

トップダイアログ

原点は「善の巡環」 YKKの理念経営

猿丸 近年、企業経営において、パーパス経営が注目を集めるようになっていますが、YKKは創業者吉田忠雄の頃より「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という企業精神「善の巡環」に基づく経営を行っています。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という考えです。この「善の巡環」は「壁に掛かっている額」の中の言葉ではなく、経営や事業活動において実践されていることが重要だと考えています。

新井氏 社外監査役になる時に「善の巡環」の話をお聞きして、素晴らしい考えだと思いました。私が出席させていただくさまざまな会議でも「善の巡環」という言葉が頻繁に出てきますので、経営層にも社員にも浸透していると感じます。YKKが過去から現在まで存続してきたのは「善の巡環」が根幹にあるからであり、これから発展していくためにはこの考えが源になるのではないかと考えています。

猿丸 「善の巡環」はサステナビリティの考えとの親和性も高いと捉えています。創業者の吉田忠雄は、現在のようにサステナビリティの取り組みが重視されるはるか以前の1965年に「事業とは橋を架けるようなもの」という言葉で、事業活動は人類社会に役立たなければならぬと述べています。また、「清らかな湧き水のごときものづくり」「工夫で活かせばゴミも立派な資源に」という環境配慮につながる言葉もあります。また、「大樹より森林の強さを」という言葉では、会社は一本の「大樹」であるより、経験を積んで年輪を重ねた太い木や若くて細い木といった個性が発揮される「森林」のような組織であるべきと述べています。これも、今でいう多様性そのものです。

新井氏 そうした言葉が「善の巡環」に集約され、YKKの皆さんの行動指標となっていることがよくわかります。「善の巡環」が、グループ全体に一体感をもたらす働きをしているのではないのでしょうか。

猿丸 これまで、さまざまな国／地域の文化や宗教も異なる人たちに「善の巡環」の考えを伝えてきましたが、否定的なことを言われたことはありません。非常に本質を突いている精神だからなのでしょう。

ただ、時代と共に価値観も変わり、社員の多様性や世代

交代も進んでいる中、創業者の理念をどのように社内に浸透させていくかは重要な課題です。経営層と社員との「車座集会」といった対話の場や現場主導で理念を語り合う取り組みをグローバルで行っているほか、社員自らが創業者の理念の継承について考える「経営理念研究会」の活動もあります。こうした取り組みが、社員の会社に対するエンゲージメント向上にもつながるのではないかと考えています。

新井氏 おっしゃるように理念を浸透させるための活動は重要ですね。YKKでは、経営層が社員への理念の浸透に



YKK株式会社 社外監査役
有限会社アキュレイ代表 公認会計士

新井 佐恵子 氏

アカウンティングファームにて会計監査、税務業務に従事した後、IT系ベンチャー企業を共同創業者と起業し、日本企業初の女性CFOとして経理、総務、人事システムを一から構築、事業計画、資本政策、資金調達等に携わり、設立3年後に東証マザーズ第1号上場を達成。ホテルウェディング業、環境エネルギー業等のCFOおよび取締役、顧問等を歴任。米国デューク大学経営学修士（MBA）。現在、有限会社アキュレイ代表、住友ファーマ株式会社社外取締役、株式会社teamS社外監査役、花王株式会社社外監査役、一般社団法人生涯健康社会推進機構副理事長、白鷗大学特任教授。

なり力を注いでいると感じています。その力が社員に伝わり、「経営理念研究会」の活動につながっているんですね。

猿丸 社員一人ひとりへの理念の浸透を強化することになったのは、2007年にヨーロッパでカルテルをめぐる不祥事を起こしてしまったことがきっかけです。この事態に直面し、もう一度原点に戻り、企業のあるべき姿を考える必要性を強く感じました。それが今、若い世代の間にも「善の巡環」が根付いていることにつながっているかと思っています。

とはいえ、「善の巡環」が普遍的な概念であるために、それに頼りすぎってしまう傾向があることも事実です。「善の巡環」を追求していればそれで良いということではなく、常にその時々の子会の共通言語や尺度に合わせていく必要もあると認識しています。

YKKは非上場企業ですが、上場企業並みの情報開示やガバナンス構築を目指し取り組んできました。経営への社外視点の導入、内部監査の強化、透明性の確保など、継続的に改善を重ねています。

YKKの理念経営

～コーポレート・ガバナンスの進化を目指して～

2024年に創業100年を迎えるYKK。企業精神である「善の巡環」を根幹に、更なる進化を続けるために、いま何が必要なのか。2023年より社外監査役を務める新井佐恵子氏に、ガバナンスの向上やYKKの理念経営についてご意見をうかがいました。

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）。

多様な視点を取り入れて、 企業価値の最大化へ

新井氏 私は会計士としてキャリアをスタートさせたのですが、その後はIT企業の共同創業者として経営に携わったり、日米のスタートアップ企業を支援したり、学生をはじめとして企業のリーダーや役員候補者を育成したりと、多様なキャリアを積んできました。女性であることを意識することなく、全速力で走り続けてきたという感覚です。そうした経験を活かし、社外監査役として、多様な視点を提供できればと考えています。

猿丸 おっしゃるとおり、さまざまな視点からご意見をいただけて、非常にありがたく思っています。これからの経営においては、異なる目線、異なる尺度が必要だというのが強くあって、取締役や監査役のスキル・マトリックスの見直しも行ってきました。

新井氏 私が特に大事にしているのは、経営者／当事者／第三者（株主・お客様・消費者）という3つの視座を持つことです。その三方で、できるだけ偏らないようバランスよくヒアリングしながら本質を探っていきたいと思っています。もともと、英語で「監査」を意味する「Audit」はラテン語の「聴く」という言葉からきていますから、「聴くこと」が重要な役割です。それを通じてモニタリングをしながら、企業価値の最大化という目標に向けて、皆さんの気づきを促せるようなアドバイスをしていくことが役割だと認識しています。

猿丸 YKKの事業活動の大半は海外ですので、そうした海外の事業についても実際に状況を見ていただいて、現地での監査強化という点でもぜひ知見を活かし、ご意見をお聞かせいただけたらと思っています。

新井氏 ありがたいのは、会長や社長をはじめ、皆さんが新任で当社の状況を理解する途上でも「新鮮な目線が大事なので、何でも言ってください」と言ってくださることです。取締役会や監査役会でも意見を言いやすい雰囲気づくりをされていて、そうした議長の采配が会の実効性を高めていると感じます。どちらも、いつも時間が足りないくらい活発な議論が行われていますね。

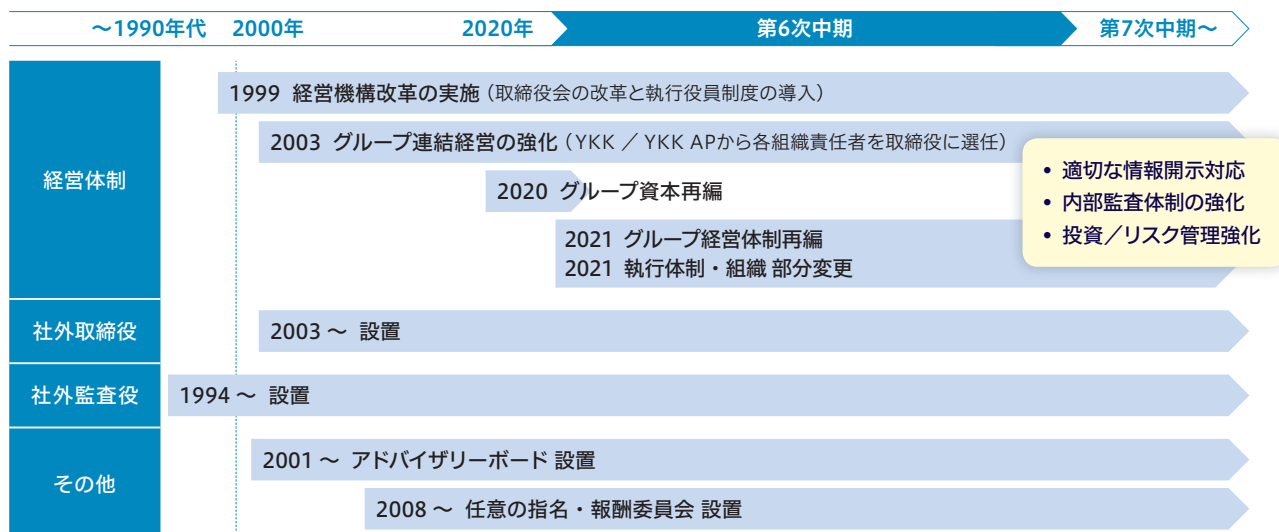
私たち社外役員の質問やコメントに関しても、常に真摯に受け止めていただき、必ず何らかの形でフィードバックしてくださっています。執行役員の方と直接対話できる機会も多くいただいています。現場を知る上では大変貴重な機会となっております。

課題は「監査を担える人財の育成」

新井氏 CRO（最高リスクマネジメント責任者）を設置されていることも、ガバナンスの上で非常に意義が大きいと思います。CROのもとで品質や危機管理等の各種委員会を設置し、それぞれ機能しているのが素晴らしいと感じました。

先ほど触れられていた取締役会や監査役会の多様性についても、現段階で十分に機能するだけのバランスが確保

コーポレート・ガバナンス強化の経緯



されていると感じています。100%の正解はありませんが、将来的にどういう会社でありたいかという「ありたい姿」に向けて変化していくことが重要だと思います。

猿丸 ありがとうございます。先ほど、取締役会や監査役会の議論が活発とありましたが、私はそもそもコミュニケーションというのは、言っていたことにきちんと返す、双方向の対話のキャッチボールが重要だと考えています。

新井氏 会長ご自身がそうしたコミュニケーションについてのお考えのもとで動かれていることが、社内全体の雰囲気をつくり、取締役会や監査役会の実効性を高めることにもつながっているのかもしれないですね。

一方で課題点を挙げるとすれば、監査を担える人財の育成だと思います。日本では内部監査機能が弱い企業もありますが、欧米などでは将来社長になるための登竜門として内部監査部門を位置付けている企業や、グループ全体の監査役候補生や監査役になったばかりの「一年生」を集めて教育する監査役アカデミーを置いているような企業もあります。

監査の業務やそのための勉強はさまざまな仕事や経営にも役立つというのが、自分の経験からの実感です。その社員が監査役にならなかったとしても、考え方や行動に大きく影響を与えるという意味で、有益な経験になるのではないのでしょうか。

猿丸 会計監査は外部に委託していますが、それとは別にコンプライアンスの側面から内部監査ができる体制を、質・レベル共にさらに向上させていく必要があると感じています。YKKグローバルコンプライアンス基準（YGCC）をグローバルで設けていますが、さまざまな国／地域で事業展開をしているため、そのそれぞれの状況の中で監査をしていく難しさも感じています。おっしゃるとおり、人財の育成が重要な課題だと思います。

創業100年に向けて

新井氏 YKKは、2034年に創業100年を迎えますが、ファスナーやスナップ・ボタンという小さなパーツでこれほどまでの企業に発展してこられたこと、しかも世界中に事業を拡大してこられたことは驚異的だと思います。これまで世界中のYKKの皆さんが努力してこられたことの結果ですね。また、「善の巡環」を絶え間なく目指していることも継続する力になっているのではないのでしょうか。今後も世

界中のお客様から「YKKのファスナーを使いたい」と言ってもらえるような魅力的な企業であっていただきたいです。そして、開発されてきたさまざまな技術を使って、更なる新しい商品の展開にも期待しています。

猿丸 ありがとうございます。会社が存続していくにはやはり、何よりも「人」が大事です。会社は人の集合体で、人で成り立つもの、まさに社員一人ひとりが力を発揮し、活力あふれる「森林」のような組織であることが大切だと思います。2034年までの10年、社会の変化のスピードが非常に速く、マーケットもなかなか予測が難しい昨今ですが、社員たちが一丸となって、YKKをどのような会社に発展させていくか、お客様や社会に喜んでいただける商品を生み出していくか、楽しみでなりません。

YKKがどれだけ世の中の中の役に立つ会社、社会に貢献できる会社であり続けられるかが重要であり、それこそが「善の巡環」の実践です。いつの時代も不変である「善の巡環」の精神が根幹にあるからこそ、私たちは、だれもが常にチャレンジできる会社であり続けられるのだと確信しています。本日は貴重なご意見をありがとうございました。

