

## 新興国市場での販売・サービス網構築:

### トルコのエアコン事情を題材に

善本 哲夫

立命館大学経営学部

E-mail: tetsuo.yoshimoto@sbs.ox.ac.uk

琴坂 将広

オックスフォード大学サイドビジネススクール

### トルコエアコン市場を考える

トルコで理髪店に行き、ボサボサの髪がさっぱりとした。顔剃り、シャンプー込み、チャイ（トルコ紅茶）のサービス付きで 25 リラだった。高いのか安いのかはわからない。トルコ製造業の評価として、従業員が「まじめ」で「勤勉」、「仕事が丁寧」、「親日的」と聞き及んでいたもので、その実態を体感するには何がよいかを考えた末、理髪を選択した。確かに、仕事は丁寧で、顔にかかった髪の毛もシャカシャカと小まめに払ってくれた。

理髪体験と工場見学からトルコ製造業の生産現場について話を進めようとも当初考えたが、その実態については、例えばトヨタトルコ工場の秀逸なケースが他で語られているので、そちらを参照していただくとし、この原稿ではトルコのルームエアコン市場のありようを雑句把覧に述べる中から、昨今の新興市場とどのように対峙するか議論に対し、ある種の問題提起を試みたいと思う。以下、特段の断りがない限り、ルームエアコンを「エアコン」と表記し、業務用エアコンに言及する場合は、「業務用エアコン」と表記する。

トルコのエアコン市場は、飛躍に向けた気配をムンムンと醸し出している。欧州全域を

みても、エアコン市場は今後の事業拡大が期待できる領域である。長らくエアコン普及が進まない欧州であったが、2004年の猛暑を契機に市場が拡大中だと言う。オーストリアで聞いたある日系エアコンメーカーの方の話を簡単に紹介しよう。この方は欧州で商業施設でのエアコン普及が進む中、一度エアコンの快適さを経験すれば、家庭でもほしくなるようだとおっしゃられた。また、欧州ではカーエアコンが普通になっている。このこともエアコンの普及に追い風になっている可能性があると言う。2004年の猛暑では、家の中の高温に耐え切れず、エアコンをきかせた車の中で日中を過ごしていたという話すら聞く。

ところで、まだまだ英国やドイツなどの家電売り場では冷蔵庫、洗濯機、食洗機などが幅を効かせているのは事実である。しかし欧州のエアコン市場は注目を集め始めており、また当該地域の中でもトルコ市場の魅力度は高いと言われる。例えば、日本の冷凍空調工業会にあたるというよい業界団体がトルコにもある。当該団体の報告書などを手にして目を通すと、なるほどトルコ市場が活気づいている匂いを感じ取ることができる。欧州の中で特に魅力の高い地域は経済規模の比較的大きく、また猛暑に晒されるスペイン、イタリアであるが、次いでトルコという話だ。

以下、まだまだ製品普及率の低い新興市場、という点に着目しながら、現地のエアコン事業展開について見聞きしたことをざっくり紹介しよう。ただし、単にエアコン市場の紹介のつもりで筆を進めていくつもりはない。このエアコン事業を取り上げる含意は、以下にある。実は筆者らは新興国市場戦略について、以前から気にかかっていることがある。当たり前と言えば当たりの論点なのだが、販売、サービスの整備について、である。昨今の新興国市場とどのように対峙するかの議論は、製品性能／機能に偏重しすぎて、販売網やサービス網の論点が少々なおざりにされているように感じている。エアコン事情を取り上げながら、すでに述べたように問題提起を試みたいのが、今回の筆者らの意図である。

### 「オスマントルコ」が攻めてきた？

トルコには欧州全域で高いプレゼンスを持つ家電製造企業がある。ベコ（Beko）やヴェステル（Vestel）である。筆者らはフランスやドイツなど西欧諸国の家電量販店などによく足を運ぶ。特に、冷蔵庫や洗濯機、液晶テレビで必ず「BEKO」ブランドがある。

## ものづくり紀行

現在筆者らはイギリスに住んでいるのだが、この地の量販店内で冷蔵庫を物色していると、店員から「Beko はナイスな製品」だと、薦められることも多々ある。欧州では、中国製よりトルコ製のほうが安心だというイメージもありそうだ。

しかし、トルコ製自動車が欧州域内で流通するなど、トルコメーカーのプレゼンスやトルコ製品の急速な広がりや、冗談で「現代にオスマントルコが攻めてきた」と表現する話も欧州で聞いた。欧州であるか、中東アジアであるか、その見方はトルコの地政学上、歴史上、いろいろあるだろうけども、「攻めてきた」といった表現にあるように、トルコ工業製品旋風のあまりの激しさが、トルコを「欧州圏外からの侵略者」と感じさせるようである。他方で、東西文化融合の地であるトルコ製品に、極東からの未知の脅威に比べれば親近感を感じるという声もある。

極東の脅威は「オスマントルコ」にも及んでいる。イスタンブールは中国製品が溢れていた。玩具屋を覗いてプラスチックの車を触っていると、店員がやってきて一面の玩具を指さし、「All Made in China」と笑っていた。ちなみに、写真1のような車の玩具が、モーター駆動で5リラ。電池2本がサービスでつく。さらに余談でイスタンブール名物の鯖サンドは観光客相手の料金で4リラ。チャイ（トルコの紅茶）1杯で、2リラ程度である。服屋も、雑貨屋も、庶民を相手にする低価格な露天や商店の品揃えは、見れば見るほど中国製品だらけだ。

街中のよろず電気屋にも足を運んでみた。店内の計量器の部品が山積みになっている一



写真1

角に梱包材が置いてあり、Made in China のラベルがある。店員さんに話を聞こうにも、こちらはトルコ語ができないので、「China?」とだけ聞くと、笑いながら部品群を指さし「China」と応えてくれた。

何軒か絨毯屋にも引き摺り込まれた。トルコは高級絨毯の産地で世界的に有名である。しかし聞くには、中国製は安く、また出来が非常によろしいらしく、産地を偽装するものが増えているという。顧客にはその違いが全く解らず、彼らからすればこれは困ったといったことのようなのだ。トルコ代表製品にも中国の勢いが波及しているのである。先の歴史を感じさせる表現を借りるならば、西を攻めているスレイマン 1 世がユーラシアのさらに東から中国を手中に収めたクビライ・カアンにでも攻められるとでも言えるか。

さて、話を戻すが、トルコ家電企業は欧州域内市場でプレゼンスが高いだけではなく、当然ながら自国でも非常に強い。かつてのオスマントルコの勢いよろしく、家電市場における現地資本の成長が著しい。この雑文の主題であるエアコンをとっても、トルコ市場で自国企業が目立つ。まだまだ普及率は 10%程度だが、このあたりについて、下記述べてみよう。

### エアコンの販売網、サービス網

トルコエアコン市場で最もプレゼンスのあるメーカーは、アーチェリック (Arçelik) である。ローカルメーカーのエアコン価格は基本的に安い。しかし、モノが悪いわけではないと言う。次いで、ヴェステルである。正式な数値はないので、およその話になるが、業界関係者によればこの 2 社で市場の 40%を占めるのではないかと言う。さらに、ベコが加わり (ベコは LG との合弁で)、メーカーブランドとしてはトルコ企業だけで 50%を超える市場占有率となるようだ。

アーチェリックもヴェステルも、系列の専売家電販売網を持つ。この流通ルートで自社ブランドエアコンを売っている。写真 2 はアーチェリックの専売店である。他方で、外資は代理店ビジネスが多く、代理店が販売網を整備する。およそトルコのエアコン販売は、この専売家電販売網を持つアーチェリック、ヴェステルと地場の代理店の間で競争が繰り広げられる。

代理店はルームエアコンに加えて業務用エアコンも同時に扱い、また、複数メーカーブランドをそろえる。代理店によって、扱うメーカーブランドは違ってくる。例えば、空調



写真 2

代理店であるイクリムサ（İklimsa）はシャープ、三菱重工、パナソニックなど外資輸入エアコンを扱う。イクリムサは宣伝広告も積極的に出す。この宣伝広告はメーカーブランドではなく、「イクリムサ」を全面に出す。イクリムサの HP を参考までに記載しておこう（<http://www.iklimsa.com/iklimsa/tr.aspx>）。

聞いたところでは、顧客も小売店もメーカーのブランドではなく、「エアコン＝代理店名」が頭に浮かぶと言う。この意味ではアーチェリックやヴェステルといったメーカーブランドと代理店ブランドが表面上、競争しているといつてよい。こうした代理店が前面に出て、例えばシャープのエアコンでも、İklimsa (Sharp) 【代理店（メーカーブランド）】といった表記がトルコでは当たり前となっている。無論、他の日系エアコンメーカーもこのトルコメーカー対現地代理店の競争枠組みの中で事業展開している。東芝であれば Alarko (Toshiba)、ダイキンであれば, Isısan (Daikin) となる。さらに代理店は代理店で、自らの代理店ブランドのエアコンもメーカーから調達し、PB 商品としての展開もしているのが実情だ。

アーチェリックやヴェステルのトルコ内販売店網は非常に広範囲をカバーする。店舗数も多い。販売網の広さだけが彼らの躍進理由ではなさそうだが、しかしながら、地域カバー率は家電の中でもエアコンが固有に持つある製品特性から大きな意味を持つてくる。

エアコンは据え付け工事が必ず必要になる。テレビや冷蔵庫のように、単に設置するだ



写真3

けで据え付けは終わらない。冷媒注入やドレーン・配管工事など、据え付けが完了し、試運転を経てはじめて製品として機能する。つまり、顧客は室内機と室外機を仕掛品状態として購入するわけで、消費者の住宅やオフィスが最終組立現場となる。つまり、販売網と同時に、据え付け工事ができる施工店ネットワークが不可欠となる。いわゆるサービス網の整備である。こうした施工店を、以下ではサービス店と呼んでおこう。

最終組立現場が顧客の住宅やオフィスである以上、据え付け工事の出来不出来が、エアコンの最終的な製造品質を左右するといつてよい。エアコン市場への参入では、単に室内機と室外機を「仕掛品」として市場投入するだけではなく、据え付け工事の品質をも担保しなければならない。販売とサービスを同時に担う店舗もあるが、多くの場合、販売網とサービス網は異なるリソースとして整備しなければならないのが実態だ。トルコエアコンメーカーは、すでに各地域で高い施工能力をもった業者を抱え込んでいる。一方、新規参入する外資は、販売網の地域カバー率に併せて、サービス網も同時に整備しなければならないのである。

外資がトルコ内地域展開を拡大しようとする、サービス業者の確保や発掘、育成に時間がかかる。代理店を通じた販売店の整備のみならず、据え付け工事にみる高い「製造品質」の管理体制を、サービス網整備で先行するトルコ地場資本との競争の中で確立していかなければならない。

トルコでも大型家電量販店をのぞいてみると、専売店よりも集客力は高いようで、顧客

## ものづくり紀行

も多様なブランド、製品を見比べることができる（写真 3）。しかしながら、エアコンは現時点では量販店ではなく、地場資本の専売店か空調代理店から購入するのが一般的であり、価格も据え付け工事込み（据え付け工事の価格がいくらであるかの表示はしない）となっている。つまり、メーカー（専売店）対代理店の戦いが、エアコン市場における主戦場なのである。

### 乗用車の販売・サービス

トルコにみるエアコン事情から、当該市場ではハード製品の販売網に加え、いかに優秀なサービス店を確保し、ネットワーク化するかが、ビジネス上の肝を握っていることがわかる。同じく、トルコのある日系自動車メーカーの販売サイドで見聞きしたことにも、若干触れてみたい。

今回、修理やメンテナンスなどのディーラーベースにみるサービスエンジニアリング、補修部品の供給体制について、調査協力のもとに現場見学とディスカッションの機会を得た。当たり前のことを書くことになるが、日系乗用車の正規ディーラーでは、新車販売や中古車取り扱いに加え、修理やメンテナンスなどアフターサービス体制がディーラーでしっかり固められ、メーカーもその支援・指導を徹底する。優秀なセールスマン、セールスコンサルタントだけを揃えても、乗用車の販売やブランドロイヤリティはあがらない。もちろん、顧客満足度を重視したインセンティブ（報酬）設計が行われている。ディーラー所属のエンジニア育成や教育への大きなリソース配分が、高い顧客満足度をもたらす。同時に、補修部品の迅速な手配が必要である。イスタンブールに補修部品の集中配送デポ（ストックヤード）があり、ここから必要に応じてトルコ全土に展開するディーラーに供給する。輸送リードタイムは 1 日（トルコの国土は広いので、一部のみ 2 日）。補修部品の供給体制をしっかり構築している。優秀なエンジニアも、補修部品がなければ作業ができない。ディーラーへの補修部品補充・供給の速さは、トルコ内でもトップであるという。

修理時間が短ければ短いほど、顧客の満足度は高まる。いわば、修理リードタイムのありようが問題になる。東京大学ものづくり経営研究センターの吉川良三先生との議論でよく話題になるのが、「品質」をどう考えるか、である。吉川先生は、サムソンのケースを事例に、「体感品質」を強調される。ハード製品の耐久性や機能のみならず、顧客が感じ



取るサービスまで含めて、「商品全体の品質」と考えよう、というものである。

今回訪問し、勉強させてもらった現地の自動車サービスエンジニアの教育・訓練道場には、トルコで販売する同社の自動車が訓練・勉強の素材として建屋内に並ぶ。工場だけではなく、サービス教育の現場でも、従業員が「まじめ」で「勤勉」、「仕事が丁寧」であるというトルコの評判を見聞きすることができた。理髪体感とともに、筆者らはこの評判になるほどと感心した。

新興国市場での体感品質向上に向けた取り組みとして、改めて自動車の販売・サービスの現場を捉え直す良い機会になった。筆者らは販売網、サービス網の重要性に焦点の当たっていなかった製品群に対しても、日系自動車メーカーの展開は大きな示唆を持っていると考える。

### 新興国市場をターゲットにした議論

巷では新興国市場をいかに攻めるか、が話題になっている。議論は、どうも製品のスペックや機能などの「ハード的な製品総合品質」領域に偏重しているように思える。筆者らもこの波に乗り、中国やタイの白物家電の現地仕様設計の事例などを調査してきたが、エアコンや自動車にみる販売・サービス体制の構築、リソース配分のありようから考えさせられることが非常に大きかった。

確かに、新興国市場特性を反映し、顧客ニーズを的確に技術翻訳することが現地適応型の製品設計にとって重要だが、製品の適切な設計問題とともに、新興国市場では長期的視野に立ち、消費の二巡目、リプレース需要を念頭においたビジネス設計を考えなければならない。先に述べた日系エアコンメーカー（業務用を除く）や日系乗用車メーカーは、残念ながらトルコ市場で大きなシェアを取るに至っていないのだが、新興国市場での事業を議論するにあたって、こうした販売・サービスサイドでのリソース投入のありようを「長期的視点に立った事業システム」の姿から評価していく必要がある。

ただし、販売・サービス網の構築、維持にはコストがかかる。このコストをどう考えるかは、いろいろ議論があるだろう。仮にサービスに力をいれ、当該領域にコストをかけるとする。他方で、エンジニアリング問題をサービス問題に切り替えるといった発想で、ハードの信頼性、耐久性を落とし、壊れたらコストをかけたアフターサービス体制で対応するといったことも可能かもしれない。しかしながら、もちろんこの発想は日本企業には



選択しにくい。これは筆者の新興国市場でのフィールドワークから得た直感に過ぎないが、顧客は日本製品について、「高い信頼性、壊れない、高機能」であるため、値段も張る、というイメージを持っているようだ。サービスに力を入れます、しかしハードの設計品質・製造品質はコストを考えて若干落としますよ、では、過去に培ってきた「日本製品」に対する顧客のイメージを壊してしまう。こうしたイメージは、大事な資産である。頻繁に修理しないとイケない、初期不良が多い、となれば、補修対応が早いといっても、別に日本製品でなくてもいい、となりかねない。重要性がさらに増している販売・サービス網と、製品自体の品質を一体的に議論し、これを「商品全体の品質」として捉えたとき、どのように新興市場を攻めていけば良いのだろうか。

ハードの良さは当たり前、プラスとしてアフターサービス体制によって体感品質向上に務める。これが理想のようにみえる。しかし、販売網やアフターサービス体制の強化はそう簡単ではない。この尺度から新興国市場のビジネスを考えると、日系メーカーが展開する海外自動車ビジネスのありようを調査し、また学ぶべきところが多々あるように思う。

### 代理店が儲かるように

先述したエアコンのケースは、代理店ビジネスである。メーカーが販売・サービス体制を充実させようとする一方で、代理店やサービス店に十分な利益がでなければ、パートナーシップは破談するか、逃げていってしまう。メーカーと流通組織との間の利益配分や関係性の構築の問題は、非常に大きな課題である。代理店やサービス店に「うまみ」がなければ、協力は得られない。他方で、代理店やサービス店が自分たちで能力向上に努力しないようなフリーライド的な「うまみ」では、後になってこの関係が負の遺産となってメーカーの手足を縛りかねない。代理店やサービス店が儲かり、しかも顧客の体感品質を常に高め続けるよう努力してくれるような仕組みを考えなければならない。

また、代理店には代理店の仕事のやり方がある。このやり方を尊重しながら、先に述べた利益配分を含め、メーカーが考える自社の戦略に合わせて代理店との協働を調整しなければならない。一方的に「仕事のやり方」を押し付けてしまえば、やる気や創意工夫の芽を摘んでしまうかもしれない。

すでにローカル資本が勢いに乗っている現状で、販売・サービスを自前で資本投下して揃えるのは、時間的にも資金的にも現実的でない。トルコ全土を視野に入れたサービス店

の発掘も、メーカー単独では難しいと言える。仕事のやり方に関する代理店との調整が大きな課題でもある一方、この調整がメーカーサイドのチャンスを切り開く鍵となっているようだ。つまり、先述した製品プラス  $\alpha$  で考える「体感品質」を高めようとする、エアコン事業では製品、サービスエンジニアの育成に加えて、現地事情をよく知る代理店とのコーディネート能力向上が大事になってくる。

さて、思い出してほしい。トルコエアコン市場では、ローカルブランドと代理店ブランドが競争している。代理店からエアコンを購入した顧客は体感品質を「代理店ブランド」と結びつけることも想定される。そうであれば、代理店は自分のブランドを背負っている以上、顧客満足を高めるために据え付け工事や迅速な補修手配などのサービス体制確立に努力を惜しまないだろう。代理店の販売あるいはサービス店管理の力量がメーカーのビジネスを左右するわけだが、ローカルメーカーと代理店が競争する構図は、販売・サービス体制の強化や各店の能力構築を目指す日系エアコンメーカーにとって実はおいしい環境かもしれない。トルコ市場においてメーカーは自らのブランド認知度を高めたいだろう。しかし、他方で代理店ブランドのありようを考えると、メーカー側が代理店ブランドを高めるようなサポートの実施が、結果としてパートナーを組むメーカーと代理店双方の利益パイ自体を大きくするようにみえる。もちろん、代理店が扱う他の外資の製品との競争を忘れることは出来ない。しかしここで代理店の利益を第一に考え、メーカーが惜しまぬ援助を彼らに注ぐことが出来れば、それは彼らとの長期的な信頼関係と実績、ひいては長期的な視座に立った事業システムにつながっていくのではないかと考える。

メーカーにとっては、顧客がメーカーブランド・製品を先に指定・指名して代理店を選択する方が理想だろう。しかし、現時点の代理店ビジネスの状況や競争構図と、販売・サービス体制の持続的強化や販売店・サービス店の自発的能力構築を考えると、メーカーによる代理店ブランドサポートがトルコ市場では効果的であるように思う。

## おわりに

代理店とローカルメーカーが競争する構図は、トルコエアコン市場固有のことかもしれない。そのため、こうした状況を利用する機会が他の新興国市場ではないかもしれない。そうではあるが、販売・サービスのありようや代理店とのコーディネートに関する論点自体は、エアコンおよびトルコ市場に限られたものではない。どうもハード中心の製品戦略

## ものづくり紀行

が先行する新興国市場の議論を考えると、本稿の論点を「新興国市場」の事例として論じる価値がある。リプレース需要の取り込み等を考えた長期視点でみると、製品戦略とともに、粘り強く販売網のありようやサービス領域を含めた「事業システム」を新興国市場でどう構築するか、が必ず重要なポイントとして今後の議論の対象になると考えるのである。

新興国市場でも、国や製品の違いのみならず、同じ国でも都市部と地方では諸般事情が違ってくるため、販売・サービスに関する「これだ」という処方箋は一概に言えない。家電製品でみると、新興国市場では都市部において量販店購入が増え、トルコエアコン事情のような代理店ビジネスの状況にはない。しかし、国・地域・地方によって家電でも量販以外の販売ルート（代理店や地方資本の販売店）が主流となっている箇所もまだまだあるだろう。新興国市場も営業エリアによってはポテンシャルを持った地方流通資本が埋まっているかもしれない。不確定要素が大きく、絶えず動的に市場環境が変わり続けていくのが新興国市場である。当該市場で変化を生み出す触媒が、販売・サービス領域に隠されているように思う。

日本企業は「工場を育てる」発想を重視する。販売もサービスも生産と同じく、顧客に付加価値を提供するためのものづくりの「現場」である。サービスをコストでなく、収益事業としてどう確立するかは大きな課題であるが、工場だけではなく、生産・販売・サービスのトータルプロセスを「現場」と捉え、それを「育てる発想」で事業展開することを日本企業に期待したい。

トルコエアコン事情にみるメーカーの代理店ブランドサポートは、展開によってはメーカーと代理店が互いに先生となって勉強しあう環境を生み出すかもしれない。メーカーと流通では、利益配分をめぐる「メーカー 対 流通・サービス」の構図になりがちである。「互いが【育てる発想】を持ち、ミックスアップできるような関係を構築できればおもしろい」、とイスタンブール・ブルーモスク近くのカフェで、我々はエルマチャイ（ちなみにこのアップルティー、日本でも流行るのではないか）を片手に議論に花を咲かせていたのである。



赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅純二郎

副編集長 天野倫文

編集委員 阿部誠 粕谷誠 桑嶋健一 清水剛 高橋伸夫 藤本隆宏

編集担当 西田麻希

**赤門マネジメント・レビュー 10巻4号** 2011年4月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷 <http://www.gbrc.jp>