

持続可能な社会への 貢献を目指して

YKK精神「善の巡環」のもと、本業を通じた持続可能な社会への貢献を目指してきたYKKグループ。老舗企業が培ってきた叡智に深い造詣をお持ちの福澤 武氏をお招きし、企業における理念の大切さについて、当社取締役 吉田忠裕と対談いただきました。



三菱地所株式会社名誉顧問
一般社団法人Spirit of SHINISE協会会長

福澤 武氏

YKK株式会社 取締役
YKK AP株式会社 取締役

吉田 忠裕

福澤 武氏 / 1932年東京生まれ。1961年慶應義塾大学法学部卒業。同年三菱地所株式会社入社。営業部長、取締役営業部長などを経て1994年より取締役社長。2001年取締役会長。2007年相談役。2015年より現職。一般社団法人大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会会長、ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン音楽祭実行委員長を歴任。著書の『独立自尊を生きて』（慶應義塾大学出版会）には12年にわたる闘病の末に、重篤な結核を克服した記録や「丸の内再構築」に挑んだ三菱地所社長としての想い、曾祖父である福澤諭吉氏について綴られている。

吉田 忠裕 / 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。2018年YKK株式会社 / YKK AP株式会社 取締役（現任）。

老舗精神が老舗をつくる



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。

福澤氏 こちらこそお招きいただき光栄です。ここのところ、吉田さんとは「Spirit of SHINISE協会」の会合でお会いする機会が増えましたよね。

吉田 そうですね。お目にかかることを楽しみに出席させていただ

いています。せっかくの機会ですので、まずこの「Spirit of SHINISE協会」について、ご紹介いただけますでしょうか。

福澤氏 わかりました。この協会は、老舗企業の精神や哲学を勉強し、継承する集まりです。企業を社会の公器と考え、永続性という健全で長期的な繁栄を求める経営を「老舗精神 / Spirit of SHINISE」と呼んで、その本質を学び、古来よりの老舗的価値観に新しい意義を付加して、22世紀、23世紀の社会資本となりうる老舗精神を構想することを理念として活動しています。つまり、「老舗精神が老舗をつくる」という哲学から成り立っているのです。この哲学をさまざまな手段と方法によって明らかにして、実践していくことを目的としています。上場企業・非上場企業、オーナー企業・非オーナー企業、創業者企業・非創業者企業、長寿企業・非長寿企業、大企業・中堅企業の区別なく、まさに「老舗スピリットへの共感」という一点で結びついた会なのです。

吉田 YKKは2011年から参加させていただいているのですが、そうそうたる企業の経営者の方々から、直接、各社の精神や哲学、理念、その成り立ちについてうかがう機会に恵まれ、毎回、本当に多くのことを学ばせていただいています。

福澤氏 それはうれしいですね。これまでに、私も数多くの老舗企業の精神を知る中で、特に共通しているなどと思う点があるのです。それは、どの企業も「社会と共にあることや顧客を大切にすることについての深い叡智」を伝統的に持っているということなんですね。さらに、こうした精神や知見を長い時間をかけて醸成させ続けてきたという点も共通している。もちろん、スタイルは企業によって千差万別ですが、社会、お客様はもとより、社員とも真摯に向き合って、確かな信頼関係をつくることに、非常に熱心な会社ばかりです。また、こうした試みを、長期的なビジョンのもとに泰然とした姿勢で、事業に反映している点も特徴となっている。私は、これも短期的な利益より「事業の継続性」を尊重する哲学が根づいているからだと考えているんです。

吉田 おっしゃる通りだと思います。そのようにして培った叡智を、サステナブルな経営のビジョンときちんと結びつけ、現代的なアプローチに進化させている点も共通していますよね。福澤さんがおっしゃるように、私も事業の継続性が大きなポイントだと思っています。結局のところ、事業の継続性についての考察を、どこまでも視野を広げて展開していくと、人々の暮らしや社会につながっていきますので。

「善の巡環」は実践哲学

福澤氏 YKKグループの企業精神「善の巡環」も、同様の考えに基づくのですよね。

吉田 はい。YKKの創業者吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、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ということに最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。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、それがお得意様、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。このような考え方を「善の巡環」と称して、常に事業活動の基本としてきました。私どもはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。

福澤氏 なるほど。

吉田 そして、「善の巡環」はロジカルに構築した考え方というよりは、品質・コスト・海外市場との激しい闘いの中から生まれた、実践哲学なのです。目の前の課題はもちろんのこと、より大きな困難に直面した時、いつもこの精神にのっとり、失敗を恐れず果敢に挑戦し、これらを乗り越えてきました。このように、「善の巡環」はYKKの生々しい歴史の中でまさに全事業を貫く精神的支柱、根幹となったのです。

福澤氏 興味深い成り立ちですね。

吉田 ありがとうございます。私どもは、本業を通じたよりよい社会への貢献が企業活動の目的だと考えています。長期的な視野でビジネスを考えた場合には、特にこうした視点が大切です。私どもの場合、理論を積み重ねた結果としてここにたどり着いたわけではなく、さまざまな経験を積むなかでこうした哲学に至ったということなのです。

福澤氏 なるほど。いろいろな局面を打開する中でたどり着いた実践哲学というわけですね。

吉田 おっしゃる通りです。

形あるものは消えるが、考え方は永遠

吉田 ところで、福澤さんはいつ頃から老舗のスピリットに注目されるようになったのでしょうか。

福澤氏 きっかけは、やはりリーマンショックです。あの一件で世界経済が大打撃を受けたときに、近視眼的な価値観で利益だけを追い求める風潮が、いかにまん延しているかを思い知らされ、暗たんたる気持ちになりました。

吉田 私も違和感を覚えました。リーマンショックに至る一連の流れを見たときに、今後の市場経済は、いったいどこへ向かっていくんだろうと。実業とは異なるステージで動く何かが経済に影響を及ぼしていることだけは確かでしたが、それが社会のプラスに働くとは思えませんでしたので。

福澤氏 実体経済から遊離したところでマネーゲームが行われるような状況が、世界中でまかり通っていましたか

らね。もちろん、お金儲けは企業にとって大切なことですから、否定するつもりはありません。しかし、それだけが目的化してしまっただけは絶対にいけないのです。一連の経済不況を目の当たりにして、私のこうした想いは強まるばかりでした。そんな中、ある知人から「日本の老舗について一緒に研究してみませんか」という提案を受けたんです。

聞けば、彼も当時の風潮に強い疑念を抱いているという。そのときに、老舗企業が持っている精神や哲学には、こんな時代だからこそ学ぶべき「理」があるなと。

吉田 おっしゃる通りだと思います。「老舗企業が大切にしているのは、目先の利益をやみくもに追うことではなく、社会と共にあろうとする想いだ」と福澤さんは、以前にお話しされていましたが、私も心からそう思うのです。同時に、「老舗として歴史を積み重ねていくためには、『創造』と『破壊』をたえまなく繰り返す必要がある」ともおっしゃっていますよね。

福澤氏 そうですね。例えば、収益のシステムや制度設計などを、後生大事に守り抜こうとしているようでは、長い歴史を刻むことなど到底できません。そういう意味では、伝統のある老舗企業は、「創造」と「破壊」を繰り返しながら、常に自己刷新を図ってきた組織といえます。つまり、老舗企業が継承してきたのは、あくまでスピリットであり哲学ということ。いわば、カタチのない精神性こそを重視してきたわけですね。

吉田 同感です。創業者の吉田忠雄も「形あるものは消えるが、考え方は永遠」と話していました。大切なのは、自ら変革しながら、時代に対応する価値を常に創造し続けることです。時には、未来に向けてドラスチックに何かを変える必要もでてくるわけですが、その場合にも、よって立つところが重要だと。それが企業精神であり、だからこそ、その精神の継承が重要であるということですね。

福澤氏 ええ。中心に「真に守るべきもの」がなければ、「創造」と「破壊」をブレずに繰り返すこともできないのです。つまり、すべては企業活動の中心に、哲学や精神性、そして経営理念があつてのこと。そこを、私たちは常に胸に刻んでおかなければならない。同時に、企業は「社会の公器」であるべきということも忘れてはいけません。持続可能な経営は、幅広いステークホルダーに愛され、社会に必要とされることで、初めて成り立つのですから。

吉田 大変に勉強になります。ぜひ、心がけてまいります。YKKのビジネスはB to Bではあるのですが、お客様の先にエンドユーザーとその暮らし、もっといえば社会があるということであらためて肝に銘じ、これからもものづくり企業として、技術に裏付けられた社会的な価値の創造に挑んでまいりたいと思います。本日は貴重なご提言をありがとうございました。

