

第5章

小売業 ～近代的スーパーマーケットを中心に～

鈴木 隆史 安藤 裕二

要約：

バングラデシュにおける小売市場は伝統的な市場や個人経営の小型店舗が主体を成す。ただ、近年急成長を見せるスーパーマーケットビジネスは富裕層及び都市部の中間層もターゲットとして急拡大している。しかし、更なる成長のためには、技術向上、インフラ整備、人材育成、付加価値税課税など、数多くの課題を抱える。今後の小売業の全体を捉えるうえで、スーパーマーケットビジネスに加え、伝統的な市場、個人経営の小型店舗の調査が重要になる。経済成長に伴い消費が拡大するうえで、市場開拓を狙う日本企業にとっても最も重要なセクターの一つであると言える。

キーワード： 伝統的市場 個人経営の小型店舗 近代的スーパーマーケット コールドチェーン サプライチェーン 付加価値税

はじめに

日本企業のバングラデシュへの関心の中心は製造拠点から国内市場、内需を狙うビジネスへと移りつつある。しかし、バングラデシュの小売市場について、全体像は捉えがたい。実態を掴みにくい小売セクターにおいて、2000年に入ってから近代的スーパーマーケットビジネスが始まり、急成長を見せている。人口1億6,000万を背景とした大消費地としてのバングラデシュの現状について、近代的スーパーマーケットを中心に見て行きたい。

第1節 バングラデシュにおける小売業の現状

1. 小売業が占める経済シェア

バングラデシュにおける小売業は伝統的な市場や個人経営の小型店舗が主要で、セクターとして規模は大きいものの、小売業の全貌は把握し難い。表1より小売セクターは2011/12年度(バングラデシュの会計年度は7月-翌6月)のGDP比で14.26%の1兆3,486億タカで、表3より国全体の国内消費6兆8,581億タカのうち、卸売・小売セクターだけで約20%を占める。セクター別では、製造業(19.01%)、農林業(14.9%)に次ぐセクターとなっている。セクター別成長率を見ると、2011/12年度の暫定値で5.88%となり、工業(9.47%)には及ばないものの、GDP成長率の6.3%に比例する形での成長を見せている。

(表1)セクター別GDP構成比(GDP額はCurrent Price) [単位]GDP額は1,000万タカ、構成比は%

		構成比			
セクター		2005/06年度	2009/10年度	2010/11年度	2011/12年度
農漁業	GDP額	78,540	124,811	140,578	154,876
	構成比	21.84	20.29	20.01	19.29
うち農業	GDP額	62,223	100,588	113,582	123,877
	構成比	16.98	15.81	15.58	14.90
工業	GDP額	111,755	191,075	216,807	252,146
	構成比	29.03	29.93	30.38	31.26
うち製造業	GDP額	68,923	120,108	135,551	156,590
	構成比	17.08	17.94	18.42	19.01
サービス	GDP額	210,160	355,581	411,390	476,682
	構成比	49.14	49.78	49.60	49.45
うち卸売・小売	GDP額	56,984	100,295	115,959	134,860
	構成比	14.08	14.36	14.33	14.26
計	GDP額	415,728	694,324	796,704	914,784
	構成比	100.00	100.00	100.00	100.00

[出所]Bangladesh Bureau of Statistics.

2011/12年度は推計値

(表2)セクター別平均成長率(成長率はConstant Price) [単位]%

		平均成長率			
セクター		2005/06年度	2009/10年度	2010/11年度	2011/12年度
農漁業		4.94	5.24	5.13	2.53
工業		9.74	6.49	8.20	9.47
サービス		6.40	9.47	6.22	6.06
うち卸売・小売		6.75	5.87	6.31	5.88
GDP		7.02	6.22	6.59	6.39

[出所]Bangladesh Bureau of Statistics

2011/12年度は推計値

(表3) 国内需要 (Current Price)		[単位] GDP額は1,000万タカ			
構成比					
セクター		2005/06年度	2009/10年度	2010/11年度	2011/12年度
国内需要		434,014	724,282	843,310	970,407
消費	政府	23,032	37,272	46,087	51,812
	民間	308,520	517,499	596,935	685,819
投資	政府	24,933	34,820	44,934	57,672
	民間	77,546	134,691	155,444	175,104
[出所] Bangladesh Bureau of Statistics.					
2011/12年度は推計値					

国内消費はGDP成長率や所得上昇に比例する形で伸びると推測でき、常時 1,000 万人いるとも言われる海外出稼ぎ労働者¹からの海外送金は消費を底上げする要因にもなっている。2011/12年度の海外送金額は1兆188億タカを記録²し、小売セクター全体の経済規模に貢献していることが予想される。

ただし、国内全体の小売業はインフォーマルな形態が多く、付加価値税などの徴収も限定的であるため、セクターの詳細な分析は、ある程度の推測と、近年急成長しているスーパーマーケットの状況を見ることで、小売セクターの一角を把握することができるだろう。

小売の業界団体であるDokan Malik Samity(店主組合の意)によると、ダカ市内では38,000の商店が展開されていると推測され、そのうちスーパーマーケットは100程度とされる。2004年の小売食品セクターにおける売上に関して言えば、個人経営の商店が小売セクターの75%を占め、伝統的な公共市場が25%、都市に展開される中間層以上主体の店舗が5%、近代的スーパーマーケットが1~2%を占める³。

バングラデシュ全土には商店、路面店等が計85万店あるという推計⁴もあり、ダカ以外の地方も含めると、その実態はより一層把握し難いものとなる。

2. 小売業の概念を変えた近代的スーパーマーケットビジネス

バングラデシュの小売業の主体である伝統市場やインフォーマルなビジネス形態をとる個人経営の小型商店では、取扱う商品は限定されている。伝統市場の場合は、果物や野菜、魚、肉、スパイス等、販売商品が特化され、個人商店においては食料雑貨

¹Bureau of Manpower Employment and Training より。 www.bmet.org.bd

²Bangladesh Bank より。 <http://www.bangladesh-bank.org/>

³ Sayed Sarwer Hussain, Ferdousi Ara [2004] “Bangladesh Retail Food Sector 2004”, GAIN, USDA

⁴2012年3月21日 Quasem Food 社のインタビューによる。

や日用雑貨、医薬品、消費財等が販売されているため、買い物際には複数の店舗を回る必要がある。また、これらの店舗には冷蔵施設を備えていないこともあり、商品の選択肢も限定的である。この伝統的な小売形態に新たな概念を与えたのが近代的スーパーマーケットである。

スーパーマーケットは、伝統的な市場と異なり、1カ所で生鮮食料品(肉、魚、野菜、果実)、コメや小麦粉のような主食から日用品、菓子等の嗜好品、トイレタリーなどの消費財、食材・雑貨を含む輸入品まで手に入り、販売品が整然と陳列されており、冷蔵設備も完備されている。また、バングラデシュでは断食明けの犠牲祭などに食料品の価格が恣意的に操作されることも指摘されており⁵、スーパーマーケットではそのような価格操作が行われないことから、安定した価格での販売を行っていることも特徴である。

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、2001年にバッテリーメーカーであるRahimafrooz社がAgoraを創業したことに始まる⁶。創業のきっかけは資源の社会分配を改善したいと考えた同社が小売業に参入することで、その課題に寄与することを目指したことに由来する⁷。その翌年、2002年にはMeena Bazarが同様の近代的スーパーマーケットを展開し、その他各社も続いた。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店舗がダカに展開していた。Bangladesh Supermarket Owners' Associationによれば、2012年8月時点において、24社が計100店舗を全国に展開し、8年間で約3倍増加したことになる。これら近代的スーパーマーケットは主に富裕層向けのビジネスであることから、店舗の立地は90%がダカ市内で、その他チタゴンやシレットなどの都市でも展開されている。

業界団体Bangladesh Supermarket Owners' Associationはスーパーマーケットの2012年時の純利益は約150億タカ、そこから徴収される付加価値税は3億タカ程度と推計する⁸。また、10年近くにわたる6%台の経済成長に押される形で、マーケットシェアは2008年時の1%から2012年には2%へ倍増させたと推測する。このようなマーケットシェアの拡大は、各スーパーマーケット企業の成長ぶりに裏付けることができる。

スーパーマーケットはワンストップで商品が購入できる利便性があり、「wet market」と呼ばれる伝統的市場と異なる洗練された店舗内環境が整備されているため、富裕層だけでなく中間層の取り込みも期待できるとしていることである。

⁵2012年7月9日付、The Daily Star 紙。

⁶Rahimafrooz 社のウェブサイトより。

<http://www.rahimafrooz.com/OurBusinesses/Companies/RahimafroozEnergyServicesLtd/tabid/92/Default.aspx>

⁷2011年10月27日、スーパーマーケット「Agora」Managing Director、Niaz Rahim 氏とのインタビューによる。

⁸2012年8月5日付、The Daily Star 紙。

「Agora」スーパーマーケットは「創業から10年で利用者は1,200万人に上り、新中間層が多く居住するダカ郊外のミルプールやシャンティノゴルにも出店している⁹⁾と中間層にもターゲットを拡大している。Agoraは現在10店舗のところを2015年までに20億タカを投じ、ダカ、チタゴン、シレットに40店舗に拡大する予定である¹⁰⁾。

実際に中間層を捉えるようとする動きは他にも見られる。大手スーパーマーケットチェーンのShwapno(ショプノ)は、2013年2月時点で全国16区に59店舗を抱える大手スーパーマーケットチェーン¹¹⁾だが、すでにアジンプールやキルケット等のダカ市内中間層の居住地域に出店を果たしており、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¹²⁾。

Meena Bazarは2012年に中間層エリアを含めた場所に8店舗新規オープンさせ、2013年2月末時点で全国に20店舗を展開する¹³⁾。2013年には更に12店舗拡大する予定である。

このように大手スーパーマーケットチェーンは新規出店を進め、中間層の取り込みを図っている。しかし、この新規開店をするうえで課題が残されている。これらを企業サーベイ結果から読み問いていきたい。

第2節 小売業における企業サーベイから見る課題と展望

Metropolitan Chamber of Commerce and Industry, Dhaka(MCCI)との共同研究の下、近代的スーパーマーケットを含め、消費財、医薬品、雑貨等を扱う小売業者を対象として調査を実施した。調査対象企業数は15社で、内訳は、10社は食料品・消費財を扱い、3社は消費財のみ、1社は衣料品・ハンディクラフト・伝統工芸品を扱う企業、1社は医薬品と健康薬品に特化した企業である。これらの企業は粗利益が1億タカ以上で、大部分の企業で7~10店舗を展開していると回答した。

これらの調査分析から小売業者が有するビジネスを展開するうえでの課題と展望を概観したい。

⁹⁾ 2011年10月27日、スーパーマーケット「Agora」Managing Director、Niaz Rahim氏とのインタビューによる。

¹⁰⁾ 2012年8月5日付、The Daily Star紙。

¹¹⁾ Shwapno ホームページより。<http://www.shwapno.com/main.php>

¹²⁾ 2012年8月5日付、The Daily Star紙。

¹³⁾ Meena Bazar ホームページより。<http://www.meenabazar.com.bd/>

1. 小売業者にとっての課題

バングラデシュにとって新しいスタイルでの小売業の展開と拡大にはまだまだ課題が山積している。技術向上、商品供給、人材教育、インフラ整備、そして政府の方針が挙げられている。これらの現状を一つずつ見たうえで、今後の小売業の発展のための課題を認識することができる。

(1) 技術向上

2009年より小売店舗、レストラン等の商業施設でのレジの導入が義務化された。これに伴い、近代的なスーパーマーケットやレストランではレジの導入が進み、バーコードにより商品管理がされるようになった。スーパーマーケットでは導入が進んでいるが、小売店舗では導入されていない店舗もあるのが現状だ。このため、税収が管理できず、正確な小売セクターの規模も把握が遅れてしまう。

他には商品の冷蔵技術の課題もある。商品輸送する上でのコールドチェーンが確保されていないことがまず1つだ。特に食肉、魚介類、食品類だと気候の問題で食品が傷みやすく、商品の品質維持が課題となる。これに交通渋滞が重なると状況は更に悪化し、コールドチェーンの導入は喫緊の課題である。

それに加え、店舗においても商品の品質保持のために冷蔵設備を確保することが必要だが、コストの問題で備えていない店舗が多い。店舗での設備導入には、陳列棚や冷蔵設備等、ある程度の資材の導入が必要になる。これらは国内では調達が難しく、輸入に頼ることが多いが、冷蔵設備等は高関税がかかるうえに、近年のタカ安傾向もあいまって、輸入価格が非常に上がってしまう。

また、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ため、発電機の導入を行う店舗が多い。発電機の維持コスト、動力源である石油の高止まりも影響し、コスト高傾向は防げない。

(2) 商品調達

スーパーマーケットや小売店舗の場合は、取扱う商品数が多く、それに伴い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。

ビジネスの特性上、在庫を多く抱えることができず、多品種少量での発注を行うことが多いため、大量入荷による値下げが期待できず、輸送費も多くかかる傾向にある。これらが価格を引き上げる要素となる。

新たな動きとしては、近年契約農家を保有し、農家の育成と安定的な商品調達に貢献している企業も見受けられている。AgoraやMeena Bazarのような近代的スーパーマ

ーケット大手では、先駆けて契約農家を導入し、商品調達を行っているところもある¹⁴。

(3) 人材育成

店舗で働く人材の育成も課題として挙げる企業が多い。レジ導入によるソフトウェアの取扱いなどの研修は通常行われることが多いが、店舗で雇用されている人材の平均年齢が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ことも特徴である。しかし、基本的な研修以外に、専門的知識である商品の安全性や取扱い、顧客サービス、商品在庫管理等のトレーニングが不足している傾向にあることが課題として挙げられている。

(4) インフラ整備

物理的なインフラ整備の遅れは小売業にとって大きな負の影響を与えている。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与え、店舗運営上に影響を与える。今回の調査対象となった企業は、都市部に集中している状況であるが、今後地方に展開するうえでの課題の1つは、道路インフラ整備の遅れが挙げられる。地方部へのサプライチェーンが途絶えてしまうことで、地方への商品供給が実現されない。特に生鮮食料品になると、商品管理上供給難となってしまう。これら地方部や農村部の中間層を取り込む際には物流、インフラ整備が大きな課題となるだろう。

電力不足やコールドチェーンの未整備については既述したとおりだが、最近新たな課題として浮かび上がったのが、都市部での不動産価格の上昇で土地確保が困難になっている点である。不動産価格は10年間にわたり、年間最低15%上昇している¹⁵との報告もあり、Consumers Association of Bangladeshのデータからも同様の傾向が読み取れる¹⁶。賃貸料の上昇、不動産価格の高騰は十分な広さの土地を確保できず、その結果、商品の保存スペースも制約される。

実際に大手スーパーマーケットの店舗展開にブレーキをかけている要因の1つが不動産価格であると言え、Agora、Meena Bazarのような大手チェーンであると、自社所有の不動産テナントの1階部分に店舗を設けるなどして対応していることも多い。

(5) 政府の方針

今回の調査で対象企業が問題として指摘していたのが、政府による付加価値税の徴

¹⁴2011年10月27日付、「Agora」Managing Director、Niaz Rahim氏とのインタビュー及び2012年3月22日付、「Meena Bazar」COO、Shaheen Khan氏とのインタビューによる。

¹⁵2011年11月20日付、The Daily Star紙より。

¹⁶2012年6月1日付、通商弘報「物価上昇下、都市と農村の実質所得格差は縮小」より。

取である。消費者に対し、国内で生産された加工食品、付加価値品に対し一律4%の付加価値税を課している¹⁷(ただし年間粗利益が200万タカ以下の主体は免税)が、これらの国内生産品、輸入品に関しては小売価格にすでに15%の付加価値税が課されているにも関わらず、この追加的な4%の付加価値税は小型店舗や路面店と比べ、差別的な政策と指摘する声が多い¹⁸。

2012年7月より付加価値税が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月の間には前年同月比で売上額は平均20~26%の成長を見せていたが、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言う¹⁹。

現在税負担を行っている企業については、小売セクターの大部分を占める個人経営の小型店舗や路面店に比して、4%だけ小売価格が高くなるため、劣勢に置かれ全企業体に対し一律の定額税を課すべきという指摘もある²⁰。

2. 小売業の今後の展望

現在急成長を見せる小売業も、既述したような課題を抱えており、根本的な解決は経済、社会発展に伴い解消されるものが多く、時間を要することになる。

スーパーマーケットビジネス自体はバングラデシュにおいて初期段階であり、人口規模に比してビジネスボリュームは少ないため、スーパーマーケット間での競争は未だなく、今後10年間は競争が生じないだろうという指摘されている²¹。

むしろ、スーパーマーケットにとっての競合は伝統的な市場や個人経営の小型店舗であり、それらは中間層を取り込むうえでの弊害になりうる。一方、より中間層の取り込みを意識しているShwapno(ショプノ)の経営者は、「小売業への日本企業による参入可能性」について、「スーパーマーケットの形態で中間層を狙うのではなく、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」とコメントしている²²。

スーパーマーケットの形態においては、当初のターゲットは富裕層であり、富裕層に対する信頼はすでに確保できている段階と言えるため、今後は高コスト体制を解消すること、その一方で、中間層の信頼を得ている小売形態(伝統的市場、等)への付

¹⁷ National Board of Revenue のホームページより。<http://www.nbr-bd.org/index.html>

¹⁸ 2013年2月14日付、The Financial Express 紙より。

¹⁹ 脚注18に同じ。

²⁰ 脚注18に同じ。

²¹ 2011年10月27日、スーパーマーケット「Agora」Managing Director、Niaz Rahim 氏とのインタビュー及び2012年3月22日スーパーマーケット「Meena Bazar」COO、Shaheen Khan 氏とのインタビューによる。

²² 2013年2月26日、スーパーマーケット「Shwapno」との懇談による。

加価値サービスの投入を実現することも、よりターゲット層を拡大するための方針と言えるだろう。

また新たな富裕層向けサービスとしては、大手スーパーマーケットでは E-commerce を導入し、付加価値サービスを提供する企業もある。オンライン上で国際クレジットカード決済すれば、ダカ市内への配達が可能となる。現在の主な利用者としては、欧米など海外に居住するバングラデシュ人で、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だ。

国内での E-commerce 普及には、インターネットの普及、銀行システムの発達、発注、生産、売上などを管理するシステムの導入等、ソフトインフラの充実が必要となる。加えて、E-commerce はクレジットカード決済であるが、バングラデシュではクレジットカード自体が新しい概念で、国際クレジットカードを所有することも簡単ではない。E-commerce の普及にはこれらの課題を乗り越えることが必要で、国内を対象とした普及には時間がかかるだろう。

小売業の中でも近代的スーパーマーケットや比較的大規模な企業を調査することで、小売業の一分野を概観したが、小売業の大部分を占めるインフォーマルな部分の調査は進んでいない。今後の所得上昇とともに、小売業が経済全体に与える影響は増していくであろうし、スーパーマーケット分野のシェアも伸びていくだろう。ただし、消費の大部分を成す伝統市場や個人経営の小型店舗の実態を把握することは、日本企業の消費市場としてバングラデシュにチャレンジするうえでも重要となる。今後、より詳細な小売業の調査研究が必要になるであろう。

参考文献

<英語文献>

Sayed Sarwer Hussain, Ferdousi Ara [2004] “Bangladesh Retail Food Sector 2004” , GAIN, USDA.

<政府刊行物>

Bangladesh Bureau of Statistics (BBS) 2012. *Statistical yearbook of Bangladesh-2011*.

Bangladesh Economic Review 2011 (English)

Bangladesh Economic Review 2012 (Bangla)

<新聞・雑誌記事>

The Daily Star, 20 November, 2011. “House rent skyrockets”

The Daily Star, 9 April, 2012 “Meena Bazar launches Club Card”

The Daily Star, 9 July, 2012. “Price hike before Ramadan”

The Daily Star, 5 August, 2012. “Supermarket chains plan to expand in a big way”

The Financial Express, 14 February, 2013. “Sales at superstores take hit after VAT hike”

ジェトロ通商弘報, 2012年6月1日, 「物価上昇下、都市と農村の実質所得格差は縮小」