

トップダイアログ

「善の巡環」の志(パーパス)のもとに 持続可能な社会に貢献する

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すYKK。「パーパス経営」が注目される中、パーパスを「志」と表現され「志本主義」を提唱される、一橋大学ビジネススクール客員教授 名和 高司氏をお招きし、経営における「志」の重要性について、当社代表取締役会長 猿丸 雅之と対談していただきました。

一橋大学ビジネススクール客員教授

名和 高司 氏

1980年東京大学法学部卒業、三菱商事株式会社入社。1990年ハーバード・ビジネススクールにてMBAを取得後、約20年にわたってマッキンゼーのディレクターとしてコンサルティングに従事。日本、アジア、アメリカなどを舞台に幅広い業界で成長戦略や構造改革などのプロジェクトに従事してきた。2011～16年ポストン・コンサルティング・グループのシニアアドバイザー。2014年より30社近くの次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主宰。2010年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授、2018年より現職。主な著書に『学習優位の経営』『CSV経営戦略』『企業変革の教科書』『経営改革大全』『パーパス経営』『シュンペーター』などがある。

YKK株式会社 代表取締役会長
YKK AP株式会社 取締役

猿丸 雅之

1951年生まれ。上智大学卒業。1975年YKK株式会社入社。YKK U.S.A.社勤務、ファスニング事業本部ファスナー事業部グローバルマーケティンググループ長などを経て、2007年当社上席常務 ファスニング事業本部長。2008年当社取締役 副社長 ファスニング事業本部長。2011年当社代表取締役社長。2017年当社代表取締役副会長。2018年より当社代表取締役会長(現任)。2020年YKK AP株式会社取締役(現任)。

経営の中心におく「志 (パーパス)」

猿丸 本日は経営理念に基づく企業のあり方について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。先生はご著書『パーパス経営』の中で、「志」の重要性を指摘され、資本主義の先に来るのは「志本主義」の時代であるとおっしゃっています。まずは「志本主義」の考え方について、お教えいただけますでしょうか。

名和氏 まず前提として従来の資本主義は、金融資産を基軸としてきました。「ヒト・モノ・カネ」という生産活動の三大要素のうちの「カネ」です。しかしながら、「カネ」自体は何の価値も生み出しません。しかも、資本の論理のみにしたがって事業に取り組んでいると、企業活動は利益最優先の利己的なものになってしまいます。では、「ヒト・モノ・カネ」の中で、もっとも尊いものは何か。それは間違いなく、「ヒト」です。「ヒト」こそが、価値創造の基軸になるからです。しかも、その源泉は自分のための欲望ではなく、他者にとって価値のあることをしたいという信念、すなわち「志 (パーパス)」だと思うのです。今、世界中で「パーパス経営」が注目されていますが、私はこのパーパスと同じ意味で、心の内側から湧き出てくる強い想いであってほしいという願いから、「志」という言葉を使うことにしています。そこで資本主義の先の姿を、志を基軸とした「志本主義」と呼んでいるのです。

猿丸 企業経営においても、パーパス、志を中心におくことが重要であり、「志本主義経営」を実践すべきであるということですね。

名和氏 そうです。大切なのは、人の心に火をつけるような志を経営の中心に置くことです。その点で、以前より御社の企業精神である「善の巡環」に注目してきました。人を基軸とした経営がまさに「善の巡環」だと思うからです。「善の巡環」は、大きなソサエティーの中で「三方よし」のような考えが回っていくような動的なイメージも感じさせてくれます。「志本経営」企業として、その志の輪をさらに世界の隅々に広げ続けていくことを期待しています。

猿丸 たいへん嬉しいお言葉です。「善の巡環」の根幹には「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考えがあります。企業は社会の重要な構成員ですので、社会が繁栄しない限りは私共の繁栄もありません。特にものづくりの視点で考えた場合、技術を高めて、よりよいものをつくり、新しい価値を社会へ提供することが重要です。それによって幅広いステークホルダーの繁栄に貢献し、やがてはそれが広く社会全体へ波及する。そしてその結果、その繁栄が巡り巡って自分たちに還ってくる。これが「善の巡環」の基本的な考え方です。共存・共栄とも言えると思います。これらを実践するためには、社会に価値を送り出すための確かな技術力が必要なのです。この技術と価値の探究を表現した考えが、現在、中期経営計画で掲げる中期経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation (技術に裏付けられた価値の創造)」にもつながっています。

「善の巡環」とサステナビリティの親和性

猿丸 「善の巡環」には、他にも重要な側面があります。それは「善の巡環」が日々の事業活動の中で生まれた実践哲学であるということです。品質・コストの追求や海外市場への挑戦など、さまざまな課題に立ち向かう中で磨き上げられてきた哲学であるからこそ、現場で働く社員たちの心を動かしてきたのだと思います。

名和氏 まさに「善の巡環」が事業活動の中で研鑽されてきた実践哲学であることが、御社がパーパスの内在化に成功している理由だと思います。昨今の社会的な要請であるサステナビリティにも、「善の巡環」はつながるように思いますが、いかがでしょうか。



大切なのは、
人の心に火をつけるような志を
経営の中心に置くことです。

——名和 高司氏

猿丸 おっしゃる通り、自然に「善の巡環」につながります。「善の巡環」は、きわめてサステナビリティとの親和性の高い考え方であると捉えています。原点に立ち返って、広く自然環境や社会のために何をすべきかを考え、「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値の創造）」のもとにこれを真摯に実践してい

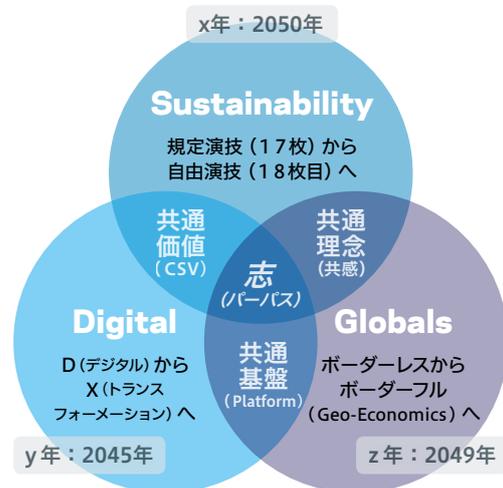
く。こうした試みを自然体で実践できることは私共の強みでもありますし、今後も揺らぐことはないと考えています。また、こうした考え方のもとに策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」においても、YKKが目指す「ソーシャルグッド」な会社のあり方をお示しました。

新SDGsで未来に挑戦

猿丸 弊社もSDGsに取り組んでいますが、名和先生は、自ら「新SDGs」を提唱されていらっしゃいます。どのような考えか、ご教授いただけますでしょうか。

名和氏 まず従来のSDGsは体操競技に例えると「規定演技」であると考えています。規定通りに演技できるのは当たり前で、これができるれば表彰台に立てるというわけではありませぬ。そこで、顧客や社会、社員の心をつかむ「自由演技」に挑むべきであると考え、現行のSDGsから大きく視座を高めるための「新SDGs」を提唱しているのです。「新SDGs」のSは「規定演技」から「自由演技」へという「Sustainability」。Dは「Development」ではなく、D（デジタル）からX（トランスフォーメーション）へという意味で「Digital」としました。DX（デジタルによる変革）が脚光を浴びていますが、デジタルは手段でしかありません。いかにデジタルを駆使して経営そのものを変革するか。言い換えれば、Dではなく「X＝変革」こそが、経営の主軸とならなければならないと思います。そして、Gは「Globals（複数の世界）」です。今やボーダーレスではなく、国境は当然あるという「ボーダーフル」を前提として、複数の世界があるという複眼的な視点こそが、グローバル経営の舵取りをする上で鍵と考えます。これで、「サステナビリティ×デジタル×グローバルズ」の「新SDGs」です。さらに、この考えの中心に「志（パーパス）」をおいています。

▶ 新SDGs～資本主義（Capitalism）から志本主義（Purposism）へ



出典：名和高司（日経新聞経済教室 5.13.2020）

猿丸 先生のおっしゃる「自由演技」こそが、「志（パーパス）」であり、企業のありたい姿を表すということですね。

名和氏 その通りです。ここでも「志（パーパス）」の存在がきわめて重要なのです。ミッション（外発）ではなくパーパス（内発）が大切ということは明らかですが、さらに最近考えていることは、もっと先の未来を描くためには、パーパスよりも、さらにプリンシプルが大事だということです。

社員と共に「善の巡環」に基づいて、
これからも持続可能な社会に貢献する
企業活動を実践していきたいと考えています。

——— 猿丸 雅之



プリンシプルというのは、原理原則です。「善の巡環」は
パーパスであるけれども、「善の巡環」をしっかりと自分の

基軸にすれば、あとは判断ができるというぐらいのプリン
シプルでもあるかと思います。

心の内側から湧き出てくる強い想い

猿丸 経営において、他にどのようなことが重要とお考え
でしょうか。

名和氏 経済学者のシュンペーター[※]は生涯を通じて「イノ
ベーションの本質」を探求し続けた学者ですが、今のよう
な時代を生きるビジネスパーソンこそ、彼の言説に学ぶべきで
はないかと考えています。どの業界でもイノベーションの必
要性が叫ばれる昨今ですが、実のところ、ちょっと面白いくら
いのアイデアを提案し合っただけでは、イノベーションが起
動することはないのです。重要なのは「どのように社会を変
えたいか」という想いのもとに、ビジネスを社会へ実装しス
ケールさせることです。逆に企業が掲げるパーパスも社会に
実装できなければ真の価値が生じることはないのではないで
しょうか。イノベーションは、まさに総合芸術だと思うのです。

猿丸 ビジネスの社会実装があつてこそそのパーパスだとい
うことですね。私共が製造するファスナーは、テープとエレ
メント、そしてスライダの3つからなるとてもシンプルな
ものですが、この小さな商品にも、その時々で実現し得る
最高の技術を投入し続けてきました。宇宙服に使用される
ような水密・気密ファスナーもありますが、社会実装のお
話でいえば、重要なのは、お客様や社会が求める、真の良
いものを、より安く、より速く、そして、サステナブルにご
提供していくことであると改めて感じました。例えば、今
まではつくるのに20円かかったものを10円でできるように
するというように、コストを下げる技術も極めて重要です。
これによって、これまですぐに壊れるファスナーを使ってい

た新興国のマーケットでも、YKKのクオリティのファスナー
を使っていただけるようになります。これこそが、私共が今
直面しているイノベーションだと思うのです。

名和氏 御社のパーパスでありプリンシプルでもある「善
の巡環」が、社員の皆さんの心に深く根づいているからこ
そ、理想的な形でビジネスを社会実装できたのだと思いま
す。この「志」である「善の巡環」を、どのように社員に伝
えているのでしょうか。

猿丸 経営理念の浸透活動において重視しているのは、社
員との対話です。これまでも「車座集会」という形で国内
外の社員一人ひとりと対話し、経営理念を伝えることに努
めてきましたが、コロナ下ではこうした活動のプライオリ
ティがさらに高まっていると思います。2021年度は、社長
の大谷と私が中心となって、少人数の「オンライン車座集
会」なども行い、国内外の社員約1,450名と対話しました。
活動を続ける中で確信しているのは、厳しい状況にある今
のような時代だからこそ、一人ひとりの表情を見ながら対
話し、経営理念について意見を交わし合うことの価値です。
こうした活動を通して、社員と共に、名和先生よりお教え
いただいた心の内側から湧き出てくる強い想いである「志」、
「善の巡環」に基づいて、これからも持続可能な社会に貢
献する企業活動を実践していきたいと考えています。本日は、
貴重なご提言をありがとうございました。

[※] ヨーゼフ・アロイス・シュンペーター（1883-1950）。創造的破壊を通
じてのイノベーションの重要性を提唱し続けた世界的な経済学者。