



YKK ASAO 儿童足球训练营 (Kids Football Clinic) 的情景 (斯里兰卡科伦坡)

This is **also** YKK

YKK通过发挥当地特色的事业活动为各地区的发展作出贡献，同时还作为社区的一份子，致力为解决当地社会课题贡献力量。自2007年起，YKK开始在ASAO[®]地区举办“YKK ASAO儿童足球训练营”。该项目旨在通过足球支持当地儿童的学习与健康成长，一直发展至今。迄今为止，已有超过8,000名儿童和800多名教练接受了世界顶级水平的指导。此外，所使用的器材均捐赠给参加活动的支援机构等。2025年度在斯里兰卡科伦坡举办了训练营。YKK今后也将继续开展与当地共同繁荣发展、携手学习、共创美好未来的活动。

※ASAO : ASEAN/South Asia/Oceania

This is YKK 2026

YKK株式会社 综合报告书

“善之巡环”

不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣



企业是社会的重要组成部分，只有和社会同呼吸共命运才能持续发展和生存。
只有通过和社会的利益共享，企业的社会价值才会被社会认可。
YKK 的创始人吉田忠雄在推进事业发展时，
最为关心和重视这一精神，时刻考虑的是企业和社会的和谐发展。
这一精神具体体现于在企业经营活动中对发明创造狠下功夫，
通过不断创造新的价值来推进企业的发展，
造福消费者，和事业伙伴实现双赢，为社会作出贡献。
这种精神被称之为“善之巡环”，
是YKK 企业经营的根本出发点。
现在我们继承了这一思想，把它作为YKK 的企业精神。

“追求更高企业价值”



YKK 在以上七个领域不断追求更高**质量**，
以实现更高的**企业价值**。

YKK 集团以成为让顾客满意、社会认可、员工自豪的公司为目标。
为此，我们不断提高商品、技术、经营的质量。
并且，在此实践中，“公正”是其基轴，
我们也将以此为价值基准进行经营判断。

从失败走向成功，
信任并放手让年轻人干

持续追求，
品质至上

不断努力，
建立完善的信赖关系

YKK集团经营体制

YKK集团以发斯宁事业、AP事业和住空间事业为核心开展事业活动。

※ YKK株式会社通过其中间控股公司YKK投资株式会社，于2026年3月31日取得了松下住空间株式会社已发行股份的80%，并将其作为“住空间事业（HS事业）”纳入集团业务组合。HS事业的销售额及营业利润未计入YKK集团截至2026年3月的全年合并业绩。

YKK集团合并

集团公司数量和员工人数

142家公司 **56,899**名员工

销售额

9,925亿日元

销售利润

467亿日元

YKK集团合并信息

详情请参阅YKK集团官方网站及本报告第57-58页。
<https://www.ykk.com/chinese/>



发斯宁事业 Fastening Products



“Fasten”的意思是“系牢、扣紧”。致力于生产链扣商品的发斯宁事业，自成立90多年以来一直专注从事拉链、尼龙粘扣带（纤维产品）、扣具（树脂产品）以及按扣纽扣等发斯宁商品的制造和销售业务。

集团公司数量和员工人数

68家公司 **27,692**名员工

销售额

4,314亿日元

销售利润

392亿日元

详情请参阅本报告。
<https://www.ykk.com/chinese/csr/eco/report/>



AP事业 Architectural Products



AP事业通过提供创造舒适居住空间的“门窗产品”、创建城市美丽景观的“大楼幕墙”等各类建材产品，致力于为您带来健康舒适、安全安心的美好生活。

- 住宅事业 • 户外建材事业 • 楼宇事业 • 全球幕墙事业
- 产业产品事业 • 海外AP事业

集团公司数量和员工人数

38家公司 **18,422**名员工

销售额

5,576亿日元

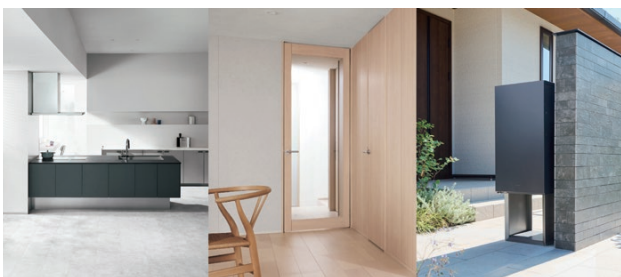
销售利润

120亿日元

详情请参阅YKK AP官方网站（仅英语）。
<https://www.ykkapglobal.com/en/company/download/>



住空间事业（HS事业） Housing Solutions



HS事业以不断提供贴近生活，支撑人们日常活动的生活空间为使命，以『创你所想，陪伴如一“Green Housing”』为事业标语，从事住宅设备、内外装建材的制造、销售及施工，并涵盖设计、开发及产品的综合提案。

集团公司数量和员工人数

19家公司 **9,905**名员工

详情请参阅松下住空间株式会社官方网站。
<https://panasonic.net/phs/cn/>



其他事业



YKK农业畜牧公司

YKK六甲株式会社

除了YKK不动产、支援YKK集团内业务运营的YKK商务支持、印刷事业的YKK六甲（YKK集团特例子公司）以外，我们还在巴西开展农牧事业（YKK农业畜牧公司）等扎根于当地的事业。

集团公司数量和员工人数

18家公司 **880**名员工

※1 销售额和销售利润为2026年3月期的全年实绩。其他数值截至2026年3月末。
※2 集团合并公司数量中，未计入同时属于发斯宁事业及其他两类事业的企业（1家公司）的重复部分。

经营计划与事业计划的定位
YKK制定了“中期经营计划”作为包括AP事业和住空间事业在内的集团整体框架。其中“中期事业计划”明确指出了发斯宁事业的具体举措和目标。

This is YKK 2026

Contents

YKK Philosophy & Sustainability	
从“善之巡环”迈向可持续发展的未来	7
价值创造与成长的历史	9
致力实践经营理念	11

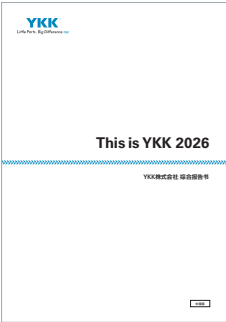
Business Strategy	
高层寄语	13
通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献	18
YKK价值创造流程 — 用“善之巡环”哲学图解读创始人的经营哲学 —	19
第7次中期事业计划与战略	21
本部长寄语	23
7大重点项目 进展情况与未来举措	25
7大重点项目 年度话题	27
亮点	
• 通过数字化应用强化竞争力	29
• 朝着实现循环经济迈进	31
• 提出令人兴奋期待的商品建议	33
• 强化人力资本	35

Platform	
基于YKK精神的经营基础	38
可持续性	39
公司治理	45
董事会主席 × 外部监事对话	
在全球范围加强治理 — 以YKK精神“善之巡环”为核心，进一步提升企业价值 —	51
风险管理/合规经营	53
发斯宁事业 主要财务及非财务摘要	55
(参考) YKK集团合并财务信息	57

Data Section	
公司一览	60
环境	61
社会	82
治理	95
加盟的团体、倡议等	100
表彰与获奖实绩	102
TCFD对照表	104

YKK株式会社 综合报告书《This is YKK 2026》的编辑方针

YKK株式会社 综合报告书《This is YKK 2026》以YKK开展的发斯宁事业为核心，围绕我们扎根于从创业之初代代相传至今的YKK精神“善之巡环”所开展的经营和事业活动的整体情况进行介绍。



《This is YKK 2026》希望向大家传达的重点

- 第七次中期经营计划七项重点课题的进展：**作为计划实施的第二年，2026年度包括数字化本部的成立在内，各项重点课题在价值创造方面均取得了积极进展。 ➡ **P21**
- 强化人力资本：**基于“森林经营”理念，YKK将人财视为价值创造的基础，并介绍其培养和激发人财价值的战略与举措。 ➡ **P35**
- 「YKK可持续愿景2050」的进展：**将可持续性置于经营的中心，以实现“气候中立”和“与自然和谐共生”为目标，介绍与业务运营一体化推进的各项举措的进展及成果。 ➡ **P39**
- 加强公司治理：**我们通过与外部监事的对谈等形式，介绍支持提升企业价值的公司治理强化举措，同时报告集团管控体系强化方面的相关进展。 ➡ **P45**

报告对象范围

财务信息

关于YKK及140家合并子公司，以及1家适用权益法的关联公司的信息，按照集团合并和分部（发斯宁事业、AP事业、其他事业等）分别披露

YKK可持续愿景2050 / 环境

以发斯宁事业为中心，包括与事业运营相关的其他事业等（对象范围不同时，适当添加注释等说明）

社会 / 治理

分别记录数据范围

报告期间

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）

※还包括部分报告期间外的活动

（鉴于住空间事业（HS事业）纳入集团业务组合的时间尚短，本报告中提及的“本集团”未必涵盖HS事业。）

参考指南

经济产业省《价值共创指南》
IFRS财团“国际综合报告框架”

发行时间

日文版：2026年7月
中文版：2026年10月

发行部门

YKK株式会社
经营企划室
全球敬业度统括小组

宣传部

东京都千代田区神田和泉町1
+81-3-3864-2064
E-mail：k_ykk@ykk.com



关于封面设计中的 Fastening Line

Fastening Line是体现YKK品牌形象的重要视觉识别元素之一。

通过连接配置于YKK公司商标右下方的“7 Elements”，象征着每一位YKK员工作为“连接未来者”，持续创造更大的“Big Difference”。

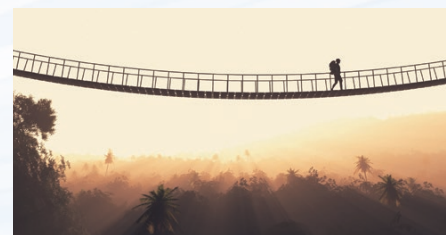


Little Parts. Big Difference. >>>>

从“善之巡环”迈向可持续发展的未来

传承至今的YKK创始人吉田忠雄的思想

YKK一直追求通过本职工作作为可持续社会作出贡献。所有企业活动的根本正在于YKK创始人吉田忠雄创立的企业精神——“善之巡环”。“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”，这一思想清晰地表达了我们的追求与社会、客户、相关行业以及员工共同持续繁荣的YKK企业精神。YKK一直把这种非常接近可持续发展理念的思想作为经营基础，即使是在当今时代，我们也持续继承着该思想。



1965年7月

所谓事业，就像是架起桥梁

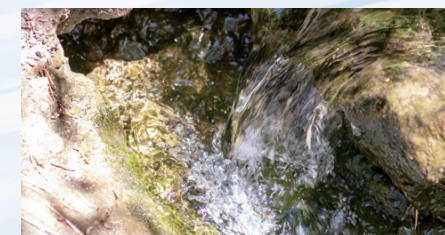
所谓事业，并非只为自己谋利益，如果不能把为社会作贡献，为人类社会发挥积极作用的观点大幅度融入其中，那事业也绝对不会繁荣。如果能为当地产业作出贡献，推动当地经济发展，从而使当地民众的生活变得富裕，这是无比幸福的事。YKK的“桥梁”建设在未来仍将持续下去。



1971年1月

只要动脑筋巧妙利用，垃圾也能成为很好的资源

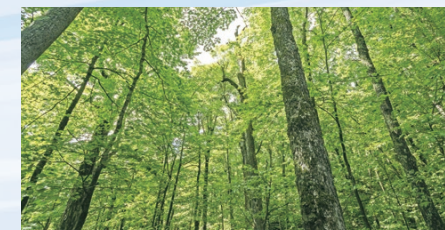
首先，从自己身边开始思考如何妥善处理垃圾，然后大家付诸行动，这才是最重要的。如果像现在这样继续挖掘地下资源、砍倒树木、捕鱼、不断扩大鱼类无法生存的海洋范围，将意味着人类的灭亡。



1984年1月

犹如清澈泉水般的产品制造

犹如美丽的清泉，自然会涌现出货真价实的真东西，这才是真正的富足。重要的是不浪费宝贵的资源。要把资源变为很好的商品。



1970年7月

森林比大树更强大

森林里既有久经风霜、年轮繁复的粗壮大树，也有年轻稚嫩的小树。既有高大的树木，也有矮小的树木。每个人都可以根据其各自的个性，发挥各自擅长的能力干好工作，不是在什么人的支配下，而是一起共同前进。

YKK sustainability vision 2050

～实现“气候中立”和“与自然和谐共生”～



气候

开展适应抑制气候变化要求的事业活动



资源

实现提高资源可持续利用水平的产品制造



水

实现水资源的可持续利用



化学物质

化学物质的管理与减少



人权

尊重人权，保持公平安全的劳动环境



“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”

价值创造与成长的历史

“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”

YKK的历史，也是为了向客户提供更优越的产品而进行技术革新的历史。YKK今后也将持续挑战，不断为客户和社会创造新价值。

300万公里以上（2025年度）

约相当于绕地球80圈

拉链年产量的变化推移

1934- 创业～ 确立一体化 生产体制

1959- 在全球发展与加强生产力

2001- 新的价值创造

2021- 以全新体制迈向“ONE YKK”

主要话题

1934

创业

在日本桥蛸壳町创业
加工销售拉链



1936

首次出口

销往美国、墨西哥、加拿大、印度、
南美各国及澳大利亚

1939

YKK实用新型第1号

拉链用前割金属零部件

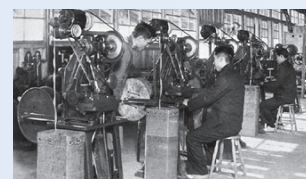
1946

采用“YKK”作为商标

1950

从手工业到机械化

从美国进口了4台拉链链条机



1952

构建从材料到生产设备、
产品的一体化生产体制

成立原工机技术本部的前身“模具工作课”



1953

YKK发明专利第1号

开发间歇链制造装置

1959

进军海外

向印度出口拉链制造设备
在新西兰设立首个海外基地



1964

实现高速化

开始制造YKK-CM6机型（公司自主研发的链条机）
2011年，认定为机械遗产※1



1974

在海外开始实行一体化生产体制

拉链首家海外一体化生产工厂



YKK U.S.A.公司 梅肯工厂

1992

向成长型市场发起挑战

进入中国发展的正式基地



上海吉田拉链有限公司

1994

制定《YKK集团环境宪章》

1997

成立全球市场营销小组
（GMG）

2011

国际水平的质量保证体系

注册日本首家防火墙实验室※2



原工机技术本部 分析解析中心

2014

作为拉链领域的
全球权威领军企业，
荣获“波特奖”



※1 对日本技术和产业的发展作出贡献并具有历史意义，且被认定应该作为文化遗产传承至下一代的机械设施类，以及其相关设施和文件。由日本机械学会认定。

※2 作为能够保证产品中铅含量分析值的实验室，日本首次在美国消费者产品安全委员会（CPSC）成功注册。

2017

完善和加强研发基地

推进商品及技术的开发



YKK研发中心

2017

创始人的技术思想
以打造无人工厂为目标
设备数字化、智能化



开设先进机器人FA（工厂自动化）中心

2018

拉链年销量首次突破100亿条

2018年度销售100.7亿条



2018

设置JAPAN COMPANY

实现日本国内制造、开发、销售一体化，
加强服务体制

2021

重组YKK的组织体制与海外地区
经营体制

2023

变更组织体制，力求进一步提高
客户满意度

设置事业战略本部，以及重组营业本
部，将本部功能转移至越南

2023

重新制定YKK株式会社的
公司商标



2024

修订2020年制定的
“YKK可持续愿景2050”
追求“气候中立”
和“与自然和谐共生”

2025

将更高的附加值带给世界

为了加强作为关键技术之一的电镀
液开发能力，将意大利 Bluclad公
司纳入集团旗下

通过商品和技术提供价值



※ 记载业务开展/开发/开始销售、商标注册或获奖年份等信息

致力实践经营理念

每一位员工理解理念并付诸实践，朝成立100年迈进

YKK精神和经营理念是将遍布全球各国和地区的集团员工紧密联结的基础、也是事业活动的原点。我们认为传承该理念和思想，与每一位员工的理解和实践相连，这正是面向未来提供价值的基石，为此，YKK正在所有公司开展经营理念渗透活动。

经营高层与员工对话的活动

我们非常重视管理层与员工之间的坦诚交流，并提供了各种各样的对话场合。在与会长和社长交流的“车座会”上，员工与会长、社长、特别顾问面对面交流，通过双方积极的对话了解经营理念的原点，同时分享日常业务中实践理念的课题和想法。车座会在全球范围内举办，同样与日本以外的海外基地员工进行积极对话。此外，还会全年开展多种多样的对话，例如与副社长、本部长等的“畅谈交流活动”等。2025年度与日本国内外的621名员工进行了对话。



与特别顾问的车座会 (YKK南非公司)

与会长的车座会 (YKK印度公司)



能够与担任会长直至2025年的猿丸特别顾问面对面谈话，这让我感到非常荣幸，是一次难忘的经历。此次经历获得的“宝贵经验”，成为了我今后前进的巨大动力。

YKK南非公司 Andrew Semple



通过对话，管理层重视“人”、“信赖”和“长期合作关系”的态度深深打动了我，这更加深了我身为YKK集团一员的自豪感。

YKK印度公司 Nikhil Kaushik



2025年度经营理念研究会成员

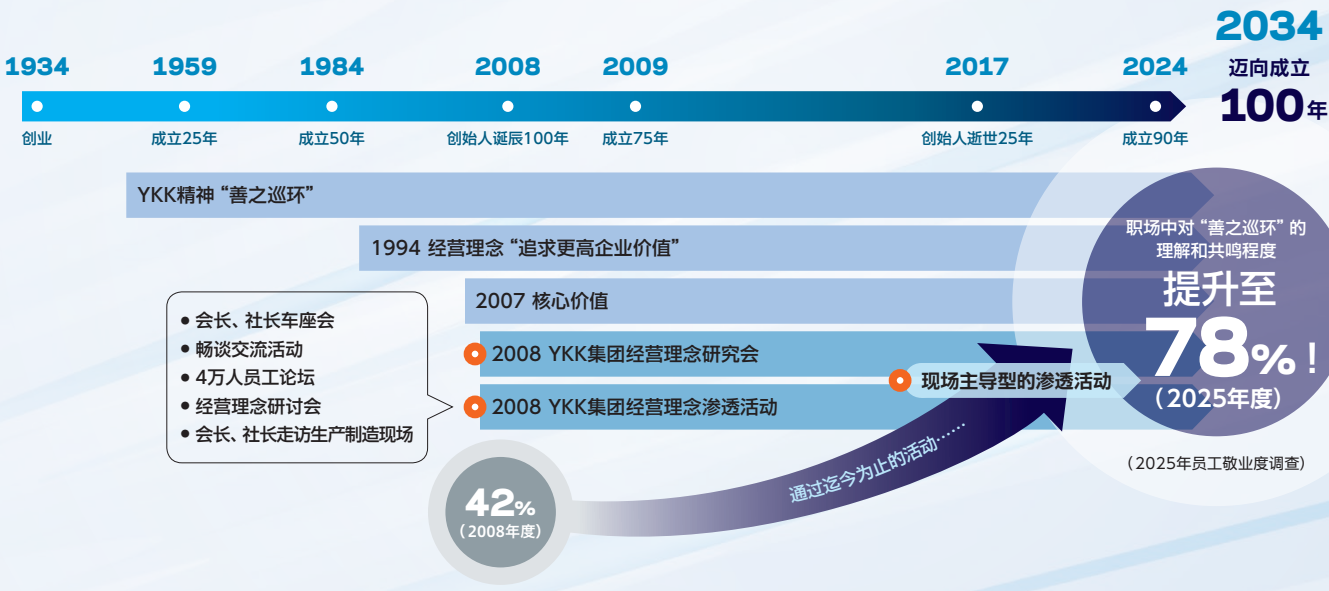


我们精心打造了一个让跨公司、跨部门汇聚一堂的成员们都能轻松发言的平台。通过反复接触经营理念，理解不断加深，让我更进一步地意识到它对工作的指导作用。

经营企划室 哲学学院 米山 纯史

YKK集团经营理念研究会

经营理念研究会每年从各项事业中选出年轻员工，以继承YKK的理念和思想为目的，对其本质展开研究，并在每年3月向管理层汇报研究结果。在2025年度的研究会上，我们还邀请了中国区集团公司的成员参加，从全球视角展开讨论以“展望成立100年，思考YKK理念原点”为主题开展了活动。我们不仅从安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）的著作中追溯了“善之巡环”的根源，还通过与其他公司经营理念的比较加深了对本公司的理解，并组织了成员间座谈会作为分享成果的平台。大家用自己的语言交流了活动中获得的感悟。



在各基地开展的“现场主导”型渗透活动

YKK集团在全球开展事业，汇聚了拥有多样文化和价值观的员工，为了切实分享YKK的理念和思想并传承下去，各个基地都在积极开展经营理念渗透活动。自2018年起，由各基地和组织成立的“经营理念渗透小组”的执行成员负责主导活动。通过策划并推进开展各具当地特色的活动，促使每一位员工认识到自己正是践行理念的当事人，在此基础上投身到日常业务中。



运用经营理念渗透工具开展讨论 (大连吉田拉链有限公司)



通过运用经营理念渗透工具，加深了对理念的理解。今后，我们将继续结合员工高度关注的内容，在确认现场反馈的同时，持续开展面对面的活动。

威可楷 (中国) 投资有限公司社 赵 佳颢

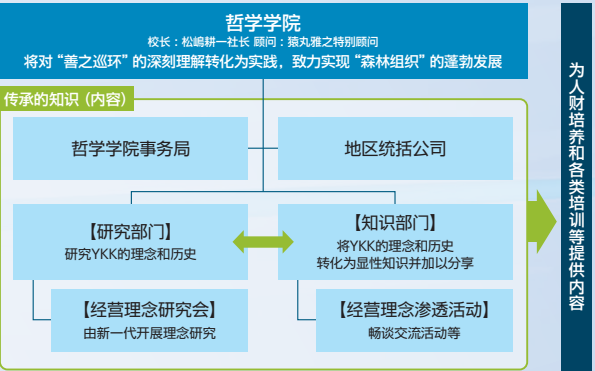


通过活动，我重新认识到日常工作与经营理念之间的联系。我们将重视对话与协作，着眼于中长期，致力支持相关活动，力求让经营理念能够持续有效地渗透。

YKK CORPORATION OF AMERICA Erin Scott

新成立“哲学学院”

鉴于近期经营环境的变化，我们认为让员工深入理解理念并付诸实践、代代相传是非常重要的经营课题。为此，我们于2026年4月在经营企划室新成立了执行组织“哲学学院”，现已开启活动。该组织旨在通过研究YKK集团的理念和历史，对相关知识进行系统化整理和积累，从而构建起坚实的经营基础，并推动理念实践、人财培养和组织文化建设。



高层寄语



秉承“善之巡环”精神，
致力成为一家让员工“引以为豪的公司”

正因为身处数字化时代，更需要回归YKK精神“善之巡环”，并付诸实践——面对持续充满不确定性的事业环境，我们将以“ONE YKK”为共同语言，着眼于YKK成立100年的“理想状态”，不断发起挑战。

YKK株式会社 代表取缔役社长 松嶋 耕一	1991年 4月	入职本公司
	1998年～ 2017年	被派赴海外，在意大利、波兰、中国、印尼、孟加拉国工作
	2017年 4月	副社长 发斯宁事业本部长
	2018年 6月	董事 副社长 发斯宁事业本部长
	2021年 4月	董事 副社长 营业本部长
	2023年 4月	董事 副社长 事业战略本部长
	2025年 4月	就任代表取缔役社长

回顾第7次中期事业计划的第一年

2026年6月，YKK收到了日本国公正交易委员会根据《防止拖延支付分包价款等行为的法律》发出的整改建议。对于由此给包括合作伙伴在内的各位相关人员带来的担忧与不便，我们在此表示衷心的感谢。我们对本次整改建议极为重视，董事会将作出决议，确保今后的交易中不再发生类似问题，同时还将重申内部教育并加强检查机制等，确保遵守《交易规范化法》(原分包法)，通过向全体干部员工全面宣讲周知这些举措，进一步致力加强合规性并防止再次发生类似问题。

在充满不确定性的事业环境下

随着世界地缘政治风险蔓延及由此导致的采购结构变化等，近年来我们所处的事业环境日益充满不确定性。其中，美国于2025年4月实施的对等关税政策也适用于拥有众多缝纫工厂的亚洲各国，一度导致客户之间出现“不知道该从哪里采购”的混乱局面，进而引发需求减少和订单停滞的问题。我们认为未来形势同样不容乐观。正因为如此，在投资方面我们需要保持谨慎，但另一方面，如果我们判断这些投资从中长期来看是必要的，就必须毫不犹豫地实施。自就任社长以来，我一直有意识地避免以“事业环境会恢复原样”为前提来进行经营判断。

然而结果显示，2025年度的销售额为4,314亿日元，销售利润为392亿日元，均未能达到计划值。坦率而言，作为第7次中期事业计划的首年度，这确实是一个艰难的开端。

拉链的销量也仅为97.3亿条，低于计划的105.6亿条。但在全球拉链整体需求本身预计下滑的严峻形势下，这个数据体现了我们自身努力的成果，也证明了YKK并未失去竞争力。新客户数量有所增加，而且除了我们一贯的高品质备受赞誉以外，在成本、交货期、商品阵容等方面获得综合好评的情况也在增加，我认为这是一项重大成果。

行动与决策的共同语言——“ONE YKK”

第7次中期事业计划提出的关键词“ONE YKK”不仅是一句口号，我们还把它视为集团行动与决策的共同语言。我自己也经常对员工使用“ONE YKK”这个词语，一有机会就会鼓励员工“YKK要拥抱非本位主义，跨越部门和地区的界限携手合作”。

目前，GMG^{*1}和营业本部的GSSG^{*2}已与各事业公司携手合作，面向横跨多个国家和地区的单一客户进行统一演示等，逐渐孕育出前所未有的模式。此外，即使员工之间存在意见分歧，最终也会秉承“ONE YKK”的理念，形成朝着同一方向共同思考并携手攻克课题的氛围。第一年度，也让我强烈感受到这种氛围正逐渐融入到企业文化当中。

※1 全球市场营销小组
※2 全球本地化供应策略小组

发斯宁事业 业绩推移及计划

		(业绩)			(计划)
		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
拉链销量 (亿条)		89.2	100.3	97.3	103.3
同比		96.0 %	112.4 %	96.9 %	106.1 %
销售额 (亿日元)		3,793	4,331	4,314	4,664
同比		99.6 %	114.1 %	99.6 %	108.1 %
销售利润 (亿日元)		333	475	392	535
同比		76.2 %	142.5 %	82.6 %	136.1 %
销售利润率 (%)		8.8	11.0	9.1	11.5
比上年		-2.7 pt	+2.2 pt	-1.9 pt	+2.4 pt
汇率	USD	144.49日元	152.46日元	150.70日元	150.00日元
	EUR	156.67日元	163.65日元	174.67日元	175.00日元
	RMB	20.15日元	21.11日元	21.09日元	21.40日元

7大重点项目的成果与课题

“应对可持续性”与“提出令人兴奋期待的商品建议”

此次提出的7大重点项目均取得了进展。

在“应对可持续性”方面，为了实现2020年制定的“YKK可持续愿景2050”，我们正持续推进相关举措，并在CDP实施的“气候变化”调查中连续3年入选最高评级“A级名单”。在产品开发方面，采用再生聚酯纤维制成的NATULON® 拉链的全球销售占比已突破50%。而另一方面，在社会形势不断变化的背景下，如何进一步削减CO₂ 排放并推进向可再生能源转换，这一新课题也已浮出了水面。

在“提出令人兴奋期待的商品建议”方面，坦白说目前我们尚未达到令人满意的水平。尽管如此，我们仍然获得了一些积极的反馈，例如可自动开合的自驱动拉链 Zippilot™大受好评、工业领域的应用开发取得了进展等等。

此外，通过成立旨在加强与初创企业和大学等合作的“GPIC（Global Product Innovation Center）”等，我们也正加快脚步为未来播下种子。我们还计划推出由年轻技术人员研发的、彻底颠覆传统思维的有趣商品，对此我充满期待。

在“通过新技术追求成本竞争力”方面，我们一直致力于通过合理化措施降低成本，以应对人工费和主要材料

等不断上涨的物价。我们也在推进融合了机器人学和模块化技术的设备开发，并正朝着取得成果稳步前进。

员工敬业度与YKK品牌两位一体、密不可分

在“优化全球×本地供应网”方面，我们充分考虑到地缘政治风险和以美国为首的全球贸易政策，正在构建不依赖特定采购商的多渠道采购体制。与此同时，为了践行“适时、适材（适所）、适量”，我们也一直致力于本地采购和自产化。我们认为进一步提高应对客户需求和交货期的能力是明年以后以及本中期事业计划后半期的课题。

此外，在“构建全球紧密相连的业务基础”方面，针对此前即便是同一个产品，产品编号和业务流程也是按各公司分别进行优化的做法，我们正推进标准化，同时还在推进PLM（产品生命周期管理）系统的引入和数字数据的统一管理。我们再次认识到数字化并非以“引入”为目的，它是旨在进一步创造更多价值的手段。

为了未来的增长，在“针对尚未获得的市场加强应对”方面，我们将以中国、印度及印度尼西亚等增长迅猛的巨大内需市场为起点，致力进一步拓展ISAMEA地区的事业。成果或许不会立竿见影，但只要坚持不懈地努力10年、20年，最终必将有所获。我认为这是非常具有YKK特色的挑战。此外，我们还首次参展了全球最大规模的科技展会“CES 2026（Consumer Electronics Show）”，展示

了发斯宁商品在尖端领域的全新可能性。

最后是“提高员工敬业度和加强YKK品牌”。我认为员工敬业度与品牌是两位一体、密不可分的关系。员工怀着自豪感工作，这是加强品牌的起点，我们始终抱着员工是创造企业价值的主角这一视角来推进举措。



2026年1月首次参展在美国举办的全球最大规模科技展会“CES 2026”

今后的着力要点

追求“YKK式可持续性”与“数字化”

基于这些现状，我还想谈谈今后的着力要点。

关于可持续性，在当今这个可以说已不存在“唯一正解”的时代，我认为不仅要响应社会需求，更重要的是必须有主动选择的态度。YKK精神“善之巡环”本身就是与可持续性非常相近的理念，我认为重要的是始终如一地持续践行植根于此的“YKK式可持续性”、YKK独具特色的举措。

此外，以数字技术的飞速发展为代表，时代正发生着剧烈变迁，置身此中让我们有一种危机感，也就是推进数字化正在成为竞争力的“前提条件”。为了在当前环境下保持竞争力，我们必须利用AI和机器人学重组技术战略。我们必须在借鉴美国和中国等领先国家经验的同时，积极推进技术引入。

另一方面，我也相信，正因为处于这样的数字化时代、AI被广泛活用的时代，“人的价值”才更显重要。正是在这样的当下，希望大家主动思考“该如何行动”，并希望致力打造一种企业文化，能够鼓励员工走出机械重复同样工作的舒适区，勇于放手挑战。

设立哲学学院

此外，2026年4月，我们新成立了“哲学学院”，供员工深入学习YKK精神和企业理念。我是YKK的第5任社长，也是第一位未曾直接受过创始人教诲的社长。我是从历任社长等前辈那里学习到了“善之巡环”和经营理念，并在实践中不断学习。同样地，我也希望为年轻一代的员工打造一个“传授与学习的场所”。我希望YKK这家公司所珍视的事物能够广泛地得到“真正的理解”。

另外，作为强化人财战略的一环，我们成立了YKK人财战略委员会。对于支撑着发斯宁事业的27,000多名员工，我们认为有必要将每一位员工的技能和经验进行可视化，并在全球范围内制定系统化教育、人员交流和轮岗的计划。2026年度，我们将推进该制度的规划设计，以此提升全球员工的敬业度。



与EMEA的员工在一起（英国伦敦）照片中左起第三位为松嶋社长。

通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献
～进化为创造客户、员工、社会感动体验的企业～

“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”
“提供引领行业且令人兴奋期待的商品和服务”

- 应对可持续性
- 提出令人兴奋期待的商品建议
- 通过新技术追求成本竞争力
- 优化全球 × 本地供应网
- 构建全球紧密相连的业务基础
- 针对尚未获得的市场加强应对
- 提高员工敬业度和加强YKK品牌

面向成立100年

回归“善之巡环”的原点

YKK精神“善之巡环”自创始人时代起便代代相传，也是我自己在判断事物时始终遵循的准则，但我有时也会担心这一精神是否有准确地传承至员工。理念是否沦为形式主义？或者是否因过分害怕失败而变得过于保守？我认为有必要不断反复审视这些问题，同时回归原点，在公司内部不断推广理解与实践。

因为我认为，正是在数字化高度发展的当今时代，“善之巡环”才显得尤为重要。如果能将部分现有工作交由AI处理，我希望大家能够专注于真正需要的工作，以及有助于“善之巡环”（促进与客户及其他利益相关者实现和谐共存、共同繁荣）、能够提升企业价值的工作。为此，我希望员工能够提升感知客户需求的能力，并培养AI所不具备的“人格力量”。

2034年，YKK将迎来成立100年。届时，我们想成为怎样的公司？在清晰描绘这一愿景的基础上，我们将以倒推式的视角，思考“为实现目标需要做些什么”，以此开展经营管理。同时，我将一如既往地与大家并肩同行，切实将眼前的工作一件一件地做好。



将接力棒传递至下一代

面向YKK成立100年，我们计划尽快启动基于倒推式视角的项目。该项目不仅限于活动，还将涵盖经营战略和事业战略，共同探讨、落实必须采取的各项举措，以确保实现“成立100年时的理想状态”。特别是希望让下一代员工参与其中，以多元化的团队共同描绘未来发展蓝图，将接力棒传递至成立100年后。

YKK作为制造业企业，始终与人们生活不可或缺的衣食住行等各方面息息相关，在为此做出贡献的同时，积淀了悠久的历史。我希望在公司工作的每一位员工都能为此感到自豪。当然，我也将竭尽全力，为了让YKK继续成为一家能够令员工引以为豪的公司而奋斗。不安于现状，与员工携手并进，共同成长。

传递YKK发展历程与未来的“圆顶展览馆”已完成翻新



支撑YKK走向全球的生产设备

圆顶展览馆位于富山县黑部市的YKK CENTER PARK内，这座设施不仅介绍了拉链和窗户的构造、创始人的经营理念及公司发展历程，还介绍了在全球开展事业的YKK集团的产品制造历史、思想和技术。除了展览之外，这里还提供“手工制作拉链体验”等体验式项目，让参观者能够亲身体验产品制造的过程。

2026年6月，技术展览馆完成翻新并重新开放，展览内容升级更新，让参观者能够更深入地感受YKK从成立至今的技术进步与挑战历程。这里作为展现YKK技术能力和产品制造魅力的场所，实现了进一步的进化。

ONE YKK

通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献

～进化为创造客户、员工、社会感动体验的企业～

2025年度重点

- 2025年度销售额**4,314亿日元**，营业利润**392亿日元**
- 拉链销售达**97.3亿条**
- 与意大利电镀液开发及销售企业**Bluclad**签署股权转让协议
- NATULON® 系列拉链全球销售占比**突破50%**
- 新设数字化本部，并计划于2026年度投入**68亿日元**用于数字化相关投资

YKK的价值创造过程

—用“善之巡环”哲学图解读创始人的经营哲学—

YKK集团将创始人吉田忠雄提倡的YKK精神“善之巡环”作为所有事业活动的基础。“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”这一思想是YKK在开展事业的过程中不断挑战各种考验而形成的经营哲学。本公司的小野桂之介外部董事是经营学的研究者，多年来一直研究YKK的理念，并用YKK“善之巡环”哲学图对其进行解读。

※根据《吉田忠雄诞辰一百周年纪念出版书籍 谈YKK创始人吉田忠雄及其经营哲学“善之巡环”》（2008年发行）的内容编写而成。

“善之巡环”是一个表达了动态且可持续的循环概念，意思是指对社会作出贡献将带来企业自身的发展繁荣，而企业自身的发展繁荣反过来又会促进社会的发展。让这种循环得以成立的重要核心是体现了创始人信念和价值观的四大原则——“储蓄”“员工=股东”“成果三分配”“智慧与努力”。

从这四大原则的角度梳理所得的价值创造机制，就是右下方所示的“善之巡环”哲学图。通过不断追求新价值所创造的经济链，让繁荣的循环逐渐遍及整个社会。“善之巡环”并非仅仅是一个概念，而是以信念、价值观和经济合理性为支撑的实践哲学，深深扎根于YKK事业活动的方方面面。



讲座的情景（2026年6月）

小野外部董事的讲座

作为哲学学院（参照P.12）活动的一环，我们面向本公司的董事、本部长、员工等，由小野外部董事主讲，以“‘善之巡环’的意义与结构”为主题举办了讲座。在讲座中，基于由小野外部董事系统梳理的“‘善之巡环’的哲学图”（右图），详细解读了YKK精神的本质和可持续创造价值的机制，并强调尽管经营战略和事业活动会随时代而变化，但其核心的基本机制始终不变。此外，他还指出，在“大的良性循环”基础上日常持续运转“良性循环”，正是“善之巡环”的实践，而设身处地为他人着想的诚意会转换为信赖，这就是“善”。

储蓄

“善之巡环”的第一原则是储蓄。自创业之初，YKK便建立了公司内部储蓄制度和员工持股制度，通过员工储蓄积累资本，构建起稳定的经营基础。这些储蓄和股份不仅仅是资本的积累，更是面向未来和事业发展，为进行积极利用（投资）提供支持的资金来源之一。正因为如此，YKK具备能够保持不依赖外部资金的财务实力优势。

智慧与努力

为了提升质量和降低成本，必须集思广益，不断努力钻研改进。这不仅能增强竞争力，也会成为价值创造的原动力。“制造更优质产品”的态度不仅能创造新的需求，更能赢得客户的信赖与支持，最终助力本公司拓展发展机遇。

员工=股东

创始人认为：“股份是参与事业的凭证，股东本来就应该是员工。”肩负创造价值重任的员工正是企业的核心，这一理念也是YKK始终坚持不上市的原因。通过将产生的利润以分红形式公平地回馈给员工，逐步提升了员工参与经营意识。此外，这也有助于企业进行积极的设备投资，从而提升质量和降低成本。

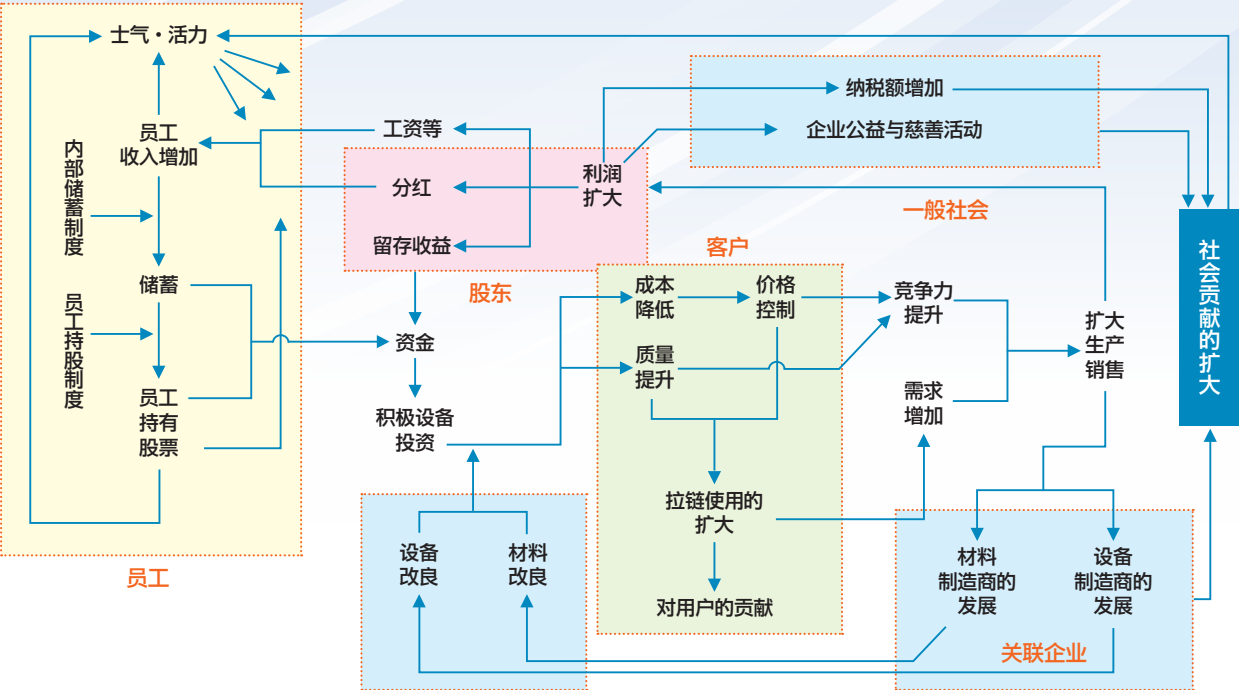
成果三分配

将事业活动产生的附加值（利润）在客户、事业伙伴以及包括企业经营者和员工在内的三方之间共享，该理念称为“成果三分配”。这一理念创造了发展的良性循环：以工资和分红回馈员工；对公司而言，可以将利润用于新投资；能够以稳定的价格快速向客户提供更好的产品；能够与事业伙伴建立互惠互利的关系等。

社会的繁荣

企业自身的发展繁荣

YKK“善之巡环”的哲学图



（图）引自小野桂之介《使命经营的建议》东洋经济新报社，2005年

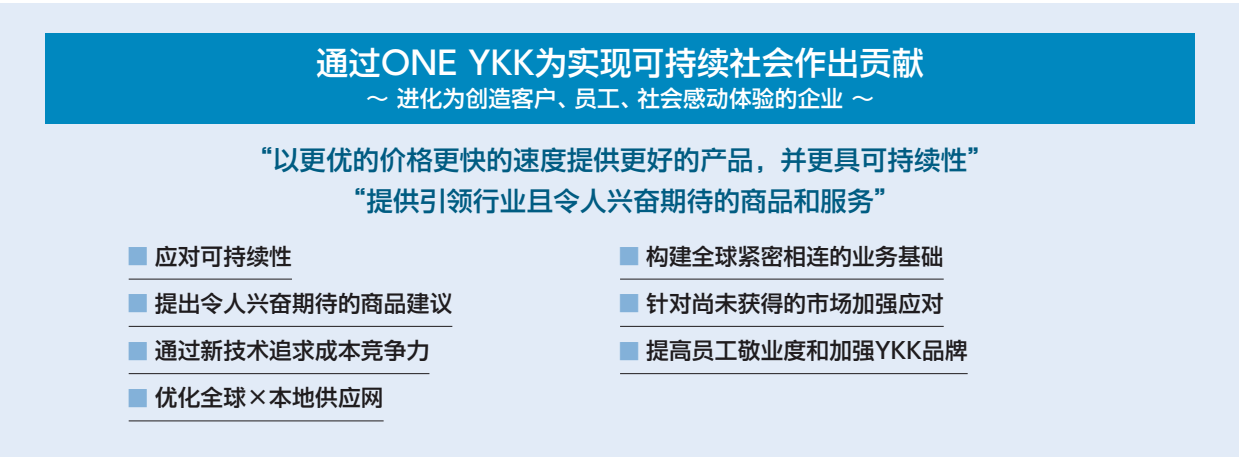
第7次中期事业计划与战略

通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献
～ 进化为创造客户、员工、社会感动体验的企业 ～

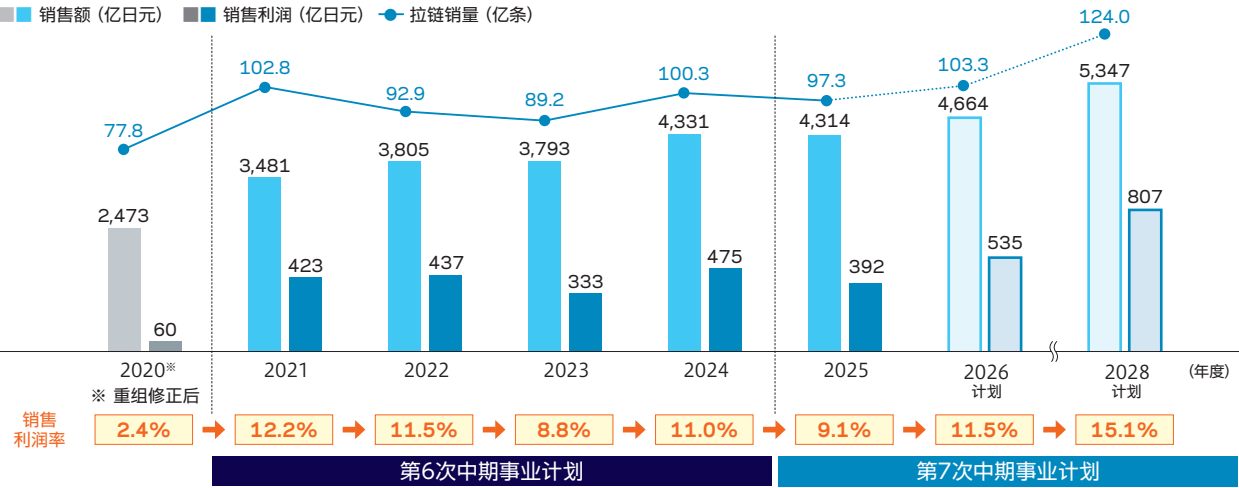
在2025年度开始启动的第7次中期事业计划（2025～2028年度）中，我们提出了“通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献”，推进事业活动。我们不仅要服务于直接客户，更要将YKK发斯宁商品送达至全球终端消费者手中，怀着这一坚定信念，我们认为在商品、价格、质量、品牌等各个方面提升事业竞争力至关重要。我们的方针是活用数字技术，提升发斯宁事业的一体感，同时构建“ONE YKK”体制下的价值链，不断创造YKK独有的价值。

在计划首年度的2025年度，受地缘政治风险上升的影响，在前景不明朗的事业环境下，销售一直低迷。虽然我们持续致力于降低成本，但受销量下降、开工率下降以及通胀导致人工成本上升等影响，最终业绩低于上一年度及计划，为减收减益。另一方面，通过迄今为止实施的各项措施，在增强竞争力和巩固客户基础等方面已逐渐看到具体成果，我们也在稳步推进为中长期增长奠定基础的工作。

发斯宁事业 第7次中期事业方针



发斯宁事业 业绩推移及计划



2026年度事业计划

在不断扩大的地缘政治风险引发连锁反应的背景下，存在原材料价格飙升、通胀担忧加剧等影响，经济前景不明朗。此外，随着整个行业的全球供应链重组，以及旨在降低环境负荷的法规不断强化，预计今后事业环境将持续发生变化。在此环境下，我们将推进中期方针中提出的“提出令人兴奋期待的商品建议”和将“适时、适材、适量”与采购地点的“适所”相结合的措施，力求进一步加强交货期应对能力和成本竞争力。而且，我们还将推进支撑价值创造的人财战略和员工敬业度措施，并结合数字技术和业务标准化，不断完善事业基础。

同时，为了实现可持续增长和确立竞争优势，即使在充满不确定性的事业环境下，我们也将着眼于未来，实施松弛有道的积极投资方针。

全球经营体制

事业遍及全球69个国家/地区的YKK，建立了“5大地区经营体制”，5大地区的地区统括公司以加强资本管理和治理为核心，为根据商圈和商流等特性划分的6个事业地区的经营提供支持。尽管各事业公司凭借高度的独立性和灵活的事业运营提升了竞争力，但随着全球化的发展，不同国家和地区之间的服务水平参差不齐也成为了亟待解决的课题。在第7次中期事业计划中，我们提出了“ONE YKK”，通过加强事业公司之间的协作，构建整合供应链和网络的全球价值链，寻求提高团队应对能力和价值创造能力。

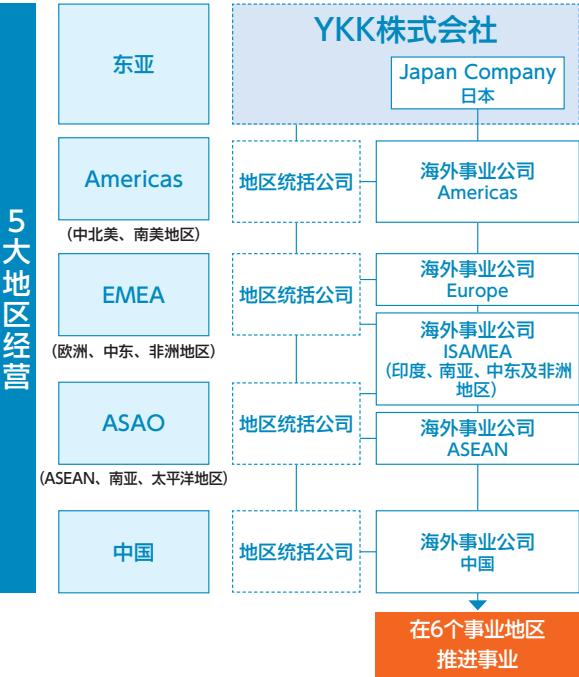
2026年度计划制定要点

- 提出令人兴奋期待的商品建议
- 应对“适时、适材（适所）、适量”
 - ・在成熟市场中重塑竞争力（日美欧等）
 - ・在成长市场中构建捕捉体制（中国及亚洲地区等）
- 旨在创造价值的人财战略与员工敬业度措施
- 面向数字技术×业务标准化的基础建设

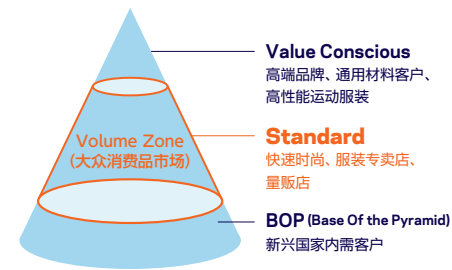
投资计划

第7次中期总额	2,470 亿日元
2026年度计划	880 亿日元
按事业地区分类的明细	ISAMEA/ASEAN/中国 623 亿日元 日本/Americas/Europe 246 亿日元
按目的分类的明细	可持续性相关 84 亿日元 数字化相关 68 亿日元

第7次中期地区经营体制



“不追二兔者，不得其一” —YKK的标准战略



YKK在2013年至2017年的中期计划期设定了年销量100亿条的目标。在拉链市场竞争日益激烈的背景下，YKK并未选择通过专注于高端（Value Conscious）市场来提高利润的道路，而是凭借质量、成本、交货期、商品阵容的综合能力，始终如一地追求在最大规模的大众消费品市场对“Standard”进行量化扩张。将YKK拉链送达至全球尽可能多的消费者手中，这正是YKK的标准战略。

本部长寄语

以“ONE YKK”挑战
第7次中期

就第7次中期事业计划首年度的总结和未来展望，

为大家介绍各职能领头人本部长的致辞。

此外，我们于2026年4月成立了数字化本部。



董事
副社长 事业战略本部长

敷田 透

1992年入职。曾担任YKK越南社社长、ASEAN事业总括等，并参与了营业本部职能向越南的转移。喜欢的语录^{※1}是“还需一张纸的努力”。



常务执行役員 营业本部长

荒谷 礼右

1998年入职。之前以亚洲为中心，负责从营业到地区统括的各项工作，目前在服装行业最前线的越南管理营业本部。喜欢的语录是“用自己的语言传达理念”。

● 事业战略本部

凭借YKK的深厚实力赢得客户的信赖

回顾2025年度，即使在严峻的事业环境下，我们世界各地的事业公司仍通力合作，脚踏实地付出努力，支撑起公司业绩。这一年我真切感受到了YKK的深厚实力。我们以“交货期”为口号，不断推进跨部门、跨地区的协作，并正通过GMG^{※2}和GSSG^{※3}的活动，稳步完善跨国的客户应对体制。

展望未来，我们将继续投资于尚未获得的市场，提升中长期竞争力。此外，在成熟市场，我们将根据地区特性挑战新的产品制造和需求创造，尤其是通过Bluclad公司的加入，加快为奢侈品市场提供价值的步伐。我们将继续挑战，致力打造卓越的“ONE YKK”，力求让更多客户由衷赞誉：“如果是YKK，一定能帮我们解决问题”。

● 营业本部

通过创新加快市场开拓

在充满不确定性的严峻事业环境下，各地区事业公司集思广益，力求创造价值。虽然数量方面未能达成计划，但得益于高附加值产品扩大销售的势头良好，我们仍能确保一定的业绩水平。尤其值得一提的是，随着营业与开发一体化的跨职能协作深入推进，“ONE YKK”的服务质量得到提升，这无疑已开始推动我们赢得客户的认可并促成获得新业务。

今后，我们将通过新成立的GPIC^{※4}活用外部经验，进一步提升商品的创新能力，同时以“令人兴奋期待”的商品不断加快获取市场和创造新需求。我们将在“ONE YKK”理念下，进一步加强跨越国家、组织和职能的协作体制，为迎接YKK成立100年奠定营业基础。

● 制造技术本部

通过现场能力提升产品制造的竞争力

尽管业绩严峻，过去一年我们依然维持了工厂的正常运转，并在产量有限的情况下竭尽全力确保利润。特别是针对客户的交货期要求进行了切实改进并取得显著成果。我认为，这既体现了在现场主导下推进合理化和改进工作的每位员工的智慧结晶，也是营业与制造紧密协作、将客户声音快速准确地传达至工厂的结果。

今后，进一步提升在设备开发和客户应对方面的“速度感”将是加强竞争力的最重要课题。此外，为了实现智能工厂，下一步我们将推进在整个工厂范围内的实际应用。我们将确立起技术、开发、制造协同合作的“ONE YKK”理念下的产品制造模式，同时也将致力投入人财培养，不断挑战创造新价值。



董事
副社长 制造技术本部长

小林 喜峰

1988年入职。作为一名技术人员，曾在美国和亚洲工作，目前以黑部为基地，负责统括制造技术部门。喜欢的语录是“不懈怠于商品学（营销学）的学习”。

● 管理本部

通过构建业务基础来支撑价值创造

我们提出了基本方针“提升经营管理功能，通过管理功能为事业贡献价值”，并在过去一年里致力构建其基础。尤其值得一提的是，管理部门主动参与了M&A等重要项目，这不仅有助于通过实务积累知识/经验并培养人财，还进一步加强了全球应对能力，是一项重大收获。

今后，我们将进一步推进全球互联业务基础的建设，并通过标准化和高效化，不断加强对事业部门的价值贡献。此外，在采取措施提升员工敬业度的同时，我们还将以YKK人财战略委员会的成立为起点，全面推进全球人财管理。在“ONE YKK”的理念下，我们将通过管理职能推动集团的一体化和可持续发展。



董事 合规担当
CRO（首席风险官）
副社长 管理本部长

汤本 克也

1989年入职。主要在法务、知识产权、合规等管理部门拥有丰富的从业经验。持有纽约州的律师资格。喜欢的语录是“脑海中描绘构思”。

● 数字化本部

通过数字化为客户和员工作出贡献

2026年4月，数字业务推进部和信息系统部合并，成立了数字化本部。本部门不仅致力于“通过活用数字化进行业务改革，为客户和员工作出贡献”，还承担着“主动出击型”的职责，致力创造不局限于提高业务效率的价值。目前，我们正在推进产品编号统一以及连接规格书、工序、质量管理、可追溯性等环节的基础构建。

作为未来的发展方向，我们设定了“通过数字化实现产品制造标准化，并将同一体制引入世界各地”这一宏伟目标。此外，推进员工“With AI”的工作方式，逐步完善能够让员工充分发挥专业性和能力的环境，这也是我们的重要课题。我们将致力实现这样的“ONE YKK”——无论身处世界何处，客户都能享受相同的服务，员工都能在相同的环境中工作。



上席常務執行役員 数字化本部长

恒田 隆一

1993年入职。拥有在所有业务流程方面的丰富现场经验，历经在中国和欧洲的工作后就任现职。喜欢的语录是“时间自由的价值在于自我创造”。

※1 在YKK代代相传的、创始人吉田忠雄留下的箴言等 ※2 全球市场营销小组（GMG）

※3 全球本地化供应策略小组（GSSG） ※4 Global Product Innovation Center（总部位于美国硅谷）

7大重点项目 进展情况与未来的举措

为实现第7次中期事业计划，我们提出了以下7大重点项目。我们将在商品、价格、质量、品牌等方面全方位提升事业竞争力，不断为全球所有市场和消费者创造出新的发现与惊喜。本节将介绍2025年度的进展情况与未来的举措。

重点项目	2025年度的进展情况	今后的重点举措
01 应对可持续性 为了达成2020年制定的“YKK可持续愿景2050”，我们一直在强力推进可持续性的应对。可持续性也是与YKK精神“善之巡环”相通的想法。在第7次中期事业计划中，除了加快推进脱碳举措以外，为了推动实现欧洲等地区迫在眉睫的循环经济课题，我们将着力采取各种举措和投入商品开发。	● 可持续性相关投资（设备投资）59亿日元 ● CO₂排放量削减67.1%（Scope1+2，与基准年2018年度相比） ● 推进转变为可持续材料 ・使用再生丝制作的NATULON[®] 销售占比 56% ・NATULON Plus[®] Fiber Sourced[™] 附再生PET开具，荣获“ISPO Textrends奖”配饰类别奖项，名列前五（2025年12月） ・VISLON[®] 专用易修可替换拉链齿荣获“iF Design Award”（2026年3月） ● CDP “气候” 3年连续荣获最高评级A级	● 可持续性相关投资（设备投资）84亿日元（2026年度计划） ● 进一步推进温室效应气体减排措施，力争在2050年实现“气候中立” ● 通过转换成可持续材料，实现环境友好型商品的标准化 ・将再生丝用于布带部分等的NATULON[®] 系列的拉链销售占比达63%（2026年度计划） ● 开发YKK独有技术及商品，致力实现循环经济 ・扩充易修系列的产品阵容 ・利用纤维再生材料和实现材料单一化等，致力开发旨在推动纤维资源循环的商品 ※实现“YKK可持续愿景2050”目标的进展情况请参照P.41
02 提出令人兴奋期待的商品建议 在商品开发方面，营业、开发、制造部门将三位一体致力采取举措，让制造者与使用者都能通过商品和服务切身感受到“兴奋期待”。在思考创造和提供“兴奋期待”时，其轴心包含三个视角，涵盖了事业伙伴乃至普通消费者在内的“客户”，以及“社会”和“员工”。我们将切实响应来自不同立场的需求和期待，不断创造能提供相应“兴奋期待”的商品和服务。	● 在以硅谷为基地的GPIC（Global Product Innovation Center，全球产品创新中心）开发创新产品 ● 启动与设计公司、材料供应商及产学研合作的项目 ● 3D复合拉片荣获“ISPO Textrends奖”配饰类别的Best Product奖（2025年12月）及“Red Dot Award（红点奖）”的Product Design产品设计大奖（2026年4月）	● 利用外部专业知识，从用户角度出发，创造创新产品 ● 推进与研发合作伙伴的合作 【商品案例】 用于被套等的咬布减轻拉链 树脂零部件：鞋用绳索扣、扁平绳调节扣 按扣纽扣商品：通过薄型化实现轻量化与简约设计的轻薄四合扣
03 通过新技术追求成本竞争力 为了进一步追求成本竞争力，我们将针对以生产设备为首的产品制造本身进行彻底重申，推进相关举措落地，不断升级进化。其核心在于运用我们至今积累的“不停歇的无人生产线”关键技术，确立起“智能工厂”的基础。我们将通过产品制造自动化以及连接客户与生产现场、世界工厂的技术，追求通过“ONE YKK”提升客户服务水平。	● 位于意大利的电镀液研发销售公司Bluclad加入集团 ● 通过引入SICD（标准产品降低成本）设备和优化各流程实现成本削减 ● 推进工厂内物流的自动化 ● 开设YKK研发中心东京办事处	● 加强高水平的电镀着色关键技术（与Bluclad公司创造相互协同效应） ● 开发支持小批量模块化设备，以快速应对时尚潮流和季节变化 ● 利用AI技术和机器人技术等先进技术，推动实现智能工厂
04 优化全球×本地供应网 在发斯宁产品所处的市场环境和消费者意识快速变化的背景下，市场越来越追求多品种、小批量、缩短交货期。为此，我们将着力构建融合全球化与本地化优势的最优供应体制。我们计划通过全球基地的网络协作实现生产均衡化，同时也在本地市场推进灵活应对成本和交货期。	● 设备投资额 508亿日元 ● 发斯宁事业基地遍布69个国家/地区 例) 越南仁泽工厂第3期工厂正在扩建中 越南董凡工厂按纽扣生产线开始投入运行	● 设备投资额 880亿日元 ● 构建实现“适时、适材（适所）、适量”的供应体制 构建成熟市场模式、构建成长市场捕捉体制 ● 推进各地区、各国的快速响应体制
05 构建全球紧密相连的业务基础 为了让客户更切实地感受到“ONE YKK”提供的价值，我们将全力构建全球规模的标准化事业基础。以2026年度设立的“数字化本部”为核心，我们将在全球范围内推进商品代码统一管理和综合业务运营改革，同时也将着力培养支撑这些变革的人财。	● 构建“ONE YKK”基础（启动PLM E-BOM功能） ● 设置数字业务推进部，完善起推进体制 统一全球编号、改革综合业务运营、培养数字化人财	● 新设数字化本部 ● 推进PLM（产品生命周期管理）系统的引入与应用 ● 推进数据与数字技术的应用→构建数据驱动型经营基础 ● 重构核心业务系统、加强IT治理 ● 培养数字化人财
06 针对尚未获得的市场加强应对 YKK目前事业已覆盖全球69个国家/地区，但我们认为，在拥有80亿人口的世界里，让更多人使用我们商品的可能性依然前景广阔。我们还将开发符合极具增长潜力的新兴国家消费者需求的发斯宁商品，为更多人呈献YKK的商品，哪怕更多一个人也好。	● 在成长市场深耕内需 / 持续投资 例) 面向印度市场开发、投放的indios[™] 商品 ● 开拓拉链用途：渔网用拉链、自驱动拉链Zippilot[™] 等 ● 扩大TFM（汽车专用发斯宁材料）等新产品的销售	● 在成长型市场中实现构想落地并深化商业模式 中国内需、印度和非洲市场 ● 在成熟国家持续开拓新用途 ● 知名品牌扩大纸尿裤用尼龙粘扣带的销售
07 提高员工敬业度和加强YKK品牌 所有事业活动的原动力是“人”。实现“ONE YKK”的价值链，激发员工的自信和喜悦，同时为他们提供能够大展身手、发起挑战的全球化平台，由此构建起充满活力的组织基础。此外，为了中长期提升YKK的品牌价值，将由事业战略本部的“全球品牌战略推进室”牵头实施统一的品牌战略。员工是提升品牌价值核心力量，我们将把这两个主题作为双轮，相辅相成、互为一体地积极推进。	● 全球敬业度统括小组采取措施 ● 推进全球的一体化品牌战略和措施	● 提高员工敬业度 ● 加强人财战略：设置YKK人财战略委员会 →从全球视角优化招聘、调动、培养及制度设计等 ● 加强YKK品牌：通过提高全球品牌价值为事业作出贡献 ● 新设哲学学院，旨在让理念传承得到进化和深化

※本页所列投资金额，如无特别说明，均按订单金额口径统计。其中，仅设备投资额508亿日元按验收金额口径计算。

7大重点项目 年度话题

本节将介绍第7次中期事业计划重点项目中的2025年度的主要举措。我们将通过各项措施战略性地强化技术、事业基础和品牌力等经营资本，从而进一步提供价值并实现可持续增长。

03 通过新技术追求成本竞争力

通过加强电镀液技术提高商品价值

为了加强作为发斯宁事业关键技术之一的电镀液开发能力，我们取得了意大利Blucad公司的所有股份，将其纳入集团旗下。Blucad公司在欧洲奢侈品行业的高规格电镀液开发与制造方面具有优势，除了对质量的坚持以外，他们始终致力于为实现可持续社会而不断向新举措发起挑战，这种姿态与本公司的价值观高度契合。我们将通过两家公司的协同作用全面提升技术能力，同时利用全球网络，为全球客户提供经过高品质、高规格电镀加工的高附加值产品。



04 优化全球×本地供应网

加强将拉链与按扣钮扣相结合的客户提案和商品供应

2025年10月，YKK越南公司在董凡工厂新投产了按扣钮扣生产线。随着此生产线的投产，在已发展成为全球首屈一指的缝纫产业基地的越南，我们不仅能够向以全球品牌为首的客户id提供拉链与按扣钮扣相结合的商品方案，还能更快地交付商品。

此外，该工厂因采用太阳能发电设备供电，引进高效照明和电动汽车充电站等而获得好评，已荣获美国绿色建筑评估体系LEED银级认证。



05 构建全球紧密相连的业务基础

组织体制变更 设置数字化本部

自第7次中期事业计划的第2年，即2026年度起变更组织体制，新设了直接隶属于社长的组织“数字化本部”。该部门是由原“数字业务推进部”与管理本部下属的“信息系统部”整合重组而成的，集结IT和数字功能，肩负全面推进“主动出击型”数字化战略的职责。我们将着力于支持事业高度化的基础系统重建、推动数字化技术应用、强化IT治理，以及培养能够胜任这些任务的人财，旨在确立起实现“ONE YKK”的事业基础。



06 针对尚未获得的市场加强应对

为蓬勃发展的印度市场打造新品牌

作为重点项目中提出的“针对尚未获得的市场加强应对”的一环，为了面向快速增长的印度服装市场开发兼具价格、质量、可批量生产等要素的新产品，我们从原料到制造工艺进行了彻底改革，推出了全新拉链品牌indios™。indios™是一个造词，含义是“面向印度市场的特殊拉链”，旨在为拥有约14亿人口的印度市场带来变革，与之共步成长。今后，我们将通过紧贴本地需求的产品开发并强化供应体系，进一步扩大在成长型市场中的价值提供。



06 针对尚未获得的市场加强应对

面向汽车市场的用途方案建议 —CONCEAL® 隐形拉链 (产品编号：5CCPLF8) 的推广

作为未获得的市场推进用途开拓举措的一环，我们正在推广CONCEAL® 隐形拉链 (产品编号：5CCPLF8)。采用了汽车座椅拉链中前所未有的、布带部分完全隐形的结构，实现了传统拉链难以呈现的高档设计感。自2010年以美国为中心开始销售以来，该产品已扩展至被欧洲、中国、亚洲、日本和全球各地客户采用，为提升汽车座椅的美观度作出了贡献。此外，该产品还响应了近年的行业趋势——也就是伴随BEV（电动汽车）普及而来的车辆轻量化需求，销量持续增长。

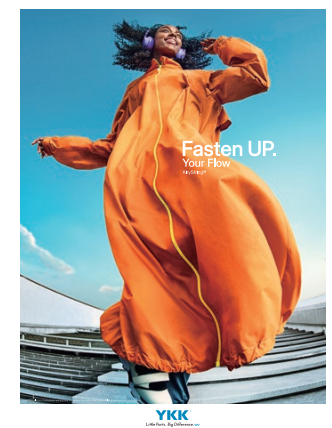


07 提高员工敬业度和加强YKK品牌

加强品牌沟通

作为加强品牌沟通的一环，我们已于2026年度起开始推广全新的广告宣传视觉。该视觉生动地展现了YKK品牌及第7次中期事业方针的发展方向。此外，“Fasten UP.”这一口号蕴含着通过发斯宁产品推动人们行动、迈出下一步的寓意。

通过在与利益相关者的各种接触点和沟通中运用该视觉，向全球传递统一的信息，从而进一步提升品牌价值。



7大重点项目 *Highlight*

运用数字化加强竞争力

作为“ONE YKK”，为了提升竞争力并持续提供新价值，关键在于完善起将数字技术与业务标准化相结合的事业基础。通过数字技术连接YKK遍布69个国家/地区的基地，并在全球范围内统一业务流程，由此提高质量和供应速度，同时实现一个便于员工工作的环境。

通过数字化支持事业升级

在第7次中期事业计划中，我们将以2026年度新成立的数字化本部为核心，推进助力事业升级的“主动出击型”数字化战略。数字化本部将为各本部职能措施提供跨部门支持，并负责制定和推进与各职能措施联动的数字化战略。通过实施各项措施，我们将不断解决客户的课题，加强产品制造能力，并实现员工工作方式改革。



员工业务最优化

通过将生成式AI引入业务，我们正在推动业务流程的高效化和决策的高度化。引入和运用AI代理，不仅能消除传统业务流程中所需的多次界面操作，还可以通过整理和呈现过往案例及相关信息，让负责人能够更专注于最终决策和专业研讨。由此，为削减工作时间和加快决策速度作出贡献。例如，我们开发了可通过图片或文本进行搜索的拉头搜索系统，并已在全球各基地投入使用。



AI培训情景

员工心声

通过引入拉头搜索系统，我们能够快速进行以往依赖人工作业或需单独确认的商品识别，大幅提高了业务效率，直接缩短了准备方案的时间。此外，我们还可以即时获取以往需要耗费大量时间进行确认的海外产品信息，切身感受到其便利性。我们期待未来能进一步提升准确度。

JAPAN COMPANY
营业统括部
今川 敦

解决客户课题

随着服装行业的数字化进程推进，预计3D数据的应用在今后将持续扩大。配合这一变化，YKK正在推进产品3D数据化，并将数据整合到专用的数字平台“3D Port”上提供使用。公司内部用户可按用途所需的格式下载并提供相应的产品数据。客户使用这些数据在设计开发，从而削减了以往依赖实物样品从开发到促销所耗费的时间，提高了效率，并降低了成本。



产品的3D数据

员工心声

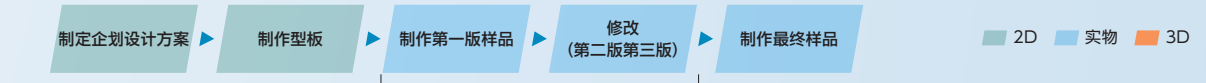


全球市场营销小组
(GMG)

Angela Mueller

通过引入“3D Port”，员工和客户都能轻松访问数据，减少了手动共享和重复处理请求的情况，提高了客户响应速度，有助我们提供更顺畅、更可靠的服务。使用量也正在稳步增长，可见需求旺盛。今后，我们希望进一步扩大应用范围，为加快开发和决策提供支持。

传统的设计开发流程



使用3D进行的设计开发流程



进一步需求



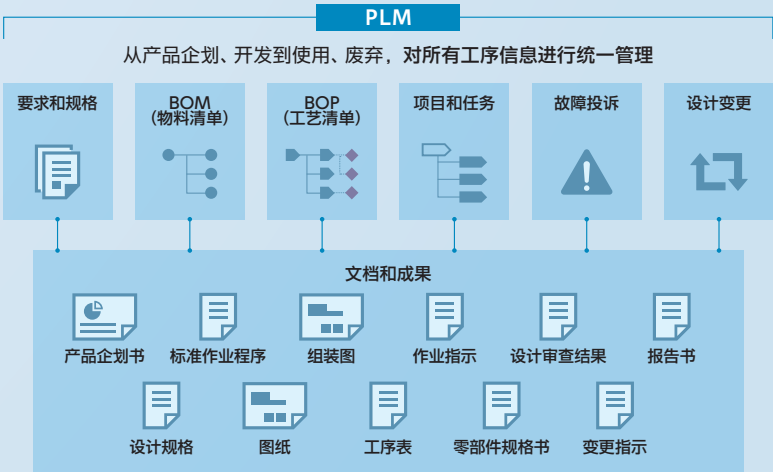
加强产品制造

为了实现“ONE YKK”的产品制造，我们以统一产品编号和引入PLM（产品生命周期管理）系统为核心，计划于2026年8月从JAPAN COMPANY开始实施，随后将逐步在全球范围内展开。

在统一产品编号方面，我们将把规格书和型号等主要信息实现全球统一，确立全公司业务运营的基础。以JAPAN COMPANY 率先引入为起点，预计将逐步向全球依次推广。

在此基础上，我们于2026年2月开始运行PLM系统。该PLM（产品生命周期管理）机制，是一种在全球范围内统一产品规格书和制造规格书，并能实现数字化管理的工具。通过统一各国各地区以往分别独立优化的业务流程，提升产品制造的再现性，以期实现质量保证并提高生产效率。

此外，该系统还实现了可持续性信息和可追溯性信息的一体化管理，将有助于构建能够迅速向客户提供所需信息的体制。



7大重点项目 Highlight

朝着实现循环经济迈进

YKK拥有YKK精神“善之巡环”以及创始人的信念——“犹如清澈泉水般的产品制造”才是真正的富足，这种不浪费珍贵资源的思想。秉承该信念，我们将以旨在实现“YKK可持续愿景2050”的活动为基础，朝着实现脱碳与循环经济持续发起挑战。

循环型商品

旨在实现纤维类废弃物循环利用的拉链

NATULON Plus® Fiber Sourced™ 附再生PET开具，其布带、拉链齿、开具、芯钮均采用源自纤维类废弃物的再生PET，不仅采用旨在实现与衣服一同回收处理的单一材料化循环型设计，还采用了再生锌合金制成的拉头，以确保耐久性和实用性，是追求在环保、质量与功能性之间实现高度平衡的产品。此外，本商品荣获“ISPO Textrends奖”配饰类别奖项，名列前五。

※本商品目前正在开发中



NATULON Plus® Fiber Sourced™ 附再生PET开具



产品寿命延长

推出易修系列



为了延长纤维产品的使用寿命，我们推出了便于拉链维修的“易修系列”，目前该系列共有4款产品。其中，当拉链齿损坏时，无需更换整条拉链，仅需修复损坏部分即可的“易修可替换拉链齿”，作为既能提高维修效率又能减少废弃物的解决方案而赢得高度好评，并荣获了极具国际权威性的德国“iF Design Award 2026”。YKK致力于通过维修延长产品寿命，从而实现资源的有效利用和削减废弃物。



循环型商品

- NATULON Plus® 附再生PET开具
- VISLON® NATULON® 使用再生尼龙ECONYL®
- ADVANCEN® 使用再生尼龙ECONYL®
- Detachable Tack / Rivet

资源回收再利用

- zip TO zip®

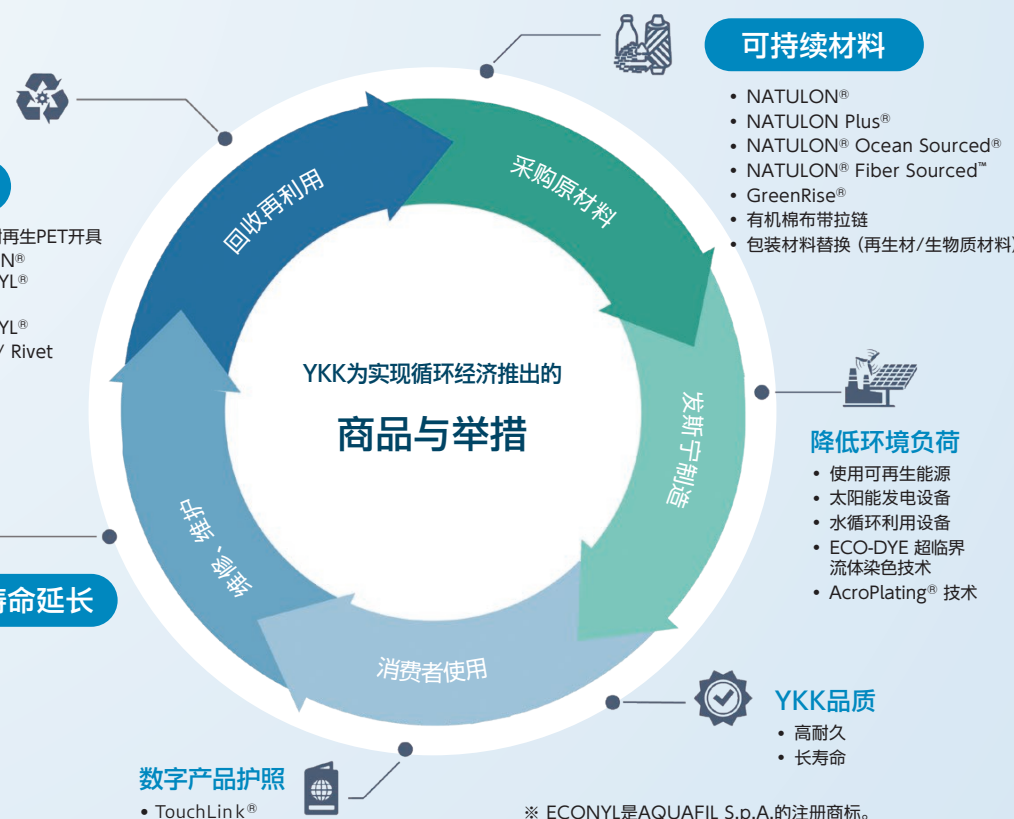
产品寿命延长

- 易修系列

数字产品护照

- TouchLink®

YKK为实现循环经济推出的商品与举措



※ ECONYL是AQUAFIL S.p.A.的注册商标。



可持续材料

NATULON® 系列拉链 全球销售占比突破50%

将再生材料用于布带部分等的NATULON® 系列拉链的全球销售占比已超过50%。这一比例在2019年度仅为3%，而自2021年度起，我们在全公司方针的指导下正式推进材料转换，2025年度末该比例已提升至56%。在客户的支持下，我们在保持质量和功能性的同时，致力通过全球各地的YKK工厂实现稳定供应，从而取得了这一成果。

自1994年开始推进的NATULON® 为开端，YKK一直致力于开发有效利用有限资源的商品，并通过事业活动稳步实现“YKK可持续愿景2050”中提出的向可持续材料转型的目标。

室长的评论



营业本部
商品战略部
环境友好型商品战略室长
铃木 由香

秉承YKK精神“善之巡环”，YKK高度重视与社会和自然的和谐共存、共同繁荣。为了使环境友好成为一种“常态”而非特殊选项，我们并非坐等市场和客户的需求，而是以本公司为出发点进行判断，全公司团结一致推进向NATULON® 的转换。今后，我们也不会局限于单纯的构件供应，还将与客户共同探讨可持续发展的产品制造的应有姿态，不断提出具体方案。

发掘和培养肩负实现循环时尚重任的下一代设计师

至今为止，YKK一直致力于在世界各地发掘和支持新一代时装设计师。日本最大规模的面向学生的时装设计大赛“YKK FASTENING AWARDS”于2025年度迎来25周年，并新设了“Circular Design特别奖”，旨在发掘和培养肩负实现循环时尚重任的人财。在该年度，文化服装学院的今野奏先生凭借其可通过拉链拆卸和修理衣服的设计作品获奖，并同时获得了服装类别大奖。

详情刊登于数据篇。

第25届服装类别大奖 Circular Design特别奖
文化服装学院 今野 奏先生的作品“Re Tree”



7大重点项目 Highlight

提出令人兴奋期待的商品建议

第7次中期事业计划中提到的“提出令人兴奋期待的商品建议”是指，旨在为客户开发具有全新使用体验、更便于操作的商品，以及注重环境与安全的“令人兴奋期待”的商品。营业、开发、制造部门团结一致，以技术和创意不断革新“闭合与固定”的常识，将“兴奋期待”具象化。

顺应运动服饰轻薄化的时代趋势

兼具纤薄和轻盈这两种特性的 轻薄四合扣 (产品编号：SKL30)

与传统的环型弹簧四合扣相比，厚度减少了约16%，重量减轻了约14%*，在YKK四合扣商品中也属于极为纤薄的一款四合扣。近年来，运动和户外领域正广泛采用“轻薄且高强度”的材料。本商品正是为了满足这种需求而设计，可适用于采用轻薄材料的服装，同时兼具轻量化特性，有助于提升产品的舒适度和功能性。除了运动和户外用途以外，本商品还有望在更广泛的领域中得到应用。此外，我们还计划推出一款减少弹簧外露、提升美观度，同时将厚度削减至极限的规格产品 (产品编号：SKL31)。

※ YKK公司内部调查，与SK35比较



厚度削减
16%

不止步于“轻便”。更实现了顺滑、可靠的操作性

面向棉质裤装的全新选择 YZiP® Light



YZiP® 是牛仔裤拉链的经典之选，如今又推出了一款面向棉质裤装的铝合金拉链YZiP® Light，为客户提供了新的选择。这款在布带上采用再生材料的NATULON® 拉链，历经8年多的研发和探索，终于实现了棉质裤子所追求的轻便性和易用性。与牛仔裤专用铜合金拉链YZiP® 相比，YZiP® Light的重量减轻了约50%*1，相较于传统的铝合金拉链，其横向拉伸强度提升了约26%*2。还兼具顺滑的开合和丰富的色彩选择，是一款完美融合了轻量化、功能性和外观性的商品。

※1 根据YKK公司内部调查，与YZiP® (YGRC-39 GSBN8 15cm) 比较
※2 根据YKK公司内部调查，与传统的铝合金拉链 (YARNC-39 DS14GS1) 比较

无需依赖弹簧即可成立。两点式结构也能实现强大的固定力

全新概念鞋用 止绳扣 (产品编号：FC02VX)

这款止绳扣采用简洁的两点式结构，无需使用弹簧即可牢固固定鞋带。最大限度地减少零部件数量，同时兼顾操作直观和保持高强度的特点。从建筑结构中运用的楔形原理获得灵感，将其固定原理应用于鞋带中。外型小巧却具备出色固定力，适用于跑鞋等应用场景。只需用手指捏住止绳扣即可轻松收紧，操作简单，使用顺畅。此外，所有构成零部件均采用相同材料制造，便于回收利用。



从“主动闭合”到“自动闭合”。即使在难以触及的地方，也能可靠闭合

自驱动拉链 Zippilot™



自驱动拉链 Zippilot™ 是YKK独创的新结构，通过电机驱动拉头移动，从而能够实现拉链的开合。拉头内部内置了由电动机和齿轮组成的驱动装置，通过在拉链上滑动来实现开合。本产品专为帐篷等产业资材而开发，可通过远程操作进行开合。即使在高处、狭窄处、危险区域等难以人工操作的环境中，也能在短时间内实现可靠的开合。这项技术是在确保建筑、产业资材和防灾现场安全和提升作业效率的需求背景下推进开发的，有望为各类现场的生产效率提升作出贡献。

通过开放式创新，聚焦未被看见的课题，开拓未来的可能性 突破模具和最小起订量限制，自由度极高的“3D复合拉片”

GPIC (Global Product Innovation Center, 全球产品创新中心) 是设立在商品战略部门内的组织，以突破传统框架的创意构想，负责未来的商品规划和创造新商业模式。该组织着眼于尚未凸显的课题和未来的可能性，通过与外部合作伙伴的协作，积极推动开放式创新。这款利用3D打印技术的新型复合拉片是与Variloom公司合作开发的成果。

采用生物基TPU材料，实现了传统注塑成型难以达到的高自由度的形状、质感和可定制性。本商品体现了GPIC探索新可能性、创造附加值的姿态。



7大重点项目

Highlight

强化人力资本

所有事业活动的原动力是“员工”。YKK创始人所提倡的“森林经营”理念，是旨在建立如森林中的树木般，发挥每个人的个性自主成长、充满活力的组织。在第7次中期事业计划中，我们将完善能够让多样化的人财大展拳脚的环境，致力提升员工敬业度和事业推进力。

旨在创造价值的人力资本战略

YKK认为，人正是YKK最重要的资产，我们致力追求超越年龄、性别和国籍等差异的员工多样性，并构建能将多样性转化为成果的组织架构。

在迄今为止的举措方面，2021年度，我们设置了由YKK社长担任委员长的“多样人财活跃推进委员会”，在制定推进多样人财活跃方针的同时，通过下属的人财培养、人事制度及人事基础相关的分科会，推进重要措施的研讨。此外，我们在日本于2021年度废除了退休年龄限制，目前已引入不受年龄约束、员工可自主选择职业发展的制度。

今后，我们不局限于日本国内，还将进一步推进全球范围内的人力资本强化工作。2025年度成立的全球敬业

度统括小组和2026年4月新成立的YKK人财战略委员会将携手合作，推进以经营理念为核心的人财政策。具体而言，我们将通过全球人财活用和制度设计，营造让多样人财能够最大限度发挥能力的环境。同时还将通过创造全球层面的交流机会，以及强化管理层的敬业领导力，鼓励员工主动发起挑战。

此外，员工是提升品牌价值的核心力量，我们将把员工敬业度和加强品牌作为双轮，相辅相成、互为一体地积极推进。每位员工都在公司内外开展全球统一的品牌沟通，从而推动YKK品牌的渗透和价值提升。

员工以高度的敬业精神投入工作，这点正是提升“ONE YKK”一体化品牌战略执行力的关键，并成为价值创造的源泉

方向性及目标姿态	措施
能让员工实际感受到自豪、羁绊、工作价值 营造能最大限度发挥能力的企业文化	1. 加强人财战略 ・ 设置YKK人财战略委员会 ・ 全球人财运用的制度设计
↓	2. 提高敬业度 ・ 加强沟通交流 ・ 推进敬业领导力
产生品牌价值的源泉 创造事业价值的主角是员工	3. 加强品牌渗透活动 ・ 全球的一体化品牌战略 ・ 公司内外联动推进品牌沟通
→ 最终有助推动为顾客提供价值	

新设YKK人财战略委员会 ～汇聚全球人财之力，以“ONE YKK”创造价值～

此前一直以日本国内事业为中心进行探讨的多样人财活跃推进委员会将会发展性地解散，并朝着在发斯宁事业集团事业活动中推进全球性人财战略的体制过渡，为此，我们自2026年度起新设了YKK人财战略委员会。

本委员会旨在进一步活用全球人力资本，寻求人财与职责的妥善匹配，同时构建能够将招聘、岗位配置与录用、培养、制度应用进行一体化运营的基础。为了实现这一目标，我们将成立“招聘与调动”“全球人财”“制度设计”“人财培养与回归教育”四个工作组，推进实施具体措施。推进人财战略的全球布局时，我们在具备总部职能的日本起草并制定全球统一方针，各地区统括公司则针对各国各地区的人财管理及人事课题建立灵活应对的体制。

负责人筱田的致辞

秉承“森林经营”理念，从全球视角审视支撑YKK的多样化人财，并最大限度地发挥其力量，是实现可持续增长的重要基础。本委员会将人财战略定位为经营的重要课题，是在全球范围内探讨并落实人力资本的活用与优化配置的核心平台。公司通过投资人力资本支持人财成长，员工则通过由此所得的成果创造价值，从而实现公司与员工持续共同成长的关系。



委员长：代表取締役社长 松嶋 耕一（中左）、
负责人：上席常务执行役員 经营企划室长 松本 光司（中右）、
常务执行役員 管理本部 人事部长 筱田 芳夫（左）、
常务执行役員 经营企划室 全球敬业度统括组长 Jessica Cork（右）

基本方针	主要活动内容（示例）
● 对人力资本进行投资，追求旨在实现多样性与和谐的人财管理	● 全球人财活用（可视化/匹配制度等）
● 为事业的持续发展作贡献	● 人财培养/回归教育
● 提升人事职能水平并强化专业性	● 着眼于全球化布局的制度设计



YKK人财战略委员会启动会议（2026年4月）

🌐 全球（发斯宁事业＋其他事业等）

员工人数	日本国籍以外的集团公司社长	开发人员人数（2025年度实绩）
28,572名	25名 ※集团公司数量为 85家	1,059名

🇯🇵 日本国内

新一代领导人培养计划“价值创造学习班”累计参加者人数	60岁以上的员工人数	平均工作年限 男性／女性
221名	488名	17.9年／17.9年

（截至2026年3月底）

提升全球各基地的员工敬业度

在世界各国各地区的各基地，我们通过充分发挥当地特色和员工创意的多样化举措，致力于提升员工敬业度。通过活动促进员工之间及其与家人之间的羁绊、培养对经营理念产生共鸣，从而增强组织的一体感并推动员工主动行动。

YKK加拿大公司

国旗孕育的自豪感与包容性

加拿大接纳多元化移民的社会背景反映在我们的员工结构上，目前的在册员工来自29个不同国籍。工厂内悬挂着所有员工国籍的国旗，每年新入职员工都会手持各自国家的国旗，与社长合影留念。这项始于2013年的举措，已成为尊重共事员工多元化背景和培养员工自豪感、归属感与包容性的重要一环。



YKK加拿大公司
Pamela Galley



YKK巴基斯坦公司

通过体育活动提升跨部门的团队协作

作为员工交流活动，我们举办了跨部门的板球锦标赛。员工及其家人在场边热情助威，现场气氛热烈。参加者纷纷表示，通过与其他部门同事的交流，团队协作和一体感都得到了提升。该项比赛不仅仅是单纯的娱乐，更是加强信任关系、提升工作积极性的有意义举措。



YKK巴基斯坦公司
Mahwish Munaf



上海吉田拉链有限公司

与家人共同拓展的羁绊与一体感

为了感谢员工的日常辛勤付出，并让员工家人也能加深对公司的理解，我们举办了亲子家庭日活动。除了参观工厂以外，我们还策划了面向儿童的互动游戏等，为增进员工与家人和同事之间的情谊创造了绝佳机会。今后我们也将继续举办此类活动，希望员工们进一步紧密团结，共同推动公司不断发展。



上海吉田拉链有限公司
钱勇



YKK葡萄牙公司

通过亲身体验愿景的活动，培养员工敬业度

我们设立了旨在支持提升员工健康幸福的“Happiness & Wellbeing Coordinator（快乐与健康幸福协调员）”部门等，目前正在推进以人为本的特别举措。近期，作为公司内部可持续发展活动“Ygreen”的一环，我们组织员工及其家人开展了海滩清洁活动。通过亲身体验YKK致力资源循环业务背后的环境问题，也有助于促使大家在日常业务中的行为发生转变。



YKK葡萄牙公司
Catarina Costa



(照片)
YKK CENTER PARK “故乡森林” (富山县黑部市)
2023年10月，首次获得日本环境省授予“自然共生区域”认证。

基于YKK精神的经营基础

2025年度重点

- CDP气候变化计划 最高评级“A级名单”(连续三年)
- 2025年度可持续性相关投资59亿日元，计划于2026年度投资84亿日元
- 实施董事会实效性评价
- 修订企业接班人计划(接班人的培养与选任)

可持续性

以可持续发展为轴心的经营 ～“YKK可持续愿景2050”～

为了解决时尚产业大量生产、大量消费、大量废弃对环境造成的课题及人权问题，并为实现可持续社会做出贡献，YKK于2020年10月制定了“YKK可持续愿景2050”，旨在达成气候、资源、水、化学物质、人权这五大主题以及相关的SDGs（联合国可持续发展目标）。

担当役員
致辞



常务执行役員
可持续推进室長
水林 舞

致力实现可持续发展与事业增长的双赢

与YKK精神“善之巡环”一脉相承的可持续发展理念已深深植根于技术开发和产品制造现场，与事业增长有着密不可分的关系。利用自身在研发现场积累的经验，在实现愿景、扩大可持续材料的应用、提升资源循环利用水平等重点领域，制定切实可行的可持续发展战略并推进技术开发。在各项活动中，我们秉承“三现主义”，即现场、现物、现实，贯彻基于事实的判断和改进。今后，我们将继续通过整合技术革新和现场能力，推进兼顾降低环境负荷与事业增长的举措，开展旨在实现循环型社会的事業活动。

2025年度活动亮点

2025年度CDP气候变化计划 最高评级“**A级名单**” (连续三年)

CDP供应商参与度评级 最高评级 (连续四年)

可持续性相关投资 (设备投资) **59亿日元** (2025年度实绩)

YKK作为TCFD赞同企业，正按照该建议进行信息披露。详情请参阅数据篇。

二氧化碳排放量实绩

〈Scope1+2〉※1

年度	2018 (基准年)	2022	2023	2024	2025	~	2030 (目标)
排放量 (千t-CO ₂)	545	288	238	233	180		273

〈Scope3〉※2

年度	2018 (基准年)	2022	2023	2024	2025	~	2030 (目标)
排放量 (千t-CO ₂)	873	690	600	724	706		611

※1、※2：2021～2024年度的GHG排放量实绩 (Scope1+2以及Scope3的类别1、2、3) 已由SGS Japan (株) 实施第三方验证。

验证范围详情参照验证意见书
<https://www.ykk.com/chinese/csr/eco/report/verification/>

LCA (生命周期评估)

YKK于2023年成立环境负荷 (LCA) 测算专项部门，通过评估YKK制造的产品的环境负荷，努力将“YKK可持续愿景2050”目标的进展以及我们为客户降低环境负荷所带来的影响实现可视化和量化。YKK各类产品的环境负荷数据正通过Higg Material Sustainability Index (MSI, Higg材料可持续性指数) 逐步公开。

可持续性经营

推进体制

我们设置了由YKK社长出任委员长的YKK可持续性委员会，为了实现“YKK可持续愿景2050”的目标，按各主题设置了专业部会，目前正推进各种措施，努力解决课题。而在日本以外的各地区，为了渗透及执行本部的可持续性方针和措施，从2021年度开始，与本部委员会组织相呼应，设置了各地区的可持续性委员会，构建起在全球层面应对客户和社会要求的体制。此外，为加强应对日益增长的生物多样性保护要求及信息披露等举措，公司自2025年度起在工序和资源工作组内新设了生物多样性小组。

可持续性推进体制

董事会

经营战略会议

YKK可持续性委员会
(委员长：YKK株式会社社长)

可持续推进室

各本部

事业战略本部

营业本部

制造技术本部

管理本部

S&B推进部

专业部会

工程资源工作组

化学物质工作组

商品战略工作组

标准管理渗透工作组

供应商管理工作组

人权工作组

Scope3 对策小组

Americas

Europe

ISAMEA※

ASEAN

中国

日本

※ India/South Asia/Middle East/Africa

可持续性委员会的举办实绩

实施次数	举办月份	内容
第1次	2025年5月	工作组 (WG) 方针、活动计划、各大地区可持续性委员会采取的措施报告 (应对气候变化等)
第2次	2025年9月	各工作组重点措施及其他重点措施进展报告
第3次	2026年3月	各工作组重点措施进展、下年度活动计划报告

愿景制定流程及重审修订

基于YKK通过与行业倡议组织、客户及NGO对话而开展的重要课题分析，我们已将气候、资源、水、化学物质及人权这五大主题确定为应对环境与社会课题的重要课题。2024年8月，我们追加并修订了新的KPI (关键绩效指标)，旨在加快推进气候变化、生物多样性和资源循环等举措的步伐。

分析重要课题 (确定重要课题)

加盟的团体、倡议等

(截至2026年5月末)

- 加盟“Cascade (原Sustainable Apparel Coalition)” 2018年9月
- 签署《时尚业气候行动宪章》 2020年3月
- 参与“净零复苏 (net zero recovery)” 声明 2020年5月
- 加盟“纺织交易协会 (Textile Exchange)” 2020年9月
- “1.5℃目标” 已获得“科学碳目标倡议 (SBTi)” 的认证 2021年3月
- 加盟“日本可持续时尚联盟” 2021年9月
- 加入“30 by 30生物多样性联盟” 2022年8月
- 签署《面向联合国生物多样性公约 (CBD) COP15的企业声明》 2022年10月
- 加入经济产业省“GX League” 2023年5月
- 加盟“日本气候领袖伙伴关系 (JCLP)” 2023年5月
- 加入经济产业省“Circular Partners (CPs)” 2024年11月
- 加盟“Policy Hub Circularity for Apparel and Footwear (服装鞋履循环政策中心)” 2026年2月
- 加盟成为“ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals, 有害化学物质零排放)” 签约供应商 2026年5月

39This is YKK 2026

This is YKK 202640

YKK 可持续愿景 2050

～实现“气候中立”和“与自然和谐共生”～

 Higg Index Certification在此处披露。
外部监查 各基地评估结果 <https://www.ykk.com/chinese/csr/responsibility/eco/higg.html>

主题和方针	目标		2025年度实绩	2026年度计划
 气候 开展适应抑制气候变化要求的事业活动 为了抑制地球整体的气候异常，《巴黎协定》设定目标，力求将世界的平均气温上升幅度保持在工业革命时期前，力争限制在1.5℃以内，YKK对此表示支持，并为了在2050年实现气候中立而致力采取温室效应气体减排措施。我们将进一步适应气候变化，开展稳定的事业活动。	定量	(截至2030年) - 本公司及供应商，致力于减少CO₂为主的温室效应气体排放。 Scope1+2：削减50%（与2018年度相比） Scope3：削减30%（与2018年度相比） - 使用可再生能源电力比率100% (面向2050年) - 实现温室效应气体零排放（净零排放）的目标。	- Scope1+2温室效应气体排放量 179,532吨（比基准年2018年度 减少67.1%） - Scope3温室效应气体排放量 705,957吨（比基准年2018年度 减少19.2%） - 可再生能源占总用电量比例 72.3%	- 按已获得SBTi（科学碳目标倡议）认证的“1.5℃目标”，朝着实现2030年减排目标以及高于目标的减排继续实施相关措施 - Scope1+2温室效应气体排放量 362,173吨以下（比基准年2018年度 减少33.6%以上） - Scope3温室效应气体排放量 698,577吨以下（比基准年2018年度 减少20.0%以上）
	定性	(面向2050年) - 改良制造方法和设备，追求操作和各工序的高效化，减少能源使用量。 - 在发斯宁事业基地推进设置可再生能源发电设施。 - 为了削减Scope2的排放，推进从外部采购可再生能源。 - 为了削减Scope3的排放，推进将材料变更为可持续材料。 - 截至2025年，废除所有使用煤炭的设备。 - 降低气候变化导致的灾害风险（洪水、高温热浪、少雨等）。 - 在考虑到气候变化导致的灾害风险的基础上构建供应链。	100%使用可再生能源运转的基地数量 47个 - 太阳能发电设备运转15项（累计77项、37个基地） - 淘汰燃煤锅炉	太阳能发电计划 13项
 资源 实现提高资源可持续利用水平的产品制造 发斯宁事业制造的商品和所使用的包装材料，通过替换成使用可持续的材料，从而降低对环境的负荷，力求在整个商品生命周期减少废弃物的产生、减少天然石油的使用，以及为实现循环型社会作贡献，与此同时，开展保护生态系统、让生态系统更丰富的活动。	定量	(截至2030年) - 将发斯宁产品的纤维材料改为使用100%可持续材料（可循环利用材料、天然材料等）。 - 将发斯宁事业所使用的所有乙烯树脂、塑料制的包装材料替换成可持续的材料、可回收再利用材料。 - 将废弃物的资源再利用率维持在90%以上。 - 减少所有生产点的填埋、或者焚烧的废弃物排放量。	- 使用可持续材料产品的比例 54%（同比增加6%） - 替换为可持续包装材料的实绩 所有公司 35% - 废弃物的资源再利用率 94.6%（同比增加3.6%）	- 使用可持续材料产品的比例 63% - 进一步将塑料制内包装材料替换成可持续材料 - 废弃物的资源回收率 95%以上
	定性	(截至2030年) - 为了支持发斯宁主要产品实现可修理，通过商品和技术提供解决方案。 - 推进能够重复使用资源、不产生废弃物的产品制造和产品设计（提高耐久性、可修理性、回收再利用性等），为资源循环作贡献。 - 进行发斯宁产品的资源循环技术开发。 - 推进考虑到生物多样性（环境课题）的采购。 (面向2050年) - 开展生态系统保护活动。	- 增加易修上止拉链的种类 - 开始销售PET服装回收专用拉链 NATULON Plus® 附再生PET开具 - 成功实现用于拉链的铜合金的公司内部回收系统实用化，并在全球开展旨在实现锌的公司内部回收系统实用化的试运行 - 目标是只与获得铜标志（The Copper Mark）※1、锌标志（The Zinc Mark）※2 认证的供应商开展业务，并促进未获得认证的供应商获得认证 - 在公司用地内外举办植树活动和清扫活动	- 增加VISLON® 专用易修可替换拉链齿的种类 - 进一步扩充PET服装回收专用拉链商品的产品阵容 - 为推进用于拉链的铜合金及锌的公司内部回收系统实用化，扩大对象基地及适用对象品种 - 目标是只与获得铜标志（The Copper Mark）、锌标志（The Zinc Mark）认证的供应商开展业务，并促进未获得认证的供应商获得认证（继续） - 行面向公司内部生态系统保护活动指南 - 参考指南开展活动
 水 实现水资源的可持续利用 为了实现水资源的可持续利用，通过根据地区情况削减取水量和强化污水管理，致力减轻对当地社区和生态系统的负荷。	定量	(面向2050年) 取水量减少30%（与2018年度相比）	- 取水量 9,234千吨（与2018年度相比 减少19.4%） - 取水强度 比2024年度 减少12.0%	取水强度 减少2%（与2025年度相比）
	定性	(面向2050年) - 为了减少取水量，致力开展使用水的效率化和再利用等措施。 - 遵循以政府的法律法规，以及行业团体ZDHC（有害化学物质零排放）规定的基准为基础制定的本公司自有基准，所有生产点贯彻执行对污水废水的管理。 - 降低各生产点的水资源风险。	- 引进有助于削减用水量的生产设备，并引进4项水循环利用设施（累计19个基地） - 参考ZDHC Wastewater Guideline（ZDHC废水指南）的标准进行污水水质管理 - 举办降低水资源风险的活动	- 继续引进有助于削减用水量的生产设备，并继续引进水循环利用设施 - 参考ZDHC Wastewater Guideline废水指南（ZDHC Wastewater Guideline）继续确认污水水质 - 推动在水资源紧张地区进一步减少取水量
 化学物质 化学物质的管理与减少 为了人类将来世代能过上富裕的生活，通过妥善管理化学物质和减少其使用量，致力于把对自然环境和人类带来的影响控制在最小程度。	定性	(截至2030年) - 推进减少有害化学物质。 - 本公司自有基准（YKK RSL）的应用：设定本公司自有基准，以管理产品、制造工艺整体的化学物质使用，通过与利益相关者持续进行风险沟通，推进减少有害化学物质。 - 遵守业界基准：关于有害化学物质的标准，遵守本公司自有基准，产品标准方面以OEKO-TEX® STANDARD 100、AFIRM RSL为轴心，制造工序管理标准方面以ZDHC MRSL为轴心，在全球事业所推进遵守业界基准。 - 开发新的制造方法：开发能够减少使用有害化学物质的新的制造方法。由此在确保产品质量的同时，降低环境负荷。 - 防止大气和土壤污染：针对使用有害化学物质导致的大气和土壤污染采取对策。由此为保护地球环境作出贡献。	- 根据社会和客户的需求，对YKK RSL（2025年版）进行年度修订 - 对供应商就YKK RSL（2025年版）进行宣讲周知及实施符合情况调查（供应商1,798家） - 实施OEKO-TEX® STANDARD 100（46家）及AFIRM RSL符合情况的监测试验（39家） - 为进行ZDHC MRSL的符合性评价，导入开展InCheck报告（34家） - 针对不符合YKK RSL（2023年版）的材料选择替代材料，推进材料、制造工序等的开发 - 新设针对不符合YKK RSL的产品小组，在所有公司跨部门探索替代产品开发、销售管理强化方案，并在部分产品中予以实施	- 根据社会和客户的需求，对YKK RSL（2026年版）进行年度修订 - 对供应商就YKK RSL（2026年版）进行宣讲周知及实施符合情况调查 - 实施OEKO-TEX® STANDARD 100及AFIRM RSL符合情况的监测试验 - 维持、提升ZDHC MRSL的符合率。选择合适的材料以提高符合率。 - 针对不符合YKK RSL（2024年版、2025年版）的材料选择替代材料，推进材料、制造工序等的开发 - 在所有公司跨部门推进不符合YKK RSL产品的替代品开发，并彻底落实销售管理
 人权 尊重人权，保持公平安全的工作环境 重视尊重所有人的尊严和权利这一世界共同的理念，为多样化、可持续的社会作贡献。	定性	- 通过承认、尊重多样性的全面人权和彻底完善劳动环境，在供应链整体上形成人人都能发挥个性、安心安全工作的职场环境，帮助人们实现健康幸福的生活。 - 持续实施以YKK精神“善之巡环”和联合国《工商业与人权指导原则》为基础的YGCC（YKK Global Criteria of Compliance）监查，并配合社会要求的变化进行改善。	- 在所有生产点建立每周工作时间管理制度 - 根据YKK全球合规经营准则（YGCC）开展人权侵害风险识别与评估，在所有对象基地实施自查（48个基地）以及由第三方机构实施实地监查（21个基地）	- 继续推进应对《工商业与人权指导原则》 - 关于救济的渠道，探讨和构建起公司应完善的机制 - 通过YGCC的体系化加强监查和评价体制

※ OEKO-TEX是ÖTI-Institut für Ökologie, Technik und Innovation GmbH的注册商标。

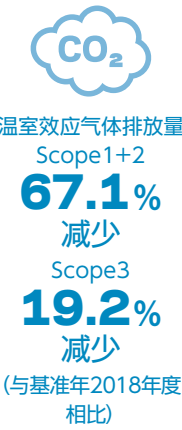
※1 展示铜行业负责任生产以及对联合国SDGs（联合国可持续发展目标）所作贡献的国际框架

※2 展示锌行业负责任生产以及对联合国SDGs（联合国可持续发展目标）所作贡献的国际框架

为实现“YKK可持续愿景2050”而采取的措施

2025年度的举措详情刊登于数据篇。

气候



2025年度，通过扩大引进节能型生产设备和工厂基础设施设备、设置太阳能发电设备等，YKK集团的温室效应气体排放量（Scope1+2）减少了67.1%，远远超出SBTi（科学碳目标倡议）认证的“1.5℃”目标值中提出的“与2018年度相比减少29.4%以上”。由于积极推进引入可再生能源，2025年度转换为100%采购可再生能源电力的基地比2024年度增加了2家，全球共计有47家。我们还通过购买可再生电力证书推进减排，在2025年度的总体用电量中，来自可再生能源的电力所占比率达到72.3%。

此外，我们通过转换为NATULON® 系列产品以及增销等方式促进使用再生聚酯材料，

与使用原生材时比较，取得了减少20,790吨温室效应气体的效果。今后我们也将继续推进把发斯宁商品的主要材料转换为再生材料等举措，致力开展Scope3的减排。



太阳能发电设备（YKK葡萄牙公司）

水



2025年度，我们推动引进了用水量较少的生产设备，以及新引进了水循环利用设施。结果实现取水量 9,234千吨（与2018年度相比减少19.4%）。此外，为在未来能够持续利用地区的宝贵财产——水资源，YKK采用水资源风险检查表（本公司自有基准），每年开展一次评估。2024年度针对评估为水资源风险高的2个基地，我们积极推进了降低水资源风险的活动以防范风险。

为了污水管理方面，为了加强污水处理的技术层面及管理层面，我们



水循环利用设施（YKK印度尼西亚公司）

在日本以外10个基地分别开展了污水处理诊断与技术指导。此外，我们还发布了指导方针，旨在妥善维护和管理污水处理设施，并持续管理和改善污水水质。

资源



<将塑料制的包装材料替换成可持续材料>

在日本、越南、欧洲、南亚等多个基地，已实现100%的转换，这证明了在保持质量的前提下转换为持续材料是可行的。基于该成果，我们正将这一成果向其他地区拓展。

<易回收再利用>

开始销售最大限度采用PET材料的拉链 NATULON Plus® 附再生PET开具，目前正在为进一步扩充产品阵容而推进开发工作。

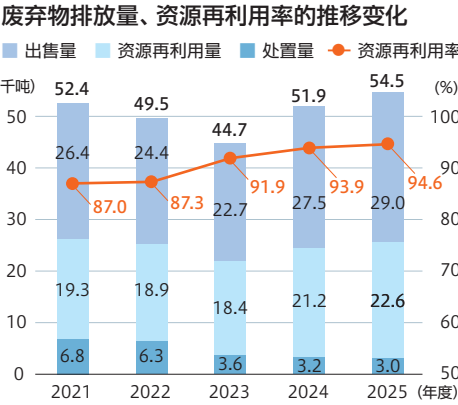
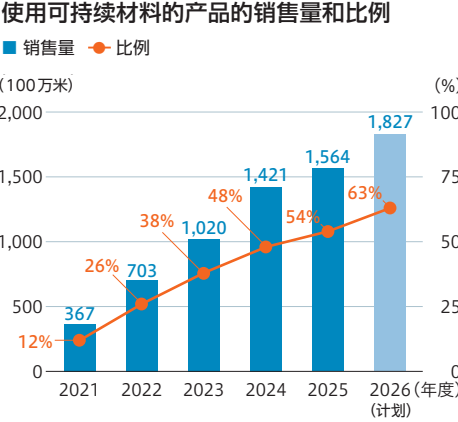


<易修>

开始销售助力用户更长久地使用YKK拉链、使纺织品寿命更长的“易修系列”新产品。

<发斯宁产品的资源循环zip TO zip®>

在日本，我们携手富山县内企业，成功将用于拉链的铜合金的公司内部回收系统实用化，并正在进一步扩大适用对象品种。此外，针对用于拉链的锌，除了日本以外，我们还在中国启动了旨在实现公司内部回收系统实用化的试运行。



化学物质



2025年度，我们针对考虑到发斯宁产品相关的化学物质规定、法律法规以及行业标准的YKK RSL（限用物质清单），向1,798家供应商实施了符合情况调查。此外，根据社会和客户的需求，我们将YKK RSL修订为2026年版本，并持续对供应商进行宣讲周知及实施符合情况调查。根据符合情况调查结果，为加强和推进不符合标准材料的应对措施，我们通过不符合标准的产品应对小组，在所有公司跨部门推进应对。

关于生产工序中使用的化学物质管理标准，我们遵循业界基准ZDHC MRSL（生产

限用物质清单）的要求事项进行管理，并于2025年度在所有相关生产基地引入了符合性评估方法 ZDHC Performance InCheck。通过定期监测InCheck报告，我们致力于降低生产工序中的环境负荷，并降低接触化学物质的员工的健康风险。

在排除有害化学物质的新制造技术方面，我们正推进引入大幅去除了氰、铬、硒有害物质的创新电镀技术AcroPlating® 表面处理，在黄铜材料拉头中，使用本技术生产的商品的销量比例，在2025年度达到31%。

人权

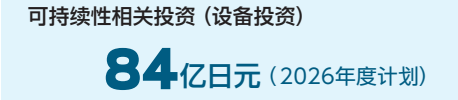


为了持续降低侵犯人权的风险，我们依据YKK全球合规经营准则（YGCC）在所有对象基地开展人权尽职调查，并评估与识别负面影响。此外，我们还掌握供应商等事业伙伴的CSR情况，并不断推进识别和降低风险的活动。2026年度，我们将基于迄今为止的评估和识别结果，将准则修订为“YGCC5.0”，并计划根据新准则实施审核和评估。

另外，2025年度，我们在发斯宁事业的所有生产点，除了依照各国法律法规对传统的工作时间进行管理和遵守以外，还构建了工作

时间管理体制，以皮革和缝纫产业制造现场要求的每周工作60小时为上限。

YKK集团人权方针
<https://www.ykk.com/chinese/csr/responsibility/humanrights/>



并请参阅P31-32 “朝着实现循环经济迈进”。

公司治理

董事会主席寄语

关于部分董事候选人变更的背景 及强化治理体系的举措

首先,对于2026年5月公布的YKK AP招待费相关不当费用处理问题,给广大利益相关方带来的担忧和困扰,我谨表示诚挚的歉意。

YKK集团长期秉持YKK精神“善之巡环”，将“公正”作为经营理念的重要组成部分，并高度重视合规经营。尽管如此，仍发生了此次事件，我们对此深感痛心，并予以极其严肃对待。本次问题因内部举报而被发现。经过慎重调查并确认事实后，我们基于公正客观的原则采取了相应措施。今后，我们将根据调查结果，迅速落实必要的整改措施及防止再次发生同类事件的举措。

一直以来，YKK与YKK AP分别独立开展经营和业务运营，并以“信任并授权”为基础保持适度的协作体系。然而，经过本案我们认识到迄今为止的集团管理方式并不完善，并对此深刻反思。今后，为进一步强化YKK集团整体的经营管理体系，作为YKK株式会社代表取締役会长，我将承担相关责任，并同时兼任YKK AP董事会主席。通过由同一人担任两家公司董事会主席，我们将从治理角度建立更加统一和一致的体系。此外，我们将进一步强化治理机构的参与力度，加强对最高管理层的监督，并强化集团层面的内部控制。虽然仅依靠制度难以完全杜



代表取締役会長
大谷 裕明

绝违规行为，但我们将通过重新确认高管经费使用规则、进一步强化监查职能以及定期向董事会汇报等举措，持续加强监督并确保透明度。

持续推进治理的不断进化

YKK董事會致力於不斷提升其運作實效性，使其成為監督經營管理以及有助於中長期價值創造的戰略討論平台。我們認為對於公司至關重要的是：通過與擁有多元專業知識的獨立外部董事進行坦誠的交流，精準把握經營環境變化及各類風險，並向經營執行層提供建設性建議和有效監督。

此外，在践行和传承YKK精神“善之巡环”的基础上，我们将依托全球各事业公司的属地化自主经营，实现事业的持续增长。在拉链事业领域，区域统括公司、各委员会以及内部监查室将加强协作，持续推进全球治理的发展与完善。我们将通过明确区分经营监督与业务执行职能，使董事会专注于决策与监督，并构建进一步提升经营执行的灵活性与责任的体制。从而实现可持续的增长并为社会创造价值。

关于部分董事候选人变更的背景

2026年4月24日	● YKK及YKK AP分别公布了拟提交各自定期股东大会审议的董事候选人名单。
2026年5月22日	● 此后，经确认多名候选人涉及YKK AP内部与交际费相关的不当经费处理问题，因此宣布调整部分董事候选人。同时，也宣布调整部分由YKK AP派驻至松下住空间株式会社（PHS）的董事候选人。 ● 同日召开的YKK董事会决定设立由独立外部专家组成的特别调查委员会。各委员作为外部专业人士，与YKK及YKK AP之间不存在任何特殊利益关系。
2026年6月 9日	● 在YKK AP定期股东大会上，截至5月22日确定的董事候选人当选为董事。
2026年6月16日	● 在PHS定期股东大会上，截至5月22日确定的董事候选人当选为董事。
2026年6月26日	● 在YKK定期股东大会上，截至5月22日确定的董事候选人当选为董事。



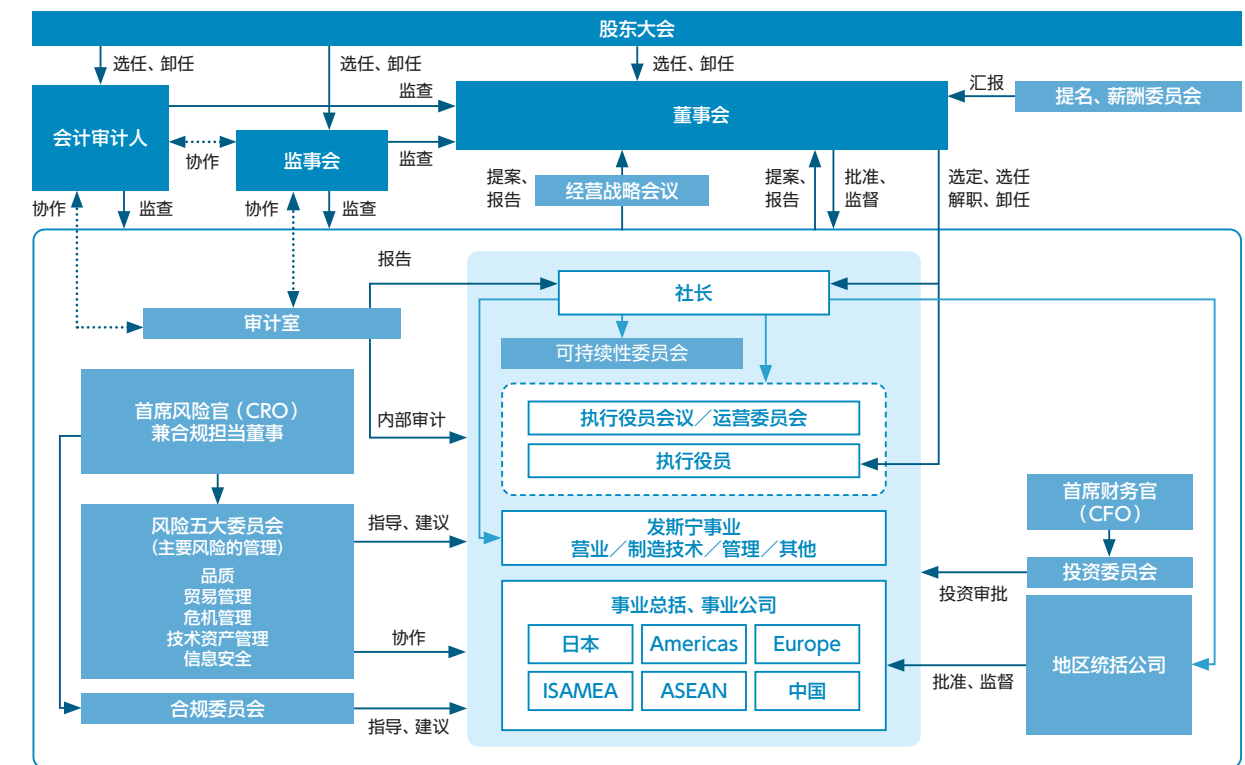
关于YKK株式会社及YKK AP株式会社部分董事候选人变更以及设立特别调查委员会的公告
<https://www.ykk.com/chinese/newsroom/important/2026/20260522.html>

基本想法和体制

YKK集团在企业活动当中坚持以“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的“善之巡环”精神为根本，始终将公正作为所有经营活动的基础。我们遵循这一想法，为求进一步提高企业价值而致力于充实完善公司治理体制。

YKK株式会社的主要事业发斯宁事业的治理体制如下。

发斯宁事业治理体制图



关于业务执行的内部控制体制

- 本公司董事对董事会规程及其他必要的公司内部规程进行整备完善等，妥善执行符合法律法规以及公司章程的业务。
- 本公司通过将经营的决策、监督和业务执行互相分离，实现迅速的决策和业务执行，同时适当地监督执行情况。
- 关于YKK集团的经营理念、经营方针、经营战略以及重要的董事会决议事项等，本公司设置了经营战略会议，以期在经过多角度充分讨论的基础上慎重作出决策。
- 关于经营方面的重要课题，本公司设置了重要的决策会议，

进行适当的审议和监督管理。关于2021年度在经营战略会议之下设置的可持续性委员会,根据“为建设可持续社会作贡献”的基本方针,从实现「YKK可持续愿景2050」目标的观点出发,在经营战略会议上报告相关政策的进展情况。

- 关于发斯宁事业的经营体制，在考虑到地区统括公司的治理功能以及商品和商流特性等因素的基础上，转为由分别设置于各个事业地区的事业总括主导推进事业的体制，明确划分了职责。



关于内部控制体制及应用情况，在第91期有价证券报告书中从P.43开始披露（仅日文）。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

董事及监事的情况 (截至2026年6月26日)

从本公司集团财务合并经营所不可或缺的全球事业经营观点出发，选任公司内部董事，从加强公司治理的观点出发以及为了请外部人士基于广博见识和丰富经验作出建议和监督，选任两名外部董事。此外，选任具有适当的经验、能力以及具备所需的财务、会计、法律相关知识的人担任监事。

(括号内为2025年度出席次数) ※ 1 外部董事 ※ 2 外部监事



代表取締役会长
大谷 裕明

(董事会 13/13 次)

包括在中国的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2014年6月就任本公司董事，于2017年4月就任本公司代表取締役社长。自2025年4月起就任本公司代表取締役会长。



董事
敷田 透

(董事会 10/10 次)

包括在中国、亚洲的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2025年4月就任本公司副社长 事业战略本部长。自2025年6月起就任本公司董事。



监事※2
新井 佐惠子

(董事会 13/13 次)
(监事会 14/14 次)

作为注册会计师，拥有专业的知识，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2023年6月起就任本公司外部监事。



代表取締役社长
松嶋 耕一

(董事会 13/13 次)

包括在欧洲、中国、亚洲的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2018年6月就任本公司董事。自2025年4月起就任本公司代表取締役社长。



董事
年金政策担当
CFO
本田 聡

(董事会 13/13 次)

包括在美国的工作在内，长年从事经营企划，于2019年4月就任本公司副社长。自2020年6月起就任本公司董事 年金政策担当CFO（首席财务官）。



监事（专职）
浅野 慎一

(董事会 10/10 次)
(监事会 10/10 次)

长年从事本公司制造、技术部门等的工作，之后担任本公司副社长 黑部事业所所长。自2025年6月起就任本公司专职监事。



董事
合规担当
CRO
汤本 克也

(董事会 13/13 次)

包括在美国的工作在内，长年从事法务部门工作，之后于2010年4月就任本公司执行役員。自2022年6月起就任本公司董事 合规担当 CRO（首席风险官）。



董事※1
小野 桂之介

(董事会 13/13 次)

于庆应义塾大学及中部大学历任教授等职务，对经营拥有深厚的造诣，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2007年6月起就任本公司外部董事。



监事※2
南 晃

(董事会 12/13 次)
(监事会 13/14 次)

拥有在其他企业担任代表取締役、监事、外部董事的经验。自2024年6月起就任本公司外部监事。



董事
小林 喜峰

(董事会 13/13 次)

包括在美国、亚洲的工作在内，长年从事本公司制造、技术部门的工作，于2023年4月就任本公司副社长 制造技术本部长。自2023年6月起就任本公司董事。



董事※1
冈田 英理香

(董事会 13/13 次)

在日本国内外的大学、研究生院研究消费行为，对市场营销拥有高度的专业知识，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2022年6月起就任本公司外部董事。



监事※2
森田 恒平

(董事会 13/13 次)
(监事会 14/14 次)

长年作为律师从事法律实务。自2024年6月起就任本公司外部监事。

技能矩阵表

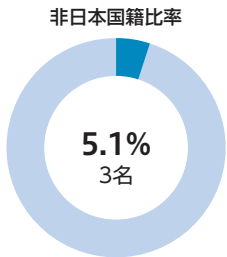
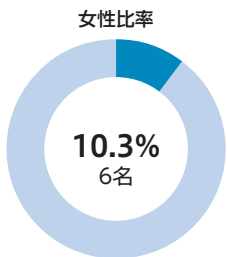
将董事及监事拥有的知识、经验、能力等通过技能矩阵表进行一览展示，旨在构建兼顾知识、经验、能力等的平衡性及多样性的组织架构。

分类	姓名	企业经营	全球	专业领域				
				营业、市场营销	制造、技术	财务、会计	组织、人事	法务、合规
董事	大谷 裕明	●	●	●			●	
	松嶋 耕一	●	●	●				
	汤本 克也		●					●
	小林 喜峰		●		●			
	敷田 透	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	小野 桂之介 (外部)	●			●	●	●	
	冈田 英理香 (外部)	●	●	●			●	
监事	新井 佐惠子 (外部)	●	●			●	●	
	浅野 慎一		●		●			
	南 晃 (外部)	●		●		●		●
	森田 恒平 (外部)						●	●

※ 上表并不表示各人所拥有的全部专业性、知识、经验。

董事、监事、
执行役員、专门役員、
集团执行役员的情况

总数：58名



为实现具有实效性的董事会运营

YKK为充实董事会的审议内容并确保其实效性，采取了多种多样的措施。每年召开13次董事会，在董事会上会针对经营战略、事业计划、技术开发、投资、质量管理、推进可持续性，以及合规与风险管理等重要经营课题进行广泛讨论。通过董事会讨论所指出的事项等，均会及时反映到业务执行部门的决策和业务执行当中。

2026年度，在加强对AP事业监管的同时，还会结合新纳入YKK集团事业组合的住空间事业（HS事业）之间的关系，致力构建和运行一套应有的完善治理体制。

此外，自2024年度起，每年会实施一次董事会的实效性评价。该实效性评价面向公司内外全体董事和监事，通过问卷调查等方式实施。在掌握董事会优势和课题的同时，还将根据评价结果采取修改董事会规程等必要的措施等，以此不断改进，确保董事会能够切实发挥出其应有的职责与功能。



董事会的情景

主要治理机构概况与活动情况（2025年度）

名称	组成等	概要与活动情况	年度举办次数
董事会	主席：大谷裕明 构成：10名 (其中外部董事2名)	除了公司法规定的职责以外，还负责制定经营方针、分配经营资源以及监督执行役员的业务执行情况等。 2025年度，除了决定本集团的基本经营方针、中期经营计划及年度事业计划以外，还针对重要投资、人事政策基本方针、风险管理及合规基本方针等做出决策，并对本公司及其子公司的董事和执行役员的业务执行情况（包括业绩管理）进行了监督等。	13次
监事会	主席：新井佐惠子 构成：4名 (其中外部监事3名)	本公司是设置有监事会的公司，原则上每月召开1次监事会，并可根据需要适时召开。 2025年度，制定了审计方针及审计实施计划，确认了内部控制体系的完善和运用情况，实施了会计审计人的评价等。	14次
提名与薪酬委员会	主任委员：大谷裕明 构成：5名 (其中外部董事2名) 不包括兼任执行役员者	基于董事会的咨询，对董事和执行役员等的薪酬相关方针及制度、薪酬的标准/金额、制定及修改/废除薪酬内部规定、业绩评估等的相关事项进行审议，并向董事会汇报审议结果。 2025年度负责选任董事和监事候选人以及执行役员和专门役员，修订内部规定、对业绩评估等相关事项进行了研讨。	9次

主要业务执行会议机制概要（2025年度）

名称	组成等	概要	年度举办次数
经营战略会议	由经营、执行成员组成	为了对YKK集团的经营理念、经营方针、经营战略以及重要的董事会决议事项等进行多方面充分讨论后慎重做出决策而设置。	13次
风险相关的5个委员会	由CRO（首席风险官）担任主席	设置了品质、贸易管理、危机管理、技术资产管理以及信息安全5个委员会，负责决定各类风险相关方针并承担对执行部门的监督职能。	3次／各委员会
合规委员会	由CRO（首席风险官）担任主席	为了在各个组织展开妥当的合规推进活动而设置。	1次
投资委员会	由CFO（首席财务官）担任主席	为妥善管理YKK集团的投资风险而设置。	12次
可持续性委员会	由社长担任主席	就应对气候变化、向循环经济转型等可持续发展相关的经营方针、目标及战略进行讨论并推进落实。	3次

通过董事、监事培训强化监督职能

为提升董事会实效性，并深化公司内部及外部董事、监事之间的沟通与共识，YKK举办YKK Group Off-Site Meeting（YKK集团非现场会议）。通过围绕经济安全保障、地缘政治风险、生成式AI应用、人力资本及经营管理等重要议题开展培训，深化相关知识并进行积极讨论。此外，外部董事及外部监事还会定期参加公司主要经营会议及合规役员培训等活动，并通过赴海外事业公司实地考察等方式，加深对YKK集团业务的理解，拓展对外部环境及相关风险的认知。



YKK集团非现场会议现场

企业接班人计划（接班人的培养与选任）

关于管理层的接班人，将对经营理念的共享程度、以往的实绩与经验、能力、资质及人格等方面进行确认，由提名与薪酬委员会适时开展探讨候选人的工作。此外，为进一步推进企业接班人计划，已于2025年4月1日修订了执行役员制度。新设立了执行役员职位，通过加强该职能的运用，强化经营人材的培养，推动形成相关意识，力求实现正确的人财配置。

执行役员制度（2025年4月起）

执行役员 职位	社长
	副社长
	上席常务执行役员
	常务执行役员

役员薪酬

关于本公司的董事薪酬，采用基于本公司业绩考量的薪酬体系，其中会考虑到持续提升企业价值、与面向股东实施稳定分红之间的一致性等问题，并会考虑到提高业绩的意识提升问题，在决定各位董事的薪酬时，基本方针是根据各人的职责相应制定适当的薪酬水平。具体而言，董事的薪酬是由基本薪酬和董事奖金构成。

- 基本薪酬是每月固定金额，将根据职位和职责，在参考其他公司水平、确定薪酬时的业绩、员工工资水平的同时，经综合考量之后决定。

- 关于业绩联动薪酬（董事奖金），为了提升在每个事业年度提高集团整体业绩的意识，基本方针是根据单个事业年度的合并业绩来决定业绩联动薪酬。
- 在董事的个人薪酬等中，将基本薪酬的比例设定得更高，薪酬体系整体方针不仅旨在推动董事每个年度稳健达成业绩目标，更注重促进其抱着中长期意识持续提升企业价值。

关于役员薪酬的组成以及薪酬金额，在第91期有价证券报告书中从P.48开始披露（仅日文）。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

参考 加强公司治理的历程



董事会主席×外部监事对谈

在全球范围加强治理

— 以YKK精神“善之巡环”为核心，进一步提升企业价值 —

为了实现可持续增长并提升企业价值，必须建立切实有效的公司治理，提高经营的透明度。公司治理的本质是什么？如何在全球范围内加强公司治理——担任YKK株式会社董事会主席的大谷裕明会长和南晃外部监事就此展开了对话。



外部监事
南 晃

代表取締役会长
大谷 裕明

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。

包括在中国的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2014年6月就任本公司董事，于2017年4月就任本公司代表取締役社长。自2025年4月起就任本公司代表取締役会长（现任）、自2025年6月起担任YKK AP株式会社董事（现任）。

公司治理的本质是什么？

南先生 公司治理是指确保企业朝着原本目标运作的一整套机制的总称。从这个角度来看，YKK在全球各地区和各公司都实现了切实有效的公司治理。我感到，以各公司自主负责事业运营的“本地主导型经营”为核心的同时，地区统括公司、各种委员会、内部监查室等机制也发挥着作用。

此外，作为一家全球化企业，我也非常赞赏总部能够切实对整个组织进行统筹管理这点。以“善之巡环”为代表的YKK精神和经营理念作为一切的基石得到共享，并且总部在充分考虑到各事业环境和特点的基础上与各基地反复沟通，共同探讨适当的措施，做到了彻底贯彻这种态度。也许这两点正是增强向心力，构建稳健公司治理的关键所在吧。

大谷先生 我认为公司治理的本质在于全体员工共享经营理念和事业目的，并始终将其作为判断标准发挥作用。在这一点上，我认为YKK是一家“目的非常明确的公司”。运用卓越的技术、商品和经营为客户、员工乃至社会作出贡献，这就是我们的存在价值，而此时的判断标准正是公司价值中提到的“公正”——我认为反复、持续宣讲这种思维方式的核心，也是一种广义上的公司治理。

此外，我们始终注重避免让作为最高决议机构的董事会沦为形式主义。随着集团规模扩大，我认为，为了保持公司治理的实效性，除了深入理解并彻底践行经营理念之外，还必须重新以书面形式明文规定各种规程等。

董事会的职责与全球治理体制

南先生 您提到了董事会，我认为董事会要求外部董事发挥的最重要作用就是“监督经营执行”。

大谷先生 是的。我在就任董事之前，当时的役員就告诉我：“正因为我们是非上市公司，经营上才更不能有松懈和妥协。”随着外部董事的加入，董事会不仅有加速器，还配备了制动器，从而在执行与监督之间形成了良好的张力。我认为正是这一点，让YKK的公司治理能够有效发挥了作用。

南先生 为了妥善履行这些职责，信息共享和充分沟通至关重要，我认为YKK在这方面也做得非常出色。关于待审议案，在表决前能以公开的形式共享信息，有助于加深理解，而且与议案相关部门的人员也会通过线上等方式参与，从有利于做出恰当判断的意义上来说也是非常好的做法。



此外，议程中约有一半内容是报告和信息共享等非决议事项，从沟通交流这点来看也很棒。

大谷先生 我们不会以时间或者议题数量为由而仓促做出决议。会确保所有与会者深入理解议题，从各自的立场发表意见并充分讨论后再进行决议。

南先生 特别是在考虑YKK全球治理时，除了制度以外，沟通交流也是不可或缺的。而且，我认为不仅仅要指出问题和课题，共享改进流程和最佳实践也至关重要。

正如刚才提到的，各地区均设有统括职能，这是YKK治理体制的一大特色。YGIA（YKK Global Improvement Activity）通过地区统括公司共享各公司业务审计中指出的事项和改善对策，我认为从风险管理的角度来看，这也是一项非常有效且极具意义的举措。

大谷先生 设置地区统括公司是构建全球治理体制的起点。

在彻底渗透经营理念、共享事业目的方面，它发挥着关键作用。

YGIA是基于管理层每周例会中产生的构思，于2023年度正式启动。我相信，通过在各事业公司之间实现审计信息可视化，并据此构建防止问题再发的机制，有助于提升各事业公司的治理水平。

南先生 期待今后不仅仅停留于单纯的信息共享，还能提供支持，从而推动各基地将相关内容反映、落实至各基地的业务中。

大谷先生 我希望YKK全体齐心协力，让“不重蹈覆辙”的文化扎根。

继承传统、升级进化，再传承给下一代

南先生 YKK即将迎来成立100年，能够这样长期持续成长、不断挑战新事物的企业并不多见。我认为其中背景要归功于YKK的文化，也就是继承前人之物，将其进一步升级进化发展后再传承给下一代。

我相信这种跨越世代和时代的“纵向凝聚力”是YKK的巨大财富。希望大家在珍视这份财富的同时，继续贯彻YKK精神和经营理念，以更好的形式将接力棒传递给下一代。

大谷先生 成立100年并非终点，而仅仅是一个里程碑。为了持续提升企业价值，重要的是必须不断回归YKK精神“善之巡环”，顺应时代的变化。

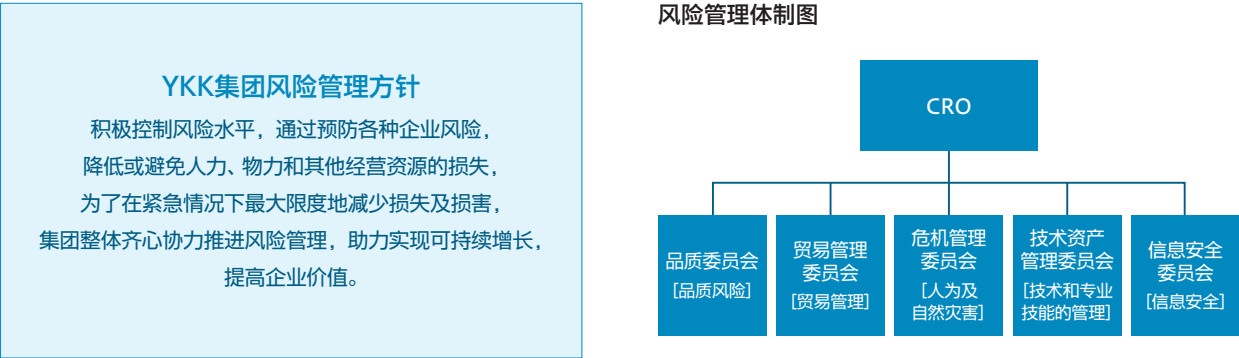
正因为如此，跨世代传承YKK精神这一行为本身也构成了稳健治理的基石。我认为这正是YKK优势的源泉，也将有助于事业拓展，使企业持续成长。



风险管理

基本想法和体制

YKK制定了集团方针，致力开展风险管理。为了顺利推进，我们任命了CRO（首席风险官），并设置了品质委员会、贸易管理委员会、危机管理委员会、技术资产管理委员会、信息安全委员会等各种委员会，努力完善和运用规程。同时，还任命了CFO（首席财务官），构建起对YKK财务风险和投资风险进行妥当管理的体制。此外，我们针对发生风险时的应对措施，制作了《风险应对指南》，规定须采取适当且迅速的应对措施。



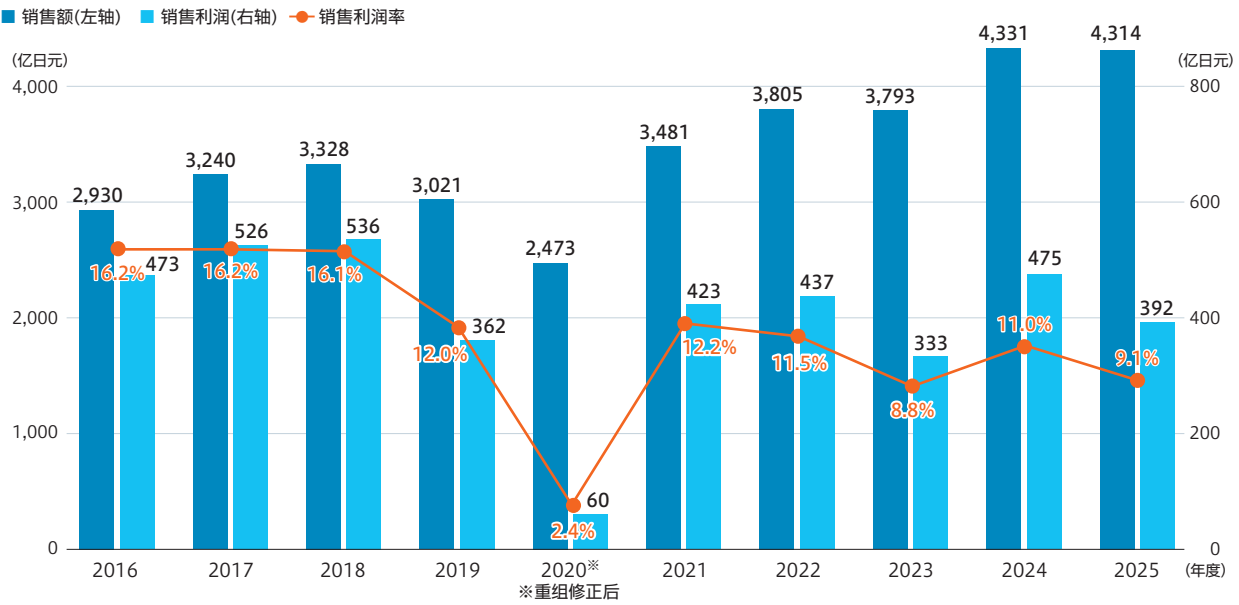
发斯宁事业 主要财务及非财务摘要

 知识产权管理相关详情，已于数据篇中披露。

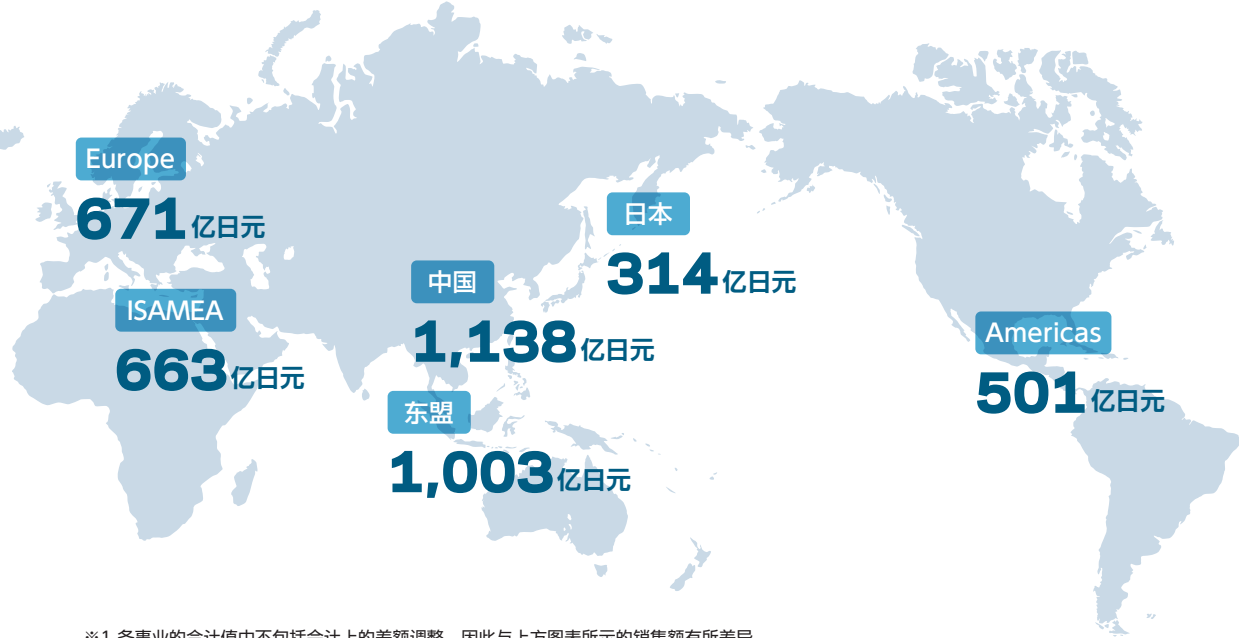
《2025年度决算要点》

由于美国启动加征额外关税及中东局势动荡等贸易风险和地缘政治风险加剧，发斯宁事业的行业前景持续不明朗。在此事业环境下，受美国贸易政策等的影响，面向加工出口产品的销量有所下降，销售额为4,314亿日元；营业利润方面，虽然我们致力实施降低成本的措施，但受开工率下降、通胀导致工资调整引发的人工成本上升及原材料价格飙升等因素影响，营业利润为392亿日元，为减收减益。

销售额・销售利润・销售利润率

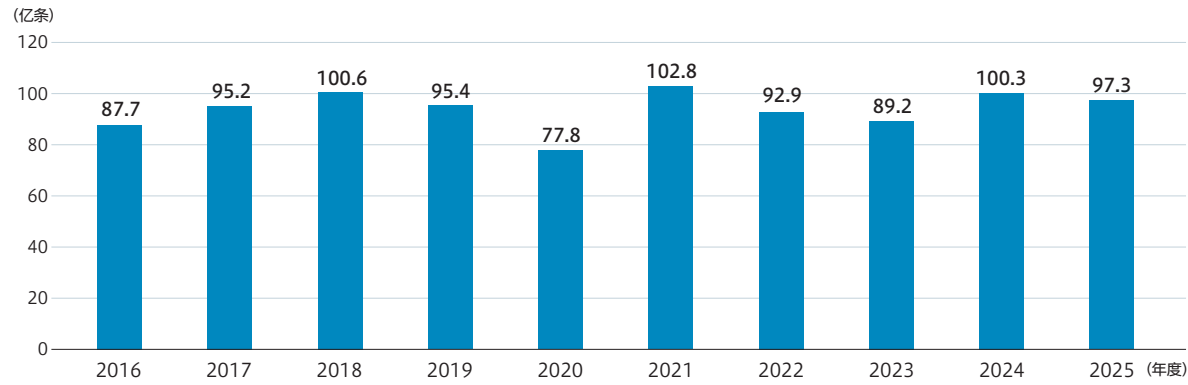


各地区销售额 (2025年度)

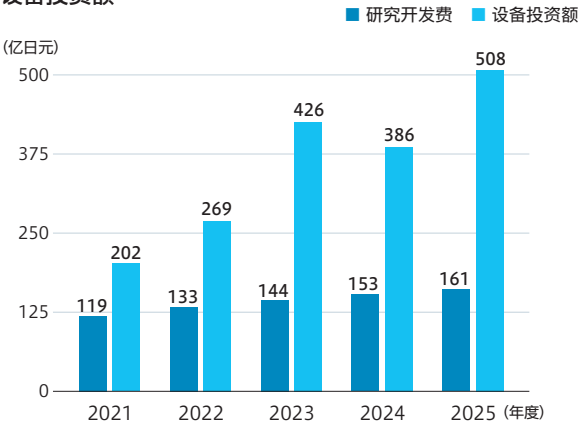


※1 各事业的合计值中不包括会计上的差额调整，因此与上方图表所示的销售额有所差异。
※2 Americas是包括北、中、南美在内的地区名称，ISAMEA是包括印度、南亚、中东、非洲地区在内的地区名称。

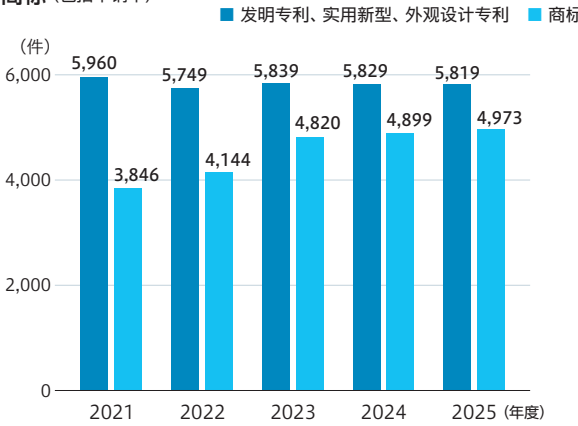
拉链销量



研究开发费 设备投资额



发明专利、实用新型、外观设计专利 (包括申请中) 商标 (包括申请中)



开展事业的国家/地区



69 个国家/地区
(截至2026年3月底)

公司数量和员工人数



68 家公司
27,692 名
(截至2026年3月底)

温室效应气体排放量 (与基准年2018年度相比)



Scope1+2
67.1 % 削减
(2025年度实绩)

使用可持续材料产品的比例 (总长度)



54 %
(2025年度实绩)

首次进军海外 (印度、新西兰)



1959 年

拉链年产量



300 万公里以上

采用创新电镀技术 AcroPlating® 表面处理后有害物质的去除率



100 %
(氟、铬、硒)

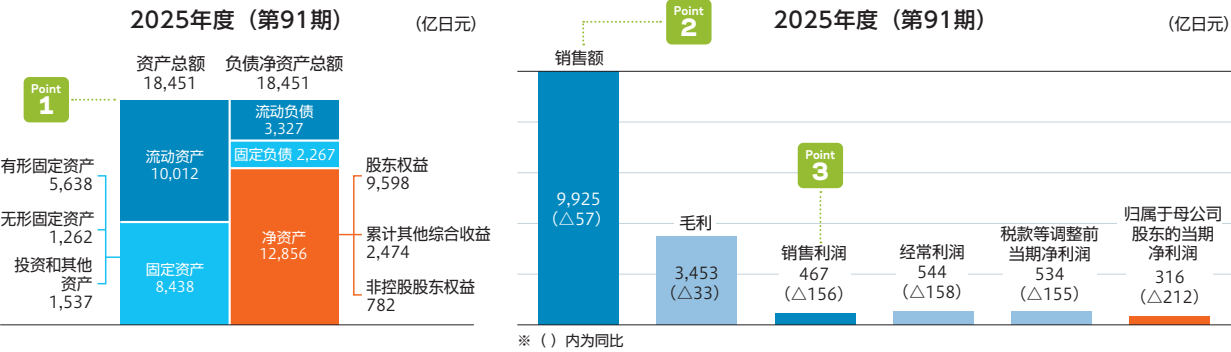
“YKK”商标注册



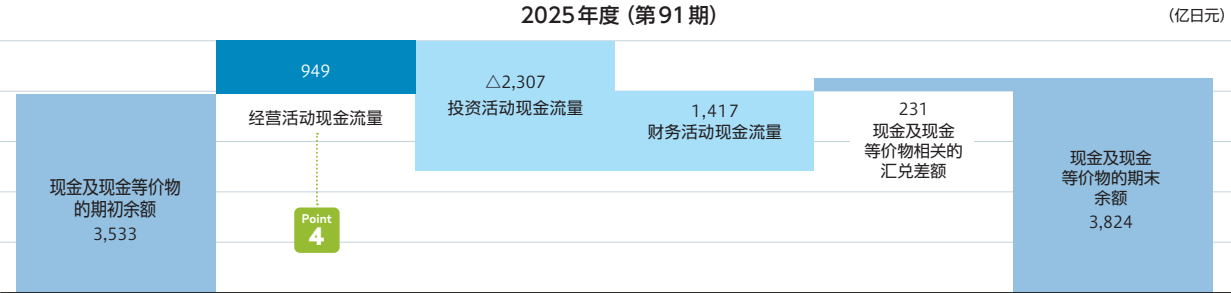
180 个国家/地区
(截至2026年3月末)

参考 YKK集团合并财务信息

合并资产负债表 (摘要)



合并现金流量表 (摘要)



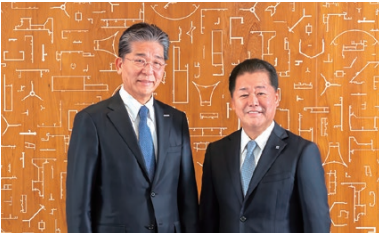
最近5个合并会计年度相关的主要经营指标等的推移变化

期次 决算日期	第87期 2022年3月	第88期 2023年3月	第89期 2024年3月	第90期 2025年3月	第91期 2026年3月	
销售额	(百万日元)	797,019	893,226	920,234	998,299	992,561
经常利润	(百万日元)	63,964	60,689	60,824	70,314	54,461
归属于母公司股东的当期净利润	(百万日元)	44,097	37,929	42,365	52,955	31,667
综合收益	(百万日元)	105,061	72,928	152,000	56,460	131,504
净资产	(百万日元)	837,264	906,290	1,054,493	1,106,961	1,285,630
资产总额	(百万日元)	1,156,941	1,221,583	1,355,312	1,402,292	1,845,123
每股净资产	(日元)	682,026	738,691	860,211	903,763	1,007,190
每股当期净利润	(日元)	36,782	31,638	35,339	44,173	26,416
稀释每股收益	(日元)	－	－	－	－	－
资本充足率	(%)	70.7	72.5	76.1	77.3	65.4
净资产收益率	(%)	5.7	4.5	4.4	5.0	2.8
市盈率	(倍)	－	－	－	－	－
经营活动现金流量	(百万日元)	81,132	81,724	105,708	118,690	94,991
投资活动现金流量	(百万日元)	△40,414	△55,864	△99,612	△75,243	△230,712
财务活动现金流量	(百万日元)	△5,776	△7,000	1,394	△8,483	141,731
现金及现金等价物的期末余额	(百万日元)	264,639	291,706	323,941	353,329	382,486
员工人数	(人)	44,410	44,527	45,363	46,305	56,899
〔另外记载，临时工平均雇佣人数〕		[3,161]	[3,183]	[2,585]	[3,079]	[1,927]

注1. 关于稀释每股收益, 由于不存在稀释性潜在普通股, 因此未予记载。
注2. 关于市盈率, 由于并未上市, 因此未予记载。

TOPIC YKK AP与松下住空间株式会社建立战略性伙伴关系

YKK与松下控股株式会社 (PHD) 于2026年3月31日完成了双方于2025年11月17日签署的松下住空间株式会社 (PHS) 股份转让协议相关手续。由此, YKK新设的中间控股公司YKK投资株式会社将取得PHS已发行股份的80%, 剩余20%的股份继续由PHD持有, PHS将成为PHD采用权益法核算的公司。今后, 通过融合YKK AP在建材事业领域的高超的技术能力和广泛的商品阵容, 以及PHS在住宅设备、建材制造、销售和工程方面的优势, 将创显著的协同效应, 并作为引领建筑材料和住宅设备行业未来发展的龙头企业, 不断创造新的价值。



(左) 松下住空间株式会社 代表取締役 社长执行役員 山田 昌司
(右) YKK AP株式会社 代表取締役社长 鱼津 彰



YKK集团 (合并) 的详细信息刊载如下。

- 公司信息、事业及可持续性信息等: YKK官网 <https://www.ykk.com/chinese/>
- 财务信息: 有价证券报告书、决算说明资料、事业报告等 (仅日文) <https://www.ykk.com/corporate/financial/>

Data Section 〈数据篇〉

Contents

公司一览、报告对象期间和范围

60

环境（Environment）

61

环境管理

61

气候

63

【参考】基于TCFD建议报告的信息披露

67

资源

70

水

73

化学物质

75

生物多样性

76

环境贡献活动

78

【参考】发斯宁事业及事业运营相关的其他事业等（日本国内）

79

社会（Social）

82

人事与雇佣

82

人财开发

83

多样性和包容性

84

劳动安全卫生

86

健康经营

88

人权

89

供应链管理

91

质量

93

治理（Governance）

95

公司治理

95

风险管理

96

合规经营

97

知识产权管理

99

加盟的团体、倡议等

100

表彰与获奖实绩

102

TCFD对照表

104

公司一览（发斯宁事业及事业运营相关的其他事业等）

YKK株式会社	YKK阿根廷公司	YKK埃及贸易公司
YKK SNAP FASTENER株式会社	YKK INSURANCE COMPANY OF AMERICA	YKK肯尼亚公司
YKK韩国公司	YKK农业畜牧公司	YKK南非公司
台湾华可贵（YKK）股份有限公司	YKK欧洲公司	YKK股份亚洲公司
YKK CORPORATION OF VIETNAM CO., LTD.	YKK股份欧洲公司	YKK巴基斯坦公司
YKK不动产株式会社	YKK英国公司	YKK印度公司
YKK投资株式会社	YKK丹麦公司	YKK孟加拉国公司
YKK商务支持株式会社	YKK德国公司	YKK越南公司
株式会社Cafe Bonfino	DYNAT公司	YKK泰国公司
株式会社YKK TOURIST	YKK STOCKO FASTNERS公司	YKK菲律宾公司
株式会社Essen	YKK波兰公司	YKK斯里兰卡公司
黑部Emu Tech株式会社	YKK荷兰公司	YKK马来西亚公司
黑部Clean And Green Service株式会社	YKK法国公司	YKK印度尼西亚公司
黑部Mobility Service株式会社	YKK捷克公司	YKK ZIPCO 印度尼西亚公司
YKK六甲株式会社	YKK奥地利公司	YKK大洋洲公司
YKK CORPORATION OF AMERICA	YKK罗马尼亚公司	GOLDEN HILL TOWER公司
YKK美国公司	YKK意大利公司	YKK DEVELOPMENT SINGAPORE公司
TAPE CRAFT公司	YKK地中海公司	YKK ALUMINIUM AUSTRALIA公司
YKK加拿大公司	Bluclad S.p.A	YKK GPS QUEENSLAND公司
YKK墨西哥公司	YKK西班牙公司	威可楷（中国）投资有限公司
YKK SNAP FASTENER制造墨西哥公司	YKK葡萄牙公司	大连吉田拉链有限公司
YKK洪都拉斯公司	YKK希腊公司	上海吉田拉链有限公司
YKK萨尔瓦多公司	YKK土耳其公司	上海YKK国际贸易有限公司
YKK哥伦比亚公司	YKK中东公司	无锡威可楷发斯宁科技有限公司
YKK巴西公司	YKK突尼斯制造公司	苏州吉田精密模具机械有限公司
吉田NORDESTE公司	YKK突尼斯贸易公司	YKK厦门贸易公司
YKK智利公司	YKK摩洛哥公司	吉田拉链（深圳）有限公司
	YKK埃及公司	威可楷（深圳）国际贸易有限公司
		YKK香港公司

报告对象期间和范围

报告对象期间	●2025年度（2025年4月1日～ 2026年3月31日）※还包括部分报告期间外的活动
报告对象范围	YKK可持续愿景2050／环境（Environment） ●以发斯宁事业为中心，包括与事业运营相关的其他事业等 ●对象范围不同时，适当添加注释等说明 社会（Social） ●分别记录数据范围 治理（Governance） ●分别记录数据范围 鉴于住空间事业（HS事业）纳入集团业务组合的时间尚短，本报告中提及的“本集团”未必涵盖HS事业。

环境（Environment）

环境管理

基本的想法

YKK作为一家产品制造公司，认为要持续开展事业活动，必须最大限度地控制对环境的影响，并有效利用资源。同时，有关可持续发展的经营方针、目标和战略，由作为董事会咨询机构而设立的可持续性委员会进行讨论和制定。本委员会的委员长由社长担任，通过制定可持续性方针、战略以及构建全球层面的可持续性推进体制，针对以气候相关课题为首的可持续性相关课题以及提升企业价值作出应对。

第7次中期YKK环境方针

自 2025 年度起实施的第 7 次中期 YKK 环境方针中，新增了“与自然共存”的理念，我们将在“ONE YKK”体制下开展活动，追求成为能为所有利益相关者提供环境价值的可持续企业。

第7次中期YKK环境方针（2025年度～2028年度）

作为ONE YKK，我们将通过所有的事业活动、产品和社会贡献活动，为利益相关者提供价值，为实现“气候中和”和“与自然共存”做出贡献，成为可持续发展的企业。

行动指针

- 我们在确保环境合规的基础上，还将通过加强管理等措施不断改善和减少危险化学物质对大气、土壤和水环境的影响。
- 通过转向可再生能源作为我们的主要能源，我们将减少温室气体排放并为减缓气候变化做出贡献。
- 我们将在整个产品生命周期内减少浪费，并通过改进原材料和废弃方法来为实现循环经济做出贡献。
- 为促进生态系统服务的可持续利用，我们将努力通过减少取水量等环境贡献活动来保护丰富的自然环境。

2025年4月1日
YKK株式会社 代表取締役社长
松嶋 耕一

2026年度YKK环境目标

在 2026 年度的环境目标中，继上一年度之后，我们仍将进一步加强环境合规视为一项重要课题。同时为加强环境合规，我们将不断加强各公司的人财培养，致力提升 YKK 整体的环境活动水平。

2026年度YKK环境目标

实现与环境和諧共处为社会做出贡献

1

落实实现环境合规及降低环境负荷

- 通过加强环境教育提高全体员工的环境意识
- 通过严格的合规评估实现环境合规零违规
- 通过严格管理废气排放、废水排放和化学物质等，减少对地区的环境影响，实现零环境事故
- 降低单位水耗（取水量）较上年度减少2%（2030年度取水量=2018年度同等量）

2

抑制气候变化

- Scope1 & 2的CO₂排放量 比2018年度减少33.6%（2030年度减少50%）
- Scope3的CO₂排放量 比2018年度减少20.0%（2030年度减少30%）
- 通过落实节能减少能源消耗单位

3

实现循环经济

- 废弃物回收率 95%以上
- 降低单位产值废弃物产生量，较上一年度减少4%（2030财年废弃物排出量=2018财年同等量）

4

自然环境保护

- 实施场地内的生物多样性保护活动
- 积极参与地区自然环境保护活动

2026年4月1日
YKK株式会社
环境安全设施管理部长
前田 稔

气候

基本的想法

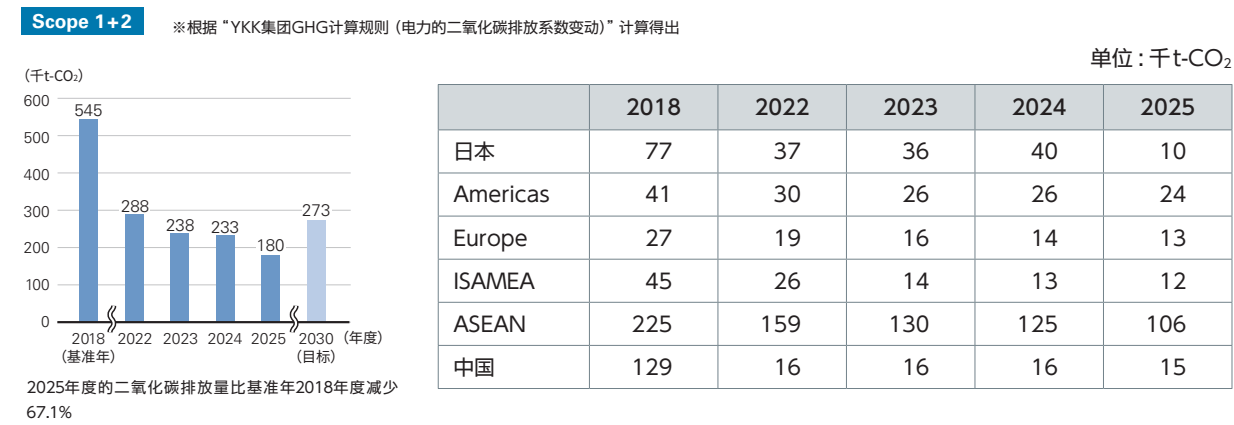
YKK 提出截至 2050 年实现“气候中立”，并朝着达成《巴黎协定》的目标，于 2020 年 3 月签署了《时尚业气候行动宪章》。此外，为了将全球平均气温上升幅度控制在 1.5℃ 以内，还在 2021 年 3 月设定了二氧化碳减排目标（获得 SBTi 认证），在全球各基地推进节能并引入可再生能源，致力减少二氧化碳的排放量。

2025 年度的举措

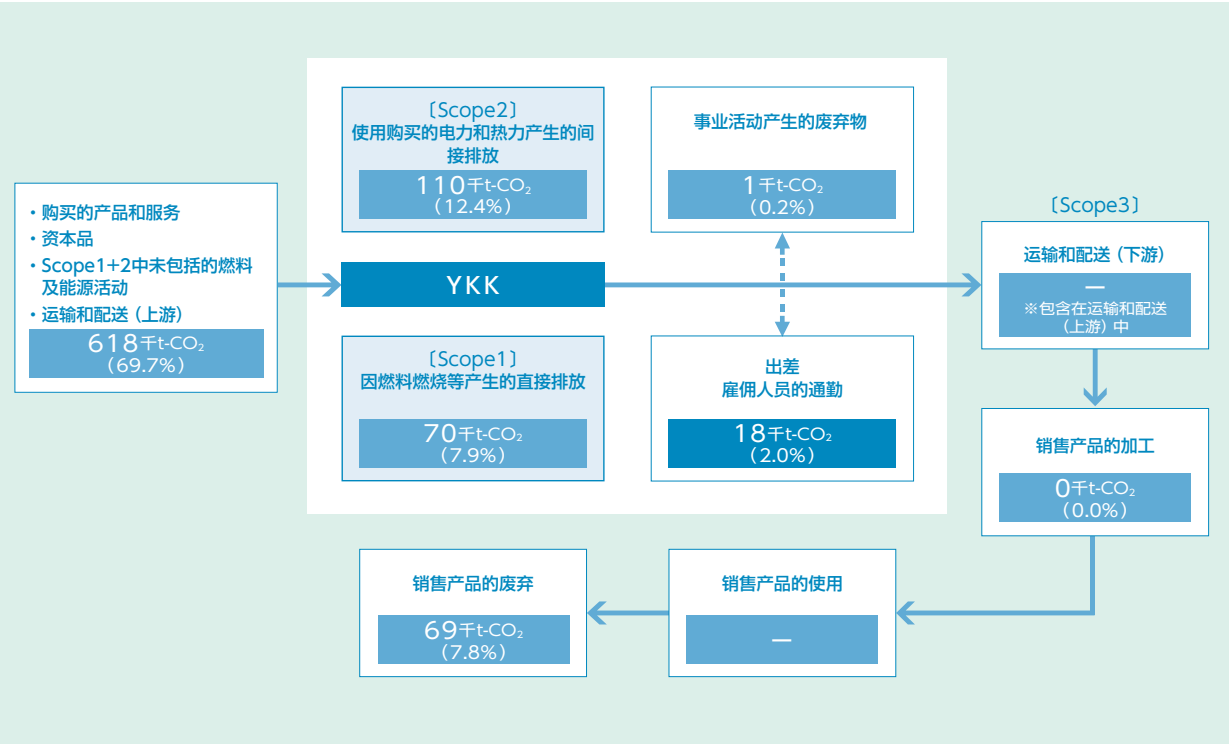
2025 年度，YKK 集团达成了温室效应气体排放量比 2018 年度减少 29.4% 的目标值。（推测实绩比 2018 年度减少 67.1%）YKK 集团整体目前正在推进采购可再生能源，对于自身使用的电量，已实现 100% 采购可再生能源电力的工厂在全球范围内达到了 47 家。此外，我们启动了太阳能发电设备的基地数量达到 37 家（总发电能力：30,324 千瓦）等，致力于创造可再生能源。

二氧化碳排放量的推移变化

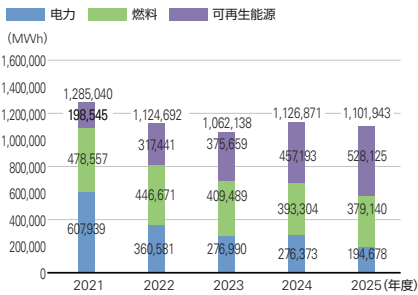
2021 年 3 月，YKK 的“1.5℃ 目标”已获得“科学碳目标倡议 (SBTi)”的认证。我们的目标是，到 2030 年之前实现 Scope1+2 的温室效应气体减少 50%（与 2018 年度相比），Scope3 的温室效应气体减少 30%（与 2018 年度相比）。



供应链中的二氧化碳排放量（2025年度实绩）



能源使用量的推移变化



单位：MWh

		2021	2022	2023	2024	2025
电力	日本	110,204	56,495	52,476	61,017	4,411
	Americas	61,838	61,257	49,250	50,736	49,458
	Europe	22,305	7,855	4,235	3,750	3,575
	ISAMEA	62,408	30,857	12,010	8,043	6,105
	ASEAN	214,545	201,355	158,725	152,827	131,129
	中国	136,640	2,761	294	0	0
燃料	日本	45,280	45,659	44,757	43,115	40,705
	Americas	59,957	54,854	50,507	46,934	43,080
	Europe	90,722	91,715	76,758	64,619	62,961
	ISAMEA	47,799	45,041	39,036	41,976	42,794
	ASEAN	130,187	125,067	113,103	115,443	110,400
	中国	104,611	84,334	85,329	81,218	79,201
可再生能源	日本	7,878	49,894	47,934	50,859	105,468
	Americas	13,075	9,334	9,214	9,834	13,781
	Europe	22,358	22,254	22,114	24,471	22,784
	ISAMEA	53,948	33,036	68,031	80,911	86,561
	ASEAN	51,856	61,205	80,402	118,175	131,617
	中国	49,431	141,718	147,964	172,944	167,914

※关于图表及表格，是根据电力+燃料+可再生能源来制作。燃料是对A重油、煤油、LPG、LNG、城市燃气、天然气、柴油、汽油、煤炭、蒸汽的合计。热量换算系数使用3.6MJ/kWh。

COLUMN

连续三年入选CDP“气候变化”最高评级“A级名单”



在国际环境非营利组织CDP[※]于2025年实施的“气候变化”相关调查中，连续三年入选最高评级“A级名单”企业。我们认为，本次入选体现了YKK有关气候变化的举措以及信息披露的高度透明性获得了高度评价。

YKK为了到2050年度之前实现供应链整体的温室效应气体排放量达到净零，从注重环境友好的材料选择到整个制造过程，我们在所有流程环节都致力追求可持续性，并正在加快推进基于技术创新的举措。

今后，包括关注环境的客户和各界供应商在内，为了回报广泛利益相关者给予的信赖，我们将不断推进措施削减供应链整体的温室效应气体排放量和降低环境负荷。

※一家国际性非营利组织，拥有旨在披露企业和地方自治体环境信息的系统。引领着企业环境信息的披露和环保活动。

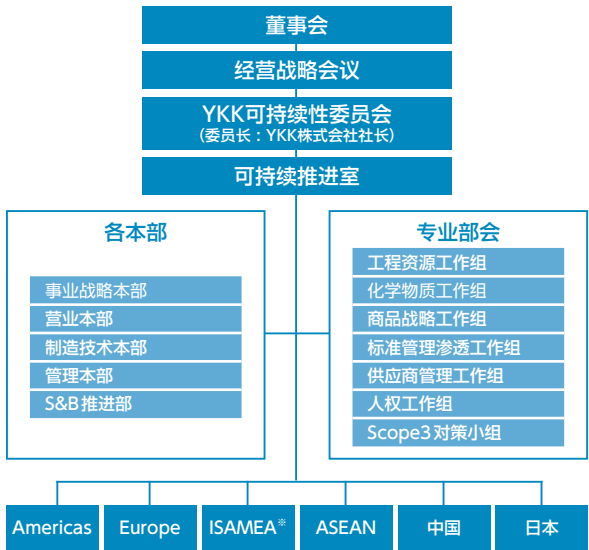
【参考】基于TCFD建议报告的信息披露

根据 2015 年 12 月通过的《巴黎协定》，全球范围内掀起了评估气候变化对事业活动影响的运动。在这样的背景下，2017 年 6 月发布了 TCFD（气候相关财务信息披露工作组）建议报告，YKK 于 2019 年 9 月表明赞同其宗旨。
YKK 根据上述 TCFD 建议报告，评估气候变化对事业活动的影响，并推进相关举措，将其反映到事业战略中。

治理

作为公司治理体制，YKK 以经营方针等重要事项的决策机构和监督机构董事会，以及监查机构监事会这一机构制度为基础，引入了推进事业、业务执行的执行役員制度。除了每月召开一次定期董事会以外，必要时还会召开临时董事会，审议并决定事业计划、组织、风险管理等经营方面的所有重要事项，同时听取集团各公司的业务执行情况报告并进行监督。
关于气候变化等有关可持续发展的经营方针、目标和战略，由作为董事会咨询机构而设立的可持续性委员会进行讨论和推进。本委员会的委员长由社长担任，通过制定可持续性方针、战略以及构建全球层面的可持续性推进体制，针对如何应对以气候相关课题为首的有关可持续性课题做出最终决策。
在该可持续性委员会，担任委员长的社长通过制定可持续性方针、战略以及构建全球层面的可持续性推进体制，针对如何应对以气候相关课题为首的有关可持续性课题做出最终决策。可持续性委员会设立了 7 个专业部会，负责制定和推进各课题的具体应对计划。例如：“工程资源工作组”负责研究、执行与削减温室效应气体排放相关制造设备的开发和引进，“商品战略工作组”负责研究、决定使用可持续材料开发商品的方针。
为在全球范围推进这些有关可持续性的方针和具体的应对计划，我们在全球 6 个事业地区也设置了各地区的可持续性委员会。各委员会在将总部的方针渗透至地区的同时，还会向总部的可持续性委员会报告该地区应对计划的执行结果。在总部的可持续性委员会，由担任委员长的社长通过来自各地区的报告，针对应对计划的进展情况进行监督与审议，并为达成可持续性目标而重审修订战略或监督、指导改善对策。

可持续性推进体制



※ India/South Asia/Middle East/Africa

战略

根据 TCFD 建议报告，确定并评估气候变化问题对本事业带来的重大风险和机遇。

种类		对事业的财务影响	应对
过渡风险	现行规定	本公司总部所在的日本，已经开始征收碳税。目前日本的碳税税率很低，所以影响很小，但今后税率如果提高，则本公司的工厂、大楼的运营成本就会有增加的风险。	我们引入了内部碳定价机制，积极推进太阳能发电设备、节能型生产设备、基础设施设备等有助削减温室效应气体的设备投资。此外，我们在日本国内外的主要基地，正通过向电力公司直接确认及借助外部顾问等途径，积极收集可再生能源电源开发的信息。
	新的规定	根据欧洲塑料战略，使用再生塑料已经义务化，由此导致生产成本增加，此外，各国要求转向使用可再生能源，随着采购设备和绿色电力等应对成本的增加，存在收益下降的风险。	目前正致力通过扩大销售使用再生塑料等可持续材料制造的产品以提高收益，以及大力开发有助降低制造成本的技术。此外，总部及子公司会在事前调查、收集法规收紧信息，实施应对措施。
	技术	存在以下风险：因针对气候变化的技术进步方面应对迟缓而造成事业竞争力下降，以及因需求预测错误造成设备投资失败等而导致影响收益。	针对主要开发主题的进展情况进行月度确认，制定设备投资计划时的效果计算方法，针对判定和批准流程等的规则采取明文化等应对措施。
	市场	因本公司产品及产品制造未能满足客户的环境应对要求或政府的环境法规，而存在丧失销售机会的风险。具体而言，据说服装行业的二氧化碳排放量仅次于石油行业，在未能满足客户要求或环境法规时，可能会影响产品的销售。	本公司根据各国政府和各种团体针对全球气候变化的动向，以及根据消费者的商品偏好进行产品的开发和制造，并基于环境应对的中长期展望进行商品开发，同时致力推进环境影响评价及应对各国政府的法规要求。
		由于平均气温上升，冬季服装的需求会随之下降，因此可能会影响本公司发斯宁产品的销售。	本公司正通过实施市场分析、针对客户的预期需求进行准确补充等措施来推进应对。
物理风险	紧迫性	如果应对气候变化的对策迟缓落后，可能会导致追求可持续性的主要全球性客户对本公司好感度下降的风险。而提出与真实情况不符的目标和愿景，则有可能会被视为“漂绿”行为。	制定并公开了“YKK 可持续愿景 2050”，就削减温室效应气体排放和增加采用可再生能源提出了具体的措施并正推进实施，同时每年在网站上披露进度。
	慢性	随着气温上升，水灾频发并加剧，在生产基地存在因有害物质等流失而对本公司工厂以及近邻带来健康危害和环境影响的风险。	我们将水灾视为“会对企业经营造成深刻影响的重要风险”，并在 2020 年度制定了水灾对策指南，明确了将水灾危害最小化的方针。主要以日本国内为对象，参照地区的灾害预警地图和风险调查结果，在该设施位于可能浸水区域的情况下，确定并执行回避、降低危害的浸水对策和避难等软性对策。
机遇	能源来源	随着平均气温上升，存在本公司工厂的空调成本增加和原材料价格上涨从而导致收益减少的风险。	正在通过引进节能型空调削减运营成本，以及进行旨在降低制造成本的技术开发。与此同时，关注世界经济的动向，致力构建相关机制，做到能够维持原料和材料的最佳采购价格并能够保证充足采购量。
	产品与服务	本公司积极引入可再生能源，可通过满足客户需求来扩大产品销售。	设定了 2030 年度之前 100% 使用源自可再生能源的电力的目标。为了达成该目标，我们正致力于扩大可再生能源电力的利用率。具体而言，正积极推进在本公司用地内设置光伏面板、与电力公司签订可再生能源电力计划协议、PPA 协议、购买可再生能源电力证书。 通过扩大销售以再生材为代表的、有助于削减 GHG 排放量的产品，为解决客户的气候相关课题作出贡献，预计有助提升销售额。 在“YKK 可持续愿景 2050”中，设定了“截至 2030 年将全部纤维材料改为使用再生材等可持续材料”的目标。具体而言，在 2030 年之前，我们力争实现把全球生产的产品中所使用的聚酯材料改为 100% 使用再生聚酯材料（二氧化碳排放量更少，以塑料瓶和纤维废弃物作为原材料）。为此，我们正在扩大产品设计及产品推广，并阶段性地把销售扩大至服装、箱包、汽车零部件等广泛用途。 面向客户展开对话，利用 CDP 和行业的格式进行信息披露及发布活动信息，致力解决各种课题。此外，还针对将产品材料替换为再生材的措施进行估算，并推进产品 LCA 的披露。

风险管理

本公司的发斯宁事业针对各个组织实施风险项目的详细调查，在考虑最坏情况及其对应情况的基础上，根据损失规模和发生频率进行风险评估。对损失规模的评价包括对财务的影响、对生命和健康的影响、对信用和声誉的影响、对社会秩序的影响，对于预计产生巨大影响的风险，会将其确定为经营层面上应予以管理的重要风险。

气候变化风险也纳入上述全公司的风险评估及管理流程，除了短期、中期之外，还设想长期(2030年左右)的影响。具体而言，例如由于伴随着“物理风险/气温上升”而导致的暴雨影响，造成本公司工厂设备或者供应商停工，我们就此制定了业务持续计划(BCP)，努力降低、回避风险。

※关于风险评估流程和重要风险的确定流程(概念图)，请参照P53。

指标和目标

本事业以到 2050 年度实现“气候中立”(净零排放)为目标，设定了本公司及供应链以二氧化碳为首的温室效应气体排放量的削减目标。此外，我们在 2020 年度，针对 2030 年之前的短期目标已获得 SBT (Science Based Targets, 科学碳目标) 倡议的认证，并且在 2024 年度，针对 2050 年之前的长期目标也获得了认证。综合报告书中披露了相关进度。

指标		目标
Scope1、2	本公司二氧化碳排放量的削减	2030 年度削减 50% (与 2018 年度相比)
Scope3	供应链 二氧化碳排放量的削减	2030 年度削减 30% (与 2018 年度相比)
Scope1、2、3	本公司+供应链 二氧化碳排放量的削减	2050 年度削减 90% (与 2018 年度相比) 将通过碳吸收及去除等技术处理 10% 的残余排放量

※关于Scope1、2、3的二氧化碳排放量实绩，请参照P63。

资源

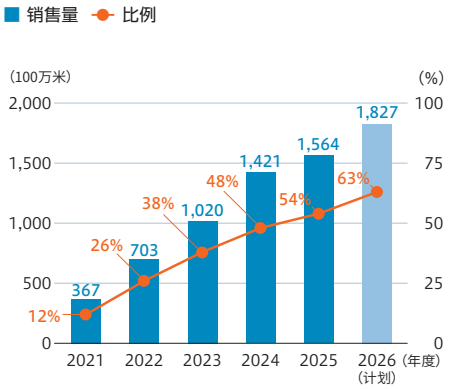
基本的想法

对于产品制造型企业而言，资源是不可或缺的存在，但资源量却是有限的。作为具有可持续性的事业经营基础，YKK 正致力推进资源利用的优化，助力实现循环型社会。具体而言，为了在整个产品生命周期减少废弃物，我们正在推进研究和采用包括可循环利用材料及植物性材料在内的替代材料。此外，针对事业活动中产生的废弃物，我们通过促进有效利用和减少填埋废弃物，致力于降低环境负荷。

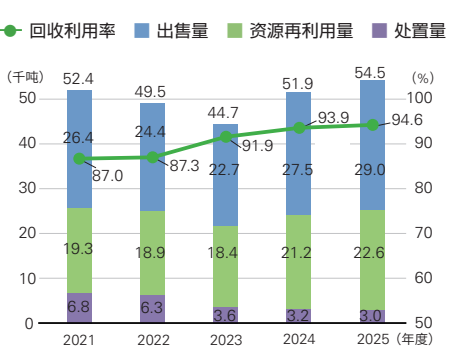
2025 年度的举措

YKK 在“YKK 可持续愿景 2050”中设定了“截至 2030 年实现资源再利用率提高至 90%”的目标。在 2025 年度，由于出售拆除黑部工厂所产生的废料，废弃物量有所增加，为 2018 年度的 105.7%；不过得益于各事业公司彻底落实废弃物分类，加强再利用举措，以及提升废弃物处理技术等，资源再利用率大幅超过目标，达到 94.6%。在全球对循环型经济的关注日益高涨的形势下，YKK 也将进一步推进循环活用资源和减少废弃物量的举措。

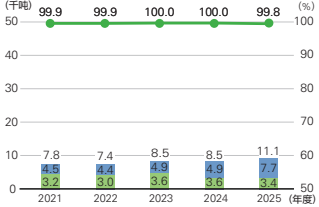
使用可持续材料的产品的销售量和比例



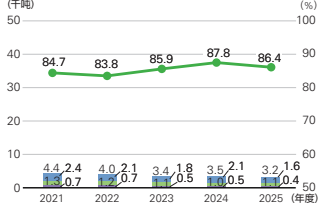
废弃物排放量、资源再利用率的推移变化



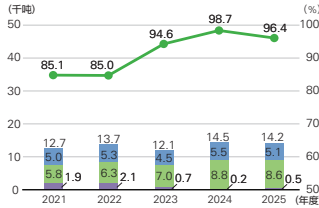
日本



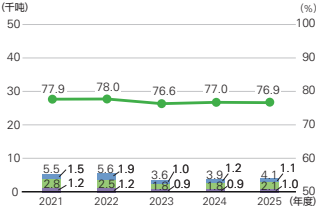
Europe



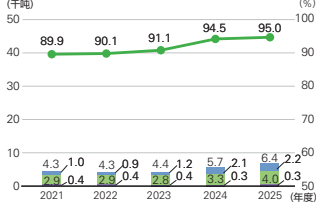
ASEAN



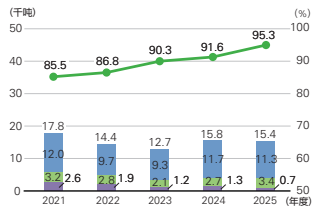
Americas



ISAMEA



中国



COLUMN

荣获“ISPO Textrends奖”配饰类别奖项，名列前五

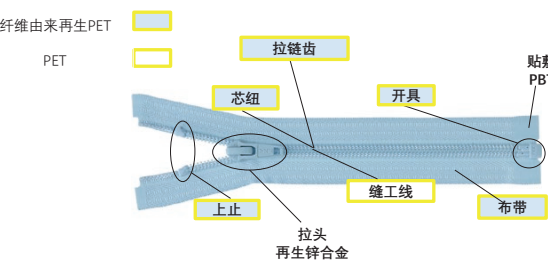
在全球体育及户外用品相关展览会 ISPO trade show 每年举办两次的“ISPO Textrends奖”中，NATULON Plus® Fiber Sourced™ 附再生 PET 开具荣获配饰类别奖项，名列前五。

本产品在布带、拉链齿、芯钮、开具中均采用了源自纤维的再生 PET 材料。本产品致力于实现单一材料化，以便在废弃时可

将拉链与衣服一同回收利用，旨在通过将纤维类废弃物转化为资源，为循环作出贡献（目前正在开发中）。此外，为了确保产品的耐久性和实用性，拉头采用了再生锌合金等，力求兼顾易回收再利用设计和产品质量。

在全球范围内，废旧服装在用完后重新再生成衣物的占比不到 1%*，面对这一现状，YKK 将不断推进“纤维到纤维”以及助力实现循环型社会的相关举措。

※引自：Ellen MacArthur Foundation, A new textiles economy: Redesigning fashion's future (2017).



旨在通过维修实现长久使用，从而推动资源利用的“易修系列”

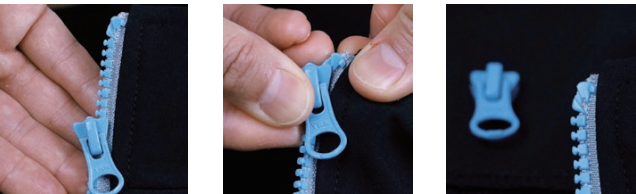
为了延长用拉链制成的产品的使用寿命，YKK 推出了便于拉链维修的“易修系列”，目前该系列共有 4 款产品。本系列采用了两种方案：一是从设计之初便考虑到易于维修这一特性的“易修设计商品”，二是即使针对传统拉链也能轻松进行维修的“修理专用构件和工具”。

“易修设计商品”之一是专为便于更换维修拉头而特别设计的“易修上止拉链”。2025 年度，我们将该商品的适用范围从以往的 VISLON® 系列扩展至 AquaGuard® 系列以及 METALUXE® 系列。与此同时，在“修理专用构件和工具”中，我们推出了“易修可替换拉链齿”和“易修可替换拉头”。YKK 致力于通过维修延长产品寿命，从而实现资源的有效利用和削减废弃物。

“易修上止拉链”

可通过在专用设计的上止凹槽进行锯齿状移动来更换拉头。

拆卸



安装



COLUMN

发掘和培养肩负实现循环时尚重任的下一代设计师



第25届YKK FASTENING AWARDS入选作品时装秀



第26届YKK FASTENING AWARDS 主视觉

YKK 致力于为新一代设计师创造机会，让他们能够在实践中学习以环境友好为前提的产品设计理念，从而推动向循环经济转型。其核心活动是日本最大规模的学生时尚设计大赛“YKK FASTENING AWARDS”。本奖项于 2025 年度迎来 25 周年，值此之际，特增设了“Circular Design 特别奖”。我们通过研讨会、作品制作、获奖者专项计划，为参赛学生提供在实践中学习的机会，帮助他们掌握着眼于产品长期使用的设计，以及以维修、再利用、回收等为前提的资源循环思维。

此外，本奖项还在 2025 年（第 43 届）日本每日新闻时装设计大赛中荣获“话题奖”。获奖理由是，该奖项不仅以“人们可穿戴的作品”为主题，持续通过活用发斯宁商品支持创作，更通过新设“Circular Design 特别奖”致力于培养新一代设计师，由此对时尚行业的发展作出贡献，因而备受赞誉。

从资源循环模式实施中诞生的中国集团新社服

YKK 中国集团一直致力将发斯宁商品制造过程中产生的纤维、树脂、金属废料和废弃材料等进行资源回收再利用。通过与负责从分类到加工（包括回收衣服）过程的回收公司和服装公司合作，我们构建了将以往被废弃的资源重新利用的循环模式。

作为这项举措的一环，自 2026 年 1 月起，中国集团所有公司开始启用新款社服。新社服采用的面料含有以回收再利用拉链边角料等制成的再生聚酯纤维，并采用了以再生材料制成的拉链和按扣纽扣。在功能性和设计方面，我们也充分听取了员工的意见，设计成让多元化的员工都能舒适穿着的款式，从而提高工作效率，并体现了 YKK 的特色与多样性。将废弃材料转化为资源的举措以社服的形式落地。



崭新推出的中国集团社服

水

基本的想法

水被认为是对于所有生物而言都不可或缺的存在，也是地区中重要的共同财产。作为地区一员开展事业活动的YKK，认识到事业活动对水资源的影响，目前正在推进旨在实现当地水资源可持续利用的各项举措。具体而言，通过减少取水量保护水资源，并设定和运用比法律法规标准更为严格的污水水标准，从而减少对环境造成负荷。

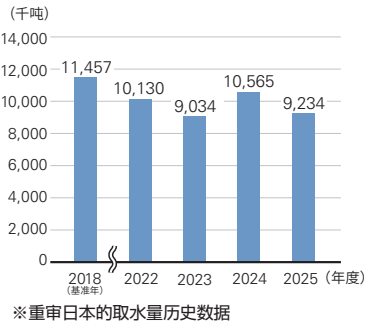
2025年度的举措

在取水相关举措方面，我们制定了取水强度同比减少2%的环境目标并致力开展活动。在染色工序等生产工序中逐步更换为节水型生产设备，并新引入水循环利用设施，全球总取水量为9,234千m³，单位销售额的用水量同比减少了12%。

在污水水管理方面，为加强全球污水水管理，已在海外10个基地安排专家实施了污水水处理技术支援。全球层面上的污水水水质，均设定了比法律法规标准更严格的自主管理标准值进行日常管理。此外，为进一步降低环境负荷，我们参考服装行业化学物质相关指南——ZDHC Wastewater Guideline的污水水标准，每年实施1次以上的水质确认。

为了推进可持续的水资源利用，目前正继续开展水资源风险调查及降低水资源风险的活动。

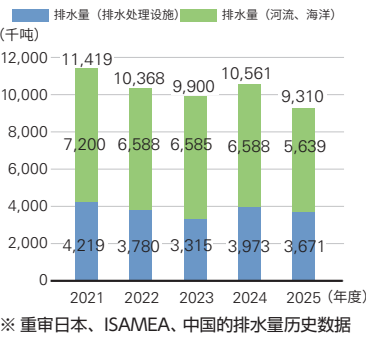
取水量(总量)的推移变化



单位：千吨

	2018	2022	2023	2024	2025
日本	3,690	3,446	2,922	3,856	2,921
Americas	785	679	615	595	547
Europe	762	728	575	553	533
ISAMEA	778	1,058	1,043	1,259	1,103
ASEAN	3,399	2,693	2,322	2,624	2,561
中国	2,043	1,525	1,557	1,718	1,568

排水量(总量)的推移变化



单位：千吨

	2021	2022	2023	2024	2025
日本	25	38	38	43	58
Americas	580	499	476	476	430
Europe	446	446	373	378	387
ISAMEA	492	343	116	335	209
ASEAN	1,197	1,276	1,117	1,367	1,373
中国	1,479	1,178	1,195	1,374	1,214

单位：千吨

	2021	2022	2023	2024	2025
日本	5,597	5,158	5,303	5,691	4,792
Americas	90	92	71	65	40
Europe	150	130	93	61	52
ISAMEA	205	335	328	10	11
ASEAN	1,056	808	731	691	670
中国	102	65	59	70	74

COLUMN

通过强化污水水管理体系，降低环境风险



污水水处理诊断：YKK西班牙公司塔尔图斯工厂

各事业公司均由总部专家开展污水水处理诊断及运行与管理方面的技术指导。通过对废污水水处理设备的运行状况及管理体系进行专业诊断，并从制定改善方案到落地实施全程提供支持，不仅能防止超出污水水标准，避免违反法律法规，同时通过直接指导现场运行管理人员，提升其技术能力和管理能力。2025年度通过线上会议及亲赴现场相结合的方式，共计对10个基地实施了废污水水处理诊断。由此不断推进提高事业公司的污水水管理水平，并加强降低环境风险。

此外，我们还制定、发布了《污水水处理设施管理及应用指南》作为共通的指导方针，旨在妥善维护和管理污水水处理设施，并持续管理和改善污水水水质。以本指南为起点，目标是构建起各事业公司能够自主实施污水水处理管理及改善措施的体系。

通过“鱼菜共生”为饮食文化作出贡献



养殖鳟鱼

黑部事业所受惠于源自北阿尔卑斯山脉的鸞羽岳的黑部川提供的丰富地下水资源，我们正是利用该地下水生产拉链。为了更好地利用这些得天独厚的自然资源，力求将我们的贡献扩展至饮食文化领域，我们开始挑战“鱼菜共生”。

鱼菜共生是指利用微生物分解养殖过程中产生的鱼类排泄物，将其作为植物的营养源加以利用，在循环水资源的同时，以同一个系统进行养殖和种植的方法。我们的目标是高效利用当地丰富而有限的共享资源，创造黑部的新特产。

目前，我们在工厂内搭建的温室大棚里同时养殖鳟鱼以及种植山葵、姜黄和西洋菜等植物。我们正在开展从生产到销售的商业化概念验证，并致力研发大规模生产技术，力求能够将产品提供给更多消费者。



水耕栽培

化学物质

基本的想法

通过妥善管理和掌握发斯宁产品相关的化学物质，维持生产与商品的安全性，并努力通过减少使用量，力求将化学物质的人体暴露以及对环境造成的负荷最小化。此外，遵守法律法规及协定等自不必说，我们还致力于土地、地下水、大气、水域的地区环保及环境事故的防范活动等，力求降低环境风险。

2025年度的举措

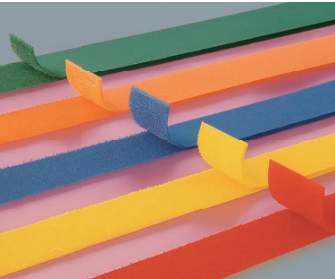
基于发斯宁产品相关化学物质规定、法律法规以及行业标准的 YKK RSL (限用物质清单)，每年会根据社会 and 客户需求进行修订。新修订的 2025 年版已向 1,798 家供应商进行了宣讲周知及实施了符合情况调查。

针对生产工序中使用的化学物质，正以可持续性委员会的化学物质工作组为中心，推进行业标准 ZDHC MRSL (生产限用物质清单) 的符合性评估。2025 年度，我们已在所有涉及对象工序的工厂中完成了引入工作，并建立了能够评估和选择更安全化学物质的体系。

通过持续推进这些举措，我们将努力把对自然环境及接触化学物质员工的影响降至最低。

COLUMN

利用无有机溶剂技术应对监管趋势，实现安全的作业环境



Quicklon®

化学物质的监管逐年加强，针对有机溶剂的使用限制和管理强化也正日益成为一种趋势。即使是迄今为止一直用的、没问题的物质，也不能排除未来成为新监管对象的可能性。

此外，制造工序中的化学物质管理是保障作业人员安全及健康的重要因素，特别是有机溶剂，根据使用量和管理方法的不同，可能导致作业人员面临暴露风险。

基于上述背景，在尼龙粘扣带的制造工序中，除了应对未来的监管趋势之外，我们也从提高制造现场作业人员安全性的角度出发，预判相关风险，致力于开发不依赖有机溶剂的材料及制造工艺。我们现已完成开发工作，并构建起能够实现尼龙粘扣带不依赖有机溶剂的制造体系。

我们并非被动地应对监管，而是主动推进减少使用化学物质，该举措旨在降低未来风险，同时改善作业环境，关注作业人员健康，并进一步兼顾稳定供应和降低环境负荷。

生物多样性

基本的想法

人们的生活和事业活动，离不开多种多样的生物相互作用而形成的生物多样性支撑。YKK 认为自然是重要的利益相关者之一，目标是致力实现与自然共生的和谐社会。除了通过削减事业活动中的环境负荷来保护生态系统以外，还持续推进植树等有助促进恢复、创造生态系统的举措。

2025年度的举措

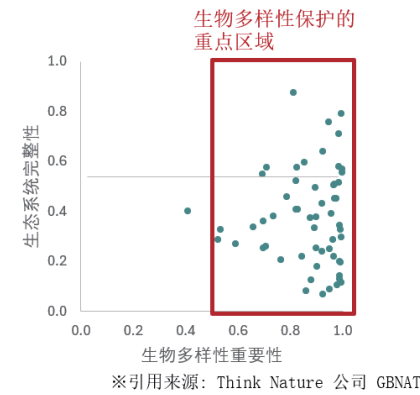
●选定通过推进LEAP方法来保护生物多样性的重要基地

YKK参考TNFD^{※1}倡导的LEAP方法^{※2}，推进对YKK日本国内外的运营基地与自然的接触点展开分析。目前我们已完成Locate（定位）和Evaluate（评价）两个阶段的工作。

【L阶段：选定与自然关系密切的重要区域】

以在全球开展事业的生产点为对象，分析了各基地所在地区与生物多样性的接触点，并掌握了各基地的自然环境情况。在分析过程中，我们从生态系统完整性和生物多样性重要性这两个角度进行了评价。分析结果表明，许多基地位于生物多样性保护的重点区域。基于此，本公司将所有生产点都定位为重要区域。

评价基地：发斯宁事业56个生产点的选址条件



【E阶段：评价对自然的依赖及影响】

我们使用ENCORE工具来评估本公司的事业活动及其对自然的依赖和影响。

对自然的依赖关系

本公司的事业活动很大程度上依赖于以下自然资本（从自然中获取的资源）。

- ✓ 水资源：在染色工序中的染色用水，以及金属加工和表面处理工序中的清洗、冷却用水
- ✓ 自然功能（生态系统服务）：水质净化、气候调节等
- ✓ 矿物资源：拉链及纽扣产品所使用的金属原材料

特别是水资源及矿物资源，我们给出的评价是它们与事业持续性存在重要的依赖关系。

对自然的影响

另一方面，本公司的事业活动对自然造成了以下影响：

- ✓ 染色工序及表面处理工序等中的水质污染、土壤污染物排放
- ✓ 使用能源所伴随的温室效应气体排放
- ✓ 产生废弃物对土地和生态系统造成的负担
- ✓ 金属加工和织布机产生的噪音、震动
- ✓ 锅炉和涂装工序产生的大气污染物排放

【放眼今后】

通过分析，我们将针对被定位为重点区域的所有生产点，推进旨在维持和恢复生态系统的举措。此外，对于事业活动对自然的依赖及影响，我们将根据“YKK可持续愿景2050”推进管理和改善工作。今后，我们将针对LEAP方法中尚未实施的Assess（评估）和Prepare（准备）阶段，继续推进相关分析工作。

※1 评估业务对生物多样性的影响及信息披露的框架。

※2 掌握事业活动对自然的依赖程度和影响程度，并实施风险管理的流程。

●开展自然环境保护活动

作为丰富生态系统的生物多样性保护活动的具体措施，我们在日本国内外基地开展了保护生态系统和物种的活动，并面向员工和肩负未来重任的孩子们举办了启蒙活动。

在日本，为了重现黑部的原有风景，我们除了在黑部事业所进行森林建设以外，为了确认污水排入的河流的生态系统情况，持续开展了20年以上的水生生物调查。此外，我们在海外基地均开展了扎根于当地的自然环境保护活动，例如YKK越南公司与行政机关和学校等合作开展了植树活动；吉田拉链(深圳)有限公司在市内公园开展了植树活动；而YKK土耳其公司则开展了森林清扫活动等。

主要的保护生态系统活动（2025年度）

分类	活动内容	活动场所	实施的基地数量	目的
保护生态系统	植树活动	工厂周围	12 (共58棵)	由植物吸收温室效应气体，保护生态系统
		地区(公园等)	10 (共3,022棵)	
	育树活动	地区	1	通过促进所种植树木的生长来维持和改善生态系统
	整备草地	工厂内	1	在光伏发电系统设置区域，通过种植野草和放羊保护生态系统
	清扫活动	工厂周围、地区	5	通过打扫垃圾保护生态系统
	生物调查	地区(河流)	1	对排放污水的河流评估工厂污水对水生生物的影响
保护物种	栖息环境整备活动	工厂内	2	保护受保护物种，营造适宜生物栖息的环境
	保护传粉媒介	工厂内	4	通过养蜂和种植植物，保护协助植物传粉的传粉媒介(蜜蜂等)
启蒙	实施启蒙活动和教育	公司内部	5	提升员工对环境保护与生物多样性的保护意识
		地区(学校等)	5	面向下一代开展环境保护与生物多样性保护启蒙活动

COLUMN

在YKK地中海公司阿斯科利皮切诺工厂开展野生兰花保护



工厂用地内自然生长的野生兰花（左）和新出现的野生兰花（右）
照片提供：Francesca Marcucci

2019年，我们在位于阿斯科利皮切诺(意大利)的本公司工厂用地内，发现受保护物种野生兰花“倒距兰(Anacamptis Pyramidalis)”在此自然生长。这一意外的发现让我们重新认识到该地区的生态价值，并以此为契机，着手开展对娇贵植物的保护活动。

为了促进兰花的生长，我们仔细观察了它在开花前呈放射状展开的叶子，并安装了防护围栏。此外，我们还向园艺工作人员分享了相关信息，并对相应区域进行了全面保护。通过这些举措，兰花的数量逐年增加，目前已鉴定出6种以上的新物种。

通过这项活动，我们认识到有意识的行动能够对生物多样性产生可持续的积极影响，实现产业与自然的和谐共存，并能为保护当地生态系统作出贡献。

YKK CENTER PARK故乡森林 植物遗传多样性的调查



守护地区基因，与自然和谐共生的“故乡森林”

※该基地由作为日本国家研究支援机构的科学技术振兴机构发起的“共创平台形成支援计划(COI-NEXT)”支持，以东北大学为中心，通过产官学协作，旨在实现Nature Positive（自然向好）型的社会愿景。

环境贡献活动

基本的想法

基于创始人吉田忠雄“成为当地企业”的心愿，YKK非常重视与地区共同繁荣的想法，作为社会的一员，一直致力培育与地区社会之间的联系。在各基地，我们基于这样的想法开展着清扫活动等环境贡献活动。此外，我们认为要解决环境问题，就必须让肩负下一代重任的孩子们真正理解，因此在许多基地都致力营造环境学习的机会。

2025年度的举措

为了实现与地区和谐共生，我们开展了各种各样的环境贡献活动，在6月的世界环境日发布了社长致辞，并在各基地开展了纪念植树和参与当地活动等举措。通过这些活动，我们不仅展现了重视环境的企业姿态，同时也有助于提高每位员工的环境意识。此外，我们在世界各地的基地开展了工厂周边地区的清扫活动，并面向当地儿童进行了环境教育。

自2019年以来，我们一直支持并持续参与由WWF(世界自然基金会)主办的“地球一小时(Earth Hour)”活动，这表明了我们致力于防止全球变暖和保护生物多样性的决心。2025年度是我们第8次参加该活动，日本国内外的47个基地及日本国内约1,250名个人参与其中。

COLUMN

YKK菲律宾公司在当地和周边学校开展环境与安全活动

YKK菲律宾公司积极响应工厂所在工业园区(First Philippines Industrial Park : FPIP)主办的活动，与FPIP内的多家企业共同为周边学校的学生举办环境与安全的相关讲座。

自2017年迁至FPIP以来，YKK一直参加这项活动，除了由YKK员工担任讲师参与讲座之外，每年还通过支持其他企业的活动、参加当地清扫活动等多种形式积极参与其中。

在YKK与其他企业联合举办的讲座中，面向周边小学约300名学生进行了授课，向学生们讲解了发生地震时的紧急应对方法以及塑料瓶是如何被回收利用等知识。此外，还同步开展了从学生和企业处回收塑料瓶并交付给回收企业的活动。

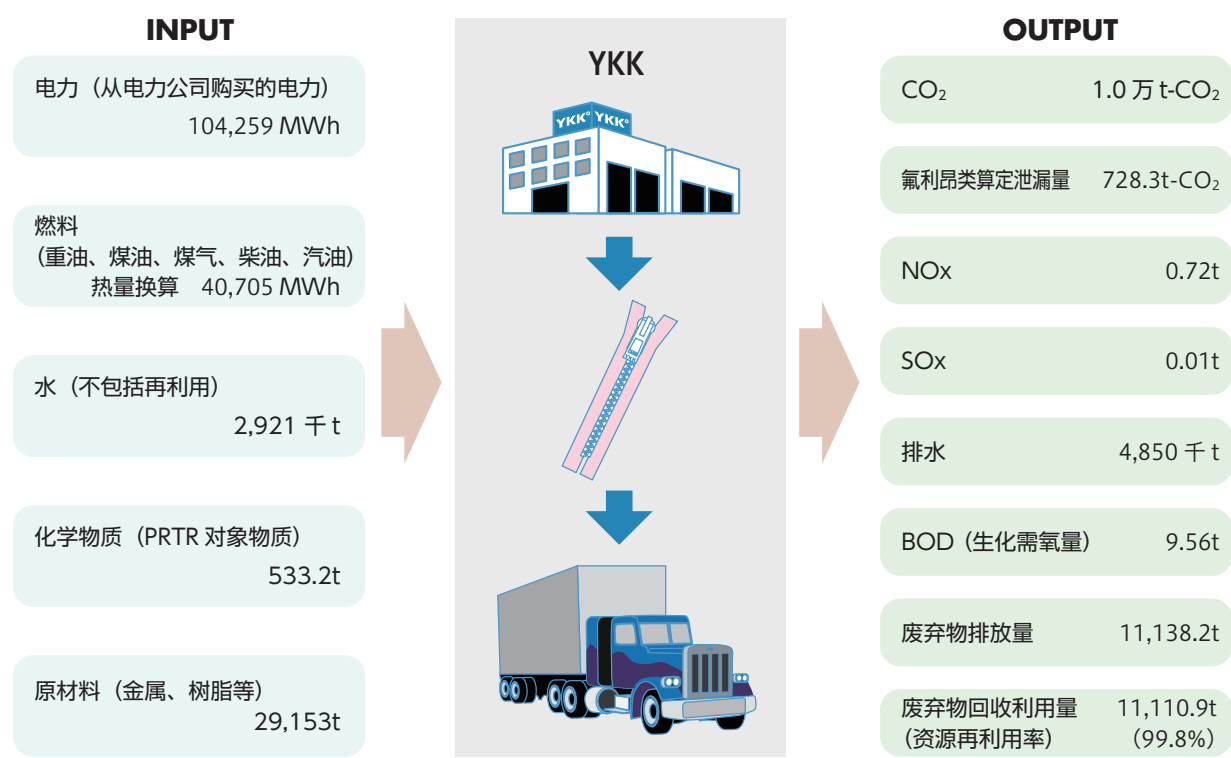
为了实现可持续发展的社会，YKK菲律宾公司今后也将继续参与FPIP的活动并持续开展各类活动，致力让当地儿童能够比以往更加深入地思考环境与安全的问题。



(左) 与工业园区内企业联合开展的地区活动
(右) YKK员工在周边学校开展教育活动的情景

【参考】发斯宁事业及事业运营相关的其他事业等（日本国内）

环境负荷物质平衡（2025年度实绩）



违反环境法律法规

近5年未发生涉及环境相关法律法规的行政处罚及罚款。

YKK 株式会社、YKK SNAP FASTENERS 株式会社 (以下简称 YSF) 合规经营情况 (结果)

排放气体：大气污染防治法（日本国内生产基地，2025年度实绩）

设施	工厂	煤尘(g/Nm ³)					氮氧化物(ppm)				
		国家排放标准	市町协定值	2025年度 测量最大值	判定	(参考) 自主排放标准	国家排放标准	市町协定值	2025年度 测量最大值	判定	(参考) 自主排放标准
锅炉	YKK 株式会社	—	—	0.01 小于	合格	—	150	—	72	合格	75
	YSF 株式会社	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

排水：水质污浊防止法（日本国内生产基地，2025年度实绩）

单位：mg/L (pH 除外)

项目	工厂	国家排水标准	都道府县排水标准	市町协定值	2025年度测量最大值	判定	(参考)自主管理标准
pH	YKK ^{※1} 株式会社	5.8～8.6	5.8～8.6	5.8～8.6	最小：6.9 最大：7.1	合格	6.0～8.4
	YSF ^{※2} 株式会社	—	—	5.0～9.0 ^{※2}	最小：7.3 最大：7.6	合格	5.2～8.8
BOD	YKK 株式会社	120	15	15	3.7	合格	4.5
	YSF 株式会社	—	—	600	104.0	合格	200
COD	YKK 株式会社	—	—	—	8.5	合格	—
	YSF 株式会社	—	—	—	—	合格	—
悬浮物质	YKK 株式会社	150	90	50	13.0	合格	5
	YSF 株式会社	—	—	600	22.0	合格	120
油分	YKK 株式会社	5	—	3	0.5 小于	合格	0.5
	YSF 株式会社	—	—	35	16.0	合格	35
氰化物	YKK 株式会社	1	—	0.1	0.01 小于	合格	0.01
六价铬化合物	YKK 株式会社	2	—	0.1	0.02 小于	合格	0.02

※1：向河流排放
※2：向下水道排放

地下水：环境基本法 环境标准（日本国内生产基地，2025年度实绩）

单位：mg/L

	物质名称	环境标准 [※]	2025年度测量结果	判定
挥发性有机化合物	二氯甲烷	0.02 以下	0.002 小于	合格
	四氯化碳	0.002 以下	0.0002 小于	合格
	氯乙烯	0.002 以下	0.0002 小于	合格
	1,1-二氯乙烯	0.1 以下	0.002 小于	合格
	1,2-二氯乙烯	0.04 以下	0.004 小于	合格
	1,1,1-三氯乙烷	1 以下	0.001 小于	合格
	1,1,2-三氯乙烷	0.006 以下	0.0006 小于	合格
	三氯乙烯	0.01 以下	0.001 小于	合格
	四氯乙烯	0.01 以下	0.001 小于	合格
重金属等	镉	0.003 以下	0.0003 小于	合格
	氰化物	未检出	0.01 小于	合格
	铅	0.01 以下	0.005 小于	合格
	六价铬	0.05 以下	0.02 小于	合格
	硒	0.01 以下	0.001 小于	合格
	氟	0.8 以下	0.3	合格
	硼	1 以下	0.11	合格

※环境标准：为了保护人类健康以及维护生活环境而应遵守的标准

噪音：噪音管制法(日本国内生产基地，2025年度实绩)

单位:db

工厂	分类	都道府县标准值	市町公害防止协定	2025年度测定最大值 (县标准测量地点)	2025年度测定最大值 (市协定测量地点)	判定
YKK株式会社	白天(8:00～19:00)	70	60	59	49	合格
YKK株式会社	早上(6:00～8:00) 晚上(19:00～22:00)	65	55	52	50	合格
YKK株式会社	夜间(22:00～6:00)	63	50	54	49	合格
YSF株式会社	白天(8:00～19:00)	70	—	64	—	合格
YSF株式会社	夜间(19:00～8:00)	60	—	53	—	合格

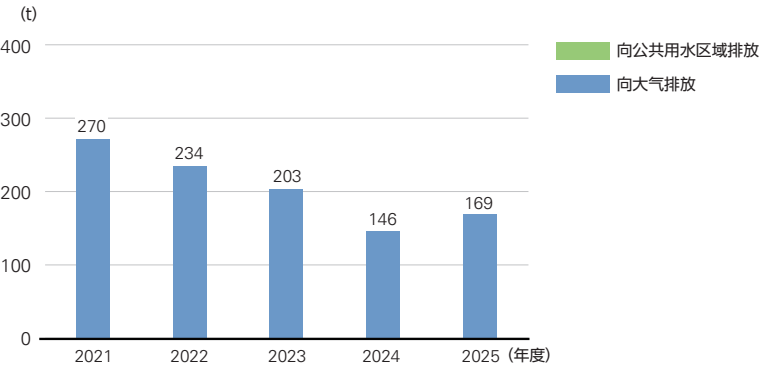
PRTR统计结果：PRTR法(日本国内生产基地，2025年度实绩)

单位: t

物质 编号	对象物质名称	处理量	排放量				去除 处理量	移动量		消耗量
			大气	公共用水区域	土壤	填埋		废弃物	下水道	
1	锌的水溶性化合物	1.10	0.01 小于	0.01	—	—	0.35	0.01 小于		0.74
53	乙苯	15.29	1.14	0.00	—	—	1.90	0.20	—	0.01 小于
80	二甲苯	15.37	1.19	0.00	—	—	1.92	0.20	—	0.01 小于
144	无机氟化物	22.00	0.04	0.02	—	—	4.39	17.54	—	0.00
232	N,N-二甲基甲酰胺	168.54	126.65	0.01 小于	—	—	41.90	0.00	—	0.01 小于
300	甲苯	36.72	32.17	0.00	—	—	1.04	1.27	—	0.01 小于
308	镍	77.40	0.01 小于	0.01 小于	—	—	0.00	2.37	—	72.91
309	镍化合物	2.90	0.01 小于	0.01 小于	—	—	0.27	0.07	—	2.55
389	十六烷基三甲基氯化铵	1.05	0.00	0.00	—	—	1.05	0.00	—	0.00
395	过二硫酸的水溶性盐	2.50	0.00	0.00	—	—	2.49	0.01 小于	—	0.00
412	锰及其化合物	138.12	0.00	0.00	—	—	0.00	0.00	—	133.99
567	己二酸二异辛酯	7.03	0.01	0.00	—	—	0.00	0.00	—	7.02
594	乙二醇单丁醚	4.08	1.70	0.00	—	—	2.31	0.07	—	0.00
627	二乙二醇单丁基醚	1.32	0.30	0.00	—	—	1.02	0.00	—	0.00
691	三甲基苯	11.26	3.52	0.00	—	—	7.73	0.01 小于	—	0.01 小于
705	双(2,2,6,6-四甲基-4-哌啶基)癸二酸酯	23.23	0.00	0.00	—	—	0.00	0.01 小于	—	23.23
707	N,N-双(2-羟基乙基)甲酰胺(仅限于烷烃结构为直链，且该烷烃碳数为8、10、12、14、16或18的化合物及其混合物)、油酸二乙醇酰胺和(9Z,12Z)-N,N-双(2-羟乙基)-9,12-十八烷二烯酰胺及其混合物	2.95	0.01 小于	0.01 小于	—	—	2.95	0.01 小于	—	0.00
737	甲基异丁基酮	2.34	2.22	0.00	—	—	0.11	0.01 小于	—	0.00

※在日本国内生产基地，对全年处理量达1吨以上的物质进行统计(特定第一种指定化学物质则为全年0.5吨以上)
※消耗量…用作原料消耗的量、产品中的含有量或出售后的回收再利用量
※去除处理量…通过焚烧或反应处理等变化为其他物质的量

PRTR对象物质排放量的推移变化(日本国内生产基地)



社会 (Social)

人事与雇佣

人财战略的基本想法

在发斯宁事业及其他事业等中，我们坚信，为了通过“ONE YKK”实现可持续社会，一切价值创造的原动力在于“人”。我们将积极投资于成为事业活动源泉的人力资源，营造让每位员工都能充满自信、获得成就感，并怀着“兴奋期待”的心情迎接挑战的环境，从而实现企业价值的持续提升。

相关数据：员工人数 ※合并及YKK株式会社

	单位	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
合并	人	44,410	44,527	45,363	46,305	56,899
YKK 株式会社	人	4,454	4,398	4,364	4,408	4,491

相关数据：员工分类等 ※YKK株式会社

			单位	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
性别	按性别分类	男	人	2,960	2,901	2,867	2,878	2,934
		女	人	1,494	1,497	1,497	1,530	1,557
	男女性别构成比	男	%	66	66	66	65	65
		女	%	34	34	34	35	35
平均年龄			岁	42.0	42.5	42.5	42.5	42.3
	按性别分类	男	岁	42.1	42.6	42.6	42.5	42.3
		女	岁	41.8	42.3	42.2	42.3	42.2
按年龄段分类	10～29岁		人	1,062	985	917	899	935
	30～39岁		人	1,008	996	1,075	1,119	1,146
	40～49岁		人	1,005	1,018	990	987	1,028
	50～59岁		人	892	906	912	922	894
	60岁以上		人	487	493	470	481	488
新雇佣人数			人	93	133	241	251	286
	中途采用比率		%	32.3	57.9	54.8	48.6	50.7
平均工作年限			年	18.5	18.7	18.4	18.2	17.9
离职人数			人	170	175	180	171	137

相关数据：海外派遣员工 ※发斯宁事业及其他事业等

	单位	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
男	人	497	519	545	553	563
女	人	17	23	27	29	30

COLUMN

关于日本国内废除退休年龄制度



YKK集团于2021年4月在日本国内事业公司废除了退休年龄制度这一规定。由此，员工不受年龄限制，只要能够履行公司要求的职责，便能继续工作。员工自行决定退休时期，每个人自主设定自己人生与工作的“理想状态”，并朝着这个目标逐步采取行动。

公司将以不受年龄、性别、国籍等限制的岗位职责为中心，致力实现真正“公平”的人事制度。员工的“自律”与公司追求“公平”的做法，将产生相辅相乘的效果，从而追求进一步的活性化。

人财开发

基本的想法

基于人事理念“自律与共生”，每一位员工均自主学习，通过与他人协作和切磋琢磨，积极挑战各自的目标，以期能够不断成长。公司鼓励和支持每位员工自我钻研，同时制造能够发挥力量的机会、能够积累经验的机会，从而助力员工成长和公司发展。

2025年度的举措

2025年度的人财培养投资（总培训费用）为715百万日元，相当于人均159,260日元，培训时间为21.5小时（※1、※2）。与上年度相比，金额和时间均有所增加，主要原因在于定期招聘的新员工人数增加，以及加强了面向中途入职者的教育。作为第7次中期事业计划的重点项目之一，我们正致力实现“优化全球×本地供应网”，以及灵活运用数字化手段，“构建全球紧密相连的业务基础”。作为“ONE YKK”，为了从人的层面支持这项举措，在全球人财培训方面，我们于2025年度启动了面向全球领导者的培训项目。参加者通过YKK内外部的跨境学习，在培养全球视野的同时也建立了人脉网络（截至2025年度末，共有14人正在参加）。此外，为了推动公司内部DX并增强事业竞争力，我们已在全球范围内引入支持多语言授课的在线学习平台。2025年度，日本国内共有431人参加了培训，主要以AI应用讲座、Copilot入门等课程为中心，将其作为自我提升工具加以利用（学员人数包含函授教育在内）。作为日本国内的一项措施，于2025年度启动了公开招募的研究生派遣制度。今后，我们将继续致力在全球推进，旨在加强专业性和培养领导者的相关举措。

相关数据 ※YKK株式会社

	单位	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
总培训费用※1	百万日元	324	348	519	637	715
总培训时间※1	小时	36,420	41,387	71,917	81,761	96,761
人均培训成本※1※2	日元	64,865	79,097	118,842	144,409	159,260
人均培训时间※2	小时	7.3	9.4	16.5	18.5	21.5
脱产培训（OFF-JT）参加人数※3	人	1,636	2,107	2,075	2,686	2,625
函授教育参加人数	人	705	236	354	361	798
取得博士学位的人数	人	27	28	30	33	33
就业绩和职业发展定期接受回顾重申的员工比例	%	100	100	100	100	100

※1 总培训费用和人均培训成本均包含培训参加者的机会成本
※2 人均培训成本和人均培训时间分别以总培训费用和总培训时间除以YKK株式会社全体员工人数（2025年度为4,491人）得出
※3 人事部主办的培训（不包括其他部门主办的培训）

多样性和包容性

基本的想法

YKK在全球范围开展业务，在这里工作的多样化人财，从年龄、性别、国籍乃至到技能和经验等，背景和个性多种多样，各自发挥着自身的力量。集结了富具Diversity（多样性）的人财之后，YKK的目标是实现多样性和包容性，即让人财有机协调地发挥作用，从而切实加强事业竞争力。

2025年度的举措

为了让多样化的人财能够充分发挥能力，形成长期的职业通道，我们正在推进设计公平的制度，以期接纳多元化的工作方式。为了避免因配偶工作调动需要随行而导致员工离职，我们引入了能够在一定期间停职的“生活设计支援带薪留职制度”，以及退休者希望再次回到YKK上班时可以利用的“职位回归制度”等。2025年度，我们修订了现行旨在支持员工兼顾工作与育儿的“育儿护理假”制度，将适用对象扩大至孙辈。此外，在支持员工兼顾工作与看护方面，我们通过面向领导层的e-Learning培训、分别针对管理岗位及全体员工举办研讨会、推送电子杂志等方式，致力于相关制度的宣讲周知与渗透。目前我们正在推进采取居家办公、错峰出勤和弹性工作制等灵活的工作方式以及相关机制建设，目的是成为一家让每位员工都能享受工作乐趣、感受工作意义的公司。

相关数据 ※YKK株式会社

		单位	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
平均劳动时间		小时	1,842	1,828	1,839	1,858	1,844
带薪休假消化率		%	83.7	85.0	82.7	80.7	81.5
男性育儿休假的休假率		%	69.6	61.7	86.5	73.4	94.4
男性育儿休假取得者数量		人	71	66	90	69	102
男性育儿休假的取得天数		天	20	26	50	51	62
育儿工作制度使用者数量		人	187	192	208	217	205
看护工作制度使用者数量		人	8	5	9	18	17
弹性工作制度使用者数量		人	698	943	1,259	1,460	1,802
女性管理人员数量		人	54	68	73	83	90
女性管理人员比率		%	7.0	8.5	8.9	9.1	10.9
残障人士雇佣率	YKK 株式会社	%	2.49	2.54	2.58	2.52	2.47
	YKK 集团 5 家公司合计※	%	2.52	2.63	2.67	2.68	2.77

※YKK株式会社、YKK AP株式会社、YKK BUSINESS SUPPORT株式会社、黑部Clean And Green Service株式会社、YKK六甲株式会社

COLUMN

致力于培养超越国界和地域界限的下一代全球领导者



2025年度全球领导者培训计划

培养支撑全球事业的人财，是YKK实现可持续增长的重要基础。基于此理念，为了培养肩负未来的下一代领导者，我们自2025年10月起重新启动了跨越国界和地域界限的选拔型人才培养项目“FTDP (Fastening Talent Development Program)”。在FTDP中，从世界各地选拔出来的参加者齐聚一堂，访问本国以外的YKK事业公司和不同行业的外部企业，通过跨国体验拓展视野。此外，通过促进参加者之间建立人脉网络，也有助于为构建全球协作奠定基础。YKK今后也将通过投资于以挑战为导向的成长机会，挖掘多样人财的潜力，不断致力提升企业价值。

COLUMN

加强对非日本国籍员工的留任支持

自 2025 年起，在 JETRO (日本贸易振兴机构) 的支持下，YKK 致力于加强非日本国籍员工的采用与留任的支持工作。我们明确了采用与留任相关的课题和目标，制定了个性化发展蓝图，并在采用阶段就针对非日本国籍员工特有的不安和疑问予以解答，确保其能够安心入职。此外，在员工入职后的职场支持方面，我们与各部门职场通力合作，致力提供简明日语、文化习惯、思维方式差异等指导等，同时安排公司内部职业发展支援室与非日本国籍员工进行面谈等，将不断推动构建可确保员工长期稳定就业的机制。今后，我们将把采用范围从留学生进一步扩大至日本以外高校的应聘者，推进营造更便于工作的环境。

支持2025国际妇女节



ASAO区的员工

ASAO* 区各公司携手开展了 2025 年 3 月 8 日国际妇女节 (IWD) 的相关活动。响应 IWD 2025 “#AccelerateAction (加速行动)” 的活动主题，ASAO 区各公司纷纷举办了丰富多彩的活动。YKK 越南公司举办了烹饪大赛，YKK 斯里兰卡公司则参加了舞蹈比赛。这些活动旨在促进世界各地女性与女童的赋权，展示我们推动实现性别平等的团结和持续承诺。各公司的活动都在温馨融洽的氛围下进行，不仅加深了员工之间的交流，也让公司有机会向每一位一直以来支撑公司成长的员工平日所作的贡献表达了谢意。

※ASAO：ASEAN/South Asia/Oceania

黑部Clean And Green Service对老年人及残障人士的雇佣



交流会的果园采摘体验情景

黑部 Clean And Green Service 是一家主要从事绿化事业 (造园、室外工程、土木工程) 和清洁事业 (建筑物内外清洁) 的企业，致力于为 YKK 集团的员工营造充满活力的工作环境。我们以成为“造林、育人的企业”为目标，在着力培养人财的同时，自 1991 年成立之初便将促进老年人就业作为公司宗旨。此外，公司于 2022 年成立了由社长直接管辖的残障人士支援团队，截至 2025 年 3 月末，共有 15 名残障人士在册。第 7 次中期经营基本方针将人财培养也定为一支柱，明确提出“以专业化及残障人士支援教育为核心，推进尊重多样性的人财培养”。通过该事业，老年人及残障人士在各种场合大显身手，公司也为他们建立了完善的支持体制。自 2023 年起，作为残障人士支援举措，我们与 YKK 六甲联合举办交流会。该活动旨在汇聚 YKK 集团相关企业及团体，为残障人士搭建交流平台，从而为促进就业作出贡献。交流会通过在黑部市荒俣绿地带果园的采摘体验，不仅让大家感受到了亲近大自然的乐趣，也成为了拓展 YKK 集团成员间人际交流网络的宝贵机会。

劳动安全卫生

基本的想法

YKK 集团于 1994 年制定了“YKK 集团安全卫生宣言”，作为普遍方针指出各公司应致力采取措施的方向。我们实施了各种各样的安全卫生活动，旨在推动大家遵守该宣言，关注安全与健康，通过每个人对安全卫生抱有高度自觉，形成能够安全、安心工作的职场环境。

第7次中期YKK安全卫生方针

从 2025 年度开始执行的第 7 次中期 YKK 安全卫生方针中，也将以“安全高于一切”为基础，在推进全员参与安全卫生活动的同时，推动构建支撑员工敬业度、安全安心的职场环境。

第7次中期YKK安全卫生方针（2025年度～2028年度）

安全高于一切

确保每位员工具有自觉地安全和健康意识，人人都参与安全与健康的活动，同时支持员工促进创建营造一个安全・安心的职场环境。

行动指针

■我们将努力提高全员安全意识、确保安全行为，杜绝因人为失误而导致的工伤事故。

■识别设备和工作环境中的危险和有害因素，并采取相应措施消除或降低风险，从而降低由机械引起的工伤事故。

■为确保安全卫生的合规性，确立安全卫生活动体制，并持续不断改进安全卫生体制。

■彻底检查、整備、清扫火灾风险高的设备，将火灾发生风险降低至最小化来消除火灾事故的发生。

2025年4月1日

YKK株式会社 代表取締役社长

松嶋 耕一

2026年度YKK安全卫生目标

2026 年度安全卫生目标将继续秉承 2025 年度提出的“零工伤、零火灾事故”，通过彻底落实安全和防火教育、加强遵守法律法规与公司内部标准，YKK 整体同心协力，致力提升安全管理水平。

2026年度YKK安全卫生目標

安全高于一切

劳动安全 零工伤事故

1 零机械伤害事故

●通过实施作业安全风险评价，降低与机器相关的事故风险

●切实采取防止劳动灾害再次发生的对策并彻底确认实施完了

2 零人为伤害事故

●通过实施和加强作业安全风险评估，提高所有员工的风险意识

●通过虚惊事件活动确定危险因素，通过对策降低潜在风险

3 对生产过程中使用的化学品进行正确管理

●通过遵守化学物质准则，加强现场自律管理

4 确保安全卫生合规

●通过完善安全卫生综合教育并培养安全人财和强化管理体制

防火 零火灾事故

1 为了防止火灾事故再次发生,积极落实横向展开

●遵守全球防火管理标准并加强必备项目的对应

2 提高防火管理水平

●通过管理标准和知识培训提高火灾风险意识

2026年4月1日

YKK株式会社 环境安全设施管理部长

前田 稔

85 This is YKK 2026 This is YKK 2026 86

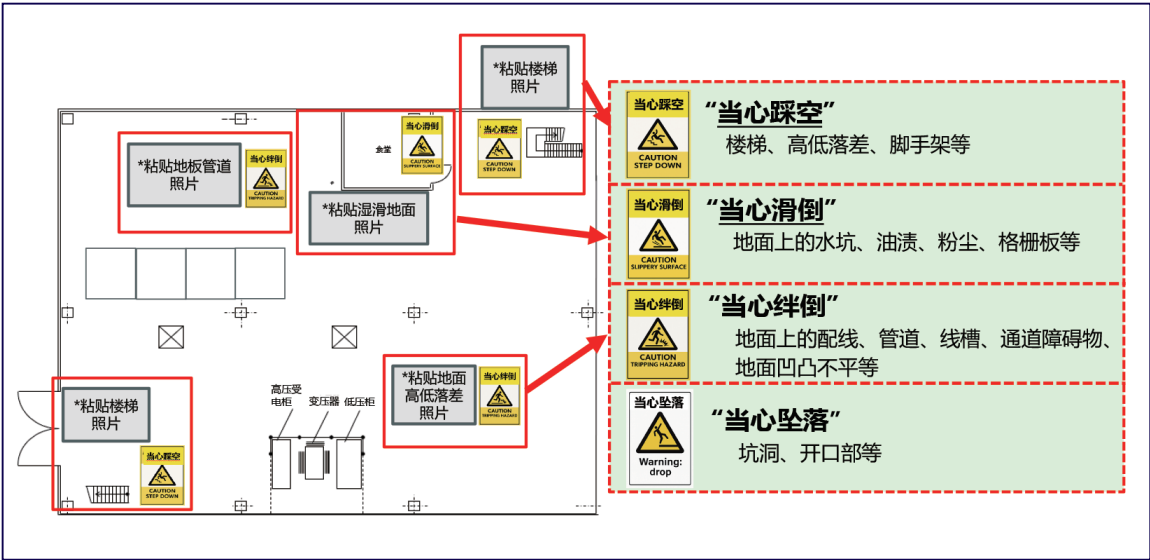
工伤统计※发斯宁事业及事业运营相关的其他事业等

工伤统计		2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
日本国内	百万工时伤害率(停工休假1天以上) ※公司员工	0.00	0.24	0.36	0.35	0.46
	※百万工时伤害率:表示工伤事故发生频率的指标	$\frac{\text{工伤事故造成停工休假的人数}}{\text{实际总工时}} \times 1,000,000$				
日本国外	年千人率(停工休假1天以上) ※公司员工及劳务派遣员工	2.1	2.6	1.5	1.4	1.5
	※年千人率:表示1年内平均每千名职工中因工伤事故造成的伤亡人数比例	$\frac{1\text{年内因工伤事故停工休假的人数}}{1\text{年的平均职工人数}} \times 1,000$				

COLUMN

从老龄友好的视角推进劳动安全—预防跌倒事故的“觉察力”与“可视化”—

YKK致力于打造不问年龄或经验，任何人都能安全持续工作的职场环境，目前正积极推进融入“老龄友好”视点的安全活动。近年来，鉴于跌倒事故在所有工伤事故中所占比例较高，我们已在全球范围内推进重点防范措施。2025年度,配合世界安全生产与健康日(4月28日),我们开展了针对跌倒事故风险的职场巡查,检查了地面高低落差、易滑位置、通道上的障碍物、照明情况等。此外,这一年里,我们还在各国及各基地的工作场所排查了潜在的跌倒风险,制作和张贴了跌倒风险地图。我们运用图形符号进行“可视化”,采取了让任何人都能直观识别危险的措施。跌倒事故往往发生在习惯或疏忽等日常行为中,无论年龄大小,都可能发生在任何人身上。YKK旨在通过巡查和风险地图提高“觉察力”,并通过不断积累微小的改进,致力打造能让人安心持续工作的老龄友好职场环境。



制作《跌倒危险地图》:利用图形符号制作地图,确保任何人看到都能直观理解
《跌倒危险地图》的宣讲周知与张贴:在安全会议上进行宣讲周知,同时张贴于职场等处,贯彻落实警示作用
设置“警示标识”:在存在跌倒风险的位置设置采用图形符号的警示标识,通过将危险“可视化”,进一步将跌倒事故防患于未然

健康经营

基本的想法

YKK将员工健康视为经营的重要课题,因此我们制定了“健康宣言”,明确地向公司内外传达信息。此外,由人事部、产业医生、健康保险工会以及各事业的健康推进负责人所组成的“YKK 集团健康推进协议会”牵头,我们致力于增进员工健康,积极推进包括减少生活习惯病和预防精神疾病等方面的措施。

2025年度的举措

2025年度采取了5项重点措施。①在减少因不良生活方式而引起的疾病方面,目标是实现体检率为100%、特定体检实施率为90%、特定保健指导实施率为58%,并实施了旨在推动吸烟率下降至20%以下的禁烟措施。②在预防精神疾病方面,针对对象人员实施研修会,并在开展心理压力检查后,实施高压工作者面谈及职场环境改善活动。③在支援兼顾疾病治疗与工作方面,通过公司与健康管理中心的合作推进支援。④在加强健康管理体制方面,推进构建旨在让所有员工都能接受保健工作人员提供服务的体制。⑤在提高运动习惯的意识方面,推进促进健康活动,目标是实现参加率达75%以上。

相关数据※YKK株式会社

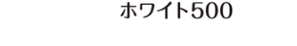
	单位	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
心理压力检查受检率	%	98.4	99.1	99.4	98.6	99.1
高压工作者比率(厚生劳动省标准)	%	11.8	11.6	11.7	11.6	9.8
有运动习惯的员工人数比例 (1天30分钟以上的运动,每周至少进行1次)	%	47.4	48.1	47.8	49.1	43.7
促进健康活动参加率	%	60.5	66.5	65.2	65.4	66.6
定期健康体检受检率	%	99.9	100	100	99.9	—※
精密检查受检率	%	85.6	83.2	89.2	90.8	—※
代谢症候群患者比率	%	16.0	16.0	14.6	14.2	—※
特定保健指导对象人员比率	%	18.8	19.2	18.2	17.3	—※
特定保健指导实施率	%	50.4	52.3	58.4	55.6	—※
长期休天数(停职天数)	天	7,641	7,891	9,752	8,960	9,204
出勤主义(平均分) (WHO-HPQ的绝对出勤主义)	分	60	60	60	62	64

※2025年度正在统计

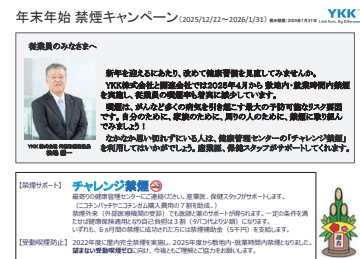
COLUMN

被认定为“健康经营优良法人2026 WHITE 500”

YKK除了致力推进5项重点措施之外,在2025年度还通过管理层的承诺强化了健康促进体制,并利用积累的健康数据开展队列研究从而作出社会贡献等,这些举措提升了健康经营的质量,因此大获好评,并在经济产业省与日本健康会议选定的“健康经营优良法人2026”大型法人类别中,连续两年荣获“WHITE 500”的认证。



主要KPI: 推进禁烟



YKK注意到员工吸烟率较高是公司面临的一个课题,因此目标是将吸烟率控制在17%以下。自2025年度起,我们已在用地内及工作时间内实现全面禁烟。此外,通过开展附上社长致辞的禁烟活动,以及由产业医生和保健工作人员为挑战戒烟的员工提供支持,成功实现了既定目标值。

	单位	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
吸烟率	%	21.2	20.4	20.6	18.9	15.7

人权

基本的想法

YKK 集团制定了人权方针，在进行事业活动时一向尊重人权。

YKK集团的人权方针

- 价值观

YKK集团将YKK精神“善之巡环”作为所有事业活动的基础。
企业是社会的重要组成部分，只有和社会同呼吸共命运才能持续发展和生存。只有通过和社会的利益共享，企业的社会价值才会被社会认可。YKK的创始人吉田忠雄在推进事业发展时，最为关心和重视这一精神，时刻考虑的是企业和社会的和谐发展。这一精神具体体现于在企业经营活动中对发明创造狠下功夫，通过不断创造新的价值来推进企业的发展，造福消费者，和事业伙伴实现双赢，为社会作出贡献。
我们YKK集团为了秉持这一理念开展事业活动，采取对社会负责的行动。其中一环就是由七大原则和29条细则组成的YKK集团行动指南（YKK Group Code of Conduct），当中明确规定了世界各国各地区的YKK集团员工应基于共识予以遵守的行动规范。该指南明确规定，不论出于何种原因，都不得有歧视行为和侵犯人权的行为，本方针是对YKK集团行动指南中记载的原则之一“尊重人权”的进一步补充。
- 适用范围

本方针适用于YKK集团的全体经营干部及员工。此外,如果对包括供应商在内的业务合作伙伴及其事业伙伴的人权，以及对与YKK集团的业务、产品或服务相关的其他相关方的人权造成了不良影响（负面影响），且这种影响与YKK集团的业务、产品或服务直接相关，则YKK集团也会尊重这些相关方的人权，避免侵犯人权，并努力应对相关人权受到的负面影响。
- 尊重人权的承诺

根据联合国《工商业与人权指导原则》，YKK集团支持并尊重《国际人权宪章》以及《国际劳工组织关于工作中基本原则和权利宣言》中有关人权的国际规范。在YKK集团整体企业活动中，我们将承担起尊重受到事业活动影响者的人权的责任。
如果因各国各地区法律法规等或因其实施而导致国际人权无法得到适当保护，YKK将积极寻求最大程度尊重国际人权原则的方法。
- 体制、治理

在YKK集团的经营理念“追求更高企业价值”中，我们始终将公正作为所有经营活动的基础。我们遵循这一想法，为求进一步提高企业价值而致力于充实完善公司治理体制。
针对包括人权在内的可持续性课题,由直属YKK经营战略会议/董事会的组织,也即由YKK代表取缔役社长担任委员长的“YKK可持续性委员会”负责制定相应方针，并推广至相关部门以及国内外集团公司，开展横跨部门的活动。
- 人权尽职调查

YKK集团根据联合国《工商业与人权指导原则》，实施人权尽职调查。我们通过这一机制，确定对人权产生负面影响的情况，并努力采取预防或减轻措施。
- 人权教育

YKK集团会对经营干部和员工进行适当的教育和培训，以确保本方针在整体企业活动中得以落实和有效执行，并会带动事业伙伴等相关方参与。
- 纠正、救济措施

YKK集团如果发现我们的业务、产品或服务对受其影响的人员的人权造成了或者助长了负面影响时，我们将诚恳地与相关方沟通处理，并着手纠正引发此影响的企业活动。此外，如果发现YKK集团的业务、产品或服务通过相关方而直接与人权产生的负面影响有明确关联，或者怀疑有所关联，我们将通过与相关方的沟通，努力采取救济措施。我们致力构建起可受理利益相关者提出意见和投诉的体制，以便让受到人权负面影响或可能受此影响的人员能够通过公司内部、外部的咨询窗口进行咨询，力求解决问题或采取救济措施。
- 确保透明性、沟通

YKK集团定期评估人权工作的进展，并持续寻求改进。同时，我们会通过网站、报告以及其他沟通方式披露相关举措的进展情况。
为了能够从受影响人员的角度理解、处理和改善本公司企业活动对人权所产生的影响，YKK集团将根据业务和环境的变化妥善应对，不断提升改进本方针相应的各项措施。
- 尊重人权的持续措施

今后，为了持续开展和加强尊重人权的相关措施，我们将根据业务和环境的变化妥善应对人权课题，不断适当地重审修订方针。

2025年度的举措

YKK 秉持 YKK 集团的人权方针，在尊重人权和确定 / 纠正侵犯人权风险方面推进相关措施。并且，基于包括尊重人权等在内的 YKK 全球合规经营准则 (YGCC)，在所有对象基地实施 YGCC 的自查和实地审计。与此同时，通过调查供应商等事业伙伴的 CSR 情况，持续确定和评价侵犯人权风险，并为应对已经确认的课题和减轻风险而推进纠正措施。

由于社会对工作时间管理的呼声日益高涨,我们于2023年度制定了符合国际标准的、更严格的工作时间管理方针。2024年度，我们在发斯宁事业的所有生产点完成了“每周工作时间管理制度”的构建。鉴于社会和事业环境的变化，在 2025 年度，我们重审了可能导致侵犯人权的风险，并修订了 YGCC 的评价对象和项目。

YKK集团行动指南（YKK Group Code of Conduct）

《YKK 集团行动指南》是由七大原则和 29 条细则组成，以联合国全球契约组织提出的 10 项原则和国际劳工组织 (ILO) 提出的核心劳动标准为参照和依据，并与 SDGs (联合国可持续发展目标) 相关联。我们每一位员工都将践行该《YKK 集团行动指南》，并不断努力获取所有利益相关者的信赖，实现核心价值观中提出的“不断努力，建立完善的信赖关系”。

YKK 集团行动指南 (全文)
<https://www.ykk.com/chinese/philosophy/guidelines.html>

YKK 集团行动指南 七大原则

- 合规
- 公正的商业惯例
- 尊重人权
- 与环境协调发展
- 安全卫生
- 商品质量及安全性
- 对社区的贡献

YKK全球合规经营准则（YGCC）的运用情况

我们自2013年起引入了YKK全球合规经营准则（YGCC），这是一个旨在明确YKK集团要求的合规经营水准并实施监控的体系。该准则基于国际标准与客户要求等进行定期重审修订，并于2024年升级为YGCC4.1。具体而言，针对管理体制、劳动条件、工作时间与薪酬、安全卫生、环境、公平的商业惯例等主题，制定了总计超过400条项目，实施自主自查以及由外部顾问审计。该准则要求在出现未达要求水准的项目时，有义务根据项目的重要程度在规定期限内完成改善。通过YKK全球合规经营准则（YGCC），确认各事业公司的合规经营体制是否达到YKK集团要求的水准、是否有维持该水准。



相关数据

	单位	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
YGCC 第三方监查实施件数	件	9*	16	14	24	21

※ 2021年度由于受新冠病毒感染症蔓延的影响，因此仅在所需最低限度的事业公司中实施。

相关数据：2025 年度

	地区	东亚	Americas	EMEA	ASAO	中国
YGCC 第三方监查实施件数	件	2	3	6	9	1
自查实施件数	件	4	7	18	12	7

投诉处理机制

YKK 集团将收集人权风险、处理已掌握的负面影响的机制——“投诉处理机制”视为中人权应对的重要举措。作为其中一环，自 2023 年度起，我们开始受理针对 YKK 集团经营干部及员工在业务上涉及事业伙伴的不正当行为和违法违规行为的咨询。并且，2024 年度起，我们设置了“不正当和违法违规行为 / 侵犯人权等相关咨询、举报窗口”，接受包括侵犯事业伙伴员工人权在内的、公司内外利益相关者有关侵犯人权方面的咨询，受理各利益相关者提出的疑问或咨询。

供应链管理

基本的想法

YKK 集团为了联合整体供应链担负起社会责任，制定了以下采购方针。

YKK集团采购方针

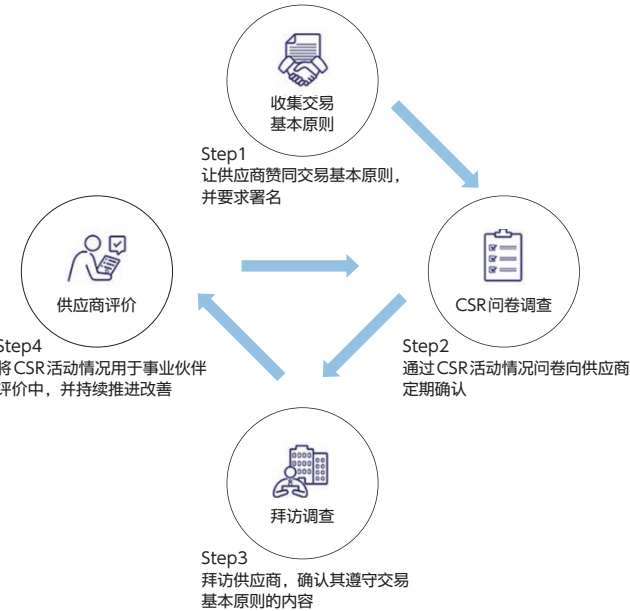
本公司在“善之巡环”的企业精神引领下，一直秉持着“企业是社会的重要组成部分，只有和社会同呼吸共命运才能持续发展和生存。只有通过和社会的利益共享，企业的社会价值才会被社会认可”的理念，并将该理念作为事业活动的根本。我们通过“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的思路，为了实现企业和社会的和谐发展，在企业经营活动中对发明创造狠下功夫，通过推进企业发展来造福消费者，和事业伙伴实现双赢，为社会作出贡献，这也正是社会责任的实践。

YKK的供应链（示意图）



CSR采购和对事业伙伴的要求事项

YKK 为达成“可持续愿景 2050”目标，除了自身公司的活动以外，还推进整个供应链的举措。在实施顾及社会和环境的 CSR 采购活动的同时，作为对事业伙伴的要求事项，规定了“交易基本原则”。该交易基本原则符合 OECD (经合组织) 指导准则，对于事业伙伴也确认其遵守情况，加强旨在一起履行社会责任的伙伴关系。此外，自 2025 年度起，我们在 CSR 问卷调查 (下图 Step2) 中，针对移民工人人权应对的内容，将以更明确的形式追加项目，深化活动。



对事业伙伴的要求事项 “交易基本原则”

- 遵守法律法规等
- 公正且符合伦理的交易惯例
- 人权
- 工资
- 工作时间
- 安全卫生、职场环境
- 环境
- 质量和产品安全
- 信息安全
- 审计

2025年度的举措

发斯宁事业方面，为了在整体供应链当中履行社会责任，我们正推进 CSR 采购，从原材料到商品的所有工序，均致力于“采购不含有害物质的材料”“采购通过妥善的制造工序及劳动环境制作的物品”“采购材料时力求减少碳足迹和促进回收再利用”。此外，我们持续实施 CSR 采购问卷调查，以便掌握供应商的 CSR 情况，通过反馈其评价结果并根据需要进行拜访和面谈，与供应商共同推进改善活动。并且，我们认识到与供应商之间的伙伴关系尤为重要，因此为了进一步加深与各家供应商的相互理解，我们将来自本公司的要求事项定为“交易基本原则”* 予以明确展示，力求获得供应商的理解与赞同，推动其与本公司共同努力履行社会责任。

此外，自 2022 年度开始，我们还加强了供应商参与活动，针对“YKK 可持续愿景 2050”中提出的五大主题 (气候、资源、水、化学物质、人权)，与我们的事业伙伴携手建立协作关系，努力实现目标。为了进一步推进碳足迹信息的收集和转向采用低二氧化碳材料或再生材，我们扩大了签订备忘录 (含气候变化条件) 的事业伙伴范围，同时推进深入确认碳足迹的具体计算标准，以及是否有第三方认证等信息。

※有关交易基本原则的详情，请浏览此处 (仅英语)。
https://www.ykk.com/english/corporate/csr/pdf/ykk_procurement_en.pdf



COLUMN

被选为CDP“供应商参与度领导者”(Supplier Engagement Leader)

YKK 在国际环境非营利组织 CDP 举办的“CDP2025 供应商参与度评级”中，连续 4 年荣获最高评级的“供应商参与度领导者”称号。这是因为我们在整个供应链中针对减少温室效应气体排放量而采取的治理、目标设定，以及与供应商合作实施温室效应气体减排的举措等获得好评，被认为符合全球领导企业的标准。此外，2025 年 12 月，YKK 在 CDP 针对 2025 年度气候变化的调查中连续 3 年获得最高评价“A”。我们将继续采取各种措施，持续致力于应对气候变化、进行透明的信息披露，努力达成巴黎协定。



质量

基本的想法

为了向来自客户及社会的需求提供新的价值，在从开发、制造、销售到售后服务的所有流程中，坚持追求质量至上。在日本国内外的发斯宁事业方面，取得ISO9001认证，持续改善质量管理体系，并制定全球统一的质量标准，为客户提供质量水平同等的商品。

第7次中期YKK质量方针

我们将基于第7次中期事业方针，制定第7次中期YKK质量方针，不断推进举措。

第7次中期YKK质量方针（2025年度～2028年度）

在第7次事业方针“通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献～进化为创造客户、员工、社会感动体验的企业”的指引下，我们坚持追求品质至上，致力于以“以更优的价格更快的速度提供更好的产品，并更具可持续性”为目标，提供引领行业且令人兴奋期待的商品和服务。

行动指南

- 敏锐且真诚地接纳客户心声和社会需求，在从研究开发、制造、销售到售后服务的所有流程中，为客户提供安全可靠、令人感动的商品和服务。
- 推进质量成本管理，对于质量课题，通过技术寻求持续的改善和改良，“以最低的成本实现最高的品质”。
- 为了将更富饶的社会留给后代，发斯宁事业将化学物质给环境带来的影响和负荷控制在最小程度，为可持续社会作出贡献。

2026年4月1日
YKK株式会社 代表取締役社长
松嶋 耕一

质量相关认证的取得情况

认证	概要
ISO9001 / ISO14001 / ISO45001 	YKK的许多基地已取得ISO9001、ISO14001、ISO45001认证。 ※关于各基地的认证取得情况，敬请垂询。
OEKO-TEX® STANDARD 100 	OEKO-TEX® STANDARD 100是代表全球最高安全标准的纤维产品认证，只有通过针对350多种有害化学物质的严格分析测试的产品才能获得该认证 (https://www.oeko-tex.com/zh/我们的标准/oeko-tex-standard-100/)。YKK多个基地取得了OEKO-TEX® STANDARD 100产品I类的认证。最新信息请参照 https://www.oeko-tex.com/zh/采购指南/ 。此外，2017年YKK在JAPAN OEKO-TEX® AWARD 2017中荣获了最优秀奖“GRAND PRIX”。 ※OEKO-TEX是ÖTI-Institut für Ökologie, Technik und Innovation GmbH的注册商标。
bluesign System 	bluesign系统是在纤维行业中，站在环境、劳动、消费者的角度，对可持续发展的供应链进行认证的系统。YKK被认证为“bluesign System Partner”。YKK网上展厅 (https://ykkdigitalshowroom.com/ch/b1f/eco-friendly_products/bluesign_approved/) 上介绍了已获得bluesign认证的商品 (拉链、树脂零部件等) 详情。

COLUMN

举办World Quality Day 2025大赛



YKK土耳其公司的作品

YKK将每年的11月定为质量月，积极推动各种质量启蒙活动。作为其中一环，我们每年都会设定主题，面向全球生产点征集旨在提升员工意识的作品并举办大赛。2025年度以“以诚信品质，超越期待，建立信赖”为主题开展活动，经全球各基地投票评选，YKK土耳其公司的作品从合计32件作品中脱颖而出，荣获最优秀奖。

举办质量月徽章设计大赛



表彰仪式的情景

为纪念第7次中期事业计划的启动，YKK在2025年度质量月举办了全体员工参与的徽章设计大赛。众多员工跨越部门和职种界限积极参与，并通过投票选出了最优秀设计。该设计在“ONE YKK”理念下体现了人与组织之间的紧密联系，作为质量月活动的象征，支撑我们形成全公司一体化的质量意识，并有助推动今后措施的开展。

治理（Governance）

公司治理

■ 会计审计人相关事项

会计审计人的名称
EY 新日本有限责任公司审计法人

该事业年度相关会计审计人的报酬等金额

	报酬等金额
①与《注册会计师法》第2条第1款业务相关的报酬等金额	92百万日元
②本公司及子公司应支付的金钱及其他财产的利润总额	161 百万日元

※1 在本公司与会计审计人之间签订的审计合同中，公司法规定的会计审计人的审计报酬等金额与金融商品交易法规定的审计报酬等金额未被明确区分，且实质上也无法区分，因此①的金额记载为上述两项的合计金额。

※2 无属于非审计业务内容的事项。

※3 关于重要子公司财务文件审计人相关的事项
在本公司的重要子公司中，YKK CORPORATION OF AMERICA、YKK 美国公司等 16 家公司，接受本公司会计审计人以外的注册会计师或审计法人（包括具备外国同等资格者）审计（仅限于根据公司法或金融商品交易法（包括外国同类法律法规）规定实施的审计）。

※4 监事会审批同意会计审计人报酬等的理由
监事会从董事、公司内部相关部门及会计审计人处获取必要的资料，并听取报告后，对会计审计人的审计计划内容、会计审计人的职务履行情况、报酬估算的计算依据进行确认和讨论后，审批同意会计审计人的报酬等。

关于解聘或不再续聘会计审计人的决定方针

除公司法第340条规定的监事会解聘会计审计人的情形外，如认定会计审计人难以妥善履行其职责，本公司将基于监事会的决定，向股东大会提出解聘或不再续聘会计审计人的议案。

风险管理

我们认识到可能会对财务状况及经营业绩产生重大影响的主要风险如下。

① 财务风险

No.	风险项目	预期主要影响	主要对策
1	退職给付债务的增加	・因退職给付债务计算所用贴现率下降及年金资产的投资回报恶化，导致退職给付费用及退職给付债务增加	・构建与目标收益率相匹配的分散化投资组合 ・针对风险较高的股票，以运用资产余额的相当额作为名义本金，采用动态对冲策略，为股价暴跌做准备
2	业务组合战略失败	・因经营资源在多个事业领域的分配失误导致业绩下滑	・开展充分的事前调查并构建能够确保收益的体制 ・董事会持续监控整合效果和业务进展情况 ・如未能取得预期结果，则及时审查事业战略和体制
3	持有股份的股价下跌	・所持上市股票因股价大幅下跌而发生持有股票减值或评估损失	・规程中规定禁止以投机为目的运用股票 ・仅持有相关公司股票及交叉持股

② 发斯宁事业的风险

No.	风险项目	预期主要影响	主要对策
1	国际纷争、内战	・在已进军市场的国家因冲突或内战导致长期停产、撤出或资产没收	・通过海外生产点的分散化与加强生产管理体制等，最大限度降低停产风险 ・制定 BCP 以及编制危机管理应对手册，并实施危机管理教育 ・加强与地区统括公司的协作，依据当地需求提供集团支援
2	网络事故	・勒索软件攻击公司内部系统及服务器，导致数据泄露，或因攻击者加密而导致业务中断	・实施离线备份、加强漏洞管理、开展信息安全教育 ・加强事故应对体制
3	原材料和燃料价格上涨、供应紧张	・原材料、材料价格上涨导致制造成本上升 ・为抑制气候变化而实施的环境监管导致燃料等成本增加	・完善原材料、材料的多渠道采购体制 ・持续执行制造成本削减措施，并开发替代原材料及替代商品
4	设备投资失败	・因事业判断或需求预测失误导致设备投资失败	・加强设备投资计划制定中的效果计算、判定与批准流程等的设备投资管理
5	对技术进步反应迟缓	・对包括环境应对在内的技术进步反应迟缓，导致事业竞争力下降	・按月确认主要开发主题的进展
6	经济下行/需求衰退/竞争激化	・随着经济下行、需求衰退、气候变化、少子化出现销售额下降以及竞争激化	・通过提供具备价格竞争力的产品及高附加值产品确保市场优势地位
7	汇率变动	・因货币急剧大幅贬值导致进口原材料费用激增	・与客户/供应商就交易货币及价格调整进行协商 ・通过远期外汇合约等手段进行对冲 ・仅持有基于实际需求的外币 ・通过海外集团公司的外币借款进行对冲
8	市场营销失败/市场进入延迟	・因市场营销失败或市场进入延迟导致损失商机	・提升市场分析准确度，加强与事业公司合作促进销售
9	违反反垄断法/交易规范化法	・因违反竞争法/交易规范化法等法律法规被命令采取排除措施、支付罚金、接受刑事处罚	・法律法规修订内容的宣讲周知 ・通过各类培训、在线培训（e-Learning）等方式开展合规教育 ・制定并运用各类规程、指南（运用竞争法接触报告制度、YGCC 等各类监控手法） ・正确运用惩戒制度以及防止再发
10	违反外汇和外国贸易法	・因违反外汇和外国贸易法导致的行政处罚及公司信誉下降	・根据法律法规修订的影响，完善指南并贯彻宣讲周知与运用
11	行贿受贿	・因违反行贿受贿监管造成的损失及公司信誉下降	・基于防止行贿受贿政策、赠答规程/指南、YGCC 及评估工具实施监控 ・通过各类培训、在线培训（e-Learning）等方式开展合规教育 ・设置内部举报窗口并实施定期监控 ・正确运用惩戒制度以及防止再发
12	违反个人信息保护法律法规	・因与各国的个人信息保护法（GDPR 等）相抵触而导致支付额外费用	・贯彻信息处理相关规程的宣讲周知与运用 ・完善事故应对计划书（IRP）
13	大规模地震（包括海啸）	・因地震/火山爆发等大规模自然灾害造成的员工伤亡、停工/停止发货及维修费用支出	・定期开展防灾训练/持续重审修订紧急应对教育 BCP ・实施建筑耐震诊断与加固补强工程及重要设备的防灾对策
14	大规模风灾水灾	・台风及气候变化导致局部短时强降雨等情况增加，造成受灾频率上升	・筛选存在风险的基地并完善事前调查（评估影响） ・积累和活用重要设备的防洪对策和技术诀窍 ・完善初期行动的应对手册
15	违反产品监管法律法规	・因违反产品相关法律法规或监管规定导致的产品召回、损害赔偿及罚款支付	・识别各国质量相关的法律法规 ・完善并运用对象法律法规的管理规程 ・开展产品法律法规与内部规程的教育
16	在转让定价税制下的补征税款	・因税务当局调查指出与海外子公司内部交易以及提供的服务存在不当导致的补征税款	・加强本公司与子公司间的转让定价相关信息和认知的共享与协作 ・通过活用外部专家等措施加强税务风险管理及税务合规体制

合规经营

实施合规教育

YKK 集团正在推进旨在对违法和不正当行为防患于未然的合规教育。除了每年面向全体员工开展 3 次的 e-Learning (在线学习) 之外，我们还面向包括中途录用在内的新员工、管理岗位、晋升人员、役员分别举办分级合规培训。面向高层干部的合规培训每年举办 4 次，邀请律师、大学教授、顾问等外部专家进行授课，2025 年度役员合规培训的开展情况如下表所示。

另外，我们向全体员工分发了改订版《YKK 集团合规手册》小册子，旨在加深员工对合规的理解以及对内部举报 / 咨询窗口的宣讲周知，确保 YKK 集团员工在业务中遇到从合规角度感到困惑的情况时可以随时查阅参照。

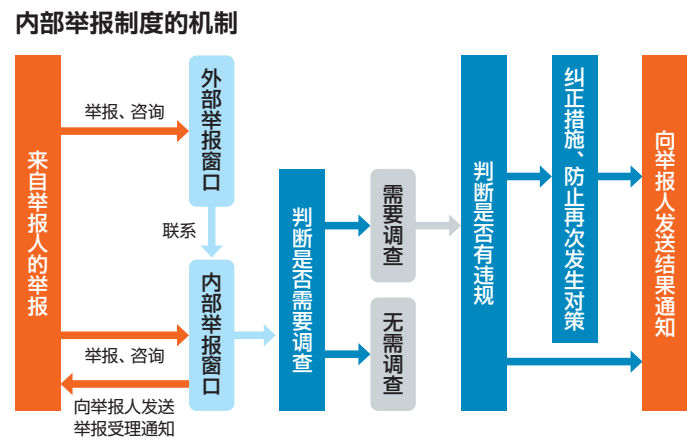
在全球范围，YKK 集团针对各大地区制作了《YKK 集团行动指南 (YKK Group Code of Conduct)》，这是全球各国各地区 YKK 集团员工应具备统一认识并遵守的行为规范，以及制作了将该准则具体转化为 <您应采取的行动> 的合规手册，向当地员工推行实施。

2025 年度役员合规培训

日程	主题
2025 年 4 月 22 日	特朗普 2.0 与国际经济秩序的未来 ～在地缘政治风险时代提升企业价值～
2025 年 7 月 25 日	价格转嫁时代下的分包法修订与竞争法最新动向
2025 年 10 月 28 日	AI 时代的合规经营与治理
2026 年 1 月 27 日	作为危机管理手段的企业文化
	与职权骚扰划清界限的建设性反馈

设置内部举报窗口

YKK 集团为了尽早发现和应对不正当行为，完善起内部举报制度。我们于 2006 年完善了该制度，目前全球员工均可使用内部举报制度，并保证举报人不会遭受解雇等不公正待遇。我们通过员工意识调查确认内部举报制度的宣讲周知程度，致力维持收集员工心声的机制。本专栏将基于过往的公司内部案例 (示例)，概述内部举报制度的具体运用。



内部举报件数（2025年度） ※ 发斯宁事业及其他事业等 单位：件

地区	劳动	职权骚扰	性骚扰	财务违规	违法交易	其他	合计
东亚	32	41	6	1	1	24	105
Americas	25	24	1	0	1	8	59
EMEA	10	0	1	0	0	1	12
ASAO	4	24	4	3	2	11	48
中国	24	6	0	0	5	5	40
合计	95	95	12	4	9	49	264

YKK集团利益相关者（事业伙伴等）咨询举报窗口
https://ml.helpline.jp/ykkjapan-partner/index_zh-hans.html

COLUMN

内部举报制度的运用案例

案例①：职权骚扰

【受理内部举报】

一名员工实名向内部举报窗口（网站）举报称，其遭到与举报者不同部门的上级单方面且语气强硬的口头斥责。事务局向举报者发出了举报受理通知。

【实施调查】

事务局确认了举报内容后决定实施调查，并由事务局委托在各事业选任的调查负责人核实事实。调查负责人分别向举报者、被指实施了口头斥责的人员及当时在场等与本案相关的人员进行了问询，并详查了相关人员提交的信息（电子邮件、公司内部资料等）。经调查认定，虽然被指实施了口头斥责的人员并无对举报者进行骚扰的意图，但其行为可能构成公司内部规程所定义的职权骚扰。

【纠正措施】

基于上述事实认定，对于被指实施了口头斥责的人员，除了根据公司章程采取适当措施外，还要求其阅读参考书籍并提交报告等。

【联络举报者】

通知举报者已经就此事处理完毕。

【防止再次发生】

在公司布告栏上发布了事件概要及处理情况（但未包含具体内容、发生时间、所属部门名称及其他本案细节或可能识别本案相关人员身份的信息），以防止全公司范围内再次发生类似事件，并就此案的处理工作画上句号。

案例②：对行政机关的不当应对

【受理内部举报】

一名匿名人士通过设在外部律师事务所的举报窗口举报称，某员工涉嫌为了与某行政机关开展业务往来，向该行政机关提供金钱财物并进行了高额款待。收到举报的律师事务所向事务局共享了举报内容，并向举报者发出了举报受理通知。

【实施调查】

事务局确认了举报内容后决定实施调查，并由事务局委托在各事业选任的调查负责人核实事实。调查负责人向举报者要求提供详细信息并配合接受问询，但未收到任何回复。调查负责人核查了包括接待费、捐款在内的支付记录数据，以及基于公司内部手续的赠答申请记录，但无法证实举报内容属实。

【联络举报者】

将调查结果通知举报者后，收到对方希望公司再次调查此事的联系。事务局曾联系举报者，说明为核实事实需对包括举报者本人在内的相关人员进行问询，并请求其配合提供相关资料，且多次进行提醒，但均未收到举报者的回复，因此事务局不得不暂时结案。

知识产权管理

基本想法和体制

作为事业活动的一环，YKK 正在全球范围开展知识产权活动。知识产权部门的基地除了设在黑部事业所以外，在中国、越南、英国、美国也有设置，我们采用的体制，使得无论在全球的哪个国家／地区，都能为事业及开发部门提供支援，为事业活动作贡献。

在该体制之下，例如，在遍布全球的开发基地诞生的发明，将会迅速向日本的专利审议委员会报告，从而能够实现配合全球事业战略的最佳权利化。此外，在对专利侵权人或假冒品企业等行使权利方面，各国各地区的知识产权部门联手合作，针对侵权产品制造国和流通国两个方面同时采取对策，并与事业部门联动合作展开应对，致力让顾客购买到的都是正品。另外，关于商标，除了着力从知识产权方面提高 YKK 品牌的价值，对于 NATULON®、AcroPlating® 等商品商标，也以日本的商标委员会为轴心，在集团的统一规则之下推进管理和应用。

同时，为了有效地推进假冒品对策，我们在公司内部设置了假冒品对策委员会，在公司外部则与顾客及许多企业、团体携手合作，运营有关假冒品对策的意见交流会 B.P.P.™ (Brand Protection Partnership)。

商标、专利的情况



COLUMN

官民携手推进知识产权保护工作～参加“打击假冒品行动”

2026年3月，YKK参加了由东京海关举办的“打击假冒品行动”，并在东京秋叶原向路人派发了共计500份宣传单和纪念品。当天，YKK还与日本特许厅、其他企业和团体通力合作，通过官民携手的方式，普及了假冒品的风险及选购正品的方法。活动会场吸引了各年龄段人群驻足，尤其是年轻群体表现出了浓厚兴趣。YKK将假冒品对策视为维护和培育一个能够让顾客正确选择正品的市场环境的重要举措，今后也将通过与相关机构携手合作，促进维护和提升品牌价值，推动实现可持续的业务增长。



参加了此次活动的YKK商标小组员工

加盟的团体、倡议等（截至2026年5月末）

“Cascale (原 Sustainable Apparel Coalition)”

Cascale 这一服装业界组织开展活动的目的是旨在减少世界各地的产品对环境和社会造成的影响，YKK 于 2018 年加盟 Cascale。

YKK 携手全球的服装制造厂家、零售商、制造商、材料制造厂家、研究所和政府机构等，致力于提高服装、鞋类产品和纺织业供应链的可持续性。

《时尚业气候行动宪章》

我们已于 2020 年 3 月，在由联合国气候变化框架公约秘书处提出的、制定了时尚业相关举措的《时尚业气候行动宪章》上签名。该宪章根据巴黎协定的长期目标，把重点放在到 2030 年之前实现将温室效应气体 (GHG) 总排放量削减 30%、到 2050 年实质上减为零。

“净零复苏 (net-zero recovery)”

参与了由“科学碳目标倡议 (SBTi)”和联合国全球契约组织于 2020 年 5 月共同发布的“净零复苏 (net-zero recovery)”声明。此项声明旨在把力争在 2050 年之前实现二氧化碳排放量实质上减为零这一应对气候变化的对策目标，与新冠病毒感染症疫情后的经济复苏整合起来。

“纺织交易协会 (Textile Exchange)”

YKK 自 2020 年 9 月起加入推进环保纤维材料普及的国际 NGO。参与了该组织与《时尚业气候行动宪章》共同举办的“Recycled Polyester Challenge”。

“科学碳目标倡议 (SBTi)”

YKK 在 2021 年 3 月，针对在 2030 年度之前实现 Scope1、2 的 GHG 排放量减少 50.4%、Scope3 减少 30% (均为与 2018 年度相比) 这一短期目标，获得了 SBTi 的认证。YKK 在 2024 年 12 月，针对在 2050 年度之前实现 Scope1、2 的 GHG 排放量减少 90%、Scope3 减少 90% (均为与 2018 年度相比) 这一长期目标，同样获得了 SBTi 的认证。

“日本可持续时尚联盟”

YKK 于 2021 年 9 月作为正式会员加盟了“日本可持续时尚联盟”，该联盟旨在推动行业向可持续的时尚产业过渡。其目标是“通过适量生产、适量采购、循环利用，实现零浪费时尚”以及“2050 年碳中和”。

环境省“30 by 30 生物多样性联盟”

2022 年 8 月，YKK 加入了“30 by 30 生物多样性联盟”，该联盟为了实现到 2030 年保护 30% 以上的陆地和海洋维持健康的生态系统这一 30 by 30 目标，致力于构建相关机制。此外，YKK 在黑部事业所 (富山县黑部市) 内打造的故乡森林，于 2023 年 10 月被环境省认证为“自然共生区域”。

《面向联合国生物多样性公约 (CBD) COP15 的企业声明》

要求企业为恢复被破坏的自然以及保护生态系统而采取全面行动的国际联合体“Business for Nature”，在 2022 年召开的联合国生物多样性条约 (CBD) 第 15 次缔约方大会 (COP15) 上提出了一项企业声明，呼吁企业等对生物多样性的影响和依存度进行评价，并在 2030 年之前实现信息披露的义务化。YKK 表明赞同该企业声明并签字。

经济产业省“GX League”

“GX League”放眼 2050 年实现碳中和与社会变革，发起对 GX (绿色转型) 的挑战，由追求在当前及未来社会实现可持续增长的企业，携手采取相同措施的企业群体，打造一个与“政、学”紧密协作的平台。YKK 自 2023 年 5 月起成为加盟企业。

“日本气候领袖伙伴关系 (JCLP)”

YKK 于 2023 年 5 月加盟 JCLP，这是一个在全球范围支持到 2050 年实现温室效应气体零排放的目标，并旨在实现可持续脱碳社会的企业集团。通过加盟 JCLP，向社会表明自身支持实现符合巴黎协定的脱碳社会的意愿和行动，通过本公司脱碳化的实践，为国际及地区的可持续发展作出贡献。

“Circular Partners(CPs)”

经济产业省基于2023年3月制定的《增长导向型资源自主经济战略》，为实现循环经济目标，成立了促进产官学协作的伙伴关系“Circular Partners”。YKK自2024年11月起成为加盟企业。

“Policy Hub-Circularity for Apparel and Footwear(服装鞋履循环政策中心)”

Policy Hub是由Cascale(可持续服装联盟)、GFA(全球时尚议程)、FESI(欧洲体育用品行业联合会)于2019年共同发起的倡议。

“ZDHC(Zero Discharge of Hazardous Chemicals，有害化学物质零排放)”

ZDHC是一个以纺织、服装行业为主，旨在消除制造工序中有害化学物质及妥善管理化学物质的国际团体，全球服装品牌制造商、供应链相关企业及检测机构均已加入该组织。YKK自2026年5月起作为签约供应商加盟其中。

表彰与获奖实绩

详情请浏览网站“新闻公告”。
https://www.ykk.com/chinese/newsroom/g_news/2025/

获奖日期	表彰、获奖名称及理由	对象	主办
2025年4月	高成长性企业突出贡献奖20强	上海吉田拉链有限公司	浦东新区人民政府
2025年6月	2025 TBHN supplier meeting Outstanding Cost Performance Awards	YKK越南公司	TBHN(TOYOTA BOSHOKU HANOI CO., LTD)
2025年7月	被选为CDP“供应商参与度领导者”(2024)	YKK	CDP
2026年7月	2025年度 献血运动推进合作团体 富山县知事感谢状	YKK古御堂工厂	富山县
2025年8月	第19届儿童设计奖(QuickFree® click-TRAK® Magnetic)	YKK	特定非营利活动法人儿童设计协会
2025年9月	YKK FASTENING AWARDS 第43届日本每日新闻时装设计大赛“话题奖”	YKK	主办：每日新闻社 后援：经济产业省
2025年9月	2025深圳500强企业(第324位)	吉田拉链(深圳)有限公司	深圳市企业联合会、深圳市企业家协会
2026年9月	交通安全功劳团体 表彰 交通安全优秀团体 全日本表彰	YKK黑部事业所	内阁府、富山县
2025年10月	2025年度经济贡献奖	上海吉田拉链有限公司	上海闵行开发区临港园区
2025年10月	绿色企业	吉田拉链(深圳)有限公司	深圳市表面工程协会
2025年10月	PASSIVETOWN™第5街区 木材利用推广竞赛 农林水产大臣奖	YKK不动产株式会社	木材利用推进中央协议会
2025年10月	被认定为“AEO高级认证企业”	大连吉田拉链有限公司	中华人民共和国大连海关
2025年10月	广东省制造业协会2025年广东省制造业500强(第187位)	吉田拉链(深圳)有限公司	暨南大学产业经济研究院、广东省制造业协会、广东省发展和改革研究院
2025年11月	中国海关贸易景气统计调查进口样本企业TPI-I-53-174-2025	吉田拉链(深圳)有限公司	中华人民共和国海关总署
2025年12月	ISPO Textrends奖 ・3D复合拉片荣获配饰类Best Product(最佳产品)奖 ・NATULON Plus® Fiber Sourced™ 附再生PET开具在配饰类奖项中名列前五	YKK	ISPO
2025年12月	Great Place to Work Certification - HR Policies and Employees Voice	YKK葡萄牙公司	Great Place to Work
2025年12月	2025年度卓越雇主大奖(BEST EMPLOYERS 2025)	上海吉田拉链有限公司	Hroot
2025年12月	全国(深圳)优秀外商投资企业绿色减碳促进奖(2024-2025年度)	吉田拉链(深圳)有限公司	深圳外商投资企业协会
2025年12月	全国(深圳)优秀外商投资企业合规建设促进奖(2024-2025年度)		
2025年12月	全国(深圳)优秀外商投资企业和谐劳动关系促进奖(2024-2025年度)		
2025年12月	全国(深圳)优秀外商投资企业双优企业奖(2024年度)	吉田拉链(深圳)有限公司	深圳外商投资企业协会
2025年12月	全国(深圳)优秀外商投资企业深圳市十大纳税企业(2024年度)		
2025年12月	Women's Day Dancing Competition - Western Dancing and Creative Dancing	YKK斯里兰卡公司	Board of Investment of Sri Lanka
2025年12月	CDP“气候变化”A级名单	YKK	CDP
2026年1月	Outstanding Taxpayer of Dong Nai Province in 2024	YKK越南公司 仁泽工厂	The Dong Nai Provincial Tax Department
2026年3月	国家级绿色工厂	大连吉田拉链有限公司	中华人民共和国工业和信息化部
2026年3月	被认定为“健康经营优良法人2026 WHITE 500”	YKK	经济产业省与日本健康会议

获奖日期	表彰、获奖名称及理由	对象	主办
2026年3月	荣获iF Design Award 2026 (VISLON® 专用易修可替换拉链齿)	YKK	iF Design Foundation
2026年3月	Great Place to Work and Recognized as the 3rd Best Workplace in Sri Lanka	YKK 斯里兰卡公司	Great Place to Work - Sri Lanka
2026年4月	Best Employer Award KWSP Johor 2025	YKK 马来西亚公司	KWSP Negeri Johor
2026年4月	Outstanding Enterprise at Import-Export Business Conference	YKK 越南公司 河南工厂	Ninh Binh Provincial People's Committee
2026年4月	荣获Red Dot Award (红点奖) 产品设计类奖 (3D 复合拉片)	YKK	Red Dot GmbH & Co. KG
2026年5月	被选为CDP“供应商参与度领导者”(2025)	YKK	CDP

TCFD对照表

治理

披露组织在气候相关风险和机遇方面的治理情况

推荐披露	对应的位置	
	This is YKK 2026	CDP2025
a) 针对气候相关风险和机遇说明董事会的监督体制	・P.67 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞治理	4.1.2
b) 说明管理层在评估和管理气候相关风险和机遇中的职责	・P.67 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞治理	4.3

战略

如果气候相关风险和机遇对组织的事业、战略、财务计划造成的实际和潜在影响重要，则予以披露

推荐披露	对应的位置	
	This is YKK 2026	CDP2025
a) 说明组织筛选的短期、中期、长期的气候变动风险和机遇	・P.68 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞战略 ・P.69 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞风险管理	2.1, 3.1, 3.1.1, 3.6, 3.6.1
b) 说明气候相关风险和机遇对组织的事业、战略、财务计划造成的影响	・P.68 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞战略	3.1.1, 3.6.1, 5.1.2, 5.2, 5.3.1, 5.3.2
c) 基于包括2℃以下的情况在内的各类气候相关情况的讨论，说明组织战略的顺应力	・P.68 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞战略	5.1, 5.1.1, 5.1.2

风险管理

披露组织如何对气候相关风险进行筛选、管理与评估

推荐披露	对应的位置	
	This is YKK 2026	CDP2025
a) 说明组织筛选和评估气候相关风险的过程	・P.69 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞风险管理	2.1, 2.2.1, 2.2.2
b) 说明组织管理气候相关风险的过程	・P.69 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞风险管理	2.1, 2.2.1
c) 说明如何将组织识别、评估及管理气候相关风险的过程整合到组织综合风险管理中	・P.69 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞风险管理	2.1, 2.2.1

指标和目标

关于评估和管理气候相关风险和机遇时使用的指标和目标，如果该信息重要时，则予以披露

推荐披露	对应的位置	
	This is YKK 2026	CDP2025
a) 组织根据自身的战略和风险管理过程，披露用于评估气候相关风险和机遇时的指标	・P.69 【参考】基于TCFD建议报告的信息披露＞指标和目标 ・P.41-42 YKK 可持续愿景 2050 目标与实绩	7.54, 7.54.1, 7.54.2
b) 披露Scope1、2以及相符的Scope3的GHG	・P.63 气候＞二氧化碳排放量的推移变化 ・P.64 气候＞供应链整体的二氧化碳排放明细 ・P.65 气候＞供应链中的二氧化碳排放量	7.6, 7.7, 7.8, 7.8.1
c) 说明组织为管理气候相关风险及机遇所采用的目标，以及目标对应的实绩	・P.63 气候＞二氧化碳排放量的推移变化 ・P.41-42 YKK 可持续愿景 2050 目标与实绩	7.53, 7.53.1, 7.54, 7.54.1, 7.54.2

YKK、YKK Little Parts. Big Difference.、YKK\ap、AcroPlating、ADVANCEN、羽弦、AquaGuard、B.P.P.、click-TRAK、CONCEAL、EXCELLA、Fiber Sourced、GreenRise、indios、METALUXE、NATULON、NATULON Plus、Ocean Sourced、PROSEAL、QuickFree、Quicklon、TouchLink、VISLON、YZIP、zip TO zip、Zippilot以及PASSIVETOWN是YKK株式会社在日本及其他国家/地区的注册商标或商标。