



Little Parts. Big Difference. >>>

# This is YKK 2023

Fastening Business

YKK株式会社 統合報告書



YKK精神

## 「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

**108社 44,527名**

売上高

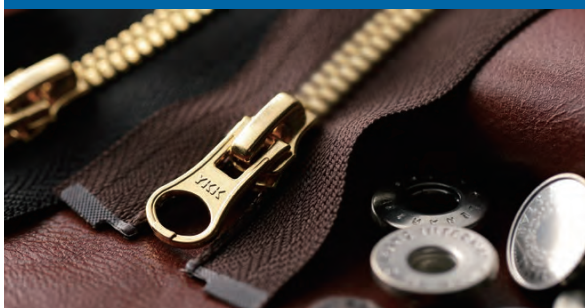
**8,932億円**

営業利益

**559億円**

## 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 26,699名**

売上高

**3,805億円**

営業利益

**437億円**

## 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ツを通して、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

**24社 17,143名**

売上高

**5,086億円**

営業利益

**178億円**

## 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

**17社 685名**

(注) 売上高、営業利益は2023年3月期通期実績。その他数値は2023年3月末現在。

## YKK株式会社 統合報告書「This is YKK 2023」 編集方針

「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2023』」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伝えたいものです。

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、および持分法適用関連会社1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

2022年度（2022年4月1日～2023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」

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

### 発行年月

2023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



## その他の情報開示（こちらをご覧ください）

### 〈ウェブサイト〉



YKK株式会社の公式サイトです。事業紹介、会社概要のほか、財務情報やサステナビリティに関する情報、ニュースリリース等をご覧ください。



### 〈サステナビリティジャーナル〉



「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小冊子です。お客様とのコミュニケーションツールとして、グローバルで活用しています。



# YKK™

Little Parts. Big Difference.▶▶▶

### YKKロゴに込めた想い

2023年3月に発表した新しいコーポレートロゴには、YKK精神「善の巡環」と経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」および「コアバリュー」に基づき、サステナビリティを経営の中心に据え、これからも前進し続けるためのスピードと、信頼され続けるためのクオリティを追求するという、社員一同の想いが込められています。

# This is YKK 2023

Fastening Business

## Contents

### ■ YKK Philosophy & Sustainability

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

### ■ Value Creation

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

### ■ Business Strategy

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

### ■ Platform

経営理念の浸透を目指して .....	43
YKK精神に基づく経営基盤 .....	45
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

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



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はなく、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。

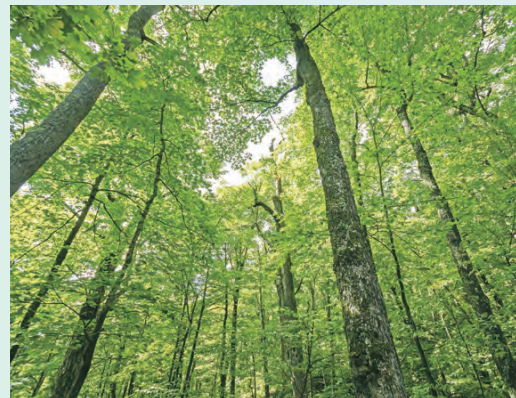
## 清らかな湧き水のごとき ものづくり



(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℃より十分低く保ち、1.5℃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。



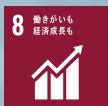
### 人権

- ・ 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株式会社  
代表取締役社長

**大谷 裕明**

# YKK精神「善の巡環」のもと 「サステナビリティ」を経営の中心におき、 お客様そして社会からの要望を実現します。

自然環境をはじめとする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」の実践を通じて、お客様そして社会からの要望に応え、持続可能な社会の構築に貢献していくことが、私たち企業としての存在意義です。

## 日々変化する事業環境の中で

第6次中期経営計画がスタートした2021年度からの2年で、私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しました。新型コロナウイルス感染症のパンデミックをはじめ世界では想定外の変化が起こっています。一方で、SDGsという言葉を目にしない日はないほど地球規模で環境や社会問題への注目が集まり、「無駄をなくす」ことへの関心もこれまでになく高まっていると感じています。

このような中、YKKがお客様に支持され、持続的に成長していく存在であり続けるためには、これまで以上に「お客様の要望をかなえる」企業になる必要があります。そのために、お客様の要望に応えることはもちろんのこと、常に新しいニーズを発見し提案することが重要と考えています。さらには、新しいお客様を創造し続けることにも、引き続き、取り組んでまいります。

「他人の利益を囚らずして自らの繁栄はない」という考えのYKK精神「善の巡環」は、お客様をはじめとするステークホルダーとの「共存・共栄」の思想であり、サステナビリティそのものともいえます。コロナ禍を経た社会において、必要とされる「ソーシャルグッド」な存在であり続けるために、「より良いものを、より安く、より速く、より

サステナブルに」を実現し、社会と共に持続的に成長していきたいと考えています。

## 第6次中期経営計画と2022年度の実績

第6次中期経営計画では、前中期経営計画から継承する経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation（技術に裏付けられた価値創造）」のもと、「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」の活用を掲げています。

計画の2年目となる2022年度ファスニング事業においては、ウクライナ情勢をはじめとする市場不安定化や世界的インフレの加速などをうけ、下期にかけて景気の先行き不透明感が高まり、欧米を中心としたアパレル小売り市場では需要減退とともに小売り在庫が増加しました。こうした影響をうけ販売ボリュームが減少したものの、インフレに伴う適切な価格改定の実施および円安進行による為替影響により、売上高は 3,805 億円、営業利益は、継続的なコストダウンもあり、437 億円と増収増益となりました。

コロナ期において当社は、ロジスティクスの改善やコスト削減など、さまざまな面での課題解決に地道に取り組ん

だことで、需要回復後につながる力を着実に蓄えてくることができました。今後も引き続きその力を存分に発揮し、サステナビリティを経営の中心に据え、お客様そして社会の要望にしっかりと応えていきたいと考えています。

### 目標達成に向けて、後半2年の取り組み

第6次中期事業方針では「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～」を掲げています。コロナ後の新常态を見据えると、お客様の「適時・適材・適量」への要求はますます高まっていくと考えられます。その実現のため、「新常态下における事業遂行重要ポイント」として掲げてきた「サステナビリティ推進」「コスト競争力強化」「デジタル化推進」の3つの課題に、引き続き全力で取り組んでいきます。

そのために2021年度から進めてきた組織再編の第二ステップとして、本質的なマーケティング機能を担う事業戦略本部を新設するとともに、営業本部を営業の機能別戦略に特化した組織とし、その本部機能を海外縫製の最前線であるベトナムに移転しました。すべては「お客様のために」という一貫した目的を実現するためのものです。この組織再編を通じ、世界中のお客様の要望を営業戦略に反映させていき、さらには商品の製造設備も自社で開発・生産する「一貫生産」の強みを活かして、更なる顧客満足度の向上につなげていきたいと考えています。

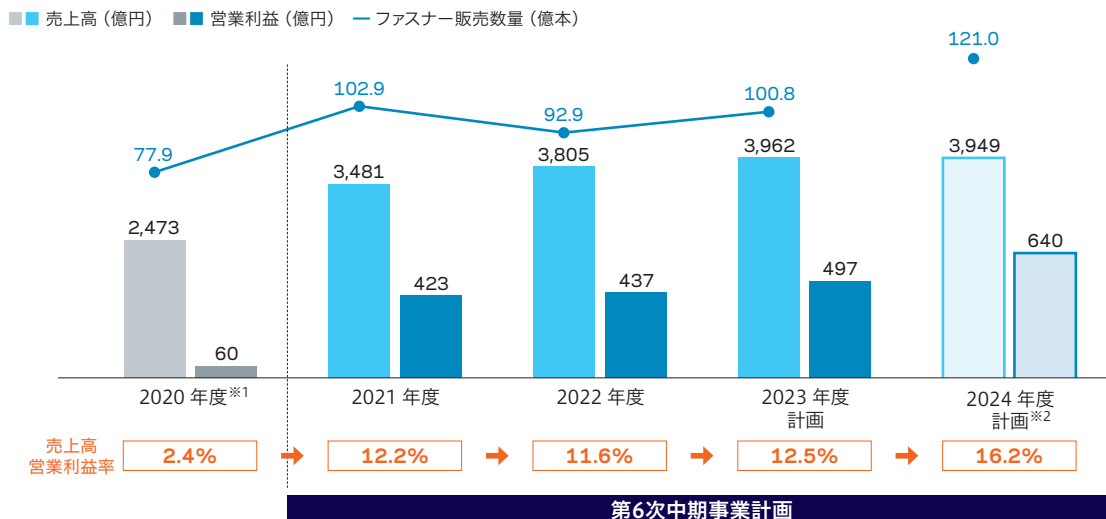
そこで重要になるのが「スピード」です。無駄をなくすというサステナビリティの観点からも大事なポイントであるとともに、競争力を高める重要な要素でもあります。今年度は、お客様が求めるご要望に「瞬発力」をもって対応できる会社になれるか、非価格競争力をどこまで高められるかの試金石になる年と認識して取り組みを進めていきます。

さらに、中期方向性に新たに「顧客要望納期 追求」と「安全衛生管理 徹底」を追加し、あくまで「お客様の視点」に立った満足度の向上と、社員や共に働く人々の安全確保に徹底的に努め、2023年度ファスニング事業売上高3,962億円、営業利益497億円という計画達成に向けて取り組んでいきます。

### サステナビリティ推進のための変革

YKKでは2019年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明、2020年には、2050年までに「気候中立」(温室効果ガス排出ゼロ)を達成するための「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、その進捗についての情報開示を強化してきました。また国際環境非営利団体CDPによる2022年度の「サプライヤー・エンゲージメント評価」においては、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減の取り組みが評価され、最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」として選定されました。

① 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



※1 組替修正後

※2 2021年度立案計画

### ① 新常態下における事業遂行重要ポイント

サステナビリティ推進	● カーボンニュートラル、環境配慮商品開発
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	● 顧客課題解決、従業員働き方改革の実現

商品開発の面では、サステナビリティへの対応をはじめ、お客様からの多様な要望に応える必要性を痛感しています。またDXへの対応として近年、ロボティクスやAI技術に優れた人財の補強を進めてきました。24時間365日稼働できるスマートファクトリーの実現を目指し、お客様からの突発的なオーダーにも「瞬発力」を持って対応できる、新しいビジネスモデルを確立していく計画です。

人財面では、こうしたデジタル人財の強化に加え、社員一人ひとりを尊重するYKKの「森林経営」の考えに基づき、さらにダイバーシティを追求してまいります。例えば、ベトナムの営業本部では、ベトナムはもちろんのこと、アジアを中心に各国／地域の多様なバックグラウンドをもつ社員が活躍しています。今後も、各地で現地の言語や商習慣、市場状況などに精通した人財が十分に活躍できるよう、体制整備などを進めていきます。2021年に設置した、私が委員長を務める「多様人財活躍推進委員会」では、更なる人財の多様化を推進すべく、すべての社員が自身の能力を活かし、適材適所でお互いに切磋琢磨できるような組織にしていこうためのさまざまな施策を進めています。また、社員との対話を重視した「車座集會」などは2008年より継続しています。

またガバナンス面での多様化も進展しています。昨年6月に初の女性社外取締役として岡田英理香氏に就任いただき、女性活躍やサステナビリティをより一層推進する体制を整えるとともに、今年度から海外事業会社からの執行役員を増やし、グローバル視点をさらに強化しています。

こうした変革にあたって重要なのは、業績を表す数値だけでなく、YKKの商品やサービスによって「どれだけお客様に喜んでいただけたか」ということです。今後も更なる変革を進めていく上では、常にそうした視点を意識していきたいと思います。

### 社会に「なくてはならない」存在として

ここまでお話ししてきたように社内外ともに変革の中にある今、YKKは、改めてその原点を見つめ直し、2023年3月に新コーポレートロゴを発表しました。ロゴに添えたタグライン「Little parts. Big difference.」には、「小さなパーツに過ぎないが、大きな価値をもたらす」という、全世界のYKK社員に共通する想いが込められています。

どの国／地域で事業を展開するときにも、その地域・社会と共生し、新たな価値を提供して、「YKKが来てくれてよかった」と思ってもらえるように。創業当時の理念は、今も私たちの事業活動の中に生きています。今後も「善の巡環」の実践を積み重ね、社会にとってなくてはならない存在であり続けたいと思います。



## トップダイアログ

# 「善の巡環」を根幹に、グローバル 経営の更なる進化に向けて

YKK精神「善の巡環」のもと、世界72カ国／地域で事業を展開するYKK。  
社会が大きく変化する中、グローバル経営の更なる進化を追求するために、2022年より  
社外取締役に就任した岡田 英理香氏に、経営理念に基づくグローバル経営のあり方について、  
貴重なご提言をいただきました。

YKK株式会社 社外取締役  
一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 教授  
**岡田 英理香 氏**

プリンストン大学で学士（経済学）、ダートマス大学タックビジネススクールでMBA、ペンシルバニア大学ウォートンスクールで博士号を取得。メリルリンチでの投資銀行業務やGEキャピタルでのプロジェクトファイナンスの業務経験をもつ。ワシントン大学、ハワイ大学、ペンシルバニア大学ウォートンスクールで教員を務めた後、現職。Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science などの最高学術誌にて、多くの研究を発表している。

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）。



## YKKに根付く 「善の巡環」とサステナビリティ

**猿丸** 本日は経営理念に基づくグローバル経営のあり方について、お考えをお聞かせいただきたいと考えております。YKKの創業者吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、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ということに最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。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、この考えを「善の巡環」と称して、常に事業活動の基本としてまいりました。「善の巡環」は変化の時代にこそ大きな力を発揮すると考えますので、社員への一層の浸透にも努めています。

まず始めに、この「善の巡環」について、社外取締役である岡田先生から見た印象をお聞かせください。

**岡田氏** とてもシンプルかつ言葉が明快で、国内だけではなく世界の各拠点で働く社員にも伝わりやすいと思います。しかも単なる理想ではなく、事業活動の中に根付いていることが素晴らしいですね。取締役会でも議論の中で「善の巡環」という言葉が頻繁に出てきますし、先日、女性社員の方々との交流の機会をいただいたときも同じでした。それも、皆さん「社員なら学びなさい」と言われて覚えさせられているのではなく、自然と身につけている感じが印象的でしたね。

**猿丸** 「善の巡環」が単に掲げられたスローガンではなく、社員一人ひとりの日々の行動や判断に反映されているのは、「善の巡環」が厳しい環境の中でビジネスを実践する過程で生まれた、いわば実践哲学だからだと思います。グローバルでビジネスを展開する際にも、普遍的な意義に基づく考え方として、さまざまな価値観を超えて共感していただけることを嬉しく思っています。

**岡田氏** そして「善の巡環」というのは、とても響く言葉ですね。サステナビリティをも包含する、非常に大きな概念だと思います。サステナビリティは「持続」ですが、「善の巡環」はそこに「善い」という意味合いも加わっています。

環境面だけでなく人権への配慮などあらゆる面での「善い」ことを創り出し、持続させていこうという考え方で、サステナビリティの源ともいえるのではないのでしょうか。それを、サステナビリティが注目を集める以前から示してこられたのは本当に素晴らしいと思います。

一方で、その活動や価値がどれだけ社外に伝わっているかについては疑問もあります。YKKはグローバルに展開している企業で、「善の巡環」に基づいて、技術・製造面や商品面での環境配慮などサステナビリティに資する活動を当初から続けていることを、もっと発信していく必要があると思います。

**猿丸** 確かに、その点は課題であると思います。2019年にサステナビリティ推進室を設置して取り組みを強化するとともに、お客様をはじめステークホルダーへの発信は行ってはいますが、まだ足りないのは事実です。今後、さらに積極的な情報発信に努めてまいります。

## ダイバーシティを体現する取締役会

**猿丸** さて、岡田先生は海外でのご経験が長くていらっしゃると思いますが、社外取締役として、当社のガバナンス体制をどう見ておられますか。経営のグローバル化、多様性という視点で見たときに、現在は取締役会に外国籍の取締役がいないなど、不十分な点もあるのではないかと感じております。

**岡田氏** 確かに現在外国籍の方はいらっしゃいませんが、YKKの取締役会は非常にグローバルだと思っています。世界各地で多様な経験を長年積まれた方が集まっていて、それぞれの経験に基づき、自由闊達な議論をされています。そして、多様な意見を尊重する、まさにダイバーシティを体現した場になっていると感じています。例えば以前、ある決議事項で反対票を投じたのが私一人だったことがあります。それでも皆さん、私の意見をしっかりと聞いて、検討してくださいました。反対意見であっても積極的に耳を傾け、真摯に議論する風土があると思います。

**猿丸** 取締役会と同様に重要な役割を担う指名・報酬委員会にもご参加いただいておりますが、印象はいかがですか。



**岡田氏** 指名・報酬委員会では、取締役の選任などを行う際に、きちんとした議論が行われているかどうかを確認し、承認するのが私たち社外取締役の役目だと思っています。そして現状、公正なプロセスは確保されていると感じています。

**猿丸** ありがとうございます。YKKは早くから上場企業並みのガバナンスを意識し、1999年には経営の執行と監督を分離する執行役員制度を導入しています。指名・報酬委員会に執行役員は入らず、少なくとも1名は社外取締役としており、現在は社外取締役2名の構成です。それらを通じて、取締役に答申する役員人事を執行とは切り離れた形で決定することを担保しています。

## グローバル化と 海外事業会社の「現地化」

**猿丸** もう一点、グローバル企業としての課題である、海外事業会社の経営の現地化について伺います。現状、現地

の経営トップが現地の人かどうかは地域によってまちまちですが、岡田先生のお考えはいかがでしょう。

**岡田氏** 海外事業会社のトップは、必ずしも現地の方でなくても良いと思います。すでに歴史があり人財も豊富な会社ならば現地化を推進する、まだ若くこれから伸びていく会社には最初は日本から経営陣を派遣して育成するなど、それぞれの状況に応じて決めれば良いのではないのでしょうか。ただ、そこで生まれ育った方々の知見は重要ですから、その経験や知見を取り入れていく姿勢は大切だと思います。

**猿丸** おっしゃる通り、現地の人が経営トップである必要はなくても、その国／地域の文化や背景を深く理解している人財なしには経営はできないと思います。特に近年は、過去には想定されなかった出来事が世界で起こっており、事業にも影響を与えていますので、より危機感を持つ必要があると感じています。

**岡田氏** 創業者の吉田忠雄氏が、海外赴任する社員を「土地っ子になれ」と言って送り出したと伺いましたが、これは地域と共に歩むYKKらしい考え方ですね。そして、YKKの各工場では、日本の国旗ではなくYKKの社旗と共にその国／地域の旗が掲げられていることもお聞きました。YKKの「現地化」がしっかりと進んでいる一つの象徴といえると思います。また、冒頭でも触れたように同じ価値観を共有できているからこそ、グローバル展開ができていていると思います。

**猿丸** ありがとうございます。理想としては、出身国／地域に関わらず、大切な価値観を共有しつつ、自国／地域以外での経営の経験も積んで、視野を広げた上で本社の経営陣に加わってくるような人財に育ててほしいですね。理念の浸透と人財育成をさらに推進していこうと思います。

## 多様な働き方が認められるように

**猿丸** 岡田先生は当社にとって初の女性取締役でもありますが、女性の活躍推進についてはどのようにお考えでしょうか。日本では、技術系の進路を選ぶ女性が少なく、製造業にとっては中枢部を担う女性技術人財の母数自体が少ないのが現状です。また、海外事業会社での勤務に限らず、

さまざまな経験を積んでもらいたいとも思いますが、キャリア形成をどのようにサポートしていくかという課題もあります。

**岡田氏** 数字だけを見れば、YKKの女性管理職の比率は高くないかもしれませんが、そこだけにこだわる必要はないと思います。ただ、仕事と家庭をどうマネジメントしたいか、どんな働き方がしたいか、多様な選択肢や機会が性別に関わらず与えられるべきではないでしょうか。ひたすら仕事に集中して、ずっと走り続けたいという人もいますし、子育てや介護もあるから専門性の高い仕事で短期的に結果を出したいという人もいます。そういう多様な働き方が認められるのが良いと思います。女性だから、男性だからこういう働き方が当然だと決めつけないことが、活躍の幅や可能性を広げるのではないのでしょうか。

**猿丸** なるほど。YKKの日本のオフィスでは、外国籍の社員が少なく、本社の国際化、多様化という点でも課題意識を持っています。

**岡田氏** もちろん、社員レベルにおいても多様化は重要です。一方で、取締役会のところでも申し上げたように、多様化というのは「とにかく外国籍社員が入ればそれでいい」ということではありません。むしろ、大事なのは基本的な価値観は共有しつつも、多様な考え方を持っている人たちが集まっているという「ちょうどいい多様化」だと思います。それでこそ、本当の意味でのグローバルな企業になり得るのではないのでしょうか。

**猿丸** 大変重要なポイントですね。時代の変化に適切に対応をしていくためには、DXやITなど新しい知見やスキルを有した人財の育成も重要だと考えています。ガバナンスの面でも人財育成の面でも、守るべきこと、進化させていくべきことを見極めて、グローバル企業としてさらに成長していきたいと思います。

## 消費者から「選ばれる会社」に

**猿丸** 最後に岡田先生から、今後のYKKに期待することについてお聞かせください。

**岡田氏** 私の専門であるマーケティングの観点では、YKKは非常にブランド力のある企業です。YKKの商品を一つも

持っていない人はいないのではないかというほど、人々の生活に浸透しています。ですから次は、例えば「YKKのファスナーが使われているからこの洋服を選ぶ」と言ってもらえるように、ブランド力を次のレベルにまで高めていただきたいですね。もちろん、私もその一翼を担っていければと思います。

**猿丸** ありがとうございます。そのためには、やはり技術が重要だと思います。今後も、唯一無二の高い技術を常に提供していける「技術の会社」であり続けたいですね。かつて私が20代のころ、「YKK」がファスナーの代名詞になって、辞書で「ファスナー」と引くと「YKK」の三文字が載っているということをよく想像していました。その夢は今も変わっていません。今日伺ったご意見を経営に活かしながら、「消費者から選んでいただける会社」になるために、前進し続けていきたいと思っています。本日は、貴重なご提言をありがとうございました。



# 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

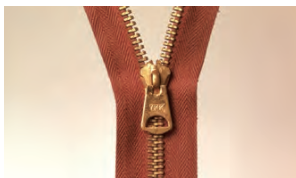


### 1939

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

<p><b>1952</b> ナイロンファスナー</p> 	<p><b>1961</b> デルリンファスナー (現 VISLON®)</p> 	<p><b>1966</b> 金属ファスナー YZiP®</p> 	<p><b>1983</b> 水密・気密ファスナー (現 PROSEAL®)</p> 	<p><b>2000</b> 一つずつ務歯（エレメント）を 研磨した EXCELLA®</p> 	<p><b>1994</b> 再生PETを使用した NATULON®</p> 	<p><b>2016</b> 染色工程で 水をほとんど使用しない 染色技術 ECO-DYE®</p> 
<p>● <b>1958</b> 務歯が見えない金属ファスナー CONCEAL®</p>	<p>● <b>1960年代</b> 樹脂リサイクル化</p>	<p>● <b>1980年代</b> 社内糸屑の再生糸化</p>	<p>● <b>1994</b> 再生PETを使用した NATULON®</p>	<p>● <b>2000</b> 一つずつ務歯（エレメント）を 研磨した EXCELLA®</p>	<p>● <b>2016</b> 染色工程で 水をほとんど使用しない 染色技術 ECO-DYE®</p>	

※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



※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。

## 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

## 2023

更なる顧客満足度向上に  
向けた組織体制変更

事業戦略本部の設置と、営業本部の  
再編・本部機能のベトナム移転

## 2023

YKK株式会社のコーポレート  
ロゴを改定

**YKK**<sup>TM</sup>  
Little Parts. Big Difference. >>>

## 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  
プラス材向け新めっき技術  
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®

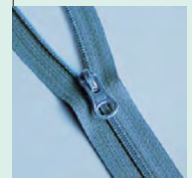


## 2020

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

## 2021

再生材比率を高めた  
NATULON Plus®



## 商品力と提案力

# 「多様な顧客要望」の実現へ向けて

私が大切にしている 創業者語録

## 『もう紙一枚の努力』

夢や目標は年齢にかかわらずだれにでも持てるものですし、その大きさもさまざまですが、夢を実現させるためには努力は不可欠です。しかし、人並の努力だけでは満足な結果は出ません。(中略) 企業でもこれは言えます。そこで必要なのが「もう紙一枚」の努力です。一生懸命に仕事をしたあとで、もう紙一枚分の0.0何ミリの努力を乗せる。それが10年、20年先には大きな差になります。

吉田忠雄生誕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



執行役員 営業本部長

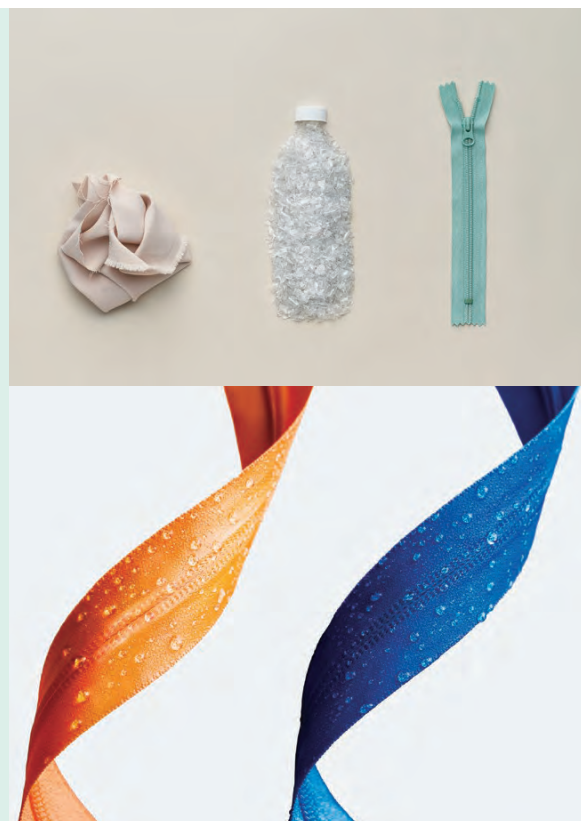
敷田 透

大きな壁を乗り越えなくてはならない時こそ、  
「もう紙一枚の努力」の重みを実感し、心の支えにしてきました。

## 環境配慮型ファスナー NATULON® シリーズの拡充

YKKは、サステナビリティへの注目が高まる以前から、環境配慮型商品の開発に取り組んできました。1994年には「YKKグループ環境宣言」を制定し、テープに再生PETを使用したりサイクルファスナー NATULON® など環境配慮型商品の開発に取り組んできました。第6次中期では持続可能な素材を使用した商品の展開に注力しており、YKKサステナビリティビジョン2050で掲げる「2030年までにファスニング製品の繊維材料を100%持続可能素材化」することを目標に、NATULON® の基幹商品化を進めています。2021年度には、NATULON® よりも再生材比率の高い NATULON Plus® の販売も開始し、拡販によるCO<sub>2</sub>排出量と化石由来資源使用の更なる削減を進めています。

また、NATULON® シリーズの展開として、2020年には海洋プラスチックごみを主材料とする NATULON® Ocean Sourced®, 2022年には、従来の止水ファスナーのテープに再生PETを使用した AquaGuard® NATULON® など、新商品も継続的に開発しています。今後もラインナップを拡充し、顧客要望に応え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



(上) NATULON®

(下) AquaGuard® NATULON®

## ① 関連する資本



YKK品質と  
ブランド力

「YKK」商標登録  
**177**カ国/地域

GMG<sup>※</sup>など  
「One YKK」  
の総合力

開発拠点 **38** /  
人員 **927**名

特許・実用新案  
**5,749**件

デジタル  
ショールーム

※ グローバルマーケティンググループ (数値は2023年3月末現在)

## 環境変化への感度を高め、スピードと現場力を活かす

中計事業方針で掲げる「多様な顧客要望の実現と顧客創造」のもと我々が目指しているのは、「お客様自身も気づかなかった課題を発見し、提案や商品化につなげること」です。お客様にも見えていない課題を見つけるには、私たちが現場に出向いて、自ら発見していくしかありません。今年4月に営業本部機能を日本からベトナムに移転しましたが、多くのアパレル関連企業が集まるここベトナムはまさに業界の縮図であり、顧客要望の変化や現場で何が起きているか、直接かつ迅速に把握することができます。2021年度の組織再編で営業と商品開発が一体となった中、さらに今回の営業本部の移転によって、課題の発見から商品化までのスピードを一段と加速させます。また、昨今要望が高

まるサステナビリティへの対応については、環境配慮型商品の開発や拡販にこうしたスピードをもって対応していく他、製造段階における環境負荷低減等の要望には、YKKの強みである「一貫生産」のもと、製造と営業が一体になることで実現していきます。

企業を支えるのは「人材」ですが、グローバルに展開するお客様のコミュニケーションストレスをなくすための仕組みを突き詰めると「ダイバーシティ」であり、さまざまな経験や文化的背景を持つ「多様な人材」の育成が欠かせません。グローバル市場と世界の多様性を肌で感じながら、リーダーシップを高められる機会を、営業本部から積極的に提供していきます。

## デザインと生産性の新たな可能性を引き出す AiryString<sup>®</sup>

JUKI株式会社とYKKは共同開発を推進しており、両社の有する技術・知識を活かして2019年に誕生したのが、テープのないファスナー AiryString<sup>®</sup> と、エレメントを直接布地へ縫製できる専用ミシンです。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るだけでなく、テープを無くすことで最終製品の軽量化にも貢献します。さらに縫製工程の簡略化も図れることから、縫製産業への貢献も期待できます。この画期的なファスナーの活用の幅を広げるため、文化ファッション大学院大学との連携による共同研究プロジェクトを2022年より開始しました。AiryString<sup>®</sup> の製品化を目指すだけでなく、学生が自らパターンや縫製方法を研究し、主体的に学ぶ場にもなっています。このほかにも、学生を対象としたデザインコンテスト「YKKファスニングアワード」を2001年から主催し、ファッション学生の育成支援にも長年取り組んできました。なお、第20回(2020年)より、JUKI株式会社より副賞としてミシンを提供いただいています。



(上) AiryString<sup>®</sup>

(下) プロジェクトの成果をYKKデジタルショールームで展示

## 技術力と製造力

# 「一貫生産」思想の更なる進化を目指して

私が大切にしている 創業者語録

## 『商品学の勉強を怠らず』

商品を知り、その種類を覚え、成り立ちを学ぶことは、お客さまによいもの、よい方法を奨められるという、より積極的な心のこもった人間関係をつくる素になり、その行為が相手に喜ばれないわけではありません。それが企業の成長につながるのです。

吉田忠雄生誕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

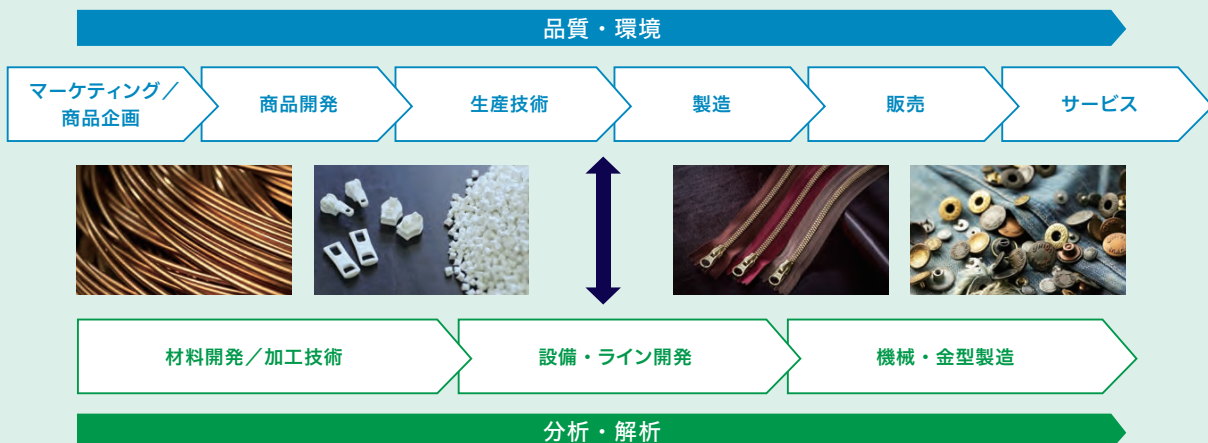


取締役  
副社長 製造・技術本部長

小林 喜峰

ものづくりに関わる人間として、より高いレベルを目指すために、常にこの意識を持ち続けています。

## 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。



## ④ 関連する資本



一貫生産思想	第6次中期 (2021年～2024年度) 投資計画 総額 <b>1,245</b> 億円	サステナビリティ関連投資 2023年度(計画) <b>86</b> 億円 (設備投資)	デジタル投資 2023年度(計画) <b>15</b> 億円 (設備投資)	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2023年3月末現在)

## 顧客視点を取り入れ、ものづくりの現場力と創造性を高める

現中期経営計画の前半2年は、中期方向性「徹底したコスト競争力の追求」に注力してきました。また、これまで機械を標準化してグローバルに展開してきましたが、さまざまな機械の選択肢をもち、各国/地域の事業環境に応じて製造能力を十分に発揮する最適な製造ラインの構築にも取り組んできました。後半2年ではこれまでの設備開発の成果をいよいよ刈り取るとともに、「顧客サービスの強化」にさらに注力していきます。QCD（品質・コスト・納期）への対応が基本ですが、中でも納期に対する顧客要望の高まりと多様化を実感しています。営業本部機能が現場の最前線であるベトナムに移転され、より多くのお客様の声が、より速く届くようになる中、海外事業会社と各工場との連携

も最大限に活かし、「技術力と製造力」で応えていきます。

こうした取り組みが実現できるのは、商品から製造設備までを自社で開発・生産する、YKKの「一貫生産」だからこそ。現在黒部工場を中心に「無停止・無人化ラインの構築」にも取り組んでいます。また、「一貫生産」思想に新しい技術を取り込みながら、YKK技術をさらに進化させ、YKK内だけではなく、お客様も含めたバリューチェーン全体でつながる、本当の「スマートファクトリー」の構築を将来的には目指していきたいです。そのためにはものづくりの現場力や開発・改善・改良の創造性を高める必要がありますが、ナショナルスタッフの育成等、グローバル技術人財のレベルアップも同時に図っていきます。

## 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（TIC）は、2021年度のYKK組織再編によって新たに設立された研究開発部門です。TIC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、サステナビリティ技術開発においては、資源循環型社会の実現に向けて、モノマテリアル化、材料/カーボンリサイクル、バイオプラスチック材料等の開発を行っています。未利用資源や再生可能資源を分離回収する技術開発、機能性素材を高効率で合成する技術に関する研究開発を行うため、有機化学、無機化学、触媒化学、超臨界工学や化学工学など多岐にわたる分野の融合を図る開発体制を構築していきます。



## 多様な人財

# 「森林経営」を基に人的資本を強化

私が大切にしている 創業者語録

## 『ねまり弁慶のごたむき』

現場に向かうこともせず、机の前に座って偉そうにごたくを並べて指示ばかりしている人たちのことを、吉田忠雄は富山の方言を使って「ねまり弁慶のごたむき（怠け者のごたくならべ）」と表現していました。机の前で座っているだけではなく、現場に行って考えることの大切さを知っており、自らも現場へ足を運んで、工場で働く作業員へ語りかけました。

「吉田忠雄技術思想展」より

「現場を知ることが不可欠」という働き方の教えのひとつとして、若い世代の社員にも伝えていきます。



取締役 年金政策担当 CFO  
副社長 経営管理担当（兼）管理本部長

本田 聡

## YKKの森林経営

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。

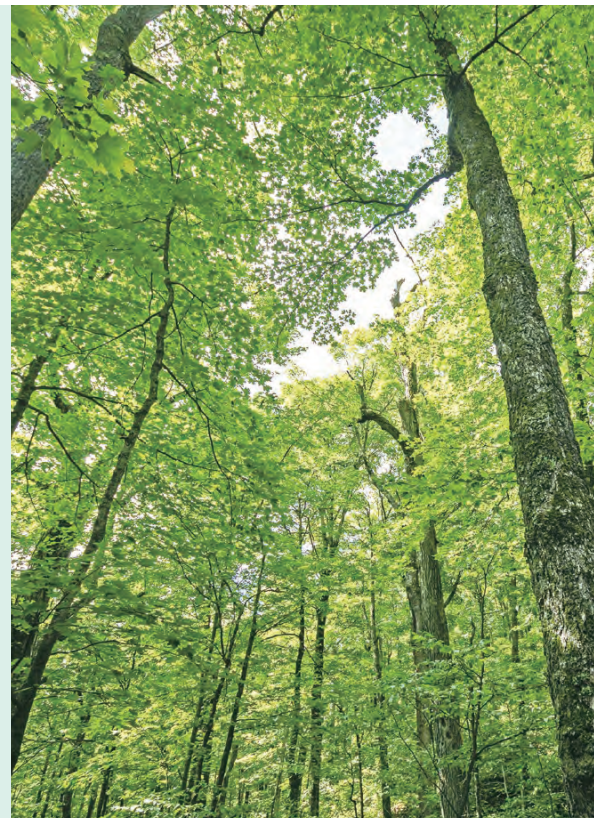
どんなに会社が大きくなったとしても、

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



## ① 関連する資本



「善の巡環」の  
浸透と実践

72カ国/地域、  
**26,699人**  
の多様人財

さまざまな  
キャリア支援

初の海外進出  
**1959年**  
(インド、ニュージー  
ランド)

多様人財  
活躍推進委員会

定年制度廃止  
(日本)

(数値は2023年3月末現在)

## 人的資本の強化を好循環につなげ、企業価値向上へ

「多様人財」、つまりダイバーシティとは、多種多様な生き方、考え方を持つさまざまな人財が同じ職場で働いて成果を出すことであり、この実現のために重要なのは、多様な考え方を受け入れる土壌づくりです。YKKには「森林経営」の考え方がありますが（P.25参照）、その本質は「全員経営」。働く目的や価値観は個々の考えとして尊重しながら、全社員で目標に向かう意識を共有し、前進していく。この土壌づくりに我々経営層も一丸となって取り組んでいます。

2021年より社長を委員長とする多様人財活躍推進委員会を設置し、人財育成や能力開発、専門性のある外部人財の採用や社内人財の登用を進める等、採用、育成、登用、活躍のサイクルを意識した施策を展開しています。このサイ

クルにより、社員の働きがいと活力が生まれ、それが顧客満足や信頼獲得につながり、そしてYKKの企業価値向上に結び付く。この好循環を実現し、更なる人的資本強化につなげていきます。同時に、設立50年を迎える海外事業会社が増える中で課題となっている「サクセッションプラン」の策定・遂行にも注力しています。

創業者吉田忠雄の言葉の一つに「地球という国の『日本県』と考えられるか」があります。今回の営業本部機能のベトナム移転など、まさに今、国/地域の垣根を超えた働き方が世界で実行される中、一つの国のように世界のYKK社員がつながることで、お客様の要望を実現していくことを目指します。

## 人的資本への積極的な投資

現中期経営計画における人的資本・多様性に関する取り組みは、社内人財育成/能力開発から健康増進まで多岐にわたります。特に、新技術/領域の探索への人財活用等、経営戦略に資する施策に注力しています。専門人財の登用、特定の技術分野に精通した人財確保については、グローバルな人財確保競争の影響を受け、人事/報酬制度等の見直しも検討しています。また、日本においては物価高も考慮した給与改定も実施しました。

今後も、経営トップとの対話機会も活かしながら、諸制度の変更・導入を検討し、従業員エンゲージメントを高めていきます。

### ② YKKグループにおける人的資本・多様性に関する取り組みについて

#### 経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の持続的実践のための「多様人財」活用

社内人財育成/ 能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダー/専門技術者育成の仕組みを強化</li> <li>● 新技術/領域探索への人財活用</li> </ul>
外部人財 積極採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門人財の登用</li> </ul>
競争力ある 報酬制度へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事/報酬制度、諸規程の改定</li> <li>● 関連制度の導入</li> </ul>
従業員 エンゲージメント 向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営トップとの直接対話機会</li> </ul>
健康増進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営への取り組み</li> </ul>

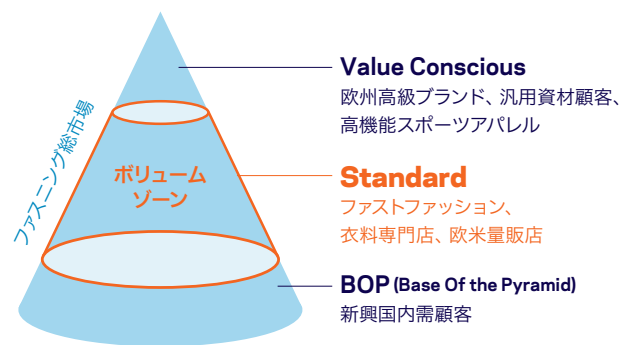
## 第6次中期事業方針と事業戦略

# 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』」をビジョンに掲げています。「持続可能な社会の実現に向けた創造力」の実現に向けた3つの最重要ポイント「商品力と提案力」「技術力と製造力」「多様な人材」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。

コロナ後の新常態に想定される大きな変化こそチャンスと捉え、「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」を方針に、社会とともに持続的な成長を追求します。第6次中期の折り返しとなる2023年度には、激変する事業環境に即応するために組織体制を変更し、新たな体制のもと、サステナビリティを経営の根幹に据えた各取り組みを推進していきます。また、昨今の先行き不透明な世界情勢や変化を続ける事業環境に対応するべく、中期方向性に「顧客要望納期 追求」と「安全衛生管理 徹底」を追加し、顧客満足度の向上と従業員の安全確保に努めていきます。

◎ 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 ～多様

「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

#### 中期方向性

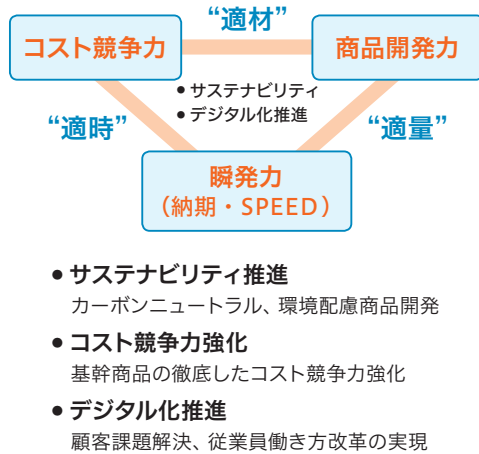
- フラットな組織体制 → P.29
- サステナビリティ強化 → P.31
- 商品企画・開発強化 → P.37
- 徹底したコスト競争力追求 → P.39
- デジタル活用強化 → P.40

- +
- 顧客要望納期 追求
  - 安全衛生管理 徹底

## 新常態下における事業遂行重要ポイントと目標

コロナ後の新常態においては、必要な時に、必要なものを、必要な分だけを供給する「適時・適材・適量」への要求がますます高まると考え、その具現化のために克服すべき課題として、経営の根幹に据えるサステナビリティ、基幹商品の更なるコスト競争力強化、これらを支えるデジタル化をより一層推進していきます。

(単位：億本・億円)



	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画
ファスナー販売数量	102.9	92.9 前比：90.2%	100.8
売上高	3,481	3,805 前比：109.3%	3,962
営業利益	423	437 前比：103.2%	497
売上高営業利益率	12.2%	11.6% 前差：-0.6 pt	12.5%
為替	USD 112.27円	136.13円	130.00円
	EUR 130.50円	141.14円	140.00円
	RMB 17.49円	19.76円	19.30円

「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

(Code of Conduct)

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

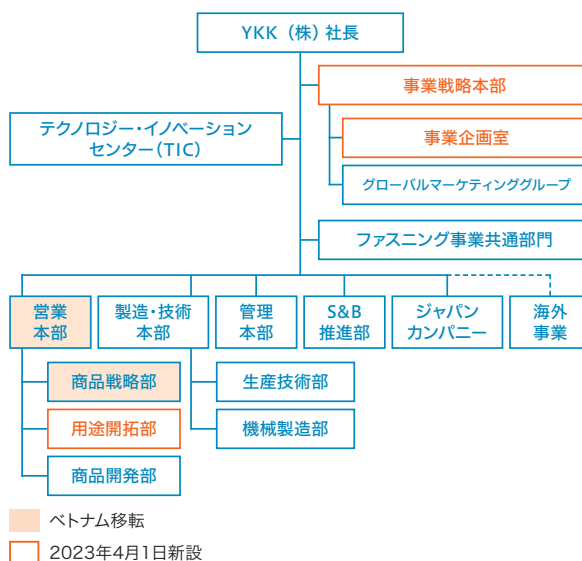
### 急激に変化する事業環境に即応するための組織再編

第6次中期経営計画期間中において、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、初年度である2021年度には、事業本部制から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。更なる「多様な顧客要望の実現と顧客創造」に向け、2023年度より「事業戦略本部」を新設するとともに、営業本部の機能をベトナムに移転することとし、より顧客や市場に近い組織体制としました。世界中の顧客の要望を営業戦略に反映させ、顧客満足の上昇につなげていきます。

#### 「事業戦略本部」新設と営業本部機能ベトナム移転

世界情勢と事業を取り巻く環境が想定以上のスピードで変化する中、第7次中期以降を見据え、現中期経営計画の折り返しとなる2023年度から組織変更を行いました。「事業戦略本部」を新設し、配下には「事業企画室」「グローバルマーケティンググループ（GMG）」を設置。事業戦略を効率的かつ迅速に推進することを目的としています。また、営業本部を営業の機能別戦略に特化した組織へと再編し、本部機能を海外縫製の最前線であるベトナムに移転し、より縫製地に近い場所での営業戦略を立案・遂行する体制としました。配下には、「商品戦略部」「用途開拓部」「商品開発部」を設置しています。さらに、複数地域に拠点を持つ縫製会社に事業地域を越えて“グローバル”に最適なサービスを提供するため、本部機能として「グローバルサプライストラテジーグループ」（Glocal Supply Strategy Group）も新設しました。

#### ◎ YKK株式会社 執行体制（2023年4月1日～）



## すべては、「顧客満足の最大化」のために

取締役  
副社長 事業戦略担当（兼）事業戦略本部長  
松嶋 耕一

2021年度の組織再編で、それまでの事業本部制から機能別に組織を配置する、いわゆるフラットな体制へと変更し、「One YKK」で取り組んでいく社内意識が高まりました。当時は営業本部長の立場でしたが、営業と商品開発が一体となって顧客対応が加速したこと、またデジタルツール等の導入による営業関連業務の最適化・効率化を図れたことも大きな成果でした。

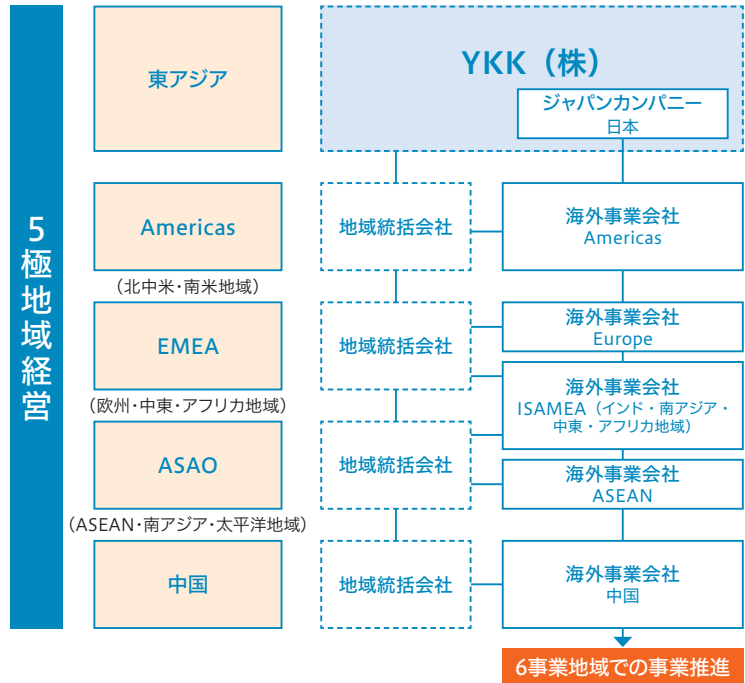
今回の事業戦略本部新設の狙いは、事業戦略をより効率的かつ迅速に推進することにあります。そのために、この本部が中心となり、YKKファスニング事業全体の機能

（営業、製造・技術、管理）をつなぐ横ぐしの役割を果たし、全体の事業戦略を描いて実行していくことが重要だと考えます。特に全社的な課題認識である納期とスピード、コスト競争力の追求が、多様化する顧客要望の実現や顧客の満足度を高めることにつながる。これまで注力してきた課題ですが、この本部が組織としてプロジェクトを牽引することでこれまで以上に取り組みを加速させ、週次・月次での情報共有、さらにサステナビリティ委員会やデジタル推進委員会等の各会議体への参画などを通じて、戦略の迅速な実行と目標達成につなげていきます。

## 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。

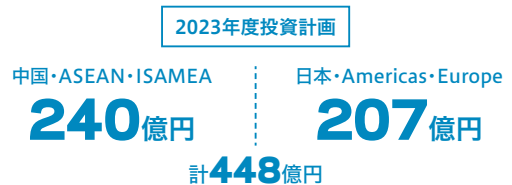
### ④ 第6次中期地域経営体制



## 事業地域ごとの投資計画

経営の中心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するための投資計画として、2023年度は448億円を予定しています。今後の成長を担う国／地域への積極的な投資、各地域特性にあった投資をバランスよく実行し、中国・ASEAN・ISAMEAに240億円、日本・Americas・Europeに207億円を計画しています。また、

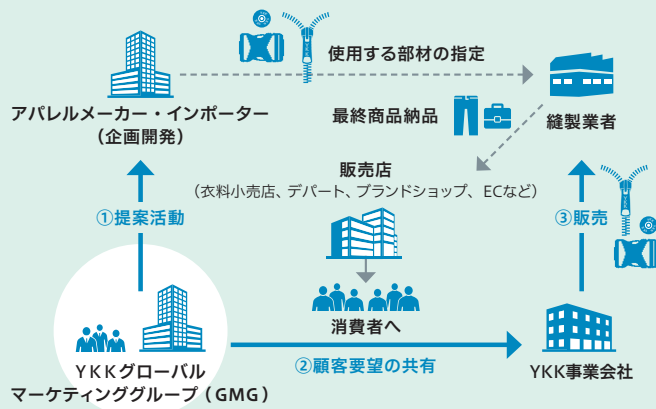
サステナビリティ関連やデジタル関連は将来に向けて重点的に実行していきます。



## YKKの強み、世界を舞台に活躍するGMG

YKKには、国や地域をまたいで活動するグローバルマーケティンググループ（GMG）があり、世界各地に点在する顧客の生産拠点で、顧客ごとにYKKの専任担当者を置いています。GMGは、積極的な提案を行うとともに、顧客の要望を各国／地域のYKKの事業会社へとつなぎ、新商品の開発を推進する役割を担っています。まさに、「多様な顧客要望の実現と顧客創造」につながる組織です。

### ④ GMGの活動例



## 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10月に「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。

2022年度は、世界の各地域におけるサステナビリティ推進体制のもと、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を促進し、気候変動問題をはじめとした社会課題の解決や健全な地球環境の実現を目指しています。



サプライチェーン全体での  
取り組みを強化

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  
図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。自社での取り組みに加  
えて、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出を削減するこ  
とが重要になっています。お客様、お取引先、ならびに外部業  
界団体とも協力して、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。

サステナビリティ関連投資(設備投資) **86億円**(2023年度計画) 内 CO<sub>2</sub>排出削減関連投資 60億円

#### ①「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  OEKO-TEX® STANDARD 100のような繊維の安全性の国際規格を遵守し、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>

### ④ 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
- 「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画 2022年8月
- 「国連生物多様性条約 (CBD) COP15に向けた企業声明」に署名 2022年10月

2022年度実績	2023年度計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1, 2における温室効果ガス排出量 289,543t (基準年2018年比 46.9%削減)</li> <li>Scope3における温室効果ガス排出量 690,418t (基準年2018年比 20.9%削減)</li> <li>使用電力全体に占める再エネ比率 46.1%</li> <li>再エネ100%で稼働する拠点数 31</li> <li>太陽光発電設備導入拠点数 21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBTより「1.5°C目標」認定を受けた2030年排出削減目標の達成に向けた施策の継続的実行</li> <li>Scope1, 2における温室効果ガス排出量 2023年度 432,241t以下 (基準年2018年比 21.0%以上削減)</li> <li>Scope3における温室効果ガス排出量 2023年度 764,069 t以下 (基準年2018年比 12.5%以上削減)</li> </ul>
持続可能素材の割合 26% (前年比+14ポイント)	持続可能素材の割合 2023年度 41%
持続可能な形態の梱包材への切り替え実績 27.6%	プラスチック製内装包材の持続可能素材への更なる切替え
埋立廃棄物量 6,282t (前年比 -525t)	廃棄物原単位 2023年度 4%削減 (前年度比)
廃棄物の再資源化率 87.3% (前年比 +0.3ポイント) 再資源化率90%達成の目標年を、2030年から2025年に前倒し	廃棄物の再資源化率 88.0%以上
取水量 10,086千t (2018年度比 -1,338千t)	取水量原単位 2%削減 (2022年度比)
ZDHC (有害化学物質ゼロ) のファスナーやボタンを対象にしたガイドラインの作成に向け、ZDHCと協働していくことを決定	業界における排水管理基準を基に改定した社内排水管理規則の運用開始
<ul style="list-style-type: none"> <li>YKK RSL年次改定に、顧客の要望に基づきAFIRM RSLと法規制対応としてPFAS (有機フッ素化合物) を追加</li> <li>製造工程で使用する化学物質の管理にZDHC MRSLの適用を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YKK RSLの年次改定とサプライヤーへの周知、適合調査の実施</li> <li>AFIRM RSL試験および全フッ素試験実施</li> <li>製造工程で使用する化学物質のZDHC MRSLへの適合性レベルの確認と導入展開</li> <li>ZDHC MRSL適合性レベル未確認品に対して、サプライヤーと連携した適合分析</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規商品開発や材料変更時の規制物質管理を開発フローへ落とし込み</li> <li>OEKO-TEX® STANDARD 100認証の定期更新を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規商品開発や材料変更時の規制物質管理項目にAFIRM RSL試験実施を追加</li> <li>OEKO-TEX® STANDARD 100認証の定期更新を実施</li> </ul>
新めっき技術 AcroPlating® で生産する商品拡充	大気への排出量の多い化学物質削減としてDMF (ジメチルホルムアミド) 削減に向けた開発
<ul style="list-style-type: none"> <li>YGCCセルフチェック/監査を対象全拠点で実施</li> <li>YGCC監査項目および対象の見直し・修正</li> <li>YKKグループ人権方針の改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>YGCCの実施およびCSR調達の推進によりUNGPで求められる人権侵害リスクの特定・評価を継続する</li> <li>取引先が利用できる人権関連苦情相談窓口を拡充する</li> </ul>

## サステナビリティビジョン策定プロセス

YKKの主要な取引先の一つであるファッション業界では、旧来の大量生産、大量消費、大量廃棄のビジネスモデルが環境に与える影響が大きな問題となっており、CO<sub>2</sub>排出削減や水資源管理、化学物質管理、資源の持続的活用などの環境課題に対応することの重要性が増えています。また、人権の尊重や安全な労働環境の整備といった社会・労務課題への対応も不可欠です。このような地球規模の社会的課題への対応の重要性は、ファッション業界のみならず、さまざまな産業においても同様であり、YKKも産業を構成する企業の責務として、これらの地球環境や社会的課題の解決に向けて積極的な取り組みを進めることを目指しています。そのような背景から、YKKでは2020年10月に「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、環境課題と社会・労務課題の双方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。

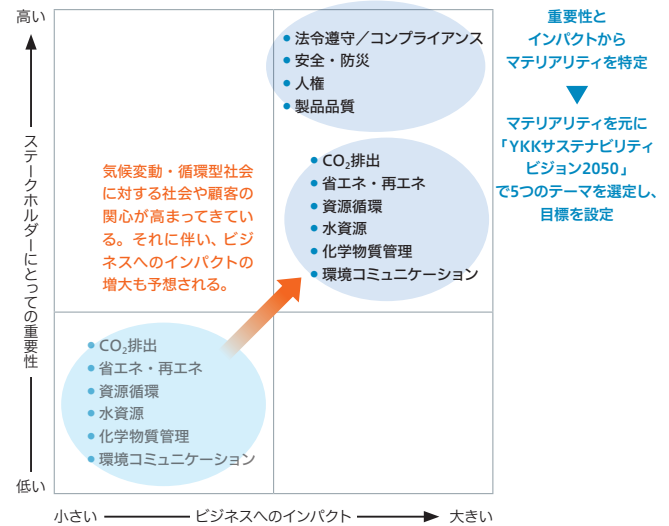
## サステナビリティ推進体制

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。

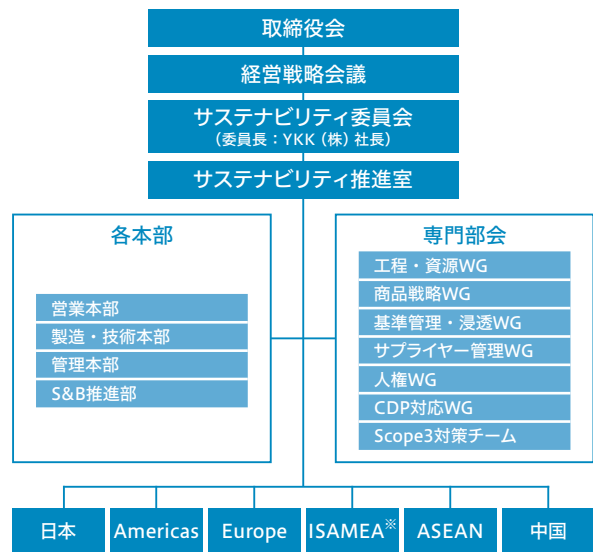
## サステナビリティ委員会の開催実績

2022年度は3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7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、CDP対応WG、Scope3対策チーム）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。

## ① マテリアリティ分析（重要課題の特定）



## ② サステナビリティ推進体制



※ India/South Asia/Middle East/Africa

実施回	開催月	内容
第1回	2022年7月	ワーキンググループ（WG）から施策進捗報告、各極サステナビリティ委員会における取り組みの報告
第2回	2022年9月	WGから施策進捗報告、各極サステナビリティ委員会における取り組みの報告
第3回	2023年3月	WGから施策進捗と次年度活動予定の報告、海外5極での気候変動への取り組みの報告（中国、ASEAN、ISAMEA、Europe、Americas）

## TCFD提言に基づく情報開示

2015年12月に採択されたパリ協定を受け、気候変動が事業活動に与える影響を評価する動きが世界的に広がっています。このような中で、2017年6月にTCFD提言が公表され、YKKは2019年にその趣旨に賛同しました。

YKKでは、このTCFD提言に沿って、気候変動が事業活動へ与える影響を評価し、事業戦略へ反映させる取り組みを進めています。

### 1. ガバナンス

YKKはコーポレート・ガバナンス体制として、経営方針などの重要事項に関する意思決定機関および監督機関としての取締役会、ならびに、監査機関としての監査役会という機関制度を基本として、事業・業務執行を推進する執行役員制度を導入しています。定時取締役会が毎月1回開催されるほか、必要に応じて臨時取締役会が開催され、事業計画、組織等経営上の重要な事項を全て審議、意思決定するとともに、グループ各社の業務執行状況の報告を受け、監督を行っています。

気候変動をはじめとするサステナビリティに関する経営方針・戦略については、取締役会の諮問機関として設置されているサステナビリティ委員会で討議、推進しています。当委員会の委員長は社長が務めています。

### 2. 戦略

TCFD提言に沿って、気候変動問題がファスニング事業へ及ぼす重大なリスクと機会を特定・評価しています。

種類		当社への財務的影響
移行リスク	現在の規制	今後炭素税の税率が引き上げられた場合、自社工場、自社ビルの操業コストが増加するリスク
物理的リスク	緊急性	気温上昇に伴う水災害の頻発・激甚化に伴い、製造拠点が被災するリスク
	慢性	平均気温の上昇に伴い、自社工場の空調コスト増加や原材料価格の高騰による収益減少のリスク
機会	製品・サービス	再生材をはじめとした持続可能素材を使用した製品を拡販する機会
	資源の効率性	設備のエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの導入を拡大することにより、将来的な炭素税の支払いを回避できる機会

### 3. リスク管理

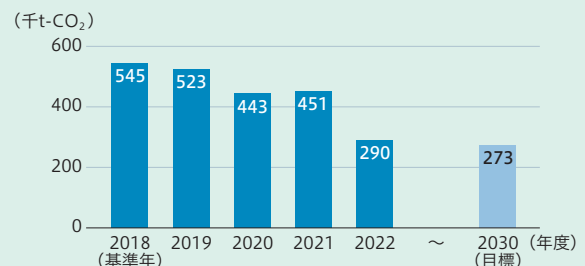
当事業では、リスクマネジメント方針に基づき年に1回組織ごとにリスク項目の洗い出しを実施し、ワーストシナリオと対応状況の確認や、損害規模と発生頻度に応じ、16段階でリスク評価を行っています。また、年間1億円以上の影響が予想されるリスクは、経営レベルで管理すべき重要リスクに特定しています。気候変動リスクも上述の全社的なリスク評価および管理プロセスに組み込んでおり、短期、中期に加えて、長期（2030年頃）の影響についても想定しています。

### 4. 指標と目標

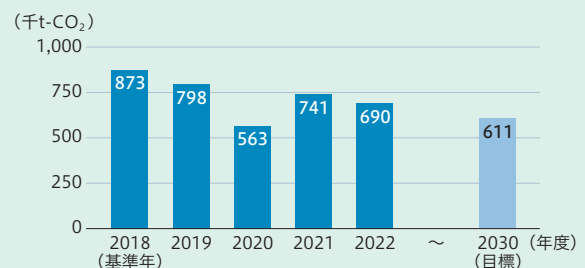
当事業では、2050年に「気候中立」（実質排出ゼロ）を目指しており、自社およびサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>をはじめとした温室効果ガス排出量の削減目標を設定しています。また、この目標に対してSBT（Science Based Targets）イニシアチブの認定を取得しました。

指標		目標
Scope1,2	自社CO <sub>2</sub> 排出量の削減	2030年度50%削減（2018年度比）
Scope3	サプライチェーンCO <sub>2</sub> 排出量の削減	2030年度30%削減（2018年度比）

#### 〈CO<sub>2</sub>排出量の実績 Scope1,2〉



#### 〈CO<sub>2</sub>排出量の実績 Scope3〉



さらに詳しい開示は『This is YKK 2023 DataBook』をご参照ください。

## 「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



**46.9%**  
削減

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

2022年度のYKKグループの温室効果ガス排出量（Scope1,2）は、省エネタイプの生産設備・工場インフラ設備の導入拡大や太陽光発電設備設置などにより、目標値の2018年度比16.8%削減を上回る46.9%削減を達成しました。再生可能エネルギーの導入を積極的に進めた結果、2022年度に購入電力を100%再エネに切り替えた拠点は、2021年度より20拠点増え、世界31拠点になりました。再生可能電力証書の購入による削減も推進し、2022年度の使用電力全体に占める再エネ由来電力の比率は46.1%（証書を含む）となりました。

また、NATULON® シリーズ商品の切り替え・増販等による再生ポリエステル材の使用を促進し、バージン材使用時と比較し15,935t

（2018年度比）の温室効果ガスの削減効果がありました。今後もファスニング商品の主要材料の再生材化等によりScope3での排出削減にも取り組んでいきます。



太陽光発電設備写真（上海YKKジッパー社臨港工場）



2022年度「CDPサプライヤー・エンゲージメント評価」において、サプライヤーエンゲージメント・リーダーに選定

### 資源



**約3.4億本**※

のペットボトル  
再資源化に相当

NATULON®の  
累計販売量

※2023年3月末時点。  
29g/本（500mlボトル）換算

**26%**

持続可能素材の割合  
(延べメートル)  
(2022年度実績)

#### ファスニング製品の持続可能素材化

本格的なりサイクルファスナーへの切り替え開始以来、2022年度の NATULON® シリーズの販売数量は前年比176%、また再生材比率を追求した NATULON Plus® も大幅に伸び、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26%となりました。今後もNATULON® の切り替え促進継続と商品バリエーション拡大など、持続可能素材を使った商品割合を2023年度には41%まで引き上げることを目標とします。

#### 持続可能素材由来の梱包材への切り替え

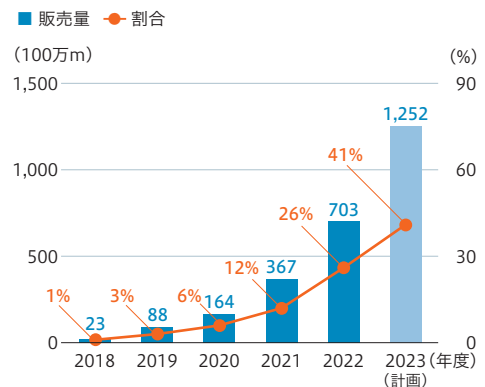
2022年度には、YKKジャパンカンパニー（黒部事業所）にてファスニング商品の主要内装包装材のバイオマス素材への切り替えを完了しました。また、再利用可能な通い箱などによるプラスチック包装材の使用削減についても検証を進めています。

#### 廃棄物削減・再資源化

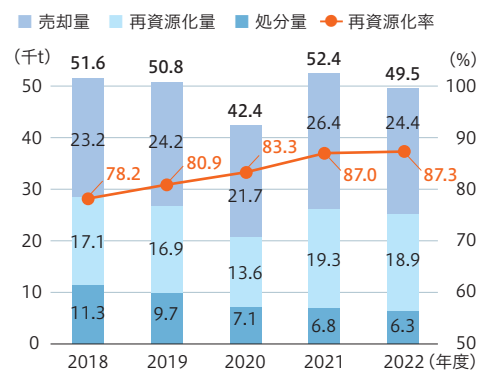
2022年度は、各事業会社での分別の徹底、リユースの強化、またアジア地域での廃棄物処理技術向上等があいまって、再資源化率は目標値を上回る87.3%となり、廃棄物量は2018

年度比96%となりました。資源の循環活用、廃棄物量の削減に向けて取り組みを進めていきます。

#### ① 持続可能素材アイテムの販売量と割合



#### ② 廃棄物排出量、再資源化率の推移



## 水



**11.7%**  
削減

取水量削減率  
(基準年2018年度比)

YKKでは、「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する目標を掲げ活動を推進しています。

2022年度は、水使用量の効率化を図る生産設備や水リサイクル設備の導入を進めましたが、目標の14%に対し11.7%(2018年度比)の削減となりました。また国や地域により異なる水リスクの評価・把握を引き続き行い、対策が進んでいることを確認しました。排水管理では、排水処理の更なる技術向上に向け各拠点

の排水処理診断・技術指導を引き続き実施するとともに、排水管理方法のルールをZDHC Wastewater GuidelineやHigg Indexといったアパレル業界の排水管理指針を参考に見直しました。



YKKタイ社での排水処理診断の様子

## 化学物質



有害化学物質を  
**100%**

除去した新めっき技術  
AcroPlating®

2022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(制限化学物質リスト)を2023年版へ改定し、顧客の要望に基づきAFIRM RSLと法規制対応としてPFAS(有機フッ素化合物)を新たに追加し調査を開始しました。ファスニング製品に含まれる可能性がある有害化学物質の使用削減だけでなく、生産工程で使用され、環境中に排出される可能性のある有害化学物質についても、ZDHC MRSL(製造時制限物質リスト)との適合性レベルを評価しました。この活動を通じてより安全な化

学物質への切り替えを推進し、自然環境や人への影響を削減することにも取り組んでいます。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®の導入を進めており、プラス材スライダの販売に対するAcroPlating®で生産した商品の割合は、2022年度には前年度より2ポイント増加して18%になりました。



## 人権



国際基準に則った  
「**人権尊重**」  
の仕組みづくり

2022年度は、人権侵害リスクの継続的軽減に向け、対象全拠点におけるYGCCのセルフチェック、およびサプライヤーなどお取引先様におけるCSR状況の把握を実施し、各国/地域の各社で確認された課題への対応、リスクの軽減に向け、是正を進めています。

人権の尊重ならびに侵害リスクの特定・是正に向け、YKKの姿勢を改めて表明するために、YKKグループ人権方針を、より時代に即した形へと改定しました。また、よりの確に侵害リスクの可能性を特定していくために、

YGCCの監査項目・対象やCSR調達アンケートの見直しも適宜行っています。

今後も、YGCCやCSR調達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、引き続き救済制度の体系構築を進め、UNGP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。

YKKグループ人権方針  
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/csr/humanrights.html>

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。

2022年度の主な成果として、商品ではスムーズな開閉操作を実現した低摺動コイルファスナーや開閉時に生地を

噛み込みにくいファスナーを開発しました。製造設備においては基幹商品のコスト競争力強化を図るための設備・ライン開発に取り組んでいます。

今後は、事業遂行の重要ポイントである「適時・適材・適量」を実現すべく、商品企画・開発力の強化とスピードアップ、環境配慮商品の更なる展開、地域に応じた最適な製造ラインの構築を進めるとともに、デジタル活用による顧客課題の解決や従業員の働き方改革の実現を目指していきます。

📍 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

**2023**年度(計画) **39**拠点 / **997**名 (2022年度末 38拠点 / 927名)

## 商品・技術開発事例

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

ビスロン  
VISLON® ナイロンモノプラスチック

ファッション業界が注目するモノプラスチックマテリアル（単一樹脂素材）化への貢献が期待される商品です。ほぼすべてのパーツがポリアミド（ナイロン）で作られており、ナイロン製の衣類からファスナーを取り外すことなく、一緒にリサイクルすることができます。2023年3月現在、YKKイタリア社で生産・販売されています。

## 社員の声



YKKイタリア社  
バリエーションアイテム開発  
マウロ グランディス  
**Mauro Grandis**

ナイロン素材のこの商品は、ファッション産業における材料のあり方に新たな方向性を示すものです。リサイクル可能な単一素材を使用したこのファスナーで、お客様の持続可能な商品を創り出す可能性を広げ、お客様とともに持続可能な未来を目指します。

アクロプレーティング  
AcroPlating®

従来のめっき薬品を一切使用せず、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です。製造工程で排出される温室効果ガス、水使用量、消費電力の削減も同時に実現し、製造工程の環境負荷を大幅に低減します※。今後この技術を活用したファスニング商品をさらに拡充していきます。

## 社員の声



S&B推進部 技術統括部  
**飯森 雅之**

人体や生物の健康にも悪影響を及ぼすシアン、クロム、セレンを100%除去したことで、製造工程の作業環境の改善にもつながりました。材料から製造設備、商品までを自社で開発・生産するYKKの「一貫生産」だからこそ実現できたといえます。

※ ライフサイクルアセスメント調査より  
[https://www.ykk.com/japanese/corporate/g\\_news/2021/20210622.html](https://www.ykk.com/japanese/corporate/g_news/2021/20210622.html)

## パートナーとの連携で染色工程における環境負荷を低減

YKKベトナム社のハナム工場では、米国アウトドア企業パタゴニア（以下、パタゴニア社）とイタリア薬品メーカー ERCA SPA（以下、ERCA社）と協働し、ファスナーテープ・チェーンの染色工程にERCA社が開発した染色助剤 REVECOL®<sup>※1</sup>を導入しました。REVECOL®は、植物性の廃食用油をアップサイクルして生まれた高性能で安全性の高い染色助剤です。この染色助剤への切替えにより、カーボンフットプリント（CFP）は72%削減<sup>※2</sup>、染色助剤の年間使用量は20～30%削減できる見込みです。



※1 REVECOLはE.R.C.A. ESPERIENZE RICERCHE CHIMICHE APPLICATE S.P.A.の登録商標です  
※2 Bluesign® Product Carbon Footprint Reportより ERCAが製造する従来の染色助剤とREVECOL®との比較 Bluesignは、bluesign technologies agの登録商標です



（左から）  
Matt Swartz氏（パタゴニア社）、Fabio Locatelli氏（ERCA社）、前川 貢（YKKベトナム社）

“染色助剤の切り替えという小さな取り組みから1つ1つ積み重ねる重要性を、今回のパートナーシップを通じて改めて感じました。持続可能な社会の実現に向けた更なる取り組みや意識が、ファッション産業全体、さらには消費者にも広がるようにこれからも努めます。”

## 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

コロナ禍を経て、市場環境はこれまでに大きく変化しています。第6次中期事業計画において重要課題として認識しているコスト競争力の強化に向けて、今後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を進めてきました。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の構築です。組織再編を経てファスナー製造と機械製造の技術者が一丸となり、優先度の高い開発テーマにリソースを集中させることで、設備開発期間の大幅な短縮が可能となりました。これらの設備は2023年度以降、海外拠点に順次導入し、更なるコスト競争力強化につなげていきます。

#### 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

#### 取り組み進捗

- 中国／アジアそれぞれの **市場特性に応じた設備開発** (顧客要望[多品種対応]、製造労務費等)
- テーマ優先付とリソース集中、海外事業会社との連携による **設備開発期間を削減**

➡ **2023年度以降、順次海外各社への設備導入を進め、現場での基幹商品のコスト競争力の強化に着手**

### グローバル生産技術機能の強化と現地人財の育成

第6次中期で目指す「基幹商品の徹底したコスト競争力」の実現に向けて、技術の総本山である黒部から海外に派遣する生産技術担当者を段階的に配置しています。各拠点の裁量範囲を拡大することで、現地での設備や商品の導入スピード向上およびコスト競争力強化につなげることが狙いです。また現地生産技術者については、各地域における市場の特性・ニーズに合わせた技術を軸



に人財育成を図っているほか、品質測定認定指導員、設備保全技能者の認定制度の運用により、各拠点における品質保証体制も強化しています。



#### 社員の声

上海YKKジッパー社  
臨港工場 保全長  
ジョーケン  
**徐 健**

日本の生産技術者の指導のもと、モノフィラメント製造の知識と技能を身につけてきました。現場の技術者として、品質の高い商品を生産することが最も重要な役割と捉え、これまでの経験を活かしつつ新しい技術も学び、後進の育成を通してYKKの技術や技能を伝承しながら、時代と共に前進することを目指します。大きく変化する顧客要望に応えながら、サステナビリティへの取り組み等を通じて持続可能な社会への貢献につなげたいです。



## 中期方向性 デジタル活用強化

### スマートファクトリーの実現に向けて



#### 無停止・無人生産ラインの構築

##### →スマートファクトリーの実現に向けた基盤確立

###### 労働人口減少への対応

単純作業自動化による業務の質と生産性の向上

###### 信頼される品質の担保

AI画像検査の領域拡大による品質安定化

###### デジタル技術の利活用

顧客と生産現場をつなぎ、  
情報を活用することによる顧客サービスの向上

###### サステナビリティへの貢献

自動化/省人化によるエネルギー消費・CO<sub>2</sub>排出量の削減  
不良ゼロ、稼働率100%、廃棄ゼロ

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。

ものづくりの自動化が進む中で、継続的な改善・改良・進化を支えるのは原理・原則を正しく理解し実践できる人財と捉え、2011年から品質工学を教育の一環に取り入れています。2022年に品質工学賞「論文賞」\*を授与され、実開発においても設備開発でのサステナビリティ関連テーマ等に活用し、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。

※主催：(公財)精密測定技術振興財団

デジタル関連投資(設備投資)

**15**億円(2023年度計画)

### デジタルを活用し、ストレスフリーを追求

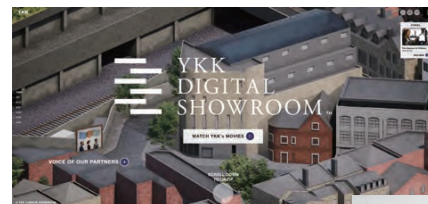
アパレル業界で加速するデジタル技術活用の動きに対応し、2021年度に新設したデジタル業務企画室を主幹に、マーケティングから商品企画・開発・製造・販売までの全バリューチェーンでデジタル化を進めています。

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。2023年4月には、ファスナーの3Dモデルと商品コードを即時に出力する新機能「YKK Trim Creator」を公開。お客様が希望するファスナーのサイズや色、スライダの組み合わせなどを直感的に選び、即時にシミュレーションすることができ、実際のサンプル制作工程を削減することで、環境負荷低減にも貢献します。

また、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

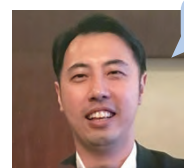
WEB YKKデジタルショールーム(日・中・英3カ国語対応)  
<https://ykkdigitalshowroom.com/jp/>



WEB YKK Trim Creator  
[https://ykkdigitalshowroom.com/jp/gf/digitalization/ykk\\_trim\\_creator/admission](https://ykkdigitalshowroom.com/jp/gf/digitalization/ykk_trim_creator/admission)



#### 社員の声



YKKホールディングアジア社  
グローバルマーケティンググループ  
アルソン ウン  
**Alson Ng**

YKK Trim Creatorによって、デザイナーの方々が欲しいファスナーの色やデザインをより具体的に、視覚的にイメージすることができます。さらに新しいトリムのインスピレーションを得たり、アイデアを即座に他の人に共有するのに役立ちます。

## 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。

### ASAO サッカーを通じて子どもたちの健やかな成長をサポート

YKKがASAO地域\*で2007年から開催している「YKK ASAOキッズフットボールクリニック（AKFC）」。レアル・マドリード財団などの団体と連携し、サッカーを通じて子どもたちの学びと健やかな成長を支える活動で、のべ7,000人以上が参加してきました。コロナ禍を経て3年ぶりの開催となった2022年は、タイ・バンコクの会場に難民を含む284名の子どもたちが集まり、プロのコーチによる指導を受けました。これからも子どもたちの笑顔のために、将来の健やかな成長に向けた支援を続けていきます。

※ASAO：ASEAN/South Asia/Oceania



クリニックに参加した子どもたち



社員の声

YKKタイ社  
スラボン タンファビエンキット  
Suraphong Tangphakphienkit

新型コロナウイルス感染症の影響で活動を一時中断していましたが、再開できて良かったです。参加した子どもたちが楽しそうにしているのを見て、私たちも嬉しく思いました。

### フィリピン 共生社会を目指し、障がい者支援団体へ寄贈

YKKフィリピン社では、「善の巡環」を実践し、地域の環境や社員を大切にしながら企業活動を向上させる努力を続けています。その活動の一環として、2022年11月、フィリピンの障がい者支援団体Create a Job for Disabled Association Inc. に、車椅子や歩行器具、四点杖などの福祉機器を寄贈しました。同団体は障がいのある人々のソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の実現に取り組む団体で、寄贈品は障がいのある人たちの日々の生活に役立てられます。YKKフィリピン社は、同団体から謝意を受け取りました。



福祉機器の利用者とともに



社員の声

YKKフィリピン社  
アナリン ヴィヌヤ  
Annalyn Vinuya

寄贈した福祉機器を受け取り、活用している方々の喜びの声は、私たちの励みにもなっています。今後も、地域の人々のためにこのような活動を続けたいです。

### 中国 「持続可能性」をコンセプトにデザイナーとの連携

持続可能な社会への貢献を追求するYKKは、同じ想いを共有するアパレル企業やデザイナーとも協働しながら、さまざまな環境配慮型製品・技術の開発に取り組んできました。2022年開催の上海ファッションウィークにおいて、YKKは、中国の服飾デザイナー RICO LEE氏とのコラボレーションによるデジタルファッションショーを開催しました。NATULON Plus® をはじめとするYKKファスニング商品を用いて、「自然」をコンセプトに4つのシリーズが制作・展示され、環境保全への想いと快適な着用体験をお客様に伝えました。



「自然」をコンセプトにした服飾作品



社員の声

YKK中国投資社  
コウエイシン  
侯 睿真

こうした活動を通じて、若い世代にYKKのファスニング商品を活用してもらいながら、私たちと一緒に、ファッション業界における持続可能性を考えていきたいと思います。

## エルサルバドル 地域の子どものための「学びの場」を支援

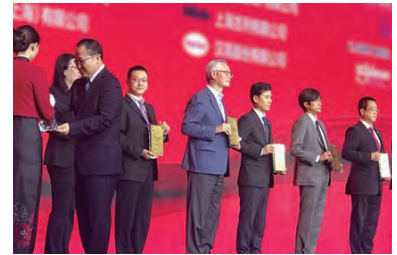
YKKエルサルバドル社は、地域コミュニティの一員として、工場の近隣にある学校（テクパン校）に対して継続的な支援を行ってきました。テクパン校は、幼児から9年生までの子どもたちが通う地域の学校ですが、教育環境が十分に整備されておらず、一部の生徒は窓のない薄い外壁の教室で授業を受けていました。このような状況を受けて、同社は、行政の基準に合致したレンガ造りの新教室の建設を支援しました。より良い環境の中で、地域の子どものための学びが促進されることを願っています。



新しい教室で子どもたち

## 中国 地域の発展を支え、地域とともに成長する

YKKは1989年に中国北京に駐在事務所を構えて以来、中国各地で地域と共に発展する会社を目指して事業を行ってきました。2022年、上海YKKジッパー社は上海浦東新区で経済貢献をした企業として8年連続で表彰され、YKK中国投資社は「経済突出貢献賞」を受賞しました。またYKK深圳社は、深圳市企業連合会等が主催する「2022深圳企業500強」に選出されました。YKK精神「善の巡環」に基づき、今後も地域に根差した事業活動を行っていきます。



授賞式の様子

## イタリア 一人ひとりが取り組むオフィスの環境活動

YKKメディテラネオ社は、環境保全に対する社員の意識向上を図りながら、オフィスから排出されるプラスチックごみの削減に取り組んできました。例えば、休憩室のコーヒー用カップやマドラーを国内生産の生分解性素材のものに切り替えたことで、年間約400kgのプラスチック使用量と、輸送時のCO<sub>2</sub>排出量が削減できる見込みです。さらに工場内にウォーターサーバーを設置するなど、環境を守るために社員一人ひとりができることは何か考えながら、小さな活動を積み重ね、大切な自然を守っていきます。



新たに導入した生分解性素材のカップ

## 日本 まちづくりによる地域活性化への貢献

YKK黒部事業所（富山県黒部市）に近接する「あいの風とやま鉄道」生地駅周辺のまちづくりの一環として、YKK不動産が整備している社員寮「I-TOWN」の第一期（94戸）が完成し、2023年3月に竣工式を執り行いました。本計画を進めるにあたり、YKKグループは生地駅周辺活性化促進協議会に参画し、黒部市とも連携して産官民共同で地域の活性化について検討をしてきました。2024年までに約270戸の建設を予定しており、今後も地域や行政と連携して駅周辺のにぎわいづくりに取り組み、地域社会に貢献していきます。

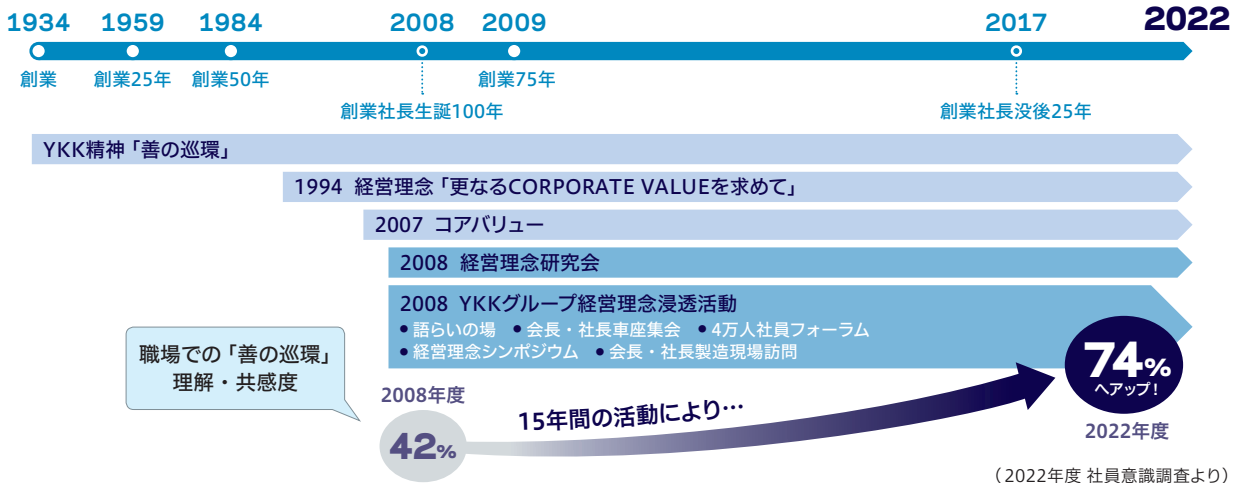


I-TOWN（富山県黒部市）

# 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。行動制限の解除にともない対面での機会を増やし、海外拠点のローカル社員とも積極的に対話を行っています。2022年度は「YKKおよび自部門の弱み・強みを考える」をテーマに約660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。2022年度は東京地区約100名、海外拠点約300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。2022年度は感染症対策を行いながら多くの社員と対面で対話する車座集会を46回実施し、265名の社員が会長・社長と率直に意見を交わしました。



黒部事業所での対話

### 中堅・若手社員と共に考える「経営理念ウェビナー」の開催

新常態下における理念の実践について考える活動として、2020年度より中堅・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、中堅・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。2022年度の研究会では、これまでの活動から継承した「時代の変化に合わせた伝え方」を検討し、新しいツールを提供することを活動方針とし、経営理念を社長や先輩社員のリアルな言葉・コメントとして聞くことで経営理念を身近に感じてもらえるよう、中堅社員の座談会動画を制作し、社内で公開しました。



2022年度経営理念研究会メンバー（社長報告会にて）



中堅社員の座談会動画

## 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、2022年度は全世界で延べ約22,000名が参加しました。



YKKホールディング・アジア社での車座集會

### YKK台湾社

マネジメントスクールの講師を工場に招き、YKK台湾社の課長級以上の幹部を集め、YKK経営理念を中心に、研修の形でグループ作業とディスカッションを行いました。



カードを使ったグループ研修

### YKKスリランカ社

YKKの理念に基づいて4名の社員がポスターを描きました。スリランカ社では経営理念と社員のマインドを一致させるために、現地語や英語でのワークショップを何度も行っています。



社員が制作した経営理念ポスター

### 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

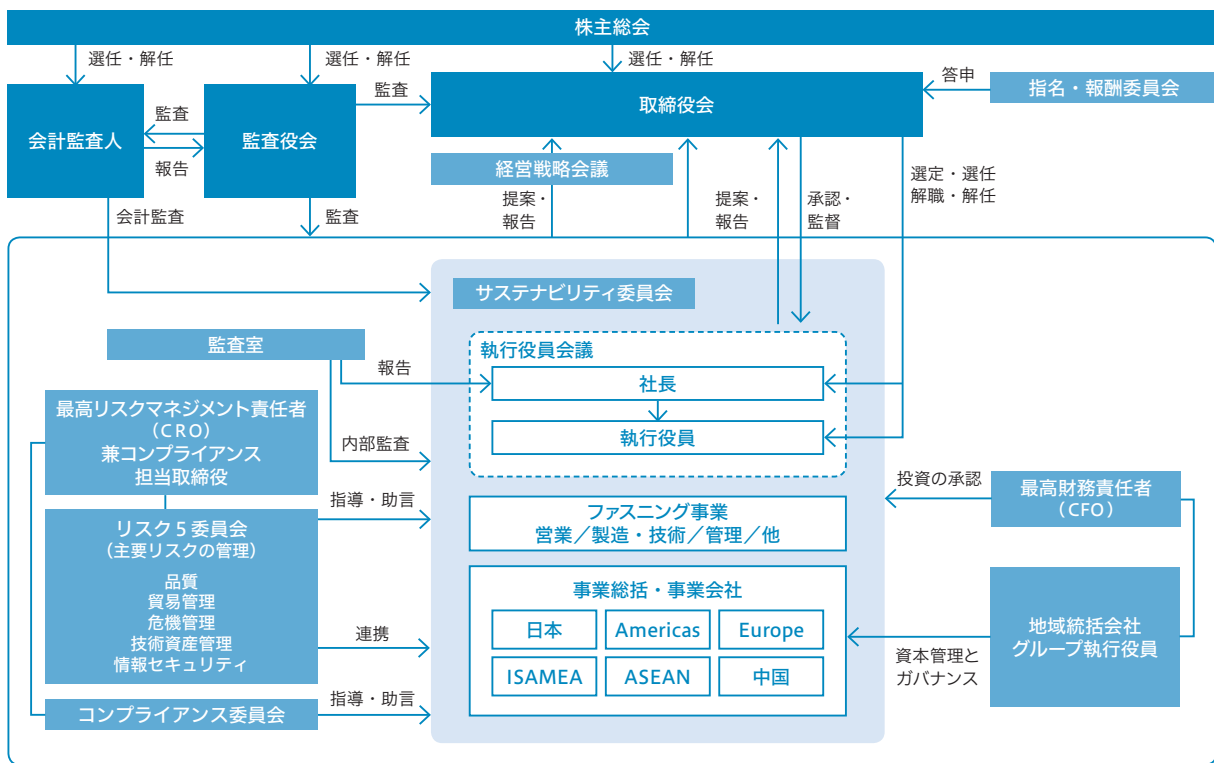
## コーポレート・ガバナンス

### 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。

① 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およ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・経営戦略およ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88期有価証券報告書P.40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 (2023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、コーポレート・ガバナンス強化の観点と当社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に、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・能力および必要な財務・会計・法律に関する知識を有する者が選任されています。

(カッコ内は2022年度役会の出席回数) ※1 社外取締役 ※2 社外監査役

**代表取締役会長**  
**猿丸 雅之**  
(取締役会 13/13回)

米国での勤務を含め、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。2018年6月より当社代表取締役会長。

**取締役**  
研究開発担当  
**池田 文夫**  
(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。2018年6月より当社取締役。

**監査役※2**  
**河井 聡**  
(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、他の企業の社外役員の経験を有する。2004年6月より当社社外監査役。

**代表取締役社長**  
**大谷 裕明**  
(取締役会 13/13回)

中国での勤務を含め、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。2017年4月より当社代表取締役社長。

**取締役**  
**小林 喜峰**

米国、アジアでの勤務を含め、長年当社の製造・技術部門に携わり、2023年4月に当社副社長 製造・技術本部長に就任。2023年6月より当社取締役。

**監査役(常勤)**  
**永田 清貴**  
(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勤務した後、当社監査室長を務める。2013年6月より当社常勤監査役。

**取締役**  
**松嶋 耕一**  
(取締役会 13/13回)

欧州、中国、アジアでの勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2017年4月に当社副社長ファスニング事業本部長に就任。2018年6月より当社取締役。

**取締役**  
**堀 秀充**

米国での勤務を経て、2007年4月よりYKK AP (株)の執行役員を歴任し、2009年6月に同社取締役、2011年6月に同社代表取締役社長、2023年4月に同社代表取締役会長に就任。2023年6月より当社取締役。

**監査役※2**  
**柳田 直樹**  
(取締役会 13/13回)  
(監査役会 12/14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、他の企業の社外役員の経験を有する。2016年6月より当社社外監査役。

**取締役**  
年金政策担当  
CFO  
**本田 聡**  
(取締役会 13/13回)

米国での勤務を含め、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。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)。

**取締役※1**  
**小野 桂之介**  
(取締役会 12/13回)

慶應義塾大学や中部大学において教授などを歴任し、経営に対する深い造詣を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2007年6月より当社社外取締役。

**監査役※2**  
**新井 佐恵子**

公認会計士としての専門的知識を有するとともに、他の企業の社外役員の経験を有する。2023年6月より当社社外監査役。

**取締役**  
コンプライアンス担当  
CRO  
**湯本 克也**  
(取締役会 10/10回)

米国での勤務などを経て、2010年4月に当社執行役員グループ法務・知財センター長に就任。2022年6月より当社取締役 コンプライアンス担当 CRO (最高リスクマネジメント責任者)。

**取締役※1**  
**岡田 英理香**  
(取締役会 10/10回)

国内外の大学・大学院において消費行動の研究に携わり、マーケティングの高度な専門知識を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2022年6月より当社社外取締役。

### ① スキル・マトリックス

区分	氏名	企業経営	グローバル	専門分野				
				営業・マーケティング	製造・技術	財務・会計	組織・人事	法務・コンプライアンス
取締役	猿丸 雅之	●	●	●			●	
	大谷 裕明	●	●	●				
	松嶋 耕一	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	湯本 克也		●					●
	池田 文夫				●			
	小林 喜峰		●		●			
	堀 秀充	●	●	●		●		
	小野 桂之介(社外)	●	●	●		●	●	
岡田 英理香(社外)	●	●	●			●		
監査役	河井 聡(社外)		●					●
	永田 清貴					●		
	柳田 直樹(社外)							●
	新井 佐恵子(社外)	●	●			●		

### ② 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	54名
女性役員数・比率	4名 (7.4%)
外国籍役員数・比率	2名 (3.7%)

※ 左記は各人の有するすべての専門性・知見・経験を表すものではありません。

## 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	2022年度 開催回数
取締役会	2022年度は社外取締役2名を含む取締役10名で構成し、会社法および当社取締役会規程に基づき、グループ経営基本方針、中期経営計画および年度事業計画のほか、重要な投資、人事政策の基本方針およびリスクマネジメントやコンプライアンス基本方針などの決定ならびに当社およびその子会社の取締役や執行役員による事業執行状況（業績管理を含む）の監督等を実施。	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う。	14回
指名・報酬委員会	取締役会の諮問に基づき、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する。2022年度は社外取締役2名を含む5名で運営し、取締役・監査役候補者の選任、執行役員・専門役員の選任、内規の改定、業績評価等に関する事項を検討。	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している。	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88期有価証券報告書P.44～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

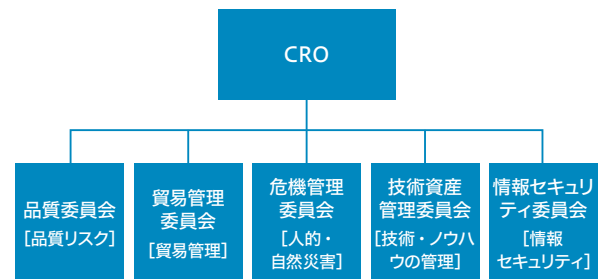
### 基本的な考え方・体制

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



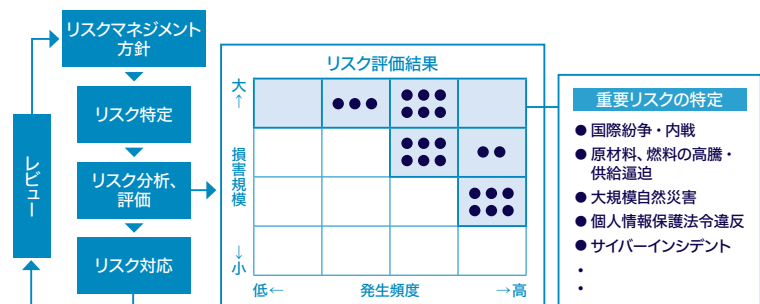
### リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー

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88期有価証券報告書P.22～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)	為替変動、退職給付債務、保有株式の株価下落等
専門分野におけるリスク (各担当部門主管)	集団感染症、独占禁止法・下請法、移転価格税制、特許権侵害・被害者、贈収賄、環境規制強化への対応、労働災害等
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、サイバーインシデント、テロ・デモ、製品欠陥事故・リコール、火災・爆発、技術流出等
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、景気悪化・需要低下・競争激化、設備投資の失敗、技術進歩への対応遅延、マーケティング失敗・参入遅延、人財育成遅滞、風評等

## 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、コバリュアに掲げる「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

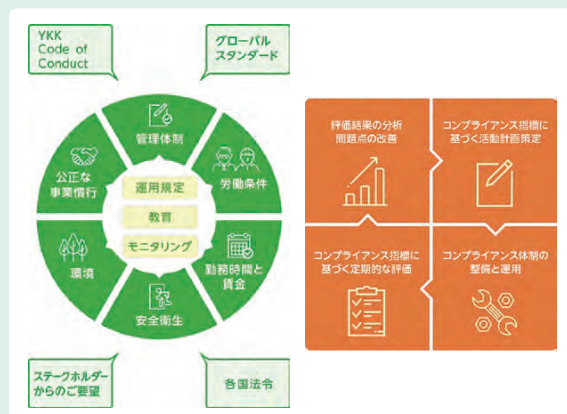
YKKグループ行動指針の改定を受けて、「YKKグループコンプライアンスブック」をリニューアルし、適用対象の全役員・社員<sup>\*</sup>に配布しています。行動指針の各項目における遵守すべき内容・行動を分かりやすく説明するほか、過去のコンプライアンス関連事案のコラム、関係する主要な社内規則や法令、内部通報制度の案内などを掲載しています。

<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。社会要請等を踏まえて基準は常に見直しを行っており、2023年度にはYGCC4.0へ改定し、時流に沿った新基準による監査を実施しています。



## 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)

**5,749**件

ファスナー等商標登録  
(出願中含む)

**4,144**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)

**3,668**名  
(2,105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

(2023年3月末現在)

#### 知的財産保護の戦略的取り組み

YKKでは、自社独自のアイデア・技術力の結晶でもあるオリジナル商品や設備を守るため、発明については原則的に特許等を出願し、知的財産権による技術保護の最大化を図っています。一つの商品に対して複数の特許を取得する「要塞型」の特許出願も知財戦略の一環です。例えば、AiryString® の場合、エレメント縫製方法をはじめとする基本特許に加え、複数の周辺特許を同時に取得しています。これにより、YKKの技術力によるオリジナル商品を守ると同時に、模倣品を防ぎ、確かな品質の商品をお客様に安心してお使いいただくことができます。



## 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78期 2013年3月	第79期 2014年3月	第80期 2015年3月
売上高	(百万円)	576,965	696,929	721,037
経常利益	(百万円)	33,681	66,022	69,720
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	32,692	44,908	46,978
包括利益	(百万円)	70,777	70,447	81,416
純資産額	(百万円)	471,271	513,543	586,664
総資産額	(百万円)	788,440	883,336	946,283
1株当たり純資産額	(円)	384,171	417,986	477,438
1株当たり当期純利益	(円)	27,265	37,453	39,181
自己資本比率	(%)	58.4	56.7	60.5
自己資本利益率	(%)	7.7	9.3	8.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	67,214	85,186	91,254
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 44,013	△ 60,708	△ 65,976
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 11,719	△ 3,784	△ 4,379
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	116,510	143,131	173,558
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(人)	38,235 [7,123]	40,306 [6,828]	42,154 [5,738]

注1. 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2. 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。

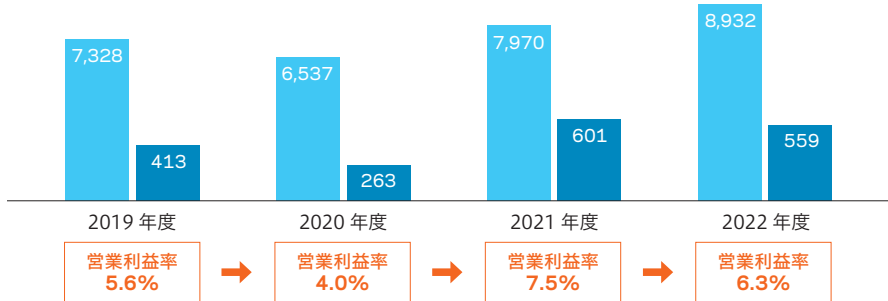
第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月	第86期 2021年3月	第87期 2022年3月	第88期 2023年3月
741,935	712,783	747,762	765,781	732,854	653,765	797,019	893,226
70,988	61,545	59,924	64,466	42,661	30,134	63,964	60,689
44,646	45,180	38,728	45,824	23,629	17,340	44,097	37,929
△ 20,695	51,998	30,123	38,420	△ 5,032	76,289	105,061	72,928
561,547	609,848	636,361	671,195	662,564	735,527	837,264	906,290
954,060	963,231	978,563	1,011,934	983,645	1,014,918	1,156,941	1,221,583
456,991	496,267	518,187	546,662	539,329	599,184	682,026	738,691
37,237	37,683	32,302	38,220	19,708	14,463	36,782	31,638
57.4	61.8	63.5	64.8	65.7	70.8	70.7	72.5
8.0	7.9	6.4	7.2	3.6	2.5	5.7	4.5
101,727	81,619	57,525	68,607	77,731	82,241	81,132	81,724
△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123	△ 40,176	△ 40,414	△ 55,864
△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446	△ 5,284	△ 5,776	△ 7,000
167,229	171,259	155,076	166,241	164,708	211,378	264,639	291,706
44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]	46,167 [4,430]	46,261 [3,701]	44,510 [2,564]	44,410 [3,161]	44,527 [3,183]

# 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



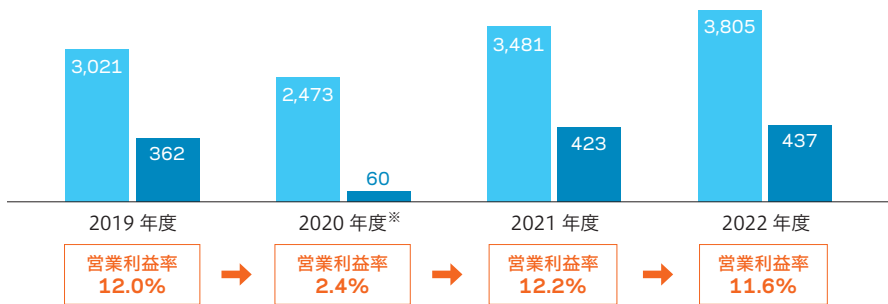
研究開発費  
**238**億円  
(2022年度)

設備投資額  
**606**億円  
(2022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)



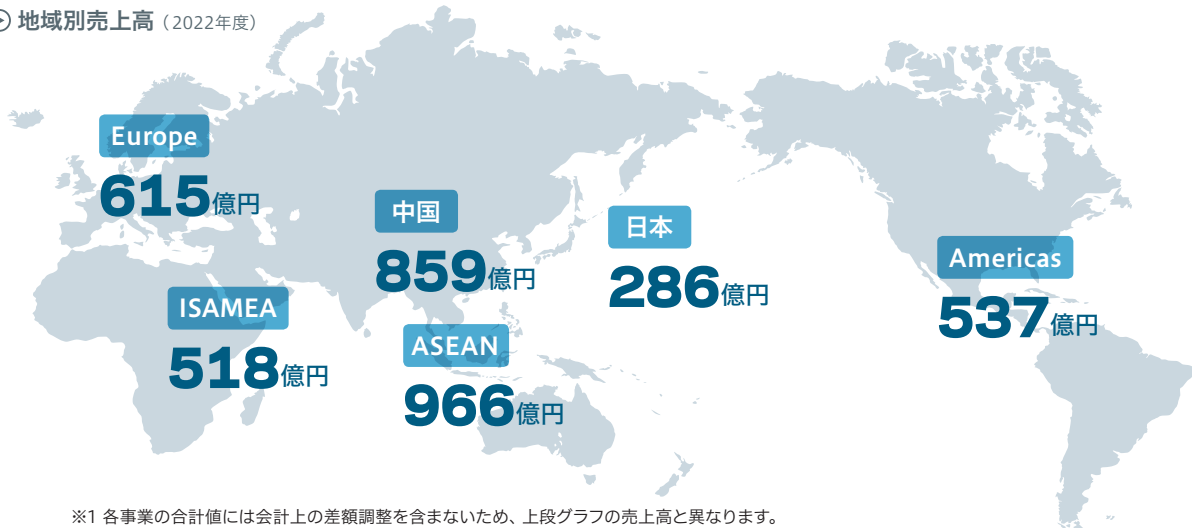
🕒 ファスナー販売数量 (億本) <sup>※組替修正後</sup>



研究開発費  
**133**億円  
(2022年度)

設備投資額  
**269**億円  
(2022年度)

🕒 地域別売上高 (2022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 2023』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** 力国／地域  
 (2023年3月末現在)



グループ会社数・従業員数

**67** 社 **26,699** 名  
 (2023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)

**Scope 1, 2**  
**-46.9%**  
 (2022年度実績)



持続可能素材の割合 (延べメートル)

**26.0%**  
 (2022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** 力国／地域  
 (2023年3月末現在)



「YKK」「YKK \ ap」「AcroPlating」「AiryString」「AquaGuard」「B.P.P.」「CONCEAL」「ECO-DYE」「EXCELLA」「GreenRise」「I-TOWN」「NATULON」「NATULON Plus」「Ocean Sourced」「OCEAN SOURCED」「PROSEAL」「QuickFree」「VISLON」「YZIP」はYKK株式会社の登録商標です。  
 「YKK Little Parts. Big Difference.」はYKK株式会社の商標です。



〈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）