

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（第3回） 議事要旨

- 1 日時：令和3年1月25日（月）13:00～14:50
- 2 場所：WEB会議による開催
- 3 出席者：
 - ・構成員
多賀谷座長、中村座長代理、巽構成員、谷川構成員、中川構成員、長田構成員、西成構成員、根本構成員、藤沢構成員
 - ・オブザーバー
濱島内閣官房郵政民営化推進室副室長、森金融庁郵便貯金・保険監督総括参事官、小方日本郵政株式会社常務執行役
 - ・発表者
藤井株式会社ビービット執行役員CCO 兼 東アジア営業責任者
 - ・総務省
谷脇総務審議官、佐々木郵政行政部長、菱沼企画課長、渋谷郵便課長、高田貯金保険課長、徳光信書便事業課長、谷内検査監理室長、北神国際企画室長、長坂国際企画室企画官

4 議事

- (1) 開会
- (2) 議題
 - ① デジタル時代における郵政事業にとっての機会
 - ② 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
 - ③ 意見交換
- (3) 閉会

5 議事要旨

- (1) 開会
- (2) 議題
 - ① デジタル時代における郵政事業にとっての機会
(藤井氏より資料3-1に沿って説明があった後、以下のとおり意見交換が行われた。)

巽構成員： 資料3-1の4ページ目のご説明において、中国や北欧で色々なサービスが次々と展開している中、日本でも同じことが起こってきてはいるが、完全に同じ状況にはならないのではないかというお話があったが、そのご認識について詳しく教えていただきたい。

法律の研究をしていると、日本では既存の法規制が厳しいために本来やりたいビジネスがうまくいかないということをよく聞くが、本日のお話にあったように、中国では顧客が自分のデータを企業に提供し、それを体験に還元してもらって、企業との間で信頼が築かれるということがベースにあるのならば、日本で同じサービス展開が起こらないのは、既存の法制度が障害となっているということのほか、ひょ

つとすると日本の顧客側が少し異なるメンタリティーを持っていることも大きな原因なのかもしれないと気になった。海外の事例と比べて、日本の顧客が何らかの特徴を持っているのか伺いたい。

藤井氏： 1点目は、単一の事例の話であり、例えば自転車シェアリングに関していうと、日本でも海外でもステーション型の自転車シェアリングは沢山あるが、中国では全てGPSで管理されているため乗り捨てできる一方、日本では道路交通法上できなかつたり、1回あたりのデリバリーフィーが国によって異なるため、状況によってできること・できないことが変わってくるという意味で申し上げた。

法規制のかけ方については、中国やアメリカではやってはいけないことを決めて他はOKというブラックリスト、日本ではやってよいことを決めて他は駄目というホワイトリストという構造の違いがある。

ただ、各国の法規制の違いと顧客が持っているデータの概念の違いは分けて考えるべきで、例えば中国の顧客は、自身のプライバシーのデータを国から管理されることについては、災害時などの安全にもつながるため納得しているが、民間企業に対しては自分のデータの提供に対するベネフィットは何かという考え方が非常に強く、企業側もそれを理解している。日本では、データ活用について常に守りのことしか書いていないが、企業から顧客に対して得られたデータを何に使うか、どのようなベネフィットに還元するかを明示することが当たり前になれば、状況も大きく変わるのではないかと。しっかりベネフィットを提供することと、そのような信頼関係を築くことが一番重要だと思う。

根本構成員： 2点質問があり、1点目は、日本の消費者のデジタルリテラシーという観点から、デジタル化への抵抗をなくしていく方法についてお考えを伺いたい。例えばコロナの影響で日本のデジタル化やキャッシュレスが進むと言われているが、実態としては今もなお進んでいないように感じる。中国でも、年代等によってデジタル化の受け止め方に違いがあるように思われるが、どのようにしてデジタル化が広まっているのかが気になっている。

2点目は、平安保険について、大変素晴らしいサービスだと思うが、どのような仕組みでそれだけの利益を生み出し、収益に結びつけているのか、より詳しく教えていただきたい。

藤井氏： 1点目について、中国ではユーザーエクスペリエンス（UX）が良くなければビジネスが成り立たないと常々感じる。いかに顧客にとってのベネフィットをしっかり捉えて、使いやすいUXを提供するかということが重要であり、この点が徹底されている中国では、例えばシニアにおいてもスマートペイメントが日常的に使われている。日本でも、シニアの方々が実は沢山メルカリを使っているなど、UXが良いためにデジタル化が進んでいる分野もあることから、大多数の日本企業がUXを重視していない怠慢さのようところが大きく影響しているのではないかとと思う。

2点目について、資料3-1の16ページと17ページのとおり、平安保険には金融の商品を売るサービスと、平安グッドドクターのようなエコシステムを作るサービスという2つの構造がある。後者のサービスでは、3億人ものユーザーがいてファーストタッチポイントが取りやすいことと、圧倒的に使いやすいため平安保険そのものへの信頼を得られることから、前者のサービスの成約率が大きく高まること

となる。成約率が高まると、アップセル・クロスセルしやすい構造になるため、最適なニーズの発生及び営業を仕掛けるタイミングが分かり、さらに効率が良くなっていく。このように、既存の事業とのシナジーが生まれる構造ができていることで、大きな利益につながっているものと認識している。

谷川構成員： 資料3-1の11ページにある金融の周辺の医療・飲食・住居などの各事業は、有料の事業として行われているものか。それとも、あくまでも顧客サービスとしての位置づけか。

藤井氏： 基本的には無料で、平安保険の保険や金融商品を持っていないユーザーも使えるものである。

1つ前のご質問とも関連するが、たくさん広告を打つのではなく、人々の生活に役立つサービスをつくり、そこから新たな顧客を獲得していくという新しいマーケティングの考え方だと思っていただきたい。平安保険の商品を既に持っている顧客にもこれらのサービスは非常に役立つ上に、平安保険にとっても、新たなクロスセルや信頼獲得のタイミングが分かるようになっている。

資料の19ページに各種サービスがどれぐらい黒字化しているかを記載しており、収益化しているのは2つしかない。グループ全体として、これらの周辺サービスは顧客の獲得・ロイヤリティ確保・顧客の状況理解という役割を持っていて、収益は金融商品販売の方で賄っている。

② 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

(中川構成員より資料3-2に沿って説明があった後、以下のとおり意見交換が行われた。)

西成構成員： 地方だと選択できる企業が少ないこともあり、若い人材が東京や大阪に流れていってしまうという問題がある。地方が自ら産業を興すようにと国からも言われているところ、今後は個客に対する価値を生み出すことで経済効果も生み出されていくと思うが、地方創生という観点から、DX化に伴って、いきなりは難しいかもしれないが、例えば地方の農山村において、売れ残っていたり、少数で作っているためほとんど市場価値を持たないような農産品などが新たな価値を生み出すことができるか、本日発表されたお二人に伺いたい。

藤井氏： 都市圏でない地域にも、様々な活用の方法があるのではないかと思う。

例えば中国では、アリババが登場したことで農村部などの人々がECでつながれるようになり物が売やすくなった。通常、中小企業ではアプリを作ったりシステム・決済方法をデジタル化することも難しいかもしれないが、アリババがそのような仕組みを提供したことで、田舎の方でもDXが進められている。

過疎地域の例では、フィンランドなどの北欧で、マースグローバル社の「Whim」のようにMaaSの有名なサービスが生まれている。人口が少ない小さなエリアだからこそ、同じ社会課題意識を持って取り組むことができ、エコシステムのようなものが作りやすくなる事例も少なくない。

都市部には群雄割拠で様々なプレーヤーがいる中、地方ではプレーヤーが限られているからこそやりやすいこともあるので、教育機関の方々が、その意識を根付かせ、可能性を開示していく役割をしっかりと果たすことが重要だと思う。

中川構成員： 日本郵政、特に郵便事業に関していえば、地方のほうが個客接点や個客体験を作りやすいと思う。都会で提供されるサービスのほとんどが匿名大衆を対象にしているのに対して、地方では支店も沢山あり、人が多くいるため、個客接点を多く作れる。日本郵便には非常に多くの人がいるので、個客接点を作るに当たり、これは大きな強みになる。

都会は規模が大きく効率的だが、地方は密度があって深いという違いがあるので、密度が高い個客接点を作れるというところに、何かヒントがあればと思う。

巽構成員： 本日お二人のお話を伺って、相乗効果で大変よく分かったので御礼申し上げます。中国の事例などでは、ひょっとしたら AI が人を代替して色々なサービスを組み合わせ提供しても顧客は信頼してくれるように思える一方で、中川構成員のお話のとおり、実際に人が顧客を見てサービスを提供するからこそ信頼が生まれるということもあるように思われるが、結局のところ、日本の顧客は、何を重視して自分のデータを提供するのか。ご知見を頂きたい。

藤井氏： ここ数年、「カスタマーサクセス」、つまり顧客の成功に向けてどのような関係性を築いていくかという理論が、デジタルに関わるビジネスでは重視されているが、この理論には「ハイタッチ」「ロータッチ」「テックタッチ」というタッチポイントの概念がある。ハイタッチは一對一の顧客接点であり、コンサルティングや相談会のように一人一人に合わせた対応がしやすい。ロータッチは一對多で、セミナーや勉強会のようなもの。テックタッチは、一對無限で、eメールや動画などのいつでもどこでも確認できるオンラインコンテンツと、それぞれ得意なものが違う。これらを上手く組み合わせることが、非常に強い企業やサービスの特徴だと考えている。

平安保険のグッドドクターアプリの例を考えてみると、一番始めは営業担当者が押し売りをせずにアプリの紹介をして、使い方を懇切丁寧に教えて、アカウントを作りログインまでさせて帰る。これが重要な最初のハイタッチとなり、高い信頼を生む。そこから顧客がアプリを使えるようになると、テックタッチに進み、顧客接点の頻度が高まるので、必要なタイミングでコールセンターから電話が来るなど、ハイタッチに戻っていき、さらに信頼を獲得できるといったループがきちんと作られている。金融商品や保険や車など高級商材になるほど、このような部分が重要になってくると思う。

中川構成員： 1点目は、藤井様のお話にもあったように、色々なパターンを組み合わせるということ。

もう1点は、直接的な信頼関係と間接的な信頼関係の構築があると思う。前者は、先程藤井様からご説明があった話のほか、匿名経済では取引がお金と物の交換で成り立つのか、顕名経済では一人一人まで信用ループが届くのかという違いである。

後者は、匿名経済の時代ではブランドであり一方向であったが、顕名時代になると双方向に変わった。今の時代はブランドも大事だがそれ以上にコミュニケーションや口コミ、評判が非常に重要な意味を持ち始めている。つまり、間接的な信頼関係さえ双方向になりつつあり、信頼の構築の仕方が大きく変わっている。

根本構成員： Amazon Go が生み出す付加価値・個客価値についてもう少し教えてい

ただきたい。例えば、過去の購入履歴からおすすめ商品のマーケティングがよく来るが、それ以上にどのようなバリューがあるのか。

中川構成員： 例えば、Amazonに限らず、電子書籍サービスではリコメン드의質が高いということがある。電子書籍を販売する側は、各ユーザの知識レベルや過去に読んだ本、興味のある分野などの情報を全部持っているので、その人にフィットしている本をおすすめできるケースが多い。一方、本屋ではたくさんの方が好きであろう本しか紹介しない。

これが匿名と顕名の違いであり、顕名は明らかに自分の興味を広げてくれるという価値を生み出している。同様に、Netflixのリコmendについても非常に精度とユーザの満足度が高く、結果的にNetflixから離れられなくなるような構造となっている。一人一人の行動情報や行動利益を参照することによって、その人がより価値もしくはメリットを感じるような体験を提供できるということは大きなポイントだと思う。

(3) 閉会

多賀谷座長より、次回の日程について別途事務局から連絡するとの説明のほか、本懇談会の検討テーマを深く掘り下げて議論するための「データ活用WG」及び「コンプライアンスWG」の立ち上げと、それぞれの構成員や開催要綱についての説明があった。

(以上)