

外部监事寄语

朝着提升公司治理水平迈进

— 外部监事视角下的YKK理念经营与治理 —



对作为全球性企业的内部控制给予高度评估

外部监事

新井 佐惠子 女士

在多家会计事务所从事会计审计及税务业务后，与共同创始人创立IT类创业公司。作为日本企业第一位女性CFO（首席财务官），从零开始构建财务、总务、人事体系，参与事业计划、资本政策、资金筹措等。历任酒店婚礼业、环境能源业等的CFO及董事、顾问等。现任有限公司Acuray代表、株式会社teamS外部监事、花王株式会社外部监事、一般社团法人生涯健康社会推进机构副理事、白鸥大学特聘教授、柯尼卡美能达株式会社外部董事。



虽然是非上市企业， 但却建立了高水平体制

外部监事

南 晃 先生

在丸红株式会社从事财务、会计工作，在株式会社Daiei担任董事，在丸红株式会社历任执行役員、常务执行役員、代表取締役常务执行役員、监事。目前在Frontier Management株式会社担任外部董事。



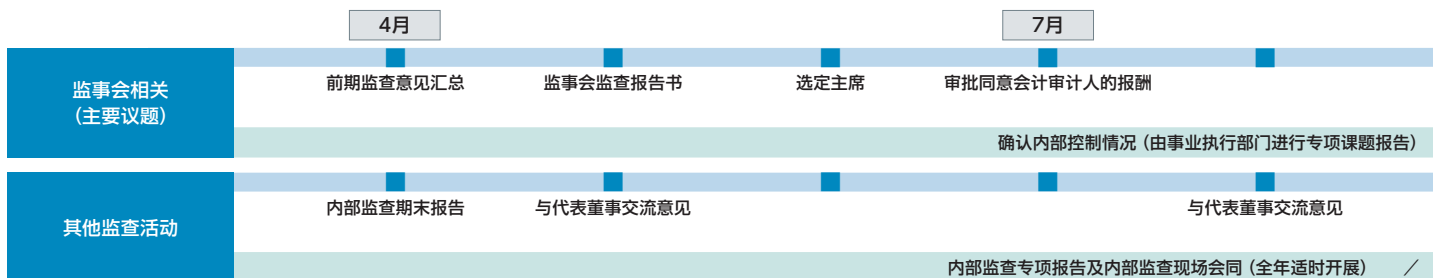
理解并践行“善之巡环”的本质是通往未来的关键

外部监事

森田 恒平 先生

在森・滨田松本法律事务所所长年担任律师，从事M&A、公司治理、危机管理等企业法务。现任森・滨田松本法律事务所外国法共同事业合伙人律师、京都大学法学院 外聘讲师。

外部监事的活动情况（2024年度）



除了2023年度就任外部监事的新井监事以外，我们还请来了自2024年度起新就任的南监事和森田监事。
我们就基于YKK精神“善之巡环”的理念经营，以及提升公司治理水平的问题，
听取了从外部监事角度提出的意见。

自担任监事以来已过去两年，我感受到YKK的治理正切实地持续提升。经营干部团队确保了技能、知识见解等的多样性，董事会与监事会均形成了全员坦诚分享见解的氛围，整体运营得当，值得肯定。此外，2023年度开始运行的YGIA (YKK Global Improvement Activity) 在内部控制体系构建及其有效性方面堪称最佳实践。作为拥有全球网络的全球性企业，希望YKK在内部控制有效性方面追求更高水准。

在全球化市场扩张与新事业拓展日益重要的当下，我们尤其需要无惧失败，勇于挑战，能从经验中学习并运用到下一次行动中的“精益创业”型人材。YKK精神“善之巡环”从过去传承至今，并将延续至未来，期待大家在其指引下，继续进一步发起挑战。

本人于2024年6月就任监事一职。我希望根据自己以往的企业经营相关经验和知识见解，妥善监查董事的执行情况，为加强公司治理作出贡献。

我觉得YKK秉持“广纳众议，并活用到经营判断中”的态度令人赞叹，虽然是非上市企业，但却建立了极高水平的公司治理体制。此外，事业活动方面，在发起新挑战的过程中，有些情况下，个人的直觉和感觉也会起着重要作用。我认为如何将其巧妙融入组织的决策流程当中非常

重要。YKK正因为是非上市企业，才能始终贯彻不媚俗、坚守原则的姿态。我认为这已经超越了单纯的“优秀企业”，是有机会获得全世界尊敬、为数不多的日本企业之一。每位员工都保有“我们制造的商品正在造福社会”的强烈意识，这与“善之巡环”精神深度连接，可以说，这种深厚的企业文化正是YKK的优势所在。

担任监事以来，管理层和各位员工频繁提及“善之巡环”的情景令我印象深刻。我能充分体会到，通过反复强调这句话，大家的行动和意识持续受到积极的影响。作为营利企业，却秉持着“善”这另一个轴心，而且该理念实践已经深入人心，这点令人深感钦佩。

在公司治理方面，董事会的讨论氛围极为活跃，全体经营干部会以积极的态度对每个议题进行极致全面的探讨。经营执行团队诚恳倾听来自外部役员的提问和意见，

且后续必定会进行反馈。当前，随着国际形势剧变，我们正迎来一个重大变革的时代，这也使得各企业的真正价值面临着考验。YKK能否持续成为一家卓越企业，关键在于员工能否深刻理解“善之巡环”的本质并自主付诸实践。期待各位员工都能明确意识到“这是我的公司”，各自不断展开行动。

10月

1月

海外关联公司会计审计人评估结果报告

监查意见协商

(适时)

内部监查期中报告

与代表董事交流意见
海外事业总括报告

海外事业总括报告

风险管理报告

与会计审计人沟通 (全年9次)