――国家要素の弱さを補完するエムペサとボダボダによる小売革新を中心として――

丸 谷 雄一郎

I はじめに

筆者は小売業者を対象とするグローバル・マーケティング戦略研究を、世界最大の売上高を誇る小売業者であり、院生当時ちょうど活動領域を急激に拡大していたウォルマートの事例を継続的に追いかけることによって研究してきた。ウォルマートは偉大な創業者の死という大きな試練を乗り越えるために、業態を多角化し、本格的な国際展開を開始していた。私が生まれたメキシコとはNAFTAが結ばれることになり、現在の国際的な成功へつながる足がかりを築くための貴重な経験を蓄積し、経験から蓄積されたノウハウは新興市場に主に移転され、さらにブラシュアップされていった。同社の新興市場を中心とした事業活動領域拡大にあわせて、メキシコから中米、南米、欧州、アフリカ、アジアへと研究対象領域を拡大し、アフリカの一部の諸国を除いて、ウォルマートが進出する地域に現地調査に赴き、2018年には拙著『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略(増補版)』を刊行した。

拙著執筆のために行ったインドや中国小売市場に関する現地調査の中で、「業務移転の序列性(小売業務が商品供給及び商品調達よりも先行移転すること)」という従来の研究の前提への違和感が強まっていった。インドでは外資小売参入規制が厳しい状況において、ネット小売が特に地方において先行的に進出し、中国では外資小売規制がなくなった状況において、政府はアリババ、京東など地元出身のネット小売も含めて幅広いネットサービス事業を行う企業を支援し、ネット小売が店舗を保有する従来型の小売を凌駕しつつあった。

ウォルマートも2018年2月には社名を「ウォルマート・ストアーズ」から実店舗をイメージさせる「ストアーズ」を外し、ネット通販部門の更なる拡大を目指すことを印象付けた。 米国ではオムニチャネル対応を積極化し、国際部門においては、経営資源の配分の大幅な見直しを行った。

こうした状況において、筆者の中の違和感は確信へと変わっていき、インターネットという革新的な技術が従来の小売国際化研究の前提とされてきた「業務移転の序列性」を弱め、小売業務、商品供給及び商品調達の3つの業務が同時に移転することを前提とした、ネット普及を前提とした小売業者のグローバル・マーケティング戦略モデルを構築するべきであるというように考えるようになった。

以上の問題意識に基づいて、従来の小売国際化研究に関してレビューした後、ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築の枠組みを提示し、提示した分析枠組に基づいて、通信規制の緩和に乗じたアマゾン・ドット・コムの本格参入に伴って競争が激化したラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状の検討(丸谷(2019a))、バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在を解明したラテンアメリカのネット小売先進市場アルゼンチンのインターネット小売の現状の検討(丸谷(2019b))を踏まえた上で、アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状を、エムペサ(M-Pesa)とボダボダによって起こりつつある革新を中心に検討していく。

Ⅱ ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築にむけて

1. ネット小売普及以前の小売国際化戦略モデル研究の概要

小売国際化研究は先行した製造業の国際化研究の成果を援用し、1980年代後半以降蓄積され(Salmon and Tordjiman (1989)、向山 (1996) 川端 (2000))、とりわけ、2000年代後半以降、小売国際化の戦略モデル研究が活発に行われている(矢作 (2007)、丸谷 (2013)、Dawson and Mukoyama (2014)、白 (2019) など)。近年では Hess (2004) の「埋め込み」概念を導入した現地化段階を強く意識し、本研究でも重視する国家、労組など現地非営利団体との関係を重視した研究(バート他 (2016) など)がみられる(鍾 (2016)、35 頁)。

2. ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築にむけて

モバイル技術を含む ICT における急激な技術革新は小売事業の在り方を揺るがしており、 小売国際化現地化戦略モデル研究においても、これまでの前提を覆しつつある。従来の小売 国際化現地化戦略モデルは、世界的小売企業であっても新規参入では、本国市場における堅 固な顧客基盤や大量販売力を持ち合わせておらず、競争の焦点は個別店舗の規模や立地条件 の良し悪し、現地市場に適合した品揃えといった店頭小売業務の優劣に絞り込まれているた め、「業務移転の序列性(小売国際化現地化段階に、小売業務を先行的現地化した後、小売 業務を支える商品調達、商品供給を現地化する)」を前提にしていた(矢作(2007)、39-40 頁)。

小売のデジタル化と小売国際化に関する既存研究を検討しても、小売のデジタル化に関する研究が先進諸国市場において幅広く行われてはいるが(Hagberg, Sundstrom and Egels-Zanden (2016)の詳細なレビューに譲る)、小売国際化に及ぼす影響に関しては影響があることに関し言及しつつも(Wrigley and Currah (2006)、渡辺 (2015) など)、小売国際化を行う業者の主要標的市場であるインドではフリップカート、中国ではアリババ、京東といったように、新興国市場の個別企業の動向や現地での普及状況について述べるにとどまって

— 4 —

図 1 新興市場におけるネット小売全国普及に向けた国家政策の重要性

第1フェーズ 第2フェーズ 第3フェーズ 第4フェーズ 通信インフラ整備 外資参入による都市 都市部ネット小売成熟 ネット小売全国普及 外資規制緩和 部におけるネット小売 グローバルに展開 フロントシステムにお 中国:国家政策によりネッ するプラットフォ けるプラットフォーム 卜小壳全国普及 -ム企業進出 企業による現地既存企 メキシコ:地方インフラ整 業支援 備進むが、政権交代でどう なるか微妙? アルゼンチン:地方インフ 国家政策によるネット 国家政策による ラ整備へのコンセンサス得 連 小壳全国普及促進 都市部における 課題:地方インフラ整 られず停滞 撨 ネット普及促進 備へのコンセンサス インド・ブラジル:コンセ ンサスはあるが、各地方の 相違が強く出る ケニア:コンセンサスを踏 物流企業(スター バックシステムにおけ まえて、政府政策実行力不 る物流企業による早期 トアップや外資含 足をスタートアップが補う 小口配送システム構築 む) 進出

いた。モバイル技術を含む ICT における急激な技術革新は小売事業の在り方を揺るがしており、小売国際化現地化戦略モデル研究においても、想定された前提を覆しつつある状況にある。

筆者は先進ネット小売普及が相対的に早期に進む中国・インドの実態調査の中で、「業務移転の序列性」という従来研究の前提への違和感が強まり、2017-2019年度には科研費を頂き、業務移転の序列性がネット小売普及により弱まり、小売業務、商品供給及び商品調達の3つの業務が同時に移転することを前提としたネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデルを構築するために、ネット小売が現在急激に普及しつつあるラテンアメリカ(具体的にはメキシコ、アルゼンチン及びブラジル)において現地調査を行い、ウォルマートなど従来の小売国際化の主体に加えて、アマゾン、メルカード・リブレ、ジュミアなどネット専業小売業者の小売業務、商品調達及び商品供給の移転実態及びその後の創造的連続適応の実態を明らかにしようとする中で、新興市場を対象にした小売国際化現地化戦略モデルを構築するために不可欠な以下の2つの追加的視点を明確にした(図1参照)。

第1の視点は新興市場におけるネット小売普及に関する国家の役割の重要性である(丸谷 (2017), 丸谷 (2018a)), 第2の視点は都市部での普及と全国普及では国家の役割の重要性 が異なることである。国家は第1~3フェーズの都市部での普及, 第4フェーズでの地方を含む全国普及の双方に強い役割を担う。

全国普及に関する国家の役割は、中国に代表される国家が積極関与する国、メキシコに代表される外資規制緩和を通じて普及を進める関与が中程度の国、アルゼンチンに代表される 労働組合など既存のプレイヤーの普及反対を重視し消極的関与しか行っていない国(丸谷

(2020a)), ブラジル, インドに代表される国家の関与よりも, コンセンサスを踏まえて政府 政策実行力不足をスタートアップが補うケニアといった類型を提示した。

なお、国家の役割に関しては、従来製造業中心のグローバル・マーケティング分野では、中国、インド、ブラジルといった諸国を国家要素中心の国として分類し検討しているが (Douglas and Craig (2011)、p. 88)、新興市場におけるネット小売普及に限定した詳細な検討を行った研究は皆無である。

今回検討するケニア市場はネット小売普及に関する国家の役割は従来検討したポスト BRICS 諸国に比べて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。

しかし、国家の役割は期待しづらい中でも、BOP市場に革新をもたらした M-PESA の成功やケニアだけではないが BOP ゆえの工夫であるボダボダ(バイクタクシー)といった草の根輸送手段が定着するなどといった BOP ビジネスへのコンセンサスが定着しているというポスト BRICS 諸国とは異なる特徴を有している。

Ⅲ アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状

1. 外資参入により競争が加熱するケニア小売産業の現状

(1) ケニアの植民地化と独立後の経緯

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(現在第2都市であり植民地時代の遥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2参照)、1902年にナイロビより西側のヴィクトリア湖までの領域

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						

表1 ケニア植民地化と独立後の経緯

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正などにより 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。

ウフル・ケニヤッタ大統領再選

2017年

ナイロビは植民地としての環境立地の良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軽工業も発展し始め、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、手工業などを都市部の経済を動かすよ



図2 東アフリカ諸国とケニアの主要都市

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おり、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い。

(2) 外資参入により競争が加熱するケニア小売産業の現状

①ウォルマート参入以前の緩やかな近代化

世界最大の小売業者ウォルマートが参入した2015年以前、ケニアの小売産業は既述のようにインド系資本のナクマット (nakumatt)、タスキーズ、ウチュ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。

ナクマットは1947年にインドから移民してきた創業者マンガラル・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(Furmatts)を合わせて1978年にナイロビの北西都市ナクルで開業した2店舗が発祥である。同社は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業者として君臨し、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

表2 ウォルマート、カルフー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)	\Leftrightarrow	(非常に重要) 5			
ウォルマート			×				
カルフール			×				
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					×		
カルフール			×				
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			×				
カルフール		×					
ショップライト	×						
技術的課題							
	TL (重要でない)		\Leftrightarrow	(非常に重要)5			
ウォルマート		×					
カルフール		×					
ショップライト	×						

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

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 店舗周辺 3 か国 16 店舗を、タスキーズは国内 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外資参入による加熱するケニア小売産業の現状

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年にはフランスカルフールが参入し,2018年にはアフリカ市場を席巻する南アフリカのショップライトも進出を果たした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」であるとするのに対して、ショップライトはどの課題に関しても「重要でない」としているなど、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る(表2参照)。3社ともケニア市場に関しては参入しており(図3参照)、ケニアの小売産業は外資参入による競争が過熱している。

図3 ウォルマート、カルフール及びショップライトのアフリカでの出店国 ウェルマート



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

この参入によるケニア小売産業競争過熱の影響の明暗が、ケニア小売産業を牽引してきた 地場小売企業にあらわれている。タスキーズがケニア 60 店舗とウガンダ 7 店舗、ナイバス がケニア国内 47 店舗を展開し好調を維持しているのに対して、同国の小売産業の発展を牽 引してきたウチュミとナクマットの経営状況が急激に悪化し、両社はリストラを進めている (図 4 参照)。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が相次ぐ状況になっている。

ウォルマート傘下のマスマートは 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ゲーム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 (図 5 参照),マスマートは南アフリカ第 3 位の企業であったが,2011年にウォルマートが過半数の株式を取得し傘下に組み入れていた。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み,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 強であるショップライトとピックアンドペイに国際展開でも後塵を拝してきたが5),ケニア進出に関しては両社が未進出の国であり6),2013年には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、同国はウォルマート傘下入り後初の新規出店国となった。2017年にはカレン・ウォーターフロント(Karen Waterfront)にゲーム 2 号店を開店している。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お

図4 リストラを進めるナクマット残存店



注)同店舗が核テナント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。

図5 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、ゲームが独自に展開するオールウェイズ・ホーム(always home)などのPB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していた。



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。

り、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 月に予定し、ゲームとビルダーズウェアハウスを含めて 4 店舗(既に 1 店舗開店しているのでその他に 3 店舗)を開店する予定であるとのことであり、ケニアでの同社の積極姿勢には注目すべきである7)。

世界各国でウォルマートと競合してきたカルフールは2016年にアラブ首長国連邦 (UAE) のマジッド・アルファティムとのフランチャイズ契約により参入した。カルフール 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・アルファティムとの FC 契約を通じて8) 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、2019 年 10 月までにナイロビに 7 店舗を展開している。同社もウォルマート同様ナクマットの跡地(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 9^{100} 。

ウォルマート傘下マスマートのライバルショッ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・シティ・モール(Garden City Mall)に出店した(図 6 参照)。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・シティ・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。

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、モー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年に10月に現地準大手でナイロビ、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後、新興住宅地周辺に出店する戦略により(図7参照)、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、店舗ネットワークではケニア第3位となった。

筆者の今回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8参照)。



図6 ショップライト・ケニア2号店の外観

注) ウォルマート傘下マスマートがゲーム1号店を出店したガーデンシティ・モールに出店。

図7 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ウキ・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)。

2. アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状

(1) アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの発展をもたらした2つの要因

ケニア市場はネット小売普及に関する国家の役割は筆者が検討してきた 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。

図8 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。

しかし、ケニアはアフリカにおけるネット小売先進市場となっている。その要因は BOP 市場に革新をもたらしたエムペサの成功と 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)といった BOP ビジネスへのコンセンサスが定着しているというポスト BRICS 諸国とは異なる特徴にあるといえる。

①市場に革新をもたらしたエムペサの成功

エムペサ(M-PESA)の M はモバイル、PESA はスワヒリ語で「マネー」を意味する。 エムペサは、世界的通信会社ボーダフォンの社内でビジネス化されなかったアイデアを、マイクロファイナンスの返済及び個人間の送金といった社会的課題解決のために、傘下のケニア通信会社サファリコムがケニア大手銀行コマーシャル・バンク・オブ・アフリカ(CBA)と組んで商用化した事例である¹¹⁾。

2003年頃ボーダフォンの社員が携帯電話による送金サービスを考案したが、ATMが普及している英国では市場性なしと判断され実現には至らず、同社の社会事業部門に引き継がれた。社会事業部門長であったニック・ヒュージス(Nick Hughes)は当時マイクロクレジットが途上国の貧困層対策として注目を集めていたこともあり、このアイデアが持続可能なアプローチにつながることに気付き、2003年に英国国際開発省(DFID)から賞を受賞して91万ユーロの賞金をもらった後、ボーダフォンからの99万ユーロの調達を経て、ケニアでマイクロファイナンスのローン返済用としてパイロット・プロジェクトがスタートした。このプロジェクトは成功し、自身のローン返済以外の他人のローン返済、ビジネス取引、治安の悪さに対応する夜間利用及び自身での財布代わりの利用、通話料の支払といった様々な用途での利用が明らかとなった。

2007年3月に本格的サービスが全国的に開始され、銀行口座を持たない都市へ流出した 労働者からの田舎への個人間送金サービスとしてすぐに定着した。2007年サービス開始時 想定ユーザー数は30万人だったにもかかわらず11月には登録者100万人を超え、2008年3 月には200万人、2010年6月には1,000万人、2012年3月には1,465万人となり、用途も当 初想定したマイクロファイナンスの返済から、2009年電力支払、2011年2月VISAプリペ イドサービス利用へと拡大し、現在では筆者も現地調査で利用したが一時滞在者の財布とし ての利用から電気水道料、授業料、保険料といった様々な公的支払にも拡大し、生活に欠か せない決済手段となった。

エムペサ利用者はケニア中にある代理店に行き、ある程度の金額をサファリコムのエムペサ口座に入金しておき、携帯電話でエムペサ操作画面を立ち上げ、送金相手の電話番号と金額を入力して送信ボタンを押す。SMSでメッセージを受信した送金相手は、近くのM-PE-SA代理店に行き本人確認など必要な手続きを済ませると現金を引き出せる。

ケニア通信委員会(Communications Authority of Kenya)によれば、ケニアの携帯契約率は2018年9月についに100.1%と100%を上回り、契約の64.2%はサファリコムの契約である。他社も同様の送金サービスを行っているが、先発のサファリコムの優位は変化しておらず、2位のエアテルは22.3%、3位のテルコム・ケニア9%、4位のフィンサービス・アフリカ4.2%、5位のモバイル・ペイ0.2%に大差をつけている 12)。

海外展開も加速し、約10年後の2016年末にはタンザニア、コンゴ民主共和国、南アフリカ、モザンビーク、エジプト、レソト、ガーナといったアフリカのみならず、インド、フィジー、ルーマニアにもサービスを拡大し、2019会計年度末時点でアフリカ全土に3,700万人のユーザーと約4万店の代理店を展開するアフリカ最大の携帯利用送金サービス企業となった13)

②ネット小売発展の基盤となりうるボタボタの伝統

ボダボダ(Boda-Boda)は東アフリカのバイクタクシーのことであり(図9参照)、国境の緩衝地帯を指す「Border to Border」が語源であり、ウガンダとケニアの国境間の住民間の少量の品物を持った行き来には関税がかからないため、両国間のチェックポイント間を移動する自転車が起源であり、1990年代半ば以降自転車がバイクに変わった際に、庶民の足として普及し14)、ケニアでは小売やネット小売の配送手段として定着している。

その背景には発展途上国特有の事情がある。エムペサの普及でもとりあげた治安の悪さや 発展途上国の都市部で常態化している渋滞への対応といった部分は大きい。特に前者の治安 に関しては、筆者がケニアナイロビで行った現地日本人駐在員の配偶者に行った座談会形式 のインタビューにおいても、多くの皆さんが言及していた。

この不安の背景には日常的な強盗といったこともあるが、世界的に大々的に報道された 2013年9月21日に既述のショップライトが後に1号店を出店した「ウエストゲート・モー

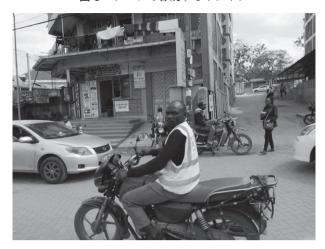


図9 ケニアで普及するボダボダ

ル」で発生したソマリアのイスラム過激派アルジャバブによる武装集団テロがある。このテロはテロリスト・グループの全員死亡で翌日終息したが、民間人 61 人と兵士 6 人が死亡し、240 余人の死傷者が出てしまった。今回の現地調査でも特に富裕層や外国人が出入りするモールやホテルの監視は厳しく、例外なく爆弾物探知犬が配備され、自動車の中のドアを開けてチェックが行われ、施設内に入るには国際空港並みのセキュリティを通る必要があった。

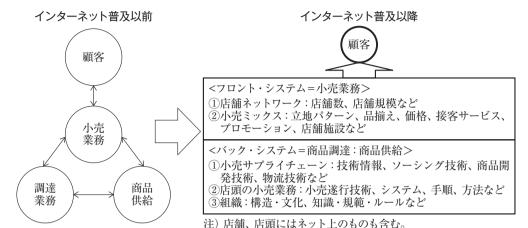
こうした治安への不安は富裕層や外国人の間には広がっており、今回のインタビューでもこうした治安の問題を気にしており、特に富裕層や外国人利用が多いカルフールの国連環境計画の本部がある地域付近の店舗では食料品の7,000 ケニアシリング超の購入での無料当日配達を含むパーティー需要も取り込む形でのかなりきめ細かな宅配の取り組みを行っている¹⁵⁾。

(2) アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状

ケニアの小売市場は世界最大の小売業者ウォルマートが参入した 2015 年以前にはインド系小売業者によって緩やかな近代化がなされてきた。しかし、2015 年のウォルマート参入以降多くの外資が参入し、国内企業の再編と新興企業の台頭も起こっている。こうした近代的小売の普及¹⁶⁾ とほぼ同時期に、ネット小売普及が本格的に開始され、ネット小売の急激な普及の要因として、ケニア独自の要因であるエムペサとボダボダの存在がある。こうしたケニアの小売産業の現状を小売国際化の従来の議論を踏まえてまとめたのが、図 10 である。従来の議論の前提として、グローバルリテイラーやリージョナルリテイラーが主体となり

従来の議論の前提として、グローバルリテイラーやリージョナルリテイラーが主体となり 近代的小売業務が先行的に移転された後、段階的にその他業務もアレンジしながら移転され てきた。しかし、ネット小売普及が伝統的小売の普及と同時に生じたケニアにおいては、バ ック・システム普及を促進するために必要なインフラ整備といった部分の国家の関与(国家

図 10 ケニアにおけるインターネット普及以降の小売事業モデルの国際移転



小売業務先行移転

- ⇒グローバルリテイラーやリー ジョナルリテイラーが主体と なり小売業務先行移転。 ⇒段階的にその他業務もアレン
- ⇒段階的にその他業務もアレン ジしながら移転。

フロント・システムとバック・システム同時移転

- ⇒①バック・システム普及を促進するために必要な国家要素の弱さ+②浸透を促進するエムペサとボダボダ等独自要素の存在。
- ⇒国家要素の弱さをフロント・システム普及促進するエムペサ等 先進的な決済システムとバック・システムの普及促進するボダ ボダの伝統が補う。
- ⇒主体としてのスタートアップ企業の存在に要注目。

出所: 矢作 (2007) 34 頁, 石川 (2016) 29 頁, 丸谷 (2017) 238 頁の図とその内容に基づいて作成した図に, 本稿の内容を加味して, 筆者が加筆。

要素)が弱いにも関わらず、国家要素の弱さを補ってあまりあるフロント・システム普及促進するエムペサ等先進的な決済システムと、バック・システムの普及促進するボダボダの伝統が存在する。こうした両システムの主体を生み出すスタートアップ企業を生み出すために、国家は積極的であり、米国と対立して積極的に勢力を拡大しようとする中国や伝統的にこの地域に影響力を有するインド、中東、欧州の勢力がバックアップしている状況にある。

Ⅳ 結びに変えて

ケニア市場は最後のフロンティアといわれるアフリカの中に位置しながらも、伝統的に関係があるアラブ、旧宗主国英国、同じく英国の植民地であり多くの移民がいるインド、一帯 一路のアフリカの玄関口としてとらえる中国という多様なルーツを持つ資本が流れ込み、脆弱な国力を補っているという独自の特徴を有する。

こうした独自の特徴は本来なら国家主導でなされることが多い、ネット小売の前提となるインフラ普及に関しても、多様なルーツを有するスタートアップ企業が独自の関わり方を模索するという状況を作り出している。今回取材した現地大手ネット小売のキルモールへの取材からも中国政府の影響力が垣間見え、最後のフロンティア最前線ならでは独自要素が強く

関係していることがわかった。

しかし、今回の調査において明らかとなった事項は、資金や時間的な制約ゆえに、仮説の域を出ず、今回出てきた仮説を今後とも継続取材し更なる裏付け調査を行いつつ精緻化していきたいと考えている。

追記 本稿は、2017~2019年度に頂いている日本学術振興会科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究(C)(一般)研究課題番号(17K04006)研究課題「ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築のための研究」及び2019年度の東京経済大学個人研究助成費(研究番号19-29)を受けた研究成果を受けた研究成果の一部である。

注 一

- 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, ビジネスデイリー紙 (https://www.businessdailyafrica.com/corporate/companies/Atul-Shah-How-debt-took-down-my-Nakumatt-empire/4003102-4264116-pldovb/index.html)。
- 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氏には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) ウォルマート,ショップライト及びカルフールという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。
- 5) 南ア2強の海外展開に関して詳細は、Nar (2019) を参照。
- 6) 3社の南アフリカ市場での競合に関して詳細は、丸谷(2018)、254-255 頁を参照。
- 7) Nqobile Dludla, UPDATE 2-Massmart to focus Africa expansion plans on Kenya, Zambia, ロイターのホームページ (https://www.reuters.com/article/massmart-results/update-2-massmart-to-focus-africa-expansion-plans-on-kenya-zambia-idUSL5N20N0QI)。
- 8) カルフー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。
- 9) Carrefour moves to fill Nakumatt void in Uganda, ビジネスデイリー紙 (https://www.busin essdailyafrica.com/corporate/companies/Carrefour-moves-to-fill-Nakumatt-void-in-Ugand a/4003102-5162620-6sqtxez/index.html)。
- 10) 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。
- 11) エムペサの開発及び普及経緯とその特徴に関して詳細は、田平(2015)を参照。
- 12) Communications Authority of Kenya (2019), pp. 8-9.
- 13) ボーダフォンのエムペサ紹介のホームページ (https://www.vodafone.com/what-we-do/servi ces/m-pesa), 2019 年 10 月 23 日閲覧)。
- 14) ボダボダの起源や概念に関して詳細は、中坪(2011) 及び大谷(2016) を参照。

- 15) カルフールの店舗からのデリバリー・サービスに関して詳細は、筆者が東京経済大学経営学部 ブログ (http://tkubiz.blogspot.com/2019/10/blog-post.html) に執筆した部分を参照。
- 16) 小売業者の急激な近代化の進展に関しては、現地調査でも確認できたが、戦略的在庫管理についてナイロビに関してはその重要性の認識も浸透してきているようである。詳細は、Arasa、R. & Achuora, J. (2020) 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.
- Bell, D.R., Gallino, S, Moreno, A., (2014), How to win in an omnichannel world, MIT Sloan Management Review, 56 (1), 45–53.
- Burt, S., Johansson, U., and Dawson, J. (2016), International retailing as embedded business models, Journal of Economic Geography, 16 (3), pp. 715–747.
- 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.
- Dawson, J and Mukoyama, M., (2014), Global Strategies in Retailing: Asian and European Experiences, Routledge.
- Euromonitor International, (2019), Internet Retailing in Kenya 2019, Euromonitor International. EuromonitorInternational, (2019), Retailing in Kenya 2019, Euromonitor International.
- Gikaru, C. et al., (2014), The Comprehensive Primary School Atlas For SocialStudies (3rd Edition), Longhorn.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., and Egels-Zanden, N., (2016), The digitalization of retailing: an exploratory framework, International Journal of Retail & Distribution Management 44 (7), 694-712.
- Hagberg, J. Jonsson, A., and Egels-Zanden, N., (2017), Retail digitalization: Implications for physical stores, Journal of retailing and consumer services, 39, 264–269.
- Hess M., (2004), Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness, Progress in Human Geography, 28, pp. 165–186.
- Ignatius, Adi, (2017), We Need People to Lean into the Future", Harvard Business Review, 95 (2), 94-100. (高橋由香理訳 (2018)「インタビュー アマゾンといかに競争していくか 小売業界の最終勝者になるために」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第43巻第2号, 80-91頁)。
- Kiriri, P.N., (2019), THE ROLE OF ANCHOR TENANT IN DRIVING TRAFFIC IN A SHOP-

- PING 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.
- Salmon, W., and Tordjman, A., (1989), The internationalisation of retailing, International Journal of Retailing, 4 (2), 3–16.
- Wrigley, N., and Currah, A., (2006), Globalising retail and the 'new e-conomy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs, Geoforum, 37, 340–351.
- 今井利絵(2014)『カルフールの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』中央経済社。
- 石川和男 (2016)「業態・フォーマット研究の先行研究レビュー―フォーマットとは何か―」原田 保,三浦俊彦編著 (2016)『小売&サービス業のフォーマットデザイン』同文舘出版,21-36 頁。
- 宇佐美幸一(2011)『アルゼンチンにおける福祉国家の形成と変容 早熟な福祉国家とネオ・リベラル改革』旬報社。
- 大谷琢磨 (2016)「ウガンダ都市におけるボダボダ (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。
- 奥谷孝司,岩井琢磨(2018)『世界最先端のマーケティング 顧客とつながる企業のチャネルシフト 戦略』日経 BP 社。
- 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略:国際立地の理論と実態』新評論。
- 佐原太一郎・渡辺達朗 (2016)「東南アジアリージョナル小売企業」の業態展開戦略に関する一考察 ベトナム市場における展開を中心にして」『流通研究』第 18 巻第 2 号. 77-99 頁。
- 鍾淑玲(2018)「小売国際化における埋め込み概念の導入と検討:アジア市場における成長に向けて」『アジア経営研究』第24号31-43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への挑戦: M-PESA 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 話ボダボダ」『国際開発ジャーナル』第 658 号, 56-59 頁。
- 白貞壬 (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。
- 白貞壬 (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。 牧田幸裕 (2017) 『デジタルマーケティングの教科書―5 つの進化とフレームワーク』 東洋経済新 報社。
- 松田素二,津田みわ編(2012)『ケニアを知るための55章』明石書店。
- 丸谷雄一郎 (2013)「ウォルマートの創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略」『流通研究』第 15 巻第 2 号, 43-61 頁。
- 丸谷雄一郎(2015)「ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場の位置

- づけに関する一考察」『東京経大学会誌.経営学』第288号,17-41頁。
- 丸谷雄一郎 (2017)「小売業のグローバル・マーケティング戦略」三浦俊彦, 丸谷雄一郎, 犬飼知 徳『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣, 227-247 頁。
- 丸谷雄一郎(2018a)「ネット小売先進市場中国市場におけるウォルマートの現地適応化戦略」『商 学論纂(中央大学)』第59巻第3・4号、197-230頁。
- 丸谷雄一郎(2018b)『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略(増補版)』創成社。
- 丸谷雄一郎(2018c)「ラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状:バック・システムの構築を目指した取り組みを中心に」『東京経大学会誌.経営学』第300号、19-39頁。
- 丸谷雄一郎 (2019) 「メキシコにおける E コマース」 『現在メキシコを知るための 70 章 (第 2 版)』 明石書店、206-209 頁。
- 丸谷雄一郎(2020a)「ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状:バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に」『東京経大学会誌.経営学』第304号,35-60頁。
- 丸谷雄一郎 (2020b)「ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略」『東京経大学会誌. 経営学』第 306 号、39-59 頁。
- 向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 渡辺達朗(2015)「中国におけるネット小売とリアル小売の 020 / オムニチャネル戦略の展開―ビジネスモデル間の競争と融合」『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新―内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争―』 白桃書房、41-64 頁。
- 矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』有斐閣。