

補章 1 ノウハウ移転の成功例としての

ウォルマートアルゼンチン

1 中南米第3の大国アルゼンチン小売市場の概要

(1) アルゼンチン共和国の概要

アルゼンチン共和国は、日本の約7.5倍の278万Km²を誇る中南米でブラジルに次ぐ第2位の面積を有する国家であり、世界でも第8位である。2020年の世界銀行のデータによると、人口は4,538万人と中南米ではブラジル、メキシコ、コロンビアに次いで第4位である。人口構成は欧州系が約97%であり、チリ、コスタリカと合わせてスリーホワイトとも呼ばれる（丸谷（2009b））白人中心の国家である。

1976年にフジテレビの世界名作劇場にて放映された「母を訪ねて三千里」の主人公マルコがイタリアジェノバ出身であることにみられるように、宗主国スペインと並んで、アルゼンチンにはイタリア系移民が多い。宗教はキリスト教カトリックが大部分であり、2013年3月に中南米出身初のローマ法皇となったフランシスコ1世がイタリア系アルゼンチン人であることは、同国の人口構成や宗教の特

図補 1-1 多様な自然環境を有するアルゼンチンとマルコの経路



イタリアジェノバよりフランスマルセイユ、スペインバルセロナ、マラガ、アフリカダカールを経て大西洋を渡り、ブラジルリオ・デ・ジャネイロを経て海路アルゼンチンブエノス・アイレスに12,800km。

(注) →はアルゼンチン国内のマルコの経路である。←→は往復である。

(出所) 世界名作劇場地理的大解剖というホームページ (<http://www.alpha-net.ne.jp/users2/norioh/meigekichiri-marco.htm#chimeimarco>) の内容に基づいて作成。

徴を色濃く反映した象徴的な出来事である。

広大な国土には、北部は亜熱帯に属し熱帯雨林が形成される。西側にはアンデス山脈、東側には国土の約20%を占めるパンパと呼ばれる大草原が広がり、ウルグアイ川とパラナ川にはさまれたメソポタミア地方にも草原地帯がある。北部には半砂漠のگران・チャコ、南緯40度付近に位置するコロラド川以南はバタゴニア地方と呼ばれ、人口密度は低いが、ダイナミックな自然環境から観光地として注目されている(図補1-1参照)。

(2) アルゼンチン共和国経済の概要

アルゼンチン共和国の経済は、1880年にブエノスアイレスが正式に国家の首都として定められて以降、農牧業を中心とするモノカルチャー経済により英国経済に従

属した発展を遂げた。既述の「母を訪ねて三千里」に描かれるように、イタリアを中心とする欧州から大量の移民がブエノスアイレスに洪水のように流れ込み、世界の辺境の田舎町は「南米のパリ」といわれる程の発展を遂げた。1929年には世界第5位の富裕国となり、第2次大戦にも関与しなかったため、同国経済は戦争を行う大国に農産品と畜産品を輸出することによって絶頂期を迎える。

第2次世界大戦後に誕生したペロン政権は、当時の中南米主要国と同様に保護政策による工業化偏重政策を採用するが、産業構造転換に失敗した上、ペロン政権の遺産である福祉国家政策や強い労働組合（CGT）の存在が次第に外国からの投資を抑制するようになった。1960年代以降、国内政治は政変、クーデターにより安定せず、英国との関係も1982年のフォークランド紛争で悪化し、1983年民政移管後のアルフォンシン政権も混迷する経済状況に安易なポピュリズム政策で対処したために、1988年にはハイパーインフレを招く結果となった（表補1-1参照）。

1989年に親米路線を掲げたメネム政権が誕生し、新自由主義政策を採用すると、インフレ率も低下し、GDP成長率も1991年には10・5%を記録した。しかし、1997年のアジア通貨危機の影響が中南米にもおよび、1999年のブラジル通貨危機につながった。ドルペッグ政策を維持した同国の経済も大打撃を受け、民営化された企業への補助金支出による財政悪化もあり、2001年11月14日には国債をはじめとした対外債務の返済不履行宣言（デフォルト）を発する事態に陥った。かつての繁栄は地に落ち、経済では大国ブラジルだけではなく、隣国チリにも追い抜かれることになった。

2002年の経済破綻以降、2002年にはドルペッグ制を放棄し変動相場制を導入し、資源価格高騰の追い風を受け、2003年から2007年までの平均約8%の高成長により、経済はようやく立ち直りの気配を見せた。しかし、リーマン・ショック後、再び上昇に転じた対外債務比率、

表補1-1 アルゼンチンの GDP 成長率, インフレ率及び関連する出来事

	GDP 成長率	インフレ率	関連する出来事
1982年	-3.15	164.78	フォークランド紛争
1988年	-1.96	342.95	ハイパーインフレ
1989年	-7.01	3079.46	
1990年	-1.34	2313.96	
1991年	10.5	171.67	構造調整政策
1998年	3.85	0.93	
1999年	-3.39	-1.17	ブラジル通貨危機
2001年	-4.41	-1.07	デフォルト宣言
2002年	-10.89	25.87	ドルペッグ制放棄
2003年	8.96	13.44	資源価格高騰
2007年	9.01	8.83	
2008年	4.06	8.59	リーマンショック
2009年	-5.92	6.27	
2010年	10.13	10.46	
2014年	-2.51	データなし	
2015年	2.73	データなし	中道右派政権誕生
2016年	-2.08	データなし	
2017年	2.82	25.68	
2018年	-2.57	34.28	
2019年	-2.09	53.55	中道左派政権に逆戻り
2020年	-9.91	42.02	

(出所) IMF のデータならびに各種資料より作成。

2009年9・98%から2011年には17・28%となったインフレ率の高まり、回復しない内需、貧困層の存在など、多くの問題が山積した。2002～2015年の中道左派政権は、一貫性のないその場しのぎの政策に終始したため、資源価格の回復による一時的な回復はあったが、抜本的な改革が実行されなかったのである。

2015年12月に中道右派マウリシオ・マクリ氏が大統領となり、経済開放政策を推進し、2016年米国支援でデフォルト問題も解決し、15年ぶりに国債を

図補 1 - 2 アルゼンチンの小売企業が重視する
ブエノスアイレスとその周辺都市



(注) 点線が小売企業が重視する主要都市である。

発行し、格付けも改善され、2017年にはGDP成長率2.5%とプラスに転じた。しかし、改善は長続きせず、2018年に50年に一度とも言われる干ばつが発生し農業部門が大幅生産減に陥り、ペソが急落すると、政権への支持は急落し再選は果たせず、2019年12月にはペロン党のアルベルト・フェルナンデス政権が誕生した。

なお、新政権の副大統領は、2015年まで大統領を2期務めたクリスティーナ・フェルナンデス元大統領であり、同政権は前政権の政権運営を行き過ぎた自由主義と批判し、国内各セクターとの対話、

平等な発展と弱者保護に基づく施策を推進するとしている。この政権交代は抜本的な改革を先送りし、少し回復しては停滞するという同国の衰退の道筋が継続していることを示した結果といえ、アルゼンチン経済が継続的に改善するのは容易ではないといえる。実際、アルベルト・フェルナンデス政権となり、コロナ禍に入っただけの2020年5月に史上9度目のデフォルトとなり、8月に主要債権者3団体と債務返済交渉で合意するが、その後も厳しい状況が継続している。

図補 1-3 元劇場を書店にした南米のパリブエノス
アイレスの名物店舗エル・アテネオ



(3) アルゼンチン小売市場の概要

アルゼンチン小売市場は大ブエノスアイレス圏への一極集中が顕著である(図補1-2参照)。2010年のセンサスによれば、大ブエノスアイレス圏(GBA)の人口は全人口の3分の1の1、280万人であり(ブエノスアイレス市だけでは289万人)、独立時の中心都市で中部に属する第2

の都市コルドバを有するコルドバ州の330万8,876人、北東部に属する第3の都市ロサリオを有するサンタフェ州の319万4,537人の4倍弱である。小売売上高もこの傾向を反映している。ニールセン・アルゼンチンの調査によれば、2010年の国内小売売上高は、GBAが37・8%を占めている(1)。

ブエノスアイレスは、1895年から1915年の間に、当時の人口の6割を占めるに至った移民が欧州から大量に流入し、1910年の独立100年の頃には「南米のパリ」といわれただけあり、商業は伝統的にさかんである。市内には、コリエンテス大通りに代表される劇場・書店など文化・芸術も組み込んだ伝統的な商業地区(図補1-3参照)から、ホンジュラス通りに代表される、土曜には市が並ぶ商業地区、ファエナホテル周辺の

図補 1-4 現在も営業するカルフル・サンインドロ店



開発が著しいプエルト・マデロに代表される新開発の商業地区まで、非常に多彩なショッピング空間が存在する。途上国では単なる欧米ブランドの羅列というだけのショッピング空間が多くみられるが、上記のプエノスアイレスの商業地区には、個性豊かな独自のブランドや多彩なカフェも含めた小売店が出店している(2)。

他方、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ミニスーパー、ハードディスカウンターなど近代的小売業態の普及も進みつつあり、複数の業態を展開する大手小売企業の比率が高まった。プエノスアイレス以外の都市は相対的に存在感が薄いが、大手小売業者が段階的に進出し近代化が進んでいる。近代化を牽引したのは、フランス資本のカルフルと、チリ資本で

リージョナル・リテイラーとしても注目を集めるセンコスッドである。
カルフルは、1982年にプエノスアイレス大都市圏内サンインドロへ、ハイパーマーケット業態で進出した(図補1-4参照)。1986年にはプエノスアイレス市内に出店し、1987年には同国初のショッピングセンターへ出店した(3)。1994年のコルドバ出店以降、店舗網を拡大した。2001年にはスーパーマーケット・チェーンのノルテ買収により、同社の優位性はさらに高まった。2020年現在、ハイパーマーケット85店舗、スーパーマーケット98店舗、コンビニエンスストア400店舗を展開している。

図補1-5 ハードディス
カウンター
DIA%の店内



なお、ハードディスカウンターのDIAはかつてカルフルと経営統合していたが、その後スピノフし、2020年にはDIA%を913店舗展開し、小売売上シェア2.1%で第4位となっている(図補1-5参照)。

センコस्टドは、アルゼンチンには1982年にハイパーマーケットのジュンボ(Jumbo)を中核とするショッピングセンターを開店することで進出した。その後も1988年にアルゼンチン最大規模のショッピングセンターウニセントロを開店し、同国の小売近代化に大きな影響を及ぼしてきた。2004年にはオランダ資本のアホールドから食品スーパーのディスコ(Disco)を買収し、傘下の食品スーパーヴェア(Vea)とともに2つのブランドで全国展開した。2016年の小売シェアはカルフールの3.1%と小売シェアでならび、2018年までトップの座を競い合った。

地元資本としては、地元の肉屋から1987年のスーパーマーケット出店後チェーン化したコト(2020年小売シェア1.8%で第5位)や、2015年にネウケン州に展開していたトプシイ(Topsy)チェーン買収後店舗を増やし2020年小売シェア1.6%で第6位の食品スーパーのラ・アノニマを展開するインポルタドーラ・イ・エクスポルタドーラ・デ・ラ・パタゴニア社(Importadora y Exportadora de la Patagonia S.A.)などがあげられる。

ブエノスアイレスにおいて特徴的な小売業態としては、2000年以降、急激に普及した中国人経営

図補1-6 中国人経営スーパーの店内

狭い通路に整然とならぶ商品

店内にテナントとして入る八百屋



スーパー (Super Chino) の存在があげられる。市内に4,000店舗すなわち9ブロックに1つという規模で存在し、小売シェア4割ともいわれ一大勢力となった。中国人経営スーパーは、野菜、果物、肉を含めた多様なブランドを品揃えし、長時間営業を行う、住宅地近郊に立地する、ボリビア人やパラグアイ人といわれる八百屋や精肉店のテナントを店内に入居させた、少し大きなコンビニエンスストアといった規模の店舗であった(図補1-6参照)。

大手資本もこうした中国人経営スーパーの存在を無視できず、対抗するための取り組みを始め、一定の成果をあげている(4)。カルフルは2010年にはエクスプレス業態を市内に積極的に投入し、2010年の32店舗から2020年にはブエノスアイレスとその近郊およびコルドバに400店舗を出店し、同社の主要業態となっている。さらに同社は2015年には中小都市に出店地域を拡大するために、

5 Minutos」という名称でエクスペレス業態と同規模のミニスーパーをフランチャイジングにより展開することを発表し出店を開始している。

2019年にはコロナ禍でネット小売が急激に普及し、同国出身のネット小売メルカード・リブレは2018年には小売シェア2.7%で同国小売の近代化を牽引してきたセンコストとカルフルに次ぐ第3位であった。しかし、2019年には4.0%で2社を抜き首位に立ち、2020年には2位のセンコストの3.3%、3位のカルフルの2.7%の2倍以上の小売シェアである7.4%とし、2021年にはさらに差を拡大し小売シェア13.7%とし、2位センコストは3.3%、3位カルフルは2.8%と変化はない中で他社を圧倒し続けている。

2 ウォルマートのアルゼンチン市場参入戦略

(1) アルゼンチン市場参入の経緯

ウォルマートのアルゼンチン市場参入は、母国米国とNAFTAを締結しているメキシコ、カナダの参入と香港での失敗に次いで4番目の1995年と早期である。同社は、メキシコ方式と呼ばれる合併後買収あるいは買収での進出が一般的であるが、アルゼンチンに関してはゼロからの進出である。

図補 1-8 都市中心部に単独立地する
チャンゴマス・エクス
プレスの外観



図補 1-7 都市郊外に立地する
チャンゴマスの店内



(2) 参入戦略

① 業態戦略

同社のアルゼンチンにおける業態戦略は母国市場開発業態の拡大であった。同社は1995年にサムズクラブとスーパーセンターを開店して以降、当初、母国展開の2業態による拡大を図ったが業績は好転せず、2002年にはサムズクラブ3店舗をフランス資本オーシャンに売却し、スーパーセンターに絞った。その後も業績は好転せず、2006年まで11店舗のスーパーセンターのみの営業が続いた。

転機は2007年に訪れ、同年から急激な拡大が始まった。同社は同年2月に、メキシコで開発し大成功を収めた倉庫型デイスカウストアのボデーガをチャンゴマス(図補1-7参照)という名称で西部のラ・リオハ州に開店し、10月にはフランス資本オーシャンから3店舗を買収し、スーパーセンターに転換した。2008年後半にはメキシコにおけるボデーガ業態の細分化を早くも行い、チャンゴマスの小型版であるチャンゴマス・

図補 1-9 チャンゴマスによる新規進出州と未進出州



(注) 四角形がチャンゴマスによる新規進出州，三角が未進出州。

② 出店戦略

同社の出店戦略は、1995年にブエノスアイレス大都市圏のアベジャネーダに出店以降、2000年までに年間1〜3店舗のペースで出店を行った。1996年にはブエノスアイレス市内に出店し、1997年にはブエノスアイレス州、サンタフェ州、1998年にはサンタフェ州の向かいにあるパラナ州、パタゴニアのネウケン州、2000年メンドーサ州とパンペアーナを中心に、全国主要都市への出店を段階的に行っていた。

② エクスプレスを導入し（図補1-8参照）、2009年後半にはさらに小型であるミ・チャンゴマスを導入した（5）。2012年には、都市型食品スーパーであるウォルマート・スーパーマーケットをブエノスアイレス市内で開店し、2013年に全業態の合計で100店舗の出店を達成した。

図補 1 - 10 地方都市クロリダ市街地の食品スーパーと地方都市市街地にも積極出店する家電量販店ムシムンド



(注1) 上段写真は地方都市クロリダ市街地の食品スーパーである。

(注2) 下段写真は地方都市市街地にも積極出店する家電量販店ムシムンドである。

金融危機が起こった2001年以降は2005年まで出店を行わず、2002年のサムズクラブ3店舗のオーシャンへの売却を経て、出店を再開したのは2006年10月19日の中西部のサンルイスへのスーパーセンターの出店である。既述のチャンゴマス出店開始により、2007年より出店数が急激に拡大し、出店場所もスーパーセンターでは出店不可能であった地方の中規模都市やブエノスアイレス市内も含めた立地に多様化してきている。

チャンゴマスは、2007年ラ・リオハ州、2008年サルタ州とサンチャゴ・デ・エステロ州とスーパーセンターでは未進出の北西部の3州に矢継ぎ早に出店

図補 1 - 11 地方都市クロリンダ町外れに単独立地するチャンゴマス



- (注1) 左写真は中心市街地と郊外をわける交差点で撮影。交差点を越えた奥に見える小さな看板がチャンゴマスである。
- (注2) 右写真は中心市街地から外れた場所にあるためバスで来店する人もいるためバス停店舗前であることを示し、店舗手前の屋根はガソリンスタンドであり、バイクで来店する顧客も多いことからガソリンスタンドの横に出店していることがわかる。

し、その後も2009年フォルモサ州、ラ・パンパ州、カタマルカ州及びフファイ州、2010年リオ・ネグロ州といずれもスーパーセンターでの未進出州に進出を果たした(図補1-9参照)。北東部のミシオネス州にもその後出店し、残すはパタゴニアの南部の2州であるサンタクルス州、ティエラ・デル・フエゴ州のみとなり、51店舗まで店舗数を増やした。出店地域も内陸都市やボリビア国境沿いのサン・ラモン・デ・ラ・ヌエバ・オラン、パラグアイのアスンシオンの国境沿いのクロリンダといった未出店の国境近くにまで拡大している(図補1-10及び図補1-11参照)。

2009年末のチャンゴマス・エクスプレス業態導入後には、従来、出店余地が少なかったブエノスアイレス市内へのチャンゴマスの小型店舗の出店も試みたが、2017年までの出店は10店舗に留まり、売却時には8店舗まで店舗を縮小し、メキシコとは異なる小売市場の特性

が表れる結果となった。2012年に新店を開始した都市型スーパーも同社の空白地であった都会での新店を行ったが、2017年までの新店数は6店舗に留まっており、都会での競争の厳しさを示している。2018年8月にはブエノスアイレス中心部に立地するスーパーセンターを、都市部にハードディスクセンターを幅広く展開するDIAに売却し閉鎖し、ブエノスアイレス郊外のスーパーセンターに米国で一定の成功を収めているピックアップスペースを設置するといった権入れを行うなど、都市部での苦戦と改善に向けた取り組みがなされた。

3 メキシコからのノウハウ移転の成功例としての ウォルマートアルゼンチン

アルゼンチン小売市場ではウォルマートのライバルのカルフルが早期に事業を展開し、リージョナル・リテイラーの雄センコスッドが現地小売企業の買収を進めて事業規模を拡大し、2強に対抗して現地小売の雄コトも段階的に業態多角化を行い、ブエノスアイレス都市部では中国人経営スーパーが急拡大していた。

ウォルマートのアルゼンチン進出は1995年と当社にとっては比較的早期に行われた。しかし、金融危機を経た2007年までは上記の厳しい状況を踏まえて守りの事業展開を強いられ、2006年までの店舗数はスーパーセンター11店舗に過ぎなかった。この停滞した状況を変えたのが、チャンゴマスの新店開始であった。チャンゴマスが属する小売業態は、メキシコ発の倉庫型ディスカウントストアであり、インフレにより低価格を欲する消費者の増加に伴ってチャンゴマスは広く受け入れられ、ハイ

パーマーケット業態において従来苦戦してきたアルゼンチン市場において、同社が本来強い低価格志向への対応を行うことよって新たな活路を見出し、2014年には100店舗を突破し、2018年には106店舗まで店舗を増やし、小売シェアも1.2%で第8位とした。アルゼンチンのこの時期の成功はネット小売普及以前に開始された新興市場間のノウハウの移転の成功事例といえよう。

ウォルマートは既述のように全社戦略をネット小売重視に切り替え、アルゼンチン経済自体が不調であったこともあり、成功してきた地方での出店といった攻めよりも不調が続く都市部のリストラとテコ入れがなされた。同社のアルゼンチンでの展開の成否を踏まえれば至極当然の結果であるが、こうした守りの戦略は出血を止める効果しかなく十分な成果が現れないまま2020年11月コロンビア、エクアドル、ウルグアイで小売事業を展開するケルポ・デ・ナルバエス (Grupo de Narvaez) に92店舗全てを売却し撤退した(6)。

【注】

- (1) Di Pace, D. (2012), p.101.
- (2) フェノスアイレスの市内の状況に関して詳細は、ジェットロが各国の主要都市を紹介しているシリーズの1冊である『フェノスアイレススタイル』に詳しい。詳細は、ジェットロのホームページ (http://www.jetro.go.jp/file/report/07000616/buenos_style_all.pdf) を参照。
- (3) 同国初のショッピングセンターに関して詳細は、ショッピングセンターンレイレのホームページ (<http://www.solelestracambiando.com.ar/eShopping.asp>) を参照。
- (4) 2004年に創設された中国人経営スーパーの団体であるCASRECHによれば、2006年現在で全土

で4,800店舗が存在し、多くがブエノスアイレスに立地している。ブエノスアイレスではカルフルと肩を並べる小売シェアの同業態がコルドバでは33店舗しかないとしていた (<http://www.casrech.com/ar/prensa-articulo.php?id=97>)。2014年には10,316店舗となったが、2014年には500店舗ほどが大手スーパーとの競争に苦しみ閉鎖され、2013年末より4%少なくなったとしている (<https://www.infobae.com/2015/03/09/1714726-los-super-chinos-sufren-la-competencia-y-cierran-comercios/>)。

(5) Robert and Berg (2012), p.204.

(6) 92店舗の構成は、倉庫型デイスカウントストアチャンゴマス51店舗、スーパーセンター30店舗、小型倉庫型デイスカウントストアミ・チャンゴマス8店舗に加えて、2019年に新店を開始した会員制ホールセールクラブであるプント・マジョリスタ (Punto Mayorista) 3店舗である。なお、2021年にはチャンゴマスとスーパーセンターの計80店舗をハイパー・チャンゴマス (Hiper Changomás) とし、8店舗の小型倉庫型デイスカウントストアミ・チャンゴマスとスーパー・チャンゴマス (Super Changomás) に変更し営業を継続し、2021年の小売シェアは買収時とあまり変わらない1.1%で第7位であるが、ネット小売普及に対応し、321+と呼ばれるダークストアモデルを採用したオンライン小売チェーンも開業している。

【参考文献】

- Di Pace, D., (2012), *El futuro del comercio minorista en Argentina*, Eudeba.
- Robert, B. and Berg, N., (2012), *Wal-Mart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*, Kogan Page.

補章 2 整理対象となった資源依存後発途上国

ウォルマートガーナ

1 資源依存後発途上国ガーナ経済の現状

(1) ガーナ発展の経緯

① アシヤンティ王国の繁栄と英国による植民地化

現在のガーナは10世紀頃から内陸部で金の採掘が開始され、11～17世紀交易都市ベゴが発展した。ガーナの歴史が大きく動ききっかけとなったのは、1471年にポルトガル人がエルミナに就航したことであった。エルミナは金や奴隷の輸出拠点となり、エルミナに建築された城はサハラ以南で最古のヨーロッパ建築として世界遺産ともなっている。その後エルミナ周辺の西アフリカの海岸部には、18世紀初めまでに約30の欧州の商館が建設され、欧米アフリカを結んで行われた三角貿易の拠点となった。

ガーナは18世紀以前、北部ではマンブルツシ、ダゴンバ及びナヌンバ、ゴンジャが形成され、中部にアシヤンティ、海岸線にはンジマ、アハンタ、ファンテ、ガー、エウエといった諸国が形成された（図補2-1参照）。特に、中部のアシヤンティ王国は1670年代に初代オセイ・ツツにより建国され、

図補2-1 ガーナの主な民族集団と英国領ゴールドコースト植民地



(出所) 溝辺 (2011), 208 頁。

軍隊近代的再編制。新法律制定などがなされ国家体制が固められ、18世紀初めには隣接諸国を従属下に置き、オランダと協力関係を築きエルミナ城借用契約状を獲得した。

他方、英国はポルトガル、スペインに次いでフランス、オランダ、スウェーデン、デンマークらの欧州諸国とともに16世紀には現地首長の許可を得て海岸部に交易城砦を建設し、そこを拠点に現地勢力との間で商取引をおこなった。18世紀後半以降、英国はオランダ、デンマークとともにゴールドコーストの交易城砦(図補2-2参照)を保有し続けた(1)。

ガーナの主要地域を勢力下においたアシャンティ王国は欧米諸国との交易によって利益をあげようとしたが、最大の障壁となったのがアサンテであり、彼らは中間商人として莫大な利益をあげていた。

エルミナの城砦を保有するオランダと協力

図補 2-2 奴隷貿易の拠点ゴールドコーストの交易城砦



(注) 上段左城砦としての砲台、上段右奴隷達を留め置いた場所、下段左船に送り出す出口（現在はガイドツアーのハイライト）、下段右奴隷船が着岸するかつての出航口。

関係を結ぶアシヤンティ王国は対オランダという意味で利害が一致する英国と連合したファンテと断続的な軍事衝突（アシヤンティ戦争）がなされた。英国はアシヤンティ戦争を行うと同時に、1850年にはデンマークの城砦を買い取り、1872年にはオランダからも全ての城砦を買い取った。1873-1874年の第6次アシヤンティ戦争で勝利し、英国植民地とすると宣言し、1895-1896年の第7次アシヤンティ戦争では中心都市クマシを占領し、1902年までにアシヤンティ王国及び現在のガーナ北方も植民地とした。第1次大戦後には東側に位置するドイツ領であったトーゴランドも1919年に併合した。ガーナを中心とする西アフリカの英領ゴールドコーストは、チョコレート原料

であるカカオ栽培を基盤に発展した。

② ガーナの独立から現在まで

英国は第2次大戦後衰退し、ガーナでは民族主義の気運が高まり、1947年には独立を目的とした「連合ゴールドコースト会議」が設立され、1949年にはクワメ・ンクルマは会議人民党(Convention Peoples' Party: CPP)を設立した。部族間の争いを越えて独立を標榜する会議人民党は広範な支持を得て1951年の植民地議会選挙では圧倒的過半数を占める第一党となり、1956年には自治政府が成立し、1957年3月には独立し、12月には英領トーゴランドは併合され(2)、ブラック・アフリカ初の独立国となった。独立当初のガーナは英国王を立憲君主に頂く英連邦王国であったが、1960年に共和制へ移行し、ンクルマが初代大統領となった。

ンクルマはパンアフリカ主義を掲げ、米ソ冷戦下では社会主義陣営との友好関係を強化し、財政強化に努めたが、債務超過に陥り1966年にはクーデターで失脚した。以降民政移管されても経済は停滞し、クーデターが繰り返された国情は安定しなかった。

ガーナの政情が安定したのは1983年の2度目のクーデターにより当時政権を獲得したジェリー・ローリングスによる構造調整以降である。彼は1979年空軍大佐であったが、軍事クーデターを起こし、クーデター自体は失敗するが、軍事裁判の過程で示した彼の軍上層部の汚職と腐敗を批判した言動は同情的な空気を広め、彼に同情的な軍将校たちが中心となったクーデターが発生し、アクフォ軍事政権が打倒され、ローリングスが軍事革命評議会(AFRC)議長に就任したが、彼はすぐに民政移管を行った。

しかし、従来の民政同様経済停滞が続いたため、ローリングスは1981年に2度目のクーデターを起こし、今度は長期政権を担った。当初社会主義を志向したが、1983年以降構造調整を実施し、ガーナ経済は年率5%程度の安定成長を遂げた。民政移管後もその成果は評価され大統領選挙で勝利し、2000年まで大統領として政権を維持し、現在でも彼のステッカーを自動車に貼る信奉者は多い。

彼が引退後2001年には選挙による円満な政権交代が行われ、以降それほど政策に違いがない2大政党が定着している。2001年にはローリングス政権で副大統領であったミルズ候補に勝利した新愛国党(NPP、現与党)クフォーが大統領となり2期務めた。2009年には国民民主会議(NDC、現最大野党)のミルズが勝利し、2012年にはミルズが亡くなったことにより副大統領から昇格したマハマが大統領選挙に勝利し、2017年まで大統領を務めた。2017年には現職であったマハマ大統領を破り新愛国党のアドが大統領となった。

(2) 資源依存後発途上国ガーナ経済の現状

ガーナは英国植民地となる以前、植民地時代、独立、その後の混乱と安定という時代を経てきたが、経済は金、奴隷、カカオ、原油と取り扱われる商品や対象に相違はあるが、対外貿易による発展を目指してきた。

ガーナの産業構造は、農業と鉱業の比重が高い典型的な一次産品依存型である。ガーナといえば1960年代世界最大の生産を誇ったチョコレートの原料カカオがあまりに有名である。現在でもGDPの約2割、雇用の約半数を占める農業において主要作物であるが、独立後政府がカカオ産業を

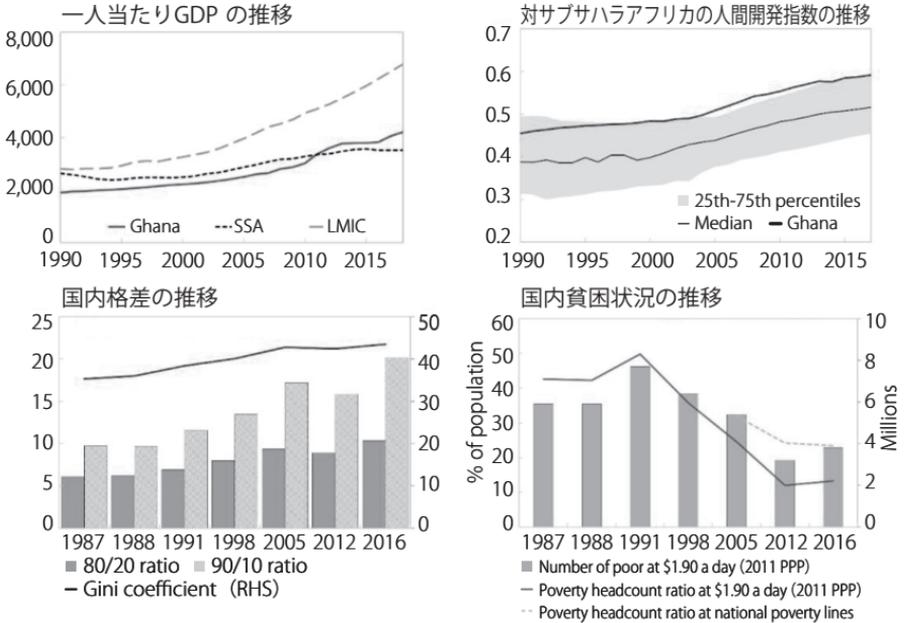
統括し、生産者からの買い上げ価格を低く抑えすぎたため、カカオ豆密輸出が横行し、ガーナ産カカオ豆の生産量減少を招き、構造調整による民営化で回復しつつある状況にある。

ガーナの輸出を現在支えるのは鉱物と原油生産である。最大輸出品目は南アフリカに次ぐ第2位の金である。ガーナの金鉱は南アフリカの金鉱に比べて露天掘りであることもあり採掘コストが安価であり国際競争力が強い。原油生産は2007年に発見されたギニア湾の油田が2010年から本格的に商業生産に入り、Jubilee 油田、T. E. N. (Tweneboja, Enyentra and Ntom) 油田に加えて、2018年5月には Sankofa Gye Nyame 油田の採掘が開始され、現在3つの油田で採掘がなされており、石油依存度が高まっている。

ガーナの工業は、ヴォルタ河をせき止め建設したアコンソボダムの水力発電を利用したアルミナ精錬が代表的プロジェクトである。アコンソボダム水力発電所は、隣国トーゴ、ベナンなどへも電力輸出を行ってきた。しかし、ガーナでは発電所が国土南東部に偏り、西部と北部への送電設備が不備なことから停電が多い。筆者も現地調査中には巨大モールやホテルでの停電に遭遇した。多くの施設は停電を前にバックアップの自家発電機に切り替わるのだが、巨大モールの停電は一時期にはあるが、冷蔵冷凍に影響を与えるし、ホテルでの停電ではWIFIが落ちるために安定したネット接続が難しいなど、現地小売発展にも少なからず影響を及ぼしている。ガーナ経済は独立後の混乱、第1次石油危機以降の低迷を経て厳しい状況が継続してきた。既述のローリングス政権期に実施されたIMF（国際通貨基金）主導の経済復興計画と、89年以降実施された過大評価されていた通貨セディの為替レート切り下げ、財政赤字と対外債務削減、貿易規制緩和などの構造調整政策以降堅調に推移するようになった。

各指標をみても、サブサハラ・アフリカの平均を下回ってきた一人当たりGDPも原油生産が始

図補 2-3 サブサハラ・アフリカの優等生となったガーナ



(出所) International Monetary Fund, (2019), p.4.

まった2010年以降平均を上回り、人間開発指数も大幅に改善し、格差は拡大しつつあるが、貧困状況も改善が見られ、アフリカの優等生と呼ばれるようになった(図補2-3参照)。

アフリカの優等生ぶりは、主要輸出品の金とカカオ豆の価格が2013年(2014年にかけて低下したこと)から経常赤字が拡大し、2013年頃からガーナ経済は悪化した際にもみられ、2015年3月に9・6億ドルのIMF拡大信用ファシリテイ(ECF、期間3年)を受け入れたが、2018年末には終了している(3)。

ガーナ経済は原油も加えて今後も輸出品の国際市況に影響を受けていくとみられ、資源依存後発展途上国の優等生として、同国への投資も積極化する中国や西アフリカの周辺国を含めた

国際社会とうまく付き合っていくことが重要といえる。2018年には人口、経済規模とも15か国で構成される域内産基準を充たす全品目関税を原則撤廃し、対外共通関税を導入済みの西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）の中でも第1位ナイジェリアに次ぐ第2位である。ECOWAS域内でのヒト・モノ・カネの移動スピードが一層速まり（4）、域内経済ダイナミズムがガーナ経済を押し上げることが期待されている（5）。

2 西アフリカにおける小売先進市場ガーナの現状

（1）非食品小売から近代化が進むガーナ小売産業

ガーナ小売産業は非食品小売から一部大都市において近代化が進みつつあるが、食品小売は青空市場及び行商という電気料金や賃料などを行政から徴収されないインフォーマルな小売形態が支配的である。政府も特に衛生面の観点からこうした行商の取締りを行ってはいるが、重要な雇用口であることから規制強化にまでは乗り出していない。ガーナ統計局の調査によれば、2010年に労働力人口の83・9%はなんらかのインフォーマルセクターに従事している。

食品を主に取り扱うスーパーマーケットに代表される近代的な食品小売の歴史は浅く、2000年代前半に内資系企業により初めて建設された。スーパーマーケットやショッピング・モールの数がまだ限られており、アクラ、クマシ、タコラデイなど都市部に集まっている。ニールセン社の2015年の調査によれば、近代的小売店で買い物をするガーナ人は4%にとどまり、伝統的な市場と競合していると

表補2-1 2019年グローバル小売ディベロップメントインデックスの
上位10カ国

順位	国名	地域	MA	CR	MS	TP	最終スコア	対2017年ランキング
1位	中国	東アジア	100	72.7	18.9	88.4	70	1ランクアップ
2位	インド	南アジア	60.2	60.9	66.8	88.8	69.2	1ランクダウン
3位	マレーシア	東南アジア	76.9	87.8	23.1	59.9	61.9	変動なし
4位	ガーナ	西アフリカ	18.3	42.3	96.6	79.5	59.2	27ランクアップ
5位	インドネシア	東南アジア	51.7	50.2	53.2	79.8	58.7	3ランクアップ
6位	セネガル	西アフリカ	7.3	24.3	91.4	99.2	55.6	新規ランクイン
7位	サウジアラビア	中東	84.4	69.4	16.1	49.9	54.9	4ランクアップ
8位	ヨルダン	中東	44.2	51.1	60.1	59.4	53.7	7ランクアップ
9位	UAE	中東	86	100	0.5	24.6	52.8	4ランクダウン
10位	コロンビア	南米	46.7	71.9	42.2	43.8	51.1	変動なし

(注1) MAは市場魅力度、CRはカントリー及び事業リスク、MSは市場飽和度、TPは時間的制約を示し、4要素が各25%加味され最終スコアとされる。

(注2) 2017年ランキングは前回ランキングであり、30位まで発表される。

いう状況にはない(6)。

小売産業の近代化に関して進んでいるとはいえない状況であるガーナではあるが、その将来性に関しては高く評価されている指標もある。2001年より世界の新興国小売市場に関して継続的に調査を行っているATカーニー社が示しているグローバル・リテール・デベロップメント指数(GRDI)の最新版である2019年版によれば、ガーナは前回の2017年ランキングの31位から27ランクアップし、4位となっている(表補2-1参照)。

同指標は市場魅力度、カントリー及び事業リスク、市場飽和度、時間的制約という4要素が各25%で加味され最終スコアとされるが、ガーナは市場飽和度と時間的制約がその他のランクインした諸国に比べて高く評価されている。市場飽和度は近代的小売のシェア(30%)、国際的小売企業数(30%)、都市一

人当たりの近代的小売企業の販売面積（20%）、主導的小売企業の小売シェア（20%）で構成され、時間的制約は近代的小売の販売額や販売面積の年平均成長率によって示されており、上記2つの数値は現状よりも将来を加味した内容の指標であり、ガーナの小売産業は将来の可能性を高く評価されているといえる。ATカーニー社の各国の個別国の解説においても、既述の原油生産による経済発展、近代化が相対的に遅れている小売産業の現状、近年急激に進む外資参入などが示されている（7）。

（2）ガーナ近代化を牽引する小売企業

① 大規模店舗の全国展開を目指すメルコム

インド系小売企業メルコムは大規模店舗の全国展開を目指す唯一の存在であるといえる。同社の2019年の小売シェアは6・1%であり、ガソリンスタンド併設店を展開する2位ロイヤルダッチシエルの1・7%の3倍以上である。同社の小売事業は1989年にインド系移民のバグワン・クブシャナンダニ（Bhagwan Khubchandani）氏が創業したファミリー企業6社の中核を占める。同社が展開する小売業態は非食品を中心に食品も幅広く取り扱う小売業態である。しかし、メルコムは食品を取り扱うために中国製の冷凍室を使っているが、冷凍輸送は自前で行わず、外部に委託している（8）。

その他の大規模小売企業がアクラ、クマシ、タコラデイなど大都市の主にショッピングモールに展開するのみであるのに対して、同社は単独でショッピングモールが建築されていない全国の州都や国境沿いの都市を中心に単独で出店し、全国主要都市における先駆的な近代的小売企業となった（表補2-2参照）。そして、アクラ大都市圏、クマシ周辺など大都市や大都市をつなぐ幹線道路沿いにも主要業態メルコム41店舗を出店し（9）、2019年以降、3店舗のキャッシュアンドキャリアー店舗も展開している。

表補 2-2 メルコムの出店地域拡大の推移

出店年	都市名	所属
1989	アクラ	アクラ大都市圏（首都）
1991	クマシ	アシャンティ州州都
1992	タカラディ	ウエスタン州州都
2000	タマレ	ノーザン州州都
2001	ケープコースト	セントラル州州都
	ホー	ボルタ州都市
2006	コフォリドゥア	東部州州都
2010	スンヤニ	ボノ州州都
2011	ボルガタンガ	アッパー・イースト州州都
2017	ワー	アッパー・ウエスト州州都

（出所）メルコム社がホームページで提供する内容に基づいて筆者が作成。

- ② 食品小売の近代化を促進する現地小売企業
- 現地資本のスーパーマーケットは大都市の中間層向けに展開されつつある。その代表が4店舗のショップンセーブ（Shop N Save）、3店舗のコアラ（Koala）、4店舗のマックスマート（Maxmart）である。3社とも小売シェアを落とすしており好調とはいえない（10）。
- 3社の中では、2015年以降英国大手小売ウエイトローズの食品・非食品を含む約400品目のプライベート・ブランドを前面に打ち出したマックスマート店内を前面に打ち出したマックスマート店内（11）
- 4 参考）。
- ある（図補2-4 参照）。

図補 2-4 ウエイトローズ（Waitrose）のプライベート・ブランドを前面に打ち出したマックスマート店内



図補2-5 ショップライトの店舗網



(出所) ショップライトがホームページで提供する内容に基づいて筆者が作成。

③ 世界水準の近代化を緩やかに促進する外資小売企業

世界水準の近代化を緩やかに促進する外資小売企業の代表が南アフリカ出身のショップライトである。ショップライトはアフリカ大陸に幅広く出店を続けており、ガーナにも2003年にDagobという業態で出店を果たし、2004年には現在営業中のショップライトでの出店も果たし、現在7店舗を営業している。

しかし、その店舗網はアクラ大都市圏に5店舗が集中しており、アクラ大都市圏以外の店舗は第2都市クマシと2007年にジュビリー油田が近海で発見されたタコラデイである(図補2-5参照)。

7店舗全てがモールの核テナントとしての出店である。同社が展開している南アフリカ以外でのショップライトが177店舗であり、同社が西アフリカで出店しているナイジェリアが2005年出店開始で既に25店舗になっていることを踏まえると(12)出店ペースは速いとはいえない。

その他の外資としては、発展途上国に積極的展開しているシテイディア、デカトロン、メイソウに注目すべきである。シテイディアは現地企業であるエコノミック・デイス

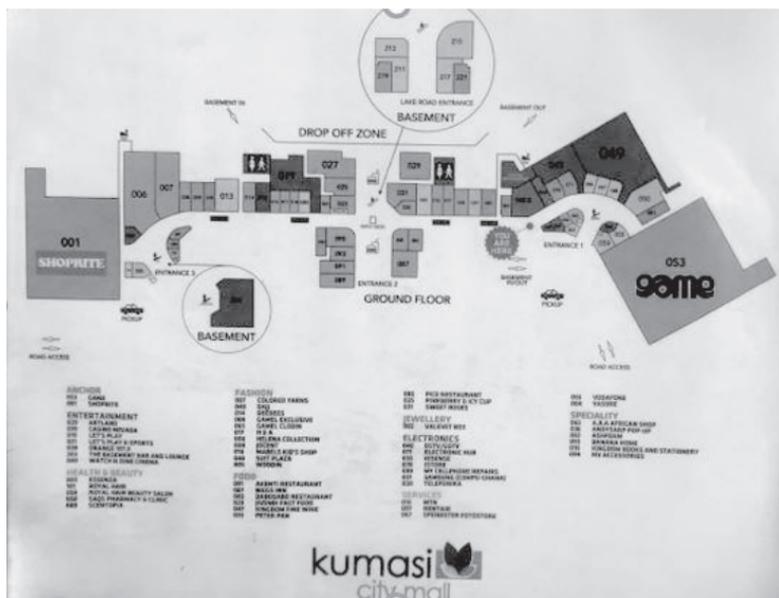
トリビューション・カンパニー・ガーナ (Economic Distribution Company Ghana) が2016年にスペイン発祥だが南米などでも成功を収めてきたハードディスカンターとパートナリーシップを締結し商品供給を受けて創業したスーパーマーケットである。シテイディアはアクラを中心にクマシ、テマも含めて合計17店舗の出店を果たし各店舗の売上は大きくはないが急成長し、国内大手に次ぐ存在となっている。

日本にも出店を果たしたフランス出身世界的スポーツ用品チェーンのデカトロンが2017年に1号店を出店し、2号店を出店後既に3号店出店も決定している。ガーナでは地元で人気のボクシングが重視されるなど、基本路線は踏襲しつつも現地適応も行っている。発展途上国展開に積極的な日本風の中国出身雑貨チェーンのメイソウも2019年に進出を果たしている(13)。

3 整理対象となった資源依存後発途上国ウォルマートガーナ

ウォルマートは新興市場重視期の2011年にBRICSの一角を占めるようになった南アフリカの大手小売企業マスマートを買収することによって参入した。買収したマスマートは南アフリカにおいて流通革命を成し遂げたピックアンドペイ、アフリカ諸国展開に積極的なショッププライトに次ぐ存在であり、特に国際展開ではショッププライトに対して大幅に出遅れていた。マスマートのウォルマート傘下入り時点では、ウォルマートは新興市場重視期にあり、同社は出遅れたアフリカ諸国への展開にも積極的であった。そのため、マスマートが有する海外店舗も買収する際に引き継がれ強化する方針であったとみられるが、ネット小売重視期となり、ウォルマートの国際部門でのリストラはアフリカ市場にも及

図補2-6 ショップライトとゲームが両脇を固めるクマシ・シティモールのテナント構成



んできている。ウォルマートのネット小売重視期への転換以降もアフリカでの事業規模が相対的に大きくないこともあり、特に南アフリカ市場以外ではリストラ策は打たれず、ガーナに関してはむしろ買収時2007年出店の首都アクラ1店舗から2017年4月にクマシに2号店を出店し、2018年にアクラに2店舗の出店を行ってきた。

展開した4店舗全ては既述のショップライトが核テナントとして出店するショッピングモールへの出店であり、ショップライトとゲームが両サイドに出店するモールがガーナの定番のモールのパターンとなっていた（図補2-6参照）。

2020年2-3月の現地調査では4店舗全ての調査を行ったが、共通してい

たのは全ての店舗においてダブル核テナントとなっているショッピングプライトとのすみ分けであった。ショッピングプライトが食中心の店舗であるので、ガーナのゲームは目玉商品としての飲み物や世界的ナショナルブランドのついで買いニーズに対応した中規模食品スーパーと、新生児製品、家電、キッチン製品、パソコンプリンター類、家具、アウトドア、スポーツといった上位中間層や富裕層向けの品揃えを行う小売業態となっていた。店舗の居心地の良さを重視し、返品に関してより柔軟であった(14)。非食品でもどちらかといえば中間層全般を標的にする最大手メルコムとの競合も意識されており、幅広く欧米主要ブランドを配置していた。

また、キッチン用品などではウォルマート傘下の域内先進国南アフリカ企業であることを活かして、ウォルマートが全世界で展開するプライベート・ブランドのメインステイズ (Mainstays)、マスマーのプライベート・ブランドであるオールウェイズホーム (Always Home) の双方を展開することによって、適正品質低価格での商品展開を行っていた。量販店が少ないクマシの相対的に巨大で天井が高い店舗では、まとめ買いを促す販促ディスプレイを相対的に多く配置する、ネジなど現地での必要性が高いみられる製品の種類を増やすなど立地に応じた工夫もなされていた。

ガーナは2019年8-9月に現地調査を行った東アフリカ主要国ケニアと比較して一人当たりGDPは2018年IMFデータによれば、ガーナの2,206ドルに対して1,857ドルであり、人口もケニアが4,780万人と2,956万人のガーナより少し多いが面積は約24万㎡に対して61万㎡とケニアがかなり大きいこと、旧英国圏であるという共通点があること、内陸国ではないことといった条件を踏まえると、多様性が大きいアフリカの中では条件に近い国だとわかる。

現地調査の結果確認された内容は、ガーナ小売市場がケニア小売市場に比べて相対的に近代化されて

いない実態であった。旧英国圏である両国は、冷戦構造が終わった1980年代後半以降、インド系小売企業（ガーナではメルコム、ケニアではナクマツト）が緩やかな小売近代化を牽引してきたという共通点がある。

しかし、その後の小売産業発展にはかなりの相違がある。ケニアでは2010年代後半以降過剰ともいえる程の急激なショッピング・モール普及がなされ、入居するテナントの多様性も確保され、インド系を初めとする近代化を牽引してきた小売企業が衰退ないしは戦略の転換を図られ、ネット小売企業も含む新たなプレイヤーが台頭しつつある。

他方、ガーナではケニアよりも早期に域内先進国南アフリカ出身の小売企業の進出がなされ、ショッピング・モール建設も一定程度進んだにもかかわらず、テナントの質と量が確保されているとは言い難い状況にある。競争がなされていないこともあり、既存小売企業の淘汰もケニアに比べるとなされておらず、ネット小売に関しては普及の兆しすらほとんど見られない状況にある。

ウォルマートは新興市場重視期の2010年に従来の主要輸出製品である金、カカオに加えて2010年頃に入り増産を開始した原油に依存した緩やかな発展を遂げ始めた、資源依存後発途上国ガーナ小売市場に1店舗を有する南アフリカ小売企業であるマスマートを買収し参入した。同社が本格的に経営関与度を高める中で、ガーナの店舗網は第2都市を含む4店舗にまで拡大し、南アフリカのライバル企業とともに巨大モールにダブル核テナントとして進出するパターンが定着しつつあった。

2019年9月に親会社ウォルマートはマスマート新CEOとしてミッチェル・スラベ (Mitchell Slabe) 氏を赴任させ、2000年のヨハネスブルグ証券取引所上場来初の年間損失を計上し、現地調査実行時点である2020年3月には家電量販店ディオーン・ワイアード (Dion Wired) 23店舗とマス

キャッシュ部門の11店舗閉店を発表するなどのリストラを開始したので不透明な状況にあった。ガーナに関連するリストラ策を検討すると、進出に用いたゲーム業態に関して持続可能な収益構造の構築が求められるようになり、計画の第1段階である南アフリカの本部や店舗の人員再編による労働コスト削減が完了したこのタイミングで、第2段階の取り組みとして撤退の選択を強いられ、それ以外の業態の店舗を展開してないガーナは整理対象となった。

【注】

- (1) ガーナの英国による植民地化に関しては、溝辺（2017）、6－8頁などを参照。
- (2) 東側に位置する隣国トーゴはフランスから1960年に独立しているが、フランスから独立したトーゴは1919年に英仏によって分割されたフランス側のみである。
- (3) 藤井（2019）3頁及び12頁。
- (4) 西アフリカ諸国間の物流事情に関して詳細は、6回シリーズ連載の宮崎拓（2018）「西アフリカ物流実走調査」が非常にわかりやすい。詳細は、JETROホームページ（<https://www.jetro.go.jp/biz/area-reports/2018/fed2301f6214a989.html>）（上記ページは第1回）を参照。
- (5) 堀江正人「ガーナ（上）産業構造」『日経産業新聞』2017年1月17日付。
- (6) プロマーコンサルティング（2016）27頁。
- (7) 2019年グローバル小売ディベロップメントインデックスに関して詳細は、ATカーニー社のホームページ（<https://www.kenarney.com/global-retail-development-index/2019>）を参照。
- (8) プロマーコンサルティング（2016）32頁。
- (9) 2008－2010年に出店したメルコムプラスを含む。メルコムプラスを現地調査したところ電化製品が

重視された多層階の巨大店舗という共通点を有する。

- (10) ユーロモニターが提示する2019年版データにマックスマートが出てこないが、2018年版の数字と現地調査で確認した状況を確認すると単なるデータ上のミスと予測される。
- (11) ウェイトローズは英国百貨店ジョン・ルイス傘下の大手スーパーマーケットチェーンであり、高品質かつ適正価格のプライベート・ブランドを世界に展開するために新興国を中心とするスーパーマーケットと取引関係を締結している。上記の取り組みについて詳細は、ウェイトローズのB to B取引に関するホームページ https://www.waitrose.com/home/about_waitrose/WaitroseB2B/Currentclients.html を参照。
- (12) ショッププライト2019年アンニュアルレポートに示された数値である。詳細はショッププライトホームページ https://www.shopriteholdings.co.za/content/dam/MediaPortal/LatestIntegrateReport/IR2019/Shoprite_IR_2019_Full.pdf を参照。
- (13) メイソウに関して詳細は、金(2019)を参照。
- (14) ガーナにおけるショッププライトとゲームの衣料品に関する棲み分けに関して詳細は、Faustin Apeley, Adokou & Eric Kyere-Diabour (2017) を参照。

【主要参考文献】

- 金春姫(2019)「中国発の日本ブランドはいかに作られたか―名創優品産業―」『マーケティングジャーナル』第39巻第1号、106-118頁。
- 藤井陽介(2019)「ガーナ経済の現状と課題」『国際問題研究所ニューズレター』2019・2・28(No.3, 2019)、1-15頁。
- プロマーコンサルティング(2016)『平成27年度フードバリエーション構築推進事業(アフリカにおける二国間事業展開支援)(うちガーナにおける生産・流通・投資環境調査)』(<https://www.natf.go.jp/j/kokusai/>)

kokkyo/food_value_chain/attach/pdf/haitu_chousa27-29.pdf)。

溝辺泰雄 (2011) 「帝国による保護をめぐる現地エリートとの両義性―初期植民地期イギリス領ゴールドコーストの事例から―」 井野瀬久美恵、北川勝彦『アフリカと帝国』晃洋書房、204-224頁。

溝辺泰雄 (2017) 「植民地前半期に構想された『アフリカ独自の近代化』における『発展』概念の史的考察：イギリス領ゴールドコースト (現ガーナ) の現地エリート S. R. B. アットー＝アフマの思想から」『明治大学人文科学研究所紀要』80 (1)、1-34頁。

Etornan Kosi Anku & Gerald Kojo Ahorbo (2017) Conflict between Supermarkets and Wet-Markets in Ghana: Early Warning Signals and Preventive Policy Recommendations. *International Journal of Business and Social Research*, MIR Center for Socio-Economic Research, vol. 7 (10), 1-17.

Euromintor International, (2020), Retailing in Ghana 2020. Euromintor International.
Faustin Apeletey Adokou & Eric Kyere-Diabour (2017) Positioning Strategies of Retail Firms in Ghana. *Journal of African Business*, 18:2, 221-237.

補章3 アフリカにおけるネット小売先進市場で

試行錯誤するウォルマートケニア

1 ケニア経済発展の経緯

ケニア小売産業はケニア経済の発展に伴って参入が進む外資により競争が過熱している状況にある。ケニア小売産業について示す前提としてケニアの植民地化と独立後の経緯（表補3-1参照）と経済概要を示す。現在のケニア経済発展の始まりは国際連合の拠点もおかれる東アフリカの中核都市となったナイロビへの入植にまでさかのぼる。

ケニアを含む東アフリカの支配は19世紀英独によって争われていたが、1886年のロンドン会議で東アフリカでの英独の支配境界線が確定された。1890年にはウガンダにも勢力を拡大し、1894年にはウガンダは英領東アフリカ保護領となり、ウガンダ鉄道の建設を開始し、1895年にはケニアも英国保護領となり、鉄道建設において建設されたのがナイロビである。

ナイロビは1899年モンバサとウガンダの間に英国により建設されていたウガンダ鉄道の給水および補修の拠点として建設された。当時英国はケニアにおける植民地としての住民支配に関心はあまりなく、鉄道建設は資源供給地として関心が高かったウガンダとインド洋に面した保護領首都モンバサ（現

表補 3 - 1 ケニア植民地化と独立後の経緯

年	出来事
1886年	ロンドン会議東アフリカでの英独の支配境界線が確定
1890年	英国ウガンダに勢力拡大
1894年	英国ウガンダを保護領に
1895年	英国ケニアを保護領に
1920年	ケニア英国直轄地に
1944年	ケニア・アフリカ人民同盟 (KAU) 結成
1947年	KAU初代党首ケニヤッタ就任
1952~60年	マウマウ団による民族独立運動
1961年	アフリカ人と白人による連立内閣成立
1963年	ケニヤッタ内閣が成立。独立を果たす
1964年	共和制に移行。ケニア共和国成立
1978年	モイ大統領就任。以降、1997年まで再選
1982年	ケニア・アフリカ人国民同盟 (KANU) による一党制法制化
1991年	複数政党制を再導入
2002年	NARC代表のキバキ大統領就任
2007年	キバキ大統領再選
2013年	ウフル・ケニヤッタ大統領就任
2017年	ウフル・ケニヤッタ大統領再選

在第2都市であり植民地時代の遙か昔からアラブとの交易の拠点港として栄えてきた)を結ぶ、ナイル峡谷地方での軍事戦略上重要な事業であった(1)。ナイロビはモンバサとヴィクトリア湖畔の都市キスム(現在第3都市)の二つの重要な港町の中間地点にあるが(図補3-1参照)、1902年にナイロビより西側のヴィクトリア湖までの領域がウガンダからケニアに移管されるまではケニアの西隅に位置するに過ぎない場所であった。

しかし、ナイロビはマサイ語で「冷たい水」という名の通り清潔で豊富な水資源、西側の山地を越える連結地点としての適性などにより20世紀初頭に再建され、こうした入植条件の良さから入植者も増加し、1907年に英国保護領東アフリカの首都となり、入植者が増加していった。

ナイロビは植民地としての環境立地の良

図補3-1 東アフリカ諸国とケニアの主要都市



さから白人の植民により発展し、第1次大戦でのアフリカの植民地支配を巡るアフリカ戦線を経て、1920年には保護領東アフリカは英国直轄地となった。この頃には農産物加工やビール製造などの工業も発展し始め、工場労働者たちが都市に流入し、発展が加速した。

なお、19世紀末英国は南アフリカ権益確保のため余裕がなかったため、1895年に設置された鉄道委員会は、「インド人のやり方で、主としてインド人労働者を用いて」鉄道建設を行うことを決め、その後も東アフリカ統治に当たって英領インドの法律や人員を導入した。そのため、インド人たちは東アフリカの金融、商業、手工業など都市部の経済を動かすようになった。

1948年には英国領東アフリカの3植民地を統括する東アフリカ高等弁務府がナイロビに置かれ、ナイロビはケニアのみならず東アフリカの英国植民地全体の経済の中心となった。

1963年の独立後も上記の構造はかわらず、

ケニア経済はナイロビの発展の歴史にみられるように、コーヒー、紅茶、園芸作物、サイザル麻、綿花、とうもろこし、除虫菊といった農業によって支えられていた。周辺諸国に比べると工業に関しても発展しているが、食品加工、ビール、タバコなど軽工業の域を出ていなかった。

2 外資参入により競争が加熱したケニア小売産業

(1) インド系資本による緩やかな近代化

ウォルマートが参入した2015年以前、ケニアの小売産業はインド系資本のナクマツト (Nakumat)、タスキーズ、ウチユミといった企業によってスーパーマーケットの主要都市への展開がなされ、緩やかな流通近代化が進められてきた。

ナクマツトは創業者の1947年にインドから移民してきたマンガラル・シャー (Mangalal Shah) の息子のシャー兄弟が英国へ移るために伯父から買い取ったベットマット屋 (Nakuru Mattress) と弟のヴィマルが営んできた衣料品店 (Fumatts) を合わせて1978年にナイロビの北西の都市ナクルで開業した2店舗が発祥である。

ナクマツトは1986年にはナイロビに進出し、30年以上にわたってケニア最大の小売企業として君臨し、2015年までに国内に41店舗を出店した。同社は2008年ルワンダのキガリ出店以降、2009年にはウガンダ、2011年にタンザニアと周辺諸国にも進出し、ピーク時には4か国に63店舗 (ケニア45店舗、ウガンダ9店舗、ルワンダ3店舗、タンザニア6店舗) まで店舗数を増やした (2)。

ライバルのウチュミは2015年まで国内30店舗と周辺3か国16店舗を出店し、タスキーズも国内47店舗、ウガンダ6店舗の出店を果たし、海外出店はなかったが、ナイバスも41店舗の出店を果たした(3)。

(2) 外資参入による競争が加熱したケニア小売産業

2015年にウォルマート傘下南アフリカのマスマートが参入以降、2016年にはフランス出身のカルフルが参入し、2018年にはアフリカ市場を席巻する南アフリカ出身のショップライトも進出を果たし、競争が激化した(4)。ウォルマートは他社に比して経済的課題を非常に重要とするのに対して、ショップライトはどの課題に関しても重要であるとしていないなど、上記3社のアフリカ市場における参入戦略は対照的であった(表補3-2参照)。3社ともケニア市場に関しては参入しており(図補3-2参照)、ケニアの小売産業は外資参入による競争が過熱した。

世界各国でウォルマートと競合してきたカルフルは2016年にアラブ首長国連邦(UAE)のマジッド・アルファタイムとのフランチャイズ契約により参入した。カルフルは中東と北アフリカでショッピング・モールを展開するマジッド・アルファタイムとのフランチャイズ契約を通じて(4)、1995年以降中東・北アフリカを中心に250店舗の展開を進めてきており、ケニア進出もこの延長線上にあるとみられる。

同社のケニア進出はライバルウォルマートに対して1年遅れたが、その後の店舗展開は迅速であり、2018年3店舗、2019年7店舗、2020年8店舗、2021年16店舗と順調に店舗網を拡大し、2021年にはナイバスに次ぐ小売シェア第2位の2・7%としている。同社もウォルマート同様

表補 3-2 ウォルマート、カルフル及びショップライトにとっての
外部環境評価

	政治的，政府及び法的課題				
	1（重要でない）	⇔		（非常に重要）	5
ウォルマート			×		
カルフル			×		
ショップライト	×				
	経済的課題（金利，為替レート及びインフレ）				
	1（重要でない）	⇔		（非常に重要）	5
ウォルマート					×
カルフル			×		
ショップライト	×				
	文化，社会及びデモグラフィック課題				
	1（重要でない）	⇔		（非常に重要）	5
ウォルマート			×		
カルフル		×			
ショップライト	×				
	技術的課題				
	1（重要でない）	⇔		（非常に重要）	5
ウォルマート		×			
カルフル		×			
ショップライト	×				

（出所） Coetzee, Z., Bezuidenhout, H.& Mhonyera, G., (2020), p.7.

図補 3-2 ウォルマート、カルフル及びショップライトのアフリカでの
出店国



（出所） Coetzee, Z., Bezuidenhout, H.& Mhonyera, G., (2020), p.7. の図に，筆者が加筆。

ナクマットの跡地 (Junction Mall) に2018年に6店舗目を開店したが、2019年6月に発表した隣国ウガンダの1号店もナクマットの跡地になるといわれている(5)(6)。

ウォルマート傘下マスマートのライバルショッピングプライトはケニアでは後発であるが、2018年12月ウエストゲート・モール (Westgate Mall) に1号店を出店し、2019年3月には2号店をウォルマートが1号店を出店したガーデン・シテイ・モール (Garden City Mall) に出店した。同年8月にはナイロビ以外での初の店舗をモンバサのヤリ・シテイ・モール (YALI CITY MALL) に出店し、9月にはこちらもウォルマートが2号店を出店したカレン・ウォーターフロント (Karen Waterfront) に4号店を出店したが、2020年に撤退した(詳細は第14章参照)。

この参入によりケニア小売産業の競争は過熱し、ケニア小売産業を牽引してきた地場小売企業の明暗が分かれている。2020年にコロナ禍で最大手となったナイバスは2016年40店舗、2017年44店舗、2018年50店舗、2019年58店舗、2020年67店舗、2021年84店舗と店舗網を拡充し、2020年にフランスのファンドであるアメシス (AMETHIS) に株式の30%を売却し、コロナ禍ではナイロビ全域3時間以内での配送を行うといった積極的な戦略で小売最大手の立場を強化して生き残りを図った。

他方、同国の小売産業の発展を牽引してきたナクマットとウチュミの経営状況は急激に悪化し、両社はリストラを進め(図補3-3参照)、ナクマットは2016年の61店舗から2019年6店舗へと急激に店舗数を減らし、2019年には最後の6店舗も売却され、2020年に清算された。ウチュミは2016年の20店舗から2020年には4店舗となり、存続しているが存在感はなくなった。リストラされた店舗が立地していた場所は立地がいい場所であるだけに後発の地元資本や好調な外資による出店

図補 3-3 リストラを進めるナクマツト残存店



(注) 同店舗が核テナントとして立地するプレステージ・プラザ・ショッピング・モールはゴン・ロード (Ngong Road) 沿いに 2003 年に建設されたナイロビ最初の近代的ショッピングモールであり、核テナント以外に 64 の専門店が入居している。核テナントの店内は閑散とし、店内の電気も一部消され、従業員も食品部門以外にはあまりいない状況であった。

が相次ぐ状況になっている。

タスキーズはコロナ禍での対応でナイバスに遅れたとはいえ、コロナ禍以前は 1 位を維持したが、その後厳しい状況に陥った。ユーロモニターによればコロナ禍でナイバスが小売シェアを 2019 年 4・6% から 2020 年 5・5%、2021 年 7・4% と伸ばしたのに対して、タスキーズは 2019 年以降店舗数を減少させ、2019 年 56 店舗、2020 年 38 店舗、2021 年 5 店舗とし、小売シェアも 2019 年 5・2% から 2020 年 小売シェア 3・1%、2021 年 0・8% となり、首位陥落後ほぼ存在感を失っている。

東アフリカへのこうした外資参入は新興小売の統合も促進した。モリリシャス出身の投資ファンドであるアデニア・パートナーズは 2018 年 10 月に現地準

図補3-4 郊外の幹線道路沿いに通りを挟んで立地するクイックマートと競合する新興小売クリーンシェルフ



(注1) ナイロビ大都市圏内の町キアンブ州ルアカ (Ruaka) のまだ舗装されていないカルキ・ドライブ (Kariuki Drive) を挟んで立地している。

(注2) クリーンシェルフの店内は2階までは止まったエスカレーターがあるが、3階以降は階段であった (写真左上下)。

(注3) クイックマートは階段ではなくスロープで上階へ移動する (写真右下)。

大手でナイロビ、キアンブ、カジアード及びキスムに合計13店舗を展開するツマイーニ (Tumaini) を買収した後、2019年9月には2006年ナクルにキッズ・スーパーマーケットという名称で開店した。さらに、新興住宅地周辺に出店する戦略により、ナイロビ周辺9店舗、ナクル2店舗に合計11店舗を展開してきた新興小売クイックマートを買収し (図補3-4参照)、2019年27店舗、2020年32店舗、2021年46店舗と店舗を増加させ、2021年の小売シェアは9位としている。

筆者の現地調査でもクイックマート3店舗を訪れたが、同社の立地に合わせた品揃えのレベルは高く、ラビングトン (Lavington) 店のような高級住宅地ではお洒落なデリを併設した高所得の外国人でも納得する寿司なども含めた品揃えを行い、ワイヤキ・ウェイ (Waiyaki Way) 店のような幹線道路沿いの立地では陳列や見せ方を工夫することによって一見高級だが売れ筋の低価格製

図補 3-5 クイックマート・ワイヤキ・ウェイ
(Waiyaki Way) 店



(注) 2階建ての店舗は一時期日本で郊外にできた
ユニクロの郊外タイプの店舗に類似。

品も並行して組み入れる将来の購買を意識した取り
組みを行っている(図補3-5参照)。

3. アフリカにおけるネット小売

先進市場で試行錯誤する

ウォルマートケニア

(1) 競争過熱をもたらしたウォルマートの
市場参入

ウォルマートの市場参入は既述の通り緩やかな近
代化がなされていた小売市場に競争を促進する契機
となった。2011年にウォルマートの傘下となったマスマートは傘下入り後初の新規進出国としてケ
ニアを選択し、2015年5月にガーデン・シティ・モール (Garden City Mall) の核テナントとしてケ
ニアという食品スーパーとディスカウントストアを融合した業態の店舗を開店させた(図補3-6参
照)。

ケニア市場は2012年のガレリアモール開業以降急激にモール開発が進んでおり、ゲームが開店し
たモールも当時最大規模のモールであった。マスマートは南アフリカの上位2強であるショッピングプライト

とピックアップアンドベイに本国南アフリカと同様に国際展開でも後塵を拝してきたが(7)、ケニア進出に關しては両社に先行した(8)。

参入モードは2013年に既述のナイバス買収も模索したがうまくいかなかったため、ゼロからの進出で参入した。同国はウォルマート傘下入り後初の新規出店国でもあり、進出当時は本社のネット小売重視の方針も明確に定まっていなかったことから、ウォルマート傘下入り後の巻き返しに向けた1つの試みとして注目を集めた。

図補3-6 ウォルマート傘下マスマートがケニアで展開するゲーム



(注) ガーデンシティ・モールの1号店。狭い入口の左側にミニスーパー程度の食品(全体の1/5程度)配置。食品部門にあるリカーショップでのビールは低価格なため、一定の支持がありそうである。4/5を占める非食品では南ア同様家電、トイレタリー、キッチン商品を多く品揃え。ウォルマートが全世界に展開するメインステイズなどのPB、ゲームが独自にするオールウェイズ・ホーム(always home)も多い。南アで人気のキャンプ商品などの品揃えが特に充実。



(注) ウォーターフロント・モールの2号店。品揃え内装とも1号店と同様であるが、ゲームが核テナントとなっている。レイアウトの関係で出入口が広く開放度が高い。

(2) アフリカにおけるネット小売先進市場で試行錯誤するウォルマートケニア

マスマートは2017年にはカレン・ウォーターフロント (Karen Waterfront) にゲーム2号店を開店した。既述のように、ナクマットのリストラにより、店舗が閉鎖あるいは入居不可能になった場所には、外資や国内大手資本が入居しているが、ゲーム2号店もナクマットが入居不可能になった立地を選択した。2019年7月には3号店として、ナイロビ以外初出店となる店舗を、第3都市キスムのキスム・メガ・シティ・モール (Kisumu's Mega City Mall) に出店した。

ロイター通信による報道によれば、マスマートCEOのガイ・ハワード (Guy Hayward) 氏は同社がこれまで重視してきた天然資源産出国での失敗を踏まえた上で、天然資源に依存せず観光と少しの資源産業以外の成長により発展するザンビアとケニアを重視するとして、建材や電化製品を中心に販売するビルダーズウェアハウスの出店も2019年10月になされた(9)。

ケニアは中国やインドのように、国家の役割はBRICSやポストBRICS諸国に比べ経済規模も小さいだけに小さく、当然全国普及における国家の関与も期待しづらいが、アフリカにおけるネット小売先進市場となっており、天然資源に依存せず発展する可能性を有した国である。例えば、BOP市場に革新をもたらし今や携帯利用送金サービスの1つのスタンダードともなったエムペサの成功やBOPゆえの工夫として草の根輸送手段として定着していたボダボダ (バイクタクシー) (図補3-7参照) など、ポストBRICS諸国とは異なる特徴がある。

東アフリカにおいては相対的に小売産業の発展の可能性が高い同国にも、ウォルマートの全社的なりストラの影響は及び、ケニアに関連するリストラ策を検討すると、進出に用いたゲーム業態に関して持

図補3-7 ケニアで普及するボダボダ



続可能な収益構造の構築が求められるようになり、計画の第1段階である南アフリカの本部や店舗の人員再編による労働コスト削減が完了したこのタイミングで、第2段階の取り組みとして撤退の選択を強いられた。

しかし、ケニアに関しては、1店舗ではあるがビルダーズウエアハウスが今のところ残る予定であり、完全撤退ではない。1店舗ではあるが、同店舗開店と同時に南アフリカ以外の国で初めてオンラインショップをケニアに開設しており、こうした展開は既述のエムベサやボダボダが前提となっている。実際に、オンライン取引は開店当初から全ての店舗で行われ、顧客が営業時間内に注文した場合には90分以内に、15時以降に注文した場合は夜間に商品を受け取ることができる(10)。

なお、コロナ禍が始まった2020年には、サファリコムはエムベサでの1,000ケニアシリリング未満の取引手数料を無料にし、国内最大の食料品小売チェーンであるナイバスのオンライン販売促進のための1,000ケニアシリリング以上の注文での無料配送の実施とともに、同国のオンライン小売の普及を促進した。アフリカのネット小売を牽引するジュミアや中国系スタートアップ企業キリモールが同国では従来ゆつくりとネット小売の普及を促進してきたが、ナイバスはネット小売重視へ舵を切ったことにより、ユーロモニターによれば、Eコマース小売シェアにおいて順調に他社との差を拡

大し、独走してきたジュミアや中国からのルートをうまく用いて成長してきたキリモールに待ったをかけた。

両社の主要取扱商品の違いはあるとはいえ、ジュミアは2019年45・1%から2020年37・7%、2021年33・6%に、キリモールが2019年18・1%から2020年21・1%に上昇した後、2021年20・6%に低下したのに対して、ナイバスは2019年2・6%から2020年3・2%、2021年3・9%へと上昇させた。その他の店舗を主体とした小売ではチャンドラーナが2019年1・0%から2020年1・2%、2021年1・3%と健闘している。

コロナ禍以前から多くのスタートアップ企業を輩出してきたケニアにおいて、コロナ禍終息後に本格的に普及が進み始めたネット小売がどのように変化し、どのような新たなスタートアップ企業が生まれるのかにも注目していきたい。

【注】

- (1) 当時のケニアの状況に関して詳細は、松田素二、津田みわ編(2012) 71-75頁を参照。
- (2) Atul Shah: How debt took down my Nakumatt empire. ビジネステイリー紙 ([https://www.businessdailyafrica.com/corporate/companies/Atul-Shah-How-debt-took-down-my-Nakumatt-empire/4003102-4264116-pldovb/index.html](https://www.businessdailyafrica.com/corporate/companies/Atul-Shah-How-debt-took-down-my-Nakumatt-empire/))。
- (3) 当時のケニア流通業に関しては、「ケニアの流通業、急速進化中」「世界のスーパーマーケット」が変える東アフリカ経済圏」「アフリカビジネスパートナーズのホームページ」(<https://abp.co.jp/perspectives/column/20150729.html>)』を参照。なお、同社の代表パートナー梅本優香里には2019年9月3日にケニ

- ア小売産業事情に関して電話インタビューを行い、ケニア小売産業に関して多くの知見を頂いた。
- (4) カルフルはコートジボワール、カメルーン、セネガルといった西アフリカに関してはCFAO Retail社とFC契約を締結し展開している。
 - (5) Carrefour moves to fill Nakumatt void in Uganda ‘<https://www.businessdailyafrica.com/corporate/companies/Carrefour-moves-to-fill-Nakumatt-void-in-Uganda/4003102-5162620-6sqtxez/index.html>’。
 - (6) ナクマット撤退のショッピングモールへの影響に関して詳細は、Kiriri (2019) を参照。
 - (7) ウォルマート、シヨップライト及びカルフルという3社のアフリカにおける戦略の相違に関して詳細は、Coetzee, Z., Bezuidenhout, H& Mhonyera, G., (2020) を参照。
 - (8) 南アフリカの海外展開に関する詳細は、Nar (2019) を参照。
 - (9) Ngobile Dhadla, UPDATE 2-Massmart to focus Africa expansion plans on Kenya, Zambia ‘<https://www.reuters.com/article/massmart-results/update-2-massmart-to-focus-africa-expansion-plans-on-kenya-zambia-idUSL5N20N0QJ>’。
 - (10) ケニアでのビルダーズウエハマハウスのオンライン小売に関する取り組みに関して詳細は、同社ホームページ (<https://www.builders.co.ke/our-story>) を参照。

【主要参考文献】

- Aiyar, Sana (2015), *Indians in Kenya*, Harvard University Press.
- Arasa, R., & Achuora, J. (2020), *Strategic Inventory Management Practices and the Performance of Supermarkets in Nairobi County, Kenya*. *European Journal of Business and Management Research*, 5 (2), 1-9.
- Coetzee, Z., Bezuidenhout, H& Mhonyera, G., (2020), *Effective strategies followed by multinational enterprises*

expanding into Africa. *Journal of Economic and Financial Sciences* 13 (1), 1-12.

Communications Authority of Kenya (2019), FIRST QUARTER SECTOR STATISTICS REPORT FOR THE FINANCIAL YEAR 2018/2019 (JULY-SEPTEMBER 2018), Communications Authority of Kenya.

Euromonitor International. (2022) E-Commerce (Goods) in Kenya. Euromonitor International.

EuromonitorInternational. (2022) Retailing in Kenya. Euromonitor International.

Gikaru, C. et al., (2014) *The Comprehensive Primary School Atlas For SocialStudies* (3rd Edition), Longhorn.

Kiriri, P.N. (2019), THE ROLE OF ANCHOR TENANT IN DRIVING TRAFFIC IN A SHOPPING MALL: THE CASE OF NAKUMATT EXIT FROM THREE SHOPPING MALLS IN NAIROBI, *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10 (1), 151-162.

Nandonde, F. A. (2019), A PESTLE analysis of international retailing in the East African Community, *Global Business and Organizational Excellence* 38 (4), 54-61.

Nar, R. D. (2019) The spread and internationalisation of South African retail chains and the implications of market power. *International Review of Applied Economics*, 33, 1, 30-50.

大谷琢磨(2016)「ウガンダ都市におけるボタバダ(バイクタクシー)の研究—予備調査の報告」『参加と批評』第10号、145-170頁。

田平由弘(2016)「Outbound型オープン・イノベーションによる商品開発と収益化—途上国でのモバイル金融サービスの挑戦：MFESAを事例として—」『日本経営システム学会誌』第32巻第3号、367-373頁。

中坪央暁(2011)「UGANDA 通信北部復興支援の現場から第23話ボタバダ」『国際開発ジャーナル』第658号、56-59頁。

白貞十(2019)『小売業のグローバル・イノベーション 競争的相互作用と創造的適応』中央経済社。

内藤雅雄（1995）「東アフリカにおける「インド人問題」——1920年代のケニアを中心に——」『アジア・アフリカ言語文化研究』第48・49号、111-135頁。

松田素一、津田みわ編（2012）『ケニアを知るための55章』明石書店。