



慶應義塾大学ビジネス・スクール

吉田工業株式会社 (B)

—イギリスとフランスの工場—

吉田工業株式会社はファスナーとアルミ建材のメーカーで、1973年のアルミ建材売上高は600億円、国内のトップメーカーの地位にあり、ファスナーの売上高は400億円、その国内市場占拠率は9割を超え、輸出比率は5割を超えていた。同社は海外22カ国でファスナーの現地生産を行っており、その売上高は320億円にのぼり、海外子会社への派遣社員は140人、外国従業員は約3,700人であった。

吉田工業は1974年に創業40周年を迎えた。本社は東京にあるが、主力工場は富山県黒部市にあり、従業員数は1,100人であった。創業者の現社長吉田忠雄氏は「善の巡環」という経営哲学をもち、従業員持株制や従業員が参加する公開役員会など独特の経営慣行をとりながら、強力なリーダーシップを発揮していた。

同社は1960年代に入ってファスナーの海外生産を開始し、60年代半ば以降は欧米諸国に積極的に工場を建設した。すなわち、1964年にアメリカとオランダ、67年ドイツ、フランス、イタリア、69年カナダ、イギリス、70年ベルギー、スペインでそれぞれ現地生産を開始した。

同社はファスナーの一貫生産体制をとり、金属、繊維、プラスチック、機械などの各部門はそれぞれが独立しても世界競争に伍していけるだけの技術と設備を有しているといわれていた。同社のファスナー製造機械はすべて本社の機械工場で開発・製造されたものであった。同社の広汎な海外進出の基盤は自社の技術力にあると経営者はみていた。そして現地生産によって、顧客の需要に適切に応えかつ、速やかに供給する体制がはじめて可能になるとみられていた。

同社の海外工場における経営者と従業員の関係は吉田社長の経営哲学を強く反映していた。以下にイギリス・ランコン工場とフランス・リール工場における従業員関係を記述しよう。

YKKファスナー(U.K.)—ランコン工場

YKKファスナー(U.K.)は1967年に販売会社として設立された。イギリスはファスナーの輸入に高い関税を課していた。そこで同社は香港と英国の特恵関税を利用して、YKK香港の製品をイギリスに輸入して販売する方針をとった。しかしながら、香港で生産してイギリスの需要に応ずるには、納期が非常に長くかかったし、また、顧客の求めるとおりのファスナーを満足な状態で供給することは困難であった。そのため1969年にロンドン事務所で仕上げ機2台をもって小規模な現地生産を始め、71年12月チェーシャ州ランコンで生産を開始し、72年4月には10億円を投じた新工場が完成した。

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、同ビジネス・スクール助教石田英夫が作製した。吉田工業株式会社および同社海外子会社の経営者の全面的な協力を得たことを記し、謝意を表したい。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5月作製