

Bangladesh People's Republic  
 Prime Minister's Office  
 Bangladesh Investment Promotion Authority  
 Bangladesh Economic Special Zones Authority  
 Ministry of Industries

# Bangladesh People's Republic Investment Promotion · Industry Competitiveness Enhancement Project

## Final Report

2022年5月

独立行政法人  
 国際協力機構 (JICA)

株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング  
 ユニコ インターナショナル株式会社  
 株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ

経開
JR
22-097

Exchange Rate

USD 1 = JPY 128.0400

BDT 1 = JPY 1.506040

(JICA Rate in May 2022)

## 前書き

この報告書は「 Bangladesh 国投資促進・産業競争力強化プロジェクト」の業務全体の成果と活動内容を報告するファイナルレポートとして、2017年5月のプロジェクト開始から2022年4月までの業務内容を取りまとめたものである。

報告内容は各コンポーネント別に、1) 達成された主な成果、2) 実施した活動、および3) 教訓と提言、の順で活動結果を記載した。また、冒頭にプロジェクト全体に関する活動報告と教訓と提言も記載した。

コンポーネント1：投資・ビジネス環境の整備および投資促進機関の強化

カウンターパート： Bangladesh 投資開発庁（BIDA）

コンポーネント2：経済特区運営体制の強化

カウンターパート： Bangladesh 経済特区庁（BEZA）

コンポーネント3：産業振興体制の強化

カウンターパート：産業省（MOI）

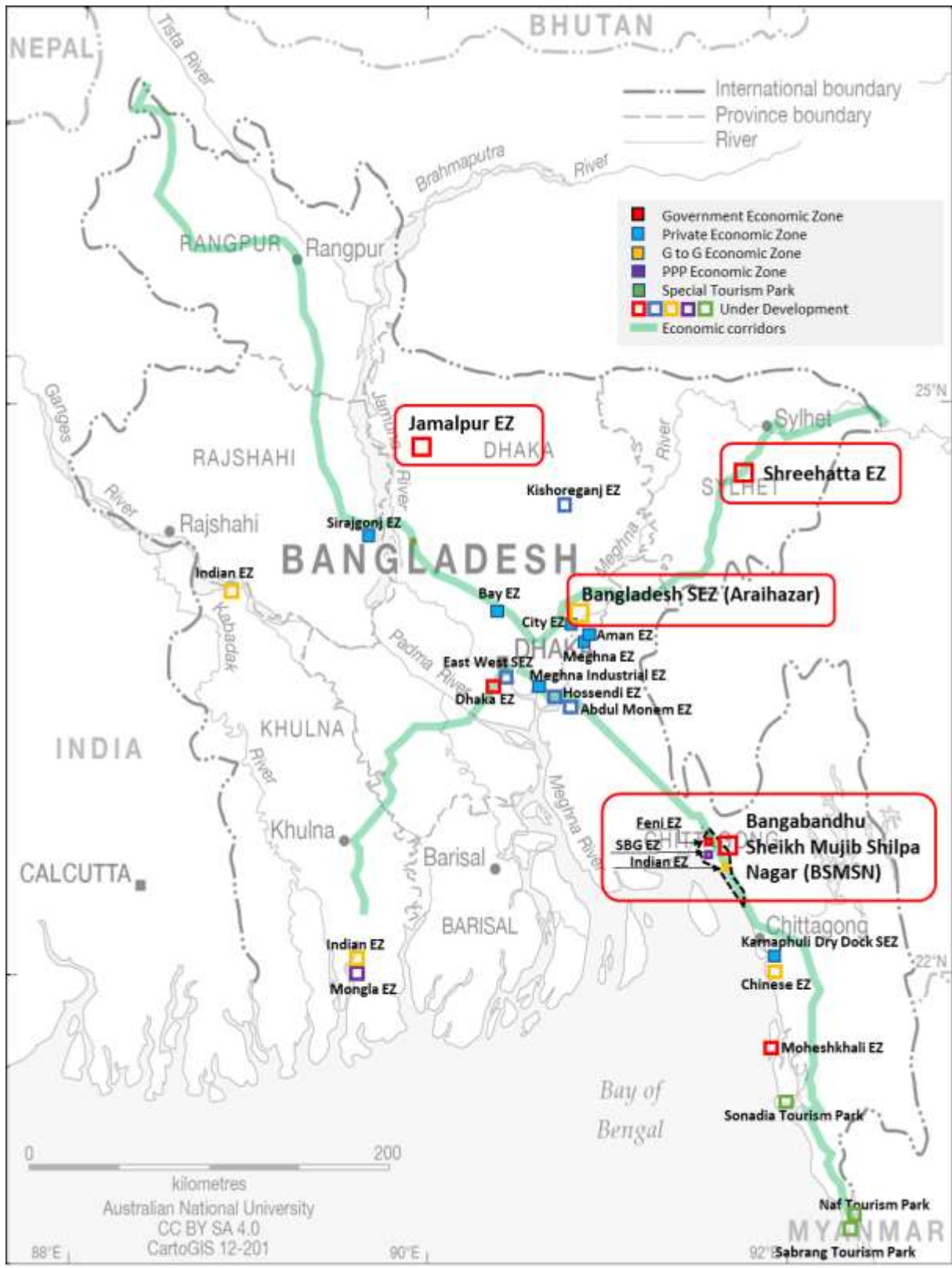
Bangladesh 産業技術支援センター（BITAC）

中小企業財団（SMEF）

また、本報告書に加え、本プロジェクト活動期間中に作成した関連資料および技術協力成果品を別冊資料として添付した。

2022年5月17日

JICA プロジェクトチーム



バングラデシュ 経済特別区 位置図

## プロジェクト活動写真



日本向け投資促進ウェビナー／  
BIDA プレゼンテーション(コンポーネント 1)



投資プロモーション用ビデオの引渡し式  
(コンポーネント 1)



第三国研修の様子(タイ投資委員会)  
(コンポーネント 1)



ポストコロナ禍投資促進戦略に係る  
ナショナルセミナーの様子(コンポーネント 1)



BEZA ワンストップサービスセンター(OSSC)の開所式  
(コンポーネント 2)



BEZA ワンストップサービスセンターのフロントオフィス  
(コンポーネント 2)



SOPに沿った工場関連許認可に関する  
合同検査の実施(コンポーネント2)



Bangabandhu Sheikh Mujib Shilpa Nagar  
(コンポーネント2)



モデルライン(活動前)(コンポーネント3)



モデルライン(活動後)(コンポーネント3)



第三国研修(タイ国)参加者による  
ディスカッションの様子(コンポーネント3)



本邦研修の様子(コンポーネント3)

バングラデシュ国  
投資促進・産業競争力強化プロジェクト

ファイナルレポート

目次

前書き

頁

プロジェクト全体の成果について ..... I-1

I. プロジェクト全体に関する報告（プロジェクトマネジメントユニット：PMU）

1. プロジェクトの背景、目的、構成と実施体制

- 1.1 プロジェクトの背景 ..... I-3
- 1.2 プロジェクトの目的 ..... I-4
- 1.3 プロジェクトの構成 ..... I-4
- 1.4 実施体制 ..... I-5
- 1.5 PMUによる事業実施モニタリングおよび総合調整 ..... I-7

2. プロジェクト全体に関連した活動

- 2.1 インセプションレポートの説明・協議 ..... I-8
- 2.2 事業調整委員会（PCC）の設置と開催 ..... I-9
- 2.3 国内支援委員会への参加と諸調整 ..... I-9
- 2.4 日本バングラデシュ官民経済対話関連活動 ..... I-10
- 2.5 外国直接投資（FDI）と国内企業とのリンケージ促進支援 ..... I-11
- 2.6 バングラデシュの政策へのインプット・反映に係る支援 ..... I-12
- 2.7 広報および投資促進活動 ..... I-13
- 2.8 本邦・第三国における研修の実施 ..... I-13
- 2.9 本邦招聘プログラムの実施 ..... I-13
- 2.10 レポートの作成と提出 ..... I-14

3. 教訓と提言 ..... I-14

別冊資料（PMU）

I プロジェクト全体に関する報告

- 1. 事業調整委員会（Project Coordination Committee: PCC）の開催
- 2. 国内支援委員会の開催

II. コンポーネント 1: 投資・ビジネス環境の整備及び投資促進機関の強化

1. 達成された成果 ..... II-1

2. 実施した活動

- 2.1 PIC-1 の開催及び PIU-1 の活動 ..... II-3
- 2.2 投資・ビジネス環境改善の支援 ..... II-6

2.3	BIDA の機能強化及び投資促進サービスの能力強化 .....	II-16
2.4	外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討支援 .....	II-31
2.5	第三国研修と本邦研修 .....	II-42
3.	教訓と提言	
3.1	投資・ビジネス環境改善 .....	II-43
3.2	BIDA の機能強化及び投資促進サービスの能力強化 .....	II-44
3.3	外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討 .....	II-46
3.4	共通の事項 .....	II-47

## 別冊資料（コンポーネント1）

### II コンポーネント1

1. PIC-1 の開催に関する資料
  - PIC-1 の開催議事録
2. 投資・ビジネス環境改善支援に関する資料
  - 投資・ビジネス環境のレビューレポート
  - IRC 制度の改善検討用レポート
  - 第四回官民経済対話指摘課題の対案と周辺国類似制度・規則との比較分析結果
  - 海外借り入れと TT に対する改善提案書
  - ロイヤルティ・技術関連報酬の海外送金制度に係る改定ガイドライン
3. BIDA 機能強化（能力強化）に関する資料
  - BIDA キャパシティ・アセスメント・レポート
  - BIDA 機能強化アクションプラン
  - 投資プロモーション活動機能強化支援に対する活動計画
  - プロモーション・イベント実施要領（マニュアル）
  - ウェビナー開催要領（マニュアル）
  - 潜在投資家コンタクト管理システム（CMS）の実施要領（SOP）
  - 投資モニタリング機能導入支援に対する活動計画
  - 投資モニタリング活動の実施要領（マニュアル）
  - アフターケア機能導入支援に対する活動計画
  - セクタープロファイル（サンプル）
  - Frequently-asked Questions (FAQs)
  - バングラデシュ国医療機器セクター・市場調査報告書
4. 産業リンケージ形成に向けた政策検討支援に関する資料
  - 政策検討のためのワークショップ資料
  - 自動車政策検討ペーパー
  - 自動車産業政策 2021（英語版並びにベンガル語版）
  - ポストコロナ禍投資促進戦略
  - 産業リンケージ形成に向けた政策マトリックス

### III. コンポーネント2: 経済特区（EZ）運営体制の強化

1. 達成された主な成果
  - 1.1 主な業務の流れと達成された主な成果..... III-1



1.2	BEZA および EZ 開発の現状 .....	III-4
2.	実施した活動	
2.1	PIC-2 および PIU-2 .....	III-8
2.2	経済特区における OSS 構築・運営・能力強化支援 .....	III-12
2.3	EZ 開発関連手続きの改善及び職員の能力強化支援 .....	III-23
2.4	BEZA の情報システム構築・運営支援 .....	III-31
2.5	EZ 関連法令・制度の見直し・改善支援 .....	III-36
2.6	投資促進及び企業連携促進 .....	III-39
2.7	本邦研修及び第三国研修 .....	III-42
3.	教訓と提言	
3.1	バングラデシュにおける経済特区機能強化面での教訓と提言 .....	III-42
3.2	JICA 協力事業に対する教訓と提言 .....	III-45

#### 別冊資料（コンポーネント 2）

##### PIC-2 の開催に関する資料

1. PIC-2 の開催議事録

##### BEZA の現況に関する資料

2. BEZA 職員リスト（2021 年 6 月時点）
3. EZ 関連法令リスト（2020 年 10 月時点）

##### EZ 開発および企業進出の進捗状況

4. EZ 開発進捗状況（2021 年 12 月時点）
5. EZ 入居企業リスト（2021 年 12 月時点）

##### BEZA OSSC 関連資料

6. BEZA OSSC サービスリスト&フローチャートおよび SOP サンプル（投資認可）
7. BEZA OSSC 職員リスト
8. BEZA OSSC 月次報告書
9. BEZA OSSC 各許認可サービスの現状
10. BEZA における地方 OSSC の設立計画（案）
11. FAQ（案）

##### EZ 開発関連資料

12. EZ 現況調査報告書（2021 年 12 月時点）
13. EZ 開発ウェビナー ディスカッションサマリー
14. TRESSA システム概要
15. TRESSA システム研修資料
16. EZ 計画・管理ハンドブック（案）

##### BEZA 情報システム関連資料

17. BEZA OSSC のオンライン申請の進捗状況
18. BEZA 情報システムに係る提案書
19. BEZA 情報システム開発に関するプロポーザル依頼書
20. ネットワーク・サーバー管理に関する研修資料

##### EZ 関連法令・制度関連資料

21. OSS（BEZA）Rules 2018

- 22. 投資優遇措置に係る調査報告書
- 23. BSEZ 内での通関手続き実施計画（案）
- 24. 民間 EZ Rules2021（案）に対する改善提案

投資促進関連資料

- 25. 本邦向け合同ウェビナー発表資料

EZ 運営能力強化関連資料

- 26. 経済特区運営体制強化に関する能力強化の記録

広報関係資料

- 27. OSSC ブローシャー
- 28. BEZA 版バングラデシュ投資案内ブローシャー

活動写真

IV. コンポーネント 3: 産業振興体制の強化

1. 達成された主な成果 .....	IV-1
2. 実施した活動	
2.1 PIC-3・PIU-3 の設置、PIC-3 会合の開催、及びプロジェクトチームの編成.....	IV-2
2.2 対象産業の現状調査と課題・支援ニーズ分析.....	IV-5
2.3 産業振興関連政策及び他ドナー機関のプロジェクトの調査.....	IV-14
2.4 BDS 提供機関の現状調査 .....	IV-18
2.5 対象産業振興のためのロードマップ・アクションプランの策定 .....	IV-21
2.6 アクションプランの実施 .....	IV-23
3. 教訓と提言	
3.1 教訓 .....	IV-44
3.2 提言 .....	IV-46

本文添付資料（コンポーネント 3）

- 1. BDS 提供機関概要
- 2. 各プランの概要
- 3. 品質・生産システムチェックシートの様式（総合結果表）

別冊資料（コンポーネント 3）

- 1. 対象産業の現状調査結果
- 2. 対象産業の現状調査に係る再委託調査結果
- 3. 対象産業振興のためのロードマップ・アクションプラン案
- 4. 経営管理者能力向上支援プログラム（プラン 3）教材
- 5. カイゼン導入・普及支援プログラム（プラン 4）教材
- 6. 金型技術向上支援プログラム（プラン 5）教材
- 7. 射出成形技術向上支援プログラム（プラン 6）教材
- 8. 自動二輪車裾野産業振興計画案

## 略語表

略語	:	和名 英語名
3S	:	整理、整頓、清掃 Sort, Set in order, Shine
5S	:	整理、整頓、清掃、清潔、躰 Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain
ACAMA	:	自動車部品・アクセサリ製造業者協会 Automobiles Components & Accessories Manufacturer's Association
ADB	:	アジア開発銀行 Asian Development Bank
ADR	:	裁判外紛争解決 Alternative Dispute Resolution
AOA	:	定款 Articles of Association
AP	:	アクションプラン Action Plan
APA	:	年間業績契約 Annual Performance Agreement
APO	:	アジア生産性機構 Asia Productivity Organization
ASEAN	:	東南アジア諸国連合 Association of South-East Asian Nations
ASYCUDA	:	電子通関システム Automated System for Customs Data
BB	:	バングラデシュ銀行 Bangladesh Bank
BCS	:	バングラデシュ・シビルサービス Bangladesh Civil Service
BCSIR	:	バングラデシュ科学工業研究評議会 Bangladesh Council of Scientific and Industrial Research
BDS	:	ビジネス・デベロップメント・サービス Business Development Service
BDT	:	バングラデシュ タカ Bangladesh Taka
BEIOA	:	バングラデシュエンジニアリング産業オーナー協会 Bangladesh Engineering Industry Owners Association
BEPZA	:	バングラデシュ輸出加工区庁 Bangladesh Export Processing Zones Authority
BERC	:	バングラデシュ電気規制委員会 Bangladesh Energy Regulatory Commission
BEZA	:	バングラデシュ経済特区庁 Bangladesh Economic Zone Authority
BEZDP	:	バングラデシュ経済特区開発プロジェクト Bangladesh Economic Zones Development Project

BIAC	:	Bangladesh International Arbitration Center Bangladesh International Arbitration Center
BICF-2	:	Bangladesh Investment Climate Facility Phase 2 Bangladesh Investment Climate Facility Phase 2
BIDA	:	Bangladesh Investment Development Authority Bangladesh Investment Development Authority
BIFFL	:	Bangladesh Infrastructure Finance Fund Limited Bangladesh Infrastructure Finance Fund Limited
BIM	:	Bangladesh Institute of Management Bangladesh Institute of Management
BIPET	:	Bangladesh Institute of Plastic Engineering and Technology Bangladesh Institute of Plastic Engineering and Technology
BITAC	:	Bangladesh Industry & Technology Assistance Center Bangladesh Industry & Technology Assistance Center
BMAMA	:	Bangladesh Motorcycle Assemblers & Manufacturers Association Bangladesh Motorcycle Assemblers & Manufacturers Association
BNBC	:	Bangladesh National Building Code Bangladesh National Building Code
BoI	:	Board of Investment Board of Investment
BPDB	:	Bangladesh Power Development Board Bangladesh Power Development Board
BPGMEA	:	Bangladesh Plastic Goods Manufacturers & Exporters Association Bangladesh Plastic Goods Manufacturers & Exporters Association
BPHE	:	Department of Public Health Engineering Department of Public Health Engineering
BPR	:	Business Process Re-engineering Business Process Re-engineering
BR	:	Bangladesh Railway Bangladesh Railway
BREB	:	Bangladesh Rural Electrification Board Bangladesh Rural Electrification Board
BSCIC	:	Bangladesh Small & Cottage Industries Corporation Bangladesh Small & Cottage Industries Corporation
BSEC	:	Bangladesh Security Exchange Commission Bangladesh Security Exchange Commission
BSTI	:	Bangladesh Standard Inspection Institution Bangladesh Standard Inspection Institution
B-to-B	:	Business-to-Business Business-to-Business
BUET	:	Bangladesh University of Engineering and Technology Bangladesh University of Engineering and Technology
BUILD	:	Business Initiative Leading Development Business Initiative Leading Development
CAA	:	Civil Aviation Agency Civil Aviation Agency
CAD/CAM/CAE	:	Computer-Aided Design /Computer Aided Manufacturing/Computer Aided Engineering Computer-Aided Design /Computer Aided Manufacturing/Computer Aided Engineering

CBC	:	税関委員会 Customs Bond Commisionerate
CBU	:	コンプリート・ビルドアップ (完成車輸入販売業態) Complete Build-up Unit
CCIE	:	輸出入管理長官事務所 Office of the Chief Controller of Imports & Exports
CETP	:	共同排水処理場 Common Effluent Treatment Plant
CFC	:	共同利用施設 Common Facility Center
CIDA	:	カナダ国際開発庁 Canadian International Development Agency
CKD	:	コンプリート・ノックダウン (輸入部品組立業態) Complete Knock Down
CNC	:	コンピュータ数値制御 Computerized Numerical Control
COO	:	原産地証明書 Cerificate of Origin
COVID-19	:	新型コロナウイルス感染症 Coronavirus Disease 2019
C/P	:	カウンターパート Counterparts
CPA	:	チッタゴン港湾庁 Chittagong Port Authority
CRM	:	顧客関係管理 Customer Relations Management
CRT	:	座学 Classroom Training
DBI	:	ダッカ商工会議所ビジネスインスティテュート Dhaka Chamber of Commerce & Industry Business Institute
DCCI	:	ダッカ商工会議所 Dhaka Chamber of Commerce & Industry
DFID	:	英国国際開発庁 Department for International Development of the United Kingdom
DIFE	:	工場・施設検査局 (労働雇用省) Department of Inspection of Factories & Establishment
DIIT	:	タイ国産業省イノベーション・テクノロジー産業開発課 Division of Innovation and Industrial Technology Development, DIP, Ministry of Industry of Thailand
DIP	:	移民局 Department of Immigration and Passports
DIP	:	タイ国産業省産業振興部 Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry of Thailand
DoE	:	環境林業省環境局 Department of Environment in the Ministry of Environment & Forestry
DPDT-MoI	:	産業省特許・意匠・商標局局 Department of Patents, Designs & Trademarks in the Ministry of Industries
DTP	:	卓上出版 Desktop Publishing

EC	:	長官 Executive Chairman
ECC	:	環境許可証 Environmental Clearance Certificate
EIA	:	環境影響評価 Environmental Impact Assessment
EMP	:	環境管理計画 Environmental Management Plan
EPB	:	輸出促進局 Export Promotion Bureau
EPZ	:	輸出加工区 Export-processing Zone
ERD	:	財務省経済関係局 Economic Relations Department in the Ministry of Finance
EZ	:	経済特区 Economic Zone
FAQ	:	よく尋ねられる質問 Frequently-asked Questions
FDI	:	外国直接投資 Foreign Direct Investment
FICCI	:	バングラデシュ外国投資家商工会 Foreign Investors Chamber of Commerce & Industry
FSCD	:	内務省消防・民間防衛総局 Fire Service and Civil Defense
GDP	:	国民総生産 Gross Domestic Products
GIZ	:	ドイツ国際協力公社 Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
GMP	:	適正製造基準 Good Manufacturing Practice
GNI	:	国民総所得 Gross National Income
GoB	:	バングラデシュ政府 Government of Bangladesh
GoJ	:	日本政府 Government of Japan
G to G	:	政府・自治体間 Government to Government
HIC	:	高所得国 High Income Countries
HTPA	:	バングラデシュ・ハイテクパーク庁 Hi-Tech Park Authority
IAT	:	適正技術機関 (バングラデシュ工科大学) Institute of Appropriate Technology
I(C)T	:	情報 (通信) 技術 Information (& Communication) Technology
ICT	:	現場実習 In-Company Training
IE	:	インダストリアル・エンジニアリング Industrial Engineering

IFC	:	国際金融公社 International Finance Corporation
ILO	:	国際労働機関 International Labour Organization
IP	:	インターネットプロトコル Internet Protocol
IPA	:	投資促進機関 Investment Promotion Agency
IPE	:	生産工学・生産技術学部（バングラデシュ工科大学） Department of Industrial & Production Engineering
ISO	:	国際標準機関 International Standards Organization
JCIAD	:	ダッカ日本商工会 Japanese Commerce & Industry Association in Dhaka
JETRO	:	独立行政法人日本貿易振興機構 Japan External Trade Organization
JICA	:	独立行政法人国際協力機構 Japan International Cooperation Agency
JIT	:	ジャストインタイム Just in Time
JMCTI	:	日本機械輸出組合 Japan Machinery Center for Trade and Investment
JV	:	合弁または共同事業体 Joint-venture
KAIZEN	:	カイゼン Quality and Productivity Improvement
L/C	:	信用状 Letter of Credit
LDC	:	低開発国 Low Developed Country
LE	:	ライトエンジニアリング Light Engineering
LEPBPC	:	ライトエンジニアリング製品事業振興協議会 Light Engineering Product Business Promotion Council
LFP	:	リンケージフォーメーションプラットフォーム Linkage Formation Platform
LGED	:	地方行政技術局 Local Government Engineering Department
MCCI	:	メトロポリタン商工会議所 Metropolitan Chamber of Commerce & Industry
MIS	:	管理者向け情報管理システム Management Information System
MLSS	:	下級補助職員メンバー Member of Lower Subordinate Staff
MMEA	:	自動二輪車製造業者・輸出業者協会 Motorcycle Manufacturers & Exporters Association
MoC	:	商業省 Ministry of Commerce
MoE	:	教育省 Ministry of Education
MoHA	:	内務省 Ministry of Home Affairs

MoI	:	産業省 Ministry of Industries
MOI Thai	:	タイ国産業省 Ministry of Industry of Thailand
MoLE	:	労働雇用省 Ministry of Labor & Employment
MoLJPA-DoR	:	法務省登録局 Ministry of Law, Justice & Parliament Affairs, Directorate of Registration
MoPEMR	:	電力・エネルギー・鉱物資源省 Ministry of Power, Energy & Mineral Resources
MoRTB	:	陸上輸送・橋梁省 Ministry of Road Transport & Bridges
MOU	:	基本合意書 Memorandum of Understanding
NAS	:	ネットワーク接続ストレージ Network Attached Storage
NBR	:	国家歳入庁 National Board of Revenue
NGO	:	非政府組織 Non-Governmental Organization
NIP	:	国家産業政策 National Industrial Policy
NOC	:	異議なし証明書 No Objection Certificate
NPO	:	国家生産性機構 National Productivity Organization
NSI	:	国家セキュリティ・インテリジェンス National Security Intelligence
OCEI	:	受電監督署 Office of the Chief Electric Inspector
OCIB	:	ボイラー監督署 Office of the Chief Inspector of Boilers
OECD	:	経済協力開発機構 Organisation for Economic Co-operation Development
OEM	:	他社ブランドの製品を製造する企業 Original Equipment Manufacturer
OJT	:	オンザジョブ・トレーニング On the Job Training
OSMEP	:	タイ国中小企業振興公社 Office of SMEs Promotion of Thailand
OSS	:	ワンストップサービス One-stop Service
OSSC	:	ワンストップサービスセンター One-stop Service Center
PC	:	民営化委員会 Privatization Committee
PCC	:	プロジェクト調整委員会 Project Coordination Committee
PE	:	ポリエチレン Polyethylene
PFI	:	投資のための政策的枠組み Policy Framework for Investment



PIC	:	プロジェクト実施委員会 Project Implementation Committee
PIU	:	プロジェクト実施ユニット Project Implementation Unit
PL	:	プラスチック Plastic
PMO	:	首相府 Prime Minister's Office
PMU	:	プロジェクト・マネジメント・ユニット Project Management Unit
PP	:	ポリプロピレン Polypropylene
PP & PDC	:	試験設備・プロセス開発センター (バングラデシュ科学工業研究評議会) Pilot Plant Process Development Center
PPP	:	官民連携 (方式) Public-Private-Partnership
PPPTAF	:	官民連携技術支援基金 PPP Technical Assistance Fund
PR	:	パブリック・リレーション Public Relations
PSC	:	バングラデシュ・パブリックサービス・コミッション Bangladesh Public Service Commission
PSDPCC	:	民間セクター振興政策調整委員会 Private Sector Development Coordination Committee
PSDSP	:	民間セクター振興支援プロジェクト Private Sector Development Support Project
PT	:	プロジェクトチーム Project Team
PWD	:	公共事業局 Public Works Department
QC	:	品質管理 Quality Control
QCD	:	品質、価格、納期 Quality, Cost, Delivery
RAJUK	:	ダッカ首都圏開発庁 Rajdhani Unnayan Kartripakkha
R&D	:	研究開発 Research & Development
R/D	:	協議議事録 (本プロジェクト) Record of Discussion (for the Project)
RJSC	:	商業登記所 Office of the Registrar of Joint Stock Companies and Firms
RTHD	:	道路・ハイウェイ局 Road Transport and Highway Division
SB	:	スペシャル・ブランチ (バングラデシュ警察) Special Branch
SCITI	:	零細・家内産業研修機関 Small & Cottage Industries Training Institute
SCM	:	サプライチェーン・マネジメント Supply Chain Management
SCORE	:	企業競争力・企業責任維持強化プロジェクト (国際労働機関) Sustaining Competitive and Responsible Enterprises

SCPT	:	BEZA 能力強化支援プロジェクト II Support to Capacity Building of BEZA Project II
SDC	:	スイス開発協力庁 Swiss Agency for Development and Cooperation
SDGs	:	持続可能な開発目標 Sustainable Development Goals
SEIP	:	雇用投資技能プログラム (アジア開発銀行) Skills for Employment Investment Program
SEPA	:	就業促進貧困緩和プログラム (バングラデシュ産業技術支援センター) Self-employment and Poverty Alleviation
SGFL	:	シレットガス会社 Sylhet Gas Fields Limited
SIDP	:	自動二輪車裾野産業振興計画 Supporting Industries Development Plan for Motorcycle Sector in Bangladesh
SOP	:	標準業務手順書 Standard Operating Procedure
SMEs	:	中小企業 Small & Medium Enterprises
SME Bank	:	タイ国中小企業開発銀行 Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand
SMEF	:	中小企業財団 Small & Medium Enterprises Foundation
SRO	:	政令 Statutory Regulatory Order
STEP	:	技能訓練強化プロジェクト (世界銀行) Skills and Training Enhancement Project
TA	:	技術協力 Technical Assistance
TAI	:	タイ国自動車インスティテュート Thailand Automotive Institute
TAPMA	:	タイ国自動車部品製造業者協会 Thai Auto-Parts Manufacturers Association
TAPP	:	技術協力プロジェクトプロポーザル Technical Assistance Project Proposal
TC	:	研修センター Training Center
TIN	:	課税識別番号 Taxpayer's Identification Number
TOR	:	調査計画書 (環境) Terms of Reference
TOT	:	トレーナー養成研修 Training of Trainer
TPM	:	総合的設備管理 Total Productive Maintenance
TQM	:	総合的品質管理 Total Quality Management
TTI	:	ツール・アンド・テクノロジー・インスティテュート (バングラデシュ産業技術支援センター) Tool & Technology Institute
TWI	:	企業内研修 Training Within Industry
UMIC	:	上位中所得国 Upper middle-income country

UNCTAD	:	国際貿易開発会議 United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	:	国際連合開発計画 United Nations Development Programme
UNESCO	:	国際連合教育科学文化機関 United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USD	:	米ドル US dollars
VAT	:	付加価値税 Value-added Tax
WB	:	世界銀行 The World Bank
WG	:	ワーキンググループ（作業部会） Working Group
WTO	:	世界貿易機関 World Trade Organization
WTP	:	上水処理場 Water Treatment Plant



## I. プロジェクト全体に関する報告

(プロジェクトマネジメントユニット : PMU)



## プロジェクト全体の成果について

本プロジェクトは、3つのコンポーネントから構成され、夫々のカウンターパート機関に対して技術協力活動を展開しつつ、投資促進と産業振興を関連付けてリンケージ形成を図り、バングラデシュ人民共和国（以下、「バングラデシュ」という）の産業発展に資するという目的を担っていた。各コンポーネントの成果の詳細は夫々の報告のなかで述べられているが、プロジェクト全体を概括すると下記の表に示されるように整理される。リンケージ形成でイメージされている産業は自動車、自動二輪車、家電など耐久消費財の組立産業であり、幅広い裾野産業が形成され産業の発展への波及効果が期待されている。

バングラデシュはその経済成長と人口規模からこれら産業発展の大きなポテンシャルを持つ一方、現状の産業発展との対比では、今後の発展に期待される面が強い。従って本プロジェクトによるリンケージ形成促進への試みは、将来的に有用になると考えられる一方、現段階での外国投資誘致および裾野産業育成には産業全体の発展の促進と政策制度面での改善の必要性も多い。そのため、本プロジェクトに於いて各機関の能力強化および政策施策面での向上・改善に協力を行っているが、これらの改善努力はバングラデシュ側で継続される必要がある。

本プロジェクト全体の主題としてリンケージ形成を取り上げ、PMOの協力により関係省庁を集めて協議の場を設定したことは、バングラデシュでは初めての試みと思われ、先駆的な試みと位置付けることができる。いずれ日系企業はじめ組立型産業の投資が活発になり、部品の国内調達需要が拡大した段階で、バングラデシュが本プロジェクトのアプローチの有用性を再認識し、提案したいいくつかの施策を生かすことを期待する。

表 0.0.1 プロジェクト全体の成果

	C/P	リンケージ形成	政策レベル	能力強化
コンポーネント 1	BIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省庁間政策協議の場 (LFP) の形成と実施 (3 回開催)</li> <li>・産業リンケージ促進に向けた施策の提案 (自動車組立関連産業の法人税の減免など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先投資環境課題の改善 (ロイヤルティ等海外送金、外国人就労許可など)</li> <li>・日バ官民対話指摘課題の改善 (長期資金の海外借入など)</li> <li>・ポストコロナ禍投資戦略の提言 (貿易決済手段の緩和など)</li> <li>・自動車政策の承認 (2021 年 6 月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資プロモーション活動の強化 (ウェビナー開催マニュアルなど)</li> <li>・潜在投資家ファシリテーション (CMS)</li> <li>・投資モニタリングの導入</li> <li>・アフターケア機能の導入</li> </ul>
コンポーネント 2	BEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リンケージ形成モデル EZ の指定</li> <li>・EZ 内の裾野産業誘致ファシリティの提案 (専用スペース及びレンタル工場など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OSS (BEZA) Rules 2018 の起草支援 (許認可耐性および審査期間の簡素化迅速化等)</li> <li>・EZ 内における通関手続き提案 (BSEZ<sup>1</sup>をモデルケースとして検討)</li> <li>・EZ 関連法令の改善提案 (BEZA、OSSC 許認可規定など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OSSC の組成・開設</li> <li>・OSSC の運営機能強化</li> <li>・EZ 開発に係る SOP と体制</li> <li>・BEZA 情報システム構築・運営</li> <li>・OSSC オンライン申請</li> </ul>

<sup>1</sup> Bangladesh Special Economic Zone (Araihazar Economic Zone)

コンポー ネント 3	MOI	・リンケージ事例創出に係る 支援(外資系自動二輪車企 業 3 社の協力とプラスチック 企業 3 社に対する支援)	・自動二輪車裾野産業振興 計画	裾野産業能力強化プログラ ム ・経営者能力向上 ・カイゼン導入・普及 ・金型技術向上 ・射出成型技術向上
---------------	-----	---	--------------------	---



## I. プロジェクト全体に関する報告（プロジェクトマネジメントユニット：PMU）

### I.1 プロジェクトの背景、目的、構成と実施体制

#### I.1.1 プロジェクトの背景

バングラデシュ政府は、国の開発を推進するため長期の上位計画（Vision）を制定しており、本プロジェクトが開始された2017年当時は Vision 2021 (Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021)の期間中で、同 Vision では2021年に中所得国になることを目標とした。当時のバングラデシュ経済は年率7%を越す高度成長を続けており、2019年には8.2%<sup>2</sup>の成長を果たした。その後コロナ禍による経済成長の減速を余儀なくされたが、2020年は3.5%のプラス成長を維持し、2021年は5%台、2022年には6%台<sup>3</sup>に回復するとみられている。とりわけ、2020年の+3.5%の成長率は南アジアの平均-5.6%、東南アジアの平均-4.0%と比べても際立っており、バングラデシュ経済の強い耐性が示されている。

これらの高い経済成長による一人当たり国民所得（GNI）及び他の開発指標の改善により、2021年11月25日に開催された国連総会に於いて、目指していた低開発国（LDC）からの卒業<sup>4</sup>が決議された。また、Vision 2021に続く20年間の上位計画である Vision 2041<sup>5</sup>では、2031年に上位中所得国（Upper middle-income country, UMIC<sup>6</sup>）を目指し、2041年には高所得国（High income country, HIC）の仲間入りを果たす、としている。

バングラデシュ政府は Vision の期間を5年ごとのフェーズに分け、各5か年計画によって長期ビジョンの目標達成を進めている。本プロジェクト開始時は第7次5か年計画（7th Five Year Plan, 2016-2020）中で、同計画では産業（Industry）の対GDPシェアを2016年の29%から35%へ、また総投資額の対GDP比を29%から33%へ拡大する計画を示し、これらの目標はほぼ達成された。次いで2020年7月から開始した第8次5か年計画（8th Five Year Plan<sup>7</sup>）では、GDPにおける産業（Industry）のシェアを2020年の35%（実績）から2025年には42%へ、うち製造業のシェアは24%から30%へ引き上げる計画を示している。また、これらの目標を達成するため、総投資額のGDP比を2020年の32%から2025年には37%に拡大し、とりわけ民間投資、なかんずく外国直接投資（FDI）の増大を急務とし、FDIのGDP比率を2019年の1%以下から2025年には3%に引き上げる<sup>8</sup>としている。

しかしながら、バングラデシュ経済は依然として低賃金による競争力を前提とした縫製業（RMG）が輸出収入の約8割を占め<sup>9</sup>、総輸出額との比較では約4割にも相当する海外労働者送金<sup>10</sup>によって経常収支が支えられる一方、FDIの対GDP比は1%以下（2019/20）に留まっている。

バングラデシュ政府は投資と産業の更なる発展に向け、RMGの発展に大きく貢献した輸出加工区（EPZ）に加え、国内産業とのリンケージを強化し産業の多様化を図り、産業クラスターの形成や

<sup>2</sup> バングラデシュのGDP成長率は、2017年7.3%、2018年7.9%、2019年8.2%、2020年3.5%（ADB、ADO 2021 Statistic Table）

<sup>3</sup> 2021年5.47%、2022年6.6%（IMF推定、New Age/2021/11/20）

<sup>4</sup> LDC graduation は次の3つのクライテリア：1) 一人当たりGNI（\$1,222以上）、2) Human assets index(HAI)、3) Economic and environmental vulnerability index (EVI)

<sup>5</sup> “Perspective Plan of Bangladesh 2021-2041” (Vision2041), General Economic Division, Bangladesh Planning Commission, March 2020

<sup>6</sup> UMIC: GNI per capita \$4,046以上、HIC: \$12,696以上（世界銀行によるクライテリア）

<sup>7</sup> “8th Five Year Plan July 2020–June 2025”, Promoting Prosperity and Fostering Inclusiveness, General Economic Division, Bangladesh Planning Commission, December 2020

<sup>8</sup> FDI/GDP: 0.87% (FY2019 Actual), 3.0% (FY2025 Plan, 8th Five Year Plan)

<sup>9</sup> During FY2015~19, RMG Export/Total Export: 80.8%~85.7% (8th Five Year Plan)

<sup>10</sup> In FY2019, Export fob: \$39.6billion, Workers' remittances: \$16.2bill (8th Five Year Plan)

地域経済開発を促進することを目的に経済特区（EZ）開発を政策決定し、2011年に経済特区庁（BEZA）を設置し、EZ開発を推進している。また、政府はEZやEPZ外の地域を含むバングラデシュ全域への内外投資の促進および投資ビジネス環境の改善を図るため、2016年に従前の投資委員会（BOI）と国営企業の民営化を推進して来た民営化委員会（PC）を統合し、投資開発庁（BIDA）を新たに発足させた。これら新たに設置された投資促進機関であるBIDAおよびBEZAの能力強化が急務となっている。

産業振興に関しては、産業省（MOI）による「国家産業政策2016」（2016-2020）<sup>11</sup>によって産業の多様化を推進し、有望産業として農業/食品加工、農業機械、縫製、IT、製菓、皮革、ライトエンジニアリング（LE）等を掲げている。MOIでは特に裾野産業を担うLEおよびプラスチック産業の育成に焦点をあてており、これらのセクターの振興政策を策定している。一方、第8次5か年計画では、これまでRMGに頼っていた産業構造から転換し、多様な輸出産業および輸入代替産業の開発および投資を促進し、雇用創出効果の高い中小企業の振興も果たすとしている。

本プロジェクトは上述のバングラデシュの経済開発政策を背景とし、投資促進、なかんずく外国直接投資の促進、産業競争力の強化、さらに経済特区の機能強化を目的として、2017年5月から2022年4月までの5年間に亘り、JICAの開発計画調査型技術協力としてプロジェクト活動を実施した。

### 1.1.2 プロジェクトの目的

本プロジェクトは投資促進と国内産業振興との調和のとれた産業政策・施策の立案を促し、特に外国投資企業と国内裾野産業とのリンケージを図り、ひいてはバングラデシュの産業の多角化および高度化に寄与することを目的として、以下の3つの成果を果たすべく実施された。

成果1：投資促進及びビジネス環境整備を図るための政策制度および能力強化への支援

成果2：EZ開発の推進および運営体制の強化への支援

成果3：産業振興、とりわけ裾野産業の育成によるリンケージ形成への支援

### 1.1.3 プロジェクトの構成

プロジェクトは目的に従い、三つの成果のそれぞれの狙いを実現するため以下の三つのコンポーネントから構成される。これらコンポーネント毎の成果が他のコンポーネントに波及することで、総体として産業の発展を促進することを企図した。このため、首相府（PMO）に全体とりまとめの機能を持たせ、各実施機関の横の連携を図ることとした。

表 1.3.1 プロジェクトの構成

コンポーネント	カウンターパート	達成目標
1	BIDA	ビジネス環境整備、投資促進、裾野産業振興に係る各種政策・施策が実施・検証され、その成果・教訓が次期の政策・施策に反映される。
2	BEZA	投資促進に資する経済特区開発が促進され、経済特区の運営体制が強化される。
3	MOI, BITAC, SMEF	対象セクター振興のためのロードマップ及びアクションプランが作成され、これらに基づく施策立案・実施に関する機能・体制が強化される。

<sup>11</sup> 後継政策である「国家産業政策2022」は2021年12月現在準備中であり、MOIでは2022年6月の公表を目指している。

### 1.1.4 実施体制

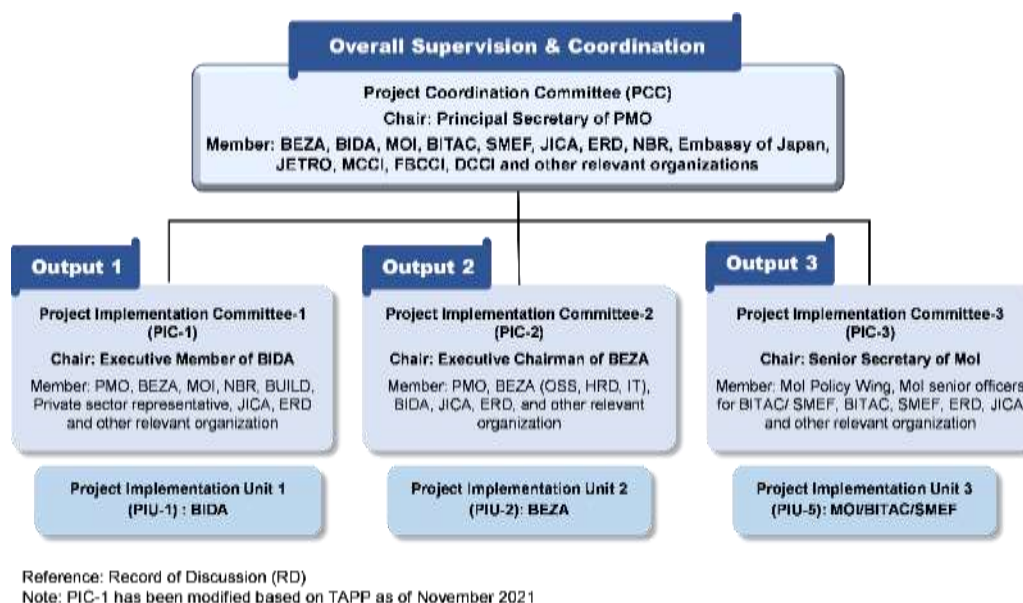


図 1.4.1 バングラデシュ側実施体制<sup>12</sup>

#### バングラデシュ側実施体制

図 1.1.1 にバングラデシュ側カウンターパート (C/P) の実施体制を示す。各コンポーネントを担当する実施機関、すなわち BIDA、BEZA、MOI に夫々事業実施委員会 (PIC) および事業実施ユニット (PIU) を設置し、コンポーネント毎に、PIC が活動の監理を、PIU がプロジェクト活動を直接担当した。また、各実施機関の代表、JICA、その他関係省庁・機関からなる事業調整委員会 (PCC) を PMO に設置し、プロジェクト開始後 2017 年 9 月より、新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大が生じる前の 2019 年 10 月迄の間は、半年毎に PCC が開催された。

#### JICA 側実施体制

図 1.1.2 に JICA 側のプロジェクト実施体制を示す。プロジェクトチームは、日本人及び現地のコンサルタントから構成され、成果毎に担当するコンポーネントチームを配置し、コンポーネント毎に各成果の達成に向けた業務に従事した。更にこれらのコンポーネントチーム間の全体調整機能として PMU を配置し、相互連携とプロジェクト全体のとりまとめと、バングラデシュ側 C/P である PMO との調整にあたった。また、JICA により設置された国内支援委員会では、プロジェクトチームがプロジェクトの進捗及び実施に関連する課題について報告し、プロジェクト全体の方向性についての協議に参加した。

<sup>12</sup> 出典：Record of Discussion (R/D)。但し、バングラデシュ政府内の技術協力プロジェクト文書である TAPP により、2021 年 11 月より PIC-1 の構成に関する変更があった。

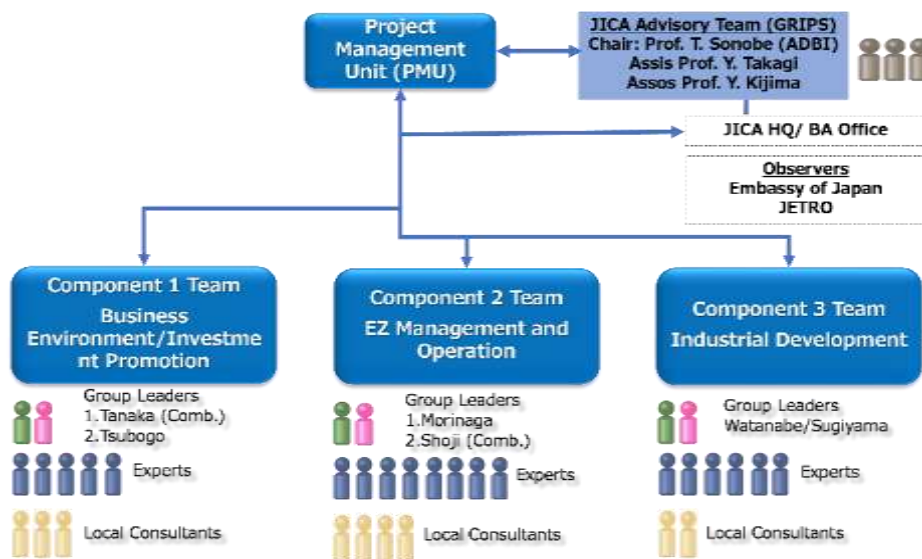


図 1.4.2 JICA 側業務実施体制

### メンバー構成

プロジェクトを担当した PMO のカウンターパートは Director General -1 (DG-1) および Director -1 (D-1) の 2 名であった。人事異動による交替があり、プロジェクト期間中は下記のメンバーがアサインされた。

表 1.4.1 PMO カウンターパート

PMO ポジション	名前	期間
Director General-1 (DG-1)	Mr. M. Tofazzel Hossain Mia	2017/5 ~ 2018/3
	Mr. Mahammad Salahuddin	2018/4 ~ 2019/12
	Ms. Zubaida Nasreen	2020/1 ~
Director-1 (D-1)	Mr. Nafiul Hasan	2017/5 ~ 2018/3
	Mr. Devabrata Chakraborty	2018/4 ~ 2018/9
	Mr. Ziaul Hoque	2018/10 ~ 2020/6
	Mr. Anisur Rahman	2020/7 ~ 2022/2
	Mr. Fiznur Rahman	2022/2 ~

国内支援委員会のメンバーは以下の 3 名でプロジェクト期間中の交替はなかった。

表 1.4.2 JICA 国内支援委員会 (敬称略)

役割	名前	現所属
委員長	園部 哲史	アジア開発銀行研究所 所長
委員	木島 陽子	GRIPS 教授 副学長
委員	高木 祐輔	政策研究大学院大学 (GRIPS) 准教授

プロジェクトチームの PMU のメンバーは下記の 2 名で期間中の交替はなかった。

表 1.4.3 JICA プロジェクトチーム PMU メンバー

役割	名前	所属
総括	田中 秀和	コーエイリサーチ&コンサルティング (KRC)
副総括	庄司 仁	KRC

## 1.1.5 PMUによる事業実施モニタリングおよび総合調整

### プロジェクト活動モニタリング

PMUによるプロジェクト活動のモニタリングは、①毎月の活動概要をサマライズした月次報告<sup>13</sup>（PMOはじめC/PおよびJICA関係者宛）および②各コンポーネントおよびPMUの担当業務に関する四半期ごとの進捗状況のモニタリング（チーム内で共有し適宜JICAへ報告）を通じて実施し、定期的にプロジェクト全体の業務の進捗を把握した。

### 情報ネットワークとプロジェクトチーム内の情報共有

第一回PCCに於いてPMOよりプロジェクト関係者間の情報ネットワークの構築の必要性が提案されたことを受けてPMO、各C/P、JICAおよびチームなど責任者および連絡窓口（合計27名）のメールアドレスおよび電話番号をリストし、随時更新して主としてメールリストとして活用した。

コンポーネント別のプロジェクト活動の進展に伴い、現地での日系企業、日本政府機関、 Bangladesh 政府、国際機関などへのコンタクトと情報収集活動に関連し、コンポーネント間の情報共有の必要性が認識された。これを受けてチーム内の情報共有のルール（内規）を定め、チーム内での遵守の徹底を図った。

更に、コンポーネント間の進捗状況および重点事項を確認し、全体の意思統一を図ることを目的にコンポーネントリーダー会議を必要に応じて招集し、チーム内のコミュニケーションの円滑化と共通認識を高めるよう、PMUがイニシアチブをとった。とりわけ、2020年からのCOVID-19の感染拡大による渡航制限期間はほぼ毎月リーダー会議を開催し、JICAとの調整事項、リモートでの業務の推進方法と効果について頻繁に情報共有を図った。

### PMOとの打合せ

PMO担当者（DG-1、D-1）に対してPMUメンバーからプロジェクト活動を報告し、 Bangladesh 政府側の考え方などを確認し、プロジェクト活動全体への参考とするため、随時PMOを訪問して先方と打ち合わせを行った。また、必要に応じてコンポーネントリーダーも参加して、特定テーマについての報告と情報交換も実施した。PMOへの訪問は総括が現地滞在期間中最低1回、JICA事務所担当者も同行して実施し、2019年までは平均して2~3か月に一度のペースで実施した。

PMOとのコミュニケーションを円滑にすることによって、省庁を超えて検討する必要のある事項についての考え方を確認することができた。例えば、リンケージ形成プラットフォーム(LFP)会合の設置、自動車産業政策草案の検討、BEZAのOne Stop Service Center(OSSC)開設にあたっての関係省庁への協力要請、などプロジェクトにとっての重要テーマについて、方向性を確認し、PMOによる政府内調整の支援を引き出すことにも繋がった。

しかしながら、2020年1月以降はPMO側の人事異動とCOVID-19の影響による渡航制限により、PMOとの訪問打ち合わせは中断し、プロジェクト完了までには下記の2回の打ち合わせの実施に留まり、プロジェクト業務を終了した。

- 2020年11月1日：PMO D-1とのオンライン打ち合わせ（プロジェクトの説明）

<sup>13</sup> PMOの要請により2017年10月より開始、各月の活動概要を翌月10日までにメールで報告し、2022年1月次の報告まで毎月実施した。

- 2021年10月27日：PMO D-1 への訪問打ち合わせ（PCC/PIC の開催）

### COVID-19による渡航制限関連の対応

2020年3月から始まったCOVID-19の感染拡大による海外渡航制限を受けて、2020年4月には、現地作業を国内作業に振り替え業務を継続するための暫定的調整を行った。同年6月には渡航制限の長期化を視野に業務内容の棚卸と今後の成果についての達成見込み、COVID-19を受けた新しいニーズへの機動的対応の検討がJICAから要請された。この要請を踏まえ、各コンポーネントでCOVID-19対応策の検討を行い、JICAとの協議を踏まえて追加業務内容及び人月・予算を確定、同年9月に提出した。

更に2020年は渡航制限措置並びに在宅勤務の拡大により、プロジェクトチーム団員間の日常的な接触の機会が減少することから、以下の通り原則月例でリーダー会議を開催し、各コンポーネントの進捗及びプロジェクト全体に関連する情報共有、COVID-19の影響に伴う業務調整に関する議論を行った。

2021年は渡航制限措置および在宅勤務が常態化し、日本から現地への遠隔操作による活動が遅れを伴いつつも軌道にのったことから、従来通り四半期報告とPMO宛月次報告により進捗監理を行った。他方、同年6月からは人数を制限した上で渡航が再開されることとなったため、業務の進捗を踏まえた団内派遣人員の優先順位付けの協議を行った。

表 1.5.1 渡航制限期間中のリーダー会議の開催

開催日	協議内容
2020年4月23日	4-6月期の業務計画、業務量と重点課題
5月29日	進捗報告、現地業務の国内業務への振り替え、新規追加業務提案
6月11日	現地業務の国内業務への振り替え、新規追加業務提案
7月28日	COVID-19対策追加支援策及び概算事業費
8月28日	進捗報告、COVID-19対策追加支援提案に伴う契約変更
10月2日	進捗報告
10月30日	進捗報告、プログレスレポートの作成日程、広報ビデオ案
2021年8月18日	進捗報告、現地業務再開への対応

## 1.2 プロジェクト全体に関連した活動

### 1.2.1 インセプションレポートの説明・協議

#### ドラフトの説明

JICAプロジェクトチームで準備したインセプションレポート（案）は第一回現地活動（2017年5月17日～25日）の期間中、バングラデシュ側の各C/P機関および関係機関にて設置されたPICメンバーに対して説明を行った。

また、現地の日本政府関係機関としては、在バングラデシュ日本国大使館およびJETROダッカ事務所に対しても説明を実施した。

#### ドラフトの最終化

2017年9月28日にPMOに於いて開催された第一回PCCにてインセプションレポートの承認が諮られ、各C/Pからのコメントを求めた。その結果、PMOから提案された記述を加えることで最終版とし、JICAおよび各C/Pへ配布した。

## 1.2.2 事業調整委員会（PCC）の設置と開催

プロジェクト全体の調整を行う PCC はこれまでに以下に示す通り 5 回開催されている。2017 年 9 月 28 日に開催された初回の会合で、バングラデシュ側の発案により、半年に一回の開催が提唱され、その後は半年に一度のペースで開催されてきた。

しかしながら、2020 年 2 月から 3 月にかけて急速に全世界に感染が拡大した COVID-19 の影響による日バ双方における業務の停滞と、3 月から 5 月迄継続した JICA による渡航禁止措置、および PMO の担当者が交代となったこと<sup>14</sup>により、過去のように PMO に関係者が一同に会した PCC の開催が困難となった。新任の PMOD-1 に対し、オンラインによる開催を働きかけたものの、以後プロジェクトの終了期間までの間、開催には至らなかった。

初回会合では、プロジェクトチームからインセプションレポートの内容について説明を行ったが、その場での園部国内支援委員会委員長の「実施機関 3 機関及び首相府との協働体制の確立が重要」との発言を受けて、第二回目以降は各コンポーネントの進捗に加え、他のコンポーネントに依頼すべき内容や、他のコンポーネントもそれぞれの活動に於いて関連性のある他のコンポーネントの活動について説明を主に行うことが決定された。

また、バングラデシュ政府側のオーナーシップを高めるため、第二回目以降の会議での発表は、バングラデシュ側の C/P が行うこととなった。更に第三回会合からは、前回会合の結論のフォローアップを PMO が報告するようになった。

表 2.2.1 PCC 開催実績

	年月日	バングラデシュ側参加者代表 (PMO)	日本側参加者代表
1	2017/9/28	Ms. Suraiya Begum, Senior Secretary	園部 JICA 国内支援委員長 (GRIPS 副学長)
2	2018/4/25	Mr. Md. Nojibur Rahman, Principal Secretary	園部 JICA 国内支援委員長 (GRIPS 副学長)
3	2018/10/17	Mr. Md. Abul Kalam Azad, Principal Coordinator (SDG Affairs)	園部 JICA 国内支援委員長 (GRIPS 副学長)
4	2019/4/25	Mr. Md. Nojibur Rahman, Principal Secretary	JICA 産業開発・公共政策部 (当時) 村上次長
5	2019/10/24	Mr. Md. Nojibur Rahman, Principal Secretary	園部 JICA 国内支援委員長 (GRIPS 副学長)
6	2022/5/12 (予定)	Dr. Ahmad Kaikaus, Pricipal Secretary (Chief Guest)	伊藤特命全権大使 (Special Guest) 早川 JICA バングラデシュ事務所長

第五回 PCC の半年後に相当する 2020 年 4 月には、PCC が開催されなかったため、PCC に於いて報告されるはずであった 2019 年 10 月から 2020 年 3 月までの各コンポーネントの活動の進捗報告を作成し、2020 年 4 月 22 日に PMO および各 C/P に提出した。

その後 PMO の人事異動の影響等もあり、2022 年 4 月まで PCC は開催されなかったが、プロジェクト終了直前の 2022 年 5 月に第六回 PCC をプロジェクト完了セミナーとして開催される見込みとなった。

## 1.2.3 国内支援委員会への参加と諸調整

国内支援委員会は合計 6 回開催された (下記表参照)。第二回目までの国内支援委員会では、PCC 開催の直前のタイミングで次回 PCC に向けた事前準備が主たるテーマであった。第三回以降はプロジェクトの進捗報告と併せてプロジェクトの方向性を議論する目的で、次回 PCC まで十分な時間

<sup>14</sup> 2020 年 1 月に Director General-1 が、2020 年 7 月に Director-1 が交代した。

的余裕を持って開催されることとなった。

表 2.3.1 国内支援委員会開催実績

	年月日	国内支援委員参加者	会場
1	2017/5/16	園部委員長、高木委員	JICA(バングラデシュ事務所とTV接続)
2	2018/4/10	園部委員長、高木委員、木島委員	JICA(バングラデシュ事務所とTV接続)
3	2019/2/12	園部委員長、高木委員、木島委員	JICA(バングラデシュ事務所とTV接続)
4	2019/9/12	園部委員長、高木委員、木島委員	JICA(バングラデシュ事務所とTV接続)
5	2020/3/3	園部委員長、高木委員、木島委員	JICA(国内支援委員会委員及びプロジェクトチームはオンライン接続)
6	2022/2/28	園部委員長、高木委員、木島委員	オンライン開催

2020年3月3日には同年4月のPCC開催を念頭に第五回委員会が開催されたが、想定されたPCCはCOVID-19感染拡大を受けたJICAの渡航禁止措置により、現地渡航がかなわなくなったことから開催が断念された。

2021年7月8日には、コンポーネント1で作成を支援した自動車産業開発政策の閣議承認や、各コンポーネントのポストCOVID-19投資促進戦略のドラフト完成を受け、これらの内容を国内支援委員会委員に説明するオンライン会合が開催され、併せて各コンポーネントからも進捗を説明した。

2022年2月には、プロジェクトの終了に向けたPCC開催を念頭に第六回委員会が開催され、プロジェクト全体の成果及び教訓・提言についてプロジェクトチームから報告、委員長はじめ各委員からのコメントを得るとともに最終PCC開催の見通しとバングラデシュ側への委員長のメッセージ等について協議した。第六回委員会においては、本プロジェクトが果たした傑出した成果として委員長および各委員から下記の点が示された。

- 本来3つのプロジェクトをまとめて一つのプロジェクトとして実施し、省庁間の政策調整のためのメカニズムをLFPという形で示したこと。
- ポストコロナ投資戦略を明確な形で残したこと。
- 経済特区開発では世界標準を目指して能力強化と実施システムを構築したこと。
- 自動二輪企業とのリンケージ形成では何もない状態から実現に近いレベルまで進めたこと。

#### 1.2.4 日本バングラデシュ官民経済対話関連活動

日本バングラデシュ官民経済対話は、2014年にハシナ首相と安倍総理大臣（当時）との首脳会談の後、同年8月から開始され、本プロジェクト期間中には、第三回（2017年10月31日、於：東京）および第四回（2019年7月4日、於：ダッカ）の2回開催された。

夫々の会合にはプロジェクトチームから総括はじめ主要メンバーがオブザーバーとして参加し、日本企業の投資・ビジネス活動に障害となっている課題、これについてのバングラデシュ政府側の対応、とりわけプロジェクトのC/PであるBIDA、BEZAおよびMOIの所管に関連する事項について情報収集を行い、プロジェクト活動への参考とした。

また、投資環境改善の課題については、コンポーネント1がBIDAに協力してバングラデシュ政府側の改善対応を進めるための支援活動をプロジェクトの一環として実施した。これについては



コンポーネント1の報告(II.2-2 投資・ビジネス環境改善の支援)に詳細を記載した。

なお、この官民経済対話にはテーマ別のワーキンググループ(WG)が設置されており、経済対話に先立って両国間で準備会合が行われている。このうち、「投資環境改善」および「産業多角化」のWG会合に、在バングラデシュ日本大使館およびJICAからの要請により、プロジェクトチームメンバーが必要に応じてオブザーバーとして参加した。

### **I.2.5 外国直接投資(FDI)と国内企業とのリンケージ促進支援**

本プロジェクトの主題でもあるFDIと国内企業とのリンケージ促進は主として下記の諸活動によって展開された。なお、詳細は各コンポーネントの活動として後述している。

#### **現状把握調査と他国事例の分析(コンポーネント3および1)**

バングラデシュの国内企業のうち、裾野産業を形成する主な分野であるLEとプラスチック産業の現状調査をコンポーネント3のベースライン調査として実施する一方、ASEAN諸国におけるFDIと裾野産業形成の下記の事例についてのワークショップをコンポーネント1の政策支援活動の一環として実施した。

- 自動車産業：タイにおける発展と政策の適用
- オートバイ産業：インドネシアにおける発展と政策の適用
- 電子産業：ベトナムにおける発展と政策の適用

#### **リンケージ形成プラットフォーム(LFP)における政策マトリクスの議論(PMU/コンポーネント1)**

上記の事例ワークショップの結果、リンケージ形成を促進する政策を提案し議論する非公式な場としてLFPをPMOの主導で設置し、BIDA, BEZA, MOIのC/Pの参加により2019年中に3回開催した。LFPに於いては、各C/Pの立場から採用可能性のある政策・施策をリストアップした政策マトリクスを準備し、各LFP会合にて各政策案による効果、実施可能性などを検討した。LFPで議論されたテーマの中には、自動車産業開発政策への取り組みおよびリンケージ促進のモデルEZとして3か所を指定する、などの議論が関係者の間でなされた。

LFPは非公式な議論の場としてプロジェクト活動の一環として開催されたが、リンケージ形成のため省庁横断的なテーマについて議論する必要性がPMOによっても認識され、第3回会合(2019/10)ではMOCおよびNBRにも参加が呼びかけられた。このように関係省庁の参加を実現するにはPMOによる理解とイニシアチブが必須であった。

2020年以降、COVID-19の影響もあり、LFP会合は開催されなくなったが、政策マトリクスに関しては、その後アップデートを重ね、2021年12月版<sup>15</sup>をもってプロジェクトの成果とした。また、LFPによる省庁横断的な政策議論の場(プラットフォーム)の経験についても今後の参考に供することとした。(詳細はコンポーネント1の該当報告箇所参照)

#### **経済特区(EZ)におけるリンケージ形成促進支援(コンポーネント2)**

LFPにおけるリンケージ促進策の議論への参加を通じ、BEZAに於いて以下の2点についての政策の導入を検討した。

- リンケージ促進のためのモデルEZの認定：Mirsarai、Abudul MonemおよびAraihazarの3か

<sup>15</sup> コンポーネント1の付属資料を参照。

所のEZを入居企業の現状および今後の可能性からモデルEZと認定した。

- EZに入居する組立型製造業とのサプライチェーン構築を目的とした裾野産業誘致のためのスペースをEZ内に確保することを検討した。

### 自動二輪車の部品試作支援(コンポーネント3)

バングラデシュで自動二輪車の組立生産を行っている外資系企業に対する、現地企業による部品の供給を促進する目的で、具体的な部品の試作支援をパイロット活動として実施した。対象とする外資系オートバイメーカーを3社選定し、それらに各オートバイメーカーに部品を供給する地場プラスチック企業をそれぞれ1社ずつ、計3社マッチングさせ、部品の試作のための技術的支援を実施した。

本件は極めて具体的な試みであり、当初は金属部品とプラスチック部品とを想定していたが、金属部品（プレス加工）については、調査の結果、外資系企業の部品サプライヤーになれるような企業を見出すことが出来なかったため、プラスチック部品に絞った。このような試みから組立型の工業製品に求められる部品の品質などを実際のケースを通じて地場企業への経験としてインプットする機会を提供した。

## **1.2.6 バングラデシュの政策へのインプット・反映に係る支援**

本プロジェクトによる政策レベルの協力については、主として下記の3つのテーマについて、夫々のコンポーネントが担当して実施した。

### 投資環境関連の政策（コンポーネント1）

BIDA に対して、BIDA が所管する外国投資関連の諸手続きの簡素化、および BIDA 以外が所管する外国投資関連諸手続きの簡素化についてのアドボカシー支援を行った。また、COVID-19 による外国投資動向の影響を考慮し、今後バングラデシュ政府がとるべき政策措置について提言をまとめた。（詳細は該当箇所参照）

### 自動車産業開発政策（担当：PMU／コンポーネント1）

2019年5月にBIDA長官からプロジェクトチームに対して自動車産業開発政策の検討の依頼がなされ、これを受けて同年7月に「バングラデシュ自動車産業政策検討ペーパー」を提出した。その後、関係先との調整を経て自動車産業開発政策の策定はMOIが担当することとなり、引き続きチームとしてもMOIに対し支援を継続し、最終的に2021年6月に閣議決定を経て正式に政策として採択された。

プロジェクトチームとしては、日本の自動車産業のASEAN諸国はじめ開発途上国への進出の経験から、留意すべき政策の在り方について他国の事例を示しつつアドバイスを行った。特にバングラデシュの場合は国内市場が未成熟であり、現地生産が可能な経済規模に満たないため、政策による現地調達あるいは現地生産の義務づけには一考を要する、などの点につきインプットを行った。詳細はコンポーネント1の報告を参照願いたい。

### 裾野産業振興政策（コンポーネント3）

自動二輪車の部品産業を育成するための政策案を取りまとめた。C/PであるMOIではLE産業およびプラスチック産業のセクター振興政策を策定中であり、これらの政策を補完する位置づけになると考えられる。

## 1.2.7 広報および投資促進活動

本項目での活動は、1)投資家向け情報の整理・発信の強化支援、2)日本企業向け広報用資料の作成支援、3)投資促進セミナーの開催支援からなる。このうち 1)については、コンポーネント 1 に於いて、各種セクターのセクタープロフィールを作成した他、BIDA の投資家向けガイドブックの改訂、投資制度に関する FAQ の作成を支援した。また、海外投資家向けのプロモーションビデオも作成した。同ビデオは BIDA が 2021 年 11 月 28～29 日に開催した国際投資サミットで放映されたビデオの素材として活用された。またコンポーネント 2 では、OSSC を紹介するパンフレットを、バングラデシュ経済特区の投資環境を紹介するパンフレットと共に作成し、OSSC 開所式で配布した他、OSSC の開設に当たり、同センターのプロモーションビデオを作成した。更に、海外投資家向けの短編ビデオを作成し、ダッカ国際空港で放映するための支援を行った他、BEZA がベンガル語で作成した短編プロモーションビデオの英語版、日本語版の作成を支援した。2)について、3)で開催した本邦企業向けバングラデシュ投資セミナーのプレゼンテーション資料の作成を支援した。3)については、2020 年 2 月 2 日に BIDA、BEZA、在日本バングラデシュ大使館が主催し、JICA、JETRO ダッカ事務所が共催する日本投資家向けの「バングラデシュ投資セミナー」のオンライン開催を支援した。またコンポーネント 1 では 2021 年 10 月にスウェーデン投資家向けのオンライン投資セミナーを、BIDA 自身の企画で初めて実施、BEZA もこれに協力した。

それぞれのセミナーの詳細については、各コンポーネントの該当箇所を参照願いたい。

## 1.2.8 本邦・第三国における研修の実施

本プロジェクトに於いて実施した本邦研修は以下の通りである。COVID-19 の感染拡大による渡航制限等の影響により、2020 年の第二四半期以降本邦・第三国研修の実施が困難となり、プロジェクト終了期間までの間これらの研修は実施出来なかった。

研修の詳細については、各コンポーネントの該当箇所を参照願いたい。

表 2.8.1 本邦研修

コンポーネント	実施時期	実施内容	詳細記載箇所
3	2020 年 2 月 24 日～3 月 7 日	金型技術の向上	コンポーネント 3 IV.2.6.4 プラン 5: 金型技術向上プログラム

表 2.8.2 第三国研修

コンポーネント	実施時期	実施国	実施内容	詳細記載箇所
1	2019 年 3 月 10 日 ～3 月 16 日	タイ	投資委員会が外資主導による産業振興に於いて果たした役割	コンポーネント 1 II.2.5 第三国研修と本邦研修
3	2019 年 3 月 13 日 ～22 日	タイ	タイにおける裾野産業振興政策・施策の内容、策定プロセス、実施経験	コンポーネント 3 IV.2.6.6 プラン 7: 裾野産業振興計画策定支援及びプラン 8: 裾野産業近代化のための金融政策提言

## 1.2.9 本邦招聘プログラムの実施

本邦招聘プログラムは、コンポーネント 1 および 2 に於いて投資促進セミナーの開催およびバングラデシュ進出済み企業への訪問、日本の物流システムの理解を趣旨に、プロジェクト実施期間の後半に実施を想定していた。しかしながら COVID-19 感染拡大の影響を受け、実施出来なかった。

## 1.2.10 レポートの作成と提出

### プロGRESSレポート、インテリムレポート、ドラフトファイナルレポート

プロGRESSレポートを3回、インテリムレポート、ドラフトファイナルレポートを各々1回、以下のタイミングおよび報告対象期間で和文、英文で提出した。

表 2.10.1 プロGRESSレポート・インテリムレポート提出実績

タイトル	提出年月	報告対象期間
第1回プロGRESSレポート	2018年3月	2017年5月～2018年2月
第2回プロGRESSレポート	2019年1月	2018年3月～2018年12月
インテリムレポート	2019年11月	2017年5月～2019年10月
第3回プロGRESSレポート	2020年12月	2019年11月～2020年10月
ドラフトファイナルレポート	2022年2月	2017年5月～2022年1月

### PMO への月次報告

毎月のプロジェクトチームの活動概要について“Brief Monthly Activity Report”と題する英文の月次報告を PMO、各 C/P および JICA 関係者に報告した。2017年10月より月次報告を開始、2022年2月末まで PMO 担当者及び各コンポーネントの Bangladesh 側 C/P に送付した。報告内容は PMU およびコンポーネントチームの活動、現地滞在期間およびその他から構成され、翌月の10日までにメールで送付した。

## 1.3 教訓と提言

本プロジェクトは従来ならば別々のプロジェクトとして実施された3つの技術協力活動をパッケージにして、その相互関連性からの相乗成果を狙った案件としてデザインされた。具体的には下図に示すよう組立型産業の外国からの誘致をモデルとしてイメージし、外国投資の促進(コンポーネント1)、事業用地(EZ)の準備(コンポーネント2)、裾野産業の育成(コンポーネント3)への技術協力活動を通じて産業リンケージの形成を促すべく実施された。

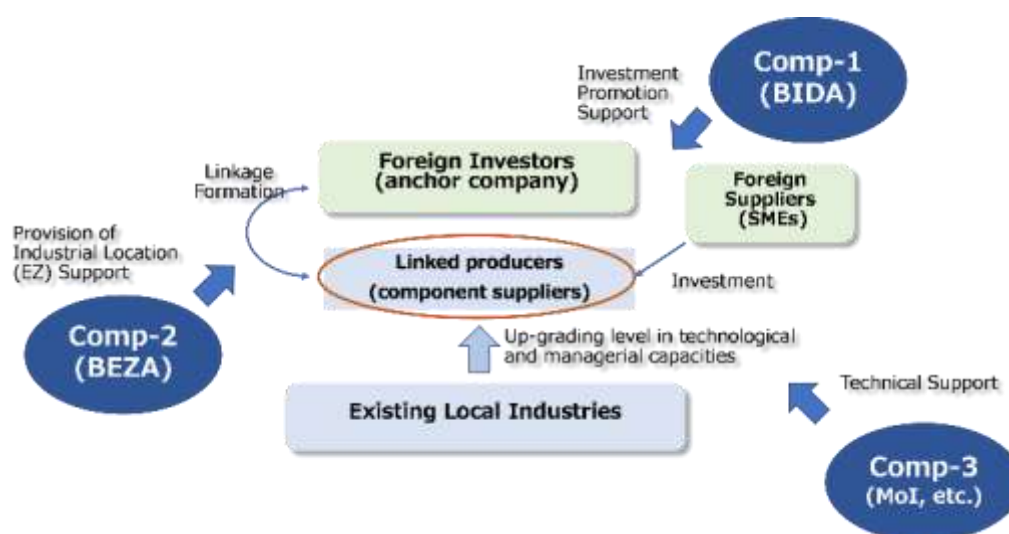


図 3.1.1 産業リンケージ形成モデル

本プロジェクトの5年間の実施経験から以下を指摘したい。

## 複数コンポーネントのパッケージによるプロジェクト

本プロジェクトは上述のとおり、従来、別々の技術協力プロジェクトとして実施されるような 3 つのコンポーネントを統合させ 1 つのプロジェクトとして実施された。このプロジェクトの組立について、下記の教訓が指摘できる。

- 共通の方向性の明確化：本プロジェクトでは産業リンケージの形成という共通の方向性が示されていたことにより、各コンポーネントの果たす役割を明確にすることが出来た。
- コンポーネント間の整合性：各コンポーネントは夫々の C/P の能力強化、関連分野の技術移転、所管業務の政策改善など、個別のテーマに取り組みつつ、他のコンポーネントの活動を認識しプロジェクト全体としての整合性を確保できた。
- バングラデシュ政府側の対応：PMO を座長とした C/P 側の体制がとられたことにより、各 C/P 機関にとっても本プロジェクトへの協力について、相応のレベルによる全組織的な取り組みがなされた。

## PMU の設置によるプロジェクト全体のモニタリングと調整

各コンポーネントチームは夫々異なる C/P を相手に能力強化などの活動を主題として展開し、プロジェクトオフィスも別である。従ってコンポーネント間の連携あるいはプロジェクト全体としての取り纏め、対外的説明などの局面では総括および副総括による PMU の役割が必要となった。なお、総括はコンポーネント 1、副総括はコンポーネント 2 の夫々のコ・リーダーを務めたことにより、個別コンポーネントの協力活動にも直接参加した。これにより、個々のコンポーネントの進捗状況をより具体的に把握することができた。

プロジェクトの大型化に伴い、PMU のようなプロジェクトを管理し、定期的なモニタリングを担当するユニットを設置することの必要性はもとより、本プロジェクトで経験した COVID-19 といった想定外の状況変化に対してチームとしてどう対応するか、に関しても JICA および C/P とのコミュニケーションと対応策の検討、さらに情報伝達の窓口として機能した。

## 教訓

複数のコンポーネントを束ねる大型案件の場合、PMU のような役割を設置することは有効であった。

## バングラデシュ政府側の技術協力受け入れ制度との整合性

産業リンケージ形成のための省庁横断的協力を進めるにあたっては、まとめ役の PMO の役割が重要であった。案件開始の 2017 年から 2019 年にかけては、PMO の C/P の理解と協力を得て LFP の設置とリンケージ促進のための政策検討が重ねられた。

しかしながら、2020 年に入ってから PMO 側の C/P の異動と COVID-19 による渡航制限のためのコミュニケーションの欠如もあり、PMO との協力の継続性は失われ、LFP の開催も中断された。また、バングラデシュ政府内の技術協力プロジェクトの実施制度としては TAPP<sup>16</sup> と呼ばれるプロジェクト文書によってプロジェクトの活動内容と予算を定め、進捗モニタリングを実施機関に義

<sup>16</sup> Technical Assistance Project Proposal

務付ける、という規定がある。コンポーネント 1 (BIDA) <sup>17</sup>の部分の TAPP がプロジェクト開始から 2 年以上経った 2020 年に承認され、その規定に沿った管理が Bangladesh C/P 側により開始された。TAPP の内容は基本的に R/D に沿ったものであるものの、一部 Bangladesh 側で変更した部分もあった<sup>18</sup>。

冒頭に述べたとおり、本プロジェクトの産業リンケージ形成に関しては、PMO の協力が不可欠であるところ、2020 年以降に関しては、諸事情により PMO 側 C/P の理解が十分得られなかったことと、各省の縦割りによる実施を前提とした TAPP 制度により、R/D で合意されたリンケージ形成のための協力を進めることが困難となった。

### Bangladesh 政府への提言

2020 年以降、COVID-19 による渡航制限の影響もあり、JICA 側とのコミュニケーションが十分でなかったこともあるが、本プロジェクトに対する 2019 年までの PMO の協力に示された理解と協力の継続性が見られなかった点は残念である。二国間協力の基本文書である R/D の主旨に基づき、プロジェクト実施期間中の継続性を維持するため、担当者交替の際には十分な引継ぎを行う必要がある。また、R/D と Bangladesh 政府内文書である TAPP との間の相違については、JICA 側と十分な調整がなされることを提案する。

### JICA への提言

本プロジェクトのように 5 年間という長期にわたる技術協力を行う場合、C/P 側の人事異動による事業実施環境の変化を前提として、R/D の締結後も定期的な協議を行い、必要に応じて相手国政府に善処を求めることが必要である。また、省庁横断的なテーマに取り組む場合、先方政府の協力体制についての十分な確認も必要と思われる。

### 感染症対策のもとでの技術協力活動

本プロジェクト期間中の COVID-19 による渡航制限のなか、技術協力活動を継続したが、その経験から、以下の教訓を得た。

- リモートによる協力の限界：活動内容によって異なるがコンポーネント 3 における生産現場での技術指導に関しては、明らかにリモートによる技術協力の限界が感じられた。また、PMU、コンポーネント 1 および 2 では人事異動の影響や、C/P 側も COVID-19 による出勤制限等もあり、C/P 側のマネジメント体制がネックとなり、意思疎通の困難、業務効率の低下などが発生した。とりわけ、人事異動によって新たな C/P メンバーと業務を継続する局面や、C/P がプロジェクト業務に加え日常業務の遂行に忙殺される状況では、リモートによるコミュニケーションの限界が感じられた。この課題を緩和する対策としては、C/P 側に的確な「業務引継ぎ」を求めること、及び JICA 現地事務所による関与によるサポートが考えられる。
- ローカルコンサルタントの活用：コンポーネント 1 に於いては、当初より調査能力のあるローカルコンサルタントを雇用し、日本人専門家と一緒に仕事を積み重ねてきた。またコンポーネント 2 では、BEZA OSSC の設立と運営をローカルコンサルタントと共に支援し、彼等も業務を通じて知識を習得した。これにより、偶発的に発生したリモート環境に於いても従前の相互信頼関係と円滑なコミュニケーションによって、ローカルコンサルタントの活用が可

<sup>17</sup> コンポーネント 2 および 3 の TAPP については Bangladesh 政府内で未承認。

<sup>18</sup> コンポーネント 1 の TAPP では PCC/PIC のメンバー構成が R/D での合意内容とは異なっており、JICA 側負担とされているプロジェクト予算の内容にも相違点が散見された。

能であった。本プロジェクトは5年間という長期のプロジェクトであることから、期間中にローカルコンサルタントの能力を高めることが出来たことも指摘したい。技術協力に於いて、C/P への技術移転とともにローカルコンサルタントへの技術移転も意識する必要を感じた。





## II. コンポーネント 1

投資・ビジネス環境の整備および投資促進機関の強化



## II. コンポーネント 1: 投資・ビジネス環境の整備及び投資促進機関の強化

### II.1 達成された成果

プロジェクトを通じて達成された成果について BIDA コンポーネントが取り組んだ活動アジェンダごとに以下のとおり概説する。当該コンポーネントの活動は 2017 年 7 月より開始、2022 年 4 月中旬まで行った。

表 1.1.1 プロジェクト活動(コンポーネント 1)の成果の概要

投資・ビジネス環境改善	
目標	外資製造業による投資の円滑かつ予見性の高い操業の妨げとなる投資環境課題の改善を図る
成果: 優先投資環境課題の改善	<p>以下三つの投資・ビジネス環境課題(優先課題)に対するガイドラインの作成又は改訂、及びバングラデシュ政府による最終承認;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ロイヤルティ/技術支援関連報酬の海外送金制度</li> <li>- 外国人就労許可制度</li> <li>- プロジェクト事務所登録制度</li> </ul> <p>このうち、ロイヤルティ・技術支援関連報酬の海外送金に係る改訂ガイドラインが最終承認に至り、官報にて公示(2021 年 3 月)。他課題は、短期での最終承認が見込まれている。</p>
官民経済対話で指摘された投資環境課題の改善	<p>三つの優先課題(第三回官民経済対話の指摘課題)に加え、第四回対話にて改善を要望された課題のうち、以下について BIDA のイニシャティブによる改善に向けた取り組みが着手された;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業(長期)資金の海外借入制度の緩和又は簡素化</li> <li>- 輸入決済手段の緩和(電信振込の容認)</li> </ul> <p>* これらはポストコロナ禍投資促進戦略においても提言化した。</p> <p>BIDA 及びプロジェクトチームの提案内容に沿ったプロジェクト期間中の改善は難しいものの、BIDA が主体的に関係機関へ働きかけを始めた。</p>
投資環境の改善サイクルの定着	<p>投資モニタリングを通じた課題の抽出～選定～改善検討～実行(又は所管する他機関への働きかけ)を試行した。プロジェクト期間中は、多くの投資家が指摘した輸入登録証(IRC)取得の遅れを事例に取り組み、IRC 関連手続きの早期オンライン化という成果に至った。</p> <p>なお、改善サイクルの実践には複数部署の連携や調整を要するところ、コロナ禍による現地渡航制限のため、改善サイクルによる定着までは至らなかった。</p>
BIDA の機能強化及び投資促進サービスの能力強化	
目標	<p>プロジェクト活動の当初は、プロジェクトチームが主導して機能やサービスを実施することがあっても、後半は段階的に BIDA 自らが適宜現地リソースを活用しながら実施し、最終年までには BIDA 側で実施できるよう能力強化を図る。</p> <p>進出済や投資に関心のある企業に対する情報提供と相談対応を適時に行える体制の整備。</p>
成果: 投資プロモーション活動の強化	<p>投資プロモーション活動の企画・準備・開催に関する技術指導により、BIDA は次の二カ国に対する投資セミナー(ウェビナー)を主催するに至った;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 本邦企業向け投資セミナー/個別投資相談会(2021 年 2 月)</li> <li>- スウェーデン企業向け投資セミナー(2021 年 10 月)</li> </ul> <p>本邦企業向けセミナーの結果、約 10 社の有望投資家を確認、以降のフォローアップ活動への展開が可能となった。さらに当セミナーの経験・反省を踏まえ、ウェビナー開催要領が整備された。スウェーデン向けセミナーでは、開催要領に沿って BIDA 自ら企画・準備・開催を遂行するに至り、プロモーション活動遂行の能力が強化された。</p> <p>プロモーション活動で活用する PR 媒体(セクターPR 資料、投資ハンドブック、プロモーションムービー、ウェブサイト)が改良又は整備され、情報提供手段の充実が図られた。</p>

潜在投資家向けファシリテーション機能の強化	<p>潜在投資家に対するコンタクト管理システム(CMS)の実施要領が整備され、数次に亘る説明会や指導を通じてBIDA関係職員の理解が進み、これらへの情報提供ツールとなるFAQsも整備された。さらに、オンライン相談・問い合わせ申込み機能が整備された(BIDAウェブサイト)。</p> <p>しかし、情報収集に至った潜在投資家の件数が少ないままであり、BIDAが交信を着手した有望投資家の数も10件を数える状況にある。その交信状況もまだ活発ではないところ、CMSが定着したと言える段階に至っていない。</p>
投資モニタリング機能の導入	<p>投資モニタリング機能は三年次に亘る実践のうえ定着した。直近のモニタリング活動は、BIDA担当部署が自らスタッフを備え、モニタリング情報の収集と収集データ入力を独自で行っている。</p> <p>モニタリング情報の捕捉率が以下のとおり向上した;</p> <p>2017年度 10%未満(モニタリング対象460事業のうち30事業より回収)</p> <p>2020年度 44%(モニタリング対象284事業のうち126事業より回収)</p> <p>モニタリング情報のデータベース化により、BIDAは登録投資事業の進捗や展開状況を把握できるようになった。さらに、多くの投資家が直面する問題の把握が可能になり、アフターケアへのインプットとして活用できるようになった。</p>
アフターケア機能の導入	<p>登録済み投資事業の実行に向けたトラブルシューティングについて、二件の成功事例を得た。しかし、かかる取り組みがプロジェクトの終盤に開始されたため、件数は限られた。</p> <p>登録事業が直面する問題点の聴取及び解決のためのステークホルダー会合が四半期毎に開催する旨決定され、BIDAのアフターケアに対する構えが整えられた。</p> <p>再投資の促進については、活動の結果、再投資の決定・着手に至った事例を確認するには至らなかったものの、BIDAは今後の実現に向けた支援対象の優先事業を12件選定した。</p>
外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討支援	
目標	投資インセンティブを含めた投資誘致策の改善に向けた提案、及び外国投資とのリンケージ促進に向けた現行政策・施策の課題整理と改善策の提案
成果: 外資誘致及び産業リンケージ促進に向けた施策の実現	<p>プロジェクトのカウンターパート(C/P)機関(BIDA、BEZA、産業省)はチームと相談のうえ、外資誘致及び産業リンケージ促進に向けて計13件の施策・アクション(自動車及び自動二輪車産業を念頭)を提示。これらが、i)提案元のC/P機関により実施、又はii)その上位文書、戦略、行動計画などへ反映されるべく、支援を展開してきたところ、6件が実現に至った。なお、BIDAが提示した6件のうち以下の4件が実現に移された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 法人所得税の減免・猶予措置(部品製造を含む自動車組立製造業向け)の提案 →2020年度改正財政法(2020年7月)、及び所得税に関する政令(2021年7月)</li> <li>- 潜在投資家に対するフォローアップに向けた取り組み(CMS)の導入～運用</li> <li>- セクターのPRツールや提供情報の拡充</li> <li>- 投資環境の改善(ロイヤルティ/技術支援関連報酬の海外送金制度)→2021年3月官報</li> </ul>
省庁間政策協議・調整機能の定着	<p>外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた関係省庁間の政策協議・調整を目的としたリンケージ形成プラットフォーム(LFP)が首相府のイニシャティブにより設置された。</p> <p>プロジェクト期間中にLFPは計三回開催され、カウンターパート(C/P)機関より提示された施策やアクションの深掘り検討又は実現に向けた取り組みが報告のうえ協議された。</p>
自動車政策の承認	自動車産業政策は2021年6月に閣議承認され、次いで2021年9月に官報にて公表された。
ポストコロナ禍投資促進戦略の提言の実現	<p>BIDAは戦略を了承のうえ、官民関係機関へ印刷のうえ配布することを決定。BIDAは戦略案を関係機関に説明するためナショナルセミナーを開催(2021年10月)、同戦略を長官了承(2021年11月)のうえ、一般提言のうちBIDA以外の機関が検討するもの(タイムラインを短中期と提案したもの)について、検討依頼のレターを発出した(2022年1月)。このうち、以下の二件の提言;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 貿易決済手段の緩和</li> <li>- 長期海外借入制度の緩和・簡素化</li> </ul> <p>については優先して取り組む課題として選定。BIDAのイニシャティブにて改善提案を検討したうえ、これら提言の実現に向けた所管機関への働きかけを始めた。</p> <p>BIDAが対応する提言は一部を除き、実行されているか、検討が始められている。</p>

## II.2 実施した活動

### II.2.1 PIC-1 の開催及び PIU-1 の活動

#### (1) PIC-1 の設置・開催

プロジェクトの R/D に沿って PIC-1 が設置され、第一回 PIC は 2017 年 7 月 7 日に開催された。プロジェクト開始当初に組成された PIC のメンバーを以下に示す。

表 2.1.1 PIC のメンバー／機関(当初)

所属先	職位	備考
Bangladesh Investment Promotion Board (BIDA)	Executive Member-3	議長
	Executive Member-1	PIU
	その他関係職員	
Bangladesh Economic Zones Authority (BEZA)	General Manager	コンポーネント 2-C/P
Ministry of Industries (MOI)	Joint Secretary or Deputy Secretary	コンポーネント 3-C/P
Ministry of Finance (MOF) Economic Relations Division (ERD)	Deputy Secretary	
National Board of Revenue (NBR)	First Secretary	
Planning Commission (PC)	Deputy Secretary	
Domestic Chamber of Commerce	Representative	
BUILD	Chief Executive Officer	

上記のメンバーによる PIC 会合は 2017 年 7 月から 2019 年 10 月までの間、計五回開かれた。これらの PIC はプロジェクト全体の PCC に先立って開催され、PCC での報告準備の役割も果たした。一方、PIC 以外にも業務の進捗に応じて PIC メンバーによる打ち合わせ会合は適宜開催された。

その後、Bangladesh 政府内のプロジェクト文書である Technical Assistance Project Proposal (TAPP) の承認 (2019 年 12 月) を受けて、TAPP で規定された PIC メンバー要件により以下のとおりメンバー構成が改編され、同メンバーは 2021 年 9 月になり首相府に承認され、改編後のメンバーによる PIC は 2021 年 12 月 9 日に開催された。

表 2.1.2 PIC のメンバー／機関(TAPP 承認後)

所属先	部署/職位	備考
BIDA	Executive Chairman	議長
	Secretary	
	Director	Project Director
	Deputy Director	Secretary
Prime Minister's Office (PMO)	Director General-1	
	Director-1	
Ministry of Planning (MOP)	Socio-Economic Infrastructure Division	
	Programming Division	
	Executive Committee of the National Economic Council	
	Implementation, Monitoring & Evaluation Division	
Ministry of Finance (MOF)	Economic Relations Division	
	Finance Division	

PIC 会合は、プロジェクト期間に亘り以下のとおり実施された。

表 2.1.3 開催された PIC(とこれに類する会合)の概要

PIC 会合	概要
第一回目 (2017年7月7日)	内容: プロジェクト(BIDA コンポーネント)活動内容の説明 BIDA による投資促進政策と投資動向の発表 協議・決定事項: プロジェクト活動内容の了承。
第二回目 (2018年3月14日)	内容: 各活動の進捗・計画の説明 BIDA に対する検討依頼事項(投資環境レビューの精読・優先課題の抽出、BIDA 機能強化で優先的に取り組む機能の選定とフォーカスポイントの任命)の説明 協議・決定事項: 検討依頼事項を検討のうえ後日回答する旨、議長より返答。
第三回目 (2018年6月19日)	内容: 各活動の進捗・計画の説明 BIDA に対する検討依頼事項(第二回目 PIC 時)の再説明 協議・決定事項: 長官より投資環境改善支援対象の優先課題の選定を急ぐよう指示。産業リンケージ形成に向けた政策検討支援の一環でワークショップを継続開催する旨了承。
第四回目 (2019年4月16日)	内容: 各活動の進捗・計画の説明 第三国視察の参加職員による報告 BIDA に対する産業リンケージ形成プラットフォーム(LFP)への協力依頼 協議・決定事項: 計画されたプロモーション活動の実施、投資モニタリング結果の活用、投資環境改善優先課題のガイドライン案の外国商工団体への共有、につきアクションを取る旨長官より指示、並びに産業リンケージ形成プラットフォーム(LFP)への参加について了承。
第五回目 (2019年10月13日)	内容: プロジェクト中間時点での達成状況と今後の活動計画の説明 各活動の到達目標の協議 自動車産業政策の策定状況と関係機関への協力依頼(産業省) 協議・決定事項: 各活動の到達目標について協議のうえ了承。
BIDA 内進捗共有会議 (2020年10月27日)	内容: 各活動の進捗・達成状況・残り期間の活動計画の説明 コロナ禍における支援活動の実施方針と渡航予定の見通しの説明 PIC 開催に向けた検討依頼(含む、TAPP に沿った PIC 構成の見直し) 協議・決定事項: 日本向けウェビナーの開催時期、アフターケア・ワークショップの開催について了承、さらに、BIDA からのポストコロナ期を見据えた投資促進戦略の検討依頼につきプロジェクトチーム了解。
BIDA 内進捗共有会議 (2021年3月24日)	内容: 各活動の進捗・達成状況・残り期間の活動計画の説明 日本向けウェビナー(2021年2月)の結果とフィードバック ポストコロナ禍投資促進戦略の中間報告と協議 TAPP の承認を踏まえた PIC 及び PIU の見直し 協議・決定事項: ポストコロナ禍投資促進戦略の編成方針の同意、さらに、医療機器産業に関するリサーチの実施依頼につきプロジェクトチーム了解。
第六回目 (2021年12月9日) * TAPP が承認された後の PIC 会合としては一回目にあたる。	内容: TAPP 及びプロジェクト(コンポーネント1)の説明 各活動の進捗・達成状況、及び残り期間の活動計画の説明 協議・決定事項: 長官より潜在投資家に対するフォローアップの取り組みの定着化に対する関係部署への指示、さらに機能強化活動の成果とアウトプット(マニュアル等)の共有、プロジェクト完了後の発現・活用に向けた関係部署との会合開催の指示。

上記以外に、コンポーネント活動の成果とアウトプットの継続的発現及び活用に向けた、活動の振り返り会合(2022年1月27日)、及びドラフトファイナルレポート(とくに活動を通じた BIDA 向け提言)の説明会(2022年3月22日)が開催された。

## (2) PIU-1 の組成・活動

プロジェクト活動では、BIDA 側に主体的に計画～実行～モニタリングにあたってもらうこととした。そのため、PIC のもと BIDA の複数部署の職員が従事する活動の方向付け、組織内調整、進

抄管理及び推進にあたるプロジェクト実施ユニット（PIU）を組成した。プロジェクト活動の三つのアジェンダごとに C/P を配置してもらうべく、BIDA に要請した。

BIDA と協議の結果、i) PIU 自体は少数で組成する、ii) 活動の実施については個別にフォーカルポイントとなる担当部署ないし担当者を配置する、という方針が取られた。プロジェクト期間中、PIU メンバーは概ね以下のメンバーで構成された。全体調整を担当する Executive Member（EM）以外のメンバーは人事異動に伴い複数回の担当者交替が行われた（メンバーの職位は概ね固定）。

表 2.1.4 PIU メンバー(当初より TAPP 承認まで)

BIDA での職位	担当
Executive Member-1	全体調整、政策検討
Director (Registration & Incentives: R&I - Commercial)	全体調整支援、投資環境改善
Director (R&I - Local)又は(Research & Economic Observatory)	政策検討
Director (Marketing & Communication)又は(Investment Monitoring)	BIDA 機能強化・能力強化
Assistant Director (Programming/ IT)	BIDA 内調整

なお、TAPP の承認を受けて、PIU メンバーについても以下のとおり改編された。TAPP 承認前の PIU メンバーのうち、一名（活動調整支援を担当する Assistant Director）が TAPP 承認後も PIU メンバーにアサインされていたが、2021 年 2 月に人事異動となり別の職員と交替した。

表 2.1.5 PIU メンバー(TAPP 承認後)

職位（BIDA での職位）	担当
Project Director (Director)	全体監理・調整
Deputy Project Director (Deputy Director)	全体監理・調整補佐
Assistant Project Director (Assistant Director)	活動調整支援
Computer Operator (Same)	IT
Office Support Staff (Same)	文書管理

### (3) プロジェクトチーム（BIDA コンポーネント）

プロジェクト活動（BIDA コンポーネント）は、以下の日本人専門家とナショナルコンサルタント／スタッフから構成されたプロジェクトチームで支援を行った。

表 2.1.6 プロジェクトチーム(BIDA コンポーネント)のメンバー

	氏名	担当
日本人専門家	田中 秀和	ビジネス環境整備・投資促進グループリーダー 1
	坪郷 太郎	ビジネス環境整備・投資促進グループリーダー 2 / 産業競争力強化
	阿出川 廣信	投資誘致戦略 / ビジネス環境整備 1
	佐井 亮太	BIDA 組織運営 / 人材育成
	島田 貴志	ビジネス環境整備 2 / 広報 / 外資・国内企業間連携促進 1
ナショナルコンサルタント／スタッフ(短期傭上の者を除く)	Mr. Sabbir Hussain	Investment climate, Capacity building, Research
	Ms. Dilruba Hussain	Capacity building
	Ms. Sharmin Hossain	Policy Development, Research, Investment climate
	Mr. Fariaz Ahmed	Policy Development, Research, Capacity building
	Mr. Rashedul Islam	Capacity building
	Mr. Rabiul Mollah	Office secretary

## II.2.2 投資・ビジネス環境改善の支援

### (1) ねらいと進め方

プロジェクトチームは、BIDA が取り組む投資・ビジネス環境改善の支援を通じて、外資が直面する投資環境上の課題の改善を図り、ひいては BIDA の政策提言機能の強化にあたった。投資・ビジネス環境改善の支援は、大きく以下のプロセスで進められた。



図 2.2.1 投資・ビジネス環境改善支援の全体フロー

投資・ビジネス投資環境の全体レビューより始め、環境上の課題をまとめたレビューレポートを用意した。次いで、レビューにて指摘された課題より優先して改善を図る課題を BIDA に選定してもらったうえで、BIDA の改善策案の検討を支援した。

本支援ではとくに本邦製造業が直面する環境上の課題（日バ官民経済対話で改善要望が出されているもの）を中心に取上げた。投資環境上の課題には、BIDA 自身で改善を図りうる課題に加え、BIDA のみで解決できない課題もある。BIDA がその対応を求める場合は、プロジェクトチームは BIDA を通じて課題を所管する担当省庁へ提案のうえ、改善に向けた働きかけを行った。

### (2) 投資・ビジネス環境の全体レビュー

本支援を始めるにあたり、プロジェクトチームは、バングラデシュ国の投資・ビジネス環境の全体レビューより着手した。レビューレポートで抽出・整理される課題と提言案を BIDA へ共有・説明し、BIDA 職員に「本邦企業を含む外資企業が（特に製造業の観点から）バングラデシュの投資参入及び操業環境全般についてどのように認識しているか」について理解を深めてもらうことが、支援を進めるうえで重要と考えられた。

なお、投資ビジネス環境の改善に関しては、世銀グループによる Doing-business 評価が主として操業のし易さの観点から評価を行っているが、製造業による投資の観点からは操業段階における事業環境も重要であり、本支援ではかかる視点を特に重視した。

#### (i) レビューの観点

バングラデシュ政府の上位計画（特に第 7 次 5 年計画）において「輸出型部品産業の振興と組立型産業の投資誘致」が明示されている点を踏まえ、レビューでは、外国投資家、とりわけ外資製造業の観点から投資環境上の課題と制約の抽出整理にあたった。

外資製造業が投資・ビジネス環境に求める点は、進出段階の円滑な創業に加え、操業段階での安定性、収益性、予見性を担保しうる投資関連制度とインフラの整備・運用、投資事業に要するサービスとリソースの充実にある。レビューはとくに外資製造業の投資促進の観点で進めたが、製造業



の円滑な操業に不可欠なサービス業（物流など）の外資進出の投資環境の観点も含めた。

## (ii) レビューの対象と方法

レビューに際して以下の資料と情報源を対象として作業を進めた。文献資料のレビューに加え、本邦企業を中心とする外資企業への聴き取りを行い、企業が経験した課題事例の聴き取りを通じて、課題の背景や要因、問題点の内容を把握した。

### 投資・ビジネス環境のレビューの文献資料と情報源

- バングラデシュ国投資政策レビュー、UNCTAD(2013年)
- バングラデシュ国競争力強化のためのテーマ分析(貿易関連制度診断調査)、世界銀行(2016年)
- Doing-business 2018、世界銀行(2018年)
- 投資及びビジネスに関連する法律・実施細則、関係省庁が発出する規則、ガイドライン、ハンドブック、通達類
- 前 JICA 投資環境改善専門家の活動報告書
- ダッカ日本商工会(JCIAD)が指摘する投資・ビジネス環境上の課題(2017年10月時点)
- 日本機械輸出組合(JMCTI)が指摘する投資・ビジネス環境上の課題(2016年時点)
- 外国投資家商工会(FICCI)の規制改善に関する要望書(2015年同商工会年報より)
- 本邦並びに他国企業(BIDA登録済み企業)へのインタビュー

聴き取りは2017年10月から12月にかけて行い、ダッカ市内と近隣EPZに所在する企業を中心に計21の本邦企業及び団体を訪問した（内訳は以下）。輸出指向型企業に加え、国内市場向けに現地生産する（又は予定する）企業も含まれた。

表 2.2.1 投資・ビジネス環境に関する聴き取り先本邦企業

事業分野	訪問数	進出ステータス	訪問数
繊維・縫製	4社	現地法人(輸出指向型: EPZ内)	2社
皮革(靴)	1社	現地法人(輸出指向型: EPZ外)	3社
輸送機器(三輪自動車)	1社	現地法人(内需指向型、予定含む)	3社
食品	1社	現地法人(進出企業向けサービス)	5社
日用品	1社	支店(進出企業向けサービス)	1社
IT(ソフトウェア開発)	1社	駐在員事務所	5社
建設関連サービス	2社	その他(公的機関/商工会)	2団体
物流	2社		
商社	2社		
コンサルティング・会計・法律事務所	3社		
金融機関	1社		
公的機関及び日系商工会	2団体		

## (iii) 投資・ビジネス環境レビューの構成

レビューでは、投資・ビジネス環境を以下の大・小項目に分けて整理した。外国直接投資及び投資に関連する制度、投資に要するサービス及びリソース、インフラ（とくに物流関連）からなる大項目ごとに、レビュー対象の小項目を抽出した。

表 2.2.2 投資・ビジネス環境レビューの項目

大項目	小項目
外国直接投資、及び投資に関連する制度	外国投資の参入、外国投資の保護、外国為替管理: 対外借り入れと海外送金、税制、土地所有と登記、労務及び外国人雇用、投資優遇措置、貿易関連制度及び通関、貿易決済、非関税障壁・製品基準、会社設立・経営、環境クリアランス、知的所有権、仲裁・調停制度
投資に必要なサービス及びリソース	利用可能な用地、熟練労働者、ユティリティ・サービス(とくに電力とガス供給)、国内金融サービス、ロジスティック・サービス、サプライヤ(製造業向け部品)
物流関連インフラ	ダッカ～チッタゴン回廊に関する物流インフラ、空港貨物ターミナル、国境検査所

### (3) レビューレポートの作成と改善支援の候補課題の抽出

投資・ビジネス環境のレビューにより 40 余に亘る環境上の課題を抽出・整理した<sup>1</sup>。項目ごとに概要（外国直接投資、及び投資に関連する制度）ないし現況（投資に必要なサービス及びリソース、及び物流関連インフラ）を整理し、上述の文献と聴き取り調査より課題を洗い出した。次いで課題ごとに内容説明、本邦企業が直面した具体事例を示し、課題に対する提言案を提示した。

レビューレポートについて、PIU を中心とした BIDA 職員に配付のうえ、PIU や PIC 会合の場で説明を行った。BIDA 職員に「本邦企業を含む外資企業（特に製造業）がバングラデシュの投資参入及び操業環境全般についてどのように認識しているか」について理解を深めてもらうよう査読期間（2018 年 2～4 月）を設定した。ひいては BIDA として優先して改善に取り組むべき課題を検討するよう PIC 会合（2018 年 3 月）を通じて依頼した。

これを受けて BIDA は、レビューで指摘された課題から改善支援の対象となる候補課題のスクリーニングを行った。チームの提案に沿って、i) BIDA が所管又は大きく関係するもの、ii) 日バ官民経済対話で言及されているものは、網羅された。スクリーニングされた課題は、以下のとおり。

表 2.2.3 スクリーニングされた投資・ビジネス環境上の課題

項目	課題及び制約	担当省庁
外国為替管理: 対外借入れと送金	制限を受けずに海外送金できる項目の不明瞭さ	中銀
	<u>ロイヤリティ・技術関連報酬の国外送金に係るルール・手続きの簡素化と明確化(送金上限の存在、送金申請の煩雑さ、及び送金可能費目の不明瞭さ)</u>	中銀, BIDA, BEPZA
	<u>長期対外借入れの承認条件の厳重さと資本投資に限定された長期対外借入れの用途</u>	BIDA, BEPZA, 中銀
	<u>無利子の親子ローンに限定された運転資金用対外借入れ</u>	中銀
労務及び外国人雇用	<u>就労許可取得の完了に要する手続き(セキュリティクリアランス: 身元保証書の発行)の長期化</u>	BIDA, 内務省, NSI, SB
	就労許可の更新に関する条件の不明瞭さ	BIDA
	外国人雇用に伴う国内雇用義務(雇用比率規則)の遵守の難しさ(とくに設立当初において)	BIDA
投資優遇措置	制限的で厳重な一般投資家に対するタックスホリデー適用条件	財務省, NBR, (BIDA)
貿易関連制度及び通関	消費財に対する度重なる関税の改定と高額な関税	財務省, NBR, 商業省
	<u>保税倉庫ライセンスの限定的な付与と頻繁な更新義務</u>	NBR
	インボイス価格にもとづかない関税評価	NBR
貿易決済	<u>信用状取引のみに制限された輸入(貿易)決済手段</u>	商業省, 中銀
	資本・中間財のみに適用制限されたユーザンス	商業省, 中銀
	見返り信用状制度の限定的な付与	NBR
非関税障壁・製品規格	製品規格における(販売容量など)必要性の薄い基準の存在	産業省-基準検査機関
サプライヤ(製造業向け部品)	地場サプライヤ候補に関する情報と外資製造業による認知の不足	産業省, BIDA
空港貨物ターミナル	非課税・通関となる航空貨物の基準価額の低さ	NBR
その他	規制業種への外資参入条件の不明瞭さ	主務官庁, BIDA

<sup>1</sup> 別冊資料に投資・ビジネス環境のレビューレポートを掲載。

以下の課題はスクリーニングされたものの、改善提案がバングラデシュ政府によって既に実現されたことが活動中に判明したものの、これらについては提案事項が実行に移されるかモニタリングに努めるのが適当と思われる。		
税制	国内市場で販売する商品の販売価格事前登録制度の存在、とその柔軟性に欠ける登録方法 販売価格事前登録の柔軟性に欠ける登録方法 → 改訂付加価値税法(2019年発効)にて販売価格事前登録制度自体が廃止	NBR
会社設立・経営	増資に際する嚴重な要求事項(資本額が一定額を超えた場合の証券取引委員会による都度事前承認) → PSDPCC(2018年9月)にて、増資の度に事前承認が必要とされる資本額を大幅に上昇する旨決定	証券取引委員会

注: 下線を引いたものは日バ官民経済対話(及び傘下の投資環境改善作業部会)で言及されているもの。

レビューで抽出された諸課題から窺えるバングラデシュの投資環境課題の特徴を以下に纏める。

法・規則、ガイドラインの曖昧さと嚴重さ: バングラデシュにおいては、法・規則、ガイドラインなどの要領類自体は整備されているものの、記載内容に曖昧さを残す、又は嚴重に過ぎるケースが多々指摘される。かかる不明瞭さと嚴重さの双方とも、法及び会計コンプライアンスに留意する企業に都度の確認・交渉の必要を生じさせ、負担を増加させる。確認・交渉の際は前例がないと先へ進まないケースが多い。前例がなければ、当局はケースバイケースで対応するが、問題が根本より改善されないことが多い、と指摘されている。

国外リソースへのアクセス: 国外のリソース(資金、労働、財やサービス)へのアクセスに、規制や事前承認義務、さらに高関税といった制限的な制度が存在する。輸出指向型産業に対しては、免税(関税)、貿易決済手段の緩和、外貨(口座)の保有などを通じた配慮があるが、内需指向型産業には適用され難いのが現状である。内需指向型産業も輸出加工型同様に、国外のリソースを用いつつ事業を行うものであり、投資事業の操業においてかかる制限が故の困難や負担により直面している。

#### (4) 優先的に改善に取り組む課題の選定

優先的に改善に取り組む課題として、BIDAに以下の条件に合致するものを、上述のスクリーニングされた候補課題より抽出するよう依頼した(2018年3月)。

- BIDAが所管するか主導で改善を図りうる課題
- 日バ官民経済対話や傘下の投資促進作業部会で改善を要望されている課題
- BIDA(外国投資受付部署)が頻繁に受けた問い合わせやクレームに関係する課題
- 比較的短期で改善を図りうる課題

BIDA側からは、最終的に以下の3テーマが優先課題として抽出された。

#### ロイヤリティ・技術関連報酬の海外送金制度

本件は、上述のスクリーニングされた投資・ビジネス環境課題のうち外国為替管理: 対外借入れと送金に関係し、「ロイヤリティ・技術関連報酬の国外送金に係るルール・手続きの簡素化と明確化」に対処するものである。

首相府が主導する民間セクター振興政策調整委員会(PSDPCC)より簡素・明確化を指摘されていた課題であり、BIDAは対案を提示する必要があるため、周辺国類似制度の比較調査とファイナディングの整理支援がPIUの場で要請された(2018年4月)。同課題は第三回日バ官民経済対話においても簡素化を指摘されていた。

## 外国人就労許可制度

本件は、上述のスクリーニングされた投資・ビジネス環境課題のうち労務及び外国人雇用に関係し、「就労許可取得の完了に要する手続き（セキュリティクリアランス：身元保証書の発行）の長期化、及び外国人雇用に伴う国内雇用義務（雇用比率規則）の遵守の難しさ」に対処するものである。

BIDA では本制度に関するガイドラインを見直す予定であったところ、プロジェクトチームに優先課題として扱うよう要請された（2018年7月）。同時に、本制度は日系を含む外資企業から指摘されており、同制度に関連するセキュリティクリアランスの遅れについては第三回日バ官民経済対話でも指摘されていた。

## プロジェクト事務所設置制度

本制度の導入<sup>2</sup>について、類似した制度が存在するアジア諸国の検索と該当制度の調査が PIU の場で要請された（2018年7月）。これも官民経済対話で同制度の導入を要望されており、日本側としても関心の高いテーマであった。BIDA では外国人就労許可制度のガイドラインの改訂に際し、プロジェクト事務所設置制度の導入について追記する方針にあった。

### (5) 優先課題に対する改善策の検討支援

プロジェクトチームでは、BIDA による改善策策定を支援する立場から、各課題の背景と内容を改めて整理のうえ改善策の検討・提案に着手した。具体的には、1) 周辺国の類似制度の情報収集と比較整理、2) グッドプラクティスの検索、そして 3) ガイドライン案へのインプットといった作業を技術協力として実施した。

各優先課題の背景、改善に向けた取り組みの経緯と現況、実施したチームの支援やインプットは以下のとおりである。

#### (i) ロイヤルティ・技術関連報酬料の海外送金制度

所管官庁: BIDA、中銀	
課題の背景	外資からの要望を受け、民間セクター振興政策調整委員会(PSDPCC)の場で当該制度の簡素・明確化が指示された(2017年8月)。本邦企業からも、同制度は技術ライセンス・ノウハウ・指導の提供を多く伴う製造業投資の阻害要因になるとの趣旨で、制度運用の見直しについて協議を重ねていたところ、2017年11月の日バ官民経済対話にて「送金上限値の撤廃」を指摘するに至った。欧バ・ビジネス環境対話においても同様である。
課題の協議体 改善策の承認者	PSDPCC 下の作業部会(BIDA、首相府、中銀、NBR、商業省、BUILD) 首相府首席次官(Principal Secretary)
改善取り組みの経緯と現況	BIDA より、周辺国は同様の課題をどのように対処しているか情報を整理したいとの意見が出され、周辺国の類似制度の比較整理を依頼された(2018年4月)。要望を受けプロジェクトチームは、アジアより8ヶ国の制度比較をまとめた調査結果をBIDAの担当者に提示(2018年7月)。次いで、簡素化を視野に BEPZA での扱い、ベトナムやマレーシア(過去)の制度(ロイヤルティ／技術ライセンス・指導契約内容の事前承認ないし登録を要するが、承認・登録後の外貨送金に上限値は設定せず制限なし、とする)を参考としたチーム提案をインプット(2018年9月)。BIDA より、PSDPCC や欧バ・ビジネス環境対話(2018年9月)の際、チームの周辺国制度比較調査やインプットを紹介した旨、EU 側より「政府機関の介入は控え、外為取扱銀行(ADs)に運用を委ねる方向で検討するよう」要請があった旨、説明があった(2018年10月)。他方、中銀は ADs の能力を鑑み慎重な姿勢にある。送金上限値の撤廃を伴う大幅な簡素化は難しく、上

<sup>2</sup> 本件は公共工事のコントラクター等が直面する課題であり、投資に直接関係したものではないため投資環境レビューで抽出した課題には網羅されていない。他方、プロジェクト当初より BIDA は多数のコントラクターからの問い合わせに苦慮していた。BIDA から支援の要望が越されたこと、さらに上述の外国人就労許可制度のガイドライン改訂に併せて本制度の導入に取り組むとの方針であったため、優先課題として応えることとした。

	<p>限値の設定を維持しつつ一部外資や国内企業による利益移転を意図した同制度の援用防止を、バングラデシュ政府として考慮せざるを得ない状況にある。</p> <p>BIDA は 2019 年 2 月に改訂ガイドラインをドラフト、内容について関係省庁や商工団体から意見を聴取するため会合を重ねる旨、説明があった。送金対象の種別(ロイヤルティ、フランチャイズ料、技術ライセンス・ノウハウ料、技術支援料)ごとに送金申請の要領・ルールを規定(現行は、種別に関わらず要領・ルールは共通)のうえ、いずれの場合も BIDA の事前承認を必要とする一方、年当たり 25,000 ドルまでの送金は種別に関わらず BIDA の事前承認は不要(予め BIDA より送金の根拠となる契約や協定の内容確認を得ておく必要が残る)とする内容でガイドラインをドラフトした。</p> <p>BIDA は 2019 年 2 月に最初の関係機関会合を開催したが、民間は BUILD、国内商工会、外国投資家商工会(FICCI)のみ呼ばれていたため、同課題を指摘してきた EU、米国、日本を含む外国商工会の意見を聴取するようチームより助言。2019 年 3 月 19 日に官民経済対話下の投資環境改善 WG が開催され、改訂状況の説明がなされた(改訂ドラフトの共有はなし)。さらに同年 5~6 月にかけて EU と米国の商工会に説明機会が設けられた。両商工会からは BIDA に再度の説明会又はパブリックコメントの機会を依頼された。</p> <p>並行して BIDA 内で 2019 年 8~12 月にかけて長官・理事は改訂ガイドラインのレビューを行い、フランチャイズ料など一部用語の定義について再確認のコメントが出された。担当者によりコメントへの対応の後、同年末に最終案を用意するに至った。</p> <p>BIDA は改訂ガイドライン最終案を当初は 2020 年 2 月開催の BIDA 諮問委員会(Board meeting)の場で首相府に提示のうえ承認伺いを立てる予定にあったが、同委員会は延期となった。直後に拡大したコロナ禍の影響を受け、諮問委員会は 2020 年 8 月に入りようやく開催に至り、最終案は提示された。同委員会では「最終案については改めて中銀のレビューを受けるよう」首相府よりコメントが出された。</p> <p>中銀のレビュー結果を得た後、改訂ガイドラインは改めて最終化され、2021 年 2 月に首相府に提出、承認され、次いで官報にて公表された。完全な規制緩和には至らなかったが(前年度売上高の 6%=送金上限値の設定は継続)、送金対象となる報酬の明確化、手続きの簡素化(報酬の根拠となる契約・協定書を事前登録することで、年間送金額が上限値の範囲であれば、送金都度の事前承認を要せずに、送金を複数回に亘り可能)が図られる内容となった。</p>
<p>実施した支援及び インプット</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 周辺国(アジア 8 ヶ国)の類似制度の比較調査とファインディングの提示</li> <li>- ロイヤルティ/技術ライセンス・ノウハウ・指導契約内容の事前承認制度の調査</li> <li>- 改訂ガイドラインのインプット提案</li> </ul>

(ii) 外国人就労許可制度

<p><b>担当省庁: BIDA、関連省庁: 内務省/National Security Intelligence/Security Branch</b></p>	
<p>課題の背景</p>	<p>日系を含む外資企業から、外国人就労許可制度に対する指摘がいくつか BIDA に寄せられていた。このうち、セキュリティクリアランスの遅れは、官民経済対話でも指摘された。</p> <p>BIDA は同制度に関するガイドラインを更新する予定にあり、問題点の抽出・整理を始めていたところ、優先課題としてプロジェクトチームにかかる作業の支援を要請するに至った。</p>
<p>課題の協議体 改善策の承認者</p>	<p>BIDA が定期で開催する省庁間会合(内務省、産業省、外務省、NBR、中銀、BEPZA) 首相府首席次官(Principal Secretary)</p>
<p>改善取り組みの経緯と現況</p>	<p>依頼を受けてプロジェクトチームは、日系商工会が指摘してきた同制度の問題点を改めて分析のうえ、既存のガイドラインのレビューと BIDA の実運用の状況の整理を行った。</p> <p>同制度が抱える課題は、大きく i)既存のガイドラインと実運用の乖離(特に、セキュリティクリアランスの実施が遅れ、期限内に実行されない場合の扱い)、ii)基準を超え特例として許可を仰ぐ際の手順(現地/外国人雇用比率規定を超える際の申請手順について)の明示(ないし例示)の必要に整理された。</p> <p>セキュリティクリアランスの遅れ(内務省担当部署の職員不足が根本)については、これが未実施の場合外国人就労許可の更新に支障を来すため問題となる。BIDA は頻出するこの問題に対処するため、実運用ベースでセキュリティクリアランスが所定期限内になされずとも、内務省に断りを入れたうえ就労許可の更新を認めてきた経緯がある。この度のガイドラインの改訂で、セキュリティクリアランスの遅延で混乱する申請者が出ないよう、かかる実運用の記載を含め改訂ガイドラインのチーム案を提示した。</p> <p>BIDA より 2019 年 2 月に、現行の外国人就労許可に関するハンドブックの改訂をドラフト、内容</p>

	<p>について関係省庁や商工団体から意見を聴取するため会合を重ねる旨、説明があった。なお、セキュリティクリアランスの遅延に対する実運用については「内務省の公式な了解を得ず BIDA のリスクで対処しているもので、改訂案に踏み込んで記載することは難しい」との見解であった。</p> <p>チームより、セキュリティクリアランスの遅れを指摘してきた日本を含む外国商工会の意見を聴取するよう助言。2019年3月19日に投資環境改善WGが開催され、改訂状況の説明がなされた。同年5～6月にかけてEUや米国商工会相手に説明機会が設けられた。</p> <p>同ハンドブック改訂案は、2019年10月時点でBIDA内部のレビューを終え、関係省庁からの意見聴取が進められていたが、特段の指摘はない状況にあった。但し、改訂案は同じく改訂が進められていた査証政策(Visa Policy)の内容と整合をはかり、その発効(2020年7月)に併せ最終案を調整する必要があったため、最終案の用意に時間を要した。</p> <p>2020年11月時点で最終案は用意されていた。この時点での最終案では、先述の課題であるセキュリティクリアランスが期限内に実行されない場合の扱い、及び現地/外国人雇用比率規定を超える際の申請手順、については記載される予定にある。</p> <p>しかしながら、BIDA長官の意向により再度商工会団体やバングラデシュ国際調停センターのコメントを得るよう指示がなされた。尋ね先機関からのコメントを回収するのに時間を要し、2021年9月になってコメント回収を打ち切った。プロジェクト完了時点で回収されたコメントの対応作業が続いており、BIDAとしては短期に最終化を図り首相府に提示する予定にある。</p>
<p>実施した支援及び インプット</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 周辺国(アジア8ヶ国)の類似制度の比較調査とファインディングの整理</li> <li>- 日系商工会が指摘してきた問題点についてガイドラインの記載内容のレビュー並びに BIDA の実運用の状況の整理</li> </ul>

### (iii) プロジェクト事務所登録制度の導入

<p><b>担当省庁: BIDA</b></p>	
<p>課題の背景</p>	<p>外国コントラクターが工事に必要な業務運営を遂行するには、BIDAでの支店登録(又は商業登記所での現地法人設立)が適切、とされている。支店ないし法人格を取得しなければ現地で収益を伴う業務を行えず、銀行口座を開設することも出来ない。</p> <p>しかし、工事契約の履行を目的とするコントラクターにとって支店設置は負担の小さくない選択肢である一方、支店は工事契約を行う際に一般的な共同企業体(JV)の形態を認めないため、工事契約の遂行を確かとする手段が事実上ないのが現状である。本邦建設業や商社が中心になって、支店(又は現法)とは別にプロジェクト事務所ステータスの導入をBIDAに要請した。</p>
<p>課題の協議体 改善策の承認者</p>	<p>BIDAが定期で開催する省庁間会合(内務省、産業省、外務省、NBR、中銀、BEPZA) 首相府首席次官(Principal Secretary)</p>
<p>改善取り組みの経緯と現況</p>	<p>BIDAより、アセアン諸国で類似した制度の有無とその概要について調査を依頼されるに至った(2018年7月)。類似制度の概要調査は、インド、ベトナム、インドネシア、スリランカに関し実施した(他周辺国では、類似制度が既に廃止されているか見当たらない)。BIDAに対し、類似制度の概要調査の結果を提示。制度導入の際は i) 工事代金受領の点から支店格とする、ii) JV名義での事務所設置を可能とする、iii) 事務所の設置者には現地口座の開設、工事代金と仮払金双方での運営経費の支弁、外国人従事者への工事ニーズに沿った就労許可、工事完了後の残金の本国送金、を保証することが望ましい、旨併せて進言。</p> <p>BIDAより2019年2月に、現行の「支店・駐在員事務所登録に関するハンドブック」に追記する形でプロジェクト事務所登録制度の導入を提案、関係省庁に提示のうえ意見聴取を重ねる予定の旨説明があった。同年3月に投資環境改善WGが開催され、改訂状況の説明がなされた。</p> <p>同ハンドブック改訂案は、2019年10月時点でBIDA長官を含む内部のレビューを終え、関係省庁からの意見聴取が進められた。次いで2020年3月に同改訂案(ベンガル語)がプロジェクトチーム宛共有され、英訳のうえ日本ダッカ商工会(プロジェクト部会)を通じて当地で工事契約に従事するコントラクターよりコメントを聴取した。寄せられたコメントは疑問点と要望に大別され、JV名義での事務所設置の可能性、査証・外国人就労、送金、税金についてであった。</p> <p>コメントをBIDAに書面で伝達のうえ2020年6月に確認と要望提示の機会を設けた。とくに、JV名義での事務所設置の可能性、外国人就労の際の手続き、送金についての疑問点はコントラクターの想定に沿った内容で確認され、要望も反映される方向で確認された。</p> <p>2020年11月時点で最終案は用意されている。しかし、本ガイドラインは上記の「外国人就労許可制度」に係る改訂ガイドラインに追記されるところ、この最終化を待つ必要があり、最終承認が遅れている。BIDAとしては短期に最終化を図り首相府に提示する予定にある。</p>

実施した支援及び インプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>- インド、ベトナム、インドネシア、スリランカの類似制度の概要調査</li> <li>- プロジェクト事務所に保証されるべき事項(資金管理面)の整理</li> <li>- 改訂ハンドブック案に対する本邦コントラクターのコメント整理、疑問点・要望の伝達・協議</li> </ul>
-------------------	--

## (6) 投資環境の改善サイクルの定着支援

### (i) ねらいと進め方

投資環境の改善に継続的に取り組むためには、投資環境レビューを定期的に行い、改善を図るべき課題のリストを更新していくことが望まれる。プロジェクトでは期間中、投資モニタリング（後述）の協力を実施しており、今後は BIDA が投資モニタリングのチャネルを活用し、投資家が直面する問題を吸い上げ→改善に取り組む課題を絞り込み→改善策案の検討・提案へと展開する改善サイクルを組織に定着するよう協力に取り組んだ。

### (ii) 投資モニタリングで明らかになった課題と改善策の検討支援

投資モニタリングの結果、営業許可証、輸入登録証（IRC）、外国人就労許可に関連するセキュリティクリアランス、環境クリアランスの取得に比較的多数の投資家が困難を来していることが確認された。この結果を受け、まずは IRC 取得の迅速化を事例として扱う旨第四回 PIC にて合意した。IRC は商業省輸出入管理事務所（CCI&E）が所管する許認可であり、BIDA は申請を受けて CCI&E へ推薦状（必要書類の一つ）を発出する立場に留まるが、日系商工会でも IRC の迅速な承認～発出が要望されていた。

プロジェクトチームでは 2019 年 10 月より、同課題を指摘した投資家へ指摘の背景や要望について聴き取りを行い、BIDA 宛ての改善案検討レポート<sup>3</sup>を 2020 年 2 月に取り纏め、提示した。

これを受けて、BIDA はオンライン・ワンストップ・サービス（OSS）の整備に際し、IRC の発行・変更申請を優先的に取り組むこととした。次いで、所管機関である CCI&E が用意する申請ポータルとの接続に必要なインターフェイスが準備され、2020 年中に IRC の申請手続きがオンライン OSS 上で可能となった。

## (7) 日バ官民経済対話での指摘課題のフォローアップ支援

### (i) 日バ官民経済対話での指摘課題と課題に対する取り組み支援

プロジェクトの期間中においては、2017 年 10 月に第三回目の経済対話が東京で開催された。その際にバングラデシュ政府側に検討が要請された投資環境課題として、以下が指摘されていた。

- ロイヤルティ・技術関連支援料の海外送金制度の改善（簡素化）
- 外国人就労許可制度とこれに伴うセキュリティクリアランスの改善
- OSS の適切な運用と関係する省庁との調整

このうち、ロイヤルティ・技術関連支援料の海外送金制度、外国人就労許可制度については、優先課題として改善（ガイドラインの改訂）に向けた支援を行ってきたことは、既述のとおりである。

次いで、第四回日バ官民経済対話（2019 年 7 月）で指摘された投資環境課題について、JICA 並びに JETRO ダッカ事務所との相談のうえ、日本側によるフォローアップを支援する趣旨で、i) 類似する制度や改善に向けた取り組みの周辺国との比較分析、並びに ii) 改善に向けたバングラデシュ側への対案整理にあたった（2019 年 10 月より）。同官民経済対話で指摘された課題は、外為管

<sup>3</sup> 別冊資料に IRC 制度の改善検討用レポートを掲載。

理、税制・通関に関係し、中銀やNBRが所管するものが多くを占め、以下の課題が指摘された。

- 海外送金や海外借入に関する課題（ロイヤルティ・技術関連報酬の海外送金、支店による海外送金、輸入決済手段、事業資金の海外借入）の改善
- 税金・関税の予見性と見直しの際の透明性確保、査税・通関のガバナンス、保税免許制度の改善
- 外国人就労許可・関連制度、空港での入国審査、空港・港湾施設／システムの改善、輸出加工区における賃金決定、自動二輪車の登録料、模倣品対策
- プロジェクト事務所の運用

上記の課題について既に改善支援を着手したものを除き、周辺国との比較から浮かぶバングラデシュ側の問題点（ルールや手続き上厳重に過ぎる点、他国では許容・緩和されている点、取り組みが不足している点）を整理のうえ、JETRO ダッカ事務所や日系商工会との相談を踏まえ改善に向けたバングラデシュ政府への対案を提案した<sup>4</sup>（2019年12月）。指摘課題の周辺国との比較結果と対案は、日本国大使（2019年12月）、JETRO 事務所（2020年2月）に説明のうえ共有した。

## (ii) 日バ官民経済対話（第四回）での指摘課題に対する改善案の展開

次回の官民経済対話に備え、BIDAによるイニシャティブ期待の点から、上記の周辺国比較と対案についてBIDA長官へ説明した（2020年2月）。その後、コロナ禍の発生に伴い、日本政府によるサプライチェーン強靱化助成事業のニュースがバングラデシュ政府に接頭したことを受け、BIDA長官より「本邦企業の第三国からの工場移転を促進する方策」の提案が依頼された（2020年5月）。プロジェクトチームはこれを好機と捉え、官民経済対話で指摘された環境課題への改善対案を改めて提案した。

提案の後、BIDA長官はコロナ禍の投資促進を検討・実施するための対策チームを設置した（2020年6月）。並行して、JETRO事務所はプロジェクトチームの検討結果も参照のうえ、とくに外国為替管理や貿易決済上の課題について所管する中銀へ周辺国との比較や対案を説明、ひいては改善への働きかけを進めた。

## (iii) 改善案のポストコロナ投資促進戦略への反映

コロナ以前は、投資環境改善課題のうち、BIDA以外の省庁が所管する課題へのBIDAによる取り組みは限定的であった。しかし、2020年10月に入り、BIDA長官より、「ポストコロナを見据えたバングラデシュの投資促進戦略」の検討についてプロジェクトチームに打診が越された。

チームは要請を受け、同戦略の検討を2021年1月より着手し、コロナ禍が継続するなかビジネスとくに貿易活動への影響が深刻化している課題について、その改善策を提言として取り込んだ。海外送金や海外借入に関する課題のうち、輸入決済手段の緩和（電信振込の容認）、事業（長期）資金の海外借入制度の緩和又は簡素化、通関のガバナンス改善がこれに該当した。

プロジェクトチームは、これらの提言も盛り込んだポストコロナ投資促進戦略（後節にて詳述）を2021年7月に策定し、同年8月にBIDAのコロナ禍投資促進対策チームに対して、次いで同年10月に関係諸機関や商工団体に発表した。その後、BIDA対策チームとの優先提言の選定を踏まえ、以下の投資環境課題を優先課題として採り上げ、改善策の詳細検討を行うこととなった。

- 事業（長期）資金の海外借入制度の緩和又は簡素化
- 輸入決済手段の緩和（電信振込の容認）

<sup>4</sup> 別冊資料に第四回官民経済対話指摘課題の対案と周辺国類似制度・規則との比較分析結果を掲載。



#### (iv) 改善案の詳細検討と所管官庁への働きかけ

プロジェクトチームは両課題に対する改善案の詳細検討にあたり、周辺国類似制度や規則との比較分析を更新のうえ、具体的な改善案に纏め BIDA 対策チームに提示した<sup>5</sup>。2021 年 12 月に BIDA 対策チームに対して提案書の説明を行い、両課題を所管する中央銀行及び商業省への働きかけに向けた方針を協議した。

課題のうち事業（長期）資金の海外借入制度の緩和又は簡素化については、BIDA もコロナ禍の蔓延以降制度の改善の必要性を認識していた。長期資金の海外借入の際の現行ルールでは事前承認に加え作成に負担の伴う書類の提出が多数求められ、特に親・関連会社より資金を借り入れるケースでも負担が大きい。結果、長期資金の借入申請の件数が極めて低位に推移しており、投資促進ひいては産業多様化の妨げとなっている、と認識されている。少なくとも親・関連会社からの借入（ないし優先セクターの投資事業）については、現行の提出書類の軽減、又は事後報告の容認を趣旨とした提案書を提示した。

課題のうち商業省が所管する輸入決済手段の緩和（電信振込の容認）に関しては、現行の決済手段（信用状取引）のデメリットを整理のうえ、親子・関連会社間の輸入決済については取引額を問わず全面的に電信振込を認めるよう提言している。BIDA は両課題とともに所管機関である中央銀行及び商業省との内々の協議を始めている。

#### (8) 達成された成果

「外資製造業による直接投資の円滑かつ予見性の高い操業の妨げとなる投資環境課題の改善を以下を通じて図る」ことを目標として活動を展開してきたところ、達成状況を以下に述べる。

##### (i) 優先投資環境課題の改善

プロジェクト完了時点の優先三課題の改善（ガイドラインの改訂・作成）状況は、以下のとおりであった。これらのうち、ロイヤルティ・技術関連報酬の海外送金制度に係る改訂ガイドラインが最終承認に至り、官報にて公示された<sup>6</sup>。他二つの課題については、短期での最終承認が見込まれている。

ロイヤルティ・技術関連報酬の海外送金制度	2021 年 2 月に改訂ガイドラインは最終承認（首相府）、次いで官報にて公示済み。改訂制度での運用も開始されている。
外国人就労許可制度	短期間に改訂ガイドラインの最終承認（首相府）の見込み、残り作業は以下； - 商工会団体／Bangladesh International Labour Centre からのコメントへの対応 - 首相府への提示
プロジェクト事務所登録制度	短期間に改訂ガイドラインの最終承認（首相府）の見込み、残り作業は以下； - 首相府への提示 * 本ガイドラインは上記の「外国人就労許可制度」のガイドラインに追記されるため、これに併せて最終化される。

なお、上記の優先課題はいずれも官民経済対話（第三回）で指摘されていた投資環境課題である。

##### (ii) 官民経済対話で指摘された投資環境課題の改善

三つの優先課題に加え、第四回官民経済対話を通じて改善を要望された課題のうち、外国為替管理（海外送金、海外借入）と貿易決済に係る以下について BIDA のイニシアティブにより改

<sup>5</sup> 別冊資料に両課題に対する改善提案書（案）を掲載。

<sup>6</sup> 別冊資料にロイヤルティ・技術関連報酬の海外送金制度に係る改訂ガイドラインを掲載。

善に向けた取り組みが着手された。プロジェクトチームの協力のもと改善提案が用意されたうえ、所管機関への働きかけが始められた。

- 事業（長期）資金の海外借入制度の緩和又は簡素化
- 輸入決済手段の緩和（電信振込の容認）

BIDA 及びプロジェクトチームの提案内容に沿ったプロジェクト期間中の改善は難しいものの、BIDA が主体的に関係機関へ働きかけを行い、協議を進めている点で評価に値する。

### (iii) 投資環境の改善サイクルの定着

改善サイクルの定着に向けて、投資モニタリングを通じて多くの既存投資家が指摘した輸入登録証（IRC）取得の迅速化をケースに取り組みを試し、IRC 申請・取得手続きの早期のオンライン化という成果に至った。改善サイクルの定着には、BIDA の投資モニタリング局による環境課題の抽出～検討課題の提示、アフターケア局及び課題関係部署による改善案の検討、次いで改善案の担当理事／長官への報告～BIDA 担当部署への実行指示又は政策提言局を通じた所管省庁への提示と、BIDA 組織内の連携を要する。

プロジェクト完了までにかかる改善サイクルを反復する予定であったものの、コロナ禍による現地渡航制限もあり、このように複数部署の連携を調整のうえ取り組みを推進するのは困難であった。改善サイクルのうち投資家が直面する問題を抽出する投資モニタリングは既に定着が図られているものの、モニタリングから提示される課題に対するアフターケア局などによる改善策検討の経験・ノウハウの蓄積がまだ必要である<sup>7</sup>。

## II.2.3 BIDA の機能強化及び投資促進サービスの能力強化

### (1) ねらいと進め方

機能強化支援を通じて BIDA が投資促進機関（IPA）として投資促進・円滑化において能動的な役割とサービスを果たすことを目指した。機能強化策の検討にあたって、BIDA の現状分析とベンチマーク（IPA の優良事例）とのギャップ分析からなるキャパシティ・アセスメントを行い、IPA に望まれる機能ごとに、強化（果たされていない機能については導入）のための方策を提示した。これら方策を「機能強化に向けたアクションプラン」に纏め、BIDA が優先して強化（又は導入）にあたるべき機能を選んだうえ、その実施を支援した。

### (2) キャパシティ・アセスメント

BIDA が実施する機能やサービスは、2016 年制定の BIDA 法に規定され、大きく投資促進（情報提供、プロモーション活動）、投資円滑化（投資相談、許認可取得支援、投資モニタリング、アフターケア）及び政策提言、に分類される。機能強化策を検討するにあたり、BIDA の機能やサービスに関する現状把握と課題抽出を行った。さらに、BIDA の現況を他国の IPA の優良事例と照らし合わせ、ギャップと課題を抽出した。キャパシティ・アセスメント<sup>8</sup>は 2017 年 10 月から翌年 2 月にかけて行い、その結果明らかになった BIDA が抱えていた課題は以下のとおりであった。

<sup>7</sup> プロジェクトは、後述する BIDA 機能強化のなかでアフターケア機能の導入を支援しており、投資家が直面する問題に対するトラブルシューティングの取り組みを行った。

<sup>8</sup> 別冊資料にキャパシティ・アセスメント・レポートを掲載。

IPA に望まれる機能	BIDA の課題(活動開始前)
マーケティング／情報提供	主な産業セクターに関するリサーチが実施できていない、投資家への情報提供できていない、という悩みを抱えていた。セクターの紹介資料は、外注にて作成されたものも含め 16 のセクターについて用意されていたが、内容の一層の改良が必要であった。
投資プロモーション活動	他国の政府や関連機関からの招待をもとに、プロモーション・イベントに参加ケースが多い。頻度は少ないものの外国での投資プロモーション活動を主催した経験はあるが、職員の異動により組織的なイベント主催のノウハウや知見が蓄積されていない。
投資相談(コンサルテーション)	現状は、投資家から寄せられる問合せに応えるに留まっていた。課題は、バングラデシュに関心を示す企業に対し BIDA から働きかけを行うことであり、そのためには知り得た潜在投資家(イベントの参加者や問合せを越した企業)の情報の蓄積管理が必要であった。
投資認可(事業登録)	外資企業への聴き取りから、他の機能と比べ課題は少ない。しかし、改善する点もあった。職員による事業登録の手続きに関する説明内容に一貫性を担保する必要があった。
関連許認可手続きのファシリテーション	投資関連手続きの迅速・簡素化を目的としたオンライン OSS の整備が進められていた。BIDA は他機関が所管する許認可手続きを投資家が円滑に進められるよう支援を行う役割も担う。しかし、所管機関に対する BIDA の働きかけは必ずしも効果的ではない。
投資モニタリング及びアフターケア	投資モニタリングが機能しなければ、アフターケアの提供は難しい。モニタリング機能については担当部署が設置されていたが、取り組みが開始されたばかりであった。このため、BIDA で登録した投資事業が実行されているか把握できていなかった。

### (3) BIDA 機能強化に向けたアクションプランの策定

#### (i) アクションプランの策定

IPA に望まれる機能について、強化又は導入のための方策を検討のうえアクションプラン（第一版）に纏めた（2018 年 2 月）。同プランは、各機能の定義と目指すべき姿、強化又は導入策、期待する成果、実施方法で構成した。また、同プランの策定にあたっては、外部（とくに外国投資家）の要望や期待、他ドナーの動向、さらに BIDA 側の要望（他国 IPA から学んだ関心の強い取り組み）や制約（とくに要員不足、組織体制の未整備への配慮）を勘案した。

対象とした機能は、①情報提供、②マーケティング、③投資プロモーション、④コンサルテーション、⑤投資認可（登録）、⑥投資関連手続きのファシリテーション／OSS、⑦投資モニタリング、⑧アフターケアと IPA として果たすべき機能を網羅した。ハンズオン型指導を中心に、研修、ワークショップ、必要に応じたプロジェクトチームによるデモンストレーションの組み合わせによる能力強化を図りながら、機能強化又は導入のための活動の実施・展開を支援することとした。

アクションプランは第二回の PIC（2018 年 3 月）にて説明のうえコメントを依頼した。その後、BIDA の PIU からのフィードバックを受けて第一版（2018 年 4 月）として最終化<sup>9</sup>した。

#### (ii) 優先的に取り組む機能の選定

BIDA が担うべき機能は多岐に亘るため、優先的に強化又は導入に取り組む機能を選定することとした。については支援優先機能の選定を第三回の PIC（2018 年 7 月）にて依頼した。しかし、選定について明確な回答が得られないまま時間が経過したため<sup>10</sup>、チームより提案する形をとった。

<sup>9</sup> 別冊資料に機能強化アクションプランを掲載。同プランは 2019 年 8 月、2020 年 10 月に進捗を反映のうえ見直しした。

<sup>10</sup> 背景には、本プロジェクトの開始時点で、世界銀行グループ（国際金融公社: IFC）の技術協力プロジェクトである Bangladesh Investment Climate Facility-II (BICF-II) の支援にて、BIDA の中期戦略（the Mid-term Strategic Roadmap）案が用意されていたことが挙げられる。中期戦略案には、BIDA が果たすべき機能やサービスの強化・導入に向けたアクションプラン案が用意されていたものの、BICF-II でアクションプラン案の実施支援をどこまで網羅するか不透明だったため、本プロジェクトでの優先機能や取り組みを整理するのに時間を要した面があった。

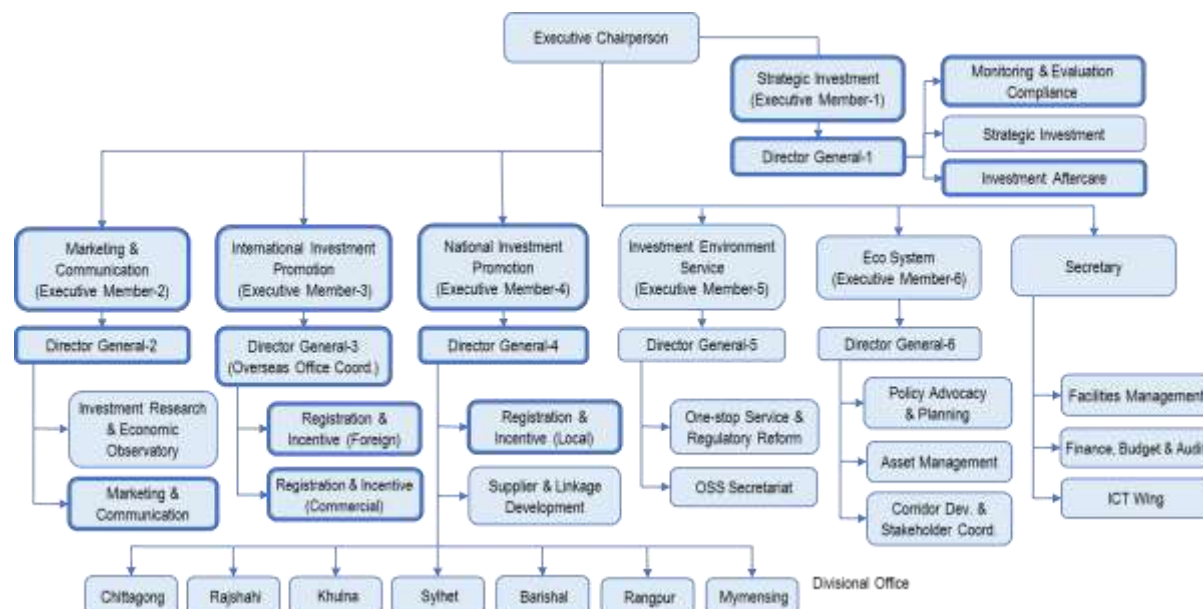
チームより、投資登録の前段階の機能では「投資プロモーション活動」機能、併せて後段階の機能より「投資モニタリング」機能を優先して扱う旨、BIDA に提案した。投資プロモーション活動は、潜在投資家とのコンタクトを得るための取り組みである。可能性のある投資家の発掘、次いで投資相談から進出支援へ展開させていくために優先すべき機能と考えた。投資モニタリングは、登録投資事業の実態把握に不可欠であり、不十分なままではアフターケア、投資環境改善を含む政策提言へ展開しない。

これら両機能の強化又は導入に優先して取り組む旨、BIDA の了承を得た（2018年10月）。さらに、「情報提供」機能のうち PR 媒体や出版物の作成支援、「投資相談」機能において重要なツールとなる投資に関する FAQs の作成にもあたることとした。次いで、BIDA 長官より機能ごとにフォーカルポイント（担当部署）が任命された（2018年10月）。アクションプランが対象とする機能ごとに、以下の部署が指名された。

表 2.3.1 機能強化対象の機能とフォーカルポイント（担当部署）

機能	担当部署
マーケティング・情報提供	マーケティング・コミュニケーション局(当初より名称変更)
投資プロモーション活動	外国投資／内国投資／支店・駐在員事務所登録・インセンティブ局(当初)からマーケティング・コミュニケーション局へ変更
投資相談(コンサルテーション)	外国投資／内国投資／支店・駐在員事務所登録・インセンティブ局
投資認可(事業登録)	同上
投資モニタリング	モニタリング・評価局
アフターケア	アフターケア局

BIDA では設立後二年間を経てようやく BIDA 法に沿った組織改編が着手され、2018年12月に入り下図のとおり改編されるに至った。この際に、アフターケアや戦略的投資事業をフォローする部署が新設されている。



注: 太枠で囲んだものは、プロジェクトにおいて BIDA 機能強化活動に関係したポジション及び部署

図 2.3.1 BIDA の組織体制(現在)

なお、現行組織でのポスト数は 392 に上るものの、2021 年末時点で実際に職員が配置されているのは約 200 に留まっている。合併した両機関の採用規則の統合が解決していないため、職員の独

自採用ができない状況が続いている。結果として、BIDA が独自に採用のうえ永く配属が可能な（長きにわたり投資促進サービスの実務経験を積める）職員のポストに空席が多く残っている。

### (iii) プロジェクト期間中の支援対象機能の追加

優先機能の強化・導入に向けた支援活動は 2018 年後半（投資モニタリング機能については先行支援<sup>11</sup>）から 2022 年 3 月にかけて実施した。投資登録の前段階の機能では、投資プロモーション機能から着手したが、投資セミナーなどの実施後を見据えてプロジェクト期間の途中から投資相談機能の一部と捉える「（プロモーション活動を通じてコンタクトを得た）潜在投資家に対するフォローアップ活動」の導入支援に着手した。

投資登録の後段階の機能では、投資モニタリング機能の導入が進み、モニタリング結果の活用が可能となったことを受け、プロジェクト期間の後半からアフターケア機能の導入支援に着手した。それぞれの機能に対する強化・導入支援の経緯と展開状況は以下に述べる。

## (4) 投資プロモーション活動機能の強化

### (i) ねらい

投資プロモーション機能では、BIDA が「プロモーション活動の企画・準備・開催・フォローアップに係る能力の強化を図り、プロモーション活動を主催のうえ潜在的な投資家とのコンタクトを増やせるようになる」ことを目指した。支援の着手にあたって活動計画<sup>12</sup>を用意した（2018 年 5 月）。

本機能の強化支援は、プロモーション・イベントの業務フロー（企画、準備・開催、フォローアップ）に沿って行った。BIDA には頻度は少ないものの外国での投資プロモーション活動を主催した経験はあったが、職員の異動により組織的なノウハウや知見が蓄積されていなかった。フォローアップについては、能動的な取り組みがなされていなかった。さらに、他機関が招待するイベントへの参加が殆どであり、潜在投資家となりうる参加者の情報が収集できていなかった。

表 2.3.2 投資プロモーション機能強化支援の活動概要

目的	支援活動の概要
企画能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 重要セクター及び対象国を特定した年間イベント計画・スケジュールの策定</li> <li>- ウェブサイトや他チャネルを通じた開催予定のイベント情報の効果的な案内・発信</li> </ul>
準備・開催能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 準備・開催手順の標準・定型化</li> <li>- イベントの準備・開催を通じた実習・振り返り（含む、説明・配布資料の作成、参加登録フォームや質問票の作成）</li> <li>- 在外大使館を含む協力機関の抽出及び協力機関との連携強化</li> <li>- 準備・開催手順書の作成</li> </ul>
フォローアップ活動の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 参加者（潜在投資家）データの収集・整理、及びその効率的な方法の導入</li> <li>- 参加者（潜在投資家）データの分析＝投資可能性のある投資家の抽出</li> <li>- 潜在投資家プロフィールのデータベース化</li> <li>- 投資可能性のある投資家との交信及び意思決定支援（ファシリテーション）</li> </ul>

### (ii) 企画能力の向上

#### プロモーション活動の年間計画の検討支援

<sup>11</sup> アクションプラン作成時、BIDA は同業務に着手して間もない段階であった。要望を受け、先行して支援を始めた。

<sup>12</sup> 別冊資料に投資プロモーション活動機能強化支援に対する活動計画を掲載。

BIDA の海外投資プロモーション活動は、長官らがスピーカーとして主催者より招待されるものが主であった。そのため、自ら年間イベント活動計画を検討する必要が薄く、統計データの活用や上位計画・政策への貢献を意識した対象国・セクターの検討はなされていなかった。

具体的に、主な投資元国の海外投資抛出、バングラデシュへの投資流入・輸入、投資事業登録実績、外国投資ミッションの受入実績を収集・分析のうえ、投資誘致の可能性や必要性の高いセクターや対象国の候補を抽出した。データの収集・分析は担当部署であるマーケティング・コミュニケーション局の職員に指導を行いつつ協働で行った。他方、同局職員に第七次五ヶ年計画や産業政策のレビューを通じたバングラデシュの奨励産業の整理にも取り組んでもらった。

分析結果をもとに、投資プロモーション活動の対象国及びセクターを抽出し、2019年度（2019年7月より2020年6月まで）に予定するプロモーション活動の年間計画に纏めた。同計画はBIDA長官（前長官）へ提示され、承認を得るに至った。プロモーション活動の年間計画はその後同様の要領に倣い毎年用意され、長官の承認を仰ぐというプロセスが定着している。

### プロモーション活動の年間計画の展開

2019年度の活動計画は長官交替に伴い、当初対象国のうち中国、アメリカ・カナダ、サウジアラビアの3カ国・地域に絞った計画へ2019年11月に見直しされた。しかし、2020年明け発生したコロナ禍の影響を受け、2020年7月以降の開催予定へと一旦延期した。次いで2020年度の活動計画が検討され、昨年度中の開催に至らなかった上記3カ国・地域と新たに日本を含めた計7ヶ国での投資セミナーやロードショーの開催を、BIDAは計画した。

#### (iii) 準備・開催能力の向上

### 詳細企画・準備の指導とイベント実施要領の作成

2019年度で予定されていたプロモーション・イベントの対象3カ国・地域について、イベント毎に設置された開催委員会に対して詳細企画・準備の指導を開始した（2019年11月より）。プロモーション活動機能の担当部署には局長を含め二名しか在籍していなかったため、要員不足を補うためイベント毎の開催委員会（部署を跨いだタスクチーム）の設置を提案した。

しかし、タスクチームでは中長期に専従要員が固定されないため、プロモーション活動の企画・準備・開催に係る知見やノウハウの蓄積に不安が残った。このため、プロジェクトチームはプロモーション・イベントの実施要領<sup>13</sup>を用意のうえ指導を行った。また、バングラデシュ国在外公館や在バ当該国商工会との連絡調整を着手させ、詳細企画・準備の協議を進めさせた。この他、イベントに用いる説明・配布資料の作成指導と支援を行った。

その後、開催の準備を進めていたイベントは2020年7月に入りコロナ禍の長期化予想を受けウェビナー形式での開催に見直されたため、指導をウェビナーでの開催に向けた企画・準備に改めることとなった。当時、BIDA職員の多くはオンライン・ツールに明るくなく、ウェビナーの企画・準備に不安があった。そのため、オンライン会議ツールの紹介・説明を含むウェビナーの開催要領についてBIDAより指導の要請が越された。

同年7月にウェビナーの開催要領に関するワークショップを行い、長官含めBIDA職員の多数にオンライン会議ツールが持つ機能、通常セミナーとの相違点、手順と留意点について説明した。

<sup>13</sup> 別冊資料にプロモーション・イベント実施要領を掲載。

その結果、対象国も見直され米国とドイツ<sup>14</sup>が当座の対象国とされた。本邦向けについては、BIDA との進捗共有会議（2020年10月）で提案のうえ開催の基本合意に至った。

### 主催に至ったイベント（ウェビナー）の開催支援

プロジェクト期間中に BIDA が”主催”のうえ企画から開催にこぎ着け、フォローアップまで携わったプロモーション・イベントは、日本及びスウェーデン向け投資ウェビナーの二件であった（2022年1月時点）。

**日本向け投資ウェビナーの開催:** BEZA との共催にて投資ウェビナーを本邦企業向けに企画し、詳細企画、開催、フォローアップの準備に至る全ての工程を支援した。企画段階では、JETRO ダッカ事務所と協議を重ね、直前に催された日本向けウェビナーとの差別化を図った。差別化を図った点は、バングラデシュ側が主催のうえ BIDA と BEZA 双方が詳細なプレゼン説明を行う点、セミナー後に個別相談会を併催する点であった。

表 2.3.3 日本向け投資ウェビナーの内容

日時	2021年2月2日
形式	ウェビナー(ライブ) *ウェビナーの様子は録画のうえ後日 JETRO のウェブサイトで配信
主催・共催	主催: BIDA、BEZA、駐日バングラデシュ国大使館 共催: JICA、JETRO
対象者	本邦企業(JETRO データベースよりバングラデシュに関心を寄せる企業に案内)
目的	- バングラデシュ IPA 機関の主催による魅力的な投資先としてのイメージビルディング - 本邦企業に対する投資促進、投資誘致制度・体制の説明、経済特区最新情報の発信
概要	- ウェビナー(一時間半)、個別相談セッション(一時間)で構成 - 個別相談セッションは、BIDA、BEZA、JETRO とのオンライン面談
アジェンダ	開会挨拶 駐日バングラデシュ国特命全権大使、在日日本特命全権大使、首相府首席秘書官 講演①「バングラデシュの投資先としての魅力」BIDA 講演②「経済特区の開発状況」BEZA 講演③「Bangladesh Special Economic Zone」バングラデシュ SEZ Ltd. 講演④「バングラデシュの投資先としての魅力、ビジネス環境上の課題」既進出企業 2 社 講演⑤「バングラデシュへの日本企業の進出動向」JETRO ダッカ事務所 閉会挨拶 BIDA 長官、BEZA 長官、JICA バングラデシュ事務所長

本邦企業から 172 名（約 120 社）が参加、バングラデシュの経済概況、投資環境・制度、経済特区の整備状況、コロナ禍の影響と回復状況、現地に進出済み企業の経験について情報が提供された。セミナー後に行った個別面談会では、事前に参加希望のあった 14 の企業・団体が参加、BIDA、BEZA、JETRO 事務所の何れかを選択のうえ面談がセットされた。また、以降のフォローアップ活動に活用するため、ウェビナー参加企業のデータ（登録時入力データ）を収集のうえ整理した。

**ウェビナー開催要領の作成:** 本邦向け投資ウェビナーの開催後、振り返りの会議を BIDA と BEZA 担当者の共同で行った。チームから所感、反省点、参加者フィードバックを提示、以降のウェビナーで留意する改善策を協議した。改善策は予め作成中であったウェビナー開催要領に反映した。開催要領のドラフトを 2021 年 5 月に BIDA に提示し、コメント聴取のうえ修正した。

**スウェーデン向け投資ウェビナーの開催:** 次いで、スウェーデン向けウェビナーが BIDA 及び在瑞大使館により共催された（2021 年 10 月）。同ウェビナーは、開催要領に沿って BIDA が主導的に企

<sup>14</sup> 後述のウェビナー開催要領に沿って詳細企画・準備が進められたが、バングラデシュ国からの外交ミッションとの兼ね合いから延期となった。その後、スウェーデン向けウェビナーが提案のうえ企画された。

画・準備・開催にあたった最初のケースであった。BIDA はプログラムの企画や登壇者との発表内容に関する打合せのみならず、関係機関との調整、現地企業への広報、参加者登録、参加者情報に係るプライバシーポリシーの用意など、在瑞大使館と協力しながら全面に亘り開催にあたった。

ウェビナー後は、プロジェクトチームより所感と改善点を BIDA に提示、ウェビナー実施要領に反映のうえ最終化した<sup>15</sup>。日本向け投資ウェビナーでの教訓は概ね反映できた一方、在瑞大使館が参加者登録を個別メールにて受付けたため、参加者情報が効率的に収集整理できなかった、という課題が確認できた。潜在投資家へのフォローアップを確実に展開する点からも、参加者登録の業務を他機関任せにせず、オンライン会議ツールの機能を指導のうえ BIDA で行うよう助言した。

#### (iv) フォローアップ活動の導入

BIDA が過去に関わった投資プロモーション活動では、参加企業リストの入手が徹底されておらず、これらを潜在投資家と捉えフォローアップにあたる姿勢が観察されなかった。このため、コロナ禍に入り投資需要の落込みが想定されたなか、投資量の確保に向けた可能性の高い投資家への働きかけができずにいた。BIDA において「投資可能性がある投資家のパイプラインを有していない」という課題が再認識された。

#### 潜在投資家に対するフォローアップの取り組みの導入

プロモーション活動及び BIDA への来訪の機会を通じてコンタクトを得る潜在投資家のプロフィール管理、そのうちバングラデシュへの投資やビジネスの計画を持つものに対してフォローアップの発信を行う目的で、「コンタクト管理システム (CMS)」と呼ぶフォローアップに向けた取り組みの導入を、長官並びに関係理事に提案した。

これに対し、長官らはかかる取り組みを導入することは IPA に不可欠との意見で、長官は 2019 年 10 月に導入に関する通達を出し、関係部署の職員に対して説明会を行うようプロジェクトチームに依頼した。CMS に係る業務フローは、次のとおりである。

- 1) データの収集管理: 海外プロモーション活動や BIDA への来訪を通じてコンタクトを得た潜在投資家のプロフィール・データを蓄積する
- 2) 有望投資家のスクリーニング: 潜在投資家のデータから、基準に沿って (奨励セクター、事業計画の用意、来訪機会の有無)、有望な投資家を抽出する
- 3) 有望投資家に対するフォローアップ: 有望投資家個別に発信を図り、事業計画や来訪の検討状況を尋ねつつ、投資の意思決定に必要な情報や支援<sup>16</sup>を探る

#### 潜在投資家に対するフォローアップの取り組みの実践に向けた支援

プロジェクトチームは、2020 年 4~5 月に関係部署の職員向け説明会を二度に亘り行った。提案した業務フローをもとに BIDA 側と協議を行い、蓄積管理する情報、有望投資家の抽出方法、フォローアップの際に想定される支援について協議した。その際に、コンタクトを得た潜在投資家のプロフィールデータの記録管理については、随時着手する旨で合意された。しかし、コロナ禍の長期化により、先述の投資ウェビナー (BIDA 主催) と数社の新規投資家の来訪を除き、潜在投資家とのコンタクトを得る機会に恵まれない状況が続いた。

<sup>15</sup> 別冊資料にウェビナー開催要領を掲載。

<sup>16</sup> この段階で、BIDA が応えうる内容は、情報提供、問い合わせ対応、来訪時のアレンジ (商工団体や行政機関との面談、取引先や用地候補の視察など)、支援制度の紹介など。



2021年8月に入り改めてCMSに関するワークショップの開催依頼がBIDAより越された。同年10月にワークショップを開催、プロジェクトチームはCMSの実施要領<sup>17</sup>を用意のうえ、改めて業務フローとデータベースを含むツールについて説明した。そこで、有望投資家へのフォローアップに、Country Officer<sup>18</sup>をあたらせる旨を提案し、長官の同意を得た。これを受けて、潜在投資家のデータ（投資ウェビナーの参加者リスト）が活用できる日本をフォローアップの取り組みの先行例として、日本担当のCountry OfficerにCMSの実施要領に沿って指導を始めた。

具体的には、日本担当のCountry Officerとともに、投資ウェビナーの参加者リストより、“バングラデシュへ進出済みか”、“短期のうちに投資・ビジネスの計画があるか”、“近くバングラデシュへの来訪予定があるかどうか”、を判断材料として、有望投資家のスクリーニングを行った。次いで、有望投資家（約10件）の企業ウェブサイトなど二次ソースを活用して、事業内容や関連情報の収集・整理を行ってもらった。さらに、有望投資家との交信を始めるため、投資計画の状況やバングラデシュへの訪問予定、情報提供や問い合わせの要望を尋ねるメールを送付した（2022年1月末）。

これまでのところ、交信を開始した有望投資家の件数は低位に留まっており、これら有望投資家との交信も活発ではないところ、潜在投資家に対するフォローアップの取り組みがBIDAに定着しているとは言い難い。しかし、IPAとして重要な投資促進サービスであることから、プロジェクトの完了まで支援及び助言を続けた。

なお、潜在投資家のデータや有望投資家との交信を蓄積するためのデータベースが必要である。扱いの容易さから当初はExcelで用意したが、共有性の点からクラウド上に蓄積できるデータベースに変更した（2021年5月）。その後、情報セキュリティの点から、ソフトウェアによるデータベースの用意がBIDAより推奨されたため、現地専門家を備上のうえ改良に向けた準備、企画書の作成、データベースに入れるデータの加工整理を進めていた。

しかし、世界銀行グループ（国際金融公社：IFC）による技術協力（バングラデシュ投資環境ファンド・フェーズ2：BICF-2）にて、現行のBIDA-オンラインOSSと統合させたInvestors Relationship Management System（IRMS）と呼ばれる投資家・事業管理システムを構築するとの情報が入った。IRMSの機能の一部に潜在投資家のデータベースが包含されていることから、BIDAはBICF-IIとの調整会合を設けた（2022年1月）。チームより、IRMS整備のなかで潜在投資家のデータベースを用意するのが効率的であると進言し、長官はこれに同意した。なお、CMSのねらいや実施要領はBICF-IIの担当者に説明済みである。

2022年3月に潜在投資家のデータベースのデモ版が用意された際にプロジェクトチームにも共有され、内容が計画に沿っているかを確認のうえBIDA及び開発業者に改良に係る助言を行った。さらに、デモ版の共有を受けCountry Officer（25名）を対象に改めてCMSの実施要領に係る研修を行い、データベースの操作・利用を指導するとともに、本邦の潜在・有望投資家を対象とした先行の取り組みを共有した。IRMS自体の完成は2022年4～5月と見込まれている。

## (5) 投資モニタリング機能の導入

### (i) ねらい

投資モニタリング機能では、BIDAが「登録投資事業の実施状況に始まり、投資家が直面する設立・

<sup>17</sup> 別冊資料にCMSの実施要領（SOP）を掲載。

<sup>18</sup> BIDA現長官の就任後（2020年9月）、各国の情報収集を目的にBIDA職員（Assistant Director以上）に等しく2～3カ国の対象国を担当させており、これらをCountry Officerと呼んでいる。

操業上の問題、行政への要望を把握のうえ報告できるようになり、収集情報が BIDA の諸機能で活用される」ことを目指した。支援の着手にあたって活動計画<sup>19</sup>を用意した（2018年5月）。

投資モニタリングは 2017 年に着手されて間もない業務であったため手順や実施体制が整っておらず、その導入～定着に向けた支援を行った。投資モニタリングは、大きくモニタリング情報の収集と管理・分析からなり、両面について導入支援を検討した。

表 2.3.4 投資モニタリング機能導入支援の活動の概要

目的	支援活動の概要
モニタリング情報収集能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 投資モニタリングで用いる質問票の改良</li> <li>- 登録投資事業情報(外資企業)の連絡先情報の整備</li> <li>- 対象投資家へのコンタクト方法の見直し</li> <li>- 取り組みの経験を反映した実施要領の取り纏め</li> </ul>
情報管理・分析能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>- モニタリング情報データベースの構築・運用</li> <li>- 収集情報の分析・報告</li> <li>- オンライン・モニタリング・サービスの導入支援</li> </ul>

## (ii) モニタリング情報収集能力の向上

### 質問票の改良

投資モニタリングは BIDA が登録事業の実施状況の把握をすることが第一の目的である。プロジェクトでは、最初にモニタリングで用いる質問票の改良を提案した。収集情報がアフターケアなど BIDA の他機能で活用されることを前提とした事項（直面する問題や行政機関への要望など）を尋ねるよう質問票を改良した（2018年5月）。

### 登録投資事業情報(外資事業)の連絡先情報の整備

投資モニタリングの実施には、事業登録した企業の正確かつ最新の連絡先が必要である。OSS が整備された 2019 年 2 月以前に登録された投資事業の情報は全て紙で管理されていた。そのため、最新の連絡先が更新管理されていなかった。そこで、過去の登録投資事業（外資）の情報を電子データに転換する過程で（2018年2月～6月）、企業名をネット検索のうえ登録時の連絡先とクロスチェックするよう指導した。

さらに中銀も外資企業からの四半期報告を徴求しているところ、BIDA でコンタクトが取れない企業を提示のうえ中銀の把握する連絡先との照合を依頼した。これらの取り組みを通じて正確かつ最新の連絡先情報の整備を図った。

### 対象投資家へのコンタクト方法の見直し

過去の登録投資事業（外資）情報の電子データ化の目処が立ち（2018年6月）、連絡先情報を効率的に扱えるようになったため、従前の直接訪問を前提とした回答依頼は止め、予め電子メールで質問票を配付のうえ追って電話で聴き取りを行う方法を採用よう BIDA に提案した。

### 投資モニタリング支援による捕捉率の改善

取り組みの結果、2017 年度に行われた最初のモニタリングにおけるデータ補足率（10%未満）から、2018 年度のモニタリングでは四割を上回る水準へ改善された。2019 年度分に際しては、「投

<sup>19</sup> 別冊資料に投資モニタリング機能導入支援に対する活動計画を掲載。

資事業登録付与における附帯条件の一つに、投資モニタリングに応える義務がある」旨質問票の送付時にリマインドを行った。その効果もあり捕捉率は56%にまで改善が図られた。

### 取り組みの経験を反映した実施要領の取り纏め

過去三年次に亘る投資モニタリングの経験から、効率的かつ有効な手順を整理のうえ実施要領<sup>20</sup>に取り纏めた（2022年3月）。しばらくは職員数に制約があるなか、BIDAが自らのリソースで実行することを念頭に入れたうえ要領を用意した。なお、直近のモニタリング活動（2020年度）については、BIDA担当部署（モニタリング・評価局）が自らスタッフを備上のうえ、モニタリング情報の収集と収集データの入力を独自で行っている。

### (ii) モニタリング情報管理・分析能力の向上

#### モニタリング情報データベースの構築・運用

プロジェクトチームは上述の投資モニタリング活動支援の着手～実施に併せ、収集情報を収めるデータベース（Excel）の構築・改良を支援した。モニタリング・評価局の職員やスタッフのExcelスキルやデータ分析・加工に関する研修及びハンズオン指導も随時行い、データベースは適切に管理・運用されている。

#### 収集情報の分析・報告

データベース活用により、登録事業の実施状況を多面的に分析のうえ報告できるようになった。例えば、投資事業を「操業中」、「設立中」、「投資手続き中」、「停止」といった進捗状況ごとに整理することが可能となった（下図のとおり）。さらに、多くの投資家が直面する問題の把握が容易になり、アフターケアや政策提言へのインプットとして報告できるようになった。

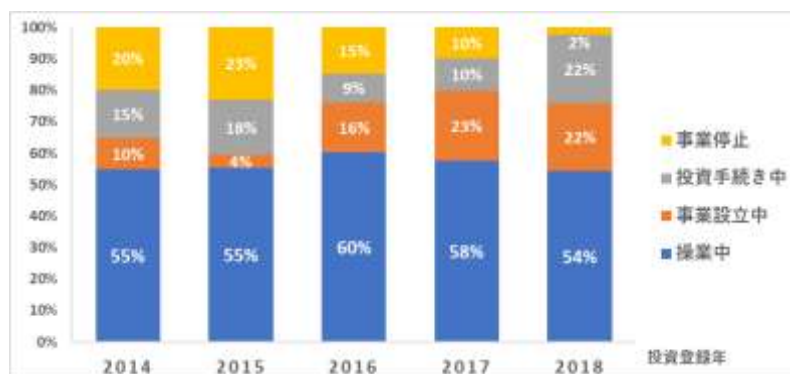


図 2.3.2 BIDA 登録投資事業の進捗状況ごとの内訳

モニタリング収集情報の分析に加え、モニタリング報告書の作成支援と指導をモニタリング・評価局に対して行った。同報告書は年度毎に用意されるが、その都度支援と指導を行った。同局は2018年度の投資モニタリング以降毎年度、投資事業の進捗状況、多数の投資家が直面する問題、行政への要望などを網羅した報告書を作成のうえBIDA理事会宛てに提出している。

#### オンライン・モニタリング・サービスの導入支援

投資モニタリング機能の導入支援の一環で、東南アジアのIPAが採り入れているオンライン・モニタリング・サービスを紹介した。これを受け、2019年9月よりBIDAはモニタリング報告のオンライン化の検討を始め、同年10月にはOSSポータルにモニタリング機能を加える方針を長官が

<sup>20</sup> 別冊資料に投資モニタリング活動の実施要領を掲載。

了承していた。その後、プロジェクトチームはオンライン化について適宜助言を行ってきた。

構想では、事業登録済みの投資家は投資モニタリングの入力サイトにアクセスし、オンライン上でフォーマットに沿って情報を入力する方法が考えられている。投資家側の負担は変わらないが、BIDA にとっては大幅な業務効率化が果たせ、簡易なデータ分析・報告の自動化も図れる。なお、投資モニタリングのオンライン化は、先述の IRMS の一機能として実現することが決定した。

## (6) アフターケア機能の導入

### (i) ねらい

アフターケア機能では、BIDA が「投資モニタリングの結果を適切に活用することで、登録済み投資事業の実行（未操業の事業）に向けたトラブルシュート、又は再投資に向けたファシリテーションが展開される」ことを目指す。支援の着手にあたって活動計画<sup>21</sup>を用意した（2020年5月）。

アフターケア機能は、BIDA 発足後、新たに計画された機能であり業務の内容が整理されていなかった。長官より担当部署であるアフターケア局に対し、まずは業務内容を検討するよう指示があった（2019年4月）。

表 2.3.5 アフターケア機能導入支援の活動の概要

目的	支援活動の概要
アフターケアの業務内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 他国 IPA によるアフターケア活動に関する講義</li> <li>- BIDA が指向すべき業務内容の検討・提案(コンセプトペーパーの作成)</li> <li>- アフターケア活動の対象事業の抽出</li> </ul>
アフターケア活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 実行に際して問題を抱える事業に対するトラブルシュートの好事例の創出、又は、</li> <li>- 再投資の可能性がある事業に対するファシリテーションの好事例の創出</li> </ul>

### (ii) アフターケアの業務内容の検討

#### アフターケア機能に関するコンセプトペーパーの作成

プロジェクトチームは最初に、アフターケアの定義やねらい、他国 IPA の取り組みについて講義した。次いで、アフターケア局とともに BIDA が指向すべきアフターケアの業務内容について検討を行った。協議の結果、アフターケア機能に関するコンセプトペーパーを作成し、投資モニタリング結果を活用のうえ、登録済み投資事業のうち、i) 実行に際して問題を抱える事業に対するトラブルシュート、ii) 再投資の可能性がある事業へのファシリテーションを、取り組むべき活動と提案した。

しかし、2020年以降担当理事の交代が二回あり、その度に提案に至った経緯の説明が必要となり、想定に沿った進展が得られなかった。2020年6月になり現担当理事が着任した後、改めて業務内容と今後の活動内容について提言を行った。その結果、当面は「投資事業の実行に向けたトラブルシュート」に取り組み、再投資の促進は2021年以降に取り組む方針で了解された。

#### アフターケア活動の対象事業の抽出

実行に際して問題を抱える投資事業、及び再投資の可能性がある事業に該当する登録事業は、投資モニタリングの結果をもとに判別が可能となった。プロジェクトでは該当する事業の抽出をア

<sup>21</sup> 別冊資料にアフターケア機能導入支援に対する活動計画を掲載。

フターケア局に指導した。

### 投資事業の実行に向けたトラブルシューティング

当該活動の展開支援にあたり、登録済み投資事業のうち未操業の段階にあるものについて、いかなる問題に直面しているかを投資モニタリングの結果より把握した。把握された問題は以下のとおり分類のうえ整理した。

	カテゴリー	問題の例
1)	投資関連許認可(BIDA 所管)が関係する問題	輸入登録証や外国人就労許可証の発行の遅れ
2)	投資関連許認可(他機関所管)が関係する問題	営業許可や環境クリアランスの発行に時間を要すること
3)	政府による中長期の取組みを要するもの	スキルを持つ労働力の不足、インフラの状況
4)	政府の介入が難しいもの	市場の悪化、資金の不足

次いで BIDA はアフターケア・ワークショップの開催を決定し、投資事業が未操業の段階にある<sup>22</sup> 外国並びに国内投資家を招待のうえ、これら投資家が事業実施の際に直面している問題とかかる問題に関係する行政機関に対して問題解決のニーズを述べる機会を設けることとした。同ワークショップは長官が議長のもと 2021 年 10 月に開催され、22 者の内外投資家が参加した。

ワークショップでは、参加者より直面する問題について改めて説明がなされ、所管機関との共有が図られた。BIDA 側から、問題の明確化又は対処案について返答があり、特に指摘が頻出した NBR の所管する課題や認可手続きの迅速化について協議を行う、との回答があった。さらに、BIDA の所管機関への働きかけの結果、以下のとおり問題解決が図られたケースが確認された。

トラブルシューティングの事例:
<p><b>環境クリアランス手続きの長期化:</b> ある投資事業の環境クリアランス上の分類についての見解が提案事業者と環境局と相違しており、分類によって必要となる手続きや提出書類の負担が大きく異なるため、提案事業者の事業の実行が長く中断していた。BIDA は、提案事業者側の認識に立ったうえで、環境局に早期の判断と善処を依頼するレターを発出、数日後にその旨で環境局より提案事業者の認識に沿った手続きを了承する旨、返答が越された。</p> <p><b>自治体責任によるアクセス道路拡幅工事の遅れ:</b> ある投資事業が建設中の工場へのアクセス道路拡幅に際して地元自治体の許可が必要であったが、繰り返しの催促にも関わらず許可が出されず、工場の完成と操業後の原材料運搬に支障が生じることが懸念された。BIDA は、自治体に提案事業者による工事の許可を出すよう催促のレターを発出、その後、自治体が許可を出す目処が付けられた。</p>

既存投資家に対するトラブルシューティングを目的とした投資家とのステークホルダー会合は、今後四半期おきに開催することが長官決定された。

### 再投資に向けたファシリテーション

コロナ禍にて新規の投資家へのアウトリーチが困難ななか、進出済み投資家による事業拡大など再投資の促進支援の重要度が増している。投資モニタリングの結果(2020 年度分)から、再投資の可能性があると回答を越した企業が 37 件確認された。実現に向けて BIDA が講じる介入策の可能性を探るため、BIDA は投資家個別への聴き取りを行い、2021 年 12 月中に完了した。

その後プロジェクトチームは、聴き取り先投資家の再投資事業の内容・可能性、実施にあたっての問題や制約、これらに対して BIDA が講じる介入策について、アフターケア局とともに整理を行った。続いて、ファシリテーション対象の投資家を選定した(上記 37 件のうち、12 件を支援対

<sup>22</sup> BIDA は投資家が抱える問題を幅広く聴取したいとして、家電・電気製品メーカーなど国内で長きに亘り操業している投資家も複数招待した。

象の優先事業として選定)。選定基準は、当初の投資事業が予定どおり実行されていることを前提として、i) 再投資事業のインパクト（予定額・雇用者数が過小でないこと）、ii) 当該事業の実現にあたっての問題や制約の解消に向けた BIDA の介入策の実効性、とした。

再投資促進の活動の実施にあたって BIDA 内部の承認を得るため、アフターケア局はこれまでにを行った聴き取り結果とともに、i) 再投資の可能性を有する投資家が直面する頻出課題（例えば、環境クリアランスの取得に困難を来したり、時間を要する場合が多い）、及び ii) 個別の働きかけ支援の対象事業の提案を含むレポートの作成にあたった。同レポートは担当理事の確認を終え、長官に提示される予定にある（2022 年 3 月時点）。並行して BIDA は、再投資促進上の頻出課題の解決に向けたステークホルダー会合の開催に向け準備を始め、さらに優先事業の実現に向けた個別支援活動に着手する予定にある。

## (7) その他の支援

### 情報提供に関する出版物及び PR 媒体の作成

上述の優先機能に対する支援活動に加え、情報提供媒体の拡充を目的とした以下の出版物及び PR 媒体の作成支援を行った。いずれも BIDA からの依頼が越されたものである。

表 2.3.6 情報提供に関する出版物及び PR 媒体の作成支援

セクターPR ツールの改良	支援内容: 計 13 業種(自動二輪車、造船、鉄鋼・セメント、ソフトウェア・ITeS、医薬品、自動車、食品加工、革製品、ジュート製品、セラミック、ヘルスケア/医療器具、プラスチック、ライトエンジニアリング)のセクターPR 資料の改良又は作成。プロジェクト名の記載あり。 BIDA への能力強化: 他国 IPA のセクターPR ツールの学習、業界団体へのヒアリング 揭示先: BIDA ウェブサイト Investment Opportunities, Resources (Publications) = <a href="https://www.bida.gov.bd/publications">https://www.bida.gov.bd/publications</a>
投資ハンドブックの改訂	支援内容: 2011 年以来初めて改訂された投資ハンドブック 2020 の作成支援。BIDA 編集委員会より依頼のあった Ch.2: Starting a business、Ch.6: Sector Overview のドラフト。BIDA 編集委員会の差配もとの部分インプットのため JICA ロゴの掲載、プロジェクト名の記載はない。 BIDA への能力強化: 執筆依頼にもとづくため、とくになし。 揭示先: BIDA ウェブサイト Resources (Publications) = <a href="https://www.bida.gov.bd/publications">https://www.bida.gov.bd/publications</a> BIDA 諮問委員会の開催時に全国紙で改訂が取り上げられ、印刷版は在バ各国大使館・商工会など民間関係団体に配布。さらに Webinar を通じた紹介、BIDA 来訪投資家への無料配布。
投資制度に関する FAQs の作成	支援内容: 投資家から頻繁に越される質問(約 60 件)を収集、プロジェクトチームが回答を整理のうえ FAQs に纏めた。さらに、BIDA ウェブサイトに FAQ ポータルを装備(2019 年 4 月)。次いで、2020 年中に更新に着手、2021 年 3 月に改訂された。プロジェクト名の記載あり。 BIDA への能力強化: 投資家からの質問の分類指導、回答案の検証、他国 FAQ サイトの学習とポータルの開発指導 揭示先: BIDA ウェブサイト FAQ = <a href="https://www.bida.gov.bd/faq">https://www.bida.gov.bd/faq</a>
投資プロモーションビデオの作成	支援内容: バングラデシュ国のイメージビルディングのための投資プロモーション用ビデオの作成。長官や担当チームと協議を重ね、脚本・コンテンツを作成。2021 年 1 月に完成。JICA ロゴの掲載あり。 BIDA への能力強化: バングラデシュの魅力・優位点の整理を含む脚本・コンテンツの検討指導 揭示先: BIDA ウェブサイト Resources (Gallery) = <a href="https://www.bida.gov.bd/gallery">https://www.bida.gov.bd/gallery</a> 、YouTube (BIDA チャンネル) = <a href="https://youtu.be/IU_GkSrtaaQ">https://youtu.be/IU_GkSrtaaQ</a>



セクタープロフィールの例

投資ハンドブック(2020)

FAQs

## セクターリサーチ（バングラデシュ国医療機器セクター）

改良を支援したセクターPR 媒体のなかでも、特に BIDA の投資促進上の関心が高かった医療機器セクターについて産業・市場リサーチの要請が越された（2020 年 11 月）。バングラデシュ国同セクターの産業及び市場調査、現地生産化のニーズや可能性が高い品目（投資誘致の対象）の検討を趣旨とした。調査は、関連文献及び統計資料のレビューと分析に加え、メーカー、輸入業者、医療機関／診療所、行政機関（医療機器販売認可を扱う薬品管理総局など）に聴き取りを行った。

調査報告書<sup>23</sup>は、現地生産化のニーズや可能性が高い品目への内外医療機器メーカーからの投資を呼び込むため、BIDA や関係機関が講じる施策やアクションを提言として纏めた。報告書の提出後、BIDA より報告書の説明を目的としたステークホルダー向けセミナーの開催について打診を受けた。医療機器分野への投資促進に向けて関係機関が提言の実現に取り組んでいけるよう、プロジェクトチームは BIDA と共同で同セミナーを以下のとおり開催した。

表 2.3.7 医療機器セクターリサーチに関するセミナーの概要

日時:	2022 年 3 月 30 日 半日
場所:	BIDA 内会議室(日本人専門家のみオンライン参加)
アジェンダ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 医療機器セクターリサーチの概要説明(プロジェクトチームより)</li> <li>- 提言(施策・アクション)に対する意見交換・協議</li> <li>- 提言に対する今後の取り組みに係る協議</li> </ul>
参加者:	BIDA・チーム除き 30 名(医療機器メーカー、保健省医薬品局、国家歳入庁、商業省、大学機関、他)

セミナーでは、医療機器製造者が生産現地化の支障となる要因として指摘する規制（製品登録・販売許可）、輸入部材の関税や現地製造品の公共調達上の不利について、行政（規制当局）側が見解を示したうえで活発に意見が交換された。官民双方の参加者から、医療機器産業の振興を目的とした調査及びセミナーは重要な取り組みであるとの謝意が示されたうえで、指摘課題のさらなる協議及び改善に向けてステークホルダー会合を継続する旨で合意された。

### (8) 達成された成果

「プロジェクト活動の当初は、プロジェクトチームが主導して機能やサービスを実施することがあっても、後半は段階的に BIDA 自らが適宜現地リソースを活用しながら実施し、最終年までには BIDA 側で実施できるよう能力強化をはかる」、そして「進出済みや投資に関心のある企業に対する情報提供と相談対応を適時に行える体制の整備」を目標として活動を展開してきたところ、達成状況を以下に述べる。

<sup>23</sup> 別冊資料に、バングラデシュ国医療機器セクター・市場調査報告書（プロジェクト完了時点でのドラフト）を掲載。BIDA にて最終化のうえ印刷・公開される予定にある。

### (i) プロモーション活動機能の強化

投資プロモーション活動の企画・準備・開催に関する技術指導を通じて、BIDA は次の二カ国に対する投資セミナー（ウェビナー）を主催するに至った。

- 本邦企業向け投資セミナー／個別投資相談会（2021年2月）
- スウェーデン企業向け投資セミナー（2021年10月）

本邦向け投資セミナーの結果、約10社の有望投資家のリストを得ることができ、以降のフォローアップ活動の展開が可能となった。また、投資セミナーの経験や反省を踏まえ、実務的なウェビナー開催要領が整備された。次いで主催したスウェーデン向け投資セミナーでは、ウェビナー開催要領に沿ってBIDA自ら企画・準備・開催を遂行するに至り、能力が強化された。

さらに、プロモーション活動の際に利用するPR媒体（セクターPR資料、投資ハンドブック、プロモーションムービー、ウェブサイト）が改良又は整備され、情報提供手段の充実が図られた。

### (ii) 潜在投資家向けファシリテーション機能の強化

潜在投資家に対するフォローアップの取り組み（CMS）の実施要領が整備され、数次に亘る説明会や指導を通じて担当部署や日本を含むCountry Officersの理解が進んだ。さらに、潜在投資家との交信に携わる職員の情報提供ツールとなるFAQが整備された。しかし、コロナ禍の影響を受けたこともあり、情報収集に至った潜在投資家の件数が少ないままである。

結果的に、BIDAが交信を着手した有望投資家の数も10件に留まる状況にあり、その交信状況（最新の事業計画の状況やバングラデシュ国への訪問予定、情報提供や問い合わせの要望などの問い合わせに対する返信の状況）もまだ活発ではなく、フォローアップの取り組みが定着したと言える段階に至っていない。従って、コンタクトを得た潜在投資家がフォローアップの活動を通じて投資事業登録に至ったケースはプロジェクト期間中に得られていない<sup>24</sup>。

### (iii) 投資モニタリング機能の導入

投資モニタリング機能は三年次に亘る実践のうへ定着した。直近の投資モニタリング活動からは、BIDA担当部署が自前のスタッフを備上のうへ独力でモニタリング情報の収集と収集データの入力を行っている。さらに、モニタリング情報の捕捉率が、直近の2020年度は低下したものの<sup>25</sup>、以下のとおり取り組み当初と比べ向上した。

表 2.3.8 投資モニタリング情報の捕捉率の改善

2017年度モニタリング	10%未満(モニタリング対象460事業のうち30事業より回収)
2018年度モニタリング	43%(モニタリング対象700事業のうち300事業より回収)
2019年度モニタリング	56%(モニタリング対象708事業のうち396事業より回収)
2020年度モニタリング	44%(モニタリング対象284事業のうち126事業より回収)

モニタリング情報のデータベース化により、BIDAは登録投資事業の進捗や展開状況を把握のうへBIDA理事会や他部署へ報告できるようにもなった。さらに、多くの投資家が直面する問題の

<sup>24</sup> なお、交信を行った潜在投資家（日本企業）のうち一社についてはCountry Officerへ前向きな返答があり、最新の投資計画の概要の共有、及びオンラインでの面談の申し入れが越された（2022年3月）。同社の投資計画実現に向けた支援を行うべく、オンライン面談が予定されている。

<sup>25</sup> 2019年度まではモニタリング対象を過去五年間に登録された全ての外資事業としていたが、2020年度分は時間とリソースの制約から過去三年間の登録外資事業を対象とした。登録後間もない期間を対象とすることで、未操業事業の状況にある事業の割合が増え、相対的に未操業事業の投資家にはコンタクトが取りにくいことから、捕捉率が低下したと思われる。



把握が可能になり、アフターケアや政策提言へのインプットとして報告できるようになった。また、投資モニタリングのオンライン化は、先述の IRMS の一機能として実現することが決定した。

#### (iv) アフターケア機能の導入

未操業事業に対するトラブルシューティングについては二件の成功事例を得ることができたが、プロジェクト後半から活動を着手したため、より多くの成功事例を導出するには至らなかった。しかし、トラブルシューティングを目的とした既存投資家とのステークホルダー会合を今後四半期に開催することが長官決定され、BIDA のアフターケアに対する構えは整えられた。

再投資の促進については、活動の結果、再投資の決定・着手に至った事例をプロジェクト期間中に確認するには至らなかったものの、BIDA は今後の実現に向けた支援対象の優先事業を 12 件選定した。

## II.2.4 外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討支援

### (1) 背景とねらい

バングラデシュ政府の第七次五ヵ年計画では、目標経済成長率の達成のため外国直接投資（FDI）が大きな役割を果たすことを期待し、国内産業の能力向上や新技術導入の観点からも FDI の活用が望ましいとしている。さらに、中間財生産の経験の乏しい国内企業に対して外資との協働を促進する、とある。そのためには、組立型製造業や関連部品産業を中心とした外資の誘致、国内産業の能力向上を進め、そのうえで外資と国内産業の協業（部材の取引や技術移転）を促す制度や環境の整備が不可欠である。これら政策課題を実現するうえで、具体策の提案が期待されていた。

政策検討支援では、i) 外資組立型製造業や関連部品産業の誘致、ii) 国内裾野産業の部品供給能力の向上、iii) 両者のリンケージや技術移転など協業を容易ならしめる制度と環境の整備、の産業リンケージ促進に向けた三つの方向について、バングラデシュ国に適した施策やアクションの提案～深掘り検討を進めた。さらに、かかる方策の実施、又は政策など上位文書や各 C/P 機関が用意する行動計画への反映を目指した。

なお、「外国企業との連携促進」に関するプロジェクト活動は、この「外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討支援」のなかで網羅した。

### (2) 政策検討のためのワークショップの開催

外資の誘致、外資と国内産業のリンケージ形成に向けていかなる施策が有効かを検討するにあたり、プロジェクトチームは「東南アジアにおける外資を梃子とした産業振興の経験」が有益であるとの認識に立った。BIDA からは、国内産業へのリンケージを誘発しうる製造業の誘致策検討の要望が出され、産業省も二輪車産業の発展に併せて国内部品産業の育成と外資とのマッチング策に関するインプットを求めている。かかる方策を学ぶため、複数回のワークショップを以下のとおり企画・開催した<sup>26</sup>。

<sup>26</sup> 別冊資料に各ワークショップで用いた資料を掲載。

表 2.4.1 政策検討のためのワークショップ（実績）

ワークショップ	内容
<p>第一回目: 2018年9月18日 発表者: 田中(JICAプロジェクト・チーム) * 同じワークショップを産業省でも実施した(2018年10月)。参加機関は、産業省、BITAC、SMEF、NPO。</p>	<p>アセアンにおける本邦組立型製造業の進出と裾野産業形成の事例: - バングラデシュ国の現況とポジション - タイにおける自動車産業 - ベトナムにおけるエレクトロニクス産業 - インドネシアにおける自動二輪車産業 - バングラデシュ政府への示唆(外資誘致やリンケージ形成に向けた政策的措置について)</p>
<p>主なフィードバック: グローバル企業はバングラデシュ国で何年にも亘り経済活動を行っているが、現地従業員への教育や技術移転などを約束するものの、実現したためしがない。それが故に、プレゼンで触れたような施策、製造業の誘致が必要である。それは必ずしも食品加工や皮革といった産業ではない。(BIDA 長官)</p>	
<p>第二回目: 2018年10月16日 発表者: 園部教授(JICA アドバイザリ・チーム)</p>	<p>バングラデシュ国の更なる産業発展に向けて～産業集積とサプライチェーン強化～: - バングラデシュの薬品・縫製産業の発展 - 同産業発展の経緯から得られる他産業振興への示唆</p>
<p>第三回目: 2018年12月12日 発表者: 坪郷(JICAプロジェクト・チーム)</p>	<p>1) 投資促進機関(IPA)の機能、外資を梃子とした産業振興及び産業リンケージ形成に向けた施策: - IPAsの一般的機能、アセアンのIPAsとグッドプラクティス - 外資誘致上の施策(タイ自動車産業での事例) - 産業リンケージ形成上の施策(タイとマレーシアの事例) 2) 政策オプション当初案のフォローアップとリンケージ形成プラットフォームの説明</p>
<p>主なフィードバック: 外資を梃子とした産業リンケージ形成に向けた施策が整理されており、興味深い。参加者にはこれを踏まえてバングラデシュ国に反映できる施策と産業開発に向けた投資シナリオを検討してもらいたい。(BIDA 長官) 説明のあったIPAの機能はBIDAも概ねカバーしているが、やり方が異なることが理解できた。例えば、インドネシアの投資モニタリングのやり方(オンライン報告、報告を怠る場合の罰則の導入)は、是非検討したい。他方、組立型製造業以外の産業についても探り上げてもらえると良い(BIDA 理事)</p>	

一連のワークショップの開催が、後に BIDA 長官より自動車産業政策検討の依頼が越されたきっかけとなり（首相府の調整を経て、産業省にて政策策定を進めることとなった）、プロジェクトチームの自動車産業政策策定の関与に繋がっている。

### (3) 産業リンケージ促進に向けた施策提案とプラットフォームを通じた提案策の検討・展開

#### (i) 産業リンケージ促進に向けた施策提案

第一回のワークショップを踏まえ、組立型製造業／関連部品産業の誘致、外資と国内産業のリンケージ促進について、プロジェクトチームと相談のうえ BIDA、BEZA 及び産業省の各 C/P 機関より施策案が提示された。次いで、自動二輪車及び自動車産業を念頭に、産業リンケージ促進に向けた三つの方針、i) 外資組立型製造業や関連部品産業の誘致、ii) 国内裾野産業の部品供給能力の向上、iii) 両者のリンケージや技術移転など協業を容易ならしめる制度と環境の整備、に沿って施策案を体系的に整理した。

次いで、提示された施策案の検討に移行した（一部はワークショップの前から、プロジェクト活動のなかで既に準備・検討を進めていたものも含めた）。施策案ごとに、ねらい、必要なアクション、その取り組み状況、担当機関、タイムラインを検討のうえ、「産業リンケージ形成に向けた政策マトリックス」にまとめ、第三回のワークショップの機会に C/P 機関へ説明・共有した。

政策案マトリックスに纏めた方策のうち一部はアイデア段階のものも含めた。そのため、方策を担当する C/P 機関と検討を重ねる必要があった。さらに、施策案には BIDA、BEZA 及び産業省の

三機関の相互協力を伴うものがあつた。このことから、C/P 機関を中心とした検討・協議の場として「リンケージ形成プラットフォーム（LFP）」の設置を第三回 PCC にて提案した。

### (ii) リンケージ形成プラットフォーム（LFP）の組成

LFP の設置については、第三回 PCC での議論を経て関係機関の賛同を得た。これを受け、各 C/P 機関より指名されたメンバーを中心に、首相府、商業省（MOC）、国家歳入庁（NBR）、国内商工会団体を加えたメンバーで構成された LFP を組成した（2019 年 4 月）。LFP は首相府の主導で PCC の開催前に開催されることとされた。プロジェクトチームは事務局を務めることとなった。

LFP 組成のねらいは、外資の誘致を通じた産業リンケージ形成という C/P 機関に横断的な政策課題を達成するため、各 C/P 機関が果たすべき役割について考察を深めつつ施策検討の経験を積むこと、さらには施策検討の際の組織間連携ないし調整を促すことにあつた。

### (iii) LFP を通じた提案施策の検討・展開

産業リンケージ形成に向けた政策マトリックスに提示された施策やアクションを上述の三つの方針に沿って整理したものを以下に示す。



図 2.4.1 産業リンケージ形成に向けた政策マトリックスで提示される施策やアクション

自動車・自動二輪車産業を念頭に、BIDA、BEZA、産業省より 13 件の施策やアクションが提示された。各 C/P 機関はプロジェクトチームとともに各提示策の深掘り検討、実現に向けた企画・準備

に着手し、必要なアクションとタイムラインを設定したうえ、LFP を通じて提示策の取り組み状況について報告を行ってきた。LFP は以下のとおり第三回まで開催された<sup>27</sup>。

表 2.4.2 LFP 会合の開催実績

LFP 会合	概要
第一回目 (2019年4月)	<p>内容: LFP のねらいと各 C/P 機関の役割の説明、メンバーの紹介 産業リンケージ形成に向けた政策マトリックス(当初案)の説明 各提案施策やアクションの取り組み状況の報告、他機関からのフィードバック</p> <p>特記: 産業省より要望= BIDA による所得税減免対象業種の提案の際の産業省との事前相談 BIDA より期待= BEZA の産業リンケージ形成上の「戦略経済特区」のコンセプト早期検討</p>
第二回目 (2019年6月)	<p>内容: 各提案施策やアクションの取り組み状況の報告、他機関からのフィードバック</p> <p>特記: 産業省より要望= BEZA による自動車及び二輪車産業(含む、ライトエンジニアリング産業)集積形成に資する経済特区用地の確保</p>
第三回目 (2019年10月)	<p>内容: 各提案施策やアクションの取り組み状況の報告、他機関からのフィードバック 自動車産業政策案の紹介(産業省)／同政策検討用ペーパーの説明(プロジェクトチーム)</p> <p>特記: 産業省より要望= BEZA による自動車及び二輪車産業(含む、ライトエンジニアリング産業)集積形成に資する経済特区用地の確保 首相府より要望= 産業省による自動車産業政策の策定進捗の説明・共有(以降の LFP より)、NBR への二輪車部品産業育成のための関税・VAT の減免提案のフォローと PCC での状況報告</p>

三回に亘る LFP を通じて、特にコメントや協議の関心の的となったのは、BEZA が提示した「産業リンケージの形成に資する戦略的経済特区の構想」、産業省が提示した「二輪車部品産業育成のための関税・VAT の減免提案」に関するものであった。前者については、産業省から BEZA に対して自動車及び二輪車産業の集積形成に資する経済特区用地の確保について提案があった。後者については、首相府が産業省に対して NBR への迅速な提案と取り組みフォローの徹底を依頼した。

さらに、首相府より、産業省による自動車産業政策の概要を LFP の機会に共有してもらいたいとの要望を受け、第三回目の LFP にて産業省より同政策の概要とプロジェクトチームで用意した政策検討用ペーパーを紹介した。このなかで、東南アジア諸国の自動車産業の発展経緯、国内市場や生産台数の成長に応じた現地生産比率のあり方などについて説明しており、同政策の焦点や議論の形成に一定の役割を果たしたと思われる。首相府は、産業省が自動車産業政策の策定進捗を以降の LFP の機会に都度説明・共有するよう要望した。

LFP 開催を通じて、他機関から担当機関に対して、提示策の検討や実施にあたって留意点の指摘がなされたり、要望が表明されるなど、実務レベル担当者間で政策課題を共有のうえ施策やアクションについて関連な議論や相互評価にあたる姿勢が展開され始めた。さらに、プロジェクトチームとの協働により、C/P 機関が提示した施策やアクションの一部は実現に移された。

#### (4) 自動車産業政策の策定支援

##### (i) 策定支援の経緯

産業リンケージ形成に向けた政策検討を進めるなかで、BIDA 前長官より自動車産業政策策定の支援要請が越された(2019年6月)。要請の内容は、i) 第四回官民経済対話で自らが自動車産業

<sup>27</sup> 2020 年に入りコロナ禍の影響を受けたこと、首相府担当者の人事異動により LFP の活動が中断し、第三回目以降は開催に至らなかった。

振興に関するポリシーノートを発表する際の資料作成、続いて ii) 自動車産業政策策定のドラフト作成であった。要請に応え、プロジェクトチームはバングラデシュ国自動車産業の状況、タイ・ミャンマーなどにおける自動車産業の発展経緯や政策、自動車産業の発展段階、政策策定プロセスで協議すべき事項を記載した「自動車政策検討ペーパー<sup>28</sup>」を前長官に提出した。

同検討ペーパーは首相府、商業省、産業省に配布されたが、産業省でも自動車産業政策の検討が進められ、国内商工会やメーカーを招きながら同政策策定に向けた協議を始めた。その後、首相府の調整を経て、2019年10月には自動車産業政策の一次草案が産業省により準備された。プロジェクトチームにコメントを依頼するとともに、第三回LFPと第五回PCCでの説明が行われた。

以上の経緯から産業省では政策の策定を進めるにあたって、プロジェクトチームの助言を求めるようになり、同省が主催するステークホルダー会合にもチームが参加するようになった。プロジェクトとしても、本件は政策支援の一環と位置づけ、プロジェクトの主題であるリンケージ形成とも関連の深い業種であることから協力を推進した。

## (ii) 政策策定の過程

産業省は自動車政策の作成に本格的に着手し、2019年末にドラフト（第三版）がプロジェクトチームに手交された。チームは内容確認を行い、JICA本部とも相談のうえ経済産業省とも連携して日系メーカーの意見を聴取し、これを踏まえたコメントを産業省に送付した。次いで、2020年4月にはパブリックコメント聴取を目的にドラフト（第四版）が同省ウェブサイトにて公開された。その後、国内外メーカー、中古車輸入団体、国内商工会、関係省庁及びプロジェクトチームからコメントが提示された（チームからのコメントの概要は後述）。同年8月には産業省主催にて政策ドラフト（第四版）協議のためステークホルダー会合（オンライン）が開かれた。

政策ドラフトが掲げる主な方針として、ノックダウン車輛の輸入関税の減免、部品現地調達化に向けた目標値の設定、中古車輸入の段階的禁止措置の大きく三点が挙げられた。ステークホルダー会合では、中古車輸入禁止策の是非、乗用車と商用車の区別の必要性に議論が集中した。中古車輸入禁止については、中古車輸入業界団体の反対に加え、関係省庁や商工会からも慎重論が強かった。また商用車は乗用車と比べ国内の組立産業が比較的発展していることから、国内アセンブラーから乗用車とは異なる施策の必要を唱える声が挙がった。

2020年11月に修正ドラフト（第五版：ベンガル語のみ）が改めて同省ウェブサイトにて公開され、再度パブリックコメント聴取が案内された。第五版では、ノックダウン車輛の輸入関税の減免が言及され、乗用車と商用車の施策上の識別も図られたものの、方針の柱であった中古車輸入の段階的禁止措置が取り下げられた。さらに、部品現地調達化に向けた目標は、メーカーの参入意欲を削ぎかねない水準に設定された<sup>29</sup>。プロジェクトチームは同版の英訳を進め、前版との相違点を確認するとともにコメントを産業省に提出した（コメントの概要は後述）。次いで、2020年12月に入り政策案の最終協議のためステークホルダー会合が再度開催された。同会合では、最終化に向けて第五版で示した政策方針から大きな変更は予定しない旨、案内があった。

## (iii) 自動車産業政策最終版の概要

2021年に入り産業省は自動車産業政策を最終化のうえ、最終案を閣議に諮り、2021年6月に閣議

<sup>28</sup> 別冊資料に自動車政策検討ペーパーを掲載。

<sup>29</sup> 例えば乗用車で商業生産開始初年度より10%の現地貢献率（＝部品現地調達率と同義）の達成を、ノックダウン生産用車輛の輸入関税減免の条件として求めており、現地貢献率の解釈とともに日系メーカーより疑義が聞かれた。

承認を得るに至った<sup>30</sup>。次いで、自動車産業政策 2021 として 2021 年 9 月官報にて公表されるに至った。同政策最終版<sup>31</sup>の概要は以下のとおり。

バングラデシュ国自動車産業政策の概要(最終版)		
政策の章立て	第一章: 序 第二章: 定義 第三章: 政策方針(ビジョン、ミッション、目標) 第四章: 自動車産業発展のための戦略 第五章: 商用車現地生産の推進	第六章: 環境志向型自動車の生産 第七章: 政策の実施、モニタリングと評価 第八章: 結論 第九章: アクションプラン
政策目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 国内自動車及び部品製造産業の発展、付加価値の向上、さらには国際競争力の強化</li> <li>- 製造業国内総生産への貢献</li> <li>- 輸入代替の促進と海外市場アクセスの強化(南アジアと中東地域)</li> <li>- スキルの開発と雇用の創出</li> <li>- イノベーションの創出及び研究開発の促進</li> </ul>	
開発戦略	戦略 1: 国内自動車産業の促進 戦略 2: 自動車市場の開発 戦略 3: 部品の国内生産の拡大 戦略 4: 段階的な生産現地化 戦略 5: 車両の登録及び検査システムの強化	戦略 6: R&D の促進とデザイン・テスト能力の強化 戦略 7: 自動車標準規格の制定と遵守 戦略 8: 自動車産業の人材開発 戦略 9: 投資とビジネス環境の改善

#### (iv) プロジェクトチームのインプット

産業省による自動車産業政策の策定過程において、プロジェクトチームは以下を通じた知見やアドバイスの提供、及びコメントの提示を産業省に対して行った。

- 政策文書本文の内容に沿ったアクションプランの検討・整理  
→政策最終版の Time-bound Action Plan に部分的に活用されている。
- バングラデシュでの組立事業に関心をもつ日系メーカー複数社へのヒアリング(ノックダウン生産方式の定義、投資計画を進める際の主条件: ノックダウン車輛の輸入関税減免のあり方、中古車輸入規制のあり方、部品現地調達化に向けた目標値の是非、について)  
→上記のうちノックダウン車輛の輸入関税減免のあり方(SKD 並びに CKD 車輛双方への輸入関税減免措置の明示、及び両者間の関税率上の適切な差の設定)については政策最終版に反映されている。
- 政策ドラフトに対するコメントの提示

対象ドラフト	主なコメント	反映の状況
第四版 (2020 年 8 月発表) *コメントは 2020 年 9 月に産業省に提出	1) アフターサービス体制、安全・環境面を考慮した輸入中古車規制の必要について 2) CKD 車輛に対する助成制度導入の検討推奨 3) 現地生産比率目標の見直しの必要性(国内市場規模の成長に即した) 4) SKD 並びに CKD 車輛双方への輸入関税減免措置の明示、及び両者間の関税率上の適切な差の設定の必要性 5) 自動車部品メーカーが用いる輸入部材の関税減免措置の提案の必要性 6) アクションプランの実施期間設定の必要性	左記コメントのうち、4) と 6) は政策最終版に反映されている。 1)、2)、5) は言及なく、3) は考慮されていない。

<sup>30</sup> 閣議承認後、cabinet secretary より「我々は輸入に依存したままではなく、需要の成長を踏まえ国内の自動車産業を発展させてゆく必要がある」とのコメントがあった (Dhaka Tribune, 14 June 2021)。

<sup>31</sup> 別冊資料に自動車産業政策 2021 を掲載。

<p>第五版 (2020年12月発表) *コメントは2020年12月に産業省に提出</p>	<p>1) 輸入中古車制限の方針の明確化の必要性(今次ドラフトで輸入中古車禁止措置の提案が削除されたことに対して) 2) 現地生産比率目標の見直し(第四版より現地生産比率目標が上方修正されたことに対して) 3) 産業発展の状況から見たSKD生産の重要性、及びSKD車輛への輸入関税減免措置の提案の必要性</p>	<p>左記コメントのうち、3)は政策最終版に反映されている(SKDはCKD Level-1と表現)。 1)は言及なく、2)は考慮されていない。</p>
---	---	---

## (5) ポストコロナ禍投資促進戦略の策定支援

### (i) 策定支援の経緯とねらい

2020年10月に開催されたBIDA内進捗共有会議にて、長官よりポストコロナ期を見据えたバングラデシュ政府の投資促進戦略の検討可能性についてプロジェクトチームに打診が越された。BIDAにおいてもコロナ禍が本格化した2020年3月以降、以下の取り組みを行っていた。

当座の影響への対応: 主要国大使館や商工会とのダイアログを重ね(2020年3月から5月)、全土に亘る行動制限の外資事業への影響を把握。税務を始め各種行政上の報告・届け出・許認可義務の滞りに備えた暫定的なルール緩和措置や早期のオンライン化の提言を纏めた。

ロックダウンによる影響の把握: BIDA登録投資事業(内外投資家)に対するコロナ禍影響アンケートの実施(2020年6月)。アンケート結果は13項目の提言とともに纏められた。

上記の提言は、ロックダウンの最中既存投資家が直面したビジネス・コンプライアンス上の困難さの軽減、ロックダウン後の事業の円滑な継続、を目的とした当座及び短期の影響に対応するものであった。他方、コロナ禍の影響が中長期化することに備え、世界的にFDIのシナリオが変わり、投資の流入及び申請ともボリュームが落ち込み、さらに従来の投資促進策では十分な内外投資誘致の獲得がままならないであろうとの懸念がBIDAより表明された。

コロナ禍による投資・ビジネスへの負の影響と投資流入の低下を抑えるため、他方でコロナ禍の状況において耐性・回復力(resilience)や親和性(affinity)が高いとされる事業機会への投資を促進するため、バングラデシュ政府として短中期に取り得る施策やアクションを提言するねらいで、「ポストコロナ禍投資促進戦略」として検討することとなった。

### (ii) 策定支援の方法と過程

プロジェクトチームはBIDAの担当者と意見交換を行い、戦略の検討に係るコンセプト・ペーパーを準備してJICAおよびBIDAに提示しコメントを求めた上で、調査に着手した。戦略の検討にあたっては、以下の方法によって進めた。

- コロナ禍による世界的な投資動向への影響、With-/Post-COVIDにおける投資・ビジネスの潮流、IPAの機能・サービス変革に関する文献のレビュー
- BIDA及びプロジェクトで行ってきた機能強化活動や投資環境改善支援活動のレビュー
- 複数国IPAによる投資セミナー(特に、コロナ禍に対応した新政策・制度、規則緩和、推進業種の案内)への参加
- バングラデシュ国で操業する企業へのインタビュー(事例対象として選定した6つの業種: 縫製、ITeS/ソフトウェア、自動車及び自動二輪車、製菓、電気・電子、食品加工)

調査の途中で、プロジェクト活動の進捗・成果共有のためのワークショップが開かれ(2021年3月)、その際に中間報告を行った。次いで、ドラフト戦略の完成後にBIDAに設置されていたコロナ禍投資促進対策チーム(長官と全理事も参加)に仔細の説明を行った(2021年8月)。その際に

戦略提言に関係する機関にも発表したいとの意向が出され、ナショナルセミナーの開催提案に至った。同セミナーは BIDA の主催にて 2021 年 10 月に開催され、概要は以下のとおりであった。

表 2.4.3 ポストコロナ禍投資促進戦略に係るナショナルセミナー

日時:	2021 年 10 月 25 日 10:30~13:00
場所:	BIDA 大会議室
アジェンダ:	- BIDA 長官による開辞/JICA バングラデシュ事務所長によるスピーチ - ポストコロナ禍投資促進戦略の説明(プロジェクトチーム) - 質疑応答~質疑応答総括(BIDA 担当総局長) - 経済特区庁長官並びに BIDA 担当理事による閉辞
主催者:	BIDA 及びプロジェクトチーム
参加機関:	BEZA、NBR、中銀、商業省、ICT Division、Finance Division(財務省)、バングラデシュ商工会連合(FBCCI)、民間企業複数社、BUILD(Business Initiative Leading Development)等シンクタンク、メディアなど計 46 名(BIDA、JICA 関係者を含む)

ナショナルセミナーの開催時に提示されたコメントを反映した最終版を BIDA に提出した(2021 年 11 月)。BIDA はポストコロナ禍投資促進戦略を了承のうえ、関係機関(関係省庁及び商工会等民間団体)へ印刷のうえ配布することを決定した。

### (iii) ポストコロナ禍投資促進戦略の概要と提言の展開

ポストコロナ禍投資促進戦略の概要は以下のとおりである<sup>32</sup>。同戦略では、他国の IPA などによるコロナ禍の影響への動きや対応を踏まえつつ、IPA として BIDA がポストコロナ禍の投資促進を展開するうえで注力すべき 5 つの戦略課題を設定した。

次いで、戦略課題ごとに BIDA やバングラデシュ国の状況を踏まえ、他国の IPA などが導入着手した施策やアクションを参照しつつ BIDA が講じるべき及び関係機関に働きかけるべき施策やアクションを提示した。

目的	コロナ禍による投資・ビジネスへの負の影響と投資流入の低下を抑えるため、他方でコロナ禍の状況において耐性・回復力(resilience)や親和性(affinity)が高いとされる事業機会への投資を促進するため、バングラデシュ政府として短中期に取り得る施策やアクションを提言する。
戦略課題と提案 施策・アクション	<ol style="list-style-type: none"> <li>マーケティング・コミュニケーションの強化 BIDA ウェブサイトでのコロナ禍関連情報(感染状況、社会経済活動や入国に関するルール・規制、経済・投資・貿易のトレンド、企業活動向けの政策的支援)の発信と定期更新</li> <li>投資・ビジネス環境上の課題の改善 コロナ禍の影響を受け、より顕在化している投資・ビジネス環境上の課題(コロナ禍の発生後一年を経ても顕在し続けているもの、特に貿易決済手段の緩和、通関ガバナンスの改善)の緩和ないし除去、輸入原材料調達先の多様化支援、需要過多の産業人材の育成・確保、資金繰り対策の拡充、国内企業に対する電子商取引参加機会の普及促進、DX 化や機器導入による工場・生産・サプライチェーン管理の省力化のための財政奨励措置の導入、など</li> <li>既存投資家による再投資の促進 再投資の可能性を有する投資家へのファシリテーション活動の展開、再投資奨励のための投資控除措置(投資額の一定割合を課税所得から控除)の導入、長期海外借入制度の緩和・簡素化</li> <li>コロナ禍への耐性・回復力(resilience)や親和性(affinity)が高い事業機会への投資促進 該当する事業機会の投資を奨励するための法人所得税減免措置の適用、投資プロモーション活動の展開(海外及び国内双方)</li> </ol>

<sup>32</sup> 別冊資料にポストコロナ禍投資促進戦略の全文を掲載。



	<p>5) BIDA 及び他 IPA の機能及びサービスの更なるデジタル化</p> <p>ウェビナー開催に必要な能力強化、ウェビナー運営のための技術ユニットの設置、潜在投資家管理システムの運用定着、オンライン相談・問い合わせ申込み機能の整備、経済特区開発・運営状況の案内ポータル整備、オンライン投資モニタリングの導入</p>
--	--

これら施策やアクションは、5つの戦略課題に沿って18項目の「一般提言」として整理のうえ、それぞれに内容、検討と実行を担当すべき機関、タイムラインを示した。さらに、事例対象とした六業種について関連する企業への聴き取りで把握した課題について、対案を提言として整理した。

## (8) 達成された成果

「投資インセンティブを含めた投資誘致策の改善に向けた提案」及び「外国投資とのリンケージ促進に向けた現行政策・施策の課題整理と改善策の提案」を目標として活動を展開してきたところ、達成状況を以下に述べる。

### (i) 産業リンケージ促進に向けた施策の実現

産業リンケージ促進に向けた政策マトリックスに提示された施策やアクション、計13件が、i) 各担当 C/P 機関 (BIDA、BEZA、産業省) により実施される、又は ii) 各担当 C/P 機関の上位文書、戦略、行動計画へ反映されるべく、支援を展開してきたところ、6件が実現に至った<sup>33</sup>。BIDA が提示した施策やアクションの取り組みの結果は、以下のとおり。BIDA が提示した6件の施策やアクションのうち4件が実現に移された。

表 2.4.4 BIDA が提示した施策やアクションの取り組みの結果

施策・アクション	実現状況
法人所得税の減免・猶予措置(部品製造を含む組立型製造業向け)の提案(経済特区外の新規投資に対して)	2020年度改正財政法の施行を受け(2020年7月)、BIDA登録の新規投資事業に適用される法人所得税の逡減的減免措置(事業地域により5~10年間)の対象業種に、自動車部品(BIDAが産業リンケージ促進の点から予てより提案)が追加。 次いで、2021年7月に所得税に関する政令(SRO-170/AIN/Income Tax/2021)が発出され、新規の自動車組み立て(部品製造を含む)事業に対して法人所得税の100%減免措置(当初10年間+以降10年間は10%へ減率)が導入(但し、現地貢献率などの条件付き)
潜在投資家に対するフォローアップに向けた取り組み(CMS)の導入~運用	2019年10月にかかる取り組み導入に関する長官通達が発出、プロジェクトチームは関係部署の職員向けガイダンスを継続的に実施。コロナ禍の影響でコンタクトを得る潜在投資家の数は殆どないが、今後の投資プロモーション活動の活発化に伴い本格運用される。→II.2-3(4)(iv)項に説明
セクターのPRツールや提供情報の拡充	13業種に及ぶPRツール(セクタープロフィール)を作成済み(組立型産業は自動二輪車・部品、自動車・部品を含む)。→II.2-3(7)項に説明
投資環境の改善(以下の課題): - ロイヤルティ/技術支援関連報酬の海外送金制度 - 外国人就労許可制度	2021年2月に送金の簡便化を図った改訂ガイドラインが最終承認され、次いで2021年3月発出の官報にて公示済み。→II.2-2(5)項に説明 短期の間に改訂ガイドラインが承認の見込み。→II.2-2(5)項に説明
BIDA サプライヤ・リンケージ開発局の機能・サービス強化(外資と国内企業の合併組成や生産委託協力を指向したマッチング支援)	外資と国内企業の合併や生産委託協力を指向したマッチング支援*を想定した。しかし、コロナ禍の影響を受け、外国投資家の来訪が途絶え、支援を行う機会がなかった。 * 外国投資ミッションがバングラデシュに来訪する機会を捉え、提案投資事業の合併先や生産委託協力先の照会要望が予め把握される場合、ミッションの来訪時に併せマッチング機会の準備と実施するもの。

<sup>33</sup> 別冊資料に提示策の取り組みの結果を記した政策マトリックスを掲載。

上記で掲げた BIDA が提示した施策・アクション以外に、BEZA 及び産業省より提示された以下の二件が実現に至っている。

- 海外プロモーション活動の企画～展開 (BEZA) : アライハザール経済特区のプロモーションを含む日本投資家向けウェビナー (2021 年 2 月) の共催
- 部品サプライヤ等が利用する原材料に対する輸入関税/付加価値税の減免措置の適正化 (産業省) : 自動二輪車製造及び部品サプライヤが輸入する部品及び原材料の付加価値税減免の条件に 30%の現地生産化比率の達成が課されていたところ、産業省が業界団体の要望を集約のうえかかる条件の撤廃を NBR に提案し、NBR はこれを撤廃した (2019 年 10 月)。

### (ii) 自動車産業政策の承認

産業省は自動車産業政策の最終案を閣議に諮り、2021 年 6 月に閣議承認を得るに至った。次いで、自動車産業政策 2021 として 2021 年 9 月に官報にて公表されるに至った。

### (iii) ポストコロナ禍投資促進戦略の提言の実現・取り組み

ポストコロナ禍投資促進戦略について BIDA コロナ禍投資促進対策チームに説明した後、BIDA は提言 (施策やアクション) を了承のうえ (2021 年 11 月)、一般提言のうち BIDA 以外の機関が検討すべきもの (タイムラインを短中期と提案したもの) については、2022 年 1 月に検討を依頼する旨のレターを発出した<sup>34</sup>。他機関が所管する提言のなかでも、

- 戦略課題: 投資・ビジネス環境上の課題の改善で挙げた「貿易決済手段の緩和」
- 戦略課題: 既存投資家による再投資の促進で挙げた「長期海外借入制度の緩和・簡素化」

については、優先して取り組むこととなった。BIDA 対策チームのイニシャティブにて改善提案が検討されたうえ、これら提言の実現に向けた当該機関への働きかけが開始された (投資環境課題改善の節で詳述)。

BIDA が進めるべき提言については、戦略の策定段階以前より実現に向けた検討が進められていたか、策定後に検討が始められている。このうち、戦略策定の後に検討が着手され実施に至った提言としては、以下が挙げられる。

- 戦略課題: マーケティング・コミュニケーションの強化で挙げた「コロナ禍関連情報の発信と定期更新」
- 戦略課題: BIDA 及び他 IPA の機能及びサービスの更なるデジタル化で挙げた「オンライン相談・問い合わせ申込み機能の整備」

戦略で提示した一般提言 (タイムラインを短中期と提案したもの) の取り組み結果は、以下のとおり。

表 2.4.5 ポストコロナ禍投資促進戦略の提言の取り組みの結果

戦略課題	提案施策・アクション	所管機関	取り組み結果
<b>短期の取り組み提言</b>			
マーケティング・コミュニケーションの強化	BIDA ウェブサイトでのコロナ禍関連情報の発信と定期更新	BIDA	実施済み

<sup>34</sup> BIDA による働きかけ (即ち、当該戦略による提言) の結果によるものではないが、提言の一部には戦略策定の直後に実現されたものもある。

コロナ禍の影響を受け、より顕在化している投資・ビジネス環境上の課題の改善	貿易円滑化のための電信取引の容認による貿易決済手段の緩和(少なくとも親・関連会社からの輸入に対して) * 商業省による改訂輸入政策令案にて US 百万ドル/年までの電信取引決済の容認する旨提案中	商業省	優先取り組み課題として、所管機関と協議開始済
	以下いずれかの施策による資金繰り対策の拡充(とくに、非輸出指向型産業や中小企業に対して): - 法人所得税率の一時低率化 - 前払い法人所得税の廃止、又は還付の迅速・手続き簡素化 - 担保要件を課さないより譲渡的な条件及び幅広い業種を対象とした金融支援(stimulus package)の拡充供与	Income Tax Wing-NBR/ 財務省 中銀	BIDA より所管機関へ検討依頼のレターを发出済
	消費財を生産する国内企業に対する電子商取引参加機会の普及促進	商業省	同上
既存投資家による再投資の促進	再投資の可能性を有する投資家への計画実現に向けたファシリテーション活動の展開	BIDA	2021年7月より取り組みを開始
	再投資促進のための以下いずれかの選択肢による長期海外借入制度の緩和・簡素化: - 事前許可制から事後報告制への改訂 - 予め貸手の責任で審査を行う事項を証明する書類の作成・提出の不要化(少なくとも親・関連会社からの借入に対して)	中銀 BIDA	優先取り組み課題として、所管機関と協議開始済
コロナ禍への耐性・回復力(resilience)や親和性(affinity)が高い事業機会への投資促進	ポストコロナにおいても高い成長が見込まれる事業機会(以下の分野)への投資を奨励するための法人所得税減免措置の追加適用: 加工食品(調理済み、冷凍食品、健康食品など)、ITeS/ソフトウェア、デジタル関連サービス(FinTech、MedTtech、AgriTech、電子商取引、産業向けデジタルソリューション)、製薬(コロナ関連薬品、医薬品有効成分、試薬)、ヘルスケア(総合・専門病院、医療器具)、教育(学習支援サービス、IT 職業訓練)、電気・電子製品(家庭用生活・娯楽機器、調理用機器、リモート・インターネットサービス用機器)、輸送機器(自動二輪車、乗用車、自転車など)、バイオテクノロジー関連マテリアル及び製品、その他	Income Tax Wing-NBR/ 財務省 BIDA	BIDA より所管機関へ検討依頼のレターを发出済 但し、投資促進の対象に提案された事業機会のうち、幾つかは2021年7月に、新たに法人所得税減免措置の適用対象に追加(病院)、また減免期間が拡大(自動車/関連部品、調理用/生活機器、職業訓練)
	ポストコロナにおいても高い成長が見込まれる事業機会に対する投資プロモーション活動の展開(海外及び国内双方)	BIDA	投資サミット2021(2021年11月)にてIT、デジタル関連サービス、製薬、ヘルスケア向けのセクター・プロモーション活動を実施
BIDA 及び他 IPA の機能及びサービスの更なるデジタル化	標準作業手順書(SOP)に沿ったウェビナーの準備・開催・フォローアップに必要な能力強化の実施	BIDA BEZA	BIDA: SOP に沿ってウェビナーを主催
	ウェビナー運営のための技術ユニットの設置	BIDA	適当な要員手当なく検討に至っていない
	潜在投資家データの蓄積と投資の意思決定支援を管理するためのフォローアップの取り組み運用の定着	BIDA	日本・スウェーデンの投資家を先行例に定着に向け支援を継続中
	オンライン相談・問い合わせ申込み機能の整備	BIDA	整備済み
	オンライン投資モニタリングの導入	BIDA	IRMS の一機能として導入が決定
<b>中期の取り組み提言</b>			
コロナ禍の影響を受け、より顕在化している	原材料輸入の困難に直面する産業に対する原材料調達先の多様化を目的とした活動の実施	BIDA	繁忙につき企画検討に至っていない

る投資・ビジネス環境上の課題の改善	以下の財政的措置を通じた DX 化や機器導入(自動化・ロボティクス)による工場・生産・サプライチェーン管理の省力化促進: - 投資控除(通常の減価償却とは別途、資本支出額の一定割合まで一定期間に亘り課税所得より控除するもの) - 必要輸入機材の関税減免	Income Tax Wing-NBR/財務省	BIDA より所管機関へ検討依頼のレターを发出済
既存投資家による再投資の促進	再投資奨励のための投資控除措置(再投資の実行後、再投資額の一定割合をかせ課税所得より加速控除するもの)	Income Tax Wing-NBR/財務省	BIDA より所管機関へ検討依頼のレターを发出済
BIDA 及び他 IPA の機能及びサービスの更なるデジタル化	経済特区開発・運営状況の案内ポータル整備(さらにはバーチャル視察を可能とするもの)	BEZA	EZ の開発管理システム導入を決定、管理情報の活用で取り組み可能と想定

## II.2.5 第三国研修と本邦研修

### (1) 第三国研修

政策検討ワークショップで採り上げたタイ国の投資政策、同国投資委員会 (BOI) が外資主導による産業振興において果たした役割について見聞を深めるため、第三国研修の機会を活用した。

表 2.5.1 第三国研修(タイ BOI など)の概要

期間	2019年3月10日(日)~2019年3月16日(土) (計7日間)
対象者	10名(BIDAより7名、首相府より1名、BEZAより2名)
目的	産業リンケージ形成に向けた政策検討支援の一環として - 組立型製造業及び関連部品産業の誘致策の変遷、操業の円滑化に係る取り組み - 国内裾野産業とのリンケージ創出に係る支援や誘導策、を学ぶ

日程	時間	アジェンダ	関係組織/部署
3/11(月)	午前	表敬訪問、講義: BOI の役割の変遷	BOI 次官
	午後	講義: BOI の概要とタイの FDI 誘致戦略 講義: FDI マーケティングと誘致における BOI の意義と取り組み	投資戦略・政策局 外国投資マーケティング局
3/12(火)	午前	講義: 二輪車・自動車・部品産業における産業リンケージ開発	産業リンケージ開発局 (BUILD)
	午後	講義・訪問: ファシリテーションサービスと OSS	One Start One Stop (OSOS)
3/13(水)	午前	視察: BOI-BUILD の支援先地場サプライヤ企業	BUILD
	午後	視察: レムチャバン地区の工業団地、BOI 支所及び港湾	工業団地開発業者、BOI、レムチャバン港湾管理庁
3/14(木)	終日	視察・講義: タイ・サイエンスパーク	タイ・サイエンスパーク
3/15(金)	午前	タイ商工会議所・企業との対話会	海外投資支援局

滞在中には、BOI の便宜によりバングラデシュ国での投資やビジネスに関心を寄せるタイ企業及び現地商工会議所との対話会を開催した。第三国研修を通じて、参加者から以下の事項が FDI の誘致やリンケージ創出に関連する施策・アクションの検討に活かしようとの報告がなされた。

- 外資誘致策のメニュー、投資奨励業種・活動と所得税優遇策の関係
- プロモーション活動後のフォローアップ  
→ 後に、プロジェクトチームの提案を受け、BIDA が潜在投資家に対する CMS の取り組みの検討を始めたきっかけとなった。
- 産業リンケージ促進局の成り立ちと提供サービス
- 工業団地に付設されるレンタル工場や職業訓練施設、及び産業集積を誘導するため団地運営者が留意すべき点 (組立型アンカー製造企業の優先誘致など)

→ 視察後に、BEZA 参加者が経済特区の開発・運営業者に対して説明会を企画していた。

## (2) 本邦招へい・研修

コロナ禍以前は、投資促進セミナーの開催及びバングラデシュ国進出済み（又はバングラデシュ国が投資を期待する業種に属する）企業への訪問等を趣旨として、2021年3～4月を目途に本邦招へいの実施を想定していた。しかしながら、コロナ禍の影響を受けC/P高官を招へいのうえ集客型の投資セミナーを開くのは難しい状況が続いた。

かかる状況下、ウェビナー形式での日本向け投資セミナーを代わりに企画し、2021年2月に開催した（BIDA機能強化の節にて詳述）。次いで、コロナ禍が緩和し、本邦研修が実施できる目処が付けば、投資促進セミナーのフォローアップと本邦製造業による投資決定の主要因を学ぶ目的で、同研修を同年9～10月を目途に想定していた。しかしながら、渡航制限によりプロジェクト期間中に本邦へC/P職員を研修目的で受け入れることは叶わなかった。

## II.3 教訓と提言

コンポーネント1では、投資環境改善、機能強化、さらに外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討の支援活動を通じて、成果発現に影響した課題や制約又は要因をいくつか認識した。かかる認識を振り返ったうえ、より効果的な技術協力成果の発現に向け教訓と提言（主にBIDA並びにJICA宛て）を以下のとおり整理した。

### II.3.1 投資・ビジネス環境改善

#### (1) 投資・ビジネス環境改善におけるプロジェクトの立場と技術協力のあり方

投資・ビジネス環境改善については、バングラデシュ国においても世界銀行グループの主導にてDoing-business改革プログラムを通じたビジネス環境の改善が取り組まれていた<sup>35</sup>。Doing-businessの評価基準は多国間協力を通じ多くの国で適用するよう標準化されており、主として地場企業のスタートアップのし易さに焦点が当てられていると見受けられた。一方、本プロジェクトは我が国政府による二国間協力であり、我が国の海外投資を代表する製造業の投資環境に焦点をあてることが、バングラデシュ国の産業政策の方向性とも一致しており、有用であると考えられた。

本邦企業にとっての投資環境改善については、JETROや日バ官民経済対話を通じ、環境上の課題が抽出されたうえバングラデシュ政府との協議が行われていた。そのため、投資・ビジネス環境改善に際しては、プロジェクトはその立ち位置を留意のうえ進める必要があった。IPAであるBIDAは投資環境の改善要望を受ける窓口であり、要望の背景を理解のうえ改善策の検討や改善に向けた関係機関への働きかけにあたることが望まれるものの、他方で一部投資家による制度の乱用やルールの軽視を懸念する他機関の意見（ルールや手続きの現状維持ないし厳重化）との間に立つことが多い。そのため、BIDAは投資家が望む方向で緩和や簡素化に容易に動けない。

この過程で、投資家の要望を一方的に代弁し早期の課題改善を促す役割をプロジェクトチームに期待される場合、BIDAを支援する立ち位置から難しい面がある。ODAによる技術協力プロジェクトという立ち位置に鑑み、プロジェクトが環境改善支援において果たしうる役割は概ね以下であろうと考える。

<sup>35</sup> 改革プログラムは鋭意進められていたが、2021年に入り世界銀行グループ側の事情によりDoing-businessの評価制度自体が廃止となり、取りやめとなった。

- 改善提案の検討に必要な調査: 他国類似制度・事例の比較分析や効果分析、等
- 改善提案の検討に必要な情報収集: 投資家に及ぼす影響や問題、改善要望の把握、等
- 改善提案の検討・提示
- 改善提案に対するステークホルダーからのコメント分析や対応案の検討・提示

C/P 機関から他の政府内機関に対して改善提案の説明や関連情報の共有を望まれる場合を除き、チームとしては、BIDA 内での裏方としての知見・インプット提供を努めることが適切と思われた。

**JICA への提言**：投資環境改善に係る二国間の技術協力においては、多国間協力が着目する普遍的な環境課題を参照しつつも、対象国に特有の政策環境や本邦企業の投資・操業の動向を認識のうえ、とりわけ JETRO や官民連携の協議会等が本邦企業の投資・操業環境の改善のため働きかけを行っている課題に着目する。さらに、IPA の裏方として知見・インプット提供に努め、改善提案の検討能力の強化の視点に立って技術協力を展開することが望ましい。

## (2) 他機関が所管する環境課題改善への働きかけ

プロジェクトで扱った三つの優先課題は他機関が部分的に関係するものの、BIDA が主に所管するものであり、課題改善に向けた「他機関への働きかけ」を要するものではなかった。他方、投資環境レビューや官民経済対話が指摘する課題には中銀や NBR など他機関が所管するものがある。BIDA による指摘課題の改善に向けた他機関への働きかけは、現長官が着任して特にコロナ禍の発生以降、積極的になった。しかしながら、BIDA の働きかけは課題の改善依頼に留まり、改善策の提示を伴わないことが多かった。

**BIDA への提言**：BIDA において投資環境改善提案の検討に必要な能力強化や専従部署の明確化を提言する。さらに、プロジェクトで用意した投資環境レビューにて指摘された環境課題のうち、プロジェクト期間で対応に至らなかった課題について、解決又は改善に向けた取り組みを継続するよう進言する。

## (3) 投資環境改善に対する BIDA 組織内の構え

プロジェクトで採り上げた三つの優先環境課題の改善支援には想定以上の時間を要した。具体的には、いずれのガイドライン案も 2018 年半ばに着手され 2019 年 2 月にはドラフトが用意されたものの三年経た時点でも最終化に至らなかったものがあつた。BIDA の担当者が、他業務に時間をとられ、ステークホルダーからのコメント対応に時間を時宜よく確保できなかったことが主な要因であった。他方、ガイドラインの作成に必要な知見を持つ職員は当該担当者に限られた。

**BIDA への提言**：BIDA においては投資環境課題の改善提案の検討を行う担当部署を決定し、当該部署へ外部からの人材採用（契約雇用）にて早期に要員を補充し、実際に提案検討を経験させることで能力強化を図ることを提言する。担当部署は、政策提言・計画局かアフターケア局のいずれかが相応しい。

## II.3.2 BIDA の機能強化及び投資促進サービスの能力強化

### (1) 投資プロモーション活動の更なる強化

投資プロモーション活動は、BIDA 以外にも商業省、商工会、金融機関なども散発的に行っており BIDA はこれらへの参加・協力を急に要請されることが多く、自らの年間計画に沿った主催イベントの遂行が難しかった。また、海外での投資プロモーションでは在外公館の協力が不可欠であるものの、その協力姿勢にはバラツキがあつた。さらに、イベントを円滑に準備・運営するためには、

経験に裏打ちされたスキルと知見の蓄積が必要である。プロジェクトでは実施要領を整備したが、円滑に準備・運営されたかと言えば改善の余地がある。

**BIDA への提言：**BIDA 主催のイベントを増やし潜在投資家のリスト（投資事業のパイプライン）を蓄積するためにも、BIDA 主催のプロモーション活動計画と外部から要請されるイベントとの調整を図ることが大切である。外部からのイベント協力依頼を受け付ける窓口担当者の配置とこれを通じた調整が望まれる。この窓口を通じた在外公館との協力体制の構築も望まれる。

さらに、参加者の良好なイメージを保ち、成果を確実に確保するうえで、実施要領に沿った企画・準備・開催を徹底するべく、イベントの準備・運営に関するコーディネート対応と技術支援を預かる専従ユニットの設置が望まれる。このユニットには、契約ベースで経験やスキルを持つ要員を充てることが望ましい。

## (2) 潜在投資家に対するフォローアップの取り組みの継続運用

潜在投資家に対するフォローアップの取り組み（CMS）は BIDA にとって新たな取り組みだが、投資促進において潜在投資家の情報管理とこれへの働きかけは重要タスクである点は内部で理解が進んだ。プロジェクトの提案をもとに導入を決めるまでに多大な時間は要さなかった。しかし、要員が限られているため、業務をどの部署・職員が担うかという点で整理が捗らなかった。有望投資家との交信は Country Officers が担うよう整理されたが、同担当は総じて兼務の状況にある。

**BIDA への提言：**Country Officers への企業活動に明るい人材の採用（契約雇用）を進言する。また、フォローアップの取り組みを定着させるためにはデスク担当による有望投資家への交信状況を定期に報告させる、といった工夫が必要である。併せて、在外公館商務官による実地フォローが有効であるところ、協力についての協議の開始が望まれる。

## (3) 投資モニタリングの早期のオンライン化

投資モニタリングは本プロジェクト実施期間の後半から担当部署自らのリソースで遂行できるようになったが、オンライン・モニタリング・サービスの導入により、モニタリング情報のデータベース入力が不要となり大幅な業務効率化が期待される。簡易な収集情報の分析も自動化できるため、アフターケアなど他機能との情報共有も迅速化が期待できる。他方、投資モニタリングのオンライン化自体が、投資家からのモニタリング情報の回収率の維持及び向上に繋がる訳ではない、ことに留意する必要がある。

**BIDA への提言：**投資モニタリングの継続をより確実なものとするため、オンライン・モニタリング・サービスの早期の導入が望まれる<sup>36</sup>。また、投資家がモニタリング報告を怠る場合の措置についても、検討することを提言する。毎年の更新を要する許認可の申請に際して、過去一年以内に提出したモニタリング報告書の写しの提出を求めるといった方策が考えられる。

## (4) アフターケアの定着

コロナ禍の発生を受けて、登録済み投資事業のうち未操業事業の支援や再投資ポテンシャルの引き出しの重要性について、BIDA 幹部は一層認識を強めてきた。投資事業の実行に向けたトラブルシューティングを目的としたステークホルダー会合の定例化が決定されるなど、取り組みとその体制の整備が進んだ。しかし、業務の遂行にあたっては、アフターケア局の慢性的な職員不足が引き続き課題である。

<sup>36</sup> 先述の投資家管理システム（IRMS）の一機能として整備されることが決定している。

**BIDA への提言:** アフターケア業務は、システム化やオンライン化の手段で業務効率が図り難い。当部署においても、企業活動に明るい人材の早期の配置（契約雇用）を提言する。

### II.3.3 外資誘致及び産業リンケージ形成に向けた政策検討

#### (1) LFP をモデルとした実務レベルの政策調整・協議の重要性

プロジェクト前半には、首相府主導のうへ LFP が設置され、他機関から担当機関へ提示策の検討にあたって留意点の指摘や要望が出されるなど、実務レベル担当者間で政策課題を共有のうへ施策やアクションの議論や相互評価にあたる姿勢が観察され始めた。

プロジェクトチームは、プロジェクト完了後も同様の取り組みが継続されることを視野に、首相府主導による LFP の継続計画（又は代替する協議会の設置）を検討し、首相府の承認を働きかける想定であった。しかし、コロナ禍による現地活動の中断そして首相府担当者の人事異動により LFP の活動が中断し、再開するモメンタムも失われた。かかる事情から LFP の継続開催には至らなかった。

**首相府への提言:** 将来的に省庁横断的な協議体の重要性が再認識され、LFP をモデルとした「実務レベルの政策調整・協議の機会や場の設置」を改めて検討・組成することが望まれる。BIDA も外資誘致や産業リンケージ形成に的を絞った省庁横断的な政策検討・調整の機会や場の設置の必要性を強調している。

#### (2) 産業リンケージ形成・外資企業との連携促進にて BIDA が果たし得る支援や介入

BIDA は 2018 年 12 月の組織改編に伴い、国内サプライヤと外資企業とのリンケージ促進を目的としたサプライヤ・リンケージ開発局を新設した。プロジェクトチームはこの局の活動内容について適宜助言する機会を得た。担当理事や局長は BIDA 自らサプライヤの発掘・育成に乗り出す考えを抱えていたが、チームからは、外資より i) 資材・部品の調達先、ii) 投資事業のパートナー、iii) 生産委託先の紹介依頼が越された際の照会対応や視察アレンジを中心とし、信頼のおける照会先（業界団体）との協力関係を構築するよう、助言した。

しかし、投資モニタリングを通じて資材・部品調達先の検索依頼を越す投資家は確認されず、コロナ禍以降外国投資ミッションの来訪（投資事業のパートナーのマッチングの潜在機会）に恵まれなかったため、上記の活動を実践する機会が生じなかった。

**BIDA への提言:** 外資からの依頼が越される場合に備え、照会対応や視察アレンジを行えるよう部署内の体制と外部協力機関（商工会や業界団体）との連携体制の整備を提言する。

#### (3) 自動車産業政策に対するフォローアップの必要性

自動車産業政策は 2021 年 6 月の閣議決定を経て制定された。これにより、国家政策として自動車産業の振興を明確に示したこととなり、今後同セクターへの投資及び関連産業とのリンケージの促進が期待される。他方で、同政策の効果的な実施には、整理・解決すべき課題があることも認識される。なお、同政策の実現に向けた産業省始め関係省庁の動きは聞こえていない。同政策の実施監督に当たる国家自動車審議会等の設置についても同様である。

産業省によれば、政策に記載されたアクションプランのうち、「（ノックダウン車輛輸入関税減免措置の適用のための）現地貢献率に関するガイドライン」と「中古者輸入に関するガイドライン」の策定から着手したいとの方針にある。日系メーカーからも上記の現地貢献率、及び中古者輸入に係るガイドラインに関する質疑や問い合わせが越されており、産業省の方針は尤もと思われる。



**JICA への提言**：自動車産業政策の実施にあたってのアドバイスや技術支援が必要と思われる。並行して、我が国を始めとする外国メーカーによる投資の促進、裾野産業の育成についての技術協力が望まれる。

#### (4) ポストコロナ禍投資促進戦略の提言フォローアップ

**BIDA への提言**：BIDA はポストコロナ禍投資促進戦略の提言の一部を実行に移し、実現に向けた取り組み又は他機関への働きかけを始めている。プロジェクトの完了後多くの提言が実現されるよう BIDA コロナ禍投資促進対策チームを中心にフォローアップを継続するよう提言する。

### II.3.4 共通の事項

#### (1) 職員不足に対する対応

既述のとおり BIDA の現行組織でのポスト数は 392 に上るものの、2021 年末時点で実際に職員が配置されているのは 200 強に留まっている。BIDA が独自に採用のうえ永く配属が可能な（長きにわたり投資促進サービスの実務経験を積める）職員のポストに空席が多く残っている。そのなかに投資促進業務に関わる専門的な知識やスキルを必要とする職種が 32 ポスト新設されているが、契約雇用での外部人材活用が想定されているが、採用は進んでいない。

プロジェクト活動を進めるなかで、関係部署は要員不足が深刻で能力強化の一環として計画・提案された活動に十分な時間が割けず、活動を順当にこなせない状況にある、と繰り返し述べていた。そのため、プロジェクト活動は限られた要員数を前提として進めざるを得なかった。

**BIDA への提言**：採用規則の統合を早期に解決したうえで、職員の独自採用を押し進めることが強く望まれる。

#### (2) 頻繁な人事異動に対する対応

BIDA に在籍する職員はその雇用形態から Official と Non-official に分類される。前者はバングラデシュ・シビル・サービス（BCS）と呼ばれる。BIDA では BCS が各局局長・副局長以上のポストを占めており、短期の異動（他省庁への転出／からの転入）が起こるため、投資促進に関連する業務に必要な知識やスキルが組織に蓄積されにくく、IPA としての機能やサービスの導入や継続改善が途切れてしまう。プロジェクト活動においても同様のケースが少なからず生じた。

主な投資事業への側面支援、投資家との関係構築が重要である IPA 組織にとって、こうした人事異動習慣は良い方向に働いていない。

**BIDA への提言**：BIDA が独自に採用できる職員（Non-official）の早期確保に加え、例えば局長以下のポストについては BCS であっても長期に亘り BIDA 内の部署間異動に留めるなどの配慮が望まれる。

#### (3) 日本人専門家の配置

引き続き BIDA においては、外資が指摘する投資環境課題の改善、有望投資家への情報提供や問合わせ・相談対応、投資プロモーション活動の継続展開が期待される。また、バングラデシュ国を代表する IPA として、BEZA など他の IPA 機関への紹介又は誘導も求められる。

**JICA への提言**：特に本邦企業との接点にて、これら機能の強化について助言・支援できる日本人専門家の配置が、検討に値するものと考えられる。自動車メーカーを中心に本邦企業の関心が強いことから、必要性は高いと思われる。



### III. コンポーネント 2

経済特区運営体制の強化



### III. コンポーネント 2: 経済特区 (EZ) 運営体制の強化

#### III.1 達成された主な成果

##### III.1.1 主な業務の流れと達成された主な成果

「コンポーネント 2: 経済特区 (以下「EZ」) 運営体制の強化」では、2017 年 5 月から 2020 年 3 月にかけて BEZA にとっての支援の優先順位と陣容を踏まえ、BEZA One Stop Service Centre (以下「BEZA OSSC」) の開設・運営支援に注力し、これに関連する情報システム構築、投資促進に係る活動を行った。併せて、EZ 開発に係る標準業務手順書 (Standard Operating Procedure、以下「SOP」) を起草し、リンケージ形成プラットフォーム (以下「LFP」) 会合に参画しリンケージ形成に係る対応策を検討した。2020 年 3 月以降は新型コロナウイルス (以下「COVID-19」) 感染拡大の中での業務遂行を余儀なくされたが、カウンターパート (以下「CP」) と協力して BEZA OSSC の内部管理資料や月次報告書の作成・運用等成果の維持に努めるとともに、EZ 開発の現況調査を行い課題の洗い出しを行った。その上で、COVID-19 影響下での投資誘致策を模索していた BEZA の意向に沿って、OSS のハイブリッド機能化、EZ 開発・運営能力の改善、EZ 内での通関業務の実現、投資先としてのイメージビルディングについて追加業務の提案を行い、2020 年 11 月以降、新たな支援にも取り組んできた。本業務期間中に達成された主な成果は以下のとおり。

表 1.1.1 プロジェクト活動(コンポーネント 2)の成果の概要(2022 年 3 月末時点)

ワンストップ・サービス(OSS)機能強化支援	
目標	BEZA 主導関係省庁協力の下 EZ 投資企業向けの OSSC を設立および円滑な運営を支援する。
BEZA OSSC の組成および開設 (2017 年 5 月～2019 年 10 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEZA と 14 省庁 29 部局との協力を実現させ、107 の許認可サービスをシングルウィンドウで提供する BEZA OSSC が、2019 年 6 月からの試行運営期間を経て、同年 10 月に正式に開設された。2021 年 12 月末時点で 23 名の BEZA OSSC 職員(関連省庁からアサインされた 5 名を含む)と 49 名の関連省庁の窓口担当職員(以下「Focal Point」)がアサインされている。</li> <li>OSS Act 2018 に続く OSS (BEZA) Rules 2018 の起草に際し、2018 年 4 月から 7 月の間 BEZA OSSC で取り扱う許認可、所轄官庁、審査期間の検討と最終化を支援した。これらは Schedule として同 Rules に定められ各許認可サービス付与の法的根拠が確立した(別冊資料 21)。</li> <li>OSSC で扱う許認可サービスの中で 20 カテゴリー 74 サービスにつき手続きの概要、申請手順、申請書式を記した SOP を作成し、57 サービスについて関係省庁の正式承認を取得した。これらの SOP(含未承認の 17 サービス)は適切に運用され必要に応じ更新されている。</li> </ul>
BEZA OSSC の運営・機能強化 (2019 年 11 月～2022 年 3 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>EZ 入居企業からの実際の各種許認可申請に際し事前相談、申請書類確認、審査・検査、許認可付与の面から BEZA OSSC の CP を支援し OJT や座学を通じ彼らの能力強化を図った。</li> <li>BEZA OSSC で扱う各許認可に関し BEZA と関係省庁間の承認手順を文書化し、また受付・発行記録を管理する内部管理文書を整備した。併せて、BEZA OSSC の運営状況や課題を BEZA の上層部に月毎に報告するために月次報告書書式の作成を支援し運用を開始した。</li> <li>各許認可申請の審査期間を記録し、建築・消防・環境分野の一部の申請案件を除きほぼすべての許認可で OSS (BEZA) Rules で定められた期間内で処理されていることが確認された。また、OSSC の強みを活かして Building Permit について建築・消防・環境・工場管理担当者による合同審査体制を整えた。その結果、PMO および BEZA 上層部が目指した「EZ 入居企業が投資認可取得後 100 日以内に工事を開始」という迅速化の目標も複数の案件で実現した (EZ 外への投資の場合、投資認可取得後から工事開始までの間は約 5 か月から 1 年程度)。</li> <li>地方における OSS の機能を検討し日本の円借款を活用して開発中の Bangladesh Special Economic Zone (BSEZ) を想定した設立計画案を作成した。</li> <li>BEZA 投資審査能力向上のために定量指標(クライテリア)の導入を提案し、改善に係る協議を行った。</li> </ul>

経済特区開発における BEZA および関連省庁職員の企画・運営能力向上支援	
目標	EZ 開発に係る手続き改善、管理ツールの導入、実務参考書の作成とこれらの試行的運用を通じて BEZA および関係職員の EZ 開発の企画・運営能力の向上を図る。
EZ 開発に係る SOP 作成と EZ 管理・組織体制検討 (2017 年 5 月～2019 年 10 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EZ 開発に必要なと思われる 14 許認可 (EZ 開発ライセンス、土地開発、道路、鉄道、河川港、水資源・供給、電力供給、ガス供給、通信インフラ、管理棟等施設、排水・廃棄物処理、税関・インランドデポ、消防所・施設、産業警察) について SOP 案を作成した。</li> <li>・ 民間 EZ の進捗管理用書式 (基本情報、進捗管理、四半期報告書) を作成し、EZ 開発業者向けに運用開始のためのワークショップを 2018 年 4 月に開催した。同書式は定着には至らなかったが、BEZA と EZ 開発業者間のコミュニケーションは活発化した。</li> <li>・ 組織体制として専門家グループの設置を提案し、BEZA は Engineer 主体の EZ 管理体制構築の重要性を認識するに至った。組織改編には至らなかったが、EZ の Project Team 組成の際、一定数の Engineer が確保されるようになった。</li> </ul>
EZ 管理能力強化の提案と試行 (2019 年 11 月～2022 年 3 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019 年 7 月頃から 2020 年 7 月頃までに開発または操業中の EZ の現況を調査し、1) EZ 手続き (計画承認⇒開発工事⇒操業) のうち開発工事および操業段階の手続きが整備されていないこと、2) BEZA 職員および EZ 開発担当者が正確な設計図面の準備と開発工事期間中のモニタリングの重要性に関して十分認識していないこと、が判明した。係る課題を解決するため、JICA プロジェクトチームは以下の 5 つの提案を行い、BEZA および JICA と協議し了承を得た。 <ul style="list-style-type: none"> <li>提案 1: BEZA・開発業者を対象とした認識向上のための技術セミナーの実施</li> <li>提案 2: EZ 開発の手続き改善 (EZ 開発完了証明、段階開発承認、モニタリング業務)</li> <li>提案 3: 一元的な EZ 開発・運営管理体制実現のためのプロジェクト管理システムの導入</li> <li>提案 4: EZ 開発に係る標準設計や施工管理マニュアル等の整備</li> <li>提案 5: 民間 EZ の開発・運営に係る支援 (モジュール型 CETP モデルの紹介等)</li> </ul> </li> <li>・ 提案 1 について 2021 年 3 月から 9 月にかけて技術セミナーを 3 回 (第 1 回: EZ 開発の概要とその運用、第 2 回: EZ 開発における計画と設計、第 3 回: 工事施工管理および EZ 運営・維持管理) 開催し、基本知識の向上とグループ協議を通じた課題の認識の共有を図った。提案 5 についても講義中紹介セッションを設けた。</li> <li>・ 提案 2 については、業務フロー改善のために開発工事完了証明の発行、段階開発承認の導入、モニタリング業務について BEZA が検討中であった Private Economic Zone Rules 2021 に盛り込むこととし、法的根拠を持たせるべく現在 BEZA の法務担当部署で作業中である。</li> <li>・ 提案 3 については、プロジェクト管理システム (詳細後述) 導入について BEZA の承認をとり担当者に対して技術指導を行いながら、BSEZ、BSMSN、Jamalpur EZ、Shreehatta EZ の 4 つの優先 EZ に対して試行的運用を開始し、必要なデータの入力作業を開始している。これにより BEZA の EZ 管理業務が改善することが期待される。</li> <li>・ 提案 4 については計画承認時の審査能力向上と開発工事中のモニタリングの業務フローを確認するための EZ 開発&amp;運営ハンドブックの作成 (設計時に考慮すべき事項とモニタリング時のチェックポイントを説明) をドラフトした。その後、BEZA と協議し、これを今後実際の業務に活用しながら、適宜修正をかけていくことで合意した。</li> </ul>
BEZA の情報システム構築・運営支援	
目標	BEZA の情報システムが構築され、適切な維持管理の下、BEZA OSSC 職員により円滑に活用されるようになる。
BEZA 情報システム構築・運営支援 (2018 年 11 月～2022 年 3 月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BEZA の情報システムの現状と課題を確認し、BEZA OSSC が本格稼働に必要な情報システムと運営管理体制を「Proposal on Information System at BEZA」として BEZA および JICA に提出し承認を得た。</li> <li>・ 上述の Proposal に基づき、2020 年 7 月に第 1 回機材調達 (セキュリティ対策強化、オンラインシステム用サーバー、自社メールシステム等) を、2020 年 12 月に第 2 回機材調達 (仮想基盤用ストレージシステム) を完了し、2021 年 8 月からシステム開発を進めている。新システムでは、オンライン申請を一元的に受領し、BEZA のイントラネットを使用して BEZA 内で情報共有が可能となる。2022 年 3 月末に納品され、今後試行的運用が開始される。</li> </ul>
BEZA OSSC のオンライン申請の拡充とハイブリッド機能化に係る支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト開始時の BEZA のオンライン申請システムは開発業者に委託して運営されていたが、BEZA 独自に管理・改善を図ることができなかつたため、BEZA と協議の上、上述の BEZA 独自の情報システム構築を支援することとなった。</li> <li>・ 2021 年 12 月時点で 48 サービスがオンライン申請を受け付けている。BEZA OSSC で扱う許認可の一元的なオンライン申請の実現のために BEZA は 13 の関係部局とオンライン協力に</li> </ul>

<p>(2018年11月～2022年3月)</p>	<p>関する協議を開始済みで、会社登録、環境の2つについてはオンライン協調が実現しており、税務登録、工場ライセンス、受電については担当部局とBEZAとの間でMOUが締結予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年10月にCOVID-19に左右されないOSSCサービスの実現を目的として、JICAプロジェクトチームは、申請・審査・検査・発行・投資相談をオンラインでもできるようにするOSSCのハイブリッド機能化をBEZAに提案し、実現のための技術的な措置の検討がなされた。2022年3月末時点では、申請・審査・発行業務は対応済みである。他方、ウェアラブルカメラを活用した現場検査実施はEZサイトの通信環境の制約があったため、代替案として360度カメラで記録した映像を現場から持ち帰り、ダッカ・日本の専門家で検証する体制で行った。また、24時間投資相談窓口設置は申請数が少なく要員も限られているので、本業務期間中は行わないこととした。</li> </ul>
<p><b>EZ 関連法令・制度の見直し・改善支援</b></p>	
<p>目標</p>	<p>EZ 関連法令のレビューを行い、不足しているものや課題があれば改善提案を行う。</p>
<p>EZ 関連法令のレビューとBEZA OSSCに係る法的根拠の確立 (2017年5月～2019年12月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EZ 関連の法令情報を収集・リスト化し、適宜更新した。Bangladesh Economic Zone Act 2010等、主要法令のレビューを行い課題の洗い出しを行い、BEZAの投資認可付与に関する権限規定やOSSCで扱う許認可規定が整備されていないことを確認した。</li> <li>OSS Act 2018に基づく、OSS(BEZA) Rules 2018の起草に際して、OSSCで扱う許認可、管轄省庁、審査期間について助言し、これらは同RulesのScheduleとして定められた。また、同Scheduleに基づき、各許認可に関するSOPを作成しBEZAおよび関係省庁のOfficialな承認を得た。これによりBEZA OSSCの運営・管理体制や取り扱う許認可およびそれらの業務フローについて法的根拠が整備された。</li> </ul>
<p>EZ 企業の投資優遇措置 (2019年1月～12月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EZ 開発業者および入居企業に対して適用される投資優遇措置や内国歳入局(Tax Wing)への実際の申請手続きが不明確であったため、2019年1月から12月にかけて現状調査を行った(別冊資料22)。しかしながらTax Wingとの改善協議は難航すると思われ、繊細な対応が求められることからBEZAと協議の上、本業務期間中は対応しないこととした。</li> </ul>
<p>EZ 内における通関手続きの実現 (2019年12月～2022年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年12月にEZ向け通関手続きの調査を行い、チッタゴン港で課題となっていた貨物の滞留時間の長期化について現状と課題を確認した。その後EZ内における保税輸送を含めた通関手続きの実現をBEZAに提案し、円借款事業で開発中のBangladesh Special Economic Zone(以下「BSEZ」)をモデルケースとして実現に向け準備を進めることとした。</li> <li>BSEZ内での通関・貨物検査の実現、保税輸送と輸送中の通関手続きの実現、GPS付コンテナシール導入、BEZA発行のImport Permitの活用による業務フローの簡素化について提案し、BEZAおよびBSEZと協議した。2022年5月末を目途に、詳細計画(案)を作成し、BEZAの承認およびCustoms Wingへの送付を行う予定。</li> </ul>
<p>EZ 開発関連法令の改善提案 (2021年8月～2022年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEZAが2021年8月から起草中のPrivate Economic Zone Rules 2021について、BEZAの要請に基づき、「開発工事完了証明」の発行、「段階開発承認」の導入、「モニタリング業務」について規定に盛り込むことを提案し採用された。現在、実現に向けて作業中である。また、同Rules(案)で規定され齟齬のある、OSSおよび投資認可に関する事項の改善提案を行った。</li> </ul>
<p><b>投資促進および企業連携促進</b></p>	
<p>目標</p>	<p>BEZAの投資促進機能強化に資する広報ツール作成や投資促進セミナー開催を支援する。また、EZが外国投資と国内地場産業を繋げられるようリンクージ形成プラットフォームに貢献する。</p>
<p>広報活動と投資促進イベントへの参加 (2019年5月～2022年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年6月のBEZA OSSCソフトオープン時にOSSCにフロントオフィスを設置し、来訪者への対応を行うとともに、基本情報(社名、日時、目的)について記録を残している。投資相談や許認可に関する照会はOSSC ManagerやOSSCの担当職員が対応し窓口体制は機能している。但し、2021年12月に新事務所に移転した後は、フロントオフィスの家具等の必要な備品の調達が遅れており、2022年3月末時点でフロントオフィスは整備されていない。</li> <li>広報ツールとしては2019年10月のBEZA OSSCの開所式に向けて、OSSC広報ビデオとブローチャー2種を作成した。また、外国企業がこれまでバングラデシュ進出に対して抱いていたイメージ(貧困、交通渋滞、不透明な許認可制度等)を払拭し、投資先としてのEZの魅力を伝えるために、広報ビデオを作成した。更に、BEZAの既存のビデオ(EZ開発ビジョン:ベンガル語)の英訳および和訳版を作成した。これらのビデオはダッカ空港で放映できるようBEZAが民間航空局(CAAB)と交渉を開始し、プロジェクト終了後も継続される予定である。</li> <li>2021年1月にBIDA、BEZA、駐日バングラデシュ国大使館主催、JICAおよびJETRO共催で開催した本邦向け投資促進ウェビナー、同年10月のBIDA主催のスウェーデン向け投資ウェビナーにBEZAのCPがプレゼンを行った。JICAプロジェクトチームはセミナー資料準備や</li> </ul>

	BIDA との調整、当日の個別相談会同席等、側面支援を行った。係る支援を通じて BEZA は外国においても、当該国の関係機関と協力して投資促進イベントを開催するノウハウを習得した。
リンケージ形成プラットフォームへの貢献 (2019年1月～2022年3月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リンケージ形成に際して協力省庁が策定する投資・産業政策に沿って EZ 開発計画や誘致戦略を策定・実行することを期待されたが、EZ 開発管理や OSSC 設立等投資受け入れ先としての基盤整備をまず優先し、EZ に関する情報提供（候補地、進捗状況、入居企業等）や説明会への参加、やドナー連携や投資優遇措置の提案を主に行った。</li> <li>・ その後リンケージ形成プラットフォームの会合に出席し、BEZA として取りうる施策を考案し、それを実現するための活動をあげてマトリックスとして取りまとめた。JICA プロジェクトチームは各活動の進捗状況を定期的に確認し、同マトリックスを更新した。</li> </ul>

出所：JICA プロジェクトチーム

### III.1.2 BEZA および EZ 開発の現状

#### (1) BEZA の現状（管理体制・組織体制・職員配置状況）

##### 1) 管理体制

BEZA の管理体制は、下表に示すとおり Governing Board（理事会）、Executive Board（執行委員会）、Divisions（部）の3層構造で成り立っている。

表 1.2.1 BEZA の管理体制

<b>BEZA の監督：Governing Board（理事会）</b>
理事会は、BEZA における最高の意思決定機関で全体的な政策策定を担っている。バングラデシュ首相を議長として各省庁、商工会議所並びに経済団体の代表者がメンバーとして構成されている。理事会の決定事項は Executive Board（執行委員会）に伝達され具体的な措置が執行される。
<b>BEZA の内部統制：Executive Board（執行委員会）</b>
本執行委員会は、BEZA 長官を議長として、アドミ・財務、計画・開発、投資促進を各々担当する3名の執行委員により構成され、BEZA の日常的な業務の監督を行っている。
<b>BEZA の実務機能：Divisions（部）</b>
BEZA の組織は、長官の下にアドミ・財務、計画・開発、投資促進の3つの Division があり、Executive Member が各 Division を所掌している。Executive member の下には General Manager（以下「GM」）、その傘下には Manager, Assistant Manager が配置されている。

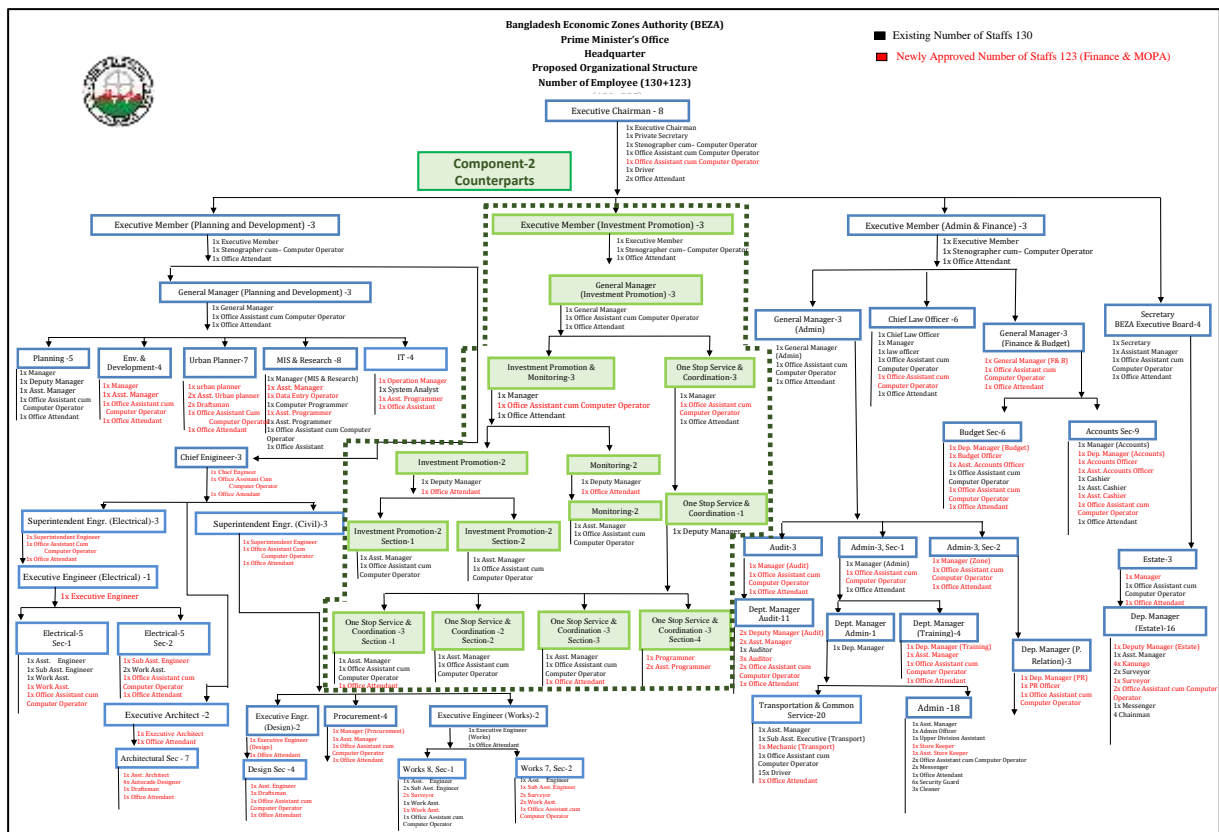
出所：JICA プロジェクトチーム

##### 2) 組織体制・職員配置状況

2017年のプロジェクトの開始時点で、BEZA の職員数は72名、2018年中に本部組織に58のポストを増設し130名体制とする計画であった。更に2020年10月時点で、定員130名に加え新規に123名のポストが承認された。しかしながら、2022年3月時点の名簿（2021年6月作成）によると、本体の職員数は新規に承認されたポジションも含めた定員253名に対し（下図 1.2.1）、実際に配置されているのは51名<sup>1</sup>で、202名が空席となっている（別冊資料2）。BEZA はポジションの予算承認を受け、職員の採用を既に二度実施しており、2019年7月には15名の職員が新規採用されたが、うち3名は既に退職している。更に2022年になってから職員配置を決定し、段階的に採用を行っているが、関係省庁による個別ポジションの予算承認を伴うため、手続きには時間を要する。BEZA は新規EZの承認、OSSCの申請数の増加にもかかわらず、それに伴う職員数の増加が追いついていない状況にある。尚、下図 1.2.1のうち、本プロジェクトの主要カウンターパートを点線枠で図示した。

<sup>1</sup> 2017年のBEZA職員数72名には世銀のプロジェクトにより雇用されているコンサルタントが含まれており見かけ上職員数が多い。





出所: BEZA

図 1.2.1 BEZA の組織図と主要カウンターパート

また、BEZA 本体の職員名簿と組織図の間には表 1.2.2 の通り差異がある。これは BEZA の業務に対応可能な職員を機動的に労働力の必要な部署に配置しているためで、彼らの肩書は暫定的である。但し、彼らのような組織図に存在しない職員も全員が公務員であり、組織図で予算計上済みの人数内であることから、彼らは組織図の中で既に予算承認されている人数の内数と考えられる。

表 1.2.2 組織図と実際の職員配置の差異

組織図上のポジション	実際に職員が配置されているポジション
Manager, Investment Promotion & Monitoring (1 名)	Manager Investment Promotion 1, 2 (2 名)
Manager, Planning and Development 1 名	Manager, Planning and Development 1 – 5 (5 名)
記載無し	Manager, Finance and Budget (1 名)
記載無し	Manager BSMSN
記載無し	PS to Executive Chairman

出所: JICA プロジェクトチーム

BEZA の組織は、本体とは別にプロジェクト毎に PIU が設置されており、2022 年 3 月時点で表 1.2.3 の通り 5 つのプロジェクトオフィスが存在している。この中には、円借款事業で実施されている Bangladesh Special Economic Zone (Araihazar EZ) のプロジェクトオフィスも含まれている。

なお、2019 年には Matabari-Moheshikhari Integrated Infrastructure Development Initiative (以下「MIDI」) のプロジェクトオフィスが BEZA に設置されることが決定され、JICA 派遣の専門家が着任したが、2020 年 10 月に同オフィスを首相府に移管させることが決定され、移転を実施した。

表 1.2.3 BEZA のプロジェクトオフィス

1	Bangladesh Economic Zone Development Project (Phase-1)
2	Establishment of Indian Economic Zone in Mirsarai Project
3	Infrastructure Development for Japanese Economic Zone at Araihasar, Narayaganji
4	Accusation of Land for Establishment of Economic Zone*
5	Establishment of Jamalpur Economic Zone Project

\* 配置されている職員は Japanese Economic Zone at Araihasar の Project Manager が兼任。

出所: JICA プロジェクトチーム

### 3) EZ 関連法制度

EZ に関連する法規は基本法規と Statutory Regulatory Order (以下「SRO」) の二つから構成される。BEZA 発出の SRO は新たな EZ 開発を承認する通知が主である。表 1.2.4 は基本法規の一覧である。

表 1.2.4 EZ に関する基本法令

名称	番号	発布日	主たる内容
The Bangladesh Economic Zone Act	Act No.42 of 2010	August 1, 2010	BEZA の設立規程
The Bangladesh Economic Zones (Amendment) Act 2015	Act of No. 29, 2015	N.A.	BEZA 基本設立規程の修正
The Bangladesh Economic Zones (Appointment of Developers, etc.) Rules 2014	SRO No. 294-Law/2015	October 6, 2015	EZ 開発業者の選定方法及び権利義務
The Bangladesh Private Economic Zones Policy	SRO No. 354-Law/2015	November 29, 2015	民間 EZ による EZ 開発・運営に関する規程
The Bangladesh Economic Zones (The Procedure of Appointment of Developer) Rules 2016	SRO No. 44-Law/2016	November 16, 2016	PPP による EZ 開発に関する規程
One Stop Service Act, 2018	Act No.10 of 2018	February 12, 2018	Bangladesh における OSS の設立規定
One Stop Service (BEZA) Rules, 2018	SRO No.296-Law 2018	October 16, 2018	BEZA の OSS の設立規定

出所: JICA プロジェクトチーム

上記基本法令とは別に、BEZA が出す個別の EZ 開発承認や EZ 開発業者および投資企業に対する投資優遇措置や関連手続きの詳細等を中心として、多くの SRO が発布されている。プロジェクト実施期間中に発布されたものも含め、関係法令を別冊資料 3 に添付する。

## (2) EZ 開発および企業進出の進捗状況

### 1) EZ 開発の進捗状況

2022 年 3 月末時点の EZ 開発の進捗状況は表 1.2.5 に示すとおりである。計 48 の EZ 案件の開発が進められており、8 の EZ 候補地が事前審査 (Pre-qualification License) 段階にあり、40 の EZ が BEZA の EZ 開発承認を得ている。実際に開発工事や販売活動または入居企業の受け入れを開始しているのは全体で 26 件となっている (別冊資料 4)。BEZA 直轄方式<sup>2</sup>の EZ については、25 件が開発許可を取得済みで、その内 12 件が開発工事を着工している。民間事業者による EZ については、開発事業を開始した 11 件のうち、8 件が入居企業の受け入れを行っている。官民連携方式の EZ については、外国政府との共同開発事業が 3 件 (中国 1 カ所、インド 1 カ所、日本 1 カ所) ある。

<sup>2</sup> Bangladesh Economic Zone Act 2010 (2015 改定) において、BEZA による直轄開発方式、民間開発事業者による開発方式、及び官民連携 (PPP) 方式による開発方式の、三種類の EZ 開発スキームが定められている。

表 1.2.5 EZ 開発状況の分布 (2022 年 3 月末時点)

開発手法	開発状況			
	事前審査	許可済	合計	内 (開発工事開始済)
BEZA 直轄方式	0	25	25	12
民間開発事業者主導	8	12	20	11
官民連携方式	0	3	3	3
<b>合計</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>26</b>

出所: BEZA

## 2) EZ 入居企業の進出状況

2022 年 3 月末時点の EZ 入居企業の進出状況は表 1.2.6 に示すとおりである (別冊資料 5)。計 81 の企業が BEZA の投資認可 (Investment Clearance) を取得し、そのうち 28 の企業が既に操業を開始し、16 の企業が投資申請手続き中である。国別内訳では、81 企業のうち 63 社がバングラデシュ企業であり依然大半を占めるが、外国企業 (含む JV) も 18 社が入居している (表 1.2.7)。セクター別では 81 企業中 76 社もの大部分が製造業で構成されている (表 1.2.8)。なお、2021 年以降で BEZA に対する投資の引き合いは確実に増えてきており、BEZA を含む開発事業者と土地リースに関し具体的な交渉を開始している国内外の企業もでてきている。

表 1.2.6 バングラデシュ国 EZ の入居状況 (2022 年 3 月末時点)

EZ 名 / 開発方式		開発ライセンス発行 または 開発承認通知	投資 審査中	投資 認可済	合計	操業 開始済
Mirsarai EZ	直轄	開発承認通知 2017 年 7 月	7	19	26	-
City EZ	民間	開発ライセンス 2018 年 1 月	-	8	8	3
Aman EZ	民間	開発ライセンス 2017 年 5 月	-	5	5	3
Meghna EZ	民間	開発ライセンス 2016 年 8 月	1	11	12	8
Meghna Industrial EZ	民間	開発ライセンス 2017 年 9 月	2	19	21	12
Bay EZ	民間	開発ライセンス 2017 年 4 月	-	2	2	1
Abdul Monem EZ	民間	開発承認通知 2017 年 7 月	-	2	2	1
East West EZ	民間	開発ライセンス 2019 年 2 月	-	1	1	-
Karnaphuli Dry Dock EZ	民間	開発ライセンス 2019 年 2 月	-	1	1	-
Mongla EZ	官民連携	開発承認通知 2015 年 5 月	3	-	3	-
Moheshkhali-3 EZ	官民連携	N/A	-	1	1	-
Hosendi EZ	民間	開発ライセンス 2020 年 1 月	1	4	5	-
Shreehatta EZ	官民連携	開発承認通知 2016 年 7 月	1	5	6	-
Jamalpur EZ	直轄	開発承認通知 2019 年 9 月	-	3	3	-
Kishoregoni EZ	民間	開発ライセンス 2019 年 2 月	1	-	1	-
<b>合計</b>			<b>16</b>	<b>81</b>	<b>97</b>	<b>28</b>

出所: BEZA

表 1.2.7 投資認可実績内訳 (国別)

国名	企業数
バングラデシュ	63 社
オーストラリア	2 社
ドイツ	1 社
香港	1 社
スイス	1 社
中国**	5 社
インド*	2 社
シンガポール	1 社

表 1.2.8 投資認可実績内訳 (セクター別)

セクター	企業数
製造業	76 社
内 食料品・飲料	17 社
生活用品	16 社
化学品	15 社
建設資材・電線	10 社
衣料・繊維	6 社
自動車 (含二輪) 関連	3 社
医薬品	3 社

日本**	3 社	その他	6 社
英国***	2 社	サービス／物流	2 社
計	81 社	サービス／IT	1 社
		サービス／発電	1 社
		石油化学プラント	1 社
		計	81 社

\* うち 1 社はバングラデシュ企業との JV。

\*\* うち 2 社はバングラデシュ企業との JV。

\*\*\* バングラデシュ企業との JV。出所: BEZA

出所: BEZA

出所: BEZA

### (3) ドナーによる支援状況

本業務期間中に実施された、または実施中の BEZA に対する他ドナーの支援状況を下表に示す。

表 1.2.9 他ドナーの支援状況

Support to Capacity Building of BEZA Project II: SCBT	
ドナー	世界銀行
期間/予算	2016 年 7 月 ~ 2019 年 6 月 (3 年) / USD 8,000,000
活動	1. 財務・経済・技術・法律・社会環境面を含むフィージビリティ調査及び需要調査を行うこと。 2. 民間セクターからの EZ 開発を促進するために選定されたサイトのマスタープラン策定(環境社会配慮・インフラ開発・区画割・価格設定等を含む)を含む目論見書を作成すること。 3. コンセッション契約及び全ての法令に関する遵守を確保するために、開発業者の業務遂行モニタリングのための運営ガイドラインを開発すること。(技術的な維持管理マニュアルは作成済み) 4. コンセッション契約双方間見解の不一致、状況の変化及びその他の環境の悪化等による契約遂行上の紛争解決のためのメカニズムを開発すること。
特記事項	➤ 本プロジェクトは EZ 開発にかかる BEZA の能力向上をはかる技術協力(TA)である。
Bangladesh Economic Zones Development Project (BEZDP) Phase -2	
ドナー	世界銀行
期間/予算	2016 年 7 月 ~ 2021 年 6 月(5 年) / USD 1,000,000
活動	Mongla, Mirsarai, Anwara, Sherpur の EZ を対象に、PPP 方式による開発の環境整備を支援。基本的に各 EZ のオフサイト・インフラの開発(要すればオンサイト・インフラ開発も含む)を支援している。
Bangladesh Private Investment & Digital Entrepreneurship Project (P170688): PRIDE	
ドナー	世界銀行
期間/予算	2021 年 7 月 ~ 2025 年 12 月 (4.5 年) / USD 500,000,000
活動	国際開発協会(IDA)による PPP 方式での融資のもと、経済特区における民間投資と雇用創出を促進し、ハイテクパーク内で環境に持続可能なデジタルに係る起業を支援する。4 つのコンポーネントのうち 1~3 を BEZA が実施し、4 をバングラデシュハイテクパーク庁(BHTPA)が実施する。Comp 1: 持続性、雇用創出、及び民間投資を実現させる環境の整備、Comp 2: BSMSN のグリーン経済特区における段階的開発の支援、Comp 3: 生産拠点用地の民間市場への開放、Comp 4: デジタル起業機能及びエコシステム革新機能の強化。
Study of National Master Plan for Bangladesh Economic Zones Authority (Package No: BEZA S-130)	
ドナー	世界銀行
期間/予算	2021 年 4 月~2024 年 3 月(1 年) / 非公開
活動	大きく三段階に分けて Priority EZ を選定し、その後 20 年にわたり、マーケティングを含む EZ 開発マスタープランを策定する。選定方法は以下の通り: Stage-1: 100 箇所の EZ で市場調査と需要予測を含むプロファイリングを作成し、Stage-2: Key EZ の選定と中心産業の特定、それに係るオフサイト・インフラの改善策を定め、Stage-3: Priority EZ を選定して開発計画を策定する。2021 年 12 月時点においてもコンサルタント選定中である。

出所: JICA プロジェクトチーム

## III.2 実施した活動

### III.2.1 PIC-2 および PIU-2

#### (1) PIC-2 および PIU-2 メンバーの配置状況

プロジェクトの R/D に沿って PIC-2 が設置され、2017 年 7 月 23 日付で通知された。構成員は表 2.1.1 にある 16 名で、プロジェクト期間中に変更は無かった。人事異動により一部のメンバーが

入れ替わったが、PIC のメンバーは組織内のポジションに対して任命されていることから後任者がメンバーとしての資格を引き継いだ。また、PIU のメンバーは、プロジェクト開始当初は GM と OSS Manager を中心とする 4 名のみであったが、その後の人事異動、業務の拡大に応じて増員された。特に OSS 関連のスタッフは OSSC の配置人員の増加に伴い増加した。2022 年 3 月時点の PIU の暫定メンバーを表 2.1.2 に示す。

表 2.1.1 PIC-2 メンバー

No.	ポジション
PIC-2 Chairman	
1.	Executive Chairman, BEZA
PIC-2 Member	
2.	Executive Member (Investment Promotion), BEZA
3.	Director-1, Prime Minister's Office
4.	Representative of Economic Relation Division
5.	Representative of Ministry of Home Affairs - Security Services Division
6.	Representative of Power Division
7.	Representative of Customs (NBR)
8.	Representative of Department of Environment
9.	Representative of Bangladesh Bank
10.	Representative of Petrobangla
11.	Manager (MIS & Research), BEZA
12.	Manager (Planning & Development), BEZA
13.	Manager (Admin), BEZA
14.	Representative of JICA
15.	Representative of JICA's BIPIC Team
PIC-2 Member Secretary	
16.	Manager (OSS and Coordination), BEZA

出所: BEZA

表 2.1.2 PIU-2 メンバー

No.	ポジション	プロジェクト開始当時の 担当者名	後任者
1.	General Manager, MIS & Research	Mr. Mohammed Shoheler Rahman Chowdhury	無し
2.	Manager, OSS and Coordination	Dr. Malay Choudhury	Mr. Mustafizur Rahman
	Manager, Administration	Mr. Mohammed Daud Mia	無し
3.	Manager, Finance and Budget	無し	Mr. Rezaul Hoque
4.	Deputy Manager, OSS & Coordination	無し	Mr. Md. Tanvir Hasan Ruman
5.	Assistant Manager, OSS & Coordination	無し	Mr. Md. Abdul Kader Jony
6.	Assistant Manager, OSS & Coordination	無し	Mr. Durjoy Roy Palash
7.	Assistant Manager, OSS & Coordination	無し	Mr. Md. Zubayer Hossain Bhuiyan
8.	Deputy Manager, Investment Promotion-2	無し	Ms. Binita Rani
9.	Deputy Manager, Monitoring	無し	Ms. Shenjuti Barua
10.	System Analyst	Mr. Simon Kuntal Biswas	Mr. Mina Shoaib Rahman
11.	Programmer	無し	Mr. Tushar Kanti Roy

出所: BEZA

## (2) JICA プロジェクトチームの編成

プロジェクト期間中に従事した JICA プロジェクトメンバー（業務従事者 17 名、現地傭人 19 名、計 38 名）を表 2.1.3 に示す。

表 2.1.3 JICA プロジェクトメンバーリスト

氏名	業務名	稼働期間	
		自	至
<b>業務従事者（17名）</b>			
亀山 卓二	経済特区運営体制強化グループリーダー1／投資促進	2017/4	2018/4
森永 昭彦	経済特区運営体制強化グループリーダー1／ワンストップ・サービス整備 1	2017/6	2022/4
庄司 仁	副総括／投資促進・産業振興戦略 2／経済特区運営体制強化グループリーダー2／投資促進	2017/4	2022/4
松井 洋一	経済特区開発	2017/7	2018/4
Nihad Kabir	経済特区法制度	2017/7	2021/10
元山 純一郎	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 2	2017/4	2022/4
田中 真治	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 3	2017/4	2022/4
武田 智恵	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 6	2020/4	2022/4
渡辺 智也	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 4	2019/6	2020/9
西村 哲郎	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 5	2017/10	2022/4
河合 健作	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 7	2020/10	2022/4
竹内 啓	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 8	2020/10	2022/4
伊澤 聡史	経済特区運営・ワンストップ・サービス整備 9	2020/11	2022/4
藤原 禎士	経済特区運営に係る人材育成	2017/4	2019/5
藤林 優美	広報／外資・国内企業間連携促進 2	2017/4	2021/6
大出 一晴	通関システム構築	2020/10	2022/4
小暮 陽一	IT／情報管理体制整備	2020/4	2022/4
<b>現地傭人（19名）</b>			
M. Zakir Hossain	Senior One Stop Service Expert	2017/7	2022/4
Muhammad Abdul Momin	One Stop Service Expert	2017/7	2022/4
Rudra Anarja Saha	Administrative Manager / Project Coordinator	2017/10	2022/4
Md. Hasanul Islam	One Stop Service Expert (Environment)	2018/9	2022/4
Md. Sarowar Mahmud	One Stop Service Expert (Architect)	2018/9	2022/4
Md. Saddam Hossain Mozumder	EZ Operation / OSS (Fire Safety & UE)	2018/9	2022/4
Md. Shahiduzzaman	Assistant OSS Expert / I & O Expert	2018/11	2022/4
Imtiaz Mahmud Shakil	System Administrator	2019/11	2022/4
Thasina Takia	Business Information Officer	2019/2	2022/4
Tahiat Tafannum	Business Information Officer	2021/7	2022/4
Ayesha Akter	Business Information Officer	2021/7	2022/4
Amit Kumar Singha	Assistant Secretary / Security Officer	2020/11	2022/4
Birjit Shingha	Assistant Secretary / Security Officer	2019/8	2020/6
Simon Kuntal Biswas	ICT Consultant	2021/9	2022/4
Abdullah Al Mahmud	Legal Expert	2021/11	2022/4
Abu Akhter ul Iman	Media Promotion Officer	2019/3	2019/6
Md. Robin Sayeed	Investment Incentives	2018/11	2019/3
Nazmul Hassan	System Administrator	2019/7	2019/11
Nuvia Noorain Rashid	Assistant Consultant for Environment	2017/10	2018/4

出所：JICA プロジェクトチーム

## (3) PIC-2 会合実績

プロジェクト期間中に開催された PIC-2 会合を表 2.1.4 のとおり示す。また各会合における議事録を別冊資料 1 に添付する。

表 2.1.4 PIC 会合実施実績

名称(実施日)	主な議題	参加人数
第1回 PIC 会合 (2017年7月25日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ コンポーネント2の業務計画説明</li> <li>➢ EZ 開発計画・OSS 設置計画</li> <li>➢ ミャンマー国ティラワ SEZ 事例紹介</li> </ul> <p>OSS の Focal Point Meeting と併せて実施した。EZ 開発・OSS 設立のために BEZA と各関係省庁が協力していくことで合意し、特に企業誘致には、サービスを充実させ、許認可の迅速化が重要との認識を共有した。</p>	BEZA を含む 19 の関係省 庁・機関、計 58 名の参加
第2回 PIC 会合 (2018年3月8日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ OSS の基盤となる OSS Act の概要説明</li> <li>➢ OSS の組織図概要と機能・役割説明</li> <li>➢ OSS の情報システムの概要説明</li> </ul> <p>BEZA 長官より、人員配置、執務スペースの確保等 OSS の発足の準備を加速させ、バングラデシュのベストプラクティスにする目標が述べられた。OSS への派遣、許認可毎のオンライン化について各関係省庁と積極的な議論がなされ、BEZA と関係省庁間の協力体制を築くことで合意した。</p>	BEZA を含む 9 の関係省 庁・機関、計 36 名の参加
第3回 PIC 会合 (2018年10月2日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ OSS の必要性和機能・役割に係る説明</li> <li>➢ OSS の各許認可サービス運用方法に係る説明</li> <li>➢ OSS の運営開始に向けたスケジュール説明</li> </ul> <p>SOP の修正、最終化の必要性が議論された。また Focal Point を任命し、一部の許認可では職員を OSSC に常駐させることが、外国直接投資誘致のための BEZA OSSC の機能として必要との認識を共有した。</p>	BEZA を含む 15 の関係省 庁・機関、計 35 名の参加
第4回 PIC 会合 (2019年4月18日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PIC メンバーの変更の説明</li> <li>➢ OSSC 開所式準備の説明</li> <li>➢ 円滑な OSSC の運営と管理に要する支援の提言</li> <li>➢ EZ 開発手続きの整理とプロジェクト管理ツールの導入提案</li> <li>➢ 企業間連携の方法論説明</li> </ul> <p>BEZA OSSC 職員と Focal Point に責任と権限を付与し、能力開発を経て、迅速な意思決定と問題解決を図ることの重要性について合意を得た。また BEZA 長官より、機会を逃さず、関係者の一気呵成の協力を求めた。</p>	BEZA を含む 14 の関係省 庁・機関、計 27 名の参加
第5回 PIC 会合 (2019年10月21日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 本プロジェクトの中間報告</li> <li>➢ OSSC の設立、EZ 開発能力強化支援、企業間連携の促進</li> <li>➢ 本プロジェクトの達成目標</li> </ul> <p>目標を達成するための重点項目と PMO からの入用な支援の確認 BEZA 長官は、OSSC への来訪者数の顕著な伸びと、主要な EZ の開発が進む状況下、BEZA OSSC 職員および Focal Point の更なる能力向上を求めた。BIDA、BEPZA とのシステム統合を否定し、OSS Rules に基づく投資家へのサービスを BEZA は目指すことで合意した。</p>	BEZA を含む 14 の関係省 庁・機関、計 22 名の参加
第6回 PIC 会合 オンライン実施 (2021年1月25日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ これまでの実績と今後の達成目標</li> <li>➢ 今後の主要な活動内容(OSSC 運営機能強化、EZ 開発・運営機能強化、情報システム構築、EZ における通関手続き、投資促進と企業連携)と目標達成のためのポイントの説明</li> </ul> <p>COVID-19 による新たな状況下、OSSC のハイブリッド化を進めることの重要性について共通認識が得られた。また BSEZ が開発段階にあり、数年以内の稼働が予想されることから、OSSC を中心としてタイムリーな支援を行えるようビジネス環境の整備を図っていくことで合意した。</p>	BEZA を含む 14 の関係省 庁・機関、計 37 名の参加
第7回 PIC 会合 (2021年11月11日) BEZA 幹部説明会 (2021年11月30日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 5つの主要な活動に係る進捗報告と今後の展開</li> <li>➢ BEZA の機能強化に必要な条件と支援の説明</li> </ul> <p>PIC では関係省庁参加者と OSSC の許認可業務の簡素化・迅速化の成果を共有し、更なる改善に向けた活発な意見交換が交わされた。BEZA 幹部向け説明会では、EZ 開発業務フローの改善、EZ 管理システム導入、情報システム構築等について BEZA 全体で取り組むことに合意した。</p>	BEZA を含む 14 の関係省 庁・機関、計 41 名の参加

出所: JICA プロジェクトチーム

2021年1月25日の第6回会合は、COVID-19 感染拡大による渡航禁止措置を受けオンラインで開催した。第7回会合は通常どおり BEZA 会議室で関連省庁のメンバーも参加する形式で実施したが、協議内容が OSS 以外に関する事項も多かったため、PIC では OSS に関する議論を中心に行い、別途日を改めて BEZA 幹部に対し BEZA 専担事項の説明を行った。

### III.2.2 経済特区における OSS 構築・運営・能力強化支援

#### (1) BEZA OSSC の運営状況とプロジェクト期間を通じた主な支援内容

##### 1) プロジェクト期間中の主な支援内容

本プロジェクト期間における OSS 構築・運営・能力強化支援の業務の流れは下表のとおり。

表 2.2.1 プロジェクト期間中の主な支援内容

BEZA の現状確認および BEZA OSS のコンセプト提案 (2017 年 5 月～2018 年 3 月)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BEZA へのプロジェクトの概要説明、PIC-2 の設置等実施体制の構築(2017 年 5 月)/第 1 回 PIC(2017 年 7 月)</li> <li>・ BEZA の現状確認/ OSS で提供されるべき許認可の洗い出しと EZ 外での現行手続きの確認</li> <li>・ OSS 設立方針の検討と SOP のドラフト作業開始</li> <li>・ OSS の機能・実施体制(案)の作成と関係省庁との個別協議/ 第 2 回 PIC 会合(2018 年 3 月)</li> </ul>
BEZA OSSC の設立準備および開設 (2018 年 4 月～2019 年 10 月)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PMO(Director General 1(以下「DG1」)/Director 1)と個別面談/第 2 回 PCC:OSSC 協力依頼(2018 年 4 月)</li> <li>・ OSS (BEZA) Rules 2018 の公布(2018 年 10 月 16 日)に係る支援(Schedule(案)の作成支援)</li> <li>・ SOP 修正・最終化作業/BEZA OSSC の組織・運営体制案の構築/ 第 3 回 PIC、第 3 回 PCC 開催(2018 年 10 月)</li> <li>・ BEZA および OSSC 職員向け(2018 年 11 月)/ EZ 開発業者・入居企業向け(2018 年 12 月)ワークショップ開催</li> <li>・ PMO、関係省庁、民間セクターを対象に BEZA OSS セミナーを開催(2018 年 11 月)</li> <li>・ OSSC 事務所のレイアウト計画の作成支援/BEZA による工事業者の選定および改修工事の完了(2018 年 4 月)</li> <li>・ BEZA OSSC の職員(関係省庁 Focal Point 含む)オリエンテーション研修の実施(2019 年 2 月)</li> <li>・ 第 4 回 PIC、第 4 回 PCC 開催(2019 年 4 月)/BEZA OSSC のソフトオープン(2019 年 6 月)</li> <li>・ EZ 進出日系企業に対する BEZA と DIFE による合同検査の実施/JICA、JETRO、銀行等と企業の課題解決協議</li> <li>・ BEZA OSSC の開所式の開催(2019 年 10 月 21 日)/第 5 回 PIC、第 5 回 PCC 開催(2019 年 10 月)</li> </ul>
BEZA OSSC の運営・機能強化 (2019 年 11 月～2021 年 12 月)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BEZA OSSC の運営支援と OJT による職員の能力強化/実際の許認可業務に基づく SOP の修正支援</li> <li>・ COVID-19 に対応する BEZA OSSC のサービス提供体制の構築と運用支援/投資企業への優遇措置の改善提案</li> <li>・ 内部管理文書(案)、FAQ(案)、月次報告書(案)の作成と COVID-19 を踏まえた新たなサービスに関する検討</li> <li>・ OSSC の各許認可サービスの簡素化および迅速化に関する提言/地方における OSSC 機能に関する検討</li> <li>・ 第 6 回 PIC 会合の実施(2021 年 1 月)/BEZA 長官の交代(2021 年 7 月 7 日)</li> <li>・ 第 7 回 PIC(2021 年 11 月) BEZA 幹部職員に対する説明会(2021 年 12 月)/事務所移転(2021 年 12 月)</li> </ul>

出所: JICA プロジェクトチーム

##### 2) BEZA OSSC の運営状況 (2021 年 12 月時点<sup>3</sup>)

BEZA OSSC は、2018 年 2 月および 10 月に各々制定された OSS Act 2018、OSS (BEZA) Rules 2018 に基づき、2019 年 6 月からの仮オープンを経て 2019 年 10 月 21 日に正式に開設された (別冊資料 21)。同 OSSC では 2021 年 12 月時点で 107 の許認可サービス<sup>4</sup>を提供しており、そのうち 48 サービスはオンライン申請が可能である (別冊資料 6)。組織・要員体制については BEZA 長官 (Executive Chairman) の下、投資促進分野の執行役員 (Executive Member) を筆頭に BEZA OSSC が成り立っており、BEZA OSSC に対して、BEZA から 32 名が任命されている。関係省庁からは計 49 名の Focal Point が任命されており、これとは別に全 10 省庁 (商業登記所 (以下「RJSC」)、移民局 (以下「DIP」)、内務省消防・民間防衛総局 (以下「FSCD」)、受電監督署 (以下「OCEI」)、環境省 (以下「DoE」)、ボイラー監督署 (以下「OCIB」)、工場・施設検査局 (以下「DIFE」)、保税委員会 (以下「CBC」)、バングラデシュ税関 (以下「Bangladesh Customs」)、バングラデシュ銀行

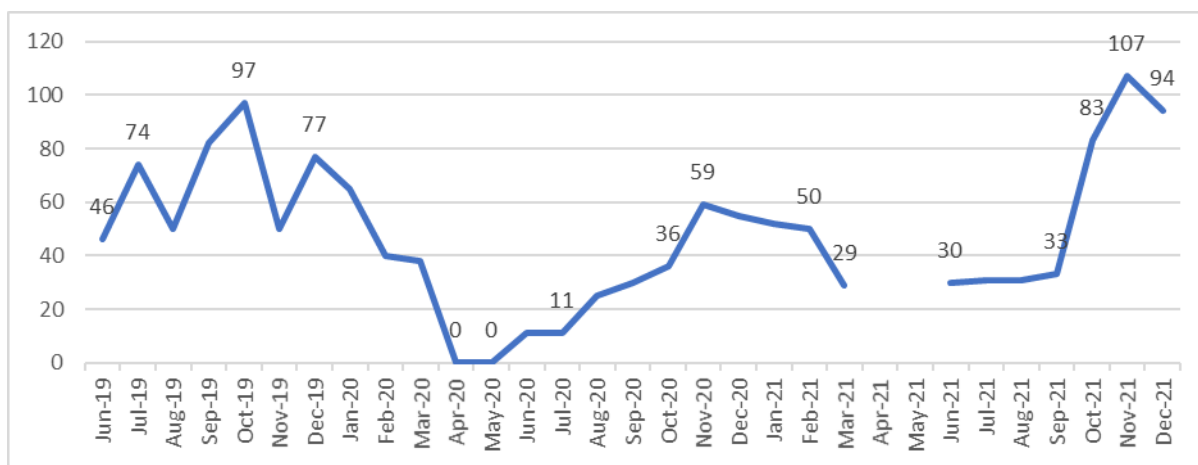
<sup>3</sup> 2021 年 12 月に BEZA が新事務所へ移転した後、フロントオフィス未整備のため正確な情報がとれていない。

<sup>4</sup> OSS (BEZA) Rules 2018 では 125 の許認可サービスが BEZA OSSC で扱われると規定されているが、サービス内容の重複があるため、実質的には 107 サービスである。



(以下「Bangladesh Bank」) から Focal Point が BEZA OSSC に配置される予定である。2021 年 12 月時点で DoE (環境関連許可) から 1 名、FSCD (消防関連許可) から 2 名、DIFE (工場操業許可) から 1 名の職員が OSSC に配置され、業務を継続している (別冊資料 7、9)。

BEZA OSSC の利用者数は 2019 年 6 月の仮オープン以来順調に推移していた。2020 年 2 月以降は、COVID-19 の感染拡大やこれに伴う政府のロックダウン指示による事務所の閉鎖期間 (2020 年および 2021 年の各々 4 月から 5 月) 等もあり、利用者数が著しく減少した。しかしながら、ロックダウン解除後は、BEZA OSSC は投資家の支援を段階的に再開し、来場者数は徐々に戻りつつある。来訪目的は多岐に渡っており、操業開始までの許認可全般に係る相談、個別の許認可 (投資認可、会社登録、営業許可、労働許可、輸出入許可、消防安全、建築許可、受電等) に係る申請・審査・検査に係るサービス、各種推薦状、異議なし証明書 (以下「NOC」) の発行依頼などがある。また、メディアによる BEZA OSSC への取材も入っている。



注: 2021 年 4~5 月の来訪者数はプロジェクトオフィス閉鎖により未計数。

出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.2.1 BEZA OSSC 来訪者数推移 (2019 年 6 月~2021 年 12 月)

## (2) BEZA の現状確認と BEZA OSSC のコンセプト提案 (2017 年 5 月~2018 年 3 月)

### 1) プロジェクト実施体制の確立と OSS 準備状況の確認

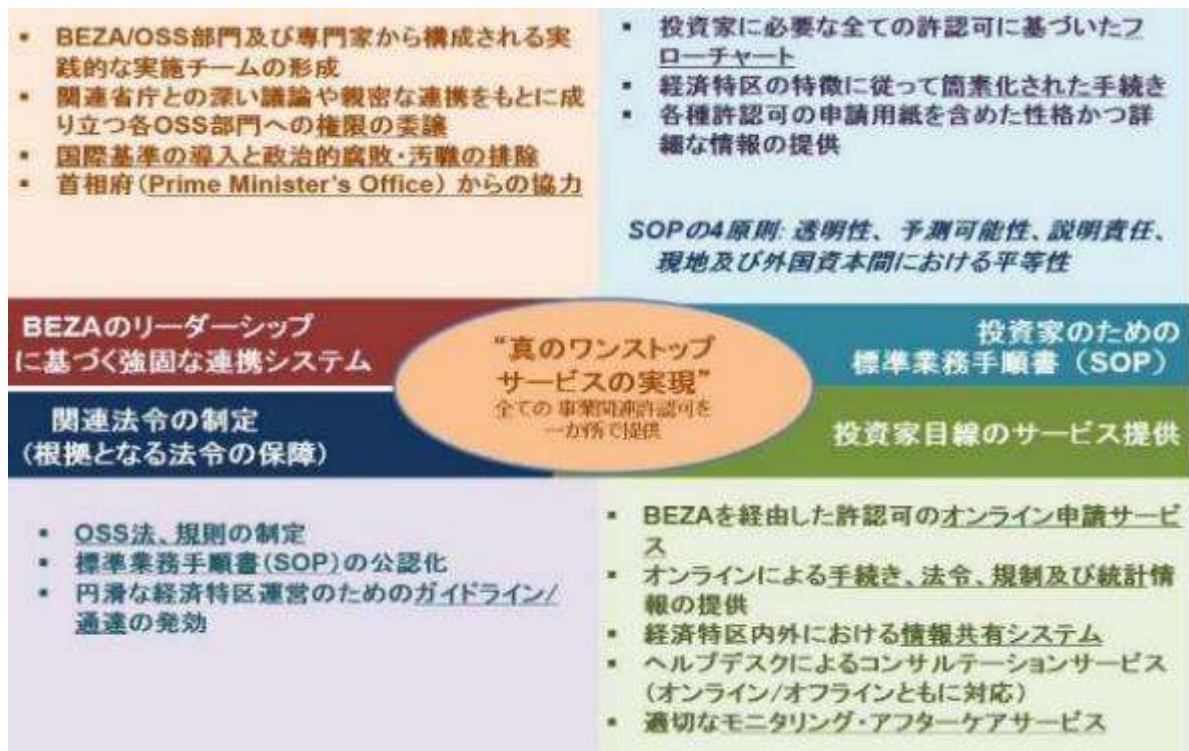
プロジェクト開始当初、BEZA に対しプロジェクトの概要説明を行うとともに PIC-2 を設置し、実施体制を整えた。BEZA の組織体制と人員構成を確認するとともに、1) EZ 開発の現状、2) EZ 関連法令、3) OSS の準備進捗、4) 他ドナーの支援状況について現状を確認した。2017 年 7 月 25 日に第 1 回 PIC 会合を開催し、EZ 開発・OSS 設立に関する課題について活発な議論を経て、BEZA と各関係省庁が協力していくことで合意した。

### 2) OSS で提供されるべき許認可の洗い出しと EZ 外での現行手続きの確認

BEZA が検討中であった許認可 30 項目について、許認可の概要・管轄省庁について確認を行い、1) BEZA 自体が許認可を付与するもの、2) 関係省庁が許認可を付与するもの、3) 関係省庁の許認可申請に必要な BEZA 発行書類に分類した。EZ 投資企業に求められるすべての許認可について洗い出しを行い、実際の工場設立・操業の手順に沿って、5 つのステージに分けて、各種許認可業務フローを整理した。更に、関係省庁との面談を通して各種許認可に係る EZ 外での現行手続きを収集し、これを分析し EZ における想定される手続きの検討を行った。

### 3) OSS 設立方針の検討と SOP のドラフト作業の開始

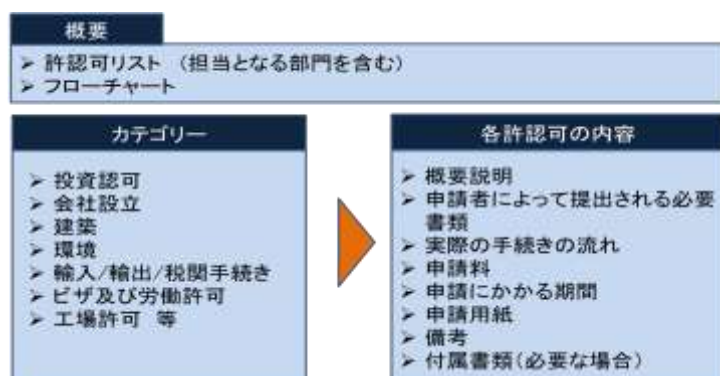
OSS 開設の検討に際しては、EZ 開発方針や BEZA および関係省庁における各許認可手続きの現状を踏まえ、ミャンマー国ティラワ SEZ における OSS 設立に係る知見も加味した上で、4 つの方針、即ち 1) BEZA のリーダーシップに基づく、関連省庁との強固な協力体制の構築、2) 投資家向け各許認可業務に係る SOP の作成、3) OSS に係る法制度整備（法的根拠の確立）、4) 投資家に対するフレンドリーな情報提供サービスの確立を 4 つの方針を設定した。各方針の概要は下図に示すとおり。



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.2.2 OSS 設置に係る方針

SOP については、投資家向けに各種許認可業務に必要な情報を正確且つ詳細に伝えること、および BEZA OSS の Focal Point が照会/投資相談サービスを提供できるようになることを目的に、右図に示すような構成(案)とした。2017年12月に BEZA の長官および管理職を対象にプレゼンを行い、SOP の構成案、各許認可業務フローを作成する際の簡素化・迅速化のポイント説明し、合意を得た。OSS Act 2018



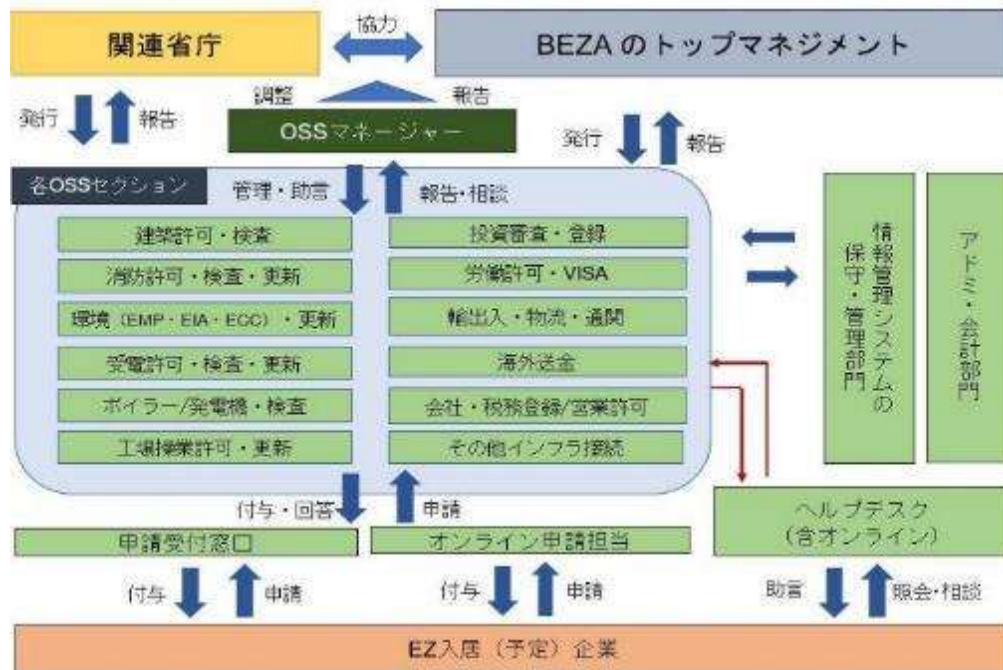
出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.2.3 SOP の構成案

が施行された 2018 年 2 月頃を目途に SOP の第一次ドラフトを取り纏めた。作成に際しては、1) 透明性、2) 予測可能性、3) 説明責任、4) 国内外資本間の平等性、を維持することに留意した。

#### 4) OSS の機能・実施体制（案）の作成と関係省庁との個別協議

OSS が持つべき機能としては、トップである OSS Manager の指導の下、1) 申請受付・書類確認機能、2) 審査・検査機能、3) 意思決定機能、4) 照会・投資家相談機能、5) オンライン申請システムおよびイントラネットの保守・メンテナンス機能などがあげられる。係る機能を果たすために、下図に示すような OSS 提供の実施体制を提案した。



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.2.4 OSS の機能・実施体制(案)

併せて、許認可業務ごとに想定される申請受付・審査/検査・承認作業を実施するための BEZA および関係省庁との役割分担（案）、許認可サービス提供に必要な要員計画（案）と各要員に求められる資格要件についても整理した。2018年3月8日に開催された第2回 PIC 会合において関係省庁にも説明がなされ、関係省庁と実現に向けて具体的な協議を開始していくこととなった。

#### (3) BEZA OSSC の設立準備および開設（2018年4月～2019年10月）

##### 1) PCC および PMO の担当 DG への個別説明を通じた BEZA OSSC 開設の協力依頼

先述の第2回 PIC 会合の結果を受けて、2018年4月に開催された第3回 PCC 会合において BEZA OSSC のコンセプトについて説明し、PMO および関係省庁に改めて協力を依頼した。また、BEZA 担当職員のアレンジにより、PMO の担当 DG 1 と Director 1 に対して OSSC の概要と設立による投資環境の改善への貢献について説明し、積極的な賛同を得た。

##### 2) OSS (BEZA) Rules 2018 に係る支援

2018年2月の OSS Act 2018 の公布に続いて、BEZA における OSS の法令を規定した OSS (BEZA) Rules が 2018年10月に公布された。JICA プロジェクトチームは同 Rules において OSS で提供されるべき各種許認可に関する所轄官庁と審査期間を定めた Schedule（案）の作成を支援した（別冊資料 21）。

### 3) SOP の修正・最終化作業

OSSC で提供する許認可サービスに係る SOP 作成に関し、BEZA と協力しながら各省庁の責任者・担当者と継続協議を行い、最終化を図った。協議の進捗に応じて、SOP に添付される許認可リスト、許認可フローチャート、申請料リスト、関係機関連絡先も随時更新した。また、OSS (BEZA) Rules 2018 で新たに追加された許認可についても、精査および SOP 作成の検討を行った。作成された SOP は下表に示すとおり。

表 2.2.2 BEZA OSSC 向けに作成された SOP (2021 年 12 月時点)

No.	許認可名	SOP 作業進捗	No.	許認可名	SOP 作業進捗
BEZA による許認可付与: 7 カテゴリー、20 サービス					
1	投資認可	最終化済み	5	各種海外送金	一部最終化済み
2	営業許可	最終化済み	6	輸出入・物流関連許可	最終化済み
3	建築関連許可	最終化済み	7	事業開始承認	最終化済み
4	外国人労働許可(除く身元確認)	最終化済み			
関係省庁による許認可付与: 14 カテゴリー、54 サービス					
1	会社登録	最終化済み	8	発電機設置許可	最終化中
2	税務登録	一部最終化済み	9	工場操業許可	最終化済み
3	消防関連許可	最終化済み	10	保税ライセンス	最終化済み
4	受電許可	最終化済み	11	通関手続き	最終化済み
5	環境関連許可	最終化済み	12	特定原産地証明(GPS)	最終化済み
6	就労ビザ発行	一部最終化済み	13	銀行借入・各種海外送金	最終化済み
7	ボイラー設置許可	最終化済み	14	爆発物取扱ライセンス	最終化済み
<p>(備考) 最終化されていない SOP の状況は以下のとおり</p> <p><b>税務登録:</b> 現在 BEZA と Tax Wing が協議中のオンライン協調実現の後 SOP は承認見込み。</p> <p><b>就労ビザ:</b> ダッカでの VISA 延長手続きは依然本省で行われている。要継続協議。</p> <p><b>発電機設置:</b> 継続協議見込み。申請実績なし。具体的な申請のタイミング見ながら交渉予定。</p> <p><b>海外送金:</b> BB の代わりに BEZA が管轄する許認可は最終化済み。BB 管轄の許認可の承認はまだであるが現行手続きを踏襲しているので運用面での支障はない。今後、BEZA OSSC へのアドバイザー派遣を検討する必要あり。</p>					

出所: BEZA

### 4) BEZA OSSC の組織・運営体制の構築

OSS (BEZA) Rules 2018 を踏まえ、BEZA の組織体制も加味しながら OSSC の組織体制の検討を支援した。BEZA および関係省庁とも協議しながら、各許認可の特徴に基づき OSSC で提供される許認可サービスの内容および関係省庁本省との役割分担について整理した。OSSC 運営開始のための、関係省庁責任者との Focal Point の任命および OSSC への職員派遣に係る協議を BEZA と協力して実施した。その際、各許認可サービスの必要な業務量を吟味し、要員構成および職掌（含む資格要件）に係る検討・説明もを行い、後の BEZA および関係省庁の Focal Point の任命に繋げた。

### 5) 作成した SOP に基づく許認可業務の試行と合同検査の実施

SOP が最終承認された許認可については、建築・消防・環境関連を中心に、実際の申請に対して随時試行的な運用を開始した。特に、正式操業を目指していた日系の EZ 入居企業に対して、建築工事終了時に BEZA と DIFE が協力して、1) 建物使用許可、2) 工場使用許可、3) 操業開始許可、について合同で検査を実施した。更に同日系企業が直面している許認可手続き上の課題について、JICA、JETRO と協議しながら背景および課題の分析を行うとともに、BEZA と改善案を協議し、課題解決に向けた側面支援を行った。

## 6) BEZA OSSC 設立計画の発信と関係者との協議

2018年10月には第3回PIC会合を開催しOSSC設立準備の進捗を説明し、更なる協力を求めた。また同年10月から12月にかけて、BEZA OSSC設立計画に関する外部発信を行い、関係者間で意見交換を行った。具体的には、1) BEZA 幹部およびOSSCに配置予定の職員向けのワークショップ開催、2) PMO、関係省庁、内外の民間セクター、ドナー関係者を対象にしたBEZA OSSCセミナーの開催、3) EZ 開発業者・入居企業向けのBEZA OSSCに関する説明会を各々開催した。

2018年10月の第3回PCC会合以降、PMOは関係省庁を集めて定期会合を開催し、BEZA OSSC開設への明確な意志と、実現への協力を各省庁に指示し続けた。結果、Focal PointのアサインやSOP最終化等について、それまで消極的だった一部関係省庁からの協力も得られることとなった。

## 7) BEZA OSSC 事務所のレイアウト検討及び改修工事の実施

BEZAはOSSC事務所スペース確保のために新たに入居ビルの11階を確保した。JICAプロジェクトチームは、OSSC事務所のレイアウトおよび必要な家具・備品について計画案の作成を支援した。係る計画に基づき、BEZAは工事業者を選定の上、改修工事を行い2019年4月に完了した。



BEZA OSSC エントランス



BEZA OSSC フロントデスク

## 8) BEZA OSSC に配置される職員への能力強化支援とオリエンテーションの開催

BEZA OSSCのFocal Pointに対して、SOPを試行的に運用しながら各担当の許認可業務を遂行できるよう、継続的にOJTベースによる能力強化を図った。特に、投資認可・建築・消防・環境関連の許認可業務に注力した。また、2019年2月13日にBEZA OSSCの職員（関係省庁Focal Point含む）を対象にBEZA OSSCに関するオリエンテーション研修を実施した（別冊資料26）。

## 9) BEZA OSSC の仮オープンと SOP の修正等

2019年4月の第4回PIC会合において、BEZA OSSCの正式開所に向けて必要な準備事項や日程についてBEZAおよび関係省庁と話し合いがなされた。BEZA OSSCは2019年6月に仮オープンされ、実際の運営を開始した。仮オープン後の具体的なOSSC運営の経験を通じて、当初計画された各担当者間の役割分担やSOPに記載の手続き等が随時レビューされ、適宜修正がなされた。そのうえで、JICAプロジェクトチームはOJTによるFocal Pointへの能力強化支援を継続した。

## 10) BEZA OSSC の開所式の開催

2019年10月21日にHotel Pan Pacific SonargaonにてOSSC開所式が開催された。当日の式次第は下表の通り。首相投資アドバイザーをチーフゲストとして、Bangladesh側から首席次官、筆頭調整官らが、日本側から日本国大使、JICA所長らがスペシャルゲストとして参席し、メディアも含め約300名もの出席を得た。首相投資アドバイザーはスピーチにて、Bangladesh首相のリーダーシップのもと、強いマインドセットを持った関係者が一丸となった結果が今日の偉大な

マイルストーンに繋がったと強調し、日本側関係者にもこれまでの支援につき深い謝辞が述べられた。併せて、第5回 PIC 会合（10月21日）、第5回 PCC 会合（10月24日）が開催され、BEZA OSSC の開設と今後の取り組みについて関係者間で合意された。

表 2.2.3 OSSC 開所式(2019年10月21日)の式次第

No.	内容	
1	OSSC とのテレビ中継(投資企業、政府職員による OSSC への期待等に関するコメント)	
2	プロモーションビデオ投影	
3	チーフゲストによる OSSC 開所宣言	
4	スペシャルゲストによる演説	
	・ Bangladesh Chamber of Commerce and Industry (FBCCI) 会長	・ 筆頭調整官 (PMO)
	・ JICA Bangladesh Office 事務所長	・ 首席次官 (PMO)
	・ 在 Bangladesh 日本国大使館特命全権大使	・ BEZA 長官
5	NBR、RJSC、DoE と BEZA 間によるオンライン協調に係る MOU 締結	
6	チーフゲスト、首相投資アドバイザーによるスピーチ	
		
	チーフゲスト・スペシャルゲスト	会場の様子

出所: JICA プロジェクトチーム

#### (4) BEZA OSSC の運営・機能強化 (2019年11月～2021年12月)

##### 1) BEZA OSSC の運営支援 (含 OJT による能力強化と SOP 修正等)

BEZA OSSC 開設後、JICA プロジェクトチームは BEZA OSSC の運営を早く軌道に乗せるべくその運営を支援した。特に BEZA 内で建築関連許認可のために組成された建設委員会 (Building Committee、9名)、環境関連許認可 (所轄: DoE) と消防関連許認可 (所轄: FSCD) については、OSSC に派遣された職員による実際の業務を支援した。具体的には配置された職員とともに、現地メンバーが EZ 入居企業に対する申請前の事前相談・書類確認、審査業務、現場確認検査の実施等を支援し、日本人メンバーが修正・改善に係る助言および指導を行った。特に、建築・消防関連許認可では、国際基準に沿った図面 (計画) が準備されないまま審査および許可がなされていたことが判明したため、常にコミュニケーションを取りながら、OJT ベースで業務の遂行を支援し、提出書類・図面のクオリティ確保と Focal Point の審査能力の向上に努めた。その他の許認可についても、BEZA や関係省庁と協力して、申請受付や審査状況の確認、許可書発行までのプロセス管理を支援した。併せて、BEZA OSSC の訪問者数や申請数を正確に記録し適宜 BEZA 側に報告するとともに、実際の実務経験をとおして得られた知見に基づき SOP を修正した。

##### 2) COVID-19 による BEZA OSSC 運営への影響

2020年3月頃から Bangladesh においても COVID-19 が本格的に拡大した。これに伴い、第1次ロックダウンが2020年3月26日から5月28日まで、第2次ロックダウンが2021年4月14日から同年8月10日まで執行された。BEZA の業務も COVID-19 の影響に応じて、原則在宅勤務または職員数等の25%が出勤可能等の措置が断続的にとられた。特に、在宅勤務の指示期間について

ては、OSSC によるサービスも、原則対面による面談は受け入れなかったため、申請はオンラインまたはメールベースによる提出、各種相談は審査・電話・メールまたは SNS を活用して行われた。

### 3) COVID-19 に対する BEZA OSSC の安全対策

COVID-19 の感染者が Bangladesh で確認されたことを受け、JICA プロジェクトチームは、BEZA OSSC が安全に行政サービスを提供できるように以下の措置を BEZA に提案し、協力・実現した。

- 消毒水とマスクの設置
- フロントデスクへの透明シートの設置
- オープンスペースのレイアウト変更
- マスク着用・2m の距離確保の徹底
- 細めな掃除と消毒の徹底
- 職員に対する毎日の健康状態確認
- 病気の職員の在宅の徹底
- 遵守事項の掲示/紙ベースでの配布



消毒水とマスクの設置



透明シートによる区切り



オープンスペース

### 4) COVID-19 における BEZA OSSC の運営支援

COVID-19 が拡大した 2020 年 3 月末から 2021 年 5 月末にかけて JICA プロジェクトチームは BEZA の業務体制（時期によって在宅勤務、職員の 25%出勤、50%出勤、通常出勤に変化）に併せて、BEZA OSSC の運営を支援した。2020 年 3 月末から同年 9 月末にかけてのロックダウン中は、現地メンバーが在宅勤務や交替出勤をしながら、OSSC の担当者と協力しながら許認可業務の遂行を支援した。審査業務については日本人メンバーも適宜助言・指導を行った。この時期は申請件数も少なくなったので、各種許認可の内部管理文書や BEZA OSSC 月次報告書の書式作成（別冊資料 8）、OSSC の運営や許認可業務に係る FAQ（案）の作成（別冊資料 11）等、OSSC の内部管理体制の整備に注力した。また、日本側と Bangladesh 側で意思疎通が滞らぬよう、2 週間に 1 度会合を開き、お互いの業務進捗を確認し、プロジェクトへの COVID-19 の影響を最小限にとどめた。

### 5) BEZA による EZ 投資誘致のための特別優遇措置の提案

COVID-19 影響下、外資企業の中国からの生産拠点シフト等の動きに備え、EZ への更なる投資誘致を図るために BEZA は 2020 年 5 月に下記 5 項目を主とする特別優遇措置を PMO に提案した。

- 外国投資企業の工場設立のための中古機械の輸入の解禁
- 外国投資企業の 10 年間の法人税免除（2023 年までの投資）
- 外国直接投資に対する土地リースに係る VAT 免除
- 国内市場向け企業に対する保税倉庫施設ステータスの付与
- CETP 設置に係る費用の 50%の金額を補助金付与（G to G 対象）

係る提案に対して 2020 年 9 月に Bangladesh 首相から PMO と NBR 等の関係省庁に対して 1 ヶ月を目途に善処するよう指示が出された。その後、NBR との協議がなされ上記 5 項目の提案の実現には至らなかったものの、EZ 入居企業に対して 2020 年と 2021 年の法人税を各々 2.5%引き下げる措置がとられた。

## 6) BEZA OSSC のハイブリッド機能強化に係る提案

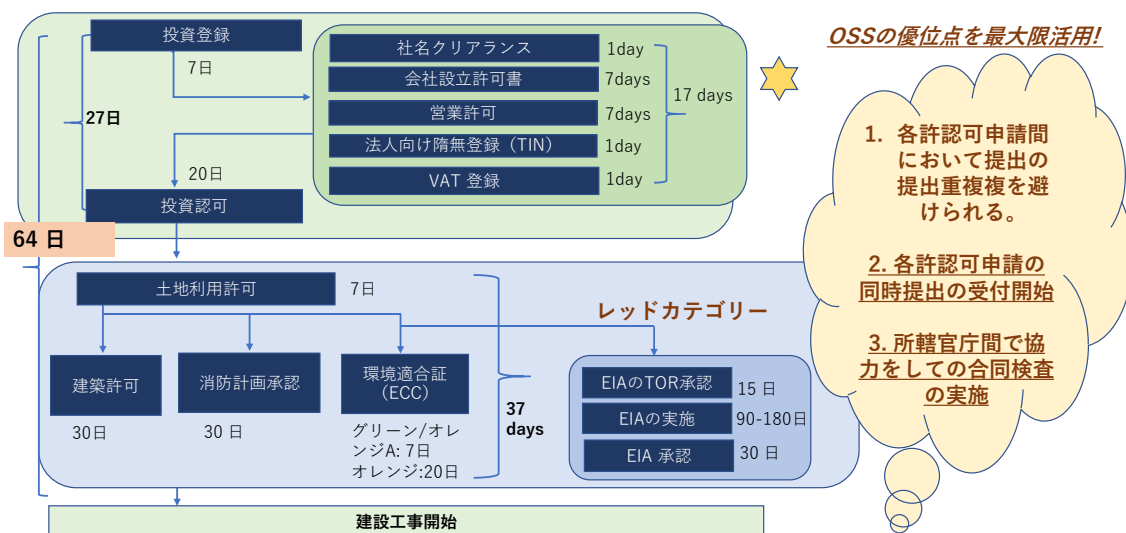
上述の COVID-19 後を見据えた BEZA の投資誘致への新たな提案を側面支援するため、2020 年 11 月に JICA プロジェクトチームは追加活動を提案した。BEZA OSSC については、既存のオンラインサービスに加えて、完全オンラインでのサービス提供体制の構築が必要だと考え OSSC のハイブリッド機能強化を提案した。具体的には、既に提供されているオンライン「申請受付」に加えて、「審査」、「検査」、「相談業務」についても、ZOOM、TEAMS、ウェアラブルカメラ等をフル活用して遠隔操作によるサービス提供の実現を目指すこととし、必要な検討を行った（表 2.4.7）。

## 7) BEZA による OSSC の許認可オンライン申請の強化

COVID-19 の影響もあり、BEZA はオンライン申請機能の強化を継続的に図った。2020 年 10 月には、Hotel Pan Pacific Sonargaon にて OSSC で新たに提供する 11 のオンラインサービス発足に関する式典が、約 200 名（含メディア）の参加者を得て開催された。2021 年 12 月時点で、3 つの省庁とオンライン協調に関する MOU を結び、また 48 の許認可サービスが提供されている。また、この間、申請料の支払いもオンライン化が図られ、サービス改善が図られた（別冊資料 17）。

## 8) 第 6 回 PIC 会合の開催と残りの期間の BEZA OSSC 支援に関する協議

2021 年 1 月に第 6 回 PIC 会合を開催し、プロジェクトの進捗について説明した<sup>5</sup>。更に今後の OSSC に関する支援として許認可業務支援の継続に加えて、OSSC ハイブリッド機能化（対面式およびオンライン式どちらにも対応できる許認可業務の実現）、許認可業務の簡素化・迅速化、地方における OSS 機能強化について提案し、BEZA および関係省庁の合意を得た。特に、許認可業務の簡素化・迅速化については、OSS の優位点を活かして、同時期の申請受付、合同審査・検査の実施に係る業務フローを整備すれば、下図に示すとおり、投資登録後 100 日以内の工事開始を実現できることを具体的に説明した（EZ 外現行手続きでは約 5 か月から 1 年かかる）。出席者から各機関が協力して実現に向けて努力していくべきという力強いコメントを得た。



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.2.5 EZ 入居企業向け許認可業務フロー(案)

<sup>5</sup> 日本人メンバーはオンラインで参加した。



### 9) 建築関連許可に係る合同審査の実施および検査体制の強化

上述の許認可業務の簡素化・迅速化の実現を見据えて、BEZA OSSC では建築許可に関する申請の審査の際に、Building Committee のメンバーに加え、DoE（環境保全計画）、FSCD（消防計画）、DIFE（工場レイアウト計画）の担当者にも参加を依頼し、合同で協議する体制が整った。また、現場検査についても、関係省庁の地方事務所との連携や、専属の担当者を配置する等少しずつ体制が整ってきており、将来的に協力して合同検査ができる下地ができた。



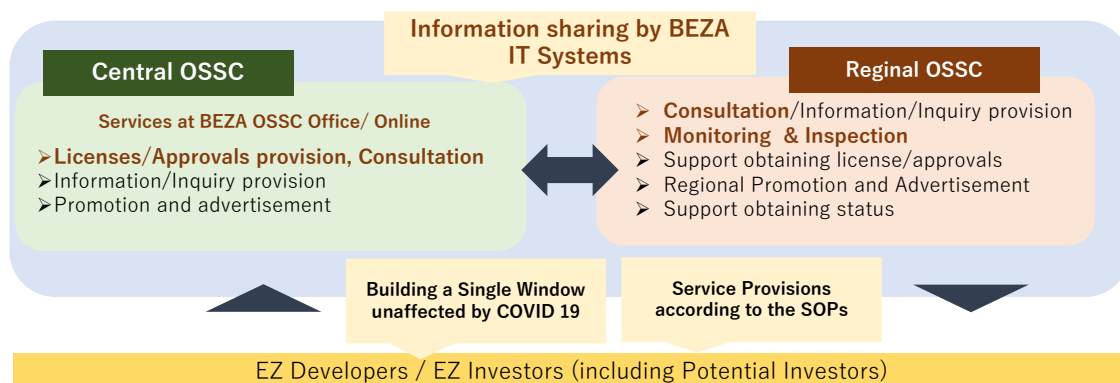
関係省庁も交えての合同建築審査の様子

### 10) BEZA の長官交代と新体制における中核メンバーとの協力関係の構築

2020 年から 2021 年にかけて BEZA では役員・GM クラスの退職・異動が続いていたが、2021 年 6 月末、それまで 2014 年以來 7 年間長官を務めていた BEZA 長官が退職、2021 年 7 月より新長官が就任した。JICA プロジェクトチームは COVID-19 下においてもオンラインによる会合等を通じて、長官および役員・GM との連絡をとっていたが、現地渡航が可能になった 2021 年 6 月から 12 月にかけては、長官始めとする中核メンバーと緊密なコミュニケーションをとることに努めた。

### 11) 地方における OSS 機能の検討と実施計画の策定

BEZA は日本政府および世銀の支援を受けながら開発を進めている Bangladesh Special Economic Zone (BSEZ) と Bangabandhu Sheikh Mujib Shilpa Nagar (BSMSN) が、国際基準を満たす地方の中核 EZ となることを期待しており、この 2 カ所の EZ に地方の OSSC を設置予定である。JICA プロジェクトチームは、BEZA（中央）OSSC によるサービス提供の現状を踏まえ、地方 OSSC が持つべき機能について検討し、下図に示すような役割（案）を提案している。具体的には、BEZA OSSC のオンライン申請や審査機能は現状のまま維持・拡大し、地方の OSSC においては、1) 現場確認を伴う検査・モニタリング業務、2) VISA や Work Permit 等の申請者本人の出頭が求められる許認可業務、3) 通関に係る業務、4) 各種許認可全般に係る相談業務等の機能を持つことを想定している。BSEZ については 2022 年末にフェーズ 1 の開発工事が完了、2023 年中頃に地方 OSSC が入居する管理棟が完成予定なので、この時期に本格運用できるように設立準備を進める予定である。



- Main Functions of Regional OSS are **Monitoring/Inspections and Consultation**
- Cooperation **with the Developer and Regional Offices of concerned Depts.** is Important.
- **Plan of Office Layout, HR with Capacity Building and Equipment** for BSEZ will be illustrated.

出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.2.6 中央と地方における OSS 機能の役割(案)

JICA プロジェクトチームは 2021 年 11 月に BSEZ および BSMSN の現場状況を確認した。その後 BEZA および各 EZ の開発業者と協議し、各 EZ 開発工事・手続き改善の進捗、OSSC オンラインサービス導入状況、通関に係る協議進捗を踏まえながら、詳細コンセプトを取り纏めた（別冊資料 10）。

#### 12) 第 7 回 PIC 会合および BEZA 幹部職員に対する説明会の開催

2021 年 11 月 11 日に第 7 回 PIC 会合を開催した。関係省庁からの出席者が多かったため、特に OSSC の業務進捗と今後の課題について協議した。許認可手続きの簡素化と迅速化に繋がる OSSC における関連審査の同時受付、合同審査および検査の実施と「質のよい投資<sup>6</sup>」呼び込むことの重要性について出席者から賛同が得られ、関係省庁間で実現に向けて協力していくことで合意した。また、2021 年 11 月 30 日に BEZA 幹部職員に対する説明会を開催し、プロジェクト活動について適宜調整・協議を行いながら成果達成に向けて一丸となって協力していくことで合意した。

#### 13) BEZA の事務所移転

2021 年 12 月に、新官庁街として整備を進めているアガルガオン地区へ BEZA 本部が移転した。同地区には計画省、証券取引委員会などもあり、BEZA の移転先のビルには BIDA が入居している。JICA プロジェクトチームも移転し OSSC が入る 7 階に事務所スペースが確保された。しかしながら、2022 年 3 月時点では、まだオフィス内の配電工事中で OSSC フロントオフィスの家具等も設置されていない状況である。他方、オンライン申請は影響なく運用されている。なお、BEZA OSSC が入居していた移転前のビルの 11 階には、引き続き、円借款で支援している BSEZ、インドの支援による EZ 開発に係るコンサルタントチームや世銀の支援チームが入る予定である。

#### 14) EZ 入居企業に対する BEZA OSSC の Socialization のためのワークショップ開催

EZ 入居企業の中には BEZA OSSC の存在と入居企業に求められる各種許認可について十分に理解していない企業が多いことが判明した。実際 Mirsarai EZ では建築許可を取得せずに工場建設を進めたケースがあった。BEZA は今後各入居企業の許認可取得状況を調査するとともに、長官自らがリードする形で Socialization と称して、全 EZ 入居企業（含投資申請中企業）に対して BEZA OSSC 活用の義務化と法令順守について、2022 年 2 月にワークショップを開催する予定である。

#### (5) 更なる OSS 機能強化のための課題

本プロジェクトを通じて、BEZA は OSSC 設立のための法制度を整備し、組織および省庁間の協力体制を構築し、定められた SOP に基づいて各種許認可サービスを提供することができるようになった。オンラインサービスも構築され、OSSC 開設以降は、各種許認可の発行もほとんど OSS (BEZA) Rules で規定された審査期間内<sup>7</sup>になされており、プロジェクトの所期の目標は達成されたと考える。他方、現時点で約 100 社が土地の契約を済ましており、今後申請業務の急増が予想される。更に、「質のよい投資」を呼び込むためには、バングラデシュ国内におけるビジネスや許認可業務に対する考え方や習慣を国際基準に沿ったものに変えていく必要がある。今後の更なる OSS 機能強化のために BEZA が克服していくべき課題を表 2.2.4 に示す。

<sup>6</sup> 「質のよい投資」とは、EZ 開発の目的を理解し、関連法令を遵守し、事業を通じて自社の利益確保だけでなく技術波及や人材育成を行い、最終的にはバングラデシュの経済・社会発展に貢献しようという考えを持つ企業からの投資を指す考え方で、JICA プロジェクトチームが実務において適用している考え方。

<sup>7</sup> 消防・環境等で審査期間を超える場合があったが、これは月に一度開催される中央省庁の承認会議とのタイミングが合わない、または追加資料提出や計画修正を申請企業に指示した際の、企業側の対応に要した時間も審査期間の中に含んでいたことが主な理由である。正確な審査期間を確実に記録していく必要がある。

表 2.2.4 BEZA OSSC の更なる機能強化のための課題

<b>業務増加に関する準備</b>
BEZA 情報によると、BEZA が直営する EZ において約 100 社程度の国内外の企業が土地のリース契約を結んでおり、今後、BEZA OSSC への許認可申請は大幅に増加すると見込まれる。係る状況に適切に対応していくためには、BEZA OSSC の職員数や関係省庁からの配置要員を確保し、能力強化を図りながら実務経験を通じて BEZA OSSC の運営機能を更に強化していく必要がある。今後の業務の更なる本格化に備えて、要員の確保、サービス提供の体制、必要な予算等につき計画・準備を進めていく必要がある。
<b>許認可業務への意識が低い企業への対応</b>
EZ 入居企業の中には投資に際して求められる許認可を十分に理解しないまま、設立準備を進めているケースがある。2021 年 11 月には民間 EZ の入居企業で火事があった（OSSC 開設前操業開始の国内企業であり、建築・消防許可取得の有無は未確認）。係る原因の一つとして BEZA が投資企業へのサポートという理由で、建築許可等の取得なしでの工事開始や竣工検査前の企業の操業開始を黙認していたことがあげられる。企業側も、政府機関に頼み込めば何とかするという考えがあり、バングラデシュでは日常的に起こりえる。国際基準に沿ったビジネス環境整備を行うのであれば、許認可業務の BEZA OSSC への一元化と法令遵守を EZ 入居企業に徹底する必要がある。
<b>地方における OSS 機能の確立</b>
地方においては想定している EZ のサイトにおけるモニタリング・現場検査、通関業務の実施、許認可全般に係る相談業務を行える体制を検討していく必要がある。係る業務を提供するには、BEZA の職員だけでは十分に対応することが困難であることから、関係省庁、中でも地方事務所の職員や、EZ 開発業者の従業員等も巻き込みながら、準備を進めていく必要がある。相談業務の提供については、OSSC に関係する許認可に関する研修制度を設けて、合格した人材の登録制度を設けて相談業務を行うことができる体制を構築するの一案である。

出所：JICA プロジェクトチーム

### III.2.3 EZ 開発関連手続きの改善及び職員の能力強化支援

#### (1) プロジェクト期間中の主な支援内容

本プロジェクト期間における EZ 開発関連手続きの改善及び職員の能力強化に係る支援業務は、下表に示すように 2 つのフェーズに分けられる。2017 年 5 月から 2019 年 10 月にかけては、EZ 開発に係る許認可の手続きを明確化するために SOP のドラフト作成を支援し、併せて EZ 管理や組織体制に関する検討を行った。2019 年 6 月頃から OSSC の現場確認業務で各 EZ を訪問したが、図面の不備、モニタリング業務の欠如等の深刻な状況であることが判明した。故に、EZ の現状調査を実施して課題の洗い出しを行い、2020 年 9 月から 12 月にかけて BEZA および JICA と改善策について協議を行い、了承を得て、2021 年 1 月より改善策に基づいて支援業務を行った。

表 2.3.1 プロジェクト期間中の主な支援内容

<b>EZ 開発に係る SOP 作成支援と EZ 管理・組織体制の検討(2017 年 5 月～2019 年 10 月)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EZ 開発に係る標準業務手順書(SOP)作成支援</li> <li>・ プロジェクトマネジメントシステムの導入支援</li> <li>・ BEZA の EZ 開発・運営のための組織体制に関する検討</li> </ul>
<b>EZ 開発・運営の管理機能強化の提案と実践(2019 年 11 月～2021 年 12 月)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EZ 現状調査の実施と課題の洗い出しと EZ 開発・運営に係る管理・監督機能強化支援の提案</li> <li>・ EZ 開発の承認手続きの改善と BEZA・関連省庁職員・EZ 開発業者に対する技術セミナーの実施</li> <li>・ EZ 開発・運営のプロジェクト管理システム(TRESSA システム)の導入</li> <li>・ EZ 開発に係る施工監理マニュアル・標準設計等の整備</li> <li>・ BEZA 幹部職員への説明会の実施と協議</li> </ul>

出所：JICA プロジェクトチーム

#### (2) EZ 開発に係る SOP 作成支援と EZ 管理・組織体制の検討 (2017 年 5 月～2019 年 10 月)

##### 1) EZ 開発に係る標準業務手順書 (SOP) 作成支援

JICA プロジェクトチームは関連する政府機関等と協議を行い、EZ 開発に係る許認可の業務フローを表 2.3.2 に示す通り 14 項目の SOP ドラフトとして取り纏めた。その後、関係 6 機関からのコ

メントを基に修正を加えた上で、「EZ 開発に係る SOP (第 1 版)」として 2019 年 10 月に BEZA に提出した。なお、アクセス道路、アクセス鉄道、ガス・上水道、通信回線等のオフサイト・インフラに関しては、BEZA が開発資金を準備したうえで当該該当する関連機関に開発を委嘱する「Depository Works」により整備されることが多い。

表 2.3.2 EZ 開発関連許認可に係る SOP 作業進捗状況

No.	許認可名	SOP 作業進捗
1	Obtaining a License for Economic Zone Development	EZ 開発に必要な「Pre-qualification Certificate」と「EZ Development License」の取得要件と手順を記載。
2	Project Site Clearance and Land Development	EZ 開発業者が確保した土地の EZ 開発用途使用に係る手続き、その際の環境・社会配慮に係る許認可手続き等についても記載。
3	Access Road Development	EZ へのアクセス道路建設の要件と手順(開発業者直営建設と所轄官庁への資金預託: Depository Work)を記載。
4	Access Railway Development	EZ へのアクセス鉄道建設の要件と手順(所轄官庁への資金預託: Depository Work)を記載。
5	River Port Development	EZ 付帯施設として河川港建設する際の要件と手順(開発事業者直営建設所轄官庁への委託建設)について記載。
6	Water Resources and Water Supply System Development	工業用水の水源確保・開発、EZ までの導水管敷設、EZ 内の給水システムの建設等について要件と手続きを記載。
7	Electric Power Supply Systems Development	電力供給(国家配電網からの供給、開発業者による IPP 事業、自家発電機による供給)について要件と手続きを記載。
8	Gas Supply Connection	EZ へのガス供給のためのガス引込み線建設(ガス供給会社への設計・工事委託)に係る要件と手続きについて記載。
9	Tele-communication Line Connection	通信回線の幹線から EZ までの引き込みと EZ 内部の通信網の整備についての要件と手続きを記載。
10	Administration Building and Supporting Facilities Development * 新規提案含む	EZ 管理棟、境界外壁、付帯施設(病院、食堂、銀行)、ホテル、職業訓練校、託児所等の建設・開設要件と手順を記載。
11	Wastewater treatment, Solid Waste Management and ECC Application for EZ Development	生活廃水処理施設や工業廃水処理施設の建設、固形廃棄物の処理、環境適合証明(Environmental Clearance Certificate: ECC)の取得に係る手続きを記載。
12	Customs Office and Inland Depot Development	EZ への税関設置、Inland Depot (保税地域に商品の貯蔵・物流施設として機能)建設に係る要件と手続きを記載。
13	Fire Brigade Station and Fire-fighting Systems Development	EZ 全体の消防安全計画承認と許可、防災基準を守るための消防署等の消防施設設置に係る要件と手続きを記載。
14	Industrial Police Development	EZ 内の治安維持活動を行う産業警察(Industrial Police) <sup>8</sup> の誘致についての要件と手続きを記載。

出所: JICA プロジェクトチーム

## 2) プロジェクトマネジメントシステムの導入

BEZA は外国政府との協力により建設される EZ (以下「G to G EZ」) や独自開発の EZ については担当職員を配置していたが、民間 EZ の担当は、プロジェクト開始当時より BEZA OSSC の担当者が兼務する状況が続いており、EZ 開発・運営の管理業務に手が回らず管理書式等も準備できていなかった。よって JICA プロジェクトチームは、表 2.3.3 に示す管理書式を作成し、プロジェクトマネジメントシステムとして導入することを提案した。2018 年 4 月に、BEZA および開発業者向けにワークショップを開催し協力を呼び掛けた結果、当初は民間 EZ 開発業者の一部から提出

<sup>8</sup> 産業警察 (Industrial Police) はバングラデシュ警察傘下の特別ユニット (一般の警察と同じ警察権を有する) で、経済特区を含む Industrial Zone 内に設置され、同区域内の治安維持 (含労働者人権保護、外国人保護、犯罪防止等) に従事している。

はあったものの、BEZA 職員および開発業者が対応できず、最終的には定着に至らなかった。しかしながら、BEZA 職員と開発業者間のコミュニケーションは活性化した。

表 2.3.3 プロジェクトマネジメントシステムの概要

項目	内容
Project Database	EZ 開発事業の基本情報を記載し、データベース化する。
Chronographic Progress Records	EZ 開発の進捗及び主要なイベントを時系列的に記録する。
Quarterly Progress Report	EZ 開発の進捗を 3 カ月毎に整理して課題とその対応策を BEZA に報告する。

出所: JICA プロジェクトチーム

### 3) BEZA の EZ 管理体制の改善提案

BEZA の EZ 管理体制の改善のために JICA プロジェクトチームは、BEZA の EZ 開発を一元的に管理する組織体制について検討を行い Engineering Department を新たに設置することを提案した。同 Department は Chief Engineer をトップとして 3 つの Group (Research & Study Group, Physical Planning Group, Environmental Group) から構成される。Chief Engineer のポジションには現行の担当部署である Planning & Development Department の Chief Planner が就任する。更に、トップである Chief Engineer の傘下に、本部機能としての専門家グループ (土木、建築、機械、電気、調達、Quantity Surveyor 等) を配置し、これとは別に EZ 毎に Project Team 組成・配置する。本提案については、組織改編にまでは至らなかったものの、Engineer を主体とした管理体制構築の重要性を BEZA に認識させ、円借款事業で実施される BSEZ では一定数 Engineer を確保した Project Team が組成されることに繋がった。

#### (3) EZ 開発・運営の管理機能強化の提案と実践 (2019 年 11 月～2021 年 12 月)

##### 1) EZ 現状調査の実施と課題の洗い出し

JICA プロジェクトチームは、2019 年 7 月頃から EZ 開発業者との協議や OSSC で取り扱う許認可業務の現場確認 (竣工検査や ECC 取得検査等) 等を通じて、官民の各 EZ の現場を訪問する機会が増えた。実際の EZ 開発の現状を見ると以下の課題があることが判明した。

- 複数の民間 EZ において、必要なオンサイト・インフラ (下水処理施設や廃棄物処理施設等) が設置されないまま EZ 入居企業への販売促進、操業準備・操業が開始されている。
- 民間 EZ において、EZ 開発期間中及び運営開始後のモニタリングの手順が整備されていない。
- BEZA の EZ 管理担当者および EZ 開発業者に、設計図面の重要性が認識されておらず、Master Plan や基本設計図レベルの図面で造成工事、排水路工事などが進められている。

係る状況に鑑み、JICA プロジェクトチームは EZ 開発の課題整理と改善提案を行うことを目的として、過去の EZ 訪問記録を参照し、必要に応じて追加的に EZ を訪問・情報収集を行い、結果を EZ 現況調査報告書として取り纏めた (別冊資料 12)。同調査を通じて判明した主な課題の詳細を下表に示す。

表 2.3.4 EZ 開発・運営に係る課題 (2020 年 6 月時点)

1) 現行制度と EZ 開発の実状の乖離
民間 EZ 開発事業者が設置する汚水処理施設 (Sewerage Treatment Plant (STP) や Central Effluent Treatment Plant (CETP) 等) について DoE は施設ごとの完成に合わせて個別に ECC を取得することを求めている。また、これらとは別に、DoE は、EZ の Master Plan で示されたすべてのエリア (含む施設) の開発工事が完了後、「EZ 全体の ECC」を取得することも求めており、係る「EZ 全体の ECC 取得をもって、EZ 入居企業による商業生産が開始されるべき」との立場をとっている。一方、民間 EZ 開発事業者にとって、「Master Plan で示された EZ 全体エリアの開発完了を待つまで EZ 入居企業が商業生産できないとする」ことは、現実的ではなく、入居企業数に合わせた段階的な開発を認めることが望ましいとする立場である。この点現行制度と EZ 開発の実状との間で乖離が見られる。また、民

<p>間EZの開発事業者にとって汚水処理施設は一定の投資額が必要になり負担となるが、最近ではモジュール形式による分散・段階的な設置を可能とするモデルも販売されている。</p>
<p><b>2) BEZA 職員の要員・能力不足</b></p> <p>BEZAによるEZ開発の運営管理(含モニタリング業務)の一番の課題は、従事する職員数(特にエンジニア)が、BEZA本部においても各EZにおいても、絶対的に不足していることである。また、アサインされているエンジニアについてもEZ開発運営管理に求められる能力を(要員構成および個人の能力という点において)満たしていないことである。例えば、BEZAのEZ開発において技術面で主要な役割を果たすことが求められている「建設委員会」のメンバーを見ても、建築分野は担当できるが、電気・機械・設備等の分野の専門性は持ち合わせていない。運営・管理に必要な要員を洗い出した上で、各EZの開発進捗に応じて要員を確保し適切な能力強化を図ることが、EZ開発工事・運営業務(含モニタリング)の改善を図る上で必要不可欠である。</p>
<p><b>3) EZ 開発・運営におけるプロジェクトマネジメント(モニタリング)の重要性に対する認識の弱さ</b></p> <p>民間開発事業者によるEZ開発管理については、OSS Managerが兼務をし、OSSC職員が業務を補佐していたがマンパワーが絶対的に不足しており、十分な管理ができていなかった。JICAプロジェクトチームはプロジェクトマネジメントシステムの導入を提案し、その定着化を支援したが、導入当初は一部開発業者の協力が得られたものの、その後の定着化には至らなかった。係る現状を招いている一番の要因は、BEZAの担当者およびEZ開発業者のプロジェクトマネジメント業務の重要性に対する認識が未だ弱いことだと考える。</p>
<p><b>4) EZ 開発における設計図面の重要性に関する認識の欠如</b></p> <p>EZ開発では、設計図面の重要性が認識されていない。EZ開発の工事現場には設計図面が見当たらず、マスタープランや基本設計図レベルの図面で造成工事や排水路工事などが進められている。特に、民間EZ開発では、設計・工事の一部を開発業者のGroup企業内のEngineering Unit等で行うので、EZ開発・管理に必要な図面を準備しないままBEZAの審査を受けたり、工事請負業者に発注せずワーカーを直接雇用して工事を完成させてしまうことが多い。係る現場では、必要な工事内容の調整も技術的な根拠なしになされがちなので、BEZAが工事の品質を適切に管理できない、EZ開発業者も工事コストや工期のコントロールができない等の支障が出ている。</p>
<p><b>5) EZ 開発・運営におけるプロジェクトマネジメント(モニタリング)管理体制と業務フローの未整備</b></p> <p>EZ開発工事・事業運営に関する管理・監督体制は、十分に整っているとは言えない。G to G EZについては、国際基準の専門家がドナー支援により配置されていて個別に管理されているものの、BEZAだけで管理・監督できる体制になっていない。民間のEZ開発に関しても運営・管理専門の担当部署はなく、OSSCの担当者が兼務をしている状況であり、エンジニアもおらず、副次的な対応に止まっている。また、EZの開発工事や事業運営のモニタリング業務についても、確認・検査項目や業務手順がないので実施されておらず、各EZの進捗管理が組織的・効率的にできていないのが現状である。EZ開発の管理体制について検討し、一元的な管理手法を構築し、更に、施工管理マニュアルや開発工事の標準設計等、事業報告書の作成・提出等の業務フローを今後整備していく必要がある。</p>

出所: JICAプロジェクトチーム

## 2) EZ 開発・運営に係る管理・監督機能強化支援の提案

上述で明らかになったEZ開発・運営に関する課題の解決、およびCOVID-19影響下でのBEZAによる適切な投資環境整備を目的として、JICAプロジェクトチームは以下に示すEZ開発・運営に係る管理・監督機能強化に係る5つの支援策をBEZAおよびJICAに提案し、2020年7月から10月にかけて協議を重ね承認を得た。

- 提案 1: BEZA・関連省庁職員・EZ開発業者に対する技術セミナーの実施
- 提案 2: EZ開発の承認手続きの改善 (EZ開発完了証明、段階開発の導入、モニタリング業務)
- 提案 3: EZ開発・運営のプロジェクト管理システム (TRESSAシステム) の導入
- 提案 4: EZ開発に係る標準設計や施工監理マニュアル等の整備
- 提案 5: 民間EZの開発・運営に係る支援 (モジュール型のCETPモデルの紹介等)

## 3) BEZA・関連省庁職員・EZ開発業者に対する技術セミナーの実施

BEZAのEZ開発担当職員およびEZ開発業者担当者が、国際標準のEZ開発・運営の業務の流れを理解し、その視点から担当しているEZの課題を認識し、今後の改善を促すことを目的として、2021年3月から9月にかけて技術セミナー (Webinar) を3回にわたりオンラインにて開催した。セミナーの概要を表2.3.5に示す。

第1回目「EZ 開発の概要とその運用」では、EZ の計画・開発工事・運営という一連の流れを説明し、他国の EZ 開発の成功事例を紹介した。第2回「EZ 開発に係る計画と設計」では EZ の土地選定、M/P 作成、基本・詳細設計に加えて、開発工事の入札手順、市場調査や開発費用の積算、環境社会配慮等について講義した。また、排水処理における浄化槽活用の有効性に係る講義を一般社団法人浄化槽システム協会が行い、上述の提案5: モジュール型の CETP モデルについても紹介した。第3回「工事施工管理および EZ 運営・維持管理」では、BSEZ の施工管理チームの Project Manager が施工管理を、住友商事(株)ダッカ事務所担当者が EZ 運営・維持管理について、実務経験に基づく講義を行った。各回、前半は講義、後半は Interactive Discussion と題し、参加者を小グループ (Strategy, Management, Engineering の3種類) に分け、同職種の者同士で各自の課題や気づいたことをグループ内で議論し、その内容を参加者全員で共有した。参加者の EZ 開発・運営に関する理解の深化に加え、BEZA および開発業者等、関係者間の信頼関係の構築にも役にたった (別冊資料13)。

表 2.3.5 EZ 開発・運営に係る技術セミナーの実施

EZ 開発・運営に係る技術セミナー概要		
目的	BEZA の職員および EZ 開発業者が、国際標準の EZ 開発・運営の基本的な業務フローとその内容を理解する。併せて、Interactive な協議を通じて、対象参加者が EZ 開発手続き・運営の課題について理解を共有し、今後の改善に向けての取り組みへの機運を高める。	
実施日	第1回 2021年3月2日、第2回 2021年3月24日、第3回 2021年9月30日	
対象者	BEZA の EZ 開発担当者およびエンジニア/EZ 開発業者担当者およびエンジニア	
第1回: EZ 開発の概要とその運用 参加者: BEZA から44名、JICA プロジェクトチームから9名 講師: JICA プロジェクトチーム4名(リーダー、経済特区運営、建築、環境)		
1	本 Webinar の目的	EZ 開発の経済への寄与、質のよい投資家の誘致、BEZA の役割
2	EZ 開発の先行事例	東南アジア諸国等での先行事例
3	EZ 開発の基本プロセス	適切な計画、設計、工事、リスク
4	問題認識	適時な設計図面、工業団地に必要な機能(管理棟、駐車場、労働者用住宅、入居企業用準備室、クリニック、消防署、警察、食堂、他)、排水処理、廃棄物処理
5	Interactive Discussion	Strategy × 1 部屋、Management × 3 部屋、Engineering × 2 部屋
6	全体情報共有、Q&A	
第2回: EZ 開発に係る計画と設計 参加者: BEZA から41名、JICA プロジェクトチームから9名 講師: JICA プロジェクトチーム4名(経済特区運営3名、環境)、(一社)浄化槽システム協会1名		
1	EZ 開発の計画と設計、入札図書作成(総論)	マスタープラン、土地選定、立地条件調査、EZ 開発戦略、EZ 開発コンセプト、基本設計、詳細設計、スケジュール、工事のパッケージ(造成・インフラ・処理場、変電所)、入札図書作成、標準工事契約約款(FIDIC Red/Yellow/Silver)使い分け
2	企業化調査	市場調査、誘致産業と EZ 開発規模、EZ 開発費の算定、資金収支計画、リスク耐性・代替案検討
3	環境調査と環境設備	バングラデシュの EIA 制度、事業カテゴリー、EIA 手続きの流れ、浄化槽の有効性
4	Interactive Discussion	Strategy × 1 部屋、Management × 2 部屋、Engineering × 3 部屋
5	全体情報共有、Q&A	
第3回: 工事施工管理および EZ 運営・維持管理 参加者: BEZA 33名、Focal Point 4名、Zone Developer 15名、JICA プロジェクトチーム 22名 講師: JICA プロジェクトチーム2名(建築、環境)、BSEZ 施工管理チームプロジェクトマネージャー1名、(株)住友商事ダッカ事務所1名		
1	建設業者の調達	標準工事契約約款(FIDIC Red/Yellow/Silver)の相違点、国際入札制度の概要と手続き(入札参加資格者の検討、入札の公示、関心表明の招請と評価、建設業者の入札と評価、契約交渉と契約書の締結)

2	建設工事の監督・管理と検収	土木工事管理のポイント(管理体制、現場での進捗管理の具体:施工図の審査・承認と現場での検証、工事の完成と検収)
3	建築・消防申請、検査	建築基準、消防設備、審査・検査、モニタリング
4	環境モニタリング	環境モニタリング計画、環境モニタリング調査(工事中、運営中)、モニタリングレポート、EIA Approval の更新
5	EZ 運営・維持管理	オンサイト・インフラ損傷事例紹介、運用項目、運用体制、突発事態への対応策、運用規則、管理記録維持管理の対象、維持管理体制、維持管理規則、定期検査、突発事故への対応策、管理記録、入居企業との定例会合、地域住民交流
6	Interactive Discussion	Strategy × 1 部屋、Management × 2 部屋、Engineering × 3 部屋
7	全体情報共有、Q&A	

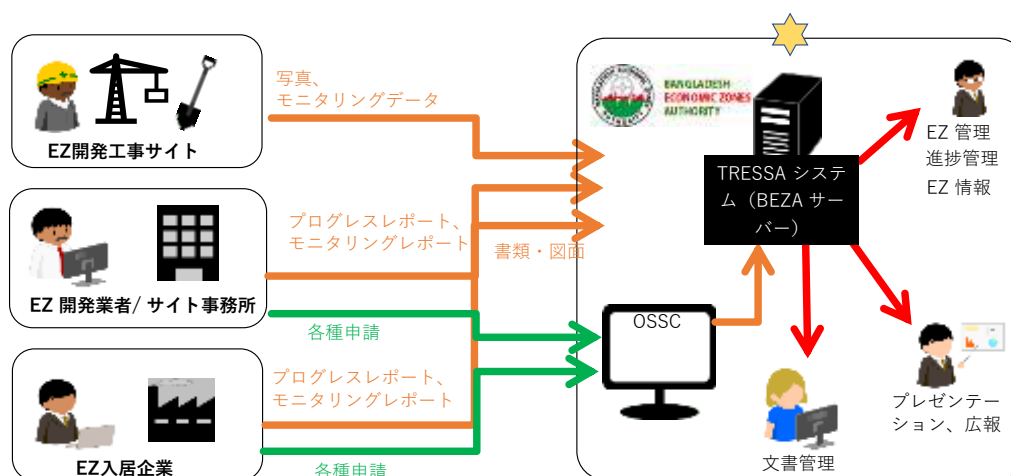
出所: JICA プロジェクトチーム

#### 4) EZ 開発の承認手続きの改善

EZ 開発の実状を踏まえて、1) 開発工事完了後の最終検査の実施と開発完了証明書の発行、2) 段階別の EZ 開発計画の承認、3) EZ 開発工事・運営開始時に必要なモニタリング業務について、改善業務フロー(案)の検討を行った。1) と 2) については、DoE による ECC の発行手続きも密接に関わってくることから、ECC に関する業務も併せて見直した。また、2021 年 8 月に BEZA が Private EZ Rules 2021 を起草し始めたため、上記改善業務フロー(案)の法制化を図るため、必要な支援を行った(詳細は、III.2.5 (2) を参照のこと)。

#### 5) EZ 開発・運営のプロジェクト管理システム (TRESSA システム) の導入

BEZA が一元的に各 EZ の情報や開発進捗状況を集約・管理できる体制を構築するため、プロジェクト管理システム (TRESSA システム<sup>9</sup>) の導入を図ることとした(図 2.3.1 参照)。TRESSA システムでは、関連ドキュメントの保存、プロジェクト全体の進捗可視化、GIS 機能などを有することから、各 EZ の進捗を一元的に管理できるだけでなく、BEZA の PMO への進捗報告やワークショップ等での各 EZ の情報提供にも活用できる。TRESSA システムの導入・試行的運用を通じて、BEZA の担当者および EZ 開発業者の EZ 管理・監督業務への重要性に対する認識が向上し、実務能力が強化されることが期待される(別冊資料 14)。



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.3.1 TRESSA システムの運用イメージ

<sup>9</sup> 日本工営(株)が開発したプロジェクト管理ツールであり、規模が大きく多数のタスク・工程管理が求められる開発プロジェクトの管理に適している。現在、バングラデシュの灌漑プロジェクトで活用されている。



2020年9月から11月にかけてBEZA 長官およびJICA からの承認を受けた後、EZ 向けに TRESSA のプログラム改修を行った。その後、2021年1月の第6回 PIC 会合にてコンセプトについて関係者に説明し合意を得た。同年2月に JICA に対して TRESSA の説明を行い、詳細内容について協議し、更に同年9月、BEZA 新長官に対して TRESSA のデモンストレーションを行い、導入について了承を得るとともに、3名の BEZA 職員が担当者としてアサインされた。

その後、下図に示す日程に沿って業務を進めた。2021年10月に TRESSA 概要について BEZA 担当者および JICA プロジェクトチームの現地メンバー向けに研修を行った（別冊資料15）。同年12月より週毎にタスクを与えてデモ版での訓練を開始しており2カ所のモデル EZ (BSEZ, BSMSN) のデータを順次入力しており、2022年5月から試行的運用を開始する予定である。TRESSA の本格運用は、本プロジェクト終了後も継続して行われることから、JICA 経済開発部とプロジェクト終了後の実施体制について協議を行った。

Works	2021			2022				
	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May
Initial Instruction								
Trial Operation								
Feedback from BEZA team & reconsideration of the implementation plan								
Trial Operation of the Model Project								
Feedback from Model Project								
Actual Operation in BEZA								

出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.3.2 TRESSA 導入の実施スケジュール

## 6) EZ 開発計画・運営に係るハンドブックの作成

BEZA や EZ の開発業者が EZ 開発の計画・設計および開発工事中や操業開始後のモニタリング業務を適切に理解し、遂行できるように、JICA プロジェクトチームは EZ 開発・運営に係るハンドブックを作成することとした。下図 2.3.3 で示す通り、同ハンドブックは Part1: Technical Introduction of EZ と Part2: Implementation Manual and Check List から構成される。Part 1 は初心者向けの入門編との位置づけで、ミャンマーやベトナムの経済特区や工業団地の事例紹介を行うとともに、EZ が有すべきオンサイト・インフラなどの施設と機能について写真や図面をつかってわかりやすく説明する。Part 2 は EZ 担当者向けの実用書との位置づけで、EZ 開発から運営までの一連の流れを説明し、併せて EZ 開発計画の策定や設計を行うのに配慮しなければならない留意事項や、開発工事の施工管理やモニタリング業務を行う際のマニュアルおよびチェックリストを紹介する（別冊資料16）。

同ハンドブックは2022年2月末にドラフト版を作成し、2022年3月16日に BEZA 上層部への説明会を開催し、コメントを受領した。併せて、本プロジェクト期間中は、同ハンドブックの最終化は行わず、まずは実際の業務に活用することで合意をした。今後、BEZA は以下の手順で業務を進める予定である。

- i) BEZA 職員への説明会の開催（2022年5月-6月：同時並行で下水処理に係る記述の追記）
- ii) 実際の活用と修正事項の洗い出し（2022年7月-10月）
- iii) 修正事項に係る協議会の開催（2022年11月）
- iv) 修正後、最終化（BEZA 正式資料として承認）（2022年12月）

Handbook Part 1: Technical Introduction of EZ



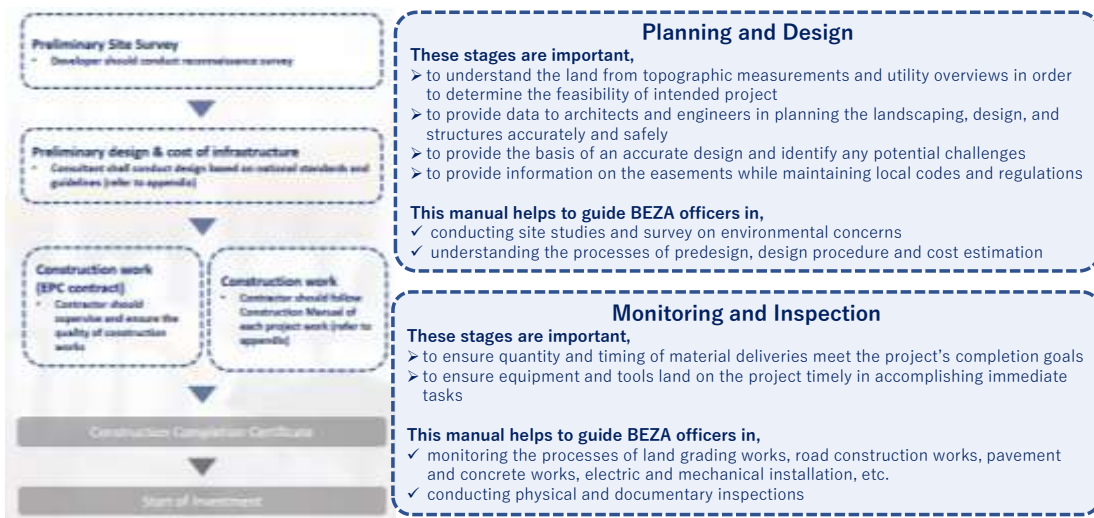
**Case Studies of Economic Zone**

- detailed introduction of other EZs from abroad such as Thilawa SEZ and GIIC

**Basic Components in Economic Zone**

- roles of primary facilities, guidelines of technical design, as well as local codes and regulations

Handbook Part 2: Implementation Manual and Checklist



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.3.3 EZ 開発計画・運営に係るハンドブックの構成(案)

7) BEZA 幹部職員に対する説明会の開催

本プロジェクトにおける活動の中で、OSSC 以外の EZ 開発・運営に係る支援や EZ 手続き改善に繋がる民間 EZ Rules 起草への支援、EZ 内における通関業務に係る支援、BEZA の情報システム構築に係る支援、投資促進支援等の活動は 2020 年 11 月に新たな活動として追加されたものである。その後、COVID-19 の影響もあり、係る新たな活動は特定の担当 C/P を中心に進めてきた。故に、BEZA 上層部とも協議し、2021 年 11 月 30 日に BEZA 幹部職員に対する説明会を開催 (Manager 以上の 30 名程度が出席) した。BEZA の幹部の半数以上は JICA プロジェクトチームの業務の幅の広さに驚いたが、活動内容については概ね賛同を得て活発な議論が交わされた。特に説明会をリードした Executive Member (Planning and Development Department)からは当プロジェクトへの高い評価と BEZA が主体的に係る活動に取り組んでいくべきだとのコメントを得た。

(4) EZ 開発における BEZA および関連省庁職員の企画・運営能力向上支援における課題

EZ 開発における BEZA および関連省庁職員の企画・運営能力向上支援における BEZA が今後取

り組むべき課題を下表に示す。

表 2.3.6 EZ 開発における BEZA および関連省庁職員の企画・運営能力向上支援で取り組むべき課題

プロジェクト管理能力に関する BEZA 幹部の認識強化と具体的な措置の実施
本プロジェクトでは、EZ 開発・運営手続き改善のため、Tressa の導入、EZ 開発計画ハンドブックを作成した。これらはプロジェクト終了後に本格運用に入る。その場合、多くの BEZA 職員が本格運用に携わることになる。このうち Tressa に関しては、2021 年 12 月に専任職員 2 名の配置を行っているが、これらの職員が職務を遂行できる環境を整えると共に、Tressa 運用に関する指導ができる人材を育成する必要がある。また、EZ 開発・運営手続きマニュアルは現場での活用を通じた改善が必要である。このためこれらの重要性・有用性を BEZA 幹部が認識し、組織内への徹底を図る必要がある。BEZA 幹部にはそのための措置を講じ、実施することが求められる。
EZ 開発承認手続きの改善
BEZA が起草中の民間 EZ Rules 2021 について、JICA プロジェクトチームで提案した改善案が確実に盛り込まれる必要がある。また、併せて、申請書式や手続きの詳細についても検討する必要がある。

出所：JICA プロジェクトチーム

### III.2.4 BEZA の情報システム構築・運営支援

#### (1) プロジェクト期間中の主な支援内容

本プロジェクト期間における BEZA の情報システム構築・運営支援は、1) BEZA の情報システム構築・運営支援、2) BEZA OSSC のオンライン申請の拡充とハイブリッド機能化に係る支援、3) IT 職員への能力強化の 3 つに大別される。各支援内容は下表のとおり整理される。

表 2.4.1 プロジェクト期間中の主な支援内容

BEZA の情報システム構築・運営支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BEZA の情報システムに関する現状確認と課題の洗い出し</li> <li>・ BEZA の情報システム機能強化のための提案と調達に係る予算措置</li> <li>・ BEZA の機材調達およびシステム開発の実績と今後の運用スケジュール</li> <li>・ その他の情報システムとの統合と役割分担および管理情報の調整</li> </ul>
BEZA OSSC のオンライン申請の拡充とハイブリッド機能化に係る支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BEZA のオンライン申請の現状確認と課題の洗い出し</li> <li>・ オンライン申請拡充および関係省庁殿オンライン協調の進捗状況(2021 年 11 月末時点)</li> <li>・ ハイブリッド機能化の提案と実施(案)の検討および進捗状況(2021 年 11 月末時点)</li> </ul>
BEZA の IT 職員の能力強化支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たにアサインされた IT 担当者への能力強化支援</li> </ul>

出所：JICA プロジェクトチーム

#### (2) BEZA の情報システム構築・運営支援

##### 1) BEZA の情報システムに関する現状確認と課題の洗い出し

2018 年 11 月以降 BEZA の情報システムの現状を確認したところ、OSSC の本格運用に必要な IT インフラがほとんど整備されておらず、下表の通り課題が顕在していることが判明した。

表 2.4.2 BEZA の IT インフラの現状と課題(2018 年 11 月時点)

現状	課題
<b>BEZA Web サイト</b>	
ホスティングサービスにて運営していたが、12 月に BEZA の求人にアクセスが一時的に激増しダウン。その際のホスティングサービス側の対応の悪さから、BEZA の自前サーバーへの移設。	サイトの運営・メンテナンス・記事の更新全てを世銀から派遣されたシステムアナリストが一人で行っており、BEZA 組織内担当者が一人も居ない。
<b>電子メール／共有スケジュール管理</b>	
BEZA 職員全員が Gmail 等個人メールアドレスを業務に使用。管理職等一部の職員のみ、ホスティングサービスの簡易メール	BEZA スタッフが業務で使用する最も基本のツールであるはずの電子メールが、全く整備されてい

サービスにて一時的に BEZA ドメインのメールアドレスを付与。上記サイトのダウンに伴い簡易サービスも使用不可となった。	ない。一時的に使用している簡易機能は、容量・安定性の面で本格的な業務には耐えられない。
<b>投資関連申請処理</b>	
一部の申請はオンラインで可能だが、その他の申請は紙の書類ベースで処理されている。特に、他省庁が管轄する申請に関しては、オンライン化はまだ全く実現していない。	SOP に基づく OSS の準備が進んでいるが、オンライン申請への対応はやや遅れている。
<b>オフィス内情報共有</b>	
Network Attached Storage (NAS)によるシンプルなファイル共有を実施している。投資家等とのコンタクト管理を行う CRM や、デベロッパーの作業状況をモニタリングするためのプロジェクト管理ソフトなどを導入済み。	BEZA 内の担当者のスキル不足などから、NAS 以外のシステムは実際にはほとんど使用されていない。

出所: JICA プロジェクトチーム

## 2) BEZA の情報システム機能強化のための提案と調達に係る予算措置

BEZA における情報システムの現状を踏まえ、JICA プロジェクトチームは将来的に BEZA の OSS が本格稼働した際に必要となる IT インフラ・システムの全体像と、それに伴い必要となる人員配置及び研修内容を含む改善提案を Proposal on Information Systems at BEZA としてまとめ、2018 年 3 月に BEZA に提出すると共に第 2 回 PIC 会合にて発表した（別冊資料 18）。提案した機材調達とシステム開発については追加予算が必要だったことから、JICA と協議し、了承を取って必要な予算を確保した。

## 3) BEZA の機材調達およびシステム開発の実績と今後の運用スケジュール

関連省庁との協議の進行状況、BEZA 側との機材調達分担の計画等を取り入れて、以下の表に示すように 3 段階に分けて機材調達とシステム開発を実施し、Stage 1 と 2 の機材調達は既に検収を完了した。Stage 3 のシステム開発については 2021 年 8 月に開発業者と契約締結し、2022 年 3 月末から 4 月上旬にかけて新システムは納品され、また旧システムからの関連省庁システムとの接続やデータの移行を完了させた（別冊資料 19）。

表 2.4.3 BEZA の情報システムに係る機材調達実績とシステム開発のスケジュール

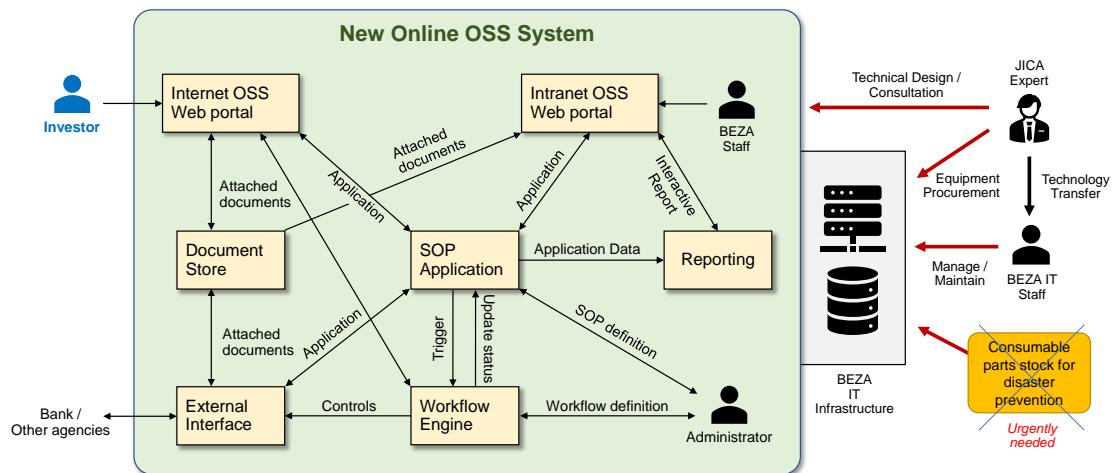
時期	内容
Stage 1 2020 年 7 月(検収完了)	BEZA ドメインの自社メールシステム導入 情報セキュリティ対策の強化 OSS オンラインシステム用サーバー導入
Stage 2 2020 年 12 月(検収完了)	仮想基盤用ストレージシステムの導入
Stage 3 2021 年 8 月契約～ 2022 年 1 月納品予定 <sup>10</sup> 2022 年 2 月技術移転	OSS 情報システムのアップグレード(独自開発) - 投資家向けオンライン申請サイト(分散型) - BEZA 内情報共有・申請処理ワークフロー管理・文書管理機能(イントラネット) - 関連省庁既存システムとの連携機能を含むサービスコア機能

出所: JICA プロジェクトチーム

BEZA の情報システムの概要を図 2.4.1 に示す。本情報システムの構築により、1) BEZA 独自のシステムであり、2) Single Window すべての申請を一元的に受領でき、3) BEZA と OSSC の間で情報共有が可能になる。また、JICA プロジェクトチームは、システム開発の進捗を把握するために、開発業者と BEZA の IT スタッフの間で、2 週間に一度作業進捗に関する報告会を開催し、適切な

<sup>10</sup> 納品後も一年間の保守契約があり、プロジェクトで技術移転を行った BEZA の IT スタッフ主導で開発会社と協力しながらシステムの更新や修正が必要に応じて随時行われる予定である。

業務管理に努めている。



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.4.1 BEZA の新情報システムの概要

#### 4) その他の情報システムとの統合と役割分担および管理情報の調整

2022年3月にBEZA幹部職員と協議を行い、BEZA内で実装済み、または実装予定のシステムが複数ある状況を再認識した。今後関係者間で協議のうえ、それぞれの役割を明確にし、適切にシステム間で統合を図ることと、重複が起こらないよう調整を図ることに合意した。BEZA内で実装されるシステムを以下表の通りまとめる。

表 2.4.4 BEZA 内で実装済み・予定の情報システムの役割分担

システム名	目的
BEZA OSS 情報システム	入居済み企業向けの許認可情報管理
TRESSA System	EZ 開発業者の進捗管理
Data Management System (計画中)	BEZA 内部の資料管理

出所: JICA プロジェクトチーム

#### (3) BEZA OSSC のオンライン申請の拡充とハイブリッド機能化に係る支援

##### 1) BEZA のオンライン申請の現状確認と課題の洗い出し

現行の OSS 手続きのオンライン申請システムの現状と課題を以下の表にまとめる。2022年3月時点において、48の許認可サービスがオンライン申請可能となっている(別冊資料17)。

表 2.4.5 オンライン申請システムの現状と課題

項目	現状	課題
サイトの所在場所	現行のシステム開発業者のサーバーに間借りしている。	BEZA 側からコントロールできない。
開発体制	現行のシステム開発業者が BEZA との契約に基づき、無償で開発する代わりに申請料の一部を受領。	- BEZA にソースコードの所有権がないため、機能追加や変更が独自で実施できない。 - 申請数が少ない場合開発業者が作業に十分なリソースを割り当てず、開発進捗に遅れが生じる。
他省庁のオンラインシステムとの連携	3つの手続きにつき連携開始(下記参照)	関連省庁との MOU 締結が必要(後述)。

出所: JICA プロジェクトチーム

## 2) オンライン申請拡充および関係省庁とのオンライン協調の進捗状況（2022年3月末時点）

BEZA OSSC で扱う申請手続きに関連して、担当他省庁とのオンライン協力に係る協議の進捗状況を以下の表に示す（オンライン申請システムを有する、または導入準備中の省庁のみ）。

表 2.4.6 他省庁のオンライン申請システムの現状

手続き名	担当省庁・機関	BEZA とのオンライン協力に係る協議の進捗状況
Company Name Clearance	RJSC	オンライン連携開始済み(2020年7月)
Company Registration	RJSC	オンライン連携開始済み(2020年7月)
Tax Registration - TIN	NBR	2019年のOSSC開所式にてMOU合意し、協議継続中。
Tax Registration - VAT	NBR	(同上)
VISA Application	DIP	進捗なし。
Environmental Clearance	DoE	オンライン連携開始済み(2020年10月)
Fire Safety	FSCD	協議開始中、MOU締結予定。
Electricity Connection	OCEI	MOU締結予定。OCEI側のシステムを先に開発し、その後で具体的な技術協議に入る予定。
Boiler Installation	OCIB	基本合意済みだが進捗なし。
Factory License	DIFE	MOU締結予定。DIFE側のシステムを先に改修し、その後で具体的な技術協議に入る予定。
License of Explosive	DoEx	Boilerと同様にa2i <sup>11</sup> プロジェクトと連携予定。
COO (Certificate of Origin)	EPB	基本合意済み。

出所: JICA プロジェクトチーム

## 3) ハイブリッド機能化の提案と実施（案）の検討および進捗状況（2022年3月末時点）

COVID-19の影響もあり、BEZAのOSS機能を対面受付・実施だけでなく、オンラインでも実施可能とするためにOSSCのハイブリッド機能化の実現をBEZAに提案し、下表に示すように実現に必要なと思われる機能とツールを取り纏めた。

表 2.4.7 BEZA OSSC のハイブリッド機能化実現のためのツール

No.	機能	ツールと推定機材名	推定予算
1	CRM	SuiteCRM	(導入済み)
2	オンラインコミュニケーション基盤	一般的なコミュニケーション用: Zoom Business	10ライセンス 約2,000ドル/年
		会議室にあるテレビ会議システム用: Zoom Rooms	3ライセンス 約1,497ドル/年
		ウェビナー開催用: Zoom Webinar	想定3回程度 約420ドル/年
3	オンラインサポート	FAQ BEZA Web サイトおよび Facebook	無料
		チャットによるサポート Facebook	無料
4	アポイント・受付管理	オンラインとOSSCにおける受付管理: Queue Pro(キオスク端末、待ち順番表示用ディスプレイ、チケット印刷機込み)	約296,270 BDT (参考価格 <sup>12</sup> : 405,072円)
5	オンラインによるEZ現場調査・検査	現場におけるリアルタイムコミュニケーション用スマートフォン: Samsung Galaxy M51	約36,000 BDT (参考価格: 49,221円)
		現場の詳細なビデオ記録用ウェアラブルカメラ: Go Pro Hero 9	約41,500 BDT (参考価格: 56,740円)

出所: JICA プロジェクトチーム

<sup>11</sup> “Access to Information in Bangladesh”の略。UNDP支援、PMO主導で実施中の政府のデジタル化推進プログラム。

<sup>12</sup> 表内参考価格は2022年2月JICA精算レート: 1.36724円/タカにより算出した。

2022年3月時点、投資相談については、必要に応じてZoom（フリーライセンス）で受け付けつつも、いまだ申請件数が少ないことから、OSS Managerや職員の各自の携帯やSMSで対応できているのが現状であり、上記ツールの購入には至っていない。またEZサイト近傍のインターネット環境が整備されていないことから、オンラインによるEZ現場調査・検査を目的としたスマートフォンまたはウェアラブルカメラの購入には至らなかった。代替案として360度カメラを購入し、記録した映像を現場より持ち帰ってダッカ・日本の専門家で検証する運用をとっている。

#### (4) BEZAのIT職員の能力強化支援

2021年1月よりBEZAが新たに雇用したIT担当者の2名は、JICAプロジェクトチームの現地メンバー（IT管理者）とともに、BEZAのサーバールームの管理を担当している。しかし、2名の経歴が共にソフトウェア開発であり、サーバーやネットワークの管理は経験したことがなかった。「今後新しい情報システムを含めたBEZAのITインフラ全般を管理できるかどうか自信がない」との相談を受けたことから、2021年11月から12月にかけて、JICAプロジェクトチームから同スタッフに対しサーバーおよびネットワークの管理方法に関する技術移転を実施した（別冊資料20）。これにより、BEZAの研修を受けた2名のITスタッフはインフラの管理に必要な最低限度の技術知識とスキルを習得できたと考えられ、今後の実務経験を通じて十分なレベルまでスキルを蓄積していくことができると考えられる。



ITスタッフ向け研修の様子

#### (5) BEZAの情報システム構築・運営支援に係る課題

BEZAの情報システム構築・運営についてBEZAが取り組むべき課題を下表に示す。

表 2.4.8 BEZAの情報システム構築・運営についてBEZAが克服すべき課題

<b>情報システム管理チームの強化</b>
BEZAの2名のITスタッフ（BEZAの直接雇用）は、ソフトウェアのインストールやマルウェアへの対処だけでなく、文書の入力業務などオフィス内の日常的なITサポートで忙殺されており、本来の重要業務であるITインフラの保守管理がおろそかになりがちで、業務意欲も低下しつつある。オフィス内のIT関連のサポートスタッフを別途配置する必要があると考える。また、2名のITスタッフに対する継続的な能力強化支援も引き続き求められる。
<b>BEZA マネジメントの情報システム管理業務に対する理解の向上</b>
BEZAの情報システムを適切に維持・管理するためには、サーバー等のハードディスク等は消耗品として常時ストックしておく必要があり、IT担当者が進言してもマネジメントの対応が鈍い。また、新事務所への移転の際、BEZAの全てのPCとサーバールームの全ての機器を移転しネットワーク接続して再稼働させるよう、通常は最低でも一週間はかかるところを、BEZAは2名のITスタッフだけで週末の2日間で行うよう命じている。これらの例が示す通り、BEZAマネジメントの情報システム管理業務に対する理解を深める必要がある。
<b>情報セキュリティのための内部ルールの設定</b>
BEZAでは、外部から持ち込まれたUSBメモリの使用や、海賊版ソフトのインストール等がまだ日常的に行われており、感染インシデントが実際に起きていることから、オフィス内のIT機器の安全な使用法等を定めた情報セキュリティポリシーおよびガイドラインの作成が必要と判断される。バングラデシュ政府が別途定めたITポリシーおよびガイドラインが既にあるが、現実にはBEZAオフィス内で情報漏洩につながる恐れのあるPCの危険な使用法が日常化していることに対して、何らかの内部ルールを別途定めるべきである。
<b>BEZA OSSC ウェブサイト(UI・UX)の改善</b>
2021年12月時点でBEZA OSSCのウェブサイトではOSSのコンセプトが正確に説明されておらず、SOPにおいても投資家が手続きの種類ごとに参照できるようなグルーピング・並びになっていない。許認可全体のフロー、関連法令及び上記SOP等の関連性も不明瞭である。またBEZA組織内に、ウェブサイトの運用、メンテナンス、記事の更新を行う担当者が割り当てられていないのが現状である。OSSCウェブサイトをユーザーフレンドリーな内容のものに改善しつつ、必要な要員についても検討していく必要がある。

出所：JICAプロジェクトチーム

### III.2.5 EZ 関連法令・制度の見直し・改善支援

本プロジェクト期間における EZ 関連法令・制度の見直し・改善支援の内容は下表のとおり。

表 2.5.1 プロジェクト期間中の主な支援内容

<b>EZ 関連法令のレビューと BEZA OSSC 設立・運営に係る法的根拠の確立</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EZ 関連法令のレビューと法令リストの作成と更新(2017年5月～2018年2月)</li> <li>・ OSSC (BEZA) Rules 2018 の起草支援と SOP の作成 (2018年2月～2019年12月)</li> </ul>
<b>EZ 投資企業に対する投資優遇措置と申請手続きに関する調査</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EZ 開発業者や入居企業に対する投資優遇措置に係る法令レビュー調査(2019年1月～12月)</li> </ul>
<b>EZ における通関手続きの実現</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通関手続関連法のレビューと通関手続きの現況調査の実施(2019年12月)</li> <li>・ EZ 内で通関業務を実現するための業務フローの検討と BSEZ との打合せ(2020年10月～2021年9月)</li> <li>・ BSEZ における EZ 内での通関手続き業務フロー案の作成と Customs Wing との協議(2021年9月～12月)</li> </ul>
<b>BEZA が起草中の Private Economic Zone Rules 2021 への提言</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BEZA の起草のための調整会合への出席と EZ 開発手続きの改善についての説明(2021年10月)</li> <li>・ Private Economic Zone Rules 2021 への提言の作成と条文の修正案の作成と提出(2021年10月～12月)</li> <li>・ EZ 関連法制度の改善点に対する問題提起(2021年12月)</li> </ul>

出所: JICA プロジェクトチーム

#### (1) 法令全般のレビューと BEZA OSSC 設立・運営に係る法定根拠の確立

表 1.2.4 に挙げた EZ 関連の主要法令のレビューを行い課題の洗い出しを行った。その結果 BEZA の投資認可付与に関する権限規定や OSSC で扱う許認可規定が整備されていないことを確認した。併せて、関連する SRO をレビューし BEZA 向け、EZ 開発業者向け、EZ 投資企業向けに分類し、EZ 関連法令リストとして取り纏めた。

OSS Act 2018 に基づく、OSS (BEZA) Rules 2018 の起草に際して、OSSC で扱う許認可、管轄省庁、審査期間について助言し、これらは同 Rules の Schedule として定められた (別冊資料 21)。また、同 Schedule に基づき、各許認可に関する SOP を作成し BEZA および関係省庁の Official な承認を得た。これにより BEZA OSSC の運営・管理体制や取り扱う許認可およびそれらの業務フローについて法的根拠が整備された。

#### (2) EZ 投資企業に対する投資優遇措置および申請手続きに関する調査

EZ 開発業者および入居企業に対して適用される投資優遇措置や内国歳入局 (Tax Wing) への実際の申請手続きが不明確であったため、2019年1月から12月にかけて現状調査を行った (別冊資料 22)。しかしながら Tax Wing との改善協議は難航すると思われ、繊細な対応が求められることから BEZA と協議の上、本業務期間中は対応しないこととした。

#### (3) EZ における通関手続きの実現

##### 1) 法令レビューと現況調査の実施

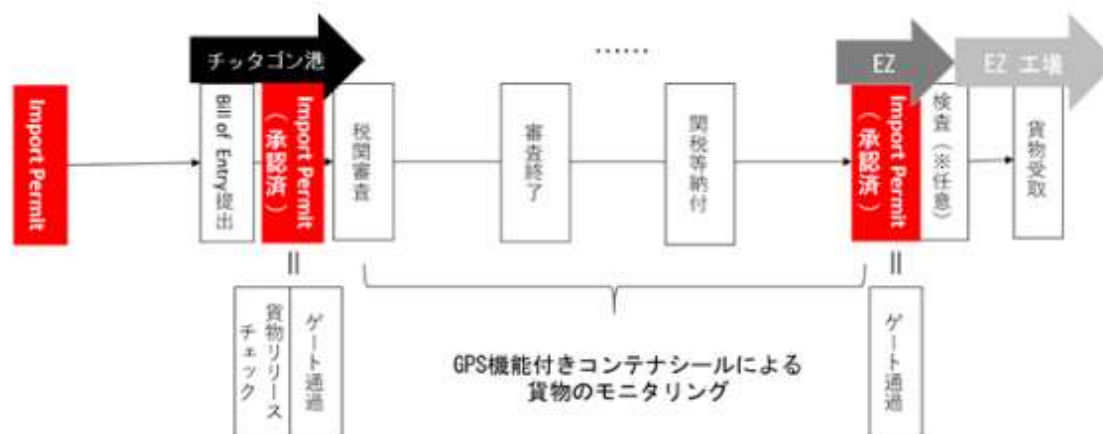
バングラデシュにおける通関手続きを理解するために、Customs Act や EZ Customs Procedures 等の法令をレビューした。また、2019年12月に国内最大の貿易港であるチッタゴン港が抱える課題である貨物の滞留時間の長期化の原因について調べるために輸入手続きの現況調査を行った。

##### 2) EZ 内で通関業務を実現するための業務フローの検討と BSEZ との打合せ

上記現況調査結果を踏まえ、貨物輸送のリードタイムを大幅に短縮するためにチッタゴン港内の手続きを可能な限り簡素化することを検討し、BEZA に対して以下の提案を行った。



- BEZA の権限で発行される「Import Permit」には、申請された輸入貨物について審査・承認されており、また予め貨物輸入量や仕向地（EZ）と荷主（EZ 入居企業）が明示されている。これを有効に活用することで、EZ 向け貨物の場合、港内の手続きを簡素化または省略できる。
- 保税輸送の導入により、輸送中の ASYCUDA による通関手続きを実現する。GPS 付きコンテナシール導入を検討し、税関等が保税運送中のモニタリングを実施できるようにする。



出所: JICA プロジェクトチーム

図 2.5.1 輸入通関手続きの業務フロー(改善案)

その後 BEZA と協議の上、円借款事業で開発中の BSEZ をモデルケースとして EZ 内での通関業務実現に向けて準備を進めることとした。上述の提案に基づき、BEZA および BSEZ 社と協議を行い、BSEZ のレイアウト図面でゲート、通関検査場、税関事務所、ルート等を確認しながら、実際の業務フローを検討した。その中で、保税輸送は現行法令で実現可能であるが、Import Permit の活用については、法令の改訂が求められるため時間がかかるので、まずは保税輸送の実現に注力していくこととした。

### 3) BSEZ における通関手続き業務フロー（案）の作成と Customs Wing との協議

JICA プロジェクトチームは、上述の BEZA と BSEZ との打合せに基づき通関手続きの業務フロー（案）を作成した。（別冊資料 23）。その後、詳細計画（案）を作成し、BEZA の承認を得た後、Customs Wing との協議開始を目指したが、2022 年以降、BEZA の事務所移転、コロナ禍の影響、各種イベントの都合で十分な時間が確保できず、プロジェクト期間中の詳細計画（案）の作成には至らなかった。現在、BEZA および BSEZ が協力して 2022 年 5 月末までの作成を目標に作業を進めている。

### (4) BEZA が起草中の Private Economic Zone Rules 2021 への提言

#### 1) EZ 開発手続き改善に係る BEZA への説明と民間 EZ Rules 2021 への反映に係る提言

2021 年 10 月に BEZA より Private Economic Zone Rules 2021<sup>13</sup>起草に係る内部会合への出席を要請され、EZ 開発手続きの改善提案について説明をし、これを同 Rules（案）にも反映させることを提案し賛同を得た。更に、2021 年 11 月に同 Rules（案）に盛り込む EZ 開発・運営手続きに関し、次頁表・図に示す課題と改善提案を行い BEZA の同意を得た。併せて草案の修正条文案を提出し

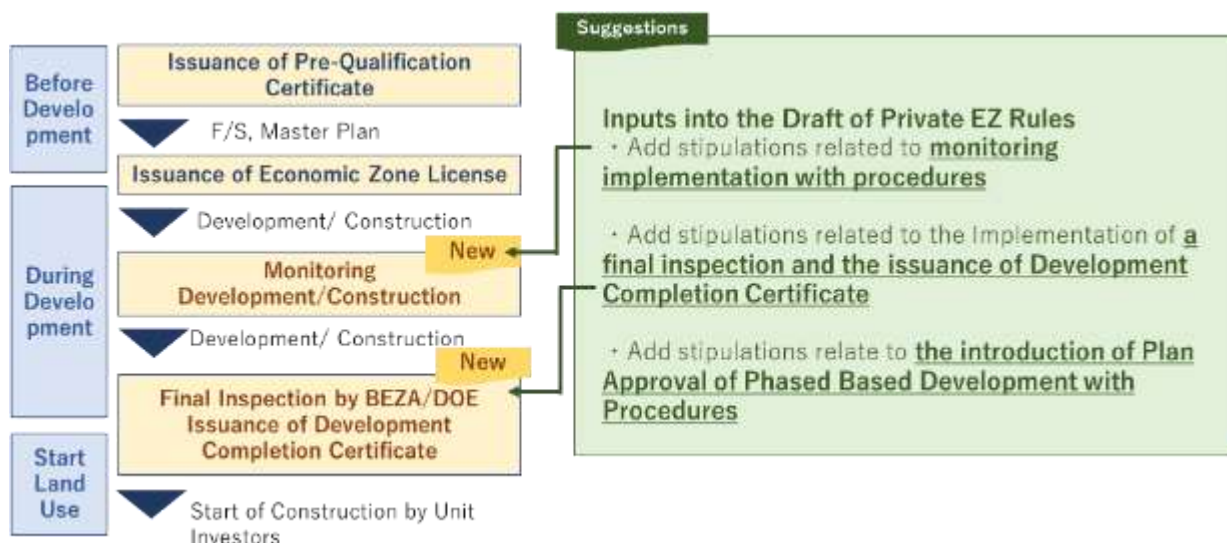
<sup>13</sup> The Bangladesh Private Economic Zone Policy の下に位置づけられる Private EZ に関する Rules（案）で、EZ 開発の事前審査、EZ 開発ライセンス取得、開発事業者の権利と責任、開発ライセンスの取消・停止、Private EZ への投資に関する優遇措置と保証、OSS、EZ ユーザー許可およびその権利と責任等の条文で構成されている。

た（別冊資料 24）。

表 2.5.2 Private Economic Zone Rules2021(案)に対する改善提案事項

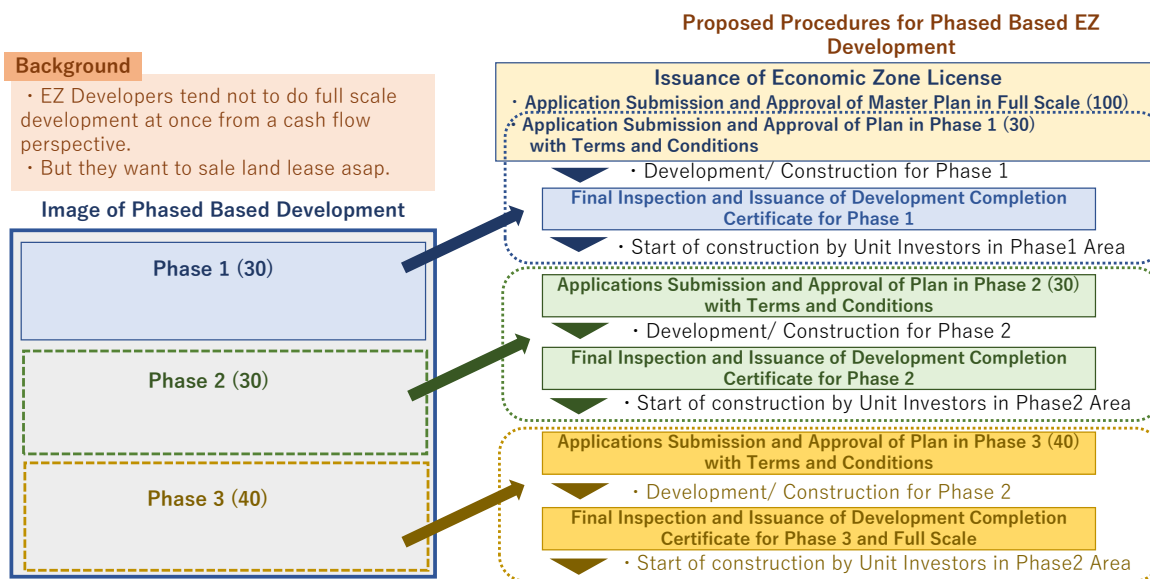
課題	改善提案
・ 既存法令に EZ 開発時のモニタリング実施条文がない。	・ EZ 開発時のモニタリング実施に関する条文を追加する
・ EZ の開発ライセンス取得後、開発工事を開始、終了後の確認がないため必要なオンサイト・インフラがないまま、入居企業の建築工事・操業が開始されている。	・ 開発工事終了時に最終確認と開発工事完了証明の発行。同完了証明の取得をもって、入居企業の建築工事を認めることでオンサイト・インフラの整備を担保する。
・ EZ の実際の開発は、フルスケールの一挙開発ではなく、市場を見ながら、段階別実施しているのが実状。	・ EZ の段階別の開発承認と開発工事完了証明を認めることで、実状に併せた計画承認と完了確認を行う。

出所：JICA プロジェクトチーム



出所：JICA プロジェクトチーム

図 2.5.2 Private Economic Zone Rules の改善提案(モニタリングおよび開発工事完了証明)



出所：JICA プロジェクトチーム

図 2.5.3 Private Economic Zone Rules の改善提案(段階別 EZ 開発)

また、上記以外に Private Economic Zone Rules（案）へのコメントとして以下を指摘した。

- OSS については OSS Act 2018 および OSS (BEZA) Rules が発行されているので、これに準拠するという条文が一つあればよく、同 Rules と異なる条文を記載することは混乱を招く。
- 「User Permit」の定義が曖昧、EZ 入居企業を指すのか、EZ 中の食堂やクリニック、店などを指すのか不明。前者だとすれば手続きについて、OSS (BEZA) Rules と齟齬がある。

同 Rules（案）については、2022 年 3 月末時点でもまだ BEZA 内部での協議がなされている。

## 2) EZ 関連法令のレビューと改善点の指摘

Private Economic Zone Rules 2021 に併せて EZ 関連の法令をレビューし、BEZA が将来的に法制度の見直しをする際の改善点として、以下を BEZA の Legal Manager に対して指摘した。

- 同 Rules(案)の上位法令である民間 EZ Policy 2015 は、内容がほとんど重複しており読み手に混乱を与えるため、同 Rules の発行の際に Replace した方がよい。
- EZ 開発及び開発業者に係る Rules は、EZ の形態（G to G、直営、PPP、民間）により変わってくるが、EZ 入居企業に対する Rules は共通である。故に EZ 入居企業向けの EZ Investors Rules を別途起草したほうがよい。

## (5) EZ 関連法令・制度の見直し・改善に係る課題

EZ 関連法令・制度の見直し・改善について BEZA が今後取り組むべき課題を下表に示す。

表 2.5.3 EZ 関連法令・制度の見直し・改善のために BEZA が取り組むべき課題

<b>BSEZ の進捗状況に併せた EZ 内通関手続きの整備と運用の開始</b>
EZ 内の通関手続きに関する業務フローの整備は、当初 2021 年 10 月より Customs Wing との協議を開始予定であったが、業務フロー(案)の作成が遅れているのが現状である。本活動については円借款である BSEZ の開発・運営のスケジュールに大きな影響を与えるので、速やかに業務を遂行し、修正スケジュールを検討する必要がある。
<b>Private Economic Zone Rules 2021 への改善提言のフォロー<sup>^</sup></b>
Private Economic Zone Rules 2021 の起草は世銀プロジェクトで備上されたコンサルタントが行っているが、BEZA の Legal 担当の GM および Manager と協力をして、改善提案が確実に法令として反映されるよう引き続き注視していく必要がある。また、EZ 開発工事の最終検査、開発工事完了証明の発行、段階別の計画承認等について、申請書式について検討する必要がある。
<b>EZ 関連法令制度の見直し</b>
現行の EZ 関連法令はアドホックに発行されているので各法令の位置づけや法令間の整合性が不明瞭であり、開発業者や EZ 入居企業、潜在投資企業にとって大変わかりにくいものになっている。上述の EZ 入居企業向けの Rules の起草や、EZ 関連法制度を説明する資料等の作成が必要である。

出所: JICA プロジェクトチーム

## III.2.6 投資促進及び企業連携促進

### (1) プロジェクト期間中の主な支援内容

本プロジェクト期間における BEZA の投資促進及び企業連携促進に係る支援は、1) 広報活動と投資促進イベントへの参加、2) リンケージ促進プラットフォームへの貢献の 2 つに大別される。各支援内容は下表のとおり整理される。

表 2.6.1 プロジェクト期間中の主な支援内容

<b>広報活動と投資促進イベントへの参加</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資家向け相談窓口の設置</li> <li>・ BEZA OSSC 開設に合わせての広報ツールの作成</li> <li>・ 投資促進イベントへの参加</li> <li>・ バングラデシュおよび EZ への投資誘致のためのイメージビルディングに係る活動</li> </ul>

**リンケージ促進プラットフォームへの貢献**

- ・ リンケージ促進プラットフォームへの組成と取り組み方針
- ・ リンケージ促進プラットフォームへの貢献実績

出所: JICA プロジェクトチーム

**(2) 広報活動と投資促進イベントへの参加**

**1) 投資家向け相談窓口の設置**

2019年6月のBEZA OSSCの仮オープン以降、OSSC入口にフロントオフィスを設置、職員を配置して来訪者への対応を行っている。来訪者は社名、訪問日時、訪問先、訪問の目的、連絡先等を受け付け時に記録している。投資相談や各許認可に関する照会・相談については、OSSCのManagerや職員が対応しており、JICAプロジェクトチームはこれを支援している。

**2) BEZA OSSC 開設に合わせての広報ツールの作成**

広報活動支援では、OSSC開所式に向け、OSSC広報用ビデオとブローチャーの作成を2019年3月から支援した(別冊資料28)。また、BEZAの要請により外国投資企業向けにEZへの投資の魅力を紹介するブローチャーも作成した(別冊資料27)。係るビデオと資料はOSSC開所式で参加者に披露された。他にも、日本人投資家向けに既存のインセンティブをまとめた和文資料、EZに関連する法令一覧も実務参考資料として作成した。



作成したブローチャー

**3) 投資促進イベントへの参加**

投資促進イベントについては、当初BEZA OSSC開設後に本邦やタイ等での投資促進セミナーや個別相談会の実施を計画していたが、COVID-19の感染拡大を受け、オンラインによるウェビナーに変更して実施した。具体的には、2021年2月2日にBIDA、BEZA、駐日バングラデシュ国大使館主催、JICAとJETRO共催で本邦向け投資促進ウェビナーと個別相談会を開催した(120社172名参加)。講義は録画され、ウェビナー終了後もJETROウェブサイト上でオンデマンド配信された。2021年10月26日にはBIDA主催のスウェーデン向け投資ウェビナーでEZの最新情報を提供した。JICAプロジェクトチームは、BEZAのプレゼン資料の作成、BIDAとの調整、当日の個別相談会への同席等、BEZA担当職員に対して側面支援を行った(別冊資料25)。

**4) バングラデシュおよびEZへの投資誘致のためのイメージビルディングに係る活動**

今後COVID-19の影響も見据えてバングラデシュやEZへの投資誘致を図るために、BEZAと協力して有望投資先としてのイメージビルディングを目的とした広報ビデオを作成することとした。表2.6.2に示す内容の2分程度の短編ビデオが、2022年4月に完成した。また、BEZAが既に作成したEZ開発による経済成長の目標を紹介したベンガル語の広報ビデオについて、英語版と日本語版の作成を支援した。なお、これら2本のビデオはダッカ国際空港で放映することが検討されており、バングラデシュを訪れる外国企業に対して新たなイメージを提供することが期待される。

表 2.6.2 イメージビルディングの為にビデオコンテンツ(案)

ストーリー:

3名のEZ投資企業が自身の進出経験を基にバングラデシュの変化・魅力について映像を交えつつ語る。

- ・ 投資企業1: 投資先としての潜在的な可能性と昨今の国全体としてのインフラ整備状況
- ・ 投資企業2: 進出先としてのEZの優位点と付与される投資優遇措置
- ・ 投資企業3: One Stop Service Centerの活用による投資企業への利点

最後に BEZA 長官から EZ への投資誘致に向けた強い意思と進出した企業への支援のコミットメントを表明

出所: JICA プロジェクトチーム

### (3) リンケージ形成プラットフォームへの貢献

#### 1) リンケージの形成を考える際の BEZA の役割

FDI 企業と国内企業とのリンケージを促進するためには、産業政策や中小企業政策・裾野産業育成計画、投資・貿易政策を策定する PMO、工業省、BIDA、商業省等の関連省庁と連携が不可欠であり、これを受けて BEZA は EZ 開発・運営の実施機関として、EZ 開発計画・誘致戦略を策定・実行していくことになる。しかしながら、EZ の開発状況や BEZA の現状を踏まえると、まずは EZ 開発管理や OSSC 設立等、投資受け入れ先としてのハード面およびソフト面での基盤整備を優先する必要があった。故に、リンケージ促進に資する BEZA の当面の役割は、関係省庁による政策を実現するために、EZ 開発・運営が貢献できる材料の提供とした。具体的には、i) EZ 候補地の選定、ii) 既存の EZ と開発進捗状況の紹介、iii) EZ 開発業者への説明会・対話会の開催、iv) EZ 入居企業に係る情報提供、v) 開発・運営で政策実現するための開発スキーム（ドナー支援含む）の提案、vi) EZ 開発業者や入居企業に対する投資優遇措置等に関する提案等である。

#### 2) リンケージ形成プラットフォームを活用した施策の検討

本プロジェクトの全コンポーネントの実施機関が、FDI 企業と国内産業のリンケージ形成に係る協議・調整を円滑に行えるよう、コンポーネント 1 が主導し、リンケージ形成プラットフォーム：LFP が組成され、定期的に会合が開かれた。係る LFP 会合の場を活用して、BEZA はリンケージ形成のために取り得る施策を考案し、その内容を実現するための活動を挙げて、その実施状況をマトリックスの形に取り纏めた（LFP 会合の詳細はコンポーネント 1 の記述参照）。BEZA が策定した施策については、LFP 会合でモニタリングされ実施状況について適宜更新がなされた。LFP 会合は COVID-19 の感染拡大が始まった 2020 年 3 月以降開催されていないが、JICA プロジェクトチームは定期的にマトリックスを更新した。同マトリックスの施策項目及び 2022 年 3 月時点での実施状況は、下表に示すとおりである。

表 2.6.3 リンケージ形成プラットフォームで議論される BEZA の施策

施策内容及び活動	実施状況
海外でのプロモーション活動	OSSC 開所を受け、日本企業向けのプロモーションを 2021 年 2 月に実施 BIDA のスウェーデン向けロードショーに参加。
リンケージを形成する製造業、部品産業等を誘致するためのインセンティブの付与	東南アジア諸国のインセンティブ制度について調査。税制面でのインセンティブ導入には時間がかかるため、まずは現行のインセンティブを投資企業に 適時、的確に供与する体制の構築に注力。
リンケージ促進のためのモデル EZ の制定	BSMSN、Abdul Monem、BSEZ をモデル EZ として認定。BSMSN では自動車組立て産業の誘致を目指し、BSEZ への自動二輪車部品産業の誘致を目指す。
(EZ に入居する製造業とのサプライチェーン構築に向けた)地場裾野産業の誘致のための場所の確保	Dhaka、Chittagong 地区の EZ と LE・プラスチック産業集積地の位置関係を調査。民間開発業者とレンタル工場導入について協議。BEZA はアンカーとなる外資が入居する EZ に中小企業のためのスペース、レンタル工場の導入を検討。

出所: JICA プロジェクトチーム

### (4) 投資促進およびリンケージ形成に係る課題

投資促進と内外企業間のリンケージ形成を更に進めるために BEZA が取り組むべき課題を表 2.6.4 に示す。

表 2.6.4 投資促進およびリンクージ形成のために BEZA が取り組むべき課題

<b>BEZA の実状を踏まえた投資促進チームの組成と役割分担の整理</b>
BEZA には投資プロモーションに係る部署はあるが、これまで国内における投資促進イベントの段取りが主体であった。また、海外での投資促進イベントへの参加のほとんどは協力先の予算によるものであり、出席者が限られているため、スピーチやプレゼンは長官や一部の幹部職員に限られており、組織体制と現実の役割分担に乖離がある。今後、プレゼンを行う幹部職員とこれをサポートする職員、各々の役割分担を整理し、実状に応じた効率的な投資促進体制を構築する必要がある。
<b>Practical な説明・参考資料の作成と配布</b>
セミナー等でのプレゼン資料は、参加者の関心を引くために見た目とわかりやすさ、情報の正確さが大事であるが、仮に EZ への投資について具体的な検討を開始する場合、より実務的な情報提供が求められる(例:事業検討のための法令や政策、許認可手続き等、ビジネス環境確認のための各 EZ のオンサイト/オフサイト・インフラ整備状況等、市場情報を確認できる情報ソースの入手等)。特に政策・法令については体系的に説明できる資料を作成し、適宜更新できる体制を構築していく必要がある。
<b>促進機関との協力ネットワークの構築と定期的な投資イベントの開催(含オンライン)</b>
国内外で投資促進イベントを行うには、BIDA 等の関係機関と協力して実施するのがより効率的である。特に、海外でのイベントを現在の BEZA の体制で行うのは困難であるため、BIDA に加え、JETRO、世銀、UNIDO、現地大使館等との協力が必須である。係る協力機関は、毎年一定の予算をもっており、前年度の予算確保の段階で企画をもっていくとルーティンでの開催も可能となる。ネットワーク構築と計画的なイベント開催ができる機能及び能力の強化が求められる。
<b>オンラインによる投資促進活動の積極展開</b>
海外についてはオンラインによるウェビナーも積極的に活用すべきである。オンラインを活用することで銀行や商社等との取引企業や EZ 開発に関心のある開発業者を対象とした Closed のウェビナーや対象セクターを絞った個別相談会の開催等も企画しやすくなる。広報活動の手段にもなりえるので実施体制の構築が求められる。
<b>政府の開発計画に沿った EZ 開発</b>
産業・投資・貿易政策等は、MOI、BIDA、商業省が策定する。また、今後 ADB が提唱している 4 つの経済コリドーや日本と協議中の BIG-B に基づくモヘシュカリ・マタバリの総合開発計画等も検討されている。BEZA は EZ 開発・運営の実施機関として係る諸政策や総合開発計画を加味し、EZ 開発計画や投資誘致計画を立てる必要がある。BEZA は世銀の支援を受けて「EZ 開発の優先順位付け」のための調査実施を計画しており、係る調査においてもこれら既存の計画との整合性を図る必要がある。

出所: JICA プロジェクトチーム

### III.2.7 本邦研修及び第三国研修

本邦研修および第三国研修に関しては、BEZA 職員 3 名、NBR (関税局) 職員 2 名の計 5 名を対象に、1) EZ への投資誘致、2) 本邦企業や現地視察をとおしての日本の物流システムの理解、3) 投資促進セミナーの開催を目的として、2020 年 3 月に全 8 日間の旅程で本邦およびタイでの視察研修を計画していたが、COVID-19 の感染拡大により実施が困難となり中止した。

### III.3 教訓と提言

本プロジェクトを通じて得られた教訓と提言は下表のとおり纏められる。

#### III.3.1 バングラデシュにおける経済特区機能強化面での教訓と提言

<b>経済特区における OSS 構築・運営・能力強化支援</b>
<b>BEZA OSSC の組織としての自立発展性の確保</b>
本プロジェクト期間中、BEZA は少ない人数ながらも BEZA の上層部の高いコミットメントの下、OSSC 設立に向けて PMO や関係省庁に積極的に協力を働きかけた結果、無事に開設に至り、現在 BEZA OSSC のコンセプトは高い評価を得ている。他方、OSSC の BEZA の職員数は依然圧倒的に少なく、また、公務員であるため BEZA および関連省庁いずれも人事異動(省庁間をまたぐケースも一般的)があり、そのために BEZA 担当職員間の OSSC のコンセプト共有の維持および許認可サービスの品質維持に時間が割かれている。BEZA は 2019 年から自前の職員として若手とシニアおよびエンジニアの雇用を開始しており、併せて職員に対して待遇面の改善(付加報酬付与)を図ろうと検討しているが、未だ実現には至っていない。現在は JICA プロジェクトチームによる OJT ベースによる実務面での協力もあり

<p>運営できているが、今後投資申請がこれまでと比べて急激に増加しそうなこと、地方における OSSC の設立・運営を考えると、BEZA 組織の自立発展性を確保するための方策を今から準備・検討しておく必要がある。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b> BEZA OSSC の組織的な自立発展性の確保について今から検討すべきである。具体的には、既存の省庁間協力に加えて、自前職員・エンジニアの雇用と付加報酬付与の導入、開発業者や外部有識者(リソース)の活用と一部審査の委託、入居企業からの管理手数料等の徴収等が考えられる。</p>
<p><b>各許認可業務の特徴を踏まえた簡素化・迅速化の検討での留意点</b></p>
<p>本プロジェクト期間中、OSS はとにかく全ての許認可申請をオンライン化すればよい、または Doing Business の指標を改善するためにとにかく早く許認可を発行すればよい、という意見をよく聞いた。各種許認可は、1)登録ベースのもの、2)書類による審査を行うもの、3)技術審査が求められる現場確認を要するもの、とそれぞれ特徴があり、係の特徴を十分に踏まえて、適正なオンライン化や審査期間を検討しなければ、リードタイムを短くするために本来実施すべき検査をスキップする等の対応になり、結果的に検査不首尾のまま事故に繋がる可能性もある。実際政府上層部からの係のプレッシャーに苦慮する職員も多い。また間雲な短縮よりは、適正な審査・検査を行った上で許可を付与することが企業の信頼にも繋がる。この点を理解して BEZA はビジネス環境改善を検討する必要がある。また、各許認可は本来各管轄省庁で発行されるものであり、これを Single Window 化することは特別措置であり、オンライン・オフラインいずれであっても追加費用がかかっているという点は留意しておくべきである。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b>各許認可業務の簡素化・迅速化を検討する際は、許認可の特徴・業務内容・作業量を吟味した上で、適切な業務フローを判断する必要がある。実務者の負担を無視した安易な簡素化・迅速化は本来必要な検査の省略は、許認可未取得で準備・操業する企業の黙認を助長し、逆に誠実な企業からの信頼をなくすことに繋がることを理解する必要がある。</p>
<p><b>許認可業務への意識が低い企業への対応</b></p>
<p>EZ 入居企業の中には投資に際して求められる許認可を十分に理解しないまま、設立準備を進めているケースがある。国際基準に沿ったビジネス環境整備を行うのであれば、許認可業務の BEZA OSSC への一元化と法令遵守を EZ 入居企業に徹底する必要がある。現在、BEZA は EZ 投資企業に対する BEZA OSSC を通じた許認可申請の徹底と各許認可に関する法令遵守を求めるために、長官自らが Socialization を行うこととしている。特に、人命に直結する建築・消防・環境・受電・労働環境等の分野の許認可業務については、審査・検査体制を敷くとともに、法令を遵守しなかった場合の、助言・指導・警告・罰則についても今後業務フローとして確立しておく必要がある。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b>BEZA は EZ 投資企業に対して BEZA OSSC を通じた適切な許認可取得と法令の遵守を実践するよう継続的な啓発活動を行う必要がある。併せて、法令を遵守しない EZ 投資企業に対する助言・指導・警告・罰則の適用等についても、業務手順を整理し SOP として纏める必要がある。</p>
<p><b>投資企業の実務に役立つ許認可情報の提供と成果の継続</b></p>
<p>プロジェクト開始当初は、BEZA は EZ 進出企業に対して所轄する許認可および関係省庁の許認可申請に必要な推奨状の発行等を行うのみであった。故に企業が EZ 進出の際に取得すべき許認可情報を整理し、会社設立から操業までの時系列に沿って許認可取得の手順をフローとして示した。併せて、各許認可手続きについて SOP を作成した。SOP 作成に際しては、投資企業が透明性、公正さ、客観性、予見性を担保できる内容になることを意識して、手続きだけでなく法的根拠、申請料、審査期間、申請書式等を明記した。また、係る情報をウェブサイトや紙ベースで配布し周知を行った。OSSC のこれまでの許認可業務記録を見ると、消防や環境申請の中の一部案件を除き、ほぼ OSS (BEZA) Rules 2018 で規定された審査期間内に各許認可が付与されており、EZ 投資企業の評価も徐々に上がってきている。今後、EZ 投資企業からのゆるぎない信頼を獲得するためには、SOP の更新と現場の状況に応じた日常的な改善を継続していくことが重要である。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b>BEZA は、EZ 投資企業から高い信頼を得られるよう、透明性、公正さ、客観性、予見性の担保に留意しながら、各許認可が定められた期間に付与できるよう努力を継続していくべきである。また、実状に基づいて適宜 SOP 等の更新を行う必要がある。</p>
<p><b>EZ 開発関連手続きの改善および職員の能力強化支援</b></p>
<p><b>EZ 開発の優先順位付けとカテゴリー分けに関する検討</b></p>
<p>BEZA は、政府方針の下、2030 年までに 100 カ所の EZ 開発を目標としているが、土地だけ確保され EZ としての機能を検証されていない候補地が多い。加えて、現在 EZ 開発許可が順次出され、開発工事の EZ の数が増えているが、EZ を適切に管理・運営する人員は圧倒的に足りていない。今後の EZ 開発を進めるに際しては、まずは投入(ヒト、モノ、カネ)の選択と集中の視点を持って、EZ 開発の優先順位付けを行う必要がある。BEZA 長官は、BSEZ、BSMSN、Jamalpur EZ、Shreehatta EZ の 4 つの EZ 開発について特に優先的に取り組む現実的な方針を打ち出している。また、世銀による「Study of National Master Plan for BEZA(2021 年 12 月時点コンサルタント選定中)」では、経済圏、市場ポテンシャル、潜在産業、インフラ要件等の観点から各候補地を検証し、EZ 開発の優先順位を決める予定である。将来的には、外資誘致を目指す国際基準に沿った EZ と地場企業を主な対象とした小規模の工業団地や卸団地機能を有する EZ を分類し、各カテゴリーにあった運営・管理手法の適用を検討することも一案である。</p>

<p><b>BEZA への提言:</b> EZ 開発を効率的・効果的に進めるために、EZ 開発計画に優先順位をつけるべきである。特に、外資誘致を受け入れるに足る国際基準の EZ 開設が喫緊の課題であり、4 つの優先 EZ の開発に当面注力すべきである。また、将来的には各 EZ を 2 つに分類し各々の目的・特徴に併せた運営・管理を行うことも検討に値する。</p>
<p><b>国際基準に沿った優良 EZ 開発の先事例作り</b></p> <p>現在操業している EZ のほとんどはバングラデシュの開発業者によるもので、入居企業も大多数は国内企業であり、BEZA が想定している EZ Act 2010 の目的に沿った外資誘致を目指した EZ は未だ設立・運営に至っていない。故に、必然的に EZ の開発・運営もバングラデシュの商習慣に寄ることになり、必要な許認可を取得せずに、オンサイト・インフラを整備しないまま、BEZA との個別交渉で黙認される事例が散見される。今後の EZ 開発に当たっては、円借款事業で実施中の BSEZ 等、国際基準に沿って EZ 開発を行っている EZ で成功事例を作り、これを他の EZ 開発にも生かしていくという形をとることが望ましい。尚、BSEZ には地方 OSSC の設置や EZ 内における通関業務等、バングラデシュでは初めての事業をパイロット的に試行する計画であり、係る試みから得られた知見とノウハウが他の EZ へ展開され、バングラデシュの投資・ビジネス環境整備の一助となることが期待される。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b> バングラデシュにおける EZ 開発のモデルケースとなるよう、国際基準を満たす EZ の開発・運営開始を急ぐべきである。日本の円借款支援で開発中の BSEZ では、EZ に求められるオンサイト・インフラやユーティリティを完備し、国際経験豊かな開発業者の下で運営される予定である。また、地方 OSS や通関等新たな試みも実施される予定であり、ここで得られた知見と経験が更なる EZ 開発に好影響を与えることが期待される。</p>
<p><b>EZ 開発: 詳細設計(書類・図面等)および現場モニタリングを実施できる実務人材の育成</b></p> <p>プロジェクト期間中に実施した「EZ 現況調査」を経て明らかになったのは、「EZ の計画・設計時に詳細な図面が準備されていないこと、また関係者がその重要性に気づいておらず、その結果モニタリングも行われていない」ということであった。EZ 開発を今後進めていくに際しては、係る設計や施工管理の重要性をよく理解したエンジニアや担当者育てていく必要がある。また、JICA プロジェクトチームは本プロジェクトを通じて 1) EZ 開発手順に係る提言、2) 設計・モニタリング業務実施のためのハンドブック、3) EZ 開発の進捗を管理する TRESSA の導入等、BEZA 職員や EZ 開発業者が適切に EZ 開発・操業の管理を行えるよう、ソフト面での基盤整備を支援した。今後、これらの基盤が円滑に活用され、関係者の実務能力向上に貢献することが期待される。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b> BEZA は、本プロジェクトを通じて整備された EZ 開発・運営に係る手続きや業務実施のためのハンドブック、EZ 進捗管理システムを活用して、EZ 開発計画・設計業務や現場のモニタリング業務を確実に遂行できる実務能力者の人材育成に注力すべきである。</p>
<p><b>BEZA の情報システム構築・運営支援</b></p>
<p><b>情報セキュリティのための内部ルールの設定</b></p> <p>プロジェクトでは主に BEZA 内の情報インフラの構築と OSSC のオンライン申請の拡充、ハイブリッド機能化に係る支援を行ってきたが、今後はそれに加えて BEZA の組織全体としての情報セキュリティ管理体制を強化する必要がある。そのためには、現在のような情報インシデントが起きてからのサポート体制ではなく、インシデントを予防するための組織全体の意識づけやルール作りなどの取り組みが必要となる。具体的には、BEZA では、外部から持ち込まれた USB メモリの使用や、海賊版ソフトのインストール等がまだ日常的に行われており、感染インシデントが実際に起きていることから、オフィス内の IT 機器の安全な使用法等を定めた情報セキュリティ・ポリシーおよびガイドラインの作成が必要と判断される。バングラデシュ政府が別途定めた IT ポリシーおよびガイドラインが既にあるが、現実には BEZA オフィス内で情報漏洩につながる恐れのある PC の危険な使用法が日常化していることに対して、何らかの内部ルールを別途定めるべきである。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b> BEZA は情報インフラの管理に加えて BEZA 内の情報セキュリティの強化を図る必要がある。そのためには、現在のような情報インシデントが起きてからの対症療法的なサポート体制ではなく、インシデントを予防するための組織全体の意識づけやルール作り等の取り組みが必要となる。</p>
<p><b>EZ 関連法令・制度の見直し・改善支援</b></p>
<p><b>EZ 関連手続きと EZ 開発計画・設計およびモニタリング業務の法的根拠の確立</b></p> <p>OSSC では様々な許認可サービスを一元的に提供することを想定しているが、BEZA には管轄以外の許認可を OSSC で扱う権限はなく、また各手続きの簡素化・迅速化についても裁量をふるう余地はなかった。プロジェクト期間中の 2018 年、OSS Act 2018 および OSS (BEZA) Rules が発出され、OSSC で扱う許認可と審査期間等が明記されたことで、許認可サービスの提供についての法的根拠が確立された。また、これを基に各種許認可手続きの SOP についても関係省庁からの承認を取得したことで、BEZA OSSC が行政権の行使という形で許認可行政サービスを提供できる体制が整った。本プロジェクトでは、EZ 開発の手続き改善について提言し、BEZA が起草中の Private Economic Zone Rules 2021 の条文に、「開発工事完了時の最終検査の実施と開発工事完了証明の発行」、「段階別計画承認の導入」、「モニタリングの実施」について盛り込んだ。今後は具体的な業務フローを作成していく必要がある。また、EZ 開発計画・設計要領およびモニタリング項目を記載した「EZ 開発・運営ハンドブック」についても今後実際の活用を通じて、SOP として詳細を整理することも可能である。OSSC の場合と同様、係る業務フローや SOP に法的根拠を持たせることで、ルールとしての強制力が生じ、業務フローが完全に確立することになる。</p>



<p><b>BEZA への提言:</b> 許認可業務フローの改善に際しては、法的根拠を持たせることで、BEZA OSSC の職員が当該許認可手続きの遵守と履行を申請企業に対して求められるようになる。現在の EZ 開発関連の改善取り組みについても OSSC と同様に関連法令の下で、業務フローに法的根拠を持たせていくことが実際の運用と定着に繋がっていく。</p>
<p><b>投資促進および企業連携促進</b></p>
<p><b>産業関連政策と各産業セクターのリンケージ形成時の特徴を理解した上での EZ 誘致計画の策定</b></p> <p>産業・投資・貿易政策等は、MOI、BIDA、商業省が策定する。また、今後 ADB が提唱している 4 つの経済コリドーや、日本と協議中の BIG-B に基づくモヘシュカリ・マタバリの総合開発計画等も検討されている。BEZA が EZ 開発計画や投資誘致計画を立てる際には、係る諸政策も十分に踏まえながら検討を行う必要がある。更に、BEZA は投資促進機関としての機能も強化していく必要があり、1) アンカー企業の誘致が重要であるがセクターによって投資決定に至る目安が異なること(アンカー企業の進出条件)、2) アンカー企業が進出すればすぐに下請企業も進出してくるわけではないこと(フォワードリンケージの形成条件)、3) アンカー企業に部品を納める現地企業を育てるのは簡単ではないこと(バックワードリンケージ形成条件)等、投資促進機関としてのノウハウを蓄積する必要がある。BEZA としてのリンケージ形成の貢献は、やみくもに誘致活動を行うのではなく、各 EZ の特性を踏まえた誘致策を実施できるよう体制を構築し、ノウハウを蓄積していくことにある。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b> EZ の開発計画や投資誘致計画を策定する際には、産業・投資・貿易政策等を十分に踏まえることが重要である。また、リンケージ形成は闇雲に行うのではなく対象セクターの特徴を理解した上で、各 EZ の特性を踏まえて推進していく必要がある。</p>
<p><b>EZ 投資誘致:「質のよい投資」を呼び込むための受入体制を整える。</b></p> <p>投資誘致計画を立てる際には、有望産業を検討してこれを優先的に誘致しようとする場合が多い。但し、係る議論を行う際に留意すべきことは、個別の EZ に対し特定産業のみ誘致すべきといった極端な介入を行わないことである。実際の投資誘致は、マーケティングの観点から最終的には開発業者が責任を負うことを、BEZA は十分に理解しておく必要がある。また、労働集約産業と言われている「衣料」セクターでも、例えばこれまでバングラデシュで作られていない付加価値の高い製品や、雇用数が 1,000 名を超える場合であれば投資受け入れを検討すべきであり、個別に対応されてよい。大切なことは EZ Act の主旨に沿い、法令を順守し、新しい技術をもたらし、バングラデシュの人材育成に貢献する意思のある「質のよい投資」を呼び込むことである。2021 年 12 月時点で、BEZA が直営する EZ において約 100 社程度の国内外の企業が土地のリース契約を結んでいる。係る機運(投資の波)を的確に捉えるためにも優先 EZ の開発を着実に進め、「質のよい投資」の受入体制を早急に構築する必要がある。</p>
<p><b>BEZA への提言:</b> EZ の開発計画や投資誘致計画を策定する際には、有望・優先産業という視点に加えて、「質のよい投資」に焦点を当てていくことがバングラデシュの経済発展にも繋がっていく。「質のよい投資」を判断するための目を養うとともに、投資審査のクライテリアに係る観点を組み込む等、確実に呼び込む仕組みを作る必要がある。</p>

### III.3.2 JICA 協力事業に対する教訓と提言

<p><b>3 つのコンポーネントによる横断的なプロジェクト実施体制</b></p> <p>本プロジェクトは 3 つのコンポーネントから構成されており、各々 BIDA(政策・投資促進)、BEZA(経済特区開発・運営)、MOI(裾野産業政策と企業の育成)で、投資促進と産業競争力強化で横断的な取り組みができたことは、経済特区支援についても大いに役立った。特に、PCC や国内支援委員会(含 JICA)との協議の場での報告や、PMO からの BEZA 支援についての関係省庁への働きかけ、国内支援委員会からの直接の激励が、BEZA の CP にとってもよい刺激になり、プロジェクトを実施する上で自信に繋がった。途上国の事情と要望にもよるが、同様の取り組みや LFP 等のプラットフォームを活用した支援は他の協力事業でも活用できるのではないかと考える。</p>
<p><b>JICA への提言:</b> 3 つのコンポーネントによる横断的なプロジェクト実施体制が EZ 運営体制強化に貢献した。今後も他国・他案件の産業開発プロジェクトにおいても同様の取り組みを行うことを提言する。</p>
<p><b>現地メンバーの積極的活用が COVID-19 においてもプロジェクトの円滑な実施を支えた。</b></p> <p>本プロジェクトは現地要員メンバーを 10 名程度確保し、CP と協業しながら OSSC の許認可業務の相談業務や審査業務、現場検査を支援した。業務を通じて彼ら自身も成長し、BEZA の新人職員への研修等も行っている。また、COVID-19 の影響で日本人メンバーが現地渡航できない中、BEZA や関係省庁のメンバーと信頼関係を構築し、OSSC や BEZA との協力活動の確実な実施に努め、日本人メンバーとの橋渡しに貢献した。</p>
<p><b>JICA への提言:</b> COVID-19 の影響下で効果的な技術移転を行うには現地要員の活用が必須である。</p>
<p><b>試行的導入をもって成果を見据えること(アジャイル開発の重要性)</b></p> <p>CP への技術移転伴う協力事業を円滑に行う一番のポイントは、CP のやる気を引きだし、プロジェクトの活動を自らの業務としてとして取り組んでくれる体制を作ることである。例えば一般の調査であれば、専門家に求められるのは現状と課題を細かく整理・分析し、導き出された解決方法を MP や詳細な Action Plan として明示するのが一般的であるが、完璧な回答を明示するだけでは CP の意欲は上がらない。調査の段階から本格運用を見据えて準備を進めておく</p>

必要がある。よって、この点、まずは解決の大まかな方向性を示して、専門家とCPが協力しながら状況に応じて改良を加えていくアジャイル開発の手法<sup>14</sup>が、技術移転に有効ではないかと考える。

**JICA への提言:** 提案したことを実践しながら CP の実務能力を向上させるにはアジャイル開発手法が有効である。

#### 前広な TAPP の作成と承認の取り付け

TAPP については本来 Bangladesh 側で作成されるべき文書であり、本プロジェクト開始後に JICA 事務所に変わって BEZA の TAPP の作成支援を行った。プロジェクト実施開始直後から作成支援を行ったが、プロジェクト実施の最終段階になっても未だ承認されていない状況である。JICA は本プロジェクト終了後に BEZA と継続案件の実施について合意しているが、BEZA からは後継案件の開始前に TAPP の承認を取る必要があると言われている。今後の Bangladesh の案件では、プロジェクト開始前に TAPP が承認されている必要があると考える。

**JICA および BEZA への提言:** 後継案件の開始前に TAPP の承認を取り付けておくべきである。

<sup>14</sup> ソフトウェア開発で取り入れられる手法の一つで、小さな単位で計画・設計・実装・テストを繰り返して開発を進めていく手法のこと。仕様変更に対応しやすいことから顧客・ユーザーのニーズに対応しやすい。

#### IV. コンポーネント 3

産業振興体制の強化



## IV. コンポーネント 3: 産業振興体制の強化

### IV.1 達成された主な成果

表 1.1.1 に、コンポーネント 3 において達成された主な成果をまとめる<sup>1</sup>。また、具体的な達成指標に比較した目標の達成状況、及びその達成状況の背景や要因に係る考察を IV.2.6 において詳述する。

表 1.1.1 コンポーネント 3 の主な成果

活動事項		成果
1	リンクージ事例創出に係る支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>- アクションプランのプラン 1（自動二輪車部品試作支援）において、3 社の現地プラスチック企業と 3 社の外資系自動二輪車企業との間で部品試作に向けたマッチングが成立。</li> <li>- 支援対象となった上記 3 社の現地プラスチック企業（以下、「モデル企業」）において、部品試作に向けて高いレベルの生産・品質管理システムを試行する生産ラインである「モデルライン」を構築。</li> <li>- 各モデル企業において、5S、図面技術・管理、工程管理、作業標準、成形条件、検査標準、識別管理、受注・出荷管理、不良分析、品質・生産管理の見える化などに係る能力が向上。</li> <li>- 1 社のモデル企業の品質・生産管理システムチェックシートの点数が目標の 100 点満点中 80 点を突破（ベースライン時点：41 点）。その他 2 社は 63 点、50 点で終了（ベースライン時点：26 点、28 点）。</li> <li>- 2 社の外資系自動二輪車企業によるモデルライン視察評価の実現。</li> <li>- 1 社の外資系自動二輪車企業による試作用金型の移管調整の開始。</li> <li>- モデル企業 3 社における計 143 名に対するハンズオン研修及び技術指導の提供。</li> </ul>
2	裾野産業能力強化プログラム*	
2-1	プラン 3（経営管理者能力向上支援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SME Foundation（SMEF）と共催した 7 バッチの集合研修に 106 名の経営管理者・中間管理者・工場管理者が参加。</li> </ul>
2-2	プラン 4（カイゼン導入・普及支援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMEF と共催した 3 バッチの Training of Trainer (TOT) に、産業省 (MoI: Ministry of Industries) 傘下の 5 つの技術支援機関及び 2 つの業界団体から 36 名のカイゼン普及員候補が参加。うち、28 名が普及員としての評価基準を達成して修了。</li> <li>- 現場実習を受け入れた企業 12 社のうち 9 社が不良率・生産性を改善。</li> </ul>
2-3	プラン 5（金型技術向上支援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bangladesh Industrial and Technical Assistance Center（BITAC）との共催で 2 バッチの TOT を完了。</li> <li>- 第 1 バッチに BITAC から 15 名、民間企業から 14 名の計 29 名が参加。うち、10 名がオンライン研修期間中を含めて 80% 以上の出席率をもって修了。</li> <li>- 第 1 バッチの枠内で、2020 年 2 月から 3 月にかけて本邦研修を実施。BITAC 及びライトエンジニアリング産業協会、プラスチック産業協会から計 15 名が参加し、11 の機関・企業を訪問。</li> <li>- 第 2 バッチに BITAC から 17 名、民間企業から 9 名の計 26 名が参加。うち、15 名が指導員としての評価基準を達成して修了。</li> </ul>
2-4	プラン 6（射出成形技術向上支援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bangladesh Institute of Plastic Engineering Technology（BIPET**）と共催した i) 技能者集団研修（13 バッチ）、ii) 個別企業/機関研修（14 バッチ）、iii) TOT（1 バッチ）に計 674 名が参加。</li> <li>- TOT には 13 名が参加し、5 名が指導員としての評価基準を達成して修了。</li> </ul>

<sup>1</sup> 本コンポーネントの主要な支援活動である「対象産業（ライトエンジニアリング産業及びプラスチック産業）振興のためのアクションプラン」の成果を述べる。同アクションプランは、「リンクージ事例創出に係る支援」、「裾野産業能力強化プログラム」、及び「裾野産業振興に係る政策面の支援」の 3 つのテーマに沿った 9 つの「プラン」で構成される（プラン 1～プラン 9）。うち、本表及び表注記に記載のないプラン 9 については他のプランの枠内で実施（アクションプランの詳細は IV.2.5～IV.2.6 を参照）。

活動事項		成果
3	裾野産業振興に係る施策面の支援***	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019年3月に裾野産業振興に係る第三国研修をタイで実施。アクションプランのプラン1及びプラン7（裾野産業振興計画策定支援）に関係する官民機関から20名が参加し、17の機関・企業を訪問。</li> <li>- プラン7において「自動二輪車裾野産業振興計画」（案）を作成し、2020年7月末にMoIに対して最終ドラフトを提出。</li> <li>- 「プラスチック産業振興政策」の2019年版ドラフト及び2020年版ドラフトについて、MoIに対してコメントを提供。</li> </ul>

注：\* アクションプラン策定時は、プラン2（ライトエンジニアリング基礎技術向上支援プログラム）も裾野産業能力強化プログラムに含まれていたが、その後プラン5に統合した。詳細はIV.2.5を参照。

\*\* BIPETは、Bangladesh Plastic Goods Manufacturers & Exporters Association（BPGMEA）傘下の研修機関。

\*\*\* プラン8（裾野産業近代化のための金融施策提言）も本支援の一部であり、プラン7の「自動二輪車裾野産業振興計画」（案）のなかで提示。詳細はIV.2.5を参照。

出所：プロジェクトチーム作成

## IV.2 実施した活動

本章では、これまでに実施した活動の内容及び結果を報告する。

### IV.2.1 PIC-3・PIU-3の設置、PIC-3会合の開催、及びプロジェクトチームの編成

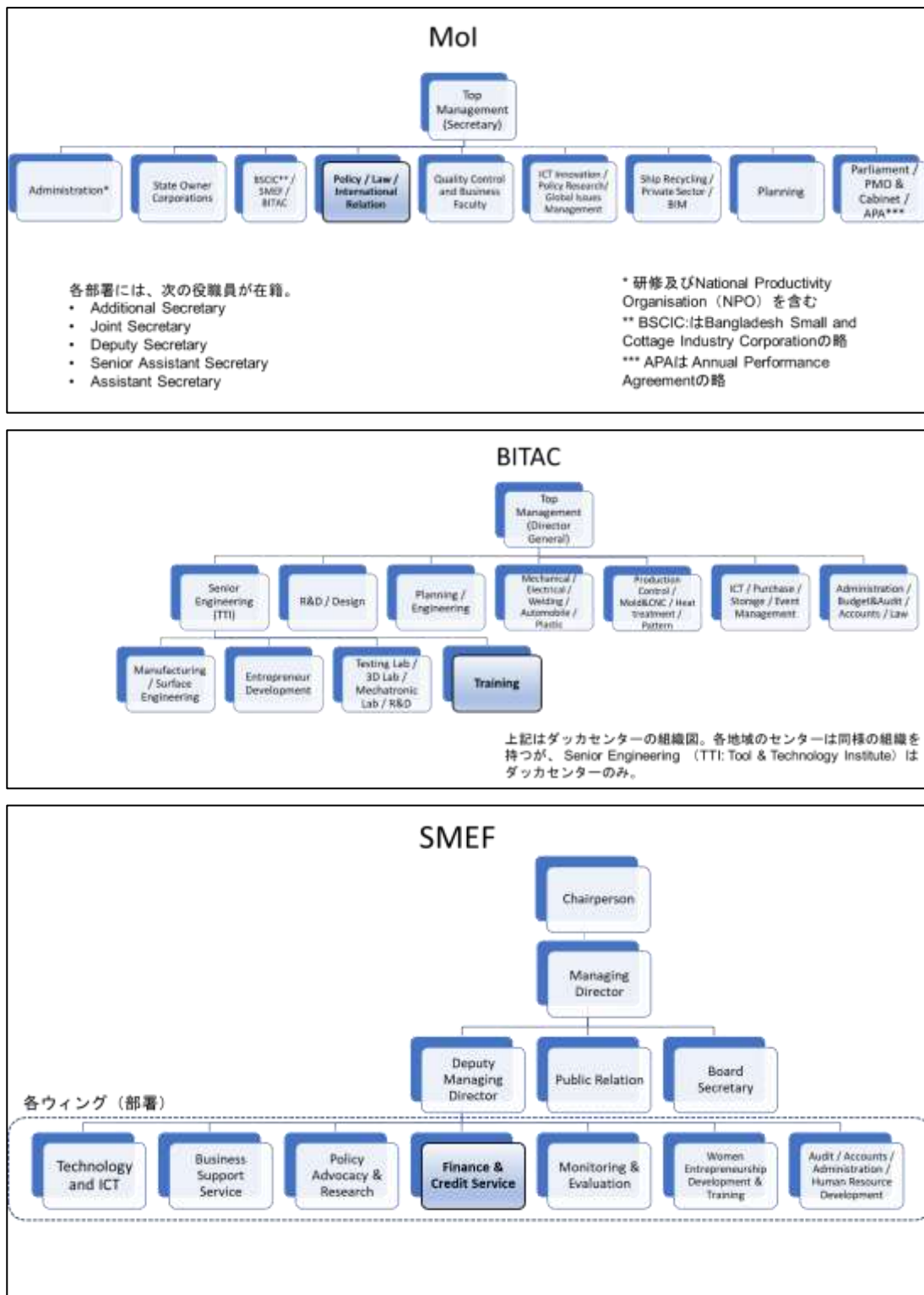
#### IV.2.1.1 PIC-3

本コンポーネントの活動に係る全体調整・モニタリングを行う Project Implementation Committee (PIC)-3は、2017年6月29日付のMoI発レターにより組成された。メンバーは表2.1.1のとおりである。また、表内のMoI、BITAC、及びSMEFが本コンポーネントのカウンターパート（以下、「C/P」）機関である。各C/P機関の組織図を図2.1.1に示す。

表 2.1.1 PIC-3のメンバー

No.	役職	組織
1	(Chair) Senior Secretary	MoI
2	Additional Secretary	MoI
3	Joint Secretary	MoI
4	(Secretariat) Senior Assistant Secretary	MoI
5	Planning Wing	MoI
6	Representative	BITAC
7	Representative	SMEF
8	Representative	Economic Relations Division, Ministry of Finance
9	Representative	Planning Commission
10	Representative	JICA Bangladesh Office
11	Representative	Component 3 Team, JICA Project Team

出所：2017年6月29日付MoI発レター



注：太字で示した部署が本コンポーネントの担当部署。

出所：各機関の組織図（Mol・BITAC はベンガル語、SMEF は英語）からプロジェクトチーム作成

図 2.1.1 C/P 機関の組織図

表 2.1.2 に示すとおり、これまでに計 7 回の PIC-3 会合が開催された。第 3 回以降の会合には、上記メンバーのほかにも、本コンポーネントの活動に関係する機関<sup>2</sup>の代表者が参加した。また、新型コロナ

<sup>2</sup> BIDA、BEZA に加え、民間業界団体から BPGMEA、Bangladesh Engineering Industry Owners' Association (BEIOA)、Bangladesh Motorcycle Assemblers & Manufacturers Association (BMAMA)。

ウイルス感染症（以下、「COVID-19」）拡大期間中は、2020年4月、10月及び2021年3月、5月、10月にC/P機関に対して進捗資料を共有・説明してきた。2022年3月に最終会合を開催し、ドラフトファイナルレポートの内容説明とコメント聴取を行い、現地でのコンポーネント活動を完了した。

表 2.1.2 PIC-3 会合の記録

回次	開催日	主な説明・議論・合意内容
1	2017年7月13日	コンポーネント活動全体の概要、実施体制の構築
2	2017年12月11日	対象産業現状調査の中間報告
3	2018年2月27日	現状調査の最終報告、対象産業振興のためのアクションプラン（案）
4	2018年10月10日	アクションプランの進捗状況、他コンポーネントとの連携
5	2019年4月16日	アクションプランの進捗状況
6	2019年10月22日	コンポーネント活動の中間レビュー（達成状況と今後の達成目標）
7	2022年3月9日	ドラフトファイナルレポートの内容説明とコメント聴取

出所：プロジェクトチーム作成

#### IV.2.1.2 PIU-3

プロジェクトチームとともにコンポーネント3の活動の実施を担う Project Implementation Unit (PIU)-3のメンバーは表 2.1.3 のとおりである。PIU-3は、現状調査やアクションプランの実施を中心に、コンポーネント活動を主導してきた。ただし、表内1の Joint Secretary は2020年10月以降空席が続いた。

表 2.1.3 PIU-3 のメンバー

	氏名	役職	組織
1	Ms. Yasmin Sultana (2017年7月~2019年8月) Mr. Mir Khairul Alam (2019年10月~2020年10月)	(Leader) Joint Secretary (2020年10月以降空席)	Mol
2	Mr. Salim Ullah	Senior Assistant Secretary	Mol
3	Dr. Ihsanul Karim	Director	BITAC
4	Mr. Nazeem H. Satter	General Manager	SMEF

出所：プロジェクトチーム作成

#### IV.2.1.3 プロジェクトチーム

表 2.1.4 にプロジェクトチームの編成を示す。また、後述のアクションプランの担当者も同表に記載する（詳細は IV.2.5~IV.2.6 を参照）。

表 2.1.4 プロジェクトチームの編成

	担当	氏名	担当アクションプラン	配置期間
1	産業振興体制強化グループリーダー1	渡邊 洋司	プラン7・8	2017年4月~2021年6月
2	産業振興体制強化グループリーダー2 /BDS 機能強化	杉山 圭介	全体	2017年4月~2022年4月
3	(前任) 生産技術/機器維持管理1	足立 武士	-	2017年4月~2018年6月
4	(後任) 生産技術/機器維持管理1 (自動車・自動二輪車部品)	佐藤 治	プラン1	2018年9月~2022年4月
5	生産技術/機器維持管理2	中澤 誠	プラン5・6・1	2017年4月~2022年4月
6	(後任) 生産技術/機器維持管理3 (金属加工)	小渡 邦昭	プラン5・1	2019年12月~2022年4月
7	品質管理/5S・カイゼン	田淵 秀樹	プラン4・1	2017年4月~2022年4月
8	経営管理/企業診断	西垣 直哉	プラン3・1	2017年4月~2022年4月
9	BDS 組織運営/人材育成	畠 健司	全体	2017年4月~2022年4月
10	広報/外資・国内企業間連携促進	野口 優太	全体	2017年4月~2022年4月
(1)	プロジェクトアシスタント1(事務)	Abul Faruque	-	2017年9月~2022年3月
(2)	プロジェクトアシスタント2(技術)	Jafar Ikbal		2021年6月~2022年3月
(3)	秘書	Hakim		2017年11月~2022年3月

注：表内番号4と6は、2018年6月まで従事した3の担当を二つに分割して配置された後任者。

出所：プロジェクトチーム作成



2名のリーダーが配置され、表内番号1が主に政策支援業務、2が裾野産業能力強化支援業務の全体管理を担当した。アクションプランのうちプラン1については、4の主導のもと、5～8の担当者も含めてチーム全体として支援を行った。なお、9及び10のメンバーはそれぞれの担当業務とともに、コンポーネント活動の全体管理の補佐業務も担った。ローカルスタッフに関しては、事務担当と技術担当の2名のプロジェクトアシスタント、及び秘書を配置した。

## IV.2.2 対象産業の現状調査と課題・支援ニーズ分析

2017年8月から12月にかけて、本コンポーネントの対象産業であるライトエンジニアリング（以下、「LE」）産業<sup>3</sup>及びプラスチック産業に関する現状調査を実施した。調査の目的は、対象産業のサプライチェーン及び課題・支援ニーズを把握することである。以下、調査方法及び結果の概要を述べる。より詳細な調査結果は別冊資料1に付す。

### IV.2.2.1 調査方法

本調査は、a) 文献やインターネットによる調査、b) 現地コンサルタント企業に再委託した企業調査（以下、「再委託調査」）、及びc) プロジェクトチームとC/P機関による企業調査（以下、「訪問調査」）の3つの方法で実施した。再委託調査では、各産業50社に対して面談による質問票調査を行った。再委託調査結果の詳細を別冊資料2に付す。一方、訪問調査では、各対象産業の業界団体、LE企業42社、プラスチック企業29社、プラスチック原料商社2社に対して、プロジェクトチームとC/P機関がインタビュー調査を実施した。調査対象<sup>4</sup>全体の70%の企業が業界団体及びC/P機関から推薦を受けた有望企業<sup>5</sup>、その他は無作為で抽出された企業である。

### IV.2.2.2 調査結果

以下、調査結果の概要を記す。課題については、各産業の一般的な課題、及び両産業の自動二輪車産業とのリンク促進に係る課題<sup>6</sup>に分けて述べる。なお、プロジェクトチームは、本調査終了後も研修や技術指導などで多くの企業と継続して接してきており、本報告書提出時点でも調査結果の内容に大きな変化はないことを確認している。

#### IV.2.2.2.1 LE産業

##### (1) 概況

バングラデシュのLE企業は零細・小企業が大部分を占めることもあり、その現状を正確に把握できる統計の入手は難しい。一方、業界団体であるBEIOAによると、同国では約4万社のLE企業に約60万人が従事しており、GDPに対する寄与率は3%とされる。また、年間売上高は約16億米ドルとされ、国内LE製品需要の半分は国内製で満たされるなど輸入代替も進んできている。

LE産業は、金属加工品を中心に機械、部品、金型を含むさまざまな工業製品を生産し、あらゆる製造業の母体となる特性から、産業政策や輸出政策、他ドナーの産業振興案件などでも優先度の高い産業

<sup>3</sup> LE産業はバングラデシュ特有の産業カテゴリーであり、幅広い軽工業を含有する。それら軽工業のなかで、本コンポーネントでは金属加工分野を対象とした。

<sup>4</sup> 調査したLE企業全体の86%は小企業以下の企業（2016年産業政策の定義で従業員数120名以下の企業）で、主要製品は各種金属加工品である。プラスチック企業については小企業以上が97%を占め、主要製品は家庭用品、繊維産業用付属品、包装用品・容器、及びインフラ関連製品に集中している。

<sup>5</sup> 外資系製造業の部品サプライヤー候補として有望であると推薦された企業。後述するモデル企業の候補でもある。

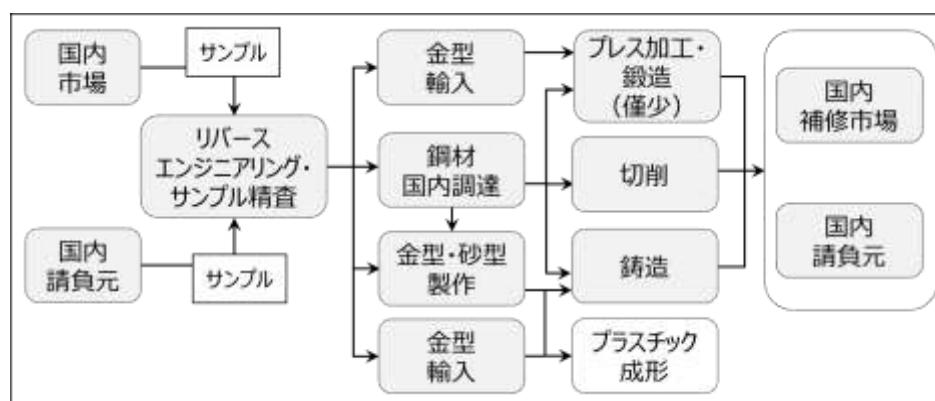
<sup>6</sup> 当初はリンク促進先候補の産業は複数想定していたが、対象製品・部品の絞り込みの必要性、市場成長率の高さ、裾野産業の大きさなどの観点から、2017年12月より自動二輪車産業をパイロット顧客産業とした活動を行ってきた。本調査では両対象産業の一般的な課題よりも、自動二輪車産業を中心とした外資製造業とのリンク促進に係る課題の把握を重視した。

として選出されている。また、バングラデシュには、SMEF に特定された 34 の LE 産業クラスターが存在する<sup>7</sup>。これらは 18 の管区において約 7,500 社により構成されている。

一方、その製造工程は、手作業あるいは古い中古機械を使った単品加工が主流で、自動化による量産の導入は進んでいない。また、LE 産業から自動二輪車企業を含む外資系製造業へのリンケージは発達していない。部品サプライヤーだけではなく、高質な鋼材の供給体制、金型設計・製作、熱処理、材質検査なども含めた裾野産業の不在など、産業リンケージの形成以前の段階にある。

## (2) サプライチェーン

本調査で把握した LE 企業の一般的なサプライチェーンの簡略図を図 2.2.1 に示す。より全体的で詳細なサプライチェーンは別冊資料 1 内に図示する。下記 1) ～4) に、上流から順にサプライチェーンの概要を述べる。



出所：プロジェクトチーム作成

図 2.2.1 バングラデシュの LE 産業の一般的なサプライチェーン（簡略図）

### 1) 製品の開発

サンプルからのリバースエンジニアリング設計か請負生産が主体である。請負生産であっても、顧客からは図面ではなくサンプルが提供され、それを基に製品を生産するというケースが多い。

### 2) 原料・金型の調達

頻繁に使用される原料は銑鉄・鋳鉄及び廃船スクラップ材を加工した軟鋼である。また、合金鋼ではステンレス鋼と真鍮、非鉄金属ではアルミニウム及び銅が主要原料である<sup>8</sup>。

国内販売店から国内産のリサイクル鉄・軟鋼を調達するケースが最も多く、輸入材も国内販売店で購入するのが一般的である。輸入には大量注文及び 1.5～2 か月の納入期間が必要になるためである。

鋳型に関しては、鋳造企業の多くは内製している。鋳型を輸入している企業は全体の 20%強であり、輸入元は中国とインドが大勢を占める。プレス・鍛造金型の調達は輸入も含め非常に少ない。

### 3) 生産と品質

鋳造と切削加工を行う企業が主要であり、プレス加工や鍛造を行う企業は少ない<sup>9</sup>。保有機械・設備に関しては、大部分が古い汎用切削機械を使っており、据付数も 20 台に満たない企業が大勢を占める。CNC 機械などの自動機械は、金型企業以外ではほとんど見られない。

<sup>7</sup> SMEF のウェブサイト <http://www.smeff.org.bd/smeffmap3/>（2018 年 1 月 20 日参照）より。また、後述のプラスチック産業クラスターの地域分布についての記載もこの出所を参照。

<sup>8</sup> 再委託調査の結果では、銑鉄・鋳鉄が全体の 30%、軟鋼が 20%、アルミニウムが 9%、ステンレス鋼が 6%、銅が 5%、真鍮が 4%。銅は電気ケーブル生産企業のみが使用。リサイクル鉄・軟鋼以外は、一部のスクラップ材を除いてすべて輸入材。

金型企業は基本的に自動機械を導入している。一貫生産を行わず、他社との分業により仕上げを行うのが一般的である。ほとんどの企業はプラスチック金型を作っており、これらの金型は形状が単純で切削加工深度の浅いものが大半を占める。金属加工製品向けの大部分は鋳型であり、プレス・鍛造金型を製作する企業は稀有な存在である<sup>10</sup>。

図面を使用して生産を行う企業は少なく、図面を使う企業であっても公差に対する理解は高くない。これに加えて、設備のメンテナンス、測定技術・意識、品質向上活動が不十分なこともあり、製品の精度は一般的には低い。再委託調査の結果では、測定機器を有する企業は全体の4%、カイゼンを含む品質向上活動を行っている企業は2%にとどまる。なお、ISO9001を取得している企業は7社（全体の8%）であり、うち4社は規模の大きな電気ケーブル企業である。

#### 4) 市場

ほぼすべてが国内市場<sup>11</sup>であり、補修機械類・補修部品の卸売店をとおした販売及び請負元への納入が主要な供給形態である。また、顧客の多角化は進んでおらず<sup>12</sup>、新規顧客開拓のために積極的・能動的にマーケティング活動を行うことは一般的ではない。

#### (3) 課題

表 2.2.1 に、再委託調査と訪問調査にて企業が指摘した主要な課題及びプロジェクトチームが観察した課題をまとめる。

表 2.2.1 LE 産業の主要な課題

企業が挙げた課題 (再委託調査)	企業が挙げた課題 (訪問調査)	プロジェクトチームが 観察した課題
(選択方式による上位 10 項目)		
a. 短期融資アクセスの困難性	a. 融資アクセスの困難性(金利、返済・猶予期間、担保評価など)	a. 事業性が低い生業的経営
b. 長期融資アクセスの困難性	b. 不安定な電力供給・高い電気代	b. 変化を望まない経営姿勢
c. インフラの未整備(特に電力)	c. 作業スペースの不足	c. 狭く劣悪な作業現場と物の流れの停滞
d. 高い間接費	d. 厳しい企業間競争	d. 3S・安全ルールの不徹底
e. 高額な輸入原料	e. 需要の不足(小さな市場規模)	e. 品質に対する認識不足(現市場の低い要求品質)
f. 従業員給与の上昇	f. 従業員の低い技術	f. 図面の理解力・活用の不足
g. 顧客候補を知る機会の不足	g. 古い生産機械(自動化不足)	g. 生産能力を最適化するための知識・能力の不足
h. 厳しい企業間競争	h. 低質な国内鋼材(高い輸入鋼材)	h. 金型設計・加工能力の不足
i. 従業員の低い技術	i. 金型製作・管理技術の低さ	i. 在庫管理の欠如
j. 通関手続きの煩雑さ	j. 熱処理・材料試験・表面処理等の 共同施設の不備	j. 技術・市場情報の不足
		k. 低質な鋼材

出所：再委託調査・訪問調査結果

全体として、企業は技術・品質・費用・納期などの内部環境よりも外部環境に係る課題を重視している。基本的には自社製品の品質に自信を持っている、あるいは現在の市場が要求する品質を十分に満たしていると考える企業が大部分を占める。また、現在の市場の要求品質（往々にして低い）を満たすことで製品が売れるため、現状に満足している企業も多い。

<sup>9</sup> 再委託調査の結果では、主要製品の加工法としては鋳造・ダイカストが全体の45%、切削（旋削・研削・フライス加工）が25%、溶接・ろう付けが12%、鍛造が2%、プレス加工が0%。

<sup>10</sup> 訪問調査を行った金型企業12社のうちプレス金型を製作する企業は2社にとどまり、これらの企業でも主要製品はプラスチック金型であった。鍛造金型を作る企業はなかった。

<sup>11</sup> 自転車企業や電気ケーブル企業を除く。

<sup>12</sup> 再委託調査の結果では、全体の平均で各社50%強の売上が上位3顧客から得られている。

プロジェクトチームが指摘する劣悪な作業環境や物の流れの停滞については、作業スペースが小さいため仕方がないという意見が多く企業の側から聞かれたが、3Sの未導入や安全ルールの不徹底が、それをさらに悪化させていると考えられる。このように、品質に対する意識や生産現場の現状についての課題は、企業側とプロジェクトチーム側で意見を異にする。

企業が最重視する課題は、資金アクセスの困難性である。とくに、作業スペースの不足や、古い生産機械（自動化の不足）は、長期資金アクセスの困難性が解決を難しくしている。この長期資金アクセスの困難性に加え、高額な輸入原料や低質な国内鋼材等の原料に関する課題及び金型の設計・加工能力の不足に関する課題は、企業及びプロジェクトチームともに重視するものである。

#### (4) 支援ニーズ

再委託調査では、公的支援に対するLE企業のニーズに関する調査も行った。結果の詳細については、別冊資料1及び2を参照願いたい。

結果を要約すると、最大の課題と企業が認識する資金アクセスの困難性を緩和するための支援が最も必要とされている。また、技術情報や市場情報の提供、顧客候補への取次ぎ、金型技術指導の提供に関する支援に対するニーズも比較的大きい。なお、訪問調査では、5Sやカイゼンに関する支援に対して関心を有する企業も一定程度存在した。

一方、支援は必要ないという企業もある。訪問調査の結果からは、企業は支援が必要ないのではなく、現状に満足しているため問題を把握しようとしないうち、あるいは問題を把握していてもその問題の解決のためにどのような方策が必要かについての認識がないものとする。

### IV.2.2.2.2 プラスチック産業

#### (1) 概況

バングラデシュには約5,000社のプラスチック企業があり、このうち65%が小企業、33%が中企業、2%が大企業とされる<sup>13</sup>。全体の60%がダッカ及びその周辺の管区に所在しており、SMEFに特定された3か所のプラスチック産業クラスターもそれらの管区に位置している。プラスチック産業には120万人が雇用されており、2017年時点での国内市場規模は9億5,000万米ドル、輸出額は1億2,600万米ドル、国内の外資系縫製工場向けの間接輸出額は4億6,700万米ドルとされる<sup>14</sup>。業界団体であるBPGMEAによると、直接的・間接的に輸出を行っているプラスチック企業は250~300社存在する。

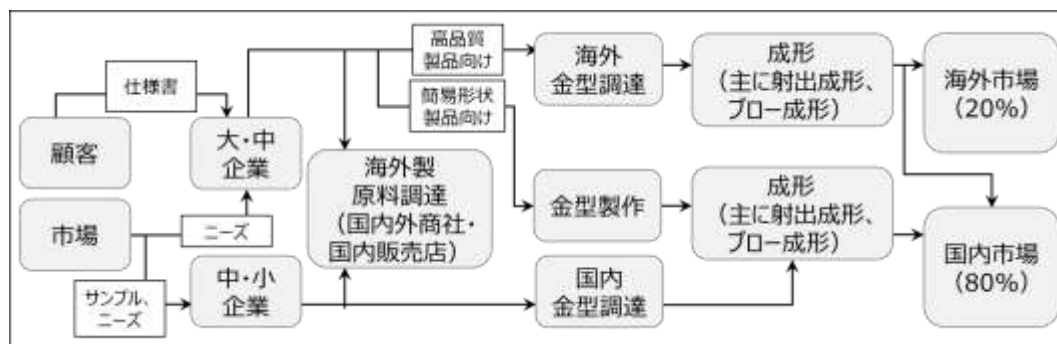
一方、次項で詳述するが、主要製品は国内基幹産業及び旺盛な国内市場向けの付随品・最終製品であり、工業部品の生産はほとんど行われていない。規模の大きい企業もあるが、単一原料による少品種大量生産という点に特徴がある。工業部品サプライヤーとしての産業育成という観点からは、プラスチック産業は今後新たなスタート地点に立つことになる。

#### (2) サプライチェーン

本調査で把握したプラスチック産業の一般的なサプライチェーンの簡略図を図2.2.2に示す。より全体的で詳細なサプライチェーンは別冊資料1内に図示する。下記1)~4)に、上流から順にサプライチェーンの概要を述べる。

<sup>13</sup> BPGMEA「12th Dhaka International Plastic, Packaging and Printing Industrial Fair」(2017年2月15日~18日開催)資料より。

<sup>14</sup> 脚注13と同じ。一方、BPGMEAによれば、2019年度の直接・間接輸出額は約10億米ドル、GDPへの寄与率は1%とされる。



出所：プロジェクトチーム作成

図 2.2.2 バングラデシュのプラスチック産業の一般的なサプライチェーン（簡略図）

### 1) 製品の開発

一般的に、家庭用品やインフラ関連市場など旺盛な需要がある市場で売れ行きの良い製品を模倣して製品を開発する傾向が強い。大企業が海外で自社製品を製品化（金型製作委託）し、小企業はそれらのサンプルを参考に国内で安価な金型を手配したうえで商品化するというケースが多い。

### 2) 原料・金型の調達

輸入物汎用プラスチックが原料の大部分を占め<sup>15</sup>、輸入元は中東諸国及びアジア諸国<sup>16</sup>が多い。輸入には1.5～2か月を要すること、原料の定期・定量の発注方式が一般的であること、国内物流状況が劣悪なため安全在庫を多めに持つことから、多大な原料在庫を抱える企業が頻繁に見られる。

金型に関しては、一般的に要求品質の高い製品向けには海外製、高くない製品の場合は国内製が使われる。また、形状が単純で小型の金型については内製する企業も存在する。輸入元としては中国が最も多く、それにインドが続く。国内製金型は中国製金型と比して60%～80%の価格である一方、ショット数（耐用成形回数）は1/2～1/5、ときには1/10程度とされる。

### 3) 生産と品質

加工法としては射出成形とブロー成形が大勢を占め、これらの成形機を大半の企業が保有する<sup>17</sup>。

品質に関しては、再委託調査対象企業全体の1/3がISO9001の認証を受けており、過半数がBangladesh Standards and Testing Institution (BSTI<sup>18</sup>)の工業規格を取得している。現状の要求品質を現在の品質保証体制で満たすことができているという認識があるため、適切な原料・金型・成形機さえあれば、どのような製品でも求められる品質で生産できると考える企業が多い。

一方、成形品の寸法測定機器及び工業部品の成形に最低限必要な設備である材料乾燥器や金型温調器はほとんどの企業で設置されていない。再委託調査結果においても、品質検査用の測定機器を有する企業は50社中2社にとどまる。また、バリ取りなどの仕上げが手作業のため、品質にバラつきが生まれている。なお、5Sやカイゼンを導入している企業は非常に限られている。

<sup>15</sup> 再委託調査の結果では、使用原料全体の26%がポリプロピレン (PP)、17%がポリエチレン (PE)、8%がポリスチレン (PS) である。エンジニアプラスチックの回答はなかった。

<sup>16</sup> 再委託調査及び訪問調査の結果を総合すると、サウジアラビアが全体の38%で最も多く、インド (26%)、タイ及び台湾 (各10%)、韓国 (6%)、中国 (4%)、UAE及びシンガポール (各3%) などが続く。

<sup>17</sup> 再委託調査の結果では、射出成形及びブロー成形を扱う企業が全体のそれぞれ68%、24%であり、射出成形機及びブロー成形機を保有する企業が全体のそれぞれ92%、58%である (複数回答)。

<sup>18</sup> MoI傘下の標準化・試験機関。

#### 4) 市場

家庭用品、縫製・アパレル品付属品、飲食品・医薬品・塗料向け容器、インフラ整備向け製品など、国内基幹産業及び旺盛な需要のある国内市場への付属品・最終製品の供給が大部分を占める。主要市場は国内市場であるが、主に繊維関連付属品や家庭用品を生産する大企業は、海外市場にも直接的・間接的に輸出を行っている<sup>19</sup>。LE 産業と同様に顧客の多角化は進んでおらず<sup>20</sup>、顧客開拓のために積極的・能動的にマーケティング活動を行う企業は一般的ではない。

#### (3) 課題

表 2.2.2 に、再委託調査と訪問調査にて企業が指摘した主要な課題及びプロジェクトチームが観察した課題をまとめる。

表 2.2.2 プラスチック産業の主要な課題

企業が挙げた課題(再委託調査)	企業が挙げた課題(訪問調査)	プロジェクトチームが観察した課題
(選択方式による上位 10 項目)		
a. 短期融資アクセスの困難性	a. 融資アクセスの困難性(金利、返済・猶予期間、担保評価など)	a. 変化を望まない経営姿勢
b. 長期融資アクセスの困難性	b. 不安定な電力供給(停電による不良品の発生)	b. よい金型・原料・機材さえあれば何でもできるという意識
c. インフラの未整備(特に電力)	c. 厳しい企業間競争(市場の飽和、マーケティング能力の不足)	c. 製品開発意識・技術の欠如
d. 厳しい企業間競争	d. 従業員の高い離職率(訓練した後離職)	d. 機能性強化プラスチックに関する知識・経験の不足
e. 高い間接費	e. 輸入原料の高い関税	e. 過剰な原料在庫・在庫管理の欠如
f. 輸出手続きの困難性	f. 老朽化した機材・設備	f. 低質な国内金型(高価な海外製・長い納入期間)
g. 輸入原料の高い関税	g. 低質な国内金型(高価な海外製・長い納品期間)	g. 工業部品生産に係る経験・技術・設備の不足
h. 顧客候補を知る機会の不足	h. 従業員の技術力の不足(製品設計、原料混合、機械保全・修理)	h. 手作業の仕上げ(精度の低い仕上げ)
i. 従業員採用の困難性	i. プラスチックに関する技術支援体制・材料試験施設の不備	i. 3S・安全ルールの不徹底
j. 高額な輸入原料	j. 工業部品の情報・知識の不足	j. 測定技術・品質管理の不足
		k. 技術・市場情報の不足
		l. 市場・製品多角化の不足

出所：再委託調査・訪問調査結果

企業からもっとも頻繁に挙げられた課題は、資金アクセスの困難性であり、とくに小規模な企業からの意見が強い。低質な国内金型(高価な海外製)や老朽化した機材・設備は、長期資金アクセスの困難性が解決を難しくしている要因の一つである。LE 企業と同様に、企業は内部環境よりも外部環境に係る課題を重視しており、技術・品質・費用・納期に係る課題は重要な問題ではないと捉えている。基本的には、よい原料・金型・機械さえあれば、どのような品質の製品でも生産できるという自信を持っている。

一方、現状では、プラスチック企業は工業部品を生産しておらず、そのための技術や品質管理に係る経験の蓄積はない。一般的に、図面、測定、作業標準など品質管理の基本要素は導入されていない。また、一部の企業を除いて、生産現場におけるモノ・人の動きの効率化や不要物の除去、探しやすさ・取りやすさを考慮したレイアウト設計やモノの配置などは行われていない。LE 産業のケースと同様に、品質に対する意識や生産現場の現状についての課題は、企業側とプロジェクトチーム側で論点を異にする。

<sup>19</sup> 再委託調査の結果では、全市場のうち海外市場が占める割合は約 20%である。

<sup>20</sup> 再委託調査の結果では、全体の平均で各社 72%の売上を上位 3 顧客からあげている。

#### (4) 支援ニーズ

再委託調査では、公的支援に対するプラスチック企業のニーズに関する調査も行った。結果の詳細については、別冊資料の1及び2を参照願いたい。

結果を要約すると、資金アクセスの困難性を緩和する支援に対するニーズが最大である。また、顧客候補と接する機会の創出や市場情報の提供などのマーケティングに係る支援に対するニーズも比較的大きい。加えて、金型技術に関する支援に対するニーズも多く多くの企業が有している。なお、訪問調査では、5S やカイゼンに関する支援に対して関心をもつ企業も多く存在した。

#### IV.2.2.2.3 両対象産業と自動二輪車産業とのリンケージ促進に係る課題

各対象産業の一般的な課題及び自動二輪車企業からの聴取結果<sup>21</sup>を基に、両産業が自動二輪車産業とのリンケージを促進するうえで解決すべき課題を、サプライチェーンに沿って下表に整理する。

表 2.2.3 自動二輪車産業とリンケージを促進するうえで解決すべき課題

サプライチェーン	課題		産業
1) 原料	a	輸入鋼材調達の困難性	LE
2) 金型	a	金型設計・加工に係る能力の不足	両産業
3) 生産	a	プレス加工経験の不足	LE
	b	工業部品成形の知識・技術の不足	プラスチック
	c	不十分な精度と低質な仕上げ	両産業
	d	生産管理・品質管理技術の知識と実施の不足	両産業
	e	機械の自動化の不足	LE
4) 市場	a	外資系企業を知る・接する機会や情報の不足	両産業
5) 経営・財務管理	a	設備投資資金の不足	両産業

出所：プロジェクトチーム

#### 1) 原料に関する課題

##### a. 輸入鋼材調達の困難性（LE 産業）

国内製鋼材の質が不十分<sup>22</sup>なこともあり、現状、自動二輪車企業が部品の原料として国内製鋼材の使用を認める可能性はない。しかし、輸入鋼材は国内製鋼材よりも価格が高い。また、鋼材を輸入する場合は大量注文及び1.5～2か月程度の納入期間が必要になる。これらの制約から、個別のLE企業にとって海外からの直接輸入は現実的ではないため、通常は国内の販売店から購入する。しかし、特定の輸入鋼材が国内市場で見つからないケースも多いため、類似した輸入鋼材を国内で購入することもある。この場合、材料組成の適性が低くなる。また、焼入れ効果のある硬鋼や合金鋼の熱処理を行う場合でも、適切な材料試験がなされていないことに加え、材料組成に適した条件で熱処理を行うための知識と技術に欠ける。これらを背景に、個別企業にとってニーズに合わせた輸入鋼材の調達は、直接輸入であっても国内市場からの購入であってもそのハードルは高い。

#### 2) 金型に関する課題

##### a. 金型設計・加工に係る能力の不足（両産業）

国内製金型は硬度の低い鋼材を使うことが多く、ショット数で海外製に劣る。また、金型の製作には多品種少量の鋼材が必要であるが、前述のように国内販売店で入手できる輸入鋼材の種類は限られているため、特定された輸入鋼材を調達することは容易ではない。輸入金型については、中国製を例に

<sup>21</sup> BMAMA と Motorcycle Manufacturers and Exporters Association of Bangladesh (MMEAB) の2つの自動二輪車業界団体及び9社の自動二輪車企業への訪問調査に加え、下記アクションプランのプラン1で協力を得た3社の自動二輪車企業との協議、プラン7で自動二輪車裾野産業振興計画案を策定する際に行ったニーズ聴取の結果など。

<sup>22</sup> 硬度の低さやバラツキ、材料試験設備の不十分さ、熱処理技術の不足、国内製合金鋼の不在と冶金技術の不足などが主な要因。

すると、国内製と比べて 1.5 倍程度価格が高く、納入期間も約 2 か月を要する。これらは、自動二輪車企業への部品供給の促進を図るうえで、輸入部品に比した納期や価格に係る比較優位性を低める要因となる。

上記に加えて、金型の生産・品質を高めるために必要な設計・加工能力について、表 2.2.4 に示す問題が存在する。

表 2.2.4 金型の生産・品質に関する問題

問題点	
1	設計から試作評価までの工程設計がなされていない
2	サンプルから金型を製作している（図面が読めない・作成できない）
3	金型構造設計・部品図設計・加工工程設計等がなされていない
4	複雑な形状を設計・加工する能力に欠ける
5	冷却回路加工、ガスベント加工が十分でない
6	表面磨きの質が低い（加工面が粗い）
7	加工仕上がり品の寸法を計測していない・測定機器を有していない

出所：訪問調査結果

また、バングラデシュにはプレス金型を製作できる企業が少ない。自動二輪車企業とのリネージ創出・強化を図るのであれば、プレス加工部品の生産が必須となるが、プラスチック金型とプレス金型では使われる鋼材も加工技術も異なる。金型企業自体に経験や技術の不足があることに加えて、技術支援機関のプレス加工・プレス金型部門の設備や技術が他部門（とくに切削加工部門）と比して十分でないことが大きな要因である。

### 3) 生産に関する課題

#### a. プレス加工経験の不足（LE 産業）

プレス加工を行う企業数は非常に限られている。自動二輪車部品をターゲットにするのであれば、プレス加工を扱う企業を増やすとともに、これらに係る技術力や経験を積み上げる必要がある。一方、企業の経験が少ないなか、公的な技術支援機関からの支援が期待されるが、既述のとおり当該部門の能力や設備は他部門と比して十分でない。

#### b. 工業部品成形の知識・技術・設備の不足（プラスチック産業）

バングラデシュのプラスチック企業はこれまで工業部品を扱った経験がほとんどないため、同部品への対応技術として何が必要かについての理解が不足している。工業部品の成形は多品種少量生産となり、現状の成形品目とは温度領域の異なる樹脂替えの技術や、金型の段取り替えの効率性向上の方策が必要となる。また、自動二輪車部品では一切のバリは許容されず、外観不良の排除や許容寸法の遵守といったこれまで経験していない品質要求項目が発生する。そのため、必然的に継時変化を含めた測定や成形条件の微調整に係る技術の習得が必要となる。品質保証の原則となる測定については、現状ではほとんどの企業で行われておらず、それに必要な知識・技術・機器も不足している。また、成形条件の微調整については、基本的には成形機の加熱シリンダ内のスクリー位置、樹脂の金型内流動位置、及びスクリーの前進速度と樹脂の金型内流動速度に対する理解が重要になる。これらは、現在のバングラデシュのプラスチック企業には不足している知識及び技術である。加えて、工業部品を成形するために必須となる材料乾燥器や金型温調器を有している企業はほとんど存在しない。

#### c. 不十分な精度と低質な仕上げ（両産業）

一般的に、バングラデシュの LE・プラスチック企業の現市場の要求品質は高くはなく、その市場が要求する品質を満たすことで製品が売れるという状態にあるため、品質を高めるという意識に乏しい。また、正式な職業教育・訓練を受けた従業員も不足している。一方、高い精度と高度な仕上げを阻ん



でいる技術面での要因としては、前述した金型に係る課題や後述の機械の自動化の不足に加え、a) 図面の読み方と使用、b) 測定器の使用と校正、c) 加工条件の最適化、及び d) 工具の再研磨についての正確な知識・技術及び意識が不十分であることが挙げられる。

#### d. 生産管理・品質管理技術の知識と実施の不足（両産業）

自動二輪車企業への継続的な部品供給を行うためには、求められる品質を確保・維持し、決められた量の製品を決められた納期で供給し、求められる価格に基づいて利益を確保できる費用で生産を行う必要がある。要求水準の高い自動二輪車企業のニーズに応えるためには、厳しい生産管理・品質管理を導入しなければならない。一方、現状の LE・プラスチック企業にはそのような管理技術に対する知識・意識・実践が不足している。

生産・品質管理といっても幅広い管理活動を含有し、現状の LE・プラスチック企業の管理技術能力や経験を考えれば、高度で広範な管理技術を最初から一度に導入することは現実的ではない。一方、品質に対する意識を高め、厳しい生産・品質管理体制を継続的に行っていくことの第一歩として 5S やカイゼンの導入が有効であるが、現状では、5S やカイゼンを導入している企業はほとんど存在せず、また、産業全体においてもその認知度は低い。

#### e. 機械の自動化の不足（LE 産業）

バングラデシュの LE 企業は、鋳造企業以外は少品種少量生産を行っている。CNC 機械等の自動機械の導入が遅れていることがその要因の一つである。また、品質のバラつきや精度・仕上げレベルの低さについても、手作業や汎用機械に頼る生産形態が大きく影響している。顧客のニーズに基づいた生産量・品質・価格・納期を達成するためには、自動機械はどうしても必要になる。

### 4) 市場に関する課題

#### a. 外資系企業を知る・接する機会の不足（両産業）

LE 企業、プラスチック企業ともに、外資系企業を知る機会・接する機会の不足が、外資系企業とのリンケージを創出・強化するうえで最も重要な課題として認識している<sup>23</sup>。一方、このような機会の提供に関する公的支援は十分ではなく、また、それらを能動的に得ようとする企業の努力はみられない<sup>24</sup>。基本的に、これまで企業による顧客の多角化は図られておらず、新規顧客の開拓は経験の少ない活動である。自動二輪車企業は LE・プラスチック企業にとってまさに新たな顧客の候補であり、何らかの接触機会を創出したり、企業による能動的な顧客開拓活動を後押ししたりする方策がないままでは、解決が困難な課題といえる。

### 5) 経営・財務に関する課題

#### a. 設備投資資金の不足（両産業）

長期資金アクセスの困難性は、企業側が認識する最重要課題である。訪問調査の結果を総合すると、長期資金融資の金利は近年低下傾向にあるものの、プライムレートが適用されない中小企業の場合は 10～13%程度になるのが一般的である。担保は基本的には所有地の評価額で審査され、機械等動産が評価されることはあまりない。返済期間は 3～5 年、支払い猶予期間はなしというケースが多い。

<sup>23</sup> 再委託調査では、LE 企業で 50 社中 41 社、プラスチック企業で同 38 社が、外資系企業を知る・接する機会の不足をもっとも重要な課題として回答した。一方、リンケージ創出ではなく輸出促進の観点からは、前述のとおりプラスチック産業の市場全体の約 20%は海外市場であり、BPGMEA は毎年国際展示会を開催し海外顧客との接触機会を創出している。

<sup>24</sup> ただし、中小企業一般を対象とした展示会の開催などのマーケティング支援は SMEF が行っている。ここでは、ある産業に特化した外資系企業と国内企業のマッチングに係る支援について述べている。

とくに新規機械の導入、作業スペースの拡大、高質な金型の調達には、設備投資資金へのアクセスを改善することが非常に重要である。

以上で示した両産業の全般的な課題と支援ニーズ及び自動車産業とのリンケージ促進に係る課題を基に、IV.2.5 で詳述する対象産業振興のためのロードマップ・アクションプランが策定された<sup>25</sup>。

### IV.2.3 産業振興関連政策及び他ドナー機関のプロジェクトの調査

プロジェクト開始以降継続して、コンポーネント 3 に関係する開発計画・政策及び他ドナー機関のプロジェクトを調査してきた。本節ではその調査結果として、各文書・プロジェクトのうち本コンポーネントに深く関連する内容を整理する。

#### IV.2.3.1 第 7 次五か年計画<sup>26</sup>

2016 年度から 2020 年度に実施する全体計画をまとめた第 7 次五か年計画は、開発目標の一つとして工業化の推進を掲げている。具体的には、製造業部門の強化と輸出拡大である。その方策として、韓国企業とバングラデシュ企業の提携が既成服産業の発展の契機になった経験を基に、外国企業の誘致と誘致企業からの技術の吸収を足がかりに、グローバルサプライチェーンに加わっていくことを挙げている。したがって、対内直接投資を促す政策などの整備、及び技術提携に際して求められる国内企業の基礎技術の習得が必要になると説いている。また、SMEF の機能強化及びクラスター開発支援を含む施策の拡充、ニーズに合った研修の提供による労働生産性の向上、監督的な役割を担えるような高い知識・技術を持った管理者レベルの労働力の育成に取り組むとしている。

#### IV.2.3.2 第 8 次五か年計画<sup>27</sup>

2021 年度から 2025 年度に実施する全体計画を整理した第 8 次五か年計画は、2020 年 12 月に発行された。本計画でも製造業の基盤強化は最重要課題とされており、この実現には国内外からの民間投資の増加が不可欠としている。また、LE、食品加工、皮革・履物、医薬品を優先度の高い産業として指定している。なお、本計画では、GDP に対する工業部門の寄与率は 2020 年度の 35%から、2025 年度には 41%に成長すると予測している。零細・中小企業に対する支援では、前計画の方針を踏襲して SMEF の機能強化を重視し、とくに融資面でバングラデシュ銀行と密接に協力することで、支援策のワンストップ窓口として機能するべく整備を進めるとしている。

#### IV.2.3.3 2016 年産業政策 (National Industrial Policy 2016)

2016 年産業政策は次の 3 点を目標 (Goals) として策定された。a) 官民の協調努力により迅速な工業化と雇用創出を図ることで、国民の社会経済状況を改善すること、b) 上記第 7 次 5 年計画の実施の一環として、GDP に対する工業部門の寄与率を 2016 年時点での 29%から 2021 年までに 35%に引き上げること、及び c) 工業化を通じて雇用創出を促すことで包括的成長を確実にすることである。同政策はこれらの目標を達成するために、表 2.3.1 に示す 10 項目を目的 (Objectives) として掲げている。また、本政策では、とくに優先度の高い 7 つの産業の一つとして LE 産業を、その次に優先度の高い 24 産業の一つとしてプラスチック産業を指定している。

なお、後継の産業政策となる 2022 年産業政策は、2022 年 3 月時点ではドラフトに対するパブリックコメント募集の段階にあり、同年 6 月末までには承認される見込みである。

<sup>25</sup> IV.2.3 で述べる政策類や IV.2.4 で整理する BDS 提供機関の現状も策定材料となっているが、本調査の結果が大部分の要素を構成している。

<sup>26</sup> 英文の正式名称は「7<sup>th</sup> Five Year Plan FY 2016 - FY 2020: Accelerating Growth, Empowering Citizens」。

<sup>27</sup> 英文の正式名称は「8<sup>th</sup> Five Year Plan FY 2020 - FY 2025: Promoting Prosperity and Fostering Inclusiveness」。

表 2.3.1 2016 年産業政策における目的

目的 (Objectives)	
1	政府のファシリテーション・モニタリング機能を通じたダイナミックで力強い民間セクターの創出による産業生産性の向上
2	権益の保護を通じた、国内産業の発展と繁栄をもたらす起業活動の創出
3	事業環境の整備による産業発展の推進力としての中小企業の振興
4	多様な輸出産業の確立
5	自然環境に配慮した持続可能な産業開発
6	地域の資源を最大限活用した地域ごとの専門的産業の開発
7	生産性・品質・マーケティング能力の向上
8	ICT 利用の拡大による地域統合を通じた、グローバル経済における地場産業の競争力強化
9	工業部門における女性起業家のさらなる創出
10	インフラ及び法制度の整備による国内投資及び外国投資の促進

出所：2016 年産業政策

#### IV.2.3.4 2018 年自動二輪車産業振興政策 (Motorcycle Industry Development Policy 2018)

2018 年自動二輪車産業振興政策は、MoI 内に設置された Motor Cycle Policy Formulation Committee<sup>28</sup>が原案を作成し、2018 年 9 月 10 日に最終版が閣議決定された。本政策では根幹となるビジョンとして、「国内において自動二輪車部品の生産能力を高めることで、自動二輪車産業の活性化と自立発展的な仕組みの確立を図る」ことを掲げている。また、表 2.3.2 に示すように、このビジョンを実現するための目的、目標、実施戦略を階層的に掲げている。

表 2.3.2 2018 年自動二輪車産業振興政策の目的・目標・戦略

目的 (Objectives)	
1	自動二輪車による安価な交通手段とその安全運転の普及
2	自動二輪車産業の発展による雇用機会の拡大、経済的発展と貧困削減
3	国内外の自動二輪車企業に部品を供給する産業集積地としての自動二輪車産業の発展
4	生産性を向上させる技術や管理手法の導入による自動二輪車産業の活性化
目標 (Goals)	
1	自動二輪車の生産量を 2021 年までに最低 50 万台、2027 年までに 100 万台に拡大
2	品質の良い自動二輪車を競争力のある価格で国内及び国際市場に供給
3	自動二輪車産業による GDP への寄与率を 0.5%から 2025 年には 2.5%に引き上げ
4	自動二輪車及びその部品の国内調達率を 10%から 2027 年までに 50%に引き上げ
5	自動二輪車産業における直接及び間接雇用を 2027 年までに現在の 50 万人から 150 万人に拡大
実施戦略 (Strategies of Policy Implementation)	
1	技術と人材に関する効率性の向上
2	経済的指標の達成と生産コストの低減
3	構造的障壁の除去
4	国内需要及び輸出の拡大
5	国内における部品生産や組立の促進

出所：2018 年自動二輪車産業振興政策

本政策は、LE 産業、プラスチック産業などで部品企業候補となり得る大企業については、従来の単一企業グループによる垂直分業では大規模生産には不十分であるため、部品企業間の水平分業を推奨している。また、国内における後方連関形成の重要性を強調しており、とくに金型及び部品・スペアパーツの生産促進を最優先課題に置いている。加えて、外国企業との連携のためにも部品の大規模生産を実現する必要がある、そのために、土地を含むインフラの整備、自動車・自動二輪車部品の生産に特化した工業団地の開発、及び複数箇所の産業クラスターの開発を重視するとしている。また、同政策は、部品生産に関する生産性・在庫管理・生産技術の改善を目的とした研修を提供するとして、BITAC を含む全ての公的機関による技術者の育成を標榜している。

<sup>28</sup> 事務局は MoI 内に設置され 10 名の委員が参加した。このうち 6~7 名が民間企業からの参加者であった。

#### IV.2.3.5 2019 年中小企業振興政策（SME Policy 2019）

2019 年中小企業振興政策は、2019 年 9 月 7 日に閣議承認された。「活力に満ちた中小企業セクターを創造する」というビジョンを実現させるために、表 2.3.3 に示す目標、目的、及び実施戦略を設定している。各実施戦略について、短期（1 年間）、中期（2～3 年間）、及び長期（4～5 年間）の実施期間に分けた活動が計 60 個挙げられており、これらの活動の実施機関と実施支援機関を定めたアクションプランが記載されている。実施期間は 2019 年から 2024 年の 5 年間である。

表 2.3.3 2019 年中小企業振興政策の目標、目的、実施戦略

目標（Target/Goal）	
GDP 全体に対する中小企業セクターの寄与率が 25%から 32%へと上昇する。	
目的（Objectives）	
1	中小企業の持続的な振興や中小企業政策の実施戦略に係る重要な関係者の役割を特定する。
2	中小企業の振興や拡大に必要なインフラの整備、クラスターの開発、女性起業家の振興、金融・非金融支援策の策定を行う。
3	中小企業セクターに対する制度基金の拡充、ICT の活用、生産性向上戦略の策定、製品マーケティングの強化、中小企業と大企業のリンケージの促進、法的・制度的構造の改善により、中小企業に優しい事業環境を整備する。
4	中小企業セクターの開発のため、官民連携体制を設立し、新規事業を創造する。そのために、中小企業の事業経営やその振興を阻害している政策や規制を見直す。
5	中小企業の競争力や革新的創造力を向上させるために、研究開発活動の拡大と強化を図る。
6	一つのプラットフォームの下ですべての政府機関、産業団体の効果的な調整を図るとともに、中小企業セクターの顕在化した問題及び潜在的な問題の解決を図るための中核的な機関の能力を強化する。
実施戦略（Implementation Strategies）	
1	事業改善と制度的枠組みの改善
2	制度基金を中小企業が受ける機会の拡大
3	中小企業の競争力強化に係る能力と中小企業製品市場へのアクセスの強化に対する支援
4	新規事業創設に対する短期間・低費用の事業支援サービスの提供
5	クラスターを核とした中小企業のビジネスネットワークの促進と拡大
6	ICT やその他技術の活用の拡大
7	事業者のための技術開発教育・訓練プログラムの拡大
8	女性起業家振興プログラムの拡大とこれに対する特別サービスの提供
9	大企業との前方・後方連関の開発と中小企業製品の保護
10	環境に優しい中小産業の設立と廃棄物管理能力の強化
11	中小企業統計の制度化と研究開発活動の実施

出所：2019 年中小企業政策

#### IV.2.3.6 2020 年プラスチック産業振興政策（National Plastic Industry Development Policy 2020）

2019 年に MoI と BPGMEA が本政策のドラフトを作成した。2022 年 3 月時点では、政策承認手続きが進行中であり、同年 12 月までには承認される見込みである。

本政策の最終ドラフトでは、「バングラデシュのプラスチック産業がグローバル及び地域のバリューチェーンにおける確固たる地位を確保し、持続的な成長を遂げる」ことをビジョンとして掲げている。表 2.3.4 に、このビジョンを実現するための目標、政策目的、戦略を示す。なお、同ドラフトでは、各戦略に沿って計 26 のアクションプランが提示されている。

表 2.3.4 2020 年プラスチック産業振興政策（最終ドラフト）の目標、目的、戦略

目標 (Aim)	
1	プラスチック産業として年 15%の持続的な成長を遂げる。
2	2022 年までに、スタートアップに係る制限・障壁を除去する。
3	市場規模を 2026 年までに 100 億米ドル、2030 年までに 200 億米ドルへと拡大させる。
4	2026 年までに、ニーズに即した 1 万件の技術研修を実施する。
5	2026 年までに、プラスチック産業における 50 万人の雇用を創出する。
6	2026 年までに、プラスチック産業の GDP に占める割合を現状よりも 2%増加させる。
7	2030 年までに、プラスチック製品及び包装の消費に係る廃棄物ゼロ国家を実現する。
政策目的 (Policy Objectives)	
1	輸出品や輸入代替品における高付加価値製品の普及、全国的な国産製品の市場シェア拡大
2	国際的なバリューチェーンを持つ外資系企業との JV の促進、国際的に認知されるブランドの創出
3	国内製造強化による輸入代替の促進、特惠貿易制度を活用した EU・中東・北米・アジアへの輸出の促進
4	技術人材育成のためのエコシステムの形成と今後 10 年における雇用創出基盤としての整備
5	設計と工学に係る技術力強化、破壊的技術に係るイノベーション・R&D を支援する環境の整備
6	インダストリー4.0 に関する最新のデジタル技術の普及・促進
7	中小企業と大企業間または国内と海外の企業間において、知見共有・ビジネス展開のネットワーク拡充
8	Bangladesh Vision 2041 や Sustainable Development Goals 2030 などに資する持続的開発
戦略 (Strategies)	
1	高付加価値製品や R&D などを扱う国内企業向けの金型生産拠点や工業団地の開発含む優遇措置の提供
2	プラスチック産業のイメージの向上
3	グローバルバリューチェーン参画のための国内プラスチック製品バリューチェーンの強化
4	海外市場へのアクセスの促進
5	技術人材の育成と研修の強化
6	教育及び研究拠点としての Centres of Excellence の設置
7	金融及び税制にかかる優遇措置の提供
8	各種申請・登録の簡素化を含む事業サービスに関する制度的枠組みの整備
9	環境管理システムの実践
10	イノベーションと技術革新の促進

出所：2020 年プラスチック産業振興政策最終ドラフト

#### IV.2.3.7 LE 産業振興政策

MoI と BEIOA は、本政策のドラフト作成を 2019 年 8 月下旬に開始した。ドラフトは COVID-19 拡大の影響を受けつつも、2021 年 7 月に最終化された。2022 年 3 月時点では、最終ドラフトの内容について関係者が協議している段階にあり、同年 6 月末までには承認される見込みである。MoI によれば、同ドラフトでは、自動車・自動二輪車産業などとのリンケージの促進、LE 産業向けの工業団地やクラスターの開発、最新技術の導入などが「戦略的ゴール (Strategic Goals)」として掲げられている。

#### IV.2.3.8 他ドナー機関のプロジェクト

他ドナー機関の事業として、本コンポーネントと対象産業及び C/P 機関が同様の産業開発関連事業には、次の 2 つの機関によるプロジェクトがある。

##### (1) 世界銀行

世界銀行は、商業省と「Export Competitiveness for Jobs Project」(スキーム：融資)を 2017 年 6 月から 2023 年 6 月にかけて実施している。同プロジェクトでは、潜在的な輸出産業として皮革・靴・プラスチック・LE 産業の競争力を強化し、縫製産業以外で 9 万人の雇用を創出することを支援している。また、民間企業が購入困難な大型機材等を共同で使用できる共用設備センター (CFC: Common Facility Centre) の整備を 4 か所で進めており、これらにはガジプールの Bangabandhu High Tech Park における靴と電子機器産業に係る CFC、チッタゴンの Mirsarai 経済特区における自動車や金型を含む LE 産業

に係る CFC が含まれる<sup>29</sup>。同時に、各業界団体との協働で研修も実施しており、直近では 2021 年 9 月に BPGMEA との共催で 5S に係る TOT を実施し、後述するアクションプランのプラン 1 やプラン 6 に参加している関係者も出席した。

また、世界銀行はカナダ国際開発庁（CIDA: Canadian International Development Agency）及び教育省と共同で、「Skills and Training Enhancement Project（STEP）」（スキーム：融資）を 2010 年 6 月から 2019 年 6 月の期間で実施し、主に若年者や女性に対して新しいスキルを習得するための職業訓練を提供した。BITAC は実施機関の一つとして本プロジェクトに参加した。

## (2) アジア開発銀行

アジア開発銀行（ADB: Asian Development Bank）は、スイス開発協力庁（SDC: Swiss Agency for Development and Cooperation）及び財務省と共同で、「Skills for Employment Investment Program（SEIP）」（スキーム：融資）を実施している。縫製、建設、IT、LE、皮革・靴、造船、観光、食品加工、道路交通、看護・介護の各産業を支援しており、若年層向けの職業訓練を提供している。SEIP は 2015 年 4 月から開始し、第 3 フェーズが 2024 年まで実施される予定である。BEIOA は、SEIP をとおして職業訓練施設である BEIOA-Light Engineering Training Institute をダッカ市内 3 か所にて運営しており、CNC 機械や CAD/CAM 技術などを題材とした 4 か月から 6 か月間の研修を行っている。また、BITAC でも SEIP の枠組みで溶接や機械加工に係る 3 か月間の研修を実施している。

### IV.2.4 BDS 提供機関の現状調査

プロジェクト開始から 2017 年 12 月にかけて、SMEF、BITAC を含む 10 の BDS 提供機関について組織概要、活動内容、設備等を調査し、SMEF、BITAC を除く 8 機関については本コンポーネントでの連携の可能性についても検討した。その後も、BITAC と SMEF の状況については適宜フォローアップ調査を行ってきた。以下、調査結果を整理する。

調査対象機関の調査実施時点での概要を巻末添付資料 1 に付す。なお、BDS 提供機関には、これら 10 機関のほかにも、MoI 傘下で零細・小企業を支援対象とする Small & Cottage Industries Training Institute（SCITI）、Bangladesh University of Engineering and Technology（BUET）の Institute of Appropriate Technology 及び Department of Materials & Metallurgical Engineering や Dhaka Chamber of Commerce & Industry（DCCI）傘下の DCCI Business Institute などもある。

#### IV.2.4.1 BITAC の現状と課題

##### (1) 現状

BITAC の主な業務は、技能研修、研究開発<sup>30</sup>、及び輸入代替品（補修部品）製造である。加えて、民間企業に安価で試験サービスを行うテストセンター機能も果たしている。研修事業には Self-Employment and Poverty Alleviation（SEPA<sup>31</sup>）を含む BITAC 独自のものと、上述の SEIP 及び STEP の実施機関として提供しているコースがあり、3,000 人/年の研修生を受け入れている。研修講師は基本的に BITAC 職員が務めているが、SEPA については講師を一部任期付き職員として公募・採用している<sup>32</sup>。なお、BITAC は、Dhaka 本部以外にも Chattogram、Chandpur、Khulna 及び Bogra にセンター

<sup>29</sup> 残り 2 か所の CFC 建設予定地は未定である。

<sup>30</sup> 企業から提供された部品サンプルからの材料や生産方法の割り出しなど。BITAC Bogra は研究開発を行っていない。

<sup>31</sup> 2009 年から実施されており、若年層及び女性の起業・就業支援を目的とした 3~4 か月間の研修である。ダッカ本部では主に女性向けの研修、その他の地域拠点では主に男性向けの研修を提供している。

<sup>32</sup> センターごとに 3 名程度の講師を新聞広告で募集し、書類選考、筆記試験、面接を行ったうえで採用している。

を持っており、SEPA や SEIP を含む研修を各地域で展開している。表 2.4.1 に、BITAC が提供している研修の概要を示す。

表 2.4.1 BITAC の主な研修分野

種類	分野(具体例)		対応拠点	期間・料金
定期研修	機械加工、電気維持管理、溶接		Dhaka, Chattogram, Chandpur, Khulna, Bogra	期間:3 か月間 費用: Tk. 5,000-8,000
	機械保守		Dhaka, Chattogram	
	自動車/自動車電装、鑄造/模型		Dhaka	
SEPA	機械加工、機械保守、家電製品保守、手芸 溶接		Dhaka Dhaka, Chattogram, Chandpur, Khulna, Bogra	期間:3~4 か月間 費用:無料
	電気維持管理		Dhaka, Chandpur, Khulna, Bogra	
	空調/冷凍		Dhaka, Chattogram	
SEIP	機械加工、電気維持管理、溶接		Dhaka, Chattogram, Chandpur, Khulna, Bogra	期間:3 か月間 費用:無料
Tool & Technology Institute (TTI)	Master Trainer Training	CAD/CAM、機械工学、油圧工学	Dhaka	期間:9 か月間 費用:Tk. 15,000
	Employment Training	CNC 旋盤操作、CNC フライス盤操作、機械工学		期間:6 か月間 費用:Tk. 10,000
	Short Course	CAD/CAM、機械工学、油圧工学、3D プリンター操作、熱処理		期間:1 週間 費用:Tk. 5,000

注: めっき、熱処理、空調・冷凍、プラスチック成形、Auto CAD 分野の研修は依頼に応じて実施するが、2021 年~2022 年度は定期研修にはなっていない。他にも企業の依頼に応じて短期研修をカスタマイズして提供している。

出所: 訪問調査や BITAC Training Calendar 2021-2022 の情報を基にプロジェクトチーム作成

また、2019 年以降、金型設計・製作に係る最新設備を導入した Tool & Technology Institute (TTI) を開設し、建設中の段階から順次 CAD/CAM や CNC 機械操作などに係る研修を開始した<sup>33</sup>。施設内には、スタートアップ企業向けの事務所レンタルスペースや研修生用の宿泊施設も備わっている。TTI には 5 名の専属職員がおり、研修の講師や入居するスタートアップ企業に対する技術指導を行っている。加えて、TTI は零細・中小企業向けの CFC としての側面も持っており、企業は月 2,500 タカからの費用を支払うことで、5 軸 CNC マシニングセンターや三次元測定器を含む最新機材を利用することができる。なお、TTI と BEIOA は技術連携を行うことで合意している。

## (2) 課題

TTI における最新設備や、とくに切削部門における職員の豊富な知識・実践経験が BITAC の強みである。他方、TTI に設置されている設備以外は、一部の例外を除き 1960 年代から 1980 年代に導入された古い機材である。メンテナンスも不十分で、故障中、あるいは稼働するが加工精度を確保できない機器も多い<sup>34</sup>。職員の能力に関しては、設備の操作には長けているが、とくに生産・品質管理に係る知識と実践が不足している。

民間企業に対して効果的な研修や技術支援を行えるようになるためには、金型製作、プラスチック加工といった要素技術に関する理論を学ぶとともに、修得した知識を実技演習により深める必要がある。要求品質を満たした製品を安定的に生産し続ける必要のある企業に対して指導を行うためには、切削工具の研磨、測定器の使用方法、点検・保守、カイゼンを含む品質・生産管理などの技術の修得も不可欠であり、これらを自身のワークショップで実践し、企業への模範を示すことも求められる。また、

<sup>33</sup> TTI の建物は竣工しており、機材は一部稼働前だが本格稼働を開始しようとする段階にある。なお、TTI の近くに、SEIP の枠組み内で別の研修センター (11 階建てビル) を 2021 年 1 月から建設中であり、工期は 24 か月となっている。

<sup>34</sup> たとえば、4 台のプラスチック成形機のうち稼働に問題が無いのはダイレクトブロー成形機のみ。また、TTI 開設以前から保有していた CNC 機械については、5 台のうち CNC 旋盤と CNC マシニングセンターの 2 台のみが使用可能 (他に、CNC フライス盤、CNC ワイヤ放電加工機 (2 台) を保有)。機械加工の汎用機は一瞥しただけで軸ぶれしていることが分かる状態のものが有り、溶接機にはスパッタ (溶接時に飛散する微粒子) が大量に付着している。

外資系製造業とのリンケージ促進の観点からは、切削加工部門や鋳造部門に比してプレス加工部門の設備や指導員の質・量が不十分であり、今後の拡充が望まれる。

一方、IV.2.2 で詳述したように、バングラデシュの LE 企業は、高質な鋼材の確保という点で大きな課題を抱えている。これに関し BITAC は、TTI において各種鋼材を保管する倉庫を設置し、中小企業に対して高質な鋼材の確保を支援するサービスを開始した。2022 年 4 月時点では、24 種の鋼材が保管されている。このように、生産段階だけではなく、原料調達や品質管理までにわたる工程を包括的に支援できる体制になると、民間企業にとっての BITAC の価値はさらに高まるものと考えられる。

#### IV.2.4.2 SMEF の現状と課題

##### (1) 現状

SMEF は中小企業振興機関として政策提言、各種調査のほか、中小企業に対する研修・ワークショップの開催、パートナー金融機関を通じた融資、カイゼン普及、展示会の開催及び出展支援、助言・情報提供などを行っている。とくに起業支援とクラスター開発に重点を置いており、起業希望者や特定の有望クラスターに対しては、これらの支援を組み合わせた特別研修を提供している。SMEF は、一部 BDS 提供の機能を果たしつつも、BDS ファシリテーターと自認しており、他の BDS 提供機関よりも業界団体を含めた他機関とのネットワークや、業界、企業に関する情報を多く保有する。なお、2021 年 9 月に、本部とは別のビル内に「Training Institute of SMEF<sup>35</sup>」を開設し、電子商取引などに関する研修を開始した。同ビル内の同じフロアは「SMEF Incubation Center」としても整備しており、今後起業家支援機能をさらに強化していく計画である<sup>36</sup>。表 2.4.2 に SMEF の研修分野を示す。

表 2.4.2 SMEF の研修分野

対象	分野(具体例)	担当ウイング
個人向け(一般)	法・制度(VAT、BSTI、輸出手続き)	人材開発
	企業経営(起業、経営管理、会計、マーケティング)	人材開発/ 女性起業支援
	技能・技術 1(ジュート、皮革、手工芸、自然染色、装身具、美容)	技術開発
	技能・技術 2(ファッションデザイン、生砂型(鋳造)、CAD/CAM)	
	マネジメントシステム 1(食品安全、環境、労働安全衛生)	ICT
	TOT(銀行員対象のジェンダー主流化)	
	ICT 活用(E マーケティング、E コマース、電子決済)	
	マネジメントシステム 2(情報セキュリティ)	
業界団体向け	技能・技術 3(食品彫刻、食品保存、デイケアセンター運営)	女性起業支援
	各業界団体の要望に応じる	人材開発
支援対象特定クラスター向け	経営管理、リーダーシップ、マーケティング、輸出手続き、会計、5S 等(クラスター毎に異なる。また、これらのパッケージ研修も提供)	研究

出所：SMEF の各年の Annual Report 及び Action Plan 記載の情報を基にプロジェクトチーム作成

研修期間は分野により 1 日から 1 か月弱と様々であり、講師は原則外部から招聘している。専門知識を持つ職員が講師を務めることもあるものの、これらの職員の本来業務はニーズの把握、活動プログラムの企画及び評価である。なお、研修は複数部門（ウイング）が分担して、個人向け、業界団体向け、支援対象クラスター向けに実施している。

一方、融資プログラムでは、資本金の運用益を原資として 1 桁金利（9%）での貸し付けをパートナー金融機関を介して行っている<sup>37</sup>。

カイゼン普及については、アジア生産性機構（APO: Asia Productivity Organization）から、APO-Productivity Practitioner（Basic）の認証を取得した技術開発ウイング所属職員が 2013-2014 年に座

<sup>35</sup> SMEF 職員約 50 名のうち 7 名が常駐しており、30 名程度を収容できる研修室が 3 部屋ある。

<sup>36</sup> 審査を通過した最大 15 名の起業家に対して、デスクトップパソコンが設置されたオフィススペースを月 3,000 タカで提供するもの。2022 年 3 月時点では 11 名の起業家が入居済みである。

<sup>37</sup> 2009 年以降の融資実績は、2017 年の調査時に 1,200 件、総額 6 億タカに達していた（単純計算で 50 万タカ/件）。



学研修を開始しており、カイゼンを新たな BDS として導入している。企業指導には 2017-2018 年から着手し、同年及び 2018-2019 年に計 9 社を対象としたカイゼン事業を行った<sup>38</sup>。

助言・情報提供業務は、独自活動予算も無く、他の活動での作成物の配布や中小企業支援に係る情報の提供を行う体制である。注力した事業とはいえ、目標来訪者数も 400 人/年と少ない<sup>39</sup>。

## 2) 課題

地方支部を持たず予算・人員面でも単独でのアウトリーチには自ずと限界があることを勘案すると、SMEF が BDS ファシリテーターを志向することは理に適っている。一方で、BDS ファシリテーターとして BDS 市場を発展・活性化させるためには、発掘・育成を含め、他の BDS 提供機関や専門人材との連携をさらに推進する必要がある。たとえば、カイゼンを BDS として普及するには SMEF 職員による指導だけでは限界があり、カイゼン普及を担える専門人材の育成、他機関の専門人材の活用や連携が必要となる<sup>40</sup>。そのうえで、現在中心的に提供されているマーケティング支援と研修に加わる支援メニューに関する新規企画・拡充や需要喚起、及び官民の BDS 提供者・利用者双方に対する情報提供機能の強化なども求められる。また、起業希望者、零細・小企業向けの支援に加え、さらなる発展を目指す中規模企業を対象とした施策も、重点や目標を定めたいうえで強化していくことが望まれる。

### IV.2.4.3 その他の BDS 提供機関との連携

本調査の結果から、本コンポーネントの連携先候補として、科学技術省傘下の研究開発・試験機関である Pilot Plant Process Development Center (PP & PDC)、MoI 傘下の生産性本部である NPO、及び同じく同省傘下の教育・研修機関である Bangladesh Institute of Management (BIM) を候補として挙げた。PP & PDC は、CAD、CNC 機械、樹脂・鋼材・成形品の成分分析を行える試験機器を保有し、プラスチック加工品・金属プレス品の金型製作を行っているとともに、CNC 機械に係る研修を実施している。同様に、NPO は品質・生産性向上支援機関であり、BIM も TQM、ISO9001、リーダーシップ、経営管理などの研修コースを既に実施し、経験を蓄積している。

これらの機関に対しては、後述のアクションプランのプラン 4 (カイゼン導入・普及支援プログラム) 及びプラン 6 (射出成形技術向上支援プログラム) において能力強化を行った。また、本調査では候補としてはあがらなかったが、前述の SCITI もプラン 4 の研修における対象機関になった。

### IV.2.5 対象産業振興のためのロードマップ・アクションプランの策定

上記の現状調査の結果を基に、プロジェクトチームは対象産業振興のためのロードマップ・アクションプラン<sup>41</sup>案の策定を支援した。同案をたたき台として、PIC-3 会合で議論を行うとともに、アクションプランの実施機関・その他関係機関・関連企業との間で個別に協議を重ねた。2018 年 4 月末までに最終化作業は完了し、プロジェクトチームは最終案の概要を第 2 回 PCC 会合で発表した(別冊資料 3)。

ロードマップでは、アクションプランの背景・枠組み、支援対象企業、重点顧客産業<sup>42</sup>などを示すとともに、全体的な振興方策として 6 つの戦略を設定した。それらは、a) 国内サプライチェーンの構築、

<sup>38</sup> 2016-2017 年以前の座学研修を含めると計 47 社。なお、2019-2020 年以降は COVID-19 の影響で実施を見合わせている。

<sup>39</sup> 比較として、日本においては、国が全国に設置している経営相談所(よろず支援拠点)への来訪相談者数(2016 年度実績)は、全国合計で 98,176 名、最も少ない都道府県(山梨県・人口 85.6 万人)単独で 735 名となっている。

<sup>40</sup> SMEF 職員でカイゼンを指導できる人材は、本プロジェクト開始以前は 1 名、本プロジェクトで育成された人材が 4 名(詳細は IV.2.6.3 を参照)の計 5 名にとどまる。SMEF のカイゼン事業ではこれら 5 名が指導員として活用される一方で、後述の National Productivity Organisation (NPO) から人材が派遣されている。しかし、NPO でカイゼンを指導できる人材も限られており、カイゼン指導人材の不足は、バングラデシュにおけるカイゼン普及の課題となっている。

<sup>41</sup> ロードマップ・アクションプランは、とくに自動二輪車産業とのリンケージ強化を意識した内容としている。

<sup>42</sup> 自動二輪車産業。LE・プラスチック産業を自動二輪車産業の裾野産業として重視する。

b) カイゼンを通じた意識改革・現場改革、c) BDS 提供機関の機能強化、d) 金型など加工技術に係る裾野産業振興、e) 裾野産業振興策を含む政策・施策の立案、及び f) 投資・技術提携の促進に係る戦略である。これらの戦略に応じた具体的な活動を検討したうえで、各活動の詳細、実施機関、対象者、達成指標を設計した実行計画をアクションプランとした。以下、アクションプランの概要を整理する。

#### IV.2.5.1 アクションプランの全体像

表 2.5.1 にアクションプランの全体像を示す。なお、同プランは、PIC-3 会合の議論、進捗に応じて把握された実状、COVID-19 の拡大などに応じて修正を行ってきた。下表は最新の修正を反映している。

表 2.5.1 アクションプランの全体像

目的	外資系製造業の要求を満たす工業部品を生産・供給できる LE 企業及びプラスチック企業を増加させる。	
期間	2018 年 7 月から 2022 年 2 月（実施準備期間を含む）	
備考	プラン 1 は自動二輪車企業と対象産業とのリンケージ事例創出に係る支援、同 2 から 6 は裾野産業能力強化プログラム、同 7 及び 8 は裾野産業振興施策面に係る支援、同 9 はマッチングに係る支援。	
プラン	タイトル	実施機関
プラン 1	自動二輪車部品試作支援	PT*、支援対象企業
プラン 2	LE 基礎技術向上支援プログラム（プラン 5 に統合）	BITAC
プラン 3	経営管理者能力向上支援プログラム	SMEF
プラン 4	カイゼン導入・普及支援プログラム	SMEF
プラン 5	金型技術向上支援プログラム	BITAC
プラン 6	射出成形技術向上支援プログラム	BIPET
プラン 7	裾野産業振興計画策定支援	Mol
プラン 8	裾野産業近代化のための金融施策提言	Mol
プラン 9	経済特区入居企業とのマッチング支援	PT、Mol、SMEF、BEZA など

注：\*「PT」はここではプロジェクトチームを指す。

出所：プロジェクトチーム作成

アクションプランは、i) プラン 1 のリンケージ事例創出に係る支援、ii) プラン 2～6 の裾野産業能力強化プログラム、iii) プラン 7～8 の裾野産業振興に係る施策面の支援、及び iv) プラン 9 のマッチングに係る支援から構成される。ただし、iv) ついては、経済特区に入居する企業が依然少ないという状況から、i) ～iii) の活動の一部として実施することとなった。

実施スケジュールは、i) 及び ii) から開始し、そこからの教訓も反映させながら iii) を行うものとして設定した。具体的には、i) は全期間をとおして継続的に取り組む、ii) は全期間をとおして実施機関やプロジェクトチームの予定に応じて研修バッチを設定する、iii) は i) 及び ii) からの教訓が得られるであろう 2019 年 10 月から開始するものとした。なお、COVID-19 の拡大により、アクションプランの実施は、当初計画の 2021 年 12 月末までではなく、2022 年 2 月末<sup>43</sup>まで継続することになった。

#### (2) 各プランの概要と変遷

上記 i) のリンケージ事例創出に係る支援（プラン 1）は、対象産業から外国製造業への前方関連のモデルケースを早期に創出するという観点から、プロジェクトチームと支援対象企業が実施主体となる。

一方、ii) の裾野産業能力強化プログラム（プラン 2～6）については、a) プロジェクトチームから BDS 提供機関や指導者候補への TOT、b) プロジェクトチームと BDS 提供機関が共同あるいは TOT の枠組みのなかで企業に提供する研修、及び c) プロジェクトチームが企業に対して直接行う研修から構成される<sup>44</sup>。ただし、プラン 2（LE 基礎技術向上支援プログラム）とプラン 5（金型技術向上支援プログラム）については、それぞれ個別のテーマを扱う単発の研修を行うのではなく、関連テーマを一つのパ

<sup>43</sup> ただし、活動によっては 3 月初旬まで続いたものもある。

<sup>44</sup> a) から c) の順に重点を置く。

パッケージとした長期間の研修を希望する BITAC の意向に即し、プラン 5 の対象分野を拡大する形で、プラン 2 をプラン 5 に統合することとなった。

プラン 8 (裾野産業近代化のための金融施策提言) に関しては、2019 年 10 月に開催された第 6 回 PIC-3 会合において、プラン 7 (裾野産業振興計画策定支援) で策定する裾野産業振興計画に記載する施策の一部として提言することで合意した。プラン 9 (経済特区入居企業とのマッチング支援) については、プラン 1 (自動二輪車部品試作支援) でのマッチング、プラン 3 (経営管理者能力向上支援プログラム) におけるプラン 1 の経験・教訓の共有、プラン 7 で実施した第三国研修での企業訪問など他プランの枠内で取り組んできた。各プランの概要を巻末添付資料 2 に付す。

## IV.2.6 アクションプランの実施

本節ではアクションプランの実施結果を記す。まず、各プランの目標達成状況を表 2.6.1 にまとめる。

表 2.6.1 各プランの目標の達成状況

プラン	達成指標	達成状況
プラン 1	a. 15 部品以上の試作品が自動二輪車企業の受入検査に合格する。 b. 支援対象モデル企業の品質・生産管理システムチェックシートの点数が 100 点満点中 80 点以上となる。	a. 検査に合格した試作部品はなかった。 b. 3 社のモデル企業のうち 1 社が 88 点に到達した。
プラン 3	60 名以上の経営管理者が、外資系製造業と取引を行ううえで必要な経営管理知識やノウハウを強化するための研修に参加する。	106 名が参加した。
プラン 4	a. 20 名以上の研修生がカイゼン普及員として資質があると評価される。 b. カイゼン指導を実施する企業のうち、2/3 (67%) 以上が不良率・生産性を改善する。	a. 28 名が普及員として資質があると評価された。 b. 12 社中 9 社 (75%) が改善した。
プラン 5	30 名以上が金型指導員として資質があると評価される。	25 名が指導員として資質があると評価された。
プラン 6	a. 180 名以上の射出成形指導員候補者・企業技能者が参加する。 b. 5 名が本分野の指導員として育成される。	a. 674 名が参加した。 b. 5 名が指導員として資質があると評価された。
プラン 7	(裾野産業振興計画が) 2021 年 6 月までに策定される。	2020 年 7 月末に計画案を MoI に提出した。
プラン 9	2021 年 12 月末までに、少なくとも 3 回のマッチング活動 (LE・プラスチック企業と外資系製造業の間の会合、セミナー、(相互) 工場訪問など) が開催される。	外資系自動二輪車企業と LE・プラスチック企業間の会合を 9 回、(相互) 工場訪問を 7 回、タイの部品企業への訪問を 8 回行った。

注：\* 「モデル企業」とは、現状調査から外資系製造業へのサプライヤーになる潜在力が高いとプロジェクトチームが評価した LE・プラスチック企業のこと。

出所：プロジェクトチーム作成

以下、各プランで実施した活動の結果、及び目標の達成状況に係る背景・要因について述べる。

### IV.2.6.1 プラン 1: 自動二輪車部品試作支援

#### (1) 活動実績

プラン 1 は、外資系自動二輪車企業をパイロット顧客として、モデル企業の部品試作を支援しながら能力強化を図り、最終的には試作部品の品質評価合格を目指す活動である。バングラデシュにおける裾野産業の出発点としての成功事例を創出することで、その後の裾野産業拡大へのインパクトを期待する取組みでもある。

表 2.6.2 にプラン 1 の実施手順を示す。本プランでは、基本的にこの手順に沿いながら、状況に応じて修正を加えつつ活動を実施してきた。B-to-B で行われる量産契約には介入しないため、ステップ 10.2

における評価合格が本プランの最終目標である。3社の自動二輪車企業の協力を得て活動を実施してきたが、すべてのケースで評価合格には至らず、ステップ10.1をもって支援は終了した。

表 2.6.2 プラン1の実施手順

ステップ		概要
1	支援対象モデル企業の決定	モデル企業全体から対象モデル企業を選出する。
2	協力自動二輪車企業の選定	協力自動二輪車企業の参加意思を確認する。
3	上記両者のマッチング	モデル企業と協力自動二輪車企業を引き合わせる。
4	モデル企業の能力評価	モデル企業のQCD面での課題を分析する。
5	対象部品の特定	協力自動二輪車企業が対象部品を特定する。
6	3者協議	プロジェクトチームも交え活動の詳細*を協議する。
7	部品図面・仕様書・サンプルの手配	協力自動二輪車企業より提供を受ける。
8	支援計画の策定	QCDの各項目での能力強化活動を計画する。
9	原料・金型の手配	「3者協議」の結果に基づき手配・調整する。
10	下記活動をととした支援計画の実施（部品試作をととした能力強化活動の実施）	
10.1	生産ライン（モデルライン）の構築	自動二輪車部品試作に向けた専用生産ラインの構築
10.2	品質評価向け試作支援・評価合格	図面・仕様書に基づいた試作・検証・改善
10.3	量産試作支援・量産契約	量産仕様による工程内検査・検証・改善の繰り返し

注：\* 使用原料・同調達先、金型・図面手配方法、塗装等委託二次加工の扱い、費用負担、評価手順、評価サンプル数、寸法測定箇所・方法、その他品質基準と評価方法、量産試作の数量・期間、量産化の場合の予定数量など。

出所：プロジェクトチーム作成

以下、各ステップの活動結果を報告する。

#### 1) ステップ1～3（支援対象モデル企業の決定、協力自動二輪車企業の選定、両者のマッチング）

7社のモデル企業と4社の協力自動二輪車企業<sup>45</sup>を選定しマッチングを行った。表2.6.3に各モデル企業の概要とマッチングの結果を示す。

表 2.6.3 モデル企業の概要と協力自動二輪車企業とのマッチング

モデル企業					協力自動二輪車企業	マッチング結果
企業	設立年	従業員数	主要製品	備考		
1	LE企業 a	2009	600	自動二輪車・同金属部品	自動二輪車企業 Z	不成立
2	LE企業 b	2016	15	プラスチック金型		
3	LE企業 c	2001	22	プラスチック金型		
4	PL <sup>*</sup> 企業 d	1982	38,000	家庭用品	自動二輪車企業 Y	2018年10月に成立
5	PL企業 e	1969	1,200	家庭用品	自動二輪車企業 X	2019年7月にe社と成立
6	PL企業 f	2003	600	容器・キャップ		
7	PL企業 g	2003	500	家庭用品	自動二輪車企業 W	2019年9月に成立

注：\* 「PL」は、ここではプラスチックの意。

出所：プロジェクトチーム作成

金属部品調達の可能性を模索していた自動二輪車企業Zとはマッチングが成立せず、2019年9月以降は、W社、X社及びY社との3ケースにおける支援活動に集中してきた。

<sup>45</sup> 外資系企業と国内企業の合弁事業が2社、外資ブランドの国内OEMが2社。

## 2) ステップ4（モデル企業の能力評価）

モデル企業 d に対する能力評価<sup>46</sup>（ベースライン評価）を 2018 年 10 月、e 及び g に対する同評価を 2019 年 9 月に実施した。結果は、d 社が 100 点満点中 41 点、e 社が 26 点、g 社が 28 点であった。また、2019 年 9 月末に d 社に対する再評価を実施した。結果は 100 点満点中 88 点となり、本プランの達成指標の一つである 80 点を超えた。一方、e 社及び g 社に対する再評価は 2022 年 2 月に行ったが、それぞれ 63 点、50 点にとどまり目標の達成には至らなかった。

他方、点数以外の評価結果（国際的な製造業のサプライヤーとなるために解決すべき課題）については、全体として表 2.6.4 のような課題が確認された。

表 2.6.4 能力評価の結果（解決すべき課題）

項目	課題
1) 全体	工業部品成形の経験が不足している
2) 調達管理	材料受入検査の可否判定基準が不明確 材料サプライヤー毎の受入検査結果記録がない
3) 設備・設備管理	湿度の高い環境で、除湿乾燥式ではなく熱風乾燥式で材料乾燥を行っている 金型温調器の使用実績が少ない 設備のパラメータの標準値がない 成形機・周辺機器などの定期点検・始業前点検の内容や実施記録が不明確 測定機器が不足している（とくに、三次元測定機や三次元スキャナーなどの非接触測定器） 測定機器の校正管理が不十分
4) 成形工程	材料、仕掛品及び製品の保管状態が不適切 良品・不良品、作業前後品の識別及び表示が不十分 多くの製品に細かな傷がある（金型硬度・表面粗度の課題） 成形機周辺スペースが狭すぎて、成形機近くでの検査・箱詰めなどの作業ができない 作業標準書・検査基準書などが作成されていない、作成されていても掲示がない 標準成形条件表の掲示や予定生産数量の記入がなく、生産状況や設定条件が不明確 投入材料の表示がなく、色目やグレードなどの仕様が不明確
5) 品質保証	作業者の全数外観チェックの後、品質検査室が抜取検査のみを緩い検収基準で行っている 外観チェックの判断基準（限度見本）が不明確 抜取検査で発見された不具合に対して十分な再発防止策がとられていない 寸法測定方法が不明確（図面の不使用、公差の概念の不足） 初回品の評価が不十分
6) その他	在庫（特に原料在庫）を過剰に保管している 目標原価に基づいた原価管理が徹底されていない

出所：プロジェクトチーム作成

## 3) ステップ5～7（対象部品の特定、3者協議、図面・仕様書・サンプルの手配）

当初計画では対象部品の特定をステップ5においたが、実際には3つのケースとも、部品を特定して試作を行いながらモデル企業の能力を向上させるという形では進まなかった。協力自動二輪車企業が部品の国内調達を検討していない段階にあるため、対象部品の指定が困難であったためである。したがって、将来的に協力自動二輪車企業側が部品を特定して国内調達を開始する際に、モデル企業側がサプライヤー候補としてすぐにでも対応できるように、モデル企業の品質・生産管理能力を向上させるというアプローチをとってきた。

一方、協力自動二輪車企業側からは、バッテリーケース、チェーンケース、リアフェンダーを中心とした非塗装樹脂部品が対象部品の候補になり得るとの助言を受けている。協力自動二輪車企業 Y とのケースについては、バッテリーケースを最初の試作部品とすることで概ね合意した。

<sup>46</sup> プロジェクトチーム作成の品質・生産管理システムチェックシートによる採点評価（総合結果表を巻末添付資料3に付す。）。

なお、指定された部品を基にした 3 者協議（ステップ 6）及び図面・仕様書・サンプルの手配（ステップ 7）は、一部（サンプルの手配）を除いて実施されなかった。

#### 4) ステップ 8～9（支援計画の策定、原料・金型の手配）

各モデル企業に対する支援を開始するにあたって、上記能力評価の結果をベースに支援計画を策定した。支援計画は 3 社にほぼ共通する内容になっているが、支援開始時期の違いから目標達成時期にも差異がある。表 2.6.5 に支援計画の概要を示す。

表 2.6.5 支援計画の概要

i) 方向性	自動二輪車部品成形に向けたモデルライン（専用ライン）を構築し、課題解決策を実施しながら部品サプライヤーとしての能力を備えることを目指す。モデルラインにおいては、原料管理から出荷管理までの一連のプロセスを小規模でもよいので完結させ、工程管理能力を向上させる。
備考	モデルラインでは、モデル企業の既存製品をモデル製品として、同製品を対象に協力自動二輪車企業の要求にかなう管理システムや成形工程の構築を図る。同ラインに対する協力自動二輪車企業側からの評価に合格したのちに、当該部品の試作を開始する。
ii) 目標	国際的な自動二輪車企業の評価・検査・工場監査に耐えられる能力・体制を構築する。
iii) 指標*	- 2 部品の試作品が、協力自動二輪車企業の受入検査（品質評価）に合格する。 - 品質・生産管理システムチェックシートの点数が 80 点に到達する。
iv) 活動 （大項目）	- モデルラインの構築、モデル製品生産・部品試作の工程管理 - 品質管理・品質改善活動の定着化 - 設備の改善と管理の強化 - 成形条件と金型保全の改善 - 納期の遵守

注：\* 指標達成期限は、d 社が 2020 年 6 月末、e 社が 2020 年 10 月末、g 社が 2020 年 12 月末とした。

出所：プロジェクトチーム作成

モデルラインでは既存製品をモデル製品としており、同モデル製品の金型や原料はモデル企業が定常業務で使用しているため、ステップ 9（原料・金型の手配）は実施しなかった。ただし、協力自動二輪車企業 Y とのケースでは、同社の海外拠点から試作向け中古金型を手配する方向で調整されている。

なお、2020 年 3 月後半からの COVID-19 の拡大により、3 社のモデル企業すべてにおいて下記ステップ 10.1 の活動を含めた生産活動の休止や停滞が見られた。各社とも正常化までに概ね半年の期間を要したことから、表内 iii) の指標の達成期限の修正も必要となった。最終的には、プロジェクトチームの渡航が 2021 年 9 月末まで再開できなかったことから、各社ともアクションプランの終了時期である 2022 年 2 月末までの指標達成を目指すこととなった。

#### 5) ステップ 10.1（生産ライン（モデルライン）の構築）

支援計画に則り、各モデル企業においてステップ 10.1 の生産ライン（モデルライン）の構築を支援した。本ステップは d 社及び e 社では完了し、g 社では実施中の段階で支援が終了した。どのケースにおいても、2020 年 3 月後半から COVID-19 拡大の影響を受け、6 月末までは関連する活動がすべて休止された。その後、徐々に企業活動が正常化され、プロジェクトチームの支援も 2020 年 7 月からはオンラインで、2021 年 11 月中旬からは各企業の現場においてそれぞれ再開した。

モデル企業 d に関しては、モデルラインの構築に関する支援は完了し、協力自動二輪車企業 Y による品質評価及び部品試作に係る各種調整を待っている段階にある<sup>47</sup>。本報告書提出時点では、バッテリーケースの試作向け金型に係る移管調整が進められている。d 社は、品質評価の受入れと部品試作の開

<sup>47</sup> 2020 年 2 月、Y 社による正式な品質評価が実施されることが暫定的に決定した。しかし、同年 3 月からの COVID-19 拡大の影響を受け、約 6 か月間は進捗が見られなかった。2020 年 10 月より品質評価及び部品試作に係る協議を再開した。

始に備え、モデルラインの品質の維持と改善に努めている。また、同社は2020年以降、モデルラインのコンセプトや各種管理手法の他の生産ライン・生産フロア・工場への横展開を推進している。

モデル企業 e は、2019年9月よりモデルラインの構築を開始したが、その後2020年2月に同ラインの拡張を含む抜本的な再構築を行うことを決定した。しかし、その1か月後に始まったCOVID-19の拡大により、同ラインの再構築は2020年9月末までの時間を要した。その後、再構築されたモデルラインの改善や各種標準書類の整備や見える化などを行い、2022年2月末までにステップ10.1を完了した。2022年2月に、協力自動二輪車企業 X によるモデルラインの視察評価が行われ、部品試作に向けた両社の協議が進められた。

モデル企業 g は、2020年2月よりモデルラインの構築を開始したが、これもCOVID-19拡大の影響を受け、同ラインの設置は2020年10月末までの時間を要した。その後、プロジェクトチームからの助言及び2021年11月末に実施したW社工場への訪問における学びから、モデルラインには改善の余地が大いにあると判断し、同ラインを再構築することとなった。2022年2月末までに、不要物の除去、床塗装、品質検査ルームの設置などを含む再構築を概ね完了した。

表 2.6.6 にリンケージ事例創出という観点からの3つのケースの最終結果を示す。

表 2.6.6 リンケージ事例創出の観点からの最終結果

ケース		リンケージ事例創出に係る最終結果
1	モデル企業 d+協力自動二輪車企業 Y	- 品質・生産管理システムチェックシートでの目標点数の突破 - Y社によるモデルラインの視察評価の実現 - 試作用金型のY社による海外からの移管調整の開始
2	モデル企業 e+協力自動二輪車企業 X	- X社によるモデルラインの視察評価の実現 - 部品試作に向けた両社間の協議・調整の開始
3	モデル企業 g+協力自動二輪車企業 W	- モデルライン再構築の概ねの完了

出所：プロジェクトチーム作成

## (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

本プランでは、品質・生産管理システムチェックシートの採点に係る指標をモデル企業 d が達成した以外は、目標を達成することができなかった。以下、本プランの目標達成状況に係る背景・要因を考察する。

### 1) 自動二輪車企業の国内部品調達方針と意思決定権限

現状、バングラデシュの自動二輪車企業は、ほぼすべて<sup>48</sup>の部品を輸入している。これらの企業は、将来的に国内部品調達を拡大させる必要性を強く認識している一方、Manufacturer として指定部品を内製することにまず注力し、その体制が確立されたあとに国内部品調達を検討するという方針を有している。また、現時点では、部品の国内取引に係る財務的なインセンティブも存在しない。したがって、自動二輪車企業にとって、国内サプライヤーの発掘あるいは育成の優先度は相対的に低い。

また、外資系自動二輪車企業の本社あるいは地域統括本部は海外に所在しており、バングラデシュの拠点は、現地調達の方針、調達部品の指定、サプライヤー候補の選定などの権限を有さないのが通常である。言い換えれば、本プランで行う活動の多くについて外国本社や統括本部の承認や調整を待たねばならず、迅速な対応を行うことが難しいという制約があった。

<sup>48</sup> 政府により指定部品の内製が義務付けられる「Manufacturer」は、シャシーに加えスウィングアーム、ホイール、燃料タンク、ハンドルバー、マフラーのうち1つ以上を内製しているが、一部の地場 Manufacturer を除きその他の部品はすべて輸入している。指定部品を内製すれば、他の部品の輸入関税（補足税）が低減される。

このような背景から、本プランでは、具体的な部品試作の引き合いがなくても、モデル企業の能力強化を先に図り、自動二輪車企業の方針が国内調達へと移行する段階で、サプライヤーとしての準備が整っているよう支援を行うという長期的な視点に立ったアプローチをとった。

## 2) 金型調達

部品試作の前提条件は金型が手配できることである。協力自動二輪車企業が金型の手配を検討する際、海外本社・統括本部・海外サプライヤーからの了解の取り付け、受託生産の場合はブランド保有企業との折衝と合意の取り付け、金型の輸入に要する時間（通常 1.5～2 か月）、輸入諸費用の取り扱いなど多くの課題が発生する。また、部品試作向けの金型については、量産向けの新型を商業契約ベースで調達しそれを試作と量産双方に使うのか、試作に特化した中古金型をサプライヤー候補が購入するのか、購入する場合には何らかの試作品購入契約を交わすのか、同中古金型を自動二輪車企業側が貸与するのか、などの様々な条件を検討する必要がある。例として、プラン 1 のあるケースでは、部品試作向けとして中古金型を海外から手配し、それをモデル企業側が購入するのかあるいは協力自動二輪車企業側から貸与するかについて、多くの議論があった。

部品試作向けの金型をモデル企業が手にするまでの期間が本プランの目標達成に係るクリティカルパスであり、金型の手配はプロジェクトとして直接対応できない B-to-B の要素も強くなる。本プランでは、一つのケースにおいて試作向け金型の移管調整が進んだものの、上記のような複雑な課題に加え、金型移管に係るモデル企業側からの働きかけが弱かった部分もあり、目標を達成するようなタイミングで金型を手配することはできなかった。

## 3) 現場指導期間

本プランでは、COVID-19 の影響により、2020 年 3 月から 2021 年 10 末まで現場での技術指導を行うことができなかった。その間、オンラインでの指導により補ったが、現場における対面指導と比較すると、その有効性や効率性の低さは否めなかった。本プランの支援活動には、機械の操作、機器のメンテナンス、生産現場の管理・維持、品質検査の方法など多くの現場指導が含まれるためである。とくに、上述のステップ 10.1 におけるモデルライン構築の初期段階では、現場指導が非常に有効であることは、モデル企業 d の品質・生産管理システムチェックシートの点数が 1 年弱で倍増したことから伺える。しかし、e 社及び g 社に対する支援は、そのほとんどがオンラインでの技術指導となった。2021 年 11 月中旬より現場指導を再開し、両社に対する支援を集中的に行うことで改善スピードは大きく高まったが、目標の達成期限に間に合わせることはできなかった。

一方、図面技術の改善、生産・品質管理に係る知識と意識の向上、成形技術に係る知識の向上、不良品の原因分析、標準関連文書の整備、写真や動画による現場状況の確認とフィードバックの提供などに係る支援については、オンラインによるやり取りであっても一定の成果をあげることはできた。

### IV.2.6.2 プラン 3：経営管理者能力向上支援プログラム

#### (1) 活動実績

プラン 3 は、LE・プラスチック企業の経営管理者・中間管理者・工場管理者の、「外資系製造業との取引に必要な経営管理知識やノウハウ」の強化を図るものである。裾野産業能力強化プログラムの他のプランとは違い、本プランでは講師や指導者の育成を目指した TOT ではなく、幅広い対象に向けた集合研修を行うことで、多くの企業に対する知識や経験の共有・普及を促進することを企図した。

本プランの研修は計 7 バッチ実施した。いずれのバッチの対象者も、外資系製造企業の部品サプライヤーになることに関心を有する LE・プラスチック企業の経営者・中間管理者・工場管理者である。研修参加者は、実施機関である SMEF が BEIOA や BPGMEA などの業界団体をとおして募集した。なお、



研修参加者は毎回違う企業とした。外資系製造業の部品サプライヤーとしての重要な要素やプラン 1（自動二輪車部品試作支援）の経験を広く共有するためである（後述）。表 2.6.7 に、実施した研修バッチの概要を示す。また、本プランで使用した教材を別冊資料 4 に付す。

第 1 バッチでは比較的一般的な内容を取り扱ったが、第 2 バッチ以降は、プラン 1 の経験や取組みを共有し、同様の取組みを研修生が自社で行う際に役立てられる構成とした。バングラデシュ企業がモデルラインを構築する際に重要になる要素として、図面の活用、5S・カイゼン、作業標準、生産の見える化、部品サプライヤーとしての原価管理と見積作成、バラつきの排除を意識した品質管理などを扱った。また、第 5 バッチから第 7 バッチでは、モデルラインの構築に実際に携わった人材がその経験を共有するとともに、第 6 バッチ及び第 7 バッチでは、プラン 1 のモデル企業 e にて実際のモデルラインを見学する機会を提供した。

オンラインで実施した第 3 バッチから第 5 バッチでは、講義を予め録画しインターネット上でいつでも閲覧できるようにした。また、モデルラインの構想や構築手順、QC 工程表や作業標準書の作り方など広く応用できるトピックについては教材をベンガル語に翻訳し、参加者が事後に各社の従業員に対して共有しやすいようにした。

表 2.6.7 プラン 3 研修の記録

項目	第 1 バッチ	第 2 バッチ
実施日数(実施日)	5 日 (2018 年 10 月 11~12 日、11 月 11 日、11 月 18~19 日)	5 日 (2019 年 9 月 1~2 日、9 月 5 日、9 月 8~9 日)
参加者数・場所	13 名・SMEF 会議室	12 名・SMEF 会議室
テーマ	- 経営理念・戦略、部品サプライヤーの要件 - サプライチェーン管理 - 生産管理 (トヨタ生産方式) - 財務管理 - 事業計画作成の実践	- 世界に通用する工場 (ホンダからの学び) - 経営理念と経営者の役割 (日本企業からの学び) - 顧客志向経営 - 5S によるムダの排除 - 人材育成 (層別教育、TWI*、OJT、QC サークル)
講師	プロジェクトチーム専門家、現地専門家	プロジェクトチーム専門家
研修形式	対面 (講義、演習、テスト)	対面 (経験・事例共有、講義)
項目	第 3 バッチ	第 4 バッチ
実施日数(実施日)	2 日 (2020 年 8 月 24 日、8 月 31 日)	4 日 (2021 年 1 月 21~22 日、1 月 28~29 日)
参加者数・場所	16 名・各自インターネット接続場所	20 名・各自インターネット接続場所
テーマ	- 世界に通用するモデル生産ラインの構想 - 図面に基づいた生産管理 - 外資系企業との取引に必要な原価管理 - 作業の標準化	- QC 工程表の作り方 - 作業標準書の作り方 - QC 工程表の実践的使い方 - 作業標準書の実践的使い方
講師	プロジェクトチーム専門家	プロジェクトチーム専門家
研修形式	オンライン (経験・事例共有、講義、演習)	オンライン (講義、演習)
項目	第 5 バッチ	第 6 バッチ・第 7 バッチ
実施日数(実施日)	3 日 (2021 年 8 月 23~25 日)	第 6 バッチ : 2 日 (2021 年 12 月 13~14 日) 第 7 バッチ : 2 日 (2022 年 2 月 27~28 日)
参加者数・場所	20 名・各自インターネット接続場所	12 名 (第 6 バッチ) / 13 名 (第 7 バッチ)・SMEF 会議室、プラン 1 モデル企業 e
テーマ	- モデル生産ラインの構築手順・構築経験 - カイゼン (ムダの排除) - QC 工程表と作業標準書の作り方 - QC サークルと活気ある生産現場	- モデル生産ラインの実態 (モデル企業工場訪問) - モデル生産ラインの構築経験 - 中小企業へのモデル生産ラインの応用 - バラつき排除を通じた品質管理
講師	プロジェクトチーム専門家・アシスタント	プロジェクトチーム専門家・アシスタント
研修形式	オンライン (経験・事例共有、講義)	対面 (経験・事例共有、講義、工場訪問)

注：\* 「TWI」は Training Within Industry の略。

出所：プロジェクトチーム作成

なお、プラン1のモデル企業はバングラデシュでも大手の企業である。一方、本プランの研修参加企業のほとんどは、外資系製造業へのサプライヤーになることに関心はあるものの、企業としての規模、設備投資額、対象市場、経営管理上の取り組みや慣習など多くの点において、モデル企業とは事情が異なる。研修評価アンケートでは、バングラデシュ企業の経営能力により即した研修内容の設定を望む声も多かった。そのため、第6バッチ及び第7バッチでは、モデルラインの中小企業への応用を一つのテーマとして取り上げた。

## (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

本プランでは目標の達成指標を満たした<sup>49</sup>。ある特定の集団の能力強化を一定期間で図るような性質の研修ではなく、経験や知見を広く共有することを目的にした研修であるため、指標を研修参加者数で設定していることが大きな要因である。また、現場での実習や機材・機器を使った演習を伴わない内容であったため、COVID-19 拡大期間においてもオンラインでの対応が行いやすく、また、移動の負担がないため参加者数も増加した。加えて、各回のアンケート結果や研修生の発言からは、プラン1の経験の共有とモデルライン構築についての関心が高く、とくに第3バッチ以降は2日目以降に参加者が大きく減少するということはなかった。

### IV.2.6.3 プラン4：カイゼン導入・普及支援プログラム

#### (1) 活動実績

##### 1) 研修の構成と実績

プラン4は、座学（CRT: Classroom Training）及び企業での現場実習（ICT: In-Company Training）によって、カイゼンの導入・普及を行える「カイゼン普及員」を育成するTOTプログラムである。同時に、ICTを行う企業でカイゼンの成果を挙げることを図る取り組みでもある。プロジェクトチーム専門家の指導・助言の下、5S、品質改善、生産性向上の3テーマでのカイゼン指導を経験させることにより、様々なカイゼン指導を行える普及員の育成を企図する構成とした。表2.6.8にプラン4における研修の構成を示す。また、研修で使用した教材を別冊資料5に付す。

表 2.6.8 プラン4 研修の構成

CRT	期間	5日間～8日間
	トピック	オリエンテーション、事前テスト、カイゼンとは何か、6S (5S + Safety)、TQM、ISO9001、QCストーリー、品質管理、7つのムダと Industrial Engineering、会計、コスト、最終試験
	合格要件	80%以上の出席率及び理解度テスト70点以上
ICT	期間	実質1.5か月～2か月
	実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトチーム専門家の指導・助言の下、研修生2～4名が1チームとなって、企業1社を1～2週間に1回の頻度で5回訪問し、5S、品質改善、及び生産性向上について指導する。</li> <li>企業での指導終了後、研修生は報告書を作成する。報告書はi) 明瞭性、ii) 論理性、iii) 手法の正しい活用の3つの観点から評価する（各2点、計6点）。</li> </ul>
	合格要件	70%以上の出席率及び報告書（6点満点）4点以上

出所：プロジェクトチーム作成

本プランでは、3つのバッチを完了した。表2.6.9に各研修バッチの記録を示す。

<sup>49</sup> 前述のように、研修参加者数の目標60名に対し106名が参加。

表 2.6.9 プラン 4 研修の記録

項目	第 1 バッチ	第 2 バッチ	第 3 バッチ
実施期間	2018 年 10 月～2019 年 5 月	2019 年 7 月～2019 年 9 月	2021 年 10 月～2022 年 2 月
研修対象*	SMEF・NPO・BIM の職員、 BEIOA・BPGMEA の推薦者	SMEF・BITAC・NPO・SCITI の職員、BEIOA・BPGMEA の 推薦者	SCITI の職員
参加者数 (内訳)	9 名 (SMEF:2、NPO:2、BIM: 3、BEIOA:1、BPGMEA:1)	11 名 (SMEF:2、BITAC:2、 NPO:2、SCITI:2、BEIOA: 2、BPGMEA:1)	16 名
CRT 実施日	2018 年 10 月 15 日～18 日、 12 月 10 日～13 日	2019 年 7 月 3～4 日、7 月 7～ 8 日、7 月 10 日	2021 年 10 月 28～29 日、10 月 31 日、11 月 1～2 日
CRT 合格者数 (内訳)	8 名 (SMEF:2、NPO:2、BIM: 3、BEIOA:1)	8 名 (SMEF:2、BITAC:2、 NPO:2、SCITI:2)	15 名
ICT 合格者数 (内訳)	7 名 (SMEF:2、NPO:2、BIM: 3)	8 名 (BITAC:2、NPO:2、 SMEF:2、SCITI:2)	13 名

注：\* NPO は企業に対するカイゼンのコンサルティング及び全国普及、BEIOA・BPGMEA は産業内におけるカイゼンの普及、BIM・SCITI は自組織内研修での指導、SMEF はそれらに加えファシリテーターとしての役割を有する。また、本プラン終了後の同役割の強化やその枠を越えた組織間連携を企図して参加機関を選出した。

出所：プロジェクトチーム作成

第 1 バッチ修了者が更に実践経験を積み、能力向上を図れるよう、第 2 バッチの CRT には SMEF 所属の第 1 バッチ修了者 2 名がそれぞれ 1 日ずつ参加し、各々 1 コマの講義を担当した。また、ICT には NPO 所属の修了者 1 名が 3 回、SMEF 所属の修了者が 1 回同行した<sup>50</sup>。

## 2) 企業での成果

表 2.6.10 に、各バッチの ICT で設定した各企業でのカイゼンテーマ及びその成果を示す。12 社のうち 9 社が、設定した目標の少なくとも 1 つを達成した。

表 2.6.10 (1) ICT のテーマと企業での成果 (第 1 バッチ)

企業	テーマ (パイロットエリア、設備等)	成果
企業 A (P)	5S : 活用可能スペース 10%増 (生産現場)	不達成
企業 B (P)	5S : 定置管理 (i. 金型置き場、ii. 生産現場)	金型探索時間の 25%短縮 活用可能スペース 10%増
企業 C (P)	5S : 新たな在庫管理制度の導入・実施 (倉庫)	原料・半製品・不要物の分別・定置管理、 不要物の定期廃棄等
企業 D (P)	品質 : 汚れ不良発生率の低減 (レインボーコンテナ)	実施前 : 4.5% 実施後 : 1.5% (カイゼン率 66.7%)
	生産性 : 稼働率の向上 - 金型交換時間の短縮 (成形機 B1)	実施前 : 金型交換時間 90 分 実施後 : 同 55 分 (カイゼン率 38.9%)
企業 E (P)	品質 : ダスト汚れ不良の低減 (DTP オフセット印刷機)	実施前 : 7.8% 実施後 : 5.17% (カイゼン率 33.7%)
	生産性 : 設備総合効率の改善 - 金型交換時間の短縮 (第 19 番成形機)	実施前 : 金型交換時間 210 分 実施後 : 同 180 分 (カイゼン率 14.3%)
企業 F (LE)	品質 : スタンドの溶接品質の向上 - 作業標準化とトレーニング (溶接工程)	標準作業手順のドラフトを作成したもの の、具体的な品質向上については不達成
	生産性 : ムダの削減 (切断工程)	不達成

注：括弧内 LE は LE 企業、P はプラスチック企業を指す。第 2 バッチ及び第 3 バッチも同様。

出所：研修生の報告書からプロジェクトチーム作成

<sup>50</sup> COVID-19 拡大の影響で第 2 バッチと第 3 バッチの間隔が長くなったこともあり、第 3 バッチにおける第 2 バッチ修了生の活用(更なる能力強化) は行わなかった。

表 2.6.10 (2) ICT のテーマと企業での成果 (第 2 バッチ)

企業	テーマ (パイロットエリア、設備等)	成果
企業 G (LE)	5S : 金型探索時間の削減	実施前 : 28 秒 実施後 : 16 秒 (カイゼン率 42.9%)
	品質 : 不良率低減 (炉部門)	不達成 (原因未特定)
	生産性 : 生産性向上 (サイクルタイムの短縮) (炉部門)	不達成 (実施前後で変化無し、35 秒)
企業 H (P)	5S : 躰の定着 (体制構築)	不達成
	品質 : 不良率低減 (キャビネット)	不達成 (実施前 : 7.9%、成果未確認)
	生産性 : 生産性向上 (三輪車)	実施前 : 48 分 / 台 実施後 : 38 分 / 台 (カイゼン率 20.8%)
企業 I (P)	5S : 躰の定着 (体制構築)	チェックシート整備
	品質 : 不良率の低減 (26 cm 野菜洗浄バスケット)	不達成 (実施前 : 3.1%、原因未特定)
	生産性 : 生産性の向上 (生産現場)	実施前 : 対計画比 73% 実施後 : 対計画比 90% (カイゼン率 : 18.9%)

出所 : 研修生の報告書からプロジェクトチーム作成

表 2.6.10 (3) ICT のテーマと企業での成果 (第 3 バッチ)

企業	テーマ (パイロットエリア、設備等)	成果
企業 J (P)	品質 : 不良率低減 (ビスケットトレイ)	実施前 : 4.03% 実施後 : 提案のみ、対策未実施
企業 K (P)	5S : 5S の実施 (研修生及びプロジェクトチーム専門家の採点により成果を評価)	実施前 : 6 点 実施後 : 12 点 (カイゼン率 100%)
	品質 : 不良率低減 (印刷工程)	実施前 : 6.7% 実施後 : 4.5% (カイゼン率 33%)
	生産性 : 生産目標達成率向上	実施前 : 64.7% 実施後 : 82.2% (カイゼン率 28%)
企業 L (LE)	生産性① : 生産性向上 (ドロッパー)	実施前 : 15 個 / 分 実施後 : 22 個 / 分 (カイゼン率 47%)
	生産性② : 生産性向上 (オイル角缶)	実施前 : 22 個 / 分 実施後 : 28 個 / 分 (カイゼン率 27%)
	生産性③ : 生産性向上 (エッジ部分保護に必要な人数の低減、オイル丸缶)	実施前 : 6 名 実施後 : 3 名 (カイゼン率 50%)

注 : 企業 J 及び L については、先方の強い意向により一つのテーマに集中してカイゼンを導入した。

出所 : 研修生の報告書からプロジェクトチーム作成

## (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

当初計画では 4 つのバッチで 20 名のカイゼン普及員を養成することを目指していた。しかし、COVID-19 拡大の影響からバッチ数を 3 つに減らした。現場実習が実施できないことに加え座学にも多くの演習が含まれることから、オンラインで研修を行うことが実質的に不可能という状況下、プロジェクトチームが 2021 年 10 月まで渡航を再開することができなかつたためである。

一方、最終的には、3 バッチで 28 名がカイゼン普及員としての資質があると評価され、本プランの目標達成指標を満たした。無理にオンラインでの研修へと移行せず、対面研修に特化したことが結果的には研修の効果を高める要因になったと考える。

### IV.2.6.4 プラン 5: 金型技術向上支援プログラム

#### (1) 活動実績

本プランは、実施機関である BITAC における金型関連研修の講師及び企業における社内講師の育成を目的とした TOT であり、2 つの研修バッチで構成される。第 1 バッチでは主に射出成形向けの金型技術を取り上げ、一部プレス金型技術を含む内容で実施した。第 2 バッチはプレス加工技術及びプレス金型技術に集中した。表 2.6.11 に研修全体の構成を示す。

表 2.6.11 プラン 5 研修全体の構成

項目	第 1 バッチ	第 2 バッチ
実施期間	2019 年 9 月～2021 年 12 月	2021 年 12 月～2022 年 3 月
トピック	射出成形金型の基礎・構造、製品図面、金型設計・加工演習、CAD/CAM、流動解析、プレス金型の基礎	プレス金型の基礎、プレス加工の種類、プレス金型の構造、金型設計演習、指導実践演習
参加登録者数（内訳）	29 名（BITAC：15、金属加工・金型企業：6、プラスチック企業：8）	26 名（BITAC：17、金属加工・金型企業：8、自動二輪車企業：1）
講師	プロジェクトチーム専門家（射出成形専門家、金属加工専門家）	プロジェクトチーム専門家（金属加工専門家）
研修場所	BITAC、オンライン	BITAC

出所：プロジェクトチーム作成

表 2.6.12 に両バッチの研修記録を示す。また、研修で使用した教材を別冊資料 6 に付す。

表 2.6.12 プラン 5 研修全体の記録

回次 （実施時期）	金型用途	テーマ	トピック
第 1 バッチ			
第 1 回 （2019 年 9 月）	射出成形	製品図面	製品図面の基礎、製品寸法測定と製品図面作成に係る演習
第 2 回 （2019 年 12 月）	射出成形	金型構造	射出成形金型の種類、金型構造の基礎（アクリル金型による構造の把握）、金型組立図・金型部品図の作成演習
第 3 回 （2020 年 1 月）	射出成形、 プレス加工	金型設計	金型設計演習、鋼材の特性、熱処理技術の基礎
第 4 回 （2020 年 2 月～3 月）	射出成形、 プレス加工	CAD/CAM、流動解析、金型設計・加工演習など	本邦研修にて実施（訪問先と概要は表 2.6.14 を参照）
第 5 回 （2020 年 8 月～10 月）	射出成形、 プレス加工	熱処理、金型保全、プレス加工・プレス金型・射出成形の基礎、品質管理	オンライン研修で対応可能なテーマについて座学研修を実施（第 1 回～第 4 回までの学習事項の復習を含む。）
第 6 回 （2021 年 12 月）	射出成形、 プレス加工	金型不具合の原因、金型使用の実態視察	特性要因図を用いた分析、金型構造・設計演習の復習、工場訪問による金型運用実態の視察
第 2 バッチ			
第 1 回 （2021 年 11 月～ 12 月）	プレス加工	プレス加工の基礎、プレス金型の構造、金型設計	プレス機械・被加工材・金型の概要、せん断加工・曲げ加工・絞り加工の基礎、コンパウンド（総抜き型）設計演習、工場訪問による金型運用実態の視察
第 2 回 （2022 年 2 月～3 月）	プレス加工	金型に係るトラブルシューティング	各現場での代表的なトラブル対応、企業向け金型技術コンサルテーション演習

出所：プロジェクトチーム作成

## 1) 第 1 バッチの実施結果

### a. 研修記録

表 2.6.13 に示す日程で第 1 バッチの研修を実施した。

表 2.6.13 プラン 5 研修第 1 バッチの日程と概要

回次	開催日	参加人数	トピック
第 1 回	2019 年 9 月 8 日～9 日	19 名	製品図面の基礎、製品寸法測定と製品図面作成に係る演習
第 2 回	2019 年 12 月 8 日～10 日	22 名	射出成形金型の種類、金型構造の基礎、アクリル金型による射出成形金型の構造把握、金型組立図・金型部品図の作成演習
第 3 回	2020 年 1 月 26 日～29 日	18 名	金型設計演習、鋼材の特性、熱処理技術の基礎
第 4 回	2020 年 2 月 24 日～3 月 7 日	15 名	本邦研修（訪問先と概要は表 2.6.14 を参照）
第 5 回 (オンライン研修)	2020 年 8 月 21 日～22 日	13 名	射出成形金型技術の復習、熱処理技術の復習
	2020 年 9 月 4 日	11 名	プレス加工技術の基礎、プレス加工の素材
	2020 年 9 月 17 日	12 名	プレス加工技術と同加工における品質管理
	2020 年 9 月 30 日	12 名	
	2020 年 10 月 1 日	9 名	射出成形技術と同成形における品質管理
	2020 年 10 月 8 日	12 名	
	2020 年 10 月 15 日	9 名	プレス加工機の種類と概要
	2020 年 10 月 22 日	9 名	射出成形技術と同成形における品質管理、金型保全
第 6 回	2020 年 10 月 29 日	11 名	プレス加工金型の種類と構造
	2021 年 12 月 4 日	17 名	金型不具合の原因分析
	2021 年 12 月 5 日	16 名	射出成形金型技術の復習、射出成形金型図面作成演習
	2021 年 12 月 6 日	15 名	
	2021 年 12 月 7 日	9 名	射出成形金型使用の実態視察

出所：プロジェクトチーム作成

#### b. 第 1 回から第 3 回の実施

BITAC 職員 6 名、金型企業を含む LE 企業から 6 名、プラスチック企業から 8 名の計 20 名の参加者で研修は開始された。一方、第 2 回以降は、BITAC からの要請を受け、新たに BITAC のチッタゴン校やボグラ校からとくに優秀な職員 9 名が新たに参加することとなり、研修対象者の合計は 29 名となった。ただし、実際の出席者については、BITAC からの出席者は増加したものの、民間企業の研修生は業務の都合による欠席が多く、徐々に減少する傾向がみられた。

#### c. 第 4 回（本邦研修）の実施

第 4 回研修として、2020 年 2 月から 3 月にかけて本邦研修を実施した。表 2.6.14 に研修の概要を示す。

研修生として BITAC から 8 名、BEIOA から 3 名、BPGMEA<sup>51</sup>から 4 名の計 15 名が参加した。COVID-19 の拡大が懸念されるなかでの研修であったが、全身体調を崩すことなく完了した。研修生は、技術支援機関の職員にとって参考となる企業支援・技術研修体制を学んだほか、金型管理者や技術支援機関の職員にとって理解しておくべき CAD/CAM/CAE を用いた設計と流動解析、試作品の成形、品質管理の事例などについて実践的な学習を行った。研修最終日には、研修生は BITAC と民間企業の 2 つのグループに分かれ、学習成果及び同成果の今後の活用に係る発表を行った。

BITAC からの参加者は、2020 年 11 月 24 日に組織トップに対する活動報告を行った。また、BPGMEA からの参加者及び BEIOA からの参加者の一部は、後述のプラン 6 における TOT のステップ 5 の一環としてそれぞれの学習事項を発表した。

<sup>51</sup> プラン 6（射出成形技術向上支援プログラム）においても金型技術は非常に重要なトピックであるため、同プランにおける TOT の研修生も本邦研修に参加することとなった。

表 2.6.14 本邦研修の概要

テーマ	訪問先・講義提供者	研修内容
技術支援 機関	日本金型工業会	- 日本・世界の金型産業の概要と発展の歴史 - 金型技術の概要、最新金型・AI 金型の実態 - 金型振興機関と業界団体の役割、各国の金型業界団体との連携
	東京都立城南職業能力開発センター大田校	- 金型設計及び技術者養成に係る研修機能・体制・設備の実態 - 就職斡旋の機能と実態
	東京都立産業技術研究センター	- 施設利用、試験、製品共同開発・試作等を含む公的機関による中小企業支援及び民間企業との連携の実態
	高度ポリテクセンター	- CAD/CAM の概要と実習 - 流動解析の概要と実習 - 金型加工と成形実習、磨き加工の概要
射出成形	日精樹脂工業(株)／日精スクール	- 金型設計・流動解析の概要 - 成形実習 - 教育機関である日精スクールの概要と機能
	日精イー・エス・ビー機械(株)	- 射出成形とブロー成形が一体化したワンステップストレッチブロー成形とその金型の概要
	(株)コガネイモールド	- 工業製品・部品向けの射出成形金型の設計・生産及び成形品量産の実態
	池上金型工業(株)	
プレス加工	昭和精工(株)	- 工業製品・部品向けプレス加工金型の設計・生産の実態
	(株)増田製作所	- プレス加工金型を用いた自動車部品量産（組立部品を含む）の実態 - 大型プレス加工機械・ロボット加工機の活用
品質・生産 管理*	日精イー・エス・ビー機械(株)	- 工場でのトラブルシューティング及び機材保守の事例
	(株)田口型範	- 三次元測定機の活用 - 流動解析による品質向上
	池上金型工業(株)	- 目で見る管理の実態 - 5S の徹底
	(株)増田製作所	- 作業標準の活用

注：\* 全訪問先企業で品質・生産管理に係る事項を学習したが、特記すべき点として4社における学習事項を記載した。  
 出所：プロジェクトチーム作成

#### d. 第5回（オンライン研修）の実施

COVID-19 拡大の影響を受け、2020年8月から10月にかけてオンライン研修を実施した。対面式の座学研修のような終日の研修ではなく、1日あたり2時間から3時間の研修を10日間実施した。また、金型の構造や機械の動きなどを視覚的に把握できるよう動画教材を一部の講義で導入した。研修生は各職場から参加できるため地方在住者も積極的に参加したが、BITAC 職員が参加者の大多数を占め、民間企業からの出席は最大3名にとどまった。

#### e. 第6回の実施

プロジェクトチームの渡航再開に合わせて、2021年12月に対面での研修を4日間実施した。金型の不具合対応に係る特性要因図を用いた原因究明の方法、射出成形金型の設計に係る講義・演習を行い、最終日にはプラン1のモデル企業eの工場を訪問し、現場での金型の使用や機械の動き、保守の実態について実践的な学習を行った。

### 2) 第2バッチの実施結果

#### a. 研修記録

表 2.6.15 に示す日程で第2バッチの研修を実施した。当初は、COVID-19 拡大の影響によりオンラインで座学を開始する予定であったが、BITAC 側の要望により、プロジェクトチーム専門家の渡航再開後にすべてのトピックを対面で実施することとなった。

表 2.6.15 プラン 5 研修第 2 バッチの日程と概要

回次	開催日	参加人数	トピック
第 1 回	2021 年 11 月 23 日～25 日	21 名	プレス加工機械・被加工材・金型の概要、せん断加工の基礎
	2021 年 11 月 28 日	21 名	曲げ加工・絞り加工の基礎
	2021 年 11 月 29 日	19 名	工場訪問によるプレス加工金型運用実態の視察
	2021 年 11 月 30 日	21 名	金型設計の基礎・機能、金型の構造
	2021 年 12 月 1 日～2 日	20 名	コンパウンド（総抜き型）設計演習、CAD の活用
第 2 回	2022 年 2 月 23 日	9 名	企業向け金型技術コンサルティング演習（企業訪問による課題把握）。4 つのグループに分けて 2 日間で実施。
	2022 年 2 月 24 日	10 名	
	2022 年 2 月 27 日	14 名	技術支援の視点（データによる課題分析）を踏まえたプレゼンテーション作成に係る講義・グループ作成演習①
	2022 年 2 月 28 日	16 名	プレゼンテーションに係るグループ作成演習②、成果物確認
	2022 年 3 月 1 日	16 名	プレゼンテーションの実施、技術知識評価試験、その他評価

出所：プロジェクトチーム作成

#### b. 第 1 回の実施

2021 年 11 月から 12 月にかけて、計 8 日間の第 1 回研修を行い、BITAC 保有のプレス加工機や金型を使用して講義や演習を行ったほか、各プレス加工品のサンプルを活用し加工方法についての知識の向上を図った。11 月 29 日には、国内大手の電気機器メーカーの工場を訪問し、プレス金型製造・保守の現場や各プレス加工金型の運用実態について実践的な学習を行った。また、BITAC の演習室において CAD を使用し、3D データを用いた設計演習も実施した。第 1 回終了時点では、参加登録者 26 名のうち 23 名が 80%以上の出席率を記録した。

#### c. 第 2 回の実施

第 2 回研修は 2022 年 2 月から 3 月にかけて 5 日間で実施した。研修生を 4 つのグループに分けたうえで、各グループが 2 社のプレス加工・プレス金型企業を訪問し、生産現場における課題を分析した。その分析の結果から課題解決策を整理し、これらを企業に対してプレゼンテーションするという手法をとった。金型技術の指導員としての技術コンサルティングを実践するという研修である。

最終日には技術知識評価試験を行い、i) 同評価試験の結果、ii) 技術知識に対する自己評価、iii) プレゼンテーションに対する企業からの評価、iv) プレゼンテーションに対するプロジェクトチーム専門家による評価、及び v) 応用力（研修生相互評価）の 5 項目で指導員としての資質を評価した<sup>52</sup>。評価の結果、15 名が評価基準を満たして研修を修了した。

### (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

本プランは、30 名以上が金型指導員としての資質があると評価されることを目標（達成指標）とした。最終的に評価基準を満たしたのは 2 バッチで 25 名となり、目標を達成することはできなかった。

本プランは当初、BITAC の TTI の機材を活用した実習を含む長期研修として計画・開始した。しかし、COVID-19 拡大の影響により、2020 年 8 月以降、第 1 バッチは一部オンライン研修に切り替えて実施せざるを得なかった。また、本プラン担当のプロジェクトチーム専門家の渡航再開が 2021 年 11 月までずれ込んだため、現地で行う予定であった金型試作実習は見合わせとなり、また、予定していた試験の実施までには至らなかったことから、第 1 バッチの修了者の評価は非常に難しいものとなった。しかし、同専門家の評価として、オンライン研修期間中も含め継続的に参加し、本邦研修を含む広範なカリキュラムを完了した出席率 80%以上の研修生については、金型技術指導員としての資質を身に付けることができたと判断した。第 1 バッチのオンライン研修期間中に研修参加者が大きく減少して

<sup>52</sup> 各項目 4 点が満点であり、5 項目で 20 点中 12 点（60%）以上を評価基準とした。



しまったことが、本プランの目標不達成の大きな要因となった。一方、第2バッチについては、プロジェクトチーム専門家の渡航再開後に短期間で集中した対面研修を実施できたこともあり、全体の目標人数の半数を同バッチで生み出すことができた。

#### IV.2.6.5 プラン6: 射出成形技術向上支援プログラム

本プランは、BPGMEA 会員企業の技能者向け研修として実施する i) 「技能者集団研修」、個別企業や機関を訪問して実施する ii) 「個別企業/機関研修」、及び BIPET 並びに企業での研修講師を育成する iii) 「TOT」から構成される。うち、i) 及び ii) は表 2.6.16 に示す標準的なカリキュラムを基本とし、BIPET や各企業の要望などにより構成を修正しながら各研修を実施した。一方、iii) については、このカリキュラム内の各トピックをより詳細に扱うとともに、研修生の所属先企業での OJT や講師役を担う実践研修も行った。

表 2.6.16 標準的な研修カリキュラム

時間	内容
第1日（講義と開始時試験）	
午前	研修概要の説明、オリエンテーション
	筆記試験（研修前の理解度の確認）
	講義：プラスチック材料の基礎、射出成形の基礎
午後	講義：樹脂の型内流動
第2日（講義）	
午前	講義：ゲートの種類と金型構造
午後	講義：射出成形機の構造と種類、型締力の算出
	講義：成形不良対策、金型内圧の測定による品質管理
第3日（実地研修と終了時試験）	
午前	実地研修 実際に金型内圧を測定し、その結果を用いた品質管理方法について学習
午後	筆記試験（研修後の理解度の確認）、試験の答え合わせ
	研修参加者によるグループワーク結果の発表
	研修のまとめ、質疑応答

出所：プロジェクトチーム作成

#### (1) 活動実績

以下、本プランの活動実績を示す。また、研修に使用した教材を別冊資料7に付す。

##### 1) 技能者集団研修

2018年10月から2019年4月まで対面による技能者集団研修を実施した。また、COVID-19拡大以降はオンラインで開催し、後述する TOT の枠内で研修生が講師役を実践する場としても活用した。表 2.6.17 に技能者集団研修の活動実績を示す。

表 2.6.17 技能者集団研修の活動実績

開催日	座学・実地研修実施場所	参加人数	備考
対面研修			
2018年10月21～23日	BIPET、PL企業h	12名	プラン1のモデル企業から4名参加。
2018年12月9～11日	BIPET	12名	プラン1のモデル企業から9名参加。
2019年4月7日～9日	BIPET	13名	プラン1のモデル企業から7名参加。
オンライン研修			
2021年1月14日～15日	オンライン	31名	後述するTOT（ステップ6：講師・補助講師役実習）としてオンラインで実施。
2021年2月17日～18日		25名	
2021年5月24日～25日		23名	
2021年6月20日～21日		24名	
2021年8月23日～24日		28名	
2021年9月15日～16日		35名	
2021年9月22日～23日		34名	
2021年11月2日～3日		38名	
2021年11月16日～17日		56名	
2021年12月14日～15日		45名	

注：「PL」はここではプラスチックの意。  
出所：プロジェクトチーム作成

## 2) 個別企業/機関研修

2018年10月から2022年3月にかけて、プラン1のモデル企業を含む企業及びBDS提供機関において射出成形機や金型の不良対策について研修を行った。また、i) 充填圧力・保圧力・保圧時間などの成形条件、ii) アクリル金型を使った金型の構造、iii) 金型内部の構造である外スライド・内スライド・傾斜ピンの目的と動作方法などについて講義・実習を行った。表2.6.18に、本研修の活動実績を示す。

表 2.6.18 個別企業/機関研修の活動実績

開催日	実施場所	参加人数	備考
2018年10月30～31日	PL企業i	11名	一日のみ出席したものを含めると合計31名が参加。
2018年12月1～3日	PL企業e	22名	一日のみ出席したものを含めると合計25名が参加。
2019年11月24日	PL企業i	9名	演習を含む座学研修を実施。
2019年1月29～30日、2月7日	PP & PDC	10名	2.5日間で座学研修及び実習を実施。
2019年4月13日、15日	PL企業j	16名	2日間で座学研修及び実習を実施。
2019年4月16日、18日	PL企業d	32名	演習を含む座学研修を実施。
2021年11月23日	PL企業i	25名	品質改善に係るOJTを実施。
2021年12月1日	PL企業e	36名	プラン1のモデル企業に対して実施。
2021年12月4日	PL企業f	9名	品質改善に係るOJTを実施。
2021年12月9日	PL企業g	16名	プラン1のモデル企業に対して実施。
2021年12月11日	PL企業l	30名	品質改善に係るOJTを実施。
2022年3月2日		21名	
2022年3月6日	PL企業d	29名	プラン1のモデル企業に対して実施。
2022年3月8日	PL企業e	23名	

注：「PL」は、ここではプラスチックの意。d～gの企業は、表2.6.3で示したプラン1のマッチング対象企業と同じ企業。  
出所：プロジェクトチーム作成

## 3) TOT

### a. 研修の構成

表2.6.19に、TOTの実施計画の概要を示す。

表 2.6.19 TOT 実施計画の概要

実施時期（日数）	2019年6月～2021年12月（演習・企業訪問を含む座学約15日間、各研修生所属先におけるOJT必要日数、講師あるいは補助講師としての実習3日間（2回））		
研修対象（右記を全て満たすもの）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 技能者集団研修の参加実績があること</li> <li>- 基礎的なパソコンの操作が可能であること</li> <li>- プラスチック射出成形に係る実務経験を持っていること</li> <li>- 今後BIPET研修及び所属組織内の研修に講師として従事する意思があること</li> </ul>		
対象人数	13名		
研修構成	プラスチック射出成形技術の研修講師としての必要な知見と技術について学習する。		
	ステップ (実施時期)	テーマ	トピック
	ステップ1 (2019年6月)	品質・生産性向上、図面の基礎	- 座学（2日）：TOT概要、成形不良対策例、作図演習 - 企業訪問（1日）：成形現場の実態、工場レイアウト考察
	ステップ2 (2019年8月)	金型構造の基礎、射出成形とブロー成形、品質・生産性向上	- 座学（2日）：製品図面・金型図面の作成演習 - 企業訪問（1日）：成形現場の実態、工場レイアウト考察 - OJT*：現場での成形不良対策検討（継続的に経過確認）
	ステップ3 (2019年11月)	金型理論・演習、品質・生産性向上	- 座学（3日）：アクリル金型を活用した理論研修・演習 - OJT：現場での成形不良対策検討（継続的に経過確認）
	ステップ4 (2020年1月)	成形不良対策	- 座学（3日）：OJTで対応した課題と対策・成果の報告
	ステップ5 (2020年8月～12月)	品質・生産性向上、成形不良対策	- 座学（6日）：オンライン研修によるこれまでの学習事項の復習、成形不良対策や品質・生産性向上の方策や事例、本邦研修からの学習事項の共有
	ステップ6 (2021年1月～12月)	講師・補助講師役実習	- 講師役オンライン実習：研修生が技能者集団研修の講師・補助講師を担当（研修生1名あたり2回（3日間）の実習）
講師	プロジェクトチーム専門家		
研修場所	BIPET、各企業、オンライン		

注：\*OJTは研修生の所属企業ごとに実施し、各企業に所属する研修生のみ参加する。

出所：プロジェクトチーム作成

TOTは、演習・企業訪問を含む座学集合研修、研修生の派遣元企業を個別に訪問して技術指導を行うOJT、及び講師・補助講師役を实践する場としての実習で構成した。2020年3月以降のCOVID-19拡大を受け、4月以降に計画していた研修の実施は一旦見合わせとなったが、8月からオンラインで再開・継続した。2021年12月に研修は完了し、5名が指導員としての資質があると評価された。

#### b. 研修の記録

2019年6月から2021年12月まで実施したTOTの活動記録を表2.6.20に示す。

表 2.6.20 TOT の活動実績

開催日	実施場所	参加人数	備考
2019年6月23日、25日	BIPET、PL企業e	13名	ステップ1：品質・生産性向上、図面の基礎
2019年6月27日、9月5日	PL企業f	1名	研修生所属先におけるOJT
2019年7月3日、8月25日	PL企業e	1名	
2019年8月26日～28日	BIPET、PL企業j	5名	ステップ2：金型構造の基礎、射出成形とブロー成形、品質・生産性向上 <sup>53</sup>
2019年9月1日～2日	PL企業l	1名	研修生所属先におけるOJT
2019年11月26～28日	BIPET	10名	ステップ3：金型理論・演習、品質・生産性向上 <sup>54</sup>
2019年12月14日	PL企業j	1名	研修生所属先におけるOJT
2020年1月21日～23日	BIPET	7名	ステップ4：成形不良対策 <sup>55</sup>
2020年1月30日	PL企業j	1名	研修生所属先におけるOJT
2020年2月2日～3日	PL企業k	1名	
2020年8月12日	オンライン研修	7名	ステップ5：オンライン形式の座学研修 <sup>56</sup>
2020年8月26日		7名	
2020年9月23日		5名	
2020年10月21日		6名	
2020年11月18日		6名	
2020年12月9日		6名	
2021年1月14日～12月15日	オンライン研修	5名	ステップ6：技能者集合研修におけるTOT研修生の講師・補助講師役実習（各研修生が2回・3日間を担当 <sup>57</sup> ）
2021年11月18日	PL企業h	1名	研修生所属先におけるOJT
2021年11月20日	PL企業j	1名	
2021年11月24日～25日	PL企業k	1名	
2021年12月4日	PL企業f	1名	
2021年12月12日	PL企業h	1名	
(2022年3月5日)	(PL企業f)	(1名)	(補足研修：研修生所属先におけるOJT)
(2022年3月8日)	(PL企業h)	(1名)	

注：「PL」はここではプラスチックの意。e～hの企業は、表2.6.18と表2.6.19で示した企業と同じ。

出所：プロジェクトチーム作成

## (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

本プランは、i) 180名以上の射出成形指導員候補者・企業技能者の研修参加、ii) 5名の射出成形分野の指導員の育成を目標として実施した。最終的には、i) 研修に参加した人数が674名、ii) 指導員として資質があると評価された人数は5名となり、目標は達成された。とくに、研修参加人数に係る達成指標は目標を大きく上回った。

本プランでは、COVID-19拡大後も継続的にオンラインでのTOTを実施したほか、プロジェクトチーム専門家の現地渡航時はプラン1のモデル企業を含む多様な企業を訪問し、現場で働くオペレーターなど多くの技能者へ研修を提供した。このような継続的で積極的な研修の実施が、目標の達成に繋がる要因の一つとなった。また、BIPETが業界団体傘下の研修機関であり、プラスチック産業の発展に対する当事者意識が非常に強かったこと、及び若手講師育成や研修カリキュラムの整備に対する

<sup>53</sup> うち8月27日は、工場訪問による成形現場の実態視察、工場レイアウトの考察を行った。

<sup>54</sup> 研修ではアクリル金型を活用し、射出成形金型の構造の基礎について講義を行った。また、条件の設定・修正などトラブルシューティングによる品質・生産性向上について演習を実施した。

<sup>55</sup> 研修生が各派遣元企業におけるOJTで実施したトラブルシューティングの事例に関する発表を行った。

<sup>56</sup> 1日あたり2時間の研修であり、これまでの研修内容の復習と品質・生産性向上に関する理解度強化に係る講義を行った。各研修日前には、研修生に課題の提出を要求し、研修生から提出された内容について講義内で解説を行った。

<sup>57</sup> 研修生が講師として各人2回(3日間)の講義を担当した。日程や参加者数の詳細は表2.6.17の技能者集団研修の活動実績を参照。

BIPET のニーズに本プランが合致したことから、BIPET が実施機関として終始主体的・積極的に研修を調整・開催したことも、目標を大きく上回る結果に繋がったと考える。

#### IV.2.6.6 プラン 7: 裾野産業振興計画策定支援及びプラン 8: 裾野産業近代化のための金融施策提言

##### (1) 活動実績

プラン 7 及びプラン 8 は、2019 年 10 月から本格的な活動を開始した<sup>58</sup>。以下、本プランの枠内で実施した第三国研修、裾野産業振興計画案の作成・提出、及びプラスチック産業振興政策案に対するコメント提供に係る活動について報告する。

##### 1) 第三国研修

タイにおける裾野産業振興政策・施策の内容や実施経験などを学ぶ第三国研修を、2019 年 3 月 13 日から 3 月 22 日までの期間で実施した。MoI、BITAC、SMEF、BEIOA、BPGMEA、BMAMA、及び MMEAB から 20 名が参加し、表 2.6.21 に示す 17 の機関・企業を訪問した。

表 2.6.21 第三国研修（於：タイ）での訪問機関・企業

公的機関	
1	Department of Industrial Promotion (DIP), Ministry of Industry of Thailand (MOI Thai)
2	Division of Innovation and Industrial Technology Development (DIIT), DIP, MOI Thai
3	Office of Industrial Economics, MOI Thai
4	Office of SMEs Promotion (OSMEP)
5	Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand (SME Bank)
6	Thailand Automotive Institute (TAI) including Testing center
7	Thai Auto-Parts Manufacturers Association (TAPMA)
8	Thai-German Institute including Mold & Die Technology Human Resource Development Center
9	Plastic Institute of Thailand
自動二輪車部品サプライヤー	
10	Company A (塗装・非塗装各種プラスチック部品)
11	Company B (塗装・非塗装各種プラスチック部品)
12	Company C (各種プレス加工部品、シート)
13	Company D (スウィングアーム、スタンド、ペダル、マフラー)
14	Company E (フェンダー、ミラー、ランプ)
15	Company F (フレーム)
16	Company G (各種プレス加工・切削加工部品)
17	Company H (シート)

注：自動二輪車部品サプライヤーの括弧内は主な製品を示す。

出所：プロジェクトチーム作成

最終日には、研修成果とその成果のバングラデシュにおける応用に係るグループディスカッションが行われ、官民 2 つのグループに分かれプレゼンテーションを行った。帰国後の 2019 年 7 月には参加者が MoI に集まり、自動二輪車産業の裾野産業振興計画の必要性について議論を行い、下記 2) の活動にもつながることになった。また、同年 9 月には、MoI の次官に対して参加者が結果報告を行った。

##### 2) 裾野産業振興計画案の作成と提出

2019 年 11 月から 12 月にかけて行った MoI との一連の協議を通じて、本プランで策定を支援する振興計画は「自動二輪車裾野産業振興計画 (SIDP: Supporting Industries Development Plan for Motorcycle Sector in Bangladesh)」とし、とくに LE・プラスチック産業の裾野産業としての発展に焦点をあてることとな

<sup>58</sup> 上述のとおり、プラン 8 については、第 6 回 PIC-3 会合において、プラン 7 で策定する裾野産業振興計画に記載する施策の一部として提言することで合意した。

った。加えて、将来的には自動二輪車産業だけではなく、他の組立て産業の裾野産業へとスコープを拡大することで合意した。なお、同計画は MoI が策定するものであり、プロジェクトチームの役割はその素案の作成を支援することまでである。

同案の作成のため、プロジェクトチームは 2019 年 11 月から 2020 年 3 月にかけて、MoI、BITAC、SMEF、その他 BDS 提供機関、自動二輪車・LE・プラスチック産業関係者などとの現地インタビュー調査を重ね、プロジェクトチーム側の課題認識との整合性や各関係者のニーズを整理した。その後 COVID-19 の拡大が始まったが、国内からの遠隔インタビュー調査や日系部品企業からの現状聴取などを実施しつつ素案の執筆を進め、最終的に 2020 年 7 月 30 日に同案を MoI に提出した。MoI によれば、SIDP は 2022 年 12 月までの産業大臣による承認を見込んでいる。同案の構成を表 2.6.22 に示す。また、本文を別冊資料 8 に付す。

表 2.6.22 SIDP 素案の構成

章節	見出し
<b>1</b>	<b>Introduction</b>
1.1	Background
1.2	Objective and Positioning of Supporting Industries Development Plan (SIDP) for Motorcycle Sector
1.3	Concept of Supporting Industries Development
<b>2</b>	<b>Current Situation and Issues</b>
2.1	Motorcycle Sector in Bangladesh
2.2	Technologies and Quality of Motorcycle Parts Industry
2.3	Die and Mold Industries
2.4	Financial Access
2.5	Foreign Direct Investment
<b>3</b>	<b>Policy Measures and Action Plans</b>
3.1	Vision and Mission
3.2	Measures for Development of Supporting Industries
3.3	Expansion of Motorcycle Parts Market
3.4	Promotion of Parts Localization
(AP 1)	<i>(Implementation of Parts Localization Program)</i>
3.5	Support for Production Technologies and Quality Management
(AP 2)	<i>(Program for Strengthening of the Competitiveness of Local LE and Plastic Industries)</i>
(AP 3)	<i>(Program for KAIZEN (Quality and Productivity Improvement))</i>
(AP 4)	<i>(Enhancement of Functions of Testing and Certification Center(s))</i>
3.6	Support for Die and Mold Industries
(AP 5)	<i>(Program for Nurturing Die/Mold Making Technicians and Engineers)</i>
3.7	Introduction of Long-Term Finance Schemes
(AP 6)	<i>(Support in Establishing Two-step Loan for SMEs)</i>
3.8	Promotion of Investment of Foreign Parts Manufacturers
(AP 7)	<i>(Strategic Investment Promotion Activities Targeting Foreign Supporting Industries)</i>
<b>4</b>	<b>Implementation System</b>
4.1	Establishment of Motorcycle Supporting Industry Development Committee
4.2	Implementation of SIDP
4.3	Future Scope of Supporting Industries Development

注：「AP」はアクションプランの意。

出所：プロジェクトチーム作成

同案では、部品市場の拡大、部品国産化の促進、部品企業の生産・品質管理の改善、金型産業の振興、長期中小企業金融の導入、及び外資系部品企業直接投資の促進に係る 6 つの施策を軸に、計 7 つのアクションプランを提案した。なお、プラン 8 は表内の 3.7 に相当する。

### 3) プラスチック産業振興政策案に対するコメントの提供

本プランは業務計画書上の活動「(8) 次期政策立案における上記活動・教訓の活用」にも関連している。プロジェクトチームは、本プロジェクトの活動から得た知見や教訓も活用し、「プラスチック産業振興政策」のドラフトについて MoI 側へコメントを提供した。2019 年 12 月に 2019 年版のドラフト、2020 年 6 月に 2020 年版ドラフトに対してそれぞれコメントを提出した。

具体的には、本コンポーネントの現状調査時に把握したプラスチック産業のサプライチェーンの現状や課題、日用品大量生産から工業部品生産への移行の重要性、金型産業の技術レベル向上の必要性、カイゼンの導入による QCD レベルの向上とそれによる新規市場開拓<sup>59</sup>の可能性などについて言及した。また、プラン 6 の「射出成形技術向上支援プログラム」を応用した技術開発プログラムを、本政策案の戦略 5「技術人材の育成と研修の強化」におけるアクションの一例として提示した。

#### (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

本プランにおけるプロジェクトチームの役割は素案の作成に対する支援までであり、その意味では本プランに係る活動は同案を提出した 2020 年 7 月末で終了した。一方、本プランの達成指標は、「(裾野産業振興計画が) 2021 年 6 月までに策定される」であるため、目標達成には承認手続きを伺うための最終版が策定される必要がある。COVID-19 の影響もあり指標の達成時期は過ぎてしまったが、現在 MoI は SIDP を正式な政府文書として打ち出すために最終化作業を行っている。他方、MoI で政策策定を担当する職員は、豊富な実績・知見と高い実務能力を有するものの実質 1 名に限られており、同時進行で複数の政策策定・承認手続きが進められていることが、SIDP の早期の最終化を困難にしている側面もある。

#### IV.2.6.7 プラン 9: 経済特区入居企業とのマッチング支援

##### (1) 活動実績

プラン 9 に係る活動は、プラン 1 におけるマッチング、プラン 3 におけるプラン 1 の経験・教訓の共有、第三国研修におけるタイの部品企業への訪問・協議などを通じて実施してきた。プラン 1 では、量産契約には至らなかったものの部品試作に向けた 3 件のマッチングを成立させた。その過程で、外資系自動二輪車企業と LE・プラスチック企業間の会合を 9 回、(相互) 工場訪問を 7 回実現させた。また、第三国研修では、タイの部品サプライヤー企業 8 社への訪問をアレンジした。これらにより、本プランの目標達成指標<sup>60</sup>を満たした。

##### (2) 目標の達成状況に係る背景・要因

本プランでは、現状経済特区に入居している外資系製造業がほとんど存在しないことから、2019 年 10 月に開催した第 6 回 PIC-3 会合において、経済特区外の企業も対象にしたマッチング活動を検討することになった。しかし、たとえ経済特区外へと対象を広めたとしても、リンケージ先候補となる外資系製造業は少ない。また、プロジェクト期間内に、そのような企業が多く進出してくることも考えにくかった。したがって、プラン 1 のように、個別企業に的を絞ったうえで、協議や相互工場訪問を繰り返しながら関係を深めていくことがより現実的なアプローチになり得た。一方、進出している外資系企業が依然少ないという現実への対応としては、第三国研修や本邦研修の機会をさらに活用することを検討していたが、COVID-19 の収束が見えないなか現実的には研修の実施が不可能になった。

<sup>59</sup> 外資系企業とのリンケージの促進や国際市場の開拓を含む。

<sup>60</sup> 前述のとおり、達成指標は 3 回以上のマッチング関連活動の実施。

### IV.3 教訓と提言

本章では、コンポーネント3のこれまでの活動から得た教訓とそれに基づいた提言を述べる。

バングラデシュにおける今後の裾野産業振興において取り組むべき施策・活動に関する提言は、プラン7で作成したSIDP案においてプロジェクトチームの考えをまとめた。これらは、本コンポーネントの実施、とくに現状調査とアクションプランの実施から得られた課題認識や教訓に基づくものである。

一方、本章では、SIDP案の記載内容と一部重複する内容もあるが、プロジェクト終了後に本コンポーネントの活動や成果を改善・発展させながら取り組むべき課題という観点から導出した教訓を基に提言を行う。

#### IV.3.1 教訓

##### (1) リンケージの創出は需要があって初めて成り立つ

プラン1ではモデル企業の能力強化はある程度成し遂げたものの、試作部品の検査合格や量産契約の実現には至らなかった。IV.2.6.2で述べたように、その最大の要因は、バングラデシュの自動二輪車企業は国内部品調達に対する将来的なニーズをもっているものの、すぐにでも購入したいという喫緊のニーズがないためである。外資系製造業と国内裾野産業のリンケージの創出は、他の形態の取引とまったく同じように、市場に購買者が存在して初めて成り立つものである。供給者がどれだけ品質のよい財・サービスを低い価格で提供できたとしても、顧客が存在しなければ取引機会が生まれない。リンケージの創出も市場創出活動であり、その意味ではまず顧客の購買意欲を高めねばならない。

これに関し、プラン1で協力を得た自動二輪車企業からは、部品の輸入代替に見合う国内部品調達に対するインセンティブが必要との声大きい。また、プラン7で起案したSIDP案にもあるとおり、政策による部品国産化の後押しも検討が必要な事項である。これらは、バングラデシュに拠点を置く自動二輪車企業が、本社やOEM受託先に対して部品の現地化を説得するうえでの材料にもなる。

いずれにせよ、リンケージの創出は、顕在化した需要の存在が前提条件となる。

##### (2) 顧客の求める管理技術を知り、それを向上させることが重要である

プラン1で対象としたプラスチック部品については、顧客から指定された原料と提供された金型を使い、その金型が搭載できる機械を用いて成形を行えば、一定の品質をもった部品が生産できる。協力自動二輪車企業は、モデル企業の成形技術に懸念はないが、その部品を大量生産する際に、常に同じ品質で決められた納期に供給できるかを最大の懸念事項としていた。また、それを可能にする前提条件として、高いレベルでの3Sの徹底が必須との考えを持っていた。

プラン1における支援内容の大部分は、図面を読み込み、図面に応じた作業標準を作成・遵守し、適切な測定機器を使って正しく検査して、検査記録の分析により品質のバラつきをなくすとともに、受注・出荷システムの改善により納期を遵守できるような管理体制を構築することであった。また、こうした管理の前提となる3Sの徹底にも力を入れた。このような管理技術の向上と3Sの徹底こそ自動二輪車企業が部品サプライヤーに求めるものである。

一方、プラン1のモデル企業も同プランの経験を共有したプラン3の研修参加企業も、これらに対する意識と理解は非常に低かった。3Sと上記の管理技術の向上が、バングラデシュにおける部品サプライヤーの育成には不可欠となる。



### (3) プレス加工分野の規模や能力を高める必要がある

自動二輪車部品の現地化は、タイヤ、バッテリーなどの汎用性の高い部品、及び金型による量産が可能で技術的に複雑ではないプラスチック部品とプレス加工部品から始まるのが通常である。バングラデシュにはタイヤ、バッテリー、プラスチック製品を製造する大企業は存在する。一方、プレス加工企業については、大きな生産規模と高い技術を擁した企業は非常に少ない。また、IV.2.2.2.1 で述べたように、技術支援機関のプレス加工部門の設備や機能も他部門に比べると十分ではない。

プラン 1 において協力自動二輪車企業 Z は、もっとも早く本件への協力意志を示しプレス加工企業とのマッチングを望んだが、有望な企業を見つけることができなかった。協力自動二輪車企業だけではなく、他の自動二輪車企業からも、可能であればプラスチック部品ではなく付加価値のより高いプレス加工部品を調達したいとの意見も聞かれた。

金属部品でまず現地化されるのはプレス加工部品であり、裾野産業振興のスタートとしてプレス加工の有する役割は大きい。今後、プレス加工分野の規模や技術の向上に向けた方策が重要になる。

### (4) 裾野産業の能力強化には民間セクターの主体性が必須である

裾野産業振興とは、その裾野の上部あるいは下部にある顧客との間のビジネス振興である。基本的には B-to-B の活動であり、その主体は民間企業である。そのため、裾野産業の能力強化にあっても民間セクターの主体性が欠かせない。

プラン 6 の実施機関はプラスチック業界の民間団体であったが、自分たちの産業の発展のための活動という当事者意識が非常に強く、常に積極的・主体的に活動に取組み、アクションプランのなかでも最も大きな成果を生み出した。また、同プランで行った TOT の研修生は全員民間企業所属であったが、これらの研修生が講師役を担当した研修では、参加者との間で実務的・実践的な知見・経験の共有が盛んに行われ、民間の民間による能力強化の可能性が垣間見られた。

また、プラン 1 の実施をとおして、上記 (2) で述べたような管理技術は、実際にそのような管理技術を実践してきた人、顧客を相手に生産活動を行ったことのある人にしか指導できない類の技術であることが分かった。こうした管理技術の普及にも業界団体などの民間セクターの主体的な関与が非常に重要となる。裾野産業の能力強化においては、民間セクターの組織的・人的リソースを最大限活用することが望ましい。

### (5) より良い状況をみること・知ることが成長につながる

プラン 1 で構築してきたモデルラインは、既存の顧客よりも高い要求レベルを持つ顧客候補を想定し、その顧客候補の要求を満たすような能力を身に付けることを一つの基本構想としている。一方、活動開始当初、モデル企業各社は、現在の市場が求める範囲で物事を考えることから抜け出せずにいた。自分たちの生産現場は十分に良質で、これより優良な現場はあまりないだろうという考えも持っていた。しかし、協力自動二輪車企業の工場を訪問して実際の生産現場を見ることで、明らかにこの意識は変わった。自社のモデルラインとのギャップを痛感するとともに、多くの改善点を学びそれをすぐに実行していった。また、モデル企業 d 及び e は、協力自動二輪車企業側からモデルラインの視察を受け、そこで指摘された多くの点をすぐに改善するように努めていた。

現状より高みを目指すことで成長を促すモデルラインの活動においては意識改革と行動変革が非常に重要になり、そのために工場の（相互）訪問は非常に有用な機会となった。

## IV.3.2 提言

### (1) SIDP の実施を急ぐとともに、部品の国内生産・取引に係るインセンティブの導入を検討する

プラン7で作成したSIDP案は、本コンポーネントのそれまでの活動結果から得た知見・教訓を最大限活用するとともに、関係者の課題認識やニーズを踏まえつつ、自動二輪車裾野産業振興に向けた活動計画を提示している。金型技術の向上やカイゼンの普及、試験・認証制度の創設から長期金融制度の導入まで、IV.2.2.2で示した課題の解決策や本コンポーネントのアクションプランの継続など、裾野産業振興に向けた重要な方策が網羅されている。裾野産業の内部環境・外部環境が変化していくなか、SIDP案の最終化を速やかに進め、実施に移すことを強く提言する。一方、IV.2.6.6で示したように、MoIでは政策策定を担当する職員が実質1名に限られていることもあり、現状では早期の最終化は容易ではないものと推察する。SIDPも含め各種産業政策・施策の重要性を鑑みると、MoIとして政策担当職員の増員を図ることも検討の余地があると考えられる。

また、SIDP案には部品の国産化プログラムも含まれている。IV.3.1で示したように、国内裾野産業と自動二輪車産業のリンケージを創出するためには、まず顧客側の需要を生み出さなければならない。顧客である自動二輪車産業にも説得力と納得感のある国産化プログラムとするためには、部品の輸入代替によるデメリットを可能な限り小さくすべきである。これまで自動二輪車産業が積み重ねてきた努力により部品の輸入関税は低減されてきた。現状の輸入部品の価格に比した競争力を持った形での部品国産化でないと顧客の需要は生まれにくい。IV.3.1で言及した部品の国内生産・取引へのインセンティブの付与は、部品の輸入関税を上げずとも国内産部品の取引を後押しできる一つの方策である。

バングラデシュでは、部品の国内生産・取引に対するインセンティブは現時点では存在しない。本コンポーネントでは、2019年9月に、BMAMA、BEIOA、BPGMEAの各業界団体の代表者を集めて裾野産業振興に係る三者協議を開催した。三者からは、10種程度の部品を選出し、同部品の生産・取引に関して次のインセンティブを適用することが提案された。

- 金型・治具の輸入に向けた融資に対する利子補填（補填後1%）
- 原材料輸入の一般関税の低減（1%）
- 自動二輪車企業・サプライヤー間の取引のVATの免除
- 取引を行う自動二輪車企業・サプライヤーの法人税減免

また、少しアプローチは違うが、東南アジア諸国で行われてきたように、自動二輪車企業がサプライヤー候補に対して技術指導を提供することを促進するような施策も検討できる。たとえば、サプライヤー候補に対して一定期間の技術指導を行うことを条件に、何らかの財務的インセンティブを与えるものである。これは、下記(2)や(3)の取組みにも貢献できる方策である。

これらはいくまで非公式な提案や他国の事例ではあるが、裾野産業側・自動二輪車産業側双方のニーズを表しているといえる。MoIや歳入庁を中心とした政府機関と業界関係者が議論し、部品の国内生産・取引に対してどのようなインセンティブを付与すれば、現実的で合理的な部品の輸入代替が進むかについて検討することを提案する。

### (2) 顧客の求める管理技術を知り、その基礎を実践できるような知見の共有・技術指導を行う

IV.3.1で示したように、外資系自動二輪車企業が部品サプライヤーにもっとも強く求める技術は、量産段階における品質・プロセス管理技術である。決められた量の部品を常に同じ品質で継続して生産し、いつも納期を順守できるような管理技術であり、また、その前提条件となる3Sの徹底である。具体的には、次の管理や活動が必要になる。

- 3Sを徹底・維持するような職場管理を行うこと。

- すべての部品を図面で管理すること。
- 公差の範囲内にバラつきを収めるための品質管理を行うこと。
- 図面に応じた作業標準を作り、その作業標準を常に遵守し、遵守したうえで問題が生じれば作業標準の改善を行うような管理を行うこと。
- 常に校正された、適切な精度の測定機器で検査を行い、常に検査記録をつけること。
- 検査記録をデータ化し、バラつき分析を繰り返し行い、分析結果を改善につなげること。
- 受注システムとトレーサビリティを確立し、決められた量の部品を納期内に供給し、クレームがあればすぐに対処できるような受注・出荷管理を行うこと。

ただし、こうした管理を求める程度は顧客によって異なり、顧客が自社の管理方法の導入をサプライヤーに求めたり、それを直接指導したりすることも多い。顧客によって要求・対応が異なるなか、より重要なことは、このような管理技術が部品サプライヤーとして必須だということを認識し、それを普段の生産活動のなかで試行し下地を積み上げておくことである。

その際、セミナー・研修等による知見の共有、プラン1で行ったような技術指導、IV.3.1で述べた工場訪問などを、民間業界団体が主体となって調整していくことを推奨する。上記の管理技術は実際に経験した人材でなければ他人に教えることができず、バングラデシュでそれができるのは、外資系製造企業の工場管理者やそのOB、プラン1のモデルラインの主要メンバーなどに限られるためである。

個別の企業同士でこのような知見の共有や技術指導をアレンジすることは非現実的である。したがって、商工会議所や各業界団体が主体となって調整したり、自動二輪車産業の業界団体と連携したりして、セミナーや研修、技術指導、工場訪問をアレンジするのが現実的なアプローチであると考え。一方、中小企業を相手にこの管理技術の必要性やプラン1の経験を広く普及する目的で、SMEFが主体となって、商工会議所、業界団体、及びプラン1のモデル企業と連携し、プラン3で行ってきた研修を今後も継続していくことも有効な方策と考える。

### (3) 民間セクターの主体性を後押しする

裾野産業振興の主役は民間セクターである。ある産業の発展の当事者はその産業の関係者であり、自分の産業の発展に係る活動には真剣に取り組む。また、その産業の課題やニーズをもっとも認識しているのも当事者である産業関係者である。要素技術、生産・品質管理、経営管理、財務管理、マーケティング、人材育成などは、強化すべき点として全産業に共通するものもあるが、産業によって特殊な要素も多い。そのため、各業界団体などが主体性をもって取り組む活動を政府が後押しするような施策、あるいは政府と業界団体が連携して取り組む施策をこれまでより一層強める必要がある。

たとえば、ある政策のアクションプランの設計・実施への業界団体の関与や主体性を強くする、業界団体傘下の研修機関の機能を強化する、公的技術支援機関のカリキュラムの一部を業界団体に起案させる、人材育成プログラムの予算を確保しプログラム内容の企画は業界団体に提案させる、裾野産業の業界団体と顧客産業の業界団体の連携を仲介するなど、多くの方策が考えられる。また、広く応用できる切削加工技術や溶接の教育はBITACが担当し、ある特定の製品のフレーム加工に必要なプレス加工技術はBEIOA傘下のBEIOA Light Engineering Instituteが担当するなどの官民が連携した人材育成を行うことも有効である。

いずれにせよ、裾野産業の強化において、政府は政策・制度、人材育成、マーケティングなどの面で一定の役割を有するが、より重要なことは、民間セクターの主体的な取り組みを後押しするための施策を策定・実施することである。

#### (4) プレス加工分野の規模と技術を押し上げる

IV.3.1 で述べたように、裾野産業振興のスタートにプレス加工は欠かせない。プレス加工部品を扱えないとなると、バングラデシュは多大な機会を喪失することとなる。鋳造部品や鍛造部品も重要であるが、バングラデシュの企業にこれらの部品の生産が委託される可能性は、少なくとも短期的には非常に低い。プレス加工分野の規模と技術を押し上げるような取り組みを優先的にを行うことを推奨する。

重要な取り組みの一つは、BITAC のプレス加工部門の技術力と研修・指導機能を充実させることである。BITAC は、主に切削加工に係る設備は充実しており、職員の能力も非常に高い。一方、プレス加工については、それと比較すれば不十分と言わざるを得ない。プラン 5 で育成した職員を中心にプレス加工部門の人材育成を図っていくとともに、小型・少数でもいいので少なくとも曲げ・絞り・せん断加工を行える機械（生産兼研修用）を増設することが望ましい。同時に、BEIOA Light Engineering Institute においてもプレス加工を重視したカリキュラムの策定・実施とリソースの拡充、さらには BITAC と連携したプレス加工技術の普及・向上活動を行うと、より効果的・効率的な技術普及体制を構築できる。

一方、バングラデシュの大手の自転車メーカーや電機メーカーは、海外市場を相手にしている企業もあり、プレス加工技術も多用している。しかし、他の産業を顧客とした部品サプライヤーとしての経験は限定的である。このように一定のプレス加工技術を持った大手企業に、上記 (2) で提案したアプローチによって、部品サプライヤーとして必須の管理技術を身に付けさせることも検討できる。

いずれにせよ、他国の例を見ても、プレス加工部品は国内裾野産業で十分対応できる分野であるため、いざ部品現地化の需要が高まった段階で対応できる国内企業が存在しないと、外国企業にその機会を奪われてしまうことになる。そのような機会の逸失が起こらないよう、プレス加工分野の規模と技術の向上に今のうちから取り組むことを勧める。

#### (5) 長期的な視点にたって裾野産業の底上げを図るような施策や技術協力に取り組む

本コンポーネントではプラン 1 において、裾野産業の上部に位置し得るプラスチック産業の大手企業と協働し、外資系自動二輪車企業とのリンケージ事例の創出を試みた。同プランのモデル企業が今後上記 (2) の管理技術を身に付け、そのなかで一つでもリンケージ事例が生まれれば、プラスチック部品の成形工程や管理工程の統一性からも、同部品の 100%国産化は早急に進むものと推察する。

一方、プラン 4 からプラン 6 は、短期的な成果を目指したのではなく、バングラデシュの裾野産業の将来的な発展のための基礎づくりを意図したものである。カイゼンを導入する企業が一般的になること、信頼できる質の国内製金型をいつでも確保できること、射出成形技術の知見と実践力がプラスチック企業の技能者に隔々まで行き渡ることは、他国に負けない強固な裾野産業の構築のために非常に重要な要素である。

プラン 1 のような事例づくりによる波及インパクトを図ることも有効であるが、裾野産業はその本質において他の産業を支える産業であるため、やはり長期的な視点を持って強固な礎として築いていくことが肝要である。バングラデシュの裾野産業の潜在力は大きく、その底上げを後押しするために、プラン 4~6 で行ったような人材・組織のキャパシティビルディングに、政府と民間セクターが一丸となって取り組むべきである。その際、プラン 4 で育成したカイゼン普及員、プラン 5 で育成した射出成形金型・プレス金型の指導員及び企業内講師、プラン 6 で育成した射出成形技術の指導員及び企業内講師、さらにはこれらのプランで活用した教材やカリキュラムを最大限活用することを推奨する。活用すれば活用するほど実践経験と改善の積み上げがなされ、より高いレベルの支援活動が行えるよ

うになっていく。また、プラン 1、プラン 4 及びプラン 6 の経験から、こうしたキャパシティビルディングでは、長期間・対面でのハンズオン技術指導や研修がより有効になると考える。

一方、裾野産業の底上げにおいて Bangladesh だけでは解決できない課題については、JICA を含めたドナー機関が技術協力を検討することが望ましい。技術協力にあたっては、上記 (3) で述べたように、民間業界団体の関与を可能な限り高めるような方向性をもつと、その効果が一層増大するものと考えられる。



### **添付資料**（Ⅲ. コンポーネント 3）

1. BDS 提供機関概要
2. 各プランの概要
3. 品質・生産システムチェックシートの様式（総合結果表）





添付資料 1 (1) BDS 提供機関概要 (MoI 傘下機関)

BDS 提供機関		職員数	本プロジェクトに関連する主な活動	備考
1	SME Foundation (SMEF) MoI 傘下の BDS ファシリテーション機関	56 名	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修</li> <li>➢ パートナー銀行を通じた低利融資</li> <li>➢ ビジネス情報の提供</li> <li>➢ 展示会への出展支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ BDS ファシリテーターを自認</li> <li>➢ 研修には主に外部講師を活用</li> <li>➢ 融資は零細・小企業を対象</li> <li>➢ インキュベーションセンターを設置</li> </ul>
2	Bangladesh Industrial and Technical Assistance Center (BITAC) MoI 傘下の研修・研究開発機関	550 名 (うち、ダッカに 350 名) *	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修</li> <li>➢ 研究開発</li> <li>➢ 輸入代替品 (スペア部品) 製造</li> <li>➢ 共同利用施設の提供</li> <li>➢ インキュベーション支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ チッタゴン、チャンドプール、クルナ、ボグラに地方支部有り</li> <li>➢ 独自の研修に加えて前述の SEIP 及び STEP の実施機関として研修を実施</li> <li>➢ 最新設備を要する Tool &amp; Technology Institute を開設</li> </ul>
3	National Productivity Organisation (NPO) MoI 傘下の品質・生産性向上支援機関	52 名 (うち、14 名がカイゼン指導を実施)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質・生産性向上に係る :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業指導</li> <li>・ 啓発活動 (セミナー/ワークショップの開催、ポスター・パンフレット配布)</li> </ul> </li> <li>➢ National Productivity and Quality Excellence Award の表彰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 指導企業 : 3~4 社/年</li> <li>➢ 指導期間 : 4~5 か月/社</li> <li>➢ オンラインシステム活用によるカイゼン指導を計画</li> <li>➢ JICA 「輸出多角化のためのサブセクター成長支援計画調査」 (2007~2009 年) で指導を受けた手法を踏襲しているが、カイゼン活動の目的やステップについての理解は不十分</li> <li>➢ 活動資金が不足</li> </ul>
4	Bangladesh Institute of Management (BIM) MoI 傘下の教育・研修機関	100 名 (うち、講師は 24 名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企業経営に係る :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポストグラデュエート・ディプロマコース及びディプロマコース</li> <li>・ オンラインのオフィスマネジメントコース</li> <li>・ その他各種短期研修</li> </ul> </li> <li>➢ コンサルティング (政府機関職員の採用試験、各種調査)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ チッタゴン、クルナにもキャンパス有り</li> <li>➢ ドイツ国際協力公社 (GIZ) 支援の下でソーシャル・コンプライアンスのディプロマコースを開講</li> <li>➢ 既製服セクターに特化した品質・生産性向上に係るディプロマコースを開講</li> <li>➢ 受講生は主に大企業からの派遣者</li> <li>➢ 一部コースを除き、職員が講師を務める</li> </ul>
5	Bangladesh Standards and Testing Institution (BSTI) MoI 傘下の標準化・認証機関	未確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 品質標準の策定・認証</li> <li>➢ 計測機器の校正</li> <li>➢ ISO 認証 (ISO9001, 14000, 22000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全国に 24 か所の品質試験施設有り</li> <li>➢ LE やプラスチックに係る試験機材は未充実</li> </ul>

注 : \*聞き取り調査に基づく。BITAC の PCC 発表資料では 668 名となっている。

添付資料 1 (2) BDS 提供機関概要 (その他機関)

BDS 提供機関		職員数	本プロジェクトに関連する主な活動	備考
1	Pilot Plant Process Development Center (PP & PDC) - Bangladesh Council of Scientific and Industrial Research (BCSIR) 科学技術省 (Ministry of Science and Technology) 傘下の試験・研究開発機関	1,400 名 (うち、エンジニア 80 名。ダッカに 1,100 名在籍)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 金属、プラスチック類の：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 材質検査</li> <li>・ 新材料の開発</li> <li>・ 加工試験</li> <li>・ 加工工程の開発</li> <li>・ 測定器の校正</li> </ul> </li> <li>➢ 研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ チッタゴン、ラジシャヒにも研究所有り</li> <li>➢ プラスチック加工品・金属プレス品の金型製作 (CAD 設計・CNC 旋盤、放電加工機による製作) を実施</li> <li>➢ ファクトリーオートメーションの夜間研修 (週 3 回、3 か月間) を実施中</li> <li>➢ Tool &amp; Technology Institute 開設前の時点では、BITAC よりも充実した CAD、CNC 機器、及び試験機器を保有</li> </ul>
2	Bangladesh Institute of Plastic Engineering and Technology (BIPET) BPGMEA の研修機関	11 名 (校長含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 短期研修 (3 日間～1 か月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 現在の主要施設は BPGMEA 入居ビル内の教室で、実習は BPGMEA 会員企業で実施</li> <li>➢ 2021 年に新キャンパスを開設</li> <li>➢ 研修分野：射出成形機操作・メンテナンス/押出・ブロー成形機操作・メンテナンス/プラスチックバッグ・プラスチック編み袋製造/販売/輸出マーケティング/生産管理/アントレプレナーシップ</li> <li>➢ 新キャンパスにてディプロマコース、学士コース開設の構想有り</li> <li>➢ 成形技術については会員企業職員などで講師陣を構成、その他の分野については外部専門家を招聘</li> </ul>
3	BEIOA-Light Engineering Training Institute BEIOA の研修機関	7 名 (常設委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修 (SEIP の研修実施機関)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修分野：旋盤/CAD・CAM/会計/経営管理/冷蔵・空調/電気/溶接/クラフトマンシップ/CNC 操作</li> <li>➢ 現在は SEIP の支援で運営しており、研修生には日当を支給しているが、2024 年には自立する必要有り</li> <li>➢ 講師は BEIOA 会員企業職員や外部専門家を招聘</li> </ul>
4	Metropolitan Chamber of Commerce and Industry (MCCI) 大企業が会員の商工会議所	70 名	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ビジネス研修</li> <li>➢ ビジネス情報の発信</li> <li>➢ 企業指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修対象は会員企業の経営者、管理者クラス</li> <li>➢ 研修分野：労働法/労働安全衛生/HR/貿易促進など</li> <li>➢ 講師は外部専門家を招聘</li> <li>➢ 企業指導は国際労働機関 (ILO) の Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE) の活動で、育成したマスタートレーナー (16 人) が企業指導を実施</li> </ul>
5	Light Engineering Product Business Promotion Council (LEPBPC) 商業省傘下の LE 産業振興機関	17 名 (議長含む委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 業界分析/研修/セミナー/展示会/海外視察団派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ プラスチック産業振興に向けた Business Promotion Council もあり、LEPBPC と同様な支援を行っている</li> </ul>

出所：各機関からの聴取結果、入手資料、及びウェブサイト掲載情報を基にプロジェクトチーム作成

添付資料 2 (1) 各プランの概要 (プラン 1、3、4)

プラン	プラン 1: 自動二輪車部品試作支援	プラン 3: 経営管理者能力向上支援プログラム	プラン 4: カイゼン導入・普及支援プログラム
目的	外資系自動二輪車企業 (同ブランド受託生産企業を含む) に対する、国内 LE/プラスチック企業による金属・プラスチック部品の供給能力の向上を図る。	LE/プラスチック企業の経営管理者の、外資系製造業との取引に必要な経営管理知識やノウハウの強化を図る。	カイゼンの導入・普及を行える指導員 (「カイゼン普及員」) の育成・拡大を図る。
達成指標	a. 15 部品以上の試作品が自動二輪車企業の受入検査に合格する。 b. 支援対象モデル企業*の品質・生産管理システムチェックシートの点数が、100 点満点中 80 点以上となる (プロジェクトチームによる評価)。	60 名以上の経営管理者が、外資系製造業と取引を行ううえで必要な経営管理知識やノウハウを強化するための研修に参加する。 ただし、この指標よりも可能な限り多くの企業を対象とするよう努める。	a. 20 名以上の研修生がカイゼン普及員として資質があると評価される。 b. カイゼン指導を実施する企業のうち、2/3 (67%) 以上が不良率・生産性を改善する。 ただし、この指標よりも可能な限り多くの普及員候補者・企業を対象とするよう努める。
実施機関	プロジェクトチーム モデル企業	SMEF	SMEF
対象者	モデル企業 3~4 社	LE・プラスチック企業経営管理者 SMEF を含む関連 BDS 機関職員	SMEF・BIM・NPO・BEIOA・BPGMEA・BIPET・その他 BDS 機関の職員 (カイゼンの導入と普及) LE/プラスチック企業 (カイゼンの実施)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動二輪車部品を、要求事項に沿ってモデル企業が試作し、同試作品が受入検査に合格するまでを支援する。商業生産と量産契約事項には関与しない。</li> <li>自動二輪車企業には、仕様書/図面/金型の提供及び試作品評価の実施を依頼する。</li> <li>支援期間は、各モデル企業の状況や自動二輪車企業のニーズによって異なるが、各モデル企業につき概ね 1 年程度とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全 7~8 バッチを予定。</li> <li>研修テーマは毎回違ったものとするが、外資系製造業への工業部品サプライヤーとしての経営管理という視点から取り上げる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>座学と企業での現場実習を行う (全 3 バッチ)。</li> <li>a. 座学: 5~8 日間 <ul style="list-style-type: none"> <li>- カイゼン概要・哲学</li> <li>- 6S、7 つのムダ、Industrial Engineering (IE)</li> <li>- 品質管理、QC ストーリー、Total Quality Management (TQM)、ISO9001</li> <li>- 財務、原価計算</li> </ul> </li> <li>b. 現場実習: 3~5.5 か月間 (延べ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5S、品質改善、生産性向上</li> </ul> </li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求の厳しい外資系企業に対して部品供給を行う企業 (事例) を創出し、その姿を他企業に見せることで、自動二輪車部品の生産に挑戦したいという企業が増加し、それが裾野産業の拡大につながることをインパクトとして期待する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラン 1 での経験や教訓を講義に反映させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 2 バッチ以降は、それより前のバッチに参加した研修生に講師役を一部担当させる。</li> <li>現在の SMEF のカイゼン指導プログラムとも連動させ、同プログラムの強化と、その持続性の確保を図る。</li> </ul>

添付資料 2 (2) 各プランの概要 (プラン 5~7)

プラン	プラン 5: 金型技術向上支援プログラム (プラン 2: LE 基礎技術向上支援プログラム)	プラン 6: 射出成形技術向上支援プログラム	プラン 7: 裾野産業振興計画策定支援
目的	金型の設計・製作に係る指導員を育成する。	外資系製造業への部品サプライヤーとなるうえで必要な射出成形技術の向上を図る。	工業サプライチェーンの全体的な発展を促進するための裾野産業振興計画を策定する。
達成指標	30 名以上が金型指導員としての資質があると評価される。 ただし、この指標よりも可能な限り多くの指導員候補者を対象とするよう努める。	a. 180 名以上の射出成形指導員候補者・企業技能者が参加する。 b. 5 名が本分野の指導員として育成される。 ただし、この指標よりも可能な限り多くの指導員候補者・企業技能者を対象とするよう努める。	2021 年 6 月までに策定される。
実施機関	BITAC	BIPET	Mol
対象者	BITAC、その他 BDS 機関職員 金型・プラスチック企業技能者	BIPET・PP&PDC・その他 BDS 機関の職員 プラスチック企業技能者	Mol
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>次のテーマの座学及び演習・実習を行う (1 バッチあたり延べ 36 日)。プラスチック型、プレス型を対象とする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 射出成形とプレス加工の概要</li> <li>- 金型の各種図面の読み方・描き方</li> <li>- 金型用鋼材の選定</li> <li>- 金型の設計・加工技術</li> <li>- 熱処理・表面処理</li> </ul> </li> <li>全 2 バッチを予定。第 1 バッチはプラスチック型、第 2 バッチはプレス型を主題とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) 技能者集団研修、ii) 個別企業/機関研修、iii) TOT として、座学・演習及び企業での実習を行う。i) における主要な研修内容は次のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 座学・演習：2~3 日間 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 材料樹脂、金型、成形、成形機</li> <li>- 金型内樹脂圧力の測定と品質管理</li> </ul> </li> <li>b. 現場実習：1~2 日間 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 金型内樹脂圧力の測定と品質管理</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>全 16 バッチを予定。</li> <li>ただし、TOT 研修は、座学・演習 5 回 (計 15 日間)、講師役 2 回 (3 日間) で、上記よりも幅広いテーマを対象として、2021 年 12 月まで継続して実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「2018 年自動二輪車振興政策」、「2019 年中小企業政策」、「2020 年自動車産業振興政策」、及び「2020 年プラスチック産業振興政策」などの関連政策がカバーする裾野産業振興部分に関連させた計画とする。</li> <li>関連政策のレビューを行うとともに、東南アジア諸国の裾野産業振興政策や施策を学ぶための海外視察を行う。</li> <li>プラン 1~6 から得られる教訓を整理し、本計画に反映すべき点を抽出する。</li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>BITAC などの職員の金型指導員への育成を図る TOT を意図するとともに、研修後企業において技術移転を行える企業技能者を主要な対象とした研修とする。</li> <li>個別企業研修 (企業を訪問しての直接指導) のバッチを加えることも検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>射出成形指導員の育成を図る TOT を意図するとともに、研修後企業において技術移転を行える企業技能者を主要な対象とした研修とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本コンポーネントの最終的なアウトプットの一つとする。</li> </ul>

添付資料 2 (3) 各プランの概要 (プラン 8~9)

プラン	プラン 8: 裾野産業近代化のための金融施策提言	プラン 9: 経済特区入居企業とのマッチング支援
目的	裾野産業の設備近代化に必要な投資を促進するための長期金融施策を提案する。	経済特区入居企業と LE・プラスチック企業のリンケージを創出する。
達成指標	プラン 7 の裾野産業振興計画の施策の一部として提言される。	2021 年 12 月末までに、少なくとも 3 回のマッチング活動 (LE・プラスチック企業と外資系製造業の間の会合、セミナー、(相互) 工場訪問など) が開催される。
実施機関	Mol	プロジェクトチーム、Mol、SMEF、BEZA など (活動内容に応じる)
対象者	LE・プラスチック企業を中心とした工業部品及び金型生産・供給企業	LE・プラスチック企業を中心とした工業部品生産・供給企業 主に在バングラデシュ外資系製造業 (経済特区入居以外の企業を含む)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業部品や工業部品向け金型の量産化/品質の向上などを目的とした設備投資に対する提言とする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別企業同士のマッチング向け面談、プラン 1 の経験/成果/教訓を普及/共有するセミナー、外資系製造業代表者を招聘したセミナー兼マッチング会合、外資系製造業と LE/プラスチック企業間の相互工場訪問、投資誘致セミナーへの参加などを企画する。</li> </ul>
備考		<ul style="list-style-type: none"> <li>現状、経済特区に入居する外資系製造業はほとんど存在しないため、経済特区外の企業も対象とする。</li> <li>他プランと連動させて実施する。</li> </ul>

出所：プロジェクトチーム作成

添付資料 3 品質・生産システムチェックシートの様式（総合結果表）

評価結果： % (点)

部門	工程	チェックポイント	評価	
			採点	満点
1. 経営者	1.1 経営方針	経営方針は明確か（企業理念、Mission）		4
		長期、中期経営計画は明確か		3
		定期的にレビューを行い、適切な指示を行っているか		3
	1.2 品質方針	品質方針は明確か		4
2. 設計	2.1 製品設計	顧客仕様は明確か		4
		関連法規等の顧客仕様以外の要求事項は明確か		4
		要求事項を図面に展開する手順は明確か		4
		必要精度の設定方法は明確か		4
		耐久性に対する検討は十分か		4
	2.2 デザインレビュー（DR）	機能設計後にデザインレビュー（DR）を実施しているか		4
		詳細設計後にDRを実施しているか		4
		他設計、営業、生産技術、品質保証が出席しているか		4
	2.3 検証	DRでの指摘事項は検討され、設計に反映されているか		4
		試作を行っているか		4
		全ての要求事項に対する検証が行われているか		4
	2.4 図面管理	耐久性の検証を行っているか		4
図面の変更点管理を行っているか			4	
旧版の図面と混同する恐れはないか			4	
3. 調達	3.1 企業選定	取引先の品質、生産能力等の評価を行っているか		3
		選定は公平に行われているか		3
	3.2 品質管理	調達品の仕様を明確に伝えているか		4
		受入検査の手順は明確か		4
		受入検査で不具合が発見された場合の処置は明確か		3
		取引先毎に品質を管理・記録しているか		3
		定期的に監査・教育を行っているか		3
	3.3 納期管理	要求納期を明確に伝えているか		3
		進捗を定期的に確認しているか		3
		納期遅延が起きた場合の処置は明確か		3
	3.4 価格決定	価格決定の手順は明確か		3
不当に安い価格で発注していないか			3	

4. 製造	4.1 5S・安全	工場内に不要品が放置されていないか	4
		材料、仕掛品、製品、ツール類の置き場所は明確か	4
		定期的に清掃を実施しているか	4
		3Sが維持されているか	3
		5Sパトロール、カイゼン大会等の仕組みがあるか	3
		保護具を適切に使用しているか	4
		危険作業を行っていないか	4
	4.2 図面管理	旧版の図面と混同する恐れはないか	4
		他製品の図面と混同する恐れはないか	4
	4.3 現品管理	作業前、作業後の識別は十分か	4
		良品、不良品の識別は十分か	4
	4.4 生産計画	需要予測を作成しているか	3
		生産計画を作成しているか（大・中・小）	3
		生産計画と実績の差異を管理しているか	3
		計画から遅れが発生した場合、対処しているか	4
	4.5 作業管理	当日の作業量に対し、人員は十分か	4
		作業に対する作業員の資格は十分か	4
		休憩を十分とらせているか	3
		改善提案を行っているか	3
		優良作業員表彰を行っているか	3
	4.6 設備管理	必要な校正を実施しているか	4
		設備の使用前点検を行っているか	4
		設備の定期点検を行っているか	4
		校正・点検で不具合が発生した場合の処置は明確か	4
		稼働状況を管理すべき設備は明確か	4
		稼働中の設備に異常が発生した場合の手順は明確か	4
	4.7 在庫管理	原材料に長期在庫はないか	3
原材料の先入れ・先出しを行っているか		3	
原材料は適切に保管されているか（温湿度等）		4	
製品の長期在庫はないか		3	
製品は適切に保管されているか		4	
棚卸を定期的に行っているか		3	
5. 試験	5.1 中間試験	工程の途中で必要なチェックを行っているか	3
		不具合の発生率を管理しているか	3
		不具合が発生した場合の手順は明確か	3
		重要な不具合に対し、再発防止策を実施しているか	3
	5.2 最終試験	完成品に対し、必要なチェックを行っているか	4
		不具合の発生率を管理しているか	4
		不具合が発生した場合の手順は明確か	4
		重要な不具合に対し、再発防止策を実施しているか	4
6. 品質保証	6.1 検査	全ての要求事項に対する検証を行っているか	4
		耐久性の検証を行っているか	4
		量産全数に対する検査を行っているか	4
		不具合発生時の処置は明確か	4
	6.2 内部監査	守るべき手順の遵守状況を定期的に確認しているか	4
		監査結果をレビューし、フィードバックしているか	4
	6.3 社外不良対応	社外不良発生時の報告ルートは明確か	3
		社外不良発生時の処置手順は明確か	4
	<b>合 計</b>		<b>283</b>

出所：プロジェクトチーム作成