

家電量販店の国際展開 ～株式会社ベスト電器のインドネシア進出～

International development of the electronic store - Advance of BEST DENKI CO. LTD. in Indonesia -

中村学園大学 流通科学部

浅岡 柚美

1. 研究の背景と目的

日本国内の消費市場は、経済環境が好転したとしても少子高齢化に端を発する人口減少の影響を大きく受け、長期的には縮小傾向にある。一方、アジアの市場は、国により多少の差異はあるものの着実な経済成長が見込まれており、内需産業型である小売業においてもアジア諸国に目を向けた市場の獲得が始まっている。

小売国際化を Alexander (2009) は「小売経営技術の海外移転、あるいは国際的な取引関係の確立であり、規制、経済、社会、文化、小売構造などの国境（障壁）を克服するなどして、小売業を自国とは異なる環境において成立させるという国際的な統合段階にまで小売組織を発展させること」と示している。

百貨店、スーパーによるアジア市場への参入、および撤退については、川端 (2000, 2011)、矢作 (2007)、向山 (2009)、安積 (2011) などに詳しいが、家電量販店の国際化の進展はどうか。商業販売統計によれば、2012年度の機械器具小売業の販売額は 6 兆 9,660 億円であり、小売業全体 137 兆 1,840 億円の 5 % を占めることから、その現状を把握することは有意義であると思われる。

いち早く海外進出を行ったのは、株式会社ベスト電器（以下、ベスト電器）である。1985年にヤオハンとの合併事業でシンガポールへ出店

したことを機に次々とヤオハンの進出に合わせ、アジア地域へテナントして出店した。ほかには、株式会社ヤマダ電機（以下、ヤマダ電機）の中国展開と株式会社ノジマ（以下、ノジマ）の展開計画が見られるだけである。

ヤマダ電機は2010年9月に中国における運営統括会社として山田電機（中国）投資有限公司を設立、12月に海外第一号店として中国遼寧省に瀋陽店を開設した。次いで、2011年6月、天津店の開業と同時に中国全土でインターネット通販事業を開始し、2012年3月には南京市に3号店を開設した。以降、上海市などへの出店を計画していたが、尖閣諸島問題に端を発する日本製品の不買運動の影響もあり計画を凍結し、2013年5月に南京店、6月に天津店を閉店した。出店した3店舗のうち2店舗が撤退に追い込まれている。

また、ノジマは2013年7月、東南アジア地域への進出の足がかりとする目的で、ベトナムにおいて家電小売業を展開するチャンアインデジタルワールド株式会社と資本業務提携契約を締結し、出資を行い、役員を派遣することを発表した。このように家電量販店の国際展開は他の小売業に比べると進んでいない。

家電量販店は厳しい経営環境に置かれている。たとえば、業界最大手のヤマダ電機は、2011年3月期の決算において、家電エコポイント制

度¹や地上デジタル放送への移行²といった特需を受け、2,153,259百万円の売上、137,847百万円の経常利益、70,754百万円の当期純利益と過去最高益を記録したのをピークに減収減益が続いている。加えて、近年は大手の家電量販店を主軸に競争力の強化を目的とした業界再編が進んでいる。2002年3月に株式会社デオデオと株式会社エイデンにより持株会社エディオンが設立されたが、同社は2005年4月に株式会社ミドリ電化、2007年3月に石丸電気株式会社を子会社化した。株式会社ケースホールディングスも2004年4月に株式会社ギガス、10月に八千代ムセン電機株式会社、2007年10月に株式会社デンコードーを子会社化するなどしている。

株式会社ビックカメラ（以下、ビックカメラ）は2012年5月に株式会社コジマ（以下、コジマ）と資本業務提携契約を締結、6月に増資引き受けにより同社を連結子会社化した。同月には

「コジマ×ビックカメラ小倉店」を出店、連名店舗の出店を加速させている。その一方で、ベスト電器と2007年9月に締結した業務・資本提携契約を2013年3月に解除している。また、ヤマダ電機は2012年12月にベスト電器の株式を取得、同社を子会社化し、翌年3月以降、商流・物流・システム・販促などにおいてグループ体となった統合を行い、効率化を図っている。

このように家電量販店はスケールメリットを拡大させ、経営効率の改善を図り競争力の回復を目指しているが、ネット通販事業者の参入もあり業績回復は簡単ではない。国内市場が飽和し競争激化がさらに進むのであれば、国際展開は持続的成長のための選択肢のひとつとなると思われる。しかしながら、先に述べたとおり、家電量販店では国際展開が進んでいないのである⁴。

本稿は、競合企業に先んじ2013年10月末現在、

図表 1 家電量販店の経営状況

	ヤマダ電機	ビックカメラ	エディオン	ケースホールディングス	ヨドバシカメラ
決算期	2013年3月	2013年8月	2013年3月	2013年3月	2013年3月
連結売上高（百万円）	1,701,489	805,378	685,145	637,497	637,100
営業利益（百万円）	33,930	13,041	2,476	16,498	-
経常利益（百万円）	47,906	15,346	1,476	23,396	46,900
当期純利益（百万円）	22,203	2,436	2,640	13,265	-
自己資本当期純利益率（%）	4.2	3.3	1.9	8.9	-
総資産経常利益率（%）	4.6	4.2	0.4	6.7	-
売上高営業利益率（%）	2.0	1.6	0.4	2.6	-
店舗数（店） ³	972	249	425	389	21
従業員数（人）	21,261	8,868	9,602	6,510	4,920

出所：各企業の有価証券報告書、決算短信、およびHPを参考に筆者作成。

- 1 環境省、経済産業省、総務省で実施された「エコポイントの活用によるグリーン家電普及促進事業」。地球温暖化対策の推進、経済の活性化、地上デジタル放送対応テレビの普及の目的として2009年5月15日から2011年3月31日まで実施された。
- 2 2011年7月24日にアナログテレビ放送を終了した。
- 3 非連結子会社、フランチャイズ店を除く。
- 4 関根（2013）は、日本の家電量販店の海外進出が進まない理由についてプッシュ要因とプル要因から分析を行っている。プッシュ要因からみると東アジア進出への機は熟しているが、国際化のノウハウ、人的資源が乏しいこと、また、プル要因からは経済発展によりビジネスチャンスは大きいものの政治的安定、卸売システムや物流インフラの未整備などを理由に挙げている。

海外に70店舗を構えているベスト電器を対象とする。インドネシアでの調査にもとづき、海外進出のダイナミズムを捉えることを目的とする。2013年8月、インドネシア、ジャカルタにあるベスト電器 Pacific Place Store (パシフィック・プレイス店) における日本人店長へのインタビュー調査に加えて、2013年11月、福岡市内のベスト電器本社における関係者へのインタビュー調査を行った。

2. ベスト電器の概要と国際展開

ベスト電器は1953年に倉庫業を目的に九州機械倉庫株式会社として設立され、1956年に家庭用電気製品の販売を開始した。福岡市に本社を置く。1972年に株式会社ベスト電器に商号を変更し、1973年に福岡証券取引所に株式上場、1982年に東京証券取引所市場第二部に株式上場、

1984年に東京証券取引所の市場第一部に昇格した。2013年2月末現在、国内においては北海道から沖縄まで31都道府県に直営166店舗、フランチャイズ241店舗の407店舗を出店している。

1980年から1996年まで家電量販店でトップの売上高を誇っていたが、1997年にコジマに、その座を受け渡した。2008年に株式会社さくらやを子会社にするものの、このM&Aはうまくいわずに2011年8月に同社の清算を結了した。

前述のとおり、2007年にビックカメラと業務・資本提携契約を結んだが、家電エコポイント制度や地上デジタル放送への移行といった特需を受けてベスト電器の業績が改善したこともあり、両社の業務提携の効果があまり出ないうちに、ヤマダ電機は2012年12月にベスト電器の株式を取得、同社を子会社化した。2013年3月にビックカメラとベスト電器との業務・資本提携は解

図表2 ベスト電器の国際展開概要

年月	内容	現在
1985 (昭和60) 年1月	シンガポールにBEST DENKI (SINGAPORE) PTE. LTD. を設立 ヤオハンとの提携で海外1号店のオーチャード店を出店	連結子会社
1986 (昭和61) 年11月	シンガポール支店を開設し、海外におけるフランチャイズ方式によるチェーン店展開を開始	廃止
1987 (昭和62) 年1月	香港支店を開設	撤退
1992 (平成4) 年8月	インドネシアにヤオハンとの提携で出店。94年9月、ヤオハンの撤退とともに撤退	
1994 (平成6) 年12月	マレーシア支店を開設	
1995 (平成7) 年11月	インドネシアに地元百貨店との提携で再進出、3店舗まで拡大したが、2000 (平成12) 年2月、同国の政情混乱で再度撤退	撤退
1997 (平成9) 年12月	香港にHONG KONG BEST DENKI CO., LTD. を設立	清算結了
1998 (平成10) 年5月	マレーシアにBEST DENKI MALAYSIA SDN. BHD. を設立	連結子会社
2005 (平成17) 年1月	台湾大手家電量販店の台湾泰一電気股份有限公司の株式を取得し台湾に進出、同年、有償増資、株式追加取得により子会社化し、翌年1月倍適得電器股份有限公司に商号変更	持分法適用 関連会社
2005 (平成17) 年10月	インドネシアにPT. BESTDENKI INDONESIA を設立	連結子会社
2006 (平成18) 年10月	BEST DENKI (SINGAPORE) PTE. LTD. がシンガポールに現地法人との合併会社BEST DENKI DIGITAL PTE. LTD. を設立	連結子会社
	韓国にBEST DENKI KOREA CO., LTD. を設立	清算結了

出所： 有価証券報告書から筆者作成。

図表3 ベスト電器の1996（平成8）年までの海外出店国と店舗

年	海外出店国と店名
1985（昭和60）年	シンガポール：オーチャード店 トムソン店 カトン店
1987（昭和62）年	ブルネイ：ブルネイ店 香港：サーティン店 チェンモン店 マレーシア：モール店 アメリカ：リトル東京店 ニューヨーク店
1988（昭和63）年	香港：ホンナム店 マレーシア：OUG店
1989（平成元）年	マレーシア：ペナン店 台湾：台中店
1990（平成2）年	マレーシア：コタキナバル店
1991（平成3）年	香港：チェンワン店 シンガポール：IMM店 タイ：バンコク店
1992（平成4）年	香港：コンロン店 ラムティン店 マカオ店
1993（平成5）年	シンガポール：高島屋店 タイ：バンケー店
1994（平成6）年	香港：ホーマンティン店
1995（平成7）年	中国：中山店 香港：マンオンシャン店 チャンカンオン店 インドネシア：ジャカルタ店 マレーシア：そごう店
1996（平成8）年	インドネシア：スルタンアゲン店 香港：テンスイワイ店 シンガポール：センチュリースクエア店 マリーナ店 マレーシア：セラバン店 サンウエイ店

出所：ベスト電器資料。

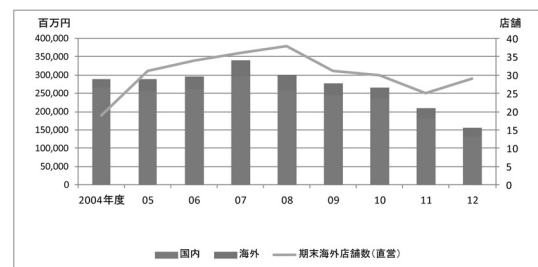
除された。ベスト電器はヤマダ電機の連結子会社となった後もベスト電器の店名を残し、上場を維持している。ベスト電器の小野社長は「早期退職を2度も実施しているのでこれ以上、社員を不安にさせたくなかったのです。上場維持は、透明性を高め、社会的に信頼される企業になるために不可欠と考えています。店名に関しては、当社は60年の歴史があり九州地区では古くからお客様に支持されてきました。そうした顧客を大切にしたいとの思いからです（『IT&家電ビジネス』、2013）」と語っている。

ベスト電器の国際展開の時期は早い（図表2、図表3）。1985年のシンガポール進出を皮切りに順調に海外進出を果たしていたが、1997年9月のヤオハンの会社更生法の適用申請を受け、シンガポール、香港、マレーシアの3か国に19店舗を残し100%出資の現地法人を作り、他国からは撤退した。

以後、アジアを中心に積極的に海外事業を推進している。2004年には海外事業部をシンガポールに移し、翌年にはベスト電器シンガポール社の現地採用社員2名を取締役に登用した。2013

年10月末現在ではシンガポールに10店舗、マレーシアに5店舗、台湾に40店舗、インドネシアに15店舗の合計70店舗を構えている。2013年2月末の店舗面積ではフランチャイズを加えた国内店舗面積が18,470.4万㎡、海外店舗面積は728.4万㎡であるのに対し、店頭販売における売上高は国内131,384百万円、海外25,109百万円である。海外における売上高の割合は2004年度の7.5%から2012年度には16.0%にまで上昇しており存在感を増している（図表4）。また、台湾、インドネシア、マレーシアにおいて海外でのインターネット通販事業にも着手している。

図表4 ベスト電器の売上高と海外店舗数の推移



出所：有価証券報告書から筆者作成。

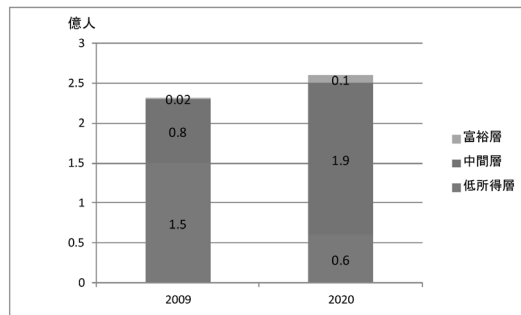
3. インドネシアの家電製品市場と労働市場

1) 家電製品市場

世界第4位、2億4,000万人を超える人口を有するインドネシアでは、2012年のGDP実質成長率は目標値の6.5%は下回ったものの6.2%と3年連続で6%成長を維持した。一人あたりのGDPも耐久財の普及が本格化する目安の3,000ドルを超え、中進国入りを果たしている。所得の増加に呼応して富裕層、中間層が拡大する市場を抱えている(図表5)。

1988年まで政府の保護政策により、卸・小売部門への外国からの投資規制があり、個人零細商店がほとんどであったが、現在では一部の事業分野や小型店の出店を除き、外資の参入が可能となっている。しかしながら、現実には独资での進出は困難であり、現地企業との合併、あるいはフランチャイズ契約によるものが一般的

図表5 インドネシアの所得層比率の現状と予想⁵



出所：Euromonitor International (2010) から筆者作成。

である。また、出店に際する各部署への各種認可申請の手続きは煩雑で長時間を要する。

2006年の推計値では店舗数においては「近代的な小売業者」はわずか1%にすぎず、この小売業者が約35%の売上高を占めていたが、年率約10%で「近代的な小売業者」の規模が拡大してい

図表6 家電製品の普及率

	2000年	2005年	2008年	2010年	2011年
テレビ	41.4%	51.8%	70.3%	79.3%	83.0%
冷蔵庫	18.9%	23.8%	28.0%	33.4%	37.1%
洗濯機	7.4%	8.6%	11.4%	14.9%	17.7%
エアコン	7.2%	8.2%	11.9%	16.2%	19.2%
電子レンジ	0.6%	0.8%	1.1%	1.2%	1.3%
デジタルカメラ	0.1%	1.1%	3.8%	6.0%	7.3%

出所：ベスト電器資料。

図表7 家電製品の販売台数(インドネシア国内, 単位:万台)

	2010年	2011年	2012年	伸長率 ⁶ (%)	【参考】日本
ブラウン管テレビ	397	385	307	79.8	-
薄型テレビ	93	231	375	162.6	615
冷蔵庫	281	348	401	115.0	430
エアコン	163	198	237	120.0	840
デジタルカメラ	97	100	115	114.9	905
ノートパソコン	158	252	331	131.7	972
スマートフォン	3,448	4,482	6,875	153.4	3,110
携帯電話	1億7,441	1億5,388	1億3,576	88.2	1,150

出所：ベスト電器資料。

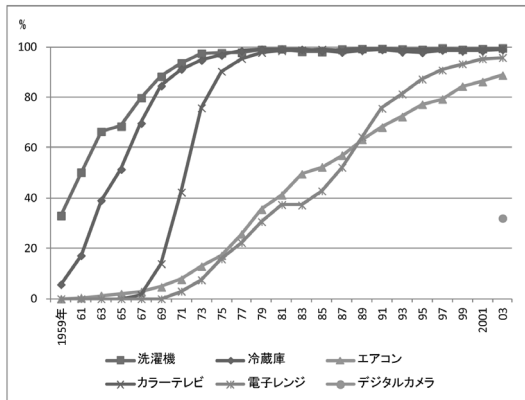
5 低所得層とは世帯年間可処分所得が5,000ドル未満、中間層は5,000ドル以上～35,000ドル未満、富裕層は35,000ドル以上。

6 伸長率は2011年と2012年の比較。

る（経済産業省，2008）。

ベスト電器によれば、インドネシアの家電製品の市場規模は約1兆円（2013年）である。テレビの普及率は8割を超えているが、他の家電製品の普及はこれからである。わが国の家電製品の普及の推移（図表8）から推測すれば、洗濯機、冷蔵庫は比較的短期間に普及することも考えられる。

図表8 日本の家電製品の普及の推移



出所：内閣府『主要耐久財等の普及率』から筆者作成。

現在のところ、ベスト電器の主要な顧客は富裕層であるが、彼らが購入するテレビの99%は液晶テレビであり、40インチ以上が50%、3Dも18%を占めている。現在の同国の放送環境ではこれらテレビの機能が十分に生かされるわけではないが、それでも富裕層は高級品を求める傾向がある。

ベスト電器は、地場の Electronic City や Electronic Solution（シンガポール）、Carrefour（フランス）などと競合している。Electronic City は、2001年創業の地場家電量販店の先駆けである。現在、インドネシア国内に36店舗を有し、うち15店舗はアウトレット店舗である。大規模店舗のほか、地場の優位性を生かして、2013年には500㎡規模の小型店舗を出店した。Electronic Solution は、2005年の創業当初は低級モールを中心に出店と撤退を繰

り返していたが、近年は中級モールへ進出している。2010年から急速にエリアと売上を拡大し、現在は51店舗を構えている。売場は1,000~1,500㎡で家具コーナーを併設している。Carrefour は国際化の進んだ大規模小売企業のひとつであり、食品、家庭用品から衣料品までを扱うハイパーマーケットである。低~中所得者層の支持を得て拡大している。全ての店舗で家電製品の取り扱いをしているわけではないが、インドネシア国内に60以上の店舗がある。家電製品は中間所得層以下向けの品揃えで地場メーカー品や中国ブランドの取り扱いが多い。ブラウン管テレビや二層洗濯機が主流であったが、近年は薄型テレビの販売にも力を入れている。

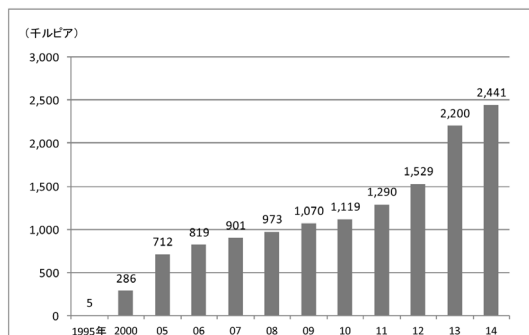
インドネシアにはパナソニック株式会社、株式会社日立製作所、三菱電機株式会社、株式会社東芝、シャープ株式会社、ソニー株式会社など多くの日本国内メーカーの販売会社、あるいは工場があるが、在庫管理体制や情報共有のインフラは整備されているとは言い難い。また、商材の確保やプロモーション協賛においてはメーカーとの良好な関係維持が不可欠である。道路整備が進まないため、交通渋滞は恒常的であり、商品の納期遅れは日常茶飯事である。

売価はメーカーが標準小売価格を設定し、各量販店は同程度の価格で販売することが慣例である。旧型品や台数限定品では大幅な値引きが可能である。しかし、地方都市などでは顧客により価格が変わり、価格は交渉次第という場合も頻繁にある。

2) 労働市場

インドネシアの労働人口は1億1,800万人（2012年）であるが、毎年200万人ほどが新規参入することもあり、失業率は依然として6.1%（2012年）と高く、一般のワーカーの採用は企業の買い手市場である。しかしながら、最低賃金は年々、高騰している（図表9）。最低賃金は、通常前年の11月末に各地域で、それぞれの

図表9 インドネシア（ジャカルタ特別区）の月額法定最低賃金



出所：内閣府『主要耐久財等の普及率』から筆者作成。

地域で計算された適正生活費をもとに地方政府、企業側、労働者側の三者で構成される賃金評議会の協議を経て決定される。最低賃金の高騰の背景には、労働者保護に重きを置いた労働法の存在がある⁷。

次に、各教育機関の在籍者数を見ると、2005年には38万5千人であった大学在籍者数が2009年には62万7千人に増加しているものの労働力人口に占める大学卒の割合は6.4%にとどまっております、マネージャーなどの管理職候補の人材

の採用は困難である（図表10）。

4. ベスト電器 Pacific Place Store (パシフィック・プレイス店)

図表2に示したとおり、インドネシアではヤオハンとの提携での出店と撤退、地元百貨店との提携での出店と撤退を経験し、2005年に3度目の出店を果たした。同国の家電卸売業者である Bangun Persada Tata 社と合弁会社を設立し、ベスト電器シンガポール社が51%を出資した。

2006年6月、複合開発地域の先駆けである SENAYAN 地区の高級ショッピングモール Senayan City (スナヤンシティ) への出店を皮切りにベスト電器は2013年10月末現在、インドネシア国内に15店舗、そのうち、人口約960万人のジャカルタ特別州内に10店舗を出店している⁸。ベスト電器は64億6,700万円を売り上げ(第3位)、市場シェア0.5%を占めている。各店舗の売場面積は約1,500m²～4,300m²、平均2,350m²である⁹。

SENAYAN 地区に隣接する Pacific Place

図表10 労働力人口の学歴別構成比（インドネシア全国, 単位：%）

	1989年	1995年	2003年	2008年	2012年
未就学	15.8	11.0	5.0	5.3	5.0
小学校未修了	27.4	23.0	12.5	12.8	15.2
小学校卒	35.2	36.7	37.1	35.8	28.9
中学校卒	9.0	11.6	20.5	18.6	18.0
高校（普通科卒）	5.6	8.4	14.1	14.0	15.2
高校（職業科卒）	5.1	6.4	6.1	6.6	8.4
専門学校・短大卒	1.0	1.6	1.9	2.8	2.8
大学卒	0.7	1.4	2.7	4.1	6.4

出所：BADAN PUSAT STATISTIK (National Labor Force Survey 1989, 1995, 2003, 2008, 2012)。

7 最低賃金に違反した事業主には禁固刑（1～4年）と罰金（1～4億ルピア）の罰則が科せられる。また、たとえば、解雇に際しては労使双方の合意と関連当局の認可が必要である。自己都合退職、会社都合による退職、定年、懲戒解雇などのケース別に規定の0～2倍程の退職金、慰労金を支払う必要がある。また、企業規程による長期休暇の未取得分に対する補償金や採用された地域に帰郷するための当人と家族の旅費を負担する必要がある。

8 その他、人口約330万人のスラバヤ市内に3店舗、約240万人のバンドン市内に1店舗、約120万人のマカッサル市内に1店舗がある。

9 JETROによれば、ジャカルタ市内中心部の店舗の賃料は一般的には1m²あたり4,000円～5,000円である。



図表11 Pacific Place (筆者撮影)

(パシフィック・プレイス) は2008年にオープンしたジャカルタで一、二を争う最高級複合ショッピングモールである。フランスの百貨店ギャラリー・ラファイエットをはじめ、エルメス、ルイ・ヴィトン、ティファニー、カルティエ、ブルガリ、バレンティノ、タグ・ホイヤーなどの高級ブランドのブティック、ジャガー、マクラーレンなどの自動車ディーラー、50店を超えるレストラン、ザ・リッツ・カールトンホテル、レジデンス、オフィスが入居、日系企業ではベスト電器をはじめ、牛角、大戸屋が入居している。ベスト電器 Pacific Place Store は2013年に出店し、3階の一角を占めている。

2013年8月20日、同店を訪れた。Pacific Place に入る際には入口で荷物の中を警備員に見せた後に X 線荷物検査などのセキュリティチェックを受けた。インタビューの店長の吉田氏はインドネシアに来て4年、ジャカルタのショッピングモールのひとつ Kelapa Gading Mall (クラブ・ガーディン・モール) 内の店舗での店長勤務を経て現職に就任されている。

以下は、店内の様子と同店、および本社でのインタビューの内容を整理したものである。

1) 売場と販売商品、価格

富裕層を対象とした店舗の店内は明るく通路も広い。家電製品は整然と陳列されており、来店客に対して適切な数の店員が販売を行っているように見受けられた。

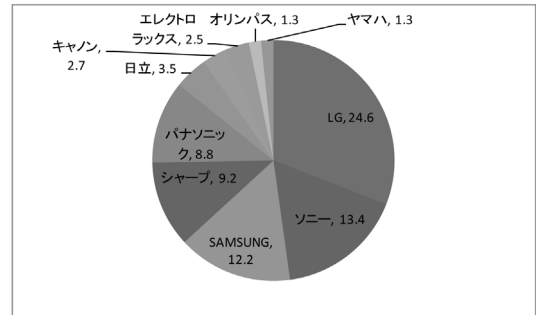


図表12 パソコン売場 (筆者撮影)

前述のとおり、多くの日本国内メーカーの販売会社、あるいは工場があり、為替変動の影響を受けにくい。このことが、ベスト電器がインドネシアに進出した理由のひとつである。品揃えは「日系企業の現地販社から仕入れる日本の大手メーカー品が約6割、アジアで人気の高い韓国ブランドのサムスン、LGが2割、それに欧米のフィリップス、シーメンス、エレクトロラックスなど一流ブランドが中心（『激流』、2008）」である。店内を一巡したが、日本国内と同様の最新モデルが陳列されていた。現地量販店ではテレビで言えば、今もなおお安価なブラウン管テレビも売られているという。

現地の量販店の Electronic City や Electronic Solution (シンガポール) などが行っているようなメーカー別の陳列ではなく製品別に陳列が施されている。店員は各社の製品知識をもって来店客に説明を行う。その一方で、店舗の奥には現地量販店のようにメーカー別に

陳列している売場もあり、販売に力を入れている商品のプロモーションが行われる¹⁰。このスペースは、あたかもメーカーのショールームのようであり、メーカー各社の全体的なイメージを消費者に伝えるのに適した方法であると考えられる。現地の消費者にとって、日本のメーカーは「ブランド」である。「社のテレビの購入」とあらかじめ決めてから店舗を訪れる顧客も多いという。たとえば、日本国内の百貨店でもルイ・ヴィトンとグッチのバッグが並べて売られることがないと考えるとブランド別の販売方法も理解できる。なお、後日、訪れた Electronic Solution の店内に置いてあった商品パンフレットも製品別ではなく、メーカー別に製品が掲載されていた (図表13)。どの商品



図表14 インドネシアのベスト電器におけるメーカー別売上高シェア (2011年, 単位: %)

出所: ベスト電器資料

にもプライスカードがつけられており、正価販売が行われている。

パソコン売場の男性店員に「どのメーカーの人気の高いのか」と尋ねたところ、ソニー、Acer、レノボであるという。Mac は同じショッピングモール内に直営店舗があるため取り扱われていなかった。

売上は白物家電と AV 機器が半々ぐらいの比率になるという。客単価は20,000円前後と日本に引けを取らない。日本国内の大型店舗と同程度の品揃えに加えて、接客による商品説明、配達¹¹、メンテナンスや修理のアフターサービスなどを行うことで現地量販店との差別化を図っている。シャープ社の AQUOS29インチのフルHD液晶テレビと Electronic Solution の商品パンフレットに掲載されていた全くの同型の価格を比較すると、むしろベスト電器のほうが安価であった¹²。

盗難リスクの対策として警備員を配置し、24時間、防犯カメラでの監視体制を取っている。また、従業員の出退勤の際には持ち物検査とボディチェックを行っている。



図表13 Electronic Solution のパンフレット (筆者撮影)

10 同日は食器洗い機のプロモーションが行われていた。

11 現地では中型、小型であれば、ブラウン管のテレビであってもバイクに乗せて持ち帰るといふ。

12 ベスト電器では、2,744,550ルピアであるのに対し、Electronic Solution は266,583ルピアの12回払いであり、3,198,996ルピアとなる。

2) 配送とアフターサービス

商品はジャカルタ北東部、Tanjung Priok Harbor (タンジュン・プリオック湾) にほど近い Sunter (スンター) の配送センターから届けられる。日時厳守は現地の人から驚かれることが多いという。

製品の保証は通常1年間であるが、販売価格の6%を支払うことで5年間の長期保証を受けることができる¹³。修理を担当するサービススタッフがいないため、メーカー修理となり、その取り次ぎを行っているが、日系の家電メーカーや販売会社がアフターサービスを強化しており、日本製品の信頼性は非常に高い¹⁴。

3) プロモーション

インドネシアの小売店では週末などに銀行系のクレジットカードを利用する場合に値引きを行う商習慣がある。ベスト電器もこれに倣い、定期的に5%~10%の値引きを行っている。また、日本円で10,000円を超える購入顧客に対して「現金つかみ取り大会」の参加応募券を配付、月に一度、行う抽選で20名が当選者となり、売場で硬貨をつかみ取るという販売プロモーションを開催している。国民性や市場に対応したプロモーションが必要であると考えられている。

4) 従業員

インドネシア全体の従業員数は585名、そのうち日本人が3名である。Pacific Place Storeでは、店長の吉田氏だけが日本人であり、男女ほぼ半数ずつの社員26名はすべて現地採用である。他にメーカーから派遣された店員が販売に従事している¹⁵。販売にあたってのトレーニン

グは、日本の研修センターで研修を受講した専門のトレーナーが行う。基本的なあいさつや接客態度などの基本から始まり、製品知識の習得には1か月程度を要する。人材に関するマネジメントでは、イスラム教の従業員のために祈りの時間を設けているぐらいで、日本と大きな違いはない。

妊娠中の若い女性店員に、出産後、どのような希望を持っているのかを尋ねた。彼女は2年間勤務しているというが、出産前後に3か月ほど休んで復帰する予定であると答えた。吉田氏に確認すると、日本の産前産後休業や育児休暇制度のような福利厚生制度を整備していないため、出産に際しては個別に対応する。本人の意向を重視するが、このような場合はいったん退職して、復職することが通例であるという。

2013年現在、ベスト電器の一般の社員の給与は25,000円程度、幹部クラスで50,000円~100,000円である。定着率は低く、特に、幹部クラスは需要が高いため、転職するたびに給与が増える売り手市場である。

従業員はおとなしくて従順、上司の指示や命令には素直に従い、勤勉である。ホスピタリティにもあふれ、サービス業には適している。その一方で、飽きっぽく、継続性に欠け、単一業務しかやらないという面もあるため、教育を繰り返す必要がある。従業員の定着率を上げ、幹部社員を育成することが課題である。

5) 海外勤務に対して

吉田氏はベスト電器入社時、海外で働くことを特に考えてはいなかったが、会社の海外展開の状況から、いずれは海外で勤務することも想

13 日本国内では販売価格の5%を支払うことで5年間の長期保証を受けることができる。

14 たとえば、シャープ株式会社では現地の生産子会社がコールセンターや販売・修理拠点を約300箇所に設置している。ジャカルタのコールセンターは2012年度に年間38万件に対応している (<http://www.sharp.co.jp/corporate/eco/social/customers/satisfaction/index.html>)。2013年にはコールセンター・サービス・エクセレンス賞を受賞している (<http://www.sharp.co.jp/corporate/eco/report/awards/index.html>)。

15 繁忙期には50名程度が入店することもある。

定していたという。大学生へのアドバイスや海外での勤務について回答を求めたところ、「これから海外展開をする日本企業が増加するであろうから、チャレンジ精神をもつこと。そして、できれば英語か中国語の基礎力はあったほうが望ましい。英語でコミュニケーションができれば、インドネシア語のような現地語は現地に赴いてからでも遅くないのではないかと。日本と同じようにビジネスはできないが、日本より規制が少ない面もあり、ビジネスがやりやすいと感じることもある。たとえば、日本では携帯電話は2年間継続しないと割高料金となるが、インドネシアではこのような規制がなく、SIMカードを取り替えるだけで機種変更が可能である。特に、富裕層はよい製品には関心を持ってくれ、今後のビジネスには期待が大きい」と語った。

5. 考察

小売はサービスである。サービスは「市場で取引の対象となり、顧客（個人および組織）の便益、価値、満足を創造する活動」と定義され（浅岡，2011）、小売における本質的な活動は「顧客が商品を選択し、購入する場を提供すること」である。その実現に向けて、小売業は、店舗を構え、ターゲットとする顧客に、いわゆる「5Rs（適切な商品を適切な時、適切な場、適切な量、適切な価格で）」を提供する計画的活動に加えて、品揃え、売場レイアウト、商品陳列、従業員や各種商材による情報提供、クレジットカード利用の便宜などの総合的な活動に尽力する。その結果、顧客は便益、価値、満足を得ることができる。

また、国際展開を行う小売業は、それぞれの国や地域の歴史、社会、文化、地理的影響を受けながら現地市場へ適応することが求められている。つまり、国際展開を行う小売業においては「現地のターゲットとする顧客が商品を選択し、購入する適切な場を提供する活動」を行う必要がある。

インドネシアにおけるベスト電器では、現在のところ、ターゲットの顧客を都市部の富裕層に絞っている。高級ショッピングモールを中心としたジャカルタでの10店舗に及ぶドミナント出店は、同社の効率化に加えて知名度や信頼性、利便性の向上に寄与している。日本製品への信頼と親しみ、憧れが強く、高品質の新製品を好むインドネシアの都市部の富裕層に日本国内と同様の品揃え、接客販売、配送、メンテナンスと修理などのアフターサービスを行う。このことは顧客満足につながると同時に、メーカーの協力が得られやすくなり、最新、高品質、十分な量の品揃えを実現するというよい循環を生んでいる。実際、メーカーも中間層の拡大により、中～低価格帯の商品の需要が急増する中で売上単価が下がることを懸念し、高付加価値商品の販売促進に力を入れている。

在庫管理、配送、情報管理などの商品供給においては「現地のやり方」に合わせる必要があるものの商品調達（仕入れ）、そして、顧客に商品を販売する小売業務に際して、これまで同社は、日本での小売技術を移転することが可能であり、現地への適応化に多大の時間、労力、コストを割く必要がなかったと考えられる。

インドネシアでは新中間層や富裕層が増加し、ショッピングモールの建設ラッシュが続いている。Pacific Placeには日系企業は飲食店とベスト電器が出店しているだけであるが、新しく建設されるショッピングモールには日系のアパレルや雑貨などの小売店が出店を検討しているという。日本の高品質の製品とサービスがテナントミックスによって、認知、浸透され、より一層、強化されることが期待される。富裕層の増加と彼らの新製品への興味、買い替え需要が続く限り、売上の増大も見込めよう。

さらに、富裕層に対しては家電製品の便益、価値の提供のみならず、商品購入のプロセスが創出する便益、価値や満足の提供についても視野に入れたい。そのためには新製品の情報や製

品の上手な利用方法や買物履歴の提示などにより買物の楽しさを広め、顧客ロイヤルティへつなげることが必要である。

その一方で、ベスト電器はインドネシア国内において、今後5年間で30店舗、売上200億円、市場シェア1.5%の達成を目指すと表明している。中間層の量的拡大を見据えて、これまでに开店している都市を含め、人口50万人~200万人を超える複数の都市での开店が検討されている。電力、交通、住宅、環境などの問題を抱えている地域も少なくなく、商品供給、商品調達、小売業務のいずれにおいても同社は中間層のライフスタイルをとらえた真の現地適応に取り組まざるを得ない。中間層の購買力に対応した品揃え、配送、従業員の教育、アフターサービスに各メーカーや販売会社とともに取り組み、これまで、同社が注力してきたサービス品質の維持、あるいは新たなサービスの構築に努める必要がある。

その際、現地の人材が解決の鍵を握るであろう。中間層の拡大は長期的に続く。1軒の家庭で使用できる電圧に限りがある地域に居住する中間層のライフスタイルや彼らが必要とする電化製品の機能や品揃えをわれわれが理解するのは困難である。現地市場を把握することは当然であるが、現地の人材を管理職に登用することやサービスのデザインプロセスに加えるなどにより従業員の労働意欲、定着率の向上を高め、参画意識を強めることが求められる。

6. むすびに

海外展開を開始した1985年当時、ベスト電器は売上高において首位を独走しており、やはり当時、非常に勢いのあるヤオハンというパートナーを得て海外に進出した。それから12年、ヤオハンが会社更生法の適用を申請した1997年は奇しくもベスト電器の売上高がコジマに抜かれた年でもある。しかしながら、ベスト電器は、その後も着実に海外展開を進めている。ひとつ

の国際展開の経験とそこでの成果を糧にノウハウを蓄積して現在に至っている。まるで、他の家電量販店が国内での熾烈な争いに巻き込まれている間に、少なくとも日本国内の家電量販店との争いのない海外において先発者の優位性を獲得したかのようである。

市場成長の初期段階において現地適応がそれほど大きな課題とならない地域で富裕層を相手に店舗展開を行い、いち早くブランド化に成功する。そして、徐々に現地適応の度合いを強め、地域とターゲット顧客層を拡大する。これが、本稿が明らかにしたベスト電器の戦略である。

しかし、新たな戦いの前兆が見受けられる。2013年8月、イオン株式会社、およびイオンモール株式会社がインドネシアにおける1号店となるショッピングモール「イオンモールBSD」の起工式を行い、2014年の開業に向けた建築に着手したことが報道された。ここには「家電のエンターテイメントフロア」として家電量販店が入居する。「日本の家電量販店と交渉中」とあり、現在のところ、入居企業は明らかにされていない。

インドネシアの魅力的な市場を狙い、国内の家電量販店のみならず、他国からの参入もあるだろう。近年は韓国の文化が日本と同様、流行しており、在留韓国人も5万人を超え、ロッテグループ企業の進出も増加しているという。

家電量販店の国際展開は、わが国のメーカーの商圏拡大につながり、海外販路拡大の機会を増大させる。さらに、わが国においてもそうであったように家電製品は人々の生活のあり方を変化させ、豊かな暮らしの実現に大きな役割を果たす。商品供給、商品調達、小売業務の高度化と流通にかかわる人材の成長をも促す。このように小売業の国際展開は多方面によい影響を与えることを確認し、福岡の企業、ベスト電器がアジアの新興市場とともに成長する姿に期待したい。

【引用文献】

- アジア経済研究所 (2013) 『アジア動向年報2013』
Alexander, N. (2009) *International Retailing*,
Oxford Univ..
安積敏政 (2011) 『サービス産業のアジア成長戦略』日刊工業新聞社.
浅岡柚美 (2011) 『Service Marketing TEXT BOOK』セドナ.
浅岡柚美 (2014) 「株式会社ベスト電器のインドネシア展開」『中村学園大学流通科学研究所報』第8号, 55-63.
Euromonitor International (2010) *Consumer Asia 2010*.
川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略 国際立地の理論と実態』新評論.
川端基夫 (2011) 『アジア市場を拓く 小売国際化の100年と市場グローバル化』新評論.
向山雅夫 (2009) 『新装版 ピュア・フローラルへの着地 もの作りの深化プロセス探求』千倉書房.
関根孝 (2013) 「家電品流通の国際比較と家電量販店のグローバル化に関する理論的考察 - 日中韓の比較分析序論 - 」『専修学論集』97, 1-18.
矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』有斐閣.

【参考資料】

- 『ベスト電器の存在価値 仕入統合し競争力強化 アジア戦略も加速』「IT& 家電ビジネス」
May, 2013, 28-31.
『ベスト電器 日本流の販売サービスで取り込んだアジアの富裕層』「激流」33 (11) 2008, 36-38.

【参考サイト】

- イオン株式会社 HP <http://www.aeon.info/>
BADAN PUSAT STATISTIK (National Labor Force Survey) <http://www.bps.go.id/>
独立行政法人 労働政策研究・研修機構
<http://www.jil.go.jp/>
Electronic Solution Indonesia
<http://electronicsolution.co.id/>
株式会社ビックカメラ HP
<http://www.biccamera.com/>
株式会社ベスト電器 HP
<http://www.bestdenki.ne.jp/>

- 株式会社エディオン HP
<http://www.edion.com/>
株式会社コジマ HP
<http://www.kojima.net/>
株式会社ケーズホールディングス HP
<http://www.ksdenki.com/corp/>
株式会社ノジマ HP
<http://www.nojima.co.jp/index.html>
株式会社ヤマダ電機 HP
<http://www.yamada-denki.jp/>
株式会社ヨドバシカメラ HP
<http://www.yodobashi.com/>
経済産業省 『商業販売統計 (業種別商業販売額)』
2012
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result/kakuho_2.html
経済産業省 『H19年度 小売の国際展開に関する研究会 現地調査報告』2008.
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/downloadfiles/kouriglobal.pdf>
内閣府 『消費動向調査 (主要耐久財等の普及率)』
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html>
日本貿易振興機構 <http://www.jetro.go.jp/>
Pacific Place Jakarta HP
<http://www.pacificplace.co.id/>
PT Carrefour Indonesia
<http://www.carrefour.co.id/>
PT Electronic City Indonesia Tbk
<http://www.electronic-city.com/>
シャープ株式会社 HP
<http://www.sharp.co.jp/>

追記：本稿は、引用文献の浅岡 (2014) の調査報告書を研究論文として再構成、加筆したものである。

謝辞：本稿作成にあたり、株式会社ベスト電器さまには、ジャカルタでの店舗視察とインタビュー調査、本社でのインタビュー調査の機会を頂きました。また、貴重な資料をご提供くださいました。ここに記して、心から感謝申し上げます。