

調査報告 2

株式会社ベスト電器のインドネシア展開

中村学園大学 流通科学部

浅岡 柚美

1. はじめに

家電量販店は厳しい経営環境に置かれている。たとえば、業界最大手の株式会社ヤマダ電機（以下、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。株式会社ケーズ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、株式会社ベスト電器（以下、ベスト電器）と

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	ケーズホールディングス	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。

2007年9月に締結した業務・資本提携契約を2013年3月に解除した。

一方、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。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一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、競争激化が進むのであれば、新しい市場を求めての海外展開は選択肢のひとつとなると思われる。しかしながら、家電量販店の海外展開は進んでいない。ヤマダ電機、ベスト電器以外は海外展開を行っていない⁴うえ、ヤマダ電機ですら3店舗中2店舗が撤退に追い込まれている。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も計画していたが、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月には南京店、6月には天津店を閉鎖した。

本稿は、中村学園大学流通科学研究所が2013年8月に実施したインドネシアでの共同研究調査の報告である。ジャカルタでのベスト電器（Pacific Place Store）の視察をふまえ、同社のインドネシア展開について報告を行う。

2. ベスト電器の概要と海外展開

ベスト電器は1953年に倉庫業を目的に九州機

材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、海外では直営29店舗、フランチャイズ35店舗の64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はうまくいかずに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。

4 2013年7月、株式会社ノジマが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が発表された。

ベスト電器の海外展開の時期は早い。ヤオハンとの合弁事業で1985年に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て、アジア地域へテナントして出店した（図表2，図表3）。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か国を残し、他国からは撤退した。

2013年10月末現在、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インターネット通販事業にも着手している。

図表2 ベスト電器の海外展開概要

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。	清算終了
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弁会社BEST DENKI DIGITAL PTE. LTD. を設立。	連結子会社
	韓国にBEST DENKI KOREA CO., LTD. を設立。	清算終了

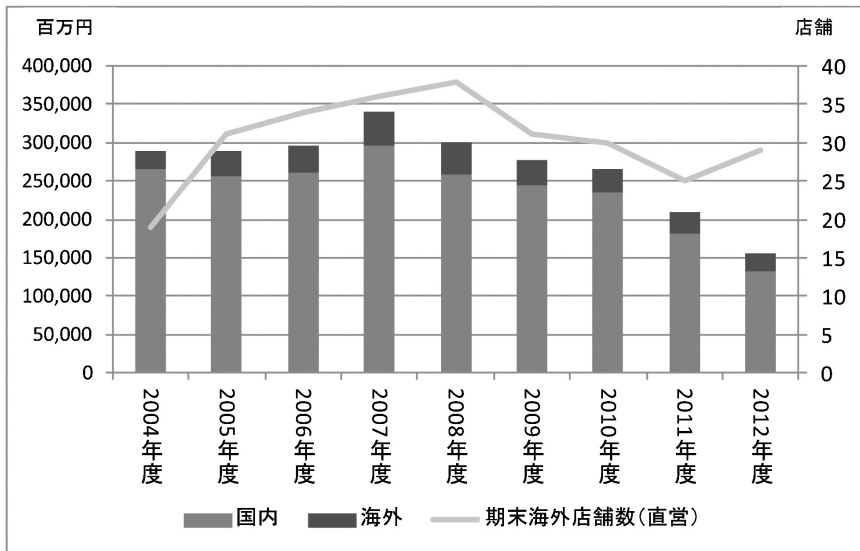
出所： 有価証券報告書から筆者作成。

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：ユンロン店 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：スルタンアグン店 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 サンウェイ店

出所： ベスト電器資料。

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. 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、ジャカルタ市内に10店舗を出店している。ベスト電器は6,467百万円売り上げ(第3位)、市場シェア0.5%を占めている。



図表5 Pacific Place (筆者撮影)

「SENAYAN」地区に隣接する Pacific Place (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 (クラパ・ガーディン・モール) にある店舗での店長勤務を経て現職に就任されている。以下は、店内の様子とインタビューの主な内容を整理したものである。

1) 売場と販売商品

富裕層を対象とした店舗であり、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。

インドネシアにはパナソニック株式会社、株



図表6 パソコン売場 (筆者撮影)

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。

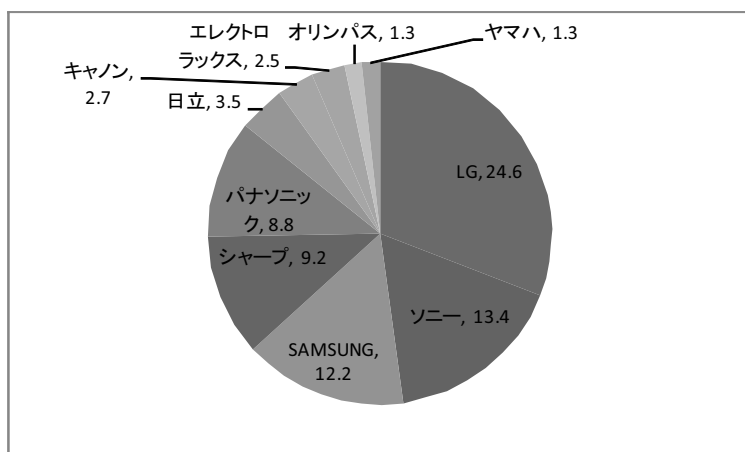
品揃えは「これら日系企業の現地販社から仕入れる日本の大手メーカー品が約6割、アジアで人気の高い韓国ブランドのサムスン、LGが2割、それに欧米のフィリップス、シーメンス、エレクトロラックスなど一流ブランドが中心(『激流』, 2008)」である。店内を一巡したが、日本国内と同様の最新モデルが陳列されていた。現地量販店ではテレビで言えば、今もなお安価なブラウン管テレビも売られているという。

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る。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、販売に力を入れている商品のプロモーションが行われてい

た⁵。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。たとえば、百貨店でルイ・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本位の販売方



図表7 Electronic Solution のパンフレット (筆者撮影)



図表8 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) (出所: ベスト電器資料)

5 同日は食器洗い機のプロモーションが行われていた。

法も理解できる。また、各メーカー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。

どの商品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。現地の店舗では、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という。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7）。

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。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⁶、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⁷。

2) 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⁸。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。

3) 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・プリオツ湾）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⁹。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¹⁰。

6 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。

7 ベスト電器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。

8 繁忙期には50名程度が入店することもある。

9 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られる。

10 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>)。

4) 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定していたという。大学生へのアドバイスを求めたところ、「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へ赴いてからでも遅くないのではないか」と語った。

「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。

4. むすびにかえて

2億4,000万人を超える人口を有するインドネシア。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、中間層が拡大する魅力的な市場を抱えている。

これまで、小売業は政府の保護政策もあり外資の参入が制限され、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を除き、外資の参入が可能となっている。2006年の推計値では店舗数においては「近代的小売業者」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「近代的小売業者」の規模が拡大している（経済産業省、2008）。

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が、ジャカルタ市内での10店舗の出店は同社の効率化、知名度向上に寄与している。また、高級ショッピングモールへの出店は、ベスト電器の高品質の品揃えとサービスを訴求するのに功を奏した。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、今後は今もなお建設ラッシュが続いているショッピングモールにおいて、アパレルや雑貨などの小売店などとともに出店することで、テナントミックスによる日本の高品質の製品とサービス、信頼性などのイメージのさらなる浸透と強化も期待されよう。

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、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注力している間に、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。

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¹¹。ここには「家電

11 http://www.aeon.info/news/2013_1/pdf/130824R_1.pdf.

のエンターテインメントフロア」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。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。

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%の達成を目指すとして表明している。電化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。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を今後も見ていきたいと思う。

【参考文献・HP（掲載順）】

- 『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.
- 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/kouri-global.pdf>

株式会社ヤマダ電機 HP

<http://www.yamada-denki.jp/>

株式会社エディオン HP

<http://www.edion.com/>

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/>

株式会社コジマ HP

<http://www.kojima.net/>

株式会社ヨドバシカメラ HP

<http://www.yodobashi.com/>

株式会社ノジマ HP

<http://www.nojima.co.jp/index.html>

Pacific Place Jakarta HP

<http://www.pacificplace.co.id/>

シャープ株式会社 HP

<http://www.sharp.co.jp/>

イオン株式会社 HP

<http://www.aeon.info/>

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。