

## 高层寄语



---

YKK株式会社  
代表取締役社長

**大谷 裕明**

# 我们秉承YKK精神“善之巡环”， 将“可持续性”置于经营的核心， 实现客户和社会提出的要求。

追求与自然环境等的所有利益相关者实现和谐共存、共同繁荣，力求成为一家“社会公益方面优秀 (Social Good)”的企业——通过实践“善之巡环”，响应客户和社会提出的要求，为构建可持续社会作出贡献，这正是我们作为企业而存在的意义。

## 面对日新月异的事业环境

距离启动第6次中期经营计划的2021年度已经过去两年，我们身处的事业环境发生了巨大的变化。以新冠病毒感染症大流行为首，世界发生了出乎意料之外的变化。另一方面，SDGs（联合国可持续发展目标）这个词可谓是每天不绝于耳，我感到当前在整个地球上，环境和社会问题受到高度瞩目，人们对“杜绝浪费”的关注也正空前高涨。

在此情况下，YKK为了保持成为备受客户支持、能够不断持续成长的存在，就必须比以往更进一步地成为一家“能够满足客户要求”的企业。要做到这点，我认为响应客户要求是理所当然的，另外还有一点也很重要，那就是必须保持发现新需求并提出方案建议。此外，我们也将继续采取相关措施，努力持续创造新客户。

YKK精神“善之巡环”认为，“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”，这是一种与客户等利益相关者“和谐共存、共同繁荣”的思想，也可以说等同于可持续性本身。为了在经历了新冠病毒感染症疫情的社会当中持续成为被人们需要的“社会公益方面优秀 (Social Good)”的存在，希望我们能够实现“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”，不断与社会一起持续成长。

## 第6次中期经营计划与2022年度的实绩

关于第6次中期经营计划，我们继承了上一个中期经营计划的愿景——“Technology Oriented Value Creation（技术主导的价值创造）”，在此基础上，为了把“为实现可持续社会而生的创造力”这点具体化，我们提出了“商品力和提案能力”“技术能力和制造能力”这四种能力，除此以外，还提出必须采取措施积极活用超越年龄、性别、国籍等差异的“多样人财”。

在计划的第2年也即2022年度，发斯宁事业受到乌克兰形势等导致的市场不稳定和全球通胀加快等因素影响，直至到下半年度，景气预期不明朗，以欧美为中心的服装零售市场需求减退，同时零售库存增加。在这些影响之下，我们的销售量有所减少，但因为针对通胀实施了合理的价格调整以及由于日元持续走软带来的汇率影响，销售额达到3,805亿日元，同时由于我们持续推进降低成本的措施，销售利润达到437亿日元，实现了增收增益。

新冠病毒感染症疫情期间，本公司致力采取改善物流、

降低成本等措施，针对各个方面脚踏实地地致力解决课题，由此切实累积起在需求恢复后迈步前进的力量。今后我们也会继续充分发挥该力量，希望将可持续性置于经营的中心，不断切实响应客户和社会提出的要求。

## 为了实现目标，后半两年致力开展的措施

第6次中期事业方针提出了“新常态下的持续增长～实现多元化的客户需求，创造客户～”。放眼新冠病毒感染症疫情后的新常态，我们认为，客户对“适时、适材、适量”的需要将越来越高。为了实现方针目标，我们将针对“新常态下开展事业的重点”中提出的三个课题——“推进可持续性”“加强成本竞争力”“推进数字化”，继续全力以赴开展相关工作。

为此，作为从2021年度开始推进的组织重组举措的第二步，我们新设了承担起本质性的市场营销职能的事业战略本部，同时将营业本部重组为专攻营业各个功能战略的组织，并将其本部功能转移至海外缝纫的最前线——越南。所有措施都是为了实现“客户至上”这一贯彻始终的目的。通过此次组织重组，我们希望能够把全球客户的要求不断反映至营业战略中，并灵活运用产品生产设备皆由本公司自主开发和生产的“一体化生产”优势，为进一步提高客户满意度助力。

为此，“速度”很重要。从杜绝浪费这一可持续性的观点来看，速度也是一大要点，同时还是提高竞争力的重要因素。我认为，本年度将成为试金石般的一年，我们能否成为可以发挥出“瞬间爆发力”来应对客户要求的公司？能够将非价格竞争力提高到何种程度？我们将针对这些课题不断推进相关措施。

此外，我们在中期方向性当中新加入了“追求 客户期望的交货期”和“贯彻 安全卫生管理”这两条，彻底站在“客户的角度”上致力提高满意度，贯彻落实措施以确保员工以及共事人员的安全，致力实现2023年度发斯宁事业销售额达3,962亿日元、销售利润达497亿日元的计划。

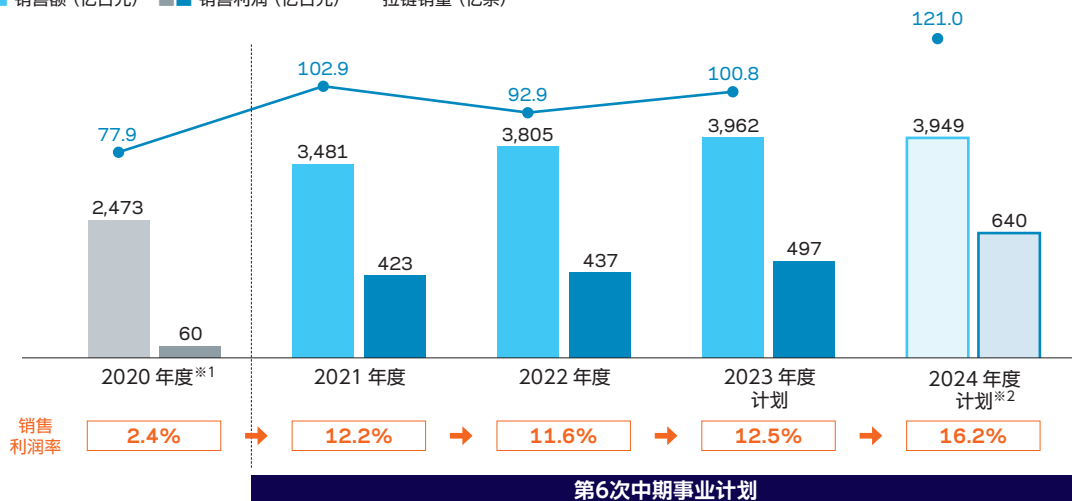
## 为了推进可持续性而发起变革

YKK在2019年表明赞同气候相关财务信息披露工作组(TCFD)建议，随后于2020制定了“YKK可持续愿景2050”，目标是截至2050年实现“气候中立”(温室效应气体零排放)，并针对其进展情况不断加强信息披露。此外，在国际环境非盈利组织CDP实施的2022年度“供应商参与度评级”当中，我们积极推动供应链整体开展温室效应气体减排的措施获得好评，荣获最高评级“供应商参与度领导者(Supplier Engagement Leader)”称号。

在商品开发方面，除了应对可持续性以外，我们也深

◎ 发斯宁事业 第6次中期事业计划(2021～24年度)进展情况

■ 销售额(亿日元) ■ 销售利润(亿日元) — 拉链销量(亿条)



※1 重编修正后

※2 2021年度制定计划

### ④ 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

感必须满足多元化的客户需求。此外，关于DX（数字化转型）的应对，近年来，我们不断推动相关措施，增强机器人和AI技术方面的优秀人财。为了实现能够365天24小时运转的智能工厂，我们计划逐步确立起能够发挥出“瞬间爆发力”来应对客户突发订单的新商业模式。

在人财方面，除了加强上述数字化人财以外，我们将根据提倡尊重每一位员工的YKK“森林经营”思想，进一步追求多样性。例如在越南的营业本部，越南员工自不必言，还有以亚洲为中心、具有各国/各地区多样化背景的员工在公司大显身手。今后，我们也将继续推进完善体制等，让精通当地语言、商业习惯、市场情况等的人财能够在各地充分发挥能力，大展拳脚。2021年设置的、由我担任委员长的“多样人财活跃推进委员会”，目前正推进各种各样的措施，目的是进一步推进人财多样化，打造一个让所有员工都能发挥自身才能，适才适所、互相切磋琢磨、共同进步的组。此外，重视与员工对话的“车座会”等活动，从2008年起一直坚持开展至今。

另外，公司治理方面的多样化也在不断发展。去年6月，我们邀请冈田英理香女士担任本公司首位女性外部董事，完善起进一步推进女性活跃和可持续性的体制，同时，本年度开始，我们增加了来自海外事业公司的执行役員，进一步加强全球化视角。

发起这些变革时，重要的不仅仅是代表业绩的数值，客户能够通过YKK的商品和服务“获得何种程度的喜悦”也很重要。我希望今后在进一步推动变革时，能够一直意识到这样的角度。

### 作为对社会而言“不可或缺”的存在

如上所述，当前公司内外皆处于变革当中，YKK借此时机重新审视了自身的原点所在，并于2023年3月发布了新的公司商标。商标中附带的品牌标语“Little parts. Big difference.”蕴含着全球YKK员工共同的心愿：“商品虽小，价值巨大”。

无论我们在哪个国家/地区开展事业，都要与该地区和社会共生，提供新的价值，力求让人们由衷觉得“YKK来到我们这里，真好”。YKK创业当时树立的理念，如今依然在我们的事业活动中焕发着生命力。今后，我希望一如既往地坚持实践“善之巡环”，让YKK继续成为对社会而言不可或缺的存在。



## 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“广大消费者选择的公司”而不断前进。再次感谢您今天宝贵的建议。





# 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

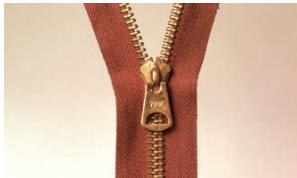


### 1939

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

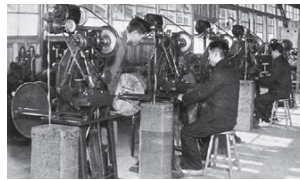


刻有 YKK 字样的拉链

### 1950

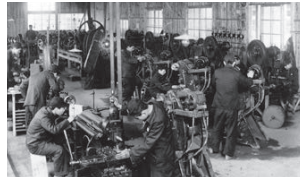
#### 从手工业到机械化

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



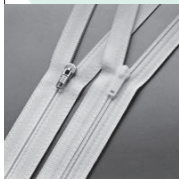
上海吉田拉链有限公司

### 1994

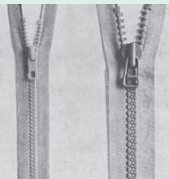
制定《YKK 集团环境宪章》

## 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”



※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。

## 2017

展开新的合作  
跨越企业界限，开始实施联合开发



## 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



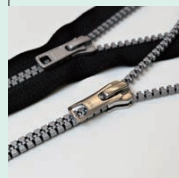
## 2018

提高操作性，  
为孩子们的安全与安心作出贡献  
QuickFree®



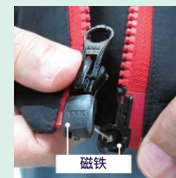
## 2019

无布带拉链  
羽弦®



## 2020

使用海洋塑料垃圾原料制作的  
NATULON® OceanSourced®



## 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  
VISLON® 附磁力开具

## 商品力和提案能力

# 为了实现“多元化的客户需求”

### 我所珍视的 创始人语录

## “还需一张纸的努力”

梦想和目标无论年龄大小谁都能拥有，其大小也各不相同，但是为了实现梦想，努力是不可或缺的。但仅仅付出与别人相同的努力，是不会得到满意的结果的。（中略）企业亦是如此。同样“还需一张纸”的努力。在拼命工作后，再多加一点点，哪怕只有一张纸厚度的0.0几mm的努力。在10年、20年后，就会产生很大的差距。

摘自吉田忠雄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”》

越是在必须跨越巨大障碍之时，越能切身体会到“还需一张纸的努力”的分量，这句话一直支撑着我的心灵。



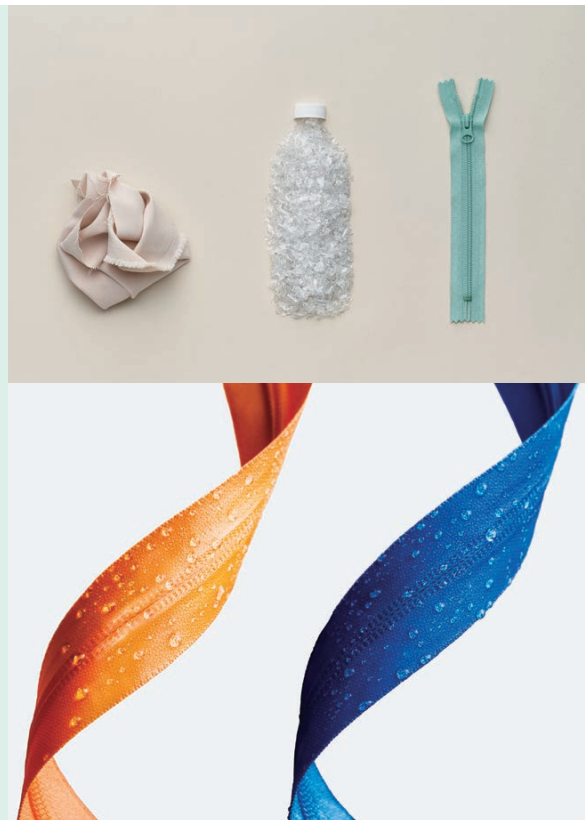
执行役員 营业本部长

敷田 透

## 扩充环境友好型拉链 NATULON® 系列

YKK在人们开始关注可持续性之前，就一直致力于开发环境友好型商品。1994年，我们制定了《YKK集团环境宪章》，致力于开发使用再生PET原料制作布带的回收再利用拉链NATULON® 等环境友好型商品。在第6次中期，我们重点发展使用可持续材料生产的商品，以YKK可持续愿景2050中提出的“截至2030年推动发斯宁产品的纤维材料实现100%可持续材料化”为目标，推进开发NATULON® 的核心商品。2021年度，我们还开始销售再生材料比率高于NATULON® 的NATULON Plus®, 通过扩大其销量，进一步减少二氧化碳排放量和化石资源的使用。

此外，我们正在持续开发新商品，2020年NATULON® 系列扩展开发了以海洋塑料垃圾为主要材料的NATULON® Ocean Sourced®, 2022年则开发了在传统防水拉链布带中使用再生PET原料的AquaGuard® NATULON® 等。今后我们也将继续扩大产品阵容，努力满足客户需求，为实现可持续社会作出贡献。



(上) NATULON®

(下) AquaGuard® NATULON®

## ◎ 相关资本



YKK 质量与  
品牌力

注册“YKK”商标  
177个国家/地区

GMG<sup>※</sup>等  
“One YKK”的  
综合实力

开发基地 38 /  
人员 927名

发明专利、实用新型  
5,749件

网上展厅

※Global Marketing Group (数值截至2023年3月底)

## 提高对环境变化的敏感度，灵活发挥速度和现场能力

在中期经营计划事业方针中提出的“实现多元化的客户需求，创造客户”的基础上，我们的目标是“发现客户自身也没有注意到的课题，提出方案并推动实现商品化”。要发掘连客户也尚未看到的课题，只能靠我们亲自前往现场去发现。今年4月，我们将营业本部的功能从日本转移至越南，越南聚集了众多的服装相关企业，这里正可谓是整个行业的缩影，可以直接、迅速地把握客户需求变化以及现场发生了什么。通过2021年度的组织重组，营业与商品开发已形成一体化，在此基础上，我们通过此次营业本部的转移，将进一步加快从发现课题到商品化的速度。此外，针对近来日益高涨的可持续性需求，我们除了会提高速度、迅速应对环境友好型商品的开发和扩大销售

以外，对于在制造阶段降低环境负荷等要求，我们将秉承YKK“一体化生产”的优势，通过制造和营业的一体化来满足这些要求。

支撑企业发展的是“人财”，而为了消除在全球范围开展业务的客户所面临的交流压力，则需要建立“多样性”的机制，培养拥有各种各样经验和文化背景的“多样人财”也是不可或缺的。营业本部将积极向员工提供能够亲身感受全球市场和世界多样性、并可提高领导力的机会。

## 羽弦<sup>®</sup> 激发设计和生产率的全新可能性

JUKI株式会社与YKK运用两家公司拥有的技术和知识推进联合开发，在2019年诞生了无布带拉链羽弦<sup>®</sup>以及可将拉链齿直接缝制在布料上的专用缝纫机。通过拉链与布料的一体感，不仅扩大了设计的可能性，而且通过去除布带，也为最终产品的轻量化作出了贡献。此外，由于可以减少缝制工序，因此也有望对缝纫产业作出贡献。自2022年开始，我们与文化时尚大学院大学合作启动了联合研究项目，以期扩大这种具有划时代意义的拉链的应用范围。该项目的目标并不仅限于实现羽弦<sup>®</sup>的产品化，也为学生自主研究图案和缝制方法、主动学习提供了空间。此外，YKK自2001年起还主办了以学生为对象的设计大赛“YKK FASTENING AWARDS”，多年来一直致力于培养和支援攻读时尚课程的学生。另外，从第20届（2020年）开始，JUKI株式会社提供缝纫机作为附加奖。



(上) 羽弦<sup>®</sup>  
(下) 在YKK网上展厅展示项目成果

## 技术能力和制造能力

# 力求进一步推动“一体化生产”思想升级进化

### 我所珍视的 创始人语录

## “勤于学习商品学”

了解商品、记住商品的种类、了解他们的来龙去脉，能以更好的方法，向客户推荐更好的商品，这是建立更加积极、真挚的相互关系的基础，也必然会让对方感到欣然接受。这与企业的成长息息相关。

摘自吉田忠雄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”》

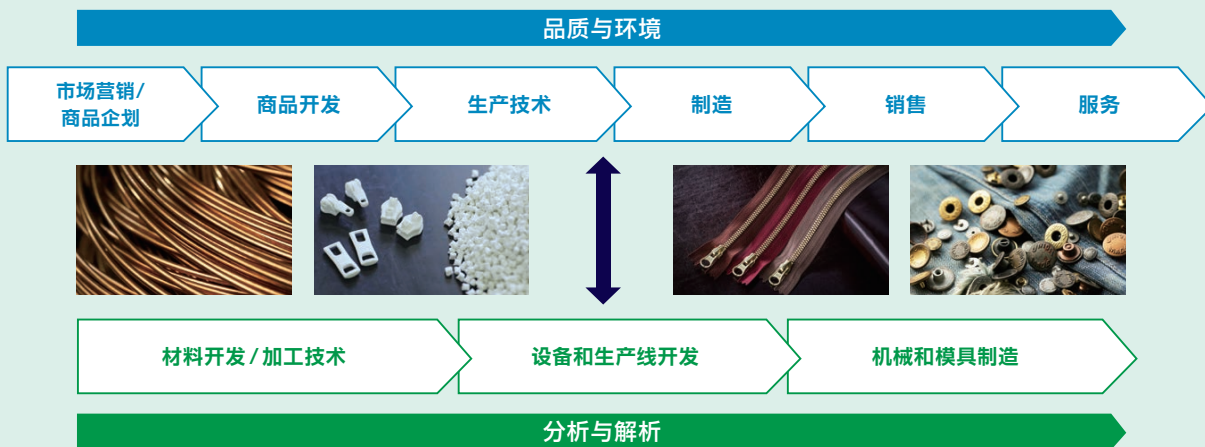


董事  
副社长 制造、技术本部长

小林 喜峰

身为从事产品制造的人，我始终保持着这样的意识，以期向更高的层次迈进。

## 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。

## ◎ 相关资本



一体化生产思想	第6次中期 (2021年~2024年度) 投资计划总额 <b>1,245</b> 亿日元	可持续发展相关投资 2023年度(计划) <b>86</b> 亿日元 (设备投资)	数字投资 2023年度(计划) <b>15</b> 亿日元 (设备投资)	产学合作的 合作伙伴关系	强大稳固的 供应链
---------	---	--	---	-----------------	--------------

(数值截至2023年3月底)

## 引入客户视角，提高产品制造的现场能力和创造力

在当前中期经营计划前半的两年，我们一直针对中期方向性“追求彻底的成本竞争力”投入力量。此外，虽然之前我们一直努力实现机械的标准化并在全球范围展开，不过我们也有多种机械可供选择，并致力于构建能够根据各国/各地区的事业环境充分发挥制造能力的最佳生产线。而在后半的两年，我们将开始收获迄今为止的设备开发成果，同时将进一步大力“加强客户服务”。应对QCD(质量、成本、交货期)是最基本的，当中尤其切实感受到客户对交货期的要求越来越高并越趋多样化。随着营业本部的功能转移到了现场最前线越南，更多的客户声音将更快地传达给我们。在这种情况下，我们将最大程度地发挥出海外事业公司与各工厂的合作效应，通过“技术能力和制造能力”

不断满足客户的要求。

之所以能够实现这样的举措，归功于YKK从商品到生产设备全部自主开发和生产的“一体化生产”。目前，我们以黑部工厂为中心，致力于“构建不停歇的无人生产线”。我们未来的目标是，在“一体化生产”思想中吸收新技术，同时进一步推动YKK技术升级进化，不仅是YKK内部，还要将包括客户在内的整条价值链都连接起来，构建起真正的“智能工厂”。为此，有必要提高产品制造的现场能力和开发、改善、改良的创造性，我们将同时着力培养当地员工等，以期提高全球技术人财的水平。

## 面向中长期的价值创造 ~TIC技术的深耕~

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。

尤其是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。



## 多样人财

# 以“森林经营”为基础强化人力资本

### 我所珍视的 创始人语录

## “坐而言不如起而行”

对于不去工作第一线视察了解，只会坐在办公桌前大放厥词下指令的人，吉田忠雄用了日本富山县的方言，“坐而言不如起而行”来形容。因为他深知不应只是坐在办公桌前，而是要前往工作第一线视察的重要性，所以自己也勤跑工作第一线，向员工激励喊话。

摘自“吉田忠雄技术思想展”



董事 年金政策担当CFO（首席财务官）  
副社长 经营管理担当（兼）管理本部长

本田 聪

作为“了解现场必不可少”这种工作方法的教诲之一，  
我也将这句话不断传递给年轻一代的员工。

## 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。

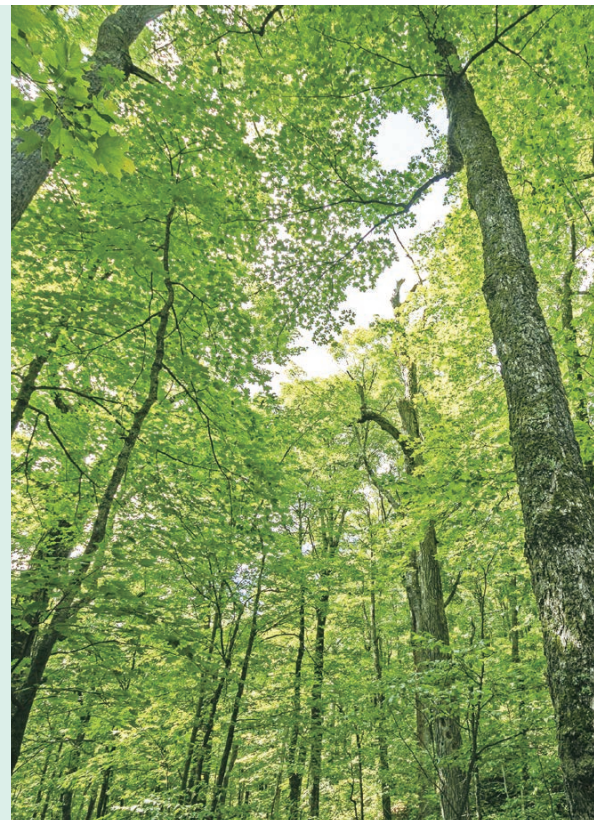
当然在这座森林里，既有经过历练年轮繁复的大树，也有年轻稚嫩的小树。

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。

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”》



## 相关资本



“善之巡环”的  
渗透与实践

72个国家/地区、  
**26,699**名  
多样人财

各项职业支援

首次进军海外  
**1959**年  
(印度、新西兰)

多样人财  
活跃推进委员会

废除退休制度  
(日本)

(数值截至2023年3月底)

## 强化人力资本，推动形成良性循环，提升企业价值

“多样人财”也即Diversity（多样性），是指拥有多种多样的生活态度和思维方式的人财在同一职场上工作并取得成果。为了实现该目标，重要的是要打造能够接纳多种多样思维方式的土壤。YKK拥有“森林经营”的理念（参考P. 25），其本质就是“全员经营”。我们把工作目的和价值观视为各位员工的思维方式予以尊重，同时，所有员工共享迈向目标意识，并肩前进。我们管理层也正团结一致，努力打造这样的一片土壤。

自2021年起，我们设置了由社长出任委员长的“多样人财活跃推进委员会”，进行人财培养和能力开发，推进具有专业性的外部人财的采用和公司内部人财的录用等，开展考虑到采用、培养、录用、活跃这一循环的措施。

通过该循环，让员工感受到工作意义、激发出活力，推动赢得客户的满意和信赖，进而提升YKK的企业价值。我们将努力实现这一良性循环，进一步强化人力资本。与此同时，在迎来成立50周年的海外事业公司不断增加的背景下，我们还将继续致力于制定并执行俨然已经成为课题的“企业接班人计划”。

YKK创始人吉田忠雄曾说过这么一句话：“能否视为地球这个国度里的‘日本省’来思考？”当下，全球正在推行跨越国家和地区壁垒的工作方式，本次我们将营业本部的功能转移至越南等举措，正是要把世界各地的YKK员工犹如身在同一个国家般地联结起来，从而不断满足客户的需求。

## 积极投资人力资本

当前中期经营计划中与人力资本和多样性相关的举措，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，我们也正针对专业人财的录用、确保精通特定技术领域的人财等问题，探讨重审修订人事/薪酬制度等。此外在日本，考虑到物价高涨因素，我们还对工资进行了调整。

今后我们也将充分利用与经营高层的对话机会，探讨变更和引入各项制度，不断提高员工敬业度。

### 关于YKK集团的人力资本和多样性相关举措

#### 为了持续实践经营理念“追求更高企业价值” 而灵活运用“多样人财”

公司内部人财培养/ 能力开发	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加强培养领导者/专业技术人员的机制</li> <li>● 在探索新技术/领域方面灵活运用人财</li> </ul>
积极采用 外部人财	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 录用专业人财</li> </ul>
打造有竞争力的 薪酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 修订人事/薪酬制度、各种规定</li> <li>● 引入相关制度</li> </ul>
提高员工 敬业度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与经营高层直接对话的机会</li> </ul>
增进健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 致力开展健康经营</li> </ul>