

バングラデシュ進出日系企業の最前線

2015年5月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ダッカ事務所・海外調査部アジア大洋州課

【免責条項】

本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。
ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した
内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は
一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

.....

はじめに

バングラデシュへの進出日系企業数は、2015年1月時点で約220社となり、過去4年で2倍以上に増加した。実質GDP成長率が10年に渡り約6%と安定的に推移しており、BRICs諸国に次いで21世紀に有数の経済大国に成長する高い潜在性があるとされるネクストイレブンの一つとして、今後の成長が期待されている。

1億6千万人の人口を有し、豊富で安価な労働力を強みとしており、育ちつつある中間層とその大きさから消費市場としての魅力も増しつつある。ビジネス上の課題は、政治の不安定さや電力不足・停電などインフラの未整備、従業員の賃金上昇、現地人材の能力など多岐に渡る。しかし進出日系企業はこのような課題に直面しながらも、豊富で安価な労働力や国内市場の大きさ、縫製関連の広い裾野産業などを活用しながらビジネス・チャンスを見出している。

そこでバングラデシュで活躍する進出日系企業10社に、進出のきっかけ、事業の内容、直面する問題点とその対処法、今後の事業の見通しを聞いた。

目次

1. レオグローバル	p. 1
日本食レストランを首都に開店、主カメニューはハンバーグ	
2. BJIT	p. 3
オフショア開発、バングラデシュを拠点にIT事業を拡大	
3. TM Textile and Garments	p. 5
日系製造業最大の縫製工場で生産性向上を図る	
4. ハシモト	p. 7
輸出加工区に初の玩具工場を稼働、チャイナプラスワンとして進出	
5. パイロット	p. 9
「将来への投資」として販売拡大を目指す、親しまれる筆記用具のブランド	
6. ナガセシンガポール	p. 11
化学品の専門商社として縫製業向けに染料と薬品を供給、アジアの需要に応える	
7. ブラザー工業	p. 14
工業用ミシンのはない、最大の魅力は縫製産業が生む市場規模	
8. 近鉄エクスプレス	p. 17
輸送貨物が縫製関連業以外にも多様化、サプライチェーン最適化を目指す	
9. 河村電器	p. 19
南アジアでの配電用保護機器の販売を強化	
10. JCB	p. 21
現地大手金融機関と提携しカード発行体制を確立	

レオグローバル 日本食レストランを首都に開店、主カメニューはハンバーグ

バングラデシュではまだ珍しい日本レストランが 2014 年 12 月、首都ダッカにオープンした。運営するレオグローバルは、バングラデシュでハンバーグとステーキを主カメニューとした外食事業に取り組む。同社代表取締役の水谷幸喜氏に進出の狙いや経緯などを聞いた（2014 年 12 月 24 日）。

<成長性と大手企業の進出の少なさが決め手に>

問：進出の経緯は。

答：レオグローバルの日本本社は、スーパーマーケットやフランチャイズのコンビニエンスストアなどを展開する宍倉（千葉県）。同社の代表である宍倉弘哲氏が、少子高齢化で縮小し続ける本業のスーパーマーケット事業の存続に危機感を感じ、数年前からアジアの成長市場に進出したいとの意向を持ち、ベトナムなどと比較検討してきた。知り合いのバングラデシュ人の案内で現地を視察する機会があった。ダッカをはじめ実際に現地に触れることで成長性を肌で感じた。また、類似の分野で外資を含め大手企業の進出が比較的少ないことも決め手になった。宍倉にとって、今回のバングラデシュでのレストラン「kobe」が初の海外展開になる。

問：レストランの概要は。

答：店舗はダッカ市内の中でも高級住宅街や外国企業が多くあるボナニにある。飲食店が入居する 13 階建ての商業ビルの 5 階だ。店舗は 2,000 平方フィート（約 186 平方メートル）、客席は 52 席用意した。メニューは、ハンバーグ、ステーキなどメインのメニューに、ビュッフェ形式のサラダ、スープ、デザートが付く形態とした。レストラン名の「kobe」の由来となっている神戸牛は日本から輸入している。それ以外の食材は現地で調達している。

<現地人も顧客にし多店舗展開も>

問：ターゲットとなる顧客層は。

答：最初は日本人を中心に外国人をターゲット顧客として考えている。客単価は 1,500 タカ（約 2,250 円、1 タカ＝約 1.5 円）を考えており、バングラデシュのレストランの中では富裕層向けだ。しかし、将来的にはバングラデシュ人もターゲットにしていけないと、多店舗展開できないと考えている。

バングラデシュでは肉は煮込んで調理するのが一般的であり、肉を焼いて調理するハ

ンバーグはなじみが薄い。ハンバーグが定着するか模索中だが、喜んで召し上がっていただきたい。

問：進出時に苦労した点は。

答：店舗探しについては、容易だった点と苦労した点があった。まず、ダッカ市内には飲食店が入居できるビルが多くないため、店舗の候補となる場所が限られている点は楽だった。一方、日本と違って不動産会社の物件情報の内容が乏しい点に苦労した。住所が物件情報に記載されていないため、いちいち出向いて、場所を確認する必要があった。また、図面もスペース面積に共有スペースや駐車場が入っていることがあり、詳細の確認に苦労した。

問：オープン後の反応は。

答：現地新聞に店舗オープンのプレス発表が掲載され、オープン後には多くのバングラデシュ人や日本人に関心を持っていただいた。

ハンバーグのメニューは日本人客には好評だったが、バングラデシュ人には少々驚きだったようだ。バングラデシュの人は、ケバブのように肉に下味を付けスパイスを使ったものになじんでいる。日本人の素材を楽しむという感覚とは異なるため、多種多様なソースだけでは物足りないと感じる人が多いようだ。

<しっかりした味付けが人気>

問：今後の方針は。

答：バングラデシュ人においしいと感じてもらえるメニュー開発に注力したいと考えている。チリソースを使ったエビやカニのメニューなど、味がしっかりした料理が人気なので、チリなどのスパイスを活用したメニューを考案したい。

また、バングラデシュの中でもトップクラスの富裕層の来店が何度かあった。日本の神戸牛を提供する高級店とイメージしているのだろう。富裕層にも満足いただけるよう高級和牛のメニューの考案や態勢作りをしたいと考えている。

また、日本レストランというイメージが先行して、すしや天ぷらを期待して来店された方も何人かあった。要望に応えたいと思う一方で、日本から来たハンバーグとステーキの店というコンセプトを着実に確立していきたい。

BJIT

オフショア開発の BJIT、バングラデシュを拠点に IT 事業を拡大

BJIT は 2001 年にバングラデシュで設立されたオフショア開発分野の日系企業だ。日本人エンジニアが「ブリッジエンジニア」として、日本の顧客とバングラデシュのオフショア開発拠点の仲介に入ることによって、日本品質かつ低コストのサービスを展開している。さらに、欧州やシンガポールにも拠点を設立するなど事業拡大を進めている。BJIT 社長で創立者の 1 人であるジュエム・シュウカット・アクバル氏に、IT 事業の概要や今後の展望を聞いた（2014 年 10 月 21 日）。

<安価な人件費と IT への適性が強み>

BJIT の創立者の 1 人で、バングラデシュ出身であるアクバル氏は、日本の語学学校を卒業後、日本の企業に長年勤めた経験を持つ。BJIT 設立の理由の 1 つは、バングラデシュでもオフショア開発拠点の可能性を見いだしたためだ。当時からオフショア開発の拠点が、人件費の比較的安い中国やインドなどの新興国に移る世界的な流れを感じていた中、インドでの人件費の高騰が深刻になり、バングラデシュの安価な人件費と IT に適していることが強みになると判断した。

事業内容はモバイルアプリ、ウェブアプリ、社内アプリの開発などで、主な顧客は ACCESS、NTT データ、ブラザー工業など。現在の従業員数はグループ全体で 230 人ほどで、バングラデシュ拠点に 160 人、日本本社に 60 人がいる。バングラデシュのオフショア開発会社の中でも業界最大手の 1 つだ（2014 年 10 月 2 日記事参照）。

BJIT は 2004 年に日本法人を設立。バングラデシュを開発拠点とし、本社を日本法人に移転した。その後、フィンランド（設立 2011 年）、シンガポール（2013 年）においても法人を設立している。2014 年末には米国にも法人を設立し、シリコンバレーでのビジネスを開始している。

フィンランド拠点の設立は、欧州向けのサービスに対応する中で、オンサイトのニーズが高まったことがある。ソフトウェア開発の市場の中心は欧米にある。日本、バングラデシュ、欧州、北米に拠点を持つことで、日本と英語市場の両方を狙うことができる。

<現地のコストで日本水準のサービスを実現>

BJIT の強みは、バングラデシュのコストで日本水準のサービスを実現していることだ。日本本社は、比較的近い事業所に開発業務を委託するニアショア開発、オンサイト、営業などの機能のほかに、ブリッジ SE（システムエンジニア）の機能がある。オペレーションの流れは、日本の顧客からの発注を受けた本社が、バングラデシュ拠点のエンジニアに受注内容を伝える。バングラデシュ拠点が日本の顧客から直接受注するには、バン

グラデシュ人エンジニアが日本の顧客が求める納期に対する意識やサービスの質について理解することが必要で、ハードルが高い。日本人のブリッジエンジニアが顧客とバン
グラデシュ人エンジニアを仲介することで、サービスの質を保つことができる。

日本企業がバングラデシュの地場企業に業務委託をする事例はあるが、日本法人がバ
ングラデシュに拠点を持ち、2カ国間で開発（ブリッジエンジニアリング）をしているの
はBJITだけだ。現在、本社には12人の日本人をはじめとしたバイリンガルのエンジ
ニアがいる。

<IT人材教育やポータルサイト開発など事業を多角化>

BJITはさらに事業の多角化を進めている。2014年にダッカにIT人材教育を行う「BJIT
アカデミー」を設立した。これまでも日本企業のグローバルIT人材育成プログラムとし
て、日本人エンジニア向けのバングラデシュ拠点での英語研修やITソフトウェア開発研
修を行ってきた。BJITアカデミーはその事業をさらに発展させ、バングラデシュ人の
エンジニアを育成することも目指している。

また、レストランや不動産情報、求人情報などのポータルサイトの開発を進めている。
このようなサイトはバングラデシュではまだ珍しいが、インターネットの普及と相まっ
て広がることが予測される。

さらに、世界的なエンジニア人材需要に対応するために、バングラデシュ人エンジ
ニアの人材紹介事業や、現地の有名大学卒業生を対象とした海外就職採用支援事業なども
順次行っていく計画だ。

TM テキスタイルズ&ガーマンツ 日系製造業最大の縫製工場で生産性向上を図る

マツオカコーポレーション、東レ、上海鶴山針織服装は、2009年に合併でTM テキスタイルズ&ガーマンツを設立し、バングラデシュに進出した。現在約5万平方メートルの土地に工場を構えて3,400人を雇用し、機能性ウエア向け生地製造から縫製までを一貫生産している。工場の規模は、進出日系企業で最大となる。投資先としてのバングラデシュの魅力と課題である生産性向上の取り組みについて、同社社長の進東正弘氏に聞いた（1月20日）。

<現地パートナーの協力を得て土地購入>

同社がバングラデシュに進出した背景には、中国での人件費高騰に加え、求職者の縫製業離れにより工員不足が深刻化したことがある。チャイナプラスワンとして、労働力が豊富で人件費が安いバングラデシュの将来性を見込んだことが進出の決め手となった。進東社長は「昨今は進出時にはなかった公共料金の値上げによるエネルギーコスト増が懸念として浮上しているが、それを見込んででもメリットが出る」と話す。

工場の立地は、輸出加工区（EPZ）内ではなく、ダッカから北へ約100キロに位置するマイメンシン県バルーカを選定した。一般的にEPZの方が操業しやすいといわれるが、拡張が必要な場合に周辺の土地を確保できるメリットがある。また、染色に適した水を得やすいかも検討事項の1つだった。

一方、バングラデシュにおいて私有地を取得するには、多数の地権者との交渉が必要になることが多く、容易ではない。地権者が死亡すると子孫に分割して継続していく慣習があり、一画に多数の地権者が存在する可能性があるためだ。同社は土地取得に当たり、進出当時のマツオカの現地パートナーに、候補地の選定、現地コミュニティとの交渉、買収まで協力を依頼し、問題なく確保するに至ったという。

<生産性向上へ多様な人材育成策>

目下取り組んでいる課題は、生産性の向上だ。同社は生産性を上げるため、多様な人材育成策に取り組んできた。例えば、管理職クラスは中国などでの研修に参加させ、ワーカーはビデオや直接指導を交えながら繰り返し教育している。また、個人でなく生産ラインごとに競い合わせ、生産性の高いグループを表彰してモチベーション向上に役立てている。しかし、こうした取り組みだけでは、ある程度で満足してしまいマンネリ化が避けられない。常に改善していく意識を植え付け、繰り返し指導し、きめ細かくフォローアップすることに注力している。

また、従業員が働きやすい環境をつくるため、託児所や医療設備の設置、食堂など福

利厚生を整えることはもちろんのこと、直接対話するなどのコミュニケーションを通じて、継続的な改善に取り組んでいる。

政治的不安定から、治安情勢が悪化するリスクも懸念要因の 1 つだ。与野党の対立で抗議デモが実施されると、自社車両が標的となる恐れがある。このような状況下でも操業が滞ることがないように、警察にトラックの警護を依頼している。また、従業員の通勤のために 46 台のバスを巡回させるとともに、地元の有力者に働き掛けて安全対策を講じている。

<CSR を推進し地元コミュニティに貢献>

今後の経営方針の中で、企業の社会的責任（CSR）を推進し、地元のコミュニティに貢献していくことを掲げている。地域の人々に喜んでもらうため、折り紙教室を開催したり、道路の清掃や補修をしたり、毛布やシャツ、通学に使えるリュックサックを寄付したりした。進東社長は「社員に加え、地元のコミュニティにも喜ばれる企業でありたい。今後も地元の声を大事にしながら CSR 活動を推進したい」と意欲的だ。



CSR 活動の一環としてバッグを贈呈

(写真提供：TM テキスタイル&ガーマンツ)

ハシモト

輸出加工区に初の玩具工場を稼働、チャイナプラスワンで進出

玩具・ホビー商品のハシモト（本社：東京都墨田区）は、2012年2月にバングラデシュの輸出加工区（EPZ）初の玩具工場を設立した。ダッカ南部のコミラ EPZ に入居し、従業員約 200 人を雇用、2014年9月から工場の操業を開始している。チャイナプラスワンとして進出したバングラデシュのメリットと課題について、同社代表取締役の橋本貴裕氏に聞いた（1月26日）。

<決め手は豊富な労働力と人件費の安さ>

中国で人件費と原材料費の高騰が深刻化している中で、ハシモトはチャイナプラスワンの候補国として、ベトナム、カンボジア、ミャンマーとバングラデシュを比較した。橋本氏は「玩具製造は、原価の7割が人件費（加工賃）で、安価な人件費と労働力の確保が最も重要な決定要因となる。ベトナムは日系玩具メーカーが既に進出していて、この分野の素地があり、迅速な物流が見込めたが、労働力の確保が難しいことが難点となった。カンボジアでは豊富な労働人口が見込めないこと、ミャンマーは政治情勢が不安定なことが障壁となった。最終的にバングラデシュの安い人件費、確保が容易で豊富な労働力、かつ親日的で真面目な気質の国民性に魅力を感じ、進出を決定した」と述べた。

<インフラ整った EPZ に入居>

ハシモトは2012年2月に現地法人を設立し、ダッカ市内に事務所を設け、ダッカから南へ97キロに位置するコミラ EPZ に工場を設立した。EPZ へ入居した理由について、橋本氏は「EPZ では基本的なインフラが整っており、通関の時間もかからないなど、比較的操業がしやすい」と話す。その一方で、「空きスペースが限られており拡張が困難、敷地内で増設する場合でも認可が下りづらいといった難しさもある」と指摘する。

工場は2014年9月から稼働し、工員の半数は現在、訓練の段階にある。製造品目は、プラスチック玩具、彩色フィギュアなどだ。従業員は約200人。工場には塗装ブース200席、インジェクション成型機6台などを設置し、9本の生産ラインを持つ。



コミラ EPZ 内の工場（写真提供：ハシモト）

<輸入に頼る原材料調達などが課題>

橋本氏は課題として、原材料の調達、渋滞など交通インフラの未整備、エンジニア不足を挙げる。「フィギュアやプラスチック玩具の製造には、塗料、ポリ塩化ビニール (PVC) など原材料、金型や工作機械などの設備が必要になるが、現地で調達できず、全て輸入になるため、時間とコストがかかる。交通インフラが未整備で頻繁な渋滞があるため物流の時間が予測しづらいことも課題だ。また、工員確保は容易だが、玩具の製造経験があるエンジニアの確保は困難。募集すると多数のエンジニアの応募があるが、実務経験がないため社内教育することが欠かせない」と課題を挙げた。

<管理職には昇給制、優秀な工員表彰も>

課題への対応策として、スケジュール管理と人材育成には特に力を入れている。エンジニア不足に対応するため、中国からエンジニアを指導できる人材を派遣し、将来的にはバングラデシュ人が担うことができるよう育成を続ける方針だ。また、管理職レベルのバングラデシュ人責任者には能力に応じて昇給できる制度を設けたり、優秀な実績を挙げた工員を毎月みんなの前で表彰したりしている。

縫製業の一大集積地であるバングラデシュだが、縫製以外の分野においては熟練工に限られているため、立ち上げ時の人材育成には時間を要する。しかし、橋本氏は「バングラデシュ初のプラスチック玩具製造工場として、バングラデシュの人々の生活にも貢献し、世界へメイド・イン・バングラデシュの高品質な製品を輸出していきたい」と意欲的だ。



フィギュアに手作業で塗装



塗装工程で作業する工員

パイロット

「将来への投資」として販売拡大を目指す、親しまれる筆記用具のブランド

筆記具の PILOT ブランドで親しまれるパイロットコーポレーション（本社：東京都中央区）は、過去 20 年間にわたり、バングラデシュで筆記具を販売している。同社の高品質の筆記具は価格が高いため、それまでは先進国市場を中心とした海外展開を進めてきたが、1995 年にバングラデシュの代理店から同社の筆記具を販売したいとの強い要望があり、バングラデシュでの販売に踏み切った。バングラデシュの市場の魅力と課題、その対応策について、海外第 2 営業部営業課の堀内正寛氏に話を聞いた（1 月 28 日）。

＜最大の魅力は巨大な消費人口＞

堀内氏によると、バングラデシュの魅力は 1 億 6,000 万人という規模が大きくて潜在性の高い消費市場だ。「富裕層から上位中間層をターゲット顧客としている。販売地域は、そのような富裕層が集中するダッカ市が 9 割以上で、一部はチッタゴン市だ」という。

販売製品は水性ボールペンだ。モデルチェンジはあるものの、基本的には 1 つの主力製品を継続して販売している。価格は、85 タカ（約 128 円、1 タカ＝約 1.5 円）だ。地場やインド企業ブランドのボールペンが約 5～30 タカであり、比較すると高価格だが、滑らかな書き心地でかすれにくいなど高い品質を誇る。

堀内氏は「バングラデシュでは主力製品のボールペンが継続して売れており、お気に入りのものを長く使い続ける習慣があると考えている」と話す。一方、油性マーカー、ホワイトボード用のマーカー、シャープペンシルなど他の文房具も長期的には販売したい意向だが、既に地場やインドのブランドが市場を占めているため、その切り替えを促す工夫が必要だという。バングラデシュは他国と比較して輸入税が高率なため、小売価格も高くなってしまいが、時間がかかっても品質の良さを顧客に理解してもらえようマーケティングしていく方針だ。



文房具店のドアにはパイロットのロゴを張り、認知度向上に努める

<現地の不安定な政治情勢は常に念頭に>

最大のリスクと捉えているのは、不安定な政治情勢だ。特に2014年1月に実施された総選挙前の2~3ヵ月は全国規模で抗議ゼネストと交通封鎖が頻繁に実施され、慎重に移動せざるを得なくなり、安全に買い物へ出掛けることが困難になった。抗議デモの影響を恐れて営業を中止する店があったり、消費者の足が途絶えたり、小売業全般に影響が出た。堀内氏は「このような政治情勢の不安定化は対応が難しいが、現地で何が起きているか、知ることが重要。そして、常に何が起こるか分からないということを念頭に置いている」という。

政治情勢や市場の動向を把握するために、代理店の販売状況や日本からの出荷状況から確認する方法もあるが、現地の様子を肌で実感することも必要だという。政情が悪化し、経済に影響を与え、市民の購買意欲が落ち込み、ヒト・モノの動きが鈍くなった場合、街には人が減り、活気のない空気が漂う。政情が落ち着いている時は、街には人がごった返しており、活気を感じさせる空気がある。同社は、現地を実際に訪問し、経験を積み重ねて正確な情報を収集してきた。

現地を訪問することの重要性は、市場や街を見ることだけではない。代理店と顔を合わせたコミュニケーションによる販売活動をして、信頼関係を構築することも大切だ、と堀内氏は指摘する。



店内の様子

今後の方針について、同氏は「2015年は政情が落ち着き、バングラデシュ市場への取り組みが変わる年として位置付けていたが、1月時点で想定外に治安情勢が悪化してしまった。いつ何が起こるか分からない政治リスクがつきまとう。しかし、巨大市場であり、『将来への投資』という捉え方で、経済動向の変化を注視し取り組んでいきたい。今後は先進国だけでなく、新興国にも力を入れる」と前向きな姿勢だ。

ナガセシンガポール

化学品の専門商社として縫製業向けに染料と薬品を供給、アジアの需要に応える

化学品の専門商社である長瀬産業（本社：大阪市）とオー・ジー長瀬カラーケミカル（本社：大阪市）は、中国をはじめアジア全域に広がる繊維産業の需要に応えるため、海外展開を強化している。海外展開先として2011年にバングラデシュの首都ダッカに駐在員事務所を開設し、繊維素材や生地仕上げに必要な染料や薬品の供給のサポートを開始した。バングラデシュでのビジネス環境について、ナガセシンガポール・ダッカ事務所長の柳原農一氏に聞いた（1月28日）。

<駐在員事務所を設置してサポート強化>

2010年に市場調査を開始し、現地拠点の必要性を認識して、進出を決定した。2011年11月に投資庁（BOI）の認可が下り、2012年3月に駐在員事務所での業務を開始した。現在、日本人駐在員1人と現地従業員5人の体制で、縫製用の素材生地染色仕上げ加工に必要な染料や薬品など化学品を供給している。



柳原氏（手前）と事務所のスタッフ（写真提供：ナガセシンガポール）

進出の決定要因は、拠点を通じて日系大手アパレルメーカーをはじめとして末端顧客のニーズにきめ細かなサポートをしていく必要性だった。また、潜在性が高く、縫製産業の大きな市場規模も進出を後押しした。バングラデシュ国内では、化学品のメーカーがほとんどなく、化学品専門の商社としての役割が期待される分野だ。

<特殊な化学品の提供に強み>

ナガセシンガポールには、生地や縫製品の機能を向上させるための特殊な染料・薬剤を供給できる強みがある。例えば、堅牢（けんろう）度が良好なもの、涼感・温感加工が可能なもの、抗菌防臭効果を出せるものなど、付加価値を付ける機能を持つ特殊な染料・薬剤をそろえ、顧客のニーズにきめ細かく対応できる。柳原氏は「繊維加工におい

て、より安全で、信頼できる特殊な薬品への需要は高まるだろう。日系企業として、この需要に技術的なサポートを含めて対応したい」と前向きな姿勢だ。

また今後、拡大を予定しているのが、医薬品や食品添加物だ。「食品添加物も需要が期待できる分野だ。例えば、トレハロースはその保湿効果などより、食品の品質保持や機能性向上が可能であり、幅広く多様な用途に利用できる。また樹脂原料も、プラスチック製品の加工をするメーカーへの需要が高まるだろう。既に海外から多数の企業が参入を試みている」と、同氏は語る。



納品先の工場では、繊維に機能を付加するための特殊薬剤の処方や調整を指導する柳原氏（中央）（写真提供：ナガセシンガポール）

<保税在庫制度の未整備と限定された決済方法が課題>

一方、バングラデシュの投資環境については課題も多い、と指摘する。柳原氏は「特に大きなビジネス阻害要因となっているのは、保税在庫販売ができず、商社として迅速に対応することが難しい法制度だ。バングラデシュでは、外資企業が商社として現地法人を設立するには制約が多く、輸出製造業しか保税倉庫のライセンスを持つことができない。保税倉庫で在庫を持つことができれば、顧客からの要望に対して迅速に供給することができるが、その制度がないためスピーディーに対応するという商社機能を発揮できない」と述べる。

また、輸入決済が信用状（L/C）のみに限定され、その手間とコストがかかる点も問題だとする。原則として、TT（電信）送金による決済ができないため（注）、決済の度にL/Cを開かなくてはならないが、開設に時間を要する上、1件当たりの銀行手数料が約200ドルはかかる。1件のL/Cの金額が小さいと商売として難しい、という。また、バングラデシュでは、L/C決済であっても、数日から数ヶ月の決済遅延が頻繁に発生している。未払いになったケースは報告されていないが、カントリーリスクとしての注意は必要だ。

L/C 決済の遅延問題への対応として、開設銀行へ交渉や要請を繰り返し行ったり、保税在庫制度がない問題では BOI への働き掛けをしたりするなど、解決に向けて効果的な手段を模索している。

そうした課題はあるものの、柳原氏は「今後は、輸出用製造業向けだけでなく、国内販売向けの製造業に対しても、化学品の販売を拡大していく予定だ。また、潜在性の高い食品添加物の事業や医薬品分野にも力を入れてきたい」と意欲を語った。

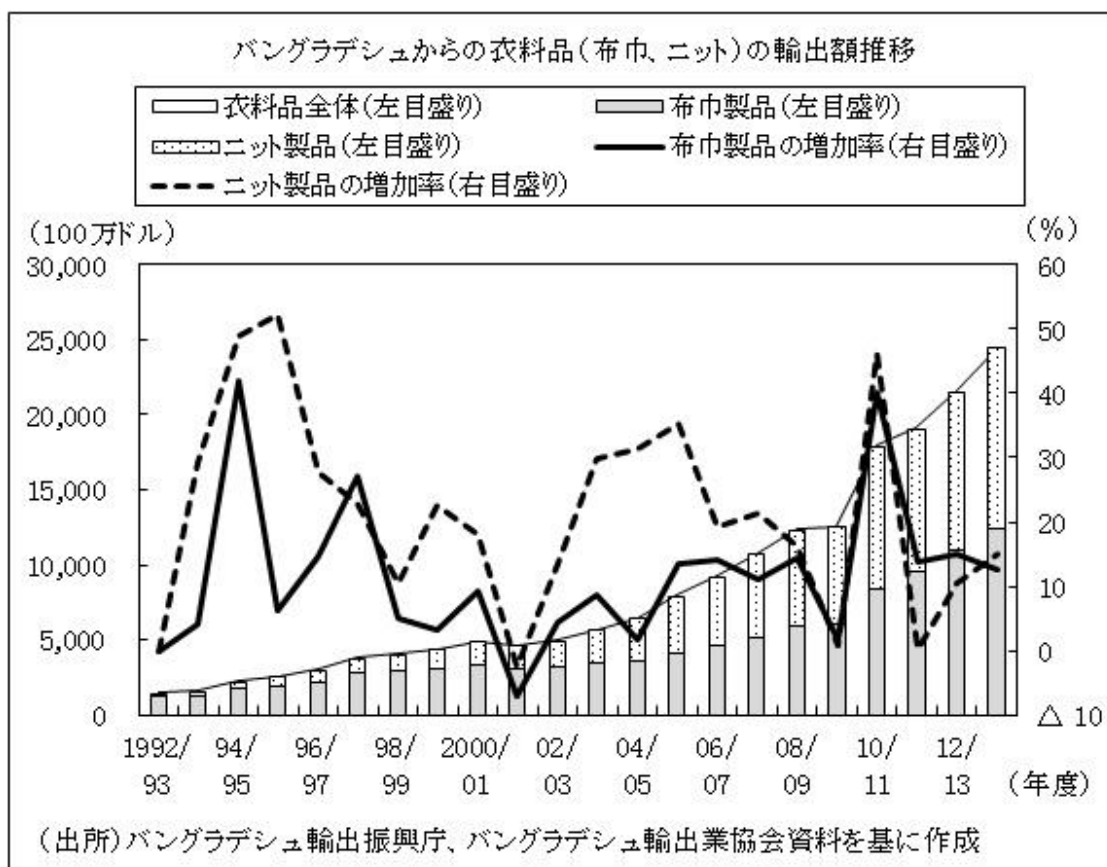
(注) TT 送金による決済は、輸出加工区内の 100%外資製造業である A タイプに区分される企業のみ可能。

ブラザー工業 工業用ミシンの販売、最大の魅力は縫製産業が生む市場規模

ブラザー工業は、1999年にバングラデシュに駐在員事務所を設立し、代理店に工業用ミシンの販売サポートを行っている。日系の衣料品関連業界では進出の先駆けとなった。現在、同国の工業用ミシン市場において、日系企業ブランドが約80%以上を占める。縫製産業が中国に次いで世界2位の輸出国であるバングラデシュのビジネス環境の魅力、課題とその対応について、ブラザー工業の海外現地法人ブラザーインターナショナル(シンガポール拠点)ダッカ事務所長の伊藤芳美氏に聞いた(1月25日)。

＜旺盛な工業用ミシンの需要＞

バングラデシュのビジネス環境における最大の魅力は、市場規模だ。伊藤氏は「バングラデシュの縫製産業は中国に次ぐ世界2位の輸出を誇る規模で、工業用ミシンの需要が見込める」と、旺盛な需要を第1に挙げた。また、「今後も衣料品の堅調な輸出が継続する見通しも魅力だ」と指摘する。衣料品の輸出は2013/14年度(2013年7月～2014年6月)に244億9,188万ドルとなり、前年比で13.8%上昇している(図参照)。バングラデシュ政府は、2021年までに衣料品の輸出量を2倍の500億ドルとすることを目指している。バングラデシュ輸出業協会(BGMEA)によると、2012/13年度でバングラデシュの輸出用の縫製工場は約5,600カ所あり、前年度比3.7%増だった。



伊藤氏は「欧米市場向けの輸出は今後も堅調に伸びると見込んでいる。EU では、一般特恵関税（GSP）が利用でき、多数の欧米大手アパレルメーカーやバイヤーから発注がある。特に米国のバイヤーが大量発注を継続している」という。一方で、「付加価値の高い品目は伸び悩む可能性がある。現在の生産品目は、ポロシャツ、Tシャツ、ジーンズなどベーシックなものが大多数を占めており、スーツやコート、ジャケットなどの付加価値の高い重衣料は中国やベトナムなど他国が得意とする分野だ」と、高付加価値化にはなかなか至らないとみられる点も指摘した。

<信頼関係づくりに代理店と毎週 1 回面談>

この需要の旺盛な縫製産業向けに販売する際は、現地代理店の活動が重要となるため、信頼関係の構築ときめ細かなサポートに気を遣っている。伊藤氏が、代理店と良好な関係を継続するため必ず行っているのは、週に 1 回の代理店社長との面会だ。 Bangladesh での信頼関係づくりには、メールはほとんど機能せず、電話と面会が欠かせない。しっかりと顔を合わせて話をするという、この基本的なコミュニケーションが信頼関係の土台となっている。

コンプライアンス基準を順守するために、地場の縫製工場が設備投資をしている点も注目に値する。2013 年 4 月に縫製工場が入居する商業ビルが倒壊し、約 1,100 人が犠牲になった事故があったが、この事故を教訓として良い方向へ改善していくと、伊藤氏は予測する。「バイヤーは、建物の安全性や工員の人権が守られた労働環境など、コンプライアンス順守を厳しく要求しており、防災や耐震など安全性強化のための設備投資が進んでいる。初期の投資は負担となるが、コンプライアンス基準にのっとった工場運営がされるだろう。その投資ができない縫製工場は衰退し、優良な企業がより成長していく」とみている。



ブラザーのミシンを扱う縫製工場の様子（写真提供：ブラザー工業）

<中国の低価格ミシンとの競合が課題>

現在直面している課題は、中国メーカーによる低価格ミシンとの競争だ。 Bangladesh

シュでは日本ブランドへの信頼は厚いが、近年では価格メリットから中国製ミシンを選ぶ縫製工場も少なくない。そのため、中国メーカーが簡単に追従できないような優れた製品を造り、市場へ投入し続けていくことが重要となる。

また、競合相手の参入も常に意識する課題だ。旺盛な縫製産業の需要に応えるために、世界各国のメーカーが拡大を試みている。2014年2月に開催された第11回ダッカ繊維・縫製用機械展示会には約30カ国から850社が1,020ブースを出展した。中国製のメーカーも、低廉な価格を強みとして参加しており、品質やアフターサービスの良さなど差別化は欠かせない。

伊藤氏は「課題があるのは当たり前と捉え、この市場規模が大きい縫製産業のお客様のニーズに応えられるよう、代理店とともに成長していきたい」と語った。



ブラザー工業のミシン（写真提供：ブラザー工業）

近鉄エクスプレス

輸送貨物が縫製関連業以外にも多様化、サプライチェーン最適化を目指す

近鉄エクスプレスは2010年4月に代表事務所を首都ダッカに開設し、現地代理店とともに輸送サービスを提供している。取り扱い貨物はバングラデシュの主要産業である縫製業に関連するものだけでなく、最近では光学機器・電子部品などにも広がるようになり、輸送の質へのニーズが高まっている。一方、輸送インフラの未整備や、物流を含むサービス業の外資・合併企業に対する参入規制など課題も多い。バングラデシュの物流に関する課題と投資のメリットについて、同社ダッカ代表事務所長の木村雅人氏に聞いた（2月10日）。

<効率やコストを考慮した提案などを目指す>

近鉄エクスプレスは、バングラデシュで2007年から現地代理店を通じた輸送サービスを提供している。貨物取扱量の増加に伴い、拠点としてのダッカの重要性を認識し、2010年に代表事務所を開設した。今後は、現地代理店と合併会社の設立を目指す方針だが、2012年4月に、商務省から物流業を含むサービス業8業種の外資および合併事業の登記を一切差し止める通達が出されたため、合併会社の設立は保留中だ。代表事務所を通じて、輸送需要の拡大が見込まれる南アジア地域の物流状況の調査や、顧客への物流改善の提案、現地代理店の指導などを行い、サービスの向上に努めている。特に、他社との差別化を図るため、輸送業務の迅速さを求めるだけでなく、効率やコストを考慮したサプライチェーンの最適化を提案することを目指している。

木村氏は「物流サービスへの量と質の両面に対するニーズが高まっている」とし、「輸出は多様化しつつある。衣料品など縫製産業に関する貨物だけではなく、光学機器・電子部品などの貨物もあるからだ。輸入は原料・素材などが主流だが、国内市場への販売に関する貨物も徐々に増えている」と指摘する。貨物動向を通じて日系企業の対内投資をみると、「縫製産業だけでなく光学機器や電気・電子分野でも生産が多様化しつつある。また、1億6,000万の人口を擁する国内消費市場を狙った生産や販売の動きがある」という。

ジェトロ・ダッカ事務所の調べによると、バングラデシュへは約230社の日系企業が進出している（2015年1月現在）。製造業は約70社。うち衣料品に関連する製造業は約20社で、それ以外は衣料品以外の多様な業種だ。皮革製品、OA機器用部品、LED電球、ワイヤーハーネスなど自動車部品、玩具と幅広い業種にわたっているが、いずれも労働集約的な生産形態であることが共通点だ。

<輸送インフラの未整備が大きな課題>

木村氏は、バングラデシュへの直接投資は多様化してきたが、課題もある、と指摘す

る。最大の課題は輸送・物流インフラの未整備だ。光学機械や電子部品の中でも、特に輸送中の振動や温度管理が製品の品質に影響する高度な精密機器になると取り扱いが難しいという。「最先端の精密機械を輸送するには、温度変化に対応できる空調管理システム付きの倉庫や、振動の衝撃を抑えるためのエアーススペンション（空気ばね式）が付いたトラックなどの設備が必須だ。自社で対応できる部分もあるものの、港湾や空港には精密機器に対応できる設備がまだ導入されていない。また、路面状況が悪い道路も多い。例えば、最先端の半導体製造装置の場合、微細な角度が振動でずれたり、温度変化でレンズが曇ったりすると、使い物にならなくなってしまふ。業種や取り扱い荷物が多様化しても、このような状況下では精密機械の扱いは難しく、現状では光学・電気部品は常温輸送できる丈夫な製品だけしか扱えない」と指摘した。

また、政治情勢の不安定化が引き起こす社会不安による影響もある。2015年1月から野党による反政府運動が激化しゼネストが頻発しているが、ゼネスト実施で道路封鎖されて輸送に支障が出たり、輸送中のトラックが危険にさらされて貨物も損傷したりするリスクが懸念されている。さらに、通関規則があるにもかかわらず実際の運用と乖離（かいり）していること、その通関業務の運用ルールについて担当者によって解釈が変わるためにその都度問題に対処する必要があること、も問題点だという。

問題点や課題の解決に当たっては、「港湾や空港を含めた輸送インフラの整備、外資企業に対する物流業への参入規制の緩和、投資環境の改善に向けた提案などは国の政策に関わるため、短期間での改善は見込めないが、ダッカ日本商工会や日本大使館の協力を得ながら、要望を伝えて改善を求めている」という。日系企業のバングラデシュ進出は着実に増加しており、安全かつ効率的な物流サービスへのニーズは今後も高まることが予想される。インフラ未整備や外資参入規制など課題は多いものの、サプライチェーンの効率化に取り組む意向だ。



ダッカ空港での貨物のパレットへの積み込み作業



木村氏（右）と現地代理店の代表取締役

（写真提供：近鉄エクスプレス）

河村電器産業 南アジアでの配電用保護機器の販売を強化

河村電器産業は現在 36 カ国に販売を展開しており、今後も南アジアを含めた新興国を中心に販売を強化する方針だ。2009 年からバングラデシュでブレーカーなど配電用保護機器の販売を開始し、2010 年に現地代理店と独占販売代理店契約を結んだ。インフラ整備が遅れているバングラデシュでは、今後の電力供給網整備が見込まれ、電気機器への需要も増すことが期待できる。市場の魅力と課題について、同社でバングラデシュを担当する若山拓也氏に聞いた（2月5日）。

<電力管理技術を生かし幅広く事業展開>

1919 年に創業した河村電器産業（本社：愛知県瀬戸市）は、これまで培ってきた事業ノウハウや独自の電力管理技術を生かし、電気エネルギーの測定と監視、制御などを効率化する事業を展開している。分電盤、制御盤、ブレーカーなど産業用や一般家庭用の電気機器をはじめ、情報通信や省エネに関わる製品など幅広い製造と販売を行っている。上海やバンコクに現地法人を設立し、中国、東南アジア、南アジア、中東、中南米などへ販売し、取引先は 36 カ国に上っている。

バングラデシュでは 2009 年から販売を開始した。きっかけは、バングラデシュの代理店から引き合いがあり、需要があると判断したことだ。若山氏は「バングラデシュでは電気の普及率が約 50%であり、電力インフラはまさに整備中だ。今後、年率 6%台の経済成長を維持することによりインフラ開発が進み、電力供給網の拡大が見込まれ、電気機器への需要は増すだろう。工場や商業ビル、住宅が集積するダッカ首都圏をはじめ、地方都市での需要の増加も期待できる」と話し、販売先として魅力的な理由に対日感情の良さも付け加えた。

<独占販売代理店契約で意識の向上を促す>

2010 年には現地代理店と独占販売代理店契約を締結し、全土に及ぶ幅広い販売網を生かして、ブレーカーなど配線保護機器の販売を開始した。通常は複数の代理店と契約を結ぶが、バングラデシュでは独占販売代理店とした。独占させることで、代理店のモチベーション向上につながり、責任を持つ意識が生まれることを促すことが目的だという。

また、同代理店は全国に販売ネットワークを持っているため、ダッカ首都圏だけでなく、地方の需要にも対応できる。「この代理店はトップダウンの組織文化があるため、約束した事項にはスピード感を持って対応し、実行力がある。一方、当方が聞くまで話さないこと、営業担当者の電気に関する基礎知識の欠如、日本人の常識と異なる習慣などへの対応が課題だ」と指摘する。

「バングラデシュ特有の問題ではないが、代理店が不都合なことをなかなか言わない点に対しては、報告のみに頼らず事前に質問を送り、出張の際にコミュニケーションを密にして状況把握に漏れがないようにしている。また、電気に関する基礎知識の不足を補うために、同代理店の営業担当者向けに勉強会を開いている」と話す。約 200 人の営業担当者に対し、河村電器産業の技術者が分かりやすく説明しているという。

<不安定な政治と高率な輸入税が課題>

その他の課題として不安定な政治情勢がある。与野党の対立によりハルタル（抗議ゼネスト）が実施されているときに製品を輸送すると、スト破りと目され車両が狙われかねない。また、高率な輸入税も課題の 1 つだ。輸入時には一般関税だけでなく、調整税、補足税、付加価値税、前払い所得税、前払い貿易付加価値税がかかるため、これらを合計すると約 38%の輸入税となる。高率な関税を避けるために現地生産の可能性も視野には入れているものの、適切な工場用地の確保、原材料や部品の調達、労働者の技術レベルなどさまざまな問題がある。

2015 年のバングラデシュにおける営業方針については、「河村電器産業ブランドを浸透させ、販売の土台を強化していく。さらに、配電用保護機器の新製品も投入し、商品構成を拡充していく予定だ。特に現地事情に合った製品を提案し、前年度比で販売数量を倍増させたい」と意欲的だ。



現地代理店のショールームに展示された河村電器の配電用保護機器

JCB

現地大手金融機関と提携しカード発行体制を確立

JCB は、人口が多く消費市場としてのポテンシャルが高い南アジアに注目し、2013 年からバングラデシュに進出。現地大手金融機関と提携するとともに JCB 加盟店を開拓し、2014 年から現地での JCB カードを発行し始めた。加盟店は現在、首都ダッカ市を中心に約 5,000 店ある。バングラデシュではクレジットカードを持てる富裕層はまだ一部に限られるが、早期参入により経済成長とともにビジネスを軌道に乗せる考えだ。市場の魅力と課題について、JCB 国際本部アジア営業部主任の山口晋平氏に聞いた（2 月 4 日）。

<富裕層増加を見越し早期参入>

JCB は日本唯一の国際カードブランドとして、各国の金融機関と連携し、現在 190 カ国・地域に展開し、世界 17 カ国・地域でカードを発行している。とりわけアジア諸国・地域での現地カードの発行や、JCB カード取扱加盟店の拡大に積極的に取り組んでいる。

特にバングラデシュについては、人口 1 億 6,000 万という消費市場と、6%台の経済成長率に注目した。クレジットカード保有が可能な富裕層はまだ一部に限られるが、その数は 2012 年時点で約 150 万~200 万人と推定している。安定的に成長していることから、今後、所得水準が上がり、富裕層の数も増えるだろう。この時期を逃さずに早期参入することで、経済成長とともにビジネスを軌道に乗せ、飛躍的な拡大を目指すための基盤をつくりたい。

また、バングラデシュは親日的で、日本のカードブランドが好意的に受け入れられる素地があると認識している。日本というブランドやサービス品質が高評価を受けやすく、現地の金融機関との商談・交渉も開始しやすいメリットもあった。

<会員が利用できる割引・優待サービスも充実>

まず、全世界の JCB カード会員がクレジットカードを利用できる加盟店を増やすために、2013 年からバングラデシュの大手金融機関であるプライムバンク、BRAC バンクと提携した。現在、ダッカ市を中心に JCB カードが利用できる加盟店は約 5,000 店ある。

次に、2014 年 6 月には Prime Bank との提携を通じて、同行に口座を持てば JCB クレジットカードを作れるようになり、バングラデシュにおける JCB カードの発行体制を構築した。

また、JCB カード会員が利用できる割引・優待のサービスも充実させている。例えば、日本食のほか、韓国料理、中華料理、イタリア料理、タイ料理などの現地レストラン、ダッカ空港の一部の免税店、一部の現地国内線の航空券、エイチ・アイ・エス（H. I. S.）

など旅行代理店での割引や優待などだ。

＜政権交代に伴う政策の急激な方向転換に懸念＞

ビジネス上の課題については、不安定な政治情勢と政策の一貫性のなさが挙げられる。金融市場は中央銀行が強いイニシアチブを発揮して規制・監督しており、新興国の中でも高い安定性を保っている。しかし、金融政策は政治とつながっているため、独特な 2 大政党制の下で政権交代時に急激な方向転換が起こる可能性は否定できない。このため、政治情勢には注視している。

2015 年の方針については、プライムバンクに続く第 2、第 3 の銀行との提携による現地カード発行体制を拡充させ、JCB の存在感を確立できるように、足場固めの年と考えている。

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：バングラデシュ進出日系企業の最前線

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針（<http://www.jetro.go.jp/privacy/>）に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

Bangladesh進出日系企業の最前線

2015年5月 作成

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）
ダッカ事務所・アジア大洋州課

〒107-6006 東京都赤坂1-12-32
Tel. 03-3582-5179 (海外調査部アジア大洋州課)
<http://www.jetro.go.jp/>

本原稿は2015年1月14日～3月20日付け通商弘報に掲載された原稿を一部加筆・修正したものです。

禁無断転載