

慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

和田一夫と国際流通グループヤオハン

和田一夫代表が率いる「国際流通グループ・ヤオハン」は1994年現在、日本、香港、中国、東南アジア、北米、中米、欧州にわたり約370の店舗と21,000人の従業員を擁し、総売上高は約3,500億円であった。ヤオハンの中国での事業は、広東省深圳の小型店舗、北京の百貨店、上海のテストショップ、上海のスーパーマーケット1号店など実験的なものがすでにオープンしていた。1994年末に上海で国際卸売流通センター、1995年末には浦東新区に大型ショッピングセンター、上海第一八佰伴をオープンし、同社の中国戦略が本格的に始動することになっていた。和田一夫氏が構想する21世紀に向けての世界戦略のターゲットは成長をつづける中国市場に向けられていた。

10

15

ヤオハンの略史と現状

20

和田一夫氏は1951年に日本大学を卒業して、1930年に両親が静岡県熱海ではじめた八百半商店に入り、1962年には八百半デパートを設立して社長に就任した。1971年、静岡県のローカル・スーパーに過ぎなかったヤオハン是国内よりも海外に活路を求めて、ブラジルに進出したが、74年にはシンガポールにも進出した。毎年店をふやして4店を経営していたブラジルヤオハンは石油危機後の75年に経営危機に陥り、80年に撤収した。他方、シンガポールでは成功を収め、79年にはコスタリカと米国カリフォルニア州フレズノに進出した。84年には、1997年に中国返還

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおける教育資料として用いるために、同スクールの石田英夫が作製した。ケースは経営管理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。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 石田英夫 (1994年7月作成、1995年5月改訂)

が決まった香港に進出した^[1]。87年にブルネイとマレーシア、88年には台湾に進出し、またニューヨーク店を開店して成功させた。

1989年、天安門事件の3ヶ月後にヤオハン・インターナショナル社が香港に設立され、翌年90年5月に和田一夫代表は家族とともに香港に移住した。その後、91年にタイに進出し、92年には北京店がオープンした。更に93年にはロンドンとカナダのバンクーバーに出店した。ヤオハン本部の香港移転までは、ヤオハンの業態はスーパーと百貨店など小売業にとどまっていたが、香港に移ってからは、中華レストラン、ハム製造会社、ゲームセンター、靴・ハンドバッグの専門店、ケーキ・ショップなどを買収し、業態を多様化していた。ヤオハンには香港において、9つの郊外型百貨店のほかに、40のレストラン、33のケーキ・ショップ、22のゲームセンター、42の靴・バッグ店を経営していた。

ヤオハン傘下の各社を香港証券取引所に積極的に上場させた。1988年に香港ヤオハン・デパート社を上場し、90年には買収した優良企業、八佰伴国際飲食、92年には同じく買収企業の八佰伴食品製造貿易を上場した。そして93年には香港・中国の事業を管轄するヤオハン・インターナショナル・ホールディングス社（本社バーミューダ）を香港で上場した。ヤオハン・インターナショナル・グループの所有と組織の構造は附表1および附表2に示されている。またヤオハン・インターナショナル・ホールディングス社の役員構成は附表3に示してある。

ヤオハン・グループの総売上高3,500億円のうち日本は60%、香港（中国・マカオを含む）は23%、海外グループ（東南アジア・北米・中米・欧州）は17%を占めていた。従業員総数約21,000名のうち30%は日本、43%は香港、27%は海外グループとなっていた。売上高の伸び率は日本の102%に対して、海外グループが117%、香港グループは125%と高かった。ヤオハン・ジャパン社など日本グループは合計150の店舗を擁しているが、海外のスーパーマーケット、デパートなどの営業面積、社員数などは附表4に示されている。和田一夫氏がヤオハンの本部を香港に移した時、その下にヤオハン・ジャパン・グループ、シンガポールの国際卸売流通センター（IMM）及び海外グループ（東南アジア、欧米）、香港・中国グループの3つに分けて、それぞれ日本、シンガポール、香港で管轄することにしてきた。しかしその後、縦割り組織の行き過ぎをただし、横の情報交流を強める必要が感じられた。93年6月に組織変更が行われ、東京本部が設置された。ヤオハン・インターナショナルの財務担当役員、河合宏昌氏は「3年間部分最適を追求してきましたが、ここにきて軌道修正をはかり、和田代表の所在も香港と東京本部半々というようになりました」と語っている。ヤオハンのビジネスの大半を扱う日本から人をいちいち香港につれてく

^[1] 中国とイギリスの間の香港返還交渉は1984年12月に合意に達し、1997年7月1日に香港は中国に返還されることになった。中国は「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。

るのも大変であるし、日本の銀行関係でも香港は支店に過ぎないから、重要な折衝や決定は東京で行われることが多かった。

香港と中国の事業展開は香港が統轄することになっていたが、その日本での窓口として株式会社八佰伴中国室が93年3月に設置され、ヤオハンの中国事業の日本での窓口という役割を担うようになった。香港のヤオハン・インターナショナル本部には約40名のスタッフが勤務し、日本人と香港人が半々であった。財務のスタッフが10名おり、総務、人事、秘書室、開発、関係会社管理、中国事業部などからなっていた。東京本部には30名、中国室には20名のスタッフが働いていた。

1994年5月末、ヤオハンが香港島のコンベンションセンタービルの最上階の49階・50階にある本部事務所及びゲストルーム(3,000㎡)を5億6,500万香港ドル(1香港ドル=約14円)で売却したと発表した。香港の不動産相場は高騰しており、ヤオハンが3億1200万香港ドルの売却益を得、それを中国への投資に向ける考えであった。ヤオハン・グループの本部は引き続き香港に置くが、賃貸料の安いオフィスに移転する予定であった。和田一夫氏は香港移住後、香港上海銀行会長から香港島ビクトリア・ピークの頂上にある邸宅を譲り受け、別荘とゲストハウスとして利用していたが、それを大改装して迎賓館とし、和田一夫氏もそこに住むことになっていた。

和田一夫代表は語る

世界本社香港移転の効果

ケースライター 1989年にヤオハン・インターナショナル社を香港に設立して、ヤオハンの本部を香港に移し、1990年5月和田さんが香港に移住されてから4年になります。中国の経済発展を背景にして、香港移住当時予想されていた以上の展開だったのではありませんか？

和田 この4年間ヤオハンの戦略展開上3つのベースがありました。第一に、アジア全域に出店するチャンスに恵まれました。アジア各国の所得水準が非常に向上し、ブームが起きたため、積極的に出店でき、アジア地域でナンバーワンの店舗網をつくることができました。香港に移ったおかげで、アジア各国の情報が直接入るようになりました。東南アジアでは華僑の人たちがディベロッパーになっているので、ヤオハンに出店しないかという情報がどんどん入ってくるわけです。第二に、アジアでの出店を支えるための商品供給をどうするかという問題ですが、アジアは卸売業が未整備なので、丁度4

5 年前にシンガポールに国際卸売流通センター（IMM）をオープンしました。東南アジアでは新しい業態でしたので、受け入れられるのに時間がかかり、当初テナントが1～2割しか入っていなかったのが今では98%にまで上がり、16万㎡という大きな建物なのですが更に増設を考えています。物流も含めて商品供給基地ができたことにより、アジアでの効率的な出店が可能になり、商品力の強化につながってきました。

10 第三に、香港での新たなビジネス・チャンスを生かして、M&Aとか香港でのショッピングセンターの開発などにより、いろいろな業種がそろってきて流通コングロマリットとして香港でNo.1の位置づくりをする上でこの4年間たいへん恵まれたといえます。以上3つが重ってきてこれから収穫期に入ってきます。その中で次の戦略目標として中国が位置づけられるわけです。

ケースライター すべて面で予期以上の展開のようですが、予期せざる事態や今直面している困難な問題はありますか。

15 和田 この4年間、毎日毎日が新しいことばかりで、新しい橋をつくって行かなければならず、試行錯誤の連続でした。その中でも私にとって一番の問題は、先にあげた3つのことを同時進行的に急に展開したことです。ひとつひとつ順次起こるならよいのですが、私が香港に移ったために、同時に対処しなければなりません。短期間に事業規模が拡大して、借金もどんどん膨らんでくる。その対策をどうするかが非常に大きな問題として出てきました。

20 東京本部の設置

ケースライター 中国をターゲットとして拡大しすぎる、と銀行筋からいわれているのですか。

25 和田 そうです。わたしどもとしては千載一遇のチャンスに恵まれたのだから、それを逃がすことはできません。銀行の言うとおりにやるとチャンスを失ってしまう。リスクのないところにチャンスはありません。時あたかも日本経済のバブルがはじけた時期だったから、銀行はきわめて慎重で、不動産で利益を得るのは邪道だと言うのもしかたがない面もあります。4年経って、事業拡大も一巡し、一段落しました。今期からグループ全体としてすごい勢いで利益が出てきます。まいた種が芽をふいて収穫期を迎えます。これまでが一番大変でした。メインバンクにも私どもがやり過ぎではないかと相当心配かけました。

30 企業の国際展開が急速に進む時にメインバンク体制に見られる日本的慣行がうまくかみ合わない面があります。世界中でいろいろな仕事をしていると、華僑商法の即断即決

のタイミングが必要な時がしばしばです。日本流に一々報告して決裁を待って事業をやれといわれてもなかなか難しかった。香港にくる時にどんなビジネスに使ってもよいというお墨付きをもらってきたのですが、事業拡大が急だったので約束のローンでは足りなくなって追加もでてきたので、だいぶ心配されたわけです。

ケースライター 昨年6月にヤオハン・インターナショナルの東京本部を設置したそうですが、和田さんの日本でのビジネスのサポート・スタッフなのですか。 5

和田 今はそのようになってきていますが、そもそものスタートは銀行対策のためでした。ヤオハン・グループ全体の状況を銀行に伝える必要があったからです。そのため私も1年の3分の1くらいは日本に行き、「私どもは今こういうことをしています、借入総額はこうなっています」と説明する、銀行へのコミュニケーションのために東京オフィスをつくったわけです。日本の金融機関のあり方とグローバルな企業の戦略展開の間うまく対応しない面があり、前例のないことだったので苦慮したところです。 10

多国籍化・多角化とコントロール

15

ケースライター ヤオハンが多国籍化と同時に業種的にも多角化をすすめています。販売だけでなく、ディベロッパーや製造業にも手を染めているようです。地域的にも業種的にも多様化した事業のマネジメント・コントロールはどうしているのですか。代表の和田さんへの負荷をどのように処理していますか。

和田 地域的には三つに分けて、香港と中国の事業は香港で私が見ています。日本はヤオハン・ジャパンの社長和田晃昌、香港・中国以外の外国（東南アジア、欧米、中南米）はシンガポールでIMM社長和田光正が見ています。私たち兄弟3人にヤオハン・インターナショナル社長の山田善右とヤオハン・ジャパン副社長の田島正一を加えた5人が「グループ最高会議」を構成し、毎月2回、通常は香港と日本で1回ずつ会議を開いています。毎回2日ずつ、月に4日はそのために時間をつかうことにしています。案件によっては日本の代りにシンガポールで開くこともあります。 20

また、最高会議のメンバー4人は毎朝必ず電話で私に報告することになっており、必要なことについてはその時すぐに私が指示を与えます。土日をのぞき月曜から金曜まで毎日のことです。私ども5人がみな日本に居た時よりも、もっと集中的にコミュニケーションをとり、国をまたがる情報を確実に共有するようになっていきます。各地域ごとに責任者が部下を集めてその情報を伝えていきます。このようにして全体の掌握はわりあいうまくいっていると思います。山田君は香港ヤオハンの初代社長、田島君は米国ヤオハ 30

ン社長を長く勤めた人で、共にヤオハンの生えぬきです。

5 最高会議でとりあげられる案件は非常に多数にのぼります。日本で開くときは日本を中心としたテーマ、香港で開くときにはアジアのテーマに集中しやすい。一昨日ここ熱海で最高会議を朝9時から5時半まで開き、第2日目は次のクラスの役員たちを加えてグループ経営会議を開き、上海のプロジェクト（上海第一八佰伴）の最終レイアウトについて討議しました。多数決できめなくてはならない時には押ボタン式投票システムを用いています。重要事項について各責任者から報告してもらいますが、オペレーションは相当権限委譲しています。今後は香港や日本から資金を与えないで、各々が上場資金などを活用して自己の資金でまかなえるようにしていきます。本部の信用保証なしでやれるなら、出店もやりなさいと言っています。香港に移ったあと最初の2～3年はコントロール体制もやや混沌としていましたが、銀行側が心配ないかチェックしてくれたおかげで、体制をととのえることができました。銀行側はこの時期、決裁を支店から本部に集中するようになりまし、私どもも香港ではオペレーションを活発に行っている、東京本部が世界16ヶ国の活動をまとめる仕事をにうようになったわけ

10

15

経営理念による統合

ケースライター 多国籍化・多角化に伴って御社の経営理念が稀薄化し、求心力が弱まるという問題は

20

起こっていませんか。

和田 ヤオハン・グループの求心力の問題は私が一番心配したことです。とくにM&Aした会社の役員などヤオハンの理念をわからないものですから。そのため香港に「ヤオハン国際教育センター」という企業内学校をつくりました。現在香港には1万人近いグループ社員がいますが、幹部は1週間、一般社員は3日間の交代で、ヤオハンの歴史と現状、

25

経営理念、世界戦略と将来ビジョンについて研修を受けるようにしました。将来ビジョンの中ではとくに中国戦略について教えます。幹部として中国で仕事をしたいという人がたくさんいるのです。生長の家の哲学にもとづく経営理念を人間教育として教えており、非常に大きな成果をあげています。商社勤務の長い人を専任のセンター長とし、ヤオハンの人事教育の最高責任者だった土屋顧問はその名誉理事長として現在なお教育にたずさわっています。

30

ケースライター 北京のヤオハンの開設のさいには和田カツ最高顧問（故人）も自ら教育にあたられたとお聞きしましたが、ヤオハンの経営理念は外国でも受け入れられるのですか。

和田 北京ではヤオハンの経営理念が受け入れられるかどうか予想できなかったので、中国人社員の共感を呼び、受け入れられたのには本当におどろきでした。中国には儒教の精神が伝統にあるせいでしょうか。4000年の中国の歴史に比して共産主義の歴史はわずか40～50年にすぎません。ヤオハンの経営理念は外国でも受け入れられると思います。生長の家の哲学には光明思想とって物事の明るい側面を見ると自分の運命も明るくなるという考え方、また人間には無限の可能性があるという教えがありますが、これらは世界に共通して受け入れられる考え方です。私は1965年に「生命の実相哲学の正しい把握とたゆまざる実践を通じて、全世界人類に貢献する為の経営理念を確立し、世界のモデル企業となる」という社是を制定しましたが、国際企業となった今も全く同じ考えです。

5

10

ケースライター 宗教をベースにした経営理念を明確にすることによって、企業の人材吸引の幅を狭めてしまうことはありませんか。

和田 いいえ、逆に人材を広くひきつける上でプラスになっています。欧米企業でも、J. C. ペニーのようにキリスト教の教えを経営理念のベースとして栄えている企業もあります。外国では宗教をもたないという人は軽蔑されます。その上、生長の家の教えには万教帰一という考え方があり、イスラム教も仏教も、キリスト教も素晴らしいとっています。人間を幸せにするという意味では宗教はみなひとつという考え方ですから、世界中の人々に受け入れられると思います。ヤオハンの経営理念を受け入れられることは社員の入社の条件にしています。入社の際に「生命の実相」を差し上げて、読後感を書かせています。考え方に反対の人は自ずと会社を辞めてしまいます。最近辞めていく人々もいなくなりましたが、初期のシンガポール店の教育ではイスラム教とのコンフリクトが社員の間で問題になりましたが、今では「自分の宗教とヤオハンの考え方は同じだ」という人が多くなっています。

15

20

25

M&A と戦略提携

ケースライター 最近のヤオハンには国内外で M&A や戦略提携の動きが目立っています。そのパートナーとしては業績の良い会社を選ぶという方針があるのですか。

和田 そうです。日本ではなかなか難しいですが、海外では優良企業でも買収できます。それと、良い経営者がいる会社であることが大事な条件です。そしてこちらから常勤の経営者を派遣することは原則としてしない方針です。事前の調査を徹底的にやりますので、これまでのところ失敗例はありません。

30

ケースライター 香港で買収された優良企業、八佰伴国際飲食のグレン・チャン社長に会いましたが、利益志向で、意見をたいへんはっきりいう人でした。和田さんの経営理念と相容れないというようなことはありませんか。

和田 グレン・チャンに限らず中国人は皆同じで、最終的には利益をあげることが目的という考え方にたっています。彼には株式の20%を残して、経営については完全にまかせています。利益リンクの契約年俸制で、高収益なので非常に高い給料です。国際飲食はM&Aの第一号で、その成功によって、他社からのM&Aの引合もしきりにあります。経営の考え方ややり方について私どもと多少意見がくいちがっても、企業の利益重視という観点にたってあえて問題にせず、目をつむってまかせています。レストラン・ビジネスでは彼は香港のトップ・クラスの専門家で、職人的経営者です。チャン社長は国際教育センターでの教育についてもヤオハン・グループと一緒に社員を教育するのは嫌だと言うので、国際飲食の社員だけのプログラムを組んで教育を始め、成果が上がっているようです。とはいえ、彼の会社もヤオハン・グループの一員であるからには、ヤオハンの理念教育は行うということを明確に伝えてあります。

15 ケースライター モスバーガー、花正（焼肉チェーン）、ユニデンなどとの共同事業への資本参加も目立ちますが、ねらいは中国市場ですか。

和田 そうです。中国進出に限っての提携で、柏手の専門能力をとりこむねらいです。私どもの得意な領域は中国政府の許認可や土地の取得などコーディネーターの仕事であり、互いのメリットを生かせます。提携事業を含めてヤオハンの事業領域はおよそ流通に関連している範囲におかれ、私どもは「グレーター・チャイナ経済圏における流通コングロマリット」をめざしているということが出来ます。

多国籍化と人材管理

25 ケースライター 人材の育成は内部育成が基本ですか。スカウトはしていますか。

和田 わが社の幹部はヤオハンの海外店でトップの立場にあった人が主流で、内部育成が基本ということが出来ます。しかしその時々必要に応じてスカウトはしています。前中国大使の橋本氏をヤオハン・インターナショナルの取締役兼特別顧問に迎えました。他に中国人、英国人、香港人の要人に社外重役や顧問に就任してもらいました。また財務の分野など人材補強を要する分野では香港人も日本人もスカウトしています。財務などのプロフェッショナルの採用の場合にはヤオハンの経営理念の受容もあまり問題にはしません。

ケースライター 外国人の人材の確保や動機づけのポイントは何か。

和田 ヤオハンの本部が香港に移ってからというものわが社のイメージががらっと変わりました。中国戦略重視の国際企業というイメージが定着し、香港大学や中文大学の優秀な学生が大勢応募するようになりました。彼らの中から店長になる者も出ています。小売業の基本は売場にあり、入社後3年間は店に勤務させるということを最初の教育の時に強調しております。現在の段階では香港ヤオハンデパートの役員は100%日本人ですが、今後登用をすすめます。国際飲食のチャン社長をヤオハン・インターナショナルの役員に就任してもらい、香港の事情については彼の意見を聞いています。

ケースライター ご著書^[2]の中で和田さんは「ジュニア代表室」という構想を示され、各国から有能な若手を香港本部に集めて徹底的に教育し、多国籍の若手参謀として、将来の幹部育成をはかる計画を記していますが、進行していますか。

和田 これまで香港、中国でビジネスチャンスに恵まれたために、現在のビジネスに力を注がざるを得なかったのが、未だその計画は実現していません。しかし最近香港でも日本でも優秀な若者がたくさん入社してきているので、たぶん今世紀中にはジュニア代表室構想も実現するのではないかと思います。私どもが香港に移ったことによる「香港効果」は日本でもおどろくべきものがあり、日本の若者だけでなく中国人留学生で優秀な者が入社してきます。

華僑のビジネス

ケースライター 同じご著書の中で「華僑社会はファミリー社会で、わがヤオハンもファミリー会社だから華僑とヤオハンは価値観が合う」と述べられています。華僑のビジネスについてどうお考えですか。ファミリー・コントロールからくる企業成長の限界はありませんか。

和田 華僑は中国社会から追われて裸一貫で外に出た人たちですから、なかなか人を信頼できません。血のつながった人のみを信用する傾向があります。ファミリー・コントロールによる成長の限界はやはりあると思います。ですから本当の世界企業になれるかどうか分かりませんね。ファミリー・コントロールを脱皮した華僑の企業は未だないように思います。英国人の優秀な経営者を雇うといったケースはありますが、トップと同等の扱いではありません。親族以外でも長い間勤めて信頼できる人を側近に置くことはありますが、日本的な信頼関係はありませんね。高給を払ってエリートを採用しており、エリート層については日本企業より良い人材を集めていますが、日本企業の強味である中

^[2] 和田一夫『ヤオハンの世界戦略』毎日新聞社 1991年

間管理層の厚みがありません。

ケースライター ヤオハンは現在、和田さんご兄弟3人がキーポストについていますが、非同族の人がトップになることはありえますか。

和田 ヤオハンが社員がみな同族みたいになってしまいました。血がつながっていなくてもいざという時の結束力はきわめて強い。ヤオハンのトップに和田ファミリー以外の人が就くことはあり得ます。その時には、持株会社があるから、オーナーと経営トップが分離するということになります。

ケースライター 華僑のビジネスとヤオハン流のビジネスを融合して相乗効果をだすことは可能だと思いますか。

和田 私は華僑の経営を見て、トップダウンの即決、利益重視の経営など学ぶことがいろいろありますが、彼らは日本企業を知らないし、人間不信でスタートしていますから、他人にすべてを任せるといふ行き方ができないので、日本に学ぶことは難しいでしょう。華僑は祖国を持たず、本質的に国を超えています。いわば生まれながらにしてグローバル化しているわけです。政府が援助してグローバル化しようとしているのと訳がちがいます。その発想に学ぶところは多い。

対中国ビジネス

ケースライター 中国企業についてどう思いますか。

和田 中国人は祖国を捨てた華僑とはちがいますが、彼らがどの程度日本に学べるか、まだ私には分かりません。いま中国人の留学生は欧米でも日本でも、いろいろな分野で一生懸命勉強しています。自分の国が良くなって彼らが帰ってくるようになると、中国もずいぶん変わってくると思います。中国人、とくに上級管理職とかエリートには素晴らしい人が多く、個人的能力では日本人より優れているように思います。太子党と呼ばれるエリートの子弟には優秀な人が多い。一般の人と違った環境で英才教育を受けるから伸びるわけです。

ケースライター 最近のご著書^[3]でヤオハンの中国関係ビジネスの順調な発展を語っておられますが、対中国ビジネスでの失敗とか、困ったことはありませんか。

和田 困惑したことや失敗経験もたくさんあります。私どもの過去の経験から、日本人と中国人の交渉態度が非常に違うと思ったことをお話ししましょう。日本流では、「今日は顔合わせだからこの位にしておこう」とか、「こんなことまで言ってしまうとまずいんじゃない

^[3] 和田一夫『ヤオハン和田一夫の中国ビジネス報告』経済界 1993年

ないか」と考えがちですが、それではだめです。日本側として、最初に言いたいことを全部言ってしまうことが大事です。向こうはそこから交渉が始まると考えている。私の経験では日本流の交渉のやり方は大失敗でした。二回目の交渉ではこう言おうと思っていと切り出すと、先方は「最初の時にはこう言っていたではないか」と相手にされません。我々としては「最初からそんなこと言っては取っ組み合いのけんかになってしま

5

う」と思って言わないのではだめなのですね。

そういう失敗の経験に立って、「上海の浦東新区にアジア最大の百貨店をつくりたい」という中国政府からの話があった時には、許可をもらえなくてもかまわない、やめてもよいと腹をくくって、私どもとして何をしてもらいたいかを全部箇条書きにして最初に相手にぶつけました。仮にもの別れになってもよいと思って当たったら、それがほとんど通ったのです。先方としてこの点は譲れないということもありましたが、大筋としてはこちらの要求を認めてくれたのです。片手でけんかしながら、片手でやあやあと握り合うことを中国人は平気で使い分けますが、日本人は感情的にそれができない。中国と米国の交渉にも同様の使い分けが見られます。最も相手にやってもらいたいことを最初に相手にぶつけることが自分の経験からいうと一番大事です。こちらがお人好しで交渉にのぞむと、いいようにされてしまい、あとで「こんなはずでなかった」とほぞをかむことになります。

10

15

もうひとつ大事なのはパートナーの選び方に充分時間をかけることです。これをまちがえるとその後でいくら努力してもだめです。向うはトップダウンだから、下の人がい

くら努力してもどうにもならないのです。何年かけても良くなれないという苦い経験が

20

いくつもあります。中国人の交渉術を知る必要があるわけですが、そのために中国人顧問を雇っています。中国人としてこの件をどう思うかと意見を聞き、チェック機能を働かせるようにしています。中国人は自分を売り込むのがうまいから、人選にも慎重な評価が必要です。売り込み社会の中国では謙虚さなど期待しない方がよい。

華僑の場合には契約書より口約束の方が大事になります。そして約束は絶対守ります。

兄弟づきあいできるネットワークの中に入れば相手を信用できますが、さもなくば信用

できません。香港で華僑のネットワークに入ることができたので、彼らをよく知るほど

に勉強になります。とくに教えてもらったのは彼らの中国に対する投資態度です。日本

に居ては決して得られないナマの情報を得ることができるようになりました。リスクに

対してシビアな香港の華僑が中国に対して投資を始めた時、私は大きな衝撃を受け、私

25

30

の対中国の意志決定に大きな影響を受けたものです。彼らの投資態度から、中国の消費・流通の将来が見えてくるのです。

中国は経済大国になる

ケースライター 中国は今後も順調な発展を遂げて経済大国になると見ておられるようですが、その樂觀的な見通しの根拠をお話して下さい。

5 和田 長期的に見れば中国は日本を超える経済大国になると思います。私がそう見る第一の根拠は華僑の中国への態度です。昨年（1993年）の外国から中国への投資330億ドルのうち、香港からが44%、台湾からが18%、合わせると62%で、外国からの投資の3分の2は華僑の投資です。少し前に香港華僑の頂点に立つ李嘉誠氏に会って食事した時に、「今後も中国への投資を続けるのか」とききますと、「良い投資先は中国以外にない」
10 という明確な返答でした。どれ位投資するのかとたずねると、数年間で5,000億円ということでした。これまでもかなり投資していますが、更に輪をかけて自己資金をそれだけ中国に投資するというのです。

中国における創業者利潤は華僑ににぎられるという感じをもっています。李嘉誠氏に「何に投資するのですか」とききますと、第一に港湾関係でコンテナ・ターミナルをつくる。中国は輸出入大国になるのでインフラは最も伸びる分野だと見ているわけです。
15 二番目は発電所で、その次は地域開発ということでした。それらはみな本来国がやるべきことですが、華僑が投資してそれを担っているわけです。ドイツのコール首相など欧米の政治家も財界人をつれて中国投資の下準備に続々やってきます。ドイツのフォルクスワーゲンが中国でトップ・メーカーになれたのはそうした努力の成果です。少し前に
20 細川首相が中国に行きましたが、欧米の政財界がしていることを日本はやっていません。欧米からの投資はこれから本格的に始まるころですが、日本の大企業の中国投資は一番遅れていると思います。上にあげたような息の長い外国からの投資が続くのはまちがいないから、少くとも消費・流通の分野の成長は確実といえます。2,000年頃から中国全土の流通革命・消費ブームが始まると私は見えています。

25 第二に、中国人の労働意欲の高さ、今彼らはすごく働きます。企業忠誠心で働くわけではありませんが、金が欲しいということで貪欲に働いています。私どもの上海のショッピング・センターの建設工事も24時間操業していますが、金が欲しいので自ら志願して深夜労働にまわしてくれというそうです。こういう働き方を見ますとたとえ目的は金もうけでもこれからの中国経済を活性化すると思います。働く意欲、ハングリー精神が経済の高度成長につながります。
30

第三に、中国をひとつの国ではなく、中国の中にいくつかの国があると見たてると、「NIES」にあたるのが上海と広東省で、そこからヤオハンが始めます。次いで「アセアン」

は揚子江流域と北の方、その後が「中国」で中国奥地ということになります。ヤオハンがNIES、アセアン、中国と展開してきたように中国内にも宏大な発展の余地があります。

ケースライター そうしますと中国でのスーパー・マーケット・チェーン展開 1,000 店構想は実現性があるとお考えですか

和田 上海・揚子江流域だけで 1,000 店展開の実現性があると思います。そのためのシステムづくりー物流センターとフランチャイズの実験店舗ーが必要で、それに 4～5 年かかりますが、システムさえできればマーケットはあります。上海から揚子江流域を南京、重慶、成都までゆくと、2010 年までに 1,000 店は実現可能です。上海から南京まで揚子江下流域は首都圏という感じで、中産階級が一番早く生まれる地域です。流域の人口は現在 1 億人ですが、2010 年までに 3 億 5000 万人まで増加する見通しです。人口 10 万人に 1 店舗として 1 億人に 1,000 店舗という勘定になります。

ヤオハン・インターナショナルの将来

ケースライター 将来和田さんは上海に住まわれる計画だとおききましたか。

和田 はい。上海に住むのは 2000 年を過ぎてからということになります。2010 年にはヤオハンの全売上の半分が上海・流域中心の中国ということになりますので、そうすると上海に居を構える必要がでてきますね。

ケースライター ヤオハンのルーツは日本ではなくなるのでしょうか。

和田 我々の一番の利点は本部が香港で間もなく中国企業になるという点です。中国ビジネスの大きな問題は人民元の目減りをどうするかということですが、中国が本拠なら収益を日本に持ってゆかなくてもよいから、それがヤオハンの大きな強みになります。ただし、中国にのめりこんでしまって、注ぎこんで何も返ってこないというのでは困ります。ある程度の店銭は入れます。上海で上場して、その資金で拡大をまかなってゆくわけで、無限に日本から注ぎこむではありません。日本の経営のノウハウを使いますから、当然日本にロイヤルティが入ってきます。それから、投資回収をできるだけ早くすることがリスク管理として大事です。上海の百貨店プロジェクトには 22 階建のオフィスビルが含まれていますが、ビルが完成しないうちにオフィスを売却することができました。このようにして投資回収を早めるのです。

ケースライター 香港・中国事業を管轄するヤオハン・インターナショナル・ホールディングスを上場しましたが、中国の国有企業、中国国際信託投資 (CITIC) が 10%、中国新技術創業投資 (CVIC) が 5% 出資しています。そのねらいは何ですか。

和田 3年後の97年に香港は中国領になり、ヤオハン・インターナショナルは名実ともに中国企業になります。CITICは国営のコングロマリット、CVICはベンチャーキャピタルですから、両社の資本参加によりいろいろな情報・人脈が得られるので有利です。巨大な国営企業の出資による経営の自主権への制約は全く心配ありません。役員会には
5 CITICの副社長が出ますが、彼らは流通についてはあまり経験がなく、中国での流通業の展開を経験することがメリットなのです。出資比率の増加や経営への介入はありえないことで、全く心配しておりません。

ヤオハン幹部のインタビュー

10

八佰伴（香港）百貨有限公司社長 佐久間祐二氏

佐久間氏はシンガポール・ヤオハンに8年間勤務したあと日本で商品部長をつとめ、5年前に香港に赴任し、デパートの経営のかたわら、ヤオハン・インターナショナル社の設立にたずさわ
15 り、同社の副社長も務めていた。

香港は12億人の中国市場を戦略ターゲットとした立地です。アジア全域に3時間位で行けますし、また香港は自由です。シンガポールも自由ですが、統制の強い面があります。日本の官僚システムこそ共産主義的統制のようです。よく中国に行きますが中国の共産主義の方が自由圏に
20 学ぼうとしています。香港の百貨店は9店にふえました（マカオを含む）が、最大の問題は賃金と家賃の高騰です。香港では家主の一方的通告で家賃を上げられます。これでは安定経営ができませんから、従来とってきたリース方式から、香港の6店目からはショッピングセンターを買い取るように方針を変えました。香港の購買力はすさまじいものがあります。昔から香港には日本の百貨店が進出していますが、そのほとんどが日本人観光客相手でした。ヤオハンの店はすべて
25 郊外にあり、顧客の99.5%はローカルの人です。ヤオハンの店がある所に日本人が住むようになって、日本人のお客さんから、ヤオハンには日本人マネジャーがいない、日本の商品が少ない、日本的サービスをしない、日本人客を大事にしないなどとお叱りを受けることもあります。

香港人と中国人は全然似ていないようです。中国では想像を超えたようなことが起こります。最終的契約書を交わし、シャンペンで乾杯した後で、赤いペンで書き込んだ修正をもってきたり
30 します。和田代表には「まだ国際的商慣習がわかっていないのだから、君たちは我慢しなくては」と言われます。ある地方に我々がミッションで行って大歓迎され、2日間前後2台のパトカーつきで行動して、空港で別れの時に、宴会やパトカーの請求書を差し出されたこともあります。日

中の戦争体験が根底にあり、日本人からお金を取るのは悪いことではないという感覚があるのかもしれない。和田代表にはいつも「君たちは日の丸を背負っているのだから、立居振舞に気をつけなさい」と言われます。

和田代表はいつもロマンを追っています。それを具体化するのはいわゆる我々ですが、面白いけれどたいへんです。一番幸せを感じるのとは大きな仕事を任せてくれることです。シンガポールで私が32歳の時に25～6億円のプロジェクトをやってみろと言われていました。そういう度量の広さにはおどろきます。ただし、和田代表は進出を決める前に必ず自分の目で確かめ、マーケットリサーチはシビアです。我々がいくら資料を提出しても、自ら現場を見るまでOKを出しません。また人の意見を聞くのが上手ですね。華僑の人脈づくりにおいても、和田代表の「教えを乞う」という態度が相手に好感を持たれ、「教えてあげよう」という気にさせるのでしょう。何かプロジェクトがあると一番先にヤオハンに話をもってきてくれることが多くなり、百貨店の社長の私として仕事がやり易くなりました。

私は天安門事件の2ヶ月前に香港に来ましたが、事件の直後には町中が黒の喪章でいっぱいでした。その3ヶ月後に香港への本部移転を打ち上げ、事件後香港に居を移したVIPの第1号になったのですから、香港華僑だけでなく北京政府の信頼をも得られたわけです。和田代表の移住の5ヶ月後、90年10月には北京政府の招待を受けて歓迎され、ヤオハンの中国戦略にはずみがつきました。本部の香港移転は決定の2年前から議論されていましたが、強く反対する役員もいました。私は移しても本部だけとっていましたから、和田代表が香港に居を構えると知っておどろきました。移転のタイミングは和田代表のカンですが、香港移住がどう評価されるかは計算に入っていたと思います。法人税、所得税、相続税など、代表自身の個人的な利益も考慮されたかもし

ません。

ヤオハン・グループの売上高は94年には日本と海外が半々になりますが、企業が本格的にグローバル化を志向する場合、本部が日本にあることの支障がでてきます。例えば、香港ヤオハン・デパートがヤオハン・ジャパンへ経営指導料を8億円分送っても半分を税金で取られ、4億円しか収入になりません。今香港の法人税率は16.7%ですからこの差だけでも大きいですね。中国でのスーパー1000店構想は、正直いって容易なことではありません。北京政府の人を香港に招いてチェーン化理論を啓蒙しているところです。中国にどうしても必要なのは卸売の機能だと思います。シンガポールのIMMの如きものが1000店構想には不可欠だと考えて、北京と上海に卸売・物流センターを計画しています。北京市からシンガポールのIMMに研修にだしており、95年12月の上海第一八佰伴のオープン前に上海のIMMが必要になります。広東省からも同じ引合いがあります。日本の銀行が心配しているのは、和田代表が余り中国に肩入れしすぎて、戦略展開が急過ぎるという点です。

ヤオハン・インターナショナルの山田社長と私で利益計画をつくって、月1回香港の関係会社の香港人を集めて会議を開いています。彼らは日本人より優秀な一面も持っていると思います。既成観念にとらわれず商売熱心で、金もうけでは日本人よりまちがいなく上手です。我々は華僑商法を徹底的に学ぼう、そしてそれを日本にもっていこうと考えています。事業が拡大し、多角化しても、ヤオハンの経営理念の注入をあきらめるといことは全くありません。香港に教育センターをつくり、香港政庁にも「生長の家」の宗教的なものも教えますと伝えてあります。最初の内は社員の反発を心配しましたが、杞憂でした。中国人は金もうけは教えられていますが、親孝行の大切さは教わっていなかったようで、ヤオハンの教育への反応は大変よいようです。

10

八佰伴国際飲食有限公司社長 グレン・チャン（陳偉彰）氏

グレン・チャン氏は1970年代に複数のパートナーと共にレストラン会社を始めたが、97年の中国への香港返還を前にパートナーたちが海外に移住し、チャン氏も持分を減らして投資を多様化したいと考えていた時、第三者を通してヤオハンと出会った。和田一夫氏は天安門事件後レストランのオーナーが資産を売って海外に脱出しようとしているのを知って、中華料理レストラン百店構想を抱き、情報蒐集に当たっていた^[4]。このようにして90年1月に買収が成立し、その年12月には香港市場に上場され、グレン・チャン氏は引き続き社長を務め、株式の17%を所有してこの優良会社の経営に当たっていた。国際飲食社の上場の翌年にセオナ・ケーキショップ・チェーンを買収して傘下に収めた。レストランとケーキ店は合計約50店に上っていた。

20

ヤオハンの傘下に入って事業規模は大きくなりましたが、社長としての私の立場は全く変わっていませんし、経営の方針やスタイルも変わっていません。ヤオハンからの干渉は全くありません。和田一夫氏と経営哲学の議論をすることは余りないですね。言葉のカベがありますし、和田氏は私の経営のやり方を理解してくれていると思います。業績さえ良ければ、経営に干渉しないのが賢明というものでしょう。私は飲食業の上から下まですべてに精通しておりますし、ビジネスの全体をしっかりと把握しています。このビジネスは材料費、管理費、人件費をすみずみまでコントロールしてやっと10%の利益がでるという利幅のうすい事業です。私は社員を家族として扱い、相場以上の賃金を払っていますから、退職率は比較的安く、働いている社員のロイヤリティは高いと思っています。

30 ヤオハン・インターナショナルの役員（筆頭取締役）に就任していますが、和田氏は私に対す

^[4] 和田一夫『ヤオハンの世界戦略』p. 56～57

るボーナスとしてこの地位をくれたのでしょう。言葉の問題、中国人と日本人の考え方やスタイルのちがいもありますので、ボードメンバーとしては微妙な立場で、活動的ではなく、受身の存在ですね。私が出席する会議には通訳をつけてくれます。ヤオハンの国際化は必要だと思いますが、そのために私が貢献するのも容易なことではありません。ヤオハンは家族型の会社ですが、和田一夫氏はスーパーマンとして君臨しています。和田氏はオープンな人柄ではありますが、決断はトップダウンです。幹部の会議でも、あの会社を買おうと言って、部下にそれをフォローしなさいと言います。アシスタントが多数いますからそういうこともできるわけです。和田氏はレストラン・ビジネスを学習していますが、学習と応用可能性は別のことでしょう。

私は和田氏以下日本人幹部から事業拡大に積極的でないと批判されています。しかしデパートと飲食ビジネスは全く別のビジネスなのです。私は利益重視で、着実な成長を望みます。利益をあげるためには拡大に対して慎重でなくてはなりません。成長もしっかりした長期計画にもとづいた成長であるべきです。単なる売上の拡大は利益の増大よりずっと易しいのです。レストランの日本進出という話もありますが、利益面からいうと、答えはノーです。私のこうした考えを変えようとする圧力は特にありません。私の経営戦略を維持できなくなればやめざるを得ませんね。香港の将来が最終的にどうなるかはわかりません。私の妻は中国から逃れてきた人間ですが、苦い教訓を得ています。中国では法によってではなく、トップの考え方によってどうにでも変わるので。

ヤオハン・インターナショナル・ホールディングス社 コーポレート・ファイナンス・アドバイザー、S. Y. ヤン（揚一匡）氏

ヤン氏は香港生まれ、アメリカの大学を卒業、カナダに移住して大学院に学び、公認会計士の資格を得、石油会社に勤務のあと香港に帰り、米系石油会社および香港の投資グループに勤め、1991年にヤオハンに入社した。

私が82年に北米から戻ったのは香港にチャンスが多いと思ったからです。ヤオハンに入社した理由は、和田氏の中国へのコミットメントに強い印象を受けたこと、またヤオハン・グループのダイナミズムに魅かれたからです。香港人としての人脈や私の国際的な財務のキャリアが役だてられると考えたのです。和田氏は伝統的な日本人とは異なります。先人の居ない中国でリスクを恐れずにとる度量はたいしたもの。和田氏は聞く耳をもっている人で、香港人の意見をよく取り入れてくれます。あの時点で香港に移住したことにより現地の人に敬意をもたれ、現地のネットワークに受け入れられ、誠意ある人として人間的なきずなを築いています。

ヤオハンに入社して、日本企業はスター社員にも高い報酬を支払わないことがわかりました。それに流通業界は金融業はくらべ給与は低い。私も相場並みの給料をもらっていませんが、金や肩書きよりも仕事のチャレンジの方を重視しています。ヤオハンには仕事のチャレンジとチャンスがあり、とくに中国でのチャンスは豊富です。日本での仕事もチャレンジですが、私が貢献できるのは香港だと思います。ヤオハンでは短期的には報われないかもしれないが、長期的には私にとって良いかもしれません。97年に中国に返還された後、情勢が大きく変わるようなことがあれば私は引退します。引退すれば香港には住みません。私は財務担当役員の河合氏と仕事をしていますが、彼は最もローカライズした人といえます。ヤオハンの香港本部は日本人が実質的に支配しており、香港人は若手幹部にはいますが上級幹部にはいません。生長の家の哲学はデパートの方では実践されているようですが、この本部ではとくにすすめられていません。時々議論したりしますが、常識的な処世訓のようなものです。

シビック・ヤオハン・ショッピングセンター（賽特購物中心）

ゼネラルマネジャー代行（副総経理）彦坂尚信氏

ヤオハン北京にあるこの百貨店を運営指導する香港の会社、シビック・ヤオハン・マネジメント社に19%出資しているが、百貨店には出資しておらず、売上の2%のロイヤリティと出向日本人社員5名の人件費の支払を受けていた。92年12月にオープンした百貨店は社員1,200人、北京で最も高級な店といわれており、中国側・日本側にそれぞれゼネラルマネジャーがいた。彦坂氏はブルネイに5年間滞在してヤオハンのデパート経営にたずさわったあと、しばらくして北京に赴任し、近くゼネラルマネジャーに就任することになっていた。

中国はたいへんな国で、日本の考え方を実行しようとしてもなかなかできません。いろいろな面で議論をたたかわしています。ブルネイ店は70%がヤオハンの出資でしたし、中国に比べるとブルネイの方がはるかにやり易かった。これまでここは経営的には順調でしたが、将来的には問題があります。CVIC（中国新技術創業投資）がマジョリティを握っているので経営の主導権はそちらにあり、ヤオハンの意向はあくまで参考意見ということになります。今年からフロア別の請負制度を実施し、フロア長が仕入からオペレーションの権限まで持つようになりました。デパートは店全体が有機体をなしており、店全体としてのポリシーが必要なのですが、新しい制度の下ではフロア別にバラバラになってしまいます。請負制はもともと「改革開放」政策による農業の出来高制に由来するのですが、デパートをフロア単位で切るのはまずいと言っても受け入

れられません。フロア別に年間目標を立て、オーバーした分の何%かを社員に配分するという方式です。給料プラスボーナスはフロア長のさじ加減で決まるので、社員はフロア長の方を向くようになります。

ことし5月に上海でスーパーの第1号店がスタートします。地方地方でふさわしい相手と合弁を組むことになります。他国でもそうですが特に中国では資本のマジョリティをとることが優先されます。中国の流通業の将来は日本がたどった道と同じようになりかねないでしょう。日本の人が危惧するように昔に後戻りすることはないでしょう。しかし中国には他の国にみられないような不透明な部分があります。法律や許認可など行政のしくみがはっきり見えません。ここはテストケースですが、中国での店舗展開について大いに勉強させられました。特に合弁先との契約書簡のチェックには十分に気を配り、もれのない様にやらねばなりません。ヤオハンの看板をかかげている以上失敗は許されません。なにせ中国人は日本人以上に商売上手です。

こちらに来た当時、日本とのギャップが大きすぎて、腹をたてたり、どなったりカッカしてしまいましたが、結果を見るとそんなことをしてはうまくいきません。郷に入っては郷に従えといいますが、完全に郷に入ってしまったはいけないのではないかと。北京店の開店時に、和田カツ最高顧問が直接教育に当たりましたが、人間の教育はたえずくり返して、強化していかないと元にもどってしまい、なかなか根づかないものだと思います。

ヤオハン・インターナショナル・ホールディングス社取締役・特別顧問 橋本恕氏

橋本恕氏は1989年から92年まで中国大使を勤めたあと退官し、93年よりヤオハンインターナショナル社の特別顧問兼役員に就任した。橋本氏は長い間外交官として中国に関わり、1972年の日中国交回復の際には事務方の責任者を務めた。橋本氏は日中関係や和田一夫氏との関係について次のように語った。

私は和田一夫氏への友情から顧問を引受けましたが、和田氏の個人的相談役といった役どころです。日本でもよく和田氏に会いますが、香港にもふた月に一度は行きます。和田氏の香港移住は本人の孤独の決断だったと思います。私は天安門事件の直後に大使として赴任しましたが、皆浮足立っている時ただけに香港移住には勇気が要ったと思います。優等生的・官僚的発想では出てこない考えです。和田氏は中国について先入観をもっていなかったけれども、中国に対する深い思い入れがあったようです。流通業を通して中国に寄与したいという思い入れです。万

失敗してゼロになってもかまわないというのですからよい度胸です^[5]。オーナー経営者だから
5 できることかもしれません。これまでのところ香港移住は結果的に良かったが、本当に良い決断
だったか、これからの中国での事業展開を見ないと最終的結果はわかりませんね。中国はリスク
いっぱい、矛盾もいっぱいある国で、しかも激しく変わりつつあります。気の小さい人ではとて
5 も投資などできない、ハイリスク・ハイリターンの国ですが、成功した時のリターンは大きい。

私は日中国交回復の交渉の場に参画しましたが、中国は指導者の偉大な決断により、対日賠償
を放棄しました。日本としては、中国の発展のために協力しようということで、技術協力や公的
10 借款はわが国が他国より圧倒的に多いのです。民間では松下幸之助氏や新日鉄の稲山氏も中国へ
の深い思い入れがあり、損得無視の協力の手をさしのべたと思います。天安門事件の時も、私は
10 中国を国際的に孤立させてはいけないと考えました。中国が発展すればするほど日本にとってプ
ラスになります。中国脅威論はまちがいだと思います。日本は技術面でアジアや中国の一步先を
行けば良いのであって、中国・アジアの発展により日本経済がダメになるということはありません。

戦前から今日に至るまで日本人が中国人をどれほど正しく理解したか疑問があります。戦前は
15 銃剣をつきつけた中国理解であり、第2次対戦後日本は欧米を向いてしまい、日本人のアジア理
解・中国理解はきわめて不十分です。日本人の中国人に対する態度は戦前は傲慢、戦後は傲慢か
卑屈かのいずれかです。中国人に限らずアジアの人々は日本人のそうした態度に敏感に反応しま
す。日中は‘同文同種’と言いますが、人生観や価値観には大きな差異があります。従って
同文同種とか、「同じアジアの一員だから」という単純な考えは捨てた方がよい。

交渉態度をとりあげてみますと、中国人は欧米人に近いと言えます。日本人の方が特殊なので
20 す。中国は何千年も異民族と交渉し、何百年も異民族の支配に耐えてきました。ですから権謀術
数では日本人はとても中国人にかないません。中国人と交渉する時は、誠心誠意でゆけ、そして
ここまでは譲れるが、この先は譲れないということを明確にすべきだというのが私のアドバイス
です。この男は嘘をつかないと思ったら、中国人は相手を信用します。そしてひとたび信頼関係
25 ができれば中国人は絶対に裏切りません。どこかの国の人のように、一緒に悪いことをしていて、
突然社会正義に目覚めて裏切るといった心配は中国人の場合ありません。誠心誠意、真正直な人
間は中国人から見て交渉相手として一番困る相手なのです。私は40年間中国政府と交渉してき
ましたが、だまされたことは一度もありません。

^[5] 和田氏は著書の中で次のように述べている。「私は青年時代、『生長の家』の祖である谷口雅春先生から『中国
のご恩を忘れてはいけない... 中国は日本との戦争であれだけ大変な目にあったのに、... 一番被害を受け
た中国が賠償を放棄したおかげで戦後の日本の繁栄がある...』と教えられた者として、たとえゼロになっ
てもいいと決心して香港を本拠地にしました。万が一、香港返還の際、中国が経済を開放しないという政策を打
ち出したら、私は香港の中のヤオハンの資産をすべて中国にさしあげようと思っています。」和田一夫『ヤオ
ハンの世界戦略』158～60ページ及び『ヤオハン和田一夫の中国ビジネス報告』16ページ。

97年に香港は中国に返還されますが、正直なところ将来のことは分かりませんね。ただ、中国にとって香港経済の灯が消えるようになることが一番困るのです。そうなっては資本主義的ぜいたくに慣れた香港人を養うことが大変になります。中国にとって香港人は御し易い相手ではありません。香港の繁栄の維持が中国経済の発展にとって最も大切なことは中国が一番良く知っていると思います。それゆえ、経済に関する限り、中国は香港に資本主義を完全に認めると思いますが、政治についても中国は香港に干渉しないと云いますが、多少の疑問は残ります。中国が市場経済に向けて大改革して行っても、政治は一党独裁を当分変えないと思います。一党独裁はいけないという批判が欧米からありますが、アジア諸国の急速な経済的発展プロセスにおける事実上の一党独裁は中国に限られず、アジアで一般的です。戦後日本の経済発展期にも自民党の‘一党独裁’が長く続いたといえるのではないかと。長い間中国を見てきて、近年の中国の変化は驚くべきものがあります。経済面だけではなく、政治面でも重大な変化が認められます。党や政府の中堅幹部や下部の間で自由に議論されるようになっていきました。下部や地方の意見を汲みとった上でないと中央の重要な意志決定が下されないようになりました。昔の中国にくらべるとこれは大きな変化です。

5

10

和田一夫氏はちょっと日本人離れしたところがあり、考え方が華僑に近いと言えるかもしれません。華人・華僑は国家権力の保護を期待しません。東南アジアの国々でも、国の制度・法律を一応尊重するが、それをあてにせず、彼らは自分の才覚によって生きています。その点で和田氏は華僑に似ていると思います。和田氏の中国人に対する態度は傲慢でも卑屈でもありません。また中国政府や華僑との交渉に際しても誠心・誠意で当たっていると思います。

15

20

上海プロジェクト

和田一夫氏が香港に移住して半年後、1990年10月国務院の招聘により和田氏以下ヤオハングループの代表団が北京を訪れ、政府要人と会見した。姫香港マカオ最高責任者は「ヤオハンが本部を日本から香港に移し、和田代表自ら家族とともに移住されたことは、中国政府として高く評価しています」と述べた。「戦後中国から受けた恩に報いるため、中国の流通近代化に貢献したい」という和田氏の思いに対して、ヤオハングループが中国で事業展開するさいには協力を借しまないという中国政府の意向が表明された。91年3月、上海市政府より「中央政府からの強い指示による上海市の重要プロジェクトを浦東新区に開発中である。貿易・金融センターと共に商業地区も建設中だが、そこにヤオハンも参加して、中国が誇りうる最大最良のショッピングセンターを設立してもらいたい」という依頼を受けた。4月に和田氏以下の視察団が上海を訪れ、直ちに

25

30

上海進出を決定し、計 12 回の交渉と事業化調査を経て、92 年 9 月には合弁契約調印と起工式が行われた。開業は 95 年 12 月下旬の予定であった。

新会社名は上海第一八佰伴有限公司で、資本金 5,000 万 US ドル (約 55 億円)、合弁のパートナーは中国で売上高首位の百貨店、上海第一百貨公司 (92 年の売上高 13 億元、従業員 3500 名) で、同社が 45%、ヤオハンインターナショナル 36%、ヤオハンジャパン 19% の出資で、ヤオハン側が 55% をにぎることになっていた。役員は日本側 5 名、中国側 4 名で、会長が中国側、副会長と社長が日本側となっている。営業面積は 112,000 m² でアジアで最大の規模といわれ、従業員は直営売場が 2,000 名 (内日本人派遣者 15 名) とテナント社員 1,000 名で、初年度売上高 24 億元を見込んでいた。年間 358 日の営業を予定し、営業時間は朝 9 時から夜 9 時までとなっており、平日 30 万人、日曜祭日 50 万人の来客を予測していた。上海では 93 年 4 月から小規模 (600 m²) のテストショップが繁華街南京路で開店していた。

ヤオハン は中国側の要請にこたえて、上海と北京に国際卸売流通センター (IMM) を合弁で設立する計画であった。シンガポールで 1990 年にオープンした IMM はすでに軌道にのっているが、和田一夫氏は中国の流通近代化のために卸売・物流機能こそが不可欠であると考え、将来的には各省にひとつ位の IMM が必要になると見ていた。シンガポールの IMM は 17 万 m² という大規模であったが、上海の IMM はその半分の規模であった。

1994 年 5 月、ヤオハン は上海市聯農株式会社との合弁 (ヤオハン 50 対聯農 50) でスーパーマーケット「首聯」1 号店を開店した。聯農との合弁スーパーは中国のどの地方でも開店できることになっていた。それは中国で全国チェーン展開のライセンスを得た初めての合弁スーパーマーケットで、97 年までに 50 店を展開する計画であった。中国政府としては外国企業 1~2 社にスーパーマーケットの全国展開のライセンスを与える方針であり、アメリカやフランスの企業も申請しているが未だライセンスが下りていなかった。百貨店については、上海浦東を出発点として、南京に至るまで揚子江下流域に 5 つの大規模ショッピングセンターを展開する計画であった。

25 上海第一八佰伴有限公司社長 野末昌由氏

野末氏はシンガポール店の創業の頃に 5 年間勤務した経験があり、1991 年から香港のヤオハン・インターナショナルの副社長を勤め、上海プロジェクトの担当となり、香港、東京、上海の間を往き来しており、やがて上海に赴任することになっていた。

30 北京の百貨店はヤオハンのフランチャイズで、他の合弁とは違ったやりにくさは多少あります。

上海の店では北京のようなフランチャイズ・システムは採用しません。幹部社員はヤオハンと第一百貨から各 15 人ずつ派遣されますが、マネジメントとオペレーションはヤオハンにまかせるということになっています。中国人は商売人に徹しています。その点日本人はまだ甘いと思います。また中国の人たちも柔軟性があり、学ぶ姿勢は強いと思います。

中国でも、シンガポールやマレーシアでも、個人主義が一般的でむしろ欧米に近いといえます。日本人のような会社へのロイヤリティは期待しない方がよいし、義理人情は通用しません。

人事評価や給与は金銭的インセンティブを強めるシステムが必要でしょう。上層の人にはヤオハンの哲学やポリシーを受け入れてもらわねばなりません。生長の家の哲学は日常生活の倫理の如きものです。父母敬愛とかお客様から給与をいただいているのだからお客様を大切にしましょうというように。生長の家の信仰を社員に強制はしません。入社面接でも生長の家のことは言いませんし、他の宗教の信者も採用します。

中国で操業している日本のアパレル・メーカーの経営者は「上海の第一八佰伴はヤオハン側が資本の 55%を握っているにもかかわらず、アドバイザー的立場にたっているようだ。合併相手の第一百貨は永年の経験にもとづくやり方とプライドがあり、自己流を変えさせようとしても抵抗があるようだ」と語っている。

中国プロジェクトの展望

東京でヤオハンの中国事業を統括する地位にある田島正一氏はヤオハン・ジャパンの副社長、中国事業部長であり、93年に株式会社八佰伴中国室の設立にともない社長に就任した。田島氏はヤオハン・インターナショナルの取締役、グループ最高会議のメンバーでもあった。田島氏は米国に長く滞在してヤオハン USA の社長を勤め、この間ニューヨーク店を成功させ、ロンドン店、バンクーバー店の出店計画にもたずさわった。八佰伴中国室はヤオハンのもつ独自のネットワークとノウハウを生かして、中国国内での物件開発、対中国投資のアドバイス、合弁案件のとりまとめや合弁相手の紹介、中国への人材の派遣、現地での経営指導、あわせてヤオハンの中国戦略を成功させるための諸活動（たとえば上海第一八佰伴のテナント募集）を行うために設立された。東京神田の東京本部内にあり、スタッフ 20 名を擁していた。

八佰伴中国室社長 田島正一氏

中国では、日本では困難なことです、生産―卸・物流―流通と川上・川中・川下まで直結しようとしています。トイレットペーパー、化粧品、製菓、シャツ、パッケージなど日本のメーカーと組んだ川上グループが形成されつつあります。また、文化事業として、国際女子プロバレーボール・チーム（中国とキューバの選手による）が発足し、また、ソニー・吉本興業と共同で興業も手がけます。上海 IMM はすでに建物がほぼ出来上がっており、本年末オープン予定です。IMM は来年暮に開業する上海の百貨店のためにも必要なのです。

先日オープンしたスーパー百聯は、合弁相手の株式会社聯農との協力体制が良い状態で、こちらの意向どおりのよい店づくりができました。第一八佰伴はひとつのフロアが 12,000 m²の広さがあります。全体の 3 分の 1 を直営とスーパーが占め、3 分の 2 はテナントが入ることになります。現在テナント募集を始めたところですが、日本から 50～60 社、香港から 60～70 社、その他中国・台湾・米国など合計約 150 社の入居を予定しています。上海の家賃は非常に高くなっていますが、我々のショッピングセンター（ネクステージ上海）の家賃は格安の値段です。ネクステージ上海は多くの来店客数により、中国国内展開のためのショールーム的役割をはたすということも重要なポイントとなります。

スーパーマーケットの展開についてはヤオハンは、「1000 店構想」をもっていますが、70%はフランチャイズ、30%が直営という計画です。中国の現状では、フランチャイズ・システムというものがありませんから、ノウハウ料を払うということをよく説明する必要があります。スーパー 1 号店は人件費のことを考えて店長以下全員中国人 28 人で 150 坪の店を運営し、開店初日は 13 万元の売上がありました。日本人の人件費は非常に高いので、日本人なしで運営できるように工夫しました。中国での店舗運営の効率の良さは明らかです。中国の元は交換レート of 13 円位ではなくて、実質購買力でみると 1 元 = 100 円の価値があると思います。

ヤオハン は 1994 年に入って、中国だけでなく、東南アジアにおいてバンコク（2 号店）、香港（9 号店）および台湾（桃園店）で新しい店をオープンした。

1994 年 6 月、東京での公開講演会において、和田氏は中国の事業展開の中心は当面上海から南京に至る揚子江下流域にしぼり、スーパーマーケット・チェーン、5 つの百貨店、上海鉄路局との駅ビル開発プロジェクトにとりくむことを明らかにした。更に和田氏は西暦 2000 年までの中国におけるヤオハンの事業展開には 5 億米ドルを要するが、ヤオハンの負担はその 60%で 3 億米ドルになると述べた。当分の間新規プロジェクトは中国に集中して行うが、そのための資金は基本的にできるだけ自己資金でまかなう。手持ち優良不動産の売却や株式の上場などによって、

2000年までは乗り切っていきたいと和田氏は語った。また近く上海に中国関係の投資会社、八佰伴中国総会社を設立する計画だと述べた。中国ビジネスのリスクについて和田氏は、短期的にはインフレと所得格差の拡大による社会問題発生の可能性、また外国企業にとって中国の法律制度が未整備であることをあげた。しかし、長期的には世界中から資金と技術が経済成長を続ける中国に集まってくるだろうし、国の将来、そして流通業の将来は明るい」と和田氏は語った。

5

1994年6月下旬、ダイエーは、中国全土でスーパー、コンビニエンスストアなどを展開する合弁会社の設立を中国政府に申し入れたと発表した。同社の構想では、総合スーパー300店、その他コンビニエンスストア、外食店など合わせて1万店を中国で展開したいというものであった。7月初めには、ニチイが100%出資の現地法人の設立を大連において認められ、小売・旅行業・外食など幅広い分野で事業展開できることになり、97 - 98年頃に上海や北京で大型ショッピングセンターをスタートさせたいと発表した。

10

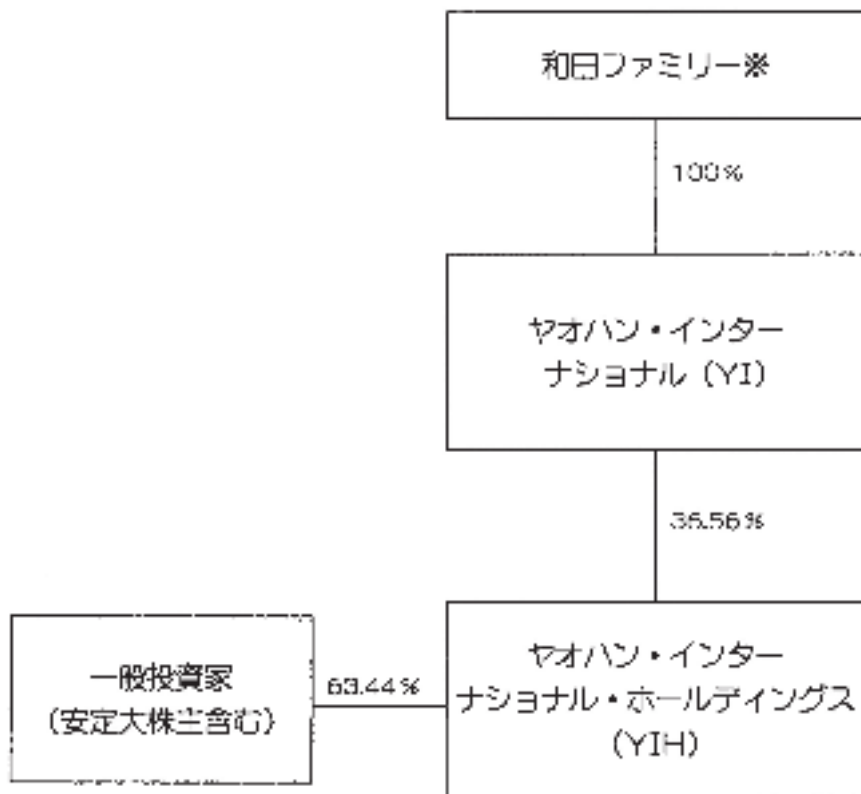
15

20

25

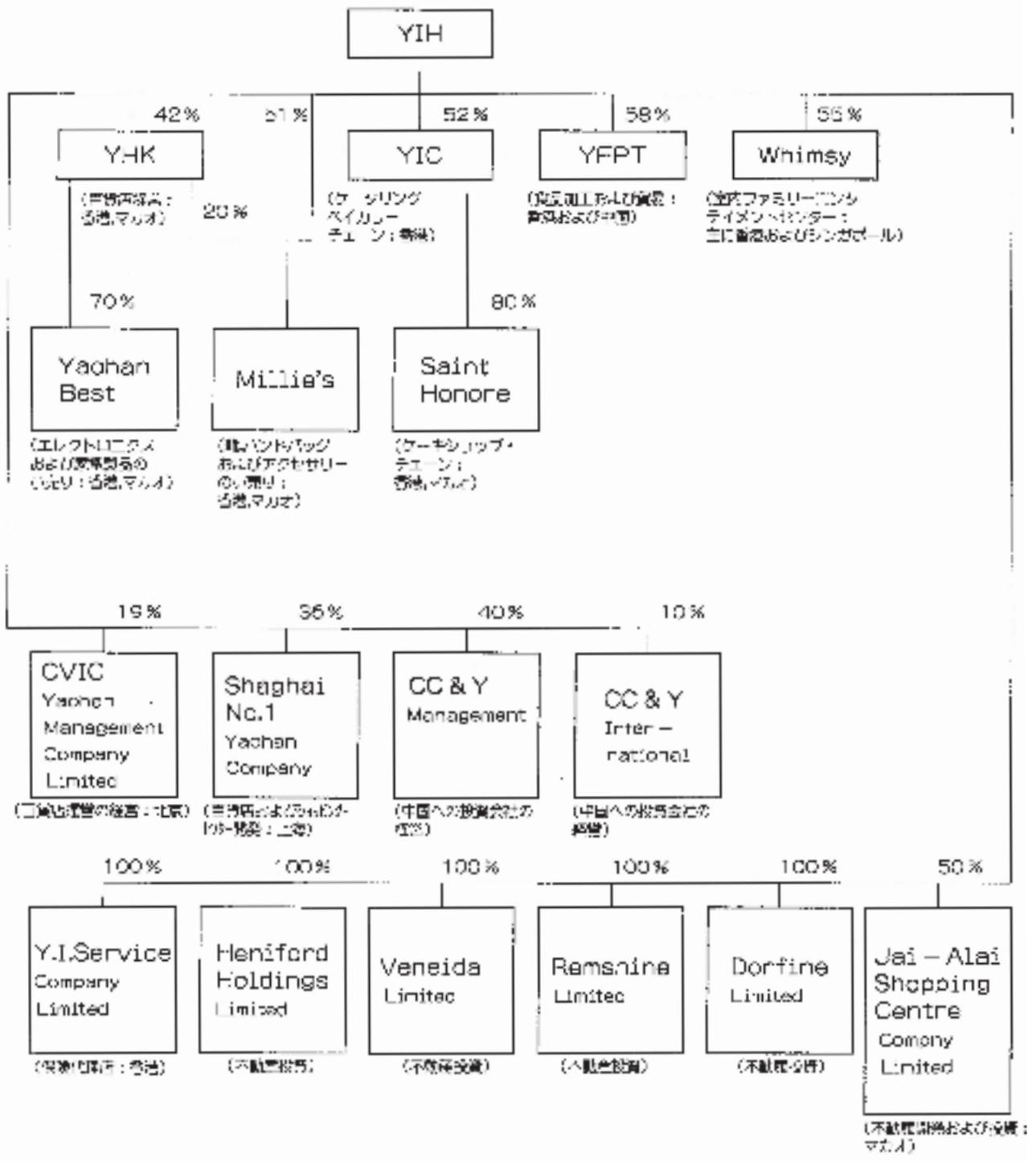
30

附表1 ヤオハン・インターナショナル・グループの所有構造



※ 和田カツ（故人）及び和田4兄弟

附表2 ヤオハン・インターナショナル・ホールディングス (YIH) の所有構造



附表3 ヤオハン・インターナショナル・ホールディングス社の
役員一覧

代表取締役会長	和田 一夫*	
取締役副会長	和田 晃昌*	(非常勤)
取締役社長	山田 善右*	
副社長	野末 昌由	
副社長	佐久間祐二	
筆頭取締役	グレン・チャン(陳煒彰)	(カナダ人)
取締役	竹田 呉未	
取締役	中山 肇	
取締役	徳久日出一	
取締役	河合 宏昌	
取締役	和田 光正*	(非常勤)
取締役	田島 正一*	(非常勤)
取締役	山西 義政	(イズミ会長)(非常勤)
取締役	秦 曉	(CITICグループ副社長)(非常勤)(中国人)
取締役	沈 覚 人	(益潤公司会長)(非常勤)(中国人)
取締役	フランシス・ユエン	(シーパラー・インターナショナル・ホールディングス社長)(非常勤) (英国人)
取締役	ロバート・オーウェン	(元証券先物事務委員会会長、ユーロピアン・キャピタル副社長)(非常勤) (英国人)
特別顧問	橋本 勉	(元中印大使)(非常勤)
特別顧問	土屋 高徳	(元ヤオハン・ジャパン副会長)(非常勤)

* ヤオハン「グループ最高会議」のメンバー

附表4 ヤオハンの海外ショッピングセンター概要一覧

国名	店舗名	開店年	営業面積 (㎡)	日本社員数 (人)	現地社員数 (人)
アメリカ	リトルキー店	1985	5,250	30	683
	セゾンセ店	1988	1,900		
	ニューエーダ店	1988	6,680		
	コストメリ店	1989	2,670		
	オングーブル店	1991	520		
	シエゴ店	1991	2,920		
	ニューマンズ店	1992	3,830		
	セントニコ店	1992	1,630		
	リンアイニワ店	1993	1,800		
シンガポール	オーチャード店	1974	13,671	27	1,773
	トムソン店	1979	8,844		
	ゴイテマ店	1981	3,759		
	カトン店	1983	7,255		
	I M M	1992	172,300		
香 港	シャアソ店	1984	10,538	70	6,387
	ウェンモン店	1987	22,197		
	ホンハム店	1988	13,859		
	ツェンワン店	1991	12,576		
	コンコン店	1992	4,000		
	ラム店	1992	10,219		
	テンシュイロイ店	1993	4,150		
	チンクアンヌワ店	1994	4,650		
マカオ	マカオ店	1992	18,000	3	450
中 国	シンソン店	1991	894	17	91
	北京店	1992	19,082		
	上海店	1995(予定)	122,000		
マレーシア	M A L L 店	1987	19,300	10	1,935
	ロウ店	1987	7,100		
	ペナン店	1988	10,100		
	ホロ店	1988	13,000		
	フタキリバル店	1990	12,848		
コスタリカ	リンホセ店	1979	2,130	3	103
ブルネイ	ブルネイ店	1987	5,525	6	451
	カドン店	1993	4,738		
タ イ	バンコク店	1991	30,000	15	700
	バンク店	1993	24,000		
カナダ	バンクバ店	1993	2,508	3	60
イギリス	ロンドン店	1993	6,300	9	150
インドネシア	セマティガコネン店	1992	11,636	3	450
台 湾	桃園店	1994	39,689	4	580

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

情報印刷 2008.2 RP150