対談

本業を通して持続可能な社会への貢献を目指す

～「善の巡環」の哲学チャートにみるＹＫＫの理念経営～

サステナビリティへの関心が世界的に高まる中、長期視点での企業経営が求められています。「善の巡環」を根幹としたYKKの経営について、YKK社外取締役 小野 桂之介氏と、長年経営に携わってきた吉田 忠裕が意見を交わしました。

吉田 忠裕
1947年富山県生まれ。1969年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、MBA取得。同年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。2020年6月YKK株式会社／YKK AP株式会社 相談役（現任）

本対談は、2020年4月に開催を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染拡大の状況を鑑み、書面によるインタビューとして実施しました。

吉田　小野先生には2007年より、YKKの社外取締役として数々のご助言をいただいていますが、今回は、長年YKKの企業精神や経営理念について研究されてきたお立場からもYKKの経営についてご意見をうかがえればと考えております。

小野氏　喜んでお話しさせていただきます。

吉田　私どもは創業者吉田忠雄の企業精神である「善の巡環」に基づく経営を継承し、一貫して取り組んでまいりました。まずこの点について先生はどのようにお考えになっていますか。

小野氏　「善の巡環」の根源にあるのは、「世の中に貢献することが自らの繁栄につながり、自ら繁栄することが世の中の発展に貢献する」という考え方ですよね。この考えは、時代を超えて、本来、人間社会におけるすべての経済活動を発展的に継続させていくための基本原理だと考えています。ただし、個人でも企業でも、この基本原理に沿って行動していくためには、広い視野と心、長期的な視点を持つことが必要です。自分の利益だけにとらわれた狭い考えや目先の結果だけを求める短期的な視点では、この基本原理に沿った行動はとれません。社会への貢献や公正を経営理念に掲げた企業は数え切れないほどありますが、目の前の利益ばかりを追求するケースが多いのが現実ではないでしょうか。YKKの取締役会に身を置き私が強く感じていることは、厳しく難しい現実の経営環境の中で、YKKの経営陣がYKK精神とそれに基づく経営理念を真摯に実践しようと常に努めておられるということです。

吉田　過分なお言葉をいただき、大変恐縮です。

小野氏　このような企業風土が醸成できている背景には、YKK精神・経営理念を経営トップが様々な形で語る場を設けていることや、社内外に向けて絶えずメッセージを発信するという不断の努力もあると思います。加えて、YKKが非上場を貫き、経営陣と持ち株会を含む従業員が株式の多くを所有するという株主構成の特徴がそれを可能にしてきていることも重要な要因だと思います。

吉田　その点も含め、先生は「哲学チャート」を通じて「善の巡環」を見事に紐解いていらっしゃいますが、最もつまびらかにされたかったことは何でしょうか。

小野氏　このチャートは、創業者から直接うかがったお話や講演記録などから重要な要素を集め、「善の巡環」を中核に置いたビジネスモデルとして整理したものです。最初に注目したのは、社員の貯蓄による株式取得と会社の貯蓄（内部留保）によって、外部資金に依存しない資金力を培うことでした。そして、これを原資に積極的な設備投資を行うことで、技術開発力と競争力を高めると共に新たな需要を創造し、生産・販売量（売上高）と利益の拡大をうながす。さらに利益は、長期安定的に顧客・関連企業・自社（内部留保と配当）に配分され、それがまた次のフェーズの積極的な設備投資と技術開発につながっていく……。「善の巡環」の本質に、こうした様々なファクターが長期にわたって巡っていくダイナミックなプロセスがあることを明らかにしたかったのです。

吉田　確かに先生がチャートによって可視化されたことで、全体のフローがとても明快に見えるようになりました。「善の巡環」は、ビジネスを展開する過程で遭遇する様々な試練に挑む中で生まれた経営哲学です。つまり、理論に理論を重ねて構築されたのではなく、絶え間ない実践の中でもがき苦しみながら研さんしてきた実践哲学なんですね。だからこそ、ビジネスの最前線で切磋琢磨する社員にとっても、現場感覚で理解できるのではないかと考えています。

小野氏　やはり、経営哲学・理念はその企業の競争力を高め長期的発展にプラスに作用する可能性をしっかり備えている必要があるということだと思いますね。

吉田　その通りだと思います。

小野氏　吉田さんは、長年にわたってYKKグループの経営トップを務めてこられたわけですが、その間、絶えず社会と調和しながら長期的

な発展を目指す「善の巡環」の精神と、目の前の環境変化に対応し市場競争に打ち勝っていく短・中期的経営戦略の相克に直面してこられたのではないでしょうか。そうした場合、経営トップとしてどのような姿勢で方針決定に臨まれてきたのでしょうか。

吉田　お尋ねいただいたことは、私が経営者として、最も重視してきたことかもしれません。まず心がけてきたことは、常に根本がぶれないということです。それはまさしく「善の巡環」に基づく企業活動ということになります。変化の激しい厳しい事業環境下でも、「善の巡環」の根本がぶれることがないよう心がけてきました。もう一つ心がけてきたことは、今の時代に合っていなければ修正するということです。時代や市場は企業経営に様々な変更を求めてきますが、「善の巡環」というぶれない軸を持っていれば、修正・変更を恐れる必要はまったくありません。「変えないもの」と「変えるもの」、経営者としての私には、これらを見極めて舵取りを行うことが求められてきたと考えています。

小野氏　なるほど。興味深いお話です。

吉田　先生ご自身は、YKKの取締役会におけるミッションをどのようにお考えでしょうか。

小野氏　YKKも絶えず急激な環境変化を乗り越え、厳しい市場競争に打ち勝たなければ、経済社会で生き残っていけません。うかがったように、長期的な発展を目指す「善の巡環」の基本精神と、目の前の環境変化や市場競争を克服するという短・中期的戦略を調和的にバランスさせながら前に進んでいく必要があるわけです。目的地に向かって南進する船が、海路や天候、行き交う他の船との関係で、時に舵を東や西に切らざるをえないようなものですね。しかし、急激な環境変化や厳しい市場競争の中では、誰しもこのバランスが短・中期的側面に傾きがちです。特に、新型コロナウイルス禍のような緊急事態ともなれば、なおさらのことです。社外取締役としての私のミッションの一つは、結果責任を担う社内取締役の方々が短・中期的成果追求に傾き過ぎていないかどうかを感じ取り、必要に応じて、基本精神が目指す長期的方向にそのバランスを調整するよう提案することだと考えています。

吉田　おっしゃる通り、まさに新型コロナウイルス禍においては、「変えないもの」と「変えるもの」を、より一層意識して対応する必要があると思います。「コロナがニューノーマルをつくる契機になる」との指摘もあるように、ビジネスの世界でも、これまでとはまったく変わった感覚が生まれてくるでしょう。このような時こそ、「変えないもの」、つまり「善の巡環」の精神を軸とした上で、「変えるもの」を予測し、適切に対応していく必要がありますね。

小野氏　その通りですね。

吉田　また、持続可能な社会を目指す上で、今は企業の役割がますます大きくなっていますが、どのようにお考えでしょう。

小野氏　ご承知のように、持続可能な社会という概念が認識される契機となったのは、1972年にローマクラブが「成長の限界」を唱えたことです。以来、半世紀近くにわたり国連を中心に膨大な議論が重ねられてきましたが、未だ持続可能な社会への道筋は見えていません。とはいえ、すでに地球環境と人間社会の状況は、そう議論ばかりしてはいられないところまで切迫しています。2015年の国連サミットでは「SDGs」が採択されましたが、課題への具体的な取り組みはまだまだ始まったばかりです。企業には、本業を通じて持続可能な社会実現に貢献する努力を一層強化していくことが求められるでしょう。

吉田　最後に、YKKの未来にどのようなことを期待するか、お聞かせください。

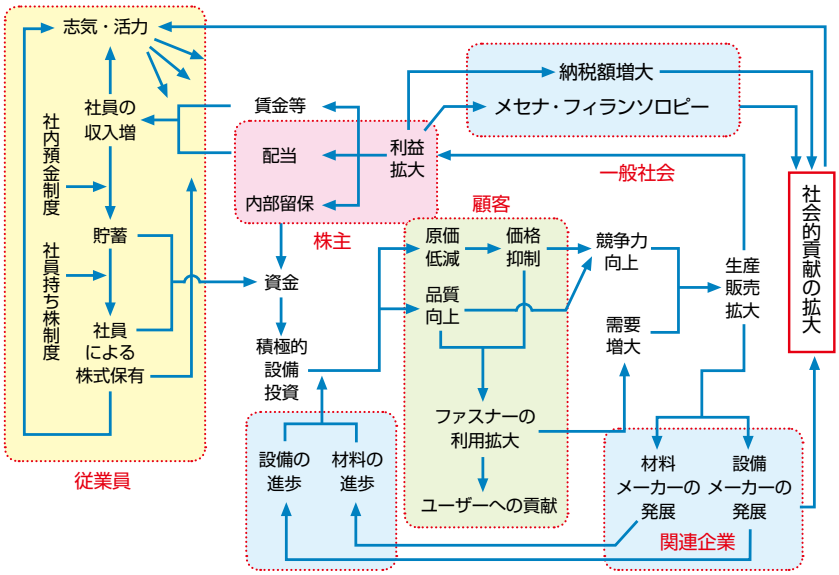
小野氏　「善の巡環」は、これまでお話ししてきたように、本来、人間社会におけるすべての経済活動が発展的に継続していくための基本原理です。厳しい市場競争の中にあっても、「善の巡環」的な経営哲学・理念を持ち実践する企業が増えれば、社会全体の「善の巡環」がより効率的に回り、より豊かな社会を実現しやすくなるはずです。その意味で、こうした経営哲学・理念を掲げ真摯に実行すれば企業の長期的な発展につながるということを実証し続けていくことが、YKKに期待される重要な社会的使命だと思います。

吉田　貴重なご助言をありがとうございます。胸に刻んで鋭意取り組んでまいります。

小野 桂之介 氏

1940年東京都生まれ。1963年慶應義塾大学工学部卒業。1968年同大学院工学研究科博士課程修了。1970年ハーバード大学ビジネススクールITP修了。1983年工学博士（慶應義塾大学）。1984年慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。1997年同委員長兼ビジネススクール校長。2005年慶應義塾大学名誉教授（現任）、同年中部大学経営情報学部長兼大学院経営情報学研究科長。2007年中部大学学監。同年YKK株式会社社外取締役（現任）。2010年中部大学副学長兼教授。2015年4月中部大学名誉教授（現任）

▼YKKの「善の巡環」の哲学チャート



小野桂之介『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2005年　より引用