

ウォルマートの新興市場南アフリカへの参入戦略

丸 谷 雄一郎

- I. はじめに
- II. ウォルマートのグローバル市場参入戦略
- III. ウォルマートの新興市場南アフリカへの参入戦略
- IV. むすびにかえて

I. はじめに

1990年代以降、小売国際化に関する研究がグローバル・リテーラーの存在感が各国市場で拡大する中で活発になり、欧米では小売国際化に関するテキストが刊行され (Alexander (1997)) (Sternquist (1998)), 日本においても、向山 (1996), 川端 (2000), 矢作 (2007), 青木 (2008), 金 (2008) など多くの研究がなされた。

矢作 (2007) によれば、小売国際化の既存研究は、現状の把握⇒分析の焦点化⇒概念化というプロセスを経てなされ、現在国際化プロセスの概念化に向けた努力がなされており、深澤他 (2008) にみられるように、戦略的分析フレームワーク構築に向けた取り組みもなされてきている。

しかし、グローバル・リテラーと呼ばれ一時もてはやされた多くの小売業者は実際には多くの先進市場では苦戦し軸足を新興市場へ移し、成功は一部に限られている。私は成功事例であるメキシコ市場におけるウォルマートの研究とその周辺地域へのノウハウの移転などのプロセスの検討を通じて、矢作のいうところの新規業態開発志向に基づく、相当程度の現地適応化戦略の必要性ならびに、新興市場にある程度共通するノウハウの存在とその移転の可能性について検討してきた。

筆者が研究対象としてきたウォルマートにしても、カナダ英国といった地理的および文化的近似性が強い諸国を除いては先進諸国において苦戦を強いられており、韓国とドイツからは既に撤退し、日本でも苦戦を強いられてきた (丸谷・大澤 (2008))。

他方、ウォルマートは先進諸国での苦戦とは対照的に、新興市場ではライバルとの過酷な競争を強いられながらも市場においてボトムアップ学習を行いながら適応力を高め (丸谷 (2010a)), 新興市場に現在では完全に軸足を移し、特にラテンアメリカ地域を重点地域としている。筆者は ABM と呼ばれるアルゼンチン、ブラジル、メキシコの三大市場 (丸谷 (2009b))

(丸谷 (2011a)) での積極展開に加えて、中米でのメキシコの経験を活かした展開 (丸谷・大澤 (2008), 丸谷 (2011b)), さらにペルー, ボリビアなどアンデス諸国のゲートウェイとなりうる D&S 買収を通じたチリ進出 (丸谷 (2010b)) に関して検討を行ってきた。

同社はメキシコでの低所得階層向け業態の構築, 中米での水準が大きく異なる共同市場におけるノウハウの移転, チリにおけるリージョナルプレイヤーとの対決を通じて, その他の地域の新興市場進出に際しても有用と考えられる経験を蓄積してきた。

以上の問題意識に基づいて, 本稿では現時点でのウォルマートのグローバル市場参入戦略について整理した上で, 新進出市場南アフリカの事例に関して検討し, 同社の新興市場参入戦略に関する今後の展望を示していく。

Ⅱ. ウォルマートのグローバル市場参入戦略

1. ウォルマートのグローバル市場参入の経緯

ウォルマートの本格的な海外進出は 1991 年から本格的に開始された¹⁾。同社が最初に国際進出したのは隣接したメキシコであり, プエルトリコ (1992 年), カナダ (1994 年), ブラジル (1995 年), アルゼンチン (1995 年) と当初は米国の影響力の強い地域への出店であった。

1995 年には国際部門が設立され, 1996 年に中国, 1998 年に韓国, ドイツ, 1999 年には英国へ進出し, その出店地域はアジアや欧州地域へと拡大し, 2002 年 3 月に西友への資本参加という形態で日本にも進出し, 2006 年に中米 5 カ国に展開する企業を子会社化し, 2009 年にはチリに進出し, インドへも卸売のみでの進出を果たしている (表 1 参照)。

2. ウォルマートのグローバル市場参入戦略

(1) 参入方法の選択

ウォルマートが国際市場参入に際して採用した方法は 3 つある (表 2 参照)。

第 1 の方法は現地企業の買収による進出である。この方法はカナダ, 韓国, ドイツ, 英国, チリで採用された。これらの諸国は相対的に小売産業が成熟した諸国であり, 既にライバルが多数存在し, 彼らが多くの有望立地を押さえていたため, ある程度競争力を持った企業を買収することによって対抗可能な店舗を迅速に確保するために, この方法が採用されたとみられる。

第 2 の方法は合併による進出である。この方法はメキシコ, ブラジル, 中国, 韓国, 日本, 中米, インド, 南アフリカ他周辺諸国で採用された。この方法は当初進出先に規制や独特の慣習がある場合に採用されてきた。

第 3 の方法はゼロからの出店である。この方法はプエルトリコ, アルゼンチンで採用されたが, これらの諸国は発展途上国であり, 現地に適当なパートナーが見つけれなかったため, ゼロからの出店を行った。

表 1 店舗数の推移

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
メキシコ	24	97	126	152	402	416	458	499	551	597	623	679	774	889	1,023	1,197	1,469	1,730
カナダ		123	131	136	144	153	166	174	196	213	235	256	278	289	305	318	317	325
プエルトリコ		11	11	11	14	15	15	15	17	52	53	54	54	54	54	56	56	55
ブラジル				5	8	14	14	20	22	22	25	149	295	299	313	345	434	479
アルゼンチン				6	9	13	13	11	11	11	11	11	11	13	21	28	43	63
中国				2	3	5	6	11	19	26	34	43	56	73	202	243	279	328
ドイツ					21	95	95	94	95	94	92	91	88	0	0	0	0	0
韓国						4	5	6	9	15	15	16	16	0	0	0	0	0
英国							232	241	250	258	267	282	315	335	352	358	371	385
日本													398	392	394	371	371	414
中米5カ国														413	457	502	519	549
チリ																197	252	279
インド																	1	5

(出所) ウォルマートの各年度年次報告書の内容に基づいて、筆者が作成。

表2 ウォルマートのグローバル市場参入方法

参入方法	参入時期	参入国	参入経緯
買 収	1994 年	カナダ	ウールコを買収
	1998 年	韓 国	マクロの合併事業を買収（撤退済み）
	1998 年	ドイツ	ベルトカウフを買収(撤退済み)
	1999 年	英 国	アズダを買収
	2009 年	チ リ	D&S を買収
合 弁	1991 年	メキシコ	シフラと合併
	1995 年	ブラジル	ロス・アメリカーナと合併
	1996 年	中 国	現地資本と合併
	2002 年	日 本	西友に資本参加
	2005 年	中 米	CARHCO と合併
	2009 年	インド	バルティ・グループと合併
	2011 年	南アフリカ他	マスマートに資本参加
ゼロからの進出	1992 年	プエルトリコ	
	1995 年	アルゼンチン	

ウォルマートは以上の3つの方法を用いて市場参入を行ってきたわけであるが、以下の理由から今後合併後買収というメキシコ方式の比重が高まると予測される。第1に、BRICSなど有力新興市場では、規制緩和を待って参入したのでは、出遅れる可能性が高いからである。このことは有力新興市場の代表であるインドの状況の検討からも明らかであり、ウォルマートだけではなくカルフルもテスコも規制がある程度残っている現状においても、現地パートナーとの合併を用いるなど規制回避するための取り組みを行うことによって、既に将来への布石を打っており、受け入れる現地企業も一定のレベルまで力をつけてきている。

第2に、BRICSほどでないとしても進出候補先となりうる新興市場においても、ゼロからの出店を促していた要因である現地に適当なパートナーがないという可能性は低いからである。ウォルマートが近年進出を決めた諸国である中米、インド、南アフリカ他周辺諸国においては、中米ではアホール드가既に進出済みであったし、インド、南アフリカ他周辺地域でも同社のパートナーとなりうる経営資源を有する地元有力企業が既に存在していた。グローバル化が進み、少しでも機会がある市場を探索する傾向が強まる状況下において、ウォルマートが進出候補とするような新興市場では、有力パートナーのライバルとの争奪戦が起こることはあるにしても、候補自体が存在しないということは考えづらくなっているといえる。

(2) 進出業態の選択

メーカーが製品を提供することで対価を得るのに対して、サービス業である小売業者は小売サービスを提供することで対価を得ている。小売サービスの提供方法を具体的に規定したものが業態であるとすれば、海外進出に際しても業態の選択は非常に重要である。

ウォルマートの海外進出には、当初スーパーセンター業態による進出が大部分を占めているという顕著な傾向がみられた。スーパーセンターはディスカウンスストアと食品スーパーを組み合わせた業態であり、カルフルなどの欧州小売業者が展開しているハイパーマーケットと類似した業態である。

そのために、海外進出で先発したカルフルがすでに店舗展開している欧州、中南米、環太平洋といった地域ではこの業態を受け入れる基盤が整っており、現地資本の中にもカルフルの影響を受けて、食品と非食品の両方を取り扱う大規模小売業者が存在するために、買収候補先が多数存在し、ウォルマートの展開するスーパーセンターへの統合は容易であると考えたのである。

しかし、こうした傾向は、現地での適応化の重要性や現地企業開発業態の有用性を理解していくにつれて段階的に是正されつつある。表3にみられるように、現在ではこうしたこだわりは捨てられ、近年参入した市場において、ウォルマート開発業態があまり採用されていない状況からもこうした傾向は確認できる。

筆者の主要研究対象であるメキシコ市場においてみられたように、特に、現地の有力企業の店舗を買収した場合には、メキシコでの倉庫型ディスカウンスストアにみられるように、その業態自体は維持し、改良していく方向に変わりつつある。

また、改良段階で培ったノウハウを本社や他国にも反映するようになりつつあり、ヒューストンやフェニックスに既に出店されている(Supermercado de Walmart)と呼ばれるヒスパニック対応型店舗(図1参照)にみられるように、米国において展開されているサムズクラブやネイバーフッド・マーケットにおいてもヒスパニック対応のアレンジを加える動きが出てきている。

3. 転換期を迎えたウォルマートのグローバル市場参入戦略

ウォルマートは本格的な海外進出から20年を経た2011年度は国際部門にとって店舗数、売上高及び売上比率という3つの数値において歴史的な転換期となった。店舗数はサムズクラブを含む米国内店舗数を上回り、売上高は1,000億ドルの大台に達する約1,092億ドルとなり、全売上高に占める割合も全売上上の1/4を上回る26.1%となった。国内市場の一層の飽和が進行する中で、成長率も12.1%と高い数値にあり、リーマンショック後の落ち込みから回復した0.1%の米国部門と3.5%の増加にとどまったサムズクラブ部門を補う成長センターとなっている。

社内における海外部門のポジションの高まりは、これまでの拡大路線を修正してきており、ウォルマートのグローバル市場参入戦略も新たな段階を迎えつつある。戦略展開にまつわる最大の意思決定はドイツ、韓国からの撤退である。ドイツには1998年、韓国には1999年に参入したが、両市場とも参入直後から経営がよい方向に向かったことはなかった。経営不振の原因は多様であり、特定するのは難しいが、両市場とも競合企業が手ごわく、参入の際に買収した

表3 ウォルマートの国際部門の業態別店舗数
(2008年1月31日現在)

	ウォルマート開発業態					現地企業開発業態										店舗数合計	
	SC	SAM	WM	NM	HM	SC	SM	C&C	COM	GMS	DS	D	R	A	MWC		
メキシコ	136	83					129		246		4	76	349			1,023	
カナダ	31	6	268													305	
プエルトリコ	6	9	8				31									54	
ブラジル	29	21			70		158	13	21	1						313	
アルゼンチン	20								1							21	
中国	96	3		2	101											202	
英国						29	298			13				12		352	
日本					114		276			4						394	
中米5カ国					15		96		28		316				2	457	
業態別合計	318	122	276	2	300	29	988	13	296	18	320	76	349	12	2	3,121	

(出所) ウォルマートの2008年度のアン્યウェアレポートにおいて提供されたデータに基づいて、筆者が作成。

図 1 ウォルマートのヒスパニック対応型店舗（米国ヒューストン）



店舗の交渉力が高いとはいえなかったといったことが主な理由にあげられる。

他方、新興市場重視という戦略は明確にみられる。ウォルマートはメキシコを除いて新興市場においては、海外進出のベテランであるカルフルに大きく溝を開けられてきた。ウォルマートはこうした状況を踏まえてブラジルでは、2004年にはリストラを進めるオランダのロイヤルアールドから118店舗を、2005年にはポルトガル資本ソナエから140店舗を6億3,500万ユーロで買収し、第3位となり、2007年からは出店ペースを加速している。中国でも2007年に約10億ドルで台湾系の好又多量販（トラスト・マート）を運営する会社の株式の35%を取得し、31店舗を獲得し、段階的に過半数所有を目指す予定である。インドでは2006年にインド通信大手企業のバルティとの合併で進出し、2009年5月にはキャッシュ&キャリアタイプの卸売店舗をインド北部のアムリツァに開店し、とりあえずF C展開を目指しており、2011年5月には出店ペースを加速し、これまで出店してきた北部から南部への出店も目指すといった報道がなされている。

また、合併パートナーと展開する食品スーパー Easy Day はパンジャブ州、ハリヤーナー州、ラージャスターン州、ウッタル・プラデーシュ州及びビニューデリーにおいて50店舗以上を展開し、Easy Day Market という名称のコンパクトなハイパーマーケット業態の展開もパンジャブ州において開始している。インドでは2011年7月ようやく関係省庁の次官級協議で総合小売業に参入する外資の出資比率の上限を51%とすることで大筋合意され、早ければ2014年初頭にも出店がなされる見込みとなった。ウォルマートはサプライチェーン構築、人材育成、店舗

管理など全面支援し、ノウハウ提供を行ってきただけに、今後の本格的な店舗展開が注目される。

Ⅲ. ウォルマートの新興市場南アフリカへの参入戦略

1. 南アフリカ小売市場の概要

(1) アパルトヘイト政策終了後に急成長した南アフリカ小売市場

南アフリカ共和国（以下、南ア）の小売市場は、1994年のアパルトヘイト政策終了後の民主化による国際社会への復帰によって大きく変化した。アパルトヘイト政策の時代には大多数の黒人の職業や賃金が制限されており、約400万人の少数派である白人が南ア市場の主体であった。現在でも人口の1割弱の白人が消費全体の4割を占め、約8割の黒人との経済格差は大きく、2008年時点での平均年収は白人の13万5,707ランドに対して、黒人の1万9,496ランドと約6.5倍となっている。

しかし、民主化以降のエンパワーメント政策はブラック・ダイヤモンドと呼ばれる高等教育を受けた流行に影響を与える6,000ランド以上の月収がある1割弱の黒人富裕層を誕生させ、黒人全体でみても10年間で7割以上所得が増加した。彼らは白人に比べて消費意欲も旺盛であり、多数を占めるこうした黒人の増加は、南アの年齢別人口構成が61.1%が29歳以下、42.1%が19歳以下であるだけに、今後のますますの小売市場の成長を期待させる。そして、女性の社会進出、未婚化、晩婚化、離婚率の上昇などによる人口増加率の0.8%を上回る年率1.3%の世帯数の増加も、耐久消費財・半耐久消費財を中心とした消費財の需要を促進している。（日本貿易振興機構海外調査部中東アフリカ課（2010））。

さらに、2004年以降の資源ブームによる経済成長は小売市場の拡大に拍車をかけた。南アは石炭などの鉱物、ダイヤモンド、プラチナなど貴金属の輸出が経済を支えているが、南ア経済は2009年こそリーマン・ショックの影響によりマイナス成長となったが、すぐに回復し、2010年には2.8%の成長となり、1人当たり名目GDPは2002年の2,440ドルから2010年に7,158ドルと3倍弱になった。小売売上高も2010年には5,372億1,390万ランドとなり、市場規模は10年前の3倍弱となった。

(2) 南アフリカ小売市場の概要

①南アフリカ小売市場の構造

南アフリカ小売市場の特徴は近代的小売業態の急激な成長と取り残された黒人層を相手にするママパストアの共存にあるといえる。同国の小売市場はサブサハラ地域において本来最も近代化が進展していたが、アパルトヘイト政策終了以前は法によって8割以上の国民は利用できる商店も制限されており、結果的に小売市場も白人相手の非常に限定的なものとなっていた。

しかし、アパルトヘイト政策終了後状況は一変した。新政府はBEE（Broad-Based Black Economic Empowerment）政策を採用し、社員の40%、株主の26%を黒人とし、黒人の経営す

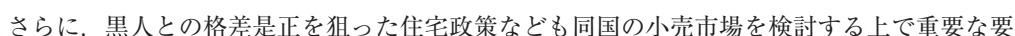
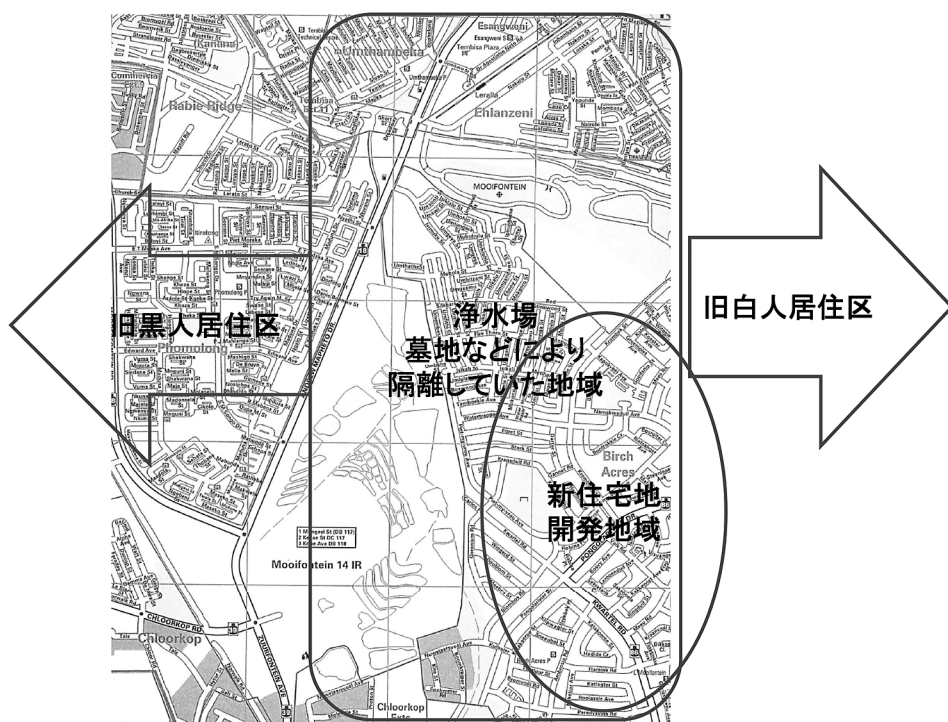


図3 南アフリカにおける新住宅地開発の事例



因である。アパルトヘイト政策終了後の政府による住宅政策⁵⁾は1986年の都市へのアフリカ人の流入を制限する法律の撤廃後目立っていた黒人居住区周辺部の不法占拠区住民への住宅提供と人種別に分断されていた居住区の統合を中心的課題として実行された。筆者が今回主に訪れたヨハネスブルグにおいても供給が需要においついてはいないとはいえ、政府の住環境改善のための融資制度が拡充され、かつて白人と有色人種を隔離するために利用されていなかった地域にはRDP（復興開発計画）にちなんでRDP住宅と呼ばれている低所得階層向け住宅が建設され（図参照）、かなりの市場機会を生み出している。ウォルマートが出資したマスマートにもこうした市場機会に対応して主要部門としてマスビルド部門があり、日系企業でもソニーが現地向けに音質やデザインにこだわった独自ブランドMGONGOを開発し、家具チェーンに売り込み、成功を収めている（図3参照）⁶⁾。

以下では上記の潮流に乗じて成長した多様な小売業態を傘下に有する3大グループのうち、ウォルマートの傘下に入ったマスマートを除く2社と、以前として残る巨大勢力であるママバパストアについて示す。

②南アフリカ小売市場を牽引してきたピックアンドペイとショップライト

南アフリカの小売市場について議論する際に、ピックアンドペイとショップライトの2社は外すことはできない。日本でいえば、前者の創業者レイモンド・アッカーマン（Raymond

図 4 ソニー南アフリカ向け現地ブランド MGONGO の現地家具チェーンでの営業風景



MGONGO ブランドは店舗の最も良い場所に置かれており、ブランド名の書かれたフラッグの向きを修正するようにアドバイスしている。

Ackerman) は従来の慣習を打ち破り流通革命を主導したダイエーの中内功氏のような存在であり、後者はその成果を隣国も含めて普及させているという点で全国に S C を普及させ東南アジア出店にも積極的なイオンのような存在であるといえる。

ピックアンドペイはレイモンド・アッカーマンが 1966 年に創業した。彼は 1954 年にケープタウン大学を卒業後、父がかつて創業したが所有権を手放した南アフリカ初のナショナルチェーンの百貨店グレートマンに入社した。1957 年には米国にて食品流通について学んだ後、後に既述のショップライトに買収されるチェッカーズを 89 店舗のチェーンに育て上げるが、経営方針の違いから解雇される。

彼は米国での経験から食品小売の発展の可能性を確信しており、早くも 1966 年にピックアンドペイを創業し、1968 年には彼の実績と近代的なスーパーマーケット技術を引き下げてヨハネスブルク証券取引所に上場した。創業当初、彼が育て上げたチェッカーズや競合していた OK バザールといったナショナルチェーンは創業したての同社を標的にした低価格を導入するなどの手段によって同社をつぶしにかかったが、同社が早期にナショナルチェーン化していくことによってあきらめ、無理な価格競争は終わった。

同社は当時南アフリカに存在した再販売価格維持制度による価格協定やカルテルといった慣習を、ローカルメディアと良好な関係を築いた上で、タバコの値下げキャンペーンを皮切りに価格破壊を消費者に訴えることで打ち破っていた。さらに、オランダで普及していた PB 商品

表4 ピックアンドベイの展開する店舗
(2011年2月28日現在)

	直営	FC
ピックアンドベイ	311	387
ハイパーマーケット	20	
スーパーマーケット	160	285
エクスプレス		8
リカーショップ	83	66
ファーマシー	1	18
衣料品店	47	10
ボクサーチェーン	109	
スーパーマーケット	93	
ハードウェア	11	
リカーショップ	4	
パンチストア	1	
TM	51	

(出所) ピックアンドベイ社のアニュアルレポートで示した内容に基づいて、筆者が作成。

や、フランスで導入されたばかりのハイパーマーケットを早期に導入し、南アフリカの小売流通の近代化を進めると同時に、ピックアンドベイの株式の51%を保有する Pikwik という持ち株会社を作りファミリーによる支配を確立した⁷⁾。

同社は1994年に片腕であったヒュー・ハーマン(Hugh Herman)の辞任後窮地に陥り、ショップライトに溝を開けられることになったが、FCを中心に店舗数を伸ばし、スーパーマーケットを中心に、ハイパーマーケット、リカーショップ、ファーマシー、衣料品店など多業態を、2011年現在直営店舗500店舗、FC店舗379店舗運営している。ショップライトに比べてかなり少ないが、ザンビアに2店舗を展開し、ジンバブエに51店舗を有するTMスーパーマーケットの株式の49%を保有しており、モザンビークとモーリシャスにおいてそれぞれ3店舗と2店舗のFC展開にも合意している(表4参照)。

ショップライトはホイットニー・バッソン(Whitey Basson)氏の手腕によって成長したといえる。バッソン氏は1967年にステレンボス大学卒業後公認会計士のキャリアを積み、1974年に大学時代を過ごしたブリュージュ寮での同僚生であった親友クリスト・ヴィーゼ氏の誘いで、衣料品チェーンのペップストアにファイナンシャル・マネジャーとして入社した⁸⁾。彼は1974年から1978年までオペレーション部門に異動し、ここで当時の会長Renier van Rooyen氏と食品小売市場進出で合意し、ドイツイタリアで食品小売市場について学び帰国した後、1979年に南アフリカの西ケープ州で6店舗を展開していたスーパーマーケット・チェーンを買収することによって食品小売市場に参入した。

表 5 ショップライト発展の経緯

年	売上高	店舗数	国数	出来事
1979 年		8	1	西ケープ州 6 店舗のスーパーマーケットチェーン買収。
1983 年	47		1	北ケープ州進出。
1986 年	126		1	フリーステート州司法首都ブルームフォンテーン出店。
			1	ヨハネスブルグ証券取引所へ上場。
1988 年	246		1	パール川を越えトランスバル地区へ進出。
1990 年	471	241	2	ナミビアへ進出。
				グランドバザール買収。
1991 年	732		2	チェッカーズ買収。
1995 年	6,364		3	ザンビアへ進出。
				FC 開始。
1997 年	9,365		6	OK バザール買収（スワジランドとボツアナの店舗をショップライトに変更）。
				モザンビーク進出。
2000 年	18,431		8	ジンバブエとウガンダ進出。
2001 年	19,597	942	11	エジプト（2005 年撤退）、マラウィ及びレソト進出。
2002 年	22,110		14	仏シャンピオンよりマダガスカルの店舗買収。
				モーリタニア進出。
				タンザニアのスーパースコアを買収。
2003 年	25,278	958	16	アンゴラ、ガーナ進出
2004 年	27,172	1,005	17	インド卸売と F C で進出。
2005 年	30,328	1,014	17	フードワールド買収。ナイジェリア進出。
2007 年	38,950	1,181	17	コンゴ民主共和国進出表明。
2010 年	67,402	1,639	16	インド撤退。
2011 年			16	セブンイレブン他展開のメトキャッシュ社の店舗買収。

注) 売上高の単位は 100 万ランドである。

南アフリカの食品小売市場は既述の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。ショップライト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た。同社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、1980 年代には南アフリカ全土への展開を進めていた（表 5 参照）。

同社の飛躍は 1990 年代の買収によってもたらされる。ピックアンドペイの成長以前に市場を支配していた 2 社チェッカーズと 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センターへの出店を果たすことによって急激に売上を伸ばした。そして、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（Kenny（2005））、各店舗

の業務効率改善とコスト削減を行った。

さらに、店舗ブランドを維持しつつも店舗のリストラも行い、特に状況の悪かった OK バザールに関しては 2/3 程度をショップライトあるいはチェッカーズに変更し、残った OK バザールは閉鎖するか、1995 年の卸売業社 Sentra 買収によって獲得した FC に移行させた。現在同社はショップライト、チェッカーズ、OK ファニチャーなど 2010 年 6 月現在 20 ブランドでの店舗展開を行っている（表 6 参照）。

同社はアフリカ諸国への出店の先駆的存在であり、同社の店舗をキータ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（Miller (2007) Miller (2008) (Miller, Nel and Hampway (2008))）。同社は 1990 年に歴史的つながりが強く、1910 年結成の世界最初の関税同盟である南部アフリカ関税同盟（SACU）加盟国であるナミビアに進出したのを皮切りに、1994 年の為替制限緩和といった契機を活かして、1995 年には SACU 域外のザンビアにも進出した。同社は英国の国際開発省（DFID）とも協力しながら農民貧困層が同社の取引基準を充たせるように支援し（西浦（2010））、未発達インフラやサプライチェーンを克服し、現地の独特の商慣習にも粘り強く対応していった。2010 年 6 月現在で南アフリカ共和国以外にも 15 カ国 162 店舗を出店している⁹⁾。

③南アフリカ小売市場のパパママストアスパザ・ショップ

全ての黒人が近代的小売店舗で日常的に買い物をするわけではなく、全土に 10 万店もあるといわれる飲料食品タバコなどを取り扱うスパザ・ショップと呼ばれるパパママストアも併存している（図 5 参照）¹⁰⁾。スパザ・ショップはアパルトヘイト時代に厳格な土地利用規制の中で発展し、店舗専用の用地を利用するタイプ、離れのガレージなどを店舗にしているタイプ、キッチンベットルームなど自宅の一部を利用したタイプなど幅広く多様な形態が存在し、アパルトヘイトが終わった現在でも、移動手段を持たない彼らにとって貴重な存在であると同時に、貴重な収入源となっており（Teffo (2011)）¹¹⁾、今後も併存していくとみられる。

図 6 は黒人地区のパパママストアだが、住宅に近接しており、店番はバングラデシュ人に任せ、オーナーは横で併設しているバーの前でビールを飲んでいた。図 7 はインド人街のパパママストアであり、かつて黒人の商取引は制限されていたため、現在でも地場のインド系の人々が商取引のかなりの部分を担っている。

2. ウォルマートの新興市場南アフリカ市場参入戦略

(1) ウォルマートの南アフリカ市場参入の経緯

①買収対象のマスマートとは

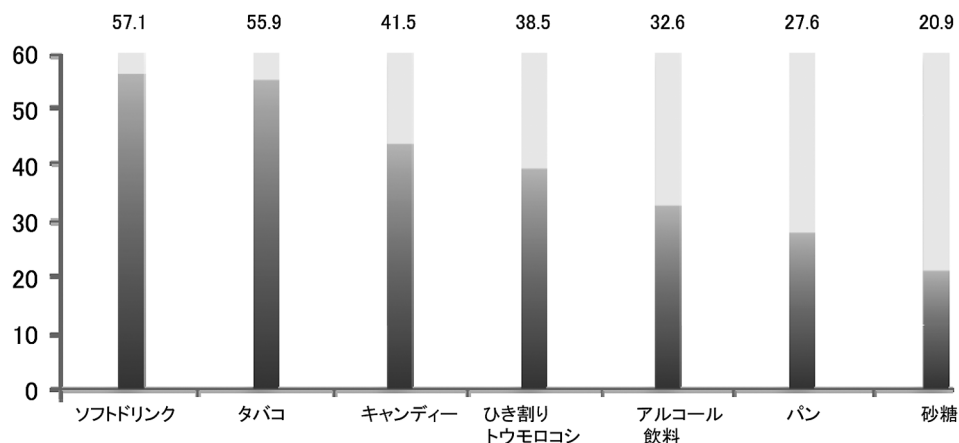
ウォルマートが今回買収したマスマートは、南アフリカ小売市場では比較的新興の企業であ

表6 ショップライトの店舗展開

	Shoprite	Checkers	Shoprite Hyper	Checkers Hyper	Usave	OK Furniture	OK Power Express	House & Home	Hungry Lion	OK Foods	OK Grocer	OK MiniMark	OK Value	Megasave	Sentra	Enjoy	Shoprite Liquorshop	Checkers Liquorshop	Shoprite Medirite	Checkers Medirite
South Africa	319	141	3	22	169	192	16	45	108	15	67	26	25	22	61	11	50	30	34	69
Angola	3				5				1											
Botswana	5				2	6			7	4				1						
Ghana	2				1															
Lesotho	4				3	4	1		2											
Madagascar	7																			
Malawi	2				3															
Mauritius	1																			
Mozambique	5					2														
Namibia	14	4			12	10		2	4	2	9	2	8	10	13		2	1		
Nigeria	2																			
Swaziland	6				2	2			1										1	
Tanzania	3																			
Uganda	2																			
Zambia	19								8											
Zimbabwe	1																			
南ア以外	76	4			28	24	1	2	23								2	1	1	
合計	395	145	3	22	197	216	17	47	131	21	76	28	33	33	74	11	52	31	35	69

(出所) ショップライト社が 2010 年度アニュアルレポートで示した内容に基づいて、筆者が作成。

図5 スパザ・ショップ取り扱い商品



(出所) スパザ・ショップのオーナー向けの専門誌スパザニュースのホームページ (<http://www.spazanews.co.za/>) で提供する内容に基づいて、筆者が一部修正。

図6 黒人地区のパパママストア (Emaphupheni 地区)



り、既述のピックアンドペイ、ショップライトという新旧の巨頭に競合する小売チェーンであり、程度の差はあるが、業態多角化や海外展開といった取り組みに関しても同様の取組を行ってきた。

図 7 インド人街のパパママストア (BAKERTON 地区)



同社の創業は 1990 年となっているが、同社の創業以前に既に現在も同グループに残るマクロは南アフリカにおいて存在していた。マクロはドイツの SHV 社が世界で展開する小売チェーンであり、1971 年に輸送、旅行及び卸売事業を運営するレニーズ・グループとの 2:1 の合併により参入していた。しかし、1980 年代反アパルトヘイト運動からの圧力が強くなると、欧州出身のマクロにも火の粉がおよび、SHV 社は 1986 年に同社の南アフリカ事業の株式の 2/3 を Wooltru 社に売却し、同社は合併パートナーから残りの株式 1/3 も買い取り、マスマートを設立した。

マスマートの成長は 1988 年にマーク・ランベルティ (Mark Lamberti) 氏がマクロ事業を引き継いだ Wooltru 社のマネージング・ディレクターに就任したことが大きい¹²⁾。ランベルティ氏は、大学を一端ドロップアウトし、プロのミュージシャンとなった後、1977 年 27 歳で家業である家電店で働いた後、6 年間上場家具チェーンのブラッドローズ (Bradlows) で店長からシニア・ディレクターとなったというユニークなキャリアを有する。遠まわりのように見えた彼の人生であるが、こうした多様な経歴が現在のマスマートの保有する多様な業態につながっている。

彼は 1980 年代早晩アパルトヘイトが終わり黒人の中間層向けの低価格商品の大量販売ビジネスの可能性が拡大することを予測し、当時の小売業態の限界も見抜いていた。彼は 1987 年

にウィットウォーターズランド大学で MBA を取得しているが、そのテーマは店舗立地であり、入社後の 1989 年の彼の調査では 2010 年時点のマクロの潜在的な出店余地は 13-14 店舗であった。

彼はひたすら多店舗化と多業態化を目指して買収を行った。1992 年には 378 店舗の独立食品卸の組織シールド (Shield) を、1998 年には 20 店舗の家電販売店ディオ・ワイアード (Dion Wired) と 14 店舗の卸売 CCW を、1999 年には 26 店舗のゲーム (GAME) を、2001 年には 6 店舗の卸売ジャンボ (Jumbo) を買収した。その後は、DIY 部門や食品小売部門にも買収対象を拡大し、2002 年には 22 店舗の Brown and Wiers を、2003 年には 5 店舗のビルダーズ・ウェアハウス (Builders Warehouse) を、2005 年には 3 店舗の De La Rey と 14 店舗の Servistar、34 店舗の Federated Timbers を買収し、2009 年には 6 店舗のケンブリッジ・フード (Cambridge Food)、3 店舗の Buildrite を買収した¹³⁾。創業の 1990 年の 10 億ランドの売上が退任時の 2007 年には 348 億ランドとなった。

また、買収による急激な店舗網の拡大は同一グループの類似店舗の競合といった現象も生み出したが、2000 年のディオ・ワイアード名称の店舗のハウテン州以外の店舗閉店の決断に見られるように買収による類似店舗の整理も行った。

ウォルマートの今回の買収は同社の買収による成長を取り仕切ったカリスマからの世代交代のタイミングでの出来事であり、買収により成長してきた企業を買収されるという皮肉な結果でもあるが、買収による拡大とその後の整理といった状況に慣れている比較的新しい企業を対象にした買収であり、買収相手としては適切な相手といえるだろう。

②ウォルマートの南アフリカ市場参入の経緯

ウォルマートの南アフリカ市場参入は、メキシコでの現地適応化の成功、韓国ドイツでの撤退並びに中米諸国という小規模市場への参入、域内先進国チリでの隣国出店のゲートウェイとしての可能性も加味した参入という経験を踏まえて行われており、同社が今後更なる展開を行っていくとみられる新興市場参入の試金石となる。

同社の南アフリカ市場参入は BRICs から BRICS となったことにより今後の成長が期待される南アフリカのみならず、その周辺諸国における展開を踏まえたものであり、中米である程度の成功を収めている域内先進諸国コスタリカと格差のある他の周辺国の関係への対応のノウハウがある程度利用可能であることを考慮しても戦略的には十分に勝算はある試みといえる。

ウォルマートは 2010 年 9 月 27 日マスマート株 1 株に対し直近の終値を 9.8% 上回る 148 ランド、総額約 320 億ランド (約 46 億ドル) を提示し、完全買収を目指していたが、11 月には 51% の所有に合意した。その後 COSATU (南アフリカ労働組合会議) といった急進的労働組合¹⁴⁾やサプライヤーから反対が出て、独禁法の審査も長引き、進出は困難かとの憶測も飛んだ。

2011 年 5 月 31 日、ウォルマートは独禁法の審査を終え 165 億ランドでマスマートの株式 50.1% の取得を完了したことを発表した。同社は労組とサプライヤーとも妥協し、労組とは買収

図 8 ゲームとディオン・ワイヤード



ピックアンドペイも入居する Green Stone 地区の多層階の S C 内の店舗

高級スーパーでカフェも併設するウールワースの横に立地し、海外高級ブランド商品を中心に品揃えする高所得階層向けの Wood Mead 地区の Woodmead Retail Park Shopping Centre 内の店舗

後 2 年以内の解雇を止め、現在ある労働契約は 3 年間変更しない、サプライヤーとは 1 億ランド (1,455 万ドル) にのぼるサプライヤー開発基金を創設することで合意した。

(2) ウォルマートの新興市場南アフリカにおける参入戦略

① 業態戦略

ウォルマートは新規参入市場において参入当初から業態転換を行うことをしていない。南アフリカにおいてもこの方針は維持されるとみられる。メキシコにおいて買収先企業の業態を活かしながら段階的にウォルマートが本国で展開するノウハウを導入し、業態の名称に関しても現地の反発が小さくすむための最新の注意を払って可能な業態に関しては本国のものと同一に転換したように (丸谷・大澤 (2008))、南アフリカにおいてもしばらくはこれまでに培ったノウハウ導入を中心に業態戦略を構築するとみられる。

ウォルマートが買収したマスマートは 1990 年創業以降、早期に買収によって規模を拡大してきた企業であり、事業は卸小売にまたがっており、取り扱う商品も日用雑貨食品といった一般消費者向けの商品から建設道具資材などプロ向けの商品まで多岐にわたる。同社は以下の多様な事業を 4 部門に分類している。

第 1 はマスディスカウンター部門であり、日用雑貨とグロスリー以外の食品を取り扱うゲームと電化製品を取り扱うディオン・ワイヤードで構成される (図 8 参照)。

第 2 はマスウェアハウス部門であり、食品、リカーおよび日用雑貨を取り扱う倉庫型店舗マクロを展開する (図 9 参照)。

第 3 はマスビルド部門であり、DIY 関連を取り扱う大型店舗ビルダーズ・ウェアハウスと小型店舗ビルダーズ・エクスプレス (Builders express) 及び建築道具資材を取り扱うビルダーズ・トレード・デポ (Builders TRADE DEPOT) で構成される (図 10 参照)。

図9 巨大駐車場を有するマクロ



図10 マスビルド部門の3店舗（左上ウェアハウス、右上エクスプレス、下デポ）



図 11 ケンブリッジ・フード



1 週間前に買収した ASTON から看板を掛け替えたばかりのヨハネスブルグ旧市街の NEWTOWN 店

バス乗り場やタクシースタンドの横の駐在場が舗装されていないマポーニャ・モールにも近い黒人居住地区の店舗

図 12 コンテナスペースが広いスーパージャンボ Langleaftear 店

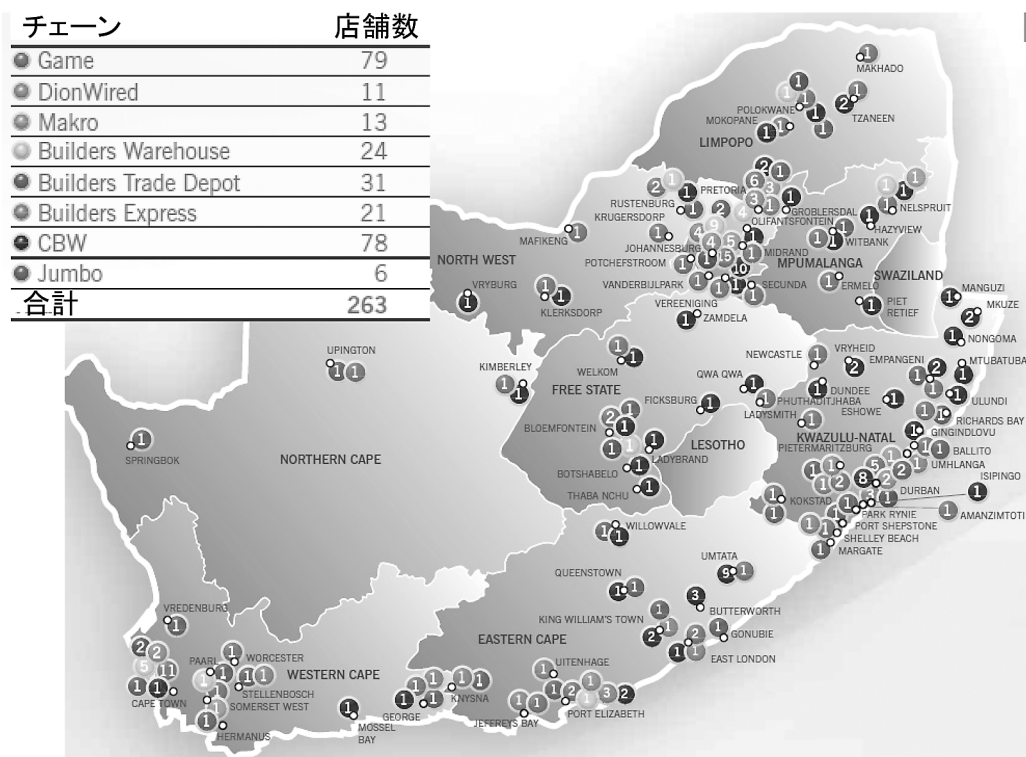


第 4 はマスカッシュ部門であり、CBW、ジャンボ、シールドの 3 系列の卸売と CBW、ケンブリッジ・フード（Cambridge Food）（図 11 参照）及びジャンボ（Jumbo）（図 12 参照）と、上記のシールド・ブランドを取り扱う 2010 年 12 月現在 602 社（660 店舗）のボランティアチェーン組織で構成される。

②出店戦略

ウォルマートが南アフリカにおいて買収を行ったマスマートの出店地域は、南アフリカ全土

図 13 マスマートの南アフリカ国内店舗



(出所) マスマートのアニュアルレポートの提供する内容を、筆者が一部修正

に渡る（図 13 参照）。多くのチェーンを買収してきたので一部類似した店舗が同一地域に多く存在する状態もみられるが、既述のように買収と同時に重複店舗の整理も進めており、チェーン間の統合も進めている。

買収したチェーンがショップライトなど競合チェーン同様アフリカ南部の多くの諸国にあり（図 14 参照）、このこともマスマートの買収を決断した一因となっている。ゲームは 1993 年にボツワナの首都ハボローネに、1999 年にはザンビアのルサカにも出店しており、その後ガーナ、マラウイ、モーリシャス、モザンビーク、ナミビア、ナイジェリア、タンザニア、ウガンダに進出している。CBW とシールドも海外進出しており、CBW はボツワナ、レソト、モザンビーク、ナミビア、スワジランド、シールドはボツワナ、レソト、ナミビア、スワジランドに進出している。

なお、ボツワナとザンビアは南アフリカのチェーンにとっては進出が容易な国であるといわれている。ボツワナは南アフリカの北に位置し、1994 年に一人当たり GDP でも中所得国に分類されるダイヤモンドなどの資源輸出国であり、SACU（南部アフリカ関税同盟）にも加盟していることから安全な市場として知られており、ザンビアも SACU 加盟国ではないが、ショッ

図 14 マスマートのアフリカにおける店舗（南アフリカ以外）



注) ジンバブエのメトロは店舗運営はしているが会計上経常できる状態にはない。

(出所) マスマートのアニュアルレポートの提供する内容を、筆者が一部修正。

ブライトが最初に進出した国であることなど南アフリカの企業が進出し易い環境を備えており、ゲームはショップブライトがキーテナントとなっているルサカの最初の大型ショッピングセンターに出店している。

IV. むすびにかえて

ウォルマートの新興市場南アフリカにおける参入は、グローバル市場参入の対象市場が既述のように新興市場に絞られてきている現状を踏まえると、非常に自然なものである。同社はBRICS やポスト BRICS 諸国を常にウォッチし、今回も同社お得意の手法での参入を決定した¹⁵⁾。

パートナーとなったマスマートは老舗 2 社に比べれば後発の新興企業であり、買収によって成長してきた企業だけに、買収されるという状況にも慣れている企業であり、一時期合弁という形態になったとはいえ、ウォルマートが過半数の所有を確保しており、同社が主導権をとり段階的に完全子会社化していくというシナリオを想定すれば今回のディールは現在までは大成功といえる。

合併が決定したばかりである現状において不明確な部分は多い。今後の戦略は更なる買収先を探すと同時に、既にゲームなどでなされているように、ウォルマートの有するノウハウをベンチマークし、サプライチェーンを活かしながら、従来の新規のショッピングセンターへの出店だけではなく、BEE 政策の恩恵を必ずしも受けていない従来の近代的小売店舗が相手にしてこなかった低所得階層をも標的としたメキシコ中米などでも成功している食品を取り扱う小規模食料品店の展開も予測される。

注

- 1) ウォルマートは 1981 年に現地の食品及び雑貨を取り扱うコンボ・チェーンのフタラマ(Futarama) に 49% 出資し、メキシコ市場に参入したことがあるが、本格的な国際展開は 1991 年のメキシコへの再進出によって開始されたといえる。
- 2) ブラック・ダイヤモンドの属性などマーケティング上の位置づけに関して詳細は、Simpson and Dore (2007) を参照。
- 3) マポーニャ・モールに関して詳細はマポーニャ・モールのホームページ(<http://www.maponyamall.co.za/home/index.asp>) を参照。
- 4) ソウェト地区のショッピングモールとその影響に関して詳細は、Deon Tustin, The impact of SOWETO shopping mall developments on consumer purchasing behavior, UNISA Research Report no 372. を参照。
- 5) 南アフリカの現在までの住宅政策に関して詳細は、佐藤 (2011) を参照。佐藤は住宅政策の変遷と現状をコンパクトにまとめており有用である。
- 6) 今回の南アフリカ現地調査において、ソニー南アフリカの営業統轄責任者六車進氏ならびに営業担当 Rashid Alli 氏にはインタビューならびに営業同行を含めた現地小売市場の実態に関する多くの知見を頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。
- 7) ピックアンドペイ社の創業から家族経営の確立までに関して詳細は、Cranston (2010), Ackerman and Pritchard (2001) などを参照。
- 8) バッソン氏のペップストアへの入社と食品流通への進出に関して詳細は、Cohen (2010), pp.240-241 を参照。
- 9) 一時期、エジプト、インドも進出したが現在は撤退している。
- 10) スパザ・ショップに関して詳細は、スパザ・ショップのオーナー向けの専門誌スパザニュースのホームページ (<http://www.spazanews.co.za/>) を参照。
- 11) スパザ・ショップ発展の経緯、多様な形態及び形態別の状況に関して詳細は、Teffo (2011) を参照。
- 12) ランベルティ氏が同社に果たした役割に関して詳細は、Games (2010), pp.107-112 を参照。
- 13) なお、同社は 2002 年に家具店のフランチャイザーである Furnex も買収したが、4 年後撤退している。
- 14) ウォルマートは市場参入に際して労働組合からの反対を受けることが多いため、同社の市場参入を検討する際には、現地労働法制や労働組合の実態に関して検討する必要がある。南アフリカの小売産業に関する現地労働法制や労働組合の実態に関して詳細は、Kenny (2005), Clarke (2006) などを参照。

- 15) 今回の現地調査にあたり、日本貿易振興機構ヨハネスブルク事務所の高崎早和香氏にはマスマート取材から得た多くの知見やその際に頂いた資料を提供頂き、株式会社道祖神の南アフリカ駐在員事務所の高達潔氏には 10 年以上に渡る現地駐在という経験に裏打ちされた専門的知識の提供といった部分において、現地小売市場理解に繋がる多くの示唆を頂いた。ここに記して特に感謝したい。

主 要 参 考 文 献

- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』 新評論。
- 小松仁美, 丸谷雄一郎 (2009) 「ストリート・チルドレンを生み出す都市下層——メキシコ市の都市交通網と都市下層の生活に焦点を当てて」, 『愛知大学国際問題研究所紀要』 第 134 号, 213-236 頁。
- 鈴木安昭 (1976) 「外国資本の進出とわが国の大規模小売業」 『経済の国際化と中小企業』, 有斐閣。
- 佐藤千鶴子「南アフリカ都市の住宅事情」 『アジア研ワールド・トレンド』 第 191 号, 2011 年, 32-33 頁。
- 西浦昭雄「南ア企業のアフリカ進出」 『南アフリカを知るための 60 章』 2010 年, 153-156 頁。
- 二神康郎 (2007) 「グローバルチェーンが狙う新市場インド」 『流通問題』 第 43 巻第 1 号, 20-25 頁。
- 丸谷雄一郎 (2003) 『変貌するメキシコ小売産業～経済開放政策とウォルマートの進出～』 白桃書房。
- 丸谷雄一郎 (2009a) 「メキシコの大手小売業者ソリアナのウォルマートへの対抗戦略」 『東京経大会誌経営学』 第 264 号, 49-71 頁。
- 丸谷雄一郎 (2009b) 『ラテンアメリカ経済成長と広がる貧困格差』 創成社新書。
- 丸谷雄一郎 (2010a) 『グローバル・マーケティング (第 3 版)』 創成社。
- 丸谷雄一郎 (2010b) 「ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略」 『東京経大会誌経営学』 第 268 号, 37-54 頁。
- 丸谷雄一郎 (2011a) 「ウォルマートの世界戦略とメキシコ進出」 『現代メキシコを知るための』 110-113 頁。
- 丸谷雄一郎 (2011b) 「中米地峡市場におけるウォルマートの現地適応化に向けた取り組み」 『財団法人貿易奨励会主催第 10 回貿易研究会報告書』 2011 年, 137-149 頁。
- 丸谷雄一郎, 大澤武史 (2008) 『ウォルマートの新興市場参入戦略』 芙蓉書房。
- 丸谷雄一郎, 小松仁美 (2008), 「メキシコ合衆国におけるストリート・ベンダーに関する一考察——生活条件を向上させていくのが難しい階層のライフヒストリーから」 『愛知大学国際問題研究所紀要』 第 132 号, 73-99 頁。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』 千倉書房。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』 有斐閣。
- Ackerman, R and Pritchard, D, Hearing Grasshoppers Jump, David Philip, 2001.
- Alexander, Nicholas, International Retailing, Blackwell Publishers, 1997.
- Clarke, Marlea, The Working Poor: Labour Market Reform and Unprotected Workers in the South African Retail Sector, Poverty and the Production of World Politics, Palgrave Macmillan, 2006, pp. 154-177.
- Cohen, Tim, James Wellwood (Whitey) Basson, South America's Greatest Entrepreneurs, MME Media, 2010, pp.235-257.
- Cranston, Stephen, Raymond Ackerman, South America's Greatest Entrepreneurs, MME Media, 2010, pp.146-167.

- Games, Dianna, and Lamberti, Mark, Man Behind the Big Brands, South America's Greatest Entrepreneurs, MME Media, 2010, pp. 101-125.
- Kenny, Bridget, The 'Market Hegemonic' Workplace Order in Food Retailing, Beyond The Apartheid Workplace, University of Kwazulu-Natal Press, 2005, pp.217-241.
- Miller, Darlene, Changing African Cityscapes: Regional Claims of African Labor at South African-Owned Shopping Malls, Cities in Contemporary Africa, Palgrave Macmillan, 2007, pp.149-172.
- Miller, Darlene, 'Retail Renaissance' or Company Rhetoric: The Failed Partnership of a South African Corporation and Local Supplier in Zambia, LABOUR, Capital and Society41: 1, 2008, pp.35-56.
- Miller, Darlene, Nel, Etienne and Hampwaye Godfrey, Mall in Zambia: Racialised retail expansion and South African foreign investors in Zambia, African Sociological Review 12, 1, 2008, pp.35-54.
- Simpson, John and Dore, Bridget, Marketing in South Africa Case and Concepts (Third Edition), Van Schaik Publishers, 2007.
- Teffo, Laurretta, Informal Commercial Development in Future Planning of Low Income Areas: The Case Study of Spaza Shops in Clermont-Kwadabeka, Durban, South Africa, VDM Verlag Dr. Muller, 2011.

——2011年9月17日受領——