

進出先、お客様、 そして社員のため

進出先の国や地域との共存共栄を掲げる YKK 株式会社。
長年にわたり中国でのビジネスに携わってきた大谷裕明
社長に話を聞いた。

YKK 株式会社

代表取締役社長 **大谷裕明さん**



改革開放で大きく変わった中国

——中国の変化で印象に残っていることは？

入社当初はアメリカ赴任を希望していたのですが、香港に行くことになりそのまま19年間。東京都の半分ほどしかない面積に当時650万人が住み人口密度がすごかったのですが、ビジネスの広がり大きいことに驚かされました。香港駐在の後、上海と深圳で合計10年。2014年に29年ぶりに日本に帰国しました。

1978年からの改革開放政策で深圳、珠海、廈門などに設けられた経済特区に外資が進出するようになり、変化が起き始めました。以前は成果が均等に分配されるだけなので、いくら頑張っても働き損になるだけ。私有が認められ、頑張った分だけ手に入れられるようになった。人々が自由を獲得し、国民が希望をもち始めたと感じました。

中国のアパレルメーカーとのビジネスが始まったのは、90年代に入ってからです。つい最近、あるダウンジャケットメーカーを訪問したら、古びた自転車展示してありました。創業者がこれに商品を積んで10キロ先の上海まで売りに行ったという。当時は11人の縫製工で操業していたのが、今年年間2000万着を生産する巨大企業です。

事業の進捗状況を社員に明示

——中国で経営を行う上でのポイントは何でしょ

うか。

技術革新で常に最先端にいます。技術的優位性をもち続けることが最も重要であることは言うまでもありません。

その上で3つ挙げるとすれば、第1に進出先の国や地域への貢献。

92年に上海に初の製造販売会社をつくった時のことです。合弁だけが許された時代に独資で事業を行えるよう、当時副社長の吉田（忠裕前会長）が奔走しました。「当社製品を使ったら、商品そのものの価値が上がる。ファスナーは小さい商品だが、必ず中国縫製産業の発展に貢献できる」、「中国の輸出産業に貢献したい。再投資して発展させたい。そのために、スピードのある意思決定ができるよう独資でやらせてほしい」と中国政府を何度も説得して回ったのです。外貨を稼ぐため縫製産業を重視していた中国政府も理解を示すようになり、こうしてようやく独資でファスニング事業の認可をもらうことができました。このことが、当社の中国事業の原点になっています。

第2に労使の協調です。

そのための基本は話し合いと社員への利益還元。前の年に計画を発表する際、給料とボーナス何カ月分かを約束します。「ここまで達成できれば、賞与を何カ月分しますよ」と。さらに上回れば、プラスアルファのインセンティブも。何をしたら給料が増えるかが社員にはっきり分かるよ