

---

# 共享經濟帶來的影響

～如何將商業環境變遷轉化為商機～

2019年6月

瑞穗銀行  
產業調查部

**One MIZUHO**  
Building the future with you

**One**  
Think  
Tank

# 目次

1. 共享經濟的背景 P2

2. 共享經濟擴大帶來商業模式改變 P9

- 商業領域的擴大
- 物品擁有者的改變
- 平台經濟

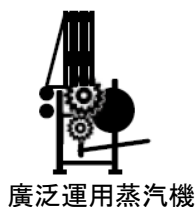
結語 P29

# 1. 共享經濟的背景

## 共享經濟的「復權」

- 第一次工業革命後歷經了「大量生產、消費型經濟」的時代，新的共享經濟應運而生，「以『共享』方式有效運用閒置資產或時間」的思維逐漸普及擴大

### 共享經濟的復權



填補供給不足的「共享」

有效運用閒置資產、時間的「共享」

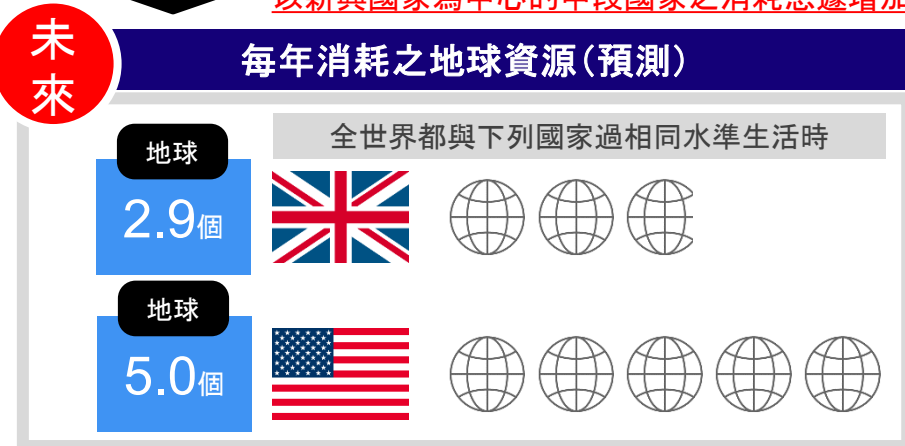
(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

## 大量生產、消費型經濟瀕臨極限，擁抱全新價值觀

- 伴隨大量生產、消費型經濟而來的資源浪費已超過地球可負擔程度
- 另一方面，因雷曼金融風暴衍生之「新型態消費」，正以千禧世代為中心擴散、普及



以新興國家為中心的中段國家之消耗急遽增加



### 大量生產、消費型經濟到達極限

(註)比較生態足跡(人類對環境造成之負擔)及生物容受力(地球環境原本的生產力及廢棄物乘載力)，計算出之數值

(出處)GFN, *Global Footprint Network National Footprint Accounts 2018*之資料  
由瑞穗銀行產業調查部製作



(出處) Lisa Gansky 「The Mesh」、財經雜誌東洋經濟「無法擁有者」創造出共享經濟」資料，  
由瑞穗銀行產業調查部製作

## 科技發展促使交易成本下降

- 科技發展下，全球各項資訊交換變得十分容易，瞬間即可完成，進而降低交易成本



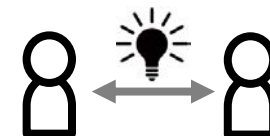
### 各種資訊交換更加容易

#### 1 IoT發展使商機媒合更容易

GPS與各種感測器等  
精度更高、更加輕薄



即時媒合各項需求



#### 2 建立網路上的「信用」(口碑評價)

Facebook等記名性質SNS  
、網路評價或交友關係等  
個人信用相關訊息



未曾謀面的對象  
亦可放心交易

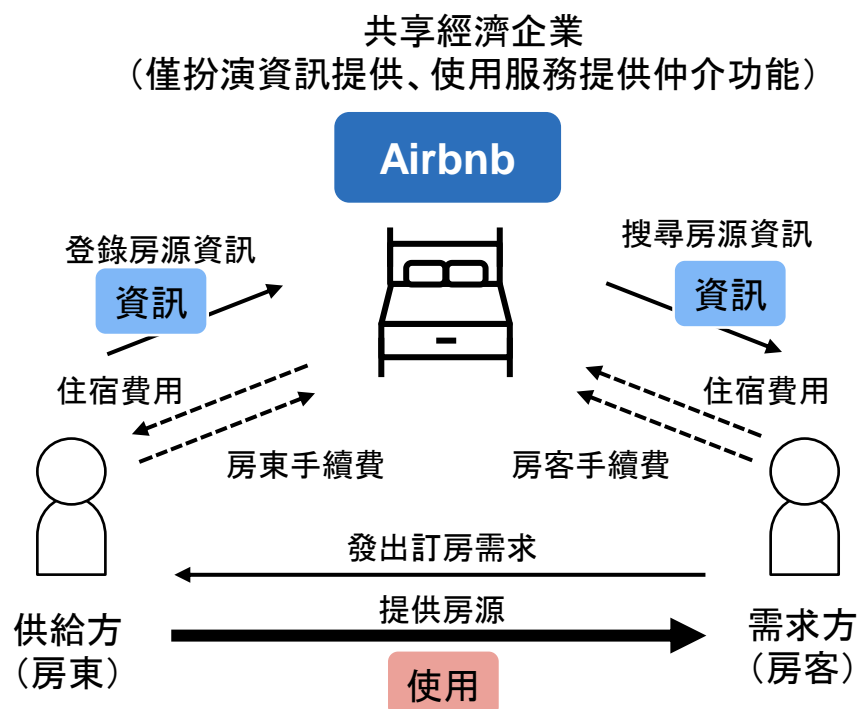


(資料來源) 根據日本總務省「平成30年(2018)情報通訊白皮書」等，由瑞穗銀行產業調查部製作

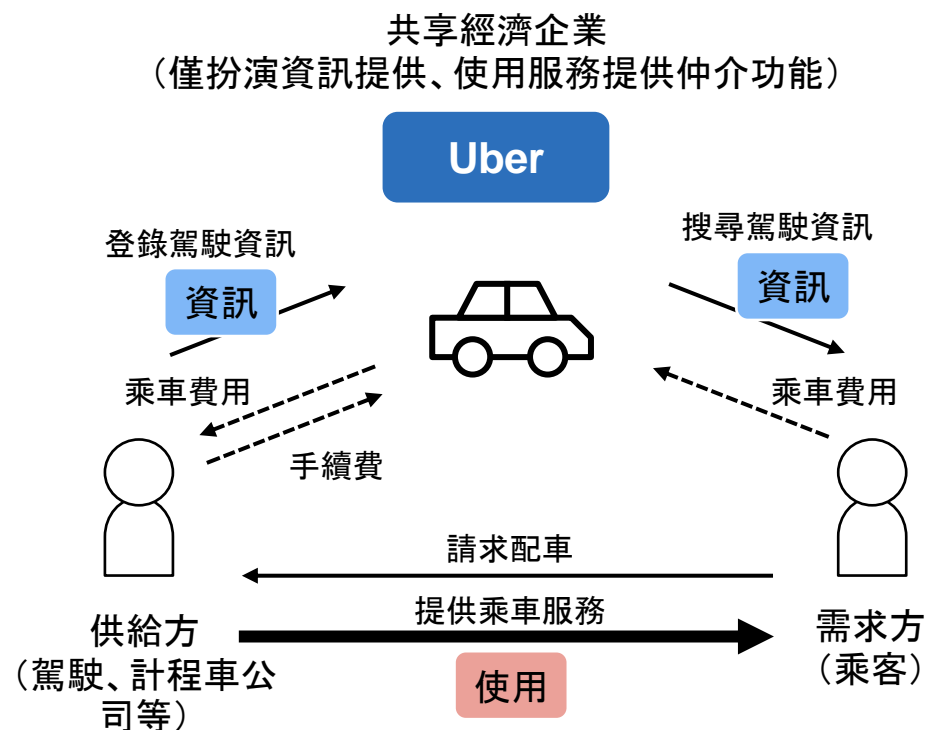
## 仲介個人借貸的共享經濟 ~Airbnb與Uber~

- Airbnb與Uber在供給方與需求方間居中扮演「資訊提供」與「使用服務提供」仲介功能
  - 供給方擁有可提供共享服務之對象資產，將資產閒置時間作為可運用之時間提供服務給使用者
  - 需求方未擁有可提供共享服務之對象資產，僅針對使用部分支付費用

### Airbnb 的運作機制

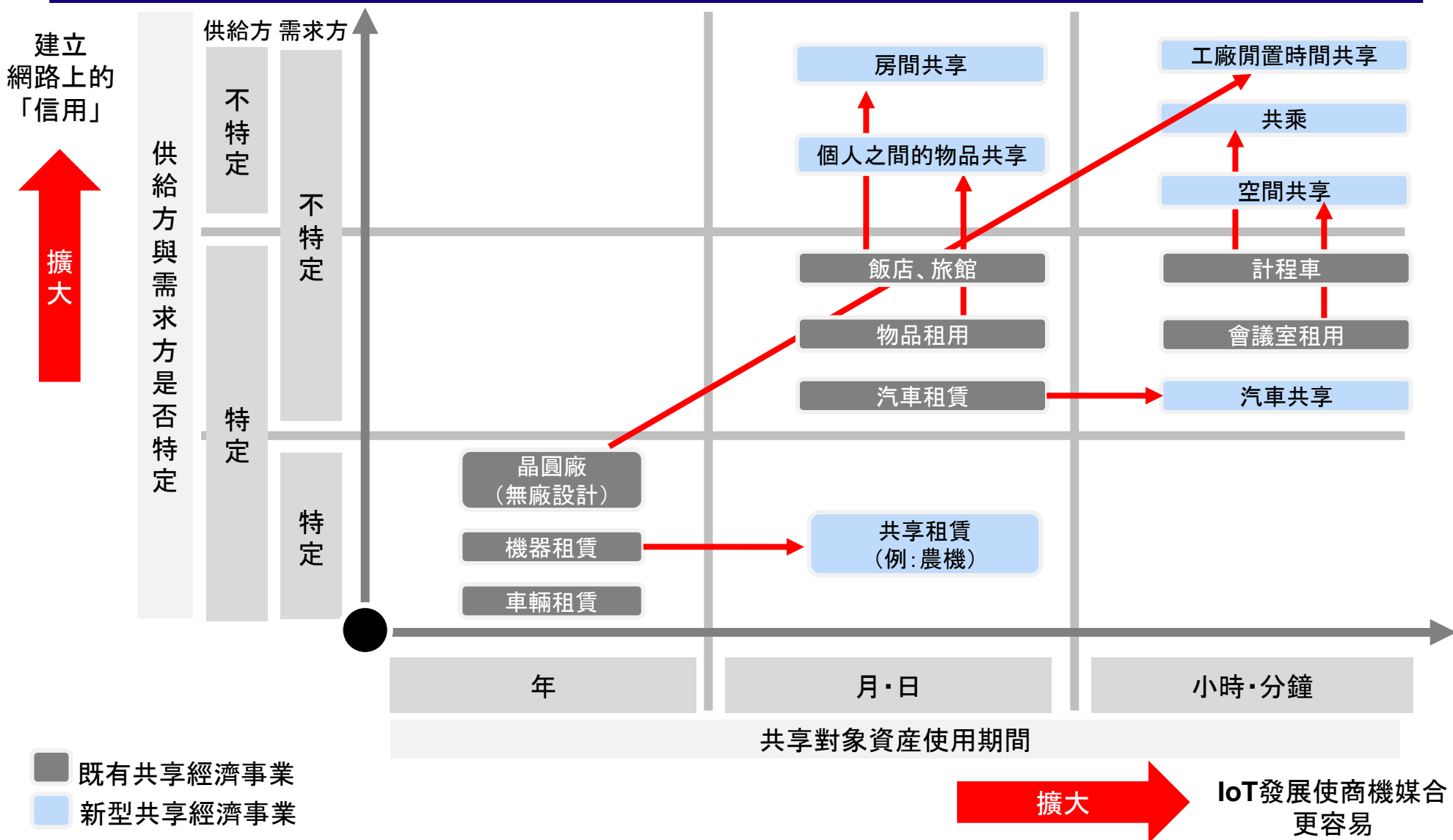


### Uber 的運作機制



(資料來源) 根據各家公司官方網站資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

# 細緻的「共享(Share)」與「分散型信用」, 擴大商機



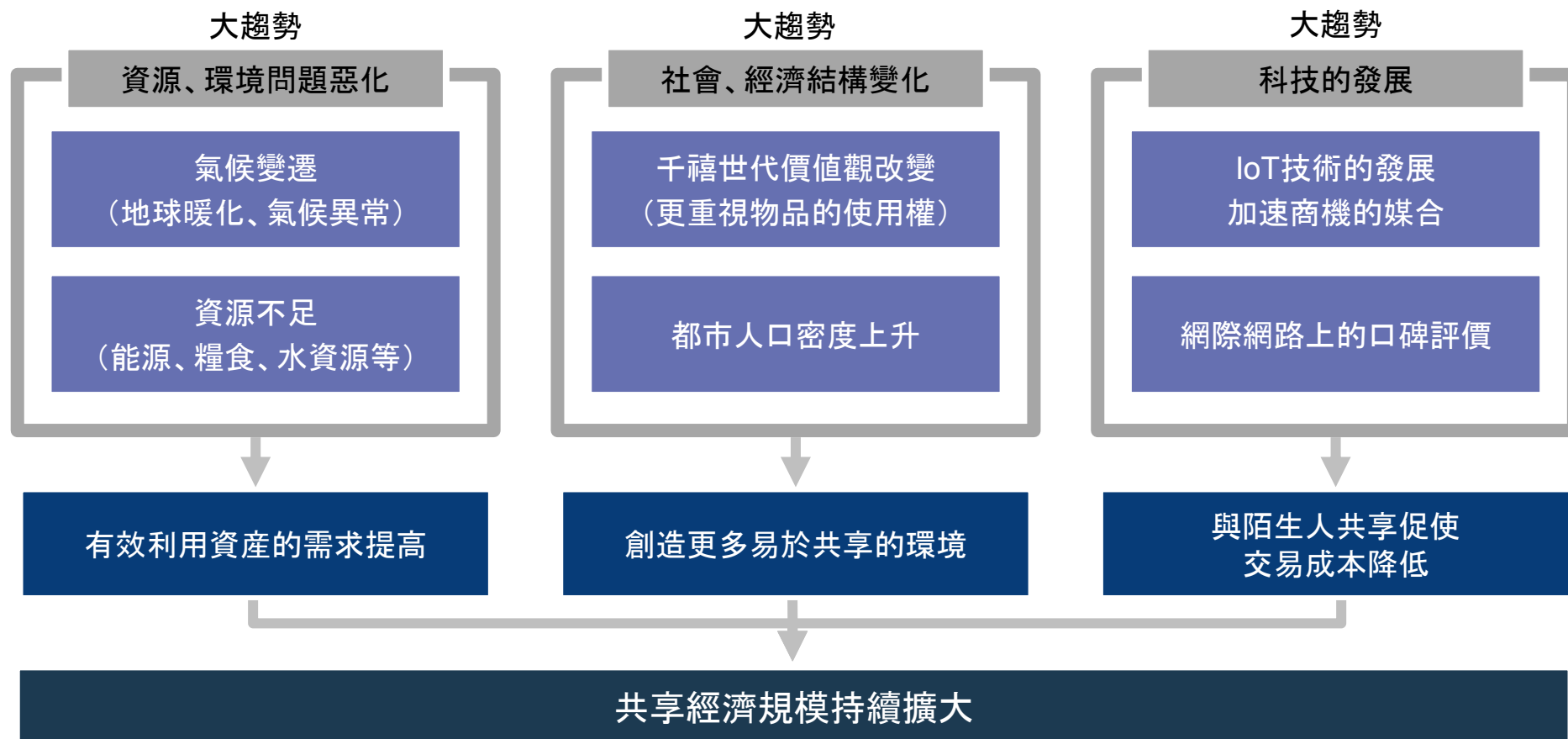
(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作



## 由大趨勢衍生之共享經濟，未來將持續擴大

- 由於IoT等技術發展，再加上社會、經濟結構變化及資源、環境問題惡化之影響，「共享經濟」規模持續擴大已是不可逆的趨勢

### 大趨勢與共享經濟



(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

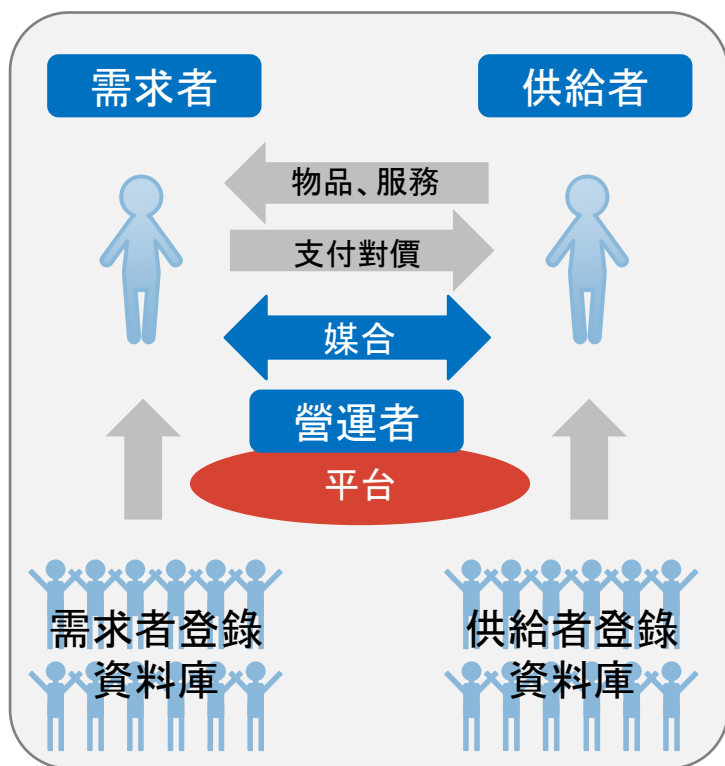
## 2. 共享經濟擴大帶來商業模式改變

- 商業領域的擴大
- 物品擁有者的改變
- 平台經濟

## 共享經濟擴及各產業領域

- 可成為共享對象的除了各式各樣的「物品」之外，也包含「技術」與「資金」
- 「持續合作進行●●」之新型商業模式已不再侷限於物品，各類型媒合供需平台業者勢力日漸抬頭

### 平台(概念)



### 各類型共享經濟模式

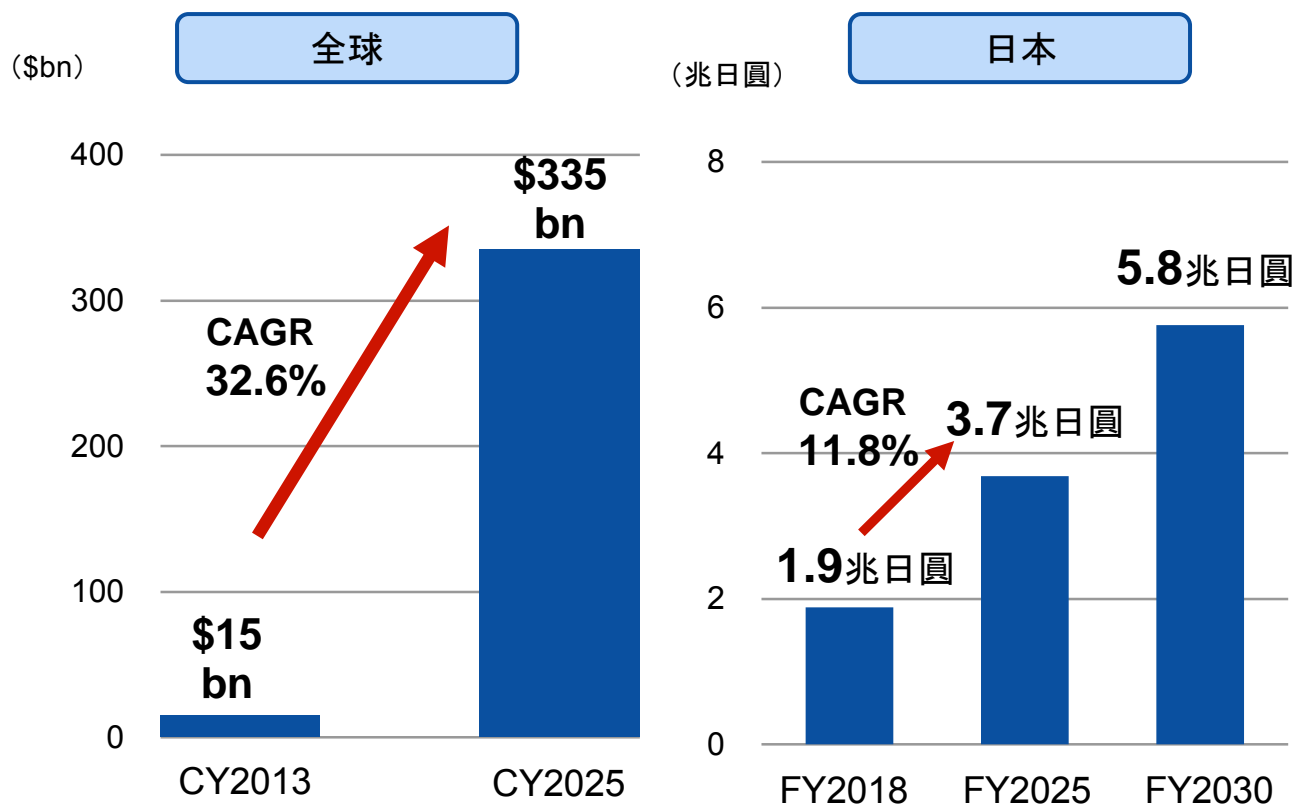
資產共享	持續合作進行【購買】
群眾募資	持續合作進行【資金提供】
零工(按件計酬)經濟 (食物快遞、叫車等)	持續合作進行【雇用】
虛擬(加密)貨幣	持續合作進行【信用建立】
群眾外包	持續合作進行【研究開發】
⋮	⋮
⋮	⋮
⋮	⋮

(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

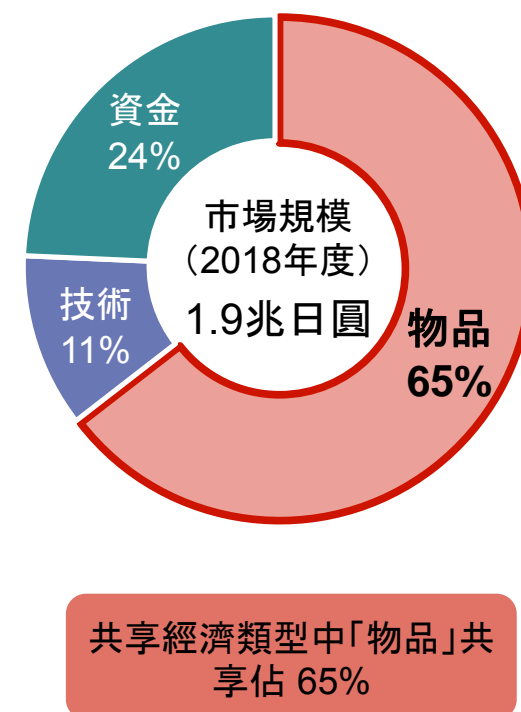
## 共享經濟市場規模 ~ 預估全球規模急遽飆升 ~

- 共享經濟市場到2025年全球規模預估將大幅飆升至\$335bn (CAGR 32.6%)。日本規模預估於2025年達3.7兆日幣
- 共享經濟的主要類型中，物品共享佔65%

### 共享經濟市場規模預測



### 日本市場共享經濟的類型分佈



(資料來源) 根據PwC, *The sharing economy*、共享經濟協會「共享經濟市場調查2018年版」資訊, 由瑞穗銀行產業調查部製作

## 【參考資訊】共享經濟在日本各行各業中相繼登場

- 在日本, 各企業紛紛開始投入共享經濟市場
- 跨界異業(大型電信業者等)、國際企業(中國大型叫車平台等)也相繼投入市場

### 日本市場投入共享經濟企業列表

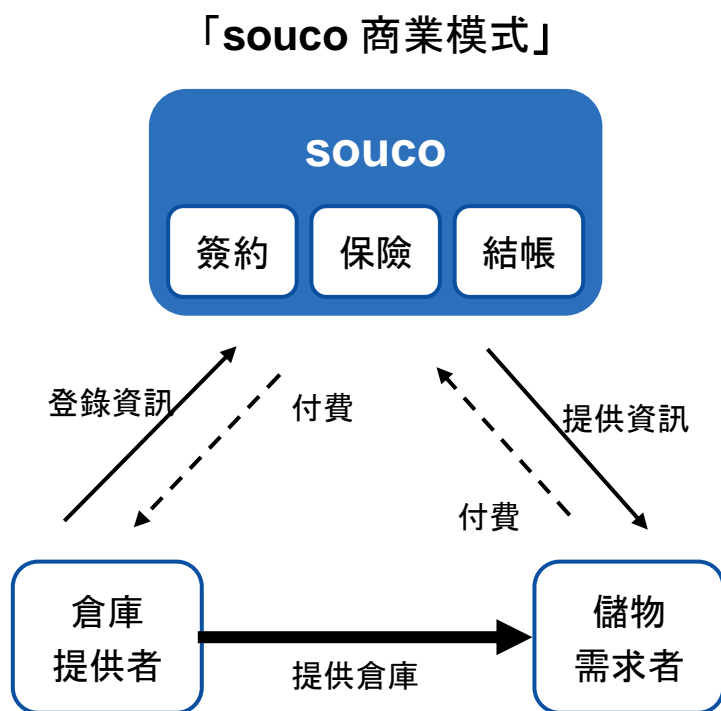
共享經濟業者		異業投入		國外企業投入	
民泊	Hyakusenrenma 百戰鍊磨	民泊、停車場	樂天	民宿	[美國]Airbnb
空間	Space Market	停車場	Recruit	民宿	[中國]途家 × [日本]樂天
停車場	akippa	單車、汽車共享	NTT Docomo	民宿	[美國]Expedia × [日本]樂天
汽車共享	Times24	單車	SoftBank	民宿	[荷蘭]Booking.com × [日本]樂天
服裝	airCloset	高級車	DeNA	單車	[中國]摩拜單車(Mobike) × [日本]札幌當地企業
名牌包	Lexus Technologies	工廠、倉庫	三菱商事	單車	[中國]ofo × [日本]SoftBank
印刷工廠、運輸	RKUSUL	建設機器	豐田通商	計程車配車 ·叫車服務	[美國]Uber
倉庫	SOUCO	海運	三井物產 × weathernews (WNI)	計程車配車 ·叫車服務	[中國]滴滴出行 × [日本]第一交通產業
拍賣、單車	mercari	辦公室	JINS	辦公室	[美國]WeWork

(注)表中註記「×」者為兩家公司合作 (資料來源)根據各種資訊由瑞穗銀行產業調查部製作各種資料

## 日本：靈活運用倉庫閒置空間的物流設備、空間共享～souco～

- souco為有剩餘倉庫儲位的提供者與有儲物需求的使用者居中媒合，建立起最快一天內媒合成功的平台機制
- 一般倉庫須長租乃是造成物流效率不佳的原因之一，活用共享倉庫有助於實現更靈活有彈性的物流網

### 靈活運用剩餘儲位之物流設備、空間共享

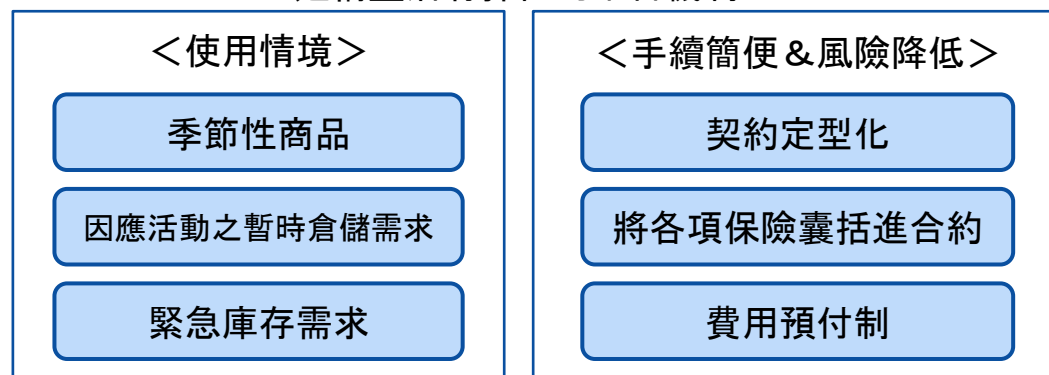


#### 課題

- 倉庫租約一般為 3～5年，最短也須1年
- 須預留多餘儲位，造成額外浪費

儲位提供者與儲物需求者媒合  
～ 僅提供必要空間及必須天數 ～

#### 建構靈活有彈性的平台機制



(資料來源)根據souco 官網資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 日本：固定月租制女用名牌包共享服務～Lexus～

- Lexus打造月租費6,800日幣無限期租用女用名牌包的新商業模式
- 透過精準分析數據建構一套利於用戶使用及精選優良用戶的平台機制，藉由該機制取得用戶高續約率

### 高續約率之Lexus名牌包共享服務



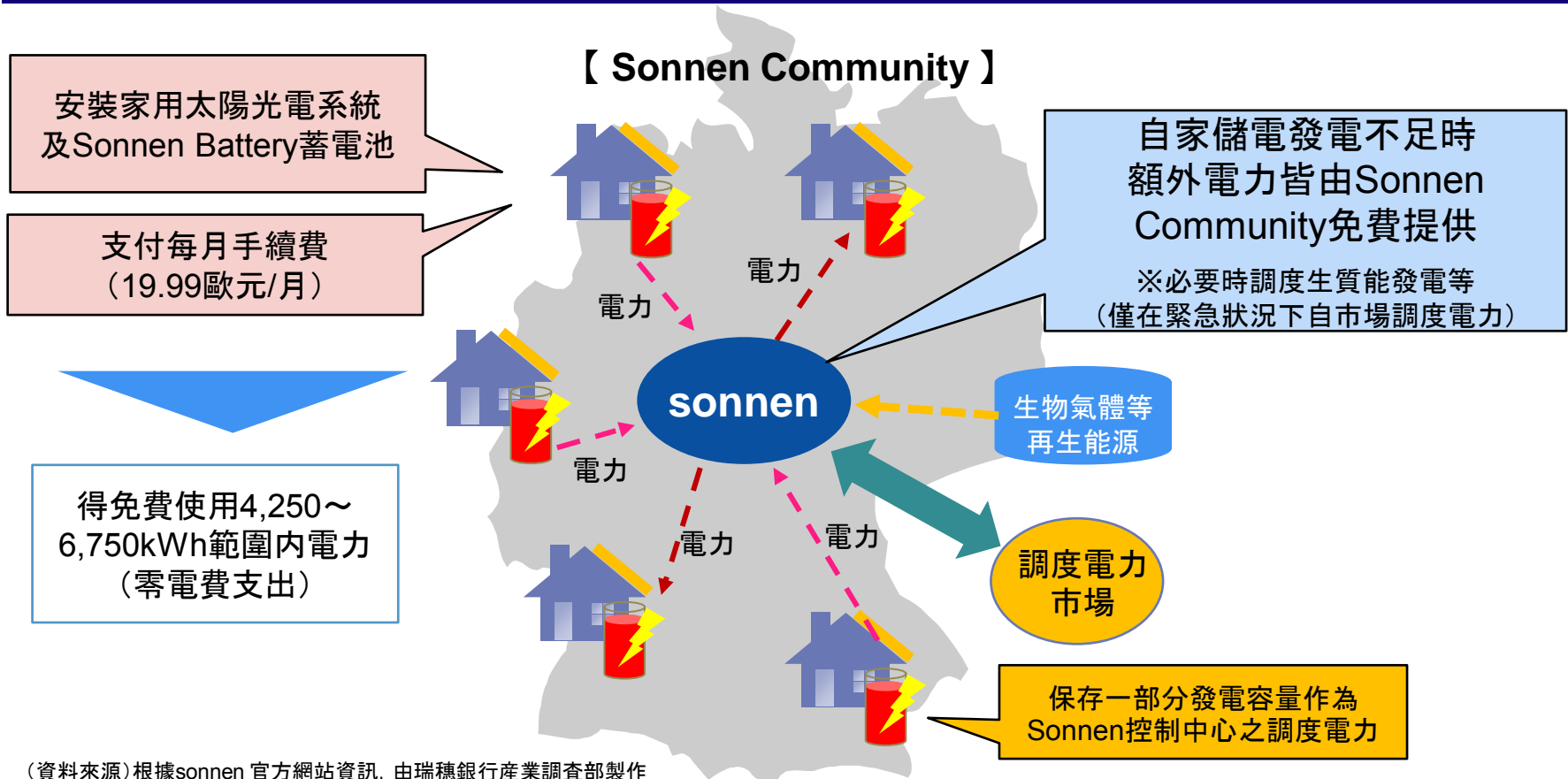
**藉由提高用戶的使用滿意度使會員用戶平均續約率達 95%**

(資料來源)根據Lexus官方網站及各相關報導資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 德國：活用蓄電池之再生能源電力共享 ~Sonnen~

- Sonnen成立於2010年，為德國一家研發出「Sonnen Battery」蓄電池之新創公司
- 靈活利用住宅用太陽能發電及蓄電池，透過Sonnen開發的儲電管理系統使社區居民可共享發電電力，創造「零電費支出」的電力消費模式

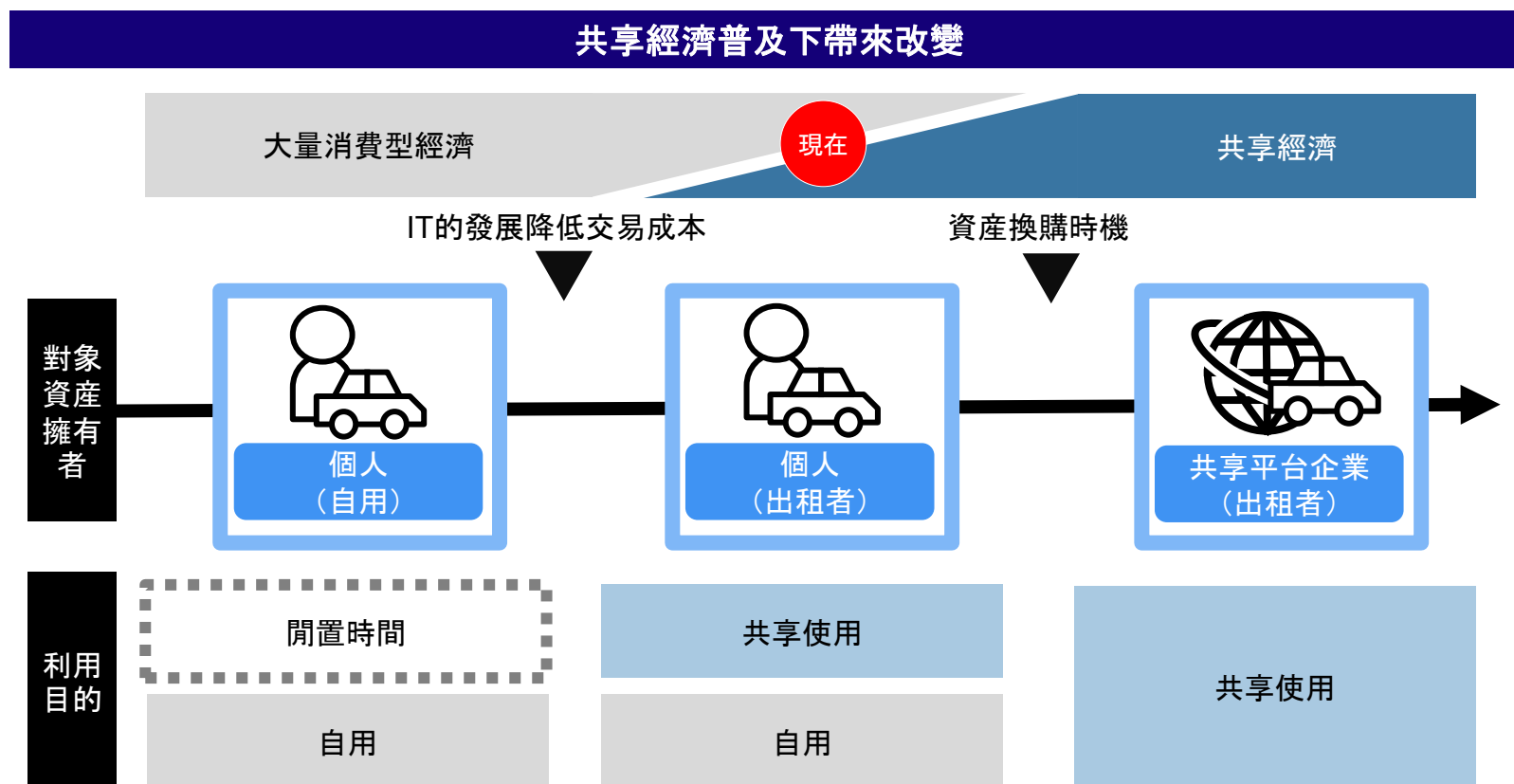
### 透過儲電管理系統之再生能源電力共享





## 共享經濟普及帶來的改變擴及至物品擁有者

- 「從擁有到使用」的共享價值觀滲透下，過去是資產出租者的個人，不再為了自用目的而換購資產，未來將可能轉變成新的租用者角色
- 共享對象財擁有者的變化，也影響了物品的存在定位，企業須重新擬定戰略，思考從何獲取收益

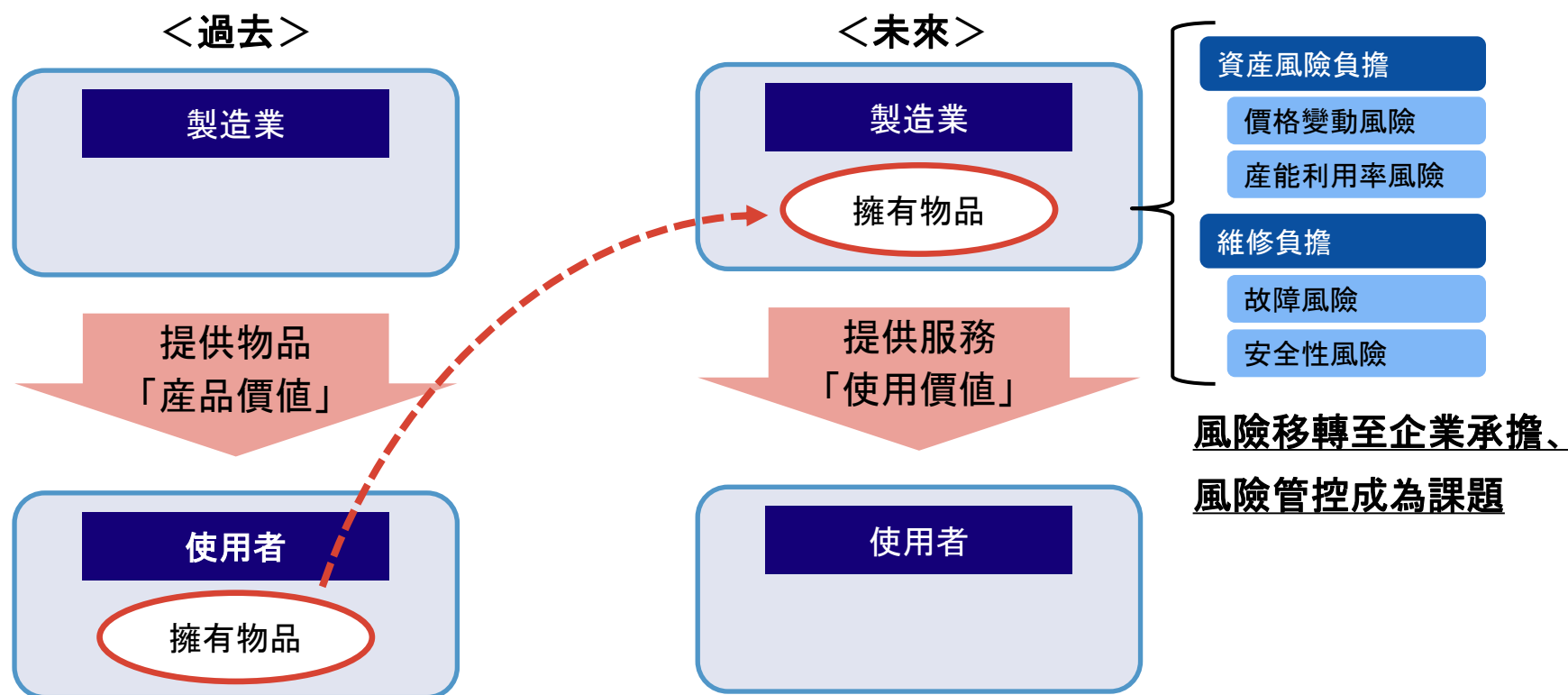


(資料來源)根據各項資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 對物品的風險承擔由使用者轉嫁至企業

- 伴隨著共享經濟的蓬勃發展，物品的擁有者從個人移轉到企業，過去使用者須承擔的價格變動或故障等風險，轉嫁至共享經濟平台業者
- 今後課題將著重於如何管控資產相關的風險負擔

### 所有權移轉下風險承擔者的角色轉換



(資料來源) 瑞穗銀行產業調查部製作

## 物品設計前提由「一次性」轉為以「共享」為前提

- 物品設計前提從「一次性」轉為以「共享」為前提，對製品設計的要求相對改變
- 設計重點改為要求高耐用度、可維修及可回收等利於重複使用之規格

### 對產品設計要求的改變

#### 使用者需求

降低成本

提高性能

降低風險

以「一次性使用」為前提的產品設計  
～有計畫性改款淘汰型設計～

轉移

以「共享」為前提的產品設計  
～可持續使用型設計～

低耐用度

產品壽命短  
(有計畫地改款淘汰)

豐富的功能

高耐用度

產品壽命長  
(易於回收、修理)

實用的功能

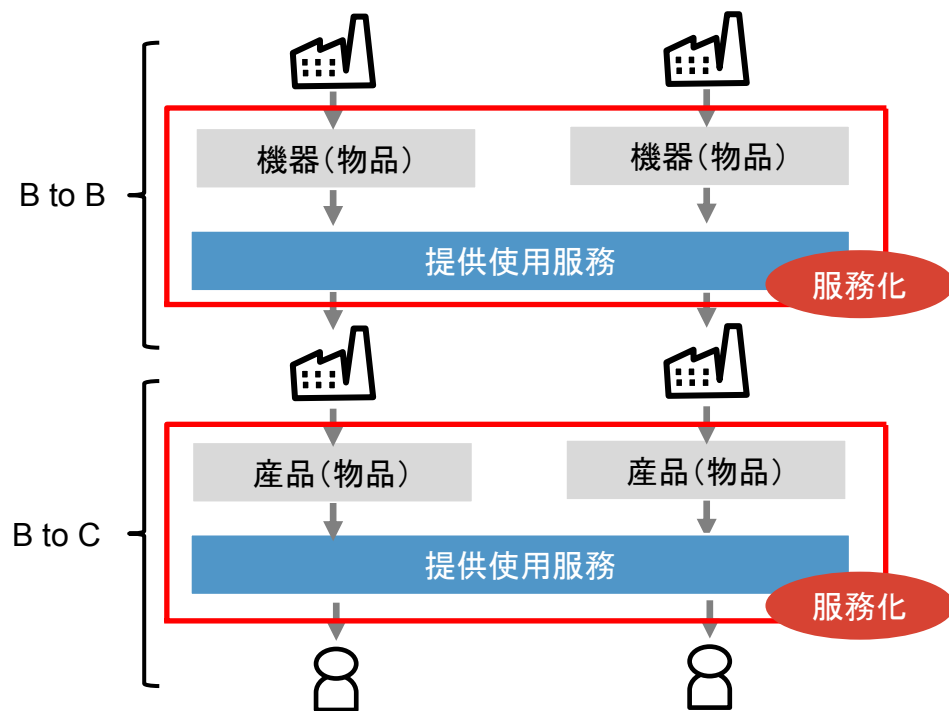
維修容易  
(零件標準化)

(資料來源) 根據各種資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 物品附加價值最大化 ~精準分析數據創造價值~

- 從單純的物品銷售轉移為提供使用服務模式(=產品價值轉為使用價值)的趨勢下, 如何精準分析數據、將物品附加價值發揮至最大化尤其重要
- 製造業可發揮品質(產品本身的優勢)及營運能力建構平台, 創造新價值及新型生態系

### 產品價值切換為使用價值(服務化)



- 具備能配合使用情境及用途之產品性能
- 提供良好使用者經驗(UX)及客製化之廣泛服務
- 廣大用戶數、強大的營運能力

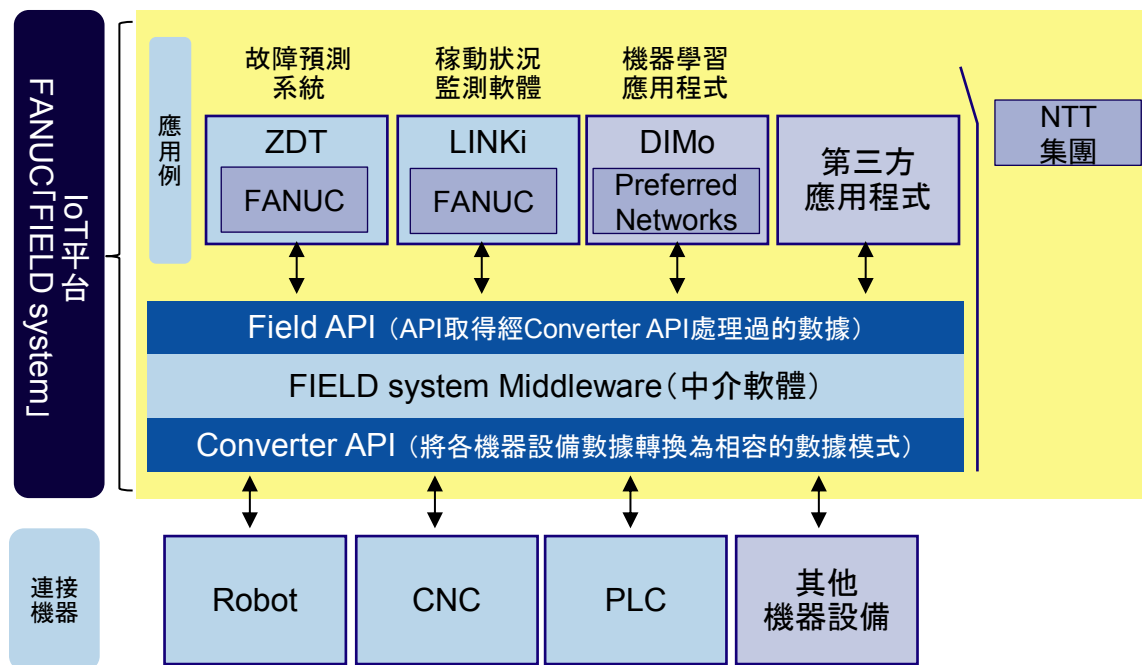
活用商品本身之優勢及營運能力  
建構平台

(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

## 匯集製造數據活用產品優勢建構生態系統 ~FANUC~

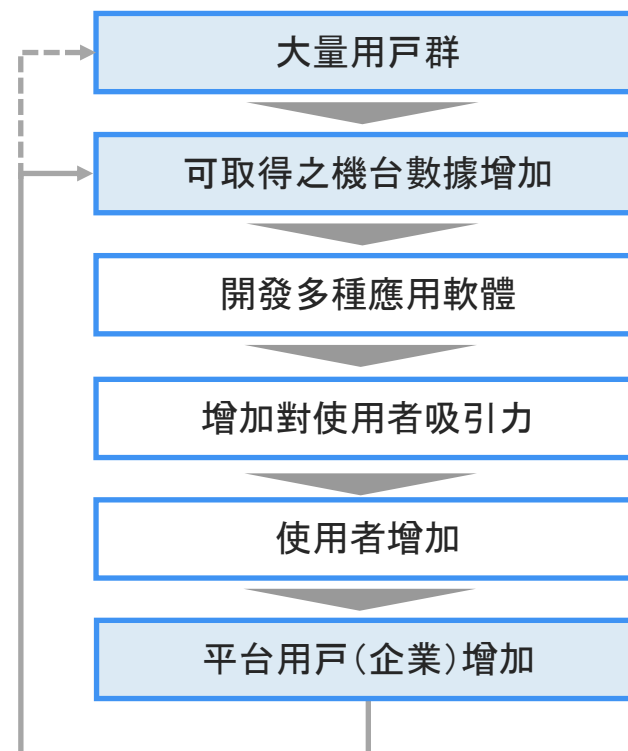
- FANUC發展一套可聯結製造工廠內全部生產機器匯集製造數據的IoT物聯網系統平台  
—開放平台，可連接其他廠商設備機器、也允許第三方應用程式開發
- 提供改善生產效率服務的平台型商業模式，可作為擁有實體商品優勢之製造業的一種競爭策略

### 開放平台 FIELD system 運作示意圖



(資料來源) 根據FANUC公告資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

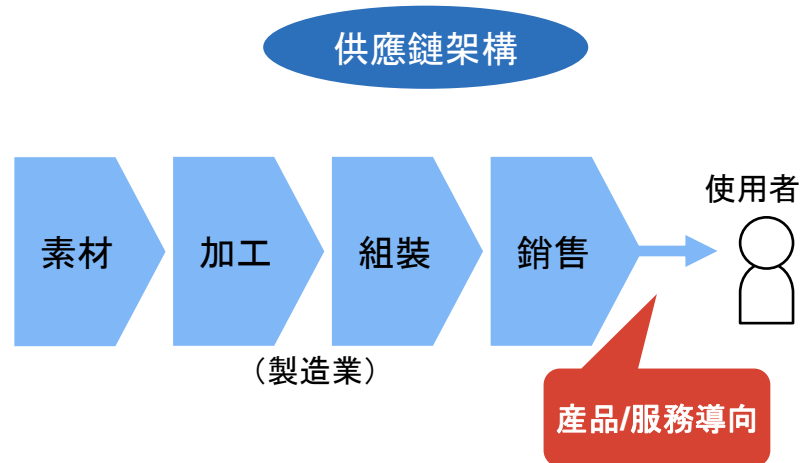
### 形成生態系後的良性循環



## 平台重要性與日俱增 ~由產品/服務導向轉為使用者導向~

- 逐漸由既有的供應鏈模式轉換為階層式架構的平台模式
- 在思維轉換為「從使用者出發」之前提下，要建構具吸引力的平台，如何降低使用者交易成本、提高使用便利性為成功關鍵

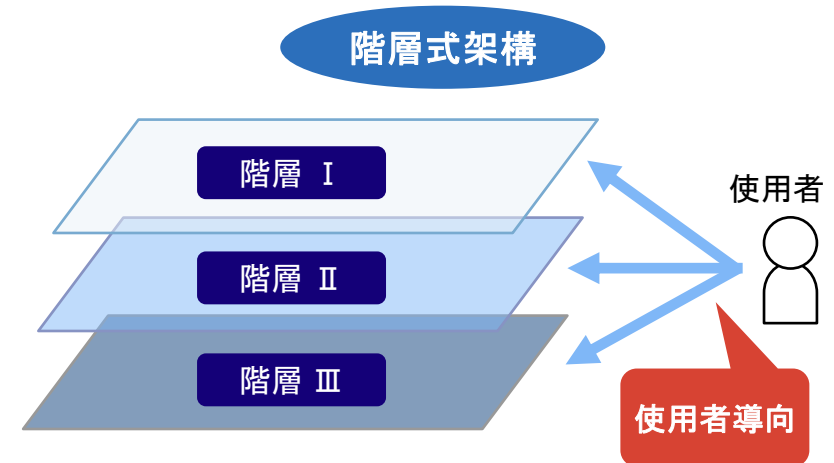
### 供應鏈模式



#### 特徵

- 「產品/服務」導向機制
  - 使用者從最後問世的成品/服務中選擇
  - 製造產品。因為先有「成品」方能衍生附加價值
- ※階層式架構中也有部分保留上述原始供應鏈模式

### 平台模式



#### 特徵

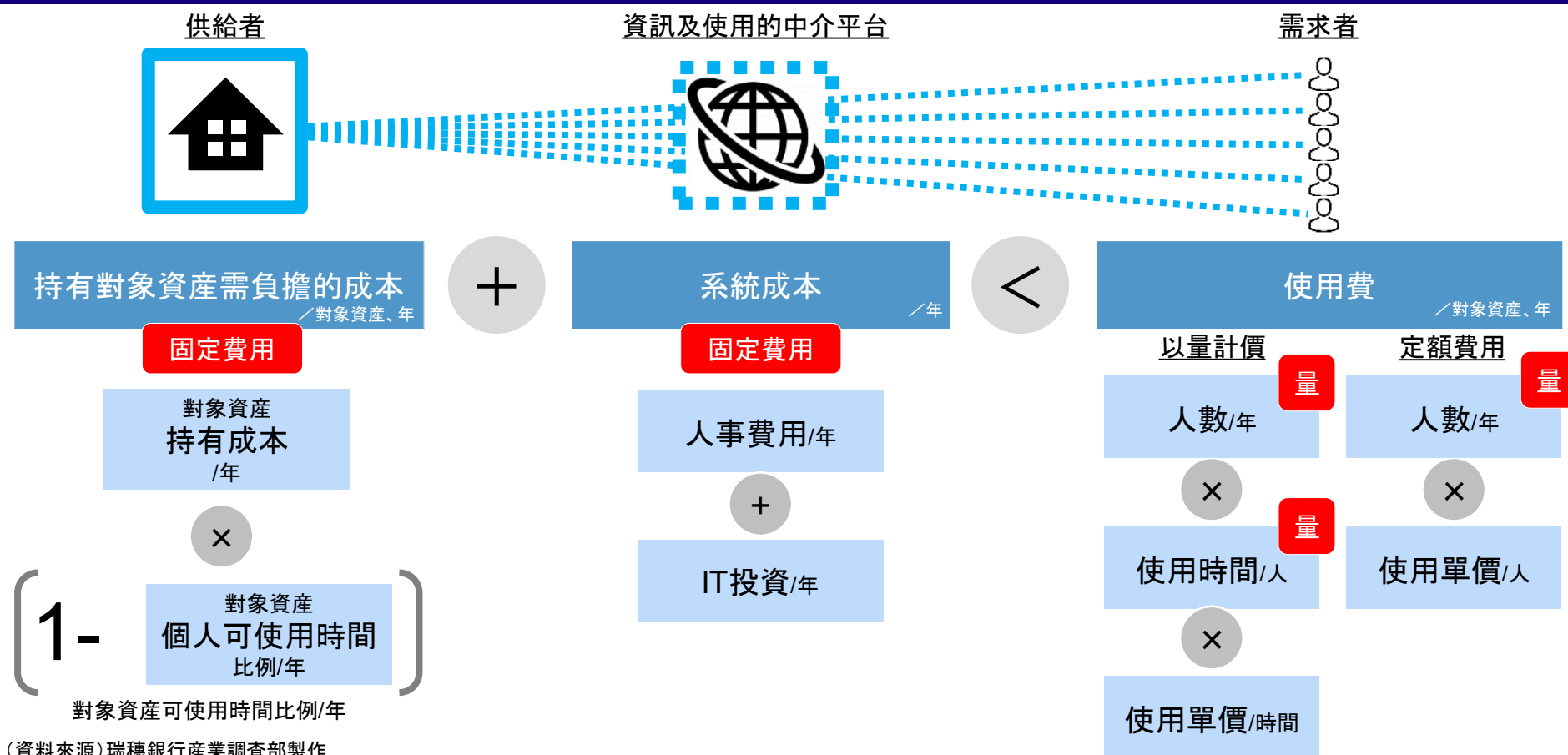
- 「使用者」導向機制
- 使用者從各階層選擇產品及服務
- 生成交易。附加價值來自產品及服務的「串連」
- 多元選擇提高使用者的方便性

(資料來源) 根據各項資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

# 平台經濟關鍵在於「如何賺取更多使用量」

- 平台主要成本多為固定費用，故關鍵在於「如何贏得更多使用量」
  - 許多平台業者利用雲端服務，致力於因應業務擴大或縮小做出更靈活調整(≡IT投資成為變動費用)

## 平台經濟收益模式

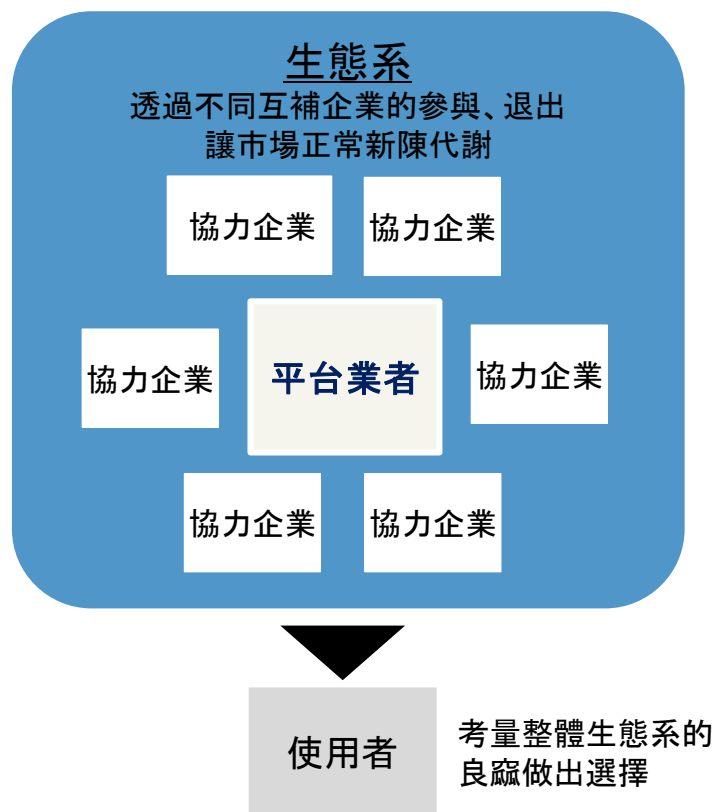


(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

## 形成具吸引力的生態系統促進商業良性循環

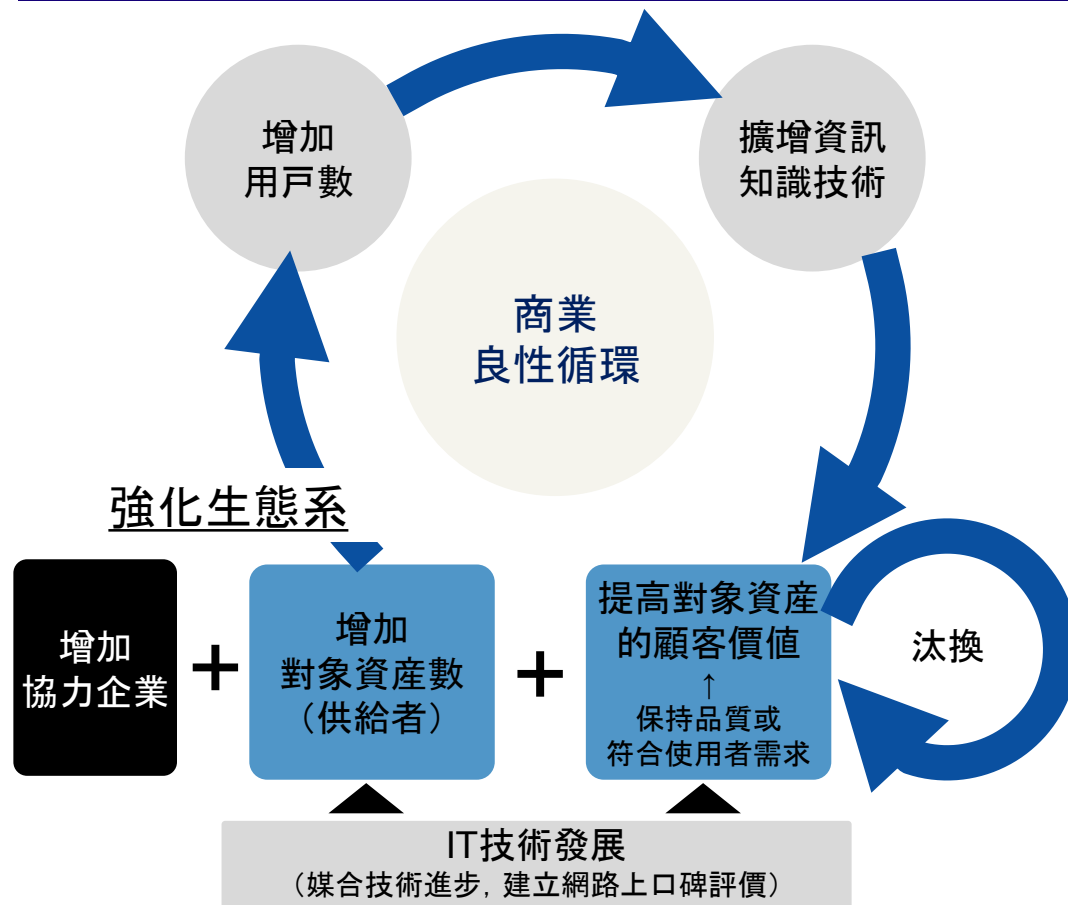
- 平台經濟係以共享經濟企業為中心，為聚集在事業上具備互補性的企業創造生態系統，如何打造一個協力企業容易聚集的平台環境也至關重要
- 生態系擴張，使用者或使用量增加有助於促進良性循環

### 生態系與使用者的關聯性



(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

### 平台經濟的良性循環

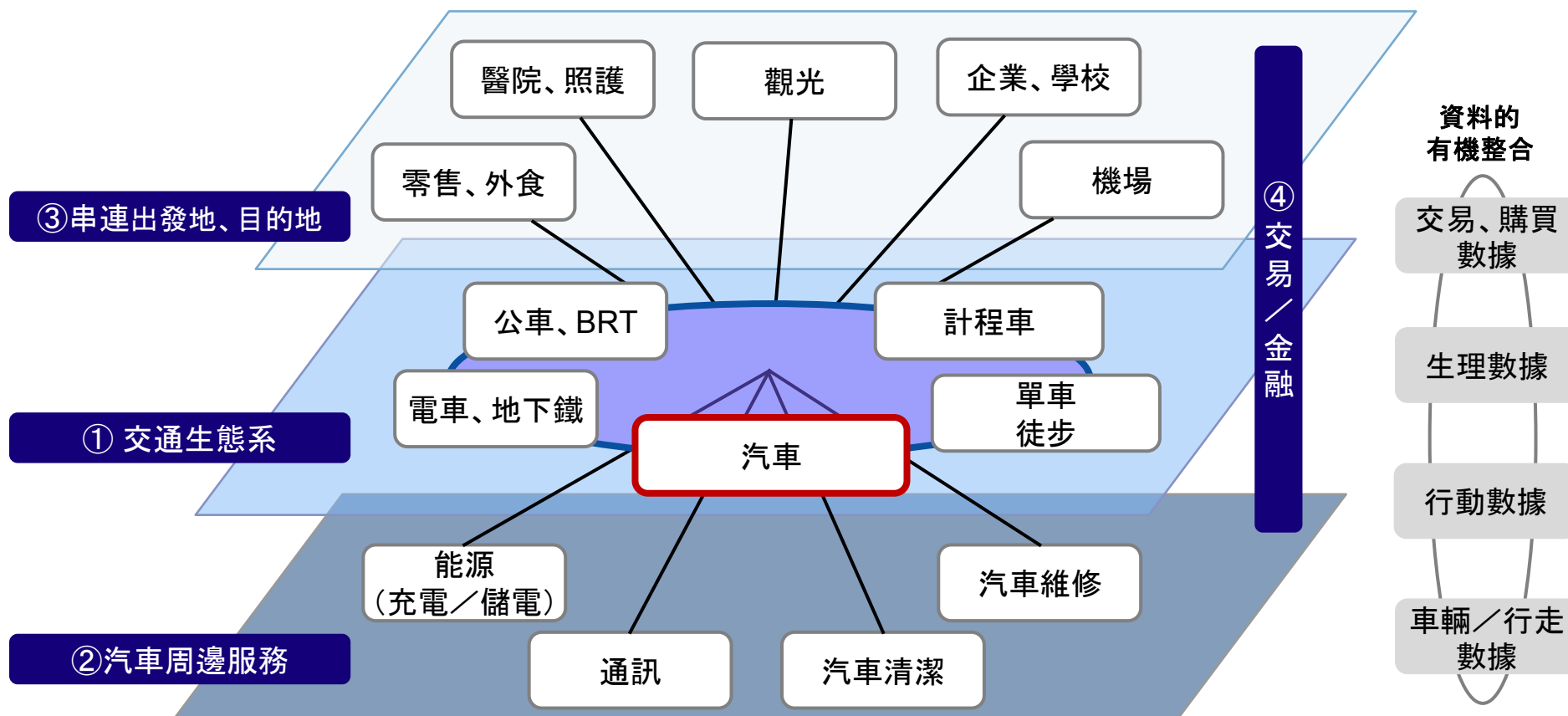




## MaaS為汽車產業帶來的影響 ~不以產品出發, 改以從使用者為出發點之思維模式~

- MaaS (Mobility as a Service) 對汽車產業的影響是, 一改過去以產品(汽車)為導向的思維, 企業須站在使用者角度提供複合式服務之趨勢導向
- 各家業者為建構更具影響力的生態系, 積極尋求多元合作夥伴

### 與「移動」相關的生態系三階層構造

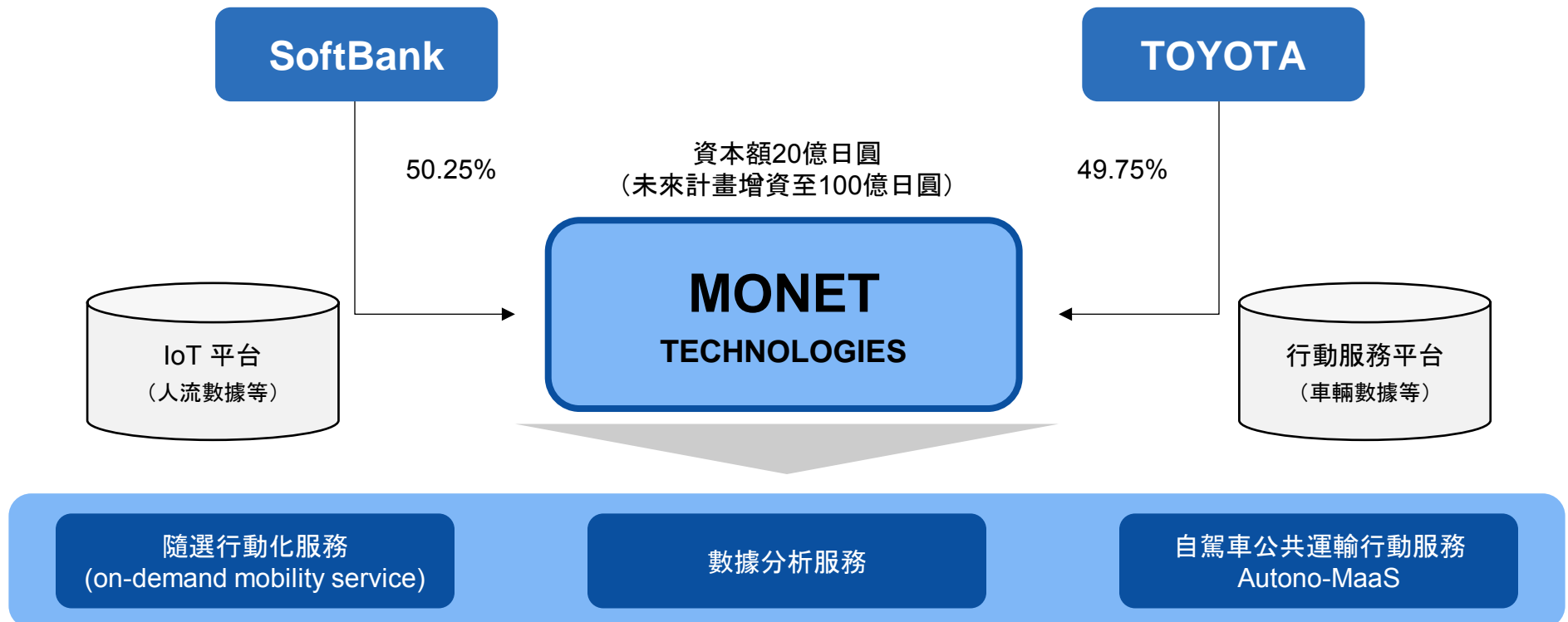


(資料來源) 瑞穗銀行產業調查部製作

## 透過數據合作在MaaS領域形成生態系 ~TOYOTA與SoftBank~

- 2019年2月，TOYOTA與SoftBank攜手成立合資公司MONET
- 雙方將持有的人流數據和車輛數據整合解析，推出全新的MaaS平台解決方案
- 2019年3月成立「MONET Consortium」(計88家公司參與合作)，日野、Honda亦決定出資

### SoftBank與TOYOTA成立合資公司



(註) 出資比例為設立時(2019年2月)數據  
 (資料來源) 根據各公司新聞稿，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 大數據應用面臨的課題 ~各國、各區域對資料的保護與限制~

- 在個資與產業數據流通上，各國、區域抱持不同見解與立場
  - 特別針對個資跨境流通，從自由開放的美國到嚴格管制的中國等、各國意見分歧
- 當數據須運用至全球跨境服務，企業須能彈性因應並符合各國法規要求

各國、各區域對資料之保護、限制

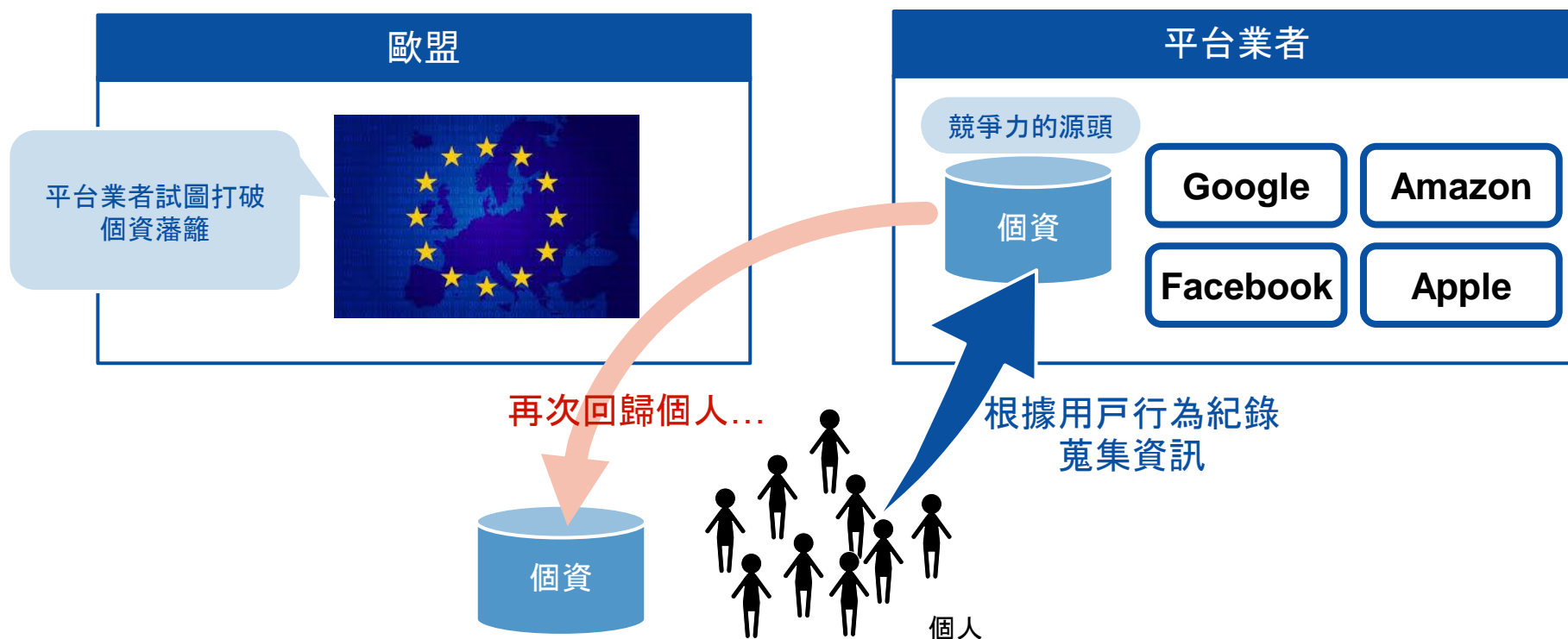
		日本	美國	歐洲	中國
個資	見解·立場	介於歐美之間的中庸立場	鼓勵自由流通運用數據	由個人自主管理個資	國家主權觸及網路空間
	跨境流通	須經當事人事先同意	原則上自由流通	原則上禁止流通至保護機制尚不健全的國家	限制非常嚴格
	境內流通	一般性保護	自主管理	除了一般性的保護外，資料可攜權亦獲得保障	並未訂定具統一性的個人資料保護法
產業數據	跨境流通	原則上自由流通	原則上自由流通(註)	個別管理(金融、醫療等)	涉及國家機密幾乎全面禁止

(注)產業用數據的運用乃根據契約約定，營業秘密以法律加以保護  
(資料來源)根據各項資訊，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 歐盟：對平台業者獨佔個資之規範

- 歐盟對個資集中於美國巨型平台業者之現狀感到憂心，積極討論如何強化個人對其相關數據之所有權
- 歐盟於2018年5月實施規範了資料可攜權的個人資料保護一般規則(GDPR)
  - 一 日本與歐盟立場一致，認為必須提出對抗美中巨型平台業者之策略

### 歐盟對平台業者的管理



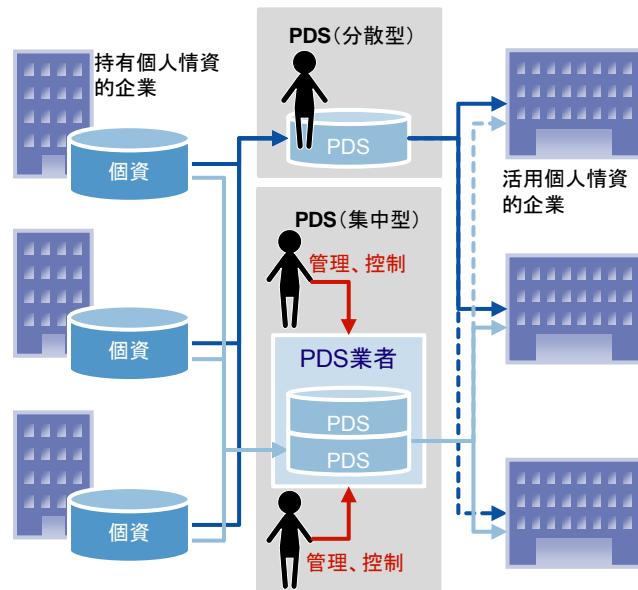
(資料來源)根據各項資料，由瑞穗金融集團研究與諮詢商業部製作

## 【參考資訊】日本對個資流通、運用機制的檢討

### ■ 為了促進包含個資的數據順利流通，允許個人介入或為一有效機制

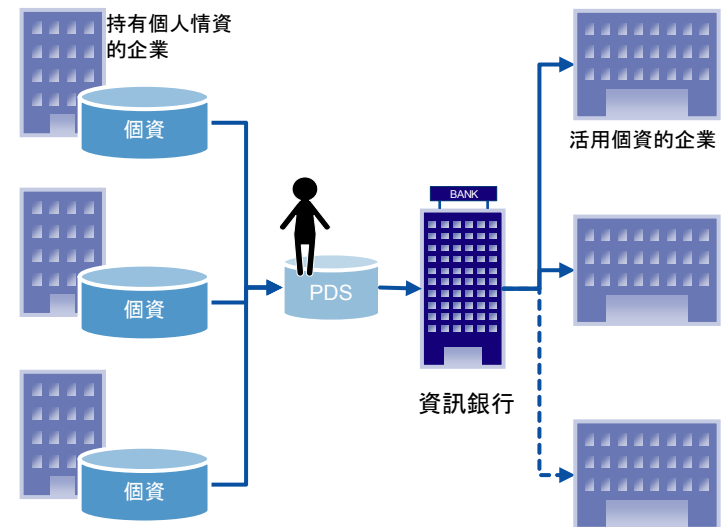
一在資訊流通環境整備檢討會中所提出的機制，包括由個人自行儲存、管理個資之「①PDS」，依據個人委託進行數據管理、運用之「②資訊銀行」，以及仲介數據交易之「③數據交易市場」

#### ① PDS (Personal Data Store)



- 個人根據自由意志，自行儲存、管理資訊的機制
- 「分散型」為將資訊儲存在個人終端裝置中自主管理；「集中型」則是集中至相關業者伺服器儲存、管理

#### ② 情報銀行



- 為促進資訊流通而設立的機構
- 根據資訊銀行與個人之間訂定契約，可活用PSD進行個資管理或將資訊提供給第三者

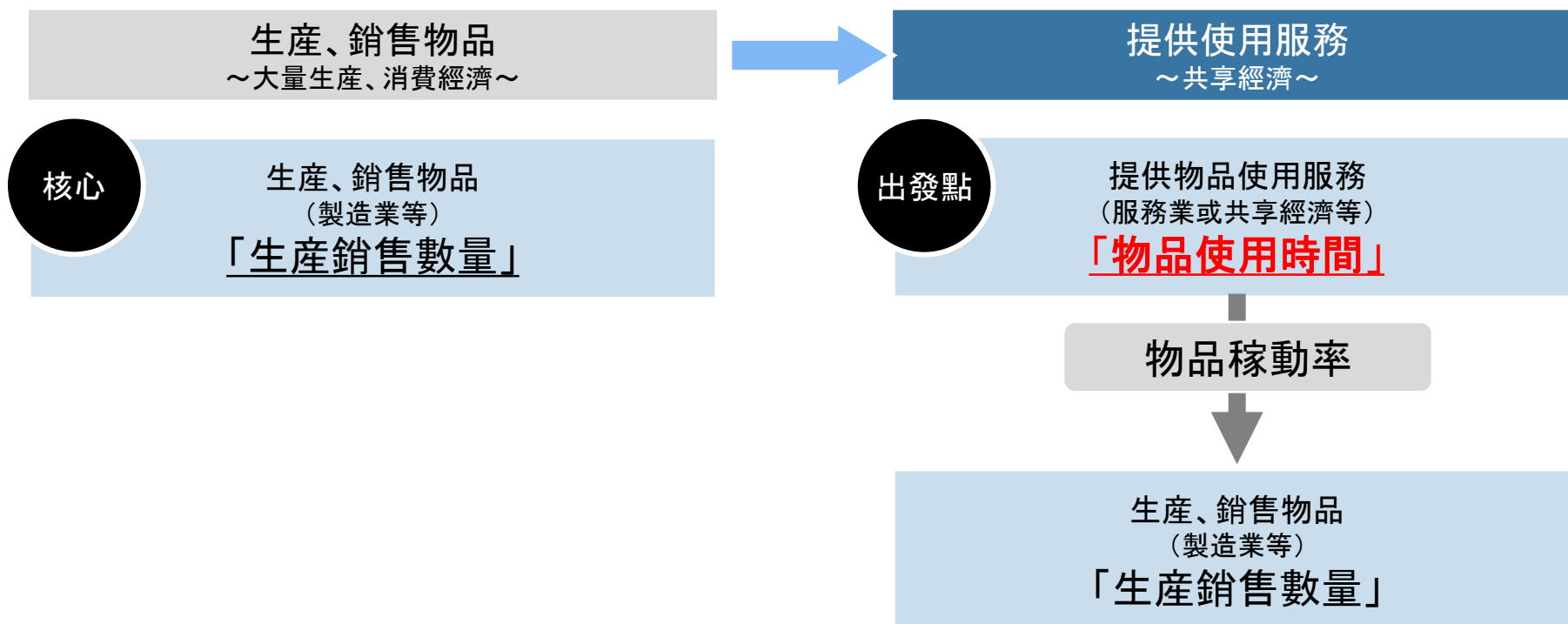
(註)PDS、資訊銀行、資訊交易市場，其各自並不具排他性，同一家業者也可能經營複數以上之功能業務  
(資料來源)根據內閣府IT總合戰略本部資料，由瑞穗銀行產業調查部製作

## 結語

## 可預見的未來① ~轉以「物品使用時間」出發的供需思維~

- 現今價值觀已由提供物品轉變為提供服務，因此過去以「生產銷售數量」為主、預測產業供需的生產方式已不足以因應現況
- 由使用方式衍生以「物品使用時間」為出發點來預測產業供需的方式將更顯重要
  - 過去未曾著眼的「物品稼動率」概念，將成為決定製造業生產銷售數字的關鍵變數

### 共享經濟蓬勃發展下供需預測變化

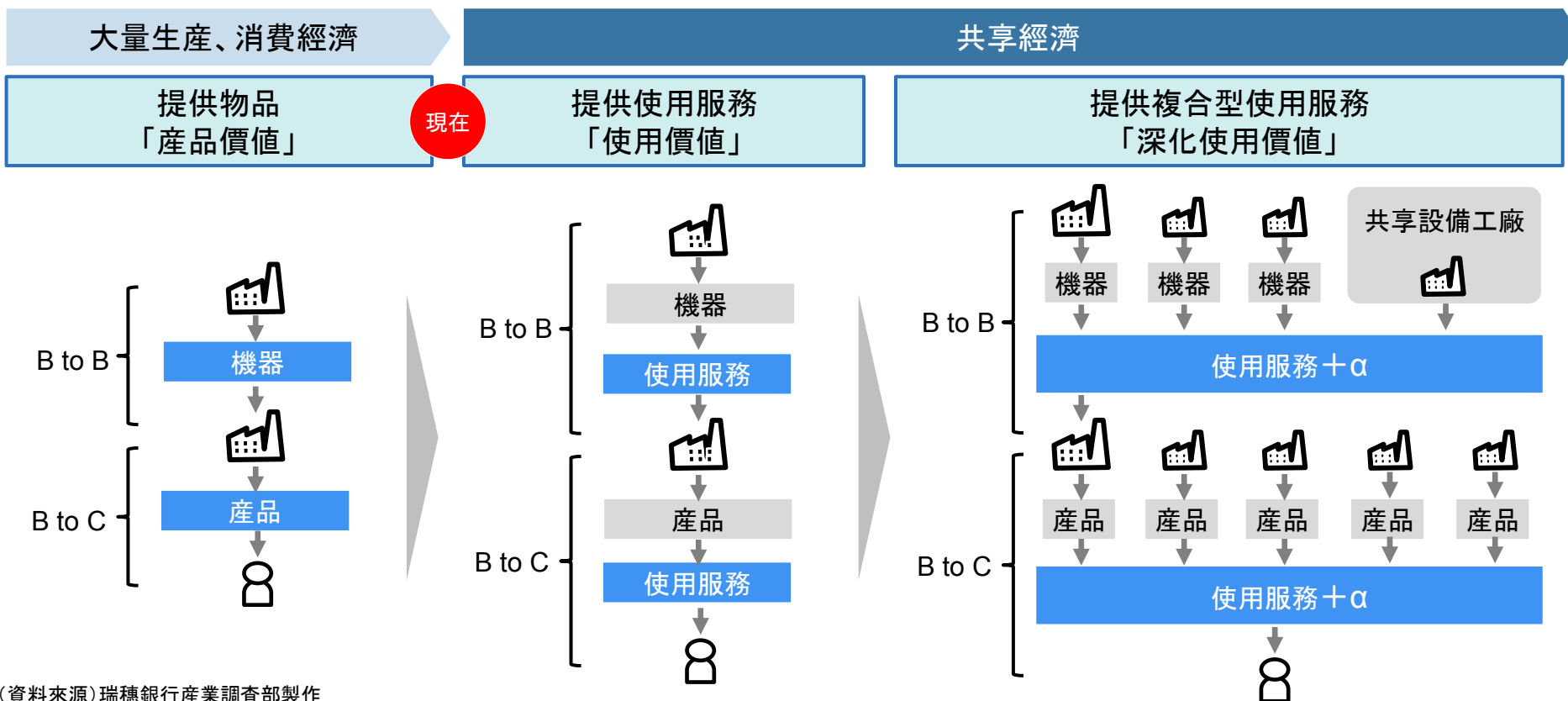


(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

## 可預見的未來② ~ 共享經濟開始提供複合型使用服務 ~

- 未來當共享經濟逐漸普及，可預見使用者追求的「使用價值」範疇將愈來愈廣，對服務要求的水準也會愈來愈高
- 為提高用戶在使用服務時之便利性，業者須整合提供多元使用服務，可能會為各產業價值鏈結構帶來相當大的影響

### 共享經濟的未來假想



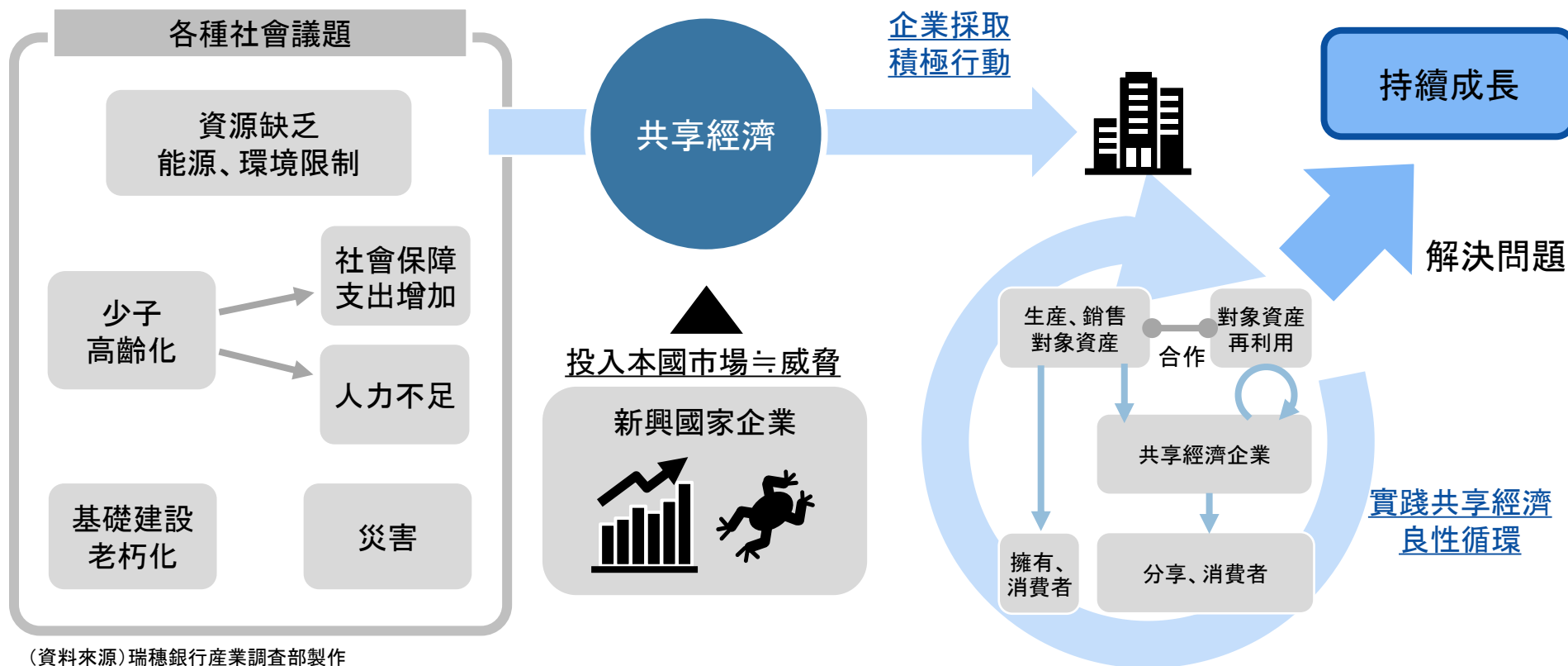
(資料來源) 瑞穗銀行產業調查部製作



## 活用共享經濟，創造解決社會問題的商機

- 苦於資源缺乏或少子高齡化等各種社會課題的先進國家，也需要共享經濟
- 商業環境的變化下，急起直追的新興國家企業可能形成威脅
- 企業發揮創意巧思，積極發展共享經濟，將有機會化威脅為轉機，帶來持續性的成長與發展

### 活用共享經濟掌握商機



(資料來源)瑞穗銀行產業調查部製作

# 免責聲明

---

© 2019 瑞穗銀行

本資料之目的僅於提供金融解決方案之相關訊息，並非強迫特定交易之邀約·代理。此外，本資料亦非以瑞穗金融集團旗下各公司之交易為前提，本資料係根據本行判斷足以信賴且正確之資訊製作，但本行並不保證其正確性和確實性。使用本資料時，請貴公司自行判斷，如有必要、煩請洽詢律師、會計師和稅務士等專業人士。

本資料之著作權隸屬本行，禁止將本資料之部分或全部影印、拍照複製或以其他任何方式進行複製，也禁止無本行書面許可之轉載或轉發。