ショップライトに追随してきたウォルマートの南部アフリカ小売市場における現地化戦略

丸 谷 雄 一 郎

Ⅰ　はじめに

ウォルマートは2010年代の前半までは試行錯誤の結果グローバル展開により一定の成果をあげてきた。2015年6月にウォルマートのグローバル展開を23年間支えてきた創業者サムの息子ロブ・ウォルトン氏から義理の息子（長女の夫）であるグレッグ・ペナー氏へ取締役会会長が交代し，地元出身でたたき上げの若いダグ・マクミロンCEOが就任して以降，ネット小売重視への転換を進め，米国本社内にネット小売を定着させてきた。

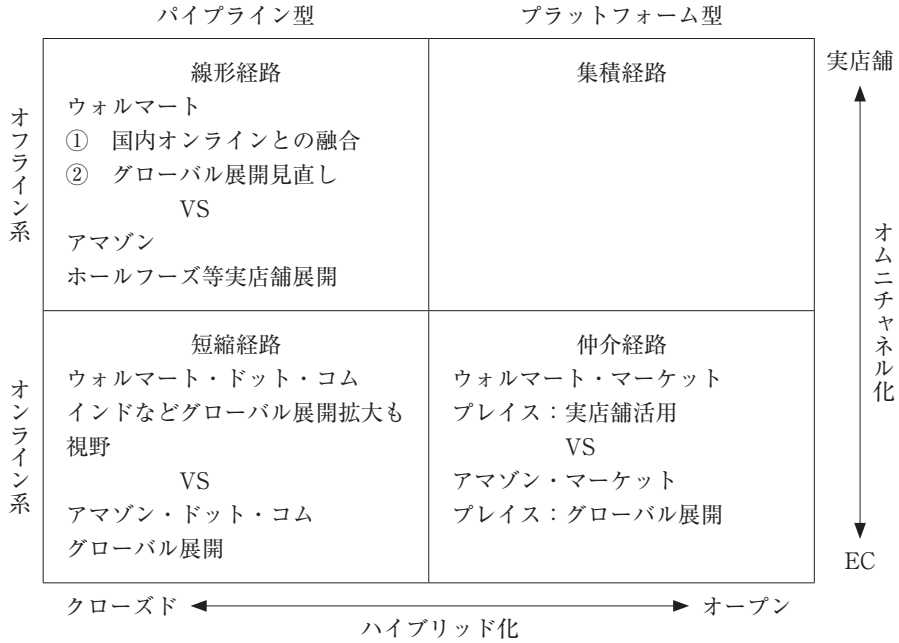
2021年1月にはウォルマート本社の米国Eコマース部門社長兼CEOを務めたマーク・ロア（Marc　Lore）氏が退任した。彼は自身創業のEコマース企業ジェット・ドットコム（Jet.com）をウォルマートに30億ドルで売却し，2016年9月から世界的小売企業のEコマース部門のトップとして同社のEコマース定着を担っていた。ある意味異端であった彼の退任はウォルマートの米国本社内においてネット小売が定着したことを示した象徴的な出来事といえる。

矢作（2021）はネット小売普及による小売事業モデル革新について構図を提示し，日本の主要小売企業やアマゾンの事例を用いて説明している。この構図を示した際に用いられた事例は日本で主に事業を行う小売企業であったが，構図の適応範囲は日本に限られているわけではないため，ウォルマートの戦略展開を示すのにも有用である。図1は矢作（2021）の提示した枠組みと事例として示したアマゾンの戦略を踏まえた上で，ウォルマートの戦略とウォルマートとアマゾン両社のグローバル展開を加筆したものである。

ウォルマートはアマゾンが近年ホールフーズなどにより参入してきた線形経路（オフライン系，パイプライン型）からアマゾンが支配してきた領域である短縮経路（オンライン系，パイプライン型）や仲介経路（オンライン系，プラットフォーム型）に事業領域を拡大している。さらに，拡大した事業領域間のシナジー効果を高めるための施策を積極的に取り入れ一定の成果をあげてきたといえる。

ウォルマートのグローバル配置戦略は新興市場重視期からネット小売事業重視期への転換によって変化しており，こうした状況をアンゾフの製品・市場マトリックスの枠組みを用いて分析すると，表1の通りとなる。

図 1　矢作の小売事業モデル革新の構図を用いて示したウォルマートの対アマゾン対抗戦略



出所）矢作（2021），272 ページの図で提示した枠組みを用いて，筆者が加筆修正。

ウォルマートは 1962 年の 1 号店開店以降米国国内を小売業にとっての製品に当たる小売フォーマットを拡大することによって浸透を図り成長し，1990 年には世界最大の売上高を有する小売企業となった。1991 年の隣国メキシコ進出以降，新市場を求めて国外に展開を開始し当初試行錯誤したが，2000 年代半ば以降新興市場に経営資源を集中し，新興市場向けのフォーマットを都市部以外にも積極展開することによって一定の成功を収めた。

しかし，2010 年代ネット小売普及により，新たな小売フォーマット確立を求める動きが国内外で加速し，特に新興国のうち中国やインドといった国家要素中心の国の小売市場ではその加速のスピードが速く対応に苦慮している状況にある。

ネット小売への投資を積極化すると同時に，2010 年代半ばまで重視してきた新興市場を含めて市場の選別を開始した。先進国市場では英国と日本が選別される対象となり，英国では 2020 年 10 月にガソリンスタンドなどを展開する EG グループと，英投資会社 TDR キャピタルでつくる企業連合に株式の大部分を売却し少数保有とすることを発表した。日本でも 2020 年 12 月に KKR と楽天に株式の多くを売却し，少数保有に切り替えることを発表し，2021 年 3 月にはこの取引が完了したことを発表した。

新興市場でも市場の選別を進めた。国家要素が強く，ネット小売の発展が見込まれる中国，インドに重点を移した。中国では 2016 年 6 月ウォルマート保有のネット通販事業「1 号店」（Yihaodian）を京東に売却し，京東が新たに発行する株式を取得し，約 5% 出資することで

表 1　アンゾフの製品・市場マトリックスの枠組みを用いて分析したウォルマートの全社戦略

市場 小売フォーマット	国内 地方→都市	国外（新興国選択）⇒新興国を選別		
		先進国　→	一般新興国	国家要素中心の国
食品取扱	DS → SC　NM	カナダ，英国，ドイツ，日本 ⇒英国，日本経営関与度縮小	中南米諸国 ⇒ブラジル経営関与度縮小，アルゼンチン撤退 アフリカ諸国 ⇒西アフリカと東アフリカ 5 か国からの撤退に向けた正式な売却プロセス開始を発表	中国，インド
MWC	MWC			
倉庫型 DS	倉庫型 DS	なし	都市→地方	なし
ネット小売 ⇩ オムニチャネル化	ネット小売 ⇩ オムニチャネル化	ネット小売 ⇩ オムニチャネル化	ネット小売大都市のみ普及	ネット小売 ⇩ 中国オムニチャネル化に向けて京東と連携強化 インドネット小売大手買収

注 1）DS はディスカウントストア，SC はスーパーセンター，NM はネイバーフッド・マーケット，MWC は会員制ホールセールクラブである。
注 2）→は新興市場重視期，⇒⇩はネット事業重視期の戦略である。
注 3）国家要素中心の国のうち，インドは出店規制により卸中心での展開であったが，小売は規制が相対的に緩いネット小売のみ展開している。

提携を開始した。同年 10 月には 5,000 万ドルを出資して連携を強化し，2018 年 7 月には京東とウォルマートは双方のユーザー・在庫情報・店舗情報を共通化し，オンラインとオフラインの融合を加速させるためのパートナーシップ強化を共同発表した。

インドでは 2018 年 5 月にアマゾンと有店舗を含む小売企業ランキングで首位を争ってきたフリップカートに 77% 出資し，2020 年 7 月には追加出資も発表した。同社はコロナ禍も追い風にして有店舗を中心とする小売企業との差を拡大し，2 位アマゾンとの熾烈な競争を行いながら，2 社でインド小売業界を牽引している。ユーロモニター社による小売企業の売上シェアランキングにも両社の勢いは示されている。1 位フリップカートはウォルマート傘下になる以前の 2017 年の 1.5% から，同社傘下入り後も順調にシェアを拡大し，2018 年 1.8%，2019 年 2.1%，2020 年 2.7% とし，2 位アマゾンも 2017 年 1.2%，2018 年 1.4%，2019 年 1.7%，2020 年 2.2% とシェアを継続的に上昇させている。それに対して，有店舗を中心にインド小売近代化を牽引してきたリライアンス・グループとフューチャー・グループは 3 位と 4 位の地位を維持しつつも，1% 未満のシェアをなんとか維持しているに過ぎない。

国家要素は強いが，ネット小売の発展が相対的に遅いブラジルでは，長期的に市場としての可能性があることを踏まえて2018年6月少数保有に切り替え，2021年3月にはカルフールがネットワークの融合を目指した買収を目指すことを発表した。国家要素は相対的に弱く長期的にも市場としての可能性が低いアルゼンチンからは2020年11月に完全撤退した。国家要素は強いが，ネット小売の発展の可能性もある南アフリカでは主要業態ではない食品販売のケンブリッジ，キャッシュアンドキャリーチェーンであるリノ（Rhino）及び果実や野菜の流通を担うフルーツスポットと精肉処理施設からなるマスフレッシュ社を売却しリストラを進めると同時に，ヴォーダコム（Vodacom）のヴォーダ・ペイ（Voda Pay）との連携を進めてＥコマースを重視することを発表した。

上記のリストラと同時に，2021年9月には南アフリカとアフリカ諸国での店舗展開を担う子会社マスマートは，西アフリカや東アフリカに展開してきたディスカウントストアのゲーム14店舗（ナイジェリア5店舗，ガーナ4店舗，ケニア3店舗，ウガンダ1店舗，タンザニア1店舗）の正式な売却プロセスを開始することを発表した。同社は南アフリカ以外でもビルダーズウェアハウスなどゲーム以外の業態を展開している諸国もあるが，今回撤退を発表した西アフリカや東アフリカ諸国ではケニアを除き，ゲームのみの展開しかなされておらず，このプロセスが完了すれば上記5か国には店舗はなくなり，マスマートの母国である南アフリカ周辺の南部アフリカ地域以外からほぼ撤退することになる。

本稿では，ショップライトに追随してきたウォルマートの南部アフリカ小売市場における現地化戦略について，アフリカ小売市場の概要ならびにウォルマートが追随する対象であったショップライトの国際展開を踏まえて検討していく。

Ⅱ　アフリカ小売市場の概要

1．アフリカの地域区分

アフリカ大陸は広大であり，国家の数も54か国（日本が未承認の西サハラを含むと55か国）と細かく細分化されており，経済の発展状況は大きく異なる。大まかに区分すると，アフリカは欧州と地中海を隔てつつも歴史的にも関係性が深い北アフリカ，広大なサハラ砂漠によって物理的に離れていたサブサハラ・アフリカに区分できる。

IMFの地域別分類でも北アフリカは中東と中央アジアとともに分類されている。国連による世界地理区分では5つに分類され，北アフリカに加えてサブサハラ・アフリカは西アフリカ，中部アフリカ，東アフリカ，南部アフリカに区分できる。

2．アフリカ小売市場の概要

アフリカにおける多国籍小売企業の進出候補国という観点から考慮すれば，GDP総額の

表２　アフリカにおける多国籍小売企業の進出候補国の概要

地域	国名	名目 GDP		一人当たり GDP		人口	
		順位	単位 10 億ドル	順位	単位 米ドル	順位	単位 100 万人
北アフリカ	エジプト	3	249.6	15	2,573	2	96.98
北アフリカ	アルジェリア	4	180.4	10	4,238	8	42.58
北アフリカ	モロッコ	5	118.3	14	3,359	11	35.22
北アフリカ	リビア	11	43.6	6	6,692	34	6.51
北アフリカ	チュニジア	14	39.9	13	3,423	29	11.66
西アフリカ	ナイジェリア	1	397.3	20	2,049	1	193.88
西アフリカ	ガーナ	9	65.2	17	2,206	13	29.56
西アフリカ	カーボベルデ	49	2.0	12	3,563	51	0.55
南部アフリカ	南アフリカ共和国	2	368.1	7	6,377	5	57.73
南部アフリカ	ボツワナ	21	19.0	5	8,137	41	2.34
南部アフリカ	ナミビア	27	13.8	8	5,727	40	2.41
南部アフリカ	エスワティニ	41	4.7	9	4,250	48	1.10
東アフリカ	ケニア	7	89.2	21	1,857	7	48.03
東アフリカ	エチオピア	8	80.3	36	853	4	94.14
東アフリカ	タンザニア	10	57.9	29	1,134	6	51.05
東アフリカ	ウガンダ	17	28.1	43	724	10	38.82
東アフリカ	モザンビーク	24	14.4	47	476	12	30.34
東アフリカ	モーリシャス	25	14.3	2	11,281	47	1.27
東アフリカ	セーシェル	50	1.6	1	16,472	53	0.10
中部アフリカ	アンゴラ	6	107.3	11	3,669	14	29.25
中部アフリカ	コンゴ民主共和国	13	42.6	49	449	3	95.03
中部アフリカ	ガボン	23	17.0	4	8,297	43	2.05
中部アフリカ	赤道ギニア	28	13.7	3	10,453	46	1.31

出所）IMF が提供する 2018 年データより作成。

大きさ，一人当たり GDP の金額，人口といった要因が重要である（表２参照）。

GDP 総額上位 10 か国は北アフリカに３か国（第３位エジプト，第４位アルジェリア，第５位モロッコ），西アフリカに２か国（第１位ナイジェリア，第９位ガーナ），東アフリカに３か国（第７位ケニア，第８位エチオピア，第 10 位タンザニア），南部アフリカに１か国（第２位南アフリカ共和国），中部アフリカに１か国（第６位アンゴラ）である。GDP 総額は 11 位以下の国のうち，国民の自動車や家電，家具といった耐久消費財の購入が進むといわれる一人当たり GDP3,000 ドルを上回るのは（三浦，丸谷，犬飼（2019）），北アフリカのリビア，チュニジア，南部アフリカのボツワナ，ナミビア，エスワティニ（旧スワジランド），東アフリカに属するインド洋の島国モーリシャスとセーシェルや西アフリカに属する

表３　天然資源所在によるアフリカ諸国の分類

	原油輸出国	原油以外資源集約諸国	非資源集約諸国
北アフリカ	南スーダン		エジプト
	アルジェリア		モロッコ
	リビア		チュニジア
			ソマリア
			スーダン
西アフリカ	ナイジェリア	ガーナ	ベナン
		ギニア	カーボベルデ
		リベリア	コートジボアール
		マリ	ガンビア
		ニジェール	ギニアビサウ
		シエラレオネ	セネガル
			トーゴ
中部アフリカ	カメルーン	ブルキナファソ	サントメプリンシペ
	チャド	中央アフリカ共和国	
	コンゴ共和国	コンゴ民主共和国	
	赤道ギニア		
	ガボン		
東アフリカ	アンゴラ	タンザニア	ブルンジ
		ザンビア	コモロ
		ジンバブエ	エリトリア
			エチオピア
			ケニア
			セーシェル
			ウガンダ
			マラウィ
			モーリシャス
			モザンビーク
			ウガンダ
			マダガスカル
南部アフリカ		ボツワナ	エスワティニ
		ナミビア	レソト
		南アフリカ共和国	

出所）IMF 統計で用いている分類に基づいて作成。

大西洋の島国カーボベルデ，中部アフリカの赤道ギニア，ガボンである。GDP 総額 11 位以下かつ一人当たり GDP が 3000 ドル未満ではあるが，人口が 3000 万人以上である国としては，中部アフリカのコンゴ民主共和国，スーダン，東アフリカのウガンダ，モザンビークである。これらの諸国の多くに多国籍小売企業が進出あるいは，進出候補国として検討を行っ

ている。

アフリカ諸国の多くは天然資源に依存する諸国が多いため，IMF も所得による分類と並行してこうした観点からの区分も行っている（表 3 参照）。天然資源を有する諸国に関しては，スーダンと南スーダンの関係に典型的にみられるように，天然資源の利権をめぐる争いなどから独立につながるような激変にもつながる。とはいえ，2002 年の内戦終結後注目を集めたアンゴラにみられるように，天然資源の存在自体は国の発展に必要な資金源にはなりうるため，資源依存国が多いアフリカでは注目しておく要因といえる。

Ⅲ　ショップライトに追随してきたウォルマートの南部アフリカ市場における現地化戦略

1．アフリカ小売市場における多国籍企業の棲み分けと競合

アフリカは既述の通り広大であり，経済の発展状況も大きく異なるが，上記の経済環境を踏まえた上，かなり広範囲に進出している小売企業は存在する。その代表がカルフール，ショップライト，ウォルマートである。3 社の位置づけは，欧州出身で北アフリカに強いカルフール，南アフリカ出身で南部アフリカに強いショップライト，ショップライトに追随し海外展開を行ってきた南アフリカ出身で南部アフリカに強いマスマートを買収しその基盤を活かして展開するウォルマートというように示すことができる（表 4 参照）。

カルフールは既述のアフリカにおける多国籍小売企業の進出候補国のうち，北アフリカに位置する諸国では，治安に大きな問題があるリビアを除く，エジプト，アルジェリア，モロッコ，チュニジアの 4 か国には進出済みである。南部アフリカに強いウォルマートとショップライトは南部アフリカすべてに進出済みである。

3 社はそれぞれ自社の強い地域から地理的に近い諸国や文化的類似性が高い諸国へ段階的に進出国を拡大した。カルフールは北アフリカを押さえると同時に，文化的類似性が高い旧フランス領の西アフリカのコートジボアールとセネガル，中央アフリカのカメルーンを固め，旧英国領ながら東アフリカの候補国ケニアとウガンダにも進出した。ウォルマートとショップライトは旧宗主国が必ずしも英国ではないが，地理的に近い東アフリカへの進出を進め，旧英国領である西アフリカのナイジェリアとガーナにも進出範囲を拡大した。結果として 3 社は東アフリカのケニア，ウガンダにおいて競合することになった。しかし，カルフール以外の 2 社が早期に 2 か国から撤退したため，競合は短期間に終わった[1)]。

ウォルマートは，南アフリカ共和国出身企業を買収することにより参入したため，同じく南アフリカ共和国出身企業であるが南部アフリカから先行的に国際展開を行ってきたショップライトに追随する形で進出領域を西アフリカ，東アフリカへ，さらに進出国の中での店舗数，進出都市及び進出業態も段階的に拡大してきた。

表４　アフリカにおける多国籍小売企業主要３社の進出国と旧宗主国

地域	国名	旧宗主国	カルフール	ウォルマート	ショップライト
北アフリカ	エジプト	英	○		△
北アフリカ	アルジェリア	仏	○		
北アフリカ	モロッコ	仏	○		
北アフリカ	リビア	伊	△		
北アフリカ	チュニジア	仏	○		
西アフリカ	ナイジェリア	英		△	△
西アフリカ	ガーナ	英		△	○
西アフリカ	**コートジボアール**	**仏**	**○**		
西アフリカ	**セネガル**	**仏**	**○**		
西アフリカ	カーボベルデ	葡			
南部アフリカ	南アフリカ共和国	英		○	○
南部アフリカ	ボツワナ	英		○	○
南部アフリカ	ナミビア	独		○	○
南部アフリカ	エスワティニ	英		○	○
南部アフリカ	**レソト**	**英**		**○**	**○**
東アフリカ	ケニア	英	○	△	△
東アフリカ	エチオピア	伊			
東アフリカ	タンザニア	独		△	△
東アフリカ	ウガンダ	英	○	△	△
東アフリカ	モザンビーク	葡		○	○
東アフリカ	**マラウィ**	**英**		**○**	**○**
東アフリカ	**ジンバブエ**	**英**			△
東アフリカ	**ザンビア**			**○**	**○**
東アフリカ	モーリシャス	英			△
東アフリカ	セーシェル	英			
東アフリカ	**マダガスカル**	**仏**			△
南部アフリカ	アンゴラ	葡			○
中部アフリカ	コンゴ民主共和国	ベルギー			○
中部アフリカ	ガボン	仏			
中部アフリカ	**カメルーン**	**仏**	**○**		

注１）太字は表１の候補国以外に主要３社が進出経験がある諸国である。
注２）△は既に撤退済みの諸国である。なお，2021 年８月にウォルマートは西アフリカのナイジェリア，ガーナ，東アフリカのケニア，ウガンダ，タンザニアより撤退計画開始を公表，ショップライトがウガンダ，マダガスカルより撤退することを発表したので，その内容も反映している。
出所）IMF が提供する 2018 年データ，３社のアニュアルレポートや現地報道などの情報の内容に基づいて，筆者が作成。

2. ショップライトに追随してきたウォルマートの南部アフリカ市場における現地化戦略

(1) ショップライトの国際展開

①ショップライトの発展経緯

ショップライトは，買収によって成長した企業である。ホイットニー・バッソン（Whitey Basson）が 1979 年西ケープ州で展開していた 6 店舗のスーパーマーケット・チェーンを買収することにより小売業界に参入した。南アフリカ小売市場は流通革命を行ったピックアンドペイが都市中核の高所得階層向けの市場を支配していたため，同社はピックアンドペイとの差別化のために，少し下の階層向けの店舗を展開していたグランドバザールを買収しまずは一定の売上規模を確保した。

1980 年代には，バッソン氏が「ウォルマートモデル」と述べた郊外の巨大市場を標的とする戦略によって，南アフリカ全土への展開を進めていった。ピックアンドペイ以前の 2 強であったチェッカーズと OK バザールを 1991 年と 1997 年に買収し，当時拡大していたショッピング・モールへの出店を果たすことによって急激に売上高を伸ばした。規模の拡大と同時に，公認会計士というキャリアを活かし，当時，世界各国で導入が進んでいた情報通信技術を積極的に活用して本社への集権化を進め，非正規雇用を拡大することによって，各店舗の業務効率改善とコスト削減を行った。店舗ブランドの集約も行い，2012 年には 21 ブランドあったブランドを縮小し，バッソン氏 CEO 退任時の 2016 年末までに 11 ブランドまでに集約した。

2018 年には外食チェーンのハングリー・ライオンを売却し，2019 年 5 月にはケネクト（K'nect）と呼ばれる資金送金，携帯電話購入，料金支払，チケット及び保険といった業務を行う店舗 1 号店を開店し，11 ブランドを展開している。2021 年 8 月にはウォルマート傘下マスマートより複数の食品小売事業を 13 億 6,000 万ランド（8,900 万ドル）で買収することを発表した。

②ショップライトの国際展開

A. ショップライトの出店戦略

ショップライトは，南アフリカ小売企業がその他のアフリカ諸国へ出店する先駆的存在である。同社の店舗をキーテナントとするショッピング・モールは，南アフリカ企業だけではなく外資企業進出の窓口となっており，サブサハラ・アフリカ諸国の都市風景を変化させ，同社のサプライチェーンに組み込まれた農業に競争原理を持ち込むなど進出国の経済活動全体に大きな影響を及ぼしている。

同社の海外展開は同国と地理的に近く，経済的な関係が強固な南部アフリカ関税同盟（SACU）加盟国と東アフリカと中部アフリカの南部に位置する諸国を含む SADC（南部アフリカ開発共同体）加盟国を中心に当初なされた。SACU は 1910 年結成の世界最初の関税同盟であり，SADC は 1994 年 8 月に南アフリカ共和国が加盟し，2000 年 9 月 1 日には自由

図２　ショップライトの国外展開の推移

貿易協定が発効している。

同社は1990年に独立したばかりのナミビアがSACU加盟国となったのを機に隣国である同国に進出した後，1994年の為替制限緩和といった契機を活かして，SADC加盟国である同じく隣国ザンビアに1995年に進出した（図２参照）。1997年にレソトとエスワティニ（旧スワジランド），1998年にボツワナ進出を果たし，SACU全加盟国への出店を達成した。SADC加盟国への進出も進められ，1997年にモザンビーク，2000年ジンバブエとマラウィ，2001年タンザニア，2002年マダガスカルとモーリシャス，2003年アンゴラ，2012年コンゴ民主共和国への進出を果たしている。

SACUとSADC諸国以外にも進出しているが，最も店舗数が多いガーナでも，首都圏５店舗＋第２都市クマシ１店舗の６店舗の出店である（丸谷（2021））。ネット小売で一定の評価を得る（Amanor, W and Lyu, H,（2020））など外資の中では健闘はしているが，総じて成功しているとはいいがたい状況にある。2000年には東アフリカのウガンダと北アフリカのエジプト，2003年には西アフリカのガーナ，2005年には南アジアのインドと西アフリカのナイジェリアへと進出した。エジプトからは2006年に，インドからは2010年という早

期に撤退し，ナイジェリアからも 2020 年に撤退している。

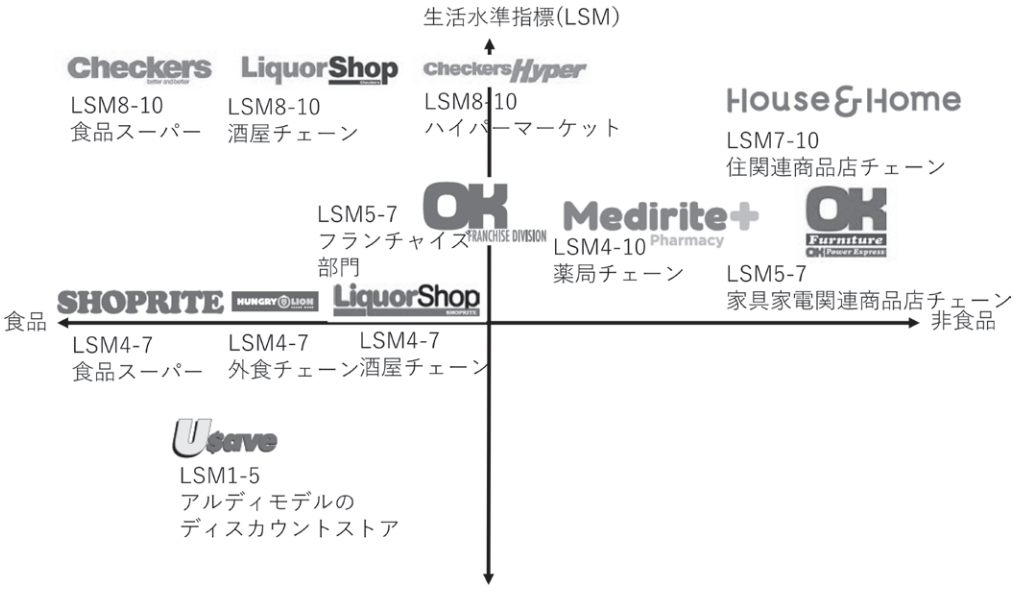
撤退した上記諸国の市場は，出身国南アフリカ共和国よりも人口が多い潜在巨大市場であり，巨大市場ゆえに成功に必要とされる投資も巨額となることもあり，早期に撤退したとみられる。近年では 2018 年に SADC 諸国に隣接する東アフリカの中心国ケニアにも進出した。しかし，2 年後の 2020 年という早期に撤退しており，2021 年にはウガンダ[2] とインド洋の島国マダガスカルからの撤退を発表している。

同社がサブサハラの中でも特に南部アフリカと南部アフリカ隣接地域でしか成果をあげていないことから，南部アフリカのリージョナル・リテイラーとしての生き残りを模索している状況にあるといえる。

B.　ショップライトの業態戦略

ショップライトの国外展開は主に中間層以下すなわち，生活水準指標（LSM）が 7 以下を標的とする小売ブランドに概ね限定されている（図 3 参照）。同社は母国の南アフリカ共和国では，買収した後主要業態となっているチェッカーズやチェッカーズ・ハイパーなども全土に展開してきた。しかし，海外展開は食品スーパーのチェッカーズを早期に進出したナミビアとボツワナに数店舗展開しているに過ぎない。国外展開している主な小売ブランドは，LSM4-7 といった中間層を標的とした食品スーパーのショップライトである（表 5 参照）。ショップライト・ブランドの国外店舗数は 2001 年の 36 店舗から 2020 年には 180 店舗と 5 倍増となっており，エジプトから撤退した 2006 年以外は常に増加し続けており，特に 2011

図３　ショップライトの展開ブランドの分布



出所）ショップライトの各年度アニュアルレポートなどで提供する情報に基づいて作成。

表５　ショップライトブランドの店舗数推移

国名	各国事情	参入年	撤退年	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
南アフリカ	SACU, SADC	本国		247	245	252	260	286	297	302	310	319	331	339	361	400	419	439	458	471	488	503
南ア以外				36	58	60	67	62	69	71	73	76	78	85	92	103	122	138	155	167	177	180
ナミビア	SACU, SADC	1990 年		7	8	8	8	11	11	12	13	14	14	14	15	18	20	21	21	21		
ザンビア	SADC	1995 年		18	18	17	18	18	18	16	17	19	19	19	19	20	24	28	29	32		
レソト	SACU, SADC	1997 年		0	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6		
モザンビーク	SADC	1997 年		3	3	3	3	4	4	5	5	5	6	5	5	8	8	9	14	17		
エスワティニ	SACU, SADC	1997 年		2	2	2	2	2	4	6	6	6	6	6	8	9	9	9	10	10		
ボツワナ	SACU, SADC	1998 年		3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	9	11		
ジンバブエ	SADC	2000 年	2014 年	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0		
ウガンダ	東アフリカ	2000 年	2021 年	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4		
エジプト	北アフリカ	2000 年	2006 年	1	5	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マラウィ	SADC	2000 年		0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4		
タンザニア	SADC	2001 年	2014 年	0	6	5	7	5	5	5	4	3	3	3	3	0	0	0	0	0		
マダガスカル	SADC	2002 年	2021 年	0	5	6	7	7	8	7	7	7	7	7	8	8	8	9	9	9		
モーリシャス	SADC	2002 年	2018 年	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2		
ガーナ	西アフリカ	2003 年		0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	3	5	5	6	6		
アンゴラ	SADC	2003 年		0	0	1	2	1	3	3	3	3	4	5	5	7	15	18	19	22		
インド	南アジア	2005 年	2010 年	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ナイジェリア	西アフリカ	2005 年	2020 年	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	5	7	10	12	18	22	22		
DRC	SADC	2012 年		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		
ケニア	東アフリカ	2018 年	2020 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

注）2002 年，2019 年及び 2020 年の国別業態別データはなし。2002 年は業態別データもなし。
出所）ショップライトの各年度アニュアルレポートなどのデータによる。

年以降は急増してきた。ショップライトと 2018 年に売却した外食チェーンのハングリー・ライオン[3] の組み合わせは同社の国外展開の当初の基本パターンであった。

ショップライトに次ぐのが LSM1-5 といった中間層から低所得階層を標的としたドイツ出身のアルディモデルを採用したディスカウントストアのユーセイブであり（表 6 参照），最初に出店したナミビアではショップライトを上回る店舗数となっている。その他のブランドで主要なものとしては，LSM5-7 といった中間層上位を標的とした家具家電関連商品店チェーンの OK ファニチャーがあげられる（表 7 参照）。

SACU 諸国以外の出店に関しては，3 ブランドの展開に限られ，出店数も少ない（表 8 参照）。フランチャイズ店舗である OK フランチャイズは国別ブランド別店舗数が分かる 2018 年の国外店舗数は 56 店舗とユーセイブの 65 店舗に近い数であるが，出店国はナミビアとエスワティニのみである。

（2）ショップライトに追随してきたウォルマートの南部アフリカ市場における現地化戦略

①アフリカ市場での国際展開においてショップライトに追随してきたウォルマート

ウォルマートは，既述の通り南アフリカ共和国出身企業を買収することにより参入したため，同じく南アフリカ共和国出身企業であるが南部アフリカから先行的に国際展開を行ってきたショップライトに追随する形で進出領域を西アフリカ，東アフリカへ，さらに進出国の中での店舗数，進出都市及び進出業態も段階的に拡大してきた。

同社が買収したマスマートは南アフリカ共和国の小売企業の中では，国際展開で先行するショップライトに次ぐ存在であった。その他のライバルとしては，南アフリカ共和国の流通革命を牽引してきたピックアンドペイ（Pick n Pay），スパー（Spar），ウールワース（Woolworths），フルーツ・アンド・ベジ・シティ（Fruit and Veg City）などがあげられ，彼らもマスマート同様に南アフリカ共和国の周辺国を中心に国際展開を行ってきた。

上記の南アフリカ共和国の主要小売企業は南アフリカ共和国と関係性が強い SACU や SADC 加盟国への進出に関して，程度の差はあるが 2000 年以降積極的であった。しかし，各社ごとにその国の状況に応じて成否が分かれている（図 4 参照）。

以下では SACU や SADC 加盟国のうち市場の多様性を明示するのに理解しやすい特徴を有する，ザンビア，ジンバブエ，ボツワナの 3 か国を取り上げ，各国の事情とウォルマートの子会社マスマートを含む小売企業で構成される小売市場について概観する。

ザンビアは銅とその副産物であるコバルトの輸出に依存する資源輸出国であり，多くの資源輸出国が陥った 1980 年代の債務危機後の構造調整政策によって進んだ経済自由化によって，SADC 加盟国の中でも南アフリカ共和国のスーパーマーケットの進出が 1990 年代の経済自由化に伴って特に活発な国である[4]。スーパーマーケットの進出はスーパーマーケットで取り扱う商品の輸入につながり，南アフリカ共和国小売市場の構造がそのまま移転され，

表６　ユーセイブの店舗数推移

1国名0	参入年	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
南アフリカ	本国	13	43	62	68	77	91	129	169	189	215	243	266	272	292	302	335	367	374
南ア以外		4	16	22	24	22	25	25	28	34	44	56	61	61	63	65	65	57	51
ナミビア	1990年	3	4	5	8	9	11	11	12	14	17	22	23	25	27	29	29		
ザンビア	1995年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		
レソト	1997年	0	0	0	1	2	3	3	3	3	4	5	6	6	6	6	7		
モザンビーク	1997年	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	4	3	3	3	3	3		
スワジランド	1997年	0	0	1	2	2	2	2	2	2	3	5	5	5	6	6	6		
ボツワナ	1998年	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	5	5	5	5	5		
ジンバブエ	2000年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ウガンダ	2000年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
エジプト	2000年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マラウィ	2000年	1	6	6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
タンザニア	2001年	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マダガスカル	2002年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
モーリシャス	2002年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ガーナ	2003年	0	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0		
アンゴラ	2003年	0	2	7	7	5	5	5	5	7	9	12	14	12	11	11	10		
インド	2005年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ナイジェリア	2005年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
DRC	2012年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

出所）ショップライトの各年度アニュアルレポートなどのデータによる。

表 7　OK ファニチャーの店舗数推移

1 国名 0	参入年	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
南アフリカ	本国	130	132	132	136	139	151	162	180	192	205	216	233	255	326	328	322	346	333	314
南ア以外		6	12	13	18	19	19	21	24	24	27	32	35	40	48	59	69	84	84	83
ナミビア	1990 年	1	7	8	9	9	9	10	10	10	10	10	11	11	14	16	17	18		
ザンビア	1995 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	4	7	7	12		
レソト	1997 年	2	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	6	6	6	6	7	8		
モザンビーク	1997 年	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3	5	6	7	9	11		
スワジランド	1997 年	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	5	7	8	9		
ボツワナ	1998 年	2	2	2	5	5	5	4	6	6	6	6	7	7	8	8	12	15		
ジンバブエ	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ウガンダ	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
エジプト	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マラウィ	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
タンザニア	2001 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マダガスカル	2002 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
モーリシャス	2002 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ガーナ	2003 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
アンゴラ	2003 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4	5	5	8	9	11		
インド	2005 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ナイジェリア	2005 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DRC	2012 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

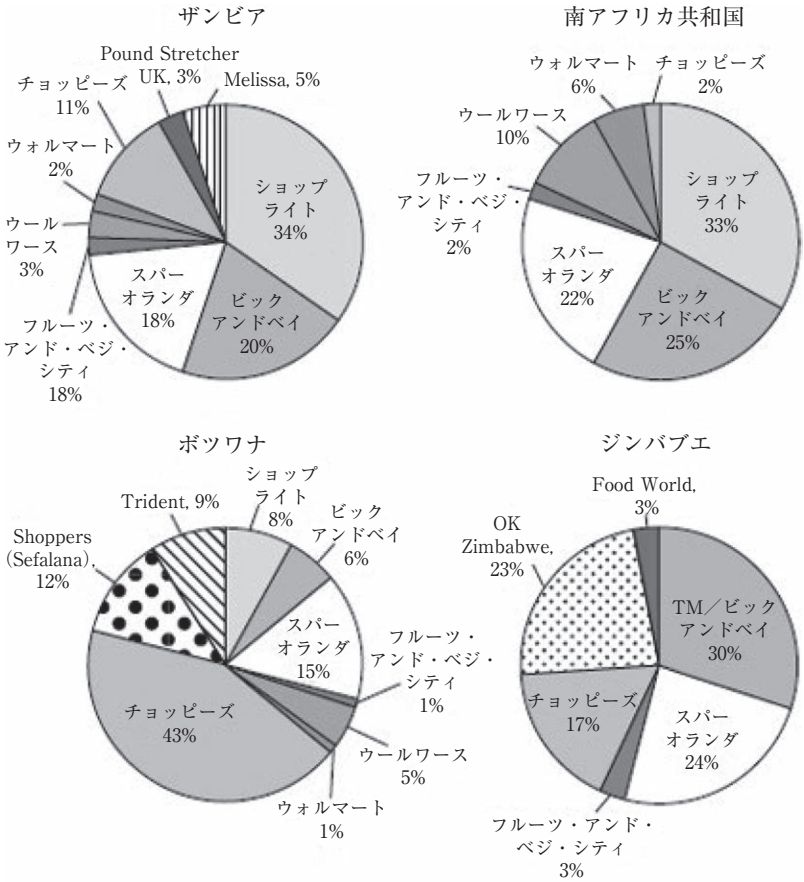
注 1）2002 年，2019 年及び 2020 年の国別業態別データはなし。2002 年は業態別データもなし。
注 2）2019 年と 2020 年の数値は標的が同じ OK ファニチャーと OK パワーエクスプレスの合計値であり，2017 年に OK パワーエクスプレスの南ア以外の店舗はボツワナ 3 店舗，レソトとスワジランドに各 1 店舗あったが，2018 年には 0 店舗となった。
出所）ショップライトの各年度アニュアルレポートなどのデータによる。

表８　その他ブランドの店舗数推移

国名	参入年	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
南アフリカ	本国	112	124	129	137	168	178	193	211	410	482	546	593	658	744	806	850	869	913	955
南ア以外		1	4	4	4	6	7	7	7	11	11	16	18	22	32	39	45	46	46	36
ナミビア	1990 年	1	3	3	3	4	5	5	6	9	9	9	10	11	16	17	21	24		
ザンビア	1995 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
レソト	1997 年	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2		
モザンビーク	1997 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
スワジランド	1997 年	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	4	4	4	4	3		
ボツワナ	1998 年	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	2	3	4	5	2		
ジンバブエ	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ウガンダ	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
エジプト	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マラウィ	2000 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
タンザニア	2001 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
マダガスカル	2002 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
モーリシャス	2002 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ガーナ	2003 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
アンゴラ	2003 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	7	12	13	14		
インド	2005 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ナイジェリア	2005 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DRC	2012 年	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

注 1）その他ブランドとは国際展開するブランドのうち，表 5-7 で示したブランドを除いたブランドである。
注 2）2002 年，2019 年及び 2020 年の国別業態別データはなし。2002 年は業態別データもなし。
注 3）OK フランチャイズ（南ア，ナミビア及びスワジランドのみの展開で 2013 年に小売 5 ブランドと卸事業を集約し開始）と 2018 年売却のハングリーライオンを除く。
出所）ショップライトの各年度アニュアルレポートなどのデータによる。

図４　南アフリカ共和国とその周辺国でのスーパーマーケットのプレゼンス



出所）Das Nair（2019）p. 34 の図を，一部修正。

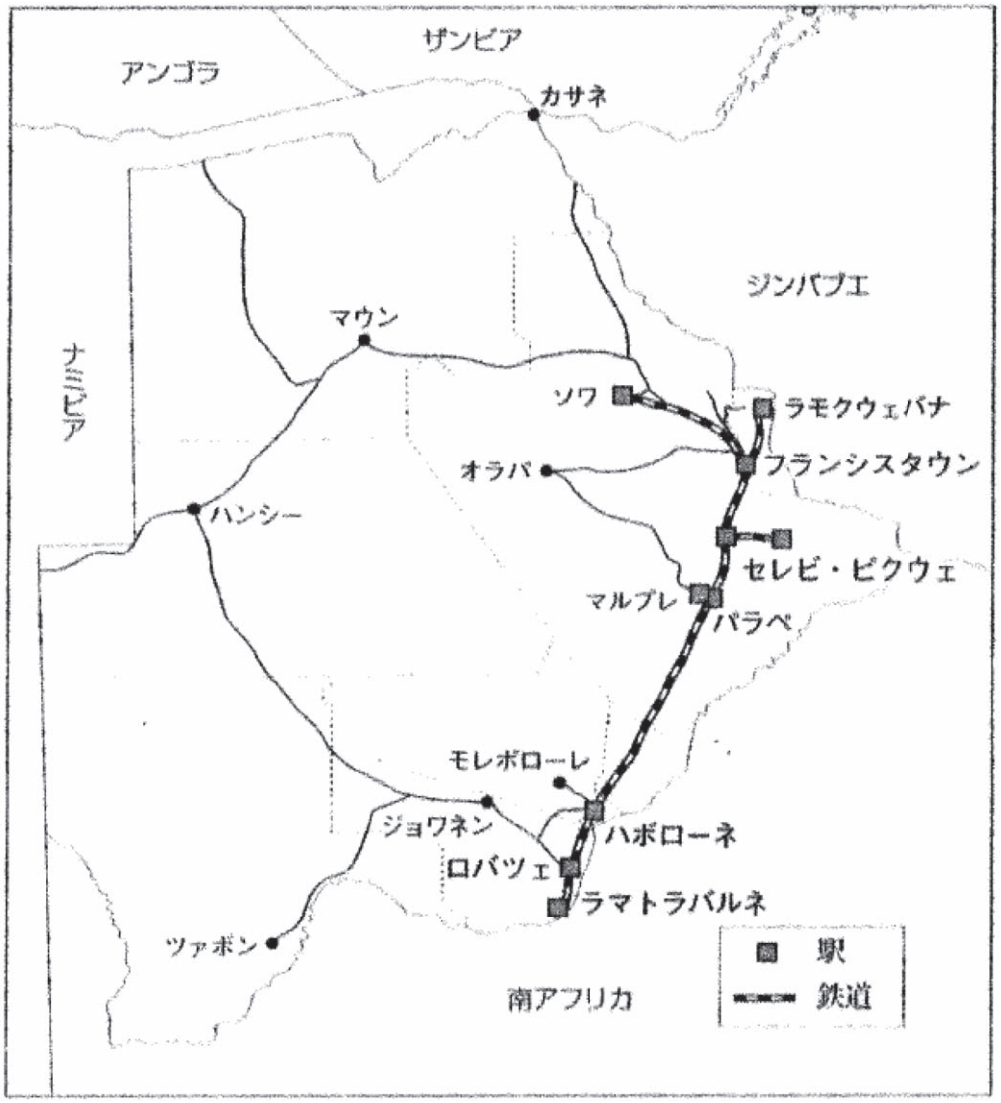
飛び地といった位置づけになっている。代表的なスーパーマーケットで取り扱う加工食品の南アから輸入はパンで 88.6%，カットフルーツや野菜で 86.4% というようになり，南ア産輸入品が棚を埋め尽くしている。ザンビア産食品のスーパーマーケットへの供給は加工度の低い食品に限られてしまっているといった状況が指摘されている[5)]。

ジンバブエはザンビアと GDP，一人当たり GDP 及び人口もかなり近く，同じく SADC 加盟国である。同国経済はかつて白人大規模農家による非常に効率的な農業によって生産された農産物の欧州への輸出によって「アフリカの穀物庫」と呼ばれていたほど発展していた。しかし，1980 年独立後に行った白人農家に対する強制土地収用政策に伴うノウハウを有する白人農家消滅と大規模商業農業システム崩壊や独立以来 37 年間のムガベ独裁政権の経済政策の失敗，特に 1990 年代後半以降の脆弱なガバナンスと経済政策の失敗により，インフレ，失業，貧困という厳しい状況が続いた。ついに 2008 年大統領選挙を巡る混乱と過度の

紙幣発行によるハイパーインフレーションによって，経済は極度に混乱し，紙切れとなった10兆ジンバブエドル紙幣がお土産となるほどの状況になった[6)]。2010年代前半に経済のドル化などにより，ようやく経済は二けた成長するようになり，一時期状況の改善がみられた。こうした一時の改善期に，スーパーマーケットの出店が加速し，競争が相対的に出遅れて激化した。この遅れた競争激化がその他の多くの市場で相対的に出遅れたピックアンドペイにも優位に立つための好機を与えた。同社は2010年という成長直前の絶妙なタイミングに，ジンバブエのMeikles社の子会社の現地大手スーパーマーケット・チェーンのThomas Meikles（TM）に2,500万ドル（株式の49%に当たる）を出資した。現地の有力企業への少数保有での進出という決断は南ア出身企業の中でも国際展開に相対的に出遅れていた同社だからこそできた決断であったのかもしれない。出資を受けた合弁企業は2,500万ドルのうち1,400万ドルを用いて，チェーンの近代化を進め，経済成長の果実を獲得した。さらに，一時期の経済成長後の揺れ戻しの厳しい現状においても，出資時点の50店舗から店舗数を2019年時点で57店舗まで微増させている。他方，周辺国では相対的に優位であるライバル達は，経済の2010年代後半での停滞によって，インフレ率が高まると，2000年以降1店舗のみでの営業を続けてきたショップライトは2014年に撤退し，植民地時代の1958年から営業を継続してきたウールワースも撤退している[7)]。

ボツワナは全輸出の7割，GDPの3割を占めるダイヤモンド輸出が経済を支え，資源国の多くで生じる利権争いから生じる争いがほとんどない平和な国家である。人口は多くはないが，一人当たりGDPも南アフリカ共和国を上回る，南部アフリカの地域発展の優等生といえる。SADCはもちろんより古く南アフリカ共和国との統合度が高いSACU加盟国でもある[8)]。南アフリカ共和国出身企業はSACU加盟国と同様に，経済統合度が高いだけに多く進出しているが，ボツワナの小売市場は南アフリカ共和国からの越境者達に支配されているばかりではない。ボツワナ発祥の小売チェーンであるチョッピーズ（Choppies）が彼らのノウハウもうまく取り組み，スーパーマーケットのシェアでは第1位を占める。同社は1986年に南アフリカ共和国との国境に近い南部のボツワナではダイヤモンド輸出に次ぐ主要産品であり，同社と独占契約も結ぶ食肉企業BMC（Botswana Meat Commission）本社と同国最大の食肉工場がある首都から70キロに位置し，内陸国である同国の主要ネットワークであった鉄道の駅が置かれる中心都市ロバツェで1号店を開店した（図5参照）。鉄道網でつながれ開発されてきた交通ネットワークはカイロとケープタウンを結ぶトランスアフリカンハイウェイのボツワナ部分であるA1高速道路網が整備されることでさらに整備が進められた。同社は1993年にロバツェで2号店を開店後，首都ハボローネの周辺地域に店舗網拡大を開始し，上記のネットワークを中心に出店を続け，上記ネットワーク外の主要都市にも主店を続け全国チェーンを構築した。2008年には南アフリカ共和国との国境に近いジーラストへも越境し進出し，2013年にSPAR店舗網を買収し既述の鉄道網で古くからつな

図５　ボツワナの鉄道ネットワーク



原出所）Shillin, Kevined.（2005）, Encyclopedia of African History, vol. 1, Fitzroy Dearborn.
出所）池谷編著（2012），209 ページ。

がるジンバブエへも店舗網を拡大していった。同社はボツワナを中心としつつも，周辺諸国の相対的に豊かな都市部の消費者に対して，自社プライベート・ブランドのパンなど加工品を自社チェーンによって自国に安価で供給し，母国ボツワナから南アフリカ共和国を含む周辺国にも積極的に出店を行ってきた[9]。

②ショップライトに追随してきたウォルマートの南部アフリカ市場における現地化戦略

ウォルマートは既述のように南部アフリカ市場においてショップライトに追随し，アフリ

カでの出店エリアを拡大してきたが，2010年代後半のウォルマートの全社戦略のデジタル投資重視へのシフトに伴って国際部門のリストラの影響がアフリカ市場にも及び，ショップライトに追随し差別化しながら国際展開していく戦略にも転換が迫られている。

ウォルマートが買収したマスマートは南アフリカにおいては，(1) 日用雑貨を取り扱うマスディスカウンター部門，(2) 倉庫型店舗でまとめ買いを促すマスウェアハウス部門，(3) DIY用品を取り扱うマスビルド部門 (4) 食品卸を行うマスキャッシュ部門の4部門で構成される総合小売企業であった。同社の発展の経緯に関して要約すればアパルトヘイト政策への反対から売却されたマスウェアハウス部門をベースにし，アパルトヘイト後の同国の経済発展に伴って成長してきた小売市場のニーズに即した業態開発を行い，買収して店舗数を増加させることによって総合小売企業として成長してきたというようにまとめられる。ウォルマートの買収以降，マスビルト部門とマスキャッシュ部門では標的の中心を建設業者や中小小売から低所得階層の一般消費者へシフトさせるなどの微調整を行ってきた。

国際展開に関しては，国内では重視し続けているマスウェアハウス部門ではなく，主に日用雑貨を取り扱うマスディスカウンター部門に属するゲームと，南アフリカ共和国とのつながりを活かして周辺国への展開を行うマスキャッシュ部門に限定してきた。ウォルマート参入後はこの2部門の中ではマスディスカウンター部門のゲームの出店地域を拡大することに加えて，マスビルド部門の南アフリカ共和国周辺国への国際展開を開始した。

ゲームに関しては，東アフリカの主要市場であるケニア参入ではショップライトに先行し[10]，西アフリカの主要市場であるガーナでは先行するショップライトと同じショッピング・モールにダブルメインテナントとして両脇に出店する[11] など，従来の単なる追随から共存共栄や差別化を図っていく方向に戦略がシフトしてきていた。

しかし，既述の国際部門のリストラがアフリカへ及んできたことで，ゲームに関しても業態と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西アフリカ及び東アフリカからの撤退の選択を強いられた[12]。結果として，ウォルマート本社の関与がその他の業態に比べて相対的に低いとみられてきたゲーム業態にも及び，例えば，管理が相対的に困難な生鮮品の取り扱いをなくし，管理が相対的に容易なアパレルを拡充する，ウォルマートのEDLP価格戦略の導入を促進するといった取り組みが採用させるといった，より細かい戦術的な内容にまで本社の関与がなされるようになり，全社戦略を反映した現地化戦略を求められるようになってきている。

Ⅳ　むすびにかえて

ウォルマートの全社戦略において新興市場が重視されていた2000年代の終わりに，同社

はアフリカにも注目し，ラストフロンティアとしてアフリカ市場への参入を決めたが，その後の全社戦略の転換により，国際部門の整理がなされ，その対象がラストフロンティアであるアフリカ市場に及ぶ結果となった。

南アフリカは新型コロナウィルスのオミクロン株の変異症例が WTO（世界保健機関）に 2021 年 11 月に報告され，オミクロン株の発祥国となった。格差を人為的に固定化するアパルトヘイト政策が終わり，その終焉に導いたデクラーク元大統領やデズモンド・ツツ元大主教が同年 2021 年 11 月と 12 月に亡くなったことはもちろん偶然ではあるが，新興市場ブームの中で BRICS の一角として祭り上げられていった同地域が大きな転換期に差し掛かったことを示唆しているように見える。

新興市場ブームを小売企業として引っ張ってきたショップライトが世代交代を迎え国際展開の転換を図り，追随してきたウォルマート傘下のマスマートでも本社の意向をより踏まえた形での戦略転換がなされている。本来なら行うべき現地調査がコロナ禍の制約で難しい状況下ではあるが，現地調査が再開できる時期に向けて今後ともアフリカ市場に注目していきたい。

追記　本稿は，2021 年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 21-31）を受けた研究成果の一部である。

注 ――――――――

1）カルフールを 2016 年以降この地域にフランチャイジーとして展開するパートナーであるアラブ首長国連邦（UAE）のマジッド・アルファティムが 2021 年 9 月にショップライトのウガンダ撤退後の 6 店舗を買収した。詳細は，ロイター社ホームページ（https://www.reuters.com/business/retail-consumer/carrefours-franchisee-acquires-shoprites-six-stores-uganda-2021-09-15/）を参照。ショップライトのウガンダ及びマダガスカル市場からの撤退に関して詳細は，ビジネスインサイダー・アフリカのホームページ（https://africa.businessinsider.com/local/markets/shoprite-announces-plans-to-discontinue-operations-in-uganda-and-madagascar/yckmyy6）などを参照。

2）ショップライトはウガンダから撤退するようだが，Douglas, Banya（2019）はウガンダのショップライト利用者の買い物習慣について一次データを用いて具体的に示しており有用である。

3）ハングリー・ライオンについて詳細は，アフリカアウトルックのホームページ（https://www.africaoutlookmag.com/company-profiles/1117-hungry-lion-2019）を参照。

4）ザンビアの発展の経緯や経済状況に関して詳細は，島田，大山編著（2020）を参照。特に，第 22 章の「経済開発の課題―銅依存と不平等―」（高橋基樹著）は同国の銅依存からの脱却を目指した取り組みと一部成果はありつつもさらに拡大した不平等という 2000 年代半ばからの資源ブーム期に多くの資源依存国で生じた状況に関してコンパクトかつ明解に示している。ザンビアの資源開発に関して詳細は，石曽根（2012）を参照。

5）Ziba,Francis and Phiri,Mwanda,（2017）, p. 4-6.
6）ジンバブエの発展の経緯と経済状況に関して詳細は，石原（2019）を参照。
7）ジンバブエの小売事情に関して詳細は，Maumbe, Blessing Mukabeta and Chikoko, Laurine（2020）を参照。なお，経済小康の期間である 2013 年に参入したユニークなチェーンが中国とジンバブエの合弁企業であり，倉庫を建設し卸売を垂直統合し，巨大店舗で安価な中国製品を武器に出店を進めようとするホライズン・イヴァト（Horizon-Ivato）である。同チェーンはアフリカ進出を進める中国資本を象徴する存在であり，マダガスカル，モザンビーク，マラウィ，トーゴにも店舗を展開しており，注目すべき存在である。上記論文の筆者達が，南アフリカ出身企業をリージョナル・チェーンとして捉え，ヨーロッパ，オーストラリア，中国に本社を置くオランダの Spar，オーストラリアのウールワース，中国のホライズン・イヴァトをグローバル・チェーンとして捉えている認識は欧州が伝統的強く，南半球にあり，中国の進出が盛んな同国の特徴を表しており興味深い。
8）ボツワナの発展の経緯と経済状況に関して詳細は，池谷（2012）を参照。特に第 26 章の「南アフリカとの密接な経済関係―スーパーマーケット―」（西浦昭雄）は同国と南アフリカ共和国との経済関係を明解に示している。
9）チョッピーズは 2020 年に南アフリカ共和国，ケニア，タンザニア及びモザンビークからの撤退を発表し，本国ボツワナ（90 店舗）と一定の地位を有するナミビア（6 店舗），ザンビア 26 店舗及びジンバブエ 32 店舗のみでの展開に注力し，ボツワナで 1 店舗閉店したのに対して，特にナミビアとザンビアでは南アフリカ共和国などからの撤退後もナミビアで 1 店舗，ザンビア 4 店舗を増やしている（上記店舗数は 2021 年 6 月 30 日時点）。詳細は，同社ホームページ（https://choppiesgroup.com/news/CHPJUN21.pdf）を参照。
10）ケニア小売市場及びウォルマートの現地での取り組みに関して詳細は，丸谷（2020）を参照。
11）ガーナ小売市場及びウォルマートの現地での取り組みに関して詳細は，丸谷（2021）を参照。
12）ゲーム業態の持続可能な収益構造の構築に関する取り組みに関して詳細は，マスマートのホームページで公開しているアナリストに対するプレゼンテーション資料（https://www.massmart.co.za/annual-report-and-results/）を参照。

参 考 文 献

池谷和信（2012）『ボツワナを知るための 52 章』明石書店。
石曽根道子（2012）「ザンビア銅開発史にみる資源便益と地域住民への分配」『東京大学新領域創成科学研究科環境学研究系国際協力学専攻（国際協力学）博士論文学位授与番号甲第 28444 号』。
石原孝（2019）『堕ちた英雄「独裁者」ムガベの 37 年』集英社。
島田周平，大山修一編著（2020）『ザンビアを知るための 55 章』明石書店。
丸太雄一郎（2020）「アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状：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」『東京経大学会誌（経済学）』第 308 号，3-21 ページ。
丸谷雄一郎（2021）「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」『東京経大学会誌（経営学）』第 310 号，51-66 ページ。
三浦俊彦，丸谷雄一郎，犬飼知徳（2019）『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣。

矢作敏行（2021）『コマースの興亡　商業倫理・流通革命・デジタル破壊』日本経済新聞出版。

Amanor, Wisdom and Lyu, Hong-fen, (2020), The Impact of E-Commerce on the Performance of Logistic Service Providers in Ghana, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 11, No. 10, 29-35.

Das Nair, Reena (2018), The internationalisation of supermarkets and the nature of competitive rivalry in retailing in southern Africa, Development Southern Africa, 35: 3, 315-333.

Das Nair, Reena, (2019), The internationalisation of supermarkets, the nature of competitive rivalry between grocery retailers and the implications for local suppliers in Southern Africa, A dissertation submitted in fulfilment for the Degree of Doctor of Philosophy in Economics at the College of Business and Economics University of Johannesburg.

Das Nair, Reena, (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,

Douglas, Banya (2019), Shopping Habits of Consumers at Shoprite Uganda, Scholar's Press.

Nandonde, Felix Adamu, (2021), In the Desire of Conquering East African Supermarket Business: What Went Wrong in Nakumatt Supermarket, Emerging Economies Cases Journal, 2 (2), 126-133.

Kenny, Bridget, (2005), The Market Hegemonic Workplace Order in Food Retailing, Beyond The Apartheid, Workplace, University of Kwazulu-Natal Press, 217-241.

Khonje, M.G., M. Qaim (2019). Modernization of African food retailing and (un) healthy food consumption: Insights from Zambia. GlobalFood Discussion Paper 131, University of Goettingen.

Maumbe, Blessing Mukabeta and Chikoko, Laurine (2020) The rise of supermarkets in Zimbabwe against a tide of macroeconomic uncertainty, Development Southern Africa.

Miller, Darlene, (2007), Changing African Cityscapes: Regional Claims of African Labor at South African Owned Shopping Malls, Cities in Contemporary Africa, Palgrave Macmillan, 149-172.

Miller, Darlene (2008), Retail Renaissance or Company Rhetoric: The Failed Partnership of a South African Corporation and Local Supplier in Zambia, LABOUR, Capital and Society, 41 (1), 35-36.

Miller, Darlene, E. Nel, and Hampwaye, Godfrey, (2008), Malls in Zambia: Racialised retail expansion and South African foreign investors in Zambia, African Sociological Review 12 (1), 35-54.

Mwamba, Obino and Qutieshat, Abubaker, (2021), The Future of Formal Retail in Sub-Saharan Africa: Brief Review and Opinion. Open Journal of Business and Management, 9, 1563-1571.

Nickanor, Ndeyapo, Kazembe, Lawrence, Crush, Jonathan and Wagner, Jeremy, (2017), The Supermarket Revolution and Food Security in Nambia, African Food Security Urban Network (AFSUN).

Nickanor, Ndeyapo, Crush, Jonathan and Kazembe, Lawrence, (2019), The informal food sector and cohabitation with supermarkets in Windhoek, Namibia. Urban Forum 30, 425-442.

Nickanor, Ndeyapo, Kazenbe, LawrenceN., Crush, Jonathan and Wagner, Jeremy, (2021) Revisit-

ing the African supermarket revolution: The case of Windhoek, Namibia, Development Southern Africa, 38: 2, 230–247.

Simon, Taelo, Nayeem, Abdur, Rakib, Alam, Md.Khorshed and Raja, Md. Shahab Ali (2020), Impact of Choppies Enterprise in Southern Africa: An Exploratory Study on Strategic Management Perspective, American Economic & Social Review, Vol 6 No 1, 30–38.

Ziba, Francis and Phiri, Mwanda, (2017), The expansion of regional supermarket Chains: implications for local suppliers: the case for Zambia. WIDER Working Paper 2017/58. UNU-WIDER, Helsinki.