

董事会主席×外部监事对谈

在全球范围加强治理

— 以YKK精神“善之巡环”为核心，进一步提升企业价值 —

为了实现可持续增长并提升企业价值，必须建立切实有效的公司治理，提高经营的透明度。公司治理的本质是什么？如何在全球范围内加强公司治理——担任YKK株式会社董事会主席的大谷裕明会长和南晃外部监事就此展开了对话。



外部监事
南 晃

代表取締役会长
大谷 裕明

在丸红株式会社从事财务、会计工作，在株式会社Daiei担任董事，在丸红株式会社历任执行役員、常务执行役員、代表取締役常务执行役員、监事。

包括在中国的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2014年6月就任本公司董事，于2017年4月就任本公司代表取締役社长。自2025年4月起就任本公司代表取締役会长（现任）、自2025年6月起担任YKK AP株式会社董事（现任）。

公司治理的本质是什么？

南先生 公司治理是指确保企业朝着原本目标运作的一整套机制的总称。从这个角度来看，YKK在全球各地区和各公司都实现了切实有效的公司治理。我感到，以各公司自主负责事业运营的“本地主导型经营”为核心的同时，地区统括公司、各种委员会、内部监查室等机制也发挥着作用。

此外，作为一家全球化企业，我也非常赞赏总部能够切实对整个组织进行统筹管理这点。以“善之巡环”为代表的YKK精神和经营理念作为一切的基石得到共享，并且总部在充分考虑到各事业环境和特点的基础上与各基地反复沟通，共同探讨适当的措施，做到了彻底贯彻这种态度。也许这两点正是增强向心力，构建稳健公司治理的关键所在吧。

大谷先生 我认为公司治理的本质在于全体员工共享经营理念和事业目的，并始终将其作为判断标准发挥作用。在这一点上，我认为YKK是一家“目的非常明确的公司”。运用卓越的技术、商品和经营为客户、员工乃至社会作出贡献，这就是我们的存在价值，而此时的判断标准正是公司价值中提到的“公正”——我认为反复、持续宣讲这种思维方式的核心，也是一种广义上的公司治理。

此外，我们始终注重避免让作为最高决议机构的董事会沦为形式主义。随着集团规模扩大，我认为，为了保持公司治理的实效性，除了深入理解并彻底践行经营理念之外，还必须重新以书面形式明文规定各种规程等。

董事会的职责与全球治理体制

南先生 您提到了董事会，我认为董事会要求外部董事发挥的最重要作用就是“监督经营执行”。

大谷先生 是的。我在就任董事之前，当时的役員就告诉我：“正因为我们是非上市公司，经营上才更不能有松懈和妥协。”随着外部董事的加入，董事会不仅有加速器，还配备了制动器，从而在执行与监督之间形成了良好的张力。我认为正是这一点，让YKK的公司治理能够有效发挥了作用。

南先生 为了妥善履行这些职责，信息共享和充分沟通至关重要，我认为YKK在这方面也做得非常出色。关于待审议案，在表决前能以公开的形式共享信息，有助于加深理解，而且与议案相关部门的人员也会通过线上等方式参与，从有利于做出恰当判断的意义上来说也是非常好的做法。

此外，议程中约有一半内容是报告和信息共享等非决议事项，从沟通交流这点来看也很棒。

大谷先生 我们不会以时间或者议题数量为由而仓促做出决议。会确保所有与会者深入理解议题，从各自的立场发表意见并充分讨论后再进行决议。

南先生 特别是在考虑YKK全球治理时，除了制度以外，沟通交流也是不可或缺的。而且，我认为不仅仅要指出问题和课题，共享改进流程和最佳实践也至关重要。

正如刚才提到的，各地区均设有统括职能，这是YKK治理体制的一大特色。YGIA（YKK Global Improvement Activity）通过地区统括公司共享各公司业务审计中指出的事项和改善对策，我认为从风险管理的角度来看，这也是一项非常有效且极具意义的举措。

大谷先生 设置地区统括公司是构建全球治理体制的起点。



在彻底渗透经营理念、共享事业目的方面，它发挥着关键作用。

YGIA是基于管理层每周例会中产生的构思，于2023年度正式启动。我相信，通过在各事业公司之间实现审计信息可视化，并据此构建防止问题再发的机制，有助于提升各事业公司的治理水平。

南先生 期待今后不仅仅停留于单纯的信息共享，还能提供支持，从而推动各基地将相关内容反映、落实至各基地的业务中。

大谷先生 我希望YKK全体齐心协力，让“不重蹈覆辙”的文化扎根。

继承传统、升级进化，再传承给下一代

南先生 YKK即将迎来成立100年，能够这样长期持续成长、不断挑战新事物的企业并不多见。我认为其中背景要归功于YKK的文化，也就是继承前人之物，将其进一步升级进化发展后再传承给下一代。

我相信这种跨越世代和时代的“纵向凝聚力”是YKK的巨大财富。希望大家在珍视这份财富的同时，继续贯彻YKK精神和经营理念，以更好的形式将接力棒传递给下一代。

大谷先生 成立100年并非终点，而仅仅是一个里程碑。为了持续提升企业价值，重要的是必须不断回归YKK精神“善之巡环”，顺应时代的变化。

正因为如此，跨世代传承YKK精神这一行为本身也构成了稳健治理的基石。我认为这正是YKK优势的源泉，也将有助于事业拓展，使企业持续成长。

