



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# タイ大丸 (A)

1972年10月9日、タイ大丸は新店舗で営業を開始した。その店はバンコクの繁華街に新設されたラジャダムリ・ショッピング・アーケードの中心に位置しており、アーケード内のすぐそばには翌10月10日にオープンした野口“キック・ボクシング”・ジムがあった。それは喫茶店で“キック・ボクシング”を觀せる趣向のものであったが、これに対して、タイ最大の衆紙「タイラット」は「神聖なタイ国技（タイ・ボクシング）を冒瀆するものだ」として大々的なキャンペーンをおこない、15日夜には3発のピストル弾がそこに打ちこまれた。“野口ジム”は10日たらずで閉鎖されたが、その直後から、“日本の経済侵略”に抗議する学生の反日運動が表面化し、11月20日から30日までの“日本商品ボイコット運動”のターゲットとされたのはタイ大丸であった。 10

反日ボイコット運動は12月に入って下火となったが、この事件はタイに進出している多数の日本企業のみならず、わが国の政治・経済界にも衝撃を与えた。タイ大丸ならびに大丸本社の経営者は今後の海外経営はいかにあるべきかを真剣に検討していた。 15

### 会社と海外事業

株式会社大丸はわが国の代表的な百貨店で資本金80.6億円、本社は大阪にあり、国内に6店舗をもち、1972年の売上高は2,131億円（純利益59億円）、従業員数は約9,400人であった。大丸は戦前1930年代から中国各地やシンガポールで百貨店を経営し、現在のトップ・マネジメントにも海外経験者が少くなかった。 20

戦後は1960年に香港大丸を開店したほか、ビルマやフィリピンで現地百貨店の経営指導・技術援助を行った。香港大丸は現地華僑との合弁事業（資本金300万香港ドル＝1億7,820万円のうち大丸側が55%を出資）であり、面積5,082㎡、従業員数450人、1972年の売上高は約38億円で、創業以来業績はきわめて順調であった。 25

タイ大丸は全額大丸出資の現地法人（資本金1,000万バーツ＝48.1万米ドル<sup>注1</sup>）として1964年12月に開店した。タイへの進出は、タイ政府として日本の百貨店の誘致を希望している旨外務省より照会のあったことがきっかけとなっていた。当時、バンコク市内には小規模百貨店が2店あったが、わが国の百貨店のあり方とはほど遠い存在であった。タイ大丸は、タイの貴顕、政府高官など多数を招いて華々しく開店 30

注1) タイは1米ドル＝20.8バーツのレートで固定し、ドルの切下げにも追随して来たが、1973年7月から変動相場制を採用した。大丸本社では1971年秋の円の切上げ後は1バーツ＝14円81銭のレートで換算していた。

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、株式会社大丸およびタイ大丸の経営者・管理者の全面的な協力を得て、同ビジネス・スクール助教授石田英夫によって作製された。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。 1973年7月作成、1979年4月改定。 35