



株主の皆様へ

**YKK**<sup>®</sup>

第87期

YKK GROUP  
Business Report

2021年4月1日～2022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、厚く御礼申し上げます。

また、昨年中に自然災害により被災された皆様、そして未だ猛威を振るい続ける新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様には心よりお見舞い申し上げます。ここに「第87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 吉田明

## YKKグループの事業環境について

当期における日本経済は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が徐々に緩和され、経済社会活動の正常化が緩やかに進みました。世界経済は、欧米で個人消費が堅調に推移した一方で、中国では感染症拡大等に起因する景気減速や物流の混乱が見られ、原材料高騰が続く中で、ウクライナ情勢も懸念される状況となっています。

2022年度も、ますます先行きが見通し難い事業環境となりますが、いついかなる時に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6次中期経営計画と2021年度の進捗状況

当社グループでは2021年度から2024年度を対象とする第6次中期経営計画を実行しています。前中期経営計画から継承している経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation - 技術に裏付けられた価値創造 -」のもと、その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」を具現化するための「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、国籍等の違いを超えた「多様な人財」の活用を掲げています。

今中期経営計画の初年度にあたる当期は、不確実性の高い事業環境の見極めを最優先に取り組んでまいりました。その結果、当期の当社グループ連結業績は売上高が7,970億円(前期比122%)、営業利益が601億円(前期

比228%)、売上高営業利益率が7.5%、ROAが4.1%となり、前期から大きく回復させることができました。

当期のファスニング事業は、感染症拡大による活動制限や原材料高騰等のマイナス要因に囲まれた一方、ワクチン接種が進んだ欧米や中国の消費回復と、前期までの買い控えの反動等も受けて年初から好調な受注が続きました。当期からの新たなグローバル経営体制とYKK(株)組織体制のもと、サステナビリティやデジタル化への対応に取り組みつ、顧客要望に最大限応えるべくグループを挙げて供給確保に努めた結果、売上高及びファスナー販売数量は過去最高を記録し、利益面でもこれまでの事業コスト抑制策が奏功して大幅な増益となりました。

AP事業は、国内では、樹脂窓とアルミ樹脂複合窓による窓の高断熱化を推進し、在宅ニーズの高まりも受けて住宅事業が伸長、エクステリア事業でも販売を伸ばしました。またビル事業でも新築・改装の両分野で受注増となり、各事業で増収となりました。海外では、北米で市場回復によるビル建材・住宅建材の増収、中国内需では不動産規制の影響で減収となった一方、インドネシア等

では市場回復に伴い増収となりました。その結果、AP事業においても過去最高の売上高を記録しましたが、利益面では、資材価格高騰が大きく収益を圧迫し、減益となりました。

## 第6次中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み

2022年度も、感染症再拡大の可能性に加え、中国の厳格なコロナ政策や地政学上の懸念がもたらす各方面での混乱と深刻な影響が想定されますが、当社グループは第6次中期経営計画の達成を目指して、将来を見据えた克服すべき課題と施策に粛々と取り組んでまいります。

また、当社グループを支える社員一人ひとりに対して、コロナ禍を契機に広まった新たな働き方と、多様な人財と価値観を尊重することでより良い成果を求めるとともに、社員がより働き甲斐と魅力を感じられるような職場環境の整備にも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6次中期経営計画(2021~2024年度)進捗状況





YKK株式会社  
代表取締役社長 大谷 裕明

第6次中期経営計画の初年度となる2021年度は、コロナ禍に翻弄された前年度から一転して、大きく増収・増益を果たすことができました。今後とも持続的な成長を目指して、努力と挑戦を続けてまいります。

**Q1** 2021年度は、コロナ禍にも関わらず、過去最高の売上高とファスナー販売数量を記録しましたが、その背景を教えてください。

2021年度は、世界的にワクチン接種が進み、それまで経済活動が抑えこまれてきた反動や景気回復への期待感から、年間を通して非常に好調な受注が続きました。こうした市況の追い風に加えて、期中でも感染症の再拡大防止策として各国で厳しい移動制限が敷かれる中で、工場に泊まり込んでまでの操業維持に努め、商品面、供給面でお客様のご要望ひとつひとつにお応えしてきた積み重ねの結果でもあると考えています。足元では更に先行

きが不透明になっていますが、2021年度の業績に慢心することなく、更なる高みを目指して、引き続き真摯に取り組んでまいります。

**Q2** 2021年度より、新たなYKK(株)組織及びグローバル経営体制による事業運営を開始していますが、その手応えを教えてください。

2021年度から、YKK(株)ではファスニングと工機に分かれた事業本部を一体化し、営業、製造・技術、管理といった機能毎に分けたフラットな組織体制としました。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た体制としました。この変更に伴い、YKK(株)の各機能部門責任者である副社長とは週次で、また各極の事業総括とも月次でミーティングを行い、各機能及び各極の課題・動向を素早く把握し、即断即決できる体制となったことも2021年度の業績に寄与したと考えます。この体制のもと、社員一丸となって、ますます強固な企業体質を作り上げていきたいと考えています。

#### ■ ファスナー販売本数推移



YKK AP株式会社  
代表取締役社長 堀 秀充

2021年度は、国内の新設住宅着工戸数が前年を上回るなどコロナ影響から市場が回復してきた中、売上高は過去最高を更新しました。今後も社会の要請に応える商品を提供し、パーパス「Architectural Productsで社会を幸せにする会社。」の実現に向けて取り組んでまいります。

**Q1** 第6次中期経営計画の1年目が終了しました。売上高は過去最高を更新しましたが、その主な要因と今後の展望について、教えてください。

国内の住宅事業では、カーボンニュートラルに向けた住宅の省エネに貢献できるよう樹脂窓を中心とした窓の高断熱化を推進してきました。高断熱窓の販売が伸び、高断熱窓化率を70%にまで高められたことが要因の一つです。2022年度は住宅性能表示制度で省エネ上位等級が新設されることで、今まで以上に窓の高断熱化

が進んでいくものと思われます。滑川製造所と東北製造所にラインを増設し、樹脂窓の受注増に対応できる体制を整えてまいります。また、樹脂障子とアルミ樹脂複合枠を組み合わせた大開口商品の発売を予定しており、樹脂窓でも大開口を求めるニーズに応えてまいります。



ハイブリッドスライディング  
(大開口/樹脂障子+アルミ樹脂複合枠)

**Q2** 近年例をみない程の原材料価格の高騰に対して、取り組みを教えてください。

アルミ地金などの原材料・資材価格の高騰や燃料費・物流費の上昇に対し、生産合理化や設備改良などのコスト低減に努めていますが、自社の努力だけでは吸収することが難しい状況です。そこで、2022年1月より、住宅用商品・エクステリア商品・ビル用商品などの一部商品について、順次価格改定を実施させていただいております。しかしながら、景気回復等による需要増や環境規制、ウクライナ情勢等の影響による供給不足に起因した需給逼迫、原材料・資材価格の高騰は今後も継続するものと見込まれます。安定調達に取り組むとともに、更なる生産合理化や経費抑制などのコスト低減策に加えて、価格改定の確実な実行や売価管理の徹底などの施策も実施してまいります。

## 事業トピックス

### ファスニング事業



#### サステナビリティを中心とした顧客・市場要望の実現

2021年度の組織再編を通じて、営業と開発が一体となって商品開発プロセスを強化していくとともに、それぞれの地域で異なる要望に対して各地で的確に伝えていく体制を整えています。「技術の総本山」である黒部においてはサステナビリティ商品や日本固有商品の強化、Americasにおいては自動車、メディカル分野における新商品の開発、Europeにおいては需要創造ならびに環境対応商品の開発に取り組んでいます。また、ISAMEAでは現地材料の活用と技術リサーチ強化、中国ではコスト競争力強化及び非価格競争力の追求、ASEANでは商品企画及び提案力の強化に注力しています。尚、2021年度末時点の開発拠点・人員は39拠点、944名となっています。



芯紐やマシン糸にも再生材を使用した  
NATULON Plus®

#### デジタル化の推進で時代のニーズに応える

アパレルブランドではファッションデザインのデジタル化が進み、YKKにも3Dモデルの要望が増えています。2021年4月に新設したデジタル業務企画室では、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。また、お客様との新しいコミュニケーション、商品紹介の場として開設した「YKKデジタルショールーム」は、英語の他、中国語、日本語と展開を広げ、いつでも、どこからでもお客様とつながるコミュニケーションプラットフォームとしてさらに拡充しています。



商品のデジタル化(3Dモデル・CG)で顧客と連携

## サステナビリティ活動

### 「適時・適材・適量」の「三適」を実現

YKKは、2050年までに「気候中立」を達成するための持続可能性目標である「YKKサステナビリティビジョン2050」を掲げ、「気候」「資源」「水」「化学物質」「人権」の5つのテーマで目標を設定し、それぞれに関連する10項目のSDGsの達成にむけて取り組んでいます。

また、第6次中期経営計画におけるスローガンの中で「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」を掲げており、お客様が必要とされる時に、必要とされる商品を、求められる量だけ供給するという「適時・適材・適量」の「三適」の実現に向けて、環境対応商品の開発や環境対応技術の深耕に努めています。



### 環境負荷を大幅低減した新めっき技術 AcroPlating® (アクロプレーティング)



AcroPlating® (アクロプレーティング)は、従来の電気めっきで使用していた薬品を一切使用せず、有害物質であるシアン、クロム、セレン等の有害物質を100%除去したプラス材向けの新しい表面処理技術です。YKKではその製法技術に関する特許を、日本含む複数の国/地域で取得しています。有害物質を100%除去することで環境負荷を低減した他、製造工程で排出される温室効果ガスの96%削減、水使用量の66%削減、消費電力の69%削減を実現しました\*。また、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といわれており、これらを100%除去した AcroPlating® を使用することにより、製造工程の作業環境の改善にもつながります。

YKKではこれからも、新しい技術や商品を通して、お客様の環境負荷軽減への貢献を図ります。

\*3Y GSBN8 NH3のYKK黒部事業所生産品における従来めっきと AcroPlating® の比較

## 事業トピックス

### ▶ AP事業



#### 社会ニーズに応える商品展開、 ビジネスモデル構築を推進

YKK APは社会のニーズに応える商品展開やビジネスモデル構築を進めています。日本では電気錠を標準搭載した玄関ドア「スマートドア」に顔認証キーを追加。非接触ニーズの高まりに加え、玄関での個人識別による宅内設備機器との連携サービスなど、今後様々な拡大利用が見込め、高い関心を得ています。海外ではインドネシアで中級上位市場向け新シリーズ「MADELA」を発売。オンライン発注システムの構築とともに、施工動画やQ&Aなどが掲載された施工業者向け専用ページにリンクするQRコード\*の商品ラベルへの印字など、お取引先のニーズに応える新しいビジネスモデルを提案しています。

\*「QRコード/QR Code」は、(株)デンソーウェーブの登録商標です



「スマートドア」顔認証キー 施工イメージ

#### WEBコンテンツ・プロモーション展開により お客様への情報発信を強化

コロナ禍によりお客様が情報収集する手段としてWEBやオンラインが一般化しました。YKK APでは自宅にいながらもショールームを訪れた時と同じように商品選びのヒントを得ることができる「おうちdeショールーム」などのWEBコンテンツを拡充しています。また、「HEALTHCARE MADO」と題して高い断熱性を持つ樹脂窓へのリフォームが健康につながることを様々な視点で発信するプロモーションを展開。樹脂窓を採用したご家族による体験談の動画や特設サイト、オンラインカウンセリングなどにより、窓リフォームに関する情報発信の充実を図っています。



「HEALTHCARE MADO」プロモーション 体験談動画

## サステナビリティ活動

### 持続可能な社会の実現に向けた アルミ・樹脂のリサイクルと国産木材利用の促進

YKK APでは持続可能な社会の実現に向けて、様々な視点からの取り組みを強化しています。その一つが多くのYKK AP商品の素材であるアルミ・樹脂のリサイクルによるカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの貢献です。アルミは地金の精製時に大量の電力を要し多くのCO<sub>2</sub>を排出するため、リサイクルをさらに強化しています。社内で発生するアルミ端材はほぼ全てを社内リサイクルしていますが、今後はアルミ再生地金や市中アルミリサイクル材をさらに多く活用できるリサイクル専用炉の導入などを進め、リサイクル率向上に取り組みます。樹脂においては、社内で発生する樹脂端材を樹脂フレームや複層ガラス用ガスケットへ再生するなどのリサイクル技術開発と水平展開に加え、リフォーム・解体時の廃樹脂窓の活用にも業界全体で取り組み、早期実用化を目指しています。



市中アルミリサイクル材

また、アルミ・樹脂に次ぐ素材として、断熱性能、意匠性が高い「木材」の検討を進めています。YKK APでは国産木材利用の活性化と開口部の高断熱化を促進するため、木材・木建具事業者との連携による木製内窓の普及促進サポートを行っています。木材は各事業者が選定・加工し、YKK APが提供する部材・部品・ガラスを組み込んで、事業者が自社ブランドの木製内窓として販売します。木材活用による低炭素な循環型社会形成の実現とともに、全国各地の木材・木建具事業者との共創により、地方創生、地域活性化にも貢献します。



「ゴトモクのウチマド」(後藤木材株式会社様)



\*木製内窓としての基本性能が発揮できるように専用で開発、または選定した部材・部品

## 技術への挑戦

### 未来の工場に向けてのデジタル化技術開発

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。

とくに、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。



### ものづくりを支える技術基盤の強化

第6次中期ファスニング事業方針である「新常态下での持続的成長」の実現に向けて、徹底したコスト及び納期の競争力向上を推進しています。これらを実現するためには、「適時・適材・適量」の具現化に向けた技術基盤の強化が重要となります。

古御堂工場において、無停止・無人生産ラインの構築を進めており、このラインはロボット、AI、センシング等の先端技術活用による長時間連続稼働と省人化の最適ライン構築を目指しています。併せて、製造現場のデジタル化も推進して稼働状況のリアルタイム可視化を実現し、改善・改良のサイクルを高速化して工場全体での最適化を行い「暗い工場」「スマートファクトリー化」の実現に取り組んでいます。



(イメージ図)

## 社会とともに

### 黒部の自然エネルギーを最大限に活用したローエネルギーな「まちづくり・住まいづくり」 パッシブタウン第4街区竣工、第5街区計画策定

第4街区は、脱炭素への貢献とZEB\*の達成を目指した地元産材を使用した木造によるYKKグループの事業所内保育所です。建物へのCO<sub>2</sub>の固定や、地元と共同で植林を実施し森林保全サイクルを実現させます。

2025年3月竣工予定の第5街区は、日本で初めて集合住宅に水素エネルギー供給システムPower to Gasを実装し、春から秋にかけて太陽光発電で発生する余剰電力を水素に変換し貯蔵、冬の電力供給に利用するというエネルギーのシーズンシフトに取り組み、グリーンエネルギーによる自立したまちづくりを目指します。

\*ZEB:Net Zero Energy Buildingの略で、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間一次エネルギーの収支ゼロを目指した建物



第4街区 植林イベント



第4街区 内観



第5街区 イメージパース

### 人々の暮らしに安全・安心を提供

新型コロナウイルス感染症拡大による生活習慣の変化や行動制限で多くの不安やストレスを抱えた子どもたち。ASAO極では、子どもたちが安心して健やかに過ごせるようにとの願いを込めて、YKKインドネシア社とYKKバングラデシュ社から感染症対策用品や教材、文具などが入った「YKK Care Packs」を提供した他、学校や児童養護施設にスポーツ用品を配布しました。また、APインドネシア社では、社員や家族の他、地域住民へのワクチン接種プログラムを実施。医療スタッフを招き、工場敷地内の駐車場を接種会場として提供しました。地域住民からの評判も良く「ワクチン接種で目に見えない脅威から身を守るようになり、安心して暮らせるようになった」との声があがりました。

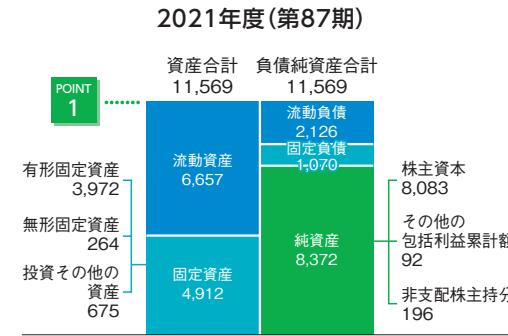


子どもたちに「YKK Care Packs」を提供

# 財務ハイライト1

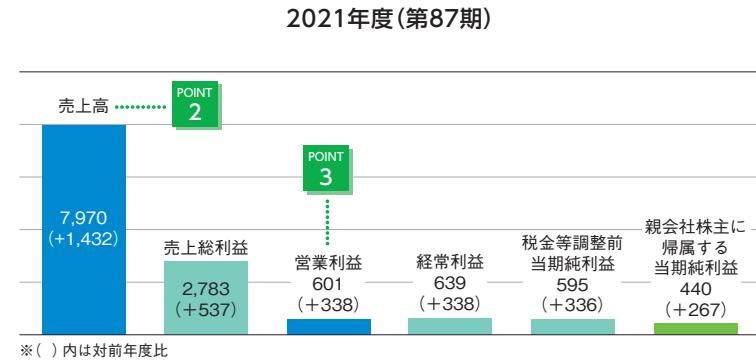
## ▶ 連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



## ▶ 連結損益計算書(要旨)

(単位:億円)

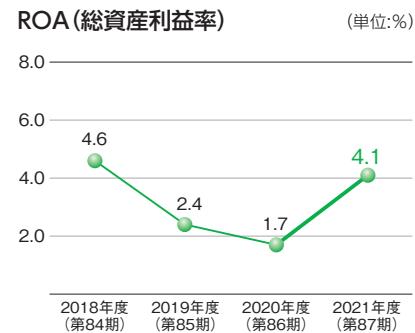
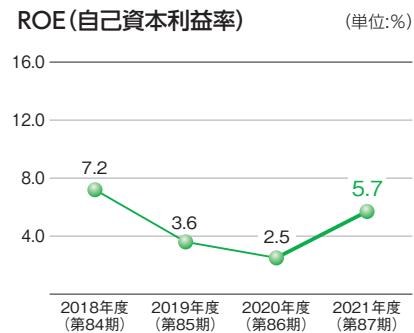
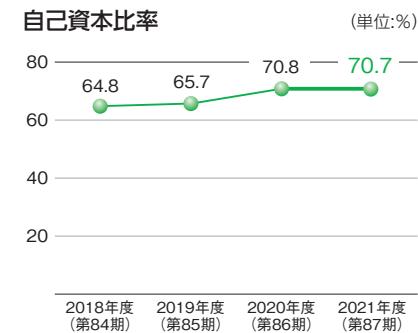


## ▶ 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:億円)

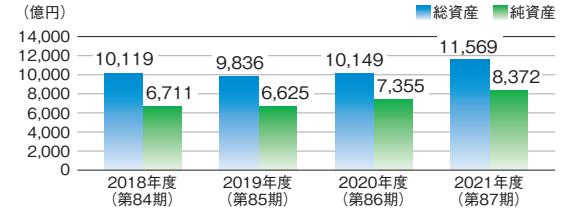


## ▶ 主要経営指標



## POINT 1 総資産 11,569億円

前期に比べ1,420億円の増加となりました。主な内容は業績の好調により現金及び預金、売上債権、棚卸資産が増加いたしました。



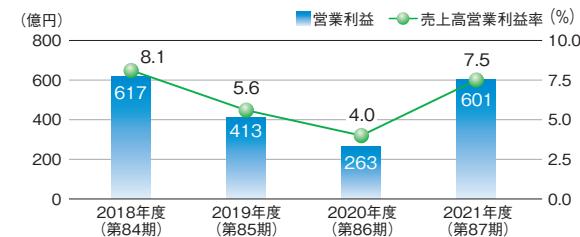
## POINT 2 売上高 7,970億円

新型コロナウイルスワクチンの普及とそれに伴う活動制限緩和による市況回復を捕捉し、ファスニング事業・AP事業ともに、過去最高の売上高となりました。



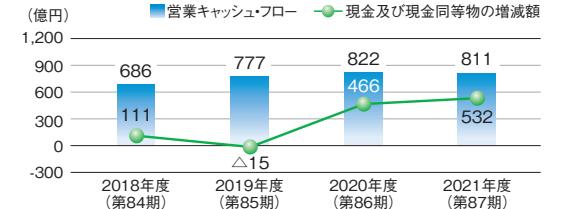
## POINT 3 営業利益 601億円

ファスニング事業では、操業度向上や継続的なコスト削減の取り組み等により増益。AP事業では、価格改定や製造コストダウンで資材価格高騰を吸収できず減益となりました。



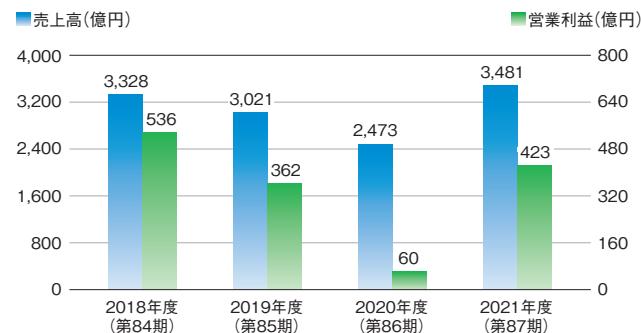
## POINT 4 営業キャッシュ・フロー 811億円

前期に比べ11億円の減少となりました。主な内容は、売上債権及び棚卸資産の増加と法人税の支払額の増加等により減少しております。

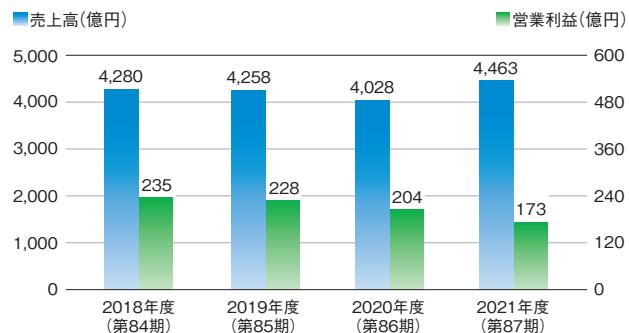


## 財務ハイライト2

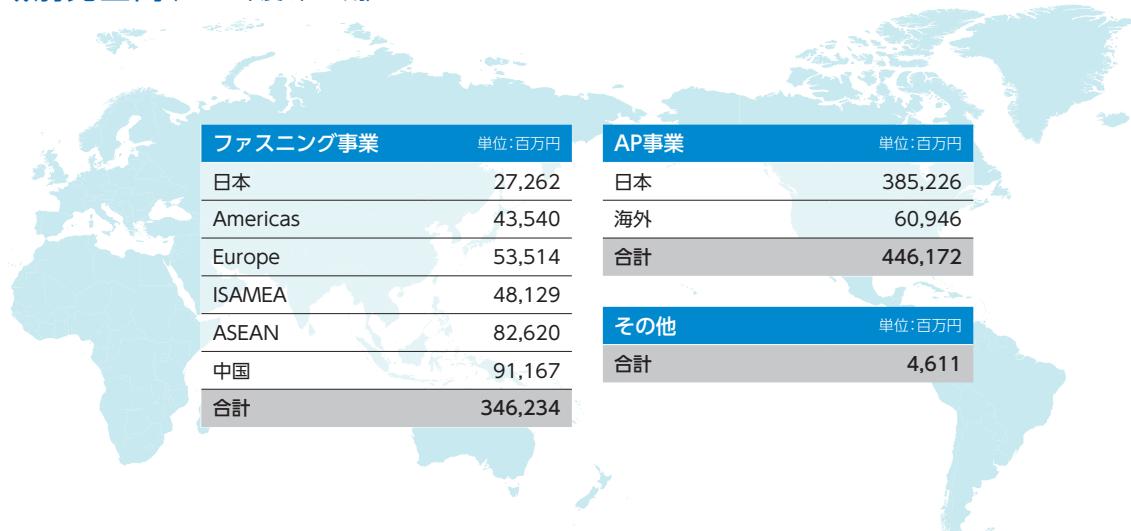
### ファスニング事業売上高・営業利益



### AP事業売上高・営業利益



### 地域別売上高(2021年度 第87期)



(注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。  
 (注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。  
 (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。  
<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 ※2022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 湯本 克也 代表取締役社長 大谷 裕明 取締役 小野 桂之介 取締役 松嶋 耕一 取締役 岡田 英理香 取締役 池田 文夫 監査役 河井 聡 取締役 本田 聡 監査役 永田 清貴 取締役 馬場 治一 監査役 秋山 洋 取締役 吉田 明 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	140億円 ※2022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 吉田 明 取締役 魚津 彰 代表取締役社長 堀 秀充 取締役 新関 文夫 取締役 岩淵 公祐 取締役 猿丸 雅之 取締役 松谷 和男 監査役 三好 晋 取締役 大谷 渡 監査役 宮村 久夫 取締役 山地 慎一郎 監査役 永田 清貴 取締役 水上 修一 監査役 宮谷 隆

## 株主アンケートの結果報告

「第86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

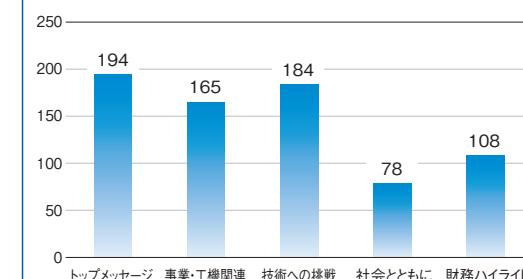
#### 第86期招集通知について



#### 第86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/procedure/agency/>

### ○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。

### ○マイナンバーについて

株式等の税務関係のお手続きにはマイナンバーのお届出が必要となりますので、お届出をされていない株主様におかれましては、株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお届出ください。

### 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>

