



株主の皆様へ

YKK[®]

第84期

YKK GROUP
Business Report

2018年4月1日～2019年3月31日



株主の皆様へ

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。

また、昨年中は日本各地が相次ぐ災害に見舞われました。

各地で被災された皆様には、心よりお見舞い申し上げます。

ここに「第84期 YKK GROUP

Business Report」をお届けいたします。



写真左より YKK株式会社 代表取締役会長 猿丸雅之
YKK株式会社 代表取締役社長 大谷裕明
YKK AP株式会社 代表取締役社長 堀秀充
YKK AP株式会社 代表取締役会長 吉崎秀雄

YKKグループの事業環境について

2018年度における日本経済は、政府の経済政策や日本銀行の金融緩和策に加えて、堅調な企業収益や設備投資、また相次いだ自然災害後の挽回生産など国内需要に牽引されて全体として緩やかな回復基調で推移しました。

また世界経済は、米中の通商問題や英国のEU離脱問題への懸念が広がる中であっても、米国や欧州のユーロ圏諸国では堅調な個人消費や設備投資の緩やかな増加が続き、経済成長は概ね底堅く推移した一方で、中国ではインフラ投資の増勢の鈍化や通商問題への懸念から景気の伸びは減速傾向で推移しました。

2019年に入り世界経済の先行き不透明感がより一層高まっていますが、いついかなる時もお客様にご満足

いただける商品とサービスを実現し、お客様に選ばれる会社であり続けるために、当社グループ一丸となり引き続き取り組みを進めています。

第5次中期経営計画と2018年度の進捗状況

当社グループでは2017年度から2020年度を対象とする第5次中期経営計画を実行しています。「Technology Oriented Value Creation - 技術に裏付けられた価値創造 -」という中期経営ビジョンのもと、「商品力と提案力」、「技術力と製造力」、そしてそれらを支える社員一人ひとりの力を高めるための「人材育成」を最重要ポイントとして、中期経営計画の2年目にあたる当期を、後半で確実に成果を出すための、各施策

の仕込みを完遂する重要な年と位置付けています。その中、当期の当社グループ連結業績は売上高が7,657億円(前期比102.4%)、営業利益が617億円(前期比104.1%)、売上高営業利益率が8.1%、ROAが4.6%となり、激しく変化する市場環境の中にあっても増収増益を達成することができました。

当期のファスニング事業は、アジア・中国を中心に「更なる量的成長」を目指して供給力(バングラデシュ社工場の増築等)・商品力(各種新商品の導入)・開発力(ベトナム社R&Dセンター開設等)の強化を図り、また特にグローバルマーケティング活動とアジアでの縫製需要捕捉に継続的に取り組んだ結果、ファスナー販売数量が当社史上初めて100億本を超え、売上高・営業利益ともに前期に対して増収増益となりました。

AP事業は、国内では長期的に縮小傾向が続く新設住宅市場にあっても、窓の高断熱化に向けて樹脂窓・アルミ樹脂複合窓の提案活動を一層強化するとともに、窓・玄関ドアと外構のトータルコーディネート提案やリノベーション市場での需要創造活動を強化し、海外では

米国のビル向けの販売や中国における大手不動産開発市場への提案強化に取り組んだ結果、売上高・営業利益ともに前期に対して増収増益となりました。

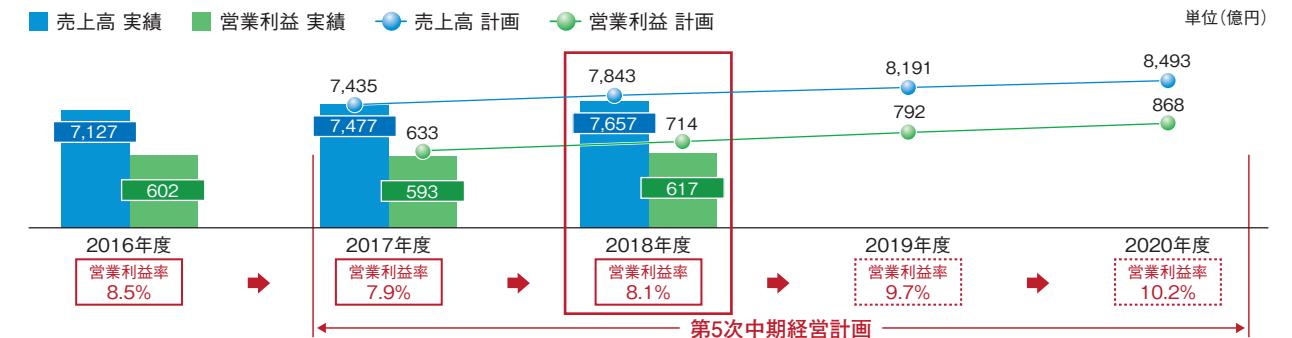
第5次中期経営計画達成に向けた2019年度の取り組み

米中の貿易摩擦や中国の景気減速、日本の消費増税等、当社の事業環境に大きな変化を与える不確定要素を抱えたままではありますが、2019年度はこれまで進めてきた取り組みを深耕するだけでなく、更に新たな施策を追加して、第5次中期経営計画の達成をより確実なものにしていきます。

また、当社グループを支える社員一人ひとりの働き方、価値観の違いにも目を向け、人材の多様性を活かした組織パフォーマンスの更なる向上に向けて、社員にとってより働き甲斐のある魅力ある職場環境の整備にグループ全体で取り組んでまいります。

引き続き、皆様の一層のご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

第5次中期経営計画(2017~2020年度)進捗状況





YKK株式会社
代表取締役社長

大谷 裕明

第5次中期経営計画の2年目となる2018年度は、前年度に続き2期連続で増収・増益を実現いたしました。加えて、当年度のファスナー販売数量も当社史上初めて100億本を上回ることができました。今後とも更なる高みを目指して、努力と挑戦を続けてまいります。

Q1 ファスナー販売数量100億本を達成しましたが、率直な感想を教えてください。

当社では第4次中期経営計画(2013~2016年度)策定時より、量的成長をファスニング事業方針として掲げ、100億本というファスナー販売数量を一つのマイルストーンとして、不断の取り組みを続けてきました。当年度この目標が収益性を確保しながら成し遂げられたことは、我々の目指す方向が間違っていなかったことを証明できたと改めて実感しています。今後ともアジアを中心に積極的な投資による供給体制の強化を行いつつ、

設備開発を含めた製造原価全体でのコスト競争力を追求し続けることで、更なる成長に結び付けていきたいと考えております。

Q2 2019年度にはファスニングサステナビリティ推進室や業務改革プロジェクトといった新たな組織が編成されますが、その狙いを教えてください。

この領域における従来の取り組みを具体的に組織化することで、事業の方向性をより明確に打ち出すことを狙いとしています。ファスニングサステナビリティ推進室においては、環境対応商品の企画に加え、当社のコンプライアンス基準であるYGCCの定期評価・改善活動を推進し、ESGの観点に立った商品提案とガバナンスを強化してまいります。また業務改革プロジェクトにおいては、当社の事業展開に沿って世界各地でそれぞれ確立してきた業務プロセスの標準化を行い、社内の業務効率化を図ると同時に、日々の遣り取りの中でお客様が感じる煩わしさやストレスを取り除き、顧客体験の向上に努めてまいります。



植物由来ファスナー「GreenRise™」



YKK AP株式会社
代表取締役社長

堀 秀充

2019年度は、第5次中期経営計画の後半に入ります。国内の新設住宅着工戸数は長期的に縮小し、厳しい市場環境が続くものと予測されますが、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」のもと、各事業領域で重点施策に取り組んでいきます。

Q1 第5次中期経営計画の前半が終了しました。重点施策の一丁目一番地として掲げている「窓の高断熱化」について、手応えや展望を教えてください。

「窓の高断熱化」を重点施策に掲げた住宅事業では、2019年3月に高性能トリプルガラス樹脂窓「APW430」引違い窓を発売しました。第5次中期経営計画の前半は、樹脂窓・アルミ樹脂複合窓の新商品投入や拡販により高断熱化の推進に取り組んでまい



「APW511」大開口スライディング

りました。2019年度は6月に発売したアルミ樹脂複合窓「APW511」大開口スライディング等の拡販や、樹脂窓の生産能力を強化するべく東北製造所でのライン新設と北海道工場のライン再構築を行い、樹脂窓・アルミ樹脂複合窓及びトリプルガラスにより更なる高断熱化の推進を目指してまいります。

Q2 近年発生している自然災害などにより、安全・安心への関心が高まっていますが、それらの課題にどのように取り組んでいるか教えてください。

2018年9月に窓シャッター「かんたんマドリモ シャッター」を発売しました。シャッターは防犯と防音・遮光などの快適性に加え、飛来物によるガラス破損も防ぐことができ、台風対策としても有効です。この商品は、今ある窓はそのままに、さまざまな納まりに対応可能なリフォーム商品として好評をいただいております。一方、エクステリア商品においても、大雪や台風などに対応するカーポート需要・ブロック塀取替のフェンス需要への対応に取り組んでまいります。また、自然災害だけでなく、子供のベランダからの転落防止に配慮した手すりの安全対策強化への取り組みなど、引き続き、安全・安心な住まいづくりへの提案を行ってまいります。



「かんたんマドリモ シャッター」



「ルシアス パルコニー」

事業トピックス

ファスニング事業

更なる量的成長を目指して ～より良いものを、より安く、より速く～

2018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、内需市場拡大ならびに加工輸出向け供給拠点として、2017年度に竣工したYKKバングラデシュ社第2工場が順調に稼働しています。商品開発拠点の増強では、2018年4月にYKKベトナム社にR&Dセンターを開設、これにより2018年度末のファスニング開発拠点数は36拠点（うちR&Dセンターは8拠点）、945名となりました。



YKKバングラデシュ社第2工場

ファスニング事業本部「ジャパンカンパニー」設置で 製造・開発・販売の一体化を目指す

縫製産業が大きく変化する一方で、顧客要望の多様化、短納期化がますます進む日本市場。日本における製造・開発・販売を一体化しお客様の声を直接ものづくりの現場へつなぐことで、開発商品やサービスのより迅速な提供を目指すために、2018年4月、ファスニング事業本部内に「ジャパンカンパニー」を設置しました。尚、YKKの国内販売の完全子会社であるYKKファスニングプロダクツ販売(株)を2018年7月吸収合併しています。また、黒部でのものづくりにこだわり、黒部工場をグループ内の技術力を結集させた「24時間稼働モデル工場」とするべく、2019年度は黒部工場の一部建て替えやFA設備導入も進め、製造納期の短縮を目指すなど顧客サービスを更に強化していきます。



黒部工場



ファスニング事業

確かな商品開発力で顧客要望に応える

Value Consciousにおいては、商品開発力の強化を通じた価値提案に取り組んできました。「挿入補助」機能と「緊急解放」機能を併せ持つ「QuickFree®」は、子どもでも一人で着脱できる高い操作性と、解放機能による安全・安心を実現した点が評価され「第12回キッズデザイン賞」で最優秀賞の「内閣総理大臣賞」を、また「グッドデザイン金賞」も受賞しました。また海外では、「Excella®Fin」が「ドイツ・デザイン賞2019」を受賞。エレガントな外観と高い機能性を兼ね備えたこの商品は、主に欧米のラグジュアリー分野の紳士・婦人服、シューズなどで採用されています。

今後も中期経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」のもと、確かな価値を顧客に提供していきます。



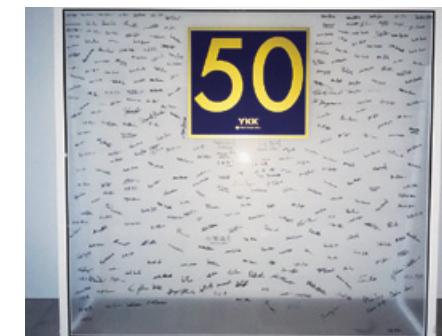
「第12回キッズデザイン賞」表彰式

地域に根ざした事業を長年にわたって展開

YKKは初の海外拠点として1959年にニュージーランドに進出して以来、世界70以上の国と地域で事業を展開してきました。

2017年にはYKKドイツ社とYKKフランス社がそれぞれ設立50年、上海YKKジッパー社が設立25年を、2018年にはYKKカナダ社とYKKイタリア社が設立50年を迎えました。どの地域においても、その特色やニーズをしっかりとくみ取り、地域に根ざした事業活動を進めてきたからこそ、これだけの長きにわたる歩みとなり、節目を迎えることができたと考えています。

今後も、創業者吉田忠雄の「土地っ子になれ」の考えのもと、それぞれの地域への貢献と繁栄があってこそYKKも発展していけることを忘れずに事業活動を展開していきます。



50年記念サインボード（YKKイタリア社ベルチェリ工場）

AP事業

YKK APの技術と品質で家づくりをサポート 「パートナーズサポートスタジオ」開設

安全・安心や健康・快適など住まいに求められる生活者のニーズが高まる一方、建築業界では深刻な職人不足や高齢化に加えて、品質への要求が一段と高まっています。そのような背景から、プロユーザーが抱える個々の課題や要望に対して技術提案を行うための施設として、2019年3月、YKK AP黒部荻生製造所内に「パートナーズサポートスタジオ」を開設しました。実物大の住宅モデル展示をはじめ、商品の施工時や使用時に関わる品質や技術、省施工につながる新たな取り組みなどの提案を通じて、パートナーであるプロユーザーとともに「快適で安全・安心な住まいづくり」を目指していきます。



パートナーズサポートスタジオ内観

伸長するホテル市場に快適な客室空間を提供 高断熱樹脂窓「HOTEL MADO」

「観光先進国」に向けた政府の取り組みを背景に訪日外国人旅行者数は年々上昇しており、ホテルの開業拡大が見込まれています。一方、日本のホテルは窓際にベッドを配置することが多く、窓辺で冷やされた空気がベッドや足元に広がるコールドドラフトなどの影響が懸念されます。YKK APでは、断熱性・省エネ性を高めたホテル専用の高断熱樹脂窓「HOTEL MADO」を2018年12月に発売しました。これまで主流だったアルミフレームと複層ガラスの窓に比べて断熱性能が約3倍に向上し、コールドドラフトを抑制。伸長するホテル市場で、快適な客室空間の提供に貢献していきます。



「HOTEL MADO」

AP事業

2030年度に向けた温室効果ガス削減目標が 国際的イニシアチブ「SBT」認定を取得

YKK APでは「商品」と「ものづくり」を基軸とした環境政策を推進しています。「ものづくり」における気候変動リスク対応として新たに設定した2030年度までの温室効果ガス削減目標が、パリ協定の「2℃目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標であると認められ、2019年1月、国際的団体である「SBT イニシアチブ」から認定を受けました。

今後はこの目標の達成に向け、持続的な省エネ投資や運用改善に加え、自然エネルギーの活用、グリーン調達などを通じてライフサイクル全体で環境負荷を最小化しながら、持続可能な社会に向けた新しい価値の創造を目指して取り組んでいきます。



蒸暑地域における窓の研究開発を推進 「YKK AP R&Dセンター(インドネシア)」開設

富山県黒部市、ドイツに続く世界で3つ目の研究開発拠点として、2018年8月、インドネシア・タンゲラン県に「YKK AP R&Dセンター(インドネシア)」を開設しました。東南アジアを中心とした蒸暑地域の気候風土・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の研究など、近年の温暖化が進む世界の人々の社会課題に提案できる窓の研究開発に取り組んでいきます。

この開設により、温暖地域の日本、寒冷地域のドイツ、そして蒸暑地域のインドネシアでのR&D体制を構築しました。それぞれの地域での情報を蓄積・共有しながら、最適な商品開発へつなげていきます。



YKK AP R&Dセンター(インドネシア)

■ 工機の取り組み

グループ競争力の向上に向けた技術開発力の強化

工機技術本部は、YKKグループの一貫生産を支える技術開発機能の中核として、中期方針である「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「スタンダードへの挑戦」に取り組んでおります。ファスニング・AP両事業の事業競争力を強化するためには、商品の材料、設備、ラインを構成する要素技術を更に高めていく必要があることから、2017～2018年度の2年間で、要素技術について見直し強化してまいりました。

2019年度は、「基盤となる要素技術の進化」に向け、これまで進めた取り組みの成果を確認し、更に事業競争力強化に向けて一段高いレベルを見据えた技術力の進化を目指します。



技能者・技術者の人材育成

YKKグループのものづくりの強みは、「技能を伴ったものづくり」です。ものづくりの自動化が進んでも、加工・組立の原理・原則を正しく理解し実践できる人材育成は重要な課題です。2018年度は、若手技能者が技能を競う技能五輪への挑戦に加え、製造現場では、入社3年目の若手技能者を中心に基礎講座の充実や現場OJTでのマンツーマン教育等、スキルアップを図ってきました。

また、技術者育成としてロボット活用人材育成にも力を入れてきました。これまでのロボット運用ができる技術者育成に加え、2019年度はロボットと周辺機器を絡めた制御技術を教育する「ロボット制御コース」を新設し更なるレベルアップを図ります。



製造現場におけるマンツーマン教育

■ 社会とともに

「YKKグループ環境ビジョン2050」の制定

YKKグループでは1994年に「環境宣言」を制定して以来、地球環境問題の解決に向け、中期経営計画に合わせて中期環境経営方針を策定し、環境活動に取り組んでまいりました。一方、近年の地球環境問題への取り組みは、パリ協定に代表されるように長期的視点での取り組みが求められています。

このような中、YKKグループでは企業活動による環境貢献を更に促進させるため、2050年を見据えた「YKKグループ環境ビジョン2050」を2019年度に制定いたしました。今後は、この環境ビジョンの達成に向けて各社で環境経営方針・環境目標を策定し、全ての職掌において全従業員で積極的に取り組んでまいります。

YKKグループ環境ビジョン2050

YKKグループは、「善の循環」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



YKKセンターパーク「ふるさとの森」成長した森を活用した取り組みが評価

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8月には、子どもたちに身近な自然に親しんでもらうため、YKKと黒部市吉田科学館が合同で夜間の昆虫観察会を初めて開催しました。富山県内の親子44名が参加し、コガネムシやトンボ、セミの羽化シーンなどを観察し、楽しい夏の一夜を過ごしました。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。

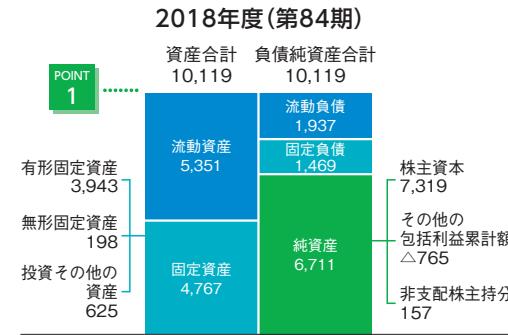


ライトトラップに集まった昆虫を観察する子どもたち

財務ハイライト1

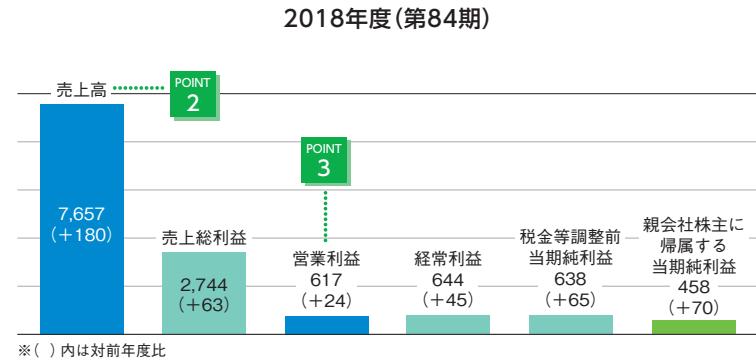
連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



連結損益計算書(要旨)

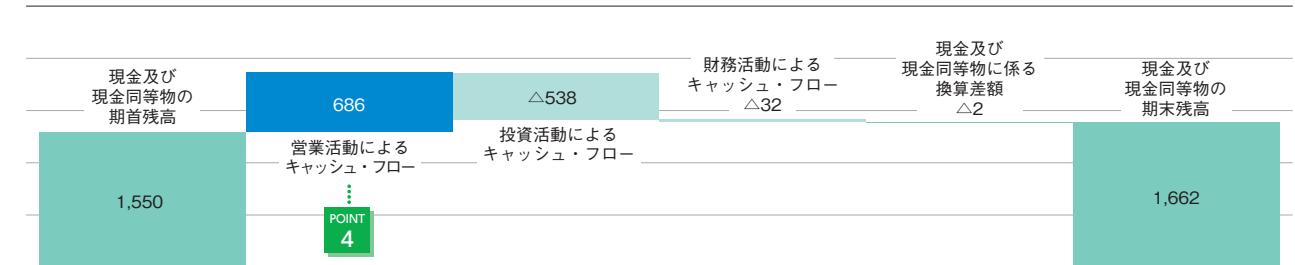
(単位:億円)



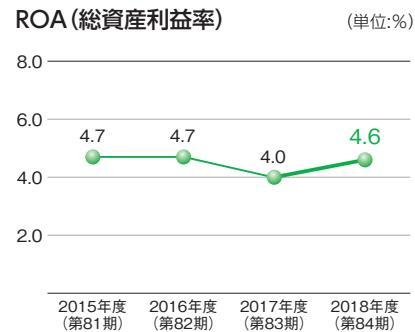
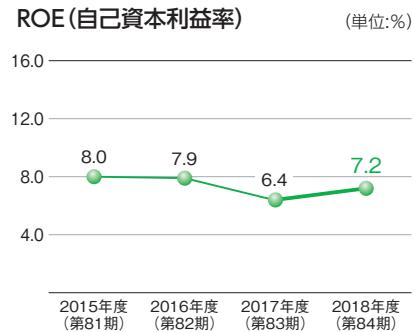
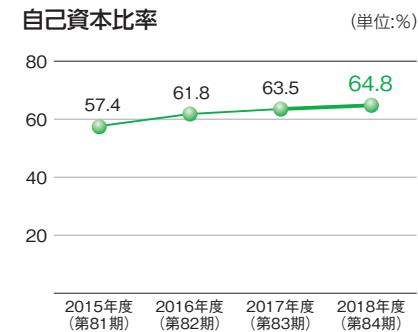
連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

2018年度(第84期)

(単位:億円)

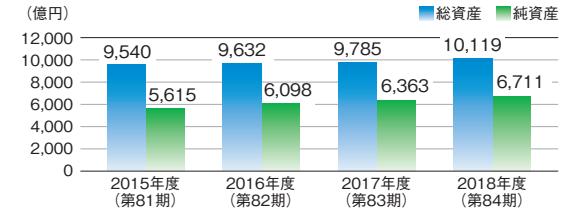


主要経営指標



POINT 1 総資産 10,119億円

前期に比べ333億円の増加となりました。主な内容は、流動資産ではたな卸資産が増加し、固定資産では国内外での設備投資により有形固定資産が増加いたしました。



POINT 2 売上高 7,657億円

ファスニング事業では、中国・アジア地域における供給体制の増強、欧米では高付加価値品への増販により増収となり、AP事業では、住宅向け樹脂窓の拡販をはじめとする高断熱化への施策の推進や米国・中国での販売が好調に推移したことにより増収となりました。



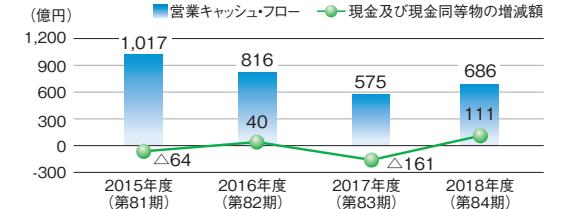
POINT 3 営業利益 617億円

ファスニング事業では、販売ボリューム増加及び操業度の向上に加え、継続的なコスト削減により増益となりました。AP事業では、国内では販売増や製造コストダウン、販売価格の改定等があり、海外では米国と中国の好調な販売が牽引し増益となりました。



POINT 4 営業キャッシュ・フロー 686億円

前期に比べ110億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が増加したことなどにあります。



財務ハイライト2

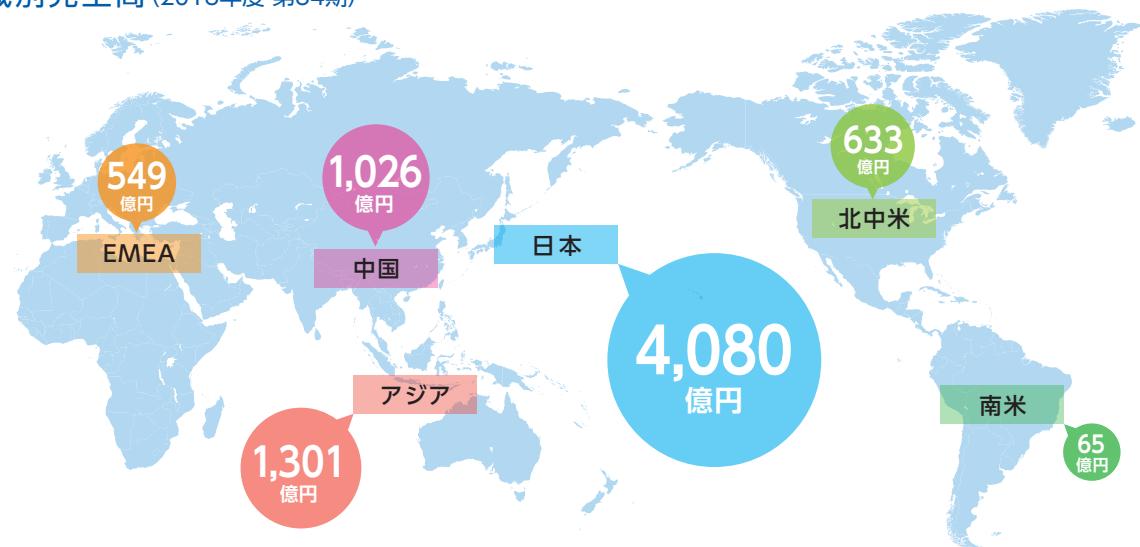
ファスニング事業売上高・営業利益



AP事業売上高・営業利益



地域別売上高(2018年度 第84期)



(注1) EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表しております。
 (注2) 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。
<https://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	119億9,240万5百円 ※2019年3月末現在		
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地		
U R L	https://www.ykk.co.jp		
取 締 役・監 査 役	代表取締役会長 猿丸 雅之	取 締 役 吉田 忠裕	
	代表取締役社長 大谷 裕明	取 締 役 小野 桂之介	
	取締役副会長 吉田 明	取 締 役 大澤 佳雄	
	取 締 役 松嶋 耕一	監 査 役 河井 聡	
	取 締 役 池田 文夫	監 査 役 永田 清貴	
	取 締 役 矢澤 哲男	監 査 役 秋山 洋	
	取 締 役 馬場 治一	監 査 役 柳田 直樹	

YKK AP株式会社 (YKK AP Inc.)

創 業	1957年7月22日		
資 本 金	100億円 ※2019年3月末現在		
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地		
U R L	https://www.ykkap.co.jp		
取 締 役・監 査 役	代表取締役会長 吉崎 秀雄	取 締 役 大谷 渡	
	代表取締役社長 堀 秀充	取 締 役 吉田 明	
	取締役副会長 金山 幸雄	取 締 役 吉田 忠裕	
	取締役副会長 高橋 純一	監 査 役 三好 晋	
	取 締 役 新関 文夫	監 査 役 宮村 久夫	
	取 締 役 岩淵 公祐	監 査 役 永田 清貴	
	取 締 役 松谷 和男	監 査 役 宮谷 隆	

株主アンケートの結果報告

「第83期YKK GROUP Business Report」において、株主の皆様にご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様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。

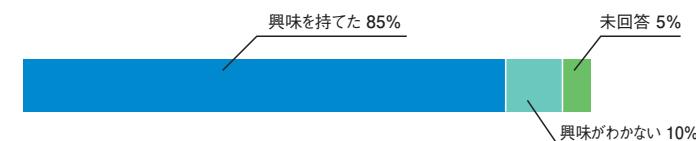
また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

ご意見・ご感想

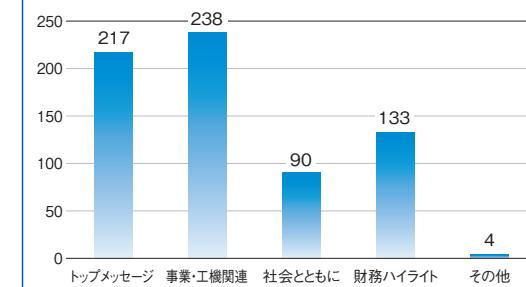
第83期招集通知について



第83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 <https://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》



〒101-8642 東京都千代田区神田和泉町1番地
TEL 03-3864-2000 <https://www.ykk.co.jp>

