である Brian Chesky 氏は PwC の企業経営者イベントで、「Airbnb は、これまで成功した中で最悪のアイデア」と述べている。彼が、一般の自宅所有者と賃貸業者が余分な部屋を賃貸に出せるようホスピタリティ企業を立ち上げた時は、あまりにも新しい発想だったので、潜在的な市場規模を評価するために、1 年当たりのエアベッド販売数を調査し、それを使って推定値を算出した。

報告によると今の Airbnb の事業価値は 130 億ドルで、Hyatt や Wyndham Worldwide などの成熟企業を上回っている。Airbnb を通じて宿泊予約をした人は 2014 年に 2,000 万人にのぼり、同社の従業員数は世界 20 都市で約 1,500 人に達する⁵。Airbnb は、消費者のホスピタリティに対する志向と、行動を劇的に変化させ、新しい市場を切り

と鍵の受け渡しのサービスである。Guesthop は、チェックインや鍵の管理、清掃からフルタイムの短期レンタル管理まで、家をシェアしている人にサポートサービスを提供している。Pillow は、マーケティング、ゲストへの連絡、予約、価格の最適化、清掃、修繕、トラブル解決など、受け入れ側のあらゆる細かいサービスを扱っている。

これらの付随的なサービスは、ホスピタリティ・シェアリング・サイトの人気の高まりを当て込んだものである。例えば、Airbnb は現在、予約が 1,000 万件に達し、1 晩で 5 万人以上の貸し手に利用されている。しかし、彼らは同時に、ホスピタリティを共有する業界において、顧客との摩擦や信頼性に関する問題を是正することに貢献している。仲介者として管理会社が介在すると、シェアリング実施の後方支援業務



アメリカ人口の 6% は、ホスピタリティ分野のシェアリングエコノミーで消費者として参加している。1.4% が提供者として参加している。

開いた。PwC の調査データによると、アメリカの人口の 6% は、ホスピタリティ分野のシェアリングエコノミーに利用者として参加している。また、1.4% は提供者となっている。プラットフォームは豊富に存在する。宿泊関連では Airbnb、CouchSurfing、HomeAway が大手競合企業で、飲食業界も急速に追いつきつつある。Feastly は客とシェフを結び付け、レストランの外で独特の食事体験を提供している。同様に、EatWith は客とホストを結び付け、地元の本物の家庭料理を囲んで互いに交流する社会体験を作り出している。

それ以外にも、これによく似た性質のモデルは世界中で生まれており、ホスピタリティを共有する市場に連動した企業も登場している。Proprly は、Airbnb のホスト向けの清掃

を整備する際、賃貸人と賃借人の摩擦が減り、体験の質が一定化し、信頼感も増す。

とはいえ、見知らぬ人への不信感を和らげるのは簡単ではない。ホスピタリティのシェアリングエコノミーは、価格が手ごろで、独自の体験ができ、選択肢も多いことから人気が高いが、安全性、衛生面、質の不確実性は依然、大きな懸念事項である。PwC の調査では、シェアリングエコノミーに慣れ親しんでいる利用者でも、Airbnb より一流ホテルを信頼する確率が 34% 高くなっている。

⁵ New York Times, “Meet the Unlikely Airbnb Hosts of Japan,” Feb. 18, 2015

「Airbnbなどのサイトに登録すれば、自分の家を収益化できるが、その方程式を現実的で正確なものにするためには、自分の時間を犠牲にする。また負担は時間だけの問題ではなく、社会的問題でもある。見知らぬ人に対処しなければならないのだ」。

— Evan Frank, Co-founder and President, Americas, onefinestay

ホスピタリティのシェアリングエコノミーの担い手は、自らの手でこの状況を変えようとしている。Airbnbは先ごろ、広範なブランドの再構築を実施し、自社の位置付けを、より実用的な部屋のレンタル業からコミュニティを強調する企業へと変えた。同社の新しいキャッチフレーズは、「Airbnbが目指すのは、世界の70億人が暮らすように旅ができる世界をつくること」。Airbnbのウェブサイトの動画でChesky氏が述べているように、「お互いを疑いと恐れをもって見よと言われている時代に、もう一度信じてもいいのだと言いたい」。

これらの状況は、著名なホスピタリティ企業にどういう意味を持つのだろうか？ Hilton worldwideのChristopher Nassetta社長兼CEOは、「シェアリングエコノミーの浸透は、インターネットと新しい技術を背景に加速しており、当社の事業に影響を与えている」と、最近のPwCの世界CEO意識調査のインタビューで述べている。しかし、注目されるのは、彼がそれを自社にとって付加的なものとして見ており、旅行がより身近になると判断していることである。「当社は旅行を大衆化するため、それなりに大きな仕事をした。しかし、業界は次の段階へと進むと思う。旅行を、これまで利用できなかった人々に、利用できなかった方法でもっと利用してもらうようにする。要するに、市場のパイが拡大するということだ」。

ホスピタリティとその関連企業の将来にとって、シェアリングエコノミーがどういう意味を持つのかを考える場合、いくつか心に留めておくべき要点がある。

カスタマイゼーションと地元の特色には、プレミアムが付く。ホスピタリティ業界におけるシェアリングエコノミーの魅力は何かというと、手ごろな価格に次いで「より特別な体験」が2位である。消費者は旅先で、地元ならではのものを求めるようになっており、AirbnbやEatWithなどのサイトはそれを提供している。Peers.orgのShelby Clark CEOは、「彼らは信じられないほどのカスタマイゼーションと地元の特色を取り入れている。旅行者はこれらの小さな体験、異なるホストを全て楽しめる」と述べている。「地元の特色を打ち出すことは、どの大手ブランドも極めて苦手な部分であるため、既存企業が対処するには大きな挑戦になると思う」。

同時に、消費者の種類には2種類ある。独特な体験を求めることを好む消費者と、一貫した安心感を求める消費者である。旅行者は、出張者とはさらに大きく異なるため、ホテルはより以上の快適さを強調し、個別のセグメントに訴求するチャンスがあるということになる。

利用頻度が低い資産を識別し、それを活用し最適化する方法を見つける。消費者はますます移動するようになっており、ホスピタリティ企業はそれに注目している。大手ホテルチェーンや個々のブティックホテルでオンデマンドの業務スペース賃貸を手がけている急成長新興企業のLiquidSpaceは、マリオットやリッツカールトン、ルネサンス、ヒルトンといった一流ホテルを顧客に持っている。

こうした種類のパートナーシップや製品の拡張は、新たな収益源への道を拓くだけではなく、トライアルを進める場ともなる。彼らはミーティングスペースのためにホテルに出入りする利用者として、そのホテルに触れ、親近感を強めていく。実際、マリオットは一部の業務スペースを無料開放し、ロビーには無料Wi-Fiと電源付きのデスクを用意している。

レピュテーション管理を強化する。「今後、より適切に取り組むべき重要な領域は、オンライン上のレピュテーション（評判）である」というのはeBay Educationの学長でeBay Radioのホスト、『The Official eBay Bible』の著者でもあるJim Griffith氏である。これについては、ある程度までピアレビューや格付システム、TripAdvisorやYelpなどのサイトが取り組んでいる。Airbnbは、同社のウェブサイトにあるように、「当社のコミュニティの信頼性を構築する」ために認証IDプログラムを導入した。しかし、個人情報が入ターネットにアップロードされることを警戒する消費者からの抵抗に遭っている。確立したブランドがあるホテルやレストランにとって、特色のあるシェアリングエコノミー提供企業と提携することは、「他にない」とか「本物」といった消費者が欲しがらる特徴を促進する可能性があるが、消費者に完全に受け入れられるためには、これらの提供企業に対する信頼感を高める必要がある。

自らのモデルの破壊を受け入れる。「Airbnbは止められない。それは自走するロケットである」。Peers.orgのShelby Clark CEOはそう語る。それよりも、「この変化する市場の状況からどうやって利益を生み出せるかを考える」。結局、破壊に終わりはない。Airbnbは最終的に、旅行予約から現地の観光施設の入場券やレストランの予約まで、旅行体験の全ての要素に対応していく可能性がある。生き残りを図る企業にとっては、コアコンピテンシーへのこだわりと同時に、常に敏捷性と俊敏さを失わず、新しいパートナーシップや新しい考え方を受け入れる姿勢が必要ということである。

ヒルトンのChristopher Nassetta氏が彼の戦略について述べたように、「当社はホスピタリティ企業であり、最善を尽くすことにこだわるべきだ。私は当社を、技術の世界で起きていることをホスピタリティ事業にどのように生かせるかを見極めようとする、テクノロジーの戦略家と見なしている。ホテル業は、多くの人の交流に関わるヒューマンビジネスであり、そのことを忘れてはいけぬ。当社が目指しているのは、よりシンプルで効率的に運営できる要素を取り出し、人々が当ホテルでそれらをもっと簡単に快適に楽しめるよう、カスタマイズされた体験を提供することで、真の交流を実現できるようにすることである」。

シェアリングエコノミー： エンタテインメント、メディア およびコミュニケーション



「エンタテインメントとメディアほど破壊されたビジネスはない。それは、自分の立場に固執し、戦闘に勝利しながら戦争には勝てなかった人々の完璧なケーススタディである」。

— Jim Griffith, eBay Education 学長, eBay Radio ホスト,
『The Official eBay Bible』 著者

本調査でインタビューした業界専門家は、迷うことなく、メディア、エンタテインメント、コミュニケーション業界がシェアリングの動きから最も影響を受けていると述べた。そして、それは彼らがやってはならないことを示す一つの警鐘になるとみている。

シェアリングエコノミーのあいまいさは、特にエンタテインメントとメディアで際立っている。消費者は「シェアリング」サービスを積極的に受け入れているが、それは資産の低利用より、形がないことと関係している。そのため、法律と契約面での障害により、自動車やホスピタリティなどの業界と同じペースで整ったシェアリングモデルを構築するのは難しいかもしれない。Wavelength は、友人同士が所有している映画をストリーミングで共有できるというサービスであったが、法的な問題からサービス開始から2週間後にサービス停止を余儀なくされている。Wavelength の創設者はその廃業の言葉をこう述べた。「Wavelength.io beta を立ち上げた時の目標の一つは、すばらしい UltraViolet 体験を含む合法的な映画シェアリングを市場に投入することだった。私たちの取り組みが議論を呼んだことは意外ではない⁶」。

あいまいな定義ながら、シェアリングが誕生しつつある領域は存在する。20 年前、意欲的なアーティストは作品を作るのに巨額の資金を必要とした。今は、音楽制作などにおいて、巨額の投資の必要がない手法が存在する。それは極めて実行可能なものである。アーティストの Amanda Palmer は 2012 年、新作レコードの制作資金を集めるために Kickstarter キャンペーンを発表し、新作アルバムの事前注文と引き換えにファンから 120 万ドル近くの資金を調達した。アーティストが別の制作手法を見いだすのと同じように、消費者も別の消費手法を見つけようとしている。アメリカの Consumer Reports National Research Center が 2014 年 12 月に実施した調査によると、ストリーミングのメディアアカウントを持つアメリカ成人の 46% は、家族以外の人とログインの認証情報をシェアしていることが判明した。

PwC の調査では、この産業分類は消費者の参加率が最も高い。消費者は、自動車やホスピタリティ、小売でのシェアリングよりも、エンタテインメントとメディアのシェアリングにより熱心である。この産業におけるシェアリングの最大の魅力は、値ごろ感、選択肢の多さ、アクセスのしやすさ、そしてより独特な体験である。

そして、企業は今まさに取り組んでいる。Spotify は、資産を物理的に所有せず、カスタマイズされた音源を聴くという行為を浸透させている。Sprint の最新のサービスでは Sprint Family Share Pack を通して、消費者のシェアリングの好みを資産として活用しようとしている。

⁶ Recode.net, “That Was Fast: Wavelength, the Movie-Sharing Service Hollywood Didn’t Love, Is on Hold,” Jan. 20, 2015

エンタテインメント、メディアおよびコミュニケーションのシェアリング空間は、Griffith氏が指摘するように「西部開拓時代のフロンティア」であり、今後も破壊が続くとみられる。しかし、この破壊は一方で、差別化を図り、消費者にとって意味のある(そして利益をもたらす)サービスを提供する、大きなチャンスでもある。以下に、新規参入組も既存企業も心に留めておくべきいくつかの要点を示す。

シェアリングの機会を利用して、業種内の関与を促す。 賢明なパートナーシップは、特にシェアリングの文化においては賢明なビジネスである。業態を超えてコンテンツ共有のパートナーシップを構築するためのたくさんの機会が、未開拓のまま残されている。結局、メディアのサイトは、好きな人同士が集まるハブであり、P2P型シェアリングを促進するものとして機能できる体制にある。例えば、HGTVがホームやガーデニングに興味がある消費者の人気を集めているのであれば、この業種の小売企業とP2P型のネットワークやパートナーシップを組み、それらの製品を販促してもよい。

シェアリングへの参加が増えればトライアルにつながる。例えば、HBOはパスワードの共有を認めているが、これはヘビーユーザーほど実際の体験から自分だけのパスワードを欲しがるようになることを知っているからである。UltraVioletは消費者に、彼らがどこかで買った映画のデジタルコピーを与える「デジタルロッカー」で、チャンネル間の共有を実現している。それによって友人間でのシェアも可能となる。ニューヨークタイムズなどのニュース媒体は、支払上限に達するまでは読者に無料記事の共有を認める「フリーミアム」のモデルを作っている。

シェアリングが参加を増やせるもう一つの方法は、口コミが短時間で広がる効果的な販促モデルである。企業はアクセスを広げたいと考えており、サービスへのアクセスが複数のユーザー間で共有できれば、試用のコストが低くなり、消費者はもっと出費してもいいと考えるかもしれない。エンタテインメント、メディア、コミュニケーションでは、モデルの拡張可能性と発見のしやすさによって、マーケティングのコストにしばしば大きな差が出る。しかし、社会性志向の体験は、マーケティングコストをその範囲の下限で維持するのに有効である。例えば、UberもAirbnbも、大規模でコストのかかるマーケティング活動に頼らず、人気を高めることができた。

現物とデジタルが交わる領域を見つける。 エンタテインメント、メディア、コミュニケーションやコミュニケーションスペースの「所有」の終焉とは、提供されるものの、目に見えないという性質に起因している部分がある。デジタルの資産は本質的に、現物資産より所有の感覚を持ちにくい。そのため企業は、物品の提供から関係性の提供へどのようにシフトすればいいかを見極めた上で、その関係性を最適化する必要がある。

適切に実施されれば、関係性はより多くの想定価値を生み、その結果、より多くの収益をもたらす可能性がある。定期購読は、価値を交換するというリレーションを築く一つの方法である。消費者は、定期購読の約束と引き換えにコンテンツへのアクセスをより広げることができる。そして、シェアリングによって、そのアクセスはさらに拡大する。例えば、コンテンツの提供サービスでは2人のユーザーに対し、2人が購読予約をしている限り、互いのコンテンツを無限に共有できるモデルも考えられる。

オンデマンドの訴求力を理解する。 シェアリングエコノミーが別名「アクセスエコノミー」や「オンデマンドエコノミー」と呼ばれるのは不思議ではない。今の社会は、欲しいものを欲しい時に求める社会である。消費者は、より早く何かを見るためにより多くの金銭を支払う意向がある。そのコストが他の人とシェアすることで安くなる場合、(例えば、公開前の映画をホームシアターで他10人と一緒に見る、など)消費者と提供者の両方にとってメリットのある団体交渉的モデルのような新たな機会が生まれる。

シェアリングの訴求力を理解し、事業に役立てる方法を理解する。 コンテンツの共有は広く浸透している。この現実を前に、コンテンツ提供者はその脅威と戦い続けることもできるし、その背後にある潜在的な機会を開拓することもできる。すなわち、シェアリングは、より遠くまで広がり、熱心なオーディエンスを持つための新しいプラットフォームを構築しており、それに伴って1対1の所有モデルを超え、新たな配信モデルを開拓するためのチャンスを生み出している。同様に、コンテンツ提供者は、変動のない売上を超えてしまうような基準を採用し、あらゆるものを遮断せずに、新しいプラットフォームを通じた収益化の方法を見いだす必要がある。

シェアリングエコノミー は自社のビジネスにどう いう意味を持つのか

V.



今、自分の会社がどういう形態であろうと、シェアリングエコノミーは、大きすぎて見逃すことのできないチャンスである。あるいは、大きすぎて軽減できないリスクと言ってもよい。

成熟産業に属する既存企業にとって、目先の課題は破壊されるのを避けることである。その警鐘になる例として、従来型メディアに目を向けるべきである。従来型メディアはこれまで、音楽や映画を消費する方法は所有とレンタルのモデルしかないという前提に甘んじていた。すなわち、ストーリーミングが現われて全てを破壊するまで、メディア企業の経営陣は実態を知っていると思っていた。彼らは、ソーシャルメディアと利用者の共有を通じたつながりの重要性を軽視していたと言ってよい。そして彼らは、最初はダウンロード、次いでストーリーミングと進化したデジタルメディアの領域において、所有とレンタルが時代遅れであるということに気付くのが遅かった。

対照的に自動車業界は、早い段階でシェアリングエコノミーを脅威と認識し、応用可能な範囲でそのモデルを採用した。今では多くの自動車メーカーが自前のカーシェアリング事業を運営している他、Avis が Zipcar に、BMW が JustPark に投資するなど、新規参入企業への戦略的投資を行っている企業もある。

何年もかけて、ある消費モデルがその産業に浸透している場合、破壊のリスクは最も大きくなる。PwC ではしばしばクライアントと、「御社を破壊する会社を設計する方法」と題したワークショップを開いている。シェアリングエコノミーの世界では特に適切で有効な訓練である。厳しい感じがする表現かもしれないが、自分の会社が自社を破壊する方法を見極められなければ、代わりに他社がそれをやるだろう。

以下に、企業が考慮すべき主な破壊的手段をいくつか挙げる

市場を作る。 企業による価値提案が打ち崩される可能性のあるピアネットワークの中で消費者が結束する可能性を見極める必要がある。これらのネットワークは、物品とサービスが広く流通し、固定費は高いが利益率が低く、最大限活用されていない産業において台頭してくる公算が最も高い。自動車とホスピタリティは、ピアネットワークが最初に発生した産業であり、ピアネットワークの影響は、同じような性格を持つ業態でも想定される。高級小売と公益事業はこのモデルの影響を受けやすい。コミュニケーション業界では、すでに Fon が Wi-Fi 顧客に対し、他の人と接続を共有する代わりに世界中の Fon のホットスポットに無料でアクセスできるようにしている。

このネットワークの影響が及ぶ可能性が存在するとすれば（そして、自動車、ホスピタリティ、小売、エンタテインメント、ハイテク産業の例を見れば存在する可能性は高い）、企業はその担い手になるか、実現者になるかを決める必要がある。自分の会社は市場を作り、拡大させるのか？ それとも、他社が介在するシステムに加わる提供者になるのか？

緩和戦略を策定する。 新規参入企業の買収であれ、そうした企業への出資や提携であれ、各社は、シェアリングエコノミーから打撃を受けるリスクを軽減し、さらにはシェアリングエコノミーの収益を事業のてこ入れに利用することができる。例えば、ハイエンドのハードウェア製品のメーカーなら、シェアリングエコノミーのネットワークと提携して自社製品を流通させてもよい。こうした製品はより高品質で耐久性があり、買い手にとっては再販の可能性や製品寿命の長さが魅力となっているからだ。これは請負業者のネットワークを提供するという現在の慣行の上に成り立っており、そこに、ツールや労働力を巧みに供給する共有型エコノミー企業が含まれる形で広がっている。

また、企業は独自のシェアリングエコノミーの概念を開拓してもよい。例えば、ある産業で十分に試されたアプローチを自社流に適応させる（従来の販売チャネルに沿って「アクセス」の選択肢を開発するなど）。あるいは、C2C 型（消費者間）のモデルを B2C 型（企業と消費者）や B2B 型（企業間）の市場に合うよう再構築するといった方法である。

自社の資産基盤のシェアリングに乗り出す。 シェアリングエコノミーは組織にも共有を求める。余剰能力を収益化し、無形資産の共有を通じて業績を改善する可能性を秘めている。多くの組織にとって、これは模倣によって簡単に手に入る果実である。利用頻度が低い資産を社内外の企業間でより効果的に共有できる、自社組織内でのチャンスである。

まずは有形資産から検討を始めるべきである。平均すると、製造施設の稼働率は 20% を割り込んでいる⁷。平均的なオフィスにあるデスクの半分は使われていない⁸。また、米国を走る全トラックの 4 分の 1 は荷台が空いている⁹。これらは全て、企業がシェアリングのプラットフォームを使って効率性を最大限まで高めることのできるチャンスである。例えば、マリオットは、空いているコンファレンスルームをレンタル可能な業務スペースとして活用するため、オンラインプラットフォームの LiquidSpace と提携した。その結果、新たな収益源を得ただけではなく、マリオットの施設の露出度を高める方法まで手に入れた。医薬品大手のメルクは Medimmune の製造施設を共有するための契約を締結した。これにより、メルクは Medimmune に同社の余剰能力の長期的な活用を実現させる一方、メルクにとっては必要に応じて製造施設を柔軟に利用できるようになった。

もう一つの機会は、無形資産の共有を促すことである。無形資産とは、世界全体の企業価値の 80% 前後を占める知的財産、脳力（ブレインパワー）、ブランドである。米国では、特許申請で上位 5 社の IBM、サムスン、キヤノン、ソニー、マイクロソフトの申請件数は、2013 年だけでも合計 2 万 1,000 件以上に上ったが、投資コストが高額なため、実際に製品として上市されたのはごく少数である。対照的に、ジェネラルエレクトリックは先陣を切って、オンライン発明家コミュニティの Quirky と提携した。この 3,000 万ドルの取引により、Quirky の発明家は GE の特許と技術を自由に利用できるようになり、合併事業による製品が誕生した。スマート制御の窓用エアコン、燃料センサー付きのプロパンタンク測定器、動作や音、光を追跡できるようにしたホームモニターなどがその例である。

⁷ PwC UK analysis on the sharing economy, 2014

⁸ Wired, “Unused Office Space Is Like A Massive Untapped Natural Resource,” Feb. 6, 2013

⁹ New York Times, “Keeping Trucks Full, Coming and Going,” April 21, 2010

人材を有効に活用する。シェアリングエコノミーに関して異論の多い側面の一つが、労働力への影響である。契約ベースの雇用が増えるとの想定から、規制が強まるとの声も多い。一部には、労働者が自分の時間と条件に基づいて賃金を得られることから、メリットがあるとの意見もある。他方で、低賃金時代の到来を予見させ、福祉などの政府補助金への依存が高まるとする見方もある。成人の78%は、30年以内に複数の仕事を持つのが勤労者にとって一般的になると思う、と答えた。

企業はこうした反対意見に留意し、それに合わせて雇用戦略を調整する必要がある。優れた人材を引きつけるために今の消費者が求める価値を投影した賃金と福利厚生を提供することが望ましい。多くの産業では、柔軟性は高い給与と同じような魅力を持ち得る。また、仕事の多様性と自主性を優先する従業員もいる。同時に、雇用主は、起業家的な活動であれ、自由時間や他の企業とであれば、自社の人材基盤の相当部分を「シェアリング」することの影響を評価してもよい。ゲーゲルでは「20%タイム」の取り組みにより、社員は、認められた時間に、今の仕事とは無関係でも革新的な発想を突き詰めることができるようになった。

規制と政策の枠組みの構築に対して発言する。規制の発火点はどこにでもあり、規制はシェアリングエコノミーの成長に最も直接的な障害になる。これは、破壊する側の企業と成熟企業の両方に関わる状況である。PwCの調査では、回答者の59%が、シェアリングエコノミー事業は適正に規制されない限り、信頼できないと答えた。規制が明確に定義された時、これらのビジネスモデルは法律によって完全に正当化されるばかりか、消費者の支持も得る。そのため、どの産業の企業も、政策立案当局との対話の中で発言権を高めるよう努力すべきである。

こうした中、企業は、自社が事業を展開しているコミュニティの中で、シェアリングモデルが経済、財政、社会、環境にどのような影響を持つのかを正確に測定することもある。そのために利用できるツールとして、市場をリードするPwCのトータルインパクト・メジャーメント・アンド・マネジメント (TIMM) のアプローチなどがある。

新しい時代に合わせて、規制や法律、税制の枠組みを修正する必要があることは確かである。地元当局は新しいモデルをすぐに試し、実験できることから、適正なバランスをボトムアップで構築すべきである。当然ながら、両者が連携する方が物事は容易になる。例えば、Airbnbはアムステルダム地元審議会と連携し、2014年2月に「Airbnbに優しい法律」を成立させた。この法律は住民に対し、家主が関連の税金を支払うことを条件に、年間最長60日まで自宅を貸し出すことを認めるものである。

シェアリングエコノミー体験を通じてブランドを拡大する。シェアリングエコノミーは、設計によっては、それが触れるほぼ全ての産業のマーケティングのバランスを破壊する。価格ポイントは一変し、製品は一連の新しい価値基準で評価される。そこでは品質に新しいプレミアムが付き、標準化と一貫性は、市場によっては重要になり得る。新しいアクセスポイントが出てくるにつれ、消費される場所も再検証される。そして、新しいトライアルとリーチの手段を生む「シェアリング」によって、販促活動そのものの性格が大きく変化している。

ブランドは今でも大きな意味を持っている。しかし、企業はこれらの新しい市場、新しいビジネスモデル、新しい消費者の価値観に照らし、自社ブランドの中核的要素を照らし合わせて再検証する必要がある。今の忙しいライフスタイルの中では、高額な資産を維持していくために必要な時間がないことが多い。物を所有することは社会的地位を示すいい方法だと答える消費者は半数にとどまり、ソーシャルネットワークも、物の所有より体験を求める傾向を強めており、社会的地位を得るための方法が変化していることを示している。

その結果、先見性のある企業は、何がブランドの価値を作り、市場での自社の立場を決めているのかを再検証しなければならない。例えば、多くの自動車メーカーは現在、消費者の嗜好の変化を踏まえ、自らを自動車メーカーではなく「モビリティプロバイダー」と見なすようになっている。巧みなブランドは、何よりモバイルやソーシャルを優先して、体



験を設計している。そして、ユーザーが互いに共有する力を高め、コンテンツと社会的マインド、機能性の改善の組み合わせにより、信頼感を高められるよう努めている。

今なお企業の社会的責任 (CSR) を守っている企業については、シェアリングエコノミーが改めて優れた警鐘になるだろう。今は、資源不足に効果的に取り組むための新しい方法があるため、正しいことをすることと、利益を上げることとは矛盾しない。

「カーシェアリングの経済性によって誰もが新しいハイブリッド車や電気自動車を買う余裕ができれば、販売目標とサステナビリティの目標は一致する。すると、CSRが利益を誘因するということで促進される可能性があり、これはシェアリングエコノミーの極めて強力なメリットになる」

— Padden Guy Murphy, Head of Business Partnerships, Getaround

安定に安住しない。シェアリングエコノミーが何かを証明したとすれば、それは、高度に接続し急速に変化する世界ではビジネスモデルを当然のものと受け止めてはならないということである。今の破壊者は、明日は容易に破壊される側になる可能性がある。相乗りモデルは、セルフドライビングカー（自動運転車）が実用化された時点で時代遅れになる可能性がある。あるいは、これらの企業は自前のセルフドライビングカーを購入し、今のドライバーのコストを取り除くことで状況に適応するかもしれない。

企業は敏捷性を失わないために、最大限の消費者利益と最大限の競争上の優位性の価値交換を結合したり切り離したりするための方法を継続的に検証する必要がある。新しいモデルを活用して未開拓の消費者にリーチする方法を評価し、事業拡大の機会を最大限活用する必要がある。また、収益管理の欠点を検証し、資本を他の能力により有効活用できる場合はそのコスト効率と機会を見いだす必要がある。

目の前のチャンスは挑戦しなければつかめない。シェアリングエコノミーにおいて効果的に競争するには、消費者心理と競争市場に対する鋭い洞察力和、実現に必要なオペレーションの明確化が求められる。法的責任とセキュリティは軽減すべき懸念材料である。しかし、これらの課題にあえて取り組む企業は、生き残る可能性の高い企業であり、あとは意思決定者の想像力さえあれば、潜在力を開花させることができる。モデルがC2C型であれ、B2C型やB2B型であれ、企業がこれらの交換を効率的に、創造力を持って構築し活用していけば、利益を生み出すより多くの方法を見つけ、事業とコミュニティ全体の成長と繁栄に寄与するだろう。

日本市場への考察

VI.

海外と比較すると、日本におけるシェアリングエコノミーは、まだまだ発生期の域を出ていない。日本では、2014年3月と2014年5月に一般のドライバーの自家用車に乗って目的地まで移動できるサービス、旅行先で個人宅の空き部屋などに宿泊できるサービス提供がそれぞれ開始されているが、海外に比べるとまだまだ発展途上であり、既存業界や法律・行政機関との軋轢などクリアすべき課題は多く存在する。

ある事業者は福岡市で「ライドシェア」の実証実験を進めていたが、道路運送法が禁じている無許可のタクシー営業「白タク」に該当する可能性が高いため、国土交通省が中止を指導した。また、別の事業者に関しても同じく福岡県が福岡県議会6月定例会予算特別委員会にて「自宅の建物を活用する場合であっても、宿泊料と見なすことができる対価を得て人を宿泊させる業を営む者については、旅館業法の許可を取得する必要がある」とされている。

他方でシェアリングエコノミーの成長性を踏まえ、規制緩和を目指す動きも活発化している。厚生労働省が観光庁と行っている民泊サービスのルール作りの会合で2016年4月からの施行を目指し、「民泊」を旅館業法上の「簡易宿所」扱いとした上で、民家が「簡易宿所」の仕組みを活用して許可を取得しやすい基準にしていく方針を確認している。また、政府は2015年10月20日の国家戦略特区諮問会議にて、自家用車で人を有償で運ぶ「ライドシェア」の過疎地での解禁に意欲を見せている。

今後、日本でもシェアリングエコノミーが立ち上がっていくことは間違いない。それは、生まれた時からデジタル技術になじみがあり、シェアリングエコノミーを他世代より多く活用するミレニアル世代が、日本においても2013年時点で2400万人で人口の19%、2016年10月時点では2795万人で人口の22%と増加し、今後も増加し続ける社会的背景からも明らかである。

日本でシェアリングエコノミーが大幅に広がるきっかけとなる要因は、2020年の東京オリンピック／パラリンピック招致決定による訪日外国人の大幅な増加と考える。2014年は訪日外国人数は過去最高の1341万人となり、2015年は10月までで1631万人と、すでに2014年実績を超えている。この勢いは当分続くとみられており、政府は2020年の訪日外国人数目標を3000万人と設定している。急激な訪日外国人数増加に伴い、宿泊施設、移動手段などの各種インフラの需要に既存業界の供給が追いつかないため、既存業界にとっての懸念、シェアリングエコノミーサービス提供企業にとってのビジネス機会が存在している。

2020年の東京オリンピック／パラリンピック招致に向けてシェアリングエコノミーが立ち上がった場合、特に大きな影響を受ける既存業界は宿泊業界、タクシー業界と考えられる。

宿泊業界、タクシー業界とともに、訪日外国人数の増加とともにシェアリングエコノミーになじみがある消費者が増えることで、単なる需要増加への対応だけでなく、新しいサービス形態への要望対応も必要となる。さらに、新しいサービス形態への要望対応は他国で提供実績があるシェアリングエコノミーサービス企業と競争して行うこととなる。

2020年にむけた日本におけるシェアリングエコノミーの本格展開時代の競争に負けないためには、シェアリングエコノミーサービス企業にとっては、合法的な枠組みの中で既存企業とうまく連携することで、漠然とした不安を払拭し、信頼感の醸成に努めること。一方で既存企業では、シェアリングエコノミーの台頭を排除するのではなく、これまでリーチできていない顧客層にリーチできるチャネルとして、なおかつ自社で活用しきれない資産から新たな収益を生み出す可能性があるビジネスモデルとして、積極的に取り組むことが求められる。

お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
03-3546-8480（代表）

矢矧 晴彦
パートナー
haruhiko.yahagi@jp.pwc.com

白石 隼人
シニアマネージャー
hayato.shiraishi@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年4月に発行した『The Sharing Economy - Consumer Intelligence Series』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。

翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/technology/publications/sharing-economy.html

日本語版発刊月：2016年2月 管理番号：I201511-1

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.