

社会を変えるアプリ「GO-JEK」

執筆者 KDDI 総合研究所 フューチャーデザイン 1 部門 3 グループ 堺原いずみ

▼記事のポイント

<サマリー>

インドネシア発のオンライン配車サービス「GO-JEK」は、2019 年 4 月、ついにデカコーン企業となった。2018 年のファンディングでは米 Google や中国 Tencent などの大手 IT 企業が相次いで出資を行い、資金とともに彼らのノウハウも獲得した。

同じくオンライン配車サービスを提供する米 Uber やシンガポール Grab と比較されることも多いが、GO-JEK は配車サービスに留まらない多角的なサービスを提供するプラットフォームを目指しているという。モノの配送、フードデリバリー、電子決済サービスなど、GO-JEK のサービスラインナップは多岐に渡る。

インドネシアでは Grab を凌ぐ GO-JEK がここまで市場に受け入れられたのは、ビジネスとしてメリットを超えて「社会問題を解決する力」を持っていたからと言えるだろう。

そもそもバイクタクシーのドライバーというのは相対的に収入が低い業種である。GO-JEK は、彼らを組織化し、IT 技術を活用して業務の効率化を図り、サービスの安全性も確保した。結果として、ドライバーの収入は増え、利用者の利便性も増した。加えて、アプリ内決済ツールとしてローンチした GO-PAY を本格的な電子決済サービスにスケールアップさせ、伝統的な金融サービスの代替として利用可能とすることで、フィナンシャル・インクルージョンにも一役買った。

2018 年 5 月、GO-JEK は国外進出の計画を発表した。2019 年 7 月時点で、ベトナム・シンガポール・タイの 3 か国で事業を展開している。GO-JEK は、国外の事業については現地の運営企業に大きな裁量権を与える方針をとり、ブランド名すら自由に決定させた。現在は「自らのビジネスモデルがどこまで通用するかを見極めている段階」と言い、まずはフィリピンでの開業を目指している。

<主な登場人物>

GO-JEK Grab Google Tencent OVO Lippo Group インドネシア運輸省 インドネシア中央銀行

<キーワード>

ライドシェアリング 電子決済サービス フィンテック バイクタクシー スタートアップ フィナンシャル・インクルージョン E コマース 公共交通機関 スーパーアプリ

<地域>

インドネシア

GO-JEK—The Dramatic Rise of Indonesia’s Ride Share Application

Izumi Sakaibara

Analyst, KDDI Research Inc.

Abstract

By the beginning of April 2019, GO-JEK, the Indonesian ride-sharing start-up, had become a “Deca-corn” company. In 2018 the major global IT companies such as Google and Tencent invested in GO-JEK, not only were these companies contributing capital, but they were also investing their business know-how into the company. GO-JEK has often been compared with Uber or Grab, comparable ride-sharing services, but the company aims to become a “Super-App” platform providing multiple services. Currently, GO-JEK provides a wide range of services from ride-sharing to delivery, as well as a payment method.

The service is highly popular, with more Indonesians using GO-JEK than Grab, as well as great numbers using GO-JEK services in their everyday lives. Arguably, GO-JEK has gained their confidence because it has the power to solve “social problems.” Traditional bike taxi (so-called “Ojek” in Indonesian) drivers in Indonesia are generally from a low-income class. GO-JEK partnered with these drivers and has made their jobs more efficient using IT technologies, and they also improved safety aspects for using a bike taxi service. These approaches have brought an incremental increase in income for drivers, and increased convenience for users.

Additionally, GO-JEK scaled up the functions of GO-PAY, originally launched as an “in-app” payment method, to make it fully-fledged electronic payments service. As a result, GO-PAY has the capacity to act as a substitute for traditional financial institutes, such as banks, and help support financial inclusion initiatives in Indonesia.

In May 2018 GO-JEK announced their plan to launch operations in 4 countries. As of July 2019, their services are currently available in 3 countries, Vietnam, Singapore and Thailand. With regards to foreign operations, GO-JEK gives its partner companies in each country considerable discretion, and even allows them to use their own branding rather than enforce “GO-JEK” branding. GO-JEK says “We are very excited to see whether or not our method will be successful outside of Indonesia.” The company is currently preparing to launch its operation in Philippines.

Key Players

GO-JEK Grab Google Tencent OVO Lippo Group Ministry of Transportation Central bank of Indonesia

Keywords

Ridesharing e-payment service fintech bike-taxi startups financial inclusion e-commerce
public transportation system super apps

Region

Indonesia

1 有名企業から15億ドルを調達したスタートアップ

2018年2月、インドネシアのスタートアップ「GO-JEK」はSeries Eの投資ラウンドで15億米ドル（1,640億円）¹あまりの資金を調達した。そこには、米Googleや中国の大手IT企業騰訊（Tencent）、同じく中国のECサイト大手JD.com（京東商城）、シンガポール政府系ファンドTemasek Holding、インドネシアの大手コングロマリットAstra Internationalなど名だたる企業が名を連ねていた。

GO-JEKは、2010年、インドネシア人起業家Nadiem Makarim氏によってバイクタクシーの配車サービスを手掛ける会社として設立された。米UberやシンガポールGrabのように、アプリを利用したオンラインでの配車サービスを始めたのは2015年1月からである。

インドネシア語でバイクタクシーのことを「Ojek」という。GO-JEKの企業名はここに由来する。Ojekとそれを利用したい客をオンラインで結び付ける——これがGO-JEKのサービスの基本となる。なお、GO-JEKはバイクタクシーを事業の中心に据えており、自動車（四輪）をメインとするUberやGrabとはこの点で大きく異なる。

1-1 インドネシア初のデカコーン企業

2018年のSeries Eで15億米ドルを調達して一躍脚光を浴びたGO-JEKは、その次のSeries Fでも2019年2月までに10億米ドル（1,090億円）近くを調達したと報じられている。引き続きGoogleやTemasek Holdingなどが出資を行ったほか、このラウンドからは三菱商事も参加している。

遡ると、GO-JEKは、2016年のSeries Dで楽天や投資ファンドのWarburg PincusやKKRなどから5.5億米ドル（600億円）を調達。一連の投資ラウンドの他に、独保険大手Allianzからも資金を調達し、Astra Internationalとは自動車の配車サービスに関する合弁企業を設立した。

¹ 1米ドル=109.27円（2019年8月1日東京市場TTMレート）

【図表1】 GO-JEKの主な資金調達

時期	投資ラウンド	調達額	主な出資企業
2015	Series B	N/A	Sequoia Capital
2016	Series D	5.5億ドル	楽天、Warburg Pincus、KKR
2018	Series E	15億ドル	Google、騰訊、京東商城、Temasek Holding、Astra International
2018	-	3,500万ドル	独Allianz
2019	Series F	9億ドル超	Google、騰訊、京東商城、三菱商事、三菱自動車、VISA
2019	-	1億ドル	Astra International

(各種資料よりKDDI総合研究所で作成)

金額が報じられたものだけでも30億米ドル(3,280億円)超を調達したGO-JEKは、2019年4月までには企業価値が100億米ドル(1兆930億円)を超え、インドネシア初の「デカコーン(Deca-corn)企業」となった¹。

デカコーンとは、企業価値10億米ドル(1,090億円)以上の非上場企業を示す「ユニコーン(Uni-corn)」という言葉に、その10倍であるという意味を込めて”Deca-”の倍数接頭辞を付けたメディアの造語である。

東南アジア発のデカコーン企業は同業Grabに続いて2社目という。インドネシアには、GO-JEKの他に「Tokopedia」(ECサイト)、「Traveloka」(オンライン旅行予約サイト)、「Bukalapak」(ECサイト)というユニコーン企業が存在するが、GO-JEKはその中でも目立つ存在となっている。

¹ 現地メディアJakarta Post (2019.4.5)
<https://www.thejakartapost.com/news/2019/04/05/go-jek-becomes-indonesias-first-dec-acorn.html>

【図表2】東南アジアを拠点とする主なユニコーン企業の評価額(2019年1月時点)

順位*	企業	本社	サービス	評価額
9	Grab	シンガポール	輸送業	143億米ドル
18	GO-JEK	インドネシア	輸送業	100億米ドル
26	Tokopedia	インドネシア	Eコマース	70億米ドル
118	Traveloka	インドネシア	旅行業	20億米ドル
301	Bukalapak	インドネシア	Eコマース	10億米ドル
1	今日頭条	中国	IT業	750億米ドル
2	滴滴出行	中国	輸送業	560億米ドル
3	JUUL Labs	米国	電子タバコ	500億米ドル

(表注) 順位とは、CB Insightsがリストアップした企業の評価額によるランキングの順位を指す

(出典) CB Insights, “The Global Unicorn Club”¹

設立当初は利益回収を目的とする投資ファンドがGO-JEKに対して出資を行っていたが、現在では、資本とともに技術やノウハウを提供する「協業型」の出資形態が増えている。

例えば、Series Eから参加したGoogleはマップ技術やデータ解析、クラウドサービスをGO-JEKに提供した²。AI技術や機械学習を活用し、配車や宅配におけるドライバーの経路決定で大きな効率化を果たしたという。

Googleの他にも、Tencentは決済サービスで、JD.comはECサイトの運営や輸送・配達事業で、中国のフードデリバリーサービス大手美团点评 (Meituan-Dianping) は小売店舗との取引やデリバリーサービスの分野で、GO-JEKと協業している。

日本の企業では、三菱商事に加えて三菱自動車と三菱UFJリースがSeries Fから出資を行っており、各社は「GO-JEKが構築したデジタルプラットフォームの中で新たなモビリティサービスを提供する³」としている。

更に、2019年7月にGO-JEKへの出資を決めた米決済大手VISAは、東南アジア域内でのフィナンシャル・インクルージョン——つまり、銀行などの金融サービスへのアクセス確保——あるいはデジタル世代の消費者を対象にした革新的な決済ソリューションの開発で協業すると発表した⁴。

¹ <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

² Google Cloud, GO-JEK Case Study
<https://cloud.google.com/customers/go-jek/>

³ 三菱自動車工業プレスリリース
<https://www.mitsubishi-motors.com/jp/newsrelease/2019/detail5340.html>

⁴ VISAプレスリリース
<https://www.visa.co.jp/about-visa/newsroom/press-releases/nr-jp-190717.html>

電子決済からECサイト、輸送・配達、フードデリバリー、更にはフィナンシャル・インクルージョンに至るまで、GO-JEKは単純な配車サービスに留まらない多角的なビジネスを手掛けるようになっていく。

1-2 ベース・オブ・ピラミッド (BoP) ビジネス

インドネシアにおけるバイクタクシー (Ojek) は、バスやタクシーのような公共交通機関としては認められていない。法的な根拠を持たず、行政の目が行き届かない「インフォーマルセクター」に分類される。

バイクタクシーは、慢性的な渋滞に悩まされていた1970年代のジャカルタで広まったとされる。インドネシアでは永らく公共交通機関の整備が十分に進まず、輸送力不足が渋滞悪化の要因として問題視されてきた。郊外との通勤路線は存在するものの、首都ジャカルタで地下鉄が開通したのは2019年に入ってからだ。

【図表3】 アジア主要都市の混雑状況

	都市	国	混雑度
1	ムンバイ	インド	65% (↓1%)
2	ニューデリー	インド	58% (↓4%)
3	ジャカルタ	インドネシア	53% (↓8%)
4	バンコク	タイ	53% (↓2%)
5	重慶	中国	44%
9	東京	日本	41%

(注) 調査対象は13カ国。人口80万以上の都市をピックアップ。混雑度とは、平均移動時間に対して混雑のピークタイムの移動で余分にかかる時間の割合を指す。()内は前年比。

(出典) TomTom「Traffic Index 2018」¹

そんな状況の中で、渋滞に巻き込まれる四輪車よりも遥かに機動性が高く、細い路地などに入り込むこともできるバイクタクシーは運賃の安さも相まって、特に都市部の低所得層に重宝された。

但し、GO-JEKやGrabなどに組織化されていない伝統的なバイクタクシーの場合は、運賃が安いと言っても、価格はその都度ドライバーとの交渉で決まる。明確な料金表やルールはない。インフォーマルセクターであるがゆえに、ドライバーは公的な社会保障制度や行政のサポートを受けることもできない。行政が規制監督しないため、サービス利用中の安全が保障されているとも言い難い。ドライバーの収入は決して多いとは言えず、傷害保険や休業保険へ加入していなかったり、バイクのメンテナンスが不十分であったりすることもしばしばという。バイクタクシーの利用者はこうした安全性への不安を抱えた上で、それでも「運賃が安く、利便性が高

¹ https://www.tomtom.com/en_gb/traffic-index/ranking

い」という理由で選択しているのである。

バイクタクシーのドライバーになるのは簡単である。バイクさえあれば、公的な資格や証明書、ライセンスの類は必要ない。結果として、就労のハードルは下がったが、バイクタクシーは「専門性が不要な単純労働で、賃金が低い仕事」というネガティブなイメージを纏うこととなった。

バイクタクシーのドライバーは普段「Pangkalan」と呼ばれる待合所（多くの場合、道路や敷地を不法占拠している）で待機しており、ユーザは利用したい時にこの待合所に出向く。利用者からすると、この仕組みでは利用したいと思ってもすぐにドライバーを捕まえることができないという欠点があった。

また、ドライバーの側からしても、需要の多い通勤時間帯以外はユーザを確保することが難しく、一日の拘束時間が長い割にとっても効率が悪い労働形態であった。

こうしたバイクタクシードライバーの現状にビジネスチャンスを見出したのが創業者のMakarim氏である。きっかけは、自らが抱いたバイクタクシーへの不満とある気づきだったという。

Makarim氏はバイクタクシーをよく利用していたが、渋滞に左右されず移動手段として便利である一方、「運賃が非常に不明瞭である」、「利用したいと思っても乗るまでに時間がかかる」、「安全面で不安がある」といった点に不満を感じていた。ドライバーに話を聞いてみると、客待ちの待機時間が非常に長いということが分かり、「その待機時間に別のモノを運ぶことができれば、渋滞の酷いジャカルタにおいては四輪にも勝る非常に優れた輸送手段になる」と気付いた¹。

これまでのバイクタクシーは「人を運ぶ」だけだったが、Makarim氏はそこに「モノを運ぶ」という価値を新たに付け加えた。軽視されがちな職業だったバイクタクシーが持つ「渋滞地域での機動力」という強みを把握し、彼らに競争力があると見抜いて、ビジネスにしたのである。

結果として、無為に費やされていた待機時間は仕事に変わり、ドライバーの収入は増加した。GO-JEKという組織にドライバーを組み込むことで組織的なサポートを受けることが可能になり、サービスの安全性が向上した。料金も体系化・明文化され、利用者の心理的ハードルは大きく下がった。

Makarim氏自身は裕福な生まれだが、経営学修士（MBA）を取得したハーバード・ビジネス・スクールでは、「ベース・オブ・ピラミッド（BoP）」と称される社会の底辺層に向けたビジネス（Business for BoP）を学んだという。最初からどれほどその意図があったかは不明だが、現状を見ると、GO-JEKは「BoPビジネス」の成功事例と言えるだろう。

¹ CNBC Transcript (2018.6.29)
<https://www.cnbc.com/2018/06/29/cnbctranscript-nadiem-makarim-founder-and-ceo-go-jek.html>

1-3 「スーパーアプリ」構想

GO-JEKは非上場企業であるため財務情報は公開していないが、同社は、2018年におけるグループの総取引高（Gross Transaction Value, "GTV"）が90億米ドル（9,830億円）を超えたことをプレスリリース¹の中で明らかにしている。90億米ドルのGTVのうち、2/3は同社が提供する電子決済サービス「GO-PAY」を介した取引という。また、年間トランザクションは20億件、登録ドライバー数は200万人（2019年2月時点）、アプリのダウンロード数は1億4000万超（2019年4月時点）に上るとされる。

それでも、Makarim氏は同業のUberやGrabと同じく「オンライン配車サービスでは利益が出ない」状況であると認める²。

しかし、GO-JEKが目指すのは「消費者が日常的に利用するあらゆるサービスをひとつのアプリにまとめた『スーパーアプリ』」³である。Makarim氏は同社がオンライン配車サービスに特化することを是とはしていない。

CNBCとのインタビュー⁴において、Makarim氏は「特定のひとつの市場（the single vertical）に絞り込むと値下げ競争を回避できない」と指摘し、ひとつのプラットフォームに多くのサービスを盛り込み、利益を上げるビジネスモデルを採用したと語った。

GO-JEKは17のサービスを提供しているが、それを利用するユーザはあくまで「GO-JEKのユーザ」と考える。バイクタクシーを利用しても、フードデリバリーを利用しても、電子決済サービスを利用しても、ユーザは「GO-JEKのユーザ」なのである。そして、GO-JEKはそんなユーザが感じる『困ったな』を解決する様々なサービスを提供している。最初のきっかけとなるサービスは様々であっても、プラットフォームを通じて便利と感じる他のサービスを利用してもらうことで、ユーザの定着を図っている。

これがGO-JEKが推し進める「スーパーアプリ」の考え方である。なお、同業Grabも自社サービスを統合したプラットフォームを2018年7月から提供しており、スーパーアプリとなることを目標に掲げている⁵。

オンライン配車サービスは儲からないが、ユーザの利用頻度が高く、最初のきっ

¹ GO-JEKプレスリリース

<https://www.go-jek.com/blog/first-closing-of-gojek-series-f-funding-round/>

² 2019年5月31日付け日本経済新聞 朝刊記事

³ 2019年5月31日付け日本経済新聞 朝刊記事

⁴ CNBC Transcript (2018.6.29)

<https://www.cnbc.com/2018/06/29/cnbctranscript-nadiem-makarim-founder-and-ceo-go-jek.html>

⁵ Grabプレスリリース

<https://www.grab.com/sg/press/business/grab-unveils-open-platform-strategy-to-build-southeast-asias-first-everyday-superapp/>

かけとしての役割は他のサービスを凌ぐ。だから、GO-JEKは「オンライン配車サービスは儲からない前提で」ビジネスプランを立てる¹という。なお、2018年8月のReutersとのインタビュー²において、Makarim氏は「配車以外のサービスは収益化にめどが立った」と語っている。

GO-JEKの年間総取扱高（GTV）はオンライン配車サービスより電子決済サービスやフードデリバリーの方が大きいとされる。今やビジネスの主軸となるのは後者である。

但し、当面は事業の黒字化よりも成長投資を優先する方針³で、インドネシアだけに留まらず、2018年からは国外展開にも着手している。

2 「デリバリー」と「金融」～GO-JEKのサービス

GO-JEKが提供するサービスは現在17種と多岐に渡るが、それは「デリバリー」と「金融」に大別される。つまり、「人やモノの輸送」と「ペイメント・フィンテック」である⁴。

バイクタクシーが人、モノ、サービスを運び、代金をペイメントサービスで決済する。この流れを中心にGO-JEKは発展した。

彼らが提供する17のサービスは、およそ以下のように分けられる。

【図表4】 GO-JEKが提供するサービス（2019年7月時点）



(GO-JEK公式サイト等よりKDDI総合研究所作成)

¹ 2019年5月31日付け日本経済新聞 朝刊記事

² Reuters (2018.8.17)

<https://www.reuters.com/article/us-indonesia-gojek-interview/indonesias-go-jek-close-to-profits-in-all-segments-except-transport-ceo-idUSKBN1L20SI>

³ 2019年5月31日付け日本経済新聞 朝刊記事

⁴ 現地メディアDaily Social (2019.4.18)

<https://dailysocial.id/post/gojek-claims-performance-milestone-transaction-exceeds-127-trillion-rupiah-in-2018>

2-1 デリバリーサービス「GO-JEK」

まずは、GO-JEKの事業のひとつの柱であるバイクや四輪を使った輸送・宅配サービスについて見てみたい。

人を運ぶバイクタクシー（GO-RIDE）を中心に、飲料・食料品を運ぶフードデリバリー（GO-FOOD）や荷物を運ぶ宅配サービス（GO-SEND、GO-BOX）のほか、利用者に専門スキルを持つスタッフを派遣するサービス（GO-LIFE）もラインナップに揃える。モノを運ぶサービスはドライバーの待機時間を仕事に変えるために導入されたものである。

デリバリーサービスは、その根本となるドライバーを含めてすべて何らかの技術を持つスタッフや店舗と提携することによって成り立っている。Makarim氏は「GO-JEKはソフトウェアに過ぎず、ドライバーを始めとするスタッフこそがビジネスのLifeblood（血液）だ¹」と表現したが、パートナーに依存するがゆえに、サービスの質は均一ではなく、利用できるサービスの数も地域によって異なる。用意しているすべてのサービスを利用できるのはごく一部の地域に限られるが、GO-JEKはユーザーのニーズに応えるべく、解決策を提供できる企業と協業して色々なサービスを導入した。

2016年10月にはヘルスケアスタートアップHaloDocと提携して、医薬品のオンライン販売サービス「GO-Med」を始めた²。アプリから注文をすると、HaloDocのデータベースが提携する薬局の在庫を確認し、バイクタクシーが注文した薬をユーザーに届けるというもので、運営はHaloDocが行っている。

また、2017年4月にはタクシー最大手Blue Bird Groupと提携し³、同社のタクシーを配車するアプリ「GO-Blue Bird」を開始した。Blue Bird Groupはインドネシアで最も安全で信頼度が高いとの評価の会社で、同社を指定してタクシーの配車を希望するユーザーが多かったという。

GO-JEKはあくまでサービスのプラットフォームに過ぎないが、料金の値引きなどのプロモーションで需要の喚起を行うこともある。2018年11月、フードデリバリーサービスで値引きキャンペーン（最大40%引き）を実施したところ、利用するユー

¹ CNBC Transcript (2018.6.29)

<https://www.cnbc.com/2018/06/29/cnbctranscript-nadiem-makarim-founder-and-ceo-go-jek.html>

² 現地メディアJakarta Globe (2016.10.13)

<https://jakartaglobe.id/context/go-jek-launches-new-medical-delivery-service-go-med/>

³ 現地メディアCNN Indonesia (2017.3.30)

<https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20170330131538-185-203729/go-blue-bird-bentuk-kemesraan-baru-gojek-dan-blue-bird>

ザの数が20%増え、飲料品の注文数は60%、食品の注文数は30%も増加した¹。こうしたプロモーションは個人事業主であるバイクタクシーのドライバーにはできない。GO-JEKという資金力のある企業だからこそその施策なのである。

なお、様々なサービスの中で現在GO-JEKのコアビジネスとして売上を支えているのはフードデリバリーサービスである。2018年には東南アジア全体で月3,000万件のオーダーを処理し、総取引高（GTV）は20億米ドル（2,190億円）となった。グループ全体のGTVは90億米ドルであるから、割合としては20%を超える。オーダーの処理件数は2年で7倍に増加し、提携する飲食店も30万店舗を超えた²。

GO-JEKは競合とされる同業Grabに勝るポイントをフードデリバリーサービスと考えており、「フードデリバリーサービスは東南アジアで最大規模、世界でも3位に入る³」と誇る。

2-2 金融サービス「GO-PAY」

もうひとつの柱は、前項のデリバリーサービスを利用する際の決済手段として導入された「GO-PAY」を軸とする金融サービスである。

GO-JEKは、2016年10月に「PonselPay」という電子決済サービスを提供するMVCommerce社を買収し⁴、彼らと協業することで、アプリ内の決済サービスに留まっていた「GO-PAY」をより本格的な電子決済サービスへと成長させることに成功した。

自社アプリの外にあるオフラインの店舗でも電子決済を可能とするためには「電子マネー」の利用が欠かせない。インドネシアで電子マネーを発行するためには中央銀行が発行する事業免許（電子マネーライセンス）が必要となる⁵が、この時期の当局の対応は動きが遅く、多くの企業が足踏みを余儀なくされていた。その中で、GO-JEKは自らが免許を取得するのではなく、既に免許を保有する企業を買収することで、早期のサービス提供を実現したのである。

一方、競合するGrabは既に事業を展開している地域では「GrabPay」という電子決済サービスを提供していたが、インドネシアでは自社で電子マネーライセンスを

¹ 現地メディアKontan.co.id (2018.11.26)

<https://industri.kontan.co.id/news/go-jek-order-go-food-melonjak-dalam-dua-bulan-terakhir>

² 現地メディアDaily Social (2019.4.18)

<https://dailysocial.id/post/gojek-claims-performance-milestone-transaction-exceeds-127-trillion-rupiah-in-2018>

³ GO-JEKプレスリリース

<https://www.go-jek.com/blog/first-closing-of-gojeks-series-f-funding-round/>

⁴ 現地メディアe27.co (2016.10.25)

<https://e27.co/go-jek-acquires-indonesian-e-payment-startup-mvcommerce-20161025/>

⁵ Bank Indonesia Regulation No.11/12/PBI/2009 regarding electronic money

取得することができず、2018年7月になってようやく地場の大手コングロマリット Lippo Groupが提供する「OVO」を利用する方針に切り替えた¹。

その後のGO-JEKのサービス急拡大を見ても、早期に電子決済サービスを始めたことによる認知度拡大とインドネシア企業であることの親近感がGO-PAYの普及を大きく後押ししたと考えて良いだろう。

GO-JEKは電子決済サービスの更なる拡充のため、2017年12月にはフィンテックのスタートアップ3社を買収した²。オンライン決済サービスのMidtrans、オフライン決済サービスのKartuku、そしてグループ少額融資を行うMapanの3社である。これら3社が取り扱うデビットカード、クレジットカードおよびデジタルペイメントの処理金額の合計は50億米ドル（5,460億円）に及ぶ。

インドネシアにおいてデジタル決済の利用拡大が予想される中で、3社を買収することでオンライン／オフライン両面で決済サービスの拡充を図るとともに、金融口座を持たない人々（“unbanked”あるいは“underbanked”）のフィナンシャル・インクルージョンも目指すという。Makarim氏は、プレスリリースにおいて、この合併により「経済成長の活性化」と「フィナンシャル・インクルージョンによる日常生活の改善」がもたらされることを期待すると語る⁴。

2-3 インドネシアの電子決済サービス最新動向

ここで、インドネシアにおける電子決済サービス市場の動向にも触れておく。

世界銀行のデータによると、インドネシアにおける金融機関（郵便局や信用金庫なども含む）の口座保有率は48%で、クレジットカードの保有率に至ってはわずか2%でしかない。ちなみに、日本はそれぞれ98%と68%である。言い換えると、インドネシアでは銀行に代表される「伝統的な金融サービス」を利用しない人々が半数以上いるということになる。

¹ 現地メディアDaily Social（2018.7.11）

<https://dailysocial.id/post/ovo-confirms-partnership-with-bank-mandiri-grab-alfamart-and-moka>

² GO-JEKプレスリリース

<https://www.gojek.com/blog/go-jek-cementing-its-leadership-in-indonesias-fast-growing-payments-market/>

³ デビットカードやクレジットカードを発行するIssuerと、中継の処理センタの役割を担う。

⁴ GO-JEKプレスリリース

<https://www.gojek.com/blog/go-jek-cementing-its-leadership-in-indonesias-fast-growing-payments-market/>

【図表5】各国の保有率（15歳以上人口に対する比率、2017年）

	金融口座	クレジットカード
インドネシア	48%	2%
タイ	81%	10%
マレーシア	85%	21%
ベトナム	30%	4%
フィリピン	32%	2%
中国	80%	21%
日本	98%	68%

(出典) World Bank, “The Global Findex 2017”

勿論、インドネシアは大小14,000の島を抱える島嶼国であり、物理的な金融インフラ網を整備するのは困難を伴うという地理的要因が強く影響しているだろう。大手銀行の中には、こうした離島地域向けに車や船を利用した移動店舗を活用するところもあるという。

一方で、2018年末時点の携帯電話サービスの人口普及率は100%を超える。スマートフォン保有率も70%近い²。ひとり1台以上の携帯電話を持っており、そのうち7割はネットにアクセスし、オンラインのサービスを利用できるデバイスである。

つまり、「モバイルデバイスを利用した電子決済サービス」が「伝統的な金融サービス」よりも身近で使いやすいものとして受容される環境ができているということである。

実際、GO-PAYを始めとする電子決済サービスは、給与の振込口座となり、社会保障や金融機関からの融資の受取の窓口にもなり、場合によっては公共料金の引き落としもできる。これまで伝統的な金融サービスにアクセスできなかった人々にとって、電子決済サービスは「伝統的な金融サービスの代替」として十二分に機能している。

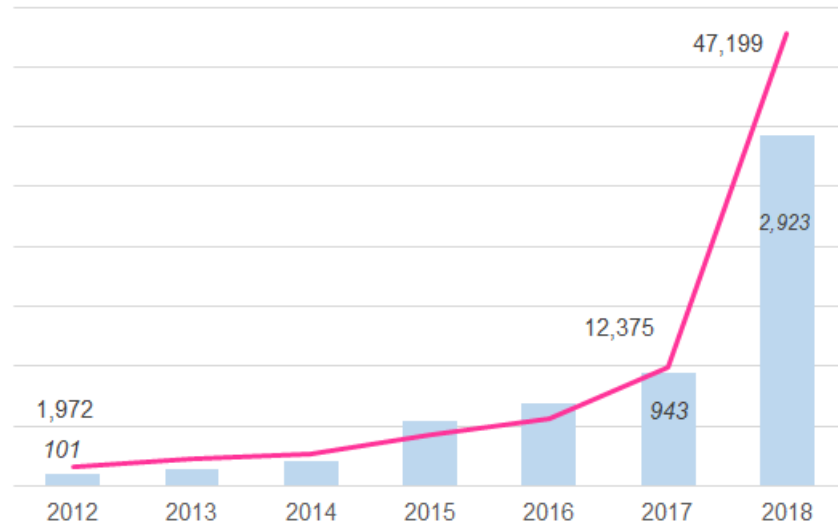
先進国では伝統的な金融サービスに付け加える形で電子決済サービスが普及したが、新興国の中には伝統的な金融サービスが拡大する前に電子決済サービスが代替する形で普及することがある。既存のサービスより新たに登場したイノベーションの方が割安で利便性に富むがゆえの逆転現象であるが、「リープフロッグ (Leapfrog)」などとも言われるこの現象がインドネシアの市場でも起きている。

¹ <https://globalfindex.worldbank.org/>

² GSMAデータ

インドネシア中央銀行のデータ¹によると、電子マネー取引は2017年から2018年にかけて急増し、2018年の年間実績は、取引件数が29.2億件、取引額は47.2兆インドネシア・ルピア²（3,680億円）となった。伸び率は、取引件数で前年比3.1倍、取引額は同3.8倍である。2019年に入っても拡大傾向は続いており、上半期（1-6月）だけで取引額は既に前年実績を上回っている³。

【図表6】 電子マネー取引件数と取引額の推移（2012-18年）



赤線グラフ：取引額（単位：10億インドネシア・ルピア）
青棒グラフ：取引件数（単位：100万件）

（データ出典）インドネシア中央銀行

ところで、GoogleとTemasek Holdingが2018年11月に発表した東南アジア6カ国のインターネットエコノミーに関するレポート⁴によると、インドネシアのインターネットエコノミー⁵市場の総売買額（Gross Merchandise Value, GMV）は地域で最大規模の270億米ドル（2兆9,500億円）に及ぶという。そして、これが2025年には1,000億米ドル（10兆9,270億円）まで拡大する予測となっている。

¹ Payment System Statistics, E Money Transaction
<https://www.bi.go.id/en/statistik/sistem-pembayaran/uang-elektronik/contents/transaksi.aspx>

² 100インドネシア・ルピア=0.78円（2019年8月1日東京市場TTMレート）

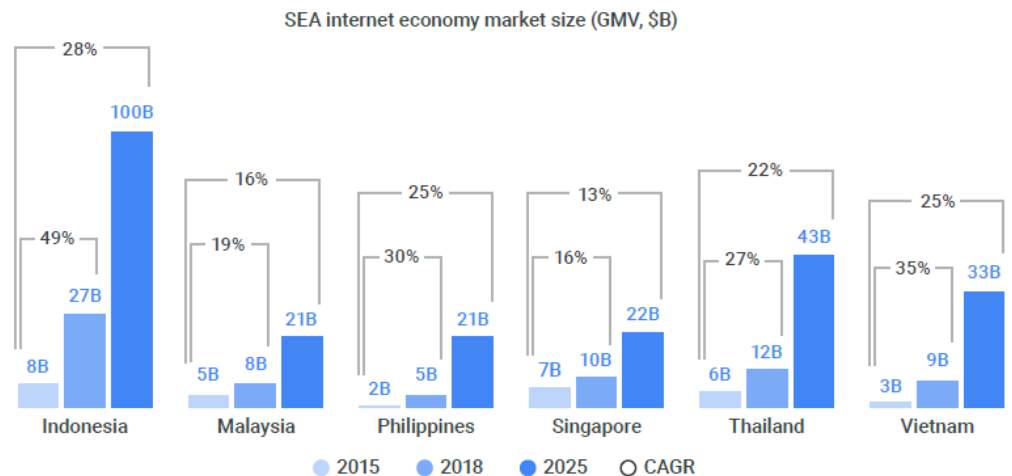
³ 2019年上半期実績：取引件数／22.6億件 取引額／56.1兆ルピア

⁴ "e-Conomy SEA 2018"
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-apac/tools-resources/research-studies/e-conomy-sea-2018-southeast-asias-internet-economy-hits-inflection-point/>

⁵ オンラインによる旅行サービス（フライト／ホテルの予約、民泊）、オンラインメディア（広告、ゲーム、音楽・映像ストリーミングサービス）、ライドシェアリング（配車、フードデリバリー）、Eコマース を指す

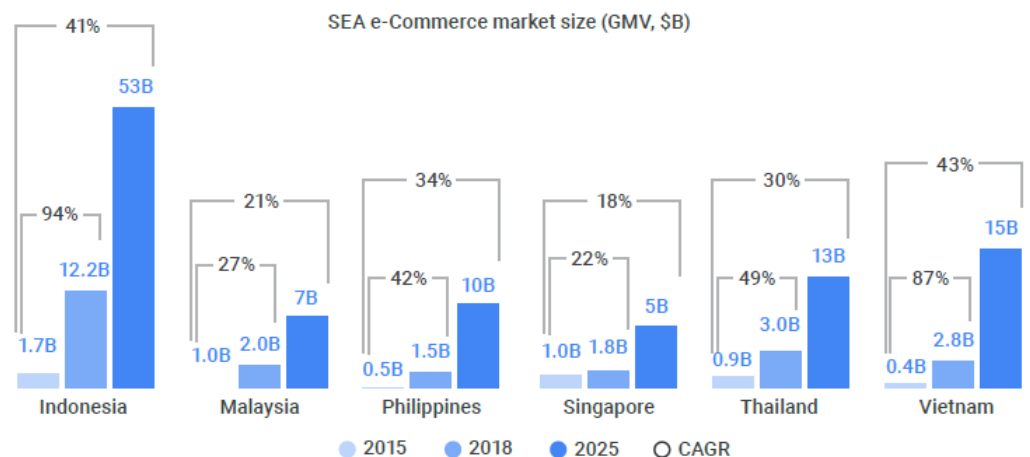
また、このうち最大を占めるEコマースは、2018年の122億米ドル（1兆3,330億円）から530億米ドル（5兆7,910億円）に拡大する見込みという。米金融大手Morgan Stanleyのレポート¹によると、現時点でインドネシアの小売業の売上全体に対するEコマースの比率はまだ8%程度と言われているが、同社は消費者のマインドの変化などもあり、今後5年で現在の中国並みの比率（18%²）に至るとの予測を示している。

【図表7】 ASEAN各国のインターネットエコノミー市場予測



(図出典) Google and Temasek, "e-Conomy SEA 2018"

【図表8】 ASEAN各国のEコマース市場予測



(図出典) Google and Temasek, "e-Conomy SEA 2018"

¹ 現地メディアJakarta Globe (2019.2.5)
<https://jakartaglobe.id/context/indonesias-ecommerce-market-larger-than-estimated-consumer-habits-changing-study>

² 中国国家統計局データ
http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201901/t20190121_1645832.html

2-4 他業種との提携

GO-JEKは、金融機関の他にも保険会社（シンガポールGigacover、独Allianz）や通信事業者（Telkomsel、シンガポールSingtel）などとも提携している。例えば、保険会社はドライバー向けに特別な保険商品（収入保障、傷害保険など）を提供し、通信事業者は同じくドライバー向けに特別なタリフの料金プランを提供している。

こうした商品は、GO-JEKにとっては「ドライバーの福利厚生プログラム¹」となり、提供するパートナー企業にとっては「GO-JEKドライバーという一定の規模のユーザを囲い込むチャンス」となる。前項で述べた金融機関との提携にもこの構図が当てはまる。

更に、GO-JEKのデータやノウハウは行政にも活用されている。ドライバーの移動記録は、ジャカルタ市が進めるスマートシティ計画において渋滞予測として活用されると報じられている²。

また、ジャカルタ地下鉄を運営する州公社MRT Jakartaは、2018年5月、GO-PAYのキャッシュレス決済技術を取り入れるためにGO-JEKと覚書を取り交わした³。なお、MRT JakartaはGrabとも同様の覚書を取り交わしている。

3 社会問題へのアプローチと残された課題

GO-JEKは「バイクドライバーの待機時間を有効活用する」という切り口でビジネスを始めたが、ここまでの急拡大を見せた背景には「社会問題の解決に寄与した」という要素があったと言えるだろう。

3-1 経済成長に貢献

GO-JEKはインフォーマルセクターにあったバイクタクシーのドライバーを組織化し、運賃の透明性やサービスの利便性、安全性を担保することで、利用者が安心して使えるサービスに変えた。

¹ ドライバーとGO-JEKの間には直接の雇用関係がないため、各種の保険やスマートフォンアプリの利用にかかる通信費はドライバー個人の負担となる。GO-JEKは多くのドライバーを確保するために、福利厚生プログラムという形でドライバーの負担緩和を行っている。

² 現地メディアCNN Indonesia (2018.2.8)
<https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20180208153142-185-274850/jakarta-smart-city-akan-gandeng-gojek-dan-uber-atasi-macet>

³ 現地メディアTempo.co (2018.5.23)
<https://en.tempoco.com/read/918697/mrt-jakarta-gojek-sign-mou-for-digital-payment-study>

待機中のドライバーに別の仕事を斡旋するために人以外の輸送（配送）のサービスを始めたが、サービスのラインナップ拡大は消費者の好評を得、利用が増えるに伴い、ドライバーの収入も増加した。

また、GO-LIFE（専門スタッフの派遣）サービスで提携するスタッフは女性が多く、女性の経済力向上と社会進出にも貢献したとも言われる。

【図表9】 GO-JEKがパートナーにもたらした経済効果

	2018年	2017年
バイクタクシー配車	16.5兆ルピア	8.2兆ルピア
四輪配車	8.5兆ルピア	-
フードデリバリー	18兆ルピア	6.9兆ルピア
スタッフ派遣	1.2兆ルピア	-
合 計	44.2兆ルピア	15.1兆ルピア

（注）GO-JEKのビジネスパートナー（ドライバー、飲食店等）が獲得した収入の増分

（データ出典）インドネシア大学人口研究所¹

アプリ内の決済ツールだったGO-PAYは企業合併により本格的な電子決済サービスとなり、抜群の知名度と地場資本の安心感からインドネシア国内でのサービス普及を牽引するに至った。

GO-JEKやGO-PAYを通じて口座未保有層を金融サービスへ誘引したことで、結果的に、社会全体の経済発展にも貢献した。

3-2 フィナンシャル・インクルージョン

前章でも触れたように、インドネシアでは約半数の人々が金融サービスにアクセスできていない。貯蓄や借入ができない状況で貧困から抜け出すのは難しい。こうした人々に金融サービスへのアクセスを確保するフィナンシャル・インクルージョンは、貧困対策として欠かせないものとなっている。

フィナンシャル・インクルージョンには政府から民間企業に至るまで、様々なレベルでの取り組みが存在する。

ジョコ・ウィドド政権は、2016年11月に「National Strategy for Financial Inclusion

1

<http://ldfebui.org/wp-content/uploads/2019/03/Lembaga-Demografi-University-of-Indonesia-GOJEK%E2%80%99s-Impact-on-the-Indonesian-Economy-ENG.pdf>

(SNKI)¹を打ち出した。金融口座保有率を2019年までに75%に拡大することを目標に掲げ、金融リテラシーの向上や社会保障システムの改革(口座振込の導入など)、キャッシュレス決済の普及へのサポートなどの対策に取り組んだ。

民間企業であるGO-JEKもフィナンシャル・インクルージョンに一定の貢献を行っている。彼らは、GO-PAYサービスを活用し、相対的に低所得層が多く金融口座を持ちにくいバイクタクシーのドライバーが金融サービスにアクセスできる道筋をつけたのだ。

GO-JEKは、伝統的な金融機関(つまりは大手の銀行)と提携²し、ドライバーに対して少額融資などの金融サービスを提供する仕組みを作った。GO-JEKのドライバーであることが一定の収入を保証する与信となり、融資と返済はGO-PAYあるいは銀行のオンライン口座を経由して行われる。こうした融資活動はドライバーの生活改善を支えるとともに、金融機関にとっても、口座開設や融資の貸し手が増えるというメリットが生まれる。

更に、フードデリバリーで提携する飲食店についても、ドライバーによる配達実績を与信情報とみなし、提携する国有銀行BNI(Bank Negara Indonesia)による中小零細企業向け融資プログラム「KUR(Kredit Usaha Rakyat)」の資格審査に利用する取り組みが2018年から始まった³。KURは中小零細企業への貸し付けという性格上不良債権の比率が高く、金融機関にとっては貸付可能な企業を探すことがひとつの課題となっていたが、GO-JEKのデータを活用することでBNIのKUR貸付件数は大きく増加したという⁴。

3-3 残された課題

だが、依然としてバイクタクシーやGO-JEKには課題も多い。

バイクタクシーのドライバーが仕事を請け負う機会は増えたが、これが逆に長時間労働の問題を引き起こしているのだ。

GO-JEKの台頭により類似のバイクタクシーサービスが乱立したため、まもなくして料金値下げ競争が発生した。ドライバーの収入はレベニューシェア(利用者の支

¹ 現地メディアThe Jakarta Post (2016.11.18)
<https://www.thejakartapost.com/news/2016/11/18/indonesia-promotes-financial-inclusion-with-new-strategy.html>

² 現地メディアThe Jakarta Post (2017.5.10)
<https://www.thejakartapost.com/news/2017/05/10/banks-offer-micro-finance-to-gojek-drivers.html>

³ BNIプレスリリース
<https://www.bni.co.id/en-us/home/news/pressrelease/articleid/3819>

⁴ Nikkei Asian Review (2018.8.29)
<https://asia.nikkei.com/Spotlight/Cover-Story/Go-Jek-sparks-an-Indonesian-banking-revolution>

払額の80%を受け取る)であるため仕事量に比例する。結果として、多くのドライバーが多数のオーダーをこなそうとして長時間労働となる傾向が生まれているという。当然ながら、長時間の労働は健康被害も招く。

加速する料金競争を受けて、2018年3月にはドライバーによる抗議デモが発生¹し、ジョコ・ウィドド大統領がステークホルダーを集めて、解決策を探る会議を開催するよう指示を出すに至った²。

更には、GO-JEKやGrabのようなオンライン配車サービスに対する行政上の取り扱いも二転三転した。

当初はオンラインサービスを提供するIT企業として通信情報省の管轄となっていたが、2016年3月、運輸省が「運輸サービスであるが、営業許可を取得しないまま違法な事業展開をしている」と判断し、情報通信省にアプリサービスの停止を要請した³。サービス停止後半日余りでジョコ・ウィドド大統領が処分の撤回を指示⁴したが、運輸省は、2017年4月に四輪のオンライン配車サービスに対する規制（運輸相通達2017年第26号）を制定した。

そして、2018年4月、運輸省は突如オンラインの配車サービスを公共交通機関としての要件を必要とする「運輸会社」に定義する方針を決定した⁵。運輸会社になると、企業の管轄は情報通信省から運輸省に変わるほか、これまでパートナー契約としていたドライバーはすべて雇用者として採用しなければならない。GO-JEKやGrabにとって大きな変革をもたらすはずのこの決定は、同年6月に憲法裁判所が「バイクタクシーは公共交通機関ではない」と判断⁶したことにより敢え無く頓挫した。

運輸省が二輪のオンライン配車サービスに対する規制（運輸相通達 2019年第348号）を成立させたのは2018年12月に入ってからである。規制の施行は翌2019年5月に持ち越され、しかも「主要5都市で先行導入」という形を取った。

¹ 現地メディアThe Jakarta Post (2018.3.27)
<https://www.thejakartapost.com/news/2018/03/27/ride-hailing-app-motorcycle-drivers-protest-low-fares.html>

² 2018年3月28日、政府（大統領府、運輸省、通信省、労働省）と企業（GO-JEK、Grab）、ドライバーの代表者による会議を開催。バイクタクシーの適正料金を定めてタリフを開示したが、法制化はされなかった。

³ 現地メディアThe Jakarta Post (2016.3.14)
<https://www.thejakartapost.com/news/2016/03/14/transportation-ministry-requests-uber-grab-taxi-ban.html>

⁴ BBC News (2016.5.24)
<https://www.bbc.com/news/business-36330006>

⁵ Reuters (2018.4.2)
<https://www.reuters.com/article/us-uber-grab-indonesia/indonesia-says-go-jek-grab-need-to-register-as-transport-businesses-idUSKCN1H90EX>

⁶ 現地メディアKompas.com (2018.6.28)
<https://nasional.kompas.com/read/2018/06/28/17561341/mk-tolak-akui-ojek-online-sebagai-angkutan-umum>

ここに至ってようやく行政による料金ルールが適用されたが、バイクタクシーを積極的に利用する人々は低所得層に多く、事実上の値上げとなる同規制の適用には反発も大きかったという¹。

また、実のところ、GO-JEKなどのバイクタクシーの利用が増加しても渋滞問題の根本解決にはならない。市内の交通量は減っていないからだ。むしろ、ドライバーの増加によって交通量が増加しているという指摘もある²。

ジャカルタ市はアジア大会（2018年8月）以降、ナンバーによる乗用車の乗り入れ規制を続けている。その結果、代替手段としてバイクタクシーの利用が増加したという。渋滞解消のためには規制の対象となった人々を公共交通機関の利用へ誘導すべきなのだが、バイクタクシーの方が安価なためインセンティブがあまり働かないのである。

公共交通機関を運営する行政は、2019年4月に開業した地下鉄を筆頭に様々な交通網の整備を進めつつも、「バスや鉄道など公共交通間の接続が悪いため、将来もオンライン配車サービスは不可欠な存在になる」（ジャカルタ首都圏交通機構）³との見解を示している。

4 国外進出は「壮大な社会実験」

2018年8月、GO-JEKは初の国外展開としてベトナムで「GO-Viet」サービスを開始した。

その直前のインタビュー⁴において、Makarim氏は国外進出の動機を「GO-JEKのビジネスモデルが国際的に通用するか否かをこの目で見たいからだ」と述べている。

まるで壮大な社会実験のようであり、「郷に入れば郷に従え」とでも言うのであろうか。GO-JEKはアドバイザーの立場に徹し、ブランド名から事業戦略まで現地の運営企業に判断を委ねるのだという。Makarim氏は、「当面は事業成功のノウハウを伝えるが、最終的には自ら判断して運営してほしい」とさえ言う。

¹ 現地メディアThe Jakarta Post (2019.5.7)

<https://www.thejakartapost.com/news/2019/05/07/75-of-survey-respondents-reject-regulated-ride-hailing-ojek-fares.html>

² Strategic Review Indonesia

<http://sr-indonesia.com/read/go-jek-is-changing-the-world-but-is-it-a-solution-to-jakarta-s-traffic-problems>

³ NNA. ASIA (2018.11.15)

<https://www.nna.jp/news/result/1835747>

⁴ CNBC Transcript (2018.6.29)

<https://www.cnbc.com/2018/06/29/cnbctranscript-nadiem-makarim-founder-and-ceo-go-jek.html>

GO-JEKはインドネシアの他に周辺3か国（ベトナム、シンガポール、タイ）で事業を行っているが、ベトナム（「GO-Viet」）と2019年3月に開始したタイ（「GET」）ではブランド名を変更している。

【コラム】 現職大統領の支援と野党候補の失言

2019年4月、インドネシア大統領選挙で現職のジョコ・ウィドド大統領（通称「ジョコウィ」）の再選が決まった。

今回の選挙においてジョコウィが掲げた公約の中には、「デジタル経済の促進」や「スタートアップ育成」という項目があった。インドネシア経済の底上げには産業のICT化（いわゆる「Industry 4.0」）へ対応が不可欠だと考えたからである。デジタル産業の発展やスタートアップへの支援を約束したジョコウィをGO-JEKの創設者であるNadiem Makarim氏も支持した。選挙期間中にジョコウィがGO-JEKのイベントに参加したことはニュース記事¹となった。

一方、野党の大統領候補者であるPrabowo Subianto氏は、バイクタクシードライバーに対する失言を口にして非難を浴びた。彼は、昔の「Ojek」のイメージを念頭に「学歴のある有能な若者にはOjekのような低スキルの職業には就いてほしくない」といった趣旨の発言をしてしまったのである。

高学歴の若者がGO-JEKのドライバーになる理由は様々だが、独立や起業のために必要な資金を調達する手段として職に就く者が一定数いるという。GO-JEKもそうした機会を活かせるべく、ドライバーが少額融資を受けやすくする仕組みを導入した。

GO-JEKは単なるバイクタクシーの配車サービスの会社ではない。バイクタクシーの業態を変え、人々の経済活動や生活習慣にさえも影響を与える存在となった。

Prabowo Subianto氏の発言が炎上したというのは、一企業がきっかけを作った社会の変化が広く浸透してきた証なのかもしれない。

¹ Nikkei Asian Review (2019.4.13)
<https://asia.nikkei.com/Politics/Indonesia-election/Go-Jek-founder-praises-Jokowi-giving-Indonesian-president-a-lift>

なお、2018年5月に国外4か国への進出計画を発表¹したが、このうちフィリピンではまだ事業を開始していない。当初は完全子会社を通じての事業展開を計画していたが、外資規制違反²を理由に営業許可申請を却下されてしまったのである³。その後、フィリピンの電子決済サービス事業者Coinsを買収⁴しており、同社を足掛かりにサービス展開を行うのではないかと考えられている。

更には、GO-JEKがGrab発祥の地であるマレーシアに進出する可能性を伝える報道⁵もある。

一方のGrabもインドネシアへの投資を拡大する意向を明らかにしており⁶、両社の競争はインドネシアのみならず、東南アジア全域に広がりつつある。

¹ GO-JEKプレスリリース

<https://www.go-jek.com/blog/go-jek-to-launch-international-expansion-into-four-new-markets/>

² フィリピンでは、Grabのようなオンライン配車サービスは「輸送ネットワーク車両サービス」(Transportation Network Vehicle Service)として「公益企業」(public utilities)に分類されるため、外資上限は40%となる。

³ Reuters (2019.1.9)

<https://www.reuters.com/article/us-gojek-philippines/go-jeks-expansion-hits-roadblock-as-philippines-rejects-ride-hailing-application-idUSKCN1P30RT>

⁴ TechCrunch (2019.1.18)

<https://techcrunch.com/2019/01/18/gojek-coins-ph-philippines/>

⁵ Deal Street Asia (2019.5.20)

<https://www.dealstreetasia.com/stories/gojek-malaysia-expansion-136384/>

The Star (2019.8.21)

<https://www.thestar.com.my/news/nation/2019/08/21/go-jek-gets-vroom-to-operate-in-m039sia-after-cabinet-decision>

⁶ Grabプレスリリース

<https://www.grab.com/sg/press/business/softbank-to-invest-us2-billion-through-grab-to-grow-indonesias-digital-infrastructure/>

■執筆者コメント

これまで述べたように、GO-JEKのビジネスモデルはインドネシアという国情に根差す問題に対する最適の解を結実させたものであり、これが日本で馴染むかという疑問符が付くだろう。GO-JEKも、国外進出はあくまで自らのサービスが受け入れられる可能性の高いところを狙っており、一足飛びに、Uberのようなグローバル企業を目指しているわけではない。

だが、長期的に成長可能な企業となるには、前提条件が異なる新しい市場への適応も必要となってくるだろう。その時に、GO-JEKはどのような変化を遂げるのか。彼らの今後のアプローチが楽しみである。

【執筆者プロフィール】

氏名： 堺原 はずみ（さかいばら はずみ）
所属： 株式会社KDDI総合研究所 フューチャーデザイン1部門
経歴： KDDI株式会社入社後、2009年より株式会社KDDI総研（現 KDDI総合研究所）に出向し、現在に至る。
専門分野： 東南アジア、インドの情報通信市場動向に関する調査・分析