

トップダイアログ



YKK精神「善の巡環」に基づき 持続可能な未来に貢献

アフラック生命保険株式会社
代表取締役会長
アフラック・インターナショナル・
インコーポレーテッド
取締役社長

チャールズ D. レイク II 氏
(Charles D. Lake II)

1962年米国生まれ。ジョージ・ワシントン大学法科大学院にて法学博士号(J.D.)取得。米国通商代表部日本部長、次席通商代表付特別顧問などを歴任後、ワシントンの法律事務所にて弁護士として勤務。1999年アフラック入社、統括法律顧問、副社長などを経て、2003年以降、日本における代表者・社長、同副会長、同会長を歴任。2014年1月よりアフラックインターナショナル株式会社 取締役社長(兼務)、2018年4月2日、アフラック生命保険株式会社の発足に伴い、同社代表取締役会長に就任(現職)。2003年から2019年まで、YKKグループのアドバイザリーボードに経営顧問として参画。現在、東京エレクトロン株式会社独立社外取締役、日本郵政株式会社独立社外取締役を務める。2020年3月に『社外取締役の兵法 グッドガバナンスの実践』(日本経済新聞出版)を上梓。

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してきたYKK。新常態下において、より一層顧客・社会・社員と共に持続的な成長を目指すことが求められる中、理念経営に深い造詣をお持ちのアフラック生命保険株式会社 代表取締役会長 チャールズ D. レイク II氏をお招きし、企業における理念の大切さについて、当社代表取締役会長 猿丸 雅之とオンラインで対談いただきました。

実践哲学である「善の巡環」は新常態においてこそ大きな力を発揮

猿丸 本日は、経営理念やコアバリューに基づく経営について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。最初に御社におけるコアバリューについて伺えますでしょうか。

レイク氏 ピーター・ドラッカー教授はかつて「Culture eats strategy for breakfast（企業文化は戦略を朝食として食べてしまう）」と指摘しました。この至言を「企業文化がしっかりと経営基盤に根づいていれば、戦略を超えた実効性を経営にもたらす」と理解しています。共有する基本的な価値観に基づいて役職員が行動することができれば、さまざまな困難や大きな変化、それこそ新常態にもしっかりと適応できると考えています。アフラックでは、「創業の想い」「アフラック・ウェイ」「企業理念」「ブランドプロミス（「生きる」を創る。）」というコアバリューを「基本的な価値観」として大切にしていますが、一人ひとりの社員にこれらが深く浸透し、意識せずとも当然のこととして実践されることが理想であると考えています。この点において、私は御社の経営理念に共感しています。御社も創業者の想いである「善の巡環」という経営哲学を大切にされながら、ビジネスを展開されていると理解しております。

猿丸 ありがとうございます。おっしゃる通りで、YKKの企業活動のすべての根幹にあるのが、創業者吉田忠雄が創案した「善の巡環」という企業精神です。創業者は、企業は社会の重要な構成員であり、つねに新しい価値を創造して社会へ提供し、事業活動による利を分かち合いながら共に繁栄する道を求め続けました。まさに「善の巡環」は、厳しい環境の中でビジネスを実践する過程で生まれた、いわば実践哲学なのです。世界でビジネスを展開する際にも、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が、これは「善の巡環」が普遍的な意義に基づく考え方だからだと思います。

レイク氏 素晴らしいお話です。

猿丸 先ほど「困難に立ち向かう際に、いかに企業文化が大きな役割を果たすか」について、お話しいただきましたが、私もまったくもって同感です。特に実践哲学である「善の巡環」は新常態のような時代にこそ大きな力を発揮すると確信していますので、引き続き、この精神や経営理念の社員への浸透に努めながら、全社で挑戦を続けていこうと考えています。

社会課題の解決と企業の持続的な成長を連動させる

猿丸 御社では、社会課題の解決と企業の持続的な成長を両立するCSV（Creating Shared Value= 共通価値の創造）経営を実践されています。あらためてCSV経営の重要性についてお聞かせいただけますか。

レイク氏 ご存知のように、CSV経営はマイケル・ポーター教授が提唱した経営理論です。企業の独自の資源や専門性を活用して社会課題を解決し、社会のニーズに応えることで社会的価値を創造するとともに、経済的価値が生み出され、持続的成長が実現するという考え方

です。もともとは2000年代後半の金融危機で噴出した課題を議論することから生まれた考え方ですが、経営戦略としてたいへん有効な考え方だと思います。特に新常態の中では、企業を取り巻く環境や課題が大きく変化し続けるので、それらの課題解決に着眼点を置くことで経営戦略の方向性が確認できる効果もあり、アフラックでもより実効的なCSV経営に基づく業務執行体制の構築に取り組んでいます。また「企業は株主だけでなく、お客様や社員、地域・社会などあらゆるステークホル



ダーの利益に配慮すべき」という「ステークホルダー資本主義」の考え方が欧米諸国で主流となりつつあります。日本には古くから「三方よし」等の考え方が根づいていますが、今後は、社会的課題をしっかりと解決し、経済的価値を生み出している企業こそが発展するというコンセンサスが世界的に広がっていくものと考えますので、CSV経営にさらに力を入れて取り組んでいきたいと考えています。

猿丸 共感いたします。「善の巡環」には「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」というサブフレーズがあるのですが、この考え方がCSV経営の考え方に近いように感じています。YKKは2014年度に「ポーター賞（マイケル・ポーター教授が創設）」を受賞するという荣誉に恵まれましたが、これもCSVに近い概念の経営手法によるからだと考えています。さらに、「理念と事業をどう結びつけるのか」ということがあります。これについては、社会的な要請であるサステナビリティにしっかりと応えていくことが重要であると感じています。今年4月からスタートした第6次中期経営計画においてサステナビリティを経営の中心においたのもまさしくそのためですし、2020年10月に策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」で2050年までに「気候中立」を実現することを目標に掲げたのも同様の考えがあつてのことです。しかも、サステナビリティの考えは、創業者吉田忠雄が事業を発展させる中で、今から50年以上前より大切にしてきた思想に通じるのです。私たちが目指すのは、つねに「ソーシャルグッド」な会社であり続けることです。そのためにも「善の巡環」のもと、今まで以上に広く社会へ目を向け、スピーディーな課題の抽出とそ

の解決に努めていく必要があると考えています。

レイク氏 難しい局面に対峙した時こそ経営理念やコアバリューに立ち返り、経営戦略にしっかりと落とし込む。そして、これを真摯に実践していくことで成果を上げ、持続可能な成長につなげていく。これを具現化するのが、CSV経営の本質だと考えています。「Aflac VISION2024」では「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を掲げて、保険の枠を超えた新たな価値創造に取り組んでいます。アフラックのコアビジネスは、がん保険や医療保険などの「生きるための保険」ですが、例えばがんと向き合うお客様の経済的な困難を支援する意味では、治療技術の進歩や診断技術の発展がみられます。そのため、がんは過去に比べれば治る病気と言われるようになってきていますが、病気と向き合う上で「Quality of Life」の重要性も大きくなっており、これらの変化を背景に、「がん患者本位のエンゲージメントを考える会」を設立し、2年にわたる議論の結果を著書にまとめました。このプロセスで見えてきたのは、課題を解決するためには、がん患者ご本人とそのご家族の視点に立った問題の整理はもとより、医療に従事される方、職場や学校、民間団体や企業、社会制度をつくる行政も含めた幅広いステークホルダーとのエンゲージメントが不可欠ということでした。これを契機に、こうしたさまざまなステークホルダーが連携・協業するためのプラットフォームである「がん患者エコシステム」の更なる発展に向けてリーダーシップを発揮できればと考えています。こうした取り組みもすべては明確なコアバリューとビジョンがあり、その上での実践があつて初めて成立するものだと考えています。

猿丸 新たな着眼点で、幅広い社会貢献につながる素晴らしいお取り組みですね。

レイク氏 ありがとうございます。御社の価値創造と持続的成長においては、どのようなことが重要とお考えになっていますか。

猿丸 先ほどのお話で、御社は「社会的課題の解決」と「持続可能な成長」の有機的な運動を実践されているということでしたが、YKKも「本業を通じていかに持続可能な社会へ貢献すべきか」を追求し続けてきました。第6次中期経営計画においても中期経営ビジョンに「Technology Oriented Value Creation」を掲げていますが、このビジョンは文字通り「技術に裏付けら

れた価値創造」を意味します。これはものづくり企業にとっては普遍的なテーマですし、新常态下での持続的成長においてもその意義はさらに大きくなると考えています。とにかく技術力と商品力を高めて、その中で生み出

される価値をお客様に提供するということが大事です。より多くのお客様にYKKの価値をご支持いただけるよう取り組み、そして、それが結果的には持続的な成長にもつながっていくと確信しています。

多様な人財の自律的な成長を未来の社会の貢献の力に

猿丸 レイク会長は、エンゲージメントにおいて、財務情報・非財務情報を統合して発信し、ステークホルダーとコミュニケーションをとることが重要だとおっしゃっていますよね。

レイク氏 効果的で実効性の高いエンゲージメントを行う上では、まず市場ステークホルダーと非市場ステークホルダーが存在するということ認識して、聞き手の立場を理解して発信することが重要だと考えます。その意味で「統合報告書」は有効だと思います。

猿丸 YKKでも今年から「統合報告書」を発行しメッセージを強化しました。また、2008年にレイク会長のご提言により「YKKグループ行動指針（Code of Conduct）」を策定しましたが、この指針に基づく行動をより強化するために、今年、改定しました。今後、ガバナンスメッセージとして、社外にも広く発信していきますし、同時に、社員への浸透も重要と考えています。最後に「人財」について、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

レイク氏 アフラックでは「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる」という脈々と受け継がれてきた考え方を大切にしています。不安定性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）から成るVUCAの時代から、さらにその上をいく超VUCAの時代に突入しつつあります。しかし、こうした時代だからこそ、コアバリューに基づき自らイニシアティブをとって動く人財が企業の財産になり得るのだと思います。もちろん、これからの人財育成は一つの型にはめるようなやり方ではうまくいきません。それぞれの多様性を最大限に活かしながら、自分らしく貢献する形を探求してもらうことが大切だと考えます。

猿丸 まさしくダイバーシティの実践ですね。YKKでも、第6次中期経営計画では、最重要ポイントに「多様な人財」を加えることにしました。また、「大樹より森林の

強さを」という創業者の思想があり、「森林経営」ともいっているのですが、これはまさにダイバーシティにつながる考え方です。森林には、経験を積んで年輪を重ねた太い木もあれば、若くて細い木もあります。さらに背の高い木も、低い木もあります。創業者吉田忠雄は「それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して上手に働き、誰に支配されるのでもなく共に前進しよう」という考えからこの思想を提唱しました。そして、今年4月から導入した新しい人事制度では定年制度を廃止しました。年齢・性別・国籍に関わらず多様な力を持つ人財が思う存分活躍できるような環境整備に努めています。

レイク氏 「森林経営」は、まさにYKK流の人財マネジメントですね。

猿丸 レイク会長がおっしゃるように、何よりも大切なのが人財です。世界中の多様な人財が森林を形成する一本一本の木であることを自覚し、互いに協力し合い、補完し合いながら、自らの成長を遂げて、そして、社会に貢献することでYKKという会社、つまり「森林」が持続的に成長することを、これからも大切にしていきたいと思っています。本日は慧眼に満ちた貴重なご提言を誠にありがとうございました。

