



株主の皆様へ

第79期

YKK GROUP
Business Report

2013年4月1日～2014年3月31日

株主の皆様へ



YKK株式会社 代表取締役会長CEO
YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO

吉田 忠裕

株主の皆様には格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

ここに、「第79期 YKK GROUP Business Report」をお届けいたします。

YKKグループの事業環境について

2013年度における日本経済は、政府による各種政策の効果が下支えとなり、輸出産業を中心に業績回復基調にあり、また消費税増税前の駆け込み需要も見られ、景気は緩やかに回復しています。一方で世界経済においても、米国では緩やかな景気回復が続き、欧州でも景気は持ち直しの動きが見られます。

ファスニング事業については、世界的な景気の回復に伴いアパレル市場も拡大、特に衣料品のデフレや新興国の成長に伴う低価格志向市場の拡大が見られ、引き続き中国を中心としたアジアが縫製市場の中心となっています。AP事業については、消費税増税前の駆け込み需要などにより日本国内の新設住宅着工戸数が好調に推移し、海外では、米国において雇用情勢や住宅投資の持ち直しによる緩やかな回復基調、新興国では継続的に市場が拡大基調にあります。2014年度以降も、世界的に景気は緩やかな回復基調が続くことが期待されますが、国内においては消費税増税の反動減、海外景気については先行き等に不確実性が見られる点に留意しながら事業を推進していきます。

第4次中期経営計画の内容と進捗状況

YKKグループは、2013年度からの4年間を第4次中期経営計画として、マーケットニーズや顧客視点を常に意識しながら、激しい事業環境を勝ち抜き、中期経営計画を達成するために求められるのは「商品力と提案力」と

それらを支える「技術力」の3つの力と位置付けました。

第4次中期経営計画は、2011年6月にYKK(株)とYKK AP(株)に会長と社長が就任した経営体制の変更に、初めて迎える中期経営計画です。2013年度はその初年度となりますが、激しい事業環境の変化の中で、工機技術本部を含むファスニング事業を中核とするYKK(株)とAP事業を中核とするYKK AP(株)の両社がより迅速な意思決定を行うことが定着しつつあります。

2013年度の業績については、ファスニング事業では、東南アジア地域でのスポーツアパレル・アウトドア分野の販売好調に加え、欧州地域の高級分野も堅調に推移したこと及び中国への拡販が奏功したことにより増収となり、営業利益も継続的なコスト削減の効果や原材料単価の下落により増益となりました。AP事業では、新設住宅着工戸数の増加に加えて、製造コスト削減等の効果により増収増益となりました。

その結果、YKKグループ全体として、売上高は6,969

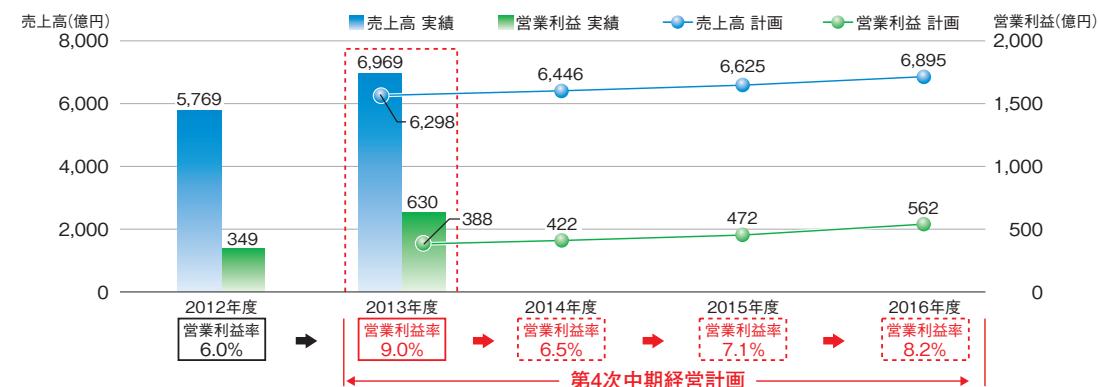
億円(前期比120.8%)、営業利益は630億円(前期比180.6%)となり、売上高、営業利益、営業利益率の数値面では第4次中期経営計画目標を達成しました。

2014年度にあたって

2014年事業計画策定にあたり、中期経営計画は数値目標の変更はしませんが、中期計画で掲げた事業方針を推し進め、2014年度以降更なる成長を目指します。引き続きファスニング・APを中心としたグローバル事業経営体制と世界6極体制を基本とし、グループ一丸となって中期経営目標である「売上高営業利益率8.0%」、「ROA5.0%」の継続的達成を目指していきます。

2014年度は第4次中期経営計画の前半の締めとなります。後半に向け積極的に施策に取り組み、事業計画達成に向けて挑戦をし続けていきますので、皆様の一層のご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

第4次中期経営計画(2013~16年度)進捗状況



おかげさまで、YKK(株)の事業の柱であるファスニング事業におきましても、2013年度収支目標を達成することができました。ただし、施策面では更なる強化が必要と認識しています。2013年度の結果に満足することなく、不断の努力を続けていきます。

Q1 中期経営計画の初年度として、ファスニング事業は大変好調な結果でした。要因と今後の見通しをお聞かせください。

好調の要因は、大きく2つに分けることができます。1つは世界的な景気の回復及び経済成長に伴いアパレル市場が拡大したことです。具体的には、東南アジア地域でのスポーツアパレル・アウトドア分野の販売が好調だったことなどが挙げられます。もう一つは、昨年立案した事業戦略の奏功によるものです。市場の拡大以上に、各地域の販売を伸ばすことができました。2014年度は、ウクライナ問題や中国市場の成長の鈍化など、懸念事項はあるものの、急激な市場の悪化の可能性は低いと考えています。

■ ファスナー販売本数推移



YKK株式会社
代表取締役社長 猿丸 雅之

Q2 積極的な投資計画を立てていますが、その背景や投資内容のポイントについて説明してください。

まず、ファスニング事業ですが、中期事業方針である「新たなる成長戦略展開」のもと、ファスナー販売本数100億本という大幅な拡販目標を掲げました。その達成のためには、供給力の増強と新商品開発拠点の拡充などの投資、特にアジア地域への縫製移管に対する施策が重要です。一方、工機技術本部は、投資総額60億円をかけファスナー専用機械の製造に特化した工機部品工場の新設を計画しています。短期だけではなく、中長期を見据えた競争力を強化するための生産体制の構築を行い、受注から出荷までの効率的なサプライチェーンを実現し、設備生産コストを下げる取組を進めていきます。

第4次中期経営計画の初年度となる2013年度は、国内における景気の回復などを背景に売上高4,033億円、営業利益294億円の増収増益となりました。2014年度以降も「商品力・提案力によるAP事業の持続的成長」を図っていきます。

Q1 「海外AP事業の拡大」にあたり、市場攻略のための商品政策など具体的な戦略についてお聞かせください。

AP事業を取り巻く世界経済は緩やかに回復しています。各市場を攻略する戦略として、米国ではビル事業の全米展開を目指した体制構築と樹脂窓ビジネスモデルの深耕を進めます。中国では寒冷地や温暖地の地域別に合わせて提案商品を開発し、インドネシアでは、東南アジア向け基幹商品となる新商品「NEXSTA」を投入します。今後も商品技術力をベースに各国・各地域の気候・風土に合わせた商品開発により、着実に海外AP事業を拡大していきます。

Q2 窓事業の拡大にあたって、具体的な計画を教えてください。

2014年度は新たに高性能トリプルガラス樹脂窓「APW430」と、防火性能を備えた樹脂窓「APW330防火窓」を発売しました。「APW430」は熱貫流率で0.91とドイツの断熱基準をも満たす世界トップクラスの性



YKK AP株式会社
代表取締役社長 堀 秀充

能で、省エネ性能の向上に努めていきます。「APW330防火窓」を投入することで大都市圏での樹脂窓の提案を本格化していきます。また、製造供給体制においても、現在稼働中の埼玉窓工場に加え東北事業所と六甲アイランドに窓工場を新設し、製造供給力の強化を図っていきます。YKK APはこれからも環境配慮と快適な住環境の実現に向けて、全窓市場の30%樹脂窓化を目指します。

ファスニング事業

成長市場への積極投資

今中期経営計画では「新たな成長戦略展開」を掲げ、2016年度に販売本数100億本を目指し、2014年度はアジアでは更なる投資と供給力の増強、開発拠点の拡充、中国では新商品開発力を強化します。ファストファッションにおいては、商品企画・開発と短納期での品揃えの強化を図ります。ボリュームゾーンへの対応としては、低価格志向の顧客のニーズに応えるため、コスト競争力を確立していきます。

また、アジアを中心とした伸び行く市場における供給力強化のため、重点投資(2014年度:450億円)を計画しています。特に大きな投資計画は「ベトナム社ニヨンチャック工場増設」及び「ジプコ・インドネシア銅合金ワイヤー工場」に併設する「銅合金スライダー工場設立(2014年12月稼働予定)」です。



増設が予定されているYKKベトナム社ニヨンチャック工場

世界各地に開発拠点を展開

「長期的なファスニング関連技術の研究機能」を備えた日本を含む世界の5拠点をファスニングR&Dセンター、また「顧客要望に沿った商品化開発」を行う拠点をファスニング商品開発室とし、顧客の要望にタイムリーに応えるための開発拠点の展開を推進していきます。2014年度には新たにファスニング商品開発室としてトルコ、インド、バングラデシュ、ベトナム、ブラジルの5拠点を整備し、2014年度末には約700人、20拠点体制とすることを計画しています。



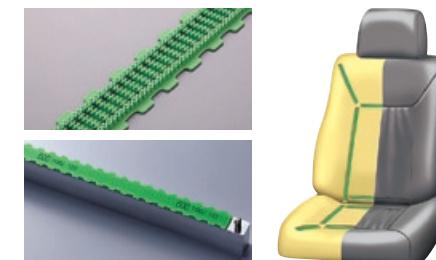
バングラデシュ社工場
2014年度より「ファスニング商品開発室」を整備

ファスニング事業

商品紹介

●QUICKFIT®

YKKの連射技術を応用した自動車シート組立用の面ファスナー。クッション体とシート表皮材の固定具として使用され、磁力を利用し簡単にセットができ作業者の負荷と組立時間の短縮を実現。また、従来品に比べ大幅な軽量化と車両の省金属化を達成しました。さらには市場トレンドでもあるシートの薄型化に適しており、シートの高級感の演出にも貢献しています。



●自動車シート用スライドファスナー(45ECH)

自動車シートは柔らかく張りがあるため、使用されるファスナーには柔軟性や強度、見映えが要求されます。その対応として、45ECHでは生地が引っ張られてもエレメントが見えない構造を実現、シートの美しい仕上がりの演出を可能にしました。



「エコテックス・サステナビリティ・アワード2013」受賞

エコテックス規格とは有害物質に対する国際的な安全基準で、世界のアパレル業界で広く用いられています。この度、品質と環境に配慮した商品づくりや企業活動への取組が認められ、「エコテックス・サステナビリティ・アワード2013」(主催:エコテックス国際共同体)を「品質マネジメントカテゴリー」で受賞しました。企業の社会的責任がますます重要になる中、アパレル業界でも社会的責任を果たすことが求められています。ファスニング事業では、サプライチェーンの健全性及び商品の安全性という2つの面において、品質を保証する取組をより一層強化しています。



AP事業

拡大する窓事業 新工場建設へ

YKK APは、小さなエネルギーで快適に暮らす「小エネ(ローエネ)で暮らそう」というコンセプトを通し、樹脂窓「APW330」など高い断熱性能を持つ窓により一年を通じて極力エネルギーを使わず、快適に過ごせる暮らしを提案しています。また樹脂窓の普及拡大に向け、各地の住宅関連業界の皆様への啓蒙活動として「APWフォーラム2013」を開催し、13会場でのべ約4,000名に参加いただきました。

2014年度からは、世界トップクラスの断熱性能をもった高性能トリプルガラス樹脂窓「APW430」や、国土交通大臣認定防火設備として「APW330防火窓」を発売するなど、省エネ性能の向上と、大都市圏での樹脂窓の提案を本格化していきます。また、「六甲窓工場」(兵庫県神戸市)、「東北事業所窓工場」(宮城県大崎市)を建設し、全国的に樹脂窓の製造供給力の強化を図っていきます。



六甲窓工場 完成イメージ
(2014年度操業開始予定)

中国における生産能力の拡大

YKK AP深圳社は、新工場「深圳第2工場」の工事が完了し、アルミ押出機1台を増設、2013年11月より操業を開始しました。今回の稼働により、YKK AP深圳社の生産能力は合計で年間20,000トンとなり、約70%の増強となりました。新工場では、最新鋭押出プレス機の導入をはじめ、製造技術力の向上、コスト競争力のある生産ラインも実現しています。またYKK AP蘇州社は、新工場棟「門窓工場」(2014年度操業予定)を着工し、中国内需に向けた拡販を強化します。



YKK AP蘇州社「門窓工場」杭打ち式の模様

AP事業

TDYアライアンス 全国4会場で「グリーンリモデルフェア」開催

TOTO・大建工業・YKK APのTDYアライアンスは2008年より、3社の技術を活かした、環境に貢献する「グリーンリモデル」を提唱し、「健康配慮」「長もち住宅」「CO₂削減」を実現するリモデルを提案してきました。2013年度には「グリーンリモデルフェア2013」を東京、名古屋、大阪、福岡で開催、約77,000人の方が来場され大きな成果をあげました。今後は、より長く、快適に住み続けられる「備えるリモデル」の提案も強化するなど、高齢化社会に対応した住まいづくりに貢献します。



「グリーンリモデルフェア2013」名古屋会場

環境に貢献する製品や技術で各賞受賞

●「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞(優秀賞)」(APW330)

「APW330」が、「第10回エコプロダクツ大賞」(主催:エコプロダクツ大賞推進協議会)において、「エコプロダクツ部門」の「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞(優秀賞)」を受賞しました。優れた断熱効果で冷暖房設備の使用を減らし、アルミ複層ガラスの窓に比べ年間の冷暖房費及びCO₂排出量を25%減らせることが評価されました。

●「ECHO CITY製品大賞2013(特別賞)」(非溶接工法)

都市や建築・住宅の未来を切り開く優れた建材・設備を表彰する「ECHO CITY製品大賞2013」(主催:日経アーキテクチュア、日経ホームビルダー)において、鉄筋コンクリート造向けの溶接を用いないサッシ施工方法「非溶接工法」が特別賞を受賞しました。「非溶接工法」は、従来の溶接に代わり樹脂剤を用いてサッシを固定する工法です。火気を使用しないので火災のリスクを低減でき、アーク溶接の業務に関する資格も不要です。また溶接時の熱によるサッシのひずみを補正する必要もなく、施工品質が向上します。

グループ事業競争力の向上に向けた技術開発力の強化

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体制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、機械部品製造により、ファスニング事業・AP事業の「製造現場に適応する設備開発」を重要方針として、国内外のYKKグループ各工場に専用機械を供給しています。

また、専用機械を供給するために必要とされる強化すべき要素技術については、「中長期視点での技術開発」として、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ます。



製造現場に適応する設備開発

「技術の総本山」としての役割を担う黒部において、5年後10年後を見据えた自動化による生産効率を実現し、日本国内でも競争力を維持・強化し続けることができる生産体制を目指します。

そのために1962年より稼働し築50年が経過した工機部品工場の再構築として、使用電力の削減や精密部品の安定生産に対応可能な環境(温度・湿度等)を備えた、新工場を建設します。

新工場は2015年度中に建設を終え、一部稼働を開始し、2016年度中の本格稼働を予定。安定生産と生産性の向上を目指すと共に、受注から出荷までの一貫生産工場を実現し、設備生産コストの20~30%低減を目指しています。

<新工場の概要と目指す姿>

投資金額:60億円(2014年度 25億円)
(2014~2016年度、新規加工設備の導入含む)

完成後の姿(2012年度 ⇒ 2016年度)

- 作業面積 50%減 (40km² ⇒ 20km²)
- 物流距離 80%減 (1.7km ⇒ 0.4km)
- 設備台数 40%減 (700台 ⇒ 400台)



黒部発、ローエネルギーの「まちと住まい」づくり

富山県黒部市YKK茅堂社宅跡地に「パッシブデザイン※」という建築手法を取り入れた「パッシブタウン黒部モデル」開発プロジェクトが始まりました。本プロジェクトでは、2025年までに250戸の複合型賃貸集合住宅を整備する予定です。第1期計画では、地上3階、地下1階の住宅棟2棟と商業棟を整備。2014年7月に着工、2015年9月完成予定です。太陽熱や地中熱、バイオマスボイラーを冷暖房や給湯に利用し、在来エネルギー消費全体の60%以上の削減を目指します。(一般的な北陸地域集合住宅対比)

この「パッシブデザイン」と黒部の自然が持っているポテンシャルを最大限に活かした、これからの持続可能な社会にふさわしいローエネルギーの「まちと住まい」づくりに取り組んでいます。

※建物性能を高め、太陽や風などの自然エネルギーを活用して冷暖房使用を抑制しながら、快適な室内環境をつくる建築設計手法



「パッシブタウン黒部モデル」全景イメージ

スワジランドでリール法※による野菜の自給栽培プロジェクト

YKKサザン・アフリカ社では、スワジランドで野菜を持続的に栽培するプロジェクトが始まりました。「食」と「健康」の基本的なニーズを満たし、さらに地域の教育と栄養の水準を高め、福祉と環境への取り組みを強化するのが目的です。同社の地域貢献活動チームのメンバーが地域住民へ訓練を行い、畑づくりの進捗を管理しています。今後も野菜畑を維持していくための手段を提供し、継続的な技術支援を通じて地域住民の能力開発を図ることにより、スワジランドの社会経済の発展に協力していきます。

※あらかじめ肥料をしみ込ませておいたメッシュテープで種を包んで土に植える手法



種を包んだメッシュテープを植えている様子

財務ハイライト1

連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)

科目/期別	2012年度 (第78期)	2013年度 (第79期)
資産の部		
流動資産	4,236	4,872
固定資産	3,647	3,961
資産合計	7,884	8,833
負債の部		
流動負債	1,573	1,882
固定負債	1,598	1,815
負債合計	3,171	3,697
純資産の部		
株主資本	4,867	5,294
その他の包括利益累計額	△260	△282
少数株主持分	106	123
純資産合計	4,712	5,135
負債純資産合計	7,884	8,833

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:億円)

科目/期別	2012年度 (第78期)	2013年度 (第79期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	672	851
投資活動によるキャッシュ・フロー	△440	△607
財務活動によるキャッシュ・フロー	△117	△37
現金及び現金同等物に係る換算差額	81	59
現金及び現金同等物の増減額	196	266
現金及び現金同等物の期首残高	968	1,165
現金及び現金同等物の期末残高	1,165	1,431

連結損益計算書(要旨)

(単位:億円)

科目/期別	2012年度 (第78期)	2013年度 (第79期)
売上高	5,769	6,969
売上原価	3,784	4,435
売上総利益	1,985	2,533
販売費及び一般管理費	1,635	1,903
営業利益	349	630
営業外収益	46	59
営業外費用	58	29
経常利益	336	660
特別利益	5	12
特別損失	16	30
税金等調整前当期純利益	325	642
当期純利益	326	449

主要経営指標

	2012年度 (第78期)	2013年度 (第79期)
1株当たり当期純利益	27,265円	37,453円
1株当たり純資産額	384,171円	417,986円
自己資本比率	58.4%	56.7%
自己資本利益率	7.7%	9.3%
ROA(総資産利益率)	4.3%	5.4%
従業員数(注)	39,168人	40,306人

(注)第79期より従業員の範囲を変更いたしました。そのため、第78期の数値を変更後の区分に組み替えて比較を行っております。

財務ハイライト2

売上高 6,969億円

ファスニング事業では東南アジア地域での販売好調や中国での内需向けの拡販施策が奏功し、また、AP事業では国内新設住宅着工戸数の増加や窓事業の拡大などにより、両事業ともに増収となりました。



営業利益 630億円

ファスニング事業では販売ボリュームの増加及び操業度の向上、新規設備導入による生産性向上などにより、また、AP事業では売上増加の影響や製造コスト削減の取り組みなどにより、両事業ともに大幅な増益となりました。



総資産 8,833億円

前期に比べ948億円の増加となりました。主な内容は、流動資産では業績の順調な推移による現金及び預金の増加、固定資産では国内外での設備投資による有形固定資産の増加であります。



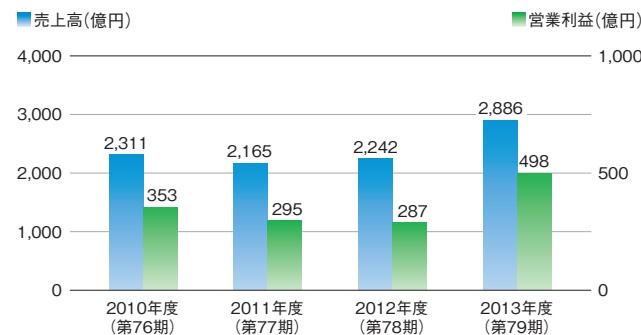
営業キャッシュ・フロー 851億円

前期に比べ179億円の増加となりました。主な内容は、税金等調整前当期純利益の大幅な増加であります。これに伴い、現金及び現金同等物の期末残高が266億円の増加となりました。

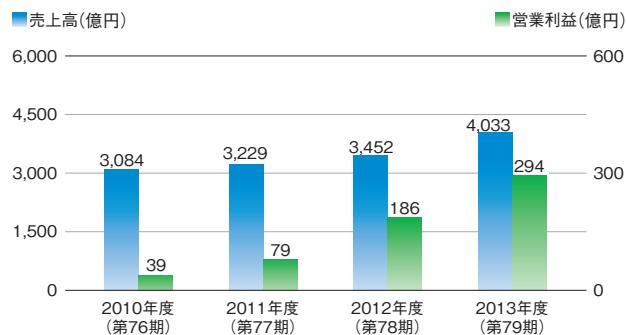


財務ハイライト3

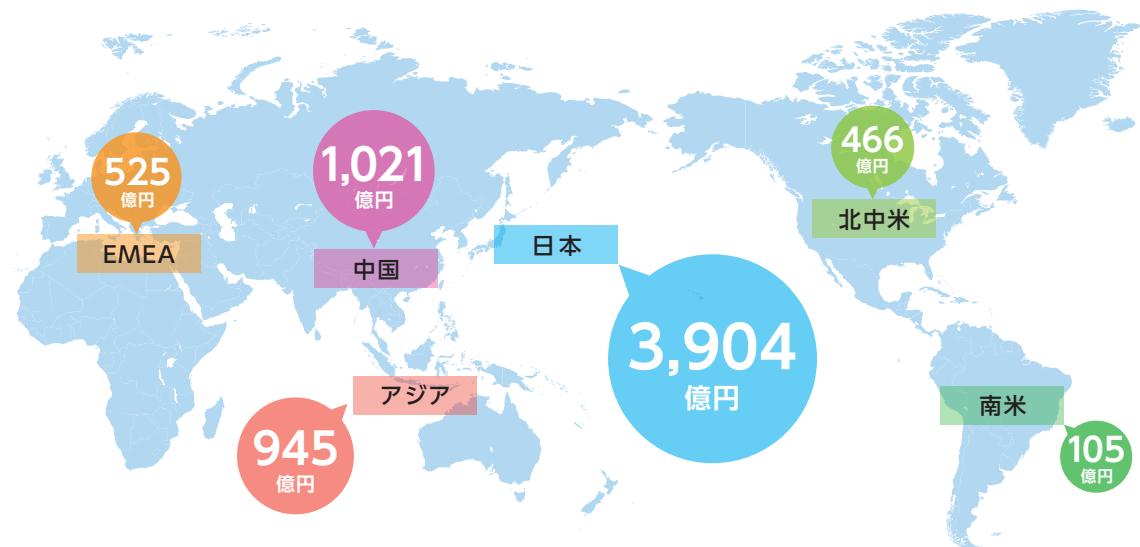
ファスニング事業売上高・営業利益



AP事業売上高・営業利益



地域別売上高 (2013年度第79期)



(注1) EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表す。

(注2) 2013年度よりアジアを一つの極と捉えることとしました。更にその中で、中国を個別の極として対応しております。

(注3) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

財務情報については、弊社WEBサイトにも掲載しております。

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



会社概要

YKK株式会社 (YKK CORPORATION)

創業	1934年1月1日
資本金	119億9,240万500円 ※2014年3月末現在
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1
URL	http://www.ykk.co.jp
取締役・監査役	代表取締役会長 吉田 忠裕 取締役 柳田 幸男 代表取締役副会長 吉崎 秀雄 取締役 小野 桂之介 代表取締役社長 猿丸 雅之 監査役 大澤 佳雄 取締役 大谷 渡 監査役 永田 清貴 取締役 吉田 明 監査役 河井 聡 取締役 矢澤 哲男 監査役 秋山 洋 取締役 大谷 裕明

YKK AP株式会社 (YKK AP Inc.)

創業	1957年7月22日
資本金	100億円 ※2014年3月末現在
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1
URL	http://www.ykkap.co.jp/
取締役・監査役	代表取締役会長 吉田 忠裕 取締役 高橋 純一 代表取締役副会長 吉崎 秀雄 取締役 新関 文夫 代表取締役社長 堀 秀充 監査役 三好 晋 取締役 本田 政司 監査役 慶野 順一 取締役 志津 正美 監査役 永田 清貴 取締役 吉田 明 監査役 宮谷 隆 取締役 金山 幸雄

株主アンケートの結果報告

「第78期YKK GROUP Business Report」において、株主の皆さまにアンケートをお願いいたしました。ご協力いただきました皆さまへ感謝を申し上げますとともに、結果の一部をご報告いたします。

また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

ご意見・ご感想

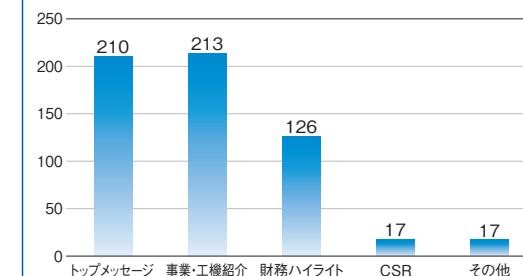
第78期招集通知について



第78期YKK GROUP Business Reportについて



興味を持たた点 (回答数)



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月下旬
基準日 定時株主総会・期末配当	毎年3月31日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 (電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル) 取次事務は三井住友信託銀行株式会社の本店及び全国各支店で行っております。

○住所変更、名義書換請求及び配当金振込指定のお申出先について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

各種手続用紙のご請求は次のホームページをご利用ください。

・ホームページアドレス <http://www.smtb.jp/personal/agency/index.html>

○未払配当金の支払について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

当社株式に関するご注意

現在、当社は、当社株式を証券取引所に上場する予定はありません。あたかも当社が当社株式を近々に証券取引所に上場することを予定しているかのように装って、郵便や電話などにより当社株式を高値で販売勧誘する事件が発生し、当社に問い合わせが多数寄せられています。前述のとおり、当社が当社株式を上場する予定はありませんので、十分ご注意ください。

※有価証券の売買に関して虚偽の事実を用いる行為は、金融商品取引法上禁止される「不正行為」、「風説の流布」又は「偽計」に該当し、刑事罰の対象となります。

《お問い合わせ先》

 **YKK株式会社** ※2011年9月より仮移転いたしました

〒101-8642 東京都千代田区外神田1-18-13 秋葉原ダイビル10F・11F

TEL 03-3864-2000 <http://www.ykk.co.jp>