



慶應義塾大学ビジネス・スクール

国際流通グループヤオハン

1970年代、1980年代のヤオハンの特徴といえば、国内でのリージョナルな多店舗展開を行いながらなおかつ、海外進出もしくは海外多店舗展開を矢継ぎ早に進めてきたところにある。海外多店舗展開の地域もブラジルから東南アジア諸国・諸地域、アメリカへと広がり、環太平洋地域一面に広がっていった。しかしその展開は基本的に小売業の中での地理的拡大にとどまっていた。

ところが1980年代末からみられる展開は従来のものと質的に異なっている。東証一部上場企業のグループ本部が1997年問題を抱える香港⁽¹⁾に、しかも天安門事件の直後に移され、その後トップマネジメントも移住するという新奇さだけでない。実はM&Aを通じて業務内容の多角化が同時的に進められてきている。現在、これまでのグローバル化の更なる展開に加えて、新分野への進出も同時に進められてきている。

会社の歴史と経営理念

企業の歴史

当社の歴史⁽²⁾は、1930年5月に和田良平が現国際流通グループヤオハン最高顧問の妻カツと熱海銀座の一角に青果物販売店「八百半商店」を創業した時点に遡る。この間、第二次世界大戦、熱海大火（1950年）などの曲折を経つつも基本的には地元の旅館を得意先として事業を展開してきた。しかし旅館を顧客とする場合には掛け売りが一般的で運転資金がかさむという問題があり（とりわけ不況時）、また板前に対するリベートも避けて通れない問題であった。このためもあって、熱海の物価は高いというのが世間の相場になっていたという。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、同スクール教授石田英夫の指導の下に白木三秀が作製した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。本ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。〔1993年3月作製、1994年6月改訂〕

(1) 中国とイギリスの間の香港返還交渉は1982年に開始され、1984年12月に合意に達し、1997年7月1日香港は中国に返還されることになった。中国は1984年の中英合意にもとづき、1990年に制定された「香港特別行政区基本法」によって、香港において返還後50年間は社会主義の制度と政策を実施しないという「一国二制度」を約束した。その主な内容は「法による人権と自由の保障」、「従来の資本主義制度と生活様式の保障」、「私有財産権の保護」、「外交、国防問題を中央人民政府が管理することを除き、香港特別行政区は高度の自治権を享受する」ことである。

(2) 八百半デパート時代の歴史に関する叙述は佐藤正忠著『人間力への挑戦：海外売上高No.1スーパー・ヤオハンの軌跡』経済界（1981年）、和田カツ著『ヤオハン・祈りと愛の商人道』日本教文社（1988年）、ならびに土屋高德著『ヤオハン和田一夫：祈る経営と人づくり』日本教文社（1991年）によるところが多い。

1950年代半ばには既に熱海一の八百屋（従業員35人）になっていた八百半商店が熱海を越えて伊豆半島制覇を目指すには、上記の問題を乗り越える必要があった。この壁を破ったのは1956年11月1日のことである。この日から八百半は「現金正札販売」に踏み切った。顧客層も広がり、この時をもって創業元年としている。その後、社名も「八百半食品デパート」と改称された。その後のヤオハンの成長は著しく、売上高は1956年度の 3,500万円から1961年度には4億5,000万円に達する勢いであった。

またこの間、長男の和田一夫専務（現会長・国際流通グループヤオハン代表）がアメリカの視察旅行に出掛け、「スーパーマーケット方式の導入とチェーン化の時代的要請」を強く実感するに至る。この視察旅行の翌年に当たる1962年、八百半食品デパートから「八百半デパート」（資本金1,000万円）が設立され、一夫が同社社長に就任する。社名から食品の二文字が削られ、総合スーパーへの指向が明らかとなる。同時に、今後の経営戦略について大きな決断がなされ、ナショナルチェーンで進むかローカルチェーンに徹するかという方針のうち、後者が選択された。理由は、一定地域内に店舗が集中している方が物流・管理の面で効率的で、しかもきめ細かな顧客サービスができると考えられたためである。

以上の総合スーパー化、ローカルチェーン化の戦略に沿って八百半デパートではさらに一層の飛躍が行われた。1964年には増資がなされ資本金が3,000万円となり、売上高も10億5,000万円、従業員も250人に増大している。チェーン展開の本格化は1966年に伊東店を開設してからと言われているが、この後ヤオハングループの年商額は1972年に100億円を突破し、さらに1983年には1,000億円を突破するに至るのである。後述のように、1991年11月には八百半デパートは社名が「ヤオハンジャパン」に変わり、また1992年4月から始まる「新中期5カ年計画」によると、1997年には8,000億円のグループ売上を予定している⁽³⁾。

ヤオハングループの組織図、従業員数については後にみることにして、人材採用に関して若干付言すると、1960年頃にその転換点がある。この時期に、それまでの中学卒業者を中心とする採用から高校卒業者を中心とする採用に切り替えられている。1959年の高校卒業者採用に際しては福島県、静岡県、長野県などから500人が応募し、そのうち47人を採用した。この頃の入社者がその後の当社の中核となり、何人かは現在、国内、海外法人のトップマネジメントに就いている⁽⁴⁾。また1964年以降は大学卒業者の定期採用を開始した。

(3) 1992年1月28日付「日経流通新聞」によると、これまで売上高1兆円を目標としてきたが「確実性を重視した中期計画となった」ため、「最終年度の96年度に売上高を現在の2倍強に伸ばす計画で、海外4千億円、ヤオハンジャパンを中心とした国内の売上高を4千億円、グループ全体で合計8千億円を目指す」こととなった。

(4) 小野博資著『なぜヤオハンの小売商法だけが海外で成功するのか』明日香出版社(1992年)の特に第4章参照。

経営理念

当社の社是とする『ヤオハングループ宣言』は次のような内容となっている。「われらヤオハングループは、生命の実相哲学の正しい把握とたゆまざる実践を通して、全世界人類に貢献するための経営理念を確立し、世界のモデル企業となるべき大理想を実現せんことを期す」。

当社では、創業者が生長の家の熱心な信者であることに由来して「生命の実相哲学」を経営理念として採用している。この哲学の徹底的な実践が当社の従業員の意識の統合と高揚に極めて大きな役割を果たしている。また「世界のモデル企業となるべき大理想」をそれと同時に掲げていることも、後述するような1970年代以降明確となった当社の経営戦略の方向を積極的に表現している。

和田一夫代表も熱心な信者で、一日のスケジュールは午前4時からの30分間の座禅（神想観）で始まり、その後、生長の家の教科書『生命の実相』を読み、5時になると日記を付ける。ちなみに、和田代表はこの日記を「光明日記」と名付け、良いことだけ、感謝すべきことだけを書き付けている。「光明日記」を付けることによりいい運命を作るための自己暗示ができるようになるという。「夢は必ず実現する」という信念のもと、この日記は40年間続いている。日記を付け終わると、日本、シンガポール、アメリカなどのグループの現地代表から電話がかかって来て、それに指示を与える。この時間が約30分かかり、これも毎朝の日課になっている⁽⁵⁾。

採用に際しても生長の家の考え方に理解があるかどうか重要となる。1965年に上述の経営理念をはっきりと打ち出して以来、入社内定者に対しては生長の家の哲学を中心とする入社前の通信教育を行い、新入社員には河口湖の生長の家練成道場で4泊5日の導入教育を受けさせている。これらの教育により「人間はみんな神の子だから無限生長の可能性を持っている⁽⁶⁾」ということを理解させるのである。後にみるように、海外進出した場合にも新規に採用した現地従業員全員に対し、実務教育の前に実相哲学に基づく5日間の精神教育を実施している。

海外多店舗展開の軌跡

1971年にブラジルに進出して以降、シンガポール、コスタリカ、アメリカ、香港、マレーシア、ブルネイ、タイ、台湾、中国に矢継ぎ早に店舗展開してきた。1991年6月段階の国内外の出店状況ならびに今後の計画は附図1と附表1に示されている。

(5) 和田一夫著『ヤオハンの世界戦略』毎日新聞社（1991年）147～150ページ参照。

(6) 谷口雅春著『生命の実相（第7巻：生活篇）』日本教文社（1962年）39ページ。

海外進出の契機：ブラジル進出の経緯

ヤオハンがブラジルに進出する直前、すなわち1970年前後の国内スーパー業界の状況は丁度、業界再編成の時期に当たっていた。この再編成の波はローカルスーパーであったヤオハンにも及び、大手スーパーから合併の誘いもあった。しかしヤオハンには「ナショナルスーパーがいくらしのぎを削り出店攻勢をかけてきても、どこかに必ず隙間が生ずる。ローカルスーパーの生きる道がそこにある」として、自主独立路線を保つことに決定する。ソニーの盛田会長によるいわゆる「隙間理論」からの類推である。この隙間理論に立脚して、大手電機メーカーが国内のマーケット争いにしのぎを削っている間に、まず海外進出することにより業界での地歩を確立し「世界のソニー」となった事例を手本として、八百半デパートも海外進出を指向することになる。

しかし直接の契機はブラジルで布教活動をしていた生長の家の徳久克己副理事長（当時）がブラジル進出を勧誘し、この勧誘に応じて1969年に和田一夫社長（当時）が市場調査のためブラジルを訪れた。そこで次のような光景に出くわし、ブラジル進出による成功の自信を深め、進出を決心したという。

「ブラジルのある百貨店で靴下を一足だしてみせてくれといったら、店員に『たった靴下一足しか買わないのか？』といわれ、お客様を無視した言葉に驚かされました。違う売り場をのぞいてみますと、ブラウスを買ったお客様が、気に入らないから取り替えてほしいと店員に交渉している場面にぶつかりました。店員は『一度買ったものはもうあなたのもので、こちらはすでにお金をもらっています。気に入ったブラウスがあるのなら、それをまた新しく買いなさい』と取り替えを拒否しました。このやりとりをみた時、私は『よし、やろう！』と出店を決心しました。」⁽⁷⁾

ところが、国内での八百半デパートの状況は業界再編成の時期を迎えて非常に厳しい立場におかれていたのである。当然、進出に対して中堅幹部を中心とする社内での反対意見には根強いものがあつた。しかし、ブラジル進出は「ヤオハンが生き残るためにも避けられない」という信念のもとに、和田社長は数人から成る約30組のグループごとに説得を試み、15日間かけてついに社内での説得に成功する。

こうしてブラジル進出が決定した後は基幹要員の派遣をする必要があるが、ヤオハンでは指名ではなく、また外部からの経験者に頼るのではなく、社内から志願者を募った。全社員に対する志願者募集、すなわち「ブラジル日の本隊」募集に際しては「ブラジル成功のための10箇条」が提示された。この条項の内容は海外派遣隊というよりむしろ決死隊と呼んだ方が適当かもしれないくらいに厳しものであつた。極端な場合、永住問題もからみ、そもそも指名制には馴染まなかつた。「ブラジル成功のための10箇条」は次のような条項からなっている。

(7) 和田一夫著、前掲書、133～134ページ。

第1条 永住する事

第2条 全社員、生長の家の信徒である事

第3条 就業時間は24時間と心得るべき事

第4条 奥様は軌道に乗るまでは社員はもちろんのこと幹部社員、管理者として就業する事

第5条 仕事を第一として家庭は二の次と考えること

第6条 渡伯後2年間はできるだけ出産を控える事

第7条 会社の配当、利益確保を優先する事

第8条 親・兄弟の積極的な承諾書が必要な事

第9条 ブラジル人のリーダーとして人格、識見がある事

第10条 自動車免許証を保有する事

補 則 近親者の慶弔事といえども帰国は不可能と思う事

応募者の数は2～3人という予想を大幅に上回るものであり、女子を含めて48人の応募があった。このうちの12人（家族を含めて28人）が選ばれたが、選出の基準は実相哲学をどれだけ実践しているかということであった。というのも、ブラジルの生長の家関係者からは「本当の日本人」、つまり教育勅語を知りそれを実践できる人に来てほしいという希望があったからである。派遣者は最初の1か月間は現地の生長の家本部で特訓を受け、その後は不慣れな慣習、言葉、商慣行を徐々に克服しながら、店舗開店に漕ぎつけて行った。

続いて必要なことは、多民族から成る現地従業員の採用と教育訓練である。新聞広告による応募者約2,500人の中から250人が採用された。その後、社長の強力なリーダーシップの下に、この250人全員に対してイビウーナにある生長の家練成道場での4泊5日の精神教育が行われた。内容は、第1に父母に感謝をし親孝行をしなさい、第2にブラジルという国に生まれたことを幸福に思い感謝しなさい、第3に人間の能力は無限であることを信じなさいというものであった。教育時間は早朝4時半から夜の12時までというハードなものであった。この研修では社長以下、日本人トップマネジメントも家族同伴で現地従業員と寝食をともにした。

ブラジルでの教訓

ブラジルでの業績は予想以上と言われるほど好調であった。1971年9月に1号店がオープンし、最盛期には従業員数も1,500人にまで増えている。ブラジルヤオハン相次ぐ店舗展開にともない地元銀行から多額の融資を受けて、1975年には4店目を開設した。4店目はブラジル最大のショッピングセンターの核店舗で、売り場面積はこれまでの3店舗を合計した規模の1万5,000平方メートルであった。

ところが、それまで順風満帆に見えていたブラジル経済に石油ショック後のインフレが波及し、これまでの10%台の物価上昇率が60%を超える水準に高まった。インフレで人件

費がかさみ、他方で消費需要が激減した。国際収支も一転して赤字に転落したため、輸入制限が行われ、輸入品に数百%の関税をかけられることになったため、日本商品を30%輸入していたヤオハンは手痛い打撃を受けることになった。その上、金融引締めとクルゼイロの切り下げのため、金利が高騰するとともに、預金準備率も引き上げられ、身動きがとれなくなった。これに追い打ちをかけたのが日曜営業禁止令の発令で、郊外型ショッピングセンターで週の売上の30%強が日曜日というサンデーストア的色彩を持つ4号店は特に大きな打撃を受けた。売上が伸びない中で金利が高騰したためブラジルヤオハンの資金繰りは逼迫し、結局は日本本体への影響の軽微なうちに撤退の己む無きに至った。

ブラジルからの撤退決定直前に、ブラジルヤオハン副社長の和田尚己は責任をとって辞任し、代わって和田光正常務が再建総指揮者として派遣された。倒産を避けるため、日系二世の弁護士との協力を得て裁判所の和議申請を行った結果、とりあえず債権・債務関係を凍結するという条件が受理された。日本円にして総額50億円の負債を数年かかりで弁済していくこととなった。ブラジルヤオハンが再建されたのは和議申請から3年たってからのことであるが、この再建が実現したのは和田カツをはじめ光正ら経営陣・スタッフの必死の努力によるところが大きい。同時に弁護士グループ、金融機関、取引先、現地マスコミの様々な支援が大きかった。

このブラジル撤退の経験から当社では次のような教訓が引き出されている。まず第1にインフレの激しいところではそれに伴い金利もかさむため、特に現地での外貨建ての借入れは危険である。土地・建物を借入金で自社所有とした場合、経費がかかりリスクが大きくなる。ショッピングセンターなどをリースして入る方が経費が安く、資金も短期間で回収できる。第2にカントリーリスクへの配慮を進出計画時に織り込んでおかないと、政治的安定性がないところでは政策上の揺れも大きく、経営上の危険も大きくなる。第3に取引先が信用できるかどうかが決定的に重要であるということ。第4に社員は解雇すべきでないこと、そして第5に海外事業における契約の重要性、つまりあらゆる観点から契約内容は吟味しておくということである。具体的には、「ブラジル以降の海外出店の際はすべてこの時の教訓を生かしている。カントリーリスクを十分考慮し、資金をできるだけ短期間で回収できるキー・テナント（核店舗）方式で出店するようになった。⁽⁸⁾」

シンガポール進出

この間の1974年、シンガポールにも進出した。シンガポール開発銀行がディベロッパーとして建設中の同国最大のショッピングセンター「プラザ・シンガプラ」に核店舗を出さないかという打診は、野村証券のシンガポール現地法人を通じて実は高島屋、大丸、ダイ

(8) 土屋高德著、前掲書、200ページ。なお、ブラジル撤退についての叙述は、佐藤正忠著、前掲書の特に第5章によるところが大きい。

エーなど流通業界大手数社にすでに声がかかっていた。これら大手の会社は投資効率が悪いとして進出を見合わせていた。一方、ヤオハンはこの時期すでに、ブラジルを足がかりに本部をハワイにおき、ラテンアメリカ、東南アジアへ商圈を拡大確立するという「環太平洋構想」を打ち出しており、シンガポール進出には強い関心を持った。だが、2度にわたるフィジビリティ調査の結果が進出に否定的であったし、また当時反日感情も強く、ヤオハン自体ブラジルでのチェーン展開の矢先で人材と資金が要る時期でもあり、断ることになった。

しかし、それでもヤオハンに進出の要請が来たのである。1973年6月の国際戦略会議の席上、シンガポールの経済的潜在成長力と政治的安定性を高く評価していた和田一夫社長は、シンガポール進出への再度の要請は「神意であり、ご使命である」として進出を決断した。シンガポール政府との合弁による進出であった（シンガポール政府55%、ヤオハン45%）。進出に際して和田一夫社長は、東南アジアとは歴史的経緯も多々あるので商売で恩返しするという気持ちを持つよう派遣される日本人幹部に述べ、さらに、①日本人ではなく現地の人が運営しているという考え方、②値段とサービスに徹すること、③華々しくやらずに静かに（堅実に）行くこと、④現地の人たちとの調和の4点、つまり徹底した現地主義を強調した。

シンガポールにおける社員教育はブラジルのように生長の家の練成道場もなく、試行錯誤の連続であった。教育プログラム、英語テキスト作成の努力の大きさはいうまでもない。

精神教育を和田カツ副会長（当時）が担当するというプログラムの中で、200人の社員をA、B2組に分け、午前午後4時間ずつ行われた。その中でイスラム教の信者がヤオハンの精神教育に反対した。特に生長の家哲学が彼らの宗教と抵触するという点である。

その時はテキスト中の“God”（神）を“Creator”（創造主）と書き換え、また「生長の家哲学は宗教ではなく、世の中の原理や摂理を説いたもの」と説明して、従業員の理解を促した。それ以降のマレーシア、ブルネイを始めとする複数民族・国籍の従業員教育では同様に慎重な配慮が要請されることになった。

いずれにせよ、一カ所で衣料品から雑貨・食料まで買えるワン・ストップ・ファミリーショッピングであり、また当地ではみられなかった夜10時までの夜間営業、次いで日曜営業を導入し、好評を博した。開店後11カ月で損益分岐点に達し、黒字体制を確立した。その後、1977年に2号店のカトン店、1979年に3号店のトムソン店、1981年に4号店のブキテマ店と展開していった。

アメリカ進出

かつて各種流通業のノウハウを提供した国であるアメリカへの最初の進出は1979年7月のことである。日本の流通業の中で現地の人を対象に店舗展開したのは事実上、ヤオハン

がはじめてである⁽⁹⁾。場所はロサンゼルスとサンフランシスコの中間点にあるカリフォルニア州フレズノ市である。同市は人口45万人で、ここにはアメリカの有力スーパーが200店以上立地しているという競争激戦地であり、ヤオハンならではの店作りが必要とされた。

この地を選んだのは、日本からの進出企業のほとんどないフレズノ市で日本食品を中心とした店舗が白人や日系人を相手に成り立てば、日系人の多いロサンゼルスやサンフランシスコでもチェーン展開が可能とみたためという。最初から鮮魚など日本食専門の店舗が構想されていた。シンガポールでの店舗運営の実績を持つ伊坂氏は、フレズノでの経験を次のように述べている。「開店直後ははやりました。移住でアメリカに住んでいた日系人もいましたから、珍しいと喜び、店に買い物にきました。しかし、店の回りの生活環境が変わってきました。黒人やメキシカンの住むエスニック感覚の街になったんです。とたんに、店に閑古鳥が鳴く感じになりました。・・・しょうがないからメキシカンが好む商品を主体に置くようにして、日本の商品は2割に抑えました⁽¹⁰⁾。」

結局、フレズノでは最初の目論見通りの店作りはできなかったが、出店場所が適切であれば日本食は売れるという確信をつかんだ。このため1983年にオープンしたロサンゼルス
のトーレンス店は明確にジャパネスクでやることになる。現ヤオハンジャパン副社長の田島氏は、軌道に乗った後のトーレンス店について「それが折りからの日本食ブームで当たったんですね。アメリカ人はもちろんですが、特にアジア系の高所得者のお客さんが増えました。これはイケルと感じましたね⁽¹¹⁾。」と回顧している。

こうして順調に売上を伸ばし、その後もジャパネスク戦略のもと、1985年リトル東京店、
1988年6月にはサンノゼ店、そして同年9月には「海外進出のノウハウの集大成」（和田代表）といわれるニューヨーク店をオープンした。特にニューヨーク店は待望のオープンであった。日本のスーパーストアとして初の進出というだけではない。この場合の出店はディベロッパーからの出店要請によるものではなく、商品を通じて日本文化を売り込むという出店プランでアメリカの有力流通業と競争した結果、ディベロッパーを説得して獲得したものだからである。なおニューヨーク店の来店客層は予想以上に白人も多く、白人、日系人、アジア系それぞれ3分の1ずつとなっている。

アメリカではさらに1989年12月コスタメサ店、1991年9月にロサンゼルス郊外のサンゲブル店、同年11月にシカゴ店、1992年2月にはニュー・トーレンス店をオープンしている。

(9) 日本の流通業界ではヤオハンがアメリカに進出する前に西武百貨店がロスアンゼルスに1962年の早い時期に出店した。しかし、2年間で閉店している。また、1979年当時、ハワイに白木屋、ニューヨークに高島屋が進出していたが、いずれも小規模で、顧客も日本人、日系人を主な対象としていた（篠原勲・小沢清共著『国境のない企業・ヤオハン烈烈』東洋経済新報社（1991年）39ページ参照）。

(10) 小野博資著、前掲書、158ページ。

(11) 同上書、161～162ページ。

香港進出

八百半デパートの香港進出は、シンガポールでの同社の実績を評価した香港政庁自らが勧誘し、実現したものである。もともと香港市場では日本商品に対する根強い需要が存在するし、また八百半デパート自身も環太平洋経済圏構想の一環の中で香港市場を重視していた。そこで1983年、社長自らが現地視察を行い、進出を決定した。場所は香港政庁の人口移動政策に伴い開発された新興の沙田（シャーテン）市（人口40万人）の駅ビルである。このビルのキー・テナントとして売り場面積1万6,000平方メートルが利用可能とされた。

当然ながら進出に際してはフィージビリティスタディも行われている。数回に分けて、複数部門構成のチームを現地に派遣した。当初はイギリス・中国間の1997年香港返還問題で香港資本の国外流出もあり、進出をためらったという面もあるが、逆にこの問題の故に不動産関係のリース料が急激に下落した。その時点で、7年間で投下資本回収の目途がつき進出が決定されたのである。沙田店のオープンは1984年12月である。

なお1984年末に沙田店がオープンして以来、1986年4月までに約400人の管理職を中心とする幹部社員が日本から香港に派遣され、4泊5日の研修を受けたという。当人の研修のみならず、これら幹部社員が沙田店の仕事にも直接タッチすることにより、現地社員との一体感が醸成され、そしてここでおそらく仕事のノウハウの移転が行われたであろう。シンガポールの場合もそうであった。ヤオハンでは、このような研修・応援の形態は海外のみならず、国内の店舗オープンの場合にも同様にみられることであり、何ら特異なケースではないとみている。ヤオハンではすでに、海外多店舗展開と国内多店舗展開との間に何らの差異も存在しないという立場に立っている。したがって、海外多店舗展開に対応して例えば外国語学部出身者を多めに採用するなどという発想は全く出て来ない。

その後の展開で1987年に1号店を上回る規模の屯門（ツェンモン）店、1988年に3号店の紅磡（ホンナム）店、1991年には4号店の荃灣（ツェンワン）店がオープンしている。この間、1988年には香港ヤオハンが香港証券取引所に上場された。1992年以降には5号店、6号店が開設されることになっている。

グローバル化の戦略

多店舗展開の決定要因

これまでのヤオハンの海外展開は西と東の環太平洋圏に集中している。しかし、1992年2月時点で27店舗のうち18店舗までが東アジア・東南アジアに存在しており、数からいって、東アジア・東南アジアに多い。では、ヤオハンの海外展開はどのような要因により決められているのだろうか。進出の決定要因としては、いくつかの条件が考えられている。

(イ) 第1に国政の安定度。既述のように、これは、第1次石油危機の後、ブラジルから撤退せざるを得なかったという苦い経験に基づいている。香港進出にみられるように、少

なくとも進出決定時にカントリーリスクは計画の中に折り込み済みでなくてはならない。

(ロ) 1人当たり国民所得水準。進出地域周辺で実質的に3,000ドルくらいがおおよその進出の目安と考えられている。この意味でアジアNIESとASEAN諸国、それに今後は中国の国民所得の伸び、とりわけ都市部におけるそれは大きな誘因となる。シンガポールでの経験から、1,500ドルから1万ドルまでの所得水準の上昇期が消費熱が高まる時期に該当する
5
とみられている。

(ハ) 人口の規模とその増加率。この点からはアジアの大都市の人口密集地域が魅力的となろう。この点から見ると中国の人口規模は膨大なため今後の進出先の有力なターゲットとなり得る。しかし、1人当たり所得水準からみて、差し当りは上海から香港にかけての華中・華南の東海岸地域のみがまず進出の検討対象地域となるであろう。
10

(ニ) 適切な合弁相手が見つかるかどうか。

(ホ) 外国資本に対する投資法などが整備されており、しかも政府の優遇措置がどれくらい見込まれるかどうか。要するに、政府の受入れ体制の状況が重要になる。

(ヘ) ロイヤリティーや配当の日本への送金可能性・容易性の度合。これは(イ)の国政の安定度と密接な関連を持っている。しかし、後述のようにヤオハンの本部が香港に移転
15
し、1997年以降は香港が中国に返還され、ヤオハンも中国企業となる場合には、中国国内での再投資が中心となり、この問題は自動的にクリアされる。

実際に進出するかどうかの具体的な基準としては次のような2つの指標が目安となっている。第1の基準は、基本的には2年目で期間利益を出し、4年目で累損を消すことができるのかということである。ちなみに、香港やブルネイでは3年で累損を消すという好成
20
績をおさめた。

進出するかどうかの第2の具体的基準は、ローカルの小売も含めて、その国で小売のトップになれるかどうかである。実際、シンガポール、マレーシア、ブルネイ、それに香港ではその国で小売のトップになっている。ではなぜ、トップになる必要があるのか。それは、トップになると現地での買付け交渉上、有利な立場に立てるようになり、より低い
25
価格設定が可能になるからである。

ローカルの小売も含めて、その国で小売のトップになれるかどうかという基準は、東・東南アジアにおいては通用するが、アメリカにおいては白人を中心とする市場には巨大企業がすで
30
にいて難しく、またこの戦略はヤオハンの比較優位を生かせない。このため、既述のようにアメリカにおいては、いわゆるジャパネスクにより、日系人や華人を中心とする東洋人をターゲットにして、その市場でのシェアを拡大しようとしている。

業態の決定要因

進出する場合の業態、つまりデパートかスーパーか、あるいは大型店舗か小型店舗かは、ヤオハンとしてなんらかの既定の固定的方針を持っているわけでもなく、また国や地域に
35

よりアプリアリに決定されるものではない。むしろ、立地の時期や地域の環境によるものである。既述のアメリカでのフレズノ店の白人・日系人相手から黒人やメキシカンなど現地住民相手への方向転換はこの例であろう。

マレーシア進出の例をとろう。マレーシアでは1987年と1988年に4店舗を立て続けに開設した。首都クアラルンプールのショッピング・モールの中に1987年にできた1号店は高級百貨店とし、チャイナ・タウンの中にできた2号店は、完全に日本のスーパー型で、ここでは食品・衣料を中心とする生活必需品、日用品ばかりを品揃えしている。リゾート都市であるペナンに開設された3号店は、完全に1号店のミニ版とし、高級衣料と雑貨だけを扱っている。というのも、ペナンでは日用品中心型の競合店がすでに存在したからである。2号店のそばの4号店では、2号店との重複を避け、ホーム・センター、つまり住居関連の品物ばかりを取り扱う業態としたのである。なおこの後、1990年にコタキナバル店が開設された。

このように、進出する場合の業態は立地の時期、地域の環境およびその変化により様々となっている。この意味でヤオハンは「環境適応型小売業」ということができる。

流通コングロマリットへの脱皮

巳年の「脱皮」：社長交替と香港本社

1989年の巳年に和田一夫代表は還暦を迎え、自身もヤオハンももう一回り大きくなるために「脱皮」を行った。脱皮により「新生ヤオハン」が誕生した。実施したことは、5年以上同じ仕事をしている社員を新しいセクションに異動させたこと、週休三日制を導入するとともに業務の現状分析と改革を実施したこと、それに自ら率先垂範のため30年間就いてきた社長ポストを降りて会長に就任したこと、さらに21人の役員を14人に減量したことである。その後1990年5月、和田一夫氏は家族ともども香港に移住した。

「ヤオハンの本部は、香港島のビクトリア湾を望む湾仔（ワンチャイ）にある五十階建てのコンベンション・プラザ・オフィスタワーの最上階にあります。ここからは、湾仔の町と、ビクトリア湾と、湾の向こうの九龍が一望できます。九龍は、中国大陸の南端にあります。私は九龍を眺めるたびに「彼の地は中国大陸である、私は中国を含めた国際的経営戦略を抱いてここにいるのだ」という気概がわき上がってくるのです。香港は1997年に中国に返還されます。返還の暁には、ヤオハンが即、中国に本部を構えていることとなります。この意味は、私たちにあって計り知れないほどの大変大きなものになるはずで、一言でいえば、それは、きたるべきヤオハンの二十一世紀の構想そのものなのです。」⁽¹²⁾と和田代表は述べている。

(12) 和田一夫著、前掲書、16～17ページ。

「国際企業を構築していくためには、さらに国際流通グループヤオハンの本拠地を日本から海外に移すことが必要ではないかと私は考えました。国際流通グループヤオハンが日本に居を構えていると、グループ内のヤオハンの社員達は、グループの中心は日本であると考えることになりかねません。・・・そこで私は・・・本部を海外に移し、私も移住してグローバルな作戦本部を築こうと考えたのです。⁽¹³⁾」と和田代表は語る。 5

「代表が今いる場所がヤオハン本部になる。・・・代表が赴くところが本部であるから、これは総本社制、あるいは移動本社制といった方が適切である⁽¹⁴⁾」といわれるくらい和田代表のカリスマ性は強い。和田代表が海外の中でも香港を選択したのは次の3つの理由による。

第1は香港は文字どおり、アジア地域全体のビジネスに関する情報および金融の中核拠点であり、日本では得られない、華僑関係の情報がここに集まってくる。香港では持ち株会社（ホールディング・カンパニー）が認められており、各国華僑の持ち株会社が香港に集積しているためである。香港では情報を集めると同時に人的ネットワーク作りも極めて大切である。というのも華僑のビジネスのやり方は「組織は大企業でも、決断は中小企業」という面が強く、個人的付き合いを通じて実質的な取引や情報交換が行われるからである。 10 15

第2に地理的に日本に近く、日本からもシンガポールからも各代表が来やすい。第3に出店など経済活動の制約がなく、メリットが大きい。税制面でも16.5%と法人税が安く、また日本と異なり海外で得た利益をもってきても課税されないので、再投資する場合、有利である⁽¹⁵⁾。なお、持ち株会社ヤオハン・インターナショナル（YI）は、後述のように、積極的にM&Aを行っていくとともに、M&A対抗策としてヤオハン・ジャパン（YJ）の株を買ひ、YJの大株主となっていく予定である。 20

しかし香港に本部を移したより大きな戦略的理由は、前述のような中国の南沿岸地帯の成長可能性と、香港が中国に返還される1997年に中国に対して着実に根をおろしている企業が、中国の南の時代を先取りできる企業になれるという予測に求められる。「中国の香港化」を確信する和田代表にとって、これまで蓄積してきたノウハウは拡大する中国マーケットで全開できるのである。この戦略からして香港は中国情報を集積し、人的ネットワークを作るに最適の地となる。 25

1990年10月には中国のしゃぶしゃぶレストラン「東来順」をヤオハンが香港や日本など海外で出店する契約を東安集団と締結した。また1991年3月には上海の浦東地区に床面積10万平方メートル規模のショッピングセンターを1995年を目処に合弁で建設する契約を上海第一百貨商店と結んでいる。この合弁ではヤオハンが55%のマジョリティを認められて 30

(13) 和田一夫著、前掲書、26ページ。

(14) 土屋高德著、前掲書、22ページ。

(15) 和田一夫著、前掲書ならびに「実業の日本」（1990年11月15日号）参照。

いる。また1991年9月には深圳市で深圳ヤオハン沙頭角店（床面積約1,500平方メートル、合併会社）をオープンした。

外貨のバランスについても次のような見方がされている。つまり、1997年以降はヤオハン
は中国の企業になっており、人民元を中国国内に再投資してコングロマリット化を進め
るので、外貨で海外送金できるかどうかは重要でない。さらに将来、上海の浦東地区に加
5 加工工場を作れば外貨獲得にもなり、またヤオハンの小売り店舗や後述するレストランなど
にも安定的な原材料供給基地としてメリットがあるとしている⁽¹⁶⁾。

香港に本部を移したことにより、ヤオハン・ジャパンは組織上、グループ最高会議の日
本における一傘下企業ということになった。これにともない、1991年8月にはヤオハン・
インターナショナル（YI）とヤオハン・ジャパン（YJ）の役員を兼務している日本人役員 10
5人のYJからの退任を実施し、YIの専属とすることにより、国内と海外の事業それぞれの
責任体制を明確にした⁽¹⁷⁾。それとともに、日本人中堅幹部4人をYJの新役員に登用した。
新たな組織ならびにグループ全体の社員数は附図2、附表2に示されるとおりである。

グループ最高会議の5人のメンバーが月に2回香港に集まり、全体の戦略的意思決定を
行う。5人のメンバーの構成は和田3兄弟の他は山田善右ヤオハン・インターナショナル 15
副社長、田島正一ヤオハン・ジャパン副社長である。和田3兄弟の地理的職掌分担は和田
一夫代表が香港、中国、マカオ地域、和田晃昌ヤオハン・ジャパン社長が日本、和田光正
IMM社長がそれ以外の全世界をシンガポールに在住して担当している。

国際卸売センター（IMM）の開設

ヤオハン・インターナショナルはシンガポールでは大規模な卸売業にも参入し、シンガ
ポール・ヤオハン、ヤオハン・ジャパン、シンガポール政府（貿易発展局：TDB）、イズミ、
レックの官民5社による合併で1990年、国際卸売センター（IMM）を設立したのである。資
本金1,000万シンガポール・ドル（1シンガポール・ドル=75円換算で約7億5千万円）
で、うちヤオハン・インターナショナルの出資比率は50%で他は均等に10%となっている。25
このためヤオハン・グループの出資比率は70%となる。

この国際卸売センターに世界各国から有力卸売り業者500社を誘致しテナントとして入
居させ、他方、小売業者だけを会員として、専用カードで入店、仕入れ、精算、受け渡し
までをコンピュータ処理するというものである。投資額は1億8,000万シンガポール・ド
ル（同約135億円）、敷地面積62,000平方メートル、床面積172,000平方メートルである。30
完成は1992年3月である。

ヤオハンが卸売業にも参入するに至った大きな理由は、東南アジアの卸売はメーカーの
代理店制度が中心で複数のメーカーの製品を扱う問屋制度がなかったことである。このよ

(16) 和田一夫著、前掲書、240～241ページ。

(17) 1991年7月16日付「日経流通新聞」。

うな場合、特に大型店は品揃えで数多くの代理店と取り引きする必要があり、膨大な作業量が発生し非効率となる。マレーシアとブルネイでの開店では特にこの苦勞を味わったという。

たとえば東南アジアで大型店を開店し品揃えが10万種ある場合には、極端に言えば10万の代理店と交渉しなくてはならない。卸売りセンターがあれば取引の無駄が省けるし、小売店のニーズも代理店方式よりは通りやすくなるだろう。そこで、卸売業者を一堂に会させれば、ヤオハングループ企業を始め各小売業は東南アジアにおける商品調達が容易となり、効率的になる、つまり集積のメリットが出る。さらに、卸売りセンター側にとっては、テナントと会員の両方からマージンが期待できる。

東南アジアではシンガポールが金融・物流の中心となっているので、シンガポールで開設することになった。この提案はシンガポール政府にも受け入れられ、ナショナルプロジェクトとして、ビジネスパークの広大な土地を確保してくれた。1991年9月現在、会員企業は2万8,000社、サプライヤーとしてのメーカーは1,000社を超えるまでになっている。

大口の国際的貿易業務のみでなく、地元へのサービスとしてメンバー制による小口の日用品販売を「キャッシュ・アンド・キャリー」のコーナーで提供し、またこれまで倉庫と考えていたスペースを利用して、国内外物流センター機能も附加する予定である。国内外の物流センター機能により、シンガポールの物流業界は無駄の多い小口配送から解放されて、より効率的になるものと期待されている。これら以外では特定のテーマの商談会や展覧会を定期的に提案していくことになる。とにかく創設したばかりで、またスペースがきわめて大きいので様々なニーズに対応した提案、サービスを提供していくものとみられている。

ところで、IMMは1990年5月に40%のオープンをして以来、1年10カ月後の92年3月には全館オープンにこぎ着けている。この2年弱の操業経験に基づき、次のような反省点が浮上してきている。第1にメーカーを中心とするテナントとバイヤーとを一堂に会すれば事足りるというデベロッパー的発想が強すぎたこと。つまり、地域・国・技術水準が違えば製品に対するニーズが異なり、供給者と価格・品質・嗜好などで折り合いがつかないことが珍しくない。要するに製品上、需給のミスマッチが顕在化してきた。第2にテナントとしては大量販売を指向しがちであり、小口の日用品販売を行う「キャッシュ・アンド・キャリー」のコーナーには品ぞろえが不十分というクレームが主として国内バイヤーから強く出されることが多くなってきたこと。

そこでナショナルプロジェクトとしてIMMに期待される機能とは何かという問題が提出され、以下のような6つの方向で機能が再構築されることになった。第1は卸売事業である。これにはこれまでの大規模なスペースを利用した商品開発機能や「キャッシュ・アンド・キャリー」に加えて、アジアで初めてとされるインテリア・デザイン・センター

(インテリア・デザインの提案・販売)やブランド・センターが追加され、卸売り機能の充実・拡大が図られている。第2は小売業支援事業である。これは地元の専門店等(スポーツ用品専門店、書籍大型専門店、薬局、コンビニエンスストア、ガソリンストア)に対し、ヤオハンが培った小売業のノウハウを業務提携や出資を通じて供与していくという機能である。これにはシンガポール政府の期待も大きい。第3はエキジビション事業である。様々な大規模なトレードショーやイベント、販促を行っていく。第4はサービス事業である。結婚式場の運営、保険事業、ビル管理などが含まれる。第5はデベロッパー事業であり、第6は物流事業である。物流事業には国内の陸上海上運輸のみならず、情報処理サービス、空輸なども含まれる。

ちなみに1992年3月現在、IMMの従業員は約600人、うち日本人15人(ヤオハン・ジャパンからの出向者10人を含む)となっている。

香港での展開：M&Aとディベロッパー事業

ヤオハン・インターナショナルは資本金230億円と3億USドルの借入れを合わせ約600億円強の資金を用いて、香港でM&Aを積極的に実施している。ヤオハン・インターナショナルの初年度決算によると、これまでヤオハン・ジャパンの株約10%を取得するのに232億円使い、また香港ヤオハンの株式取得のため約65億円が支出されている。それ以外には、レストラン、食肉加工会社、専門店チェーン、ディベロッパー事業の買収などに使われている⁽¹⁸⁾。

以下で述べるヤオハン国際飲食、セオナ、ヤオハン食品製造貿易に対するヤオハン・インターナショナルの持ち株比率は約80%となっている。M&Aにより経営者は変わらないし、替える必要もない。というのも、いずれも優良企業であり、ヤオハンの直接的な介入の必要がなく、またヤオハンにとって新規事業であるこれら業務のノウハウは被買収企業の方が豊富なためである。

レストラン

1990年に上場したヤオハン国際飲食(YIC)の買収で約30億円が投資されている。1990年末には中華料理店30店舗を有している。これは既存店のM&Aか、独自の出店により開設したものである。買収した企業の経営者、従業員は従来のものである。

ケーキショップのセオナの買収も行われた。株式80%取得、買収金額は約20億円。同社は香港内に22店、シンガポールに3店を展開する高級ケーキの製造販売会社で、売上高税引き利益率で15%の高収益を誇っている⁽¹⁹⁾。

1991年10月には香港の高級鉄板焼レストラン「末菱」をヤオハンが運営専門会社に90%

(18) 国際流通グループヤオハンの社内報「躍進」(第106号、1991年8月20日)1~8ページ。

(19) 1991年5月30日付「日経流通新聞」。

出資することにより約2億5千万円で買収している⁽²⁰⁾。

食肉加工会社

ヤオハン食品製造貿易では24億円の投資がなされた。1991年3月末にハム製造、精肉・魚貿易会社3社（同一オーナー）を傘下に納めた。豚肉では中国に養豚場を持っており、将来はグループの国際的レストラン・チェーンに原料供給したり、また中国全土に持つ販売権を利用して魚市場に参入していくことになる。

専門店チェーン

イタリーで靴やバッグを生産し、香港、台湾などに34店舗を展開しているミリーズ社の買収も行った（90%出資）。

ディベロッパー事業

ヤオハン国際不動産開発は1990年6月に藍田（ラムテン）・ショッピングセンターを買収したが、その買収額は150億円である（45億円支払済み）。キー・テナントとして総面積の50%を香港ヤオハンに賃貸し、20%をヤオハン国際飲食に賃貸し、残る30%をその他の企業に売却している。ここで培ったノウハウを今後のショッピングセンター開発プロジェクトに活用したいとしている。

他にベナン、ジャカルタ、台北の土地の購入資金にも支出している。また香港の大手ディベロッパーである信徳集団と合併で1992年をめどにマカオに大型ショッピングセンターを建設中である⁽²¹⁾。

さらに1991年10月には香港のアミューズメント・ゲームセンターの大手ウイムジーを買収し、名称をヤオハンウイムジーとした。ヤオハンではショッピングセンター内にゲームセンターを設置することで、集客力の向上が期待できるとしている⁽²²⁾。

これからの課題と展望

1989年の「脱皮」後のヤオハンのグローバルイゼーションは、それ以前とは量的のみならず質的にも変わってきた。以下で、今後の展望も含めて主たる論点を指摘しておこう。

第1に、組織が3地域に分割され、香港のヘッド・クォーターがそれらを統合するという体制が完成した。それは、各地域が独自の戦略を持ち得るフレキシビリティの高い地域本社制でもなく、また一本社による一元管理体制でもない。ヤオハンの1991年のスローガ

(20) 1991年10月16日付「日本経済新聞」（静岡版）。

(21) 1991年9月4日付「日本経済新聞」。

(22) 1991年10月18日付「日本経済新聞」。

ンは「エクセレントカンパニーを目指し、21世紀企業の創造－中心帰一と団結－」であるが、これとの関連で組織の在り方をみると、海外においても同様に追求される社是、すなわち生長の家の考え（「生命の実相哲学」）が中心帰一の根幹を成していることが分かる。

「私のビジョンや私の波長がヤオハンの社風、個性となっています。この意味でヤオハンは非常に個性的な企業です⁽²³⁾」というように、中心帰一の根幹の象徴が和田代表とそのカリスマ性であろう。また3地域の各トップが兄弟であるということから、結束の中心はまずは同族経営に求められ、それを補佐する形で生え抜きの実務家が存在するといえよう。以上から、和田代表のビジョンの大きさ、ビジョンの方向性的確さが今後のヤオハン・グループの命運に大きな影響力をもっている。

第2に、これからの人事・処遇体系は職種や能力による格差の拡大という方向で今後大きな変革を求められることになる。和田代表は「1990年12月に香港に上場したヤオハン国際飲食のグレン・チャン社長はやり手で、業績を2年間で2倍に伸ばし香港ヤオハンと同じくらいの利益を出した。そこで今度、YI（ヤオハン・インターナショナル）の取締役

に彼を抜てきした。彼は国際飲食の株式を持っている。・・・親会社と子会社の社長（和田代表とグレン・チャン社長）の給料が同じくらいというわけで、日本の人事制度では通用しない。いわば国際的コンセンサスの人事制度を作り出していかなければならない⁽²⁴⁾」と述べている。ヤオハン・ジャパンでは1991年11月16日より新人事制度を導入し、「管理職の見直しをし、昇進、昇格の明確化等により、従来の年功序列型から能力主義の要素を重視した給与体系を作りたい⁽²⁵⁾」としている。

第3に、ブラジルの経験から海外での出店に際してはカントリー・リスクを避け、借入れにより金利負担を軽減するためテナント方式による店舗展開を鉄則としてきた。しかし、香港やペナンにおけるディベロッパー事業にみられるように、キー・テナントとして出店するというよりは土地を手当し、テナントに賃貸したり、あるいはリゾート開発を行ったりと、その活動はすでに小売業の範囲を超えてきている。むしろ、小売りに関連し得る分野、例えばレストラン、ケーキ・ショップ、それらの素材供給のための食肉会社などで積極的なM&Aにより、短期間で技術、マーケットを獲得し、本業の小売りに還元させることによりシナジー効果を生み出そうとしている。他方、優良企業を無理なくM&Aできるバックグラウンドとしては天安門事件後の香港資本の対外流出ということがある。その意味でヤオハンのM&Aは香港で歓迎されている。

第4に中長期的なターゲット地域を中国と定めたことである。実際、中国政府出資のベンチャー投資会社（CVIC：中国新技術創業国際有限公司）と1993年初めには出資比率半々

(23) 和田一夫著、前掲書、176ページ。

(24) 篠原勲・小澤清著、前掲書、90ページ。

(25) 国際流通グループヤオハンの社内報『躍進』（第106号、1991年8月20日）13ページ、ならびに1991年11月9日付「日本経済新聞」（静岡版）参照。

くらいで合併会社を設立し、2010年までに1,000店のスーパーマーケット・チェーンを展開する予定ということを示している⁽²⁶⁾。香港への移住も、今後広大なビジネスチャンスの見込まれる中国南部沿岸地帯でいわば創業者利得を確実なものとするためであるとみられる。中国という政治体制を考えると、1997年以降「中国国内の企業」であることは、それだけで活動上、有利な地歩が築けると読みがある。逆に一般的には他の企業は1997年問題の故に及び腰になっている。明らかに逆張りの発想である。ターゲットとなった中国はマーケットとしてのみならず、ヤオハンが構築する環太平洋地域のマーケットへの食料品、原料、加工品供給基地としての役割も十分考慮に入れられている。

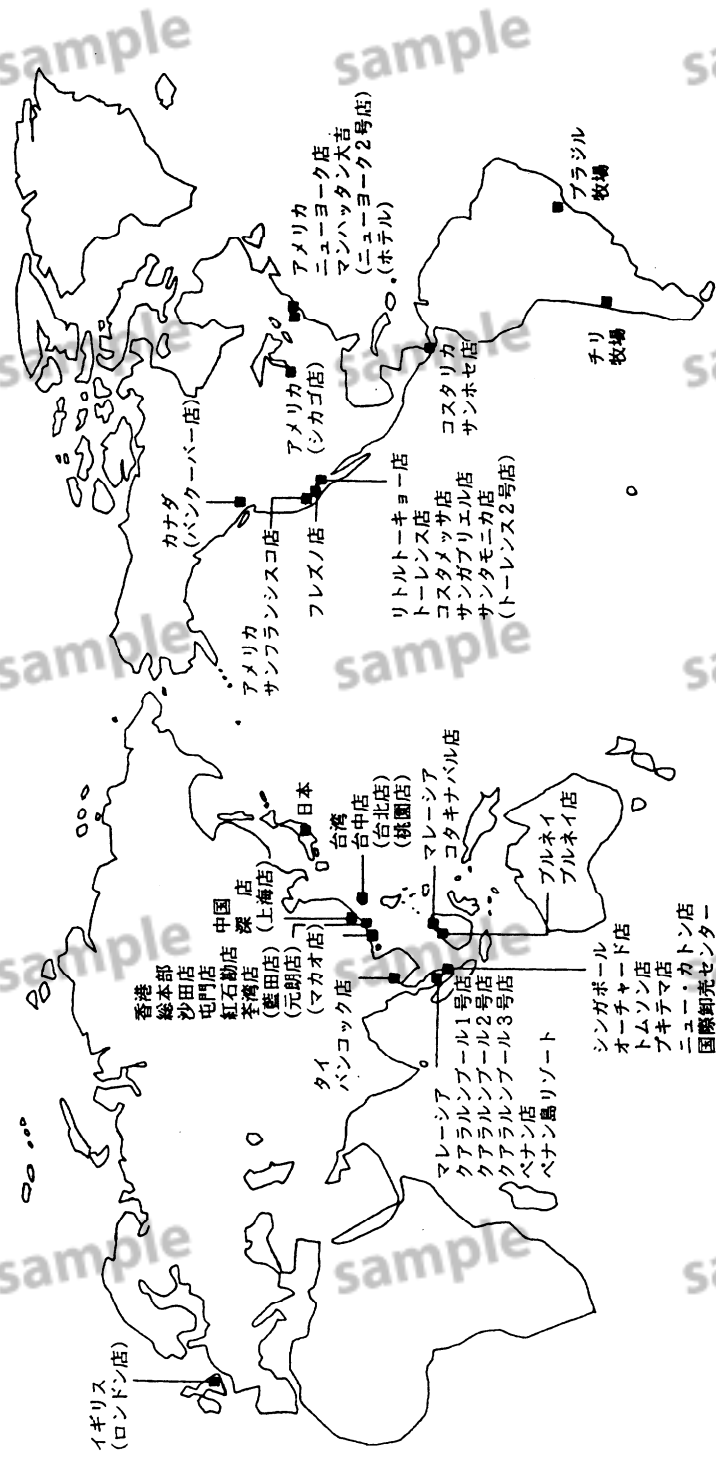
第5に日本戦略の明確化についてである。1990年7月に開店した知多半島のネクステージ(NEXTAGE)半田店は複合型のショッピングセンターで、ヤオハンがネクステージと名付けた業態の第1号店である。これは、和田晃昌ヤオハン・ジャパン社長が「これまで海外で蓄積した経験・ノウハウをベースにした、都市型の百貨店でもない、従来とは違った新しい百貨店を一つの核にしたもので・・・同時に、一方の核として総合飲食にも力を入れています。香港で買収した中華レストランをそのまま持ってきて、これにステーキ・ハウスとか、イタリア・レストランとか本格的なレストランを総合的に、しかも飲食部門だけで2,500坪のスペースをとっている・・・その2つを核として、あとスポーツとか、カルチャー施設とかを設け、複合ショッピングセンターとしてスタートした⁽²⁷⁾」というように、この大型・複合型ショッピングセンターには、これまでの海外での大型店舗展開のノウハウと、香港でのディベロッパー事業、M&A事業との有機的な結合が日本という地で積極的に構想されている。現在、札幌に構想されている大型店もこのネクステージ・タイプで、しかもその場合には海外からの専門店を積極的に誘致する予定という。この意味で、まず海外進出することにより業界での地歩を確立して行き「流通業界のソニー」を目指したヤオハンの「隙間理論」は、ここに完結の域に達するといえる。日本国内で人気の高いスポーツである野球と相撲の分野で積極的な活動をしているのは⁽²⁸⁾、国内でのローカル・スーパーというイメージを払拭し、海外と同様、「グローバル流通コングロマリット」としてのイメージ定着のためのPR戦略と見ることもできる。いずれにせよ、ヤオハンは日本戦略にも新たな方向から本腰をいれ始めたといえる。

(26) 1992年10月8日付「日本経済新聞」による。なお詳細については、社内報「躍進」(第109号、1993年1月29日)を参照されたい。

(27) 篠原勲・小澤清著、前掲書、92～93ページ。

(28) 「天城ベースボールクラブの部員25人を社員として雇用し、・・・ヤオハン野球部を設立」(1991年10月30日付「日本経済新聞」(静岡版)した。また相撲では和田代表が「大相撲の間垣(元横綱二代目若の花)部屋の全国後援会会長に就任した」(1992年2月18日付「日本経済新聞」)という。

附図1 海外の店舗展開図



注：() は予定・計画中
 '91年6月6日現在。
 出所：和田一夫著『ヤオハンの世界戦略』毎日新聞社、1991年。

附表1 ヤオハン・グループ国内外店舗の概況

(1)日本国外出店計画

国名	店舗名	開店	営業面積 (㎡)
香港	荃湾	1991.06	13,000
中国	深圳	1991.07	3,000
アメリカ	シカゴ	1991.11	6,500
カナダ	バンクーバー	1991.12	6,800
香港	藍田	1991.末	延床23,000
アメリカ	トーレンス2号	1992.02	3,500
イギリス	ロンドン	1992.秋	10,000
ポルトガル領	マカオ	1992.	延床23,000
台湾	桃園	1993.	52,000
台湾	台北	1994.	78,000

(2)日本国内出店計画

店舗名	出店地	開店予定	営業面積 (㎡)
開成2号店	神奈川県	1991.09	2,000
篠原店	静岡県	1992.03	5,058
富士宮店	静岡県	1992.03	9,100
豊川店	愛知県	1992.09	20,000
御殿場店	静岡県	1992.10	2,103
高丘店	静岡県	1992.秋	9,825
柳形店	山梨県	1993.10	15,000
修善寺2号店	静岡県	1993.秋	12,000
沼津南店	静岡県	1993.	13,017
知立店	愛知県	1994.06	29,821

(3)既存店

店名	店舗名	店舗数	営業面積 (㎡)
日本	日本店舗計	92	196,391
	日本国外	8	24,461
	アメリカ	4	33,528
	シンガポール	3	50,622
	香港	5	59,177
	マレーシア	1	2,130
	コスタリカ	1	5,578
	ブルネイ	1	8,291
	台湾	1	30,000
	タイ	24	213,787
日本国外店舗計			295,787
日本国外計(1MM82,000㎡含む)			492,178
日本国内外計(1MM含む)			116
国名	店舗名	開店	営業面積 (㎡)
香港	グループ総本部	1990.05	2,870
シンガポール	I M M 第一期	1990.05	82,000
シンガポール	I M M 全館完成	1991.末	172,000

注：1991年6月6日現在
出所：附図1に同じ

附表2 ヤオハン・インターナショナルグループ社員数

<海外>		日本への派遣社員		他社より出向及び 現地採用日本人社員		ローカル 正社員	ローカル、パート、 アルバイト	合計
		男	女					
Y	ヤオハン・インターナショナル及び国際営業本部	25	2	27	0	0	0	27
I	関連会社	27	2	29	5	2818	2093	4945
	海外グループ17社	87	4	91	78	3895	1422	5486
	I M M 関連	8	3	11	6	141	0	158
	合計	147	11	158	89	6854	3515	10616

1991.5.21現在

<国内>		正社員	契約社員	正・契約		準社員	アルバイト	合計
				男	女			
	(株)ヤオハン・ジャパン	1640	46	1255	431	1405	1953	5044
	関連会社	818	60	569	309	565	565	2008
	ヤオハンユニオン	6	0	5	1	1	0	7
	合計	2464	106	1829	741	1971	2518	7059

1991.8.20現在

出所：附図2に同じ。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.