ISSN　2433-8362

東海大学総合社会科学研究

2020　第３号

［論文］
世界の主な郵便事業者とデジタルイノベーション ……………………………… 栗原　啓・立原　繁　1

サブスクリプションビジネスの発展
——所有から利用へ向かう消費者とビジネスモデルの転換期—— ………………… 小嵜秀信　17

非財務データを用いた個人の信用リスク測定に関する研究 ………………… 伊尻　萌・田畑智章　27

共創によるカスタマイゼーションのメカニズム
——弘前工業研究所のエコシステムを中心に—— ………………………………… 遠藤誠二　35

［研究ノート］
中国ダブルイレブンの成長
——2019 年 W11 における特徴とそこから読み解く中国 EC 市場—— ……………… 小嵜秀信　43

ESD と企業インターンシップとの連動 ……………………………………………… 鈴木宏昌　49

デジタル・プラットフォーム事業者に対する法規制
——個人間取引・E コマースにおける諸問題（2）—— ……………………………… 鈴木宏昌　55

東海大学総合社会科学研究所
Tokai University Social Science Research Institute

世界の主な郵便事業者とデジタルイノベーション

The world's major postal operators and digital innovation

栗原 啓 ＊1・立原 繁 ＊2
KURIHARA Akira and TACHIHARA Shigeru

【要旨】世界の郵便事業者はデジタルエコノミーの進展に伴い，郵便物流や郵便金融に関わりのあるサービスのみならず，近接したサービスにおいもデジタル技術を活用して事業の効率化やサービスの多角化を進めている。郵便局が今まで行なってきたサービスは従来の競合相手だけが競争相手ではなくなりつつある。例えば，IT プラットフォーマーは荷主として郵便局の顧客である一方，ラストマイルについては，独自のネットワークの構築を行なっている。世界の郵便局にはデジタル化から取り残されないようにするために外部のスタートアップとタイアップしたプログラムを行っている。郵便事業者はデジタル化を進めているが収支のバランスを取るにいたっていない。郵便事業者のデジタル化の視点から考察をしたい。

【Abstract】As the rise of the digital economy, traditional competitors are not the only competitors of postal companies. World's postal operators are now diversifying their services and boosting the efficiency through digital technology in the area of logistics, postal finance and postal proximity services. New competitors are emerging from customers of postal companies. For example, IT platformers are building their own logistic networks while being important shippers for the post office. Some postal systems in the world are conducting programs tied up with start-ups not to be left behind from the digitalization. No postal operators have been compensated for the lost revenues from digital revenue. This paper deals with postal service business from the viewpoint of digitalization.

キーワード：ＵＰＵ，デジタルトランスフォーメーション，Ｅポスト，ラストマイル，モニタリング，アマゾン
Key words: UPU, digital transformation, E Post, last mile, monitoring, Amazon

1　はじめに

世界の郵便事業者にとってデジタル化は「破壊的なイノベーション」を意味するといえる。デジタル技術の発展にともない，郵便ネットワークを支える書状はＥメールに代替され，その取扱量は大幅な減少を示す一方で，Ｅコマース関連の小包の取扱数は大幅増加である。しかも，利益の上がる小包配達には事業者間での競合が激しさを増している。さらに，Ｅコマース企業は自前の配達ネットワークの構築に力を入れている。同時に，ラストマイルのウーバー化も広がりを見せている。つまり，郵便ネットワークがなくてもラストマイルが可能となるといえる。

UPU でも，郵便事業者は従来からの郵便ネットワークとデジタルを融合させることが必要不可欠であり[1)]，デジタルトランスフォーメーションに取り組むように奨励している。郵便事業者がデジタルイノベーションをチャンスとして活かすには，郵便事業のみならず，近接の領域にもイノベーションを取り込む必要がある。本稿では郵便事業者へのデジタル化の波の影響，世界の主な郵便事業者取り組み状況，さらに，アマゾンの現状を考察する。

2　デジタル化の波

２－１　郵便のデジタルイノベーションの歩み

郵便分野のデジタルイノベーションは，約 30 年前に起こり，それ以降４つのデジタル化の波が進行中である

＊1　観光学部非常勤講師　日本郵政グループ労働組合 JP 総合研究所研究員　School of Tourism，Lecturer，Japan Postal Group Union，JPGU Research Institute，Researcher
＊2　観光学部観光学科教授　School of Tourism，Department of Tourism，Professor

（図１）。これらのイノベーションの影響としては，通信手段の紙からデジタルベースへ変化，郵便事業者の部内プロセスのデジタル化，そして利用者サービスにまで及んでいる[2)]。イノベーションの波は程度の差はあれ全ての郵便事業者に影響を与えているといえる。

第１の波（郵便の自動化）

郵便事業者は 1990 年代初頭の郵便物量の増加や郵便自由化政策に伴い，処理センターの合理化や自動化を進めた。

第２の波（収入創出サービス）

多くの郵便事業者は減少する郵便収入をデジタル化（企業間・市民間・行政間での電子通信や電子取引）のマネジメントを行うことで収支バランスの改善を図ろうとした。一部の郵便事業者は市民や行政に対しサービスを提供。

第３の波（中核事業の強化）

2000 年代初頭のブロードバンドとインターネット普及によって，デジタルとペーパーの融合を目指した。例としてハイブリッドメールを上げることが出来る。

第４の波（デジタルトランスフォーメーション）

企業文化やマネジメントの変革を伴う第４の波では，郵便事業者はコネクティビティ，クラウド，分析によりビジネスを最新の状態に保ち，迅速な判断を下すことが可能となっている。

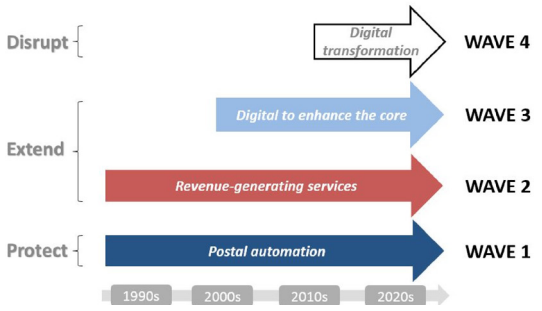


図１　４つのデジタルイノベーションの波
（出典：Riding the Waves of Postal Digital Innovation）

２－２　Ｅポスト

万国郵便連合（UPU）は 2019 年に「The digital economy and digital postal activities – a global panorama」を発表した。これは 2017 年に UPU に加盟する各国の 125 の郵便事業者からのデジタル化に関するアンケート調査を分析したものである。この報告書では 93% にあたる 116 が郵便事業者はパートナーシップ等を通してデジタルサービスを提供，73% はデジタル化の投資を郵便分野で拡大している。しかし，郵便事業者の 56% はデジタル化への投資が不十分であることが述べられている[3)]。なお，この調査には日本郵便からは回答が寄せられていない。

郵便サービスのデジタル化へのインセンティブは，①信頼性ある事業者としてのイメージと評判の獲得，②市場シェアの確保，③関連分野のデジタル化，④コアサービスにデジタルサービスを付加，⑤デジタルサービスからの収入確保等を上げている[4)]。

２－３　Ｅポストランキング

上記の UPU 報告書では，ICT（情報通信技術）を通じて利用者に提供するサービスを，Ｅポストとして次の４つを①「Ｅポスト＆電子政府」，②「Ｅファイナンス＆決済サービス」，③「Ｅコマース」，④「サポートサービス」に分類している（図２）。ランキングからは先進工業国がＥポストにおいて進んでいることが判明(図３)。国別では，トップ 10 には主に欧州諸国がランクインしている。トップにはスイスポストが入る。特記すべきはカザフスタンとモロッコもトップ 10 入りしていることである（図４）。

	電子郵便 & 電子政府サービス	Eファイナンス & 決済ソリューション	Eコマース サービス	サポート サービス
1	電子郵便箱	オンラインアカウント決済	郵便と郵便商品のオンラインストア	郵便局でのインターネットアクセス
2	オンラインDM	電子送金	オンラインモール	サービスと料金に係るオンラインでの情報
3	ハイブリッドメール	オンライン請求書決済	オンライン通関	オンライン郵便検索
4	Eカード	決済ソリューション	Eコマースサイトと連携	オンラインコンタクト & 利用者サービス
5	電子請求書	エスクローサービス	パフォーマンスリポートと分析	追跡サービス
6	オンラインでのハイブリッドメールの利用促進		国際仮想アドレス	電子通知
7	オンラインビューローファックス		オンライン上での取扱費用の見積計算	オンライン転居届け
8	デジタルアーカイブ		オンラインマネジメント文書/商品配達	オンライン局留サービス
9	リバースハイブリッドメール			オンラインデータ整備サービス
10	電子書留郵便			郵便利用に係る電子請求書
11	デジタル認証サービス			デジタルポステッジ
12	郵便電子認証マーク			デジタルカスタム切手
13	電子署名			受取サービス
14	クレデンシャルサービス			
15	Eヘルス			
16	電子行政サービス			

図２　Ｅポストサービス
出典：The digital economy and digital postal activities —a global panorama から筆者作成

地域	スコア
アフリカ	0.17
アラブ諸国	0.21
アジア太平洋	0.20
欧州＆CIS	0.33
先進工業国	0.54
ラテンアメリカ＆カリブ海諸国	0.20
世界平均	0.26

図３　地域平均スコア

出典：The digital economy and digital postal activities—a global panorama から筆者作成

順位	国と地域	スコア
1	スイス	1.00
2	カザフスタン	0.84
3	モロッコ	0.84
4	ドイツ	0.81
5	フランス	0.81
6	オーストリア	0.78
7	イタリア	0.73
8	オーストラリア	0.65
9	ポルトガル	0.65
10	ハンガリー	0.62

図４郵便事業者ランキング

出　典：The digital economy and digital postal activities—a global panorama から筆者作成

３　世界の主な郵便事業者の取り組み状況

本章では，スイス，フィンランド，デンマーク，フランス，中国，シンガポール，米国の郵便事業者によるデジタル化の動向を探る。これらの郵便事業者は，郵便ネットワークを活用，IT 企業とのパートナーシップや有力な企業を傘下に収めることでデジタル化の促進を図っている。

３－１　スイス：スイスポスト

デジタルイノベーションに積極的なスイスポストのランキングは前出の UPU 報告書ではトップ（スコア：1.0）である。デジタル技術をネットワークに融合したサービスとして，スイスポストではロッカー，配達ロボットやドローン，「マイローカル・サービス」，インターネット投票，ポスト E ヘルス，ポストファイナスの「TWINT」に取り組む。

⑴　My Post 24 ターミナル（ロッカー）

My Post24 ターミナルでの荷物の受取と集荷が可能で，100 カ所（2018 年３月現在）に設置されており，2020 年までには 200 カ所に拡大を予定[5]。

⑵　配達ロボットとドローン

スイスポストは配達ロボットとドローンのトライアル[6]を実施するが，実用化となると法整備が必要とされること，ロボットが歩行者の障害となること等により，配達にはトラックが優れていると検証され，実用化の時期は明確ではない。ドローンについては孤立した場所や遠隔地への荷物の輸送に可能性を探っている。なお，2019 年に入ってからは２度も墜落事故が発生し，安全面において改善の余地があるといえる。

⑶「マイローカル・サービス」（アプリケーション）

このサービスは，基礎自治体のアピール，地場産業の振興，選挙や国民投票やイベントの周知，スイスポスト提供のサービスへアクセス等を可能である。一部地域のみでのサービスが提供されている[7]。

⑷　インターネット投票

スイスでは，投票所での投票，郵便投票，そして，第３の投票方式としてのインターネット投票が検討されていた。しかし，スイスポスト主導により州レベルで試験運用していたインターネット投票システムに技術的な欠陥が明らかとなり，2019 年６月に全国展開が見合わされることになった。

スイスポストは年４回行われる国民投票で年間計 1,900 万枚の郵便投票[8]の取り扱いがあり，都市部の 90％以上の住民が郵便投票を利用する[9]。そのような事情から，インターネット投票に可能性を見出したスイスポストは 2014 年にスペイン企業のサイトゥル社（インターネット投票技術企業）と提携し[10]，2016 年にはフリブール州において，スマートフォン・PC・タブレット

を用いたインターネット投票が行われた[11]。第３の投票手段としてのインターネット投票に寄せる期待感は強いといえるが，実現のめどが遠のいた状態である。

⑸　ポストＥヘルス

スイスポストは郵便で医療ドキュメントを取り扱った経験を活かしＥヘルスへの参入を進め，2015 年には 400 以上の病院，介護施設等からの約２万 5,000 診療履歴を管理するヘルスケアリサーチ研究所（HCRI）を買収した。さらに，スイス医師会によって設立された「ヘルス・インフォ・ネット」や「スイス薬剤師協会」とも提携[12]。ポストＥヘルスでは医療関係者は患者の診療カルテを照会することで検査や処方の履歴を把握が可能である。患者は EPR（電子患者記録）へのアクセスを誰に許すかをオンライン上で決定が出来る[13]。スイスポストは提供する電子医療の拡大に伴い，ヘルス分野はドローンやロジスティクス部門と密接に連携し，手術室で使用される器具の輸送・回収洗浄等も実施する[14]。スイスポストではＥヘルスは将来性に期待を寄せているといえる。

⑹「TWINT」（スマートフォンの決済アプリ）

ポストファイナンスは，デジタル化対応サービスとして，スマートフォンを活用した「TWINT」を提供する。これには UBS，クレディスイス，ポストバンク，レファイゼン，ZKB[15] を含めた 60 以上の銀行も参加し，個人間送金やオンラインショッピングにも対応する。このサービスは銀行口座やプリペイドカードともリンクしており，キャッシュレス化を見越した事業展開といえる。現在，60 万人以上がこのサービスを利用している[16]。

３－２　フィンランド：ポスティ

フィンランドの郵便会社のポスティは，デジタルと郵便ネットワークを活かしたモニタリングの実施，また，スマートポストロッカーを設置して利用者のニーズを合わせた受渡や発送等にも対応している。

⑴　モニタリング

ポスティは路面や道路に面した変電所や変電容器等をモニタリングすることでビジネスチャンスを見出している。2017 年 11 月からポスティはヘルシンキ近郊では，冬場のスリップ事故を防止するため道路の状態を測定する装置やカメラを搭載した郵便車両を用いてモニターを行っている。2018 年５月にはヴァイサラ社と共同でロシア国境の町イマトラにおいても路面状態を把握するための作業をスタートした[17]。

カルナ・グループ（配電業者）とは配電網や約 5,000 の変電所や変電容器をモニタリングするパイロットプロジェクトを開始[18]。このプロジェクトでは，カルナは郵便配達員が専用のモバイルアプリを使って撮影した変電所・変電容器の写真を活用して，修理・保全の必要性を判断する[19]。ポスティは，今後も物理的なネットワークを保有する企業に対しモニタリングサービスの拡大の方針性にある。

⑵　スマートポストロッカー

デジタル技術を用いた受取・発送・返品・洗濯物等を取扱うスマートポストロッカーの設置が進んでいる[20]。Ｅコマースの成長に対応するため 2022 年までに 4,000 台に増強し，将来的には，85％の住民が，自宅から 1km 以内でのアクセスが可能となる[21]。

３－３　デンマーク：ポストデンマーク

デンマークでは「電子政府」が推進されており，国連の「世界電子政府ランキング」の 2018 年度版によると同国はトップにある。その一方で，「電子政府」政策によって郵便の取扱量が大きく減少。年間郵便取扱数は 1999 年に最大の 15 億通[22] を最高に，2017 年には３億 500 万通にまで落ち込んだ[23]。

この郵便の減少に対して郵便事業会社の「ポストデンマーク」が打ち出した策は，同社と「ネッツ」の２社が出資する「e-boks」と呼ばれる電子私書箱である[24]。この「e-boks」は政府機関，地方自治体，全ての企業，そして 90% 以上の国民に対して高セキュリティのコミュニケーションを提供する。法律によって，2014 年以降は，15 歳以上のデンマーク在住者はデジタル手段の活用が義務付けられ 500 万人が登録者している。このような政府方針によって，デジタルへの切り替によって大口の利用者からの郵便取扱物数は激減の状態である。「米国郵政公社（USPS）監察長官室」報告書では，デンマークの状況について，１通当たり３セントの料金とメッセージのサイズをベースとした IT 料金が採用され，2014 年度には 2,200 万米ドルの収入[25] と，低い水準にあると分析している。デジタル化が諸刃の剣であるといえる。

ポストデンマークではこのようにデジタル化戦略をとっている。そして，物流・ロジスティクス分野への「選択」と「集中」によって事業の成長を目指している。さらに，Ｅコマースに特化するために，倉庫や３PL な

ど，物流・ロジスティクス分野へ重点投資を計画中である。以上のことから，今後，同社では小包やＥコマース，ロジスティクス分野を中核事業とした上で，郵便サービスに関してはその合間に少し取り扱っていくことを基本の戦略にしているものと考えられる。

３－４　中国：中国郵政

世界最大規模の中国郵政が取り扱う小包量は2018年12月28日（現在）で米国，日本，欧州などの先進国の合計数を上回る500億個で5年連続世界一となった[26]。中国ではアリババやテンセントやJDコムなどのIT企業のプレゼンスが大きくクローズアップされるなか，中国郵政でもデジタル化に取り組む。なお，中国郵政は前出のUPU報告書でのランキングでは52位でスコアは0.24であった。

⑴　ラストマイル

中国郵政はスマート無人配達車の実用運用や実験を進めている。商業運用は湖北省仙桃市でスタート。センサー等を搭載した配達車は，利用者に到着の10分前に通知を送り，到着後に受取人はスマートフォンで車体に記載された2次元コードをスキャンし認証コードを入力して，荷物の取り出しが可能である。北京市でもスマート無人配達車の実験を実施[27]。これらのスマート無人配達車は30の荷物仕切りからなり，車体は長さが約2m，幅が約0.8m，高さが約1.5mで，最高時速15km，最大200kgの荷物の搭載が可能である[28]。

⑵　Ｅコマース

中国郵政は，2010年８月にホンコン拠点のトムグループとＥコマースサイト「郵楽網」(Ule.com)を立ち上げた。中国郵政が商品の配達を行なう。このサイトはオンラインとオフラインをリンクさせたプラットフォームで農村部の利用者に商品の割引やオフライン店舗にない品揃えがある。「Ule」は浙江省・河北省・河南省・江蘇省・湖南省等に拡大している[29]。

「Ule」のプラットフォームではPOS（販売時点情報管理）によって利用者状況の把握，リアルタイムでの在庫数やその位置の確認が出来る。「郵儲銀行」（ポストバンク）は「Ule」の登録者へのローンの金利の引き下げを行なうことも可能としている[30]。また「Ule」は通常の宅配便がカバーしきれていない中国の都市部をカバーもする。

⑶　パートナーシップ

中国郵政はファーウェイと2019年６月５日に戦略的協力合意を結ぶ。その内容には，スマート物流，スマート工業団地，クラウド･コンピューティング，ビッグデータ，省エネデータセンター等の分野のみならず，中国郵政の３事業（郵便・宅配便・金融）のデジタル化に焦点を当てたものである。「中国郵政・ファーウェイ新技術応用実験室」,「中国郵儲銀行･ファーウェイ共同イノベーションセンター」の設立が示されている[31]。

一方，中国郵政とシャオミは2019年９月25日，金融，宅配物流，郵便，EC等について協定を締結。「郵儲銀行」とシャオミは，消費者金融の環境融合，商品開発，リスクモデル確立，融資，即時決済，共同マーケティング，クレジットカード，サプライチェーン金融等で協力することとなる。

また，中国郵政とシャオミは倉庫・物流・宅配等で協力をする。郵便分野については，中国郵政のオンライン，オフラインのメディアリソースを活用し，シャオミ向けの宣伝･イベント等を実施する。EC分野では「Ule」でシャオミの商品を，シャオミのサイト「小米有品」では農産物等の販売を行う計画である[32]。

⑷「郵儲銀行」（ポストバンク）

「郵儲銀行」のオンラインバンキングとモバイルバンキングの利用者数は，それぞれ2億人を超える。2013年，iPad向けのアプリ「郵儲手機銀行 HD」を開発しPAD銀行サービスをスタート。QRコード決済，「微信銀行」などモバイル向けのサービスを導入し，オンラインバンクサービスを強化している。

前出の「微信銀行」サービスは微信ユーザーに対して，同行のオンラインバンクサービス（デビットカードの残高照会，現金振替，クレジットカードの返済，ローン申請，カード新規登録申請，携帯電話料金のチャージ，公共料金の支払）についてチャットによるリアルタイムな利用者対応を行う[33]。

３－５　シンガポール：シンガポールポスト

シンガポールポストは，周辺国への展開も視野に入れたLaMP（ラストマイル・プラットフォーム）を導入。海外のオンラインサイトで購入した商品の転送を目的とした「vPost」と呼ばれるサービス，アクサと提携して「AXA @ POSTバーチャルアシスト」等を展開する。シンガポールポストの前出のUPU報告書でのランキングでは34位（スコア：0.38）。

⑴ 「LaMP」（ラストマイル・プラットフォーム）

シンガポールポストは，宅配サービスの利便性向のため，配送サービス，小包ロッカー，オフライン商店でのコレクションポイントを含む様々なラストマイルを統合した「LaMP」をスタートさせた。このプラットフォームではAIを「LaMP」に組み込み，利用者ニーズ（①配達先の場所，②利用者の希望受取時間，③交通状況，④天候等）に対応させた最適ルートをGPSにリンクさせ，荷物の到着時刻を予測し，受取人に到着の30分前に通知がされるシステムである。あらゆるニーズに応じるためにスマートポストロッカーの設置箇所の拡大を図っている。周辺国での展開については，このプラットフォームはバンコクやジャカルタなどの渋滞や悪天候で荷物の到着時間が読みにくい大都市でのニーズが高いと想定されている[34]。

⑵ Eコマース関連

Eコマース戦略については，シンガポールポストはシンガポールへの発送を取り扱わない米国・欧州・日本・中国のECサイトで購入した商品をシンガポールへ転送するサービス「vPost」を実施。また，そのECサイト「オミーゴ」では500以上のブランドから7,000品目を取り扱い，送料が全て無料となるサービスを行っている[35]。

⑶ 「AXA @ POSTバーチャルアシスト」

アクサ保険とシンガポールポストは「AXA @ POSTバーチャルアシスト」のパイロットプロジェクトをスタート。シンガポールポストの顧客がテレビ電話でアクサのコンサルタントから保険や生活関連のアドバイスを受ることも，オンラインでの保険の申込も可能となるサービスを提供。現在，ショッピングモール内の3つの郵便局（ジュロン・イースト郵便局，オーチャード郵便局，パーシル・リス郵便局）に設置されている[36]。

3－6　フランス：ラポスト

フランスのラポストはUPUの報告書では第5位（スコア：0.81）にランキング。ラポストではスタートアップ企業とのタイアップや買収を通じてデジタル分野を強化している。2015年以降，ラポストグループは国際的なテクノロジーフェア（CES in Las Vegas，Viva Technology trade show）に参加。郵便に親和性の強い分野のサービスとして「日々のサービス」，配達ロボット・ドローンの実験，スマートホーム，Eヘルス，「マ・フレンチ・バンク」等の充実に努めている。

⑴　ロッカー

個人利用者向けの配達ソリューションとしてデジタル化された「ピックステーション」ロッカーを人口の集中地域の350カ所の鉄道の駅や郵便局に設置中である[37]。

⑵　Eヘルス関連：アプリケーション開発

ラポストではEヘルスにも取り組んでいる。患者個人のコネクティッドディバイスから送信されたデータを医療データとして，ドカポスト（ラポスト子会社）のヘルスプラットフォームで保管・管理し，医師によるオンラインでの遠隔医療にも対応が可能である。
パリのBichat病院ではコネクティドディバイスとモバイル・ヘルスアプリケーションを通じて採取されたデータはドカポストのデジタルスペースに保管され患者のケアの向上や経過観察に活用される。また，ラポストとエルサン（フランス最大規模の民間クリニックグループ）の連携により，医師やヘルスケア専門家が医療データを参考にして患者へのケア向上を進めている[38]。

⑶　スマートホーム

ラポストで不動産開発事業を行なうアルカディア社は，子どもが学校から帰宅際の自動的な通知，不在宅の電力消費量の低減化，サーモスタット，人感センサー，カメラ，電球，電動シャッター等とスマートフォンアプリをリンクさせたスマートホーム・サービスを提供する[39]。

⑷ 「日々のサービス」

郵便配達員による訪問サービスはラポストの多角化戦略の一環であり，中期戦略「La Poste 2020：明日を勝ち取る」にも含まれる。そのサービスは，高齢の親の安否の確認，高齢者から相談には同世代による電話対応，自宅の電気や配水管の修理等の手配，食料品や薬の配達，不在宅の見守りが含まれている。郵便配達員は「ファクテオ（業務端末）」を携帯しており，利用者は対面や「ファクテオ」を介しての依頼が可能である。ラポストは週6日の配達を行っていることから，日々の依頼に対応が可能であり，利用者満足度の向上につながっている[40]。

⑸　ラ・バンク・ポスタル

ラポストの金融子会社のラ・バンク・ポスタルは，2019年7月からモバイルバンク「マ・フレンチ・バンク」をスタートさせた。18歳～35歳の若者はラ・バンク・ポスタルの利用が少なく，この年齢層を対象としたサー

ビスといえる[41]。

この口座はウェッブサイトだけでなく，郵便局でも開設が可能[42]であり，取扱局数はスタート時の2,000局から最終的には9,000局を見込む。2025年までに顧客数100万人を目標としている。このモバイルバンキング口座開設は無料。しかし，競合他社のオンライン銀行とは異なり毎月２ユーロの手数料が必要となる[43]。個人間決済や複数口座を一括で管理する口座アグリゲーター[44]，リアルタイム決済にも対応し，将来的にはローン，貯金，クラウドファンディング等も提供する計画である[45][46]。

⑹　配達ロボットとドローン

ラポストにおいても配達ロボットの実験中である。配達員に随行して郵便物を運ぶロボットの実証実験がフランス南部のモンペリエで2019年７月に約１カ月間の予定でスタート。スタートアップ企業のエフィダンス社が開発したロボットは360度の視界を持ち，必要な際には停止が可能。最大積載量は150kgで，四輪駆動で，最小回転半径が1m未満で，都市中心部での運用に適しているといえるようである。今後の計画では，ナント，パリとその近郊，およびコルシカ島でもトライアルが行われる[47][48]。ドローンについては，2016年からフライトが行われ，山間部や孤立した地域での有効であるもの，安全性と収益の観点からは難しいとの評価もある。

３－７　米国：USPS（米国郵政公社）

USPSの前出のUPU報告書でのランキングは13位（スコア:0.59）。USPSはパスポート発行やＥコマース関連のサービスを実施しており，さらに，中核サービスを強化のためデジタル化を推進・模索している。ここでは，インフォームド･デリバリーと電子署名サービス，ドローン導入プラン，自動運転トラックのパイロットプログラムを展開中である。

⑴　インフォームド・デリバリーと電子署名サービス

新サービスの提供による顧客の維持を図るために，「インフォームド・デリバリー」が2017年４月から実施されている。このサービスでは，スマートフォンなどのアプリで通知を受け取り自分宛の郵便物の画像の確認ができる。不在で受け取ることが出来ない場合にはスマートフォン等からの指示も可能である[49]。

また，2019年10月７日からは，電子署名サービスもスタート。これは荷主が受取り時にサインを要するUSPSのサービスで商品を発送した場合，受取人が不在でも電子署名をもらえれば，置き配が可能となるサービスである。このサービスの利用は，「インフォームド・デリバリー」登録者に限られる。電子署名サービスは，プライオリティメール・エクスプレス，受取時の署名が必要なもの，保険の補償額が500ドル以上のものに適用される[50]。

⑵　ドローン導入プラン

USPSはドローンを配送サービスだけに限らず，データ収集に用いる計画を明らかにしている。「ドローン・アズ・ア・サービス」呼ばれるドローンを活用したモニタリングやマッピング，自動運転車プログラム向けの3Dマップ作成用の情報，視覚情報，センサーデータの収集と活用をビジネスチャンスに捉えているようである[51]。

⑶　自動運転トラック：パイロットプログラム

USPSは，2019年５月21日より，スタートアップと自動運転トラックを使って，フェニックス・ダラス間で郵便物を輸送する約２周間のパイロットプログラムをスタートUSPSは，高速道路を使うトラック輸送サービスのアウトソーシングに年間40億ドル以上を支出しており，全米規模での運転手不足により，委託額は上昇傾向にある。無人自動運転トラックの実現は数億ドル削減に繋がる可能性があるといわれている[52]。

4　アマゾン

アマゾンは，プラットフォーマーとしてビジネスを展開しており，物流拠点はもちろんのこと貨物機等も運用。郵便事業者とバッティングするラストマイル分野に参入し，荷物を可能な限り迅速・廉価に倉庫から配達先までに運ぶ方法を模索している。IoTや人とテクノロジーをリンクさせた新技術などを駆使したラストマイルのトライアルを行なっている。

４－１　ラストマイル

米国はもとより欧州等でも自社ネットワークの構築を進める。アマゾンでは，ウーバー型の「アマゾン･フレクッス」や社員を独立させて配達会社を立ち上げる「デリバリーサービス･パートナー･プログラム」を展開[53]。シップマトリクス（コンサルタント会社）社によると，アマゾンがUPS，FedEx，USPSに委託してきたラストマイルを自社配送に切り替えると，USPSの小包取扱量につ

いては32％減，小包サービス収益では20％減となるとしている[54]。アマゾンが自社配送を行っているドイツでは，ドイツポストの取扱が減少しているという調査もある[55]。

４－２　配達ロボットとドローンのトライアル

ワシントン州シアトルでは，配達ロボット「アマゾン・スカウト」のトライアルを行い，移動性能や様々な天候への耐久性を確認した[56]。カリフォルニア州アーバインでも配達ロボットのトライアルをスタートさせている。将来的にはロボットのみでの配達を目指すが，トライアルでは従業員が同伴する。配送の人手不足は米国で大きな問題となっており，今後，実証エリアをさらに拡大していくことが予想される。

ドローンについては，荷物を輸送するだけではなく，モニタリングやマッピング等での利用を計画している。アマゾンが取得した特許（2019年６月４日）には，利用者の不動産物件の周囲にドローンを飛ばし，窓ガラスの破損，ガレージドアの閉め忘れ等を監視が含まれる。ドローンはモニタリングする物件の周囲に仮想的なジオフェンスを構築し，ジオフェンス外の画像をデータ化できないようにブロックする。荷物の輸送については，申請許可後数月以内で，ドローンで30分以内に商品を宅配するサービスのスタートを明らかにしている[57]。

４－３　キー・バイ・アマゾン

「キー・バイ・アマゾン」はアマゾンキーとして2017年11月にスタート。全米50都市でサービスの利用が可能。対象地域では，自宅内，車内，ガレージ内への配達が行われる。将来的には，「アマゾンホームサービス」をこのプログラムに加え，利用者が業者に「キー・バイ・アマゾン」を使って，家の掃除・犬の散歩・修繕作業を依頼できるだけでなく，アマゾンは宅配や商品の設置等を通じて他の小売企業より優位なポジションをとる可能性を秘めている[58]。

４－４　決済関係

「アマゾン・ペイコード」ではオンライン購入した商品代金の支払い時に「ペイコード」を選択すると，QRコードを受け取り，米国国内１万5,000店舗のウェスタンユニオンで現金払いが出来る仕組みである。「アマゾン・キャッシュ」については，全米10万カ所以上で現金をチャージすることで，銀行口座を持たない人々もアマゾンでのショッピングが可能となる。さらに，アマゾンは農務省が実施する「フードスタンプ」受給者もオンラインで食料品の購入を可能とするパイロットプログラムにも加わっている[59]。オンラインショッピングはもはや限られた人々の行為でなくなっているといえる。

４－５　仮想・在宅医療ケアのトライアル開始

シアトル近郊に住む社員を対象に，仮想・在宅ケアや処方箋の宅配サービスを提供するパイロットプログラム「アマゾン・ケア」をスタート。その内容は，看護師とビデオチャットを行う「ケア・チャット」，医師や上級看護師らによる「ビデオ訪問」，看護師を自宅やオフィスに派遣する「モバイルケア」，処方箋を宅配する「ケアクーリエ」がある[60]。社員への福利厚生の一環とされているが，そのビジネススタイルから考えると額面通りに受け止めることは出来ない。社外への展開もあり得る。

４－６　その他

アレクサ（音声端末），ASW，アマゾンロッカープラットフォーマーである点を活かした事業展開を行っている。2018年には紙のカタログをアマゾンの顧客に発送している。アマゾンのカタログでは，価格の確認はオンラインで行い，商品をショッピングカートに入れるQRコードが記載[61]されており，デジタルと紙のカタログを融合させた取り組みである。

５　まとめ

万国郵便連合（UPU）の報告書「2019年郵便の経済見通し」によると，世界のＥコマースの売上は２桁成長であり，インターネットへのアクセス人口は世界人口半数にも及び，Ｅコマース物流の成長は今後も続くと分析している[62]。郵便からデジタルへの移行に伴う郵便物の減少とＥコマースの成長による小包の増加につながっている。しかし，デジタル化によって郵便が失った収入を補うほどのバランスを取るにいたっていない[63]。

世界の郵便事業者は郵便物数減に対応するために，従来のビジネスモデルからの新たなモデルへの変更を迫られている。世界各国の郵便事業者でも多くの事業者は電子郵便＆電子政府サービス，Ｅファイナンス＆決済ソリューション，Ｅコマースサービス，サポートサービスの面でデジタル化を進めてきている。郵便分野でのビジネスのデジタル化は必要不可欠である。

人材・店舗・郵便車両等の膨大な資産を保有している郵便事業者はこれらを活かし地域社会に根ざした従来か

らの業務の延長や親和性のあるビジネスに活路を見出している。ラポストでは，デジタルと配達員を融合しサービスとして，独居老人や日中に不在とする人々への日用雑貨，食料品の配達等で社会のニーズに沿ったサービスを提供している。また，企業買収やパートナーシップを通して健康，医療，在宅高齢者ケア，スマートホーム等の分野で次世代のビジネスを打ち出している。スイスポストもデジタル技術を活用してＥヘルス分野へのサービス展開やインターネット投票の開発を進めている。

フィンランドのポスティが実施している配達中の郵便車両を活用した道路の路面や配電網のモニタリング検査を上げることが出来る。今後はドローンや配達ロボットについても配達手段としてだけでなく，アマゾンやUSPSがプランを立てているようなモニタリング機能を活かした利用方法が益々重要となるといえる。

金融面においても，スイスポストも参加する「TWINT」やフランスのラポストが開発した「マ・フレンチ・バンク」があり，デジタルに強い若者をターゲットとしたサービスを提供している。デジタル化を軸にサービスの多角化が進められている。

デンマークでは政府による「電子政府」政策方針に伴い，これに対して郵便事業者も大きく関与しており，その資源を郵便のデジタル化と小包物流へとシフトさせている。紙媒体の郵便は残念ながら存在感が薄くなっているようである。

中国郵政でもデジタル化を推進している。中国郵政でもスマート無人配達車の実用化に向けた動き，独自のＥコマースサイトの立ち上げ，積極的な提携を通してIT化に取り組んでいる。「郵儲銀行」でもQRコード決済，「微信銀行」などモバイル向けのサービスを導入し，オンラインバンクサービスの充実に努めている。

シンガポールポストでは，デジタル技術を駆使したサービスであるLaMPを通して周辺国への展開，「AXA @ POSTバーチャルアシスト」,「vPost」と呼ばれるサービスを重点的に取り組んでいる。

郵便事業者はデジタル化への動きを進めており，ITプラットフォーマーやネットワーク企業は同様のサービスを既に実施中か提供プランがある。今後はサービスを巡る競争が激化すると思われる。郵便事業者はデジタル化の流れの中でも，人とネットワークとデジタルを融合したサービス展開が重要であると考える。

註

1） (53 p. 18)
2） (23 pp. 5-7)
3） (19 p. 12)
4） (19 p. 49)
5） (21)
6） (46 p. 34)
7） (42)
8） [5]
9） (43 p. 3)
10） (54 p. 26)
11） (20)
12） [44]
13） (45)
14） (46 pp. 30-33)
15） (47)
16） (48 p. 13)
17） [1 p: 166-167]
18） (39)
19） (38)
20） [1 p: 165]
21） (24)
22） [49]
23） (50 p. 2)
24） (51)
25） (23 p. 15)
26） [10]
27） [41]
28） [8]
29） (35 pp. 1,4-5)
30） (19 p. 47)
31） [12]
32） [9]
33） [17 p: 54]
34） (55)
35） (52)
36） (3)
37） (16 p. 48)
38） (36)
39） (30 p. 65)
40） (26)
41） (28)

42）　(31)
43）　(27)
44）　[14 p: 44]
45）　[11]
46）　(27)
47）　(32)
48）　(7)
49）　(33)
50）　(37)
51）　(18)
52）　(22)
53）　[2]
54）　(29)
55）　[1 p: 198]
56）　(15)
57）　(40)
58）　(13)
59）　(4)
60）　(6)
61）　(25)
62）　(34)
63）　(23 p. 27)

参考文献

1. 立原繁，栗原啓　.『欧州郵政事業論』. 東京都　：東海大学出版部 , 2019.
2. E コマース企業とラストマイルの発展についての世界的動向 . 栗原啓　. 東京都 : 日本工業出版　, 2019 年９・１０月月 , 流通ネットワーキング , ページ : 54.
3. Pickering, Kirstie. SingPost and AXA Insurance launch AXA@POST Virtual Assist. *Kirstie Pickering*. [Online] 9 18, 2018. [Cited: 10 31, 2019.] https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/it-systems/singpost-and-axa-insurance-launch-axapost-virtual-assist.html.
4. Perez, Sarah. Amazon is bringing a cash-based checkout option, Amazon PayCode, to the US. *techcrunch*. [Online] 9 18, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://techcrunch.com/2019/09/18/amazon-is-bringing-a-cash-based-checkout-option-amazon-paycode-to-the-u-s/.
5. JabergSamuel. スイスの電子投票，今後の展開は不透明 . (オンライン) 2015 年 9 月 2 日 . (引用日 : 2018 年 8 月 30 日 .) https://www.swissinfo.ch/jpn/business/%E7%B7%8F%E9%81%B8%E6%8C%99%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%8A%95%E7%A5%A8_%E3%82%B9%E3%82%A4%E3%82%B9%E3%81%AE%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%8A%95%E7%A5%A8-%E4%BB%8A%E5%BE%8C%E3%81%AE%E5%B1%95%E9%96%8.
6. Farr, Christina. Amazon launches Amazon Care, a virtual medical clinic for employees. *CNBC*. [Online] 9 24, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://www.cnbc.com/2019/09/24/amazon-launches-employee-health-clinic-amazon-care.html.
7. CIMINO, VALENTIN. La Poste expérimente un robot de livraison pour aider les facteurs. *siecle*. [Online] 7 9, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://siecledigital.fr/2019/07/09/la-poste-robot-livraison-aider-facteurs/.
8. 中国郵政のスマート無人配達車，商用運行開始 . AFP. (オンライン) 2019 年 9 月 10 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 9 日 .) https://www.afpbb.com/articles/-/3243689.
9. 中国郵政と小米が郵便，EC などで戦略提携 . NNA ASIA　アジア経済ニュース . (オンライン) 2019 年 9 月 27 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 10 日 .) https://www.nna.jp/news/show/1955240.
10. 中国の宅配荷物年間 500 億個突破 立役者は業界一丸のネットワーク . AFP. (オンライン) 2019 年 1 月 10 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 9 日 .) https://www.afpbb.com/articles/-/3205535.
11. ラ・バンク・ポスタル，モバイルバンクを開始へ . Paris et toi. (オンライン) 2018 年 6 月 19 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 15 日 .) https://www.parisettoi.fr/realtime/1167/.
12. ファーウェイが中国郵政と戦略提携―中国メディア . Record China. (オンライン) 2019 年 6 月 6 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 10 日 .) https://news.biglobe.ne.jp/international/0606/rec_190606_7710507500.html.
13. Ben Fox Rubin. Your next Amazon Prime package could be delivered to your garage with Key by Amazon. *cnet*. [Online] 1 7, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://www.cnet.com/news/amazon-opens-up-key-with-in-garage-delivery-new-schlage-lock-and-key-for-business/.

14. ゆうちょ財団. XXII. フランス共和国. ゆうちょ財団. (オンライン) 2019年1月28日. (引用日: 2019年10月16日.) http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/France-1.pdf.
15. Sean Scott. What's next for Amazon Scout? *amazon blog dayone*. [Online] 8 6, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://blog.aboutamazon.com/transportation/whats-next-for-amazon-scout.
16. What if we made everything easier! *Le Groupe La Poste*. [Online] 2017. [Cited: 10 31, 2019.] https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte%2F26e432f0-8590-4516-840b-df1d0a8c33c2_groupe-la-poste-business-report-2017.pdf.
17. ゆうちょ財団. VII. 中華人民共和国. ゆうちょ財団. (オンライン) 2019年8月15日. (引用日: 2019年10月6日.) http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/China-1.pdf.
18. Brandi Vincent. The Postal Service is Exploring Big Ideas for Small Drones. *Nextgov.com*. [Online] 10 15, 2019. [Cited: 10 25, 2019.] https://www.nextgov.com/emerging-tech/2019/10/postal-service-exploring-big-ideas-small-drones/160600/.
19. Daniel Nieto Corredera, Tafesse Baysissa Leta. The digital economy and digital postal activities – a global panorama. *UPU*. [Online] 2019. [Cited: 9 11, 2019.] http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/theDigitalEconomyAndDigitalPostalActivitiesAGlobalPanoramaEn.pdf#search='digital+economy+and+digital+postal+activities'.
20. Swiss Post's e-voting solution. Swiss Post's e-voting solution. [Online] 2017. [Cited: 8 6, 2018.] https://www.post.ch/-/media/post/evoting/dokumente/factsheet-e-voting.pdf?la=en&vs=11.
21. DAN SYMONDS. Swiss Post installs 100th automated locker system. *Parcels and logistisics International*. [Online] 4 18, 2018. [Cited: 10 30, 2019.] https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/lockers-pudo/swiss-post-installs-100th-automated-locker-system.html.
22. Ira Boudway. Self-Driving Trucks Will Carry Mail in U.S. for the First Time. *bloomberg*. [Online] 5 22, 2019. [Cited: 10 24, 2019.] https://www.bloombergquint.com/business/self-driving-trucks-will-carry-mail-in-u-s-for-the-first-time.
23. Office of Inspector General United States Postal Service. Riding the Waves of Postal Digital Innovation. *United States Postal Service Office of Inspector General*. [Online] 7 20, 2016. [Cited: 9 11, 2019.] https://www.uspsoig.gov/document/riding-waves-postal-digital-innovation.
24. Posti to boost its growth by increasing the number of parcel lockers in Finland to over 4,000. *Posti*. [Online] 10 10, 2019. [Cited: 10 30, 2019.] https://www.posti.com/en/media/media-news/2019/posti-to-boost-its-growth-by-increasing-the-number-of-parcel-lockers/.
25. Kiri MastersContributor. Not Surprisingly, Amazon's Toy Catalog Is All About Data. *Forbs*. [Online] 11 19, 2018. [Cited: 11 3, 2019.] https://www.forbes.com/sites/kirimasters/2018/11/19/not-surprisingly-amazons-toy-catalog-is-all-about-data/#113c2b0b4bba.
26. MES SERVICES DU QUOTIDIEN. *Le Groupe La Poste*. [Online] 1 10, 2018. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.youtube.com/watch?v=H-d973YIvy0.
27. Ma French Bank : les ultimes précisions de la Banque Postale. *selectra*. [Online] 7 22, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://selectra.info/finance/actualites/banque/ma-french-bank-banque-mobile.
28. MA FRENCH BANK. *francetransactions.com*. [Online] 5 14, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.francetransactions.com/comptes-courant/ma-french-bank.html.
29. Loss Of Parcel Select Business Could Hit USPS Hard, Consultancy Says. *FreightWaves*. [Online] 10 3, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://finance.yahoo.com/news/loss-parcel-select-business-could-142357843.html.
30. LIBERTY, EQUALITY, ...RESPONSIBILITY? IOT FOR PEOPLE, A DRIVER OF VALUE CREATION IN FRANCE. *Wavestone*. [Online] 7 30, 2018. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.wavestone.com/app/uploads/2018/05/IoT-for-people.pdf.
31. Lancement de Ma French Bank ! *Le Groupe La Poste*. [Online] 7 23, 2019. [Cited: 10 15, 2019.] https://www.groupelaposte.com/fr/article/lancement-de-ma-french-bank-la-banque-100-pour-cent-digitale.
32. La Poste : des robots en test pour aider les facteurs

à Montpellier. *Sendigital*. [Online] 7 4, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.sendigital.org/mobile/android/la-poste-des-robots-en-test-pour-aider-les-facteurs-a-montpellier/.

33. Informed Delivery® by USPS®. *USPS.com*. [Online] [Cited: 10 24, 2019.] https://informeddelivery.usps.com/box/pages/intro/start.action.

34. UPU. Growing parcels market an opportunity for the Post, according to latest UPU research. *UNIERSAL POSTAL UNION (UPU)*. [Online] 2 2019. [Cited: 9 13, 2019.] http://news.upu.int/no_cache/nd/growing-parcels-market-an-opportunity-for-the-post-according-to-latest-upu-research/.

35. FINAL RESULTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2018. *Tom Group Limited*. [Online] 3 14, 2019. [Cited: 10 9, 2019.] https://www.tomgroup.com/file/press/1571/%5be2383-20190314_AR%5d.pdf.

36. European Union of Private Hospitals. ELSAN, a growing private hospitals group. *European Union of Private Hospitals*. [Online] 9 25, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] http://www.uehp.eu/publications/members-corner/elsan.

37. Ina Steneir. Electronic Signatures Coming to USPS Deliveries. *eCOMMERCEBYTES*. [Online] 10 3, 2019. [Cited: 10 24, 2019.] https://www.ecommercebytes.com/2019/10/03/electronic-signatures-coming-to-usps-deliveries/.

38. Caruna ja Posti jatkavat yhteistyötään – jakajat arvioivat jakokaappien ja muuntamoiden kuntoa. *Turun Sanomat*. [Online] 6 4, 2019. [Cited: 10 7, 2019.] https://www.ts.fi/uutiset/talous/4599889/Caruna+ja+Posti+jatkavat+yhteistyotaan+jakajat+arvioivat+jakokaappien+ja+muuntamoiden+kuntoa.

39. Caruna. Artificial intelligence boosting the efficiency of electricity network repairs and planning. *Caruna*. [Online] 10 7, 2019. [Cited: 11 9, 2018.] https://www.caruna.fi/en/news/artificial-intelligence-boosting-efficiency-electricity-network-repairs-and-planning.

40. Amazon gets U.S. patent to use delivery drones for surveillance service. *Reuters*. [Online] 6 22, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-patent/amazon-gets-u-s-patent-to-use-delivery-drones-for-surveillance-service-idUSKCN1TM2OI.

41. 中国邮政自主研发无人投递车在雄安新区投放实验 . XianJiChina.COM. (オンライン) 2019 年 8 月 26 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 10 日 .) https://www.xianjichina.com/special/detail_416126.html.

42. Swiss Post. My Local Services. *Swiss Post*. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.post.ch/en/about-us/innovation/innovations-in-development/my-local-services.

43. Serdült, Dr. Uwe. The Swiss Experience with Internet Voting. *THE CENTRE FOR E-DEMOCRACY*. [Online] 9 26, 2016. [Cited: 11 7, 2019.] http://www.centreforedemocracy.com/wp-content/uploads/2016/10/Policy_Brief_Uwe_Serduit.pdf.

44.【スイス】スイス・ポスト，医療分野でのデジタル通信事業を拡大 . 物流ワールドニュース . (オンライン) 2015 年 7 月 3 日 . (引用日 : 2019 年 11 月 7 日 .) https://www.fmmc.or.jp/activities/worldnews/itemid495-003148.html.

45. Swiss Post. Electronic patient record (EPR). *Swiss Post*. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.post.ch/en/business/a-z-of-subjects/industry-solutions/industry-solution-healthcare/electronic-patient-record-epr.

46. —. Annual Report 2017. *Swiss Post*. [Online] 3 7, 2018. [Cited: 11 7, 2019.] https://geschaeftsbericht.post.ch/app/themes/post-gb17/downloads/en/EN_Post_Geschaeftsbericht_2017.pdf.

47. TWINT. TWINT. *TWINT*. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.twint.ch/en/.

48. PostFinance. Annual Report 2017: For all your daily financial needs. *Swiss Post*. [Online] 3 8, 2018. [Cited: 11 7, 2019.] https://www.postfinance.ch/content/dam/pfch/doc/ueber_uns/report2017_info_en.pdf.

49. デンマーク郵便事業危機 . 北欧研究所 . (オンライン) 2017 年 2 月 22 日 . (引用日 : 2019 年 11 月 7 日 .) http://www.japanordic.com/essay/2017postnord-crises/.

50. Postnord. Annual and Sustainability Report 2017. *Postnord*. [Online] 3 16, 2018. [Cited: 11 7, 2019.] https://www.postnord.com/globalassets/global/sverige/dokument/rapporter/arsredovisning-

ar/2017/postnord-2017-eng.pdf.

51. e-boks. Your daily organiser: All your digital mail in one secure place. *e-boks*. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.e-boks.com/danmark/da.

52. Singapore's one and only Family Portal. Excessive Guide To Online Shopping & Deals. *Singapore's one and only Family Portal*. [Online] 11 25, 2017. [Cited: 11 7, 2019.] https://www.family.sg/omigo-online-deal-shopping-singapore.html.

53. Redstone, Kayla. UNION POSTALE. *UNIVERSAL POSTAL UNION*. [Online] summer 2019. [Cited: 10 3, 2019.] http://news.upu.int/fileadmin/magazine/2019/EN/revueUnionPostale_Summer_2019_En.pdf.

54. Swiss Post. Annual Report 2015:The pleasure of simple solutions. *Swiss Post*. [Online] 2015. [Cited: 11 7, 2019.] https://annualreport.swisspost.ch/15/ar/downloads/geschaeftsbericht_konzern/en/E_Post_GB15_Geschaeftsbericht_WEB.pdf#search='Annual+Report+2015%3AThe+pleasure+of+simple+solutions'.

55. Singapore post. SingPost launches SmartPost; unveils next-generation logistics platform LaMP in digital transformation. *Singapore post*. [Online] 11 5, 2018. [Cited: 11 8, 2019.] https://www.singpost.com/about-us/news-releases/singpost-launches-smartpost-unveils-next-generation-logistics-platform-lamp-digital-transformation.

[日本語文献]

立原繁，栗原啓　. 欧州郵政事業論 . 東京都　：東海大学出版部 , 2019.

E コマース企業とラストマイルの発展についての世界的動向 . 栗原啓　. 東京都 : 日本工業出版　, 2019 年 9・１０月月 , 流通ネットワーキング , ページ : 54.

JabergSamuel. スイスの電子投票，今後の展開は不透明 . (オンライン) 2015 年 9 月 2 日 . (引用日 : 2018 年 8 月 30 日 .) https://www.swissinfo.ch/jpn/business/%E7%B7%8F%E9%81%B8%E6%8C%99%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%8A%95%E7%A5%A8_%E3%82%B9%E3%82%A4%E3%82%B9%E3%81%AE%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%8A%95%E7%A5%A8-%E4%BB%8A%E5%BE%8C%E3%81%AE%E5%B1%95%E9%96%8.

中国郵政のスマート無人配達車，商用運行開始 . AFP. (オンライン) 2019 年 9 月 10 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 9 日 .) https://www.afpbb.com/articles/-/3243689.

中国郵政と小米が郵便，EC などで戦略提携 . NNA ASIA　アジア経済ニュース . (オンライン) 2019 年 9 月 27 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 10 日 .) https://www.nna.jp/news/show/1955240.

中国の宅配荷物年間 500 億個突破 立役者は業界一丸のネットワーク . AFP. (オンライン) 2019 年 1 月 10 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 9 日 .) https://www.afpbb.com/articles/-/3205535.

ラ・バンク・ポスタル，モバイルバンクを開始へ . Paris et toi. (オンライン) 2018 年 6 月 19 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 15 日 .) https://www.parisettoi.fr/real-time/1167/.

ファーウェイが中国郵政と戦略提携―中国メディア . Record China. (オンライン) 2019 年 6 月 6 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 10 日 .) https://news.biglobe.ne.jp/international/0606/rec_190606_7710507500.html.

ゆうちょ財団. XXII. フランス共和国. ゆうちょ財団. (オンライン) 2019 年 1 月 28 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 16 日 .) http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/France-1.pdf.

ゆうちょ財団 . VII. 中華人民共和国 . ゆうちょ財団 . (オンライン) 2019 年 8 月 15 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 6 日 .) http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/China-1.pdf.

【スイス】スイス・ポスト，医療分野でのデジタル通信事業を拡大 . 物流ワールドニュース . (オンライン) 2015 年 7 月 3 日 . (引用日 : 2019 年 11 月 7 日 .) https://www.fmmc.or.jp/activities/worldnews/itemid495-003148.html.

デンマーク郵便事業危機 . 北欧研究所 . (オンライン) 2017 年 2 月 22 日 . (引用日 : 2019 年 11 月 7 日 .) http://www.japanordic.com/essay/2017postnordcrises/.

[外国語文献]

Vincent, Brandi. The Postal Service is Exploring Big Ideas for Small Drones. Nextgov.com. [Online] 10 15, 2019. [Cited: 10 25, 2019.] https://www.nextgov.com/emerging-tech/2019/10/postal-service-exploring-big-

ideas-small-drones/160600/.

Pickering, Kirstie. SingPost and AXA Insurance launch AXA@POST Virtual Assist. Kirstie Pickering. [Online] 9 18, 2018. [Cited: 10 31, 2019.] https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/it-systems/singpost-and-axa-insurance-launch-axa-post-virtual-assist.html.

Perez, Sarah. Amazon is bringing a cash-based checkout option, Amazon PayCode, to the US. techcrunch. [Online] 9 18, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://techcrunch.com/2019/09/18/amazon-is-bringing-a-cash-based-checkout-option-amazon-paycode-to-the-u-s/.

Farr, Christina. Amazon launches Amazon Care, a virtual medical clinic for employees. CNBC. [Online] 9 24, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://www.cnbc.com/2019/09/24/amazon-launches-employee-health-clinic-amazon-care.html.

CIMINO, VALENTIN. La Poste expérimente un robot de livraison pour aider les facteurs. siecle. [Online] 7 9, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://siecledigital.fr/2019/07/09/la-poste-robot-livraison-aider-facteurs/.

Ben Fox Rubin. Your next Amazon Prime package could be delivered to your garage with Key by Amazon. cnet. [Online] 1 7, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://www.cnet.com/news/amazon-opens-up-key-with-in-garage-delivery-new-schlage-lock-and-key-for-business/.

16. Sean Scott. What's next for Amazon Scout? amazon blog dayone. [Online] 8 6, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://blog.aboutamazon.com/transportation/whats-next-for-amazon-scout.

What if we made everything easier! Le Groupe La Poste. [Online] 2017. [Cited: 10 31, 2019.] https://le-groupe-laposte.cdn.prismic.io/le-groupe-laposte%2F26e432f0-8590-4516-840b-df1d0a8c33c2_groupe-la-poste-business-report-2017.pdf.

Daniel Nieto Corredera, Tafesse Baysissa Leta. The digital economy and digital postal activities – a global panorama. UPU. [Online] 2019. [Cited: 9 11, 2019.] http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/theDigitalEconomyAndDigitalPostalActivitiesAGlobalPanoramaEn.pdf#search='digital+economy+and+digital+postal+activities'.

Swiss Post's e-voting solution. Swiss Post's e-voting solution. [Online] 2017. [Cited: 8 6, 2018.] https://www.post.ch/-/media/post/evoting/dokumente/factsheet-e-voting.pdf?la=en&vs=11.

DAN SYMONDS . Swiss Post installs 100th automated locker system. Parcels and logistisics International. [Online] 4 18, 2018. [Cited: 10 30, 2019.] https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/lockers-pudo/swiss-post-installs-100th-automated-locker-system.html.

Ira Boudway . Self-Driving Trucks Will Carry Mail in U.S. for the First Time. bloomberg. [Online] 5 22, 2019. [Cited: 10 24, 2019.] https://www.bloombergquint.com/business/self-driving-trucks-will-carry-mail-in-u-s-for-the-first-time.

Office of Inspector General United States Postal Service. Riding the Waves of Postal Digital Innovation. United States Postal Service Office of Inspector General. [Online] 7 20, 2016. [Cited: 9 11, 2019.] https://www.uspsoig.gov/document/riding-waves-postal-digital-innovation.

Posti to boost its growth by increasing the number of parcel lockers in Finland to over 4,000. Posti. [Online] 10 10, 2019. [Cited: 10 30, 2019.] https://www.posti.com/en/media/media-news/2019/posti-to-boost-its-growth-by-increasing-the-number-of-parcel-lockers/.

Kiri MastersContributor . Not Surprisingly, Amazon's Toy Catalog Is All About Data. Forbs. [Online] 11 19, 2018. [Cited: 11 3, 2019.] https://www.forbes.com/sites/kirimasters/2018/11/19/not-surprisingly-amazons-toy-catalog-is-all-about-data/#113c2b0b4bba.

MES SERVICES DU QUOTIDIEN. Le Groupe La Poste. [Online] 1 10, 2018. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.youtube.com/watch?v=H-d973YIvy0.

Ma French Bank : les ultimes précisions de la Banque Postale. selectra. [Online] 7 22, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://selectra.info/finance/actualites/banque/ma-french-bank-banque-mobile.

MA FRENCH BANK. francetransactions.com. [Online] 5 14, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.francetransactions.com/comptes-courant/ma-french-bank.html.

Loss Of Parcel Select Business Could Hit USPS Hard, Consultancy Says. FreightWaves. [Online] 10 3,

2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://finance.yahoo.com/news/loss-parcel-select-business-could-142357843.html.

LIBERTY, EQUALITY, ...RESPONSIBILITY? IOT FOR PEOPLE, A DRIVER OF VALUE CREATION IN FRANCE. Wavestone. [Online] 7 30, 2018. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.wavestone.com/app/uploads/2018/05/IoT-for-people.pdf.

Lancement de Ma French Bank ! Le Groupe La Poste. [Online] 7 23, 2019. [Cited: 10 15, 2019.] https://www.groupelaposte.com/fr/article/lancement-de-ma-french-bank-la-banque-100-pour-cent-digitale.

La Poste : des robots en test pour aider les facteurs à Montpellier. Sendigital. [Online] 7 4, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] https://www.sendigital.org/mobile/android/la-poste-des-robots-en-test-pour-aider-les-facteurs-a-montpellier/.

Informed Delivery® by USPS®. USPS.com. [Online] [Cited: 10 24, 2019.] https://informeddelivery.usps.com/box/pages/intro/start.action.

UPU. Growing parcels market an opportunity for the Post, according to latest UPU research. UNIERSAL POSTAL UNION (UPU). [Online] 2 2019. [Cited: 9 13, 2019.] http://news.upu.int/no_cache/nd/growing-parcels-market-an-opportunity-for-the-post-according-to-latest-upu-research/.

FINAL RESULTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2018. Tom Group Limited. [Online] 3 14, 2019. [Cited: 10 9, 2019.] https://www.tomgroup.com/file/press/1571/%5be2383-20190314_AR%5d.pdf.

European Union of Private Hospitals. ELSAN, a growing private hospitals group. European Union of Private Hospitals. [Online] 9 25, 2019. [Cited: 10 16, 2019.] http://www.uehp.eu/publications/members-corner/elsan.

Ina Steneir. Electronic Signatures Coming to USPS Deliveries. eCOMMERCEBYTES. [Online] 10 3, 2019. [Cited: 10 24, 2019.] https://www.ecommercebytes.com/2019/10/03/electronic-signatures-coming-to-usps-deliveries/.

Caruna ja Posti jatkavat yhteistyötään –jakajat arvioivat jakokaappien ja muuntamoiden kuntoa. Turun Sanomat . [Online] 6 4, 2019. [Cited: 10 7, 2019.] https://www.ts.fi/uutiset/talous/4599889/Caruna+-ja+Posti+jatkavat+yhteistyotaan+jakajat+arvioivat+jakokaappien+ja+muuntamoiden+kuntoa.

Caruna. Artificial intelligence boosting the efficiency of electricity network repairs and planning. Caruna. [Online] 10 7, 2019. [Cited: 11 9, 2018.] https://www.caruna.fi/en/news/artificial-intelligence-boosting-efficiency-electricity-network-repairs-and-planning.

Amazon gets U.S. patent to use delivery drones for surveillance service. Reuters. [Online] 6 22, 2019. [Cited: 10 28, 2019.] https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-patent/amazon-gets-u-s-patent-to-use-delivery-drones-for-surveillance-service-idUSKCN1TM2OI.

中国邮政自主研发无人投递车在雄安新区投放实验 . XianJiChina.COM. (オンライン) 2019 年 8 月 26 日 . (引用日 : 2019 年 10 月 10 日 .) https://www.xianjichina.com/special/detail_416126.html.

Swiss Post. My Local Services. Swiss Post. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.post.ch/en/about-us/innovation/innovations-in-development/my-local-services.

Serdült, Dr. Uwe. The Swiss Experience with Internet Voting. THE CENTRE FOR E-DEMOCRACY. [Online] 9 26, 2016. [Cited: 11 7, 2019.] http://www.centreforedemocracy.com/wp-content/uploads/2016/10/Policy_Brief_Uwe_Serduit.pdf.

Swiss Post. Electronic patient record (EPR). Swiss Post. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.post.ch/en/business/a-z-of-subjects/industry-solutions/industry-solution-healthcare/electronic-patient-record-epr.

—. Annual Report 2017. Swiss Post. [Online] 3 7, 2018. [Cited: 11 7, 2019.] https://geschaeftsbericht.post.ch/app/themes/post-gb17/downloads/en/EN_Post_Geschaeftsbericht_2017.pdf.

TWINT. TWINT. TWINT. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.twint.ch/en/.

PostFinance. Annual Report 2017: For all your daily financial needs. Swiss Post. [Online] 3 8, 2018. [Cited: 11 7, 2019.] https://www.postfinance.ch/content/dam/pfch/doc/ueber_uns/report2017_info_en.pdf.

Postnord. [Online] 3 16, 2018. [Cited: 11 7, 2019.] https://www.postnord.com/globalassets/global/sverige/dokument/rapporter/arsredovisningar/2017/postnord-

2017-eng.pdf.

e-boks. Your daily organiser: All your digital mail in one secure place. e-boks. [Online] [Cited: 11 7, 2019.] https://www.e-boks.com/danmark/da.

Singapore's one and only Family Portal. Excessive Guide To Online Shopping & Deals. Singapore's one and only Family Portal. [Online] 11 25, 2017. [Cited: 11 7, 2019.] https://www.family.sg/omigo-online-deal-shopping-singapore.html.

Redstone, Kayla. UNION POSTALE. UNIVERSAL POSTAL UNION . [Online] summer 2019. [Cited: 10 3, 2019.] http://news.upu.int/fileadmin/magazine/2019/EN/revueUnionPostale_Summer_2019_En.pdf.

Swiss Post. Annual Report 2015:The pleasure of simple solutions. Swiss Post. [Online] 2015. [Cited: 11 7, 2019.] https://annualreport.swisspost.ch/15/ar/downloads/geschaeftsbericht_konzern/en/E_Post_GB15_Geschaeftsbericht_WEB.pdf#search='Annual+Report+2015%3AThe+pleasure+of+simple+solutions'.

Yu, Cheng. SingPost launches SmartPost; unveils next-generation logistics platform LaMP in digital transformation. Singapore post. [Online] 11 5, 2018. [Cited: 11 8, 2019.] https://www.singpost.com/about-us/news-releases/singpost-launches-smartpost-unveils-next-generation-logistics-platform-lamp-digital-transformation.

サブスクリプションビジネスの発展
――所有から利用へ向かう消費者とビジネスモデルの転換期――

Subscription business development
- Turning point of consumer and business model from ownership to use -

小嵜 秀信 *
KOSAKI Hidenobu

【要旨】 モノの所有から利用へという消費者意識の変化は，現在，我が国の流通において大きな影響を与えている。サブスクリプションと呼ばれる定額サービスの普及は，現在のＥコマースの発展と普及により，消費者の購買行動を大きく左右する動きにつながっている。我が国において，このサブスクリプションモデルは，2019 年より盛んにメディア等でも取り上げられ，流行語大賞にノミネートされるほど社会に浸透した。多くの企業が取り組みを始めるこのビジネスモデルはどのような社会背景を反映して拡大しているのか。また，そのビジネスモデルはどのような形態で成り立ち，既存の定期販売・定額販売と何が違い，今後どのように発展していくのか。これらを明らかにしていきたい。

【Abstract】 Changes in consumer consciousness from the possession of goods to their use have had a major impact on Japan's distribution. The spread of flat-rate services called subscriptions has led to movements that have a major impact on consumer purchasing behavior due to the development and spread of current e-commerce. In Japan, this subscription model has been actively featured in the media since 2019 and has become so popular that it has been nominated for the buzzword award. What kind of social background does this business model that many companies start working on reflect? Also, what kind of form does the business model have, what is different from the existing regular sales and fixed price sales, and how will it develop in the future? I want to clarify these.

キーワード：サブスクリプション，サブスク，定額販売，定額サービス，定期通販，シェアリングエコノミー
Key words: Subscription, subsc, fixed-price sales, fixed-price service, regular mail order, sharing economy

【目次】

1. はじめに
2. サブスクリプションビジネスが生まれた背景
3. 既存定額モデルとの違い
4. サブスクリプションのビジネス形態
5. サブスクリプションビジネスモデルの強み
6. 今後の方向性に関する考察
7. 最後に

1 はじめに

Ｅコマース（電子商取引）が登場して四半世紀以上が経過し，今や先進国のみならず世界中の国においてＥコマースはなくてはならない流通インフラとなった。我が国においても，2018 年のＥコマース流通額は 17 兆 9,845 億円の規模にまで成長し，全体に占めるＥコマース割合（いわゆる EC 化率）は 6.22％となり，今や流通インフラ，生活インフラとしてなくてはならないものとなった。

Ｅコマース市場が拡大する中, 昨今, サブスクリプション方式と呼ばれるビジネスモデルが注目をされている。顧客は，今までのモノを買い対価を支払う消費者ではなく，モノを利用しその対価を支払う利用者としての立場に変化をするビジネス形態である。今，なぜこのサブスクリプションビジネスのモデルが注目をされているの

＊ 東海大学総合社会科学研究所客員准教授

か，またなぜ企業はこの流れに乗ってサブスクリプションビジネスを検討しなければならないのかを，このビジネスモデルが生まれた背景と，今までの定額販売モデルとの違い，今後の方向性に関して明らかにしていきたいと思う。

2　サブスクリプションビジネスが生まれた背景

サブスクリプションと呼ばれるビジネスモデルは商取引形態だけを見れば決して新しいビジネスモデルというわけではなく，実は以前より似た形式のビジネスモデルは存在をしていた。例えば新聞の定期購読などは，毎月定額を支払い，その対価として毎朝朝刊が配達される仕組みである。また，アップセル[1)]に関しても，朝刊・夕刊の申し込みと考えるとわかりやすい。そして，地域ごとの販売店は，その固定の売上をもとに配達スタッフなどのインフラを用意する。もちろん解約が発生するので，売上の維持のためには拡張員と呼ばれる営業担当が購読者を増やすために営業を行う。この購読者×月額がベースの売上となり，そこに折込チラシの売上が乗って全体の売上を構成するというのが，基本的なビジネスモデルとなっている。また，同じようなモデルに牛乳配達などもあり，このようにサブスクリプションに似たビジネスモデルは旧来から存在をした。

このような，各新聞販売店以外にも，広く認知をされている定額モデルに定期購入がある。特に化粧品や健康食品などを使い続けることによって効果が見られる消耗品に関して，毎回の注文時の手間や注文忘れなどをしないという利便性を謳い，毎月の定額課金を元にした商品配送（役務提供）を行う仕組みが定期購入と呼ばれるモデルである。

では，今，新しくサブスクリプションビジネスモデルが注目される理由にはどういった要因があるのか。そこには大きな社会の変化である消費者の意識変化がある。E コマースの発展とともに変化した大きな消費者の変化を 3 点取り上げたい。

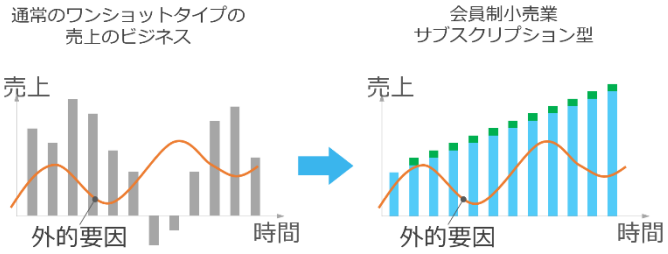
1.　消費者意識の変化（所有から利用へ）
2.　スマートフォンの普及に伴うデバイスの変化
3.　顧客とのリレーションの変化

先進国においては，世界的な兆候としてシェアリングエコノミーという概念の浸透が顕著である。それに伴い，消費者の意識は，モノを購入し「所有する」という概念からモノを必要なときに必要な分だけ「利用する」という概念へと移行している。また，スマートフォンの普及に伴い，個人のリアルとネットをつなぐデバイスとしての役割がますます大きくなり，単に決済デバイスとしてだけではなく，消費者自身に必要なものがどこに何があるのかという様々な情報をリアルタイムに把握するための情報デバイスとして大きな役割を果たすようになった。このスマートフォンの普及に伴い発展したのがオムニチャネルである。オムニチャネルというのは，顧客から見て企業の全てのコンタクトポイント，例えばリアル店舗，カタログ，ネットショップ，スマートフォンアプリ，コーポレートサイト，SNS など全ての顧客接点となりうるサービスが一元化された状態を指す。このオムニチャネルの流れにより，多くの企業において，顧客接点とその情報の一元化の重要性が認識され，IT を活用したインフラによるカスタマーファーストを実現する企業が増えてきた。この社会的な流れも，サブスクリプションビジネスモデルの急速な発展につながった。

3　既存定額モデルとの違い

既存定額モデルとサブスクリプションビジネスモデルは，大きな共通点である「フロー型からストック型へ」と言われる収益モデルに関してはどちらも同様である。通常のビジネスでは，店舗や商品の知名度，販促活動により，売上は一定の水準を保つものの外的要因などにより売上が増減することは避けられない。特に変化の激しい E コマースにおいては顕著である。そのため，各事業者はリピート施策などに力を入れる。それに対し，サブスクリプション型のビジネスモデルでは，定額の売上によるビジネスモデルのため，外的要因に大きな影響を受けることなく，安定的な売上が見込める。そのため，事業者は新しい商品・サービスなどの投資計画を含め，事業計画が立てやすくなるという最大のメリットが享受できるのである。（図 1）

図 1　通常の売上推移とサブスクリプションビジネス売上推移



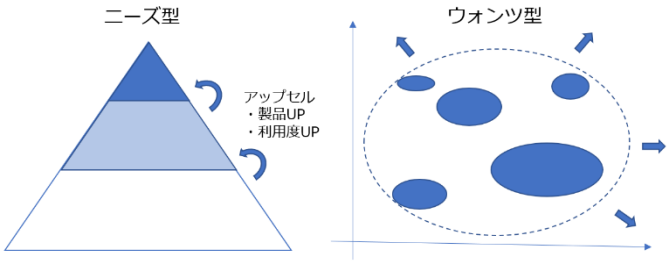
（日本サブスクリプションビジネス振興会 サブスク資料より）

では，既存の定期購入・定額サービスとサブスクリプションビジネスモデルとの違いについて見てみる。2章で触れた既存ビジネスでは，収益の考え方は同じであるものの，大きな違いとして，サブスクリプションモデルは，単なる課金ビジネスモデルというだけではなく，常に顧客とのリレーションを保ち，利用データや行動データを基に，より利便性の高いサービスや付加価値の高いサービスを提供し続けている点が大きく異なる点となっている。2章で取り上げた新聞配達のモデルと日経電子版とを比較すると，違いがわかりやすい。日経電子版は，月額4,200円のWebサイトとアプリによる複合メディアサービスである。他新聞社では，デジタル化の社会変化の中でメディアサイトを立ち上げ広告モデルによる収益化に力を入れているが，日本経済新聞社はサブスクリプションモデルによる事業構築に舵を切った。そのため，一人一人の読者との関係値を示す『オーディエンスエンゲージメント[2)]』を重視し，単なるPV（ページビュー）数ではなく，どの記事をどのように読んだのかを表す読了やアプリでどこをタップしズーム操作をしたかといった個々のインタラクションなど，より細かい利用状況も把握して，新しいサービスに活かしている。このように，様々なデジタルデータの蓄積によるCRMを通じて既存顧客への満足度の高いユーザー体験（ユーザーエクスペリエンス）を提供し続けることができる仕組みが重要になる。まとめると，「顧客接点を構築し，顧客との関係を維持・改善する仕組み」を持つという点が，既存の定期定額モデルとサブスクリプションモデルとの明確な違いということになる。

4　サブスクリプションのビジネス形態

サブスクリプションにおけるビジネスモデルはニーズ型とウォンツ型の大きな2つのビジネスモデルに分類される（図2）。ニーズ型は顧客が求めるサービスが明確化されており，そのサービスを提供する形態がサブスクリプション型であるというものである。対してウォンツ型に分類されるものは，具体的なサービスではなく得られる目的を明確に持っている顧客に対してサブスクリプション型でサービスを提供するものである。それぞれについて見ていきたい。

図2　サブスクリプションビジネスモデル　ニーズ型とウォンツ型



（筆者作成）

4－1　ニーズ型サブスクリプションビジネスモデル

顧客は目的を持ってその製品・サービスを利用したいと思っているため，モノからコトにシフトした消費者の購買行動変化に基づき，コアファンだけでなくそれ以外の将来のコアファンを育てることができるようなサービスを提供しているサブスクリプションビジネスモデルである。また，このニーズ型の特徴に，サービス提供後にアップセルによる一人当たりの客単価UPを行い，顧客LTVの向上を目指すことができる点があげられる。そのため，メーカー向きのモデルであるともいえる。

代表的なサービスには，ソフトウェア・コンテンツとして，Saas型システム全般，Adobe Creative Cloudや日経電子版などがあげられる。モノとしては，ネスレやメチャカリなどのサービスなどがあげられる。特にAdobe Creative Cloudなどは，DTPソフトウェアの大手であったAdobe社が提供を始めたサブスクリプションサービスである。Adobe社の製品は，元々プロ向けツールとして提供されており，1本十数万円という高額なソフトウェアも多かった。その高額なソフトウェアを月額数千円という安価な価格設定をすることにより，今まで興味があっても購入ができなかったユーザーが，気軽に利用できるようになったのである。その中から，他製品やAdobe Stock（画像などのメディア素材の販売）などのWebサービスのクロスセルを通じて，顧客のLTVを上げることを実現した。それにより，現在Adobe社の売上高に占めるサブスクリプションビジネスモデルの売上比率は2018年度で88%[3)]を占めるまでに成長をしている。

ニーズ型における成功のポイントとしては，価格差が大きく，利用履歴に基づくレコメンドにより，アップセル・クロスセルを行いLTVの向上を可能にできることである。また，カスタマーサポートや離脱ユーザーの分析により，本サービスの改善などを通じたLTVの向上

が可能になる点も重要である。

４－２　ウォンツ型サブスクリプションビジネスモデル

顧客が得ようとしている目的を実現するために，提供するサービスを顧客側で組み合わせて定額で支払うサブスクリプションビジネスモデルである。同じプラットフォームを活用することにより，様々なニーズをまとめたサービスを提供でき，さらに利用顧客の使用履歴などを基にニーズの発掘を行うことができ，さらなる領域拡大が可能な利点を持っている。様々なニーズに対応するサービス・モノを組み合わせるという特徴から，サービス事業者向きであるともいえる。

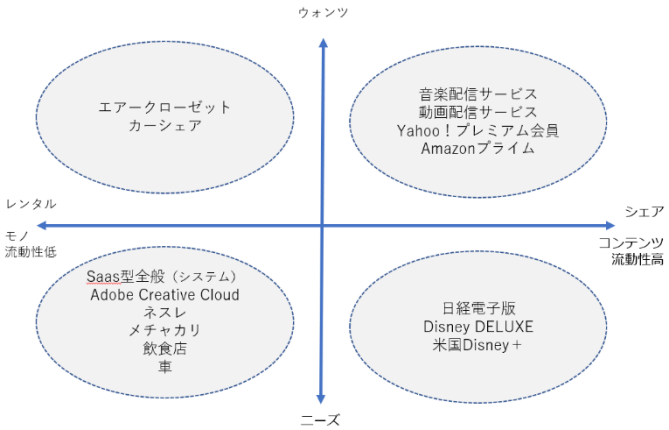
代表的なサービスとしては，サービス・コンテンツとして Netflix，Apple サービス各種，Amazon プライム，Yahoo! プレミアム会員などがあり，モノとしてはエアクローゼットやカーシェアなどがある。Amazon プライムは，日本でも 2007 年よりサービスが開始し，現在では 16.6％にあたる推計約 666 万人が利用している，月間 500 円 (税込) または年間 4,900 円 (税込) のサブスクリプションビジネスモデルである。サービス開始当初はお急ぎ便などの送料無料から始まり，顧客のニーズに合わせ，2015 年にスタートした映画やドラマ見放題のプライムビデオ，音楽聴き放題のプライムミュージック，などを皮切りに毎年のように顧客ニーズをくみ上げたサービスをリリースしている。また，それぞれのサービスは無料の範囲と有料の範囲（個別タイトル）があり，顧客が必要に応じて購入するコンテンツが LTV を引き上げる要因となっている。

また，カーシェアにおいても，モノを扱うウォンツ型サブスクリプションビジネスモデルとして成功を収めている分野である。我が国において若者の車離れが進んでおり，車は所有から利用へと消費者の行動が変化をしている代表的な分野である。従来から，車を所有せず都度ごとレンタカーを借りるというスタイルがあったが，利用者の目的用途やさらなるニーズをくみ上げる仕組みがないため，本論で取り上げるところのサブスクリプションビジネスモデルとは少し異なる。その意味では，最近急成長を続けているカーシェアは注目すべきサービスである。カーシェア主要 6 社の 2018 年時点におけるステーション数は 1 万 5,000 カ所を突破（前年対比約 115.4％）。車両台数は 3 万台を超えた。 全レンタカー事業者の所有（乗用車）車両数 36 万 5,360 台（前年対比 104.9％）から見ても，まだ全体の割合としては低いものの，急成長を遂げていることがわかる。また，業界首位のタイムズカーシェアの会員数は 100 万人を突破し，主要 5 社カーシェア利用者数全体では 150 万人程度となっている。この成長の要因として，今までの所有から利用の変化の中で，レンタカーでは実現ができなかった目的別用途に合わせたサービスを開拓した点が大きい。例えば，ちょっとしたお買い物や塾の送り迎え，従来通りのニーズであるレクリエーションや荷物の運搬などもカバーされている。それぞれのニーズ（目的）に対応できるサブスクリプションビジネスモデルとなっており，利用に応じた使用料として LTV を向上させる仕組みとなっている。

このウォンツ型のサブスクリプションビジネスモデルにおいて重要なのは，圧倒的な利便性とニーズ（目的）に基づく新サービス付加の 2 点であると考えられる。利用者にとっての利便性を優先させると，従来型の販売モデルでなく必要に応じた利用が効率的であることが明らかである。そのため，定額の料金×サービス利用者数によって得られる安定的な収益を基に初期投資を事業者側が行い，利用割合に合わせた課金を組み合わせることにより LTV の向上と収益の上積みが可能になる。また，利用データ蓄積・分析による利用者ニーズの発掘を行うことにより，新たなサービスを提供し，さらなる利便性の向上とともに顧客の囲い込みを行うことが可能になる。

本章で分類をしたニーズ型とウォンツ型のモデルをコンテンツとモノ（ハード・ソフト）の 4 つのセグメントに分類し，主要なサービスをプロットすると図 3 のように表すことができる。

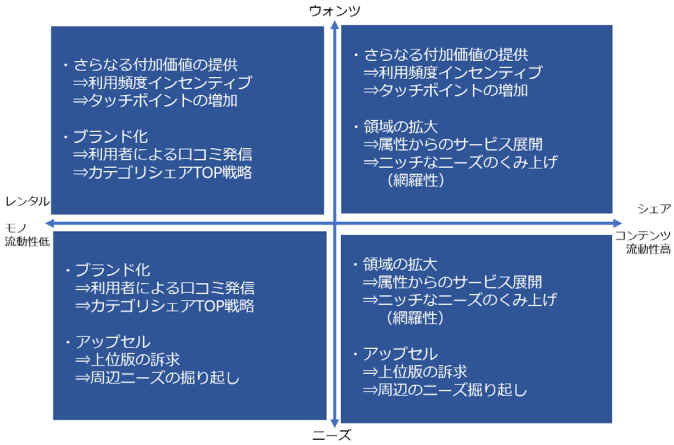
図 3　主要サブスクリプションサービスの分類



（筆者作成）

また，それぞれのセグメント特徴に応じた施策を表すと図 4 のようになる。

図 4　サブスクリプションビジネスモデルの分類ごとの施策



（筆者作成）

例えば，自社でサブスクリプション型ビジネスを展開する場合，自社のサービスがどの分類であるかを把握し，同じセグメントの他社サービス（業種が同じであるかは問題ではない）のビジネス提供スタイルの調査分析やそれぞれの特徴に合わせたなすべき施策を実行することが，ビジネス成功において重要と考えられる。

5　サブスクリプションビジネスモデルの強み

次に，サブスクリプションビジネスにおける強みについて見ていきたい。3章でも述べたが，一般的にはフロー型からストック型へのビジネスモデル転換に代表されるように，サービス提供企業の収益安定が注目されている。ただ，サブスクリプションビジネスで注目されるべきポイントはそれだけではない。この章ではもう少し掘り下げて，サービス提供側のメリット・デメリットはもちろん，ビジネスにおいて最も重要である顧客側のメリットなどを整理していきたい。また，それを通して，企業がビジネスに導するにあたってのポイントに関しても触れてみることとする。

5－1　サブスクリプションサービス提供側のメリット

サブスクリプションサービス提供側のメリットとして，主に下記の3点があげられる。

1.　顧客の囲い込みで安定収益が見込める
2.　新規顧客の開拓が比較的容易である
3.　良好な顧客関係を維持しやすい

1の安定収益に関しては，3章で述べた通り，フロー型ではなくストック型ビジネスのため，毎月の収益が安定し，サービス提供のための投資が行いやすくなるという最大のメリットがある。また利用者は，他社への乗り換えデメリットが発生するため，利用者つなぎとめに効果があり囲い込みが容易であるため，長期利用継続の促進にもつながる。

2の新規顧客開拓の容易さに関しては，特にニーズ型サブスクリプションモデルの場合，購入の決断ではなく利用申し込みの判断となるため，金銭的負担が少なくなり，新規顧客獲得におけるハードルが低くなる。さらに段階的なメニューを用意することにより，新規顧客獲得における単価（いわゆる CPA）が低くなる。

3の良好な顧客関係の維持に関しては，継続的な利用のため，顧客との接点が作りやすく，継続利用データの蓄積とともに，更なる UX の向上やサービス強化により，長期利用継続促進やクロスセルが可能となる。また，継続利用月数が長い利用者や LTV の高い利用者のセグメント分けがしやすく，ロイヤルカスタマーの集合体の構築が通常のビジネスよりも容易となる点もメリットの一つである。

5－2　サブスクリプションサービス顧客側のメリット

サブスクリプションサービス顧客側のメリットとして，主に下記の3点があげられる。

1.　金銭的なメリット
2.　利便性が向上する
3.　常にサービス価値の提供を受けられる

1の金銭的なメリットに関しては，特にニーズ型に見られる「所有から利用」の流れの通り，初期でのコストを抑えられるためサービス利用のハードルが低くなる。また，利用内容に応じてメニュー変更が可能であるケースが多く，最初は負担の少ないコースからスタートして，実際にメリットが大きいと感じた時点で，コースのグレードアップを行うということが可能になる。これは，以前からの所有（購入）を前提としたビジネスでは受け得なかったメリットである。そのため，キャンペーンなどで実施しているケースの多い無料期間を含め，検討時期を設けることができる点も顧客側のメリットの大きな点である。

2の利便性が向上するという点に関しては，都度ごとの購入に伴うコストや手間が発生しない点が大きなメリットである。

３の常にサービス価値の提供を受けられる点に関しては，特にウォンツ型の場合，利用時間や回数，金額などを気にせずに好きなだけ利用できるため，サービスを常態化させることができる。利用履歴やビックデータに基づくレコメンドにより常にサービスの価値（メリット）を受け続けられる点も大きなメリットである。

５－３　サブスクリプションビジネスのデメリット

サブスクリプションビジネスにおけるサービス提供側および利用者（顧客）側のメリットについて明らかにしてきたが，デメリットについても触れておきたい。特にサービス提供側におけるデメリットが特徴的であり，主なものとして下記の３点があげられる。

1. 事業試算が難しい
2. 事業収支黒字化までの期間と大きな事業投資が必要
3. 既存顧客とのカニバリゼーション [4)]

１点目の事業試算が難しいという点に関しては，特に事業を新しく立ち上げる際に，LTV や CPA などの KPI となる数字が想定しづらいため事業試算が困難である点があげられる。特に企業においては，社内コンセンサスを得られる根拠となる数字の算出が難しく，どうしても競合他社の状況を見ながらの想定数字となってしまう。

２点目の事業収支黒字化までの期間と大きな事業投資が必要という点に関しては，一般的にサブスクリプションビジネスにおいては，ストック売上（会員数×月額利用平均単価）が販売管理費を超えるまで（事業収支が黒字化するまで）の期間が長いため，その間の損失やサービス拡充のための投資が累積され大きな事業投資が発生する点が最大の問題点とも言える。しかも，前述の通り，想定数字に基づく事業計画であるケースが多く，収支が黒字化するまでの期間が想定よりも長くなったり，場合によっては黒字化が困難なビジネスモデルであることに事業開始後に初めて明らかになるケースも見受けられる。この点が事業者にとっての最大のデメリットと言えるのではないかと思われる。事業拡大と事業収支のバランスが難しいという点に関しては，サブスクリプションビジネスで事例としてよく取り上げられる Netflix 社の例を取り上げたい。Netflix 社は, 2007 年よりストリーミング配信事業を開始し，日本でも 2015 年から事業を開始している。彼らのサブスクリプションビジネスが注目されるのは，膨大な視聴者データを AI を活用して分析し，視聴者の嗜好をつかみ，常に新しいサービスを生み出し続けている点である。その精度の高さから，実際に自主製作するドラマに関して，視聴データを基にした俳優や監督の起用を行うなど，今までの TV 業界では成し得なかった取り組みを可能にしている。ただ，企業業績は，2018 年通期売上 157 億 9,000 万 $ と過去最高を記録し，会員数も過去最高の 1 億 1700 万人以上となっているが，CF においてはマイナス 26 億 8,000 万 $ という巨額な投資を行っているフェーズはいまだ変わっていない（全て全世界での数字）。

３点目に既存顧客とのカニバリゼーションがあげられる。既存事業と並行して行う（企業内新規事業のようなケース）場合, 既存顧客とのカニバリゼーションのため, サブスクモデルとして顧客に大きく支持されるようなメリットを出し切れないケースがある。例えば，2018 年 4 月にスーツ量販店大手である AOKI が開始したスーツの定額制サービス「suitsbox」が 1 年持たず同年 12 月時点でサービスを終了した。このサービスは, 月額 7,800 円でスーツ・シャツ・ネクタイをセットでレンタルできるサービスである。当初，若者を中心に引き合いはあったもののシステム構築や運営コストが見合わなかったため，早い段階でのサービス終了を決断したという。元々の目的としては，ビジネス社会様式の変化に伴うスーツの市場規模の縮小に対し, 特に若者ビジネス層に対して, サブスクリプション型のサービスを提供して市場を取りたいという目的があったのだが，実際の利用者は現在の販売における主力ターゲット層が多く，そのため，既存事業とのカニバリゼーションが問題となった側面もあった。このように単に新しいビジネスモデルとしてサブスクリプションビジネスを実施すればいいというのではなく，既存事業との住み分けを,「ターゲットを分けられる」「サービス（商品）を分けられる」の両側面から綿密に試算し問題ないかどうかの判断を行うことが必要である。もしくは，第 4 章で述べた DTP ソフト大手でビジネスモデルを大きく転換して業績を拡大した Adobe 社のように「既存ビジネスを大きく転換する」決断をするのかを明確にし，新しいビジネスモデルにどこまでの投資を行うかを事前に判断することが重要なのである。

５－４　サブスクリプションビジネスの導入のポイント

このようにサブスクリプションビジネスについてのメリット･デメリットをきちんと理解および把握した上で, 企業はどのように導入を行えばいいのか，ポイントを 3 点提示したい。

1. 顧客目線でのサービス開発と提供
2. サービスを支える業務とシステムの運用
3. 良好な顧客関係の維持・向上

1点目の顧客目線でのサービス開発と提供に関しては，消費者や企業が，商品・製品購入に際しての分割支払いや単なるレンタルではなく，サービス利用として捉えることができるサービス設計が重要である。継続利用に対してのメリットなどの打ち出し方により，顧客目線で違いが認識できるはずである。

2点目のサービスを支える業務とシステムの運用に関しては，単なるレンタルや月額制度とは違い，サブスクリプションモデルは，顧客のサービス利用に対してのデータ蓄積とそれを活用できる点が従来までとは異なる点である。そのため，事前にシステム設計において，機能実装をしておく必要がある。また，膨大なデータが蓄積されるまでは，人の手による分析と施策立案が必要になるため，分析ツールとそれと連動したCRMツールを用意しておくことも必要と思われる。

3点目の良好な顧客関係の維持・向上に関しては，2点目で触れた蓄積されたデータをもとに，常に顧客ニーズに対してのアウトプットを行う必要がある。そのため，金額だけではない，継続利用するメリット（利用履歴によるユーザビリティの向上）を提供する企業側の運営体制を整えておくことが重要である。特にメーカー系企業の場合は今までのモノづくりの発想からの転換，流通系企業の場合は今までのモノ売りの発想からの転換が必要で，運営側企業として，サービス提供業者としての組織づくりが必須となる。

6　今後の方向性に関する考察

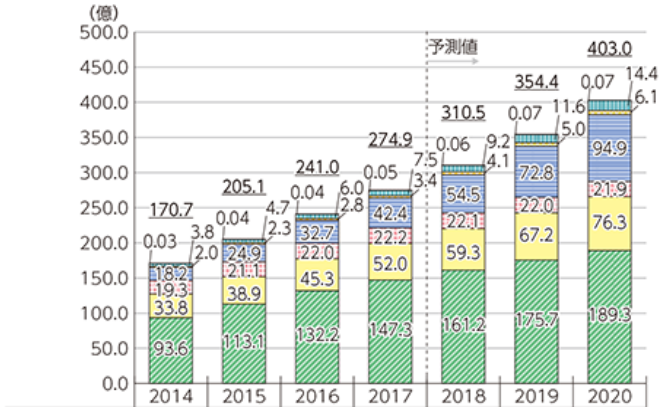
今回，今注目をされているサブスクリプションビジネスモデルに関して，このビジネスモデルが生まれた背景と注目される理由，今までの定額モデルとの違いとサブスクリプションビジネスモデルの特徴に関して体系的に明らかにし，企業側・顧客側双方のメリットやポイントを考察した。既存の定額モデルとサブスクリプションモデルとの明確な違いは「顧客接点を構築し，顧客との関係を維持・改善する仕組み」があるかないかである。それを実現するためのシステムインフラや顧客側デバイス（スマートフォン）との連携により，顧客満足度を永続的に向上させるサブスクリプションモデルが実現する。

現状では，モノのサブスクリプションよりもコンテンツ（ネットサービス）のサブスクリプションが市場をけん引してきた。それは，ネット上で完結するコンテンツの方が顧客接点の構築・維持・改善が容易であるからである。ただ，モノのサブスクリプションに関しては，「急速なネット社会への転換によるIoT家電[5]の普及」により，今後大きな成長が見込まれる。また，「電子マネー，スマホ決済の普及に伴うキャッシュレス社会の加速」「オムニチャネルの概念に象徴される消費者を中心とした流通構造への変化」などのEコマースにおける潮流も，更なる革新的なサブスクリプションビジネスを生み出す環境となり得よう。そして，これらの構造変化により生まれたビックデータを活用した「AI社会の実現」へ向かっている。それを踏まえ3つの注目すべきビジネスモデルを考えてみる。

6－1　IoT家電の普及に伴うサブスクリプションビジネス

IoTデバイスはコンシューマー分野において，2017年－2020年の年平均成長率で13.6％と高い成長が見込まれている。第2章と第5章で述べた通り，サブスクリプションビジネスにおいて重要な要素は，ユーザーの利用状況に対しての継続的なリレーションとそのデータを基にしたサービスの深化と新たなサービスの提供である。そのため，従来までのモノによるサブスクリプションビジネスモデルで多く見られた分割販売やレンタルとは違い，IoT実装による利用データ共有により，サービス深化と付加を行うことができる。要は，モノのサブスクにおける欠点を解消し，UXの可視化が可能になるのである。

図5　世界のIoTデバイス数の推移及び予測

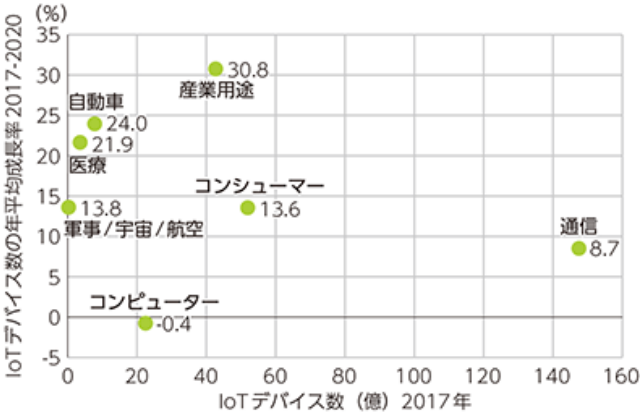


	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
合計	170.7	205.1	241.0	274.9	310.5	354.4	403.0
軍事・宇宙・航空	0.03	0.04	0.04	0.05	0.06	0.07	0.07
自動車	3.8	4.7	6.0	7.5	9.2	11.6	14.4
医療	2.0	2.3	2.8	3.4	4.1	5.0	6.1
産業用途	18.2	24.9	32.7	42.4	54.5	72.8	94.9
コンピューター	19.3	21.1	22.0	22.2	22.1	22.0	21.9
コンシューマー	33.8	38.9	45.3	52.0	59.3	67.2	76.3
通信	93.6	113.1	132.2	147.3	161.2	175.7	189.3

（『平成30年版情報通信白書』より）

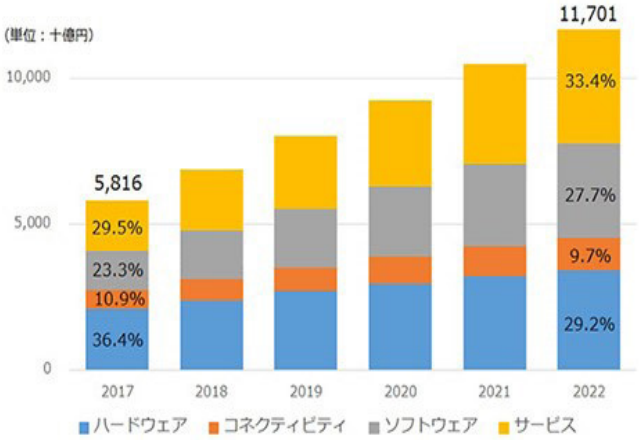
そのため，従来まででではなし得なかった新たなビジネスモデルが創出可能であると考える。他に，IoT 製品を活用した BtoB 分野の拡大も可能性が大きい（図 5, 図 6, 図 7　各参照）

図６　分野・産業別の IoT デバイス数及び成長率予測



（IDC Japan 資料より）

図７　国内 IoT 市場 支出額予測と技術グループ別支出割合推移 2017 ～ 2022 年



（『平成 30 年版情報通信白書』より）

６－２　少額サブスクリプションビジネス

今後，電子マネーの普及に伴い，決済コストの適正化が進む可能性がある。現在の各サービスにおいて，例えば月額 100 円やそれ以下の数十円，数円などの少額モデルが少ない理由の一つに，少額決済のカード手数料があげられる。現在のクレジットカード決済において，従量的にかかる主な費用には，決済手数料とオーソリ手数料の 2 つがある。特にオーソリ手数料に関しては，与信確認のための従量定額 (1 回当たり 10 円前後が多い) 課金のため，少額モデルは成り立ちにくい。現在ではそれを補う決済手段としてキャリア決済があるが，今後電子マネーの普及に伴い，サブスクリプションビジネスにおいてすそ野が広がり，新たなビジネスモデルが生まれるかもしれない。

６－３　オムニチャネル型サブスクリプションビジネス

オムニチャネルとは，実店舗やオンラインストアをはじめとするあらゆる販売チャネルや流通チャネルを統合すること，および，そうした統合販売チャネルの構築によってどのような販売チャネルからも同じように商品を購入できる環境を実現することである。そのため，オムニチャネルに取り組む企業は，すでにトラッキング可能な顧客接点を多く持っており，そのインフラを活用して新たなサブスクモデルを構築することが可能になる。E コマース先進国の中国においては，大手家電量販店の蘇寧電器が，「SUPER 会員」と呼ばれるサブスクモデルの会員組織を構築しており，大きな成功を収めている。蘇寧電器の構築したオムニチャネルインフラを活用し，単なるポイントインセンティブだけでなく送料券やオンライン動画視聴などの多くの付加サービスを提供することにより，顧客満足度とさらなるニーズの掘り起こしとそれに伴う顧客の囲い込みを実践している。その結果，2019 年 11 月 11 日の中国 E コマース最大のセールであるダブルイレブンにおいて，単日の売上が前年比で 179％となる約 201 億元（約 3,135 億円）となり，大きな伸び率となった。先の SUPER 会員は当日に 100 万人以上の新規申し込みがあり，単日で 500 万人以上の会員が購入し売上躍進の支えとなった。

他にリアルにおけるコンテンツと連動したサブスクリプションモデルとして，実際のスタジアム観戦と動画コンテンツを融合できるプロスポーツの分野や，試使用などが必要であり顧客のレベルとともに使用品が変化をするスポーツ用品の分野，リアルでの撮影とそこで生まれたコンテンツが融合できるデジカメなどの分野などは，今後新たなサブスクリプションモデルが登場する可能性があると言える。

7　最後に

今回，サブスクリプションビジネスモデルに関して，既存定額モデルとの違いやビジネス形態，セグメント分類，ビジネスモデルのメリット・デメリットを通じた事業構築などに関して，事例を交えながら明らかにしてきた。繰り返しになるが，サブスクリプションビジネスモ

デルに関して重要な点としては，単に定額モデルを導入すればいいわけではなく，消費者の購買行動の変化に気づけるかどうかなのである。「顧客接点を構築し，顧客との関係を維持・改善する仕組み」をきちんと構築してこそのサブスクリプションモデルであり，顧客接点から得られたデータを元に，顧客の潜在ニーズを見つけ出し顕在ニーズとして提供できる仕組み構築が最大のポイントと言える。

「所有から利用へ」と社会のありようが大きく変化をする中で，企業においては，現在のビジネスモデルが賞味期限に近づいていないか？を冷静に考え，情報収集および分析を行い，サブスクリプションモデルへの移行もしくは新規事業立ち上げを検討することが必要ではないかと思われる。そして，既存事業とのカニバリゼーションや事業収益が安定するまでの投資など大きな障壁が存在するものの，一番の基本である「満足度の高い顧客体験」を実現し多くの顧客に支持をされることにより，サブスクリプションモデルは最終的に大きな収益を生むものとなる。

註

1)　ある商品の購入者や購入希望者に対して，その上位にあたる商品を推薦して，販売につなげること。

2)　訪問や滞在，ソーシャルメディアでの拡散などの「読者とのかかわり度」。

3)　同比率は 2016 年度には 78%，2017 年度には 84% であった。

4)　Cannibalization 自社の商品が自社の他の商品を侵食してしまう「共食い」現象のこと。

5)　インターネットと接続する機能を持った家電のこと。IoT とは,「Internet of Things」の頭文字を取ったもの。

参考文献

[1] 平成 30 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）（経済産業省 2019）

[2] Thesharing economy – sizing the revenue opportunity（PWC 2014）

[3] シェリングエコノミー市場に関する調査結果（矢野経済研究所 2015）

[4] オムニチャネルが企業業績に与える影響・オムニチャネル化対応度別特徴と業績に与える影響に関する考察（東海大学総合社会科学研究所紀要 2018）

[5] サブスクビジネスモデル（日本サブスクリプションビジネス振興会 2019）

[6] サブスクリプション実践ガイド――安定収益を生み出すビジネスモデルのつくり方（佐川隼人 2019）

[7] サブスクリプション 2.0 衣食住すべてを飲み込む最新ビジネスモデル（日経クロストレンド 2019）

[8] THE MODEL(福田康隆 2019)

[9] AWS 導入事例：株式会社 日本経済新聞社におけるビッグデータ活用事例（amazon 2017）

[10] https://aws.amazon.com/jp/solutions/case-studies/nikkei-big-data/

[11]「古い体質」の日経が，日経電子版アプリを内製化・アジャイル開発した理由と裏側（ビジネス＋ IT 2017）

[12] https://www.sbbit.jp/article/cont1/33255

[13] メディアにおける顧客体験とエンゲージメントの最適化（日本経済新聞社 2018）

[14] https://www.domo.com/assets/downloads/jp-city-tours/B-3_Breakout_The%20Nikkei.pdf

[15]「サブスク」ビジネス，米 IT 大手は取り組みに大きな温度差（日経 BizGate 2019）

[16] https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO48326550070820190000000

[17]『Adobe Investor Relations Data Sheet』（Adobe 2019）

[18] https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/investor-relations/pdfs/81609102/c4DMw6lqZ4Wf.pdf

[19]『Adobe Inc.』（UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION 2019）

[20] https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/investor-relations/pdfs/ADBE-10K-FY18-FINAL-CERTIFIED.pdf

[21] Apple の『サブスクリプション・ビジネス戦略』を予測する（神田敏晶 2019）

[22] https://news.yahoo.co.jp/byline/kandatoshiaki/20190322-00118838/

[23] クラウド化に大成功！ Adobe のクラウド比率いえますか？（シバタナオキ 2019）

[24] https://news.yahoo.co.jp/byline/shibatanaoki/20180918-00097217/

[25] Amazo の利用に関する調査結果（週刊東洋経済，NTT コムリサーチ 2017）

[26] Amazon Prime 料金引き上げ　日本事業の収益力向上へ（日本経済新聞 2019）
[27] https://www.nikkei.com/article/DGXMZO-43659940S9A410C1000000/
[28] レンタカー事業者数及び車両数の推移（国土交通省　2018 年）
[29] カーシェアリング市場動向 2018 年総括版（「カーシェアリング比較 360 ２００１８」
[30] https://www.carsharing360.com/special/market/2018.html
[31] なぜ，サブスクリプション型のビジネスモデルを業界トップは恐れるのか（FINCH 2018）
[32] https://www.finchjapan.co.jp/42/
[33] マーケティング用語集「カニバリゼーション」（J-marketing.net 2019）
[34] https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my02/my0221.html
[35]【NFLX】ネットフリックスの株価と決算
[36] https://johoseiri.net/nflx/
[37] ネットフリックス決算まとめ【NASDAQ:NFLX】
[38] https://www.americabu.com/nflx-earnings-results
[39] Netflix の決算で覚えておくべき 3 つの指標とは？驚くべきある数値の増加
[40] https://www.businessinsider.jp/post-185106
[41] サブスク導入で変わる経営指標――生涯売り上げ重要に，「売って終わり」から変革。（日経ＭＪ 2019）
[42] 平成 30 年版　情報通信白書（総務省 2018）
[43] 2022 年までの国内 IoT（Internet of Things）市場のテクノロジー別支出額予測（IDC Japan2018）
[44] IoT 家電・スマート家電の事例を紹介！基礎知識や普及に向けた課題も（サウスピーク 2019）
[45] https://souspeak.com/ks/iot-appliances-household/
[46] 平成 30 年版情報通信白書（総務省 2018）
[47] 2022 年までの国内 IoT（Internet of Things）市場のテクノロジー別支出額予測（IDC Japan2018）
[48] weblio 辞書「オムニチャネル」（weblio 2019）
[49] https://www.weblio.jp/content/ オムニチャネル
[50] 中国ダブルイレブンの成長－ 2019 年 W11 における特徴とそこから読み解く中国 EC 市場－（東海大学総合社会科学研究所紀要 2019）

非財務データを用いた個人の信用リスク測定に関する研究

A Study on Estimating the Individual Credit Risk Using Non-Financial Data

伊尻 萌*1・田畑 智章*2
IJIRI Moe and TABATA Tomoaki

【要旨】 近年，中国を筆頭に個人の行動データをもとにした信用スコアサービスが行われている。実務上では行われている個人の信用スコア化であるが，学術的な面であまり研究が行われていないのが現状である。特に非財務データのみを用いた個人の信用リスクの研究については見受けられない。企業の信用リスク測定には主に財務データを使用するのが一般的であるが，個人の場合，自己申告のためその財務データが正しいとは限らない。そのため，非財務データを用いて信用リスクを測定することが重要であると考えられる。そこで本研究では，デフォルトしやすい人の要因をあぶりだし，財務データを用いず，非財務データのみを用いた個人の信用のスコア化を行った。

【Abstract】 In recent years, a credit score service based on individual behavior data has been provided, with China leading the way. In practice, it is a personal credit score, but there is little research in the academic field. In particular, there are no studies on individual credit risk using only non-financial data. Generally, financial data is mainly used to measure a company's credit risk, but in the case of an individual, the financial data is not necessarily correct due to self-reporting. Therefore, it is important to measure credit risk using non-financial data. Therefore, in this study, the factors of people who are easy to default were revealed, and the credit of individuals was scored using only non-financial data without using financial data.

キーワード：信用リスク，与信管理，非財務データ
Key words: credit risk, credit management, non-financial data

1　はじめに

近年，個人の信用のスコア化という動きが顕著に見られている。中国では個人の行動データをもとに個人の信用度をスコア化した信用スコアサービスが行われている。信用スコアによる融資だけでなく，公共サービスの授受や就職活動，結婚にまで影響のあるものとなっている。日本でも個人の信用スコア化は Yahoo! やメルカリ，Taimee など様々な企業で行われつつある。実務上では行われている個人の信用スコア化であるが，学術的な面であまり研究が行われていないのが現状である。特に非財務データのみを用いた個人の信用リスクの研究については見受けられない。

企業の信用リスク測定には主に財務データを使用するのが一般的であるが，個人の場合，その財務データがアンケート形式の自己申告により得られたデータであるため，その財務データが正しいとは限らない。そのため，非財務データを用いて信用リスクを測定することが重要であると考えられる。そこで本研究では，財務データを用いず，非財務データのみで個人の信用を測ることを目的とする。

2　信用リスクとは

2－1　信用リスクとは

信用リスクとは，契約が約定どおり実行されない可能性のリスクである。契約内容によりリスクのあり方として，片方向リスクを持つ契約と双方向リスクを持つ契約

＊1　東海大学 情報通信学研究科情報通信学専攻 修士課程　Tokai University Graduate of Information and Telecommunication Engineering, Course of Information and Telecommunication Engineering, Master's Program
＊2　東海大学 情報通信学部経営システム工学科 准教授　Tokai University School of Information and Telecommunication Engineering, Department of Management Systems Engineering, Associate Professor

に分けることができる。株式や社債の購入，銀行預金，貸し出しローン，信用保証，あるいはオプション，保険等の金銭を直接相手に与える契約（金銭が担保される契約）は前者の例である。他方，金利スワップやいろいろな先渡し契約などはそのペイオフとして金銭の授受が双方向に伴う可能性を持つ契約のため，後者の例である。信用リスク分析の基本的なねらいは，このような契約が内包する不履行リスクとしての信用リスクを評価し，経済的あるいは保険的価値として格付けることにより，意思決定に利用していくことである [1]。

3　信用スコア（クレジット・スコアリング）

3－1　信用スコア（クレジット・スコアリング）

現在，クレジット・スコアリングとして一般的に理解されているものはクレジット申込者やクレジット口座に関する情報が数字に置き換えられ，組み合わされて，点数付けされる過程である。この点数は，借り入れを申し込む個人の信用力を示しており，住宅ローンやクレジットカードなど金融機関などで融資を受けるときの審査基準として使われる。もともとは米国の消費者ローンを対象として開発され，発展してきた。しかしながら，1990年代前半に米国の代表的なスーパー・リージョナルバンクである Wells Fargo 銀行が初めて中小企業，とりわけ小口の small business と称される小企業向けにクレジット・スコアリング型融資を活用し，以後，同融資スキームは，大手米銀による小企業向け貸し出しの中心的な手法として定着していった [2]。

3－2　信用スコアの現状（中国）

中国では 2015 年にアリババグループであるアント・フィナンシャルが開発した芝麻信用が広く使われている。信用スコアは 1. 身分特質（ステイタス）2. 履約能力（過去の支払い履行能力）3. 信用歴史（クレジットヒストリー）4. 人脈関係 5. 行為偏好（消費の際立った特徴）という 5 つの指標からスコアを算出している。

中国ではこの信用スコアが高いと融資が受けられやすくなるだけでなく，シェアリングサービスのデポジット免除や雨傘の無料貸し出し，マッチングサービスの優先紹介，ビザ申請の簡易化など，様々なサービスを受けることができる。また，就職活動や結婚にまで影響のあるものとなっており，中国は今，信用スコア社会と化していることがわかる。

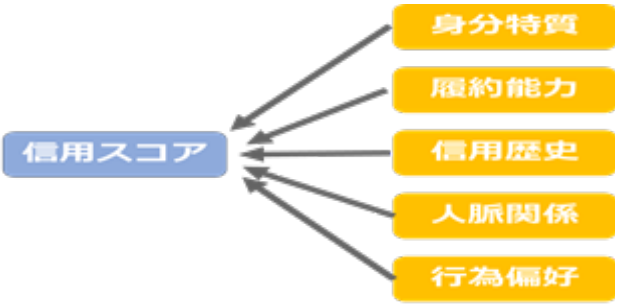


Fig.1 芝麻信用のスコア算出

3－3　信用スコアの現状（日本）

近年，日本でも個人の信用のスコア化が行われている。J.Score の AI スコアでは，いくつかの質問項目に答えることにより，信用スコアが算出される。そのスコアに応じて貸付利率と借入限度額も算出され，借り入れを行う際の目安となる。

従来のローンでは，信用調査を行ってからしか金利や借入金額がわからず，その信用調査も履歴として残ってしまうため，場合によってはその後の融資申し込みに不利に働くということもあった。そのため借り入れする側にとっては，AI スコアを見てから借り入れするかどうかの判断が可能となる。

LINE の LINE Score では LINE サービスの利用傾向を分析して算出される。さらに十数個の質問に回答するとスコアの値が加算され，LINE サービス内でのアクション等に応じて，定期的に更新される。この LINE　Score の値によって様々なお得なキャンペーンやプレゼントなどのベネフィットを利用することができ，LINE Pocket Money の LINE 独自のローンサービスで，ユーザーに適した貸付利率（年率）と利用可能額が決定される。

4　従来研究

4－1　信用リスクの従来の研究手法

信用リスクの分析手法では，個別企業の決算に基づく財務情報や株価などの市場情報に基づいて，お金を貸してもよいクラス（安全融資先）と貸してはいけないクラス（デフォルト懸念先）を見分ける 2 群判別分析を行う方法や，安全融資先と区分されていても，融資条件の策定やリスク管理上の必要（貸倒引当金の算出など）のために，信用力の程度に応じて借り手をさらに細かく「格付」に分類する多群判別分析（MDA）を行う方法がある。

近年では，単純な線形判別モデルではなく，ロジット・モデルやプロビット・モデルといった一般化線形モデル

が用いられることも多い。また，サポート・ベクター・マシン（SVM）を応用した研究もある。[3]

４－２　従来研究１（Altman：1968）[5]

Altman（1968）の研究では以下のような線形判別関数を提唱した。

$$Z=\beta\_1\ x\_1+\beta\_2\ x\_2+\beta\_3\ x\_3+\beta\_4\ x\_4+\beta\_5\ x\_5$$

各説明変数は以下のとおり定義される。

x_1：運転資本（= 流動資産 － 流動負債）/ 総資産
x_2：留保利益（= 当期利益 － 役員賞与）/ 総資産
x_3：利払前・税引前当期利益 / 総資産
x_4：株式時価総額 / 負債簿価
x_5：売上高 / 総資産

そのうえで，$Z < 1.81$ の企業を「破綻先 (“bankrupt”)」，$1.81 \leq Z \leq 2.99$ の企業を「判別不確定 (“zone of ignorance” or “gray area”)」，$Z > 2.99$ の企業を「安全 (“non-bankrupt”)」とし，財務データのみを用いて判別分析を行った [4]。

４－３　従来研究２（Gao ら：2018）[6]

Gao ら（2018）の研究では，以下のような変数を用いて判別分析を行った。

・収益力（純利益率，総資産利益率，自己資本利益率，営業利益率，純利益成長率）
・返済能力（流動比率，当座比率，資産と負債，自己資本比率）
・流動性（キャッシュフロー比率，負債比率，固定資産比率）
・業界の発展の見通し

収益力, 返済能力, 流動性といった財務データに加えて，業界の発展の見通しといった非財務データを使用してデフォルトしたか否かで企業の信用リスクを測っている。

４－４　従来研究３（Wang ら：2013）[7]

Wang ら（2013）の研究では，以下のような変数を用いて判別分析を行った。

・TP メンバーかどうか
・出店期間
・製品
・苦情の数
・電話番号を紐づけているか
・ウェブサイトの装飾

非財務データのみを使用して企業の信用リスクをデフォルトしたか否かで測っている。このことから，財務データを使用しないでも，非財務データのみで信用リスクを測定できることがわかる。

４－５　従来研究４（Özdemir ら：2004）[8]

Özdemir ら（2004）の研究では以下のような変数を用いて判別分析を行った。

・住宅ローン
・個人ローン
・収入
・金利
・性別
・職業
・年齢
・既婚かどうか
・離婚経験があるかどうか
・未亡人かどうか
・債務者かどうか
・支払い回数
・家族の家に住んでいるかどうか
・社宅かどうか

住宅ローン，個人ローン，収入，金利という財務データと性別や職業，年齢，結婚履歴，債務者かどうか，支払い回数，住居の形態といったような非財務データの両方を使用して支払いが遅れたか期日に支払っているかで個人の信用リスクを測っている。このことから企業だけでなく，個人の信用リスクを測ることが可能であることがわかる。

４－６　従来研究の分類

従来研究は，企業における信用リスクか，個人における信用リスクかという２つの側面から分類することができる。また，使用するデータの側面から，財務データのみを使用した研究か，財務データと非財務データの両方を使用した研究か，非財務データのみを使用した研究かで分類することができる。まとめた表を以下の Tabele1 に表す。

Table 1 従来研の分類

	企業	個人
財務データ	○	△
財務データ＋非財務データ	○	○
非財務データ	○	×

5　個人におけるデフォルト

個人のデフォルトには２種類のパターンがあると考えることができる。借金をしてそれを返済することができなくなるパターンと商品を買ってその代金を払うことができなくなるパターンである。前者は信用調査が入るので，企業と同レベルでその財務データを信用して使うことができる。一方，後者の場合だと主にアンケートのように回答する自己申告の財務データの場合が多く，その財務データの信用性が低い。そのため，財務データではなく，非財務データを使用して分析することが望ましい。

前者は従来のモデルを使用することが可能と考えられるが，後者は従来のモデルを使用することができない。そこで，本研究では後者のパターンを対象として，研究を行う。

6　デフォルト要因の特定

デフォルトに至るまでの行動が企業と個人では異なることが考えられる。そのため，従来の企業の信用リスク測定の研究で用いたモデルを使用することが困難だと考えられる。

そこでまず，購買した人がデフォルトするまでの流れを描写することにより，個人のデフォルト要因をあぶりだしていく。

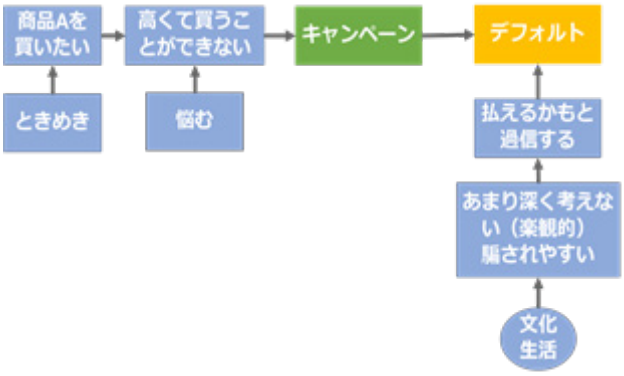


Fig.2　デフォルトの流れ１

Fig.2 は商品 A の割引キャンペーンや手数料無料や利率が低いといったような割賦販売を契約するにあたってのキャンペーンによって，これなら支払えるかもしれないと錯覚してしまったことによって起きるデフォルトのケースの図である。この図から購入時にキャンペーがあったかどうかの非財務データがデフォルト要因に関係があると考えられる。

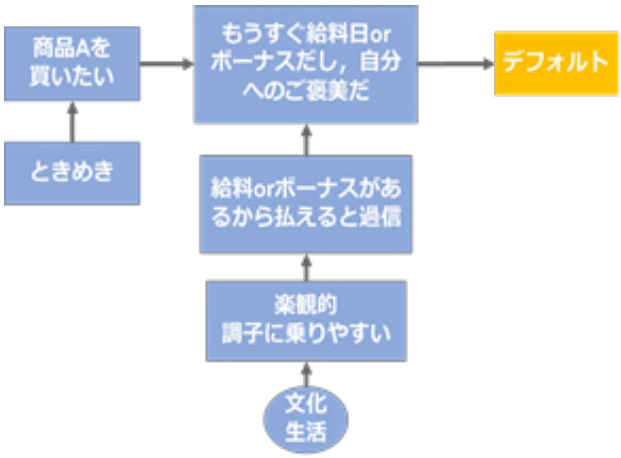


Fig.3　デフォルトの流れ２

Fig.3 は購入日が給料日やボーナスが近いから，払えると過信したことにより起こるデフォルトのケースの図である。この図から購入した日時が給料日やボーナス月かどうかといった非財務データがデフォルト要因に関係があると考えられる。

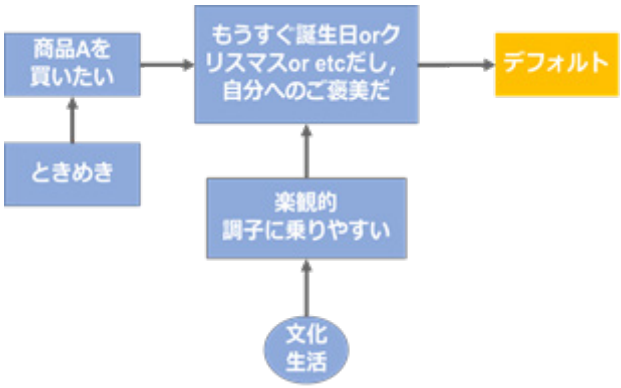


Fig.4　デフォルトの流れ３

Fig.4 は誕生日やクリスマスのイベントにより自分へのご褒美だと楽観的に考えてしまったことによって起こるデフォルトのケースの図である。この図から，購入者の生年月日，購入日時の誕生日やクリスマスなどのイベントの有無といった非財務データがデフォルト要因に関係があると考えられる。

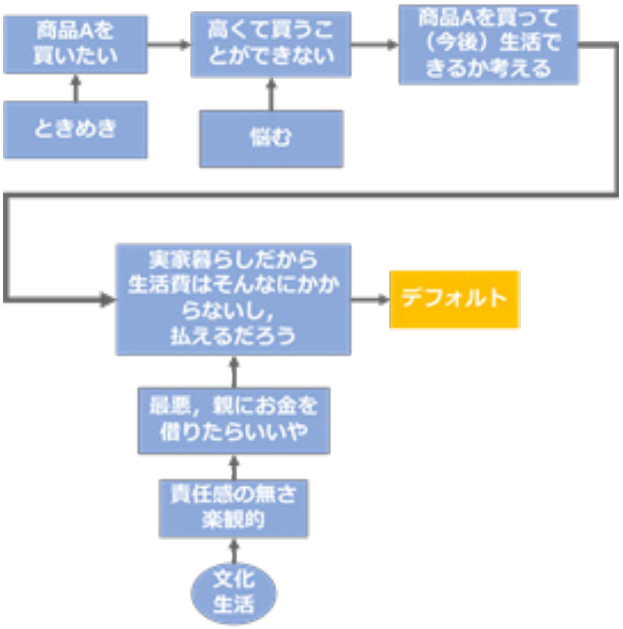


Fig.5　デフォルトの流れ４

Fig.5 は購入をする際に実家暮らしだから親に借りればいいやという責任感の無さから起きるデフォルトのケースの図である。この図から，購入者が世帯主かどうか，購入者が実家暮らしかどうかを推測するために購入者の年齢といった非財務データがデフォルト要因に関係があると考えられる。また，同じようなケースで購入者が学生だから親に借りればいいやというケースも存在すると考えられるため，上記と同じ購入者の年齢と購入者の職業もデフォルト要因として考えられる。

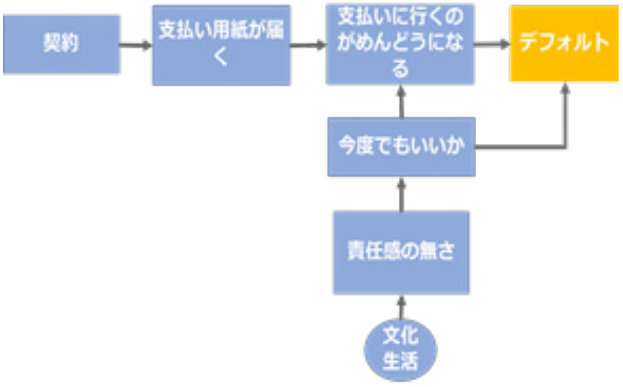


Fig.6　デフォルトの流れ５

Fig.6 はお金を支払う際に支払いの手間によって払うのをやめたり支払い行為を忘れてしまったりしたことによって起きるデフォルトのケースの図である。この図から支払い方法と支払い履歴といった非財務データがデフォルト要因に関係していると考えられる。

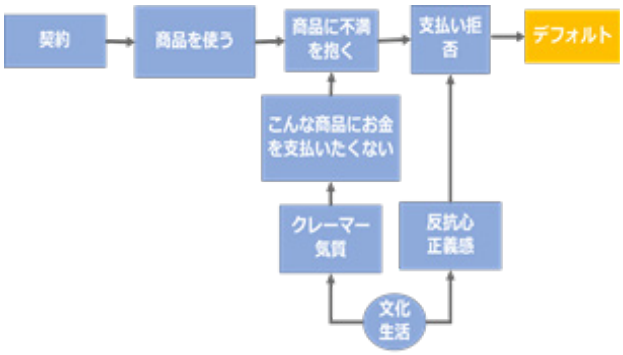


Fig.7 デフォルトの流れ６

Fig.7 は商品を購入し使用したところ，商品に不満を抱いてその商品にはお金を支払う価値がないと感じたときに起きるクレーマー気質なデフォルトのケースの図である。この図からクレームがあったかどうかという非財務データがデフォルト要因に関係があると考えられる。

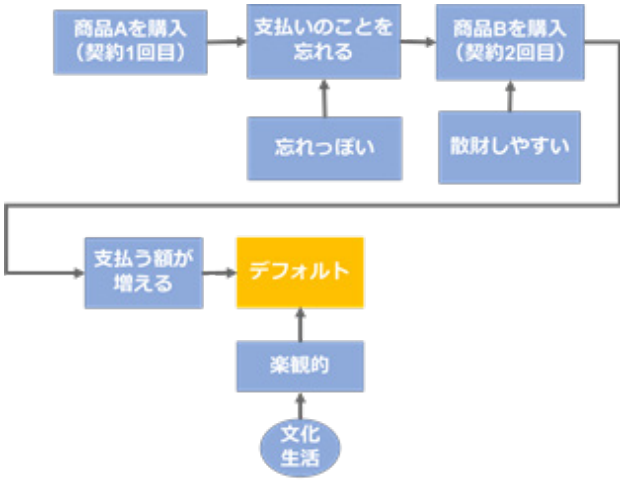


Fig.8　デフォルトの流れ７

Fig.8 は商品を購入後，支払いが終わる前にまた違う商品または同じ商品を購入してしまい，支払う額が増えてしまって起きるデフォルトのケースの図である。この図から購入者は散財しやすい人だと推測できるため，購入回数や購入頻度といった非財務データがデフォルト要因に関係があると考えられる。

また，全てに共通する文化，生活という点から出身地または住所といったような非財務データもデフォルト要因に関係すると考えられる。

7　割賦販売

割賦販売とは販売会社が自社の商品等を分割払いで販売する方法である。消費者は代金を販売会社に支払うことになり，契約の主体が販売会社と消費者の２者による「２者間契約」となる。商品等を購入するたびに審査（信用調査）を受け，契約を締結する「個別方式」と，あらかじめクレジットカード発行のための審査を受け，カードが発行された後にそのカードを使って商品等を購入する「カード方式（包括方式）」がある。いずれの方式も審査をするのは販売会社である [4]。

Fig.9　割賦販売イメージ

8　データによる検証

本研究で分析対象とするデータはＸ社の 2019 年 9 月 24 日に取得した，2017 年 1 月～ 2019 年 9 月 24 日までの高級下着の割賦販売の購買データである。

デフォルトしたかどうかを目的変数とし，二群判別分析を行った。

Table 2 二群判別分析結果

	判別された群		
実際の群	群1	群2	合計
群1	19121(61.1%)	12183(38.9%)	31304(100%)
群2	238(44.8%)	293(55.2%)	531(100%)
		正判別率	61.0%

Table 3 判別係数

	判別係数	標準化判別係数
基本利率	-0.05	-0.17
沖縄県	-1.13	-0.16
回数	-0.03	-0.27
群馬県	0.73	0.16
新潟県	0.58	0.15
頭金割合	-5.99	-0.43
頭金	0.00	0.31
滋賀県	0.71	0.12
高知県	1.00	0.11
岐阜県	0.58	0.10
定数項	1.00	

正判別率から，わずかではあるが判別することができたと考えられる。このことから非財務データだけでも信用を測定することに意味があったといえる。また，支払い回数と頭金がデフォルトに関係していることがわかった。

9　おわりに

近年，財務情報を使用しない個人の信用スコア化が行われているが，非財務データを用いた個人の信用リスクの研究があまりされていなかった。今回，７つの説明変数を用いて，デフォルトするか否かで２群判別分析を行った。その結果，非財務データのみでもある程度個人の信用リスクを把握することができたといえる。

今後の課題としてはさらなるデフォルト要因の特定とデータの検討を行い，判別率の向上を図っていきたい。また，今回はデフォルトしたか否かで分析を行ったが，デフォルトした，延滞，期日に支払っているといったように３つ以上に判別ができるとその後の対策もより取りやすくなることが考えられる。また，分析の結果から契約の際にどのような質問項目が必要とされるかを考えることが可能となるため，個人の割賦販売やローンの際の質問項目の提案も行っていきたい。

参考文献

［日本語文献］

［1］ 刈屋武昭. 信用リスク分析の基礎. 東洋経済新報社, 1999, pp.5-11.

［2］ 先生のためのクレジット教育実践の手引き. 一般社団法人日本クレジット協会クレジット教育センター. 2015. http://www.hc.lib.keio.ac.jp/en/studyskills/pdf/9_example.pdf（参照 2019-12-1）.

［3］ 中川秀敏. 信用リスク入門. オペレーションズ・リサーチ. 2016, 61(6), pp.359-364.

［4］ ルイス, E.M.. クレジット・スコアリング入門. 一般社団法人金融財政事情研究会. 1997, pp.1-3.

［英語文献］

［5］ Altman, E.I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. Journal of Finance.1968,23, pp. 589-609.

［6］ Gao, Y. and Zhang, L. Research on Credit Risk Assessment of Small and Medium-Sized Enterprises in Commercial Banks. Open Access Library Journal. 2018, 5, pp.1-11.

［7］ Wang Y., Li S., Lin Z. Revealing Key Non-financial Factors for Online Credit-Scoring in e-Financing. 10th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM).2013, pp 547–552.

［8］ Özdemir, Özlem and Boran, Levent. An Empirical Investigation on Consumer Credit Default Risk. Discussion Paper, No.2004/20, Turkish Economic Association,Ankara..

共創によるカスタマイゼーションのメカニズム
――弘前工業研究所のエコシステムを中心に――

Customization for Co-Creation in Ecosystems
- A Case Study of Hirosaki Industrial Research Institute -

遠藤 誠二 *
Endo Seiji

【要旨】本研究は，共創によるカスタマイゼーションのメカニズムを伝統的工藝品産業のケースから実証研究を通じて考察する。特に，伝統的工藝品産業に内在するエコシステムで起こる共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明に焦点を当てる。前回は，青森県弘前市の津軽塗関係者へのインタヴューを通じて分析を行ったが，今回は，漆塗産業のエコシステムの中心的な役割を果たしている弘前工業研究所へのインタヴューを通じて分析を行った。その結果，様々なエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションを通じて津軽塗の保存と革新に挑戦していることが明らかになった。最後に，今後の共創によるカスタマイゼーション研究の方向性を論じる。

【Abstract】The purpose of this study is to explore a mechanism of Customization for Co-Creation in Ecosystems. By conducting qualitative research, this study uncovers the relationships among the Ecosystems in the traditional craft product industry, especially Hirosaki Industrial Research Institute, Craftsmen, the local government by utilizing Customization for investigating market trends, improving production systems, and technologies. Finally, the future research directions are proposed.

キーワード：カスタマイゼーション，共創，エコシステム，リレーションシップ・マーケティング，弘前工業研究所，職人，伝統的工藝品産業，津軽塗
Key words: Customization, Co-Creation, Ecosystem, Relationship Marketing, Hirosaki Industrial Research Institute, Hirosaki Lacquered, Craftsmanship, Inheritance

1　はじめに

それぞれの組織は，自らのエコシステムを構築し，他のエコシステムとの共創を通じて独自の活動を行っている。また，エコシステムとエコシステムの間では，対話を通じて共感し，信頼を高め，長期的視点に立脚した共創が行われている (Iansiti and Levien, 2004; Jacobides, Cennamo, and Gawer, 2018; 遠藤 , 2019a)。さらに，エコシステム間の共創において，お互いの課題を解決するための調整機能としてカスタマイゼーションが行われている。しかし，そのメカニズムを体系化した研究は多くはない (e.g., Grönroos, 2011; Jacobides et al., 2018; 遠藤 , 2019b)。そこで本研究では，弘前工業研究所におけるエコシステムの共創を取り上げ，伝統的工藝品産業を分析することで，エコシステムの間で行われている共創によるカスタマイゼーションのメカニズムを検証することを目的とする。まず第２章では，この研究の理論的背景を論じ，第３章ではその調査方法を論じる。そして第４章でその調査結果を分析し，第５章でその結果をもとに考察してゆく。最終章はこの調査のまとめ，今後の研究の方向性を論じてゆく。

2　理論的背景

２－１ リレーションシップ・マーケティング (Relationship Marketing : RM)

約 30 年の間にリレーションシップ・マーケティング (RM) 研究の分野は拡大を続けてきた。同時に，RM 研究の本質的課題が見失われてきたことも事実である (Grönroos, 1997; Sheth, 2017) 。特に，この 20 年の間に RM 研究は，爆発的なデータの氾濫とその結果起きた選択肢の増大により，本来あるべき研究の本流から CRM

＊　東海大学政治経済学部経営学科教授

(Customer Relationship Management) という支流的研究へと移行し，あまりにも『顧客管理：Customer Management』に焦点が当てられすぎ，本来のマーケティング研究の本流から逸脱し，データ解析に偏重し，人間の気持ちをおろそかにしてきた (Endo and Kincade, 2008; Sheth, 2017)。

しかし，近年のマーケティング研究において，人間と人間との関係性が再び重視されつつあることから RM 研究の重要性が再び注目を浴びるようになってきた。言い換えれば, RM 研究の原点回帰でもある。その状況で, Sheth (2017) は，今後の RM 研究は，顧客との関係性を管理する活動から顧客とのジョイント・ベンチャーの関係を構築する活動へと移行することであると主張している。言い換えれば, RM 研究とは, 共創の中で対等なパートナーシップにおいて長期的関係を構築するために，その関係をカスタマイズし，新たな関係を維持・発展させていく活動を調査・分析する学問分野とも言える。そこで，本研究の中心的テーマである「共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明」において，RM 研究は重要な理論的基盤として考えられる。

２－２　共創 (Co-Creation)

共創は，シャープの元副社長であり世界の半導体産業の進化に多大な貢献をされた佐々木　正氏が長い間主張されてきた概念でもある (佐々木 , 2014)。共創は，崇高な目的のためにお互いの利害を超えた高い次元へ共に昇華してゆくための活動である。その活動は，ハイテク産業のみならず伝統的工藝品産業にも同様に適用される概念である。さらに，共創は，国家や産業の枠組みを超えた様々な組織の生産・流通・販売活動を再生することにも役だつと考えられる（大西，2016）。

現在，様々なコミュニケーション・テクノロジーの進化により個人と個人，個人と組織，組織と組織の情報が一方向から双方向に，さらに多次元および異次元方向へ瞬時に共有されることで様々な共創が可能な時代になりつつある (Payne, Storbacka, and Frow, 2008)。それにより，製品 (Goods) を製造する企業のみならず，サービス (Services) を提供する企業にも共創を通じて新製品を瞬時に，継続的に創出できる時代となりつつある (遠藤 , 2016)。さらに，その活動は，大企業や中小企業のみならず, 一個人でも十分に実現可能な社会になりつつある。

その状況において共創に関する研究が注目され，特に，顧客と企業の共創に光が当てられるようになりつつある (Sheth, 2017)。しかし，多くの研究者が，概念的に顧客と企業の共創の重要性を提示してはいるが，具体的にどのようにその共創を構築・維持し，企業がどのように顧客との共創を通じて意義のある商品を顧客に提供すればいいのかが解明されていないのが現状である。その状況において，近年，共創を通じて日本各地で伝統的工藝技術・技能を活用し，新たな試みがなされている（遠藤 , 2019）。さらに, その過程で生み出されてきた商品が, グローバル・マーケットにも販路を拡大しつつあることから, 共創概念をもとに本研究を進めていくことにする。

２－３　エコシステム (Ecosystem)

近年，エコシステムの概念が再び注目されつつある。元来，エコシステムの概念は，地球上の自然環境や動植物の活動に関する生態系を研究する分野をビジネス活動へ応用させた概念である (Iansiti and Levien, 2004)。その概念を応用し，様々なビジネス活動を説明しようとしている。特に，サプライチェーンや顧客と組織との関係におけるエコシステム間での活動が様々な視点から研究されつつある (Jacobides, Cennamo, and Gawer, 2018)。例えば, これまでのサプライチェーンでは, ヒエラルキー的パワーバランスにおける上下関係とサプライチェーンの上位に位置する組織からの一方的な強い縛りが存在していた。しかし，新たなビジネス活動におけるエコシステムの概念では，ヒエラルキー的な上下関係によるサプライチェーンの維持のためだけの一方的な関係ではなく，個々のエコシステムが，ユニークな世界観を共有しつつ，個々の組織が競争優位性を維持しつつ，他の組織とよりフラットな関係性を構築した上で共創を行っている。その活動は，佐々木 (2014) が主張するように，独創（Self-Creation）ではなく，共創による新たなエコシステムの構築でもある。

さらに, その共創において, 共有できるプラットフォームを共に構築し，様々な活動に対してカスタマイゼーションによる対等な対話を通じて微調整を行っている (Jacobides et al., 2018)。例えば，Apple のエコシステムに，apps を提供する企業や個人のプログラマーの関係が, そのプラットフォームの一例である。その活動では, 一部の例外を除いてヒエラルキー的パワーバランスにおける上下関係や一方的な強い縛りは存在していない。さらに別の例として，DJI では，自社のドローン・サービスというユニークなエコシステムの中で，送電線の維持管理企業や農業生産者などと共有できるプラットフォームを構築することで，新たな市場と様々な革新的サービスを開発し，その関係の維持・発展のために共創を行っ

ている。

２－４　カスタマイゼーション (Customization)

本研究では，RM，共創，エコシステムなどの理論的フレームワークを基礎としたカスタマイゼーションを考えてゆく。カスタマイゼーション研究も，約 20 年間の紆余曲折を経て，近年，再び注目を浴びつつある研究分野の一つである（遠藤 , 2019a)。特に，様々なテクノロジー（特に，コミュニケーション・テクノロジー）の進化により，製品 (Products) のカスタマイゼーションと同時に，サービス (Services) 活動に関するカスタマイゼーションの進化が多く見られる。さらに, 近年, スマートフォンと SNS の技術的進化により，組織が個々の顧客と直接対話することで，より具体的なデータ分析のもとに，より正確で，より個性的なカスタマイズ・サービスを提供している。同時に，顧客側も様々な手軽なツール（e.g., apps）を駆使して，データ分析を行い，自分独自のプラットフォームを構築している。いわゆるスマート・カスタマイゼーションの時代の到来である。

同時に，この 20 年間にカスタマイゼーションが進化し，一般化し，陳腐化することで，皮肉にもカスタマイゼーション研究の注目度は低減していった。Apple や Apazon.com などでも，カスタマイゼーションは様々なオペレーションに標準化され，顧客でさえその注文がカスタマイズ・サービスであることを認識していないほど日常化してしまったのである。しかし，今日，エコシステム間における共創が盛んになることで，組織間で行われる柔軟な対話による対応, つまり, 様々なオペレーションにおけるカスタマイゼーションが，再び注目を集めている。現在，カスタマイゼーションに関する多くのオペレーションは, 自動化されつつある。つまり, セルフ･サービスにより実現可能なカスタマイゼーションである。例えば，スマートフォンに内蔵されている写真機能では，自分の思い通りに撮影し，自分独自にカスタマイズされた写真が瞬時に加工できる。つまり，セルフ･サービス･カスタマイゼーションであり，カスタマイゼーションには，ある意味で，セルフ・サービス・システムが内包されているとも言えるのである。

一方で, 組織間で行われるカスタマイゼーションでは，主に人間が介する部分が，現在でも多く存在している。例えば，交渉，教育，情報交換など枚挙に遑がない。そして，その活動における共創によるカスタマイゼーションのメカニズムは，組織運営において非常に重要であるにもかかわらず，非常に不透明な部分が多く存在しているのが現状である (遠藤 , 2019b)。そこで，本研究では，その不透明な部分である共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明を考察してゆく。

３　調査方法

３－１　研究の目的

共創は，異なる組織や人々との関係からイノベーションを誘発する重要な創造活動の一つである。それぞれの組織や人物を一つのエコシステムととらえ，一つのエコシステムが，他のエコシステムとの共創を通じてカスタマイゼーションを行い，新製品開発や革新的システムの開発などを行っていると考える。従って，その共創によるカスタマイゼーションは，異なるエコシステムとの関係性を微調整しつつ，維持・発展させる重要な接着剤の役割を果たしている。しかし，その活動の明確なメカニズムの解明がなされてはいないのが現状である。そこで，この調査では，エコシステムの一つである弘前工業研究所で行われる共創によるカスタマイゼーションにおいて，どのような活動を行っているのかを実証研究を通じて解明することを目的とする。

３－２　組織の選定

本研究の調査として弘前工業研究所を選定した。その理由は３つ挙げられる。まず，弘前工業研究所が，職人の方々や弘前市役所の方々などのそれぞれのエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションの中核的役割を果たしていることである。具体的には，弘前工業研究所のエコシステムでの活動は，職人の方々や弘前市役所の方々のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションを通じて伝統的工藝技能・技術・意匠の維持・発展，新製品開発や新システムの可能性を試みているということが挙げられる。第二点は，弘前工業研究所は，弘前市内で行われる共創のみならず，県内外さらに海外のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションを通じて新製品開発や新システムの可能性を試みているということが挙げられる。最後に，伝統的工藝技能・技術・意匠を元に製造・販売・製品の再生に至るプロダクト・ライフ・サイクルを通じて様々な伝統的工藝品の可能性を模索していることである。

３－３　分析方法

本研究では質的研究における調査法の一つであるケース・スタディー法により，研究所の活動を通じて共創

におけるカスタマイゼーションのメカニズムを検証した(Yin, 2013; 遠藤 , 2016; Gummesson, 2017)。この調査では, 研究所や職人の方々の工房へのインタヴューと観察, さらに文献資料などをもとに分析が行われた。インタヴューでは，弘前工業研究所 デザイン推進室の小松様, 木村漆芸工房の木村様，工房 桜の今様などへのインタヴューを通じてデータ収集を行った。インタヴューは弘前市内の工業研究所において約 1 時間ほど行われた。また，木村漆芸工房の木村様の工房で約 1 時間，今様とは漆塗研修所と展示場においてインタヴューが行われた。それぞれのインタヴュー・データは主に IC レコーダーに収録された。また，フィールド・ノートも情報収集として活用された。さらに，現場の観察と文献資料としては，研究所の研究室の観察，出版物，工業研究所のウェブサイトなどからもデータを収集した。その後，収集された質的データ（インタビュー, 観察, 文献資料など）は, 質的分析ソフトウェアー（NVivo 12 for Mac）なども活用して分析が行われた。

インタヴューの主な質問内容は，これまでの調査で使用されたものをもとに制作された（e.g., Endo and Kincade, 2008; 遠藤 , 2019a）。具体的な質問項目の例として，伝統的工藝品産業の状況，弘前市の伝統的工藝の歴史とその変遷，津軽塗の現状と課題などがある。インタヴュー・プロセスにおいては，対象者の答えに柔軟に質問を変更するオープン・エンド方式を用いて適宜質問をし, できるだけ自由な形のインタヴュー･スタイルで行った。同時に，研究所などの基本情報に関しては，クローズド・エンド方式を用いて時間の節約を試みた。観察対象に関する収集データとしては，研究所内の津軽塗の伝統的工藝技能・技術・意匠に関する機械，サンプル，試作品，原材料などが挙げられる。また，文献資料としては，研究所が所有する資料などを活用した。

4　弘前工業研究所

４－１　弘前工業研究所内部のエコシステム

弘前工業研究所は，青森県黒石市に本部を置く地方独立行政法人 青森県産業技術センターの工業部門の一つとして活動している [1]。他に，工業総合研究所と八戸工業研究所がある。弘前工業研究所では，地元の資源を活用し，食品開発，バイオ研究，デザイン開発，商品開発などを通じて地元企業の支援と産業の活性化を推進している [2]。今回は，その弘前工業研究所の中のデザイン推進室の地域工芸担当の小松様と津軽塗の職人の方々を中心にインタヴューが行われた。以下の情報は，小松様のインタヴューや書類をもととしている (小松，2019)。

弘前工業研究所 デザイン推進室の主な活動は，新素材，新技術，商品開発，伝統技術・技能の継承などである。さらに，デザインや商品企画などの支援も行っている。具体的には，漆工・木工の試験研究と技術支援，プロダクト・デザインとＵＤデザインの試験研究・技術支援, V-Cup による総合デザイン支援などである。つまり, 組織内部に蓄積されてきた技術・技能，デザイン，活動情報，工作器具などを最大限活用し，社会に発信し対話することで新たな挑戦を続けていた。そのために，組織内部のパートナーと外部からのニーズの共創を通じて, 内部資産を活かしながらカスタマイズすることで，さらなる技術・技能の進化により新製品の開発・販売支援を行っていた (小松 , 2019)。

４－２　弘前工業研究所外部のエコシステム

研究所内部のエコシステムの共創のみならず，組織外部とのエコシステムとも共創を行っていた。特に，津軽塗技術保存会の職人と弘前市役所との関係性が明らかになった。その活動では，様々な情報交換や技能・技術の進化に貢献していた。今回のインタヴューで訪れた弘前公園に隣接する漆塗研修所は，文科省が支援している伝統的工藝産技術を保護・維持する重要無形文化財保持団体が運営している。直接は，弘前市教育委員会が管理しているが，多くの資金は国がサポートしている。そこでは，伝統工藝に関する技能・技術の伝承のための人材育成と研修生の成果作品の発表に力が注がれていた。その活動に，弘前工業研修所は，長期にわたり深く関わり, 情報交換，人材育成，技能・技術のサポートなどの共創が行われていた。さらに，弘前市立博物館には，津軽塗のデータやサンプルが蓄積されており，研究所との共創が行われていた。

その関係は，サプライチェーンのようなパワーバランスによるヒエラルキー的関係というよりも，フラットなエコシステムの関係に近いものであった。言い換えれば, 白神山地の自然環境と同様に，様々なエコシステムが, それぞれのエコシステムを尊重しつつ，共創し，ある意味で，生死をかけて競争している環境である。従って, 両者のエコシステムにおいて，ある程度の緊張感を持ちながら共創を行い，微調整を行いつつ，新たな可能性を模索していた。また，以上の活動を通じて，弘前工業研究所は，他のエコシステムと共創し，デザインから商品化（販売）の支援している。その例として, 海外マーケッ

トというエコシステムにおいて，海外メーカーとの共創を通じてインテリア製品の共同開発(ガラス器と漆器)っていた。

４－３　伝統との共創

さらに，技術・技能の伝承活動において，過去に存在した津軽塗のサンプルの維持や磨き技術の伝承などによる伝統との共創も行っていた。また，弘前工業研究所のエコシステムにおける共創において，過去の研究所の研究者などの貴重な資料が保存され，それが伝統として継承されていた。印象的な例として昭和 62 年 (1987 年) に出版された研究所のレポートでは，マーケティングの重要性が述べられていたことである (青森県中小企業団体中央会 , 1987)。

マーケティング活動は，現在でも多くの伝統的工藝品に携わる組織が導入している戦略の一つである。特に，このレポートで強調されていた点が，「品質は天下一品だが，マーケティング力が不足」という点である。つまり，商品力，流通力，コミュニケーション力という古典的マーケティングについて論じられていた。その課題は，現在でも論じられている主張である。その当時のマーケティングと現代のマーケティングの意味は大きく異なるが，このような情報の継承という伝統との共創を見ることができた。つまり，マーケティングの本質が，この時代の「交換」という概念から，「経験」，さらに「共創を通じた継続的関係性の構築」へと進化している現在では，ただ単に技術･技能を伝承し，「商品力，流通力，コミュニケーション力」を高めるだけでは，現在のマーケットのスピードが速い時代では，継続的に魅力のある製品の提供は，非常に難しいのが現状であることを意味している。

5　考察

弘前工業研究所のケースから共創によるカスタマイゼーションのメカニズムに関して２つの特徴が明らかになった：１）弘前工業研究所の共創によるカスタマイゼーション，２)伝統との共創によるカスタマイゼーション。

５－１　弘前工業研究所の共創によるカスタマイゼーション

まず，弘前工業研究所のエコシステムにおける共創によるカスタマイゼーションにおいて，キーとなるエコシステムの内部に強力なリーダーが存在し，他のエコシステム（i.e. 職人や弘前市役所）のキーとなるリーダーとの共創を通じてカスタマイゼーションが行われていたことである（Iansiti and Levien, 2004)。このケースでは，デザイン推進室の小松様がそのリーダーである。彼は，弘前市役所のメンバーや津軽塗技術保存会のメンバーとの継続的な対話を通じて様々なエコシステムの間で共創によるカスタマイゼーションを行っていた。具体的には：１）組織内外のメンバーとの対話，２）地域社会との対話，３）伝統との対話が挙げられる。その具体的なカスタマイゼーションは，共創プロセスのなかで，情報を継続的に共有し，共感し，信頼を高め，様々なシステムの微調整を行う活動である。その活動のなかで，共創によるカスタマイゼーションが，エコシステムとエコシステムをつなげる重要な役割を果たし，新たな共創を誕生させていたことである。

５－２　伝統との共創によるカスタマイゼーション

次に，弘前工業研究所のエコシステムにおける共創によるカスタマイゼーションにおいて，伝統との共創によるカスタマイゼーションが行われていたことである。つまり，津軽塗の伝統を一つのエコシステムと捉え，その伝統というエコシステムと研究所のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションが重要な役割を果たしていた。伝統とは，長い年月の間に精緻化されると同時に，標準化され，それぞれの時代で最適化されたシステムの構築プロセスと考える。そして，その伝統は過去に存在するシステムとは異なり，常に時代の変化の中で様々なエコシステムと共創し，進化し続けているものと考えられる。それは，先人が試行錯誤し，完成されたシステムを次世代に伝承し，現在の組織や関係者により再評価され，進化させ，次世代へとつなげる活動でもある。そして，弘前工業研究所でも，伝統という精緻化され，標準化され，最適化されたシステムを，現代のマーケットに合うようにカスタマイズし，新たな伝統という標準化されたシステムへと再構築し，次世代に継承しようとしていた。具体的には，伝統的工藝に関する技能・技術などのシステムの研究と継承，人材育成，新たなデザインの開発などを通じて伝統的工藝産業の保存と進化に挑戦していることが明らかになった。

５－３　弘前工業研究所の取り組み

これまでの共創では，一時期の当事者同士間（例：顧客と企業）やサプライチェーン内における関係（例：

製造業と小売業）を中心に分析されてきた（e.g., Grönroos, 2011）。いわゆる一時的なスナップ・ショット的分析である。しかし，弘前工業研究所では，江戸時代から長期間にわたり育まれている津軽地域の伝統的工藝技術・技能・デザインやこれまでの弘前工業研究所の情報や機材などを検証し，現在のマーケット状況を分析し，職人の方々と製品の未来を検討しつつ共創を行っていた。つまり，伝統というエコシステムとの共創を通じて，長期的視点に基づいた新たな津軽塗の可能性を検討していた。その状況で，弘前工業研究所の活動は，過去の財産（伝統的工藝技術・技能・デザイン・用途など）を通じて作られた製品を現代に甦らせつつ，現在のマーケットに柔軟に適合させ，次世代につなげてゆくものであった。この活動は，研究所の一組織だけでなく，津軽塗技術保存会や弘前市役所などのエコシステムとの長期的関係に基づいた共創によるカスタマイゼーションの結果、可能となっていることである。さらに，単に「現在」という時系列の一瞬に存在する活動ではなく，それぞれの地域の過去の有形･無形資産（原材料，技術，技能，知識，歴史など）と現在の資産，情報，人材との共創によるカスタマイゼーションから，『未来のエコシステムの構築』活動でもある。そこにこそ，共創優位性が存在すると考える。

6　まとめ

本研究では，弘前工業研究所での共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの解明に焦点をあて調査を行った。その結果，弘前工業研究所は，弘前市役所や津軽塗技術保存会のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションが行われていることが明らかになった。さらに，津軽塗の伝統を一つのエコシステムと捉え，その伝統というエコシステムと弘前工業研究所のエコシステムとの共創によるカスタマイゼーションが重要な役割を果たしていた。つまり，その活動は，個々の状況に応じて，きめ細かくカスタマイズされた対応と同時にスタンダード化された最適な活動が同時並行的に行われていた。

言い換えれば，DNA の二重らせん構造のようにカスタマイゼーション（微調整や新たな挑戦）とスタンダーダイゼーション（標準化と効率化）という２つのシステムの共創が継続的に行われていたということである。つまり，２つのシステムが共創しつつ，伝統の再構成と再構築を行うことで，新たな伝統を構築していたということでもある。さらに，常に社会との対話を通じて，それぞれのエコシステムが柔軟に進化してゆくことで，この２つのシステムのループを長期的に進化させる活動を行っていた (Jacobides et al., 2018)。この活動は，Grönroos (1997) が主張しているように，リレーションシップ・マーケティングにおける長期的視点を持ちながら長期的関係を踏まえて進化するプロセスの構築でもある。

最後に，今後の研究の方向性としては，弘前工業研究所のエコシステムで行われる共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの全体像をさらに深く理解するために，製造現場で活躍されている職人の方々や伝統的な津軽塗を保存している弘前市立博物館へのインタヴューを進めることで，それぞれのエコシステムをさらに俯瞰的に分析し，伝統的工藝品産業のエコシステムで行われる共創によるカスタマイゼーションのメカニズムの全体像をさらに解明してゆきたい。

謝辞

今回の総合社会科学研究所の紀要の寄稿にあたり，東海大学の研究費，東海大学　総合社会科学研究所の研究費及および日本学術振興会 (JSPS) による科学研究費補助金（課題番号 19K01946）のサポートにより調査が行われた。この研究をサポートしてくださった関係者の方々に深く感謝する。特に，弘前工業研究所デザイン推進室　小松勇様，木村漆芸工房 木村正人様，津軽塗技術保存会会長 今照芳様には，貴重な情報を頂いたことに深く感謝する。

参考文献

[日本語文献]

青森県中小企業団体中央会 (1987), レビュー青森, 第４号.

遠藤誠二（2016),「カスタマイゼーションの日米比較」東海大学政治経済学部紀要 (48) 17-228.

遠藤誠二（2019a),「顧客と企業の新たな共創関係の構築 : 弘前市のケース・スタディーより」東海大学総合社会科学研究所紀要 (2) 29-35.

遠藤誠二（2019b),「伝統的工藝産業における共創システム : 和える社,『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』のケースより」東海大学政治経済学部紀要 (51) 83-94.

大西康之　(2016),『ロケット・ササキ』. 新潮社 .

佐々木正　(2014),『生きる力　活かす力』. かんき出版 .

小松勇　2019),『津軽塗りにつて』Power Point プレゼンテーション .

［英語文献］

Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again. *Qualitative Market Research: An International Journal,* 11(3), 275-294.

Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision,* 35(4) 322-339.

Grönroos, C. (2011）. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.

Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Iansiti, M., and Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, March 1-10.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., and Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategy Management Journal*, 39: 2255–2276.

Payne, A.F., Storbacka, K., and Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96

Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31 (1), 6 -10.

Yin, R., K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods,* 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

［ウェブサイト］

［１］ 青森県産業技術センター : Retrieved September 5, 2019 form https://www.aomori-itc.or.jp

［２］ 青森県漆器協同組合連合会：Retrieved August 2, 2019 form http://www.tsugarunuri.org

中国ダブルイレブンの成長
――2019 年 W11 における特徴とそこから読み解く中国 EC 市場――

Chinese double eleven growth
- Characteristics of 2019 W11 and the Chinese E-commerce market -

小嵜 秀信 *
KOSAKI Hidenobu

【要旨】中国 E コマース最大のイベントであるダブルイレブン（中文名：双十一、別名独身の日）は、アリババグループの天猫（Tmall）だけでなく中国 E コマース第 2 位の京東（JD、中文名：京东）やその他多くのリアル・ネット企業を巻き込み、年々その規模は拡大を続けている。2019 年は E コマース市場全体で、11 月 11 日の単日流通額が 4,101 億元（約 6 兆 4,000 億円）に達した。流通額だけではない。2019 年のダブルイレブンの様々な特徴から、今の中国 E コマース市場の現状と今後の発展の方向性を探る。

キーワード：ダブルイレブン，W11，双十一，双 11，ニューリテール，O2O，中国 E コマース，天猫（Tmall），京東（JD），蘇寧，拼多多（PDD），アリババ，オムニチャネル

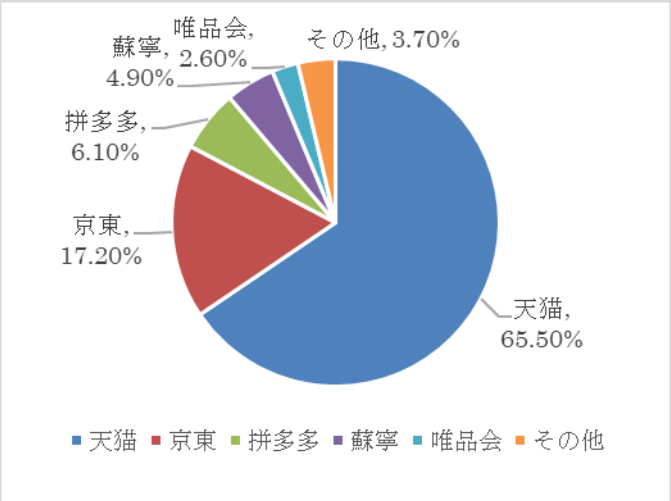
【目次】

1．はじめに
2．2019 年 W11 における主要プラットフォーム
3．2019 年 W11 のトピックス
4．今後の方向性とまとめ

1　はじめに

中国 E コマースにおける年間最大のイベントとして定着したダブルイレブン（中文名：双十一，以降 W11）は，2009 年に中国最大の E コマース企業であるアリババが「独身の日」として始めたネット通販におけるセール日である。11 回目にあたる 2019 年は，アリババのネット通販プラットフォーム天猫での流通額が 2,684 億元（約 4 兆 1,870 億円）となり，2018 年の 2,135 億元から 26％も拡大した。また，市場全体では，2018 年の 3,410 億元から約 20％増の 4,101 億元（約 6 兆 4,000 億円）となった。（図 1 参照）

図 1　2019 年 W11 主要プラットフォームシェア



（Syntun 社統計データより筆者作成）

＊　東海大学総合社会科学研究所客員准教授

この中国Eコマース最大のイベントであるW11の2019年における特徴に関して検証を行い，今の中国Eコマース市場の実態や方向性を明らかにしていきたい。

2　2019年W11における主要プラットフォーム

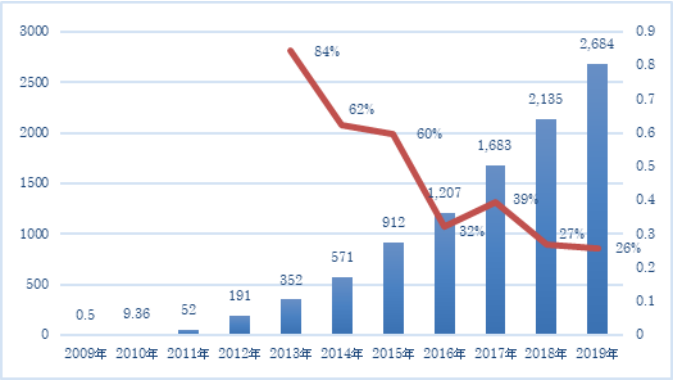
中国におけるネット通販最大のイベント，ダブルイレブン（双11，以降W11）が11月11日に終了した。2019年も大きな盛り上がりを見せ，アリババグループの巨大ECプラットフォーム天猫（Tmall）をはじめとして，中国第2位のECプラットフォーム京東（JD）やその他の有力サイトなども軒並み2018年から大きく流通額が増加した。中国での主要ECサイトの1日の流通額合計では4,101億元（約6兆4,000億円）となり，もちろん過去最高を記録した。それにより生まれた配送数は16.57億個となり，中国国民1人につき1個以上の配達があった計算となる。このように史上最大のECイベントとなった2019年のW11を振り返り，その傾向と特徴に関して振り返ってみたい。

W11のメインは何といっても天猫である。2019年は流通額2,684億元（約4兆1,870億円）となった（図2）。これは，楽天の2018年度年間流通額3兆4,310億円をはるかにしのぐ金額で，いかに大きな規模であったかがわかる。また，2018年の2,135億元から26％増となっており，この規模でさらにこの成長スピードを維持するところに中国EC市場とアリババグループの潜在力がまだ残されていることを垣間見ることができる。さらに，淘宝APPと天猫APP（Tmallを構成する2つのAPP）のDAU[1]は5億人を超え，2018年よりも1億人以上も多い数字となった。これは中国におけるスマホユーザーのEC活用がさらに広がっている証拠である。

京東に関しては，2019年のW11の流通額は2,044億元（約3兆1,886億円）を超え，昨年の1,598億元（約2兆4,929億円）から28％の増加となった。先ほどのTmall同様，この規模でこの成長スピードには驚かされる。ただ，京東に関しては，11月1日～11日までの期間売上（W11セール期間）のため，正確には1日の売上とは言えない。中国第3位の拼多多（PDD）はW11開催前に数字の非公開を決めていた。おそらく大きな数字の見込みが立たなかったためと思われる。ちなみに着地数字として，調査会社の試算では，約250億元（約3,900億円）と見られている。このPDDに対して，今年元気だったのが蘇寧である。蘇寧は家電量販店最大手であり，中国でオムニチャネルに取り組む先進的な企業である。正式な流通額は発表されていないが，前年比76％増と言われており，筆者の試算では，2019年のW11は約201億元（約3,135億円）と見ている。

日本では天猫の大きな売上に目を奪われがちであり，また専門メディアでも，天猫と京東の比較や大きく売れた商品，ブランド，配送個数などの数字に焦点をあてるものが多いため，今回はあまり日本のメディアでは取り上げない2019年のW11の特徴に焦点を当ててお伝えしたい。

図2　2019年W11天猫流通総額推移



（毎年のアリババ発表数字を基に筆者作成）

3　2019年W11のトピックス

2019年のW11のトピックスをあげてみると，

1．アリババが，2018年ほどニューリテールを強調していない
2．天猫が，昨年ほど海外向け販売を強調していない
3．京東が，店舗連携（オムニチャネル）を強調
4．ライブコマースが目立った
5．新商品投入による売上増が目立った
6．蘇寧の活躍が目立った
　特に店舗連携（オムニチャネル）の取り組み
7．拼多多（PDD）のデータ非公開

があげられるのではなかろうか。
主なものに関して詳しく見てみることにする。

3－1　アリババが，2018年ほどニューリテールを強調していない

2018年のW11において，アリババはニューリテールによる成果をアピールしている。例えば，アリババが直営で運営するニューリテールスーパーのフーマをはじめとしたリアル店舗での成果である。フーマでは開店2時

間半後に前年（2017年）のW11当日売上を突破した。また同じくアリババがサービスを展開するクイックデリバリーサービスのウーラマや飲食店を主とした口コミサイトのコウベイなども大きく伸び，ウーラマは前年対比114％増の売上を達成したなどのニュースが流れた。それに対して，2019年のW11では2018年ほどニューリテールによる売上増に関してのニュースが少ない。これは，大きな成果達成をしている他社の状況から見て，実際の成果が出ていないというよりも，もはやリアルとネットの購買は融合し，マーケティングの一元化が定着してきたと見るべきであろう。

３－２　天猫が，2018年ほど海外販売を強調していない

2018年は，天猫において単日で初めて物流オーダー数が10億件を超えたことが成果として大きく取り上げられた。それと同時に，W11の売上は世界にも広がり，大量の配送がモスクワ，パリなどの海外倉庫から当日発送された話題がニュースとなった。売上というよりは海外における当日配送という点が注目された。中国での越境ECというと，日本から中国への販売というイメージが強いが，世界に広がる在海外中国人ネットワークや中国製品のクオリティアップを背景に中国から外国への越境ECも進んでおり，さらにアリババグループのツァィニャオの海外物流ネットワークを双方向に活用することにより，今後の大きな拡大を目指している。2019年のW11においては，アリババが買収したLazadaの躍進のニュースが大きく報じられた点から推測すると，海外への販売は引き続き拡大しているが，それ以外の海外戦略として海外グループ会社によるローカライズ戦略をアピールしたい意図が見える。

３－３　京東が，店舗連携（オムニチャネル）を強調

2019年のW11における京東は先述の通り期間売上で2,044億元という大きな金額で着地した。その要因の一つとして大きく取り上げられているのが，単にネットでのプロモーションだけでなく，リアル店舗も活用したいわゆるオムニチャネルでの売上貢献が大きかったということである。特にリアルチャネルとして1万2,000以上の京東家電店と200以上のパソコン専門店の活用も注目を浴びた。京東家電店は，京東のいわばFC店舗である。アリババが進めるニューリテール戦略の地域拠点である天猫小店と同様に京東も京東小店[2)]を展開しているが，その家電版と考えるとわかりやすい。それらの店舗を絡めたプロモーションも効果を出したというわけだ。また，直営店舗として，今回のW11に合わせ11月11日午前0時に重慶に京東の大型旗艦店である京東電器超級体験店をオープンさせた。建物は5万㎡という大型店で，開店の深夜0時から多くの消費者が訪れ，0時から3時までの間に1万人以上の消費者がアクティビティや体験に参加した。

また，京東ネットスーパーの売上は前年対比1.9倍という大幅な伸びをしたことが報告され，得意の3C家電以外の生活商品に関しても，リアルとネットの融合が根付いていることが証明された。京東ネットスーパーのラストワンマイルいわゆるクイックデリバリーを担当するグループ会社のダダは，スマートロジスティクスというクイックデリバリーに特化したシステムを武器に，W11期間中の平均配送効率は約36.4％増加したことが報告されている。そのほかのグループ会社として，スーパーではウォルマートが前年対比1.7倍，永輝が3.5倍，華潤万家が7倍，7FRESHが3.5倍と大きく売上を伸ばし，薬局では一心堂药房は5.4倍，国大药房は4.9倍と，W11を単なるネットのイベントではなく小売流通のイベントに成長させた点は大変大きな功績である。

図３　店舗での宅配商品受け渡しの様子

（光明网より）

３－４　ライブコマースが目立った

淘宝ライブ公式データによると，約1万7,000のブランドが参加し，商品にスポットを当てるライブを活用し，W11開始1時間03分でライブコマースのオーダー数は2018年のW11を超え，8時間55分時点でライブコマース販売額は100億元（約1,560億円）を突破したとのことだ。ちなみにアリババの発表によると，2019年は淘宝ライブコマースの市場規模は1,000億元（約1兆5,600億円）に達する見込みである。このように2019年の

W11 では天猫におけるライブコマースである淘宝ライブは大きな成長ポイントとなり，最終的には 200 億 PV 以上のトランザクションを生み，そのうち 10 ライブは 1 億元（約 15.6 億円）以上を達成し，全体で 200 億元（約 3,120 億円）近くにまで販売が伸びた。

また新しい取り組みとして，物販専用の淘宝ライブ以外にも，大手ライブプラットフォーム快手は天猫と共同でイベントを行った。快手は選抜された 61 人の同時ライブを放送し，そのうちの 17 人を共同イベントに登場させた。4 時間のライブ放送中，視聴者は 1 億人を突破し大盛況イベントとなった。今後，ライブプラットフォームからのライブコマース流入に関しても様々な取り組みが期待される。

図 4　中国ライブコマースの様子

（中国娯乐网より）

３－５　新商品投入による売上増が目立った

2019 年の天猫 W11 では，中国と世界各国から 20 万以上のブランドが参加し，100 万点もの新商品が販売された。売上トップクラスのブランド店舗（アップル，ファーウェイ，ラメール，シャネル，ダイソン，ボルボ，茅台等）においても多くの新商品をこの日に合わせてリリースし大きな売上を作ったことが報じられている。

また海外企業のみが出店できる越境 EC モール天猫国際においても，W11 イベント前と比べ新ブランドは 300％以上増加，新商品は 12 万点を超え，この新ブランドや新商品が大幅な売上増につながった。

３－６　蘇寧の活躍が目立った
特に店舗連携（オムニチャネル）の取り組み

W11 の話題となるともちろん中心は天猫と京東になるのだが，2019 年は中国大手家電量販店である蘇寧の活躍が目立った。蘇寧はオムニチャネル売上という表現を使っており，2019 年の売上は前年比で 76％増という大変大きな伸び率となった。主力家電商品では，テレビのオンライン注文は 68％増加，冷蔵庫と洗濯機のオンライン注文は 77.2％増加，エアコンの注文は 120％増加となっている。個別製品としては，壁掛ヒーターの受注数量が前年比 763％増，省エネ型エアコンの受注数量が 285％増，空気清浄機の受注数量が 597％増，洗濯乾燥機の受注数量が 92.1％増，70 インチ大型テレビの注文は 470％以上増加となっており，現在の中国消費者のニーズがわかる。また，サムスン 98 インチ 8K カラーテレビを価格は 59.99 万元（約 936 万円）で販売し話題にもなっていた。

今回，蘇寧は中国全土 1 万 3,000 店舗を活用した W11 イベントで，クーポン 5,000 万枚を配布（総額 100 億元分）するというかなり大規模なプロモーションを行い，クーポン経由で 200 万件以上のオーダーが入ったとのことだ。また，同キャンペーンには世界の 500 以上の大手ブランドが参加した。

蘇寧電器は通常会員以外に SUPER 会員というサブスクモデルの有料会員制度を用意している。SUPER 会員は，年間 149 元（約 2,324 円）を支払えば，蘇寧のオンラインとオフライン共通で買い物の 2％のポイントバックや送料券，オンライン動画視聴，返品交換などの各種特典が得られる。今回の W11 において新規 SUPER 会員は約 100 万人が増え，当日の売上で 500 万人以上の会員が購入をしている。

その他にも様々なリアル店舗ネットワークを活用した取り組みがなされた。例えば，全国の 28 の地方および地方の商務部と連携し，「下取りキャンペーン」を促進し，W11 での家電の下取り活動の数は 200 万件を超えた。これは中国でも日本同様に資源回収のリテラシー向上という側面とネットだけでは完結できない商取引に対してのリアル店舗の役割を強化し顧客を取り込むという狙いがある。また，携帯電話市場を刺激するために大量の買い替えクーポンを出した。携帯電話のオンライン買い替えオーダーは前年比 432％増加し，消費者の買い替えニーズが明らかになった。

さらに店舗を活かした取り組みとしては，「1 小時場景生活圏（1 時間生活圏構想）」を立ち上げ，「1 km 30 分までのクイックデリバリー＋蘇寧の 1 時間以内のお届けサービス」を実施している。この商圏は全国で約 2 億 3,000 万人をカバーしている。クイックデリバリーサービス「蘇寧秒達」の配送量は前年比で 869％増加，99.26％の注文は 30 分以内に完了したとのことだ。これだけの量のクイックデリバリーオーダーを管理することは容易ではないが，蘇寧配達スタッフ APP と蘇寧秒達のシステムは，ディープラーニングに基づいた顔認識と OCR テクノロジーを使用して，配達員たちの処理時間

を大幅に減少することを可能にし，個配のための AI 技術を使って配達の最優路線を自動的に決めて，平均処理時間は約 28％に減少させることができるため，一日処理数で数百万件を可能にした。

図 5　蘇寧秒達による配送の様子

（「投資界」より）

その他，2019 年 9 月に買収した中国カルフールは，蘇寧グループのもと，初の W11 キャンペーンを行い，累計販売金額 31.2 億元（約 487 億円）を超え成長率は前年対比 43％増，新しくオープンしたフルフィルメントセンターでは 204 万件の受注をした。これから蘇寧グループの戦略の中で大きな役割を担うものと思われる。

３－７　拼多多（PDD）のデータ非公開

2019 年は，基本データ非公開となった。個別には，11 日 0 時 16 分，自動車の販売台数が 1,000 台を突破し，その顧客は主に三級・四級・五級都市という地方都市であったこと，貧困地域からの農産物の販売は 220％以上増加したこと（購入者は主に大都市圏），1 日～ 11 日にかけて新型 iPhone を 40 万台以上販売したことなどが発表されているが，全体の数字に関しては非公開となっている。筆者試算では，推計流通額は 2018 年の 94 億元（約 1,466 億円）から 166％増の約 250 億元（約 3,900 億円）と見みている。

4　今後の方向性とまとめ

中国の E コマースの成長は，ニューリテールの進化と普及に支えられ，今後もますます拡大を続けると見込まれている。その中で，中国 E コマースの特徴でもある年数回行われるイベントとその中でも最も大きなイベントである W11 は，中国 E コマースの現状と今後の方向性を読み解くためのカギとなる。そのため，単に流通額の大きさや相変わらずの成長率などに目を奪われるのではなく，しっかりとトレンドを読み解くことが重要と考えている。2019 年においては，ニューリテールの流れがしっかりと既存流通に根付いてきており，今までの流通がすっかり様変わりしたことを示してくれた。その中で個別の企業は，オムニチャネル化の推進により，ニューリテールの一部パーツではなく重要なプレイヤーとして存在し得ることを，京東グループ企業や蘇寧グループなどが証明してくれた。

また今後の流れとして，今までの安売りやクーポン施策だけに頼る販売促進でなく，新商品や新ブランド投入による売上拡大や，サービスとセットにした付加価値を付けた販売などによる売上拡大が今回の W11 で大きな成果を残したことにより，今後もこの流れが促進されることが予想される。他に，販売手法として，現在中国において（特にスマートフォンにおいて）莫大なトラフィックを誇る個人によるライブ配信は，E コマースプラットフォーム内でのライブコマースだけではなく，今まで広告収入主体であった大手プラットフォームのライブコマースへの本格参入や E コマースプラットフォームとの連携の流れが出始めている点も，大いに注目すべき点である。

註

1）　デイリーアクティブユーザー数。

2）　天猫による FC 店舗「天猫小店」と京東による FC 店舗「京東小店」。中国全土に加盟店が広がっており、基本は既存小売店の改修。クラウド POS レジ導入や一定割合仕入れに関しての制約などがある。

*）　文中の円表記は、全て 2019 年 11 月 11 日当日レート、1 元＝ 15.6 円で計算。

参考文献

2684 亿背后：盘点蒋凡定下的天猫双 11 七项目标
http://www.ebrun.com/20191113/359733.shtml
双 11 开场 1 小时 Lazada 在东南亚六国订单量超 300 万
http://www.ebrun.com/20191111/359160.shtml?eb=hp_home_lcol_kj3
截至 8 时 29 分 KFC 成天猫双 11 本地生活首个销售额破亿品牌
http://www.ebrun.com/20191111/359100.shtml?eb=com_chan_lcol_fylb
星图数据双 11 全网销售战报：交易总额 4101 亿 同比增

30.1%
http://www.ebrun.com/20191112/359485.shtml?eb=com_chan_lcol_fylb
苏宁双十一 24 小时战报：全渠道订单量增长 76%
http://www.ebrun.com/20191112/359348.shtml?eb=com_chan_lcol_fylb
2019 双十一总成交额 2684 亿元 天猫各类目 TOP10 榜单出炉
http://www.chinasspp.com/News/Detail/2019-11-12/444246.htm
双十一总成交额创新高 IDC 发布双十一零售“新”动向 2019.11.12
http://www.techweb.com.cn/it/2019-11-12/2763448.shtml
天猫双 11 来袭 肯德基星巴克等 2 小时破去年 24 小时记录 2019 年 11 月 11 日
https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/1686546714/6486a91a02000utwa?cre=tianyi&mod=pcpager_fin&loc=1&r=9&rfunc=9&tj=none&tr=9
2019 年双 11 天猫 299 个品牌进入亿元俱乐部
http://www.ebrun.com/20191112/359517.shtml
2044 亿！京东 2019 双 11 精彩看点！
http://www.ebrun.com/20191112/359295.shtml
天猫国际 167 个品牌双 11 成交过千万“银发族”消费增 30%
http://www.ebrun.com/20191113/359738.shtml?eb=com_chan_lcol_fylb
2044 亿！京东 2019 双 11 精彩看点！
http://www.ebrun.com/20191112/359295.shtml
每日优鲜双 11 销售额同比增 270% 武汉用户增 2300%
http://www.ebrun.com/20191112/359404.shtml
双 11 头条
http://www.ebrun.com/tc/20191111/
「2019 派代双 11 直播」2019 天猫双十一总成交额 2684 亿
http://bbs.paidai.com/topic/1725618
2018 双十一售后问题有哪些？退货率是多少？
http://www.6ke.com.cn/seoxuetang/kj/2019/0906/17029.html
双十一下沉元年：直播流量多元化与疯狂运转的电商体系
http://www.ebrun.com/20191113/359733.shtml
双十一成交额达 2684 亿，全新营销方式“品牌直播日”功不可没
http://ent.ynet.com/2019/11/22/2220799t1254.html
沃尔玛中国第 1 财季总销售额和客单价持续增长
http://shipin.gmw.cn/2017-05/22/content_24643437.htm
迎战双十一 65 城同步开通“苏宁秒达”
https://www.ynhouse.com/news/view-203821.html

ESDと企業インターンシップとの連動

ESD connected with the corporation internship

鈴木 宏昌 *
SUZUKI Hiromasa

【要旨】SDGs（Sustainable Development Goals）を組織目標と位置付ける企業，行政，教育機関が増加している。持続可能な社会を形成するために教育が果たす役割は大きい。ESD（Education for Sustainable Development）は，社会構築に貢献する人材の育成を目指すものである。学生の内面や判断能力を伸ばすこと，および，社会・環境との関わりを意識することが必要である。環境，経済，社会，文化の側面から，学際的，総合的な取り組みが必要とされる。

こうした考え方に基づき，学生を企業へ派遣して事業・戦略を学習すると同時に，事業活動と持続可能な社会形成との両立について考える機会を持った。2019年は，身近な業態（小売業）を選定し，店舗実習の後，高齢化社会やキャッシュレスへの対応，企業と地域の連携について自分たちの考えをまとめ，企業の方々の前で発表した。企業側からは，高齢化者向けの配送サービスと運転免許証返納推進について評価を頂いた。社会問題を自分事として捉え，持続可能な社会形成に向けた人間性・能力を身に付けることが教育現場で求められており，教員側もその意欲やノウハウを高めなければならないと思いを新たにした。

キーワード：持続可能な社会，教育，インターンシップ，高齢化社会
Key words: Sustainable society, Education, Internship, Aged society

1　はじめに・「ESD」とは

総合社会科学研究は，社会の様々なテーマを考察対象とする。Eコマースおよび知的財産の活用，地域創造による経済発展，競争力を確保しようとする取り組みは，社会経済をけん引するアクセルの機能を果たすであろう一方，社会においては，貧困・格差対策，公平，平和，環境，人権といった様々な問題があり，こうした問題を制御する機能も重要である。

社会のあり方と教育の関係に目を向けると，社会の持続可能性の確保と，その実現に向けた教育の重要性が強調されることも少なくない[1)]。

持続可能性は，単なる環境･福祉問題ではなく，環境，経済，社会，文化の各側面から，学際的・総合的な考察や取り組みが生み出すものと考えられている。

そして，ESDとは，Education for Sustainable Developmentの略称であり，社会の持続可能性を考慮した教育の方法・内容を志向する考え方であり，「持続可能な開発のための教育」と訳されている。

Sustainability，あるいはSDGs（Sustainable Development Goals）を組織的な目標や課題と位置付ける企業，行政，教育機関等も増加してきた。それぞれの立場から，社会が抱える問題（環境，平和，人権，貧困などの問題解決）に取り組み，持続可能な社会の構築を目指す動きといえる[2) 3)]。

持続可能な社会の実現には，教育の果たす役割が大きい。ESDは，教育を通じて，こうした社会構築に貢献する人材の育成・輩出を目指すものである。

文部科学省も，ESDを進めるにあたり，教育機関に対し，単に知識を教えることだけでなく，学生の内面（人格・責任感等）や理解・判断能力を伸ばすこと，また，他者や社会・環境との関わり・つながりを十分に意識させることが必要であるとしている[4)]。

さらに，ESDは，総合的・学際的，ときには自然科学と社会科学を横断した考察が必要とされる[5)]。

2　ESDをめぐる国内外の動き

2－1　EU諸国

持続可能な開発に向けた教育の必要性は諸外国でも明

＊　東海大学総合社会科学研究所講師

確に認識されており，特にEU諸国の動きは，わが国にとって参考にすべき点が多い[6]。

ドイツでは，学校が純粋な勉強の場と位置付けられ，生徒の生活や地域社会との関わりが希薄であるという傾向がある一方，学校と社会の協働を推進するため，「ESDマルチプリケーター」と呼ばれる学外人材の活用が図られている。また，英米の「ミニ企業」「ミニ事業体」を参考にした「持続可能な生徒企業」の導入によって，生徒は起業や事業運営を体験し，チームワーク能力等を身に付けながら，自国産業や地域社会の問題にも目を向ける機会となっていることが指摘されている[7]。

２－２　国内の動き

我が国においても，前述の通り，SDGsを理解して実践する人材の育成が待望され，そのためにはESDが必要と認識されている。

その一方で，容易に定着せず，従前通りの方法を踏襲した専門特化型の教育を守ろうとする動きも少なくない。その原因の一つとして，大学の教員は研究者でもあり，学際的・総合的な手法や社会連携に必ずしも慣れていないことを挙げることができる。

人手，予算の不足の問題も挙げられる。ESDは，文系・理系を超えた教育の提供が求められるので，研究者にとって負担が大きい[8]。

ドイツのような外部人材の採用や各教員の支援を行うことは，各教員の心強いサポートとなろう。

ESDを教育学，教養教育に関する議論と狭い捉え方をすることは好ましくない。

学際的であるべきことは前述した通りであるが，各人の専門領域においてどのように取り組むかを考えるべきである。すでに一部大学では，ESD委員会といった組織を設置して取り組んでいるところもある。こうした動きを拡大，加速すべきである[9]。

3　ESDと企業，地域社会

３－１　大学とESDと企業

企業と経済の発達，様々な歪みが企業の存在意義と各ステークホルダーの関係性を見つめ直すように迫り，昨今，企業の社会的責任（CSR）が重視されるようになった。そして，組織と社会の持続可能性を高める活動が求められる。すなわち，企業にとって，CSRやSDGsを理解し，実現に向けて行動できる人材は有用であり，このことは企業の採用活動および人材育成に影響を与える。

そして，大学が行うESDは，どのようにして学生の就職活動に結びつけるかも意識されなければならない[10]。

もう一つ，企業にとってCSRやSDGsは単なる社会貢献，ボランティア活動にとどまってはならず，本業たる事業および企業の信頼と業績を高めるものでなければならない。大学は，この意味において，組織と社会に貢献する能力を持つ人材を育てなければならない。大学は，社会が求める「問題解決能力」を高めるべく，授業方法や教材作成においても創意工夫が求められることになる[11]。

３－２　大学とESDと地域社会

ESDを通じて，大学と学生，地域社会，企業が連携を図ることになる。これは，個々の社会貢献活動，イベント等を通じて連携するという意味もあるが，それにとどまらない。ESDは，地域社会（あるいは企業）に教育機関となってもらうことが可能である[12]。

ESDは，「指導者と学習者の関わりの中で生成されるもの」であることが望ましい[13]。社会問題を自分事としてとらえる上では，身近な地域を「開発」することについて考えるのも有意義である。

例えば，フェアトレードタウン運動を通じて，身近なまちづくりと地球レベルでの公正との関わりを意識し，国際社会への貢献意欲を高めることにもつながり得る[14]。

また，昨今は自然災害が頻発し，多くの国民の生命や財産が失われる事態に際し，天災か人災かが議論されることが少なくない。防災・減災の取り組みが重要であると同時に，防災教育や訓練の必要性が意識されるに至っている[15]。

SDGsには，災害対策そのものは直接取り込まれてはいないが，「地球環境問題から地球を守るための『持続可能性』を訴えるものだけに，災害を想起させる記述が散見される」との指摘がある[16]。

4　企業インターンシップを通じたESDの試み・実施報告

以上の問題意識に基づき，企業とインターンシップを企画し，学生の就労体験と，事業活動を通じた社会問題解決について考える機会を持った。その概要を以下報告する。

４－１　相手先企業

家庭日用品，インテリア・エクステリア用品，大工資材用品等の総合小売業

４－２　インターンシップの概要

１日目：本社訪問，事業説明（事業概要，従業員の業務内容，会社の人事制度，CSR 活動，地域連携の取り組み等），質疑応答

学生 15 名参加

２日目　事業戦略を聴講後，店舗実習（就労体験）

学生は希望者５名が参加

（その後，大学のゼミの時間を利用し，３グループに分かれ，各自設定したテーマについて自主学習。）

３日目　自主学習結果を発表（プレゼン），質疑応答

学生 15 名

４－３　学生の学習成果（概要）

・１班

「ホームセンター事業における電子マネー・アプリ・データの活用」

○キャッシュレス導入状況（現状）

電子マネーは一部導入済み，スマホ決済・QR コード決裁は対応検討中。

会員向けスマホアプリ導入。

一般客に対しては検討中。セキュリティ面の不安等の声がある。

○アプリの活用案（提案）

商品陳列場所の検索等。

商品組み立て方法，保証書の管理機能。

商品の配送，オムニチャネル対応。

LINE，SNS 活用による顧客コミュニケーション。

高齢者・初心者への導入支援～サービスカウンター対応。

・２班

「女性・外国人財が活躍する社会に向けて」

○ホームセンター先進国・大国である米国との比較

リフォームに対する消費者の意識の違い。

日本に合ったリフォーム事業を考える必要～多湿な気候，自然災害の多さ。

○在日外国人財

外国人居住者，訪日外国人の増加→顧客への取り込み・リピート率向上の必要。

日本のホームセンターの良さについて理解浸透させること，EC 対応強化。

外国人従業員の活用（多様性の尊重，日本での生活・悩み事への相談体制）。

○女性とホームセンターの接点づくり

DIY 女子（好みのライフスタイル実現，DIY 体験）。

親子づれの取り込み（ワークショップ，かわいい売り場雰囲気づくり）。

カフェ・パウダールーム設置。

ベビー・子育て支援グッズの取り扱い，ベビーカーお試し・シェアリングサービス。

女性目線のリフォーム，女性スタッフの活用。

・３班

「高齢化社会の課題解決型マーケティング」

○高齢者対応商品

ヒートショック対策グッズ。

リフォーム（浴室など住居内の転倒防止）。

○高齢者の買い物支援

バス送迎，宅配サービス・戸別配達。

○高齢化社会の抱える問題への対応

防災・避難訓練等で地域と連携。

運転免許返納者向け無料配送サービス等。

４－４　インターンシップの総括

上記インターンシップでは，学生は当初，ホームセンターの具体的なイメージを明確に掴んでいないようであったが，訪問・実習を経て，私たちの生活に身近な業態であり，地域の被災拠点（避難場所，電源，防災・避難グッズを提供する場）として日ごろ地域住民との協議・交流を行っていることも理解した。斬新な内容を含むプレゼンテーションであったにもかかわらず，企業側からは丁寧な温かい感想・意見を頂いた（高齢化社会に対応するための配送サービス，とりわけ免許返礼者向け）。

学生･教員共に貴重な経験となった。企業にとっても，ESD について理解を深める機会としていただけたであろう。このような取り組みを今後も継続していきたい。

５　おわりに

社会問題を自分事として捉え，持続可能な社会形成に向けた人間性・能力を身に付けることが教育現場で求められており，教員側もその意欲やノウハウを高めなければならない。

しかし，ESD とは何か，是か非かというレベルの議

論がなされることもしばしばである

社会が何を求めているのか，学生に何を身に付けた上で卒業させるべきか，大学および教育者として，当然考えなければならない。SDGs や ESD に関する説明の仕方や方法論が多少変化することがあっても，考え方そのものが放棄されるとは考えにくく，単なる流行の議論ではないであろう。

一人一人が自分の人生や働き方を選択しなければならない時代において，個と組織，社会の幸福を考えられる人間を育てなければならない思いを新たにした。本学においても，教養学部人間環境学科が環境・開発・経済等を横断的に扱い，その他にも現代教養センターをはじめ多くの学部学科において ESD を念頭に置いた研究・教育が広がっており，今後の展開にも期待される。

注

1） 文部科学省　https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm

2） 勝田悟『ESG の視点―環境，社会，ガバナンストリスク』（中央経済社，2018 年）68 頁

3） SDGs は，2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」で設定された，先進諸国として取り組むべき国際目標。貧困･飢餓の解消，健康と福祉，質の高い教育，平等ジェンダーの実現など 17 の具体定目標を掲げている。

外務省　https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html

4） 文部科学省　https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm

5） 勝田前掲 173 頁

6） 教育先進国と言われることのあるフィンランドの取り組みについて。フィンランド教育省編著・齋藤博次ほか訳『フィンランドの高等教育　ESD への挑戦』（明石書店，2011 年）

7） 降旗信一編著『持続可能な地域と学校のための学習社会文化論』「ESD でひらく未来」シリーズ（学文社，2017 年）46 頁

8） 勝田悟『ESG の視点―環境，社会，ガバナンストリスク』（中央経済社，2018 年）176 頁

9） 国内大学の ESD の取り組みについて。北海道教育大学・北海道大学・岩手大学・立教大学・北九州市立大学など多数の事例を紹介するものとして，『ESD と大学』名古屋市立大学編（風媒社，2013 年）47 頁。

また，ESD を推進するリーダー役であり，かつ大学と地域社会の橋渡しをする存在を養成する取り組みとして，法政大学・滋賀大学・山形大学・群馬大学・青山学院大学などの各事例を紹介するものとして，笹井宏益ほか『社会教育としての ESD―接続可能な地域をつくる』日本の社会教育第 59 集（東洋館出版社，2015 年）160 頁。

10） 『ESD と大学』名古屋市立大学編（風媒社，2013 年）88 頁

11） 石桁正士編『問題解決能力の育成をめざした授業の設計と実践―開発したワークブックを用いて―』高等教育研究叢書 76（広島大学高等教育研究開発センター，2004 年）

12） 眞鍋和弘『「自ら学ぶ大学」の秘密　地域課題にホンキで取り組む 4 年間』北九州市立大学監修（九州大学出版会，2015 年）71 頁

13） 田中治彦ほか編『SDGs と開発教育』（学文社，2016 年）10 頁

14） 田中前掲 47 頁

15） 田中前掲 192 頁

16） 具体的には，目標 1「あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる」のターゲット 1.5「気候変動に関連する極端な気象現象やその他の経済，社会，環境的打撃や災害に暴露や脆弱性を軽減する」とあり，また，目標 11「包括的でレジリエントで持続可能な都市および人間居住を実現する」のターゲット 11.5「水関連災害などの災害による死者や被災者数を大幅に削減し，世界の国内総生産比で直接的経済損失を大幅に減らす」とあり，同ターゲット 11.B「災害に対するレジリエンスを目指す総合的対策および計画を導入・実施した都市および人間居住区の件数を大幅に増加させ，仙台防災枠組み 2015-2030 に沿って，あらゆるレベルでの総合的な災害リスク管理の策定と実施を行う」とある。田中前掲 203 頁

参考文献一覧

1　勝田悟『ESG の視点―環境、社会、ガバナンストリスク』（中央経済社，2018 年）

2　フィンランド教育省編著・齋藤博次ほか訳『フィンランドの高等教育　ESDへの挑戦』（明石書店，2011年）

3　降旗信一編『持続可能な地域と学校のための学習社会文化論』「ESD でひらく未来」シリーズ（学文社，2017 年）46 頁

4　名古屋市立大学編『ESD と大学』（風媒社，2013 年）

5　笹井宏益ほか『社会教育としての ESD―接続可能

な地域をつくる』日本の社会教育第 59 集（東洋館出版社，2015 年）
6　石桁正士編『問題解決能力の育成をめざした授業の設計と実践―開発したワークブックを用いて―』高等教育研究叢書 76（広島大学高等教育研究開発センター，2004 年）
7　眞鍋和弘『「自ら学ぶ大学」の秘密　地域課題にホンキで取り組む 4 年間』北九州市立大学監修（九州大学出版会，2015 年）
8　田中治彦ほか編『SDGs と開発教育』（学文社, 2016 年）
9　勝田悟『環境政策』（中央経済社，2010 年）
10　鳥飼行博『開発と環境の経済学』（東海大学出版会，1998 年）
11　阿部治ほか『次世代 CSR と ESD　企業のためのサステナビリティ教育』立教大学 ESD 研究センター監修（ぎょうせい，2011 年）

デジタル・プラットフォーム事業者に対する法規制
――個人間取引・Eコマースにおける諸問題（2）――

Regulation to a digital platform business
- Problems of transaction between individuals, E-Commerce (2) -

鈴木 宏昌 *
SUZUKI Hiromasa

【要旨】Eコマースやキャッシュレスへの対応，プラットフォーマー型ビジネスの発展を促すことは，経済的側面はもちろん，様々な社会的課題に対処する上でも重要である。プラットフォーム事業者に対する規制は，ビジネスの発展を促すために必要と考えられている。日本国内でも，個人情報保護，公正取引，消費者保護等の複数の観点から考察されている。2019年，公正取引委員会は，プラットフォーム事業者が消費者から個人情報を収集・利用することに関連して，独占禁止法の適用の考え方を公表した。個人情報保護委員会，消費者庁も，プラットフォーム事業者の規制について検討を進めている。このような議論の状況について整理する。

キーワード：電子商取引，個人情報，独占禁止法，消費者保護
Key words: E-commerce, Personal information, Antimonopoly Law, Consumer protection

1　はじめに
デジタル・プラットフォーム事業者に対する規制の機運

GAFA（Google，Apple，Facebook，Amazon）などの巨大IT企業に代表されるプラットフォーム事業者は，インターネットやソフトウェアを活用し，グローバルに事業展開している。最早，ビジネス，消費，コミュニケーションなどあらゆる局面において，プラットフォーム事業者の存在は欠かせないものとなっている。

そのような中，プラットフォーム事業者に関しては，個人情報保護や課税などの問題も認識されるに至る。まず，EU（欧州連合）がGDPR（General Data Protection Regulation, EU一般データ保護規制）を2016年4月に採択，2018年5月に適用開始し，事業者による個人データ収集・利用の規制強化に乗り出す。日本国内でも，この問題は，後述する通り，個人情報，消費者保護，公正取引など複数の観点から議論が行われることとなる。2018年12月，「未来投資戦略2018」（平成30年6月閣議決定）において，プラットフォーマー型ビジネスの台頭に対応したルール整備を議論するとの方向性が示され，同年12月，経産省･公取委･総務省が基本原則（プラットフォーム・ビジネスの適切な発展の促進，公正かつ自由な競争の実現，データの移転・開放ルールの検討など7原則）を定めた上，具体的措置を加速することを表明した。

プラットフォーマー型ビジネス，プラットフォーム事業者に対する規制論議が一気に機運を高めている。従前，①課税の問題，②利用者（事業者あるいは個人）との取引の公正の問題，③個人情報の問題等が議論されてきた。そもそも，規制の在り方に関し，情報や権利保護に重きを置いた憲法的視点からの規制よりも，競争政策の領域の問題と考えるべきであるとの指摘もある[1)]。

経産省・公取委・総務省の基本原則にもあるように，プラットフォーム事業者に対する規制は，ビジネスの発展や日本経済の将来にも配慮したものでなければならない[2)]。

本稿では，個人情報保護と競争政策の観点から，近時の議論を整理する。

2　情報保護の観点①
情報収集・利用と優越的地位濫用規制

2－1　概要

公取委は，2019年8月，プラットフォーム事業者と消費者の取引に独占禁止法の優越的地位の濫用規制を適

＊　東海大学総合社会科学研究所講師

用するにあたり，法運用の透明性確保，プラットフォーム事業者の予見可能性の見地から，「デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」（原案）を公表し，これに対する意見を募集した。企業・法曹関係者等から多くの意見が寄せられ，公取委は，原案に修正を加え，同年 12 月，改めて，「デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」を策定，公表した[3]。

その中で，公取委は，プラットフォーム事業者が「不公正な手段により個人情報等を取得又は利用することにより，消費者に不利益を与えるとともに，公正かつ自由な競争に悪影響を及ぼす」ことがあり，その場合に独占禁止法上の問題を生じるとしている[4]。

２－２　規制理由

公取委は，プラットフォーム事業者に対してサービス（プラットフォームの利用）の対価として自らに関連するデータを提供する消費者との関係で，プラットフォーム事業者に優越的地位の濫用規制を適用があり得るとしている。規制理由として以下が挙げられる[5]。

① ネットワーク効果，費用の低廉性，規模の経済等から独占・寡占化が進みやすい。
② 競争優位を維持強化する循環が生じる。
③ 個人情報の取得利用の仕方に懸念がある。
④ 消費者に不当に不利益を与え，削減した費用又は得た利益を事業に投入し，競争者との関係において競争上有利となる。

情報収集･利用の仕方如何では，ユーザーを囲い込み，市場支配力を形成・維持・強化することが可能となる。例えば，海外（ドイツ）では，Facebook がユーザーとの関係において第三者のサービスを利用した際に生じるデータを無制限に収集･利用できるようにしていたため，ドイツ連邦カルテル庁は，Facebook の行為が支配的地位の濫用に該当し違法であると判断した[6]。

２－３　公取委の考え方のポイント

プラットフォーム事業者は，消費者がプラットフォーム事業者の提供するサービスを利用するために自己に不利益な条件も受け入れざるを得ないような場合,「プラットフォーム事業者が消費者に対して『優越的地位』にある」と考えられる。そして，このような地位にあるプラットフォーム事業者が，利用目的を消費者に知らせずに個人情報を取得し，あるいは，必要な範囲を超えて消費者の意に反して個人情報を取得・利用したり，個人データの安全管理のために必要かつ適切な措置を講じずに個人情報を取得・利用するような場合には，プラットフォーム事業者の行為は，優越的地位の濫用として不公正な取引に該当し，独禁法に違反することとなるのである。

２－４　優越的地位の濫用規制の位置づけに与える影響

このようにして，プラットフォーム事業者の規制を通じ，優越的地位の濫用規制が消費を取引の相手方とする場合に適用される場合があることが明確となった。とはいえ，消費者保護問題が全て流入するわけではない[7]。

情報収集・利用行為が不公正であるという評価は，プラットフォーム事業者と消費者との取引行為の実態を見ることが中心となろう。しかし，情報収集・利用行為が不公正であるという意味は，競争関係にある他のプラットフォーム事業者との関係で，不当に収集した情報の利用行為が能率競争を妨害し，データ競争の公正を害するのであり，そのような不公正な手段によって市場支配を維持･強化するおそれに対処することが，当該情報収集･利用行為に優越的地位の濫用規制を適用する理由となろう。

なお，他の不公正な取引方法の類型（欺瞞的顧客誘引，抱き合わせ販売など）にも，消費者を取引の相手方とする事業者の行為について不公正を問題にするものがある。これらの行為を禁止することによって消費者の利益が保護される面はあるが，独占禁止法は，あくまでも，競争への影響に対処するものである。

３　情報保護の観点②
個人情報保護の要請からの法規制

以上に見たプラットフォーム事業者に対する独占禁止法（優越的地位濫用規制）と，個人情報保護法，消費者契約法，景表法など他の法律による規制は一部重複しながら，それぞれ異なる目的・観点からなされるものであり，並存し得ることは当然である。

そのような中で，各分野，関係省庁が注目せざるを得ない事案が発生した。

＜就職情報サイト「リクナビ」による個人情報等販売＞

就職情報サイトの「リクナビ」が同サイトを利用する学生の閲覧履歴等から AI が解析した内定辞退率（予

想）に関するデータを企業（トヨタ自動車や三菱商事など37社）に販売していたため，経済界・厚労省・大学・学生を巻き込む問題となった。リクルートキャリア側は，データの第三者提供について規約に入れて学生の同意を得ていたと説明しているが，学生は情報サイトを利用しなければ就活を円滑に行うことが困難な立場に置かれている。したがって，企業側が設定する規約の内容をほぼそのまま，あるいは，内容をよく見ずに同意してしまうことも少なくないと考えられる。リクナビの事例では，規約の「個人情報の第三者提供」の項目には「本人の同意なく第三者に提供しない」と記載しており，下にスクロールすると，「属性情報・端末情報・位置情報・行動履歴等の取得及び利用について」の項目に「採用活動補助のための利用企業等への情報提供（選考に利用されることはありません）」と記載されていたため，読み手である学生にとっては理解しにくいものであったことが指摘されている[8]。

労働政策・労働関連法規制を所管する厚労省は，データの販売者・購入者の双方に対し，個人情報を適切に取り扱うようにと行政指導を行った。また，「リクナビ」を運営するリクルートキャリア社はプライバシーマークを取り消された[9]。

このような状況から，個人情報保護委員会（内閣府）は，現行法上は個人情報そのものではないCookie（クッキー：パソコンやスマートフォンのブラウザーを識別する情報）の提供についても，提供先で個人を特定できることが明らかな場合は本人の同意なく提供することを禁止すること等を盛り込んだ個人情報保護法改正を行う方針を明らかにしている[10]。

4　その他の観点

4－1　消費者保護

このような中，消費者庁も，プラットフォーム事業者の規制について議論する有識者会議を設置した。問題意識としては，個人売買も含めプラットフォーム上での販売が増え，偽物商品が届く等のトラブルが続出しているため，仲介するプラットフォーム事業者の責任や役割，解決に関わる仕組みを検討すること等にある[11]。

4－2　課税問題

2019年10月，OECD（経済協力開発機構）は，多国籍企業への適切な課税方法の枠組みを公表した。国内に支店など拠点を持たない場合でも課税可能とし，インターネットを通じて国境を超えて事業活動を行う企業に対して課税するものである。OECDの原案は，消費者向け事業で，売上が900億円以上，営業利益率が10%を超える企業を対象とする考え方に立っている。GAFAなどの巨大なIT多国籍企業を想定したものであるが，日本企業も100社近くが対象になってくるとの指摘がある[12]。

5　公正取引（独禁法）上のその他の問題

プラットフォーム事業者は，前述したように，ネットワーク効果等によって独占・寡占状態など競争上の優位の維持・強化につながりやすい。そのため，情報収集・利用行為以外にも，不公正な取引が問題となることも少なくない[13]。

5－1　アマゾンジャパン合同会社　同等性条件（優越的地位の濫用）

同社は，電子商店街「Amazonマーケットプレイス」の運営事業者であり，その競争相手としては楽天市場，Yahoo!ショッピング等が存在する。電子商店街においては，他の事業者（出品者）は，アマゾンジャパン（2016年4月以前は米国法人であるアマゾン・サービシズ・インターナショナル・インク）と出品関連契約を締結した場合に，一般消費者等に対して商品を販売することが可能とされる。同契約において，アマゾンジャパンは，出品者に対し，価格等の同等性条件（①），品揃えの同等性条件（②）を定め，その遵守を求めていた。

公取委は，アマゾンジャパンのこの行為が拘束条件付取引に該当するおそれがあるとして審査を開始したが，アマゾンジャパンが出品関連契約におけるこれらの条件を削除または権利放棄すること，今後もこれらの条件を定めないことを誓約し，出品者等に周知すると申し出たため，公取委は上記の疑いが解消したとして審査を終了した[14]。

①　価格等の同等性条件

出品者に対し，Amazonマーケットプレイスに出品する商品について，他の販売経路で販売する商品の販売価格・販売条件のうち最も有利なものと同等，あるいはそれより有利とするという条件。

②　品揃えの同等性条件

出品者が他の販売経路で販売する全商品を，色やサイズ等の全バリエーションにわたり，Amazonマーケットプレイスに出品するという条件。

５－２　エアビーアンドビー　他の民泊サービス仲介サイトへの情報掲載を制限（排他条件付取引・拘束条件付取引）

同社は，民泊サービス仲介サイトを運営し，取引先事業者（同サイトに民泊サービスの情報掲載を行う者）との間の契約において，API（アプリケーション・プログラミング・インターフェイス：インターネット経由でソフトウェア同士のデータ連携を行う仕組み）を利用して他の民泊サービス仲介サイトに情報掲載することを制限する規定を設けていた。

公取委は，このエアビーアンドビーの行為が私的独占または排他条件付取引，拘束条件付取引に該当するおそれがあるとして審査していたが，同社が上記制限規定の適用を放棄する措置を講じるとしたことから，公取委は上記の疑いが解消したとして審査を終了した[15]。

５－３　ペットオンライン株式会社　他のペット仲介サイトへの情報掲載を制限（排他条件付取引）

ペット仲介サイトを運営する同社が登録ブリーダー（同サイトに犬･猫の情報を販売目的で掲載する者）の内，成約手数料の値引き等の特典を受けられる「プレミアムパートナー」と呼ばれる登録ブリーダーに対し，他のペット仲介サイトに犬・猫の情報を掲載することを禁止していた。公取委は，同社の行為は排他条件付取引に該当するおそれがあるとして審査していたが，同社より，プレミアムパートナー制度を取りやめ，周知を図る旨の報告を受けたため，上記違反の疑いは解消したとして審査を終了した[16]。

6　おわりに

日本の今後の成長戦略として，Ｅコマースやキャッシュレスへの対応は，経済面だけでなく，日本社会が抱える様々な課題（少子高齢化，人手不足，地方の過疎化等）に対処する上でも重要である。そして，プラットフォーマー型ビジネスの健全な発展を促すための規制も欠かせない。日本国内の対応は，欧米に比べて出足は遅れた感もあるが，個人情報保護，競争政策，消費者問題等の複数の観点から検討が進められており，今後も注視していく必要がある。

注

1）　生貝直人「通信分野の個人情報保護と利活用」（「ジュリスト」1534 号 26 頁）

2）　プラットフォーマー型ビジネスが社会経済にもたらすメリット・デメリットを十分評価の上，バランスの取れた規制が必要である。例えば，プラットフォーム事業者による個人情報収集がもたらすメリットとして，①行動履歴の分析結果をマーケティングに利活用できること，②行動履歴の分析によって最適な行動選択（安全性・健康の確保，財産形成，利便性・効率性の向上）が可能となること（例えば，ⅰ）車の運転状況から行政・警察が補足できない交通違反の有無を把握し，保険料の適正額を算出する，ⅱ）購入履歴から散財・浪費の傾向を把握し，支出額を適正範囲に抑える，ⅲ）食事や運動の状況からカロリー摂取・消費の状況を把握し，健康・体力づくりを提案する，など）が可能となる。EC，プラットフォームビジネスの発展とデータの利活用は，豊かな生活の実現につながる。

他方，プラットフォーム事業者による個人情報収集のデメリットは，①自分が知らない間にデータが作成され，自分に対する評価が作られること，②消費行動や生活において特定のプラットフォーム事業者に依存する関係性が作られること，③既存プラットフォーム事業者の市場支配力が強化され，中小，新規参入が困難となることなどが考えられ，プラットフォームでの情報収集について規律，政策的対応が必要となる。

3）　公正取引員会報道発表資料 (令和元年 12 月 17 日)「デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」の公表について
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2019/dec/191217_dpfgl.html

4）　同上・別紙 1，1 頁

5）　公正取引委員会「デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法の考え方」のポイント
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2019/dec/191217_dpfgl_21.pdf

6）　杉本和行『デジタル時代の競争政策』（日本経済新聞出版社，2019 年）136 頁

7）　独占禁止法と消費者法の関係が不明確になる懸念がある。これに関連する記述として白石忠志『独占禁止法』第 3 版（有斐閣，2016 年）423 頁

8）　読売新聞 2019 年 9 月 6 日朝刊 15 頁

9） 読売新聞 2019 年 11 月 15 日朝刊 33 頁，同 12 月 14 日朝刊 37 頁

プライバシーマーク : 日本産業規格（JIS）に基づき，個人情報保護の体制を整備していると評価された企業等に対し，プライバシーマークを付与する制度。一般社団法人日本情報経済社会推進協会（経産省の外郭団体）が運営している。

10） 読売新聞 2019 年 12 月 29 日朝刊 27 頁

11） 読売新聞 2019 年 12 月 4 日朝刊 31 頁

仲介者であるプラットフォーム事業者がトラブル解決に役割を果たすべきでないかとの問題意識に関し，拙稿「個人間取引に関する法規範及び紛争解決システムの現状」（東海大学総合社会科学研究第 1 号，2018 年），同「個人間取引（E コマース）における諸問題（1）ノークレームノーリターン特約の効力」（東海大学総合社会科学研究第 2 号，2019 年）

12） 読売新聞 2019 年 11 月 7 日朝刊 9 頁

13） 杉本和行『デジタル時代の競争政策』（日本経済新聞出版社，2019 年）131~133 頁

14） 公取委報道発表資料 (平成 29 年 6 月 1 日)「アマゾンジャパン合同会社に対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h29/jun/170601.html

15） 公取委報道発表資料 (平成 30 年 10 月 10 日)「エアビーアンドビー・アイルランド・ユー・シー及び Airbnb Japan 株式会社に対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」 https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h30/oct/181010_10.html

16） 公取委報道発表資料 (平成 30 年 5 月 23 日)「みんなのペットオンライン株式会社に対する独占禁止法違反被疑事件の処理について」 https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h30/may/180523.html

参考文献一覧

1 『デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方』（公正取引委員会，2019 年 12 月）

2 『「デジタル・プラットフォーム事業者と個人情報等を提供する消費者との取引における優越的地位の濫用に関する独占禁止法上の考え方」のポイント』（公正取引委員会，2019 年 12 月）

3 生貝直人「通信分野の個人情報保護と利活用」（「ジュリスト」1534 号 26 頁）

4 白石忠志『独占禁止法』第 3 版（有斐閣，2016 年）

5 金井貴嗣『独占禁止法』第 6 版（弘文堂，2018 年）

6 杉本和行『デジタル時代の競争政策』（日本経済新聞出版社，2019 年）

東海大学総合社会科学研究
No.3　2020

2020 年 3 月 20 日　発行

発行者　立原　繁
〒 151-8677　東京都渋谷区富ヶ谷 2-28-4
tel　03-3467-2211（代）
発行所　東海大学総合社会科学研究所
〒 151-8677　東京都渋谷区富ヶ谷 2-28-4
tel　03-3467-2211（代）
〒 108-8619　東京都港区高輪 2-3-23
tel　03-3441-1171（代）

ISSN　2433-8362