

“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。

经营理念

“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。

核心价值

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。

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。

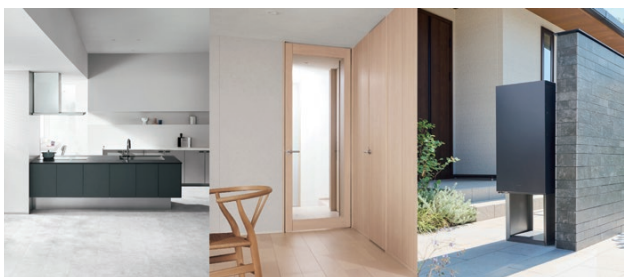
AP事业 Architectural Products



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

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。

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。

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/>



发斯宁事业相关信息

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事业相关信息

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/>



HS事业相关信息

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/>



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。

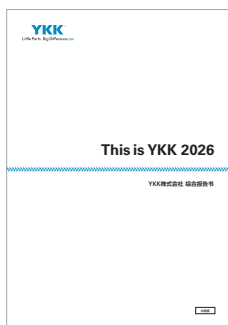
※2 集团合并公司数量中，未计入同时属于发斯宁事业及其他两类事业的企业（1家公司）的重复部分。

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。

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”。



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 —	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

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。

一九八三年一月
吉田忠雄

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”

YKK sustainability vision 2050

～实现“气候中立”和“与自然和谐共生”～



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。



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



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。



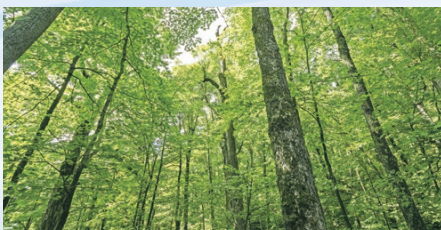
水

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



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。



人权

尊重人权，
保持公平安全的劳动环境

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。

1934- 创业～ 确立一体化 生产体制

1959- 在全球发展与加强生产力

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

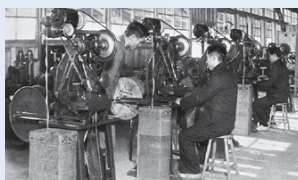
1946

采用“YKK”作为商标

1950

从手工业到机械化

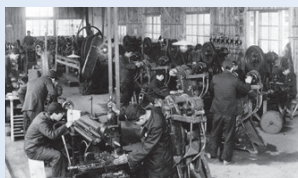
从美国进口了4台拉链链条机



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）

通过商品和技术提供价值

尼龙拉链



• 1958
拉链齿隐形的
金属拉链
CONCEAL®
隐形拉链

金属拉链
YZIP®



• 20世纪80年代
利用公司内部线头
碎丝制作再生丝

使用了再生PET丝的
NATULON®



可将染色工序用水量削减至近乎零的
ECO-DYE 超临界流体染色技术



• 2002
经防水处理的
AquaGuard®

1952

1961

1966

1983

1994

2000

2016

2018



Delrin拉链
（现VISLON®）

• 20世纪60年代
树脂的回收利用



水密气密拉链
（现PROSEAL®）



逐一研磨抛光拉链齿的
EXCELLA®



提高操作性，无论老幼皆可轻松开合的
QuickFree®

※ 记载业务开展/开发/开始销售、商标注册或获奖年份等信息

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

2001- 新的价值创造

2021- 以全新体制迈向“ONE YKK”

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”



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

※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备类，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。

YKK独创的不使用传统电镀药品的
新型电镀技术 AcroPlating®



含有植物来源原料的聚酯纤维制作的
GreenRise®



提高了再生材料比率的
NATULON Plus®



扁平简约的外观，
提升服装设计感的“轻薄四合扣”



2019

2020

2021

2024

2026



无布带拉链 羽弦®



利用磁铁的磁力闭合的
click-TRAK® Magnetic



可更换零部件，
延长产品寿命的“易修系列”



提高咬合稳定性，实现了顺畅操作性的全
New CONCEAL® 隐形拉链

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

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。



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



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，加深了大家对理念的理解。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 赵佳瑶

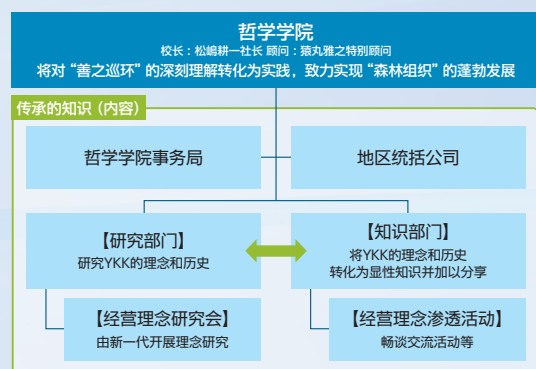


通过活动，我重新认识到日常工作与经营理念之间的联系。我们将重视对话与协作，着眼于中长期，致力支持相关活动，力求让经营理念能够持续有效地渗透。

—— 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
代表取締役社长

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 | 就任代表取締役社长

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月实施的对应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。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

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

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。

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。

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。

企业自身的发展繁荣



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”。

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。

社会的繁荣

成果三分配

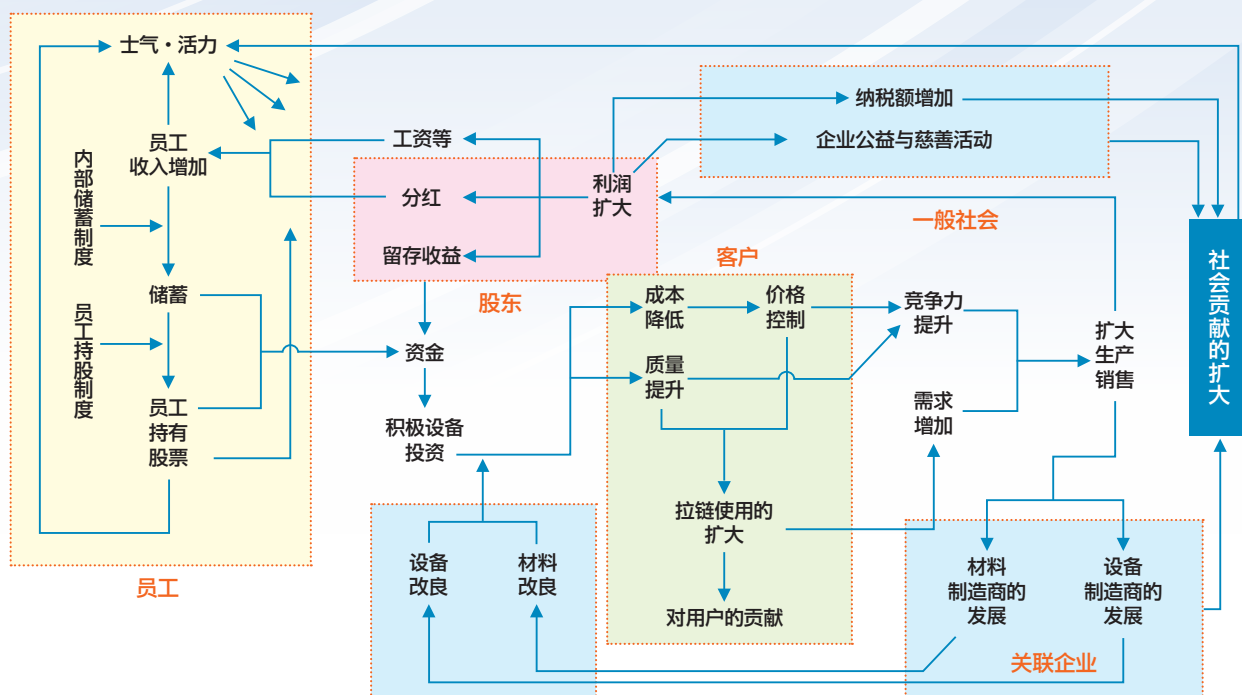
将事业活动产生的附加值（利润）在客户、事业伙伴以及包括企业经营者和员工在内的三方之间共享，该理念称为“成果三分配”。这一理念创造了发展的良性循环：以工资和分红回馈员工；对公司而言，可以将利润用于新投资；能够以稳定的价格快速向客户提供更好的产品；能够与事业伙伴建立互惠互利的关系等。

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。

※ 员工持股制度通过在日本设立的员工持股会进行运营，具备会员资格的员工可自愿参加该制度。

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

通过ONE YKK为实现可持续社会作出贡献

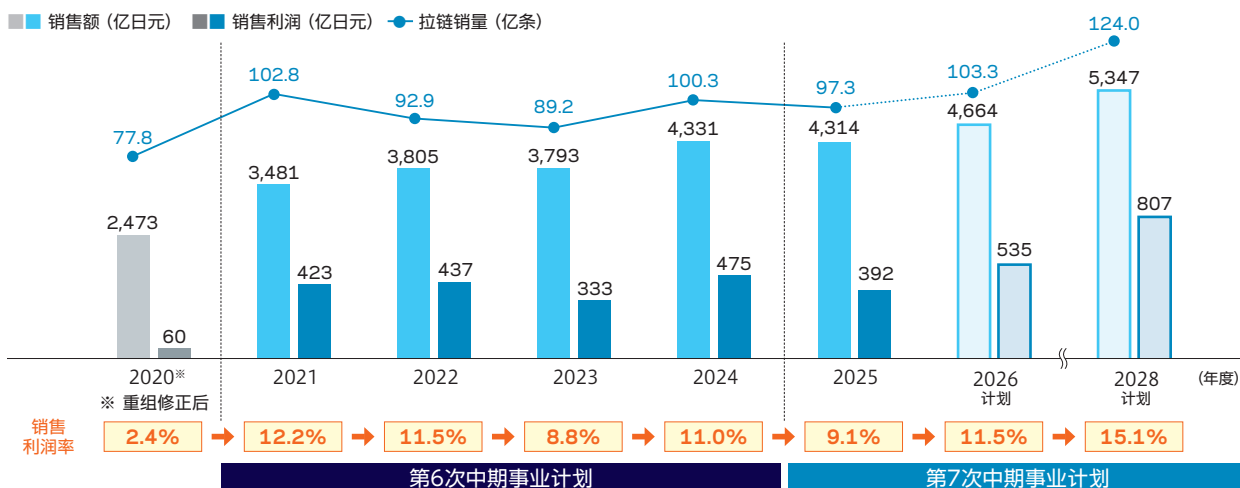
～ 进化为创造客户、员工、社会感动体验的企业 ～

“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

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。

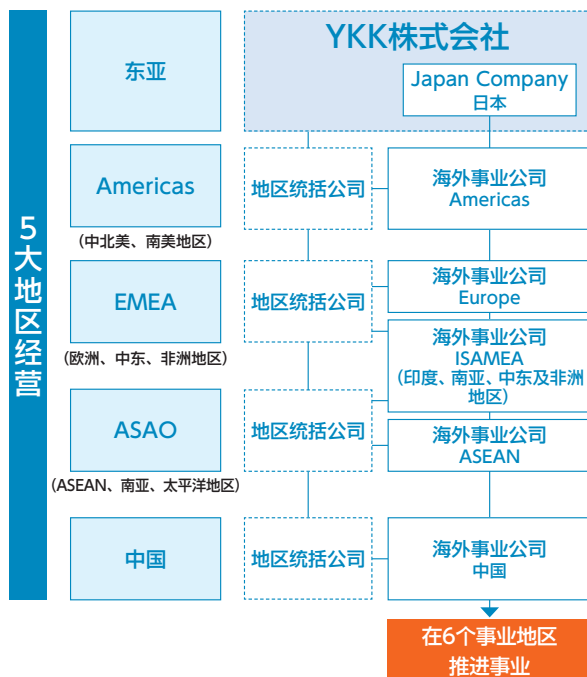
2026年度计划制定要点

- 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

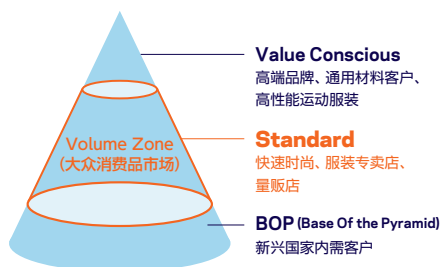
投资计划

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



“不追二免者，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。

※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）

● 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做出贡献

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，为客户和员工做出贡献”，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。



上席常务执行役員 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”。

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

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。

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。

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审，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。

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。

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，我们计划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。

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。

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的核心力量，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。

2025年度的进展情况	今后的重点举措
● 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
● 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】 用于被套等的胶布减轻拉链 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
● 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
● 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 越南董凡工厂按扣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
● 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
● 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
● 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Bluclad公司的所有股份，将其纳入集团旗下。Bluclad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

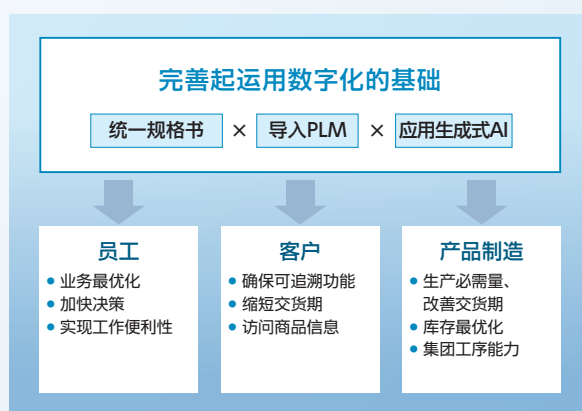
Highlight

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。

这是一款拥有直观用户界面的网页应用，任何人都可以通过浏览器轻松使用，在员工当中也备受好评。由此能够削减商品信息搜索和咨询等的应对时间，有助提高业务效率。为了持续推进这些举措，我们也正致力提高员工的信息素养，通过AI应用研讨会等，提升全公司的整体技能水平。



AI培训情景

员工心声



JAPAN COMPANY
营业统括部
今川 敦

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。

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



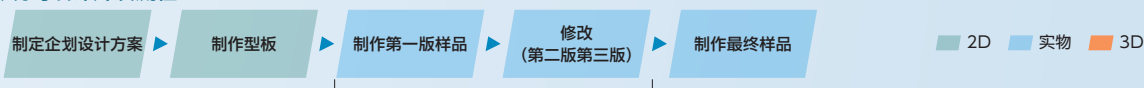
员工心声

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，有助于我们提供更顺畅、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。

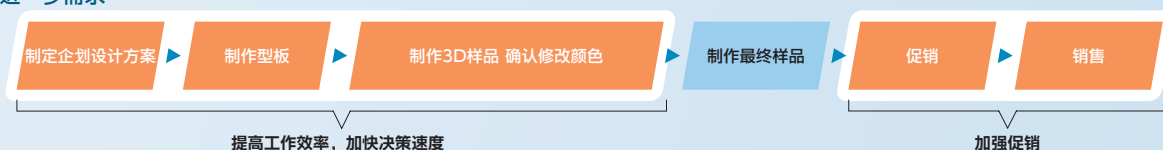
传统的设计开发流程



使用3D进行的设计开发流程



进一步需求



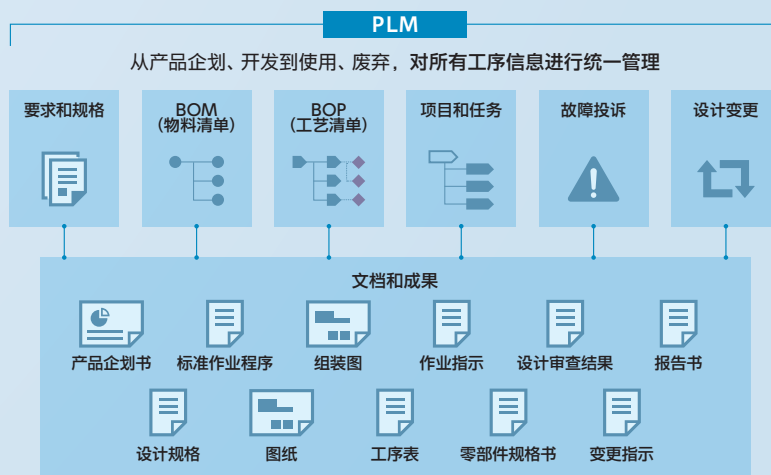
加强产品制造

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



UPSTREAM & SUPPLY
ISPO
TEXTRENDS
2025

Top 5

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

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。

数字产品护照

- TouchLink®





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。

以自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。



可持续材料

- NATULON®
- NATULON Plus®
- NATULON® Ocean Sourced®
- NATULON® Fiber Sourced™
- GreenRise®
- 有机棉布带拉链
- 包装材料替换（再生材/生物质材料）

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。

降低环境负荷

- 使用可再生能源
- 太阳能发电设备
- 水循环利用设备
- ECO-DYE 超临界流体染色技术
- AcroPlating® 技术

YKK品质

- 高耐久
- 长寿命

※ ECONYL是AQUAFIL S.p.A.的注册商标。

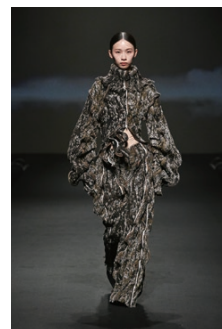
发掘和培养肩负实现循环时尚重任的下一代设计师

迄今为止，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



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性、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。只需用手指捏住止动件即可轻松收紧，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 ↓ 产生品牌价值的源泉 创造事业价值的主角是员工 → 最终有助推动为顾客提供价值	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 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

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

- 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
- 为事业的持续发展作贡献
- 提升人事职能水平并强化专业性

主要活动内容（示例）

- 全球人财活用（可视化/匹配制度等）
- 人财培养/回归教育
- 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）

④ 全球（发斯宁事业+其他事业等）

员工人数

28,572名

日本国籍以外的集团公司社长

25名

※集团公司数量为 85家

开发人员人数（2025年度实绩）

1,059名

④ 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

221名

60岁以上的员工人数

488名

平均工作年限 男性/女性

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致力的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业活动。

2025年度活动亮点

① 2025年度CDP气候变化计划 最高评级“A级名单”(连续三年)

② CDP供应商参与度评级 最高评级(连续四年)

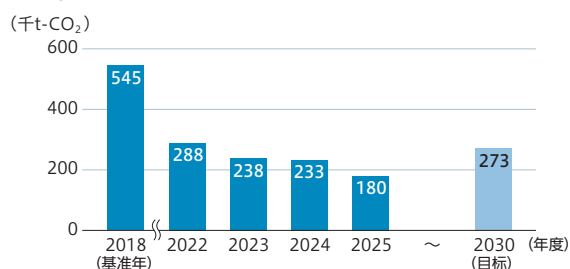
③ 可持续性相关投资(设备投资) 59亿日元(2025年度实绩)



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。

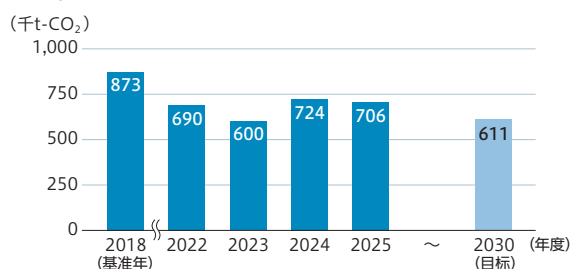
二氧化碳排放量实绩

〈Scope1+2〉※1



※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。

〈Scope3〉※2



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)

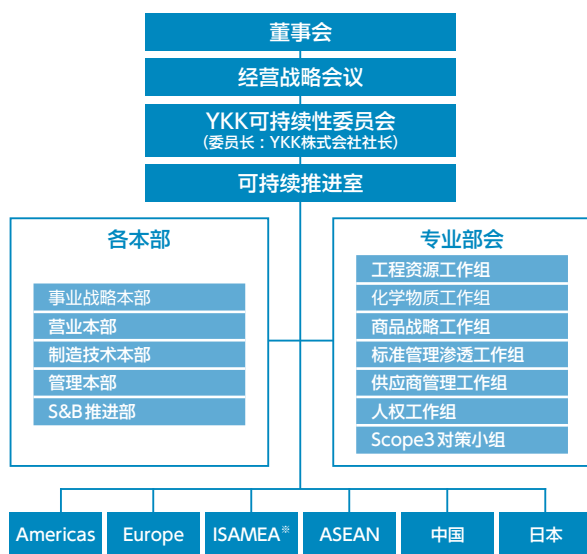
YKK于2023年成立环境负荷(LCA)测算专项部门，通过评估YKK制造的产品的环境负荷，努力将“YKK可持续愿景2050”目标的进展以及我们为客户降低环境负荷所带来的影响实现可视化 and 量化。YKK各类产品的环境负荷数据正通过Higg Material Sustainability Index (MSI, Higg材料可持续性指数) 逐步公开。

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



※ India/South Asia/Middle East/Africa

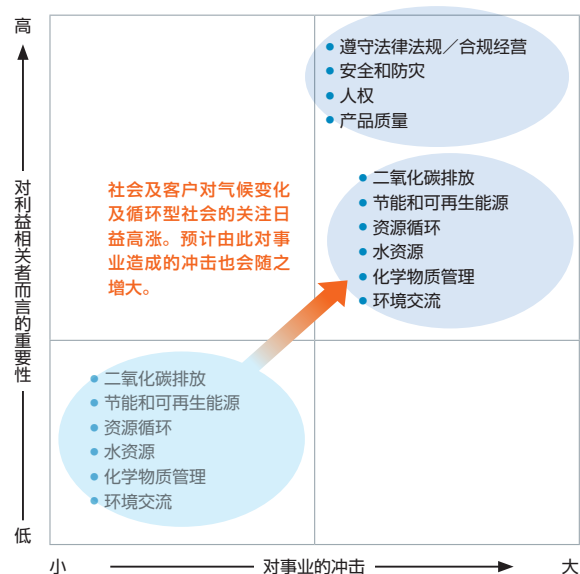
可持续性委员会的举办实绩

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°C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

YKK 可持续愿景 2050

～实现“气候中立”和“与自然和谐共生”～

主题和方针	目标
 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。 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。
 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做贡献，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。 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），为资源循环做贡献。 • 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。
 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） 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的管理。 • 降低各生产点的水资源风险。
 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。
 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、可持续的社会做贡献。	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。

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

 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>

2025年度实绩	2026年度计划
- 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)
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
- 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
- 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
- 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)
- 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) 的标准进行污水废水水质管理 - 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
- 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
- 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

※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

气候



温室效应气体排放量
Scope1+2

67.1%

减少

Scope3

19.2%

减少

(与基准年2018年度
相比)

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，

与使用原生材料时比较，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）

资源



54%

使用可持续材料的
产品比例
(总长度)
(2025年度)

94.6%

废弃物的资源再利用率
(2025年度)

<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。



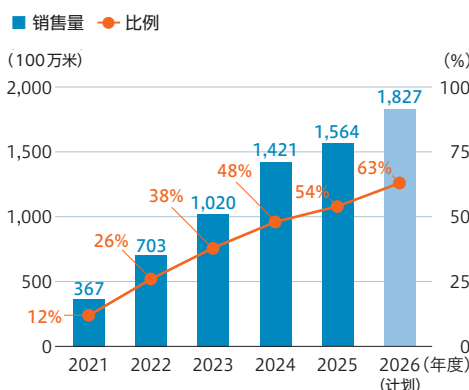
<易修>

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。

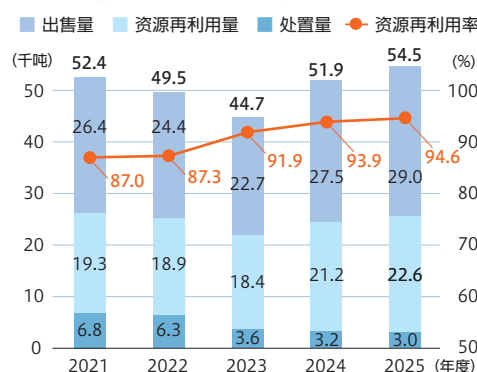
<发斯宁产品的资源循环zip TO zip®>

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。

使用可持续材料的产品销售量和比例



废弃物排放量、资源再利用率的推移变化



并请参阅P31-32 “朝着实现循环经济迈进”。



2025年度的举措详情刊登于数据篇。

水

**19.4%**

减少

取水量削减率
(与基准年2018年度
相比)

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。

化学物质

**31%**黄铜材料拉头中的
AcroPlating®
表面处理销量占比
(同比增加4%)

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氟、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

遵循国际标准建设
“尊重人权”
的机制

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/>

可持续性相关投资（设备投资）

84亿日元（2026年度计划）

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株式会社代表取缔役会长，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

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。



代表取缔役会长
大谷 裕明

持续推进治理的不断进化

YKK董事会致力于不断提升其运作实效性，使其成为监督经营管理以及有助于中长期价值创造的战略讨论平台。我们认为对于公司至关重要是：通过与拥有多元专业知识的独立外部董事进行坦诚的交流，精准把握经营环境变化及各类风险，并向经营执行层提供建设性建议和有效监督。

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。 |



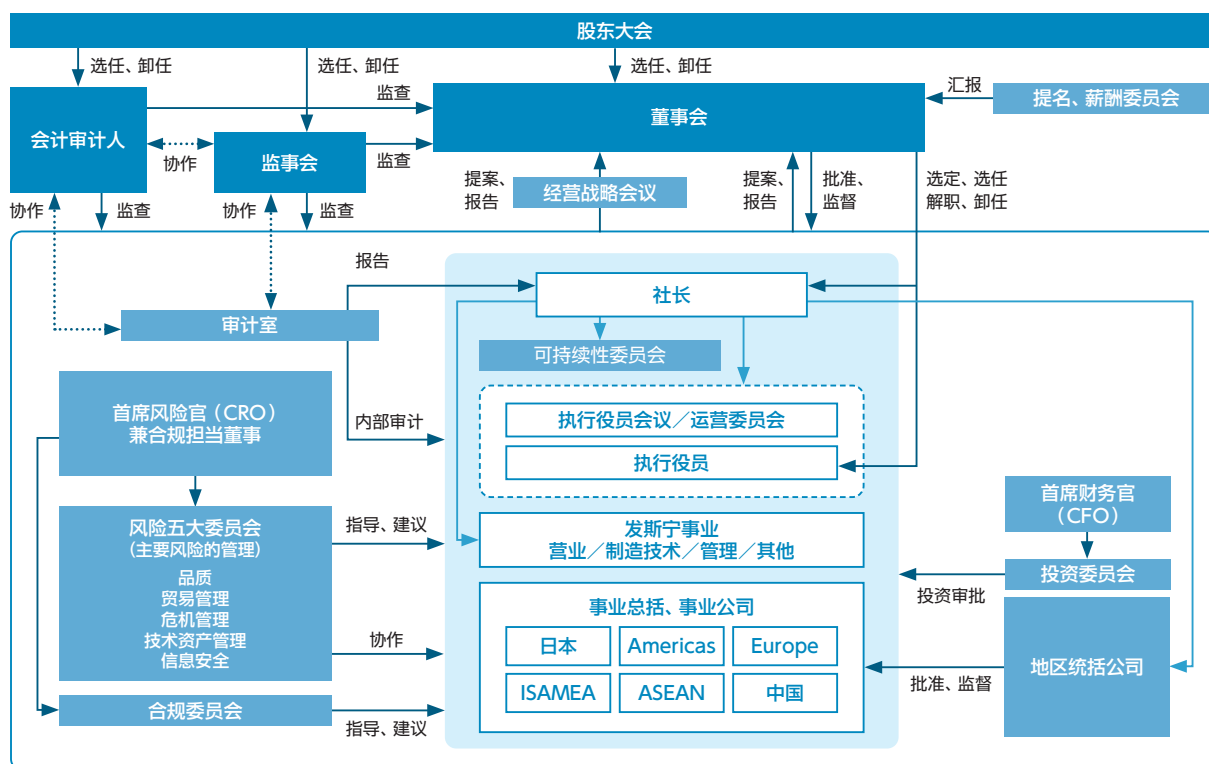
关于YKK株式会社及YKK AP株式会社部分董事候选人变更以及设立特别调查委员会的公告
<https://www.ykk.com/chinese/newsroom/important/2026/20260522.html>

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備完善等，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“为建设可持续社会做贡献”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



代表取締役会長
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 佐恵子

(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。



代表取締役社長
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

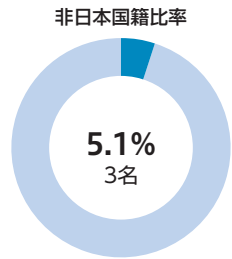
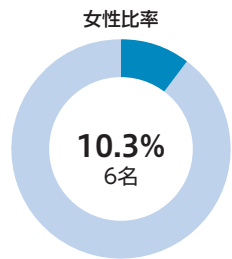
将董事及监事拥有的知识、经验、能力等通过技能矩阵表进行一览展示，旨在构建兼顾知识、经验、能力等的平衡性及多样性的组织架构。

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 聪		●			●	●	
	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、
集团执行役員的情况

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日修订了执行役員制度。新设立了执行役員职位，通过加强该职能的运用，强化经营人财的培养，推动形成相关意识，力求实现正确的人财配置。

执行役員制度（2025年4月起）

执行役員 职位	社长
	副社长
	上席常务执行役員
	常务执行役員

役員薪酬

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。

 关于役員薪酬的组成以及薪酬金额，在第91期有价证券报告中从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、员工乃至社会做出贡献，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

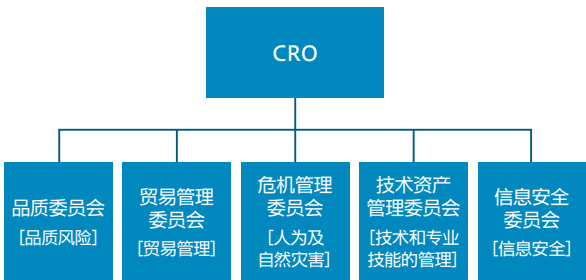
基本想法和体制

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。

YKK集团风险管理方针

积极控制风险水平，通过预防各种企业风险，降低或避免人力、物力和其他经营资源的损失，为了在紧急情况下最大限度地减少损失及损害，集团整体齐心协力推进风险管理，助力实现可持续增长，提高企业价值。

风险管理体制图

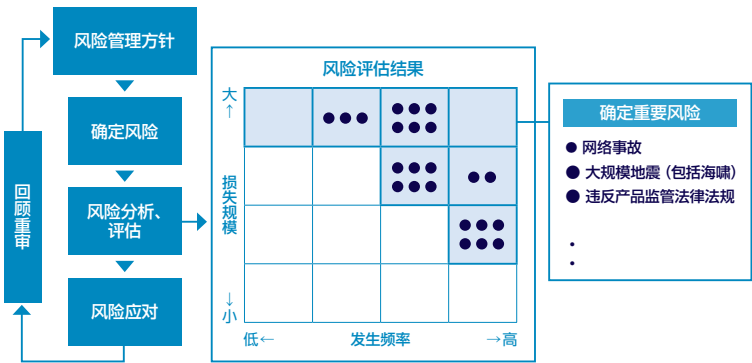


风险评估流程和重要风险的确定流程

根据风险管理方针，分别在各个组织实施风险项目的详细调查，在考虑到最坏情况及其应对方法的基础上，根据损失规模和发生频率进行风险评估。关于损失规模，会结合对财务的影响、对生命和健康的影响、对信誉和口碑的影响、对社会秩序的影响来进行评估，对于预计会产生重大影响的情形，会将其视为经营层面上应予以管理的重要风险，在把握这些风险的动向以及将应对进展情况可视化的基础上进行风险管理。

对于通过流程确定的财务风险以及发斯宁事业的重要风险项目，以本公司的CFO（首席财务官）和CRO（首席风险官）为首，由各负责人主导应对。

风险评估流程和重要风险的确定流程（概念图）



风险项目的分类

财务风险	退職给付债务的增加、 业务组合战略失败、持有股份的股价下跌
发斯宁事业的风险	国际纷争/内战、网络事故、原材料/燃料的价格高涨/供应紧张、设备投资失败、对技术进步反应迟缓、景气恶化/需求下降/竞争激化、汇率变动、市场营销失败/市场进入延迟、违反反垄断法/交易规范化法、违反外汇和外国贸易法、行贿受贿、违反个人信息保护的法律法规、大规模地震（包括海啸）、大规模风灾水灾、违反产品监管法律法规、在转让定价税制下的补征税款

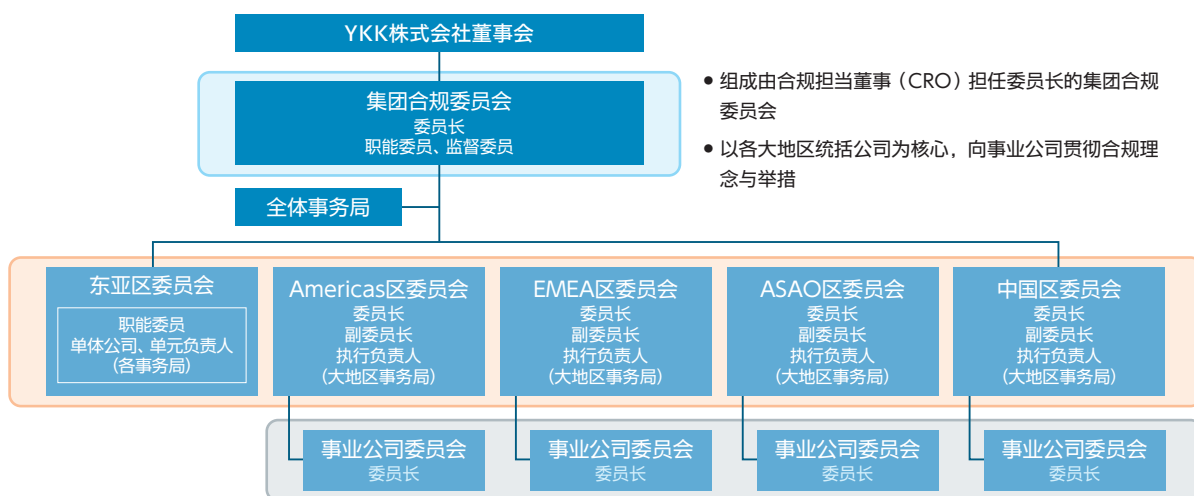
关于风险分析的详情，在第91期有价证券报告书中从P.24开始披露（仅日文）。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

合规经营

基本想法和体制

YKK将合规视为“响应社会要求的举措”，我们认为不仅要遵守法律法规和公司内部规则，还要遵守进行企业活动时被要求践行的社会规范。YKK任命了合规担当董事，同时设置了合规部门，以完善合规体制。除此之外，为了从事业经营的角度开展适当的合规推进活动，各事业公司、地区统括公司、总部三个级别分别设置了合规委员会，以六大重点课题（提高合规意识、竞争法、防止行贿受贿、保护个人信息、人权、公益举报和投诉处理机制）为中心，讨论合规的应用情况、课题的应对情况以及最新法律法规动向。

YKK合规委员会体制图



实施合规意识调查

YKK集团定期实施员工合规意识调查，致力掌握合规意识的渗透情况及违规事件发生情况等。针对调查显现的课题开展相应的合规推进活动。

2025年度，我们同时开展了合规意识调查、员工敬业度调查及经营理念调查，回复率达到96%（同比增长15%）。此外，我们还对各调查结果进行相关性分析，确认了加强合规意识、提升员工敬业度以及经营理念渗透之间密切的关联性与联动性。为了进一步加强合规意识，我们邀请了外部专家举办研习会，并面向管理岗位开展合规和反骚扰培训，计划在2026年度的同一调查中对成效进行评估。

关于来自日本国公正交易委员会的整改建议及加强合规

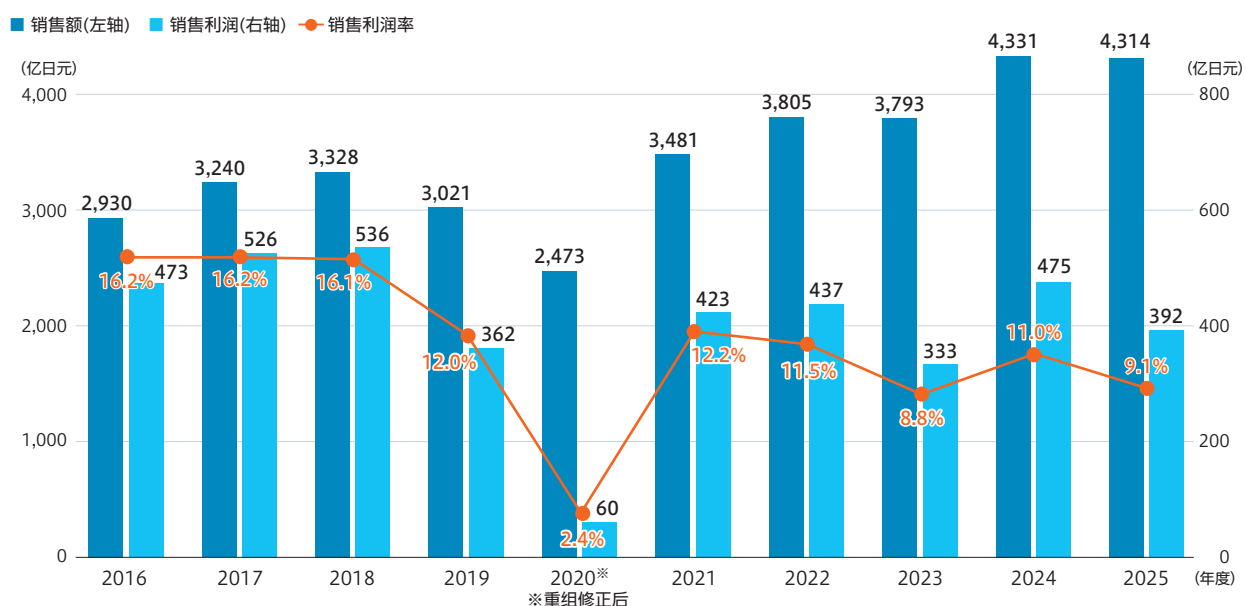
2026年6月23日，YKK收到了日本国公正交易委员会根据《防止拖延支付分包价款等行为的法律》（以下简称“本次整改建议”）发出的整改建议。我们对本次整改建议极为重视，根据本次整改建议，董事会将作出决议，确保今后的交易中不再发生类似问题，同时还将重申内部教育并加强检查机制等，确保遵守《交易规范化法》（原分包法），通过向全体干部员工全面宣讲周知这些举措，进一步致力加强合规性并防止再次发生类似问题。

发斯宁事业 主要财务及非财务摘要

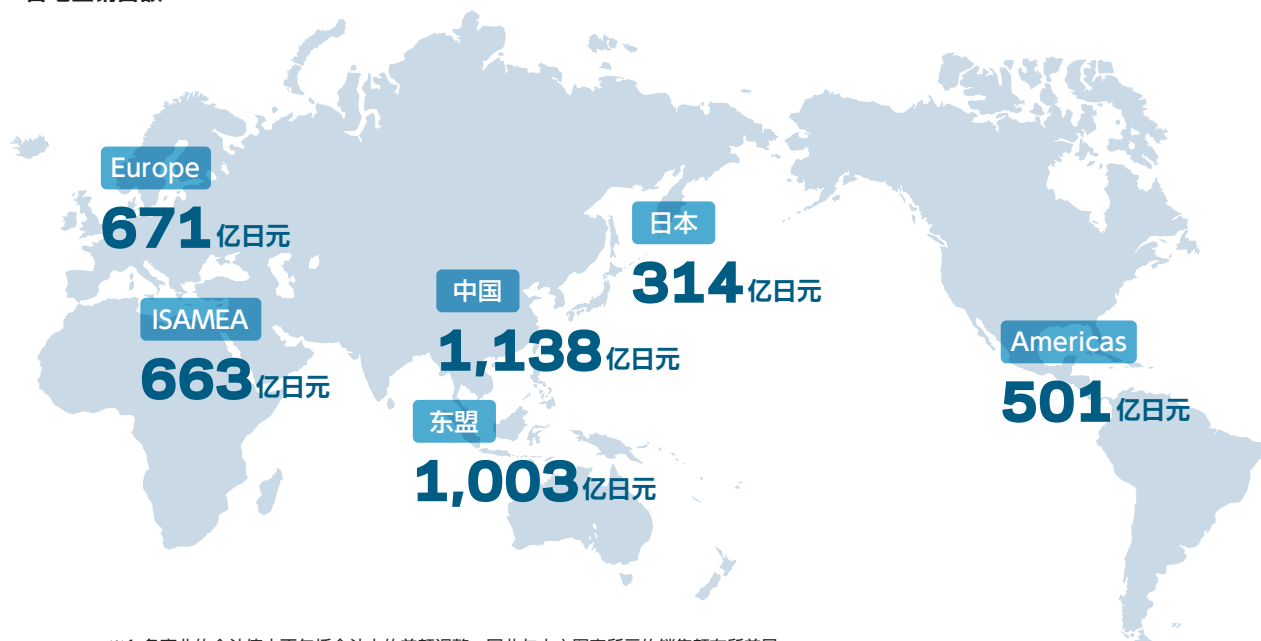
《2025年度决算要点》

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)



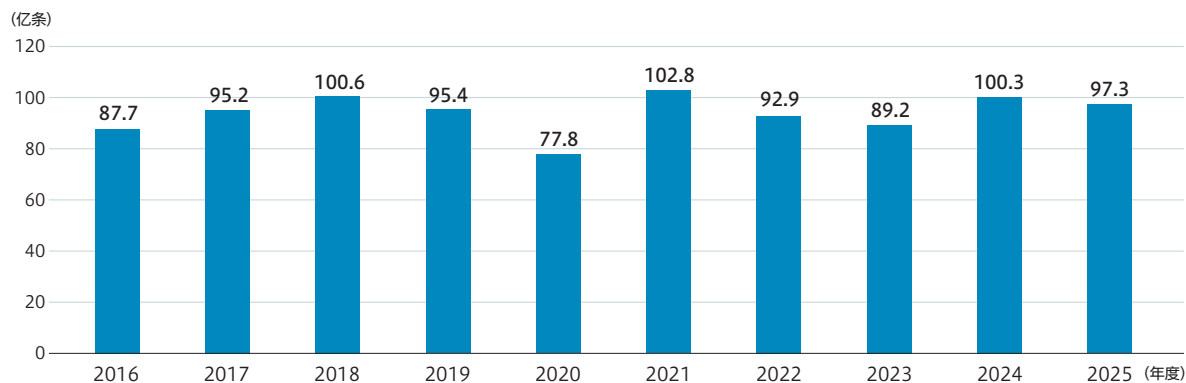
※1 各事业的合计值中不包括会计上的差额调整，因此与上方图表所示的销售额有所差异。

※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。

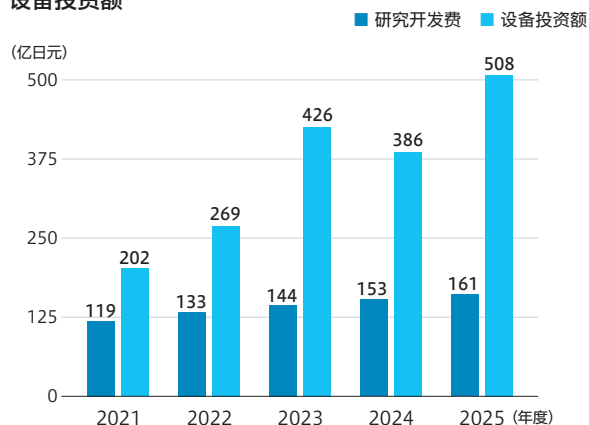


知识产权管理相关详情，已于数据篇中披露。

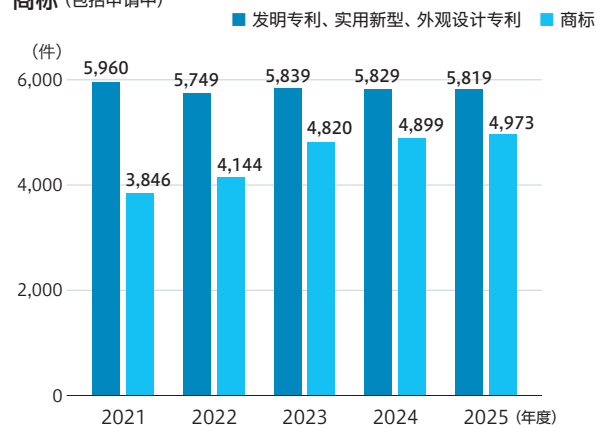
拉链销量



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



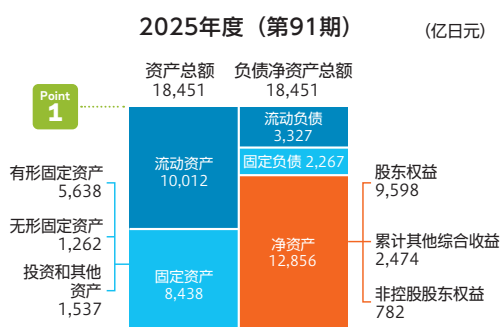
100 %
(氟、铬、硒)

“YKK” 商标注册

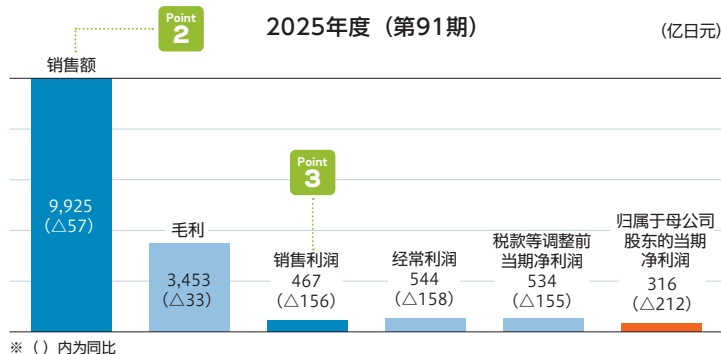


180 个国家/地区
(截至2026年3月末)

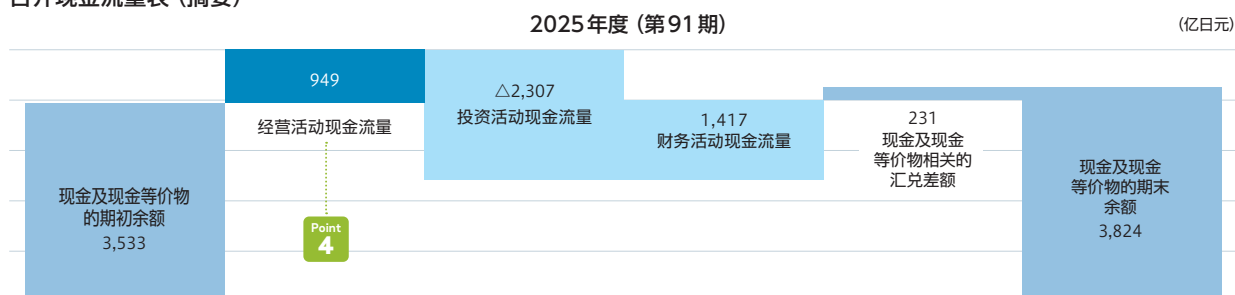
合并资产负债表 (摘要)



合并利润表 (摘要)



合并现金流量表 (摘要)

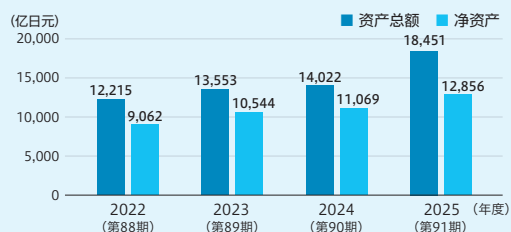


Point 1

资产总额

18,451 亿日元

与上期相比,增加了4,428亿日元。主要原因是取得了Panasonic Housing Solutions株式会社80%已发行股份所带来的应收账款、有形固定资产及无形固定资产的增加。

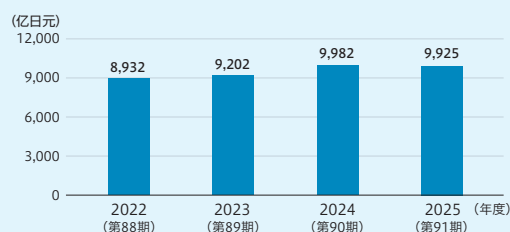


Point 2

销售额

9,925 亿日元

在发斯宁事业方面,受美国贸易政策等的影响,面向加工出口产品的销售增长乏力,导致减收。在AP事业方面,由于日本新建建筑领域增长乏力,且北美住宅建材和印尼高端市场相关商品销售不佳,导致减收。

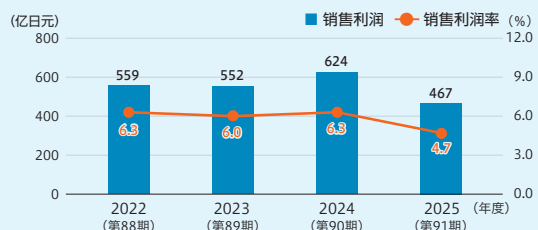


Point 3

销售利润

467 亿日元

发斯宁事业方面,由于销售量减少及开工率下降、人力成本上升、原材料价格高涨导致盈利能力下降,从而造成减益。AP事业方面,由于原材料和材料价格高涨、物流费用和销售管理费增加等,从而造成减益。

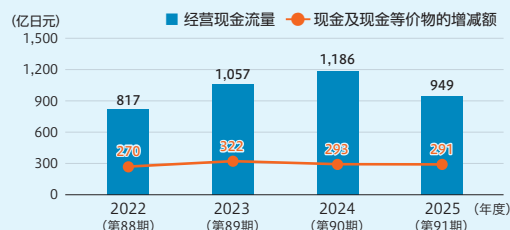


Point 4

经营现金流量

949 亿日元

与上期相比,减少了236亿日元。主要原因是税前利润减少等。



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 [另外记载，临时工平均雇佣人数]	(人)	44,410 [3,161]	44,527 [3,183]	45,363 [2,585]	46,305 [3,079]	56,899 [1,927]

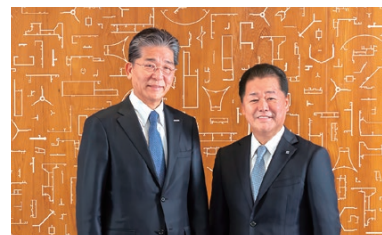
注1. 关于稀释每股收益，由于不存在稀释性潜在普通股，因此未予记载。

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/>