

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。