



株主の皆様へ

**YKK®**

第82期

YKK GROUP  
Business Report

2016年4月1日～2017年3月31日

## 株主の皆様へ



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

## 吉田 忠裕

株主の皆様には格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

ここに、「第82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

2016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政策により、企業収益や雇用情勢は堅調に推移し、実質総雇用者所得の緩やかな増加に支えられ、景気は緩やかな回復基調で推移しました。

また、世界経済は、地政学リスクの高まりや、政治情勢、世界経済の不確実性は払拭されず、先行き不透明な状況が続く中であっても、米国や欧州のユーロ圏諸国では緩やかな経済成長が続き、中国では経済成長が鈍化する中、公共投資の拡大など財政政策により、次第に改善に向かいました。

ファスニング事業については、中国の経済成長鈍化に伴う中国縫製市場における競争の激化や、中国から東南アジア・南アジアへの縫製移行の加速、日本でのインバウンド消費減速による需要減少、米国でのファッショントレンドの変化や暖冬によるアパレル小売在庫高の高止まり、これに伴う顧客の在庫調整の影響、また為替変動の影響などを受けました。

AP事業では、日本国内では、新設住宅着工戸数は前年を上回る水準となったものの、リフォーム市場は省エネ住宅ポイント制度終了の反動などにより、低調に推移し、海外では、米国で緩やかな経済成長、インドネシアで緩やかな回復が見られる一方、中国での不動産市場停滞の影響などを受けました。

世界経済は緩やかな成長を続ける一方で、当社グループの事業環境は地域毎のマクロ環境の変動の影響を受け、難しい局面の多い一年となりました。

## 第4次中期経営計画及び第82期の振り返り

第4次中期経営計画では、「21世紀を勝ち抜く経営 自己変革への挑戦」という中期経営ビジョンの下、激しい事業環境を勝ち抜き、中期経営計画を達成するための最重要ポイントを「商品力と提案力」及びそれらを支える「技術力」の3つの力と位置付け、ファスニング事業では「新たな成長戦略展開」、AP事業では「商品力・提案力によるAP事業の持続的成長」を中期事業方針に掲げ事業を遂行してまいりました。

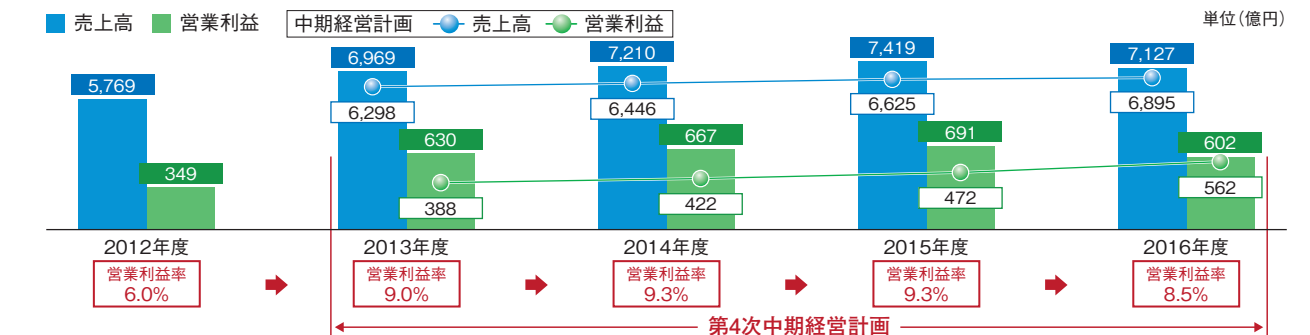
その結果、第4次中期経営計画初年度の2013年度以降、每期連続して数値面で中期目標を上回ったものの、最終年度である当期は、マクロ環境の変動の影響を受け、ファスニング事業で販売を伸ばしきれなかったこと、また為替変動による円貨換算後の目減りの影響があったことにより、前年度に対して減収減益となりました。

第4次中期経営計画における当社グループの取り組みでは、ファスニング事業においては縫製市場が拡大するアジア地域での需要捕捉に向けた施策を実行し、

また世界全体で技術力強化のために開発体制及びそれを支える開発人材の強化を実行しました。AP事業においては、高断熱窓など窓の高付加価値化を推進するとともに、樹脂窓の供給体制強化を実行しました。また、当社グループは黒部を技術の総本山と定め、黒部事業所の古御堂工場内にファスニング事業のYKK R&Dセンターを、黒部荻生製造所内にAP事業のYKK AP R&Dセンターをそれぞれ設立し、また両事業の一貫生産体制を支える工機技術本部においては、ファスニング専用機械部品工場が本格稼働し、当社グループの製造力を支える技術力の強化を一貫して進めました。これに伴い、当社グループの本社機能の一部を黒部事業所に移転し、黒部から世界に発信する体制及び機能の強化を行いました。

第4次中期経営計画の4年間を総括すると、次期中期への課題は残りましたが、ファスニング・AP両事業ともに足元の課題及び第5次中期経営計画に向けた事業課題にしっかりと取り組んだ成果が出たと認識しております。

## 第4次中期経営計画業績推移



## YKKグループ 第5次中期経営方針

第5次中期経営計画では、技術が当社グループの競争力の源泉であることへの認識をより強固なものにするとともに、激しい事業環境の中においても、社会やお客様の役に立つアイデアや事業を展開する活動を強化するために、「Technology Oriented Value Creation『技術に裏付けられた価値創造』」を中期経営ビジョンと定め、この経営ビジョンの下、メーカーとしてのものづくりの水準を高め、市場やお客様が求める多様な価値を追究し、実現するために求められる最も重要な力を「商品力と提案力」及び「技術力と製造力」の4つと位置付け、それらを支える社員一人一人の力を高めるために「人材育成」を最重要ポイントと決めました。

## YKK(株)、YKK AP(株) 第5次中期事業方針

当社では、2017年4月1日より大谷裕明が社長に就任し、新たな体制の下、第5次中期経営計画を遂行してまいります。ファスニング事業及び工機技術本部を擁する当社では、メーカーの原点であるものづくりを通じた事業競争力の一層の強化を目指し、「ものづくりの進化と革新」を第5次中期事業方針に掲げ、更なる量的成長を推し進めるために、市場のボリュームゾーンを「Standard」と定め、「Standard向けのYKKものづくりへの挑戦」を実行します。

YKK AP(株)では、日本国内では中長期的に減少傾向にある新設住宅着工戸数への対応として、窓の高機能化・高付加価値化を進めるとともに、開口部リ

フォームなどで需要創造を、また海外では、各国・地域の気候・風土に適した商品展開を進め、激しく変化する市場環境における事業の成長を目指し、「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」を第5次中期事業方針に掲げ、日本国内・海外それぞれで重点施策を実行します。

## YKKグループ 第5次中期経営目標

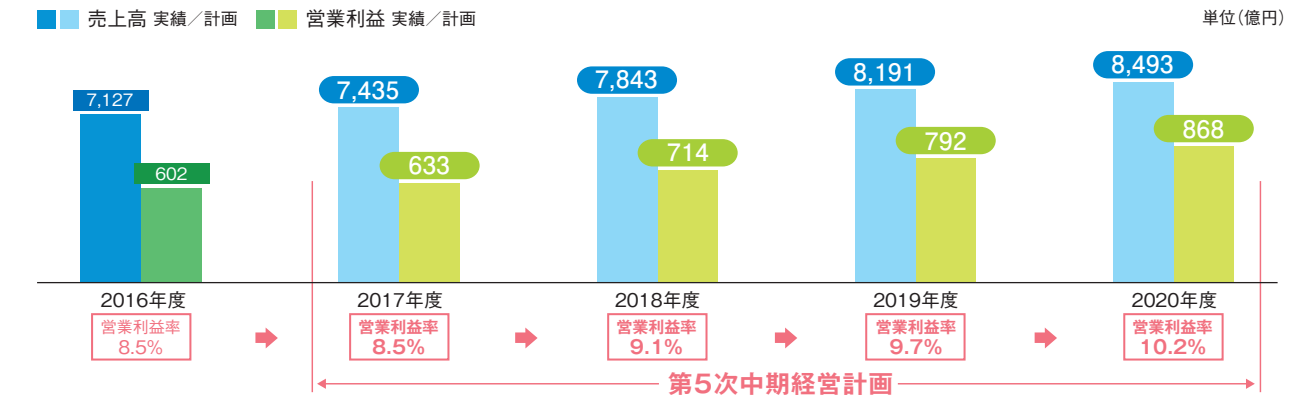
当社グループは、当社及びYKK AP(株)の中期事業計画を着実に遂行し、技術に裏付けられた価値創造を実践することで、第5次中期経営目標である売上高営業利益率 8.0%以上、ROA 5.0%以上を目指します。

その初年度である2017年度は、第5次中期経営計画の方向性を決定付ける最も重要な年であり、各種施策を前倒しで実行することで、不透明な国内外事業のマクロ環境下においても着実に成果を出すための取り組みを進めます。また、2020年度までの4年間は、これまで以上の速度で我々の事業環境や世の中の技術が変化していくものと捉えていますが、当社の経営理念である「更なるCORPORATE VALUEを求めて」の下、策定した第5次中期経営方針に沿って、時代の変化を捉え新たな価値を創り出す事業活動をグループ一丸で進めていく所存ですので、皆様の一層のご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

## 第5次中期経営方針(2017年度～2020年度)

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』
中期最重要ポイント	「商品力と提案力」、「技術力と製造力」、「人材育成」	
中期経営目標	営業利益率 8.0%以上・ROA 5.0%以上	
中期事業方針	YKK(株)	「ものづくりの進化と革新」 ～Standard向けのYKKものづくりへの挑戦～
	YKK AP(株)	「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」

## 第5次中期経営計画





YKK株式会社  
代表取締役社長

## 大谷 裕明

### 成長の実感と課題が見えた

#### 第4次中期経営計画

当社では、2013年度よりスタートした第4次中期経営計画において、ファスナー販売本数の量的成長を目指し、グローバルマーケティンググループによる欧米日大手量販店を中心とした最終バイヤーへの販促活動強化や、中国から東南アジア・南アジアへシフトする縫製産業の需要を捕捉するため、アジア地域における工場の新設・増設など積極的な投資による供給力増強、小売市場の拡大が続く中国国内市場での取り組み強化、多様化する顧客要望をスピーディに実現するための欧州を中心とした商品開発機能強化を進めてまいりました。

これら施策を実行した結果、第4次中期経営計画最終年度である当期はファスナー販売本数を歴代最高に伸ばすことができた一方、当初の目標である「ファスナー販売本数100億本」は達成することができず、成長を実感

するとともに課題を残す結果となりました。

アパレルを中心とした縫製品市場の動向に目を向けると、市場全体で今まで以上に顧客の低価格志向・多様化が進み、更なる短納期を要望されています。小売市場では、ファストファッションに加え、量販店や新たな商流としてeコマースが拡大し、小売市場を取り巻く環境は急速に変化しています。縫製市場では、アジア地域における縫製品生産は拡大を続け、当地域における供給体制の強化に加えて、現地の商品開発機能の更なる強化が求められています。

#### 第5次中期経営計画 YKK (株) 中期事業方針

第5次中期経営計画における当社の中期事業方針「ものづくりの進化と革新—Standard向けのYKKものづくりへの挑戦—」は、これら課題を徹底的に分析し、激しく変化する市場環境においても確実に成長を遂げることを目指し、策定しました。

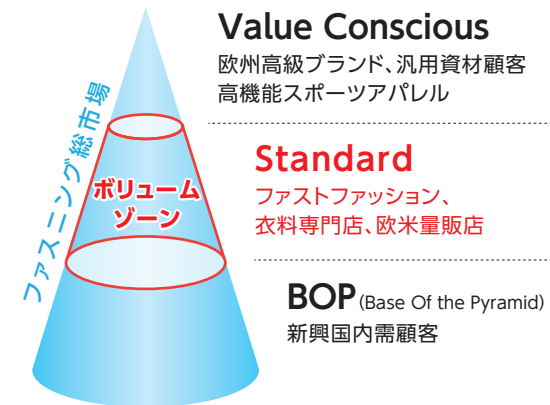
ファストファッションや量販店、eコマースの拡大により、ボリュームゾーンにおける顧客業態や商形態の違いによるニーズの垣根はなくなり、一層高まる顧客の低価格志向・多様化と短納期要望への対応を強化するために、これらカテゴリーを「Standard」と括り、YKKのものづくりを通して当カテゴリーでの更なる量的成長を実現することを当社の中期事業方針の最重要テーマとしました。

当社商品は、市場から品質に対する評価と信頼をいただいておりますが、「Standard」で求められるニーズを満たす提案活動や顧客要望の実現はこれまで不十分

でした。第5次中期経営計画ではこの課題認識の下、得意としてきた高級縫製品・高機能縫製品への価値提案を更に強化すると同時に、ボリュームゾーンである「Standard」における量的成長を目指し、当社のものであり、競争力の源泉である技術力・製造力を以って、提供する商品・価格・サービスの全ての面でより高いレベルを目指す、質の伴った成長に挑戦します。

具体的には、ファスニング事業では、第5次中期事業方針を「更なる量的成長を目指して」と掲げ、「Standard向け商品&ものづくりへの挑戦」を通して「ファスナー販売本数129億本」という高い目標の達成を目指します。特に、設備総合稼働率や連続稼働時間及び省人化を進めることでの「コスト競争力強化」や、表面処理技術など「バリエーションの拡充」、受注に紐づく短納期製造フロー構築による「納期対応」、黒部に設立したYKK R&Dセンターの機能強化と世界全体での開発拠点の拡充など

#### 顧客ニーズに基づく新たな市場カテゴリー

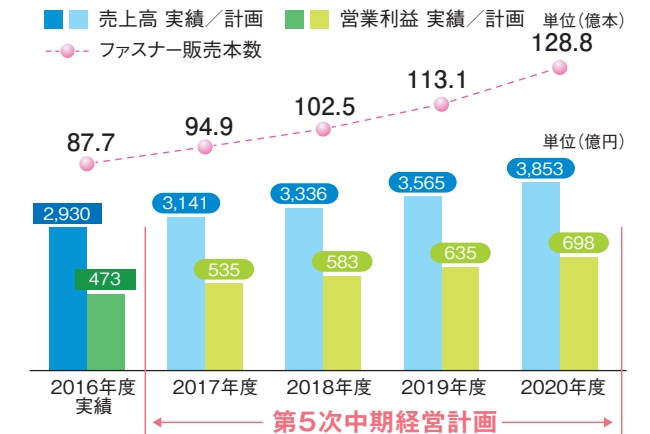


「更なる開発体制の強化」を進めます。更にアジア・中国を中心に、量的成長を支える供給体制強化に向けた積極投資を継続します。

また、工機技術本部では、第5次中期執行方針に「基盤となる要素技術の強化と進化」を掲げ、「高機能」「低価格」な機械・設備開発の追求を通して、「スタンダードへの挑戦」を目指します。重点施策としては、「第2段階の事業の製造現場に適應する設備開発」を進めるとともに、「中長期視点に立った技術開発」において要素技術の深耕や、ロボット活用のための技術人材の戦略的な育成を進め「ロボット活用技術力の強化」を図ります。

当社の原点であるものづくりを通して、あらゆるお客様への価値提案を強化するとともに、事業の更なる発展を通じてステークホルダーへの貢献活動を強化してまいります。

#### ファスニング事業 第5次中期事業計画





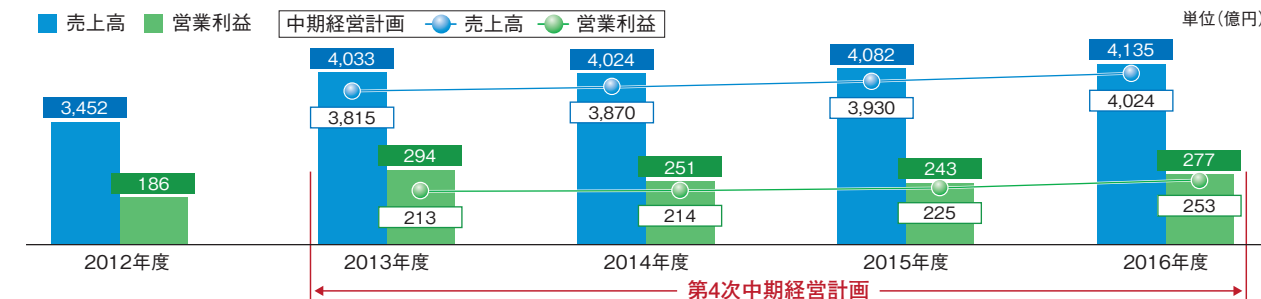
YKK AP株式会社  
代表取締役社長

堀 秀充

## YKK APにおける 第4次中期経営計画の振り返り

当社では、2013年度よりスタートした第4次中期経営計画に掲げる事業方針である「商品力・提案力によるAP事業の持続的成長」に向けて事業を推進してまいりました。中でも、最重要施策である「窓事業の拡大」については、中期経営計画で掲げていた売上400億円を超える426億円を達成しました。また、国内においては

### 第4次中期経営計画業績推移



商品・工法の開発強化、継続した製造コストダウンに取り組まれました。海外においては、アメリカ・台湾・インドネシアでは安定した収益基盤が確立できました。その結果、AP事業全体では、第4次中期経営計画を全ての年度において達成することができました。

### 事業を取り巻く環境と課題

国内ではエネルギー基本計画に基づく2020年までの省エネ基準適合義務化、建材へのトップランナー基準導入、住宅・ビル両分野でのゼロエネルギー化の推進(ZEH・ZEB)、省エネリノベーションの推進といった社会的な省エネへの関心は引き続き高まっております。一方では、中長期的な人口・世帯数の減少等による新設住宅着工戸数の減少が見込まれ、需要の伸びが期待される開口部リフォーム分野においても認知度に課題があります。海外においては、米国・インドネシアの市場は堅調に推移し、台湾の市場は回復が見込まれる一方で、市場の先行きが不透明な中国では事業環境変化への対応が課題となっています。

## YKK APにおける第5次中期経営計画

第5次中期経営計画では「高付加価値化と需要創造によるAP事業の持続的成長」を事業方針に掲げ、次の7つの重点施策に取り組んでまいります。

住宅事業：窓の高断熱化

エクステリア事業：商品力をベースにした販売強化  
リノベーション事業：需要創造による成長戦略の推進

ビル事業：エンジニアリング力強化と高断熱化への取り組み

海外AP事業：基盤再強化とターゲット市場拡大

ファサード事業：ファサード事業のプレゼンス拡大

業務改革：ビジネスプロセスの標準化と最適化

国内では、新設住宅着工戸数の減少が見込まれる中、窓の高断熱化と高機能化で開口部当たりの高付加価値化を図ります。窓の高断熱化では、樹脂窓においてはより一層の商品拡充を図り、アルミ樹脂複合窓においては「エピソードNEO」を新たに投入し、樹脂窓・アルミ樹脂複合窓双方で高断熱化を推進します。

また、断熱と防災を軸とした開口部リフォームを消費

### 第5次中期重点施策 住宅事業

#### 窓の高断熱化

⇒(背景)行政による省エネ基準強化・建材トップランナー制度

樹脂窓	<p>◎APW樹脂窓のデザイン力強化</p> <p>・APW330 木目仕様 ・APW330 防火窓 耐熱強化複層ガラス仕様</p>	<p>◎製造供給体制の強化</p> <p>2017年 四国製造所</p>
	<p>◎アルミ窓の市場を一気に高断熱窓へ</p> <p>・新商品エピソードNEO(アルミ樹脂複合窓)投入</p>	

者に訴求し、需要を創造します。それによりいかなる事業環境下においても持続的成長を目指してまいります。

海外では商品技術力をベースに各国/地域の気候・風土に合わせた商品開発を継続します。米国ではビル建材の全米展開を本格化し、不動産市場が不透明な中国は建て直しを図ります。また、台湾では商品拡充によるターゲット居住市場の1棟当たりの受注額アップを図り、インドネシアではジャカルタ首都圏で基幹商品「NEXSTA」を中心に更なる拡販を進めます。そしてファサード事業では、3次元のモデルを使い建築の全ての工程をコンピューター上で管理する手法であるBIM(Building Information Modeling)をファサード事業の強みとして他社との差別化に活用してまいります。

当社ではメーカーとして、モノづくりを通じてお客様が長く安心して安全にお使いいただける商品・サービスを提供し続ける一方、安全・品質・環境・コンプライアンスを追求することで事業の持続的成長を目指すとともに、社会的責任を果たしてまいります。

### 第5次中期重点施策 リノベーション事業

#### 需要創造による成長戦略の推進

⇒(背景)ストック住宅流通の促進・災害に対する不安の高まり

需要創造	<p>■断熱と防災を軸とした開口部リフォームの需要創造</p>
商品・工法開発	<p>■商品のみならず工法も軸とした商品開発力の更なる強化</p>
消費者接点強化	<p>■TDYコラボレーションショールームの拡大 (2015年度 7カ所→2016年度 11カ所→2017年度 12カ所) ※TDY+TYショールーム数</p> <p>■MADOショップの強化</p>

## ファスニング事業

### 更なる量的成長を目指して

2016年度は第4次中期事業計画総仕上げの年として、「新たな成長戦略展開(販売本数100億本へ向けて)」の事業方針の下、「量的拡大の実行」と「商品力の強化」に重点的に取り組んでまいりました。

「量的拡大の実行」においては、日欧米量販店での更なる拡販を行うとともに、アジア成長市場での供給力増強として積極的投資を行い、ダッカ工場(バングラデシュ)、ハリアナ工場(インド)の増設や中壩工場(台湾)の移設・再編に着手した他、中国での合理化を推進してきました。ファスナー販売本数100億本は未達となりましたが、着実に構築してきた生産基盤をもとに、第5次中期事業計画において「更なる量的成長を目指して」を方針に掲げ、ボリュームの大きいStandardでの競争力強化を確実に実行してまいります。



競争力ある基幹商品のボリューム供給拠点  
YKKバングラデシュ社 ダッカ工場(イメージ)

### One to One開発の強化

もう一つの重点施策「商品力の強化」においては、顧客からの要望に迅速に応えるため、世界のファスニング開発拠点の一層の強化として、黒部・古御堂工場内に「YKK R&Dセンター」を改築・整備したほか、上尾(埼玉)とランコーン(英国)に2つのR&Dセンターを新たに設置するなど、2016年度末のファスニング開発拠点数は22拠点(6R&Dセンター)、810名となりました。

第5次中期事業計画においては、「One to One開発の強化」を更に進めるべく、20年度末までに41拠点(9R&Dセンター)、1060名への拡充を計画しており、各地域における開発力を高め、顧客要望に対して、より迅速に対応できる体制を築くとともに、黒部を総本山とした開発機能を強化することで、事業全体の開発力及び競争力を向上させてまいります。



上尾工場 外観写真

## ファスニング事業

### ファスナーの無水染色技術「ECO-DYE」が「2016年度グッドデザイン賞」

通常ファスナーを染色する際には水を使いますが、「ECO-DYE」は、超臨界流体染色という水を使用しない染色技術をファスナーへ応用したものです。水の代わりに超臨界流体という液体と気体の両方の特性を持つ状態にした二酸化炭素を媒体として染色する技術で、製造工程における水的大幅削減といった環境面への好影響だけでなく、染色に適さない水質等、水環境が整わない地域での生産の実現性といった点も評価され、「2016年度グッドデザイン賞」を受賞しました。

今後も高い技術力を裏付けとして新しい価値を創造し、持続可能な社会づくりへの貢献を目指します。



「ECO-DYE® FLOWER」  
(無水染色技術「ECO-DYE」で赤く染めた  
ファスナーを使用した花)

### 海外会社で50年の節目

1960年代に本格的な海外進出を開始したYKKにとって、2016年度は、YKK英国社、YKK台湾社、YKK香港社で創業・設立50年を迎えた節目の年でもありました。

YKK台湾社は66年にファスニング事業を創業して以来、積極的に現地化を進め台湾社会に溶け込みながら、アジア地域の重要な拠点としての役割も果たしてきました。89年にはAP(建材)事業も開始し、台湾の気候環境に応じた高水密性能サッシを製販一体で提供し高い評価をいただいています。10月4日の記念式典では、鄭文燦桃園市長より吉田忠裕YKK台湾社董事長(取締役会長)に名誉市民証が授与されました。

今後も各国・地域に根ざしながら、更なる発展を目指していきます。



鄭文燦桃園市長(左)、  
YKK台湾社董事長(取締役会長)吉田忠裕(右)

## AP事業

### 窓の高断熱化に向けた普及啓蒙活動を推進

2020年に予定される省エネ基準義務化等の背景を受け、YKK APでは快適で健康な住環境をつくる窓の高断熱化を進めています。その普及啓蒙活動としてプロユーザー向けに2012年度より開催している「APWフォーラム」の講師を務めた9人の共著による書籍「あたらしい家づくりの教科書」を企画。生活者にも高断熱窓を用いた高性能なエコハウスを提案しています。また、2016年6月にはプロユーザー向けの体感型施設として「YKK AP 体感ショールーム」をオープンするなど、今後も生活者、プロユーザーそれぞれに向けた継続的な普及啓蒙活動により、快適で健康な住まいづくりをサポートしていきます。



YKK AP 体感ショールーム「断熱効果の体感ROOM」

### YKK AP技術の集積地「YKK AP R&Dセンター」

2016年4月、黒部荻生製造所(富山県黒部市)内に「YKK AP R&Dセンター」を開設。YKK APにおける技術の集積地として、これまで富山県内に分散していた研究・開発・検証・試験の機能を一か所に集結させることで、技術者や研究者370名が専門分野の研究・知識を深耕し、高品質なものづくりを実践しながら、商品開発力の強化や開發生産性の向上を進めています。

また、国内外の技術者・有識者に対して技術力をベースにした価値提案を行うことにより、信頼関係の構築や協業による更なる技術力の向上にも貢献していきます。



YKK AP R&Dセンター

## AP事業

### TDYコラボレーションショールームによる提案活動を強化

TOTO・大建工業・YKK APによるコラボレーションショールームは、2004年の広島を皮切りに、全国主要都市でコラボレーションショールームを展開しています。2016年度は4月に金沢(TDY)、5月に熊本(TY)、7月に高松(TDY)、12月に新潟(TY)で開設。YKK APの参加するコラボレーションショールームは全国11か所に拡大しています。2017年2月でTDYアライアンス15周年を迎え、今後も、TOTO・大建工業・YKK AP3社共同のコンセプト「グリーンリモデル」を提案しながら、環境に配慮した快適な暮らしを実現する住まいづくりをお手伝いしていきます。



TDY金沢コラボレーションショールーム

### 国内外で商品やブランドが多数受賞

2016年度、国内では窓リフォーム商品「かんたん マドリモ」が「平成28年度省エネ大賞」製品・ビジネスモデル部門 資源エネルギー庁長官賞を、高断熱玄関ドア「InnoBest D70」「InnoBest D50」が「建材設備大賞2016」特別賞を受賞するなど、YKK APの「商品力」に各方面から高い評価をいただきました。

一方、海外では中国の「第2回建築門窓業界 金軒賞」を「YKK APブランド」と断熱サッシ「LD135スライディング」がそれぞれ受賞。また、アメリカ、インドネシア、台湾など様々な国と地域でYKK APのブランドと商品が高い評価を受けています。



「第2回建築門窓業界 金軒賞」授賞式

グループ事業競争力の向上に向けて技術開発力の強化

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、機械部品製造を通して、ファスニング事業、AP事業の事業競争力の更なる強化に向けて「基盤となる要素技術の強化と進化」を目指し、その重点取り組みとして、これまでの取り組みを基盤とした「第2段階の事業の製造現場に適応する設備開発」を進めるとともに、「中長期視点に立った技術開発」として要素技術の深耕、技術人材の戦略的な育成を図ります。



ロボット活用技術力の強化に向けて

中長期視点に立った技術開発において「ロボット活用技術力の強化」を図ります。

ロボット活用による省人化をはじめとした、事業の製造現場で最適なロボットシステムを構築し、人とロボットが共働し、商品とものづくりの進化に対応できるラインづくりを進めてまいります。

ロボット活用技術力の強化

目的・施策

- 省人化
- 事業に特化した専用の要素技術開発
- ロボット技術活用人材育成
- ロボットメーカーとの協働

目指す姿

- 事業の製造現場で  
最適なロボットシステムを構築
- 人とロボットが共働し、  
商品とものづくりの進化に対応できる  
ラインづくり

YKKセンターパーク ふるさとの森 SEGESE認証取得

2016年8月に黒部事業所において、YKKセンターパークの活動を中心に\*SEGES【そだてる緑部門】初回認証時最高位 Excellent Stage3を認証取得しました。創業者の「森の中の工場」の理念を具現化した、ふるさとの森の植樹活動をはじめ、生物の多様性や環境教育への貢献が評価されました。

黒部事業所では、失われつつある黒部本来の自然を守るため、黒部川扇状地に原生していた樹木の種子から苗を作り、地域住民とともに約2万本を植樹、木々の成長とともに現在では絶滅危惧種・希少種の16種を含めた様々な生き物の生息を確認しています。この環境を活かし行っている子供たちへの環境教育を今後も継続・拡大し、地域にとって価値ある場所を目指していきます。

\*SEGES … Social and Environmental Green Evaluation System  
国土交通省・環境省の施策に定められた唯一の緑地評価システム



YKKセンターパーク ふるさとの森

フィリピン社 ファスナー交換で有害物質へのリスク意識を啓発

YKKフィリピン社では、2016年6月、小学校の新学期に合わせて、Eco Waste Coalition(エコウェイスト)の協力を得ながら「安全なジッパーに交換しよう」キャンペーンを実施しました。保護者100名、生徒120名、教員25名が参加し、回収した制服やカバンの全てのファスナーをYKK製の有害物質フリーの安全なものに交換しました。この活動はさまざまなメディアに取り上げられ、鉛などの有害物質の危険性に対する認識を高める機会となりました。今後も有害物質フリーの商品提供と健康被害に関する確かな情報提供を通じて、子どもたちを中心とした健康リスクの低減に貢献していきます。



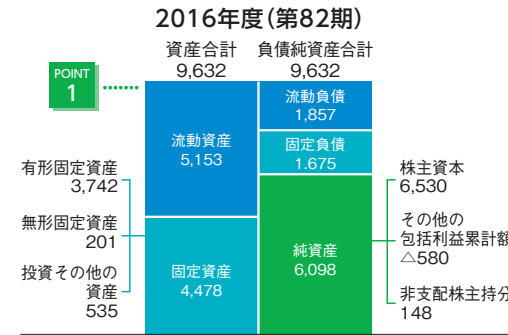
YKK製のファスナーに交換



# 財務ハイライト1

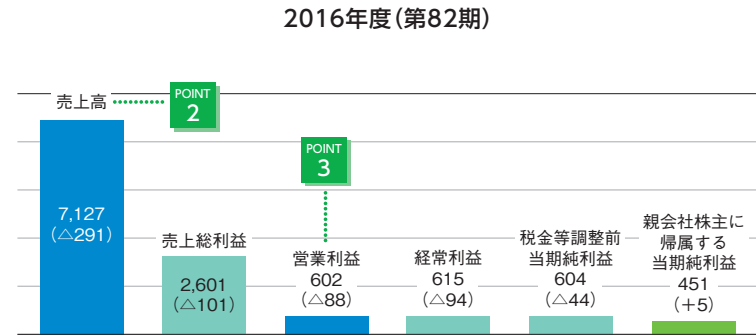
## 連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



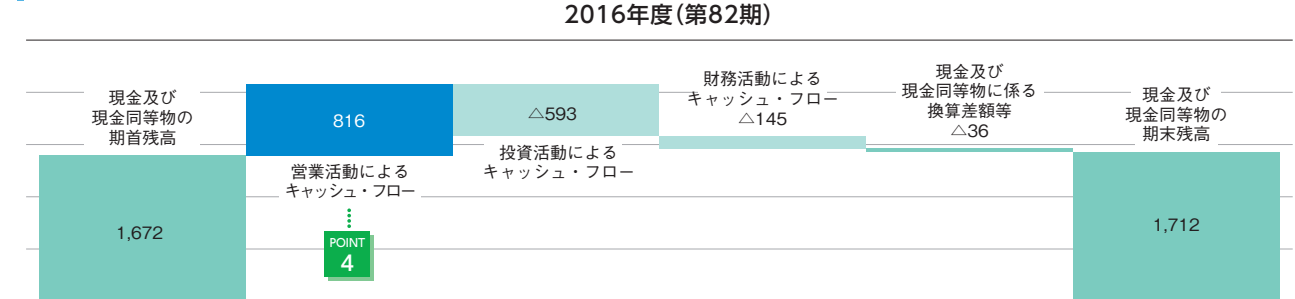
## 連結損益計算書(要旨)

(単位:億円)



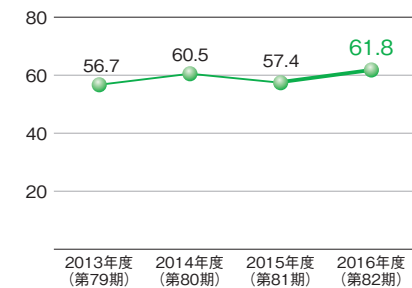
## 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:億円)

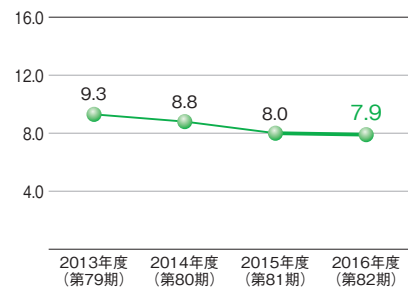


## 主要経営指標

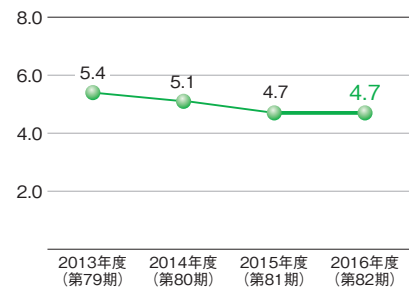
### 自己資本比率 (単位:%)



### ROE(自己資本利益率) (単位:%)

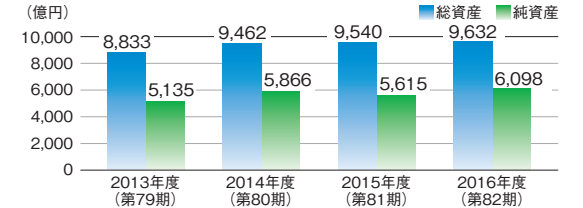


### ROA(総資産利益率) (単位:%)



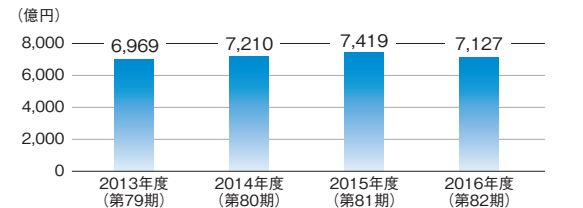
## POINT 1 総資産 9,632億円

前期に比べ91億円の増加となりました。主な内容は、流動資産では有価証券が減少する一方で、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。



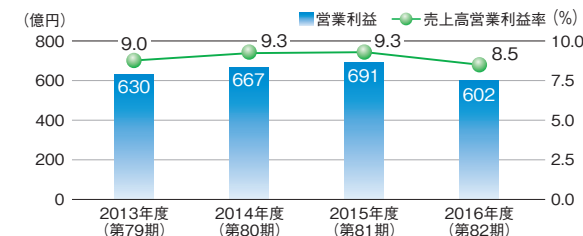
## POINT 2 売上高 7,127億円

ファスニング事業では、量販店向け拡販やアジアにおける供給力増強などの施策の効果があつた一方、北中米で続いた顧客の生産調整の影響を受け減収となり、AP事業では、高断熱窓の普及・啓蒙をはじめとする諸施策や、米国・台湾・インドネシアが好調に推移したことにより増収となりました。



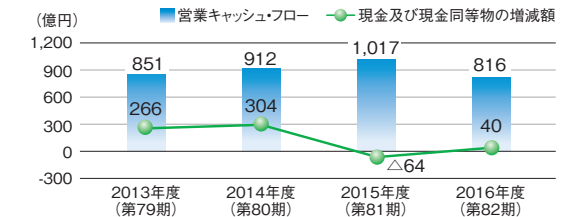
## POINT 3 営業利益 602億円

ファスニング事業では、中国・アジア地域での投資に伴う製造固定費の増加及び為替変動の影響などの要因により減益となり、AP事業では、販売の増加に加え製造コストダウン、原材料価格の変動、海外の物件収支改善等により増益となりました。



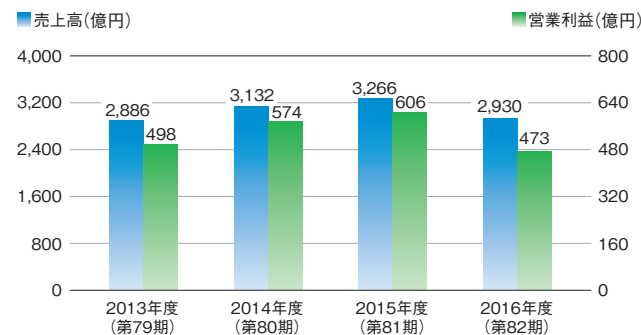
## POINT 4 営業キャッシュ・フロー 816億円

前期に比べ201億円の減少となりました。主な内容は、退職給付に係る負債が減少となったこと等にあります。

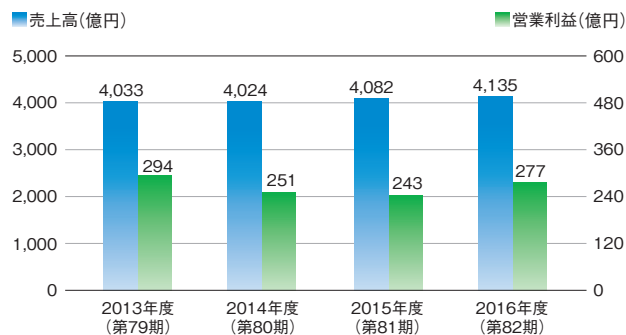


## 財務ハイライト2

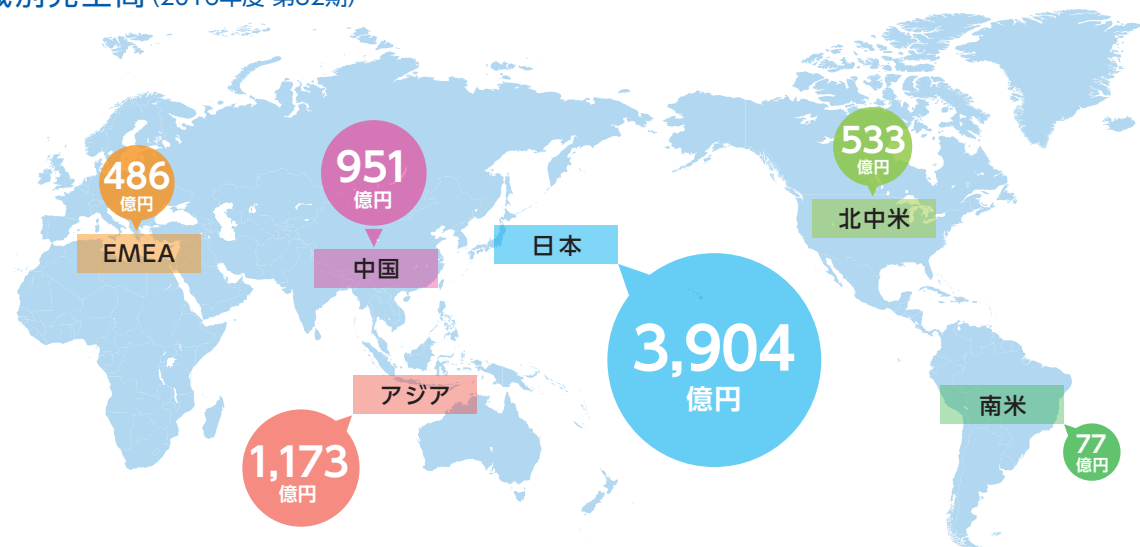
### ファスニング事業売上高・営業利益



### AP事業売上高・営業利益



### 地域別売上高(2016年度 第82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 ※2017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	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 矢澤 哲男	
	代表取締役副会長 猿丸 雅之	取 締 役 小野 桂之介	
	代表取締役副会長 吉崎 秀雄	取 締 役 大澤 佳雄	
	代表取締役社長 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 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 ※2017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	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 吉田 明	
	代表取締役副会長 吉崎 秀雄	取 締 役 高橋 純一	
	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 岩淵 公祐	監 査 役 宮谷 隆	
	取 締 役 松谷 和男		

## 株主アンケートの結果報告

「第81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。

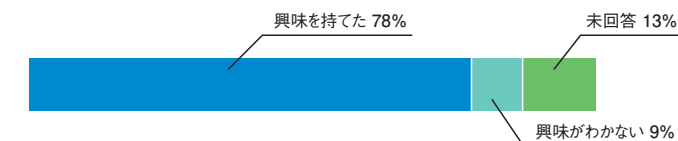
また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

### ご意見・ご感想

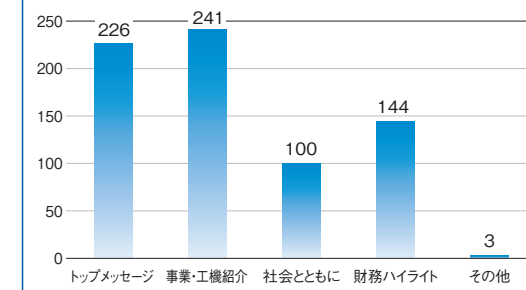
#### 第81期招集通知について



#### 第81期YKK GROUP Business Reportについて



#### 興味を持たれた点(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》



〒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>

