

Bangladesh 企業

2013 年 3 月

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部

【免責条項】

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、できるだけ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。

アンケート返送先 FAX : 03-3582-5309

e-mail : ora@jetro. go. jp

日本貿易振興機構 海外調査部 調査企画課宛



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル： バングラデシュ企業

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～

目次

1. Square consumer product limited(SCPL)(食品)	1
(1)会社概要	1
(2)事業概要	1
(3)競合	2
(4)今後の戦略	4
2. Pran Food(食品)	6
(1)会社概要	6
(2)事業概要	6
(3)競合	7
(4)今後の戦略	8
3. Beximco Pharmaceuticals(医薬品)	10
(1)会社概要	10
(2)事業概要	12
(3)競合	13
(4)今後の戦略	14
4. Square Pharmaceuticals (SPL)(医薬品)	16
(1)会社沿革	16
(2)事業概要	17
(3)競合	18
(4)今後の戦略	20
5. Rahimafrooz (バッテリー・自動車・エレクトロニクス・小売り)	22
(1)会社概要	22
(2)事業概要	22
(3)競合	25
(4)今後の戦略	25
6. Rahimafrooz Superstores(小売)	28
(1)会社概要	28
(2)事業概要	28
(3)競合	29
(4)今後の戦略	30
7. Walton(電子・電気・自動車)	32
(1)会社概要	32
(2)事業概要	32
(3)競合	33

(4) 今後の戦略.....	35
8. Advanced Chemical Industries (ACI) Limited. (化学)	37
(1) 会社概要.....	37
(2) 事業概要.....	38
(3) 競合	38
(4) 今後の戦略.....	40
9. Kohinoor Chemical Company (BD) Ltd. (化粧品).....	42
(1) 会社概要.....	42
(2) 事業概要.....	42
(3) 競合	44
(4) 今後の戦略.....	44
10. Otobi Bangladesh(家具)	46
(1) 会社概要.....	46
(2) 事業概要.....	46
(3) 競合.....	47
(4) 今後の戦略.....	50
11. Partex Beverage Ltd. (飲料)	52
(1) 会社概要.....	52
(2) 事業概要.....	52
(3) 競合.....	53
(4) 今後の戦略.....	55
12. SEA Trade Fertilizer Limited.(農業資材).....	57
(1) 会社概要.....	57
(2) 事業概要.....	57
(3) 競合	58
(4) 今後の戦略.....	58
13. Square Textiles Ltd.(繊維).....	61
(1) 会社概要.....	61
(2) 事業概要.....	61
(3) 競合	62
(4) 今後の戦略.....	63
14. RFL Group (プラスチック)	65
(1) 会社概要.....	65
(2) 事業概要.....	66
(3) 競合	67
(4) 今後の戦略.....	68

15. DataSoft Systems Bangladesh Limited.(IT)	70
(1)会社概要	70
(2)事業概要	71
(3)競合	71
(4)今後の戦略	74
16. Dhaka Tobacco Industries (タバコ)	80
(1)会社概要	80
(2)事業概要	80
(3)競合	82
(4)今後の戦略	83
17. Ifad グループ (商用車輸入、食品加工)	87
(1)会社概要	87
(2)事業概要	88
(2) 競合	88
(4)今後の戦略	90

1. Square consumer product limited(SCPL) (食品)

(1) 会社概要

Square Consumer Products Limited は 2001 年にバングラデシュの主要財閥である医薬品を中核とする Square グループの一企業として設立された。設立当初は、熟練労働力や技術力がないという課題があった。その一方、Square グループは事業の急成長の一端となる医薬品セクターで大きな信頼を得ていた。品質管理にこだわり、2005 年に国際品質規格 ISO9001 認証を取得。品質保証への積極的な取り組み、先進技術の採用、人材開発の重視、成長市場への新製品導入により、業界内で決定的な地位を確保した。近年、食品安全性管理システムについて ISO 22000 認証を取得している。

製造部門は、農産品で有名なバングラデシュ北部のパブナにあり、地産の原材料を調達する上で都合がいい。これにより、当社には最高品質の原材料から食品を生産する機会が与えられている。

会社基本情報

売上高	(2010 年) 114 億 6,257 万 8,410 タカ (2011 年) 123 億 9,766 万 7,190 タカ
収益	(2010 年) 29 億 6,632 万 2,705 タカ (2011 年) 36 億 3,682 万 2,179 タカ
従業員数	2 万 7,000 人
工場所在地	バングラデシュ北部パブナ (農産品の産地として有名)

ブランド名	カテゴリー	特徴
Radhuni	基本香辛料、混合香辛料、穀類・豆類製品、食用油、乳製品と多種多様。	同社の代表的なブランド。市場投入後、便利で調理時間が節約できる商品を探していた主婦層からの関心を集めた。
Ruchi	Chanachur、Fried Dal、Banana Chips、Jhuribhaja、Peanut、Chutney、Pickles、Honey などのスナック菓子。	ヘルシーで美味しく、斬新な製品で若者の心を捉えている。
Chashi		農家から直接集荷し、新鮮さと地産が売りのブランド。

(2) 事業概要

2001 年から 2010 年にかけて 2 桁成長を達成していると言っても差し支えなく、同社は著しく成長した。また、会社が成長しただけでなく、この短期間で多数の製品を投入している。

同社の消費者製品の需要パターンは、過去から大きく変化している。新しい革新的な製品に対する人々のニーズや需要は高まっている。同社は国内外で高まる高品質な製品への需要を満たすべく取り組んでおり、国際規格をクリアした製品は 22 カ国以上に輸出されている。品質への徹底したこだわり、革新的な製品、消費者サービス、そして手頃な価格により、同社は食品市場で独自のポジションを築いている。これら製品への需要は、ラマダンの時期とイード (ラマダン明けの祭り) の期間に高まる。

差別化要因としては以下の 6 つの要因が挙げられる。

①品質保証

マーケットリーダー、そして名高い Square Group の一企業として、同社は顧客に対し常に高品質な製品を届けている。消費者を重視し、最良の材料を集めることによりその約束を守っている。そして、製品の品質を一定に保ち、継続して最新の技術を取り入れている。

②最良の材料

料理となると、材料が最優先される。美味しく健康によい食品は、質の悪い材料からは決して生まれない。香辛料や食用油など高品質な製品を使用することにより、身体によい料理ははるかに簡単にできる。原材料の選定に特別な注意を払っている。最も高品質な原材料が収穫される地域から集荷することにより、原材料の調達において厳然たる優位を保っている。これが、純度の高い、本物志向の最終製品につながっている。

③人口動態要因

バングラデシュの人口の伸び率は非常に高く、また人口密度も非常に高い国でもある。

④政治要因

バングラデシュには政治が不安定なことによる脅威がいくつか存在する。時にはストライキにより事業が難しくなる場合もある。しかし、政府は輸出志向の企業に対して非常に積極的な態度をとっており、インセンティブを付与する場合もある。

⑤社会要因

消費者の健康を守る最新の技術があり、製品の品質も消費者のために確保している。その結果、同社への信頼性が向上している。

⑥技術要因

強力な研究開発部がある。消費者に実際に好まれる新しく革新的な製品を人々に提供できる。その他、自社の事業分野向けに最新技術を導入できる。

コンシューマープロダクト市場は飽和しておらず、まだ多くの機会が存在しているためこの業界への新規事業者の参入に伴う競争激化などがある。

遵守すべき法律としては、差別禁止法、独占禁止法、雇用法、衛生安全法が挙げられる。これらの法は、企業の運営方法、コスト、製品への需要に影響及ぼす可能性がある。

(3) 競合

消費者製品業界はまだ飽和していないため、市場をさらに拡大する大きな機会が存在する。その一方で代替品が急速に増えるチャンスでもあるため、結果的に競争は激しくなるだろう。通常製品の境界外の製品の存在により、顧客の代替品への乗り換え傾向が高まっている。乗り換えされるかどうかは相対価格パフォーマンス、買い手の乗り換えコスト、感覚レベルでの製品の差別化、代替の容易性による。特に情報ベースの製品は代替されやすく、オンライン製品は現物の製品に簡単に取って代わられてしまう。

同社がターゲットとする顧客は、都市部および郊外の人々である。同社の製品を購入し

ている顧客の月収は約1万8,000タカである。

RadhuniはSCPLの代表的なブランドである。2001年以来、Radhuniは粉末香辛料、食用油、穀類・豆類、および一部乳製品で誰もが知るブランドとなった。Radhuni Powdered Spices（粉末香辛料）は厳選した最良の材料で作られており、香辛料から出る揮発性精油は、最新の粉砕技術によりすべて保持されている。製造部門は環境に配慮しており、最新の機械を備えている。加工、収穫後の取り扱い、製造・品質管理基準（GMP）の維持における技術力と最新粉砕技術により、同社は業界内で強力な競争上の優位性を保っている。家庭で曳いた香辛料の味と風味を提供するRadhuni Powdered Spicesを使って、購入者は自分の好きな料理を作ることができる。製品を最高級、高級、標準に区分しており、消費者の購買能力に合わせた製品価格の差別化も行っている。

商品と原材料を適切に供給するため、自社の物流システムを使用している。全グループの中で、SCGの流通システムは最も優れている。十分な数の自社車両があることから、同グループは製品を素早くかつ容易に流通させることができる。

同社は現在、参入障壁の非常に高い市場で事業を行っている。これは主に市場に参入するには、新規参入者は広範な市場情報を必要とし、技術障壁を克服しなければならず、そして何よりも、市場の既存プレーヤー、つまりSquare、GlaxoSmithKline、Ifad、Aftab、Uniliverなどとの競争に勝たなければならないためだ。市場は基本的にブランド力の高い企業によって牽引されるため、新規参入者がこのような消費者製品の市場に参入することは非常に難しい。

この業界における買い手の価格交渉力は、幾分大きい。これは、同社が事業を行う市場は競争が激しいためである。同社が手掛ける製品ラインには多数の多様な競合会社が存在し、その競争力は非常に高い。また、関連商品の買い手の数も非常に多い。さらにこのような消費者商品は、商品が生活必需品であることから、不当な値上げは規制されている。しかし、同じ理由により、買い手の価格交渉力は大幅に弱められている。同社と同じ製品カテゴリーの大手がそろって値上げに踏み切ったとしても、そのような消費者製品は価格弾力性が低いため、製品需要は大きく変化しない。このように、この市場では売り手が優位に立っている。しかし一方で、買い手の乗り換えコストを計算すると、それほど高くないため、買い手は現在のブランドに満足できなければいつでも、他のブランドに乗り換えられる。これにより、消費者はある程度の交渉力を取り戻せる。

代替品の脅威は、市場における企業の競争シナリオを測る上で重要な決定因子の一つである。代替品の脅威は、製品間、そして輸入品で起こる。ただし、この市場では代替の脅威は非常に小さい。それは第一に、製品間代替の可能性が、特にこのような消費者向け製品については、ゼロではないにしても非常に低いためである。これに加えて、類似カテゴリーの輸入製品は、現地に非常に質の高いメーカーとサプライヤが存在し、なおかつその配送費も低価格であるために市場で長く存続できない。

ただし、殺虫剤のように非常に競争が激しい市場もある。新たに市場に参入しようとす

るブランドや外国ブランドに対して非常に開放的である。電子蚊取り器などの代替品は、バングラデシュ市場全体に急速に広まっている。

同社が事業を行うカテゴリーにおけるサプライヤの力は、極めて大きい。これは主に消費者商品業界や 同社が製品を提供する製品カテゴリーでは、基本的な問題として原材料が不足しているからである。そのため、市場における現地サプライヤの力は非常に大きい。企業は輸入原材料の使用を増やすことを選択できるかもしれないが、最終的には製品コストが大幅に上がり、結果として商品の値上げと効率低下という悲惨な結果につながる。

消費者商品市場は、限られてはいるが質の高いサプライヤによる激しい競争の中にある。時に、市場は国際的なブランドが供給する製品の脅威にさらされることもある。乗り換えコストが低いあるいは掛からないため、消費者には、市場内の企業間でいつでも簡単に乗り換えられるという特権が与えられている。製品の顧客ロイヤリティは、差別化が非常に小さいため、極めて低いことが多い。そのため、市場では競合会社間に激しいライバル関係がある。しかし、同社は自社ブランドのブランドロイヤリティを引き上げることを選択し、競合会社に対して優位に立とうとしている。

競合会社との比較

企業名
ACI Consumer Products Ltd.
Pran RFL Group
Abul Khair Consumer Products Ltd.
Aftab Consumer Products Ltd.
Partex Consumer Products Ltd.

(4) 今後の戦略

①海外進出

同社は国際市場に積極的に取り組んでいる。輸出事業を強化しており、高品質な食品を手頃な価格で提供して実力のある世界的プレーヤーになろうとしている。同社の製品は国際的な植物検疫要件に適合している。2002年に韓国向けに初めて製品を輸出した同社は、今や国際規格を満たす製品を欧州、北米、アフリカ、中東、東アジアなど世界各地22カ国以上へ輸出するに至っている。加工、収穫後の取り扱い、製造・品質管理基準（GMP）の維持における技術力と最新の粉砕技術により、業界内で強力な競争上の優位性を保っている。

海外との取引にかかわる主な要因は、事業のさらなる拡大である。また、もう一つの理由として、外国との提携により能力や品質、技術力を高めることができ、外貨も獲得できるからである。

国際市場での事業展開は、時に同社に対する障壁を生み出す。同社にとっての将来的な障壁として、価格固定の問題、不安定な電気・電力供給、言葉の壁および時間のかかるプロセス、外国での営業に関する新たな規制が考えられる。

②提携

同社は外国企業と戦略的提携を結んでいないが、機会があれば非常に歓迎すべきことである。同社の製品は英国、米国、中東、南アジアに輸出されているが、まだ問題は出ていない。

国内企業が市場を牽引しており、また市場は飽和状態にあるため、バングラデシュに外国企業が参入する余地があるとは思えない。しかし、外国企業はバングラデシュの企業と提携することはできる。外国企業との提携は条件による。条件が同社の希望に合えば、全面的な協力が得られることになる。

提携相手として日本企業は優れていて、非常にプロフェッショナルである。しかし、基本的な不利な点として、バングラデシュの文化や自然は他の国々とまったく異なる。日本人とバングラデシュ人は全く違い、食習慣や文化、製品の使用方法についても両国の間に類似点はないため、ここバングラデシュにおいて、このセクターで事業を行うのは日本企業にとって厳しいだろう。そのため、日本企業がバングラデシュでの提携を望むなら、現地の文化や食習慣に対処する必要があるが、日本企業は自社の事業分野における専門性が非常に高いため、この国の食習慣や文化に対処できれば、大きな機会を享受できる。

2. Pran Food（食品）

URL : <http://www.pranfoods.net/>

（1）会社概要

PRAN は Program for Rural Advancement Nationally（全国農村部発展プログラム）の略である。「PRAN」は現在、バングラデシュの数百万人の人々の間で、そして国外でも最もよく知られたバングラデシュブランドとなっている。1980年の創業以来、規模を拡大し、バングラデシュで最大の果物・野菜加工会社となった。1981年にバングラデシュ陸軍退役少将の Amjad Khan Chowdhury 氏は、掘り抜き井戸鑄鉄製品や灌漑装置の製造を通して農業を支援する企業に携わった。1985年に Agricultural Marketing Company を立ち上げ、芳香米の商業生産とマーケティング、マンゴー、パイナップル、ライチなどの果物を農家から集荷する事業を開始した。同社はキノコ、トマト、各種香辛料を徐々に栽培し、その後外国市場へ輸出する大きな役割を果たした。同グループはオリーブなどの地産果物を集荷、加工、保存するマーケティングで成功した。近年、PRAN Group は乳製品工場および製パン所を設立し、各種豆類や茶葉を栽培して生産・マーケティングを行っている。また、ISO 9001:2000 などの権威ある認証を取得したほか、HALAL & HACCP に準拠した加工農産品の輸出最大手としてバングラデシュから 70 カ国以上に輸出している。

PRAN はバングラデシュでの契約農業の先駆者で、原材料を農家から直接調達し、自社の工場で最新鋭の機械を使って加工し、衛生的な包装製品やドリンク製品を生産している。「PRAN」ブランドは食品・飲料業界のあらゆるカテゴリーで確立されており、その製品はジュース、炭酸飲料、菓子、香辛料から乳製品にまで及ぶ。

今日、同社の顧客は本物志向の清涼飲料製品だけでなく、思わず口にしたくなるような視覚的にも魅力のある面白い触感の菓子製品にも「PRAN」の価値を認めるようになっている。同社は、世界各地で存在感を高め、世界的に認知される真の国際ブランドにしていく意向である。

会社基本情報

売上高	直接販売 インターネット販売 委託販売	年成長率 20% 年成長率 50% 年成長率 20%
売上高	3 億米ドル	
従業員数	3 万人	
本社・工場所在地	本社 : PROPERTY HEIGHTS, 12 R.K. Mission Road, Motijheel, Dhaka-1203, Bangladesh 工場 : バングラデシュ、Ghorasal、Palash、Narshingdi	

（2）事業概要

女性はこれまでは、料理をする際、自家製の香辛料で調味して非常に手間がかかっていた。家事をする女性の助けとなるよう、同社は女性の仕事を楽にする加工香辛料を考案し

た。当時、これは独創的なアイデアで、総じて万人に受け入れられた。次に、RADHUNI の名の下で別の種類の香辛料を開発した。

同社は起業時に財政と技術の両面で問題があり、熟練労働力も不足していた。また、事業の初期段階において、いかなる技術も持ち合わせていなかった。このセクターでは、原材料を簡単に入手でき、政府の介入も比較的少ないため、満たされていない顧客のニーズ、新技術の登場による生産性の向上、規制緩和、貿易障壁の撤廃によりセクター内での成長に向けて見込みのある機会は多数存在する。

同社の需要は、以前の 2 倍になった。製品の多様化が非常に進んでいるため、需要は一定のペースで徐々に増加している。

バングラデシュの果物および野菜の生産・加工最大手である。契約農家が最高級の果物と野菜を栽培し、これを最新の衛生的な工場で最高品質の国際規格にのっとり製品に加工する。同社は 28 年前にバングラデシュの製品市場での経験を持つ多数の起業家により設立された。今日では多種多様な製品がますます人気を高めており、これら製品の年間売上高は今後 5 年で 2 倍以上になるとも予想されている。市場に Akij、Square、Acme などの主要ライバルがいる。

独創的、革新的、かつ健康的な製品の創造により、国内の競合会社と差別化しているが、消費者の味覚の変化による製品離れ、代替品の出現、新たな規制、貿易障壁の増加などの問題がある。業界の国内最大手である同社は、常に政府を味方につけてきた。政府は補助金、貿易補助金、外国の競合会社への関税など、多くの方法で同社を支援している。

(3) 競合

業界の先導者となったため、PRAN グループ独自の学習曲線は高い。さまざまなカテゴリーの製品を展開していて、人気商品には、Pran Juice、Pran Candy などがある。稼ぎ頭の製品に Pran Spice Powder Turmeric があり、今後成長するか否か未知の製品に Pran Instant Noddles がある。

人気商品と今後成長するか否か未知の製品の市場の成長性が高いが、後者は前者ほどの利益を生み出せない。稼ぎ頭と失敗作の市場は他の 2 つに比べて成長性は低いが、稼ぎ頭の製品は十分な利益を生み出している。企業としては、成長するか否か未知の製品を続けていくか否かを決める必要がある。

持つ主な競争上の優位点には、以下のものがある。

- ・ 競合会社に対し最初に高品質の美容・パーソナルケア製品を製造した先駆者
- ・ 強力で有能な経営陣
- ・ 高品質なサービスを目指す取り組み
- ・ 競争力のある価格／手数料

同社には非常に多数の種類の製品がある。これを以下で説明する。

美味しく、自然な甘みのあるフルーツジュースは、現地の果樹園から収穫期に届けられ、

ジュースの新鮮さと品質を確保している。天然の果肉を絞った新鮮なフルーツジュースには、ビタミン、ミネラルなどの成分が含まれ、栄養のある爽やかで自然な味わいのジュースになっている。

ジュースには、マンゴージュース、グリーンマンゴージュース、PRAN ミニジュース（65ml）、PRAN ジュニアジュース（125ml）、PRAN ジュースパック（125ml）等がある。同社は炭酸ソフトドリンク（CDS）でも存在感を示しており、コーラ、ライム、レモンを生産している（例：Pran コーラ、Pran Up）。爽快な CDS 製品は、現地および国際市場で幅広く受け入れられている。菓子製品についてもあらゆる種類の子供向けおよび大人向け菓子を揃えている。その中には、多数のノベルティ商品、季節限定商品、棒付きキャンディ、飴、タフィー、チョコレート、フルーツバー、インスタントゼリーなどの PRAN 製品がある。同社は、バングラデシュの都市部および農村部の収入 5,000 タカ以上の人々をターゲットにしている。

自社の唯一の流通経路で製品を流通していた。市場開拓が進むにつれ、ディーラーを通して製品を流通し、少数のコア市場においては、自社の小売店舗を設立する。大量販売を目指す段階では、ディーラーを通して全国に製品を供給し、自社のディーラーを使ってバングラデシュの各地域に製品を届けている。

同社はバングラデシュでの契約農業の先駆者であり、原材料を農家から直接調達し、自社の複数の工場で最新鋭の機械を用いて衛生的な包装食品や飲料に加工している。

同社の製品は幅広い地域で購入可能で、価格が手頃である。大量生産設備と効率的な供給・流通網を備えている。製品は比較的低価格で、どこでも購入できる。PRAN キャンディ、PRAN、PRAN チャナチュールなどはバングラデシュの幅広い地域で購入でき、価格が手頃である。

新聞広告やテレビコマーシャルに重点を置いていた。媒体を通じた広告は最も効果的に顧客に情報を届け、製品を印象付けることができるからだ。特に、10 代の若者やその他の愛用者に大きなインパクトを与えることを期待していた。効果的な広告を通して顧客の 75%に情報が届くことを願って、テレビ広告、インターネット、雑誌、新聞、広告板などの効果的な流通経路を用いる。

（４）今後の戦略

①海外進出

バングラデシュの主要な加工食品・飲料会社の一つである同社は、インドが最近決定したバングラデシュからの投資解禁を生かし、インドに初の海外工場を建設する計画である。この工場は、インド北東部のトリプラ州に建設される。最初はゼリーとドリンクを生産し、2009 年までに操業開始の見通しだ。年間売上高目標は 10 億タカ前後である。「7 姉妹」として知られるインド北東部の州のアッサム、名がランド、トリプラ、メーガーラヤ、マニプール、ミゾラム、アルナーチャル・プラデーシュの市場に製品を供給する。「世界市場で

毎年前年を上回る結果を残そうと必死に取り組んでいるので、事業を展開するあらゆる市場で急速に成長している。持続的な成長を加速させるため、既にインドで生産工場を設立しており、間もなく操業開始予定だ」(Pran Exports Ltd の幹部) アラブ首長国連邦 (UAE)、インド、オマーン、マレーシア、シンガポールをはじめとする多くの国で、同社は自社の販売・流通網を構築し、本格的なオフィスを設置している。オフィス、倉庫、配送車両、営業部隊、その他の支援が出そろい、事業を展開するあらゆるカテゴリーで市場リーダーになるべく精力的に活動している。何よりも、アフリカ、アジア、欧州の市場でのプレゼンスを確立したのに加え、世界のあらゆる地域でさらに強力で活気のあるプレゼンスを築くことを望んでいる。外国企業との提携により、そのニーズや商取引習慣を容易に理解できる。また、外国での事業に取り組むには、継続して製品のレベルを高めていく必要がある。結果的に、以前より高品質の製品やサービスを国内外の顧客やクライアントに提供できるようになる。

ここバングラデシュでは、外国企業の参入障壁はそれほど高くない。しかし、日本に拠点を置く企業との提携は一切望んでいない。日本のビジネスマンは非常に神経質だからである。

②他事業への参入

同社が工場用地を購入した時点では、副業としてミネラル事業に参入するチャンスが大いにあった。しかし、現時点でこの事業へ踏み出すつもりはない。将来的に本事業がしっかり確立された際に、自社の事業分野内でミネラルウォーターを導入する計画だ。技術と財政の両面でセクターを改善するには、専門知識とその適切な実施が必要である。今後異業種にわたる事業を展開する企業への助言 としては以下の点が挙げられる。

- ・ 市場と消費者の需要を理解する必要がある。
- ・ 常識を働かせ、組織的に仕事を進めなければならない。
- ・ 事業を成功させるためには、独自の価値を見出し、その価値によって市場で生き残らなければならない。
- ・ 公正に競争し、構造的な事業形態をとる。

3. Beximco Pharmaceuticals (医薬品)

URL : <http://www.beximco-pharma.com/>

(1) 会社概要

会社基本情報

売上高	2011年 : 789万242タカ 2010年 : 649万847タカ
従業員数	2,500人
工場	トンギ、ダッカ

Beximo Pharmaceuticals Limited

主要財務データ

単位 : タカ

	2011年	2010
純売上高	7,890,241,843	6,490,847,353
売上原価	(4,103,709,021)	(3,317,640,254)
粗利益	3,786,532,822	3,173,207,099
営業経費	(1,798,053,124)	(1,537,426,907)
一般管理費	(275,201,846)	(233,413,980)
販売・営業・流通費	(1,522,851,278)	(1,304,012,927)
事業による利益	1,988,479,698	1,635,780,192
WPPF (労働者収益参加) 出資前の利益	1,761,741,715	1,635,780,192
税引前利益	1,677,849,252	1,361,532,326

2011年12月31日に終了の年度

出所 : Beximco Pharmaceuticals Limited Annual Report 2011

	2011 年	2010 年
純売上高	29,339,932,714	19,980,964,619
売上原価	(16,260,877,280)	(10,715,521,890)
売上総利益	13,079,055,434	8,265,442,729
営業経費	(1,450,826,746)	(253,072,253)
一般管理費	(1,365,536,627)	(177,621,212)
販売・営業・流通費	(75,169,915)	(75,451,041)
営業利益	11,628,228,688	8,012,370,476
WPPF（労働者収益参加）出資前 の利益	8,408,374,366	7,378,778,402
所得税差引前純利益	8,007,975,587	7,363,524,698
税引後純利益	7,332,990,174	6,984,195,971

2011 年 12 月 31 日に終了の年度

出所：Beximco Group Annual Report 2011

①会社設立

BEXIMCO グループは、バングラデシュで最大の民間企業グループである。1970 年代に 2 人の兄弟、Ahmed Sohail Fasiur Rahman と Ahmed Salman Fazlur Rahman によって設立された。創業当初は貿易会社だったが、今では各種産業部門で存在感の大きい、国を代表する総合企業になっており、バングラデシュの GDP の約 75%相当の規模を持っている。企業ミッションは「バングラデシュを世界へ」である。

同社の出発点は、ベルギー、フランス、英国、ドイツ、オランダの製薬会社向けの海産物・骨粉輸出事業で、この事業はすぐに成功し、年間約 3,000 万ドルの売上高を生み出した。

②輸出・生産状況

Beximco Pharmaceuticals Ltd. (BPL) は、今やバングラデシュの原薬（Active Pharmaceutical Ingredient. API）大手となっている。バングラデシュ最大の医薬品輸出会社で 45 カ国に輸出している。最新鋭の製造施設はオーストラリア、EU、湾岸諸国、ブラジルなどの世界の規制当局の認証を得ている。絶えず製品ラインを拡大し続け、さまざまな用量の抗生剤、降圧剤、糖尿病治療剤、抗レトロウイルス剤、抗ぜんそく吸入剤など幅広い治療カテゴリーに及ぶ 400 以上の製品を生産している。

③同社の強みと企業理念

多国籍企業との数十年にわたる委託製造の経験、技能を持つ人材、そして定評のある調剤能力により存在感を高めている。また高品質のジェネリック薬を最も手頃な価格で提供している。高品質の医薬品を提供したいというのが、2,500人以上の従業員を突き動かす強い思いである。BPL が最も大切にしているものはモラルと社会的責任であり、従業員もそれを自らの指針としている。

グループ企業の事業

繊維	南アジア屈指の垂直統合型の繊維・衣料企業を傘下に置いている。紳士、婦人、子供用綿・ポリエステル混合衣料の総合メーカーで、国内外の市場で活動。
セラミック	セラミック輸出の最大手。
通信	同グループはバングラデシュにおける銀行業務、汎用ソフトウェア、高速インターネットサービスのリーディングプロバイダー。長期契約を結んだ質の高い顧客層に恵まれており、国内 750 超の銀行店舗でサービスを提供。顧客は BASF、Bank Asia、プリティッシュ・エアウェイズ、エミレーツ航空、Chevron、Dhaka Stock Exchange、Graphic People、Grameenphone など。
ホテル	ウェスティンホテルを所有する Unique Hotels & Resorts に出資。
航空	バングラデシュ民間航空会社最大手の GMG Airlines に出資。
金融	1976 年に政府との合弁会社として IFIC Bank を設立。国内の金融会社として営業し、海外での合弁銀行および金融機関設立を目的に民間部門に資金提供。株式売買仲介、製品ラインマネジメント、発行マネージャーとしての新規株式発行 (IPO)・発行権の管理、IPO・発行権の引き受け、信託・投資信託の資産管理を行っている。
エネルギー	2009 年設立の Beximco Petroleum Ltd.は、国内での液体燃料供給シナリオの下で極めて重要な役割を担う機会を模索。複数の大型プロジェクトが検討されている中、既にムンシガンジ県ガジャリアで用地を取得。すべての処理プラントで最新技術・設備が使用される予定。 Beximco Power Company Ltd.は国内で 540MW 電力プロジェクトを推進。計画中の火力発電所は、同国初の商用発電所となる。これにより、輸入石炭を国内発電に使用する道が開ける。最新鋭の技術と環境に配慮して発電所を設計している。
マスコミ	テレビ放送局の Independent Television を保有。 国内で首位の英語日刊紙 The Independent、週刊紙 Young and Independent、Faith、The Weekend Independent Magazine、日刊紙 Dhaka Liveなどを発行。
医薬品	業界をリードする医薬品会社であり、突出した品質、世界レベルの製造施設、製品開発能力、そして優れた専門的なサービスで定評がある。

グループは上場企業 4 社と非公開の 17 社で構成されている。上場 4 社 (Bangladesh Export Import Company Limited、Beximco Pharmaceuticals Limited、Shinepukur Ceramics Limited、Beximco Synthetics Limited) の合計時価総額は約 5 億 9,079 万ドルである。2010 年 12 月 31 日までの 1 年間の総収益は 8 億 3,400 万ドルだった。

(2) 事業概要

①創業の経緯

バングラデシュ独立時、国内で消費する医薬品の 10%を製造しているにすぎなかった。外国の医薬品を購入するだけの外貨が政府にはなく、医薬品確保を優先課題に挙げられていた。BPL は英国、欧州、米国から医薬品を輸入していたが、製造することは利益にも社会貢献にもなり得ると気付いた。Rahman 兄弟は 1976 年 Beximco Pharmaceuticals を設立し、1980 年に創業した。1985 年にダッカ証券取引所に上場し、2005 年にはバングラデシ

ユの企業として初めてロンドンのAPI（ロンドン証券取引所の中小企業向けの市場）に上場した。医薬品業界は過去20年で急成長し、1982年医薬品管理法発布後、成長が加速した。

②創業当初の問題点

当初は、インフラ整備と人材育成が二大課題だった。他の産業と同様、医薬品業界でも企業にとって最も貴重なのは人材であるとの信念から、専門分野での有能な人材育成に多額を投資している。この業界は起業家精神の育成だけでなく、企業内の環境での起業を積極的に奨励している。これが革新や創造につながり、新製品・サービス・手法へと形を変えている。人材を最大限に生かすため、権限分散化、職務充実、職務ローテーションなどのプログラムを実施している。企業の各階層でさまざまな権限を与えることで、全従業員が会社全体の推進力の一端を担うことができる。

③現在の取り組み

同社は従業員、特にマーケティング担当社員に必要な資質を絶えず模索している。また、モチベーション向上にもつながるさまざまな学習プログラムを提供し、従業員に必要な知識や技能の向上に努めている。異なる医薬品メーカーの従業員との面接を通して、さまざまな研修プログラムを経験していることが分かった。その中には、2005年以降の医薬品マーケティング状況、会社の設立、規制へのコンプライアンスと株主総会、産業統制とメカトロニクス、継続的改善と行動の変化、プレゼンテーションスキル、標準操作手順書（SOP）に関する一般指針、公衆衛生・環境管理、設備メンテナンスとキャリアレーション・妥当性確認、工業オートメーションなどがある。

（3）競合

①同社の市場占有率

国内医薬品市場の規模は550億タカで、BPLは売上高で3位となっている。2009年の総売上高は420億タカだった。同社の製品ラインは幅広く、225のジェネリックブランド、400を超える用量・剤形があり、ブランドの多くは、各治療カテゴリーで強力なポジションを確立している。国内市場の全医薬品の中で、売上高ではNeceptin-Rが1位、販売数量ではNapaが1位である。

②競合会社との差別化

同社の強みの一つは、営業チームである。業界屈指の規模を誇る流通網を持ち、多数の「医薬情報担当者」が率いる営業チームは、現地メーカーで最も積極的である。その努力により、BPLの製品は常に広い範囲に浸透している。

医薬品業界の国内市場は競争が激しくなっている。同社の競合会社はSquare、Incepta、Acme、SK-F、Drug International、AristoPharma、ACIである。同社と競合会社の製品を差

別化する要素はない。例を挙げると BPL の Napa は Glaxo 社の Parapirol と成分および効果・効能は同じためだ。顧客がどの製品を選択するかは、会社への信頼感に左右される。同社は倫理基準と知覚品質により、顧客ロイヤリティを国内外で獲得している。ロイヤリティだけでなく国内外の市場で信用も得ている。競合会社との主な違いとされているのは、品質、技術、このセクターでの継続的な研究開発、そして公正な価格設定である。薬剤または医薬品の広告は国の法律で禁じられているため、各社の流通・サプライ網に大きく依存せざるを得ない。

(4) 今後の戦略

①海外進出

バングラデシュで最初の医薬品輸出企業で、輸出関連で最も名誉のある賞の National Export Trophy (金賞) を 3 度受賞している。目標達成のため、成長とマーケットにフォーカスしたビジネスレベル戦略を複数導入している。アジア、中東、太平洋諸島、アフリカ、中米地域の 9 カ国の市場に新たに参入し、異なる市場で 107 製品が登録された。2008 年第 1 四半期、BPL は 3 カ国の市場、すなわちアフガニスタン、キリバス、ソロモン諸島に新たに参入した。少量の非経口剤 (SVP)、眼科用剤、ネブライザー剤噴霧器を製造する施設の建設という短期計画は、スケジュール通り進展し、これらの製品のマーケティングを 2009 年第 1 四半期に開始する計画を立てている。

②提携

1) 事業提携

同社は委託製造で多国籍企業との提携に成功してきた。この実績は、中南米、アフリカ・中東、東南アジアなど成熟しており戦略的にも重要な国際市場での収益分配型カスタム製造のさらなる追求へとつながる可能性がある。世界の主要な製薬会社と強固なパートナーシップを築いている。ドイツの Bayer AG、米国の Upjohn Inc.、スイスの Roche、イタリアの Pharma Italia Carlo Erba とともにパートナーシップを結んでいる。気管支拡張薬世界首位ブランドである GlaxoSmithKline の Ventolin の委託製造を行っている。また、Novartis の液状・クリーム・軟膏・座薬製品の委託製造を間もなく開始する予定だ。一方で、Sanofi Aventis のセファロスポリン注入剤 2 種類をアウトソーシングしている。

2) 国際機関への納品

人類の生活向上などを目指すミレニアム開発目標でユニセフ (国連児童基金)、WHO (世界保健機構)、ぜんそく薬機関 (ADF) のパートナーとなっている。WHO とユニセフの登録サプライヤとなっており、1998 年からこれらの先駆者的組織に製品を供給し続け、人類に貢献してきた。最近ではユニセフの物資供給センター (デンマーク、コペンハーゲン)、フランスの ADF と長期協定を結び、CFC フリー定量噴霧器を供給することで合意した。

3) 研究開発

研究開発ではリバースエンジニアリングに強い。スイスの Ciba Specialty Chemicals とは、独自の研究を共同で進めることで合意し、製剤の研究開発では、リバースエンジニアリングによる新しい調剤の開発に重点を置く。

また製造プロセスの単純化とコスト効率の改善にも力を入れている。多数の最先端製品（例えば鳥・豚インフルエンザ治療薬オセルタミブル、抗がん剤 ARVs など）やおよび複層タブレット、徐放調剤、分散性タブレット、チュアブルビタミンなどの先進の調剤の投入に成功していることから明らかなように、革新性を高めている。

MDI 調剤経験が豊富な BPL の研究開発チームは、CFC フリーHFA MDI シリーズの開発で成功している。さらに多数の API を開発中で、幅広い治療クラスで原材料が利用できるようにしようとしている。Beximco は、国際的な主要 API メーカーとの共同研究の契約も交わし、WTO（世界貿易機関）の特許機会を十分に利用すべく、API の強化に努めている。

4) 外国企業との提携

同社は常に提携に協力的であるので提携先の候補として、日本企業にも関心を持っている。主に技術・研究の支援を求めているが、提携を受け入れるかどうかは、やはり基本的には提示内容次第となる。今後、パフォーマンスの大幅な改善を目指す。

また国際市場への関心もますます高めている。例えば、BPL が 10 タカで販売している薬が、オーストラリア、英国、米国では数倍の価格で売られている。それは消費者の購買力が高いためだ。そのため、同社の売上高は今後数年で大幅に増加すると考えられる。また、欧州や米国などの先進国市場では厳格な品質管理や規制順守が求められるため、同社は製造プラントのメンテナンスと刷新を継続的に行っている。つまり、毎年設備投資のために多額のキャッシュが流出することが予想される。大部分の最新鋭プラントは既に設置されており、認証を待つ状態にある。今後、資金と技術支援がさらに必要になるだろう。

4. Square Pharmaceuticals (SPL) (医薬品)

URL : <http://www.squarepharma.com.bd/>

(1) 会社沿革

会社基本情報

売上高	114 億 6,000 万タカ (1 億 6,371 万ドル) 以上
市場シェア	約 16.43% (2010 年 4 月～2011 年 3 月)
成長率	約 16.72%。
授權資本額	50 億タカ (7,350 万ドル)
払込済資本金額	12 億 722 万タカ
従業員数	3,564 人
中央倉庫所在地	パブナ県サルガリア、ホスピタルロード

主要財務データ

単位：タカ

	2011-2012 年	2010-2011 年
総売上高	18,592,856,236	15,576,487,536
付加価値税	2,538,430,993	2,105,063,067
総売上高	16,054,425,243	13,471,424,469
売上高	(9,167,253,620)	(7,703,661,010)
粗利益	6,887,171,623	5,767,763,459
営業経費	(3,566,024,910)	(3,016,158,062)
販売・流通費	(2,430,466,795)	(2,121,163,004)
一般管理費	(701,977,079)	(626,145,987)
事業による利益	3,321,146,713	2,751,605,397
WPPF 出資前の利益	4,177,886,042	3,585,489,925
税引前利益	3,978,939,088	3,414,752,310
当年税引後利益	2,897,701,641	2,532,054,550

2012 年 3 月 31 日に終了の年度

出所：Square Pharmaceuticals Limited Annual Report 2011-2012

SQUARE PHARMACEUTICALS LIMITED.はバングラデシュの医薬品最大手で、1985 年以来国内・多国籍企業の中でナンバーワンの座を守り続けている。1958 年設立で、1991 年に上場した。売上高は 114 億 6,000 万タカ (1 億 6,371 万ドル) 以上で、市場シェアは約 16.43% (2010 年 4 月～2011 年 3 月)、成長率は約 16.72%。顧客は一般大衆である。同社は世界市場のハイウェイへとサービス範囲を広げてきた。1987 年にバングラデシュで初めて医薬品を輸出し、抗生物質などの医薬品の輸出を続けている。事業とサービスの拡張は信頼性を示すものだ。

設立からの年表

1958年	パートナーシップ会社として設立
1964年	非公開有限責任会社に組織変更
1974年	米国の Johnson and Johnson International の子会社であるベルギーの Jansson Pharmaceuticals と技術協力
1982年	スイスの F. Hoffman-La Roche & Co Ltd. とライセンス契約
1985年	バングラデシュの医薬品市場ですべての国内・国際企業の首位に
1987年	バングラデシュで初めて医薬品の輸出を開始
1991年	上場有限責任会社に組織変更
1994年	SQUARE Pharmaceuticals Ltd. の株式を新規公開
1995年	SQUARE Pharmaceuticals Ltd. の化学部門が 医薬品原料 (API) の生産を開始
1997年	医薬品の輸出で National Export 賞を受賞
1998年	SQUARE Pharmaceuticals の農薬・動物用薬品部門が操業を開始
2001年	米国食品医薬品局 (FDA) / 英国医薬品庁 (MCA) 基準に適合した新医薬品工場が英国 Bovis Lend Lease の監督下で建設され、操業を開始
2004年	ユニセフバルサプライヤに登録
2005年	スペインの TELSTAR S.A. の監督下で米国 FDA / 英国医薬品庁 (MHRA) 要件に従って建設された最新式の SQUARE Cephalosporins Ltd. の業を開始
2007年	SQUARE Pharmaceuticals Ltd. のダッカ部門が英国 MHRA の承認を受ける
2009年	米国 FDA・英国医薬品庁 (MHRA) の品質基準を保持するインシュリンの製造を開始 現行製造・品質管理基準 (cGMP) に適合した専用のホルモン・ステロイド製品製造施設の創業開始
2012年	SQUARE Pharmaceuticals Ltd. のダッカ部門および SQUARE Cephalosporins Ltd. が、オーストラリア薬品・医薬品行政局 (TGA) の承認を取得

医療保健サービスの充実によるより良い未来という夢が、現実のものとなっている。病院産業までサービスを拡大しており。がん、心臓病、小児を専門とする複合病院である Square Hospital は、迅速な最新式診断サービスを実現している。

(2) 事業概要

設立当初、医薬品業界は十分に拡大していなかった。世間の医薬品に対する意識は低く、薬草や自然治療に頼っていた。そうした背景から、創業者は国内に医薬品産業がないという前提でヘルスケア産業を立ち上げようとした。そのため、国内に現地企業を設立し、文明化の一プロセスとして金銭的・道義的利益を通じて富を得ようとした。

設立時には、バングラデシュは国際的に認められていなかったため、外国企業は提携に躊躇し、国内の輸出部門は今ほど発達していなかったため、原材料を入手しにくく、税制

や貿易政策は十分に整備されておらず、明確でなかった。これらの問題を解決するために品質と性能の継続的な改善を通し、問題の解決を試み、国内外で積極的に活動し、品質の向上を継続的に試みつつ、最高のサービスを提供しようとした。

需要はこれまでと急速に変わっている。チャンスが増えると同時に、施設も増えている。設立当初、市場の90%は多国籍産業に支配されていたが、今やシナリオは変わった。バングラデシュで業界をリードし、支配する企業の一つである。現在外国籍企業の市場シェアは7~8%で、SPLは20%の市場シェアを持つ。

医薬品業界の2011年の成長率は22.30%、2010年の成長率は23.80%である。この成長トレンドによる見通しは明るい。2011-12年度の経済成長率は6.7%であり、この業界の成長に向けさらなる投資の余地がある。

(3) 競合

①国内市場シェア

SPLは傑出したマーケットリーダーであり、市場シェアは19.3%、2009年4月から2010年3月までの国内総収入は112億タカに上る。主要競合会社はIncepta PharmaceuticalsとBeximco Pharmaceuticalsで、市場シェアはそれぞれ8.5%と7.6%、過去4四半期の国内売上高はそれぞれ49億タカと44億タカである。バングラデシュでは多数の多国籍企業が事業を展開しているが、いずれも国内売上高でトップ10に入っていない。2社の主要競合会社のうち、Beximcoを最大のライバルと考えている。市場シェアは同社の半分程度だが、ここで市場におけるポジションについて考えてみたい。市場調査によると、現在の市場状況を分析した場合、同社はライバルに対し明らかに好位置につけている。同社は市場シェアと会社規模で競合会社の約2倍となっており、同社が長期にわたり現地市場でナンバーワンの地位を保持する見通しであることを示唆している。競合会社の商品と比較すべき点は品質である。同社の商品は常に品質維持と向上が図られている。

バングラデシュには245社の医薬品会社があり、そのうち200社が国内で事業を行っている。市場は圧倒的に現地企業によって支配されており、多国籍企業は5社しかない。245社合計で5300のブランドがバングラデシュで登録されている。

SPLはSQUAREグループを代表する企業であり、代表的な製品は抗潰瘍薬である。この製品は、バングラデシュの医薬品業界で1985年以来強固なリーダーの地位を保ち続けており、今や約16.43%の市場シェア(2009年4月~2010年3月)を持ち、約16.72%の成長率を誇る強力な世界的プレーヤーになりつつある。

ブランド価値を確立するとともに、品質水準を保っている。また、競合会社に比べて強力な戦略を持つ。政策に厳格に従い、倫理問題を重要視している。品質を維持することにより、同社はバングラデシュの一般の人々にとって使いやすい価格を設定している。品質では決して妥協せず、それによって顧客の信頼を勝ち得ている。

②原材料の輸入

Ace Plus に使用される原材料は、バングラデシュで生産されていないので輸入している。主要原材料の一つであるフェノールは、イタリアとドイツから、無水酢酸は米国とフランスから、亜硝酸ナトリウムはインドから、硫化ナトリウムはベルギーとスイスから輸入している。亜硝酸ナトリウムはバングラデシュでも入手可能であるが収集コストが非常に高い。

原材料の大半を国外から輸入しているため、航空便、船便、陸路輸送でプラントへ仕入れられている。リードタイムと受注から入金までのサイクルタイムの最小化を図る中、最もコスト効率の高い国際輸送手段である航空便を使用している。また、船便も利用している。船便は、貨物によって一般貨物船、コンテナ船などさまざまな大きさの船舶で輸送できる。原材料が航空便または船便でバングラデシュに入る場合、主要プラントまたは工場へ移送する必要があり、そのためには道路輸送する。道路輸送では、二地点間輸送の利がある。道路輸送会社は速く信頼できるサービスを提供しており、企業の要求やニーズに応じた個別のスケジュールで運用できる。従来型の物流運営では、製品の保管と流れに主眼が置かれていたが、情報の流れと正確性も重視されるようになっている。

③サプライチェーン内の情報管理

サプライチェーン内の情報は極めて重要で、それにより責任者がより多くの情報を得てより良い決定を下せるようになる。これには、顧客需要、在庫状況、生産、出荷に関する情報が含まれる。この情報がなければ、サプライチェーンのパフォーマンスに影響を及ぼす適切な決定は下せず、サプライチェーンを通じて資材の流れを最適化するための是正措置もとれない。

同社には PPIC（製品規格・在庫管理）と呼ばれる部署があり、マーケティング部署からのデータに基づき市場需要を推測している。

このデータに基づき生産を行い、原材料に不足があれば、国外から輸入する必要があるため、PPIC はサプライチェーンマネジメント部に知らせ、サプライヤに対する要求量を増やしてもらう。

同社には中央サーバーがあり、これを通して組織内の部署間で情報伝達や受注処理を行う。組織内の社員同士の情報共有には社内メールを利用している。

受注処理はどの企業にとっても重要な要素である。受注処理があいまいで情報が錯綜すると、多くの出荷は先送りになる。受注処理には受注準備、注文伝達・入力・履行・状態の連絡など多数の段階があるが、納入に関する受注処理マニュアルの手順を守っている。決められた書類作業を行い、注文を処理している。情報はデータベースとともに帳簿に保管される。

Square は ERP（基幹業務ソフト）などのシステムをまだ構築していない。そのため、注文を受けると、確認し、組織内で必要な作業はすべて社内メールを通して行う。顧客は技

術の進歩に追いついていないため、紙面で注文を受けている。

情報システムの今後の開発について積極的なプランを持っている。注文要求を入力可能にするソフトウェアをオラクルシステムとともに開発している。ソフトウェアを通し、受注処理に必要なその他の作業も行う。時間を短縮し、リスクを減らす莫大なメリットをもたらす ERP の開発計画がある。それ以外に企業のコストも最小限に抑えられる。

SPL の主な強みの一つは、営業・マーケティングチームにある。当社は国内屈指の流通システムを備え、顧客層に効果的かつ効率的に製品を届けることができる。SPL の営業部隊は多数の「医薬情報担当者」に統率されており、現地メーカーで最も強力となっている。

④問題点

市場拡大戦略を分析した結果わかった SPL の問題点は以下のとおりである。最大の製品ポートフォリオを誇ることを最終目標とすべきではない。市場で競合会社よりも早く新製品を販売できるようになることに重点を置くべきである。現時点で SPL は API プラントから 20%の原材料を得ているのみで、その他は輸入しているため、製品コストが上昇する。市場を治療薬ベースのみでセグメント化すべきではない。医薬品の価値連鎖には、最初に「発見」というステップが追加されるため、従来の価値連鎖とは少し異なる。このステップは、どの製薬会社にとっても極めて重要な強みとなるが、SPL は価値連鎖のこの部分が欠けている。

(4) 今後の戦略

①海外進出

1) 製剤プラント

同社は、市場規格に準拠した最新の製剤プラントに投資している。ダッカの 4 基のプラントには、総合プラント (MHRA で承認)、セファロsporin プラント (MHRA の要件に適合する品質システム、EU 規制当局と FDA の査察受け入れ準備中)、BFS プラント (MHRA の要件に適合する品質システム、EU 規制当局と FDA の査察受け入れ準備中)、バイオテック (インシュリン) プラントがある。この 4 基のプラントでは最高の製造・品質管理基準仕様を持つ医薬品を生産できる。これらのプラントは国際的に認められた企業により設計され、現在欧米市場で入手できる最高の機械を備えている。また、FDAI および EU の規制当局の仕様に従い、品質システムおよび SOP (標準作業手順) を構築している。

2) 現在の輸出先と市場開拓

現在の輸出先はカンボジア、モルディブ、ミャンマー、パプアニューギニア、ネパール、スリランカ、ベトナム、イエメン、ウズベキスタン、イラク、ガーナ、ケニア、リビア、モーリシャス、モザンビーク、シエラレオネ、マラウィ、コモロ諸島、コソボである。またマレーシア、フィリピン、ラオス、イラン、サウジアラビア、UEA、カタール、香港、シンガポール、タイ、タンザニア、スーダン、ニジェール、ナイジェリア、南アフリカ、

チャド、アルジェリア、ウクライナ、ロシア、イングランド、デンマーク、コスタリカ、メキシコ、ニカラグアの市場も開拓しようとしている。その理由は市場におけるポジションを強化し、欧米の規制下にある市場への参入および英国 MHRA によるサイト承認取得を目指すためである。

②提携

SPL はインドなどの多くの外国企業と戦略的な提携関係を築いている。外国との提携は非常に有益である。世界市場に製品を輸出しているが、まだそれほど評判を得ていないため、この提携により、世界市場で評判を高めることができる。また、当該セクターの技術的・財政的発展にもつながる。

最大の課題は、費用が非常に高い点である。輸出に関する取り決めは長期にわたるため、一定額を送金できる。非常に長く、手間のかかるプロセスを通過する必要がある。このセクターでは競争が非常に激しく、インドでは価格競争が非常に激しい。

外国企業の関与により、このセクターに改善がもたらされる可能性がある。SQUARE は、規制を受ける市場の規格に準拠した最新の製剤プラントに投資している。ダッカの 6 基の製造プラントでは、規制の厳しい欧州、オーストラリア、米国市場向けの現行製造・品質管理基準 (cGMP) を維持する医薬品を、パブナの 5 基の製造工場では、東南アジア諸国連合 (ASEAN)、南アジア地域協力連合 (SAARC) の市場を対象とし、その他地域でマーケティングを行う最終製剤を生産している。同社は輸出市場で 700、バングラデシュ市場で 900 製品の承認を受けている。外国との協力は、基本的に取引条件次第で、条件が合えば全面的に協力する。

市場を拡大し、世界市場を支配するためには、セクターまたは製品の革新が不可欠である。新しい製品ラインやセクターを生み出すためには、技術と財政の両面で支援が必要である。その実現のためには、広範囲に及ぶ調査が求められる。制約を克服するため、日本企業と何らかの提携または協力関係を結びたいと考えている。日本はビジネス志向の国であり、仕事にこだわりを持っているので取引条件が合えば、間違いなく全面的な協力姿勢を示すつもりだ。日本企業との協力により、新しい技術を使って品質および労働力のレベルを上げることができる。

③将来的な事業の方向性

SPL が事業を行う市場の成長余地は非常に高いと考えるので情報システムの今後の展開に関する前向きな計画がある。注文要求を入力できるソフトウェアをオラクルシステムとともに開発している。ソフトウェアを通し、受注処理に必要なその他の作業も行う。また時間を短縮しリスクを減らし莫大なメリットを提供する ERP (基幹業務ソフト) を開発する計画がある。またコストも最小限に抑えることができる。医薬品市場は完全に飽和しているため、産業間での競争が激しくなっている。

5. Rahimafrooz (バッテリー・自動車・エレクトロニクス)

URL : <http://www.rahimafrooz.com/Default.aspx>

(1) 会社概要

Rahimafrooz は A. C. Abdur Rahim により設立された。1940 年代初めまで、小規模な商取引を行っていた。1947 年にチッタゴンへ移り、資金は非常に少ないながらも信念と度胸によりさまざまな品目を扱う小規模商社を設立した。この個人企業は 1954 年 4 月 15 日に正式に法人化され、Rahimafrooz & Co となった。現在、この日を「創立記念日」として祝っている。その後数十年の間に、大規模化・多様化した。現在はグループ傘下で 8 つの事業会社 (SBU) が事業を展開しており、その他にも数社のベンチャー企業と 1 社の非営利組織を抱えている。

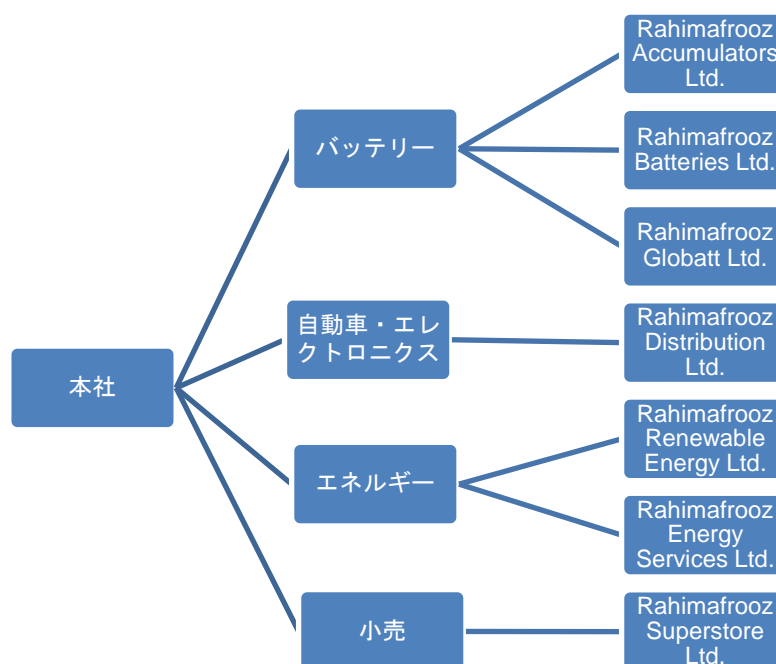
2011 年現在、グループは直接雇用 3,000 人以上で、さらに 2 万人がサプライヤ、下請け会社、ディーラー、小売り会社として間接的に雇われている。事業は、バッテリー、自動車・エレクトロニクス、エネルギー、小売りの 4 部門に大別できる。バングラデシュで最も古い企業の一つであり、50 年以上にわたりバングラデシュの発展プロセスにかかわってきた。製品には、電池、エネルギーサービス、タイヤ、天然ガス、その他多数ある。

(2) 事業概要

Rahimafrooz は最近 10 年間、著しい成長を経験し続けており、定期的に事業を拡張し、付加価値を高めてきた。同社は大きく以下の 4 つの部門で構成され、部門内には以下の 8 企業がある。

①事業部門

同社は 55 年以上にわたり、この国の発展とともに歩んできた。責任感ある企業行動で自らに最高基準を課し、バングラデシュの発展とともに成功への情熱を抱いてきた。成長と繁栄、倫理意識、社会的責任を推し進める上で主導的な役割を担うことを約束している。そして、比類なき品質とサービスの優位性で顧客に奉仕し続けている。同社の環境、社会、地域社会への取り組みは、事業成功の一助となっている。Rahimafrooz は、生活を豊かにすることによって顧客の信頼に込めている。同社は成長と繁栄、倫理意識、社会的責任を推し進める上で主導的な役割を担い続けてきた。同社の最大の原動力は、比類なき品質とサービスの優位性で顧客に奉仕することである。



出所：Rahimafrooz ウェブサイト

1) バッテリー

自動車・産業用バッテリーの製造および輸出でバングラデシュ最大手であり、南アジアで最大のバッテリー輸出プラントを持つ。

Rahimafrooz グループは産業用バッテリーの製造をスイスの Electrona との提携で 1991 年に開始した。Rahimafrooz Accumulators Ltd. (RAL) は、2009 年から別部門として営業を開始し、国内外の市場の高まるニーズに対応している。RAL は、通信、発電所、鉄道、電気自動車、フォークリフト、船、ブイ照明、UPS、インバーター、太陽光発電システムに使われる幅広い産業用バッテリーの生産・マーケティングを行っている。より安全でより環境に配慮した製造プロセスを提供する新しい革新的な技術を用い、高品質のバッテリーを製造することを目指している。同社は ISO 9001 および ISO 14001 認証を取得し、高い操業基準を維持している。RAL はけん引用、据え置き型、ソーラー、VRLA バッテリーで南アジア地域において業界をリードしたいと意欲を燃やしている。

同社は、バングラデシュの鉛酸バッテリーメーカー最大手である。地域の主要企業の一つで、国内のマーケットリーダーであるだけでなく、世界 44 カ国超に輸出している。約 200 種の自動車用、バイク用、IPS 用、およびその他用途のバッテリーを West Panisail, Zirani Bazaar、ガジプールの工場で生産している。同社は高い操業基準を維持しており、ISO 9001 および ISO 14001 認証を取得している。さらに、従業員の労働安全衛生を確かなものにするため、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHAS 18001 規格）も実施している。Rahimafrooz の国内外における高品質バッテリーのメーカーとしての専門技能と評判を受け、同グループは潜在性の高まる国際バッテリー市場のニーズに対応するため、Ishwardi EPZ での新バッテリー工場建設に向けた投資を決めた。同じ戦略の一環として、同グルー

社は最近、RBL の産業用バッテリー製造施設を別部門として分社化し、サヴァールへの工場移転を決めた。このイニシアチブの結果、RBL は従来以上に多くの資源を、現地市場で高まるニーズに対応するため振り分けられるようになった。Lucas と Spark は現地自動車用バッテリー市場の主要ブランドで、Volta、Optus、Delta は国際ブランドとして認知されている。RBL には最新の製造プラントがある。完全な空気処理・鉛リサイクル管理システムとともに、最新鋭の技術を備えている。自動車用およびその他用途のバッテリーの生産能力は、年間 100 万 50 ユニット以上に上り、拡張の余地を残している。

2) 自動車・エレクトロニクス

自動車用バッテリー、タイヤ、潤滑剤などの自動車用アフターサービス製品、および家電から電源バックアップシステム、照明製品、電気アクセサリに至るエレクトロニクス製品のマーケティング・流通を行っている。また、同グループはバングラデシュで屈指の完全圧縮天然ガス（CNG）ソリューションのプロバイダーである。

生産能力が年間 250 万ユニットの RGL は、東南アジア最大のバッテリー輸出プラントである。品質管理システム規格として、ISO 9001:2008 認証を米国の Orion Registrar, Inc. から取得している。RGL の製造プロセスは、最高水準の環境持続可能性を保証するものだ。RGL は JIS および DIN 規格に準拠して製造した幅広いメンテナンス・フリー自動車用バッテリーを小型車から大型商用車に至るまで各種車両向けに提供している。また、RGL はインバーター用ディープサイクルバッテリーも製造している。これらのバッテリーを設計しているのは、ドイツの大手である。これらのバッテリーは、アジア・太平洋地域、中東、アフリカ、欧州、南北アメリカの何百万人もの自動車愛好家のために設計されたものである。代表的ブランド GLOBATT のキャッチコピーである「Miles of Smiles」は、同社のバッテリーが比類なきパフォーマンスにより世界中の消費者の心をとらえたことを表している。

3) エネルギー

バングラデシュのエネルギーセクターで大きな存在感を示しており、幅広い再生可能エネルギーおよび従来型エネルギーのソリューションを提供している。

4) 小売り

バングラデシュで最初にスーパーストアチェーンを導入し、日常の買い物を再定義する上で大きな役割を果たしている。

グループの流通部門で、172 社のディーラー、263 社の小売り会社、102 社の潤滑剤ディーラーを束ねた全国的流通網を持ち、10 以上の国内・国際ブランドを抱えている。Rahimafrooz は全国に小売店舗を有している。また、買いたい製品の購入方法についてアドバイスや案内をしてくれる専用のコールセンターがある。それに加え、製品のブランディングと販売促進のために従来型の流通経路を利用している。

②業界でのリーダーとしての役割

Rahimafrooz は、最高品質のサービス提供と規格品により、関与するセクターをリードできている。また、高いブランド力によっても、製品に価値が付加されている。エネルギーソリューション業界では、先導者としての優位性も生かしている。IPS バッテリー製造セクターには多くの現地メーカーが集まり、市場シェアを獲得しようとしている。中国製品も市場でシェアを伸ばしている。同社の事業に関する政府の政策は、業界の需要に沿ったものである。また、規制当局に求められたすべてのコンプライアンスに従っている。

(3) 競合

Rahimafrooz はエネルギーソリューション業界の先導者である。革新性とクライアント志向により、ブランド認知と顧客ロイヤリティを短期間に獲得した。高品質製品の供給により、同社の評判は極めて良好である。バッテリーおよび自動車セクターにおいて競争力を持つ。なかでもバッテリーが代表的な製品である。長期にわたり生産を続けており、同社はバッテリーとタイヤを事業分野の稼ぎ頭とみなしている。最高の品質基準を保証することに積極的に取り組んでおり、同グループが掲げる 5 つのコアバリュー、つまり完全性、卓越、顧客満足、革新、人々への感動を体現している。これらの特色により、市場で大きな競争上の優位を得ている。

同社に近い事業をしているのは、自動車・バッテリーセクターでは Rangs、MRF、Hamko、Navana、スーパーのセクターでは Meena Bazar、Nandan、地元の市場がある。製品とサービスにより異なり、さまざまな製品をあらゆる顧客層に対して販売している。例えば、IPS 製品は家庭向けで自動車用バッテリーは個人・企業・その他事業関連向けである。

(4) 今後の戦略

①多角化

新サービスとしてソーラーパネルシステムを提供している。このサービスを通し、同社はバングラデシュの将来的なビジネスシナリオに大きな影響を与えようと画策している。一方で、冷蔵庫、テレビ、エアコンを含む Dawoo Electronics 製品の流通に関心を切り替え始めている。また、自社の Globatt バッテリーへの取り組みも進めている。太陽光エネルギー部門を刷新し、収益創出力を維持するため、追加投資を行った。

エネルギーは変動の大きいセクターで、多くのリスクから損失が発生している。持続可能なエネルギー源への需要増大と不足を受け、同社はこのセクターに力を入れるようになった。同社はバングラデシュの将来的なエネルギーシナリオを変えられると信じている。課題は、国全体、とりわけ周辺部における十分な輸送システムの欠如にあるので将来に向け改善する必要がある。

②海外進出

1) 国際市場での取り組み

Rahimafrooz は国内市場でのリーダーシップを強化しつつ、国際市場に打って出ている。自動車関連から一般市場向け製品、エネルギー・電力ソリューション、世界レベルの小売りチェーンに至るまで、同社のチームは世界最高の品質基準確保に取り組んでいる。Rahimafrooz Globatt Ltd (RGL) は、Rahimafrooz グループのグローバル部門である。20年に及ぶ国際市場での経験と真のグローバル企業を目指す情熱の一端として、最新式のメンテナンス・フリー (MF) バッテリーおよびシールド・メンテナンス・フリー (SMF) バッテリーの製造プラントを 2009 年に設立された。年間 250 万ユニットの生産能力を持つ RGL は、南アジアで最大のバッテリー輸出プラントである。その品質管理システムが認められ、RGL は ISO 9001:2008 認証を Orion Registrar, Inc., USA. から取得した。RGL の製造プロセスは、最高水準の環境持続可能性を約束するものである。代表的なブランド GLOBATT のキャッチコピーである「Drive Within」は、同社のバッテリーが比類なきパフォーマンスにより世界中の消費者の心を捉えたことを表している。

2) 輸出先

同社は、2012 年 7 月 10 日に初めて日本に輸出し、品質に非常にうるさい日本の市場に参入した。GLOBATT の輸出先は、2012 年 7 月現在、45 カ国に達している。同社は 92 万台、総額 4,000 万ドルの自動車用バッテリーを 44 以上の地域へ輸出した。現在、アジアの全主要国、中東、アフリカ、さらに欧州と南米の数カ国に輸出している。また、このバッテリーを自動車産業の集積地であるインド、中国、タイへ定期的に輸出している。シンガポールやドバイでは、GLOBATT は既に主要ブランドの一つとして認識されている。

バングラデシュのバッテリー業界で 50 年以上にわたりリーダーシップを発揮してきた Rahimafrooz は、ハイテク自動車用バッテリーで南アジアの地域プレーヤーとして浮上する道を選択し、バングラデシュのブランドを世界市場へ参入させようとしている。

この取り組みの主な理由は、製品、中でもバッテリーには大きな需要があるためだ。今までのところ、事業の利益に貢献している。国際的な取り組みの主な原動力は、世界的に認知されるという見通しである。Rahimafrooz Globatt にとっての主な課題としては、貿易規制が挙げられる。この取り組みにより、同社に入る収益が増加するほか、国が受け取る外貨も増加する。外国との提携や能力の共有も、この取り組みの重要な成果である。

③提携

1) 外国企業との戦略的提携

Rahimafrooz は複数の外国企業と戦略的提携を結んでいる。通常はフランチャイズビジネスによる提携の形をとっている。しかし、Globatt の設立以降、外国との提携のほとんどが同社を通して行われるようになった。IDC (Islamic Corporation for the Development) と

は、提携関係にある。

2) 外国企業との提携のメリット・デメリットと課題

フランチャイズビジネスによる提携により、他の市場で製品のマーケティングおよび販売を容易に行えるようになる。外国企業との提携のメリットとしては国際市場へのアクセスの容易になること、金融支援や市場に関する知識が得られること、デメリットとしては利益最大化の余地が小さいことが挙げられる。

外国との提携の課題の一つとしては製品の輸出を望んでいる国の貿易政策が挙げられる。外国企業はバングラデシュ市場に参入し、利益を上げている。また知識の普及や金融支援の分野で協力する余地がある。この国で事業拡大を望むなら、投資を増やし、技術的ノウハウを持ち込むべきである。提携に関心を持つ具体的な企業はないが、存続可能なビジネスを行える信用のある会社であれば奨励する。

3) 日本企業との提携

日本はバングラデシュの友好国であり、日本企業はエンジニアリングと技術力で有名なので最適な提携パートナーとなる可能性がある。Rahimafrooz は、日本のダンロップタイヤの公認ディーラーであり、Globatt 製品を輸出し、エネルギー製品を日本へ輸出した最初のバングラデシュ企業となった。

6. Rahimafrooz Superstores (小売)

(1) 会社概要

会社基本情報

売上高	2011年：9,860万タカ 2010年：8,740万タカ
従業員数	直接雇用：2,000人以上 間接雇用（サプライヤ、下請け会社、ディーラー、小売り会社）：2万人

Rahimafrooz Superstores Ltd. (RSL) 傘下の Agora は 2001 年に設立され、バングラデシュで最初の小売りチェーンストアとなった。現在ではダッカの主要地点に店舗を構え、ダッカとその他の都市でさらなる出店を計画している。さまざまな形態および規模の店舗を通し、適正な品質、品揃え、および価格を提供することで顧客の日々のニーズに答えている。大量消費製品の価格は小売価格に基づき定めている。

同社は親会社である Rahimafrooz Bangladesh Ltd. (RABL) の戦略的事業ユニットの一部として資金提供を受けている。Agora は女性の地位向上をコンセプトに設立され、買い手の利便性のために日用品を一つの店舗にまとめて販売した。ライフルズスクエアにある Agora の 1 号店では、魚、肉、野菜、果物、パン、乳製品、食料雑貨など主に食品に力が入れているが、他の日用品、パーソナルケア製品、その他の一般商品、家庭用品なども扱っている。

(2) 事業概要

①事業の課題

Rahimafrooz Superstores Ltd.は小売りチェーン業界で先導的な役割を果たしていたため課題に直面していた。消費者は従来のバザール（市）での買い物との違和感を覚え、バックエンドのサプライチェーンは組織化されておらず、大・中規模サプライヤに対して交渉力が低かった。しかし懸命なマーケティング・販売促進戦略、そして都市部における世代交代に伴い、消費者の態度や認識は小売りチェーン店舗にとって望ましい方向に変わってきた。とはいえ依然としてバックエンドのサプライチェーンが組織化されておらず市場規模が小さいため、サプライヤに対する価格交渉力の弱さに苦しんでいた。

②小売業界の現状

小売業界はまだ飽和していないため、市場には参入可能で全体的な市場シェアを高めることができる。そして、競合会社が増えれば増えるほど多くの輸入品や各種製品が入手できるようになる。この業界は 2008 年から 2012 年の間に 2 倍に成長したが、この成長は、需要と直接比例するためだ。さらに、イード（ラマダーン明けの祭り）、ポヘラボイシャク（ベンガル暦の新年）、マンゴー収穫期に需要の伸びが見られる。

(3) 競合

①同社の顧客層

顧客は、ベビーケア製品、健康食品、そして粉ミルク製品はメーカーの定める実際の小売価格であることに気付く。富裕層や上位中流層（所得水準に基づく）の顧客は、これらの製品をここで買うことを検討する。最高級品を購入する場合、Agora では多くの選択肢を取り揃えている。魚・肉・油脂製品は地元の小売店より少し高い価格で購入できる。果物、野菜、菓子、ドリンクはほとんど外国製品であるため価格に関税が含まれており高価であるが、商品の品質は非常に良い。これらの商品は地元の小売店に比べて高価であるため、一般の顧客は普通のスーパーマーケットで買うが、必要な品を一つの店舗で購入できるため富裕層や共働きのカップルは Agora で購入する。同社は割安価格設定方式を採用している。

②競合

業界の先導者として、Agora は市場で優位に立っている。それゆえ、市場シェアは競合会社より大きくなっている。主力商品は、生鮮品、主に肉や野菜などの食料品であるが、同社にもその他の小売りチェーンストアにも、競争上で優位な点はそれほどない。なぜなら、どの商品も、ほぼ同一の価格でどこでも購入できるからだ。Agora は主要な小売り店舗の一つであり、Shopno、Mina bazaar など多くの競合店が同社に対抗すべくさまざまなサービスを提供している。小売業界全体にとって脅威となるのは、依然として地理的領域を数の上で支配している小規模の小売店と従来のバザールである。農村部では、幅広い消費者層が依然として代替店を選ぶ傾向にあるが、それはサプライヤに対する交渉力が強く、小売りチェーンストアより低価格で仕入れることができると考えているためだ。しかし、こうした要因も地理的な位置に関係しており、例えばダンモンディ、グルシャンの消費者は好んでチェーン店で購入するが、ミルプールではそれほど需要は大きくないようだ。

③サプライヤとの関係と事業拡大

バングラデシュの小売りセクターに生鮮品を卸すサプライヤのほとんどは中小企業である（Agora にとって、これらの企業は経常収益の3分の1を占める）が、その多くは小売りセクターの拡大についていくだけの対応能力に欠けている。そのため、ビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）を中小企業に提供するモデルを試験的に開始することにより、Agora は単にサプライヤの数を増やすだけでなく、既存の取引関係を強化し、ますます増大する需要に応えられるようにする。これは、中小企業セクターの対応能力増強にもつながる。2011年創立のAgoraは、2015年までに店舗数を当初の5店から50店に増やそうとしている。2011年8月には新たに5店が開店した。

従って、この事業について最大の商業上の原動力となるのは、拡張計画の結果として、持続可能な安全で高品質な原材料を用いた製品に対する需要の増大することである。収益

の30%は、中小企業51社からの生鮮品（パン商品、魚、果物、野菜、鶏肉、牛肉）の供給に依存している。従って、既存サプライヤと長期的な関係を築き、対応能力を増強し、生鮮品の信頼できる持続可能な供給先を確保していくことが、同社の事業拡大のためにも極めて重要である。

④マーケティングツール

Agoraの流通経路は、主に屋外広告、印刷物、メディアで構成されている。当初はこれらすべての流通経路に重点を置いていたが、現在は広告板と印刷広告を使っている。同社は、多くのコミュニケーションチャンネルを注意深く統合し融合させ、組織とその製品に関して明確で一貫性があり、説得力のあるメッセージを伝えようとしている。そのために印刷媒体、放送媒体、屋外媒体、インターネットとウェブサイトなど、販売促進に使えるあらゆる種類の媒体を利用している。特に印刷媒体に重点を置いており、これが同社で最も利用される媒体となっている。新聞に広告を出すほか、独自のニュースレターサービスを提供している。

⑤競合会社との差別化

品揃えと製品の種類の豊富さを誇るAgoraは、高品質で新鮮な製品を適正な価格で提供し、価値あるショッピング体験を約束する。その狙いは、一貫して満足度の高い、価値あるショッピング体験を提供し、事業を通じて顧客やチームメンバーの生活の質を向上させることにある。この点で、AgoraはShwapno and Meenabazar、PQS、Nandan Mega Shop、Pacific、Pick and Pay、Etc、Shop & Saveなどの主要競合会社とは異なる。Agora（Rahimafrooz）は今後3年間でダッカ、チッタゴン、シレットなどの都市で20店舗以上出店する予定だ。これは市場シェアを拡大するための市場浸透戦略と言えるだろう。付加価値税は政府によって毎年徐々に引き上げられていくため、同社やセクターにとって、従来型の小規模小売店やその他の競合会社に対して競争力のある価格を設定する上で脅威となる。創業以来、Agoraは説明責任と事業の信頼性に関する倫理指針を守っている。

（4）今後の戦略

①多角化

Agoraは販売とマーケティングのコンセプトを組み合わせて使っている。自社ブランドの各種製品を提供し、販売促進活動を通じたたゆまぬ努力によって売上高を伸ばしている。主に顧客に必要とされる製品に重点を置いている。市場に優れた品質の製品を届けるため、顧客、サプライヤ、エンドユーザー、従業員の声に注意深く耳を傾けてもいる。

ダッカを主力市場とする事業：母国市場での食料雑貨の小売り。事業拡大の道を探るため、大手スーパーマーケットチェーンが従来避けてきたコンビニエンスストアセクターにも大々的に乗り出すなど革新的かつ精力的な事業に取り組んできた。

非食品事業：多くのスーパーマーケットチェーンがその他分野への参入を試みてきたが、Agora は例外的に成功している。2004 年末までに、衣料から家電、ヘルスケア・美容、メディア製品に至るまでの多くのセクターから、同社は従来の供給チェーンに対する競争上の脅威として広くみなされるようになった。幅広い自社ブランド製品のほか、食品以外の「Value and Fine」を含む国内外の非食品製品を販売している。また、アイルランドの非食品販売は極めて好調だ。CD はその最も良い例の一つで、同社はヒットチャート CD（特殊盤を除く）はどれでも 50 タカで販売すると約束している。現地の他の CD 店では 70 タカ前後で販売されている。

②海外進出

Agora は現在、販売する輸入品はさまざまな国内流通会社から供給を受けている。同社は、スウェーデンを拠点とする会社と財政面で提携している。初期段階で財政・技術の両面で会社を立て直すための支援を必要としていたが、現在は両面で健全になっている。

③外国企業との提携

このセクターでは、市場が徐々に拡大する中、外国企業は財政、技術、新たなチェーンストアの立ち上げなど重要な役割を担う機会を幅広く得られる。Agora によると、理想的な企業とは、ともに最大の事業利益を得られる企業である。これは国によっても、企業によっても異なるかもしれない。前述したように、バックエンドのサプライチェーンはまだ組織化されておらず、中小企業を支援しつつ、このセクターを財政面から成長させることができる。

④日本企業との提携

日本を拠点とする会社との提携は、取引条件に基づく交渉においてのみ、相手の望むセクターで可能である。提携パートナーとしての日本企業は、財務、技術、倫理、モラルの面で確かな裏打ちがあるが、日本企業からは、適正価格での取引を求められることが予想される。日本企業は常に品質および品質管理に厳しいことから、Rahimafrooz Superstores が妥当な価格での取引を求められる場合、品質に対処できる体制は整っている。

⑤今後の事業の方向性

Agora は、増え続ける顧客層への対応という課題に絶えず直面している。人々は利便性をますます追求するようになり、Agora のようなスーパーストアへの需要は飛躍的に高まっているので、それに対応するため常に努力している。サプライヤとの既存の取引関係を強化しているが、中小企業サプライヤには、生産力と市場での存続可能性をさらに高めるため財政的または技術的支援が必要だ。そのため、Agora はバックエンドのサプライチェーンのさらなる発展のための取り組みを計画している。新規参入者やサプライヤのためにこの業界を活気づけるには、さらなる財政的および技術的支援が必要である。例えば、Shwapno は最近、専門家をインドからアウトソースし、事業をさらに発展させようとしている。

7. Walton (電子・電気・自動車)

URL : <http://www.waltonbd.com>

(1) 会社概要

バングラデシュの電子・電気・自動車産業は当初から輸入と組み立てに依存していた。1977年以來、定評のある事業者であった国内屈指の企業集団 R.B. Group (Walton Hi-Tech Industries Ltd.の親会社) が、バングラデシュにおいてこの産業で先駆者となる計画を打ち出した。Walton Hi-Tech Industries Ltd. (Walton HIL) は 2000 年に設立当初は基本的に商社だったが、組み立て部門も立ち上げられた。

Walton は親会社の R.B. Group から資金提供を受けてもいたが、その大半は自己資金で、登記資本金は 1,000 万~5,000 万ドルであった。テレビの組み立ては設立当初から行われており、製造および工場建設の準備は 2006 年に始まった。冷蔵庫とオートバイは 2008 年に、エアコンは 2010 年に商業生産を開始した。最終的には、これらのセクターで DVD プレーヤーや携帯電話、電子レンジなどの製造を開始した。現在、Walton はテレビ、冷蔵庫、発電機、オートバイ、DVD プレーヤー、携帯電話、電子レンジ、洗濯機、アイロン、エアコンを生産および販売している。2011 年に海外市場での輸出拡大が急速に始まり、2012 年現在は世界 16 カ国へ輸出を行っている。

(2) 事業概要

①事業

過去 10 年の間にバングラデシュ国民の大半が電気および道路・輸送を利用できるようになった。そのため、発展が進むとともに電子・電気・自動車産業の製品に対する人々の需要は高まり、その余裕も出てきた。製造業がない状態で、市場は完全にそれらの製品や部品を輸入する国の状況に左右されていた。バングラデシュには、熟練労働力になり得る労働者が多数存在していた。また、これらの製品市場はますます速いスピードで拡大していたため、輸入と組み立てだけでは需要に追いつけなくなっていた。Walton は、製造で成功することと市場で先駆的な生産者となることに集中しようとした。技術的知識を収集するため、技術者と作業員を韓国、中国、日本などの国へ派遣した。また専門の外国人エンジニアを雇って仕事をするとともに、従業員の研修に当たさせた。主に中流層の消費者が、競争力のある価格の高品質製品に惹きつけられた。顧客志向のサービスとアフターサービスへの取り組みにより、Walton の製品は市場で人気を集めた。

現在は電力・燃料コストが高いが、インフラが改善されればそれを抑えることができる。Walton は携帯電話の組み立てと携帯用ソフトウェアの開発を行っている。現状は中国から委託を受けているが、同社のエンジニアや作業員は訓練されており、間もなくバングラデシュで携帯電話およびコンピューターモニターも生産する予定だ。また、将来的にはノートパソコンやコンピューターのマザーボードを製造する計画もある。

②流通経路

Walton には自社のフランチャイズとディーラーという 2 種類の販売方法があり、それにより市場のあらゆる場所に容易に到達できている。同社は競争力のある製品価格を提示し、Walton の小売店舗は全国に 120 店あり、顧客は国内のほとんどの場所で製品を購入できる。顧客に高品質な製品とアフターサービスを提供するため、国内外に熟練したエンジニアと技術スタッフで構成する専任チームを置いている。この非常に熟練したチームにより顧客に幅広い製品を提供できる。

(3) 競合

①Walton 製品の国内市場シェア

バングラデシュの成長率は年間 6.3%に達している。その結果、電子・電気・自動車産業の市場は急速に拡大しており、製品需要が年間 10~15%増加している。Walton の製品に対する需要も、急速に増加している。このセクターは非常に大きく、1 億 5,000 万人の市場であり、唯一のメーカーである Walton も、急速な成長を遂げている。しかし、冷蔵庫セクションはまだ生産能力に余裕があり、改善の余地がある。従って、広範なマーケティングが必要とされている。しかし、見事な市場成長率を達成していることを踏まえると、Walton の冷蔵庫も間もなくその生産能力に追いつくだろう。

製品名	製品需要増加率	国内市場シェア	国内市場における 2011 年の推定販売 台数	年間生産能力
オートバイ	2010-2011 年 約 600%			30 万台
冷蔵庫	2011 年 200%	60%以上 (間もなく 70%)	45 万台	140 万台以上
テレビ	2011 年 50%	10%		
エアコン		1%		30 万台

出所：Walton ウェブサイト

②Walton の価格競争力

Walton は冷蔵庫で莫大な成功を収めた。これは非常に優れた事業計画の結果である。一般的な家庭では、最初に冷蔵庫を購入しようとする。冷蔵庫は必需品の一つだからだ。同社は常に顧客志向のサービスを信念としている。同社は常に長期的な事業計画を追求している。あらゆる層の顧客に高品質な製品を競争力のある価格で提供している。各種の買い手をターゲットとし、さまざまなサイズの冷蔵庫を用意しているが、品質に変わりはない。同社の製品は高品質がゆえに魅力を備えている。また、価格は非常に競争力があり、手頃である。これらに加え、非常に優れたアフターサービスを受けられるため、買い手は常に同社が提供するものを求めている。5 年間のアフターサービスを無償で提供している。これも買い手には非常に魅力的で、Walton のイメージ向上につながっている。

③競合会社

テレビ、冷蔵庫、冷凍庫、エアコンなどの家電分野では、Walton の競合会社はこの市場に長年存在する。しかし、過去 3 年の同社の市場成長に肩を並べることができるライバルは存在しない。LG-Butterfly はバングラデシュの家電最大手だが、Walton は急速に追い付きつつある。Walton はバイクの組み立てで主要部品の製造を始めている。

バングラデシュ企業には、基本的に Walton に対してブランド・価格面で直接競争できる競合会社は存在しない。バングラデシュ市場で唯一のメーカーであるため、多くの優位点を備えている。しかし、国際市場から製品を輸入し、同等の品質ではないものの、新しい機能とともに魅力的な価格を提供する間接的な競合会社は多数存在する。テレビには、ラングス、ソニー、LG、シンガー、MyOne、パナソニック、サムスン、コンカ、冷蔵庫には、LG、サムスン、シャープ、パナソニック、ワールプールである。エアコンには、LG、ゼネラル、グリー、サムスンなどのブランドがある。これらの競合会社は高いブランド力もあり、それらと競争することは大きな挑戦である。その一部は、中国でより低いコストで組み立てを行っている。しかし、バングラデシュ国民は国内ブランドに愛着を抱いているため、現地ブランドである Walton は、この競争の激しい市場で非常に大きな成功を収めている。

市場シェア全般を今後 2 年以内に倍増させ、将来的に生産品の 80%を輸出するという目標がある。政府も自国の産業の発展を望んでいる。それは究極的に国全体の発展をもたらすからである。また、失業率の低下は非常に大きな挑戦であり、主要課題である。Walton はバングラデシュで大量の雇用を生み出し、その面でも大きく貢献している。そのため、政府はこれまで同社を支援しており、今後もそれは続く見込みだ。輸出分野でのさまざまな減税措置により、同社は大きな恩恵を受けている。

④Walton の優位性

Walton は各セクターで唯一のメーカーである。そのため、他の商社や組み立て会社に対してさまざまな優位点を持っている。他の国で製品価格が上昇すると、輸入製品の価格は自動的に上がるが、Walton はそのような問題に直面しない。製品価格をコントロールしやすいため、市場で優位な立場に立てる。また、すでに実績のある品質の製品を競争力のある価格で提供することにより、人々が入手しやすくなっている。

⑤顧客志向のアフターサービス

Walton は消費者とその権利を常に最優先しており、それを補完すべく顧客志向のアフターサービスを提供して顧客との友好的な関係を築いており、それによって潜在顧客が生まれている。また、すべての従業員は同社の顔とみなされており、誰もが売上を増やそうとしている。国のさまざまな番組や試合を支援し、国民とさらに良好な関係を築こうとしている。

(4) 今後の戦略

①輸出

Walton が関与するセクターは、いずれも潜在的な輸出力が大きい。自社の製品とブランドを世界的なブランドにする計画を持っており、輸出の機会を広げようとしている。将来的には生産品の 80%を輸出するという目標を持っている。Walton が直面する主な課題は、事業を展開するセクターでの適切なインフラの不足である。これに加え、技術は日を追って進歩している。国際市場で競争するためには、外国で開発された技術を製造工程に採用する必要がある。同社は強力な研究部門を備えており、外国からも支援を受けている。市場リーダーの役割を果たすため、Walton は現在バングラデシュで輸入または組み立てされている外国ブランドからの挑戦に直面している。さらに、顧客からの電子製品需要の急速な高まりにより、圧力がかかる可能性がある。同社は今後の成長のため、市場浸透、製品開発、市場開発の戦略を採用している。

輸出は 2010 年 10 月に開始し、最初の輸出相手国はミャンマーだった。続いてカタールへの輸出を開始し、現在はアラブ首長国連邦が製品の最大の輸出国となっている。冷蔵庫が最も輸出されており、バイク、エアコン、テレビも輸出されている。これまでに、世界 16 カ国に輸出している。同社の製品は現地市場で相当の市場シェアを獲得し、アラブ首長国連邦、ミャンマー、スーダン、カタールなどの他の国にも輸出している。また、同社はオーストラリア、シンガポール、ポーランド、ルーマニア、エチオピア、サウジアラビア、南アフリカ、オマーン、クウェート、イエメン、ブータン、ネパール、バーレーン、ナイジェリア、ガーナで大規模な市場参入をすべく準備している。同社の主要海外販売会社は、オーストラリア、アラブ首長国連邦 (UAE)、カタール、北スーダン、シンガポール、ミャンマー、インド、ガーナにある。現在の輸出地域は東欧、スーダン、アラブ首長国連邦、タンザニア、ガーナ、オセアニア、中東、東アジア、西欧にある。

Walton は輸出の分野で税の免除を受けている。それにより輸出状況は進展し、輸出コストも低減している。また、発展途上国のメーカーとして、同社は輸出プロセスを促進するため給付を受けている。通常および大量輸出用のインフラがまだ十分に整備されていないため、さらに整備する必要がある。特にアフリカやオセアニアなど、他国との関係はまだ十分に成熟しておらず、関係が深まれば、同社だけでなくセクターや後進のメーカーにとっても、輸出の機会はさらに開けるだろう。

②提携

1) 外国企業との提携

2009 年、同社はマレーシアの自動車メーカー「Ageth」と契約を交わし、工場敷地内に自動車プラントを建てることを決めた。現在、Walton はどの外国企業ともこのような戦略的提携を結んでいないが、多くの有名外国企業と取引関係にある。同社およびセクターの

ポジションを向上するための有効な提携関係の締結を試みている。外国企業との戦略的提携については、多くの賛成意見がある。外国企業とそのような提携を結ぶと、セクターにプラスの影響がもたらされるためだ。外国からの直接投資は、インフラの改善と技術の向上につながる。製品の国際市場におけるイメージと価値が向上する。そして、新たな機会が生まれ、セクターだけでなく国全体が豊かになる。

Walton は積極的な事業展開を通して国の向上に寄与したいと考えており、外国企業との協力はその取り組みのために非常に効果的だ。インフラ不足は、外国企業と協力する上で障害である。また、輸送システムもまだ市場の期待に応えられていない。しかし、こうした問題は急速に改善しつつあり、インフラは整備されている。そのため、これらの障壁は間もなく消えるだろう。外国企業は、これらのセクターでの活動余地が多分に残されている。新工場の設立に動くことや、新しい技術を持ち込むこともできる。

2) 日本企業との提携

日本企業は提携する上で理想的である。日本企業には信用を重ねてきた長い歴史があり、効率的に事業を行うノウハウがあることは証明済みである。国内市場は日増しに拡大しているため、外国企業が提携を結べば、比較的安価で熟練した労働力を利用して生産効率を高めることができる。Walton は日本企業との提携に高い関心を持っている。日本とは一定の形での取引関係があり、一部の原材料を日本から輸入している。日本は優れた電子・電気・自動車産業で有名である。日本企業は技術力を提供する一方、バングラデシュでは安価で効率的な労働力を利用できるため、両者が大きな恩恵を受け効率を上げられる。また、工場の数を増やし、インフラを整備するために必要な投資を提供できる。

8. Advanced Chemical Industries (ACI) Limited. (化学)

URL : <http://www.aci-bd.com/>

(1) 会社概要

会社基本情報

売上高	(2010年) 79億 1,540万タカ (2011年) 85億 1,400万タカ
収益	(2010年) 5億 9,159万タカ (2011年) 6億 8,100万タカ
従業員数	1,000名以上
工場所在地	バングラデシュ北部シラジガンジ

主要財務データ

単位：タカ

	2011年	2010年
収益	8,513,841,846	7,915,400,279
売上げ原価	(5,352,860,199)	(5,094,561,620)
粗利益	3,160,981,647	2,820,838,659
管理・販売・流通費	(2,193,597,248)	(1,919,655,805)
営業利益	967,384,399	901,182,854
融資費用	(126,842,315)	(136,849,107)
税引前利益	893,282,612	808,045,858
当年度税引後純利益	681,129,073	591,590,014

2011年12月31日に終了の年度

出所：Advanced Chemical Industries Limited. Annual Report 2011

ACI Limited は、バングラデシュの大手コングロマリットの1つであり、英国に拠点を置く多国籍製薬会社 Imperial Chemical Industries (ICI) の子会社として1968年に設立された。1973年1月24日に ICI Bangladesh Manufacturers Limited として法人化され、1992年5月5日に ACI Limited. に改名された。子会社の ACI Formulations Limited は、直接上場によって株式を上場した。ICI Bangladesh Manufacturers Limited は、ダッカ証券取引所に株式を上場していた。1992年、ICI Plc. はマネジメント・バイアウトを通じて株式を売却した。

ICI 設立当初、バングラデシュはまだパキスタンの時代だった。消費財のニーズは大きかったが、医薬品の入手は容易でなかった。市場は巨大だったが少なかった。そこで、これらの分野で事業を始めることにした。

創業時にはいくつかの障害に直面した。大きな問題は資金不足だった。最初は、専門知識が足りないことが効率的な製造の障害になった。労働者の技能も不十分だった。インフラ開発も不十分であり、完全に輸入依存型の市場は国産製品に慣れていなかった。

ACI Limited は、製造で成功することと、市場で先駆的な生産者になることに重点を置き

続けるよう心掛けた。専門知識を完全にするために、技術者と労働者を外国で行われる訓練に参加させた。専門家である外国人技術者を雇用してバングラデシュで就労させ、労働者を訓練させた。外国人専門家の訓練によって、労働者は同社にとっての資産になった。低価格の高品質製品は、主に中産階級の消費者を惹きつけた。

(2) 事業概要

ACI Pharmaceuticals は、387 種類を超える幅広い製品を製造販売しており、錠剤、カプセル、粉末、液体、クリーム、軟膏、ジェル、目薬、注射液は、主要な治療分野全てを網羅している。また英国の ASTRAZENECA、ベルギーの UCB など世界有数の多国籍企業の Arimidex、Casodex、Zoladex、Atarax といった世界的に有名なブランド医薬品もバングラデシュで販売している。

ACI が提供するホームケア製品は、エアゾール、蚊取り線香、Angelic Air Freshener、Savlon ブランドの液体消毒剤、消毒クリーム、液体石鹸、生理用ナプキン、CleanIT ROBO Car Wash、CleanIT Shinex Floor Cleaner などである。また、「Pure」のブランド名で、香辛料、食用油、スナック類、塩、砂糖、菓子も販売している。

ACI が生産する消費財、医薬品、食品、その他の日用必需品の需要は増加し続けている。設立当初、国内市場は今ほど大きくなかった。バングラデシュの現在の人口は、1 億 5,000 万人を超える。全ての国民が ACI の医薬品、消費財、その他全ての製品を必要としている。成長が不安定になる時もあるが、需要は常に増加している。

ACI は、確実に大きく成長し、大いに発展した。2010 年の Crop Care & Public Health 部門の販売シェアは 51%、2011 年は 48%だった。蚊取り線香のシェアは、2010 年が 31%、2011 年は 33%だった。エアゾールと消臭剤のシェアは、2010 年が 18%、2011 年は 19%だった。ACI は高い成長率で拡大している。この分野も同様の成長率で発展している。過去 10 年の間に、バングラデシュ経済は大きく成長し、中流下層部と中産階級の所得が増えた。そのため、消費財や医薬品などに対する需要が大幅に増加した。ACI の各分野の平均成長率は約 20%である。

ACI 製品の差別化要因は、品質、顧客中心主義、公正さ、透明性、継続的改善、革新である。これらの要因全てが ACI 製品を代替品から差別化し、顧客の支持を拡大している。

(3) 競合

競走上の優位性

ACI は顧客に高品質製品を提供しており、顧客満足は常に大きな問題である。有益な事業を通じて、最終的にバングラデシュ人の生活水準を高めたいと考えている。

ACI の使命は、顧客の期待を理解し、受け入れ、満たし、超えることによって、品質を通じて卓越した事業を行うことである。顧客満足を達成するために、製品とサービスの一貫した品質確保を目的とする品質管理システムに関する国際標準に従っている。また、既存

の事業に関わるあらゆる国家規制上の要件を満たし、製薬事業においては、世界保健機構が勧告する、医薬品の製造管理および品質管理に関する基準（cGMP。current Good Manufacturing Practice）の順守を徹底している。経営陣は、あらゆるビジネス上の決定における最重要検討事項として、品質に全力を傾けている。

全従業員は、品質基準の順守を徹底するために、文書化された手順に従わなければならない。人材の潜在能力を最大限に開発し、定期訓練と作業方法の継続的改善への参加を通じて人材を活用するだろう。

新規参入者の脅威

ACIは参入障壁が非常に高い市場で事業展開している。その主因は、新規業者が参入するには、広範な市場情報が必要であり、技術的障壁を克服している。基本的に市場は評判の良い企業によって推進されているため、消費財市場への新規参入は非常に困難となる。

製品の代替品

ACI製品には多くの代替品がある。消費財に関しては、Square、GlaxoSmithKline、Ifad、Aftab、Uniliverなどの競合企業が、ACI製品の代替品となる多種多様の製品を生産している。市場にはどのような製品にも何らかの代替品があり、各社の製品はほとんど同じであるため競争は非常に激しい。医薬品については、Square、Novartis、Beximco、Generalなどが、農産品については、数社が代替品を提供している。

消費者は、製品の価格だけでなく、品質も重視する。価格が競合品とほぼ同じであるなら、消費者に売れる見込みは十分にある。バングラデシュの人々は、極めて敏感に価格に反応する。消費者は品質よりも価格を重視する。まずは価格で、品質はその次である。これは、代替品の品質もほぼ同じであるためである。したがって、価格が購買の決定を促す。

ACIは、自社の消費財が市場の全ての顧客に浸透することを目指す。製品の多様化、高品質管理、競争力のある価格を通じて、あらゆるタイプの顧客に製品を提供するよう努めている。

ACIは、原料を外国から輸入しているが、一部は国内で調達・生産している。輸入原料は、世界各地の有名企業から調達している。なかには、国内で生産し、製造工程で直接使用する原料もある。

ACIは都市部の消費者に重点を置いており、消費者は製品の質が良ければ価格の変化に対して非弾力的であるため、ACIは利益を出せる価格を消費者に課することができる。家庭での認知度が高い消費財メーカーであるACIのブランドは、非常に評判が良いため、ターゲットグループの製品利用を非常に容易に促すことができる。こうしたこと全ての結果として、売上・利益目標に合った十分な取引量を確実にかつ非常に容易に生み出している。

購買者の交渉力

ACIが事業展開する市場は競争が激しいため、この業界の買い手の交渉力はやや高めである。ACIが提供する各製品について、多種多様の競争相手があり、いずれも高い競争力を持つ。ただし、関連製品の買い手も非常に多い。また、これらの消費財は基本的必需品力

テゴリーに属するため、政府の厳しい監視を受けており、不当な値上げは規制されている。同じ理由によって、買い手の交渉力は大幅に削減されている。ACIと同じ製品カテゴリーの主要企業が一齐に値上げをしようとしても、消費財の弾力性は低く、各社の製品需要はそれほど変化しないだろう。そのため、売り手のほうが市場で優位に立っている。一方、買い手が現在のブランドに満足していなければ、いずれかの時点で他のブランドに切り替えることができるため、買い手の切り替えコストを評価すれば、それほど高くないことが分かるだろう。そのため、顧客にもいくらかの交渉力がある。

サプライヤとの交渉力

ACIが事業展開するカテゴリーにおける売り手の交渉力は非常に強い。これは主として、消費財産業と、ACIが提供する製品カテゴリーの基本的な問題が原料不足だからである。そのため、地元サプライヤの市場における交渉力は非常に強い。企業は輸入原料の使用を増やすこともできるが、結果的に製品価格を大幅に引き上げることになり、最終的には値上げと効率低下というひどく困った状況を招くだろう。

(4) 今後の戦略

①海外進出

バングラデシュの製薬業界で実績を確実にした ACI Limited.は、国際市場のグローバルプレーヤーになるために、人と組織の枠を越えた統合、相互依存、信頼に基づいた相互関係を強化し始めた。1999年に医薬品の輸出を開始した。ISO 9001 認証によって製品の品質を強化したところ、スリランカ、ミャンマー、ベトナム、イエメンで即座に奏功した。

現在の市場は上述の四カ国、ソマリア、アフガニスタン、グアテマラ、香港、ブータン、ケニア、ベリーズで、開拓中の市場はネパール、ケニア、スーダン、カンボジア、マカオ、フィリピン、コートジボワール、モンゴルである。

ACI は高品質製品を通じて、自らの使命とビジョンを世界の国々に拡大しようとしており、自社製品のブランド名とイメージを世界中に構築することを望んでいる。また輸出によって、大量の現金が流入し、バングラデシュに恩恵がもたらされる。

製品の品質は、外国での事業を推進する。ACIの高品質製品は現在、世界各地で認識され、受け入れられており、市場は急速に拡大している。

ただし、海外事業にはいくつかの課題がある。第一に、バングラデシュのような発展途上国では、十分なインフラを利用できない。道路や輸送面が不十分である。電力供給は時々不安定になる。これらの問題は、海外事業の障害になっている。しかし、政府はこうした問題の克服に懸命に取り組んでおり、状況は以前よりも改善されている。現在のところ、国際市場での事業展開による不利益は見当たらない。

②提携

1) 外国企業との提携

ACIの合弁会社には ACI Godrej Agrovet Private Limited、Tetley ACI (Bangladesh) Limited、Asian Consumer Care (Pvt) Limited がある。

どのような企業にとっても、いくつかの合併会社と提携相手を持つことは、母国以外での有名ブランド構築に役立つ。ACI もこの方法によって、バングラデシュ以外で有名ブランドになりつつある。また投資機会、専門知識、資源の共有も容易になる。ACI の観点からは、協力による悪影響は存在しない。

ACI のブランド名は、母国以外でも認識されつつある。外国は無名の企業よりも有名企業を好む。ACI は、1968 年以來の長年の経験と、1999 年以來の国際市場における事業経験によって、外国からますます受け入れられる企業になった。

インフラの不足と不適切な電力供給は、外国との協力における大きな障害だが、これらの問題は改善しつつある。

外国企業は多様な分野で ACI と協力できる。外国投資は事業の立ち上げに大いに役立つ可能性がある。また、外国の専門知識と資源の共有は、双方にとっての新しい機会を創出する可能性がある。

協力する意志のある外国の有名企業は、大いに歓迎される。そのような企業で同じ分野で事業展開する企業は、双方にとって非常に有益だろう。

ACI は世界に通用する品質保証と比較的安い労働力を提供できるため、ACI が従事する分野の専門知識を持つ企業は、双方の向上にとって非常に有用だろう。外国投資は、新しい工場の建設と新しい技術の利用に大いに役立つ可能性がある。

2) 日本との提携

ACI は、日本との協력에大きな関心を抱いている。これは主として、日本の事業は有名であり、良い評判を勝ち得ているためである。したがって、日本の専門知識を活用し、日本と協力することで成功できる。

日本は、製薬などの産業での優位性で有名である。日本は ACI に専門知識を提供できる。ACI の安価で効率的な労働力によって、双方にとって非常に有益かつ効率的な生産が可能になる。また、日本は工場やインフラを増やすために必要な投資を提供できる。日本との協力は、ACI のブランド価値を確実に高めるだろう。

日本との協력에不利な点は存在しない。先進国である日本は、各分野で非常に効率的に事業を展開している。日本には専門知識と投資能力があり、ACI には実績と比較的安価な労働力があるため、日本との協力は双方にとって有益だろう。

政府は、道路・輸送システムを開発することで、大きく支援できる。バングラデシュのインフラは、各分野の適切な成長にとって十分ではない。インフラを開発できれば、各分野に大変好ましい変化をもたらされるだろう。また、新たな革新は、現状の加速に役立つかもしれない。革新によって、分野に確実に役立つ新製品や改良品が生まれるだろう。

財務面での支援は、ACI だけでなく各分野にとっても、大いに役立つ可能性があるし、新たな投資の機会を確実にする。また、専門技術によって製造効率は改善する。新規投資や専門知識は、分野の業績を確実に後押しするだろう。

9. Kohinoor Chemical Company (BD) Ltd. (化粧品)

<http://www.kohinoor-bd.com/>

(1) 会社概要

会社基本情報

売上高	(2010年) 18億5,060万タカ (2011年) 14億9,180万タカ
従業員数	100名
工場所在地	36, Shahid Tajuddin Ahmed Sarani, Tejgaon Industrial Area

Kohinoor Chemical Co. (Bangladesh) Ltd. (KCCL) は、高品質の化粧品、トイレタリー製品、パーソナルケア製品の草分けメーカーである。パキスタン時代の1956年後半に国営企業として設立された。当時は、国内最大の市場シェアを持つ、最も期待されたブランドだった。

その後、民営化政策の下、経営難に陥ったKCCLは1993年にOrionグループに買収され、採算の取れない経営から、利益を上げ得られる企業へと生まれ変わっている。失われた栄光を取り戻しただけでなく、輸出市場へと浸透することができた。

社会的貢献

KCCLは常に、バングラデシュ発展のあらゆる側面に貢献しようと努めてきた。バングラデシュの教育、環境、スポーツ、文化の発展を通じて社会に貢献するために、常に直接的に、場合によっては、資金・技術面で支援してきた。

ビジョン

時を経てリーダーとしての地位に就いた。常に可能性の枠を越えて開拓しようと努める。人々を美しくし、人々の魂を満足させる製品の製造とマーケティングにおいては、消費者とそのニーズだけが指針となる。

(2) 事業概要

主要製品

1) 石鹸

- a) 浴用石鹸 : Tibet Beauty Soap、Sandalina Sandal Soap、Bactrol Family Health Soap
- b) 洗濯石鹸 : Tibet 570 Soap、Tibet Laundry Soap、Tibet Ball Soap、Tibet Detergent Powder

2) 化粧品

- a) クリーム類 : Tibet Pomade、Tibet Petroleum Jelly、Fair and Care Fairness Cream、Tibet Lip Gel、Fruity Chap Stick、Heel Guard Cracked Heel Cream、Tibet Baby Lotion
- b) パウダー : Tibet Telcum Powder、Tibet Luxury Telcum Powder、Tibet Prickly Heat Powder、

Tibet Baby Powder、Sandalina Sandal Talc、Ice Cool Prickly Heat Powder

c) シェービングクリーム : Tibet Lather Shaving Cream、Ice Cool Shaving Cream、Genstar Lather Shaving Cream

d) ヘアオイル : Tibet Coconut Oil、Tibet Pumpkin Hair Oil

e) グリセリン : Tibet Glycerin

f) バラ香油

3) トイレ用洗剤 : Clean Master Liquid Toilet Cleaner

4) 歯磨き : Am Pm Toothpaste、Tibet Tooth Powder

5) 食器用洗剤 : Xpert Dishwash Powder

KCCL の最初の主な事業は、Tibet というブランド名で化粧品を販売することだった。この分野を選んだ主たる動機は、当時は化粧品ブランドがほとんどなかったため、政府が大衆に多様な化粧品を提供しようとしたことである。1993 年の民営化後、KCCL は時代と流行に応じた幅広い化粧品を提供するようになった。現在は、高級石鹸からシェービングクリームといった、5つの分野で 33 種類の製品を提供している。

民営化後は、赤字企業から利益を生む企業へと、苦勞の末に大きく成長しなければならなかった。効率的な生産と経営ライン、効果的なマーケティング・流通戦略のおかげで、今では農村市場で優位に立つ。年間成長率 15%は、業界の標準に等しい。多国籍企業や他の国内企業と競争するために、都市市場向けにさまざまな高級品も売り出した。最も成功した新ブランドは、Sandalina と Ice Cool である。

とは言え国内市場と国際市場両方の成長に後れを取らずについていくために、国内輸送ネットワークの課題に直面しており、必ずしも予定通りに市場の需要に対応できずにいる。自前の生産用発電所を所有しているが、燃料費の上昇も大きな懸念になっている。さらに、不安定な為替レートとともに、輸入原料に対する増税も、生産コストの増大につながっている。

バングラデシュは国産化主義への傾向を徐々に増している。Tibet、Sandalina、Ice Cool の各ブランドを持つ KCCL にとって、これは競争上大いに有利である。新世代は男女とも美容意識が高く、ファッション志向である。人口とともに市場も拡大するため、この分野には大きなチャンスがある。市場シェアを拡大しつつ、Ice Cool Shaving Cream と Xpert Dish Washing Powder という二つの新製品を幅広い製品群に導入した。

また、最近の戦略の一環として、2012 年 9 月 1 日にバングラデシュで、AM PM TOOTHPASTE という高級品を発売した。

KCCL は化粧品業界の先駆者である。長期にわたり事業を行っているため、長年の顧客と、Tibet ブランド商品に対する強い顧客ロイヤルティを持つ。農村市場におけるシェアは約

60%であり、この市場を主導している。全体では Tibet が主力商品だが、国際市場と国内の都市市場で販売されている Sandalina も主力商品である。

競争上の優位性は価格、最も古くからある国内ブランド、最強の流通経路、自前の電力供給である。

KCCL 製品の代替品は、カテゴリーによって異なる。高級ブランド商品の場合は、競合他社の製品が主な代替品だが、歯磨きなど多くの低級カテゴリー製品では、多くの農村地域が、昔から使われている粉末を今も歯磨きとして、ボールソープを洗濯石鹼として使用している。

KCCL のターゲット消費者の大部分は農村の消費者であるため、バングラデシュ国営放送局は常に、中級品、下位中級品、下級品のマーケティングの主要メディアとして機能してきた。Sandalina、Tibet Soap、Tibet Detergent、Tibet Talcum Powder、Ice Cool ブランドと Am Pm ブランドの歯磨きなどの高級品については、民放、ラジオ、新聞、雑誌、屋外広告など多様な流通経路を用い、さまざまなタイミングでマーケティングを実施した。

また、ブランドを宣伝し、良いイメージを築くために、その時々で多くのイベントのスポンサーになり、消費者とのコミュニケーションを拡大するために、国内各地で製品キャンペーンを行った。最近では、Tibet Washing Powder や Tibet Beauty Soap など低迷している製品の包装も変えた。これらのブランド製品全てで構成される株価を維持するために、常に、品質だけでなく包装、販促活動、広告宣伝に注意を払ってきた。

(3) 競合

KCCL 製品の主な差別化要因

- ・全ての製品は、イスラム教の戒律に従って製造されている。これは、社会・宗教上の重要な価値である。
- ・競争力のある価格戦略
- ・技術担当幹部と経営幹部を含む 1,500 名以上の従業員の品質と効率を確保するために、外国から十分な協力を得た上で、常に長期的な両立・近代化・復興・拡張 (BMRE) プログラムを実施している。
- ・強固な流通経路とさまざまな公認販売業者

政府の介入と法的対応も日々増加しており、業界全体に一定程度の好影響を及ぼしている。たとえば、企業は労働者の安全問題と便益に責任を持たなければならない。産業界は、環境基準に準じた生産と廃棄物処理に集中しなければならない。また、Bangladesh Standards and Testing Institution (BSTI) は、あらゆる製品を時に応じて規制している。

(4) 今後の戦略

海外進出

通常は原料をマレーシア、インド、シンガポールから輸入、化粧品やトイレタリー製品

はスリランカ、インド、ネパール、中東の一部の国々に輸出している。

品質と生産効率を確保するために、外国からの全面協力を得て平衡・近代化・復旧・発展（BMRE。Balancing, Modernization Rehabilitation & Expansion）に取り組んできた。とは言え設立以来ずっと国内需要への対応に専念してきたため、外国との戦略的連携の経験が少ない。ただし、最近では海外への輸出も行っている。競争に対応するために財務・技術両面での開発を大いに望んでいる。決定は取引と協力の種類、企業の SWOT 分析、取締役会の意向に完全に委ねられるが、KCCL はいつでも戦略的連携を図れる状態にある。

新しい輸出先国の市場に浸透しつつ、相手国の需要パターン、文化、価値観など多くの要因について知らなければならないため、いつでも協力できる態勢を整えている。外国企業との戦略的連携は、競争への参加に有用だろう。また、国内の競争も激化しているため、技術支援も必要かもしれない。日本は、技術・財務両面で望ましい協力国になり得る。ただし、KCCL は、原価単位の増大と利益率の問題についても認識しなければならない。

10. Otobi Bangladesh (家具)

URL : <http://www.otobi.com/>

(1) 会社概要

設立

Otobi の起源は画家で彫刻家の Nitun Kundu が 1975 年にダッカで立ち上げた小さな木工工房にさかのぼることができる。やがてバングラデシュのブランド家具市場で 80% のシェアを握る有名なブランドに成長した。優れた品質と洗練されたデザインで知られ、今日では国内全域に 16 カ所のショールームを展開。従業員は 5,000 人に上る。

また幅広く代理店、販売業者を抱え、インドの 7 都市にも進出している。デザインや木材の質に関しては妥協しない。2006 年に、経営陣が交代し、Animesh Kundu がマネージング・ディレクターに Sabbir Hasan Nasir が最高経営責任者 (CEO) に就任した。

バングラデシュでは伝統的に木製家具が使用されてきたが、森林資源が限られていることから、創業者の Kundu は金属製家具が必要になるとみて、1978 年に、ダッカの 230, New Elephant Road にショールームを開設した。

創業者の Kundu は各地を幅広くセールスで回ることによって十分な経験と自信を得た後の 1984 年に商業生産を開始した。顧客ニーズを重視することで、製品は人気を集めるようになった。ブランド家具に対する市場の需要が動機付けとなった。

1975 年の設立当初の資本金はわずか 5,000 タカにすぎず、この金額では多額の出費は不可能だった。創業者の Kundu はこの少額資金を独力で管理し、すべての家具を自らデザイン、製作しなければならなかった。当時は資金が利用できなかったことが大きな課題となった。また Kundu は芸術家で、ビジネスマンではなかったことから、事業展開のための具体的なスキルを持っていなかった。

最大の難問は資金不足だった。出費を切り詰めるため、家具のデザインや製作をすべて 1 人でこなさなければならなかった。さらに起業家としてのスキルの欠如に関しては、経験と各地を回ってのセールス、マーケット情報の収集と、自己説得によって克服した。

(2) 事業概要

事務所、病院、一般住宅向けに幅広い種類の家具を製造、販売し、徐々に人気を集めていった。同社の家具には、様々な形状、サイズがあり、材料も汎用木材、積層金属、軟鋼などがある。

主力製品は家具である。スチール製を中心とする家具が利益の柱で、事務所、病院、一般住宅等に向けて大規模な生産が行われている。このようにスチール製家具は幅広く使われていることから、最大の収益源になっている。

Otobi 製品に対する需要は増加を続け、同社は製造能力増強の必要性を感じた。このため、ダッカの Shyampur に第 2 工場（敷地面積 6 万 4,000 平方フィート）を設置し、1994 年 11 月に試験操業を開始した。同工場は、今日では、海外市場でも競争可能な洗練された家具を幅広く製造するために最新の機械を設置し、フル稼働している。現在は、製品需要と供給に対応するため、30 万平方フィートに拡張されている。

顧客基盤は非常に大きく、産業組織、医療機関、会社事務所、一般の住宅所有者等を含む。同社は手頃な価格だが洗練された生活用、商業目的の家具を製造しており、基本的には中流から中上流市場をターゲットとする。洗練された外観も消費者の Otobi 製品購入の大きな誘因となっている。

（3）競合

差別化要因

最初にブランド家具市場を立ち上げた時点で、まったく新しいデザインと技術を持ち込んだことから、製品はひとたび発売されると独創性を有し、大成功を収めた。やがてブランド、ノーブランド家具の両方のカテゴリーに多くの競合他社が参入した。製品に関しては急こう配の独自の学習曲線は存在していなかったことから、競合他社の市場参入は容易だった。ただ、こうした参入にもかかわらず、継続的な製品イノベーションによって、同社は市場トップの地位を維持している。

製品の主な差別化要因としては、据え付け面積の効率的な活用を考慮し、実用的な機能と洗練されたデザインの組み合わせを重視しているという点があげられる。これらの特徴によって、ブランド家具市場で際立った存在となっている。加えて、現在、病院向けの家具等を含むあらゆる種類の洗練された金属製家具を製造するために、最新の機械と技術を有する。一連の多角化努力によって、競合他社に対し優位に立っている。

既存企業との競争

市場には多数の競合他社が存在し、競争が熾烈であることは明確だが、その過半数は模倣が中心であり、高品質の製品は提供できないことから、依然として、強力なノーブラン

ド製品市場は確立されていない。ノーブランド製品の侵入を抑えるためには、ブランドに対するカスタマーロイヤリティを強化し、市場を維持、拡大する必要がある。情報発信とビジネス顧客との関係確立が潜在顧客やリピーターとの関係構築のための重要な要因を支援する可能性がある。さらに、高品質の製品に対する別の選択肢は存在しえない。高品質の製品を確保することは、短期的に有益なだけでなく、長期的な成長継続の可能性にもつながると考えられる。

新規参入者の脅威

Otobi が事業を展開する市場では参入障壁は非常に低い。市場に関する情報は容易に入手可能であり、投資機会は非常に大きい。さほど多額の投資が必要でないことから、資金力が乏しいプレイヤーでも市場に参入できる。ただし、知名度の高いブランドに対する市場の需要とその製品に関する評価がブランド家具メーカーを後押しすると考えられる。顧客に対し様々なカスタマイズの選択肢を提供し、品質管理の標準的な手順を維持することで、当該脅威を克服することが可能である。

製品の代替品

同社以外のブランド家具大手には、Navana、Partex、Hatil などが存在する。これらの競合メーカーは高品質の家具を低価格で製造、販売することでも知られている。ただ、消費者の間では Otobi の認知度が圧倒的に高く、先発者利益で多くのメリットを享受しているといえる。

代替品の脅威

代替製品の脅威は、企業の市場における競争シナリオを評価する際にきわめて重要な決定要因の一つとなる。Otobi が顧客に対して有する大きな利点は、製品基盤がきわめて大きいという事実であり、これによって代替品の脅威に対応してきた。同社の製品ポートフォリオは木製家具、ラミネート金属製家具、マイルドスチール製品から構成される。このため、現在高まりをみせる「環境保護」の側面から、顧客が木製家具に関心がない場合でも、当該セグメントの顧客獲得のために木製以外の同社家具製品へ焦点を容易に移すことができる。ただし、現在、木製家具市場は、スチールや金属製家具の脅威にさらされている。

家具製品には同カテゴリーに対する直接的な代替品が存在しないことから、このケースでは、製品間代替は適用されない。

購買者の交渉力

家具市場に関しては、購買者の交渉力は非常に大きい。購買者には莫大な数の切り替えオプションと市場で簡単に入手できる多くのブランド、ノーブランドのオプションがある。したがって、市場における地位を維持するための唯一の方法は、継続的な価値のイノベーションと厳格な品質管理措置を追求することである。家具は定番の家庭用品であり、すべての一般家庭が購入する。同様に家具製品はいかなる機関にとっても必需品である。したがって購買者の数も幅広い基盤を形成する。購買者は市場に関する情報を容易に入手可能であり、家具のような耐久財の購入前に入念な調査を行うことが多い。こういう状況であることから、購買者は、常に何か異なるもの、そして明白な理由から高品質の製品を求めている。こうした場合は、購買者の認知度を高めるための適正な情報発信が適切な選択肢となる可能性があるが、購買者は別のブランド・プロバイダーに向かう前に、市場で別の選択肢を模索することなく、入手可能な高品質の製品を求めると考えられる。消費者のトップオブマインドであるということは有益と考えられる。さらに、企業や機関の顧客と信頼関係を確立することが取引関係の構築に役立ち、結果的に家具ブランドの選択肢を模索する間の検討時間は短縮される。加えて、Otobiの家具市場を顧客にとって利便性の高いものにすれば、新たな市場の可能性を模索し、買い替え客を製品ラインナップに取り込むためのロコミを喚起するのにも役立つだろう。

サプライヤとの交渉力

家具業界向け原材料の大半は国内市場で調達される。市場には利用可能なサプライヤが揃っていることから、サプライヤに対する交渉力はきわめて低い。焦点がスチールや金属材料にシフトしているという点も同要因に寄与しており、このため、購買者のパワーは大幅に低下している。

(4) 今後の戦略

①多角化

2010年に戦略の多角化とエネルギー部門に対する投資を決定した。約80億タカを投じ、中国企業と提携してジェツソールとクシュティアの2カ所に発電所を建設した。中国企業の出資比率は20%。主に将来、エネルギー危機問題が発生するとの見通しに基づき、同セクターへの投資に踏み切った。

Otobiには政府が単独でエネルギー危機の問題を解決することは難しいとの認識がある。エネルギー部門に参入したのはそのためだ。さらに再生可能エネルギー、太陽エネルギー、石炭エネルギーへの投資も計画している。

②海外進出

2008年にインドに初のフランチャイズ・アウトレットを開業することで、自社ブランドでグローバル・ビジネスへの進出を果たした。これは同社のブランドをグローバルに展開し、事業を拡大するという計画の一環である。

将来に向けては、フランチャイズの拡大を見据え、中東やサハラ以南のアフリカの市場に注目している。

フランチャイズ設立は、消費者に対する継続的なプレゼンスを確保し、ブランドイメージ作りを後押しすることから、輸出でビジネスを獲得するよりも効率的な方法といえる。Otobiがフランチャイズ設立に動いた理由はここにある。

海外市場で成功し、利益を確保するというビジョンは、海外事業に対する強力な動機付けとなる。同事業では常に国境と規制が障害となる。

自国以外の国や市場でフランチャイズを維持することは、継続的な収益の確保と市場への浸透につながる。デメリットの一つには、海外市場で、中国を中心とする多くの海外ブランドとの競争を余儀なくされるという点があげられる。

③提携

外国企業との戦略的提携

多くのインド企業とフランチャイズ契約を結んでいる。同契約のもとで、フランチャイジーの人的資源の開発、広告材料の準備、事業戦略の設定、日常業務の管理の維持を支援する。提携先のインド企業は代理店や特約販売店としての役割を果たす。

海外企業との提携に関する誘因と課題

海外企業との提携は、新たな未開拓市場での事業拡大に役立つ。これらの市場におけるブランドの認知とイメージ確立にも役立ち、結果的に売り上げや輸出の増加につながる。海外企業との提携に対する障害は不適切な資金移転政策である。具体的には、バングラデシュから海外への資金移転は「テロへの資金提供」を管理するという名目で規制対象となるケースが多い。こうした障害がバングラデシュ企業に悪影響を及ぼす可能性がある。

日本との連携の可能性

最先端の国である日本は、企業にとって非常に優秀なパートナーとなる可能性がある。バングラデシュのブランド家具は日本市場でも成功を収める可能性が高く、高品質な家具製品を求めて輸入を検討する可能性がある。

1 1. Partex Beverage Ltd. (飲料)

URL : <http://www.partexbeverage.com/>

(1) 会社概要

会社基本情報

売上高	売上・利益のデータは入手不能
従業員数	5,000 人超 (フルタイム、パートタイムの合計)
工場	Bhoul Mirzapur の Jangaliapara (Banglabazar)、 Gazipur の Joydevpur

設立

1994 年に、Partex Group の M. A. Hashem 会長が米国の国際貿易見本市を訪れた際に、Royal Crown Cola Co. International の重役に遭遇した。会長は国際的なブランドは認知度と品質によって、バングラデシュ市場でも受け入れられると考え、以後「RC」の飲料ブランドを同国で展開するという構想の検討を開始した。

会長の帰国後、Partex、RC International の両社は幅広いマーケティング調査を実施した。肯定的な調査結果を受けて、1996 年に会長、取締役が Partex Beverage Ltd. を設立。RC コンセプトのパイオニアの 1 人、Rubel Aziz 氏がマネージング・ディレクターに指名された。グループより資本の一部として 1 億タカ相当の資金を調達した。同社は公開有限責任会社として登録されているが、これまでのところ、公募を実施していない。ダッカから 40km 離れた Rajendrapur に工場を建設し、1997 年 10 月 6 日に商業生産を開始し、1997 年 10 月 20 日にダッカで RC を発売した。こうして Partex Beverage Limited は Royal Crown Cola Co. International の唯一の公式ボトラーとなった。

バングラデシュ市場では、手頃な価格で高品質な飲料が必要とされていたことが動機になった。Partex Beverage は RC Cola やその後に発売した製品によって、これらの飲料需要を補い、国内全域で RC ブランドを確立した。

設立時の課題の一つは、同国でまったく知名度のないブランドを発売することだった。当時、すでに大人気の飲料が存在していた。新会社と工場の設立に多額の立ち上げ費用が必要という点も難題だった。資金はエクイティ・ファイナンスで調達した。

(2) 事業概要

製品には RC Cola、ミネラルウォーターの MUM、炭酸飲料の Upper 10、エナジードリンクの Big Boss がある。

主力製品は RC Cola である。RC Cola は収益の大きな部分を占めるが、ミネラルウォーターの MUM も大きな収益源である。MUM は 2001 年の発売直後に市場でトップに立ち、現在もトップシェアを維持している。バングラデシュで最も有力で信頼性の高いブランド

の一つになっている。

飲料市場では質の高い製品に対する需要は非常に大きいといえる。この需要拡大パターンに魅力的なマーケティングを組み合わせることで、Partex Beverage は誰もが知っているブランドになった。

あらゆる年齢、階級の消費者をターゲットとするが、特に学生と若者を重視している。サプライチェーン情報（原材料、その他の材料、サプライヤー）
最大の強みの一つが流通網である。国内に 100 社以上の販売業者を抱え、郊外や都市部の 1,000 万店以上のアウトレットにサービスを提供している。また、国外でも販売を開始しており、販売地域の拡大を計画している。

（３）競合 差別化要因

Partex Beverage はバングラデシュの飲料市場ではペットボトルのパイオニアで、これによって市場で大きなシェアを獲得した。バングラデシュで炭酸飲料を製造する 7 社超のうち、シェアは第二位。革新的なペットボトルが差別化につながってきた。また、手頃な価格と高品質という要因も、市場における優位を後押しした。

購買者の交渉力

業界の購買者の交渉力は、やや高い。これは Partex Beverage が事業を展開する市場の規模は小さいが、競争は厳しいという理由による。CSD カテゴリーは、数は限定されるが、非常に強力かつ多様な競合他社から構成されており、それぞれが高い競争力を有する。ただ、現在のトレンドはファストフードの摂取の増加と外食比率の急上昇によって CSD に対する需要がかなりの高水準にあることを示している。最終的にはこれも同様に購買者の増加につながっている。ただ、購買者はカテゴリー内で強力なブランド志向を示しており、近くの店舗で消費者の希望するブランドが入手できないというだけで萎縮してしまうおそれがある。このため、ブランドを求めた際に入手できないという理由による購買者の切り替えの選択肢も同様に非常に少ないと考えられるかもしれない。1 軒の小さな小売店舗では CSD の 1 ブランドのみを維持する可能性が強く、その場合、企業の価格引き上げによる価格弾力性はほとんどみられない可能性が強い。ただ、同カテゴリーは必需品ではないうえに、健康に対する影響に関する議論もあることから、購買者が高いバーゲニングパワーを有する可能性がある。したがって、強力なロイヤルカスタマー基盤を構築し、大幅な市場シェア拡大に向けて強力な流通チャンネルを構築することが望ましい。

代替品の脅威

代替製品の脅威は、企業の市場における競争シナリオを評価する際のきわめて重要な決定要因の一つである。代替品の脅威は、製品間代替と輸入製品を通じて発生する可能性が

ある。CSD は必需品ではなく、市場には健康面で議論の余地が少ない代替品が存在することから、製品間代替の可能性は非常に高い。したがって消費者は必要だと判断すれば、容易にカテゴリー全体を切り替える可能性がある。加えて、類似カテゴリーの輸入品は長期間、持ちこたえることはできないと考えられる。国内に質の高い製品を生産できるメーカー、販売業者、サプライヤが存在しており、輸入品を下回る低価格で製品を供給できるからだ。また、最近ではスーパーの急速な台頭によって、市場の人口動態に変化がみられるが、それでも顧客は知名度の高い国内ブランドを好む傾向がある。

既存企業との競争

CSD 市場には非常に限られた数ではあるが、質の高い強力な製品、サービスのサプライヤが存在しており、市場の競争が熾烈であることを明確に示している。また、市場は、海外ブランドによる供給製品や代替品による脅威にさらされることもある。顧客の心のなかで好みのブランドが感情と結びついていることから、製品のカスタマーロイヤルティは非常に高い。最終的には、これらは市場の熾烈な競争を意味する。Partex Beverage は市場で競合他社より優位に立つために、自社ブランドに対するロイヤルティ、流通経路、販売業者との連絡の強化を選択することになる。

新規参入者の脅威

Partex Beverage が事業を展開している市場の参入障壁は非常に高い。これは主に、新規参入者が同市場に参入するためには、幅広い市場情報、技術面での障壁の克服、そして非常に重要なことに、Coca Cola や Pepsi といった市場における既存大手の抵抗を乗り越えることが必要という事実によるものだ。また Akij Beverage もしくは Partex 自身という形で新たな脅威が出現しつつある。こうした状況に加え、基本的に市場を動かしているのが評判の高い企業であるという事実によって、同市場に対する新規参入は非常に困難となっている。

サプライヤとの交渉力

Partex Beverage が事業を展開するカテゴリーではサプライヤのパワーはかなり強い。これは主に CSD 業界では原材料の大半を輸入する必要があり、原材料不足が根本的な問題であるという事実による。市場全体で多数の企業が競争を展開しており、市場における国内サプライヤのパワーはかなり強いといえる。各社が輸入原材料を増やすという選択もありうるが、これは最終的に自らの製品価格の大幅上昇につながり、各社による製品価格の再値上げ、最終的な効率低下という悲惨な結果をもたらすと考えられる。

(4) 今後の戦略

①多角化

Partex Beverage は主に炭酸飲料業界で事業を展開しており、シェアは第二位である。多角化戦略の一環として、2000年に川上統合によって事業を拡大し、自社向けペットボトル容器の製造を開始した。当時、ペットボトル容器の製造を手掛けていたボトラーは同社1社のみで、数年間、同様の状況が続いた。現在、同社のボトル充填能力は国内最大である。2001年には、同社は炭酸飲料から飲料水に目を転じ、ミネラルウォーターのMUMを発売した。MUMは発売直後に飲料水市場でトップに立ち、現在もトップシェアを維持しており、バングラデシュで最も有力で信頼性の高いブランドの一つとなった。また同社は製品ラインの多様化を目指し、エナジードリンクのBig Bossも発売している。

②海外進出

米国の飲料メーカー、Royal Crown Company Inc.がPartex Beverage Limited設立以来のパートナーである。Partex BeverageはRC Internationalとの直接提携によってRC Colaの輸入、ボトリング、販売を手掛けている。同社はバングラデシュ国内で唯一のRoyal Crown Cola Co. Internationalの公式ボトラーである。

RCの国際的なブランドイメージと品質に関しては市場に十分に受け入れられるという認識があった。Partex、RC Internationalの両社が実施した幅広い市場調査の結果、同イニシアティブは承認された。

誘因と課題

RC ColaとMUMの成功は海外市場で事業をけん引する可能性がある。課題にはグローバル市場の競争激化などがあげられる。

当該関与には多くのメリットがある。こうしたメリットが海外での事業協力拡大の見通しにつながり、市場参入ブランドが増加し、消費者の製品の選択肢が広がる可能性がある。一方、現地メーカーの成長の可能性は制限される恐れがあり、これがデメリットとしてあげられる。

③提携

外国企業との戦略的提携

主要提携先は米国ジョージア州を本拠地とする飲料メーカーRoyal Crown Company Inc.である。

両社の提携は、バングラデシュの飲料市場に待望の高品質で手頃な価格の国際ブランド製品をもたらした。消費者の清涼飲料に関する選択肢が大幅に拡大する一方で、国内ブラ

ンドの活動余地を制限している。

引き続き未開拓市場の規模が海外提携の誘因となる。Coca Cola や Pepsi といった既存の強力なグローバルブランドの存在が障害となる。

日本との提携の可能性

日本は高品質の製品作りで有名である。Partex は日本との提携の見通しに関しては、かなり肯定的な見方をしている。提携によって日本の製品ノウハウや先進的な技術の業界から利益を得るのに役立つと考えているためである。同社製品の顧客は日本との提携がよりよい製品作りにつながると期待する。同社は日本との提携を歓迎する。

1 2. SEA Trade Fertilizer Limited. (農業資材)

URL: <http://www.seatradefertilizer.com/>

(1) 会社概要

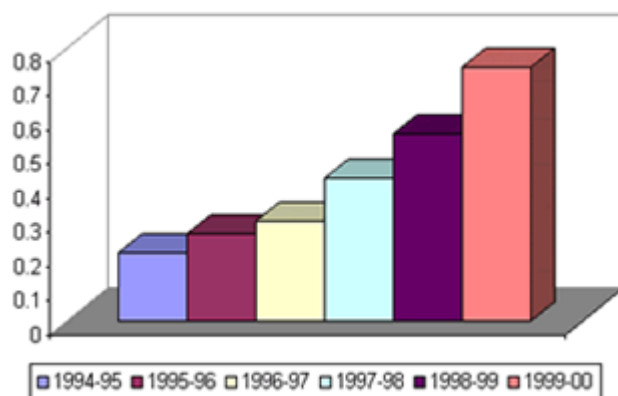
会社基本情報

売上高	(2010年) 601万7,281 タカ (2011年) 389万8,046 タカ
従業員数	5,000人
工場所在地	Tongi Industrial Area, Cherag Ali, Tongi, Gazipur 現在、9カ所の地域事務所の200人超の担当者がバングラデシュ全土をカバーしている。

会社設立

AFTAB グループは、金融、繊維、食品、既製服、農業、圧縮天然ガス、工業用ポンプの製造などの事業や、米国ニューヨークでの不動産事業を展開する大手企業の1社。いずれの分野でも定評があり、大半のプロジェクトで成功を収めている。

SEA TRADE FERTILIZER LIMITED (STFL)は1992年設立。尿素、リン酸ナトリウム、過リン酸石灰、塩酸カリなど各種肥料を主力製品とする。1995年には肥料に加えて、八つの異なる化学品、有機肥料と並んで農薬の製造、詰め替え工場を開設した。市場の需要に対応するため毎年新製品を追加している。



図：1994年から2000年までの成長 (単位：百万ドル)

(2) 事業概要

肥料輸入の民営化後、1994年までは主に尿素、リン酸ナトリウム、過リン酸石灰、塩酸カリを扱っていた。当時は肥料の貿易のみを行っていた。1995年以降は、肥料貿易に加えて、Tongiに農薬詰め替え工場を開設した。現在は中国杭州の Zhejiang Chemicals Import & Export Corporation から輸入した農薬を販売している。2年間の間に農薬セクターで年成長率60%超を

記録し、高い評価を得ている。現在は多数の登録済の農薬を販売しており、同国の年間販売額 20 億タカの約 5%を占める。原材料は主に中国から輸入し、国内で肥料を製造、販売している。バングラデシュは農業国であり、人口は増加を続けている。このため、市場の需要を満たすためには、穀物や野菜の生産性を高め、肥料の基準、品質の改善を図る必要があった。

資金面での支援以外には、このタイプの企業の設立、発展に実質的な障害は存在していない。バングラデシュ政府は、このセクターに対して補助金は支給していないものの、通常 5%かかる農業用原材料の輸入関税を免除することで、同セクターを支援している。

ただ、製品登録の手続きには長期間を要し、完了までに 2 年かかることもある。加えて、海外からの原材料輸入のための農業省の許可を得るにも長期間が必要という事実を勘案すると、作業フロー工程に時間費用が加わることになる。それでも政府に便宜を図ってもらうことでこの状況に対応している。

このセクターの成長パターンは日々の人口増加ペースに正比例している。土地の規模は縮小していることから、本セクターの成長が年間作付率の引き上げを促し、需要増に対応してきた。具体的には、通常、年 1 回だった作物の栽培が現在は 2~3 回となっている。

過去 10 年間の業界の大幅な発展によって需要は過去 4 年間で 3 倍に拡大した。政府や NGO の支援を受けた農家の間では生産性に対する意識が高まっている。ただ、人口は急速に伸びており、農家やセクターの需要拡大に対する対応はさらに困難さを増す可能性がある。同社は、肥料製品に関するイノベーションと実験作業の拡大によって対応する。

AFTAB はグループとして常に倫理的、道徳的価値を意識してきたことから、STFL はその傘下企業として、品質や農家向けの新ラインの肥料や農薬に精通している。

(3) 競合

主な競合企業

ICI (ACI) Fertilizer、KAFCO (Karnaphuli Fertilizer Company Limited)、Shetu Pesticides Ltd など。

流通網は主に地域や郡レベルで指名した責任者、販売業者、小売業者で構成される。各社は全管区の本部に地域事務所、県本部の大半に営業所を維持し、国内全域をカバーしている。また、農家向けの製品の処方を担当する農業関連の補助員を通じて販売が行われる。

(4) 今後の戦略

①多角化

AFTAB グループがバングラデシュで保有する企業は以下の通り。

1. AFTAB GLOBAL TEXTILES LIMITED

国家の発展に最大限の協力を行う決意で、国民の衣料品需要を満たすための支援している。AGTL は Gazipur の Kaliakoir に紡績工場を開設した。同工場は 3 万 5,000 に上るスピンドルが

装備され、糸の年間生産能力は 715 万 kg に上る。企画段階から最終ユーザーに対する糸の販売に至るまで、顧客を満足させるために、細心の注意を払っている。

2. MILNARS PUMPS LIMITED

1961 年にドイツ KSB の関連会社としてバングラデシュに設立された。様々な構造、能力を有する遠心ポンプ、深井戸タービンポンプ、水中ポンプ、工業用高圧ポンプ、家庭用ポンプを Tongi にある AFTAB の工業団地で製造している。

3. AFTAB FERTILIZERS & CHEMICALS LIMITED

2001 年に Naraynganj の Rupshi に最新設備を備えた NPKS (窒素、リン酸 P205、カリウム K20、硫黄) 工場を建設した。粒状 NPKS 混合肥料の年間生産能力は 4 万 5,000 メガトンに上る。同工場はバングラデシュにおいて最初で唯一の近代的なプラントである。現在は、NPKS 混合肥料を AFTAB NPKS MIXED FERTILIZER [コメ向けのグレード (8-20-14-5)、冬作物と野菜向けのグレード (12-15-20-6)] という 2 ブランドで、製造、販売している。AFTAB の粒状混合肥料は、最高品質を持つバランスのとれた肥料として農家に幅広く受け入れられている。

4. AFTAB MILK & MILK PRODUCTS LIMITED

最新のデンマークの自動牛乳加熱殺菌工場を開設した。同工場は 1 時間当たり 1,500 リットル分の処理、包装能力を有する。さらに同社は牛乳製造における品質改善に向け、農家に対し技術支援やノウハウの提供を行っている。また、長年、酪農業界の進歩と成長の妨げとなっていた農家に対する牛乳の販売先の確保、保証を行っている。

5. AFTAB FOODS LIMITED

飲料やあらゆる種類の栄養食品を含む各種食品の製造、販売を手掛けている。Shafipur に保有する自社の工業団地に製造工場の建設を予定している。

6. AFTAB GARMENTS LIMITED

アパレル業界に注力しており、Shafipur に保有する自社の工業団地で最先端設備を備えた工場が近く稼働する予定である。

7. AFTAB CNG LIMITED

所在地は、89-90 Cherag Ali Bazar, Tongi, Gazipur である。グループの事業拡大戦略の一環として、

(a) 4 カ所のコンバージョン・センター

(b) 主要都市をカバーする 20 カ所の燃料補給ステーションの設置

を計画している。最先端のコンバージョン・システムの提供を決定している。そのシステムでは、滑

らかな起動性、ガソリンにできるだけ近い形の信頼性の高い緩速装置、円滑な加速装置を備え、燃料コスト節減、排ガス削減を可能にするほか、車両用として安全かつ耐久性のあるエンジン寿命を確保する。

8. AFTAB HOLDINGS LIMITED

専門家の指示と監視のもと、資産運用サービス、株式取引を手掛ける。現在、資産の価値向上を目指し、様々な投資商品を運用している。

9. AFTAB GLOBAL FOUNDATION LTD.

Aftab Global Foundation Ltd.(営利目的事業部門)

145, Shantinagar, Dhaka に土地を保有。グループの収益拡大のために新事業を展開している。従業員の最適な活用にと新規事業における雇用創出を確約している。

Aftab Global Foundation Ltd.(社会事業部門)

Azharul Islam と Iftekharul Islam の両氏が社会事業部門を創設した。社会における貧困者、生活困窮者、体の不自由な人、困窮者、ホームレス、教育を受けていない人々の支援を目的とする。事業部門の収益の 50%を慈善事業向けに維持する。人々の幸福のため、様々な病院や児童養護施設、イスラム教寺院、福祉トラスト、個人等に資金を分配する。事業拡大のために、ダッカ中心部に土地を購入した。AFTAB グループは社会事業部門の成功により社会的責任を果たしている。

10. A.G COMPANIES

ロジスティックス、ソフトウェア開発、コンピューター、システムなど様々なタイプの事業を展開する。いずれも高度な技術を要する労働者によって、管理、運営されている。今後、さらなる向上を目指している。

②海外進出

中国の杭州に事業拠点を構え、同拠点からバングラデシュに農薬製品を輸出し、詰め替えて国内で販売している。

1997 年にパキスタンの Edgro (Private) Limited (所在地: Kehkashan Clifton, Karachi, Pakistan) との間で、合併による殺虫剤製造工場設立のための「覚書」を締結した。現在はスケールメリットを享受し、競争力の高い価格設定の維持が可能になっている。

海外企業との提携を支援するが、契約条件は提携の種類に 100%左右される。農薬業界は発展の余地が大きいことから、両者の最大の利益に基づいて技術又は資金面の支援を検討しなければならない。日本企業との提携に関しては、テクニカルな問題が存在する。中国からわずかな費用で支援や恩恵を受けていることから、製品価格上昇や利益率低下を伴わない方法で、提携を実現させなければならない。

1 3. Square Textiles Ltd. (繊維)

(1) 会社概要

会社基本情報

売上高	(2010年)60億9,662万7,967タカ (2011年)93億9,182万2,689タカ
収益	(2010年)29億6,632万2,705タカ (2011年)36億3,682万2,179タカ
従業員数	2万人
工場所在地	Dhamrai, Saradaganj, Kashimpur, Gazipur

設立

Square Textiles Limited (STL) は 1997 年に綿糸の製造設備と共に繊維業界に参入した。独自の新たな活力を生む社風のもとで、最新技術と熟練の労働力を組み合わせることで、短期間のうちに同国の繊維業界で頭角を現した。紡績事業の経験は 12 年超。バングラデシュ最大規模の編み糸、織り糸のメーカーである。今日では、最新の垂直統合組織を有し、1 日当たり 9 万 kg の糸を製造する。ターゲットは既製服の輸出企業である。質の高い製品と献身的なサービスによって、得意先で高く評価されている。

従来からの綿糸と並んで、ピマ綿糸 (Supima 認証)、オーガニックコットン糸 (Control Union 認証)、CMIA (アフリカ産コットン)、コアヤーン、スラブコンパクトヤーン、バンブーヤーンにも注力する。

設立当時、繊維業界はまだ発達しておらず、アパレル業界から大きな需要が期待できたことが主な動機となった。Square グループは医薬品と消費財のセクターで高く評価されており、質の高い製品とサービスによりこれまで獲得した評判により、新規事業の設立はさほど困難ではなかった。

(2) 事業概要

事業内容

靴下類向け 100% コットンのリングスパンヤーン

	ユニット 1	ユニット 2	ユニット 3
設立時期	1994 年	1998 年	2000 年
投資	2,000 万ドル	1,350 万ドル	1,200 万ドル
生産能力	スピンドル 36,288、1 日の生産能力 2 万 kg	スピンドル 23,184、1 日の生産能力 1 万 2,000kg	オープンエンドヘッド 3,192、1 日の生産能力 2 万 kg

STL では糸、Square Yarn Ltd では糸染織物、Square Fashion Ltd では T シャツとポロシャツが主力製品である。

原材料に対するアクセス

原材料を米国、CIS（独立国家共同体）、インド等から 100%輸入している。バングラデシュの綿花生産は十分な水準に達していないことから、輸入しなければならない。国内生産量は必要量の 1%にとどまる。

2011 年の国内販売価格は前年比で 92.67%、輸出手販売価格は同 34.40%上昇した。国際情勢と輸出需要が上昇の主な要因だった。また、同時期に原材料価格は約 36.99%上昇したが、全体の平均販売価格は 35.23%の上昇にとどまった。

消費者製品に関する需要は従来から大きく変化している。新製品のイノベーション、消費者のニーズと需要は大幅に拡大しており、人々のファッションに関する意識も高まっている。グローバル需要に基づき、STL はモダール（100%または 50 : 50 の混紡）、ビスコース（100%または 50 : 50 の混紡）、PC（65 : 35 または 50 : 50 の混紡）、CVC（60 : 40 または 80 : 20 の混紡）、メランジなどの混紡糸の分野にも進出している。Ne. 06 や Ne. 40 の高品質糸がニットやデニムのバイヤーの需要を満たしている。

顧客

STL と Square Spinning Ltd は既製服輸出企業をターゲット市場としている。具体的にはニット、セーター、デニムのメーカーで、国内では、Beximco Knitting、Grameen Knitwear、Shasha Denim、Knit Concern 等が顧客である。Square Fashion Ltd.の製品のターゲット市場は欧州や米国である。海外市場で直接販売をしていないが、インド、パキスタンなどが製品を購入することもある。

（3）競合

差別化要因

品質によるリーダーシップを主要スローガンに掲げ、常に質の高い製品の生産を試みており、この点が他社との差別化につながっている。また独自の製品やサービス、独創性、リスクに積極的な従業員、長期的視野に立ったチームベースのインセンティブも差別化要因にあげられる。

製品の代替品

綿の代替品は、綿以外のポリリッシャータイプの繊維である。同業他社が同繊維を購入し、導入していることから、STL でも利用を開始した。同繊維の 1 日当たりの需要は拡大しており、中国、インドネシア、インドから輸入されている。

(4) 今後の戦略

①多角化

SQUARE KNIT FABRICS LTD 垂直統合による2番目の製造施設であり、世界水準のニットを生産するために最先端技術を採用している。

設立時期：2006年、投資額：2,000万ドル、

生産能力-SYL：スピンドル3万1,248、1日の生産能力：1万8,500kg

SQUARE YARNS LTD 最先端の紡績技術を用いて混紡糸、特殊糸を製造するために、最近、生産能力の増強が実施された。

設立時期：2001年、生産開始：2002年、

製品タイプ：後染め織物、シルケット系染色布（シングルマーセライズ）、先染め織物、シルケット系先染め織物（ダブルマーセライズ）

取扱製品：エンジニアリングストライプ、セミジャカード、平織り、ピケ、フォー・ニードル・ストラクチャーズ、クレープリブ、インターロック、ドロップニードル、クロスミス、ミラノリブなど。異なる3段階から構成される最新の製造設備を有する。

SQUARE FASHIONS LTD 垂直統合の最終段階。Square Fashions Ltd.によってSquareが掲げてきた海外バイヤーに対するワンストップ・ディスティネーションになるという目標が完成する。

設立時期：2001年、生産開始：2002年6月

製造品目：既成ニットアパレル、ターゲット市場：欧州と米国、投資額1,500万ドル

取扱製品：Tシャツ、ポロシャツ、タンクトップ、パジャマ、スポーツウェア、肌着、メンズ及びレディースウェア、キッズウェアなど。

セクター向けマーケット戦略

低コストと差別化の統合戦略を追求している。

具体的には従業員1人当たりの生産コスト低減、個人及びグループのインセンティブプラン、行動推進プランがあげられる。

事業運営は一括、管理は個別の事業部門ベースで行われる。したがって、消費者向け、産業向けの綿糸、混紡糸の開発、製造、販売を行う一つのセグメントで、事業を展開している。加えて、効率向上のため、以下の戦略や方法を採用している。

・コンピューター支援設計（CAD）：デザイン専用。GERBER & INVESTRONICA システムを装備したCAD。マーカー用には、6種類の異なるワークステーションとデジタルボードと全幅のパターンプロッターを用いる。

・コンピューター支援延展（CAS）：GERBER & IMA の3台の延反機。4x30メートルの長さのエアーフローティングテーブルから構成される。

・コンピューター支援製造（CAM）：GERBER & INVESTRONICA システムの3台の最新レーザーガイド裁断機。将来的には、撚糸機を倍増させる事業計画がある。

②海外進出

海外市場での事業

いかなる業界も成功のためには、努力と複数の関係者による協力を組み合わせる必要がある。この点に関しては、社会、政治、マクロ経済環境が極めて重要な役割を果たす。Square Textile は複数のセクターから構成される新たなベンチャーだが、その成長と拡大は称賛に値する。欧州や米国市場にも製品を輸出している。

海外市場には、有望な機会が存在している。十分にコミュニケーションをとることで欧州や米国で大きな市場シェアを獲得できれば、スケールメリットを得ることができる。

工場の全ユニットでドイツ、スイス、イタリア、日本から輸入した機械を活用しており、これらによって、順調な製造ペースを維持することが可能となっている。十分に訓練を受けた人的資源が強みである。国内外の主要人材に対して訓練を実施することで、競争において他社に対して優位に立つことができる。

③提携

海外企業との戦略的提携

戦略提携は行っていないが、条件が一致すれば、海外企業との協力の余地は大いにある。

日本企業との連携の可能性

日本企業は選別が厳しく、神経質だから連携の可能性はない。購入の際には、製造原価と同水準の金額の支払いにも消極的である。

1 4. RFL Group (プラスチック)

(1) 会社概要

会社の基本情報

売上高	81 億 5,500 万バングラデシュ・タカ (1 億米ドルに相当)
従業員数	1,000 人超 (研究開発に従事するスタッフが 14~50 名、品質管理に従事するスタッフは 50 名以上)
工場所在地	バングラデシュ首都のダッカから 50 キロメートルほど離れた場所。

設立

RFL Plastic Limited の設立は 2003 年である。その目的は、プラスチック成型品に装飾デザインを施した家庭用品や家具類を製造し、手頃な価格で提供することであった。同社の製品は、食器類や台所用品などの家庭用品、清掃用具、貯蔵用コンテナ、多目的用品、新生児用品、ハンガー、そして肘掛け椅子、肘掛けのない椅子、テーブル、背もたれのない椅子などの家具類まで多岐にわたる。RFL は、品質の高さ、斬新なデザイン、製品の多様性を理由に、バングラデシュでは最も人気のあるプラスチックブランドとしての地位を確立している。RFL は製品ラインや製造能力を拡大し、今や世界中の国々に製品を輸出している。

同社の徹底した選別と評価プロセスを通過した最高品質のプラスチックが、製品の材料として用いられている。工場はナルシンディ県の Ghorashal に位置し、70 機以上の射出成型機が備え付けられている。約 3,000 名の工員が 100 名以上の技術専門職員の監督の下、消費者のニーズに合わせた形にすべく成形品を製造している。製造ラインの全工程では、厳格な品質管理プロセスを経て、少しでも不適合がないかどうかをチェックしている。同社は独自の研究開発室を持ち、消費者のニーズに応じて (表明されているかどうかにかかわらず) 製品や革新的なデザインを開発している。

RFL は、プラスチック、PVC (塩化ビニル)、鋳鉄品のブランドとしてバングラデシュ国内では誰もが知る存在である。創業時の目標は、純粋な飲料水と手頃な値段の灌漑用具を確保することで、農村の生活水準を向上させることであった。RFL は、ポンプ、掘り抜き井戸、ベアリング、ガスコンロなどの幅広い CI 製品を提供し、国内最大の鋳鉄製造工場としての名声を獲得し、エンジニアリングワークショップの道筋をつけることに成功した。バングラデシュの一般市民に高品質の生活必需品を提供するという経営理念の下、RFL は 1996 年に塩化ビニル事業に着手し、2003 年にはプラスチック部門も開業した。RFL は今や鋳鉄、塩化ビニル、プラスチックの 3 分野において、国内のマーケットリーダーである。製品の相当量は海外へ輸出している。品質面では、高品質の製品を製造することにより、顧客に最高のサービスとお金の真価を提供している RFL は、いまや競合他社にとってはベンチマーク的存在である。卓越した同社の製品は国内市場でも絶大な人気を誇り、品質に間違いがないブランドとして受け入れられている。

設立の背景

バングラデシュは起業に適した場所であり、原材料や安価な労働力などを容易に入手できる機会に恵まれている。そういう背景から Amzad Khan Chowdhury 少将は PRAN RFL グループの設立を考え、その息子が事業拡大により同社を成功に導いた。PRAN RFL グループは、掘り抜き井戸を製造し、人々に販売することを手始めに事業を拡大した。一貫して一番の目標は、貧困の削減と雇用の創出である。

設立時の課題

設立当時、RFL は多くの問題に直面した。最初の問題は、その当時不足していた財政的な支援であった。銀行のような金融機関は新規事業への融資には興味を示さず、そもそも金利が法外に高かった。そのため、バングラデシュの中小企業セクターはまだ発展しておらず、従業員は適切な設備を提供する資格さえなかった。中小企業セクターは実権を握るようになれば、交渉する機会を逃さない。そして、当時バングラデシュの交通システムはほとんど発達していなかったため、原材料や製品をある地点から目的地まで輸送するだけでも大変なことであった。結局、起業した人々は輸送に関して多くの問題に直面することになった。

もう 1 つ重要な点として、バングラデシュがインドよりも遅れていた理由は、技術と交通機関にあった。インドは、最新技術を用い、原材料を容易に管理することに成功していた。RFL は高いコストでプラスチックと鉄を輸入しなくてはならなかった。

(2) 事業概要

1. 農業用品

規格内(Class)硬質塩化ビニル管、規格内硬質塩化ビニル製フィルター管、規格外(Non-class)硬質塩化ビニル管、硬質塩化ビニル製フィルター管(小)、送水ポンプ、水中ポンプ、遠心力ポンプ、吸引ホース、ガーデンホース、Oリングソケットパイプ、掘り込み井戸

2. 建築資材

硬質塩化ビニル製 SWR 管、硬質塩化ビニル製ねじパイプ、硬質塩化ビニル製部品、HDPE コイル管、硬質塩化ビニル製ドア、硬質塩化ビニル製天井パネル、硬質塩化ビニルシート、送水ポンプ、水中ポンプ、溶剤セメント、電気ホース、プラスチック製 Tagari

3. 浴室トイレ付属品

洗浄水タンク、石鹸置き、便座カバー、手持ち式シャワー、健康蛇口、調節可能ムービングシャワー、調節可能レインシャワー、トイレトペーパーホルダー

4. 台所用品

流し台蛇口、流し台、ガスコンロ

5. エンジニアリング用品

ベアリング、自転車用スポーク、自転車用リム、ブレードホース、マンホールの蓋、硬質塩化ビニル製フランジ、硬質塩化ビニル製サドルランプ、電気モーター

開発推進部門の機会の探求

徹底した選別と評価プロセスを通して、最高品質のプラスチックを原料として使用している。同グループは現在 17 社の関連会社を有し、その事業は飲料、不動産、農業関連、掘り抜き井戸、プラスチック管など多岐にわたり、所在地もナトール、ロングプール、ゴラシャル、そしてダッカに点在している。PRAN RFL は衣料品事業にも進出しようとしている。

(3) 競合

差別化要因

RFL は、正直な経営と、高品質の製品やサービスの提供に努めている。RFL は厳格な基準を遵守しているため、バングラデシュ基準検査機関 BSTI および ISO9001 の規格適合証明を取得している。したがって、RFL の製品の品質は市場の他のプレーヤーとは一線を画している。

競争上の優位性

RFL は、バングラデシュでは歴史のある会社であり、競争上の優位性も高い。設立当初、RFL グループはユニリーバ社のマネジメント戦略を採用していた。今日に至るまで、消費者に最高品質の製品を提供することで名声を確立し、組織内では確固たるマネジメント戦略を開発した。現在、RFL は市場で最良の事例に従っている。

RFL グループの主な競合相手は Talukdar グループ、GAZI 社、BENGAL 社、PARTEX 社などである。しかし、RFL グループは業界トップの企業であり、品質管理も徹底していることから、競合他社が市場で RFL を追い抜くことはそう簡単ではない。RFL グループはプラスチック製品などを欧州に輸出している。

RFL は同社の製品が消費者にとって馴染みのないときに市場に参入したため、こうした投資を行う競合相手はほとんど存在しなかった。そのため、RFL は先行者利益を享受し、それは現在もまだ続いている。

製品の代替品

同社製品の代わりとなる製品はほとんどない。概して RFL は大衆をターゲットにしており、自社の強力な販売経路を活かして海外市場に進出しようとしている。

RFL は国内外で強力なマーケティング経路を持っている。自社製品を展示、販売するショールームも持っている。RFL のプラスチック製品などを「ベストバイ（お買い得品）」として紹介している。海外市場への進出に際し、外国の商社に自国で RFL の製品を販売してもらう契約を交渉中である。また、RFL は海外で複数の大型店に製品を供給している。直販路とは別に、テレビ CM でも製品の認知度を高めようとしている。BTV、NTV Channel I、ATN Bangla、そして RTV といった国内で人気のある多くのテレビ局で製品を宣伝している。また、広告板やパンフレットなどでも認知度を高める努力をしており、様々なスポーツ行事のスポンサーにもなっている。

（４）今後の戦略

①多角化

RFL グループは以下のセクターでも事業を展開している。

- Pran Food Ltd
- RFL Plastics Ltd
- RFL BD
- AMCL PRAN
- Rangpur Foundry
- Bangla Plastic
- Charka Textile など

RFL グループは、三菱やヤマハといった日本企業と提携することで戦略と品質を維持している。また、社内に研究開発施設を設置し、新製品の設計・開発を行っている。組織化された自社の実験室で、高品質の製品の製造における一貫性を確保している。

上記セクターの市場戦略

従来のマーケティング経路に加え、自社製品専用のショールームは RFL グループの製品のマーケティングに用いられている。

上記セクター内の投資および将来の機会の動機または推進要因

- PRAN RFL には、雇用の創出と地域の発展というこのセクターに投資する動機がある。
- RFL は先行者利益を享受していることが、将来の投資につながる。

- PRAN RFL の知名度は消費者の中でも非常に高い。市場では強力なブランドを確立している。
- PRAN RFL の製品への需要は海外でも高く、同社は原材料へのアクセスも良い。

②海外進出

RFL は、合併を行わずに海外で事業を展開している。主な海外市場は東欧、東南アジア、アフリカ、中東、東アジアなどである。RFL の年間売上げは 500 万～1,000 万米ドルである。毎年総生産の 41%～50%を輸出している。

こうしたエンゲージメントの主な理由は収入の創出と外貨の獲得にある。

③提携

外国企業との戦略的提携

ヨルダンの Faraya Trading と戦略的提携を締結している。それ以外では、アラブ首長国連邦（UAE）の大型店やチェーン店とも提携している。

日本との提携の可能性

RFL は日本を財務的、技術的、倫理的、道徳的背景が良好な提携パートナーとして捉えている。日本企業との提携は、特に提携を希望するセクターに限られる。だが、日本企業には適正な価格での取引が期待される。

今後の事業方針

RFL グループは既にバングラデシュ市場で成功を収めており、重要な目標は品質水準の維持と標準以上のサービスの顧客への提供である。潜在成長率は RFL が事業展開している市場の 30%である。PRAN RFL はポンプを製造しており、原材料は中国から輸入している。そこで、ポンプの原材料の国内調達に現在取り組んでいる。これに関しては政府の支援が必要であり、原材料を自ら調達することが可能になるだけでなく、ひいては会社だけではなく社会の向上にもつながる。

15. DataSoft Systems Bangladesh Limited. (IT)

(1) 会社概要

設立

DS社は、マネージング・ディレクターのMahboob Zaman氏によって1998年に設立された。当初はソフトウェアのツールや技術について理系大学の卒業生を訓練し、ソフトウェア会社の重要なリソースである人材を創出していた。同社は今やバングラデシュのソフトウェア会社の最大手として、世界中で14年間にわたってサービスを提供してきた。1998年の創業以来、ITセクターの先駆者である続けている。会社は開業以来飛躍的な成長を遂げた。

DataSoft Systems Bangladesh Limitedは、1998年に設立されたバングラデシュのソフトウェア会社で、CMMI（能力成熟度モデル）でレベル3とISO9001：2008規格を取得している。DataSoft（以下、DS社）のマネージング・ディレクターであるMahboob Zaman氏は、Md. Jafar Iqbal博士に相談した後、インフォシス社（インドのソフトウェア開発会社）を訪問し、バングラデシュでソフトウェア会社を設立した。設立当初DS社は、理系大学の卒業生をソフトウェアのツールや技術について訓練した後、ソフトウェアエンジニアとした。こうして、DS社のマネージング・ディレクターであるMahboob Zaman氏はソフトウェアを開発する企業を起こした。

設立の背景

南アジアでは低賃金で人材を確保することが可能であり、同地域がIT産業の発展において大きな可能性を秘めていることは周知の事実である。IT産業は、先進諸国の経済発展全般に貢献してきた。具体的には、雇用の創出、サービス貿易のシェアの獲得、また情報技術を駆使することで他業種の生産性の向上という点で貢献してきた。しかし、インドを除く南アジアの国のIT業界はそれほど発達していない。バングラデシュでIT業界が発達し始めたのは、政府が優遇政策を講じた2000年以降であった。DataSoft社は、バングラデシュ人によるソフトウェアのリーディングカンパニーになることを目指していたため、IT業界で事業を開始し、今やその先駆者として成長を続けている。

設立時の課題

DataSoft社は設立時に頻発する問題に直面した。1998年当時は、同社のアイデアはまだ新しく、資金不足に陥った。また、バングラデシュではソフトウェア開発というテーマがまたあまり知られていなかったため、人材不足の問題にも直面した。また、現在のように人材が豊富ではなかったのである。つまり、創業時には、これから生まれる製品の市場自体がまだ存在していなかった。

問題の解決方法

DataSoft 社は何とか障壁を乗り越えてきた。輸入税およびコンピュータ本体およびソフトウェアに対する付加価値税は 1998 年に撤廃されたおかげで、ソフトウェア会社と一般家庭は大きな恩恵を受けた。人材不足に対応するため、DataSoft 社は、理系の卒業生をソフトウェアのツールや技術について訓練した後、ソフトウェアエンジニアとして採用してきた。

(2) 事業概要

DataSoft 社が提供している製品およびサービスは以下のとおりである。

1. Microfin 360 (マイクロファイナンス、MIS および FIS 管理システム)
2. TIMS (端末情報管理システム)
3. Fixed Asset (資産管理システム)
4. Benipack (福利厚生パッケージ)
5. Payroll (給与管理システム)
6. HRM system (人事管理システム)
7. MFI 360- 非政府機関 (NGO) 向け

顧客

DataSoft 社が大きな関心を寄せているのが、日本、欧州連合 (EU)、英国、米国そして中東の買い手である。国内市場では、マイクロファイナンス、MIS および FIS 管理セクター、様々な企業の人事管理セクター、また政府、NGO、軍部のデジタル化プロジェクトやプログラムの実施に従事している。

サプライチェーン情報

DataSoft 社の主な供給品と原材料は人材である。開業時、理系大学の卒業生をソフトウェアツールおよび技術に関して訓練し、ソフトウェアのエンジニアとして採用していた。ソフトウェア工学は大学でも人気の高い科目であるため、十分な人材が存在する。

(3) 競合

差別化要因

DataSoft 社は各セクターにおいて経験豊富なリーディングカンパニーである。1998 年以降継続的に IT 業界で事業を展開している。有能な人材を擁し、従来よりその製品とサービスの素晴らしさには定評がある。これが DataSoft 社を競合他社と差別化する要因である。妥協のない品質保証こそが DataSoft 社を差別化する重要な要素である。

競争分析

妥協のない品質保証と、長期にわたって幅広い分野で証明された実績により、同社は市場における競争力と信用を獲得している。Microfin 360 のおかげで、同社はバングラデシュのマイクロファイナンスのソリューションベンダーとしてトップ 3 の地位にある。これまで幅広い分野で証明されてきた実績や経験も豊富である。同社の製品の多くは高品質なうえ、多くの市場で実証済みである。顧客とのプロジェクトを確実に成功させてきた実績もある。

DataSoft 社はマイクロファイナンスのセクター、銀行セクター、政府当局（チッタゴン税関のオートメーション化やチッタゴンターミナル管理システム）における事業に携わってきた。バングラデシュ軍のミサイルシミュレーションシステムの導入やバイオインフォマティクスの歴史的プロジェクトにも携わった。これは、マレーシア科学大学および農業省と協力したジュート・ゲノム解析のプロジェクトである。こうした経験が同社の専門分野における能力を証明し、新規顧客にとっては大きな魅力となるのである。

高収益事業

Microfin 360 のおかげで、同社はバングラデシュのマイクロファイナンス・ソリューションベンダーとして、トップ 3 に入っている。チッタゴン税関のオートメーション化事業やチッタゴン空港管理システム事業は、同社にとって高収益事業の 1 つである。

競争の優位性

DS 社は IT 分野で優れた実績と経験を有している。製品の品質の高さは、多くの市場で実証されている。買い手とのプロジェクトを確実に成功させてきた実績もある。DataSoft 社はマイクロファイナンスセクター、銀行セクター、政府、軍部との事業だけでなく、バイオインフォマティクスの歴史的プロジェクト事業にも携わってきた。それは、マレーシア科学大学や農業省が協力して行われたジュート・ゲノム解析のプロジェクトである。これらの長期的な事業での経験が、同社の専門分野における能力を証明しており、また新規顧客にとってはこれが大きな魅力であり、新規参入企業よりも信頼性が高い。

製品の代替品

LeadSoft, Southtech, IBCS- Primax, Business Automation などが同市場で同種類のソフトウェアを販売している。しかし、多くの場合ソフトウェアは大幅にカスタマイズされているため、IT 業界の製品で同じ目的のために供されるソフトウェアはほとんどない。つまり、完全に代替となる製品は存在しないが、同じような目的で提供されている製品が上記の企業によって販売されていることは事実である。

代替品に対する顧客の見解

ソフトウェア業界の製品は、他社の製品とは異なる特徴を必ず持っているものである。どの製品を選ぶかは、利用可能なハードウェア、人材、経験など複数の要因によって決定される。したがって、消費者はこれらの要因を考慮したうえで、好みの製品を選択している。

認知度

DataSoft 社は、275 名の経験豊富な IT 専門家を擁し、2002 年以降 ISO9001:2008 の規格適合証明を取得している。さらに、2010 年から 2012 年にはスーパーブランド賞を受賞し、2009 年以降は CMMI レベル 3 の認定を受けた。2010 年には e-content and ICT for Development 賞およびベスト e ガバナンス賞を受賞した。Best IT Use 賞 2009 (IT イネイブルメント) も受賞した。

マーケティング経路

ブランド戦略

ブランドの確立とは、特定の製品、製品ライン、またはブランドにおいてマーケティング手法を採用することである。DataSoft 社は、ソフトウェアの種類や目的に応じたブランド戦略を採用している。そうすることで、製品やサービスにはユニークで、求められている特徴が付与され、ターゲット市場にとって魅力的な製品となる。

広告戦略

リファーマルマーケティング戦略を広告として採用している。これは口コミの可能性を最大化するために組織化されたプロセスである。リファーマルマーケティングではその可能性を実現するために、顧客に対して激励、報告、促進、報酬を与え、またサプライヤ、会社、製品やサービス、サプライヤが顧客にもたらす価値や利益について出来る限り検討し、話し合っている。また、自発的な状況で生まれた口コミを利用して効果を最大化している。IT 会社にとってこの手法は費用効率も有効性も高い。

販売戦略

DataSoft 社が採用している販売戦略とは、ターゲット市場を活性化することである。ターゲット市場を様々な戦略によって活性化すれば、最終的に製品やサービスを販売することができる。リファーマルマーケティングにより、同社がターゲット市場で提供している製品やサービスの認知度を高めることができる。また、受動的な方法でターゲット市場に刺激を与える場合もある。こうして製品は販売されている。

流通および活性化戦略

DataSoft 社は外部の流通経路を持たない。IT 業界において、製品やサービスの流通経路は決して重要ではない。すべての製品またはサービスにはターゲット市場があり、リファーマーケティングがターゲット市場を活性化する役割を果たしている。

DataSoft 社はターゲットマーケティングにより市場の活性化を図っている。セールスカンファレンスや IT フェアなども、新製品や新サービスをターゲット市場に参入させるのに有効である。この種のフェアは DataSoft 社の製品やサービスを家庭や海外などの幅広い顧客に紹介するのに役立っている。

(4) 今後の戦略

①多角化

DataSoft 社の専門分野は、銀行ソリューションや金融ソリューション、税関のオートメーション化、港湾や空港運営のオートメーション化、e コマース・ソリューション、軍事シミュレーション、バックオフィスのオートメーション化、モバイルプラットフォーム、ウェブ開発、オフショア開発のアプリケーション、IT コンサルタント、品質検査・検査サービス、バイオインフォマティクスのオフショア開発などである。現在は、以下に挙げる重点分野に集約している。

- 銀行
- マイクロファイナンス
- 港湾および物流
- バイオインフォマティクス

モバイルアプリケーションやソーシャルマーケティングも手がけている。

上記セクターにおける企業再生の成功

DataSoft 社は、IT 業界参入以来、先駆者的存在である。2007 年の世界金融危機では、IT 業界も損失を被った。中でも中小企業は大きな影響を受けた。バングラデシュで金融危機の影響を受けたのは、主に米国や欧州市場との取引がある企業であった。欧米市場の需要減少がその原因である。一方で、DataSoft 社は、同時期にそれほど多くの問題に直面することはなかった。同社の主要顧客は欧米市場の顧客であるが、それ以外の国との取引も国内市場と同じく多いようである。DataSoft 社の最大の強みは、国内市場での膨大な取引量である。バングラデシュのマイクロファイナンスにおけるソリューションへの人気の高さや、チッタゴン税関のオートメーション化やチッタゴン空港管理システム、軍ミサイルシステムのシミュレーションなどのおかげで、2007 年の世界的危機の後、企業再生に成功した。

発生の経緯

DataSoft 社は国内市場で人気が高いだけでなく、海外市場での取引量も相当多い。同社は 1 つの市場だけを頼って成長したわけではない。銀行ソリューションや金融ソリューションから、税関のオートメーション化、港湾や空港管理のオートメーション化、電子商取引、軍事シミュレーション、バックオフィスのオートメーション化、モバイルプラットフォームのアプリケーション、ウェブ開発、オフショア開発、IT コンサルタント、品質検査・検査サービス、バイオインフォマティクスのオフショア開発に至るまで創業時より事業の多角化を図ってきた。同社はこれまで国内市場に注力してきた。バングラデシュ市場でのマイクロファイナンスソリューションの人気の高さや、チッタゴン税関のオートメーション化やチッタゴン空港管理システム、軍のミサイルシステムのシミュレーションなどの事業のおかげで、2007 年の世界的危機発生時も持続的に成長した。ソフトウェア会社の製品は一度に開発されるが、数回にわたって販売される。妥協しない品質保証と長年にわたって実証されてきた関連分野での経験により、再生に成功した。現在は市場への普及に力を注いでいる。

IT セクターに対するマーケット戦略

DataSoft 社は、その妥協しない品質保証および品質の高い製品によって支えられてきた。同社には、これらのセクターの事業で成功を収めてきた実績があり、国内でも海外でも高級志向の顧客を獲得している。リファーマーケティングをマーケティング戦略として活用している。ターゲット市場の開拓により、売上高だけでなくブランドイメージも高めることに成功した。国内外で開催される IT 展示会やプログラムに数多く参加することで、国内外の買い手に同社の製品やサービスを紹介することに成功している。

IT セクター内の投資および将来の機会の動機または推進要因

バングラデシュの IT セクターは、創業時から政府の優遇政策に支えられてきた。コンピュータのハードウェアおよびソフトウェアに関連する輸入税や付加価値税は 1998 年にすべて廃止され、ソフトウェア会社は大きな恩恵を受けた。それは多くの起業のきっかけとなった。現在バングラデシュ政府は「デジタル・バングラデシュ」を 2021 年までに実現するというビジョンを掲げている。

この点では、政府の IT 産業を支援する政策を鑑みれば、e ガバナンス計画のようなオートメーション化を推進するための計画が実行されることが予想される。それによって IT サービスの需要が拡大し、IT 業界はさらに発展するであろう。その実現に向けて、バングラデシュ政府は輸出政策においてソフトウェア業界を含む IT 業界を正式に「重点産業」に指定した。その後の政策として、IT 業界の所得税、付加価値税、関税の免除、国家 IT 戦略の策定、IT ナショナルタスクフォースの設置（首相が議長を務める）、IT インキュベーション

センターの設立、著作権法の制定（商標法 2009 年）、ICT 法 2006 年の制定、IT 業界に配分する政府予算の拡大（開発計画の年間支出の 2%が目標）などがある。

これまでの地道な努力の甲斐もあって、海外の情報通信技術（ICT）業界におけるアウトソーシング先として、近年バングラデシュの評価は高まっている。アウトソーシングの受託により、ICT に精通した若年層に 10,000 人の雇用を創出してきた。アウトソーシングだけで約 1,000 万米ドルの収入を得てきた。2010 年から 2011 年にかけての会計年度のソフトウェア業界の収入は、前年の 3,500 万米ドルから 4,600 万米ドルに拡大した。これらの有効な支援や事実が将来の投資を促進した。iPhone のモバイルアプリケーションの 안드로이드は、今後 IT 産業において大きな機会となるだろう。ソーシャルマーケティング、モバイルアプリケーション、SAAS（サービス型ソフトウェア）は、IT 産業の明るい将来の機会を示唆している。バングラデシュ政府は、世界水準の投資環境を整え、ハイテク産業の発展を促進するために、ハイテクパークをガジプール県の Kaliakoir に、ソフトウェア・テクノロジー・パークを Janata Tower に建設中である。ICT インキュベータープログラムも進行中で、ダッカを含む全地区の都市にテクノロジー・パークを建設する計画が進んでいる。

②海外進出

インターネット市場での事業

エンゲージメントレベル

Datasoft 社は海外の買い手を主要なターゲットとしており、諸外国との事業では成功を収めている。実際に、バングラデシュの IT 産業は輸出志向が強い。現在 DataSoft 社が事業を展開している国は以下のとおりである。

1. 日本
2. EU
3. 英国
4. 米国
5. 中東

このエンゲージメントの合理性

IT 産業の海外市場は、国内市場よりも相当発展している。海外での製造コストは安価な労働力が豊富なバングラデシュと比較するとかなり高い。そのため、外国企業は、バングラデシュの企業で、または合弁事業を設立して自社製品を製造することで利益を追求している。バングラデシュ国内にオフショア開発センター（ODC）を設置している外国企業もある。

推進要因または課題

海外市場に参入することは、バングラデシュ企業にとって有益である。国内よりも大きな収入を獲得することができる。実際、バングラデシュ企業の製品の多くは、海外市場の顧客によって購入されている。諸外国の IT 業界の発展はめざましく、製品やサービスへの需要は高い。それは、わが国の企業の海外市場参入においては有益である。また、IT セクターは「重点産業」の 1 つに認定されており、政府は、IT 企業に対する所得税、付加価値税、関税の免除、国家 IT 戦略の策定、IT ナショナルタスクフォースの設置（議長は首相）、IT インキュベーションセンターの設立、著作権法の制定（商標法 2009 年）、ICT 法 2006 年の制定、IT 業界に配分する政府予算の拡大（開発計画の年間支出の 2%が目標）などの優遇措置を講じた。

発展途上にあるわが国のインフラ整備はまだ不十分である。IT 産業に必要な不可欠な電気やインターネットといったインフラが整備されていないことが、IT 産業の成長にとって大きな障壁となっているが、状況は刻々と改善している。輸出は収益性が高く、双方にとって有益であるため、バングラデシュ企業にとってはまだ何の障壁も存在しない。

エンゲージメントの利点と欠点

こうしたエンゲージメントの主な利点は、IT セクターへの現金流入である。海外市場でのブランド価値の創造も重要な要因の 1 つだ。さらには、外国企業がバングラデシュ国内に設置しているオフショア開発センターを通して、技術能力が共有される。完全な輸出志向は、必ずしも IT 業界に成長をもたらすとは限らない。2007 年のような危機的状況が発生すれば、当面成長は後退するであろう。そう考えると、国内市場の成長も重要な要因だといえる。

海外での提携状況

DataSoft 社は、主として海外の顧客をターゲットにしている。日本、欧州連合、英国、米国、中東など海外での事業に成功している。外国企業とは戦略的な提携を進めており、銀行向けソリューションではテメノス、データベース管理ではオラクル、品質保証で QAI、港湾管理では Psyion Technologies と提携している。

③提携

外国企業との戦略的提携

DataSoft 社は、外国企業と戦略的な提携を行っている。以下にその例を挙げる。

1. テメノス：銀行向けソリューション
2. オラクル：データベース管理
3. QAI：品質保証
4. Psyion Technologies：港湾管理

賛否両論:

多様な業務提携を行うことで、会社の成長が促進され、状況も改善される。さらに、海外市場への進出や他社との競合においても有効である。業務提携を通して技術と専門性を共有できれば、会社の成長につながるだけでなく、業界の発展にもつながる。こうした提携に否定的なポイントはいまだ見当たらない。

海外提携の推進要因および障壁

市場の拡大、製品やサービスの品質向上、技術的知識およびリソースの共有は、海外提携の推進要因である。提携の障害としては、インフラの不整備、電気およびインターネット接続の不整備などがある。

外国企業のスコープ

外国企業がバングラデシュでやれることは山ほどある。市場の拡大、製品やサービスの品質向上、技術的知識の獲得などにおいて、外国企業にできることは多い。海外投資、合併事業、リソースの共有などによって、IT 業界の発展に貢献できるだろう。

提携先として理想的な外国企業

日本、米国、欧州連合、中東の企業は理想的な業務提携先である。上記の国は、経済もリソースも発展しているため、海外投資や合併事業、リソースの共有が可能である。また、海外でのブランドイメージも確立されているため、これらの企業と業務提携をすることで、わが国の IT 業界が学ぶべきことは多く、さらなる発展にもつながる可能性がある。

提携先の候補としての日本

DataSoft 社は日本を拠点とする企業との提携を希望している。ソフトウェア開発を基盤とする日本の会社が既に名乗りを挙げている。

機会

日本の IT 業界は高度に発達している。また、海外への投資も可能である。バングラデシュの比較的安価で、技術力も備えた労働力があれば、日本とバングラデシュの双方が事業で成功を収めることができるだろう。

デメリット

日本を拠点とする企業と業務提携するデメリットは見当たらない。問題になる障壁と強いてあげるとすれば、言葉の問題である。だが、共通の言語を使ったり、通訳を雇ったりすれば、それほど重要な問題ではない。

今後の事業方針

セクターや市場の発展に必要な介入またはイノベーション

バングラデシュ政府は既に次のような優遇措置を講じている。IT 企業に対する所得税、付加価値税、関税の免除、国家 IT 戦略の策定、IT ナショナルタスクフォースの設置（議長は首相が務める）、IT インキュベーションセンターの設立、著作権法の制定（商標法 2009 年）、ICT 法 2006 年の制定、IT 業界に配分する政府予算の拡大（開発計画の年間支出の 2%が目標）などがそうである。また、世界水準の投資環境を整え、ハイテク産業の発展促進のために、ハイテクパークをガジプール県の Kaliakoir に、ソフトウェア・テクノロジー・パークを Janata Tower に建設中である。ICT インキュベータープログラムも進行中で、ダッカを含むすべての地区の都市にテクノロジー・パークを建設する計画が進められている。こうした前向きな取組みは継続され、更新されるべきである。

市場やセクターの活性化に必要な要因（財務上／技術的）または専門性

外国企業との提携においては、言語の違いなど、比較的重要性の低い問題が存在する。こうした問題には、通訳者を雇うなどすることで対処すれば、国内に雇用創出の機会が生まれる。

16. Dhaka Tobacco Industries (タバコ)

(1) 会社概要

会社の基本情報

年間売上高	4,000 万～5,000 万米ドル
従業員数	1,200 人
工場所在地	ガジプール県トンギ近郊 Morkun

設立

Dhaka Tobacco Industries は、政府が同社工場への投資を回収し、民間セクターに売却することを決定した 1970 年代に Akij グループの傘下に入った。トンギ近くの Morkun にある工場には、人材や機材への集中的な投資が行われ、タバコの最新製造設備に生まれ変わった。工場では、快適な環境の中、1,200 名の従業員が数百万人とも言われる喫煙者の嗜好やニーズに適した品質のタバコを生産している。

Dhaka Tobacco Industry は、ネイビー、レジェンド、ホワイト、ファイブ・スター、レッド・アンド・ホワイト、K2、サーマ、ダイヤモンドの 8 つの銘柄を製造している。ガジプール県トンギにある同社の工場では、1 カ月に約 10 億本のたばこを製造している。数百万本のネイビーブランドは輸出できる品質を維持しており、ドバイに輸出されている。機械はメンテナンスが行われることの多い金曜日を除いて 24 時間稼働している。同工場の整備された環境と高い効率性のおかげで、Dhaka Tobacco Industry には多国籍企業からアジア大陸に供給する製品の製造委託の申し出が多数あった。最終的に、Dhaka Tobacco Industry は、フィリップモリスインターナショナル(PMI)と世界的に有名なマルポロを 2007 年中にバングラデシュで製造、販売する契約に署名した。

Dhaka Tobacco Industries の製品:

ハイセグメント:

a) キャッスル・フルフレーバー b) キャッスルライト

ミドルセグメント:

a) ネイビー

ロー・ミディアムセグメント:

a) Sheikh b) リアル (ベンガル南部)

ローセグメント:

a) ファイブ・スター b) K-2 c) Surma d) レッド・アンド・ホワイト

(2) 事業概要

バングラデシュはタバコの消費量が世界で最も多い国の 1 つである。男性の 58%以上、女性の 29%以上が有煙 (巻きタバコあるいはビディタバコ) または無煙でタバコを消費している。2012 年には、約 4,630 万人の成人がタバコ製品を消費している。喫煙者の大半は男性で、成人男性の 28.3%が巻きタバコ製品を、21.4%がビディタバコを喫煙している。一方で、無煙タバコは性別を問わず広く喫煙されている。男性の 26.4%、女性の 27.9%が何

らかの無煙タバコを喫煙している。英国およびパキスタンの統治下にあった時代の後期に、Dhaka Tobacco Industry とブリティッシュ・アメリカン・タバコ社はこの地域でタバコ事業に携わることを間接的かつ直接的に奨励された。そして、現在 Dhaka Tobacco Industries（以下、「DTI」）は低価格のタバコ市場を独占している。だが、バングラデシュ政府のタバコ産業に対する方針を見ると、たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約（FCTC）に調印し、2005年にはタバコ規制法（以下「TCA」）制定している。TCAの制定にもかかわらず、バングラデシュのタバコの消費量はこの5年間で大幅に増加した。DTIがバングラデシュ国内の生産量でトップにある理由は、売上げが伸びれば、収益が上がるためである。最近では、ビディタバコから巻きタバコへの乗り換えも進んでいる。その結果 DTI のマーケットシェアは1年につき2%ずつ拡大した。

Dhaka Tobacco Industries の製品のマーケットシェア	
ハイセグメント	現在このセグメントの DTI のマーケットシェアは 10%を超えている。
ミディアムセグメント	現在このセグメントの DTI のマーケットシェアは 48%である。
ローミディアムセグメント	現在このセグメントの DTI のマーケットシェアは 80%を超えている。
ローセグメント	現在このセグメントの DTI のマーケットシェアは約 50%である。

政府による規制の厳格化を受け、タバコ産業は停滞している。TCA 法に従って、どのメディアにおいてもタバコの宣伝行為は禁じられている。そして2012年には、タバコ産業は100%課税されることになった。これは業界で最高の税率である。

DTI は、低価格と独自の販売戦略により、タバコ産業で販売量トップの地位にある。製品は1日置きにサプライヤに提供されるため、常に需要に対応することができる。タバコ産業の将来は、規制や法令が次第に厳格化しているため、全く不透明である。最近バングラデシュ政府は、タバコ会社のロゴやブランド名に対する新たな規制を設けた。DTI はバングラデシュのタバコ業界最大の輸出者であるが、政府からは何の優遇措置も受けておらず、それどころか輸出に対して追加で10%の税金を課されている。

主力商品

DTI の主力商品はキャッスルと高収益のネイビーであるが、高級ブランドとしてマルボロを今後10年間で高級タバコ市場の主力商品にする計画である。

顧客

DTI のターゲット市場は大衆である。同社は、上、中、下と様々な顧客層向けのブランドタバコを価格戦略に基づいて提供している。高級ブランドのマルポロは現在 8 バングラデシュ・タカで、ローセグメントブランドのタバコは 1.5 バングラデシュ・タカで販売されている。

サプライチェーン情報

バングラデシュではタバコの広告は違法であるため、タバコ産業は強固な販売経路で宣伝、差別化することで、幅広くブランドを確立していかざるを得ない。製造および原材料の調達はほとんど現地で行われている。ジャティ、モチハリ、ヴァージニアの 3 種はバングラデシュ国内で栽培されている地域が異なる。ジャティ種とモチハリ種はラングプールとバンダーバンで、ヴァージニア種は主にクシュタ、ラングプール、ジェッソール、そしてダッカで栽培されている。バーレー種のような種も栽培されているが、その量は非常に限られたものである。そして、上記以外の種については、インド、米国、ブラジル、ジンバブエ、ポルトガルからの輸入に頼っている。

(3) 競合

競争の優位性

前述のとおり、DTI は独自の販売経路により競争上優位性を維持している。さらに、農村での DTI ブランドの浸透や、製造機器が BAT よりも高性能で、かつ最高品質のタバコ製造を可能にしていることも競争上の優位性に寄与している。また、多くの国にタバコを輸出しており、中でも輸出が多いのは、東南アジアと中東の国である。DTI はローミディアムセグメントおよびローセグメントの製品では市場を独占していることから、農村の消費者は DTI のブランドに傾倒している。農村でのブランドの浸透や、BAT よりも高性能で、最高品質のタバコの製造を可能にする機械も競争上優位である。他にも以下のような優位性がある。

- 国内のタバコ産業において製造量がトップで、ステークホルダーからの信頼も厚い。
- 最近の出来事としては、フィリップモリスインターナショナルとの合併事業で、世界的に有名なマルポロの製造、販売を行うことになった。
- タバコ業界の流動性比率は標準的だ。

製品の代替品

DIT 製品の代わりになる商品として、BAT 社、AbulKhair 社、偽タバコ業者が製造する製品、そして現地で製造されているビディタバコがある。BAT についてみると、ベンソン & ヘッジス、ジョン・プレイヤー、ゴールド・リーフ、ポール・モール、キャプスタンなど的高级なミドルセグメントの製品が支持されている。

(4) 今後の戦略

①多角化戦略

Akij Match Factory Limited

Akij Match Factory Ltd. (以下、「AMFL」) は、Sitalakshaya 川の岸辺にある MuktarpurGhat の景勝地に国営工場として1992年に設立された。それは完全に自動化されたマッチ工場で、100%炭素処理された品質も安全性も高いマッチを製造している。同工場で製造されたマッチはドルフィンというブランドで知られている。ドルフィンは、バングラデシュの隅々まで網羅する良質で、集中的な販売網のおかげで、発売後は消費者の好評を博した。原材料のほとんどは国内各地から川を使って輸送されてくる。工場のすぐ隣を流れている Shityalakhkha 川は、輸送に大いに役立っている。現在 AMFL は60%のマーケットシェアを獲得している。

Akij Food & Beverage Ltd.

Akij Food & Beverage Ltd.はダッカの Dhamrai にある Krishnapura という景勝地にあり、バングラデシュで最高の食品と飲料を製造している。飲料の種類は豊富で、Mojo はコーラのブランド名で、Lemu はレモン、Speed はエネルギー飲料のブランド名である。これらのブランドが市場に登場するとすぐに、国内を隈なく網羅する良質で、集中的な販売網のおかげで消費者の好評を博した。バナナチップのブランド名である Checky Monkey はこの工場の製品で、バングラデシュで人気の高い商品である。原材料の多くは海外から輸入しているが、品質は非常に厳しく管理されている。すべての段階において、基準を満たしていない製品は除外される。

Akij Cement Company Ltd.

AKIJ セメントはセメント市場の足場として設立された。消費者からの反応や信頼を得て、AKIJ セメントは様々な段階において生産能力の拡大を進めている。それが完了すると、特別な生産能力を有する工場になるだろう。棧橋で原材料の積荷を降ろすところから完成品をボートに積むところまで、すべての工程は自動化され、コンピュータで管理されている。固定された2つのスイング式クレーンでクリンカと石膏を降ろし、ベルトコンベヤーに載せて倉庫まで運ぶ。それから大型の容器に入れて2本のベルトスケールで測定した後、ボールミルに入れる。これによってクリンカと石膏の比率が管理される。そこからグラウンドセメントはバケットエレベーターやチェーンコンベヤーによってボルテックス・セパレーターに運ばれる。ボルテックス・セパレーターは、高圧をかけて粗粉と細セメントとを分離する。

細粉は完成品であるが、粗粉はもう一度粉砕機にかける必要がある。細粉はサイロに保管され、その状態は詳細に管理されている。セメントはスクリーコンベヤーで包装機に

運ばれた後、ベルトコンベヤーで棧橋まで運ばれる。工場には大気汚染を最小限にとどめるためにフィルターが取り付けられており、空中に浮遊しているセメントはリサイクルされている。製造の工程はすべてコンピュータで管理し、一定の間隔で設置されたセンサーによってモニタリングしている。自動化により、従業員への依存度およびヒューマンエラーのリスクが軽減された。機械を制御するソフトウェアの登場で、エンジニアは工場をコンピュータでシミュレーションしたモデルの発展を目の当たりにしている。また、同ソフトウェアは、すべての段階で発生する問題を報告し、微調整も行っている。工場は品質管理だけでなく、最高のセメントブランドとして品質向上の役割も担っている。製品の化学的特質を決定づける設備だけでなく、セメントが固まる前後の物理的要因をも測定する装置も保有している。

Akij Textile Mills Ltd.

Akij Textile Mills Limited（以下、「ATML」）は Akij グループの関連会社である。1998 年以降、ATML は主として輸出市場向けに高級糸の製造を行っている。ATML が製造する糸は、輸出志向のニット・織物衣料業界に販売されている。ATML の製造能力は 1 日に 50 トン前後で、その内訳は、リング精紡機で製造するコマ糸とカード糸が 25 トン、シュラフホルスト社製オートコロで 20 トン、そして BD ローターで 5 トンである。ATML では、Ne 6/1 から Ne 100/1 まですべての番号の糸を製造している。最も製造されているのは、リング精紡機を使った Ne 20/1 から Ne 40/1 までの 100% コットンのコマ糸およびカード糸で、シュラフホルスト社製オートコロを使った Ne 6/1 から Ne 26/1、そして BD ローターを使った Ne 7/1 から Ne 16/1 である。ブロールームにはビジョンシールドという外国製の汚染を感知する繊維が備え付けられている。ベール梱包を解く作業から糸を梱包する作業までの工程はすべて自動化された最先端の技術で行われている。

Akij Particle Board Mills Ltd.

Akij Particle & Hard Board Mills Ltd. はバングラデシュで最高の削片板を製造している。創業は 2001 年だが、その品質の高さで既に市場での地位を確立している。工場は Manikgonj 地区 Torraghat のカリガンガ川の岸辺に立地している。Akiji の削片版とは木材の代替品で、木材の小片で出来た 3 層の板である。同社は、バングラデシュの建築家、インテリアデザイナー、家具製造者のニーズに応じた世界基準の削片版の製造・提供を目指している。

Akij Jute Mills Ltd.

AKIJ JUTE MILLS LTD. は Akij グループの会社で、世界中のカーペット製造業者やエンドユーザーにジュート糸を主として輸出している。バングラデシュを主導する業界団体の一員であるうえ、同社は顧客満足を目指とする有能で経験豊富な専門家集団によって経営されている。製造においては、国内最大の生産量を誇る会社の 1 つで、1 年間に 20,000 メト

リックトンのジュート糸を生産している。また、3,000 人を超える雇用を創出しており、その多くは現地の貧困女性である。

上記セクターの市場戦略

Akij グループでは、販売可能な物であれば何でも取り扱うことができる。「私たちは、バングラデシュで信頼され、尊敬されるブランドを構築することにより、生活の価値を高めたいと考えている」と語るのは、納税額で見てバングラデシュ最大のコングロマリットである Akij グループの創業者 SkAkijuddin 氏の死後、後継者となった息子の Sk Bashir 氏である。事業の多角化以外の主な市場戦略は、市場の拡大と市場リスクの分散である。つまり、あるセクターの損失は他のセクターの利益でカバーすることができるわけである。同グループは、再生可能エネルギー事業として、また持続可能な環境のために、12 メガワットのバイオマス発電所の建設に取り組んできた。

②提携

外国企業との戦略的提携

DTI にとって最も重要な提携は、世界最大のタバコ会社フィリップモリスと 2007 年半ばに行ったマルボロに関する提携である。HRM でのトレーニング開発などの戦略的発展については、「I am Kolkata」というパートナーの存在がある。

DTI はタバコの輸出先として、中東の主要市場も押さえている。タバコの製造戦略では、最新で効率的な手法を常に採用しなくてはならない。結局のところ、自社の基準を維持するために、異なる時期に異なる国と提携しなくてはならなかった。「それでも、現在、当社は財務的に技術的にも健全である」と DS 社のエグゼクティブディレクターの Mahbub Zamal 氏は述べている。

賛否両論

今日、国内外市場で確立された Akij グループの地位は、外国企業との提携の賜物である。市場で金融や技術の基盤を共有することは貴重な経験であった。そういうわけで、輸出を一段と拡大するためにも外国企業との提携を模索している。

DTI のマーケティング担当エグゼクティブディレクターである Mahbub Zamal 氏によれば、Akij グループは海外の提携先との間で問題が発生したことはないようだ。

提携先として理想的な外国企業

DTI の提携先として理想的な企業としては、ドイツや英国とは実績がある。両国の企業は、良いビジネスパートナーとして我々を支援してくれている。

提携先候補としての日本

日本企業は DTI にとって有力な提携先候補ではない。それは日本企業自身がスイスのタバコ会社と提携しているからである。

今後の事業方針

セクターや市場の発展に必要な介入またはイノベーション

今後 10 年間で、DTI は販売権を獲得した高級ブランドのマルボロによってブリティッシュ・アメリカン・タバコ（BAT）のマーケットシェアを獲得する計画だ。その一環として、製品のブランド向上と包装の改良に取り組んでいる。現在マルボロの包装材はインドから輸入している。

市場やセクターの活性化に必要な要因（財務的／技術的）または専門性

政府による規制が厳格化しているため、市場全体を見ても今後の成長は極めて不透明である。つまり、競争のほか、タバコ製品に対する税金や付加価値税の引き上げといった政府による介入に対処するためには、より高性能の機械や技術を導入して製品のコスト削減を図り、収益を拡大し、市場で勝利を収めなくてはならない。

17. Ifad グループ（商用車輸入、食品加工）

（1）会社概要

基本情報

従業員数	約 1,000 人超
工場所在地	ダッカ郊外のガジプール県

設立

Ifad グループは 1985 年に設立された。当初は商用車事業と貿易業に特化していた。今日、商用車事業は親会社で継続している。その関連で、Ifad グループはバングラデシュにおける Ashok Leyland の唯一の代理人である。その主な業務は、バスやトラックなどの車両の輸入と買い手に対する保守管理サービスの提供である。

Ifad は、急成長が続き、事業および製品ラインの拡大を続けていると認識している。例えば、2004 年にバングラデシュ最大の養殖場となる Ifad Agro Complex Limited を設立した。同社は製造業も展開しており、2006 年には Ifad Multi Products Limited を設立した。同社では、小麦粉、小麦、塩などの消費財を製造、販売している。今年に入って、ビスケット、麺類、飲料水などの幅広い消費財のマーケティングに着手した。

設立当時、特定の計画は策定されていなかった。戦略は散発的であったが、事業の体制は徐々に整えられていった。当初は貿易と車両事業に特化していたが、他のセクターへ参入する計画も立てていた。グループの事業が拡大するにつれ、事業の目標や見通しが設定された。Ifad グループは長期目標を設定しているが、現時点では短期計画に基づいて経営されている。

設立の背景

設立当時、Ifad は事業方針をまだ策定していなかった。主な目標は商用車の販売で収益をあげることであった。その後は着実に事業を拡大していった。Ifad Agro Complex および Ifad Multi Products が 2000 年代半ばに設立されると、グループの組織的体制がより整っていった。

設立時の課題

Ifad グループは様々な課題に直面した。設立にあたっては、日々避けられない課題を乗り越えなくてはならなかったが、その多くは政策に関連したものであった。対外政策の中には企業の成長を妨げるものもあった。産業政策上の問題と同様に、対外政策上の障壁によって事業許可を得るのが難しく、多大な時間を要した。Ifad グループも創業時にその問題に直面し、貴重な時間の多くが無駄に費やされた。

銀行融資の問題もまた同グループが創業時に直面した大きな問題であり、事業によってはいまだにその問題を抱えている。銀行融資の最も大きな問題の 1 つはその金利が法外に高

いことである。融資を利用すると莫大な利子を支払わなければならない、そのために、事業をなかなか拡大することができないでいる。

(2) 事業概要

Ifad が取り扱っている製品は車両である。また、現在は農業関連製品や小麦粉や小麦などの食料品も手掛けており、今年に入ってからビスケット、麺類、即席卵麺、飲料水など幅広い食品の製造に着手した。

主力商品は小麦粉である。同社の消費財部門は小麦粉事業から始まり、現在も同社の高収益事業であり、収益の柱になっている。

開発推進部門の機会の探求

Ifad グループは、商用車、農業製品、消費財など多様なセクターで事業を展開している。とりわけ塩市場は、長期にわたって持続的な成長が見込まれている。輸送は経済の生命線であり、大型車両市場もまた堅調である。輸送手段がなければ、物価は急激に上昇するであろう。

顧客

Ifad は、食料品を取り扱っているため、特定の顧客層は存在しない。小麦粉や小麦は顧客層の底辺から頂点にいたるまで、ほぼすべての消費者によって消費されている。

現在 Ifad はある目的をもって運動を行っている。それは、消費者に輸入品ではなく国産品を購入するように働きかける運動である。消費者が、現地企業がより品質の高い製品を提供し成長することを望むのであれば、国産の高品質の食料品を購入することが何よりも重要であることを強調している。

サプライチェーン情報

原材料の供給は、特に FMCG セクターでは不足している。全体的なサプライシステムは輸入に偏っている。例えば、バングラデシュの小麦生産量では需要の 20%しか賅えず、残りの 80%は輸入に頼らざるを得ない。小麦は、黒海沿岸、米国、カナダ、オーストラリア、南米、および CIS（独立国家共同体）である。

塩については、需要に対する自給率は 60~70%で、残りを海外から輸入している。

(2) 競合

差別化要因

Ifad は、製品の品質の高さこそが Ifad の強みだと考えている。妥協のない品質管理で競合他社との差別化を図っている。Ifad は HASAP（ハサップ）の認定を受けた唯一の企業であるが、品質の高さはどの企業にとっても強みであるため、品質の高さで他社との差別化

を図ろうとするのは得策ではない。そう考えると、Ifad グループには基盤となるような戦略的差別化要因はないということになる。

競争の優位性

Ifad グループは、ビスケットや即席麺などの小麦粉製品の競争で優位な立場にある。その理由は、国内では Ifad だけが原材料と加工工場の両方を有しているからである。これによって Ifad は競争上優位な立場を確保している。また、国内には他に HASAP の認定を受けている企業はなく、これは Ifad の製品にプラスのブランド効果をもたらしている。

購買者の交渉力

Ifad が提供しているような消費財では、販売者の数が十分でない一方で買い手の数は非常に多いため、買い手の交渉力は相対的に低い。つまり、市場では販売者の方が優位だということだ。大した前触れもなく価格水準を引き上げることもできる。また、こうした消費財の需要は弾力性が低いため、需要に大きな変化はみられないと思われる。しかし、こうした消費財製品の多くは生活必需品に属するため、政府によってモニタリングされ、不当な価格の引き上げは規制される。しかし、同様の理由によって、買い手の交渉力も大幅に抑制されている。ところが、買い手が商品を切り替えるコストを測ってみると、いつでも既存のブランドに満足しないときに他のブランドに切り替える場合ほど決して高くはない。そうして買い手は交渉力を幾分取り戻しているのである。

製品の代替品

商用車市場における Ifad の主な競合他社は Tata 社と Ashok Leyland 社である。Navana 社、Uttara Motors 社、そして Eicher 社もまた競合相手である。

小麦粉市場では、Teer 社、Fresh 社、ACI and Pushti 社が競合相手である。ビスケット市場では、Olympic 社、Bengal 社、Novelty and Haque 社が主なライバルである。飲料水市場では、Partex 社、ACI 社、Pran and Akij 社と競合している。

代替品の脅威

代替に対する脅威は、市場における競争シナリオにおいて重要な決定要因である。代替への脅威には、国内製品同士の代替や輸入品との代替とが考えられる。しかし、この市場における代替品への脅威は非常に低い。まず第 1 に、製品同士の代替が発生する可能性は、ゼロと言わないまでも、特に小麦粉製品の場合極めて低い。さらに、同じカテゴリーの輸入品について言えば、バングラデシュ国内でも高品質の製品やサプライヤが存在し、低価格で提供されているため、長い間市場に留まることは難しいだろう。しかし、ビスケットや即席麺の競争は厳しい。市場参入をもくろむ海外のブランドにも扉は開かれている。そ

のため、ビスケットや即席麺には代替の脅威があり、それは市場の厳しい競争シナリオを示唆している。

競合他社との競争

上記の議論は、小麦粉や小麦粉関連製品の消費財市場に製品やサービスを提供するサプライヤは、その数は少なくとも質が高く、市場はそうしたサプライヤと激しく競争をしているということを示している。時として、海外ブランドが供給する製品に市場が脅かされることもある。消費者の立場では、商品の切り替えコストが限りなくゼロに近く、市場参加者の製品をいつ何時でも容易に切り替えることが許されている。小麦粉関連製品の顧客ロイヤリティは、製品の差がほとんどないことから極めて低い。結局のところ、この市場では競争が非常に厳しいということだ。

新規参入者の脅威

Ifad グループが現在事業を展開している市場の参入障壁は非常に高い。つまり、この市場への新規参入者は、幅広い市場情報入手し、テクニカルな障壁を克服し、さらに最も重要なことは、既存の市場参加者、すなわち Teer 社や Fresh 社などの抵抗に勝たなくてはならないということだ。これは、概して市場は名声が高い企業によって運営されており、消費財の市場への新規参入が難しいことを示している。

サプライヤとの交渉力

Ifad が事業を展開しているカテゴリーでは、サプライヤのパワーは非常に強い。これは主として消費財業界で原材料の不足が常態化しているという根本的な問題が存在するためである。小麦は小麦粉の原料であり、小麦粉は他の製品の材料となる。ビスケットでは、Ifad は自ら両方のサプライチェーンの役割を果たしているが、小麦粉の主たる原料である小麦は 80%を輸入に頼っている。つまり、市場では現地のサプライヤが持つパワーは非常に高いということである。バングラデシュ企業の輸入原料への依存度は高まるであろうが、それは製品の大幅な値上げにつながり、製品価格の上昇は企業にとって悲惨な状況を引き起こすことになるであろう。

(4) 今後の戦略

①多角化

同社の事業には大きな転機がみられた。Ifad グループは商用車事業から始めて消費財へと事業を拡大した。2006 年以降、ISO9001:2000 や ISO14001:2008 といった国際的な規格適合承認の取得を目指してきた。

また、RMG 製品の海外顧客には何らかのコンプライアンス上の問題が存在する場合があります、これにより品質管理が進んでいる。Ifad は HASAP の認定を受けている国内唯一の企業である。同社の工場はすべて GMP 基準に従って操業されている。

上記セクターの市場戦略

上記セクターでの戦略は、良質な製品を提供することで顧客ロイヤルティを維持することである。つまり、製品の品質をマーケティング戦略の柱に据えている。この戦略がこれまでのところ Ifad グループに目覚ましい成長をもたらしてきた。

上記セクター内の投資および将来の機会の動機または推進要因

消費者市場の中でも特にビスケット市場は非常に大きい市場で、その規模は 140 億バングラデシュ・タカに達する。ここには大きな投資機会が存在する。Ifad グループはビスケット市場を調査し、開発する計画を進めている。Ifad は既に小麦粉市場で競争上優位な立場を獲得しており、その優位性は、小麦粉を主な材料とするビスケット市場でも活かせるであろう。

②海外進出

Ifad は、まだ本格的に海外市場に参入していないが、海外事務所の設立や海外事業の立ち上げを着々と進めている。現在のところ、Ifad は不定期ではあるが製品の一部を輸出している。海外市場への輸出は定期的ではないが、輸入は定期的に行っている。

Ifad は、自社製品の一部を北米やマレーシアなど海外に輸出している。輸入業者から商品提供の話を持ち掛けられ、Ifad グループは商品を提供している。一方で、主として国内市場の原材料不足が原因で輸入が増えている。

Ifad は、同社製品を輸出し、海外市場へ参入しようとしているが、海外市場への参入には障壁もあり、国際舞台で事業を確立するには至らず、海外での事業開始の時期は遅れている。

海外進出の利点は、不定期のインターネット販売を通して Ifad の名前が海外の消費者に浸透していく点である。一方で欠点は、海外市場で製品を定期的に販売できない点である。

③提携

外国企業との戦略的提携

これまで Ifad グループは外国企業と戦略的提携を行ったことはないが、海外からの提携の申し出があれば歓迎する。Ifad グループは、米コーネル大学と提携し、養殖プロジェクトに関して知識面でのサポートを受けている。

賛否両論

外国企業との提携は、契約の条件次第だといえる。外国企業は新しい発想や商慣習をもたらしてくれるが、外国のパートナーから度重なる干渉を受けることで、事業に支障をきたすこともある。

海外提携の推進要因および課題

Ifad グループは、マーケティング、生産、操業のすべてを独自に管理したいと考えており、それが未だに外国企業と提携していない理由の 1 つである。だが、知識の共有は今後も重要な課題であり、Ifad はそうした提携関係には前向きである。

外国企業のスコープ

バングラデシュ政府がネガティブな介入をすることは考えられないため、外国企業のスコープメリットは引き続き非常に高い。むしろ、政府が海外事業を推進していることから、近い将来には外国企業の参入が始まり、バングラデシュ経済には、雇用や資金の創出、そしてプラスの景気循環といったプラス効果が見られようになるだろう。

提携先として理想的な外国企業

外国企業はビジネスのノウハウだけでなく、必要な投資をもたらしてくれる。これにより事業の多角化と拡大を図ることができる。Ifad グループは、事業の機会とスコープを拡大するためにも、特定の領域における広範な知識を提供してくれる企業が提携先として望ましいと考えている。

提携先候補としての日本

日本企業との提携の可能性は、提携によって何が実現されるにかかっている。検討される要因は、業界、市場、参加の度合いなどである。提携の領域として望ましいのは知識の共有である。バングラデシュ企業が必要としているのは技術支援ではなく、外国企業の投資によって現地での生産量を増やすことである。つまり、バングラデシュ企業が必要としているのは投資家である。

今後の事業方針

セクターや市場の発展に必要な介入またはイノベーション

最も重要なことは、銀行融資の金利を低減することである。高金利が事業や起業家の妨げとなっている。企業が事業に投資すると、多額の債務を負うことになり、精神的な負担にもなる。金利を低減することで、業界は一段と発展するだろう。

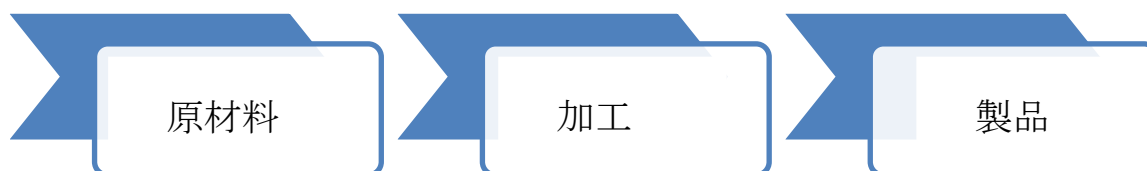
市場やセクターの活性化に必要な要因（財務上／技術的）または専門性

起業には政府の支援が不可欠である。同社は製品の原材料を主として輸入に頼っていることから、税金の軽減が必要だ。正直に経営している企業を官僚主義的な問題から解放するためにも、関税手続きの迅速化や厳格化を行うべきである。

多様な業種における将来の起業家へのアドバイス

正直であるべきである。そして、自社製品を大切にすべきである。最初から利益を上げようとしてはいけない。利益は目標ではなく、マーケティング、販売、生産の成功がもたらす結果であるからだ。

Ifad グループの事業プロセス



Ifadグループの製品についてみると、商用車市場は主として輸入ベースの市場であり、IfadはAshok Leyland (Pvt) Ltd.の販売を一手に担っている。車両はインドから輸入し、バングラデシュを経由して複数の法人に売却されている。

参入している消費財セグメントの市場については、主力商品である小麦粉の原材料の大半を輸入に頼っている。小麦粉は国内で製粉され、包装されて市場に出荷される。Ifadグループは組織化された販売システムを持っていないが、製品の大量流通に重点的に取り組み、最大限顧客に商品を販売できるよう努めている。

一方で、ビスケットはIfadグループの主力商品である小麦粉を材料として製造されている。加工された小麦粉はその後ビスケットの製造ラインに移され、ビスケットの材料として用いられる。その後加工されたビスケットの完成品は国内で選択的に販売されている。ビスケットのフレーバーの種類が多いため、それぞれの地域の味覚や嗜好に合わせて販売されている。

消費財セグメントでIfadが販売している塩製品は現在成長局面にある。需要の60~70%は国内の供給で賄い、残りの原材料は輸入に頼っている。その原材料は工場内で加工され、完成品はIfadグループの販売所を通して顧客の嗜好に合わせて選別された販売店に販売される。しかし、Ifadの食塩は、販売先を選別したり、市場で同様に食塩を販売している競合他社と激しい競争を繰り広げたりするのではなく、すぐに大量販売されるようになるだろう。

バングラデシュ企業

2013年3月発行

著作・発行 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂 1-12-32 アーク森ビル 6階

禁無断転載