

# 日本企業のベストプラクティス ～ Bangladesh への多面的な貢献～



2017年3月

# JETRO

日本貿易振興機構(ジェトロ)

# はじめに

日本はバングラデシュにとって最大の開発支援パートナーであり、そのことは同国の政府や財界に止まらず、一般の国民からも高い支持と評価を受けている。長年のこうした貢献は、親日という無形財産に昇華されあらゆる側面から日本へ恩恵をもたらそうとしている。しかし、この良好な二国間関係の成り立ちと共に、更なる発展を考えようとした時、今後は新たな側面へも関心を注いでいく必要がある。その一つは、日本の貢献は開発支援だけに止まらないという認識であり、もう一つは、日本にバングラデシュからの熱い視線はどれほど届いているかという問題意識である。本レポート「日本企業のベストプラクティス～バングラデシュへの多面的な貢献～」を作成するに至った動機はここにある。

高い技術や確かな品質に裏付けされた日本企業は、欧米だけでなくアジア全域へ積極的に活動の場を広げてきた。中国やタイをはじめ、アジア各国の産業発展に名実ともに日本企業がもたらした貢献は、綿密に構築されたバリューチェーンや産業人材育成においても明らかだ。

バングラデシュに目を転じると、日本は往復貿易で6位（輸出10位、輸入4位）、直接投資残高においては10位に甘んじている。当然ながら、貿易と投資の双方において、全ての日本企業が日本籍をもってバングラデシュ市場に対峙している訳ではないことを鑑みれば、表層的な統計で二国間関係を測ることは困難だ。ただ、それを加味したとしても、日本が上位にないことは想像に難くない。日本の貢献が開発支援にハイライトされ続けてきた中、日本の企業やビジネスが現地の人と社会に与えるインパクト、又は、社会経済に及ぼし得る潜在的な可能性にフォーカスが当てられることは少なかった。

ならば、日本のビジネスはバングラデシュにどのような貢献ができるのか。現実的、且つ、戦略的な側面から見ていく場合、日本の貢献は次の4つに集約されるであろう。

## 1. 産業の多角化:

投資分野に偏重が見られる投資上位国中、日本の投資は極めて多業種に亘る。第7次五か年計画や産業政策に謳われた産業の多角化に向け、日本企業は直接的な貢献を行っている。

## 2. 輸出先の多極化／域内通商の拡大:

日本企業の集積度はアジア周辺国において最大である。そうした近隣国のオペレーションとバングラデシュに連結することで、第7次五か年計画がめざす輸出先の多極化と域内通商の拡大を促進できる。

## 3. スキルの開発と需要創出:

技術集約度の高い日本企業は、バングラデシュの労働の質を上げる。開発支援はスキル開発を目的とするが、日本企業はスキル開発の手段となり、またスキルに対する実需要を創出する。

## 4. 日本的経営の取り込み:

日本的な経営は、市場や顧客に対する長期的なコミットメントを重視する。協調的なインテグラル型ビジネスは、バングラデシュの産業に厚みと奥行きを形成させる。ボトムアップによるコンセンサス型の意思決定は、労働者エンパワーメントにも貢献。

企業が社会経済に影響を与えながら成長し、それがバングラデシュの成長の一部になることができる環境は、日本のビジネスにとって時宜を得たチャンスである。また、それが日本の包括的な貢献を示すための手段でもあり、使命でもあるとの認識を持つことは重要であろう。

本レポートは、単なる事例集ではなく、個々の企業がどのようにバングラデシュへ貢献しているのかが分かりやすく伝えるため、「〇〇づくり」というテーマでそれぞれの活動を紹介している。掲載企業の他に、まだ沢山の事例が埋もれていることは言うまでもないが、日本のビジネスによる貢献の片りんを窺い知ることのできる内容となっている。

最後に、本レポートが、投資先としてバングラデシュの可能性に気づかせる一助になることに加え、日本がバングラデシュに対して、ビジネスの側面からも開発支援に勝るとも劣らないほどの貢献が出来得ることを広く知らしめることができれば幸いである。

2017年3月  
ジェトロ・ダッカ事務所

# 目次

バングラデシュの日本企業 At Glance	P1
バングラデシュ人経営者座談会	P2
1. モノづくり Mamiya-OP (Bangladesh) Ltd.	P6
2. 技づくり MEiji Industries (Pvt) Ltd.	P8
コラム：歴史のなかの日系企業	P10
3. 人づくり AJINOMOTO BANGLADESH LTD.	P12
4. チームづくり TM Textiles & Garments Limited	P14
5. 組織づくり -44TT- N.A.O JAPAN Ltd.	P16
コラム：日本の品質	P18
6. 客づくり Runner Terra EV Ltd.	P20
7. 仕組づくり Grameen euglena	P22
8. 関係づくり MARUHISA PACIFIC CO.,LTD.	P24
9. やる気づくり SASAME INTERNATIONAL BANGLADESH, LTD.	P26
10. 信頼づくり NIPRO JMI Company Ltd.	P28
11. 価値づくり BLJ Bangladesh Corporation Ltd.	P30
コラム：日本のNGO	P32
12. 健康づくり Medicare Japan	P34
13. 美味しさづくり Miyoshi-Akafuji Enterprise Co., Ltd.	P36



# 人づくり

企業名 : AJINOMOTO BANGLADESH LTD.  
事業概要 : 調味料製造・販売  
社員数 : 68名  
拠点場所 : トンギ(ダッカ管区)

## 「人づくり」とは？

バングラデシュでは、人材＝スキルという認識が強いです。スキルが無いから職に就けない、投資ができないという声もよく聞かれます。

確かに、スキルは労働付加価値を向上させ、企業の生産性を高めます。ただし、日本企業が現地の人材に求めるのは、そうした技術だけではありません。決めたルールを守り、チームワークを大事にし、相手の気持ちを考えて行動する人材を欲しています。当たり前のように、上司が部下を指導する、そうした人づくりも日本企業の得意分野です。



## 企業の特徴



AJINOMOTO BANGLADESH LTD.(ABL)は味の素株式会社の子会社で、うまみ調味料である「AJINOMOTO」やヌードル用調味料「MOSLAJI」・鶏味の汎用調味料「MASAKO」の3ブランドを販売しています。2011年8月に法人を設立し、2012年11月より工場を稼働し始めました。全従業員68名のうち38名は叩上げの営業スタッフであり、トンギとワリの2拠点から北はガジプール、南はムンシゴンジまで半径約40km圏内をカバーしています。チッタゴンにも営業拠点があり、ダッカで育った社員をスーパーバイザー(SV)として派遣しています。現在顧客数は約13,500軒ありますが、そのほとんどは市場や道端の露店であり、地道に一軒一軒回って獲得したものです。

同社の最大の資本は人であり、徹底した現場主義からセールスマンの強化に非常に注力しています。独自に作成した行動規範である「10則」の中には、挨拶や笑顔、顧客への敬意等が注意点として記載されています。この「10則」はセールスマンであれば暗唱できるほどに徹底されています。工場に来客があれば、すれ違う全社員が明るく元気に挨拶します。営業所出発前にはロールプレイを行い、顧客との想定問答などを確認しますが、メモを取る習慣もあり、熱心に傾聴する姿勢が身についています。

同社の営業目標はファンを一人でも多くつくることです。そのため営業目標も数量や金額ではなく、請求書の数(販売した店舗の数)を参照します。ポスピタリティのある営業にこだわり、身だしなみや商品や請求書を受け渡す際は、右手に左手を添えています。

日本流の規律やマナーを重んじる厳しい職場ですが、小さな成功を逃さない日々のコミュニケーションがセールスマンのモチベーションを高め、社員にやりがいを与えています。

## この企業のここがすごい

### こだわりのユニフォーム

味の素の自社カラーである情熱の赤。この真っ赤なユニフォームは3か月の試用期間終了後に与えられます。社員はこのユニフォームに誇りを持っており、きっちりとアイロンされたユニフォームを大切に着こなします。入社から1年後にもらえるジャケットやスーパースーパーバイザーが着用できる白シャツ等は一つの憧れになっています。



### 社員が一番の味の素ファン

ファンをつくる前には社員自身が同社を大好きでなければなりません。同社の研修期間を乗り越えられるのは、6-7人に1人程度ですが、その期間を乗り切れば、退職する社員はほとんどいません。ただ厳しいだけでなく、「社員を成長させたい」という愛のムチだということを理解しているからです。若手であっても管理職級に考えさせるのが同社流です。



### 定着した無遅刻文化

操業当初は遅刻する社員もいましたが、同社の営業チーム全体でここ1年間、朝礼への出席は無遅刻です。営業の基本は出席であり、業績評価の重要項目として出席を位置づけています。また遅刻に対しては厳しく指摘し、無断遅刻には警告書を出します。こういった態度を日々続けることが、組織文化として定着した好例です。



## 気を付けている3箇条

### ルールと理由を明確に

バングラデシュ人は非常に素直で、ルールを明確にすればしっかり守ります。一方、ただルールを設定するだけでは、機械のようにルールを守るだけになってしまうので、なぜそのようなルールになっているのかを説明することが非常に重要です。またそのルールに基づいて、物事を判断することで、感情に基づく不平等を排除することもできます。

### 日本人が自ら実践

ルールを設けるからには、そのルールを設けた日本人が自ら実践し、模範となる必要があります。営業を統括する日本人駐在員は営業スタッフの誰よりも早い6:30に出勤しています。挨拶や報連相、「10則」も日々実践しています。模範となる姿を見せ、具体化しているからこそ、彼らは重要性を理解し、付いてきてくれます。

### 仲間へのリスペクト

バングラデシュの人は職種や職責で明確な上下関係を作る傾向があります。例えば、市場部門は営業部門を見下し、上司が部下に対して挨拶をしないことも。互いを理解し、業務をより効率化するためには、互いを尊重し、相手の立場に立って物事を考える必要があります。仲間の呼び方や業務態度等を見て、目に余る場合は逐一注意します。

## 準備が光る朝礼



同社の毎朝の恒例行事である朝礼は、「10則」の復唱から始まります。その後、前日の特筆すべき点や当日の営業目標、営業ルートなどを確認します。全8チームのリーダーがまるで脊髄反射のように、次々と端的に発言していく光景は圧巻です。

その朝礼を実現出来る理由は、事前の準備にあります。7:30に就業開始にもかかわらず、ほとんどの社員が10-20分前には自主的に出勤しており、朝礼の準備をします。日本でも定刻よりも早めに出社して、メールチェックを済ませたり、朝一番の会議の準備をしたりすることはあります。同社ではそういった文化までも日本式です。