



中長期ビジョン（YKT Vision2034）
ならびに
第13次中期経営計画（2025～2027年）

はじめに（YKT Vision2034および第13次中計策定の背景）

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。



代表取締役社長 柳 崇博

第12次中期経営計画（2022年～2024年）においては、新型コロナウイルス感染症の蔓延、中国経済の減速、為替変動など、外部環境の変動が国内外の設備投資需要に大きな影響を与え、当社の業績にも影響を及ぼしました。そのような状況の中、YKTは昨年度、創業100周年を迎えることができました。これもひとえに株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーのご支援ご協力のおかげと、心より感謝申し上げます。

一方で、次の100年を見据えると、時代の変化がますます激化すると見込まれます。その中で、次の100年を見据えて、確かな歩みを進めさらなる成長を遂げるため、今般、当社は中長期ビジョン「YKT Vision2034」を策定いたしました。さらに、このビジョンを実現するために、必要な戦略や取り組みをバックキャストし、第13次中期経営計画（2025年～2027年）を策定いたしました。

今後も、すべてのステークホルダーの皆様と共に、持続可能な社会への貢献を果たしながら、YKTは次なるステージに向けて、企業価値の向上、持続的な成長を目指してまいります。

引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

YKT Vision2034の考え方

- これまで100年にわたってYKTが積み上げてきた強み、YKTの企業理念、今後のYKTを取り巻く事業環境の3つの視点を踏まえて、創業110年を見据えた中長期ビジョン（YKT Vision2034）を策定しました。

YKTの企業理念

私たちは夢と希望を求め、豊かで安全に生活できるよう、
そしてすべての人類が幸福になることを願い、
社員や株主、お客様の皆様方とともに企業活動を通じて国家、社会に貢献します。

これまで100年にわたって YKTが積み上げてきた強み *詳細は次項参照

100年の歴史を有する
機械専門商社としてのブランド力

独自の価値/優位性を有するニッチ製品に着目、
総代理店契約を結ぶ目利き力

メーカーと強固な関係を構築。
二人三脚で市場を開拓する商権育成力

メーカーと同レベルの
確かな技術サービスとサポート

社員の自立性をはぐくむ
組織文化

創業110年を見据えた
中長期ビジョン
(YKT Vision2034)

今後のYKTを取り巻く事業環境

国際情勢の変化を背景とする、
各市場や為替相場の先行きの不透明さ

サプライチェーンの再編
(生産拠点の移転、再編)

国内労働人口の減少

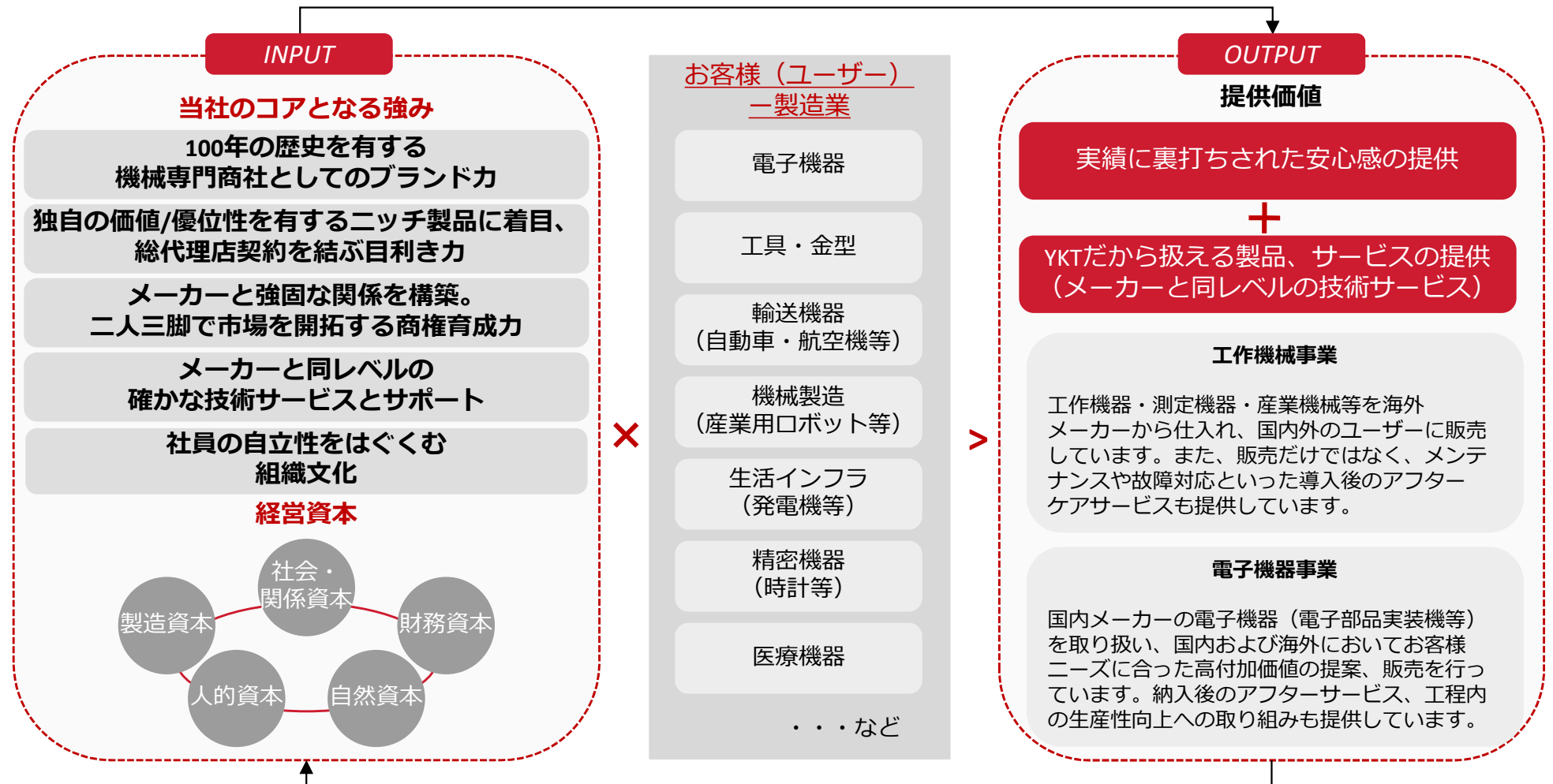
技術革新の進展
(MEMS、自動化、AIなど)

製品の長寿命化

エネルギー転換の促進
(カーボンニュートラル等)

など

これまで100年にわたってYKTが積み上げてきた強み



YKT Vision2034

YKT Vision2034

YKTは、100年を超える経験と実績をもとに、ものづくりを支える機械専門商社として、機械販売にとどまらず、システム提案、技術支援を含む総合力でお客様に寄り添い、時間という経営資源を提供する存在を目指します。

目標指標

連結売上高	200億円 (以上)	ROE	12%以上
うち役務・部品の売上高	40億円 (以上)		
うち新商品の売上高	60億円 (以上)		

YKT Vision2034実現に向けた道筋（中長期戦略・取り組み）

YKT Vision2034

YKTは、100年を超える経験と実績をもとに、ものづくりを支える機械専門商社として、機械販売にとどまらず、システム提案、技術支援を含む総合力でお客様に寄り添い、時間という経営資源を提供する存在を目指します。

中長期ビジョン実現へ 戦略の3本柱

1

モノ売りにとどまらない、付加価値型ビジネスへのシフト

時間価値をキーワードとする
継続的な新商品の探索・開拓

システム提案、技術支援を含む
総合力でお客様に寄り添う、
課題解決、価値創造パートナーへの進化

サステナブル時代を見据えた
収益構造の見直し

2

100年を超える経験と実績を礎とした 組織的活動の推進

YKTグループ一丸で挑戦する
組織風土の醸成とさらなる浸透

組織活動推進へ向けた営業手法、体制の変革

組織内での情報、ノウハウの連携強化・推進

3

商社ビジネスの屋台骨である 人的資本のさらなる拡充

人材採用の強化

全員参加による目標達成の実現、魅力的な職場環境
づくりに向けた人事制度等の仕組みの見直し

個々人のパフォーマンスを最大化する
人材配置の見直し

YKTが有する現場力の継承に向けた
次世代人材の育成

連動

YKT Vision2034実現に向けた道筋の説明 | 中長期戦略

中長期戦略

内容

戦略実現に向けた取り組み

1

モノ売りにとどまらない、
付加価値型ビジネスへのシフト

■ お客様のものづくりが直面している課題・ニーズにお客様と共に向き合い、機械（モノ）を販売することにとどまるのではなく、システム提案や技術支援も含めた総合的な視点から付加価値を提供するビジネスへの転換を目指します。

時間価値をキーワードとする
継続的な新商品の探索・開拓

システム提案、技術支援を含む
総合力でお客様に寄り添う、
課題解決、価値創造パートナーへの進化

サステナブル時代を見据えた
収益構造の見直し

2

100年を超える
経験と実績を礎とした
組織的活動の推進

■ 創業以来100年を超えて積み重ねてきた確かな経験や実績を土台としながら、組織として提供する価値を最大化するべく、YKTグループ一丸となった組織的な活動を推進します。

YKTグループ一丸で挑戦する
組織風土の醸成と浸透

組織活動推進へ向けた営業手法、体制の変革

組織内での情報、ノウハウの連携強化・推進

3

商社ビジネスの屋台骨である
人的資本のさらなる拡充

■ 組織全体の成長に向け、より多くの人材が長期間にわたり集い、加えて各人材が有する能力や資質を最大限発揮できる職場環境を構築し、商社ビジネス上、重要度が高い人的資本のさらなる拡充を目指します。

人材採用の強化

全員参加による目標達成の実現、
魅力的な職場環境づくりに向けた
人事制度等の仕組みの見直し

個々人のパフォーマンスを最大化する
人材配置の見直し

YKTが有する現場力の継承に向けた
次世代人材の育成



YKT Vision2034実現に向けた道筋の説明 | 取り組み

中長期戦略

実現に向けた取り組みと内容

1

モノ売りにとどまらない、
付加価値型ビジネスへのシフト

時間価値をキーワードとする継続的な新商品の探索・開拓

- お客様や社会が直面する課題・ニーズ変化も踏まえながら、ものづくりの生産性、効率性向上や省人・省力化といった、時間価値を軸とする課題解決や付加価値創出に貢献する商品の探索・開拓に取り組み続けます。

システム提案、技術支援を含む総合力でお客様に寄り添う、課題解決、価値創造パートナーへの進化

- 単に機械（モノ）を販売するだけでなく、お客様のものづくりが直面している課題・ニーズに対してお客様と共に向き合い、システム提案や技術支援も含めた、総合的な視点から価値を提供できる存在（パートナー）への進化を目指します。

サステナブル時代を見据えた収益構造の見直し

- 機械の販売のみならずシステム提案、技術支援を含めた総合力を生かし、導入～運用・保守～更新に至るお客様の機械のライフタイムに寄り添った価値提供を通じて、収益構造の見直し、強化を目指します。

2

100年を超える経験と実績を
礎とした組織的活動の推進

YKTグループ一丸で挑戦する組織風土の醸成と浸透

- YKTグループ全体一丸となり、組織と各従業員が有する経験やノウハウが一体化する組織的活動の推進に向けた風土の醸成と浸透を目指します。

組織活動推進へ向けた営業手法、体制の変革

- 組織として総合的な視点からお客様のものづくりに価値を提供できる存在（パートナー）への進化に向け、積み重ねてきた経験やノウハウの継承も含め、営業手法や体制の変革に取り組みます。

組織内での情報、ノウハウの連携強化・推進

- 組織一丸となった活動の基盤づくりに向け、これまで積み上げてきた経験・ノウハウや、顧客データ、商品・技術・システムといった情報の組織内での連携強化と共有推進を図ります。

YKT Vision2034実現に向けた道筋の説明 | 取り組み

中長期戦略

3

商社ビジネスの屋台骨である
人的資本のさらなる拡充

実現に向けた取り組みと内容

人材採用の強化

- 商社ビジネスの屋台骨である人材の確保と拡充に向け、質と量の両面から、人材採用の強化に取り組みます。

全員参加による目標達成の実現、魅力的な職場環境づくりに向けた人事制度等の仕組みの見直し

- エンゲージメントや人材定着率を向上させ、社員が中長期にわたり活躍できる職場環境づくりを後押しするために、人事制度をはじめとする社内の仕組みの見直しに取り組みます。

個々人のパフォーマンスを最大化する人材配置の見直し


- 各人材が有する能力・資質や志向性を踏まえ、個々人が高いモチベーションの下で最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、人材配置の見直しに取り組みます。

YKTが有する現場力の継承に向けた次世代人材の育成

- 組織としての価値提供を持続的に維持・発展させるため、これまで積み重ねてきた経験やノウハウを、教育への投資を通じてYKTの次世代を担う人材に継承してまいります。

Memo





第13次中期経営計画 (2025年12月期-2027年12月期)

第13次中期経営計画の位置づけ

YKT Vision2034

中長期ビジョン（YKT Vision2034）の実現に向けた
ロードマップをバックキャストし、第13次中期経営計画を策定

YKTは、100年を超える経験と実績をもとに、
ものづくりを支える機械専門商社として、
機械販売にとどまらず、システム提案、
技術支援を含む総合力でお客様に寄り添い、
時間という経営資源を提供する存在を
目指します。

第15次
中期経営計画

第14次
中期経営計画

第13次中期経営
計画
2025～2027年

現状

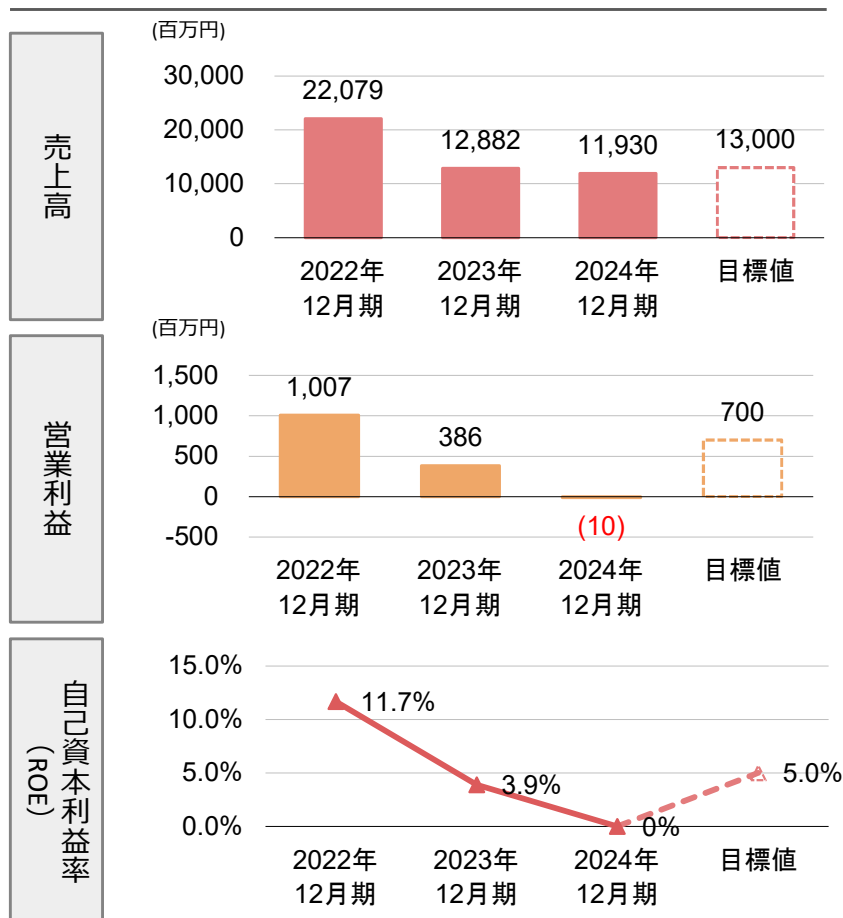
第12次
中期経営計画

2022年～2024年

前中期経営計画（第12次中期経営計画）の振り返り

- 定量的な観点の経営目標は、国内外の設備投資需要の高まりから、初年度の2022年12月期は12次中期経営計画の目標を大きく上回るも、2023年12月期、2024年12月期は逆に中国経済の減速や為替変動等による販売の減少に伴い、目標を下回る状況。
- 定性的な観点での各取り組みは、環境問題への対応や非財務的事項の充実といった事業基盤面は堅調に推進するも、主力商品販売の収益力強化といった事業面に関しては、上記の定量面と連動し、一部積み残しが生じている状況。

経営目標（連結）



取り組みの進捗状況

取り組み	評価	寸評
主力商品（電子機器及び工作機械）販売の収益力強化	△	<ul style="list-style-type: none"> ■ メーカーとの綿密な連携の下で、販売活動を実施。2022年12月期は一時的な需要増を背景に主力商品の販売が伸長、高い収益性を実現。 ■ 一方で、2023年12月期以降は国内外の市場環境変化の影響を受け売上・利益の両面で停滞しており、高水準かつ安定的な収益確保には伸びしろが存在している状況。
新市場、および新商品への積極対応	△	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新商品の探索・開拓を推進。 ■ 主力商品における新市場（海外市場）開拓を実施。中国・台湾市場で一定の成果を挙げたもののさらなる開拓余地も存在。
光電子装置販売の発展	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ 光通信部品および研究用、産業向けレーザー装置等の販売が堅調に推移するなど、一定の成果を挙げた。
環境問題への対応	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ 廃棄物削減、森林伐採量削減など、企業活動を通じた環境負荷低減の取り組みを推進。
非財務的事項の充実	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本に対する取り組みを最重要事項と位置づけ、育成への注力、職場環境の整備といった取り組み、投資を推進。



第13次中期経営計画のスローガンと目標

第13次中期経営計画のスローガン

「存在し続けるため、今を変える」
～創業110年とその先を見据えた基盤づくり、積み上げてきた100年の継承と新たな挑戦～

目標指標

連結売上高	130億円 (以上)	ROE	5%以上
うち役務・部品の売上高	20億円 (以上)		
うち新商品の売上高	10億円 (以上)		

第13次中期経営計画の重点取り組み

第13次中期経営計画での重点取り組み

中長期戦略

第13次中期経営計画での重点取り組み

第13次中期経営計画での重点取り組みの内容

1

モノ売りにとどまらない、
付加価値型ビジネスへのシフト

時間価値をキーワードとする
継続的な新商品の探索・開拓

- ものづくりの生産性、効率性向上や省人・省力化といった時間価値を軸とした新商品の獲得と継続的な新商品探索・開拓に向けた基盤づくりに向け、情報収集と組織一丸となった商品探索体制の構築に取り組みます。

サステナブル時代を見据えた
収益構造の見直し

- 機械の導入～運用・保守～更新に至るお客様の機械のライフタイムに寄り添った価値提供と収益構造の実現に向け、社内の仕組みや体制の構築、整備に取り組みます。

2

100年を超える
経験と実績を礎とした
組織的活動の推進

組織活動推進へ向けた
営業手法、体制の変革

- 組織としてお客様に向き合い総合的な視点からお客様のものづくりの課題解決、付加価値の創出の実現に向け、営業手法や体制の見直しに取り組んだ上で、組織一体となった営業活動を実施します。

組織内での情報、ノウハウの
連携強化・推進

- 組織全体で情報、ノウハウの共有、浸透に向け、全社・部門単位での勉強会や情報共有の機会を設定するとともに、営業ツールの有効活用を通じた営業データの蓄積・活用推進に取り組みます。

3

商社ビジネスの屋台骨である
人的資本のさらなる拡充

全員参加による目標達成の実現、
魅力的な職場環境づくりに向けた
人事制度等の仕組みの見直し

- 各社員がビジョンや目標達成を自分事として捉え、組織への貢献と自己実現が共存する職場環境づくりに向け、人事制度等の仕組みの現状分析と必要に応じた見直し・改定に取り組みます。

YKTが有する現場力の継承に
向けた次世代人材の育成

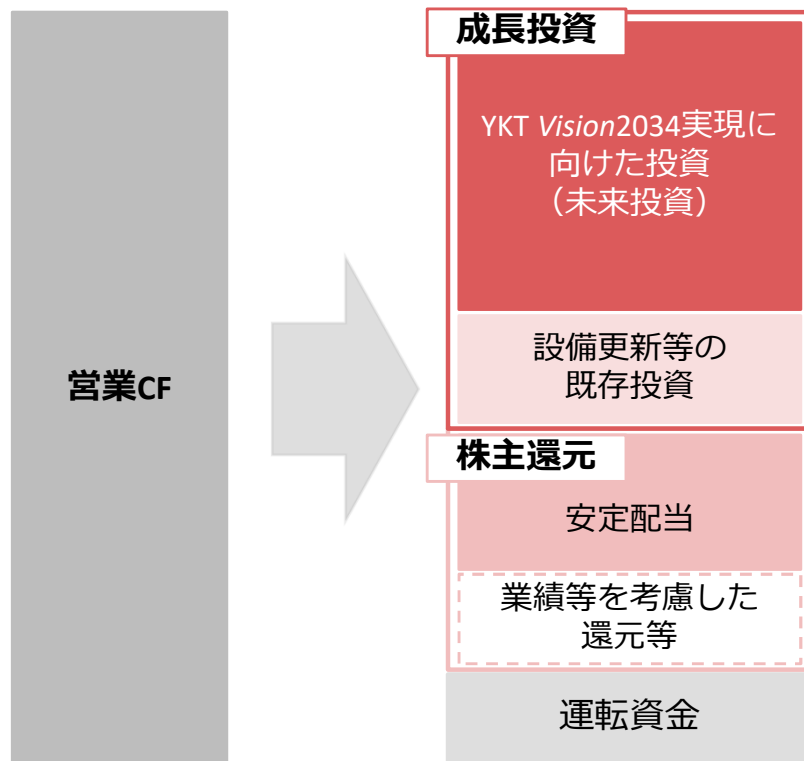
- これまで積み上げてきた現場力の継承と新たな挑戦に向け、管理職も含めた各職層へのスキルアップ機会の提供とともに、各社員が有するスキル・ノウハウの組織内での共有に向け勉強会や情報共有に取り組みます。



第13次中期経営計画の財務、配当方針

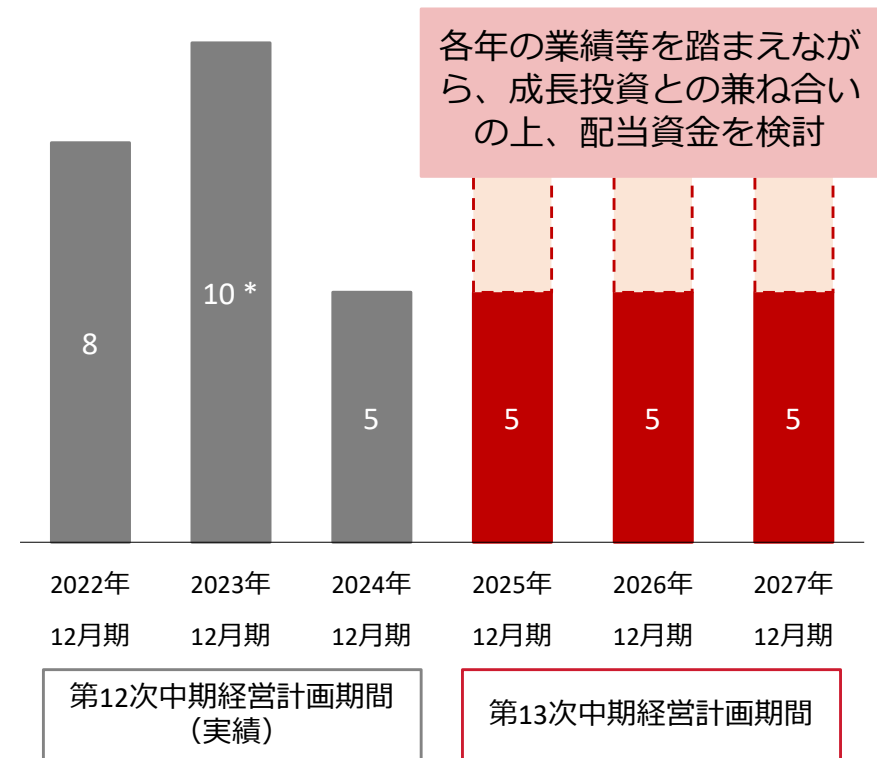
キャッシュアロケーションの考え方

安定配当に加え、業績等を踏まえた還元等も検討し、着実な株主還元を実施すると共に、成長投資として、YKT Vision2034実現に向けた投資（未来投資）に重点的に取り組む方針です。



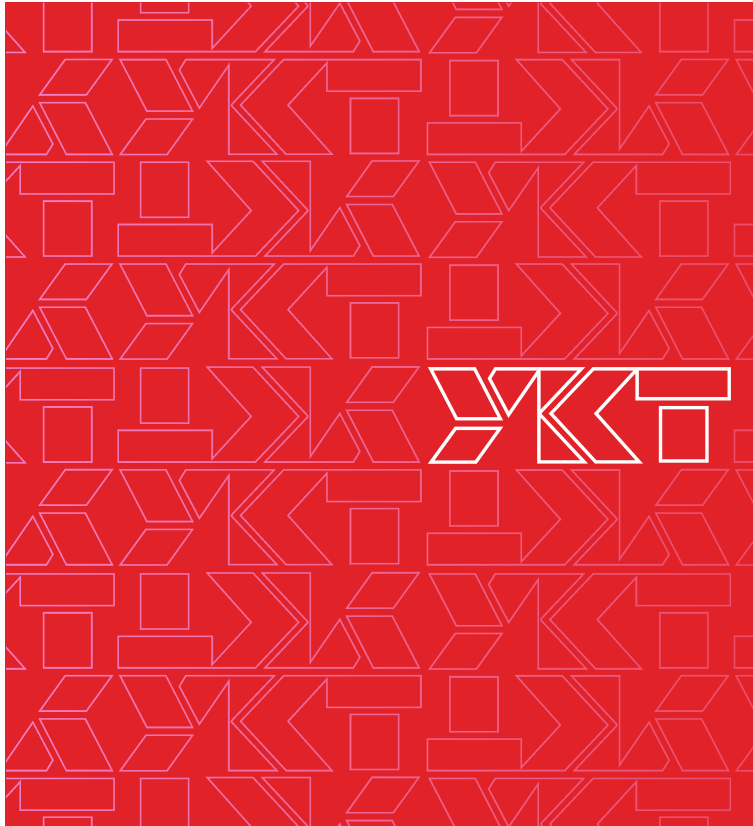
1株あたり配当金（単位：円）

株主還元は、1株あたり最低5円をベースに、業績、事業環境、YKT Vision2034の進捗度合を踏まえながら、成長投資との兼ね合いの上、配当資金を検討する方針です。



*2023年12月期は普通配当5円、記念配当5円の合計





www.ykt.co.jp

YKT株式会社

〒151-8567 東京都渋谷区代々木5-7-5
Tel. 03-3467-1251(代)
Fax.03-3485-7990

YKT CORPORATION

5-7-5 Yoyogi, Shibuya-ku, Tokyo 151-8567, Japan
Tel. +81-3-3467-1251
Fax.+81-3-3485-7990