

調査レポート：Golden Harvest Group

2016年8月

1. 企業概要

企業名	Golden Harvest Agro Industries Ltd.
法人形態	株式会社（ダッカ証券取引所とチッタゴン証券取引所に上場）
事業分野	食品加工（冷凍食品等）
設立年	2004年8月10日
代表者	Managing Director & CEO: Ahmed Rajeeb Samdani
従業員数	520名
主な事業	加工食品の製造、販売、輸出 ・ 冷凍食品 ・ アイスクリーム ・ 乳製品
主要拠点	ダッカ市、シレット市
業績	<2015年6月期実績> 売上高：776百万タカ 営業利益：292百万タカ 当期利益：100百万タカ
ホームページ URL	http://www.goldenharvestbd.com/
住所	Shanta Western Tower, Level 5, #501 & #502, 186 Gulshan-Tejgaon Link Road, Tejgaon I/A, Dhaka 1208, Bangladesh
連絡先（担当者）	Email:

2. 沿革

Golden Harvest Agro Industries Limited (GHAIL) は、Golden Harvest グループの1社として、2004年に設立された。バングラデシュ初となる近代的なオートメーションによる冷凍加工食品工場を建設し、国際水準の加工食品を製造販売することを目的としている。

事業開始時は欧米向けの冷凍食品の輸出を主な事業としていたが、2008年以降、バングラデシュの国内市場にシフト。当時、輸入品一辺倒であった国内の冷凍食品市場を積極的に開拓し、国産メーカーのトップブランドの地位を築いた。同社の努力下、バングラデシュの人々の国産品への信頼が高まり、現在、冷凍食品市場は国内メーカーが圧倒的なシェアを持つようになった。

2013年にダッカ証券取引所とチッタゴン証券取引所の両方に株式を上場。2015年には、Golden Harvest Ice Cream Limited と Golden Harvest Dairy Limited の2社を GHAIL の子会社として設立。アイスクリームは「Bloop」というブランド名で2014年より販売を開始し、全国ブランドに成長している。

GHAIL を傘下に収める Golden Harvest Group は、バングラデシュで急成長している企業グループである。1995年に、商品先物取引事業を立ち上げたことから始まり、現在は食品加工、IT、不動産開発、物流、金融など、多彩な事業を手がける。物流事業では、日本通運との現地合弁会社 Nippon Express Bangladesh Limited を設立した。

また、グループ内には、GHAIL の他、Golden Harvest Food Limited があり、ソース、スナック類、ピクルスなどを販売している。



【経営者の横顔】

CEO: Ahmed Rajeeb Samdani

Samdani 氏は、1974年生まれの気鋭の起業家として、Golden Harvest の事業を創業し、わずか20年余りでバングラデシュを代表する企業グループの一つに成長させた。

Samdani 氏の展開する事業は、テクノロジーの活用を重視し、常に革新性と品質の高さを求めている。バングラデシュで初めてとなる冷凍食品加工工場を立ち上げ、業界のパイオニアとして市場を開拓してきた。IT 事業においては、世界水準のデジタルアーカイブ技術を開発し、700名のエンジニアを雇用し、欧米のクライアントへサービスを提供している。

ビジネス以外でも、Dhaka Art Summit を主催し、革新的な若い芸術家の活動を支援する他、慈善病院の設立や、人権団体への支援等、バングラデシュの文化や生活向上に尽力している。

3. ミッションとビジョン

GHAIL は、国際水準の品質で、革新的な製品やサービスを絶え間なく提供することで、人々のライフスタイルを向上させることを自社のミッションとしている。

また、バングラデシュの全ての家庭で最も信頼され、好まれるブランドになることをビジョンに掲げる。

4. 事業内容



(1) 事業の構成と取扱製品

Golden Harvest グループは、バングラデシュで初めて全自動の冷凍加工食品工場を導入し、また、国内産の冷凍加工食品の市場を他社に先駆けて開拓するなど、進取の気性をもってバングラデシュの食品加工産業をリードしてきた。

Golden Harvest グループの食品事業を構成するのは、次の4つの企業群である。

Golden Harvest Agro Industries Limited (GHAIL、冷凍加工食品の製造販売)、GHAIL の子会社として、Golden Harvest Ice Cream Limited と Golden Harvest Dairy Limited の2社、そして Golden Harvest Food Limited (冷凍食品以外の加工食品の製造販売)がある。それぞれ会社は異なるものの、全て Golden Harvest のブランドで統一している。(但し、アイスクリームには「Bloop」というブランド名を Golden Harvest ブランドの下に追加して販売。)

各社の取扱製品は以下の表のとおり。

会社名	取扱製品
Golden Harvest Agro Industries Limited	冷凍加工食品 ・ 冷凍スナック類 (サモサ、フレンチフライ等) ・ 冷凍加工野菜 ・ 冷凍加工魚 

会社名	取扱製品
Golden Harvest Food Limited	冷凍食品以外の加工食品 <ul style="list-style-type: none"> ・ ソース（チリソース、ケチャップなど） ・ スナック（ポテトチップス、乾燥果物など） ・ ピクルス 等 
Golden Harvest Ice Cream Limited	アイスクリーム <ul style="list-style-type: none"> ・ 約 46 種類のアイスクリーム、アイスキャンディ等 
Golden Harvest Dairy Limited	乳製品 <ul style="list-style-type: none"> ・ 牛乳

(出典)Golden Harvest のホームページ・アニュアルレポートの情報を元に作成

(2) 生産拠点・設備

会社名	生産拠点	生産設備等
Golden Harvest Agro Industries Limited	ガジプール（ダッカ市郊外）	Siemens の設備を導入。
Golden Harvest Food Limited	ガジプール（ダッカ市郊外）	
Golden Harvest Ice Cream Limited	ガジプール（ダッカ市郊外）	Tetra Pak Sweden から設備を導入
Golden Harvest Dairy Limited	シレット市	自社の牧場保有

(出典)Golden Harvest のホームページ、アニュアルレポート

(3) 販売戦略

同社の製品は、業務用と消費者用の二つがあり、業務用はホテルやレストラン用に販売され、消費者用はスーパーなどの小売店を通じて、一般消費者に販売される。以下、消費者市場での冷凍加工食品の販売戦略について述べる（Golden Harvest 社からの聴取）。

【ターゲット】

冷凍食品、ソース・スナック等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都市に住む中間層の上の所得を持つ世帯層 ・ 世帯の所得が 50,000 タカ以上 ・ 核家族で、料理をする時間がない（簡便さを好む） ・ 品質を優先 ・ レストランやカフェでの味に慣れている
アイスクリーム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間層の幅広い所得層のそれぞれに合う商品をラインアップ

【商品】

消費者向けの冷凍食品に関しては、バングラデシュ人の好むスナック類が中心。サモサ、手羽先フライ、フレンチフライ、フィッシュボールなどである。時間をかけずに、自宅において簡単に油で揚げて食べられる。

【価格】

消費者向けの冷凍食品については、100 タカ～290 タカが価格のレンジ。これは、ダッカ市内の一般のファーストフード・レストランで食べた場合の一品程度の値段。

		
<p>春巻き</p>	<p>サモサ (チキン)</p>	<p>手羽先フライ</p>
<p>チキン：145 タカ (約 188 円) ビーブ：180 タカ (約 234 円)</p>	<p>250gm: 140 タカ (約 182 円) 500gm: 270 タカ (約 351 円)</p>	<p>500gm: 255 タカ (約 331 円)</p>

(データ) オンラインショップ Chaldal.com (2016年8月)

【場所】

販売場所は、都市部のスーパーマーケットや小売店がメイン。街の市場で買うより、多少値段が高くても、品揃えがよく、ワンストップで安心して買い物ができるスーパーなどで食料品を買う層が増えてきている。

【プロモーション】

パッケージの色やデザインを欧米風にして、表記を英語にすることで、ターゲットに対して、品質の良さ、高級感をアピール。テレビコマーシャルや広告看板などを展開し、一つ上の品質を打ち出すものとなっている。

プロモーションにおいては、店頭での冷凍ディスプレイも重要。多くの小売店が、自分の冷凍ディスプレイを持たないことから、販促の一環として小売店に自社の冷凍ディスプレイを設置するプロモーションを実施。



5. バリューチェーン

(1) 調達

原材料	調達先
野菜	契約農家から購入。自社での野菜農場はない。
鶏肉	契約農家から購入。米国国際開発庁（USAID）と提携し、USAID がトレーニングした農家と契約する。
牛肉	卸業者から購入する。

（出典）Golden Harvest へのインタビュー

国内の契約農家の数は、10 万件を超える（直接契約のほか、組織を通じて間接契約もある）。

原材料の安定的な調達が課題。特に野菜については、低温で保存・輸送するコールドチェーンのインフラが十分に整備されていないことから、腐敗して廃棄する割合が高い。

2013 年より、米国国際開発庁（USAID）の支援を受けて、バングラデシュ・コールドチェーン・アライアンス（Cold Chain Bangladesh Alliance）を組成し、コールドチェーン構築の取り組みを全国で進めている。Golden Harvest 社は 5000 万ドル（約 50 億円）を投資する計画で、すでにフェーズ 1 で 1500 万ドル（約 15 億円）を投資済み。

(2) 製造

冷凍加工食品については、ドイツのシーメンス（Siemens）より、オートメーション設備を導入。また、アイスクリームについても、スウェーデンのテトラパック社（Tetra-Pak Sweden）より製造設備を導入し、デンマーク人の工場長を採用するなど、国際水準の製造設備を完備している。

また、オペレーションにおいても国際標準規格（ISO 9001）の認証を受けている。

(3) 物流

工場から自社の保冷車で、スーパーマーケット等の小売店に配送。現在（2015年）、34台の大型保冷車と240台の小型保冷車を保有。

保冷倉庫を全国に 5 箇所保有し、28 万リットルの許容量を持つ。



(4) マーケティング・販売

消費者用の冷凍加工食品については、都市部のスーパーマーケットなど、中間層の上をターゲットとした場所を中心に販売。アイスクリームについては、より広いターゲットを想定し、一般の小売店での販売ルートも開拓している。

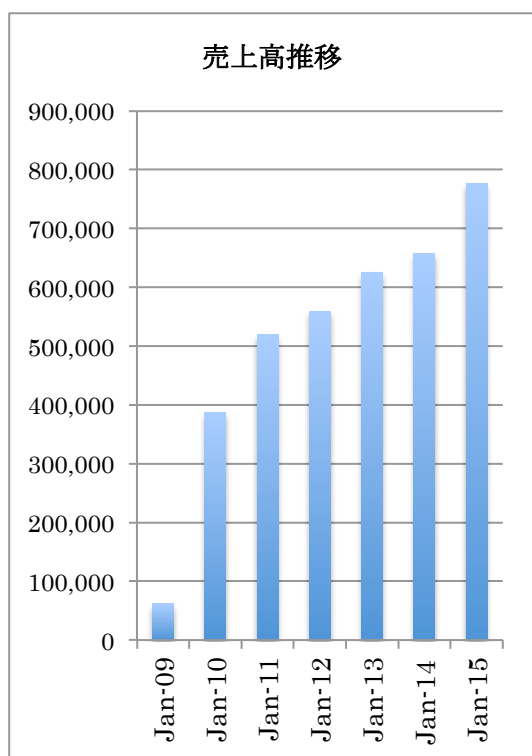
冷凍食品・アイスクリームを販売する上で、最大のネックになっているのが、小売店での冷凍ディスプレイである。一般の小売店では冷凍ディスプレイを購入する資金がないので、Golden Harvest は自社の冷凍ディスプレイを小売店に設置する販促活動を行い、販路拡大を図っている。

6. 業績・財務

(単位：バングラデシュ・千タカ)

	2011/6	2012/6	2013/6	2014/6	2015/6
売上高	519,286	558,666	625,680	656,625	776,659
営業利益	231,081	183,483	210,837	198,776	292,783
当期利益	132,269	78,326	148,196	97,175	100,975
自己資本	893,616	958,272	1,995,325	1,888,123	1,929,712
総資産	1,283,279	1,549,432	2,614,275	3,440,356	4,006,564

(出典) Golden Harvest Agro Industries Limited の 2015 年アニュアルレポート



当社の業績は、2008年に国内市場開拓にシフトしたのち、2010年より大幅に売上高が上昇し、2015年6月期の年商は776百万タカ(約10億円)に上り、営業利益、最終利益ともに堅調に推移している。

利益率も高く、2015年6月期のEBITDA(税引前償却前利益)は、362百万タカ(約4億7千万円)と売上高対比46.6%となっている。

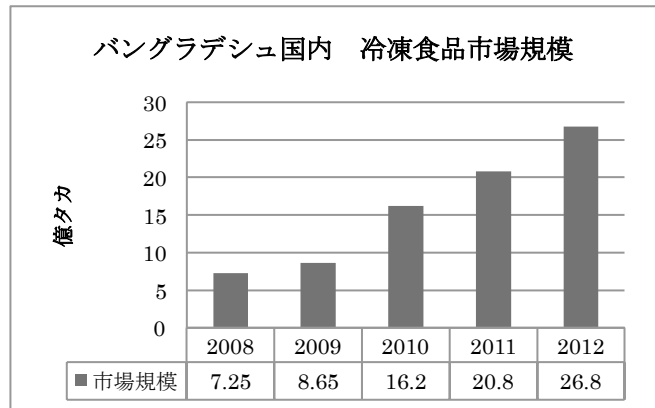
財務の方は、2013年に上場したことで資本金が厚みを増し、総資産40億タカ(約52億円)に対して自己資本比率が50%弱と、安定した財務内容になっている。

2014/6月期より新しいアイスクリーム工場の建設に大規模な投資を行い、これを地元銀行によるシンジケートローン(7億タカ:約9億円)を調達している。

7. 競合他社・市場シェア

Golden Harvest が国内市場で成功すると、続々と競合他者が参入。Rich、BRAC Chicken などの新しいブランドが認知度を上げており、競争は激しくなっている。Golden Harvest の国内シェアは 25%程度で、トップシェアである。

国内市場はまだ黎明期にあり、市場規模は 2012 年では 26.8 億タカ（約 35.7 億円）と小さいが、近年、年に 30%近い成長率で拡大している。



(出典) LightCastle Research: Market Insight “Bangladesh Frozen Food Market”

8. 成長の背景

(1) 都市の消費者のライフスタイルの変化

バングラデシュでは、農村から都市へ人口が移動し、都市化と核家族が進行、女性の社会進出も進むなか、都市に住む消費者のライフスタイルも変化している。都市部の人々は、経済成長に伴い所得が上昇し、可処分所得が増えた一方、都市型の仕事や子育てで生活は忙しくなり、食事についても、時間や手間をかける余裕がなくなった。

油で揚げたり、電子レンジで温めたりするだけで食べることのできる冷凍加工食品は、そうした都市における消費者のニーズにマッチし、品質の良い冷凍加工食品を手ごろな価格で提供する Golden Harvest 製品は、その要求を満たすものであった。

(2) 消費者の品質に対する選好意識の高まり

所得が向上し、生活に余裕が生まれることで、人々の健康や衛生面に対する関心は高くなっており、食についても安全や品質についての選好意識が高まっている。

生鮮食品の腐食防止に過剰な化学薬品・ホルマリンが使用されている実態が大きな社会問題となり、企業の製造過程の問題が指摘されるなど、食に対する不安が煽られる中、人々は Golden Harvest のような信頼できるブランドを求めるようになってきている。

(3) 外食産業の成長

バングラデシュでは、上記のライフスタイルの変化に伴い、レストランやファーストフードなど外食産業が大きく成長している。こうした外食産業の食材を提供する供給者として冷凍食品へのニーズも高まっている。

消費者が求める安全かつ品質の良い食事を安定的に提供するために必要な野菜や肉などを安定的に調達することは簡単ではなく、コストも高いので、Golden Harvest のような冷凍食品会社から仕入れることには大きなメリットがある。

(4) 国民の国内産加工食品に対する意識の変化

従来、バングラデシュの国内産は「安かろう、悪かろう」というイメージで、国内消費者から敬遠されることが多かった。Golden Harvest の品質に対するこだわりとマーケティングによって、消費者の国産加工食品への信頼感を高め、市場の国内産への悪いイメージを払拭することに成功した。

9. 今後の計画

(1) 更なる製品ラインアップの充実

Golden Harvest は、現在の冷凍食品を中心としたビジネスから、段階的に総合的な食品会社へ転換していくことを目指しており、製品のラインアップを増やしていく方針。すでにアイスクリームと乳製品分野に大型の新しい投資を行っているが、今後も積極的に新しい分野を開拓し、投資を続けるという。

2016 年には、ソースやチップスの新分野を開拓する。バングラデシュの食品メーカー最大手の Pran 社の製品より質を高めにしなから、欧米の輸入品よりは価格を低く設定し、一段上の品質を求める消費者層にアピールする。国内メーカーと価格競争はせず、品質の良さで差別化を図る。

日本企業との技術提携に前向きで、機会があれば日本の食品メーカーとも組みたいという。

(2) コールドチェーンの整備

すでに 2013 年より USAID と組んで、バングラデシュにおけるコールドチェーンの整備に取り組んでいるが、これを更に推し進める計画。一方、USAID とのプロジェクトが完了する 2017 年以降の展開を模索中。

以上