

治理 (Governance)

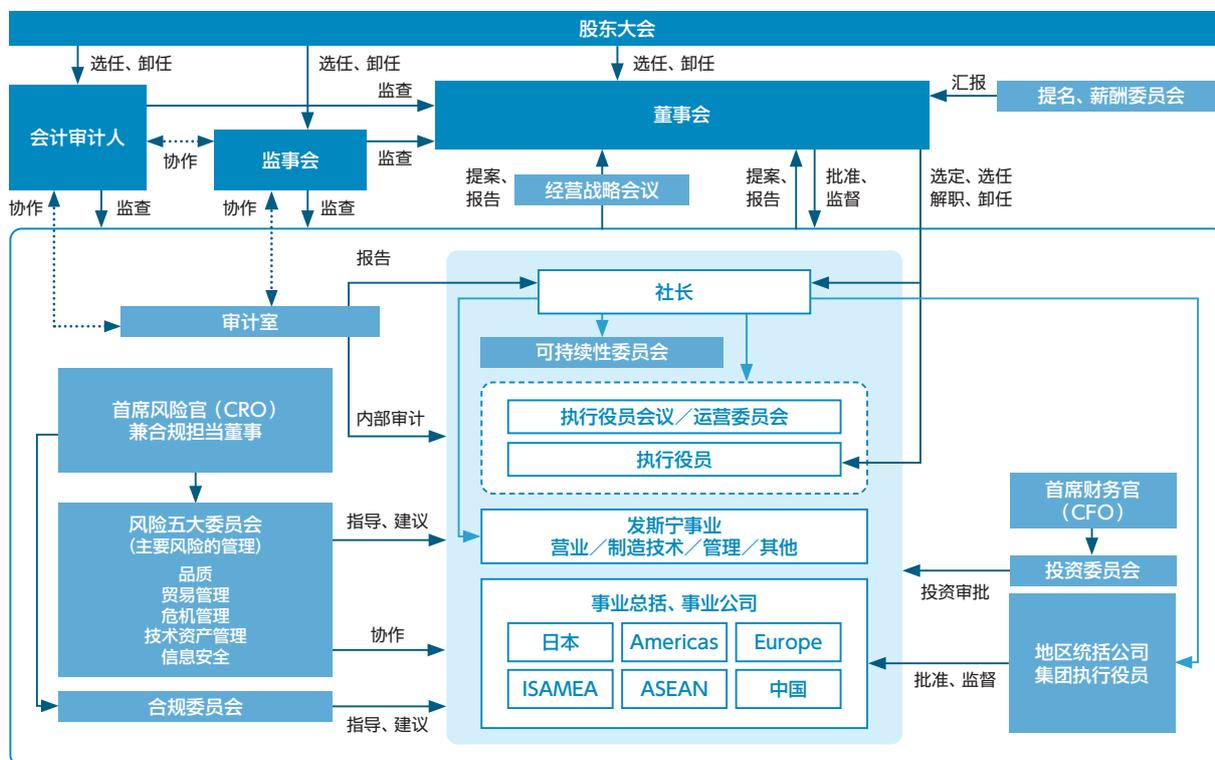
公司治理

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



加强公司治理的历程



董事及监事的情况 (截至2024年6月27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，对本公司的经营作出建议和监督，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、法律相关知识的人士担任监事。

(括号内为2023年度董事会出席次数) ※1 外部董事 ※2 外部监事

代表取締役会长
猿丸 雅之

(董事会 13/13 次)

包括在美国的工作在内，长年从事发斯宁事业，之后于2008年6月就任本公司董事，2011年6月至2017年3月担任本公司代表取締役社长。自2018年6月起就任本公司代表取締役会长。

董事
合规担当 CRO
汤本 克也

(董事会 13/13 次)

经过在美国的工作等，于2010年4月就任本公司的执行役員 集团法务及知识产权中心负责人。自2022年6月起就任本公司董事 合规担当 CRO (首席风险官)。

监事※2
新井 佐惠子

(董事会 9/10 次)
(监事会 9/12 次)

作为注册会计师，拥有专业的知识，并拥有在其他公司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
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。自2017年4月起就任本公司代表取締役社长。

董事
研究开发担当
池田 文夫

(董事会 13/13 次)

长年从事本公司工机部门的工作，之后于2017年4月就任本公司副社长 工机技术本部长。自2018年6月起就任本公司董事。

监事(专职)
永田 清贵

(董事会 13/13 次)
(监事会 15/15 次)

长年从事本公司财务部门等的工作，之后担任本公司监查室室长。自2013年6月起就任本公司专职监事。

董事
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2017年4月就任本公司副社长 发斯宁事业本部长。自2018年6月起就任本公司董事。

董事
堀 秀充

(董事会 10/10 次)

经过在美国的工作，自2007年4月起历任YKK AP株式会社的执行役員，于2009年6月就任该公司董事、2011年6月就任该公司代表取締役社长、2023年4月就任该公司代表取締役会长。自2023年6月起就任本公司董事。

监事※2
南 晃

拥有在其他公司担任代表取締役、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
年金政策担当 CFO
本田 聪

(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 经营管理担当。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)。

董事※1
小野 桂之介

(董事会 12/13 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
森田 恒平

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。

董事
小林 喜峰

(董事会 10/10 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)

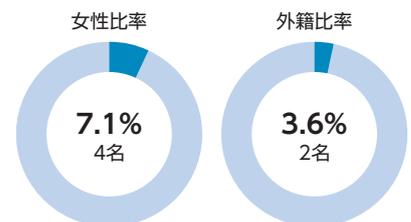
在日本国内外的大学、研究生院研究消费行为，对市场营销拥有高度的专业知识，并拥有在其他企业担任外部董事的经验。自2022年6月起就任本公司外部董事。

技能矩阵表

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	猿丸 雅之	●	●	●			●		
	大谷 裕明	●	●	●					
	松嶋 耕一	●	●	●					
	本田 聪		●			●	●		
	小林 喜峰		●		●				
	汤本 克也		●					●	
	池田 文夫				●				
	堀 秀充	●	●	●		●	●		
	小野 桂之介 (外部)	●			●	●	●		
	冈田 英理香 (外部)	●	●	●			●		
监事	新井 佐惠子 (外部)	●	●			●	●		
	永田 清贵					●			
	南 晃 (外部)	●		●		●		●	
	森田 恒平 (外部)						●	●	

董事、监事、执行役員、专门役員、集团执行役員的情况

总数56名



※ 左表并不表示各人所拥有的全部专业性、知识、经验。

各会议、各委员会的概要和举办情况

	概要	2023年度举办次数
董事会	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。 2023年度，董事会由包括2名外部董事在内的10名董事组成，除了根据公司法及本公司董事会章程制定本集团的经营基本方针、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	由包括3名外部监事在内的4名监事构成，原则上每月召开1次监事会，并可根据需要适时召开。 2023年度的具体讨论事项包括审计方针及审计实施计划、内部控制体系的完善和运用情况、会计审计人的评价等。	15次
经营战略会议	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
提名、薪酬委员会	根据董事会决议，由包括1名以上的外部董事在内的3名以上人员组成，包括社长在内，兼任执行役员的人员不在委员范畴。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。 2023年度由包括2名外部董事在内的5名人员运营。该年度的具体研讨事项包括，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。	10次
风险相关的5个委员会	在CRO（首席风险官）之下，根据风险的种类设置了品质委员会、贸易管理委员会、危机管理委员会、技术资产管理委员会以及信息安全委员会等5个委员会，这些委员会负责决定各种风险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	为了在各个组织展开妥当的合规推进活动，于CRO（首席风险官）之下设置合规委员会。 2023年度主要就各事业、各地区的合规活动报告、重点措施以及YKK Global Criteria of Compliance（YGCC，全球合规经营准则）审计结果等进行了报告和讨论。	1次
投资委员会	在2006年2月成立的、以CFO（首席财务官）为委员长的投资审议会，于2021年4月改组为投资委员会，扩充了旨在妥当管理YKK集团投资风险的体系。	12次

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，董事的薪酬是由短期薪酬和长期薪酬组成，其中短期薪酬包括基本薪酬和董事奖金，长期薪酬则为退職慰劳金。

- 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。
- 关于董事的个人薪酬等，方针是把基本薪酬的比例设定得较高，发挥薪酬体系整体效果，寻求提升中长期的企业价值。



关于役員薪酬的组成以及薪酬金额，在第89期有价证券报告中从P.47开始披露。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

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，努力完善和运用规定。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



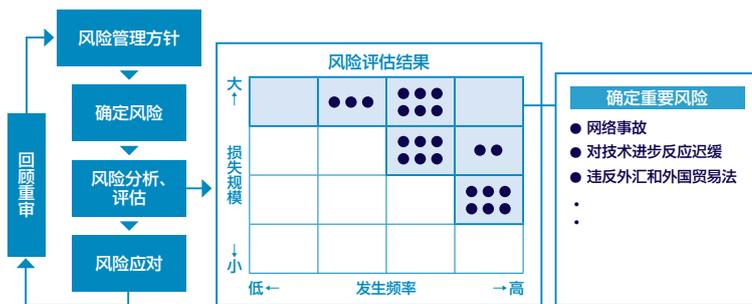
风险评估流程和重要风险的确定流程

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。

关于风险分析的详情，在第89期有价证券报告中从P.25开始披露。

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	辞职给付债务的增加、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/分包法、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、产品缺陷事故/产品召回、违反转让定价税制

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，同时在合规担当执行役員之下设置了合规部门，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，我们设置了合规委员会，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8个基本公约为参照和依据，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 (YKK Group Code of Conduct) 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

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。尤其是从2023年度起，我们针对YKK集团高层干部和员工在工作中的不正当行为、违法违规以及侵犯人权等行为，设置了“YKK集团事业伙伴咨询、举报窗口—人权相关投诉咨询窗口”，努力构建起能够妥善受理公司内外部利益相关者提出的隐忧和投诉的体制并实施救济。

 YKK集团事业伙伴咨询、举报窗口
<https://ml.helpline.jp/ykkjapan-partner/>

YKK全球合规经营准则 (YGCC)

YKK制定了“YKK全球合规经营准则 (YGCC)”，其目的在于切实开展、执行适当且有效的合规措施，以期实现具有透明性的事业活动。我们分布在全球的各公司正根据YGCC，针对管理体系、人权/劳动惯例、安全卫生、环境、公正的事业惯例实施内部及外部监查，努力加强合规体制并实施持续改善。我们配合社会要求等保持对标准进行重申修订，2024年度修订为YGCC4.1，根据符合时代的新标准实施监查。



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技术大本营黑部事业所以外，在中国、新加坡、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，都能够妥善应对来自事业及开发部门的委托和咨询。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伪劣商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伪劣商品对策，我们在公司内部设置了品牌假冒伪劣商品对策委员会，在公司外部则与顾客及许多企业、团体携手合作，运营有关假冒伪劣商品对策的意见交换会B.P.P. (Brand Protection Partnership)。

WEB YKK的品牌保护活动
<https://www.ykkfastening.com/cn/brand/>



商标、专利的情况

注册“YKK”商标
(第26类)

177个国家/地区

发明专利、实用新型、外观设计专利
(包括申请中)

5,859件

拉链等商标注册
(包括申请中)

4,780件

B.P.P. (Brand Protection Partnership)
以假冒伪劣商品对策为目的的研习会
参加者人数
(团体数)

4,090名
(2,317个团体)

知识产权功劳奖 日本经济产业大臣表彰
灵活运用知识产权的企业
(商标)

2021年

(截至2024年3月底)

有关知识产权保护的官民合作项目

为了培养发展中国家从事知识产权工作的人材，日本专利厅实施了发展中国家培训，YKK有幸被选为该培训首家拜访的企业。本次企业拜访共有来自14个国家的23名政府职员参加，我们介绍了YKK的假冒伪劣产品对策并和大家交换了意见，除此以外，大家还通过参观“产品制造馆”(东京秋叶原)和参加研习会的机会，了解到日本企业对产品制造的讲究与坚持。培训生们认为“学到了许多与假冒伪劣产品做斗争的知识，是一次很棒的体验”，专利厅则表示“收到了培训效果”，而对YKK来说，也在这段宝贵的时间里了解到各国假冒伪劣产品的实际情况，非常有意义。



与培训生们一起(产品制造馆by YKK)