

中国企業による BOP ビジネスとしての国内市場開拓 —ハイアールの事例を中心に—

胡 凱玲

キーワード：BOP ビジネス、市場開拓、中国の BOP 市場、ハイアール

1. 中国国内 BOP 市場の開拓

近年、BOP (Bottom/Base of the Pyramid¹) ビジネスは 40 億人という巨大な市場であり、企業と貧困層の人々の両方に利益が生まれ、Win-Win の関係になることで持続的な発展が見込めるものとして、世界から注目されている。

2000 年の国連ミレニアム・サミットで国際社会は強い決意を表明し、2015 年までに世界の貧困層を半減させるという目標を掲げた。そこで、貧困削減のために効率的で持続的な変革のエージェントとして、多国籍企業に光があてられる²。従って、BOP 市場開拓のため、貧困層を意識した価格設定やコスト競争力を実現するビジネスモデルを導入する多国籍企業が増えている³。しかし、多国籍企業が BOP 市場を開拓するには、国際関係や現地政府、NPO・NGO などの組織との協働が必要であることや、BOP 市場開拓のための人材が十分にそろっていないなどという限界もある。また、発展途上国から搾取する悪の元凶として、長らく多国籍企業は非難され続けてきたのである。

多国籍企業が BOP 市場を開拓することは容易ではない。一般的には、多国籍企業は海外の発展途上国の BOP 市場を開拓することが多い。しかし、多国籍企業の本国においても多くの貧困層が存在する場合もある。それは、いわば自国内における BOP 市場と言える。本稿では、中国国内最大の家電メーカーであるハイアールの事例を中心に、中国企業による中国国内の BOP 市場開拓の可能性と課題について考察する。本稿は以

¹ 当初、Bottom of the Pyramid と呼ばれていたが、後に Bottom に代わって Base が一般的に使われるようになっている。

² 菅原秀幸 (2009) 「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」『開発論集』第 84 号、p. 93。

³ ブイ タン ロック (2012) 「BOP ビジネスにおけるパートナーシップの重要性」『商大ビジネスレビュー』第 1 巻第 2 号、p. 79。

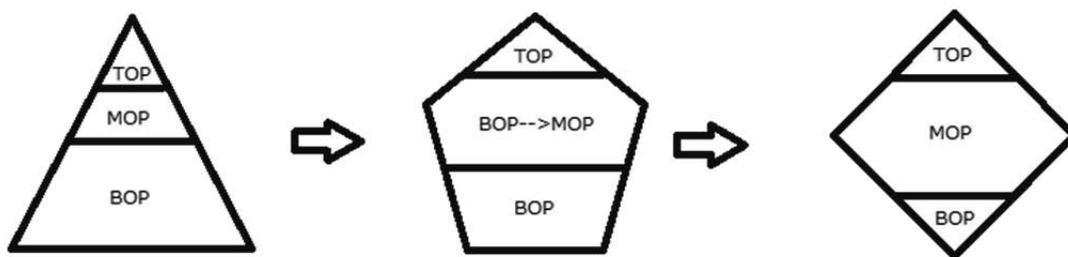
下のような順序で議論を展開していく。はじめに、BOP ビジネスの定義を行い、中国 BOP 市場の現状について説明する。次に、ハイアールの事例分析を行う。最後に、中国企業による BOP ビジネスとしての国内市場開拓の潜在的な能力や可能性を示し、結語とする。

2. BOP ビジネスについて

2-1. BOP と BOP ビジネスの定義

BOP とは、経済ピラミッドの底辺にいる年間所得 3000 ドル未満で生活している約 40 億人を顧客として捉えた概念である。ハートとプラハラード(S.L hart and C. K. Praharad)は 1998 年に「経済ピラミッドの底辺への戦略」(The strategies for the bottom of the pyramid)という研究報告書を発表し、BOP が新市場として注目された。彼らは、これらの BOP 層を「潜在的な顧客」として捉え、彼らを対象とした新たな市場を開拓することによって、貧困問題の解決と同時に新たな富を形成することができるという概念を提唱した⁴。つまり、BOP ビジネスを通じて、経済構造は図 1 のようにピラミッド型から五角型へ、五角型からダイヤモンド型へと変化するものとされる。

図 1 経済構造の変化



出所：渡辺秀介・平本督太郎・津崎直也「新興国・途上国における王道戦略としての BOP ビジネスの実践（上）」『知的資産創造』2012 年 1 月号、p. 29 を参考に筆者作成・加筆

⁴ C. K. プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳（2005）『ネクスト・マーケット』。

2-2. BOP の市場規模

世界銀行グループの国際金融公社（IFC：International Finance Corporation）と世界資源研究所（WRI：World Resource Institute）は全世界 110 カ国から収集した収入データと、36 カ国の支出データを標準化することで、BOP の市場規模を計算した。図 2 から分かるように、BOP の人口は約 40 億人、市場規模は年間約 5 兆ドルである。国別で BOP 人口は最も多く、市場規模が最も大きいのは中国である。第二位はインド、第三位はインドネシアである。BOP 人口の中で、アジアの人口は 28 億人である。その中で最も人口が多い中国を本稿で考察する。

図 2 BOP 人口と所得（2005）

項目	BOP 人口（単位：百万）	全人口に占める BOP の割合（%）	BOP 所得（単位：百万）	総所得に占める BOP の割合（%）
中国	1046.2	80.8	742000	55.2
インド	1033.9	98.6	32986.1	92.7
アジア	2858	83.4	16962.1	41.7
アフリカ	486	95.1	120000	70.5
東ヨーロッパ	254	63.8	135000	36
ラテンアメリカ・カリブ海諸国	360	69.9	229000	28.2
全世界	約 40 億		約 5 兆ドル	

出所： A.L ハーモンド（編）『次なる 40 億人：ピラミッドの底辺（BOP）の市場規模とビジネス戦略』 p.111 参考に筆者作成・加筆

2-3. 中国の BOP 市場について

Ashok Sethi (2012) によれば、中国における BOP 市場の対象は次のとおりである⁵。

① 小区画の土地で働く農村部の農民（国家統計局によると、2010 年の農村部の中国人一人当たり可処分所得は年 5,919 人民元であった。これは、現在の為替レートベースで 1,000US ドル未満である。）

② 2 億人超の農村からの出稼ぎ労働者。彼らは都市の工場や建設現場で働き、都市の住民に低スキルのサービスを提供する。彼らの賃金は、月 1,000-3,000 人民元で、BOP の上位セグメントに位置づけられる。

⁵ Ashok Sethi (2012) 『中国の低所得者層（「GEMS-新興市場からのインサイト-2012年2月版」より）』（http://kantar.jp/whatsnew/2012/03/tns_research_0313.html）、2013年1月25日アクセス。

③都市で働く未熟練労働者、工場労働者、小規模貿易商。彼らの賃金は、出稼ぎ労働者と同様のレベルである。

④拡大する 60 歳以上の退職者人口。彼らはささやかな年金で生計を立てている。(中国は急速に高齢化している。2010 年の国勢調査によると、上海の人口の 22%が 60 歳以上である。)

他の国と比べると、中国の BOP 市場は 3 つの特徴がある。第一に、極めて識字率が高く、インフラがよく整っているので、中国の BOP 市場は比較的によく繋がっており、お互いの存在を意識して生活している。第二に、農村部でテレビの世帯普及率は高い。第三に、中国の BOP 市場が比較的安定した政治環境と社会環境の中にあるので、消費者は商品やサービスにアクセスしやすい⁶。中国企業が自国の BOP 市場を開拓する際には、これらの特徴に注意しなければならない。

3. ハイアールの BOP ビジネスの展開

中国企業の BOP ビジネスへの関心と取り組みは、先進国の多国籍企業と比べるとかなり遅れている。しかし、中国企業の中には、BOP ビジネスという認識をもたないまま事業を行い、結果としてそれが BOP ビジネスになっている事例がみられる。また、中国企業の基本的な考え方や理念が BOP ビジネスと合致するため、現行のビジネスに修正を加えることで、比較的に BOP ビジネスとして成功する可能性を持っている事例もある。以下では、ハイアールの事例分析を通じて、中国企業の BOP 市場開拓における潜在的な能力と可能性について考察していく。

3-1. ハイアールの事例

ハイアールは 1984 年に「青島冷蔵庫総廠」として創業し、中国最大の家電メーカーとして成長している。主な製品は冷蔵庫や洗濯機等の白物家電、テレビ、エアコン、ラップトップパソコンなどであり、それらを世界 165 ヶ国以上で生産・販売している⁷。さらに、ハイアールは中国メーカーとして初の一兆円メーカーの夢を叶えるトップ企業である。その製品の品質、性能、サービス、市場占有率、そしてブランド知名度な

⁶ 同上。

⁷ ウィキペディア公表データ：

(<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%8F%E3%82%A4%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97>)、2013 年 1 月 25 日アクセス。

ど、あらゆる点において中国では最強の地位にある⁸。

ハイアールは「家電下郷⁹」（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。）の政策の恩恵をうけ、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割以上を占めている¹⁰。本稿では、ハイアールが農村市場開拓で成功している3つの要因として、流通チャネル、研究開発、サービスを指摘して、BOP ビジネスを行う潜在的な能力と可能性を考察する。

3-1-1 流通チャネル

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。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級市場までが一般的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級市場という分類がある¹¹。

ハイアールの販売ネットワークは図3のように、1級市場で「ハイアール工貿公司」という販売会社を設立した。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、各所及び市・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。ハイアールの専売店になるためには、本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級市場の販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

⁸ 王曙光（2002）『海爾集団』東洋経済、p. 36。

⁹ 07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」。

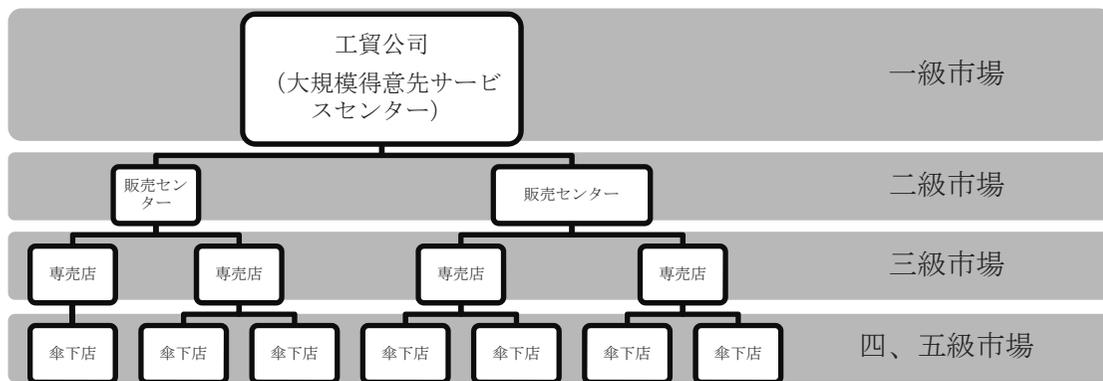
（http://www.dir.co.jp/consulting/asian_insight/090701.html）2013年1月25日アクセス。

¹⁰ 翟宇佳（2010）「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—」『多国籍企業研究』第4号、p. 85。

¹¹ 同上。

店は、専売店から商品を仕入れる形をとる¹²。

図3 ハイアールの販売ネットワーク



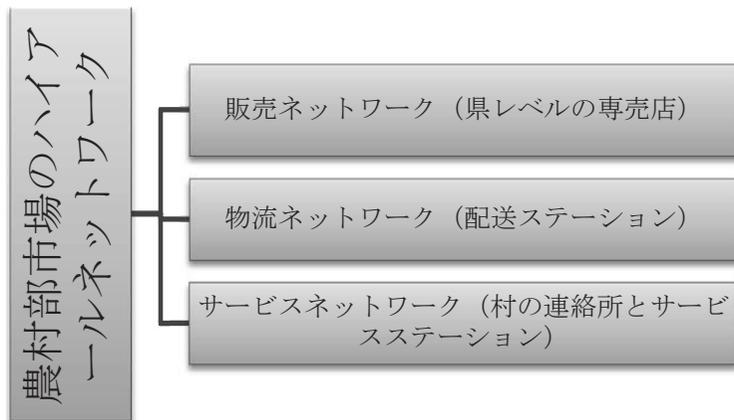
出所： 翟宇佳（2010）p. 86 に基づいて筆者作成

ハイアールは4級と5級市場シェアの拡大するために、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。一つ目は、県レベルの販売店と、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、2000余りの県に配送ステーションを配置し、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軒の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¹³。

¹² 同上。

¹³ 同上、p. 87。

図4 農村部市場のハイアール販売ネットワーク



出所：翟宇佳（2010）p. 88

3-1-2. 研究開発

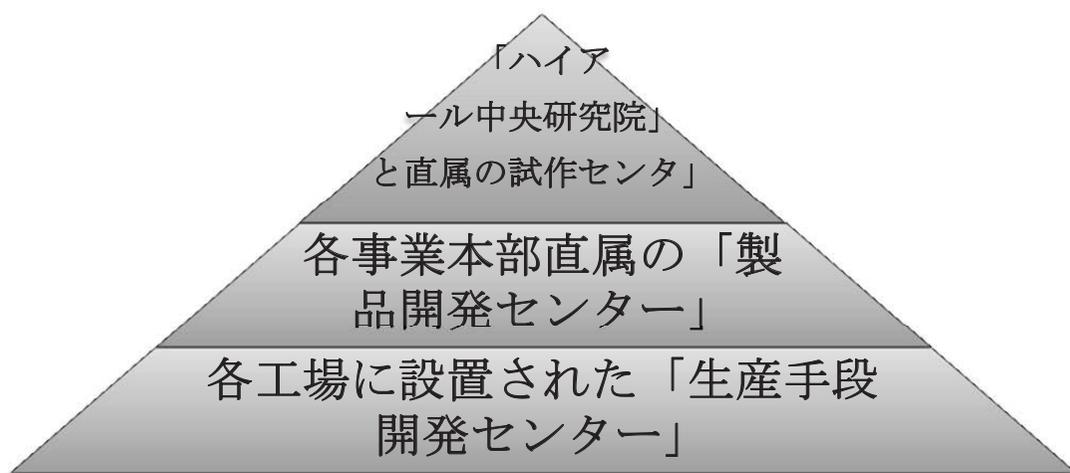
中国メーカーの研究開発費は総じて低い。今でも大手メーカーの中で年間研究開発費が総売上高の1~2%程度にとどまるところが多い。これに対して、ハイアールの研究開発費比率は2001年に5%に達して、先進国大手メーカーの平均水準に急接近している。中国と先進国と比べると、人件費や電気代、水道代や土地代などの出費のコストが安い。言い換えれば、低いコストで研究開発を進めることができるハイアールは、同じ金額でも、先進国メーカーよりも、それだけ競争力がある。

ハイアールは高い研究開発費だけではなく、社内において、他の中国メーカーには決して見られないような重層的開発システムを構築している¹⁴。図5のようにハイアールの研究開発ピラミッドで最上層にあるのは、「ハイアール中央研究院」と直属の試作センターである。「ハイアール中央研究院」の中に12の基礎技術研究所を設けている。その中では、世界から採用した一流の研究開発者も多く働いている。この試作センターは1995年に五億元を超える投資で建設された。研究開発ピラミッドの中層にあるのは、各事業本部直属の「製品開発センター」である。これら製品分野別に設けられる開発部門には、それぞれ14の新製品開発所が設置されている。研究開発ピラミッドの末端は、各工場に設置された「生産手段開発センター」である。生産現場での技術革新と工程改善などを担当するこれらのセンターでは、製品実用化技術や加工工程、さらに金型、成型、印刷、包装などに関するハードウェア、ソフトウェア関連の開発

¹⁴王曙光（2002）、p. 135。

を進めている¹⁵。ハイアールは2000年にノン・フロン冷蔵庫を開発して、米国で、環境保護と省エネ技術を表彰する「グローバルクライミット賞」を連邦政府から授与された。この事例からハイアールの研究開発力がわかる。

図5 ハイアールの研究開発ピラミッド



出所：王曙光（2002）p. 135 を参考に筆者作成・加筆

ハイアールは4級と5級市場シェアの拡大するために、農村に現地視察チームを派遣し、民間の調査会社を雇って現地調査も行って、農民のニーズにあわせた製品を開発した。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」。ハイアールはこの理念に従って顧客ニーズにあわせた製品開発に力を入れている。例えば、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蔵庫を設計した。また、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¹⁶。

3-1-3. サービス

ハイアールのサービスの基本綱領となった法則は「10-1」という法則である。例えば、一人の顧客、一回のサービスであっても、メーカー側の対応ミスが長年築か

¹⁵同上。

¹⁶翟宇佳（2010）、p. 86。

れた消費者からの信頼をすべて台無しにしてしまうという意識を常にハイアールのサービス現場に与えている。ハイアールは完璧な製品より 100%の製品を目指している。ハイアールは 2011 年まで全国で 3000 軒サービスセンターと 1 万の鎮レベルのサービスステーションを設置し、18,000 人のサービスエンジニアを持つ。また、全国統一のサービス電話があり、24 時間以内に各世帯まで修理サービスを行っている¹⁷。

ハイアール式サービスの強みは、その堅実で地に着いたサービス精神によって支えられている。これもハイアールがライバルメーカーとの競争に勝つ最大の要因と言われる¹⁸。特に、農村部市場を開拓する際のサービスが重要である。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例や、人力だけで製品を背負って配送する例も少なくない¹⁹。

また、ハイアールは農村部で「日日順」というネットワークを構築した。このネットワークは農村部で販売から物流とアフターサービスまでのサービスを提供している。「日日順」は山東省に 1000 余りの鎮レベル販売ネットワークと 120 余りの郷レベル販売ネットワークを持ち、農村部の消費者や農民に 12000 余りの就職機会を提供している²⁰。ハイアールが流通チャネルを拡大することで農民の雇用機会を創出することは、社会に大きな貢献をもたらした。本業としてハイアールの販売を追求することは企業に利益をもたらすのみならず、社会にも利益をもたらし、まさに企業利益と社会利益を同時に実現してきたと言える。これは BOP ビジネスと合致している。

4. 中国企業の潜在的な能力と可能性

Hammond, et al. (2007)²¹は、貧困層市場で成功しているビジネスには、以下の 4 つの基本的戦略が見出されるとしている²²。

戦略 1. BOP のニーズを満たすユニークな製品、サービス、技術によって、BOP 市場

¹⁷ 青島新闻网 (2011)「全国家電下乡 海尔占比超三成」

(http://www.qingdaonews.com/content/2011-02/11/content_8661624.htm)、2013 年 1 月 26 日アクセス。

¹⁸ 王曙光 (2002)、p. 117。

¹⁹ 翟宇佳 (2010)、p. 90。

²⁰ 李冉・韋輝 (2012)「周雲傑：“三网下乡”为村镇提供 1 万岗位」

(http://www.dzwww.com/2012/sdlh/bwkb/201202/t20120221_6942078.htm)、2013 年 1 月 25 日アクセス。

²¹ Hammond, A. L., et al. (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute (<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>)、2013 年 1 月 28 日アクセス。

²² 菅原秀幸 (2009)、p. 97。

に集中する。

戦略2. フランチャイズや代理店方式によって、価値の創造を現地化する。

戦略3. 資金面や物理的側面において、商品やサービスの購入を可能にするビジネスモデルをつくる。

戦略4. NGO や多様な利害関係者と、斬新なパートナーシップを構築する。

ハイアールの経営戦略は、この4つの基本的戦略に合致している。ハイアールは高い技術開発力を持っており顧客のニーズを重視しているため、農村部に合わせた製品を開発・製造していた。これは戦略1と合致している。また、ハイアールは自らの流通チャンネルを構築して、鎮・郷以下のところまで販売ステーションとサービスステーションを設置している。それによって、農村部の顧客はハイアールの製品を手に入れやすく、また彼らの就職機会も増えた。これは戦略2と3に合致している。ハイアールは家電下郷の経験によって、現地政府と農村部の人々とパートナーシップを築いた。これは戦略4と合致している。つまり、ハイアールは密度の高い流通チャンネルと高い研究開発力とサービス重視という3つの強みがあるため、就職機会を創出でき、企業利益と社会利益を同時に実現することができた。これはBOPビジネスのモデルを表している。

この3つの強みは、ハイアールだけが持っているのではなく、多くの中国企業が本質的に持っている特性と思われる。中国企業はBOPビジネスを十分に認識して、自社の強みを活用すれば、国内のBOP市場で成功する可能性が高い。国内で成功した経験は、海外のBOP市場開拓においても活用できるであろう。

参考文献

- ・Ashok, Sethi (2012) 『中国の低所得者層（「GEMS-新興市場からのインサイト-2012年2月版」より）』
- ・ブイ タン ロック (2012) 「BOP ビジネスにおけるパートナーシップの重要性」『商大ビジネスレビュー』第1巻第2号。
- ・C. K. プラハラード著、スカイライト・コンサルティング訳 (2005) 『ネクスト・マーケット』。
- ・李冉・韋輝 (2012) 「周雲傑：“三网下乡” 为村镇提供1万岗位」
(http://www.dzwww.com/2012/sdlh/bwkb/201202/t20120221_6942078.htm)、2013年1月25日アクセス。
- ・青島新闻网 (2011) 「全国家电下乡 海尔占比超三成」
(http://www.qingdaonews.com/content/2011-02/11/content_8661624.htm)、2013年1月26日アクセス。

・菅原秀幸（2009）「日本企業による BOP ビジネスの可能性と課題」『開発論集』第 84 号。

（http://kantar.jp/whatsnew/2012/03/tns_research_0313.html）、2013 年 1 月 25 日アクセス。

・渡辺秀介・平本督太郎・津崎直也「新興国・途上国における王道戦略としての BOP ビジネスの実践（上）」『知的資産創造』2012 年 1 月号。

・ウィキペディア公表データ：

（<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%8F%E3%82%A4%E3%82%A2%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%BB%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97>）、2013 年 1 月 25 日アクセス。

・王曙光（2002）『海爾集団』東洋経済。

・翟宇佳（2010）「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—」『多国籍企業研究』第 4 号。