

トップダイアログ

「善の巡環」を根幹に、グローバル 経営の更なる進化に向けて

YKK精神「善の巡環」のもと、世界72カ国／地域で事業を展開するYKK。
社会が大きく変化する中、グローバル経営の更なる進化を追求するために、2022年より
社外取締役に就任した岡田 英理香氏に、経営理念に基づくグローバル経営のあり方について、
貴重なご提言をいただきました。

YKK株式会社 社外取締役
一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 教授
岡田 英理香 氏

プリンストン大学で学士（経済学）、ダートマス大学タックビジネススクールでMBA、ペンシルバニア大学ウォートンスクールで博士号を取得。メリルリンチでの投資銀行業務やGEキャピタルでのプロジェクトファイナンスの業務経験をもつ。ワシントン大学、ハワイ大学、ペンシルバニア大学ウォートンスクールで教員を務めた後、現職。Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science などの最高学術誌にて、多くの研究を発表している。

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）。

YKKに根付く 「善の巡環」とサステナビリティ

猿丸 本日は経営理念に基づくグローバル経営のあり方について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。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。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、それがお客様、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、この考えを「善の巡環」と称して、常に事業活動の基本としてまいりました。「善の巡環」は変化の時代にこそ大きな力を発揮すると考えますので、社員への一層の浸透にも努めています。

まず始めに、この「善の巡環」について、社外取締役である岡田先生から見た印象をお聞かせください。

岡田氏 とてもシンプルかつ言葉が明快で、国内だけではなく世界の各拠点で働く社員にも伝わりやすいと思います。しかも単なる理想ではなく、事業活動の中に根付いていることが素晴らしいですね。取締役会でも議論の中で「善の巡環」という言葉が頻繁に出てきますし、先日、女性社員の方々との交流の機会をいただいたときも同じでした。それも、皆さん「社員なら学びなさい」と言われて覚えさせられているのではなく、自然と身につけている感じが印象的でしたね。

猿丸 「善の巡環」が単に掲げられたスローガンではなく、社員一人ひとりの日々の行動や判断に反映されているのは、「善の巡環」が厳しい環境の中でビジネスを実践する過程で生まれた、いわば実践哲学だからだと思います。グローバルでビジネスを展開する際にも、普遍的な意義に基づく考え方として、さまざまな価値観を超えて共感していただけることを嬉しく思っています。

岡田氏 そして「善の巡環」というのは、とても響く言葉ですね。サステナビリティをも包含する、非常に大きな概念だと思います。サステナビリティは「持続」ですが、「善の巡環」はそこに「善い」という意味合いも加わっています。

環境面だけでなく人権への配慮などあらゆる面での「善い」ことを創り出し、持続させていこうという考え方で、サステナビリティの源ともいえるのではないのでしょうか。それを、サステナビリティが注目を集める以前から示してこられたのは本当に素晴らしいと思います。

一方で、その活動や価値がどれだけ社外に伝わっているかについては疑問もあります。YKKはグローバルに展開している企業で、「善の巡環」に基づいて、技術・製造面や商品面での環境配慮などサステナビリティに資する活動を当初から続けていることを、もっと発信していく必要があると思います。

猿丸 確かに、その点は課題であると思います。2019年にサステナビリティ推進室を設置して取り組みを強化するとともに、お客様をはじめステークホルダーへの発信は行ってはいますが、まだ足りないのは事実です。今後、さらに積極的な情報発信に努めてまいります。

ダイバーシティを体現する取締役会

猿丸 さて、岡田先生は海外でのご経験が長くていらっしゃると思いますが、社外取締役として、当社のガバナンス体制をどう見ておられますか。経営のグローバル化、多様性という視点で見たときに、現在は取締役会に外国籍の取締役がいないなど、不十分な点もあるのではないかと感じております。

岡田氏 確かに現在外国籍の方はいらっしゃいませんが、YKKの取締役会は非常にグローバルだと思っています。世界各地で多様な経験を長年積まれた方が集まっていて、それぞれの経験に基づき、自由闊達な議論をされています。そして、多様な意見を尊重する、まさにダイバーシティを体現した場になっていると感じています。例えば以前、ある決議事項で反対票を投じたのが私一人だったことがあります。それでも皆さん、私の意見をしっかりと聞いて、検討してくださいました。反対意見であっても積極的に耳を傾け、真摯に議論する風土があると思います。

猿丸 取締役会と同様に重要な役割を担う指名・報酬委員会にもご参加いただいておりますが、印象はいかがですか。



岡田氏 指名・報酬委員会では、取締役の選任などを行う際に、きちんとした議論が行われているかどうかを確認し、承認するのが私たち社外取締役の役目だと思っています。そして現状、公正なプロセスは確保されていると感じています。

猿丸 ありがとうございます。YKKは早くから上場企業並みのガバナンスを意識し、1999年には経営の執行と監督を分離する執行役員制度を導入しています。指名・報酬委員会に執行役員は入らず、少なくとも1名は社外取締役としており、現在は社外取締役2名の構成です。それらを通じて、取締役に答申する役員人事を執行とは切り離れた形で決定することを担保しています。

グローバル化と 海外事業会社の「現地化」

猿丸 もう一点、グローバル企業としての課題である、海外事業会社の経営の現地化について伺います。現状、現地

の経営トップが現地の人かどうかは地域によってまちまちですが、岡田先生のお考えはいかがでしょう。

岡田氏 海外事業会社のトップは、必ずしも現地の方でなくても良いと思います。すでに歴史があり人財も豊富な会社ならば現地化を推進する、まだ若くこれから伸びていく会社には最初は日本から経営陣を派遣して育成するなど、それぞれの状況に応じて決めれば良いのではないのでしょうか。ただ、そこで生まれ育った方々の知見は重要ですから、その経験や知見を取り入れていく姿勢は大切だと思います。

猿丸 おっしゃる通り、現地の人が経営トップである必要はなくても、その国／地域の文化や背景を深く理解している人財なしには経営はできないと思います。特に近年は、過去には想定されなかった出来事が世界で起こっており、事業にも影響を与えていますので、より危機感を持つ必要があると感じています。

岡田氏 創業者の吉田忠雄氏が、海外赴任する社員を「土地っ子になれ」と言って送り出したと伺いましたが、これは地域と共に歩むYKKらしい考え方ですね。そして、YKKの各工場では、日本の国旗ではなくYKKの社旗と共にその国／地域の旗が掲げられていることもお聞きました。YKKの「現地化」がしっかりと進んでいる一つの象徴といえると思います。また、冒頭でも触れたように同じ価値観を共有できているからこそ、グローバル展開ができていていると思います。

猿丸 ありがとうございます。理想としては、出身国／地域に関わらず、大切な価値観を共有しつつ、自国／地域以外での経営の経験も積んで、視野を広げた上で本社の経営陣に加わってくるような人財に育ててほしいですね。理念の浸透と人財育成をさらに推進していこうと思います。

多様な働き方が認められるように

猿丸 岡田先生は当社にとって初の女性取締役でもありますが、女性の活躍推進についてはどのようにお考えでしょうか。日本では、技術系の進路を選ぶ女性が少なく、製造業にとっては中枢部を担う女性技術人財の母数自体が少ないのが現状です。また、海外事業会社での勤務に限らず、

さまざまな経験を積んでもらいたいとも思いますが、キャリア形成をどのようにサポートしていくかという課題もあります。

岡田氏 数字だけを見れば、YKKの女性管理職の比率は高くないかもしれませんが、そこだけにこだわる必要はないと思います。ただ、仕事と家庭をどうマネジメントしたいか、どんな働き方がしたいか、多様な選択肢や機会が性別に関わらず与えられるべきではないでしょうか。ひたすら仕事に集中して、ずっと走り続けたいという人もいますし、子育てや介護もあるから専門性の高い仕事で短期的に結果を出したいという人もいます。そういう多様な働き方が認められるのが良いと思います。女性だから、男性だからこういう働き方が当然だと決めつけないことが、活躍の幅や可能性を広げるのではないのでしょうか。

猿丸 なるほど。YKKの日本のオフィスでは、外国籍の社員が少なく、本社の国際化、多様化という点でも課題意識を持っています。

岡田氏 もちろん、社員レベルにおいても多様化は重要です。一方で、取締役会のところでも申し上げたように、多様化というのは「とにかく外国籍社員が入ればそれでいい」ということではありません。むしろ、大事なのは基本的な価値観は共有しつつも、多様な考え方を持っている人たちが集まっているという「ちょうどいい多様化」だと思います。それでこそ、本当の意味でのグローバルな企業になり得るのではないのでしょうか。

猿丸 大変重要なポイントですね。時代の変化に適切に対応をしていくためには、DXやITなど新しい知見やスキルを有した人財の育成も重要だと考えています。ガバナンスの面でも人財育成の面でも、守るべきこと、進化させていくべきことを見極めて、グローバル企業としてさらに成長していきたいと思います。

消費者から「選ばれる会社」に

猿丸 最後に岡田先生から、今後のYKKに期待することについてお聞かせください。

岡田氏 私の専門であるマーケティングの観点では、YKKは非常にブランド力のある企業です。YKKの商品を一つも

持っていない人はいないのではないかと、人々の生活に浸透しています。ですから次は、例えば「YKKのファスナーが使われているからこの洋服を選ぶ」と言ってもらえるように、ブランド力を次のレベルにまで高めていただきたいですね。もちろん、私もその一翼を担っていければと思います。

猿丸 ありがとうございます。そのためには、やはり技術が重要だと思います。今後も、唯一無二の高い技術を常に提供していける「技術の会社」であり続けたいですね。かつて私が20代のころ、「YKK」がファスナーの代名詞になって、辞書で「ファスナー」と引くと「YKK」の三文字が載っているということをよく想像していました。その夢は今も変わっていません。今日伺ったご意見を経営に活かしながら、「消費者から選んでいただける会社」になるために、前進し続けていきたいと思っています。本日は、貴重なご提言をありがとうございました。

