

資源依存後発途上国ガーナにおける ウォルマートの現地化戦略

丸 谷 雄一郎

I はじめに

ウォルマートの本格的な海外進出は1991年に開始され、初期の香港（1995年）、インドネシア（1997年）の撤退、試行錯誤期の韓国、ドイツ（2006年）からの撤退を経て、現在の出店国は北米のカナダ、メキシコ、中米5カ国、中南米のブラジル、アルゼンチン、チリ、アジアの中国、日本、インド（卸のみ）、欧州の英国、アフリカ13カ国にまで増加した。新興国においては、2000年代後半以降、進出先であるメキシコにおいて買収先が有していた新業態を改良した低所得階層向けの倉庫型ディスカウントストアという新業態を各国に積極投入し、都市部郊外や地方都市への出店を加速した。こうしたノウハウの横展開は英国で開発したPBや仕入れ先のルートの利用などにおいてもなされ、ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略は2010年代の前半までは試行錯誤の結果一定の成果をあげてきたといえる。

しかし、2010年代後半に入ると、ネット小売の普及は従来と異なる条件への対応を不可欠な状況にしつつある。ウォルマートのCEOとなったダグラス・マクミロン氏は2016年1月にクレイトン・クリステンセンのいうところの「イノベーションのジレンマ（業界トップになった企業が顧客の意見に耳を傾け、さらに高品質の製品サービスを提供することがイノベーションに立ち後れ、失敗を招くという考え方）」に陥っていたことを認め、従来の業態改善や店舗拡大といった戦略を転換し、ネット小売事業重視を鮮明にした¹⁾。2018年2月には社名「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、ネット小売部門の更なる拡大を目指すことを印象付け、ネットと店舗の融合を図るオムニチャネル化を進めている。

筆者も2010年代中頃以降の各地での調査研究において、ネット小売と小売グローバル化との関連性の解明の必要性を実感するようになり、2017年には、日本学術振興会科学研究費助成事業から助成を頂きネット小売普及と小売グローバル化に関する研究を開始した。2017年9月にはメキシコ、2018年9月にはアルゼンチンにおいて現地調査を行い、小売国際化現地化戦略モデル構築に影響を及ぼす、インフラ整備（丸谷（2018））や労働組合の強い影響力（丸谷（2019））といったネット小売普及を妨げる要因を指摘した。

中南米での現地調査によって、ネット小売普及の前提となる条件の相違が小売国際化現地化戦略モデルにも強く影響することが明らかになる中で、ネット小売普及の前提条件の相違が先進諸国や中南米の主要国に比べても大きいとみられる中南米以外の新興市場に関する調査の必要性を実感するようになった。そして、2020年8-9月にはケニアにおいて現地調査を行うことができ、成果の一部はアジア市場経済学会関東学会で報告し、報告でのコメントを踏まえる形で論文としても執筆している。

ケニアに関する現地調査において多く行ったヒアリング結果などを踏まえて、ネット小売普及の条件をアフリカ諸国に関して検討してみると、各国ごとの相違が極めて大きいことが改めて確認できた。そして、アフリカにおける各国ごとの相違を踏まえて、アフリカ全体について検討するためにも、既に現地調査経験実績のあるアフリカの代表国となった南アフリカ、2019年現地調査を行った東アフリカ主要国であるケニアに加えて、西アフリカの主要国に関して現地調査を行う必要性を実感し、今回西アフリカの主要国ガーナにおいて現地調査を行った²⁾。

以上の問題意識に基づいて、本稿では資源後発途上国ガーナ小売産業の現状及び現地調査の結果に基づいて、資源依存後発途上国ガーナにおいても出店を進めるウォルマートの現地化戦略について示していく。

Ⅱ 資源依存後発途上国ガーナ小売産業の現状

1. ガーナ発展の経緯

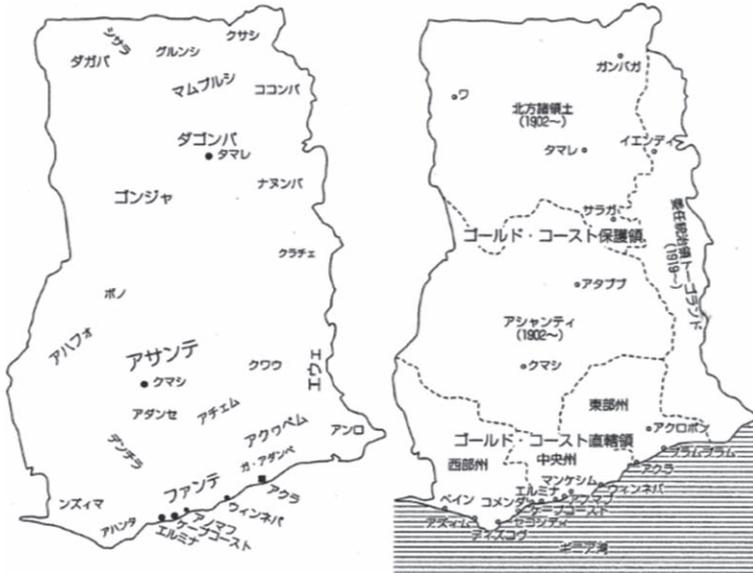
(1) アシャンティ王国の繁栄と英国による植民地化

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く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には、18世紀初めまでに約30の欧州商館が建設され、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、北部ではマンブルッシ、ダゴンバ及びナヌンバ、ゴンジャが形成され、中部にアシャンティ、海岸線にはンズイマ、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1参照)。特に、中部のアシャンティ王国は1670年代に初代オセイ・ツツにより建国され、軍隊の近代的再編、新法律の制定などがなされ国家体制が固められた。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

図 1 ガーナの主な民俗集団と英国領ゴールドコースト植民地



出所) 溝辺 (2011), 208 頁。

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 2 参照) を保有し続けた³⁾。

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ファンテであり、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関係を結ぶアシャ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 (アシャンティ戦争) がなされた。英国はアシャ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 次アシャンティ戦争で勝利し、英国植民地化を宣言した。1895-1896 年の第 7 次アシャンティ戦争では中心都市クマシを占領した。1902 年までにアシャンティ王国及び現在のガーナ北方も植民地とした。第 1 次大戦後の 1919 年に東側に位置するドイツ領であったトーゴランドも併合した。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、チョコレートの原料であるココア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

図2 奴隷貿易の拠点ゴールドコーストの貿易城砦



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、下段左奴隷達を船に送り出す出口（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。

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 People's 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った。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⁴⁾、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、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年空軍大尉であったが、軍事クーデターを起し、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た。ローリングスは軍事革命評議会(AFRC)議長に就任したが、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張る信奉者は多い。

彼が引退後の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。

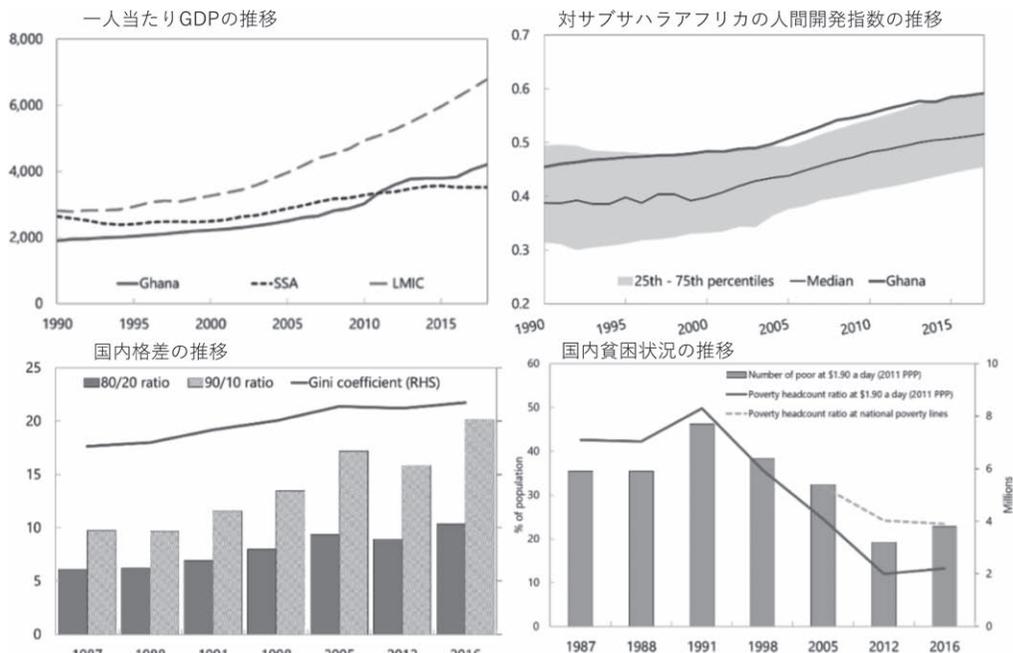
2. 資源依存後発途上国ガーナ経済の現状

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も有名である。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ていた。そのため、カカオ豆密輸出が横行し、ガーナ産カカオ豆の生産量は減少し、構造調整によってようやく民営化した後に回復しつつある。

ガーナの輸出を現在支えるのは鉱物と原油の生産である。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高い。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を開始し、ジュビリー油田、T.E.N. (Tweneboa, Enyendra and Ntomme) 油田に加えて、2018年5月にはサンコファ・ジェ・ニヤメ油田の採掘が開

図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.

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ソボダム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提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的にはあるが、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の削減、貿易規制緩和などの構造調整政策以降、ようやく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・アフリカ諸国の平均を下回ってきた一人当たりGDPも原油生産が始まった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など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た。2015年3月に9.6億ドルのIMF拡大信用ファシリティ（ECF、期間3年）を受け入れたものの、2018年末には終了している⁵⁾。

ガーナ経済は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満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⁶⁾、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⁷⁾。

Ⅲ 資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略

1. 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ないが、重要な雇用口であることから規制強化までに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83.9%の労働力人口が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店舗数はまだ限られており、アクラ、クマシ、タコラディ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、近代的な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いう状況にはない⁸⁾。

小売産業の近代化に関して進んでいるとはいええない状況であるガーナ小売産業ではあるが、その将来性に関しては高く評価している指標もある。2001年より世界の新興國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。ガーナは市場飽和度と時間的制約がその他のラ

表 1 2019 年 GRDI 上位 10 カ国の概要

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 位まで発表された。

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%）、国際的小売業者数（30%）、都市一人当たりの近代的小売業者の販売面積（20%）、主導的小売業者の小売シェア（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ることから、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⁹⁾。

(2) ガーナ近代化を牽引する小売業者

① 大規模店舗の全国展開を目指すメルコム

インド系小売業者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。2019 年ガーナにおける同社の小売シェアは 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ェルの 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¹⁰⁾。

その他の大規模小売業者がアクラ、クマシ、タコラディ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、全国主要都市に展開する先駆的な近代的小

表 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
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。

売業者となった（表 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¹¹⁾、2019 年以降、3 店舗のキャッシュアンドキャリア店舗も展開している。

②食品小売の近代化を促進する現地小売業者

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しており好調とはいえない¹²⁾。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・ブランドを独占的に取り扱うこと¹³⁾を前面に打ち出したマックスマートの取り組みがユニークである（図 4 参照）。

③世界水準の近代化を緩やかに促進する外資小売業者

世界水準の近代化を緩やかに促進する外資小売業者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地域に幅広く出店を続けており、ガーナにも 2003 年に Usave という業態で出店を果たした。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ィである（図 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¹⁴⁾、出店ペースは速いとはいえない。

その他の注目外資としては、発展途上国に積極的展開をしているシティディア、デカトロ

図4 ウェイトローズ（Waitrose）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



ン、メイソウがあげられる。シティディアは現地企業であるエコノミック・ディ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取めてきたハードディスクセンターとパートナ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。シティ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。

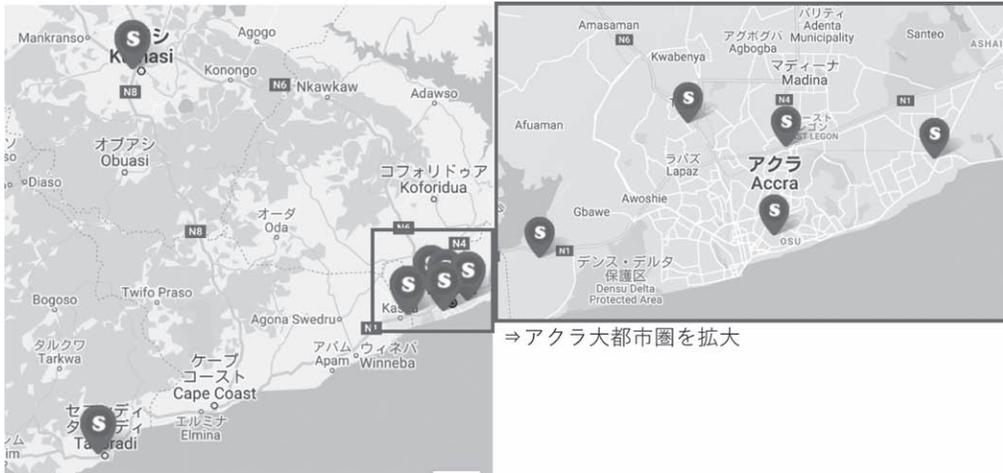
日本にも出店を果たしたフランス出身世界的スポーツ用品チェーンのデカトロンが2017年に1号店を出店し、2店舗を出店後既に3店舗目の出店も決定している。ガーナでは地元で人気のボクシングが重視されるなど、基本路線は踏襲しつつも現地適応も行っている。発展途上国展開に積極的な日本風の中国出身雑貨チェーンのメイソウも2019年に進出を果たしている¹⁵⁾。

2. 資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略

(1) ネット重視期におけるウォルマートの国際部門におけるリストラの進展

ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略は当初の試行錯誤の時代、新興市場重視

図 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。

によって一定の成果をあげた新興市場重視期を経て、現 CEO マクミロン氏がネット重視を鮮明にした 2016 年以降ネット市場重視期にある。

ネット市場重視で成果をあげ、国際部門でもインドにおけるフリップカートの買収にみられるネット重視の方策が導入されると同時に、国際部門においてリストラが進められ、2016 年の新興市場全体における不採算業態のリストラ以降、メキシコにおけるレストラン部門売却、ブラジルにおける経営関与度の縮小、当局より認められなかった英国部門売却への取り組みなどリストラの対象はほぼ全世界に及んでいる。

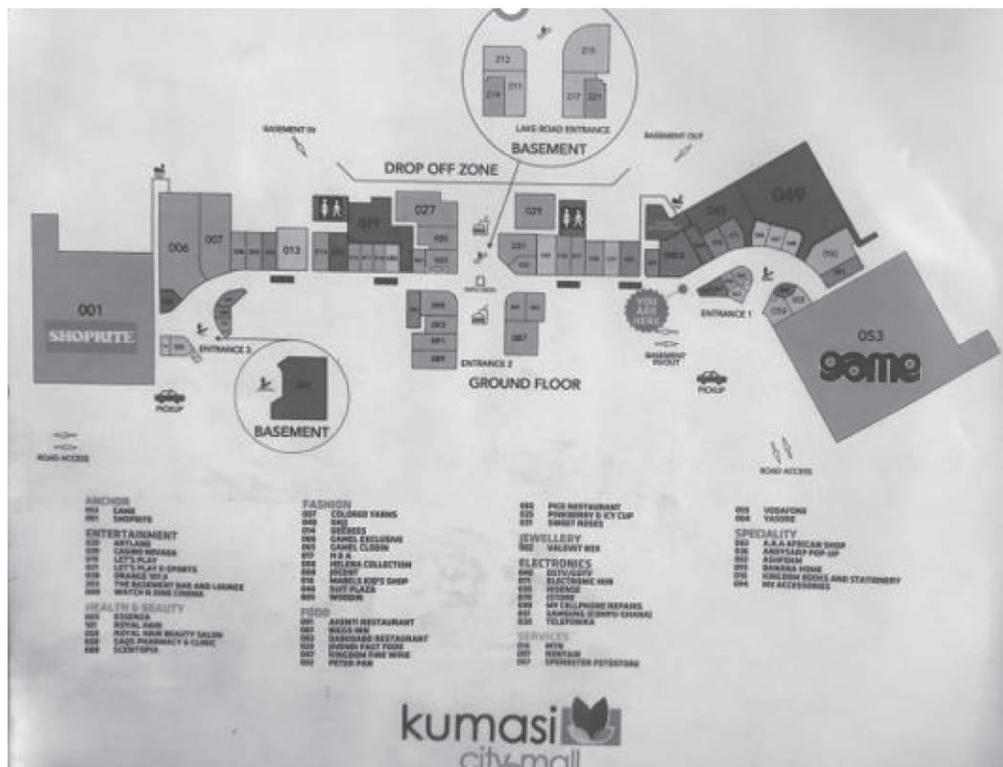
(2) 資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略

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んでいる。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業者マスマートを買収することによってアフリカ市場に参入した。

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バイ、アフリカ諸国展開に積極的なショップライトに次ぐ存在であり、特に国際展開ではショップライトに対して大幅に出遅れていた。2010 年の傘下入り時点において、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り、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。

既述のウォルマートのネット小売重視期への転換以降も店舗規模が小さいこともあり、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いる。

図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



現在展開する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、ショップライトとウォルマートが展開するゲームという名称の店舗が両サイドに出店するモールがガーナの大規模モールのテナント構成におけるプロトタイプとなりつつある（図6参照）。

今回の現地調査では4店舗全てをまわったが、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プライトとのすみ分けである。ショッ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¹⁶⁾。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)、マスマートのプライベート・ブランドであるオールウエイズホーム (All-

ways 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と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。

IV 結びにかえて

本稿ではこれまで2度行ってきた現地調査で確認したアフリカ小売市場の多様性を踏まえた上で、西アフリカの主要国ガーナでの現地調査に基づいて、資源依存後発途上国ガーナ小売産業の現状を踏まえた上で、資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略の一部を示した。

西アフリカの主要国ガーナは多様性が大きいアフリカの中では、2019年8-9月に現地調査を行った東アフリカの主要国ケニアと旧英国圏であり、内陸国ではないことといった共通点が多い。一人当たりGDPも2018年IMFデータによればガーナが2,206ドル、ケニアが1,857ドルと相対的に近い。人口(ガーナ2,956万人対ケニア4,780万人)や面積(ガーナ約24万㎡対ケニア約61万㎡)といった部分での相違はあるとはいえ、比較対象としては有用であると考えられるので、ケニアと比較しながら小売産業の特徴を示していく。

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、インド系小売業者(ガーナではメルコム、ケニアではナクマット)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年代後半以降過度ともいえる程に急激なショッピングモールの普及がなされ、入居するテナントの多様性も確保され、近代化を牽引してきたインド系小売業者が衰退ないしは戦略の転換を促され、ネット小売業者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業者の進出がなされ、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、既存小売業者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店舗を有していた南アフリカ小売業者であるマスマートを買取ることによって参入した。ウォルマートはマスマートへの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、南アフリカではライバル企業であるショッピングライイト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る。

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・スラアペ (Mitchell Slape) 氏を赴任させた。マスマートは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、2020年3月には家電量販店ディオ・ワイアード (Dion Wired) 23店舗とマスカッシュ部門の11店舗閉店を発表するなどのリストラを開始したので、不透明な状況にあるといえる。しかし、現在までのところリストラは国内に限定されており、国外店舗網に関してはなされていない。そして、ガーナに関しては依存度を高める原油価格が新型コロナウイルスの状況次第で大きく変動しうることを踏まえると、原油価格の変動がもたらす影響に留意する必要がある。

アフリカ大陸内の多様性を踏まえるための資金的時間的制約は大きいため、今回も西アフリカの主要国ガーナ小売市場の検討にとどまってしまった。今後ともまだ現地調査ができていないアフリカ大陸内の北アフリカ、中央アフリカなど、その他の地域の小売市場現地調査を行うことで独自の視点からの分析を試みていこうと考えている。

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）を受けた研究成果の一部である。

注

- 1) Ignatius, Adi (2017), p. 96. (高橋由香理訳 (2018) 83頁)。
- 2) 今回の現地調査のために行った予備調査においてはナイジェリアを第1候補としていたが、日程や予算の関係で今回は第2候補であったガーナを調査対象とした。また、新型コロナウイルスによる問題から現地調査に制約が多く、予備調査の内容を確認し、若干の考察を提示するにとどまった。とはいえ、ガーナ現地小売調査を詳細に行った研究は少ないことから論考として発表することとした。
- 3) 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。
- 4) 東側に位置し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。
- 5) 藤井 (2019) 3及び12頁。
- 6) 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/areareports/2018/fed2301f6214a989.html>) (上記ページは第1回) を参照。
- 7) 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。

- 8) プロマーコンサルティング (2016) 27 頁。
- 9) 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. Kearney.com/global-retail-development-index/2019>) を参照。
- 10) プロマーコンサルティング (2016) 32 頁。
- 11) 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。
- 12) 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。
- 13) 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 BtoB 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。
- 14) ショップライト 2019 年ア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。
- 15) メイソウに関して詳細は、金 (2019) を参照。
- 16) ガーナにおけるショッ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 Apeletey 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：一名創優品産業」『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 年度フードバリューチェーン構築推進事業 (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.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/attach/pdf/haifu_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. アッター＝アフマの思想から」『明治大学人文科学研究紀要』80 (1), 1-34 頁。
- 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 (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 (2018) 『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。

資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略

- 丸谷雄一郎 (2018) 「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 (2019) 「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～」『東京経大会誌、経営学』第304号、35-60頁。
- 丸谷雄一郎 (2020) 「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」『東京経大会誌、経営学』第306号、39-59頁。
- Burt, S. and Sparks, L., (2006), *Wal-Mart's World*, Wal-Mart World, Routledge, 27-43.
- Diallo, M.F., (2012), *Retailers' Internationalization in Emerging Markets: A Comparative Study of a French and a Local Retailer's Key Success Factors in Brazil*, *International Business Research*, Vol. 5, No. 10, 91-99.
- Etornam 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.
- Euromonitor International, (2020), *Retailing in Ghana 2020*, Euromonitor International.
- 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)。
- Faustin Apeletey Adokou & Eric Kyere-Diabour (2017) *Positioning Strategies of Retail Firms in Ghana*, *Journal of African Business*, 18: 2, 221-237,
- International Monetary Fund, (2019), *Ghana Selected Issues Paper*, IMF Country Report No. 19/368.
- Kotabe, M. and Helsen, K., (1998), *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc..
- Oteng-Ababio, M (2016) Was 'Black Wednesday' avoidable? The Melcom disaster in Accra puts a generation on trial, *Singapore Journal of Tropical Geography* 37 (3): 401-417.
- Steenkamp, J. with Sloot, L. (2019), *Retail Disruptors: The Spectacular Rise and Impact of the Hard Discounters*, Kogan Page.