

(デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会, 2021/1/25)

DX思考で捉える社会構造変革と 郵政事業の「次」を考えるヒント

中川 郁夫, Ikuo Nakagawa, Ph.D.

株式会社エクスマーション, フェロー / Fellow, eXmotion, Co., Ltd.

株式会社ジントック, 未来ビジネスアドバイザー / Future Business Advisor, Jintec Corporation

大阪大学, 招へい准教授 / Guest Associate Professor, Osaka University

Tクラウド研究会, 発起人・幹事 / Co-founder & board, T-Cloud Consortium

高岡市, 情報化アドバイザー / Informatization Advisor, Takaoka City

(自己紹介)

中川 郁夫

なかがわ いくお

～ 変化をチャンスに ～

デジタルテクノロジーが社会に与えるインパクトを
独自視点で分析し、未来志向の事業創造を手掛ける

最近では、DeruQui を立ち上げ、Z世代の若手人材の
発掘～成長・挑戦の機会づくりに取り組む



<ビジネス>

エクスマーシオン フェロー, 2020-

ジンテック アドバイザー, 2020-

インテック フェロー, -2019

インテック・ネットコア 取締役, 2002-2009

大規模分散処理プラットフォーム事業化
MPLSネットワーク運用システム事業化, 他

<学術研究>

大阪大学 招へい准教授, 2012-

東京大学 博士 (情報理工学), 2005

東京工業大学 修士卒, 1993

東京工業大学 数学科卒, 1991

情報処理学会 論文賞, 2005
IPSS, IEICE, IEEE COMPSAC, 発表多数

<社会活動>

総務大臣懇談会 構成員, 2020-

参議院議員勉強会 事務局, 2015-

高岡市 情報化アドバイザー, 2020-

Tクラウド研究会 発起人・幹事, 2012-

金融庁イベント, Interop, ET/IoT, イノチャレ,
市町村長特別セミナー, 他, 講演多数

本資料における DX (Digital Transformation) の位置づけ

守りのデジタル化 (← 守りのIT)

デジタルイゼーション
(Digitization)

社内プロセス
(アナログ → デジタル)



ex. 業務効率化

可視化 → プロセス改善

<作り方>の変革

攻めのデジタル化 (← 攻めのIT)

デジタルイゼーション
(Digitalization)

顧客の視点
(モノ → コト)



ex. ミシュラン "Pay By The Mile"
タイヤ販売 → 走行距離に課金

<売り方>の変革

デジタルトランスフォーメーション

DX
(Digital Transformation)

社会の視点
(分断 → つながりの市場)



ex. GMS "オートファイナンス"
車の使用权 ↔ 個人・ローン

<提供価値>の変革

デジタル時代の '変化の本質' を理解し, デジタル社会前提の '変革' を考える

(参考) 考え方の前提 ~ 変化を捉える "DX思考" で

現在を起点とする課題発見型ではなく

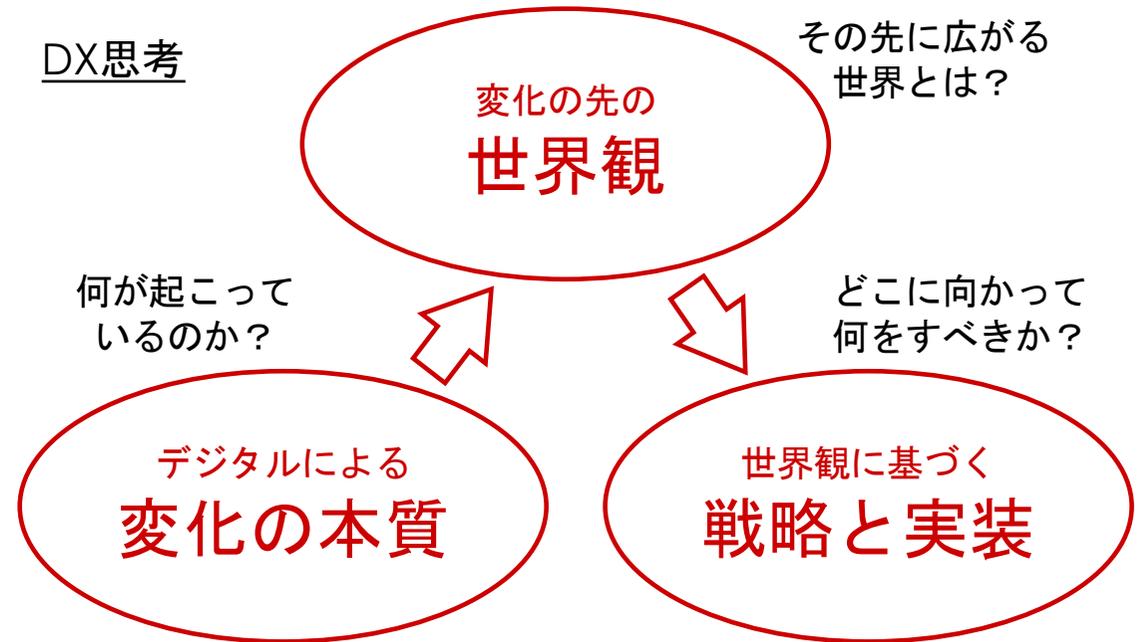
未来起点の考え方 ≡ "ビジョン志向"

従来思考



現在を起点に, 課題から問題定義

DX思考



変化の本質から, 未来を起点に世界観を俯瞰する

[分析]

DX思考で捉える社会構造の変革

取引のデジタル化 (匿名取引 → 顕名取引) ~ 取引の前提が変わる

デジタル技術による「分断→つながり」の変化は「取引」の前提を変える
「モノとカネの交換」だけではなく、つながりによる「顕名」モデルが様々な「取引」を可能にする

匿名大衆

(お客様の情報ナシ)



顕名個客

(個客の情報アリ)



点

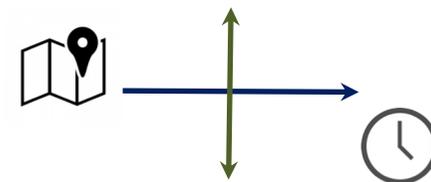
(取引=購入)



Point of Sales

線・面

(時間、場所を考慮)



Point of Use

モノ

(販売したらおしまい)



体験

(どうやって使うか、が鍵)



原価

(作り手の事情)

価格
(提供価格)

利益
(提供者余剰)

原価
(提供コスト)

成果

(個客の価値)

余剰

(消費者余剰・個客余剰)

価格

(購入価格)

価値

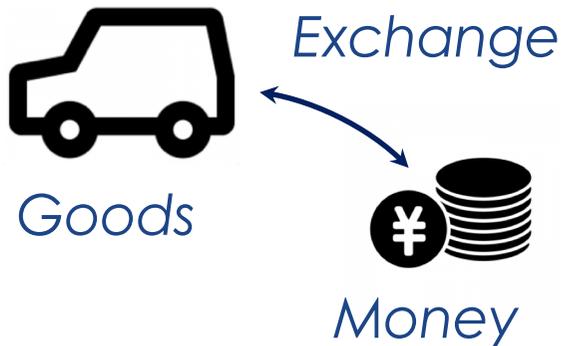
(個客価値)

市場構造の変革 (交換の市場 → つながりの市場) ~ 市場の前提が変わる

取引のデジタル化は「匿名大衆→顕名個客」への変化を促し、「市場」の前提を変える
大量生産・大量消費を前提とする「交換の市場」から、パーソナライズを前提とする「つながりの市場」へ

交換の市場

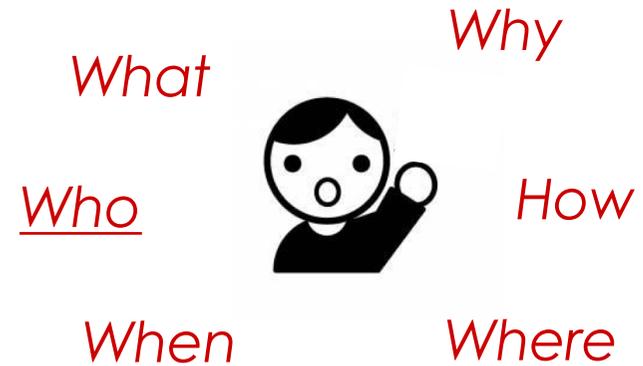
取引 = 財やサービスを
貨幣と交換する



大量生産・大量消費
匿名大衆が対象

つながりの市場

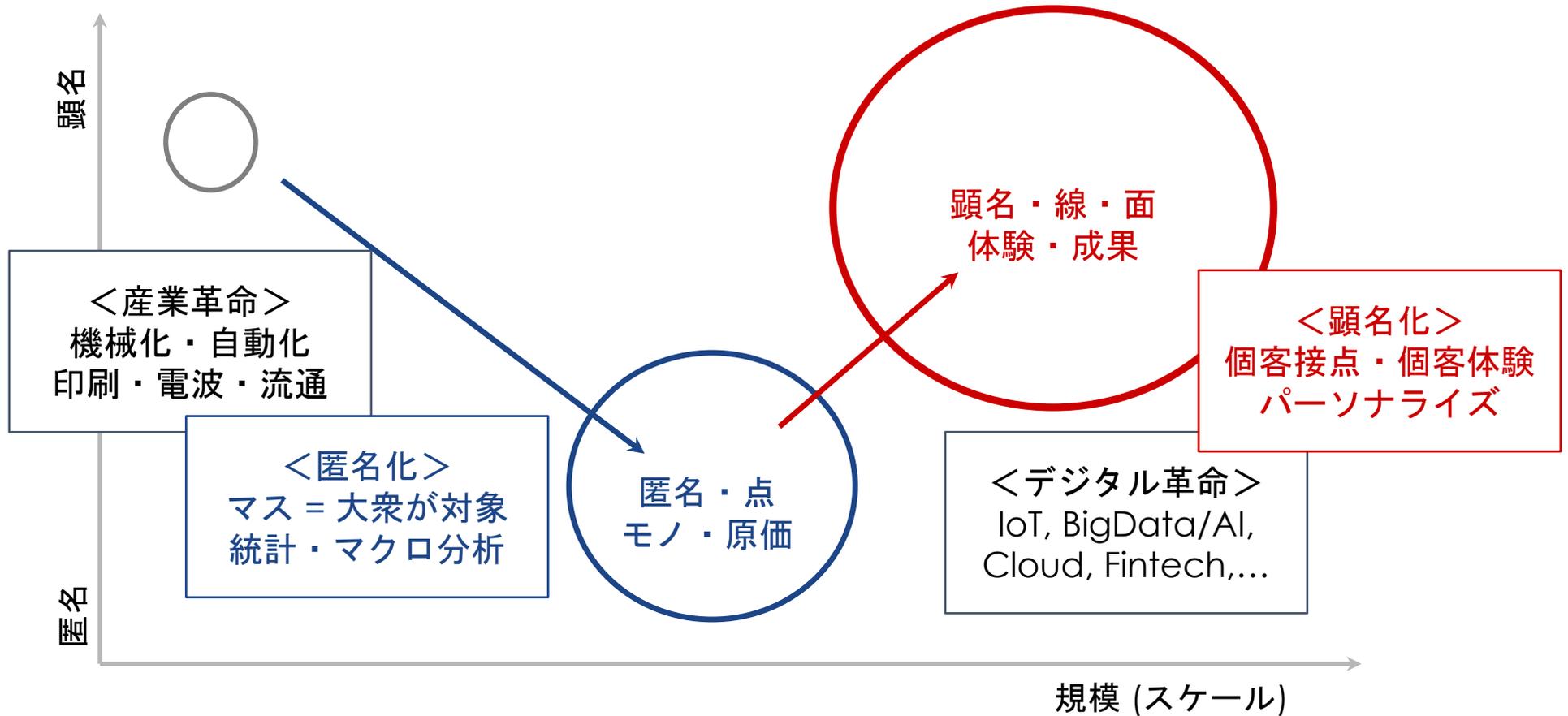
取引 = 個客 (一人ひとり) に
特別な体験を提供



パーソナライズ前提
顕名個客が対象

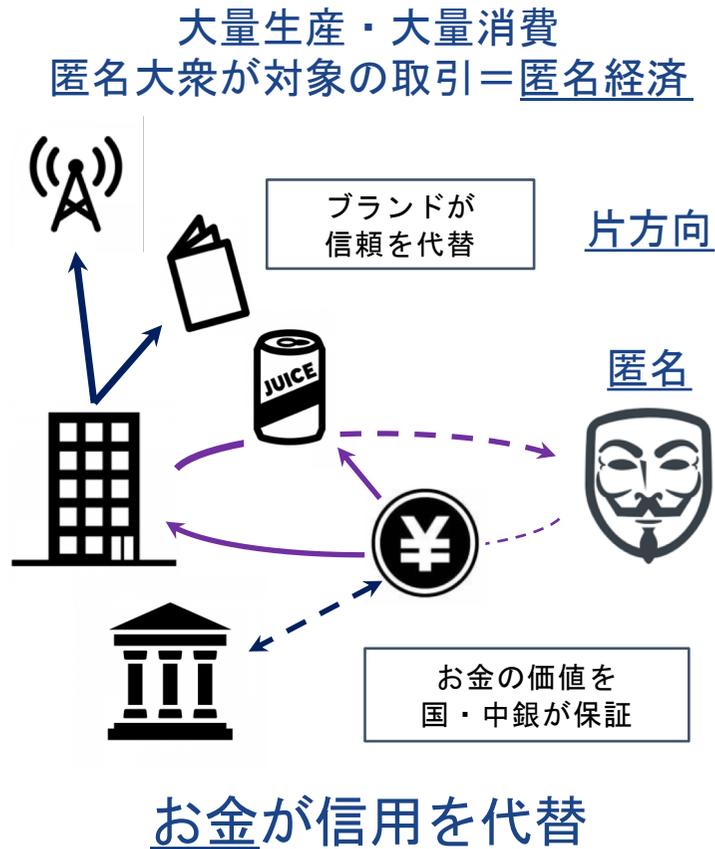
産業革命とデジタル革命 (大量生産・大量消費 → 顕名個客・パーソナライズ)

産業革命がもたらしたものは、大量生産・大量消費・匿名大衆を対象とする規模の経済の考え方
デジタル革命は“さらに規模を拡大しつつ”パーソナライズ前提の“顕名個客モデル”を可能にする



信用構造の変化 (お金≒信用 → 個客データ基盤) ~ 信用の前提が変わる

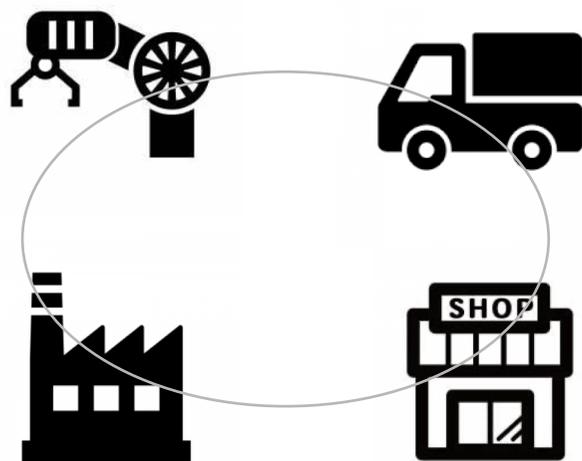
匿名市場では「カネ」の価値が重要 → 「カネ≒信用」とされてきた
顕名市場では「個客データ」に基づく信用基盤 (プラットフォーム) が信用機能を形成する



技術戦略の変化 (モノを作る技術 → 個客とつながる技術)

産業革命後に重視されたのは「作る技術」～ 良いモノを大量に 安く etc. が競争力をもたらした
顕名市場では「個客の価値を理解する技術」～ 個客接点デジタル化 & 個客体験提供が鍵

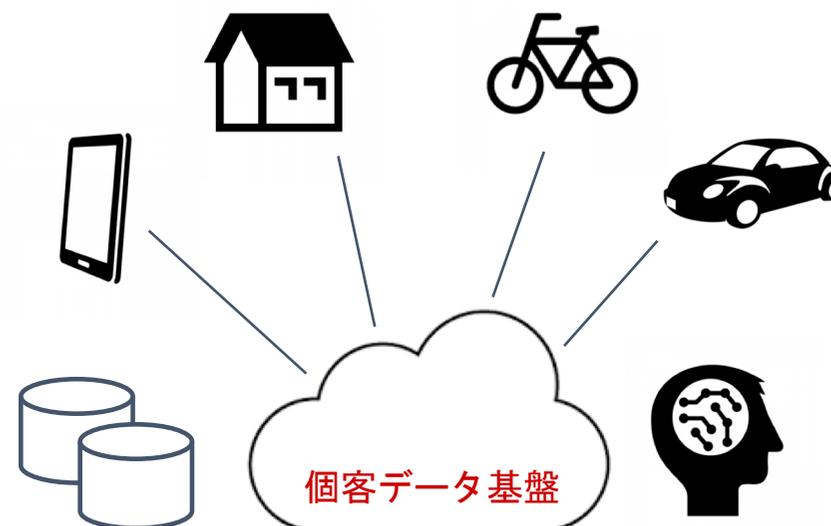
匿名市場を支える技術



良いものを, 大量, 迅速, 安価に作る
& 効率的に売り場に運ぶ 仕組み

顕名市場で必要とされる技術

←
つながりを
活かす
モノづくり

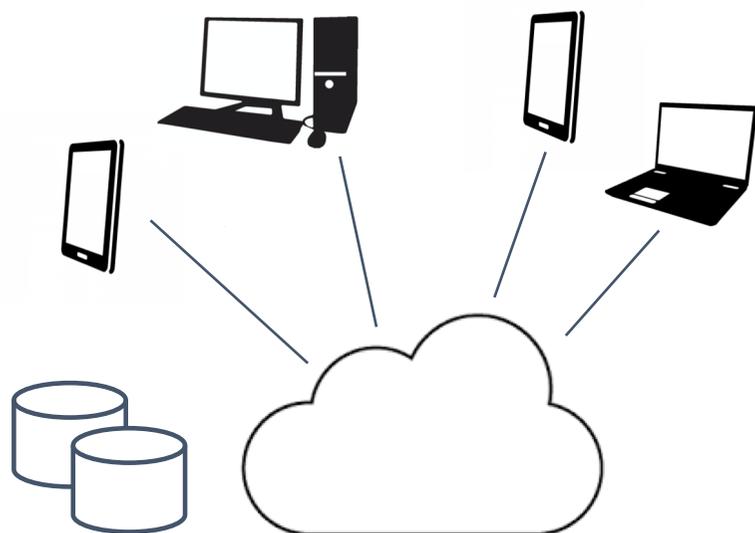


個客接点と個客価値をデジタル化し
個客一人ひとりの体験を提供する技術

個客接点の広がり (Online → Online + Offline)

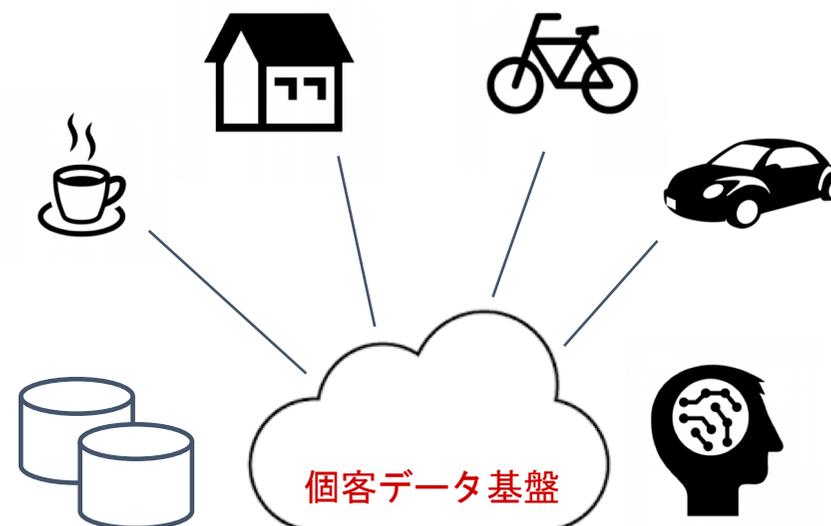
オンラインが前提と考えられていた「個客接点のデジタル化」は Online + Offline の時代へ
実店舗、対面サービスへのIT技術導入が「個客接点のデジタル化」を推進する

個客接点 = オンライン



ネット前提のサービス
オンラインサービス展開を推進

個客接点 = Online+Offline

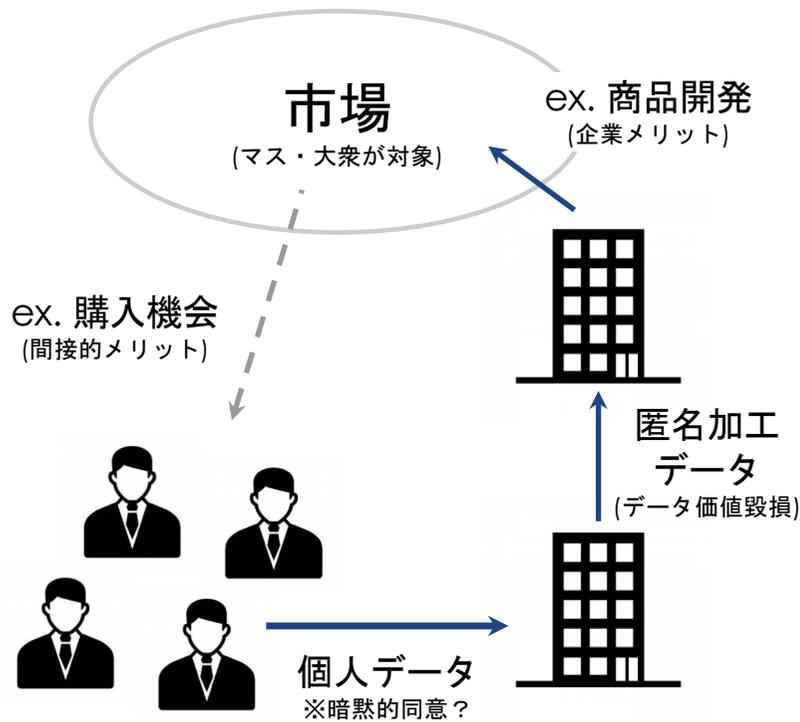


生活のあらゆるシーンにITが浸透
→ すべてが個客接点になりえる

データ活用モデルの比較 (匿名 → 顕名)

顕名市場・顕名経済では「顕名個人」のデータの活用が価値創造の鍵であり、競争力の源泉
「個客」への価値の還元を前提とする、明示的な同意に基づくデータ活用戦略が最重要課題

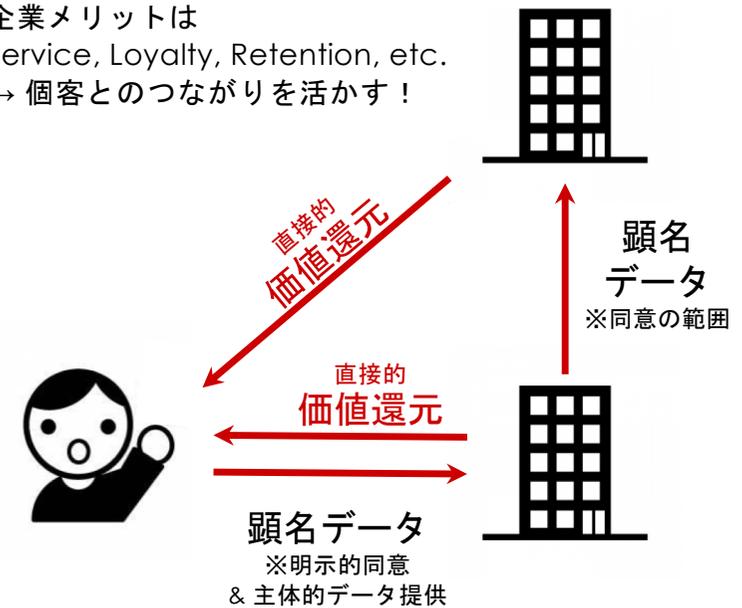
匿名データ 活用モデル



顕名個人データ 活用モデル

“個人の価値を生み出す”
ことがデータ活用の最大の鍵

企業メリットは
Service, Loyalty, Retention, etc.
→ 個客とのつながりを活かす!



※一時金・ポイント還元は「データが生み出す価値」ではなくデータを利用するための「補償料」に相当

データ活用と個人情報保護政策 (匿名 → 顕名)

顕名個人データが価値を持つ時代 → 価値共創 (と市場活性化) を掲げて活用を推進すべき
ただし、データ活用の目的は「個客への価値還元」であり、明示的同意・積極的データ提供が前提

匿名加工データ

暗黙的同意 (1-click同意が多数...)
匿名加工すれば第三者提供に同意不要 (想定しないデータの活用も?)
企業利益目的 (データ販売) → 市場意識はネガティブに振れる
マス (大衆) を対象とする 匿名市場が対象



顕名個人データ

明示的同意 + 積極的データ提供 (活用範囲理解が前提)
第三者提供も同意前提 (想定内のデータの活用)
個人への価値還元が前提 (サービス) → 市場意識はポジティブに反応
顕名個人が対象 個客接点・個客体験が鍵

(共通) データ保護の技術的裏付け, 法的責任の所在明確化
法制度の指針に反するケースの発見と懲罰 & 個人を守る仕組み, etc.

[事例紹介]

- Alipay ～ “顕名市場の寵児 Zhima Credit 登場”
- 平安保険 ～ “生活接点のデジタル化と個客サービス”
- Amazon GO ～ “市場構造変革を見据えた購買行動のデータ化”

無人レジ vs レジレス ~ 前提の「匿名」vs「顕名」が決定的な違い

国内コンビニが推進する無人レジは「現金決済可能」なものが多数 ~ 匿名取引・匿名市場が前提
→ Amazon GOは「個人特定」を前提とし、顕名取引・顕名市場を対象とするサービス

<無人レジ by 国内コンビニ>



“現金決済可能” ~ 単一の取引の簡素化・効率化が目的
(POS = Point of Sales に関わる作業の効率化)



無人レジの前提は
匿名取引

<Amazon GO>



on/offline, 時間・場所を越え, 購買体験全体をデジタル化
個客接点把握 → 個客の購買行動分析のための仕組み



Amazon GOの前提は
顕名取引

匿名市場を前提とする国内コンビニ vs 顕名市場を前提とする Amazon GO

デジタル経済の「分断→つながり」の変化は「経済モデル」の前提を変える
「匿名・交換・効率」の時代から、「つながり」による「顕名・共創・個客価値」の時代へ

対象 (大量生産・大量消費を前提 → 一人ひとりに特別なサービス)

匿名大衆

→

顕名個客

価値 (モノとカネの価値交換 → 個客価値 & 一人ひとりの信用評価)

交換 (貨幣価値)

→

共創 (個客価値)

指標 (作り手の視点 → 作り手+個客の視点)

資本・効率

→

個客接点・価値

[考察]

郵政事業の次を考えるヒント

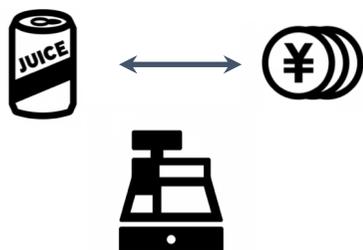
金融・保険事業の次を考える ～ 「匿名→顕名」の変化に基づくサービスの検討

「匿名→顕名」～ 貨幣価値重視の金融 → 個客価値重視の金融へ
 「分断→つながり」～ 統計とリスク分析に基づく保険 → “Life Support Service” へ

匿名取引 (～ 交換の市場)

- ・匿名大衆が対象
- ・モノとカネの交換 (PoS)
- ・貨幣価値が基準

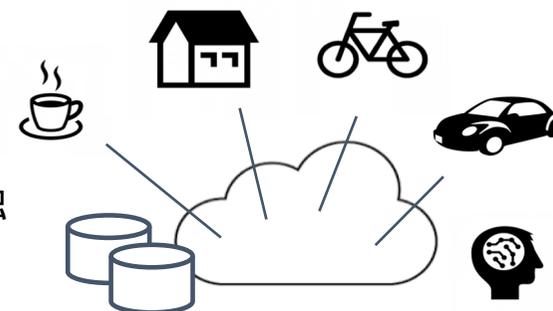
→ 貨幣価値重視の金融
 ※カネ≒信用



顕名取引 ～ つながりの市場

- ・顕名顧客が対象
- ・個客の体験 (PoU)
- ・体験価値が鍵

→ 個客価値重視の金融
 ※信用スコア, etc.
 (ex. Alipay Zhima Credit)



統計と確率に基づく保険 (& 医療・福祉)

- ・情報：有事・分断
- ・判断：数値・症状
- ・責任：個人

分断の W+M
 (Wellness + Medical)

保険と縁があるのは
 契約時と有事のみ



生活接点デジタル化 → “Life Support Service”

- ・情報：常時・共有
 - ・判断：変化・生活
 - ・責任：個人+社会
- (ex. 平安保険)

つながりの W+M
 (Wellness + Medical)



郵便事業の次を考える ～ ‘顕名サービス’ の可能性の例

現状の郵便事業は<住所>に基づく匿名サービス → 配達が新たな「意味」を持つことが変革の鍵
「個客と価値共創」を前提に「パーソナライズ」されたサービスの創出を目指すべき

<従来の郵便事業>

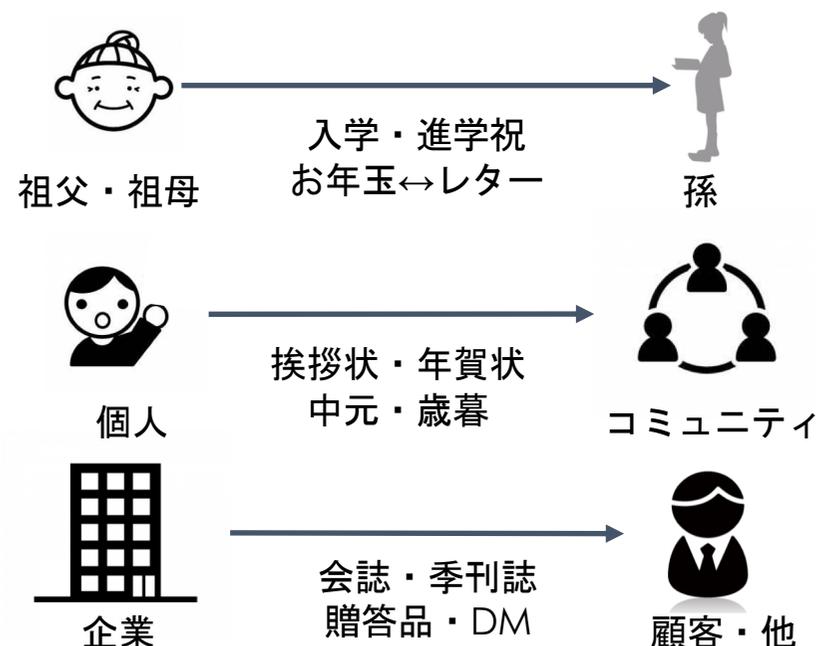
現状の郵便物の配達 は<匿名サービス>
※<住所>が事実上の識別子



→ 収集・配達効率化は連続的成長の範囲

<顕名サービスの可能性>

DX時代に目指すべきは個客価値共創
～ 個客情報に基づくパーソナライズされたサービスが鍵



経営指標の拡張 (企業の価値 → 企業の価値 + 顧客の価値)

市場の構造変革・経済モデルの変化は、必然的に企業の経営指標に大きな影響を及ぼす
作り手視点 (資本と生産の効率) だけではなく、顧客の視点 (顧客接点, 成果, 満足度, etc.) も重要に

収益性

売上高 { 総利益, 営業利益, 経常利益, 当期純利益, 販管費 } 率、
総資本経常利益率 (ROA)、自己資本当期利益率 (ROE)

安全性

流動比率、当座比率、固定比率、自己資本比率
営業・投資・財務キャッシュフロー

効率性

総資本回転率、固定資産回転率、棚卸資産回転率、売上債権回転率、
買入債務回転率、買入債務回転期間、商品回転率、商品回転期間

生産性

売上高付加価値率、労働分配率、労働生産性

成長性

売上高成長率、経常利益伸び率、当期純利益伸び率、売上高研究開発費率

企業の価値

(作り手視点 ≡ 資本と生産の効率)



CSI

(Customer Satisfaction Index)
CS理論に基づく指標、もしくはその概念
→ アンケート調査 or 第三者調査

JCSI

(Japan Customer Satisfaction Index)
顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティ
→ 指標は統計値として算出

NPS®

(Net Promoter Score)
NPS = 推奨者の割合 (%) - 批判者の割合 (%)
→ 将来の顧客拡大を表現する指標

顧客価値分析

(顧客余剰) - (価格) ≡ (満足度) ≡ (ロイヤルティ)
→ 将来の企業価値拡大余力

顧客の価値

(買い手視点 ≡ 接点 + 成果 + 満足度 + ...)

DXを前提に、郵政事業の「次」を考えるヒント

＜変化の本質＞

個客に特別な体験を提供する時代へ

※モノとカネの交換→個客価値・体験価値の共創

＜その先の世界観＞

匿名経済から顕名経済へのシフト

※大量生産・大量消費→顕名個客・パーソナライズの時代へ

＜指針案＞

個客接点のデジタル化と
個客データ基盤構築を通して

個客価値共創と
個客体験のサービス化を目指す

顕名の金融・つながりの保険

匿名→顕名 ~ 個客価値重視の金融サービスの時代に
分断→つながり ~ 生活接点を活かした“Life Support Service”へ

個客価値共創型の新サービス創出

家族・友達情報の登録→入学・進学, 記念日のカード・贈答
中元・歳暮, 会誌・季刊誌, 挨拶状, etc.

経営指標に個客価値・満足度を導入

※資本と効率 (匿名時代の主たる経営指標) に加えて
個客満足度 (NPS, etc.) や Loyalty を経営指標に含める

Thank you

gmail: go.go.ikuo

facebook: go.go.ikuo