

**YKK®**

日本語

# This is YKK 2022

Fastening Business

YKK株式会社 統合報告書



## 「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

## YKKグループ経営体制

YKKグループは、ファスニング事業・AP事業を中核に、世界72カ国／地域で事業を展開しています。



### 両事業を支える設備開発・機械製造

2021年度より工機技術本部をファスニング事業とAP事業にそれぞれ融合し、よりスピーディーに、各事業に特化した設備開発と機械製造のエンジニアリングを行います。その両事業を、新設するテクノロジー・イノベーションセンターが技術面から支え、それぞれの事業競争力を高めていきます。

### YKKグループ連結

グループ会社数・従業員数

**106**社 **44,410**名

売上高

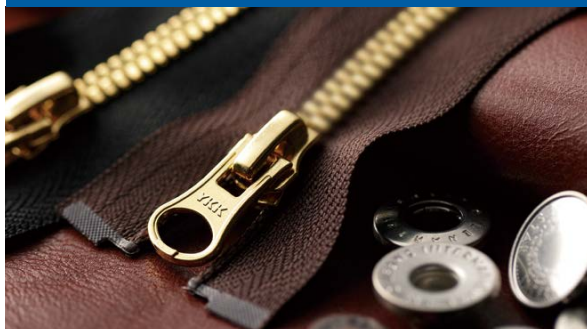
**7,970**億円

営業利益

**601**億円

## ファスニング事業

Fastening Products



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

ファスナー事業 / S&B事業

グループ会社数・従業員数

**67社 26,983名**

売上高

**3,481億円**

営業利益

**423億円**

## AP事業

Architectural Products



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、健康で快適、安全で安心な暮らしを提供することを目指しています。

住宅事業 / ビル事業 / エクステリア事業 /  
リノベーション事業 / 産業製品事業 / 海外AP事業

グループ会社数・従業員数

**23社 16,788名**

売上高

**4,463億円**

営業利益

**173億円**

## その他事業



YKK農牧社

YKK六甲株式会社

YKK不動産、YKKグループ内業務運営支援のYKKビジネスサポート、印刷事業のYKK六甲（YKKグループ特例子会社）の他、ブラジルにおける農牧事業（YKK農牧社）など地域に根差した事業を展開しています。

グループ会社数・従業員数

**16社 639名**

(注) 売上高、営業利益は2022年3月期通期実績。その他数値は2022年3月末現在。

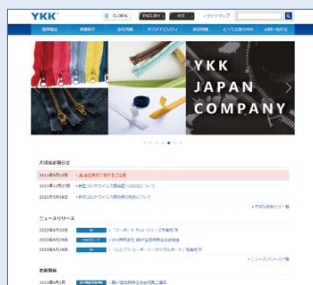
# YKKの情報開示

YKK株式会社（以下、YKK）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。

「ウェブサイト」を中心に、会社概要をはじめニュースリリースや更新情報等タイムリーな情報発信に加え、財務・非財務の詳細情報を掲載しています。中でも「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2022』」は、ステークホルダーの皆様へ、YKKの経営や中長期で目指す姿、さらにYKKが担うファスニング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。また「YKKサステナビリティビジョン2050」の実現に向けた想いをストーリーで伝える「YKKサステナビリティジャーナル」を発行するなど、多様な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。

尚、YKK AP株式会社（以下、YKK AP）が担うAP事業については、YKK APウェブサイト（[www.ykkap.co.jp](http://www.ykkap.co.jp)）ならびにYKK AP統合報告書、環境報告書等ににて情報を開示しています。

〈ウェブサイト〉



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

〈統合報告書〉



〈サステナビリティジャーナル〉



## YKK株式会社 統合報告書「This is YKK 2022」 編集方針

「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2022』」は、創業時から現在まで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、YKKが担うファスニング事業を中心にお伝えするものです。

特に、長期的な価値創造の全体像や持続的成長に向けた中期の経営戦略、業績、サステナビリティ活動など、財務情報と非財務情報を統合的にまとめたレポートを冊子およびPDFとして発行しています。また、YKKのサステナビリティにかかわる活動実績やESGに関するパフォーマンスの詳細データをまとめた「データブック」(PDF) も発行しています。

### 報告対象範囲

#### 財務情報

YKKおよび連結子会社105社について、グループ連結ならびにセグメント（ファスニング事業／AP事業／その他事業）ごとに開示

#### サステナビリティビジョン／環境

- ・ファスニング事業を中心に事業運営に関わるその他事業を含む
- ・対象範囲が異なる場合は適宜注釈等を付記

#### 社会

- ・データ範囲を個々に記載

#### ガバナンス

- ・データ範囲を個々に記載

#### 報告期間

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）

※一部、期間外の活動も含む

### 参照ガイダンス

経済産業省「価値協創ガイダンス」  
IIRC「国際統合報告フレームワーク」

#### 発行年月

2022年8月

#### 発行部署

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  
E-MAIL：k\_ykk@ykk.com



## **Contents** — Fastening Business —

### **YKK Philosophy & Sustainability**

---

- 07 YKK創業者吉田忠雄の思想
- 09 YKK sustainability vision 2050

### **Value Creation**

---

- 「善の巡環」と価値創造
- 11 トップメッセージ
  - 15 トップダイアログ
  - 19 YKKの価値創造の歴史
  - 21 商品力と提案力
  - 23 技術力と製造力
  - 25 多様人財

### **Business Strategy**

---

- 27 第6次中期事業方針と事業戦略
- 29 中期方向性：フラットな組織体制
- 31 中期方向性：サステナビリティ強化
- 37 中期方向性：商品企画・開発強化
- 39 中期方向性：徹底したコスト競争力追求
- 40 中期方向性：デジタル活用強化
- 41 コミュニティ活動 ～土地っ子になれ～

### **Platform**

---

- 43 経営理念の浸透を目指して
- 45 YKK精神に基づく経営基盤  
コーポレート・ガバナンス/リスクマネジメント/コンプライアンス/知的財産管理

### **Data**

---

- 51 YKKグループ連結 過去11年分の主要財務データ
- 53 財務・非財務ハイライト



YKK創業者吉田忠雄

## YKK創業者吉田忠雄の思想

本業を通じた持続可能な社会への貢献を常に追求し続けているYKK。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。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という思想は、社会や顧客・関連業界、そして社員と共に栄え続けようとするYKKの企業精神を鮮明に表しており、「サステナビリティ」と非常に親和性の高いものと捉えています。吉田忠雄は、この企業精神の本質を、さまざまな言葉によって繰り返し社員に伝えてきました。

「善の巡環」につながる「事業とは橋を架けるようなもの」と説いた言葉は、社会全体の利益を図らない限り、自

らの繁栄もないというサステナビリティ全体の考え方に通じます。「清らかな湧き水のごときものづくり」、「工夫で活かせばゴミも立派な資源に」という言葉は環境配慮につながり、「大樹より森林の強さを」という言葉は、人権と個性の尊重につながります。

YKKは創業者の時代からサステナビリティと親和性の高い思想を経営の根幹とし、80年以上たった今の時代においてもその思想を継承し続けています。



## 事業とは 橋を架けるようなもの



(1965年7月)

事業というものは、自分が利益を上げるだけでなく、世の中に貢献する、人類社会に役立つということを大きく織り込んでやらない限り、それは決して繁栄しないと思います。その土地の産業に寄与し、その土地の経済に寄与し、それによって、その土地の人々の暮らしを豊かにすることができれば、こんな幸せなことはありません。発展途上国には豊かな文明のめぐみを、先進国にはさらに新しい豊かさを運ぶYKKの“橋”づくりはこの先も続いていくことでしよう。

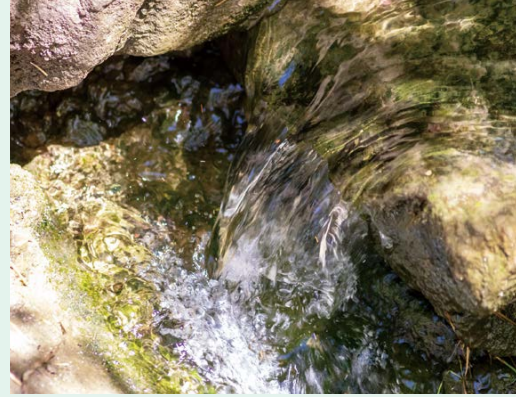
## 工夫で活かせば ゴミも立派な資源に



(1971年1月)

まず、自分の身近からゴミをどう上手に処理するかを考え、みんなで実行することが大切なのではないのでしょうか。もし、今のままに地下資源を掘り続け、木を切り倒し、魚を捕り、魚の住めない海を広げ続けることは、人類の破滅を意味することになります。

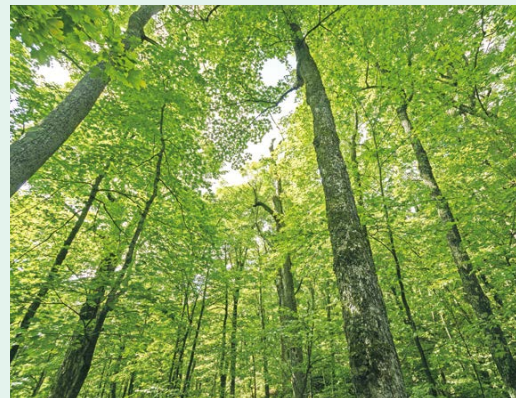
## 清らかな湧き水のごとき ものづくり



(1984年1月)

すばらしい泉のように、豊かな本物が出てくる。これが本当の豊かさです。大切なのは貴重な資源の口スを出さないこと。明らかに立派な商品になるはずですよ。

## 大樹より森林の強さを



(1970年7月)

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。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はなく一緒に前進します。

# 「善の巡環」から、 サステナブルな未来へ

## YKK sustainability vision 2050

YKK's action plan for a sustainable future



### 気候

- ・温室効果ガスの排出の削減
- ・再生可能エネルギーの採用増

地球規模で起きている気候変動を抑制すべく、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べ2°Cより十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力を追求するパリ協定の目的を支持し、ファスニング事業における温室効果ガスの削減に取り組みます。



### 資源

- ・持続可能な資源の採用増

ファスニング事業で製造される商品や、使用される梱包材の材料における環境負荷を低減し、持続可能な素材へと移行することで、商品のライフサイクルを通じて発生する廃棄物を削減、石油由来材料使用の削減、および循環型社会の実現への貢献を目指します。



### 水

- ・水の利用量の削減
- ・排水管理の強化

深刻な水資源の枯渇・劣化問題に対し、ファスニング事業において取水量の削減や排水の環境負荷低減等に取り組みます。



### 化学物質

- ・化学物質の管理と削減

将来世代にわたり豊かな生活を残すため、ファスニング事業に関わる化学物質による環境への影響・負荷を最小限にとどめます。



### 人権

- ・人権の尊重と公正で安全な労働環境の維持

全ての人間の尊厳と権利を尊重するという世界共通の理念を重要視し、多様で持続可能な社会に貢献します。

# 社会、そして自然環境と 共存・共栄する企業として 「気候中立」を目指す

## SDGsとの関係



## トップメッセージ



# YKK精神「善の巡環」のもと「サステ 社会との共存・共栄を目指します。

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」を実践し、持続可能な社会の構築に貢献することが、  
私たちの企業としての存在意義です。

YKK株式会社  
代表取締役社長

大谷 裕明

## ■ 事業を通じて、社会に価値を提供する

2021年度は前年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が残る一年でした。さらにはウクライナ危機の今後も懸念される中、事業環境はまだまだ不透明なままといえるでしょう。

しかし、こうした困難の時期にこそ、原点に立ち返らなくてはならないというのが私の考えです。

YKKの企業精神である「善の巡環」とは、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」ということ。つまりは共存・共栄の思想であり、サステナビリティと通じるところが多くあります。このサステナビリティを経営の中心におくことで、創業以来変わらぬYKKの企業姿勢を今後も貫いていこうと考えています。

YKKの最大の強みは、お客様一人ひとりに合わせた「One to One」対応です。それぞれのお客様が展開する新しいビジネスモデルに対応するために、どこよりも優れた商品、技術を開発していく。お客様と対話を重ねながら、必要な時に必要なものを、必要な分だけ供給する「適時・適材・適量」を実現していく。それによって一過性ではな

い長期的な関係性を構築していくことが、お客様に対する貢献であり、YKKが提供できる最も大切な価値だと思うのです。

事業を通じて社会に価値を提供し、世の中を少しでも良くしていくことにこそ、企業の存在意義がある。YKKはその信念のもと、お客様、自然をはじめとする社会、そして社員といったすべてのステークホルダーとのパートナーシップを大切にしながら、常に社会に貢献することを念頭に置いて行動できる「ソーシャルグッド」な会社を目指していきます。

## ■ 第6次中期経営計画と2021年度の実績

現在推進中の第6次中期経営計画（2021年度～2024年度）では、前中期経営計画から継承するビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」を掲げ、最重要ポイントである「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」の活用に取り組んでいます。

# 「サステナビリティ」を経営の中心におき、

撮影場所：YKK80ビル  
2016年に、オフィスビルでは日本初のLEED-CS「プラチナ認証」（最高ランク）を取得しています。

LEED（Leadership in Energy & Environmental Design）：米国グリーンビルディング協会（USGBC）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

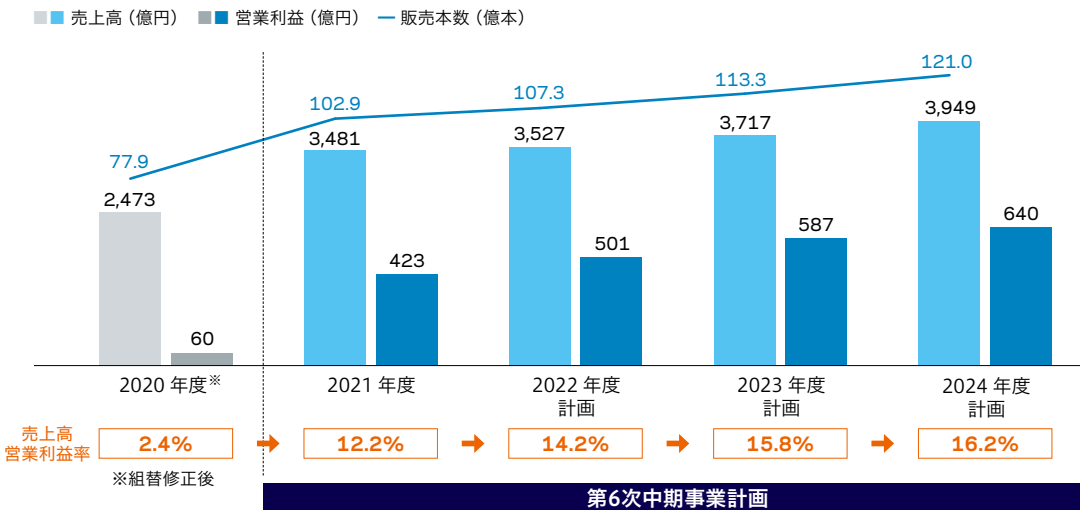
計画の初年度である2021年度は、グラフにあるように大きく増収・増益を果たすことができました。ワクチン接種が進んだ欧米での消費回復、前期までの買い控えの反動などに加え、昨年度に取り組んだ組織再編も効果をもたらしていると考えています。

昨年度、ファスニング事業本部と工機技術本部を一体化するとともに、営業、製造・技術、管理などの機能ごとに分けたフラットな組織体制に再編しました。またグローバルでは、主にガバナンス強化は地域統括へ、事業

推進は新設した事業総括へと、責任と役割を明確に分けて体制を変更しました。これにより、意思決定と実行に一層スピード感を持たせることができました。

こうした新たな組織・体制のもと、お客様の要望に最大限応えるべく取り組んできたことが、過去最高の売上高や大幅な増益につながったと認識しています。今後も全社一丸となり、「One YKK」としての企業体質をさらに強固なものにしていく考えです。

▶ **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**



■ **2022年度に向けて、注力すべき課題**

とはいえ、こうした好調が今年度以降も続くとは限りません。今後、より一層、注力すべき課題として捉えているのが、経営の中心ともなるサステナビリティの推進、基幹商品のコスト競争力強化の徹底、そしてこれらを支えるデジタル化推進の3点です。

サステナビリティ推進に向けては、2020年10月に策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」に則り、引き続き気候中立に向けた施策・投資を進めるとともに、持続可能素材や環境配慮型技術を用いた商品を開発・提供し、企業市民としての責務を果たしていきます。また、世界各地で事業を展開している優位性を活かし、過剰生産を避けるためのより最適な供給体制の構築にも取り組みます。

コスト競争力強化については、基幹商品の徹底したコスト競争力強化を推進しています。広い価格帯に提供してい

る基幹商品の競争力を高めることで、より幅広いお客様からご支持頂けることを目指します。

デジタル化推進については、ものづくりにおける省人化をはじめ、商品デザイン企画などお客様との接点となるプロセス、社内業務などのデジタル化に注力します。それによって生産性を向上させ、お客様と社員の満足度を高めていけると考えています。

こうした施策を通じて、2022年度はファスナー販売数量107.3億本、ファスニング事業売上高3,527億円、営業利益501億円、営業利益率14.2%という数値目標の達成を目指します。また、第6次中期事業計画最終年度の2024年度には、ファスナー販売数量121.0億本、ファスニング事業売上高3,949億円、営業利益640億円、営業利益率16.2%の達成を計画しています。

▶ 「適時・適材・適量」の具現化に向けて 注力すべき課題

サステナビリティ推進	● カーボンニュートラル、サステナビリティ商品開発
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	● 顧客視点・社員視点でのデジタル業務推進 ● 製造面におけるデジタル化

■ **すべての国や地域で  
「最適なものづくり」を可能にする**

また、長期的な戦略としては、事業を展開するすべての国や地域において、それぞれの要望に合致した「最適なものづくり」を可能にしていくことが重要です。その実現に向け、原材料から完成品に至るまで、各事業地域における域内完結型の供給体制を構築するための投資にも力を入れます。経済効率だけでなく、お客様の要望に応え、企業価値を高めることを投資の判断基準にしていくつもりです。

同時に、社員にとって働きがいと魅力ある環境をつくっていくため、私自身が委員長を務める「多様な人材活躍推進委員会」を2021年から始動させました。これまで進めてきた働き方改革や、ダイバーシティ推進の取り組みを融合させ、多様な人材が活躍できる場づくりに一層力を注いでいく予定です。日本で定年制度を廃止しているYKKにおいて、社員の活躍の場を充実させるためには、それぞれが多様な能力を身に付けられるような環境を整えることが不可欠です。製造・技術部門であれば、様々な工程で活躍できるオペレーターの育成、複数の要素技術を幅広く経験する技術者を育てていく。そうしたYKKらしい人材育成モデルを、今後グローバルに展開する試みも進めていくつもりです。

また、ガバナンス強化の観点から、経営理念をグループ全体に浸透させていくことの重要性も、ますます高まっていると感じています。外からどれほど素晴らしい体制のように見えても、経営理念の社員一人ひとりへの浸透なしには本当の意味でのガバナンス強化はあり得ません。

■ **「善の巡環」からサステナブルな未来へ**

先述の「YKKサステナビリティビジョン2050」は、2019年6月に策定した「YKKグループ環境ビジョン2050」をファスニング事業の数値目標に落とし込んだもので、

「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」の5つのテーマと関連する10項目のSDGsの達成を目標に掲げています。これらのテーマに沿った施策を積極的に進めると同時に、それに関するグローバルな情報発信も強化していきます。

その上で大きな課題は、YKKを構成する事業会社67社が、1社たりともこぼれることなく全力で取り組みに参画することです。また、再生可能エネルギーの調達についても、外部のエネルギー購入だけに頼るのではなく、創エネルギーに関する新たな試みもスタートさせています。さらに、商品面においても、環境配慮型商品、即ち持続可能な素材を使用した商品の展開に注力していく考えです。今後、環境配慮型商品が付加価値商品ではなくスタンダードになっていくであろう状況を考え、YKKの大きな強みである「品質」を疎かにすることなく、更なる環境配慮型商品・技術の開発と比率向上に努めていきます。

また2022年4月には、循環型社会の実現にさらに貢献していくため、英国に本拠地を置く「エレン・マッカーサー財団ネットワーク」に加盟しました。YKKでは、以前より同ネットワークに加盟するファッションブランドと連携し、環境配慮型商品の開発などを通じて、ファッション産業におけるサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを推進してきましたが、そうした活動をさらに深化させていきたいと考えています。

YKKはこれからも、YKK精神「善の巡環」のもと、事業・商品を通じてサステナビリティの本質に向き合い、国際社会とも連携しながら、「サステナブルな未来」に向けてチャレンジを続けていきます。

## トップダイアログ

# 「善の巡環」の志(パーパス)のもとに 持続可能な社会に貢献する

YKK精神「善の巡環」のもと、本業を通じた持続可能な社会への貢献を目指すYKK。「パーパス経営」が注目される中、パーパスを「志」と表現され「志本主義」を提唱される、一橋大学ビジネススクール客員教授 名和 高司氏をお招きし、経営における「志」の重要性について、当社代表取締役会長 猿丸 雅之と対談していただきました。

一橋大学ビジネススクール客員教授

### 名和 高司 氏

1980年東京大学法学部卒業、三菱商事株式会社入社。1990年ハーバード・ビジネススクールにてMBAを取得後、約20年にわたってマッキンゼーのディレクターとしてコンサルティングに従事。日本、アジア、アメリカなどを舞台に幅広い業界で成長戦略や構造改革などのプロジェクトに従事してきた。2011～16年ポストン・コンサルティング・グループのシニアアドバイザー。2014年より30社近くの次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主宰。2010年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授、2018年より現職。主な著書に『学習優位の経営』『CSV経営戦略』『企業変革の教科書』『経営改革大全』『パーパス経営』『シュンペーター』などがある。

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)。



## 経営の中心におく「志（パーパス）」

**猿丸** 本日は経営理念に基づく企業のあり方について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。先生はご著書『パーパス経営』の中で、「志」の重要性を指摘され、資本主義の先に来るのは「志本主義」の時代であるとおっしゃっています。まずは「志本主義」の考え方について、お教えいただけますでしょうか。

**名和氏** まず前提として従来の資本主義は、金融資産を基軸としてきました。「ヒト・モノ・カネ」という生産活動の三大要素の中の「カネ」です。しかしながら、「カネ」自体は何の価値も生み出しません。しかも、資本の論理のみにしたがって事業に取り組んでいると、企業活動は利益最優先の利己的なものになってしまいます。では、「ヒト・モノ・カネ」の中で、もっとも尊いものは何か。それは間違いなく、「ヒト」です。「ヒト」こそが、価値創造の基軸になるからです。しかも、その源泉は自分のための欲望ではなく、他者にとって価値のあることをしたいという信念、すなわち「志（パーパス）」だと思うのです。今、世界中で「パーパス経営」が注目されていますが、私はこのパーパスと同じ意味で、心の内側から湧き出てくる強い想いであってほしいという願いから、「志」という言葉を使うことにしています。そこで資本主義の先の姿を、志を基軸とした「志本主義」と呼んでいるのです。

**猿丸** 企業経営においても、パーパス、志を中心におくことが重要であり、「志本主義経営」を実践すべきであるということですね。

**名和氏** そうです。大切なのは、人の心に火をつけるような志を経営の中心に置くことです。その点で、以前より御社の企業精神である「善の巡環」に注目してきました。人を基軸とした経営がまさに「善の巡環」だと思うからです。「善の巡環」は、大きなソサエティーの中で「三方よし」のような考えが回っていくような動的なイメージも感じさせてくれます。「志本経営」企業として、その志の輪をさらに世界の隅々に広げ続けていくことを期待しています。

**猿丸** たいへん嬉しいお言葉です。「善の巡環」の根幹には「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考えがあります。企業は社会の重要な構成員ですので、社会が繁栄しない限りは私共の繁栄もありません。特にものづくりの視点で考えた場合、技術を高めて、よりよいものをつくり、新しい価値を社会へ提供することが重要です。それによって幅広いステークホルダーの繁栄に貢献し、やがてはそれが広く社会全体へ波及する。そしてその結果、その繁栄が巡り巡って自分たちに還ってくる。これが「善の巡環」の基本的な考え方です。共存・共栄とも言えると思います。これらを実践するためには、社会に価値を送り出すための確かな技術力が必要なのです。この技術と価値の探究を表現した考えが、現在、中期経営計画で掲げる中期経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値の創造）」にもつながっています。

## 「善の巡環」とサステナビリティの親和性

**猿丸** 「善の巡環」には、他にも重要な側面があります。それは「善の巡環」が日々の事業活動の中で生まれた実践哲学であるということです。品質・コストの追求や海外市場への挑戦など、さまざまな課題に立ち向かう中で磨き上げられてきた哲学であるからこそ、現場で働く社員たちの心を動かしてきたのだと思います。

**名和氏** まさに「善の巡環」が事業活動の中で研鑽されてきた実践哲学であることが、御社がパーパスの内在化に成功している理由だと思います。昨今の社会的な要請であるサステナビリティにも、「善の巡環」はつながるように思いますが、いかがでしょうか。



大切なのは、  
人の心に火をつけるような志を  
経営の中心に置くことです。

——— 名和 高司 氏

**猿丸** おっしゃる通り、自然に「善の巡環」につながります。「善の巡環」は、きわめてサステナビリティとの親和性の高い考え方であると捉えています。原点に立ち返って、広く自然環境や社会のために何をすべきかを考え、「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値の創造）」のもとにこれを真摯に実践してい

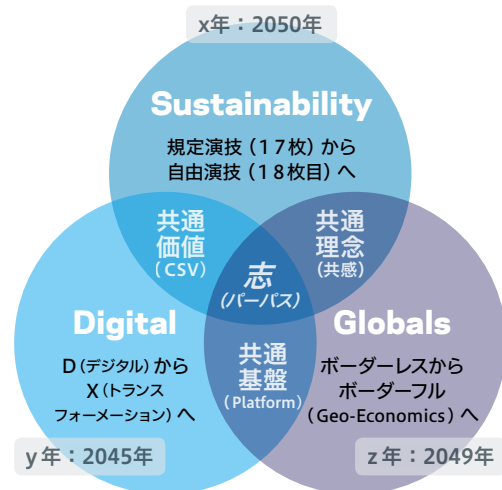
く。こうした試みを自然体で実践できることは私共の強みでもありますし、今後も揺らぐことはないと考えています。また、こうした考え方のもとに策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」においても、YKKが目指す「ソーシャルグッド」な会社のあり方をお示しました。

## 新SDGsで未来に挑戦

**猿丸** 弊社もSDGsに取り組んでいますが、名和先生は、自ら「新SDGs」を提唱されていらっしゃいます。どのようなお考えか、ご教授いただけますでしょうか。

**名和氏** まず従来のSDGsは体操競技に例えると「規定演技」であると考えています。規定通りに演技できるのは当たり前で、これができれば表彰台に立てるというわけではありませぬ。そこで、顧客や社会、社員の心をつかむ「自由演技」に挑むべきであると考え、現行のSDGsから大きく視座を高めるための「新SDGs」を提唱しているのです。「新SDGs」のSは「規定演技」から「自由演技」へという「Sustainability」。Dは「Development」ではなく、D（デジタル）からX（トランスフォーメーション）へという意味で「Digital」としました。DX（デジタルによる変革）が脚光を浴びていますが、デジタルは手段でしかありません。いかにデジタルを駆使して経営そのものを変革するか。言い換えれば、Dではなく「X＝変革」こそが、経営の主軸とならなければならないと思います。そして、Gは「Globals（複数の世界）」です。今やボーダーレスではなく、国境は当然あるという「ボーダーフル」を前提として、複数の世界があるという複眼的な視点こそが、グローバル経営の舵取りをする上で鍵と考えます。これで、「サステナビリティ×デジタル×グローバルズ」の「新SDGs」です。さらに、この考えの中心に「志（パーパス）」をおいています。

▶ 新SDGs～資本主義（Capitalism）から志本主義（Purposism）へ



出典：名和高司（日経新聞経済教室 5.13.2020）

**猿丸** 先生のおっしゃる「自由演技」こそが、「志（パーパス）」であり、企業のありたい姿を表すということですね。

**名和氏** その通りです。ここでも「志（パーパス）」の存在がきわめて重要なのです。ミッション（外発）ではなくパーパス（内発）が大切ということは明らかですが、さらに最近考えていることは、もっと先の未来を描くためには、パーパスよりも、さらにプリンシプルが大事だということです。

社員と共に「善の巡環」に基づいて、  
これからも持続可能な社会に貢献する  
企業活動を実践していきたいと考えています。

——— 猿丸 雅之



プリンシプルというのは、原理原則です。「善の巡環」は  
パーパスであるけれども、「善の巡環」をしっかりと自分の

基軸にすれば、あとは判断ができるというぐらいのプリン  
シプルでもあるかと思います。

## 心の内側から湧き出てくる強い想い

**猿丸** 経営において、他にどのようなことが重要とお考え  
でしょうか。

**名和氏** 経済学者のシュンペーター<sup>※</sup>は生涯を通じて「イノ  
ベーションの本質」を探求し続けた学者ですが、今のよう  
な時代を生きるビジネスパーソンこそ、彼の言説に学ぶべきで  
はないかと考えています。どの業界でもイノベーションの必  
要性が叫ばれる昨今ですが、実のところ、ちょっと面白いくら  
いのアイデアを提案し合っただけでは、イノベーションが起  
動することはないのです。重要なのは「どのように社会を変  
えたいか」という想いのもとに、ビジネスを社会へ実装しス  
ケールさせることです。逆に企業が掲げるパーパスも社会に  
実装できなければ真の価値が生じることはないのではないで  
しょうか。イノベーションは、まさに総合芸術だと思うのです。

**猿丸** ビジネスの社会実装があつてこそそのパーパスだとい  
うことですね。私共が製造するファスナーは、テープとエレ  
メント、そしてスライダの3つからなるとてもシンプルな  
ものですが、この小さな商品にも、その時々で実現し得る  
最高の技術を投入し続けてきました。宇宙服に使用される  
ような水密・気密ファスナーもありますが、社会実装のお  
話でいえば、重要なのは、お客様や社会が求める、真の良  
いものを、より安く、より速く、そして、サステナブルにご  
提供していくことであると改めて感じました。例えば、今  
まではつくるのに20円かかったものを10円でできるように  
するというように、コストを下げる技術も極めて重要です。  
これによって、これまですぐに壊れるファスナーを使ってい

た新興国のマーケットでも、YKKのクオリティのファスナー  
を使っていただけるようになります。これこそが、私共が今  
直面しているイノベーションだと思うのです。

**名和氏** 御社のパーパスでありプリンシプルでもある「善  
の巡環」が、社員の皆さんの心に深く根づいているからこ  
そ、理想的な形でビジネスを社会実装できたのだと思いま  
す。この「志」である「善の巡環」を、どのように社員に伝  
えているのでしょうか。

**猿丸** 経営理念の浸透活動において重視しているのは、社  
員との対話です。これまでも「車座集会」という形で国内  
外の社員一人ひとりと対話し、経営理念を伝えることに努  
めてきましたが、コロナ下ではこうした活動のプライオリ  
ティがさらに高まっていると思います。2021年度は、社長  
の大谷と私が中心となって、少人数の「オンライン車座集  
会」なども行い、国内外の社員約1,450名と対話しました。  
活動を続ける中で確信しているのは、厳しい状況にある今  
のような時代だからこそ、一人ひとりの表情を見ながら対  
話し、経営理念について意見を交わし合うことの価値です。  
こうした活動を通して、社員と共に、名和先生よりお教え  
いただいた心の内側から湧き出てくる強い想いである「志」、  
「善の巡環」に基づいて、これからも持続可能な社会に貢  
献する企業活動を実践していきたいと考えています。本日は、  
貴重なご提言をありがとうございました。

<sup>※</sup> ヨーゼフ・アロイス・シュンペーター（1883-1950）。創造的破壊を通  
じてのイノベーションの重要性を提唱し続けた世界的な経済学者。

# 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

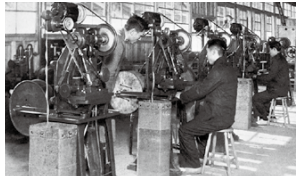


YKKと刻印されたファスナー

### 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<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

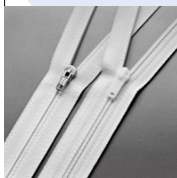
### 1994

「YKKグループ環境憲章」  
制定

## 商品・技術を通じた価値提供

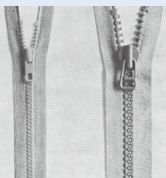
### 1952

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®

### 2009

金属調樹脂射出ファスナー  
METALUXE®

※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**



## 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



ファスナー専用機械部品工場

## 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

## 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**

※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。

## 2016

**染色工程で水をほとんど使用しない染色技術 ECO-DYE®**

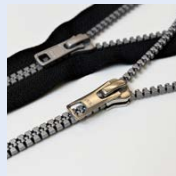


## 2018

**操作性を向上させ、子どもたちの安全・安心に貢献 QuickFree®**

## 2019

**従来のめっき薬品を使用しないプラスチック向け新めっき技術 AcroPlating®**



## 2019

**テープのないファスナー AiryString®**

## 2019

**植物由来ポリエステルを使用した GreenRise®**



## 2020

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

## 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

「持続可能な社会の実現に向けた創造力」の要である「商品力と提案力」は、まさに創業者が語った“想像”や“発想”を重視するものです。この思想を基本に、新たな価値創出に向けた戦略を展開しています。

### 創業者語録

# 「頭に絵を描く」

頭に絵を描くということは、物事をさまざまに広げて考えることができます。仕事の場なら、もしファスナーの販売をしているなら衣料品会社に届けたファスナーがどんな服に付けられ、どのように使われるのか、それを身に付けたお客さまはどういった使い心地であろうか、といった流れを頭に描くことで製品についての知識も深くなり、商品学を極めることにもつながっていきます。物をつくる、物を販売する、日常生活を過ごす。そういった自分の一日を頭のなかで絵に描いてみると、時には思いがけない発見があったり、アイデアが浮かんでそれが仕事に大いに役立つことがあったり、毎日が新鮮で面白い深いものになります。

——— 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

#### ▶ AiryString®

これまでにない新しい発想と工夫で生まれたファスナー。ファスナーテープを無くしたことで、衣服をより軽く、柔らかい風合いに仕上げることができ、ファスナーの開け閉め動作の操作性も向上できます。



関連する資本



## 更なる価値創造に向けた戦略

### 「One YKK」に向けた組織体制の強化

第6次中期事業方針に基づく組織再編により、営業と開発が一体となった商品開発をグローバルで強化しています。商品に対する顧客の要望や国／地域による仕様の違いなどに合わせた対応が必要となるため、営業と開発がOne Teamとなり、定期的な商品企画のアイデア出しや顧客との商談に開発が立ち会うなど、顧客要望の正確な把握および迅速な具現化を図っています。

### 顧客要望を実現するデジタル化の推進

顧客のデジタル化の進展に対応するため、2021年4月にデジタル業務企画室を新設しました。YKK商品の迅速なデータ提供のための社内基盤を整備し、顧客へのデータ提供等のサービス強化を行うとともに、社内プロセスの効率化やデジタルデータを活用した新たな業務プロセス設計に取り組んでいます。顧客との情報連携により、必要量の把握や手配量決定等もデジタル対応することで、「適時・適材・適量」の要望に応えていきます。

YKK品質と  
ブランド力

開発拠点  
**39** /  
人員**944**名

「YKK」商標登録  
**177**カ国／地域

特許・実用新案  
**4,730**件

GMG<sup>\*</sup>など  
「One YKK」  
の総合力

デジタル  
ショールーム

※ Global Marketing Group (数値は2022年3月末現在)



## 新たな価値の創出

### 持続可能な素材の普及

「YKKサステナビリティビジョン2050」において、「ファスニング製品の繊維材料を、2030年までに100%持続可能素材(リサイクル材、自然由来材料等)に変更」する目標を掲げています。中でも、再生PETを使用したリサイクルファスナー NATULON<sup>®</sup> については、2024年度目標として50%以上を掲げて推進しています。また、NATULON<sup>®</sup> よりも再生材比率の高い NATULON Plus<sup>®</sup> の拡販により、CO<sub>2</sub>排出量および化石由来資源使用の更なる削減を目指しています。

### テープのない新ファスナー AiryString<sup>®</sup> の共同開発

JUKI株式会社とYKKは、両社の有する技術・知識を活用した共同開発を推進しており、2019年に、テープのないファスナーの開発と、エレメントを直接布地へ縫製できる専用ミシンを開発しました。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り、またテープを排することで最終製品の軽量化にも貢献します。さらには、縫製工程削減の効率化によって、縫製業界への貢献も目指しています。



芯紐やミシン糸にも再生材を使用した  
NATULON Plus<sup>®</sup>



テープのないファスナー AiryString<sup>®</sup>

## 技術力と製造力

「ファスナーの品質向上には、原料からの一貫生産が必要である」と考えた創業者。この思想を具現化した「一貫生産」は、YKKの経営の根幹であり競争力の基盤です。新たなものづくりの理想の姿に向け、日々進化しています。

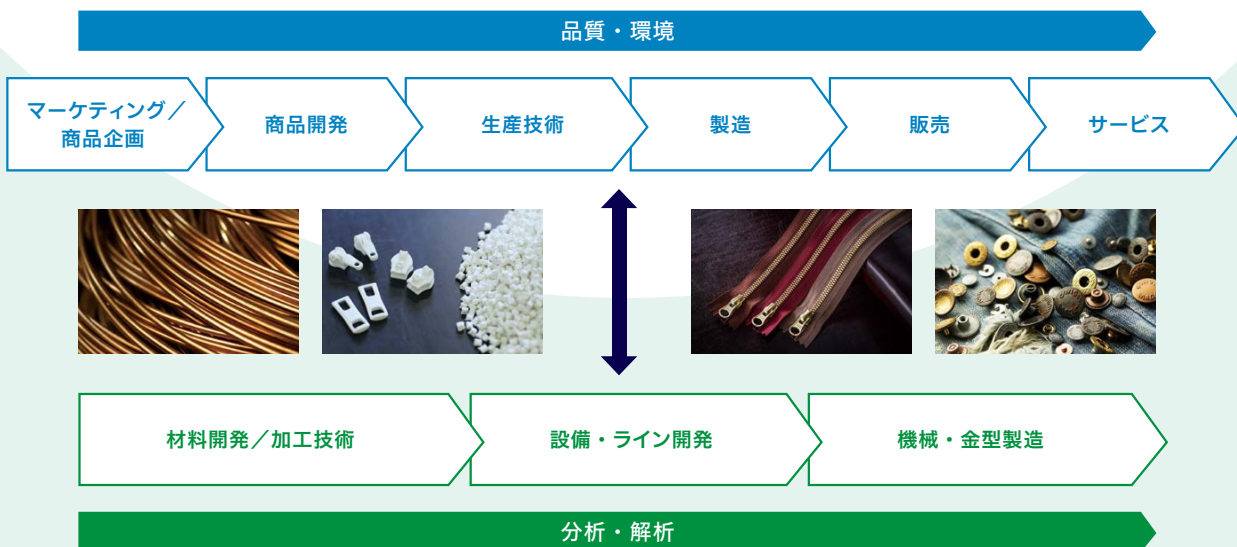
### 創業者語録

# 「無人工場を目指そう」

すべての人を幸せにする理想の工場を。創業者吉田忠雄はこんな夢を持っていました。「社員は会社に来て、始動のボタンを押す。そうすると機械がうなりを生じて、自動的に全工場が操業を始める。社員は好きな勉強をしたり、研究をしたり、開発したり、それも終わって退屈してくれば、野球場に出て野球をしておればいい。」社員一人ひとりの発明と工夫・改善で工場をオートメーション化する。機械が自動でよいものをより安く生み出すようになれば、社員はもっと創造的な仕事ができる。戦後、まだ機械化も十分にできていない日本において、無人工場という究極の夢を描いていました。

「吉田忠雄技術思想展」より

### ▶ 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。





## 更なる価値創造に向けた戦略

### 進化する「一貫生産」体制

より多くの顧客要望に対応するために、「一貫生産」体制の機能強化による効率性向上も図りながら、顧客の課題解決を視野に入れた供給体制に再整備します。具体的には、世界各地の生産条件の違いを考慮した供給拠点構築や最適なライン開発を進めていきます。

### 無停止・無人生産ラインの構築

「適時・適材・適量」での供給を目指し、ラインにおける自動化・デジタル化を推進していきます。運搬や検査などの作業をロボットやAIに置き換え、人はより創造的な仕事を行う生産体制を構築していきます。

### 基幹商品の徹底したコスト競争力強化

第6次中期事業方針でも掲げる「徹底したコスト競争力追求」の一環で、現在、基幹商品の徹底的なコストダウンを推進しています。今後求められる、地域に応じた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んでいます。

一貫生産思想

2021～2024年度  
ファスニング総投資額  
**1,245**億円

2022年度  
デジタル投資  
**22**億円  
(設備投資)

海外研修生  
受け入れ  
延べ**2,100**名  
以上

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2022年3月末現在)



## 新たな価値の創出

### スマートファクトリーの実現

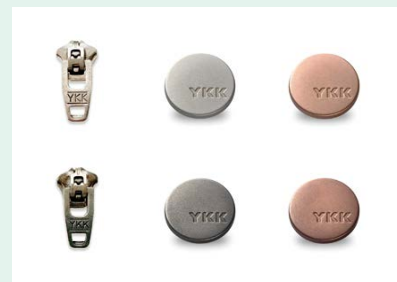
デジタル技術の活用等により、ファスナー専用機械にAI、ロボット、センシングなどを活用し、人をなるべく介さない無停止・無人化を推進しています。現在は、それらの新しい技術を取り込んで、古御堂工場は無停止・無人生産ラインの構築を進めながら検証を行っています。今後は、IoTを用いて工場全体の設備をつなげ、在庫データや顧客需要予測とのデータ連携を通して、サプライチェーンの適正化に向けたスマートファクトリーの実現を目指していきます。

### 環境負荷低減に貢献する新たな技術開発

従来のめっき薬品を一切使用せず、シアン、クロム、セレンなどの有害物質を100%除去した新しいめっき技術 AcroPlating® を開発しました。ライフサイクルアセスメント調査にて製造工程での温室効果ガスの排出、水の使用、消費電力を大幅に削減するとの結果を得ています。シアン、クロム、セレンは人体や生物の健康にも悪影響を及ぼすため、これらを100%除去した AcroPlating® によって、製造工程の作業環境の改善も実現しました。



YKK黒部事業所 古御堂工場



新めっき技術 AcroPlating®

## 多様人財


72カ国／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を持つ人財が活躍しており、YKKの価値創造の源泉そのものです。創業者が語った「森林経営」は、これからも脈々と受け継がれる思想です。

### 創業者語録

# 「大樹より森林の強さを」

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



グローバルに事業展開を行ってきたYKKは、年齢、性別、国籍等に関わらず、多様な人財が働き、それぞれの力を発揮しています。多様な社員の力は会社の財産であり、宝です。多様性に富む人財が結集して有機的に機能することで確実に事業競争力の強化へ結び付ける、ダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指しています。



## 更なる価値創造に向けた戦略

### 理念の理解・浸透

多様な考えや価値観を持つ社員が、共通認識として大切にしているYKK精神や経営理念の理解・浸透活動に長年にわたり注力しています（詳細はP43参照）。この共通認識を持つことが、多様な考えや価値観を持つ社員間での目的の共有や戦略の実践において、非常に重要な側面と考えています。

### 制度改革

新たな働き方と、多様な人財の価値観を尊重し、各種制度改革に取り組んでいます。日本における定年廃止やキャリア支援室の設置、また社員が自ら手を挙げられる「社内公募制度」の開始など、社員がより働きがいと魅力を感じながらキャリア形成ができる施策を開始しています。

### 「One YKK」に向けたグローバル人財の強化

世界各国／地域におけるナショナルスタッフの育成強化や、将来のマネジメントを担う幹部候補の育成と登用等のサクセッションプランなど、多様な人財がグローバルで活躍できる環境をさらに整備していきます。

「善の巡環」の  
浸透と実践

初の海外進出  
**1959年**  
(インド、ニュージーランド)

**72**カ国／地域、  
**27,000人**  
の多様な人財

多様な人財  
活躍推進委員会

さまざまな  
キャリア支援

定年制度廃止  
(日本)

(数値は2022年3月末現在)



## 新たな価値の創出

### 多様な人財の活躍推進

日本においては、会社の求める役割を果たすことができる限り、年齢に関わらず働くことができる新人事制度（定年制度廃止）を導入し、更なる活躍の場と可能性を広げています。また、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するために「多様な人財活躍推進委員会」を設置しました。社員一人ひとりが自らの人生を自ら考え、そして行動する「森林集団」の実現と、年齢、性別、国籍等にとらわれない役割を軸とした真に「公正」な人事制度の実現を目指し、今後も制度改革や新たな仕組み・施策等を実施していきます。

### グローバル&ローカルで活躍する社員

多様な働き方や価値観の尊重、社員のスキル等も活かしながら、グローバルな土俵で活躍する社員、一方で各国／地域に根差して活躍する社員など、社員全員が活躍できるフィールドがYKKには用意されています。このように「多様な人財」が活かされた組織風土こそが、YKKの強みへとつながっています。



YKKベトナム社



YKKバングラデシュ社

## 第6次中期事業方針と事業戦略

# 新常態下での持続的成長

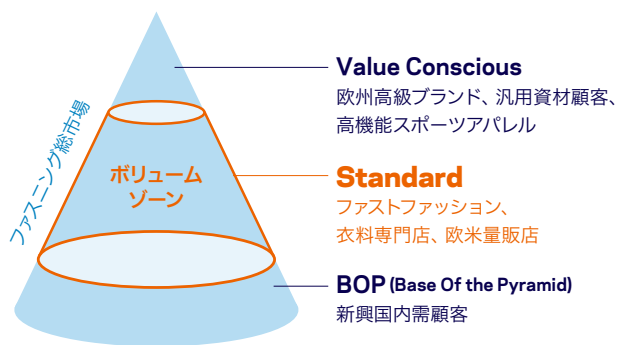
## ～多様な顧客要望の実現と顧客創造～

YKKグループ第6次中期経営計画（2021年度～2024年度）では、「Technology Oriented Value Creation『技術に裏付けられた価値創造』」という第5次中期経営ビジョンを継承しています。「持続可能な社会の実現に向けた創造力」を実現するために掲げた3つの最重要ポイント「商品力と提案力」「技術力と製造力」「多様な人財」に基づき、YKKは第6次事業方針および事業計画を策定しています。

コロナ禍を経て、一層社会から求められるソーシャルグッドな存在であり続けるために、第5次中期で掲げた「より良いものを、より安く、より速く」という方針に「よりサステナブルに」を加え、また、コロナ後の新常態においては「適時・適材・適量」への要求が高まると考え、経営の根幹に据えたサステナビリティ、基幹商品の更なるコスト競争力強化、それらを支えるデジタル化をより一層推進します。

第5次中期に引き続き、「Value Conscious」「Standard」「BOP」の各カテゴリのもと、「Standard」を最重要カテゴリと位置づけ、更なる事業成長に向けた各種施策に取り組めます。

### ファスニング事業の市場カテゴリ



### 事業環境

#### 社会

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響  
→ 経済活動制限  
→ ロジスティクス混乱、輸送コスト上昇
- ワクチン接種の普及、  
各国景気刺激策等に伴う欧米消費の回復
- 原材料高騰（非鉄金属/原油）
- 地政学リスクの増大

#### 市場

- アパレル業界における  
サステナビリティ要望の広がり

#### 技術革新

- IT技術の進展による  
顧客バリューチェーンの変化

### YKK精神「善の巡環」／経営理念

### YKKグループ行動指針

〈第6次中期事業方針〉

## 新常態下での持続的成長

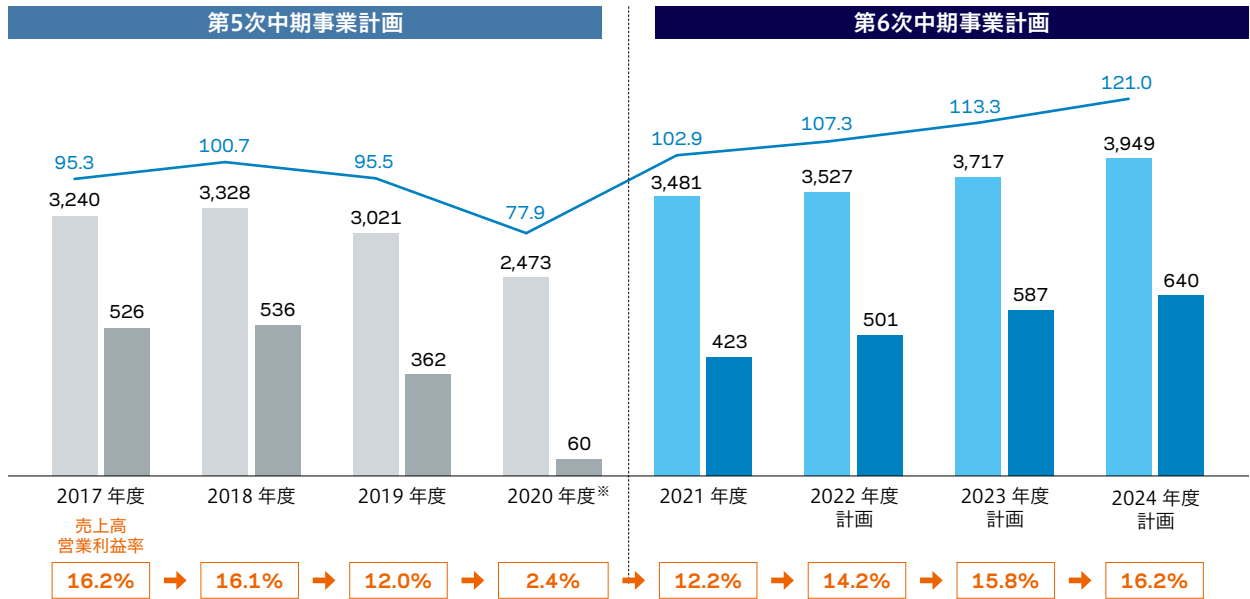
「変化をチャンスに」  
「社会への貢献」～ソーシャルグッド  
「より良いものを、より安く、より速く」

#### 中期方向性

- フラットな組織体制 ▶ P.29
- サステナビリティ強化 ▶ P.31
- 商品企画・開発強化 ▶ P.37
- 徹底したコスト競争力追求 ▶ P.39
- デジタル活用強化 ▶ P.40

▶ 第6次中期事業計画

■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円) — 販売本数(億本)



2022年度はファスナー販売数量107.3億本、スナップ・ボタン等も含めた全ファスニング商品の売上高3,527億円、営業利益501億円、営業利益率14.2%を計画しています。さらに第6次中期最終年度の2024年度にはファスナー販売数量121.0億本、スナップ・ボタン等も含めた全ファスニング商品の売上高3,949億円、営業利益640億円、営業利益率16.2%を計画しています。(2022-2024年度計画レート USD : 110.00円、EUR : 130.00円、RMB : 16.60円)

※2021年度における組織変更を反映した組替後の数値。2019年度以前は組織変更前の数値。

「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

(Code of Conduct)

～多様な顧客要望の実現と顧客創造～

な企業であり続ける～

速く、よりサステナブルに」

YKKサステナビリティビジョン2050

- 気候   ● 資源 
- 水  ● 化学物質  
- 人権    

中長期で目指す姿

Technology Oriented  
Value Creation  
技術に裏付けられた  
価値創造

「ソーシャルグッド」な  
企業であり続ける

より良いものを、  
より安く、より速く、  
よりサステナブルに

## 中期方向性 フラットな組織体制

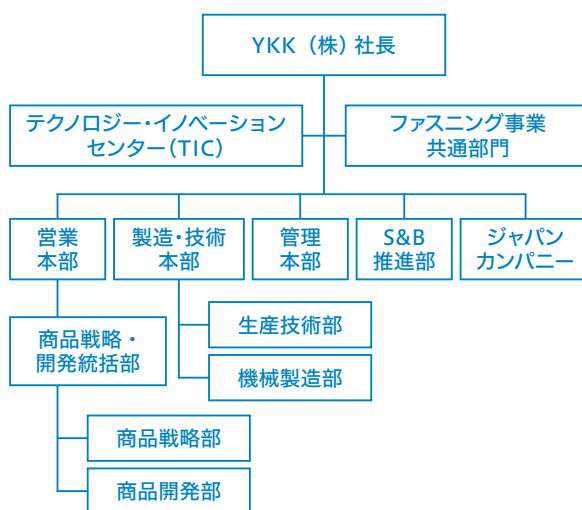
### 急激に変化する事業環境に即応するための組織再編

第6次中期経営計画におけるYKKの中期事業方針「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～」は、今後ますます激しく変化する事業環境の中でも持続的な成長を遂げることを目指して策定しました。この方針の実現を確かなものにするため、初年度である2021年度に日本のYKK株式会社の組織体制と海外の地域経営体制を再編しました。

#### 機能別組織による事業運営

2021年度のYKK組織改編により、これまでの事業本部制から、営業、製造・技術、管理といった機能別に組織を配置するフラットな体制に変更しました。これにより商品開発機能は営業本部の中に融合され、商品企画・開発を強化すると同時に、中長期視点の技術開発を担うテクノロジー・イノベーションセンター（TIC）と併せて、ファスニング事業の持続的成長に向けて、全社一丸で取り組んでいます。また、この組織再編によって、経営トップと各機能部門トップおよび現場との距離が一層縮まり、よりタイムリーな情報共有と意思決定の迅速化が図られています。

#### YKK株式会社 執行体制（2021年4月1日～）



#### 「One YKK」の実現に向けて組織力の最大化を図る

取締役  
副社長  
営業本部長  
松嶋 耕一

営業本部内におけるマーケティング・営業と商品開発の融合で、お客様の要望に応える「商品力と提案力」の強化に取り組みました。これらの力と「コスト力」との両輪を回転させ続けることが引き続きの課題です。新体制のもと、各地域で得たお客様の声をよりスピーディーにグローバルでつなげ、「One YKK」で顧客満足度向上を実現します。



#### 製造現場の「合理化」を徹底し競争力をさらに高める

取締役  
副社長  
製造・技術本部長  
池田 文夫

製造現場の競争力強化に向けて生産性向上や合理化に取り組む中、当初の計画以上の成果を見込んでおり、今後具体化していく予定です。一方でリードタイムの短縮や、海外生産技術の設備提案力向上は引き続きの課題です。課題と目標数値を明確にし、成果を着実に積み上げることで、「技術力と製造力」をさらに高めていきます。



#### 強固な組織基盤で「多様な人財」の活躍を支える

取締役  
年金政策担当  
CFO (最高財務責任者)  
副社長 管理本部長  
本田 聡

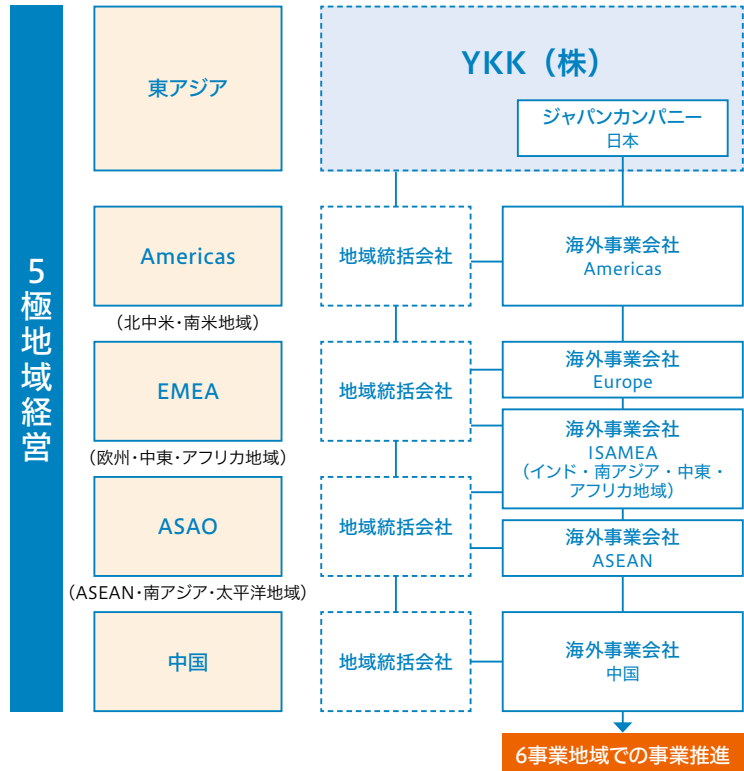
ファスニング事業全体を支える機能部門として担うべき役割について、海外と連携、対話しながら事業運営にあたってきました。今後はデジタル技術も活用し業務を世界レベルで可視化し、業務の質を深めていくと同時に、YKKの根底にある「森林経営」の理念を世界で共有し、2万7千人の多様な人財が活きる強い組織へと変革していきます。

## グローバル経営体制

海外地域経営体制については、2021年度より5極（東アジア / Americas / EMEA / ASAO / 中国）地域経営体制を敷くとともに、ガバナンスと事業推進体制を分け、商圏や商流等の特性ごとに区分した6つの事業地域（日本、Americas、Europe、ISAMEA、ASEAN、中国）を設けています。各事業地域はそれぞれ配置された事業推進責任者（ビジネスリーダー）のもと、各地に即したマーケティングと生産技術力を強化し、事業を推進します。これにより、6つの事業地域に対して地域統括会社が資本管理とガバナンス強化を中心に経営をサポートする体制を実現しています。

EMEA : Europe/Middle East/Africa  
ASAO : ASEAN/South Asia/Oceania  
ISAMEA : India/South Asia/Middle East/Africa

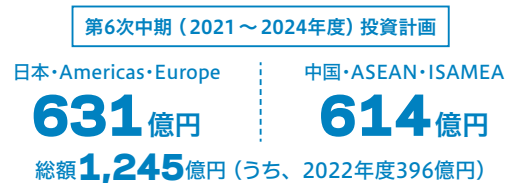
## ▶ 第6次中期地域経営体制



## 第6次経営計画4カ年の地域ごとの投資計画

第6次中期経営計画4カ年における投資計画は総額1,245億円を予定し、その内訳は、日本・Americas・Europeに631億円、中国・ASEAN・ISAMEAに614億円となり、今後の成長を担う国/地域への積極的な投資を計画しつつ、各地域特性にあった投資をバランスよく実行します。そのうち2022年度は396億円の投資を計画しており、サステナ

ビリティならびにデジタル関連は将来に向けて重点的に投資する計画です。



## 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、次期中期経営計画でのスマートファクトリー実現に向けて、製造・技術本部と共働で、ものづくりにおけるAIやデジタル化の技術開発に取り組んでいます。

例えば、製品の検査工程においては、カメラで撮像した画像情報から、AIが良品と不良品を見分け、ロボッ

トで自動で仕分けする装置を開発しています。また、生産機械に取り付けた振動や画像センサーにより、金型や部品の劣化の状態や交換時期を予測するAIシステムの開発も進めています。



## 中期方向性 **サステナビリティ強化**

### サステナビリティを軸とした経営 ～「YKKサステナビリティビジョン2050」～

YKKは、2020年に「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、5つのテーマ「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」でそれぞれ目標を設定し、関連するSDGsの達成と2050年までの「気候中立」の実現を目指しています。2021年度は、サステナビリティ推進体制を世界の各地域・各国へと展開して、気候変動や資源リサイクルなどの課題に対する取り組みを強化しました。省エネ生産設備や太陽光発電などへの投資も積極的に進め、2022年度のサステナビリティ関連投資は67億円を計画しています。

サステナビリティ関連投資(設備投資) **67億円** (2022年度計画)

#### 社会の一構成員として 共に取り組む

執行役員 サステナビリティ推進室長  
**吉岡 麻子**



サステナビリティは、YKK精神「善の巡環」—他人の利益を知らずして自らの繁栄はない—にも通じる考え方で、YKKのDNAに組み込まれているといえます。社会の一構成員である企業として、自社のリソースを最大限活用するとともに、外部業界団体とも協力しながら、地球環境や社会課題解決に向けて積極的な取り組みを進めています。

#### ▶「YKKサステナビリティビジョン2050」～2050年までに「気候中立」を実現～


テーマ	目標	SDGs
<b>気候</b> 温室効果ガスの排出の削減 再生可能エネルギーの採用増	自社およびサプライチェーンにおけるCO <sub>2</sub> をはじめとした温室効果ガスの排出量を削減 ・2030年までにScope1, 2で50%削減(2018年比) ・2030年までにScope3で30%削減(2018年比)  2050年に向け、温室効果ガス排出ゼロ(カーボンニュートラル)を目指す	 
<b>資源</b> 持続可能な資源の採用増	ファスニング製品の繊維材料を、2030年までに100%持続可能素材(リサイクル材、自然由来材料など)に変更  ファスニング事業で使用される全てのビニール/プラスチック製梱包材を、2030年までに持続可能素材や、回収・再利用など、持続可能な形態に変更  全ての製造拠点において、埋め立て、あるいは焼却される廃棄物の排出量を削減  2030年までに、廃棄物の再資源化率を90%まで向上	
<b>水</b> 水の利用量の削減 排水管理の強化	水資源問題が懸念される地域の製造拠点において、水使用の効率化・再利用などの取り組みを通じて、取水量を削減  政府の規制および、ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のような業界基準を基に制定した自社基準に従い、全ての製造拠点において排水管理を徹底	
<b>化学物質</b> 化学物質の管理と削減	ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のMRSL(製造時制限物質リスト)などの業界基準を基に制定した自社基準(YKK RSL)に従い、製品製造における入口から出口までの化学物質使用を管理し、化学物質の使用削減を更に進める  STANDARD 100 by OEKO-TEX®のような業界基準を遵守し、製品における規制物質の使用を廃止  有害化学物質を削減し排除するような新しい製造方法を開発	 
<b>人権</b> 人権の尊重と、 公正で安全な労働環境の維持	多様性を認めた包括的な人権の尊重と労働環境の整備の徹底により、一人ひとりが個性を活かして働ける安心安全な職場環境をサプライチェーン全体で形成し、健康で幸せに満ちた生活を支援  YKK精神「善の巡環」とISO26000に基づいたYGCC(YKK Global Criteria of Compliance)監査を全YKKグループの製造拠点を中心に実施し、第三者機関による定期的な監査も実施することで、透明性を維持しつつ持続可能な活動への更なる改善を行う	   



## パートナーシップでビジョンを実現

持続可能な社会の実現を目指す「サステナビリティ」の考えがますます世界的な潮流となる中、YKKは国際イニシアティブや外部業界団体への加盟を通じて、サステナビリティへの取り組みに協力、貢献していきます。

また、SAC (Sustainable Apparel Coalition) が開発した環境・社会への影響を評価する基準・モジュールツールであるHigg Indexを用いたセルフアセスメントと外部監査を実施しています。Higg Index外部監査の拠点別評価結果をウェブサイトにて公開しています。

 **Higg Index外部監査 拠点別評価結果**  
<https://www.ykkfastening.com/sustainability/higg.html>

### ▶ 加盟団体・イニシアティブ等

- 「SAC (Sustainable Apparel Coalition)」に加盟 **2018年9月**
- 「ファッション業界気候行動憲章 (Fashion Industry Charter for Climate Action)」に署名 **2020年3月**
- 「ネットゼロ・リカバリー」声明に参加 **2020年5月**
- 「SBT (Science Based Targets) イニシアティブ」による「1.5°C目標」の認定取得 **2021年3月**
- 「ジャパンサステナブルファッションアライアンス」に加盟 **2021年9月**
- 「エレン・マッカーサー財団ネットワーク (Ellen MacArthur Foundation Network)」に加盟 **2022年4月**

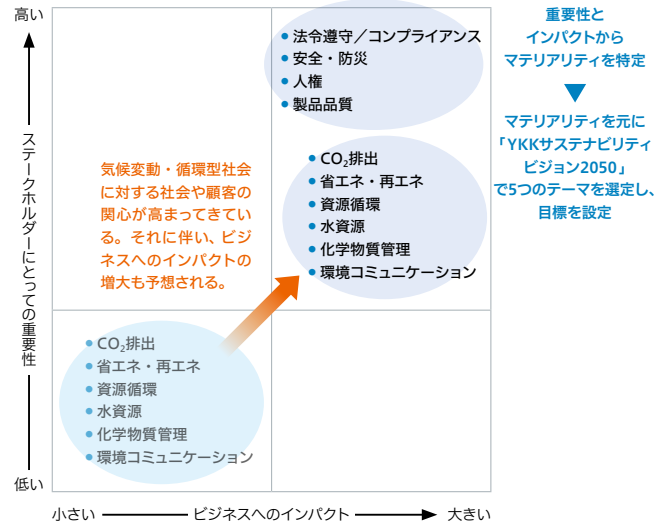
進捗 (2021年度実績)	2022年度以降の計画
Scope1, 2における温室効果ガス排出量 471,672t (基準年2018年比 18.2%削減) Scope3における温室効果ガス排出量 737,783t (基準年2018年比 15.1%削減)	Scope1, 2における温室効果ガス排出量 2022年度 480千t以下 (基準年2018年比 16.8%以上削減) Scope3における温室効果ガス排出量 2022年度 782千t以下 (基準年2018年比 10.0%以上削減)
持続可能素材の割合 13% (前年比+7ポイント)	持続可能素材の割合 2022年度 24%
持続可能な形態の梱包材への切り替え実績 全社 3.3% ●YKKベトナム社 (ニョンチャック工場) 19.2% ●YKKジャパンカンパニー (黒部事業所) 38.9%※ ※2022年7月に主要内装包材の切り替え完了	
埋立廃棄物量 6,806t (前年比 -272t)	埋立廃棄物の再資源化および発生抑制
廃棄物の再資源化率 87.0% (前年比 +3.7ポイント)	廃棄物処理方法を継続的に見直し、より環境負荷の低いリサイクル手法の導入検討 再資源化率90%達成の目標年を、2030年から2025年に前倒し
取水量 10,564千t (2018年度比 -859千t)	取水量 2022年度 14%削減 (2018年度比)
排水管理を徹底するため、行政の規制よりも厳しく設定した自主管理基準値を用いて排水管理を実施 排水に関する基準違反件数は1件	ZDHC (有害化学物質排出ゼロ) のような業界基準を排水管理に導入
全サプライヤーに自社基準 (YKK RSL) の遵守を要請 YKK RSLを改定し、国内外の事業会社へ周知	YKK RSLの年次改定とサプライヤーへの周知 それに基づく入口から出口までの化学物質使用の管理を徹底
トルエン・キシレン削減塗料を開発 OEKO-TEX® 認証の定期更新を実施	新規商品開発や材料変更時の規制物質管理を強化 OEKO-TEX® 認証の定期更新を実施
プラス材向け新めっき技術 AcroPlating® で生産する商品バリエーションを拡充 同技術を使った商品の販売数量に占める割合 5% (スナップ・ボタン商品)	AcroPlating® 技術で生産する商品バリエーションの拡充
YGCCセルフチェックを対象全拠点で実施	YGCCの実施によるUNGPで求められる人権侵害リスクの特定・評価を継続する

## ■ サステナビリティビジョン策定プロセス

近年、気候変動や循環型社会に対する社会・顧客の関心が急速に高まっており、それに伴うビジネスへのインパクトの増大が予想されます。ステークホルダーにとって、法令遵守、安全・防災、人権など社会・労務課題が従来より重要視されていることに加えて、CO<sub>2</sub>排出削減や水資源管理、化学物質管理などの環境課題も重要性が増しています。

そのような社会動向の変化を受けて、YKKでは、2020年10月に策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」において、社会・労務面と環境面におけるマテリアリティ（重要課題）として「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」の5つのテーマを選定しました。それぞれのテーマで目標を設定し、関連するSDGsの達成に向けて取り組んでいます。

### ▶ マテリアリティ分析（重要課題の特定）

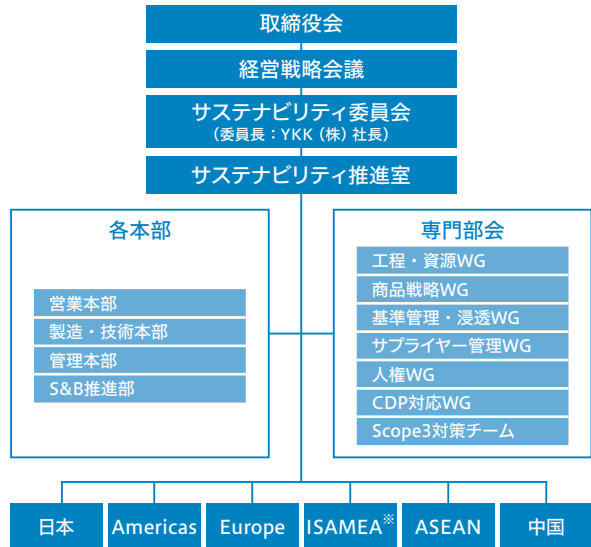


## ■ サステナビリティ推進体制

YKK社長を委員長とするYKKサステナビリティ委員会を設置し、「YKKサステナビリティビジョン2050」の目標達成を目指して、テーマごとに専門部会を設け、課題解決に向けて取り組みを進めています。海外地域においても、本部のサステナビリティ方針・施策を浸透させ、実行するために、本部の委員会組織に呼応する形で各地域のサステナビリティ委員会を2021年度から設置し、グローバルな推進体制を構築しています。

2022年度からは、社会的要請に基づいた情報開示を強化するための「CDP対応WG（ワーキンググループ）」と、Scope3での温室効果ガス排出削減のための「Scope3対策チーム」をサステナビリティ委員会専門部会に新設しました。今後も全社一丸となってビジョンの達成に向けた取り組みを進めます。

### ▶ サステナビリティ推進体制



※ India/South Asia/Middle East/Africa

## ■ サステナビリティ委員会の開催実績

2021年度は4回開催し、サステナビリティ委員会のもとに設置されている5つのワーキンググループ（工程・資源WG、商品戦略WG、基準管理・浸透WG、サプライヤー管理WG、人権WG）およびコミュニケーション活動における各種課題とそれに対する取り組み施策の進捗状況について、報告・討議を行いました。

実施回	開催月	内容
第1回	2021年5月	ワーキンググループ（WG）からの報告・討議
第2回	2021年7月	WG報告に加えて、各極サステナビリティ委員会での取り組み報告（中国グループ、Europeグループ）
第3回	2021年10月	WG報告に加えて、各極サステナビリティ委員会での取り組み報告（中国グループ、ASEANグループ）
第4回	2022年3月	WG報告に加えて、新設されたCDP対応WGとScope3対策チームから報告、および海外での気候変動への取り組み報告（中国グループ、ASEANグループ、Europeグループ）

## 「YKKサステナビリティビジョン2050」実現に向けた取り組み

### 気候



1.5°C目標  
SBT認定  
取得

18%  
削減

Scope 1, 2での  
温室効果ガス排出量  
(基準年2018年比)

世界  
11拠点

再エネ100%で  
稼働する工場

2021年度は世界的な新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも昨年度より生産量は増加となりましたが、YKKグループの温室効果ガス排出量は目標値の2018年度比12.6%削減を達成することが出来ました(実績:2018年度比18.2%削減)。一方で、新たな生産方法の導入や生産設備の更新、高効率機器の導入等による省エネ活動を進めてきました。再生可能エネルギー100%電力へ切り替えた工場は1拠点増え、世界全体で再生可能エネルギー100%電力を調達する工場は11拠点となりました。再生可能電力証書の購入による温室効果ガス排出量の削減も進めています。2021年度の再エネ比率は13.4%(証書を含む)となりました。また、NATULON®シリーズ商品の増販等による再生ポリエステル

### インターナル・カーボン・プライシング制度の導入

YKKでは、昨年度より、社内の設備投資を対象にした、「インターナル・カーボン・プライシング(ICP)制度\*」を導入しました。

ICP制度を用いて設備導入に伴うCO<sub>2</sub>排出量を費用換算し、投資の判断材料にすることで、省エネルギー設備や再生可能エネルギーの導入などの低炭素投資を促進し、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出削減を推進しています。19の拠点で太陽光発電設備の導入を進めるとともにインフラ設備、生産設備における省エネ対策も進めていきます。

#### 社内炭素価格

9,000円/t-CO<sub>2</sub>(グローバル共通価格)

#### 制度対象

事業活動のCO<sub>2</sub>排出量に影響を及ぼす設備投資

#### 適用方法

対象となる設備投資計画、技術開発計画によるCO<sub>2</sub>排出量に対し、社内炭素価格を適用し、費用換算したものを投資の判断材料とする

\* ICP制度:社内において独自に炭素価格を設定し、CO<sub>2</sub>排出量を費用換算することでCO<sub>2</sub>排出量削減に対するインセンティブ、収益機会とリスクの特定、投資意思決定の指針等として活用し、企業の気候変動への取り組みを推進する仕組み。

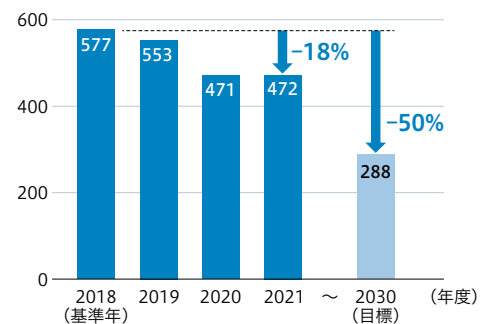
材使用の促進により、バージン材使用時と比較して約11,300tの温室効果ガスの削減が見込まれ、Scope 3における温室効果ガス排出量削減に貢献しています。

2022年度に向けて、2021年度には新たにインターナル・カーボン・プライシング(ICP)を導入し、温室効果ガス削減に向けた更なる投資を行っていきます。

### CO<sub>2</sub>排出量の推移(YKK全体)

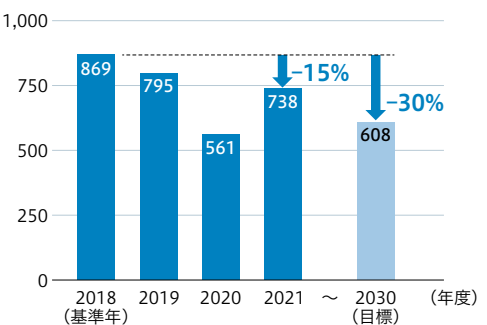
〈CO<sub>2</sub>排出量の実績 Scope 1+2〉

(千t-CO<sub>2</sub>)



〈CO<sub>2</sub>排出量の実績 Scope 3〉

(千t-CO<sub>2</sub>)



太陽光発電設備の設置事例  
YKK U.S.A.社 アナハイム工場

資源



約**1.7億本**※

のペットボトル  
再資源化に相当  
NATULON®の  
累計販売量

※2022年3月末時点。  
29g/本(500mlボトル)換算

**13%**

持続可能素材の割合  
(延べメートル)  
(2021年度実績)

**87.0%**

廃棄物の再資源化率

ファスニング製品の持続可能素材化

全世界において、ファスナー主要商品を続々とリサイクルファスナー NATULON® に切り替え、2021年度の NATULON® シリーズの販売数量は前年比224%と大きく伸びました。また、高い再生材比率を追求した NATULON Plus® の市場投入も開始し、全商品の販売に対する持続可能素材を使った商品の割合は13%となりました。

2030年までのファスニング商品の繊維材料100%持続可能素材化に向け、2022年度はファスナー主要商品の更なる NATULON® への切り替えに加え、NATULON Plus® や、海洋プラスチックをリサイクルした NATULON® Ocean Sourced®、植物由来ファスナー GreenRise® の販売促進をはじめ、スナップ・ボタン商品 SOFIX® の SOFIX® NATULON® への切り替えもさらに推進するなど、持続可能素材を使った商品の割合を24%まで引き上げることを目指します。

持続可能素材由来の梱包材への切り替え

YKKベトナム社（ニョンチャック工場）は再生材100%含有のポリエチレン製、YKKジャパンカンパニー（黒部事業所）はバイオマス素材30%含有のポリエチレン製への切り替えを進め、2021年度の切り替え比率は、それぞれ19.2%、38.9%となりました。

また、2022年7月には、YKKジャパンカンパニー（黒部事業所）にてファスニング商品のプラスチック製内装包材のバイオマス素材化が主要内装包材において完了しました。

廃棄物削減・再資源化

新型コロナウイルスの影響からの回復により、生産量が増加したことを受け、廃棄物量は2020年度より増加しました。しかし、アジア地域での廃棄物処理技術が向上し、再資源化が増加したことにより埋立廃棄物量は272t減少しました。再資源化率は87.0%となり、前年度の83.3%から大きく向上しました。今後とも引き続き再資源化を進めていきます。



NATULON®

GreenRise®

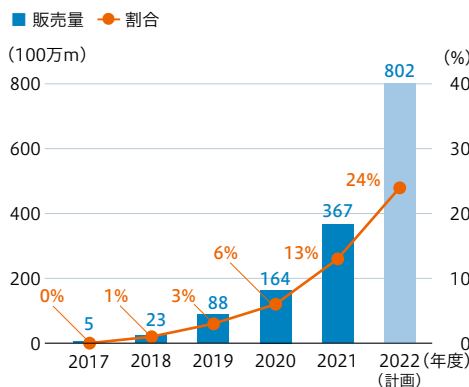


NATULON Plus®



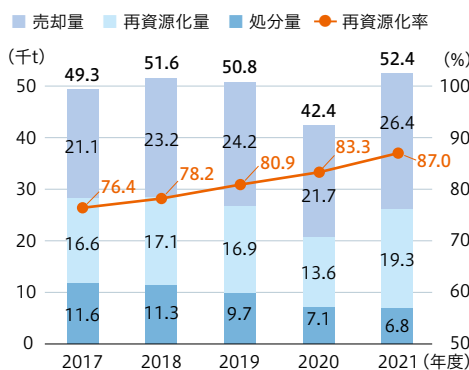
SOFIX® NATULON®

持続可能素材アイテムの販売量と割合



YKK深圳社では、2021年度に一部外装袋を生分解性バイオマスプラスチック素材に切り替え済み

廃棄物排出量、再資源化率の推移



## 水



7.5%  
削減

すべての製造拠点での  
取水量削減率  
(基準年2018年度比)

2019年度より毎年独自のチェックリストを用い、製造拠点ごとの水リスクを評価・把握<sup>※</sup>しています。取水量および排水量の削減に向けては、各工場排水リサイクル設備を導入しやすくするためにYKKの製造工程に最適化した専用の排水リサイクル設備の設計に取り掛かりました。また、排水の適正管理に向け、海外事業会社に対し本社の専門家による排水処理設備の診断と、運転および管理方法の技術指導をオンラインで行っています。

2021年度に黒部事業所において、工場内で揚水した地下水が土壌汚染対策で使用した薬品の影響によりBOD値が上昇していた結果、

排水口にて黒部市との協定値を超過しました。地下水の揚水量や薬品の使用方法を見直し、超過の状態は直ちに解消しています。

※水リスクの評価にあたり、世界資源研究所「Aqueduct」や水目標設定の国際ガイドライン「Setting Site Water Targets Informed By Catchment Context」等を参照。



排水診断の様子

## 化学物質



1,204社

YKK RSLに基づく  
サプライヤー調査

2021年度はファスニング製品に関わる化学物質規制・法令と業界基準を考慮したYKK RSLを2022年度版へ改定し、サプライヤーへの適合調査と遵守同意を開始しました。さらに新規開発・材料変更時で化学物質の適合性の確認プロセスを標準化し、海外各社へ展開しました。また、主要製品で使用するトルエン、キシレン削減塗料の開発が2021年7月に完了し、順次切り替え予定です。環境面では土壌汚染の原因となり得る化学薬品の使用場所・方法・期間等の履歴情報を整理しました。2022年度はYKK RSLに基づく入口管理の適用範

囲拡大に向けて、化学物質規制・法令と業界基準の変更・追加を考慮し年次改定を行います。有害化学物質を排除する新たな製造技術の点では、シアン、クロム、セレン等の有害物質を100%除去したプラス材向け新めっき技術AcroPlating<sup>®</sup>で生産する商品バリエーションを拡充しました。この技術を採用した商品の2021年度の販売数量は、スナップ・ボタン商品で前年比148%、ファスナーで前年比175%と大きく伸びました。スライダー以外のファスナー部品にもAcroPlating<sup>®</sup>技術を展開し、環境負荷の更なる低減に取り組んでいきます。

## 人権



国際基準に則った  
「人権尊重」  
の仕組みづくり

2021年度は、対象全拠点においてYGCCのセルフチェックを実施しています。また、人権侵害リスクの軽減を継続的に図っていくために、各監査項目に対し、軽重を問わず発生し得る侵害リスクを想定し関連付けを行いました。結果として、人権侵害の事案は生じていないものの、一部の国の労働時間において、国内法に準拠する一方で国際基準とは乖離があることから是正を進めています。サプライヤーに対しても、OECDのガイドラインに沿った取引基本原則の遵守を確認するとともに、CSRアンケート調査による定期的な状況確認・評価を進めています。

今後は、YGCCの実施による人権侵害リス

クの特定・評価を継続するとともに、救済制度の体系構築を進め、UNGP<sup>※</sup>や今後欧州で法制化されるデュー・ディリジェンス法に則った仕組みへ転換を図っていきます。

※国連ビジネスと人権指導原則



YGCC監査の様子

中期方向性 **商品企画・開発強化**

**付加価値商品を継続的に市場投入**

グローバルに事業を展開するYKKは、各地で顧客や市場の要望を捉えて商品開発につなげ、「適時」に顧客に届ける「One to One」対応を強みとしています。基幹商品の強化に力を入れるだけでなく、基幹商品にはない高機能性を求める顧客に対して魅力ある商品を拡充するとともに、顧客や社会のニーズを掘り起こし、新たな価値を提供する商品の開発にも注力しています。

2021年度の主な成果として、形状を工夫し強度を向上させたアルミ材を用いた金属ファスナーや、縫製可能

な生地自由度が従来よりも増したテープのないファスナー AiryString® を開発しました。また環境配慮型商品の比率向上のため、ファスナーでは基幹商品のリサイクル繊維材料化の展開、スナップ・ボタンでは新めっき技術 AcroPlating® や検針ステンレス・アルミを用いた商品の拡充を進めました。今後は、サステナビリティ対応強化として持続可能素材を用いた商品比率の更なる向上や、新たな環境配慮型商品の投入を進めるとともに、事業のベースとなるものづくり力の徹底的な強化を図ります。

▶ 市場別商品企画・開発方針

市場	主要顧客タイプ	取り組み方針
Value Conscious	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高級ブランド</li> <li>● 高機能スポーツアパレル</li> <li>● 自動車内装分野等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境配慮型商品の開発強化</li> <li>● 付加価値商品の継続的な市場導入</li> </ul>
Standard	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カジュアル衣料顧客</li> <li>● 欧米量販店、Eコマース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底したコスト競争力強化</li> </ul>

▶ 事業地域別商品開発方針



開発拠点・人員 **39** 拠点 / **982** 名 (2022年度計画)

## 顧客・社会に新たな価値を提供

YKKは、変化する顧客や社会のニーズに応える方法を常に模索し、高品質で革新的な製品を生み出し続けています。営業と開発が一体となった商品開発プロセスをグローバルで強化し、顧客要望の正確な把握および迅速な具現化を実現し、新たな商品開発につなげていきます。

### 商品開発事例

YKKデジタルショールームでは、お客様の声や商品開発ストーリーを多数ご紹介しています。▶

P.40

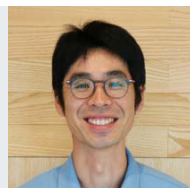
#### フラットニット **FLATKNIT®** アクアガード **AquaGuard®**



止水性を持った AquaGuard® を、編み込みテープの柔らかさが自慢の FLATKNIT® に使用することで軽さ、薄さ、柔らかさを追求しました。通常の AquaGuard® に比べてごわつきを軽減でき、スポーツやアウトドア等の軽衣料に適しています。挿入補助機能がついた専用スライダーを使用し、開口部の下面が大きく挿入口が広く、老若男女問わず挿入しやすい仕様です。

#### 〈社員の声〉

営業本部 商品開発部  
**魚住 典央**



お客様が営業に伝えた「柔らかいウェアなのにファスナーがごわついて残念」という率直な声が開発のきっかけです。要望にお応えするため、これまでの製法に新しい技術を掛け合わせて柔らかさを実現させ、止水性も兼ね備えたことで、用途が広がりました。

#### タッチリンク **TouchLink®**



NFCチップを内蔵したファスニング商品で、スマートフォンをかざすだけでチップ内の情報にアクセスすることが可能になります。TouchLink® を衣服などの製品に活用することで、ファッションブランドと一般生活者の間にこれまでにないタッチポイントの創出を可能とし、ファッション産業の循環型ビジネスの推進に貢献しています。

#### 〈社員の声〉

グローバル・マーケティング・グループ  
サステナビリティ・マネージャー  
ブライアン ラ プランテ  
**Brian La Plante**



TouchLink® によってファッションブランドは顧客と継続的かつインタラクティブな関係を維持することができます。急成長する衣料品再販やレンタルビジネスの実現への貢献をはじめ、循環型ビジネスモデルにおいて重要な役割を果たすと確信しています。

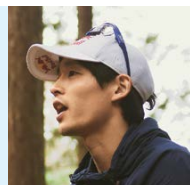
#### ビスロン **VISLON®** マグネットタイプ



左右の開具にマグネットが埋め込まれており、マグネットの磁力により開具を近づけるだけで、ファスナーを閉じることができる商品です。手元を見ずに簡単に操作が可能なることから、スポーツシーンでのスピーディーな着用やキッズウェア、ユニバーサルファッションへの展開など幅広い分野での活用を想定しています。

#### 〈アスリートの声〉

プロ山岳ランナー  
**上田 瑠偉 選手**



ウェアがフィットしないストレスは蓄積されるので、快適性が重要です。トレイルランニングをしていると、寒さで指がかじかむことがあります。このファスナーならそういう時でもストレスを感じずに扱えますし、手袋をはめて走る時にも便利です。

## 中期方向性 徹底したコスト競争力追求

### 基幹商品の徹底したコスト競争力強化

第6次中期事業計画においても重要課題として認識しているコスト競争力について、新型コロナウイルス感染症拡大を境に市場環境はこれまでに大きく変化しています。そこで巻き起こると予想される激しい競争への備えとして、幅広い地域と顧客に受け入れられる基幹商品と、その商品を作り出す設備を始めとしたものづくりそのものの徹底的な見直しに、2021年度から着手しています。

コスト競争力強化で特に求められるのは、各地域の事業環境に応じてそれぞれ仕様の異なる製造ラインです。ファスナー製造と機械製造の技術者が一丸となり、具体的に設定されたテーマに基づく設備開発のスピードアップを図り、更なるコスト競争力強化へとつなげていきます。

#### 市場環境の変化

- 市況の変化が業績に直結する事業基盤
- 新常態下のサステナビリティ・環境意識の高まりによる、中期的な総需要減少への懸念
- 市場環境が厳しさを増す中で更なる競争の激化

今まで

- 各地で **同一性能・価格のファスナー製造設備** でのものづくり
- **事業本部制**（工機技術本部、ファスニング事業本部）の縦割り

目指す姿

- 各地域の事業環境に応じた **最適な製造ラインの構築**
- 日本本部の機能再編・融合による **開発スピードアップ、コンカレントでの開発テーマの推進**
- **更なる設備価格低減** への挑戦

### 品質測定指導員のグローバル認定

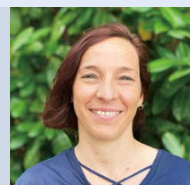
YKKでは、ファスニング商品の品質測定の指導に関する認定制度を設けています。これは、技術の総本山である黒部事業所にて受験者の知識、実技を評価し認定するもので、認定者は測定員への指導だけではなく、海外開発商品の品質試験にも大きく寄与しています。グローバルに展開される海外開発商品は本部でも再検証を行いますが、認定指導員管理下の測定データはそのまま採用され、開発リードタイム短縮に貢献しています。



ファスナー強度試験

#### 〈社員の声〉

YKKイタリア社  
キアラ チェンドロン  
Chiara Cendron



品質分野における長年の経験により私が確信しているのは、品質とそれに携わる人財への投資は常にプラスのリターンをもたらすということです。商品の確かな品質は会社に加価値をもたらすと同時に、品質問題に起因するコストの削減にもつながります。新規性や持続可能性、スピードに対する市場やお客様からの要望が日々高まる中、上級技術者である品質測定指導員の役割を果たし、更なる価値をよりスピーディーに提供していきます。



## 中期方向性 デジタル活用強化

### デジタルを活用したストレスフリーの追求

アパレル業界で加速するデジタル技術活用の動きに対応し、2021年度に新設したデジタル業務企画室を主幹に、マーケティングから商品企画・開発・製造・販売までの全てのバリューチェーンにおいてデジタル化を進め、顧客そして社員にストレスを感じさせない仕組み作りを進めています。

顧客に対しては、商品情報のデジタル化によるデータ連携を図り、「適時・適材・適量」の要望に応えると同時に、商品提案と顧客とのコミュニケーションの場として「YKK デジタルショールーム」を積極的に活用しています。2021年4月の開設以来、商品情報、商品開発ストーリー、お客様の声などのコンテンツ追加や日英中の3カ国語対応などを拡充したほか、中国・上海で開催した展示会と連動するなど、リアルとデジタルの融合を図っています。

社内業務の効率化に向けては、ワークフローの導入や基幹システムの連携により世界的な業務オペレーションの標準化・自動化を図るとともに、BI/AI※を活用し、データ分析に基づく意思決定を行っていく真のデータドリブン経営につながる基盤を整備していきます。

※ BI: Business Intelligence  
AI: Artificial Intelligence



YKKデジタルショールーム  
<https://ykkdigitalshowroom.com/jp/>

#### 〈社員の声〉

グローバル・マーケティング・グループ  
デジタルワーキンググループ  
アンジェラ ミューラー  
**Angela Mueller**



アパレル業界を席巻するデジタルトレンドに応えるため、2021年10月、グローバルデジタルチームが設置されました。お客様は商品の3Dモデル化、現物サンプルからデジタルへの置き換えやデジタルの世界での展開を検討しています。社内部門横断のメンバーで、お客様の新たな要望に対応する活動に誇りを持って取り組んでいます。

### スマートファクトリーの実現に向けて



<b>データ化</b> 工場の見える化	<b>自動化</b> 止まらない工場
<b>最適化</b> 統計管理	<b>統合化</b> つながる工場
<b>人財育成</b> デジタル人財育成 技能・技術継承	<b>SDGs</b> CO <sub>2</sub> 排出量等の削減

第6次中期事業計画における製造・技術方針として、「スタンダードカテゴリ向けアイテムのものづくり強化とスマートファクトリー化」を掲げています。創業者吉田忠雄が目指したのは、無人で設備が稼働し、人が作業するための明かりを必要としない「暗い工場」でした。その実現に向けて、ロボット、AI、センシング等の先端技術を活用することで、無人で長時間連続稼働を可能にする、無停止・無人生産ラインの構築に引き続き取り組んでいます。2022年1月には、黒部事業所 古御堂工場でYKK初の無停止・無人生産プロトタイプが完成しており、今後世界の生産拠点への展開を計画しています。

同時に、このラインを支える設備の稼働状況をリアルタイムで把握し、改良・改善のサイクルを高速化、工場全体の最適化を図るとともに、保全ノウハウ（匠の技）のデジタル技能伝承も推進しています。

デジタル関連投資（設備投資）

**22**億円（2022年度計画）

## コミュニティ活動 ～土地っ子になれ～

YKKは、事業を展開する地域の一員として、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、各国/地域における最近の取り組みの一部をご紹介します。

### アジア

#### 子どもたちの健やかな成長をサポート

子どもたちの健康的な生活をサポートすることを目的とし、2007年から継続的に開催しているASAO地域の代表的なCSR活動のイベント「YKK Kids Football Clinic」。2020年度は新型コロナウイルス感染症の流行により一時中断しましたが、2021年度はイベントの代替案として「YKK Care Packs」の配布を実施しました。コロナ禍による学校閉鎖や生活習慣の変化により、多くの子どもたちが精神的に不安を抱える中、ASAO地域でとりわけ大きな影響を受けているバングラデシュとインドネシアで支援を行いました。

「YKK Care Packs」には子どもたちが安心して健やかに過ごせるようにと、アルコール消毒液やマスクの他、文具や新型コロナウイルスに関する情報ページを載せたノートなどが入っています。また、パンデミックに負けずに健康的に暮らせるよう、学校や児童養護施設にスポーツ用品も配布されました。



「YKK Care Packs」を手にする子どもたち

#### 〈社員の声〉

YKKインドネシア社  
ニマス ライ  
Nimas Rai



子どもたちが喜んで毎日使ってくれています。また感染拡大をどう防ぐべきかへの理解も深まりました。彼らの明るい笑顔が見られて、私たちも本当にうれしいです。

### メキシコ

#### 先住民族の女性支援プロジェクトに参加

メキシコのユカタン半島に、伝統的な生活を続ける先住民族マヤ族が暮らしています。マヤ族の女性は色鮮やかな手縫いの刺繍技術を継承しており、その伝統技術を活かした民族衣装や小物をつくり観光客に販売することで生計を立てています。しかし新型コロナウイルス感染症の影響により観光客が減少し、彼女たちの経済的な自立が難しくなっています。

この苦境を乗り越えるため、YKKメキシコ社は、マヤ族をサポートする現地のNPO団体と協力し、ファスナー 500本を提供しました。YKKのファスナーを使用して女性たちが作った鞆やポーチは商品として販売され、マヤ族の暮らしや文化を支えています。

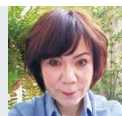
YKKメキシコ社はこれからも、多様性のある持続可能な社会に貢献する活動に取り組んでいきます。



色鮮やかな刺繍を身に着けたマヤ族の女性たち

#### 〈社員の声〉

YKKメキシコ社  
久保田 裕子  
Kubota Yoko



同じくメキシコに生活する女性として、彼女たちの笑顔を見ることができるとは喜ばしく励みにもなっています。今後も、お互いの顔の見える活動を継続したいです。

## アメリカ 地域のモビリティ産業の発展に貢献

YKKのファスニング商品はアパレルや鞆の他、自動車や医療関連など幅広い産業で使用されています。1974年設立のYKK U.S.A.社メーコン工場では、自動車シートやトラックのトノカバー押さえなど、さまざまな用途向けのファスナーや樹脂製品を100社以上の自動車関連顧客に提供しています。長年の品質への信頼と地域社会に積極的に参加している点が評価され、ジョージア州経済開発局が主催し、自動車・モビリティ産業への貢献を評価する「2021年GEAR賞」を受賞しました。



メーコン市長、ジョージア州経済開発局代表らとYKKスタッフ

## イタリア ファッション業界の若手の活躍を支援

世界のファッションをリードするイタリアで設立54年目のYKKイタリア社は、イタリアファッション協会主催のファッション学生支援イベント「Milano Moda Graduate」にメインパートナーとして協賛しています。コロナ禍の学生たちを励まし、新たな才能が世界に羽ばたく手助けをするため、選抜された11名の学生たちに半年にわたってさまざまな機会や支援が提供されました。最終審査でYKK AWARDに輝いた学生には、賞金と共に1年分のYKK商品が贈られました。



「YKK AWARD」の受賞者と共に

## 中国 支援活動を通じて地域と共に歩む

中国で最初の現地法人として1992年に設立した上海YKKジッパー社では、地域と共にある企業として、さまざまな社会貢献活動を継続的に行ってきました。2021年には、雲南省の貧困地域の子どもたちが、冬の寒さの中でサンダルやスリッパを履いて学校へ通っていることを知った社員の発案で、寄付を募り、現地の子どもたちへ靴を寄贈しました。小さな一足の靴が、子どもたちの心とこれからの人生を温めてくれることを願っています。



寄贈活動に参加した社員たち

## 日本 多様な生きものを育む「ふるさとの森」

YKKセンターパークでは、黒部の原風景の再生を目指して2008年から「ふるさとの森」の整備を進めています。地域に原生する樹々を種から育てて20種類2万本を植樹し、約300種の多種多様な生物がすむ森を育ててきました。創業者の理念「森の中の工場」を具現化する取り組みとして、2016年にはSEGES【そだてる緑部門】で、初回認証時最高位 Excellent Stage3を認証取得しています。センターパークは一般開放し、環境教育などの社会貢献活動にも取り組んでいます。

※ SEGES: 国土交通省・環境省の施策に定められた国内唯一の緑地評価システム

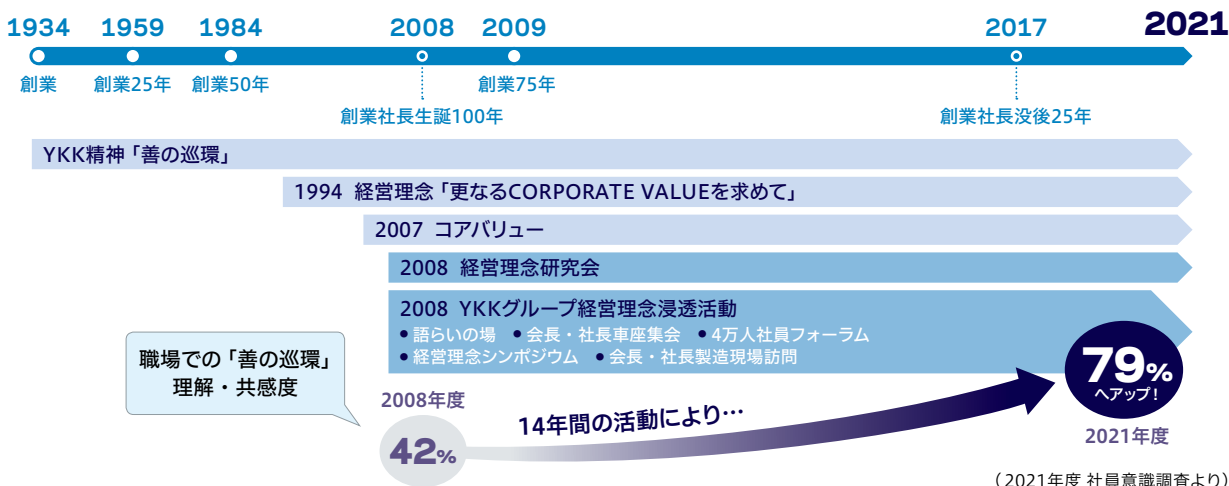


YKKセンターパーク（富山県黒部市）

# 経営理念の浸透を目指して

## 社員一人ひとりが理念を理解し、実践する

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。YKK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、全社で組織的な経営理念浸透活動を展開しています。

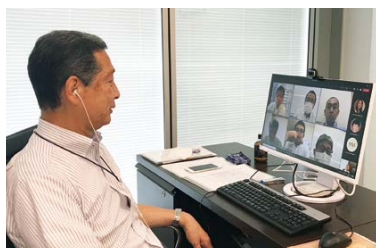


## 経営トップと社員の対話の場

経営層と社員の率直なコミュニケーションを重視し、さまざまな対話の場を設けています。デジタルツールを活用しながら、2021年度は海外拠点にも展開し、「新体制・新常态下における良いチームづくり」をテーマに約1,450名の社員と対話を行いました。

### 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。2021年度は東京地区は約150名、海外拠点は約350名の社員と対話しました。



社長との車座集会（オンライン）

### 黒部事業所での取り組み

黒部事業所では例年会長と社長が製造現場を訪問し、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う機会を設けています。2021年度は感染症対策を行いながら、例年よりも多くの社員と対面で対話する車座集会を実施し、900名以上の社員が会長・社長と率直に意見を交わしました。



黒部事業所での対話

### 若手社員と共に考える「経営理念ウェビナー」の開催

新常态下における理念の実践について考える新たな活動として、2020年度より若手社員を対象としたウェビナーを開催しています。各本部長が自身の経験談や考え方を語り、社員とコミュニケーションを図る中で、若手社員の活力につなげる機会となりました。



三本部長による経営理念ウェビナー

## 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の理念・思想の継承を目的にその本質を研究し、その成果を毎年3月に経営層に報告しています。2021年度の研究会では、「経営理念の本質を理解し、実践し続けるために、時代や世代に合わせて伝えることが重要」という前年度の研究結果をふまえ、コアバリューや今の時代にこそ伝えたい創業者の言葉を改めて紐解き、経営理念の浸透ツールを企画・制作しました。



2021年度経営理念研究会メンバー



浸透ツールとして制作したポスター

## 各拠点で展開する「現場主導」の浸透活動

グローバルに事業を展開し、多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKグループでは、理念・思想を確実に共有し継承していくために、世界各拠点で、それぞれにあった独自の理念浸透活動を企画し、積極的に展開しています。

### 各極・地域

社員同士の対話を通して一人ひとりが経営理念への理解を深める活動を各地域で実施し、2021年度は全世界で延べ約22,000名が参加しました。



YKKブラジル社での車座集会

### YKKベトナム社

創業社長の技術思想を社員がいつでも読むことができるように、大きなパネルを工場や食堂の出入り口に掲示しています。



立ち止まってパネルを見る社員

### YKK中国投資社

YKKの一員としてのあるべき姿について意見を収集し、YKK精神・コアバリューと照らして中国極独自の「基本行動4要素」を制作しました。



「心」「能力」「責任感」「革新」の4つを基本に掲げる

ショート  
ストーリー

社員が経営理念の理解を深めることを目的に、YKK精神「善の巡環」に基づくYKKの歩みや社員のエピソードを短編漫画として紹介しています。  
(日本語・英語・中国語のほか各地域で現地語に翻訳)

世界に広がるYKKグループ~とっておきのエピソード~  
<https://www.ykk.co.jp/japanese/ykk/manga/index.html>



# YKK精神に基づく経営基盤

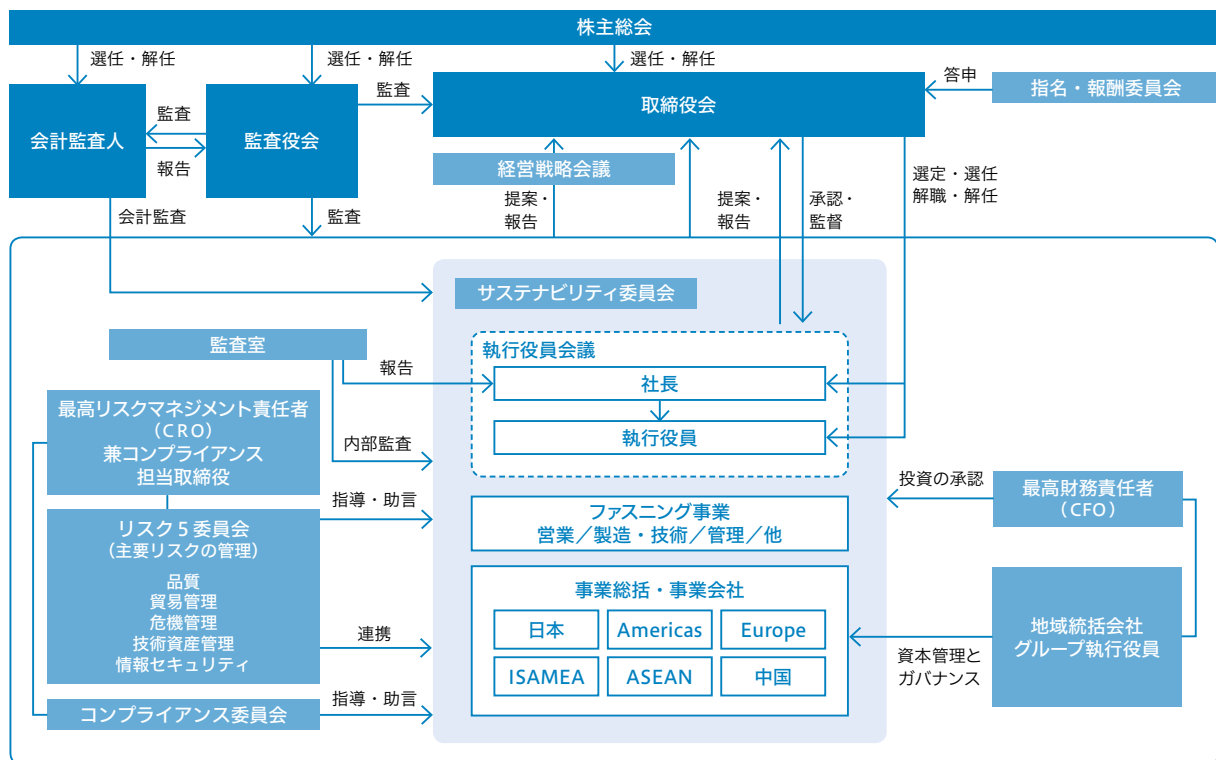
## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方・体制

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。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。

尚、YKK株式会社の主たる事業であるファスニング事業におけるガバナンス体制は、以下となります。

#### ▶ ファスニング事業ガバナンス体制図




### 業務遂行に関する内部統制体制

- 当社取締役は、取締役会規程その他の必要な社内規程を整備するなどして法令及び定款に適合した適切な業務執行を行います。
- 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ついては、多面的で十分な討議を行った上で慎重に決定するために、当社に経営戦略会議を設置します。
- 経営上の重要課題については、重要会議体を設置し、適切に審議し、管理監督します。2021年度に経営戦略会議のもとに

設置されたサステナビリティ委員会については、基本方針である持続可能な社会づくりへの貢献に基づき、YKKサステナビリティビジョン2050目標の達成という観点から、関連する政策の進捗状況を経営戦略会議にて報告します。

- ファスニング事業における経営体制については、地域統括会社によるガバナンスの役割と、商品や商流の特性等を考慮した事業地域ごとに置かれた事業総括による事業推進の役割を明確に分けた体制とします。

 内部統制体制と運用状況は、第87期有価証券報告書P31で開示しています。  
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/securities/index.html>

## 取締役・監査役の状況 (2022年6月29日現在)

当社グループ連結経営に不可欠なグローバル事業経営の観点により社内取締役を選任し、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。また監査役は、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法律に関する知識を有する者が選任されています。

取締役・監査役	出席状況	選任理由
代表取締役会長  <b>猿丸 雅之</b>	取締役会 13/13回	米国での海外勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2008年6月に当社取締役に就任し、2011年6月から2017年3月まで当社代表取締役社長を務め、2018年6月より当社代表取締役会長に就任。特にファスニング事業を中心として当社の事業を成長・拡大させるなどの実績を重ねており、また他の企業での社外役員を務めるなど、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
代表取締役社長  <b>大谷 裕明</b>	取締役会 13/13回	中国での海外勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2014年6月に当社取締役に就任し、2017年4月より当社代表取締役社長に就任。特に当社における事業方針として「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～を掲げ、積極的な事業展開を加速させるなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
取締役 副社長 営業本部長  <b>松嶋 耕一</b>	取締役会 13/13回	欧州、中国、アジアでの海外勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2017年4月に当社副社長 営業本部長に就任し、2018年6月より当社取締役に就任。特にファスニング事業における事業方針として「更なる量的成長を目指して」を掲げ、積極的な事業展開を加速させるなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
取締役 副社長 製造・技術本部長  <b>池田 文夫</b>	取締役会 13/13回	長年にわたり当社工機部門に携わった後、2017年4月に当社副社長 工機技術本部長に就任し、2018年6月より当社取締役に就任。特に工機技術本部における執行方針として「基盤となる要素技術の強化と進化」を掲げ、ファスニング・A P両事業の成長戦略を支援するなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
取締役 年金政策担当 CFO (最高財務責任者) 副社長 管理本部長  <b>本田 聡</b>	取締役会 13/13回	米国での海外勤務を含め、長年にわたり経営企画に携わり、2019年4月に当社副社長 経営管理担当に就任し、2020年6月より当社取締役 年金政策担当 CFO (最高財務責任者) に就任。特にグローバルに事業展開を行う当社グループにおける財務・投資リスクを適切に管理する体制の構築に貢献するなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
取締役 研究開発担当  <b>馬場 治一</b>	取締役会 13/13回	欧州などでの海外勤務を経て、ファスニング事業本部商品開発センター所長、同製造・技術部長などを歴任した後、2016年6月に当社取締役に就任し、現在は当社取締役 研究開発担当に就任。特にファスニング事業における事業競争力の強化に向けた製造基盤の確立や技術・開発力の強化などの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
取締役  <b>吉田 明</b>	取締役会 13/13回	米国での海外勤務などを経て、2011年6月に当社取締役 年金政策担当 CFO (最高財務責任者)、2019年4月に当社取締役 副会長 年金政策・財務政策担当 CFO を歴任。また、2020年6月にYKK AP (株) 代表取締役会長に就任。グローバルに事業展開を行う当社グループにおける経営管理に長年取り組むことで事業の成長に貢献するなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。

取締役・監査役	出席状況	選任理由
取締役  <b>湯本 克也</b>	(新任)	米国での海外勤務などを経て、2010年4月に執行役員 グループ法務・知財センター長に就任し、以来、当社の法務・知的財産部門の長を担当。コンプライアンス体制やリスクマネジメント体制の運用強化やリスク発生時には適切かつ迅速な対応を行うなどの実績を重ねており、経営に関する相当の知見と豊富な経験を有している。
取締役 <sup>#1</sup>  <b>小野 桂之介</b>	取締役会 13/13回	慶應義塾大学や中部大学での教授などを歴任しており、経営に対する造詣が深く、2007年6月に当社社外取締役に就任いただいた後、当社の取締役会においてミッション経営の見地より当社の企業価値の向上に向けた意見をいただいております。これらのグローバルな経験と豊富な経験に基づき助言・監督を行う役割を果たしていただくことが期待できるものと判断。
取締役 <sup>#1</sup>  <b>岡田 英理香</b>	(新任)	国内外の企業での投資銀行業務やファイナンス業務などの経験を有し、また、国内外の大学・大学院において長年消費行動の研究に携わり、マーケティングについて高度な専門知識を有している。これらのグローバルな経験及び高度な知見を活かし、当社の経営について助言・監督を行う役割を果たしていただくことが期待できるものと判断。
監査役 <sup>#2</sup>  <b>河井 聡</b>	取締役会 13/13回 監査役会 14/14回	長年にわたり弁護士として法律実務に携わるとともに、他の企業での社外役員を務めるなど、豊かな経験と知識を有している。2004年6月に当社社外監査役に就任いただき、その広範かつ高度な視野で取締役の職務の執行を適切に監査していただいている。
監査役 (常勤)  <b>永田 清貴</b>	取締役会 13/13回 監査役会 14/14回	長年にわたり当社経理部門等にて勤務した後、監査室長を務め、2013年6月に当社常勤監査役に就任し、現在に至る。特に財務及び会計に関する相当程度の知見を得ており、また当社常勤監査役就任後は、取締役会その他重要会議へ出席し、適宜意見を陳述することなどを通じて、取締役の職務の執行を適切に監査している。
監査役 <sup>#2</sup>  <b>秋山 洋</b>	取締役会 13/13回 監査役会 14/14回	長年にわたり弁護士として法律実務に携わるとともに2018年6月まで他の企業での社外役員を務めるなど、豊かな経験と知識を有している。2007年6月に当社社外監査役に就任いただき、その広範かつ高度な視野で取締役の職務の執行を適切に監査していただいている。
監査役 <sup>#2</sup>  <b>柳田 直樹</b>	取締役会 13/13回 監査役会 14/14回	長年にわたり弁護士として法律実務に携わるとともに、他の企業での社外役員を務めるなど、豊かな経験と知識を有している。2016年6月に当社社外監査役に就任いただき、その広範かつ高度な視野で取締役の職務の執行を適切に監査していただいている。

## 取締役・監査役・執行役員・専門役員・グループ執行役員の状況

総数	51名
女性役員数・比率	3名 (5.9%)
外国籍役員数・比率	2名 (3.9%)

※1 社外取締役 ※2 社外監査役

## コーポレート・ガバナンス強化の経緯

	～1990年代	2000年～	2010年～	2020年～
経営体制		1999年6月 経営機構改革の実施（取締役会の改革と執行役員制度の導入）	2003年～ グループ連結経営の強化（YKK・YKK APから各組織責任者を取締役に選任） 2004年～ グループ執行役員の選任 2004年～ 年金政策担当取締役を任命 2005年～ CFO（最高財務責任者）・CRO（最高リスクマネジメント責任者）任命	2020年～ YKK(株)・YKK AP(株)の間で子会社等の資本再編実施、YKK AP(株)によるAP事業の資本管理開始
社外取締役		2003年 社外取締役導入（1名）	2007年～ 社外取締役の増員（2名）	
社外監査役	1994年 社外監査役（2名）	2001～2006年（1～3名）	2007年～（3名）	
その他		2001年～ アドバイザリーボードを設置および開催（～2019年、2022年～）		2008年～ 社外取締役2名を含む任意の指名・報酬委員会の設置

## 取締役会・各委員会の概要と開催状況

	概要	2021年度開催回数
取締役会	会社法で規定される役割に加え、経営方針の策定・経営資源の配分および執行役員による業務執行の監督等を行っています。活発かつ十分な議論に基づく的確な意思決定を行うため、定款で員数を10名以内とし、併せて任期を1年としています。	13回
監査役会	4名の監査役（うち社外監査役3名）で構成され、監査方針および監査実施計画、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価等を行います。	14回
指名・報酬委員会	取締役会の諮問委員会として設置され、取締役、執行役員等の報酬に関する方針・制度、報酬の基準・額、報酬内規の制定・改廃、業績評価等に関する事項を審議し、その結果を取締役に答申します。社外取締役1名を含む3名以上で構成されます。	10回
経営戦略会議	YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略および重要な取締役会決議事項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。	13回

## 役員報酬

当社の取締役の報酬は、企業価値を持続的に向上させ、株主に対する安定配当を実施することとの整合性を勘案し、かつ業績向上の意識を高めるべく当社業績を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬は、短期報酬としての基本報酬および役員賞与、ならびに長期報酬としての退職慰労金より構成されます。

役員報酬の構成および報酬額は、第87期有価証券報告書で開示しています。



<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/securities/index.html>



## リスクマネジメント

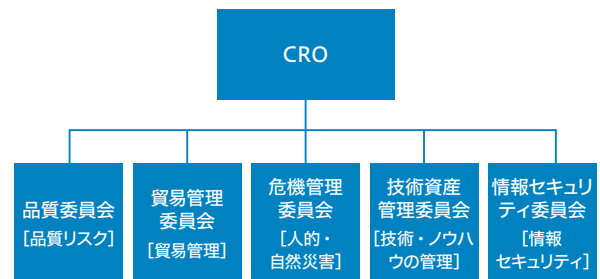
### 基本的な考え方・体制

YKKでは、グループ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。さらに、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。

#### YKKグループ 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、持続的な成長につなげ、企業価値を向上させる。

#### ▶ リスクマネジメント体制図



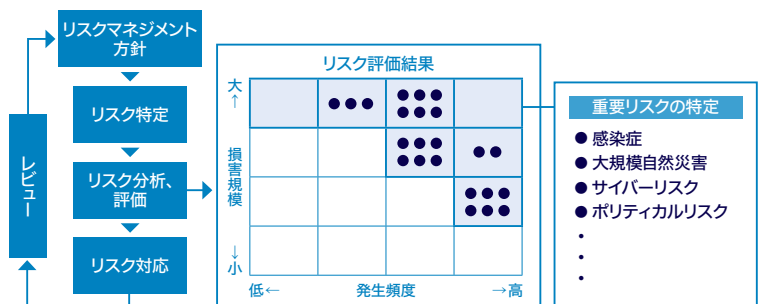
### リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー

リスクマネジメント方針に基づき年に1回組織ごとにリスク項目の洗い出しを実施し、ワーストシナリオと対応状況の確認や、損害規模（1億円以下～50億円以上）と発生頻度（5年以下～50年以上）に応じたリスク評価を行っています。また、年間1億円以上の影響が予想されるリスクは、経営レベルで管理すべき重要リスクと捉え、それらの動向の把握と対応進捗状況を可視化しながらリスク管理を行っています。

プロセスにより特定した重要リスク項目を、当社グループでは、①財務リスク、②専門分野におけるリスク、③委員会での対応リスク、④事業遂行上のリスクの4象限に分類し、CROやCFOをはじめ、各責任者主導のもと対応を行っています。

リスク分析の詳細は、第87期有価証券報告書P14で開示しています。

#### ▶ リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー（概念図）



#### ▶ リスク項目の分類

財務リスク (各担当部門主管)	為替相場の乱高下、退職給付債務、移転価格税制、保有株式の株価下落等
専門部門におけるリスク (各担当部門主管)	集団感染症、独占禁止法・下請法、特許権侵害・被侵害、贈収賄、長時間労働での過労死・精神疾患、労働災害、環境規制強化、土壌汚染、有害汚染物質流出等
委員会での対応リスク (各リスク委員会主管)	国際紛争・内戦、大規模自然災害、個人情報保護に関する法令違反、テロ・デモ、サイバー攻撃・マルウェア感染、製品欠陥事故・リコール、火災・爆発、データ消去・悪意の改ざん、情報・技術漏洩等
事業遂行上のリスク (各本部責任者主管)	原材料・燃料の高騰・供給逼迫、需要低下・景気低迷・競争激化、研究・開発遅延、設備投資失敗、マーケティング失敗・参入遅延、買収・合併・提携の失敗、人材育成遅滞、風評、機械・設備の損傷・故障、インフラ供給不全、販売先倒産等

## コンプライアンス

### 基本的な考え方・体制

YKK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。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、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グループ行動指針 (YKK Group Code of Conduct)

2021年6月に改定した「YKKグループ行動指針」は、7原則と29の細則からなり、国連グローバルコンパクトが掲げる10原則や国際労働機関（ILO）が掲げる基本8条約を参照・準拠し、SDGsにもつながるものです。社員一人ひとりが、この「YKKグループ行動指針」を実践し、コアバリューに掲げる「一点の曇りなき信用」をあらゆるステークホルダーからいただけるよう、取り組んでいきます。

 YKKグループ行動指針 (全文)  
<https://www.ykk.co.jp/japanese/philosophy/index.html>

#### YKKグループ行動指針 (YKK Group Code of Conduct)

##### 7原則

- コンプライアンス
- 公正な事業慣行
- 人権の尊重
- 環境との調和
- 安全衛生
- 商品の品質および安全性
- コミュニティへの貢献

### コンプライアンスブックの改定・配布

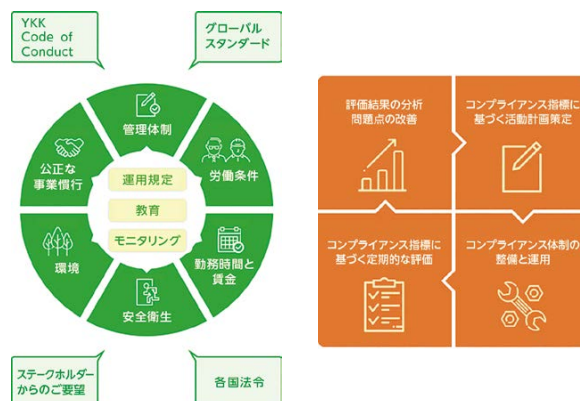
YKKグループ行動指針の改定を受けて、「YKKグループコンプライアンスブック」をリニューアルし、適用対象の全役員・社員<sup>\*</sup>に配布しています。行動指針の各項目における遵守すべき内容・行動を分かりやすく説明するほか、過去のコンプライアンス関連事案のコラム、関係する主要な社内規則や法令、内部通報制度の案内などを掲載しています。

<sup>\*</sup>掲載冊子は東アジア極（日本国内ならびにYKK韓国社およびYKK台湾社）の事例。他極では各国/地域の法令に基づいたコンプライアンスブックを制作、配布。



### YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)

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。世界中で各社がYGCCに基づき、マネジメントシステム、人権・労働慣行、安全衛生、環境、公正なビジネス慣行において内部・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。



## 知的財産管理

### 基本的な考え方・体制

YKKは、事業活動の一環として、グローバルベースでの知財活動を展開しています。知財部門の拠点は、技術の総本山である黒部事業所をはじめ、中国、シンガポール、英国、米国にも設けられており、世界中のどの国／地域においても、事業・開発部門からの依頼や相談に適切に対応できる体制を取っています。この体制のもと、例えば、世界中の開発拠点で生み出された発明は、速やかに日本の特許審議委員会に報告され、グループ事業戦略に沿った最適な権利化が図られます。また、特許侵害者や模倣品業者等への権利行使においては、各国／地域の知財部門が協働して、侵害品製造国と流通国の両方で同時に対策を講じたり、事業部門と連携して、顧客の購入の真正品化を図る等の対応を行っています。さらに、商標に関しては、YKKブランドの知財面からの価値増大をはじめ、NATULON®、AcroPlating® 等の商品商標についても、日本の商標委員会を基軸に、グループ統ルールのもとでの管理・運用を推進しています。また、模倣品対策の効果的な推進のため、社内ではブランド模倣品対策委員会を設置し、社外では顧客をはじめとする多くの企業・団体と連携して模倣対策の意見交換会 B.P.P.(Brand Protection Partnership)を運営しています。

### 商標・特許の状況

「YKK」商標登録  
(第26類)

**177**カ国/地域

特許・実用新案・意匠  
(出願中含む)

**5,960**件

ファスナー等商標登録  
(出願中含む)

**3,864**件

B.P.P. (Brand Protection Partnership)  
模倣品対策を目的としたワークショップ  
参加者数  
(団体数)

**3,268**名  
(1,893団体)

知財功労賞 経済産業大臣表彰  
知財活用企業  
(商標)

**2021**年

(2022年3月末現在)

#### YKK商標活動が「知財功労賞」経済産業大臣表彰を受賞

YKKは、国内外の顧客企業や一般消費者の皆様安心してファスニング商品をお使いいただけるよう、177カ国／地域で「YKK」商標やその他商品商標を商標登録・適正使用し、あわせて類似出願や不正使用の排除を進めてきました。さらにB.P.P.を通じて各国／地域の司法、行政機関や顧客企業との協働によるYKK商品の模倣品対策や真正品化にも積極的に取り組んでいます。

これら一連の商標活動が評価され、経済産業省 特許庁が表彰する令和3年度 知財功労賞において経済産業大臣表彰「知財活用企業(商標)」を受賞しました。



ブランド保護推進マーク

#### 年度 知財功労賞

経済産業省 特許庁



令和3年度「知財功労賞」表彰式にて

## YKKグループ連結 過去11年分の主要財務データ

	回 次 決算年月	第77期 2012年3月	第78期 2013年3月	第79期 2014年3月
売上高	(百万円)	544,434	576,965	696,929
経常利益	(百万円)	26,681	33,681	66,022
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	16,334	32,692	44,908
包括利益	(百万円)	14,336	70,777	70,447
純資産額	(百万円)	403,169	471,271	513,543
総資産額	(百万円)	715,364	788,440	883,336
1株当たり純資産額	(円)	328,395	384,171	417,986
1株当たり当期純利益	(円)	13,622	27,265	37,453
自己資本比率	(%)	55.0	58.4	56.7
自己資本利益率	(%)	4.2	7.7	9.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	32,076	67,214	85,186
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 39,667	△ 44,013	△ 60,708
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	6,636	△ 11,719	△ 3,784
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	96,891	116,510	143,131
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(人)	37,719 [7,127]	38,235 [7,123]	40,306 [6,828]

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。

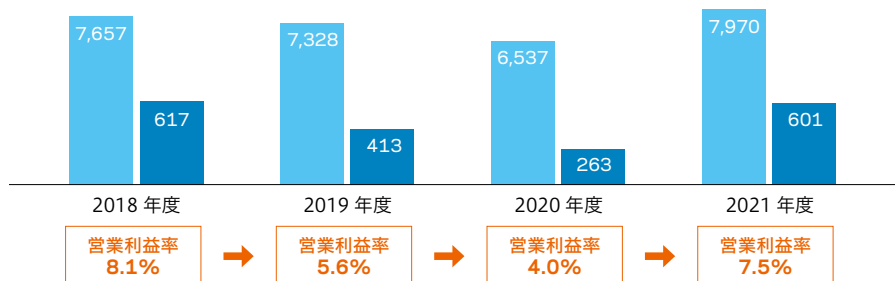
第80期 2015年3月	第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月	第86期 2021年3月	第87期 2022年3月
721,037	741,935	712,783	747,762	765,781	732,854	653,765	<b>797,019</b>
69,720	70,988	61,545	59,924	64,466	42,661	30,134	<b>63,964</b>
46,978	44,646	45,180	38,728	45,824	23,629	17,340	<b>44,097</b>
81,416	△ 20,695	51,998	30,123	38,420	△ 5,032	76,289	<b>105,061</b>
586,664	561,547	609,848	636,361	671,195	662,564	735,527	<b>837,264</b>
946,283	954,060	963,231	978,563	1,011,934	983,645	1,014,918	<b>1,156,941</b>
477,438	456,991	496,267	518,187	546,662	539,329	599,184	<b>682,026</b>
39,181	37,237	37,683	32,302	38,220	19,708	14,463	<b>36,782</b>
60.5	57.4	61.8	63.5	64.8	65.7	70.8	<b>70.7</b>
8.8	8.0	7.9	6.4	7.2	3.6	2.5	<b>5.7</b>
91,254	101,727	81,619	57,525	68,607	77,731	82,241	<b>81,132</b>
△ 65,976	△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123	△ 40,176	<b>△ 40,414</b>
△ 4,379	△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446	△ 5,284	<b>△ 5,776</b>
173,558	167,229	171,259	155,076	166,241	164,708	211,378	<b>264,639</b>
42,154 [5,738]	44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]	46,167 [4,430]	46,261 [3,701]	44,510 [2,564]	<b>44,410 [3,161]</b>

# 財務・非財務ハイライト

## YKKグループ連結 財務ハイライト

### 売上高・営業利益・営業利益率

■ 売上高 (億円) ■ 営業利益 (億円)



### ROA



研究開発費

**216**億円  
(2021年度)

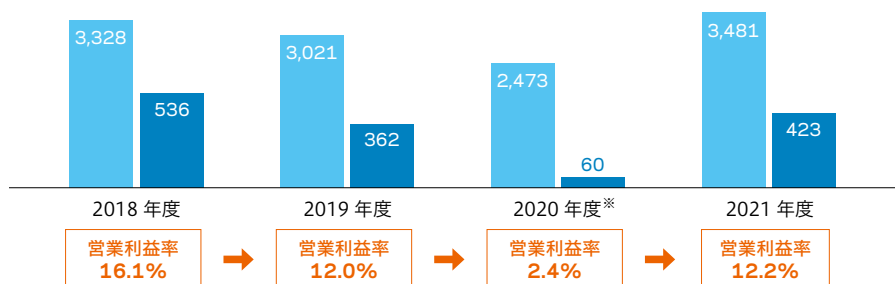
設備投資額

**434**億円  
(2021年度)

## ファスニング事業 財務ハイライト

### 売上高・営業利益・営業利益率

■ 売上高 (億円) ■ 営業利益 (億円)



### 販売本数 (億本)



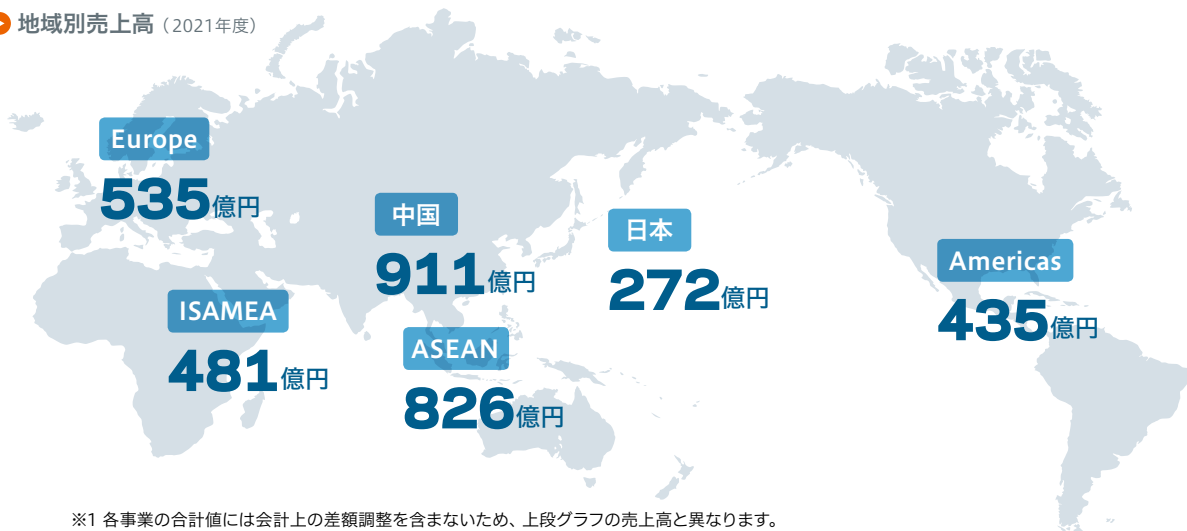
研究開発費

**119**億円  
(2021年度)

設備投資額

**202**億円  
(2021年度)

### 地域別売上高 (2021年度)



※1 各事業の合計値には会計上の差額調整を含まないため、上段グラフの売上高と異なります。

※2 Americasは北中南米を、ISAMEAはインド、南アジア、中東、アフリカ地域を含む地域名です。

## ファスニング事業 非財務ハイライト



「YKK株式会社統合報告書『This is YKK 2022』Data Book」により詳細なデータを掲載しています。  
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/eco/report/index.html>

事業を展開する国/地域

**72** カ国/地域  
(2022年3月末現在)



グループ会社数・従業員数

**67** 社 **26,983** 名  
(2022年3月末現在)



初の海外進出 (インド、ニュージーランド)

**1959** 年



ファスナー年間生産量

**300** 万km以上



温室効果ガス排出量削減率 (基準年2018年比)

**Scope1, 2**  
**-18** %  
(2021年度実績)



持続可能素材の割合 (延べメートル)

**13** %  
(2021年度実績)



新めっき技術 AcroPlating® による有害物質除去率

(シアン、クロム、セレンなど)  
**100** %

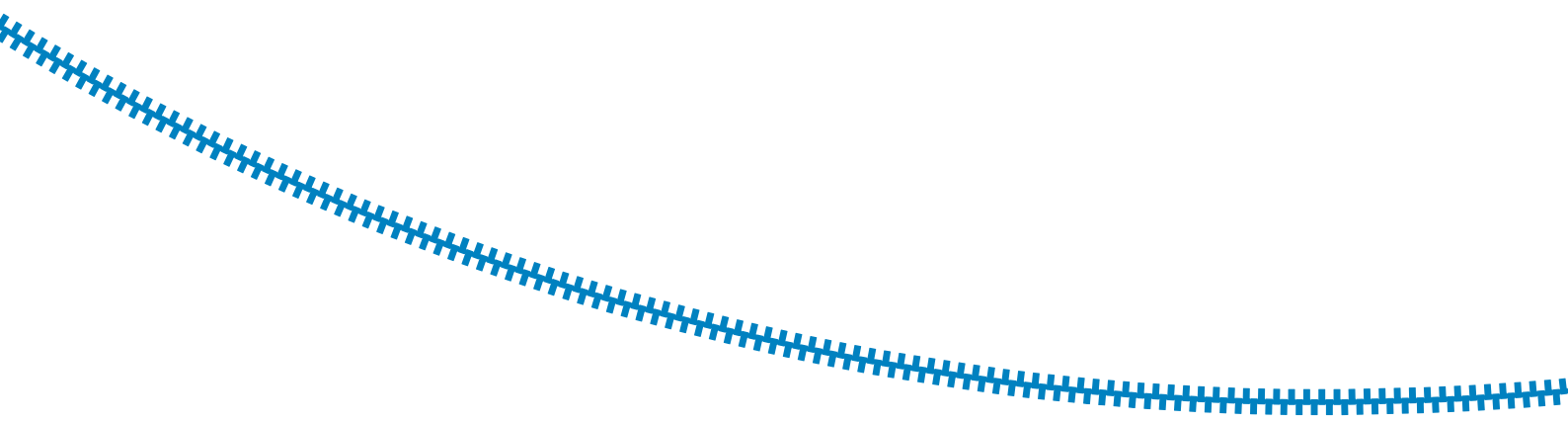


「YKK」商標登録

**177** カ国/地域  
(2022年3月末現在)



「YKK」「YKK \ap」「AcroPlating」「AiryString」「AquaGuard」「B.P.P.」「CONCEAL」「ECO-DYE」「EXCELLA」「FLATKNIT」「GreenRise」「METALUXE」「NATULON」「NATULON Plus」「Ocean Sourced」「OCEAN SOURCED」「PROSEAL」「QuickFree」「SOFIX」「TouchLink」「VISLON」「YZiP」「YKKセンターパーク」はYKK株式会社の登録商標です。



〈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  
E-MAIL : k\_ykk@ykk.com

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



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）