



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ヨーロッパのYKK — 1976年

吉田工業株式会社(YKK)は世界最大のファスナー・メーカーであり、世界25カ国で現地生産を行っていた。近年ヨーロッパにおける生産・販売の伸びがとくにいちぢるしかった。1973年の全YKKのファスナー売上高700億円は76年には1800億円へと増加したが、そのうち海外生産の割合は78年の約40%から76年には50%へと増加した。ヨーロッパにおける生産・販売のウェイトは日本をのぞく全体の4割を占めるに至った。ヨーロッパには約30社のファスナー・メーカーが競争していたが、イギリスのライトニング社とドイツのオブティ社の連合が全欧市場の過半をにぎっていた。YKKのヨーロッパにおける現地生産が軌道にのるにつれて、同社のマーケット・シェアは着実にふえ、76年には全欧市場の35%と推定された。この間YKKの抬頭に対するヨーロッパのメーカーの反発も強くなり、1974年にはダンピングの疑いでEC委員会への提訴が行われ、YKKは製品価格の引上げで和解した。

YKKの経営は創業社長吉田忠雄氏の哲学を強く反映しており、吉田社長は世界的な戦略の展開にも強い指導性を発揮していた。各国に派遣されたYKKの日本人責任者は吉田社長の経営理念を信じ、外国人従業員に対しても、それにもとづいた労務管理を実施しようとしていた。

1960年代後半以降、ヨーロッパ諸国では、ストライキの増加、アブセンティズム(欠勤)の増大、労働者の経営参加の要求のひろがりなど労働情勢に大きな変化がみられた。73年の石油危機後も、経済停滞と失業増大という要素を加えながら、上述の傾向はひきつづいた。政治面では、イタリア、フランス、ポルトガルなど南欧諸国に左翼政党の抬頭がいちぢるしく、社会民主党勢力の強いドイツや北欧諸国では経営参加の制度化がすすめられた。

このケースは1976年6月時点の、イタリア、フランス、オランダ、ドイツのYKK子会社における経営と労働の状況を記述したものである。

- 1) YKKは日本におけるアルミ建材のトップメーカーであり、73年、76年のアルミ建材売上高はそれぞれ600億円、1,200億円であり、日本におけるファスナーの売上高を上まわっていた。1976年、同社はシンガポールでアルミ建材の海外生産に着手した。
- 2) ライトニングはイギリスの化学会社ICIの子会社である。ライトニングとオブティは60年代に共同の持株会社をつくって提携した。なお、アメリカ市場の45%はタロン社がにぎっており、同社はコングロマリット、テクストロンの傘下にあった。
- 3) 吉田工業株式会社(A) - 海外経営方針 - (慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース) 参照。

このケースは、慶應大学ビジネス・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、同ビジネス・スクール教授石田英夫が作製した。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。1977年10月作製。