

# ソフトインフラ輸出の実例としての 郵便インフラ輸出の実態と効果



木ノ下 健

## CONTENTS

- I 途上国における郵便インフラの重要性
- II 日本からの郵便インフラ輸出の有用性
- III 郵便インフラ輸出の実例
- IV 郵便インフラ輸出の将来

## 要約

- 1 近年、途上国を中心にECでの商品購入拡大や金融包括の必要性の向上などの流れを受けて、郵便インフラはその受け皿として期待されている。一方で、関連制度や業務オペレーション、組織、予算などの問題から、郵便インフラの品質が低く、そうした新たなニーズを十分に吸収できていない国も多い。
- 2 日本の郵便インフラは世界的に見ても高品質だと評価されている。これは、ハードの整備だけでなく、組織や人材育成といったソフト面も充実することで実現できた品質である。日本の経験に基づいたハードとソフト両面での郵便インフラ輸出が有望である。
- 3 これまで総務省と日本郵便が中心となり、多様な日本企業も巻き込む形で、郵便インフラの輸出が試みられてきた。官民連携により、ミャンマーやベトナム、ロシア、タイなどで、対象国の郵便インフラの品質向上に加え、日系企業の対象国への進出という成果も出ている。
- 4 金融や小売といった、郵便とは直接に関連しない業態を含めたさまざまな日本企業にとっても、郵便インフラ輸出を活用することは、リスクの軽減や他者に対する競争優位の担保などのメリットが大きい。郵便インフラ輸出は、ソフトインフラ輸出の好例であり、今後、さらなる対象国・分野へと同様のスキームが展開されることが期待される。

# I 途上国における 郵便インフラの重要性

## 1 途上国で注目を浴びる 郵便関連サービス

近年、途上国において郵便関連サービスのニーズが高まったことで、郵便関連サービスの利用が拡大している。一人あたりGNI（Gross National Income：国民総所得）が9205ドル以下の途上国および中進国において、郵便事業体の営業収益は2006年からの10年間で約3倍にまで拡大してきた（図1）。

途上国においても、携帯電話やスマートフォンなどの通信手段が急速に普及し、手紙やはがきといった手段に頼る必要性が薄れる中、郵便事業体の事業が拡大した大きな要因として、生活水準の向上に伴うEC（インターネットを介した通販）に伴う小包の取り扱いが拡大していることが挙げられる。

途上国・中進国において、手紙やはがきなどの国内郵便物の取扱量は06年からの10年間でほぼ半減する一方、小包の取扱量は拡大する傾向にある。中国の郵便事業体である中国

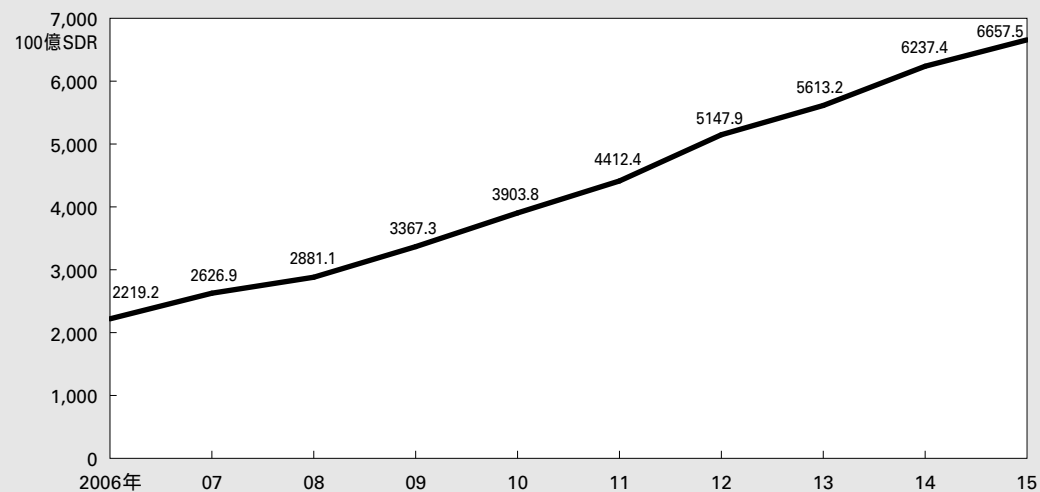
郵政においては、その国内小包の取扱量の7割は通信販売関連であるといわれる。また、同国の阿里巴巴集団（アリババ・グループ）などに代表されるように、一部のEC事業者は自国以外の顧客に向けてのECにも積極的であり、国外向けの取扱規模拡大の要因となっている（図2）。

小包輸送は単価の高さから郵便事業体の収益性向上に寄与するだけでなく、地方部を含めた全国区でECによって多様な商品の供給を可能にし、生活者の便益向上と関連事業者の成長にもつながっている。

先進国においては、民間の宅配事業者が郵便局の競合として存在するが、途上国においては、民間事業者が全国区の物流ネットワークや拠点を構築するのは採算が合わず、そうした物流インフラを構築できている例はまれである。一方で、郵便は、国家としての情報・物流の確保やユニバーサルサービスなどの経済性以外の観点もあり、全国区での物流が可能である。

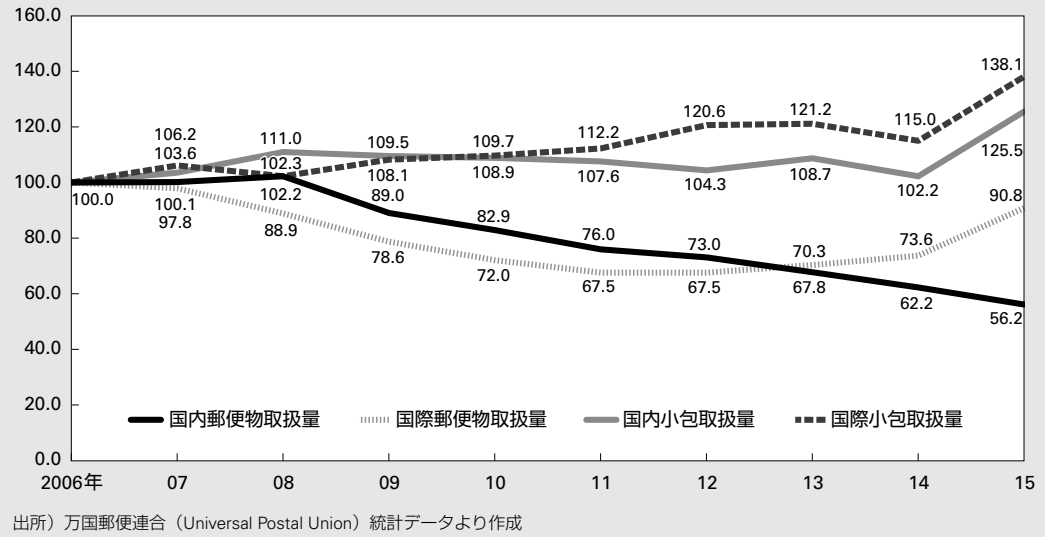
また、物流以外の面では、郵便局は国民に金融サービスを提供するチャネルとしても注

図1 一人あたりGNI9,205ドル以下の後進国・中進国における郵便事業体の営業収益



出所) 万国郵便連合 (Universal Postal Union) 統計データより作成

図2 一人あたりGNI9,205ドル以下の後進国・中進国における郵便物・荷物取扱量（2006年を100とした指標）



目を浴びている。民間金融機関が支店を出すことを見合わせるような地方部にも郵便局は存在し、かつ、為替などの金融サービスを取り扱う仕組みが整っていることから、金融包括 (Financial Inclusion) の有力な手段となり得る。途上国において、国民全体に広く金融サービスを提供することは、社会厚生の上昇に必須の要件となっている。日本においても、郵便貯金や各種の保険サービスなどは、近代化や戦後復興期の国民の貯蓄の受け皿や

生活の安定を担保する土台として機能してきた歴史がある。

途上国における郵便局での金融サービス展開の例として、バングラデシュでは、携帯電話回線により郵便為替業務を電子化した電子資金送金サービス (Electronic Money Transfer Service) が提供されており、銀行口座を持たない層も多い同国における資金送金ニーズに応えている。また、インドネシアにおいては、同国の郵便事業体により、POSPAY と呼ばれる収納代行サービスが展開されている (図3)。このサービスは、郵便局の店頭において割賦販売や各種公共料金の支払を受け付けるもので、同国における二輪車などの耐久消費財の爆発的な普及を、そのローン支払窓口として支えている。

図3 インドネシア郵便の提供する収納代行サービスPOSPAYのサービス提供窓口



## 2 発展途上国での郵便インフラの課題

このように、途上国においてECや金融サービスなどのニーズが拡大する一方で、郵便

インフラがそれに応える能力やリソースが不足しているという課題も散見される。たとえば、ミャンマーにおいては、2014年1月時点で、ヤンゴン、ネピドー、マンダレーの3大都市間で郵便物の差出から10日以内に配達される割合である送達率は、日本の支援により改善する以前は87.8%に過ぎなかった<sup>24</sup>。こうした水準では、物流の担い手として消費者や事業者からの信頼感を勝ち得ることは難しい。また、郵便局への信頼感やブランドの欠如は、金融などの付加的サービス展開の際にも大きな障害になる。

途上国において郵便インフラが十分に機能していない要因を、ここでは関連制度、業務オペレーション、組織、予算の4つに整理し、提示する。

### (1) 関連制度

郵便事業は、各国における郵便法と関連する通達などで、その業務内容などが規定されていることが一般的である。こうした規定は、特に省庁の人的リソース・能力が限定的な途上国においては、時流に合った改定がなされていないとは言い難い。たとえば、ミャンマーでは郵便法上に軍事政権時代に制定された検閲に関する規定が存在する。郵便物の秘密が守られないという不安は利用の阻害要因となるが、民主化を経て「報道の自由」の観点からメディアの検閲規定の見直しが進む同国でも、郵便法は改正手続中というのが現状である。

また、発展途上国において、郵便事業体は国有企業であることも多い。そのため、国有企業に関する各種の規制の影響も受ける上に、その意思決定について株主である政府の

意向が強く働き、柔軟かつ迅速な対応を難しくしてしまう。

### (2) 業務オペレーション

途上国においては、業務のICT化や標準化の遅れに加えて、担当者のスキルや意識の低さもサービス水準低下の要因となる。こうした状況では、業務効率の低下に加えて、担当者が荷物を窃盗し、かつ、その場合の確認や追跡ができないといった事態にもつながる。

また、国有企業として独占的地位であったことで、官僚主義・事なかれ主義が台頭し、顧客目線でのサービス提供という視点が欠如した社員・スタッフが存在している場合もある。

### (3) 組織

旧態依然とした関連制度や業務オペレーションと関連するが、各国において、事業体の本社と各郵便局などの拠点との間で、十分な情報伝達やガバナンスの仕組みが機能していないことも多い。そのため、物流ネットワークの機能向上を図って、本社主導で新たな機材を導入しても、現場では十分に活用されず、また、その状況を本社がモニタリングできないという事態が発生する。

加えて、本社と拠点間だけでなく、各郵便事業体と外部の提携先とのネットワーク構築にもしばしば困難が存在する。郵便事業体が、足りないリソースを他社などとの提携によって補おうとした際に、郵便法や国有企業としての規制の影響で、その選定の自由度が低く、かつプロセスが煩雑になってしまう。

### (4) 予算

手紙やはがきといった郵便物の配達は縮小

図4 民間宅配業者の窓口も併設されたミャンマーの郵便局内の窓口



し、荷物宅配などの新たなサービスによって、途上国の郵便事業の売上規模が拡大しているということは、逆に、荷物宅配などの事業を十分に実施できていない事業者は、郵便物の利用減によって売上の確保が難しくなるともいえる。ミャンマーにおいては、郵便局舎の中に民間宅配事業者の窓口を設けて、そこからの荷物の宅配を斡旋している状況であったが、これでは、売上の拡大余地が小さくなってしまふ（図4）。

郵便事業は全国区でのサービス展開に伴った一定の固定費が発生せざるを得ないビジネスであり、売上規模が過小となると慢性的な赤字体質となってしまう、新サービスを展開する新たな投資余力もなくなるという、負のスパイラルに陥る危険がある。

## II 日本からの 郵便インフラ輸出の有用性

### 1 日本の郵便サービスの高品質

それに対して、日本の郵便サービスの品質は国際的に見ても高い水準にある。配送サービスに関していえば、郵便物の未着や紛失はほとんどなく、配達にかかる日数も短い。ま

た、郵便局では金融サービスを含めて、多様なサービスが提供されている。このことは日本に居住していると当たり前のように感じられるが、世界的に見ればその品質は希有な水準である。

郵便に関する国際連合である万国郵便連合（Universal Postal Union）の発表する「郵便業務発展総合指数」では、日本は170カ国中第3位（2017年）、世界経済フォーラム（World Economic Forum）の調査「郵便効率化指標」では、131カ国中第1位（2016年）と評価されており、日本の郵便サービスの品質は、国際的にも極めて高いと評価されている。

日本郵便では、送達日数達成率97.0%などの高い目標を掲げ、その品質の維持・向上に長年注力してきた。顧客満足の向上に向けて、窓口業務、物流業務、社内および社外での業務連携の強化などの活動を継続して行っている。例として、組織面では、各地域・郵便局からのデータを本社にて集約してPDCAサイクルを展開する体制のほか、人事評価や研修プログラムなどによるサービスマインドの向上などの活動が実施されている。また、ローソンとの提携により、施設内でのコンビニエンスストア業態を展開するなど、パートナーとの提携による事業展開も積極的に行っており、多様なニーズに応えるサービスを補完している。

このように日本の郵便インフラの高水準は、全国に展開する郵便局や関連施設・設備の充実といったハード面だけでなく、郵便事業に限定されない各種のサービスや、その運営に関する各種の仕組み、組織体制や人材教育が整備されているというソフト面での充実による影響も大きい。

## 2 ソフトインフラ輸出としての郵便インフラ輸出

前述したように、途上国においては、ユニバーサルサービスとしての物流や金融の提供手段である郵便関連サービスの社会的重要性が高まる中、十分な品質が担保されていないという課題が存在する。ところが、郵便サービスの品質向上は、ただハードに投資をすれば解決するという単純なものではない。実際に、途上国の郵便局では、国際援助により高価な設備を手に入れても、環境や体制の違いから十分に活用されていないという事例も見受けられる。高品質な郵便サービスは、ハード面での拡充だけでは達成できず、ソフト面での充実も肝要であり、インフラ全体で設計・運用する必要がある。

また、日本の郵便インフラの品質は、ほかの先進国と比べても高く、途上国以外にも展開できる可能性がある。

一方、わが国においては、2013年に閣議決定された「日本再興戦略」の一環として、インフラシステム輸出戦略を策定し、単純な機器の輸出にとどまらない、インフラの設計・構築・運営を含んだ展開を図り、20年に約30兆円のインフラシステムを受注することを目標に活動を続けてきた。

こうした状況下で、総務省と日本郵便が中心となり、郵便インフラの輸出に向けた活動が、14年頃より行われている。この活動は、日本で培われた制度や仕組みといった郵便インフラの持つ強みを他国に移転することを試みるものであり、単純な機器売りとどまらないソフトインフラ輸出の好例であると評価される。本稿においては、以下、これまでの官民連携での各国に対する郵便インフラ輸出

の実例を紹介する。

## III 郵便インフラ輸出の実例

### 1 郵便インフラ輸出の概要

総務省は、日本郵便やその他の日本企業と歩調を合わせ、日本型郵便インフラシステムの海外展開に取り組んできた。各国政府と協力の覚書などを結んで政府間の関係を強化すると並行して、民間企業と密に連携しながら実態把握や実証実験などの調査を行い、対象国の郵便事業者のインフラに関するニーズなどの情報を把握していく。その上で、醸成された関係性や取得した情報を活用して、郵便事業で使用される区分機などのハードと、郵便事業におけるオペレーションの高度化や郵便配達網の整備などのコンサルティングや、そのインフラを活用した付加的サービスの事業モデルといったソフト面を組み合わせたの輸出につなげていくスキームである。

付加的サービスとしては、たとえば郵便局での物販や窓口を活用した各種サービス、物流網を活用したEC展開などがある。そうしたビジネスのスキルやノウハウのある日本企業を相手国に紹介することは、日本の多様な事業者の海外展開支援にもつながっている。

ソフト面も併せて、多様なサービスが提供されることで、同意した事業を展開するさまざまな日本の事業者にとっても事業機会が生まれる（表1）。

こうした展開は、ミャンマーやベトナムのほか、ロシアなどの国に対して行われており、着実に成果を上げてきている。ここでは、その具体的な取り組み内容を幾つか紹介する。

表1 郵便局のサービス展開例とその際の輸出対象品目とその提供事業者

郵便局が提供するサービス	輸出対象品目	提供事業者候補	
郵便物、荷物取扱	物流機器	機器メーカー	
	輸送機械	機器メーカー	
	ICTシステム	システムインテグレータ、端末メーカー	
	業務・運用支援	物流事業者、コンサルティング事業者	
付帯サービス	金融	サービス設計・運用	金融機関、決済代行会社
		ATM、取扱端末	機器メーカー
	マーケティング代行 (DM作成・発送など)	サービス設計・運用	広告事業者
		印刷機器	機器メーカー
	窓口での サービス取次	サービス設計・運用	プラットフォーム事業者
		取次先サービス	コンテンツ事業者、その他サービス事業者
	店頭小売	商品販売機能	小売事業者、POSメーカー
		販売商品	卸売事業者、消費者向製品メーカー
	EC	商品販売機能	EC事業者、決済代行会社
		販売商品	卸売事業者、消費者向製品メーカー

## 2 ミャンマー郵便へのインフラ輸出

総務省とミャンマー通信・情報技術省は、2014年4月に郵便分野における協力に関する覚書に署名し、この覚書に基づいた事業として、同年度中に日本郵便の専門家が現地に派遣され、郵便サービスの実態調査や日本郵便のオペレーションやノウハウを提供するコンサルティングが行われた。この活動により、ヤンゴン、マンダレー、ネピドーの3大都市間での送達率は87.8%から99.3%に改善し、配達にかかる日数も大きく短縮された。同年11月には、安倍総理が外国の首脳として初めて郵便局を訪問した。両国の友好を象徴するだけでなく、日本の国際的なプレゼンスを向上するプロジェクトともなった。

郵便インフラの品質向上に向けた協力関係は発展的に継続しており、覚書が更新され、16年6月からはODA（政府開発援助）技術協

力として、これまで以上に予算規模を拡大した上で、機材の提供だけでなく専門家の派遣や研修も含めた複合的な支援が継続中である。

さらに、郵便インフラを活用した日本企業のミャンマー進出を支援する活動も行われてきた。総務省が、日本企業から広くビジネスモデルのアイデアを募集した上で、14年7月には、「日本・ミャンマー郵便分野における新ビジネス・新サービスに関するワークショップ」がミャンマーにて実施された。さらに、17年1月には金子政務官の訪緬、同年3月には金融サービスに関するセミナーを開催した。

そして、ミャンマー郵便と日本企業との提携の模索は、幾つかの具体的な展開に結実している。

たとえば、長田広告がミャンマー郵便ポストでの広告事業を展開している。これは、老朽化した郵便ポストの更新を、ポストに表示された広告の出稿費用で賄うものである。

また、日立製作所は、ミャンマー郵便の送金事業の電子化事業を手掛けている。ミャンマーでは銀行口座の保有率が低く、送金チャネルとして郵便局を活用する層が一定数存在している。しかし、その処理は郵便局員の手作業によって行われており、非効率かつミスが発生しやすいものであった。日立製作所は、それまで紙で管理されていた帳票を端末上で電子入力し、郵便局間ネットワークで情報伝達するシステムの検討および試験導入を15年から開始した。その後、16年からは、JPメディアダイレクトと協同で、同送金電子化システムの全国展開を開始している。

このように同国において多様な展開が素早く実施されたのは、郵便インフラを活用した

各種ビジネスモデルのアイデア募集やそのブラッシュアップ、ミャンマー郵便への提案を総務省が主導して、インフラの品質向上と並行して行っていたことによるものと評価される。

### 3 ベトナム郵便へのインフラ輸出

ベトナムとの間でも、2015年1月に総務省とベトナム情報通信省との間で署名した「郵便分野における協力に関する覚書」に基づき、郵便事業体間の協力が進展し、日本郵便とベトナム郵便との間のコンサルティング契約が締結された。郵便品質の向上に向けた技術指導の一環として、事業環境調査やベトナムの主要都市であるハノイ、ホーチミンでのオペレーションの改善や郵便区分センター新設の計画策定などが日本政府によって実施された。政府間の覚書も16年9月に更新され、協力関係が継続中である。

ベトナム郵便にも日本企業との協業を模索する活動が行われており、15年1月にはベトナムにおいて日本企業によるビジネス提案会が実施された。ベトナムにおける日本企業の付加的サービスの具体的展開としては、金融分野での取り組みがある。ベトナム郵便、日立製作所、三井住友銀行の3社は、15年より郵便局ネットワークなどを活用した非現金決済サービスに関する調査を開始し、17年3月にはベトナム郵便と金融サービスの電子化支援に関する基本合意に至った。この合意に基づいて、社会保障補助金と年金の支給業務の電子化を開始し、さらに今後はその他の支給業務なども実施していく予定である。電子化の具体的な手法は、郵便局窓口において受給者に配布されたICカードを読み取って本人確認や情報管理を行うもので、窓口業務の簡

便化や利用者の利便性向上を見込んでいる。

そのほか、物販事業についても、その実現に向けて調査研究や意見交換などが行われている。こうした金融や物販事業は、特に途上国においては自国産業保護のために、外資系企業に対する参入障壁が高い分野であり、ベトナムにも複数の規制が存在する。インフラ輸出と紐付けて、関連市場への参入を目指す日本の事業者の後押しをするという意味でも、今後、ビジネス展開の拡大が期待される取り組みである。

### 4 ロシア郵便へのインフラ輸出

総務省とロシア連邦情報技術・通信省、日本郵便、ロシア郵便の4者は、2015年から郵便分野における協力可能性について協議を開始し、ロシアにおける郵便配送業務の現状に関する調査などを行ってきた。16年12月には総務省とロシア連邦情報技術・通信省との間で「ICT・郵便分野の協力に関する覚書」が結ばれるとともに、日本郵便とロシア郵便の間では「郵便事業における協力に係る覚書」が結ばれ、具体的な協力分野として①輸送効率化、②日露間の越境ECの可能性、③郵便輸送技術のベストプラクティスの共有、の3分野が選定された。

覚書に基づいて、市場環境や物流インフラなどの調査や日本製品のテストマーケティングなどが実施されている。特に越境ECの可能性を検証するため、17年1月には、ロシア郵便局内に日用品や食品などをサンプル展示した上で、その商品の購入意向を確認している。加えて、同年11、12月には実際に郵便局内で日本製品の試験販売を行い、好評を得た。



こうした活動の結果、地方部においては、マーケティング活動や商品販売の顧客チャネルとして、郵便局網が有効に活用できることが再確認された。郵便インフラの活用によって、さまざまな日本製品の販路拡大につながると期待される。

## 5 タイ郵便へのインフラ輸出

総務省とタイデジタル経済社会省との間では、2016年11月に「郵便分野における協力に関する覚書」が結ばれており、日本郵便・日本企業とタイ郵便との間での協力に向けた協議が開始された。タイ郵便との意見交換を経て、特に地方部への行政上の情報提供について社会的課題が存在し、その解決に郵便局が資することができるということが見いだされた。現在、日本企業の主導の下、情報提供の実証実験が行われており、17年度中に完了する予定である。

## 6 そのほかの国に対する活動

そのほか、総務省では、郵便分野での国際協力を進めるため、インドネシア、チェコ、インドなど、多数の国との意見交換や日本からの情報提供が行われている。今後も、より多様な対象国・対象分野での協力関係が期待される。

## IV 郵便インフラ輸出の将来

民間事業者は、単独で対象国に進出するのではなく、日本政府における主体となる総務省と意見交換や展開アイデアの議論を行いつつ、進出時には日本の郵便インフラ輸出スキームを活用することで多様なメリットを享受

できる。

まず、郵便インフラは、顧客接点となる郵便局舎網、集配送の物流、店頭での金流が組み合わされたものであり、郵便局と提携することで、そうした機能を一から構築する必要がなくなる。特に、消費者向けの商品販売や決済関連の事業を行う上では、郵便局の物流および資金の取扱能力は強力な武器になり得る。

進出対象国の政府とのチャネルを構築しやすいというのも、民間事業者にとってのメリットである。途上国においては、各種規制による外資の参入障壁が多く、かつ、その運用実態については不明確な点が多い。その点、このスキームでは、政府間協力が前提であるため、政府経由で情報が取得できることが期待される。加えて、日本政府や各国郵便事業体から規制当局へのアプローチの仲介または交渉の後押しも期待できる。さらに、各国郵便事業体の所轄官庁とのチャネルを確保することで、各国郵便事業体との交渉力を高め、知見・ノウハウの持ち逃げなどの不誠実な対応を受ける可能性も減少する。

また、郵便事業体は各国で特殊な法人として郵便法で管轄され、一般的な法人とは異なる規制が適用される場合もあり、外資の参入規制が存在するような業態であっても、例外的に実施できる可能性がある。資金面でも、各国郵便事業体の予算だけでなく、ODAや官民ファンドである海外通信・放送・郵便事業支援機構からの調達を行うことができれば、民間ではカバーし切れない投資リスクの軽減にもつながる。

途上国の郵便インフラ特有の課題として、①関連制度、②業務オペレーション、③組

織、④予算、といった課題があることは前述したが、その解決方法は、以下のようなものとなる。

①関連制度の最適化については、政府間での調整とJICA（国際協力機構）や日本郵便などからの専門家派遣によるコンサルティング活動が引き続き主要な手段となる。ここは民間のみでの活動では解決が特に難しい分野であり、政府の積極的なコミットが引き続き求められる。

②業務オペレーションや③組織の改善については、日本郵便が主導的に活動しつつ、国内で同社との関係が深い企業による二人三脚での活動が有用である。効率化に向けた機器の納品と、その活用ノウハウの移転という、ソフトインフラ輸出の本丸ともいえる活動が行われる分野である。

④予算については、ODAのほか、官民ファンドである海外通信・放送・郵便事業支援機構による出資、また、対象国への進出を行う事業者自身による投資（郵便事業者との共同出資による合弁会社の設立など）といった選択肢の中から、各国の事情に合わせた最適な手法が取られることが必要である。

こういった途上国の課題解決に向けた活動は、日本政府・民間の協力体制で既に多くのケースで実施され、日本郵便の技術協力などと並行して、郵便ネットワークを活用した新たなビジネスモデルも日本の事業者によって展開が図られている。これにより、対象国の郵便事業者は事業品質の向上に加えて新たな収益源を確保でき、また、日本の事業者は対象国への進出による事業拡大が実現する。さらに、郵便局の利用者は、高水準かつ多様なサービスを受けることができ、社会的な厚生

も上昇する。

郵便事業は、その公共性の高さから、各国事業者の調達活動は入札形式などのオープンなものとなることが多い。そのため、関連案件の受注に向けては、そのほかのインフラ分野でも日本と競合することの多い中国・韓国などのライバルと真っ向勝負となる可能性はあるが、官民一体となった支援・輸出の流れは、コスト以上の付加価値を対象国に理解してもらい、品質を含めた多面的な価値での競争に持ち込む良い機会となるはずである。

郵便の歴史は古く、ある意味では「枯れた」インフラであった。ところが、近年、ECの拡大や金融包括という新たなニーズが生じ、制度や仕組みといったソフト面での改善を組み合わせ、インフラを再構成する必要が生じた。既存インフラに対してソフト面での付加価値を模索する動きは、たとえば、携帯通信時代における固定回線網の活用など、技術や社会の変化に合わせて今後も増えていくであろう。郵便インフラ輸出はその先駆けとなる事例であり、今後とも政府と民間が協力して、各国の社会的便益向上と日本企業の事業拡大が継続することを期待している。

#### 注

総務省 郵政行政部郵便課国際企画室『ミャンマーとの郵便分野における協力の成果 平成26年度取組』

#### 著者

木ノ下 健（きのしたけん）  
金融コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は金融・決済分野やEC・小売事業の事業戦略立案および実行支援、途上国への進出支援など