

バングラデシュ進出日系企業の最前線

2014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

ネクストイレブンとして今後の成長が期待されるバングラデシュへの日系企業の進出は、2014年4月時点で181社と、過去4年で2倍以上に急増した。バングラデシュのビジネス上の課題は、政治の不安定性や、電力不足・停電、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、潜在的な市場や縫製関連の広い裾野産業、豊富な労働力などのビジネス・チャンスを見出している。

バングラデシュで活躍する進出日系企業 9 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. 一貫生産、少量多品種へ対応し日本への輸出を伸ばす —アパレルメーカーの丸久—
2. 所得水準の上昇に伴う外国旅行の増加に期待 —旅行大手のエイチ・アイ・エス—
3. ブランド構築を進め、マス・マーケットを狙う —医薬品・化粧品のロート製薬—
4. アパレルの基幹産業がある重要国として注力 —ジッパー製造のYKK—
5. モヤシ原料の緑豆の対日輸出に成功 —グラミン雪国まいたけ—
6. 機能性のあるカジュアルウエアが好評 —グラミン・ユニクロ—
7. 未開拓分野の清掃サービス事業に進出 —ジャパテック・クリーニングサービス—
8. スパイスの国にうま味の普及目指す —食品製造・販売の味の素—
9. 付加価値高い重衣料に特化し生産 —アパレルメーカーの小島衣料—

一貫生産、少量多品種へ対応し日本への輸出を伸ばす

－アパレルメーカーの丸久－

Bangladesh は、アパレル産業をはじめ労働集約的な産業の生産拠点として関心が高まり、近年においては1億5,000万人の消費市場を目指す動きも堅調になってきた。 Bangladesh の最前線で活躍する進出日系企業に焦点を当て、それぞれの業種の魅力と課題を紹介する。アパレルメーカーの丸久（本社：徳島県鳴門市）は、編み立てから仕上げまでの一貫生産、少量多品種への対応を可能とし、日本への輸出を伸ばしている。今後は欧米市場の拡大を目指す方針だ。現地法人マルヒサ・パシフィックの山本周治代表取締役社長に聞いた（1月23日）。

<進出のきっかけはチャイナリスク>

アパレル製品メーカー（子供服、婦人服、紳士服）の丸久は、2009年に Bangladesh に進出した。きっかけは、2005年ごろから深刻になったチャイナリスクだ。中国での人件費や原材料費の高騰、人民元高騰、労働者不足などを問題視し、チャイナプラスワンとして Bangladesh を選定した。

ダッカ南部に位置するアダムジー輸出加工区（Adamjee EPZ）に進出し、Tシャツを中心とするニット製品を製造。イトーヨーカ堂、イオン、しまむらといった日本の顧客へ輸出している。2010年に第1期の工場を稼働後、2011年、2012年に工場を拡張し、現在は編み立て、染色、裁断、プリント、縫製、検品、仕上げまで一貫した工程を自社で対応している。従業員は約2,000人、日本人駐在員9人の体制で、生産能力は月80万枚。 Bangladesh の魅力は、欧米大手のアパレル企業の衣料品の調達先となっており、裾野の広い縫製産業が確立していることだ。原綿や特殊な原料以外は、 Bangladesh 国内で調達できる。さらに、対日輸出では特惠関税が利用できること、縫製業に経験を持つ労働者の確保もしやすく、安価で豊富な労働力があることも背景にある。

Bangladesh では、欧米向けの少品種大量生産型工場が主流だが、同社は自社での生地からの一貫生産をしており、柔軟な対応により多品種少量の生産を可能にしている。また、 Bangladesh から日本までの航海日数が比較的長いことに対しても、一貫生産により顧客との取り組みで日本からの受注後のリードタイムの短縮が可能になっている。

<課題は効率化とコスト削減>

課題は、コスト削減とより一層の効率化だ。特に、コストの見直しを迫られるきっかけとなったのが、2013年12月のEPZの最低賃金改定による人件費の上昇だ。最低賃金の改定後も人件費は他の国より安価だが、中国工場と比較すると生産性は現状70～80%でやや低いので、生産性をさらに上げることが課題という。より効率的な生産を実現すると同時に、無駄を省く方針だ。

<欧米市場にも目を向ける>

現在、2階建て工場を5階建てに拡張しており、増産への対応を急いでいる。今後は、日本だけでなく欧米など新規市場への輸出を目指す。そのため、多品種少量型の日本向けへの対応に加えて、少品種大量型の欧米向けの生産体制も整えている。

所得水準の上昇に伴う外国旅行の増加に期待 －旅行大手のエイチ・アイ・エス－

エイチ・アイ・エス（H. I. S.）は、2010年4月に旅行業の日系企業として初めてバングラデシュに現地法人を設立した。バングラデシュへの外国人観光客はまだ少ないが、日本では年々関心が高まっており、新しいツアー商品を積極的に打ち出している。また、所得水準の上昇が見込まれるバングラデシュ人の外国旅行も手掛け、今後の事業の柱にしていく方針だ。現地法人 H. I. S. ダッカの五十嵐亮支店長に同国の魅力と課題を聞いた（2月11日）。

<観光資源は世界遺産と社会貢献活動>

2010年の進出当初は、日本人の観光客・団体ツアーのバングラデシュへの旅行の手配が主な業務だった。バングラデシュへの外国人渡航者数（2013年）は、年間約40万人。タイの2,674万人、日本の1,000万人と比較すると非常に限られている。外国人観光客のGDPへの貢献度は、わずか2.2%と非常に小さい。しかし逆に言うと、まだ開拓の余地があり、新しい渡航先国として有望と判断した。

バングラデシュには、観光資源として3つの世界遺産がある。パハルプール遺跡（仏教寺院）、シュンドルボン（マングローブ天然林）、バゲルハット（モスク都市）だ。

観光だけでなく、貧困など社会問題の解決に取り組むNGOの活動を視察するスタディーツアーも販売している。例えば、ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏が提唱したマイクロファイナンスを行うグラミン銀行や、BRAC（バングラデシュ農村向上委員会）などの現場に密着した視察、途上国ブランドとしてジュート・皮革製品を製造するマザーハウスの工場視察ツアーには、毎回多数の応募がある。スタディーツアーは、特に学生や若手社会人を中心に人気だ。最近では、団体ツアーだけでなく、今まで非常に少なかった個人ツアーの問い合わせが入るようになった。



スタディーツアーでスラムを見学（左）とダッカ郊外からクルーズを楽しむツアー（右）

日本からの観光客だけでなく、バングラデシュから国外への渡航者数も増えており、その需要を取り込むことに注力している。GDP成長率6%で推移するバングラデシュでは、所得水準が上がっており、中間層や富裕層の購買力が上昇するにつれ、外国旅行のニーズが増加することが期待できる。H. I. S. は、インドネシアやタイなど他の拠点から、スケールメリットを生かしたホテルや現地ツアーの仕入れを行うことで、安価な価格で東南アジアなどへのホテルを含めた現地ツアーを提供できる。この強みを生かし、バングラデシュ旅行者へBtoBとしてツアーを販売している。

<問題はインフラの未整備や海外送金の規制>

問題は、交通網などインフラが整っていない点だ。道路が未整備だったり、日本人が求める水準のホテルが限られたりして、円滑な旅行の支障になることがある。また、実務面での問題は海外送金だ。バングラデシュ政府は、海外送金を厳しく規制しているため、国外の取引先への支払いのための送金が非常に難しい。

2013年11～12月は、総選挙をめぐる抗議活動で治安が悪化し、渡航予約のキャンセルが相次いだ。2014年に入ってから平常に戻っている。日本からの観光客と、バングラデシュからの国外渡航者は、ともに増加傾向にある。ニーズに対応するため、日本人駐在員3人、バングラデシュ人約20人の体制を整えている。今後も増員の予定だ。

ブランド構築を進め、マス・マーケットを狙う －医薬品・化粧品のアート製薬－

2010年にバングラデシュに進出したアート製薬（本社：大阪市）は、リップクリーム、洗顔、ニキビケア用品など医薬品・化粧品の分野で、「ナンバーワン・イン・ジャパン」を掲げて消費市場に参入。多様なマーケティング活動を通じて毎年順調に売り上げを伸ばす。今後はブランド構築を進め、より大衆層への拡大を目指す方針だ。現地法人のアート・メンソレータム・バングラデシュ社長の新井謙氏に聞いた（2月12日）。

<巨大な消費市場、親日的な国民性に引かれる>

アート製薬は、2009年から市場調査を始め、2010年に100%外資としてバングラデシュに現地法人を設立した。南アジアでは、インドと同時期の初進出となった。人口1億5,000万という消費市場の規模の大きさやホスピタリティーあふれた親日的な国民性から、進出を決意した。

<順調に売り上げを伸ばす>

投入した商品は、「Lip Ice」（メンソレータム・リップクリーム）や男性用洗顔料「OXY」、ニキビケア用品の「Acnes」などだ。特に、中間層以上の高校生や大学生、若い社会人といった、さまざまな物に興味を持つ世代に注目し、広報活動に力を入れている。テレビコマーシャル、新聞広告、屋外広告を打ち、ナンバーワン・イン・ジャパンと親日的な国民性にも訴えるフレーズを使っている。大学とも連携し、学生にアート製薬のテレビコマーシャルを企画してもらうというイベントを実施した。

売り上げはリップクリーム、洗顔、ニキビケア用品全てにおいて毎年順調に伸びている。例えば、バングラデシュの冬は乾燥するためリップケアの需要が大きく、2012年の冬だけで10万個以上のリップクリームを販売したという。

アート製薬は2014年1月11日～2月10日に、消費者向けの総合展示会である第19回ダッカ・インターナショナル・トレードフェア（DITF）に出展した。1カ月の会期で、1日10万人が訪れるダッカ最大規模の展示即売会だ。訪問者の50～60%は、ダッカ市外から来るという。出展は今回が3回目。継続して出展することで、ブランド力の向上に役立っている。



展示会のリップクリームブース（左）と洗顔料ブース（右）の様子

<高い輸入税、選挙をめぐる治安悪化が問題>

最も大きな課題は、輸入品にかかる高関税だ。ロート製薬は製品をベトナムから輸入しているが、 Bangladesh では輸入時に一般関税だけでなく、合計6種類の高い輸入税がかかる。

また、総選挙をめぐる与野党の対立によって、暴力的な「ハルタル」と呼ばれる抗議ゼネストが頻発した時期は、売りに影響があった。ハルタル前日から人々が外出を控え、ショッピングビルが閉鎖され、物流が滞り卸しの日程が1日遅れるなど、ハルタルが1日実施されると2~3日分の売りが落ち込む。

現在、ロート製薬の製品は上位中間層が主な購買層となっているが、今後はより人口規模の多い下位を含めた中間層（マス・マーケット）全般への拡大を目指す。競合相手としてユニリーバなどが台頭するが、市場のニーズをより分析し、差別化したロート製薬のブランドを戦略的に拡大する方針だ。

アパレルの基幹産業がある重要国として注力 -ジッパー製造の YKK-

ジッパーを製造する YKK は、バングラデシュを欧米向けのアパレル産業の集積地として重視し、日系企業の進出が少なかった 2000 年にいち早く進出した。YKK バングラデシュの美見弘典社長は「中国に次ぐ世界 2 位のアパレル輸出国であるバングラデシュは、巨大な市場。今後も重要な国として生産を拡大する方針」と話す。バングラデシュでの事業展開における魅力や課題点などを同氏に聞いた（2 月 25 日）。

＜最大の魅力は市場の規模の大きさ＞

2000 年以前から既にバングラデシュには縫製産業が集積しており、欧米向けのアパレル製品の輸出量が多く、ジッパーの需要が高かったが、YKK はシンガポールなどの海外拠点からの輸出で対応していた。当時はまだ日系企業のバングラデシュ進出は限られていたが、YKK はジッパーを現地調達したいという要望に応じて 2000 年に現地法人を設立し、2002 年にダッカ輸出加工区（EPZ）の工場で生産を開始した。生産開始から 2 回の工場拡張を経て、現在、1,100 人の従業員を雇用している。

バングラデシュへの投資の最大の魅力は、巨大な市場規模だ。中国に次ぐアパレル製品の輸出国で、縫製業は裾野の広い基幹産業として確立している。国内には、輸出実績のある縫製工場は 5,600 カ所あり、中小零細企業の工場は数万といわれる。アパレル用の副資材・アクセサリとしてジッパーの需要も年々増加している。バングラデシュでは、Tシャツやシャツ、ジーンズ、コットンパンツなど基本的な品目の生産が主流だが、近年ではジャケットなど技術を要する付加価値の高い製品も増えてきた。高付加価値の製品には、それに見合うバリエーション対応と高付加価値化が必要と見込んでいる。



YKK のバングラデシュ工場（左）とダッカで生産されたジッパー（右）

<不安定な政治がリスク要因の1つ>

問題は、政治の不安定性だ。1991年の民主化以降、アワミ連盟とバングラデシュ民族主義党（BNP）が5年ごとに政権交代を繰り返してきた。その総選挙のたびにハルタルと呼ばれる暴力的な抗議行動が頻繁に起き、安全にトラックが運行できず物流が停滞するなど、製造業の生産活動が混乱した。政治の混乱が経営計画にも影響することがリスク要因の1つだ。

2014年は生産拡大を見込み、日本人駐在員を1人増員し、商品開発を強化する方針だ。ボリュームゾーンへの供給力の強化とともに、バリエーション対応と高付加価値化にも注力する。さらに、アパレル製品だけでなく、バッグ・靴などの皮革製品も輸出量が伸びているため、皮革製品用のジッパー生産もより拡大する方針だ。

モヤシ原料の緑豆の対日輸出に成功 ーグラミン雪国まいたけー

きのこ生産大手の雪国まいたけ（本社：新潟県南魚沼市）は、ソーシャルビジネスとして、2011年にグラミン銀行グループ、九州大学との間で合弁会社を設立し、モヤシの原料である緑豆の栽培をバングラデシュの農村で開始した。日本は緑豆の輸入先を中国などに依存しており、仕入れ価格が高騰していることから、仕入れ先国を多様化し安定的な供給を確保すると同時に、緑豆の栽培により農村への雇用を生み出し、貧困問題解決に寄与することが目的だ。また、栽培指導や日本の農業技術の導入により高品質品栽培を目指している。今後の展望について、現地駐在員の江花智康氏に聞いた（3月5日）。

＜緑豆栽培をソーシャルビジネスとして実施＞

雪国まいたけは、2011年7月にバングラデシュのグラミン銀行を中心とするグラミングループのグラミン・クリシ財団、九州大学との間で、合弁会社グラミン雪国まいたけ（Grameen Yukiguni Maitake）を設立した。

きっかけは、2010年に同社事業開発部長の佐竹右行氏がバングラデシュの農村を訪問し、緑豆栽培の可能性を見いだしたことだ。日本では、緑豆のほぼ100%を輸入に依存しており、穀物や緑豆は、近年の世界的な食糧価格の高騰により、大幅に値上がりしていた。このような状況下、自社管理のバングラデシュの農地から緑豆を直接調達することで、安全で高品質な緑豆を安定的に確保することができる。また、グラミングループが農家と幅広いネットワークを有しており、農家へのアプローチが可能だったことも進出の後押しとなった。



バングラデシュで生産されている緑豆（左）と収穫の様子（右）

＜日本の農業技術を導入し現地の雇用を生む＞

この緑豆栽培がもたらすものは、日本への安定的な供給確保にとどまらない。バング

ラデシュで栽培することによって、約8,000人もの農家の雇用を生むことにつながった。また、高品質の緑豆を栽培するための技術を農家が習得することで、単位当たりの緑豆の収穫量や品質の向上、所得の向上にもつながる。グラミン雪国まいたけの緑豆栽培で、農家は1.5~2倍も所得を増やした。ある農家は、技術指導を受けたため、より少ない種まきの量で2倍の収穫が可能となり、同じ緑豆栽培からの収入が以前の2万3,250タカ（約3万225円、1タカ=約1.3円）から4万8,000タカに上昇した。今後も、グラミン雪国まいたけが育成したバングラデシュ人の指導員が、農家の栽培指導を行い、高品質品栽培を目指す。

日本への緑豆の輸出にも成功した。2012年は231トン、2013年は104トンを輸出している。現在は、日本で緑豆をモヤシにして出荷するための試験を行い、準備を進めている。

<多数の行政手続きのクリアが難問>

バングラデシュでは、輸出ライセンスなどの認可をはじめさまざまな規制があるため、それらの行政手続きを1つ1つ進めていく必要がある。困難なことも多いが、ソーシャルビジネスの先駆者として、みえづらい規制をクリアしながら事業を展開する方針だ。



雪国まいたけのもやし

機能性のあるカジュアルウェアが好評 ーグラミン・ユニクロー

ユニクロを展開するファーストリテイリングは、CSR（企業の社会的責任）活動の一環として、2010年9月にバングラデシュのグラミン銀行グループのグラミン・ヘルスケア・トラスト（Grameen Healthcare Trust）と合併で「グラミン・ユニクロ」を設立し、貧困撲滅を目指すソーシャルビジネスを開始した。調達は現地で行い、利益をソーシャルビジネスに再投資することで、地域内でビジネスサイクルをつくり、現地経済の活性化にも貢献する。3月19日に合併会社社長の山口忠洋氏に聞いた。

＜アパレル調達に加え、ソーシャルビジネスを開始＞

バングラデシュはもともと、アパレル製品の調達先国だった。一方、貧困などのさまざまな社会的課題が存在することを目の当たりにし、人々の生活向上に役立てないかと考えた。ユニクロには、「服を通じて社会を豊かにしていく」という理念がある。理念に基づき、ソーシャルビジネスの経験やノウハウがあるグラミン銀行グループをパートナーとし、2010年にソーシャルビジネスを開始した。

当初は、農村で「グラミン・レディー」と呼ばれる販売女性による対面販売を行っていた。農村女性の雇用を創出し、村人に購入できる価格で質の良い服を買うチャンスを提供することが目的だった。2011年はダッカ市郊外で、ワゴン車による移動販売を開始。さらに販売圏を拡大するため、ダッカ市内の商業地に店舗を設置することになり、2013年7月に初の2店を開店、2014年3月現在6店まで増やした。

＜低価格と機能性を備えた商品を幅広く＞

商品は、190～990円の価格帯がメインで、Tシャツ、シャツ、ポロシャツ、ジーンズ、パーカーなどカジュアルウェアを幅広くそろえている。服の素材に、現地ではまだあまり用いられていない化学繊維を取り入れた肌触りの良いストレッチ素材や、汗をかいても速乾性のあるドライ素材を使用した。非常に着心地が良く、機能性に優れていると好評だ。特に、肌に直接触れる下着が最も人気で、次いでTシャツ、ポロシャツなども売り上げが伸びている。日本企業のブランドという点も、品質や技術が高いと信頼を得ることを後押ししたようだ。



人気が高いドライ素材のTシャツ（右）、カジュアルなシャツも人気（左）

<課題は現地の人材育成、教育を徹底>

現在のグラミン・ユニクロは、日本人スタッフ4人、バングラデシュ人約50人の体制だ。日本人スタッフは、現地スタッフと共に商品開発、在庫・店舗管理、営業など統括的な業務に当たり、各店舗の店長にはバングラデシュ人を起用している。初めて事業に携わるバングラデシュ人の店長やスタッフに細かい指示を出し、ユニクロ流の接客サービスを徹底的に教育している。例えば、来店客には笑顔、かごを渡す、積極的に声を掛ける、ことなどだ。人材を育成していくため、東京本社やシンガポールの拠点からの支援を得ながら、指導者をバングラデシュに招いたり、バングラデシュ人のスタッフを東京またはシンガポールに派遣したり、相互派遣による教育を行っている。

<商品開発に注力し潜在力のある消費市場に挑む>

2014年は、特に商品開発に注力する予定だ。カジュアルウェアに加えて、より多くのデザインなどバラエティーに富んだ商品が欲しいとの要望が相次いでいる。また、バングラデシュ人の女性が日常的に着用する伝統衣装も開発する方針だ。付加価値を付けた製品で、より現地の声に応えるよう体制を整える。

グラミン・ユニクロはソーシャルビジネスを進めると同時に、フロンティア市場を開拓する拠点でもある。本社の柳井正社長は、アジアを「21世紀の新しい成長センター」と位置付け、「アジアはゴールドラッシュ」と評する。40億人もの人口を有するアジアは、市場規模が巨大であるだけでなく、中間層が着実に購買力を増しており潜在的な需要を見込むことができる。バングラデシュは1人当たりGDPが840ドルとまだ後発開発途上国の段階だが、約1億5,000万人の人口を誇り、経済成長率は6%台を維持しているポテンシャルの高い消費市場だ。バングラデシュでの成功は、他の新興国への展開に応用する試金石となる。

未開拓分野の清掃サービス事業に進出 —ジャパテック・クリーニングサービス—

ジャパテック・クリーニングサービスは、バングラデシュで清掃サービスを展開している。静岡県浜松市にある親会社が、バングラデシュの経済成長と将来性のある市場に注目し、2010年にダッカに現地法人として設立した。日系企業のサービス業分野での進出事例が少ない中、先駆者として事業を拡大する現地法人の野島佑介代表に、事業状況や投資の魅力について聞いた（3月19日）。

＜市場の有望性と将来性に注目＞

バングラデシュで最も注目した点は、市場の有望性と将来性だ。リーマン・ショック後の日本経済の停滞、市場の閉塞（へいそく）感から海外進出に目を向けていた2010年に、「ネクスト11」に挙げられるバングラデシュにチャンスを見いだした。ユニクロの進出をはじめ、経済成長の著しさや、1億5,000万人の巨大市場などの可能性に、社内から進出の声が上がった。特に親会社であるフカヤのキレイ事業部（業務用洗剤などの販売）の部長が、バングラデシュ北西部シレットに日バ友好学校を設立するために寄付金を募るなどして親交が深かったことから、前向きな意見が出た。深谷充男社長も攻めの姿勢で合意した。清掃サービスを、日本の誇る高品質なサービス輸出と位置付け、地元浜松市の「やらまいか精神（チャレンジ精神）」で進出を決断した。

ダッカ市内を中心に、日本の清掃用の資機材を使用し、清掃や害虫駆除のサービスを行っている。顧客は、オフィス、学校、病院、個人宅など幅広い。清掃サービスは、地元の企業が気付かない隅や隙間まできめ細かく清掃し、快適で清潔な空間づくりを実現している。エアコン、床、トイレ、窓などあらゆる設備に対応できるような器具も豊富だ。

清掃サービス以外に、温水洗浄便座や害虫駆除用商品の販売、日本人駐在員向けの掃除・洗濯などの家事代行サービスも提供しており、日系企業、駐在員に好評を得ている。



トイレ掃除の様子（左）、清掃サービスの様子（右）

<課題は地場企業との差別化>

サービス業分野の日系進出企業はまだ少なく、未開拓な分野であることから、外資企業に先駆けて先行者利益を獲得するチャンスがある。しかし、最も深刻なのは地元企業との競合で、特に大きな価格差が問題となる。習慣や文化の違いから、清潔に対する意識が日本よりも低く、低品質なサービスでも安価であれば仕事を取られてしまう。このため、地場企業では難しい高品質なサービスを提供したり、温水洗浄便座販売などライバルがいない分野へ進出するなど、差別化を図っている。

設立から3年が経過して、清掃事業の見通しが立ったため、2014年は質の高い清掃サービスと、中小企業の身軽さを生かして不動産事業も展開する予定だ。また、バングラデシュの清潔意識を向上させることが事業拡大の足掛かりになることから、従業員からボランティアを募り、市内のごみ拾いなどの掃除を実施する。「お客様と事業主のみでなく、従業員を含めた皆が幸せを感じられる企業」をモットーとし、ビジネスを通してバングラデシュへの貢献を目指す。

スパイスの国にうま味の普及目指す

－食品製造・販売の味の素－

Bangladesh味の素は、タイからうま味調味料「味の素」を輸入し、消費者のニーズに合わせたサイズに再包装し販売している。うま味になじみのない Bangladeshで地道な営業活動を続け、着実に売り上げを伸ばしている。投資の魅力や営業活動の状況について、3月9日に同社の姫岡健代表取締役社長に聞いた。

＜最大の魅力は1億5,000万人の市場規模＞

味の素は、2011年8月に現地法人 Bangladesh味の素を設立し、「味の素」の販売を開始した。2012年9月にはダッカ郊外北部トンギの工場が稼働し、タイからバルク輸入した味の素を小分けの袋に詰め替え、現地に適したサイズで販売している。現在は日本人駐在員2人、現地従業員35人の体制で、製造から営業まで行っている。進出国としての最大の魅力は、1億5,000万人の市場。この巨大なマーケットにうま味調味料を浸透させることを目指している。

Bangladeshはスパイスの国であり、うま味にはなじみがないため、まずはその基本である「味の素」の販売を開始した。ホテルやレストランなどのサービス業向けに大きめの500グラム、200グラム、家庭向けには小さめの100グラム、50グラム、22グラムを販売している。当初はダッカ、チッタゴンの都市圏を中心に販売網を拡大したが、より人口の多いボリュームゾーンにも販路を広げるために、2013年9月から小売価格を2タカ（約2.6円、1タカ＝約1.3円）とした3グラムと5タカの9グラムのサイズも販売を開始した。さらに、2014年3月からは、袋入りの麺にリーフレットとともに「味の素」を貼付するパックインの方法で販売促進を始めた。パッケージは、現地の人に好まれる国旗の色である緑と赤色のデザインにしており、親近感が湧くよう工夫している。



「味の素」を袋入りの麺に貼付して販売

<うま味を根付かせることが目標>

「味の素」を使うと料理がよりおいしくなることを実体験してもらっている。女性が多く就業する縫製工場で試食会を開催したり、「味の素」のロゴが入ったワゴン車で人が集まる場所を巡回して試食を促したりしている。試食では、一般家庭の定番メニューであるダール（豆スープ）に使うメニューを提案した。ダールは日本人がみそ汁を飲むのと同じように、家庭で日常的に食べられているスープだ。「味の素」を入れたダールと入れないダールを食べ比べてもらったところ、入れた方がおいしいと好評を得ており、手応えを感じている。

このダールのアイデアは社内でメニュー提案のコンテストをして採用した。社員も楽しんでいろいろなベンガル料理との組み合わせを提案してきたという。今後も「味の素」のさまざまな使い方を提案し、商品にメニューを書き入れたリーフレットを貼付して販売したいと考えている。



ロゴ入りトラックで試食会の巡回（左）、ダールの試食会（右）

<加工食品の販売も視野に>

バングラデシュでは、中間層や低所得層はスーパーマーケットよりもバザール（伝統市場）を利用する。そのため、バザールの商店を地道に訪問し、営業活動を行っている。バザールの商店が小売りと卸しを兼ねている場合には、その業者を通じて販路を広げることができる。

初めて参入する市場で着実なブランド構築をするために、取り扱う商品は「味の素」に特化しているが、長期的な計画では、多様な調味料や加工食品も販売することを考えている。毎年、「味の素」は着実に売り上げを伸ばしており、そのブランド認知度に合わせて投入する商品も決める予定だ。

一方、現地では複雑な行政手続きが大きな課題で、対応に時間がかかることが多い。また交通網も未整備で、渋滞や劣悪な道路のため移動に時間がかかる。こうした問題に直面しながらも、先駆者として1つ1つ対策を練りながら事業を展開している。

付加価値高い重衣料に特化し生産 —アパレルメーカーの小島衣料

小島衣料（本社：岐阜市）は、2010年に地場企業リリックグループ（Lyric Group）と合併でコジマ・リリック・ガーマント（Kojima Lyric Garment）を設立した。中国に4工場あるが、チャイナプラスワンとしてダッカの工場（従業員1,500人）で、レディーススーツ、フォーマルスーツなど女性用重衣料を月12万着製造している。Tシャツや肌着などの輸出が主流の中で、高度な技術を要する重衣料に力を入れ、日本への輸出を伸ばしている。 Bangladeshへの投資の魅力と課題について、現地法人の小島高典取締役聞いた（4月6日）。

＜人材育成による生産性向上がカギ＞

投資先としての最も大きな魅力は、豊富な労働力だ。 Bangladeshは縫製業が主要産業として確立しているため、経験豊富な労働者が確保しやすい。一方、労働者の生産性は中国と比べると7割程度ではないかという声もある。しかし、中国は人員不足で入れ替わりが多く安定しないため、生産性が低下する傾向があり、単純に Bangladeshの生産性が劣るというわけではない。 Bangladeshにおいても、指導の仕方や福利厚生を充実させて労働者のモチベーションを上げることができれば、労働者を定着させ、中国に劣らず生産性を上げていくことができる。

定着率を上げるため、生産ラインごとのチームの目標を定め、達成した度合いに応じてボーナスを支給したり、技術を繰り返し教えて労働者の技術力向上に努めたりしている。また、2013年に Bangladesh縫製品製造業・輸出業協会（BGMEA）から最優秀縫製工場賞を受賞しており、名誉ある工場で働くことができる点も労働者の意欲向上につながっている。このような取り組みの結果、2013年1月時点では従業員数1,100人、生産数月6万着だったが、2014年3月までに従業員を400人増員し、生産数を倍増させた。

＜日本で百貨店など販売先の拡大が目標＞

現在の課題は、2013年12月に最低賃金が改定され、賃金体系を見直したことから人件費が上がったことだ。さらに、顧客のいる日本で消費税が上がり、円安の傾向があることから、買い取り価格は低く抑えられており、人件費の上昇分は工場側で吸収しなければならない。

Bangladeshの人件費の上昇に伴い、長期的には生産価格が徐々に上昇していくことも見込んでいる。生産価格の上昇に備えて、より付加価値の高い製品を製造できるよう技術指導を始めている。スーツなど品質の高い製品の生産では、高い技術が勝敗のカギとなるため、技術指導には特に注力している。今後は、輸出先の日本で、百貨店などに商品が陳列できるよう販売先を広げることを目指す。

● 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 |
| | | 部署名 |
| | <input type="checkbox"/> 個人 | |

※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

2014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2014年2月21日～4月28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