インフラシステム輸出を梃子にした効果的な新興国・発展途上国への事業進出策

株式会社 野村総合研究所　金融コンサルティング部
副主任コンサルタント　長谷　聡太郎

１．はじめに

安倍内閣の掲げる「経済財政政策」の１つに、「民間投資を喚起する成長戦略」がある。日本が誇る交通システムや上下水道、エネルギー・プラント等のインフラ輸出を 2020 年までに 30 兆円に拡大する目標が掲げられている。

日本のインフラ輸出はさまざまな事業分野で実現されつつある。例えば、タイのバンコクとチェンマイを結ぶ高速鉄道に、日本の新幹線技術を採用することが 2015 年 5 月に両国政府間で合意された。また、北九州市はカンボジアやベトナムの主要都市を中心として、上下水道施設や浄水場等の整備、人材育成を幅広く支援している。

インフラ輸出では、前述の交通システムや上下水道等のハードインフラにとどまらず、先進的な技術・ノウハウ・制度等のソフトインフラの輸出を通じて新興国の発展に寄与するとともに、日本企業の進出しやすい環境整備が期待されている。ハードインフラでは輸出によって日本企業が利益を得られるが、ソフトインフラでは制度や社会基盤を輸出することで、日本企業の海外進出の機会創出や他国で競争優位に立つための環境整備ができるところに意義がある。

ソフトインフラの輸出の事例として、総務省は日本型郵便インフラシステムの海外展開に取り組んでいる。すでに 2014 年 4 月にミャンマー通信・情報技術省と「郵便分野における協力に関する覚書」を締結して技術協力を始めており、日本郵便㈱と連携して専門職員を現地派遣し、技術指導を行ってきた。2014 年 11 月には、安倍首相が改装したヤンゴン中央郵便局を訪問し、現場を視察している。さらに、2015 年 5 月にはミャンマーの通信・情報技術省と郵便分野で協力関係を強化する覚書を締結し、郵便制度や政策面での情報共有を進めるほか、送金等の新サービスの導入も支援することとなっている。

本稿では、日本型郵便インフラシステム輸出を例として、新興国の支援や日本企業の参入機会の創出にどのような可能性があるか検討したい。

図表１　ミャンマーの郵便局

ネピドー郵便局：民間配達業者の窓口も並ぶ

ヤンゴン中央郵便局:バックヤードでの作業風景

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

２．新興国・発展途上国における郵便事業の課題

日本が郵便インフラシステム輸出を行うには、輸出先国の郵便事業が何らかの課題を抱えていることが前提となる。新興国・発展途上国の郵便インフラ事業は、具体的にどのような課題を抱えているのだろうか。本章では「制度・環境面」、「業務・オペレーション面」、「組織面」における課題を整理した。

１）制度・環境面の課題

先進国のみならず、新興国・発展途上国でも人口増加や経済成長に関わらず、インターネットの発展・普及を背景に郵便取扱量は伸び悩んでいる。一方で、郵便サービスはユニバーサルサービスとして認識されており、特に需要の少ない地方部や農村部でも局舎や職員を構えなければならず、郵便取扱量の減少は収支を圧迫し続ける可能性がある。例えば、南アフリカでは、「郵便取扱量の減少が郵便事業者の経営悪化を招き、民営化が問題となっている」と指摘する意見がある。アジア諸国でも、「特に農村部では、郵便事業単体での郵便取扱量が極めて少なく、人口の割合に対してオペレーションコスト（固定費）が割高なため採算が取れない」と指摘する意見があり、郵便事業体が直面する最大の課題の一つとなっている。

また、郵便事業の根拠となる郵便法は存在するものの、成立・施行から現実に即した改定がされないまま長期間放置している事態が散見される。例えば、ミャンマーの郵便事業では、郵便法に軍事政権下での「検閲制度」の規定が残っている。実際に検閲が行われることはほとんどないが、郵便物の内容の秘密が守られないのではないかという不安感が郵便利用の妨げになっている。このため、現在の顧客ニーズの多様化に対して、サービス普及の阻害要因である郵便法の改定が求められるが、郵便事業者が迅速に対応しにくい構造であることが制度面の課題となっている。

２）業務・オペレーション面の課題

特に新興国・発展途上国では、郵便事業者のサービスの質に対して信頼性が欠けるため、郵便利用が普及しないという問題を抱えている。例えば、南アフリカでは、職員による郵便物の紛失や窃盗が相次いでいることから、DHL や FedEx のようなサービス料金の高い民間事業者への顧客流出が進んでいるとみられる。信頼を得られない主要な原因としては、オペレーション環境の未整備、職員のスキル不足やサービスマインドの欠如によって、郵便物の紛失や窃盗が起きていることが挙げられる。

オペレーション環境の未整備については、実態に即したオペレーションマニュアルがなく、使用機器が古いために郵便配達や現金輸送のオペレーションが非効率となり、タイムリーなサービス提供ができていないこと等がある。

また、職員のスキルやサービスマインドについては、配備されたパソコンを効果的に使いこなせないために、事務処理に時間を要して利用者を待たせてしまったり、行政官という身分に必要以上に固執して利用客に傲慢な態度で対応し印象を悪くしたりする等の問題が散見される。実際に、日本政府が支援しているミャンマーでも、検閲制度の規定や、職員の態度が高圧的であり友好的でない等の問題点が利用客から指摘されることがある。

３）組織面の課題

以上のように、個々の郵便局が抱える課題だけでなく、統括する本社のガバナンス機能の課題についても言及できる。

他の課題とも関連するが、例えば、都市部

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

や地方部への拠点網の設置に偏りが生じたり、職員のサービス水準や対応方針に一貫性がなかったり、現金輸送オペレーションが全国ネットワークとして整備されていないといった課題を抱えているケースがある。これらは、個々の郵便局側の課題というよりは、本社側の課題である。

全エリアのマーケティングデータの収集や、個々の郵便局の収支や現金等のデータ管理を怠れば、ヒト・モノ・カネを適切にマネジメントできず、現場オペレーションに問題が生じ、利用者の利便性に支障が出るものと懸念される。これら本社側のガバナンス機能の強化については、個々の郵便局の課題と切り離して対応を考える必要がある。

図表２　新興国・発展途上国における郵便事業体の課題

		概　要	具体例
制度・環境面	1. 収入減少に伴う収支の悪化	■ネットの普及に伴い郵便需要が減少している ■店舗固定を賄うだけの郵便取扱量を獲得できず、構造的な赤字を抱えている（特に農村部）	■アジアの農村地域では、人口規模の割にオペレーションコストが割高なため、郵便事業のみの運営では構造的な赤字を出し続けている局が散見される
制度・環境面	2. 法制度の未整備	■旧態依然の郵便法により、郵便事業への民間参入を招いたり、民間の方が高度サービスを提供 ■郵便事業体の新規事業実施可否が不透明	■ラテンアメリカでは、郵便における法整備が遅れたことで、民間事業体にシェアを奪われた ■南アでも国家の長期プランが郵便に触れず
業務・オペレーション面	3. 信頼性の欠如	■郵便物の盗難や紛失等が多い地域では、郵便局そのもののイメージが悪いため、消費者の利用を阻害している	■南アフリカでは、郵便物の配送の際に、盗難や紛失が相次ぎ、郵便局の信頼が損なわれている
業務・オペレーション面	4. インフラ・ネットワークの未整備	■安定した電力や通信ネットワークに加え、PC等の業務に必要な備品が十分に準備できていない局があり、業務が行えない・非効率である	■UPU総裁のHussein氏が「郵便局の電化とインターネットアクセスが必須であり、特にアフリカにおいてそのニーズが高い」との指摘
業務・オペレーション面	5. オペレーションの未整備（現金輸送等）	■為替業務も行っているが、現金輸送ネットワークの不備等の理由により、送金受取や預金の引き出しの際に必要額を準備できない等のケースがある	■店舗オペレーションのコスト、現金輸送面の課題などが指摘されている
業務・オペレーション面	6. 職員のスキル不足・サービスマインドの欠如	■職員が業務運営するにあたり、基礎的なITリテラシーや業務知識等が不足している ■顧客の要求に応える心構えが備わっていない	■南アフリカにおいて、都市部の郵便局は改修が行われており、高性能なPCも備わっているが、職員は使いこなせていない
組織面	7. 組織的なガバナンス機能の欠如	■各郵便局の事業運営の実態を把握し、コントロールする本社機能が欠如している	■南アフリカではトップダウン型の郵便改革が現場及び市民のニーズを視野に入れていないとの指摘

３．課題解決に向けた日本型郵便インフラシステム輸出の貢献の可能性

前章の課題解決に向けて、日本政府や日本企業はどのように関わり、貢献できるのだろうか。

１）制度・環境面の貢献

前述のとおり、新興国・発展途上国においても、郵便取扱量の減少がそのまま収入減少を招く構造となっており、収入増に向けて「郵便以外の事業展開」が必要となる。この点については、わが国の郵便事業者である日本郵便㈱も銀行や保険の受託業務をはじめとする郵便以外の事業を多様に展開してきた経緯があり、さまざまなノウハウの蓄積があると考えられる。実際に、㈱ローソン等の日本企業も日本郵便㈱と連携したビジネスを実施しており、多面的にアイデアを活用できるのではないだろうか。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

また、郵便関連法の整備が必要な新興国・発展途上国政府に対して、日本の法制度や他の先進国の法制度をベンチマークしながら、あるべき法制度の設計について支援する意義は大きい。

２）業務・オペレーション面の貢献

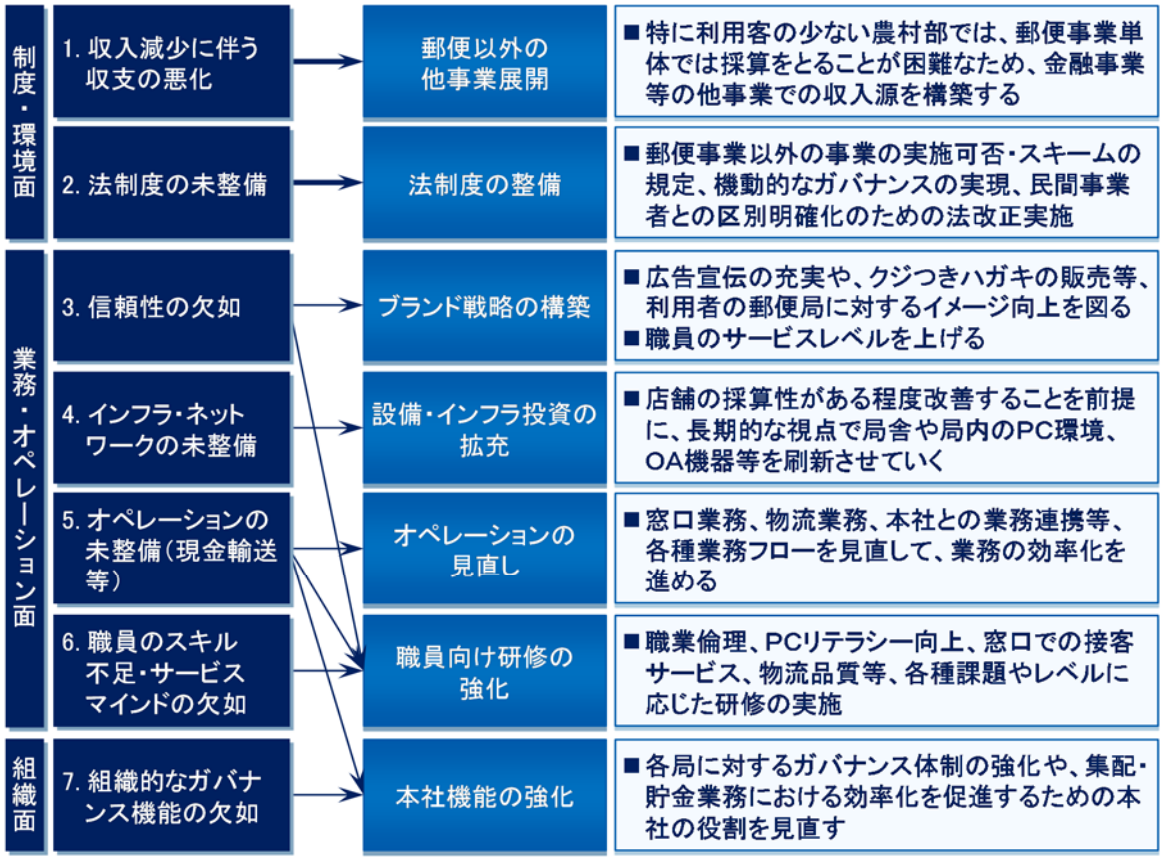
日本郵便㈱のオペレーションは、送達日数達成率 97.0%以上が目標として掲げられている等、新興国・発展途上国において参考になる点が多い。日本郵便㈱では、窓口業務、物流業務、本社との業務連携等でさまざまな課題を抱え、その解決に取り組むことで現状のように業務の最適化が図られてきた。現在、新興国・発展途上国が抱えている課題と、日本郵便㈱がかつて抱えていた課題を照合することで、どのような解決のステップを経てきたのか学ぶ点が多いであろう。

また、日本企業等の職員のサービス水準やサービスマインドは、世界的にも高いレベルにある。日本郵便㈱が職員教育のために行っている研修プログラムは、他の新興国・発展途上国でも効果的と考えられる。

３）組織面の貢献

日本郵便㈱における本社の役割は明確で、各地域や各郵便局のデータ管理も整備している。こうしたデータをもとに本社が戦略を策定して、各郵便局の方針に沿った組織を構成している。このように構築されたガバナンス体制、それに基づく集配・貯金業務の管理ノウハウは、他の新興国・発展途上国でも参考にすべき点が多い。

図表３　課題解決に向けた取り組みの方向性



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

４．新興国・発展途上国の郵便事業体との提携による日本企業の事業機会創出

これまで述べてきたように、日本型郵便インフラシステムにおける先進的な技術・ノウハウ・制度等は、新興国・発展途上国にさまざまな影響を与え得る可能性があることを確認した。

総務省や日本郵便㈱には多くの支援の可能性を見いだせる一方で、こうしたインフラ輸出に伴い、日本企業にはどのような便益・事業機会の創出が期待できるであろうか。

例えば、郵便事業サービスにおけるオペレーション改善のためにインフラ設備を拡充させる支援は、直接、日本の優れた機材を輸出する機会を創出しており、日本の製造事業者にとってのビジネスチャンスとして把握しやすいところであろう。

その他にも金融事業や小売事業は、郵便局の持つ拠点性やネットワークの網羅性を生かすことで、大きなビジネスチャンスを見いだせる。

金融事業について、例えばブラジルでは、郵便事業体が民間の金融機関と提携したことによって、2002年から2011年までに約1,000万口座が新たに開設された実績がある。「郵便局の店舗ネットワークや、誰にでも開かれている親近感と民間金融機関の商品ノウハウが相乗効果を生み、金融サービスを普及させたのではないか」と評価されている。また、新興国や発展途上国では、地方部から都市部や近隣諸国への出稼ぎ労働者が多く、稼いだ賃金を家で待っている家族に送金するが、地方部では現金を受領する拠点がなかったり、手数料が送金額の 40%程度と高額だったりして、容易に送金サービスを利用できないケースが多い。郵便局であれば、地方部でもアクセスが便利な場所に立地しており、既存のインフラと職員でサービス提供ができるため、銀行口座を開設できない所得層であっても、低価な手数料で現金の受け取りが容易となるであろう。

小売事業について、例えば、ベトナムでは郵便局でパートナー企業の製品を販売したり、インドでは大学の願書や鉄道チケットを販売したりしている等、アジア諸国を中心に萌芽的事例が見られる。特に新興国・発展途上国の地方部では、小売店舗が限られており、生活を豊かにする製品等への入手手段が限られる住民が少なくない。郵便局のネットワークを活用して小売りすることで、地方部まで豊富な製品を届けて販売できる。

金融事業や小売事業は、住民にとって生活するうえで必要不可欠なサービスであり、地方部まで含めると大規模な需要が見込まれることから、郵便局と提携することの意義は大きい。

金融事業や小売事業だけでなく、その他の事業でも、総務省や日本郵便㈱が行う日本型郵便インフラシステム輸出の機会を生かすことで、日本企業にとって期待できるメリットはさまざま考えられる。

５．日本型郵便インフラシステム輸出の活用によるメリット

日本型郵便インフラシステム輸出を活用することで、「事業準備ステージ」と「事業実施ステージ」の大きく２つに分けて、具体的にどのようなメリットの享受が期待できるのか考察したい。

１）事業準備ステージにおけるメリット

通常、日本企業が新興国・発展途上国に事業参入を検討する場合、事前の実地調査を通して「参入実現性」や「競争優位性」について十分に検証したうえで、社内関係部署や株

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

主に対して妥当性を説明し、「関係者調整」を行う必要がある。しかし、日本企業単独での実地調査では、ネットワークや情報量に限界があるため十分な検証結果を得られず、ステークホルダーを納得させることができずに進出を断念してしまうケースも少なくない。「慎重に検討する」のが日本企業の海外進出時の弱点とも言えるが、データや法制度が未整備で不確定性やリスクが高い新興国・発展途上国への進出ほど、この慎重な検討は大きな問題となる。

次に、政府のインフラシステム輸出の施策と歩調を合わせることで「参入実現性」や「競争優位性」、「関係者調整」に関して得られるメリットについて整理する。

①参入実現性の確保

新興国・発展途上国では、自国資本の企業育成・発展を支援する観点から、さまざまな外資規制が制定されているケースが多い。この点については、日本政府と相手国政府、郵便事業体が連携して取り組むことで、外資規制が例外として取り扱われたり、問題点を直接的に規制当局に説明する機会が得られたりすることで、外資規制の一部緩和や優遇が期待される。

また、法律や規則が制定されていても、新興国・発展途上国では定まった解釈がなかったり、曖昧であったり、または運用が異なる場合がある。このような状況下で、相手国政府の考え方や実際の運用等について、日本政府を通じて情報を迅速に入手できる可能性があることは極めて重要といえる。さらに、郵便事業体から政府内のライトパーソンを紹介してもらうことにより、事業検討に必要な情報を入手しやすい点にメリットがある。実際、海外進出を検討する際に、政府機関の誰に相談すればよいのかわからずに時間を浪費してしまうことも少なくないため、このメリットは大きいといえる。

②競争優位性の確保

新興国・発展途上国で新規事業を立ち上げる場合、現地で強力な顧客基盤やネットワークを有するパートナーと提携することは、競争上、優位となるケースが多い。

通常、民間企業だけでパートナー企業を探そうとすると、手間やコスト、時間がかかるうえ、事業を開始するまで最良の提携先であったかわからないこともある。しかし、現地政府の一部であり、現地の状況に詳しい郵便事業体と連携することで、パートナー選定過程の迅速化・有利化が図れることが期待される。

また、パートナー企業と交渉を進めるうえで、ライトパーソンまでなかなかたどり着くことができず、交渉が長期化したり、最悪の場合は頓挫したりしてしまうことがある。この点では、「郵便事業体からの紹介により、政府機関・民間企業等のライトパーソンにコンタクトできる可能性がある」というメリットは、交渉を迅速・円滑に進めるうえで重要である。

③関係者調整

前述の参入実現性、競争優位性について、事前の実地調査を通して検証されたとしても海外案件は不確実性が高く、実施の是非を検討する場合に、社内関係部署や株主の合意形成が困難な場合も少なくない。そうした場合、日本の総務省のような官庁が支援している案件であることや、相手国の強力なインフラネットワークや顧客基盤を有する郵便事業体と連携して新規サービスを検討することは、意思決定の決め手になり得る。ステークホルダーの合意を迅速化・容易化するうえで大きな効果が期待される。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

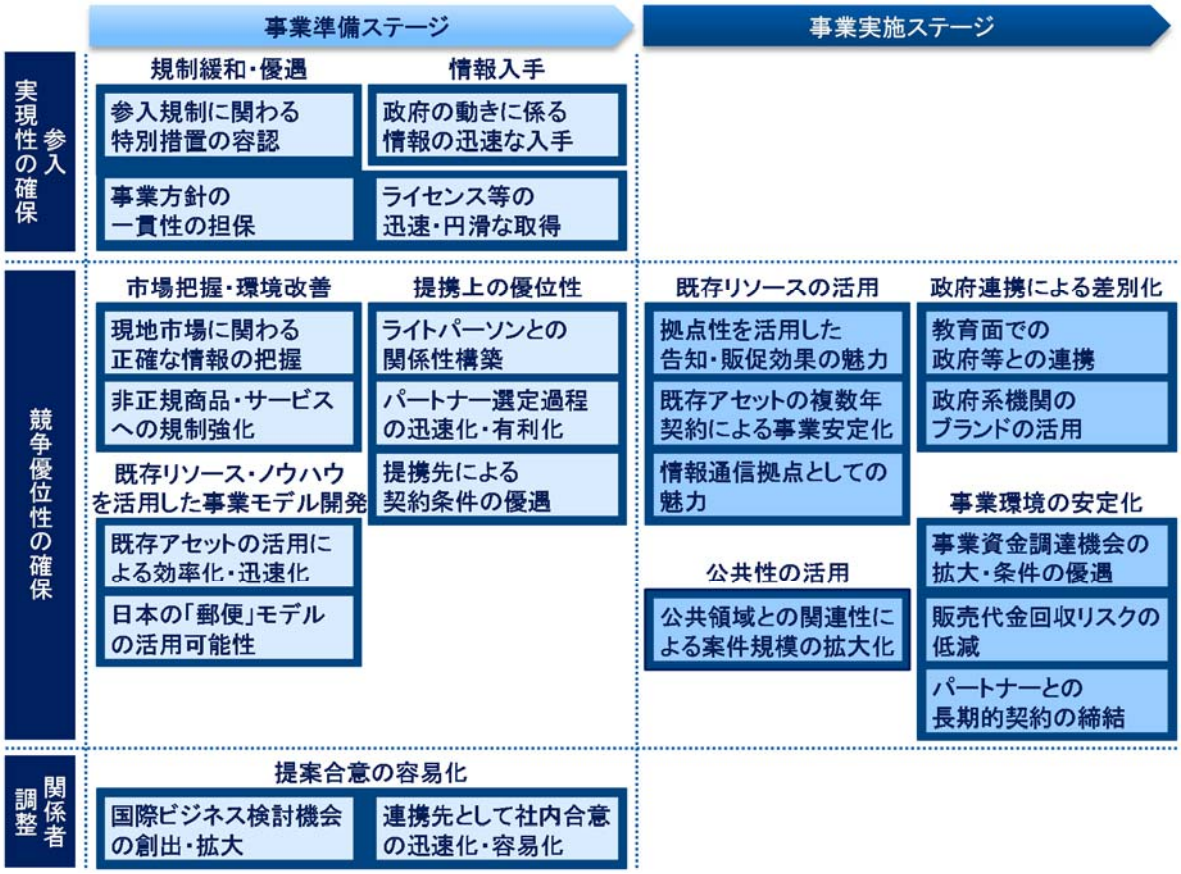
２）事業実施ステージにおけるメリット

さまざまな手続きや障壁を越えて事業を開始し、運営を安定させ、拡大を目指すステージでは、他の類似事業との差別化が必要となる。この点について、郵便インフラシステムの特徴を例に差別化する要素を挙げる。

まず、郵便局の既存リソースを活用できるというメリットが挙げられる。新興国・発展途上国では、人口密度が高く経済が発展した首都や都市部に事業活動が集中し、地方部は実態把握も含めて活動が不十分になる傾向がある。一方で、ユニバーサルサービスとして位置づけられる郵便局は、首都や都市部のみならず、地方部から農村部まで国全土に拠点があり、すでに顧客基盤を有している。また、その地域のアクセスが便利な場所に立地していることも特徴である。何よりも、新興国・発展途上国において、全国で数千・数万の拠点を持つ事業体は郵便局しかない点が特徴であろう。郵便事業体と連携する事業者にとっては、首都や都市部と同時に将来性のある地方部でも事業展開できる環境が整っているため、競合他社に対して先発優位性を確保できる。

さらに、事業拡大していくためには、資金調達が必要となる。相手国政府の一部である郵便事業体や日本政府との連携により、ODA（Official Development Assistance：政府開発援助）等での資金調達の可能性や信用が増し、通常よりも優遇された金利での資金調達が期待できる。

図表４　日本型郵便インフラシステム輸出の活用による事業ステージごとのメリット



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

６．おわりに

日本型郵便インフラシステムの海外展開を事例として、新興国・発展途上国には支援のニーズが十分にあり、日本政府や日本郵便㈱が貢献できる可能性があることを整理した。また、日本政府や日本郵便㈱を巻き込み、相手国の郵便インフラ事業を活用することで、事業参入や事業拡大において大きなメリットが期待できることを確認した。

本稿では、日本型郵便インフラシステム輸出の意義と可能性について焦点を合わせてきたが、国家や社会の制度や仕組み、それを担う人材等国家の運営を支える基盤を強化するソフトインフラの輸出は、ハードインフラの輸出環境を整えるうえでも非常に重要な役割を果たすものと認識している。

日本政府はインフラ輸出に関して、ハードインフラのみならず、制度や仕組みといったソフトインフラにも注力していくだろう。そして、日本企業には、日本政府の推進するインフラシステム輸出を十分に活用してもらいたい。新興国・発展途上国への事業進出を検討する段階から日本政府と連携して、インフラシステム輸出を基盤にした事業のあり方をぜひ検討してほしい。

今後、インフラシステム輸出を梃子にした新興国・発展途上国への事業進出が増え、新興国・発展途上国の経済発展と日本企業の事業進出が Win-Win となる事例がますます増えることを期待したい。

〔参考文献〕

・Development Strategies for the Postal Sector（UPU, 2014）
・Latin America: Postal reform and quality of service targeted as properties (UPU press release, 2014.3.11)
・South Africa: Can the Post Office Become an Instrument for Change? (All Africa.com, 2014)
・The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services (The World Bank Group, 2006)
・Development Strategies for Postal Sector; an economic perspective(Michael A. Crew)
・日本郵便株式会社「平成 27 事業年度 事業計画」
・Financial Inclusion and the Role of the Post Offices (The World Bank, 2013)
・Developing rural India through post offices（One World South Asia,2012.10.25）

筆 者
長谷　聡太郎（はせ　そうたろう）
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
副主任コンサルタント
専門は、海外進出支援、Ｍ＆Ａ・企業再生、中期経営計画・事業戦略策定　など
E-mail: s2-hase@nri.co.jp

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2015 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.