

ミャンマー連邦共和国

郵便事業の改善及び高度配送
ネットワーク普及促進事業
(開発途上国の社会・経済開発のため
の民間技術普及促進事業)

最終報告書

2015年6月

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)

株式会社 JP メディアダイレクト

目次

1. はじめに	4
1-1. ミャンマー連邦共和国における郵便システムの現状	4
1-2. 事業実施の目的と内容	5
1-2-1. JICAプロジェクトの重要性	
1-2-2. 本事業の目的と内容・手法	
1-2-3. 事業実施担当者	
1-3. 本事業の意義	7
2. ミャンマー郵便事業の概要	9
2-1. 現在のミャンマー郵便事業の全体概要	9
2-1-1. 運営主体、監督官庁	
2-1-2. 郵便局の概要	
2-1-3. 郵便局の提供サービス	
2-1-4. 取扱数量	
2-2. 現在のミャンマー郵便が抱える課題	13
3. ミャンマー郵便事業・ネットワークの高度化の前提となる国民ニーズや 利用実態の把握	18
3-1. ミャンマー国民の郵便を含めたコミュニケーション手段の利用実態の把握	18
3-1-1. 実施目的	
3-1-2. 実施概要	
3-2. 結果	21
3-2-1. 定性調査	21
3-2-1-1. コミュニケーション行動	
3-2-1-2. 郵便局に対する認識と利用状況	
3-2-1-3. 郵便サービスの評価	
3-2-1-4. MPTが提供しうる新サービスに対する評価	
3-2-1-5. 定性調査結果まとめ	
3-2-2. 定量調査（訪問調査）	31
3-2-2-1. コミュニケーションツールの利用	
3-2-2-2. 郵便局のサービスへの評価	
3-2-2-3. 手紙関連サービスについての評価	
3-2-2-4. 小包サービスについての評価	
3-2-2-5. 送金サービスについての評価	
3-2-2-6. MPTが提供しうる新サービスに対する関心	

3-3. 調査結果からの示唆	38
4. ミャンマーにおける郵便隣接事業のFS検討に資するビジネスニーズの把握	40
4-1. 広告宣伝に係るミャンマーにおける現地調査概要	40
4-1-1. 実施目的	
4-1-2. 実施概要	
4-1-3. 実施対象企業	
4-2. 結果まとめ	42
4-2-1. 活用されているメディア	
4-2-2. 出稿時期	
4-2-3. 広告実施の意思決定プロセスと出資者について	
4-2-4. 広告宣伝に係る課題	
4-2-5. 郵便リソースを活用した広告宣伝について	
4-3. 結果の総括	47
5. MPTへの技術指導	48
6. まとめ	50
6-1. ミャンマーにおける郵便事業高度化のための課題	50
6-2. ODA（技術協力）による今後のミャンマー郵便支援の方向性	52

略語集

略語	名称
CPO	Central Post Office
DBM	Database Marketing
DEMS	Domestic Express Mail Service
DM	Direct Mail
EC	E-Commerce
EMS	Express Mail Service
GPO	General Post Office
MCIT	Ministry of Communications and Information Technology
MPT	Myanmar Posts & Telecommunications
PCO	Public Call Offices
PO	Post Office
SEC	Social Economic Class
SIM	Subscriber Identity Module
SMS	Short Message Service
SNS	Social Networking Service

(参考)

2015年3月現在

1 チャット = 0.1円

1. はじめに

1-1. ミャンマー連邦共和国における郵便システムの現状

ミャンマー連邦共和国（以下「ミャンマー」）は、2011年3月に発足したテイン・セイン政権が民主化路線に舵を切って以降、日本を含む世界各国からの開発マネーが流れ込む「アジア最後のフロンティア」として注目されているが、軍事政権下において近代化が遅れた各種インフラの質の低さが、ミャンマー国内での経済活動を拡大させるにあたって大きな制約となっている。

インフラのひとつである郵便については、通信・情報技術省の傘下にある「ミャンマー国営郵便・電気通信事業体（Myanmar Posts and Telecommunications, 以下『MPT』）」がミャンマーにおける運営事業体となっている。ミャンマーの郵便にはイギリス統治時代から連なる歴史があるが、1962年の軍事クーデターに端を発するビルマ式社会主義の導入以降公務員による組織が腐敗した影響を受け、現在に至るまで、国民および企業のMPTに対する信頼度は高いとは言い難い。事業体の信頼度の低さが、そのまま取扱量の少なさを招いている。2012年度（4月～2013年3月）のMPTの国内郵便物取扱量は約1500万件（国内+国際、信書+小包類の合計）であり、これはASEAN内ではタイ（19億件；2011年度、UPU調べ）やベトナム（約10億件；同）と比較しても著しく少ない。経営状況は情報を入手できた2009年度以降で毎年度赤字状態が続いており、慢性的に国税で補てんされている状況にある。

しかしながら、ミャンマーは地理的に東南アジアの経済回廊の交差点に位置する優位性を有し、約5,100万人の人口はASEANにおいてベトナム・タイに次ぐ大きさであり、生産年齢（15-64歳）の人口はそのうちのおよそ7割を占める等、今後の経済成長ポテンシャルは大きい。インターネットや携帯電話の普及に伴い信書の需要は多くの国で低下傾向にあるが、「安価で」「誰にでも使え」「確実に」届く郵便は、国民通信手段のひとつであると同時に経済社会活動の基盤インフラでもある。郵便事業が発展することにより、経済発展に伴うミャンマー国内外の小口物流ニーズの高まりに対応することが可能となる。同時に、「郵便局を軸とした地域コミュニティに寄与するビジネス展開の可能性」や「国外からの小口物流増加に伴う道路、港湾、空港の開発事業のニーズの高まり」など、現地の関連ビジネスが活性化し、ミャンマー経済に少なからず寄与することも期待される。

上記のような事情を踏まえ、2013年5月にミャンマー通信・情報技術省のミャツ・ヘイン大臣が来日、新藤総務大臣（当時）と会談し、郵便分野における協力に向けて実務的協議の場を設けることなどで合意。この合意を受け、日本では総務省を中心にミャンマーの郵便関係者と実務的協議を重ね、2014年4月、「ミャンマー連邦共和国との間の郵便分野における協力に関する覚書」の締結に至っている。

1-2. 事業実施の目的と内容

1-2-1. JICA プロジェクトの重要性

総務省プロジェクトにおいて日本郵便が行ってきた技術指導は、ミャンマー主要都市の郵便局の現場オペレーションの改善を中心としている。一方で MPT は慢性的な赤字状態を脱却するための改革に着手する必要がある、その中には新たな収益源としての新サービスや、郵便に隣接した領域での新ビジネスの導入も含まれる。

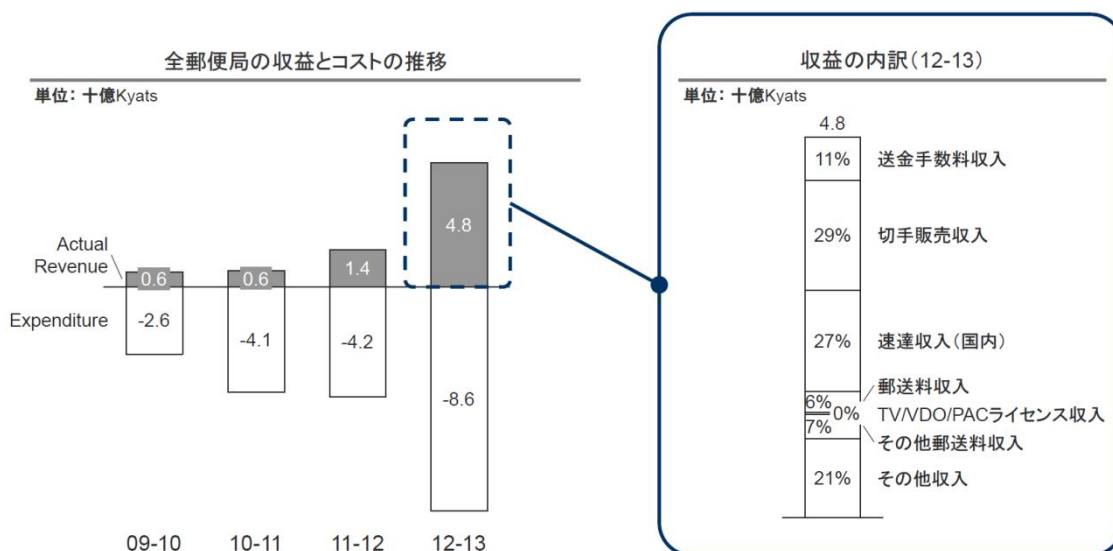
そこで、日本郵便の子会社である当社は、日本郵便を補助者として、JICA「開発途上国の社会・経済開発のための民間技術普及促進事業」において、MPT の配送ネットワークの「高度化」すなわち利用者に対して差出時に配達日時がコミットできる迅速で安定的な配送ネットワークの構築、および経営の健全化に寄与しうる支援の方向性を模索するために、社会調査ならびに技術支援を行うこととした。

現状の収益構造について調査し、概要を取りまとめたところ、「切手販売」「速達収入」で全体の56%を占めており、郵便配送が収入の柱となっていることがうかがえる。

他方、人件費関係がコストの64%を占めており、固定費の大きさが経営を圧迫していると推測される。

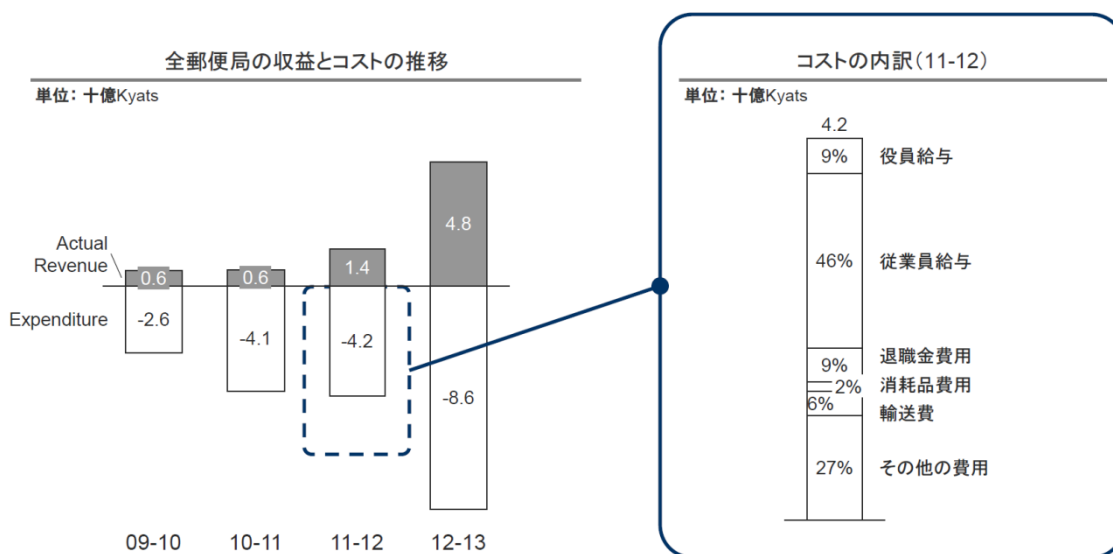
経営健全化のためには、コスト増加を抑制したうえで収入拡大につながる改善策が必要との認識を得た。

図表 1-1 : MPT 収益構造 (収入の内訳)



※MPT 資料より

図表 1-2 : MPT 収益構造 (コストの内訳)



※MPT 資料より

1-2-2. 本事業の目的と内容・手法

上記ゴール達成のために必要な、郵便事業のミャンマー国民ニーズ、利用実態を把握し、サービス向上に向けた課題を発見するとともに、郵便隣接ビジネス開発に向けた郵便ニーズおよびビジネスニーズに関する情報収集、および MPT に対する啓発活動・提言（技術指導）を行うことを本事業の目的とした。

情報収集のための調査内容・手法は以下の通り。

図表 1-3 : 調査内容・手法

	調査内容	調査手法
1	ミャンマー郵便事業・ネットワークの高度化の前提となる国民ニーズや利用実態の把握	ミャンマー国民に対して、郵便に対する利用実態、意識およびニーズについて調査。 ヤンゴン市およびマンダレー市在住者に対する定性調査（フォーカスグループディスカッション）、およびヤンゴン在住者に対する定量調査（訪問調査）を実施。
2	ミャンマーにおける郵便隣接事業展開のFS検討に資する、ビジネスニーズの把握	ミャンマーの現地企業、およびミャンマーへ進出している日系企業に対し、郵便隣接領域、特に日本郵便が民営化後に力を入れている事業のひとつである「広告事業」におけるビジネスニーズを把握。 各企業の広告宣伝・マーケティング担当者に対しインタビュー

		ューを実施。
3	配送効率化の端緒となる主要都市間配送ネットワークの把握	ミャンマー国内の配送ネットワークの現状、および高度化にあたっての課題について、主に(総務省プロジェクトで把握しきれていない)組織面と技術面から把握。 MPT 幹部に対してインタビューを実施するほか、総務省プロジェクトで得た知見も一部援用。

1～3 の調査結果によって得られた知見に基づき、改善の方向性や手法について MPT 職員に対して啓発及び提言（技術指導）を行う。

1-2-3. 事業実施担当者

下表のとおり。

図表 1-4：団員

	担当業務	氏名	所属
1	総括/MPT に対する技術指導	白土 恵一	日本郵便株式会社
		田畑 浩	日本郵便株式会社
		山根 暁史	日本郵便株式会社
		影島 卓	株式会社 JP メディアダイレクト
		海野 智洋	株式会社 JP メディアダイレクト
2	ミャンマー郵便事業・ネットワークの高度化の前提となる国民ニーズや利用実態の把握	長谷川 善彦	株式会社 電通
		吉次 史仁	株式会社 電通
		Yang Chi Yen	DENTSU ASIA PTE. LTD. (現地調査会社として Myanmar Survey Research を起用)
3	ミャンマーにおける郵便隣接事業展開の FS 検討に資する、ビジネスニーズの把握	三崎 富査雄	株式会社 野村総合研究所
		水之浦 啓介	株式会社 野村総合研究所
		大塚 千春	株式会社 野村総合研究所
4	配送効率化の端緒となる主要都市間配送ネットワークの把握	山根 暁史	日本郵便株式会社
		影島 卓	株式会社 JP メディアダイレクト
		海野 智洋	株式会社 JP メディアダイレクト

1-3. 本事業の意義

物流サービス市場が未成熟な同国内において、現時点で配送ネットワークを有している事業体は MPT のみである。この優位性を活かし、さらに日本式の正確・丁寧・高度な郵便網・郵便サービスを導入するとともに自前のネットワークを強化して新サービスに乗り出すことができれば、今後の経済発展に伴って発生する需要を取り込み、経営の健全化に寄

与するものとする。

一方で本事業の展開によって実現する物流インフラの強化は、ミャンマーへ進出済みの企業はもちろんのこと、今後新たに進出を検討する企業にとっても好材料となると考えられ、進出および経済活動の活性化はそのまま、我が国経済活性化への貢献につながるものである。さらに、ミャンマー国における高度で信頼性の高い小口はいそ物流網・サービスの確立は、我が国の産品等の同国への輸出可能性を高め、輸出増にも貢献する。

郵便インフラ案件の川上から川下までの一貫した取り組みへの支援により、日本郵便株式会社の有する総合的ノウハウ等を積極的に活用することは、日本国政府が進める「インフラシステムの輸出」という政策とも整合性を持つものである。

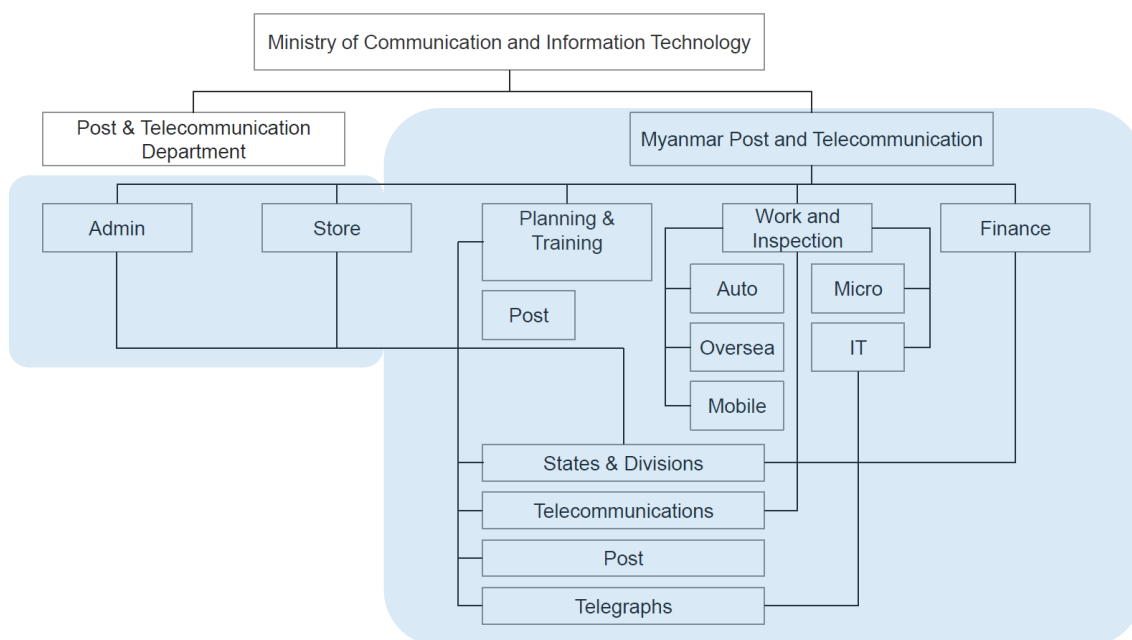
2. ミャンマー郵便事業の概要

2-1. 現在のミャンマー郵便事業の全体概要

2-1-1. 運営主体、監督官庁

現在のミャンマーにおける郵便事業の運営主体は MPT であり、管轄官庁は通信・情報技術省 (Ministry of Communications and Information Technology, MCIT) である。MPT は郵便部門と電気通信部門を有するが、電気通信部門は日本の KDDI 株式会社、住友商事株式会社と共同による事業運営を開始している。一方、郵便部門は引き続き MPT が事業の主体となる。

図表 2-1 : MPT 組織図 (青で囲った部分)



※MPT 資料より

2-1-2. 郵便局の概要

全郵便局の職員は 2011 年度で約 4200 名が在籍している。そのうち、窓口担当者と配達員とで全体の 8 割以上を占める。ミャンマーの国土は日本のおよそ 1.8 倍だが、郵便局はミャンマー全土に 1,380 あり、うちフルサービスの提供を行う「Full-Functioned Post Office」が 787 局、支局的な存在の「Branch Office」が 206 局、「Village Agency Post Office」が 388 局となっている。

大型の局である「中央郵便局」は首都であるネーピードー、国内最大の都市ヤンゴン、第二の都市マンダレーの 3 箇所にある。ネーピードーの局は「Central Post Office (CPO)」、ヤンゴンとマンダレーの局は「General Post Office (GPO)」との英語呼称がある。

図表 2-2 : 2013 年 12 月時点における全郵便局の役職別職員構成比

管理長	3.0%	=0.8%
副管理長		
窓口担当者(上級者)	18.9%	
窓口担当者(下級者)	21.4%	
配達員	42.2%	
2級労働者(日雇い)		
掃除人 (お手伝い)	9.7%	
その他	2.8%	=1.3%

※MPT 資料より

図表 2-3 : Yangon General Post Office 正面写真



図表 2-4：ミャンマー地図と主要 3 都市の位置関係

ヤンゴン～ネーピードー間は約 350km、ネーピードー～マンダレー間は約 250km 離れている。



2-1-3. 郵便局の提供サービス

「Full-Functioned Post Office」にて提供されているサービスは以下のとおりである。

- ①普通郵便 (ordinary mail) の引受・配達
- ②書留 (registered) の引受・配達
- ③速達書留 (DEMS; Domestic Express Mail Service) ・EMS の引受・配達

※EMS とは、日本郵便では「国際スピード便」と呼称しているように通常は国際郵便のサービスを指すが、ミャンマーでは国内の速達書留便を「Domestic な」EMS として DEMS とのサービス名称を付けている。

④切手販売

⑤送金・速達送金の引受・配達

⑥その他（代金引換、テレビ・ビデオ等の申請手続き、レンタルBOXの貸出等）

国内郵便料金は、20グラムまでの封書の場合、普通郵便が100チャット、書留が200チャット、DEMSが500チャット、小包が500グラムまでで400チャットとなっている。

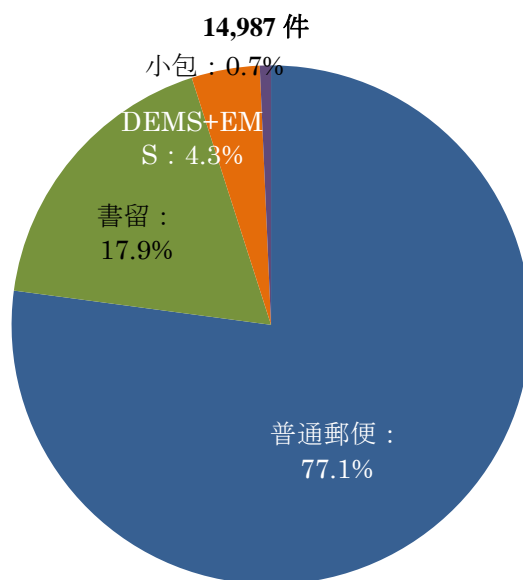
国際郵便料金は、送達エリアにもよるが20グラムまでの封書の場合、普通郵便が500チャット、書留が1,200チャット、1キログラムまでの小包を日本に送る場合、23,400チャットとなっている。（1チャット≒0.1円）

2-1-4. 取扱数量

2012年度のミャンマー国内における国内郵便・国際郵便の取扱数合計はおよそ1500万件。内訳は、普通郵便が最も多く全体の77%、以下書留が17.9%、DEMS+EMSが4.2%、小包が0.7%となっている。

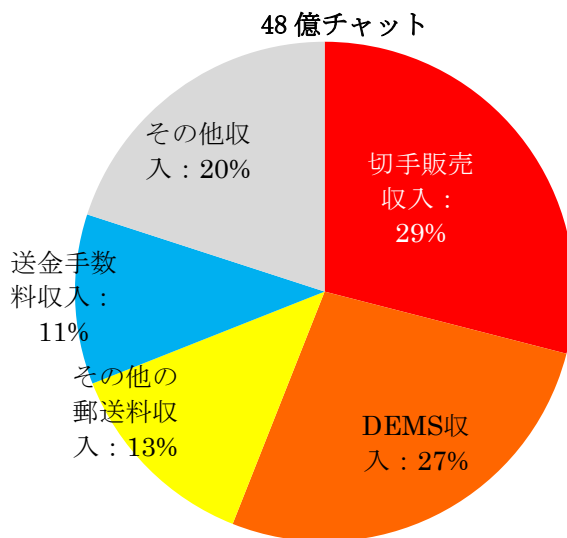
売上高は2012年度で約48億チャット。内訳は、切手販売収入が最も多く全体の29%、以下DEMS収入が27%、その他の郵送料収入が13%、送金手数料収入が11%、その他の収入が21%となっている。扱い量に比してDEMSの収入に占める割合が大きく、利益商材となっていることがうかがえる。

図表 2-5 : 2012 年度 ミャンマー国内の郵便物流通量



※MPT資料をもとに作成

図表 2-6：2012 年度 MPT 収入の内訳



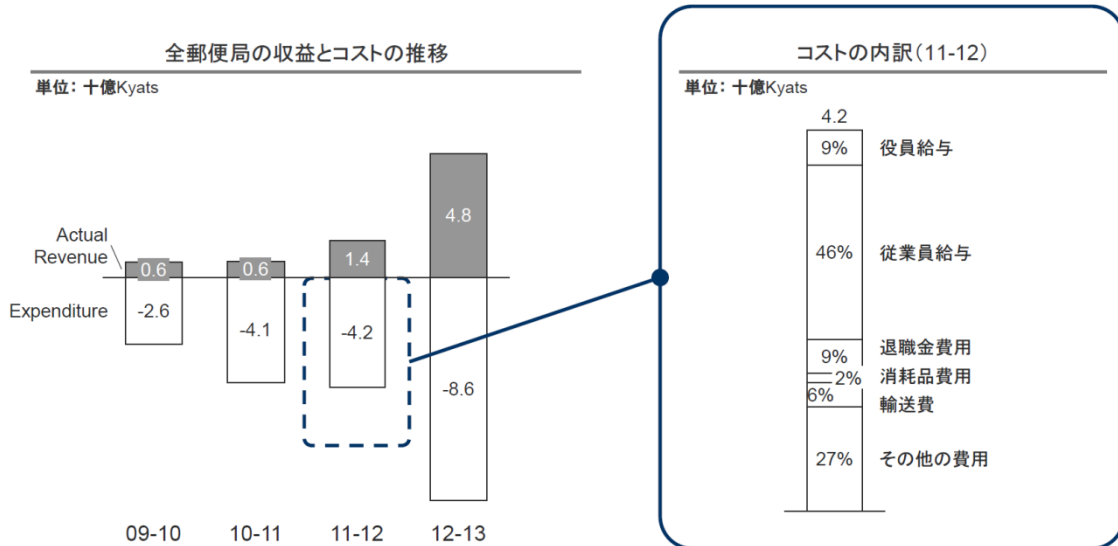
※MPT 資料をもとに作成

2-2. 現在のミャンマー郵便事業が抱える課題

ミャンマーの郵便は、国営とはいえ事業体として独立採算を目指すべきところ、我々が把握している過去4年間はいずれも赤字経営が続いている。2012年度については、郵便料金の値上げもあり収入は48億チャットと前年度より大幅に伸びたものの、支出は86億チャットとさらに大きく、38億チャットの赤字であった。

1年前のデータとなるが、42億チャットの支出となった2011年度の内訳を見ると、従業員給与の支出が5割近くを占める。この年度の収入は14億チャットであったため、従業員の人件費分ですでに赤字であったことになる。当然ながら、サービス品質の向上に資する設備投資等も行われている様子がほとんどない。

図表 2-7：2011 年度 コストの内訳（再掲）



※MPT 資料より

各郵便局職員の月給は内務職員で 72,000 チャット、配達員で 66,000 チャットであるが、これはミャンマーの非製造業労働者の平均賃金 173 米ドル（2011 年度、1 米ドル≒1,000 チャット）と比較しても低い水準である。この低報酬は職員の士気に少なからず悪影響を及ぼしていると推測されるが、人件費だけで赤字の現況下、給与をこれ以上上げるのは難しい。一方で、発展途上国において公務員が雇用創出の受け皿となっていることを考え合わせると、簡単に人員整理を求めるのも現実的とは言えないだろう。

コストの削減が難しい中、MPT の経営健全化のために行なうべきことは大きく 3 つあると考えられる。

- ①既存商品・サービスの取扱量の増大
- ②利益商材の強化
- ③新たな収益源となる商品の開発

①については経済活動の拡大に伴って小口物流やダイレクトメール（DM）の需要が高まることは日本の事例において実証されている。日本では近年、E コマース（EC）の発達に伴って小包「ゆうパック」による商品送付のニーズが伸びている。ミャンマーでの現状のインターネット普及率は低いものの、成長率は高く、政府としても 3 年間で 80% の国民への普及を目指す目標を掲げている。インターネットの普及は信書需要の減少を招く要素となる一方で小口物流の需要を押し上げる要素ともなる。ミャンマーにおいても、通信インフラの整備が加速されるのに伴い、現取扱量のわずか 0.7% しかない小包需要は確実に高

まると推測される。

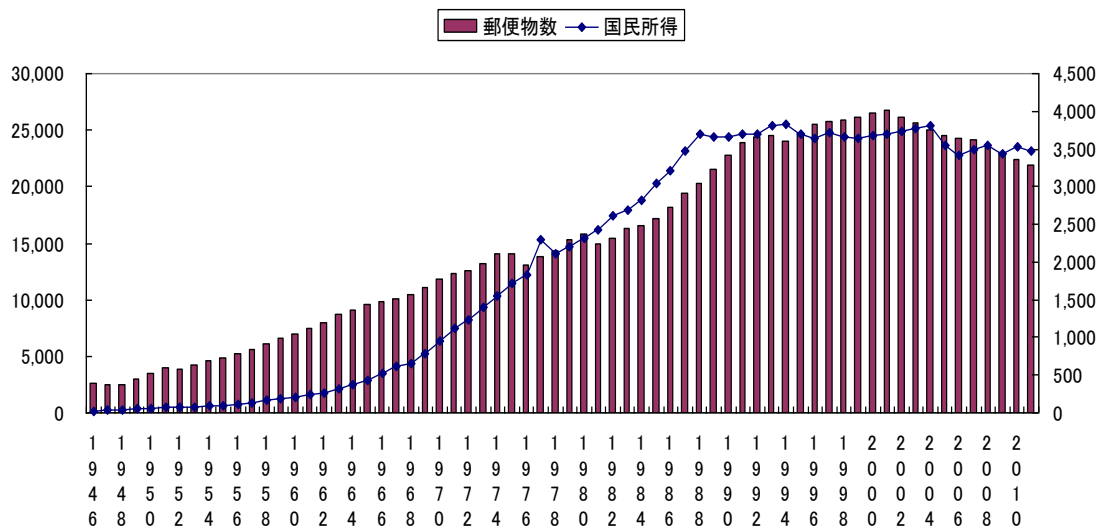
また、ミャンマー国内で郵便事業の認可を受けている民間配送会社のうち大手4社について確認したところ、配送料金は、MPTの概ね5倍から10倍程度でサービス提供していることが判明した。品質が高まれば、MPTの小包は高い競争力を持つ商品となるだろう。

潜在的な需要としては、後述する消費者調査結果より、配送品質及び郵便局の接遇が改善されれば利用してもよいとの声があること、ならびに経済成長率から企業活動の拡大が予想されることから、現在の2倍から5倍程度の規模があるものと考えられる。

②については、現状の収入における比率からも、また人件費が6割を占める現状のコスト構造を大きく改変することなく漸次改善によって品質を高められるという点からも、まずは国内の速達書留であるDEMSの強化を第一に考えるべきである。こうした考え方から、総務省のプロジェクトにおいて、日本郵便はまずDEMSの取扱エリアの送達日数の短縮に着手し、これを実現している。

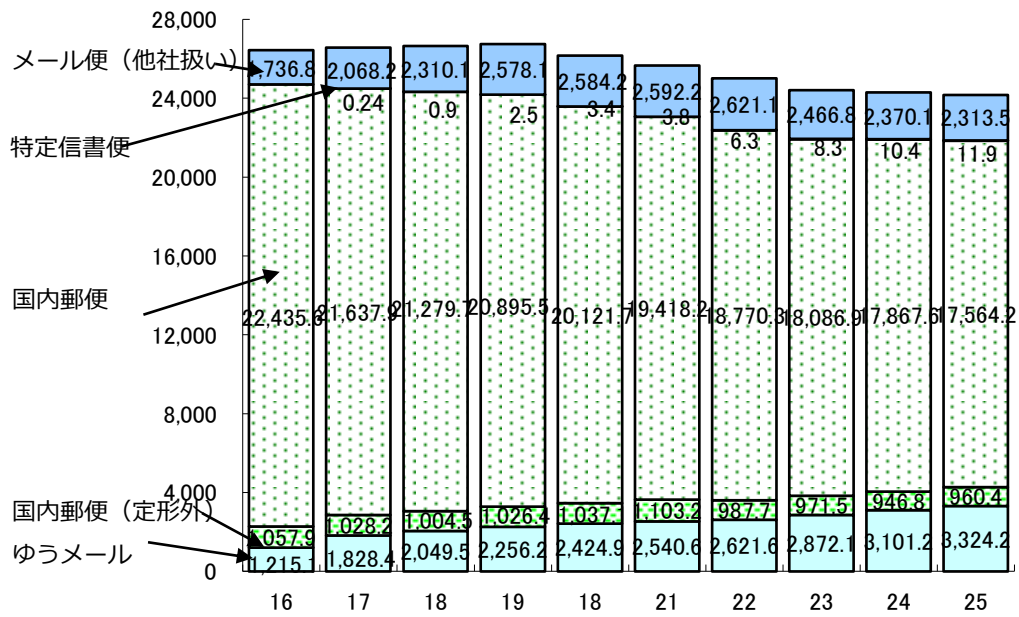
③については、配送ネットワークが高度化されれば提供可能となる新商品・サービスや、郵便のインフラを活用し、既存事業との相乗効果で売上を伸ばせる新事業等の開発が求められる。これらは、民営化後に収益改善を模索し、実行してきた日本郵便のノウハウが活かされるものとする。MPTも、現状でもヤンゴンGPO、ネーपीドーCPO等大型局については、空きスペースを民間クーリエ等に提供し、家賃収入を得る形での収益源確保を行っているが、これは現業とのシナジーが見込めないどころか、直接的な競合に顧客を譲り渡す手助けをしているような状態である。資産である既存インフラが生み出す収益をしっかりと取りこむモデルを構築していく必要がある。

図表 2-8: 日本における国民所得と郵便物数の推移



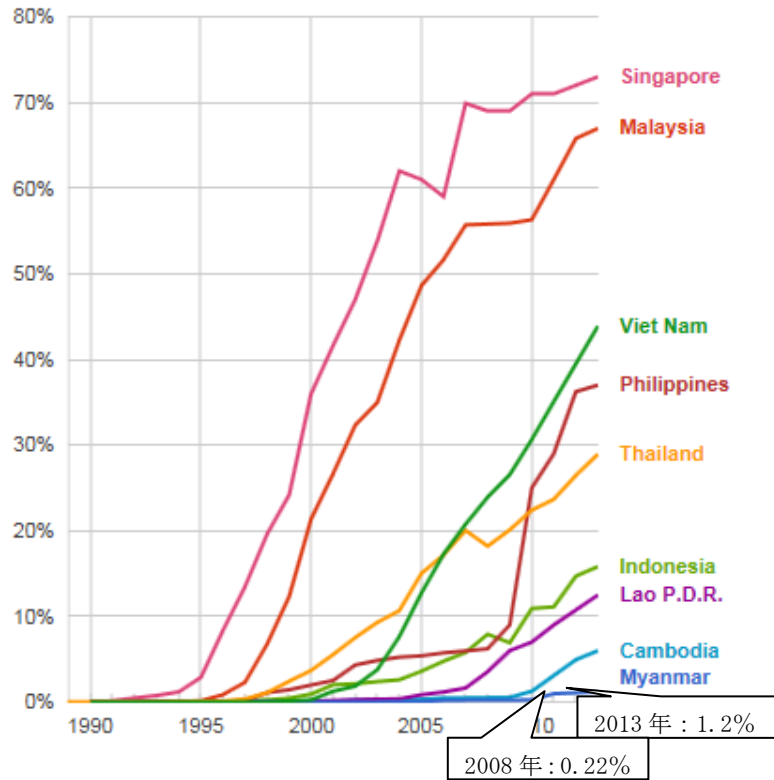
※日本郵便資料より

図表 2-9:日本の郵便物内訳推移（宅配を除く）



※日本郵便資料より

図表 2-10:ASEAN 諸国のインターネット普及率



※ITU 資料より

図表 2-11: 民間クーリエ業者に関する配送サービスの概要

	SBS	Royal Express	UCS	MGL
設立年 ¹⁾	• 2001年	• 2002年	• 2012年	• 2012年
サービス概要	• 6都市 ²⁾ でMailとParcelのサービスを提供	• 4都市 ³⁾ でMailとParcelのサービスを提供	• 主要都市にある15のオフィスで、MailとParcelのサービスを提供	• 主要都市にある14のオフィスで、MailとParcelのエクスプレスサービスを提供
取扱い数	• 55,000件/月程度(300件弱/日程度) • Mail(Document)がメイン	• MailとParcelで1,300件/日程度	• 全体で4,000~10,000件超/月程度 • Mail(Document)がメイン	• Parcelは200~300件/日、Document等は200~300件/日で合計600件/日程度
主要顧客	• 法人がメイン • Invitation Cardから何でも請け負う	• 政府・大使館関係と法人がメイン • Invitation Cardから何でも請け負う	• 法人がメインで、BtoB(政府系含む)が多い • UNICEF、WB、ADB、JICA、韓国大使館等	• 法人50%、一般人45%、政府関係5%の割合 • 法人はInvitation CardやAdvertising mail等が多い
サービスの種類	① 通常配達サービス ② 速達サービス(マンダレー・ラショーは翌日) ③ DMサービス	① 当日配達サービス(同一都市内のみ) ② First Class Mail(2~3日) ③ Second Class Mail(3~7日) ④ Standard Class Mail(7日+α)	① 当日配達サービス(同一市内間に限定) ② 翌日配達サービス(一部エリアに限定) ③ 通常サービス(7日以上)	① エクスプレスサービス(ヤンゴン市内間では一部当日配達。ヤンゴン→ネービードー・マンダレーでは一部翌日配達)
料金 (上記サービス種類番号に対応)	① 400Kyats~、1,000~2,000Kyats程度が多い(配達量別) ② ヤンゴン→マンダレーでは、3,000Kyats~(通数別) ③ 不明	① 4~5USD(重量別) ② 0.75~1USD/通(通数別) ③ 0.45~0.5USD/通(通数別) ④ 0.35~0.4USD/通(通数別)	① ヤンゴン市内では、3,000Kyats~ ② ヤンゴン→マンダレーで、2,500Kyats~(重量別) ③ 不明	① ヤンゴン市内間では、2,500~10,000Kyats(5kg未満)。ヤンゴン→ネービードー・マンダレーでは、5,500~7,500Kyats程度(1~2kg)

※平成 25 年度「ミャンマー連邦共和国における郵便物の送達品質及び郵便運送網の現状に関する調査研究」報告書より

3. ミャンマー郵便事業・ネットワークの高度化の前提となる国民ニーズや利用実態の把握

3-1. ミャンマー国民の郵便を含めたコミュニケーション手段に対する利用実態の把握

3-1-1. 実施目的

ミャンマー郵便サービス向上と、その周辺領域のビジネス機会開発に際し、より効果・効率的にプロジェクトを達成する為に、ミャンマー国民の郵便サービスを含むコミュニケーション手段の現状利用実態と、その満足点・不満足点、更には顕在化しているニーズ、潜在ニーズを消費者調査によって明らかにする。

手法としては、まずはミャンマー郵便利用経験者による消費者インタビューを各社会階層ごとに実施し、幅広い消費者の生の声を元に、現状サービスの利用実態及び、現状の満足・不満足点を理解し、サービス向上の為の仮説を構築する。その後、定量的な訪問面接調査を実施し、利用実態の量的把握、及び定性調査結果を元に構築したサービス向上の仮説の検証を行う。

3-1-2. 実施概要

いずれも現地調査会社として「ミャンマー・サーベイ・リサーチ (MSR)」に実施を委託した。

(1) 定性調査 (グループインタビュー)

以下の条件の通り、合計 16 グループに対して行った。

●対象者条件：

- － 郵便局を過去 2 年以内に使用したミャンマー国民
- － 年齢：25-49 歳男女
- － 社会階層 (Social Economic Class、SEC)：A/B、C

●調査地域： ヤンゴン、マンダレー

●グループ割付 (各都市毎)

	男性		女性		合計
	25-39 歳	40-49 歳	25-39 歳	40-49 歳	
SEC: A/B	1	1	1	1	4
SEC: C	1	1	1	1	4
合計	2	2	2	2	8

図表 3-1：グループインタビューフロー

Ice Breaking	名前/職業/家族構成/趣味
コミュニケーション全般について	<p>■ (非助成：モデレーターから例示をせずに質問) 他人とのコミュニケーションにどのような手段を利用しているか？</p> <p>■ (助成：モデレーターから回答前に例示)</p>

	<p>手紙、電話(有線 or 携帯)、SMS、メール、SNS、オンラインゲーム、その他(Fax、電報、Skype等)を利用しているか？</p> <p>■頻繁に利用している手段ベスト3、その理由とオケージョン</p>
現在の郵便局サービスに関して	<p>■郵便局に対しての印象や提供サービスに関するコメント(自由に)</p> <p>■どんなサービスを利用しているか？(非助成)</p> <p>■その他、郵便局で利用できるサービスで知っているものは？(非助成)→(助成)</p> <p>■利用したことのあるサービスと無いサービス(利用したことのあるサービスについて)何故非助成では思い出さなかったのか？(利用したことがないサービスについて)何故利用しないのか？</p> <p>■現在の郵便局のサービスで満足している点、不満・改善してもらいたい点</p>
郵便サービスについて	<p>■現状の利用サービス内容(利用目的、利用時期)</p> <p>■郵便サービスを利用する理由(他のコミュニケーション手段と比較して)</p> <p>■現状の郵便サービスについての満足点、不満・改善してもらいたい点(到着までの日数、集配頻度、郵便局数、受付時間、郵便料金、海外郵便、その他)</p> <p>■郵便サービスにおいて重要だと思うこと</p>
送金サービスについて	<p>■現状の送金サービスの利用内容(利用目的、利用時期、緊急性等)</p> <p>■現状の送金サービスについての満足点、不満・改善してほしい点(手続き、着金までの日数、限度額、手数料、受付時間、海外送金/受取、その他)</p> <p>■送金サービスにおいて重要だと思うこと</p>
日本における郵便サービスの提示を受けての印象	<p>■金融サービス(預金、保険、投資商品等)</p> <p>■通信販売取次販売発送サービス</p> <p>■催事商品(クリスマス、バレンタイン、宗教行事等)</p> <p>■その他(海外商品、地方名産品等)</p> <p>■自分の生活にとって必要性、その理由</p> <p>■ミャンマーに導入するにあたっての要改善点のアイデア</p>

(2) 定量調査(訪問面接調査)

ヤンゴンのみで、以下の対象者条件で合計800名のミャンマー国民に行った。

●対象者条件：

- － 郵便局を過去2年以内に使用したミャンマー国民
- － 年齢：25-49歳男女

－ 社会階層 (SEC) : A/B、C

●調査地域： ヤンゴン

●対象者割付 (ヤンゴン)

	男性		女性		合計
	25-39 歳	40-49 歳	25-39 歳	40-49 歳	
SEC: A/B	100	100	100	100	400
SEC: C	100	100	100	100	400
合計	200	200	200	200	800

図表 3-2 : 定量調査項目

コミュニケーション全般についての利用経験	現在と 2 年前の比較
郵便局に対する評価	<ul style="list-style-type: none"> ■満足度 ■好意度 ■信頼度 ■利用意向 ■友人/家族への推奨
郵便局の利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ■中央郵便局 ■各タウンシップの郵便局 ■郵便ポスト
郵便局の各サービス利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ■手紙 ■小包 ■送金 ■電報
郵便局に対するイメージ	
郵便局の各サービスに対する満足度	
各種サービスの利用について (手紙/小包/送金)	<ul style="list-style-type: none"> ■利用状況 ■利用頻度 ■利用場所
新サービスアイデアについての評価	

図表 3-3：社会階層区分の定義（定性・定量共通）

	月の世帯収入（単位：チャット）	ヤンゴン	ミャンマー全土
SEC A	2,000,001 above	8%	2%
SEC B	1,000,001-2,000,000	20%	8%
SEC B+	500,001-1,000,000	30%	20%
SEC C	300,001-500,000	30%	30%
SEC D/E	Less than 300,000	12%	40%

3-2. 結果

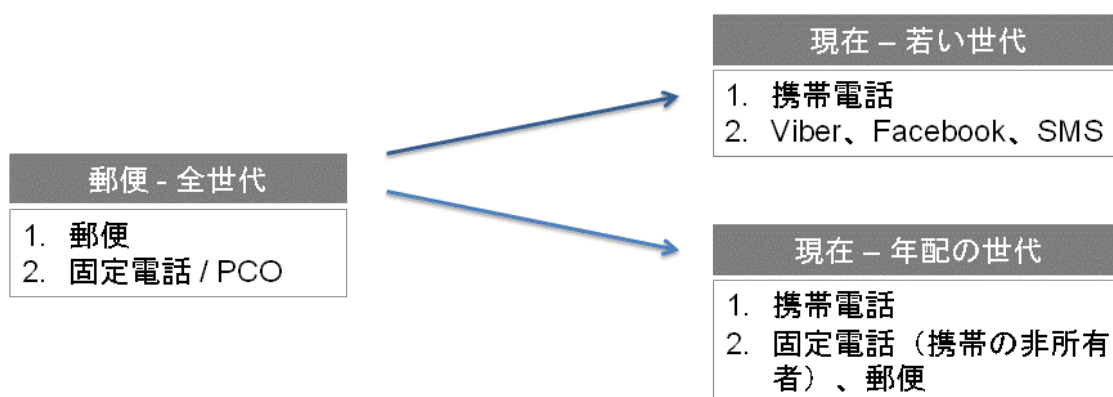
3-2-1. 定性調査

3-2-1-1. コミュニケーション行動

約 2 年前から携帯電話・インターネットの普及が加速しており、富裕層（SEC：A/B 層）及び中間層（SEC：B/C 層）のコミュニケーション行動には、劇的な変化が起こっている。特に「スピード」については、消費者ニーズに最も大きな変化があり、即座に連絡が取れる方法が好まれている。

しかし、社会階層に関わらず、年配の回答者（40 歳以上）は、特に女性の場合、新しいテクノロジーへの順応が若い世代に比べ遅い傾向がある。

図表 3-4： コミュニケーション行動の変遷イメージ



それぞれのコミュニケーション手段の利用状況、満足点・不満足点は下記の通り。

■手紙

約 2 年前までは友達／親戚に自分の近況を詳細に伝える為の最も一般的なコミュニケーション手段であったが、携帯電話の台頭によって、個人的な手紙を書くことは減少している。手紙を利用するのは、年齢が 50 代以上の消費者か、相手が僻地に住んでいる場合や、政府機関に文章を送付する場合（公立大学への願書等）、郵便局を経由して送付する方法

しか認められていない場合の使用等が中心となっている。手紙はプライバシーが守られることが利点だが、配達時間がかかることがミャンマー国民にとって最も不満足な点である。

■電話

ミャンマー国民にとって、「電話＝携帯電話」を意味する。約 2 年前までは携帯電話を購入出来るのは、非常に裕福な階層に限られていた。固定電話を持つ習慣は少なく、その為大部分が PCO（公衆電話ボックス）か個人公衆電話を利用していたが、その利用も緊急時に限られていた。しかし、現在では都市人口の大多数が携帯電話を所有し、コミュニケーションのメインツールとして使用している。

PCO が主要電話として機能していた 2 年前までは、内密な話（家族の問題や恋人同士の会話等）が出来ず、また高額、夜間使用が出来ない、相手も約束の時間に電話の前に並ばなければならない等、不満足点は多々あった。しかし携帯電話の普及により、特に都市部では 24 時間連絡・通話が可能となり、また SMS も利用出来る為、気兼ねなく相手とのコミュニケーションが取れるようになった。通信費も PCO より安価である。

ただし、大都市を出ると、接続状況が悪くなることが多い。

■インターネット

約 2 年前までは殆ど利用されておらず、主にインターネットカフェから利用に限定されていた。速度も遅く、実用的ではなかった。しかし、現在では携帯電話（スマートフォン）の普及に伴い、主なスマートフォンを介してのインターネットアクセスが一般的。若い世代（40 代未満）と富裕層（SEC：A/B）には特に人気を博している。

利用としては、約 2 年前までは富裕層による海外の親戚との連絡手段や、ビジネス目的のメール程度の利用であったが、現在では電子メールは勿論、Facebook 等のソーシャルネットワークサービス（SNS）、Viber 等のインターネット電話アプリが急速に普及していて、「安価」に、外部世界に対する「窓」として、迅速に情報を収集出来るようになった。ヤンゴンの飲食店やホテル等の Wifi は無料で使用できるところが増え、転送スピードも高速化しつつある。

■電報

緊急時（事故や死亡等）のスピード最優先時の利用に限られていたが、現在は携帯電話にとって代わられている。

■ファックス

主としてビジネス利用が中心であり、利用頻度は電子メールに駆逐されているが、現在でもビジネス時ではよく利用されている。

■オンラインゲーム

約 2 年前までは利用自体が殆どなかったが、現在は SEC A/B 層の若い男性に徐々に普及しつつある。

3-2-1-2. 郵便局に関する認識と利用状況

全体としてミャンマー国民の郵便局の利用は減少傾向にある。原因としては、主にサービス（特に接遇）に対する不満である。しかし郵便局は国有であることから、多くの国民が郵便局に対して、心的絆を感じ応援している。

SEC C クラスの消費者は郵便サービスに対する不満をそれほど明確に述べたわけではなかった。彼らの多くは他の優れたサービスを経験したことがないので、郵便サービスにあまり多くを求めていない。手紙／小包が破損することなく配達されれば、良いサービスと見なしている。

他方、SEC A./B は民間企業を利用した経験がある。彼らには富／地位があるため、自分より下位とみなした政府職員に何か頼む際に、へりくだった態度取ることに抵抗がある。SEC C より率直に意見を言うし、批判をすることを恐れない。

グループインタビュー参加者全員が、特に顧客サービス（接遇）に関して、改善を強く望んでいる。

■郵便局の良い点

郵便／小包を届けるという「機能」については、殆どの対象者が安全で、時折長く時間がかかる場合もあるものの必ず配達されるとして、基本的には満足している。また、ミャンマー全土にサービスを提供し、僻地にいる親戚等にも届けられるのは、郵便局だけだと考えている。そして何よりも、郵便サービスは国民にとって身近な存在であり、また民間企業と異なり国民の利益に奉仕する存在であるとみなしており、国へのシンパシーが郵便局への支持となって表れている面もある。

■郵便局に対する一般的な不満

不満は主に職員の態度に対するものが殆ど。現在は民間銀行の顧客サービスが判断基準となっており、対象者の大部分が同等の顧客サービスを望んでいる。具体的には以下の通り。

- 職員の対応が良くないことで金儲けをしている仲介屋を排除してほしい
- 職員はお釣りを渡すべき、基本的なサービスを提供するだけで賄賂を期待しないでほしい、親切にしてほしい、質問に答えてほしい、営業時間中は仕事をするべき。（ほとんどの回答者によると、職員は午前中に客を1時間待たせ、12時から1時まで昼食をとり、2時以降は働かない）
- 職員は利用者にきちんと対応し、すべての人を平等に扱うべきだ。自分の友達や仲介人のために順番飛ばしをしないでほしい。
- 郵便配達が正しく配達しない。手紙や小包が自宅に配達されない。
- 行列に並んで待つ時間が長過ぎる。しかも、小包や書留郵便を送る場合は、複数のカウンターに行かなければならない。
- 営業時間と速達の受付時間を延長してほしい。
- 配達時間をもっと短縮してほしい。

- GPO を掃除してほしい（雨漏りの修理、何かを書くときのイスとテーブルの提供、ゴミ掃除、もっと明るくしてほしい、等）

■郵便サービスの最新競合状況

民間銀行や宅配業者は信頼性が高く、迅速で、顧客対応が親切なことから、郵便局よりも評判が高い。参加者の大部分が（特に SEC A/B）、料金が高くついても、そのような種類の高い顧客サービスを望んでいる。

図表 3-5: 各郵便サービスの競合

郵便物の送付	<ul style="list-style-type: none"> ■手紙から携帯電話へ急速にシフトしている ■文書は民間の宅急便か高速バス（より安全かつ早い）の利用が増加傾向
小包の送付	<ul style="list-style-type: none"> ■民間の宅配便 ■高速バス
現金送金	<ul style="list-style-type: none"> ■民間銀行（CB BANK、KBZ BANK 等） ■Hundi（非合法金融業者） ■政府銀行

■中央郵便局（GPO）について

対象者の殆どが、「郵便局＝中央郵便局（GPO）」というイメージを持っている。反面、他の Township にある局の所在地や提供サービスについて知識がない。タウンシップの局を利用したことのある対象者は少数にとどまる。

図表 3-6: ヤンゴン GPO/マンダレーGPO でビジネスを展開する外部事業者



マンダレー



GPOの玄関



切手、ハガキを
売る外部の
販売店

3-2-1-3. 郵便サービスの評価

■手紙の送付

図表 3-7:手紙の評価

利用状況	携帯電話の利用が進んでおり、個人的な手紙を送るという行為はミャンマーにおいて減少しているが、一方で重要でない連絡の手段としては郵便がその低料金で評価される傾向にある。
満足度	大部分の消費者は、時間がかかってもとにかく手紙が届いているので、概してサービスを好意的に受け止めている一方、一度不配を経験した消費者は大きな不満を持っている。
配達時間の評価	一般に時間がかかり過ぎ、いつ配達するかわからないという印象を持っている。消費者は配達時間の大幅な短縮時間を望んでいる（2～3日、速達の場合は翌日）。
局・ポストの利用	大部分が GPO を利用。市内各局の認知度は低い。また郵便ポストについて、大部分の消費者はポストがきちんと開函されることはほとんどないと考えているうえ、投函された手紙が盗まれる可能性、遊んでいる子供たちがポストの中にモノを落とすことによって破損する可能性があるとも考えていて、信頼性は著しく低い。

職員の対応	職員が営業時間いっぱい仕事をしないため、消費者は非常に不便を感じている。特に GPO まで行くことを考えた場合、行くまでの労力が報われない場合がある。通常の営業時間に来ても、職員はおしゃべりをしたりお茶を飲んだりして仕事をしない、またランチ時間をたっぷりとるために昼前には仕事をやめてしまう、という意見が見られた。職員が実際に局に対応するのは、10～12 時と場合によって午後 1～2 時のみ。多くの消費者は、速達は午後 2 時には既に受付が終了している為、せっかく行列に並び、ようやくカウンターに到達しても、午後 2 時を過ぎていてサービスが利用できないことを経験している。
料金	郵送料は手頃で、民間の宅配便を利用するよりも安価なため、手紙の種類（書留など）を問わず、郵便料は問題視されていない。

■小包の送付／受取

図表 3-8:小包の評価

利用状況	回答者の半数は、小包の送付および受取の経験がある。親戚とのやりとりが主で、食料品、書籍または衣服が送られている。
満足度	小包の配達時間は手紙より長くかかることを知っているためか、満足度は手紙よりわずかに高い。しかし問題もあって、小包が開封されて、中身が盗まれていたとの経験を持つ者も少数存在する。一部の消費者は、小包が自宅に配達されず、しつこく尋ねた後で、ようやく所在が判明したこともある。
配達時間の評価	現状日数がかかり過ぎており、いつ到着するかが誰にもわからない。よって、信頼性がなく、食品の場合、既に腐っていることもある。消費者は配達時間の短縮を強く要望しており（2～3 日）、遥かに迅速な高速バスや民間企業によって期待値が高くなっている。
局の利用	小包は GPO からしか送れないと、対象者全員が考えており、不便・遠すぎる等の不満が強い。特に都市中心部のバイクの乗り入れ規制があるヤンゴンでは、GPO まで重い荷物を持ってタクシーで移動しなければならず、時間と費用がかかることを問題視している。マンダレーではバイクの乗り入れ規制がないが、もっと短時間で便利に持ちこめるように、局や拠点の増設が望まれている。
職員の対応	紙と同様、職員は非効率的と見なされており、営業時間中に仕事をしていないとの認識がある。
料金	サービス品質や迅速性で遥かに勝っている高速バスと比較しても、割高であるという認識がある。
競合について	「高速バス」は、迅速で当日または翌日配達（距離による）のため利

	<p>用が伸びている。料金は従量制ではなく、個数に応じて請求。時間的にも閉店時間がなく、夜間は門前に投函することが出来る。ただし、家までは配達されず、バスターミナルまで取りに行く必要がある。また、紛失／盗難、バスの事故が起きた場合、保証はない。</p> <p>民間の宅配サービスは迅速かつ信頼性が高く、特に海外への宅配の場合、重宝されている。また、貴重品等の高額商品（宝石商の為の Mogkok Service など）にも利用出来る。書類の記入等のサポートもある。その反面、郵便局や高速バスより、料金は遥かに高額となっている。</p>
--	---

■現金送金

図表 3-9:現金送金の評価

利用状況	郵便局を利用したことがある対象者は少ない。回答者の約 25%が親戚を援助する為に送金をしたことがあるが、郵便局からの送金経験はごくわずか。
局の利用	民間銀行より郵便局の方が、多く局があるので、送金／受取に便利という評価がある。
職員の対応	週末には利用出来ず、営業時間が短すぎると認識されている。
料金	民間銀行は郵便局の速達サービスより若干高価な程度だが、サービスは郵便局のそれより優れている為、割安感を感じている。
競合について	<p>以下の選択肢が存在する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■高速バス：緊急の場合（週末、翌日送金等）に便利であるが、他の集団より料金が高い。会社や運転手を知っていると安心。ただし、損失／紛失の場合は保証がない。 ■民間銀行：迅速なサービス、配達、信頼性も高く、親切。料金も手頃で、各都市に支店も多い。但し、全ての農村地に支店が有るわけではない。週末は休業。 ■Hundi：緊急の場合は便利。但し、送金地域は限られる。 ■政府系銀行： <ul style="list-style-type: none"> －MEB 銀行 1 号支店；迅速な送金、民間銀行と同様の親切なサービス、ミャンマー全土に多数の支店あり。（農村地を含む）。週末は休業。 －MEB 銀行 2 号支店；ミャンマー全土に支店があるが、サービスに時間がかかり、不親切。 <p>大部分は、顧客対応が遥かに優れ、より迅速なサービスを提供する民間銀行や Hundi を利用している。</p> <p>ただ、銀行口座を持っている対象者はごくわずか、家計事情を明ら</p>

	かになることを望まないため、裕福な層でさえ銀行口座を保有していない。
--	------------------------------------

3-2-1-4. MPT が提供しうる新サービスに対する評価

「配達員による小包のピックアップサービス」「公共料金支払窓口サービス」「郵便局窓口の携帯電話代理店機能」「通信販売」「日本からの新鮮な食品の販売」「グリーンティングカードの発行・販売」「携帯電話の SMS 機能を活用した小口決済サービス」「貴重品の安全な配達」「宗教的な寄付代行」「郵便物の追跡システム」「記念切手発行・販売」のそれぞれについて提示し、評価をヒアリングした。結果は以下の通り。

図表 3-10：対象者の新サービスに対する評価まとめ

サービス案	評価
配達員による小包のピックアップサービス	労力や時間、交通費の節約になるため、サービスの改善として評価される。回収手数料として最大 1000～1500 チャット までなら支払ってもよいと考えられている。(大部分がタクシーを利用して GPO に小包を運んでいるヤンゴンでは、タクシー料金が為に、もっと支払っても良いと考えている)。改善点等は特になし。ただし、信頼性が高くならなければならない。約束した回収時間帯に到着する必要がある。料金は地域/距離に応じて異なる可能性がある。
公共料金支払窓口サービス	時間と労力の節約になり便利。但し、全ての支払いをワンストップで済ませられるというアイデアは、大多数から好評を得た。しかし一部の消費者(特に SEC A/B)は、運転手や隣人、警備員にお金を払って、請求書の配達時に玄関で直接支払う為、付加価値を感じない。GPO まで出かけるのは、非常に面倒(特にヤンゴン)なので、全ての支店でサービスを利用できる必要がある。 ※ミャンマーの水道料金の請求書は 3 カ月おきに届き、配達人に直接支払うことが出来る。電気料金の請求書は毎月届くが、留守の場合や、隣人にお金を払って支払いを頼んでいない場合、電力会社のオフィスで支払わなければならない。
郵便局窓口の携帯電話代理店機能	興味を示す対象者もいたが、既に携帯電話を所有している人は興味を示さない。携帯端末やプリペイドカード、SIM を販売する店はすでに近所に沢山ある。興味を持っていた対象者も、調査実施時、SIM カードが不足しており、闇マーケットで定価の数倍で販売されていたのが理由であると考えられる。現在は、3 社が競合しており、SIM カードを定価で安定的に入手可能である
通信販売	日本やミャンマー周辺国からの食品等の通信販売を郵便局が窓口となっ

	<p>て受け付けるサービスを提示したところ、ほとんどの対象者はこのサービスに強い関心を持った。選択肢が広がるというメリットがあり、品質が高いと思われる外国製品を見たいという好奇心を持っている。過去3年間で商品が入手しやすくなり、選択肢も増えたが、まだ他国ほどではない。ヤンゴンでは商品の種類が最も豊富にあるが、小さな都市ではそうはいかない。カタログがあれば、家にいながら、何が売られているかを知ることができる。</p> <p>しかし、商品の種類や価格がより具体性を持って提示された場合に本当に購入意向があるかどうかは、再度確認する必要がある。</p>
日本からの新鮮な食品の販売	<p>殆ど対象者は、外国の食品など新しいものを試してみたいと思っており、強い関心を示した。他方、実際の購入に関する関心は低いように思われる。大部分のミャンマー国民は未だ冷蔵庫を持っておらず、停電が頻繁におきることを考えると、冷凍食品の利用はまだ難しい。</p>
グリーンティングカードの発行・販売	<p>殆ど対象者が現状では関心がなかった。ミャンマーにはグリーンティング・カードを書く習慣がないが、旧正月や宗教上の祭事など人やものが行き交うタイミングは年間に数多くある。こうした時宜をとらえたカードの送付の啓発は、これまで経験がないだけに伸びる可能性があると言える。</p>
携帯電話のSMS機能を活用した小口決済サービス	<p>自宅に居ながら送金出来る＝移動の必要がなく、労力と時間の無駄がない、というサービスの便利な側面は全員から好評価を得た。お金を受け取ることが出来郵便局が近所に多数あり、今よりも営業時間が長くなるならばポテンシャルは高い。ただし、特に農村部での携帯電話の信頼性が今一つのため、セキュリティ面を懸念する声もある。また、郵便局に口座を開けたくない人も見られた。</p>
貴重品の安全な配達	<p>第一印象は好意的に受け取られたが、多くの回答者が貴重品を送る必要性がないことを指摘した。また、高価な宝石を送るのではなく、腕時計や携帯電話といった親戚への贈り物を送る需要の方が大きいようであった。</p>
宗教的な寄付代行	<p>修道僧に袈裟を贈れるサービスがもしあれば、非常に歓迎されるとのことであった。多くの人が伝統的に、自分の誕生日に寄付をする。ただし、ダディンジュ（10月の満月の日、高齢者や教師に敬意を払う）に宗教的な寄付をする際には直接渡すべきであり、送金は適切でないとの評価もあった。</p>
郵便物の追跡システム	<p>配達過程に関わる者たちが、小包/手紙の所在について、ごまかしたり、嘘をついたりできなくなるため、透明性と信頼性があるという評価だった。配達過程に関わる者たちが、小包/手紙の所在について、ごまかした</p>

	り、嘘をついたりできなくなるため、透明性と信頼性があるという評価だった。 ただしインターネットを利用できない国民はまだ多いため、サービス利用の拡大にはまだ障壁があると言える。
記念切手発行・販売	切手収集に対するミャンマー国民の関心は、現状ではほとんどないとの評価だった。

3-2-1-5. 定性調査結果まとめ

■郵便局の現状について

人々の生活における郵便局の役割は過去数年間で変化している。

より迅速な手段（携帯など）が利用可能になったため、利用頻度が減少している。

また、多くの参加者が顧客サービスに関して不満を示し、郵便局に行くことをなるべく避けている。民間企業、特に銀行によって、顧客サービスの新しい基準が作られた。大部分の回答者は、この基準を新しい評価基準として各種サービスを評価している。

手紙の紛失や小包の破損、小包/現金封筒からの抜き取りを経験している回答者がいた。このような体験は忘れることが難しく、郵便局の信頼・信用を損なっている。しかし、それ以上に多くの回答者が、「聞いた話」として、紛失や不親切な職員に関する否定的なエピソードを披露した。ミャンマーの郵便は、国民に対して現状の評価以上に悪い評判が定着している懸念がある。

■郵便局の最大の課題

以下の通り。

図表 3-11：郵便局の最大の課題

オペレーションの改善	郵便局での処理を迅速化する（カウンターを増やす、ワンストップサービスカウンター等）。配達時間の短縮。全ての家に確実に配達する。
顧客サービスの向上	職員の態度を改善する必要が急務。 挨拶や顧客サービスに関する職員研修の実施、顧客対応プロセスの効率化。
サービスポートフォリオの組み替え	新しいサービスを提供し、持続可能な将来の収入確保を実現することで、再び消費者にとっての関連性の高い選択肢となる。
イメージの刷新	郵便局が本当に変わったこと（信頼出来るようになり、親切になったこと）を伝えることで、安心感を与えて信頼を回復する必要がある。

■郵便局の未来のあり方

郵便局の最大の財産は一般の人々との感情的な絆である。

ありとあらゆる批判にもかかわらず、国営である郵便局は「国民への奉仕を任務として

いる」という認識が持たれ、一定の好感情を集めている。サービスが改善されれば、民間企業よりも、政府の収入源となって私たちの国としての発展に役立つ郵便局を利用したいと述べている。このような態度は愛国者としての義務と考えられている。

一般の人々の間で郵便局の日常的な関連性を高めるには、郵便局は「民間の競合相手に匹敵する程度まで顧客サービスと配達業務を改善する」「配達品質の向上を踏まえて、民間競合と比較した際のコストパフォーマンスの高さを広く訴求する」「関連性のある新しいサービスを立ち上げ、日常的な関連性を高める」この3つのアプローチによって、変化していく必要があると考えられる。

3-2-2. 定量調査(訪問調査)

定性調査では、「郵便機能（きちんと届ける）ことの迅速化」、及び「顧客サービスの向上」が早急に解決・向上させる課題として、定量調査での第一の検証仮説として浮上し、定量調査ではその検証を第一目的とした。定量調査の結果、定性調査での仮説とは異なり、「郵便機能（きちんと届ける）ことの迅速化」については、一定の満足度を確認できた。

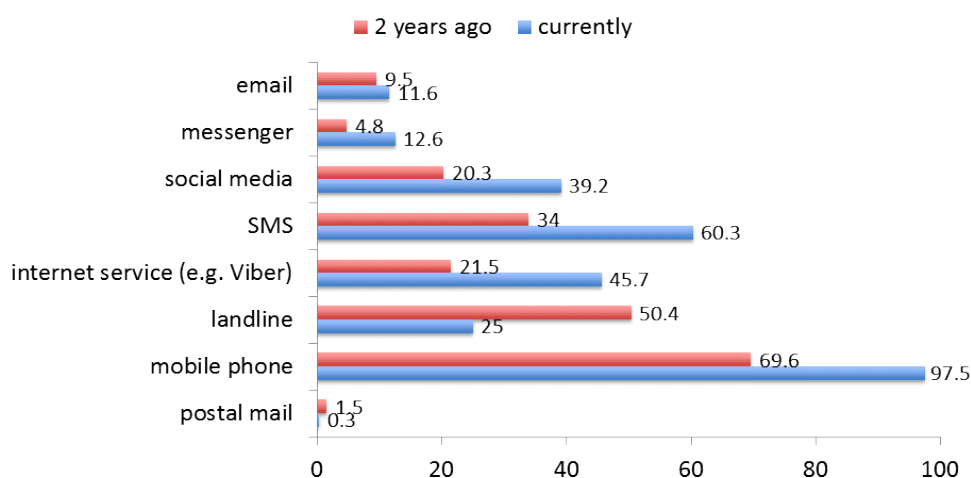
従って、定性調査からの仮説抽出、定量調査での検証を踏まえ、ミャンマー国民にたいして改善すべきミャンマー郵便の第一の課題は、「顧客サービスの向上」であると結論した。以下、各調査項目についての結果をまとめる。

3-2-2-1. コミュニケーションツールの利用

2年前と現在とでコミュニケーションツールの利用を比較すると、手紙は最も使用されていないツールとなっており、他方、携帯電話が毎日のツールとして欠かせないものになっている。

また、過去2年前と現在の利用を固定電話/PCO（公衆電話）、郵便手紙でそれぞれ利用率の差を見てみると、いずれも携帯電話の急速な普及に伴い、1年間で利用率がほぼ半減している。この傾向は、より進むことが予想され、消費者の日常のコミュニケーションツールとしては、郵便の利用はより一層限定的なものになっていくと思われる。

図表 3-11：コミュニケーションツールの利用状況（2年前/現在の比較）

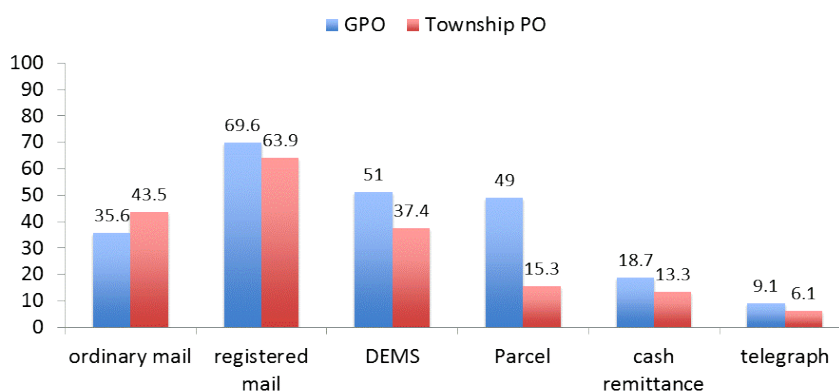


3-2-2-2. 郵便局のサービスへの評価

ヤンゴン市民は、グループインタビューの結果と異なり、タウンシップの郵便局を利用した人が最も多く、約 68%であった。他方、郵便ポストはグループインタビューの結果同様利用率は低く、約 23%であった。最も利用率が高いと予想された中央郵便局は、約 58%であった。

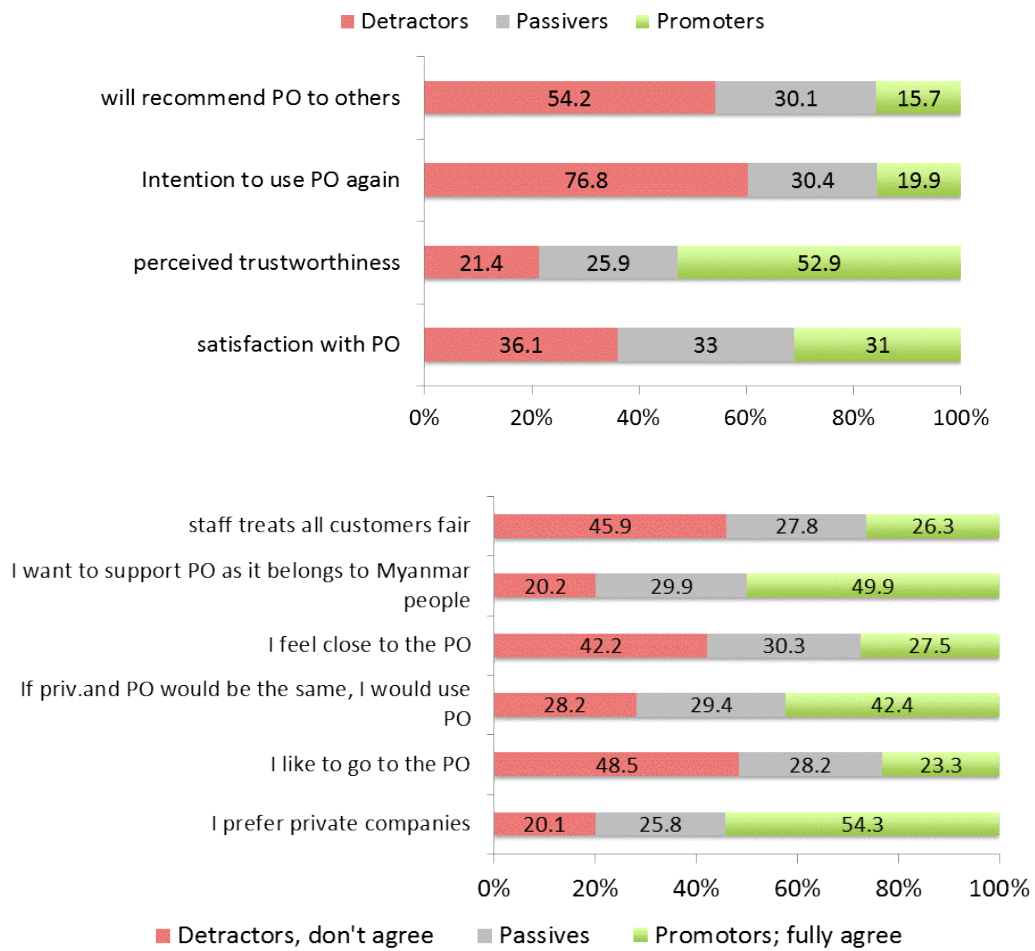
中央郵便局とタウンシップの郵便局の利用をサービス別に比較すると、おしなべて中央郵便局の利用が上回っている。特に小包の利用は、中央郵便局に集中しているといえる。通常の郵便手紙のみ、タウンシップの郵便局での取り扱いが中央郵便局を上回った。

図表 3-12：サービス種別 郵便の利用状況



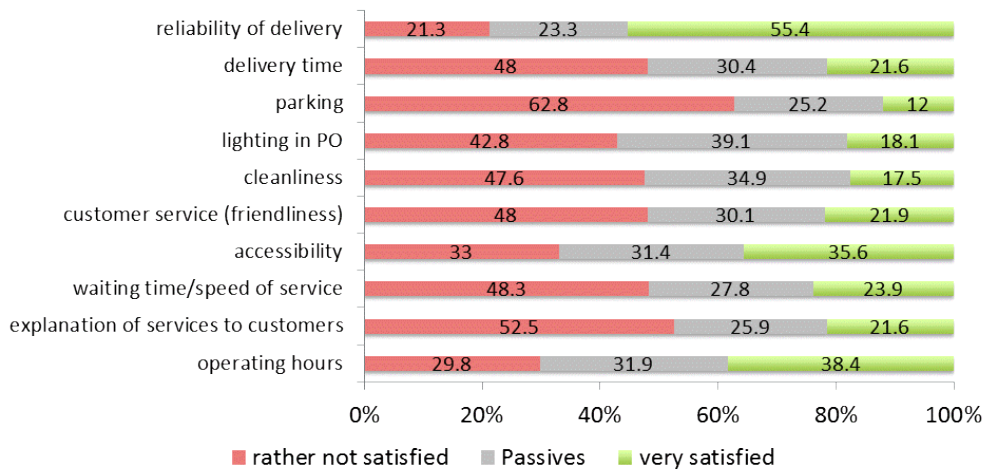
ヤンゴン市民の郵便局に対する評価については、大部分のヤンゴン市民が郵便局を信用できると回答しているが、一方で、利用意向は非常に低い。原因としてはサービスの低下と、携帯電話の普及による、郵便局自体の必要性の低下が考えられる。郵便局は国営であるが故のシンパシーを感じるが、実際の利用は民間企業が好まれるという実態が見てとれる。

図表 3-13 : MPT に対する態度・意見



郵便局の提供サービスについては、グループインタビューの結果と同様、郵便が届くという「機能」については、ヤンゴン市民の満足を得ているが、その他の消費者サービス（接遇）については、非常に強い不満が定量的にも検証された。

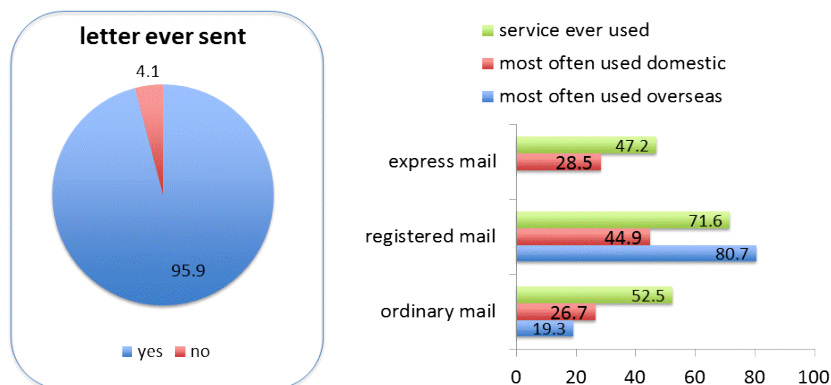
図表 3-13：郵便サービスの品質に対する態度・意見



3-2-2-3. 手紙関連サービスについての評価

手紙関連サービスに関しては、「書留郵便」が最も頻繁に利用されている。郵便局の届けるという機能については、満足レベルに達しているものの、スピードについては非常に遅いというイメージを消費者は持っている。従って「いつ届いたか」を把握できる書留郵便が広く利用されている。特に重要書類や海外への郵便については、書留郵便の利用が圧倒的である。

図表 3-14：手紙関連サービスの利用状況

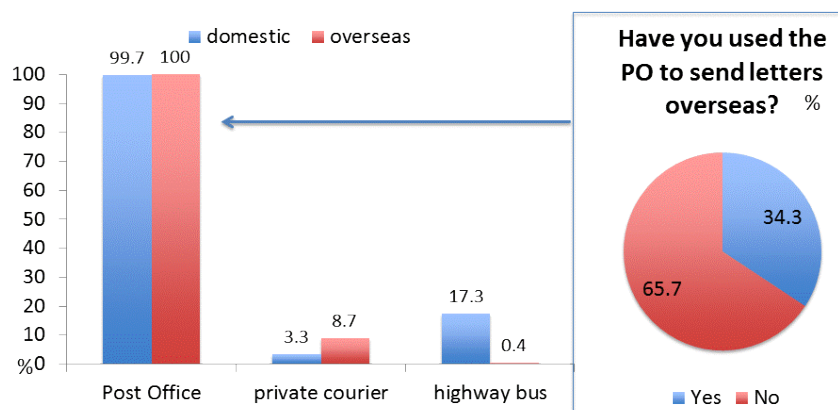


とはいえ、前出の通り手紙関連サービスの利用は 2～3 年前と比べて格段に減少している。これは携帯電話がコミュニケーションの基本ツールに置き換わったからに他ならない。また、海外への郵便はあまり一般的ではない。

民間の郵便配達サービスと比較すると、郵便局は消費者視点でも最もリーズナブルな価格で、広い範囲に配達をしてくれる、現在のところ唯一のネットワークサービスであり、

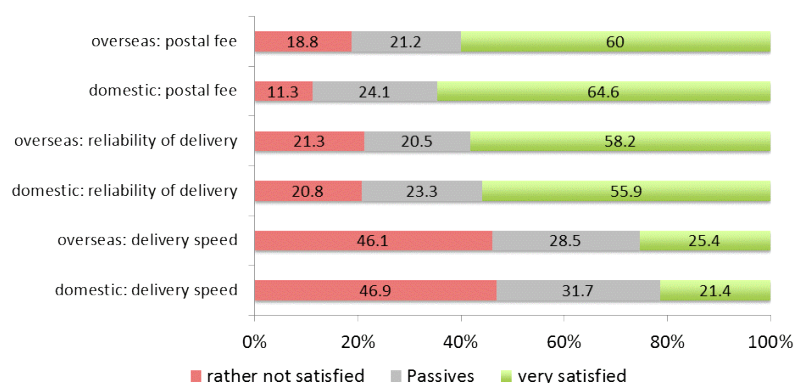
本格的な競合は現れていない。また、約 1/3 のヤンゴン市民が郵便局を利用して海外に手紙を出している。

図表 3-15：手紙関連サービスの利用状況（国内/国外の比較）



顧客満足度については、前出の通り配達信頼性は一定の評価を得ているが、これは最も多く使われている書留郵便に対する評価ともいえる。配達スピードについては不満が高いが、かといって速達の使用はコストパフォーマンスが低いと考えられているのだろう。

図表 3-16：手紙関連サービスの品質に対する評価



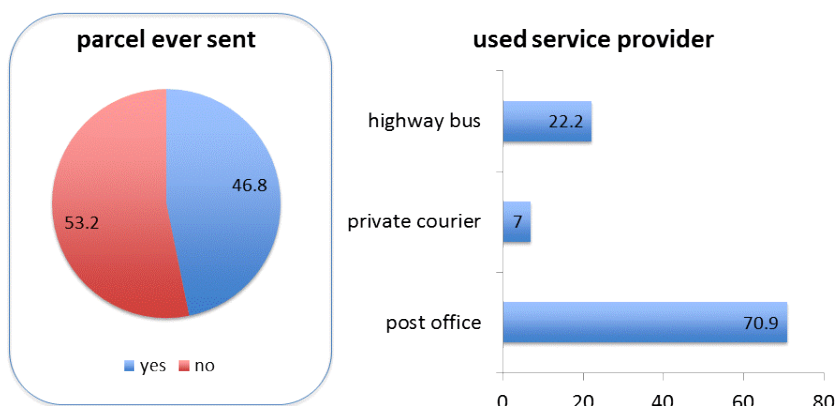
3-2-2-4. 小包サービスについての評価

小包サービスの利用経験者は対象者の半数以下で、グループインタビューの結果ほど一般的に利用されているサービスではなかった。

チャネルとしての郵便は現状では強いが、手紙関連のサービスとは異なり、高速バスは

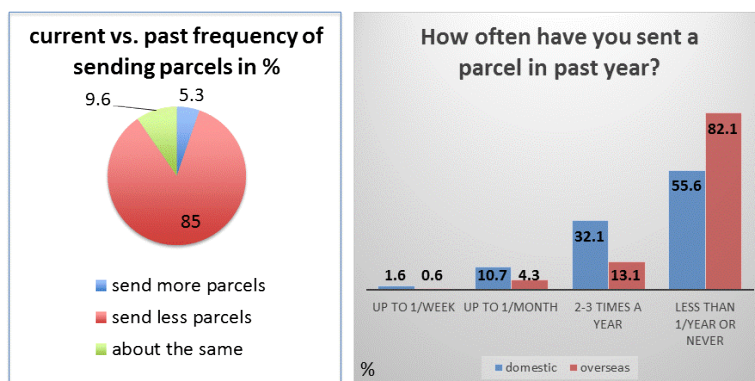
深刻な競合相手として検討するべきである。高速バスは、非常に迅速な配達によって郵便局利用者の最大の不満である「スピード」を解決しているからである。

図表 3-17：小包サービスの利用状況



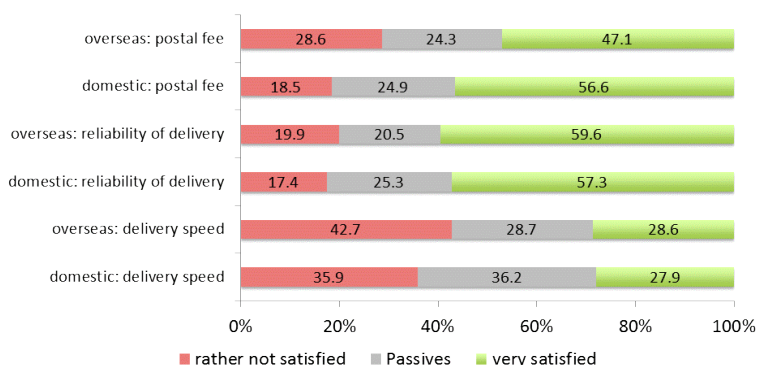
小包サービスの利用はここ 2~3 年で低下している。ヤンゴンから地方都市への道路事情の改善により、流通網が発達、個人ベースでの小包サービスの利用ニーズが低下したこと、更に地方都市へのアクセスが改善したことが主要因と考えられる。

図表 3-18：小包サービスの利用状況（過去/現在の比較）



顧客満足度については、手紙郵便サービスと同様、全般としては高い満足度レベルを維持している。今後は高速バスや車による競合がより活発化してくることが容易に予想される。

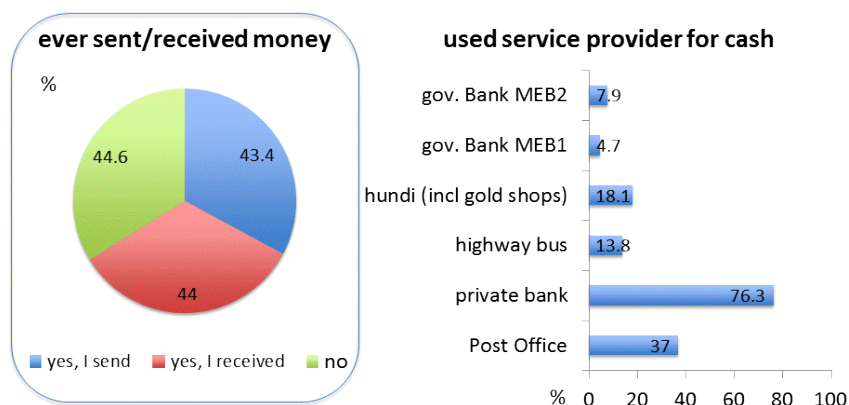
図表 3-19：小包サービスの品質に対する評価



3-2-2-5. 送金サービスについての評価

民間銀行による送金サービスが最も一般的であり、郵便局は次点。

図表 3-20：送金サービスの利用状況

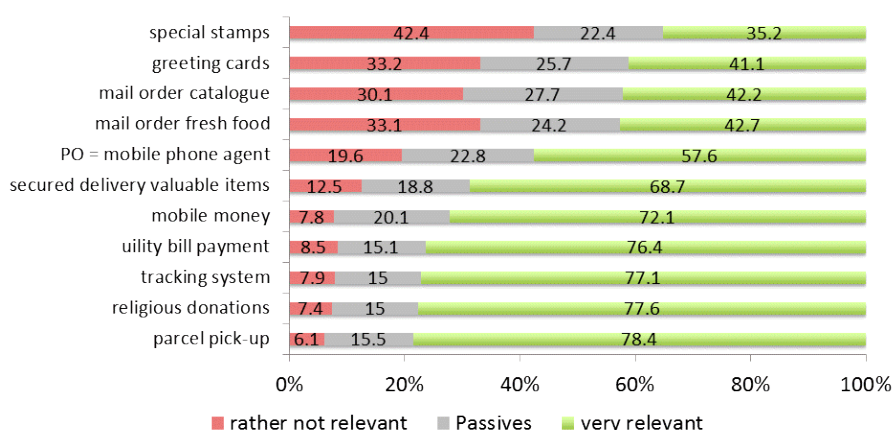


3-2-2-6. MPT が提供しうる新サービスに対する関心

これまで MPT が郵便サービスとしては提供していないが、業務改善を経て提供しうるのではないかと考えられる事業アイデアを 11 種提示してみた。ヤンゴン市民からは総じて高い関心を得られた。特に「小包回収サービス」「追跡システム」「公共料金の支払い代行」「モバイルによる小口決済」の 4 つのサービスは、70%以上が非常に高い関心を示した。

ただ、2 番目に高い関心（約 78%）が示された「宗教的な寄付」については、ミャンマー消費者の宗教に関する意識を配慮した丁寧な導入が必要となるだろう。

図表 3-21：新サービスに対する関心



3-3. 調査結果のからの示唆

本活動を実施し、約2年前からのミャンマーの本格的な市場開放に伴い、ミャンマー消費者のライフスタイルの劇的な変化を如実に垣間見ることができた。特にコミュニケーションの基本的な手段としての携帯電話の普及により、これまでコミュニケーションや情報伝達・受注の中心的役割を果たしてきた郵便が取り扱っていた手紙は劇的に利用を減少したことがうかがえる。

この変化は大都市から徐々に地方都市、更に農村部まで広がることは、過去の周辺アジア諸国の歴史を見ても明らかであり、避けようのない事実である。

つまり、郵便局は現在のビジネスのパイを急速に減少させており、このまま何の手も打たなければ、経営が危機に陥ることが推測される。

ただし、郵便局にとって未だ挽回の余地は残っている。以下に挙げるのは、本事業を通じて、ミャンマー消費者が郵便局に対して、良い点を認識している項目である。

- 「きちんと届ける」という機能に対しての、高い満足度
- 全国農村部までを網羅したネットワーク

反面、早急に改善が必要なのが、「従業員による顧客への対応」（接遇）である。ミャンマー消費者は、本格的な市場開放に伴い、様々な民間企業の顧客サービスを体験しつつあり、現在の郵便局職員の顧客サービスに対して、非常に高い不満を感じている。現状で維持している、郵便局全般に対しての消費者の「絆」を損なう前に、改善に着手する必要がある。

同時に、ライフスタイルが急速に変化し、現在のビジネスドメインのパイが減少していく中、現在のネットワーク資産を活かした新しいサービスを導入し、収益源の確保を確立することが急務である。

本事業で提示したアイデアの中では、

- ① 小包回収サービス

②追跡システム

③公共料金の支払い窓口

④モバイルによる小口決済

⑤宗教的な寄付の窓口

の5つが有力だと考えられるので、ヤンゴンやマンダレーなどの大都市で、導入を前提としたテストの実施が求められるところである。

4. ミャンマーにおける郵便隣接事業展開の FS 検討に資する、ビジネスニーズの把握

4-1. 広告宣伝に係るミャンマーにおける現地調査概要

4-1-1. 実施目的

日本郵便が民営化後に取り組んでいる、収益拡大のための「郵便隣接事業」のひとつに「広告事業」がある。郵便局舎を「メディア」とし、局舎外への看板掲出、局舎内でのポスター掲出、カタログ・パンフレット等のラックの設置等を行い、広告代理店や子会社を通じて広告主を集め、一定の収益獲得に貢献している。

ミャンマーにおいても、全国約 1300 拠点のネットワーク、幹線道路沿いや集落の中心部にあるといった各局の立地特性は、郵便局が今後広告メディアとして高い価値を発揮するポテンシャルにつながるものと考えられる。また、本プロジェクトの主体である JP メディアダイレクトは日本郵便株式会社と、日本の広告業大手である株式会社電通およびその子会社である株式会社電通テックの共同出資によって設立された会社であり、日本の国内での経験や事業ノウハウを活かしてミャンマーにおいて MPT と郵便隣接事業を展開するとき、最も適切なドメインは広告事業である。そこで、ヤンゴンに進出済の日本企業を中心に、MPT が自らのリソースを広告メディアとして活用して広告事業に参入した場合のニーズについて、ヒアリングを実施した。

本活動は、2014 年 9 月 23 日～26 日にかけて実施した。

4-1-2. 実施概要

各社の事業概要やヤンゴンにおける支社・事務所の位置づけを把握したうえで、広告宣伝活動の現状と今後の展開について確認をした。

日本郵便が日本において展開している郵便局を活用した広告宣伝の事例を示しながら、ミャンマーでも同様の広告宣伝をミャンマー郵便が実施した場合の関心の有無や問題意識、その他気になることなどについて意見を頂いた。

当然ではあるが、企業機密に係る点や、正確に企業として情報把握をしていない点もあることから、各企業のヒアリング調査対象者が回答した内容についてのみ整理しており、すべての企業が以下のすべての設問に回答したわけではないことには留意が必要である。

図 4-1 調査概要

(1) 事業内容	<ul style="list-style-type: none">■ 事業概要■ 売上高■ ミャンマー国内における事業所の所在地■ ミャンマーで事業展開をするにあたってのマーケティング上の課題■ ミャンマーでのマーケティング予算の決裁権■ 今後のミャンマーにおける地方展開等の予定■ 主な顧客
----------	---

<p>(2) 広告宣伝活動の現状</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総広告費（概算） ■ メディア別の出稿額/量 ■ 関心のある（今後利用してみたい）メディア・広告宣伝方法 ※新聞・雑誌・テレビ・ラジオ、インターネット、交通広告（バス・列車等）、屋外広告等 ■ 出稿希望時期・理由（狙い） 出稿エリア ■ 戦略的に販売したい商品（価格、プロモーション計画）
<p>(3) 今後の広告宣伝活動の実施方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 関心のある（今後利用してみたい）メディア・広告宣伝方法 ■ 新聞・雑誌・テレビ・ラジオ、インターネットなど ■ 出稿希望時期・理由（狙い） ■ 出稿エリア・理由（狙い） ■ 戦略的に販売したい商品（価格、プロモーション計画） ■ 誰に向けた広告宣伝を強化したいか
<p>(4) 郵便局・郵便ネットワークを活用した広告宣伝について</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 屋外広告への関心・期待 ■ お客様窓口の代行サービスへの関心・期待 ■ ポスティング(DBM)への関心・期待 ■ ダイレクトメールへの関心・期待 ■ その他（パンフレット配布、局内広告、局舎広告等への期待）

4-1-3. 実施対象企業

対象企業は現地企業を中心に自動車ディーラー、家電小売、消費財や食品卸、保険、小売スーパー等である。いずれも広告宣伝費用は年間数万 USD 程度、特に広告に力を入れる企業で 20 万～30 万 USD 程度という結果が得られた。（※金額についてはメーカーと広告宣伝費を折半している企業もある）

具体的に本活動の対象とした企業は以下の通り。

図 4-2 対象企業一覧

No.	企業名	企業区分	業種	売上高	従業員数	支店所在地	広告宣伝費
1	Aung Gabar Services Company Limited	現地企業	自動車ディーラー	不明	80	Yangon, Mandalay	3万USD程度 ※メーカーとの金額分担は不明
2	Advanced Vision Co Ltd	現地企業	家電小売	40万USD	80	Yangon, Mandalay	3万~4万USD ※メーカーの拠出金額と合計
3	Rainbow Bridge Distribution Co Ltd	現地企業	消費財等卸	非公表	300	Yangon, Mandalay, Patheingyi, Pyaw Oye, Taunggyiなどに計11拠点	非公表
4	IKBZ Insurance Co Ltd	現地企業	保険	150万USD	300	7州7管区のうちRakhine州、Karen州を除く州管区に計12支店	不明
5	Tun Electronic Trading Co Ltd	現地企業	家電小売	600万USD	不明	Yangonに4店舗	2万4000USD
6	Global World Insurance Co Ltd	現地企業	保険	10万USD	69	Yangon	3万USD
7	Lwin and Swan Motor Co Ltd	現地企業	自動車ディーラー	30万USD	不明	Yangon, Taunggyi	2500USD~3000USD
8	Asia Light Super Market	現地企業	小売スーパー	720万USD	302	Yangon, Naypyidaw, Taunggyiに計11店舗	広告宣伝実施なし
9	Hypermart Company Limited	現地企業	小売スーパー	不明	500~600 ※卸・小売計	Yangon, Mandalayに計8店の小売店舗	不明
10	TMW Enterprise Limited	現地企業	家電小売	不明	不明	Yangon, Mandalay, Taunggyi, Pyaw Oye, Naypyidawに計29店舗(うちSONYショールームは9店舗)	30万USD ※SONY代理店事業に関し、SONY拠出分との合計
11	Capital Hypermart (Capital Diamond Star Group)	現地企業	小売スーパー	不明	不明	Yangon, Naypyidawにハイパーマーケット、Dagonにスーパーマーケット、Yangon市内に約30のコンビニエンスストア	7万USD~8万USD
12	City Mart Holding Co., Ltd	現地企業	小売スーパー	不明	5,000	Yangon, Mandalay, NaypyidawにOcean7店舗、YangonにMityMart15店舗、Market Place2店舗、CityExpress35店舗	24万USD(※対外秘)
13	KCK Food Center (Restaurant)	現地企業	飲食	147.6万USD	80	Yangon2店舗、Taunggyi1店舗	1.7万USD
14	Grand Wynn Group of Companies	現地企業	食品等卸	不明	429	Yangon, Mandalay	20万USD
15	FUJIFILM MYANMAR Limited	日系企業	日:製造業	現地事務所のためなし	不明	Yangon	不明
16	SOMPO JAPAN Insurance Inc.	日系企業	日:保険	現地事務所のためなし	不明	Yangon	広告宣伝実施なし

4-2. 結果まとめ

4-2-1. 活用されているメディア

現地での現状の広告宣伝活動については、主要四媒体である新聞（週刊新聞）、雑誌、ラジオ、テレビのマスメディアに加え、ミャンマー版イエローページやチラシ、看板を活用した広告宣伝活動が一般的である。その中でも、全国的に広く読まれている新聞に加え、地方部に関しては生活に浸透しているラジオを活用するという声が聞かれた。

昨今のインターネット環境の整備に応じて最近では自社 Web サイトや自社の Facebook ページの活用など、電子媒体を通じた広告宣伝も広まっており、実際に今回訪問した企業の8割以上が Facebook ページを持っており、商品の紹介や新規出店のお知らせを掲載していた。

一方でエリア・ポスティングや名簿を保有するサービス会社に委託した DM や SMS の送付、また自社の顧客名簿に沿ったノベルティ送付などプッシュ型のダイレクトマーケティング

に取り組み始めている企業も存在しており、このような企業の広告宣伝手段の多様化と合わせて、Royal Express 等のクーリエ事業者など複数の民間企業が、企業のマーケティングに関するサービスを提供し始めていることが明らかとなった。

また、特にこれまで現地でなじみのなかった新しい製品や、保険のような目に見えない商品を周知するために、マス広告の他に実際に顧客やバイヤーを集めての商品説明や実演といった対面でのプロモーションを重視する企業もあり、実際にミャンマーではこのような地道な活動の効果が大きいというコメントも得られた。今後このような活動が地方部の発展に合わせて地域的に広がっていくとすれば、地方部での場の提供や人集め、場合によってはプロモーションスタッフの代行などにもニーズが出てくる可能性が想定される。

今後増やしたいメディアに関しても、旧来のメディアに比べ Web 活用や手紙等を活用したダイレクトマーケティング、対面での営業活動を挙げる声が多く聞かれ、今後これらの新たな広告宣伝手段に関する市場が拡大していくことが想定される。

4-2-2. 出稿時期

明確に雨季と乾季が分かれ、雨季である 8～10 月が仏教にお釈迦様の入滅に関するミャンマーでは、一般的に雨季に消費者の購買行動は低調となり、乾季に入ると活況となるため、広告宣伝も雨季が終わる 10 月以降に活発に実施される傾向があるようである。

クリスマス商戦や正月商戦に関しては日系企業と現地企業で異なるコメントが得られたが、実際に現地でビジネスを実施している現地企業によればお正月やクリスマス、その他の時候のイベントに応じて個別のプロモーションが打たれるとのことである。

4-2-3. 広告実施の意思決定プロセスと出資者について

メーカーの指定（独占）販売代理店は、メーカーと連携して商品の広告宣伝活動に取り組むケースが多い。広告宣伝計画の策定は販売代理店とメーカーが連携しつつ、特にメーカー側の主導によって立てられる場合が多く見受けられ、計画策定後は販売代理店が広告媒体や広告代理店との直接交渉を担当するという役割を担っているようである。販売代理店側で計画を変更もしくは新たな媒体を活用する際はメーカーとの相談が必要との声が聞かれた。また、この場合費用負担に関しては販売代理店とメーカー両方で負担するケースと全てをメーカーが負担するケースがあり、販売代理店は多く出しても半額程度が相場となっている。

一方で、特定メーカーの独占販売権を持たず多様なメーカーの商品を扱う一般的な小売スーパーに関しては、自社店舗ブランドに関する広告宣伝を自社で計画し、自社で費用負担しながら実施している。その規模は企業によって異なり、全く広告宣伝を実施していない企業から、マスメディア広告・インスタ広告・ポスティングまで幅広く実施する企業も存在する。

また、一定以上の規模の企業では年間の販売計画や広告宣伝への支出額をあらかじめ策

定して、専門のマーケティングチームを設置して運用しているところが多く、そのような企業においては広告に関する意思決定は概ね年度の区切りの時期に専門人材が行っているということができるだろう。

4-2-4. 広告宣伝に係る課題

広告宣伝に係る課題としては、必ずしもいずれの対象企業にとっても共通したような「一般的な課題」は聞かれず、個別の企業の課題が中心であったが、大きく分類すると、「広告宣伝の手法・媒体選択に係る課題」、「広告宣伝の効果測定に関する課題」、さらには、「制度的課題」の3点が指摘された。以下、個別に簡潔に説明を付す。

テイン・セイン大統領の指導下における急激な経済開放と発展に伴い、広告宣伝の手法も多様化しており、従来のようにラジオコマーシャルや政府系の新聞・雑誌に広告を出すだけではなく、多様な手法が登場してきていることを受け、手法選択に迷っているという声も自動車販売ディーラーから聞かれた。

このことにも関連すると思われるが、小売スーパーからは、チラシの配布を頼んではいるが、本当に全部、間違いなく配布しているか、分からないとの指摘も聞かれた。配布を依頼した企業が、配付終了についてレポートを上げてこないため、結局広告宣伝の成果も明確ではないとのことである。例えば先進国で行われているような「チラシにクーポンを付けて配布し、そのクーポンを持参した者の割合で簡易に効果測定を行う」というようなやり方を紹介してみたものの、「そもそも消費者もまだ、チラシにクーポンが付いており、それを持参する、というような消費行動に慣れていない」との指摘もあり、容易ではない様子が見ええる。

唯一、看板広告に対する課題だけは複数企業から聞かれたところである。具体的には、同国では、看板の掲示場所をどの企業に貸し出すか、ということについては政府が決定権を有しており、定期的に入札で看板掲示企業を決めるものの、良い場所の看板掲示は特定の企業が常に確保していたりして、単純に価格で決定されているわけではない部分が残っているなどの問題点が指摘された。

最後に、外国からの輸入品を商品として扱っており、その宣伝を実施する場合には、コマーシャル枠の購入においても「外資向け料金」が課され、国内の企業よりも高い広告宣伝費がかかるという指摘も聞かれた。これからの制度改正が期待される場所である。

4-2-5. 郵便リソースを活用した広告宣伝について

① 全体的な指摘

「郵便局における広告宣伝」については、日本郵便における“広告宣伝に活用”という HP に掲載された、日本における郵便局の広告宣伝への活用を紹介しながら、ミャンマーの郵便局の広告宣伝への活用可能性・関心等について把握した。

ところが、いくつかの企業からは、「そもそも郵便局・郵便サービスに信頼がないこと」

を理由に、郵便局を拠点とした広告宣伝については、そもそも否定的な意見が少なからず聞かれた。信頼の無さから、“そもそも人が集まらないので、広告宣伝媒体としての価値も無いのでは”という懸念も感じられた。

さらに、郵便局が他のクーリエサービス等と差別化できる最大の価値であると考えられる、全国、地方まで至る約1,300局のネットワークについても、「そもそもまだ地方まで店舗・サービス等を展開していないので魅力を感じない」、「地方は貧しい人が多いので、自分たちの製品・サービスの顧客ではない（ため、広告宣伝の必要性を感じない）」とする企業も複数あった。

しかし、将来的に地方に店舗を展開した場合には活用可能ではないか、とする指摘もあり、ミャンマー経済が更なる発展を遂げ、地方支店ネットワークを持つ企業が増えれば、ビジネスチャンスも出てくると考えられる。

一方で、郵便局が現在のサービスを改善し、信頼度が高まれば、郵便局を広告宣伝拠点とするという考えそのものに対しては「面白い」「関心がある」との声も聞かれた。やはり鍵は、郵便局の本業や職員のサービス意識・実態の向上にあると考えられる。

② 屋外広告（看板等）について

看板等の屋外広告に対しても、「郵便局には人が集まらない」という印象の外資系企業からは、「魅力がない」という指摘も聞かれた。一方では、家電小売りや小売スーパーからは、「関心がある」という発言や、「郵便局の立地や設置料次第では考える」との指摘も聞かれた。屋外広告の掲示媒体としての可能性は感じられる。また、ヤンゴン市内のことであるが、看板設置場所をめぐる競争は激しいものがあり、自治体の看板設置場所をめぐる入札の不透明さに対する疑問などを表明する企業もあることから、このような企業のニーズを取り込める可能性もあると考えられる。

③ 局内取り次ぎサービス、サンプル配布等について

局内取り次ぎ・サンプル配布サービスについては、やはり郵便局には人が集まらないというイメージが強いことから、現時点では魅力的な広告宣伝手法とは考えられていないようである。

人が集まる場所にすること、人が集まる場所としてのブランディングがこれからは必要である。

④ 局内におけるチラシ設置・ポスター配布について

「そもそも郵便局に人が集まらない・来ない」という現状及び現状に関するイメージを前提として、魅力を感じないとする意見が複数企業から聞かれた。やはり、集客能力を高め、イメージを変える努力が必要である。

一方で、直接説明できない、直接さわれないという特性を持つ製品やサービスなら、局内チラシ・ポスターに適しているのではないかと、との指摘も聞かれた。

⑤ 局内におけるイベントの開催について

広告宣伝手法として、ヤンゴン等大都市でもイベントを中心に実施している企業からは、国民の祭り等の行事の際に、イベントスペースとして活用することへの前向きな意見が聞かれた。一方で、人に集まってもらって商品の説明を詳細に行うことが求められる保険のような製品の広告宣伝には、郵便局が適しているのではないかとの指摘も聞かれた。

一方で、イベント用のチラシの配布が遅延するような可能性も、今の郵便局においてはぬぐいきれないとのことで、サービスレベルを高めて初めて活用が考えられる、との指摘もあった。

⑥ ポスティングについて

郵便局が信頼できないので、ポスティングもちゃんとチラシ等をポスティングできるのか、という指摘もある。一方で、外資系企業の中には、富裕層の居住するエリアを対象としたエリア・ポスティングに対するニーズはある可能性がある。

一方で、既に Royal Express がポスティングサービスを実施しているようであり、かなり長期的に取引を行っている会社もある。実際、サービスへの不満も無いようであるので、金額やサービスについては将来的に競合となる可能性がある。

⑦ ダイレクトマーケティングについて

優良顧客との関係性の構築・維持・発展のためにダイレクトメールを広告宣伝方法として期待する意見は少なくない。また、店舗の近辺の富裕顧客が居住する地域におけるダイレクトメールに対する期待も寄せられた。

⑧ その他

保険会社は現地企業・外資企業同様に、郵便局の局員に商品の広告宣伝だけでなく、説明や加入促進・加入の際の手続きまで行う代理店としての機能を期待する声が聞かれた。

現状の制度では代理店が一気に拡大できないことなども理由であるし、もしも郵便局が直接代理店となることが難しい場合には、広告宣伝を一步進めた「紹介代理店」のような機能を担うことに対する期待も聞かれた。これらの指摘は、今後の郵便局のビジネスの一つとして検討に値する。

一方で、郵便局での広告宣伝対象物として、特に広告媒体・広告方法にこだわることなく、漢方薬や化粧品といった、ミャンマーの消費者の多くが利用し、都会や地方など居住地域にも限定されないものを対象としてはどうか、という指摘も聞かれた。

4-3. 結果の総括

多くの企業がいわゆるマス媒体の広告を使用しながらも、生活者の情報接触チャネルのシフトや、費用対効果が見えにくいといった観点から、SNS 等デジタルによる情報発信やダイレクト型の広告を積極的に取り入れていこうとしている。ただ、ダイレクト型の広告についても、ミャンマーにおいては信頼度がいまひとつの状態にある。

郵便局を広告メディアとして使う、インフラを使ったダイレクトマーケティングの代行業者として使う、という考え方は、郵便の需要が低い（担当者自身が使ったことがない）、本業自体の信頼度が低い、郵便局に人が来ない、とみなされている現状においてはとても検討できないという意見が大勢を占めた。しかし一方で、郵便の信頼度が高まり、需要が増えたらという条件付きではあるが、郵便リソースを活用した広告やイベント、ダイレクトマーケティング等に可能性を見出す声が聞かれたのも事実である。特にヤンゴンにおいては屋外広告の設置場所が限られ、掲出にあたっての入札過程に不透明な点が多く、郵便局が集客の拠点として機能するなら、ここに新たな広告媒体が設置されれば需要はあるものと推測される。

いずれにしても、MPT の信頼回復がこれらの事業に先立ってなされなければならないことは言うまでもなく、インフラをリソースとした新規事業の立ち上げは中長期的な視点で検討する必要がある。ただ、とりこぼしている郵便ニーズを十分に取り込み、かつ本業との相乗効果で収益を伸ばしていける隣接事業を立ち上げることは、MPT にとっては今後取り組んでいくべき経営課題と言えるだろう。

5. MPT への技術指導

MPT 職員への、上記調査結果・ヒアリング結果の一部共有、ならびに配送ネットワークの高度化にあたっての改善アイデアのうち総務省プロジェクトにおいて指導できなかった内容の指導、さらに MPT の収益改善のための新商品・新規隣接事業の提案を行うことを目的として、セミナーを開催した。概要は以下のとおりである。

日時：2014 年 12 月 12 日（金）10:00～12:30

会場：MPT トレーニングセンター

講師：海野（(株) JP メディアダイレクト）、田畑（日本郵便（株））

対象：ヤンゴン市内の各郵便局長、幹部クラス職員（一部地方局職員を含む）約 60 名

内容：①消費者ニーズ調査結果の一部共有と今後の課題の伝達

②ビジネスニーズ調査結果の一部共有と今後の課題の伝達

③MPT ヒアリング結果を踏まえた、日本郵便の国内実績を前提とする提言

ーICT の活用による、配送ネットワークの信頼度向上のためのマネジメント強化

ーサービス品質を高めるための接客改善（日本の小売店舗等に見る「おもてなし」について）

ー新たな収益源としての新商品・新事業の提案

（クール EMS サービス/窓口代行業/広告事業 等）

参加者からは、「日本の郵便サービスの正確さ・迅速さを見習いたい」「インターネットを活用した通信販売の促進を郵便の事業体が行っているのが印象的だった」との反応を得た。また、ICT の活用による業務改善の端緒として、マネーオーダー（郵便為替）の一部をオンライン化する方向で実証実験を行うことを目指し、MPT 幹部および総務省を交えた協議が開始されることとなった。

図表 X : セミナー実施の様子



6. まとめ

6-1. ミャンマーにおける郵便事業高度化のための課題

社会インフラには、鉄道・交通システム、港湾整備、空港整備、物流ネットワークなどがあるが、中でも今後経済活動がより活発化することが予想されるミャンマーにおいては、郵便システムを基盤とした物流ネットワークは、国民一人一人に民主化による近代化の成果を実感しやすい、生活に密着したインフラであると考えられる。

かつての郵便事業の中心であった、手紙やはがき等信書の需要は携帯電話がこれに取って替わったために世界的に減少傾向にあり、ミャンマーもその例に漏れない。しかし、「安価で」「確実に」「どこにでも」情報を届けるというユニバーサルサービスとしての郵便の使命が長年にわたって十分に果たされてこなかったミャンマーにおいては、本来の需要を下回る利用しか獲得できていない状態が続いてきたともいえる。さらに、近年はEコマースの拡大による個人物流が増加傾向にあり、小口物流のきめ細かいネットワークの構築へのニーズはこれまで以上に高まっている。これに伴って決済機能の提供等関連ビジネスも多様化している。ミャンマーにおいても前述の通り、2013年現在1.2%となっているインターネット普及率を、政府は今後3年以内に80%まで普及させることを目標としている。日本のみならずEコマースが先行する諸国の事例を見れば、品質が高くかつ国土全体に充実した小口物流のネットワーク、および物流事業の隣接領域のサービス提供は、今後さらにその重要性を増すのは明白と言えよう。

総務省プロジェクトによる配送体制の改善が行われた結果として、DEMSの引受を行う局については、通常便・書留・小包も含めて差出の翌日にはネーपीドーやマンダレーに配達される体制が実現された。今後は配送ネットワークのオペレーションを定着させるために、新しいオペレーションを完全に習得した職員を増やすための研修や、円滑なオペレーションを可能とする組織改編が必要となる。また、現状の体制は、健全な経営の観点からは十分とは言えない取扱量が前提となっている。郵便物の都市間輸送についてMPTは自前の配送手段を持たず、列車と長距離バスに委ねているのが現状であるが、バスは事故が頻発しており、一方鉄道は遅延が多くて予定通りの時刻に到着するとは限らない、というリスクを抱えている。今後取扱量が順調に増大していった暁には、自前の配送網を前提としたネットワークやオペレーションを再度構築し直す必要に迫られるだろう。

また、本事業において、郵便事業やその隣接事業の担い手としてのMPTに対するミャンマー国民や在ミャンマー企業の信頼度は残念ながら低いと言わざるを得ない実態が明らかとなった。今、MPTの職員の努力によって配達品質は劇的に向上しつつあるが、郵便がミャンマー国民によってこれまで以上に利活用されることがなければ、オペレーションはいずれまた錆ついてしまう。改善の到達点についての積極的な情報発信や、今後取り組むべき改善の方向性について利用者の声を真摯に傾聴する姿勢も、中長期的に打ち出していく必要があるだろう。

総務省のプロジェクトによる指導で着手できたのは郵便オペレーションの改善までであ

り、事業運営の慢性的な赤字の脱却までは至らなかった。経営体質の改善はミャンマー国内法における郵便の制度設計や、MPT の組織再編がかかわる構造的な課題であり、外部からの即効性のある打ち手は存在しないことが明らかになったためである。ミャンマーの郵便の安定的な運営は MPT およびミャンマー国民が主体的に取り組むべきものであることは言うまでもないが、一方で日本が支援できる内容は今後も数多存在する。以下、主要と考えられる支援項目についてまとめる。

1 郵便行政のグランドデザインの策定

ミャンマーの郵便を国民生活の基盤インフラとして鍛え、維持するため、国家として今後の郵便事業をどうしていくべきかの戦略のとりまとめを、本事業での検討及び本報告書での内容を踏まえてできるだけ早期にとりまとめられるべきである。

MPT は今後の 10 年の事業計画・アクションプランをとりまとめるにあたっての指針となる計画「マスタープラン」を作成する予定であり、日本は総務省主導のもと、このマスタープランの立案の一助となる提言書を取りまとめ、2015 年 3 月に提出する予定である。この提言書において、マスタープランに盛り込むべき目標として「MPT の単独黒字・独立採算」および「ユニバーサルサービスの維持」を提示しており、目標達成のための方策の項目として、「業務プロセスの継続的な改善」の他、改善活動の周知や新サービス導入等を柱とする「顧客からの信頼回復・利用拡大」、組織改革や人材開発を柱とする「経営改革の推進」が含まれている。

今後、日本としてはマスタープラン作成に向けた MPT の取り組みを注視しつつ、必要に応じて追加的な技術援助を行っていくことが求められる。

2 郵便隣接事業運営の戦略的対応

本事業を通じた調査の結果、郵便事業の新たな収益源としての隣接事業にはポテンシャルを感じるものの、外国企業の参入についてのミャンマーの法規制、MPT の体制の不備、国民ニーズの高まりの不足、といった点から、現時点では時期尚早と判断した。

今後は、郵便事業本体の需要の拡大に伴うオペレーションの強化にまずは注力しこれを実現したうえで、ミャンマー国民や取引企業のニーズをヒアリングしながら早期に実現できる事業の内容やビジネスモデルの検討、さらに隣接事業開始にあたって障壁となる現法制度の改正や不備の是正を行う等、ミャンマーの行政や関連事業者との協働が求められる。

3 関係事業者・利用者による継続協議の場づくり

E コマースの普及に伴う小口物流需要の高まりや国際標準化への対応等の新たな課題の解決にあたって、利用者のニーズを関係事業者が直接聴取・共有することと、ミャンマーが国全体として競争力を強化する観点から関係者間の情報交換・意見調整等を行っていく必要がある。MPT と行政のみならず、システム・ベンダーや電気通信事業者、航空事業者等

の関係事業者により構成される協議の場の設定が求められる。

4 先進的 ICT による業務改善の推進

E コマースの動向、アジア地域における貿易量の増大傾向等も踏まえ、郵便事業における追跡システム等の先進的 ICT の導入による業務改善を行うべきである。導入に先立って、実証実験・試験システム構築等の取組みを MPT 及び関係事業者が積極的に行えるよう、日緬両政府が必要な情報の提供や予算措置等を講じ、これを推進していくべきである。

早期に導入できる取組みとして、まずはマネーオーダー（郵便為替）の電子化を目指し、総務省の予算においてヤンゴン・ネーピードーの中央郵便局間にシステムを導入し、日緬の合同による実証実験を行うことがすでに検討されている。

5 市場ニーズ等に関する基礎的調査の充実

郵便に関する諸制度改正の検討や様々な政策を推進していく際の基礎的な情報となる、市場の概況やニーズに関する調査データがミャンマーには十分に整っていない。今後も継続的な市場調査等を行うべきであり、そのために必要な予算措置と適切な調査設計・実施・分析のための支援が講じられるべきである。

6-2. ODA(技術協力)による今後のミャンマー郵便支援の方向性

2015 年 2 月、総務省による 2014 年度の取組みを引き継ぐ形で、ミャンマーにおける郵便事業の品質向上のための支援を継続的に行うための JICA による技術協力プロジェクトの採択が決定した。提案企業として、技術指導の主たる担当者である日本郵便とともに総務省のプロジェクトに参画し、また本事業を計画・遂行した経験をもとに、今後のあるべき技術協力の方向性について、以下に提言する。

1 業務改善指導の拡大

提案企業は、日本郵便とともに、2014 年度において、ヤンゴン・ネーピードー・マンダレーの 3 都市の中央郵便局ならびに DEMS を取り扱う主要局にて実施されてきた、MPT 局員への技術指導を拡大して実施する。3 都市内または 3 都市間における改善オペレーションの定着を目指し、指導対象局を拡大したうえで引き続き日本の郵便専門家の派遣による直接的な指導を行う。

2014 年度においては DEMS の改善を最優先課題として取り組んだが、今後の技術協力プロジェクトでは、DEMS 非取り扱い局も含めた通常郵便の配達体制の改善や、今後の需要拡大を見越した小包の取扱オペレーションの重点的な見直しに取り組む必要がある。

さらに中期的な取組み課題として、地方小都市や、少数民族が住む国土周縁部の各州においても、主要都市と技術・意識の面で同レベルのオペレーションを浸透させ、郵便の本分であるユニバーサルサービスを維持・強化していく必要があるのは言うまでもない。

今後の技術協力プロジェクトのメニューとして、MPT 本部に指導的な役割を持つ責任者を育てていくことを目的とした招聘研修活動が含まれることを提案する。

2 都市間配送ネットワークの見直し

都市間の郵便物輸送については鉄道・民間直距離バスといった外部の事業体に委託しているのが現状であるが、前述の通りこれらは安全・確実な郵便物の輸送という観点からはリスクが大きい。また今後順調に取扱郵便物が拡大した場合、特に速達輸送を担うバスへの依存リスクは増大する。中長期的な課題として、自前の輸送ネットワーク構築のための試験的な取り組みも、日本からの支援として検討されるのが望ましい。

3 職員の営業スキルの強化

慢性的な赤字脱却のためには、MPT の各職員は業務を改善してあとは待ちの姿勢を取るのではなく、民間企業や主要公共機関等、大口の顧客を獲得するために積極的に外へ出て、営業活動を行う必要がある。しかし、「与えられた仕事のみを粛々と行えばよい」という、これまでに染みついた意識を変革するのは容易なことではない。日本郵便は 2006 年の民営化以降、他社との競争環境に揉まれながら営業体制を整え、顧客の声に耳を傾けることで新たな需要を獲得してきた。厳しい環境の中で販売機会を勝ち取る日本企業の営業マンが培ってきた、チームビルディングの手法や個々のスキルについて丁寧に教授し、育成をチェックする取り組みが重要となる。提案企業は、日本郵便の資産を活用したマーケティングソリューションを提供する企業として、今後の技術協力プロジェクトを通じて自らのノウハウ提供を行っていく予定である。

4 マーケティング・広報セクションの育成

本事業において、MPT に対するミャンマー国民や企業の批判は的を射ているものもあったが、過去の経験や伝聞による誤った思い込みも少なからず見受けられた。しかし、現状の組織にはマーケティングや広報を担うセクションが存在しないため、今のままではどれだけオペレーションが改善され、サービスの品質が向上しても、それをミャンマー国民や在ミャンマー企業に、MPT の立場で戦略的に伝える術がない。

マーケティング・広報のセクションを組織すること、スキルを持った担当者を育成することは、上記「営業スキルの強化」と両輪を成すべき、経営健全化のための重要課題である。MPT 全体の活動を俯瞰的にとらえ、ミャンマーの社会が求めるニーズとのすり合わせを行うセンスのある若手を MPT から抜擢し、日本での研修の受け入れによる能力強化、および実際の広報活動を通じた技術指導を、技術協力プロジェクトの一環として行うべきである。この分野においても、日本における提案企業の実績や知見を活かせると考えている。

なお、総務省も引き続き、MPT を支援していく姿勢を打ち出している。2014 年度に総務省が行ってきた、郵便局現場の活動を中心とした指導は今後 JIC あ技術協力プロジェクトに引き継がれるため、総務省としてはこの範疇に含まれない取り組み、例を挙げればマスタープランの作成支援、およびそれを経営の視点で目標化する「事業計画」や具体的な

取り組み項目に落とし込む「アクションプラン」の作成支援、両国政府間の政策対話の場の確保、ICT等を活用した新サービスや郵便隣接領域の新規事業の導入の支援等、MPT本部やMCITをカウンターパートナーとする取り組みが予定されている。提案企業は、政府と今後の取り組みと歩調を合わせ、これまでのミャンマーでの調査研究活動及び本事業にて得た知見と、日本でのノウハウやスキルを融合した活動の展開を通じて、ミャンマーの郵便のさらなる発展に貢献していく。