

YKKの経営理念「善の巡環」 から得られる示唆

不易流行

富山経協 講演録 ③

一般社団法人 富山県経営者協会 第68回総会 講演会・座談会

YKKの経営理念「善の巡環」 から得られる示唆

講演会 2

講師 小野 桂之介氏

（YKK株式会社 社外取締役、中部大学 副学長）

座談会 17

平沼 博氏（株式会社 水戸理化ガラス 代表取締役社長）

小野桂之介氏（YKK株式会社 社外取締役、中部大学 副学長）

中尾 哲雄氏（株式会社 インテック 代表取締役最高責任者）

〔進行役〕 稲垣晴彦富山県経営者協会会長

（北陸コ・コラボトリング株式会社 代表取締役社長）



2013年 5 月 16 日（木） 富山国際会議場

YKKの経営理念「善の巡環」から得られる示唆



YKK株式会社 社外取締役
中部大学 副学長

小野 桂之介 氏

このような素晴らしい機会を与えていただきまして感謝しております。

本日、私に与えられました題は『YKKの経営理念「善の巡環」から得られる示唆』ですが、YKKではこの「善の巡環」を“YKK精神”と呼んでいます。皆様も何度かお耳にされたかと思いますが、YKKの基本精神といえますか、経営理念のベースとなる創業者のお考えです。これを基に今日までYKKグループが発展してきた過程の中から、皆様のご参考になることを抽出してお話をするということだと思います。

私は 2007 年からYKKの社外取締役という職を与えられまして、月に1度取締役会に出席させていただいています。また、株主総会やその他の機会に、とても素晴らしい企業であるYKKグループの経営に外野席からタッチさせていただいて、経営学に携わる者としてとても貴重な生きた勉強をさせてもらっております。そ

ういう観点から、私が理解した“YKK精神”についてお話をします。皆様のご参考になれば幸いです。

「善の巡環」というYKK精神の原点は、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考えです。これは、創業者の吉田忠雄さんが小学生の頃、先生に「偉人の伝記を読みなさい」と言われて、アメリカの鉄鋼王アンドリュー・カーネギーの伝記を読んだ時に心を打たれ、これだと幼心に感じたものだと書いておられます。吉田忠雄さんには、かつて私が奉職しておりました慶應大学のビジネススクールで3度程ご講演いただいたことがあり、私も生のお話を伺う機会がありましたが、その折にもその様に言っておられました。

YKKグループの概要

YKKグループは、2つの中核会社である、YKK株式会社と、YKK AP株式会社の2つから成り立っています。

本体の中心と言える**YKK株式会社**には、グループの原点であるジッパー「ファスニング事業本部」と、「工機技術本部」の2本柱があります。後者は、ジッパーや建材・窓をつくるための機械をつくる設備と生産技術を開発する機能部門です。

YKK AP株式会社は「窓・建材」のAP事業を担当する会社です。従来はサッシ建材が中心でしたが、最近は窓を中心とするユニットにまでして提供する会社に、衣替えをしつつあります。

製品を世の中に提供する事業は、ファスニングと窓・建材ですが、工機技術本部はこのファスニング事業とAP事業を、生産技術、主に生産設備を開発して提供するという面からサポートする役割を担っています。YKKグループの強さの背景にはいろいろな要因がありますが、最も特徴的なのはこの工機部門の存在です。特にファスニングがそうなのですが、工機の技術力があるから強いと言ってもいいくらい、大変重要な役割を演じている部門です。

YKKグループ全体としては今、全世界 71 の国／地域で事業展開をしており、連結の従業員数は約 3 万 9,000 人です。そして、連結の売上高は約 6,000 億円です。株式を上場しないでここまで成長してきた、ここが非常に特徴的なところですが、なお、現在も国内外で様々な新展開を続けています。新しいタイプのファスナーを開発したり、今までサッシ建材メーカーだった会社が、全く新しい材料のプラスチックをベースにした窓メーカーに脱皮する。販売対象地

域も広げていくほか、全く違ったアプリケーションを展開していくなど、いろいろな新展開を今も進めている革新的な会社です。もちろんそういう発展は、長年にわたる各部門の様々な努力の積み上げの結果生まれたわけでありますけれども、ずっと掘り下げて行きますと、その根底にはYKK精神「善の巡環」という考え方があります。このところの中身を、私なりに観察し考えてきたこと、私が大事と思うところを中心に申し上げてご参考に供したいと思います。



1. 「善の巡環」の基本原理

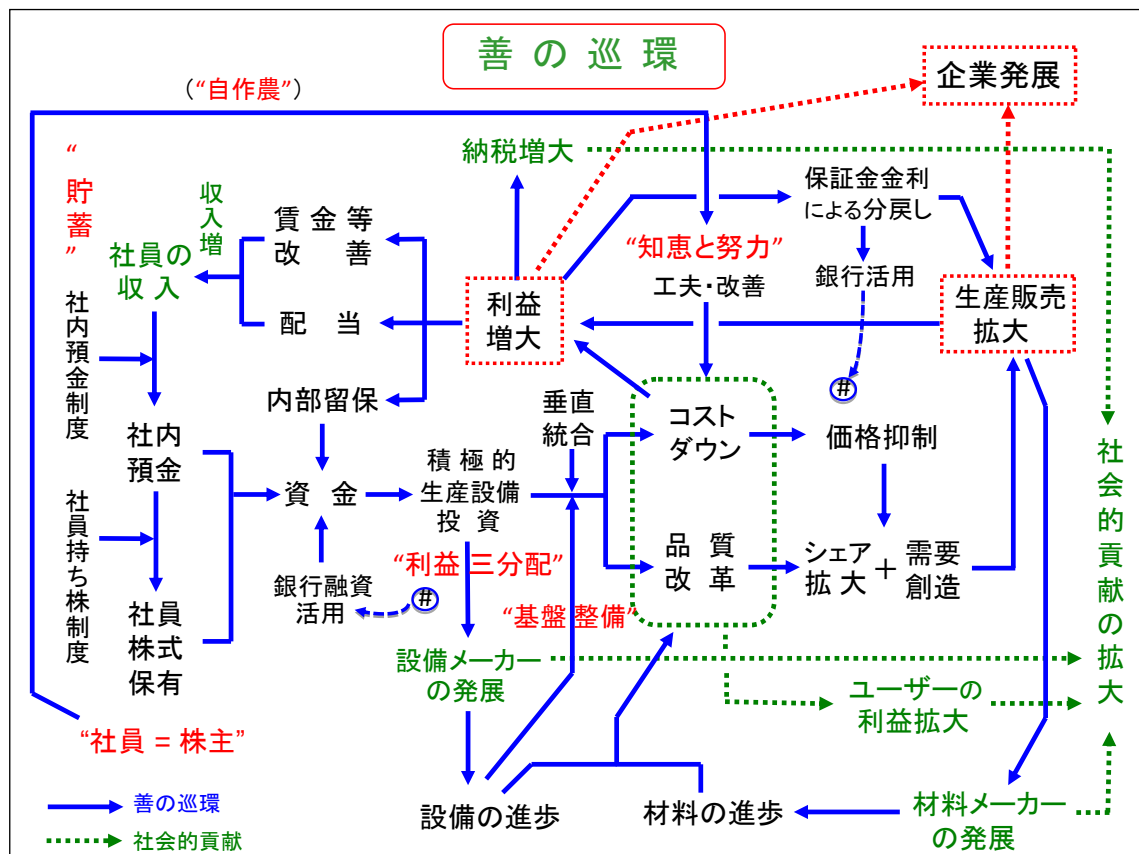
「善の巡環」というYKKの精神、これは先程申し上げたように、創業者が小学校時代に読んだアンドリュー・カーネギーの伝記が原点というわけですが、それを構成するいろいろな要素があります。特に4つの基本原理が私は大事だと思っています。

1-1 貯蓄

その第1であり、そもそも創業者の吉田忠雄さんが原点の原点と考えていたのが、“貯蓄”です。吉田忠雄さんは「人間は貯蓄をする唯一の生物である」とおっしゃっておられます。もちろん、鳥やリスも秋のうちにクルミやドングリを溜めておいて、冬になったら食べるということとはしますが、それは溜めておいて食べるだけです。人間の貯蓄というのは余剰の資産・資金を溜めて、それを発展的に活用して、そこ

からまた新しいものを生み出していく、そのために蓄えるわけです。そういう貯蓄をするのは人間だけの知恵であるとおっしゃるのです。

この点を実際の経営に当てはめて、創業者がYKKの発展の原点に何をしたかというところ、それは社内預金制度でした。社内預金は皆さんの会社でもおやりになっていらっしゃると思いますが、これをかなり意識的に始められました。社内預金を給料からほぼ全員天引き。当時、やらなければならないという義務感がどれくらい強かったかお分かりいただけたと思いますが、いずれにしても、給料やボーナスの一部を社内預金するという制度をこまでやった会社は少ないんじゃないでしょうか。その預金がたまると社員持株制度に移行します。これも多くの会社でおやりになっていると思います。そのたまったお金をYKKの株式に転換す



る、そういうことをかなり意識的にしっかりと創業者はおやりになった。

1-2 社員＝株主

実はこの原点には、“**社員＝株主**”という第2の基本原則があります。これは、ただ制度として社内預金制度や社員持株制度があるというだけではなく、吉田忠雄創業者が、企業の株主というのは本来従業員であるべきだという理念、哲学をお持ちだったのです。単にお金が必要だから給料天引きで会社が保管して使わせてほしいという話ではありません。ここが大事なんです。4つの基本原則の第1は「貯蓄ということは人間の大事な美德であり、知恵なんだ」ということでした。しかし、制度がないと、人はつい使ってしまう。だから、これを給料天引きで預金しましょう。そして、それがたまったら株式にする。それは「**企業の株主は本来は従業員であるべき**」という理念、哲学に基づくものです。それは今、普通の会社が上場すると、自分はその会社に行ったこともない、額に汗して働いたこともない、株式をお金を出して買っただけの株主が、自分は何もそのために貢献していないのに、社員が額に汗して働いて生んだ付加価値の一部を配当として貰えるわけです。これはもちろん合法的なことだけれども、本来望ましい姿ではないというのが創業者のお考えだったと思います。

それでは何が理想かというと、それは経営者と従業員が株主であるということです。そこで生まれた成果は、一部税金として取られてしまうけれども、残った成果物はその成果を生み出した経営者と従業員が分けるのが一番理想だという哲学なのです。その哲学の基に社員持株制度が設けられ、従業員の株式保有が増えてきているわけです。こういう会社は多分ほかにはない

と思います。

今、YKKの株式は現在の従業員と経営者、元従業員・経営者の方々、全部合わせると3分の2以上、それに代理店等の協力企業も含めると8割くらいになると思います。100%完全ではありませんけれども、株式の大半がYKKグループで仕事をしている人達が持っている、あるいは仕事をしていた人達が持っている、そういう状態を現在でも実現しているわけです。

1-3 基盤整備

(垂直統合で積極的設備投資)

そうやって集まった資金でYKKは積極的な設備投資を行ってきました。その結果、コストダウンと品質の改革が行われました。“**基盤整備**”と創業者が言っていたものです。積極的に生産設備投資をして、設備面から良い品質の製品が安いコストでできる基盤を、いつでもたゆまず前進々々で作っていくのです。その中核となるのがさっき申し上げた工機技術本部ということになります。

それを「垂直統合」でやる。つまり、外から買った設備ではなく、製品の品質やコストに係る重要な設備は極力社内で設計開発して作っていくのです。ミシンなど一般的なもので外から買うものもあるのですが、重要な設備はなるべく社内で開発し作っていく。さらに、外から購入する材料についても品質改革等の面で工夫しようと思うと、できるだけ上流まで手を伸ばして自分たちで良い材料を開発、工夫していきます。そういうところまで垂直統合を徹底して、手を伸ばしていくというのがYKKの基本姿勢です。これはとてもお金のかかる方針ですが、YKKはこれを長年やってきました。

1-4 知恵と努力

それも、ただお金を使って新しいものを入れればいいというわけではありません。そこで創業者が強調したのが第3の基本原理“**知恵と努力**”です。お金を使ってただ新しいものを入れるのではなく、どうすればもっと良いものになるか、どうすればもっとお客さんに喜んでもらえるものになるか、どうすれば同じものがもっと安く作れるかということを、絶えず知恵を働かせ工夫してやっていく、ここが人間として大事な仕事のあり方なんだという哲学です。知恵を働かせながら垂直統合で積極的な生産設備投資をやってきたことが、YKKグループの発展の背骨だったと私は思います。

コストダウンしたものを同じ値段で売っていれば当然利益が上がります。また、材料や電力などいろいろなものの値段が上がっても、値段を上げないでお客さんに提供できます。そうすると、品質が良くなって、値段があまり上がらないので、結果的に競争業者に勝って、同じ市場の中でYKKのシェアが上がります。ご承知のように、中心事業であるファスニングの分野では、国内市場に関してはほぼ100%に近いシェアをもう何十年も前に実現したわけです。

先程申し上げたように、全世界71カ国／地域で事業を展開し、間接的な販売も含めると百何十カ国／地域で売っています。しかし、そういう現在でも、建材・窓を含めて年間売上高6,000億円の会社です。その内の半分以上は窓・建材の売上げです。ファスニング事業の売上高は2千数百億円、これで世界の40%くらいを占めている。国内はその3分の1くらい。そうすると、日本のジッパー市場というのは今でもせいぜい数百億円なんです。以前はもっと小さな市場でした。そういう小さな市場。小さな市場の巨人になった会社が成長していこうと思うと、いく

ら頑張ってもシェアは100%以上にはなりませんから、90%を超えると、そこから先はなかなか成長が難しいわけです。

そこでどうやって成長してきたかというところ、**需要創造**です。今までジッパーを使っていなかったところにジッパーを使ってもらうようにする。今までボタンでとめていたもの、紐で閉じていたものをジッパーにしましょうというわけです。昔はそうですよね、私も小学校、中学校の頃までのズボンはボタンで前を閉めていた覚えがあります。そのうち気がついたら、高校生くらいですかね、このズボンの前閉めがボタンでなくジッパー、いわゆるチャックと昔言っていたものに替わった。それから、米の袋とかプラスチック原料の袋とか、昔は紐で縛っていたものがジッパーになりました。家具のカバーなどもホックどめしていたものがジッパーに替わる。カバンもそうですよね、金具で閉めたりベルトで閉めていたものが、今ではジッパーが主流になったというあんばいです。これまで他のものでとめていたものをジッパーに替えていくと新たな市場が生まれる。そこは誰も手を出していないとすれば、全部YKKのビジネスになる。そうすると結果的にトータルシェアが上がるし、市場を作るから成長していく余地が生まれてくる。あとは国境を越えて国際化して成長していくしかない。そういうふうにYKKは成長してきたわけです。

1-5 いくつもの好循環

（循環1）社員へ配当として利益還元

コストダウンで利益が増える、量的に成長していくと生産販売が拡大し、また利益が増える。利益から当然税金を払って、配当を払って、残った分は内部留保して再投資に回す、それからその利益を背景にして賃金も改善する。

ここで、先程申し上げた社員持株という形で、社員が給料、ボーナスの一部を貯蓄し、株式に替えて、自分たちが株主になっていますから、会社の利益が上がれば、もちろん給料も増えるわけですが、配当面からも収入増につながってきます。善の巡環というのは良いことがぐるぐる回って戻ってくるということですが、そのうちの1つの大きな循環が、こうやって上がった利益の一部が株主でもある従業員に配当という形で還元されてくるといふところにあるわけです。

それから、“社員＝株主”ですが、創業者の吉田忠雄さんはこれを自作農とも表現しておられました。小作じゃなくて自作だと。YKKの従業員は従業員であり株主である。これは農業でいうと地主に雇われた小作人ではなく、自分たちの畑を自分たちで耕している自作農と同じだということです。自分たちが働いている自分たちの会社、そういう意識を持った従業員、これは農業で言えば自作農、だから、一層、知恵と努力で、工夫して利益を生むのだと言うのです。また、自分たちの利益を通じて収入に還元してくるという意味でのやる気が、小作的な従業員の場合よりも持ちやすくなるんだというのが創業者の考えの1つでした。利益増大、配当、そして、社員の収入増のためには、従業員が株主であるという条件が加わってくるわけです。また、利益が増えると当然、納税が増えて、社会にも貢献します。

（循環2）設備投資へ還元で

コストダウンと品質改革

内部留保は当然、内部資金、自己資金となっていて、これが生産設備投資に再投入され、またコストダウンと品質改革を呼んで、次の生産販売拡大につながり、またそこに好循環が生まれてくるわけです。

積極的に設備投資をするというのは、社内で作る生産設備だけではありません。当初は外から買う設備も多かった。例えば務歯（ムシ）というジッパーエレメントを布地に植え付けてチャックにしていく工程では、糸を紡いで織機で生地にして、それに植え付けるためにミシンも使う。ミシンのような機械は今でも外から買っていますし、当然昔はもっと外から買ってくる設備も多かったわけです。つまりYKKが積極的に生産設備投資をしていくと、設備メーカーの発展にもつながって設備の進歩が進む。設備が進歩しますと、積極的に生産設備投資をしているYKKは、競合よりも設備面でもう一歩先を行くことができる。いつでも最新の、ハイスピードで、精度の良い機械で、仕上がりの良い製品を不良ロスも少なく作れるようになる。そういう進歩を、競合以上に早く享受できるようになるので、ここにまた新たな好循環が回るようになるわけです。

生産販売を拡大しますと、設備だけではなく材料メーカーの発展にもつながる。それがまた材料の進歩につながって、YKKのコストダウンと品質改革につながってくる。ここにもまた別の好循環が生まれてきます。

第4の原理は“利益三分配”という考え方です。事業を通じて得た利益はまず、先程申し上げたように従業員に還元する。また、材料メーカーと設備メーカーにも間接的に還元する。つ

まり、どんどん積極的に設備投資をする、あるいは良い材料を開発してもらい、どんどん生産拡大して利益を還元していく。内部留保した利益はこうして再投資されて材料メーカーや設備メーカーにも行くけれども、製品の品質向上や原価低減を通じてお客さんのメリットにもなります。そして、当時もう1つ大事な三分配の対象だったのは、主に販売面で協力してくれる代理店でした。

（循環3）代理店への還元で販売拡大

代理店さんへ利益還元をするのに、当時は、いわゆるバックマージン、販売奨励金などで支払うのが一般的なやり方でした。創業者は、この点についても随分賢いことをやられたようです。ただご苦労さんと言って売上げの多いところに販売奨励金を払うのではなく、ここにちょっと込み入った仕組みを使います。一言で言うと、販売奨励金を払うのではなく、利益還元をする前提条件として、まず取引保証金を積んでもらったのです。一見逆に思えるのですが、だいたい1カ月分の売上相当の取引保証金を代理店さんに積んでもらう。その保証金に対して1年間で50%というような高い金利を付けた。そうすると、300万円が1年後に450万円の積立金になる、そういう利益還元の方式をとったのです。

実は銀行も絡んで、システム全体はもう少し複雑なものでした。代理店さんには取引保証金の半分相当額を銀行の定期預金にしてもらう。その代わりに、YKKに預ける取引保証金は全額銀行が融資する。一方、YKKも代理店さんから受け取った保証金の半分以上を定期預金にしたのです。代理店さんと銀行とYKKの間で行われるお金の動きの結果、ここにまた重要な好循環が生まれました。代理店さんは自分の積んだ

販売取引保証金に年間50%という非常に高い金利が与えられる。これは一見法外な金利のように思えるけれど、実は世間一般には販売奨励金、平たく言えばバックマージンやリベートというたぐいのものが、形を変えたものと言ってもいいでしょう。

しかし、その過程で先程申し上げた銀行と代理店さんとYKKとの間のお金の流れ全体の結果として、代理店さんもYKK本体も運転資本の幅が広がった。そのゆとりが出た運転資本で代理店さんには、多品種化してくるジッパーの商品在庫を手厚く持ってもらったのです。そうしますとお客さんに対して、いろいろな好みに合った品揃えができるので、お客さんの新しい要望に速いスピードで応えることができた。この色、この長さで何本ほしいと注文があれば、すぐに在庫から売れるようになる。そうするとまた販売が伸びる、注文が伸びる。そうすると売上が増えますから、実質販売奨励金の金額も増える。それがまた積立金になる。という形でちょっと複雑なんですけど、結果として、この仕組みを利用することによって、つまり、インセンティブとしてのリベートだけでなく、そういう仕組みを通じて利益の還元をすることによって、代理店さんもYKK本体も運転資本にゆとりができ、そしてお客さんに短納期でいろいろな種類のものを売りやすくなるという形で、事業の拡大が実現したのです。

結果的に、代理店さんも繁栄し、YKKも繁栄し、それから銀行も定期預金が増えるばかりでなく、YKKと代理店さんの発展のための融資ビジネスが広がった。こういう関係者皆がウィン・ウィンと言いますか、関係者皆にとってプラスになるような良い循環がうまく回り続けたというのが、特に初期のYKKの発展においては非常に大きな要素だったと私は考えており

ます。

こうした好循環によって生産販売が拡大しました。その過程でYKKも代理店さんも銀行を活用した。銀行もそういう形で大きなメリットを得たので、次にYKK本体が運転資本でなく生産設備などの固定投資をする時の融資も、YKKさんならばOKですよということになった。出資ではなく、融資としての資金提供を良い条件でしてくれたのです。その結果、株式を上場しなくても資金が集まって次の生産設備投資ができた、研究開発ができた、こういった重要な循環がここで回ったのです。

1-6 利益三分配

先程来申し上げた過程を通して、製品の品質が良くなる、あるいはコストダウンを通じて値段があまり上がらないということを通じて、ユーザーにとっての利益も増大します。これが“利益三分配”の基本的な考え方です。

もう一度復習的に言うと、上がった利益が賃金と配当を通じて、従業員に還元される。それから先程申し上げた仕組みを通じて、保証金金利による分戻しという形で代理店さんに還元したことにより、代理店さんとYKK両方にとって重要な生産販売が拡大した。さらに内部留保された資金が積極的な生産設備投資を通じて基盤整備に回り、それがコストダウンと品質改善につながり、それを通じてお客さんの利益になる。そして、生産・販売の拡大や積極的な設備投資を通じて、材料メーカーや設備メーカーの発展にもつながった。

1-7 「善の巡環」の経済的意味

冒頭で触れた「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」自分たちだけが良ければいいというのではなく、顧客、従業員、代理店さん、設備メーカー、材料メーカー、さらに広げると銀行にも良いようにバランスよく活動していくと、結局それが自分のところに返ってくる、そういう良い循環が回るような仕組みをうまく機能させてきたのです。私は、善の巡環という考えには、そういう実質経済的な意味が備わっていたと思うわけです。

主に、YKKの当初からのメイン事業であるファスニング事業の発展でどう回ってきたかということを通じてご説明しましたが、こうして得られた利益と生産販売の拡大を基礎にして、YKKグループ全体が発展をしてきたと言ってよろしいかと思います。

2. 得られる示唆

YKKはこうやってきた、だから、みなさんもそうやったら良いですよと申し上げたいわけではありません。時代背景も違うし、おつくりになっているものも違うし、経営者の考え方も違うでしょう。YKKが社内預金をやったら、うちもしなきゃ、株主制度をやったからうちもやなきゃ、販売店さんへの利益還元というのは取引保証金の利子で、銀行に定期預金を作って、という方式がいいからやりなさいということを上げているのではありません。しかし、YKKがこの善の巡環という理念をベースとして、先程少し詳しくお話を申し上げたような好循環を回しながらやってきた過程の中に、やはり、ある種の普遍的な原理原則というものが含まれているはずだと思います。そのところを抽出して、その中から参考になる点をご自分のお仕事に反映できるようにお考えいただければ幸いだと考えてお話申し上げているわけです。

そういう観点からYKKの「善の巡環」経営が我々に示唆する普遍的なエッセンスとは何なのかということについてお話をします。

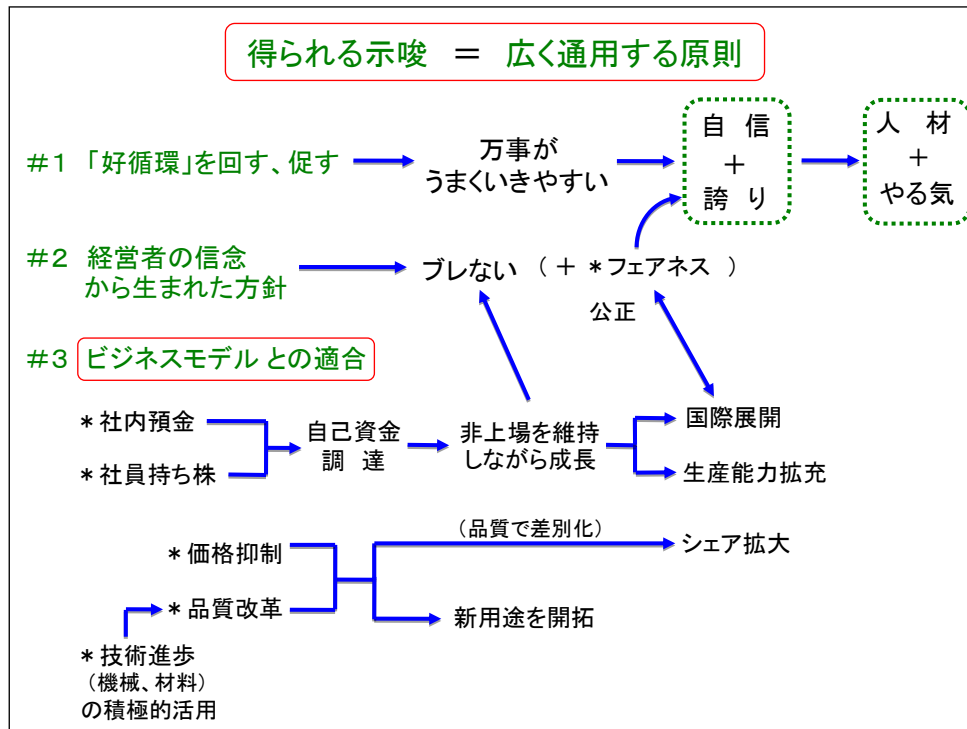
2-1 「好循環」を回す、促す

第1の示唆は、先程から何度も申し上げている「好循環を回す」という概念だと思います。何事も好循環が回ると万事がうまくいきやすい、逆に言うと好循環が回らない、あるいは悪循環になっていると、何をやってもうまくいかないものです。例えば、この数年間、あのトヨタですら、いろいろな環境条件の中で随分様々な苦悩を経験したようですが、ここへ来て急速な回復を実現しました。困難な状況の中でも、その底流では好循環の波を消えずに温存しながら回してきたんだと思います。

良い人材がいて、売上げが伸び利益も上がると資金力も生まれるという会社は、設備更新にしても、品質を良くするためや新しい製品をうまく立ち上げるために必要な設備は思いきって買うでしょう。研究開発、技術開発についても、これから先、5年、10年の発展のために大事だなと思ったら、積極的にやれと言えるわけです。

そこから新技術が生まれ、良い設備は不良率を低減し、生産性も上がり、良いものができる。そうするとまた、競争メーカーより先に新しいより魅力的な製品が出る、お客さんが喜んで買ってくれる、他のメーカーから買うのをやめてわが社のものにスイッチしてくれる、その結果またシェアが上がる、場合によっては新しいアプリケーションの市場が広がる、売れる、儲かる、またお金の余裕が出てくる。こういう良い循環が回っていると、経営者がそんなに苦勞をしなくても、結構順調に発展する。

しかし、逆に悪循環といいますか、お金がない、工場へ行くと不良が出ている、お客さんからまたクレームが返ってくる、ペナルティーを払わされる、昔はお得意さんの6割をやらせてもらっていたのが、今はコンペティターが6割になり、うちの取り分は4割になっている、また減らされるかもしれない。そういう状況で、本当は設備を更新して不良を減らしてクレームをなくさなくてはいけないんだけど、その設備を買うために、例えば3,000万円かかるからもう1年我慢をするかとなってしまう。そうすると、また不良が出る、クレームが続く、お客さんから怒られる、シェアが減る、ペナルティーがくる。こういう悪循環がまた回ることになり、そこから脱却することは一層難しくなる。いろいろ考えて、本当に胃が痛くなるような努



力をして、1日10時間12時間働いても、状況が好転しないというような事態にも陥ったりするわけです。

とにかく良い循環、好循環が回っている組織と、悪循環になっている組織とは経営者が使うエネルギーも違うし苦労も違うわけです。良い循環が回っているように努めるということは、どの企業でも経営者の非常に大事な仕事だと思います。ですから、営業部門と製造部門の関係でも、あるいは部長と課長の関係でも、従業員と経営者の関係でも、労働組合がおりるところは労組と経営陣の関係でも、お客さんとの関係でも、いくつもの良い循環が回るように良い循環の種を蒔いて歩く、そしてどこかで何か悪循環が起きているなと思ったならば、それがあまり大きくならないうちに潰す、これは経営者ご自身のためにも大事な仕事だと思います。

好循環を回す、悪循環は潰す。好循環が社内のあちこちで回りながらお互いに共振して、上手く回り始めると万事がうまくいきやすいから、経営者はそんなに苦労しなくても万事がうまく

いきやすくなる。そして、うまくいき始めると、経営者だけでなく、一般従業員の方々も自信を持つ、誇りが出てくる。そうするとそういうところには人材が集まるし、人材が育ちやすくなるし、人材がやる気を持って働き、部門間の協力も始まる。

悪循環でうまくいかなくなると必ず製造と営業の仲が悪くなります。それから部長さん課長さんと一般従業員との間の人間関係がギクシャクしてくる。そうするとまた、うまくいかないから結局、悪循環で階層間の人間関係とか部門間の関係とかがギクシャクして、また結局良くない結果になっていって悪循環が始まる。それを潰すのが経営者の仕事だと思います。上手くいくと、従業員に自信、誇りが生まれ、人材が育ち、やる気が出てと、そういうところには良い人材が来るし、育つし、人が辞めていかない。そういう良い循環が起こるように促すのです。

好循環が「善の巡環」の1つの根本的な概念であるというのは、この好循環を回すということを強調していくことだと思います。

2-2 経営者の信念から 生まれた方針

2番目の示唆は、「経営者の信念から生まれた方針」という点です。先程申し上げたように、貯蓄制度にしても社員持株制にしても、こうやって従業員の働いた中から金を取り上げて資金繰りに使うんだという計算で生まれたのではなく、従業員が本来株主であるべきだという信念、そういうところから生まれてきている。だから、経営行動がぶれない。計算づくで立てた方針はいろんな逆境や大きな外圧が来たりするとぶれるんです。

2代目である吉田忠裕現会長が、数年前に、この「善の巡環」というYKK精神を経営理念という形で近代化した時、「公正」、フェアネスという要素をつけ加えました。グローバル化したYKKグループとぴったりする要素ですが、フェアにやらなければならないという価値観を導入したわけです。これもやはり経営者の信念から生まれたものなので、経営環境が変わってもぶれない方針になっている。それがまた社員の自信と誇りにつながってくる、そして、人材、やる気につながっていくのです。このことが2番目の示唆だと思います。



2-3 ビジネスモデルとの適合

3番目の示唆は、もう少し具体的に今日の話の中で強調したい点です。良い理念、美しい理念、立派な理念で経営すれば必ず成功するかというとそうはいかない、世の中そんなに甘くないわけです。自社のビジネスモデルとの適合、YKKがどうやって発展していく必要があるのかという必要性和、この理念から生まれた方針とがうまくマッチするように適合しないといけない。そうしないと考えは立派で美しいけれど、実際にはうまくいかないねという話になってしまうわけです。

(1) 非上場を維持しながら成長

YKKの場合、そこがどういうふうに適したかということ为先程の話の中から抽出すると、1つのポイントは非上場で企業成長を実現した点です。株式を上場せず非上場を維持しながら、とても金がかかる垂直統合の設備投資を積極的にやる方針を続けてきた。そのためには自己資金調達という点が当然キーワードになるわけです。

その自己資金調達の一の柱は、社内預金と社員持株制を通して社員自身が資金を提供してくれたことです。それに加えて、代理店への利益還元もバックマージンという形でお金を渡すのではなく取引保証金という形で資金を提供してもらい、それに5割の金利を付けるという方法を採用した。銀行もからんで、それをもうひと回り大きくした。こういう方法を組み合わせで自己資金を調達し、上場しなくても設備投資を積極的にやってきた。そうして生産能力の拡充を実現した。そして、その後は国際展開です。71 カ国／地域に事業展開するにはお金がかかるわけですが、それを自己調達資金でやってきた。

非上場を維持しながら成長をしてきたから、ぶれないで済むんです。上場して銀行が5%持っているとか、株式市場で買い集めたカリフォルニア年金基金のような青い目をした投資家たちが20%握ってしまったりすると、もっと配当しろとか、そういうことをやってはいけないとか、研究開発費を少し落とせとか、というようなことを口出ししてくるわけです。最近も、ソニーに、エンタテインメントを分社して別事業にしとかいようなことを海外の機関投資家が言ってきています。上場して株式がそういう人達のところに渡るからですね。YKKの場合、非上場でいるから経営者の信念・理念というものがぶれずに守り切れるわけです。

（2）理念に公正をプラスして国際展開

もう一方で国際展開すると、日本と文化が違うところで事業を行うことになる。ヨーロッパでもアメリカでも違います。そういうところで一番普遍的な基本概念は何かというと、公正、フェアであるということです。それを新しい理念の進化に付け加えたあたりも、YKKのビジネスモデルに合った経営行動だと思います。ジッパーというマーケットサイズの小さい市場で巨人になり、さらに成長しようとする、ジッパーの用途範囲を広げながら、なおかつ国際展開しなくてはならなかった。経営理念に「公正」という要素をつけ加えたことも、そういうビジネスモデルと適合しているわけです。

（3）品質で差別化

それから技術進歩する生産設備を積極的に更新して品質改革を進め、価格面では値上げできる状況にあってもなるべくしない。これらは、当初の頃はシェアを拡大して成長するところで効きました。特に品質信頼性面での差別化です

ね。私と年代が変わらない方々も結構いらっしゃるようですが、昔、ボタンから前開きのジッパーに変わった頃、よく、ズボンを買って2、3回クリーニングに出してアイロンをかけたら上がりにくくなったり、無理して上げたら下から開いてきて閉まらなくなり、どうしたものかと、恥ずかしくて学校から帰ってきてしまったというような経験をした方もいらっしゃると思います。私は2、3度そういう経験を高校時代にしました。大学生になって自分でズボンを買う頃になると、こういう形でYKKさんつながりができるとは夢にも思いませんでしたが、当時から自分でズボンを買う時になったら、色とか形とかを見た上で、必ずYKKのチェックが付いているかどうかを確認して買っていました。経験則でYKKのマークが付いたものはパンクしないと分かっていました。パンクした経験がないんです。YKKでないものを買うと何回かに1回、2、3度クリーニングに出してアイロンをかけられたら、そういうことが起きてしまう。そういう品質、特に耐久性、信頼性の面で差別化をしたというのが、YKKの成長の原点だったと思います。そしてシェアが拡大しました。

（4）新用途を開拓

それから新用途の開拓ですね。先程も少し触れたように、ズボンでいうとボタンだったものがジッパーになる、鞆でもベルトや金具だったものが、ジッパーがたくさん使われるようになる。財布、昔のがま口ですね、これも今はジッパーで開閉するものが随分増えています。家具も、大きいホックで外側のカバーをとめていたものがジッパーになりました。米袋やプラスチック原料の袋の分野も同様でした。宇宙服のジッパーもYKKが作っていますけれど、漁網用

であるとか、様々な新しいアプリケーションは耐久性、耐圧性、防水性など、それまでのジッパーではなかった新しい機能・性能を付加する、あるいは作り上げたものを染められるようにするというようなことを実現して初めて適用範囲が広がったわけです。それは簡単にはできないですよ。

それを実現するためには、それを作るための機械の工夫をしなければならないし、大丈夫な材料の工夫をしなければいけない。それからもっと先へ行こうとすると、エレメントを植え付ける布地まで自分で作ってみる、糸まで自分で撚る、そこまでいって初めて実現できるわけです。だから、競争メーカーが「あれいいね、うちもやってみようか」と思ってもできない。YKKの工機技術本部が作った設備がないと作れない。ちょっと良いものが出るとすぐマネされるといいますが、YKKの部品は「あれいいね、うちもやろう」という競合メーカーがやってもすぐにはできない。多分、2、3年かけてもできないものが多い。YKK自身が作った設備がないとできないんです。

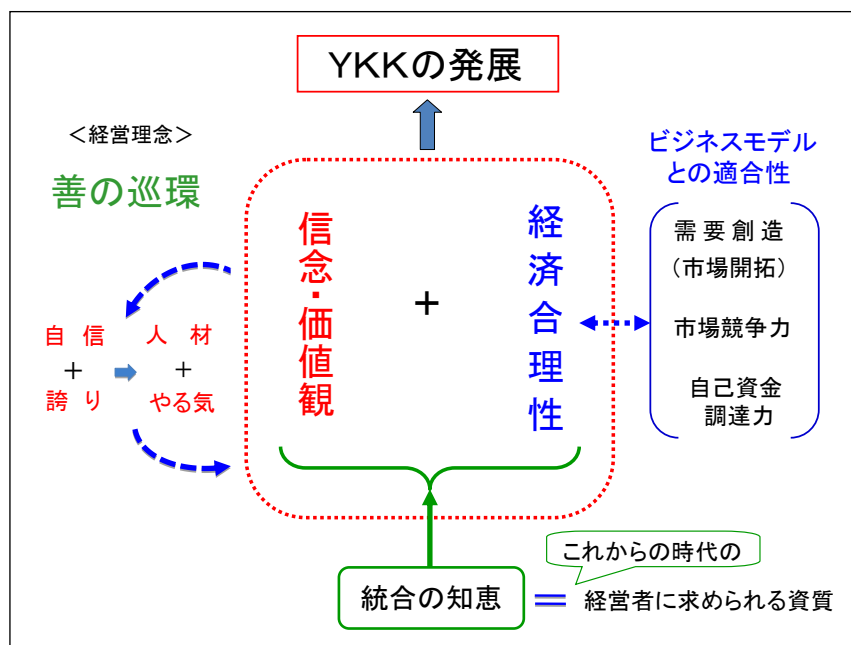
このようなものがどんどん増えるので、新しく利用用途が広がったところのシェアはほとんどYKKが全部持っていつてしまう。そうすると市場が広がり、もう一度割り算すると、国内のシェアにしてもグローバルのシェアにしても、YKKのシェアはさらに上がっていくということを繰り返してきたわけです。建材・窓の分野ではまだまだそこまでは行っていないんですが、しかし、これから起こるでしょう。そのためにYKKの工機技術本部が頑張っているわけです。

そういうふうに、YKKは新用途を開拓しながら成長してきた、その背景には先程申し上げた垂直統合政策があったんです。これにもジッパーが使えるんじゃないか、やってみようでは

ないかという単なる思いつきではなく、家具にも耐えられるように、自動車の座席シートにも、宇宙服にも使えるようなジッパーを開発するために弛まぬ努力を積み重ねてきたわけです。これだけの気圧の差にも耐えられるように、この防水性もクリアして、またテントに使うといったら、これだけの力に耐えられるサイズ・材質・強度のものをというように、目標を定めて技術を開発し、新用途を開拓してきたわけです。そのためには、製品の設計だけでなく、製造設備も開発して作らなければならない、材料も工夫しなくてはならない、そういうことを積み上げてきたのです。

そこでYKKの場合には、垂直統合が重要な役割を果たしてきたわけです。しかし、どのビジネスも垂直統合した方が良いと申し上げているわけではありません。YKKの発展にはこれがポイントだった。私が申し上げたいのは、自社の成長に必要なビジネスモデルと適合した方針を選ぶ。しかもそれは理念に裏付けられたものであるべきである。この調和が大事だということを申し上げているわけです。個々の政策はそれぞれの企業ごとに違っていいわけです。YKKの場合は、新市場を創造してその部分を100%占有する。結果的にそれがトータル市場のシェア拡大につながり、さらに国際企業として成長するというのがYKKの成長アプローチだったわけです。「善の巡環」という経営理念から何を抽出できるかという点を整理すると、広く通用する原則としてはこの3つ、「好循環を回す、促す」「経営者の信念から生まれた方針」「ビジネスモデルとの適合」だと、考えるわけであります。

3. まとめ



最後にまとめた話を申し上げます。要するに「善の巡環」とは何なのかと言いますと、一面では経営者の本音、心の底から出てきた信念・価値観だということ。計算づくのしたたかさではなく、信念・価値観に裏付けられたものなのです。そして、もう一つの面は経済合理性です。経済合理性とは何かというと、わが社のこのビジネスは、この経営環境、この市場でどうすれば強く伸びていけるのか、利益を出せるのか、そういうビジネスモデルを実現する方針です。この信念とビジネスモデルの2つが両立し、適合する必要があります。

YKKの場合、この経済合理性要因が何だったかという、まず需要創造、市場開拓でした。今までボタンや紐などを使っていたものを、どうやってジッパーに取り替えられるか。さらに、そこで競争に勝ってシェアを拡大することですね。競争にどう勝つかを考える基本は、お客さんが何が不満で何を求めているかを理解することです。先程申し上げたように、前のチャックが閉まらなくなったら男性にとって大変なこと

ですが、それが昔はよく起きたわけです。だからそこを、YKKのは違うぞと、ここが一番信頼性が高いぞという差別化をしたら、お客がYKKの製品が付いたものを選ぶようになった。当然、ズボンメーカー、服メーカーもそれが分かるわけです。そうすると、他社の製品ではなくて、YKKのジッパーを仕入れて部品に使うようになる。これが経済合理性ですね。当初YKKはそこにポイントを絞ったわけです。

そして、株式上場はせず、自己調達資金で金のかかる成長を実行していった。その過程で、社内預金や社員持株制をかなり徹底してやったことが重要な役割を果たした。ただしそれは、経営者の信念・価値観、本来株主は従業員であることが望ましいんだという理念に裏付けられたものだったのです。この2つが統合されているからぶれることもなく、それがYKKの成長に必要なビジネスモデルと符合したことが長期持続的な成長につながった。この点が私の一番強調したかったところです。

こういう好循環がうまく回り始めると、社員

が自信や誇りを持ちやすいし、そうすると人材が集まり、辞めてもいかない、育ちやすく、育った人材がやる気をもって頑張る、工夫努力をするようになる。そうするとそれがまた、経済合理性と信念・価値観との符合をさらにうまく回すように作用する。もちろん、YKKだって3万9,000人からの従業員がいて、国内だけでも1万8,000人となるといろいろな人がいるし、皆が仲良く喧嘩もしないというわけにはいかないでしょう。中にはあいつとは酒を飲みたくないという人もいるとは思いますが、トータルとして見れば、やはり良い人材が多い、やる気のある人が多い、育つ人が多い、自信を持っている、誇りを持っている社員が、他の平均的な企業より圧倒的に多い。そして人材が集まってくるし、辞めていかない。そういう循環がかなりうまく回ってきているということがYKKグループの成長を支えてきたのだと思います。

この信念・価値観と経済合理性の2つを統合する知恵は、私はこれからの時代の経営者に求められる重要な資質だと思います。これは、企業の大小を問わず、業種を問わず普通のことです。何故かという、今頃の若い人達は、いろいろ問題のある人もいますが、やはり優れた若い人材ほど、尊敬でき、誇りを持って働けるところで仕事をしたい、そうじゃない企業はいくら高給をくれるといっても辞めて他のところに移るという傾向があります。そういうプライドを持たせてくれるところじゃないと、その人も育たない。一所懸命働き、自分が良い仕事をしながら成長していくためには、経済合理性だけでなく、うちの経営者は信念・価値観から本気でそうすべきだと考えているんだなと信頼できることを求めます。しかもそれがちゃんと経済合理性にも合っているという経営にしていく必要があります。この調和をどうやってとって

いくかというところが、難しいけれども、ますます大事な世の中になっていくと思います。特にこれからは環境問題や企業の社会的責任などいろいろ複雑な要求が高まってきます。そうするとますますこの調和が大事な時代になってきます。

とても難しいことです。とても難しいことから、経営者が必要なんです。とても難しい仕事をやるのが経営者だから、経営者は一般従業員より高い給料を貰って、良い部屋にいて、秘書がいて、本当のトップになったら、公用車もあってというのが許されるわけです。難しい仕事をちゃんとやってのけるから、そういう厚遇も受けていいしやりがいもある良い仕事なのだと考えて下さい。今日お集まりの方々皆皆さん経営者ですが、この難しいお仕事に誠意をもって取り組んでいくと経営者としての皆さんご自身の人生もきっと素晴らしい、充実感のある満足のいく人生になっていくと思います。そういう意味で、経営者というのはとても恵まれた仕事だと思います。ぜひ、そういう良いお仕事をしながら、経営者としての良い人生をお続けいただき、皆さんの会社も発展していただくよう祈念いたしまして私の話を終えたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

座 談 会

株式会社 水戸理化ガラス 代表取締役社長
平沼 博氏

YKK株式会社 社外取締役、中部大学 副学長
小野桂之介氏

株式会社 インテック 代表取締役最高責任者
中尾 哲雄氏

〔進行役〕(一社)富山県経営者協会 会長
稲垣 晴彦氏
(北陸コ・コラボ・トリック株式会社 代表取締役社長)



稲垣 小野先生から『YKKの経営理念「善の巡環」から得られる示唆』と題しまして、YKKさんの企業理念である「善の巡環」についてご紹介をいただきました。

この総会の講演として、企業の持つ理念をいかに現場の経営につなげていくかということの中で、一番私の頭の中にあったのは、富山を代表する企業であるYKKさんで、実は吉田会長に私は直接、お願いに参りました。吉田会長は、「善の巡環」については小野先生に語らせたら最高の適任者なんだということで、小野先生に大変お忙しい中、お時間を作っていただいたという経緯でございます。

YKKさんについては、今のお話を含めて少し私も考えるところをお話させていただきますが、つい2週間前くらいでしょうか、私の趣味である渓流釣りに行きました時に、息子たちに置いていかれて暇になったので、自分が身につけているものでYKK製はいくつあるかなと数えてみました。なんと13個のジッパーが私の身の周りにございました。その中にはニュージー

ランドで買ったシャツもありました。ということとで本当に世界でYKKさんの製品というものが一般的に流布しているし、その13個でそれ以外のジッパーはございませんでしたので、その時には私の身の周りは100%YKKさんでありました。

そして、実は25年くらい前でしょうか、私は当時勤めていた会社で教育訓練を担当していた時に、YKKさんを訪問させていただき、その時に初めてYKKさんの「善の巡環」、あるいはYKKさんの企業理念について勉強させていただきました。やはり一番ビックリしたのは、先程、先生もおっしゃっていましたが、垂直統合といいますよりは、先ず最初に創業者がジッパーをお作りになった時に、アメリカから機械を輸入されて作ったんだけど、良いジッパーができない、だから、その機械を今度はお作りになった。

我々は経営理念と言いながら、どうも自分たちにできる範囲で最善の努力はするのですが、YKKさんのように、人にとって本当に良いジ

ッパーを作るために相手を変えてまで理想を実現していく、それだけでは駄目であれば、自分にできる範囲をどう拡大していくのかということになかなか至らないと思います。自分のできる範囲だけで最善の努力をしましたというふうになってしまいがちな中で、そういう本当に執念と言いますか、自分の考え方、あるいは理念というものを実現されるために徹底してやっていかれた会社というのは、本当に私にとっては衝撃的でありました。

そして今、改めて、先生からもお話がございましたけれども、やはり好循環を作り上げていくために、自分が何をしなければいけないのか、あるいは会社として何をしなければならないのかということが、YKKさんの精神の基盤の中に埋め込まれているんだということが分かったような気がいたします。

今日はあとお二方、平沼社長さん、中尾最高経営責任者（CEO）から、それぞれの企業の理念とそれが現場にどのように結びついているのか、あるいは経営の風土としてどのように結びついているのかということについてお話をいただきます。その前に前座ということも含めまして、私ども北陸コカ・コーラで経営理念をどのように現場につなげていくのかということをお話させていただきたいと思います。

北陸コカ・コーラボトリング

稲垣 私が北陸コカ・コーラに入社して20年以上、経営にあたって十数年経ちました。ここ20年間、ずっと言い続けていることがございます。それは北陸コカ・コーラグループが大切にしている3つのもの、これは私がこの3つのものは絶対大切だから大事にしてこようねと常に言っております。

北陸コカ・コーラグループで大切にしている3つのもの

・社会に提供する価値

…リフレッシュメントの質と量を高めていく

・お客様

…お客様に楽しんでいただいたり、喜んでいただくこと

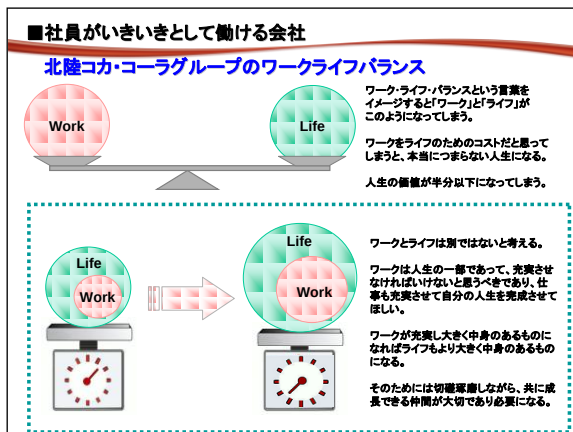
・仲間

…製品に携わる全ての仲間を大切にする

⇒その中でも社員が大切

その1つ目は、我々は清涼飲料というリフレッシュメントを社会に提供している。そのリフレッシュメントの質と量を高めて、そして社会に提供する価値をさらに拡大していきたい、これが大切なもの。それから、その価値をリフレッシュメントとしてお客様に楽しんでいただく、喜んでいただく。このお客様を大切にしていくこと。そして、そのお客様に喜んでいただいて、価値が拡大していくプロセスを作っていくのは、仲間であると思っております。そのプロセスに携わる全ての仲間を大切にしていきたい。やはりその中でも特に身近にいる社員、これを大切にしていきたいという思い。これを3つの大切なものというふうにして社内でいつも話をしております。

今日は3番目の「人との関わりについて」ということでお話をさせていただきますが、その中で最近、流行っている言葉にワークライフバ



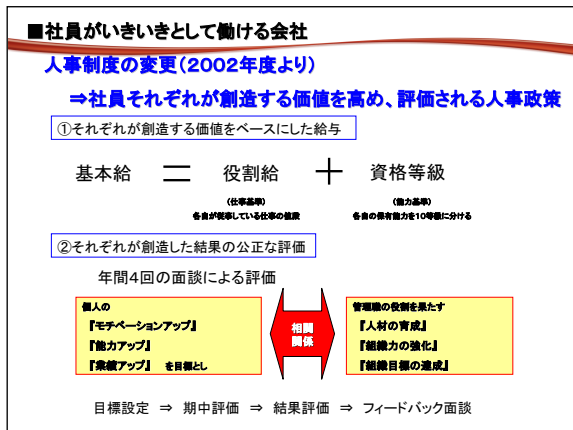
ランスがございます。私は実は、このワークライフバランスという言葉について、経営者協会の会長として不適切な発言になるかもしれませんが、好きではありません。というのは、ワークとライフは別ものだという考え方がワークライフバランスという言葉の中にあるような気がして仕方ないんです。

私は新入社員の研修でもよく話をしますが、だいたい20歳から仕事を始めるとして、仕事をしている時間は、60歳までで10万時間くらいになる、仕事に関わる時間がですね。これが65歳、70歳まで仕事をするようになると、もっともっと。中尾さんなんかはもっと仕事をしてらっしゃいますよね。そんなふうになっています。では、人間が80歳まで生きるとして、どれくらいの時間を生きているのだろう。20歳から80歳というと、だいたい50数万時間なんです。しかし、実はそのうちの3分の1近くの時間は寝てますよね。ですから意識をしている時間というのは30数万時間。その中で10万時間強が仕事に関わっている。では、その10万時間の仕事に関わっている時間というものが、残りの20数万時間を充実していくためのコストだと考えると、人生というのは非常につまらない狭いものになってしまうのだろうか。ですからそういう意味では、仕事をしている時間も人生の中で重要な時間であって、それを充実し

ていくことは、豊かな人生を築き上げる（私にとっては仲間を大切にしていくなかで）大きな要素ではないかなと考えております。今お話しした考えを新入社員の研修の中でも、あるいは面接など社員との話し合いの中でも、常にしゃべっております。

では、それはどうやって実現できるのだろうかということ、もちろん、働く人の意識もあると思います。ただそれだけではなかなか実現できない。やはりより働きがいのある、人生として充実した時間を提供できる会社の仕組みなり、組織でなければいけないし、そういうシステムを持っていなければいけないと考えております。

ということで、いろいろな経緯はあったんですけど、それまでどちらかというと、完全な年功序列型の組織体系であったり、人事処遇制度であったものを、2002年度から大きく変えました。ただ、本当はその前に結構大きなプロセスがありました。1993年ぐらいでしょうか、ですから、制度改革の10年くらい前ですね、私は長野から北陸コカ・コーラに戻ってきたわけですが、その時から例えばプレゼンテーション制度であるとか、面接制度であるとか、要はいかに人を、その人の持っている職務能力であるとか、様々な仕事についての中身を、事細かに評価をしていくのかということを始めました。その結果、実は年功序列の給与を変える前に年功序列的な組織体系を変えました。そして、それが定着していった中で、実は給与はまだ変わっていないわけですから、ある意味、異常な逆転現象が起きていたわけですが、その逆転現象を解消するのがやはり正しいやり方だよねということ、本当に長い時間かかった、多分5年以上かかったと思いますが、社員全員との間で共有できたと思っております。その中で人事制度の変更をやって参りました。

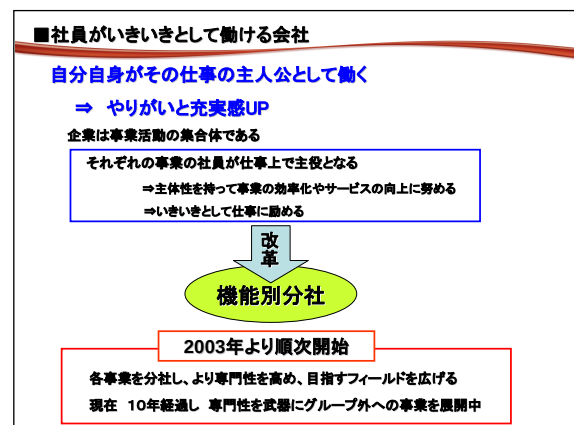


できた制度というのが、社員それぞれが創造する価値を高めて、評価される人事政策であり、それぞれが創造する価値をベースにした給与という形に変えていきました。それまでは年齢給といわれていたものを一回白紙にして、役割給というものに全部変えました。資格等級はそのままあったわけですが、それぞれが期待される役割に適したような形で給与が決まるというふうに変えていきました。そして、それを支えていくのはもちろん、公正な評価というものでありますから、現在も常に、全員に年間4回の面談による評価をしています。

先程、プレゼンテーションということをちょっと申し上げましたけれども、例えば営業部門であれば営業のリーダー的な人、80人から100人くらいの人数になるのですが、それらの人達は年に2回、それぞれが1時間程度のプレゼンテーションを責任者の前でやらなくてはならない仕掛けにしています。そして、実は聞く方はもっと大変でして、100人が一人1時間やると100時間かかります。しかも、誰でも聞けるように大きな会場の中で、自分が聞きたい人のところは誰でも参加できるという仕組みでやっています。そういったことの中から、この人はこういう仕事が向いている、あるいはこういう役職を提供してあげたい、あるいはこういう場を提供してあげたいと、職位なりその組織の中で

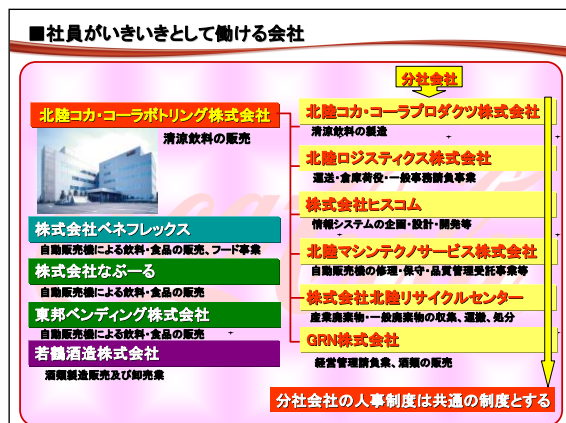
の位置づけが決まってくるということであります。この2つの制度が、ある意味で社員の公正な評価につなげられるように努力をしているのが今の現状であります。

そして、この2002年にこの人事制度の変更を行ったのちに、分社化というものをやりました。それまではコカ・コーラの仕事というのはどうしても営業が主役でありました。営業が主役でありますと、それ以外の方々が、例えば自動販売機の修理をしている人達や、物流に携わっている人達が、縁の下の力持ちというか、脇役という感じになります。それでは本当の意味での生き生きと働ける会社になり得ないということから、機能別の分社化を致しました。それで今、例えば製造の会社であるとか、あるいは今言いました自動販売機の会社であるとか、あるいは容器のリサイクルをする会社であるとか、そういった分社化をして、ほとんどの会社が約10年経ちました。



ねらいを持った分社化をすることにより生まれた効果というのは、それぞれの企業で働く社員一人ひとりが主役であるという意識が出てきているように感じます。先程、小野先生から社員が株主であるべきだという話もございましたが、当社の場合は自分が主役であるという意識を持ってくれている部分が多くなってきていることではないかなと思います。そして、それぞ

れが自分たちのフィールドにおける専門性を高め、技術を高め、ある意味でグループ外への事業も少しずつ生まれてきているのが今の状況でございます。



ということで今言いました分社化した会社、製造会社「北陸コカ・コーラプロダクツ」、あるいは物流「ロジスティクス」、情報システム「ヒスコム」、それから自販機、今もう自販機だけじゃないんですね、実は様々な、例えば飲食店などの厨房機器の修理や、そういったことも受けるようになってきています。リサイクル、そして、GRNというのはグローバル・リフレッシュメント・ネットワークの訳なんですけれど、海外事業も手掛けて参りました。

それで一番の鍵は、分社化というのは、よくある手段は、例えば、製造の会社を分社化してその給与だけを下げってしまうことを、あるいは物流なんかはそういうことをやられているという場合が多いようなんですが、私どもは先程申しましたように役割に応じた人事制度、人事処遇制度を先にやっておりましたので、全くこの分社化によって処遇が変わることはしておりません。そういった意味では、この分社化で様々な会社に転籍をするケースもありましたが、それぞれがその会社の中で、主役として生き生きと働くようになることができたんじゃないかなと思っております。

■社員がいきいきとして働ける会社

社員は仲間、そしてその家族も

①新入社員宅への所属長による家庭訪問

- …ご両親とのコミュニケーション
- ⇒会社と家族との信頼関係
- ⇒家族の協力があってこそ仕事にまい進できる

②50周年 記念式典

- …仕事をサポートしている家族もいっしょに祝い、楽しむ
- ⇒砺波工場での式典⇒OBの方、社員の家族を含めて約1700人



制度以外にもいろいろなことをやっております。私、教育委員もやっているんですが、こんなことをやっているんですよと言ったら、皆さんビックリされたんですけども、新入社員の自宅に、6月くらいになると所属長が家庭訪問しております。それから昨年、皆様のお陰で50周年を迎えることができましたけれども、社員と社員の家族を含めて1,700人の大パーティーをやりました。私の生まれて初めての最大のパーティーでございました。一緒に楽しみ、そして一緒に参画をして、そして仲間を大切にしていって、そういう会社でありたいというふうに思っております。

私の方からのご報告とさせていただきます。

今のは前座でございますので、これから真打ちの登場です。先ず最初に、水戸理化ガラスの平沼社長にお願いしたいと思います。プロフィールをご紹介します。

水戸理化ガラスさんは1965年に当時の日立製作所計測器事業部の要請を受け、高品質な分析用ガラス加工品を製作するために水戸市で創業をされております。以来、高品質のガラス、石英セルをはじめ、分析用光源のホローカソードランプ、重水素ランプ、理化学機器など、様々な加工品、製品を製造販売しておられます。

平沼社長は2年前の東日本大震災を経験され、企業存続のリスクに直面した際、経営者としてどのように考え、どう行動するかが会社を救うかということを経験されました。理念というのは常に自分の身についていないと、瞬時に何が一番大切なかの判断ができない。私はその例として本当に素晴らしいお話ではないかと考えております。そういう意味で、平沼社長さんから、ぜひ、今言った経験談を含めてお話をいただきたいと思います。それではお願いいたします。

水戸理化ガラス

平沼 ただ今、ご紹介いただきました水戸理化ガラスの平沼と申します。今日、私が何故、富山にお招きいただいたか、というのは、東



日本大震災の時にどのように経営判断をしたのか、その話をお聞きになりたい、あるいは話をした方がいいということでしたので、今日、ここでそのことを皆さん方に紹介し、ぜひ皆さんのBCPの参考にさせていただければと思っております。水戸は実は昨日も地震で揺れましたし、一昨日も揺れました。こちらに来るとほとんど地震がないので、本当に安穩して良いところだなというふうに思っております。それはともかくとしまして、そういう水戸の方から来た私の話をお聞きいただきたいと思います。

まず、初めに皆さん方にご認識していただきたいのは、東日本大震災というのは何故東日本って付いているのかということをもう一度お考えになっていただきたいことです。テレビやマ

スコミ等では、宮城と岩手と福島、この3つがいつも取り上げられておりますけれども、実は千葉と茨城、茨城といっても富山の方はどこ？って感じの人は多いんですけど、ちゃんと北関東の方でありまして、その茨城と、栃木の一角、この辺も相当の被災をした地域なんです。それで、千葉や茨城の経営者は、忘れられた被災地というふうに揶揄しています。というのは、ほとんど復興予算、復興資金は、先程の3つの県に集中しているのです。実は千葉、茨城もかなり甚大な被害を受けておりまして、私の工場も震度6強の地震を受けました。ですがほとんど復興予算が付いていません。やっとこの2年経った段階で、少しずつ動き始めたというのが正直なところでございます。しかし、その千葉、茨城、栃木があるがために、東日本という名前がついていることをご認識していただければと思います。

それから、私どもの会社は理化ガラスということでガラスという名称が付いております。ガラスというのは地震に強いはずがなくてですね。本当にガラスをやってまして、何でと思いましたが、実は仕掛かり、完成品含めて4割近くがおしゃかになりました。それもガラスだからなんですね。建屋自体は大丈夫なんですけど、今日もここに皆さんいらっしゃいますが、皆さん今、お座りになってますよね、震度6の地震が3回数分間立て続けに来たら、多分、皆さんそこに座ってられないと思います。ほとんどがゴロゴロ転がっているか、その辺にしがみついている状態で、立ってられない、中腰でもいられません。

私は震災の時は工場にいましたが、本当にゴロゴロ、ゴロゴロ転がっていました。震度6が3連発で来た最後の1発でですね、福島原発がやられたと言われていますが、私も工場を巡

回している時に、震度6の地震が来て、ガラガラ、ガラガラ音を立てて、天井も全部やられます。壁もやられます。建屋は筐体は残りますが、天井や床、こういうものが全部波打って、天井が落ちてきます。それから先程言ったように、私どもの仕掛品が全部目の前でドンドン、ドンドン落ちてくるんですね、落ちてくるようなところに置いていた私どもも悪いんですけども、目の前でドンドン、ドンドンですね、そういう状態でガッチャン、ガッチャン、ガッチャン、ガッチャンと、生きた心地がしませんでした。

**経営者にとって、危機に際しての
判断・行動はどうか？！
私はこう行った！**

私は転げ回りながら、正直に申しますが、もう終わりだなと、会社の経営もないなと、もう終わったと。どうしようじゃなくて、正直、頭の中が真っ白な状態でした。そういうようなことで数分間の地震の時間を過ごすことになったわけです。そうこうしているうちに余震になり、変化します。余震かどうか分かりませんが、明らかに震度6の地震とは違う震度4とか5ぐらいなんですけど、それでも、先程のものに比べたら小さいですから外に出ていきます。そうすると従業員が集まっていまして、私の会社はおじさん、おばさんが多いですから、つぶらな瞳というのには程遠いんですけども、必至になって社長の一言を待っているんですね。私は先程言ったように、もう頭の中真っ白で、会社がどうか、何がどうか、何が起きたのかも分からない状態です。周りは崩れたものの煙で、津波こそ水戸ではありませんでしたけれども、非常に茫漠たる、工場はもう砂塵みたい

な感じの状態になっていました。

その中で、つぶらな瞳の社員たちが社長の一言を待っているんですね。その時に初めて、真っ白だった自分の頭の中に、一応半分くらいですが、スイッチが入りまして、これはなんとかしなくてはいけないなということで、ハッと我に返るはずだったんですが、それでもまだボーッとしたまま数分間過ぎて、社員の何人かが「社長、社長」と大声で駆け寄って来まして、初めて我に返ったという状態でした。それくらい、震度6の地震が3連発も来ますと、正直言って、格好良いことは何もできないし、何も言えないんですね。本当にもう頭の中は真っ白でした。

そんな中で、社員に、私が判断したのは、とにかく家に帰って家族を守れと。それから、会社は見ての通りもうどうしようもない。どうなるか分からないけれど、なんとかなるでしょう、そんなことを言ったような記憶をしています。そうして社員に1週間の休業を宣言して、会社には来なくていいので、家に帰って家族を、自分の家を守れ。そして余力があったら会社に来てくれ、ということを宣言して、全社員を帰しました。ただ、工場長と一部の幹部には残ってもらいました。

我々はその日から、従業員が帰ったあと、2カ月近く、もちろん土、日もなく、工場に寝泊まりするような状況が続けながら、なんとか再興といいますか、復興の機会を伺っていたというのが、地震の直後の状況でございます。



3つのエッセンス

- 一) 考え方・行動様式の平時の常識を覆す
(瞬時のパラダイム変換を行う)
- 二) 実践知・徹底した3現主義でいく
- 三) 倭僑になる！
倭僑として、グローバル化を
平時から行っておく

考え方・行動様式の平時の常識を覆す

実はその後が大変なんです。会社を復興しよう、あるいは復旧しようとなっている時に何を思ったかといいますと、まず考え方や行動様式を平常時から180度パラダイム転換しないとダメだということに気づきました。

具体的に何をやったかといいますと、中小企業、中堅企業の経営者ならお分かりだと思いますが、比較的、私どもの会社は内部資金や内部留保は潤沢にある方だと自負していましたが、被災地というのは日立製作所をはじめ、あの辺の有力な会社、法人が軒並みやられています。お得意さんのほとんどから、もう注文どころか、お金が入ってこないんですね。我々も先程申した通り、仕掛かり、完成品もほとんどやられていますので、もうものを納めることもできません。そういう中で、何をしたかという、やはりキャッシュなんですね。キャッシュは1円でもあった方がいいということに思いが至ります。私の給料、専務の給料を含め、それから、社会保険、税金、銀行の借入金、金利、聖域なくすべてのもの、いわゆる会社から出ていくすべてのものを1円たりとも出さないようにしようと、そういう非常時の考えに基づいて、とにかくキャッシュを作ろうと出ていくお金をすべて止めたのです。

何故かといいますと、復興、復旧のためには、

直ぐに業者さんに復旧工事を頼まないと、なかなかやってくれないんですね。お金のことで値切っている暇なんてないんです。ですから私は部門長に青天井で予算の権限を全部認めました。いちいち本社に相談しなくていいと。とにかく部門長の判断で復旧復興のために必要であればいくらでも、まあ、いくらでもという語弊がありますけれども、とにかく必要なら必要なだけ使ってくれということで指示しました。そうすると、とくかくお金が出ていくんです。本当に出ていきます。私は、今、ちょっと太っていますけど、その時はかなり痩せました。今、また太ってしまいましたけども。本当に身の細る思いで、毎日毎日過ごしました。とにかくキャッシュを1円でも多く作ること、これが一番大切です。こういうことを特に非常時に行うことが、経営者の決断として必要だと思います。

実践知・徹底した3現主義でいく

これは3つのエッセンスの二)と三)につながっていくんですが、二)というものは、徹底した実践知とそれから3現主義というものを現場に求めました。この二)と三)は私ども平常時からやっていたことなんですけれども、それをさらに押し進めました。

何故かと言いますと、キャッシュはどんどん出ていきますけれども、お客様はそんなことは関係ないんですね。特に関西地域、地震のない地域のお客様というのは、最初の1カ月は同情してくれます。大変ですねとか、よく生きてましたねとか。私がゴロゴロ転がっていたこともどこで知ったのか、社長よく元気でやっていたねとか言われました。ところが、1カ月経ちますと、何が起きるかといいますと、「まだ製品できないんですか」「まだ商品納められないんですか」に変わっていきます。それが納められ

ないと、その被災していない会社の取引というものは、彼らも生きていますから、他に切り替えてしまうということを面と向かって関西の会社さんから言われました。ですから、それくらい世の中というのは被災地域と非被災地域とで差があり、被災していない方にとっては、他人ごとでしかないということをまざまざと私はそこで痛感したわけです。それが一方の現実でもあるのです。

その時に、とにかく何社もあるお客さまに優先順位をつけた中で、今ある手持ちの材料で製品をつくり出荷する。それから元々は高くて手が出なかったんですが、青天井になっていた材料も全部買って、これでキャッシュも出ていくんですが、とにかくお客様の要望に応えるために高い材料もあえて買いました。

それから、中国。私どもは中国に工場を持っていますけども、今までは、ここからこの先はやはり中国には無理だよねという認識があったんですが、だけどこの際、そんなことを言っていられないよと、実践知なんですね。失敗してもいいから、そこから知識・知恵を身に付けてくれということで、中国にも同じことを要求しました。そして任せた途端に、なんと、日本ほどではないですけど、そこそこの製品ができることが分かりました。

こういうことをやりながら、徹底した現場主義で、現実を見ながら、実践を繰り返し、そこから知識と知恵を学んでいくことを徹底してやっていくことにしました。

倭僑になる！

それから3つ目の倭僑になるということなんですが、これは華僑の人が今あちこちにいますけれども、我々は日本の企業です。中国人のように他の国に行ってそこに根付いて、そこで生

活するというのは、例え地震があろうとなかなかそのようにはいかないんですね、日本の人は。ですが、精神だけは武士道精神を持って、我々は“水戸っぼ”なんですね。“水戸っぼ”というのはお分かりにならないかもしれませんが、なにも水戸は黄門様だけの土地ではございませんで、非常に武士道が盛んだった土地なんです。どちらかという右に寄ってしまっていて、今の安倍さんに近い方の思想はだいたい水戸の方から出ているんですけども、それはともかくとしまして、非常に武士道精神が盛んなところなんです。ですから我々も武士道精神だけは決して失わない。華僑とは違う高い精神性を持って、そしてグローバルにいろんなものやっていこうということを、今まで以上に推し進めていく。サプライチェーンや生産拠点の拡散は、リスクを軽減する上からも必要不可欠ですが、高いミッションと精神性を失わずに海外と取引することを心がけたいと思っています。こういうことを地震の時、一層強くしました。

それが“絆”という言葉に示された日本人特有の大切な思いではないかと思っているのです。

誤解があるとまずいんですが、最初の 一)は、これは非常時ですから、今は平時に戻しました。これ、今もやっていると大変なことになってしまいます。銀行さんの借入金も棚上げして、銀行さんのトップ層の方々とお話させていただいたんですけど、ことごとく賛成していただきました。今、非常時だからねと。ただし、ただ1行だけ、どうしても頭の固い銀行がありまして、その銀行は今、平時になった時に私どもは取引を辞めるようにいたしましたけれども。そういうことで、あくまでもこの 一)については非常時の対応だということをご理解していただきたいと思います。

最後になりますが、富山県は今後 30 年間に震度 6 以上の地震が起こる確率は何%だかお分かりになりますか？ 凄いですよ、悪い方じゃないですよ、5.7%なんですよ 5.7%。水戸は何%だと思います？ あれだけの地震が来たんですよ。それなのに何と 62%ですよ。これって不公平だと思いませんか。でも、これが現実なんですよね。これを踏まえますと、ここで皆さん方にお話していることは、実はもう一回我々自身に対しての自問自答ではないかという気が私はします。本当に今日お集まりいただいた富山県の皆さんは、そういう幸せな平和な静かな良い環境で経営をされているということをかみしめていただきたいですし、本当に羨ましく思います。ぜひ、立派な経営をされて頑張っただけだと思います。本日はどうもありがとうございました。

稲垣 平沼社長ありがとうございました。大変、貴重な経験談だったと思っております。本当に危機に際した時に、経営者の本質が現れるという、すごい事例じゃないかなと思いました。

続いて、インテック中尾 C E O をお願いしたいと思います。中尾さんはインテックさんの前身でもある富山計算センター時代から経営に携われ、一貫してコンピューター・ユーティリティ社会の実現を目標に事業を展開し、インテックさんを富山から全国に、そしてグローバルに事業展開する総合情報サービス企業に育て上げられました。この経験の中で得られた経営哲学などについてお聞かせをいただきたいと思います。それではよろしく願いいたします。

インテック

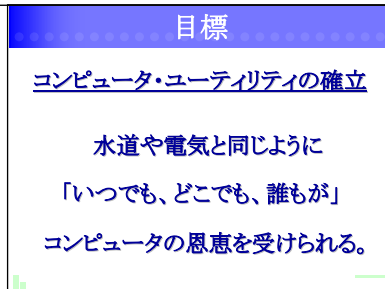
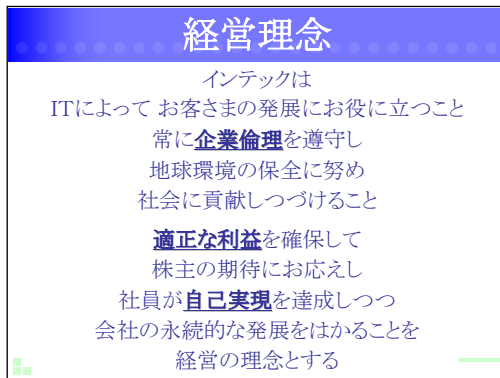
中尾 Y K K さんのお話を聞いていまして、私、魚津なものですから、子供の頃から近所で午前 2 時頃まで、チントン、チントンと Y K K さん



の内職をされている音が聞こえました。チントンが聞こえなくなるまで勉強、そんなことを決めたこともありましたが、魚津高校に入りまして、2 回、Y K K 創業者の吉田さんのお話を聞きました。話の内容は忘れましたが、鮮明に覚えていますのは、「再び機上の人となりました」です。機上の人というのは飛行機に乗ったということでしょう。ずっと世界中を回ったというお話で、ロマン、憧れを感じました。田舎の会社が世界を相手にドンドン開拓して、大きくなっていく、そういう印象を感じたのを覚えております。

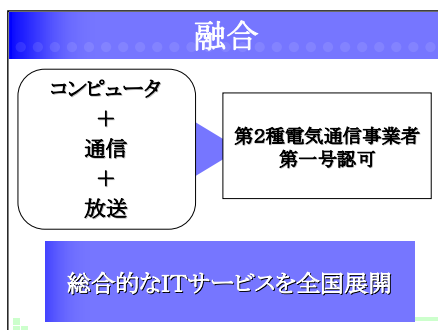
50 年前にインテックを創業しました。当時、黒部と生地の上に塩会社、北陸製塩という会社があり、塩やマグネシアクリンカーとか、海洋開発の研究もやっていたんですが、塩の自由化により、日本中の塩会社はなくなりました。そして、その残党 17 名に私を加えて、インテックが始まったわけです。今、その跡地は Y K K さんになっております。それを言いたかったんです。

わが社の経営理念は次の通りですが、情報を扱う会社として、私は特に企業倫理を強く訴えてきました。

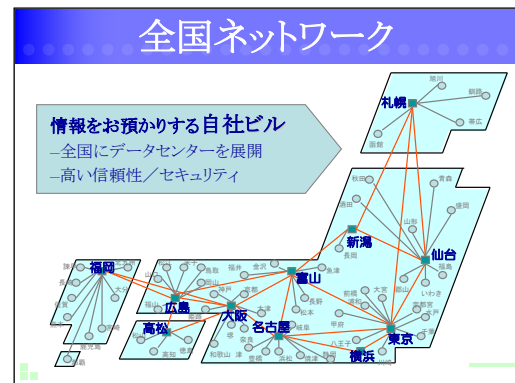


具体的な目標として掲げていますのは、「コンピュータ・ユーティリティの確立」です。水道、電気のように、いつでも、どこでも、だれもがコンピュータのユーティリティを使うことのできる社会にしていこうということです。

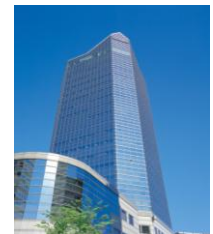
雨後のたけのこのように各地に計算センターができましたが、インテックが全国的な企業になったのは、この目標によるものだと思います。通信が電電公社の独占時代に、田舎から通信の民間開放を主張してきました。1982年の民間開放時には第1号の認可を受けることができました。



また、放送と通信、コンピュータの融合に早くから取り組んできました。目標を掲げ、みんながそれを信じてそれに向かっていくことが重要だと思います。



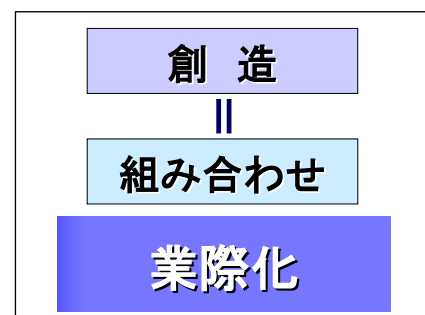
情報を扱うには、借り物のビルではダメ、みんな**自社ビル**で、というのが私の方針でした。札幌、仙台、東京（2）、横浜、新潟、富山（7）、高岡、大阪…、「不動産会社の社長」とニックネームをつけられるほど**自社ビル**を建ててきました。150ベッドのある研修センター、保育所もあります。



富山本社ビル

気がついたら、研究開発費も合わせて、借入金 は1,700億円になっていました。毎年100億ずつ返済して、今は300億を切りました。資金繰りに困り、眠れなかった日々も今は懐かしい思い出となりました。そろそろ積極的投資を考えなければならないと思っています。

経営理念や目標には、よく「創造」という言葉が出てきます。中小企業経営者を対象に「中尾塾」をやっておりますが、大半の企業が「創造…」を挙げています。

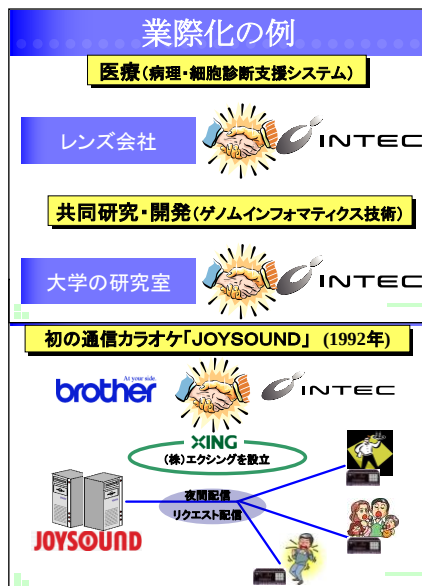


創造を辞書で引くと「新しいものを作り出す」とあります。もちろん、研究開発やアイデアを

持って考え出す、新しいものを作り出す、そんな社員もおりますが、そんな社員は多くはいない。私は我々にできる創造は「組み合わせ」だと思ってきました。業際化といわれているのは組み合わせでしょう。自社の技術力と他社の力を組み合わせて新しい商品やサービスを作り出していく。業際化による創造を多く試みてきました。

業 際 化

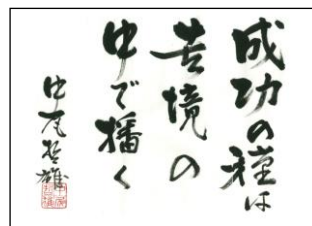
例えば、レンズ会社と当社のシステム技術を組み合わせて医療機器を作る。これは息長く売られています。大学のゲノム研究グループとわが社の分析グループで、ゲノム解析の会社を作りました。ブラザーさんと当社の通信技術で、わが国初めての通信カラオケを開発しました。富山の機械メーカーとロボットを開発したこともあります。



多くの研究開発、投資を振り返ってみますと、80%以上が失敗でした。よく考えてみると、好況のとき、会社が利益を上げているとき、こんな時の投資や開発はほとんど失敗でした。苦しい中での試みの成功率が圧倒的に高いということが、今になって分かりました。「成功の種は苦境

の中で播く」を信条としております。

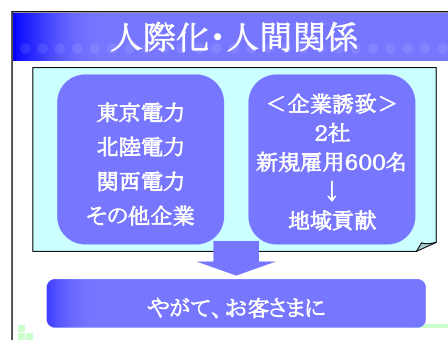
私は経営でも、おつき合い、人生においても“際”をキー



ワードとしてきました。業際は今申し上げましたが、学際的研究もあります。国際化と同様、県際化、地域際化について、行政ももっと考えていくべきだと思います。

世 代 際 化

私は若い頃から 40～60 歳年齢の離れた先輩の方々とおつき合いをして、多くを学ぶことができました。世代際化といえないでしょうか。今の若い人々にも世代際化を説いております。人際化という言葉もありますが、多くの人々と交わっていく、これを私は勝手に人際化と言っています。この人際化によって、多くの方々と知り合い、それが提携や共同事業になっていきました。



東京電力、北陸電力、関西電力さんと共同でデータセンターも経営しています。私の人間関係で富山に企業誘致もしました。雇用を増やし、地域に貢献できたと思っています。

20代と60代、30代と……。とにかく、もっと交流、おつき合いをしなければ、いろいろと伝えていくことができません。見識、人格、そんなことも学ぶことができます。先ほど、稲垣君、盟友故、君と言わせてもらいますが、その

稲垣君が「80 までの人生云々…」と言いましたが、そうだとすると私の人生はあと 2～3 年。傘寿の希望をなくするようなことは言わないで（笑）。

もう一度言いますが、技術と技術の結びつき、業際化もまず前提として、よい人と人との関係がなければならないということです。

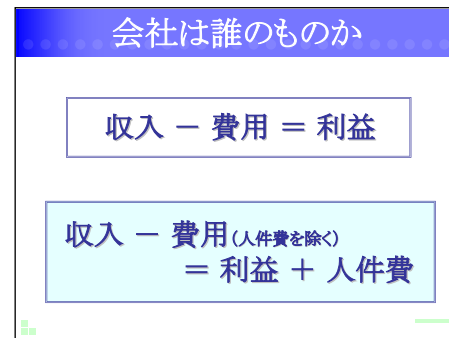
会社は誰のものか

会社は誰のものか、このことはグローバリゼーション進展の中で象徴的な問題となりましたが、結論として要するに「株主のもの」だというのがアメリカの考え方ということです。会計基準も全てグローバルスタンダード。でも、やはりわれわれ日本の企業は日本の社会、慣行の中にあります。日経ビジネスの巻頭に書かせていただきましたが、会社は当然株主のものであります。しかし、それだけではありません。社員のもの、社会のものです。株主のために最高の利益を上げなさい。そのため、収入を上げる努力、経費を削減する努力をもっとしなさい、ということになるわけです。

日本人である私の考えは、収入から人件費を除く費用（イコール）利益＋人件費です。われわれは一定の利益と人件費を上げるために収入増、（人件費を除く）経費減に努めるわけです。そして、社会に存在する企業として、社会貢献も考えていかねばなりません。

具体的な話で申し訳ありませんが、ライトレール、在来線、健康の会社…、出資については株主や時には社員から反論のある、限りなく続く諸々の社会的費用、これも企業が社会のものであるという私の信念に基づくものであります。

私の意見に多くの手紙や電話もいただきました。東京の労働組合の方からは「立派な考え方」とのお褒めをいただきましたが、人件費を除く



費用の「人件費」は、汗を出し知恵を絞って働く者の人件費だけ、とお答えしておきました。

最後になりますが、50 年の経営で思うことは、会社はまず社員、そして Family のものだということです。この Family がなければ会社は動いていきません。当社は INTEC Family Forum を開いて、両親が集まり、家庭教育などを話し合っています。そして Family 故に、厳しく社員を躾けてきたつもりです。ありがとうございました。

稲垣 ありがとうございます。多分、インテックさんの 100 周年の時もお元気でいらっしゃるんだと思います。中尾 CEO のお話で思ったんですけども、やはり成長するということは、企業として、言ってみれば付加価値を高めていくということなのかなというふうに感じました。付加価値の中には当然、人件費も入っているということだと思います。そして、その付加価値の成長について、重要なメッセージとしてあったのは、やはり関連性、これは業際化でもあり、人際化でもあり、様々な“際”というきわ、そういうものを大切にされていくことが、最終的にはそれが成長への原動力になっていくんだというお話だったと思います。大変、貴重なお話をありがとうございました。

それではここで、小野先生からコメントをお

願いたいと思います。

小野 3人の経営者の
方々がそれぞれ、違っ
たジャンルのお話をさ
れました。稲垣社長が
お話になったのは、ワ
ークライフバランスと



いうか、仕事と人生を並列に置くのではなく、
仕事は人生の非常に重要な一部だという考え方
ですね。だからその人生の中で、会社で働いて
いる時間にどんなことをして、どういうふうに
生きるかによって、人生全体が大きく影響を受
ける。そこに経営者は責任を持っているんだと
いう考えから、お話の内容としては、人事制度
を含めた主に管理的な側面が中心だったように
思います。それから平沼さんのお話は、災害が
起きて、頭の中が真っ白になったところからど
う対応したかという、危機管理というときれい
事過ぎるかもしれませんが、そういう時に経営
者がどんな役割を果たさなくてはいけなかった
かというお話でした。中尾さんのお話は、会社
全体の長期の問題、経営的な言葉でいえば、ビ
ジョンを構想して長い目でどう企業を発展させ
ていくかという視点ですね。いろいろな“際”
が出てきましたが、インターフェイスをいろい
ろ持って、様々なステークホルダーとの間の関
係性を統合しながら、長期のビジョンと成長の
発展構造をどうしていくかというお話でした。

3名の経営者が、違ったジャンルのお話をさ
れましたが、どれも、経営者しか果たせない重
要な役割の話を、違った切り口のお話だったと
思います。

これは、頭脳明晰なスタッフが知恵を集めて
もなかなか出てこない、やはりトップがご自分
の価値観と理念に基づいて、うちの会社での仕

事のあり方はどうするのか、人事制度をどうす
るのかを考え判断して決めなければならない、
そういうお話でした。つぶらな瞳のおじさん、
お婆さんの従業員が「社長お」と食い下がった
時に、真っ白になった頭をとにかく早く現実に
戻して、どうするんだということを語るのは、
経営者でないとできません。中尾さんのお話の
ように、長期的な経営のあるべき姿を構想して
いくというのもトップしかできない。

実はそういう役割は他の大会社でも、いわゆ
る社長、会長という方々の役割としてあるんで
すが、率直に言って、私も長年ビジネススクー
ルの校長もやったり、多くの経営者といろんな
形でお付き合いしてきましたけれども、概して、
大企業のいわばサラリーマンで上がってきたト
ップの方に、そういう判断がちゃんとできて、
自分の信念をお持ちの方は非常に少ない。

経営学の歴史からいうと、所有と経営が分離
し、近代的な経営というのは株主が別にいてプ
ロの経営者が行うという話が大勢を占めてきて
いますが、私はそうではないんじゃないかと思
っています。やはり本当に組織、企業をリード
するトップ経営者は、ある種のオーナー的な意
識を持ち、人生を会社経営にかけて、俺のやり
方が嫌だったら他のところに行けというくらいの、
そういう経営者でないと、今、3人の方がお話
になったことをちゃんと統合的にマネージして
いくことが難しいのではないかと。もちろん、例
外はあります。オーナーだってワンマンで、従
業員を苦しめ、不幸にするオーナーもいるし、
逆にサラリーマン経営者の中でも、あたかもオ
ーナー経営者のごとくやれる人もいます。しか
し、比率は明らかに違っていて、どうもオーナ
ーシップというのは、企業をリードするトップ
経営者にとって大事な要素ではないかと考えな
がらお話を伺っておりました。

稲垣 ありがとうございます。中尾さん、今日の様々な講演、座談会を含めて、それについてのコメントをよろしくお願いします。

中尾 自分のことばかりのめり込んでやっていますから、やはり先生のようなお話、また、地震の凄い体験談、勉強になりました。というより、地震が来ないんでボーっとしているからかもしれない。私は5%くらいじゃなくて1%くらいだと思っていたんですが。本当に富山は良いところです。だから、情報を富山に集めてください。本当にそうなんです。よろしくお願いします。

稲垣 富山のPRもしていただき、ありがとうございます。平沼社長、いかがですか。

平沼 私は、今の中尾さんのお話や先生のお話や稲垣さんのお話を承りまして、日本の経営者は、成功されている方は特にそうですけれど、独特の哲学がお有りなるなというふうに思いました。素晴らしいミッションのある経営をなされているなと思います。ぜひ富山県からますますのご発展をされることを、水戸からご祈念いたしております。

稲垣 ありがとうございます。私の方からも少し。実は私の会社というのはコカ・コーラということで、グローバル企業でありながら、

ローカルの資本という非常に珍しい会社のような気がしています。今日のお話を聞いていて、やはりグローバル企業を見ると、どうしてももの事を分析的に考えたり、あるいは分析を



するということはつまり分けて考えるわけですね。海外流のビジネススクールって、どうしても縦割りにしてみたり、分けて考える、分断してみる。しかし、それではやはり循環、好循環というのは本当に生まれるんだろうかということを、改めて考えさせていただきました。もう1つは、そうは言いながらも、海外でもエンゲージメントという考え方があるということも聞いていまして、エンゲージメントというのは一般的にいうと、社員のモチベーションとかモラルだとかということに関わっているような言葉なんですけれども、それぞれの人達がどれだけの思いを持ってその仕事に携わっているのかということが、エンゲージメントという言葉に表れているという話も聞きました。必ずしも海外でもそういう考え方がないわけでもないということをおもっています。

今日の先生の話をはじめ、平沼さん、中尾さんの話を聞いた中で、やはり私たちが大切にしていかななくてはいけないのは、社員、そして、社員のエンゲージメントというのをどう高めていくか、グローバルであろうがどこであろうが、大切な要素なんだなということを改めて認識をさせていただいたと思っております。

最後にもう一言だけ、小野先生。

小野 今、稲垣会長のおっしゃったことと重なるかもしれませんが、先程、私は経営者、トップリーダーにはある種のオーナーシップの要素が大事だということをお話しました。YKKの場合は、それにまたプラス、従業員がオーナーに加わってくるということで、重なるのかもしれない、そういうことを強調しました。もう一つ追加しますと、今、稲垣会長がおっしゃったように、中尾さんも、平沼さんも、稲垣さんも含めてなんですけれども、3人のお話に共通した

もう一つの点は、いわゆるステークホルダーの中で誰を大事にするかという、やはり従業員だということですね。お三方とも従業員をご自分の経営の中の中心に据えておられる。平沼さんの話も頭が真っ白にボーッとなって、“社長”って言われた時に「とにかく1週間休業、帰って家族を守れ、余裕があったら会社に来い」と言われた。ここに端的に表れていますね。従業員の人生を預かっているのは経営者の一番重要な使命なんだということが原点にある。ワークライフバランスもそうですね。ただし、このグローバル化した世界の中で、いろいろな文化のいろいろな人達と取引したり競争したり、社員としても加わってくるという中で、そういう日本的な、従業員を大事にする価値観の経営を、どうやってむしろ売り込んでいくか、アピールして世界に貢献していくかということも迫られているように思います。今日の3人の経営者のお話を伺って感じたことは、もう一つ、そういうこと、「従業員を大切にすること」が大事なことでないかと、改めて感じました。

稲垣 ありがとうございました。これでこの座談会を終了させていただきたいと思います。本日は、どうも、お三方ありがとうございました。



不易流行（富山経協 講演録）③

YKKの経営理念「善の巡環」から得られる示唆

2013年6月15日発行

無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪2丁目1番3号

TEL (076) 421-9588 / FAX (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp