



Bangladesh

企業訪問調査レポート[8]： BRAC Bank Limited

～金融（銀行）～

Bangladesh人民共和国 — 基礎データ —

- 面積：147,570平方キロメートル
- 人口：1億5,360万人（2012/13年度 バングラデシュ中央銀行）
- 首都：ダッカ／人口約1,188万人（2011年 統計局推定値）
- 名目GDP総額：1,738億1,800万ドル（2013年）
- 1人あたりのGDP（名目）：904ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：6.1%（2013年）
- 為替レート：1ドル≒ 77.72 バングラデシュ タカ（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報（J-FILE）「バングラデシュ概況（2015年2月更新）」



■ 調査日：2014年11月 ■ 分野：金融（銀行）

■ 特徴：BRAC Bankは、銀行会社法（1991年施行）で運営されている1999年に設立された一般市中銀行で、2001年から銀行業務を開始。銀行会社法およびバングラデシュ中央銀行の指針に基づいて業務を行っている。バングラデシュのNGOであるBRAC*が45%出資しておりNGOの色彩が強い銀行だが、零細の社会起業家など、低所得層に限らず大企業まで幅広い顧客を対象としている。企業集団も将来の経営戦略に基づいた投資などのため資金を借り受けており、ニーズに即した貸付プログラムが用意されていることなどから、広範な支持を得ている。同行がバングラデシュ国内で好評を得ていることから、ファイナンス・アジア（香港の金融情報誌）のバングラデシュ優秀銀行賞を受賞している。

*：BRACは貧困層のエンパワーメント、生活向上のための機会提供等を通じて、貧困の撲滅を目指しているバングラデシュ最大規模のNGO。1972年に創立以来、貧困課題の解決に向けて幅広い分野で活動している。BRACは、貧困とは1つの原因に起因していないと考えているため、様々な場面・機会を通じて貧困課題に取組んでいる。

企業概要

- 社名：BRAC Bank Limited
- 本社住所：1 Gulshan Avenue, Gulshan -1, Dhaka 1212, Bangladesh
- 支店数：88
- URL：http://www.bracbank.com
- 設立年：1999年5月20日
- 会長：Mr. Fazle Hasan Abed ナイト爵（BRAC Bank創設者）
- 従業員数：約7,000人（契約社員を含む）
- 本行社屋：4階建てビル。各フロア約465m²
- 関連企業：〔親会社〕BRAC 

〔姉妹会社〕Aarong（伝統工芸品店。女性の雇用や農村工芸品の販売促進を支援。全国13店舗）、Brac University

〔子会社〕BRAC EPL（証券・投資会社）、BRAC SAAJAN（送金システム運営）、b Kash（携帯電話送金システム運営）、biTs（ITサービス）

- 社是：健康で貧困のない、民主的で発展したバングラデシュを目指すBRACや関係者を支援することにより、収益を図りつつ社会的責任を果たす金融システムを創造する。



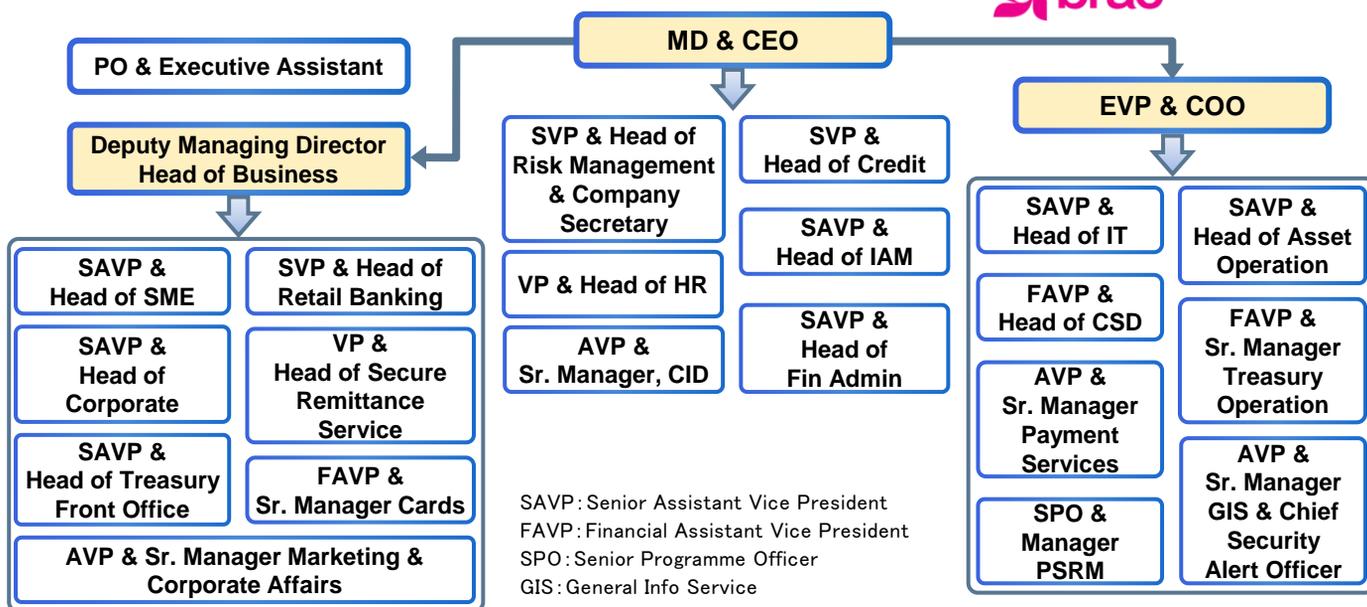
本店

- 受賞歴 :国内外で受賞した主な賞は以下のとおり。
 “Sustainable Marketing Excellence Award” “Best Bank in Bangladesh Award”
 “The Best Managed Bank Award” “Best Retail Bank in Bangladesh”
 “ICAB National Award” “FT Sustainable Bank of the Year 2010”
 “DHL-Daily Star Bangladesh Business Awards 2008”
 “Highest VAT payer for the financial year 2007-2008”



組織図

親会社: brac



BRAC Bank 子会社:



姉妹会社 (BRAC傘下のその他企業・機関):



ビジネスの概要 ①

業務概要

- 中小企業 (SME)・業者の小売業・卸売業などを対象とした銀行業務
- 海外居住内国人のための預金
- オンラインバンキング

支店等の地域別体制

地域 (管区)	支店 (総合業務)	支店 (SME・農民向け業務)	SME販促・サービスセンター	CDM (現金自動預金機) 設置台数
ダッカ	50	18	17	30
チッタゴン	14	9	5	5
ラジシャヒ	5	7		5
シレット	10	1	1	
クルナ	5	6	1	
バリサル	2	4		
ロンプール	2	3		
合計:	88	48	24	40

上表記のほかATM333台、ポス端末装置3,520台、中小企業担当職員421人を全国に配置している。



街角に設置されたATM



支店の内部

業務内容

■ 1) SME 業務課 SME: Small and Medium Enterprise

中小企業への業務が中心となることから、BRAC Bankの中で最も大きなセクション。

女性社会起業家を含む貿易業者、製造業、サービス業などの中小企業・業者、および低所得層の個人顧客を対象としている。

● 貸付

全国どこへでも迅速かつ質の高い貸付商品を提供することに重点を置いており、事業と雇用の拡大により各地域社会の経済発展に寄与している。

● 預金

支店・SME販促・サービスセンターでは営業時間内に、ATM・CDMは24時間、現金の預け入れと引き出しが可能。利率の有利な定期預金もあり、営業免許を有する業者であれば誰でも10,000タカを下限として定期口座を開設出来る。定期預金には1ヵ月満期の口座もある。

● 備考

バングラデシュのSME向け金融市場におけるBRAC Bankのシェアは6%で最も大きい。残りの94%は群小銀行が占めており、どの銀行も6%以下。2013年からSME banking divisionが行内で独自にSME向け業務の金銭管理を行っている。



農村部の支店 (SME)



農村部SMEへの啓発活動

■ 2) 小売業業務課

一般銀行の支店と同様に、個人客も含めて総合的な業務を行っている。業務内容は以下の6分野に分かれる。

- 既存顧客への窓口業務
- 新規顧客開拓
- 小切手および電信による外貨・海外送金
- 携帯電話送金業務
- 優良顧客対応
- 携帯電話による各種サービス提供

それぞれは緊密な協力関係にあり、SME向け業務と同様に貸付、預金において特色のある金融商品を提供している。

● 備考

同課の取り扱い残高は16%のペースで伸びている。

2013年から同行で初めて国内居住者向け外貨デビット・カード業務を開始しており、子供たちに節約を習慣付けるため“学校預金”も行っている。

■ 3) 海外居住者 (Probashi) 業務課

BRAC Bankは、海外に居住するバングラデシュの人々を対象として、海外から郷里の親戚などへの送金サービスを提供している。同分野は国内で同行が初めて手掛けたものであり、本行と国内に広く展開する営業拠点をITネットワークを通じ、隔々の辺境地にまで最長で72時間以内に簡便・迅速に送金を行っており、同行の中心業務の一つとなっている。

● 備考

Probashi 業務課は海外—国内間の送金業務ばかりでなく、送金に付随する各種金融商品の提供などをONE-STOPで行っている。

■ 4) 会社法人業務課



会社法人金融と総合的資金管理の2業務がある。企業の多様なニーズに応えた銀行業務を行うとともに、財務のパートナーとして国内外の株式会社や個人企業、NGOが運営する事業体、合併企業、政府および関係機関等を支えており、サービスの質、顧客ニーズに即した革新的な金融商品、信用の高さ、顧客に対する知識によって顧客を引き付けている。地方も含む一般の民間会社に加え、多国籍企業等大手企業、政府関係機関も対象とし、貿易や各種プロジェクトへの融資など、国外を対象とした業務も行っている。これら法人向け業務は、オンラインで同課に一括集中、管理・運営し、厳格な信用管理とモニタリングによって、常に優良案件を取り扱うよう心掛けている。

融資等に当たっては、顧客の事業計画を充分ヒアリングし分析した後に、その計画に最も適した財務計画と金融商品の組み合わせを提供している。

● 備考

業務の性格上、取り扱う案件は高額で長期にわたる融資を要するものが多いことから、リスクを避けるため、決済勘定に基づく案件を主としている。

■ 5) e-バンキング課

BRAC Bankは顧客の便宜を図るため、支払いを代行するe-コマース・サービスを、VISAとMaster Card所有者に対し提供している。サービス内容は、鉄道やバス、航空券の予約購入、ホテル予約、各種料金支払いや商品購入など。

また、コール・センターを24時間運営し、携帯電話から各種銀行サービスを利用できるSMS Bankingなどのサービスも行っており、中にはセキュリティーの度合いが通常よりも高いSMS Bankingサービスもある。



所得層別のマーケティング戦略

BRAC Bankは、顧客を所得水準別に分けてマーケティング活動を行っている。

■ 高所得層 (TOP) :

姉妹会社のネットワークを活用して潜在顧客を発掘している。BRAC Bank姉妹会社より高級ギフトを進呈したり、高所得者を対象とした各種の集まりやイベントを開催して関係を深めるとともに、BRAC Bankの優待サービスを紹介している。

■ 中所得層 (MOP) および低所得層 (BOP) :

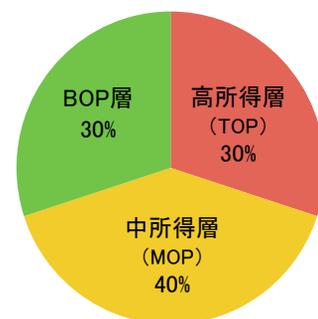
戸別訪問や電話により販売促進を行っており、利率は低いが手数料が安く、小額でも口座開設できるメニューを提供している。MOPおよびBOPのニーズや発展に必要なサポートは、TOPとは異なり同階層への理解が必要なため、SME業務課が一括して担当している。

その他の主な販促手段(一例)。

- 給与振込口座の場合初期振込み無しに開設できる
- 口座維持費は不要
- 日々の残高に4%の利子がつく
- 顧客にはVisaやmaster cardが発給される

※各サービスには所定の利用条件がある。

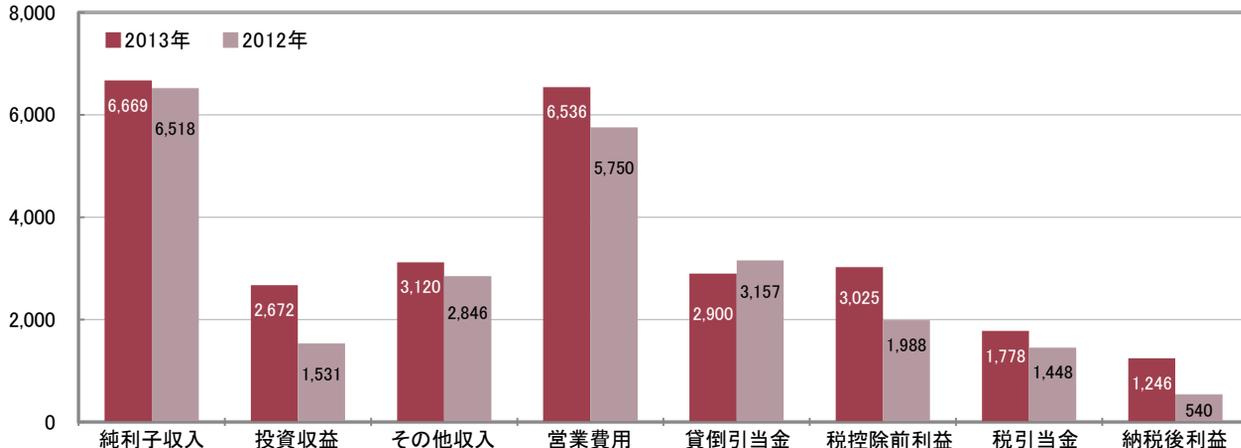
〔所得層別顧客比率〕



- 高所得層 (TOP) : 月収40,001 タカ以上
- 中所得層 (MOP) : 月収20,001 ~ 40,000 タカ
- BOP層 : 月収20,000 タカ以下

財務収支

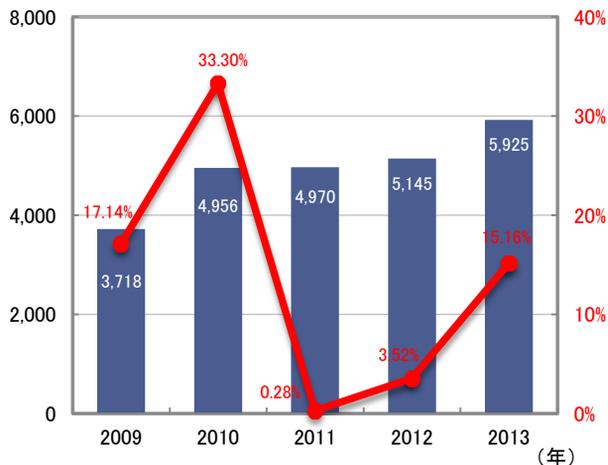
(単位:100万タカ)



営業利益推移

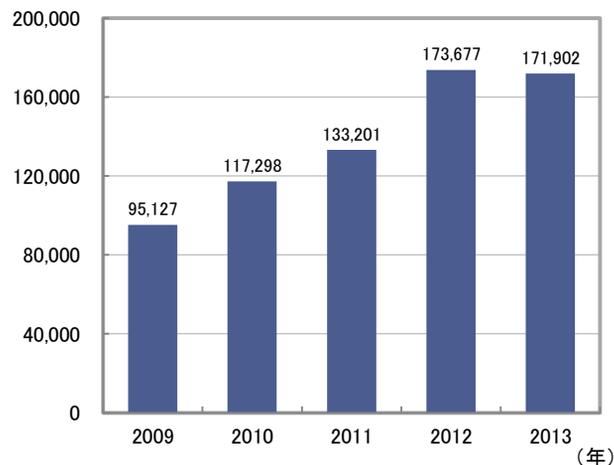
(単位:100万タカ)

(伸び率:%)

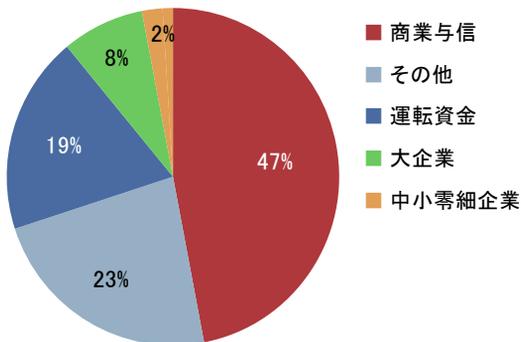


資産総額の推移

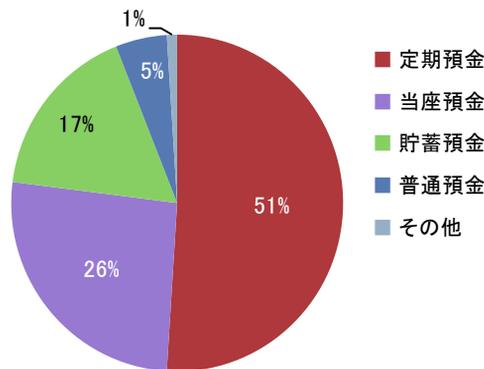
(単位:100万タカ)



与信先構成



預金構成



BRAC Bankの強み

- 政府の法規をすべて遵守
- MOP、BOPIにやさしいビジネスモデル
- 全国に広がるサービスネットワーク
- 積極的なマーケティングと営業活動
- 関連企業の広がり
- 信頼のおける経営
- 従業員重視の人事管理
- 厳格で効果的な信用・金銭管理
- 顧客ニーズに即した多様な金融商品

■ その他特筆事項

- BRAC Bankは営業利益と資産合計、サービスの質の高さにおいて国内業界で第8位にランクされている。
- 12年間弱で、国内銀行では最も多い1,500万人の顧客を獲得。

〔バングラデシュ国内銀行上位8行〕

(単位:タカ)

順位	銀行名	資産	営業利益
1	Islami Bank Bangladesh	549,979,115,808	5,055,362,131
2	Prime Bank	245,522,645,636	2,038,309,936
3	National Bank	234,926,872,940	2,086,381,061
4	United Commercial Bank	225,620,285,172	3,069,357,562
5	Southeast Bank	220,930,854,776	3,378,822,023
6	AB Bank	209,748,770,670	1,098,442,107
7	EXIM Bank	195,542,247,525	1,885,608,260
8	BRAC Bank	185,576,398,523	1,339,351,330

- 中小企業のための銀行であると共に、中小企業を導く指導者であるとの心構えを確立した。
- 中小企業向けの貸付を行うことによって、160万人の雇用を創出した。
- 対中小企業融資の国内市場シェアは5.87%。

〔競合他行〕

国内の銀行	都市部		都市郊外および農村部	
政府・NGO系銀行	Sonali Bank Ltd. Rupali Bank Ltd.	Agrani Bank Ltd. Janata Bank Ltd.	Sonali Bank Ltd. Rupali Bank Ltd.	Agrani Bank Ltd. Janata Bank Ltd.
民間市中銀行	The City Bank Ltd. Eastern Bank Ltd. AB Bank Ltd. Dhaka Bank Ltd.	Prime Bank Ltd. Bank Asia Ltd. Islami Bank Ltd. IFIC Bank Ltd.	Pubali Bank Ltd. The City Bank Ltd. Islami Bank Ltd. National Bank Ltd.	IFIC Bank Ltd. Uttara Bank Ltd. AB Bank Ltd. Prime Bank Ltd.

外国の銀行	Standard Chartered Bank (SCB) Commercial Bank of Ceylon (CBC)	バングラデシュ全土で48万社もの中小企業があり、それだけ中小企業向けノンバンクやNGO金融も多いが、規模が大きい組織はBRAC Bankとタイアップして事業を行っている。
ノンバンク および NGO	IDLC Finance Limited, ASA (Association for Social Advancement)	

- 2013年4月、世銀グループの国際金融公社がBRAC Bankに出資(持株比率5.36%)。それ以外BRAC Bankに出資している内外の民間銀行はない。
- 子供たちに節約を習慣付けるための“学校預金”を実施。6,500の口座が開設されるまでになっている。

BRAC Bankの強み 一つづきー

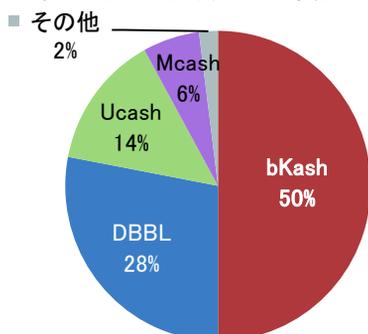
■ その他特筆事項 一つづきー

- 国内で始めて携帯電話による口座振替サービスを始めた。

子会社：“bKash”

BRAC bankは、携帯電話によって金融サービスを行うbKashを子会社に持っている。バングラデシュは現在、モバイル・ファイナンスの口座数および取扱額において世界で第2位の位置にあるが、bKashは国内の同市場で50%のシェアを持ち、個人口座においては世界で2位、国内ではトップの位置を占めている。

【モバイル・ファイナンスの国内シェア】



現状の課題

顧客の倒産などによる貸し倒れ、借入金の返済不能、政府政策の変更等が最も大きなリスク。貸付に際しては審査を厳格にしているが、止むを得ない理由で返済不能となることが度々あり、欠損処理しなければならない案件が多い。極力これを防ぐため、貸し付けた顧客の事業活動をモニタリングしているが、再度債務不履行となった場合は、専門担当チームが処理に当たる。これらリスクの他、新規参入企業や既存の競合相手の銀行も脅威となっている。

今後の計画と見通し

- 3年以内に国内銀行業界3位に、サービスの質において国内2位に浮上する。
- 国内に中小零細企業が多く、国内人口の76%がこの分野に従事していることから、これらへの貸付ニーズは膨大である。今後5年間で小額貸付規模を2倍に拡大するとともに、農村部での営業拠点を拡大するなど、今後さらに小売業をはじめとする中小企業に密着した銀行業務を目指し、中小企業向け市場でのシェアを伸ばしたい。

マーケティング戦略：広告・宣伝

広告・宣伝に活用している媒体は以下の通り。

- マスメディア(主に新聞)
- 看板広告
- オンライン(Webサイト、Facebook、Twitter)

新規サービス開始の際には、テレビのコマーシャルも行っている。



広告看板

社会貢献活動

一回限りの活動より社会への影響が長く続く活動、渡し切りにより非営利団体が活動を始める元金となる寄付を心掛け、主に以下の分野で社会貢献を行っている。

- 環境保護・改善
- 教育
- 医療・衛生
- 青少年育成
- 伝統・文化の継承
- 社会開発



子供たちに本をプレゼント



冬の毛布提供

日本（外資系）企業へ期待すること

既にDutch Development Bankや国際金融公社の資本参加を得ているが、日本企業については、これまで適切なパートナーを見つけることが出来なかった。

銀行やその他金融分野の日本企業との提携を強く望んでおり、機会があれば具体的に話し合いたい。個人投資家より企業と組むことを望んでいる。



JETRO

【免責事項】本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、できるかぎり正確な情報の提供を心掛けておりますが、本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、ジェトロおよ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。

●BRAC Bankの親組織: BRAC



<http://www.brac.net/>

BRACは貧困層のエンパワーメント、生活向上のための機会提供等を通じて、貧困の撲滅を目指しているバングラデシュ最大規模のNGO。

1972年に創立以来、貧困課題の解決に向けて幅広い分野で活動している。BRACは、貧困とは1つの原因に起因していないと考えているため、様々な場面・機会を通じて貧困課題に取り組んでいる。

●BRAC傘下のその他企業・機関例

BRAC ENTERPRISES

<http://enterprises.brac.net/>

BRACの社会・慈善的ミッションの実現に向けて開発したプログラムを、持続可能にするための支援メカニズムとして設置されたベンチャー企業。

BRAC Enterprisesにて応じた余剰の半分はBRAC全体の支出に充て、残り半分をエンタープライズ本体に再投資する事で、結果的に外部財政の必要を軽減するというモデルが構成されている。

▼BRAC ENTERPRISESの活動事例:



Aarong

農村の貧しい人々と都市部の小売店をつなぐプラットフォーム。特に女性のエンパワーメントに重点を置いており、農村部の職人たちによって生産されたバングラデシュの伝統工芸品を、都市部の小売店舗に販売している。現在Aarongブランドは全国13店舗で販売されており、65,000の職人(その内85%が女性)を雇用している。

Aarongは高品質の商品提供を心掛け、また、そのデザインは伝統とモダンを折衷した斬新なものとなっており、消費者からの評判が良い。

<http://www.aarong.com/>



BRAC University (BRACU)

BRAC大学は2001年に創立され、リベラルアーツ教育にて創造的な発想と幅広い知識の習得を目的としている。

BRACの貧困への解決策の提供というミッション実現に向けて、現代の需要に合った質の高い教育を提供しており、国の発展や成長に向けて活動できる学生の輩出を目指している。

BRACUはUniversity Grants Commission (UGC) より認可校であり、バングラデシュ教育省からも認可されている。

<http://www.bracu.ac.bd/>

●BRAC Bankの子会社



<http://www.bracepl.com/brokerage/>

BRAC EPL Stock Brokerage Ltd.

BRAC EPLは国内有数の株式仲買企業。

ダッカ証券取引所(DSE)とチッタゴン証券取引所(CSE)のメンバーである。



<http://www.bracepl.com/investments/>

BRAC Saajan Exchange Limited

海外のバングラデシュ人コミュニティへ各種金融サービスを提供。

その他BRACを通じて歳入庁への資金調達を行っている。



<http://www.bkash.com/>

bKash Limited

国内外のバングラデシュ人に向けて、携帯電話による送金等金融サービスを提供している。特に低所得層の人たちが国の経済水準に達するよう、安心・便利なサービス提供を行っている。



<http://www.bracits.com/>

BRAC IT Services Limited (bits)

銀行、ノンバンク金融機関、教育機関、マイクロファイナンス機関、NGOそしてFMCG企業等に各種ITサービスを提供しており、バングラデシュでは信用度も高い。bitsには熟練のプロフェッショナル人材チームがあり、彼らによって質の高いサービスが提供されている。