

2018 年 6 月 21 日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Industry Focus Vol. 209

シェアリングエコノミーが日本産業に与える影響 ～脅威を好機とするために、日本企業が採るべき戦略とは～

中 美尋

〈要 旨〉

- 近年、シェアリングビジネスの起業や大手参入が相次ぎ、まるでブームの様相を呈しているが、シェアリングエコノミーは、ゆっくりと確実に広がるメガトレンドとして捉えるべきである。
- 足下、シェアリングビジネスの対象となる財(以下、「対象財」)は、自動車や住宅のように、価格が高くかつユーザー数が多い財が主流となっているが、モノを利用することから得られる体験である「コト」重視の価値観の浸透と共に、シェアリングへの認知度とマッチング技術の向上により、対象財は拡大していくと考えられる。シェアリングビジネスの事業化には、IT 技術を基盤として、対象財の量の拡大、及び品質維持に寄与するアセットマネジメント、借り手のニーズに合わせた対象財全体のポートフォリオマネジメントを行うことで、規模拡大と情報やノウハウの蓄積による利便性向上の好循環を実現することが重要となる。また、十分な借り手を確保し、シェアリングビジネスを補完する機能を担う企業を集め、エコシステムを形成していくことも重要となる。
- シェアリングエコノミーの進展は、シェアリングビジネスと得られる体験(コト)が同じようなサービス業、対象財を生産している製造業等に対して影響を与える可能性が高い。シェアリングビジネスへの参入は、業界内の主要なポジションにある企業は防御的に取り組むこととなる一方、業界の序列構造を覆したい企業にとっては機会となり得る。また、今後のシェアリングビジネスの主流は CtoBtoC 型から BtoC 型や BtoB 型へ移行すると考えられ、対象財の保有に伴う重い財務負担が課題となるが、事業運営を分離させ、対象財を所有するプレーヤーが出現する可能性もある。更に、今後、借り手が求めるコトの幅と質が、広がり、高まることで、自動車による移動から様々な移動手段とサービスを組み合わせた移動へと変化するように、多種類の対象財やサービスを組み合わせて提供するシェアリングビジネス「コト 2.0」へのシフトも想定される。
- 少子高齢化や労働力人口減少による供給力減退が社会課題になりつつあり、元々、資源が乏しい日本が、今後、持続的に成長を続けていくためには、資産や人々が持つ知識・スキル等の有効活用に繋がるシェアリングエコノミーの浸透が必要である。しかし、リープフロッグを遂げ、スピーディーに成長し続けている新興国のシェア企業による日本進出への脅威も高まっている中で、日本企業に残された時間はあまりない。そのため、積極的にシェアリングビジネスに取り組むことで脅威を好機とし、日本の持続的成長に貢献する日本企業の活躍に期待したい。

目 次

シェアリングエコノミーが日本産業に与える影響
～脅威を好機とするために、日本企業が採るべき戦略とは～

I. はじめに	2
II. シェアリングエコノミーとは	3
III. シェアリングビジネスの特徴	8
IV. 日本におけるシェアリングエコノミーの進展に向けて	18
V. シェアリングエコノミーの進展が日本産業に与える影響	23
VI. 日本企業のシェアリングエコノミーへの関わり方	27
VII. おわりに	35

I. はじめに

近年、世界中でシェアリングエコノミーが拡大

日本でも様々なシェアリングビジネスが登場し、異業種や海外からの参入も相次ぐ

近年、「シェアリングエコノミー」に注目が集まっている。2008年に創業した民泊仲介を営む米 Airbnb は、2018年2月時点で400万件以上の掲載部屋数を誇り、世界191カ国の6万5千都市に拡大している。また、ライドシェアの分野でも米 Uber やシンガポールの Grab 等といった企業が急成長している。

日本でも、会議室、映画館や古民家等の空間シェアを行うスペースマーケット、カーシェアを行うタイムズ24、印刷工場の遊休時間のシェアを行うラクスル等、シェアリングビジネスの創業が増えつつある。また、大手の通信事業者であるNTTドコモが自転車シェアやカーシェア事業を開始する等、異業種からの参入も相次いでいる。更に、中国のライドシェア最大手である滴滴出行(ディディチュウシン)が日本のタクシー大手の第一交通産業と提携し、タクシー配車サービスへの参入を発表する等、中国系のシェアリング事業者の日本参入も増加している(【図表1】)。

【図表1】日本のシェアリングビジネスへの参入企業(2018年2月時点)

シェアリング企業		異業種参入		海外企業参入	
民泊	百戦錬磨	民泊・駐車場	楽天	民泊	[米国] Airbnb
空間	スペースマーケット	駐車場	リクルート	民泊	[中国] 途家(トウージャ) ×[日本] 楽天
駐車場	akippa	自転車・カーシェア	NTTドコモ	民泊	[米国] Expedia ×[日本] 楽天
カーシェア	タイムズ24	自転車	ソフトバンク	民泊	[和蘭] Booking.com× [日本] 楽天
洋服	エアークローゼット	高級車	DeNA	自転車	[中国] 摩拜单车(Mobike) ×[日本] 札幌地元企業
ブランドバッグ	ラクサス・テクノロジーズ	工場・倉庫	三菱商事	自転車	[中国] ofo ×[日本] ソフトバンク
印刷工場・運送	ラクスル	建設機械	豊田通商	タクシー配車・ライドシェア	[米国] Uber
倉庫	SOUCO	海運	三井物産×ウェザーニューズ	タクシー配車・ライドシェア	[中国] 滴滴出行 ×[日本] 第一交通産業
フリマ・自転車	メルカリ	オフィス	JINS	オフィス	[米国] WeWork

(出所) 各種資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 表における「×」は提携を意味する

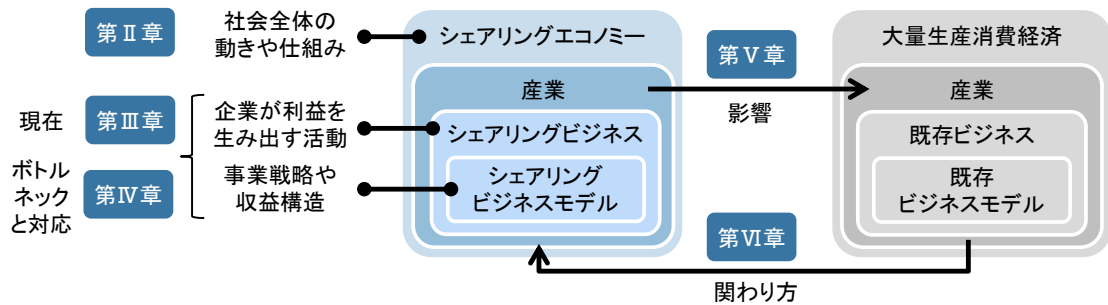
シェアリングエコノミーは一時的な現象ではなく、ゆっくり確実に広がるメガトレンド

本稿では、シェアリングエコノミーが産業・企業に与える影響を整理し、採るべき戦略について考察

数多くのスタートアップ企業が登場する一方、大手企業や海外企業による参入も急増し、まるでブームの様相を呈しているが、シェアリングエコノミーは、これらの企業による一時的な現象ではなく、第Ⅱ章以降で詳述するように、ゆっくりと確実に広がるメガトレンドとして捉えるべきである。本稿では、シェアリングエコノミーを日本産業・企業にも大きな変化を与え得る潮流と捉え、その影響を分析していく。

第Ⅱ章では、何故今シェアリングエコノミーが台頭してきているのかについて考察する。その上で、第Ⅲ章と第Ⅳ章では、シェアリングエコノミーを推し進める各種シェアリングビジネスを俯瞰し、その特徴を整理する。更にシェアリングビジネス市場の大宗を占めることになる有形財を貸与(利用)するシェアリングビジネスにフォーカスし、その現状と進展への課題について概説する。第Ⅴ章ではシェアリングエコノミーの進展の影響を受ける産業とその需要と供給への影響を分析する。最後に、第Ⅵ章では日本企業がどうシェアリングエコノミーと関わっていくべきか、経営と財務の観点から検討する(【図表2】)。

【図表 2】本稿の概観



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

Ⅱ. シェアリングエコノミーとは

本章では、歴史的経緯を振り返ると共に、近年シェアリングエコノミーが台頭してきた背景と今後の方向性について考察する。

1. シェアリングエコノミーの復権

シェアリングエコノミーは古くから存在

「シェアリングエコノミー」とは、共有資源を大切にしようという精神¹に基づき、資産や時間を貸与（利用）・交換・贈与する経済活動である。実は、シェアリングエコノミーは、家族や近隣住民コミュニティの間で古くから存在した。例えば、中世ヨーロッパの封建社会では、領主達が領内の資源の大部分を所有し、領民達に土地を貸し出し、地代を取り立てた。領民達は、手元に残った乏しい資源を最大限活用するため、土地をまとめ、開放耕作地や共同牧草地などの「共有地」とし、農作業を行った。いわゆる空間のシェアリングである。また、日本の白川郷において古くから行われている「結（ゆい）」は、労働のシェアリングである。白川郷は、集落が山間部に位置し、とりわけ冬季には雪に閉ざされ、家が単独で生活するのは困難な厳しい自然条件に置かれている。したがって、茅葺き屋根の葺き替えや補修に加え、田植えや稲の刈り取り、養蚕、材木の伐採等の様々な活動において、集落の人々がお互いの労働を提供し合っている。これらの事例から分かるように、シェアリングエコノミーは、古くから、コミュニティの需要に対する資産や知識・スキル等の供給力不足を補うための工夫として存在していた。

拡大しなかった主因はストレンジャー・シェアリングの難しさ

しかしながら、この初期のシェアリングエコノミーは、社会学者のジュリエット・シヨアの言う「ストレンジャー・シェアリング（赤の他人とのシェアリング）」を行う際に発生する取引コスト、つまり、機会探索、交換条件交渉や契約履行のための監視・監督に関わる費用が高かった。そのため、家族や近隣住民等のお互いを良く知るコミュニティを越えて広がることはなかった。

¹ レイチェル・ボッツマン／ルー・ロジャースの著書「シェア」では、「共有資源の尊重」と表現され、この概念は15世紀まで主流であったとされている。しかし、16世紀の英国における囲い込み運動以降は、資源を皆で共有することには個人による乱用や誤用の危険があるとして（いわゆる「コモンズの悲劇」）、資源の「私有化」が正当化され、主流になったとされる。

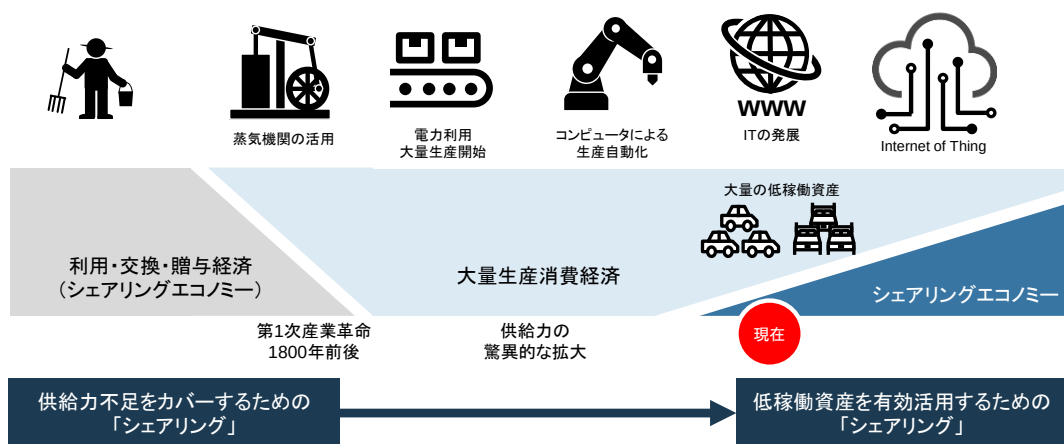
産業革命により「大量生産消費経済」へシフトした結果、先進国には低稼働資産が大量に存在

その後、蒸気機関の活用や電気の利用による大量生産の開始、コンピュータを用いた自動化による生産性向上という、3つの産業革命を経て、供給力が驚異的に拡大し、世界は大企業中心の「大量生産消費経済」にシフトしていった。その結果、先進諸国では、様々な低稼働資産で溢れるようになった。例えば、自動車の稼働率を見てみたい。日本の自家用乗用車の世帯普及台数は1.062台²であるが、平日の1人あたりの自動車利用時間は23.4分³であり、1日24時間に対する自動車の稼働率は僅か2%程度に過ぎない。このような低稼働資産が大量に存在する状況は、自動車に限ったものではない。昼夜、平日と休日、季節やイベント等によって使用頻度に差のある財、例えば、留守中の住宅、繁閑の差が大きい農機や産業機械、流行の衣服や旅行に使うスーツケース等、様々な低稼働資産が大量に存在している。

足下のシェアリングエコノミー拡大は「復権」

近年広がりを見せつつあるシェアリングビジネスは、次章で詳述するが、ITを駆使し、低稼働資産を有効活用することで、かつてのシェアリングエコノミーの課題を解決し、ストレンジャー・シェアリングを可能としたビジネスであると捉えることができる。つまり、足下の状況はシェアリングエコノミーの復権とも言える（【図表3】）。

【図表3】シェアリングエコノミーの復権



（出所）各種資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

² 一般社団法人自動車検査登録情報協会「日本の自家用乗用車の世帯普及台数（2017年3月末）」のデータを記載。

³ 国土交通省「平成27年全国都市交通特性調査集計結果」より、自ら運転する自動車を利用した移動の平均回数：1人あたり0.90回（平日、全国平均）、自動車による1回の移動時間：26.0分（平日、全国平均）を掛け合わせて算出。

2. シェアリングエコノミー拡大の背景

拡大の背景には
3つの変化

シェアリングエコノミー拡大の背景には、(1)ITの発展、(2)経済・社会構造の変化、(3)資源・環境問題の深刻化の3つの変化がある。この3つの変化がシェアリングエコノミー拡大にどのように寄与しているかを考察していく。

(1)ITの発展

近年のIT分野における技術革新が、ストレンジャー・シェアリングに伴う取引コストを低下させ、シェアリングエコノミー拡大の端緒となったと考えられよう。

「IoT 進展による
マッチング技術
の向上」によって、
取引コストが低下

まず、IoT⁴の進展が挙げられる。インターネットや通信技術の発展、GPSや各種センサー等の精度向上や小型化によって、人やモノの位置情報、稼働状況等をリアルタイムで把握することが可能になってきた。これらの技術を活用することで、貸し手と借り手がお互いを良く知らない場合でも、貸し手は所有する財に対する借り手の有無、及び借り手は財を借りる際に貸し手が提示する条件等を把握し易くなったため、機会探索や条件交渉に大きな労力をかけずに、両者のニーズをマッチングできるようになった。

「インターネット上
の信用構築」によ
って、顔が見えな
い相手とも、安心
して取引が可能
に

米 Facebook 等の実名を使用する SNS⁵上に蓄積される「いいね!」、ロコミや交友情報等の個人の信用関連情報や、中国の決済プラットフォームのアリペイ(支付宝、Alipay)が提供する「芝麻信用(Zhima Credit)」の様な信用スコア等を、互いに共有することにより、ストレンジャーに対して「信頼⁶」を寄せることができるようになったことも大きい。その結果、貸し手と借り手の双方で取引相手の選別・評価が可能になり、顔が見えない相手とも安心して取引できるようになった。

米 Airbnb の成長
は、IT を活用した
「信頼」構築の仕
組みがベース

米 Airbnb の共同創業者である Joe Gebbia は、2016 年 2 月の TED トーク⁷「How Airbnb designs for trust」において、シェアリングビジネスには信頼構築が重要であると指摘している。実際、米 Airbnb は、米 Facebook 等の外部 SNS の認証情報を利用する「SNS コネクト」や、貸し手と借り手が相互評価する「レビュー評価制度」等、貸し手と借り手の間における「信頼」構築のための様々な機能をそのビジネスモデルの根幹に組み込んでいる。

(2)経済・社会構造の変化

消費者の価値観の変容と都市の人口密度の上昇という経済・社会構造の変化もシェアリングエコノミー拡大を後押ししていると考えられる。

消費の中心にな
りつつあるミレニ
アル世代はモノ
の利用を重視

リーマンショックによる資産価値下落や失業を経験した親の姿を見て成長した欧米のミレニアル世代⁸は、モノの所有ではなく、モノを利用することから得られるコト⁹を重視する傾向が強いと言われている。BAV コンサルティング¹⁰による 2011 年の調査結果でも、既に、ミレニアル世代の 77%が、モノを多く持たな

⁴ Internet of Things の略であり、様々なモノがインターネットに繋がり、情報のやり取りをすることが可能になること。

⁵ Social Networking Service の略であり、登録された利用者同士が交流できる Web サイトの会員制サービス。

⁶ 「信頼」とは未来の行動を期待する主観的な評価であり、過去の実績や成果物に対する評価である「信用」が前提となる。

⁷ TED とは、Technology Entertainment Design の略で、定期的で大規模でグローバルな講演会等を開催しているニューヨークに本部がある団体を指す。TED トークとは、その講演内容を無料でインターネット上に動画配信を行うプロジェクトのことである。

⁸ 2000 年代に成人あるいは社会人になる世代で、1980 年代～2000 年代初頭に生まれた人を指すことが多い。

⁹ 製品やサービスを通じて得られる体験のことを言い、User Experience(UX)とも称される。

¹⁰ 米国のブランドと消費者の定量的実証分析の最大手で、長年に亘り消費者意識を捕捉してきたリサーチ実績と知見を持つコンサルティング会社。

い、シンプルなライフスタイルを好んでいるとされている。また、日本のミレニアル世代¹¹でも同様の価値観が広がっている。ジャパンネット銀行の 2018 年調査結果は、日本のミレニアル世代の 6 割以上が、シェアリングエコノミーに対して抵抗感がなく、利用意向があることを示している一方、彼らの親世代である 40～50 代では 2 割に留まっている。

都市の人口密度
上昇は、シェアリ
ングエコノミー拡
大を後押し

世界的に都市の人口密度が高まっていることもシェアリングエコノミー拡大の一因となっている。国連経済社会局人口部による調査結果「World Urbanization Prospects 2014」によると、1950 年には 30%だった世界人口に占める都市人口の割合は、2014 年には既に 54%に達したとされている。人口密度が高くなると近隣に住民が多くなることから、シェアリングの対象となり得る財が豊富になり、多様性も高くなる。潜在的なシェアリング利用者の厚みも増し、貸し手と借り手のマッチングも容易となることから、都市化の進展もシェアリングエコノミーの成長を後押ししてきたと言える。

(3) 資源・環境問題の深刻化

資源不足や気候
変動等の解決に
向け、様々な国
際機関が取り組
みを開始

UNEP 国際資源パネルが 2016 年に発表した「Global Material Flows and Resource Productivity」によれば、過去 40 年間に世界の資源採掘量及び使用量は急激に拡大し続けており、1970 年に 220 億トンであった年間物質採掘量¹²は、2010 年には 700 億トンにまで増加している。また、WWF ジャパンの「日本のエコロジカル・フットプリント 2017」は、2017 年に人類は地球 1.7 個分の資源を消費しており¹³、環境負荷が地球の回復能力を大幅に上回っているとしている。このような資源・環境問題の解決に向け、様々な国際機関が取り組みを開始しており、2015 年 9 月に国連サミットで持続可能な社会の構築を目標とする SDGs¹⁴が採択され、2015 年 12 月に COP21 で地球温暖化対策として世界共通の長期目標を掲げるパリ協定¹⁵が国際合意された。また、可能な限り消費された資源を回収し再生・再利用し続けることで、資源制約から脱却した成長を可能とする循環型経済の実現を目指し、2015 年 12 月に欧州連合 (EU) はサーキュラーエコノミー行動計画を採択した。

シェアリングエコ
ノミーは、省資
源・環境負荷低
減に貢献

シェアリングエコノミーは、サーキュラーエコノミーの実現に欠かせない経済活動と位置づけられている。このことから明らかなように、上記のような資源・環境問題への対応強化も、シェアリングエコノミーの推進を後押ししてきたと考えられる(【図表 4】)。0～3 歳児を対象とした知育玩具・おもちゃのシェアリングサービス「トイサブ!」を運営するトラーナは、年間約 6 千トンと想定される日本のおもちゃの廃棄量に問題意識を持ち、作って捨てるプロセスからの脱却を目標に掲げ、2015 年に創業されたシェアリング企業である。トラーナのように、省資源・環境負荷軽減をミッションの 1 つとして、多くのシェアリング企業が起業されている。

¹¹ 日本国内では、現在の高校生・大学生・新社会人といった 18～25 歳の若年層を指して用いられるケースが多い。

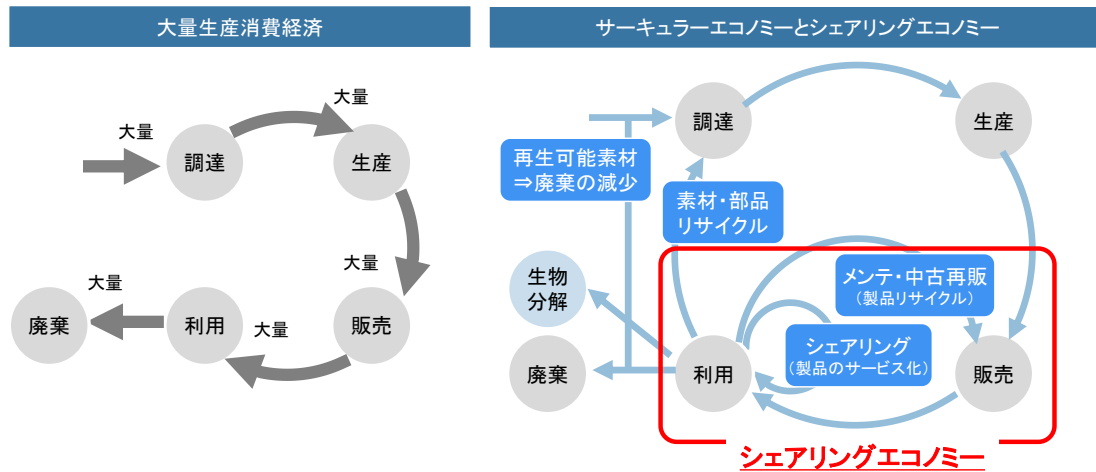
¹² 非金属鉱物、金属鉱物、化石燃料、バイオマスの 4 つの物質カテゴリーで構成される。

¹³ エコロジカル・フットプリント(人間による環境負荷)とバイオキャパシティ(地球環境が本来持っている生産力や廃棄物の収容力)を比較して算出したものであり、1 を下回ることが望ましい。

¹⁴ SDGs とは持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals) の略であり、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」にて記載された 2016 年から 2030 年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための 17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind) ことを誓っている。

¹⁵ COP とは気候変動枠組条約締約国会議 (Conference of Parties) の略。COP21 は 2015 年秋に仏パリで開催された 21 回目の会議を指し、そこで採択されたパリ協定は 2020 年度以降の地球温暖化対策の枠組みを取り決めたもの。

【図表 4】 大量生産消費経済とサーキュラーエコノミー・シェアリングエコノミー



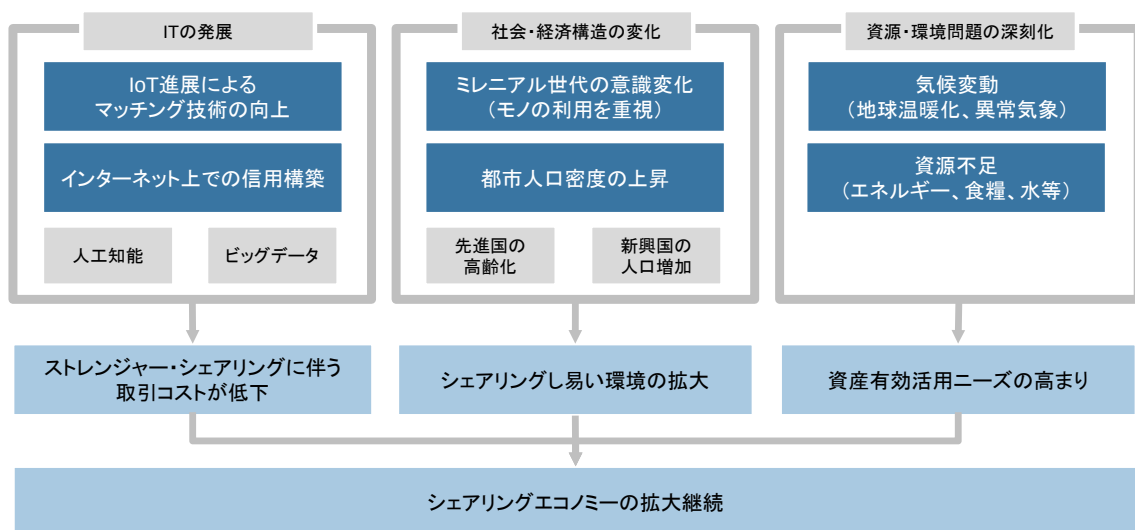
(出所) 各種資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

3. シェアリングエコノミーは確実に広がっていく潮流

シェアリングエコノミーをメガトレンドとして捉えるべき

スマートフォン等のインターネットデバイスが地球規模で普及し続けていること、ビッグデータの有効活用や AI の実用化も視野に入りつつあることに代表されるように、IT は今後も発展し続けていくと予想される。また、ミレニアル世代を始めとする消費者の価値観の変化、新興国を中心とした人口増加と経済発展による農村部から都市部への大規模な人口移動や資源・環境問題の深刻化は、いずれも不可逆的な潮流であり、メガトレンドである。これまで述べてきたように、現在のシェアリングエコノミーは、これらのメガトレンドによって再び活性化してきた経済活動であることから、急成長している米 Airbnb や米 Uber 等の企業による一時的な現象ではなく、今後もゆっくりと、しかし、確実に広がっていく潮流として捉えるべきである（【図表 5】）。

【図表 5】 メガトレンドとシェアリングエコノミー



(出所) 日経 BPHP よりみずほ銀行産業調査部作成

Ⅲ. シェアリングビジネスの特徴

シェアリングビジネスは「交換」と「利用」の2つの企業活動が存在

シェアリングビジネスは、大きく2つに分類できる。1つ目は、財の交換を可能とする企業活動(交換市場)であり、例えば、スマホを用いた手軽な中古品売買市場を実現したメルカリが挙げられる。2つ目は、財を必要とする人に貸与(利用)する企業活動(以下、「利用市場」)であり、モノを利用することから生じるコトを提供するビジネスである。例えば、会議室や映画館、古民家等の不動産をシェアリングの対象とするスペースマーケット、自動車をシェアリングの対象とするタイムズ24や知識・スキル等をシェアリングの対象とするエニタイムズ等が挙げられる。

本稿は、既存産業に大きな影響を与える可能性のある「有形財」の利用市場にフォーカス

利用市場も、「有形財」をシェアリングの対象とするケースと知識・スキル等の「無形財」を対象とするケースの2つに分けられる。有形財を対象とするシェアリングビジネスが広がると、これまでは購入・消費していた財を、消費者は購入せずにご利用することができるようになるため、既存の製造業や関連する産業に大きな影響を与える可能性がある。また、その財を用いたサービスを展開している非製造業にも影響をもたらすことも考えられ、そのインパクトは大きい。そこで、以降、「有形財」を対象とするシェアリングビジネス(利用)市場に焦点を当てることとし、本章では、市場規模を把握すると共に、シェアリングビジネスの特徴やコスト構造を整理し、事業化に向けたポイントについて考察する。

1. シェアリングビジネス(利用)の市場規模

世界は2020年に10.1兆円まで拡大する見通し

PwCの「The Sharing Economy」(2016年)によれば、世界のシェアリングビジネス(利用市場)の市場規模¹⁶⁾は、売上高ベースで2020年に10.1兆円まで拡大し、年平均29.5%で急成長する見通しとなっている。この見通しは2014年発表のものであるため、その後のシェアリングビジネスの拡大を踏まえると、市場規模は更に大きくなる可能性もある。

日本でも急成長する見通しだが、世界の約1%の市場規模

一方、矢野経済研究所の調査結果によれば、日本のシェアリングビジネス(利用市場)の市場規模は、売上高ベースで2016年度は503億円、2020年度には967億円まで拡大し、世界市場と同様に、年平均17.7%で急成長する見通しになっている。また、世界シェアは僅か1%程度であり、2016年における日本のGDPシェアが6.5%¹⁷⁾であることを踏まえると、日本のシェアリングビジネス市場は世界市場と比較しても成長余地が残されている可能性が高い。

成長の中心は、有形財のシェアリングビジネス

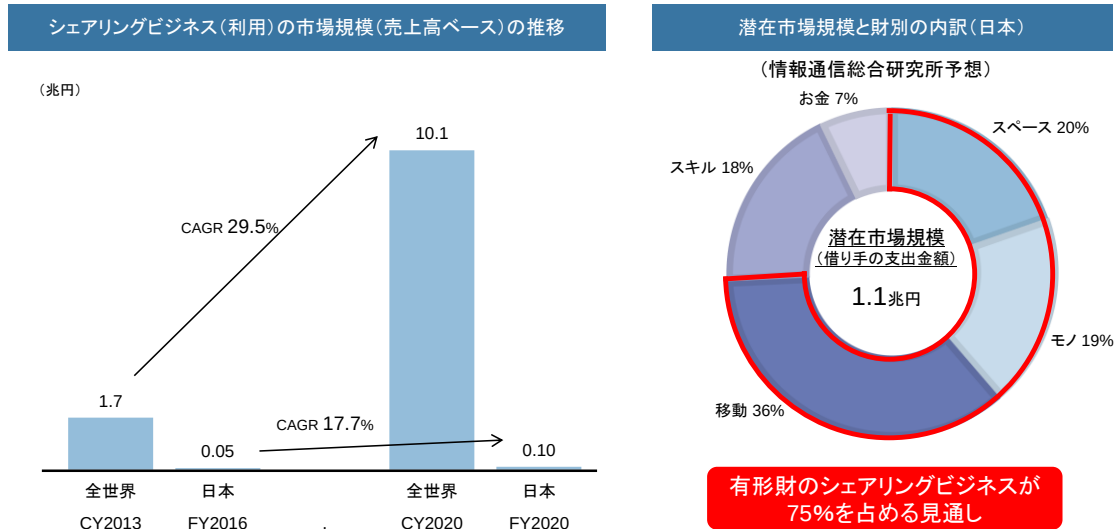
加えて、情報通信総合研究所の調査結果における日本の潜在市場規模¹⁸⁾の財別内訳をみると、有形財のシェアリングが市場の75%を占めていることが分かる(【図表6】)。これらを踏まえると、今後、自動車、住宅や洋服といった、有形財のシェアリングビジネスを中心として、日本のシェアリングビジネス市場は拡大していくと考えられる。

¹⁶⁾ ITインフラのシェアリングであるクラウドサービスは対象外となっている。

¹⁷⁾ 国際連合のNational Accounts Main Aggregates Databaseより、2016年における日本のGDPが4,936十億USD、世界のGDP合計が75,648十億USDから算出。

¹⁸⁾ 情報通信総合研究所は、NTTグループのシンクタンク。当該調査結果における市場規模とは、借り手の支出金額を指す。潜在市場規模は、シェアリングサービスの利用率、利用することによる月額平均支出、将来の利用意向をWebアンケート調査(2,663サンプル)から取得し、総務省が公表している年代別の人口、インターネット利用率を用いて推計したとしている。

【図表 6】シェアリングビジネス(利用)の市場規模(世界と日本)



(出所) PwC, *The Sharing Economy* (2016)、矢野経済研究所「シェアリングエコノミー(共有経済)市場に関する調査(2017年)」、情報通信総合研究所プレスリリース(2017年6月28日)よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注1) 全世界の2020年の値は、2013年と2025年の値を用い、CAGRが等しくなるように補間して算出。
 (注2) 全世界の値は、1ドル=110円として円換算。対象は、金融、人材、宿泊、自動車、音楽ビデオ配信。
 (注3) 日本の市場規模(売上高ベース)の推移における対象は、乗り物、スペース、モノ、ヒト、カネ。

2. シェアリングビジネスの特徴

本節では、シェアリングの対象となる財の性質、ビジネスの基本構造及び既存ビジネスとの関係を整理し、シェアリングビジネスの特徴を明らかにする。

(1) シェアリングの対象となる財の性質

シェア可能な財
の性質は2つ

シェアリングの対象となり得る財か否かを考える際には、財の消費期間及び消費者の所有欲求の強弱という2つの性質が重要になる。

財の消費期間が
中・長期であること

例えば、食品やガソリン等の非耐久消費財は、消費する期間が即時又は短期間であり、再利用が不可能なため、そもそもシェアリングできない。一方で、不動産や自動車等の耐久消費財等の消費期間が中・長期となる財については、シェアリングできる可能性がある。

消費者にとって
所有欲求が強い財

消費者の財(モノ)に対する所有欲求の強弱も重要となる。頻繁に利用する財や消費者が自らの趣味嗜好を反映させたい財が、所有欲求が強い財となる。例えば、家電の中でもスマートフォン等の利用頻度が高い財は、利用する都度、借りる手続きを何度も実施するのは煩雑であること、また、財の不足によって借りられない事態の発生を避けたいことから、消費者にとって所有欲求が強い財となる。また、自動車の中でもカスタマイズカー等の消費者の趣味嗜好が反映された財も、所有したい財となる。一方で、一般的な自動車や住宅等の消費者にとって必ずしも所有する必要のない財は、シェアリングの対象となり得る。

シェア可能な財は数多いが、ビジネスの対象は一部に留まる

つまり、消費期間が中・長期であり、かつ、消費者の所有欲求が強くない財がシェアリングの対象となり得、この2つの性質を満たす財は世の中に数多く存在する。しかし、下記の2つの要因から、足下ではシェアリングビジネスの対象となっている財は一部に留まっていると捉えることができる。

コトを重視する価値観が消費者全体に広がっていないことが1つの要因

第Ⅱ章においてミレニアル世代の過半がコトを重視する傾向が強いと述べたが、そのような価値観がまだ消費者全体に広がっていない点が、シェアリングビジネスの対象となる財(以下、「対象財」)が広がらない要因の1つとして考えられる。言い換えると、大きな金銭的負担なく購入できるモノは所有した上で利用することが当たり前となっている消費者がまだ多いため、現段階では購入し易い中・低価格帯の財はシェアリングビジネスの対象になりにくい。

潜在的な借り手の利用量が少ない財が多く、事業化が難しいことも要因に

第4節で詳述するが、シェアリングビジネスは、借り手による利用量が少なく、事業化が難しい。つまり、シェアリングビジネスの認知度はまだ低いこともあり、特にそもそもユーザー数自体が少ない財の場合、潜在的な借り手も少なくなるため、利用量を十分に確保することが難しいことも、対象財が広がらない要因の1つになっていると考えられる。例えば、工作機械や建設機械等の生産用機械、医療用機器等の精密機器等の主に法人がユーザーとなる財や、航空機、船舶、おもちゃ及びレジャー用品等の個人がユーザーであっても使う人が限られる財は、現段階では利用量も限られるため、シェアリングビジネスの対象にはなりにくい。

しかし、ビジネスの対象となる財は拡大していく見通し

上記のような要因から、現状は、住宅、オフィスや乗用車等の比較的高価格かつユーザー数の多い財がシェアリングビジネスの主流となっているが、コトを重視する価値観の浸透と共に、シェアリングへの認知度とマッチング技術の向上が進めば、対象財は拡大していくものと考えられる(【図表7】)。

コト重視の価値観の浸透により、ビジネスの対象財の低価格化が進む

モノを所有せずに利用することから得られる社会性と利便性を重視する価値観が広がっていくと、相対的に環境負荷が小さく、季節や使いたい場面に合わせてコトを使い分けができるシェアリングは、消費者にとって有力な選択肢となっていくものと考えられる。つまり、コトを重視する価値観が浸透することで、あえて購入しないという意味決定をする消費者が増え、中・低価格帯の財にも、シェアリングビジネスの対象範囲が徐々に広がっていく可能性が高い。既にその萌芽は現れており、環境意識が高く、シェアリングエコノミーに親和性の高い若い世代を中心に、自転車、バッグや洋服等の比較的低価格の低価格帯の財にまで、シェアリングビジネスの対象は拡大し始めている。

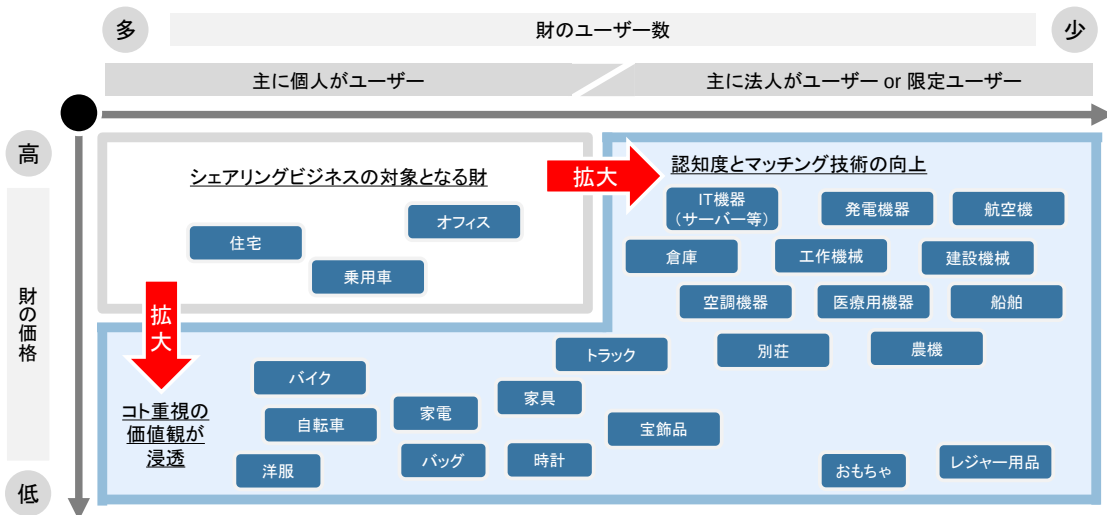
シェアリングビジネスの認知度向上により、ユーザー数が少ない財にまで、ビジネスが拡大

また、今後、シェアリングビジネスへの認知度が高まると共に、蓄積されたデータやAI等の実用化によるマッチング技術の向上も期待され、その結果、潜在的な借り手も含めた利用量が増加することで、事業化の可能性が高まることから、ユーザー数が少ない財にも、シェアリングビジネスの対象が拡大していくことが考えられる。例えば、様々な財がシェアリングの対象となり得ることが借り手に広く知られるようになり、点在する対象財の情報が統合され、広く共有されるようになれば、借り手及び利用量が増加し、対象財に借り手を対応させることが容易となるため、ラクスルが行う各地に点在する印刷工場のシェアリングビジネスのように、ユーザー数が少ない財にまで、シェアリングビジネスが広がっていく可能性がある。

但し、利用者特定性のある財は、対象財の量の拡大を制限する点には留意が必要

但し、シェアリングビジネスに供する対象財の量の拡大を制限する利用者特定性には、留意が必要である。利用者特定性があるとは、消費者が財を利用する際に、財を操作する人が必要になることを意味する。例えば、免許を持つ運転手が必要となる自動車等の耐久消費財、航空機、船舶、工作機械や医療用機器等の耐久資本財等がこれに当たる。このような利用者特定性のある財は、財の取扱者数が供給量の制約となることから、対象財の量の拡大を妨げる1つの要因となる。

【図表 7】シェアリングビジネスの対象となる財の広がり



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

（2）シェアリングビジネスの基本構造

実は、シェアリングビジネスといっても様々な形態があり、その基本構造を理解しておくことは、既存ビジネスとの関係、コスト構造等、事業化に向けたポイントを捉える上で重要となる。

シェア企業が情報・利用仲介機能のみを担うケースと貸し手機能も兼ねるケースが存在

シェアリングビジネスの基本構造は、対象財の「貸し手」と「借り手」、そして両者を繋ぐ「情報・利用仲介」の3つに分類することができる。そして、シェアリングビジネスは、運営する企業（以下、「シェア企業」）が、情報・利用仲介機能のみを担っているケースと貸し手機能も兼ねているケースに大きく分類することができる。貸し手機能も兼ねているケースは、モノのサービス化（Product as a Service、PaaS）と呼ばれることもある。また、貸し手と借り手が個人であるか、法人であるかを考慮すると、6つに分類することもできる（【図表 8】）。

先進国ではCtoBtoC型、新興国ではBtoC型のビジネスモデルが主流

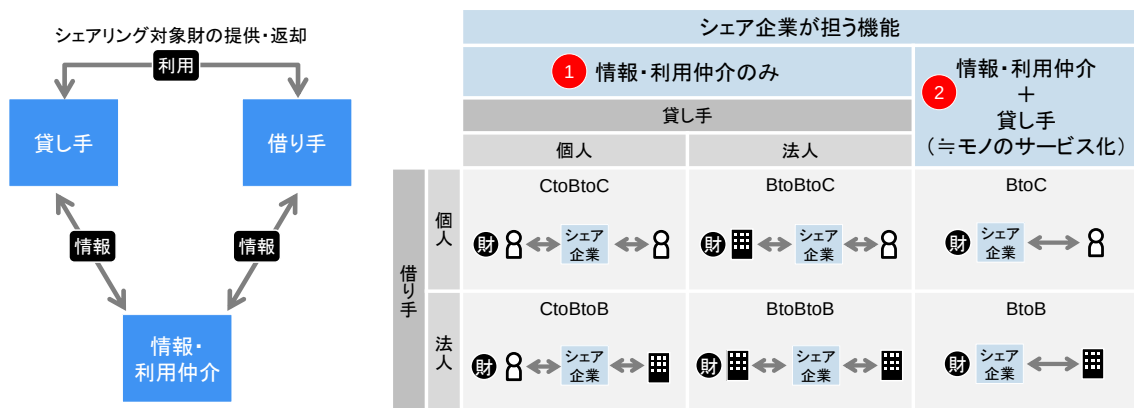
現在、先進国におけるシェアリングビジネスは、主に個人が所有する大量の低稼働資産を活用し、シェア企業が情報・利用仲介機能のみを担うケース（貸し手が個人かつ借り手も個人であるCtoBtoC型¹⁹）が多い。一方、新興国では、まだ低稼働資産が少ないこともあり、シェア企業が貸し手の機能も担うケース（BtoC型）が主流となっており、対象財が同じシェアリングビジネスでも、先進国と新興国では基本構造が異なっていることが多い。

¹⁹ P to P レンタルと呼ばれることもある。

法人が借り手となるシェアリングビジネスも登場

また、これまでは個人が借り手となるシェアリングビジネスが主流であったが、法人が借り手となるケースも登場している。例えば、セラミック製品等を製造する日本特殊陶業が設立したシェアリングファクトリーは、使用頻度が比較的低い機械設備や検査機器等を対象財とし、貸し手も借り手も法人である BtoBtoB 型のシェアリングビジネスを運営している。また、大和ハウス工業も、ロボットや AI 等の最新テクノロジーを導入した物流施設²⁰を対象財として利用サービスを提供する BtoBtoB 型のシェアリングビジネスに取り組み始めている。

【図表 8】シェアリングビジネスの基本構造



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(3) リース、レンタルや宿泊サービス業等の既存ビジネスとの関係

シェアリングビジネスは、リース、レンタル等の既存ビジネスの発展形

単純化すると、シェアリングビジネスは、貸し手が借り手に財の利用サービスを提供し、手数料を受け取るビジネスであるが、これは、リース²¹やレンタル及び宿泊サービス業等のビジネス(以下、「リース・レンタル等」)も同じである。この種のビジネスでは、利用サービスの提供期間が短くなると、貸し手が次の借り手を見つけることが出来ない「不確実性リスク」が大きくなる。リースは数年に亘る契約であることが多く、レンタルは短くても日単位の利用サービスであり、「不確実性リスク」を一定程度限定しているビジネスであると言える。また、貸し手が不特定多数の場合、汚れや故障等の問題のある対象財が混在してしまう「品質リスク」も大きくなるため、リース・レンタル等では貸し手も自らが兼ねることで「品質リスク」を抑制している。以降で詳述するが、シェアリングビジネスは、IT 技術の発展を活用し、これらのリスクを取り除くことが可能となったビジネスと捉えることができる。

①IoT等を活用することで、利用期間が短期化

シェアリングビジネスは、第Ⅱ章のシェアリングエコノミー拡大の背景でも述べた IoT を活用したマッチング技術の向上によって、貸し手が借り手を見つけ易くなり、「不確実性リスク」が低下した結果、リース・レンタル等が提供していたサービスの利用期間が、短期化したものであると考えることができる。例えば、日本でも広がりつつあるカーシェアは、借り手の利便性を高めるため、通常、日単位であるレンタカー業が、時間・分単位へビジネス領域を拡大したものであると考えることができる。

²⁰ 大和ハウス工業は当該施設の仲介を担っており、施設の所有者は三井住友ファイナンス&リースとなっている。

²¹ ここで言うリースは、オペレーティングリースを指す。

JA 三井リースは、利用期間を短期化したシェアリングビジネスを展開

②インターネット上の信用構築により、貸し手が不特定多数に拡大

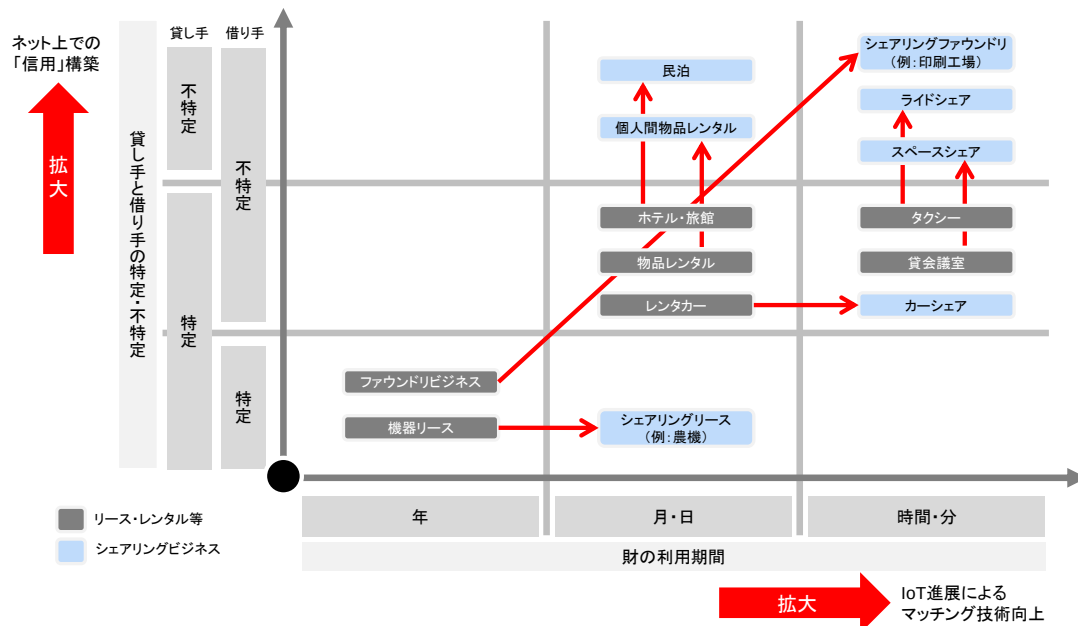
既存ビジネスが拡張し、新たなシェアリングビジネスが生まれる可能性も

JA 三井リースは、農機リースとして、年単位のサービス提供を行ってきたが、稲刈りで使用される大型コンバインの稼働期間は年間で 7～10 日に限られる。そこで、JA 三井リースは、サービス提供期間を約 2 週間に短縮し、1 台の大型コンバインを刈入れ時期の異なる 3～4 箇所の農家にリレー方式で順番に提供していく農業機械のシェアリングビジネス²²⁾に 2017 年から取り組んでいる。

また、シェアリングビジネスは、インターネット上での信用構築によって、借り手が貸し手の信用関連情報等を容易に取得できるようになったため、「品質リスク」を借り手が評価し、取り易くなった結果、リース・レンタル等では特定の企業（法人）に限定されていた貸し手が、不特定多数にまで拡大したビジネスであると考えられる。ホテルや旅館業は法人が所有する物件が主な対象財であるのに対し、民泊では不特定多数の個人が所有する物件を対象財とすることができるようになった。

以上から、シェアリングビジネスは、リース・レンタル等の対象財の利用期間が短期化された、もしくは、貸し手が不特定多数にまで広がったビジネスであると理解することができる（【図表 9】）。つまり、現在、リースやレンタル等で提供されている様々なサービスから、新しいシェアリングビジネスが生まれ、広がってくる可能性もある。

【図表 9】リース・レンタル等からシェアリングビジネスへの広がり



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

3. シェアリングビジネスのコスト構造

基本構造に応じて2つに分類

シェアリングビジネスのコストは、情報・利用仲介機能、及び貸し手機能に対するコストで構成されることから、前節で説明した基本構造と同様に、コスト構造も2つのタイプに分かれる。

²²⁾ IoTによって収集した農家毎の農機の利用状況データ等からリース料が変動する仕組みも導入している。

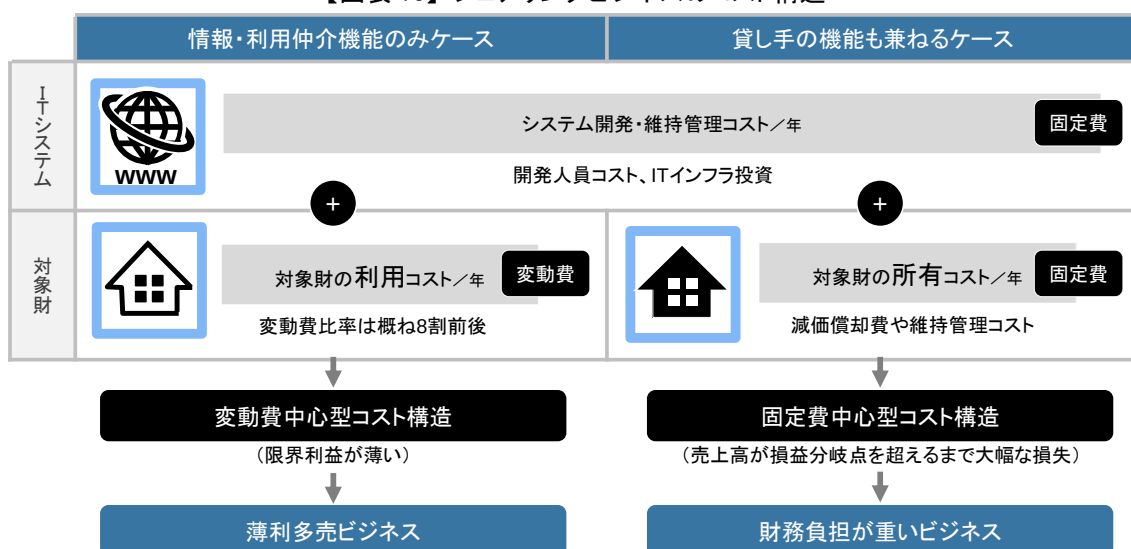
情報・利用仲介機能のみの場合、薄利多売のビジネス

シェア企業が情報・利用仲介機能のみを担うタイプでは、貸し手と借り手の「情報」と「利用」を仲介するシステムの開発及び維持管理に関する人件費やサーバー等の IT インフラ投資が必要であり、これらは大宗が売上の増減の影響をあまり受けることのない固定費となる。加えて、シェア企業は対象財を保有していないため、貸し手に対し、対象財の利用に係わる費用を支払う必要があるが、通常、この費用は借り手の利用量に応じて増減する変動費となる。その水準は、筆者が事例を調査した結果では、借り手が支払うシェアリング利用単価の概ね 8 割前後と高い水準になっていることが多く、シェア企業が得られる利幅はそれ程大きくないため、変動費負担が重いコスト構造であると言える。よって、相対的に固定費は小さいが、限界利益も少ないことから、利益を確保するには、相応の借り手の利用量が必要となる薄利多売ビジネスとなる。シェアリングビジネスの成功例であるとされている米 Airbnb は、2016 年下期、ようやく黒字化したと報道された。規模の拡大、グローバル展開を優先したこともあるが、貸し手に対して対象財の利用費用を支払う CtoBtoC 型のシェアリングビジネスであり、利幅が小さいため、固定費を上回る売上の確保に創業から 8 年も費やしたものと考えられる。

貸し手機能も兼ねる場合、先行投資型の財務負担が重いビジネス

一方、シェア企業が貸し手機能も兼ねるタイプでは、情報・利用仲介機能の提供に要するコストは、上記と同様、システムの開発及び維持管理に関するコストであり、固定費が中心となる。また、対象財の所有に伴い発生する減価償却費や維持管理費も必要であり、これらも借り手の利用量に連動しない固定費となることから、先行投資型の固定費負担が重いビジネスであると言える。このタイプは、相対的にシェア企業の利幅は大きい一方、固定費も大きくなることから、売上高が損益分岐点を超えるまで大きな損失が出易い。特に、創業時の重い財務負担に耐えることができるかどうか、対象財は長期間活用可能なものであるかどうかや売却可能なものであるかどうかが重要になる（【図表 10】）。

【図表 10】シェアリングビジネスのコスト構造



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

4. シェアリングビジネスの事業化に向けたポイント

シェア企業に重要なポイントは3つ

第Ⅲ章で触れたように、シェアリングエコノミー拡大の背景には、ストレンジャー・シェアリングを可能とした IoT 進展によるマッチング技術向上とインターネット上の信用構築を中心とした IT の発展があり、これらはシェアリングビジネスの事業化に欠かせない基盤となる。加えて、前節で示した、どちらのコスト構造であっても、シェアリングビジネスを黒字化するためには、借り手の量を十分に確保することが必要不可欠であり、次の3つのポイントが重要となる。

①対象財の量の拡大

まず、借り手となり得る消費者に対する認知度を高めると共に、借り手が利用したい時に利用できる状態を作り出すため、スピーディーに対象財の量を確保し、その後も拡大し続けることが重要になる。そのため、シェア企業が貸し手機能も兼ねるケースでは、創業期の赤字負担に加え、所有する対象財の拡大にも耐えられる財務基盤を有しておくことが必要になる。シェア企業が情報・利用仲介機能のみを担うケースは、量の早期拡大が必要な薄利多売のビジネスモデルであることから、貸し手に支払う対象財の利用に関わる費用体系を適切に設定することで、如何に貸し手の量を確保するかがポイントになる。

②対象財の品質維持

シェアリングビジネスは代替サービスを利用する際に発生する手間や追加的な金銭負担が低いと、対象財の品質に不安や不満を覚えた借り手は、別のサービスへ容易に乗り換えることができる。そのため、シェア企業は対象財の品質を高い水準に維持する必要がある。適切なメンテナンスや対象財の入れ替えを行うといったアセットマネジメント(以下、「AM」)が重要になる。シェア企業が貸し手機能も兼ねるケースでは、対象財を自ら所有するため、直接的に品質をコントロールできることが強みとなる。一方、シェア企業が情報・利用仲介機能のみを担うケースでは、対象財の品質を直接コントロールすることができないため、結果として品質の低い貸し手が淘汰されるように、貸し手と借り手の相互評価システム等を構築し、適切に運用することが重要になる。

③借り手のニーズに合わせた対象財の配置

また、対象財の量の拡大と品質維持を実現した上で、借り手に対して競争力のあるサービスを提供するため、対象財や借り手の利用データ及びロコミ等の情報を活用し、借り手のニーズに合わせた対象財の多様性の確保や最適配置を行う対象財全体のポートフォリオマネジメント(以下、「PM」)も重要となる。シェア企業が貸し手機能も兼ねるケースでは、所有する対象財に自由にセンサー等を取り付けることができるため、必要なデータを取得し易い。そのため、借り手のニーズに合わせた対象財のラインナップ拡充や配置変更といった、PM に係わる取り組みを行い易い。一方、シェア企業が情報・利用仲介機能のみを担うケースでは、対象財を提供する貸し手を自らコントロールすることは難しいため、品質維持と同じように、結果的に借り手のニーズに合わない貸し手が淘汰されるような仕組みの構築・運用が重要となる。

タイムズ 24 は、3つのポイントに取り組み、カーシェア事業の参入から5年で黒字化

タイムズ 24 は、貸し手の機能も担う BtoC 型、つまり、財務負担が大きいタイプのカーシェア事業を運営しているが、2009 年の事業立ち上げから当初 5 年間は、営業赤字が継続する中、会員数(借り手の人数)の増加に合わせてカーシェア運営台数(対象財の量)の規模拡大を優先させた。その間、リアルタイム情報システム²³を駆使してタイムリーにメンテナンスを実施することで車両の

²³ TONIC(トニック、Times Online Network & Information Center)と呼ばれる、カーシェア車両や駐車場の稼働状況をオンラインで監視できるリアルタイム情報システムのこと。

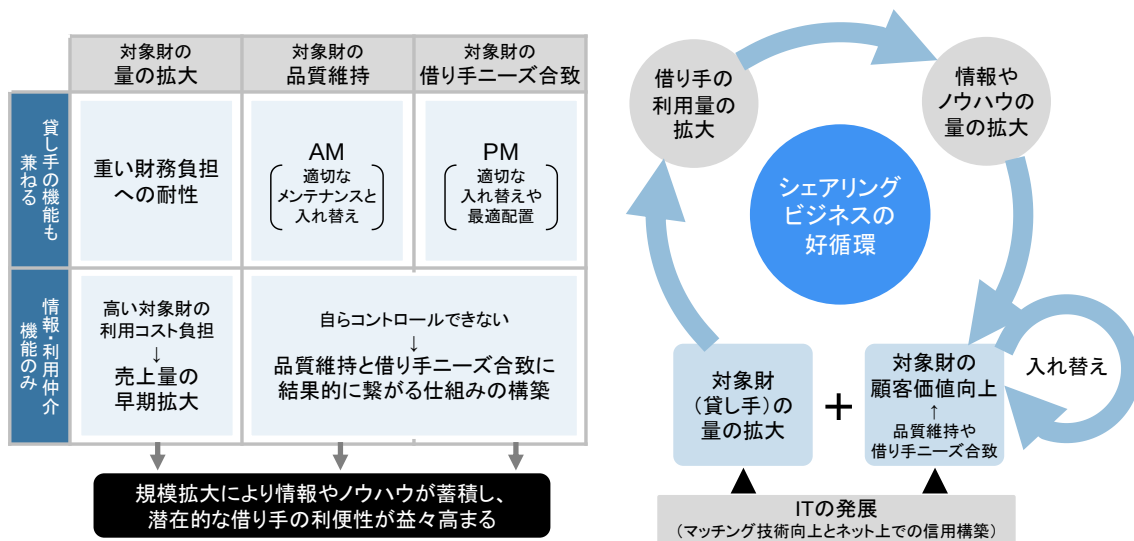
品質を維持し、加えて、そのシステムから得られたデータを活用し、借り手のニーズに対応した車種を配置することで、当初 23 人/台だったカーシェア車両の資産効率²⁴を 2013 年度以降は 40 人/台以上へと大幅に高めた。その結果、2014 年度に黒字化を実現し、2017 年度には 35 億円の営業利益を計上している。筆者の分析では、当社の駐車場事業が負担しているカーシェア車両の駐車場コストを考慮した場合²⁵でも、2017 年度には 10 億円の営業利益を計上していると考えられる。

5. シェアリングビジネスの好循環

シェアリングビジネスは規模拡大と利便性向上の好循環によって競争力が高まるビジネス

シェアリングビジネスでは、対象財又は貸し手の量を拡大させ、対象財の品質維持 (AM)、及び借り手のニーズに合わせた対象財の多様性の確保や最適な配置 (PM) を行い、対象財の顧客価値を高めることが、借り手及び利用量の増加に繋がる。その結果、対象財や借り手の利用情報やノウハウが蓄積され、これらを活用し、AM 及び PM の質を高めることで更に対象財の顧客価値を向上させ、競争力のあるシェアリングサービスを提供できるようになるといった、規模拡大と利便性向上の好循環によって競争力が高まるビジネスであると言える (【図表 11】)。それ故、シェアリングビジネスでは、サービスが広がりやすくなるクリティカルマス²⁶まで借り手の量の拡大を早急に行うことが重要であると言える。

【図表 11】シェアリングビジネスの好循環実現に向けたポイント



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

²⁴ 会員数÷カーシェア運営台数にて算出

²⁵ カーシェア事業の営業利益から試算した駐車場コストを控除して算出。駐車場コストの試算方法は、全国平均の月極駐車場コスト(円/月)とタイムズ 24 のカーシェア運営台数を掛け合わせて算出。全国平均の月極駐車場コスト(円/月)は、月極駐車場検索サイト「駐マップ」の約 2 万 8 千件のデータ(2018 年 2 月末時点)を利用して算出。具体的には、各都道府県の月極駐車場平均相場を合計して、都道府県数の 47 で割って求めた数値。

²⁶ 1962 年に米国の社会学者エベレット・ロジャースがイノベーター理論で提唱した、商品やサービスの普及率が一気に跳ね上がる分岐点を指す。通常、商品やサービスが市場に登場した場合、消費者層のうち、「イノベーター」という層に受け入れられ、「アーリーアダプター」という層を経由して徐々に保守的な層に広がっていくため、この「イノベーター」と「アーリーアダプター」の合計であるクリティカルマスに達したときに、保守的な層に波及し、普及率が一気に跳ね上がると言われている。

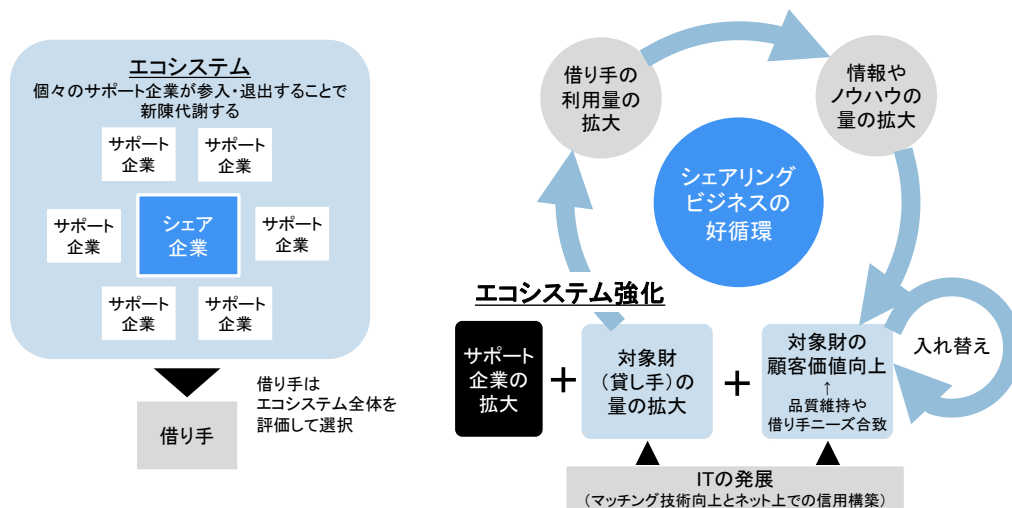
米 Airbnb やタイムズ 24 の周辺には、補完サービスを提供する企業が集まり、エコシステムを形成

事業化に成功したシェア企業の周辺には、様々なサービスを提供する企業が集まり、シェアリングビジネスを補完する機能を提供し始めており、エコシステムが形成されつつある。米 Airbnb の日本における民泊事業を補完するように、清掃、鍵の受け渡しやトラブル対応等の貸し手の民泊運営を代行する、faminect（ファミネクト）や Zens（ゼンス）といった企業が登場している。他にも、全日本空輸と Peach Aviation は、米 Airbnb の借り手に対して旅行の提案サービスやマイレージサービスの優遇を行い、損害保険ジャパン日本興亜は米 Airbnb に対して貸し手業務支援サービスの検討・開発を行うとしている。また、タイムズ 24 のカーシェア事業に対する補完サービスを提供する企業として、ファミリーマートが店舗駐車場を、西日本旅客鉄道グループが所有するスペースを提供したり、出張・経費管理クラウドのトップシェア企業であるコンカーが、借り手の経費精算の効率化に向けたクラウドサービスの提供を開始している。

サポート企業が集まりやすい環境を整備することも更なる競争力強化に寄与

このように、借り手の利用量を十分に確保したシェア企業を中核として、シェアリングビジネスを補完する機能を担う企業が集積し、今後、エコシステムの形成が進んでいくことが想定される。エコシステムの形成によって、シェアリングビジネスの充実度が高まると、借り手の利用量の増加に繋がる。借り手の利用量の増加は、シェアリングビジネスの好循環で示したようなシェア企業の競争力強化に寄与すると共に、そのエコシステムの周辺企業にとっても魅力が増す。その結果、更にサポート機能を提供する企業がエコシステムに集まるといった、エコシステム拡大と借り手増加の好循環が進むことになる（【図表 12】）。つまり、シェア企業にとっては、サポート企業が集まりやすい環境を整えることも重要となる。

【図表 12】エコシステムの形成とエコシステムの好循環



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

IV. 日本におけるシェアリングエコノミーの進展に向けて

第Ⅲ章のシェアリングビジネスの市場規模で確認したように、日本におけるシェアリングエコノミーの進展は、事業化に成功している企業も登場しつつあるものの、海外と比較するとやや遅れている状況である。そこで、本章では、日本におけるシェアリングエコノミーの進展を妨げていると考えられる主要なボトルネックを把握し、その解消に向けた取り組みを紹介する。

1. シェアリングエコノミーの進展を妨げているボトルネック

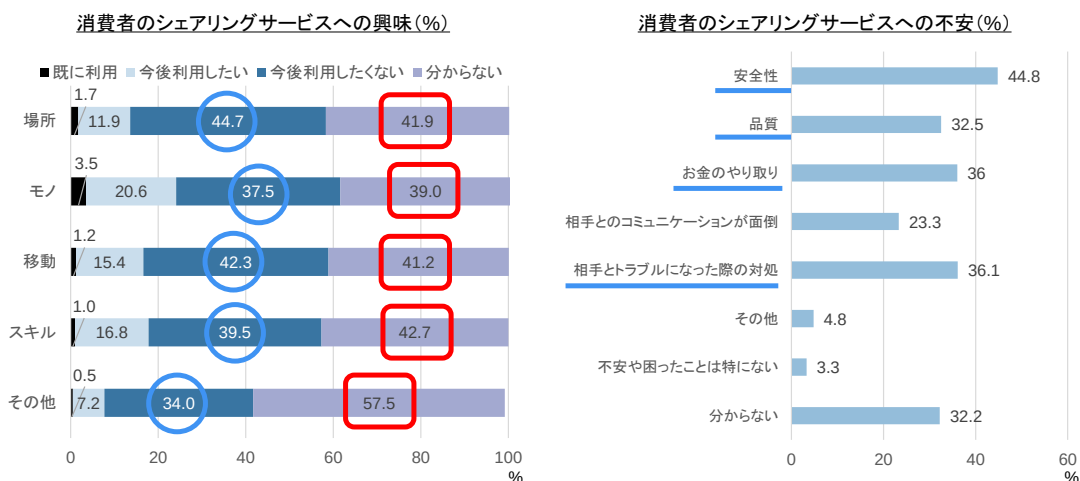
3 つのボトルネックが存在

日本におけるシェアリングエコノミーの進展にあたっては、①消費者の不安、②既存産業の強固な経済システム、③未成熟なリユース産業が、ボトルネックになっていると考えられる。

①消費者の不安

第Ⅱ章で、日本のミレニアル世代の過半がシェアリングエコノミーに対して抵抗感がないと述べたが、消費者全体にその価値観が広がるには、まだ時間がかかりそうである。消費者庁の「2016 年度消費者生活に関する意識調査」によると、シェアリングサービスを「今後利用したくない」と回答した人は全体の 3～4 割と高い水準となっており、特に、「安全性」、「お金のやり取り」、「相手とトラブルになった際の対処」、「品質」に対して、不安を抱いている人が多いという結果が得られている。また、4～5 割の人がシェアリングサービスへの興味という問いに対して「分からない」と回答しており、そもそもシェアリングサービスの認知度自体が低いことも分かる（【図表 13】）。このような消費者のシェアリングサービスに対する認知や理解の不足から生じる不安が、借り手の利用量の拡大に向けたシェアリングビジネスの好循環を阻害するボトルネックの 1 つになっていると考えられる。

【図表 13】 消費者のシェアリングサービスへの興味と不安



(出所) 消費者庁「2016 年度消費生活に関する意識調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 比率算出の基数は 3,000。

(注 2) 左図は、「あなたは「シェアリングエコノミー」に興味はありますか。」との問いに対する、利用側の視点での回答（複数回答）。右図は、「「シェアリングエコノミー」について不安に思ったことや、使ってみて困ったことはありますか。利用したことのない方は、利用するとしたらとお考えになってお答えください。」との問いに対する回答（複数回答）。

②既存産業に最適化された経済システムと業法規制

日本を含めた先進国では、これまでの経済発展を支えた既存産業に適した強固な経済システムが構築されている。その中には、顧客優位のビジネスバリューチェーンや業法規制²⁷が含まれる。日本生産性本部によると、日本のサービス業の労働生産性²⁸は米国の約 5 割程度に留まっており、その要因の 1 つとして、サービス品質の高さが価格に十分に反映されていないことが指摘されている。確かに、日本では、「おもてなし」精神を反映した、気配りが行き届き、品質が良く、かつ、相対的に低価格なサービスが提供されていることが多く、そのことが新規参入を困難にしている可能性がある。また、既存のサービス業を想定した業法規制がある場合、貸し手が不特定多数のタイプのシェアリングビジネスに対して当該規制が適用されるかが不明瞭となるケースや、海外では広がっているシェアリングビジネスでも日本国内では違法になってしまうケースもある。つまり、業法規制も、新規参入を抑制している可能性がある。例えば、海外では急速に拡大しているライドシェアについても、現行の道路運送法では、商業活動用の自動車免許（いわゆる、二種免許）を持たない一般人が一般車両を使って第三者を乗せ報酬を得る、「白タク」と呼ばれる違法行為に該当するとされているため、日本ではほとんど広がっていない。

③未成熟なリユース産業

第Ⅲ章のシェアリングビジネスの事業化に向けたポイントで示したように、貸し手を兼ねるシェアリングビジネスでは、出来る限り、対象財を長期間活用すること、売却できることが重要となる。そのためには、対象財の修理、リファーマービッシュや使用済製品を売却できるような中古市場も含めたリユース市場²⁹の存在が欠かせないが、それらが整っているのは、自動車や家電等の一部の財に限られる。加えて、日本のリユース産業は、製造業と比較すると小規模な事業者が多く³⁰、製造業との連携が難しく、また、キャパシティが小さいため、リユース規模も限定的となっている。つまり、現状の日本では、多くの対象財において、故障や陳腐化等の損失リスクを取らざるを得ないことが、シェア企業参入のボトルネックとなっている可能性がある（【図表 14】）。

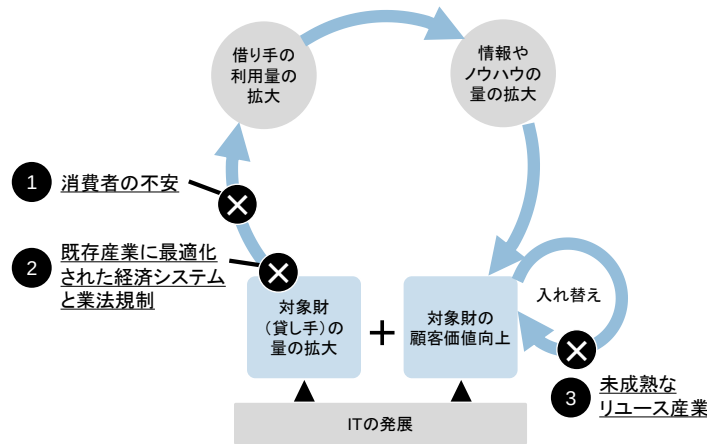
²⁷ 日本では、ホテルや旅館のような宿泊サービスであれば旅館業法、タクシーのような旅客自動車運送サービスであれば道路運送業法等の規制がある。

²⁸ 日本生産性本部が 2017 年 7 月に発表した「サービス品質の日米比較」における調査結果を参照した。労働生産性とは、商品やサービスの付加価値を就業者数、もしくは労働時間で割ることによって算出される値のことである。

²⁹ 中古市場である「ダイレクトリユース」、中古品を修理して使用する「リペア」や中古品を新品同様の製品にする「リファーマービッシュ」に加えて、中古部品で新品同様の製品を製造する「リマニュファクチャリング」も含めた産業を「リユース」産業とする。一般的に、リユース産業は、血液の循環に例えて、製造業等の製品を生み出す「動脈産業」対し、「静脈産業」と称される。

³⁰ 環境省「産業廃棄物処理業の振興方策に関する提言（2017 年）」によれば、日本のリユース事業者大手 10 社の売上高合計は約 1,800 億円である一方、米国のリユース産業では、米 Waste Management が積極的な M&A により、国内シェア 20%超、売上高 1.6 兆円規模まで拡大し、国境を越えて事業展開を図っている状況にある。

【図表 14】日本におけるシェアリングエコノミーの進展を妨げている 3 つのボトルネック



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. ボトルネックの解消に向けた取り組み

ボトルネックの解消に向けた取り組みを考察

2 つのボトルネックについて未来投資戦略 2017 で取り組みを開始

認証制度の開始とシェアリングシティの開示により、消費者の不安解消を目指す

前節で整理した、「認知や理解の不足から生じる消費者の不安」、「既存産業に最適化された経済システムと業法規制」、「未成熟なリユース産業」という、3 つの主要なボトルネックの解消に向けた取り組みを紹介していきたい。

消費者の不安の解消及び法規制の再整備については、日本政府が 2017 年 6 月に発表した「未来投資戦略 2017³¹」において、3 つの施策が設定されており、2017 年 1 月に設置されたシェアリングエコノミー促進室³²（以下、「促進室」）による取り組みが始まっている。

1 つ目の施策が、「自主ルールによる安全性・信頼性確保」への取り組みである。2017 年 6 月にシェアリングエコノミー協会³³が、内閣官房によって作成されたモデルガイドラインを基に、利用者の安全性・信頼性を確保するためのサービスの設計及びこれらを維持するための体制を整備しているシェア企業に対して、認証を与える制度を開始した。当該認証マークの認知度を更に高めていく必要があるが、制度開始以降、認証取得企業数は着実に増加しており、2018 年 4 月時点で、既に 18 のシェア企業が認証を取得している（【図表 15】）。2 つ目の施策は、「先行的な参照モデルの構築」である。促進室は、シェアリングエコノミーを積極的に活用している都市（シェアリングシティ）³⁴を選定し、2018 年 3 月に選定された 37 自治体の取り組みを活用事例集としてまとめ、公表した。このような政府や自治体がシェアリングビジネスに対して信用を与える取り組みを続けていくことは、シェアリングエコノミーの認知度や理解度の向上に繋がるため、消費者の不安は徐々に解消されていくものと考えられる（【図表 16】）。

³¹ 「未来投資戦略 2017」は、2017 年 6 月 9 日に閣議決定された政府施策であり、第 4 次産業革命のイノベーションがあらゆる産業や社会生活に取り入れられることで、様々な社会課題を解決する「Society 5.0」の実現を後押しする仕組みとして、シェアリングエコノミーが採り上げられている。

³² 2016 年 11 月に内閣官房が取りまとめた「シェアリングエコノミー推進プログラム」に基づいて設置された。

³³ 2015 年 12 月に設立されたシェアリングエコノミー業界団体。

³⁴ 地域における社会課題の解決や経済の活性化を実現している、又は、取り組みが具体的であり、内容に独創性や新規性が見られる都市。

【図表 15】シェアリングエコノミー認証マーク、取得企業とサービス名(2018 年 4 月時点)

1	マクアケ 「Makuake」	6	notteco 「notteco」	11	ココナラ 「ココナラ」	16	スペースマーケット 「SPACEMARKET」
2	コメ兵 「KANTE」	7	クラウドワークス 「クラウドワークス」	12	エニタイムズ 「ANYTIMES」	17	タスカジ 「タスカジ」
3	ecbo 「ecbo cloak」	8	クラウドケア 「Crowd Care」	13	AsMama 「AsMama」	18	Uber Japan 「Uber」
4	Uber Japan 「Uber Eats」	9	スペイシー 「Spacee」	14	ガイアックス 「TABICA」		
5	セントワークス 「かじなび」	10	あいりべ 「あいりべ」	15	ランサーズ 「Lancers」		

(出所)シェアリングエコノミー協会 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 16】シェアリングエコノミー活用事例集におけるシェアリングシティ(2018 年 3 月 20 日時点)

1	天塩町	8	横瀬町	15	加賀市	22	加古川市	29	福岡市		
2	中頓別町	9	千葉市	16	鯖江市	23	奈良市	30	多久市	36	阿蘇市・南阿蘇村・和水町・錦町・五木村・島原市・川棚町
3	釜石市	10	南房総市	17	駒ヶ根市	24	生駒市	31	島原市		
4	一関市・平泉町	11	いすみ市	18	川上村	25	瀬戸内エリア	32	壱岐市	37	奄美市
5	湯沢市	12	港区	19	浜松市	26	徳島市	33	西海市		
6	喜多方市	13	渋谷区	20	春日井市	27	徳島県、阿南市	34	新富町		
7	伊達市	14	南砺市	21	大津市	28	北九州市	35	日南市		

(出所)内閣官房シェアリングエコノミー促進室「シェアリングエコノミー活用事例集(平成 29 年版)」よりみずほ銀行産業調査部作成

業法規制に関わるボトルネックも徐々に解消

3 つ目の施策が「グリーゾーン解消に向けた取り組み」である。適法なサービスであることを明確にしたいシェア企業からの相談に対して、促進室は、必要な情報の提供や規制官庁との調整、法令解釈に係るグリーゾーン解消制度³⁵の活用支援を行っている。実際、2017 年 5 月に、シェア企業からの問合せに応じ、促進室が規制官庁との調整・照会を行い、ガソリン代及び道路通行料相当で中距離を移動するドライバーと同区間の相乗りを希望する人をマッチングするサービスについて、道路運送法の「旅客自動車運送事業」に該当しないことが国土交通省及び経済産業省から公表された。また、政府は規制改革推進会議等を活用し、現行の法規制の検証・整備にも取り組んでいる。その成果の 1 つとして、住宅宿泊事業法(いわゆる、民泊法)が 2017 年 6 月に成立し、2018 年 6 月に施行された。シェアリングエコノミーは、少資源や少子高齢化による労働力減少への対策の 1 つになり得ることを踏まえると、日本政府もグリーゾーン解消や業法規制の検証・整備に引き続き取り組んでいくことが期待される。

但し、条件等の独自規制には留意が必要

但し、民泊法は施行したものの、2018 年 3 月の日本経済新聞社のアンケート調査では、全国の自治体の約 3 分の 1 が条例により独自に規制する方針であることを示しており³⁶、民泊ビジネスの拡大には繋がらない可能性も残されていることには留意が必要である。

官民ファンドがリユース産業の大規模化を後押し

リユース産業の育成については、官民一体となった取り組みが進んでいる。2000 年に、天然資源の消費を抑制し、環境への負荷を低減する循環型社会の構築を目的とした「循環型社会形成推進基本法」が制定され、一定の成果

³⁵ 産業競争力強化法に基づく当該制度は、事業者が新事業活動を行うに先立ち、予め規制の適用有無について、政府に照会し、事業所管大臣から規制所管官庁の長の確認を経て、規制の適用有無について、回答する制度。

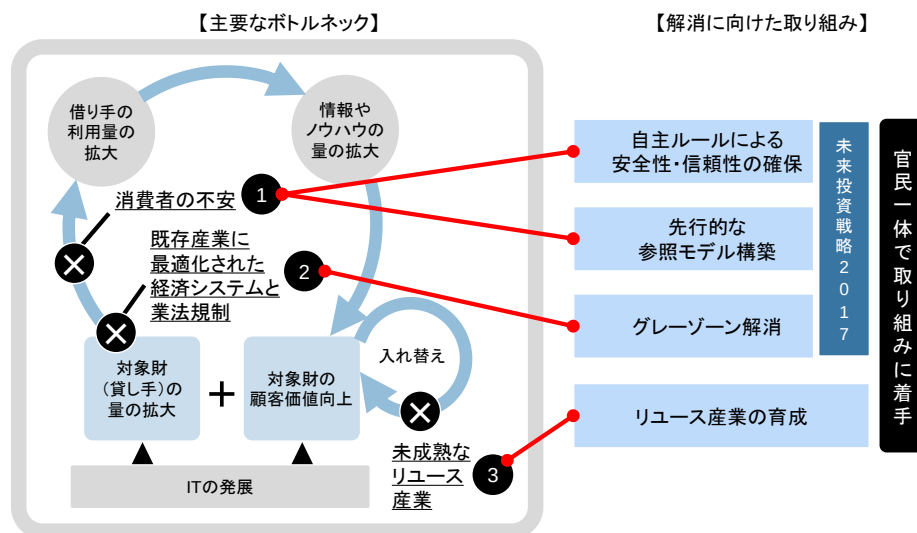
³⁶ 民泊法では、都道府県、政令指定都市、東京 23 区等の 144 自治体が条例を制定し、民泊の営業を独自に制限できる。

をあげている³⁷。また、産業競争力強化法に基づき設立された官民ファンドである産業革新機構は、2017年にリユース産業における再編・統合を進めるため、資源リサイクルを中心としたリユース事業を展開するスズクホールディングス(現在はリバーホールディングスに名称変更)に対して、約32億円を上限とする出資を決定した。このような取り組みが奏功し、リユース産業が大規模化し、様々な対象財の修理、リファービッシュや使用済製品の売却等のリユースが可能になれば、シェア企業の参入増加に繋がる可能性がある。

着実に好循環の
歯車が動き出し
つつある

以上の整理を踏まえ、日本におけるシェアリングエコノミーの進展にあたっての主要なボトルネックと、その解消に向けた取り組みを【図表17】に示した。シェアリングエコノミーの進展に向けて、シェアリングビジネスの好循環の歯車が、ゆっくりとではあるが動き出しつつある。

【図表17】ボトルネック解消に向けた取り組み



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

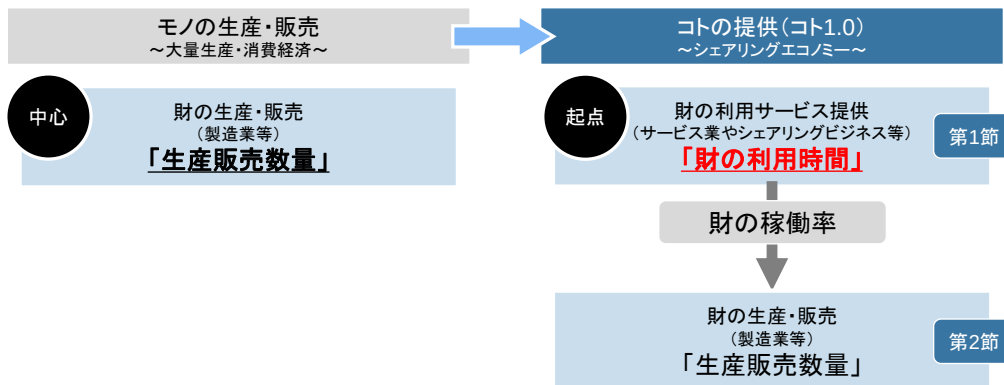
³⁷ 経済産業省「資源循環ハンドブック2017」によれば、わが国における物質フローというデータから試算すると、2000年度から2014年度にかけて資源のリサイクルは、約22.5%増加している。

V. シェアリングエコノミーの進展が日本産業に与える影響

産業の需要と供給に対する考え方が、生産販売数量から財の利用時間起点へ

「モノ」の生産・販売から、モノを利用することから生じる「コト」を提供する「コト1.0」へシフトしつつある。このことを踏まえると、従来のように「(モノの)生産販売数量」を中心に産業の需要と供給を考えていては不十分となる。今後は、モノを利用するコトから生じる「財の利用時間」を起点として産業の需要と供給を考える必要性が高まり、加えて、財の利用時間とその利用に供された財の量との関係、つまり「財の稼働率」も、財の生産販売数量を決める重要な変数となってくると考えられる³⁸（【図表 18】）。

【図表 18】産業の需要と供給に対する考え方の変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

シェアリングエコノミーが産業の需要と GDP に与える影響を考察

そこで、本章では、上記の関係性を踏まえ、シェアリングエコノミーの進展によって、財の利用サービスを提供する産業と財を生産・販売する産業の需要と供給がどのように変化するかを分析する。また、シェアリングエコノミーが日本の GDP に与える影響についても考察する。

1. 財の利用サービスを提供する産業(サービス業やシェアリングビジネス等)

シェア企業の参入で、取引価格は低下し、財の利用サービスの潜在的な需要が顕在化

リース・レンタル等のサービス業、シェアリングビジネスや財の所有者による自己利用³⁹を含む、財の利用サービスに対する需要と供給の関係を通してシェアリングエコノミーの影響を分析する。ここでは、財の利用時間が「量」となる。技術革新によって高い競争力を持つサービスを提供することが可能になったシェア企業の新規参入は、サービスの供給量を増加させることに加え、限界費用を減少させることになるため、供給曲線は右にシフトし、傾きは緩やかになることが想定される⁴⁰。その結果、取引価格が低下し、潜在的な需要が顕在化し、取引量も増加することになる（【図表 19】）。

³⁸ 本来、需要と供給を分析する際には、必要な財の生産販売数量を耐用年数で除した年間あたりの生産販売数量で検討する必要がある。しかし、今回の分析における耐用年数は、大量生産消費経済とシェアリングエコノミーで変化しない前提とするため、重要な変数から除外して検討を行う。

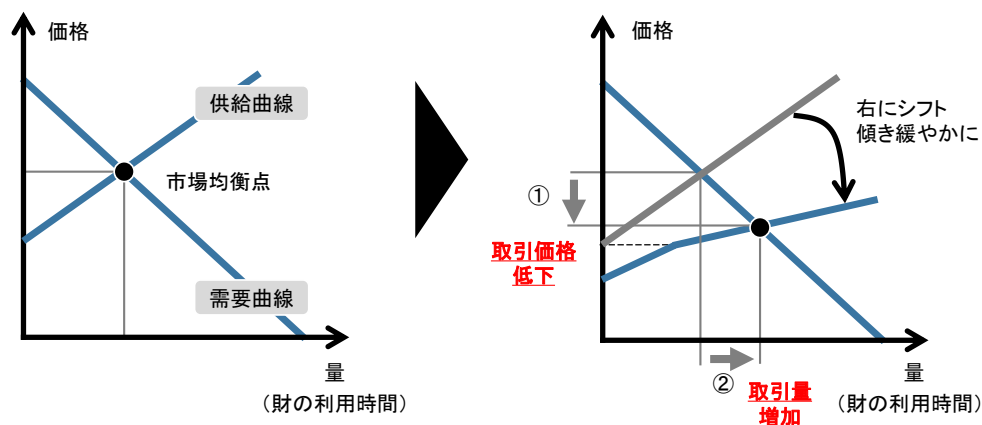
³⁹ 財を所有し、自己利用する消費者も、広く捉えれば、財の利用サービスの供給者兼需要者と考えることもできるため、当該分析における需要と供給に含めて検討する。

⁴⁰ 市場全体の供給曲線は、個々の供給者の合計として構成される。既存のサービス業が提供している価格よりも低い価格で提供できるシェア企業が参入すると、低価格帯ではシェア企業のみが供給することになる一方、既存のサービス業も供給可能な価格帯では両者の合計となり、市場全体の供給曲線が形成される。

取引価格低下に追従できないサービス業は大きな減収となり、取引量の増加はシェア企業が享受

取引価格の低下に追従できない既存のサービス業は、取引量も減少し、大きな減収となる可能性が高い。そして、その減少と新たな取引量の大部分をシェア企業が享受することになる。米国のサンフランシスコ市では、Uber や Lyft 等のライドシェア企業の参入が相次ぎ、低価格かつ価格対比高品質なサービスを武器に、既存のタクシー業界から移動サービス需要を奪うこととなった。その結果、同市最大のタクシー会社であるイエローキャブ社は、2016 年 1 月に破産申請に追い込まれた。

【図表 19】財の利用サービスを提供する産業の需要供給曲線の変化

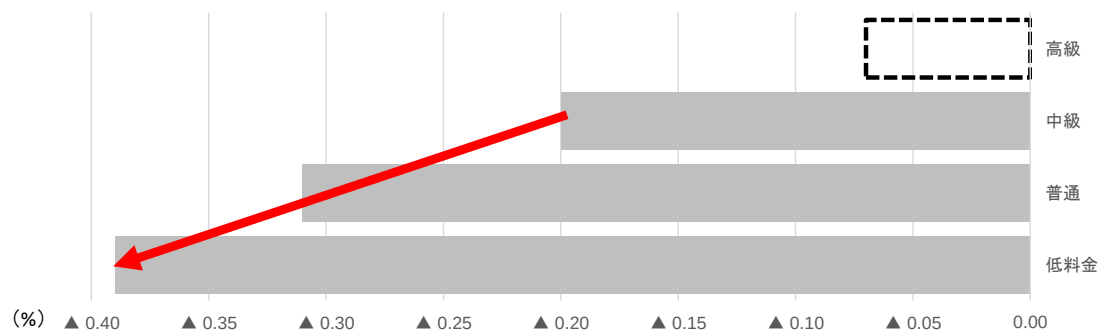


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

シェアリングエコノミーの影響を大きく受けるのは、消費者が得られるコトがシェアリングビジネスに近いサービス業

しかし、全てのサービス業がシェア企業の参入による影響を受けるわけではない。米国のホテル業界の事例を見てみよう。米ボストン大学の Georgios Zervas 氏らの米国テキサス州における調査によれば、米 Airbnb の掲載部屋数の増加に伴って、提供される部屋のグレードや付随するサービス内容(アメニティ等)が米 Airbnb と近い低・中価格帯のホテルほど減収影響が大きかったことが明らかになっている(【図表 20】)。つまり、消費者が財の利用を通じて得られるコトがシェアリングビジネスに近いサービス業ほど、大きな影響を受けることになると言える。

【図表 20】米 Airbnb の掲載部屋数が 10%増加した場合のホテル収入への影響



(出所) Georgios Zervas, Davide Proserpio, John W. Byers, *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry* (2016.11) よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 破線は統計的に有意ではないことを示す

但し、シェア企業がコトを多様化させる動きもあり、影響を受けるサービス業の範囲は拡大

但し、シェア企業も競争力強化のため、提供するコトを多様化させる動きを見せつつある。米 Airbnb は 2018 年 2 月に民泊サービスの高級化施策を発表し、同社のスタッフが部屋の快適さ等をチェックした上位グレード「Airbnb Plus」を設けた他、2017 年に買収した加 Luxury Retreats をベースにした高級貸別荘サービス「Beyond by Airbnb」等を開始するとしている。このように、シェアリングビジネスが提供するコトの範囲は徐々に拡大していくと考えられ、足下、影響を受けていないサービスも、将来は、シェアリングビジネスと競合することになる可能性があることに留意が必要である。

対象財の利用者特定性が解消すれば、既存サービス業の余剰は大幅に減少

第Ⅲ章のシェアリングの対象となる財の性質で示したように、自動車のような利用者特定性のある対象財のシェアリングは取扱者数が供給量の制約となるため、その影響はある程度限定されることになる。しかし、今後、AI 等を活用した技術革新により、利用者特定性は解消される可能性がある。ここ数年、完成車メーカー各社は、レベル 4⁴¹以上の完全自動運転車の開発に大規模投資を続けており、2020 年代には市場投入することを公表している。完全自動運転車が実用化されれば、運転手を必要としなくなり、利用者特定性がなくなるため、自動車はシェアリングし易い財となることから、カーシェアやライドシェアが一気に拡大することが想定される。同じ様なことが、他の利用者特定性がある対象財にも波及していく可能性もある。このような AI 等による利用者特定性の解消は、シェアリングサービスのより大量かつ安価な提供を可能とするため、供給曲線の傾きはより緩やかになる。その場合、消費者が得られるコトに近い既存のサービス業の生産者余剰⁴²は大幅に減少することとなり、産業そのものの存亡に繋がる可能性もある。

2. 財の生産・販売を行う産業（製造業や不動産開発業等）

利用時間に供される財の必要量が財の生産・販売の量

前節の結果を踏まえ、製造業や不動産開発業等（以下、「製造業等」）の対象財を生産・販売する産業に対するシェアリングエコノミーの影響について分析する。前述したように、シェアリングエコノミーの進展に伴い、第Ⅲ章のシェアリングの対象となる財の性質で示した対象財の範囲の拡大と共に、財の利用時間は増加すると考えられるが、その利用時間に供される財の必要量が、財を生産・販売する産業における量となる。そして、財の利用時間と財の量の関係を表す変数が、財の稼働率となる。

稼働率が大きく上昇しない場合、財の取引価格は上昇し、取引量も増加

対象財の稼働率が大きく上昇しない場合、利用時間の増加に伴い、財の必要量も増加するため、需要曲線は右にシフトする。その結果、取引価格が上昇し、取引量も増加することとなる（【図表 21】中央図）。この取引量の増加の大宗は、シェア企業によってもたらされることから、その恩恵を享受するためには、シェア企業にとって望ましい製品を開発・製造することが求められることになる。

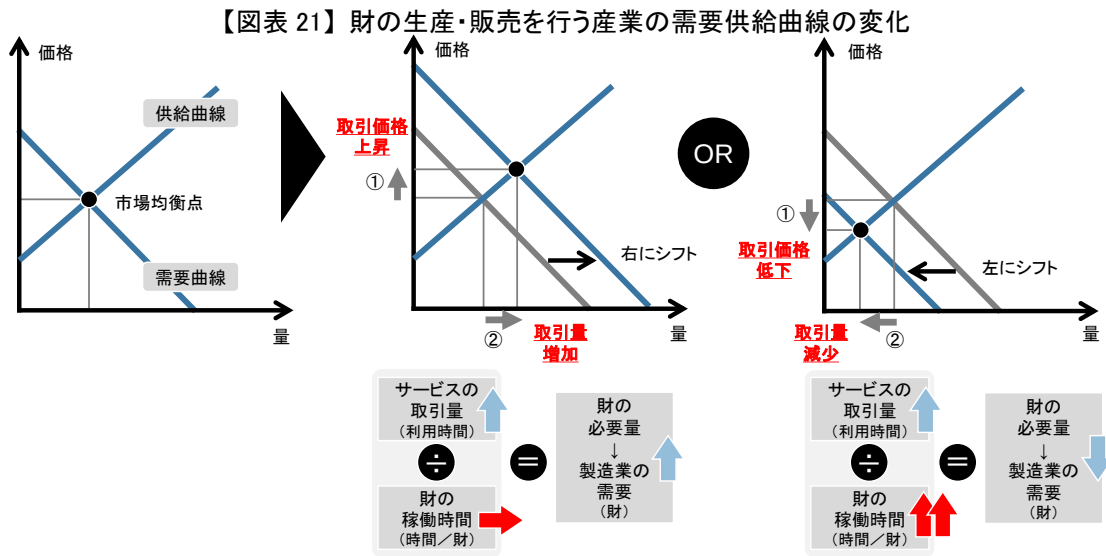
稼働率が上昇した場合、財の取引量は減少する可能性も

現在、シェアリングエコノミー拡大によって財の生産量が減少した事例は、筆者が知る限り報告されていない。しかし、コトを重視する価値観が消費者全体に広がることによる消費活動の省資源化や、IT 技術を用いた資産活用の効率化等が進み、対象財の稼働率が上昇した場合、需要曲線は左にシフトすることになる。その結果、取引価格が低下し、それに伴い取引量も減少すること

⁴¹ 特定の状況下のみ（例えば高速道路上のみなど、極限環境を除く天候などの条件）で、加速・操舵・制動といった操作を全てシステムが行い、その条件が続く限りドライバーが全く関与しない状態。

⁴² 取引価格と生産者の限界費用の差額の和を示す。

が想定される(【図表 21】右図)。



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. シェアリングエコノミーの進展が日本の GDP へ与える影響

シェアリングエコノミーの GDP への影響はプラス面もマイナス面もあり、また、現在の GDP 統計の課題があるため、正確に見通すことは難しい

本章の第 1 節で詳述したように、シェアリングエコノミーは、財の利用サービスの潜在需要を喚起し、新たな付加価値を創出することになる可能性が高い。しかし、この付加価値の増加は、現在の GDP 統計では十分に捕捉しきれないことに留意が必要である。また、シェアリングエコノミーは、対象財の稼働率が大きく上昇しない場合、利用時間の増加に伴い、製造業等の生産・販売量を増加させるため、GDP にプラスに影響する。逆に、シェアリングエコノミーが広く浸透し、対象財の稼働率が上がってくると、対象財の必要量が減少するため、製造業等の生産・販売量も減少することから、GDP に対してマイナスに影響する可能性もある。つまり、シェアリングエコノミーが GDP に与える影響は、プラス面もマイナス面もあり、また、統計上の課題もあるため、現段階では、影響を正確に見通すことは難しい。

日本政府も課題を認識し、統計改革を推進

但し、日本政府も上記課題を認識しており、2017 年 5 月に発表された統計改革推進会議の最終取りまとめにおいて、サービス業の付加価値をより正確に把握するため、2019 年度以降、サービス関連統計を統合・拡充したビジネスサーベイを創設し、シェアリングエコノミー等の新分野が創造する付加価値を GDP に取り込むための検討を行うとしている。

VI. 日本企業のシェアリングエコノミーへの関わり方

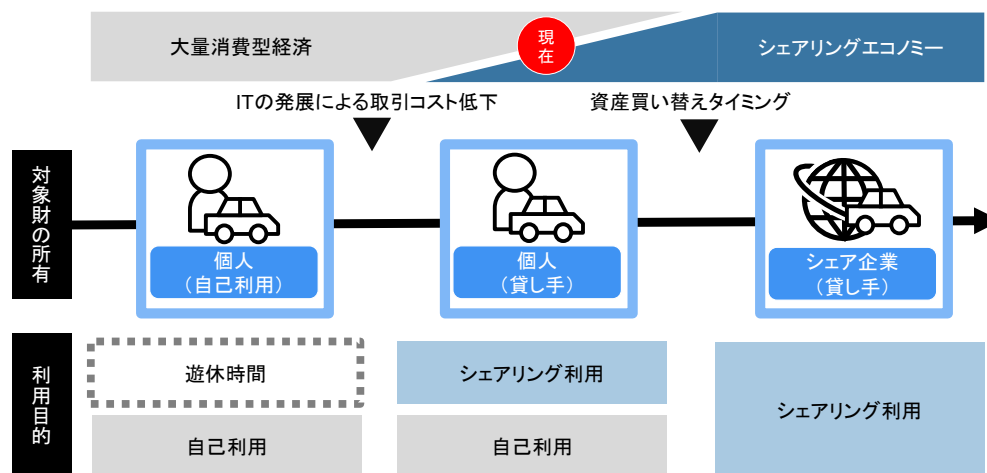
シェアリングエコノミーの浸透に伴い、シェア企業が貸し手機能も担うケースが主流に

現在、日本を含めた先進国では、消費者が既に所有する大量の低稼働資産を活用した CtoBtoC 型のシェアリングビジネスが主流となっている。しかし、シェアリングエコノミーが広く浸透していくと、貸し手サイドから借り手サイドに回る消費者が増加し、貸し手が大幅に減少していくと考えられる。その結果、シェア企業は対象財の量を確保するため、貸し手の機能も担う BtoC 型や BtoB 型のシェアリングビジネスへの移行が必要になっていく可能性が高い（【図表 22】）。欧州議会のシンクタンクである EPRS⁴³も 2016 年 1 月に発表した論文において、CtoBtoC 型のシェアリングビジネスの市場規模は、経済全体の約 25% で頭打ちとなり、その後、BtoC 型や BtoB 型のシェアリングビジネスにシフトするとしている。つまり、今後の日本企業のシェアリングエコノミーへの関わり方を検討する際には、BtoC 型や BtoB 型のシェアリングビジネスを想定しておく必要がある。

製造業等と製造業等以外の産業に分けて考察

よって、以降では、貸し手も兼ねるタイプのシェアリングビジネスを想定し、財の生産・販売を行う製造業等と、非製造業や金融業を含む製造業等以外に分けて、日本企業のシェアリングエコノミーへの関わり方を考察していきたい。

【図表 22】貸し手の担い手変化の方向性



（出所）みずは銀行産業調査部作成

1. 財の生産・販売を行う製造業等

影響を受ける製造業等は、シェアリングビジネスに参入するか否か、参入する場合は、中核機能又は対象財の提供機能を担うのか、選択する必要がある

第Ⅲ章で述べたように、シェアリングビジネスの対象とならない財、例えば、カスタマイズカーや食品等の消費者が所有したいと思う財や消費期間が短い財を生産している製造業等は、シェアリングエコノミーの影響を直接的に受けることはほとんどないと考えられる。一方、足下、対象財となっている住宅、オフィスや乗用車等の価格が高かつユーザー数が多い財だけでなく、今後、対象財となっていくことが考えられる、自転車、バッグや洋服等の比較的低価格の財や、生産用機械や精密機器等のユーザー数が少ない財を生産している製造業等は、前章で分析したように、シェアリングエコノミーの進展に伴い、何らかの影響を受けることとなる。特に、対象財の稼働率が上昇した場合は、マイナス影響を大きく受ける可能性がある。そのため、影響を受ける製造業等は、

⁴³ European Parliamentary Research Service の略。

自社に与える影響を見定めた上で、シェアリングビジネスに参入するの否か、参入する場合は、中核機能を担うのか、シェア企業に対して対象財の提供機能を担うのかを検討することが必要となる。

(1) シェアリングビジネスに参入

① 中核機能

製造業等が自ら参入すると、自社の販売量を減少させることにも

製造業等が自ら生産している財を対象財とするシェアリングビジネスの中核機能に参入する場合、前章で分析したように、当該ビジネスが成功して浸透度が高まり対象財の稼働率が上昇すると、結果として、自社の生産・販売量を減少させる反作用効果が生じてしまう可能性もある。

高い市場シェア企業は、イノベーションのジレンマに陥らないため、防衛的に参入

そのため、高い市場シェアを持つ企業にとっては、中核機能に参入することは、難しい意思決定となる。しかし、当初その影響が小さかったとしても、イノベーションのジレンマ⁴⁴に陥ることを避けるため、防衛的に中核機能に参入することも選択肢の 1 つとなる。また、シェアリングビジネスはマーケティングや商品開発に有効な対象財の利用に関わる情報を取得し易いため、新製品を市場に投入する手法の 1 つとして活用することもあり得る。例えば、メルセデス・ベンツを擁するダイムラーは、自動運転機能等を備えた次世代車を推進するため、カーシェアに取り組んでいる。

強固な業界の序列構造を覆したい企業も参入

シェアリングビジネスの進展は、付加価値の源泉の大部分を、モノを生産・販売することからモノの利用から生じるコトに移すことに繋がり、従来とは異なる顧客を得る機会にもなり得ることから、既存のビジネス構造に大きな影響を与えることとなる。つまり、反作用が生じるリスクはあるものの、業界の序列構造を覆したい企業にとって、中核機能への参入は戦略的な選択肢の 1 つとなり得る。

製造業等が行うシェアリングビジネスは、自社ブランド特化のニッチなシェアリングビジネス

製造業等の場合、対象財の製造を行っていることから、対象財の AM を実行し易いことが強みになる。しかし、借り手が求めるコトに合わせて PM 力を発揮し、他社製品を充実させることは困難であることから、対象財の多様性の確保を行わず、自社が生産しているブランド製品のみの特化したニッチなシェアリングビジネスにならざるを得ないと考えられる。その場合、借り手が求めるコトに合わせた製品デザインやサービス等の対象財の顧客価値向上への取り組みが、より一層必要となる。

アパレルメーカーのワールドが、シェア企業の IT システム開発力を駆使し、シェアリングビジネスに参入

アパレルメーカーのワールドは、2018 年 3 月に洋服を対象財とするシェア企業であるオムニスの株式を取得し、シェアリングビジネスに参入した。今後、オムニスが提供するシェアリングサービスの対象財はワールドブランドの洋服が中心になっていくと想定されるが、対象財の多様性を失った分を打ち返すため、ワールドの会員基盤等のデータを元に、オムニスが持つ機動的な IT システム開発力を駆使することで、借り手が求めるコトに合わせた様々なシェアリングサービスを提供できるかが重要となる。

⁴⁴ イノベーションのジレンマとは、業界トップになった企業が既存製品の改良ばかりに注目し、顧客が抱いている新たなニーズに気が付かず失敗するという考え方であり、ハーバード・ビジネススクールのクレイトン・クリステンセンが提唱した。

財務耐久力が不足する場合、貸し手機能が担う事業運営と対象財所有の分離が重要に

中核機能への参入によって、今までは消費者が抱えていた財の所有リスクを、製造業等が抱えることになるため、重い財務負担への耐性も重要となる。したがって、これらの対象財に対する財務耐久力が不足している場合は、財務上の手当てが必要になる。シェアリングビジネスの貸し手機能は、対象財の所有と利用サービスを提供する事業運営の2つを担っていることから、それらを分離させる取り組みも、財務上の手当ての1つとして重要になってくる。

②対象財の提供機能

反作用効果を踏まえても、事業規模を拡大させたい企業が参入

シェア企業に対象財を提供することは、製造業等にとって、最も容易なシェアリングエコノミーとの関わり方であり、シェア企業の顧客に自社製品を使ってもらえるという意味で、新しい販売チャネルを得ることになる。更に、シェアリングビジネスが拡大すれば、自社の生産・販売数量も大幅に増加する可能性もある。つまり、反作用から既存の販売チャネルにおける生産・販売数量の減少リスクを考慮しても、事業規模を拡大させたい企業にとっては、対象財の提供機能への参入は、有力な選択肢となり得る。

但し、「シェア」前提の製品デザインへの転換が必要に

但し、対象財の提供機能への参入は、諸刃の剣でもある。シェア企業が競争力をつけてくると、シェア企業のニーズに合致した対象財を開発し、生産・販売することも必要になる。具体的には、対象財を効率的に活用するため、耐久性が高く、メンテナンスや再利用がし易い、分解・組立てが簡単にできるようなシェア前提の製品デザインを行うことが求められるようになるだろう。更に、シェア企業の影響力が強くなると、主導権をシェア企業に奪われる可能性もある。例えば、借り手や対象財の情報を十分に得たシェア企業は、自ら製品を設計し、ファウンドリ企業に生産させる等、対象財の生産に自ら取り組む可能性もある。実際、自転車シェア大手の中・摩拝單車(mobike、モバイク)は、自らデザインし製造しているが、パンクレスのムースタイヤ、駆動部はチェーンではなく、自動車と同じドライブシャフトを採用した自転車を対象財としている。

新たなビジネス機会として、リユースで稼ぐビジネスモデルにシフトしていくことも必要

しかし、新たなビジネス機会もある。第IV章で述べたように、貸し手の機能も担うシェア企業にとって、対象財を効率的に活用するために重要な市場であるリユース産業への参入である。リユース事業は、中古市場だけではなく、対象財にセンサーを取り付け、IoTで対象財の傷や消耗具合を把握し、壊れる前に修理や部品交換等の加工やアドバイスをを行うといったビジネスも想定できる。このように、リユース産業は成長していくことが見通されることから、対象財の生産・販売に加えて、リユース事業に、経営資源配分をシフトしていくことも必要になってくる。

(2)シェアリングビジネスに参入しない

顧客ロイヤリティが高い製品を生産する企業は参入しない戦略も

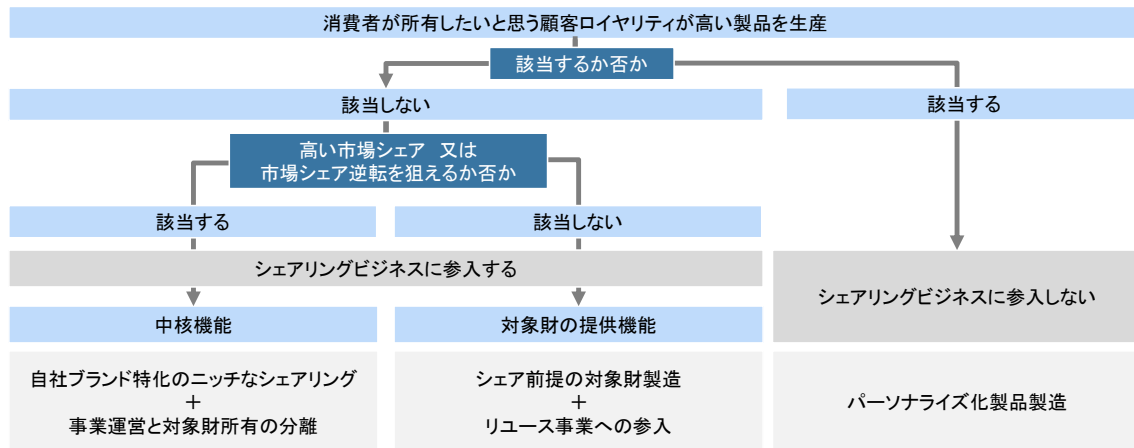
第三章のシェアリングの対象となる財の性質で示したように、利用頻度が高い財や消費者の趣味嗜好が反映された財のような、消費者が所有したいと思う顧客ロイヤリティが高い製品を生産している企業は、生産した財がシェアリング対象財と競合しないため、シェアリングビジネスに参入しないという戦略を採り得る。

パーソナライズ化ができる製品の生産にシフト

ブランドバッグを製造する仏 LONGCHAMP(ロンシャン)は、ナイロン生地とレザーを組み合わせたバッグを製造しているが、顧客の趣味嗜好に合わせてカスタマイズできるブランドバッグとして、女性に高い人気を誇る。サイズ、ハンドルの長さ、カラーや金具の色を自由にカスタマイズでき、オプションでイニシヤ

ル刻印や刺繍を選ぶこともできるため、自由度の高いパーソナライズ化が可能となっている。このような顧客ロイヤリティが高い製品を生産している場合、シェアリングビジネスに参入すると、第Ⅲ章のシェアリングの対象となる財の性質で言及したが、消費者が所有しなくても良いと思う財を生産することとなり、高い顧客ロイヤリティを低下させてしまうこととなるため、むしろ、シェアリングビジネスに参入する戦略は取り組むべきではない(【図表 23】)。

【図表 23】製造業等のシェアリングエコノミーへの関わり方



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. 製造業等以外(非製造業・金融業)

参入するか否か、
参入する場合は
中核機能又はサ
ポート機能を担
うかを選択する
必要がある

製造業等以外の産業のうち、シェアリングビジネスと近いコトを提供するサービスを提供している既存のサービス業は、大きな影響を受ける可能性がある。影響を受けるサービス業は自社への影響度合いを見定めた上で、シェアリングビジネスに参入するか否か、参入する場合は、中核機能を担うのか、サポート機能を担うのかを検討することが必要となる。また、影響を受けない各種サービス業や金融業にとっては、新たなビジネス機会になり得る。

(1) シェアリングビジネスに参入

① 中核機能

規模が大きい既存のサービス業は、防衛的に、ITシステム開発力がある企業は機会として参入

シェアリングビジネスとコトに近い既存のサービス業が中核機能に参入することは、当該ビジネスが成功し浸透度が高まり取引価格が低下すると、結果として、既存事業の取引量を減少させる反作用効果が生じる虞もある。そのため、製造業等の場合と同様に、事業規模が大きいサービス業にとっては、イノベーションのジレンマに陥ることを避けるための防衛的参入は選択肢の1つとなる。一方、シェアリングビジネスへの参入は、業界の序列構造を覆えすための戦略的アプローチの1つにもなり得る。また、シェアリングビジネスには欠かせない基盤であるITシステム開発力を持つ企業にとっては、中核機能への参入は、新たなビジネスを創出する機会となる。

PM を活用したマ
スシェアリングビ
ジネスを行う

製造業等が参入する場合とは異なり、対象財の製造を行っていないため、借り手が求めるコストの変化に合わせた対象財のラインナップ拡充や配置変更といった、PM に係わる取り組みを行い易いという点が強みとなる。そのため、製造業等以外の産業は、強みを活かし、対象財の量と多様性を拡大させることで、多くの借り手が求めるコストに対して対象財を最適にマッチングさせる、マスシェアリングビジネスを目指すべきである。

AM ノウハウを持
たない場合、他
社と協業すること
も必要

一方、対象財の AM ノウハウの蓄積には相応の時間を要するという弱みがある。そのため、既に対象財の利用サービスを提供し AM ノウハウを持つ既存のサービス業と異なり、IT システム開発に強みがある企業は、AM が得意な企業と協業を行うことが重要になる。例えば、従来、貸し手の機能を担っていなかった東南アジアのライドシェアのシンガポールの Grab は、2016 年 12 月にリース事業を本業とする東京センチュリーと戦略的パートナーシップ協定を締結し、協働して運転手向けのリース・レンタル事業に取り組むことを発表した。これは、実質的に対象財を所有し、貸し手機能を担い始めたことを意味する。この取り組みを有効に機能させるためには、AM 力が重要になってくるが、その一部分をオートリースのノウハウを持つ企業と協業することで、貸し手機能を担う場合における事業化に向けたポイントを早期に備えようと企図したと推察される。

但し、製造業等と
同様に、事業運
営と所有の分離
が重要に

但し、BtoC 型や BtoB 型のシェアリングビジネスの中核機能に参入することから、製造業等と同様に、重い財務負担と共に、対象財の所有リスクを抱えることとなるため、財務耐久力が不足している場合は、貸し手の機能が担うシェアリングビジネスの事業運営と対象財の所有を分離させる取り組みも重要になってくるだろう。

②サポート機能

エコシステムに寄
与するサポート
機能を特定し、自
社の強みと照らし
合わせることが
重要

シェアリングビジネスとコストが近い既存のサービス業や IT システム開発に強みがある企業以外は、拡大が見通されるシェアリングビジネスの恩恵を受けるため、借り手の利用量を十分に確保したシェア企業を中核としたエコシステム形成において、シェアリングビジネスを補完するサポート機能に参入する戦略を採り得る。サポート機能に参入する場合、エコシステムの中核に位置するシェア企業のシェアリングビジネスモデルを理解した上で、利便性の向上に寄与する機能を特定し、自社が所有する経営資源と重なった技術やノウハウを提供することが重要となる。

寺田倉庫は、自
社の得意とする
個品単位での情
報管理ノウハウ
をシェア企業に提
供し、事業化

月額制の洋服シェアリング⁴⁵を行うエアークローゼットは、サービスリリース後 1 ヶ月で、会員数が 4 万人を超え、更に事業をスケールアップするためには、取り扱う洋服を個品単位で情報管理できるシステムが必要になっていた。そこで、個人向けのクラウド型倉庫サービスに強みを持つ寺田倉庫は、倉庫に預けた 1 点 1 点を WEB の専用管理画面から写真やリストで管理できる情報システムを提供することでシェアリングビジネスに参入し、新たなビジネス領域の拡大に成功している。

⁴⁵ 借り手である会員が登録したファッションの好みを元に、プロのスタイリストが選定した洋服を届けるサービス。

損保ジャパン日本興亜損保は、シェアリングビジネスのトラブルへの備えとして、保険機能を提供

また、シェアリングビジネスにおけるトラブルへの備えとして、多様なリスクを分析し、評価することに強みがある損害保険ジャパン日本興亜は、一部の対象財に対して⁴⁶、シェア企業を加入者とし、シェア企業、貸し手や借り手が負う賠償責任を総合的に補償する保険「オールインワンパッケージ」を提供し、シェアリングビジネスに参入した⁴⁷。このような損害保険の経済的補償機能は、貸し手や借り手が抱くトラブル時の不安の軽減に繋がることから、シェア企業のニーズが高く、新たなビジネス機会として拡大するだろう。

(2) シェアリングビジネスに参入しない

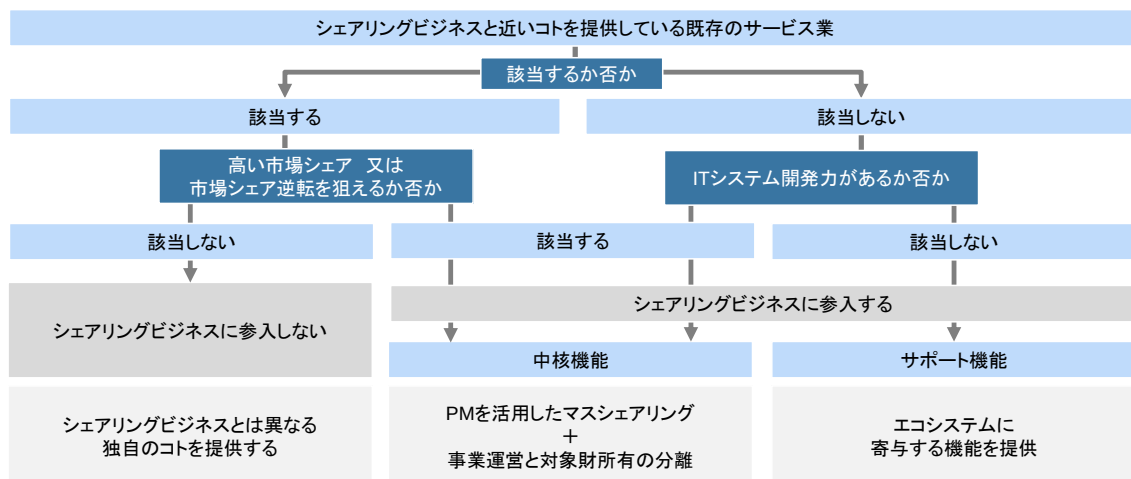
市場シェアが低い既存のサービス業は、参入しない戦略も

シェア企業は、IT 技術等を駆使し、価格対比高品質なサービスを提供することが可能であるため、シェアリングビジネスと近いコトを提供する市場シェアの低い既存のサービス業は、コスト競争では劣位となる可能性が高い。したがって、シェアリングビジネスに参入せずに別の戦略で差別化を図らざるを得ない。

シェア企業が真似できない独自のコトを提供することが重要に

シェア企業と競合しないためには、シェアリングビジネスとは異なるコトを提供することが必要となるが、第IV章の米 Airbnb の事例のように、シェア企業が提供するコトの領域を拡大させ、結局、競合してしまう可能性がある。そのため、シェア企業が真似できない、独自のコトを提供することが重要となる。提供するコトのコンセプトを明確にし、独自性を追求している事例として、日本のリゾートホテルを運営する星野リゾートが挙げられる。圧倒的な非日常感を演出する日本発のラグジュアリーな和の滞在体験を提供する「星のや」、地域の魅力を再発見できる心地よい和にこだわった上質な温泉を体験できる「界」等のホテルブランドを明確に分け、独自のコトを消費者に提供していることから、民泊とは競争しない可能性が高い。このように、シェアリングビジネスに参入しない場合は、提供するコトの独自性を追及し、シェアリングビジネスとは異なる業界のポジションを築くことが重要となる（【図表 24】）。

【図表 24】 製造業等以外（非製造業・金融業）のシェアリングエコノミーへの関わり方



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

⁴⁶ 不動産（空間）、無形財（スキル）、自転車に対して、当該保険を提供している（2018 年 5 月末時点）。

⁴⁷ 更に、情報・利用仲介機能に係わるシステムの障害や情報漏えいに備える「サイバー保険」や、海外から日本に訪れた外国人が病気や怪我をした際の治療費等を補償する「訪日旅行保険」も、オプションで付加できるようなサービスを提供している。

3. シェアリングビジネスに参入する上で想定しておくべき未来

(1) 対象財を所有するプレーヤーの出現

シェアリングビジネスの方向性から、対象財を所有する新たなプレーヤーが必要に

前節までの製造業等、製造業等以外のシェアリングビジネスの方向性を踏まえると、中核機能に参入する場合、共に、今までとは異なる対象財の所有リスクの増加が見込まれ、貸し手が担っている対象財の所有と対象財の利用サービスの提供を行う事業運営という2つの役割を分離することに対するニーズが高まることとなるため、対象財を所有する役割を担う新たなプレーヤーが必要となる可能性もある。

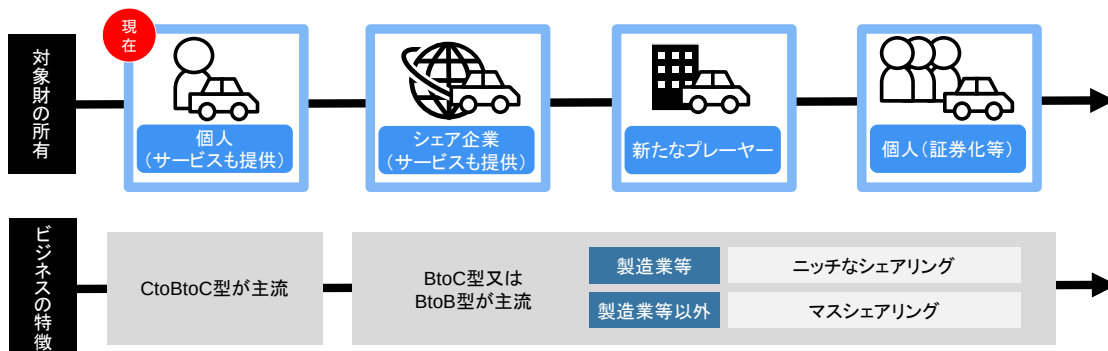
更に、証券化等を活用し、所有プレーヤーが個人にまで拡大

更に、財が生み出す収入を裏付けとして資金を調達する手法である証券化や流動化(以下、「証券化等」)を含めた金融技術を活用した新しい金融商品が、シェアリングビジネスの対象財に対して誕生し、J-REIT⁴⁸のように、対象財を所有するプレーヤーが個人にまで拡大していく可能性もある(【図表 25】)。

しかし、証券化等の実現には、金融機関のリスクテイク力向上と共に、参入するプレーヤーがリユース市場拡大を牽引することが必要に

しかし、現在、日本の証券化等市場では、対象財の「ビジネスからの収入」と「対象財の売却に伴う収入」が予測し易いことが、金融機関が資金を提供する際の必要条件となっている。既述のように、多くの対象財では、リユース産業が未成熟であり、対象財の部品も含めた2次利用の需要が大きいことから、対象財の売却に伴う収入が予測しにくい。そのため、現在、証券化等が可能な対象財の種類は、不動産、飛行機や船舶等に限られている状況であり、シェアリングビジネスが期待されるほとんどの対象財は、証券化等がしにくい財となっている。今後のシェアリングエコノミーの進展を後押しするためにも、幅広い対象財の証券化等市場の拡大は重要であることから、金融機関のリスクテイク力向上への努力と共に、シェアリングビジネスに参入するプレーヤーが、リユース市場の拡大を牽引していくことも必要となる。

【図表 25】 対象財を所有するプレーヤーの出現



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

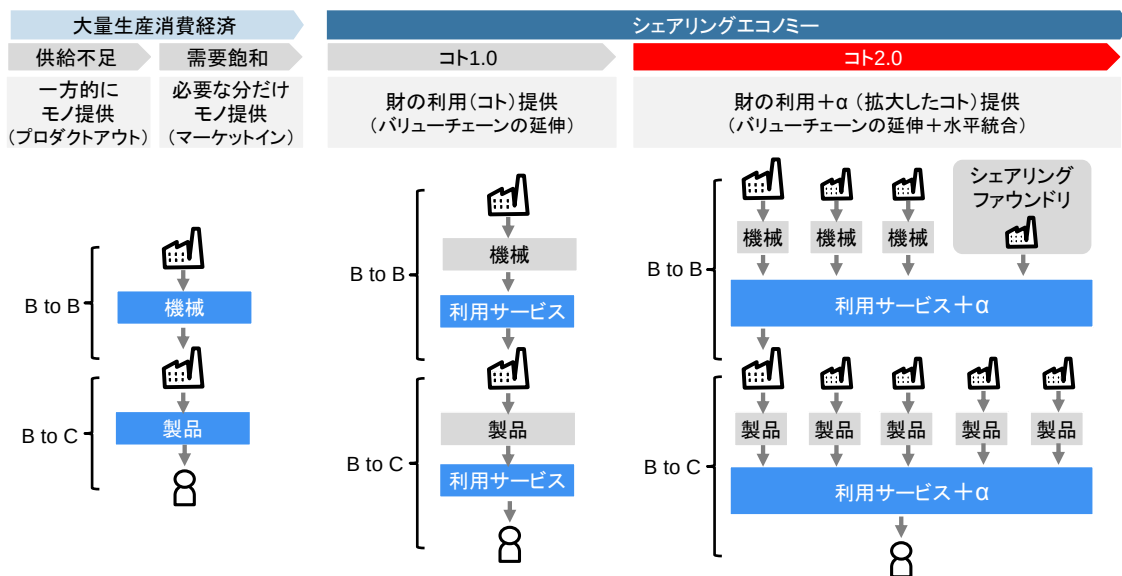
⁴⁸ 日本版の不動産投資信託 (Real Estate Investment Trust) のことを言う。

(2)「コト 2.0」へシェアリングビジネスが移行

借り手が求めるコトの幅の広がり及び質の向上に対応するため、多種類の財やサービスを組み合わせるシェアリングビジネス「コト 2.0」へシフト

シェアリングエコノミーが浸透すれば、例えば、借り手が求めるコトが、自動車を使った移動(コト)から、自動車だけでなく、バス、飛行機や船等、移動に関わる様々な財を組み合わせるマルチモーダルな移動⁴⁹(コト)に拡大する可能性がある。加えて、蓄積した情報を元に、借り手の移動過程における飲食やレジャースポット等のレコメンドやキャッシュレス決済等のサービスも付加した、質の高い移動(コト)が当たり前になることも考えられる。つまり、最適な 1 種類の対象財をマッチングさせるビジネスから、借り手が求めるコトの幅の広がり及び質の向上に対応するため、多種類の対象財やサービスを組み合わせるシェアリングビジネス「コト 2.0」へシフトしていくものと考えられる。移動以外でも、洋服、バッグ、アクセサリや時計等の借り手が身に付ける財を組み合わせる服装のシェアリングに、プロのスタイリストによるアドバイスを付加した「ファッション」、住宅、家具及び家電等を組み合わせる居住空間のシェアリングに、コーディネートというサービスを付加した「好みの生活環境での暮らし」や、建物、設備や機械等を組み合わせるシェアリングファウンドリに、メンテナンスや生産管理のサービスを付加した「最適な生産活動」等、借り手が求めるコトの幅と質は、益々広がり、高まっていくことが想定される。その影響が大きくなると、産業バリューチェーンの構造にも大きな影響を与える可能性もある(【図表 26】)。

【図表 26】コト 2.0 へシェアリングビジネスが移行し、産業バリューチェーンの構造が変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

独 BMW は丁コペンハーゲン市でマルチモーダルなシェアリングサービスを提供

独 BMW が行うカーシェアリングサービス DriveNow(ドライブナウ)⁵⁰は、デンマークのコペンハーゲン市と連携し、アプリに出発地と目的地を指定すると、カーシェアの他に、電車、トラム(路面電車)やバス等の交通手段も含めた移動計画が借り手に提示され、承認するとカーシェアの予約や交通料金の支払いを一括で完了できる、いわゆるマルチモーダルな移動に加え、予約代行やキャッシュレス決済を付加したシェアリングサービスを提供している。

⁴⁹ 移動手段のサービス化(Mobility as a Service、MaaS)とも呼ばれることもある。

⁵⁰ 2018年3月28日に、独 BMW と独ダイムラーはカーシェアを始めとするモビリティサービスを統合すると発表している。

参入するプレーヤーは、「コト 2.0」を見据えた取り組みも、今後は必要に

高級バッグのシェアリングを行うラクサステクノロジーズと洋服のシェアリングを行うエアークローゼットが、各々の対象財を組み合わせたシェアリングサービス⁵¹を提供したり、賃貸住宅開発を行うデモクラシは、家賃 1 万円の上乗せで、様々な家具や家電等を利用できるシェアリングサービスを 2018 年 12 月から提供するとしており、「コト 2.0」の萌芽が現れつつある。このように借り手が求めるコトは、今後、徐々にその幅を広げ、高い質が求められるようになり、様々な対象財やサービスを組み合わせて提供するシェアリングビジネス「コト 2.0」が、様々な分野にも広がっていくと考えられる。シェアリングビジネスに参入するプレーヤーには、「コト 2.0」を見据えた、他社との連携も含めた取り組みが求められるようになるだろう。

VII. おわりに

少資源かつ少子高齢化が進む日本こそ、シェアリングエコノミーは必要

今後、少子高齢化が進み、労働力人口も減少することが見通される日本は、供給力不足に陥る懸念が生じつつある。特に、地方自治体は、加速度的に進む人口減少や過疎化等の課題を抱えているが、限られた予算、人員の観点から、全ての課題を公共サービスで解決することが難しくなっている。また、SDGs、パリ協定やサーキュラーエコノミー等の目標・枠組みが示すように、国際的にも地球資源の浪費に制限がかかる方向であり、資源が経済成長を制約する可能性も出てきているが、元々資源が少ない日本こそ、先頭に立ってこの課題に取り組む姿勢が求められよう。したがって、日本こそ、資産や人々が持つ知識・スキル等の有効活用に繋がるシェアリングエコノミーの必要性が、今後益々高まってくると考えられる。日本企業にとって、シェアリングエコノミーは、社会課題の解決に繋がる新たなビジネス機会となる可能性がある。

しかし、新興国のシェア企業はスピーディーに成長しており、日本企業にとって脅威となる可能性

新興国では、急拡大する需要に対応するために、シェアリングエコノミーが急成長しており、いわゆる「リープフロッグ (leapfrog: 蛙飛び)」を遂げた大規模なシェア企業が登場してきている。このような企業群は、シェアリングビジネスの好循環実現に必要な膨大な情報やノウハウを蓄積し、競争力を高め、サービスの輸出を行えるまで成長している。その競争力が地理、文化や消費行動が異なる日本で通用するかは未知数だが、日本企業にとって脅威となる可能性もある。実際に、創業から僅か 2 年弱⁵²で急成長を遂げた⁵³中国の自転車シェア企業である mobike が、2017 年から日本に進出してきている。

日本企業が脅威を好機に変えることに期待

上記を踏まえると、日本企業に残された時間はあまりない。そのため、創意工夫を凝らし、積極的にシェアリングビジネスに取り組むことで、脅威を好機とし、日本の持続的成長に貢献する日本企業の活躍に期待したい。

みずほ銀行産業調査部
事業金融開発チーム 中 美尋
mihiro.naka@mizuho-bk.co.jp

⁵¹ 新規の借り手に対して 2018 年 3 月に期間限定で提供していた。

⁵² 2017 年 12 月時点。

⁵³ 世界の 200 都市以上に展開し、登録ユーザー数が 2 億人以上、1 日あたりの最大利用回数が 3,000 万回以上に上っている。

【主要参考文献等】

1. 新聞・雑誌

- 東洋経済オンライン(東洋経済新聞社)
- 日経産業新聞(日本経済新聞社)
- 日本経済新聞(日本経済新聞社)
- IT media ビジネスオンライン
- 日経エコロジー(日経 BP 社)

2. 書籍・資料等

- 児島秀樹「経済史の種 I」(2017 年)学文社
- 伊藤宏一「シェアリングエコノミーと家計管理」(2016 年 9 月)
- レイチェル・ボッツマン／ルー・ロジャース「シェア」(2010 年)NHK 出版
- ジェレミー・リフキン「限界費用ゼロ社会」(2015 年)NHK 出版
- アルン・スンドララジャン「シェアリングエコノミー」(2016 年)日経 BP 社
- リサ・ガンスキー「メッシュ」(2011 年)徳間書店
- 松島聡「UX の時代」(2016 年)英次出版
- 宮崎康二「シェアリング・エコノミー」(2015 年)日本経済新聞出版社
- UNEP, *Global Material Flows and Resource Productivity* (2016)
- みずほ銀行「日本産業の中期見通し 一向こう 5 年(2018－2022 年)の需給動向と求められる事業戦略」『みずほ産業調査 58 号』(2017 年 12 月 7 日)
- NTT データ経営研究所「シェアリングエコノミーがもたらす政策課題(EU に学ぶ)」(2016 年)
- European Parliamentary Research Service, *The Cost of Non-Europe in the Sharing Economy* (2016)

3. ホームページ、リリース資料等

- Airbnb HP (<https://www.airbnb.jp/>)
- 伊藤 宏一「シェアリングエコノミーと家計管理」(https://www.jstage.jst.go.jp/article/seikatsukeizaigaku/44/0/44_69/_pdf)
- 一般社団法人自動車検査登録情報協会
「自家用乗用車の世帯当たり普及台数(毎年 3 月末現在)」(<https://www.airia.or.jp/publish/statistics/mycar.html>)
- 国土交通省都市局「平成 27 年全国都市交通特性調査集計結果」(http://www.mlit.go.jp/toshi/tosiko/toshi_tosiko_fr_000024.html)
- TED HP (<https://www.ted.com/>)
- PwC, *The Sharing Economy* (2016)
(<https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/the-sharing-economy-jp.pdf>)
- ㈱ジャパンネット銀行ニュースリリース

- (<http://www.japanetbank.co.jp/company/news2018/180215.html>)
- 国連経済社会局人口部「Urbanization」
(<http://www.un.org/en/development/desa/population/theme/urbanization/index.shtml>)
 - WWF ジャパン「日本のエコロジカル・フットプリント 2017 版」(<https://www.wwf.or.jp/>)
 - トイサブ！ HP (https://toysub.net/about_toysub/)
 - 日経 BP HP (<http://www.nikkeibp.co.jp/lab/mirai/economist/index.html>)
 - 矢野経済研究所「シェアリングエコノミー（共有経済）市場に関する調査（2017 年）」（2017 年 11 月 15 日発表）(<https://www.yano.co.jp/press/press.php/001763>)
 - 国際連合 National Accounts Main Aggregates Database (<https://unstats.un.org/home/>)
 - 情報通信総合研究所ニュースリリース (<http://www.icr.co.jp/press/press20170628.html>)
 - ラクスル HP (<https://raksul.com/>)
 - 日本特殊陶業ニュースリリース (<https://www.ngkntk.co.jp/news/detail/001611.html>)
 - 大和ハウス工業ニュースリリース
(<http://www.daiwahouse.com/about/release/house/20180418094729.html>)
 - Concepts Engine HP「農機シェアリース実行システム及び農機シェアリース実行方法（JP 2016-218809 A 2016.12.22）」
(<http://www.conceptengine.com/patent/application/2016218809>)
 - 全国農業新聞 HP (<https://www.nca.or.jp/shinbun/index.php>)
 - パーク 24HP (<http://www.park24.co.jp/>)
 - 月極駐車場検索サイト「駐マップ」HP (<https://chumap.jp/>)
 - シェアリングエコノミーラボ (<http://sharing-economy-lab.jp/>)
 - 消費者庁 HP (<http://www.caa.go.jp/>)
 - 日本生産性本部 HP (<https://www.jpc-net.jp/>)
 - 環境省 HP (<http://www.env.go.jp/>)
 - 内閣府 HP (<http://www.cao.go.jp/>)
 - シェアリングエコノミー協会 (<https://sharing-economy.jp/ja/>)
 - 経済産業省 HP (<http://www.meti.go.jp/>)
 - Georgios Zervas、Davide Proserpio、John W. Byers, *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry* (2016)
(<http://people.bu.edu/zg/publications/airbnb.pdf>)
 - 内閣府 経済社会経済研究所 HP (<http://www.esri.go.jp/>)
 - European Parliamentary Research Service,
The Cost of Non-Europe in the Sharing Economy (2016)
([http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/558777/EPRS_STU\(2016\)558777_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/558777/EPRS_STU(2016)558777_EN.pdf))
 - ワールド HP (<http://corp.world.co.jp/>)
 - LONGCHAMP HP (<https://jp.longchamp.com/>)

- エアークローゼット HP (<https://corp.air-closet.com/>)
- 損害保険ジャパン日本興亜 HP (<https://www.sjnk.co.jp/>)
- 星野リゾート HP (<https://www.hoshinoresorts.com/>)
- ラクサステクノロジーズ HP (<https://corp.laxus.co/>)

©2018 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

