

## 第9章

# 小売

安藤裕二，鈴木隆史



都市住民の日常生活の一部となり始めたスーパーマーケット。（撮影：酒向奈穂子 2014年）

## はじめに

バングラデシュは1億5000万人を越す人口を擁しており、この巨大な人口がもたらす需要は無視できない。今後、国民所得が上昇すれば国内市場は大市場になり得る。さらに、高所得層や中間層は新しい財やサービスに対する需要も生み出しつつある。

現時点でGDPの約14%のシェアを占める卸売・小売業は、バングラデシュ経済の一翼を担う農林水産業とほぼ同規模であるにもかかわらず（序章表2）、現地小売市場の全体像については、現地企業でさえも全体像を十分に把握していない。それは小売市場が、おもにバザールと呼ばれる伝統市場や中小規模の個人商店から構成されており、モノ・カネ・ヒトの流れの詳細をつかむのが難しいためである。

一方、小売セクターの新たな潮流として、2000年に入り現地企業が近代的なスーパーマーケットビジネスを開始した。これまで不衛生な環境のバザールで、価格交渉に時間と労力を費やしていた消費者にとっては、スーパーマーケット誕生によって、衛生的な店舗内で明確な価格の商品を買い求めることができ、買い物にかかる時間と労力が節約できるといった生活上の変化をもたらした。バングラデシュにとって新たな概念の提案となるスーパーマーケットは、富裕層や中間層を中心に受け入れられ、過去10年で年率15%の急成長をみせている。本章では、バングラデシュの小売市場について、従来の小売市場を概観し、つぎに近代的なスーパーマーケット成長までの流れを整理する。そのうえで、今後の小売市場の可能性について論じる。

## 第1節 バングラデシュにおける小売業の現状

### 1. 小売業の位置づけ

バングラデシュにおける小売業はセクターとしての規模は大きいものの、

統計などの乏しいバザールや個人商店が多数を占め、詳細な分析は難しい。

小売業は2012/13年度のGDP比で14.05%を占め（序論表2）、繊維・アパレル産業を中心とした製造業（19.54%）や農林水産業（14.33%）に次ぐセクターである。

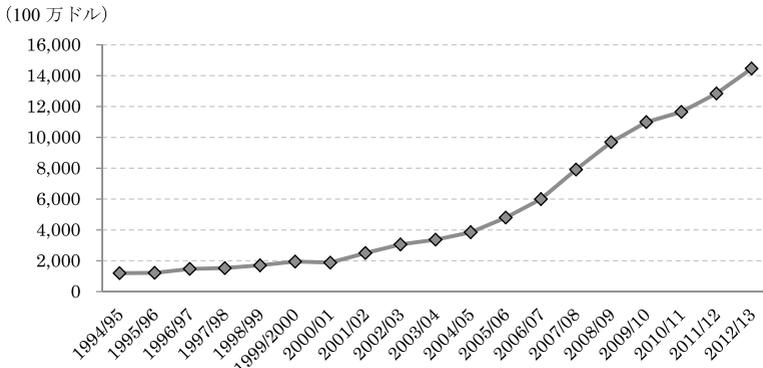
セクター別に成長率をみると、2012/13年度で小売業は4.69%であり、製造業（9.34%）には及ばないものの、天候や災害に左右されやすい農林水産業（1.18%）と比較すると、高い成長をみせている。

この小売業の比較的高い成長がもたらされる背景には、複数の要素が挙げられる。

まず1点目が、年に6%程度の経済成長がもたらす国民所得の上昇である。経済成長の背景としては、安価で豊富な労働力による繊維・アパレル産業の発展がある（第2章参照）。バングラデシュは欧米を中心とした大手アパレル企業から布帛・ニット製品の製造を受注し、今や中国に次ぐ世界第2位の衣料品輸出国に成長した。業界団体のバングラデシュ衣類製造業者・輸出業者協会（Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association: BGMEA）のウェブサイトによると、2012/13年度時点で、国内に加盟企業だけで5600の工場があり、400万人を超える労働者が雇用されている。

2点目が、常時800万人ともいわれる海外出稼ぎ労働者からの海外送金

図1 海外送金額推移



(出所) Bangladesh Bank のデータをもとに筆者作成。

である (Bureau of Manpower Employment and Training ウェブサイト・データ)。図1のとおり、海外送金額は年々増加の一途をたどり、2012/13年度の海外送金額は過去最高額となる144億6114万ドル (GDPの約11%相当) を記録し、消費市場の底上げに貢献しているといえる。1951~2010年までの実際の海外送金額データから、海外送金もたらす所得増加に対する限界消費性向は0.53 (海外送金が1増えると、国内消費が0.53増加する) という研究がある (Hussain 2013)。これは、海外送金額が2倍になると、送金額増加分の53%が国内消費に回されることを意味し、海外送金の国内消費への寄与度は大きいといえる。

表1 所得階層の人口推計

所得階層	農村部 (decimal)	都市部 (タカ)	人口 (万人)	比率 (%)
富裕層	750~	500万~	410	2.7
中間層	101~749	50万<500万	4,700	31.3
貧困層	0~100	0<50万	9,890	66.0

(出所) Abul Barkat (2012)。

(注) 農村部では土地の保有面積、都市部では所有財産に基づき所有階層を定義している。decimalは100分の1エーカー。

3点目が、消費を支える中間層の厚さである。人口1億5000万人 (2010年) の人口のうち、34%に相当する5110万人が中間層以上 (中間層は、31.3%、約4700万人、富裕層は、2.7%の410万人) と推測されている (Barkat 2012)。中間層の旺盛な消費は、小売業の発展に大きく寄与しているといえる (表1)。

## 2. 小売市場の形態

バングラデシュの小売市場の形態は、個人商店、バザール (伝統市場)、デパートメントストア・コンビニエンスストア型商店、近代的スーパーマーケットの4タイプに大きく分類できる。

Hussain and David (2013) によれば、個人商店とバザール (伝統市場) のふたつで小売市場の大部分を占め、92%のシェアを占めると推計されて

いる。おもに個人商店を通じて商品を販売する地場食品・菓子メーカーである Quasem Food (カセム・フード) は、同社の販売先になり得る個人商店はバングラデシュ全土に計約85万店存在すると推測する<sup>(1)</sup>。また、後述するバングラデシュ・スーパーマーケット経営者協会 (Bangladesh Supermarket Owner's Association: BSOA) によると、ダッカ市内には3万8000店の小売店があり、500億タカの売り上げがあるという。

Hussain and David (2013) によれば、残り8%のマーケットシェアを分け合うのが、輸入品や高品質な地場産品を取り扱い、中間層以上をターゲットとするデパートメントストア・コンビニエンスストア型商店で6%、近代的スーパーマーケットで2%と推測される。

### (1) 個人商店

家族経営または小規模零細個人商店が小売市場のシェア70%を占めると推計される。農村部に多く展開し、おもにコメや油、スパイス、ミネラルウォーター、ジュース、菓子等の食料品および日用雑貨等を取り扱っている。店舗面積は2.79~9.3平方メートルという狭い空間に数多くの商品が陳列され、利用客は近隣住人が大半の地域密着型の店舗である。

個人商店では商品販売以外の役割を担うこともあり、一例としては携帯電話の入金サービスが挙げられる。近年は携帯電話が広く普及し、バングラデシュ電気通信規制委員会 (Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission: BTRC) のウェブサイトによると、SIMカードの登録数が1億1378万件 (2013年12月末時点) に上る。その多くはプリペイド式SIMカードの携帯電話で、事前に入金した分だけ利用できるが、これらの個人商店ではプリペイド式SIMカードの入金サービスを扱うところが多い。

また、医薬品販売に特化する店もある。医薬品販売大手 Square Pharmaceutical (スクエア・ファーマ) (第5章参照) へのインタビュー<sup>(2)</sup>によると、国内で医薬品を販売するための国家医薬品法で定める認可を有する薬局は約4万8000店、無認可の薬局が約5万店存在するという。バングラデシュでは国産のジェネリック医薬品が安く入手できることから、個人薬局が日常的に利用されることが多い。

## (2) バザール（伝統市場）

バザール（伝統市場）は、小売市場のシェア22%を占めるといわれる。自治体により運営・管理され、魚、肉、野菜、果物、スパイス、生活雑貨等のそれぞれに特化した対面販売方式の店舗が集積する。個人商店とは異なり、生鮮食料品が多く取り扱われ、中間層や低所得層が中心に利用する。バザールでは冷蔵設備なしで生鮮食料品が販売されることもあり、食品安全や衛生面での問題が見受けられる。このようなバザールはつねに足元が水で濡れていることから、「ウェットマーケット」（ベンガル語では「カチャ・バザール」）と呼ばれることもある。バザールでは価格が明記されておらず、価格交渉により競争的な価格で商品を購入できることが多い一方で、恣意的に価格が決定されることもあるため、価格交渉で店員と衝突する場面もみられる。また取扱商品が店舗によって異なるため、希望の商品を買い求めるには複数の店舗を回る必要があり、買い物に時間と体力を要する。このようなバザールには富裕層自身が買い物に出向くことは少なく、メイドやお手伝いが代わりに買い物に訪れることが一般的である。

## (3) デパートメントストア・コンビニエンスストア型商店

おもに富裕層や上位中間層、外国人が利用し、小売市場のシェア6%を占めるとされる。富裕層の居住地域に立地し、取扱商品は日用品、雑貨から輸入品や高付加価値品までと幅広い商品が販売されている。

## (4) 近代的スーパーマーケット

スーパーマーケットは、小売市場のシェア2%を占めるといわれ、富裕層や中間層が利用する。日本ではおなじみだが、バングラデシュでスーパーマーケットビジネスが始まったのは2000年に入ってからのものである。BSOAによると、現在では計30社が約200店舗を展開し、年間売上高は150億タカに上るといふ。

## 第2節 スーパーマーケットビジネスの勃興

バザールや個人商店を主体とするバングラデシュの小売業に新たな概念をもたらしたのが、スーパーマーケットである。

スーパーマーケットは、バザールと異なり、1店舗で生鮮食料品（肉、魚、野菜、果物等）、コメや小麦粉のような主食から、菓子等の嗜好品、日用雑貨、食材・雑貨を含む輸入品まで、幅広い商品が整然と棚に陳列され、冷蔵設備も完備している。また、バングラデシュではイスラーム教の断食（ラマダン）明け祭（Eid al-Fitr）やメッカ巡礼に合わせた Qurbani Eid（Eid al-Adha：犠牲祭）等の祭典前に食料品の価格が恣意的に操作されることが指摘されているが（*Financial Express* 2012）、スーパーマーケットでは価格表示が明瞭で、恣意的な価格操作が行われることがなく、バザールと比べて安定した価格で販売されていることが特徴といえるだろう。

### 1. 始まりと展開

バングラデシュにおける近代的スーパーマーケットの歴史は浅く、幕開けは2001年にバッテリーメーカーである Rahimafrooz（ロヒムアフローズ）（第7章参照）が事業の多角化の一環として Agora（アゴラ）を創業したことに始まる。創業理念は、資源の社会的な分配を改善したいとする同社が小売業に参入することで、その課題に寄与するとしている。翌年の2002年には Meena Bazar（ミーナバザール）が同様の近代的スーパーマーケットを展開し、各社もこれに続いた。2004年には全国で近代的スーパーマーケットが計30店舗に拡大し、うち22店舗がダッカに展開した。

スーパーマーケットはおもに富裕層向けのビジネスであることから、現在では、店舗の立地は90%がダッカ市内で、残り10%がチッタゴンやシレットなどの富裕層が居住する地方都市に展開する。

BSOAによると、スーパーマーケットの2012年時の純利益は約150億タカに上り、そこから徴収される付加価値税は3億タカ程度で、5年以内には300億タカに達すると目されている。また、10年近くにわたる6%台の

経済成長に後押しされるかたちで購買力が上昇し、小売市場に占める割合は2008年時の1%から2012年には2%へ増加したと推測される。

さらには、都市部の女性の社会進出も成長の追い風となっている。共働き世帯が現れ、ライフスタイルが変化したことにより、利便性が高いスーパーマーケットが受け入れられている。

最近ではさらなる利便性のために、大手ではEコマース（オンライン上での電子商取引）を導入している動きもある。オンライン上でクレジットカード決済をすれば、ダッカ市内への商品配達が可能となる。おもな利用者としては、欧米など海外に居住するバングラデシュ人が、母国に暮らす家族に商品を配送したい際に利用するのが中心であるが、国内居住者でも利用者が拡大している。

スーパーマーケットの顧客は富裕層が主であったが、ターゲット層は中間層まで拡大している。Agora へのインタビュー<sup>(3)</sup>では「創業から10年で利用者は年間1200万人に上り、中間層が多く居住するダッカ市内のミルプール (Mirpur) やシャンティノゴル (Shantinagar) にも出店している」とコメントし、ターゲットを中間層まで広げようとしていることが読み取れる。Agora は2011年時点には10店舗であったが（2013年時点で13店舗）、2015年までに20億タカを投じ、ダッカ、チッタゴン、シレットを中心に40店舗まで拡大する計画である。

他社も中間層を取り込もうとする動きをみせる。地場大手の製薬・化学メーカー ACI は傘下の ACI Logistics Limited が Shwapno (ショプノ) というスーパーマーケットチェーンを2008年に創業し、2013年2月時点で全国16県に59店舗を展開し、急成長を遂げている<sup>(4)</sup>。Shwapno はターゲットを最初から中間層に設定し、アジンプールやキルケット等のダッカ市内の中間層居住地域へ出店している。生活スタイルや志向、ニーズが変化していることで、消費者がスーパーマーケットを受け入れる土台は整っているという。快適な買い物経験をより多くの人に提供したいと考え、Shwapno は今後3年以内に4億タカを投資して、店舗数を100まで増やす方針である (Daily Star 2012c)。

Meena Bazar を展開する Gemcon Food & Agricultural Products Ltd. (ゲ

ムコン・フード&アグリカルチャー・プロダクト)は、2012年に中間層が多く居住する地域に8店舗を新規オープンし、2013年12月末時点で全国に18店舗を展開する。Meena Bazar は契約農家を保有し、オーガニック商品等も取り扱うことで、新たに健康志向の消費者を取り込もうとしている。

## 2. 業界団体

主要な小売業界団体は、バングラデシュ小売店経営者協会 (Bangladesh Dokan Malik Samity: BDMS) と前述の BSOA のふたつが挙げられる。

BDMS は、1993年設立の会員数260万社を有する中小規模の小売店の経営者の団体である。協会はさらに701の団体に分科され、それぞれが各分野を代表する。活動の目的は、小売セクターに対する政府からのサポートやインセンティブを求めることである。

BSOA は、2005年に設立された会員数30社のスーパーマーケット経営者の団体である。現会長は、Agora の創業者 Niaz Rahim (ニアズ・ロヒム) 氏が務める。活動の目的は、消費者にスーパーマーケットという新しい小売形態がもたらす消費の文化を普及させること、政府にインセンティブや税制優遇を求めることである。その背景には、スーパーマーケットはバザールや個人商店等の小売店と比べ、4%の特別付加価値税 (Trade VAT) が課され、輸入商品、冷蔵庫等の店舗設備にも高関税が課されていることがある。

## 第3節 多様な大手小売企業

本節では、メトロポリタン商工会議所 (Metropolitan Chamber of Commerce and Industry, Dhaka: MCCI) との共同で実施した聞き取り調査、およびジェトロ・ダッカ事務所独自の調査に基づき、大手小売企業のプロフィールを紹介する。MCCI との調査では、スーパーマーケットを含む、年間の粗利益が1億タカ以上、消費財、医薬品、雑貨等の幅広い商品を取り扱う小売企業、計15社を対象とした。ジェトロ・ダッカ事務所では、スーパーマー

ケット3社（Shwapno, Lavendar, Unimart）について詳細な聞き取りを行っている。調査項目は、企業概要、市場、サプライチェーン、資金調達、業界内競争の状況、人材育成、技術、インフラストラクチャー、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）、政府への要望、将来の事業計画等に及ぶ。

以下に調査結果をふまえ、調査対象企業を類型化（リーディング・グループ、デパートメントストア、専門店、新規参入店）し、小売企業が抱える課題と展望を概観する。

## 1. 大手小売企業の類型化

### （1）リーディング・グループ

バングラデシュにおけるスーパーマーケットビジネスの創業や普及拡大するうえで大きな役割を果たし、大手スーパーマーケットチェーンとして活躍している企業を挙げる。大手企業の小売部門として展開し、Eコマースやメンバーシップカードを導入するなどの先進的なサービスを展開し、業界の潮流を築いている。

### （2）デパートメントストア

スーパーマーケットほどの商品数や店舗規模は確保されていないが、バザールのような商品数や分野が限定されておらず、生活日用品や加工食品、輸入品などを総合的に取り扱う店舗である。

### （3）専門店

多種多様な商品を取り扱うスーパーマーケットとは異なり、取扱商品の分野が比較的特定されている。輸入品やオーガニック食品等も販売している。

### （4）新規参入店

大手スーパーマーケットに次いで新規参入し、売り上げを伸ばす小売企

業を分類した。店舗数は比較的少ないものの、中間層が居住する新興住宅地域に展開し、好立地を背景に外国人が多く利用する店舗がある。また、外国企業との合弁により小売りに参入する企業も登場した。

## 2. 各企業の事例

### (1) リーディング・グループ

#### ①Agora (アゴラ)

2001年にバングラデシュ初のスーパーマーケットチェーンとして誕生したAgoraは、自動車用バッテリーや家庭用停電対策電源装置、自動車用タイヤなどを扱うRahimafrooz (ロヒムアフローズ) グループの小売部門としてスーパーマーケット業界に参入した。2012年時点では10店舗を展開し、うち9店舗はダッカ、1店舗をチッタゴンに構える(2013年12月時点では13店舗)。創業当初はスーパーマーケットのノウハウを導入するために、スリランカから資本を49%受けた。ただし、経営への参画は受けなかった。その後、2010年からCDCというイギリスの開発投資機関からスウェーデンを本社とし、バングラデシュ国内にも現地オフィスを構えるBrummer and Partnersというファンド経由で70万ドルの出資を受け、現在フランスよりAndre Cailleux氏をCEOとして受け入れている。同氏はCarrefour (カルフルー)・マレーシアで衣料品調達・販売ディレクター、Carrefour・インドネシアでは食料品・飲料品調達・販売ディレクター、Tesco (テスコ)・タイランドでは食料品・飲料品調達・販売ディレクターを歴任し、東南アジアを中心とする小売業での調達・供給・販売等の経験が深い。

同社は高品質な生鮮食料品、輸入品を適正な価格で取り扱うことで顧客の信頼を得て、2011年の売り上げは5億タカを超える。その一方で、仕入先の急激な拡大や商品モニタリングの強化の必要性、運営コストの高さを課題として挙げる。Agoraのターゲット層には上位中間層と富裕層を挙げ、バザールやその他のデパートメントストアに加え、大手スーパーマーケットであるMeena BazarやShwapnoを競争相手として挙げる。

今後は、2015年までに20億タカを投資して、ダッカ、チッタゴン、シレッ

トのような主要都市に40店舗まで拡大する計画である。

また同社は3R (Reduce, Reuse, Recycle) をCSRポリシーとして掲げる。親会社のロヒムアフローズは、ビジネス活動を通じて社会課題の解決や持続可能な社会を実現する「国連グローバルコンパクト」(United Nations Global Compact) というイニシアティブにも参加しており、積極的なCSR活動を推進している。

### ②Meena Bazar (ミーナバザール)

Agora に続き、2002年にエビ等の魚介類輸出(第8章参照)、オーガニッククッキー栽培やエンジニアリング事業を手がけるGemcon(ゲムコン)グループの傘下の小売部門として創業し、国内に18店舗を展開する大手スーパーマーケットである。店舗はダッカ以外に、チッタゴン、シレット、クルナにも展開する。ローカル商品に加え、自社製造のオーガニック製品や輸出品までも取り扱い、ターゲット層は上位中間層と富裕層を中心として、クレジットカードによるオンライン販売やメンバーシップカードを導入している(Daily Star 2012a)。リーフレットやバナー、新聞・雑誌の広告、インターネットやウェブサイト、携帯電話のショートメッセージサービス(SMS)によって積極的にマーケティングを行っている。競争相手には大手のAgoraとShwapnoを挙げる。母体のGemconグループにはKazi Shahid Foundationという持続可能な環境と生活をめざしオーガニッククッキーを生産する茶園を運営する団体がある。

### ③Shwapno (ショプノ)

2008年にバングラデシュ大手の製薬・化学メーカーACI(Advanced Chemical Industries Limited)傘下のACI Logistics LimitedによりShwapnoは設立された。Shwapnoは農家からの直接仕入れ、中間業者を経由しないことで、価格上昇を抑える一方AgoraやMeena Bazarとは異なり、創業当初から中間層をターゲットに設定、現在国内に45店舗展開し、うち42店舗をダッカに、残りはシレット(Sylhet)とチッタゴンに展開する。また、イギリス・ロンドンにも現地パートナーと合弁で1店舗開店し、アメリカのアト

ランタにはフランチャイズ展開をする予定である。

Shwapno はカスタマーサービスとして、メンバーシップカードによるポイントサービスを導入した。購入した金額について、100タカに対して各1ポイントを付与し、集まったポイントを商品購入に充てることができる。また、競争が激しい商業地区においては、バザールや個人商店には課税されずスーパーマーケット等のみ課される4%の特別付加価値税を価格に転嫁せず競争力を維持している。また、ダッカ市内ウットラ (Uttara) などいくつかの地域の店舗では、特別付加価値税の価格転嫁を4%から2%に減額し、価格上昇を抑えることで顧客獲得を図っている。

競争相手としては、バザールや個人商店に加え、ダッカ市内のグルシャン (Gulshan)、ボナニ (Banani)、ダンモンディ (Dhanmondi)、ウットラの各地域では他のスーパーマーケットチェーンも展開しているため、Agora, Meena Bazar, Nandan (ナンダン) を競争相手としている。今後の計画としては、3年以内に100店舗まで拡大すると同時に、海外展開も進めていく予定である。外国企業との合併にも関心があり、資金、技術・ノウハウの提供やマーケティングサポートを期待している。

## (2) デパートメントストア

### ①Aarong (アーロン)

Aarong は世界最大の NGO に成長したバングラデシュの BRAC (ブラック) が展開する衣料品、雑貨、家具、食品までの生産から販売まで行う大手ブランドである。1978年に創業し、農村での雇用創出、女性雇用、障害者雇用に貢献し、2050人の雇用を創出している。現在ではダッカ6店舗を中心にチッタゴン2店舗、シレット、クルナ (Khulna) なども合わせ、計12店舗を展開している。中間層以上をターゲットとし、2009~2011年まで、33億タカ、40億タカ、44億タカと年々売り上げを伸ばしている。バザールや、衣料品を中心とした他の国内ブランド店 (Deshi Dosh, JATRA, Westec, Artisti) を競争相手として挙げるが、高品質とオリジナルデザインを強みとして、国内小売市場の5%を握ると推測され、さらに今後はインターネットでのEコマースも導入する計画である。

Aarong は世界フェアトレード機関 (World Fair Trade Organization: WFTO) のメンバーであり、収益の50%を母体のBRACの開発プログラムに投資している。

今後、顧客管理システムの構築、人材管理システム、評価管理システム、電子文書管理システム等、システムの導入と人材育成に取り組む。

#### ②CarreFamily (ケア・ファミリー)

CarreFamily は2006年に創業し、ダッカに2店舗を展開する。取扱商品は生鮮食料品、加工食品、化粧品、玩具、雑貨まで多岐にわたる。国内産品、輸入品双方を扱い、穀物や砂糖等は自社ブランドを販売する。カスタマーサービスと清潔な店舗環境を強みとし、2011年は前年比25%増の1億8000万タカの売り上げを記録した。新聞、ラジオ、携帯電話のSMS等のメディアの利用や店舗でのプロモーションでマーケティングを行う。競争相手にはスーパーマーケットとバザールを挙げる。従業員は98人(男女比3:2)で、女性を積極的に雇用している。

現在、店舗での冷蔵設備を導入しているが、後はサプライチェーンにおける冷蔵設備の導入を検討している。

#### ③Almas General Stores (アルマス・ジェネラル・ストア)

Almas General Stores は、独立以前の1964年より創業する老舗のデパートメントストアである。ダッカ以外にもチッタゴンで店舗を展開し、公正な価格とカスタマーサービスを強みとしている。取扱商品は化粧品や衣料品、嗜好品で、国内以外にマレーシア、シンガポール、欧州連合(EU)、中国からも商品を輸入している。従業員数は約100人、2009~2011年の3年間の売上高は1億5000万タカ、1億7000万タカ、1億8000万タカと安定した伸びをみせる。競争相手としては他のデパートメントストアやバザールを挙げる。

#### ④Prince Departmental Store (プリンス・デパートメント・ストア)

Prince Departmental Store は、1986年創業でダッカ市内に7店舗を構え

る老舗である。公正な価格と商品数の多さを強みに、食肉、鮮魚、パン、加工食品等の食料品や生活雑貨を販売し、従業員数は約60人、2011年の全店舗の売上高は1億5000万～2億タカ。SMSサービスによって広報を行う。競争相手としてはスーパーマーケットやバザールを挙げている。

#### ⑤Priyo Departmental Stores (プリヨ・デパートメント・ストア)

Priyo Departmental Stores は、1976年に創業し、現在ダッカ市内に8店舗を展開する。おもに加工食品や衣料品、化粧品等の家庭用品を扱い、中国やマレーシア、日本との取り引きもある。

カスタマーサービスを強みとして展開するが、2009～2011年の売上高は1億5000万タカ、1億4500万タカ、1億3800万タカと推移している。その他のショッピングモールやバザールを競争相手とし、消費者の志向の変化と政治の不安定さをビジネスの不安定要素に挙げる。政府に対する要求として特別付加価値税システムの不公正是正と技術支援を挙げる。

### (3) 専門店

#### ①One Stop Mall (ワンストップ・モール)

One Stop Mall は2004年創業で、現在ダンモンディ、ウットラ、ボナニに3店舗を展開する。取扱商品は、衣料品、靴、アクセサリ、化粧品、玩具、雑貨等で、競争力のある価格と店舗の好立地を強みとして、年間売上高は5億タカを超える。多くの商品は、シンガポール、タイ、マレーシア、中国から輸入する。従業員数は42人(男女比1:1)で、女性の営業スタッフとレジスタッフを積極的に採用している。

自家発電設備を保有し、店舗の地下や店舗後方スペースに倉庫を備える。今後は2013年に食料品店を新規オープンさせる予定。

#### ②Lazz Pharma (ラズ・ファーマ)

Lazz Pharma は1972年創業の大手薬局チェーン店で、1988年に2店舗目、1998年までにさらに2店舗を拡大し、現在ダッカ市内に4店舗を構える医薬品取扱店では最大手のひとつに数えられる。小売分野において展開した

初の薬局で、輸入医薬品からジェネリックまで取扱商品も幅広い。24時間営業で、オンラインでのオーダーも受け付けるなど、カスタマーサービスも充実し、顧客からの信頼が厚い。ワクチンを運搬するためのコールドチェーン（運搬時の冷蔵設備）も完備し、店舗ではPOSシステムも導入されている。

CSR活動にも取り組み、健康なライフスタイルに対する普及啓蒙活動や医療用ハーブの栽培など社会貢献事業も行う。

今後の計画としては、5年以内に健康商品、オーガニック食品を取り扱うデパートメントストアをオープンさせる予定である。

### ③Probortona（プロボルトナ）

Probortonaは2001年創業で、コメ・スパイス等のオーガニック食料品を主として扱ってきたが、2005年にファッションや手工芸品を取り扱う店舗に多角化している。自社ブランドのオーガニック食品を取り扱い、近隣の住民をターゲットとする。従業員は55人（男女比1:4）で、女性は営業スタッフやレジスタッフを積極的に採用している。店舗では、POSシステム、冷蔵設備等を導入し、自家発電設備と倉庫を有する。

同企業によれば、現在日本とのビジネス関係はないが、雪国まいたけがバングラデシュで始めた緑豆栽培事業（第11章参照）について知っており、同様の契約農家から食品を仕入れるビジネスモデルに関心があるという。

## （4）新規参入店

### ①Daily Super Shop（デイリー・スーパーショップ）

Daily Super Shopは2010年にウットラ、2012年にミルプールに店舗をオープンし、現在計2店舗を展開している。従業員は48人（男女比2:3）、その他のスーパーマーケットやバザールを競争相手とするが、新興住宅地域をターゲットに、豊富な食料品、日用雑貨の品揃えと競争的な価格を強みにして、1店舗当たり年間1億5000万タカを売り上げる。コンピューターによる在庫管理、監視カメラ、高付加価値品の防犯用タグなどの技術を積極的に導入している。

### ②PQS Super Stores (PQS スーパーストア)

PQS Super Stores は2005年に現地の富裕層が多く居住するダンモンディ地域で創業した。現在、ダンモンディに2店舗、ほかにはウットラ、シャンティノゴルなどの中間層が多く居住する地域に展開し、全部で5店舗を有している。地場資本のファミリービジネスとして開始した。商品は肉、魚、玩具、家庭用品、電化製品等を幅広く取り扱い、地場または輸入代理店を通じて商品を調達している。近隣住民をターゲットとし、SMSで顧客へのプロモーションを実施する。競争相手としては、他のスーパーマーケットやバザールを挙げる。従業員数は89人(男女比2:3)で、女性を販売員やレジ係として積極的に雇用している。人材育成では、レジ操作の研修や10日間の管理職研修などのプログラムを用意しているが、優秀な人材や管理職を採用することは容易ではないと述べる。店舗内には自家発電設備を保有しており、倉庫として店舗地下や店舗内後方スペースを活用している。

### ③Lavendar Super Shop (ラベンダー・スーパーショップ)

Lavendar は、欧州向けの衣料品製造業者で、商業・住居ビルのディベロッパーでもある Elegant (エレガント) グループが、1998年にコンビニエンスストア型の小売店舗を設立し、2006年にスーパーマーケットに発展した。生鮮食料品から日用雑貨、衣料品、装飾品、玩具など、幅広い商品を取り扱う。グルシャン、ボナニ、バリダラ (Baridhara) のような現地富裕層や上位中間層、外国人が多く住む地域の住民をターゲットとし、成長率は15~20%と高い。現在はグルシャンに1店舗を展開するのみだが、バリダラ付近に2店舗目、グルシャンにさらに3店舗目をオープンする計画である。競争相手としては、立地の近い Unimart や Agora, Meena Bazar を挙げる。カスタマーサービスとして、メンバーシップカードを導入し、メンバーには特別付加価値税相当額4%を2%に減額するというサービスを提供し、現在の会員数は9000人に上る。

政府からの特別付加価値税の課税やバングラデシュ標準検査機関 (Bangladesh

Standards and Testing Institution: BSTI) の商品販売前の品質検査の手続きを課題として挙げている。バングラデシュでは製品を販売する際に安全規格にのっとった商品であることを証明するために規格適合証を取得する必要があり、検査対象商品は衣料品、機械、食品等と幅広い。

#### ④Unimart (ユニマート)

Unimart は現地系財閥の United (ユナイテッド) グループが2013年に創業した新規スーパーマーケットである。現在は高級住宅地で富裕層向けの商業施設も増加しているグルシヤン 2 地域付近の好立地に 1 店舗のみ展開するが、1 年以内にウットラ、ダンモンディ、ボノスリー (Banasree) に 3 店舗展開する予定である。グルシヤン、ボナニ、バリダラに居住する現地富裕層や上位中間層、外国人をターゲットとし、日に700人ほどが来店する。競争相手として Lavendar, Agora, Meena Bazar を挙げる。カスタマーサービスとしては、100タカにつき 1 ポイントを付与し、買い物に使えるというポイントサービスを採用し、将来は商品配達や E コマースを導入する計画である。

#### ⑤Utsav General Store (ウトショップ・ジェネラル・ストア)

2011年に食品加工会社 Utsav Agro Products Ltd. (ウトショップ・アグロプロダクツ) が自社製品販売のため小売業に参入。2012年には 2 店舗目をオープンし、さらに 3 店舗を出店予定である。自社製品のコメやスパイス、食用油等を中心に、肉や魚などの生鮮食料品、日用雑貨も取り扱う。競争的な価格を強みとし、また SMS で顧客への広報をかけ、売り上げは 2 店舗で年間 2 億 5000 万タカ以上に上る。競争相手として、他のスーパーマーケットやバザールを挙げる。従業員は 33 人 (男女比 9 : 11) で、女性スタッフを積極的に採用する。店舗では、コンピューターによる在庫管理、防犯カメラでの安全管理を導入し、自家発電設備、倉庫ももつ。

#### ⑥G-Mart (G マート)

G-Mart は 2009 年創業で、ダッカの中間層が多く居住するミルプールに

店舗を展開する。創業者は韓国で8年間就業し、現地でスーパーマーケットを利用した経験が帰国後バングラデシュでスーパーマーケットビジネスを始めるきっかけとなった。同社は韓国企業から50%の出資を受けて創業した合弁企業で、従業員数は47人（男女比2:1）と小規模だが、取扱商品は肉、魚、穀物、加工食品のような食品から化粧品、玩具、日用雑貨まで多岐にわたり、韓国から直輸入した食品も販売する。

競争相手を他のスーパーマーケットとバザールとし、セールの情報等を現地新聞の広告やSMSで顧客に周知し、マーケティングを行う。

課題としては店舗設立コストの高さを挙げる。陳列棚や冷蔵庫のような必要な機材・設備は輸入に頼るが、設備に課される輸入税が高いことから、コスト引き上げ要因となっているという。また、政府の特別付加価値税の取り扱いについて問題視しており、バザールや個人商店と比べ、価格が上乘せされ、価格競争力が落ちると指摘する。

採用人材はフロアスタッフで高校卒業レベル、管理職で大学卒業レベルを採用しており、食品安全の知識やレジ操作について7日間の研修を実施する。

#### ⑦Nandan Super Shops（ナンダン・スーパーショップ）

Nandan Super Shopsはインド資本との合弁で2006年に創業した。現地富裕層が居住するダンモンディやボナニのほか、中間層が多く暮らすウットラ地域に計4店舗を展開する。2009年からは合弁を解消し、100%ローカル出資の企業となった。生鮮食料品、加工食品、家庭用品、雑貨を取り扱い、自社ブランドも展開する。ターゲット層は、店舗周辺の住民であり、1店舗当たり年間1億タカの売り上げである。競争相手としてはバザールや他のスーパーマーケットを挙げる。従業員は68人（男女比2:3）で、販売員やレジ係として女性スタッフを積極的に採用している。教育・研修としては1週間のレジ操作などの基本研修、管理職レベルには10日間の研修を用意しているものの、優秀なスタッフ、管理職の確保が難しい点を問題として挙げている。店舗内ではコンピューターによる在庫管理や監視カメラでの安全管理を行い、積極的に新技術を導入している。

## 第4節 小売業の課題

バングラデシュにおいてスーパーマーケットのような新しいスタイルで小売業を展開、拡大するには課題が山積している。設備導入、商品調達・在庫管理、人材育成、道路インフラ整備、不動産価格、ホルタル（＝ホルタル、ゼネスト）の発生、そして税制が挙げられている。これらの現状をひとつずつみたくうえで、今後の小売業の発展のための課題を確認する。

### 1. 設備導入

2008年に付加価値税法に基づき歳入庁（National Board of Revenue）が制定したキャッシュレジスター規則・改定規則（The Electronic Cash Register [ECR] Rules with Amendments 2008）により、スーパーマーケット、レストラン、ホテル、美容院、ショッピングモール等の10の特定サービス業種に、レジの導入が義務化された。税額を正確に把握することを目的とし、スーパーマーケットやレストランではレジが導入され、POSシステムにより商品管理や売上管理がなされるようになった。一方で、中小規模の小売店舗ではレジの導入が遅れ、正確な売上管理ができないため、政府の税収にも影響を与えている。

また、商品輸送時のコールドチェーンの確保も課題である。とくに食肉、魚介類等の生鮮食料品は腐敗が進むのが早く、輸送時の鮮度・品質維持が課題となる。近年深刻化する交通渋滞やホルタルによる道路封鎖が重なりと品質維持はいっそう困難なため、コールドチェーンの導入は喫緊の課題である。

輸送時だけでなく、店舗内での生鮮食料品のための冷蔵設備の確保も挙げられる。これらの冷蔵設備は輸入に頼ることが多く、高関税が課されるため高コストとなる。

さらには、冷蔵設備等を導入しても、相次ぐ停電の影響で電力のバックアップを確保する必要がある、発電機を導入する店舗が多い。発電機自体の価格、維持コスト、動力源である石油価格の高止まりも影響し、コスト

高傾向に拍車がかかる。バン格拉デシュ・スーパーマーケット経営者協会によると、中小規模の個人商店の出店費用が20万～30万タカの一方で、スーパーマーケットの新規出店コストが6000万～7000万タカであるという。

## 2. 商品調達・在庫管理

スーパーマーケットやデパートメントストアの場合は、商品数が多いため調達先の数も増えていく。店舗の大きさにもよるが、200から400の調達先を抱えているとされる。

近年の不動産価格の上昇により店舗の敷地面積は狭く、在庫スペースは限定的となることも影響し、在庫を多く抱えることができず、多種少量での発注を行うことが多い。そのため大量入荷による割引価格を享受できないうえ、輸送費もかさみ価格を押し上げる要因となる。

このような価格上昇要因に対する新たな方策として、Agora や Meena Bazar のような大手スーパーマーケットは、契約農家を保有し、安定的に商品を調達する動きをみせる。

## 3. 人材育成

スーパーマーケットの店舗で働く人材育成の必要性を挙げる企業も多い。現状では、店舗で雇用される人材の平均年齢は25歳以下と若く、販売に携わる人材の過半数を女性が占めている。人材育成として、レジ導入による機械操作やソフトウェアの取り扱い等の研修は行われることが多いが、このような基本研修以外に、商品の安全性や取り扱い方法、カスタマーサービス、商品在庫管理のノウハウ等の研修が不足している傾向にあり、人材育成の必要性が挙げられている。

## 4. 道路インフラ、不動産価格

物理的なインフラ整備の遅れは小売業にとって大きな影響を与えている。

まず道路インフラ整備の遅れはオンタイムでの商品供給に支障をきたし、店舗運営上に影響を及ぼす。今回の調査対象となった企業は都市部に店舗が集中するが、今後地方に店舗展開する際には、地方へのサプライチェーンの整備が重要である。地方や農村部を消費者として取り込む際には物流やインフラ整備がとくに大きな課題となる。

近年新たな課題として浮かび上がっているのが、都市部での不動産価格の上昇である。不動産価格は10年間にわたり、年間最低15%上昇していると報告されており (*Daily Star* 2011)、賃貸料の上昇、不動産価格の高騰に対し、大手チェーンでは自社所有ビルの1階部分に店舗を設け、2階以上を賃貸にするなどして対応していることも多い。

不動産価格の上昇は顧客の範囲を限定する可能性もある。富裕層は自動車が主要な移動手段だが、駐車スペースを確保しているスーパーマーケットはほとんどなく、利用客は店舗周辺に居住する人に限られる。ターゲットとする顧客層を店舗周辺の住民と答える企業もあり、ダッカの都市規模に対して店舗数が絶対的に少ないため、企業調査で全企業が指摘したように、最大の競争相手は地域密着型のバザールであるといえる。

## 5. ホルタル (ゼネスト)

おもに与野党対立に起因するホルタルの多発は、小売業に多大な影響を及ぼす。ホルタルが発生すると、多くの住民は外出を控えるため、顧客が減少し、店舗の売り上げを大幅に引き下げる要因にもなる (*Financial Express* 2013)。ダッカ商工会議所 (Dhaka Chamber of Commerce and Industry: DCCI) の試算によると、1日のホルタルによって160億タカの経済損失が発生し、うち小売業・卸業には60億タカの損失を及ぼすとしている。年間のホルタル実施日数を40日相当で換算すると、損失は年間でGDP2.45%相当額に上るといえる。ホルタルの発生時には、前日から一部閉店するデパートメントストアや個人商店などもあるため、実際には2～3日間の売り上げ減少になる。さらには、ホルタルは物流を停滞させるため、商品の到着遅延や、入荷されないといった問題も起きる。

## 6. 税制

今回の調査で対象企業が問題として指摘していたのが、近代的なスーパーマーケットやデパートメントストア等に対し、政府が購入時に4%の特別付加価値税(Trade VAT)を徴収している点である。国内で生産された加工食品、付加価値品に対し一律4%の特別付加価値税を課している(年間粗利益が200万タカ以下は免税)。ただ、これらの国内生産品、輸入品に関しては小売価格に対しすでに15%の付加価値税が課されており、この追加的な4%の特別付加価値税はさらなる負担となっている。一方で、追加的な4%の特別付加価値税を課税されないバザールや個人商店と、スーパーマーケット等のあいだに価格差が発生するため、差別的な政策と指摘する声が多い。

2012年7月より特別付加価値税が2%から4%に増税されたが、この増税の影響として、増税前の2012年1~6月のあいだには前年同月比で売上額は平均20~26%の駆け込み需要が生じ、増税後は成長率が前年同月比で8~10%程度落ち込んでいるという。

BSOAは、全企業に対し一律の定額税導入または、特別付加価値税の撤廃を求めロビー活動を行っている。

### おわりに——小売業の今後の展望——

バングラデシュにおいて小売業自体は経済成長により順調な伸びを記録している。そのなかでも、正確な数値を把握しやすいスーパーマーケットはマーケットシェアが2%にすぎず初期段階であるが、拡大する中間層の存在、従来とは異なる生活スタイルや新たな価値観の芽生え等を背景として、富裕層と一定の中間層からの信頼をすでに獲得している。現時点では人口規模、都市規模に比して店舗数が絶対的に少ないため、スーパーマーケット間での競争はまだ少なく、Agoraの経営者は、今後10年間は競争が激化することはないだろうと指摘する。

むしろ、スーパーマーケットにとっての競合は、当面地域に根付いたバザールや個人商店であり、それらは今後中間層を取り込むうえでの競争相手となろう。現在は企業各社の経営努力によりマーケティングを進め差別化を進めているが、今後の小売業の発展のためには、インフラ整備や不動産価格の安定、政府の税制改革など改善されるべき課題が多い。

また従来、バングラデシュに対する外国企業の関心は、安価で豊富な労働力に基づく「製造拠点」としてのものが中心であったが、人口1億5000万人を超える巨大な「消費市場」にも注目が集まりつつある。こうした外国企業の参入により、その他の課題である人材育成や技術進歩が実現されることも考えられる。経済成長を背景に製造業、農林水産業に次ぐセクターとして成長が期待される分野である。

## 付録——バングラデシュにおいて小売業に進出するには——

小売市場は現地の地場企業が大部分を掌握し、外国企業の進出は遅れている。新興国では外国企業にとって小売業は規制業種であるケースがあるが、バングラデシュにおいて外国企業が小売業へ参入する場合には、どのような手段が考えられるかを概観したい（ジェットロ2014）。

まず、外国企業が小売業・卸業を展開するに当たり、参入を規制する明文の法規制はない。手続きは通常、商業登記所（Registrar of Joint Stock Companies and Firms）にて社名承認を受け、会社設立承認証（Certificate of Incorporation）の取得、投資庁（Board of Investment: BOI）から投資登録証（Certificate of Investment Registration）を取得するという流れとなる。

しかし、外資100%または合弁での進出の場合、商業登記所において会社設立承認証を取得したとしても、その後の投資庁においては審査が厳しく行われ、登録が困難になることがある。投資庁の認可審査の観点としては、現地での直接雇用の創出規模や付加価値を創出するかという点が重視される。製造拠点をバングラデシュ国内にもたず販売活動のみに従事する場合は、製造業と比較し、雇用創出規模が小さいため、認可の取得が問題

になることが想定される。審査基準が公表されていないため、事前に投資庁に確認する必要がある、時間を要することが想定される。

その他の参入方法としては、以下の手法が検討できよう。

#### ①輸入販売代理店経由での参入

地場企業と販売代理店契約を結び、自社はバングラデシュへの輸出のみとするか、あわせて駐在員事務所を設立し、販売促進活動のサポートを行う方法である。既参入の日本企業で最も一般的な手法で、販売代理店経由での小売市場への参入となる。

#### ②製造販売拠点としての参入

バングラデシュは衣料品を中心に、全量輸出を前提とした製造拠点として外資の参入が進んでいるが、国内市場での販売を前提とした製造販売拠点として参入する方法がある。古くは、チェコ・スロヴァキア（当時）資本の Bata が1962年にバングラデシュで革靴の製造販売を開始したように、製造拠点と同時に販売市場として参入した。日本企業では製造販売拠点としての参入例は少ないものの、ホンダのように二輪車の市場として製造販売を開始する企業もみられる。

#### ③地場小売業への資本参入

バングラデシュの地場小売業への資本参加という形態で参入する外資もみられる。典型例は Agora である。創業当初はスリランカ資本を49%受け、その後スウェーデン企業が出資し、経営に参画することで現地市場に参入している。Agora の例のように、すでにある地場企業への資本参入や経営に参画することで、小売市場に参入する方法も考えられる。

今後、日本企業の小売業への参入も考えられるが、Shwapno の経営者は、「小売業への日本企業による参入の可能性について、スーパーマーケットの形態で中間層をねらうのではなく、バザール（ウェットマーケット）の形態に日本企業のノウハウを投入する方が成功の可能性が高いのではないか」とコメントしている。

バングラデシュの消費市場にチャレンジするうえで課題はあるものの、親日的な国民性と市場規模の大きいバングラデシュは、大きな可能性を有する市場といえる。今後はさらなる事例づくりを積み重ねていく段階であろう。

#### 【注】

- (1) 企業訪問時の聞き取りから。ジェトロ（2012a）を参照。  
(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/bd/biznews/4f83f32758228>)
- (2) 2012年9月3日に筆者（安藤）が Square Pharmaceutical, Executive Director, Muhammadul Haque 氏にインタビュー。
- (3) 2011年10月に筆者（鈴木、安藤）が RAHIMAFROOZ Group の Director, Niaz Rahim 氏にインタビュー。
- (4) ウェブサイト情報より。

#### 〔参考文献〕

##### <外国語文献>

- Barkat, Abul 2012. “Emerging Middle Class and Consumer Market in Bangladesh,” Department of Economics, University of Dhaka.
- Hussain, Sayed Sarwer and David Leishman 2013. “The Food Retail Sector in Bangladesh,” GAIN, USDA.
- Hussain, Zahid 2013. “How Remittances Grease the Wheels of Bangladesh’s Economy,” World Bank blog: End Poverty in South Asia, 7 February. (<http://blogs.worldbank.org/endpovertyinsouthasia/how-remittances-grease-wheels-bangladesh%E2%80%99s-economy>)

##### <政府刊行物>

- BBS (Bangladesh Bureau of Statistics) 2011. *Report of the Household Income & Expenditure Survey 2010*. Dhaka: BBS.
- 2012. *Statistical Yearbook of Bangladesh 2011*. Dhaka: BBS.
- Ministry of Finance 2011. *Bangladesh Economic Review 2011* (English).
- 2012. *Bangladesh Economic Review 2012* (Bangla).

##### <新聞・雑誌>

- Bangladesh Chronicle 2013. “City superstores face hard time.” 19 December.
- Daily Star 2011. “House rent skyrockets.” 20 November.
- 2012a. “Meena Bazar launches Club Card.” 9 April.
- 2012b. “Price hike before Ramadan.” 9 July.
- 2012c. “Supermarket chains plan to expand in a big way.” 5 August.
- 2013. “One shutdown means Tk 1,600 cr losses.” 4 April.

- Financial Express 2013. “Sales at superstores take hit after VAT hike.” 14 February.  
ジェトロ 2012a. 「物価上昇下、都市と農村の実質所得格差は縮小」『通商弘報』6月1日。  
—— 2012b. バングラデシュ BOP 層実態調査レポート「教育事情」。  
—— 2014. 「厳しい投資庁の審査、投資計画の事前確認が必須——アジアの卸小売りと物流への外資規制(14)——」『通商弘報』2月3日。

<ウェブサイト>

- Agora: アゴラ (<http://www.rahimafrooz.com/tabid/112/Default.aspx>).  
Bangladesh Bank: バングラデシュ中央銀行 (<http://www.bangladesh-bank.org/>).  
Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission: バングラデシュ電気通信規制委員会 (<http://www.btrc.gov.bd/>).  
Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association: バングラデシュ衣類製造業者・輸出業者協会 (<http://www.bgmea.com.bd/home>).  
Board of Investment: 投資庁 (<http://www.boi.gov.bd/>).  
Bureau of Manpower Employment and Training: 人材雇用・研修局 ([www.bmet.org.bd](http://www.bmet.org.bd)).  
CDC (<http://www.cdcgroup.com/>).  
Meena Bazar: ミーナバザール (<http://www.meenabazar.com.bd/>).  
National Board of Revenue: 歳入庁 (<http://www.nbr-bd.org/index.html>).  
Shwapno: ショプノ (<http://www.shwapno.com/main.php>).