

社会的な価値の創造に挑む

～「善の巡環」に見るYKKグループの企業活動～

現代マーケティングの父——そう呼ばれるフィリップ・コトラー教授はマーケティング理論の礎を築き、第一線で活躍し続ける知の巨人です。ここでは2015年10月に行われた、コトラー教授と吉田忠裕会長の対談の一部をご紹介します。この対談は、アメリカ留学中に教授の薫陶を受けた吉田忠裕会長がYKKの企業精神である「善の巡環」について解説し、これを受けた教授からご提言をいただく形で進行しました。



吉田 忠裕(よしだ ただひろ)
YKK株式会社/YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO
1947年富山県生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。1972年米国ノースウェスタン大学経営大学院(ケロッグ)修了、YKK株式会社(旧吉田工業株式会社)入社。1990年YKK AP株式会社 代表取締役社長。1993年YKK株式会社 代表取締役社長。2011年YKK株式会社/YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO(現任)。

フィリップ・コトラー (Philip Kotler) 氏
ノースウェスタン大学経営大学院(ケロッグ)教授
マーケティング理論の基礎を築いた第一人者で、「マーケティングの父」「マーケティングの神様」とも称される世界的権威。シカゴ大学で経済学の修士号を、マサチューセッツ工科大学で経済学の博士号を取得。マーケティング理論を応用した「社会課題の解決」にも積極的に取り組む。

よりよい社会をつくるのがマーケティングの究極の課題

吉田 本日は貴重なお時間をいただきまして、誠にありがとうございます。もう40年以上も前のことになりましたが、アメリカのノースウェスタン大学経営大学院(ケロッグ)に在籍していた当時、先生からはマーケティング理論を通して、顧客ごとに異なるニーズに応えることの大切さを繰り返し教えていただきました。今でも、あの頃のことを鮮明に覚えています。

コトラー氏 もちろん私もよく覚えています。懐かしいですね。

吉田 先生は、常にカスタマーサティスファクション(顧客満足)の重要性について説かれていました。そして、企業はOne to Oneマーケティングに根ざした顧客視点のビジネスを実践す

べきだと。何よりも印象的だったのは、1970年代からすでに「マーケティングによって、よりよい社会をつくること」を研究テーマの一つに掲げているらっしゃったことです。

コトラー氏 マーケティングは、商業的な世界だけのものだと思われがちですが、本来、あらゆる分野に応用できる学問です。これを証明するために、私は次々に領域を拡大して、数多くの分野に挑んできました。地域活性化においても、NPOの活動においても、また美術館や博物館の運営においても、マーケティングは大きな効果を発揮します。そして、領域を広げていく過程で、必然的に見えてきた課題が「マーケティングによって、よりよい社会をつくること」でした。これは新しい資本主義を探求する試みと言い換えることも可能かもしれません。今も

私はこの研究を続けています。

コトラー教授の理論と「善の巡環」の近似性

吉田 当時、私は先生のマーケティングの講義を聴きながら、いつも親近感を覚えていました。

コトラー氏 どういった点においてでしょうか。

吉田 実はYKKグループの企業精神である「善の巡環」と、先生の考え方に近いものを感じていたのです。

コトラー氏 「善」ですか。興味深いですね。それは、YKKの経営哲学のことでしょうか。それともビジネスのシステムの話でしょうか。

吉田 両方といっていいと思います。企業精神として掲げていますが、私たちのビジネスの土台となるシステムとしても機能しています。

コトラー氏 面白いですね。ぜひ聞かせてください。

吉田 「善の巡環」は、YKKの創業者である吉田忠雄が企業精神を一言で表現するために創案した言葉です。この考え方が生まれたきっかけは、吉田忠雄が少年時代にアメリカの鉄鋼王といわれたアンドリュー・カーネギーの伝記を読み、深い感銘を受けたことからでした。この本の中に「他人の利益を傷つせず自らの繁栄はない」という哲学を読み取った吉田忠雄は、以来、これを自分の信念とし、「善の巡環」につながるアイデアをあたためていくことになりました。

コトラー氏 事業を始める以前から、そのような発想をもっていたわけですね。

吉田 はい。さらに事業を進める中で、「善の種をまいて、善を尽くしていけば、必ず善はむくわれ、限りなく善は巡る」という思いに至り、「善の巡環」の着想にたどり着きます。吉田忠雄が特にこだわったのは、「善の巡環」に基づくビジネスをものづくりの分野において展開することでした。

分かち合うことで共に発展・繁栄する

コトラー氏 詳しく「善の巡環」の考え方を聞かせてください。

吉田 はい。創業者吉田忠雄は「事業は社会のもの」という企業のあるべき姿について、強い信念を持っていました。「企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより社会からその存在価値が認められるもの」——私たちは事業を進めるにあたり、この点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えてきました。それは事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって、事業の発展を図り、それが顧客、お取引先の繁栄につながり、社会貢献できるという考え方です。

コトラー氏 商品の品質やコストパフォーマンス、そして、利益を社会とも分かち合うことによって、社会の発展に貢献するということですね。さらにビジネスのシステムの点からも聞かせてください。

吉田 はい。この点については、経営学の小野桂之介先生が、興味深い分析をされているので、ご紹介したいと思います。「善の巡環」の哲学チャート(下図参照)をご覧ください。小野先生の考えによれば、「善の巡環」の軸は、「貯蓄」「社員＝株主」「成果三分配」ということになります。まず貯蓄ですが、わが社では、社員の給与や賞与の一部が社内預金として貯蓄されます。加えて「従業員持株制度」によって、給与の一部が株式保有という形で資本としていったんストックされることとなります。つまり、このビジネスのシステムは、社員から始まると言えるのです。

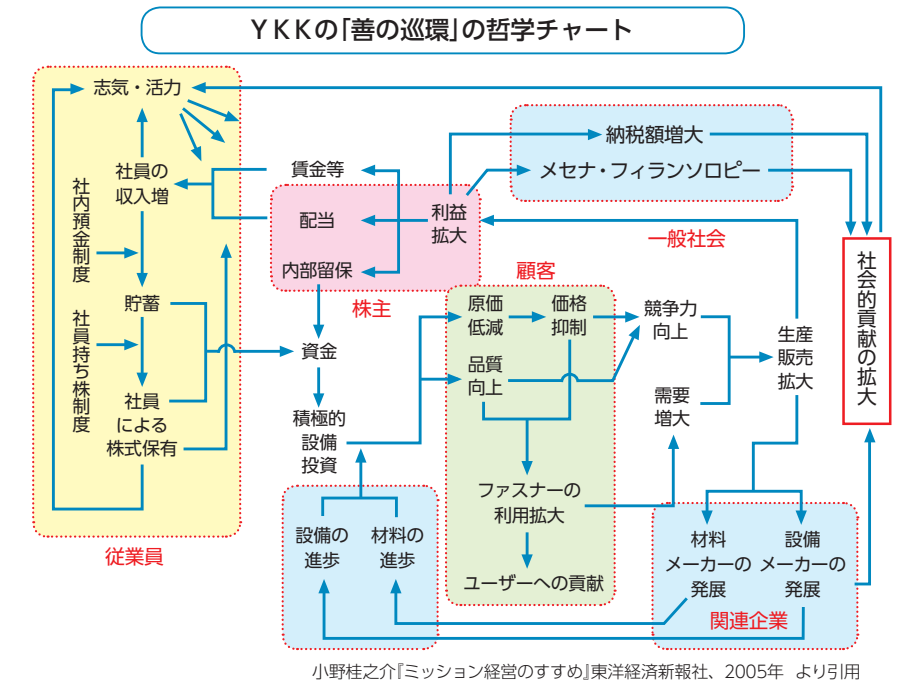
コトラー氏 通常は、ビジネスのシステムはトップから始まると思いますが、社員から始まるのですね。自社株を取得することで社員が株主となり、一部とはいえオーナーになると。面白いですね。

吉田 ええ。小野先生もここが「善の

巡環」のユニークな点の一つだとおっしゃっています。これは吉田忠雄が、株による配当は「知恵を絞り汗を流して働いた者のみに与えられるもの」と考えていたからなんですね。同時に「株は事業への参加証」であり、社員こそがこれを持つべきだと考えてもいました。私たちは、給与だけでなく、配当による収入も社員には重要であると考えています。そして、これも重要なことですが、仮に裕福な家柄の社員でお金持ちであっても、あくまでもその社員の給与や賞与の範囲でしか株は購入できません。社員は皆、公平なのです。

コトラー氏 なるほど。それは公平ですね。配当は、会社の業績を自分のモチベーションに変える手段としても有効に思えます。貯蓄された資本は、どのように使われるのでしょうか。

吉田 積極的な設備投資を行っています。どんなに優れたアイデアが社内



あったとしても、そこに割り当てられる資金がなければ具体化できません。飛躍へのスプリングとなる投資は、大変重要です。その一部を、自社株によってまかなっているわけです。

コトラー氏 自社の成長への投資なのですね。

吉田 はい。その投資により、商品の品質がよくなる、コストダウンにより価格が安くなる、そうすれば、商品の新たな用途も生み出される。さらには、関連の設備メーカーや材料メーカーの発展にもつながります。コストダウンは、直接、利益の増大にもつながり、納税の増大や社会的な貢献も可能になります。

コトラー氏 どこに投資されるのかは、オープンにしているのですか。

吉田 もちろんオープンにしていますし、透明性も高いレベルで維持しています。株主である社員に対して経営方針や業績を説明する場もあり、そのために、その時期は経営陣はかなり忙しく日本中を飛び回っています。

コトラー氏 これはまさに、社員を幸せに、サプライヤーを幸せに、コミュニティを幸せにするモデルですね。幸せな社員は、生産性がより高くなり、そのために商品はさらに向上し、市場でも強くなります。もし、別の言葉で表現するとしたら、「繁栄の巡環」、あるいは、全員が得られるという意味で、「集团的繁栄の巡環」という言葉はどうでしょうか。このようなことは私が資本主義について語った内容と合致します。資本主義では、優れた能力を楽しむ、共有しなければならないのです。その意味で、YKKは目的と情熱のある会社であるように思います。

吉田 なるほど。ありがとうございます。

コトラー氏 さらに「成果三分配」とは、どのような考え方ですか。

吉田 これは「善の巡環」を象徴する考え方です。企業活動で生み出した付加価値を、顧客、取引先、それから経営

者と社員を含む自分たち、この三者で分配しようという考え方です。顧客に対してはよりよいものを安定した価格で提供し、取引先とは、その取引先も発展するような取り引きをする。ステークホルダーと利益を分かち合うことで、共に発展することを意図するものです。吉田忠雄は、この事業サイクルをたえまなく繰り返すことで、企業はスパイラル状に発展・繁栄できるものと確信していたんですね。

コトラー氏 なるほど。企業活動においては、経営者、労働者、そしてサプライヤーなどが必要ですが、古い考えに、会社がお金をもうけたければ、労働者、サプライヤーなどに少なく支払い、多くの資金を手元に残すということがあります。この考えの問題点は、労働者が熱心に働かず、やる気を持たなくなるということです。その会社にとってベストな労働者も雇用できません。そして、サプライヤーを信用せず、毎年相手を変更し、十分な支払いをしない場合、サプライヤーはその会社とよい関係を築くことはありません。その点、私は「善の巡環」の考え方に非常に感心しました。彼らはチームとして一体感があるので、より一生懸命働くことでしょう。例えば、ラグビーのチームのように。スポーツのような「戦う意欲」といった感覚をつくりだしているのだと思います。

吉田 そうですね、まさにスポーツのチームのような一体感があるかもしれません。

コトラー氏 さらに、YKKの経営は「Win-Win-Win-Win」とでも呼ぶべきスタイルですね。経営者、社員、サプライヤー、コミュニティなど、多くのステークホルダーがWin-Winの関係でつながれている。大変興味深いのです。YKKのビジネスモデルは、新しい資本主義の道を模索してきた私自身にとっても、大変刺激的です。アプローチが非常にユニークですし、「善の巡環」には、企業が取り組むべき社

会課題の解決のヒントが数多く盛り込まれているように見受けました。

社会の課題と向き合い 新たなバリューを創造

コトラー氏 目下、あなたが創造すべきと考えるバリューがあったら、ぜひ教えてください。

吉田 世界の人口が100億人に増加するといわれる中、世界がより幸せに、よりよい社会を実現するために、人々の暮らしに関わる私たち部品メーカーの役割は何か。これを「善の巡環」に立ち返って考えると、人々を幸せにするビジネスを目指すことではないかと私は思います。例えば、シンプルでありながらもよいもの、価値あるものを人々に提供する。高価なものだけではなく、ごく一般の人々が、快適に健やかに心豊かに生活できるものを。広い視野と柔軟な発想で、世界を、社会全体を見据えたYKKらしいものづくりのあり方が求められていると思うのです。

コトラー氏 よくわかりました。あなたとのつきあいはずいぶん長くなりますが、これほどまでYKKの経営理念について話し合ったのは、これが初めてのことですね。もっと早く今日の話聞くべきでした。ですから、最後に一つだけ助言しておく、あなたは今のお話をもっと外部の人たちに広めるとよいでしょう。人々を目覚めさせることができるかもしれません。

吉田 貴重なアドバイスをいただきましたので、是非、そのように心がけていきたいと思っています。今日は本当にありがとうございました。



社長メッセージ

新たな価値を創造し 持続可能な社会に貢献

ものづくり企業として「新しい価値を創出すること」、そして「社会の持続可能な発展に貢献すること」――。

YKK精神である「善の巡環」のもと、私たちはこの2つを理想的な形でつなぐことを目指して、企業活動に取り組んでいます。創業者吉田忠雄は「企業は社会の構成員」とあり、共に発展・繁栄していくためには「新しい価値を創造し、その価値を社会に還元する必要がある」と考えていました。1959年から進出している海外においてもこうした考えに基づき事業を展開しており、現地のオペレーションは現地に任せ、そこで得た収益は積極的に現地で再投資して還元する事業スタイルをとっています。

世界71カ国/地域で事業を展開する現在は、環境対応においても、情報連絡体制や責任体制を整備することで、各国/地域での環境コンプライアンスの徹底を図っています。また昨今はアパレル業界においても環境面や労働安全対応への要請が高まりつつあり、こうした中で私たちも、安全な材料、健全な工程で作られた商品を積極的に提供するとともに、サプライチェーンを通じた環境・安全衛生・省資源等の認証取得にも取り組んでいます。環境負荷の問題においては、地の利を活かした自然エネルギーの利用、省エネ・省資源に優れた先進システムを導入した工場や本社ビル建設により、使用エネルギーの大幅削減に努めています。

今後ますます地球規模での環境対応や社会的課題の解決が求められる中、YKKグループは、商品力と提案力、それを支える技術力をさらに高めて新たな価値を創造し、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。



2016年6月
YKK株式会社 代表取締役社長
YKK環境政策委員会 委員長

猿丸雅之

商品とものづくりで 新しい価値を創造する

YKK AP株式会社は、快適な住空間を創造する「窓やドア」、美しい都市景観を創造する「ビルのファサード」など、さまざまな建築用プロダクトを通して、これからの時代にふさわしい事業価値を創造し、暮らしと都市空間に、先進の快適性をお届けする企業を目指しています。

昨今では電力の需給問題に際して、住環境における省エネ性能が重要視されています。その中で、開口部は住宅の中でも熱損失が大きい部位であり、窓の省エネ性能は重要な役割を果たします。私たちは、メーカーの本質である生活者視点でのものづくりにこだわり、家庭やオフィスのエネルギー削減に向けて遮熱、断熱、通風など省エネ機能を高めた商品を積極的に開発していきます。

その生産工程においては、生産ラインのさらなる効率化と工場の耐震・省エネ化を図るとともに、商品輸送時の効率化、ゼロエミッション活動を展開することにより、低炭素・循環型社会の実現に寄与し、自然環境と調和するものづくりを目指します。さらに商品の省エネ効果とライフサイクルにおけるCO₂削減効果の見える化を行い、その価値を広く社会に提案していくことで、地球環境にも優しい快適な住環境の実現に努めてまいります。

商品と品質、そしてものづくりにこだわり続けるメーカーとして、住環境のさらなる向上につながる商品をお届けすることで、新しい価値を創造し、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきたいと考えています。



2016年6月
YKK AP株式会社 代表取締役社長
YKK AP環境政策委員会 委員長

堀秀充