



ペルー

企業訪問調査レポート【3】

Importaciones Hiraoka S.A.C.

～ 家電量販店 ～

## ■ ペルー共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,285,216平方キロメートル〔日本の約3.4倍〕
- 人口：3,048万人（2013年 ペルー情報統計院(INEI)）
- 首都：リマ／人口972万人（2014年 大リマ都市圏 国連推計）
- 名目GDP総額：2,023億 1600万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 1人あたりのGDP（名目）：6,674ドル（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 2.70 ペルー ノボ・ソル（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「ペルー概況(2014年9月更新)」



■ 調査日：2015年 1月 14日

■ 分野：家電量販店

■ 特徴：ペルーを代表する家電量販店の草分け。圧倒的な品揃えと接客のよさで同業他社をリードする。ペルー国内での売上・知名度も高い。20代前半で日本から移民し、一代で事業を興した創業者の理念を受け継ぎ、幅広い経済層の顧客の満足度を第一に掲げた経営姿勢は、店舗設計、品揃え、接客、広報、人事、アフターサービスなど事業の端々にまで浸透し、効率重視にまい進する同業他社とは一線を画する。

## 企業概要

- 社名：Importaciones Hiraoka S.A.C.  
インポルタシオネス・ヒラオカ株式会社
- 住所：Av. Abancay 594, Lima, Lima, Perú  
ペルー共和国の首都リマ市旧市街、隣接するカジャオ市  
ホルヘ・チャベス国際空港から車で1時間
- URL：http://www.hiraoka.com.pe/
- 主要拠点：〔国内〕リマ首都圏4店舗  
(リマ店、ミラフロレス店、サン・ミゲル店、  
インデペンデンシア店)
- 設立年：1964年
- 従業員数：4店舗合計で約900人
- 主要商品：家電全般
- 主要販売先：国内市場。



ペルーでは5段階の社会経済階層を設けており、  
A富裕層、B安定中間層、C中間層、D新興中間層、  
E極貧層のすべてが対象。

## ビジネスの概要 ①

### 主要取り扱いブランド

家電のオリジナルブランド“Miray”（日本語の「未来」と先住民言語ケチュア語の「成長・発展」を掛けている）を展開。国際見本市で仕入れた製品を研究し、国内市場に合わせた自社ブランド“Miray”製品を独自開発、中国メーカーにOEM委託している。その他、日本・韓国・欧米の主要メーカーの広範な製品を網羅している。



### 店舗の特徴

首都圏4カ所の店舗はその立地により顧客の社会経済階層が異なる。倉庫代を節約し、現品限りの即売を心がけ、ストックを極力まで抑えている。そのため、小ロットの小まめな仕入れを行っている。

### 売上推移

ペルーの治安情勢を踏まえ、防犯上の理由から公表していない。



### マーケティング手法

テレビ、ラジオ、新聞、ウェブなどメディアを使った広告。BOP層が集中する首都圏北部や南部ではコミュニティFMを利用した広告を展開。広告は「ペルーの一般庶民」のコンセプトを重視。

自社ブランドの“Miray”をはじめとするしっかりしたアフターサービス体制が、親切かつ安心でコストパフォーマンスの高いブランドイメージを構築し、顧客の囲い込みに大きな成果を上げている。



### 組織

取締役会は創業家メンバーで構成。経営幹部にも創業以来、信頼の置ける日系人を起用。

首都圏4店舗はそれぞれ独立採算制をとっている。

### 人事・労務手法

正規雇用のみ。

販売員のコミッション制はとらず、売上増加分は事務職も含め従業員全体に均等に分配。全社挙げてのチームワークを基盤とする協力体制を構築している。



### 企業の特徴

#### Hiraoka の創業者

創業家2代目長男でミラフロレス店店長の同社取締役ラウル・ヒラオカ氏の取材を元に構成する。

創業者の平岡千代照は、熊本県から1930年代にペルーに移住。アンデス山間部の小都市ワంతで商店の番頭を経て独立、手芸用品店を構えた。ワంతは当時、内陸で産出するコーヒーやカカオ豆、フルーツなどの集積地であった。

その販売手法は独特で、持ち合わせのない農民には無利子のクレジット販売を行い、必ず針1本などささやかな「おまけ」を付けた。個人商店ながら正装で接客し、身分の違う顧客に分け隔てなく丁寧に接した。やがて総合商店に成長し、地元への寄付にも熱心だった平岡氏は同市名誉市長にも任命された。

1964年に首都リマに本社ビルを建て、ガラス製品、衣料品、スポーツ用品と商材を替え、学用品と玩具を販売してから経営が上向いた。平行して小型ラジオと腕時計の販売を開始、1968年に松下電器（現パナソニック）製品の取り扱いを期に本格的に家電量販店としての道を歩みだした。以下同社の特徴をまとめる。

#### ● 1. 生産・調達

流行に敏感なブランド志向と価格重視の節約志向というペルー市場の多重性に配慮し、世界主要メーカーの多品種を店頭に並べるよう注意を払っている。独自ブランド“Miray”を1994年から投入。当初は台湾メーカーにOEM生産を委託していたが、現在はFTAが発効した中国メーカーに切り替え、品目を増やしている。自社ブランドの生産過程は以下の通り。

#### 〔自社ブランド“Miray”製品の生産過程〕

見本市で対象品目を購入 → 自社内で研究 → 市場にあった独自製品の見本制作 →

→ 中国メーカーに試作品制作を依頼 → テストを経て試験販売 → 売り場の反応を見て本格発注

なお、独自ブランド開発により、修理・メンテナンスを提供する技術者集団を確保し、主要メーカーや同業他社にはできないきめ細かいアフターサービス体制を確立。顧客困り込み効果を発揮して“Miray”ブランドの売上増にも貢献している。



#### ● 2. 販売

リマ首都圏の4店舗は、その立地により利用する社会経済階層（A富裕層、B安定中間層、C中間層、D新興中間層、E極貧相の5段階）が異なる。

リマ（旧市街）店 : C、D、E層

インデペンデンシア店 : C、D、E層

ミラフロレス店 : A、B、C層

サン・ミゲル店 : B、C、D層

利用客の社会経済層は各店舗で異なるものの、店舗ごとに商品の価格帯は変えておらず、商品構成に大差はない。また売れ筋商品についても各店舗でほぼ共通となっている。これは、ペルー国内で、BOP層など経済的に豊かとは言えない層であっても高額商品を購入することを意味しており、収入があれば預金よりも現物での蓄財を優先するペルー独自の市場トレンドを反映したものである。

また、過剰在庫による資金滞留や保管コスト上昇を回避するため、小ロットの仕入れを心がけている。なお、現在、異なる社会経済層が顧客となると想定される首都圏3カ所で新店舗建設を計画中で、地区ごとの購買層に寄り添った販売拡大の起爆剤として大いに期待を寄せている。地方での出店は、全体でも国内需要の3割しか見込めないことから当面は見送るとしている。

### 企業の特徴 一つづき

#### ● 3. マーケティング

テレビ、新聞、ラジオ、ウェブ等のメディアを総動員した広告戦略。特に需要が急増する母の日や父の日、クリスマスといった時期には大部数の新聞に30ページにも及ぶフルカラーの特売品の商品カタログを挿入。BOP層が集中する首都圏北部と南部の新興住宅地には地元コミュニティFM局をフル活用したスポット的な広告を集中的に行うなど、集中と選択にメリハリの利いた効果的な広告戦略を展開している。また、すべての広告はペルーの庶民に安心感を与える赤と白(会社のイメージカラー。ペルー国旗の色も意識している)を基調したややトラディショナルなデザインコンセプトが貫かれ、欧米的なモダンなイメージ(寒色系を基調とする金属・クリスタル・電脳的な図像)を展開する競合他社の広告とはビジュアル的な差別化が図られている。

#### ● 4. 人事・労務

事務職を除く販売員は入社後在庫管理に配属され、取り扱い商品を熟知した後、売り場に配属される。正規雇用を原則とし、母の日や年末商戦などの繁忙時には事務職も売り場に投入し、アルバイト人員は使わない。売り場店員ごとに売上に応じた成績給を支給するのが一般的だが、同社では売上増は事務職も含めた全従業員に均等に分配されるシステムを導入している。創業当時、地方都市ワンタ市から相当数の従業員を採用し、その後も店舗拡大ごとに首都圏近郊の漁村ワチョ町からも従業員を採用している。都会ずれしていない素直な気質を重視しているためだ。新年会や母の日、クリスマスなど年に数回開催される全従業員とその家族を対象とした食事会では、創業家の経営陣と末端の販売員が直接交流し、創業家メンバーを敬語ではなく愛称で呼ぶよう指導し、家族的な人間関係を基本とする運命共同体の成員として愛社意識の醸成を心がけている。

## まとめ

### ■家電販売業界における市場環境

ペルーの家電市場は、日本で言えば昭和30年代後半の初代三種の神器(冷蔵庫、洗濯機、テレビ)の時代に当たると言ってほぼ間違いはない。ここ15年の経済の安定成長を受けて新興中間層が拡大しており、生活を豊かにする白物家電やテレビなどの購買意欲は旺盛である。また、若者の生活スタイルの変化に伴いスマートフォンやタブレット端末、ブルーレイなどの需要も高く、伸び代は十分にある。

### ■市場戦略としてヒラオカが採用する特徴的な経営手法

売り場の接客、店舗設計、広告デザイン、コミュニティFMの活用、アフターサービスのどの点をとってもペルーの庶民感覚に満足度に刺激を与える訴求力を最大限に重視しており、こうした特徴的な営業戦略が相乗効果を発揮して、競合他社との差別化を計り、顧客の囲い込みに成功しているといえる。

### ■家電販売市場の可能性

富裕層では核家族化が進行している一方、リマ首都圏にはBOP層が暮らす新興住宅地が現在も拡大の一途をたどっている。こうしたセグメントを潜在需要ととらえ、BOP層新興住宅地と富裕層新興住宅地の利便を踏まえ、新店舗3店を建設予定であり、旺盛な内需に応える形でさらなる売上増を見込んでいる

### ■課題および改善点

労務・人事は、創業以来、チームワークと家族的な運命共同体意識の醸成を基礎として行ってきたが、ここ10年のペルーの安定成長と近代化に伴い、若者世代の定着率の低下が顕著となっている。こうした国民の意識の変化にあわせ、労務・人事では新たな対応が迫られている。

■ 同業他社、競合相手情報など

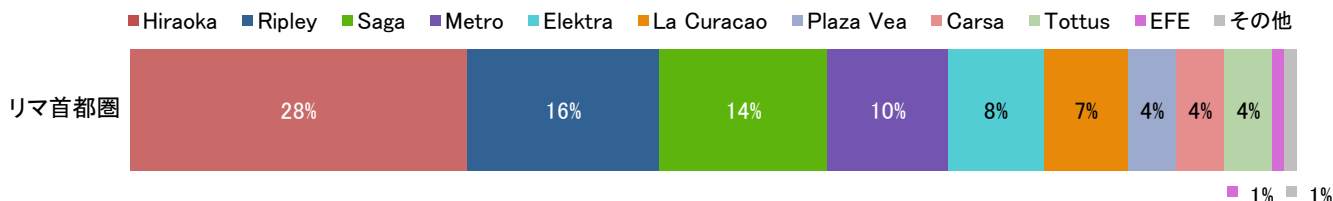
家電量販店：Carsa、Elektra、Efe、La Curacao

デパート：Saga Falabella、Ripley、Tottus

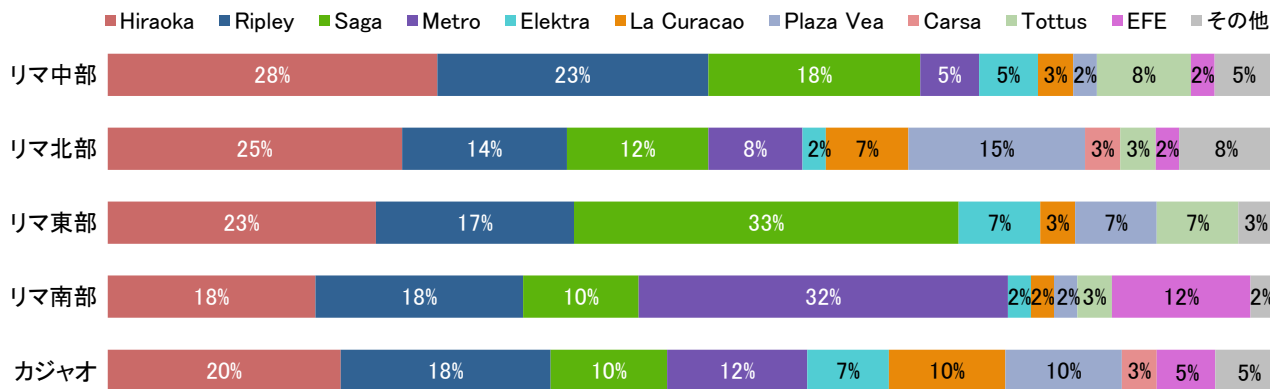
スーパーマーケット：Metro、Plaza Vea

同業他社に比して、家電販売店としてのHiraokaの認知度は非常に高い。

〔リマ首都圏中間層の家電販売店ブランド認知度〕



〔リマ首都圏中間層がよく利用する家電販売店(地区別)〕



出典：サン・イグナシオ・デ・ロヨラ大学

■ 進出を検討する日系企業が参考とすべき点

人事、労務、マーケティング、販売のどの面でも、日本の常識は当てはまらないペルー独自の文化への理解が欠かせない。ペルー社会の特質を十分に熟知したうえで、きめの細かいアフターサービスや丁寧な接客といった日本的な良き文化に基本を求め、それを実践できる人材育成を行っている点は参考になるであろう。



JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。