

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球不断发展。

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。

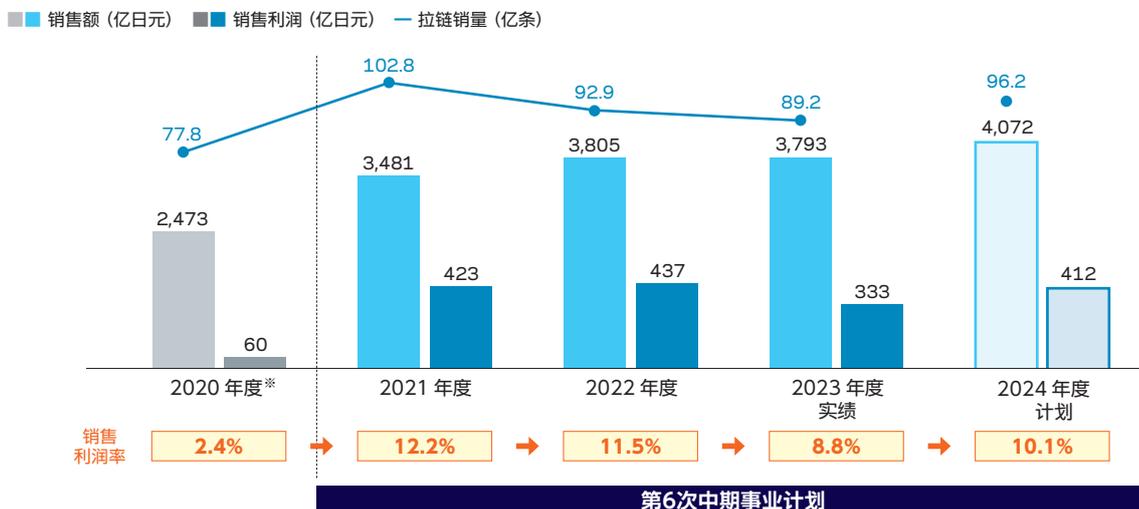
首先，我希望全力以赴推进数字化。为了向客户和员

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。以少数人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，在新冠病毒感染疫情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的目的、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、与自然环境和諧共生的“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”。

