

トップメッセージ



YKK株式会社
代表取締役社長

大谷 裕明

YKK精神「善の巡環」のもと 「サステナビリティ」を経営の中心におき、 お客様そして社会からの要望を実現します。

自然環境をはじめとするすべてのステークホルダーと共存・共栄できる「ソーシャルグッド」な会社を目指して——「善の巡環」の実践を通じて、お客様そして社会からの要望に応え、持続可能な社会の構築に貢献していくことが、私たち企業としての存在意義です。

日々変化する事業環境の中で

第6次中期経営計画がスタートした2021年度からの2年で、私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しました。新型コロナウイルス感染症のパンデミックをはじめ世界では想定外の変化が起こっています。一方で、SDGsという言葉を目にしない日はないほど地球規模で環境や社会問題への注目が集まり、「無駄をなくす」ことへの関心もこれまでになく高まっていると感じています。

このような中、YKKがお客様に支持され、持続的に成長していく存在であり続けるためには、これまで以上に「お客様の要望をかなえる」企業になる必要があります。そのために、お客様の要望に応えることはもちろんのこと、常に新しいニーズを発見し提案することが重要と考えています。さらには、新しいお客様を創造し続けることにも、引き続き、取り組んでまいります。

「他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない」という考えのYKK精神「善の巡環」は、お客様をはじめとするステークホルダーとの「共存・共栄」の思想であり、サステナビリティそのものともいえます。コロナ禍を経た社会において、必要とされる「ソーシャルグッド」な存在であり続けるために、「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、社会と共に持続的に成長していきたいと考えています。

第6次中期経営計画と2022年度の実績

第6次中期経営計画では、前中期経営計画から継承する経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」のもと、「持続可能な社会の実現に向けた創造力」を具現化するため、「商品力と提案力」「技術力と製造力」の4つの力に加え、年齢、性別、国籍などの違いを超えた「多様な人財」の活用を掲げています。

計画の2年目となる2022年度ファスニング事業においては、ウクライナ情勢をはじめとする市場不安定化や世界的インフレの加速などをうけ、下期にかけて景気の先行き不透明感が高まり、欧米を中心としたアパレル小売り市場では需要減退とともに小売り在庫が増加しました。こうした影響をうけ販売ボリュームが減少したものの、インフレに伴う適切な価格改定の実施および円安進行による為替影響により、売上高は3,805億円、営業利益は、継続的なコストダウンもあり、437億円と増収増益となりました。

コロナ期において当社は、ロジスティクスの改善やコスト削減など、さまざまな面での課題解決に地道に取り組ん

だことで、需要回復後につながる力を着実に蓄えてくることができました。今後も引き続きその力を存分に発揮し、サステナビリティを経営の中心に据え、お客様そして社会の要望にしっかりと応えていきたいと考えています。

目標達成に向けて、後半2年の取り組み

第6次中期事業方針では「新常态下での持続的成長～多様な顧客要望の実現と顧客創造～」を掲げています。コロナ後の新常态を見据えると、お客様の「適時・適材・適量」への要求はますます高まっていくと考えられます。その実現のため、「新常态下における事業遂行重要ポイント」として掲げてきた「サステナビリティ推進」「コスト競争力強化」「デジタル化推進」の3つの課題に、引き続き全力で取り組んでいきます。

そのために2021年度から進めてきた組織再編の第二ステップとして、本質的なマーケティング機能を担う事業戦略本部を新設するとともに、営業本部を営業の機能別戦略に特化した組織とし、その本部機能を海外縫製の最前線であるベトナムに移転しました。すべては「お客様のために」という一貫した目的を実現するためのものです。この組織再編を通じ、世界中のお客様の要望を営業戦略に反映させていき、さらには商品の製造設備も自社で開発・生産する「一貫生産」の強みを活かして、更なる顧客満足度の向上につなげていきたいと考えています。

そこで重要になるのが「スピード」です。無駄をなくすというサステナビリティの観点からも大事なポイントであるとともに、競争力を高める重要な要素でもあります。今年度は、お客様が求めるご要望に「瞬発力」をもって対応できる会社になれるか、非価格競争力をどこまで高められるかの試金石になる年と認識して取り組みを進めていきます。

さらに、中期方向性に新たに「顧客要望納期 追求」と「安全衛生管理 徹底」を追加し、あくまで「お客様の視点」に立った満足度の向上と、社員や共に働く人々の安全確保に徹底的に努め、2023年度ファスニング事業売上高3,962億円、営業利益497億円という計画達成に向けて取り組んでいきます。

サステナビリティ推進のための変革

YKKでは2019年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明、2020年には、2050年までに「気候中立」(温室効果ガス排出ゼロ)を達成するための「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、その進捗についての情報開示を強化してきました。また国際環境非営利団体CDPによる2022年度の「サプライヤー・エンゲージメント評価」においては、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減の取り組みが評価され、最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」として選定されました。

① 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)



※1 組替修正後

※2 2021年度立案計画

① 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

商品開発の面では、サステナビリティへの対応をはじめ、お客様からの多様な要望に応える必要性を痛感しています。またDXへの対応として近年、ロボティクスやAI技術に優れた人財の補強を進めてきました。24時間365日稼働できるスマートファクトリーの実現を目指し、お客様からの突発的なオーダーにも「瞬発力」を持って対応できる、新しいビジネスモデルを確立していく計画です。

人財面では、こうしたデジタル人財の強化に加え、社員一人ひとりを尊重するYKKの「森林経営」の考えに基づき、さらにダイバーシティを追求してまいります。例えば、ベトナムの営業本部では、ベトナムはもちろんのこと、アジアを中心に各国／地域の多様なバックグラウンドをもつ社員が活躍しています。今後も、各地で現地の言語や商習慣、市場状況などに精通した人財が十分に活躍できるよう、体制整備などを進めていきます。2021年に設置した、私が委員長を務める「多様人財活躍推進委員会」では、更なる人財の多様化を推進すべく、すべての社員が自身の能力を活かし、適材適所でお互いに切磋琢磨できるような組織にしていくためのさまざまな施策を進めています。また、社員との対話を重視した「車座集會」などは2008年より継続しています。

またガバナンス面での多様化も進展しています。昨年6月に初の女性社外取締役として岡田英理香氏に就任いただき、女性活躍やサステナビリティをより一層推進する体制を整えるとともに、今年度から海外事業会社からの執行役員を増やし、グローバル視点をさらに強化しています。

こうした変革にあたって重要なのは、業績を表す数値だけでなく、YKKの商品やサービスによって「どれだけお客様に喜んでいただけたか」ということです。今後も更なる変革を進めていく上では、常にそうした視点を意識していきたいと思います。

社会に「なくてはならない」存在として

ここまでお話ししてきたように社内外ともに変革の中にある今、YKKは、改めてその原点を見つめ直し、2023年3月に新コーポレートロゴを発表しました。ロゴに添えたタグライン「Little parts. Big difference.」には、「小さなパーツに過ぎないが、大きな価値をもたらす」という、全世界のYKK社員に共通する想いが込められています。

どの国／地域で事業を展開するときにも、その地域・社会と共生し、新たな価値を提供して、「YKKが来てくれてよかった」と思ってもらえるように。創業当時の理念は、今も私たちの事業活動の中に生きています。今後も「善の巡環」の実践を積み重ね、社会にとってなくてはならない存在であり続けたいと思います。



トップダイアログ

「善の巡環」を根幹に、グローバル 経営の更なる進化に向けて

YKK精神「善の巡環」のもと、世界72カ国／地域で事業を展開するYKK。
社会が大きく変化する中、グローバル経営の更なる進化を追求するために、2022年より
社外取締役に就任した岡田 英理香氏に、経営理念に基づくグローバル経営のあり方について、
貴重なご提言をいただきました。

YKK株式会社 社外取締役
一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 教授
岡田 英理香 氏

プリンストン大学で学士（経済学）、ダートマス大学タックビジネススクールでMBA、ペンシルバニア大学ウォートンスクールで博士号を取得。メリルリンチでの投資銀行業務やGEキャピタルでのプロジェクトファイナンスの業務経験をもつ。ワシントン大学、ハワイ大学、ペンシルバニア大学ウォートンスクールで教員を務めた後、現職。Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science などの最高学術誌にて、多くの研究を発表している。

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に根付く 「善の巡環」とサステナビリティ

猿丸 本日は経営理念に基づくグローバル経営のあり方について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。YKKの創業者吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより社会からその存在価値が認められるということに最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって、事業の発展を図り、それがお客様、お取引先の繁栄につながり社会貢献できるという考え方で、この考えを「善の巡環」と称して、常に事業活動の基本としてまいりました。「善の巡環」は変化の時代にこそ大きな力を発揮すると考えますので、社員への一層の浸透にも努めています。

まず始めに、この「善の巡環」について、社外取締役である岡田先生から見た印象をお聞かせください。

岡田氏 とてもシンプルかつ言葉が明快で、国内だけではなく世界の各拠点で働く社員にも伝わりやすいと思います。しかも単なる理想ではなく、事業活動の中に根付いていることが素晴らしいですね。取締役会でも議論の中で「善の巡環」という言葉が頻繁に出てきますし、先日、女性社員の方々との交流の機会をいただいたときも同じでした。それも、皆さん「社員なら学びなさい」と言われて覚えさせられているのではなく、自然と身につけている感じが印象的でしたね。

猿丸 「善の巡環」が単に掲げられたスローガンではなく、社員一人ひとりの日々の行動や判断に反映されているのは、「善の巡環」が厳しい環境の中でビジネスを実践する過程で生まれた、いわば実践哲学だからだと思います。グローバルでビジネスを展開する際にも、普遍的な意義に基づく考え方として、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。

岡田氏 そして「善の巡環」というのは、とても響く言葉ですね。サステナビリティをも包含する、非常に大きな概念だと思います。サステナビリティは「持続」ですが、「善の巡環」はそこに「善い」という意味合いも加わっています。

環境面だけでなく人権への配慮などあらゆる面での「善い」ことを創り出し、持続させていこうという考え方で、サステナビリティの源ともいえるのではないのでしょうか。それを、サステナビリティが注目を集める以前から示してこられたのは本当に素晴らしいと思います。

一方で、その活動や価値がどれだけ社外に伝わっているかについては疑問もあります。YKKはグローバルに展開している企業で、「善の巡環」に基づいて、技術・製造面や商品面での環境配慮などサステナビリティに資する活動を当初から続けていることを、もっと発信していく必要があると思います。

猿丸 確かに、その点は課題であると思います。2019年にサステナビリティ推進室を設置して取り組みを強化するとともに、お客様をはじめステークホルダーへの発信は行ってはいますが、まだ足りないのは事実です。今後、さらに積極的な情報発信に努めてまいります。

ダイバーシティを体現する取締役会

猿丸 さて、岡田先生は海外でのご経験が長くていらっしゃると思いますが、社外取締役として、当社のガバナンス体制をどう見ておられますか。経営のグローバル化、多様性という視点で見たときに、現在は取締役会に外国籍の取締役がいないなど、不十分な点もあるのではないかと感じております。

岡田氏 確かに現在外国籍の方はいらっしゃいませんが、YKKの取締役会は非常にグローバルだと思っています。世界各地で多様な経験を長年積まれた方が集まっていて、それぞれの経験に基づき、自由闊達な議論をされています。そして、多様な意見を尊重する、まさにダイバーシティを体現した場になっていると感じています。例えば以前、ある決議事項で反対票を投じたのが私一人だったことがあります。それでも皆さん、私の意見をしっかりと聞いて、検討してくださいました。反対意見であっても積極的に耳を傾け、真摯に議論する風土があると思います。

猿丸 取締役会と同様に重要な役割を担う指名・報酬委員会にもご参加いただいておりますが、印象はいかがですか。



岡田氏 指名・報酬委員会では、取締役の選任などを行う際に、きちんとした議論が行われているかどうかを確認し、承認するのが私たち社外取締役の役目だと思っています。そして現状、公正なプロセスは確保されていると感じています。

猿丸 ありがとうございます。YKKは早くから上場企業並みのガバナンスを意識し、1999年には経営の執行と監督を分離する執行役員制度を導入しています。指名・報酬委員会に執行役員は入らず、少なくとも1名は社外取締役としており、現在は社外取締役2名の構成です。それらを通じて、取締役に答申する役員人事を執行とは切り離れた形で決定することを担保しています。

グローバル化と 海外事業会社の「現地化」

猿丸 もう一点、グローバル企業としての課題である、海外事業会社の経営の現地化について伺います。現状、現地

の経営トップが現地の人かどうかは地域によってまちまちですが、岡田先生のお考えはいかがでしょう。

岡田氏 海外事業会社のトップは、必ずしも現地の方でなくても良いと思います。すでに歴史があり人財も豊富な会社ならば現地化を推進する、まだ若くこれから伸びていく会社には最初は日本から経営陣を派遣して育成するなど、それぞれの状況に応じて決めれば良いのではないのでしょうか。ただ、そこで生まれ育った方々の知見は重要ですから、その経験や知見を取り入れていく姿勢は大切だと思います。

猿丸 おっしゃる通り、現地の人が経営トップである必要はなくても、その国／地域の文化や背景を深く理解している人財なしには経営はできないと思います。特に近年は、過去には想定されなかった出来事が世界で起こっており、事業にも影響を与えていますので、より危機感を持つ必要があると感じています。

岡田氏 創業者の吉田忠雄氏が、海外赴任する社員を「土地っ子になれ」と言って送り出したと伺いましたが、これは地域と共に歩むYKKらしい考え方ですね。そして、YKKの各工場では、日本の国旗ではなくYKKの社旗と共にその国／地域の旗が掲げられていることもお聞きました。YKKの「現地化」がしっかりと進んでいる一つの象徴といえると思います。また、冒頭でも触れたように同じ価値観を共有できているからこそ、グローバル展開ができていていると思います。

猿丸 ありがとうございます。理想としては、出身国／地域に関わらず、大切な価値観を共有しつつ、自国／地域以外での経営の経験も積んで、視野を広げた上で本社の経営陣に加わってくるような人財に育ててほしいですね。理念の浸透と人財育成をさらに推進していこうと思います。

多様な働き方が認められるように

猿丸 岡田先生は当社にとって初の女性取締役でもありますが、女性の活躍推進についてはどのようにお考えでしょうか。日本では、技術系の進路を選ぶ女性が少なく、製造業にとっては中枢部を担う女性技術人財の母数自体が少ないのが現状です。また、海外事業会社での勤務に限らず、

さまざまな経験を積んでもらいたいとも思いますが、キャリア形成をどのようにサポートしていくかという課題もあります。

岡田氏 数字だけを見れば、YKKの女性管理職の比率は高くないかもしれませんが、そこだけにこだわる必要はないと思います。ただ、仕事と家庭をどうマネジメントしたいか、どんな働き方がしたいか、多様な選択肢や機会が性別に関わらず与えられるべきではないでしょうか。ひたすら仕事に集中して、ずっと走り続けたいという人もいます。うし、子育てや介護もあるから専門性の高い仕事で短期的に結果を出したいという人もいます。そういう多様な働き方が認められるのが良いと思います。女性だから、男性だからこういう働き方が当然だと決めつけないことが、活躍の幅や可能性を広げるのではないのでしょうか。

猿丸 なるほど。YKKの日本のオフィスでは、外国籍の社員が少なく、本社の国際化、多様化という点でも課題意識を持っています。

岡田氏 もちろん、社員レベルにおいても多様化は重要です。一方で、取締役会のところでも申し上げたように、多様化というのは「とにかく外国籍社員が入ればそれでいい」ということではありません。むしろ、大事なのは基本的な価値観は共有しつつも、多様な考え方を持っている人たちが集まっているという「ちょうどいい多様化」だと思います。それでこそ、本当の意味でのグローバルな企業になり得るのではないのでしょうか。

猿丸 大変重要なポイントですね。時代の変化に適切に対応をしていくためには、DXやITなど新しい知見やスキルを有した人財の育成も重要だと考えています。ガバナンスの面でも人財育成の面でも、守るべきこと、進化させていくべきことを見極めて、グローバル企業としてさらに成長していきたいと思います。

消費者から「選ばれる会社」に

猿丸 最後に岡田先生から、今後のYKKに期待することについてお聞かせください。

岡田氏 私の専門であるマーケティングの観点では、YKKは非常にブランド力のある企業です。YKKの商品を一つも

持っていない人はいないのではないかと、人々の生活に浸透しています。ですから次は、例えば「YKKのファスナーが使われているからこの洋服を選ぶ」と言ってもらえるように、ブランド力を次のレベルにまで高めていただきたいですね。もちろん、私もその一翼を担っていければと思います。

猿丸 ありがとうございます。そのためには、やはり技術が重要だと思います。今後も、唯一無二の高い技術を常に提供していける「技術の会社」であり続けたいですね。かつて私が20代のころ、「YKK」がファスナーの代名詞になって、辞書で「ファスナー」と引くと「YKK」の三文字が載っているということをよく想像していました。その夢は今も変わっていません。今日伺ったご意見を経営に活かしながら、「消費者から選んでいただける会社」になるために、前進し続けていきたいと思っています。本日は、貴重なご提言をありがとうございました。



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

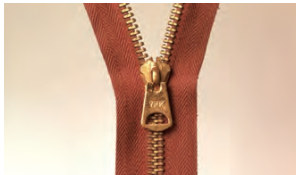


1939

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

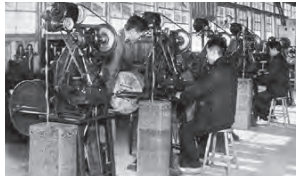


YKKと刻印されたファスナー

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
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^{※1}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^{※2}



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



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

YKKTM
Little Parts. Big Difference. >>>

※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。

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®



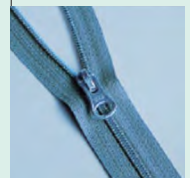
2020

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

従来のめっき薬品を使用しない
プラス材向け新めっき技術
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
VISLON® マグネットタイプ

商品力と提案力

「多様な顧客要望」の実現へ向けて

私が大切にしている 創業者語録

『もう紙一枚の努力』

夢や目標は年齢にかかわらずだれにでも持てるものですし、その大きさもさまざまですが、夢を実現させるためには努力は不可欠です。しかし、人並の努力だけでは満足な結果は出ません。(中略) 企業でもこれは言えます。そこで必要なのが「もう紙一枚」の努力です。一生懸命に仕事をしたあとで、もう紙一枚分の0.0何ミリの努力を乗せる。それが10年、20年先には大きな差になります。

吉田忠雄生誕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

大きな壁を乗り越えなくてはならない時こそ、
「もう紙一枚の努力」の重みを実感し、心の支えにしてきました。



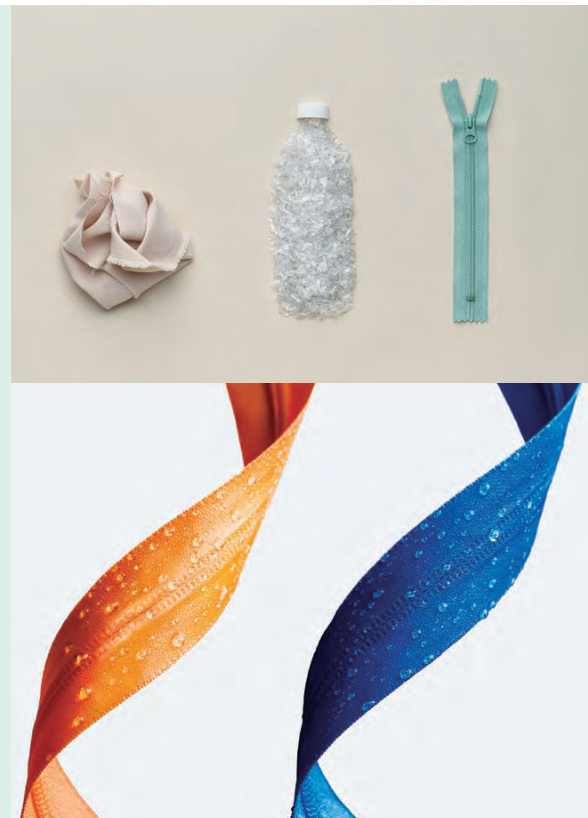
執行役員 営業本部長

敷田 透

環境配慮型ファスナー NATULON® シリーズの拡充

YKKは、サステナビリティへの注目が高まる以前から、環境配慮型商品の開発に取り組んできました。1994年には「YKKグループ環境宣言」を制定し、テープに再生PETを使用したりサイクルファスナー NATULON® など環境配慮型商品の開発に取り組んできました。第6次中期では持続可能な素材を使用した商品の展開に注力しており、YKKサステナビリティビジョン2050で掲げる「2030年までにファスニング製品の繊維材料を100%持続可能素材化」することを目標に、NATULON® の基幹商品化を進めています。2021年度には、NATULON® よりも再生材比率の高い NATULON Plus® の販売も開始し、拡販によるCO₂排出量と化石由来資源使用の更なる削減を進めています。

また、NATULON® シリーズの展開として、2020年には海洋プラスチックごみを主材料とする NATULON® Ocean Sourced®, 2022年には、従来の止水ファスナーのテープに再生PETを使用した AquaGuard® NATULON® など、新商品も継続的に開発しています。今後もラインナップを拡充し、顧客要望に応え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



(上) NATULON®
(下) AquaGuard® NATULON®

① 関連する資本



YKK品質と
ブランド力

「YKK」商標登録
177カ国/地域

GMG[※]など
「One YKK」
の総合力

開発拠点 **38** /
人員 **927**名

特許・実用新案
5,749件

デジタル
ショールーム

※ グローバルマーケティンググループ (数値は2023年3月末現在)

環境変化への感度を高め、スピードと現場力を活かす

中計事業方針で掲げる「多様な顧客要望の実現と顧客創造」のもと我々が目指しているのは、「お客様自身も気づかなかった課題を発見し、提案や商品化につなげること」です。お客様にも見えていない課題を見つけるには、私たちが現場に出向いて、自ら発見していくしかありません。今年4月に営業本部機能を日本からベトナムに移転しましたが、多くのアパレル関連企業が集まるここベトナムはまさに業界の縮図であり、顧客要望の変化や現場で何が起きているか、直接かつ迅速に把握することができます。2021年度の組織再編で営業と商品開発が一体となった中、さらに今回の営業本部の移転によって、課題の発見から商品化までのスピードを一段と加速させます。また、昨今要望が高

まるサステナビリティへの対応については、環境配慮型商品の開発や拡販にこうしたスピードをもって対応していく他、製造段階における環境負荷低減等の要望には、YKKの強みである「一貫生産」のもと、製造と営業が一体になることで実現していきます。

企業を支えるのは「人材」ですが、グローバルに展開するお客様のコミュニケーションストレスをなくすための仕組みを突き詰めると「ダイバーシティ」であり、さまざまな経験や文化的背景を持つ「多様な人材」の育成が欠かせません。グローバル市場と世界の多様性を肌で感じながら、リーダーシップを高められる機会を、営業本部から積極的に提供していきます。

デザインと生産性の新たな可能性を引き出す AiryString[®]

JUKI株式会社とYKKは共同開発を推進しており、両社の有する技術・知識を活かして2019年に誕生したのが、テープのないファスナー AiryString[®] と、エレメントを直接布地へ縫製できる専用ミシンです。ファスナーと布地の一体感によりデザインの可能性が広がるだけでなく、テープを無くすことで最終製品の軽量化にも貢献します。さらに縫製工程の簡略化も図れることから、縫製産業への貢献も期待できます。この画期的なファスナーの活用の幅を広げるため、文化ファッション大学院大学との連携による共同研究プロジェクトを2022年より開始しました。AiryString[®] の製品化を目指すだけでなく、学生が自らパターンや縫製方法を研究し、主体的に学ぶ場にもなっています。このほかにも、学生を対象としたデザインコンテスト「YKKファスニングアワード」を2001年から主催し、ファッション学生の育成支援にも長年取り組んできました。なお、第20回（2020年）より、JUKI株式会社より副賞としてミシンを提供いただいています。



(上) AiryString[®]

(下) プロジェクトの成果をYKKデジタルショールームで展示

技術力と製造力

「一貫生産」思想の更なる進化を目指して

私が大切にしている 創業者語録

『商品学の勉強を怠らず』

商品を知り、その種類を覚え、成り立ちを学ぶことは、お客さまによいもの、よい方法を奨められるという、より積極的な心のこもった人間関係をつくる素になり、その行為が相手に喜ばれないわけではありません。それが企業の成長につながるのです。

吉田忠雄生誕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

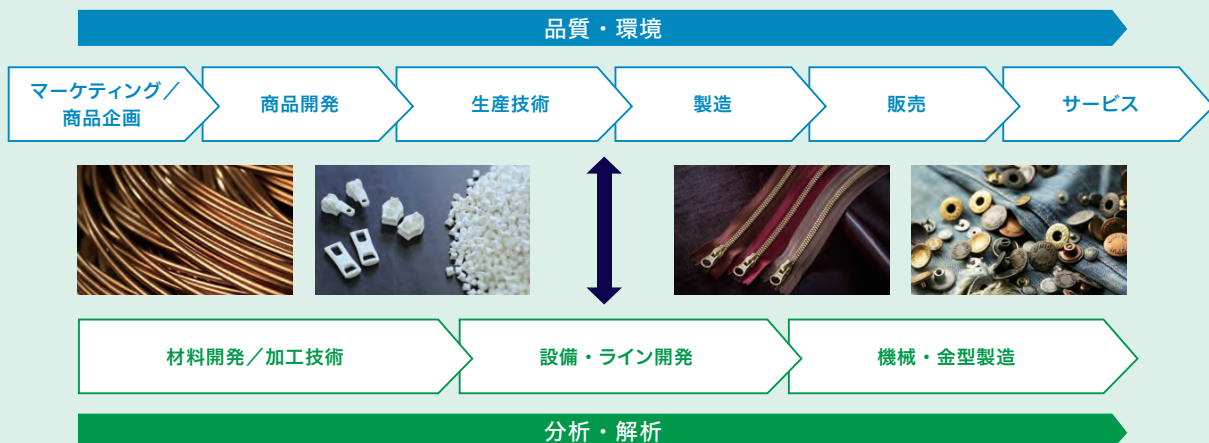


取締役
副社長 製造・技術本部長

小林 喜峰

ものづくりに関わる人間として、より高いレベルを目指すために、常にこの意識を持ち続けています。

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。

④ 関連する資本



一貫生産思想	第6次中期 (2021年～2024年度) 投資計画 総額 1,245 億円	サステナビリティ関連投資 2023年度(計画) 86 億円 (設備投資)	デジタル投資 2023年度(計画) 15 億円 (設備投資)	産学連携 パートナーシップ	強固なサプライ チェーン
--------	---	--	--	------------------	-----------------

(数値は2023年3月末現在)

顧客視点を取り入れ、ものづくりの現場力と創造性を高める

現中期経営計画の前半2年は、中期方向性「徹底したコスト競争力の追求」に注力してきました。また、これまで機械を標準化してグローバルに展開してきましたが、さまざまな機械の選択肢をもち、各国/地域の事業環境に応じて製造能力を十分に発揮する最適な製造ラインの構築にも取り組んできました。後半2年ではこれまでの設備開発の成果をいよいよ刈り取るとともに、「顧客サービスの強化」にさらに注力していきます。QCD（品質・コスト・納期）への対応が基本ですが、中でも納期に対する顧客要望の高まりと多様化を実感しています。営業本部機能が現場の最前線であるベトナムに移転され、より多くのお客様の声が、より速く届くようになる中、海外事業会社と各工場との連携

も最大限に活かし、「技術力と製造力」で応えていきます。

こうした取り組みが実現できるのは、商品から製造設備までを自社で開発・生産する、YKKの「一貫生産」だからこそ。現在黒部工場を中心に「無停止・無人化ラインの構築」にも取り組んでいます。また、「一貫生産」思想に新しい技術を取り込みながら、YKK技術をさらに進化させ、YKK内だけではなく、お客様も含めたバリューチェーン全体でつながる、本当の「スマートファクトリー」の構築を将来的には目指していきたいです。そのためにはものづくりの現場力や開発・改善・改良の創造性を高める必要がありますが、ナショナルスタッフの育成等、グローバル技術人財のレベルアップも同時に図っていきます。

中長期的な価値創造に向けて ～TICにおける技術の深耕～

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。

特に、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。



多様な人財

「森林経営」を基に人的資本を強化

私が大切にしている 創業者語録

『ねまり弁慶のごたむき』

現場に向かうこともせず、机の前に座って偉そうにごたくを並べて指示ばかりしている人たちのことを、吉田忠雄は富山の方言を使って「ねまり弁慶のごたむき（怠け者のごたくならべ）」と表現していました。机の前で座っているだけではなく、現場に行って考えることの大切さを知っており、自らも現場へ足を運んで、工場で働く作業員へ語りかけました。

「吉田忠雄技術思想展」より

「現場を知ることが不可欠」という働き方の教えのひとつとして、若い世代の社員にも伝えていきます。



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

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。

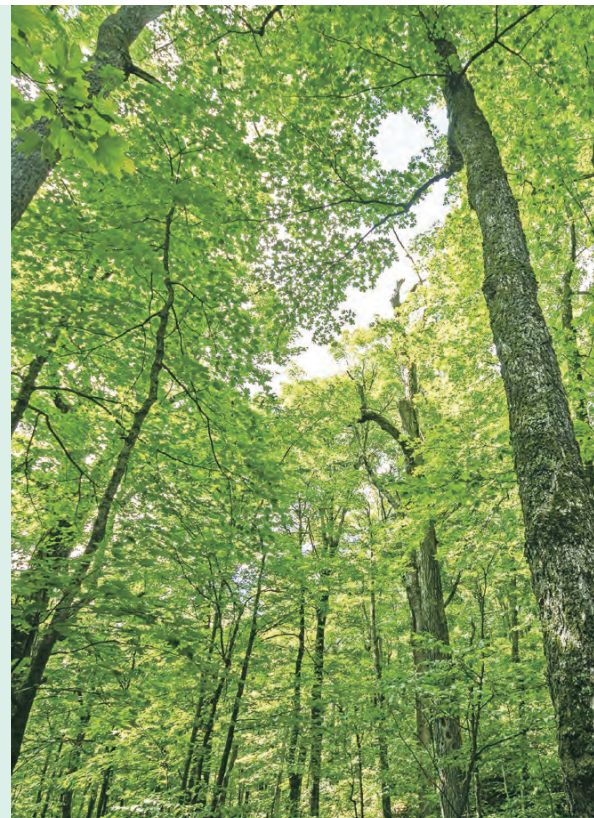
どんなに会社が大きくなったとしても、

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



① 関連する資本



「善の巡環」の
浸透と実践

72カ国/地域、
26,699人
の多様人財

さまざまな
キャリア支援

初の海外進出
1959年
(インド、ニュージー
ランド)

多様人財
活躍推進委員会

定年制度廃止
(日本)

(数値は2023年3月末現在)

人的資本の強化を好循環につなげ、企業価値向上へ

「多様人財」、つまりダイバーシティとは、多種多様な生き方、考え方を持つさまざまな人財が同じ職場で働いて成果を出すことであり、この実現のために重要なのは、多様な考え方を受け入れる土壌づくりです。YKKには「森林経営」の考え方がありますが(P.25参照)、その本質は「全員経営」。働く目的や価値観は個々の考えとして尊重しながら、全社員で目標に向かう意識を共有し、前進していく。この土壌づくりに我々経営層も一丸となって取り組んでいます。

2021年より社長を委員長とする多様人財活躍推進委員会を設置し、人財育成や能力開発、専門性のある外部人財の採用や社内人財の登用を進める等、採用、育成、登用、活躍のサイクルを意識した施策を展開しています。このサイ

クルにより、社員の働きがいと活力が生まれ、それが顧客満足や信頼獲得につながり、そしてYKKの企業価値向上に結び付く。この好循環を実現し、更なる人的資本強化につなげていきます。同時に、設立50年を迎える海外事業会社が増える中で課題となっている「サクセッションプラン」の策定・遂行にも注力しています。

創業者吉田忠雄の言葉の一つに「地球という国の『日本県』と考えられるか」があります。今回の営業本部機能のベトナム移転など、まさに今、国/地域の垣根を超えた働き方が世界で実行される中、一つの国のように世界のYKK社員がつながることで、お客様の要望を実現していくことを目指します。

人的資本への積極的な投資

現中期経営計画における人的資本・多様性に関する取り組みは、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。また、日本においては物価高も考慮した給与改定も実施しました。

今後も、経営トップとの対話機会も活かしながら、諸制度の変更・導入を検討し、従業員エンゲージメントを高めていきます。

② YKKグループにおける人的資本・多様性に関する取り組みについて

経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の持続的実践のための「多様人財」活用

社内人財育成/ 能力開発	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダー/専門技術者育成の仕組みを強化 ● 新技術/領域探索への人財活用
外部人財 積極採用	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門人財の登用
競争力ある 報酬制度へ	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事/報酬制度、諸規程の改定 ● 関連制度の導入
従業員 エンゲージメント 向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営トップとの直接対話機会
健康増進	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康経営への取り組み