

## 吉田工業株式会社 国際戦略とダンピング問題

「またやり直しか」と吉田工業株式会社(YKK)の海外事業部部長、西崎誠二郎氏は、つぶやいた。同社は、東京に本社を置く、我が国最大のジッパー・メーカーであった。時は1974年2月、西崎氏は、ベルギーのブラッセルに本部を置く欧州経済共同体(EEC)からの1枚の手紙をいま受けとったところであった。その手紙によれば、欧州共同体のコミッションは、ヨーロッパのジッパー・メーカーたちの組合からおこされた訴状にのっとって、YKKが、ヨーロッパにおけるジッパーの販売を促進するために、ダンピングを行なっているかどうかを調べつつあるということであった。

西崎氏は、1973年初頭に、アメリカ合衆国で起ったYKKに対する同様の訴えをはっきりと思いかえした。アメリカのジッパー・メーカーの組合は、YKKが、アメリカ合衆国へのジッパー輸出に対してダンピングを行なっていると訴え、合衆国国際取引委員会(The United States International Trade Commission)に、その状況を変えるよう求めたのであった。その結果、国際取引委員会によって集中的な調査がはじめられた。6ヶ月間以上の間、その調査は進められたが、その具体的内容は、東京のYKK本社やアメリカの同社子会社によって作られた(長い各質問項目や製品品目ごとの)YKKの国内及び海外における販売価格や製造コストに対する調査、ならび

にアメリカ及び日本の調査員によるYKKへのデータの真偽をみるための直接訪問調査などが含まれていた。

アメリカにおけるこの調査を通じて、YKKは、これまでダンピングをしたことが決してないと主張した。その調査の結果、YKKは事実、ダンピングの容疑はないとされ、結局、その提訴は落とされた。

YKKの経営者は、アメリカ合衆国の調査結果に満足していた。しかし、すべてが、終るまでには相当の経営者の時間のロスや経費をYKKにもたらした。西崎氏は、このための出費を少なくとも20万ドルにおよぶだろうと推定していた。さらに20人近くの同社幹部や3人の弁護士たちが、このケースのためにほとんど、フルタイムで働いた。しかもこの問題のために、日本とアメリカ合衆国間の長い旅を数回行なわねばならなかった。

西崎氏が今EECのコミッションから得た手紙で気になっていることは、この問題に対して、上のような背景があることであった。彼は、どのようなアクションをとるべきかに迷っていた。西崎氏は、今、ヨーロッパで、YKKに対して起こされた提訴が、アメリカ合衆国における場合と全く同じように不当なものであることに確信をもっていた。しかし、法廷で、このような提訴に対して争うことは再び長い時間を要すること、ならびに貴重な経営者の時間を浪費することになると考え

---

本ケースは、慶應義塾大学およびハーバード大学の両ビジネス・スクールとの共同作業によってクラス討議のために作成されたものであり、経営管理の良し悪しを記述したものではない。

られた。さらにまた西崎氏は、そのような対抗手段をとることが、YKK のイメージに悪い影響を与えるかもしれないことをおもんばかった。彼はまた E E C のコミッションが、Y K K に対して全面的な調査と正規の調査手続きをとる前に「友好的和解」を提案したいと思っていることも知っていた。そのような手続きには、いくつかの方法があった。西崎氏はこの友好的和解というものが、最終的に、どのような条件になるものか正確には予測できなかったけれども、欧州のジッパーメーカーたちが、疑いもなく Y K K の欧州向けジッパー輸出を自ら制限することを望み、欧州共同体諸国における Y K K 価格をいくらか引き上げることを望んでいることは分っていた。

## 製品と業界について<sup>(注1)</sup>

ジッパーということばは、もともとグッドリッチ・ラバー会社のトレードマークであった。しかし、このトレードマークは、その後一般名となり、「スライド・ファスナー」の公式な呼び名として普通に使われるようになった。

ジッパー業界は、1893年にその成長を開始した。それ以来ジッパーはあらゆる多様な製品に使われるようになった。たとえば、衣服、くつ類、ハンドバッグ、旅行カバン、家具、テント、スリーピング・バッグなどに使われた。ジッパーは、また、魚をとる網や穀物袋やレーダー網などの目的にも使われた。世界的に衣料産業は、これまで、ジッパーの最大市場であった。<sup>(注2)</sup>

衣料産業へのこれまでの大きな依存の結果、ジッパーの売り上げは、かなりの部分がファッションの傾向や変化に影響をうけた。たとえば、1972年～73年に女性ファッションの間で流行したふんわりした着付けの出現は、身体にフィットする着付けの代りにジッパー以外の締め方、つまりボタンやホック類をファッションデザイナーたちにはやらせてしまった。また女性用スラックスに使う、弾力性のあるバンドのような伸び縮み型の素材は、ジッパーにとってかわった。このように女性のあるファッションが人気を失った時、ジッパーの売り上げは大幅に落ちた。

ジッパーの売り上げをファッションに大きく依存させている傾向は、同時にジッパー・メーカーをして、ジッパーのスタイル、サイズ、カラーに際限ない多様性をもたせ、それを在庫しておくことを余儀なくさせた。ある YKK のマネジャーは、YKK が3つのタイプのジッパー、つまり、メタル型、ナイロン型、プラスチック型と、15のサイズおよび、約300のカラーをもっていると予測していた。

ジッパーは2つの布製テープより構成されていたが、そのひとつひとつのテープのエッジに沿って合わされるようになっていた。各テープのエッジは、(1)メタル、ナイロン、ないしプラスチックでできたいわゆる「スクープ」というひとつひとつのかみ合わせ型の歯によるものか、あるいは、(2)ナイロンかプラスチックの「コイル」、であった。2つのテープをつなげるそのようなスクープやコイルによってジッパーチェーンが作られた。チェーンは、動きやすいつまみがつけられていた。つまり、スクープやコイルの2つの列をスパンする「スライダー」が、それである。一つの方

(注1) Slide Fasteners and Parts Thereof United States International Trade Commission, Publication 757, Washington, D.C., 1976, PP. A-4~A-10

(注2) アメリカ合衆国の場合、1971年のジッパー消費量全体の68パーセントが、衣料産業関連に使われた。(U.S. International Trade Commission 資料より)

向に動かすとスライダーは、一方のスリーブないしコイルを他方のスリーブやコイルをつなぎあわせることができた。また逆の方向にスライダーを動かすとスリーブやコイルは、はなれるようになっていた。

世界の2～3の大手メーカーだけが完全なジッパーの部品全体を製造していた。小さなメーカーは、テープを、繊維業者から買い、スライダーや、ジッパーチェーンを特殊なメーカーから購入し、それらの部品を完全なジッパーになるよう組み合わせていた。一般的に、アメリカ産のスライダーや、チェーンは、一社のスライダーが他社のチェーンにもフィットするように標準化されていた。欧州産のスライダーもまた、アメリカ産チェーンにフィットしていた。逆にYKKによって作られたチェーンは、YKKのスライダーにのみ、フィットするものであった。

世界のジッパー市場における最も重要なメーカーは、タロン社(アメリカ合衆国)、オブチ社(ドイツ)、ライトニング社(イギリス)、およびYKK(日本)であった。これら4社の総計で全世界市場のおよそ50%を占めていた。

メタル・ジッパーは、1930年代にドイツの企業によって、はじめて作られた。YKKは、1960年代後半にスポーツウエア用の鋳造型プラスチック・ジッパーを作り、ドレス用のインビジブル・ジッパーをポピュラー化した。タロン社は、1960年に、ナイロン製コイルジッパーを市場に導入した。一般的に国際的なテクノロジー・トランスファーは、かなり高いと言えた。つまり、アメリカ、ドイツ、日本、フランス、スイスのライセンスや機械の組み合わせが、各々の統合ジッパー・メーカーによって使われていた。

## 会社の背景

吉田工業株式会社は、世界最大のジッパー・メーカーであった。同社は、日本の総ジッパー市場で約90%の市場シェアをもち、全世界のジッパー売上げの約25%を占めていると推定されていた。

1973年の同社の全売上高は、およそ1,300億円となっていた(付表1参照)。この売上げ高の約55%は、ジッパーからの売上げであった。また、全売上げ高の残り45%は、アルミサッシの販売から得られていた。ジッパーの輸出と海外生産から得られるジッパーの売上げについては、全ジッパー販売額のおよそ30%と40%をそれぞれ占めていた。

YKKのジッパーは、日本の2工場および海外の27工場によって生産されていた。同社が、最終製品のジッパー生産に必要な全製造工程を垂直的に統合しているということは、YKKの経営にとってきわめて、重要な特色であった。YKKは、そのメタル・ジッパーの部品に関して、自社で金属溶解工場、押し出し工場、ダイカスト工場、切断工場などをもっており、また、ジッパーテープの生産に関して、自社で布地を紡績、織布、染色する工場をもち、さらにプラスチック・ジッパーの部品を作るためのプラスチック鋳造も行なっていた。加うるに、同社は、ジッパー生産の過程に必要なほとんどの生産とアSEMBリーの工作機械、および、抜き型セットを作る大きな機械工場をも有していた。同社の経営陣は、大量生産の自動化された工場に結びついたこの垂直統合が、YKKにきわめて大きな費用上の特典を与えていると信じていた。

YKKは、私的な所有会社であった。資本金総額56億円のうち約20%が、同社の創始者であり社長である吉田忠夫氏によって所有されていた。さらに、その10%は銀行およびYKKのディ

ストリビューターによって、また残りの70%は、同社の従業員によって所有されていた。吉田社長は、次のようにそのいきさつを述べていた。  
(注1)

「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。」

## 経営哲学

YKKの国際経営のあらゆる局面は、実質的に吉田忠夫氏の個性と哲学とによって強く影響されていた。氏は、1934年、まだ弱冠25才の時、ジッパーの製造販売を行なうため、同社を設立した。しかし第2次世界大戦中、吉田氏の製造設備は完全に崩壊された。1945年に終結した第2次世界大戦後すぐ吉田氏はYKKの新しいスタートを切った。

現在でも、吉田社長は、世界一のジッパー・メーカーとなった同社の日常の経営に積極的に、かかわっていた。同氏によれば、YKKの表面上の成功は、自分の個人的な経営哲学によるものだと述べ、自ら、それを「善の循環」と称した。吉田氏の様々な演説や社内の文書の中で、同氏は、善の循環の意味を次のように説明していた。  
(注2)

「私の社会に対する信念、それはお互いの幸せな道を築くことであります。お互いに労働による収入だけでは決して安定した生活も向上も望めません。そこで成果三分配を大幅に実施しております。三分の一は大衆に次の三分の一は関連産業に、残りの三分の一は私共で頂戴して資本の増大を図り、利益配当による収入の実を挙げています。我々は、これらの収入と毎月の給与から、それぞれの経済能力に応じて最低1割を目標に、賞与・配当は5割を貯金として会社に積立て、これに対し会社からは利息が支払われると同時に、会社の増資に際しての資金となり、株主としても成長してゆくのであります。「人間を動物と区別するポイントは貯蓄にある」その日得たものを、その日のうちに消費していたのではそこに巡還はありません。我々の貯蓄は、会社の設備資金として活用され、会社の繁栄に直結します。優秀な設備による生産は製品の品質を向上させ、価格の安定を図ることに役立ち需要は増大していきます。そして、これらの製品を取り扱う関連産業の繁栄も、ここに生まれくるのです。会社が繁栄することによって、あらゆる原材料、機械設備などの必要量も増大し、これらに関連する産業にも当社と同じ巡還が波及するのです。このように我々の蓄積が会社の繁栄をもたらす配当となって生活を豊かにし、その結果、増大する貯蓄は資金となってさらに会社を飛躍させます。高額所得は高額納税を意味し、税金は、国民生活を豊かにします。こうして、企業の繁栄は、社会の繁栄につながり企業は単に利潤の追求体ではなく、高い社会性を獲得するのです。この巡還が自由社会とその中に働く人々の幸福をつくりあげ、かぎりなく繰返えされるところにかぎりない人類の繁栄があるのです。これが即ち、善の巡還であります。」

1974年、あるケースライターとのインタビューの中で、吉田社長は、彼の経営哲学について、さらに次のように説明を加えていた。  
(注3)

(注1) 慶應ビジネス・スクール・ケース「吉田工業株式会社」(石田英夫作成)より引用

(注2) 前掲慶應ビジネス・スクール・ケースより

(注3) 前掲慶應ビジネス・スクール・ケースより

「私の事業経営の基本精神は『善の巡還』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、ひとつ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の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。ひとつが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。

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、何百億の利益が我社に入ってきて来ますが、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、益の賞与も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、来年の今日は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。

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いいませんが、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。」

## 国際経営

YKKの発展の初期の頃、吉田氏は、YKKの成長を維持するために国際的な進出が必要だと考えた。当初、YKKの国際的な活動は後進国に集中していた。1950年代にYKKは、東南アジア、ラテン・アメリカ、オセアニアに輸出市場を作った。さらに、1960年代になって、この動きは、いくつかのアジアやラテンアメリカ諸国において、ジッパーの部品を最終製品にアセンブリーするローカルパートナーとのジョイント・ベンチャー設立に受け継がれた(付表2参照)。これらのジョイント・ベンチャーは、YKKに、その原材料、半加工品、およびジッパー製造機械の輸出をも可能にさせた。

YKKは、可能な場合、いかなるところでも、完全所有の子会社を設立するという政策をとった。吉田氏は、成長拡大戦略としてジョイントベンチャー方式をとることについて、以下の様にコメントしていた。<sup>(注1)</sup>

「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。東南アジアで合併会社をつくる場合、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。その国の人達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はゆきません。工場は橋のようなものであって、一度かけたら外すわけにはゆきません。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。」

後進地域がYKKの直接海外投資の最初の場所であったが、吉田氏は、YKKの計画する主要な成長は、工業国からもたらされるにちがいないと考えていた。1960年にYKKは、ニューヨークに完全所有の輸入およびアSEMBリーの会社を設立した。1960年代後半、および、1970年代初期にアメリカ合衆国の全体にわたってさらにいくつかのアSEMBリー工場が作られ、フルスケールの製造工場が、1974年3月にジョージア州メイコンで操業を開始するてはずとなった。

合衆国市場に浸透するについて、YKKは、当初、そのマーケティング努力を大量生産できるゼマイ製品ラインのジッパーを購入する顧客にもつばらむけていた。<sup>(注2)</sup> これらの顧客は、長い配達時間を認めてくれたため、同社は、日本の大量生産工場からその注文を引きうけることができた。長いリードタイムと生産の集中化は、YKKをして、アメリカ合衆国の競争者価格よりももっと安い数量ディスカウントの提供を可能にした。

1970年頃、YKKは、合衆国市場への次の市場浸透計画をスタートさせた。同社は、基本カラーのジッパー購入の中で大量買い付けの顧客にかなりのディスカウント額を提供した。たいていの合衆国メーカーは、平均価格決定方式をとっていた。つまり、彼らは、基本カラーとめったに使わないカラーとに対し、同じ値段を請求していたのである。一般的に基本カラーは、まれなカラーの注文を満たすに必要な、かなり高いコストを充分カバーできる高いマージンをあらかじめ含んでいた。

合衆国市場を攻撃する第3の方法は、YKKが、1970年頃にインビジブル・ジッパーとブラスティック・ジッパーを従来のスポーツウエア用メタル・ジッパーにかえて、強く打ち出したやり方

(注1) 前掲、慶應ビジネス・スクール・ケースより

(注2) YKKのアメリカ合衆国浸透状況については、以下の資料に負っている：Slid Fasteners and Parts Thereof United States International Trade Commission, Publication 757, Washington, D.C., 1976, P.A-46.

であった。インビジブル・ジッパーは「ノージッパーック」をドレスに可能とし、一方、鋳型のプラスチック・ジッパーは大胆なカラーでジッパーをファッションデザインの引き立て役へとかえることに成功した。これら2つの革新的な製品技術は、広く知られていた。しかしアメリカ合衆国のメーカーは、これらのジッパーがデザイナーや最終消費者間に、かくも早く人気を博するとは予想しなかった。アメリカ合衆国のメーカーは、そのため類似のインビジブル・ジッパーや鋳型用プラスチック・ジッパーの生産に向けて製造設備を早急に設立しはじめたが、すでにYKKは合衆国内で、すばやく販売とマーケットシェアを獲得していた。

ヨーロッパにおいてYKKは、1964年にオランダで最初にジッパー工場を設立した。西崎氏は、ヨーロッパのオペレーションを根づかせるための責任者であった。当時、氏は、32才の若さにすぎず、販売面でもまた国際的な実務経験ももっていなかった。西崎氏は、自分が新しい任命をうけて、日本をたったとき、吉田社長が言ったことばを思い出した：

「我が社は、今高い峰に一羽の鳩を送ろうとしています。もしあなたがうまくいかなかったとしても、それは決してあなたの責任ではありません。今のところあなたは、一人きりであなたを助けるチームはおりません。だが心配することはありません。どんな責任の失敗も私が最終的にとるようにいたします。」

筒口氏は西崎氏とともに、オランダに渡ったエンジニアであったが、次のように当時を回想した：

「私たちは、もし当地でうまくいかなかったなら、二度と再び日本に生きては帰るまいと誓いました。」

オランダの子会社は結果的に大変な成功をおさめた。オランダの成功は、フランス、イギリス、ドイツ、イタリー、ベルギー、スペインの他の子会社の基礎になった（付表2参照）。YKKは、ヨーロッパで完全所有の子会社を設立したかったが、イタリー、ベルギー、スペインの子会社は結局ジョイント・ベンチャーとなった。ベルギーのジョイント・ベンチャーについて西崎氏は次のように説明した。

「ベルギーにおけるローカルパートナーは、かつての我が社の輸入業者です。我々は、このパートナーがビジネスを失ったり、難しい問題に直面することを望みませんでした。我々にとって、人は、きわめて重要であり、単なる利益だけの問題ではありません。」

YKKの海外子会社のすべての運営は、吉田氏が、部下のマネジャーにしばしばいう、ある原則によって貫ぬかれていた。これら原則の一つは、YKKの海外工場の操業における目的が、ローカルコミュニティへの奉仕にあり各子会社の全利益が、その工場がある国に再投資されるべきであるということであった。

もう一つの原理は、各YKKの子会社およびそのマネジャーは、現地の環境にとけこむようあらゆる努力を払うということであった。吉田氏は、海外に赴任しようとする日本人マネジャーに次のように伝えているといわれた。<sup>(注1)</sup>

「海外で働いている日本人たちと、一緒に考えるはいけません。日本人とのつきあいが、ビジネス上で、絶対必要と思うとき以外に、海外で、日本人グループに入ることはやめなさい。これ

(注1) 前掲、慶應ビジネス・スクール・ケースより

から働こうとする国のことばを学んで下さい。現地の従業員に日本語を教えようとしてはいけません。新しいコミュニティの中で、良き市民となるよう心がけて下さい。現地の経済や福祉の向上に骨おしみをしないよう忘れないうで下さい。もし、新しいコミュニティに対して貢献しようとしなければ、そこで受け入れられることも成功することも難しいでしょう。」

西崎氏は、YKKが、海外諸国で良き市民になろうとする努力はYKKの経済的な成功としばしば衝突していると感じた。 5

「我々はヨーロッパ全市場で、非常に早く拡大しました。我々はまた日本から大量のパーツを輸出しました。今、大きな問題をかかえています。もし現地のメーカーが我々から大きな圧力を受けるとすれば、我々と現地との関係は、そこなわれるかもしれません。そのような圧力を減らすための努力は進出国のジッパーの一次需要を刺激することです。スキー用のズボンやジャケットのプラスチック・ジッパー導入は、その一例です。それは、ジッパーをファッション品としたものです。」 10

YKKは、その海外経営をするにあたって、吉田氏が日本でのガイドとして作った同じ経営哲学を用いていた。この方式は、たいていの国でうまくいった。東京本社のある重役は、しかしながら、  
(注1)  
次のように警告した。 15

「日本人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。」 20

## ヨーロッパにおける競争状況

ヨーロッパは、YKKの海外における販売および利益の約45%を占めていた。それ故、同社トップ・マネジメントの特別に関心の深い地域でもあった。すでに述べたように、YKKは、7つのヨーロッパの諸国で子会社をもっていた。さらに、実質的にあらゆるヨーロッパの諸国に輸出をしていた。その輸出は、ヨーロッパの子会社からのものと日本から直接のものがあった。 25

ドイツとイギリスにおける子会社は、それぞれYKKのヨーロッパ全体売上げ高の約20%を占めていた。さらに、フランスとイタリーは、各々約15%、残りの30%は、オランダ、ベルギー、スペインの子会社から得られていた。各子会社は、その生産および販売の活動を、主として自分たち自身のマーケットと輸出版売とに集中していた。これまでのところ、YKKは、ヨーロッパにおける工場間の役割特化に向けて動くことは、考えていなかった。その結果、各子会社の工場は各々の市場が必要とするあらゆる製品ラインを製造していた。 30

全子会社は、日本からのジッパー部品と最終ジッパーの輸入に大きく依存していた。メタル・ジッパーは、ほとんどヨーロッパで製造された。一方、鋳型プラスチック・ジッパーの実質上、すべてと、ナイロン・ジッパーのいくらかの割合が日本から輸入されていた。 35

(注1) 前掲、慶應ビジネス・スクール・ケースより



業界筋によれば、YKKのヨーロッパにおける最終ジッパー売上高のうち約30%は、日本から輸入されているとのことであった。この比率は国によってかなり異なっていた。1973年イタリアでは、50%の高さであり、オランダでは、わずか10%と推定されていた。

西崎氏によれば、ヨーロッパのジッパー・マーケットは日本市場の約3倍ほどであり、年率5~10%の割合で成長しているとみていた。約40のジッパーメーカーがこの市場内で競争していた。ヨーロッパにおけるYKKの主要競争会社は、ドイツのオブチ社、およびICIの子会社であるイギリスのライトニング社であった。1960年代にオブチ社とライトニング社は、共同持ち株会社を作った。オブチ社とライトニング社は、実質的に、全ヨーロッパ諸国で営業を行っていた。2社の子会社は、強いコントロールをうけていた。さらに、オブチとライトニング両社は、いくつかのヨーロッパの工場間で、いくつかの役割特化を行っていた。

ヨーロッパにおけるYKKの第3の主要競争会社は、アメリカの会社、タロン社であった。タロン社はテクストロン社の一部門であり、合衆国市場の約45%をとっていた。

ヨーロッパにおけるマーケットシェアのデータは簡単に得られなかった。しかし幾人かの業界アナリストたちによって、オブチ社とライトニング社を合わせて西ヨーロッパの全ジッパー・マーケット中の約55%を占めていると推定され、YKKが約35%、残りの10%が、タロン社を含む30余のメーカーによって得られているとみなされていた。同じアナリストによってイタリアとイギリスにおけるYKKのマーケットシェアが50%の高さであると推定されていた。

YKKおよびその主要競争会社との相対的な強さを比較して西崎氏は、次のような観察を述べた：

「技術的には、大手企業はすべて強いがそのゆき方は、さまざまです。オブチ社は、社外から、もっと多くのテクノロジーを買っているように思われます。タロン社は、どちらかといえば、保守的で、新製品開発に、さほど積極的ではありません。

YKKは、財務面では、最も弱い状態です。我々は、他と比べて小さな会社です。オブチ社とライトニング社およびタロン社は、すべて大きな多角化した企業に属しています。

しかし、そのことは、不利な面もあります。彼らは、ICIやテクストロン社の子会社にすぎない故に我々のようなトップマネジメントへの直接交渉をもちません。従って企業資源配分のために、彼らは、内部で、戦かわねばならないのです。YKKの場合、我々は、ジッパーを中心に売らねばなりません。おそらく、これからの50年もそうしてゆくでしょう。このように、トップ・マネジメントをふくめて、ここにいるすべてが、ジッパーに何が起こるか非常に関心をもっているのです。我々は、たしかに、その経営スタイルで異質です。我々は競争に対して公正であり、過当競争を好みません。

また、YKKの人間は、いかなる失敗をも恐れる必要はないという社風をもっています。」

ヨーロッパにおけるジッパーの需要は、他の国々と同じようにジッパーが用いられる最終商品の需要から引き出されている。ジッパーの新しい使用法のために、アパレルメーカーとの協力やその他様々な業界における売り上げ動向の分析は、重要なマーケティング・タスクとなっていた。

その製品の流通のために、YKKは、何らの中間業者を使わず、直接、衣料メーカー、くつメーカー、その他の業界の顧客に商品を販売した。YKKの経営陣は、直接販売が、市場から迅速なフィードバックを得て、すばやい配送を行なうのに必要であると感じていた。

迅速な配達は、もっとも重要な競争手段であった。「我々の顧客の約40～50%は、一日以内の配達を欲している」とオランダのYKK子会社のゼネラル・マネジャー、上野氏は述べていた。YKKの経営陣は、迅速な配達と幅広い製品ラインをもつことが、安い価格よりも、ずっと重要であると感じていた。西崎氏は、次のように説明している。

「当然ながら価格は、妥当なものでなければなりません。しかし我々は安くは売りません。我々が売るのは妥当なマージンにおいてです。ヨーロッパで我々が強いのは、我が社の配送が良好であるという事実によるものです。つまり、我々子会社の一つ一つが、全製品ラインをもち、顧客ニーズの変化に、すばやく対応するからです。」

1～2セントの値引きは、顧客が供給業者を変更する重要な理由にはなりません。競争業者の多くは、値下げによって市場に分け入ろうとした時、そのことを学びました。我々のやり方は、信頼性における迅速な供給とトラブルのないジッパーを強く打ち出すことであります。しかし、もう一度言えば、価格は当然妥当なものでなければなりません。私の考えますには、もし品質が同じで競争製品との価格差が10%以上になるならば、顧客は、その製品ブランドをスイッチすると思います。」

#### ダンピング告訴への対応

西崎氏が、EEC委員会から受け取った手紙は、ベルギー、フランス、イタリア、オランダ、イギリス、ドイツにおけるジッパー生産者から起こされたYKKに対するダンピング容疑の表明であった。西崎氏は、YKKによるヨーロッパ市場への進入が確かに競争圧力を増大させたということ(注1)を認めた。同氏はしかしながら、ダンピング容疑が完全に不当なものであると自信をもっていった。西崎氏は以下のように述べた。

「我々は、コストを割って販売することは決して行っていないし、また、我々の国内価格から、国内のマーケティング・コストを引いたもの以下で輸出価格を設定していません。事実、ヨーロッパにおける我々の価格は、実際のところ主要競争相手の価格よりも低くはないのです。しかし我々競争業者の多くは、現在の価格では、利益をあげておりません。我々の価格は、彼らの価格以下でないどころか、大手のオブチ社やライトニング社の価格以下でさえもありません。YKKに対するこのような容疑を競争業者が、本当に向けてくるのは、我々の価格を上昇させて、自分たちの価格をも上げようとするねらいからの圧力だと思います。」

西崎氏は、ダンピング告訴が不当であるということを感じていたが、同時に、長いダンピング調査が終るまで黙して待つよりも何らかのアクションをとらねばならないと感じていた。彼は、YKKの競争会社が、顧客を訪問し、YKKが、ダンピング容疑を現在受け、間もなく価格を上げるであろうといううわさを広めていることを知っていた。西崎氏は、「あらゆる手段を使って競争会社は、我々に、挑んでいるのです」と述べた。

西崎氏は、もしYKKが欣然たる態度をとり、あらゆる容疑を否定し、会社が、全く容疑なしと分るまで調査の終結を待つとしたならば、実際にどのような法的な手続きが行なわれるであろうか、

(注1) 関税・貿易に関する一般協定(通称GATT)によれば、ダンピングとは輸出国の通常国内価格以下で輸出価格を決める行為だと規定する。この規定は国によって、拡大・縮小解釈され法制化されている。

ということについて、定だかではなかった。その見通しを氏は、次のように語った。

「おそらく、この調査には数年かかるでしょう。E E Cのコミッションは、人材が不足しています。ダンピング問題を扱う部門全体でも、わずか3人のオフィサーしかいないのです。アメリカの場合、このダンピングのケースを扱うスタッフは、300人～400人もいたんです。

さらに、調査によってダンピング容疑がはれたあとでさえも、この問題は、完全に終わらないかも知れません。私の考えでは、さらにガット（G A T T）の問題が控えております。ガットの規制によれば、もしある製品の輸入が増大し、その輸入増大が、現地国の産業を実質的に損なう原因となる場合、その当時国の政府によって総合的に輸入規制がなされるかも知れません。いかなる政府も、そのようなアクションをとりうるし、現地国産業のロビー活動によって大きくその方向に影響を与えることもあります。そのような、海外の輸入規制に反発して、日本政府がその当時国からの財の輸入を同じように制限する可能性もあります。

この法的なゆくえについてどうなるかを私は実際のところ充分分かりませんし、また、予測することも、おそらく、きわめて難しいと思われます。さらに、この法的な理解を複雑にすることは、Y K Kのヨーロッパの子会社が、実際に現地産業の一部として扱われる可能性もあるということことです。」

西崎氏は、E E Cのコミッションが、長期にわたる調査をはじめる前に、Y K Kの経営陣に対し、「友好的和解」を提案してくるだろうと強く感じていた。そのような解決法の条件は、交渉の余地をもつものだが、当コミッションが、疑いもなくいくらかの輸入数量規制を主張するであろうこと、とりわけ大量の輸入国、たとえばイタリアに対して、そうするであろうことが考えられた。また、コミッションは、おそらく、Y K Kの欧州における販売価格の自主的アップを要求することも予見された。この価格アップは、5%～25%の間にくると思われた。

西崎氏は価格アップがY K Kを競争的に、不利にすることは、思わなかった。コストインフレは、いずれにせよ、価格を上方に押し上げていた。さらに、定かではないが、西崎氏は、Y K Kが、その価格を上げれば競争業者もまた値上げをすることを考えていた。

日本からヨーロッパへの輸出制限については、西崎氏は、価格以上に難しい問題と考えていた。短期的には、Y K Kが同意しうるいかなる輸入割り当て量であっても、Y K Kのヨーロッパ子会社の生産量が需要をみたすに十分な量にならない内は、製品のとりそろえや迅速な配送という意味での顧客サービスを危うくすることが考えられた。輸入規制の長期的な影響は、ヨーロッパにおける工場設備の付加的な投資を必要とするということであった。西崎氏は、おおざっぱな予測をしてみた。たとえば、イタリアにたいするY K Kの全売上げ高に占める輸出比率は、特に高かったので、E E Cとイタリアの産業は必ずY K Kに同国への輸出規制を要求してこよう。もし、Y K Kが現在レベルの30%減に輸出を減らすことに同意したならば、同社は、その需要を満たすために、現地生産設備に10～15億円、さらに投資しなければならない。加うるに、イタリアにおけるコストは、日本におけるよりも10%近く高くなることも考慮しなければならなかった。

## 組織問題

西崎氏は、このダンピング問題に対していかなる容易な解決もありえないと感じていた。彼はい

くつかのとりうる手を考えることができた。同氏は、それらの各々の手が、YKKと個々の子会社に、どのような影響を与えるかを見ようとした。さらにきわめて重要な問題として、ヨーロッパ子会社のマネジャーが西崎氏のとり決定に対してどのような反応を示すかをも見通しておく必要があった。氏は、YKKの組織と国際事業の経営とをもう一度ふりかえってみることからはじめた。

YKKは、基本的には、機能的な組織構造をもっていた。日本における本社の主要な部門は、製造部門の他に、計理、財務、購売、国内ジッパーのマーケティング、建築材マーケティング、輸出、海外事業部の7つであった。輸出部門が、日本からのすべての輸出を扱っていた。海外事業部は、西崎氏が統括していたが、ここでYKKの海外子会社の活動を統括していた。

ほとんどの子会社において日本人マネジャーが、主要な地位を占めていた。海外に働く、およそ140人のYKKマネジャーの共通の性格は、彼らが、きわめて若く、30代の初期にあるということであった。海外事業部のある若い重役は、海外マネジャーの選択基準について、次のように述べていた。

「最も重要なことは、彼が、人間個人として良いか否かという問題です。換言すれば、YKKの代表として、世の中に受け入れられ得るかかどうかということでしょう。たとえ、外国語にたけていても、またマネジャーとして有能であったとしても、彼が、YKKの精神を充分理解していないならば、海外マネジャーとしては、資格がありません。また引っ込み思案であってもいけないと思います。我々の海外マネジャーは、充分なオリエンテーションや訓練もなく新しい仕事におくられます。しかしその若さゆえに彼らの思想や行動は、充分、バイタリティーに富み、柔軟性をもっています。我が社の社長は、『2つや3つの失敗を恐れるな』と告げいつも勇気づけてくれますので、自分達のイニシアティブと能力を充分発揮することができます。そして、たいていの場合、これは満足すべき結果をもたらしてきています。」

その海外への仕事を任命されると、子会社のマネジャーは、そのビジネスのあらゆる局面について実質的に、独立の意思決定をすることができた。ヨーロッパの子会社マネジャーは「東京の本社は、我々のオペレーションに、ほとんど影響を及ぼしません。」と述べていた。

「もちろん、我々は、あらゆる重要な問題たとえば、主要な製品の変更、ジョイント・ベンチャー、吸収合併、資金調達など機能的な問題について、海外事業部と相談をいたします。特に、全社的な保障が必要な場合には、そのような形をとります。しかし、本社は、我々に、マーケティングや、製品ミックスや価格決定について、どういふアクションをとるべきかを伝えることはありません。なぜならば、各子会社は、本社よりも現地市場について、ずっと多くを知っているからです。」

他のヨーロッパの子会社のゼネラル・マネジャーは、次のようにコメントしている。

「たぶん、親会社が、当社の問題に関して意思決定力をもつ唯一の場合は、私自身の進退に関する問題でしょう。」

西崎氏は、本社と、YKKの海外子会社との関係を次のように説明した。

(注1) ここではメタル・ジッパー、プラスチック・ジッパー、ジッパー部品、布部分、金属部分、機械、アルミニウム製建材の製造を行なう。

(注2) 前掲、慶應ビジネス・スクール・ケースよりの引用

「我が社にとって重要なのは、誰が担当かではなく、誰が、最もよく知っているかということ  
です。

私たちは、融通のきかないフォーマルな組織ではありません。私たちは、ただ人間の問題を強調するだけです。我々の基本的な哲学は、『エキスパートに常にたずねること、つまり複雑な機構を通じて、時間の浪費をするよりも、むしろ、本当によく知っている部門に行くことだ』という  
5

我々の子会社のマネジャーは、現地の市場についてのエキスパートです。彼らこそが、最もよく知っているのです。従って、十分な自立性を彼らに与えることが、結局各国で、最良の顧客サービスを保障することになります。海外にいる我が社の人材は、全く正常だといえるでしょう。  
もし、多くの自立性を彼らに与えれば、彼らはビジネスが自分自身の問題であり、成功のために、  
10

しかし、私たちは、親会社と子会社間の相互交流を強調しています。子会社は親会社から、多くの訪問客を受けます。そして我々の海外の社員が日本に来る場合もきわめて、多くあります。

いかなる人も、一人だけで、オールマイティの知意を持つことはできません。従って、意思決定を最良に成し得ることを知っている人が重要なのです。YKKは、森のようなもので、その中  
15  
の一つの大木とは、ちがいます。勿論各個人は、特別の能力をもっています。本社だけでなく、子会社のマネジャーも、特別の能力をもっています。台風が森を直撃したとき、より強い木は弱い木を助けねばなりません。その意味でシステムは、きわめてうまく働いております。」

子会社から本社に送られる主たる報告書は、月間売上げレポート、月間のバランス・シート、年間の計画と予算であった。年間計画は、「ディレクター合同会議」で毎年2月に提案、議論された。  
20  
YKK子会社と、日本および海外の支店の約300人のマネジャーは、年間の生産と販売計画をレビューするために、3日間にわたって会合をもった。これらの会合は、また、主要な機能部門のマネジャー、彼らの直属の部下、YKKに最近入ってきた大学卒の新入社員、および海外の従業員などによって構成された。ある子会社のマネジャーは、この計画のプレゼンテーションとディスカッションについて、次のようにコメントした。「この計画は、認可のためというよりも、むしろ本社  
25  
に情報を与え、我々が日本から必要な新しい設備を確実にうるために出されているのです。」

YKKは、海外マネジャーのパフォーマンスを評価する明確なガイドラインをもっていなかった。オランダ吉田工業のゼネラル・マネジャーである上野氏は、次のように述べていた。「私がオランダに赴任したとき、吉田社長は私に、お前のできるだけのことをせよと言っただけでした。」

別の重役は次のように述べていた。  
30

「トップ・マネジメントが見るべき基準は、5から10ほどあります。つまり、マーケットシェア、売上げと利益の成長率、セールス目標、従業員との関係、それに現地コミュニティにおける人気などが中心です。しかし我が社のトップは、アメリカの会社が行なうように、実際の数値によって、評価を決めることはいたしません。潜在性は、まさに実際の結果と同じように重要な  
35

YKKファスナーズ・イギリスの高橋氏は、次のように述べていた。

「私は、本社が、全体的なパフォーマンス評価において、長期的な視野をとっているというこ

とを嬉しく感じております。今、仮りに1～2年によい成果をあげたとしても本社は、静かに黙っているだけです。しかし、3～4年後に、本社は、正確に、それを測定し、その功績に報いてくれるということが、分るようになります。」

高い子会社の自立性は、がっちりと確立されているが、YKKの誰もがこれが最大の方法であるとは必ずしも考えていなかった。現に問題は、時々起こっていた。YKKのヨーロッパ子会社のあるゼネラル・マネージャーは、次のような観察をしていた。

「こちらのYKK子会社のほとんどは輸出に従事しており、またYKK本社も日本から、輸出しております。その結果、少なくとも一年に1～2度ほど、我々はYKK子会社間で競争したり、あるいは同じ大手顧客に対して、日本の輸出部と競いあっているという結果になることがあります。実際にあったことですが、ある大手の顧客は、YKK子会社間の競争を利用してうまく利を得ようと試みたことがありました。」

おたがい同志に対してそのような競争をすることは、ナンセンスであります。損するのは、結局全体としてのYKKグループです。また、我々は、顧客を混乱させます。もし、ちがうYKKの子会社が異なる価格や条件を提示したとしたら顔をつぶすことになります。

問題は、ヨーロッパの市場がもっと近くなり、一体化してくるにつれ、ますます大きくなってまいります。私は他のYKK子会社とぶつかりあうことは好みません。それを避けるために私は、各子会社がある地域テリトリーをもつべきだと思います。」

将来、YKKは、強くなっていかねばなりません。我々がすべて同じ方向に向っていくことが必要だと思います。これから先、より多くの統合と集中化がおこると思います。さもなくばどんどん大きくなる組織を管理することは難かしくなるでしょう。私たちは、非常にきつい組織を好みません。同じ水準の組織がほしいと思います。しかし、いずれかは、我々は、こちらの子会社を連繋するヨーロッパのコントロールセンターを必要といたしましょう。日本からは、簡単にコントロールできないと思います。」

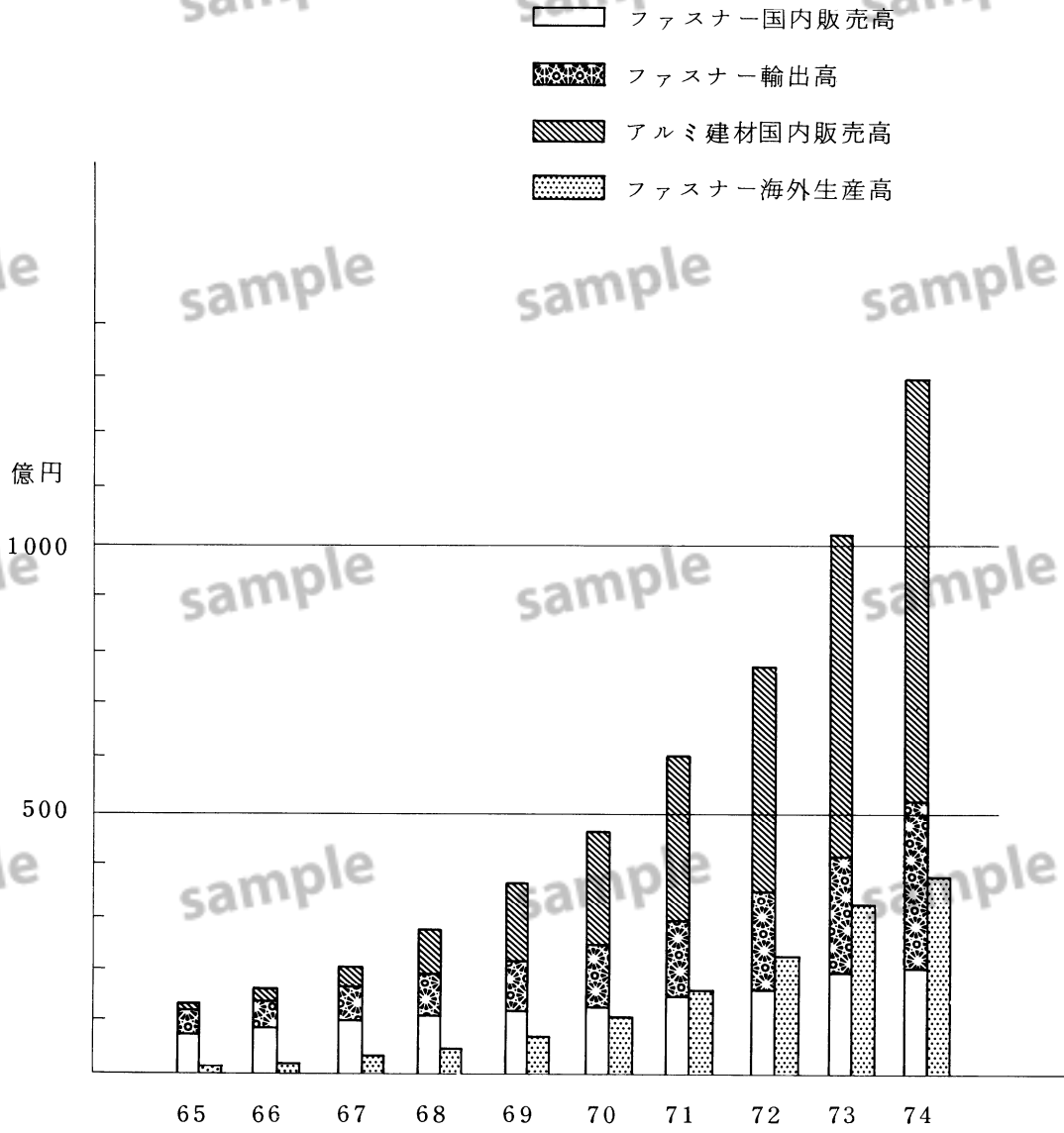
もちろん、本社の経営陣は、これらの問題について知っていた。しかし、現在のオペレーションのやり方から全くちがうやり方へ移すことは考えられていなかった。「現地子会社のオペレーションに我々は直接、関与したくありません」と西崎氏は述べた。「我々は干渉を恐れます。我々は、公正競争を信じ、我々自身の子会社間でもそうあることを望んでいます。子会社のどこもコスト以下で売らないかぎり、我々はそれでよいと思っています。さらに、もし、コンフリクトが起こるならば、我々のマネージャーは、通常お互い同志話しあってそれをとり除くことができます。彼らは、YKKグループのメンバーです。製品の性格、つまり低いマージン、高い数量、迅速なファッションの変更、および迅速な配送という要請は、ヨーロッパあるいは日本の本社からの中央集権的な命令システムを許さないとします。」

付 表 1

吉田工業株式会社

吉田工業の売上高の推移（1965～1974年）

単位：億円



(計画)

出典〕 前掲慶應ビジネス・スクール作成ケースより転載

付表2 吉田工業株式会社

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 ジャッパー(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
マラーヤン・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
スラインド・ファースト	ニュージージーランド	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	コスタリカ	サンホセ	1963.12	合弁	1	オフィス・工場	181	2
吉田オランダ	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	台湾	中	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
吉田フライング	フランス	パリ	1967.12	単独	5	オフィス・工場	77	10
吉田ドイッ	ドイツ	メンチェングラットバッハ	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
吉田オサネーズ	イタリ	ベルチエリ	1971.2	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	1971.4	合弁	1	オフィス・工場	88	2
吉田エスバノール	スペイン	バルセロナ	1971.8	合弁	3	オフィス・工場	18	4
吉田ベルギー	ベルギー	ジュネーブル	1972.1	合弁	1	オフィス・工場	9	1
YKK 中東	レバノン	ベイрут	1972.5	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	1973.1	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	1973.5	合弁	3	オフィス	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
吉田アラジ	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。  
 国シッパバー(国・ソウル), ユニオンファースター(南アフリカ・ヨハネスブルグ), E・A・F・F・(エックアドル・グアイスキル), サトコ(フィリピン・クエゾン),  
 ユナイテッドファースター(前に同じ), バガササイエンス(前に同じ), パオリイ(カンボジア・フノンペン)。  
 出典) 慶應ビジネス・スクール・ケース「吉田工業株式会社(A)」(石田英夫作成)より転載



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

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

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.