



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 吉田工業株式会社 (A)

### 海外経営方針

吉田工業株式会社は世界最大のファスナー・メーカーであり、住宅用アルミサッシでも国内のトップ・メーカーの地位を占めていた。吉田工業は1960年頃からファスナーの海外生産を開始し、1974年4月現在、世界22カ国に27の現地法人をもち、22カ国でファスナーの生産を行ない、その他5カ国に技術援助工場を有していた。当社は国内で生産されるファスナーの53%にあたる約217億円を世界125カ国に輸出するとともに、海外工場の販売高は320億円にのぼっていた(1973年実績)。 10

この会社の経営のありかたは創業社長である吉田忠雄氏の経営理念を強く反映しており、海外における経営、とりわけその人事政策には特色があった。当社の海外子会社で働く外国人は3,700人を超え、海外に派遣されている日本人社員は約140人であった。

### 会社の沿革と現状

 15

吉田工業株式会社は金属および樹脂ファスナーとアルミ建材を主要製品とする会社で、1973年の窓口売上高約1,000億円のうち、アルミ建材は約600億円、ファスナーは約400億円であった。ファスナーの国内市場占拠率は9割をこえ、海外生産約320億円を加えた当社のファスナーは全世界のファスナー生産高の4分の1を占めるに至っていた。吉田工業の1965年以来の売上高の推移(製品別、国内・輸出別及び海外生産高)は附図1に示されている。 20

吉田工業の資本金は56億円で、本社は東京にあり、国内に5つの工場を稼動し、主力工場である生地(いくじ)および黒部の両工場は富山県に所在していた。当社の従業員数は約11,000人で、そのうち女子が45%を占めていた。

吉田工業の沿革は、戦前1934年に現社長吉田忠雄氏が東京日本橋に設立したサンエス商会に始まる。最盛期に100人の従業員を擁したファスナー工場を戦災で失ったあと、吉田氏は1945年に郷里富山県魚津に吉田工業株式会社を設立し、ファスナー生産を再開した。1950年に当社は、ファスナーのムシの自動植付機をアメリカから輸入して手植えの段階を脱し、国内市場における圧倒的地位を確立するとともに、自社技術の開発に努力を傾け、1954年にはスライダー(指でつまむ部分)製造の自動機械を独自に開発した。 25

1950年代後半、吉田工業は富山県黒部市に大規模な生地工場を完成するとともに、インドへのプリント輸出を手始めに、海外工場の建設を開始した。1960年代前半までの海外進出先は東南アジア、大洋州、南米が中心であったが、同社は1964年にニューヨークとオランダに工場を建設し、欧米諸国における現地生産の口火を切った。同社は現在アメリカ各地に11の工場をもち、ヨーロッパではオランダ 30

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、吉田工業株式会社の大きな協力を得て、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。1974年4月作成。

(注)吉田工業で生産されたファスナーは吉田商事株式会社を通じて国内外に販売され、アルミ建材は吉田産業会社を通じて販売されていた。窓口売上高とは吉田商事および吉田産業の売上高を指している。

をはじめとして、イギリス、フランス、西ドイツ、イタリア、スペイン、ベルギーで現地生産を行っていた。当社の海外進出状況は附表1に要約されている。

吉田工業の生産体制は、アルミや銅の合金の溶解・鋳造・圧延、原棉の紡績・織布・染色をも行う一貫生産の特色をもち、さらに、1,200人の技術者・技能者と1,700台の各種工作機械を擁する工機工場では自社の生産工程に要するほとんどすべての機械を開発し、製造していた。その数は年間15,000台にのぼるといわれ、海外におけるファスナー製造機械もすべて黒部工場で開発・生産されたものであった。

## 社長の経営哲学

吉田忠雄氏は高等小学校卒業後、郷里で長兄の商店の手伝いなどをしたあと、20才で上京し、陶器商の店員として貿易に従事し、上海と東京を往来した経験があった。現在、次兄吉田久松氏は副社長本社工場長の職にあり、1934年吉田氏が25才で独立をしたときのただ2人の店員の1人は専務取締役の吉川喜一氏であり、もう1人は常務取締役高橋利雄氏であった。社長は現在でもなお、月の前半は東京本社、後半は富山県の工場で執務していた。

1974年2月、ケースライターは吉田社長に面会し、社長の考えを聞いた。

ケース  
ライター

経営についての基本的な考え方をお聞かせ下さい。

社長

私の事業経営の基本精神は「善の巡環」です。私は子供の頃から偉人の伝記が好きでいろいろ読んだ中に、アンドリュー・カーネギーの言葉「他人の利益をはからねば自ら栄えることができない」を見出して、「何という素晴らしい言葉だろう」と感激しました。しかし子供心に「はたしてそんなことができるものだろうか」と考えたのを覚えています。結局思い至ったことは、額に汗しないでもうけることはいけない、ひとがつくったものを安い時に買って高い時に売ることはピンハネになる、自分でものをつくることが肝心だということです。そして人間として一番尊いのは無から有を考えだすことです。創意工夫によって人間生活は豊かになるし、莫大な利益が生まれます。ひとが100円で作っているものを発明工夫で50円にしたとすると、その成果は消費者大衆と関連産業に分配し、3分の1は私どもにいただく、いただいた分はできるだけ多く将来のための投資をしようというのが私の考えです。人間が動物と違うのは、人間は貯蓄をするという点です。発明する知能と貯蓄が人間の進歩の両輪だと思います。最近のように、額に汗しないで一斉値上げをしてもうけることは明らかに罪悪であると言いたい。また、ひとの株をもって1億円もうけたというのは、私に言わせれば資本主義の欠陥です。他人の株をもってもうけようという人間の心理が私はきらいですから、我社の株式は公開せず、できるだけ従業員にもってもらっています。労働の収入だけでは充分豊かにはならないので、従業員を株主にして、資本の収入を分配して豊かになってもらいます。同時に、全員経営でみなよく働き、創意工夫をするから、更に良い、安い製品ができます。このような善の巡環が我社の40年の歴史なのです。

去年から今年にかけて、我社の製品の原材料も5割から2倍の値上りをしました。たとえ我が社が製品価格を5割引上げたとしても、他社は競争できないし、何百億の利益が我が社に入ってくるが、去年はわずかの値上げにとどめ、今年は購入原材料を100億円安く買ったとして

原価計算することになりました。それでも決して赤字にはならないだけではなく、ニクソン・ショック以来800億円の投資をしていますから、素晴らしい設備を我々はもっています。うちは必ずしも給料は高くないし、盆の賞与も1.5ヶ月にすぎません。従業員の中には多少値上げをして、賞与をもっと欲しいという声がありました。それに対して私は「安く買ったものを高くして売る利益は自ら額に汗して得たものではない、これは我社の考えに反する」とさとししました。今こそYKKグループは裸になって在庫もはたいて社会につくす時だ、今年は冬だ、だが冬は冬でもYKKにとっては素晴らしい天気の時だ、来年の今日にもっと資材が潤沢になり、安くなると私はみている、その時は新しい材料と新しい製品で春を迎えようと説いたのです。これが社会貢献でなくて何であろうか、社会貢献があったからこそ、YKKは世界一になれたのです。

我社の累積投資額は1,880億円 - 国内で1,600億近く、海外で300億近く - にのほり、黒部の工場は世界に類例のない工場となっています。原料をつくる機械からすべてうちで開発した自社製で、製品の良さ、安さは世界一であると自負しています。

ケースライター 社長ご自身特許をおもちとききましたか……。

社長 よく覚えていませんが、400か500くらいあるはずですが。特許というものはわりあい簡単なもので、従来と違ったアイデアで、新しい方法、新しい材料でつくったり、電力・燃料の節約があれば特許になるのです。私からみて、専門家がなぜやらないのか不思議でならないことがたくさんころがっています。

ケースライター 御社は早くから海外進出を開始し、かつ成功を収めていますね。

社長 世界中に工場ができて、種が飛んで行って森林がひろがったようなものです。アメリカのYKK、オランダのYKK、イギリスのYKKはそれぞれの国のYKKであって、日本のYKKではない。社員を派遣する時、「諸君はイギリスに行ったんだから、英国人になれ。日本人であっても、よき土地っ子になれ。その風俗・習慣・伝統は、たとえ我々からみておかしかろうがなんであろうか、それを尊敬せよ。地域社会に貢献して、経済に寄与せよ。その地に利益をもたらさなければ喜ばれないし、我々の利益も成功もありえない。イギリスのためにつくせ」と言ってやります。

現地会社の社員にはすぐにも少しづつ株式をわけてやりたいのですが、他国の場合にはそう簡単にはいきません。株式は高く売れるから、すぐ株主の権利を主張されると困ります。たとえば競争業者のタロン社(アメリカ)に従業員が株式を売ったとしますと、株主だから工場を見にくるのを拒むことはできないし、株を集めれば重役にもしなければならぬ。どうしたら一緒に経営していくための株主という心理になってくれるか、つまり売られない株式にするにはどうしたらよいか、それができたら順次現地社員に株式を分配していこうということにしています。

「オフィスであろうが、倉庫であろうが、工場であろうが、みな重役になれる資格もチャンスもあるのだから努力しなさい」と現地従業員に言っています。私が訪問すると、倉庫番とか配達人にまっ先に握手をして「君が一番大切な人間だ。なぜなら君が配達に行けば、その工

場やオフィスを見てくるだろう。その時いろいろ気付いたことを言ってみなさい。すると相手は「人ができないことをする感心な人間だ」ということで信用がつく。そうすればやがて君はセールスマンになってよろしい」といろいろ話をしてやりますと、ポロポロ涙を流すものから、顔を真赤にするものもいて、「YKKに永く働きたい」と言うのですね。

5  
 どういうものか、ヨーロッパでも、アメリカでも、またとくに東南アジアなど発展途上国でも経営者と労働者の間にあまりにも格差があって全然とりつくしまがない。労働者は1月いくら、1日いくらで全く買われた人間という感じがしてなりません。今の日本はこの点非常に勝れていると思います。私が初めてアメリカの工場を訪ねた後、カナダに向けて発つという時、土曜日だというのに従業員がみなぞろぞろ見送りに来る。「君たちは今日は奥さんたちと遊びに行くのじゃないか、なにしに来たのか」ときくと「昨日の貴方の話をきいて感激した。あゝいう話はきいたことがない。みなで相談して見送りに来たのです」という。

10  
 話には驚いたが、実行しないのではいけませんから、持株制度についても、実行するための具体的な検討に入っている段階です。我々のような考えに慣れていない人ですから、その時は株を売らないシステムに賛成と言っても、やがて欲がついて考えが変わってしまうことが恐ろしい。

15  
 我社の40年の歴史の中で、日本人でも、最初は株など欲しくないというものもありましたし、外部に売られて何%か出してしまった部分もあります。完璧とは言えないにしても、株主従業員には増資の際に一部失権して新しい従業員に分配してもらい、やめていく人には従業員に譲渡してもらって、大部分は我々の考えどりに運営して、今日のような会社になったのです。

ケース  
ライター

20  
 御社の海外進出先として欧米諸国が目立っていますね。

社長

先進国ほど利益が高いし、自由だから愉快地に仕事ができます。発展途上国はいろいろな制約があり、それにパートナーがいるから自由にならない。YKKの考え方からすればパートナーは邪魔なものです。社員を優遇してみな一緒に働こうというのではなく、できるだけ安月給で働かせて、利益は自分のふところに入れようという考え方が強い。東南アジアで合弁会社をつくる場合、取引先であった華商と組む場合が多いけれども、往々にしてそれが失敗の原因になります。これから進出しようという人に言っているのは、「組むならその国の人と組むべきだ」ということです。華僑と組むとそれが排斥運動につながることになりかねません。その国の人は経済的に永年華僑に押えられているという不満がある所に、日本人が来て華僑と組んで更に大きなことをします。いかなる国でも民族意識がありますから、そのことを銘記しておかねばなりません。販売面は華商に大いにやらせても、生産工場面はその国の人にやらせるべきでしょう。工業はその国に根を下ろした事業ですから、具合が悪いからといって動かすわけにゆきません。工場は橋のようなものであって、一度かけたら外はずすわけにいきません。その国の人には金もないし、商売人でもない場合が多いとしても、長い目でみて、金銭面でも経営・技術面でも援助してやる方がよいと思います。

ケース  
ライター

30  
 世界中どこでも、御社の現地従業員の扱いには共通の特色が見受けられますが、人間はみな同じだという考えに立っておられるのですか？

社長

35  
 そのとおりです。ですから経営に参加させます。日本では部長になるのに10年も15年もか

かるし、役員になるには20年も25年もかかりますが、外国ではそれを言ってもだめですから、早いものは2～3年で部長クラスや仮の重役をやらせます。まだ能力や人格もよくわかりませんから1期交代でやらせて、だんだん本物にしていきたいと考えています。

ケースライター 海外に派遣するマネージャー、とくにゼネラル・マネージャーの資格要件としてなにを重視していますか？

社長 そうですね、ほとんどそういうことは重視しないで、じかにぶっつけています。いきなりどこかの支店長になって、一生懸命お客さんの所をかけずりまわっているというのが実情です。訓練されていないものですから、外人のお客さんに「電話をかけても英語もロクにわからんじやないか」と苦情をいわれることもよくあります。社長の代理としてすぐ勤まるような人材がそろっているのなら出しますが、うちにはいないですね。これからもそうでしょう。力においても、YKKの基本の理解においても足りないとしても、彼らには良い点があります。それは若さです。今の世代の長所を生かして一生懸命働けばいいのです。新たに赴任する社員には「君はその国のパイオニアとして行くのだ。ただ会社のために行くのではなく、その国に貢献するために行くのだ。その国の歴史に残る仕事をしに行くのだという誇りをもつことが大切だ」と言ってやります。

ケースライター 外国ですから、社長のお考えがどうしても伝わらない社員がいて、悪貨が良貨を駆逐するというような事態は起こりえませんか？

社長 今時は、日本でも無垢のものはいません。ほとんどみなピンクです。この会社自体40年間たえず危険にさらされて来たのです。まして外国では、我々の言い分を信用させるには、ささやかな実行を積み重ねる他に途はありません。立派な人間だけを求めるのはしよせん無理です。縁があってせつかく我社に入って来たのですから、大事にして、価値ある人になってもらうよう努力するだけです。植木と同じで、“くせづけ”するには長い時間がかかります。ただ、基本精神はかわらないとしても、私の時代と息子の時代では、若い人の考え方を容れて世代とともに多少かえていかなければなりません。同様に、国によって考え方が少しずつ変わっていても、それは仕方がないと思います。時代と国によって弾力性のあるものでなくてははいけません、できれば、理想に近いように努力していくことだけですね。

## 経営慣行—従業員持株制と役員会

吉田工業は社長の方針によって株式市場に上場していなかった。資本金56億円のうち68%にあたる37.9億円は役員、社員およびその家族2,100人によって所有され、役員以外の社員の持分は31%にあたる17.2億円であった。株主総会には大多数の従業員株主が出席していた。増資の時には社員株主はできるだけ失権してゆずるよう奨励されていたが、従業員数の増加につれて、なかなか全員にゆきわたらないようになった。株の額面は1万円で、配当率は18%であった。当社では、従業員の給料の13%、賞与(年間5.5ヵ月+α)は夏の分の1割、冬の分の5割を天引預金させていた。

吉田工業の役員会は月1回生地工場で開かれていたが、これには全役員のみならず、管理職、組合役員(三役、代議員など)、および一般社員も順ぐりに出席し、通常100人以上の出席者があった。これは

創業以来の慣行で、会社が小規模の頃は全従業員が出席していたものであった。役員会では役員以外のものにも発言が許され、話し合いが行われた。これは一種の「教育の場」であり、経営理念を社内に浸透させる上で重要であると考えられていた。また、賃上げや賞与も団体交渉ではなく、役員会の場で決定されていた。吉田工業の労働組合は上部団体に加盟していない独立組合であった。平均給与は男子（27才）10万円、女子（21才）6.7万円であった。この会社では給与体系に学歴差がなかった。また社宅も役職による差はなく、家族数の多いものが大きい社宅に入っていた。当社でも人手不足が感じられていたが、定着性は他社にくらべて高かった。生地工場の森野勤労課長は「“善の巡環”をよく理解するようになるには3年から5年はかかります」と語った。

## 本社と海外工場

吉田工業の本社には海外事業部があり、海外工場の立地の決定、新工場建設、海外子会社との間の情報のやりとりなどを担当していた。富山の主力工場には海外事業課があって、海外工場の技術・設備関係を担当し、また海外派遣要員の訓練を行っていた。

取締役海外事業部長平田英夫氏は「社長は海外事業本部長を自任しておられます。当社の海外進出の動機は、発展途上国の場合、先方の代理店などの要請によるケースが多く、合併のパートナーは東南アジアでは華僑、中南米ではユダヤ系の人が多い。先進国の場合、マーケットが大きいし、ファスナーの販売は各種材質・色・サイズをそろえて、敏速に注文に応じることが決め手となりますから、そのために現地生産が必要となります。我社の100%の出資で出られる所はできるだけ100%で進出する方針です。海外市場、とくに先進国における我社の競争力の基盤は本社工場の技術開発力にあると言えます。販売戦略としては代理店を使わず、縫製メーカーなど顧客への直売主義をとっています。」と語った。

吉田工業は現地であげた利益を配当送金せずすべて再投資に向けていた。ただし合併の場合には、パートナーとの関係があるため、配当を行っていた。本社工場における技術進歩は非常に早かったから、海外子会社での償却も早め早めに行われていた。現地生産の形態はごく簡単な組立て・加工にはじまり、徐々に一貫生産の方向にむかっていたので、本社よりの輸出原材料も加工度の低いものになっていく傾向にあった。

毎年2月の役員会は「合同役員会議」と呼ばれ、国内および海外の全事業所の責任者約300人が参集し、年次生産販売計画の検討が行われた。会議は3日間にわたり、第1日は1人3分程度の発表が、社長が強く奨励しているグラフによって行われ、第2日は計画の検討、第3日は個別討議が行われた。1973年の合同会議の席上、吉田社長は現地の重役またはそれに準ずる人たちの出席を要請し、「この光景を見、肌を感じることでYKKの世界企業としての大きさ、偉大さを知ることができるでしょう。（中略）会議に出席するための経費などは、働けば当然生まれてくるもので惜しむべきではありません。金銭よりも人、働く人が大切で、社員1人1人を立派に育てていくことが重要です」と語った。1974年の合同会議には、オーストラリア、ドイツ、ホンコンの現地人マネージャーが参加し、また研修で来ていた海外子会社の現地社員20人余が出席した。

海外経営担当者は年に2～3回帰国しており、技術者は交代で年1回程度は帰国するようにしていた。本社経営者は機会をみて海外事業所を訪問しており、海外事業部長以下担当者や技術者も問題が起るたび

に海外に飛んでいた。

本社から海外事業所への情報はかなり克明に伝達されているといわれていた。海外から本社に対しては、年1回の決算書と生産・販売・在庫・人員などの月報が送られ、その他不定期の手紙や特別報告があり、またテレックスや電話も金を惜しまず使われていた。

海外子会社の評価基準として明文化したものはなく、マーケット・シェア、販売伸び率、利益などがめやすとされていたが、合同会議で示される各社の目標設定に重点がおかれ、その達成率が重視されていた。海外経営の権限はほとんど現地責任者に任されていた。しかし大きな問題が起これば彼らはよく本社にやって来たり、また本社から現地に飛び、軌道修正が行われたり、必要に応じて人事をかえるようなこともあった。

### ヨーロッパにおける経営—オランダの経験

海外事業部次長西崎誠次郎氏は1964年から5年間、ヨーロッパにおける最初の工場であるオランダ工場の建設から経営、更に他のヨーロッパ諸国への進出計画を担当した。1963年当時、吉田工業は国内市場の85%以上のシェアをにぎり、輸出比率は3割であったが、この年当社は急成長の停滞を経験し、輸出比率も2割以下に落ちこんだ。プラント輸出課長であった西崎氏はヨーロッパにおける現地生産の可能性を調査する旅に出た。西崎氏はその時のもようを次のように語った。

「当時、ヨーロッパで操業している日本の工場は皆無でしたし、私は営業経験がありませんから、どういやり方をすればいいのかわからなかったの、各国の政府機関を訪ねて、投資環境をずばりきいてまわりました。その中でオランダ政府が最も熱心で、産業開発地域を紹介してくれました。5~6カ所を見てまわった中でもスネーク市が誘致に熱意をもち、土地、建物(貸工場)、住宅などの面で好条件でした。社長は港湾施設のあるロッテルダム近辺がよいという意見でしたが、トランスポーターの便のよさを考慮してここに決めたわけです。今考えてみると、当時人口2万人たらずのスネークという町をえらんだことが幸いしたと思います。大都会ですとまわりに立派な会社がたくさんありますが、スネークではYKKが大きな存在であり、市長をはじめ非常に気をつけてくれました。」

調査を終えて帰国した西崎氏は、本人が予想してもいなかったオランダ社のゼネラル・マネージャーに指名され、4カ月後の1964年3月にスタッフと2人で赴任し、会社の設立に着手した。氏は当時32才であった。赴任に先立ち、西崎氏はヨーロッパでの生産に成功する条件として、ヨーロッパ市場に適性をもつ新しいナイロン・ファスナーを開発する必要があることおよび日本人の賃金に見合った本社の機械より更に自動化された機械を開発する必要があることを進言した。社長は「それは自分がつくる。金はいくらでもかける」と約束し、「もしヨーロッパでうまくいかなかったら、2人並んで役員会でお詫びしよう」と西崎氏に語った。23才でオランダ工場の技術員として赴任し、後にオランダ工場長を勤めた筒口氏は「我々が行った当時は“はたして生きて帰れるか”といった特攻隊みたいな気持ちでした」と回想している。

西崎氏が直面した最初の困難は販売体制の問題であった。従来からオランダの輸入代理店に国内の独占販売権が与えられており、現地生産に伴う契約改正の申入れに対して法外な補償を要求して来た。そこで西崎氏はオランダ工場がもともとEC全体を目標としていたことにかんがみ、製品をすべて西ドイツに販売することに決定した。それによって代理店との関係なしに生きていけるようになったことがその後の戦

略展開にプラスになったと西崎氏は語った。すなわち、1964年から65年にかけてドイツ市場を開拓しながら進出を行い、66～67年にはドイツを足場にフランスの市場開拓と進出、67～68年フランスからイタリーへと進出先を拡げた。いずれも市場を開拓しながら、利益を投資してまず支店をつくり、それを生産も行える営業法人化し、ついで工場を建設するというステップをふんだ。更に1969年から70年にかけてイギリス市場への本格的進出をはかった。イギリスをのぞき、ドイツ、フランス、イタリー、ベルギー、スペイン、スイスの現地法人設立にあたっては、本社とともに吉田オランダ社も出資した。

「日本からの進出ではないから、各国政府の許可も難なく下りました。現地生産開始当初のコストは高かったが、日本よりの輸入品によって平均コストを引下げ、工場のセット・アップと人の教育に余力をもつことができました。ひとつの国で成功すれば、次の国で同じような方法をとっていきました。しかしヨーロッパ内でも国により環境が異なりますから、失敗することもありました。要するにトライアル・アンド・エラーで環境に合わせて修正して行ったわけです」と西崎氏は語っている。

「ヨーロッパ進出の一番のネックは販売組織ではないかと思います。我社も結局オランダの代理店を切って実績ゼロから自前で始めたわけですが、自力の販売力なくして工場をつくっても無意味だといえまじょう。工場を建設する前に、従来の販売網をいかに処理し、自社でスタートするかがポイントだと思います」と筒口氏は語っている。1972年頃までは吉田オランダ社がヨーロッパ各社の母店としての役割を果たしてきたが、近年イギリスをはじめ各社が順調な成長を遂げており、調整機能は本社に移された。

「ヨーロッパの各社のゼネラル・マネージャーは年配も同じですし、互いに意識して競い合っています。年1回は合同会議のためにほとんど全員本社に集って来ますし、私は年2回各地をまわっていますが、その折会合を開いています。また、とくにルールができていないわけではありませんが、大きな投資をする時など、よく本社にやって来ます。社長はいつでも相談に来なさいと言っておられます。」と西崎氏は語っている。

吉田オランダ社には現在約80人の従業員が働いていた。工場の操業開始後1年半ほどたって労働組合が結成されたが、それまでの従業員関係が良好であったから、大きな問題は起らなかった。創業当時の従業員との関係について西崎氏は次のように語った。

「当時、機械が到着すると、私が先頭に立って梱包を解きました。外部の人が来て“マネージャーに会いたい”と言うから、“私がマネージャーだ”と答えると、“いや、ゼネラル・マネージャーに会いたいのだ”、“私がゼネラル・マネージャーだ”と言うと相手にびっくりされたものでした。営業のものも時間があれば生産を手伝う、工場のものも時間があけば配達をするというやり方でした。ヨーロッパの人達は階級社会になれていますが、私たちには経営者と労働者という考えがありませんでした。みな自分たちの仲間だという私たちのゆき方に親しみをもってくれました。」

「現地の人間関係のあり方に従おうとはしなかったのはなぜか、自分たちのゆき方が正しいと考えていたからか」というケースライターの問いに対して、西崎氏は「その点はずいぶん悩んだものです。専門的に訓練されていて、レベルが高い場合には、それ（適応型）でよいかもしれません。しかし我々はそれほどレベルが高くない。だから人間の誠意で従業員に接しようとしたのです。人数が少ないからそれが相手に通じたということも言えまじょう」と答えた。



創業当初は、「われわれはインドネシア（かつてのオランダ植民地）のことを決して忘れていない」という手紙が舞い込んだこともあったが、地域社会との関係で大きな問題は起こらなかった。2年目に社長がオランダ工場を訪れた際、最初の従業員バス旅行が行われた。やがて従業員が多くなって、バスを2台チャーターすると席があまるので、家族や恋人を連れて一緒に旅行しようというようになった。地元の会社で3社ほどこのバス旅行を見習うものが現われたという。吉田オランダ社は地元の人々の人気を集め、労働力不足の国において採用にも困難を感じなかった。スネーク市と黒部市は1970年に姉妹都市となり、親善関係がひきつづいていた。

## 地域社会との関係

10

吉田工業の海外進出の目的は「地元貢献すること」におかれ、利益はすべて現地で再投資していた。社長は海外派遣者に対して「日本人とはつきあいな、日本人会などもできれば入らない方がよろしい」、また「現地人に日本語を教えるはいかん、自分たちが現地の言葉を覚えなさい」と言っていた。現地における寄附などもいちいち本社にうかがいをたてることなく、現地経営者の判断にまかされていた。

吉田工業では世界各地から年に2,000人ほどのほる外国人を2週間日本に招待し、富山工場の見学と京都・日光などの観光をさせていた。これは顧客を主体とし、それに地元の市長など政府関係者、新聞関係者、金融関係者および従業員が少数加わっていた。たとえばアメリカからは顧客など150人と従業員10人、イギリスからは100人と従業員10人といったぐあいであった。費用は現地会社の負担とし、パーティ費など日本での費用のごく一部を本社が援助していた。富山工場では社長以下役員・従業員が彼らを手厚く迎え入れ、工場を見学させ、交歓の場をもった。

20

顧客、地域社会の関係者および従業員にYKKを理解してもらうには、日本に招き、本社工場の実態をみてもらうのが一番よいというのがその主旨であった。本社の経営者は「新聞広告などよりはるかによいPRになります」と語っていた。ある海外マネージャーは「実際、非常に効果があります。潜在顧客を中心に含めていますが、工場をみた後、初めてオーダーをくれる人がいたりして、4割程度は新たなお客さんになってくれます。日本とかYKKに固定観念をもっていた人ほどころっと変わりますね」と語っていた。

25

従業員については、それ以外に、2ヶ月乃至6ヶ月間本社工場で技術研修を受ける外国従業員が毎年100人くらい来ていた。最近外国人専用の研修寮が完成し、彼らは滞在中、休日には日本人従業員とのピクニックなどをたのしんでいた。従業員の日本訪問と研修は吉田工業の経営の理念と実態を理解させる上できわめて効果的だとみられていた。

海外現地法人の責任者はいずれも30代の若さであったから、顧客関係、官庁・銀行関係の重要な折衝や行事に本社のトップの出席を求めてくることもあった。新工場竣工などの機会をとらえて社長をはじめトップ・マネジメントの訪問の機会を多くもつようにしていた。

30

吉田工業には毎年従業員を東南アジアおよび欧米に10日乃至2～3週間派遣する「海外研修旅行制度」があった。勤続3年以上の男女従業員の中から抽せんで200～300人をえらび、旅費のみならず小遣いとそろいの洋服を会社が支給し、各地のYKK工場の訪問・現地従業員との交歓と観光見学を行っていた。

35

## 人 事 方 針

吉田工業は海外企業の人事面で日本的な経営方法をとっていた。この点について平田海外事業部長は次のように語った。

「日本的経営は見直されてよいと思います。YKKの考え方は、いかなる民族でも、習慣は異っても、人間として共通のものがあるという考えに立っています。我々がYKKの考え方を話しても、相手はずばりそのものを受けとってはいないでしょうが、彼らなりに受けとってればそれでよいと思います。工場の規模が300人、500人と大きくなっても我々の考え方を生かして行けると思います。もしそれを生かしていけないなら、現地の人に経営を任せてしまった方がよい。

階層が分化されたヨーロッパにおいて、我々は抜てきを行うことによって、現地の慣習を打破していますが、それが結果的に従業員のインセンティブになっています。家族ぐるみのバス旅行なども同様な効果をもっています。我社の工場は、産業開発地域など、雇用面で有利な所に進出しており、給与は10%前後他社より高くするように心がけていますから、良質の従業員を雇うことができます。」

「ヨーロッパの従業員を使っていく上でとくに勇氣は要らなかったか」という問いに対して、西崎氏は「我々より年配の人達は西欧にコンプレックスをもっているかもしれないが、私たちはとくにどうということとはなかった。朝顔を洗うときに鏡の中の自分を見て、あゝおれは日本人なのだと思う程度でした」と語っている。本社のある管理者は「欧米では最初の頃は“先方の従業員に使われている”という感じの場合もあったらしい」と述べている。

吉田工業の海外子会社には近年現地人重役が出現していた。アメリカに3人、カナダ、イギリス、ベルギー、イタリーに各1人、ドイツ、フランスおよびオランダでは「代理重役」が1人となっていた。

「日本企業は一般に現地のエリートを採用していないようだが」というケースライターの問いに対して、西崎海外事業部次長は次のように語った。「我社の場合もエリートを雇っていません。装置産業のように一挙に大がかりな設備をもっていく形なら、それもできるかもしれませんが。しかし我社の場合、小さな形が出てゆき、マーケットを開拓しながら徐々に成長してゆくのですから、出来上がった人よりも、素質のある人、意欲のある人 — これは少いのですが — を採用して育てていこう、若い人を採用し、内部育成し、日本に派遣して教育しようという方法をとっているわけです。また、エリートはすぐに個室、じゅうたん、秘書などを要求しますしね。現地法人の規模が大きくなっても、我社の採用・育成方針は変わらないのではないかと思います。これは社長が決めることですが……。」

## 海 外 要 員

吉田工業の海外子会社の責任者や工場長はみな30代の若さであり、ゼネラル・マネジャーは国内で営業関係の課長クラスのものが多かった。ヨーロッパの工場長はいずれも高校卒の技術者で、派遣前は係長とか職長クラスのものであった。選抜基準としては、国内での実績（技術的能力、営業能力、管理能力など）と人格、適応力などが重視されていた。言葉は「第二義的」であり、工場長や技術者の場合にはほとんど考慮外であった。

平田海外事業部長は「やはり人間性が重要です。YKKの代表社員として適格であるかどうかは問題となります。YKKの精神を体得していないと、たとえ語学ができ能力が高くても適格だとは認められませ

1  
ん。また引っ込み思案ではだめです。派遣者は十分な研修も受けずに行っていますが、みな若いから頭が柔らかいし、バイタリティに富んでいます。“多少の失敗はしてもよい”というのが社長のお考えですが、結果はたいへん良好です」と語っている。

5  
新工場の建設の場合には、工場長をまず選抜して、いろいろな部門の協力を得て、彼にチームづくりをさせていた。「社長の方針もあるので、チームづくりには各部門にかなりむりをきいてもらっています」と西崎氏は語った。工場長の仕事はかなり広く、重要であり、経験者の転出も多くなっていった。アメリカジョージア州に1974年2月にスタートした大規模一貫工場の長にはニュージャージー工場建設の担当者北野氏が就任し、オランダ工場長であった筒口氏はフランス工場の建設を担当し、その工場長に転出した。

10  
海外派遣期間は「最低5年」といわれていた。営業・管理部門では海外勤務が歓迎されていたが、技術者は滞在期間が長くなると「技術的におくれる心配」から抵抗があった。アメリカに派遣されているものの中には「永住してもよい」というものが現われ、「会社にとってプラスの傾向」だと考えられていた。

15  
生地工場において海外工場との連絡・調整の任にあたっている生産営業部次長島倉敏夫氏は、「技術者にとっては、この工場が世界一の先進工場ですから外国に出ることにはジレンマがあります。本社としては、海外にできるだけレポートを流してやることと、年1度少くとも1週間は帰国させるように努めています」と語った。島倉氏は台湾で6年勤務して1972年に帰国したが、海外勤務に対する社員の反応の変化について次のように指摘している。「以前は海外で一旗あげようというものもいしましたが、最近では自費でも海外に行ける時代ですから、10年前とは感覚もずいぶん違って来ています。高卒者採用のとき、20  
我社は海外にゆくチャンスが多いとPRしますが、“何も外国にでて苦勞することはない”という無気力さが感じられ、希望者をとってもあまり出てこないでしょう。海外勤務に魅力をもたせることが課題となっています。」

25  
海外からの帰国者は、技術者の場合は出身職場にもどるのが通例であった。営業・管理部門のものは営業にもどるものと貿易・海外事業関係の仕事につくものがあった。数年間の海外勤務後の「再適応」は大きな問題であり、また、海外経験を生かす仕事はそうたくさんあるわけではなかった。平田氏は「一度出たものは、2度、3度と出てもらいたい」意向であった。しかし従来は派遣社員の年令が若かったため、家族の問題、とくに子弟の教育上の問題は少なかったが、再度のアサインメントにはこの点が問題になると考えられていた。

30  
「海外派遣者の要件として語学は重視していないようだが」というケースライターの問いに対して西崎氏は次のように答えた。

「ゼネラル・マネージャーについてはそう言えます。いくら言葉ができて、本質的能力—企画力、創造力、管理能力、技術能力や人間としての魅力が絶対条件ですから、それに欠けたら不適格という意味で、言葉は第二義的と云えます。言葉が弱くても通訳をつければ一定のコストで済みますから。しかし、一般層についてはちがいます。

35  
当社の海外活動は16年の歴史をもちますし、それを知って社員も集まってきました。英語、成績、健康、顔つきまでみて、新入の時からマークしておき、海外業務に近い部署に配属し、早いケースでは1年で海外に派遣しています。言葉のできるもの、技術者、輸出入業務など海外からの要望に応じて、だいたい指

定のものをだしています。技術者の場合は、工場で現地の人と日常の接触があるから言葉ができないと困ります。そのため文科系をでたものを工場で2～3年間技術習得させて出したこともあります。メイコンなど大きい工場は大学で機械を専攻した人を中心にだし、小さい工場はなんでもやらなければならない立場ですから、技能者をだしています。」

海外要員の適性について西崎氏は次のように述べた。「若い人は概みな向いていると思います。あまり人を固定的にみることはいけない。会社に入って2～3年するとみなかわってきます。また、海外の責任者が本質的なものを若い人に教育してくれます。海外勤務に向いていないと思われるのは、陰気、神経質、気の小さいもの、協調性に欠けるものなどです。また、向うみず、軽薄で調子のいいものも困ります。人を使っていく上で影響がありますから。マークしているものはだいたい行く気になっているから問題ありませんが、最近、家庭の事情で拒絶された例がありました。本人が拒絶したら出しません。」

不適応を起こして帰国したケースもあります。ある国で「やめたい、自費で帰る」と言いだし、別の所に転出させて支店長が注意して指導していたが、それでもだめで帰国させ社長に会ってもらいました。社長が本人の目の前で退職願いを燃やしますと、それで本人の気持もふっきたらしく、今では国内で元気にやっています。」

海外派遣者の給与は、国内の賞与の平均相当額もくりこんで、本社で決定していた。昇給やボーナスの決定には子会社の業績が充分考慮されていた。ボーナスは業績のよい所で3カ月分、よくない所で1.2カ月分が支給され、抜群に業績のよい所には特別手当が支給された。誰が見ても支店長の功績で業績が上がったことが明らかな場合にも、その子会社の日本人社員全員に均てんされた。業績評価の要素としては、売上成長率、利益、マーケットシェアなどが用いられ、環境の差、従業員関係、地域関係なども考慮された。」

外国における昇給の積み重ねは、日本に帰国してからも持ち越された。同程度の成績をあげた国内勤務者と海外勤務終了者の給与を比較すると、後者の給与の方が高かった。その理由として次のことがあげられた。「国内では周囲に支えとなってくれたり苦情を聴いてくれる人がいるけれども、海外ではそれがなく、経営者としての自由度、創意を発揮する余地も大きい。したがって、人間的にも仕事の面でも海外で大きく成長する。帰国してしばらくはぼけっとしていても、まもなく周囲に良い影響を及ぼす。会社としても信頼できる。」

西崎氏は5年間のオランダ勤務を終えて1969年に帰国した時、社長に「ボーナスを出す」と言われた。支給額は本人の想像をはるかに越えた350万円であった。帰国者へのボーナス支給はその後慣行となった。」

## 今後の展望

EC諸国ではファスナー輸入品について軒並みダンピング問題が発生していた。YKKファスナーのマーケット・シェアが増大するにつれて、一部の国では現地生産の増大に対しても業界の反撥があつて、政府の規制が強まる傾向がみられた。また、世界各国で現地生産されたYKKファスナーが相互に、また第三国市場で競合するケースも多くなっていた。たとえば、アメリカ市場には台湾、韓国、スペイン、イタリーなどからYKKファスナーが衣服などに縫製されてかなり輸入されていた。ある国のマネージャーは「我々にはワールド・エンタプライズのセンスが欠けています。日本の本社とアメリカ、東南アジア、ヨーロッパ

パ諸国の現地会社との間の関連は密ですが、ヨコの連絡が全くありません。これまでは努力、精神力だけでやって来ましたが、今後は我々の考え方の転換をはかり、かつ、現地のよい人材を集めていかなければなりません。いろいろな面で我々は曲り角に来ていると思います」と語った。また、ある国のセネラル・マネージャーは「今後の海外経営責任者にはすごい人物が必要になると思います。我々はバイタリティにはあふれていますが、それだけでなく全体を見通せる能力が今後ますます不可欠になって行くでしょう」と語っていた。

今後とるべき海外経営戦略について、西崎氏は次のように語った。

「基本はあくまで“進出地域に貢献できなければ自らも繁栄しない”という善の巡環の理念でこれは貫きます。現地生産の比率を高め、第三国輸出を盛んにするというように、進出先が求める方向に協力させてもらいます。国内における原材料費の高騰はいちじるしいものがありますし、アメリカ圏、ヨーロッパ圏といった単位で原料調達の方策を考えていく必要があります。」

一番大事なのは本社の技術開発力を抜群なものにしておくことです。工学部卒が400～500人もいるファスナー工場は外国には存在しません。独自の機械を開発し、また、商品開発力を強化しなければなりません。第二に世界中で人材を求めることが必要です。海外で現地人重役が育ちつつあるし、吉田工業本会社に外国人重役を迎えることもすでに話題にのぼっています。」

アルミ・サッシの現地生産の可能性について、西崎氏は「社長が決定することですが、我々として研究しようという段階です」と語った。

平田海外事業部長は「我社も今後はタックス・ヘイブンに持株会社を設けるなど、多国籍企業の戦略をとる必要が強まるでしょう」と語った。

附表1 吉田工業の海外進出状況 (1974年4月現在)

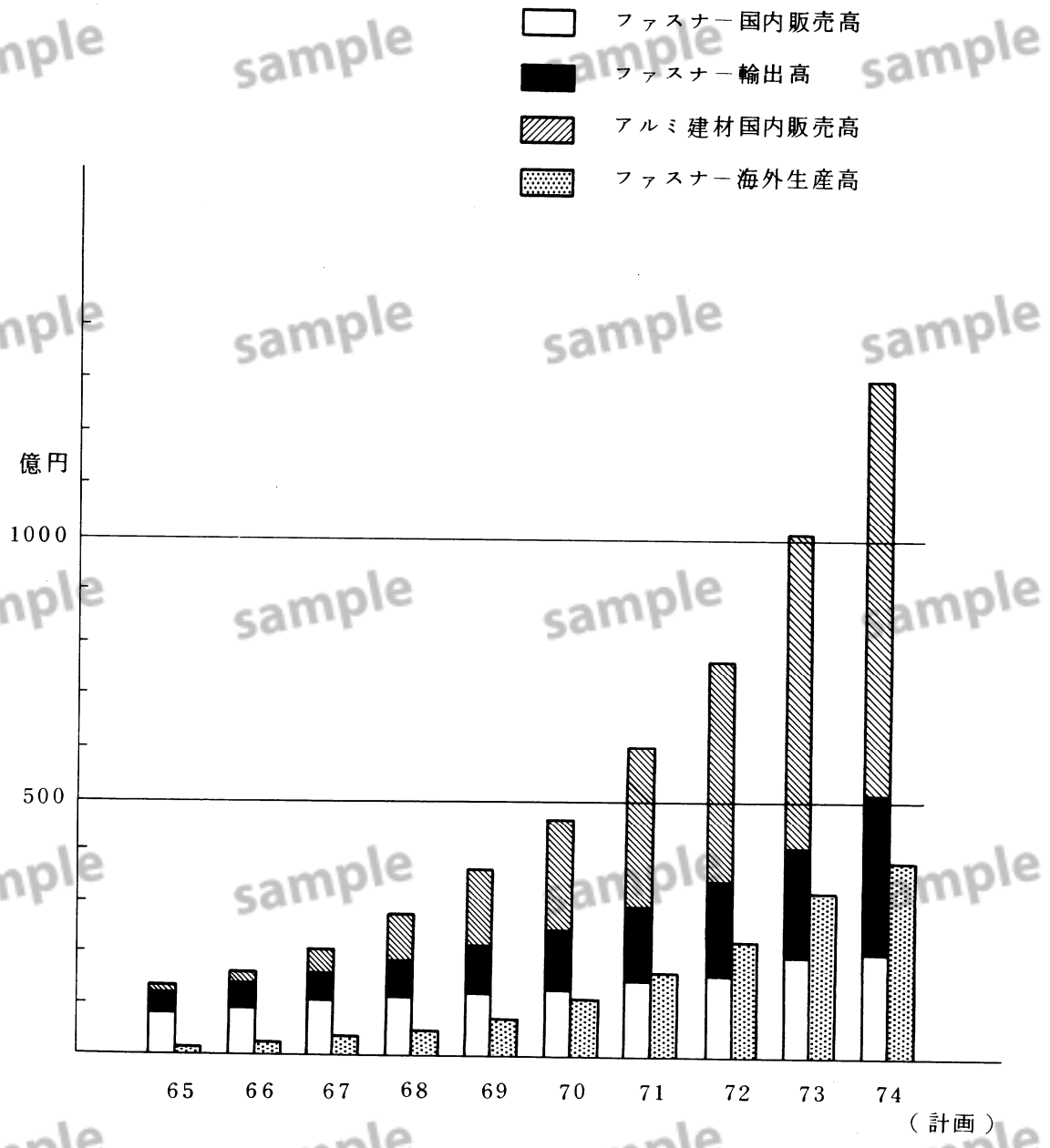
法人名	国名	本社所在地	設立年月	所有形態	事業所数	事業形態	従業員数	
							現地採用	本社派遣
YKKジッパー(USA)	アメリカ	ニュージャージー	1960.8	単独	15	オフィス・工場	190	32
ユニオン吉田	アメリカ	バンコック	1962.4	合弁	1	オフィス・工場	672	3
マラヤン・ジップス	マレーシア	ジョホールバル	1963.6	合弁	2	オフィス・工場	181	3
スライド・フースト	ニュージーランド	オークランド	1963.12	合弁	1	オフィス・工場	51	0
吉田コスモタリカ	オーストラリア	サンホセ	1963.12	合弁	1	オフィス・工場	181	2
吉田オトランダ	オランダ	スネーク	1964.5	単独	3	オフィス・工場	76	4
YKK西印度	トリニダード	ポートオブスペイン	1965.4	合弁	1	オフィス・工場	83	1
台湾ラ	台湾	中壢	1965.5	合弁	2	オフィス・工場	925	5
YKK香港	香港	香港	1966.9	単独	2	オフィス・工場	175	7
YKKイギリス	イギリス	ロンドン	1967.3	単独	3	オフィス・工場	180	12
吉田フラインツ	フランス	パリ	1967.12	単独	5	オフィス・工場	77	10
吉田ドイッ	西ドイツ	メンチングラッドバッハ	1967.12	単独	7	オフィス・工場	68	12
YKKカナダ	カナダ	モントリオール	1968.6	単独	4	オフィス・工場	64	10
YKKオーストラリア	オーストラリア	シドニー	1968.6	合弁	2	オフィス・工場	56	3
吉田サルバドル	エルサルバドル	サンサルバドル	1968.12	合弁	1	オフィス・工場	135	2
吉田フォサネーズ	イタリア	ベルチエリ	1969.1	合弁	6	オフィス・工場	99	8
YKKシンガポール	シンガポール	シンガポール	1969.12	合弁	1	オフィス・工場	88	2
吉田エスパーラ	スペイン	バルセロナ	1971.2	合弁	3	オフィス・工場	18	4
吉田ベルギー	ベルギー	ジュネー	1971.4	合弁	1	オフィス・工場	9	1
YKK中東	レバノン	ベイルート	1971.8	合弁	1	オフィス・工場	5	2
YKKインドネシア	インドネシア	ジャカルタ	1972.1	合弁	1	オフィス・工場	155	3
YKKベルデイング	アメリカ	アトランタ	1972.5	合弁	3	オフィス・工場	6	1
YKKインダストリーズ(USA)	アメリカ	メーコン	1973.1	単独	1	工場	155	11
興国投資	香港	香港	1973.4	単独	1	オフィス	2	1
YKKエクスポート(USA)	アメリカ	ニュージャージー	1973.5	単独	1	オフィス	4	1
興国実業	香港	香港	1973.9	単独	1	工場	53	2
吉田ラジ	ブラジル	サンパウロ	1974.4	単独	1	オフィス・工場	—	—
					(71)		(3,711)	(142)
								(3,853)

(注) この他に吉田工業は5ヶ国7法人と技術提携を行っている。以下に法人名(国名,本社所在地)を示す。

韓国ジッパー(韓国・ソウル),ユニオンファスナー(南アフリカ・ヨハネスブルグ),E・A・F・F・(エクスドル・グアイスキル),サトコ(フィリピン・クエゾン),  
ユナイテッドファスナー(前記同じ),パガサイインダストリアル(前記同じ),パオリイ(カンボジア・プノンペン)。

附図1 吉田工業の売上高の推移（1965～1974年）

単位：億円



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.