

調査報告 1

株式会社ベスト電器のマレーシア展開

中村学園大学 流通科学部

浅岡 柚美

1. はじめに

本稿は、中村学園大学流通科学研究所が2014年8月に実施したクアラルンプールでの調査にもとづく株式会社ベスト電器（以下、ベスト電器）のマレーシア展開に関する報告である。同社の海外展開については、ジャカルタのPacific Place Store（浅岡，2013）に続く報告である。

最初に、家電量販店の国内における経営状況を確認する。業界最大手でありベスト電器の親会社である株式会社ヤマダ電機（以下、ヤマダ電機）、ベスト電器、株式会社ビックカメラ、株式会社エディオン、株式会社ケーズホールディングス、株式会社ヨドバシカメラ¹の直近2年間の単体での経営状況を図表1に示す²。

図表1 家電量販店の経営状況

決算期	ヤマダ電機		ベスト電器		ビックカメラ	
	2013年3月	2014年3月	2013年2月	2014年2月	2013年8月	2014年8月
売上高（百万円）	1,532,011	1,703,422	150,340	136,237	403,790	445,517
経常利益（百万円）	45,508	44,471	△2,974	1,585	6,359	12,349
当期純利益（百万円）	20,070	26,826	△17,550	1,291	3,190	6,383
自己資本利益率（%）	4.0	5.2	—	3.2	4.9	9.2
株価収益率（倍）	20.16	11.84	—	17.41	22.95	25.61
店舗数（店） ³	595	664	195	177	34	34
従業員数（人） ⁴	10,699	11,460	2,849	2,745	4,419	4,286
決算期	エディオン		ケーズホールディングス		ヨドバシカメラ	
	2013年3月	2014年3月	2013年3月	2014年3月	2013年3月	2014年3月
売上高（百万円）	603,696	684,633	529,212	577,102	637,100	690,800
経常利益（百万円）	494	12,477	14,580	15,756	46,900	53,100
当期純利益（百万円）	△3,340	4,332	8,698	9,104	—	—
自己資本利益率（%）	△2.47	3.19	7.2	7.3	—	—
株価収益率（倍）	—	14.12	18.40	16.67	—	—
店舗数（店）	425	435	389	415	21	21
従業員数（人）	8,156	7,775	2,124	2,126	4,920	4,920

出所：各企業の有価証券報告書から筆者作成

- 1 株式会社ヨドバシカメラは非上場。
- 2 家電量販店の現状、および、ベスト電器の概要については浅岡（2013）に示している。
- 3 国内の直営店舗数。フランチャイズ店舗、子会社の店舗などを含んでいない。
- 4 就業人員数。アルバイト、派遣社員などの臨時雇用者を含んでいない。

緩やかな景気回復基調と省エネ商品や高機能商品の発売、経営統合の成果により家電量販店の業績は回復の兆しが見られる。しかしながら、ネット通販事業者の参入や人口減少時代にあつては市場の大きな成長を期待することは困難であろう。新しい市場を求めての海外展開は選択肢のひとつであるが、家電量販店の海外展開は飲食業やアパレル、雑貨など他の小売業ほど進んでいない。家電量販店の海外展開はベスト電器以外では、ヤマダ電機と株式会社ノジマ（以下、ノジマ）の事例を見るだけである。

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。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。しかし、「中国国内における地政学的なリスクの発生に加え、サプライチェーンの構築ができなかった（ヤマダ電機、2014）」ことから、2013年5月には南京店、6月には天津店を閉鎖した。

また、ノジマは2013年7月にベトナムで家電小売業を展開するチャンアインデジタルワールド社と資本業務提携契約を締結、10月にカンボジアに連結子会社 Nojima (Cambodia) Co., Ltd. を設立した後、2014年6月にノジマカンボジアイオンモールプノンペン店を開業している。

図表2 ベスト電器の主な海外展開

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

一方、ベスト電器はヤオハンとの合併事業で1985年にシンガポールへ出店したことを機に次々にヤオハンの進出に合わせて、アジア地域ヘテナントとして出店を続けた。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か国を残して他国からは撤退したものの2014年2月の決算期の時点でシンガポール、マレーシア、インドネシア、

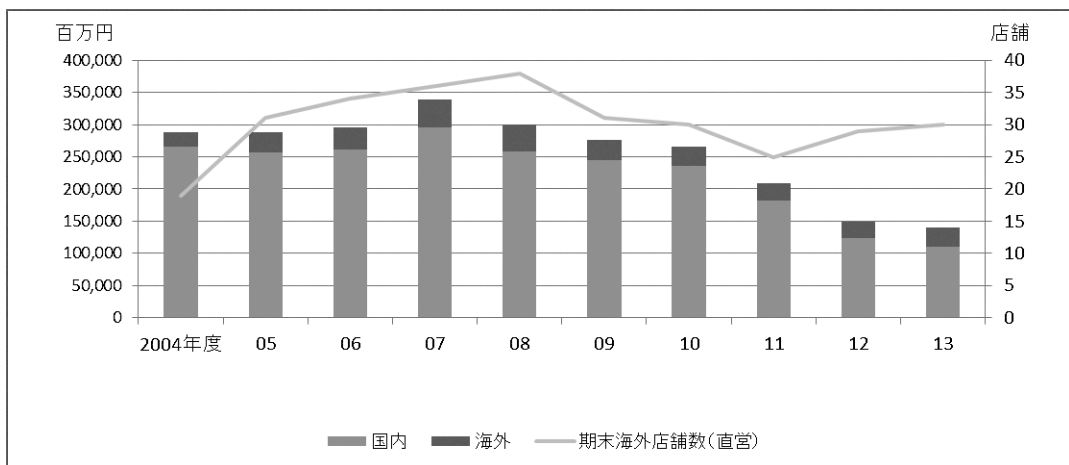
台湾の4か国において直営店30店舗、フランチャイズ店42店舗、合計72店舗を展開している(図表2, 図表3)。2013年度の店頭販売における売上高は国内109,947百万円、海外30,385百万円である。海外における売上高の割合は2004年度の7.5%から2013年度には27.6%にまで上昇している(図表4)。

図表3 ベスト電器の海外での関係会社

名称	国	資本金	所有割合	関係内容
BEST DENKI (SINGAPORE) PTE. LTD.	シンガポール	8百万シンガポールドル	51.0%	役員の兼任等(ベスト電器役員2名、ベスト電器従業員2名)
BEST DENKI MALAYSIA SDN. BHD.	マレーシア	9百万リンギ	100.0%	役員の兼任等(同役員2名、同従業員2名)
PT. BESTDENKI INDONESIA ⁵	インドネシア	15,157百万ルピア	51.0%	役員の兼任等(同役員2名、同従業員3名)
PT. BESTDENKI DIGICOM INDONESIA ⁶	インドネシア	10,813百万ルピア	40.0%	役員の兼任等(同役員2名、同従業員2名)

出所：有価証券報告書から筆者作成

図表4 ベスト電器の売上高と海外店舗数(直営)の推移



出所：有価証券報告書から筆者作成

5 同社はBEST DENKI (SINGAPORE) PTE. LTD. が51%を出資した子会社。

6 同社はPT. BESTDENKI INDONESIA が40%を出資した持分法適用の関連会社。

2. マレーシアの概況

マレーシアの経済概況、および、日本、シンガポールと昨年、調査を行ったインドネシアとの比較を図表5に示す。外務省が発表する基礎資料によれば、民族はマレー系が約67%⁷、中国系が約25%、インド系が約7%である。宗教はイスラム教が約61%、仏教が約20%、キリスト教が約9%、ヒンドゥー教が約6%、そして、儒教・道教が約1%である。言語はマレー語が国語であるが、中国語、タミール語、英語が用いられている。典型的な多民族国家であり、多様性にあふれている。

主要産業は、製造業（電気機器）、農林業（天然ゴム、パーム油、木材）、鉱業（錫、原油、LNG）である（外務省、2014）。2013年の産業別国内総生産⁸の構成比は農林水産業が7.1%、

鉱業8.1%、製造業24.5%、建設業3.7%、電気・ガス・水道業2.5%、卸売・小売業6.7%、ホテル・飲食業2.4%、運輸・倉庫、車両・通信業9.5%、金融・保険・不動産業14.7%、行政8.3%、その他5.0%であり、第一次産業7.1%、第二次産業36.4%、第三次産業55.2%となる⁹。

日系企業は製造業744社、非製造業655社の合計1,399社が進出している（JETRO、2013年6月現在）。

3. ベスト電器のマレーシア展開

ベスト電器がマレーシアに進出したのは1986（昭和61）年、ヤオハンマレーシア社との合併「ヤオハンベストマレーシア社」を設立したことに端を発する。翌年には1号店となるOUG店を開店し、以後、ヤオハンの出店に合わせて

図表5 マレーシア、および日本、シンガポール、インドネシアの主な経済指標

マレーシア	2009	2010	2011	2012
名目 GDP (100万米ドル) ¹⁰	192,912	237,116	280,872	295,064
1人当たり名目 GDP (米ドル)	7,005	8,294	9,697	10,058
実質 GDP 成長率 (%)	-1.6	7.2	5.1	5.6
消費者物価上昇率 (%)	0.6	1.7	3.2	1.6
失業率 (%)	3.7	3.3	3.1	3.2
貿易収支 (100万米ドル)	33,436	34,050	40,921	30,519
外貨準備 (年度末) (100万米ドル)	93,990	101,769	139,469	137,530
2013年	マレーシア	日本	シンガポール	インドネシア
面積 (Km ²)	約33万	約38万	約716	約189万
人口 (人)	2,995万	1億2,729万	540万	2億4,700万
名目 GDP (100万米ドル)	312,413	5,066,387	295,744	868,346
1人当たり名目 GDP (米ドル)	10,429	39,799	54,776	3,500
実質 GDP 成長率 (%)	4.7	1.5	4.1	5.8
消費者物価上昇率 (%)	2.1	0.4	2.4	8.4
失業率 (%)	3.1	4.0	1.9	1.9
貿易収支 (100万米ドル)	22,417	-121,460	67,874	67,874
外貨準備 (年度末) (100万米ドル)	140,194	1,266,815	275,497	275,497

出所：アジア経済研究所（2012、2014）、外務省『各国・地域情勢』から作成

- 7 この中には中国系、およびインド系を除く他民族を含む。
 8 実質（2005年価格）の推測値。
 9 集計の都合上、100%とならない。
 10 現地通貨額を年平均対米ドル為替相場で除したもの。

ペナン店（1989年）、コタキナバル店（1990年）をオープン、1994（平成6年）にはマレーシア支店を開設した。そごう店（1995年）、セラバン店とサンウェイ店（1996年）を出店したところで前述のとおり、1997（平成9年）年にヤオハンが会社更生法の適用申請を受けることとなり、これら店舗を現地の企業に売却した。

1998（平成10年）、ベスト電器が100%出資する子会社 BEST DENKI MALAYSIA SDN. BHD. を設立し、1998（平成10年）11月、クアラルンプールのシンボル、ペトロナスツインタワーに隣接する高級ショッピングモール Suria KLCC（スリア KLCC）に出店した¹¹。ピーク時¹²にはマレーシア国内に11店舗まで拡大したが、現在はクアラルンプールに本部と1



図表6 ペトロナスツインタワー（筆者撮影）



図表7 Suria KLCC（筆者撮影）

店舗（K・L・C・C Store）、クアラルンプール近隣のスランゴール州に4店舗（Utama Store、Tropicana City Mall Store、Subang Parade Store、Jaya Store）、北部のペナン州に1店舗（1st Avenue Store）の合計6店舗を構えている。また、2014（平成26）年11月にはクアラルンプールに1店舗のオープンを予定している。いずれも高級ショッピングセンターにおける出店であり、200坪～500坪の売場面積を確保している。

4. ベスト電器 K・L・C・C Store (KLCC 店)

1) 売場と販売商品、プロモーション

現地でインタビューにご協力いただいた佐藤氏は、以前、5年間マレーシアに勤務され、再度の赴任で1年が経ったところだという。マレーシアの発展、高度成長を目の当たりにされている。

K・L・C・C Store は中高所得者層を対象とした350坪規模の店舗である。クアラルンプールに駐在している日本人の利用もあるが、現地の顧客が98%を占めている。

オーディオ・テレビの売場と白物家電に大きく分けた売場づくりがなされ、家電製品は日本同様、製品別の区分けの中でメーカー別に陳列されている。



図表8 調理家電売場（筆者撮影）

11 日系企業では伊勢丹や紀伊国屋書店などが出店している。

12 2008（平成20）年から2010（平成22）年まで。



図表9 LGのカーブドテレビ（筆者撮影）

販売に関する基本的な戦略は、各国の本部が決定する。メーカーと直接取引を行い、メーカーから直接、仕入れを行う。中間層は量的に拡大するとともに、その所得の増加も顕著である。それに伴い顧客の目が肥えてきており、売れ筋商品は日本とほぼ同様である。以前はマレーシアの消費者の志向は保守的であったが、最近では、たとえばテレビではサムスン電子やLG電子のカーブド（湾曲）テレビなどの新製品が注目されている。洗濯乾燥機でもドラム式の販売が半数近くに及んでいる。

同社のマレーシアにおける販売構成比（2013年）はテレビ・ビデオ・DVD 30%、調理家電13%、冷蔵庫10%、洗濯機9%、携帯電話7%、パソコン6%、エアコン季節品5%。美容家電5%、オーディオ4%、掃除機4%、その他7%であるが、経済発展と健康志向の高まりに伴い、調理家電や健康・理美容家電が伸びている。

ベスト電器の国内での販売構成比（2013年、連結）は、テレビ・ビデオ・DVD 14.0%、調理家電6.5%、冷蔵庫7.4%、洗濯機5.6%、携帯電話5.2%、パソコン13.7%、エアコン8.7%、オーディオ2.8%である。日本に比べてテレビ・ビデオ・DVD、調理家電の販売構成比が大きく、パソコンのそれが小さい。

日本のようなポイントカードはないが、マレー系の消費者は分割払いを好むため、イオンクレジットと提携し、充実化に努めている。

バックヤードに持ち帰りの多い小物と販売構成比の大きなテレビは在庫しているが、洗濯機や冷蔵庫などの白物家電はほとんど置いていない。

調査当日、店舗の入口にはフィリップス社とティファール社の調理家電の実演プロモーションがそれぞれのメーカー派遣の従業員によって行われていた。休日には人だけになるという。年末には顧客を対象にしたセールを実施するが、多民族国家であるため、1月1日の正月のほか、マレー人の正月（ハリラヤ）、中国人の正月（春節）、インド人の正月（灯明祭）とクリスマス前に一般に向けたセールを行っている。

楽天モールによるオンライン店舗を開いており、楽天のポイントが付加されるため消費者にとってはその分、得になる。調理家電や美容家電などの小物がよく売れるが、大きな家電は「実物を見て」という消費者が多い。



図表10 派遣店員による実演（筆者撮影）

2) 配送とアフターサービス

市内にある倉庫とメーカーから配送を行う。自社配送が20%程度であり、ほかは現地の業者に配送と設置を依頼している。メーカー保証に加えて、有料のベスト電器独自の延長保証もあるが、これらの保証が切れたとしても可能な限り修理には対応している。同社には修理スタッフがいないため、すべてメーカーに修理を依頼する。

3) 従業員

マレーシアでは2013年1月1日に初めて最低賃金法が導入され、半島マレーシアでは月額900リングと制定された（労働政策研究・研修機構、2013）。これにより、製造業のワーカーの賃金上昇率が前年の4.8%から8.3%となっている（JETRO、2013）。

マレーシア全体におけるベスト電器の従業員は正社員67名、メーカーからの派遣販売員28名¹³であるが、正社員のうち10名が本部、51名は6店舗に、そして6名が配送倉庫で勤務している。派遣販売員は全員、店舗に勤務している。67名の正社員のうち35名（52.2%）がマレー系、23名（34.3%）が中国系、4名（6.0%）がインド系であり、ほかにバングラデシュ人とミャンマー人が2名（3.0%）ずつ、日本人駐在員（インタビューの佐藤氏）が1名（1.5%）の構成である。

「豊かになったマレーシアでは、日本と同様、3K（きつい、汚い、危険。マレーシアでは3D（危険、汚い、かつたるい））といわれる業種を嫌い、インドネシア人を中心とした多くの外国人労働者がこうした分野に従事（三木、2013）」している。同社でも倉庫や配送部門ではマレーシアの従業員を確保することが困難となり、バングラデシュ人、ミャンマー人の外国人労働者を雇用している。コスト増にはなるが、

就業ビザの取得にはエージェントを用いている。

親日感情が強いこともあって勤続状況は比較的、良好であり、同社の教育・研修制度にもとづく従業員の育成の評価は消費者のみならず従業員からも高い。

4) 競合店

ベスト電器によれば、家電製品の一人当たりの年間消費額は約22,000円であり日本の約3分の1である。家電製品の売上の45.8%はクアラルンプールとその近隣のスランゴール州が占めている。

ベスト電器の競合店は店舗数が多い順から、地場の Senheng（センヘン）、シンガポール資本の Courts（コート）、イオン、オーストラリア資本の Harvey Norman（ハビーノーマン）などである（図表11）。ベスト電器は売上高で8位あたりに位置している。日本に比べて、利幅が小さいため、競合店との価格の差はほとんどないという。

クアラルンプールに滞在中、首都圏を車で移動したが、ロードサイドには家具店を見かけることはあっても家電量販店を目にすることはなかった。都市部のロードサイドに中型以上の店舗はほとんどなく、小規模店舗、いわゆるパパママショップがいまだ、現存している。Senheng や Courts は地方で50坪ほどの店舗をロードサイドに展開している。

13 2014年7月31日現在。

図表11 マレーシアの家電量販店

		ベスト電器	Senheng	Courts	Harvey Norman	イオン
店舗数	首都圏	5	31	19	10	14
	ペナン地区	1	4	3	2	2
	国内全体	6	120	60	12	25
主力商品の価格帯		中高価格帯	中価格帯	中価格帯	中高価格帯	中価格帯
店舗特徴と顧客ターゲット		都市部に中型店を展開	都市部は中型店舗、地方都市は小型店舗	家電と家具の割賦販売。地方都市に中型単独店を展開し中低所得者層を狙う	家電と家具の販売。都市部に中大型店を展開し中高所得者層を狙う	イオン内に家電コーナーを設置。売場は中規模。都市部の中間層を狙う

出所：ベスト電器

注：店舗数はいずれも2013年の概数



図表12 都市部のロードサイドの小規模店（筆者撮影）

都市部に300坪～400坪ほどの中型店を構え、中高価格帯の豊富な品揃えでベスト電器と直接的に競合しているのは Harvey Norman であるが、同社は Suria KLCC より新しいショッピングモールである Pavilion（パビリオン）に入店している。

Harvey Norman 以外の他の競合店はいずれも地方都市では50坪程度、都市部でも300坪ほどの売場面積であり、ベスト電器は品揃えに関して優位性を得ている。また、現地の日本人に尋ねたところ、他の店舗では商品知識や商品説明力が劣るという。ほとんどの家電をベスト電器でそろえたという駐在員の声を耳にした。

5. むすびに

昨年、訪れたジャカルタの Pacific Place Store（パシフィック・プレイス店）はジャカルタで一、二を争う最高級複合ショッピングモール内にあり、そのモールにはザ・リッツ・カールトンホテル、エルメス、ルイ・ヴィトン、ティファニー、カルティエ、ブルガリなど高級ブランドが入居している。Pacific Place に入る際には入口でバッグの中を警備員に見せた後に X 線荷物検査などセキュリティチェックを受けた。富裕層をターゲットとしており、顧客はゆっくりと商品を選んでいった。

一方、K・L・C・C Store のターゲットは中高所得者層であり、ジャカルタとは異なるからであろう。顧客は多く店内は活気にあふれ、

販売員が熱心に顧客に商品説明を行っており、日本の家電量販店に近い印象を受けた。今後は中間所得層の拡大による家電製品のより一層の普及に伴い、大量販売、価格競争は激化するであろう。類似製品が店頭の数多く並び、同時に高機能化した製品が販売されるようになると販売員による製品説明は不可欠になるはずである。その際、すでに従業員教育に熱心に取り組んでいるベスト電器は優位性を維持できると考えられる。従業員の獲得が困難となっているマレーシアである。現在の従業員のリテンションに努めることが重要であると思われる。

謝辞：本稿作成にあたり、株式会社ベスト電器さまには、クアラルンプール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。

【参考文献・HP】

- アジア経済研究所 (2012) 『アジア動向年報2012』
アジア経済研究所。
アジア経済研究所 (2014) 『アジア経済年報2014』
アジア経済研究所。
外務省 (2014) 「目で見る ASEAN—ASEAN
経済統計基礎資料—」。
三木敏夫 (2011) 『マレーシア新時代—高所得
国入り—』 創成社。
浅岡柚美 (2013) 「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。

- 株式会社ベスト電器 HP
<http://www.bestdenki.ne.jp/>
株式会社ビックカメラ HP
<http://www.biccamera.com/>
Courts Asia Limited HP
<http://www.courts.com.sg/>
株式会社エディオン HP
<http://www.edion.com/>
Harvey Norman Holdings Ltd
[http://www.harveynorman.com.au/
customer-service/finance-options/
interest-free/](http://www.harveynorman.com.au/customer-service/finance-options/interest-free/)
日本貿易振興機構 (ジェトロ)
[http://www.jetro.go.jp/world/asia/
my/biznews/51b69334829d8](http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/biznews/51b69334829d8)
独立行政法人 労働政策研究・研修機構
[http://www.jil.go.jp/foreign/basic_
information/malaysia/2013/mys-4.htm](http://www.jil.go.jp/foreign/basic_information/malaysia/2013/mys-4.htm)
株式会社ケーズホールディングス HP
<http://www.ksdenki.com/corp/>
株式会社コジマ HP
<http://www.kojima.net/>
株式会社ノジマ HP
<http://www.nojima.co.jp/index.html>
Senheng® Electric (KL) Sdn. Bhd
<http://www.senheng.com.my/>
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/>