

## トップメッセージ

# 「善の巡環」を根幹に据えた経営を実践し、 社会に「なくてはならない存在」を目指します。

お客様や自然環境をはじめ、すべてのステークホルダーと共存・共栄し、持続可能な社会の構築に貢献する——それがYKKの企業としての存在意義です。創業90年を迎え、さらにその先の未来を見据えた事業活動を推進していきます。

### 「適時」「適材」「適量」の時代に

2021年度にスタートした第6次中期経営計画のこれまでの3年は、新型コロナウイルスの感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻など、疾病や世界情勢に大きく揺さぶられた日々でした。

その中で、とにかく物をたくさん作り、売れなかった物は廃棄するという従来のビジネスモデルは淘汰されていくと考えていましたが、まさにそのとおりになってきていると感じています。アパレル業界全体が、ビジネスモデル変革のまっただ中にある。そして、アパレル業界だけでなくあらゆる消費財において、必要な物を必要なときに必要なだけ作る、すなわち「適時」「適材」「適量」というあり方が求められるようになってきているのではないのでしょうか。

その実現に向けては、さまざまな知恵や努力が必要になります。YKKでは、長年注力してきた基幹商品のコスト競争力強化にはかなり手応えを感じていますが、それに加えて多様な顧客要望に応えられる瞬発力、納期に関するサービス力、そして豊かな商品バリエーションや提案力なども重要です。お客様に満足いただくためには、まだまだ努力を重ねるべき余地があり、そこにしっかりと注力していけば、私たちの事業はグローバルで伸びていくことができると感じています。

YKK精神「善の巡環」は、お客様をはじめすべてのステークホルダーのみなさまと共存・共栄していくための思想です。「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」を実現し、これから先の時代でも必要とされるソーシャルグッドな会社であり続けたいと考えています。

### 「中小企業集団」、それがYKKの強み

市況の低迷もあり、2023年度のファスニング事業の業績は、売上高前期比0.3%減の3,793億円、営業利益も前期比23.8%減の333億円と、減収減益の結果になりました。ただ、業績については現状の数字だけを見るのではなく、中長期的なスパンで見えていく必要があると考えています。店頭の商品に目を向けると、国や地域によっては以前にも増してYKKの商品を選んでいただけていると感じます。これまで進めてきた取り組みは正しい方向に向かっている手応えがあり、この先必ず実を結ぶことを確信しています。

また、現中期経営計画では、2021年度から組織再編を実施してきました。事業本部制から機能別に組織を配置するフラットな体制への変更により、「One YKK」で取り組む社内意識を高めることができています。また2023年度には、営業本部の一部機能をベトナムに移転しました。現在、YKKの売上の多くが海外であり、顧客により近いとこ



YKK株式会社  
代表取締役社長

**大谷 裕明**

ろで要望の変化や市場の動向を直接かつ迅速に把握することができるようになりました。顧客訪問件数も大幅に増加し、そこから得た情報をすぐさま経営判断に活かせるようになるなど、狙いどおりの効果が出ていると感じています。

このように、時代の変化に合わせて組織のあり方や戦略を柔軟に変えていけるのは、YKKが60数社の事業会社の集合体であり、それぞれのトップに各社の経営を任せ「中小企業」の集まりだからでもあります。創業者吉田忠雄は「中小企業精神を持つ」という姿勢を重視しました。「社員全員が共同経営者であり、労働者であり、同じ位置に立つ仲間」という言葉が残っています。社長も社員も対等で、社長はピラミッドの頂点ではなく、社員と肩を並べる一本の木であるという考えです。これらの姿勢を私たちは今もしっかりと受け継いでいます。「全員」が「善の巡環」という不変のYKK精神を共有し、常に判断基準に置いている。だからこそ柔軟に変化していけるし、それがYKKの強みにつながっているのです。

## デジタル推進、ものづくり改革、そしてエンゲージメント向上へ

第6次中期経営計画の最終年度である2024年度、そして次期中期経営計画を見据え、さまざまな施策を展開します。

まずデジタル推進に注力したいと考えています。お客様や社員などに幅広くより良い価値を提供するため、これまでのデジタル業務企画室を発展させ、2024年度より新たに「デジタル業務推進部」を設立しました。そして、商品開

発や商品戦略、またこれまで進めてきた無停止・無人化プロジェクトやコスト競争力追求といった取り組みを「設備・製造ライン検討委員会」として集約させ、「一貫生産思想」の生産体制を強化する「ものづくりの革新」も進めます。当社独自の技術・設備に加えて外部の汎用設備・技術も活用することで、よりスピードとコスト競争力を高め、新しい技術革新に挑戦していきます。また、グローバル規模でブランド戦略にも尽力する考えです。2024年度から新設した「グローバルブランド戦略推進室」を中心に、今後さまざまな企画を展開していきます。

加えて、これらの施策を実践しその効果を高めるためにも、社員のエンゲージメント向上が鍵だと思っています。企業にとって「人」がすべて。人こそが最高の、もっとも貴重な財産です。ただ「仕事に満足している」だけでなく、「この会社が好きだ」「この人たちと一緒に仕事がしたい」という思いがあってこそ、「お客様に喜んでいただく」「会社のために力を尽くそう」といった意欲が生まれ、仕事の質が高まっていく。それらがひいては、会社全体の業績向上にもつながると思います。

私自身、今はYKK全体を統括する立場ですが、現場の社員には常に海外の事業会社の経営者時代と変わらない目線で接したいという思いがあります。少人数で社員の声に耳を傾ける「車座集会」も、その取り組みの一つです。創業者吉田忠雄の言葉にある「社員よ、自ら成長しながら他人に利益を与えよ」という姿勢を、次の世代にも受け継いでいきたいと考えています。

### ファスニング事業 第6次中期事業計画（2021～24年度）進捗状況

■ 売上高（億円） ■ 営業利益（億円） — ファスナー販売数量（億本）



## 新常態下における事業遂行重要ポイント

サステナビリティ推進	● カーボンニュートラル、環境配慮商品開発
コスト競争力強化	● 基幹商品の徹底したコスト競争力強化
デジタル化推進	● 顧客課題解決、従業員働き方改革の実現

## サステナビリティの実現に向けて

私たちが大切にしてきた創業者吉田忠雄の企業精神「善の巡環」は、サステナビリティの考え方と非常に親和性が高いと感じていました。そこで、コロナ禍で先行きが不透明な中、改めて原点に立ち返ろうという意味を込めて、2020年に「サステナビリティを経営の中心に置く」と宣言しました。サステナビリティとは、営利目的を超えた、次世代により良い社会をバトンタッチしていくことを目指す世界共通のミッションだと捉えています。

その実現のためには、気候、土壌、水という自然の要素をしっかりと整え、豊かな環境を守り引き継いでいかななくてはなりません。YKKでは「サステナビリティビジョン2050」を掲げ、さまざまな取り組みを展開しています。中でもこの度、国際環境団体CDPIによる気候変動に関する2023年度調査において最高評価の「Aリスト」に選定いただきました。今後も、こうした活動を維持するのみならず、絶えず向上させていかななくてはならないと考えています。その一歩として、新たにビジョンを見直し、生物多様性の観点を強化しました。昨年、黒部事業所内にあるYKKセンターパーク「ふるさとの森」が環境省の定める「自然共生サイト」に認定されましたが、これは吉田忠雄が数十年も前に思い描いた、自然環境と共生する「森の中の工場」にもつながるものです。その理念を継ぎ、世界のどこの場所でも、地元の人たちに「YKKを誘致してよかった」と感じてもらえるような企業活動を行っていきたいと思います。

## 創業100年に向けて、「善の巡環」の実践を

「たかがファスナー、されどファスナー」。これは、YKKの新タグラインである「Little Parts. Big Difference.」を訳してみたものです。

ファスナーは主に3つの部品で構成される非常にシンプルな商品ですが、強度の高い、そして滑らかなファスナー

を生み出すためには、金属、繊維、プラスチックのさまざまなマテリアルを高い品質でバランス良く組み合わせなくてはなりません。社員には、小さな商品であっても「Big Difference」を生み出し、二次製品の品質向上やお客様の事業発展に貢献し得る役割を担っている自覚を持ち、YKKで働くことの喜びや誇りを感じてほしいと思っています。

10年後の2034年には、いよいよ創業100年を迎えます。今こそ事業展開するすべての国／地域で、「善の巡環」に基づく経営理念を追求し、実践していくときです。お客様、各地のコミュニティ、そして自然環境、あらゆるステークホルダーと共生し、社会にとって「なくてはならない存在」を目指して、全社一丸となって歩み続けたいと思います。



## 第6次中期経営計画の振り返りと今後に向けて

第6次中期経営計画のこれまでの実績や成果、最終年度である2024年度そして次期中期経営計画に向けた、各機能のトップである本部長からのメッセージを紹介します。

### 「魂」を込めた価値提供へ向けて

取締役  
副社長 事業戦略担当 (兼) 事業戦略本部長

松嶋 耕一



事業戦略本部は、組織全体の事業企画を担う部署であり、組織と機能を横断的にタテ・ヨコの軸を通して整合性を図る重要な役割があります。私は、「ファスニング事業全般にわたる主要戦略を牽引する」思いで推進してきました。特に2021年度からの組織再編以降、情報共有と意思決定のスピードが格段に上がるとともに、風通しもさらによくなりグローバルでの一体感が増したことも成果の一つです。

さらに2024年度の組織変更では、YKKブランドの認知

向上にさらに注力すべく「グローバルブランド戦略推進室」を新設しました。世界中の社員が団結して未来へ進む推進力である3つの「ブランドドライバー」(サステナビリティ、スピード、クオリティ) 一つひとつに「魂」を込めて、ステークホルダーへの価値提供につなげていきたいと思えます。そのためにも、私は経営層の一員として、会社の戦略をしっかりと社員に伝え、深く理解してもらうことで、組織力の最大化を目指していきます。

### お客様の現場により近づく

執行役員 営業本部長

敷田 透



この数年来、各地域での地政学リスクが高まり、お客様から頻繁に「集中から分散」というキーワードが聞かれるようになり、事業環境も大きく変化してきました。そうした中で、2023年に営業本部機能を主戦場であるベトナムへ移管し、マーケットの最前線に身を置いて100%グローバル市場の現場と顧客に向かい合う体制を構築してきました。また、お客様のニーズにきめ細かく応えていけるよう、ダイバーシティのあるチーム編成を行い、世界各国で年間300

社を超えるお客様と直接対話を行ってきました。

この「答えはお客様の現場にあり」の活動を通じ、営業本部はグローバルを舞台にお客様自身も気づかなかった課題を発見し、YKKの力強いネットワークを結び付け、新たな商品、需要創出へチャレンジし、お客様の喜びと社員の誇りあふれる商品価値提供を行っていきます。

## 工夫や改善をものづくりの力に

取締役  
副社長 製造・技術本部長

小林 喜峰



これまでの3年間、全社一丸となり「コスト競争力強化」と「納期改善」、そして「無停止・無人生産ラインの構築」に注力してきました。コスト競争力強化では、途中コロナ禍の逆風にあっても、全社プロジェクトを通じて技術面の成果が製造現場に導入され始め、完成度の高まりを実感しています。また、納期改善については、従来の「社内視点」での捉え方から「顧客視点」での納期改善に着実に進化しています。

今後は、技術力の側面では要素技術を高めること、およびデジタルやAI技術を活用し、スマートファクトリーを実現することで、ものづくりの進化を図ります。さらには、足元の技術課題の解決、テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）と連携した長期視点での新技術の探求も並行して進めます。今後の市況回復時に、これまでの工夫や改善をどれだけ発揮できるかが勝負です。今中期経営計画の最終年度にしっかりと成果を出したいと思います。

## 「One YKK」で競争力を高めていく

取締役 年金政策担当 CFO  
副社長 経営管理担当（兼）管理本部長

本田 聡



2021年度の組織再編で管理本部が誕生し、名実共に「ファスニング事業の管理部門」として3年が経ちました。今中期経営計画では、海外事業会社や地域統括会社との連携を図りながら、ガバナンスの強化やコストの適正化、働き方改革、サクセッションプラン作成に取り組んできました。管理本部の社員の考え方も、「事業をサポートする」から「部門の垣根を越えて共にファスニング事業に貢献する」という意識の高まりを感じています。また業務改善に

ついては、時間とアウトプットを意識する習慣の浸透、デジタルの推進により、国・地域間共通の報告ツールやクラウド等グループ全体での標準化が進みました。

一方、人財面では、国内事業会社での定年制度廃止や役員・管理職の女性比率増加、より柔軟かつ多様なキャリアパスの充実等、誰もが活躍できる環境整備をこれからも進めていきます。今後も国／地域や組織を越えた「One YKK」として、グローバル競争力を高めていきます。

# YKKの価値創造の歴史

「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」

YKKの歴史は、より良い商品を顧客に提供するための技術革新の歴史でもあります。

顧客、そして社会に対して新しい価値を創造し続けるために、YKKはこれからも挑戦を続けます。

## 1934-

創業～一貫生産体制の確立

### 1934

#### 創業

日本橋蛸殻町に創業(写真中央)  
金属ファスナーの加工販売



### 1939

#### YKK実用新案第1号

ファスナー用前割金具

### 1946

#### YKKを商標とする



YKKと刻印されたファスナー

### 1950

#### 手工業から機械化へ

アメリカからファスナーチェーンマシン4台輸入



### 1952

#### 材料から製造設備、商品まで一貫生産体制の構築

旧工機技術本部の前身 型工作課発足



### 1953

#### YKK特許第1号

かんぱら  
間歇チェーン製造装置の開発

## 1959-

世界展開

### 1959

#### 海外進出

インドにファスナー製造プラント輸出  
ニュージーランドに初の海外拠点



### 1964

#### 高速化実現

YKK-CM6型機(機械遺産<sup>※1</sup>認定)  
製造開始



### 1974

#### 海外で一貫生産体制開始

ファスナー初の海外一貫生産工場



YKK U.S.A.社 メーコン工場

### 1992

#### 成長市場への挑戦

中国進出の本格拠点



上海YKKジッパー社

### 1994

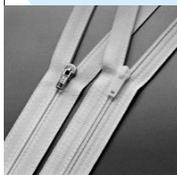
#### 「YKKグループ環境憲章」

制定

## 商品・技術を通じた価値提供

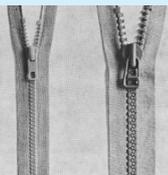
### 1952

ナイロンファスナー



### 1961

デルリンファスナー  
(現 VISLON®)



### 1966

金属ファスナー  
YZiP®



### 1983

水密・気密ファスナー  
(現 PROSEAL®)



### 2000

一つずつ務歯(エレメント)を  
研磨した EXCELLA®



### • 1958

務歯が見えない金属ファスナー  
CONCEAL®

### • 1960年代

樹脂リサイクル化

### • 1980年代

社内糸屑の再生糸化

### 1994

再生PETを使用した  
NATULON®

### 2016

染色工程で  
水をほとんど使用しない  
染色技術 ECO-DYE®

※取り組み・開発・販売開始、商標登録または受賞年度を記載

## 2001-

## 新たな価値創造

## 2021-

## 新体制で「One YKK」へ向けて

## 2011

## 国際レベルの品質保証体制

日本初のファイヤーウォール試験所登録<sup>※2</sup>



旧工機技術本部 分析・解析センター

## 2014

ファスナーの圧倒的グローバル・リーダーとして「ポーター賞」を受賞



※1 日本の技術や産業の発展に貢献した歴史的な意義をもち、文化的遺産として次世代に伝えるべきと認定された機械や機器類、その関連施設や文書。日本機械学会が認定。

※2 製品中の鉛含有量の分析値を保証できる試験所として、米国消費者製品安全委員会（CPSC）より日本初の登録。

## 2017

## 新たなコラボレーションの展開

企業の枠をこえた共同開発の開始



JUKI株式会社との共同開発

## 2017

## 無人工場を目指して

設備のデジタル化・知能化



先進ロボットFAセンター開設

## 2019

## YKKベトナム社ハナム工場設立



最新システムを駆使した新工場

## 2020

## 「YKKサステナビリティビジョン2050」策定



2050年気候中立を目指す

## 2021

## YKKの組織体制と海外地域経営体制を再編

## 2023

## 更なる顧客満足度向上に向けた組織体制変更

事業戦略本部の設置と、営業本部の再編・本部機能のベトナム移転

## 2023

## YKK株式会社のコーポレートロゴを改定

**YKK™**

Little Parts. Big Difference. >>>

## 2024

## 「YKKサステナビリティビジョン2050」改定

「気候中立」と「自然との共生」を目指す

## 2018

操作性を向上させ、子どもたちの安全・安心に貢献 QuickFree®



## 2019

テープのないファスナー AiryString®



## 2020

海洋プラスチックゴミを使用した NATULON® Ocean Sourced®



## 2021

再生材比率を高めた NATULON Plus®



## 2019

従来のもめつき薬品を使用しない プラス材向け新めつき技術 AcroPlating®

## 2019

植物由来ポリエステルを使用した GreenRise®

## 2020

マグネットの磁力を利用して閉じられる click-TRAK® Magnetic

第6次中期経営計画の最重要ポイント

# 商品力と提案力

YKKグループでは、第6次中期経営計画の最重要ポイントとして「持続可能な社会の実現に向けた創造力」を掲げています。その柱の一つ「商品力と提案力」に関わる資本強化策として、革新的な商品の開発、コスト競争力と納期改善、そして組織改編による営業と開発の融合等を図ってきました。多様な顧客要望を実現するとともに、新たな価値創造に向け、YKKの強みは進化し続けています。



1つのファスナーで  
「閉じる」と「開く」を簡単に

## 〈機能〉

QuickFree® click-TRAK® Magneticは、チェーンを左右に引っ張るとスライダーがパチッと外れて、引手を下げなくても簡単にファスナーが開きます。また、左右の開き具に内蔵されているマグネットの引き合う力で、人の手で組み合わせなくても簡単に組み合います。

## 〈環境〉

さらにファスナーのテープ部分には再生PETを使用しています。YKKでは、再生材比率を高めた環境配慮型商品 NATULON® を基幹商品とし拡販を進めることで、CO<sub>2</sub>排出量と化石由来資源使用の削減を進めていきます。

## 商品開発力の強化

### 革新的な商品の開発

YKKの革新的な商品開発の中でも、環境配慮型商品の開発がYKKの強みです。これまでも再生材料や植物由来材料を使用したファスナー等を積極的に開発してきました。現在では、「ファスニング製品の繊維材料を持続可能素材に変更」する目標を掲げ推進するとともに、修理やリサイクルのしやすい商品の開発を進めています。さらに、営業と開発の融合により商品企画・開発力を強化することで、顧客要望の迅速な実現を図っています。

### コスト競争力の強化と納期改善

第6次中期事業方針では「徹底したコスト競争力追求」を掲げ、基幹商品の徹底的なコストダウンを推進しています。商品に対する顧客の要望や国/地域による仕様の違い、各地域の事業環境に応じた最適な製造ラインの構築を目指し、営業・製造・技術と一体で設備企画・開発に取り組んでいます。市場環境の変化に対して、コスト面でも納期面でも顧客要望に応じていきます。

#### 資本強化に向けて

- 2024年度開発拠点・人員を、世界39拠点 / 1,025名に強化
- 「デジタル業務推進部」を新設し、顧客への高品質・多量の情報提供
- 中国/アジアの市場特性に応じて個別開発した設備の現地導入

## 多様な顧客要望を実現する組織体制

### 「One YKK」での顧客支援体制

YKKには、国や地域をまたいで活動するグローバルマーケティンググループ（GMG）があります。「顧客のすぐ近くで」企画・開発・製造・販売・サービスまできめ細かくそのニーズに応えることができ、顧客の要望を各国/地域のYKKの事業会社へつなぎ、新商品の開発を推進する役割も担っています。また、2023年度にGlocal Supply Strategy Group（GSSG）をベトナムに新設しました。これによりパイヤー（アパレルメーカー）、ベンダー（縫製業者）の双方へのアプローチが可能となりました。「One YKK」としての総合力で、世界中の顧客要望の実現につなげます。

### 営業本部のグローバル化（ベトナム移転）

組織再編により、2023年4月に営業本部機能の一部を日本からベトナムに移転しました。アパレル産業のグローバル化がさらに進展する中、顧客要望の変化の迅速な把握と共有、そして営業と商品開発が一体となった現場力の向上につながっています。さらに、さまざまな経験や文化的背景を持つメンバーによる「ダイバーシティ」のあるチーム編成が可能となり、グローバルかつローカルな解決策を提案できることが強みにもつながっています。

#### 資本強化に向けて

- GMGの機能に「Business Strategy」を新設。消費国と縫製国をつなぐ仕組みを強化
- GSSGを新設。国をまたぐ縫製ベンダーへのサービスを強化
- デジタル化の推進による情報共有ツールなどの本格的な活用

ファスナー年間生産量

**300**  
万km以上

持続可能素材の割合  
(延べメートル)

**38%**  
(2023年度実績)

「YKK」商標登録

**177**  
カ国/地域

アパレル消費国

**12**  
カ国/地域に

マーケティング機能の拠点

ベトナム営業本部の  
従業員の

**多様性**

(4カ国/地域の従業員など)

第6次中期経営計画の最重要ポイント

# 技術力と製造力

YKKグループでは、第6次中期経営計画の最重要ポイントとして「持続可能な社会の実現に向けた創造力」を掲げています。その柱の一つ「技術力と製造力」の資本強化策として、YKKのものづくりの根幹である「一貫生産」思想の更なる進化、スマートファクトリーの構築に注力しています。さらに、中長期的な価値創造に向けた研究開発部門であるテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）の充実を図り、多様な顧客要望の実現とサステナビリティへの貢献を目指しています。

YKKの一貫生産



YKKは、材料から製造設備、商品までを自社で開発・生産する「一貫生産」を実現しています。金属・繊維・樹脂といった材料開発などの要素技術から、環境配慮型のリサイクル技術、さらには物流・販売および製造システムの構築まで、顧客が求める品質の商品を世界のどこでも安定して供給できるプロセスを確立しています。

テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）は、2021年度のYKK組織再編によって新たに設立された研究開発部門です。TICでは、第6次中期経営ビジョンである「技術に裏付けられた価値創造」を実現するため、ファスニング/AP両事業の競争力強化に直結する中長期視点での技術開発を推進しています。



## 進化し続ける「一貫生産」思想

### 「一貫生産」思想の強み

YKKグループの「一貫生産」は、最高レベルの品質の製品を世界中に供給可能とし、当社の成長と発展の基盤です。刻々と変化する顧客のニーズや細かな要求にもタイムリーに対応。また、コスト競争力の面でも、これまでにない新しい素材や方法を生み出してきました。このように、独自の一貫生産体制は、顧客や社会に新たな価値を提供しています。現在、この「一貫生産」思想の更なる進化に向け、新しい技術を外部からも取り入れることで、多様な顧客ニーズに柔軟かつきめ細かく応えています。

### 最適な製造ラインの構築

第6次中期事業方針でも掲げる基幹商品の「徹底したコスト競争力」と「顧客サービスの強化」に向け、各地域の事業環境や市場特性に応じた製造ラインや機械設備の現地導入を推進しています。仕様の異なる多様な設備企画・開発に、営業・製造・技術と一体で取り組めることも、「一貫生産」思想があるYKKならではの強みです。さらに、「適時・適材・適量」での供給に向け、スマートファクトリー化を推進しています。

#### 資本強化に向けて

- 事業環境に応じた最適な製造ラインの構築（→ P.35参照）
- グローバル生産技術機能の強化と現地人財の育成
- スマートファクトリー実現に向けた基盤構築

## TICにおける技術深耕

### 技術開発にもサステナビリティ視点を

サステナビリティ技術開発においては、資源循環型社会の実現に向けて、モノマテリアル化、材料/カーボンリサイクル、バイオプラスチック材料等の開発を行っています。未利用資源や再生可能資源を分離回収する技術開発、機能性素材を高効率で合成する技術に関する研究開発を行うため、有機化学、無機化学、触媒化学、超臨界工学や化学工学など多岐にわたる分野の融合を図る開発体制を構築していきます。

### 分析施設の整備による開発環境の向上

TIC設立を機に、これまで以上に円滑なコミュニケーションと組織力をベースとした技術開発に取り組めるよう分析拠点の整備を推進。事業所内に分散していたTIC各グループをひとつの建屋に集約しました。建屋内は温度湿度管理に加え、床振動や音響を抑制させる室内環境とした上で、原理原則に基づいた技術深耕を可能とする分析機器も新たに導入し、樹脂、金属またはそれらの複合材料と異なる素材に対して、材質、形態、成分、状態等さまざまな視点から詳細な分析が可能となる環境を整備しました。

#### 資本強化に向けて

- サステナビリティ・材料・ロボット・デジタル化のコア技術開発人財の育成
- グローバル視点での技術調査の強化
- ものづくりにおけるAIやデジタル化の技術開発の強化

第6次中期（2021年～  
2024年度）投資計画総額

**1,245**  
億円

デジタル関連投資（設備  
投資）2024年度計画

**43**億円

2024年度

**200**台  
を超える設備を  
現地導入する計画

サステナビリティ関連投資  
（設備投資）  
2024年計画

**77**億円

特許・実用新案・意匠  
（出願中含む）

**5,859**件  
（2024年3月末現在）

高度な分析が可能な

**50**以上  
の分析機器

第6次中期経営計画の最重要ポイント

# 多様人財

YKKグループでは、第6次中期経営計画の最重要ポイントとして「持続可能な社会の実現に向けた創造力」を掲げています。その柱の一つ「多様人財」の活躍推進を実現すべく、多様性の推進と人的資本の強化に力を入れています。YKKにとって「人」こそが最も重要で貴重な資産です。「個々人が持つ、経験や知見を活用して、会社に貢献できる社員」を「多様人財」と定義し、社員のエンゲージメントを高め、自律的にいきいきと働ける組織づくりを通じて、企業価値向上につなげています。

## —— YKKの森林経営 ——

YKKは森林です。  
全員が手を携えて一緒に大きく育っていきます。  
まんべんなく太陽の恵みを受け、  
一緒に雨風に立ち向かっていかなければなりません。  
もちろん森林のなかには、経験を積んで年輪を重ねた太い木も、  
若くて細い木もあります。背の高い木、低い木もあります。  
人によって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、  
だれに支配されるのでもなく一緒に前進します。  
YKKの社員は全員が労働者であるとともに、経営者でもあるのです。  
どんなに会社が大きくなったとしても、  
決してこの活力あふれる森林の精神を失うことなく、  
だれもが自由に発言できる会社でありたいと願っています。

生誕100年記念出版書籍『YKK創業者吉田忠雄とその経営哲学「善の巡環」を語る』より



YKKベトナム社



YKKバングラデシュ社

## YKKの森林経営

### 森林経営を実践し、グローバルに活躍する多様な人財

創業者吉田忠雄が語った「森林経営」は、森林の木々のようにそれぞれの個性を活かして、自律的に成長する活力あふれた組織を目指そうとする考え方です。世界各国／地域で事業展開するYKKでは、多様なバックグラウンドや個性、経験や知見を持つ約2万6千人の社員がグローバルに活躍しています。この「多様な人財」こそがYKKの最も重要な資産であり、価値創造の源泉です。

### 社員の多様性が活きる組織風土・制度

多様な人財の活躍推進に向けた取り組みは、社内人財育成／能力開発から健康増進まで多岐にわたります。特に、新技術／領域の探索への人財活用等、経営戦略に資する施策に注力しています。専門人財の登用、特定の技術分野に精通した人財確保については、グローバルな人財確保競争の影響を受け、人事／報酬制度等の見直しも検討しています。2021年度には「多様な人財活躍推進委員会」を発足させ、人的資本に関する課題解決のための機動的かつ実効的な検討体制を構築しています。

#### 資本強化に向けて

- 柔軟かつ多様なキャリアパス等、だれもが活躍できる環境整備
- 多様な人財活躍推進委員会での重点活動テーマ  
技術者の多領域化および基礎スキルの体系化／製造部門の多能工推進／多様な人財がいきいきと働けるコース・等級・給与制度の検討／エンゲージメント向上のための基盤整備

## 社員エンゲージメントの向上

### 社員一人ひとりの声に耳を傾け、経営に活かす

YKKでは経営層が社員の声を聴くことを大切にしています。社員の意見や提案が職場環境を改善させるきっかけにもなっており、「全員が労働者であるとともに、経営者である」との創業者の考えを体現する取り組みです。また、社員の働きがいと活力が、顧客満足や信頼獲得につながり、ひいてはYKKの企業価値向上につながるの考えの下、2023年からはエンゲージメントに特化した調査を導入しました。社員エンゲージメントの向上を新たな価値創出と企業価値向上へとつなげていきます。

### グローバルでの経営理念浸透活動

多様な考えや価値観を持つ社員が同じ目標に向かって前進するためには、普遍的な理念を共通認識として持つことが非常に重要であると考えています。社員が社長・会長と少人数で対話する「車座集會」や本部長との「語らいの場」、現場主導の浸透活動、若手社員による「経営理念研究会」などの地道で継続的な活動を通して、YKK精神・経営理念は、世界中の多くの社員に根付いています。

(→ P.43参照)

#### 資本強化に向けて

- 経営層と社員との対話の継続と更なる深化
- 経営理念浸透活動の多面化、社員の参画
- ブランドコミュニケーションの強化と社員の参画

**70**カ国／地域、  
**26,696**人の多様な人財

#### 初の海外進出

**1959**年  
(インド、ニュージーランド)

#### 社内公募制度 異動者

**107**名  
(2021年度からの累計、  
2023年度末実績)

#### 経営層との対話 国内外

**646**名  
(2023年度)

#### 「善の巡環」への理解・共感度

**76**%  
(2024年社員エンゲージメント調査)