

中国農村部市場における中国家電メーカーのチャネル展開
—ハイアールの事例を中心に—

**Chinese home appliance manufacturer's channel expansion
in rural market of china : The case of Haier**

翟 宇 佳

(兵庫県立大学大学院)

要旨

1979年の改革開放政策の導入以降、中国家電業界は著しい発展を遂げてきた。それとともに、家電流通チャネルも変化し続けている。特に、2000年以降、家電量販店が急成長し、都市部市場で、家電製品の主要な流通チャネルとなった。しかし、量販の発展は、家電メーカーに対する種々の利益圧迫の上に成り立っていた部分も少なからずあった。家電メーカーは自身の利益を確保するために、量販店への対抗措置として、自らの流通チャネル構築に力を入れはじめた。特に、家電メーカー自身が以前から販売ネットワークを持っている農村市場で積極的に開拓に取り組んでいる。本稿は中国最大の家電メーカーハイアールの農村部市場における販売チャネルの展開を中心に、同社がどのように中国農村地域の市場開拓に取り組んでいるのかを明らかにする。さらに、ハイアールのインド及びナイジェリアの開拓の様子を見ることで、同社の中国農村市場開拓の取り組みとの関連性を検討する。

Abstract

Since the reform and open-door policy carried out in 1979, the Chinese home appliance industry has been rapidly developing. Especially after 2000, electronics retail stores developed quickly, becoming the main channel of urban home appliances markets. In contrast, the appliance manufacturers focus on the rural market in china and put great importance on the international markets. This paper explains how Haier, the largest appliance company in china, is developing the rural market in china and how Haier is cultivating the markets of India and Nigeria, then compares the marketing approach for the Chinese rural market and that for the overseas market.

キーワード

中国家電メーカー、農村市場開拓、新興国市場開拓、ハイアール、ナイジェリア、インド

Keywords

Chinese home appliance makers, rural market exploitation, emerging markets exploitation, Haier, Nigeria, India

はじめに

本稿は、中国家電メーカーによる同国農村部市場におけるチャネル展開の実態とその特徴を明らかにするとともに、そこで見られた特徴が、彼ら自身による海外の新興市場開拓にも同様に観察されることを指摘し、内外市場開拓に見られる類似性の意味について検討するものである。

具体的には中国最大の家電メーカーであるハイアール（海爾）を研究対象として取り上げる。同社がいかにして中国農村部市場開拓を行い、成果を上げているのか、新興市場国の代表的存在であるインド市場、ならびに途上国市場のナイジェリア市場のそれぞれにおいて、同社がどのような市場開拓を行っているのかについて明らかにする。

中国の家電流通に関する既存研究のうち、日本語による文献・資料の主たるものとしては新井亨(2005)、関根孝(2009)、謝憲文(2009)などがあげられる。新井亨(2005)では、中国の家電流通業界の歴史変遷を、改革開放以前とそれ以後に分けて中国家電流通チャネルの段階的な発展の過程とそれぞれの時代における特徴について解説している。関根孝(2009)では、中国家電流通の歴史変遷、家電量販企業の国美と蘇寧の紹介、及び家電メーカーハイアールと TCL の会社概要、家電流通モデルを分析している。謝憲文(2009)では、中国家電量販業界の急速な成長現状を紹介し、特に国美と蘇寧の発展を簡単に紹介している。

また、本稿が対象として取り上げるハイアールについては、比較的多くの文献や資料がこれまでも発表されている。たとえば、王曙光(2002)、杉田俊明(2002)、孫健(2003)、安室憲一(2003)及び吉原英樹・欧陽桃花(2006)などである。王曙光(2002)では、ハイアールの発展変遷、ブランド戦略、競争優位及び海外展開を紹介している。杉田俊明(2002)では、ハイアールの国際展開、経営者のリーダーシップ及び経営システムについて分析している。孫健(2003)では、ハイアールのブランド戦略、開発戦略、市場戦略、人材戦略及びマーケティング戦略を紹介している。安室憲一(2003)では、ハイアールの例は成功ビジネスモデルとしてとりあげ、紹介している。吉原英樹・欧陽桃花(2006)では、ハイアールの成長、工場・製品開発・事業本部の市場主義管理などを紹介している。

しかし、これらの既存研究では、中国家電メーカーの農村部市場開拓の取り組みについても、また新興国市場開拓についても、ほとんど取り上げられていない。本稿では、これらの既存研究が取り上げてこなかった部分について、中国語文献及びハイアール関係者とのインタビューの内容に基づいて実態を明らかにするとともに、それらの事実からくみ取ることのできるインプリケーションについて考察する。

1. 中国農村部市場における中国家電メーカーのチャネル展開の背景

1979年の改革開放政策の導入以降、中国は計画経済体制から市場経済体制へと移行し、市場経済は著しく成長してきた。特に家電業界は20年あまりの発展を経て、ハイアール、格力、TCLなど世界的に著名なブランドを生み出してきた。家電業界の発展とともに、家

電流通チャネルも変化し続けている。改革開放以前は政府が計画生産・分配をしていたが、90年代以降は家電メーカー自身が流通チャネルをコントロールするようになった¹。しかし、その後、家電業界の飛躍的発展に伴い、価格競争が激しくなり、安売りを訴求する家電量販企業が発展のチャンスを得た。2000年以降、蘇寧と国美を代表とする家電量販企業が急成長し、1級都市と2級都市²で、家電販売量の8割を占めるまでになっている³。特に2008年以降、家電量販業界が蘇寧と国美的2強時代に入り、都市部における家電量販企業のチャネルパワーはいっそう強化された。また、2009年6月、蘇寧は日本の家電量販店ラオックスの筆頭株主となった。これは中国企業による初の日本の上場企業買収であり、中国家電量販企業の国際化の重要な一歩として注目を浴びた。

筆者は家電量販業界の急速な発展過程とその成長要因を研究してきた⁴。それらの研究で明らかになったことは、家電量販企業の発展は、家電メーカーに対する種々の利益圧迫の上に成り立っていた部分が少なからずあったということである。家電量販企業は大量仕入・大量販売に裏付けられたチャネル優位を元に、家電メーカーに対して、仕入価格の引き下げ要求、仕入代金の長期間延期払い、店舗売場位置の競売、宣伝および販売促進費用支払いの要請、販売員派遣の要請、促進販売特価商品の提供要請などを行っていた。また、家電量販企業が急速に店舗展開できたのは、メーカーからの仕入れ代金を最長半年間延期払いすることによって、それらを新店舗展開の開業資金に充てたためであった。

このような家電量販企業の急速な成長に対し、家電メーカーは自身の利益を確保するために、家電量販企業への対抗措置を考え始めた。それは自ら流通チャネルを構築することである。家電量販企業の優位性は1級と2級の都市部市場であるが、3級と4級の農村部市場では、消費者が分散しているため、規模の優位性を発揮しにくい。メーカーの目線は、市場潜在力が強く自身が以前から販売ネットワークを構築してきた農村地域に向いた。また、中国の家電消費潜在力から見ると、1級と2級の都市部市場の消費はほぼ飽和状態となっているのに対し、農村部市場では大きな潜在力があると考えられる。

中国の農村市場の最大の魅力はその市場の大きさである。農村市場には、中国総人口の70%およそ9億人の消費者がいる。改革開放以降の中国市場の経済発展とともに、中国農村部も著しい発展を遂げている。農村部の住民たちの収入は増加しつつある。また、農村部の不動産開発が活発化し、住宅の建て替え需要が増加しているため、家電需要は確実に上昇している。2008年までに農村部の家電消費量は2,300億元を上回っている。農村部の家電

¹90年代の家電流通は主に卸売業者、百貨店、電子城及び大型スーパーによって担われていた。価格決定権はメーカー側にあり、メーカーは流通チャネルをコントロールしていた。馮鵬義(2003)「家電分銷渠道的变革与渠道策略探讨」『經濟問題』2003年1期、pp.53-54。

²中国の国内市場は以下のように分類している。

- ① 1級市場.....直轄市、ほとんどの省会都市、主要な沿海開放都市
- ② 2級市場.....地方都市部
- ③ 3級市場.....県級市、鎮市場
- ④ 4級市場.....鎮以下の農村市場

吳泗宗・盛敏(2008)『市場营销学(第3版)』清華大学出版社、p.43。

³翟宇佳(2009)、p.61。

⁴翟宇佳(2009)、(2001)参照。

消費量増加率は年に約15%~20%である⁵。しかし、全体の家電消費量からみると、農村部と都市部の家電消費の割合は2対8であり、農村市場の発展潜在力が非常に大きい。メーカーは、この魅力的な農村市場の開拓に注力している。

この農村市場の魅力さをさらに高めたのが、リーマンショック後に中国政府が打ち出した消費刺激策の1つ、「家電下郷」政策⁶である。家電下郷とは、農村部の家電普及率上昇を促進するために、指定された機種について13%の補助金を出すという政策である。これにより、農村部の家電消費量は一気に高まった。特に白物家電がよく売れている。冷蔵庫と洗濯機の世帯普及率は、ともに中国の都市部ではほぼ100%であるのに対して、農村部ではそれぞれ26%、46%にとどまっている。テレビは農村部でも世帯普及率は90%を超えているものの、ブラウン管テレビから液晶テレビへの買い替えが農村部でも始まりつつある。2010年の家電下郷製品の売上額は1,732.3億元である⁷。家電メーカーもこの政策の恩恵を受け、農村部での販売シェアを拡大させた。特にハイアールは農村部でのチャンネル優位を利用し、農村部で販売されている家電下郷製品の4割以上のシェアを占めており、ある程度成果をあげている。

また、ハイアールは他の中国メーカーと同様に、海外市場にも積極的に進出している。同社は世界中30あまりの国・地域に生産及び販売拠点を設置している。特に最近注目を浴びている新興国市場開拓も積極的に行っている。

2. ハイアールの流通チャンネル

2.1 流通チャンネルの発展

1984年、ハイアールの前身である「青島冷蔵庫総廠」が設立された。それは青島市で倒産寸前の小規模企業2社が合併してできた集団所有制企業であった。設立当初の売上高は、わずか348万元で、累損147万元を抱える町工場にすぎなかった。現在ハイアール・グループのCEOで、当時4代目の工場長に就任した張瑞敏は、ドイツのリープヘル（Liebherr、中国語で「利勃海爾」）から冷蔵庫の生産ラインを導入し組立を開始した。それが同社の事業の本格的なスタートであった。1991年以降、同社は沿海地域及び内陸地域の企業に対する合併、特にそれら地域の公有制集団企業及び国有企業に対する一連の合併を行うことで事業を拡大し、それに伴い集団全体の規模も急速に拡大した。1999年から、ハイアールは本格的に国際戦略を開始し、国際市場でも大きな成長をみせることになる⁸。2004年、ハイアールの売上高は1,000億元を突破した。それは20年前の29,000倍で、平均増加率は68%で

⁵顔菊陽(2009)「家電連鎖競争燃向農村市場」『中国商報』2009年6月22日付。

⁶07年に一部の省で試験的に実施された後、09年2月に全国で開始された。対象となる製品はテレビやエアコン、洗濯機、電子レンジ、PC、携帯電話などである。製品ごとに販売価格の上限が設定されており、対象となる機種は入札によって決められる。杉下亮太(2009)「中国の家電下郷」

(<http://www.dir.co.jp/souken/consulting/researcher/insite/090701.html>)、2010年1月10日アクセス。

⁷中国商業部公表データ(<http://file.mofcom.gov.cn/moffile/search2/pages/index.jsp>)、2010年1月12日アクセス。

⁸王衍宇(2009)「ハイアールのブランド戦略：中国国内を中心に」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』第10号、p.95。

あった⁹。中国ではじめて年商1,000億元を達成した企業であった。2007年、ハイアールのブランド価値は616億元と評価され、6年連続で中国ブランド価値ランキングの1位となった¹⁰。

ハイアールは当初から、自ら流通チャネルを構築しようとする自主経営方式の志向性を強く持っていた。90年代前半までは、家電需要の多くは大都市にあったため、同社も大都市の百貨店を中心に販売を行った。1995年、上海にある百貨店がハイアールに対して「店中店」、つまり百貨店のなかにメーカーの販売専門店をつくるという提案を行った。ハイアールはこの提案を受け入れ、試行的に「店中店」を設置した。それは消費者から高く評価された。1996年、ハイアールは上海華聯、市百九店、環龍商厦、新世界商厦4つの百貨店において正式に「店中店」を設立した。この動きは、他の中国家電メーカーによる「店中店」設置の先駆けとなった。また製品品目数の増加に伴い、ハイアールは、一部の「店中店」を規模大きい「ハイアール電器パーク」へと発展させ、自社製品をなるべく多く展示し販売させることにも成功した¹¹。しかし、90年代後半になって百貨店の家電販売が衰退化すると、ハイアールもチャネル政策の変更を迫られた¹²。同社は全国に専売店を作りはじめた。後述する同社の農村市場における専売店も、この流れの中で1996年頃から構築され始めた。

2.2 流通チャネルの構造

ハイアールは国内市場をその市場規模によって1級から5級まで、5段階に分けている。日本の県庁所在地に当たる「都市省会都市」と直轄都市は1級市場、一般都市は2級市場、県レベルの都市・地区は3級市場、県以下の鎮・郷は4級市場、鎮・郷よりもさらに田舎の奥地は5級市場である。通常、中国では4級市場までが一般に使われる用語であるが、ハイアールの場合は、さらに細かく分けて5級市場という分類を持っている¹³。

ハイアールは1級市場で、「海尔工贸公司」という名前の販売会社を設立した。2006年までに、全国で42社の販売会社、48の配送拠点を持った¹⁴。ハイアールの販売会社とその支社にあたる販売センターは、各省及び市・県にある販売店舗に対して、小売価格や販促状況、サービス代理店のアフターサービス状況などのモニタリングを行っている。また、家電量販企業向けに、大規模得意先サービスセンターを設けている。

2級市場ではハイアールの販売センターを設立し、そこが各都市の小売と、各都市の下に位置する3級市場の販売を全面的に管理する。

3級市場では「各県1軒専売店」の原則で専売店を設立する¹⁵。ハイアールの専売店になる

⁹同上、p.95。

¹⁰胡泳(2008)『海尔的高度』浙江人民出版社、pp.1-2。

¹¹徐成湘・官艳玲(2000)「海爾的營銷網絡—企業營銷戰略案例分析」『山西經濟管理幹部學院學報』p.60。

¹²関根孝(2005)「中国家電品流通の端緒的研究」『商学研究』専修大学商学研究所編、第37巻第1号、p.14。

¹³徐盛華・陳子慧・肖惠海(2006)『新編市場營銷學基礎』清華大学出版社、第2章、p.31。

¹⁴関根(2009)「家電流通の革新者 国美と蘇寧」矢作敏行、鍾淑玲、畢滔滔、関根孝著『発展する中国の流通』白桃書房、第9章、pp.284-285。

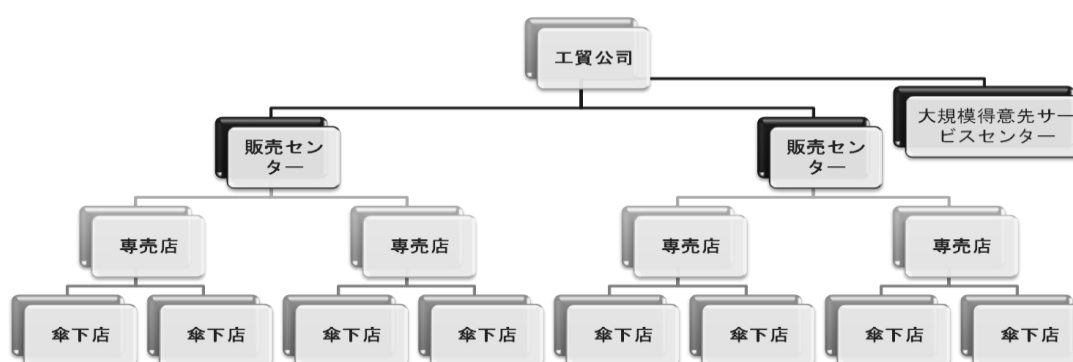
¹⁵人口数が多い県は複数の専売店を設立することもある。ハイアール前黒竜江省工贸公司農村地域担当者へのインタビューによる(2010年11月10日に実施した電話インタビュー)。

ためには、同社の審査を通過しなければならない。

4級と5級市場での販売は、3級市場の専売店を通じて行われる。ハイアールは、専売店ではなく他メーカー製品も扱う電器屋のことを「傘下店」と呼んでいる。4級と5級市場の傘下店は、専売店から商品を仕入れる形をとる。以上の構造は、図2-1に示される。

ハイアールが自社販売網の構築にあたって重視していることは、次の4点である。①自社流のサービスを徹底的に提供する。②価格を統一管理する。③消費者ニーズを速やかに把握する。④統一的な企業ブランド・イメージをつくり、これを維持する¹⁶。

図 2-1 ハイアールの販売ネットワーク



出所：徐盛華・陳子慧・肖惠海(2006)『新編市場营销学基礎』清華大学出版社、p.31 に基づいて筆者作成。

3. 3級、4級市場開拓の特徴

3.1 顧客ニーズに合わせた製品開発

ハイアールは農村市場を開拓するにあたり、都市部と同じ製品を農村市場に出しても売れないと考え、農村に現地視察チームを派遣し、農民のニーズを調査した。これとあわせて、民間の調査会社を雇って現地調査も行った。CEOの張瑞敏は、次のように述べている。「現在の時代では、消費者は商品を求めているのではなく、需要の満足を求めているのである。特に農村の消費者に対しては、提供するものはただの製品ではなく、農民のニーズを満すものでなければならない」¹⁷。

ハイアールは創立当初からこの理念に従って個性的な商品の開発にも力を入れている。かつては、サツマイモを洗う洗濯機とか白菜漬ができる冷蔵庫などを開発したことがある。

¹⁶李志龍(2007)「品牌建設不同時期的渠道模式研究」『商場現代化』第492期、p.143。

¹⁷種昂(2008)「張瑞敏:海尔从“砸冰箱”到“砸仓库”」(<http://www.globrand.com/2010/403886.shtml>)、2010年12月5日アクセス。

現在、中国の農村は社会の発展とともに変化し続けている。農村地域の住宅は、レンガ積み
の家からコンクリート製の住宅へと変わった。それにつれて、以前農村で非常に多く見
られた大きなネズミの体型がどんどん小さくなっている。そこでハイアールの研究開発チ
ームは、農村における現地調査を踏まえて、4センチぐらいの小さなネズミでも侵入できな
いような防護柵をつけた洗濯機と冷蔵庫を農村市場向けに設計した。

また、農村部の不安定な電力状況に対し、150v~250vの変動電圧でも使える冷凍庫を設
計し好評を博した。さらに、パソコンや携帯電話が農村地域でも普及し始めると、農村地
域で雷が多いという気象的な特徴に対して、落雷に強い携帯電話を開発した。パソコンの
操作が未熟な農民に対しては、パソコンの上にワンキーリカバリ、ワンキーウイルススキ
ャンなどの機能を増設した。キーボード入力ができない消費者に対し、手書きボードをア
クセサリとしてつけた。パソコンのソフトにも力を入れている。経理や医療情報などの実
用ソフトを開発し、パソコンにインストールしている。

さらに次のような事例もある。天津武清県の牛の飼育所は、牛に良質の牛乳を産出させ
るため、冬場に温水を牛に与えたかった。しかし、農村では電気で水を沸騰させる費用が
非常に高い。また、水道水がないため、普通の給湯器は使用できない。ハイアールの研究
開発者は特殊な給湯器を開発した。井戸に吸水ポンプを設置し、そこに太陽光発電の給湯
器を装着した。これによって、水道水がなくても、また電気代金もかけることなく、牛に
お湯を飲ませることができるようになった。現在、この製品は天津の乳牛飼育所で広く使
われている。

このように、ハイアールは農村地域特有のニーズに合わせた製品開発を行っており、そ
れが同社の農村での市場シェアの拡大につながっていると思われる。

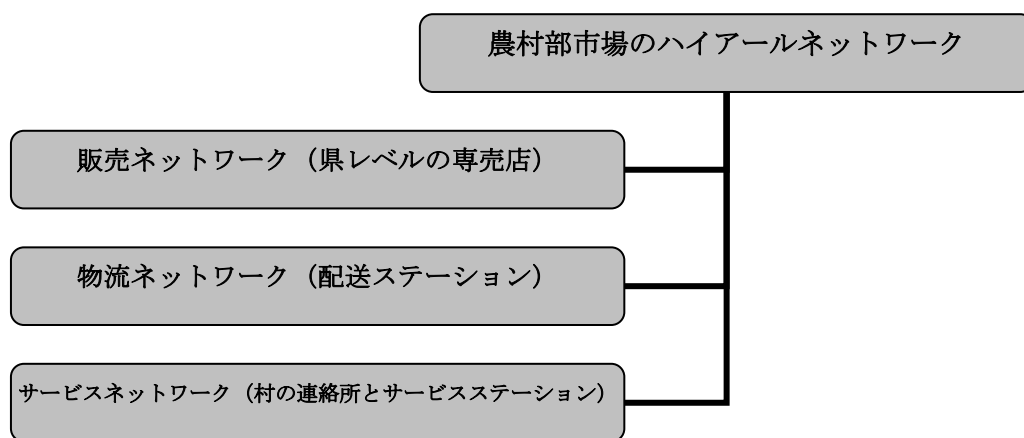
3.2 農村部市場における流通チャネル

ハイアールの中国農村での市場開拓は、ある程度成果をあげている。その成功の理由は、
すでに述べたような農村部市場のニーズに見合った製品開発に加えて、同社のチャネルコ
ントロール方法にも見ることができる。ハイアール市場創新部の中国地域責任者、劉斥に
よると、ハイアールは中国全土 2,100 県で 7,000 軒あまりの専売店をもっている¹⁸。

農村部市場での競争において、ハイアールは 3 つのネットワークを構築した。それは、
①販売ネットワーク、②物流ネットワーク、③サービスネットワークの 3 つである。1 つ目
は、県レベルの専売店と、その県の下にある鎮、郷、村まで展開する販売ネットワークの
ことである。2 つ目は、2,000 余りの県に配送ステーションを設置し、宅配ができるような
物流ネットワークのことである。3 つ目は、73,000 軒ほどの村レベルの連絡所と 4,300 軒
ほどのアフターサービスステーションを設置し、顧客の自宅にサービス員を派遣するとい
うサービスネットワークのことである。

¹⁸倪燕(2009)「渠道秘笈：海尔农村引入竞争小店年收 6200 万」『数字商業時代』第 201 期、pp.10-12。

図 3-1 農村部市場のハイアールネットワーク



出所：倪燕(2009)「渠道秘笈：海尔农村引入竞争小店年收 6200 万」『数字商業時代』第 201 期、p.12 の内容に基づいて筆者作成。

県レベルの専売店は、農村市場展開にとって重要なルートである。ハイアールの専売店は同社が自主出資で設立するのではなく、地元ですでに存在する電器店をフランチャイズ形式で専売店にする方法を採用している。1 軒の専売店を立ち上げるに際して、ハイアールは 3 万元弱の製品展示台費と店内装飾費のみを負担する。専売店になる条件は次の通りである¹⁹。

資金規模が 300 万元以上、配送車は 3 台以上、専売店自身でアフターサービスが負担できること、店舗立地はその県の中心地域にあること、オーナーの個人的素養が高く、業界内の信用度が高い人間で、地元政府とも良好な関係を有し、社会ネットワークも広い人間であること²⁰。

ハイアールの専売店になると、専売店はハイアールの求めに応じて店を改装し、ハイアール以外の家電製品の販売が禁止され、ハイアール流のサービスを行うことが義務づけられる。そして、専売店の店長は定期的にハイアールの訓練を受け、同社の価値観や理念を理解し、受け入れなければならない。ハイアールが発行する専売店向けの月刊誌、「ハイアール専売店月刊」は、優秀な専売店の事例や経験を紹介している。毎年、ハイアールは専売店を検査し、要求に満たない専売店に対しては、専売許可を取り消す²¹。

ハイアールは専売店間に競争関係を持ち込み、各専売店に独立採算で自主経営体制を導入している。専売店が顧客への配送を拒絶したり、他ブランド製品を扱うことでハイアール製品の売上に悪影響を与えたりするようなことをした場合、その専売店は、最悪、ハイアール製品の販売資格を失うことになる。ハイアールが規定した販売額を達成できない経

¹⁹ハイアールハルビン工貿公司関係者へのインタビューによる(2010 年 11 月 4 日に実施した電話インタビュー)。

²⁰同上

²¹谷照明・闫紅玉(2002)『海爾：中国的世界品牌』經濟管理出版社、p.12。

営不振の専売店は、他の新規店で入れ替えるなどの方法で、農村での専売店同士を競争させている。

ハイアールは契約違反をおかした小売商に対して、その小売商の売上高の3%を罰金として徴収するというルールを持っている。他方、奨励制度もある。契約違反をしなかった小売商に対しては、小売商自身の年間売上高の3%がリベートとしてハイアールから支払われる。すなわち、年商が多いほど、獲得するリベートの額が多くなる。各専売店のオーナーたちは、自分の店舗を存続させるために、またより多くの利益を入手するために、自ら積極的に販売・配送とサービスを実践している²²。

3.3 優良専売店の事例

次に、山東省のある専売店を事例に、ハイアールの3級、4級市場における専売店管理の方法について紹介する。

この専売店は、山東省濰坊景芝鎮に所在する「景芝海尔広場」（以下、景芝と呼ぶ）という名称の店である。店舗オーナーは40歳の葛である。景芝は、当初はハイアールの専売店ではなく、2002年の創業当初は、各種メーカーの家電を扱う電器屋であり、ハイアールにとっては傘下店としての位置づけであった。その後、ハイアールからの要請で専売店に転換した。自主経営体制のもと、景芝は葛オーナーの経営努力により、他の郷鎮へ販売を拡張した。2007年の売上高は4,700万元に達し、2008年は6,200万元²³を超えた。

景芝のような専売店は、全国で7,000軒余り存在している。専売店の間では、非常に激しい競争が展開されている。

売上高を伸ばすため、葛は店の販売網を拡大し続けている。他店舗がまだ進出してない郷鎮の市場を開拓するとか、経営不振の他店舗を買収して再編成するなどの方法を取って販売網を拡大している。景芝は他の郷鎮のハイアール傘下店との取引も多い。葛は周辺郷鎮までを自分の販売網とみなして新たな傘下店を開業し、県レベルの総合スーパー（安丘県の総合スーパー、愛家広場と銀座商場）へも出店している。

葛は販売ネットワークの拡大と同時に、様々な販売努力も行っている。村では2週間おきに「赶集」と呼ばれる定期市がある。その時に自分の店で商品を購入してくれた顧客に対して抽選会を行っている。賞品はティッシュペーパーからDVDプレーヤー、音響製品まで豪華賞品もある。この抽選会を村人たちに知らせるために、葛の店の職員たちは300回以上電話をかけていると言われる。葛の競争者達のなかで、そのような活動をやり続ける店はほとんどない。また、ハイアールからより多くの店舗支援を得るために、ハイアールに注文するさい、売れ行きの良い冷蔵庫、洗濯機、カラーテレビなどへの注文はもちろんのこと、売れ行きの悪い冷凍庫や温水器や小型家電も積極的に注文した。2009年のハイアール専売店会議で、葛は「販売網深堀奨」（販売網拡大に貢献した店舗オーナーに与える賞）

²²倪燕(2009)、前掲書、p.11。

²³倪燕(2009)、前掲書、p.12。

と「製品共享奨」(さまざまな自社商品を売りさばいたことに対する賞)をハイアールから贈られた。

ハイアールの専売店オーナーが成功できるかどうかは、その人の資金力と農村部消費者に対する把握力によって決まる。葛の例で言えば、彼はどの型番の商品が良く売れるかを把握し、ハイアールに商品発注し、商品代金を先払いする。彼は毎日平均して100台ほどの家電製品を注文し、20万円あまりの資金を動かしている。一旦売れ行き予測を誤ると、大量の資金を失うことになり、売れ行きのよい商品の入荷が出来なくなってしまうというリスクを、常に専売店は負っている。

専売店が仕入リスクを負うという慣行は、2008年にハイアールが打ち出した「ゼロ在庫の既需既供」という原則に基づくものである。同原則によると、専売店はハイアールの商品を注文するさい、先に商品発注を行い、次に仕入代金を全額前払いする。それで初めて工場から商品が出荷される。すでに述べたように、都市部市場では、家電量販企業がメーカーの利益を圧迫しており、白物家電の粗利益は2%–3%くらいにすぎず、物流などの流通経費を差し引くと、純利益はほぼゼロに近い状態である。ハイアールは、専売店と取引することで、市場需要の変化を重視し、できる限り自身のリスクを最小にしたいと考えている。葛は農村部市場で7年間の販売経験があり、農民達と友好的関係を築いている。村の誰がどの商品を買いたいのかといった情報は、おおよそ把握している。そのような正確な販売予測が注文につながり、注文した商品はほぼ確実にさばくことが出来る。ハイアールは、専売店自身が持つ地元密着の販売予測能力を十分に引き出し活用しているのである。

3.4 サービス重視

ハイアールにとって、商品を顧客自宅まで確実に配送できるかどうかは、総合競争力の焦点となる。農村部地域では人口が分散しており、交通インフラも未整備のところもまだ数多く存在する。ハイアールの専売店は、商品を売るために、農村部における交通事情の悪さを克服しなければならない。山奥から凸凹の泥道まで、車の通行ができない村の奥地まで商品を配送するために、バイクや馬車を使うとか、人力だけで製品を背負って配送する例も少なくない。

農民の消費傾向として、商品ブランドにあまりこだわらず、むしろ、近隣の農民が買った商品に刺激を受けて購入するという行動がよく見られる。近所で購入した商品の質がよく、販売小売店のサービスもよい場合、その商品の型番を近所から教えてもらい、全く同じものを買うということが普通の購買行動である。ハイアールの市場創新部の劉の話によると、農村部市場では、クチコミ効果がかなり強く、一人がある商品を買えば、それにつられて村中の人全員が同じものを買うかもしれないという。

葛の店には50人あまりの従業員がいる、その中の8人が配送業務を担当している。2人1組となって、1組が7から8つの郷鎮の配送業務を担当し、24時間体制で対応できるという。小売商の物流を背後で支えているのは、ハイアールの強大な物流システムである。

ハイアールは全国 42 大都市で「DC 庫」と呼ばれるダイレクト配送センターを構築している。24 時間以内に全省へと配送できる。各県レベルの専売店は、自分の小型倉庫を持っている。家電下郷対象の 70 種類あまりの商品は、すべて在庫ありの状態を維持している。24 時間以内で各鎮と村へ配送できる。鎮の店舗で在庫切れが起きたら、2 時間以内で商品をその鎮へ配送できる体制を整えている。

3.5 厳しい業績評価によるサービス確保

ハイアールは農村部地域でもサービスを重視している。全国で 4,300 軒のサービスセンターを設置している。すべてのサービスセンターの職員は、ハイアール市場創新部直轄の顧客サービス公司以て技術訓練を受ける。同所は定期的にサービスセンターに対して業績評価を行い、サービスの質を確保している。都市部のサービスは、「5 つの 1」の基準に従っている。すなわち、靴カバー 1 つ、敷き毛布 1 枚、雑巾 1 枚、説明書 1 枚、領収書 1 枚である。しかし、この都市部のサービス基準は、農村部には適用しない。農村の文化は都市と異なるからである。

農村部市場では、「1+1」というサービスを実行している。すなわち、従業員が顧客に対して操作方法の説明を行う。次に、農民に従業員の前で操作させ、確実に操作方法を理解したかを確認する。これを着実に実行しているかどうか、サービスセンターの評価項目となる。従業員が「1+1」を実行したあとに、農民から操作方法が分からないといった電話があったとすれば、ペナルティとして、その従業員の給料は削減される。

もう 1 つのサービスの原則は、「1 軒の顧客へ行くことは、村全体へサービスを提供すること」というものである。すなわち、1 人の従業員がその村の 1 軒の顧客にサービスを行うときには、その村全体のハイアール製品の作動状況も同時に調査・確認しなければならない。例えば、冷蔵庫の冷凍庫内に氷が付いているかどうかを調べ、氷が付着している場合、それを除去しなければならない。また、パソコンについては、システム更新がなされているか、ウィルスソフトがちゃんとインストールされているかどうかを確認するなどのアフターサービスを実行しなければならない。もしその従業員が訪問したばかりの村人から、再び同じ問題でサービスセンターに修理依頼などの電話があった場合は、その従業員の給料は削減される。

ハイアールでは、すべての製品の修理に対応できる従業員には「3 つ星サービス員」の称号を与え、同従業員の給料は一般従業員よりも高く設定されている。

4. 農村部市場開拓ノウハウの海外市場での応用

ハイアールが中国農村部市場開拓で行ってきた手法が、海外市場とりわけ途上国市場において、どのように展開されているのかを、インドとナイジェリアにおける市場開拓の事例をもとに検討する。

4.1 インド

ハイアールは2004年1月にインド市場に参入した。2007年8月、ハイアールの完全出資子会社インドハイアールは、韓国系企業のAnchor Daewoo社の冷蔵庫工場²⁴を買収し、インドでの現地生産を開始した²⁵。生産する製品は、冷蔵庫以外にカラーテレビと洗濯機である²⁶。2011年、インドの調査会社TRA(Trust Research Advisory)が公表した「インド人が最も信頼する50ブランド」のランキングで、ハイアールは第19位にランクインしている。それは中国企業として唯一のランクイン・ブランドである。その順位はインド現地の家電ブランドであるGodrej(22位)、Onida(34位)、Videocon(42位)よりも上位にある。

ハイアールのインド市場開拓は、他の中国家電メーカーよりも成功している。その理由をあげるとすれば、同社の新製品開発、サービスおよび流通チャネルの構築にあると考えられる。

ハイアールがインドで打ち出したブランドの哲学は、「創意生活」である。すなわち、現地消費者の生活様式に基づき、消費者がより快適な生活を実現できるように、同社の研究開発チームはインドの地元住民の家の中まで入り、実際の生活を観察したうえで、消費者のニーズに最も適した製品を開発し生産する。

インドの夏は非常に熱いため、インドの消費者は急速冷房ができるエアコンが必要であると、ハイアールの研究開発チームが認識した。研究開発チームは消費者ニーズに合った製品を作った。その製品とは、先進技術の温度コントロールシステムを応用した、短時間で冷房可能なエアコンである。同時に省エネ効果も高く、節約志向の消費者ニーズにも応えることができた。

現地ニーズに合わせた製品開発のもう1つの事例として、洗濯機があげられる。インドでは気温が高いため、シルク製の服を着る女性は非常に多い。シルクを洗濯する際、最も適した水温は40度である。しかし、インドの淡水資源は非常に希少で、多くの都市の給水時間は朝晩各2時間しかない。そのため、インドではほぼすべての家の天井に貯水タンクがある。タンクの中の水は太陽光に当たると、水温が40度以上になる。シルク製の服は温水で洗濯すると、色がより鮮やかになる。そのことから、ハイアールの研究開発チームは、インドの消費者が貯水タンクの水を利用する状況を考慮し、インドに輸出している洗濯機に貯水タンクの水を直接取り込む機能をつけた。また、電圧が変動しやすいため、100v～240vの電圧にも使用できるよう改良した。水の節約と電力の節約の両方とも実現したのである。

²⁴工場の面積は16万平方メートル、年生産能力は35万台である。場所はインドのマハラシュトラ州のブネーにある。「海尔集团在印度收购一产能35万台的水箱厂、全球化“更上层楼”」ハイアールホームページ(<http://www.haier.cn/>)、2007年8月15日記事、2011年1月8日アクセス。

²⁵呉咸建(2009)「僅占2%市場份額、海尔急于收购印度本土品牌」(<http://www.dontgiveup.cn/html-340927-1.html>)、2011年1月3日アクセス。

²⁶「海尔集团在印度收购一产能35万台的水箱厂、全球化“更上层楼”」ハイアールホームページ(<http://www.haier.cn/>)、2007年8月15日記事、2011年1月8日アクセス。

インドの農村は中国と同様、ネズミが多い。ネズミの被害を防ぐために、開発チームは洗濯機の排水管部分を改良した。防護柵をつけて、ネズミが洗濯機のホースを噛まないようにした。

ハイアールは消費者ニーズに合わせた製品開発を行っている以外に、サービスにも力を入れている。インド北部グジャラート州で大規模な「ハイアール星レベルサービスセンター」を構築した。当サービスセンターは面積が 600 平方メートルで、12 名のエンジニアが在籍し、インドの消費者に便利なサービスを提供する。また、2010 年 2 月に町のサービスステーションも構築しはじめた。第 1 軒目はニューデリーで開業した。そのサービスステーションにはアフタサービスチームが常時駐在し、住民にサービスを提供している。また、製品の展示場も設置している。展示場では現地消費者向けの新製品モデルを展示している。消費者がお気に入りの商品を選択したら、サービスステーションが現地の小売商に連絡する。その商品が消費者宅に届いた後、ステーションのサービス員が消費者宅で設置及び取扱説明などのサービスを提供する。

また、ハイアールは流通チャネルの構築も非常に重視している。2010 年時点で、インド全土で 4,500 軒の販売拠点を持っている。家電量販店と販売契約を結ぶ以外に、家電量販店が進出してない地域では、地元の小さな電器店と販売契約を結ぶなどの手法をとっている。それは中国の農村部地域のチャネル構築と非常に似ている。インドの農村での販売は、すべて現地の電器店に任せることになっている。これ以外に、現地消費者が製品をよりよく体感できるよう、ハイアールは自社出資の専売店も開業している。2010 年までに 12 軒の専売店を開業した。

製品の宣伝活動も積極的に行っている。小売商に対する宣伝活動としては、毎年「小売商会議」を開き、その年の新製品をすべて小売商に展示する。それと同時に、小売商の要望や現地販売員の意見も聞いている。現地の小売商にハイアールブランドの魅力を最大限にアピールしている。最終消費者向けの宣伝活動としては、冷蔵庫が最も売れる 3 月に、繁華街でテントを張って商品展示会を開いたり、商品をトラックに載せて行商したりするなどの販売促進活動を積極的に行っている。その結果、2008 年の 3 月の販売量は前年同期比 200%の成長率を実現した。

4.2 ナイジェリア

ナイジェリアは人口 1 億 4 千万人で、アフリカ最大の人口を持つ国である。赤道に近く、毎日 33-44 度の高温が続き、湿度も高い。街中には、飲料水と氷を販売するだけで生計を維持する人も少なくない。こうした気象条件から、冷蔵庫と冷凍庫に対する需要は大きい。ハイアールは 1990 年代からナイジェリア市場に参入し始めた。ハイアールのナイジェリアでの戦略は「先謀勢、再謀利」（先に販売ネットワークを広げ、その後に利益を求める）であった。販売ネットワークを広げるには、自前で販売ネットワークを構築するか、他社の既存ネットワークを利用する方法がある。ハイアールは後者を選択した。現地市場で

100年近く歴史を持つ中堅家電企業 PZ Cussons 社（以下、PZ と呼ぶ）との合弁を望んだ。PZ²⁷は 1879 年イギリスで設立された会社で、1899 年からナイジェリアで活動しはじめた。ナイジェリアの消費者は、同社のブランドを現地ブランドとしてみなしている。同社の流通チャネルは成熟しており、製品ブランド力も高い。PZ もハイアールと協力する意向を持っていた。PZ は、ハイアールと協力することにより、品質、ブランド競争力、研究開発力が向上し、現地消費者ニーズに合わせた製品提供で市場シェアの拡大が望めるとみていた。2000 年、両社はナイジェリアで正式に合弁会社 HPZ を設立した。現地では、Haier Thermocool (HT) というブランドで、冷蔵庫と冷凍庫の生産・販売を行った。2003 年、HT 冷蔵庫の売上シェアは 25% で、欧米及びアジアの各メーカーのシェアを上回り、市場シェアトップになった。現在、HT の冷蔵庫と冷凍庫は、ナイジェリア市場で約 40% のシェアを占めている²⁸。ナイジェリアの消費者は、他社よりも値段が高くても、HT の冷蔵庫を買う傾向がある。HT はナイジェリア人が最も愛用するブランドである。

ハイアールはナイジェリアで現地ニーズに合わせた製品開発を行っている。ナイジェリアでは、その気象条件のために、電器製品はさびやすい。ハイアールが販売する、永遠にさびない冷蔵庫は好評である。また、ナイジェリアでは政府による電力供給時間は短く、個人用発電機がよく使われている。停電は頻繁に起こり、電圧の変化も大きい。ハイアールは、停電から 100 時間たっても冷凍物が解けない冷凍庫を設計し販売している。

また、販売ネットワークの構築にも力を入れている。ナイジェリアでは、36 省内の 90% 以上の電器店がハイアールの製品を扱っている。ナイジェリアの家電流通チャネルは中国の 4 級市場と似ている。家電量販店がまだなく、家電品の流通は各地にある小規模な電器店が行っている。それらの電器店の売場面積は 10 平方メートルから 200 平方メートルである。ハイアールは、それらの小さな電器店を通じて商品を販売している。それは中国農村部市場のチャネル展開と同様、自社で出資して店舗を作るのではなく、現地にすでにある流通ルートを使い、それらのいくつかを自社の専売店に転換させるというものである。ナイジェリアの電器店が展示する冷蔵庫うち、およそ半分がハイアールの製品である。ハイアールはアフターサービスも重視している。全国で 27 軒のアフターサービスステーションを設置している。

インドならびにナイジェリアにおけるハイアールの市場開拓には、次のような共通点が見られる。

第 1 点目は、現地ニーズに合せた製品開発である。ナイジェリアでは、永遠にさびない冷蔵庫や停電から 100 時間たっても冷凍物が解けない冷凍庫を設計し販売している。インドでは、ネズミの侵入防護柵をつけた洗濯機の設計などが行われている。

²⁷PZ Cussons ホームページ(<http://www.pzcussons.com/pzc/about/ourhistory/>)、2011 年 1 月 6 日アクセス。

²⁸張娜(2010)「特写：中国品牌在尼日利亚」国際在線(<http://gb.cri.cn/27824/2010/06/18/5187s2890784.htm>)、2010 年 12 月 18 日アクセス。

第 2 点目は、地元にある既存の電器店を通じて商品を流通させるという点である。ナイジェリアとインドでの販売ネットワーク構築は、自社で出資して店舗を作るのではなく、現地に現存する流通ルートを使って、商品を流通販売している。

第 3 点目は、アフターサービスを重視する点である。インドでは大型のサービスセンターと町のサービスステーションの両方を設置している。ナイジェリアでも、全国でアフターサービスステーションを設置している。ハイアールは貧困層の人々に対しても、サービスレベルを落とさないという理念を貫いている。

以上 3 点は、そのままハイアールの中国農村部市場におけるチャネル展開においても見られたものである。ハイアールは本国中国の農村部で経験し蓄積した流通販売ノウハウを、途上国市場においても活用していると見ることができる。

結論と課題

本稿で明らかにしたことは、以下の諸点である。

第 1 点は、ハイアールを中心とした中国家電メーカーによる中国農村部市場開拓の取り組みは、2つの意味で家電メーカーにとってビジネスチャンスになっているということである。1つ目は、家電メーカー対家電量販企業という中国家電流通チャネル間競争において、農村部市場は、家電メーカーの競争地位回復のフロンティアであった。都市部市場において、家電メーカーは家電量販企業のチャネル優位に押され、利益が圧迫される一方である。家電量販企業がいまだ開拓途上にある農村部市場で、家電メーカーは、以前から保有する農村販売チャネルを利用し、それをさらに充実強化して農村部市場を拡大している。それは家電量販企業に対する有効な対抗策となっている。2つ目は、中国政府が打ち出した家電下郷政策が、メーカーの農村市場開拓の取り組みにとって、大きな追い風になっていることである。農村部市場に限定した家電下郷政策は、農村の家電需要の増大をもたらしている。

第 2 点は、ハイアールが中国農村部地域で蓄積した経験は、海外市場開拓における所有優位になっているのではないかということである。今回はナイジェリア及びインドの事例だけでしか確認できなかったが、そこには中国農村部市場開拓の経験との共通性が理解できた。同様のことは、ハイアールの他の新興国市場においても実践されているのではないかと推測される。これらについても今後の調査が必要である。いずれにしても、ハイアールに代表される中国家電メーカーは、本国市場にいながらにして、新興国市場の開拓実践の経験を蓄積することができるのであり、その意味では、本国の国家特殊的優位（CSA）をベースにして、自らの企業特殊的優位（FSA）を築いていると見ることが出来る。

第 3 点は、中国家電メーカーの農村部市場開拓の取り組みのなかでも、ハイアールがとりわけ高いシェアを獲得できているのは、同社の徹底した市場に適合した製品開発、専売店・小売店に対する厳格な流通政策、徹底したサービス重視などのマーケティング戦略が

主因ではないかと思われることである。

ただし、この点については、ハイアール以外の他のメーカーによる農村部市場開拓の取り組みについても、さらに分析する必要がある。TCL は自社出資による出店とフランチャイズの両方の手法で、農村部に「幸福樹」と呼ばれる家電チェーンネットワークを構築している。また、長虹も代理商を使って農村部市場で販売活動を行っている。これらの家電メーカーの農村部市場における販売活動とハイアールのそれとの相違点について検討することが今後の課題である。

【謝 辞】本稿は日本経営学会関西西部会第 578 回例会（2010 年 12 月 11 日兵庫県立大学）における報告を加筆修正したものである。日ごろから、ご指導いただいている梅野巨利先生（兵庫県立大学）をはじめとして、山口隆英先生（兵庫県立大学）、報告当日にコメントを引き受けてくださった田端昌平先生（近畿大学）、その他、報告内容に関して貴重なご意見・ご批判を下さった先生方、多国籍企業学会誌のレフリーの先生方及びインタビュー調査にご協力いただいたハイアール工貿公司職員の方々に感謝申し上げたい。

参考文献

- 新井亨(2005)「中国家電流通の変遷と展望」松江宏著『現代中国の流通』同文館、第 10 章。
- 王曙光(2002)『海爾集団』東洋経済新報社。
- 王衍宇(2009)「ハイアールのブランド戦略：中国国内を中心に」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』第 10 号。
- 胡泳(2008)『海爾的高度』漸江人民出版社。
- 吳咸建(2009)「僅占 2%市場份額、海爾急于收購印度本土品牌」
(<http://www.dontgiveup.cn/html-340927-1.html>)、2011 年 1 月 3 日アクセス。
- 吳泗宗・盛敏(2008)『市場營銷学（第 3 版）』清華大学出版社。
- 謝憲文(2009)『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』創成社。
- 杉田俊明(2002)『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社。
- 杉下亮太(2009)「中国の家電下郷」
(<http://www.dir.co.jp/souken/consulting/researcher/insite/090701.html>)、2010 年 1 月 10 日アクセス。
- 孫健(2003)『ハイアールの戦略』かんき出版。
- 関根孝(2009)「家電流通の革新者 国美と蘇寧」矢作敏行、鍾淑玲、畢滔滔、関根孝著『発展する中国の流通』白桃書房、第 9 章。

- 関根孝(2005)「中国家電品流通の端緒的研究」『商学研究所報』専修大学商学研究所、第37巻第1号。
- 谷照明・闫紅玉(2002)『海爾：中国の世界品牌』経済管理出版社。
- 中央電視台《跨国風云》節目組(2007)『跨国風云 中国企業海外遠征記』中信出版社。
- 李志龍(2007)「品牌建设不同時期的渠道模式研究」『商場現代化』第492期。
- 李東進・金鏞准(2003)『21世紀的中国市場』中国經濟科学出版社。
- 梁建国(2006)『中国企業国際化發展問題研究』中国財政經濟出版社。
- 倪燕(2009)「渠道秘笈：海爾农村引入竞争小店年收6200万」『数字商業時代』第201期。
- 朗咸平(2006)『模式：零售連鎖業戰略思惟と發展模式』東方出版社。
- 安室憲一(2003)『徹底検証 中国企業の競争力ー「世界の工場」のビジネスモデル』日本經濟新聞社。
- 吉原英樹・歐陽桃花(2006)『中国企業の市場主義管理ーハイアール』白桃書房。
- 顏菊陽(2009)「家電連鎖争奪燃向農村市場」『中国商報』2009年6月22日付。
- 徐成湘・官艳玲(2000)「海爾的營銷網絡ー企業營銷戰略案例分析」『山西經濟管理幹部学院學報』第2期。
- 翟宇佳(2009)「中国家電量販店の急成長ー国美電器集團のケースを中心にー」『星陵台論集』第41巻第3号。
- 翟宇佳(2010)「蘇寧電器の高速發展と經營管理」『星陵台論集』第42巻第3号。
- 種昂(2008)「张瑞敏:海爾从“砸冰箱”到“砸仓库”」全球品牌網
(<http://www.globrand.com/2010/403886.shtml>)、2010年12月5日アクセス。
- 張娜(2010)「特写：中国品牌在尼日利亚」國際在線
(<http://gb.cri.cn/27824/2010/06/18/5187s2890784.htm>)、2010年12月18日アクセス。
- PZ Cussons ホームページ(<http://www.pzcussons.com/pzc/about/ourhistory/>)、2011年1月6日アクセス。