



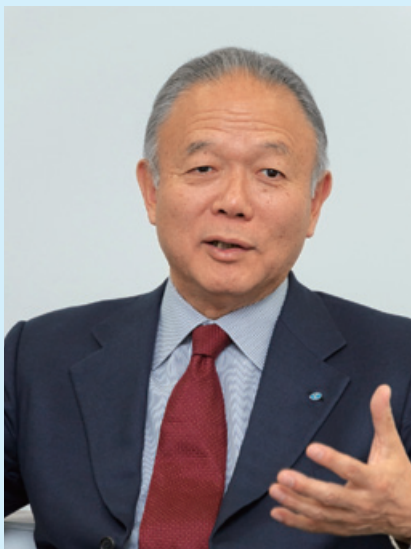
株主の皆様へ

第81期

YKK GROUP
Business Report

2015年4月1日～2016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

株主の皆様には平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

また、このたびの「平成28年熊本地震」により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81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

2015年度における日本経済は、政府の経済政策や日銀の金融緩和策を背景に企業収益や雇用情勢が改善しており、景気は緩やかな回復基調で推移いたしました。また、世界経済におきましても、中国をはじめとしたアジア新興国等の経済の弱さや、石油価格下落の影響が見られましたが、米国や欧州のユーロ圏諸国の経済は堅調に推移しており、全体として緩やかに回復しています。

ファスニング事業については、欧米を中心とした景気の緩やかな回復に伴いアパレル市場も拡大基調となりました。地域別では、中国では経済成長率が鈍化し、中国縫製産業における加工輸出市場の縮小が見られましたが、個人消費は堅調に推移し内需市場が拡大、また中国からの縫製移行が続くアジアでは引き続き事業規模の拡大が達成されています。

AP事業については、国内においては2014年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動の影響が収束し、新設住宅着工戸数は回復基調が続いております。一方で海外においては、中国・アジアにおける不動産市場の停滞等があり、市場環境は大変厳しい状況となっております。

2016年度以降も、世界的に景気は緩やかな回復が続くことが期待されますが、アメリカの金融政策正常化に向けた動きの影響、中国やその他新興国における経済成長の不確実性の高まり、原油価格下落の影響及び地政学的リスク等の景気を下押しするリスクに留意し

ながら事業を推進してまいります。

第4次中期経営計画の内容と進捗状況

YKKグループは、2015年度は第4次中期経営計画前半に仕込んだ施策の結果を出す年と位置付け、各々の施策を実行してまいりました。

2015年度の業績については、ファスニング事業では、中国からアジア地域への縫製移行を捕捉できたことに加え、グローバルマーケティング活動の強化で量販店向けの拡販施策が奏功したことにより増収となり、営業利益も、販売ボリューム増加の影響、継続的なコスト削減の効果や原材料価格の下落により増益となりました。

AP事業では、国内においては、断熱性能の高い樹脂窓の開発・販売強化、更に提案営業を推進してまいりましたが、海外物件で大きな損失を計上したことにより増収減益となりました。その結果、YKKグループ全体としては、売上高は7,419億円(前期比102.9%)、営業利益は691億円(前期比103.6%)となり、前期に引き続き、

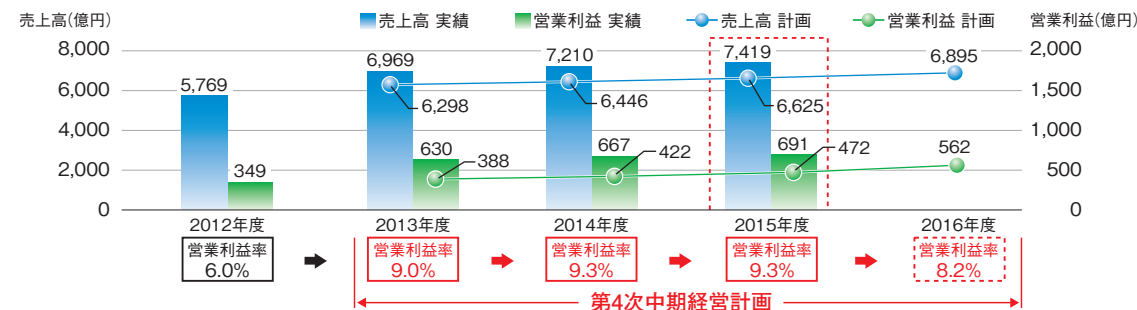
売上高、営業利益、営業利益率の数値面では第4次中期経営計画目標を達成しました。

2016年度にあたって

2016年度事業計画策定にあたり、引き続き中期経営計画に掲げている「商品力と提案力」とそれらを支える「技術力」を実践し、新たな価値創造を目指してまいります。数値面では、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%」の達成を継続的に目指してまいります。

2016年度は第4次中期経営計画の総仕上げの年です。数値目標の達成だけでなく、中期経営計画前半に仕込んだ施策の効果を確実に出せるよう不断の努力を続けていくとともに、次期中期経営計画に向けた検討を開始してまいりますので、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

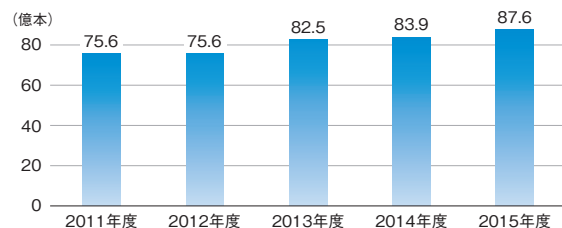


おかげさまで、2015年度も前期を上回る業績を達成することができました。2016年度は、第4次中期経営計画の仕上げの年であり、更なる努力と挑戦を続けていきます。

Q1 現中期経営計画の最終年度を迎え、その達成に向けた重点施策と次期中期経営計画への課題について教えてください。

現中期経営計画ではYKKとして初めて「ファスナー販売本数100億本」という数量目標を設定いたしました。MF(メタル)製品の競争力を高めるための重要施策の一つ「インドネシア銅合金ワイヤー工場/スライダー工場」が本格稼働し、ここからアジア・中国地域に材料供給を行い、ジャケット・ジーンズ分野での増販に活用します。一方で、日欧米(消費市場)のお客様の要望を適確に捉えるグローバルマーケティンググループの活動を強化し、新規顧客や商流開拓、ビジネス獲得を行います。2017年にスタートする次期中期経営計画において、もう一段上のレベルを目指すには、市況に影響され難い基盤構築が必須であり、各分野に適した新商品開発、生産技術の強化に注力してまいります。

■ 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 ダイバーシティへの考え方と具体的な活動事例について教えてください。

YKKでは、ダイバーシティ推進を重要な経営戦略の一つと位置付け、性別・年齢・国籍・障がいの有無など「見かけの違い」だけでなく、価値観や経験など「内的な違い」にも目を向け、社員一人ひとりの持ち味を活かすことで、組織のパフォーマンスを高めていくことを目指しています。具体的な活動として、役員や社員の理解を深めるための定期的な講習会の開催や、全員が動きやすい制度の導入などを実施しており、2016年度もより一層の推進を図ってまいります。



2015年度は、新設住宅着工戸数は回復基調が見られる事業環境の中、売上高4,082億円、営業利益243億円となりました。今後も様々な商品を提案し、持続的な成長を図ってまいります。

Q1 現中期経営計画の最終年度として窓事業売上400億円達成に向けて、樹脂窓販売の更なる拡大の具体的な取り組みについて教えてください。

2020年までに平成25年省エネ基準が義務化になり、更に2020年までに標準的な新築住宅でZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)を目指す方向性が出されています。YKK APでは、窓の断熱性能の向上により快適な住環境が実現できることをより多くの方に理解していただけるように、ショールーム品川を体感ショールームにリニューアルオープンしました。また、ハンドル操作ひとつで内倒しと内開きの二つの機能を使い分けることができる樹脂窓「APW430」ツアクション窓を発売するなど商品も拡充しています。樹脂窓の良さをアピールするとともに、デザイン・操作性なども改善を加え日本の市場を樹脂窓へ導いてまいります。



YKK AP株式会社
代表取締役社長 堀 秀充

Q2 リノベーション事業部発足元年の振り返りと、今後の展望について教えてください。

従来の販路にリフォーム専門店や改装ゼネコン等を加えたリノベーション領域にターゲットを絞り、リノベーション事業部を発足しました。これらのチャネルに対して提案営業を強化し、新規取引先の獲得など一定の成果が出ております。商品としても業界初の防水シーリングを使わない「ノンシールカバー工法」の窓リフォーム商品「かたんマドリモ」を投入しました。今後も住宅・ビルの価値を高めるリフォーム商品・工法の充実を図ってまいります。



ファスニング事業

更なる拡販と供給力の増強で量的拡大を実行

2015年度は、これまでのアジアでの積極投資による供給力の増強で生産基盤を着実に構築してきたことで中国からアジアへの縫製移行を捕捉できたこと、ならびにグローバルバイヤーへの指定獲得活動と量販店向け衣料品を取り扱うインポーターへのアプローチ強化による拡販施策が奏功し、好業績となりました。スポーツアパレルを主とした加工輸出顧客対応の重要拠点となるYKKベトナム社ニョンチャック工場の第2期増設も完了し、2015年12月より稼働しています。

2016年度は、日欧米量販店のターゲット拡大、グローバルマーケティンググループによる提案活動の更なる強化、ならびに中国での合理化を推し進め、引き続きアジア成長市場への積極投資を行うことで量的拡大を実行し、販売本数100億本に向けた総仕上げを着実に進めます。



YKKベトナム社 ニョンチャック工場

開発拠点強化で顧客要望へ迅速に対応

技術の集積・交流ならびに開発人材の育成拠点とすべく古御堂工場を「YKK R&Dセンター」として改築・整備し、また2016年3月にはスナップ・ボタンの製造・開発拠点としてYKKスナップファスナー上尾工場新築屋が竣工、マーケティングから出荷までの一連の商品・ライン開発で、よりスピーディーな開発・展開体制を目指します。

世界のファスニング開発拠点は、現在の20拠点・698人から2016年度末までに、22拠点・約780人への増強を計画しており、開発拠点のより一層の強化に向けた基盤をつくり、地域に密着した商品開発を行うことで、顧客からの要望に迅速に対応していきます。



YKK R&Dセンター(黒部・古御堂工場内)

ファスニング事業

情報発信拠点 ロンドンショールームオープン

2015年12月、ロンドン・ショーディッチエリアに「YKK London Showroom」がオープン。ファッション業界への情報発信基地として最新ファスニング商品を紹介するほか、エクセラ®の販売やスナップ・ボタンの販売及び取付けサービスを行っています。また、2005年より協賛する学生向けコンペティション「International Talent Support」の作品を展示するなど、将来を担う学生の支援を通じて業界活性化にも取り組んでいます。

EMEA*地域では、「Red Dotデザイン賞2015」ならびに「ドイツ・デザイン賞2016」を受賞したエクセラ®ブレードなど、デザイン性の高い商品の開発を強化しており、情報発信力強化とあわせて、ハイファッション分野の顧客ニーズに積極的に応えていきます。

*欧州・中東・アフリカをカバーするエリア



YKKヨーロッパ社 YKK London Showroom

環境対応 再生可能エネルギーの活用

地球温暖化対策を社会的課題と認識し、省エネ施策とともに再生可能エネルギーの利用拡大を進めています。YKK U.S.A.社アナハイム工場が自家消費型太陽光発電が2016年2月より稼働、総発電容量は約500kWで、同工場のエネルギー需要をほぼまかない、年間約900トンのCO₂排出削減が期待できます。また、YKKバングラデシュ社の工場では、太陽光発電とディーゼル発電を組み合わせた好天時には太陽光発電を優先的に活用するハイブリット発電システムを導入、年間で燃料を9万リットル、CO₂排出量を265トン削減できます。

今後も地域の自然環境を考慮し、再生可能エネルギー利用の展開を図っていきます。



YKK U.S.A.社 アナハイム工場
ソーラーパネル

AP事業

「窓のトップメーカー」を目指した樹脂窓化の更なる推進

平成25年省エネ基準の義務化やZEHの普及などによる高断熱窓の需要に対応するため、内倒しと内開きの二つの開き方を持つ「APW430」ツアクション窓、AP独自の機構により軽い力で開閉ができる「APW431」大開口スライディングを発売し、樹脂窓のバリエーションを拡充。高性能な樹脂窓を家1棟の全ての部位において採用いただけるようになりました。

また2012年度より実施している「APWフォーラム」は全国21会場で開催し、幅広い講師陣によるセミナーを通して、樹脂窓の普及啓蒙を継続しています。



「APW431」大開口スライディング

伸びゆくリフォーム市場で取り組む新たな市場開拓

新設住宅着工戸数の減少が見込まれる中、成長が期待されるリフォーム市場において、玄関ドアリフォーム商品「かんたん ドアリモ」や非居住ビル専用の窓改修カバー工法商品「SYSTEMA31Br」など業界をリードする商品・工法の開発を進めています。

また、2015年度はリノベーション分野に参入し、新たな市場を開拓しています。初めて開催した「リノベーションフォーラム2015」では約500名のリフォーム会社、ゼネコン、設計事務所等の来場者に対し、窓・開口部におけるリノベーションの重要性を訴求しました。



リノベーションフォーラム2015(東京会場)

AP事業

「技術力」「商品力」を活かした海外AP事業の更なる拡大

基幹商品「NEXSTA」による提案強化を進めるASEAN地域では、2015年4月にYKK APタイ社を設立しました。成長著しいタイ市場において住環境向上へ貢献するため、集合住宅・戸建住宅向けに窓・ドアを供給します。

また、世界最大規模の窓の展示会である「第13回中国国際窓・カーテンウォール博覧会」(中国・上海)、「FENSTERBAU FRONTALE 2016」(ドイツ・ニュルンベルク)にそれぞれ日本の建材メーカーとして唯一出展し、世界にYKK APの「技術力」を発信しています。



FENSTERBAU FRONTALE 2016 YKK APブース

高く評価されるYKK APの「商品力」

優れた建材・設備を表彰する「建材設備大賞2015」(主催:日経アーキテクチュア、日経ホームビルダー)特別賞、環境負荷の低減に配慮した製品・サービスを表彰する「第12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)エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞(優秀賞)を日射遮蔽スライディング「オープンルーバー」が受賞しました。また、エクステリア商品シリーズ「ルシアス」が「2015年度グッドデザイン賞」を受賞するなど、各方面でYKK APの「商品力」が高く評価されました。



日射遮蔽スライディング「オープンルーバー」

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「製造現場に適應する設備開発」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。



「社員一人ひとりが自ら考え、進化し続ける」

2015年11月に竣工した「ファスナー専用機械部品工場」が2016年4月より本格稼働しています。YKKグループの技術開発機能の中核である工機技術本部が、今後も黒部を中軸として将来のものづくりの進化に対応していくために、「社員一人ひとりが自ら考え、進化し続ける」ことをコンセプトとし、5年後10年後を見据えた将来の改善・改良、進化に対応できる自動化ラインと、それを実現するフレキシビリティを備えた工場にするとともに、精密機械部品の安定生産を担保するための高度な温度・湿度・振動管理の実現と自然採光を積極的に導入し、社員の働きやすさを両立する「窓のある精密機械工場」へ挑戦します。

新工場の稼働により、生産リードタイム50%短縮、生産コスト20~30%引き下げを目標としています(2012年度比)。



ファスナー専用機械部品工場

事業所内保育所「たんぽぽ保育園」の開所

パッシブタウン(富山県黒部市)内でYKKとして初めての事業所内保育所「たんぽぽ保育園」を開所いたしました。

YKKグループでは、社員が長く働き続ける環境を整備すると同時に、働き方についての意識改革が大きな課題であると認識し、社員の出産後の早期職場復帰や、子育てがハンディとならない多種多様な働き方を応援しています。また、本社機能一部移転で黒部市に異動した社員の家族にも安心できる保育施設として、これからも社会のニーズに合わせて社員が安心して働ける環境を整備していきます。



たんぽぽ保育園外観



<名称の由来・マーク>

たんぽぽは、どのような場所にももしっかり根をはり、元気いっぱいすくすくと育ち、きれいな黄色い花を咲かせます。そして綿毛になると、広くどこまでも飛んでいき、新しい土地で次の花を咲かせます。お子様の健やかな成長と、世界を舞台に活躍する未来を願い、「たんぽぽ保育園」と名付けました。

ブラジル ピエダーデの柿祭り(Caqui Festival)へ協賛

サンパウロから150km(ソロカバから50km)離れた場所にある「ピエダーデ」という小さな日本移民の里では、1935年から入植が始まり、1955年より富有柿が生産され、昼夜の寒暖差が大きい同地域は糖度の高い柿の生産に適し、徐々に名産地として名を上げています。

YKKブラジル社では、毎年5月に開催される「ピエダーデ富有柿祭り」の品評会への協賛を開催当初から行っており、サンパウロや近隣からたくさんの方々が訪れる一大イベントとして今や15回を開催するまでになっています。

今後もブラジルの社会経済の発展に協力していくことで、日本とブラジルをつなぐ活動を続けていきます。

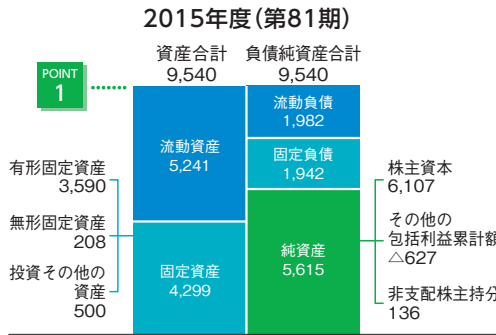


柿祭りでの受賞品種

財務ハイライト1

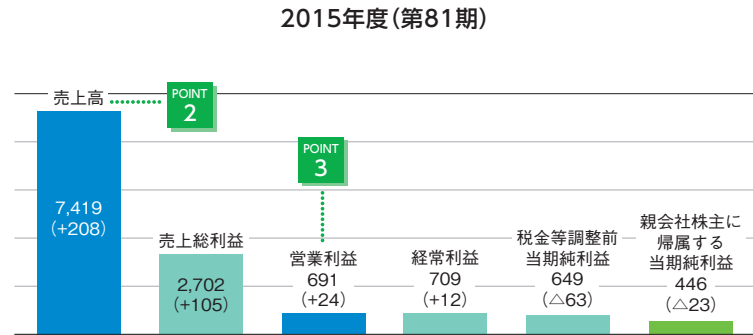
連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



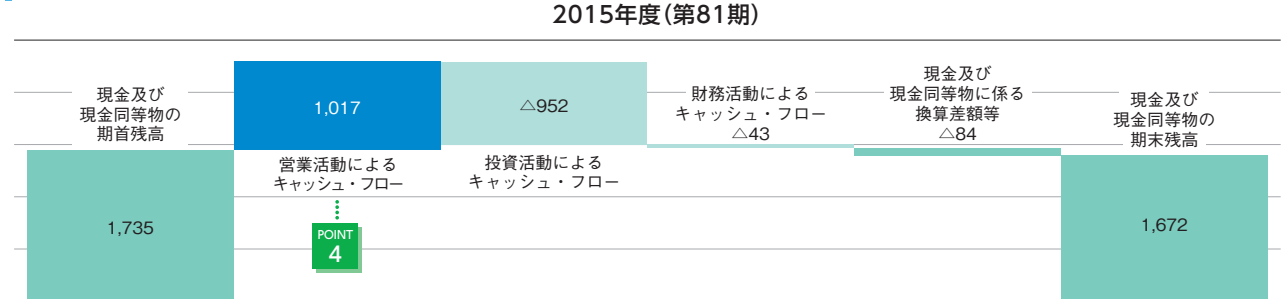
連結損益計算書(要旨)

(単位:億円)



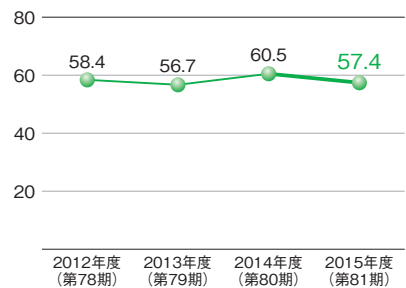
連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:億円)

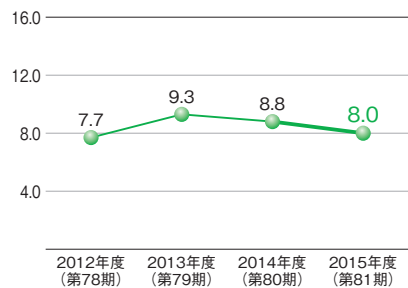


主要経営指標

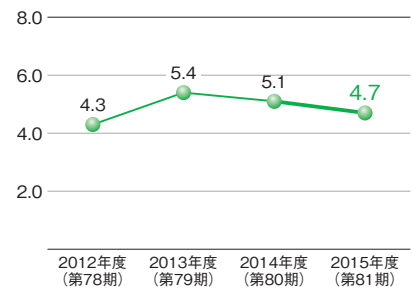
自己資本比率 (単位:%)



ROE(自己資本利益率) (単位:%)

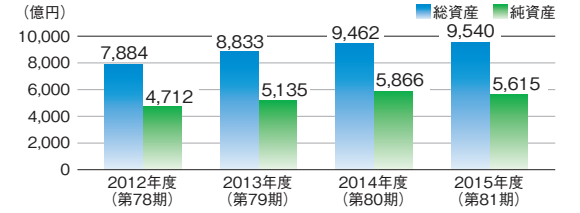


ROA(総資産利益率) (単位:%)



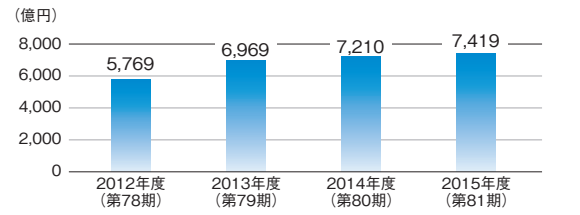
POINT 1 総資産 9,540億円

前期に比べ77億円の増加となりました。主な内容は、流動資産では売掛債権やたな卸資産が減少する一方で、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。



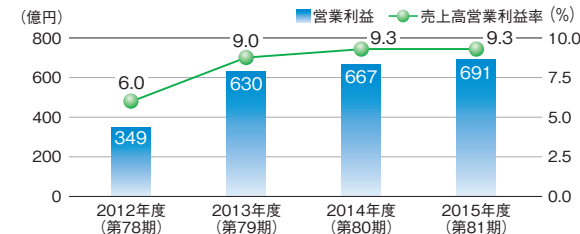
POINT 2 売上高 7,419億円

ファスニング事業では日本・米国・欧州を中心とした量販店向け新規顧客の獲得や中国内需市場での拡販などの施策が奏功し、AP事業では樹脂窓の提案強化やドアの取り換え需要の喚起を図ったことなどにより、両事業ともに増収となりました。



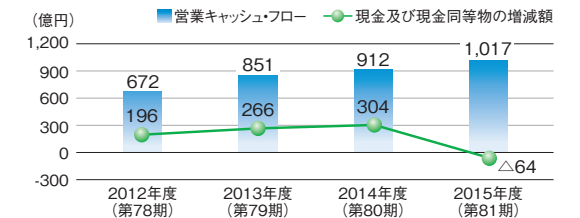
POINT 3 営業利益 691億円

ファスニング事業では、販売ボリューム増加やコストダウン、原材料価格低下などの要因により増益となりました。AP事業では、円安の影響による原材料価格の上昇やアジア地域の海外物件での損失などの要因により減益となりました。



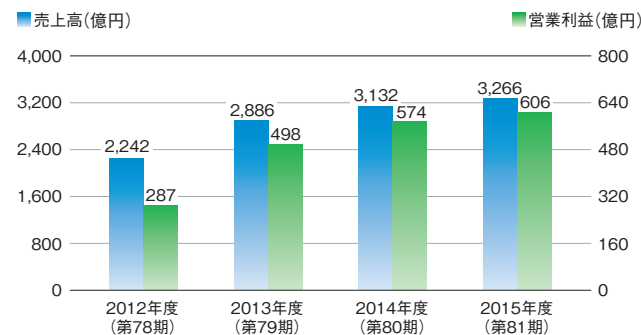
POINT 4 営業キャッシュ・フロー 1,017億円

前期に比べ104億円の増加となりました。主な内容は、減価償却費の増加や仕入債務の増減額の増加、法人税等の支払額の減少などです。

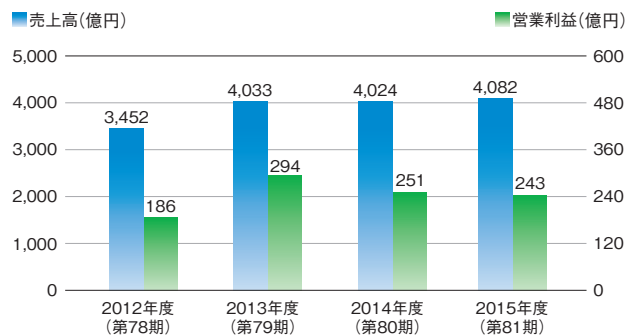


財務ハイライト2

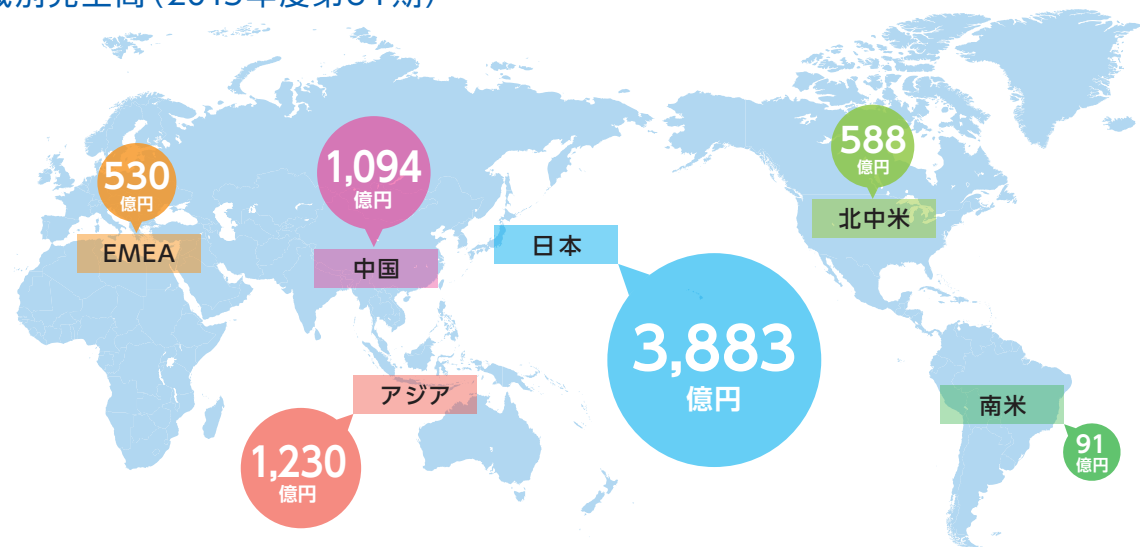
ファスニング事業売上高・営業利益



AP事業売上高・営業利益



地域別売上高(2015年度第81期)



(注1) EMEAは、欧州・中東・アフリカ地域を表します。
 (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。
<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	119億9,240万5百円 ※2016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		
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 馬場 治一	
	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	取締役 大澤 佳雄	
	取締役 大谷 裕明	監査役 河井 聡	
	取締役 大谷 渡	監査役 永田 清貴	
	取締役 吉田 明	監査役 秋山 洋	
	取締役 矢澤 哲男	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 ※2016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		
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 岩淵 公祐	
	代表取締役副会長 吉崎 秀雄	取締役 松谷 和男	
	代表取締役社長 堀 秀充	監査役 三好 晋	
	取締役副会長 金山 幸雄	監査役 慶野 順一	
	取締役 新関 文夫	監査役 永田 清貴	
	取締役 吉田 明	監査役 宮谷 隆	
	取締役 高橋 純一		

株主アンケートの結果報告

「第80期YKK GROUP Business Report」において、株主の皆様には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。

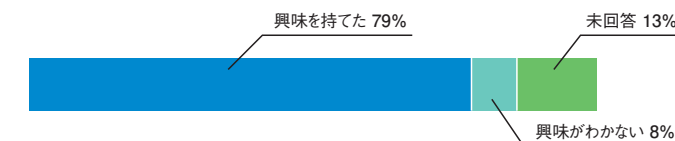
また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

ご意見・ご感想

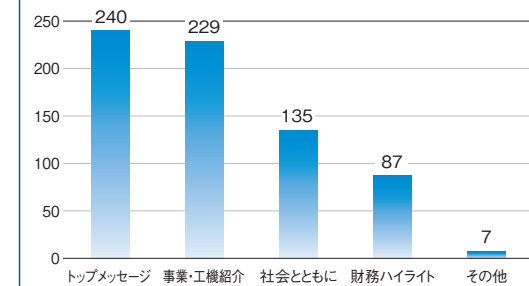
第80期招集通知について



第80期YKK GROUP Business Reportについて



興味を持てた点(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** ※2015年8月より移転いたしました

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

