

取締役会議長×社外監査役対談

グローバルでのガバナンス強化

— YKK精神「善の巡環」を軸に、
更なる企業価値向上へ —

持続的な成長と企業価値向上に向けて、実効性あるコーポレート・ガバナンスを確立し、経営の透明性を高めることが求められています。ガバナンスの本質とは何か、グローバルでガバナンスを強化するために必要なことは——。YKK（株）の取締役会議長を務める大谷裕明会長と、南晃社外監査役が語り合いました。



社外監査役
南 晃

代表取締役会長
大谷 裕明

丸紅株式会社に財務、会計に従事し、株式会社ダイエーにて取締役、丸紅株式会社に執行役員、常務執行役員、代表取締役常務執行役員、監査役を歴任。

中国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2014年6月に当社取締役、2017年4月に当社代表取締役社長に就任。2025年4月より当社代表取締役会長（現任）、2025年6月よりYKK AP株式会社取締役（現任）。

ガバナンスの本質とは何か

南 ガバナンスとは、企業が本来の目的に向かって運営されるようにするための仕組みの総称です。その観点からすると、YKKでは世界の各地域・各社において実効性のあるガバナンスが実現されている。各社がそれぞれ責任を持って事業運営を担う「現地主体の経営」を軸にしつつ、地域統括会社や各種委員会、内部監査室といった仕組みが機能していると感じています。

さらに、グローバルに展開する企業として、本社が全体をしっかりと束ねていることも高く評価したい点です。「善の巡環」をはじめとするYKK精神、経営理念がすべての基盤として共有されていること、それぞれの事業環境や個性をふまえた上で各拠点との対話を重ね、適切な施策と一緒に考えていくという本社の姿勢が徹底していることが求心力を高め、強

固なガバナンスにつながっているのではないのでしょうか。

大谷 私は、ガバナンスの本質は経営理念や事業の目的を全社員が共有し、それを常に判断基準として機能させることにあると考えています。その点、YKKは非常に「目的がはっきりした会社」だと思います。優れた技術・商品と経営によってお客様や社員、そして社会に貢献するのが我々の存在価値であり、その時の判断基準になるのがコーポレートバリューにもある「公正」である——。こうした考え方の軸を繰り返し語り続けることも、広義のガバナンスだと捉えています。

また、最高決議機関である取締役会を形骸化させないということも常に意識していることです。グループ規模が拡大する中、ガバナンスの実効性を維持するには、経営理念への理解とその実践を徹底するとともに、各種規程などの明文化も改めて必要だと考えているところです。

取締役会の役割と グローバルガバナンス体制

南 取締役会の話が出ましたが、私は取締役会において社外役員に求められる最も重要な役割は「経営執行の監督」だと思っています。

大谷 そうですね。私が取締役に就任する前に、当時の役員から「非上場企業だからこそ、経営に甘さや妥協があってはいけない」と聞かされました。社外役員がメンバーに加わることで、取締役会の中にアクセルだけではなくブレーキが備わり、執行と監督のよい緊張感が生まれる。それがしっかりとYKKにガバナンスを効かせてくれていると思います。

南 そうした役割を適切に果たすためには、情報共有とコミュニケーションの充実が重要ですが、この点においてもYKKは非常に高いレベルにあると思います。付議議案に関しても、採決前にオープンな形で情報共有をいただけるので理解が深まりますし、議案に関係する部署の方がオンラインなどで参加しているのも、適切に判断する意味で非常によいことだと思います。



また議論の内容の約半分を、報告や情報共有など決議事項ではないものが占めているのも、コミュニケーションという点で素晴らしいですね。

大谷 時間や件数を理由にして決議を急ぐことはありませんね。出席いただいている方々が内容を深く理解し、それぞれの立場から発言して議論を尽くしてから決議に移るようにしています。

南 特に、YKKのグローバルなガバナンスを考える上では、制度だけではなくコミュニケーションが不可欠です。それも、ただ問題や課題を指摘するだけでなく、改善プロセスやベストプラクティスを共有することが大事だと考えます。

先にも触れたように、地域ごとに統括の機能を持っていることは、YKKのガバナンス体制の大きな特長です。各社の業務監査の指摘事項や改善策を地域統括会社経由で共有するYGIA（YKK Global Improvement Activity）も、

リスクマネジメントの視点からも有効な、非常に興味深い取り組みだと思います。

大谷 地域統括会社の設置は、グローバルガバナンス体制を構築していく上でのスタートでした。経営理念の浸透や事業目的の共有を徹底する上で、キーになる機能です。

YGIAは経営層による週次ミーティングから生まれたアイデアをもとに、2023年度に始まりました。各事業会社間で互いの監査情報を可視化し、再発防止の仕組みづくりにつなげることで、各事業会社のガバナンスレベル向上につながっていると考えています。

南 単なる情報共有で終わるのではなく、その内容を各拠点の業務に反映・定着させていくためのサポートにも、今後さらに期待したいです。

大谷 YKK全体で「同じ失敗を繰り返さない」文化を定着させたいと思っています。

受け継いだものを進化させ、次へ引き継ぐ

南 YKKはまもなく創業100年を迎えますが、これだけ長い間成長を続け、新しいことに挑み続けている企業はそう多くはありません。その背景には、前の世代から受け継いだものをより進化させて次に渡すというYKKのカルチャーがあるように思います。

世代や時代を超えた「縦の連帯感」はYKKの大きな財産だと思います。それを大事にしながら、引き続きYKK精神・経営理念の共有を徹底し、次世代によりよい形でバトンを渡して行ってほしいですね。

大谷 創業100年はゴールではなく、一つの通過点に過ぎません。企業価値を継続的に向上させていくためには、何度でもYKK精神「善の巡環」に立ち返って、時代の変化に対応していくことが重要です。

このように、世代を超えてYKK精神を継承していくこと自体が、強固なガバナンスの基盤ともなる。そしてこれこそがYKKの強みを生み、事業を拡大して企業として成長を続けることにもつながると考えています。

