

高层对话

以“善之巡环”为根基， 进一步推动全球化经营升级进化

我们扎根于YKK精神——“善之巡环”，在全球72个国家/地区开展业务。社会变化日新月异，为了进一步追求公司全球化经营的升级进化，我们请来了从2022年开始担任外部董事的冈田英理香女士，请她针对基于经营理念的全球化经营的理想状态提出了宝贵的建议。

YKK株式会社 外部董事
一桥大学研究生院 经营管理研究科 国际企业战略专业 教授
冈田 英理香 女士

先后于普林斯顿大学获得学士（经济学）学位、于达特茅斯学院塔克商学院获得MBA学位、于宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得博士学位。拥有在美林证券负责投资银行业务和在GE Capital负责项目融资业务的经验。曾在华盛顿大学、夏威夷大学、宾夕法尼亚大学沃顿商学院担任教师，后任现职。并在《消费者研究期刊》(Journal of Consumer Research)、《市场营销杂志》(Journal of Marketing)、《市场营销研究期刊》(Journal of Marketing Research)、《营销科学》(Marketing Science) 等顶级学术杂志上发表了多篇研究论文。

YKK株式会社 代表取締役会长
YKK AP株式会社 取締役
猿丸 雅之

出生于1951年。毕业于上智大学。1975年进入YKK株式会社。曾在YKK U.S.A公司工作，并在历任发斯宁事业本部拉链事业部全球市场营销组长等职务后，于2007年担任本公司高级常务兼发斯宁事业本部长。2008年担任本公司取締役、副社长兼发斯宁事业本部长。2011年担任本公司代表取締役社长。2017年担任本公司代表取締役副会长。2018年开始担任本公司代表取締役会长（现任）。2020年担任YKK AP株式会社取締役（现任）。

扎根于YKK的“善之巡环”与可持续性

猿丸先生 今天，我们想就基于经营理念的全球化经营的理想状态，听听您的想法。YKK的创始人吉田忠雄在发展事业时认为，企业是社会的重要组成部分，只有和社会同呼吸共命运才能持续发展和生存，只有通过和社会的利益共享，企业的社会价值才会被社会认可。这是他最为关心和重视的精神，时刻考虑的是企业和社会的和谐发展。这一精神具体体现于在企业经营活动中对发明创造狠下功夫，通过不断创造新的价值来推进企业的发展，造福消费者，和事业伙伴实现双赢，为社会作出贡献。这种精神被称之为“善之巡环”，是YKK企业经营的根本出发点。我们认为“善之巡环”越是在变幻莫测的时代里越能发挥出巨大力量，因此我们也正努力将该精神进一步渗透到员工之中。

首先，关于这个“善之巡环”，想请教一下外部董事冈田女士对它有何印象。

冈田女士 我觉得这个词非常简洁明了，不仅日本国内，在世界各地工作的员工都很容易理解。而且非常了不起的是这不仅仅是一种理想，而是根植于我们的事业活动之中。在董事会的讨论中，也会频繁地提到“善之巡环”这个词，前几天，我有机会与公司女性员工交流，当时也是如此。大家并非是因为公司说“员工必须要学习”而被强迫去记忆，而是自然而然地学习到这一理念，给我留下了深刻的印象。

猿丸先生 “善之巡环”不仅仅是一个口号，它反映在每一位员工每天的行动和判断中。这是因为“善之巡环”理念是在严酷的环境中实践业务过程时诞生的，可以说是它一种实践哲学。在全球范围内开展业务时，很高兴看到它能够作为一种基于广义的思维方式，超越各种各样的价值观，获得大家的共鸣。

冈田女士 而且“善之巡环”是一个非常动听的词语。我觉得它是一个非常大的概念，其中也包含了可持续性的理念。可持续性指的是“持续”，而“善之巡环”则在此基础上增加了“善”的含义。它不仅在环境方面，在人权关怀等各种方面都追求创造出“善”，并将其持续下去，这种思维方式

也可谓是可持续性的源泉吧。在可持续性受到人们关注之前，YKK就已经向大家展示了这一理念，我觉得非常了不起。

但另一方面，在对外宣传有关该理念的活动和价值这一点上做得是否到位，我对此抱有疑问。YKK是一家面向全球发展事业的企业，从一开始就基于“善之巡环”理念，在技术、制造方面和商品方面，针对环境友好等问题持续开展有助于推动可持续性的活动，我认为有必要加大力度对外宣传这一点。

猿丸先生 确实，我认为这是一个课题。虽然我们在2019年设立了可持续推进室来加强各项举措，同时也向包括客户在内的利益相关者进行宣传，但确实力度还有待加强。今后，我们会更加积极地对外宣传。

体现多样性的董事会

猿丸先生 冈田女士您拥有丰富的海外工作经验，作为外部董事，您对我们公司的治理体系有何看法？从经营的全球化和多样性的角度来看，目前董事会中并没有外籍董事等，我认为可能还是存在一些不足之处。

冈田女士 确实，目前董事会没有外籍董事，但我认为YKK的董事会是非常国际化的。董事会里聚集了长年在世界各地积累了丰富经验的人士，能够以各自的经验为基础，展开自由活跃的讨论。这里尊重各种各样的意见，我觉得正是多样性的体现。举例来说，在过去的某个决议事项上，我曾是唯一投反对票的董事，但大家仍然认真倾听我的意见并展开深入探讨。我认为，这里有着真诚对话的氛围，即使是反对意见也能积极倾听。

猿丸先生 您还加入了与董事会职责同等重要的提名、薪酬委员会，对此有何印象？

冈田女士 关于提名、薪酬委员会，在选任董事等时，我们作为公司的外部董事，职责是确认有关选人的讨论是否充分并做出批准。我认为目前的程序能够确保公平。

猿丸先生 谢谢。YKK很早就认识到公司治理的重要性，具备了与上市公司同等的意识，并于1999年引入了将经营的执行与监督职能分离的执行役員制度。提名、薪酬委员会不会加入执行役員，而是至少有一名外部董事加入，目



前有两名外部董事加入。通过这些措施，保证了向董事会进行汇报的董事人事安排，是在与执行保持分离的形式下做出决定。

全球化与 海外事业公司的“本地化”

猿丸先生 另外，关于全球性企业的一个课题，也就是海外事业公司经营的本地化问题，请教一下您的看法。目前，根据地区的不同，我们在当地的经营高层有些是当地人，有些不是，冈田女士您怎么看呢？

冈田女士 我认为海外事业公司的高层不一定非得是当地人。如果是历史悠久、人才资源丰富的公司，可以推进本地化；如果是年轻的发展途中的公司，最初可以从日本派遣经营团队进行培养等。这方面可以根据各公司的情况来决定。不过，我认为土生土长的当地人的知识和见解非常重要，必须积极采纳当地人的经验和知识见解，这点至关重要。

猿丸先生 正如您所说，虽然经营高层不一定非得由当地人担任，但如果缺乏拥有深刻理解当地文化和背景的人财将无法顺利经营。尤其是近年来，全球发生了许多过去未曾设想过的事情，这对我们的事业也带来了影响。因此，我感到必须保持更高的危机意识。

冈田女士 确实，我听说创始人吉田忠雄在派遣职员去海外时会鼓励他们“成为当地人”，这很符合YKK追求与地区共同发展的想法。另外，我也听说YKK的各个工厂内悬挂的不是日本国旗，而是YKK的公司旗帜和所在国家/地区的旗帜。我认为这可以说是YKK的“本地化”正在稳步推进的一个象征。此外，就如我在开头提到的，正是因为大家拥有相同的价值观，公司才能实现全球化发展。

猿丸先生 感谢您的评论。我们理想中的人财培养方式是，希望无论来自哪个国家/地区的人财，都能够共享重要价值观的同时，在本国/地区以外的地方积累经营经验，拓宽视野，然后加入到总部的经营团队中。我们将进一步推进理念渗透和人财培养的工作。

希望多种多样的工作方式能够获得 理解和认可

猿丸先生 冈田女士作为我们公司的第一位女性董事，您是如何看待促进女性表现活跃、大展身手这个问题？在日本，升学时选择技术类去向的女性很少，目前特别是在制造业中，能够担任核心部分的女性技术人财母数本身就很少。我们也希望女性员工不仅参与到海外事业公司的工作中，而且能够积累各种各样的经验。但如何为女性员工的职业发展提供支持，也是我们面临的一大课题。

冈田女士 如果只看数字的话，YKK的女性管理人员的比例可能不高，但我认为没有必要仅仅拘泥于这个数字。重要的是，应该针对员工希望如何经营工作和家庭、以及希望采取怎样的工作方式，为员工提供不受性别束缚的多样化的选择和机会。有人希望一心一意专注于工作，想要一直奔跑在第一线；也有人因为要照顾孩子或老人，想在专业性强的工作上短期内取得成就。我认为企业应该理解和认可这种多样化的工作方式。不因为一个人是女性或男性，

就主观认定他/她适合某种工作方式，这样一来才能拓宽参与范围和可能性吧。

猿丸先生 的确是。在YKK的日本办公室里，外籍员工很少，这也是我们在总部的国际化、多样化上面临的一个课题。

冈田女士 当然，员工层面的多样化也非常重要。此外，我在董事会上也提过，多样化并不意味着“只要有外籍员工加入就可以了”。更重要的反而是能够在共享基本价值观的同时，让拥有多种思考方式的人们聚集在一起，这才是“合适的多样化”。只有这样，才能成为真正意义上的国际化企业。

猿丸先生 这是非常重要的一点。我认为，为了适应时代的变化，培养掌握数字化转型（DX）和IT等新知识、新技能的人财也至关重要。无论是在公司治理方面还是在人才培养方面，都要明确哪些事物应该坚守，哪些事物应该升级进化，希望我们作为一家全球性企业能够实现进一步的成长。

成为广大消费者“选择的公司”

猿丸先生 最后，请冈田女士谈谈您对YKK今后的期待。

冈田女士 从我的专业市场营销的角度来看，YKK是一家非常有品牌力的企业。YKK的商品已经渗透到人们的生活中，几乎人人都拥有至少一件YKK的产品。因此，我希望接下来公司能够将品牌力提升一个台阶，做到让顾客说出“因为这件衣服使用了YKK的拉链，所以我选择了它”。当然，我也希望自己能够为此尽一份力。

猿丸先生 谢谢。对此，我认为技术仍然是非常重要的。今后，希望我们公司一直保持是一家提供独一无二的高技术的“技术公司”。曾经在我20多岁时，我经常想象有一天“YKK”会成为拉链的代名词，用字典查“拉链”一词就会出现“YKK”三个字。这个梦想至今依然未曾改变。我希望把您今天提出的建议应用于经营中，为了使公司成为“广大消费者选择的的公司”而不断前进。再次感谢您今天宝贵的建议。

