

高层寄语

开展扎根于“善之巡环”的经营实践， 力求成为对社会而言“不可或缺的存在”。

追求与客户和自然环境等所有利益相关者和谐共存、共同繁荣，为构建可持续社会作出贡献——这正是YKK作为企业而存在的意义。在迎来创业90年之际，我们将进一步放眼未来，致力推动事业活动不断前进。

进入“适时”“适材”“适量”的时代

2021年度启动的第6次中期经营计划在近3年里，一直处于被疾病或世界局势大幅左右的状态，例如新冠病毒感染疫情蔓延、俄国进攻乌克兰等。

其间，我们认为以往那种大量生产商品、然后将卖不出的商品予以废弃的商业模式将被逐步淘汰，如今感到现实情况正是如此。整个服装行业，目前正置身于商业模式变革的浪潮中。不仅服装行业，对于一切消费品，社会已经在追求一种所谓“适时”“适材”“适量”的理想状态，也就是仅在必要之时、按必要之量、制造必要之物。

实现这种状态，需要各种各样的智慧和努力。我感到YKK在长年努力加强核心商品成本竞争力方面，已经有相当不错的成效；除此以外，能够满足客户多元化需求的爆发力、交货期相关的服务能力、以及丰富的产品阵容和提案能力等也很重要。要使客户满意，我们仍有不断努力的空间，我感到，只要针对这点切实努力，我们的事业将能够在全世界不断发展。

YKK精神“善之巡环”，是一种追求与客户等所有利益

相关者和谐共存、共同繁荣的思想。我希望YKK能够实现“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”，保持成为一家在今后时代也被需要的社会公益方面的优秀企业。

“中小企业的集合”，这就是YKK的优势

由于市场行情低迷也造成了负面影响，2023年度发斯宁事业的业绩为减收减益，销售额同比减少0.3%，为3,793亿日元；营业利润同比减少了23.8%，为333亿日元。不过，关于业绩，我认为不能只看目前的数字，还需要从中长期的时间跨度来看。如果把目光投向店面的商品，就会感到有些国家和地区比以前更多地选择YKK商品。我们至今为止推进的措施，正朝着正确方向前进，我坚信之后一定会结出硕果。

此外，关于目前的中期经营计划，我们自2021年度起实施了重组。通过从事本部制转变为按职能配置组织的扁平化体制，提高了以“One YKK”理念开展工作的公



YKK株式会社
代表取締役社長

大谷 裕明

司内部意识。另外，我们在2023年度，还将营业本部的部分职能转移到了越南。目前，YKK的销售额大部分在海外产生，我们已经能够在距离客户更近的地方，直接、迅速地掌握需求变化和市场动向。我感觉已能看到预期的效果，例如客户拜访件数大幅增加、能够将从中获得的信息立即运用于经营判断中等等。

之所以我们能够这样根据时代变化来灵活改变组织状态或战略，原因之一正在于YKK是60多家事业公司的集合体，是一个将各公司经营活动委任给各公司高层的“中小企业”的集合。YKK创始人吉田忠雄非常重视“胸怀中小企业精神”的姿态。他还留下了“全体员工都是共同经营者，是劳动者，是地位相同的伙伴”这句话。他的想法是，社长和员工都是平等的，社长并非金字塔的顶点，而是与员工并肩而立的一棵树。时至今日，我们依然切实地传承着这样的态度。“全体员工”共享“善之巡环”这一不变的YKK精神，并始终将其作为判断标准。正因如此，我们才能灵活地变化，这点也有助于形成YKK的优势。

推进数字化，改革产品制造，以及提升敬业度

我们着眼于第6次中期经营计划最终年度2024年度以及下一个中期经营计划，目前正开展各种各样的措施。

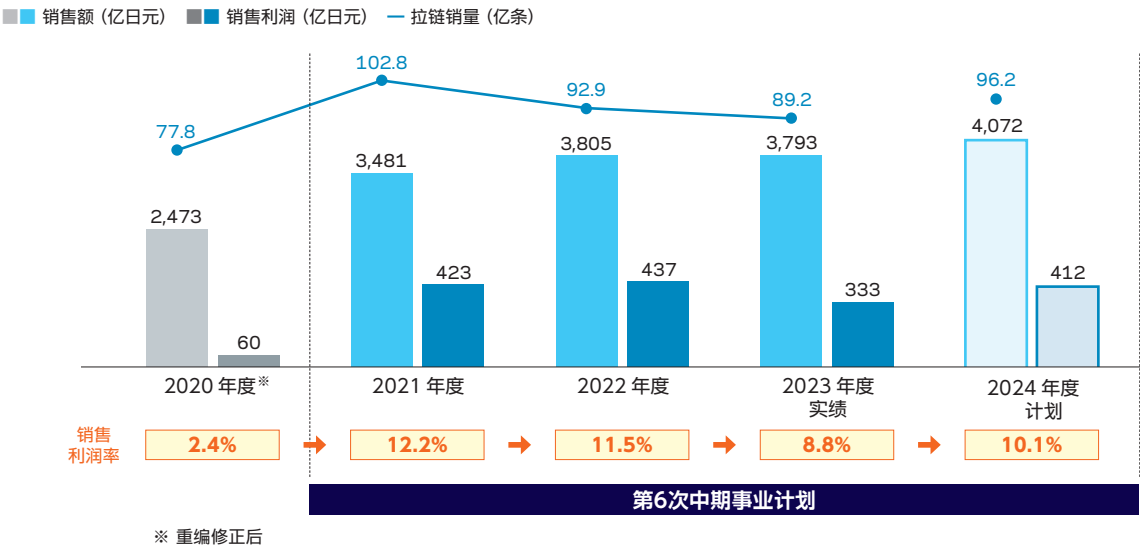
首先，我希望全力以赴推进数字化。为了向客户和员

工等广泛提供更好的价值，我们将以往的数字业务企划室进一步发展，于2024年度新成立了“数字业务推进部”。并把商品开发、商品战略，以及之前一直推进的不停歇无人化项目和追求成本竞争力等举措汇集到“设备和生产线研讨委员会”之下，还将推进“革新产品制造”，从而加强基于“一体化生产思想”的生产体制。除了本公司的独家技术和设备以外，我们还会运用外部的通用设备和技术，由此进一步提高速度和成本竞争力，不断挑战新的技术革新。此外，还将在全球范围内努力推进品牌战略。以2024年度新设的“全球品牌战略推进室”为中心，今后将陆续开展各种各样的企划。

而且，为了实践这些措施并提高其效果，我认为提升员工敬业度也是一大关键。对企业而言，“人”就是一切。人是至高无上的最宝贵的财产。正因为员工不仅仅“对工作满意”，心里还怀有“喜欢这家公司”“想和这些人一起工作”之类的想法，才会产生“要让客户高兴”“要为公司尽力”那样的热情，工作的质量才会提升。这些因素进而又有助于提高公司的整体业绩。

我自身现在虽然处于统括整个YKK的立场，但对于一线现场员工，我始终希望以担任海外事业公司经营者时代时的视角和他们进行交流。以少人数方式倾听员工心声的“车座会”也是相关的举措之一。YKK创始人吉田忠雄说过这样一句话：“各位员工，请在自我成长的同时造福他人”，我希望把这种姿态也传承到下一代。

发斯宁事业 第6次中期事业计划（2021～24年度）进展情况



新常态下开展事业的重点

推进可持续性	● 碳中和、开发环境友好型商品
加强成本竞争力	● 彻底加强核心商品的成本竞争力
推进数字化	● 解决客户课题、实现员工的工作方式改革

为了实现可持续性

我一直感到，我们恪守的YKK创始人吉田忠雄提倡的企业精神“善之巡环”，与可持续性的想法非常相近。因此，在新冠病毒感染症导致前景不明的情况下，我们抱着重新返回原点这层意义，于2020年发表了“将可持续性置于经营的中心”的宣言。我们把可持续性理解为一种超越营利目的、力求将更美好的社会传给下一代的全球共同使命。

为了实现这一使命，必须充分协调气候、土壤、水等自然要素，守护富饶的环境并传承下去。YKK提出“YKK可持续愿景2050”，并开展了各种各样的举措。其中尤其值得一提的是，我们在国际环境组织CDP实施的有关气候变化的2023年度调查中，入选最高评级“A级名单”。今后，我们不仅要维持这些活动，还必须不断努力提升。作为其中的一步，我们重新审视修订了愿景，加强了生物多样性观点。去年，黑部事业所里的YKK CENTER PARK“故乡森林”荣获日本环境省授予“自然共生区域”认证，这与吉田忠雄几十年前就已描绘的、与自然环境和谐共生的“森林中的工厂”蓝图也有相通之处。我希望继续将这个理念发扬光大，在开展企业活动时，无论在世界上的哪个地方，都要努力让当地人们由衷感到“引进了YKK真好”。

实践“善之巡环”， 朝着创业100年迈进

“小拉链，大学问”。这是我们试着把YKK新品牌标语“Little Parts. Big Difference.”翻译过来的表述。

拉链主要由3种零部件构成，是一种非常简单商品，但若想要打造出高强度且光滑的拉链，就必须高品质地均衡

组合金属、纤维、塑料等各种材料。希望员工们认识到小小的商品也能产生“Big Difference”，并理解自己肩上承担着提高二次产品的质量和为客户事业发展作出贡献的职责，感受到在YKK工作的喜悦和自豪。

10年后的2034年，我们将迎来创业100年。当下正是我们在开展事业的所有国家和地区努力追求、实践基于“善之巡环”的经营理念之时。希望YKK与客户、各地社区、自然环境等所有利益相关者和谐共生，全公司齐心协力不断前行，力求成为对社会而言“不可或缺的存在”。



第6次中期经营计划回顾与今后的展望

以下将为大家介绍第6次中期经营计划至今为止的实绩和成果，以及分享各职能领头人本部长面向最终年度2024年度以及下一中期经营计划的致辞。

提供注入热诚“灵魂”的价值

董事
副社长 事业战略担当（兼）事业战略本部长
松嶋 耕一



事业战略本部是负责制定组织整体事业企划的部门，其肩负的重要职责在于通过纵轴与横轴，横跨组织和职能实现整合性。我一直抱着“引领推动发斯宁事业整体主要战略”的想法向前迈进。尤其是自2021年度的组织重组以后，信息共享和决策的速度均有大幅提升，组织内变得更公开透明，全球范围的一体感逐步增强，这些都是我们的成果之一。

此外，在2024年度的组织变更中，为了进一步努力

提升YKK品牌认知度，我们新设了“全球品牌战略推进室”。我希望全球员工团结一致，针对迈向未来的推进力，也就是三大“品牌驱动力要素”（可持续性、速度、质量），一个一个分别注入我们的热诚“灵魂”，力求为利益相关者提供价值。为此，我作为管理层的一员，希望能够切实向员工传达公司的战略并帮助大家深入理解，努力将组织的力量最大化。

进一步贴近客户的现场

执行役員 营业本部长
敷田 透



近几年，各地区的地缘政治风险加大，客户频繁地提到“从集中到分散”这一关键词，事业环境也发生了巨大变化。在这种情况下，2023年度我们将营业本部的职能转移到主战场越南，置身于市场的最前线，构筑起100%直接面对全球市场现场和客户的体制。此外，为了细致地满足客户需求，我们组建了具有多样性的团队，在一年里与世界各国超过300家客户进行了直接对话。

通过这一“答案就在客户现场”的活动，营业本部将以全球为舞台，发掘出客户自身也没有注意到的课题，结合YKK强大的网络，朝着创造新产品、新需求发起挑战，不断提供让客户开心满意、让员工充满自豪感商品价值。

将下功夫与改善转化为产品制造的力量

董事
副社长 制造技术本部长

小林 喜峰



在过去三年里，全公司齐心协力投入“加强成本竞争力”和“改善交货期”这两项工作，并致力于“构建不停歇的无人生产线”。加强成本竞争力方面，虽然在途中遭遇了新冠疫情的逆势影响，但我们已经开始通过全公司性的项目将技术成果引进制造现场，目前正切实感受到完成度逐步提升。此外，关于改善交货期，以往是根据“公司内部角度”来考虑，如今则转为从“客户角度”出发改善交货期，据此思路稳步迈向升级进化。

今后，在技术能力方面，我们将致力提高关键技术并积极运用数字和AI技术，通过实现智能工厂，努力推动产品制造升级进化。此外，还将致力解决当前的技术课题，同时携手技术革新中心（TIC），基于长期视角推进新技术的探索。今后当市况恢复时，我们能够多大程度发挥出至今为止钻研改善的成果，这将是决定胜负的关键所在。我希望在本中期经营计划的最终年度切实收获成果。

通过“One YKK”不断提高竞争力

董事 年金政策担当 CFO
副社长 经营管理担当（兼）管理本部长

本田 聪



管理本部诞生于2021年度的组织重组，现已名副其实地作为“发斯宁事业的管理部门”走过了三年。我们在本中期经营计划期间，一边与海外事业公司及地区统括公司紧密合作，一边加强治理和成本合理化并致力于工作方式改革以及制定企业接班人计划。我感到管理本部员工的想法，也从“为事业提供支持”转变为“跨越部门之间的壁垒，一起为发斯宁事业做贡献”，这种意识正逐渐增强。另外关于业务改善，意识到时间和成果输出的习惯正逐渐在

员工中渗透，而通过推进数字化，国家和地区之间共通的报告工具以及云技术等集团整体的标准化也正不断完善。

此外，在人财方面，日本国内事业公司正在开展废除退休制度、提高高层干部/管理岗位的女性比例、充实更灵活多样的职业发展通道等举措，未来也将继续推动完善，打造起一个谁都能够大显身手的环境。今后我们也将作为跨越国家、地区和组织的“One YKK”，团结一致，不断提高YKK全球竞争力。

YKK 的价值创造史

“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”

YKK 的历史，也是为了向客户提供更优越的产品而进行技术革新的历史。

为了不断面向客户和社会创造新的价值，YKK 今后也将继续发起挑战。

1934-

创业～确立一体化生产体制

1959-

在全球发展

1934

创业

在日本桥蛸壳町创业（照片中央）
加工销售金属拉链



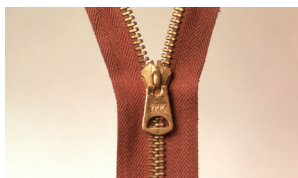
1939

YKK 实用新型第 1 号

拉链用前割金属零部件

1946

采用“YKK”作为商标

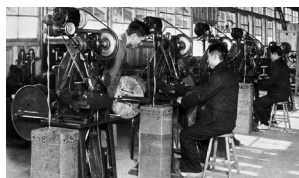


刻有 YKK 字样的拉链

1950

从手工业到机械化

从美国进口了 4 台拉链链条机



1952

**构建从材料到制造设备、
产品的一体化生产体制**

成立原工机技术总部的前身
“模具工作课”



1953

YKK 专利第 1 号

开发间歇链制造装置

1959

进军海外

向印度出口拉链制造设备
在新西兰设立首个海外基地



1964

实现高速化

开始制造 YKK-CM6 机型
(认定为机械遗产※1)



1974

**在海外开始实行
一体化生产体制**

拉链首家海外一体化生产工厂



YKK U.S.A. 公司 梅肯工厂

1992

向成长型市场发起挑战

进入中国发展的正式基地



上海吉田拉链有限公司

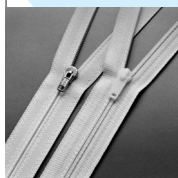
1994

制定《YKK 集团环境宪章》

通过商品和技术提供价值

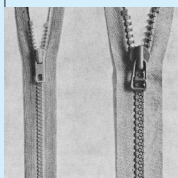
1952

尼龙拉链



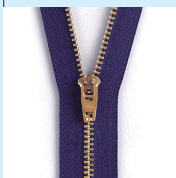
1961

Delrin 拉链
(现 VISLON®)



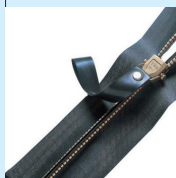
1966

金属拉链
YZiP®



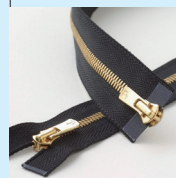
1983

水密气密拉链
(现 PROSEAL®)



2000

逐一研磨抛光拉链齿的
EXCELLA®



1958

拉链齿隐形的金属拉链
CONCEAL®

20 世纪 60 年代

树脂的回收再利用

20 世纪 80 年代

利用公司内部线头碎
丝制作再生丝

1994

使用了再生 PET 原料的
NATULON®



2016

在染色工序中几乎不使用
水的
染色技术 ECO-DYE™



※ 记载业务开展 / 开发 / 开始销售、商标注册或获奖年份等信息

2001-

新的价值创造

2021-

在新体制下朝着“One YKK”迈进

2011

国际水平的质量保证体系
注册日本首家防火墙实验室※2



原工机技术总部 分析解析中心

2014

拉链荣获2014年“波特奖”



2017

展开新的合作
跨越企业界限，开始实施联合开发



与 JUKI 株式会社的联合开发

2017

以打造无人工厂为目标
设备数字化、智能化



开设先进机器人FA（工厂自动化）中心

2019

设立YKK越南公司河南工厂



运用了最新系统的新工厂

2020

制定“YKK可持续愿景2050”



以实现2050年气候中立为目标

2021

重组YKK的组织体制与
海外地区经营体制

2023

变更组织体制，力求进
一步提高客户满意度

设置事业战略本部，以及重组营业本
部，将本部功能转移至越南

2023

重新制定YKK株式会社的
公司商标

YKK™

Little Parts. Big Difference. >>>

2024

“YKK可持续愿景2050”
修订

追求“气候中立”和“与自然和谐
共生”

※1 对日本技术和产业的发展作出贡献并具有历史意义，且被认定应该作为文化
遗产传承至下一代的机械设备类，以及其相关设施和文件。由日本机械学会
认定。

※2 作为能够保证产品中铅含量分析值的实验室，日本首次在美国消费者产品安
全委员会（CPSC）成功注册。

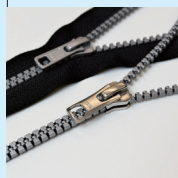
2018

提高操作性，
为孩子们的安全与安心作出贡献
QuickFree®



2019

无布带拉链
羽弦®



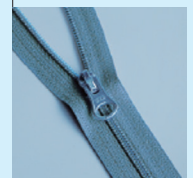
2020

使用趋海塑料回收制作的
NATULON® Ocean Sourced®



2021

提高了再生材料比率的
NATULON Plus®



2019

不使用以往常用的电镀药品，
用于黄铜材料的新电镀技术
AcroPlating®

2019

使用植物性聚酯纤维制作的
GreenRise®

2020

利用磁铁的磁力闭合的
click-TRAK® Magnetic

第6次中期经营计划的最关键点

商品力和提案能力

YKK 集团将“为实现可持续社会而生的创造力”定为第6次中期经营计划的最关键点。其支柱之一是“商品力和提案能力”，针对这方面的资本强化对策，我们致力于开发创新商品，提高成本竞争力和缩短交货期，并寻求通过组织重组整合营业和开发等。在实现多元化的客户需求的同时，YKK 的优势正朝着新的价值创造不断进化。



**一条拉链，轻松实现
“闭合”与“打开”**

〈功能〉

使用QuickFree® click-TRAK® Magnetic时，只需朝左右方向拉开链条，拉头就会“啪”地打开，即使不拉下拉手也能轻松打开拉链。此外，左右开口部件中内置有磁铁，无需手动，通过磁铁的吸力，即可使开口部件轻松组合。

〈环境〉

而且，拉链的布带部分使用了再生PET。YKK把提高了再生材料比率的环境友好型商品NATULON® 作为核心商品，将通过扩大其销售，不断推进二氧化碳减排和减少化石资源的使用。

加强商品开发能力

开发创新商品

在YKK开发创新商品方面，环境友好型商品的开发是YKK的强项。迄今为止，我们一直积极开发使用再生材料和植物材料制造的拉链等。目前，我们提出并推进“将发斯宁产品的纤维材料改为可持续材料”这一目标，同时正致力开发便于修理和回收再利用的产品。此外，我们还通过整合营业与开发，加强商品企划和开发能力，务求快速实现客户的需求。

加强成本竞争力和改善交货期

第6次中期事业方针提出“追求彻底的成本竞争力”，目前正在彻底推进核心商品降低成本。营业、制造、技术同心协力投入设备的规划和开发，旨在配合客户对产品的需求和国家/地区规格的差异，以及根据各地区的事业环境，构建最合适的生产线。我们将针对市场环境变化，在成本方面和交货期方面也力求满足客户需求。

为了强化资本

- 2024年度，将开发基地、人员数量加强至全球39个基地/1,025人
- 新设“数字业务推进部”，为客户提供优质、大量的信息
- 根据中国/亚洲的市场特点，在当地引进单独开发的设备

拉链年产量

300
万km以上

可持续材料的比例 (总长度)

38%
(2023年度实绩)

注册“YKK”商标

177
个国家/地区

实现多元化客户需求的组织体制

“One YKK”理念下的客户支援体制

YKK拥有跨国家和地区运作的全球市场营销小组(GMG)。能够“在客户的身边”针对企划、开发、制造、销售、服务等细致响应其需求，还会将客户的需求传递至各国各地区的YKK事业公司，也承担着推进新产品开发的职责。此外，2023年度在越南新设立了Glocal Supply Strategy Group(GSSG，全球本土化供应策略小组)。这使我们能够同时接触采购商(服装商)和供应商(缝纫商)。凭借“One YKK”的综合实力，助力实现世界各地客户的需求。

营业本部的全球化(转移至越南)

伴随组织重组，2023年4月，我们将营业本部的部分职能从日本转移至越南。在服装行业进一步全球化的背景下，该举措有助于我们迅速把握和分享客户需求的变化，提高营业与商品开发形成一体的现场能力。此外，这让我们可以组建起一支由拥有不同经验和文化背景的成员组成的、富具“Diversity(多样性)”的团队，能够提出兼顾全球化和本土化的解决方案，这也是我们的优势所在。

为了强化资本

- 在GMG的职能中新设“Business Strategy”(商业策略)。加强连接消费国和缝制国的机制
- 新设GSSG。加强对跨国缝纫商的服务
- 通过推进数字化，全面应用信息共享工具等

在服装消费国

12
个国家/地区设置
市场营销职能基地

越南营业本部员工的

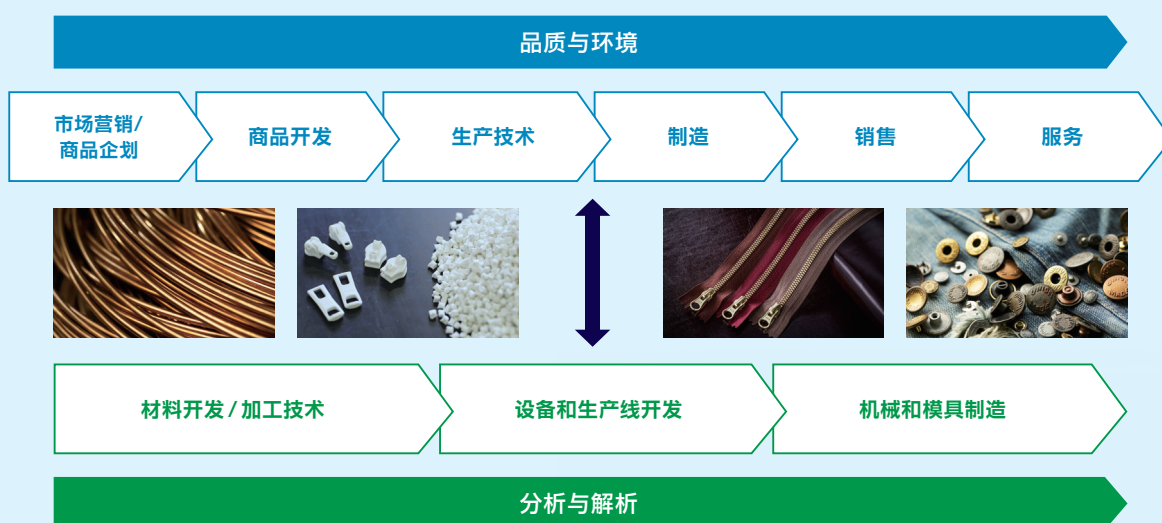
多样性
(4个国家/地区的员工等)

第6次中期经营计划的最关键点

技术能力和制造能力

YKK 集团将“为实现可持续社会而生的创造力”定为第6次中期经营计划的最关键点。其支柱之一是“技术能力和制造能力”，针对这方面的资本强化对策，我们正致力于进一步发展YKK产品制造的基础——“一体化生产”思想，积极构建智能工厂。此外，还努力充实加强创造中长期价值的研究开发部门——技术革新中心（TIC），力求实现多元化的客户需求，为可持续性作出贡献。

YKK的一体化生产



YKK实现了从材料到生产设备、产品皆由公司自主开发和生产的“一体化生产”。从金属、纤维、树脂等材料开发等的关键技术，到环保型回收再利用技术，甚至是物流、销售及制造系统的构建，我们确立起完整的流程，可以在世界各地稳定供应客户所需的优质商品。

技术革新中心（TIC）是2021年度YKK组织重组后新成立的研究开发部门。TIC为了实现第6次中期经营愿景“技术主导的价值创造”，正从中长期视角出发，推进与加强发斯宁/AP两大事业竞争力直接相关的技术开发。



不断升级进化的“一体化生产”思想

“一体化生产”思想的优势

YKK集团的“一体化生产”使我们能够向世界各地提供最高品质的产品，也是本公司成长和发展的基础。并让我们能够及时应对瞬息万变的客户需求和细节要求。此外，在成本竞争力方面，我们还创造出前所未有的新材料和新方法。我们独特的一体化生产体制，正是这样为客户和社会提供着新的价值。现在，为了进一步升级进化该“一体化生产”思想，我们还通过从外部引进新技术，灵活细致地响应多元化的客户需求。

构建最适合的生产线

为了实现第6次中期事业方针中提出的追求核心商品的“彻底的成本竞争力”和“加强客户服务”，我们正根据各地区的事业环境和市场特点，推进在当地引进生产线和机械设备。营业、制造、技术同心协力投入到规格各异的多样化设备规划和开发中，这也是拥有“一体化生产”思想的YKK的独有优势。此外，为了实现“适时、适材、适量”的供应，我们正在推进打造智能工厂。

为了强化资本

- 根据事业环境构建最适合的生产线 (参考P.35)
- 全球化生产技术功能的加强与当地人财的培养
- 构建起旨在实现智能工厂的基础

TIC的技术深耕

技术开发中也引入可持续性观点

在可持续性技术开发方面，为了实现资源循环型社会，目前正在推进材料单一化、材料/碳循环、生物塑料材料等的开发。为了开展分离回收未利用资源和可再生资源的技术开发、高效率合成功能材料的技术研发，我们将构建起有机化学、无机化学、催化化学、超临界工程和化学工程等多领域融合的开发体制。

通过升级分析设施改善开发环境

以设立TIC为契机，致力推进升级分析基地，力求让我们的沟通比以前更顺畅，并做到能够基于更强大的组织力量进行技术开发。我们将分散在事业所内的TIC各小组集中到一栋大楼里。除了控制大楼内的温度和湿度以外，还创造了抑制地板振动和声音的室内环境，并且引进了新的分析设备，使我们能够根据原理原则深耕技术，针对树脂、金属或与这些复合材料不同的材料，完善起能够从材质、形态、成分和状态等不同角度进行详细分析的环境。

为了强化资本

- 培育可持续性、材料、机器人、数字化的核心技术开发人财
- 加强全球化视角下的技术调查
- 加强产品制造中的AI和数字化的技术开发

第6次中期
(2021年~2024年度)
投资计划总额

1,245
亿日元

数字化相关投资
(设备投资)
2024年度计划

43 亿日元

2024年度
计划在当地引进超过

200 台设备

可持续性相关投资
(设备投资)
2024年计划

77 亿日元

发明专利、实用新型、
外观设计专利
(包括申请中)

5,859 件
(截至2024年3月底)

能够进行高水准分析的

50
多种分析设备

第6次中期经营计划的最关键点

多样人财

YKK 集团将“为实现可持续社会而生的创造力”定为第6次中期经营计划的最关键点。其支柱之一是“多样人财”，为了推进多样人财大展身手，我们正致力于促进多样性和加强人力资本。对于YKK来说，“人”才是最重要、最宝贵的资产。我们将“多样人财”定义为“能够利用个人拥有的经验和知识见解为公司作出贡献的员工”，通过提高员工的敬业度和创建能够让员工自主、充满活力地工作的组织，从而提高企业价值。

——YKK的森林经营——

YKK 集团如同一片森林。
是由全体员工一起携手培育起来的森林。
它必须均匀地享受着太阳的恩惠，
共同经历风雨的洗礼。
当然在这座森林里，既有经过历练年轮繁复的大树，
也有年轻稚嫩的小树。既有高大的树木，也有矮小的树木。
每个人都可以根据其各自个性，发挥各自擅长的能力干好工作，
不是在什么人的支配下，而是一起共同前进。
全体员工既是劳动者，同时也是经营者。
不管公司有多大，
我希望公司永远不会失去这充满活力的森林精神，
成为一个谁都可以畅所欲言的公司。

——YKK的森林经营——摘自诞辰一百周年纪念出版书籍《谈YKK创始人吉田忠雄及其经营哲学“善之巡环”》



YKK 越南公司



YKK 孟加拉国公司

YKK的森林经营

实践森林经营，在全球大显身手的多样人财

YKK创业社长吉田忠雄所说的“森林经营”，是追求犹如森林中的树木那样，形成一个能够发挥每个人的个性、实现自主成长、充满活力的组织。在世界各国各地区开展事业的YKK，有约2万6千名拥有多元化背景、个性、经验和见解的员工活跃在全球大舞台上。这一“多样人财”正是YKK最重要的资产，也是创造价值的源泉。

活用员工多样性的组织文化和制度

推进多样人财大显身手的举措方面，涵盖了从公司内部人财培养/能力开发到增进健康等广泛的领域。我们尤其致力于利用人财探索新技术/领域等有助于经营战略的措施。受到全球获取人财的竞争影响，在日本我们也正针对录用专业人财、确保精通特定技术领域的人财等问题，探讨重申修订人事/薪酬制度等。2021年度，我们成立了“多样人财活跃推进委员会”，构建灵活有效的研讨体制，以解决人力资本相关的课题。

为了强化资本

- 提供灵活多样的职业发展通道等，营造每个人都能大显身手的环境
- 多样人财活跃推进委员会的重点活动主题

多领域培养技术人员及基础技术的体系化/促进发展制造部门中的多技能工/研讨让多样人财有活力地工作的课程、等级、工资制度/完善旨在提高敬业度的基础

提高员工敬业度

倾听每位员工的心声，运用到经营中

YKK的管理层非常重视倾听员工的心声。员工的意见和建议也成为了改善职场环境的契机，该举措体现了YKK创始人“全体员工既是劳动者，同时也是经营者”的想法。此外，让员工感受到工作意义、激发出活力，将推动赢得客户的满意和信赖，进而提升YKK的企业价值。在此思路之下，自2023年起，我们引进了以敬业度为中心的调查。并将致力于把员工敬业度与创造新价值和提高企业价值联系起来。

在全球开展经营理念渗透活动

为了让拥有多元化想法和价值观的员工朝着同一目标前进，我们认为对普遍理念达成共识极为重要。通过员工与社长、会长进行小组对话的“车座会”，以及与本部长进行的“畅谈交流活动”、现场主导型渗透活动、由年轻员工组成的“经营理念研究会”等务实的持续性活动，YKK的精神和经营理念正深深扎根于世界各地的众多员工心中。（➡ 参考P.43）

为了强化资本

- 持续并进一步深化管理层与员工之间的对话
- 多方位的经营理念渗透活动、员工参与
- 加强品牌沟通和促进员工参与

70个国家/地区、
26,696名
多样人财

首次进军海外

1959年
(印度、新西兰)

日本内部公募制度 调动人员

107名
(从2021年度开始的累计数，
2023年度末实绩)

与经营高层的对话 国内外

646名
(2023年度)

对“善之巡环”的 理解和共鸣程度

76%
(2024年员工敬业度调查)