

## 調査報告 2

# 株式会社ベスト電器のシンガポール展開

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2015年8月に実施したシンガポ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）のシンガポール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（2014）、クアラルンプールの KLCC Store（2015）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、株式会社エディオン、株式会社ケーズホールディングス、株式会社ビックカメラと海外展開を行っている株式会社ノジマ（以下、ノジマ）の直近2年間の単体での経営状況を図表1に示す<sup>1</sup>。

2014（平成26）年4月1日に消費税の引き上げが実施されたが、家電量販店にとっては、そ

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		エディオン	
	2014年3月	2015年3月	2014年2月	2015年2月	2014年3月	2015年3月
売上高（百万円）	1,703,422	1,464,512	136,633	136,883	684,633	616,692
経常利益（百万円）	44,471	29,166	1,585	1,619	12,477	9,543
当期純利益（百万円）	26,826	9,768	1,291	1,544	4,332	4,562
自己資本利益率（%）	5.2	2.0	3.2	3.7	3.19	3.29
株価収益率（倍）	11.84	40.33	17.41	16.32	14.12	21.35
店舗数（直営）（店） <sup>2</sup>	664	688	177	181	435	432
従業員数（人） <sup>3</sup>	11,460	10,895	2,745	2,609	7,775	7,431
決算期	ケーズホールディングス		ビックカメラ		ノジマ	
	2014年3月	2015年3月	2014年8月	2015年8月	2014年3月	2015年3月
売上高（百万円）	577,102	533,027	448,087	444,879	210,982	195,664
経常利益（百万円）	15,756	15,525	12,349	14,807	7,305	6,497
当期純利益（百万円）	9,104	9,672	6,383	8,112	4,216	3,624
自己資本利益率（%）	7.3	7.6	9.2	10.0	15.5	11.3
株価収益率（倍）	16.67	20.77	25.61	25.04	3.6	16.6
店舗数（店）	415	448	34	34	記載なし	126
従業員数（人）	2,126	2,114	4,286	4,300	1,734	1,934

出所：各企業の有価証券報告書、HPから作成（2015年11月1日確認）

- 1 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（2015）に示している。また、売上高において株式会社ヨドバシカメラは業界4位であるが、非上場であり把握できない経営指標があるために除いた。
- 2 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。
- 3 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。

の直前の駆け込み需要の反動や円安に伴う原材料価格の値上げによる物価上昇などの影響を受け、業績の回復は決して安易ではない。各社ともに不採算店舗を閉店したり比較的、好調が予想されるスマートハウス、リフォーム、エコ事業に乗り出したりして経営の安定化を図ろうとしている。しかしながら、家電量販店での競合のみならず、ネット通販事業者、総合スーパー、ホームセンターが家電販売に参入する時代にあつて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。

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月にカンボジア王国プノンペン市に連結子会社 Nojima (Cambodia) Co., Ltd. を資本金250,000千円で設立した後、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。また、ベトナム社会主義共和国における Tram Anh Digital World Joint Stock Company との資本業務提携等を実施している。

一方、ベスト電器は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

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2015年2月末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35店舗、フランチャイズ店40店舗、合計75店舗を展開している（図表2、図表3）。2014年度の店頭小売販売における売上高は国内109,440百万円、海外33,550百万円である。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21.6%、2014年度では23.5%にまで上昇している（図表4）。

## 2. シンガポールの概況

シンガポールの経済概況、および、これまでにベスト電器の調査を行った、マレーシア、インドネシアと日本の比較を図表5に示す。外務省が発表する基礎資料によれば、民族は中華系74%、マレー系13%、インド系9%、その他3%である。国語はマレー語であるが、英語、中国語、タミール語が公用語であり、宗教は仏教、イスラム教、キリスト教、道教、ヒンズー教である。

主要産業は、製造業（エレクトロニクス、化学関連、バイオメディカル、輸送機械、精密器械）、商業、ビジネスサービス、運輸・通信業、金融サービス業である。1人あたりの名目GDPはアジアの首位、世界でも9位の経済大国である。

2014年のGDP成長率は2.9%であったが、継続されている経済政策のひとつが単純労働の外国人労働力への過度な依存を改めることである。非熟練労働者や半熟練労働者を雇用する建設、サービス、製造分野の企業が支払う外国人雇用税が2014年、2015年に引き上げられており、一層の生産性の向上が求められている。

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 YAOHAN BEST ELECTRICAL 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作成

図表3 ベスト電器の海外での関係会社<sup>4</sup>

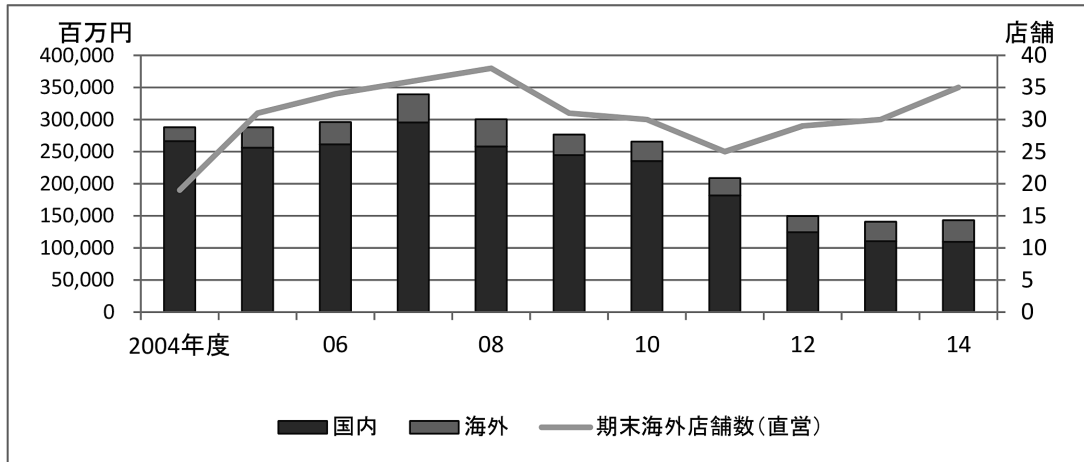
名称	国	資本金	所有割合	関係内容
BEST DENKI (SINGAPORE) PTE. LTD.	シンガポール	8百万シンガポールドル	100.0%	役員の兼任等 (ベスト電器役員1名、ベスト電器従業員3名)
BEST DENKI MALAYSIA SDN. BHD.	マレーシア	9百万マレーシアドル	100.0%	役員の兼任等 (同役員1名、同従業員3名)
PT. BESTDENKI INDONESIA <sup>5</sup>	インドネシア	15,157百万ルピア	26.0%	役員の兼任等 (同役員1名、同従業員4名)
PT. BESTDENKI DIGICOM INDONESIA	インドネシア	10,813百万ルピア	10.4%	役員の兼任等 (同役員1名、同従業員3名)

出所：有価証券報告書から作成

4 2015年2月末現在。所有割合はベスト電器本体から見た数字である。

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

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作成

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

シンガポール	2010	2011	2012	2013
名目 GDP (100万米ドル) <sup>6</sup>	222,701	266,500	289,936	302,246
1人当たり名目 GDP (米ドル)	43,116	51,714	54,577	55,979
実質 GDP 成長率 (%)	14.8	5.2	3.4	4.4
消費者物価上昇率 (%)	2.8	5.2	4.6	2.4
失業率 (%)	2.2	2.0	2.0	1.9
2014年	シンガポール	マレーシア	インドネシア	日本
面積 (Km <sup>2</sup> )	716	33万	191万	38万
人口 (人)	547万	3,032万	2億5,216万	1億2,709万
名目 GDP (100万米ドル)	307,860	327,220	888,538	4,737,763
1人当たり名目 GDP (米ドル)	56,284	10,813	3,531	37,281
実質 GDP 成長率 (%)	2.9	6.0	5.0	-0.6
消費者物価上昇率 (%)	1.0	3.2	8.4	2.7
失業率 (%)	2.0	2.9	5.9	3.6

出所：アジア経済研究所『アジア動向年報2013』『アジア動向年報2015』、外務省『各国・地域情勢』から作成<sup>7</sup>

### 3. ベスト電器のシンガポール展開

ベスト電器がシンガポールに進出したのは図表2に示したとおり、1985（昭和60）年、ヤオハンとの提携で YAOHAN BEST ELECTRICAL PTE LTD を設立し海外1号店となるオー

チャード店を出店したことに端を発する。翌年には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した。以後、シンガポールの市場の成長と足並みを合わせるようにベスト電器もまた成長を

6 現地通貨額を年平均対米ドル為替相場で除したもの。

7 経済指標に関してシンガポールの2010年、2011年は『アジア動向年報2013』から、他は『アジア動向2015』から作成した。

続け、現在、ニーアンシティ店、カトン店、IMM店、センチュリースクエア店、グレートワールドシティ店、ジャンクション8店、ピボシティ店、コンパスポイント店、クレメンティモール店、シティスクエアモール店、ペドックモール店と11店舗体制である（図表6）。

2014年度の年商は244.7億円であり、海外での売上高335.5億円の7割強をシンガポールが占めている。シンガポールにおける同社の販売シェアは11.5%である。競合を抑え、同国において家電量販店のトップシェアを占めている。

ベスト電器によれば「先進国の成熟した家電市場の中で、家電消費の伸びは極端に大きくは望めないもののエコ、健康、IoT（Internet of Things）など高付加価値商品の伸びが期待でき、大きなビジネスチャンスが潜在している」。また、年内に地デジに移行するため、デジタル受信型のテレビの買い替え需要が始まっている。

#### 4. ベスト電器 ニーアンシティ店（Ngee Ann City Store）

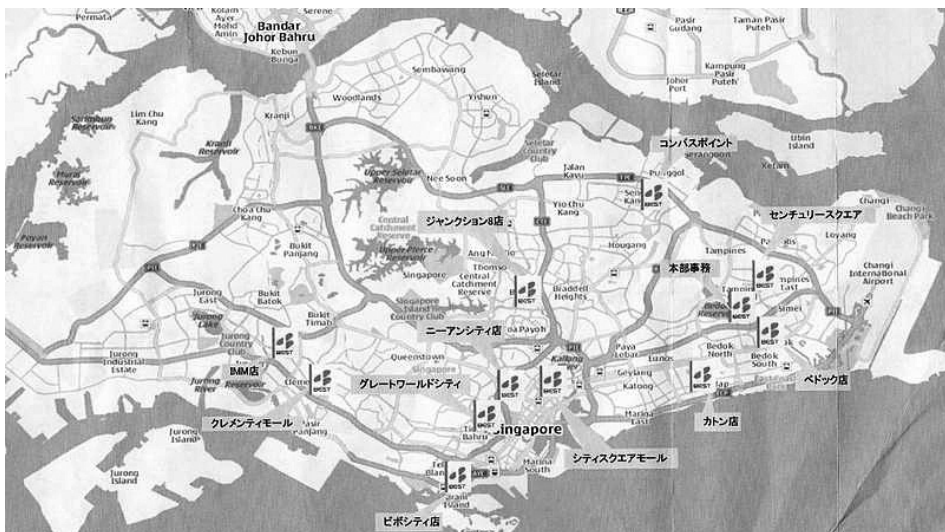
##### 1) 売場と販売商品、プロモーション

ニーアンシティは高級ブランドが軒を並べる

シンガポールの中心、オーチャード地区の中でも一際目を引く巨大なショッピングセンターである。売場の半分以上の面積を高島屋が占め、紀伊国屋書店、ABC キッキングセンターなど日系企業も入居している。ベスト電器は1990年から入居している。ニーアンシティ店はベスト電器の旗艦店であり、ASEAN 地区においてフランチャイズのビジネスパートナーなどが店舗を見学に来た際のショールーム的な機能、役割を果たしている。

BEST DENKI（Singapore）Pte. Ltd. の出良幸治氏（Managing Director）、中野孔氏（Head Business Development）に同店舗でお話を伺い、資料を提供いただいた。

店舗の入口近くには75インチの液晶パネルを3枚使った大型ディスプレイが設置されている。シンガポールではベスト電器だけに設置されている韓国・サムスン電子社（以下、サムスン）製のスクリーンカタログで同社の製品をタッチパネル式で調べることができる。入口には売れ筋のテレビが陳列されているが、大半はサムスンとLG エレクトロニクス社（以下、LG）の製品である。日本製の家電は技術に対する一定



図表6 ベスト電器シンガポールの店舗分布

出所：ベスト電器

の評価は得られているもののデザイン性において韓国や欧州ブランドが優れていると言われており、テレビではサムスンとLGで売上の7割を占めている。洗濯機、冷蔵庫でもLGがトップシェアを占め、日本製は2番手、3番手である。しかし、日本製の冷蔵庫には日本語表記で説明がされていた。日本語が分からなくてもドリンクなどの写真で意味は理解されること、日本語表記により日本製であることを強く伝えることができるからだという。

シンガポールにおける売場は日本と同様、カテゴリー別の売場を中心としている。2/3がカテゴリー別、1/3がメーカー別であるが、ニーアンシティ店では前述のとおり、ショールーム的な役割があるため、カテゴリー別とメーカー別がおよそ半々である。

顧客のほとんどは現地の人々である。日本人

の駐在員の多くはコンドミニウムタイプの住居に入居する。そこでは、大型家電は部屋のデザインの一部としてビルトインされていることが多いからである。日本人は電気ポット、ジュースなどの調理家電や健康家電、パソコン、カメラなどを中心に購入している。

持ち帰りが可能な製品はバックヤードに在庫しているが、大型家電は倉庫から配送を行う。独自のネット販売も行っているが、売れ行きが好調な製品は小物であり、大型家電は直接、店舗で確認して購入されている。

年末には購入客に抽選を行い、1億円程度の販促費を用いたプロモーションを行っている。

## 2) 配送とアフターサービス

チャンギ空港近くの本部のビルに配送センターとコールセンターを併設しており、通常20台のトラックを用いて自社配送を行っている。年末のピーク時には5~10台のトラックをレンタルし、配送を強化している。即日配達に対する顧客からの支持は根強い。修理はコールセンターが取次を行い、メーカーが修理を行う。

## 3) 従業員

従業員（正規社員）は387名（男性244名、女性143名）であり、日本人は本部に勤務する4名と現地採用の店長1名だけである。全店舗の店長が日本人であった時代もあったが、現在では現地化が進み、現地人の店長、部長が活躍している。勤続20年を超える現地の従業員もいる。一方で、新規採用の社員の不定着や賃金の高騰など人材に関わる問題も抱えており、一人あたりの生産性の向上が急務となっている。

## 4) 競合店

ベスト電器はシンガポールにおいてトップシェアを得ているが、競合店にはシンガポール資本のコーツ（Courts）、オーストラリア拠点のハービーノーマン（Harvey Norman）がある。ベ



図表7 ベスト電器シンガポール  
左 上 ニーアンシティ  
右 上 中 下 店内の様子  
左 下 サムスンの電子カタログ

(筆者撮影)

スト電器によれば「両社ともに規模拡大には意欲的で、特に新興住宅地への出店が今後のシェア争いの鍵となると予想されている。他社が家具の併売、自社割賦販売等で差別化を図ろうとする中、ベスト電器は30年の歴史で培ったファンの期待に応えるべく適正な価格と品ぞろえなど、より快適な買い場を提供して高単価商品を販売できる家電量販としていくことを戦略」としている。

## 5. むすびに

経済成長の発展とともに、家庭における家電製品の購入には変化が見られている。先進諸国ではテレビ、エアコン、電話機、パソコン、カメラなどは一家に一台から一人に一台の時代を迎えている。その一方で、先進諸国の少子高齢化に伴い人口が伸び悩み、売上の拡大は困難である。

シンガポールにおいても大きな市場の拡大は見込めないが、この国で売上トップを維持し存在感を示すことは、各メーカーへの信頼を得るうえで非常に重要であるという。各メーカーもシンガポールにASEANの統括会社を置いているため、ASEAN各国への展開についてシンガポールで話ができるメリットも大きい。

ベスト電器では、各メーカーの販売会社が機能し始めてから海外展開を図る。つまり、海外においても「国内」で仕入れ、「国内」で販売しており、為替のリスクはない。比較的、富裕層をターゲットに、富裕層の顧客が望む高付加価値の製品を販売するとともに即日配達や修理など手厚いサービスを導入してベスト電器のブランドの浸透、ファン作りとともに売上を拡大してきた。進出する国により売場作りや品ぞろえなど店舗オペレーションを変え、地域に密着した店舗を展開している。ASEANでは商流が確立していないとされるが、アジアにおける家

電量販店の雄として、今後は中間層が厚みを増す、この地域において地方都市への需要の掘り起こしが期待されている。

謝辞：本稿作成にあたり、株式会社ベスト電器さまには、シンガポールでの店舗視察と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 (2015) 『アジア動向年報2015』  
アジア経済研究所.
- アジア経済研究所 (2013) 『アジア動向年報2014』  
アジア経済研究所.
- 浅岡柚美 (2015) 「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研究所報』第9号.
- 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.
- 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/>
- 株式会社エディオン HP  
<http://www.edion.com/>
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ)  
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/biznews/51b69334829d8>
- 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/>