

内戦終結後の小売市場

ジェトロ コロンボ事務所長 崎重 雅英

2009年5月の内戦終結後、急速な経済発展が続くスリランカ。10年の実質GDP成長率は8.0%、11年は8.3%と、2年連続で8%台の成長率を記録した。本年も6.8%の成長が見込まれる。

人口は2,000万人。バングラデシュやパキスタンほどの規模はないが、1人当たりGDP2,836ドル（11年）というのは、南アジアの中では突出して高い。16年までにこれを4,000ドルまで引き上げることが政府目標だ。

小売業界の急成長と地場企業の出店競争

国内景気に連動し、消費財の輸入が大きく伸びている。2011年の消費財全体の輸入額は36億5,360万ドルで、前年比47.5%増。中でも食品・飲料以外の消費財の伸びが著しい。家電製品が前年の9,320万ドルから2億2,790万ドルへと144.4%もの大幅な増加を記録したのをはじめ、自動車と同93.6%増（4億5,510万ドルから8億8,100万ドル）、医薬品が同60.5%増（2億1,690万ドルから3億4,820万ドル）など、軒並み大幅な輸入額増となっており、消費意欲の高まりを如実に反映した格好である。

消費市場の成長に伴い、小売業界の構造も変化・拡大しつつある。「スーパーマーケット・チェー

ン、衣料品チェーン、電器店、履物店、IT関連店が急速に拡大しており、小売業界の急成長が見られる」と、公認登録マーケティング専門家（Chartered Marketer）のプラサンナ・ペレラ氏は述べる。さらに、コロンボ郊外での大型ショッピングセンターの出現やスーパーマーケットの急速な店舗拡大などを例に、スリランカにおいても「近代的小売業」が根付きつつあるとの見方を示している。

国内でスーパーマーケット・チェーン「アルピコ（Arpico）」を展開する地場資本リチャード・ピーリス・グループのプラビル・サマラシンハCEOは、近年の市場におけるトレンドの変化について「09年10月以降、人々の消費パターンは大きな変化がみられ、支出を増やしている。消費者は付加価値の高い商品、良質な製品を探しており、日用品や高級品、電化製品を購入する際にはブランドが極めて重視される」と変化を口にする（デイリー・ニュース紙電子版10年8月5日）。

アルピコのみならず、国内には地場資本の小売業者による小売りチェーン店舗の展開が加速している。すでに国内店舗数が300に迫る国営のランカ・サトサ、200店舗近くを数えるカーギルズ・フード・シティ、約50店舗のキールズ・スーパーマーケット

などを中心に地場企業グループによる出店競争が過熱する。スーパーマーケットのみならず、高品質の商品を扱う衣料品チェーンや、家電販売店、さらには婦人服のブティックも目立つようになった。10年末に開業したショッピングモール「K-Zone」やアルピコが展開する大型スーパーは、いずれもコロンボ郊外の立地で大規模駐車場を備え、家電、アパレル、インテリア雑貨や家具などの生活用品も取りそろえる。市民の新たな買い物スポットとしてにぎわいを見せている。

「近代的小売市場」の浸透が外資参入を容易に

他の南アジア諸国に先駆けて「近代的小売市場」が浸透しつつあるスリランカ市場。その状況は、今後同国に製品・サービスを提供しようとする外国企業にとって、ターゲットとすべき消費者像や流通経路を明確にする効果をもたらす。

一般的に、途上国によく見られる個人店舗中心の非組織型小売市場では、メーカーから小売業者までをつなぐ複数の仲介業者に対して発生する中間マージンが、最終小売価格の大部分を占めることが多い。不透明な流通経路や物流コストが要因だ。しかし、同国に浸透しつつある近代的市場では、小売業者間の直接取引、もしくは1社の代理店（卸売業者）経由での

商流が大半を占め、流通経路が分かりやすく、コスト試算がしやすいというメリットがある。販路を開拓する上での営業先も絞りやすい。加えて、流通インフラが比較的整備され、国土も広くないスリランカでは、トラック物流などの配送ルート整備や在庫管理システムの構築が進んでいる。バングラデシュやパキスタンと比較すれば効率的なサプライチェーンの構築がしやすい環境といえるだろう。

地場企業グループによる出店競争が過熱する一方、小売り分野に対する外資系企業の参入は、ファストフードなど一部のフランチャイズ展開を除き、ほとんど進んでいないのが実態だ。小売り分野への外資参入規制は投資額要件のみ（現地法人：100万ドル以上、海外支店：220万ドル以上）で、同要件を満たせば外資100%でも参入可能だ。市場規模の制約はあるものの、外資「手つかず」であるが故に先行者利益を得られる可能性は大きいともいえそうだ。

観光客の国内消費にも商機

観光業も、内戦終結に伴い急速に伸びている。11年の外国人観光客数（入国者数）は、前年比30.8%増の85万5,975人。09年に比べるとほぼ2倍になっており、外国人観光客数が急速に増えている。観光収入も増加しており、09年の3億5,000万ドルから、10年は5億7,600万ドル、11年は8億3,000万ドルを記録

した。

観光は、内戦後のスリランカ経済のけん引役として期待されている。政府は11年9月、観光産業の育成ビジョンとして「観光開発戦略2011-2016」を発表し、外国人観光客による国内消費拡大を狙う方策を打ち出した。多額の支

出をする観光客を引き付けるために、高所得者の興味を引く商品、高品質の宿泊先とサービス、高付加価値化と商品の細分化を重視すべきだとしている。具体的には、今後10年間で観光客1人当たりの1日の支出額が200ドル以上になることを見込み、国際的な商業施設（ブランド店が多数入居するショッピングモールを想定）を主要都市に誘致する予定だ。

観光客の取り込みによって業績を伸ばす具体的な事例はすでにある。スリランカで最も古い日系企業の一つである、高級洋食器製造のノリタケ（現地企業名：ノリタケランカポーセレン）だ。輸出に加えて一部製品を国内市場でも販売しているが、この売り上げが大きく伸びている。スリランカで製造した製品をそのまま直営店で販売するため利益率も高い。顧客の大半は観光客で、その半数がインドからの客だという。同国からの観光客数は昨年を上回っており（本年8月までの累計）、今後さらなる需要増が見込まれる。

ところが、同社は輸出志向型企業としてスリランカ投資庁



高級洋食器店ノリタケ

（BOI）の認可を得ているため、製品の80%以上は輸出しなければならない。国内販売は残りの20%の範囲でのみ認められている。しかし、最近の国内販売の需要増でこの範囲では供給が追いつかない状態となり、国内供給の枠を広げるべく、スリランカ政府と交渉しているという。

もう一つの事例は、次ページ（p.55）で紹介するスリランカ産高級カニ「スリランカン・クラブ」を提供するレストランだ。

市場規模が小さいスリランカではあるが、観光客の国内消費には意外な商機がある。16年までに250万人の観光客を呼び込む政府目標が達成できれば、約250万人といわれる在外スリランカ人の国内資金還流と合わせ、人口規模を大きく上回る需要の創出が期待できるだろう。ただし、そのためには観光地へのアクセス改善、ホテル・レストランでのサービスの質の向上、コロンボの高額なホテル料金の見直しなど、取り組まなければならない課題も多い。Js