調査レポート：Chaldal.com

2016年8月

1．企業概要

企業名	Chaldal.com
法人形態	株式会社
事業分野	食品流通、物流（宅配）
設立年	2014 年
代表者	CEO: Waseem Alim
従業員数	約 300 人
主な事業	食料・雑貨のオンラインデリバリー、宅配サービス、精肉卸
主要拠点	本部：ダッカ市、 活動拠点：ダッカ市の 5 カ所に配送センターを設置。 （Uttara、Kallyanpur、Banani、Mirpur、Rajarbag）
ホームページ URL	https://chaldal.com/
住所	House 5, Road 1, Sector 6, Uttara, Dhaka 1230, Bangladesh
連絡先（担当者）	Mr. Waseem Alim CEO Mobile: (国番号 88)019-1912-3123 Email: waseem@chaldal.com

2．沿革

Chaldal.com は、食料雑貨のオンラインデリバリーを行う事業会社として、2013 年にバングラデシュで設立されたベンチャー企業である。

米国シリコンバレーの著名なフィンテック（Fintech）ベンチャー「Sigfig」で商品開発のディレクターをしていたワシーム・アリム（Waseem Alim）氏が、母国バングラデシュで革新的なビジネスを起こしたいと考え、友人のジア・アシュラフ（Zia Ashraf）氏ともに設立した。ワシーム氏が CEO（最高経営責任者）、ジア氏が COO（最高執行責任者）に就任、また Sigfig で同僚だったテハス・ヴィスワナス（Tejas Viswanath）氏が CTO（最高情報責任者）として創業メンバーに加わった。

Chaldal.com は、ダッカ市内北部のウットラ（Uttara）地区に本拠を置き、5 名でスタート。

当初、ダッカ市全域を対象としていたが、ウットラ周辺に地域を限定し、注文後 1 時間以内に配達するサービスを開始した。

当初、注文受付後に提携する小売店で品物を調達して顧客の自宅やオフィスに宅配するというモデルであったが、機能性と効率性を考え、自社で倉庫と在庫を持つモデルに転換。

試行錯誤を繰り返しながら、事業の基本インフラを整え、徐々に業容を拡大してきた。現在、ダッカ市内に 5 箇所の拠点を持ち、2017 年 1 月には第二の都市チッタゴンと第三の都市シレットに事業を広げる計画。

設立当初、創業者の自己資金 4 万ドル（約 440 万円）で設立されたが、2014 年 1 月には、米国シリコンバレーの著名なアクセレーター（ベンチャー支援・投資）である「500 Startup」の出資を受け、2015 年 5 月には、同じく著名なアクセレーター「Y Combinator」の出資を受けるなど、内外の投資家から注目され、2016 年 5 月現在までに、460 万ドル（約 5 億円）を調達している。

【経営者の紹介】
CEO: ワシーム・アリム氏
（Waseem Alim）

ワシーム氏は、バングラデシュで基礎教育を受け、2008 年に米国の名門ウォートン大学でファイナンスを学ぶ。卒業後、米国シリコンバレーに渡り、FinTech（IT を駆使した金融サービス）のベンチャー企業 Sigfig の創業時のメンバーとして参加。同社は、世界的な Fintech 企業に成長した。

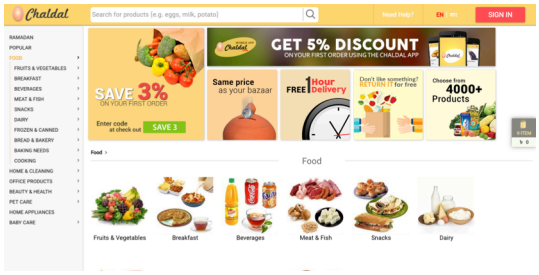
2013 年にワシーム氏は、バングラデシュに戻り、母国で事業を始めることを決意。最初は、アパレル事業を考えたが、同年に天井崩落で 1000 人以上の犠牲者を出した Rana Plaza の事件があり、事業をやるなら社会のために役立つ革新的なことをしたいと考え、3 人の仲間と共に Chadal.com を設立。

大胆なアイデアや新しいテクノロジーを積極的に受け入れるビジネス文化をバングラデシュに育み、良い方に現状を変革することが自分のミッションだという。

2015 年 12 月には、Y Combinator が選ぶ世界で最も有望なベンチャー企業 500 社のトップテンに Chaldal.com はランクイン（第 9 位）し、その事業は世界的に評価されている。

3．Chaldal.com の事業内容

（1）主な業務



Chaldal.com は、食料雑貨のオンライン宅配サービスを提供するｅコマースの会社である。

同社のホームページには、4000 を超える食料・雑貨の商品が掲載されており、顧客は欲しい品物をホームページ上で注文することができる。注文された品物は、自社のトラックやオートバイで、顧客の自宅やオフィスに届けられる。

扱っている品物は、野菜・果物・魚といった生鮮食品、コメなどの穀類、加工食品、冷凍食品、生活雑貨やオフィス用品など多岐にわたる。

注文を受けてから 1 時間後に指定の場所に届けるというバングラデシュでは革新的なサービスを提供し、実現するシステムを自社で構築してきた。

（2）対象顧客

ターゲットは、ダッカ市内の中間層の上位の所得層で、インターネットで購入することに抵抗が少なく、買い物の時間を節約したいと考える人々。

（3）商品

現在（2016 年 5 月）、4000 以上の商品を取り扱っている。

種類	商品類
食料	・　野菜や果物、精肉などの生鮮食料品から、穀類（米）、スナック、乳製品、飲料水、調味料など。 ・　アイスクリーム以外の冷凍食品も扱う。
雑貨	・　家庭用の掃除用具やクリーナー、オフィス用品、化粧品などのパーソナルケア製品、ペット用品など

（4）料金

会費は無料で、配送料も 200 タカ（約 285 円）以上の購入（1 回あたり）で無料となる。

注文金額	配送料
200 タカ以上	無料
200 タカ未満	1 回あたり 40 タカ（約 57 円

（Chaldal.com のホームページより、2016 年 5 月時点）

（５）支払方法

支払方法は、現金が大半。クレジットカードやモバイルファイナンスの利用も可能。

支払方法	利用される割合
現金	93%
クレジットカード	5%
モバイルファイナンス	2%

（Chaldal.com より聴取、2016 年 5 月時点）

（６）対象地域

ダッカ市内の５つの配送センターの周辺地域。

（７）売上、稼働状況（Chaldal.com より聴取、2016 年 5 月時点）

- 業績・財務内容は非公開ながら、現在（2016 年 5 月）の売上ペースは、年商 250 万ドル（約 275 百万円）～300 万ドル（約 330 百万円）。
- １日の注文数は、平均して 500 件程度（2014 年に開始した時は、１日に 15 件程度）で、平均的な購入額は 15 ドル～20 ドル程度。
- 拠点数の増加に伴い、売り上げは伸びている。将来的な目標は年商 5000 万ドル（約 55 億円）で、バングラデシュ国内の食料・雑貨（グロッサリー）市場の 1%のシェアを取ること。

４．当社のオペレーション（バリューチェーン）

（１）調達

商品の調達方法は、以下の表のとおり、種類によって異なる。

商品の種類	仕入先
野菜・果物	中央卸市場（Kawran Bazar）
精肉	ダッカ市内の公営市場
加工食品、雑貨等	メーカーからの直売、卸業者

野菜については、日々の需要を予測する独自のソフトウェアを開発している。毎朝早朝に中央卸市場で仕入れ、自社の中央倉庫で仕分けて、各配送センターに送る。

生鮮食品以外の在庫は１ヶ月分を保有。在庫管理についても独自のソフトウェアを開発している。在庫量、消費期限、生鮮食品の廃棄率も含め、細かい管理ができるシステムを構築し、商品棚整理にも、スタッフが商品を間違いなく選べるように工夫が凝らされている。

（２）マーケティング

インターネットでの集客が中心。同社の Facebook では 14 万人が「いいね！」している。

入会費や会費を無料とすることで、サービス利用のハードルを下げるとともに、配達料を無料にすることで、顧客のコスト意識や利便性を高めている。「１時間以内での配達」は、競合他社が真似のできないものであり、大きな差別化要因になっている。

配送トラックやオートバイは、黄色をベースとした目立つデザインを採用、配達員のユニフォームも統一して、明るく清潔なイメージを演出している。

（３）受注

基本的に同社のホームページ上で注文が完了。Chaldal.com 専用のモバイルアプリも開発しており、増加するスマートフォンをはじめとしたモバイル端末にも対応している。

支払いは代金引換にすることで、消費者に安心感を与えている。

配送を行うスタッフの現金授受についても、細心の注意を払っている。基本的に、配送員におつり用の現金を渡さない。おつりが出る場合は、その分を次回購入時に充てることで対応。代金以外の現金の授受を省いて、間違いを防いでいる。

（４）物流

基本的に物流は自社で全てを対応している。自社の倉庫を持ち、自前で品物を包装し、自社の配送トラックやオートバイで宅配する。

IT 技術をフル活用しており、配車や配送ルートを最適化するソフトウェアを開発するなど、効率的な物流システム構築を進めている。配送トラック・オートバイは、GPS を使ったシステムで常時管理されており、場所・移動時間・稼働状況が細かく記録され、オペレーションの改善に活用されている。

５．成長のストーリー

（１）最初のモデルの失敗

当初、Chaldal.com のモデルは、在庫や倉庫を自社で持たずに、顧客から注文された品物を周辺の小売店から仕入れて注文者の自宅に届けるというもので、注文の受付と宅配サービスに特化したモデルであった。

このモデルでは在庫を持たずに済むので、在庫管理のコストや在庫保有のための資金負担を軽減することができる。インドで成功した同様のモデルを模したアイデアで、資本の小

さい企業としては合理的な形態ではあったが、実際にやってみると、バングラデシュでは頭で思い描いていたようには展開できないことがわかった。

最大の問題は、仕入れのプロセスにあった。バングラデシュの小売店の品揃えは貧弱で、注文を受けた品物が小売店にないことが多く、せっかくの注文を断らざるを得ないケースが頻発し、顧客との信頼関係を悪化させた。

商品の在庫状況を提携する小売店任せでは、オンラインショップを継続することはできず、抜本的なビジネスモデルの変更を迫られた。

（2）在庫モデルへの変更

Chaldal.com は、自社で在庫を持ち、管理するモデルに変更することを決断する。

この転換を可能にしたのが、ベンチャーキャピタルや個人の投資家からの資金調達である。2014 年に、米国シリコンバレーの著名なアクセレーターである 500 Startups の出資を受け、これが呼び水となり、他の投資家からも資金が集まってきた。2015 年には、同じくシリコンバレーで著名な Y Combinator からの出資を受けた。現在（2016 年 5 月）までに 500 万ドル以上を調達。

集まった資金を活用し、倉庫・配送センター・輸送車・システム開発などに投資、本格的な小売ビジネスのためのバリューチェーン構築に邁進した。基本的なインフラが十分に整備されていないバングラデシュで、Chaldal.com が理想とするバリューチェーンと社内のインフラを構築することは大変な困難を伴うものであったが、失敗を恐れずに、果敢に挑戦したことが、現在の成長の土台となっている。

（3）対象地域の絞り込みと段階的拡大

当初、本拠地であるダッカ市北部のウットラ地区からダッカ市全域カバーする計画であったが、管理できる範囲を超えたため、十分な顧客対応ができずに、顧客の信頼を失う結果となった。交通渋滞があまりにひどく、配達時間が予測できない上に、時間やコストの負担があまりに大きかった。

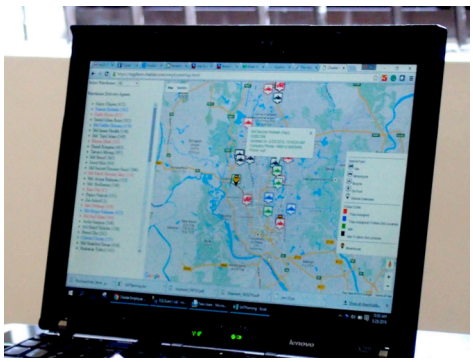
顧客数を増やそうとして無理をした結果、顧客の信頼を失ったことを反省し、顧客の数の大小ではなく、顧客満足度を上げることを優先し、既存顧客のリピーター数を増やすことがビジネスを成功に導くと発想を改めた。

そこで、対象地域をウットラ地区内に限定するように方向を転換し、サービスの改善に取り組んだ。打ち出したのが、「注文受付後、1 時間以内で届ける」という画期的なサービスである。オンラインで宅配サービスの利用者は、忙しく時間がない人々であり、時間こそ貴重なものである。その時間にコミットすることで、顧客の切実なニーズに応えようとするものである。

当時、このようなサービスを提供できるところは他になく、非常に大胆な戦略であった。このコミットを実現できれば顧客満足度が上がるが、逆にユーザの期待値を上げることで、

実現できなかった時のリスクを抱えることになる。しかも、その実現には多大なコストとマネジメント能力が要求される。

（４）システム開発への投資



自社で在庫を持ち、注文受付後に１時間以内で宅配するサービスを構築することは容易ではない。受発注からはじまり、在庫管理、配送管理、人事管理まで複雑なプロセスを正確にこなすためのシステムを構築しなければならない。業務プロセスへの深い理解と、システムを構築するための開発力がなければ到底実現しないものである。その上、そのシステムを実際に運営するための人材が必要である。

バングラデシュでこうした条件を全て揃えることは、至難の技である。Chaldal.com の強みは創業者３名のうち２名がシリコンバレーで最先端のシステム開発に取り組んできた経験者であり、現地でアパレル工場のマネジメントを経験したジア氏がオペレーションの実績を積んできていたことである。しかし、いずれも食品流通については経験がなく、また同社のやろうとしていることは国内に事例のないことだったので、一から自分たちで構築していくほかなかった---失敗を無限に重ねつつ。

例えば、どの宅配のオートバイがどこにいるのか、どのような宅配状況になっているのかを正確に管理する必要がある。宅配するのは、基本的な教育や社会人としてのトレーニングを受けていないスタッフが中心であり、宅配スタッフに細かい連絡や報告を求めながらオペレーションを運営することは不可能である。宅配スタッフの能力に依存せずに、自動的に管理するシステムなくしては、Chaldal.com の事業が成り立たない。

この対応として､宅配トラックやオートバイを GPS で管理するシステムを自社で構築した。それぞれの位置を確認するだけでなく、配送までの所要時間や、停止している時間までを詳細に記録する。システムが自動的にデータを処理し、受注を受けた後の配送ルートや配車の最適化を図ることで、複雑なプロセスを管理できるようになっている。こうしたデータは、スタッフのパフォーマンス評価にも活用しているほか、ダッカ市に正確な地図がないことから、配送車の移動ルートを測量し、自社独自の地図作りにも応用している。

同社のシステム開発は、従業員の勤怠管理の細かさにも反映されている。タイムカードでは従業員の不正を見抜けないとして、指紋認証のシステムを導入。監視カメラで倉庫などを厳しく管理するシステムにも抜かりはない。

（５）着実な成長

この戦略と地道な努力が功を奏し、当初は１日に 15 件程度であった注文数が、着実に増えてきた。

ウットラ地域で成功を収めた Chaldal.com は、段階的に拠点数を増やし、現在（2016 年 5 月）は 5 箇所に広がっている。同社の拠点を選ぶ基準は、購買力のあ

る層が住み、人口が密集しているところである。各拠点に倉庫・配送センターを設置し、ウットラと同じように 1 時間以内に品物を宅配できる体制を整えている。

2017 年には、バングラデシュ第二の都市チッタゴンと、第三の都市シレットにも進出する計画であるという。

6．これからの計画

Chaldal.com の強みは、オペレーション、IT 技術、ファイナンスの３つの要素がバランス良く、有機的に結びついて力を発揮しているところにある。創業者の誰一人として、食品や雑貨の小売業、あるいは物流に経験や知識を持つものはいなかったが、仮説を立てて、実証し、失敗を繰り返しながら成長してきた。

そのノウハウが結晶したのが、同社の IT 技術に支えられた物流システムである。ダッカという都市の特徴や、働く人々の気質・商習慣などを経験的に踏まえ、ひとつひとつ積み上げてきた独自の物流システムは、オペレーション、IT 技術、ファイナンスのどれが欠けても実現できないものであり、競合他者を寄せ付けない同社の強みである。

同社の経営陣は、この強みを明確に意識しており、新しいビジネスチャンスを生み出せると考えている。それは物流システムをプラットフォームにした各種サービスの提供である。

例えば、拡大している書類の宅配サービスや e コマースのための物流サービスの提供である。書類を宅配するニーズは大きくなっているが、政府の郵便サービスは質が悪く、しっかりした民間事業者もまだない。E コマースも発展しているが、扱う品物の授受にかかる物流面が成長の障害となっている。

注文した品物をきちんと宅配するニーズは、今後、ますます大きくなることが予想され、Chaldal.com が築く物流ネットワークとシステムは、そうした高まるニーズに対するソリューションを提供することが期待される。

以上