

## 6. 改善計画の基本方針

### 6-1 概要

#### 6-1-1 将来のモンゴルの姿

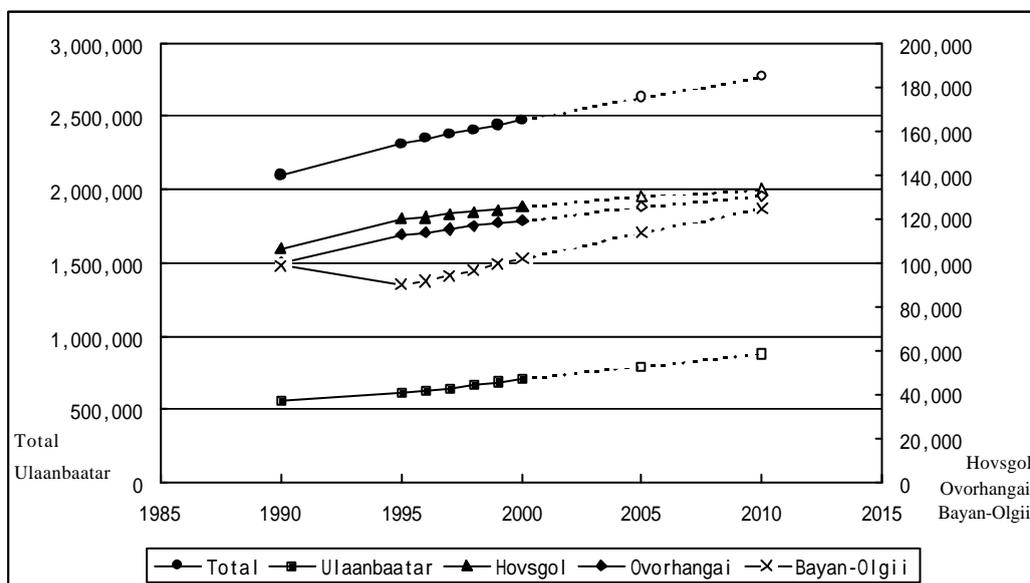
##### (1) 人口

モンゴル国では将来の人口フレームとして 1994 年に推計された 9 つのフレームがある。それぞれのフレームは 1999 年、2004 年、2009 年、2014 年、2019 年が推計されている。1999 年のフレームをみると、2,524.9 千人～2,585.2 千人の幅がある。1999 年の実績データをみると 2,416.7 千人となっており、フレームをかなり下回る結果となっている。本調査では 1999 年の実績値に最も近いフレームを採用し、1999 年の実績データで 2004 年、2009 年の値を補正して、将来フレームとする。

##### 推計結果

モンゴルの人口は堅調に増加し、1999 年から 2005 年にかけては年平均伸び率 1.2%、2005 年から 2010 年にかけては年平均伸び率 1.0% で成長していく。地域別の人口はウランバートル市への一極集中が継続し、対全国シェアが 1999 年の 28.2% から 2005 年には 30.2%、2010 年には 31.8% まで増加する。

図 6-1 将来の人口推移



出所) モンゴル統計局の推計結果より JICA Study Team が推計

##### (2) GDP 等

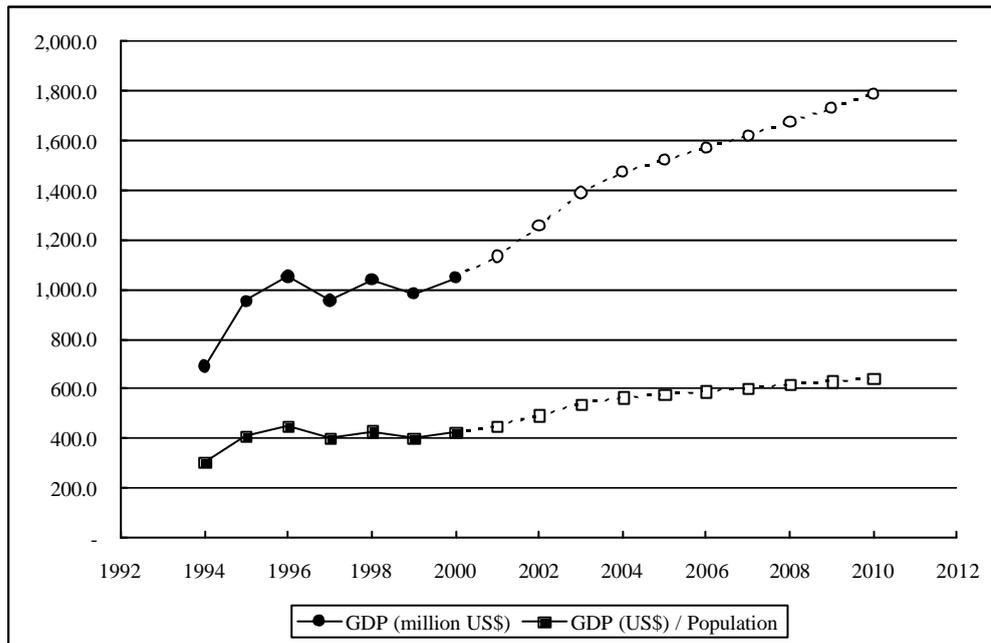
モンゴルの経済指標のフレームとしては MOF が推計した 2004 年までの将来推計データ(表 3-4)があり、2004 年までの経済フレームとして採用する。さらに、これを

もとに 2005 年～2010 年までの GDP 等を推計した。

**推計結果**

モンゴルの GDP は堅調に増加し、1999 年から 2005 年にかけては年平均伸び率 7.5%、2005 年から 2010 年にかけては年平均伸び率 3.3%で成長していく。1 人当たり GDP は堅調に増加し、1999 年から 2005 年にかけては年平均伸び率 6.2%、2005 年から 2010 年にかけては年平均伸び率 2.2%で成長していく。

**図 6-2 モンゴル国の GDP 及び一人当たり GDP の推移**



(参考) 一人当たり GDP

年	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
US\$	-	305.9	412.6	448.0	401.8	430.2	401.8	423.3	452.2	493.8	540.1	565.4

年	2005	2006	2007	2008	2009	2010
US\$	577.7	590.2	603.0	616.1	629.5	644.5

出所) 2005 年以降は JICA Study Team の推計 (2004 年までの数値は MOF の実績及び推計)

(3) 社会・経済の展望

モンゴルでは今後も急速に市場経済化が進展するものと考えられる。その中心はウランバートルであり、地方部ではある程度の成長産業を抱えるアイマグセンターレベルの成長が見られる程度である。

## 6-1-2 郵便市場の展望

諸外国のサービス別の1人当たりのGDPに見合う1人当たり通数をもても、現状のモンゴルは非常に小さく、本来あり得べき郵便需要が十分に顕在化していないと考えられる。

### ・ウランバートル

社会経済の現状と将来展望を踏まえるとウランバートルがNo.1のマーケットと考えられる。ウランバートルでは人口が堅調に増加し、経済成長も著しく市民の所得も向上していくと考えられる。この結果、郵便需要も高まっていくであろう。

### ・アイマグ

アイマグについてはOrkhonやDarhan-Uul、Govisumber、Bayan-Olgiiといった人口が増大するアイマグでは経済成長も見込まれ、郵便需要も高まる可能性が高い。

## (1) モンゴル郵便の課題

### モンゴル郵便の使命の確立

今後のモンゴル社会経済活動を支える社会的な資本であるモンゴル郵便の基本的な使命、ミッションを明確に樹立し、これを行動基準として事業が遂行されることが重要である。

## (2) モンゴル郵便制度の変遷と今後の課題

1990年の社会主義崩壊以降のモンゴル国郵便制度の変遷をみると、現在までに大きな変化が観測されて、この変化をどのように認識し、かつ、評価するかが今後の展望を行う上で極めて重要である。

表 6-1 モンゴル郵便制度の変遷

時代	1990年以前	1991-1995	1995-2000
社会経済	社会主義	経済破綻	市場経済化スタート
郵便制度	国家直営の事業	従来システムが崩壊し、大きなリストラクチャリングを実施	MPCの設立 既存資産により郵便事業の維持と新規業務への参入等の多角化による財政基盤の確立

出所) JICA Study Team 作成

### 【短期的な課題】

- 1) 信頼性・スピードの改善
- 2) サービス向上
  - a. 郵便料金の再編成

料金体系がわかりにくい・高いといった問題に対して、今後、郵便物の種類や料金設定の考え方についても、検討していく必要がある。

#### b. 郵便局サービスの分類

郵便局では、郵便サービス、金融サービス（送金・決済等）、テレコムサービス、物販サービス、政府関連サービス等の幅広いサービスが望まれている。これらのサービス体系も整理し、全ての郵便局で提供されるべきものと、各郵便局での需要によって付加できるサービス等を分類する必要がある。郵便局の営業時間をフレキシブルにしたり、需要に応じて郵便局を増設するなどの検討も必要である。

#### c. 関連施設・機材の補修

郵便局の補修・クリンネスの改善、郵便局員の業務環境の向上、輸送機材の改善等の声がある。これらについても、信頼性・スピードの向上やサービス向上との関連で具体的施策を検討する必要がある。

### 【長期的な課題】

長期的な観点から考えると、現行のビジネスモデルでは、根幹となる郵便（Letter、Parcel）のニーズ発掘への展望が開けないことが最大の問題である。今後、モンゴルの社会経済が回復・発展してくるにつれて経済活動もより活発になると想定される。それとともに、各種の通信活動は経済成長の以上の割合で成長すべきである。しかしながら、既存のシステムではこれには答えられないだろう。いずれにせよ、モンゴル国における郵便の最大の課題は市場経済化に対応し、かつ、国民の経済的、文化的活動を支援する社会的インフラとして、発展性のある郵便システムをどのように構築するかに集約される。

## MPCの課題

### 【短期的課題】

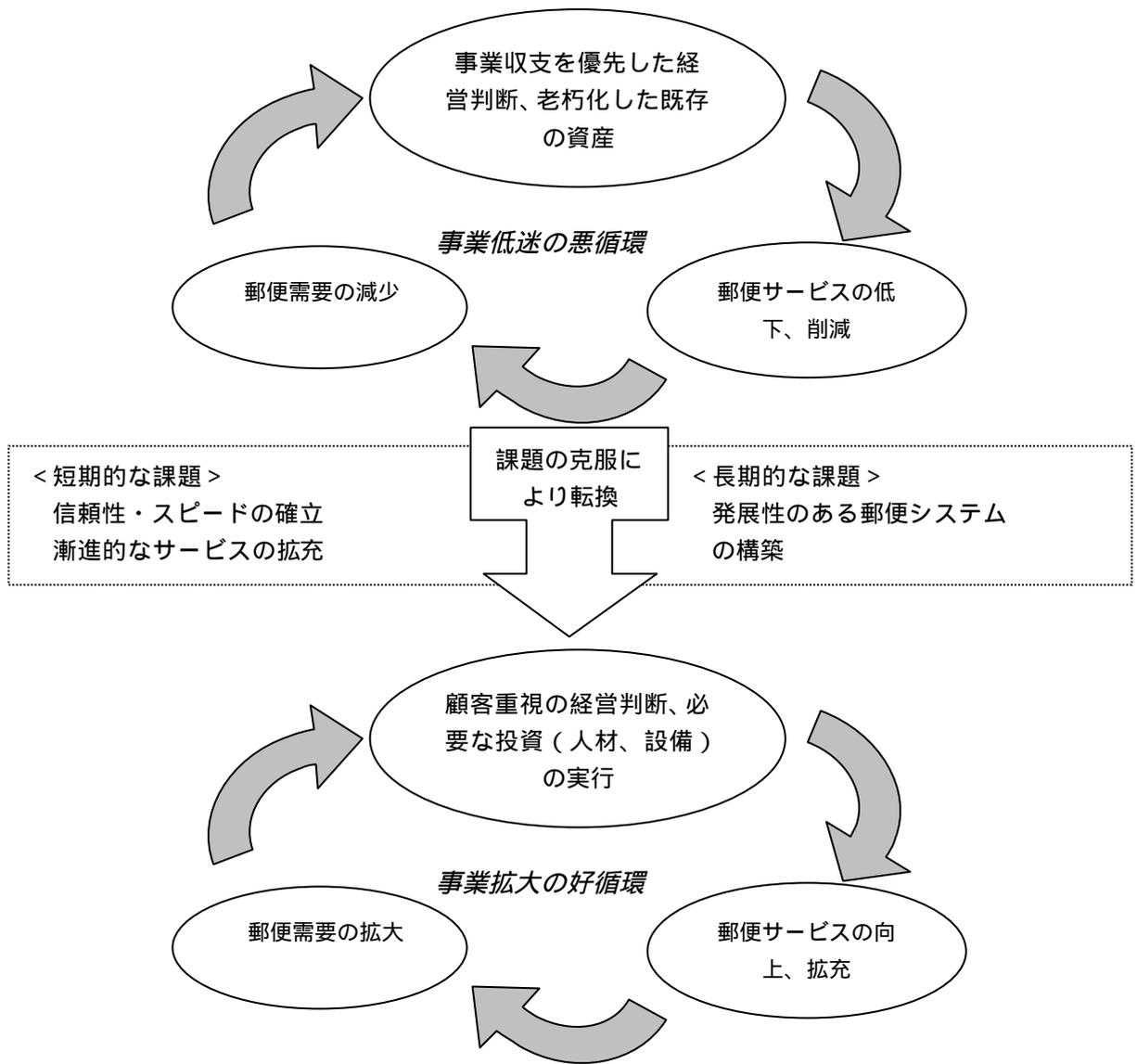
- 1) 信頼性とスピードの保証
- 2) サービスの漸進的拡大

### 【長期的課題】

現在進行中である移行に伍して行くのに必要である伸展性をもって郵便制度をいかに構築するか。

以上からモンゴル郵便の課題は図 6-3 のように整理される。この課題を担うべき主体が MPC であり、その立場を明確にした上で課題をクリアし、「事業低迷の悪循環」から「事業拡大の好循環」に転換する必要がある。

図 6-3 課題の克服による事業転換のイメージ



### 6-1-3 改善計画の基本的な考え方

前章で捉えた課題を実現するための MPC の改善計画は以下の3点の基本方針に従って策定し、推進すべきである。

#### (1) 顧客ニーズに合致したサービスの提供

MPC がモンゴル国の市場経済化に必要な社会インフラとしての郵便サービスを提供するためには顧客ニーズに合致したサービスが不可欠である。既存サービスを顧客ニーズに合致したサービスへと転換することはもちろんであるが、ここでは短期的に信頼性やスピードの確立を目指した業務改革が、長期的には発展性のある郵便システムの構築が求められていることから、既存のサービスを払拭する、新たなサービスとして「鳩便（戸別配達、低額一律料金等の近代型の郵便で発展性を有する）」を提案したい。

#### (2) 独立採算性の確立

公共性の強い郵便事業といえども、サービスの事業性を無視した赤字経営では許されるものではない。これまでも達成が進められてきたことであるが、新たな顧客ニーズに合致したサービスを提供可能となるように、MPC 自らが適切な投資（計画及び実行）を行い、明確な経営判断を実施していく必要がある。

#### (3) アカウンタビリティの確立

単に独立採算性を達成するのであれば、現状でも黒字を出している。重要なことは顧客ニーズに合致したサービスの提供と独立採算性の確立という、現状では矛盾し、縮小均衡型の構造になっている状況、業務改革を推進することで拡大発展型の構造に転換することである。そのためには MPC 内でのアカウンタビリティを確立し、適切な対応が必要となる。そのためには確固たる組織の構築（ただし顧客ニーズやサービスに見合った柔軟性は必要）、人材育成の強化、各種マニュアルの整備等が必要となる。

### 6-1-4 地域別・段階別実施計画の考え方

モンゴルでは現状及び将来についてもウランバートルとアイマグを中心としたその他地方とでは人口の集積や経済発展の状況が異なる。全国一律のサービスも魅力的ではあるが、顧客の集積度や所得が変化するとマーケットとしての魅力も変化し、当然ながら求められるサービスや需要も異なるものと想定される。そこで本計画においては地域をウランバートルとアイマグ等地方部に分けて検討することとする。

#### 6-1-5 ウランバトル

郵便局サービスの見直しの視点

- ・拠点主義から面的展開へ
- ・行政主導から市場主義へ
- ・与えるサービスから利用者中心のサービスへ
- ・受動主義から能動主義へ
- ・官公需中心型から民需中心型へ

さらにウランバトルにおいては、国際小包を中心とした競争が既に出現していることを留意すべきである。つまり、諸外国において問題となっている「独占前提型」である伝統的郵便モデルに回帰することなく、競争に耐えうる現在型の経営モデルを実現する必要がある。以上の考え方に沿って新たな郵便モデルを勘案すると、以下の4つの機能を有した現在型の経営モデルである「鳩便」にビジネスモデルを変更していくべきである。

新たな郵便モデルの主要機能

- ・宛所（戸別）配達の導入
- ・高品質なサービスの提供
- ・需要に見合った弾力的な運営
- ・民間の能力の活用

#### 6-1-6 アイマグ

アイマグ等地方部は地元の顧客ニーズを理解している各アイマグセンター局が主導的に改善を進めていくことが有効であり、ウランバトルで新たなビジネスモデルが先行し、一方で当面の郵便局サービスの見直しの視点に従った改善が進行しておれば、顧客のニーズを勘案した上で、自ずと「鳩便」に代表される新規サービスが導入されていくこととなる。

#### 6-1-7 段階別実施計画の考え方

2001年から2010年にかけての改善計画を、2001～2005年までの短期と2006年～2010年までの長期に分けて検討する。これらは、実行の進捗をにらみながら、進めていく必要がある。

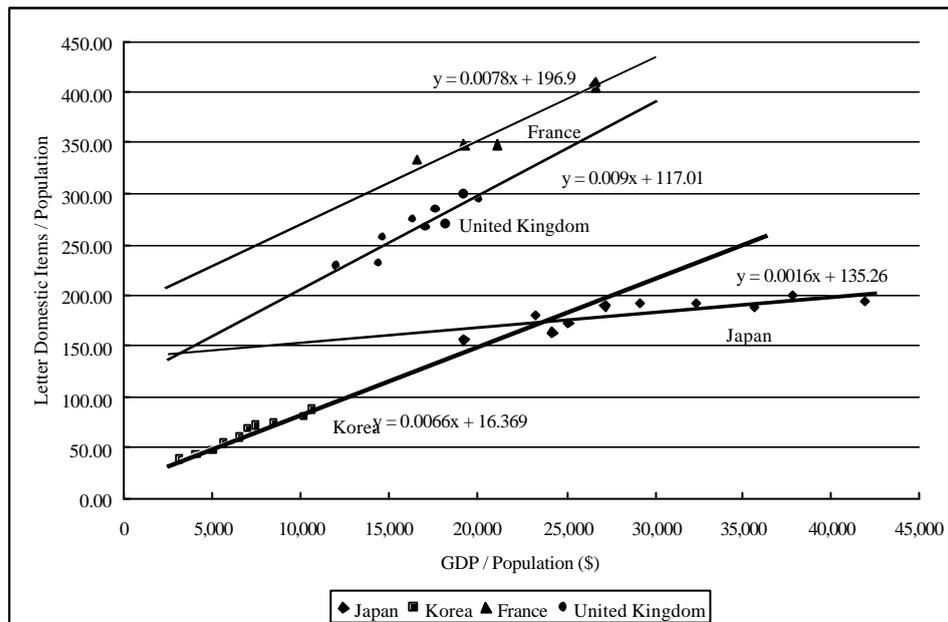
表 6-2 . 段階別実施計画の概要

期間	2001～2005：短期	2006～2010：長期
ウランバトル	ウランバトルへの一極集中	ウランバトルへの一極集中に拍車 顧客ニーズの向上
既存サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>改良改善（顧客向けのサービスの向上等）</li> <li>営業努力による業績拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便サービスは新規サービスへとシフト</li> <li>他のサービスは現状維持</li> </ul>
新規サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなビジネスモデル構築</li> <li>新規サービス向けの施設的设计、建設</li> <li>本格稼働への準備が軌道に乗れば営業活動を開始</li> <li>新規サービス向けの車両や荷役機器等の増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「鳩便」の安定提供による急成長</li> </ul>
提供サービスのイメージ		
アイマグ等地方部	一部のアイマグセンターを除き社会経済は横這いか微減	一部のアイマグセンターへの集中が継続 一部のアイマグセンターで顧客ニーズの向上の可能性増大
既存サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>改良改善（顧客向けサービスの向上と輸送計画やマーケットに応じたアウトソース等）</li> <li>営業努力による業績拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便サービスが増加、一部が新規サービスへとシフト</li> <li>他のサービスは現状維持</li> </ul>
新規サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的なニーズ把握とマーケットの確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウランバトルを参考にしたマーケットを睨んだ導入</li> </ul>
提供サービスのイメージ		
内部組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規サービス担当チームの構築、営業セクションの強化</li> <li>監査体制の確立、各段階での責任を明確化するとともに相互のチェック機能を導入</li> <li>文書やデータ管理の徹底（マニュアル作成）</li> <li>業績評価のインセンティブシステムの導入</li> <li>職員のキャリアに合わせた体系的な人材育成プログラムの導入</li> <li>アウトソースの考え方の提示（マニュアル作成）</li> </ul>	

## 6-2 既存サービスの展望

図 6-4 には、諸外国の 1 人当たり GDP 及び国内書状通数の関係を示す。このように相関が高く、ほぼ一次式で近似できることがわかる。

図 6-4 1 人あたり GDP と国内書状通数の関係



Source: JICA Study Team

しかし、現状ではモンゴルにおける郵便局の既存サービス需要は、近代郵便を導入している先進諸国に比較して、国民一人あたり通数がかかなり低水準にある。

今後、モンゴルでは、既存サービスの品質管理や顧客対応の強化といった短期的な取り組みを実践することで、概ね以下の通り、1 人当たり GDP 程度の伸びが期待される。そこで、表 6-3 に示すように、GDP 程度の伸びを想定した。

表 6-3 . 既存サービスの目標設定の考え方

サービスレベル	需要の考え方
現状のサービス維持のケース	1 人当たり GDP 程度の伸び 1999-2005 年平均伸び率：6.2% 2005-2010 年平均伸び率：2.2%

\* 一人当たり GDP は図 6-2 を参照。

出所) JICA 調査団

## 6-3 新規サービス計画

### 6-3-1 新規サービス計画

新規サービス開発にあたっては、ビジネスモデルがどのような姿になるかということである。特に、顧客にとってどんな価値が得られるかということと、MPC 側でどのような業務対応が必要になるかということなどを定義する必要がある。長期的には、市場が拡大するにつれて他社を意識したサービス改善等が必要になってくるので、他社を意識した戦略性や差別化をいった要因も考慮していく必要がある。

### 6-3-2 郵便サービス

#### (1) 鳩便サービスの開発

MPC としては、当面、ウランバートル市内で戸別配達を実現し、またウランバートル市内の郵便取扱所も郵便物が破損したり紛失しないように工夫された場所を新設し、他社サービスに比べて遜色のない信頼性や利便性を兼ね備えた郵便サービスを開発していくべきである。これは、ビジネスモデルという観点からみると、従来の郵便サービスの延長としてではなく、新サービスと捕らえられることが明らかである。

鳩便サービスは、将来的なサービス開発への波及・発展性という観点からみても、重要な位置付けになる。ウランバートル市内においては、特に企業や政府・国際機関等の法人に対しては、金銭関係郵便物やダイレクトメール、公文書等の大口利用及び EMS といった不可価値の高い急送サービスを推進していく上でも、鳩便サービスを柱とした戸別配達の早期実現を目指す必要がある。同時にこういった法人から個人あての郵便物も増大することから、もちろん個人への戸別配達も実現する必要がある。

#### (2) 将来のターゲット

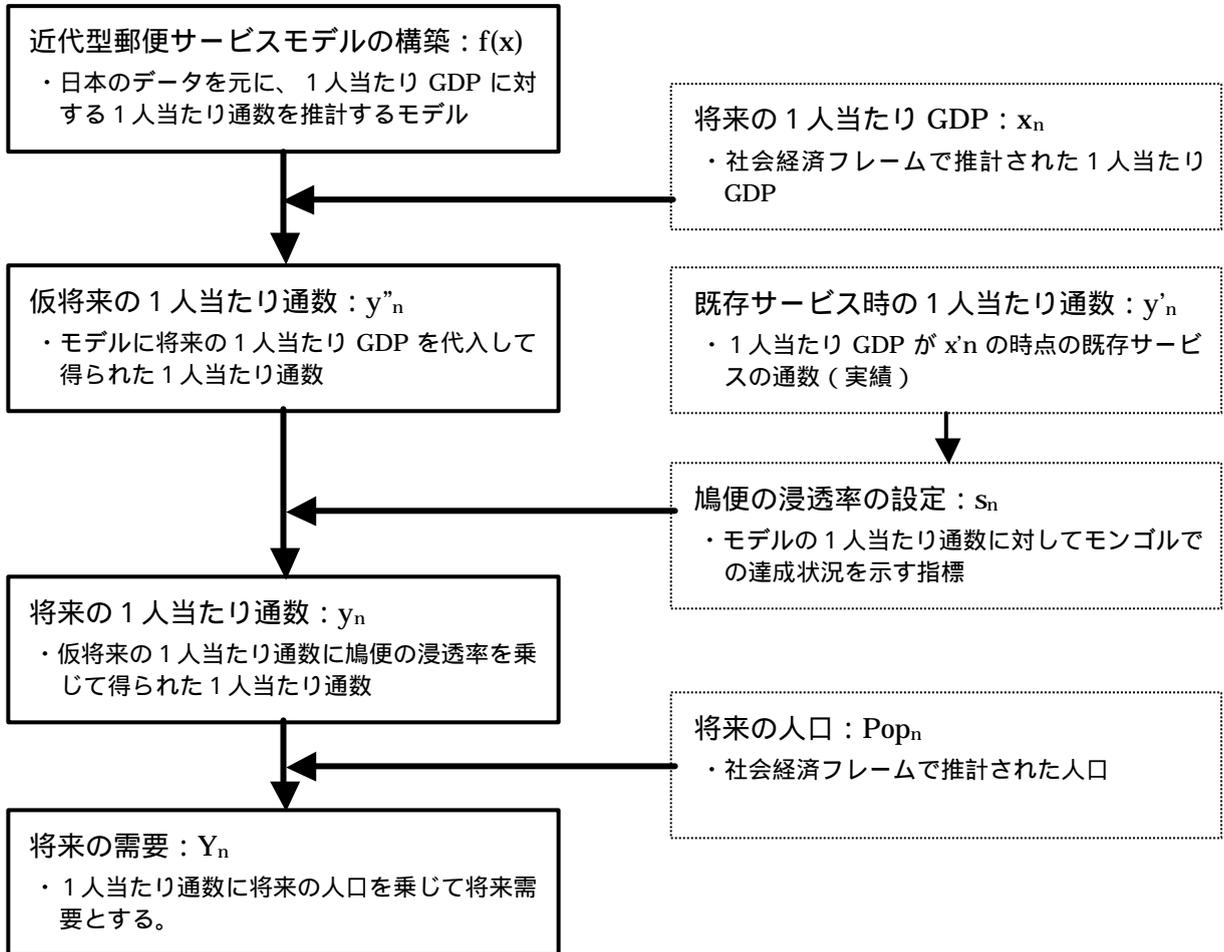
図 6-8～図 6-11 は新しいサービスとして鳩便が取扱う国内郵便、国内小包、国際郵便、及び国際小包の将来予測を行ったものである。この鳩便サービスは MPC の既存のサービスとは異なり、日本の現代の郵便サービスをモデルとした全く新しい郵便システムである。

### 鳩便の需要推計手法

本調査では新規サービスとして展開する鳩便の国内書状、国内小包、国際書状、国際小包について新規需要を推計している。推計は近代型の郵便サービスであり、現状サービスから刷新された鳩便について、日本の近代郵便をモデル化した上で、鳩便の浸透状況を鑑みて実施している。

需要推計は以下のフローに従って推計している。

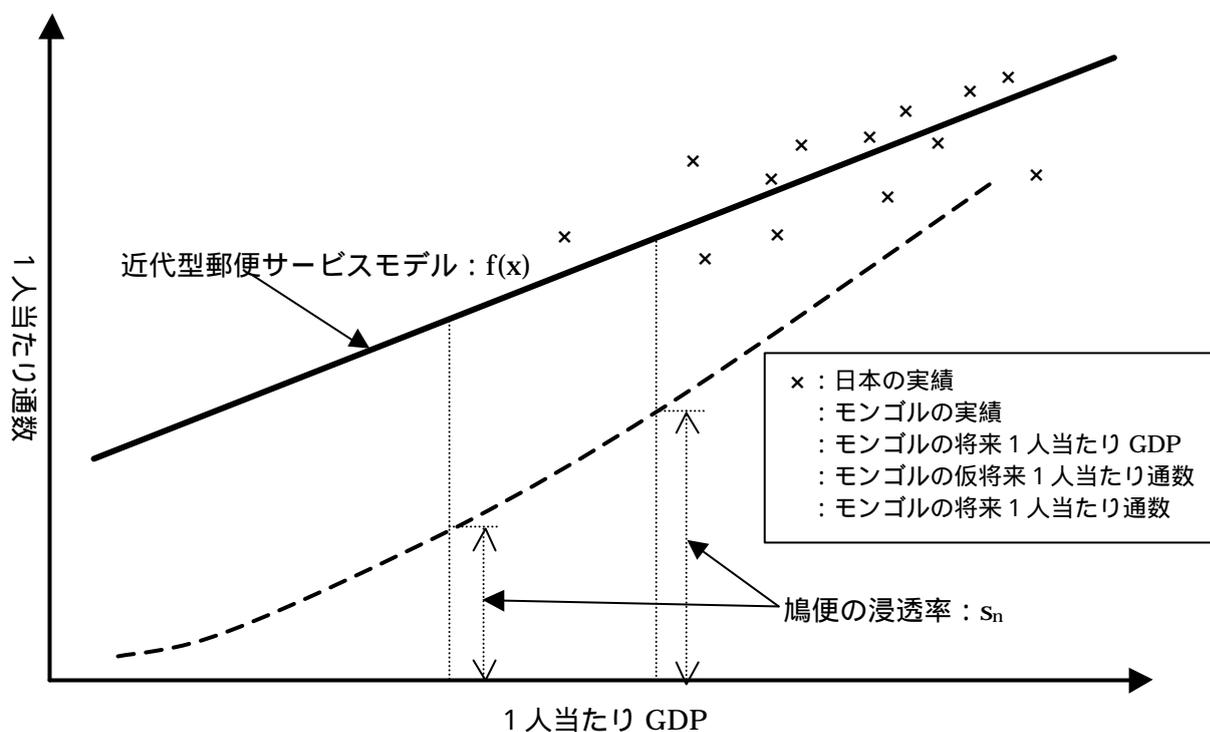
図 6-5 鳩便の需要推計フロー



## 1) 需要推計の概略

現状ではサービスが提供されていない4タイプの鳩便の需要推計は以下に示したような概念で実施した。第一に一般的な指標と考えられる1人当たりGDPと1人当たり通数の関係をサービス別に明らかにして近代型郵便サービスモデルを構築した。次いでこのモデルとモンゴルの将来1人当たりGDPからモンゴルの仮将来1人当たり通数が算定される。これをモンゴルの将来需要と考えることも可能であるが、既存サービスのもとの1人当たり通数と1人当たりGDPの関係は近代型郵便サービスモデルと乖離しており、新たな鳩便サービスが展開されても、直ちに近代化型郵便サービスが定着するとは考えられない。そこで、このモデルで算定される1人当たり通数に対して鳩便の浸透率を設定し、これに乗じて将来の1人当たりの通数とした。このようにして算定された将来の1人当たり通数に将来の人口を乗じて将来需要としている。

図 6-6 需要推計のイメージ



## 2) 近代型郵便サービスモデルの構築

近代型郵便サービスモデルはサービスタイプ別のデータが長期間にわたって入手可能なことから日本の過去の実績から構築した。日本の過去の実績は1人当たりGDPが低位な時代から範囲とするために過去20年程度の実績を活用した。関数型については直線、べき乗、対数、指数について回帰し、最もあてはまりのよい関数型を採用した。

表 6-4 タイプ別の近代型郵便サービスモデル

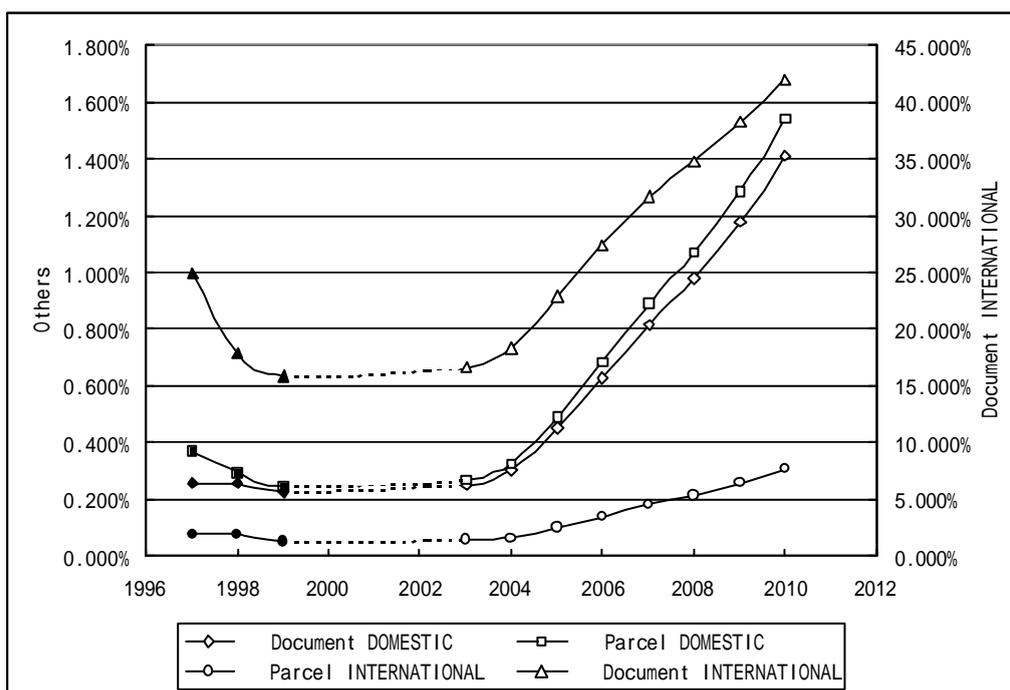
タイプ	関数型	モデル式	相関係数
国内・書状	対数	$Y = -47.3043 + 21.0686 \ln(X)$	0.9404
国内・小包	直線	$Y = 1.1666 + 0.0001X$	0.8359
国際・書状	対数	$Y = 0.0633 + 0.0954 \ln(X)$	0.8529
国際・小包	対数	$Y = 0.0020 + 0.0020 \ln(X)$	0.8111

3) 鳩便の浸透率の設定

2001 年から 2002 年にかけて、既存サービスの改善を行うことで、現時点の実績を維持できるものと考え、2003 年以降は、新規サービスとして徐々に浸透していくことを想定している。

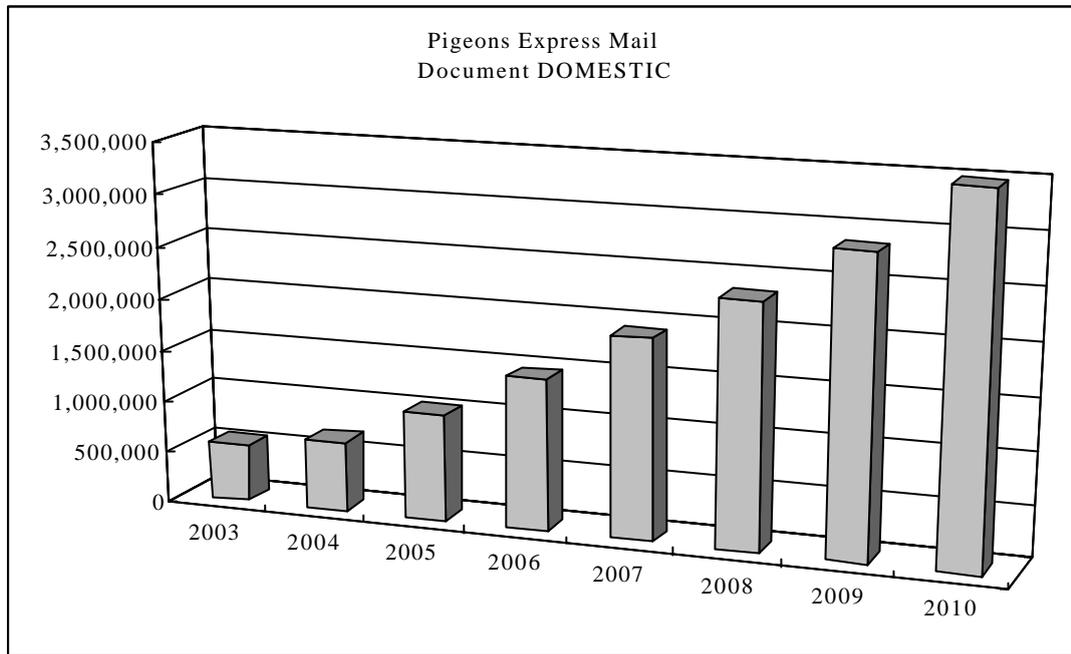
下図のように、近代郵便である鳩便の需要増は、少なくとも一人当たり GDP の伸び率程度は確保できるものと想定し、2003 年から概ね年率 2%程度を乗じて、鳩便の浸透率を算定した。

図 6-7 鳩便の浸透率の設定



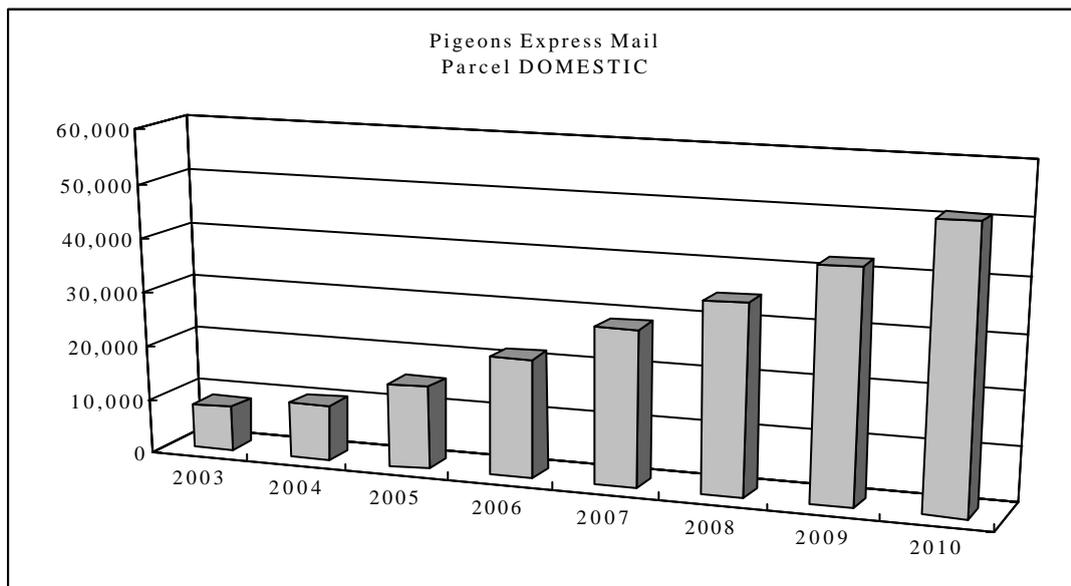
出所) JICA Study Team

図 6-8 「鳩便」の速達郵便予測(国内取り扱い)



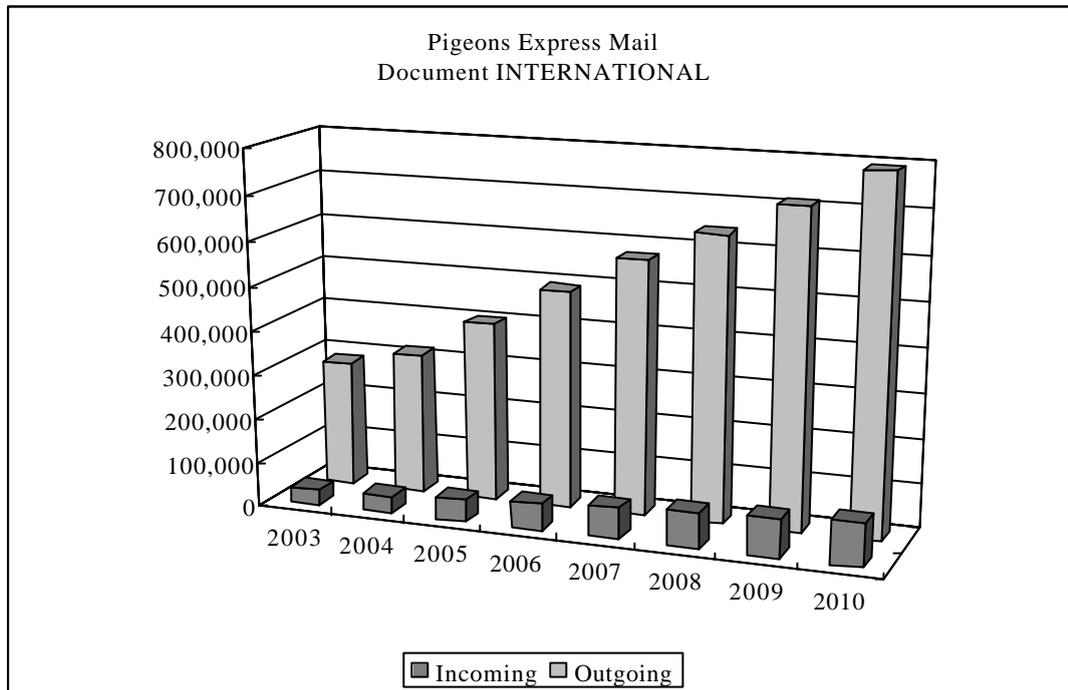
出所) JICA Study Team

図 6-9 「鳩便」の速達郵便予測(国内小包)



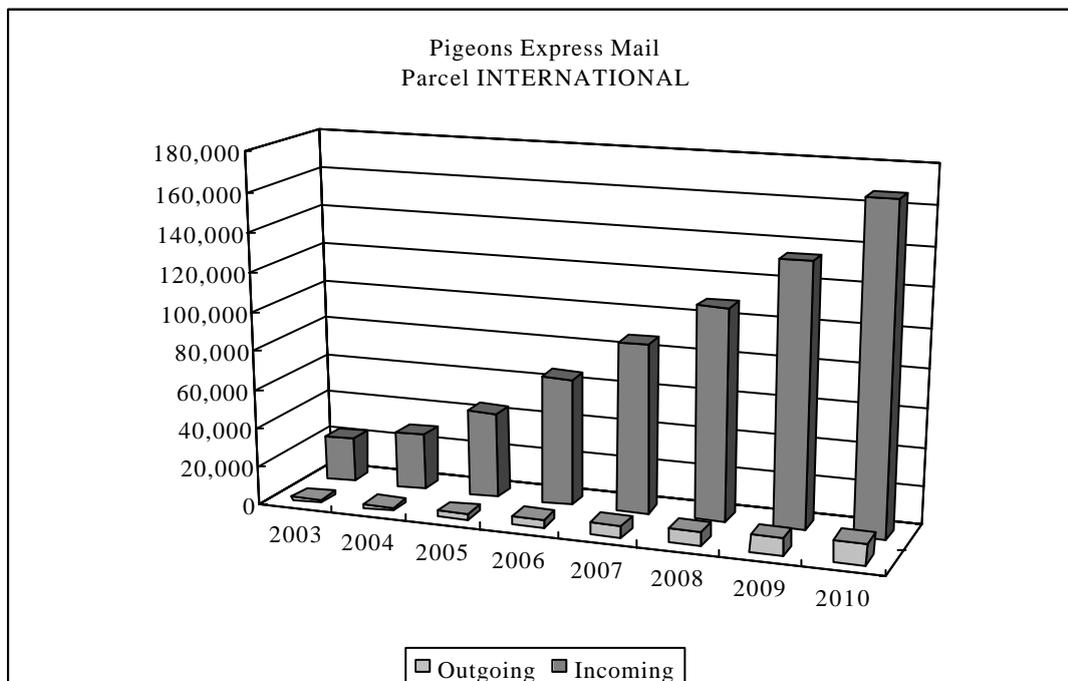
出所) JICA Study Team

図 6-10 「鳩便」の速達郵便予測(国際便)



出所) JICA Study Team

図 6-11 「鳩便」の速達郵便予測(国際小包)



### 6-3-3 送金・決済サービス

マネーサプライの予測及び MPC のシェア予測に基づいて、送金・決済ビジネスは表 6-5 のようにまとめられる。

表 6-5 . 送金・決済の予測(MPC/MPB の手数料収入)

単位:億lg

	総貨幣量	市場流通量	預貯金	年金手数料	送金・決済	料率%	合計	MPB/MPC送金収入
1991.12	89	16	73	0		(注)		
1992.12	94	18	76	0				
1993.12	272	87	185	0				
1994.12	515	187	328	0				
1995.12	681	255	426	0				
1996.12	1,060	417	643	0				
1997.12	1,258	497	761	0				
1998.12	1,389	564	825	0				
1999.12	2,020	872	1,148	0	3.80	3.0	3.80	0.95
*2000.12	2,495	1,139	1,356	1.32	4.67	3.0	5.99	1.50
2001	3,069			1.45	5.75	3.0	7.20	1.80
2002	3,775			1.59	7.07	3.0	8.66	2.17
2003	4,643			1.75	8.70	3.0	10.45	2.61
2004	5,711			1.93	10.70	3.0	12.63	3.16
2005	7,024			2.12	11.84	2.7	13.96	3.19
2006	8,640			2.33	14.57	2.7	16.90	4.22
2007	10,627			2.57	17.92	2.7	20.49	5.12
2008	13,071			2.82	19.83	2.4	22.65	5.66
2009	16,077			3.11	24.40	2.4	27.51	6.88
2010	19,775			3.42	26.26	2.1	29.68	7.42

算出方法 最近4年間の総貨幣量の伸び率は年率平均23.9%で、これを基準に推計。  
 2000年末の数字は2000年4月の実績が入れてある。  
 2000年から2004年までは総貨幣量の伸び年率23%を基準に収入を推計。  
 2005年、2008年、2010年各々0.3%料率を引下げた。(注)料率は一般送金の  
 年金手数料は不変とした。  
 MPB/MPCのシェアは25%とした

出所) JICA 調査団

\* 1991～1999 のデータはモンゴル中央銀行のもの。

( 1 ) 将来の対策

第一段階として、MPB と MPC の間の契約を見直し、MPC として不必要なリスク負担を軽減する。

次のような新サービスの導入が考えられる。

- ・ 証書による送金
- ・ 電信による送金

( 2 ) 送金・決済サービスの短期・長期計画

表 6-6 に示すように、短期、長期に分けて段階的に進めていく必要がある。

表 6-6 . 送金・決済サービスの予測

短期 ( 2000 ~ 2001 年 )	中期・長期計画 ( 2002 ~ 2010 年 )
<p>事業計画</p> <p>*地方の各アイマグ ( 県庁 ) 地区では全て送金・決済を取扱うが、ソムでは採算の取れる地域に限定する。</p> <p>*将来融資可能な 6 アイマグでも送金・決済の 3 人体制は当面、採算の取れる地域に限定。大幅な赤字を計上しているアイマグは人員削減で収支均衡を目指す。</p> <p>*送金は郵便事業での補完事業として位置付け局員の余剰時間を活用し、採算重視。</p> <p>*赤字アイマグを収支均衡に持っていき 2000 年では全体で決済部門で利益を計上できるようにする。少なくとも 2001 年には収支均衡を達成する。</p> <p>*採算の取れているアイマグ、ソムの事例、運営方法を基に運営モデルを確立、普及させる。</p>	<p>2002 ~ 2005 年</p> <p>*採算重視と拡大</p> <p>*地方での取扱いの採算向上を図る。</p> <p>取扱のソムで赤字を出しているところは近隣のソムに併合する。全体で常に利益が出る構造を作る。</p> <p>アイマグに選任営業担当者を 1 人置き企業開拓、活用の向上を図る。</p> <p>*PC, FAX, 金庫等の投資を採算の良いソムから実施していく。</p> <p>2006 ~ 2010 年</p> <p>*料率引下に対応した合理化対策を実施。</p> <p>*新サービスの導入。</p> <p>送金方法は口座に入金、現金払い、小切手払い、簡易払いなどサービスの多様化に対応する。</p>

出所) JICA 調査団

#### 6-3-4 郵便局サービス

郵便及び送金・決済サービスに加えて、郵便局サービスとして様々なものが考えられる。たとえば、テレコム、小売、政府の受託サービスといったものである。

##### (1) 通販サービス及び郵便局での小売販売

MPC の現状の Mail Order サービスは、基本的に電気製品に限られたものである。郵便局を拠点として、その周辺住民等が求めているものは、これ以外にも郵便関連商品、書籍・雑誌、文房具などがあり、そのような商品を扱う企業との提携を通じて、MPC としては在庫を持たないモデルでの通信販売サービス及び郵便局への集客目的としての小売販売の双方を検討する必要がある。

##### (2) ビジネスセンター及び電子メール

Fax-mail (レタックス)は、過去2年の間にいくつかの郵便局で導入されている新規サービスである。同様に、"e-letter"と呼ばれ、電子メールで送信し、印刷して配達するサービスも新規サービスとなり得るサービスである。これは、新たな投資が特に必要にならず、利便性が高く、料金的にも利用可能なサービスとなろう。

##### (3) その他の受託サービス

MPC のその他の受託サービスとしては、年金の配達、政府機関の職員の給与支払い、宝くじの販売・当選金の支払い、行政手続き申請、納税、自動車登録、チャリティ受付など、政府関連の受託サービスも考えられる。

#### 6-3-5 新規サービス推進のための情報基盤

現在の MPC における情報システムは、十分に整備されているとは言い難いうえ、それが十分に活用されているともいえない状況となっている。今後は設備の拡充もさることながら、むしろ既存施設の有効利用をはかるべきである。これについては、特にむずかしいソフト開発は必要なく、単に全社的な帳簿入力のための表計算テンプレートを作成して配布する程度のもので、入力及びデータ集計、さらにその活用までのプロセスに関して、かなりの効率化は図れるであろう。

さらに高度な IT 活用を進めるにあたっては、郵便物のトラッキングを提供するための各種設備などが考えられる。

## 6-4 集配業務

### 6-4-1 郵便専用棟の設置

改善に最も効果をあげることは作業スペースの確保である。幸いなことに現在中央郵便局には建物の横に約800㎡の敷地が空いており、これを活用して郵便専用棟を設置すれば単に小包郵便物の取扱い改善だけでなく、当面の戸別配達の実行等にまで活用が可能と考えられる。

### 6-4-2 配達業務の改善

ウランバートル市内において、全ての郵便物について戸別配達（中層・高層住宅等にあっては配達に便利な個所への集合受箱）を実施するという事は非常に重要な課題であり実現が必要である。しかし、一律の各戸配達実現を期待することには無理がある。

とりあえずの経過措置としては、現在実施しているそれぞれの受持ち郵便局において特別の契約を結んだ上で郵便物と新聞を配達するというシステムは当面継続させることが必要と考えられる。

もし中央郵便局における局内作業の進め方との協調が適切に行われれば、現在より1日以上の短縮も可能で郵便利用の拡大に大きな力となると認められる。

### 6-4-3 郵便番号システムの再構築

今後郵便利用の拡大を想定して活用出来る郵便番号とするためには抜本的に再構築することが必要である。考え方の例としては、

- (a) ウランバートルを中心として、鉄道や航空機の運行の流れに考慮すること
- (b) 国土の東から西へ（あるいは西から東）、北から南へ（あるいは南から北へ）
- (c) ウランバートルを中心として時計周りに順序をつけること

ウランバートル市内において、下四ケタは、現在の Horoo の区分にする。（これは、住民の理解が得られると考えられる）

### 6-4-4 信頼性回復に関する施策

現在の非常に低い郵便利用率をさらに低下させる要因として国民が郵便に対して持っている信頼性の低さがある。これは大きく分けて、郵便物の不着・損傷・内用品不足等の事故に対する懸念と所要時間がはっきりせず何時着くか分からない、といったことにある。

一般的な申告（教育・訓練、応対、サービス等）に関しても応対者限りで措置するの

ではなく、必ず当該局の責任者が対処するとともに必ず記録を行い、その発生原因を追究し再発を防ぐと共に、企業全般のレベル向上のために MPC 全体で統一した解決策を探るための体系的な処理が必要である。

郵便物の不着等に関する申告は個々の内容で解決できるものもあるが、基本的には重大な業務上の欠陥あるいは犯罪が潜在していると考えられる。したがってこれらの申告については個々のケースを詳しく記録すると共に、継続的に緻密な分析・調査が必要である。

なお迅速な郵便の到達を期待する上からは、結束の確保と小包郵便物の交付方法の改善がぜひとも必要であり、少なくともこれを公に訴えるためにも、局内等に設置してある時計はいつも正確な時刻を表示していることが重要である。

#### 6-4-5 配達業務従事者に対する処遇の改善

事業の信頼保持と配達担当者に業務に対するプライドを持たせる意味からも、制服の貸与、配達用具（カバン）の統一化等の施策が必要である。

#### 6-4-6 新聞の取扱いについて

市内郵便局の実態を見ると、朝到着した新聞を配達に持ち出させるに際し、内務の担当者が多くの種類の新聞の中から購読者別にいちいち種類と必要部数を取り出してその表面等に配達先を記したうえ配達員に交付するという手数をかけており、このことが朝の配達便の出発を遅らせる要因ともなっている。

新聞は基本的に3ヶ月契約となっており、担当者に期間内の購読者一覧表を渡しておけばそれぞれの担当者が持ち出すべき総数を一括して交付してもさほどの混乱は起きないと認められこの部分を見直すことによるだけでも配達に伴う局内作業の改善が進むものと思われる。

## 6-5 輸送計画

### 6-5-1 幹線輸送（ウランバートル-アイマグ間）

現在モンゴル国における郵便物はウランバートルから遠隔地については航空機による輸送が行われている。この場合、モンゴル国内において定期便としてウランバートル - モンゴル国内の各主要アイマグセンター間で運航されているモンゴル航空（MIAT）の定期便を利用している。MIAT の定期便はすべてウランバートル発着であり、アイマグセンター同士のみを結んでいる便はない。現状の郵便量は正月など一部の時期を除いて多いことはなく、また輸送における容積と重量に大きな影響を与える小包郵便物の量が少ないこともあり特に問題は生じていない。

また、ウランバートル発の便については新聞が搭載されるためキャパシティーが必要であるが、ウランバートル向けについては少量の郵便物が搭載されているだけであり、小包を除いた郵便量が倍増しても輸送力に問題はないものと考えられる。

バス以外の道路輸送については、定期トラック輸送の活用であるが、現在ではそのような手段は存在していない。将来的に需要が増加してくれば、そのような事業者も現れるかもしれない。

その他のオプションとしては、民間所有の車両の活用、あるいはトラックのチャーター、その他の業者による郵便物の輸送、そして MPC の自社車両による輸送である。他社の車両を活用する場合には、契約により、信頼性を担保する必要がある。

### 6-5-2 ウランバートル市内の輸送

市内輸送の局間輸送時間を短縮するためにはコース数を増加させ 1 コースが輸送する対象の郵便局数を減少させることが必要である。現状では、鉄道郵便局とバスターミナル局との輸送を実施しているコース以外の 6 コースは 6 ~ 8 の郵便局を対象に運行している。この対象郵便局数を減少させることにより中央郵便局から各局への輸送時間を短縮することが可能と考えられる。

このためには現在のコースをさらに細分化し、市内中心部の中央郵便局に近い局と外郭部分の局を別ルートで設定する。当然便数を増加させることにより車両全体での総走行距離は増加することはあっても減少せず運行コストは増加することとなるが、車両 1 台あたりの走行距離は減少し各局への輸送にかかる所要時間の大幅な短縮は可能となる。

これらの通常の市内輸送の車両の他に現在大きな収入源となっている国際 EMS のサービスをより一層拡大していくための配達専用を使用する車両の導入も必要である。これらの車両は基本的に顧客への配達、場合によっては集荷を行うことを目的として導入する

ものである。今後の国内における配達付き郵便や集荷付き郵便などの新たな郵便サービス、国内の宅配便等の提供によりこれらの車両を使用することも考えられる。

これらの市内において使用される車両については MPC のイメージアップを図ることも目的の一つであり、一目で MPC の車両であることがわかるような統一的な色による塗装、マークの使用などを行い常にこれらに対する維持管理に注意していくにより信頼性の回復にも努めて行く必要がある。

各地からウランバートルに到着する郵便物の中央郵便局までの輸送時間を短縮するためには、航空機、鉄道及びバスによってウランバートルの各拠点局に到着した郵便物を速やかに移送することが必要である。このためには、それぞれの拠点局と中央郵便局間を輸送する便数を増加させ航空機など他の交通機関の到着時刻に合わせて便の運行を行い、少なくとも2時間おき程度の頻度で郵便物を空港で引き取り中央郵便局へ輸送し次の作業にまわす体制が必要である。

### 6-5-3 アイマグ内の輸送

現状では各アイマグセンターからソムへの輸送について MPC の車両以外に公共交通機関として利用可能なものは一部のアイマグにおける鉄道以外にはほとんどなく各アイマグセンターの郵便局が運用している MPC 車両によって行われており今後もその他利用可能な輸送手段が運行されない限りこの方式は存続せざるを得ない。

### 6-5-4 国際輸送

現在航空機以外によって海外からモンゴルへ輸送されてくる郵便物の多くは中国を経由してくるものでありその郵便量はきわめて多いといえる。

しかしながらこれらの郵便物の取扱いにおいてはさまざまな問題がある。第一に設備の問題である、国境を輸送するための車両、国境の鉄道駅における蔵置施設、構内の運搬用具などである。

これらのうち MPC 内で処理できるものと MTZ や税関当局との対応が必要となるものがあるが MPC 外との対応では本社側が対応していくことが望ましいと思われる。

### 6-5-5 輸送コストの削減

航空機、鉄道、バス、トラックあるいは MPC 車両いずれの場合でも第一の問題点は

これにかかるコストの問題である。MPC 自身による運行の場合には特に車両の購入、運行にかかる費用と輸送すべき郵便量を比較して見合うのであれば検討する必要がある。

#### 6-5-6 郵便の輸送取扱い

郵便利用者の信頼を得るためには受託した郵便物を安全、確実に届けることが必要である。これを可能とするために段差の無い作業施設、台車などの輸送用機器、小型コンテナなどの運搬用具の導入が必要と考えられる。

#### 6-5-7 バグへの配達

バグへの配達に関する難しい部分は、アイマグによって、またはソム間において、場所によって、MPC の車両の利用の効率性が異なることである。長期的には、ウランバートルを中心としたマーケットでの郵便収入から内部補填することも考えられる。しかし、短期的にバグまでの配達を実現するためには、コストの問題を十分考慮して、一部の地域でのバグまでの配達の実現をスタートし、一度に大規模には展開しないことが重要である。そうでないと、過剰なコストにより、MPC の財務基盤を壊すことになり、あるいは、MPC が自立した財務基盤を維持するという前提を覆さなければならなくなる。

## 6-6 組織・人材育成計画

### 6-6-1 組織制度

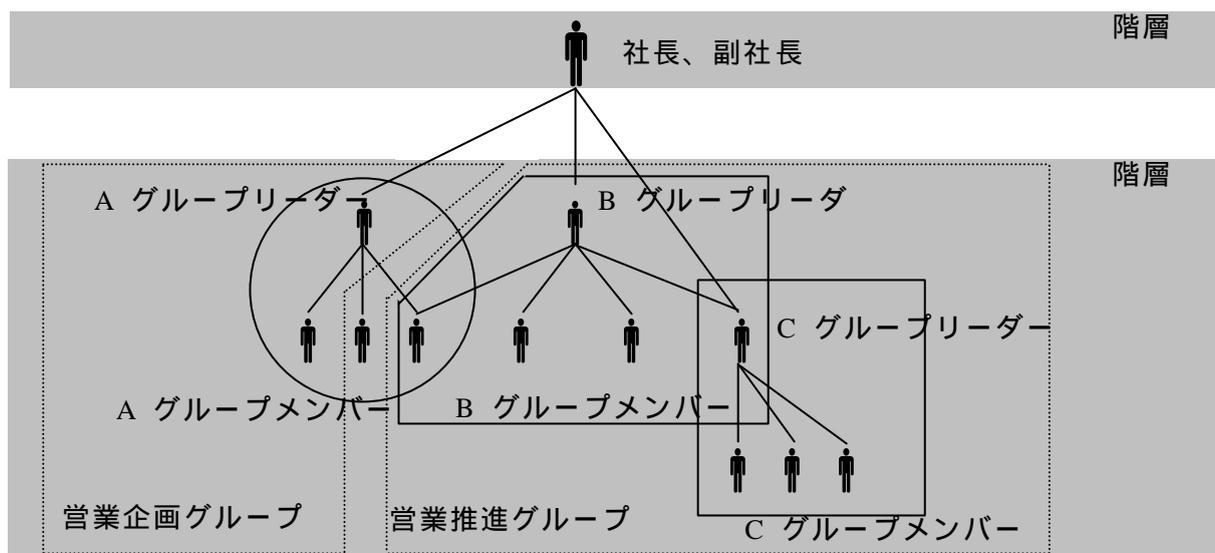
#### (1) 課題の導出方法

MPC の現行の組織能力を、(1)権限と役割分担の明解さ、及び(2)インセンティブのあり方、の二点から分析した。

#### (2) 方策 I - 課題解決の考え方

トップが多数の部下を直接抱えている現状では、目先の問題を除いて、部下に対する業務のフォローの多くが後回しになる危険が指摘される。一方、部下の立場から見れば、決裁権限を持つトップと直接結びついていることは意思疎通に際して「お伺いを立てる」だけにつながり、責任感を持って業務に取り組むインセンティブにならないことがある。

図 6-12: 望ましいマネジメント



出所) JICA 調査団

#### 1) 権限の委譲

MPC では経営管理（マネジメント）と業務管理（アドミニストレーション）が明確に分離されておらず、トップに許認可権が集中している。この状況を改め、トップが経営管理に注力できる体制を整える必要がある。即ち、経営管理に直接結びつく事項を除き、できるだけ業務管理に関係する許認可権はグループ・リーダーに委譲していくことが必要である。その例として：

- 一定の範囲の金額であればリーダーの決裁のみで支出を可能とする
- 担当グループ内における業務分担、及びグループ・メンバーのスケジュール（休暇など）の調整はリーダーの決裁のみで良しとする

## 2) 業務項目の見直しと再配分

作業を通じて権限規定で定められた管理職の業務項目、及び雇用契約書で定められた作業項目が実際にどのように履行されているかを把握することが必要である。その上で、権限規定及び雇用契約書を実態に即した形で見直し、担当業務の再配分による負担の均等化（ないしは給与面での差別化の促進）と新たな業務の割り当てを進めていくことが求められる。

## 3) 業務評価のあり方の見直し

現行の MPC における業績評価制度について以下の改善を行っていく必要がある。評価に際しては、明快な基準を策定し、従業員に公開することが大事である。さらに評価結果について、従業員が評価者と話し合いができるようにすることも大事である。

インセンティブのポイントは報酬の額の大小ではなく、働きがきちんと評価されている、という満足感を職員に与えることにある。

## (3) 方策 II - 組織能力向上のための取り組み

### 1) 中央組織

#### A) グループ・マネジメント

組織改革前に比べ、課がグループに置き換わり、課長がグループリーダーと名称を変えただけという印象を拭えない。今後、MPC が利用者のニーズに応えるサービスを提供していくためには、現行の組織に以下の機能（グループ）を追加していくことが望ましい。

#### a. 人事研修グループ

- 研修の企画・評価を担当する管理業務
- 講義・実習を担当する指導業務
- 研修・指導内容の作成や改定を担当する開発業務

#### b. 営業企画グループ

利用者の立場に立った郵便サービスを展開していくためには、彼らのニーズを把握し、既存のサービスの見直しと新規サービスの開発に取り組み、その内容をプロモーションしていくことが必要である。既存のサービスの見直しと新規サービスの開発については、MPCの経営戦略と直接結びつくことから、社長の管轄下で活動することが望ましい。

#### c. 監査グループ

利用者の信頼を確保する主旨では、郵便物の事故を担当する監察官制度を復活させ（3月の組織変更で廃止されている）利用者の要請に対して迅速に対応できる形を整えることも必要と考えられる。

#### d. 文書管理グループ

現在、MPCにおいては定期的な管理職のミーティングや、ウランバートル市内の職員を集めての品質管理会議、全国のアイマグ郵便局長を集めての局長会議などを通じて、職員間のコミュニケーションの円滑化による情報やビジョンの共有への努力がなされている。この努力は同時に社内情報、機能の文書化にも向けられることが望ましい。

このために文書化についての方針を明確にして社内実践させ、その内容をフォローするグループを筆頭副社長ないし副社長の下に置き、活動に取り掛かることが望ましい。

### B) グループ・アクティビティ

- a. ものを書く国民文化の育成
- b. 職場環境の整備（組織文化育成の出発点）
- c. 相互コミュニケーションを尊ぶ組織文化の育成
- d. 文書化を尊ぶ組織文化の育成
- e. 利用者を尊ぶ組織文化の育成

### 2) 地方組織

地方における郵便事業の収支の改善を考える場合、まず1年毎の契約更改を利用して優秀な担当者を確保していくことがポイントとなる。需要の少ないソムなどの地域を中心に、正規職員を委託契約ベースの担当者や車両の運転手に置き換えていくことも検討に値するのではないかと考えられる。

#### (4) 組織制度計画

組織制度面における事業計画は、基本的には鳩便サービスの開始が予定されている2005年までに実施され、新しい組織文化が根づいた形で新規サービスの取り組みが行われることが必要である。

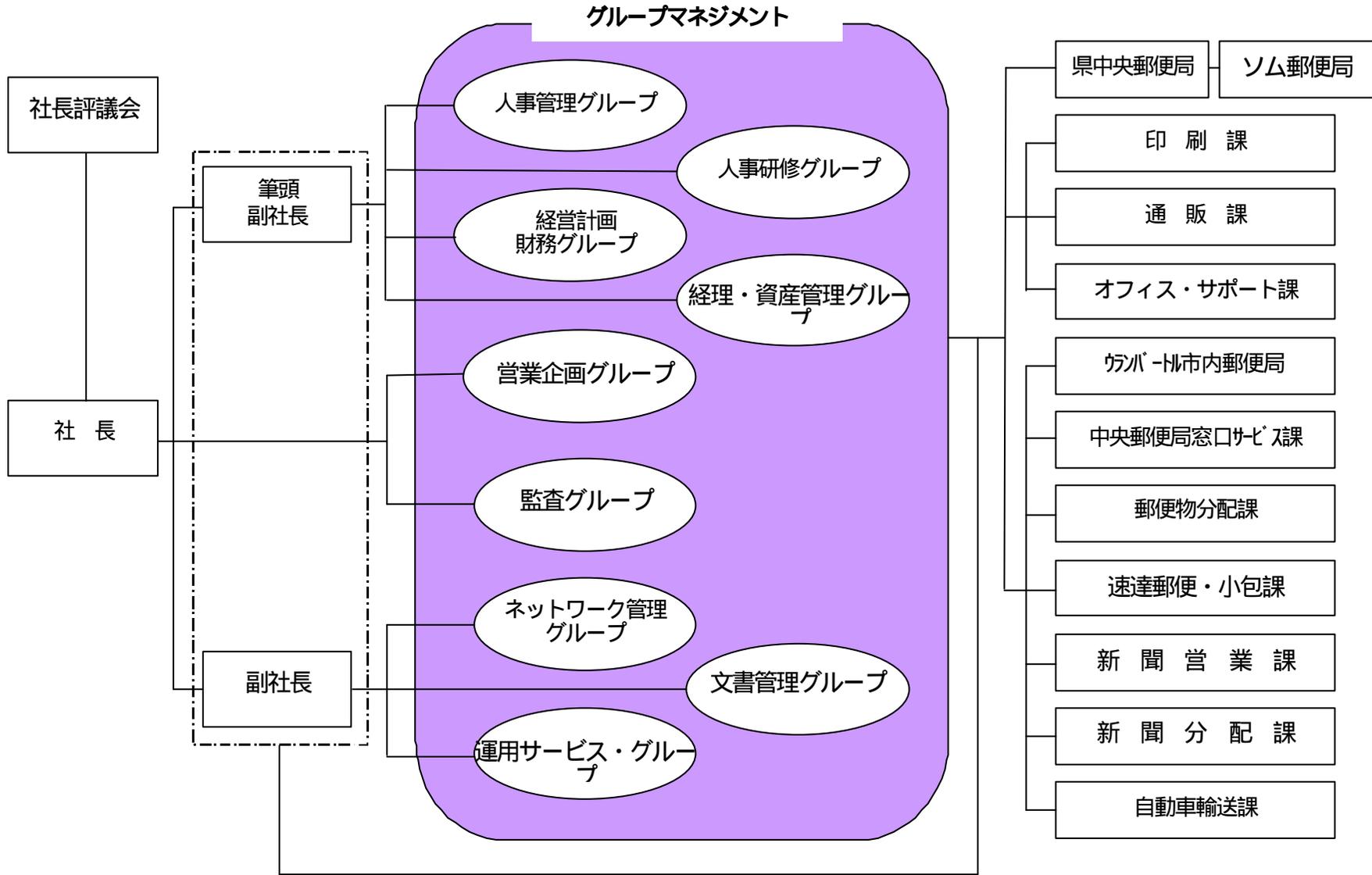
#### (5) 組織の提案

##### 権限の委譲

具体的な組織制度面における改革計画は、基本的には鳩便サービスの開始が予定されている以前の2001年から実施されるべきである。特に新しい組織文化が根づいた形で新規サービスの取り組みが行われることが必要である。例えば営業企画サービスでは早急に組織の変革が必要である。営業企画グループは利用者の立場に立った郵便サービスを展開していくためには、顧客のニーズを把握し、既存のサービスの見直しと新規サービスの開発に組み込み、その内容をプロモーションしていくことが必要である。既存のサービスの見直しと新規サービスの開発に関しては、かなりの自主性と権限の委譲が良い企画を産み出し、積極性をもたらすからであり、事業の成功率を高めることになる。

このことは人事研修グループでも該当し、1)研修の企画・評価を担当する管理業務、2)講義・実習を担当する指導業務、3)研修・指導内容の作成や改定を担当する開発業務、等に関して担当するグループリーダーが、権限と責任をもって、業務の遂行にあたらせる事である。

図 6-13 MPC 組織図 (提案ベース)



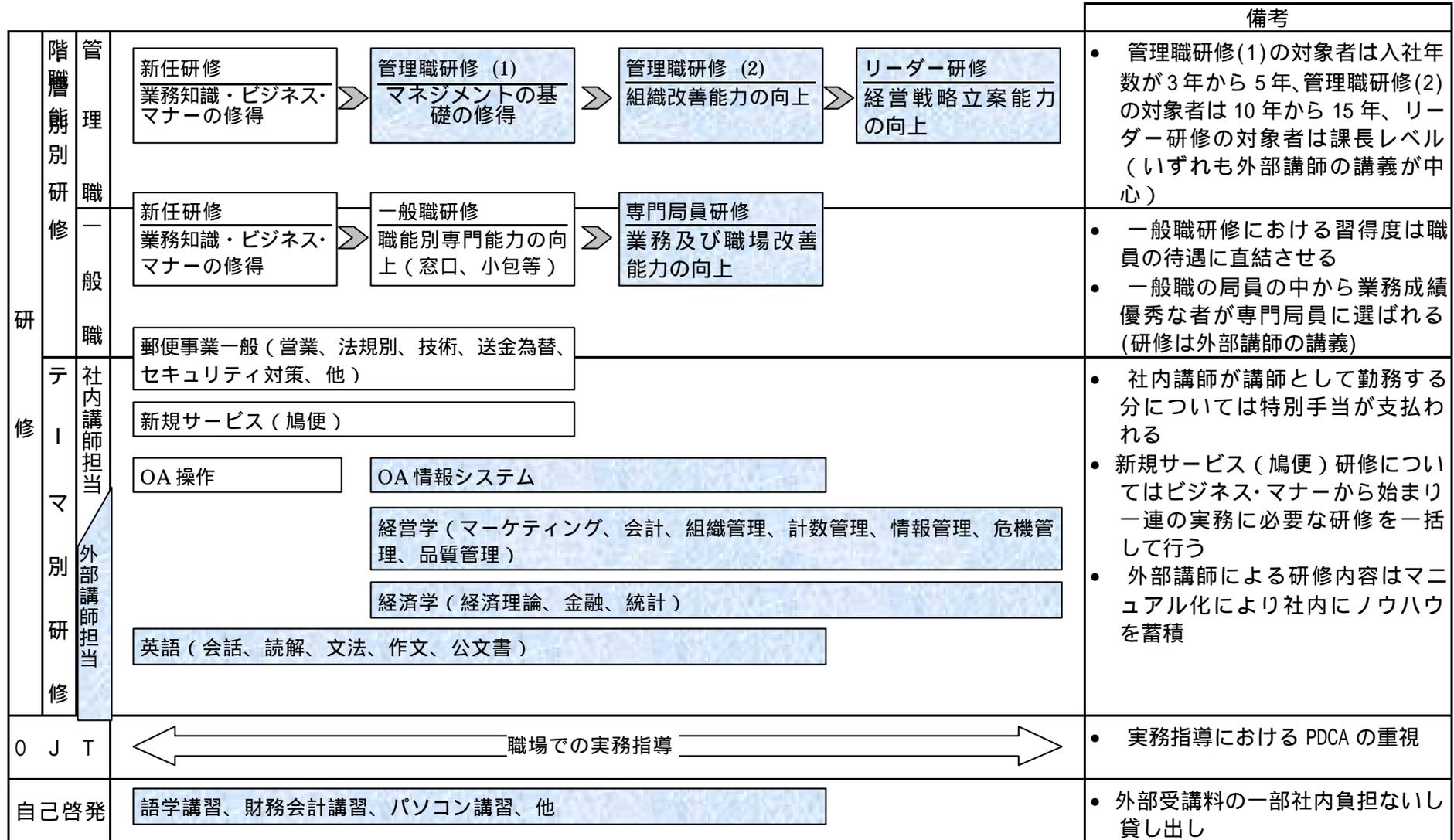
## 6-6-2 人材育成計画

MPC の新しい研修システムの方策は次の通りである。

- 管理職研修(1)の対象者は入社年数が3年から5年、管理職研修(2)の対象者は10年から15年、リーダー研修の対象者は課長レベル(いずれも外部講師の講義が中心)である。
- 一般職の局員の中から業務成績優秀な者が専門局員に選ばれる(研修は外部講師の講義)。
- 新規サービス(鳩便)研修についてはビジネス・マナーから始まり一連の実務に必要な研修を一括して行う
- 外部講師による研修内容はマニュアル化により社内にノウハウを蓄積する。
- 実務指導におけるPDCA(Plan - Do - Check - Action)の重視。

(詳細は次ページの図を参照)

図 6-14 MPC 人材育成体系図



## 6-7 MPC の財務と将来見通し

### 6-7-1 現状

MPC は 1998 年以來、黒字を継続して出すようになっており、財務状況はかなり改善していると言える。また、手持ち現金もある程度増大しており、企業としての健全性は増している。これはこの市場経済への転換と経済状況の悪化の中できわめて大きな成果であるといえよう。

### 6-7-2 課題

このような達成状況の中でも、財務記録などの改善が必要なことが明確となっている。

また、現状の財務状況はいくつかの問題を残した上で達成された成果である点が指摘できる。さらに、財務そのものにも問題がいくつか見られる。

- 投資を自前で行っていない

運搬車等、殆どの投資は SPC によるものである。郵便局など建物も市場価格よりも低い値でリースされている。

- 内部監査体制の不在

MPC は公認会計士による監査を受け、会計基準の見直しをするよう推奨されている。特に、この監査によって、支払い金と在庫状態を改善され、MPC 経営陣がよりの確な決断ができるようになると思われる。

- その他

アイマグセンターの収支は毎月本部へ報告される。利益の上がっていないアイマグセンターについては、詳細な会計報告を迅速に提出することで本部がその財務状態を改善できるだろう。

### 6-7-3 将来の目標

このような状況を打開するためには、MPC 自身の経営努力により事業の拡大と成長を進める必要がある。これは具体的には、これまでの章で述べてきた各種の新サービスの導入を通じたものとなる。

その際に考えるべきことは以下のようなポイントである。

- 黒字体質の維持

ウランバートルでのサービスは現在黒字である。従って、MPC 全体の財務状況を改善するには地方のアイマグセンターの利益を上げることが最重要課題となる。

- モンゴル経済を牽引する業務拡大
- 積極的な投資

鳩便や送金、その他の新サービスを導入のための投資が必要である。

- ウランバートル市内での市場拡大への注力とアイマグへのフォローアップ

#### 6-7-4 将来予測

- 郵便サービス全体

今後、サービスと営業努力を高めることにより、かなり急激な需要発掘を行うものとする。

2000年 2%増し、料金据え置き。

2001年 3%増し、料金据え置き。徐々に新規サービス導入の準備を整える

2002年 3.5%増し、料金据え置き。

2003年 10%成長。新サービスの本格的な導入と営業

2004年 23%成長。もともとかなり低いところにいるので、営業努力によってこの程度の成長を実現する。

2005年 料金を半減し、さらに取り扱い施設の稼働により50%成長を達成する。その増えた分をテコに、新サービスを確立する。

2006年 42%成長。

2007年 32%成長。

2008年以降 22%成長。

インフレはIMF及びモンゴル国のMOFが予測している年率5%程度想定している。これに対して郵便料金はあがらないので、しだいに割安感は上昇するはずである。

#### 6-7-5 将来予測と分析

現状維持の場合、郵便からの収入はGDPの成長程度（年率6%）で推移するものと想定される。この場合、2001年の段階から、車両のための新規投資が手持ち現金を食いつぶす構造となり、これが改善されることはない。また経営的にも、売り上げに比べてコストが増大するために2004年から損益計算書上でも赤字に突入して、これが改善されることはない。2005年以降は資金ショートにおちいる。経営で黒字になっていないた

めに、借り入れは不可能であり、政府からの追加の資金注入や補填に頼り続けるしかなくなるであろう。

一方、新規サービスを導入して需要を喚起した場合には、状況がかなり変わってくる。この計画では、郵便料金の引き下げを行って需要喚起をはかる 2005 年と 2006 年にだけ、損益計算書上は赤字が生じるが、それはすぐに回復して 2001 年から 2007 年にかけて黒字を続けることが可能となる。特に 2005 年には、その額は 4,300 百万 Tg とピークに達すると思われる。

ただし、その後は資金ニーズは減少し、2008 年以降は余剰のキャッシュが生じるようになり、その額は年々増大する。

このモデルでは、この段階では外部からの資金調達はいっさい想定しておらず、すべて内部の収益でファイナンスを行うものと想定している。このため、2004 年以降は資金ショートに陥ってしまうことがわかる。また 2003 年の時点でも、手持ち現金の残高が現金のアウトフローにくらべて少なくなっており心細い。

これを解決するためには、2003 年頃から総額 10 億 Tg 程度の借り入れや援助、新規の出資などで資金を確保することが必要になる。この計画においてなら、将来的な経営改善と収益が見込まれるため借り入れを検討する余地も存在する。

表 6-7 貸借対照表(新サービス導入)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Assets</b>													
<b>Total Cash assets</b>	312,188.5	532,013.1	563,943.3	493,091.5	398,273.5	201,520.2	(63,172.1)	(468,426.6)	(701,333.0)	(840,811.7)	(808,072.1)	(578,646.6)	(232,919.8)
<b>Total receivables</b>	383,043.7	337,691.0	306,759.3	314,103.0	324,609.4	347,509.8	384,555.4	356,081.1	412,870.9	476,073.5	535,453.3	601,133.2	678,535.5
<b>Total inventory</b>	727,814.4	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6	710,245.6
Prepaid expenses	-	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5	20,612.5
<b>Total working capital</b>	1,423,046.7	1,600,562.3	1,601,560.8	1,538,052.6	1,453,741.1	1,279,888.1	1,052,241.4	618,512.6	442,396.0	366,119.9	458,239.3	753,344.8	1,176,473.9
Fixed assets													
Total fixed assets	1,327,526.7	1,476,564.7	1,642,024.4	1,867,024.4	2,092,024.4	2,317,024.4	2,542,024.4	3,227,024.4	3,552,024.4	3,877,024.4	4,202,024.4	4,427,024.4	4,652,024.4
Accumulated depreciation	(239,520.2)	(346,604.6)	(454,654.0)	(567,703.5)	(685,753.0)	(808,802.5)	(936,851.9)	(1,069,901.4)	(1,207,950.9)	(1,351,000.3)	(1,499,049.8)	(1,652,099.3)	(1,810,148.7)
<b>Net balance of fixed assets</b>	1,088,006.4	1,129,960.2	1,187,370.3	1,299,320.9	1,406,271.4	1,508,221.9	1,605,172.4	2,157,123.0	2,344,073.5	2,526,024.0	2,702,974.6	2,774,925.1	2,841,875.6
Investment													
<b>Total investment</b>	19,955.3	15,459.6	-	-	-	100,000.0	300,000.0	-	-	-	-	-	-
<b>Total assets</b>	2,531,008.5	2,745,982.1	2,788,931.1	2,837,373.4	2,860,012.4	2,888,110.0	2,957,413.9	2,775,635.6	2,786,469.5	2,892,144.0	3,161,213.9	3,528,269.9	4,018,349.5
(Unit: 1,000Tg)													
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Equity and liability</b>													
	Total						At end						
Short-term liability													
<b>Total short-term payables</b>	801,798.7	1,009,519.5	976,753.2	979,050.2	981,542.3	983,978.7	983,349.7	959,502.0	956,238.7	948,209.3	1,022,330.4	1,104,296.7	1,196,325.2
Long-term payables													
Long-term liability													
Share holders' capital													
Paid in capital	883,477.8	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5	892,727.5
Accumulated profit	181,553.4	119,992.1	203,970.3	279,686.3	325,831.6	345,978.5	371,639.7	441,572.5	283,641.9	297,739.2	411,443.0	606,391.8	891,481.5
Profits during the period under review	24,423.5	83,978.3	75,716.0	46,145.3	20,147.0	25,661.2	69,932.8	(157,930.6)	14,097.3	113,703.8	194,948.8	285,089.7	398,051.1
Changes after revaluation	66,142.0	66,142.0	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3	66,151.3
Stamp adjustment	573,613.0	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9	573,612.9
<b>Share-holders' total capital</b>	1,729,209.8	1,736,452.7	1,812,177.9	1,858,323.2	1,878,470.2	1,904,131.3	1,974,064.2	1,816,133.6	1,830,230.8	1,943,934.6	2,138,883.4	2,423,973.1	2,822,024.3
<b>Total assets and liability</b>	2,531,008.5	2,745,972.1	2,788,931.1	2,837,373.4	2,860,012.4	2,888,110.0	2,957,413.9	2,775,635.6	2,786,469.5	2,892,143.9	3,161,213.9	3,528,269.9	4,018,349.5

表 6-8 損益計算書(新サービス導入)

(Unit: 1,000Tg)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Sales:</b>													
Telecommunication services	21,320.5	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7	14,845.7
<b>Mail Items</b>	<b>533,482.7</b>	<b>676,697.8</b>	<b>690,231.8</b>	<b>712,319.2</b>	<b>737,250.4</b>	<b>840,465.4</b>	<b>1,033,772.5</b>	<b>785,667.1</b>	<b>1,099,933.9</b>	<b>1,451,912.8</b>	<b>1,771,333.6</b>	<b>2,125,600.3</b>	<b>2,550,720.3</b>
Stamps	324,005.0	302,167.0	302,167.0	317,275.35	349,002.89	383,903.17	422,293.49	464,522.84	510,975.12	562,072.64	618,279.90	680,107.89	748,118.68
Passenger Transportation	146,387.0	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5	163,789.5
Periodicals	265,485.8	101,986.0	109,669.1	117,931.1	126,815.4	136,369.1	146,642.4	157,689.7	169,569.3	182,343.8	196,080.7	210,852.5	226,737.1
Banking Services	3,252.9	47,500.0	64,500.0	68,000.0	72,500.0	77,500.0	82,500.0	87,500.0	93,500.0	99,000.0	105,500.0	112,500.0	119,500.0
International Mail Settlement and others	265,388.4	670,127.2	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23	670,127.23
<b>Non-operating revenue</b>	<b>29,018.7</b>	<b>29,731.8</b>	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8	29,731.8
Amounts to be deducted from VAT	(27,341.5)												
<b>Total sale</b>	<b>1,539,678.9</b>	<b>1,991,999.3</b>	2,045,062.1	2,094,019.8	2,164,062.9	2,316,731.9	2,563,702.6	2,373,873.9	2,752,472.6	3,173,823.4	3,569,688.4	4,007,554.9	4,523,570.3
<b>Operating expenses</b>													
<b>Labor Costs (Wages and Benefits)</b>	<b>519,997.9</b>	<b>694,561.4</b>	725,816.65	758,478.39	792,609.92	828,277.37	865,549.85	904,499.59	945,202.08	987,736.17	1,032,184.30	1,078,632.59	1,127,171.06
<b>Direct Sales Expenses</b>	<b>217,528.0</b>	<b>217,685.9</b>	217,685.9	228,570.2	251,427.2	276,570.0	304,227.0	334,649.6	368,114.6	404,926.1	445,418.7	489,960.5	538,956.6
Expenses for security guards and fire-prevention services	384.7	6,328.7	8,593.74	9,060.06	9,659.63	10,325.81	10,991.99	11,658.17	12,457.59	13,190.38	14,056.42	14,989.07	15,921.73
Rental expenses	42,041.2	103,421.5	108,592.57	114,022.20	119,723.31	125,709.48	131,994.95	138,594.70	145,524.43	152,800.66	160,440.69	168,462.72	176,885.86
<b>Gross Transportation cost</b>	<b>276,095.3</b>	<b>329,746.6</b>	346,233.93	363,545.63	381,722.91	400,809.05	420,849.50	441,891.98	463,986.58	487,185.91	511,545.20	537,122.46	563,978.59
Expenses for postal service delivery	43,299.7	44,269.9	46,483.40	69,725.10	97,615.14	126,899.69	152,279.63	182,735.55	219,282.66	263,139.19	315,767.03	378,920.44	454,704.53
Services sub-contracted by other entities	5,235.5	4,580.6	4,901.22	5,244.31	5,611.41	6,004.21	6,424.51	6,874.22	7,355.42	7,870.30	8,421.22	9,010.70	9,641.45
Publicity and advertising expenses	3,141.8	5,114.3	5,370.03	11,277.06	11,840.91	12,432.96	13,054.61	13,707.34	14,392.70	15,112.34	15,867.96	16,661.35	17,494.42
Foreign consultant and training expenses	10,541.5	6,282.0	6,596.12	13,851.85	14,544.44	15,271.67	16,035.25	16,837.01	17,678.86	18,562.81	19,490.95	20,465.49	21,488.77
Insurance premium	4,528.2	3,617.8	3,617.8										
Transport and tax expenses	85,461.2	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1	57,478.1
<b>Other Expenses</b>	<b>23,487.4</b>	<b>23,056.3</b>	24,670.28	26,397.19	28,245.00	30,222.15	32,337.70	34,601.34	37,023.43	39,615.07	42,388.13	45,355.29	48,530.17
Depreciation of fixed assets	104,498.0	108,049.5	108,049.5	113,049.5	118,049.5	123,049.5	128,049.5	133,049.5	138,049.5	143,049.5	148,049.5	153,049.5	158,049.5
<b>Total operating expenses</b>	<b>1,489,962.1</b>	<b>1,818,362.7</b>	1,883,964.33	1,995,838.41	2,121,196.99	2,262,133.64	2,414,909.32	2,531,804.48	2,722,478.38	2,931,900.50	3,154,903.64	3,400,981.01	3,676,652.96
<b>Operating income</b>	<b>49,716.8</b>	<b>173,636.6</b>	161,097.8	98,181.4	42,865.9	54,598.2	148,793.3	(157,930.6)	29,994.2	241,922.9	414,784.8	606,573.8	846,917.3
Fluctuation of exchange rate & profits/losses	3,907.8	2,687.4											
<b>Total non-operating revenue</b>	<b>3,907.8</b>	<b>2,687.4</b>											
Before tax revenue	53,624.6	176,324.0	161,097.8	98,181.4	42,865.9	54,598.2	148,793.3	(157,930.6)	29,994.2	241,922.9	414,784.8	606,573.8	846,917.3
Income tax expenses	29,201.1	92,345.7	85,381.83	52,036.15	22,718.92	28,937.06	78,860.43	-	15,896.92	128,219.16	219,835.92	321,484.14	448,866.19
<b>Net income</b>	<b>24,423.5</b>	<b>83,978.3</b>	75,716.0	46,145.3	20,147.0	25,661.2	69,932.8	(157,930.6)	14,097.3	113,703.8	194,948.8	285,089.7	398,051.1

Source: JICA Study Team

表 6-9 資金移動表(新サービス導入)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Basic operating cash transactions</b>													
Net revenue	26,828.0	83,978.3	75,716.0	46,145.3	20,147.0	25,661.2	69,932.8	(157,930.6)	14,097.3	113,703.8	194,948.8	285,089.7	398,051.1
Changes in accumulated profit (increase)	313.7												
<b>Net profit</b>	<b>27,141.7</b>	<b>83,978.3</b>	<b>75,716.0</b>	<b>46,145.3</b>	<b>20,147.0</b>	<b>25,661.2</b>	<b>69,932.8</b>	<b>(157,930.6)</b>	<b>14,097.3</b>	<b>113,703.8</b>	<b>194,948.8</b>	<b>285,089.7</b>	<b>398,051.1</b>
Non-cash income /losses & profits/ <b>Growth:</b>													
Decrease in advance and receivable	181,157.6	24,740.2	30,931.7	(7,343.7)	(10,506.5)	(22,900.3)	(37,045.6)	28,474.3	(56,789.8)	(63,202.6)	(59,379.7)	(65,680.0)	(77,402.3)
Depreciation expenses	10,168.7	107,071.7	108,049.5	113,049.5	118,049.5	123,049.5	128,049.5	133,049.5	138,049.5	143,049.5	148,049.5	153,049.5	158,049.5
Increase in accounts payable	42,029.4	207,730.8	(32,766.3)	2,297.1	2,492.0	2,436.4	(629.0)	(23,847.7)	(3,263.3)	(8,029.3)	74,121.1	81,966.3	92,028.5
Total	233,355.6	357,111.4	106,214.9	108,002.9	110,035.0	102,585.6	90,374.9	137,676.0	77,996.4	71,817.5	162,790.8	169,335.8	172,675.6
<b>Decline:</b>													
Increase in goods and materials	38,270.4												
Total	(38,270.4)												
<b>Basic operating cash transactions</b>	<b>222,226.9</b>	<b>441,089.6</b>	<b>181,930.9</b>	<b>154,148.2</b>	<b>130,182.0</b>	<b>128,246.7</b>	<b>160,307.7</b>	<b>(20,254.6)</b>	<b>92,093.6</b>	<b>185,521.3</b>	<b>357,739.6</b>	<b>454,425.5</b>	<b>570,726.8</b>
<b>Investment cash transactions</b>													
Net investment cash transactions	581.6	(144,529.7)	(150,000.0)	(225,000.0)	(225,000.0)	(325,000.0)	(425,000.0)	(385,000.0)	(325,000.0)	(325,000.0)	(325,000.0)	(225,000.0)	(225,000.0)
<b>Financing cash transactions</b>													
Increase in paid in capital	49,399.2	9,249.6											
Reduction in paid in capital	130,764.1												
Net financing cash transactions	(81,364.8)	(76,735.4)											
<b>Total changes in Cash</b>	<b>141,443.7</b>	<b>219,824.6</b>	<b>31,930.9</b>	<b>(70,851.8)</b>	<b>(94,818.0)</b>	<b>(196,753.3)</b>	<b>(264,692.3)</b>	<b>(405,254.6)</b>	<b>(232,906.4)</b>	<b>(139,478.7)</b>	<b>32,739.6</b>	<b>229,425.5</b>	<b>345,726.8</b>
Initial balance of Cash	170,744.2	312,187.9	532,012.5	563,943.3	493,091.5	398,273.5	201,520.2	(63,172.1)	(468,426.6)	(701,333.0)	(840,811.7)	(808,072.1)	(578,646.6)
Final balance of Cash	312,187.9	532,012.5	563,943.3	493,091.5	398,273.5	201,520.2	(63,172.1)	(468,426.6)	(701,333.0)	(840,811.7)	(808,072.1)	(578,646.6)	(232,919.8)

Source: JICA Study Team

表 6-10 投資計画(新サービス導入)

Investment Plan	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Delivery Vehicle	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0	75,000.0
Facility Improvements and others	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0	150,000.0
IT (bank) related Investment					100,000.0	100,000.0	100,000.0	100,000.0		
New Workspace			100,000.0	200,000.0	60,000.0					
<b>Total Investment</b>	<b>225,000.0</b>	<b>225,000.0</b>	<b>325,000.0</b>	<b>425,000.0</b>	<b>385,000.0</b>	<b>325,000.0</b>	<b>325,000.0</b>	<b>325,000.0</b>	<b>225,000.0</b>	<b>225,000.0</b>

## 6-8 概算事業費

MPC として、以下の 6 つのプログラムに沿って投資していくことが提案される。

### (1) メールハンドリングの改善プログラム

このプログラムは MPC 内のメールハンドリングに関する改善が目的である。プログラムは郵便物の紛失、損傷を取り除き、MPC の評価を高める投資である。投資額はそれほど大きくないが、信頼性の向上からの効果は大きい。

#### コンベヤー等設備

中央郵便局及びアイマグ郵便局等で使用する手押し車 (push cart)、ローラーコンベア - 等を導入するものであり、郵便の取扱いの信頼を高めるための投資である。

投資額は以下の通りである。中央郵便局、ウランバートル市内及び、20 のアイマグで各 30 台を見込んだ。

1) ロールボックスパレット (1 立方メートル程度の容積の荷物を移動させる物で、キャスター付)

1,000 ドル × 30 台 = 30,000 ドル

2) 手押し車

500 ドル × 30 台 = 15,000 ドル

3) ローラーコンベア - (荷台、階段から荷物を上げ下げする装置)

800 ドル × 30 台 = 24,000 ドル

4) 郵袋 (耐用性のある郵袋)

10 ドル × 500 袋 = 5,000 ドル

1) ~ 4) で合計 74,000 ドル (74 百万 Tg) である。

### (2) 郵便集配改善プログラム

集配用の郵便車としては以下の投資を計画した。ここではモンゴルの道路事情、地形、天候を考慮し、ロシア製のジープを想定した。ロシア車を郵便に利用するのが価格面、補修の点から最も適していると考えられる。

郵便車両は 102 台が実質稼働している。車の耐用年数は道路事情によるが、約 7 年であり、したがって年間 15 台が更新されることになる。そのため車両の投資額は年間、15 台 × 5,000 ドル = 75,000 ドル (75 百万 Tg) とした。

### (3) 経営支援システム投資プログラム

会計のソフトを導入すると、その企業規模によって異なるが、従業員 1,000 人程度、20 支店での規模では通常、30,000 ドル程度であり、MPC もこの規模の投資を行うことが想定される。支店の損益を含んだ郵便公社全体の損益が以前に比較し、スピードが速

まり、経営者の意思決定も改善される。その効果は大きく、社員のコスト意識を高める効果がある。

このマスタープランでは、送金サービスの安全性とソムでの取引拡大で、2005年に約200台のPCの購入を計画している。このPCの導入により、送金サービスの整備は向上し、生産性と安全性が高まることが期待される。この投資を実施することにより、決済業務の基盤が強化される。特に、地方から銀行の撤退に対応し、決済機能の役割をMPCは担うことになり、その経済的役割は重要となる。支店の損益を含んだ郵便公社全体の損益が以前に比較し、スピードが速まり、経営者の意思決定も改善される。その効果は大きく、社員のコスト意識を高める効果がある。IT投資は総額400百万Tg(400,000ドル)が見込まれる。

なお、このマスタープランでは、インターネット、イントラネット等の情報ネットワーク構築に関する検討は対象としていない。

#### (4) 研修・トレーニングプログラム

研修・トレーニングについては次の3つのタイプが必要であると考えられる。

##### 1) ウランバートル市内及びアイマグセンターの管理部門向け研修

受講者： MPC 幹部と市内郵便局長(50名)、アイマグセンター局長、会計係(50名)の合計100名(1回の研修は、講師も入れて20人規模を想定)

研修場所：ウランバートル市内

研修期間：1年に2回開催(各3日間)

サイクル：3年で1サイクル

費用： 合計252万Tg(2,520ドル)/年(会場費、宿泊費、交通費、パーティ飲食費を想定)

##### 2) 地方での現場研修

受講者： 市内郵便局長やアイマグセンター局長の現場職員(1回の研修は、講師も入れて20人規模を想定)

研修場所：各アイマグセンター(ウランバートル市内は中央郵便局等を活用)

研修期間：1年に2回開催(3日間)

サイクル：3年で1サイクル

費用： 合計477万Tg(4,770ドル)/年(会場費、宿泊費、交通費、パーティ飲食費を含む)



## 6-9 評価

ここでは MPC の主要なプロジェクトを先述した概算事業費を算定した6つのプログラムに集約し、これを実施した場合の技術的評価、経済的評価、社会的評価を実施する。

### 6-9-1 技術的評価

本調査結果を集約した6つのプログラム中で、現状の問題点に対する短期的な解決策として、メールハンドリングの改善プログラム、郵便集配改善プログラム、研修・トレーニングプログラムが提案されている。モンゴル国の現状の郵便物の取扱いは多くの問題点があることは既に述べた通りであり、これを改善することは喫緊の課題であり、これに対応した提案になっている。モンゴルの郵便量は現状では必ずしも多くはなく、これらのプログラムで提案されている内容は品質の向上やサービス意識の醸成といった観点でモンゴルの実状に合致した提案と言える。現状のサービスをベースとした直ぐに実行することが可能な改善提案とこれを支える人材育成の提案であり、評価できる。

長期的なプログラムである経営支援システム導入プログラム、郵便取扱施設新設プログラム、鳩便車両投資プログラムは既存のサービスからは一線を画した提案であり、戸別配達や費用の低減等を組み込んだ先進国型の郵便事業の開発を意図した提案といえる。これをモンゴル国で実現するために既存サービスの改善を実施し、準備期間を設けた上での実施という観点で整理されており、ある程度の投資金額が必要であるが、技術的なハードルはほとんどなく、実現性も高い提案である。さらに市場を睨んだ経営組織の改編や経営判断スピードの向上といった MPC 自身の改善についても言及されており評価できる。これらの鳩便に代表される新規サービスと経営組織の変革に、先述の人材育成が加味されることで、高質なサービスが提供されるものと判断できる。

また、導入の手順についてウランバートル市を中心に需要のある地域からという観点も限られた経営資源を効率的に投入する観点から評価できる。鳩便については急速に拡大し、2010年でメールが3百万通を超えているが、非現実的な数字ではない。ヒアリングによると携帯電話会社のMobiComでは契約者数3万5千、同業のSKYTELが2万であり、毎月の請求書を送付するタイプが6割とすると、年間で約40万通となり、このようなタイプの企業が10社(例えば金融機関、流通企業、ユーティリティ等)もあれば達成可能な数字である。

### 6-9-2 経済的評価

経済的評価に対しては、当初、Benefit/Cost 分析、すなわち便益に対するコスト分析を実施してその経済的効果を評価することとしていたが、以下に述べる理由により、財務的な観点を中心に評価を実施することとした。

既述のとおり、モンゴル国の郵便事業は多くの問題を抱えており、危急の課題として、利用者の信頼を回復できる郵便サービスの確立が挙げられている。この課題に対し

調査団は、郵便物の破損・遅延・不着等の問題を克服するために6つのプログラムを提案した。これらのプログラムに必要な投資額は、概算事業費で述べたとおり総額 980 百万 Tg である。しかしながら、提供されるサービスにより発生する便益については、民間企業が大きなシェアを占める都市部のサービス競争並びに遠隔地における郵便サービスの維持という MPC の置かれた厳しい状況を勘案すると、不確実な要素を多く含んでいるため算出が難しい。また、現段階で考慮すべきことは、利用者に生じる直接的な便益による評価よりも、提案したプログラムの実施により実現する質の高い郵便事業の確立に際して、MPC が独立採算を維持し、継続的な収益性並びに自己資金による投資可能性を確保できることに重点が置かれるべきと考えられる。そのため、経済的な評価よりも、財務的な評価、つまり、プログラムの実施に必要な投資額に対して、期待できる利益の推計に基づく評価を行うこととした。

今回の総額 980 百万 Tg の設備投資による収益改善と事業改善の効果は大きい。例えば、2000 年の 20.4 億 Tg (推) から 2010 年の間に売上は 2.2 倍の 45.2 億 Tg に達する。これに対して同じ期間で利益は 0.76 億 Tg から 4.0 億 Tg と大幅な利益の改善が見込まれる。この要因は概算事業費で述べたように、積極的な設備投資の実施が前提であり、その効果が大きいといえる。

まず、IT 投資と、会計ソフトウェア投資の効果は経営面での改善と、特に送金関連業務の効率性向上とコスト削減に寄与する。支店の損益を含んだ郵便公社全体の損益が以前に比較し、スピードが速まり、経営者の意思決定も改善される。その効果は大きく、社員のコスト意識を高める効果がある。

また、IT 投資は情報整備の向上、特に営業面、業務監査の面で活用することが可能となる。特に IT は営業面で新規顧客開拓、顧客管理に活用でき、営業の効果が期待される。この点が、収益改善に寄与すると言える。

また、メールハンドリングの改善のための投資は郵便物の紛失、損傷を取り除き、MPC の評価を高める投資である。具体的には中央郵便局及びアイマグ郵便局等で使用する手押し車 (push cart)、ローラーコンベア - 等を導入するための投資である。投資額はそれほど大きくないが、郵便の信頼が高まり、経済効果は大きい。

また郵便事業は労働集約産業であり、典型的なサービス業である。したがって、従業員への研修、教育投資と労働意欲を引き出すことが非常に大切である。研修は実際の業務改善と、技術革新に対応した教育訓練であるが、MPC の研修投資もこのような考えに基づき、生産性の向上を狙っている。特に MPC の事業計画は従業員の増員を極力、抑えて労働生産性の向上を求めた計画となっている。そのために教育研修が重視されている。経営管理でのべたように、権限の下部組織への一部、委譲、人事評価のフィードバック等が網羅されており、実行性の高いプロジェクトと評価できる。

2005 年には郵便取扱施設の新設を計画しているが、このような投資を実施し、新たな郵便サービスである鳩便を導入することが、利益改善の前提となっており、サービス

の品質が向上すれば実現性の高いプロジェクトと評価できる。但し、資金面では 2005 年の郵便取扱施設の新設投資、IT 投資等で資金が逼迫することは事実である。これを解決するためには、政府の支援として 1)税金の一部、免除、2) 貸貸料率の引下げ、等の一時的実施、国内外からの資金調達（但し現行法制度では実施できないため法制度の改正も必要）等を実施する必要がある。何故ならば、収益の改善で、長期的には資金繰りの改善が見込まれるからである。

### 6-9-3 社会的評価

郵便事業は市場経済化を推進する上での基本的なインフラである。郵便事業が効率的に機能することは市場経済化を押し進める上で欠くことのできないことである。本調査結果を集約した 6 つのプログラム中で、現状の問題点に対する短期的な解決策として、メールハンドリングの改善プログラム、郵便集配改善プログラム、研修・トレーニングプログラムが提案されている。これらは現在の利用者から問題点として指摘されている紛失や損傷等の既存サービスが信用されていないことによるものであり、郵便サービスが市場経済化を推進する重要なインフラの 1 つとしてこの問題を速やかに解決することは最も重要である。第一にこれらを改善することは重要と評価できる。また、本提案ではソムまでの配達は週 1 回を維持することを前提としており、最低限現状のレベルを維持することでユニバーサルサービスを提供するという政策的・社会的な観点からも評価できる。

長期的には先進国型の郵便へと展開するために、経営支援システム導入プログラム、郵便取扱施設新設プログラム、鳩便車両投資プログラムが提案されている。先進国型の戸別配達を実現する鳩便は、モンゴルが市場経済化し、発展していく上で不可欠なサービスであり、これを実現する経営組織も不可欠なものと言える。短期的に信頼性を回復した上で、市場経済化における戸別配達の実現等の本来の郵便事業を展開するもので、モンゴルの発展に必要な不可欠なインフラ構築の提案と評価できる。

表 6-11 6つの提案プログラムに関する評価

	技術的評価	経済的評価	社会的評価
1 メールハンドリングの改善プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質の向上といった観点でモンゴルの実状に合致した提案</li> <li>現状のサービスをベースとした直ぐに実行することが可能な改善提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便物の紛失、損傷を取り除き、MPCの評価を高める投資。</li> <li>投資額はそれほど大きくないが、郵便の信頼の向上、需要拡大等、経済効果が大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場経済化を推進する国家のインフラの1つとしてこの問題を速やかに解決することは最も重要</li> <li>ソムまでの配達は週1回を維持することを前提としており、ユニバーサルサービスの提供といった政策的な観点からも評価。</li> </ul>
2 郵便集配改善プログラム			
3 研修・トレーニングプログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減、サービス意識の醸成といった観点でモンゴルの実状に合致した提案</li> <li>現状のサービスをベースとした直ぐに実行することが可能な人材育成の提案</li> </ul>	<p>研修は実際の業務改善と、技術革新に対応した教育訓練であるが、MPCの研修投資もこのような考えに基づき、生産性の向上が可能。</p> <p>長期的には、新規サービスの研修等を付加していくことにより収益向上に直接貢献する効果</p>	
4 経営支援システム導入プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場を睨んだ経営組織の改編や経営判断スピードの向上といったMPC自身の改善についても言及した提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報整備の向上、特に営業面、業務監査の面で活用することが可能</li> <li>特に営業面で新規顧客開拓、顧客管理に活用でき、営業の効果が期待。この点が、収益改善に寄与。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進国型の戸別配達をUB市内で実現する鳩便は、モンゴルが市場経済化し、発展していく上で不可欠なサービスであり、これを実現する経営組織も不可欠なものと言える。</li> </ul>
5 郵便取扱施設新設プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>戸別配達や費用の低減等を組み込んだ先進国型の郵便事業を構築する戦略性を含んだ提案</li> <li>無理のない需要推計が基礎</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便取扱施設の新設を計画や鳩便車両投資等で資金が逼迫するが、実施によって中期的には十分な利益改善効果に寄与。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来的には、UB市内で成功した近代郵便を主要都市を中心に拡大して、モンゴルの市場経済化に寄与するものと期待される。</li> </ul>
6 鳩便車両投資プログラム			

## 6-10 段階別実施計画

段階別実施計画は、2001-2005 と 2006-2010 の短期・長期の2段階に分けられる。第一段階は、既存のサービスを改善し、新規サービスの導入に備え、その達成度にあわせて、第二段階の効果が現れてくる。

実施年次は厳密なものではなく、項目によっては、早期に実施したり多少の延期も可能と考えられる。しかし、基本的なスコープは、この計画に則って実施されることが重要と考えられる。

### (1) 新規サービス

鳩便サービスの段階別実施計画の要点を指摘すると、まず、第一に配達・取集方法、郵便局毎の担当範囲、そして郵便局間の輸送方法、営業・マーケティング方法などの検討をおこなう。次いで営業及びマーケティング用資料の開発し、それを活用しながら経験に基づいて、内容の改善する。中期的には、中央郵便局に隣接する場所に郵便取扱施設を建設、郵便の集配の生産性を上げる。新規施設を建設は信頼性・スピード及び MPC 社員の業務環境改善に役立。また、新設備は郵便物の破損が減少し、鳩便サービスの信頼が増す重要な要素である。

### (2) 送金・決済サービス

短期的にはアイマゲセンターや収益性のある一部のソムでの送金サービスを展開する。収益性に関して、既にサービスを実施している郵便局の評価も実施し、赤字支店は早急に撤退することも考える。2005年では、決済業での生産性を上げるため PC の購入を実施し、特に地方では、決済に関する基盤を強める。そして、送金決済のサービス方法の種類を増やし、顧客のニーズに対応する。また大手銀行との提携も検討する。特に、地方での決済業務での基盤を強化する。

### (3) 郵便局サービス

郵便局サービスでは郵便局で実施されている新規サービスの成功事例の整理と共有化し、他社との提携戦略を検討する。MPC は定期的に契約も見直し、常に良い商品・サービスを提供できるような改善を加える。

### (4) 情報システム基盤

情報システム基盤では、現在、MPC 内部でウランバトルとアイマゲのコミュニケーション内容が限られている。今後はより良いコミュニケーションのための PC 活用の啓蒙とが必要である。

#### (5) 郵便取扱及び配達の改善

郵便配達の改善としては 1) 定期購読者向けの配達の継続、2) 配達原簿、配達地図の作成によるサービスの改善、3) 各戸でのポスト設置と配達を一部、実施していく。新規設備の投資を実施すると共に、新規サービス拡大を図る。

#### (6) 輸送改善

ウランバートル市内の輸送改善については需要に応じた改善が必要で、中央郵便局からの対象郵便局への配送を減らす一方、外郭部分の局に別ルートを設定し改善する。幹線輸送の改善としては一部、民間輸送業者の活用を導入する。バグへの配達で採算が取れる場合、個人に委託する方法を導入する。

#### (7) 組織

先ず、早い時期に職務権限の見直しを実施する。トップが経営管理に集中できるように、総務的な業務・決済権限は、グループリーダーに委譲する。同時期に評価基準の確立と公表を導入し、業務の評価基準の策定及び社員への公表を実施する。また、人事研修グループ、営業企画グループ、監査グループ等のグループ制の導入を図る。2005年には鳩便サービスのプロモーションに合わせて、顧客第一のサービス精神を樹立し、鳩便サービスのため、全員営業を推進する。

#### (8) 人材育成

2001年に人材育成グループの設置をし、研修プログラムの計画・導入に関して、人事・総務、郵便実務、監査といった専門スタッフからなるグループを編成する。その後、社員のキャリアディベロップメントに応じた研修を実施していく。具体的にはスキルが高い社員や本社スタッフ向けのビジネス関連の教育の実施。また外部講師の活用及び社内インストラクターの育成も同時に実施する。この研修は長期にわたり行うことが重要である。

2002年～2003年からは鳩便に関する研修を導入し、ウランバートル市内の郵便局職員向けの研修の実施していく。

#### (9)財務

計画の初期において内部監査システムの改善に手をつけることである。既存の情報システムをウランバトル及び各アイマゲで活用し、すばやく効果的なデータハンドリングを実現。そして、財務データの入力様式を共通化し、データ入力・集計の標準化と効率性を推進する。新規サービスの効果的な導入を目指し 2005 年から計画通りに新規サービスが立ち上がる。新しい課題や財務状況への影響が及ぶため、予測モデルを作成し、新規サービスの立ち上がりスピード等の状況に応じた戦略を取れるような準備をする。

段階別実施計画は、表 6-12 に示す通りである。

表 6-12 . MPC にとっての段階別実施計画

新規サービス

計画項目	ポイントの説明	年次			
		2001	2003	2005	2010
1. 鳩便サービス					
鳩便サービスの計画	配達・取集方法、郵便局毎の担当範囲、郵便局間の輸送方法、営業・マーケティング方法などの検討。	■			
UB市内での戸別配達の実施	段階的な戸別配達の実現		■		
既存サービスの営業活動の推進	顧客基盤の拡大、及び顧客データベースの蓄積。		■		
マーケティング資料の作成	営業・マーケティング用資料の開発。活用しながら、経験に基づく内容の改善。		■		
MPC 社員向けのサービスガイドの作成	営業・マーケティングスタッフや配達員向けの組織・業務連携表などの業務マニュアルの作成。活用しながら、経験に基づく内容の改善。		■		
中央郵便局に隣接する郵便取扱施設の建設	信頼性・スピード及びMPC社員の業務環境改善のために、新規施設を建設。鳩便サービスのひとつの重要な要素。			■	
新規サービス（鳩便）による既存サービスの置き換え	既存サービスを徐々に鳩便に転換し、モンゴル国でのユニバーサルサービスとして拡大。				■
2. 送金・決済サービス					
送金決済サービスの計画	アイマグセンターや収益性のある一部のソムでの送金サービスの展開。収益性に関して、既にサービスを実施している郵便局の評価も同時に実施。	■			
郵便局への投資及びサービスの拡大	市場性や収益性をみながら慎重な展開拠点の拡大。		■		
決済方法やビジネスモデルの見直し	2005年までの経験を踏まえ、新しいビジネスモデルや決済方法をMOFや中央銀行等と検討。				■
3. 郵便局サービス					
新規サービス計画	通販、小売、ビジネスセンター、電子メールサービス、政府関連の受託サービス等を計画。ビジネスモデルと業務フローを明確に定義する。	■			

計画項目		ポイントの説明	年次			
			2001	2003	2005	2010
	郵便局で実施されている新規サービスの成功事例の整理と共有化	各郵便局（特に各アイマゲセンター局）でノウハウを共有化し、新規サービス導入の参考にする。				
	マーケティング資料の作成	営業・マーケティング用資料の開発。活用しながら、経験に基づく内容の改善。				
	MPC 社員向けのサービスガイドの作成	営業・マーケティングスタッフや配達員向けの組織・業務連携表などの業務マニュアルの作成。活用しながら、経験に基づく内容の改善。				
	収益性や利用者にとっての魅力の観点から提供する商品・サービスの見直し（追加、削除）	商品・サービスを各台するために、他社との提携戦略を検討。定期的に契約も見直し、常に良い商品・サービスを提供できるような改善を加える。				
	政府の受託サービスについて、政府関連機関への働きかけ	郵便局がユニバーサルサービスを提供する拠点となる上で、行政サービス関連を受託して提供することについて、関係諸機関と検討。必要に応じて、手数料や補助金の内容についても、協議。				
	支払い方法やビジネスモデルの改善	2005 年までの経験に基づき、新規サービスとして定着化させ、同時に標準化された手法でサービスを拡大。				
<b>4. 情報システム基盤</b>						
	既存の PC の活用促進	現在では、MPC 内部で、UB とアイマゲのコミュニケーション内容が限られており、より良いコミュニケーションのための PC 活用の啓蒙が必要				
	MPC 内部での報告・コミュニケーション用のフォーマットの統一	現状業務では手書きの報告など、様式が統一されていないので、業務に必要な様式の統一が必要				
	郵便物の追跡システムの導入検討	郵便量、投資効果などを慎重に検討し、必要な新規システムを導入				

出所) JICA 調査団

表 6-12 MPC にとっての段階別実施計画（続き）

郵便取扱及び配達の改善

計画項目	ポイントの説明	年次			
		2001	2003	2005	2010
内部での取扱いの改善	- 不必要な業務の廃止(経由日時の記録、必要以外の郵便物の記録) - 中央郵便局内の取扱い方法の改善 - 私書箱の営業時間の改善				
配達の改善	- 定期購読者向けの配達の継続 - 配達原簿、配達地図の作成 - 各戸でのポスト設置と配達の検討				
サービスへの信頼の回復	- 内部監査の導入 - 責任の明確化				
配達員の業務環境の改善	- マニュアルや関連文書の作成				
定期刊行物の取扱い方法の再計画	- 定期購読者向けの配達の継続 - 配達原簿、配達地図の作成				
新規施設の計画	- 郵便取扱いの新施設の計画 - 新しい業務フローの完成				
新規施設の運用	- 上記の新施設の運用開始				
郵便番号の改善	- 新しい郵便番号の導入・普及				
新規サービス拡大	- マニュアルや関連文書の作成 - 新規サービスの推進				

輸送改善

計画項目	ポイントの説明	年次			
		2001	2003	2005	2010
UB 市内の輸送改善	- 需要に応じた改善 - 配達の改善と増加				
アイマグ内での輸送改善	- 需要に応じた改善 - 車両運行の改善				
国際輸送の改善	- 郵便物の次ぎ越しの改善(UB とザーミンウッドの間)				
幹線輸送の改善	- 需要に応じた改善 - 民間輸送業者の活用				

表 6-12 MPC にとっての段階別実施計画(続き)

組織

計画項目	ポイントの説明	年次			
		2001	2003	2005	2010
職務権限の見直し	トップが経営管理に集中できるように、総務的な業務・決済権限は、グループリーダーに委譲。責任・権限の見直しも必要に応じて。	■			
業務負荷の見直し	規則や社員の業務規定の見直し(社員毎の責任の明確化)により、負荷の平準化を推進	■			
評価基準の確立と公表	業務の評価基準の策定及び社員への公表及び、評価者とのディスカッション	■			
グループ制の導入	新しいグループとして以下のものを導入 (1) 人事研修グループ (2) 営業企画グループ (3) 監査グループ (4) 文書管理グループ	■			
標準文書管理規定の作成	文書管理の標準規定		■		
業務環境の改善	業務環境の改善に加えて、制服、名札等の導入の検討		■		
業務マニュアルの作成	グループマネジメント下でのフレキシブルな業務が可能なように、マニュアルの整備		■		
情報共有化の推進	きちんとした報告、連絡、相談によって、適切な情報共有化と問題解決の円滑化の推進		■		
社内ニュースレターの発行	社内の情報共有化のツールとして活用		■		
手紙を書く文化の啓蒙	地域内のグループや学校での普及促進		■		
ソム職員の契約の見直し	年次契約による優秀なソム郵便局員の確保。(ベストプラクティスは社内ニュースレターで広報)		■		
ソム職員の職位の見直し	常勤のソム郵便局員やアイマゲ郵便局のドライバーの一部を、民間の人材との契約でリプレースすることを検討			■	
鳩便サービスのプロモーション	顧客第一のサービス精神を樹立する上で、鳩便サービスなどの全員営業を推進			■	

表 6-12 MPC にとっての段階別実施計画(続き)

人材育成

計画項目	ポイントの説明	年次			
		2001	2003	2005	2010
人材育成グループの設置	研修プログラムの計画・導入に関して、人事・総務、郵便実務、監査といった専門スタッフからなるグループを編成。	■			
人材育成計画の策定	研修体系の整備				
外国の研修プログラム受講者による社内へのレクチャー	社内での情報共有化の一環として実施	■			
外国研修プログラムの文書共有化	上記研修時の資料の翻訳及び MPC 内での社員による閲覧を推進	■	■	■	■
社員のキャリアディベロップメントに応じた研修の実施	スキルが高い社員や本社スタッフ向けのビジネス関連の教育の実施。外部講師の活用及び社内インストラクターの育成も実施。	■	■	■	■
研修方法の改善	人事研修グループのスタッフ向けのインストラクター研修の実施。 (ケーススタディ、ロールプレイング・ビジネスゲーム、外部エキスパートの協力による研修ツールの開発 等)	■	■	■	■
研修コースの達成度に応じた給与	トレーニングコースの受講状況によって、給与や昇格に反映。	■	■	■	■
社内研修担当者の給与の改善	社内研修担当者(インストラクター)へのインセンティブとして、追加報酬の検討	■	■	■	■
OJT の改善	次のステップにより OJT の改善 (1) 各社員の達成目標の設定 (2) ステップ毎の達成のチェックリスト作成 (3) 上司との達成度評価についての討議(PDCA サイクル化)	■	■	■	■
鳩便に関する研修の導入	鳩便サービスに関する、UB 市内の郵便局職員向けの研修の実施	■	■	■	■

出所) JICA 調査団

表 6-12 MPC にとっての段階別実施計画(続き)

財務

計画項目	ポイントの説明	年次			
		2001	2003	2005	2010
内部監査システムの改善	既存の情報システムを UB 及び各アイマゲで活用し、すばやく効果的なデータハンドリングを実現。まず、財務データの入力様式を共通化し、データ入力・集計の標準化と効率性を推進。データの整合性をチェックできることが期待される。	■			
新規投資計画	MPC として投資を増やす必要があるが、財務的な負担になるため、明確な計画(予算の出所、リスクを勘案した可能なオプションの検討等)を策定する必要がある。	■			
財務的健全性の維持	財務指標(利益率、手持ち現金等)を用いたアラームシステムの構築。各指標毎の目標値設定と達成が重要。	■	■	■	■
収益性の維持	新しい MPC のオペレーションによって、短期的に収益に影響が及ぶことが想定されるため、前出の財務指標等により、収益性や財務的健全性を維持。				■
新規サービスの効果的な導入	計画通りに新規サービスが立ち上がると、新しい課題や財務状況への影響が及ぶため、予測モデルを作成し、新規サービスの立ち上がりスピード等の状況に応じた戦略を取れるような準備。				■

出所) JICA 調査団

## 6-11 提案

MPC にとってサービス改善を推進する上で、その強いリーダーシップの発揮と強い意思が最も重要である。しかし、そのリーダーシップに関して、明快かつ容易に理解でき、実行可能な計画が必要となる。さらに、MPC の全社的にそのような計画が浸透していく必要がある。

短期的に MPC が計画を実施する上で重要なポイントが3つ挙げられる。

### (1) 現行郵便サービスの改善：明快な目標と実行

鳩便を導入する前の初期段階では、郵便の利用推進を行うことが重要である。経済成長に反して郵便量が減少しているという現状は受け入れがたい。現在のリソース（人的、物的両面）を活用して、販売促進にもっと注力すべきである。分析によれば、短期的には、費用を増やす必要もないし、それを実行できる人的リソースは足りている。

明確な目標、インセンティブにより、人材を最大限に活用する方策が求められる。MPC が提供している全てのサービスに関して、営業推進を図ることが大事である。

この努力と並んで、内部の業務プロセスを円滑にする必要がある。統計、財務監査が、計画の実行を評価していく上でも重要な役割を担う。

#### 1) 戸別配達；顧客開発の重要な手段

MPC は、新サービス（鳩便）を導入する前に、可能な限り戸別配達範囲を広げるべきである。このような活動により、顧客との接触機会が増加し、効果的な顧客ニーズ調査を行うことと同義になるため、上記のようなサービス改善やマーケティング活動にも役に立つ。

#### 2) ウランバートル市内での郵便局の重要な役割

上記の2つのポイントを考慮すると、ウランバートル市内の郵便局が担う役割は非常に大きい。顧客とのよりよい接点になるためである。私書箱に関しては、短期的な取組みは必要なく、また郵便番号にしても長期的な取組み課題と考えられる。

新規サービスとして、鳩便の導入が期待され、その上でのウランバートル市内の郵便局の役割は殊更重要になる。

### (2) 市場経済化への対応

市場経済化における対応を経営者、社員が十分に自覚し、市場のニーズを引き出し、

市場を創造することである。それは困難なことではなく、ただ、意識の変革が必要なだけである。例えば、携帯電話の決済（つき1回）に関して、郵便でのニーズがある。決済の請求書を手紙で顧客に送付する方法である。この潜在顧客を取り組むことは可能である。具体的には MPC 内にプロジェクトチームを発足させ、実行の為の計画を組むことである。調査団が本報告書で指摘したように、決済関連の郵便は重要な顧客となる。

### （3） 独立採算制の確立

公共性の強い郵便事業といえども、サービスの事業性を無視した赤字経営は許されない。収益性を目指し、MPC 自らが適切な投資と事業計画を達成するような経営を目指さなければならない。そのためには明確な経営方針と市場のニーズに対応した経営を確立しなければならない。収益を伴った拡大へ企業が改革するには、本レポートで述べているように、1) 顧客ニーズやサービスに見合った柔軟性と、2) 人材育成、3) 組織の透明性、4) 企業のアカウンタビリティが必要である。積極的に市場開拓を推進させるためにも、権限の委譲、企業のオープン性、人事評価のフェアネス等によって、従業員のインセンティブを引き出し、企業の活性化を高める必要がある。

長期的には以下のサービスを中心に重要なポイントが3つある。

### （4） 鳩便サービスの開発

MPC としては、当面、ウランバートル市内で戸別配達を実現し、またウランバートル市内の郵便取扱所も郵便物が破損したり紛失しないように工夫された場所を新設し、他社サービスに比べて遜色のない信頼性や利便性を兼ね備えた郵便サービスを開発する。これは、ビジネスモデルという観点からみると、新サービスである。鳩便サービスは、将来的なサービス開発への波及・発展性という観点からみても、重要な位置付けになる。ウランバートル市内においては、特に企業や政府・国際機関等の法人に対しては、金銭関係郵便物やダイレクトメール、公文書等の大口利用及び EMS といった不可価値の高い急送サービスを推進していく上でも、鳩便サービスを柱とした戸別配達の早期実現を目指す。同時にこういった法人から個人あての郵便物も増大することから、個人への戸別配達も実現させる。

### （5） 送金サービス

送金・マネーサプライの予測及び MPC のシェア予測に基づいて、送金・決済ビジネスは表 6-5 のようにまとめられる。第一段階として、MPB と MPC の間の契約を見直し、MPC として不必要なリスク負担を軽減する。

送金・決済サービスも、短期、長期に分けて段階的に進めていく。短期的には採算重視と拡大を進め、長期では料率引下に対応した合理化対策を実施する。2005 年以降の

長期では新サービスの導入として、送金方法が口座に入金、現金払い、小切手払い、簡易払いなどのサービスを中心に多様化を図る。

#### (6) 新サービス

新サービスでは 1) 小売サービス(食品、日用品、雑誌)、2) その他業務用(業務用写真、その他業務用商品)3) 政府関連サービス、4) 国の開発関連事業関連サービス、等の中から事業化が可能な分野へサービス事業を拡大していくことである。新サービスの導入で 1) 新規サービスを郵便ルートに載せて、郵便ルートの操業度を高める、2) 郵便関連付帯事業で収益率を高めることが可能である。

## 7. 提言と結論

### 7-1 提言

このマスタープランは、当初の計画及びモンゴル国との協議に沿って、MPC の改善計画、新規サービス計画、組織制度・人材育成計画と財務計画の整合性が取れたものとした。

すでに、調査団がモンゴル国で実施した MPC 及び MOI 等のモンゴル国政府とのディスカッション及び技術移転セミナー等を踏まえて、この計画が詳細に渡ってモンゴル国側に移転され、一部実施に移されている項目もある。

近年の財務改善にみられるように、このマスタープランが作成されるまでの MPC 独自の努力と一定の成果は評価できる。今後は、独立採算性を重視しつつ、とくに、郵便の取扱いや輸送・集配面の信頼性及びスピードの改善と併せ、ウランバートル市内を中心とした郵便市場開拓と戸別配達等の新しいサービスの導入が重要である。

マスタープランには、短期的には多大な投資を伴わない実行可能性が高い提案がなされており、このマスタープランを参考に MPC がリーダーシップをもって、取り組んでいくことが期待される。概算事業費に示した 6 つのプログラムの中で、特にメールハンドリングの改善、郵便集配改善、研修・トレーニングプログラムといったことを実施していくことが必要である。

長期的には、ウランバートル市内やアイマグセンターを中心として、5年後を目処に、新規車両や PC 及び会計ソフトを導入し需要拡大への対応と経営管理の充実を図っていく必要がある。さらに、ウランバートル市内の中央郵便取扱施設を新設することにより、鳩便等の新規サービスを展開し、飛躍を遂げていくことが期待される。

このようなウランバートル市内を中心とした取り組みに加え、アイマグやソムでも需要やサービス内容ごとのリスクを勘案し、慎重にサービス展開していく必要がある。

現在、MPC はソムの郵便局まで、新聞や郵便物を週に 1 度以上の配達を行っており、モンゴル国で郵便のユニバーサルサービスを担う重要な機関である。長期的な課題の中には、バグまでの配達をどのように実施していくかということが含まれるが、いきにくくのバグへの配達をスタートさせるのではなく、モンゴル国政府及び MPC が優先順位を検討し、必要な政府からの支援（バグへの配達のための補助金交付、税金の免除、施設の無料供与、地方公務員等への配達の委託等）の内容を検討し、MPC としてコスト面や経営資源面等の観点から実行可能かどうかを十分に検討しながら、徐々に拡大していくことが提案される。

郵便サービス及び郵便局は、国のインフラとして、また地域の発展にも寄与する重要な役割・機能を持っている。モンゴル国政府としては、MPC を一企業体としてみるだけでな

く、郵便局や郵便の物流サービスを政府機関の末端の機能として活用し、国民の福祉と健康を増進することを積極的に考え、実施していくことが必要である。郵便局での年金の交付・配達、運転免許証の交付、税金の支払い、住民登録、宝くじの販売・支払い、その他行政関連の申請・届出等が可能と考えられ、政府が MPC に、取扱い実績に応じた手数料を支払って提供していくことが必要である。

## 7-2 結論

モンゴル国政府の要請を受け、MPC では、独自の事業計画を策定する予定である。このマスタープランはその計画策定の基礎資料としてタイムリーに提供されることとなった。MPC ではすでに強いリーダーシップでのサービス改善、市場経済化の牽引といった役割を認識して、ウランバートル市内での顧客開拓や戸別配達からサービス向上、さらに MPC 内のグッド・プラクティスに関する社員の間での情報交換など、主体的に取り組みを開始している。

MPC はモンゴル国全土への郵便のユニバーサルサービスを担う公的な側面と、一企業体として独立採算を確立していく必要があり、MPC が策定中の事業計画に対して、モンゴル国政府としての全面的な理解と協力が推進されることを願う。