

UBER の成功から
インターネットサービスの開発を考察する

The Examination of Internet Service Development
through The Success of UBER

2017年5月18日

慶應義塾大学 商学部 3年 へ組

大田香苗

Kanae Ohta

概要

このレポートでは、インターネット上のサービス開発におけるユーザーイノベーションという観点から知見を得るために、事例研究を行った。主に扱った事例は2010年から開始したアプリケーションサービス UBER であり、Garrett Camp と Travis Kalanick がタクシーに対する不満から独自に開発したもので、スマホから手軽に配車のリクエストができ、シェアリングエコノミーという新たな価値を創造したこと、デリバリーサービスも行っていること、世界中でユーザー数を伸ばし、成功の一方で社会問題も起こっていることがわかった。さらに、類似の YouTube、Facebook についても事例研究を行った。これらの開発プロセスや環境を比較して考えられる、消費者によるインターネット上のサービスの開発が成功する条件を、消費者の要因、サービスの要因に大別した。消費者の要因についてとくに重要なのは「不便解消欲求」「コミュニティへの所属」「消費に関する知識」、サービスの要因としては「だれもが生活を快適にできる」、「ユーザーの手間がかからないシステム」「人と人とをつなぐサービスであること」が挙げられた。

キーワード: アクティブ・コンシューマー、ICT、UBER、シェアリングエコノミー

目次

1. はじめに

2. 先行研究

- 2.1 アクティブ・コンシューマーについての研究
- 2.2 消費者やユーザーによる創造/開発についての研究
- 2.3 先行研究からの知見、事例研究の方向

3. 「UBER」の事例

- 3.1 UBERの概要
- 3.2 UBERの起源と開発プロセス
- 3.3 サービスの特徴
- 3.4 サービスの拡大
- 3.5 日本で利用できるUBER
- 3.6 UBERの問題点

4. 比較事例

- 4.1 「YouTube」
- 4.2 「Facebook」

5. 考察

- 5.1 アクティブ・コンシューマーの要因
- 5.2 サービスの要因

1. はじめに

総務省（平成 28 年）によると、スマートフォンの利用率は各国全体で見ると、日本では 6 割強である一方、欧米では 8 割程度、韓国・中国では 9 割以上である。これが土台となって、SNS や情報検索サイト、電子書籍やオンラインゲームといった ICT（情報通信技術）インフラや関連サービス・アプリケーションの市場は成長を続けている。企業等の ICT 支出の面からみると、世界の ICT 市場規模は 2015 年時点で約 2 兆ドルに達しており、2020 年に向けて年平均成長率 7.0% で拡大を続けると予想される（図表 1）。

図表 1 世界の ICT 市場の推移



出所) 総務省「平成 28 年度版 情報通信白書」

これらのことから、筆者は ICT を活用して新たな価値が創造されることの重要性に着目し、本論文では消費者視点のアイデアから開発されたアプリケーションの成功事例、「UBER」を取り上げた。さらに、消費者が開発した ICT 関連サービスという点で類似する「YouTube」、「Facebook」の事例と比較し、インターネット上の新たなサービスやアプリケーションの開発が成功する条件について議論する。

2. 先行研究

この章では、消費者参加型開発に関する研究について、アクティブ・コンシューマーについての研究、消費者による創造、開発についての研究に大別して紹介する。それらから得られた知見と事例研究の方向性をまとめる。

2.1 アクティブ・コンシューマーについての研究

2.1.1 アクティブ・コンシューマーによる創造的消費

濱岡(2001b)は、消費者は与えられた選択肢を選ぶだけでなく、創造していることについて示した。図表 2 のように消費の方法として起こりうる「既存製品のまま」「既存製品の修正」「新たな製品の創造」と「既存用途のまま」「新たな用途を見出す」を組み合わせることができる $3 \times 2 = 6$ 個のセルのうち、色のついた 5 つのセルを「創造的消費」と呼んだ。一方でコミュニケーションも創造段階で情報やノウハウを得るため、あるいは普及段階で社会に広めるために重要となる。以上を踏まえて、「アクティブ・コンシューマー」を「既存の製品やサービスを修正する、新しい製品やサービスをつくる、新しい用途を発見するといった「創造的消費」を行い、他者とコミュニケーションする能動的な消費者」と定義した。

図表2 「創造的消費」

製品 \ 用途	既存	創造
既存	既存製品・既存用途	既存製品の用途創造
修正	既存用途での製品修正	製品修正・用途創造
創造	既存用途での製品創造	製品創造・用途創造

出所) 濱岡 (2001b)

2.1.2 アクティブ・コンシューマーによる創造的消費の動機

濱岡(2002)は創造的消費行為、創造におけるコミュニケーションの規定要因についての仮説をアンケート結果により検証した。さらに濱岡・田中(2007)は、消費者参加型商品開発の調査結果をもとに、その活動への消費者の参加要因について検証した。以下はそれらの結果をまとめたものである。

- 「創造プロセス・コミュニケーションの楽しさ」
Amabile (1983) は、外発的な動機は創造性を低下させ、内発的な動機は創造性を高めることを示し、濱岡(2002)は、楽しさが創造的消費行為に正の影響を与えることを示した。
- 「既存商品へのいらだち・不便解消欲求」
Raymond (1998) によれば、ちょっとした不便を解消するために、自分で開発するのがきっかけだという。これについては濱岡(2002)、濱岡、田中(2007)において有意な関係が示された。
- 「名声・認知欲求」
Raymond (1998) は、ソフトウェア開発者の動機として仲間からの名声が重要であることを指摘しているが、濱岡(2002)、濱岡、田中(2007)では仲間から認められるためにするのは創造的消費行為でなく、それを広めるコミュニケーションであることが示された。
- 「自己効力感」
Hertel et al. (2003) によると、自分の行動が効果を与えると考えるものほど、その行動をとる傾向がある。濱岡、田中(2007)もこの傾向を示した。
- 「期待経済利益」
von Hippel (1988) は「イノベーションから得られるであろう期待経済利益」が多い者ほどイノベーションの源泉となる確率が高いという仮説を提示した。濱岡、田中(2007)は、経済的な利益が優位な関係にあることを示した。
- 「消費についての知識」
濱岡(2002)は消費についての知識が創造的消費行為に正の影響を与えることを示した。
- 「コミュニティへの所属」
Franke and Shah (2003) はスポーツ・コミュニティのメンバーに調査を行い、イノベーションを行った者の多くが他のメンバーから支援を受けていることを示した。これに対して濱岡(2002)は、コミュニティへの所属度が、楽しさ、認知への欲求、消費への知識に、それぞれ正の影響を与えることを示した。

2.1.3 創造的消費の動機の変化

濱岡(2001a)によると、消費によって得られるベネフィットを3段階に分けて考えると(図表3)、これまでのマーケティングで注目した「利用段階」だけでなく、開発段階やコミュニケーション段階も重要である。単に消費者のアイデアを取り込んで製品開発するだけでは、「創造やコミュニケーションプロセスを楽しむ」というアクティブ・コンシューマーのニーズに対応できないことがわかる。

図表3 消費によって得られるベネフィット（ソフトウェア開発を例に）

開発段階	内部構造を分析することが勉強になる。 プログラミング、解析をすることが楽しい。
利用段階	開発したソフトを利用して作業を簡便化する。 開発したソフトを使うことが楽しい。
コミュニケーション段階	見知らぬ人との出会いが楽しい。 メンバーとのコミュニケーション自体が楽しい、勉強になる。

出所) 濱岡 (2001a)

2.2 消費者やユーザーによる創造/開発についての研究

2.2.1 情報の粘着性

ユーザーイノベーションは「情報の粘着性」、つまり「情報の探索者が利用できるように情報を移転するためのコスト」[von Hippel (1994)]が高いと起こりにくい。例えば、消費者はニーズ情報を持っているが活用する能力がないとき、そのニーズ情報の粘着性は高くなる。企業は能力、つまり技術を持っているがニーズが分からず活用する機会がないとき、技術という情報の粘着性は高くなる。これについて濱岡・田中 (2007) は、学習する機会やツールキットの提供により能力を補助することで、情報の粘着性を低下させ、消費者の開発を促進できるとした。

2.2.2 消費者の能力の向上

濱岡 (2002) は開発に必要なものを「ニーズ情報」とそれを実現するための「能力」に分け、それらを企業が持つ場合と消費者が持つ場合それぞれにおける開発の主体をまとめた (図表 4)。情報ネットワークが発達し、コミュニケーションの範囲が広がっていることで、一人のもつ情報は少なくとも、複数の消費者が結びつくことにより不足分を補うことが可能となりつつある。これにより消費者がニーズ情報と能力の両方を持てば、左上のセルのように欲するものを開発することが可能になる。

図表4 情報の所在と開発の主体

		技術	
		消費者が持つ	企業が持つ
ニーズについての情報	消費者が持つ	消費者が自分の欲するものを開発可能。 →今後これが増加する。	企業が消費者からニーズを吸い上げて開発する。 →これまでのマーケティング
	企業が持つ	?	消費者が気づいていないものを企業が開発 →イノベーション

出所) 濱岡 (2002)

2.3 先行研究からの知見、事例研究の方向

創造的消費の5つのセルのなかでも、「新たな製品やサービスとその用途を創造すること」に着目した。製品開発において、動機を持ったアクティブ・コンシューマー自身が必要な能力を持っているか、適切なコミュニティに属していれば、創造段階でのコミュニケーションと協力によって情報の粘着性を低下させることができ、企業が介在しなくても創造や開発が可能になることがわかった。むしろ、開発プロセスやコミュニケーションプロセスを楽しむアクティブ・コンシューマーにとっては、みすみす開発を企業にゆだねるという可能性のほうが低いといえる。

このようにして行われる製品開発について、本研究ではスマートフォンのアプリケーション「UBER」を中心にインターネット上のサービスの開発事例を取り上げ、創造から普及までのプロセスに特に注目し、「創造プロセス・コミュニケーションの楽しさ」や「既存製品へのいらだちと不便解消欲求」、「名声・認知欲求」など、先行研究で注目された創造的消費の動機にあてはめ、どの要因がユーザーイノベーションによるサービス開発に重要であるかを考察する。一方で、三つの事例の共通点から、どのような特徴を持ったサービスが成功しやすいかについても考察する。

図表5 先行研究のまとめ

分類	著者名	概要
アクティブ・コンシューマーについての研究	濱岡 (2001b)	「アクティブ・コンシューマー」の概念を提示した。これを、「選択的消費だけでなく、既存製品の修正、新製品の開発、新用途の発見といった『創造的消費』をし、他者とコミュニケーションする能動的な消費者」と定義づけた。
	濱岡 (2002)	アンケート調査により、創造的消費の規定要因について、「創造プロセス・コミュニケーションの楽しさ」「既存商品へ不便解消欲求」「消費についての知識」「コミュニティへの所属」が正の影響を与えていることが実証された。
	濱岡、田中 (2007)	消費者参加型商品開発の調査より、濱岡 (2002) では棄却された規定要因、「名声・認知欲求」「自己効力感」「期待経済利益」も有意な関係があることを示した。
	濱岡 (2001a)	アクティブ・コンシューマーが得るベネフィットを3段階に分けて、製品の利用段階だけでなく、開発段階やコミュニケーション段階で得られるベネフィットも重要性が高いことを指摘した。
消費者による創造/開発についての研究	von Hippel (1994)	「情報の粘着性」の概念を提示した。それを「情報の探索者が利用できるように情報を移転するためのコスト」と定義し、高いほどユーザーイノベーションが起りにくくなるという関係を示した。
	濱岡、田中 (2007)	消費者による商品開発の事例研究、先行研究のレビューから、「情報の粘着性」を低下させて動機と能力を結びつけることが創造/発信に必要であると示した。
	濱岡 (2002)	「情報の粘着性」について、「情報」を「ニーズ情報」と「技術」に大別し、消費者と企業どちらが持っているかによって製品開発の主体が異なることを明らかにしたうえで、消費者が主体となる製品開発が今後増えるだろうと予想した。

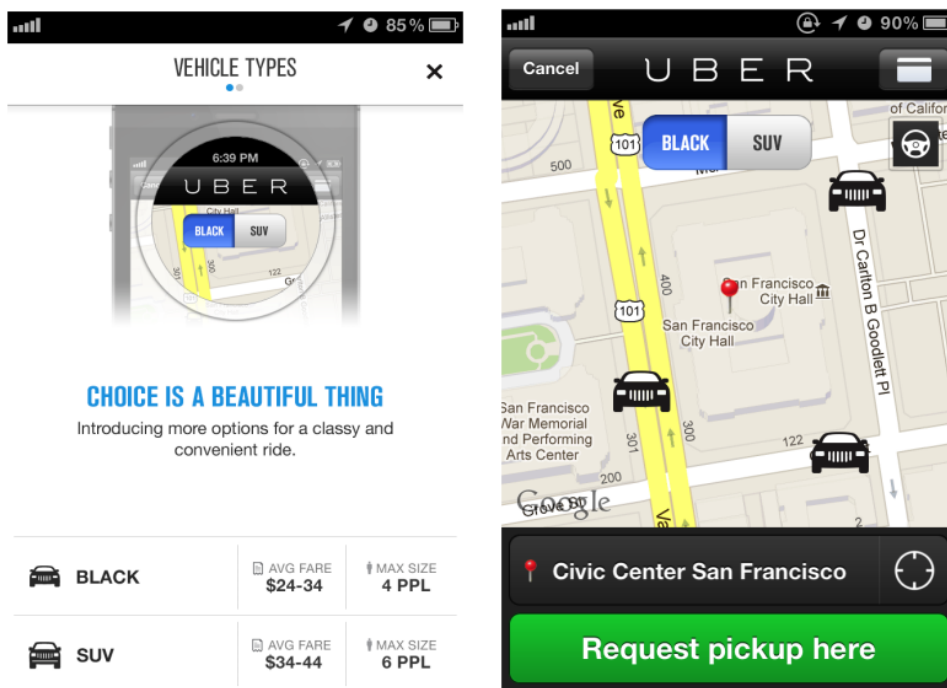
3. UBER の事例

この章では、「UBER」の事例について紹介する。まず概要を紹介したのち、開発から普及へのプロセス、様々なサービス、問題点について把握する。¹ 主要な出来事は年表にまとめた(p13 図表 14)。

3.1 UBER の概要

「UBER」はアプリケーションで配車をリクエストできるサービスである。スマートフォンやタブレットでアプリをダウンロードし、アカウントを作成して個人情報、クレジットカード情報を登録すればいつでも利用できるようになる。配車の際は乗車場所と目的地を入力すれば、アプリがGPS機能を使って乗車場所の近くにいる車両を探して表示する。車をタップするとドライバーの氏名と顔写真、評価の高さを、料金、所要時間とともに表示してくれるので、それらの情報を確認したうえでリクエストをする。このとき車両が近くに数台いれば、好きなドライバーを選ぶことができる。以上の手順を踏むだけで、ドライバーが乗車場所へ迎えに来るので、表示された待ち時間の通りに待つだけである。なお、ドライバーは乗車位置でなく端末を目標に迎えに行くため、必ず本人の所へ来るという仕組みになっている。移動の目的や人数によって、車種を「uberX (一般人の自家用車)」「uberXL (大型のuberX)」「uberTAXI (タクシー)」「UberBLACK (ハイヤー)」「UberSUV (大型のハイヤー)」「UberLUX (最高級車)」「uberPOOL (相乗り)」等から選択することができる。

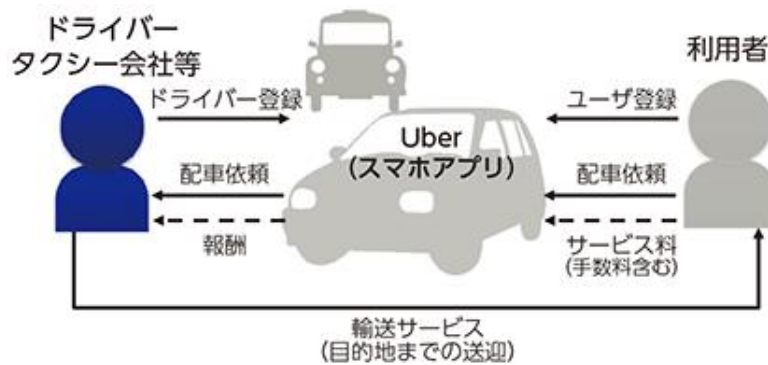
図表 6 アプリ「UBER」のイメージ



出所) uber newsroom <https://newsroom.uber.com/choice-is-a-beautiful-thing/>

¹ UBER の事例についてはUBER HP <https://www.uber.com/ja-JP/>、およびUBER newsroom <https://newsroom.uber.com/>を参照してまとめた。

図表7 Uberのサービスイメージ



出所) 総務省「平成27年版 情報通信白書」

3.2 UBERの起源と開発プロセス²

2008年、パリで技術系カンファレンス「LeWeb」が開かれた一週間、友人同士のGarrett CampとTravis Kalanickは、世の中にあふれる不便なことについて、毎日夜通し語り合っていた。Garrettは、彼らの住むアメリカ・サンフランシスコで雨の中 Cab (タクシー) が全く通らなかったという苦い経験を話し、Travisもこれに共感した。サンフランシスコの道で孤立することはおなじみの光景であったからだ。そこで、利用したい時に、利用したい場所でタクシーが来ないというグローバルな問題の解決策にと、「スマホ1タップですぐに車を呼べたら便利だしクールだ」というアイデアが生まれた。

Garrettは2人のエンジニア仲間、Oscar Salazar、Conrad Whelanとともにアイデアを練り、いくつかiPhoneアプリケーションを試作し、2009年3月、サービスの初期バージョン「UberCab」を創設し、ハイヤーの時間貸しプラットフォームとしてスタートした。Travisもその後すぐに経営アドバイザーとして加わり、配車サービスのイノベーションを確信したTravisは本格的に新事業として打ち出すため、ツイッターで製品マネジメントと事業開発についてノウハウのある者を募集し、リプライをしたRyan Gravesをマネージャーとして迎え入れ2010年5月31日に「UBER」がサンフランシスコで創設された。

3.3 サービスの特徴

3.3.1 「便利」が基本

基本的な特徴はユーザーの手間がかからないところである。配車方法はアプリが近くの車を探し、ドライバーがユーザーを迎えに行くので、同じ「立っているだけ」の状況でも、通るかどうかわからないタクシーの待ち時間のような無駄や不安がない。GPS機能を使って車を常に地図上で追跡できることも、利便性や安心感につながっている。さらに2014年5月からはGoogleマップから直接リクエストができるようになり、2015年12月からはFacebookのメッセージアプリと接続し、会話の中で出てきた住所をタップするだけで直接リクエストをすることもできるようになった。

支払方法は事前登録したクレジットカードからの自動引き落としで、2012年以降は、PayPalやGoogle Wallet、Apple Payによる支払いにも対応している。ユーザーは降車時の現金支払いに手間取ることがない。

3.3.2 一般人によるドライバー

最も注目したい特徴は、2012年6月に追加された車種であり、一般人ユーザーがドライバーとして登録し自

² この節はGULF ELITE <http://gulfelitemag.com/startup-bottom-uber-started/>、およびYouTube “History of Uber - Travis Kalanick, Co Founder and CEO of Uber - How They Started” <https://www.youtube.com/watch?v=horKATZh4-8>を参照してまとめた。

家用車を使用して送迎サービスを提供する「uberX」である。つまり見知らぬ人の車に乗り、見知らぬ人を車に乗せるといったものだが、このサービスの安全性の確保に活かされているのが2010年創設当初からあった相互評価システムである。これはドライバーとライダーが到着後に互いに星1〜5つで評価をするシステムで、コメントを残すこともできる。平均の評価が4.6以下だとドライバーを続けることができない。これによりドライバーは常にサービスへのモチベーションを高められるし、ライダーも利用態度を良くしようと心掛けるというようにユーザー同士でサービスの質を高めることを可能にしている。

またUBERの料金が創業当時タクシーの1.5倍だったのに対し、uberXは図表8のように割安で利用できる。低料金の理由をTravisはネットワーク効果（network effects）によるものと述べており、ドライバーが増加するにつれてUBERがカバーできる範囲が広がると同時に、ユーザーのもとへ行く時間とコストを削減できた。

図表8 uberXのタクシー料金との比較

LOS ANGELES (my hometown!)	uberX	Taxi
Beverly Hills to Santa Monica	\$15.83	\$26.80
SAN FRANCISCO	uberX	Taxi
Marina to Financial District	\$10.35	\$14.70
BOSTON	uberX	Taxi
Beacon Hill to Harvard Square	\$12.55	\$19.37

出所) uber newsroom <https://newsroom.uber.com/situation/>

3.3.3 ライドシェアリング

2015年1月に「uberPOOL」が追加され、一部でもルートが重複するユーザーとのライドシェアが可能になった。例えば図表9の場合だと、PASSENGER2はPASSENGER1、PASSENGER3とシェアした距離の分だけ料金を割り勘にできる。

図表9 uberPOOLのイメージ図



出所) uber newsroom <https://newsroom.uber.com/ubers-new-bhag-uberpool/>

uberX やuberPOOL のようなライドシェアリングのサービスは「シェアリングエコノミー」という概念を生んだ。その定義は総務省「平成 27 年度版情報通信白書」によると「個人が保有する遊休資産（スキルのような無形のものも含む）の貸出しを仲介するサービス」である。空いたスペースを提供することで効率がよく、環境負荷を緩和できる点で注目されている。UBER はこの新たな価値を創り出したサービスの一つである。

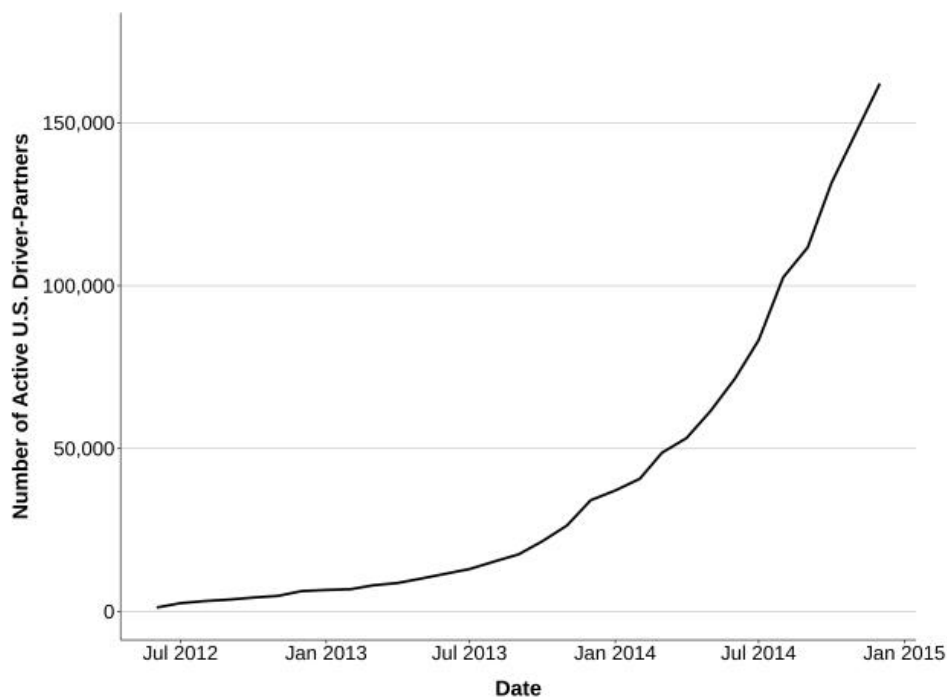
3.4 サービスの拡大

3.4.1 社会への普及

UBER の宣伝はブログや SNS での広告のみで、資金が使われなかった。生活の中に革新が起き、感動したユーザーが家族へ、友達へと口コミで広めていく形でユーザー数を伸ばした。その様子が図表 10、11 に示されており、図表 12 からは性別や年齢に関わらず利用されていることがわかる。サンフランシスコに始まり、2011 年 5 月にニューヨークに進出し、2011 年 12 月のフランス・パリを皮切りにサービスを国際的に拡大した。2015 年 9 月には世界 60 カ国、300 都市以上で利用できるようになった。

図表 10 アメリカ国内の UBER ドライバー数の推移

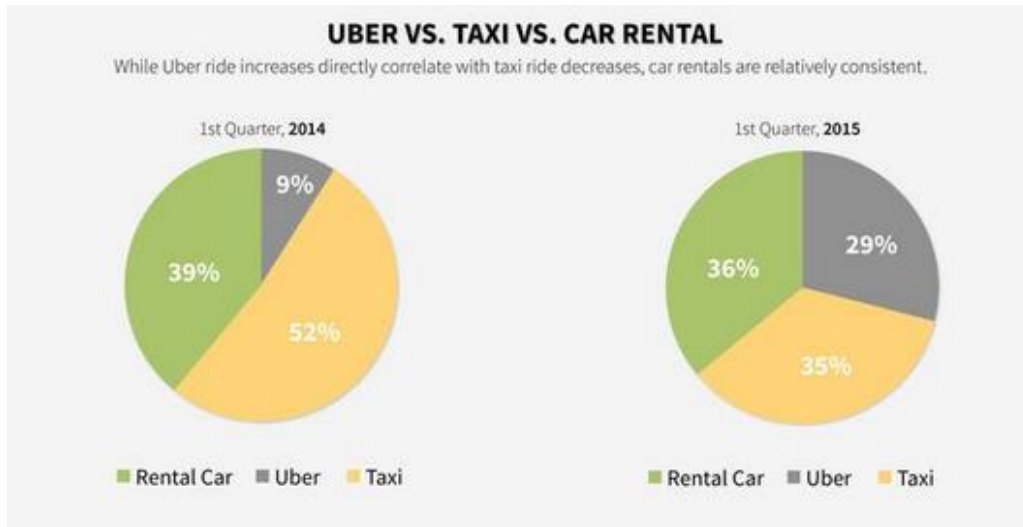
Figure 1: Number of Active Driver-Partners in United States Each Month



出所) Jonathan V. Hall, Alan B. Krueger (January 22, 2015)

<https://www.coursehero.com/file/16593290/An-Analysis-of-the-Labor-Market-for-Ubers-Driver-Partners-in-the-United-States-587pdf/>

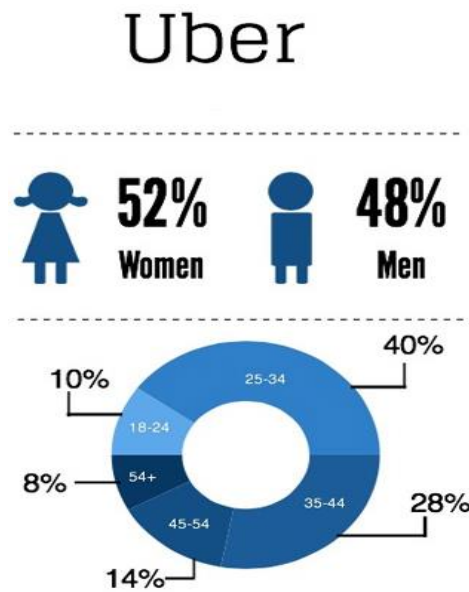
図表 11 アメリカ国内の配車サービス業界のシェアの変化



出所) NEW YORK BUSINESS JOURNAL

<http://www.bizjournals.com/newyork/blog/techflash/2015/04/uber-taxi-expense-report-certify-study.html>

図表 12 UBER ユーザーの性別（上）と 年齢（下）の割合



出所) 5solutions

<http://www.5solutionsinc.com/uber-drives-data/>

3.4.2 ビジネスアカウント

2014年7月、ビジネス利用の増加から、会社で共有可能なビジネスアカウントが開設された。UBERを仕事で利用する際、会社として登録したアカウントを利用すれば料金を自社に直接請求でき、管理者に領収書の代わりに、利用情報が送られるシステムとなっている。利用回数や毎週、毎月費やされた合計金額なども、スマートフォン一台で管理できる。このサービスは、TwitterのダイレクトメッセージやSMSでアプリに対する意見を受け付け、ブログで呼びかけることで、ビジネスマンからリクエストが多く寄せられた結果、誕生した。UBERを社会に広めるため、内容を改善するためにコミュニケーションツールを利用して積極的にユーザーの声を聞き入れたことがわかる。

3.4.3 デリバリーサービス

UBERはデリバリーサービスに着手した。始まりはおもにサンフランシスコやシカゴ、ニューヨークといったアメリカの中心都市でのイベントで、例えば2012年から7月（National Ice Cream Month）の1日限定でアイスクリームを届ける「UberIceCream」、2013年からバレンタインデー限定で、大切な人への赤いバラの花束のデリバリーを依頼できる「RomanceOnDemand」、2013年に始まった10月29日（National cat day）に動物保護施設からネコを20～30ドルで配達され約15分遊べる「UberKITTENS」がある。ネコはユーザーが引き取ることができ、売り上げは施設に寄付される。2014年4月からは荷物の配送から、フードのテイクアウトまでデリバリー全般をいつでもできる「UberRUSH」がニューヨークで利用できるようになった。³このようにUBERはただのタクシーサービスにとどまらず、車を使って人と人とをつなぐことに新しい価値を見出したイノベーションといえる。

3.5 日本で利用できるUBER

3.5.1 配車（東京・京都）

UBERによる日本での配車サービスの始まりは2013年11月（本格運用は2014年3月）から台数限定、東京都山手線内側の南半分限定でハイヤーの手配サービス「UberBLACK」で、2014年8月からは東京全域で、タクシーを手配する「uberTAXI」、BMW7やレクサス、アルファードなどハイグレードタクシーを500円の追加料金で手配できる「uberTAXILUX」が利用できるようになった。⁴料金は「UberBLACK」新宿～羽田空港間でおよそ8100円である（通常のタクシーは8650円）。しかしながらUBERは東京ではメジャーではない。その理由は公共交通機関が発達していること、日本のタクシー会社は明朗会計、時間厳守などサービス水準が高いのでユーザーの不満が少ないこと、ただの「安いタクシー」は、地域の経済全体に対してプラス効果にならないことが挙げられる。

対して、ニーズが高まっているのは高齢化・過疎化が進みタクシー事業が撤退した公共交通空白地であり、2016年5月に京都府京丹後市で開始した「ささえ合い交通」（図表13）はそれに応えるため交通手段を提供している。これはNPO法人「気張る！ふるさと丹後町」とUber Japanが共同で取り組むプロジェクトで、UBERのICTシステムを活用し、道路運送法第78条に基づいて法定要件を備えた運転者と登録済みの自家用自動車を用いた送迎サービスを行う。地域の交通課題解決の外にも地域経済や外国人観光客との交流の活性化も目指す。同年12月には、クレジットカードを持たない地域の方の声を反映し、現金決済を導入した。

図表13 ささえ合い交通を利用する地域住民



出所) uber newsroom <https://newsroom.uber.com/japan/tango-cash/>

³ UberRUSH HP <https://rush.uber.com/how-it-works/>

⁴ 週刊東洋経済 <http://toyokeizai.net/articles/-/44594>

3.5.2 フードデリバリー（東京近郊）

2014年にロサンゼルスで開始され、2016年9月東京に上陸した「UberEATS」も利用できる。アプリからの注文で、東京の150店舗以上のレストランの料理をデリバリーする。事前の予約注文も可能だ。このUberEATSはGoogle Playが発表した、日本で人気を集めたアプリを紹介する企画「ベスト オブ 2016」のベストローカルアプリ部門の大賞を受賞した。⁵

3.6 UBERの問題点

これまで見てきたような成功の一方、UBERは様々な地域で物議を醸しており、社会問題が起こることもある。サービスの問題点は各国の交通の規定に触れることである。例えば日本では、先にも述べたように道路運送法第78条で次のように定められている。

「自家用自動車（事業用自動車以外の自動車をいう。以下同じ。）は、次に掲げる場合を除き、有償で運送の用に供してはならない。

- 一 災害のため緊急を要するとき。
- 二 市町村（特別区を含む。以下この号において同じ。）、特定非営利活動促進法（平成十年法律第七号）第二条第二項に規定する特定非営利活動法人その他国土交通省令で定める者が、次条の規定により一の市町村の区域内の住民の運送その他の国土交通省令で定める旅客の運送（以下「自家用有償旅客運送」という。）を行うとき。
- 三 公共の福祉を確保するためやむを得ない場合において、国土交通大臣の許可を受けて地域又は期間を限定して運送の用に供するとき。⁷

2015年2月、福岡県福岡市で一般人ドライバーによる「みんなのUber」のテスト運用をしたが、これに対して国土交通省は道路運送法に反する恐れがあるとして中止するよう指導した。⁸

日本のように国が規制をかけている地域では社会問題は起こりにくいですが、ユーザーのニーズに押されて営業を黙認されている地域、例えばヨーロッパ各国では、UBERがタクシー業者に課される規制や要件を満たし邸内にもかかわらず営業し、顧客を奪うためタクシー業者から激しい反発を買っている。特に自家用車を用いた「uberPOP」に対する反発は強く、タクシー業界団体によるデモやUBERに対する提訴が相次いだ。これを受けて2014年9月、ドイツの裁判所は国内全土でuberPOPの利用禁止を命じ、スペインやフランス、オランダでもサービス提供の停止を求める動きが一気に広がった。イギリスではロンドンの交通機関がタクシー業界のために新たな規制を提案し、欧州委員会もUBERが競合規則に違反しているのではないかと協議を重ねている。⁹

⁵ UberEATS HP <https://www.ubereats.com/tokyo/>

⁷ 道路運送法 <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S26/S26H0183.html>

⁸ 乗りものニュース <https://trafficnews.jp/post/39271/3/>

⁹ 週刊東洋経済 <http://toyokeizai.net/articles/-/57990>

図表 14 UBER の事例年表

年	月	主な出来事
2008	12	パリの技術系カンファレンス「LeWeb」でUBERのアイデア誕生
2009	3	サービスの初期バージョン「UberCab」を創設
2010	5	「UBER」がサンフランシスコで創設される（当初から相互評価システムは搭載）
2011	5	ニューヨークに進出
	12	パリを皮切りにサービスを国際的に拡大
2012	6	「uberX」一般人ドライバー・自家用車によるサービス開始
	7	「UberIceCream」アイスクリームのデリバリー
2013	2	「RomanceOnDemand」バレンタインデーに赤いバラのデリバリー
	10	「UberKITTENS」動物保護施設からネコのデリバリー
	11	東京都一部地域に進出
2014	4	「UberRUSH」デリバリー全般サービスをニューヨークで開始
	5	Google マップから直接リクエストが可能になる
	7	「Business for Uber」ビジネスアカウントを開設
	9	ドイツの裁判所「Uber Pop」の利用禁止を命じ、ヨーロッパでサービス停止の動きが拡大
2015	1	「uberPOOL」ライダー同士のライドシェアが可能になる
	2	福岡市で「みんなのUber」のテスト運用をしたが国土交通省により中止
	9	世界 60 カ国、300 都市以上で利用できるようになる
	12	Facebook のメッセージアプリからリクエストが可能になる
2016	5	京丹後市で「ささえ合い交通」開始
	9	東京近郊で「UberEATS」開始
	12	「ささえ合い交通」で現金決済導入

4. 比較事例

この章はUBERの開発事例と比較するため、消費者視点のアイデアからICTを用いて開発され、世界的な成功を果たしたサービスという点で共通する「YouTube」「Facebook」を開発の起源から成功までのプロセスを中心に紹介する。

4.1 YouTube¹⁰

YouTubeは2005年2月14日に設立された、ブラウザさえあれば投稿・視聴が簡単にできる無料動画交換サイトである。PayPalの同僚でありウェブプログラマーの3人組、Steve Chen、Chad Hurley、Jawed Karimが、当時静止画交換は様々な場所で行われていたものの、動画交換はうまく機能しなかったため、夕食時に「自作のビデオをネットで簡単に交換できたら面白い」という何気ない会話をきっかけにアイデアがふくらんだ。彼らはChadのガレージでサイトを立ち上げた。サイトの特色は、視聴も投稿も容易にできる点にある。投稿者はいち

¹⁰ YouTubeの事例については、紀ら（2008）、および室田泰弘『YouTubeはなぜ成功したのか』東洋経済新報社（2007）を参照してまとめた。

いち画像ファイルの種類を気にする必要がなく、視聴者も精神的に負担のかかる、特殊ソフトのダウンロードを行う必要がない。素人の視点に立ったサイトが出来上がった。すぐに人気上昇し、サーバーの高性能化や通信量を確保するための資金が必要となった時、同年11月にPayPalのCTO・Max Rafael Levchinの橋渡しによりベンチャー会社セコイヤ・キャピタルの850万円の投資を受けて起業した。サイトを見て楽しみ、星での評価やコメントを残し、ユーザー同士コミュニケーションをすることで自分も発信したいと思う連鎖が自然発生的に膨らみ、世界中で大ブレイクし、同年のインターネット・サイトの人気トップ10に入るほどの社会現象となった。その後2006年10月にGoogleグループの傘下に入り、11月には、アメリカの『タイム』誌がYouTubeを「今世紀最大の発明」(best innovations)に選んだ。

2006年12月からは新しい実験サイトTestTubeを開設し、エンジニアがプログラムやアイデアをテストし、ユーザーの参加と意見を募集している。

2007年5月、最も閲覧数の多いユーザー数人をYouTube Partnersとなるように勧誘した。これは商業コンテンツ供給者だけでなく、一般ユーザーにも広告掲載を条件に利益を得ることを可能にしたものである。

4.2 Facebook¹¹

Facebookは、サイトへの登録をし、自分のプロフィールを作れば、他の人と出会い、話をしたり出来事を共有できたりするソーシャル・ネットワーク・サービスである。他人のプロフィールの写真、趣味や関心、参加目的(恋愛など)や交際ステータス(交際相手がいるかどうか)、ネットワークなどを見て、友達になってほしい人物にリクエストをし、相手が承認をすればいつでもその人の生活(日記やアルバム)を覗いたり、メッセージを送りあったり出来るようになる仕組みだ。

2004年、社交が少し苦手なハーバード大生、Mark Zuckerbergが、他の学生がどの授業を取っているかがわかる「Coursematch」、ハーバードの女学生の写真格付けサイト「Facemash」開発に次いで、「学生同士の人付き合いをコンピューター上でできれば、交友関係をもっと広げられる」というアイデアをもとに友人からの資金と経営ノウハウの提供により創立した「The Facebook」が発端となっている。もともとは勉学に忙しく人と会っている暇がないようなハーバード大生専用につくられたサイトだったが、既存のSNSより非常にシンプルで使いやすく、何よりも現実世界の交流を完全にウェブ上に移した「双方向のソーシャルネットワーク」が革新的で、ロコミであったという間に大学内に広がり、わずか4日でユーザーは900人を超え、他大学に進出した。「タグ付け」機能、「ニュースフィード」の導入などの画期的なアイデアにより、ユーザー数は爆発的に増加し2006年9月には一般に開放され、現在では誰でも利用できるようになった。2年を待たずユーザーは500万人を超え、2010年3月には、アメリカ国内のウェブサイト訪問者数がGoogleを抜いて首位に立った。「Facebook」と呼び名が変わったのは、ふとしたことからThe Facebookを目にして興味を持ち、Markに助言を送り法人化にともなって初代CEOに就任したSean Parkerのアイデアで、2004年のことであった。

¹¹ Facebookの事例については、稲田(2014) http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_13/3s-inada.pdf およびベン・メズリック『facebook 世界最大のSNSでビル・ゲイツに迫る男』株式会社光邦(2010年)を参照してまとめた。

5. 考察

本研究では、インターネットサービスの開発における成功要因を明らかにするために、事例研究を行った。この章では、これらを踏まえて考察する。

5.1 アクティブ・コンシューマーの要因

先行研究を参考に、UBER、YouTube、Facebookに見られるアクティブ・コンシューマーとしての動機・成功要因を、図表 15 を用いて比較する。

3つの事例には共通する項目があった。最も強い動機は「不便解消欲求」で、「このようなサービスがあれば便利、楽しい」という思いが「創造する楽しさ」につながったと考えられる。また、開発したのはいずれもエンジニアやウェブプログラマー等「消費に関する知識」を持つ者たちであった。「コミュニティへの所属」も重要である。ともに創造する仲間がいることで「創造する楽しさ」「創造におけるコミュニケーションの楽しさ」が増すし、互いに「消費に関する知識」を高めたり技術を補い合ったりすることで情報の粘性性を低下させることができたのではないだろうか。またいずれも自分たちが主体となって創造を行ったため、「自己効力感」も強いと考えられる。

また以下は共通しなかった。名声・認知欲求は、UBER と YouTube にはそれを欲する様子がかげえなかったが、Facebook では既存の SNS より優れたものを作って自らの力を認知させようとしていたことがわかった。期待経済利益に関しては、最初の目的とは違うものの UBER と Facebook は初期投資を自分たちで行い会社を立ち上げて多少の利益を見込んでいたのに対し、YouTube はビジネスチャンスとは全く見ていなかった。

よって、創造的消費行為の要因のうち重要なものは「不便解消欲求」「コミュニティへの所属」「消費に関する知識」であり、それに伴い「楽しさ」「自己効力感」が高まり、ユーザーイノベーションが成功したと考える。

図表 15 3つの事例における創造的消費行為の動機・成功要因

	UBER (Garrett Camp ら)	YouTube (Steve Chen ら)	Facebook (Mark Zuckerberg)
不便解消欲求	◎ 「スマホ 1 タップですぐに車を呼べたら便利だ」	◎ 「自作のビデオをネットで簡単に交換できたら面白い」	◎ 「学生同士の人付き合いをコンピューター上でできれば、交友関係をもっと広げられる」
消費についての知識	○ エンジニア	○ ウェブプログラマー	○ コンピューターサイエンスを専攻していた
コミュニティ	○ 「LeWeb」、エンジニア仲間、Twitter	○ 会社 (PayPal) の同僚、CTO	○ 大学 (ハーバード)
楽しさ	○	○	○
自己効力感	○	○ “We are going to stay committed to developing the best service for you.” ¹²	○
名声・認知欲求	× “Uber didn’t begin with any grand	×	○ 「マークの署名が誰の目にも入っている」
期待経済利益	△ ambitions. It began as the answer to that simple question.”	× 「自分たちの楽しみのため」に夢中になってはじめた	△ 「大金が稼げるようなことはないだろう。だが」、「失敗に終わるといってもない」

¹² YouTube “A Message From Chad and Steve” https://www.youtube.com/watch?v=QCVxQ_3Ejkg

5.2 サービスの要因

次に3つのサービスに共通する特長を挙げ、図表16にまとめた。成功するサービスにおいて重要なことは、老若男女を問わずニーズがあり、「だれもが」生活を快適に、豊かにできるサービスであること、ICTを駆使してユーザーの手間がかからないシステムを構築したこと、料金が安いあるいは無料のため多くの人が手に取りやすいこと、人と人をつなぐサービスであること（サービスを通じてコミュニティが形成される可能性が高く、口コミで社会に広まりやすいため）であるとわかった。

またUBERは「シェアリングエコノミー」という新たな価値を創造したことで、ユーザーが不特定多数の人との直接的なかわりを増やしたが、それに対して相互評価システムやGPSを用いた追跡機能で信頼関係を築けるようサポートしたことや、コミュニケーションツールを利用してユーザーからのフィードバックを積極的に聞き入れ、アップデートしていったことも重要なプロセスであると考えられる。

図表16 3つのサービスに共通する特長

	UBER	YouTube	Facebook
人と人をつなぐシステム	ドライバーと顧客のマッチング デリバリーサービス	投稿者と視聴者が互いに 楽しみ批評しあう	面識のない人と友達になれる
使いやすさ	乗車場所・目的地入力、 「リクエスト」タップのみ	画像ファイルの種類に関 わらず投稿でき、 特殊ソフトをダウンロード せず視聴できる	シンプルなデザインでわかりやすい
利用料金	タクシーより安い	無料	無料
普及したきっかけ	口コミ	口コミ	口コミ

一方で、交通規定に触れる点が社会問題の引き金となったことも分かった。SNSにおいても人間関係をめぐる事件が、動画投稿サイトにおいても著作権問題、テレビや音楽業界との摩擦が後を絶たず、成功するインターネットサービスサービスは非常に多くの人の中に広まるためにそうした社会問題も起きやすいという事実を今後無視していくことはできない。スマホが急速に普及する現代だからこそ、もしも消費者が開発したアプリケーション、サイト等のサービスが拡大するということになれば、利益を得ることばかりでなく問題点も考慮して、より多くの人とコミュニケーションをとり未然に防ぐ努力をする必要があることをこれらの事例から学習すべきだといえる。

参考文献

- 稲田愛子(2014)「創造する消費者 ～Facebookの成功～」http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/GRAD_13/3s-inada.pdf
- 紀曉穎、金秀娥、陳萱宜、チン・ショウテイ、ホンブンリット・セークサン、馬雅瑾、李佳欣、張育菱、張也、濱岡 豊
(2008)「消費者によるイノベーション 事例編」『三田商学』, Vol. 51, No. 1, p. 86- 88
- 総務省 (2015)「平成27年版 情報通信白書」p.200-202
- 総務省 (2016)「平成28年版 情報通信白書」p.85- 86, 165
- 濱岡豊(2002)「アクティブ・コンシューマーを理解する」『一橋ビジネスレビュー』冬号, Vol. 50, No. 3, pp. 57-73
- 濱岡豊、田中秀樹(2007)「創造/発信する人々の動機と能力」『マーケティング・ジャーナル』Vol. 26, NO. 4, p. 52-65
- ベン・メズリック『facebook 世界最大のSNS でビル・ゲイツに迫る男』株式会社光邦 (2010年)
- 室田泰弘『YouTube はなぜ成功したのか』東洋経済新報社 (2007年)
- UBER HP <https://www.uber.com/ja-JP/> (2017年3月25日アクセス)
- UberEATS HP <https://www.ubereats.com/tokyo/> (2017年4月17日アクセス)
- UberRUSH HP <https://rush.uber.com/how-it-works/> (2017年4月22日アクセス)
- UBER newsroom <https://newsroom.uber.com/> (2017年4月17日アクセス)
- Jonathan V. Hall, Alan B. Krueger (January 22, 2015) ” An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States” <https://www.coursehero.com/file/16593290/An-Analysis-of-the-Labor-Market-for-Ubers-Driver-Partners-in-the-United-States-587pdf/>
- GULF ELITE <http://gulfelitemag.com/startup-bottom-uber-started/> (2017年3月23日アクセス)
- NEWYORK BUSINESS JOURNAL <http://www.bizjournals.com/newyork/blog/techflash/2015/04/uber-taxi-expense-report-certify-study.html> (2017年4月22日アクセス)
- 5solutions <http://www.5solutionsinc.com/uber-drives-data/> (2017年4月22日アクセス)
- YouTube “A Message From Chad and Steve” https://www.youtube.com/watch?v=QCVxQ_3Ejkg (2017年4月23日アクセス)
- YouTube “History of Uber - Travis Kalanick, Co Founder and CEO of Uber - How They Started” <https://www.youtube.com/watch?v=horKATZh4-8> (2017年4月18日アクセス)
- 道路運送法 <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S26/S26H0183.html> (2017年4月18日アクセス)
- 週刊東洋経済「配車サービスUberにタクシー業界が「待った」」<http://toyokeizai.net/articles/-/57990> (2017年4月16日アクセス)
- 週刊東洋経済「Uberが東京全域へエリア拡大、その次は？」<http://toyokeizai.net/articles/-/44594> (2017年4月22日アクセス)
- 乗りものニュース <https://trafficnews.jp/post/39271/> (2017年4月16日アクセス)