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きている。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），ならびに土屋高徳著『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。