

通信研究会報告 (2021年2月25日)

「郵便プラットフォーム上のビジネス展開案 - 使命の達成を可能にするツールの出現 -」

作新学院大学

郵政事業戦略研究プロジェクトチーム

経営学部 教授 樋口 徹 ※代表者

経営学部 准教授 周 楊華

経営学部 准教授 中川 仁美

東京成徳大学

経営学部 教授 武井 孝介

Appleの使命

- 明示していないが、故スティーブ・ジョブズ氏がApple社に戻った後、1997年に作られた「Think different.」というCMの詩は、使命に近いと緒も思われる。
- CMの中で、枠にとらわれず情熱を持って挑戦を続けたクレイジーな人々が、世界を変え「人間を前進させた」と謳う。
- そして、このCMにはテレビで流れたものとは別の長いバージョンがあり、そちらでは「我々はこうした人々のための道具をつくる」とアップルの使命を掲げている。

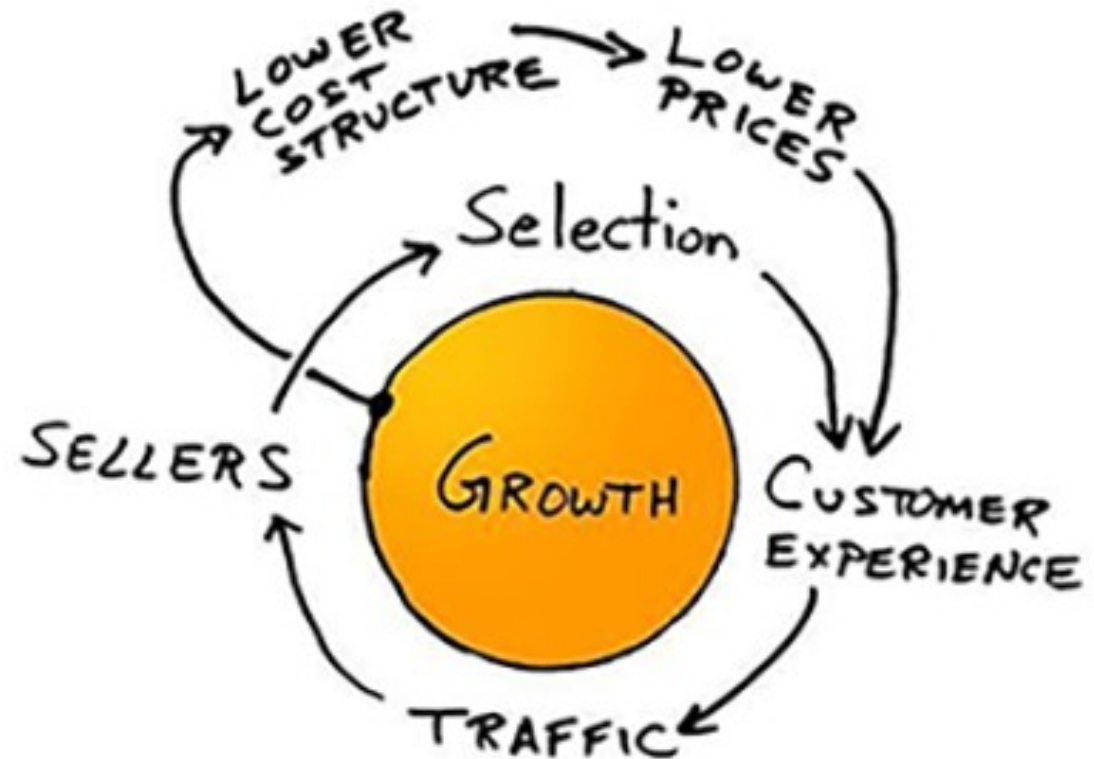
Amazonの使命

- 地球上で最もお客様を大切にする企業になること

- 地球上で最も豊富な品揃え

- 低価格

- 顧客の満足体験



Googleの使命



Google について

プロダクト

取り組み

ストーリー

Google の使命は、世界中の**情報**を
整理し、**世界中の人がアクセス**で
きて**使える**ようにすることです。

Facebookの使命

Give people the power to build community and bring the world closer together.

（コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現します。）

日本郵便の経営理念

全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。

本格的かつ
効率的に実
現可能に！

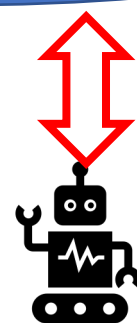
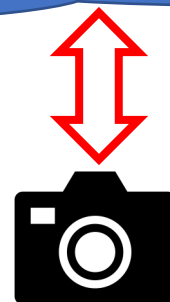
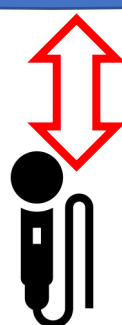
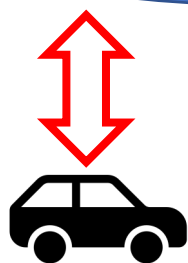
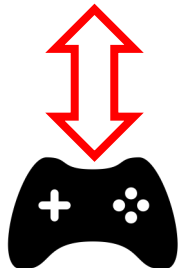
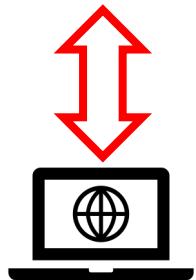
インターネット・ビッグ
データ・AI・IoTの出現

- ※郵政民営化前の郵便局では地元住民との触れ合いを大切にし、この経営理念を実践していた。
- ※IT社会における新たな拠点としての役割が郵便局にある。

情報化社会

- 現代の我々の生活はインターネットに接続する**情報端末**に囲まれており、大量のデータが**自動的**あるいは**人の手**によってインターネット上に送られ、蓄積されています（ビッグデータ）
- 数年前までは、その大量のデータを多方面から解析し、価値あるデータを発見することがあまりできませんでした。
- しかし、今日の**AI（人工知能）**技術の進展によって、価値あるデータの収集・蓄積が簡単にできるようになり、有益な情報が生み出されています。

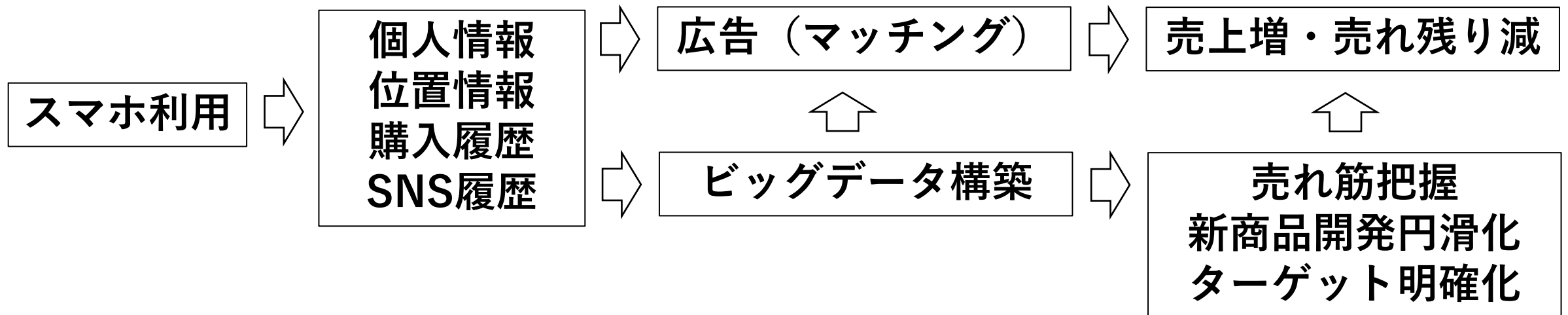
インターネット・ビッグデータ・AI



社会のあらゆる場面で発揮される効果



マーケティング活動の例



※個人情報をごくまで集め、どこまで活用できるかで、業績は大きく左右される

個人情報保護と情報セキュリティの問題

2018年にEUが制定したGDPR（一般データ保護規則）中の個人情報
特定または識別可能な自然人に関するすべてのデータ（氏名、生年月
日、住所、メールアドレス、位置情報、サイト閲覧履歴、SNSの利用
状況、店舗・商品検索履歴など）

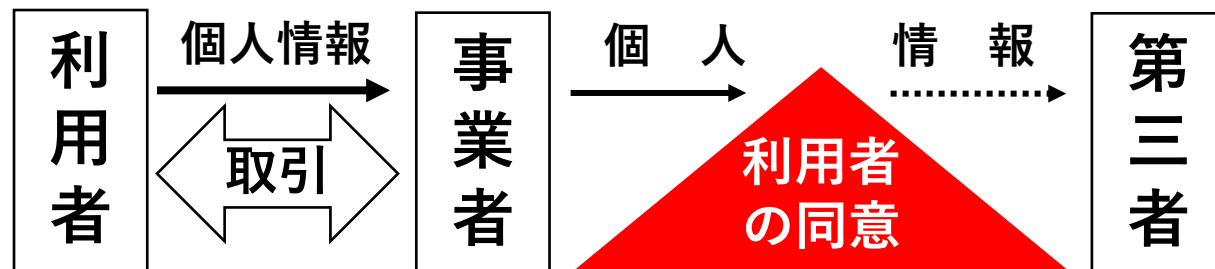
※この個人情報を最大限有効活用して、巨大化したのがGAFAです。
GAFAはいち早く、DXを達成し、自社のプラットフォームを用いて
ビッグデータを構築・活用し、革新的なビジネスを創出し、デジタル
時代の牽引者・勝利者となったのです。

※利用者のネット上の活動（検索、閲覧、購買など）に際し、利用者の
データが収集・分析され、ターゲティング広告が実行される。

個人情報の利用＝プライバシーの侵害＝情報漏洩の危険

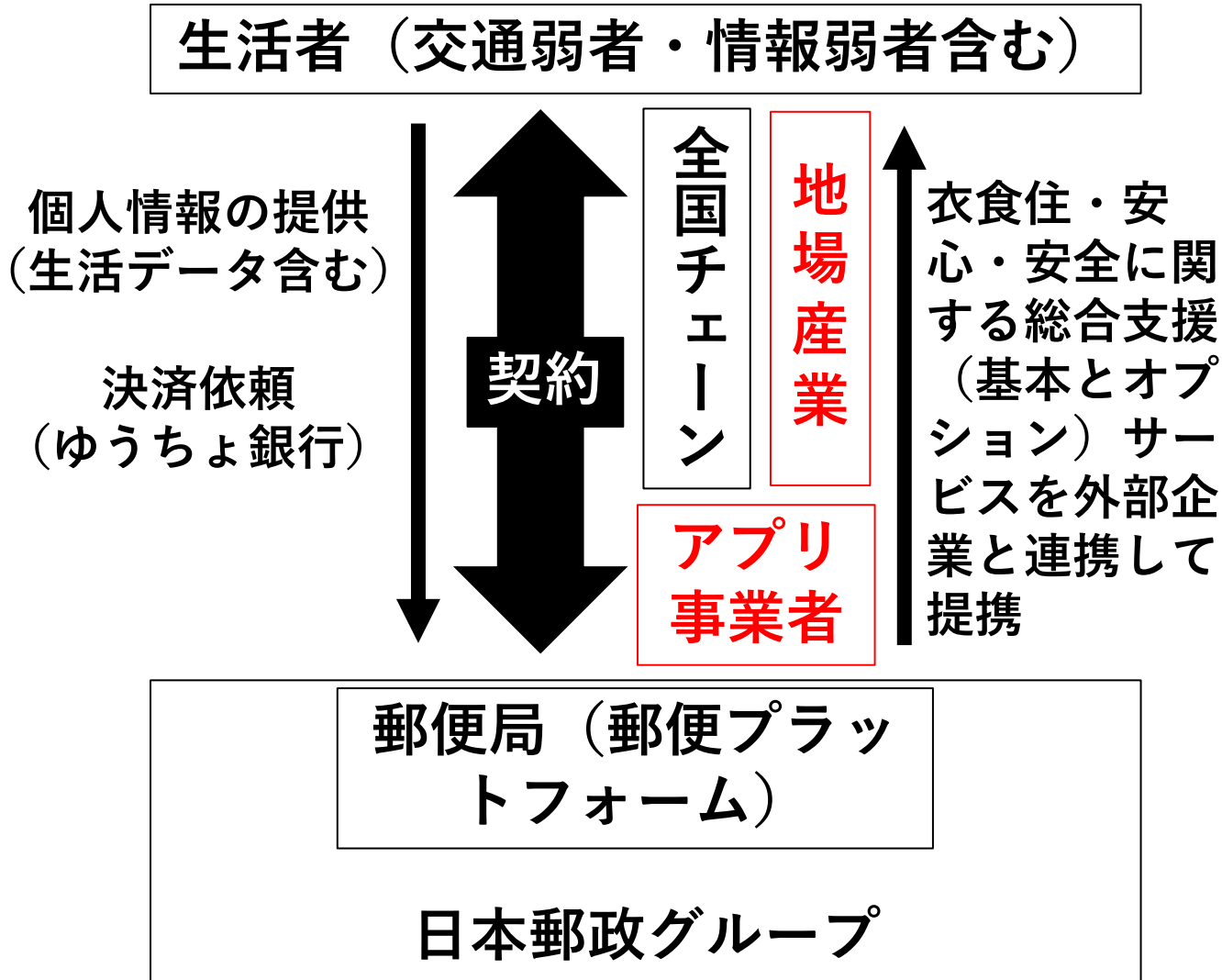
アップルによるATT (App Tracking Transparency)

- アップルはプライバシーを管理を目指す
- アプリで個人を追跡しデータを収集したいなら、事前に利用者の許可が必要とする
- ユーザーの**同意**が重要な意味を持つようになる。



※郵便局は住所データ、居住者データ、配達データなど個人情報の塊であり、個人情報保護を厳守している。このことは、ビジネスチャンスの喪失や総合的生活支援サービス拡充の妨げになっている。

総合生活支援サービス（終身）提案



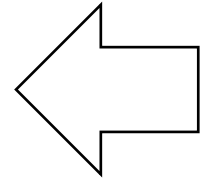
- 少子高齢化社会が進んだ場合は、地方が疲弊する可能性が大きい。
- 交通弱者や情報弱者が全国（特に過疎地域）に急増する。
- 交通弱者や情報弱者の生活を便利にするために、郵便のネットワークを活用することを検討する。
- 過疎地域の生活者でも適切な価格で多様なサービスを安心・安全に利用できる仕組みづくりについて考察する。
- 地方のモデル事業としてスタートし、実績を積みながら、啓蒙・普及を全国的に行う。

※生活者のニーズや異変を察知

※提携企業を監視・評価

総合生活支援サービス（基本情報）

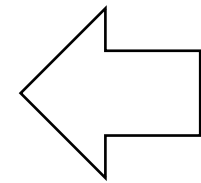
- 住所変更管理
- 緊急時連絡先管理



基本的個人情報
(氏名、生年月日、住所、家族構成、連絡先)

総合生活支援サービス（オプション情報）

- 行政サービス
- 購入支援
- 御用聞き
- 健康
- 見守り
- 防犯 など

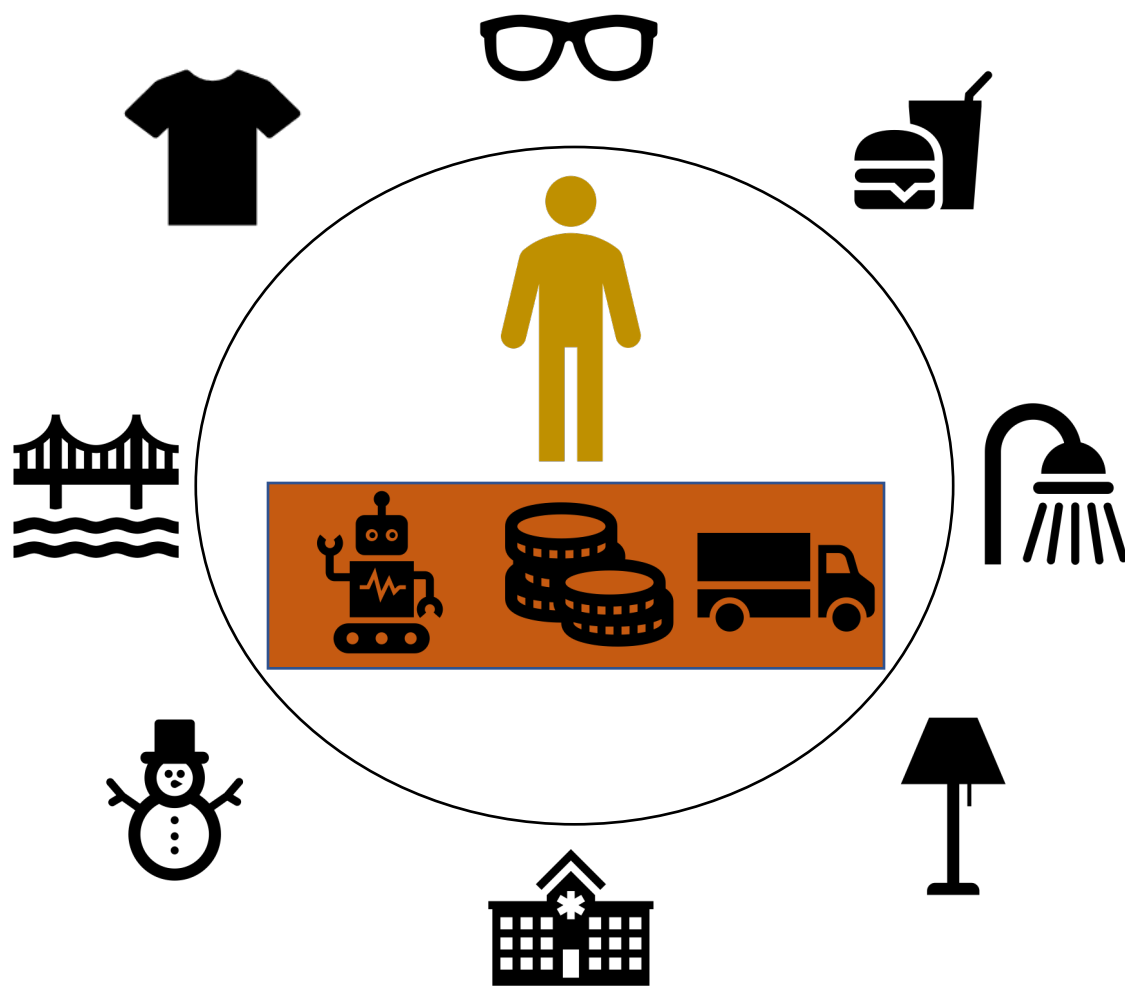


マイナンバー
ゆうちょ銀行 (Pay)
医療情報 (持病、主治医、処方箋、アレルギー)
生活データ (水や電気の使用状況、室温・湿度)
体形・体調 (体重や血圧) データ
オプションサービスの利用状況 (事業者の監視)
防犯カメラ

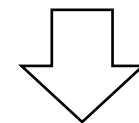
事業者と連携して実施

※AIでサービスの見直し提案や異常を感知 (事件・事故の防止)

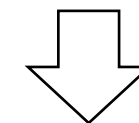
総合生活支援のイメージ



人々が健康で文化的な生活を営むには！
⇒物質的な豊かさと交流が不可欠



実際には、交通弱者や情報弱者が存在
⇒高齢化社会や過疎化によって悪化

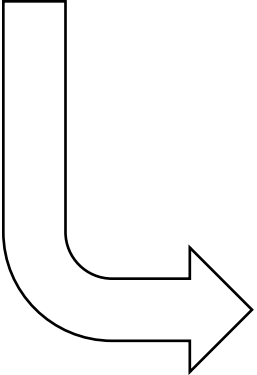


効率的にサービスを提供する仕組みが必要
⇒郵便プラットフォームを活用

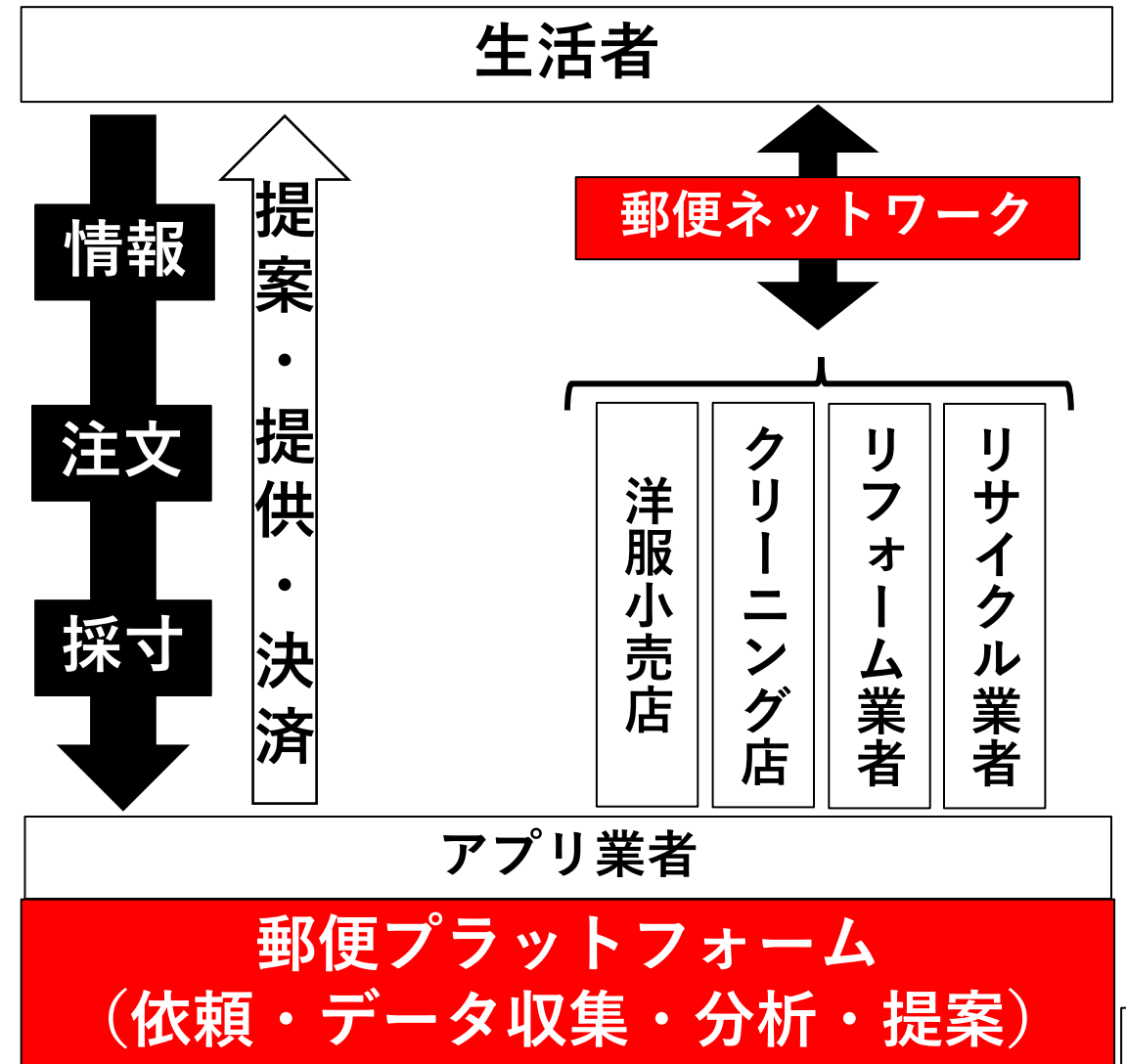
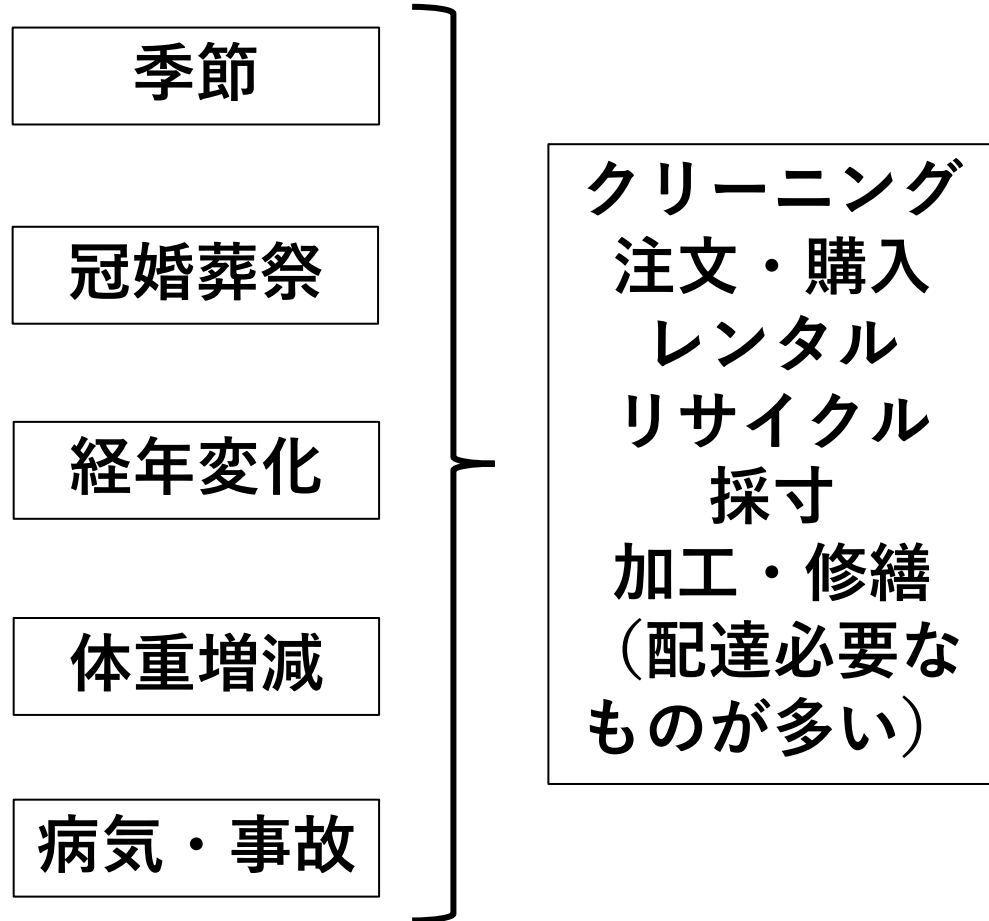
- ・産業データと個人情報を適切に活用
- ・事業者と連携し、注文・決済・配達
(サービス) の一元管理

展開の事業案（過疎地域の情報・交通弱者）

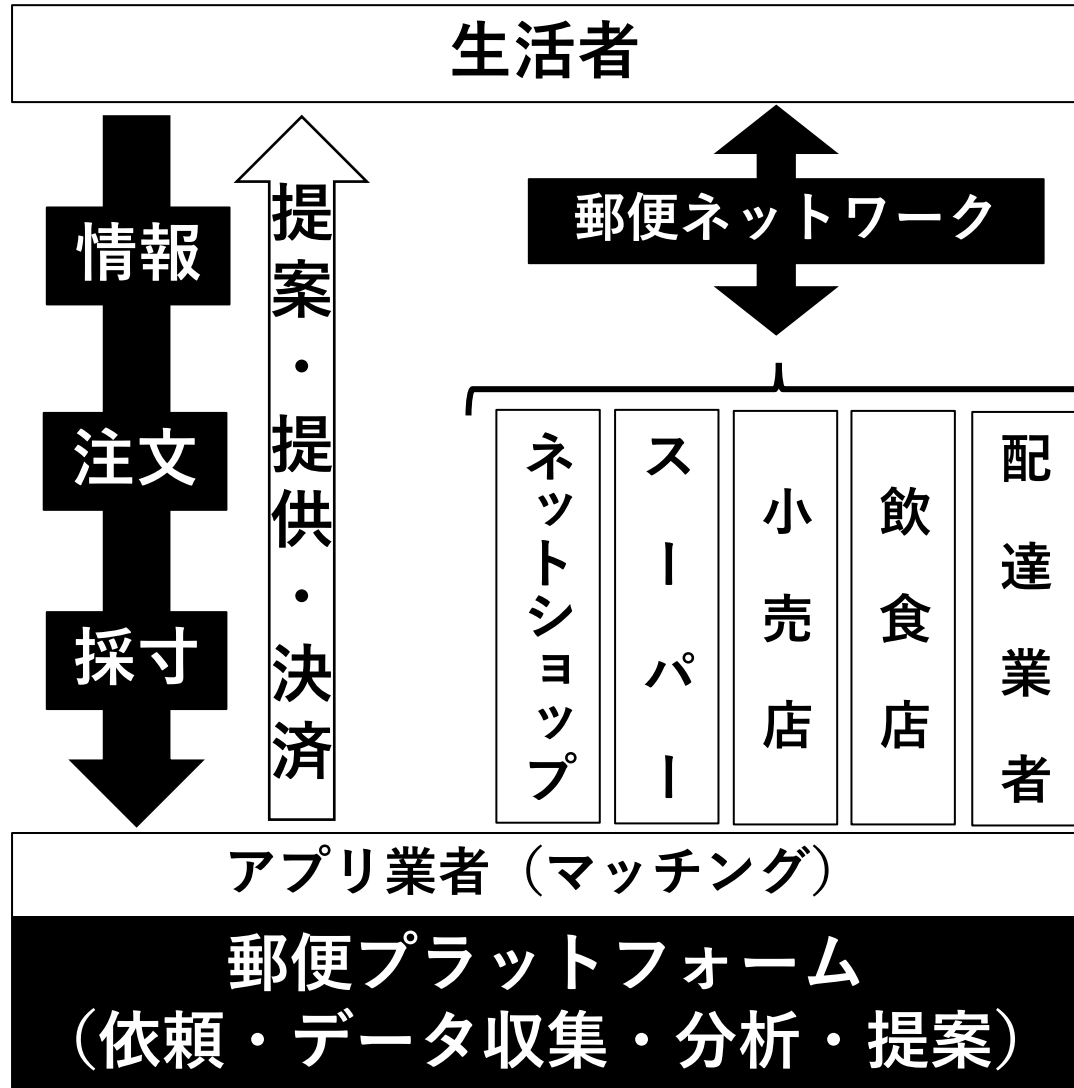
- 衣（クリーニング、修繕、採寸、通販、眼鏡など）
- 食（ネットショップ、カタログなど）
- 住（電球の交換、修理、季節に合わせた調整など）
- 安心・安全（医療、薬、健康診断、自然災害、防犯、ふれあいの場など）
- 行政サービス代行やふるさと納税

- 
- IT社会の新たな拠点として機能できる潜在力がある
 - 日本郵便がこれらすべてを独自に展開することは不可能
 - 地場産業や全国チェーンと連携して行う必要がある
 - 日本郵便の2つの役割
 - プラットフォーマー（安全・安心でオープンな仕組みを整備）
 - 郵便ネットワーク（宅配・配達、産業データや個人データ収集）

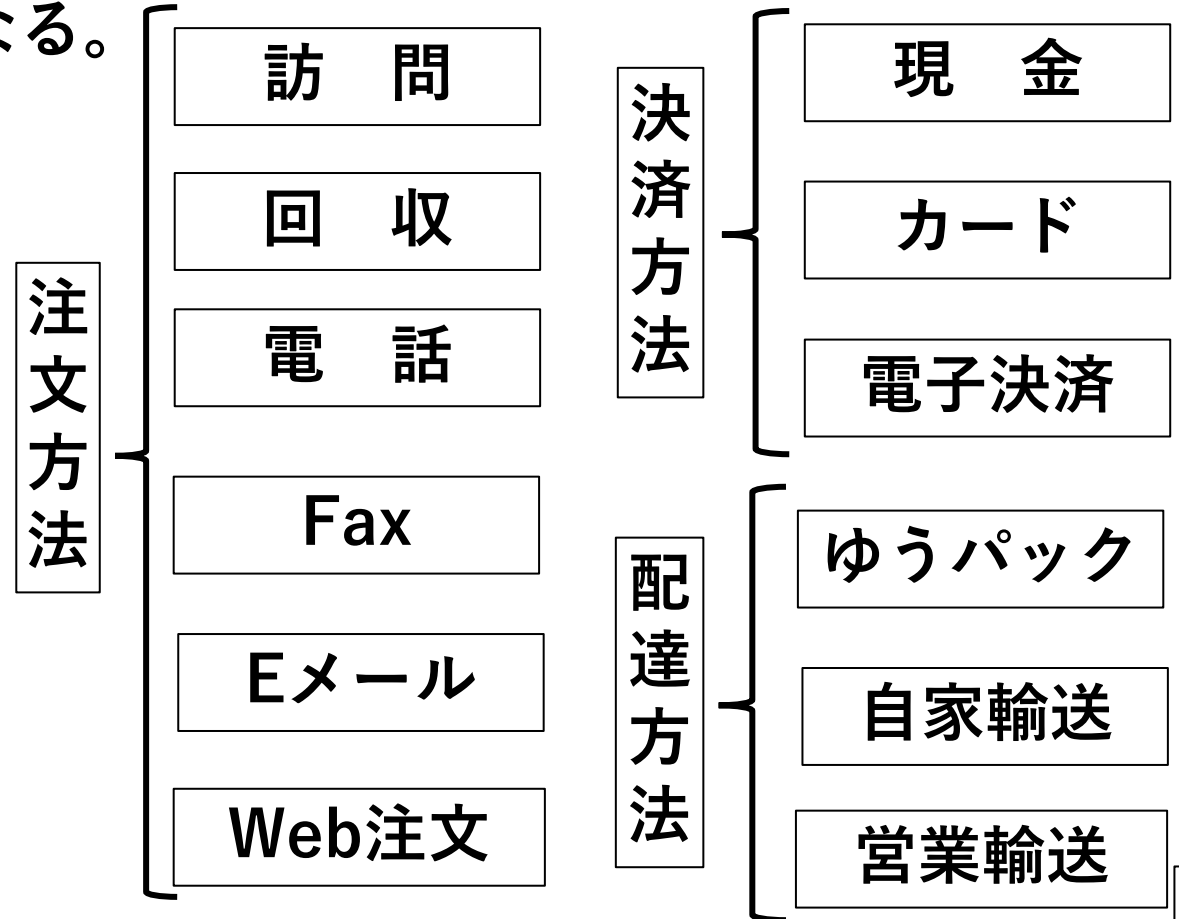
衣に関するサービス（オプション）



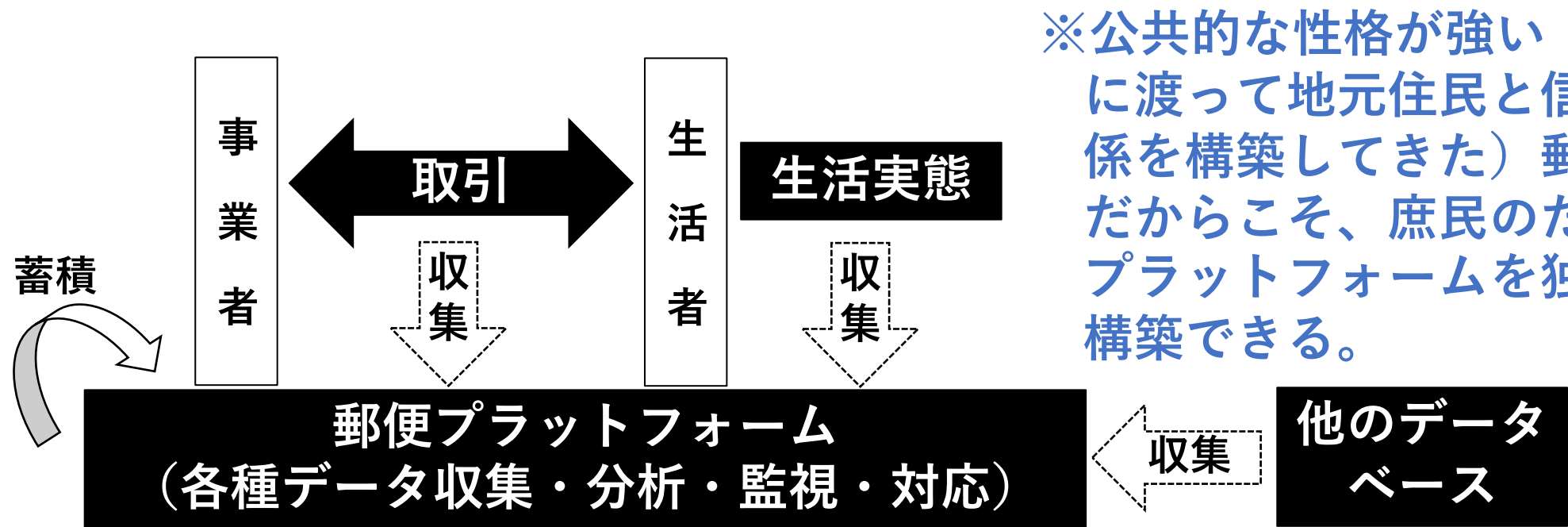
食に関するサービス（オプション）



購入先、購入品の選択、購入頻度などに加えて、注文・決済・配達方法など多様な選択肢があり、地域や個人によって望ましい形は異なる。



郵便プラットフォームによる安心・安全の保障



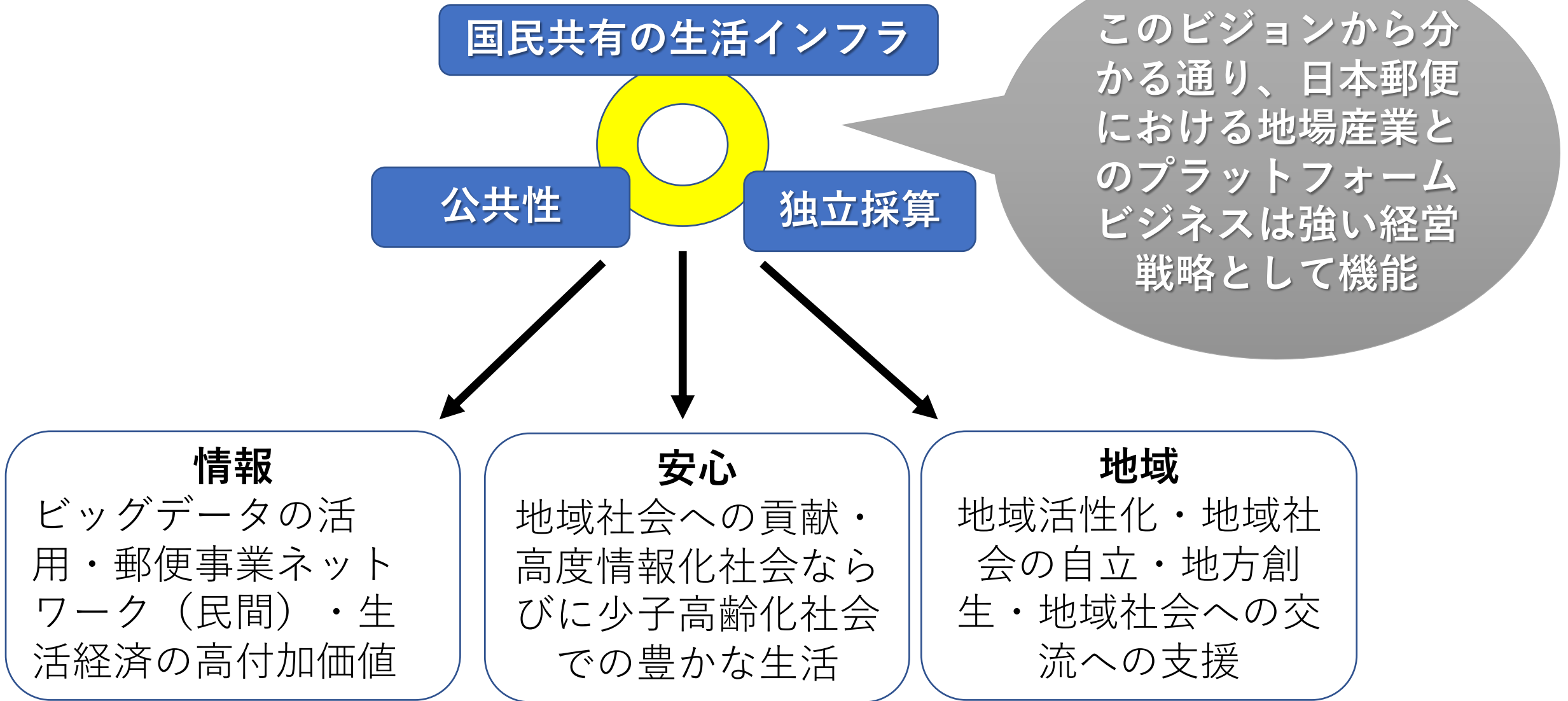
- 事件：取引データや外部データ、家庭内のIoT機器データから早期発見・防止
- 事故：外部データや蓄積されているデータ（産業データ）から早期発見・防止
- 病気：生活者の個人情報と家庭内のIoT機器データから早期発見・防止
- 災害：災害を事前に警告し、事後的には適切なケアを行う

①日本郵便とドラッグストアの連携

中川 仁美

作新学院大学 准教授

日本郵便のビジョン



～『21世紀を展望した郵便局改革ビジョン』郵政審議会、日刊工業新聞社参考～

社会経済的背景

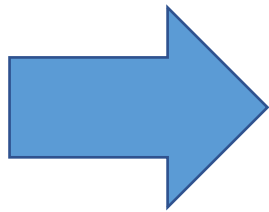
- 高齢化社会
- 介護の増加（外出が容易でない人の増加）
- コロナ禍における感染症対策の必要性（医療現場のひっ迫）
- 過疎化による地場産業の衰退、交通弱者の増加



本事業提案の目的：プラットフォーム上における日本郵便との連携により地場薬局の活性化を促し、**医療・医薬品の側面**から地方に住む人々の生活を豊かにする。

過疎地域における地場薬局の現状・課題

- 生活に必要な医薬品を購入するため、地場薬局は必須であるが過疎化や高齢化社会による交通弱者の増加により、地場産業は衰退している。また、地場薬局には置いてある医薬品の数が少なく、生活者の求めている医薬品が手に入らない。
- 病院へ通う割合は年代別にみると60歳以上が多く、病院で処方箋をもらい薬局で医薬品を受け取るという手順の不便さを払拭できない。
- 地場薬局、地方医院の衰退は、生活者にとって致命的であり、過疎化を促す。



郵便プラットフォームビジネスにより、地方創生・地域活性化を実現しよう！

本プラットフォームビジネス提案のポイント①

• 郵便局とドラッグストアの提携

- 大きなチェーン店だけでなく、地場薬局を参入させることで、地場薬局の存続を促す。
 - 地元密着型の小さな薬局では、豊富な種類の薬の管理が間に合っていない
- ※プラットフォーム上で薬局間を連携させ、薬品管理の向上・薬品流通の効率化を図る。

• 地方医院との連携

- プラットフォーム上で、地方医院と地場薬局を連携させ、処方箋の手配と配送を円滑にする。

本プラットフォームビジネス提案のポイント②

• 薬機法※における制約

- 医師が処方する医療用医薬品は、薬剤師による対面の服薬指導が義務付けられており、通信販売は不可能である。
- プラットフォーム上で、地場薬局と地方医院が連携をとることで処方箋の手配・患者の自宅へ医療用医薬品を配送することが可能となれば、交通弱者は容易に医薬品を手に入れることが出来、感染症対策となる。また、地場薬局の存在価値が向上する。

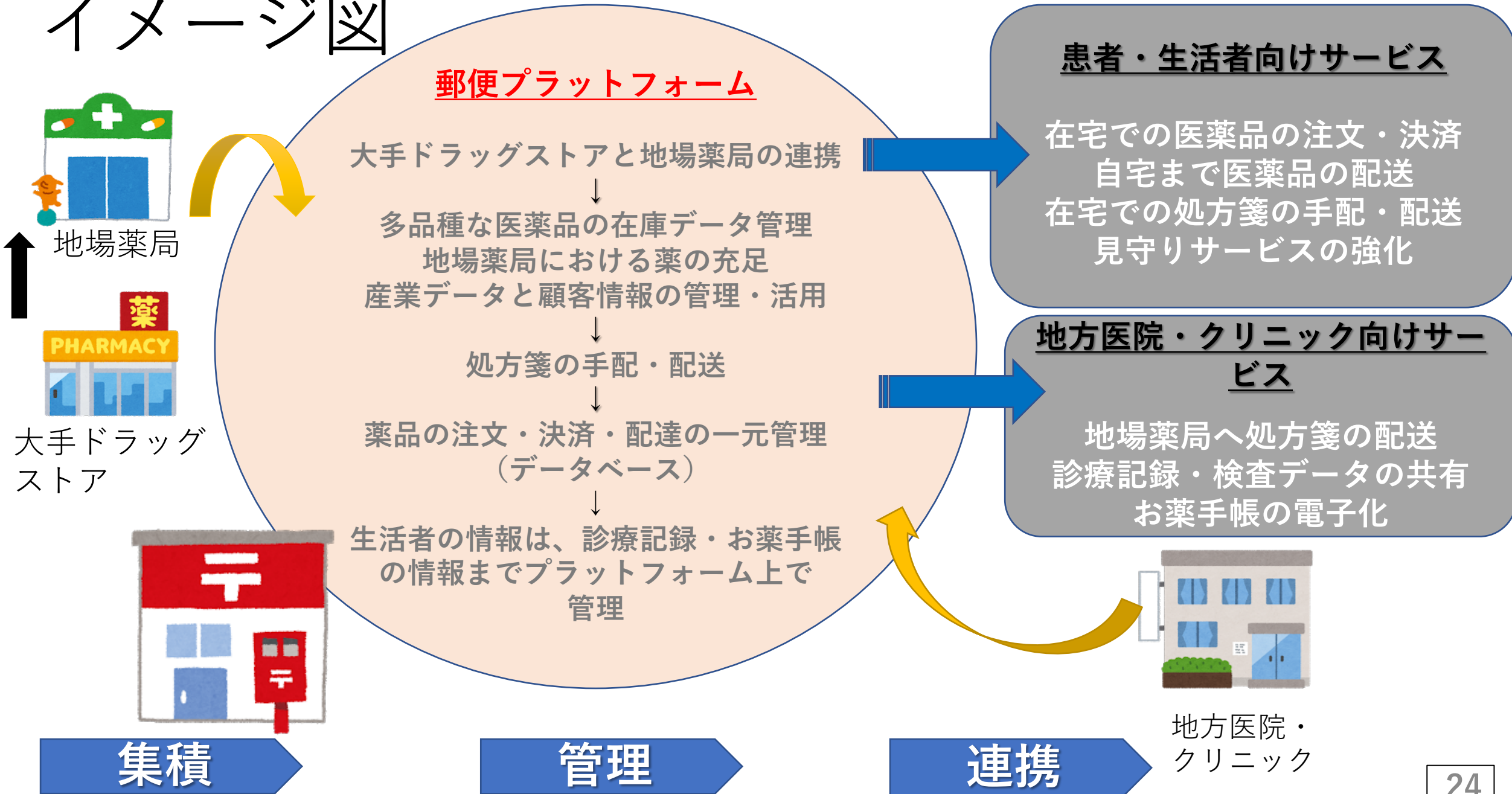
• 医療の面から人々の生活を支援

- 薬（医薬品・医薬部外品・化粧品）は多品種であり、患者は処方箋を手に入れる不便さがある。プラットフォームビジネスでそれらの課題を解決し、薬局・患者・生活者・医院・医療従事者を支援する。

※厚生労働省による医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律。

※コロナウイルスの影響により、2020年5月・6月のオンライン服薬指導件数は約7万件であったが、対応している医院は都市部に集中している。

イメージ図



プラットフォームビジネスにおける重要点

日本郵便の存在価値を創出すること



日本郵便のプラットフォームが存在することによって、なかった場合と比較したとき、新しい価値を地場産業に与えているかが重要

連携する事業間の交流を刺激すること



地場薬局と大手ドラッグストアの連携、地方医院との連携、その中で様々な情報を共有することで、プラットフォームの拡大が見込める

日本郵便がガバナンスすること



ルールと規範を作り、サービスのクオリティをコントロールすることが重要

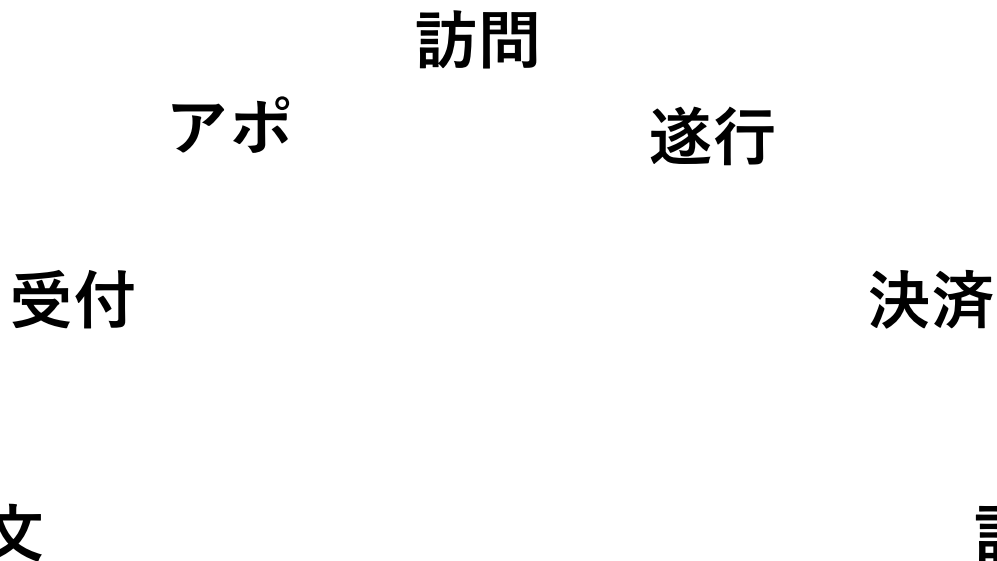
プラットフォーム戦略は、日本の産業再生に欠かせない：

- ビッグデータの活用は情報化社会において必須であり、注文・決算・配達の一元管理はプラットフォーム戦略の重要性を明示
- ドラッカーが指摘したように知的労働と肉体労働の双方にかかわる「テクノロジスト」の創出が今後求められてくる時代において、いち早くプラットフォームビジネスをはじめるとは、今後の日本社会において大きな強みとなることが期待でき、地域活性化の模範例となる

プラットフォームビジネス提案②

②過疎地域で一人暮らしの高齢者に対する 電球交換・防犯カメラなどの家電購入・ 利用やメンテナンスなどについての提案

提案のメカニズム概念図



周 楊華
作新学院大学 准教授

地方在住の高齢者世帯の重要課題

- 地域の過疎化の進展
- 1人暮らしまたは2人暮らし世帯の増加
- 生活上の不便さ（体力不足、慢性持病、交通弱者、情報弱者）
- 健康・防犯面での危機
- その他



地域の資源を有効に活用して、确实かつ効率的な対策が必要



日本郵便プラットフォームによるサービス拡充・地方活性化

高齢者の見守りサービスを総合的なサービスへ

現時点の対策

- 月1回訪問の見守りサービス
- 毎日電話のサービス
- 警備会社の駆けつけサービス



提案

- 家電設備の購入・リース契約
- 家電メンテナンス (💡電球交換や設定)
- 防犯カメラの設置・異常の検知
- 過疎地域を中心に自治体業務受託・手続代行

事前調査

需給を調査し、事業性の有無を確認する。

- 調査対象：地域住民と地場産業に調査票を配布
（特に過疎地域の高齢者と中小企業）
- 調査手段：アンケート（ネットおよび郵送）
- 調査内容①：家電機器の保有・買替・メンテナンス、適当な対価
（利用状況、交換頻度、メンテナンス実施者）
- 調査内容②：事業性（情報共有や連携）の確認
（生活者には郵便プラットフォーム上で個人情報进行管理することに同意するか、地場産業には郵便局と連携してサービスを提供する意思があるか）

主なコスト

固定費用

- 事前調査の費用
- プラットフォーム開発・維持費
- 郵便ネットワーク維持費（郵便局と配達設備・要員）
- 正社員を追加する場合の人件費

変動費用

- プラットフォーム稼働費
- ネット上のデータ保管費
- 業者斡旋・調整・監督費
- （郵便局社員で対応する場合）
配達・サービス・訪問・通信費
- 派遣社員やアルバイトの人件費
- 利用者・事業者の評価

具体的なビジネスモデル手順

1. 総合生活支援サービス契約（個人情報提供に関する同意）

契約者の使用機器、購入機器、消耗品に関するデータを収集

2. 電話、ネット、郵送で不具合の報告やサービスを注文

郵便プラットフォーム上でビッグデータとAIが解決策を提案

3. 利用者は解決策に同意あるいは改善を要求

必要な機器・備品の手配、事業者選定、サービス実行日時決定

4. 器材費用・手数料徴収・領収書発行（ダウンロードや郵送）

クレジットカード、ゆうちょ銀行口座、ゆうちょPay

5. データ蓄積

評価を踏まえて、サービスや支払い履歴を保管

③地域製品の販売促進に関する提案

地場産業の売上増加
生活者の利便性向上
日本郵便の業務効率改善

} を目指して

周 楊華

作新学院大学 准教授

前提

- 地域の過疎化進展（地場産業の衰退と地域生活の質の低下）
- 高齢化社会進展（労働力人口が減る一方で、探索・購買力が減退）
- アフターコロナ（外出自粛）
- 第4次産業革命による諸変化（ビッグデータ、AI、IoT）

※地方や過疎地域での流通関係の人手が不足している中で、地方の食材商品を全国消費者に購入できる機会を提供する必要がある。

（株）郵便物販サービスの商品のカタログのイノベーションが必要

地方（特に、過疎地域）での配送効率を改善する対策が必要

商品のカタログのイノベーション（刷新と新たな注文方法）について

- 日本郵便が全国地場産業の食材に関する紙や電子媒体カタログ作成（地方の新聞社と連携し、郵便局長が商品を推奨する）
 - 郵便局にでの留置きに加え、希望世帯への配布やネット注文
 - ネットショップへの出店を支援（ゆうパックで配達する）
- ※ネットショップでは、一部の商品しか見えていない。分類して、検索できるようにし、全部見えるようにする。
- ※新商品や急上昇のメニューを設置する。新商品の特性の説明やプロモーションなどを記載する。
- ※地方の地場農家や食材メーカーと提携する

相互送客（別地域の生活者に紹介）の手順

1. カタログやサイト作成
2. トライアル期間や割引による全国規模での会員獲得
（個人情報登録・契約、契約者番号の割当、支払い方法登録）
3. 購買履歴を収集・分析
 - ・新商品開発の参考
 - ・宣伝文句の変更
 - ・ターゲット設定
4. ネットやカタログで、生活者に厳選した推奨品を紹介

※効率的に全国展開を可能にすることが必要。

受領・配送の効率改善について

- 注文時に契約者番号入力
（住所入力不要、決済自動、プライバシー保護）
 - 受け取り方法の選択
（自宅、郵便局、小売店、郵便ステーション、宅配ボックス）
 - 事前連絡（メール：希望により電話や郵送）
- ※迅速さと経済性のバランスを考慮（人件費や配送コストを節約）
- データを保存し、ソフトウェアの改善や顧客データの更新を行う
（異常を検知し、より安全・便利になるように工夫する）

本研究の総括 —今後の課題と展望—

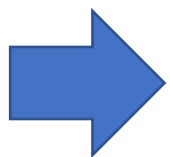
武井 孝介

東京成徳大学 経営学部 教授

(1) 日本郵便が「デジタル・プラットフォーマー」となることの意義

GAFA(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)が提供している「デジタル・プラットフォーム」は、今日ではすでに多くの人々が日常生活の中で利用する「**公共性の高い生活インフラ**」ともいえる存在になっている

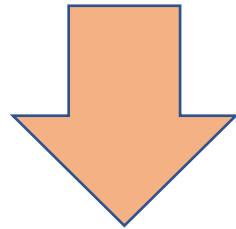
その一方で、近年、GAFAは提携先企業や取引業者に対して一方的に不利な条件(契約内容や手数料など)を押し付けるなど、その**独占力**や**優越的地位**を利用して「**巨額の利益**」を得ようとする行為がたびたび問題視されている



欧米をはじめ世界各国で「**独占禁止法**」(反トラスト法)違反などを根拠に、GAFA等の**巨大プラットフォーマー**に対する**規制を強化**しようという流れが出てきている

(1) 日本郵便が「デジタル・プラットフォーマー」となることの意義

デジタル・プラットフォーマーという「独占性」・「公共性」の高いビジネスを手掛ける事業者は、利潤極大化を目的とする「私企業」形態よりも、国民や社会の利益を追求することを目的とする「公企業」形態の方が向いているのではないか



地域住民の利便の増進を目的とする「特殊会社」(広義の公企業)である日本郵便・日本郵政が「デジタル・プラットフォームビジネス」を展開することは、国民経済・社会経済的にも望ましいものと思われる

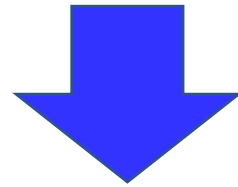
(2) 日本郵便による「総合生活支援サービス」の提供

- ・ 高齢化が進んで若い人がなかなかおらず、民間企業によるサービス提供体制も十分ではない地方の過疎地・離島

→ その地域で安心して日常生活が送れるようサポート

- ・ 全国展開の大手チェーンだけでなく、地元の企業や店舗、薬局、医療機関などを「総合生活支援サービス」のシステムに組み込む

→ 地域経済の活性化や地方創生に寄与



(2) 日本郵便による「総合生活支援サービス」の提供

郵便(局)プラットフォームを活用して行う衣・食・住＋安心・安全に関する「**総合生活支援サービス**」は、日本郵便が掲げる経営理念、さらに近年、あらゆる企業や組織に求められているSDGs(持続可能な開発目標)の流れからすると、**最も適したビジネスモデル**であると考えられる



郵便(局)プラットフォームを介して、日本郵便が「**まとめ役**」に

(3) プラットフォームビジネスを展開する上での課題

A: 提携する企業や事業者の評価・監視(チェック)体制の確立

質の悪いサービスを提供したり、消費者をだますような悪徳業者
ピンポイントで参入し、必要な情報だけを抜き取ってすぐに撤退
するような「いいとこどり」をする事業者

→ こうした事業者を事前に排除することが必要！

質の高いサービスを持続的・安定的に提供する「**誠実な事業者**」を
ちゃんと見極められるか、こういった課題にきちんと対応できる人材
やシステムを日本郵便がきちんと構築できるかが、郵便プラット
フォームビジネスの成否を大きく左右する「重要なカギ」になる

(3) プラットフォームビジネスを展開する上での課題

B: 個人情報保護と情報セキュリティシステムの構築

日本郵政グループ自身だけでなく、**提携・連携先企業を含めたトータルでの「個人情報の保護」と「情報セキュリティ対策」**が不可欠

「公共性の高いプラットフォーマー」として、日本郵便は**「強い責任感」**を持って、**安心・安全の情報セキュリティシステム**を構築する必要がある

(4) リアルの郵便ネットワークの維持コストの問題

直接、お客様のもとへモノを届け、さらに住民等の個人データを収集して郵便プラットフォームを質・量の両面でさらに充実させていくには、大都市から地方の中山間地、離島に至るまで、全国津々浦々に構築されている**郵便配達網**および**郵便局窓口**という「**リアル**の**郵便ネットワーク**」が今後ますます重要となってくる

一方で、リアル**の郵便ネットワークの維持**＝郵便のユニバーサルサービスに必要なコストは、依然として日本郵政グループの「**自助努力**」に全面的に依存しているのが実情

(4) リアルの郵便ネットワークの維持コストの問題

地域の郵便局が持つ「強み」

- ・ 実際に「人」がいることで生み出される「安心」、「安全」
- ・ 人が実際に対応することによる「柔軟性」や「細やかな配慮」

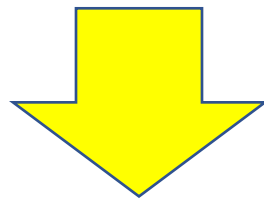
< 今後の郵便局に求められる機能の例 >

- ・ 日本郵政グループが提供する商品・サービスの詳しい説明や
コンサルティング
- ・ 高齢者など「IT弱者」に対する教育・サポート(スマホの操作など)
- ・ 提携先企業の商品・サービスメニューの紹介や説明
- ・ 自治体事務の一部取り扱い(自治体の窓口機能がなくなった地域)
- ・ 地域住民が抱える悩みや課題の「よろず相談」 など

(4) リアルの郵便ネットワークの維持コストの問題

「平成の大合併」以降、自治体の職員数は大幅に減らされ、支所や出張所の窓口機能も縮小傾向にある中、多くの地方公共団体とりわけ中山間地や過疎地を抱える自治体では、**地域における郵便局の役割やその重要性を高く認識・評価している**

他方で、自治体側には「**日本郵政グループは民営化企業**」である**という意識が薄く**、郵便局は国営時代と変わらず「**地域にあって当たり前**の存在」、「**郵便局が地域から撤退するはずはない**」と、どこか楽観的に捉えているところが多いのではないだろうか



(4) リアルの郵便ネットワークの維持コストの問題

今後の日本郵政グループの経営状況によっては、料金の値上げや配達頻度の減少など「**更なるサービスレベルの見直し**」や「**郵便局の地域からの撤退**」の可能性もありうるという「**危機意識**」を自治体側にも持ってもらわなければならない

→ 持続可能な地域社会の形成・維持に責任を負う**自治体**も、今後、リアルな郵便ネットワークが縮小していかないような「**仕組みづくり**」や「**協力体制**」のあり方について、「**当事者意識**」をもって積極的に議論・検討に参加していくべき

同時に、ユニバーサルサービスを法律で義務付けながら、一方で供給責任をすべて「**民間**」の日本郵政グループに丸投げしている「**国の姿勢**」についても、その責任のあり方も含め今後も政治の場で議論していく必要がある

(5) 国民・住民の「意識改革」の必要性

自治体と同様、国民・住民の側も未だに「**郵政は民営企業である**」という**理解・認識が薄く**、「**公的機関である郵便局は地域にあって当然**」、「**郵便局は地域からなくなることはない**」と考えている人が多い

人口減少・高齢化

高度情報化・デジタル社会

感染症リスク
(新型コロナウイルスなど)

自然災害リスク
(地震や風水害など)

社会経済を取り巻く環境が大きく変化する中、住民が「**地域の郵便局の必要性**」を感じて自らが積極的に利用すると同時に、国や自治体も地域の郵便局のあり方に積極的に関わるという体制が構築できなければ、**持続的な郵便局ネットワークの維持**は難しいのではないかと

(5) 国民・住民の「意識改革」の必要性

今回の研究報告の中で提起した具体的なビジネス提案のうち、例えば電球の交換や日常生活品の買い物代行、薬の配達などは、かつて国営だった1990年代、社会貢献施策の一環として「**ひまわりサービス**」という名で過疎地の独居老人や高齢者夫婦世帯を対象に、郵便局と地域の社会福祉協議会、地元のスーパーなどが相互連携して行われていたことがある

国営の時代であれば、こうしたサービスも「社会貢献」や「ボランティア」として位置付け、無料もしくは原価ベースの低額な利用料でも可能であったが、「**民営化企業**」となった現在では、サービス対価である料金設定も**日本郵便の「採算ベース」**に乗るものでなければならない