

This is YKK 2020



▶ YKKグループの情報開示

YKKグループでは、多様なステークホルダーの皆様に対して適時・適切な情報開示を行うとともに、積極的な相互コミュニケーションを重視しています。

「This is YKK 2020」は、多くのステークホルダーの皆様へ、グループの経営や中長期で目指す姿、事業およびサステナビリティ活動の概要を総合的にわかりやすくご理解いただくために発行しています。財務・非財務の詳細情報については、WEBサイトを中心に掲載するなど、ステークホルダーの皆様のニーズや利便性に合わせた情報開示に努めています。



The screenshot displays the YKK corporate website's information disclosure page. It is divided into two main sections: '財務情報' (Financial Information) on the left and '非財務情報' (Non-financial Information) on the right. The '財務情報' section includes links for financial highlights, annual reports, and shareholder information. The '非財務情報' section includes links for corporate social responsibility, top messages, and news. In the center, there is a graphic titled 'This is YKK 2020' featuring a stylized tree composed of various icons representing different business areas and sustainability themes.

- 財務情報の詳細は、下記URLをご参照ください。
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/index.html>
- 非財務情報（企業の社会的責任）の詳細は、下記URLをご参照ください。
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/index.html>

「This is YKK 2020」編集方針

「This is YKK 2020」は、創業時から現在までグループに脈々と受け継がれるYKK精神「善の巡環」を根幹とした経営や事業活動の全体像をお伝えするものです。

特に、企業価値と社会価値の向上を目指し、YKKグループの価値創造の姿とその基盤を示すとともに、中長期的戦略である第5次中期経営計画の成果・実績、およびサステナビリティへの取り組みを中心に報告しています。

編集にあたっては、これまでの実績や将来戦略を、財務・非財務両面から統合的にまとめています。

対象範囲

YKKグループ全社
(YKK株式会社、YKK AP株式会社、他)

報告期間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）
※一部、期間外の活動も含まれます。

発行年月

2020年6月

This is YKK 2020

Contents 〈目次〉



YKK精神／経営理念／コアバリュー	3
トップメッセージ	5

YKK profile

事業 グローバル事業経営	7
世界6極経営体制	9
歩み YKKグループの価値創造の歴史	11

Action for the future

中期経営ビジョン YKKグループの価値創造	13
-----------------------	----

YKKグループの価値創造の基盤

1 「一貫生産」によるものづくりの追求	15
2 グローバル体制&OnetoOneであらゆるニーズに応える	17
3 YKK精神「善の巡環」に基づくサステナビリティの追求	19
対談 本業を通して持続可能な社会への貢献を目指す	21

YKK社外取締役 小野 桂之介氏 × YKK／YKK AP相談役 吉田 忠裕

Business strategy

YKKグループ 第5次中期経営計画	23
YKKグループ 過去11年分の主要財務データ	25
ファスニング事業	27
AP事業	33
工機技術本部	39
研究開発活動	40
世界各地における取り組み	41
(北中米／南米／EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカ）／中国／アジア／日本)	

Platform

経営理念の浸透を目指して	43
YKK精神に基づく経営基盤と企業の社会的責任	45
YKKグループ概要	49

「善の巡環」

他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



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ものです。

YKKの創業者吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、
その点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。

それは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す。

このような考え方を「善の巡環」と称し、

常に事業活動の基本としてまいりました。

私たちはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。

経営理念

「更なるCORPORATE VALUEを求めて」



YKKは、更なる**CORPORATE VALUE (企業価値)** を求めて、
7つの分野に新たな**QUALITY (質)** を追求します。

YKKグループは、お客様に喜ばれ、社会に評価され、
社員が誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えています。
そのための手段として、商品、技術、経営の質を高めていきます。
そして、これらを実践するにあたって常に根底にあるのが「公正」であり、
これを価値基準として経営判断を行っていきます。

コアバリュー

失敗しても成功せよ
／信じて任せる

品質に
こだわり続ける

一点の
曇りなき信用

トップメッセージ

YKK精神「善の巡環」に基づき、社会と共に発展を続けてきたYKKグループ。持続可能な社会の構築に向けてグループが目指す方向性について、YKKおよびYKK AP両社長のメッセージをご紹介します。



よりよい未来のために 今、何にチャレンジすべきか

YKK株式会社
代表取締役社長

大谷 裕明

たえまない研鑽によって、新しい価値を創造し、その価値を幅広いお客様へ提供すること——。YKKグループは、「本業を通じていかに持続可能な社会へ貢献すべきか」を常に追求し続けてまいりました。

こうした企業活動のすべての根幹にあるのが、YKK創業者吉田忠雄の企業精神「善の巡環」です。「善の巡環」は、品質・コスト・海外市場との激しい闘いの中から生まれた実践哲学であり、その中心をなす「他人の利益を凶らずして自らの繁栄はない」という思想は、社会や関連業界と共に栄え続けようとするYKKグループの企業精神を鮮明に表すものです。世界72カ国／地域で事業を展開する今も、この精神は社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。

グローバル化と情報ネットワークが高度に進展した現代においては、市場環境も社会情勢も、かつてないほどのスピードで変化し続けています。それだけに、今まで以上に、社会に目を向け、情報感度を高めて、さまざまな課題の抽出に努め、その解決に努めていく必要があります。「善の巡環」の精神を軸

として、激しい市場や社会の環境変化に迅速・適切に対応してまいります。

今、世界は新型コロナウイルス感染症の影響による大きな試練に見舞われていますが、ここでの考え方も同様です。YKKグループでは社員の安全を最優先にした対策を取っておりますが、重要なのは社員の幸せと会社の利益を持続的に両立させる仕組みづくりにつなげることです。今は苦しい時期ですが、この試みを未来へ進展させることで、よりよい社会に貢献する事業活動をさらに強いものとする考えです。

第5次中期経営計画（2017年度～2020年度）においては、中期経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」を掲げ、また、ファスニング事業では中期事業方針「更なる量的成長を目指して一より良いものを、より安く、より速く—」に取り組んでおります。その中で、2019年に策定した「YKKグループ環境ビジョン2050“人と自然の未来をひらく”」に基づき、事業・商品を通じてサステナビリティの本質と向き合い、よりいっそう取り組みを強化しております。

YKKグループは、これからも「善の巡環」の精神に基づき、ものづくりの会社として、常に世の中の人々の暮らしに貢献しうる企業であり続けることを目指し、さらには、よりよい未来のために、チャレンジを続けてまいります。

SDGsの視点で未来を見据え 変革期を乗り越える



YKK AP株式会社
代表取締役社長

堀 秀充

消費税増税、自然災害——。2019年度を振り返ると、建築業界に影響を及ぼす出来事が多くありました。その中でも新型コロナウイルスの感染拡大は、多くの方の健康や生命を脅かすとともに、世界的な経済危機を引き起こしています。当社でも社員およびお取引先、関係者の皆様の安全と安心を最優先に、感染拡大防止に取り組んでいます。

こうした社会が大きく変わらざるを得ない出来事は、この先も必ず起こります。私たちはそうした社会の変化に柔軟に対応し、生き抜くことができるよう備える必要があります。そのために重要となるSDGsやESGを始めとするサステナブルな視点を持ち、中長期の事業継続、持続的成長に向けた取り組みを強化しています。

2020年度は第5次中期経営計画の最終年です。「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」という事業方針を掲げ、窓の高断熱化やエンジニアリング力強化に取り組み、ほぼ計画どおりに進んできていました。しかし、この新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、市場が大きく冷え込み、事業にも大きな影響が予想されます。一方、家で過ごすことが多くなる中で、住まいについて考える方が増えるだろうと考えています。そういった方に対して、Webなどを通じてしっかりと情報発信をしていきます。

私たちのようなものづくりを行うメーカーは、一人のヒーローでは成り立ちません。チームで価値をつくっていくものだからこそ、社員の活性化は必須だと考えます。そのためのキーワードは「外にブランド、内にプライド」。YKK APというコーポレートブランドの価値を上げていくことが、社員のモチベーションを高める力になるでしょう。そしてブランドを高めるためには、社員がプライドを持って働くことが必要です。社員がプライドを持って働ける会社でなければ、消費者に選んでいただくことはできませんから。そしてこのプライドを持ってもらうためにも、SDGsの視点が重要になります。自分たちの仕事がどのように社会に貢献しているのかを理解し、誇りをもってほしいと考えています。

現在私たちの業界は「氷河期」ともいえる状況です。厳しい環境の中で、今こそ原点に立ち戻り、何をすべきかを考えるときにきています。当社は2020年、創業30年を迎えました。この節目の年を、創業に込められた想いを完遂する一年にしたい。その一方でこの先のYKK APの姿を見据えながら、日々歩んでいきたいと考えています。

グローバル事業経営

ファスニング事業・AP事業を中核としたグローバル事業経営体制

YKKグループの経営体制は、中核となるファスニング事業とAP事業、そして両事業の一貫生産を支える工機、3者によるグローバル事業経営と世界6極による地域経営を基本としています。

ファスニング事業

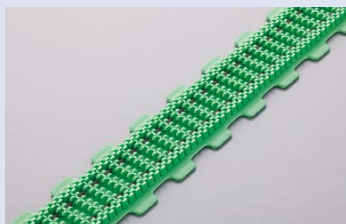
ファスナー事業

<分野>

アパレル分野/汎用資材分野

<主な商品>

スライドファスナー・面ファスナー/繊維テープ/樹脂製品



S&B事業

<主な商品>

ジーンズ用ボタン・スナップボタン



世界6極

YKK®

ファスニング事業
Fastening Products

工
Machi
Engin

事業

工機技

材料開発・加工技術

材料・プロセス開発



分析・解析

高度分析・解析



経営体制

YKK
ap®

AP事業

Architectural Products

機
械
工
業
機
械
工
業
機
械
工
業

会社

術本部

AP事業

住宅事業

<主な商品>

窓／玄関ドア・引戸／室内ドア・間仕切
ウインドウシャッター

エクステリア事業

<主な商品>

バルコニーまわり／カーポート
門扉・フェンス／テラスまわり／外装材

リノベーション事業

<主な商品>

窓リフォーム／玄関リフォーム
ビル改修／耐震改修

ビル事業

<主な商品>

ビル用ウインドウ／カーテンウォール／ビル用エン
トランス／中低層集合住宅用窓・ドア／改装商品

ファサード事業

<営業品目>

超高層・高難度のカーテンウォール／
関連商品の設計・施工・販売

産業製品事業

<主な商品>

機械・設備用部品／自動車用部品
建築用部材／環境製品分野

設備・ライン開発

ファスニング事業及び
AP事業向け設備開発

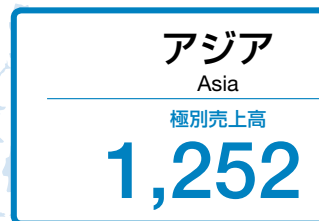
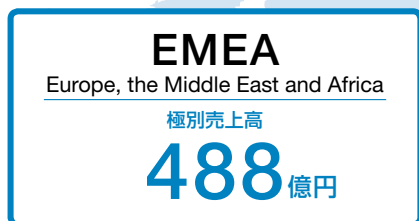
機械・金型製造

商品向け金型、
機械用部品・金型の開発・製造

世界6極経営体制

世界6極経営体制で事業展開

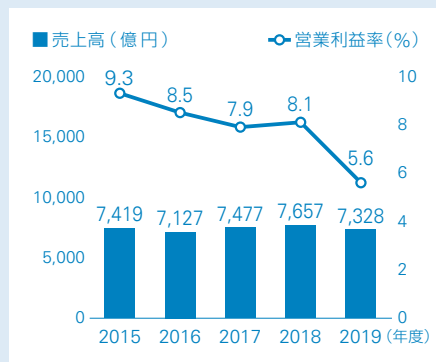
YKKグループは、世界6極による地域経営を基本とし、現在72カ国／地域で事業活動を行っています。その経営体制は、世界の事業エリアを北中米、南米、EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカをカバーするエリア）、中国、アジア、そして日本の6つのブロックに分け、地域ごとの特色を活かしながら各社が主体となってグローバル事業経営を展開しています。



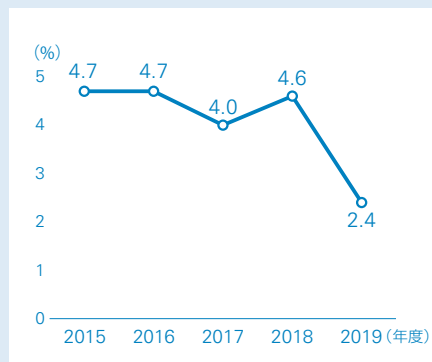
(注1) EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表しています。
(注2) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

財務・非財務ハイライト

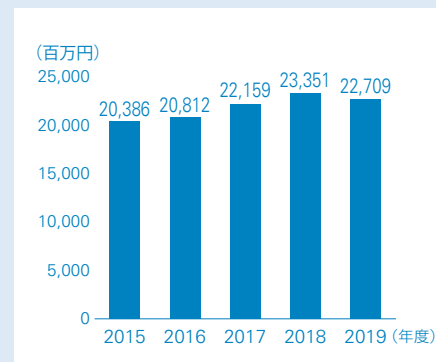
YKKグループ売上高・営業利益率

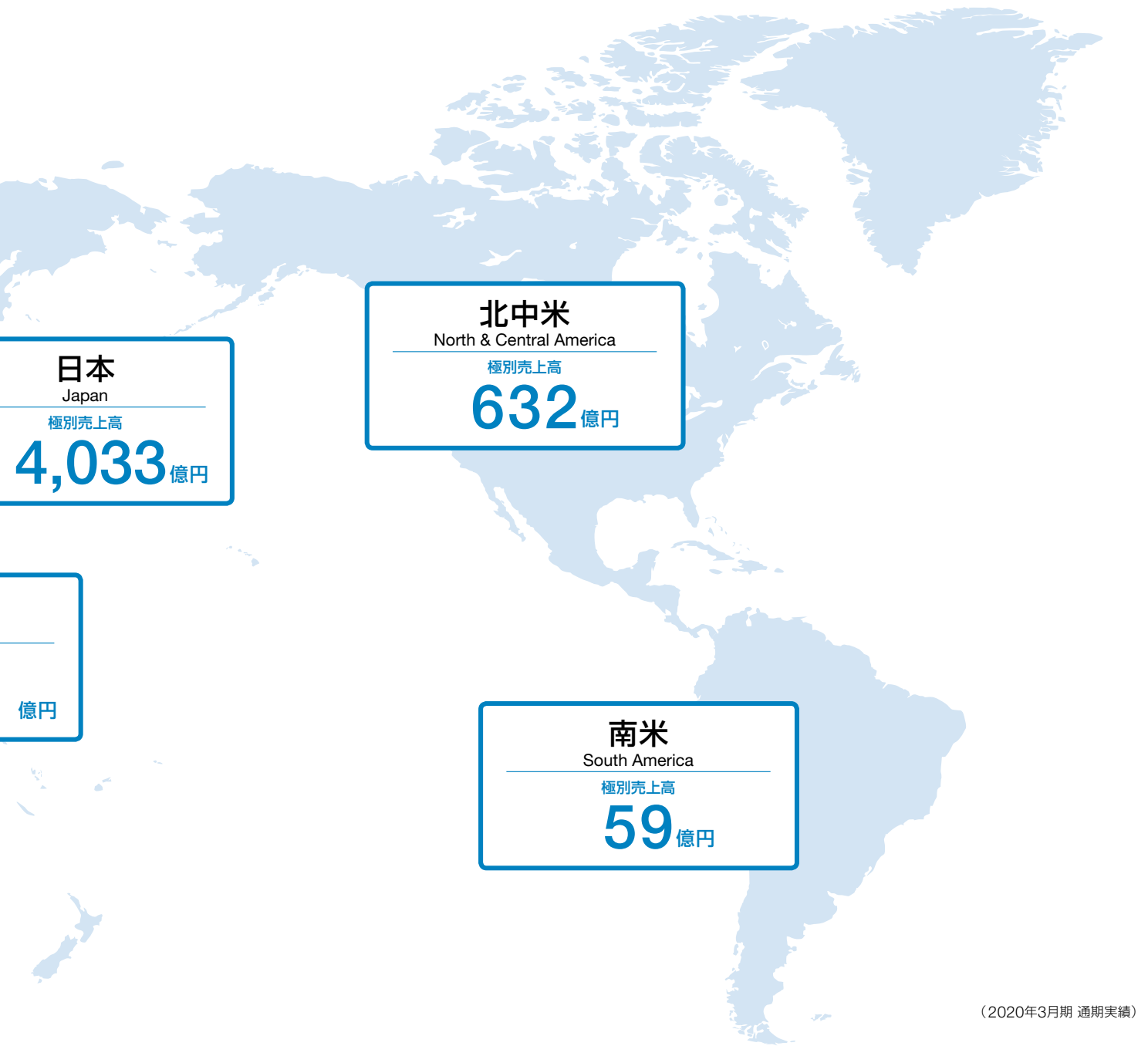


ROA

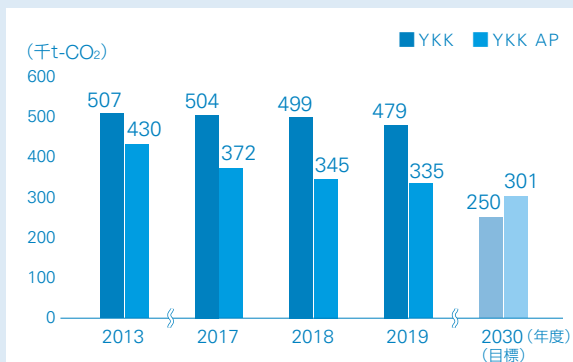


研究開発費





グループCO₂排出量 (YKKグループ国内・海外全拠点)



※YKKグループGHG算出ルール (電力のCO₂換算係数変動) により算出
 ※2030年度目標: YKKは2018年度比50%、YKK APは2013年度比30%

人材に関するデータ (YKKグループ国内) 2019年度実績

平均年齢	男: 43.6歳	早期離職者数	430人
	女: 41.2歳	有給休暇消化率	80.8%
平均勤続年数	20.0年	育児勤務制度利用者	693人
男女構成比	男: 71.9%	介護休業制度利用者	5人
	女: 28.1%	フレックスタイム勤務制度利用者	554人
平均労働時間	YKK: 1,894時間	定年退職者再雇用制度利用者	505人
	YKK AP: 1,981時間	障がい者雇用率	2.45%
	その他: 1,874時間		

2020年3月31日現在

YKKグループの価値創造の歴史

「より良いものを、より安く、より速く」

YKKグループの歴史は、より良い商品をお客様に提供するための技術革新の歴史でもあります。

お客様、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グループはこれからも挑戦を続けます。

1934-

1959-

創業～一貫生産体制確立

世界展開とAP事業の推進

1934

創業

日本橋蛸殻町に創業 (写真中央)



1939

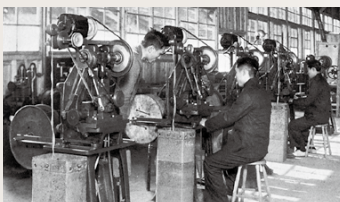
YKK実用新案第1号

ファスナー用前割金具

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、製品まで
一貫生産体制の構築

工機技術本部の前身 型工作課発足



▶ファスニング事業

1959

海外進出

ニュージーランドに初の海外拠点



▶AP事業

1959

アルミ建材部門への進出

アルミ合金実用化の成功とアルミ溶解・
押出の操業開始



▶工機技術本部

1953

YKK特許第1号

かんげつ
間歇チェーン製造装置の開発



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



メーコン工場 (アメリカ)

1986

建材事業拡大と海外での
本格生産開始

建材初の海外一貫生産工場



YKKアルミコ・インドネシア社
(現YKK APインドネシア社)

1964

高速化実現

YKK-CM6型機
(機械遺産*認定)
製造開始



※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。

1977

1980

1985

1990

YKKグループ中期経営方針の変遷

グループ連結
売上高
(百万円)

800,000

700,000

600,000

500,000

400,000

300,000

200,000

100,000

0



第1次

(2001-2004)

収益基盤強化に
向けたグループ全体の
事業構造改革の推進

第2次

(2005-2008)

「事業価値の
更なる向上」と
「ブランド価値の確立」

第3次

(2009-2012)

「事業価値の確立」と
「ブランド価値の確立」

第4次

(2013-2016)

21世紀を勝ち抜く経営
自己変革への挑戦

第5次

(2017-2020)

**Technology Oriented
Value Creation**
「技術に裏付けられた価値創造」

2017-

事業価値の更なる向上

新たな価値創造へ

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 (中国)

2016

技術の総本山 黒部に新たな
価値創造の基盤整備

技術の集積・交流、開発人材育成の拠点



YKK R&Dセンター

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

2011

新たなビジネスモデルの創造

窓事業の中核工場



埼玉窓工場

2016

技術の集積地を黒部に開設

プロユーザーへの価値提案施設



YKK AP R&Dセンター

2019

パートナーとの共創による
価値創造

課題共有による新たな価値提案



パートナーズサポートスタジオ

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*



工機技術本部 分析・解析センター

*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。

2015

一貫生産思想の継続的進化

世界初「窓のある精密機械工場」竣工



工機技術本部 ファスナー専用機械部品工場

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

YKKグループの価値創造

本業を通じた持続可能な社会への貢献


YKKグループの事業活動の根幹である「善の巡環」は、YKKグループとそれをとりまく社会が共に繁栄するサステナブルな社会を追求する経営のあり方といえます。YKKグループの価値創造の基盤である、技術力や商品力、グローバル展開などを強みに、事業の中長期的な成長を図ると同時に、ステークホルダーへの新たな価値の提供に継続的に取り組んでいます。

YKK精神・経営理念


グローバル事業経営

「善の巡環」
他人の利益を図らずして自らの繁栄はない

一九八三年「善の巡環」



「更なるCORPORATE VALUEを求めて」



YKKは、更なるCORPORATE VALUE (企業価値) を求めて、7つの分野に新たなQUALITY (質) を追求します。



成長戦略

本業を通じた
持続可能な社会への貢献第5次中期経営方針
(2017年度～2020年度)

〈中期経営ビジョン〉

Technology Oriented
Value Creation

『技術に裏付けられた価値創造』

中期最重要ポイント

「商品力と提案力」、「技術力と製造力」、「人材育成」

中期経営目標

営業利益率 8.0%以上・ROA 5.0%以上

中期事業方針

YKK株式会社

「ものづくりの進化と革新」

～ Standard向けのYKKものづくりへの挑戦～

YKK AP株式会社

「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」

顧客

社会

社員

1

「一貫生産」によるものづくりの追求

YKKグループは、材料から製造設備、製品までを“自社で”開発・生産する「一貫生産」を実現しています。これにより、自らの製品を最高の品質でグローバルに供給することが可能となり、YKKグループの成長・発展を支えてきました。

この「一貫生産」は、変化する顧客ニーズへもきめ細かく、タイムリーかつ迅速に応えることができるとともに、製品のコスト競争力にも反映される強みがあります。さらに、金属・繊維・樹脂における材料開発などの要素技術から環境対応型のリサイクル技術、物流・販売および製造システムの構築にいたるまで、これまでになく素材や方法を新たに生み出しています。

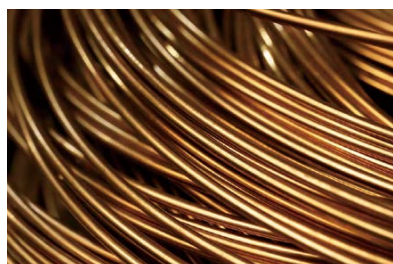
つまりYKKグループ独自の「一貫生産」は、新たな「顧客価値」や「社会価値」を提供する独自のシステムと言えるものなのです。

AP事業
ファスニング事業

工機技術本部

マーケティング／
商品企画

商品開発

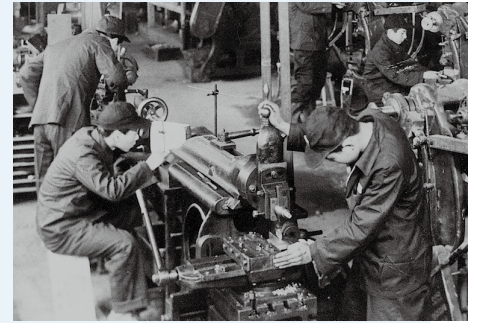


材料開発／加工技術

信頼されるブランドへと地位を向上させた「一貫生産思想」

戦後復興の中で、「YKKブランドのファスナーの品質を上げるためには、原料からの一貫生産が必要である」という認識を強めた創業者吉田忠雄は、1949年ファスナーの原料を作る伸銅工場を設立。同時に、当時手作業が中心だったファスナーの製造工程の機械化に国内でいち早く取り組み、品質と生産性を飛躍的に向上させました。

以来、「最高の品質を保つために最適な材料を自ら作り、設備も自社開発する」ことを基本に、最適なもののづくりを追求してきました。現在では必ずしも内製化にこだわらず、競争力を第一に考え展開しています。ファスニング・建材業界において信頼されるブランドへと地位を向上させたこの「一貫生産思想」は経営の根幹であり、時代が変わっても、強化・継続していきます。



1952年 工機技術本部の前身 型工作課発足

YKKの一貫生産

品質・環境

生産技術

製造

販売

サービス



設備・ライン開発

機械・金型製造

分析・解析

YKKグループの「一貫生産」とは、各種材料およびプロセス開発などの要素技術から、環境対応型のリサイクル技術、物流・販売、製造システムの構築まで、高品質な商品を世界のどこでも安定して供給できる「YKKグループならではの品質」を生み出すプロセスです。

2

グローバル体制 & One to Oneで あらゆるニーズに応える

1959年にニュージーランドに初の海外進出を果たしたYKKグループは、「土地っ子になれ」を合言葉に、現地に根付き、現地のマーケットや顧客のニーズを重視した事業を世界各国／地域で展開してきました。

同時に、現地の人材を雇用・育成した経営を進めるなど「信用・信頼」を基盤とした関係づくり、そして地域社会・経済の発展に努め、事業の成長と地域社会の繁栄の両立を図ることを基本にしています。

ここでは、世界中のお客様とYKKグループをつなぐグローバルな営業体制と、展開地域のOne to Oneニーズに応える研究開発体制を紹介します。

72 万国／地域

109 社

展開国／地域数・会社数
(2020年3月31日現在)



1959 年

初の海外進出
(ニュージーランド)



300 万km以上

ファスナーの年間生産量

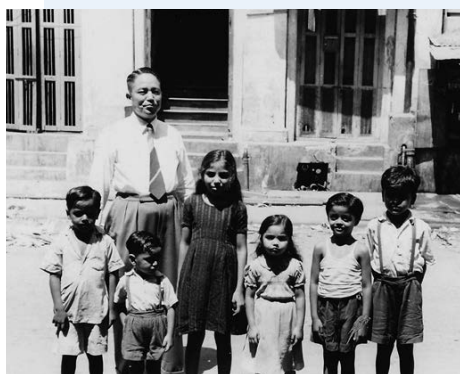


175 万国／地域

「YKK」商標登録
(2015年8月現在)



“土地っ子になれ”—事業展開における「善の巡環」—



創業者吉田忠雄と地域の子どもたち

YKKグループでは創業以来、国内外を問わず事業を展開する地域とのつながりを大切にしています。

創業者吉田忠雄は、こう語っていました。

“文字通り、地球の裏表にYKKができ、それが善の巡環となって広がっているわけだ。

私はこうした展開のなかで、皆に常々話していることは、アメリカならばアメリカのYKK、ドイツならドイツのYKKであって、決して日本のものではないということだ。

常に地域社会に貢献する、その国

の経済に貢献するという風にやらなければ、決して愛されないだろう。”

【吉田忠雄全集II 経営思想】より

また、海外で働く心得として、「その国の風俗、習慣、伝統というものを尊重して自分はこの国に生まれたんだと思え」とも説いていました。私たちが今も大切にしている「土地っ子になれ」の考えです。

YKKグループは、YKK精神「善の巡環」に基づき、「土地っ子になれ」の思いで、地域と共に繁栄することを常に念頭に置き、共に発展することに努めています。

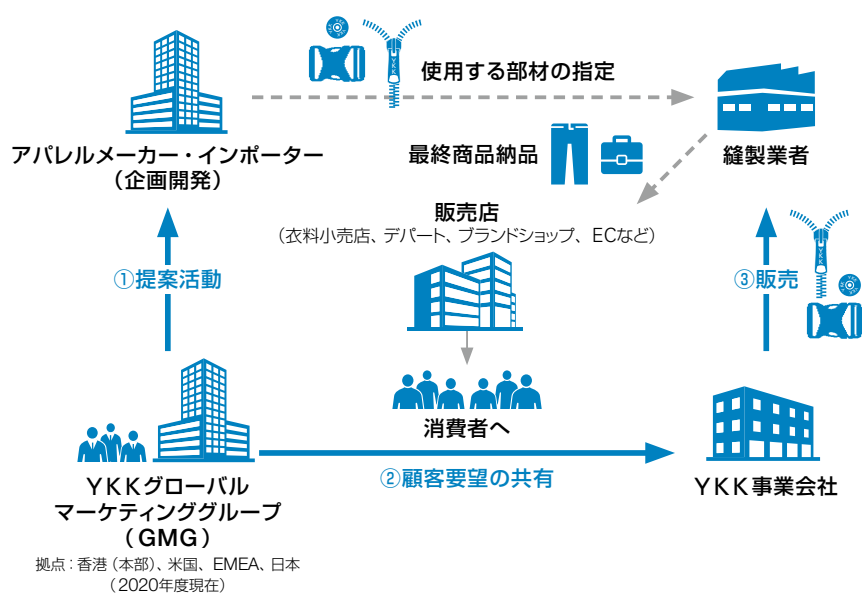
ボーダーレスに活動するグローバルマーケティンググループ（GMG）

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。

世界各地に点在するお客様（アパレルメーカーなど）の生産拠点でYKKのファスニング商品を利用していただくためには、商品の企画段階でYKKの商品を指定してもらうことが鍵となります。このため、お客様とともに専門の担当者を置き、積極的な提案活動を行うとともに、お客様の要望を各国・地域のYKK事業会社へとつなぎ新商品の開発を推進する役割も担っています。

アパレル産業のグローバル化が進み、生産国の地理的な範囲も広がりつつあった1990年代に、従来にない新たな対応を模索し、独自のビジネスモデルを生み出したYKK。GMGを起点としたワン・カンパニーとしての総合力が、世界中のお客様からの信頼獲得につながっています。

▼ GMGの活動例



昨今では最先端の取り組みとして、お客様からのサステナビリティ化やデジタル化といった要望を吸い上げ、実現のために社内をリードする活動も行っています。

世界のニーズに応える研究開発体制

YKKグループの研究開発は、事業展開と同様に日本を中心とした世界6極体制で行っています。世界各国／地域に研究開発拠点を構え、先進技術研究から現地のニーズに特化した新商品まで、将来を見据えて研究開発に取り組んでいます。また、地域に根差した事業展開の観点から、現地開発者の育成にも力を入れています。

サステナビリティ製品の拡充による提案力強化を目指す

ヨーロッパ向け製品の縫製地として重要な役割を担うYKKトルコ社のR&Dセンターは、ファスナーやスナップ・ボタン製品の基礎技術開発機能を担います。同時に、トレンド調査や新技術調査、異業種との協業によ

るリサーチ機能をあわせ持ち、時代に敏感なお客様の要望に応える新技術・製品の拡充に取り組んでいます。

蒸暑地域の社会課題解決に取り組む「窓」の研究開発拠点

YKK AP R&Dセンター（インドネシア）では、湿度と気温が高い「蒸暑地域」と呼ばれる東南アジア地域で快適な住環境を実現するために、現地の気候風土・建築に適した開口部の開発や、最低限のエネルギーで快適な住環境を設計するためのパッシブデザインを研究しています。



YKKトルコ社R&Dセンター
（2019年7月開設）



YKK AP R&Dセンター（インドネシア）
（2018年8月開設）

3

YKK精神「善の巡環」に基づくサステナビリティの追求

YKKグループは創業より「善の巡環」を根幹として事業を展開してきました。この「他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない」という創業者吉田忠雄の思想は、YKKグループの成長とサステナブル（持続可能）な社会の追求を両立させることに他なりません。YKKグループは、さまざまなステークホルダーとの継続的な対話を通じて、「顧客」「社会」「社員」へ常に新たな価値を提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境経営

「人と自然の未来をひらく」 新たな価値を提供

2019年4月に策定した「YKKグループ環境ビジョン2050」の実現に向け、中期・短期の目標に落とし込み、事業活動を行っています。

お客様からサステナブルな製品やものづくりの要請が高まる中、製造工程における省資源化・環境負荷低減を進めると同時に、ファスニング商品の持続可能素材化やエネルギー消費を抑える樹脂窓の提供、豊かな自然を次世代に残す社会活動の推進など、地球環境に配慮した新たな価値の提供に取り組んでいます。

※ファスニング事業およびAP事業のサステナビリティへの取り組みは、P31、P37をご覧ください。

YKKグループ環境ビジョン2050

YKKグループは、「善の巡環」の精神のもと、未来の豊かな自然と生活を実現するため、社会とともに全従業員で新たな価値創造にチャレンジします。

人と自然の未来をひらく

Towards a brighter future for nature and humanity



気候変動への対応

地球規模で起こっている気候の変動は、地球上に住むあらゆる生物にとって重要な問題となっています。この問題に対応することは社会の構成員としての責務であることから、CO₂をはじめとした温室効果ガスの削減や気候変動への適応に取り組んでいます。

資源の活用

ファスナーや窓をはじめとした商品を作るメーカーとして、その材料となる各種の資源は不可欠な存在です。将来世代にわたり、われわれの商品を安定して提供していくためにも、限りある資源を最大限有効に活用するとともに、ライフサイクルを通じて発生する廃棄物を資源とする活動に取り組んでいます。

水の持続的利用

水は生命維持やあらゆる産業にとって欠かせない資源である一方、国や地域によって利用できる量や質が大きく変化します。社会との共存共栄を目指すわれわれにとって、地域と共に水資源を持続的に利用することは重要な課題であることから、取水量の削減や排水の環境負荷低減等に取り組んでいます。

自然との共生

大気や水の浄化、食料の提供、レクリエーションの場など、自然は豊かな生活に欠かせない存在です。将来世代にわたり、豊かな生活を残すため、自然保護や環境負荷の低減等に取り組んでいます。

森林経営

多様な社員が価値創造の源泉

YKKグループでは、森林経営の考え方にに基づき、社員一人ひとりがその個性や能力を十分に発揮できる組織を目指しています。ダイバーシティの推進、グローバルでの人材育成、社員の健康や安全を守ることを経営の重要テーマに位置づけ、さまざまな施策を展開しています。

また、多様な文化・価値観を有する4万人以上の社員が集まるYKKグループでは、経営理念・コアバリューの共有も重要なテーマです。各国／地域の組織では、経営理念を浸透させる「4万人社員フォーラム」や、経営層と社員の対話「車座集会」をグローバル規模で実施しています。

YKKグループの一人ひとりの社員が価値創造の源泉であり、健康で働きがいのある職場で誇りを持って働けることが最も重要なことです。



「YKKは森林です」

創業者吉田忠雄は、かつてそう語りました。

森林の中には、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。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——森林経営とは、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、誰に支配されるのでもなく一緒に前進していくということ。全員が労働者であるとともに、経営者でもあるという考え方です。



YKKポルトガル社が、「2019年 最も働きたい企業」に選出されました



YKKスリランカ社では工業団地内にペットボトル回収用コンテナを寄贈。回収したペットボトルはリサイクル糸工場で糸となり、その糸は「NATULON® Ocean Sourced™」(P32) に使用されるというアップサイクリングの流れが構築されました

グローバルでの経営理念浸透活動

上海、大連、深圳、香港、シンガポール、インドネシア、トルコの各社の社員に、YKKコーポレーション・オブ・アメリカのアレックス・グレゴリー、ジェシカ・コルクが理念の伝道師として北中米極の経営理念浸透活動を共有し、YKK精神「善の巡環」について語り合いました。



対談

本業を通して
持続可能な社会への貢献を目指す

～「善の巡環」の哲学チャートにみるYKKの理念経営～

サステナビリティへの関心が世界的に高まる中、長期視点での企業経営が求められています。

「善の巡環」を根幹としたYKKの経営について、YKK社外取締役 小野 桂之介氏と、長年経営に携わってきた吉田 忠裕が意見を交わしました。



吉田 忠裕

1947年富山県生まれ。1969年慶應義塾大学法学部卒業。1972年米国立ノースウェスタン大学経営大学院（ケロッグ）修了、MBA取得。同年YKK株式会社（旧吉田工業株式会社）入社。1990年YKK AP株式会社 代表取締役社長。1993年YKK株式会社 代表取締役社長。2011年YKK株式会社／YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO。2018年YKK株式会社／YKK AP株式会社 取締役。2020年6月YKK株式会社／YKK AP株式会社 相談役（現任）

本対談は、2020年4月に開催を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の状況を鑑み、書面によるインタビューとして実施しました。

吉田 小野先生には2007年より、YKKの社外取締役として数々のご助言をいただいておりますが、今回は、長年YKKの企業精神や経営理念について研究されてきたお立場からもYKKの経営についてご意見をうかがえればと考えております。

小野氏 喜んでお話しさせていただきます。

吉田 私どもは創業者吉田忠雄の企業精神である「善の巡環」に基づく経営を継承し、一貫して取り組んでまいりました。まずこの点について先生はどのようにお考えになっておりますか。

小野氏 「善の巡環」の根源にあるのは、「世の中に貢献することが自らの繁栄につながり、自ら繁栄することが世の中の発展に貢献する」という考え方です。この考えは、時代を超えて、本来、人間社会におけるすべての経済活動を発展的に継続させていくための基本原理だと考えています。ただし、個人でも企業でも、この基本原理に沿って行動していくためには、広い視野と心、長期的な視点を持つことが必要です。自分の利益だけにとらわれた狭い考えや目先の結果だけを求める短期的な視点では、この基本原理に沿った行動はとれません。社会への貢献や公正を経営理念に掲げた企業は数え切れないほどありますが、目の前の利益ばかりを追求するケースが多いのが現実ではないでしょうか。YKKの取締役会に身を置き私が強く感じていることは、厳しく難しい現実の経営環境の中で、YKKの経営陣がYKK精神とそれに基づく経営理念を真摯に実践しようと常に努めておられるということです。

吉田 過分なお言葉をいただき、大変恐縮です。

小野氏 このような企業風土が醸成できている背景には、YKK精神・経営理念を経営トップが様々な形で語る場を設けていることや、社内外に向けて絶えずメッセージを発信するという不断の努力もあると思います。加えて、YKKが非上場を貫き、経営陣と持ち株会を含む従業員が株式の多くを所有するという株主構成の

特徴がそれを可能にしていることも重要な要因だと思います。

吉田 その点も含め、先生は「哲学チャート」を通じて「善の巡環」を見事に紐解いていらっしゃいますが、最もつまびらかにされたかったことは何でしょうか。

小野氏 このチャートは、創業者から直接うかがったお話や講演記録などから重要な要素を集め、「善の巡環」を中核に置いたビジネスモデルとして整理したものです。最初に注目したのは、社員の貯蓄による株式取得と会社の貯蓄（内部留保）によって、外部資金に依存しない資金力を培うことでした。そして、これを原資に積極的な設備投資を行うことで、技術開発力と競争力を高めると共に新たな需要を創造し、生産・販売量（売上高）と利益の拡大をうながす。さらに利益は、長期安定的に顧客・関連企業・自社（内部留保と配当）に配分され、それがまた次のフェーズの積極的な設備投資と技術開発につながっていく……。「善の巡環」の本質に、こうした様々なファクターが長期にわたって巡っていくダイナミックなプロセスがあることを明らかにしたかったのです。

吉田 確かに先生がチャートによって可視化されたことで、全体のフローがとても明快に見えるようになりました。「善の巡環」は、ビジネスを展開する過程で遭遇する様々な試練に挑む中で生まれた経営哲学です。つまり、理論に理論を重ねて構築されたのではなく、絶え間ない実践の中でもがき苦しみながら研さんしてきた実践哲学なんですね。だからこそ、ビジネスの最前線で切磋琢磨する社員にとっても、現場感覚で理解できるのではないかと考えています。

小野氏 やはり、経営哲学・理念はその企業の競争力を高め長期的発展にプラスに作用する可能性をしっかりと備えている必要があるということだと思いますね。

吉田 その通りだと思います。

小野氏 吉田さんは、長年にわたってYKKグループの経営トップを務めてこられたわけですが、その間、絶えず社会と調和しながら長期的

な発展を目指す「善の巡環」の精神と、目の前の環境変化に対応し市場競争に打ち勝っていく短・中期的経営戦略の相克に直面してこれたのではないのでしょうか。そうした場合、経営トップとしてどのような姿勢で方針決定に臨まれてきたのでしょうか。

吉田 お尋ねいただいたことは、私が経営者として、最も重視してきたことかもしれません。まず心がけてきたことは、常に根本がぶれないということです。それはまさしく「善の巡環」に基づく企業活動ということになります。変化の激しい厳しい事業環境下でも、「善の巡環」の根本がぶれることがないよう心がけてきました。もう一つ心がけてきたことは、今の時代に合っていないければ修正するということです。時代や市場は企業経営に様々な変更を求めてきますが、「善の巡環」というぶれない軸を持っていけば、修正・変更を恐れる必要はまったくありません。「変えないもの」と「変えるもの」、経営者としての私には、これらを見極めて舵取りを行うことが求められてきたと考えています。

小野氏 なるほど。興味深いお話です。

吉田 先生ご自身は、YKKの取締役会におけるミッションをどのようにお考えでしょうか。

小野氏 YKKも絶えず急激な環境変化を乗り越え、厳しい市場競争に打ち勝たなければ、経済社会で生き残っていきません。うかがったように、長期的な発展を目指す「善の巡環」の基本精神と、目の前の環境変化や市場競争を克服するという短・中期的戦略を調和的にバランスさせながら前に進んでいく必要があるわけです。目的地に向かって南進する船が、海路や天候、行き交う他の船との関係で、時に舵を東や西に切らざるをえないようなものですね。しかし、急激な環境変化や厳しい市場競争の中では、誰しもこのバランスが短・中期的側面に傾きがちです。特に、新型コロナウイルス禍のような緊急事態ともなれば、なおさらのことです。社外取締役としての私のミッションの一つは、結果責任を担う社内取締役の方々が短・中期的成果追求に傾き過ぎていないかどうかを感じ取り、必要に応じて、基本精神が目指す長期的方向にそのバランスを調整するよう提案することだと考えています。

吉田 おっしゃる通り、まさに新型コロナウイルス禍においては、「変えないもの」と「変えるもの」を、より一層意識して対応する必要があると思います。「コロナがニューノーマルをつくる契機になる」との指摘もあるように、ビジネスの世界でも、これまでとはまったく変わった感覚が生まれてくるでしょう。このような時こそ、「変えないもの」、つまり「善の巡環」の精神を軸とした上で、「変えるもの」を予測し、適切に対応していく必要がありますね。

小野氏 その通りですね。

吉田 また、持続可能な社会を目指す上で、今は企業の役割がますます大きくなっていますが、どのようにお考えでしょう。

小野氏 ご承知のように、持続可能な社会という概念が認識される契機となったのは、1972年にローマクラブが「成長の限界」を唱えたことです。以来、半世紀近くにわたり国連を中心に膨大な議論が重ねられてきましたが、未だ持続可能な社会への道筋は見えていません。とはいえ、すでに地球環境と人間社会の状況は、そう議論ばかりしてはられないところまで切迫しています。2015年の国連サミットでは「SDGs」が採択されましたが、課題への具体的な取り組みはまだまだ始まったばかりです。企業には、本業を通じて持続可能な社会実現に貢献する努力を一層強化していくことが求められるでしょう。

吉田 最後に、YKKの未来にどのようなことを期待するか、お聞かせください。

小野氏 「善の巡環」は、これまでお話ししてきたように、本来、人間社会におけるすべての経済活動が発展的に継続していくための基本原理です。厳しい市場競争の中にあっても、「善の巡環」的な経営哲学・理念を持ち実践する企業が増えれば、社会全体の「善の巡環」がより効率的に回り、より豊かな社会を実現しやすくなるはずで。その意味で、こうした経営哲学・理念を掲げ真摯に実行すれば企業の長期的な発展につながるということを実証し続けていくことが、YKKに期待される重要な社会的使命だと思います。

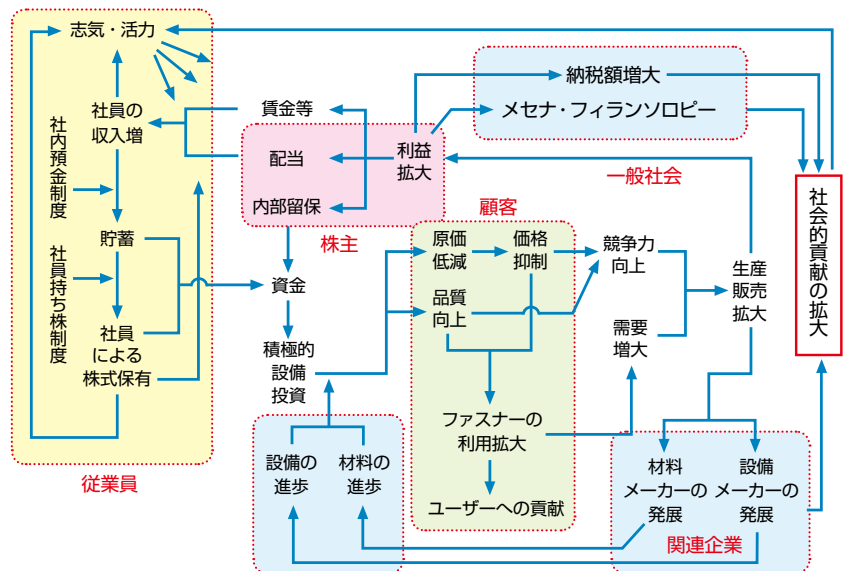
吉田 貴重なご助言をありがとうございます。胸に刻んで鋭意取り組んでまいります。



小野 桂之介 氏

1940年東京都生まれ。1963年慶應義塾大学工学部卒業。1968年同大学院工学研究科博士課程修了。1970年ハーバード大学ビジネススクールITP修了。1983年工学博士（慶應義塾大学）。1984年慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。1997年同委員長兼ビジネススクール校長。2005年慶應義塾大学名誉教授（現任）、同年中部大学経営情報学部部長兼大学院経営情報学研究科長。2007年中部大学学監。同年YKK株式会社社外取締役（現任）。2010年中部大学副学長兼教授。2015年4月中部大学名誉教授（現任）

▼YKKの「善の巡環」の哲学チャート



小野桂之介『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2005年 より引用

YKKグループ 第5次中期経営計画

全体方針

第5次中期経営計画（2017年度～2020年度）では、「Technology Oriented Value Creation『技術に裏付けられた価値創造』』という経営ビジョンの下、「商品力と提案力」、

「技術力と製造力」、「人材育成」を最重要ポイントと位置づけ、営業利益率は8%以上、ROA5%以上の達成を目指して中期経営計画で掲げた取り組みを推進しています。

第5次中期経営方針（2017年度～2020年度）

〈中期経営ビジョン〉

Technology Oriented Value Creation

『技術に裏付けられた価値創造』

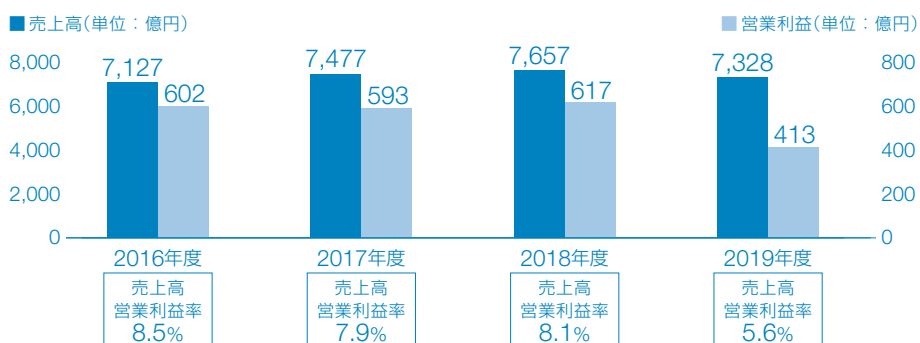
中期最重要ポイント	「商品力と提案力」、「技術力と製造力」、「人材育成」
中期経営目標	営業利益率 8.0%以上・ROA 5.0%以上
中期事業方針	YKK株式会社 「ものづくりの進化と革新」 ～Standard向けのYKKものづくりへの挑戦～
	YKK AP株式会社 「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」

2019年度連結決算のポイント

当期の連結業績については、売上高は7,328億円（前期比96%）、営業利益は413億円（前期比67%）、経常利益は426億円（前期比66%）、

親会社株主に帰属する当期純利益は236億円（前期比52%）となりました。

▼YKKグループ 売上高・営業利益



YKKグループの2019年度の業績の詳細については、下記URLをご参照ください。
https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/g_news/2020/20200605.html

2020年度YKKグループ経営体制について

第5次中期経営計画の高い目標を達成するため、新たな経営体制をスタートさせました。新経営体制にお

いてもこれまで通りYKK精神「善の巡環」を基本としながら、中期経営計画を着実に実行していきます。

YKK株式会社



代表取締役会長 猿丸 雅之

YKK AP株式会社



代表取締役会長 吉田 明



代表取締役社長 大谷 裕明



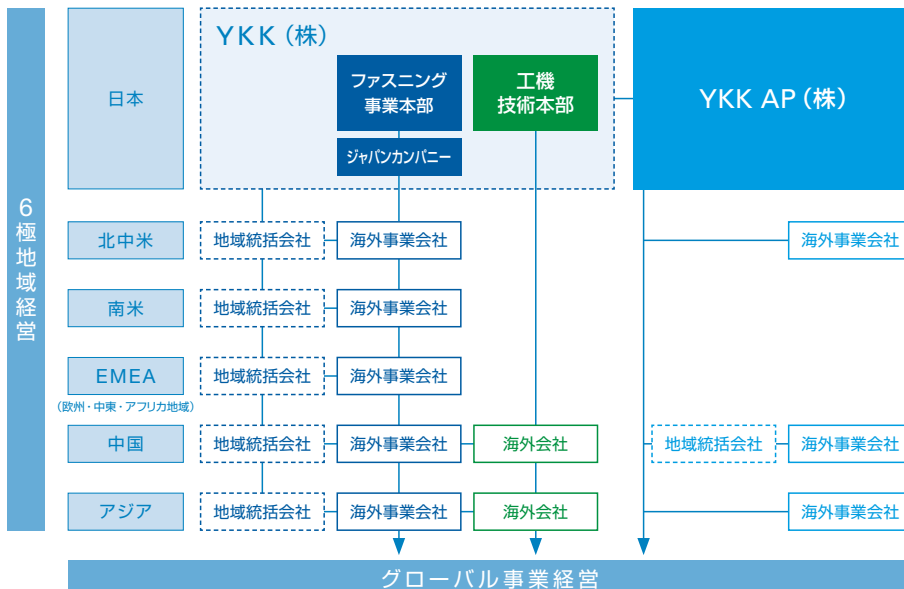
代表取締役社長 堀 秀充

(2020年6月の定時株主総会および株主総会後の取締役会を経て就任)

AP事業は、海外会社の資本再編を行いました。これまでのグループ連結経営体制から、資本と事業運営を見直すことで、責任と権限を明確にす

るとともに、スピードを持った経営を行い、海外事業の更なる拡大に取り組んでまいります。

▼YKKグループ 連結経営体制



YKKグループ 過去11年分の主要財務データ

回次 決算年月	第75期 2010年3月	第76期 2011年3月	第77期 2012年3月	第78期 2013年3月
売上高 (百万円)	556,439	544,896	544,434	576,965
経常利益 (百万円)	16,572	30,976	26,681	33,681
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	3,828	10,136	16,334	32,692
包括利益 (百万円)	—	△ 6,090	14,336	70,777
純資産額 (百万円)	399,866	391,095	403,169	471,271
総資産額 (百万円)	689,593	690,322	715,364	788,440
1株当たり純資産額 (円)	326,352	318,900	328,395	384,171
1株当たり当期純利益 (円)	3,192	8,453	13,622	27,265
自己資本比率 (%)	56.7	55.4	55.0	58.4
自己資本利益率 (%)	1.0	2.6	4.2	7.7
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	68,431	55,955	32,076	67,214
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 32,636	△ 31,635	△ 39,667	△ 44,013
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 21,795	△ 13,465	6,636	△ 11,719
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	90,429	98,201	96,891	116,510
従業員数 (人) [外、平均臨時雇用者数]	37,597 [5,595]	38,080 [7,031]	37,719 [7,127]	38,235 [7,123]

注1. 売上高には、消費税等は含まれておりません。

注2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

注3. 株価収益率については、非上場につき記載しておりません。

注4. 2014年3月期より従業員の範囲を変更し、従来、平均臨時雇用者数に含まれていた嘱託、エルダー社員等を従業員数へ含めることといたしました。

注5. 2010年3月期の連結財務諸表の作成にあたり、在外連結子会社43社については、連結決算日現在で実施した仮決算（15カ月）に基づく財務諸表を使用しております。また、在外連結子会社47社の決算日を、12月31日から3月31日に変更しており、15カ月決算となっております。

第79期 2014年3月	第80期 2015年3月	第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月
696,929	721,037	741,935	712,783	747,762	765,781	732,854
66,022	69,720	70,988	61,545	59,924	64,466	42,661
44,908	46,978	44,646	45,180	38,728	45,824	23,629
70,447	81,416	△ 20,695	51,998	30,123	38,420	△ 5,032
513,543	586,664	561,547	609,848	636,361	671,195	662,564
883,336	946,283	954,060	963,231	978,563	1,011,934	983,645
417,986	477,438	456,991	496,267	518,187	546,662	539,329
37,453	39,181	37,237	37,683	32,302	38,220	19,708
56.7	60.5	57.4	61.8	63.5	64.8	65.7
9.3	8.8	8.0	7.9	6.4	7.2	3.6
85,186	91,254	101,727	81,619	57,525	68,607	77,731
△ 60,708	△ 65,976	△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123
△ 3,784	△ 4,379	△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446
143,131	173,558	167,229	171,259	155,076	166,241	164,708
40,306 [6,828]	42,154 [5,738]	44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]	46,167 [4,430]	46,261 [3,701]

FASTENING PRODUCTS

ファスニング事業



▶ 新たなる成長戦略の展開

「Fasten」＝留める、つなぐものを取り扱うファスニング事業は創業以来、80年以上にわたりスライドファスナー、面ファスナー「Quicklon」、繊維テープ・樹脂製品、スナップ・ボタンなどのファスニング商品を製造・販売しています。

徹底した品質管理と一貫生産システム、そしてさまざまなお客様のニーズに応じた供給体制のもと世界中で同一の高品質を提供することで信頼を確立してきました。

ますます多様化するニーズにスピーディーにお応えするべく、それぞれのお客様が求める商品において最も適した販売・開発・製造のあり方を追求し、商品やサービスの満足度を高めながら新たなる成長を目指していきます。



ファスナー事業

アパレル分野

いま、世界のファッションビジネス業界は消費ニーズの多様化と商品の短サイクル化が進行し、更なる商品開発のスピードアップとリーズナブルな価格への要望が高まっています。世界のスーパーブランドやスポーツアパレルブランドはもとより、拡大するアジアなどの市場での増販を目指し、Standard向け商品やBOP^{*1}向け商品の対応により力を入れていきます。

現在、世界のあらゆる場面でYKK商品をご利用いただいておりますが、これからもより多くのお客様の求める商品を提供すべく技術力を一層高め、挑戦を続けていきます。

汎用資材分野

YKKのファスニング商品は、車両用・紙おむつ用や靴などさまざまな

汎用資材分野においてもその用途は無限の可能性を秘めており、お客様の用途、要望に合わせたファスニングソリューションを提案します。今後も幅広い分野でお使いいただけるよう、商品の企画力や開発力を追求し続けます。

S&B事業

ジーンズ用ボタン、スナップボタン等の製造を行うS&B事業部では、商品軸対応を強化し顧客へのサービス・商品・品質向上に努めています。

^{*1} Base of the Pyramid

YKKでは、安全・安心、また環境に配慮した商品を提供すべく、世界レベルの製品安全・品質基準に準じた商品づくりを行っています。

YKKのファスニング商品の品質保証体制については、下記URLをご参照ください。

<https://www.ykkfastening.com/quality/> (英語)

▶ ファスニング事業第5次中期経営計画

第5次中期経営計画 事業方針

事業方針として「更なる量的成長を目指して」を掲げ、それを実現させるために「Standardでの競争力強化」を進め、「より良いものを、より安く、より速く」顧客に提供することを目指します。その根幹にあるのは技術であり、数字はあくまでバロメーターとして、質の伴う成長を目指します。

重点 施策

- 更なる開発体制の強化
- バリエーション拡充
- 納期対応
- コスト競争力強化

2020年度 までの計画

- 設備投資額 1,541億円
- 開発拠点増設数 19拠点
- 開発人員増加数 250名

2019年度連結決算のポイント

ファスニング事業は、中国・アジア地域における市況悪化、欧米では高付加価値品や高級鞆向け顧客への販売が落ち込みました。日本においては、事業全体の販売低調により、材料供給が減少しました。これら販売ボリュームの減少及び操業度の低

下に加え、中国・アジア地域の増販・増産に向けた投資に伴う製造固定費の増加、開発基盤強化費用の増加等の減益要因が大きく、さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響もあり、売上高は3,021億円、営業利益は362億円となりました。

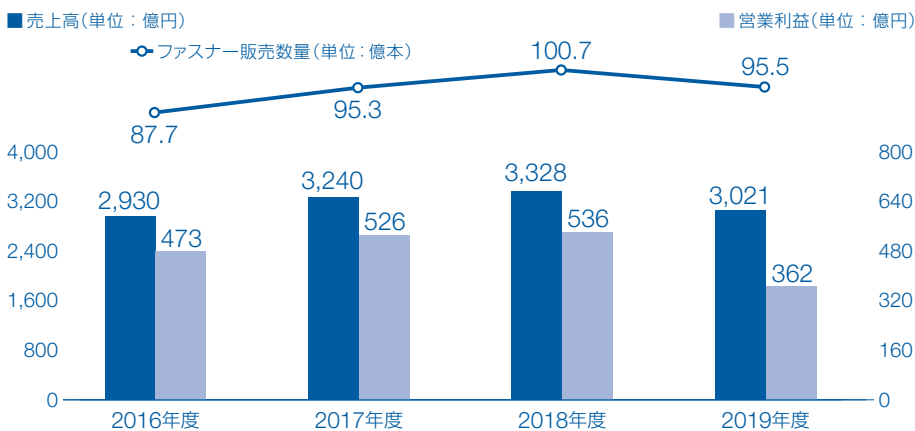
2019年度実績



売上高

3,021億円

▼ ファスニング事業 売上高・営業利益



営業利益

362億円

現在の事業環境と取り組み課題

足元をとりまく事業環境	2020年度取り組み課題／対策
<ul style="list-style-type: none"> • 米中貿易摩擦 • 需要減退 (暖冬の継続と衣料品在庫過多、ブルーデニムの需要減退) • ファッション業界におけるサステナビリティの浸透 • IT技術の進展による顧客バリューチェーンの変化 • 新型コロナウイルス感染症の流行 	<ul style="list-style-type: none"> • 更なるOne to One対応 • 継続的な新商品投入 (付加価値商品・環境配慮型商品) • Standard向けの商品・ものづくり強化継続 • 省人化設備/連続稼働への挑戦 • 更なるコストダウン • アパレルでの顧客とのバリューチェーン連携

2020年度事業方針

「Standardでの競争力強化」を事業方針に「より良いものを、より安く、より速く」お客様に提供することを目指して事業活動を展開していきます。Standardを最重要カテゴリと位置付ける一方で、Value Conscious、Standard、BOPそれぞれのカテゴリにおいて更なる開発体制の強化、バリエーション拡充、納期対応、コスト競争力強化を軸に、それぞれの顧客ニーズに応じた商品とものづくりの

施策を進めていきます。顧客ごとのOne to One対応力を高めるとともに、付加価値商品・環境配慮型商品の継続的な投入、Standard向けの商品・ものづくりの強化に取組み、省人化設備／連続稼働への挑戦、更なるコストダウン、アパレルでの顧客とのバリューチェーン連携に取り組んでいきます。また、市場の変化に対応し、合理化効果を追求した事業投資を行っていきます。

2020年度重点施策

- Value Conscious：One to Oneでの対応力を強化し、付加価値商品を継続的に提供
- Standard：商品・表面処理バリエーションの拡充とコスト競争力の実現
- 縫製合理化を通じた価値創造
- デザイン企画のデジタル化対応
- 顧客・市場に適した更なるOne to One開発の強化
- 市場の変化に対応し、合理化効果を追求した投資

2019年度の主なトピック（事業）

Standardでの競争力強化

～より良いものを、より安く、より速く～

2019年度は、中期事業方針「更なる量的成長を目指して」のもと、成長するアジア地域での増産体制の構築、欧米量販店等や各国内需の深耕によるStandard向けの増販、商品開発拠点の増強と商品バリエーション強化に引き続き取り組んできました。アジア成長市場への積極的投資では、加工輸出向けファスナーの市場拡大が続くベトナムにおいて更な

る供給力の強化と納期面でのサービス向上を図るため、2019年7月に竣工したYKKベトナム社ハナム工場が順調に稼働しています。商品開発拠点の増強では、2019年7月にYKKトルコ社にR&Dセンターを開設し、これにより2019年度末のファスニング開発拠点数は39拠点、1,018名となりました。

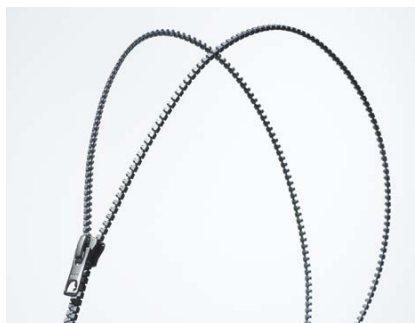


YKKベトナム社 ハナム工場外観

JUKI株式会社との共同開発でテープのない新ファスナー「AiryString[®]」と専用ミシンを開発

JUKI株式会社とYKKは、2017年より両社がもつ技術・知識を活用したミシンやファスニング製品の共同開発を進めています。2019年度は第2弾として、テープのない新しいファスナー「AiryString[®]」(エアリースtring)と、それを縫製するためのミシンを共同開発しました。

同製品は、ファスナーのテープを無くすことで、衣服の風合いや意匠性を高めることができる上に、専用ミシンにより従来必要だったステッチ工程が省けることで、縫製工程の簡略化にもつながります。この画期的な

「AiryString[®]」

ファスナーは、公益社団法人日本インダストリアルデザイナー協会による「JIDAデザインミュージアムセレクションVOL.21」において「ゴールドセレクション賞」を受賞しました。

▶ ファスニング事業におけるサステナビリティの追求

世界的に環境・社会問題に対する関心が高まる中、国や社会からの要請や消費者の意識も、サステナビリティを追求する方向へと変わりつつあります。特にファスニング事業の主な顧客であるファッション業界では、これまでの大量生産・大量消費のビジネスから脱却し、サステナブルな社会の実現に向けて、業界全体で方向転換を図っています。

このような中、YKKでは、「YKKグループ環境ビジョン2050」に基づき、ファスニング事業における温

室効果ガスの排出削減や水使用量の削減、化学物質への取り組みなど、事業独自の中長期目標を定めて活動を開始しました。また商品の持続可能素材化や製造工程での環境負荷低減にも取り組み、リサイクルファスニング製品の「NATULON®」や、植物由来ポリエステル樹脂を主材料としたファスニング製品「GreenRise®」、染色工程で水をほとんど使用しない染色技術「ECO-DYE®」など、環境に配慮した商品開発を積極的に進めています。



「NATULON®」



「GreenRise®」

▼ 具体的な取り組み事例

気候変動への対応（温室効果ガス削減）

- ファッション業界気候行動憲章^{*1}に署名
- SBT^{*2}コミットメントを表明

資源の活用（持続可能素材化）

- 「NATULON®」供給促進
リサイクルポリエステルを使った環境配慮型ファスナー
リサイクルPETの使用でバージンPET使用を削減し、新たな石油資源利用の抑制に貢献
- 「NATULON® Ocean Sourced™」2020年度販売開始予定
海洋プラスチックごみを再利用することで海的环境保全に貢献

水の持続的利用

- 水資源への取り組み
染色技術の改善による水資源のサステナブルな利用やリサイクル利用を追求

自然との共生

- ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals)
ZDHC MRSL^{*3}の基準に沿って、繊維／樹脂部品の製造工程における規制物質を削減

*1 Fashion Industry Charter for Climate Action

*2 Science Based Targets

*3 The ZDHC Manufacturing Restricted Substances List (ZDHC MRSL)

2019年度の主なトピック（サステナビリティ）

「ファッション業界気候行動憲章」に署名


 Global Climate Action

United Nations Climate Change

YKKは2020年3月、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）事務局が推進する「ファッション業界気候行動憲章」に署名しました。

この憲章は、パリ協定の長期目標に基づき、2030年までに温室効果ガス（GHG）の総排出量の30%削減を達成し、2050年までに実質ゼロとすることに焦点を当てており、100以上の企業や組織が署名に参加しています。

YKKは原材料調達から生産工程、物流、サプライチェーンを含む自社の事業活動における温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた取り組みを継続し、今後2年以内にSBT[※]イニシアチブの認定取得も目指しています。今回の署名を通じて業界全体の連携をさらに加速させ、持続可能な社会に貢献していきます。

※SBT：Science Based Targets

 海洋プラスチックごみを主材料としたファスナー「NATULON[®] Ocean Sourced[™]」を開発

YKKは、海洋プラスチックごみを主材料としたファスナー「NATULON[®] Ocean Sourced[™]」を開発し、2020年中に販売開始する予定です。「NATULON[®] Ocean Sourced[™]」は、スリランカの海岸線から50km以内で収集された海洋プラスチックごみ（プラスチック廃棄物）を主材料として製造する樹脂製のファスナーです。従来と同等の強度、耐久性、機能性を維持しています。

海洋を漂う大量のごみが世界的な問題となっていますが、海洋プラスチックごみの多くが陸上由来といわれており、多くの鳥類や、カメ、魚類など海洋生物の生態系にも影響



を及ぼしています。それらを海へ流入させず「NATULON[®] Ocean Sourced[™]」にアップサイクリングすることで海洋プラスチック問題の解決に貢献します。

ARCHITECTURAL PRODUCTS

AP事業

▶ 開口部の更なる可能性を目指して

人の営みを包み込む住まいやビルは、社会の資産でもあり、私たちの文化の一つでもあり、そして地球環境の一部でもあります。

YKK APが担うAP事業では、快適な住空間を創造する「窓やドア」、美しい都市景観を創造する「ビルのファサード」など、さまざまな建築用プロダクトを通して、暮らしと都市空間に先進の快適性をお届けすることを目指しています。



住宅用商品

時と地域と、そして美しさと、個性を大切にする住まいづくりを応援していきます

より快適な暮らし、新しい暮らしのための住宅を目指し、窓・ドアからエクステリアまで、さまざまな商品をお届けしています。特長は、基本性能プラス、色やデザインのバリエーションと機能性などの高度な付加価値。用途や好み、バリアフリー、断熱、環境、リサイクルなどの新しい次元のニーズにも的確にお応えしています。

ビル用商品

建築の理想に向けて、新しい価値をお届けしていきます

超高層ビルから中低層ビルまで、すべての建築で、求められるデザインや機能と性能をお届けします。そのために必要な各種パーツやシステムは長年の実績が証明します。グローバルな展開と数々のビッグプロジェクトで培ってきた豊富なノウハウをご活用ください。商品開発から製造だけでなく、施工、アフターサービスまでを、しっかりとサポートします。



YKK APでは、お客様に安全・安心をお届けすることを目指し、全社を挙げて製品安全活動に積極的に取り組むために「製品安全宣言」および「製品安全行動指針」からなる「YKK AP製品安全基本方針」を制定しています。

YKK APの製品安全基本方針は、下記URLをご参照ください。

<https://www.ykkap.co.jp/company/japanese/safety/>

▶ AP事業第5次中期経営計画

第5次中期経営計画 事業方針

国内の新設住宅着工戸数の縮小が予測される厳しい市場環境においても、事業の持続的な成長を目指し、「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」を事業方針に掲げ、7つの事業・業務領域でそれぞれ重点施策に取り組みます。

重点
施策

- **住宅事業**：窓の高断熱化
- **エクステリア事業**：商品力をベースにした販売強化
- **リノベーション事業**：需要創造による成長戦略の推進
- **ビル事業**：エンジニアリング力強化と高断熱化への取組
- **海外AP事業**：基盤再強化とターゲット市場拡大
- **ファサード事業**：ファサード事業のプレゼンス拡大
- **業務改革**：ビジネスプロセスの標準化と最適化

2019年度連結決算のポイント

AP事業の2019年度売上高は4,258億円（前年比99.5%、計画比95.2%）、営業利益は228億円（前年比97.2%、計画比95.6%）となりました。国内において、住宅事業では、樹脂窓を軸とした開口部の高断熱化の推進と玄関ドア基幹商品のモデルチェンジによる拡販、建物と外構のトータルコーディネートによる価値提案に加え、住宅増改築分野の高断熱化とリフォーム専用商品の増販に取り組みました。またビル事業では、個別防火商品の提案強化と情報発信の充実により物件対応力を強化してきました。

一方、海外において、北米では、ビル建材で西海岸に支店を開設し、また12月にカナダのユニットカーテンウォールメーカー「エリー AP社」の株式を取得しました。中国では大手不動産開発市場への提案力強化により受注を拡大し、台湾では製造コストダウンによる高級市場での受注強化、インドネシアでは型材販売や建売住宅への販売拡大を進めました。しかしながら、国内の消費増税後の反動や新型コロナウイルス感染症拡大の影響による売上高の減少や市場競争の激化、販管費増により、営業利益は前年から減益となりました。

2019年度実績



売上高

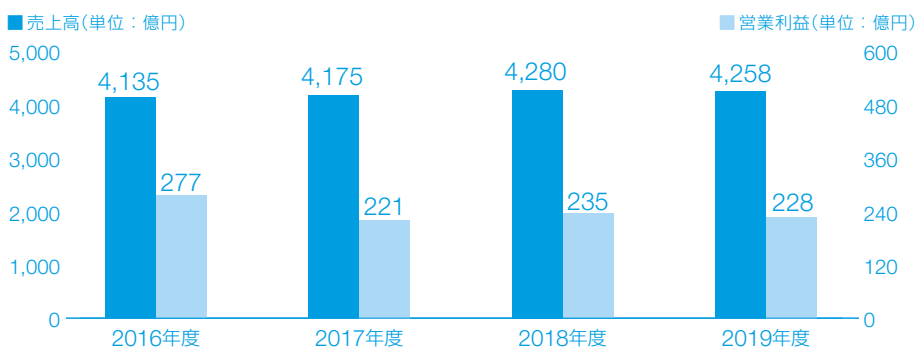
4,258億円



営業利益

228億円

▼ AP事業 売上高・営業利益



現在の事業環境と取り組み課題

事業環境	日本	新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、住宅購入に対する消費マインドの低下や建築現場の遅延・中止により、新設住宅着工戸数は通年で前年割れを予測
	海外	同感染症拡大の影響により、早期に事態が収束した中国を除き、インド・シンガポールなどで政府による外出禁止令が出るなど、先行きは不透明と予測
2020年度取り組み課題	全体	<ul style="list-style-type: none"> 今後の新型コロナウイルス感染症の状況を見据えた、新たなビジネスモデルの構築
	日本	<ul style="list-style-type: none"> 窓の高断熱化と耐風シリーズ提案による需要創造と差別化 エクステリアでの家一棟トータルコーディネートと省施工化提案強化 リノベーション事業 省エネ・換気・耐震・防災・減災提案による需要創造 ビル個別防火の商品・供給力・提案営業の更なる強化で拡販
	海外	<ul style="list-style-type: none"> 北米：ビル建材 中西部・西海岸エリア販売強化 住宅建材 都市部・郊外での販売チャネルの拡大 中国：ターゲットエリア拡大による更なる受注の強化 台湾：高級市場での受注強化、改装・非居住分野への参入準備 インドネシア：商品競争力強化による販売チャネルの拡大

2020年度事業方針

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内・海外ともに先行きが不透明な事業環境が予測されるなか、今後の状況を見据えた新たなビジネスモデルの構築を行うとともに、第5次中期事業方針として掲げた「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」のもと、各事業・業務領域で重点施策に取り組みます。国内の住宅事業では、窓の高断熱化と耐風シリーズ提案による需要創造と差別化や、エクステリアでの家一

棟トータルコーディネートと省施工化の提案強化、またリノベーション事業では、省エネ・換気・耐震・防災・減災をキーワードに提案を進め、需要創造に取り組みます。ビル事業では、個別防火の商品・供給力・提案営業の更なる強化により拡販を進めます。一方、海外では、海外会社の資本再編・体制変更によりスピードを持った経営を行い、アメリカ・中国・台湾・アジアにおける事業を拡大していきます。

2020年度重点施策

- 新型コロナウイルス感染症の状況を見据えた、新たなビジネスモデルの構築：顧客との直接接点からオンライン（Web）営業ツールへの転換による機会創出
- 住宅事業：樹脂窓、耐風シリーズの商品力強化と増産ライン構築による首都圏強化
- エクステリア事業：商品力およびチャネル政策による販売強化
- リノベーション事業：省エネ・換気・耐震による性能向上リノベーションの啓発と防災・減災ニーズに対する後付け需要喚起
- ビル事業：ビル個別防火と高断熱化を切り口とした差別化提案
- 海外AP事業：各地域に適したプロモーション強化および新規顧客開拓

2019年度の主なトピック（事業）

「APW」樹脂窓シリーズ発売から10年 健康で快適な生活環境の提供に貢献

YKK APの「APW」樹脂窓シリーズが、2009年7月の高断熱樹脂窓「APW 330」発売以来、10年を迎えました。この間、商品ラインアップの強化や提案・普及活動を進めた結果、10年間の総販売窓数は約330万セットを超え、当社の

樹脂窓化率^{*}も市場を上回る26%まで上昇し、健康で快適な生活環境の提供に貢献してきました。2019年度は東北製造所での生産ライン新設、北海道工場での生産ライン再構築など、生産能力を強化しています。これからも、高性能・高付加価値な商



断熱性と開放感を両立する「APW 431」大開口スライディング

品の開発・提供を継続することで、持続可能な社会の実現を目指します。

※YKK AP住宅用窓の出荷セット数に占める樹脂窓（「APW」樹脂窓シリーズ、及び北海道向け「ブラマード」シリーズの合計）の構成比率

断熱・耐震化を通じ良質なストック住宅の普及に貢献 戸建性能向上リノベーション実証プロジェクト



株式会社マエタハウジング（広島市）と共働した「広島 三入の家」

YKK APは、全国各地のリノベーション事業者と連携し、既存戸建て住宅に「断熱」「耐震」を軸とした性能向上リノベーションを施して、住まいの価値が「窓・開口部」でかえられる

かを実証するプロジェクトを推進しています。これまでに2017年度2物件、2018年度4物件、2019年度4物件を展開してきました。この取り組みが評価され、2019年12月には（一社）リノベーション協議会主催「リノベーション・オブ・ザ・イヤー2019」無差別級部門の最優秀賞を受賞しました。これからも、日本のストック住宅市場の流通活性化と、そのベースとなる住宅の断熱化や耐震化を通じた良質なストック住宅の普及に貢献していきます。

▶ AP事業におけるサステナビリティの追求

AP事業を取り巻く事業環境は、新設住宅着工戸数の減少や職人不足、省エネや健康・快適性などへの生活者のニーズの高まりなど、大きく変化を続けています。YKK APは、社会課題の解決に資する商品を、必要な場所に提供することで、社会課題の解決に貢献していきます。

YKK APは、2019年1月に、パリ協定に整合した科学的根拠に基づ

く排出削減目標（SBT）の認定を受けています。今後も「自社の温室効果ガス排出量（スコープ1+2）を2030年度までに30%削減」「サプライチェーンの温室効果ガス排出量（スコープ3）を2030年度までに30%削減」という目標の達成に向けて、具体的な取り組みを推進していきます。

AP事業をとりまく社会課題・ニーズ

- 人口動態・世帯動向
- 環境問題
- 防犯・防災
- 空き家問題など
- 住宅施策
- ライフスタイル
- 健康・快適
- 職人不足
- 資源・エネルギー
- 地方創生

YKK APの提案

<p>省エネ 健康・快適</p>  <p>「APW」樹脂窓シリーズ</p>	<p>防災</p>  <p>「耐風シャッター GR」</p>	<p>耐震</p>  <p>開口部耐震商品 「FRAME II (フレームII)」</p>
<p>省施工</p>  <p>窓リフォーム商品 「マドリモ」シリーズ</p>	<p>空き家問題</p>  <p>戸建性能向上リノベーション 実証プロジェクト</p>	<p>技術伝承</p>  <p>YKK AP施工技能修練伝承塾</p>

温室効果ガス削減目標

- 自社の温室効果ガス排出量（スコープ1+2）
2030年度までに30%削減
- サプライチェーンの温室効果ガス排出量（スコープ3）
2030年度までに30%削減

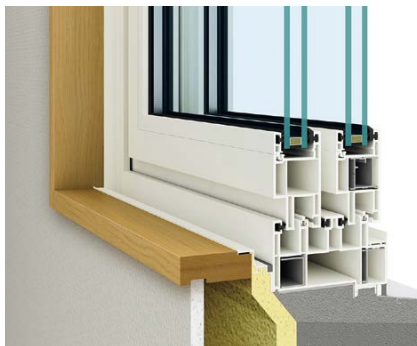


2019年度の主なトピック（サステナビリティ）

ビル用樹脂製窓・サッシ「エコリーフ環境ラベル」取得

YKK APは、ビル用樹脂製窓・サッシ（「EXIMA 77」、「EXIMA 37」）について、「エコリーフ環境ラベル」^{※1}を取得しました。

低炭素社会対応に向け、建築分野ではZEH・ZEBの普及が進められる中、商品ライフサイクルの環境負荷情報の開示が重要になってきています。今回「エコリーフ環境ラベル」を取得したビル用樹脂製窓・サッシは、



「EXIMA 77」引違い窓断面

断熱性に優れた樹脂製フレームにより高い断熱性能を実現し、冷暖房エネルギーを削減することで、二酸化炭素削減に貢献します。「エコリーフ環境ラベル」を取得した商品は、ビル建築の施主や工事業者が、グリーン調達のための判断材料となり、LEED認証^{※2}においても、取得建材の使用が認証時の加点項目になります。



※1 「エコリーフ環境ラベル」

LCA（ライフサイクルアセスメント）の手法を用いて、製品の全ライフサイクルステージにわたる環境特性を多面的、定量的に評価し、開示する日本生まれの環境ラベル。ISOが定める「タイプⅢ（ISO14025）」に該当しており、一般社団法人サステナブル経営推進機構が運用、管理している。

※2 LEED認証

米国グリーンビルディング協会が開発・運用する、環境に配慮した建物やエリア開発の認証システム。

「ホワイト物流」推進運動に賛同

YKK APは、国土交通省・経済産業省・農林水産省が推進する「ホワイト物流」推進運動に賛同し、持続可能な物流の実現に向けた自主行動宣言を公表しました。

深刻なトラック運転者不足が続く中、安定的な物流の確保が社会的な課題となっています。「ホワイト物流」推進運動は、トラック輸送の生産性向上・物流の効率化や、性別・年代を問わず働きやすい労働環境の実現に取り組むもので、YKK APは賛同企業として、「パレット等の活用」、「異常気象時等の運行の中止・中断等」、

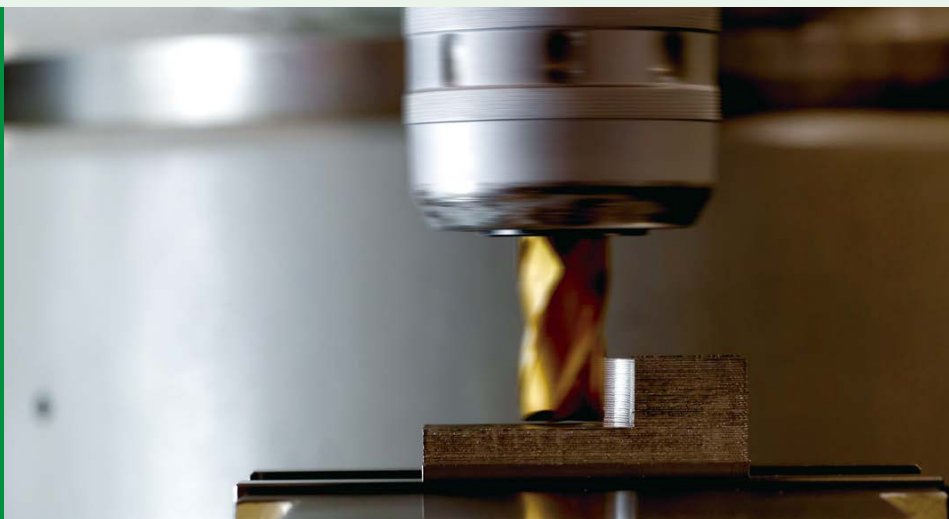


積載効率向上のために導入したダブル連結トラック

「車両の大型化」など、6つの施策の実施を宣言しています。同運動への参画を通じて、物流の効率化や生産性向上に向けて、持続可能な物流の実現に貢献していきます。

MACHINERY & ENGINEERING

工機技術本部



▶グループ事業競争力の強化に向けた技術開発力の強化

工機技術本部は、YKKグループの技術開発機能の中核として、「機械開発」と「機械製造」の両面から、YKKグループの成長・発展に貢献しています。YKKグループは、材料から製造設備、製品に至るまでの一貫生産思想によりグローバルに成長してきました。工機技術本部では、材料開発、設備開発、機械部品・金型・機械製造により、ファスニング事業・AP事業向けの専用機械を国内外のYKKグループ各工場に供給しています。事業競争力の更なる強化に必要となる要素技術については、自社内開発による深耕を図る一方で、企業・大学との連携による社外技術の導入を進めています。

第5次中期経営計画 執行方針

ファスニング・AP事業の一貫生産体制を支える工機技術本部では、第5次中期執行方針として「基盤となる要素技術の強化と進化」を掲げ、「スタンダードへの挑戦～『高機能』『低価格』の追求～」を目指します。

重点 施策

- ・第2段階の事業の製造現場に適應する設備開発
- ・中長期視点に立った技術開発（ロボット活用技術力の強化など）

2020年度 執行方針

重点施策としてファスニング専用設備・ライン開発における「スタンダード向けライン・設備開発」、AP専用設備・ライン開発における「樹脂窓・アルミ樹脂複合窓製造ラインの更なる効率化・省人化」、要素技術における

「ロボット活用技術力」と「スタンダード向け材料開発」、「着色技術力」を深耕・強化します。また、機械製造における生産管理機能と受注変動対応力の強化によりリードタイム短縮とコストダウンを推進します。

2019年度の主なトピック

「人材育成」—技能五輪への挑戦—

ものづくりの自動化が進んでも、原理・原則を正しく理解し実践できる技能者の育成は重要な課題であり、技能レベル向上に向け2012年度より技能五輪全国大会^{*}に挑戦してきました。

2019年度は、機械組立て職種、フライス盤職種の2職種で銅メダルを獲得しました。これからも「技能を伴ったものづくり」に磨きをかけ、両事業への貢献を目指していきます。

^{*}技能五輪全国大会とは、23歳以下の若手技能者が技能レベルを競う大会



研究開発活動 RESEARCH & DEVELOPMENT

当社グループ（当社および連結子会社）の研究開発に対する取り組みは、事業展開と同様に日本を中心とした、北中米、南米、EMEA（欧州・中東・アフリカ）、中国、アジアの世界6極体制で行っています。

当連結会計年度の当社グループ全体の研究開発費は22,709百万円となっています。

当連結会計年度における主な研究開発成果は、次のとおりです。

ファスニング事業

ファスニング事業本部では、第5次中期事業方針を「更なる量的成長を目指して」と掲げ、最重要カテゴリと位置付けるStandard市場、そして高付加価値市場や各国内需市場において、それぞれの顧客要望を実現すべく新商品開発および開発体制の強化に取り組んでいます。

主な成果として、アルミ材商品の着色バリエーション拡充による競争力強化、磁力や係合形状の工夫により閉める操作を簡単にしたファスナーの開発、サステナビリティへの取り組みの一環として植物由来材料を用いたファスナーの開発を行いました。スナップボタン分野では、Standard市場向け検針対応ステンレス製品の

開発とバリエーション展開を図りました。また共同開発を通じてテープの無いファスナーを実用化、専用ミシンと併せて縫製工程の簡略化も可能となりました。

今後は、各地域の顧客および市場に適した新たな商品と価値の提供に向け、スピード・コスト・サステナビリティ対応力を向上すべく、国内外開発拠点の人材育成と体制整備を継続的に進めるとともに、顧客とのデジタル連携の仕組みを活用するなど、One to One開発力の更なる強化を目指していきます。当事業に係る研究開発費は9,225百万円です。

AP事業

AP事業では、第5次中期事業方針である「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」を達成するため、フロントローディング開発プロセスの展開と、PLM構築へ取り組み、商品・現場・使用・情報の4つの品質を高め、ユーザー視点の高付加価値商品の開発、導入による需要創造を継続しています。

主な成果として、アルミ樹脂複合窓「エピソードNEO」を住宅からビル、新築から改装まで様々な要求に対応できるシリーズとして開発・展開しました。リフォームではすそ野を広げる「ドアリモ」「マドリモ」シリーズを、エクステリア分野では施工性やデザイン性をより向上させた商品群を開発し、

商品力強化を図りました。

また、2019年3月に開設したパートナーズサポートスタジオとYKK AP R&Dセンター、価値検証センターの技術3施設の連携強化による開発、評価検証、技術提案・情報発信も同時に力を入れています。

今後、経済活動の縮小も予想される厳しい事業環境の中、変化に対応しながら、顧客ニーズに直結・即応した商品開発と市場投入、バリエーション充実とコスト競争力の強化、また次世代を見据えた人材育成により技術力・商品力・収益力を一層向上させ、顧客満足度No.1を目指していきます。当事業に係る研究開発費は8,889百万円です。

その他

工機技術本部では、第5次中期においてファスニング・AP両事業の更なる事業競争力強化に向けて、「基盤となる要素技術の強化と進化」を軸に「高機能」と「低価格」を通して「スタンダード市場への挑戦」に取り組んでいます。

2019年度の主な開発テーマは、ファスニング事業向け設備開発では、生産量の季節変動が大きいピーク時対応設備の開発、製造リードタイム短縮・コスト低減を意識した目的別生産ラインの開発に取り組みました。AP事業向け設備開発では、樹脂窓、アルミ樹脂複合窓ラインにおけるロボットを活用した省人化領域の拡大に取り組みました。ロボットにおいては、ファスナーや部品をハ

ンドリングする要素技術を活用したプロト機の開発を行いました。

2020年度はこれらの展開に加えて、「ファスニング仕上機におけるロボット技術のデジタル化・知能化及び内製化」、「アルミ加飾法開発」、「真鍮めっき液の内製化」に取り組み、事業競争力の更なる強化を目指していきます。

これらに向けての必要な要素技術については、自社内開発による深耕を図る一方で、企業・大学との連携による社外技術の導入や共働開発を積極的に行っていきます。当本部による研究開発費は4,594百万円です。

世界各地における取り組み

YKKグループは、事業展開国／地域の一員として、社会・環境への配慮やコミュニティが抱える課題解決への貢献など、事業を通じてさまざまな価値を提供しています。

ここでは、2019年度における各極の取り組みの一部をご紹介します。

北中米 建築市場における工期短縮と熟練労働者不足の解決を目指して

2019年12月、カナダの高性能カーテンウォール^{*}メーカー「エリー AP社」が新たにYKK APのグループに加わりました。同社が持つユニットカーテンウォールの技術は、YKKグループの新たな強みになると同時に、米国の建築市場における課題である工期短縮や熟練労働者不足の解決にもつながるサービスを、これまで以上に幅広く提供することが可能となります。これまで10年にわたり良好な関係を築いてきたエリー AP社、YKK APアメリカ社の両社のシナジーを発揮し、お客様や社会に向けて、更なる価値を提供することを目指していきます。

※カーテンウォールとは、カーテンのように空間を仕切るだけの、建物の構造に寄与しない壁のこと。



エリー AP社による
ユニットカーテンウォール性能検証の様子

南米 地域経済の発展に寄与するこだわりのコーヒー豆

YKKがファスナー事業でブラジルに進出した1972年は、第一次オイルショックの影響でインフレが急加速し、貧困層が急激に増大していました。この状況を考慮し、現地で得た利益を再投資して1985年にYKK農牧社を設立し、コーヒー事業を開始しました。「衣」「住」に続く「食」の分野への進出が企業経営の基本であると唱えた創業者吉田忠雄の想いがその背景にあります。地場産業として根付いたコーヒー生産の現場では、地域の人々を雇用し、職業訓練を通じた人材育成や技術の伝承を行うことで、地域経済の発展にも寄与してきました。自家焙煎で提供する「カフェ・ボンフィーノ (Café Bonfino)」は日本でも展開しており、上質で香り高いYKKのコーヒーを皆様にお届けしています。



収穫したコーヒー豆を前に

EMEA ものづくりを通じたサステナブルな社会への貢献

YKKイタリア社は、フィレンツェの社会福祉団体「イル・ジラソーレ」との協働で、ものづくりを通じた社会支援プロジェクト“Let's Work”のパートナーとして活動しています。このプロジェクトは、身体的・精神的な障がいのある人々を対象に、廃材を再利用したバッグやポーチなどの革製品づくりを通じて職業訓練や社会参加の機会を提供しており、YKKイタリア社は、サンプル在庫を活用したファスナーやボタンの素材提供や、加工設備の購入などを支援しています。2019年度にパリ、ミラノで開催された国際展示会のYKKブースでは、同プロジェクトで制作した革小物を配布するとともに、活動の社会的意義を社会に向けて発信しました。



中国 新型コロナウイルス感染症対策への支援

YKK中国グループでは、新型コロナウイルスに感染した患者への対応や、集団感染の阻止などに従事する関係者への支援を行っています。中国・湖北省での活動に役立てていただくために、義援金として100万元(約1,600万円)を、上海市慈善基金会宛に拠出しました。

また、大連YKKジッパー社、上海YKKジッパー社およびYKK深圳社は、医療関係者等が着用する防護服用ファスナーの特別生産を実施し、3社で約100万本のファスナーを無償提供しました。



大連YKKジッパー社の社員

アジア 地域貢献を続け、「なくてはならない企業」を目指す

YKK APインドネシア社は、2019年4月、タンゲラン県政府より「CSR賞」を受賞しました。これは、同社が本社を置くタンゲラン市において、優れたCSR活動を行う企業15社が表彰されたもので、YKK APインドネシア社は、特に環境保全に関する活動が評価されての受賞となりました。

インドネシアで30年以上にわたり、事業活動を続けてきたYKK APインドネシア社は、タンゲラン市だけでなく、インドネシア全土に貢献の輪を広げ、地域にとってなくてはならない企業となることを目指し、今後も活動を継続していきます。



貴重なマングローブを保護するための活動

日本 YKKセンターパーク「ふるさとの森」を活用した環境教育

YKKセンターパークでは、黒部の原風景の再生を目指し、2008年から「ふるさとの森」の整備を進めています。現在は約300種の生物が観察される森に成長し、その環境を活かした環境教育にも力を入れています。2018年からは、子どもたちに身近な自然に親しんでもらうため、地元の科学館と合同で、親子参加型の夜間の昆虫観察会を夏休み中に開催しています。コガネムシやトンボ、セミの羽化シーンを観察するなど、楽しみながら自然を考える取り組みとなっています。

このような緑地を活用した取り組みが地域社会や環境へ貢献していると認められ、公益財団法人 都市緑化機構が主催する2019年度「第7回 みどりの社会貢献賞」を受賞しました。



ライトトラップに集まった昆虫を観察する子どもたち

経営理念の浸透を目指して

世界中の国と地域で事業を展開し、多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKグループにおいて、経営理念・コアバリューの浸透は、経営上の重要なテーマです。長年継続して取り組んできた理念や思想の共有を通じて、企業価値を高める人材の育成と企業風土づくりに注力しています。

社員一人ひとりが理念を理解し、実践する

YKK精神「善の巡環」は、創業以来常に事業活動の基本として、YKKグループの発展を支えてきました。この精神を時代に合わせて進化させた新たな経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

を掲げたのが1994年。以降、YKKグループの理念・思想を確実に受け継ぎ、社員一人ひとりが体得・継承していくことを目的に、国内外のYKKグループ全体で組織的な経営理念浸透活動を展開しています。

会長・社長との「車座集会」

「車座集会」は、会長・社長と社員の対話による経営理念の浸透活動です。社員が会長・社長と向かい合い、両者の活発な対話を通じて経営理念の原点を知るとともに、日々の業務で実践していくための課題や考えを共有しています。2008年に始まったこの取り組みは、国内・海外で展開しています。

社長による製造現場訪問

毎年、YKKおよびYKK APの各社長が製造現場を訪問し、社員と対話しています。経営理念やコアバリューをいかに実践するか、製造現場やものづくりの今後のあり方などを現場社員と共に話し合い、日々の事業活動の改善につなげています。

YKKグループ 経営理念研究会

経営理念研究会では、毎年各事業から人選されたメンバーがYKKグループの理念・思想の継承を目的にその本質を研究しています。2019年度は「経営理念とSDGs」をテーマとしました。経営理念をより身近に、実践しやすいものにするために、世界共通の目標である「SDGs」と経営理念との結びつきを整理し、理解を深めました。



2019年度経営理念研究会メンバー

役員・組織長との 「語らいの場」

経営理念・コアバリューの実践例について、先輩社員の仕事上の体験談から学び、対話を通じて理解を深め、職場での実践につなげることを目的に開催しているのが、「語らいの場」です。事業・地域別に開催するなど、より多くの社員が参加できるよう改善を重ねてきました。社員からは「課題解決への参考になる」「モチベーションがあがった」などの意見があります。また2018年度より現場主導（各職場主導）の活動とすることで、理念に触れる機会を増やし、次代へつなげる大切さを認識しています。



「語らいの場」(黒部事業所)



製造現場訪問(黒部牧野工場)

コラム

2019年度経営理念研究会活動

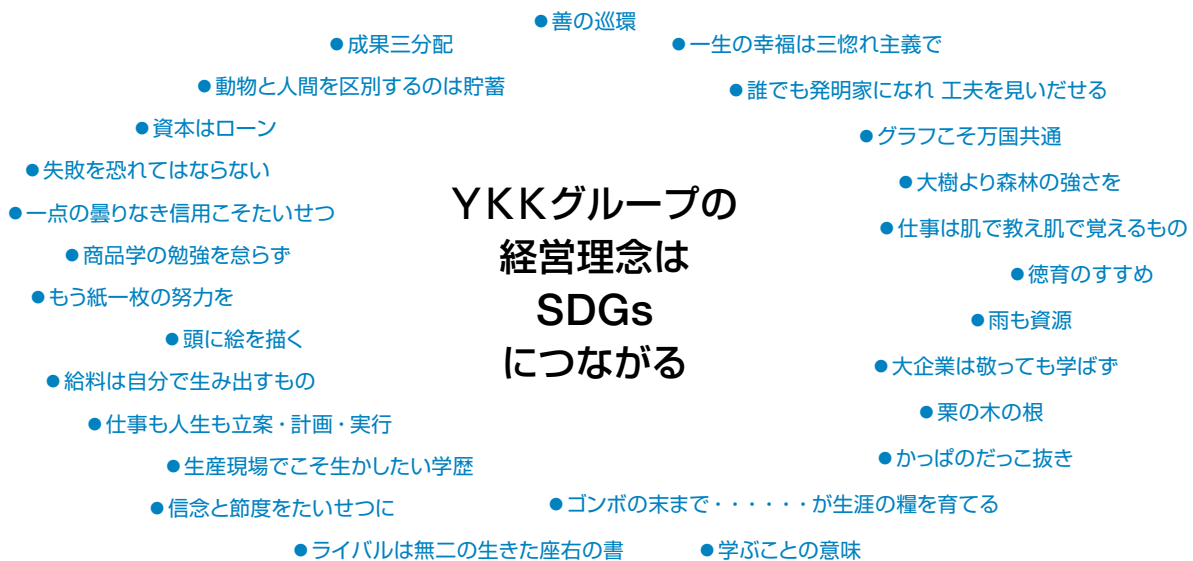
—経営理念とSDGsの結びつき—

YKKグループでは世界中で約4万人の社員が働いていますが、YKK精神や経営理念に対する社員の理解や捉え方はさまざまです。そこで研究会では、社員にYKK精神と経営理念をより身近で実践しやすいものとして捉えてもらうために、現代の世界共通の目標・価値観であるSDGsとの結びつきを考えてみることにしました。YKK精神や経営理念を新たな視点で捉え直すことで、「社員一人ひとりが、YKKグループで働くことにより誇りを持ち、いきいきと働き続けられるようにしたい」との想いに基づく活動です。

研究会では、「善の巡環」を考えた創業者吉田忠雄の言葉（語録）や経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の7つの分野とSDGs17のゴールとのひもづけを行い、根底にある価値観の共通点を探りました。その結果、吉田忠雄語録や経営理念は、SDGsの複数のゴールにも通じることが確認できました。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」とする「善の巡環」の思想と、「誰一人として取り残さない」を理念に掲げるSDGsには、関係者全員がWIN-WINの関係を築くという意味で、本質的に共通点があることが分かりました。

～研究成果の一例～

「善の巡環」の思想を表す創業者 吉田忠雄の言葉とSDGsの関係性を整理



（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）

今回の研究を通して研究会のメンバーからは、「YKK精神や経営理念と、世界共通の目標・価値観が同じ方向を目指していることが分かった」、「YKKグループで働くことにより誇りを感じられるようになった」との意見も聞かれました。研究成果発表の場では、YKK社長・副社長が熱心に耳を傾ける中、メンバーからは、「YKK精神や経営理念とSDGsとのつながりを理解することは、日々の業務で実践する際に効果的でありかつ、自社の素晴らしさ、存在意義を再認識できる」、あるいは「YKKグループとして“経営理念とSDGs”を結び付けた積極的なコミュニケーションを図ることも一案ではないか」などの提言がなされました。



発表の様子

YKK精神に基づく経営基盤と企業の社会的責任

YKKグループは、企業価値向上とステークホルダーへの提供価値を高めるために、経営基盤を強化するとともに企業の社会的責任への取り組みを推進しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

YKKグループは、その企業活動の中で、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という「善の巡環」の精神を基本とし、一貫して公正であることをあらゆる経営活動の基盤としています。当社グループは、こうした考えに沿って、より一層の企業価値の向上を図ることを目的としたコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

YKKのコーポレート・ガバナンスは、経営方針等の重要事項に関する意思決定機関および監督機関としての取締役会、ならびに、監査機関としての監査役会という機関制度を基本として、執行役員制度により、事業・業務執行を推進する体制を基本的な考え方としています。

会社の機関

- YKKグループ連結経営の一層の強化を図っていくため、YKKファスニング事業本部やYKK AP等からYKKグループの経営についての的確な意思決定や監督を遂行できる者を取締役に選任し、YKK株式会社の取締役会を構成しています。また、コーポレート・ガバナンス強化の観点ならびに当社の経営について幅広い見識と豊富な経験に基づく助言・監督をいただくことを目的として、社外取締役2名を選任しています。
- 当社グループ連結経営体制において企業価値の更なる向上を図ることを目的として、従来の執行役員制度に加えて、中核会社および世界6極地域経営の地域統括会社等の執行責任者の中からグループ執行役員を選任しています。
- 社外の有識者から、経営全般および重要経営課題に関する助言を受けるため、アドバイザリーボードを設置しています。

業務執行に関する内部統制体制

- 当社取締役は、取締役会規定、取締役執務規定を遵守し、職務分掌に基づいて適切な業務執行を行っています。
- 経営戦略会議を設置し、YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略及び重要な取締役会決議事項等に関して十分な討議を行い、その審議を経て取締役会の決議を行うことにより、取締役会における審議の効率化を図っています。
- 経営戦略会議のもとに環境政策委員会を設置し、YKKグループにおける環境方針・政策の決定及びYKKグループにおける環境政策推進状況の監督を行っています。
- グループ連結経営体制において、各地域統括会社をYKK本社の出先機関として位置付け、子会社の業務が適正に執行されるよう管理・監督する体制をとっています。

取締役・監査役

YKK

(2020年6月26日現在)

代表取締役会長
猿丸 雅之取締役
コンプライアンス担当
CRO (最高リスクマネジメント
責任者)
矢澤 哲男取締役 ※1
小野 桂之介監査役 ※2
秋山 洋代表取締役社長
大谷 裕明取締役
ファスニング事業
製造・技術・開発担当
馬場 治一取締役 ※1
大澤 佳雄監査役 ※2
柳田 直樹取締役 副社長
ファスニング事業本部長 (兼)
ファスニング事業本部
ファスナー事業部長
松嶋 耕一取締役
吉田 明監査役 ※2
河井 聡取締役 副社長
工機技術本部長 (兼)
工機技術本部
製造技術開発部長
池田 文夫取締役 年金政策担当
CFO (最高財務責任者)
副社長
財務政策・経営管理担当
本田 聡監査役 (常勤)
永田 清貴

YKK AP

(2020年6月8日現在)

代表取締役会長
吉田 明取締役
副社長 製造・供給担当 (兼)
生産本部長
松谷 和男取締役
猿丸 雅之監査役 ※2
宮谷 隆代表取締役社長
堀 秀充取締役
副社長 リノベーション担当
大谷 渡監査役 ※2
三好 晋取締役
副社長 業務改革担当 (兼)
業務本部長
新関 文夫取締役
副社長 営業担当
山地 慎一郎監査役 (常勤)
宮村 久夫取締役
副社長 管理担当
岩淵 公祐取締役
執行役員 開発本部長
水上 修一監査役
永田 清貴※1 社外取締役
※2 社外監査役

リスクマネジメント

リスクマネジメント方針

リスク水準を積極的にコントロールし、各種企業リスクを予防することによって、人的・物的・その他の経営資源の損失を低減もしくは回避し、有事においては被害ならびに損害を最小限にとどめるよう、グループ全体でリスクマネジメントを推進し、企業価値を向上させる。

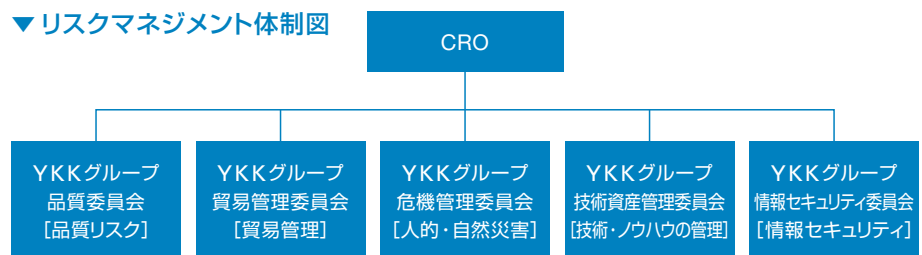
基本的な考え方・体制

YKKグループは、方針を定めリスクマネジメントに取り組んでいます。推進にあたっては、CRO（最高リスクマネジメント責任者）を任命し、品質委員会、貿易管理委員会、危機管理委員会、技術資産管理委員会、情報セキュリティ委員会の各種委員会を設置し、規定の整備とその運用を

図っています。また、CFO（最高財務責任者）を任命し、YKKグループにおける財務リスク、投資リスクを適切に管理する体制を構築しています。

当社は、グループにおけるリスクの発生時の対応について、「リスク対応ガイドライン」を作成し、適切かつ迅速な対応を行うよう規定しています。

▼ リスクマネジメント体制図



コンプライアンス

基本的な考え方・体制

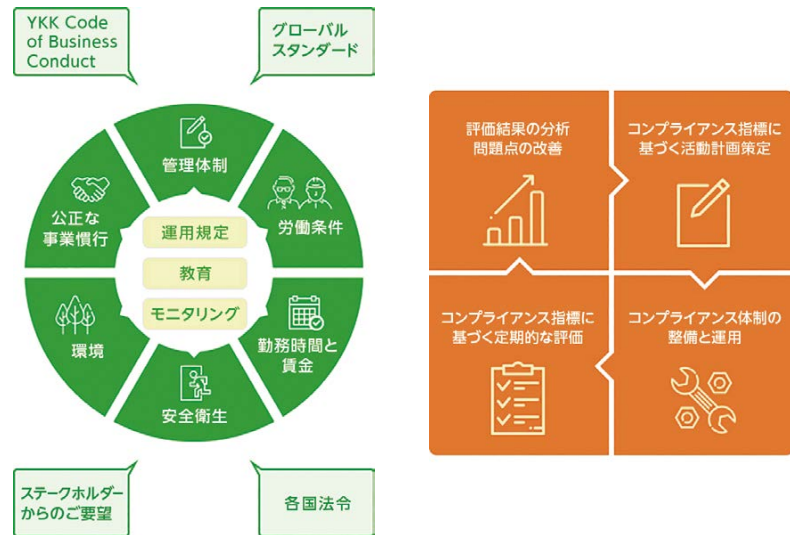
YKKグループでは、コンプライアンスを「社会的要請への対応」と捉え、法令や社内規則の遵守はもとより、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守することであると考えます。

YKKは、コンプライアンス担当取締役を任命するとともに、コンプライアンス担当執行役員のもとに法務・コンプライアンスグループを設置し、

社外アドバイザーと連携して、YKKグループのコンプライアンス体制の整備を図っています。これに加えて、事業経営の視点から適切なコンプライアンス推進活動を展開するため、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスの運用状況や課題への対応状況、最新法令動向について討議を行っています。

YKKグローバルコンプライアンス基準(YGCC)

YKKグループは、透明性ある事業活動のために適切で効果的なコンプライアンスを確実に展開・実行することを目的に、「YKKグローバルコンプライアンス基準(YGCC)」を策定しています。YKKグループ各社がYGCCに基づき、人権、労働慣行、環境、安全衛生、公正な事業慣行において内・外部監査を実施し、コンプライアンス体制の強化と継続的な改善に努めています。このたびYGCC3.0へと改訂し、持続可能な事業体制を目指してより高度な経営基盤づくりに取り組んでいきます。



企業の社会的責任

基本的な考え方・体制

YKKグループは、創業以来、「他人の利益を傷つせず自らの繁栄はない」という思想に基づくYKK精神「善の巡環」を全事業を貫く精神的支柱としてきました。この「善の巡環」の精神を根幹とし、経営理念である「更なるCORPORATE VALUEを求めて」のもと、「公正」を行動の基軸として、世界72カ国／地域で現地に根差した事業を展開しています。

私たちには、企業市民としての責任があり、公正な企業経営を実践していくためにも、この責任を真摯に受け止めています。今、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。

国際社会においても文化や習慣、考え方などの多様性を尊重し、事業活動を通して社会の発展に貢献する責務があります。

持続可能な社会への貢献に関する具体的な活動は、ファスニング事業およびAP事業それぞれにおいて、事業戦略との連動を図り展開しています。また、グループ全体の連携の場として、これまでの検討委員会を「YKKグループサステナビリティ・ミーティング」へと改編し、取り組み状況の確認や担当者間の情報共有を定期的に行っています。

YKKグループ概要

ファスニング事業

国内

YKK(株)
YKKスナップファスナー(株)

海外

YKK U.S.A.社	YKKケニア社
テープ・クラフト社	YKKサザン・アフリカ社
YKKカナダ社	上海YKKジッパー社
YKKメキシコ社	上海YKKトレーディング社
YKKスナップファスナー製造メキシコ社	大連YKKジッパー社
YKKホンジュラス社	YKK深圳社
YKKエルサルバドル社	YKK深圳トレーディング社
YKKコロンビア社	YKKスナップファスナー無錫社
YKKブラジル社	YKK廈門トレーディング社
吉田ノルデステ社	YKK香港社
YKKチリ社	YKK韓国社
YKKアルゼンチン社	YKKパキスタン社
YKKオランダ社	YKKインド社
YKK英国社	YKKバングラデシュ社
YKKロシア社	YKK台湾社
YKKデンマーク社	YKKベトナム社
YKKドイツ社	YKKタイ社
ダイナート社	YKKフィリピン社
YKKシュトゥットコ・ファスナーズ社	YKKスリランカ社
YKKポーランド社	YKKマレーシア社
YKKフランス社	YKKインドネシア社
YKKチェコ社	YKKジブコ・インドネシア社
YKKオーストリア社	YKKオセアニア社
YKKルーマニア社	
YKKイタリア社	
YKKメディテラネオ社	
YKKスペイン社	
YKKポルトガル社	
YKKギリシャ社	
YKKトルコ社	
YKK中東社	
YKKモロッコ社	
YKKトレーディング・チュニジア社	
YKKチュニジア製造会社	
YKKエジプト社	

AP事業

国内

YKK AP(株)
 (株)YKK AP沖縄
 (株)プロス
 (株)イワブチ
 (株)YKK APラクシー

海外

YKK AP FACADE社
 YKK AP FACADEシンガポール社
 YKK AP FACADEベトナム社
 YKK APアメリカ社
 エリー AP社
 YKK AP中国投資社
 YKK AP大連社
 YKK AP中国社
 YKK AP蘇州社
 YKK AP香港社
 YKK AP台湾社
 YKK APインドネシア社
 YKK APマレーシア社
 YKK APタイ社
 ボルーカ社

その他

国内

YKK不動産(株)
 YKKビジネスサポート(株)
 (株)YKKツーリスト
 (株)カフェ・ボンフィーノ
 黒部エムテック(株)
 黒部クリーンアンドグリーンサービス(株)
 (株)エッセン
 黒部モビリティサービス(株)
 YKK六甲(株)

海外

YKKコーポレーション・オブ・アメリカ
 YKKインシュランスカンパニー・オブ・アメリカ
 YKK農牧社
 YKKホールディング・ヨーロッパ社
 YKKヨーロッパ社
 YKK中国投資社
 蘇州YKK工機会社
 YKKホールディング・アジア社
 YKKディベロップメント・シンガポール社
 ゴールデン・ヒル・タワー社
 YKKアルミニウム・オーストラリア社
 YKK GPSクイーンズランド社

YKK株式会社

創 業 1934(昭和9)年1月1日
 資 本 金 119億9,240万5百円(2020年3月31日現在)

YKKグループ

展開国／地域数 72カ国／地域^{※1}
 会 社 数 109社(国内18社／海外91社)^{※1}
 従 業 員 46,261名(国内17,789名／海外28,472名)^{※1}
 連 結 売 上 高 7,328億円(ファスニング 3,021億円／AP 4,258億円 他)^{※2}

※1 2020年3月31日現在 ※2 2019年度実績に基づく

「YKK」「YKK\ap」「Quicklon」「AiryString」「GreenRise」「NATULON」「ECO-DYE」「カフェ・ボンフィーノ」「Café Bonfino」はYKK株式会社の登録商標です。
 「Ocean Sourced」「OCEAN SOURCED」「YKKセンターパーク」はYKK株式会社の商標です。
 「APW」「ブラマード」「マドリモ」「EXIMA」「FRAMEII」「フレームII」「エピソードNEO」「ドアリモ」はYKK AP株式会社の登録商標です。



<https://www.ykk.co.jp>

〈お問い合わせ先〉

YKK株式会社

経営企画室 広報グループ

東京都千代田区神田和泉町1

TEL: 03 (3864) 2064

FAX: 03 (3864) 2050

黒部事業所 環境・安全グループ

富山県黒部市吉田200

TEL: 0765 (54) 8165

FAX: 0765 (54) 8149

この用紙は森林認証されたパルプを使用しています。

印刷: YKK六甲株式会社 (YKKグループ特例子会社)