



中国版

Fastening Business



This is YKK 2021

YKK 株式会社 综合报告书

YKK 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



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 集团以发斯宁事业与 AP 事业为核心，在全球 72 个国家及地区开展事业活动。



支撑两大事业的设备开发和机械制造

自 2021 年度起，我们将工机技术总部分别整合到发斯宁事业和 AP 事业中，旨在更迅速地开展各事业特有的设备开发和机械制造工程。新设立的技术革新中心将从技术层面支撑这两大事业，分别提升各自的事业竞争力。

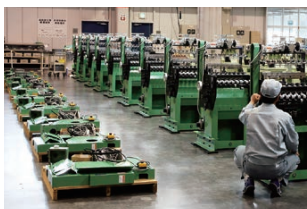
材料开发和加工技术



分析和解析



设备和生产线开发



机械和模具制造



YKK 集团合并

集团公司数量和员工人数

106 家公司 **44,510** 名员工

销售额

6,537 亿日元

销售利润

263 亿日元



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，自创业80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产品的制造和销售业务。尽管YKK的产品只是小小的零件（零部件），但我们的目标是通过普及YKK产品，为人们安全、安心、幸福的生活作出贡献。

拉链事业／S&B事业

集团公司数量和员工人数

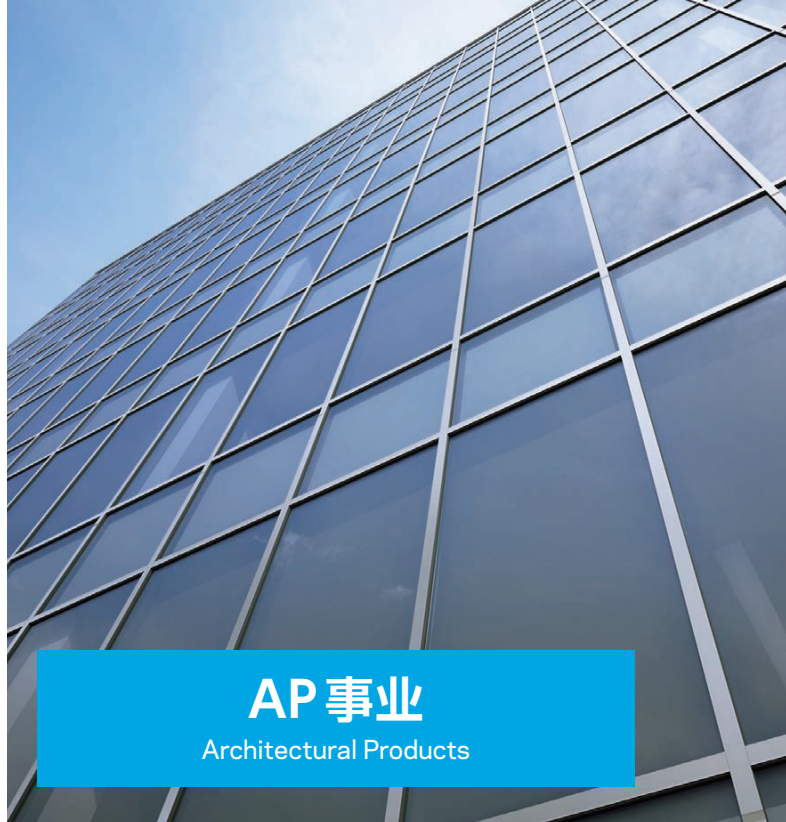
67家公司 **27,132**名员工

销售额

2,471亿日元

销售利润

173亿日元



AP事业

Architectural Products

住宅和楼宇是承载人类活动的场所，它们既是社会的财产，也是我们的文化之一，同时还是地球环境的一部分。YKK AP所开展的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／大楼事业／户外建材事业／改装事业／产业产品事业／海外AP事业

集团公司数量和员工人数

23家公司 **16,717**名员工

销售额

4,028亿日元

销售利润

211亿日元

其他事业



YKK农牧社



YKK六甲株式会社

除了负责开发以利用自然资源为特色的“PASSIVE-TOWN”等的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）和海外地区统括之外，我们还在巴西开展农牧事业（YKK农牧社）等扎根于当地的事业。

集团公司数量和员工人数

16家公司 **661**名员工

(注) 销售额和销售利润为2021年3月期的全年实绩。其他数值截至2021年3月末。

YKK 的信息披露

YKK 株式会社（以下简称 YKK）面向多元化的利益相关者进行及时、适当的信息披露，同时重视积极开展相互交流。

我们主要致力于在“网站”上及时发布信息，除了有包括公司概要在内的新闻报道和信息更新等之外，还刊登了财务及非财务的详细信息。尤其是其中的“YKK 株式会社综合报告书《This is YKK 2021》”，我们的发行目的是旨在让利益相关者综合全面且通俗易懂地了解 YKK 的经营、中长期所追求的姿态，以及 YKK 所开展的发斯宁事业和可持续活动的概要。此外，我们还出版了以故事形式展现 YKK 追求实现“YKK 可持续愿景 2050”心愿的《YKK Sustainability Journal》等，力求根据多元化利益相关者的需求和便利性进行信息披露。

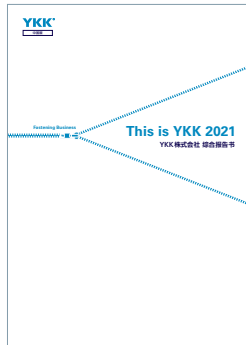
关于 YKK AP 株式会社（以下简称 YKK AP）开展的 AP 事业，我们在 YKK AP 网站（www.ykkap.co.jp）以及 YKK AP 综合报告书、环境报告书中披露信息。

〈网站〉

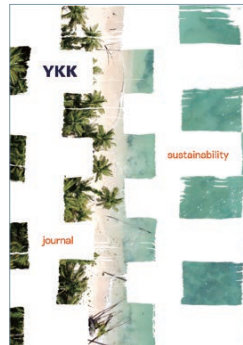


<https://www.ykk.com>

〈综合报告书〉



〈Sustainability Journal〉



YKK 株式会社综合报告书《This is YKK 2021》的编辑方针

YKK 株式会社综合报告书《This is YKK 2021》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。

特别值得一提的是，我们以小册子及 PDF 的形式发行了综合报告，总结了长期价值创造的整体情况、旨在实现持续增长的中期经营战略、业绩、可持续活动等财务信息和非财务信息。此外，我们还发行了总结 YKK 可持续相关活动实绩和 ESG 绩效的详细数据《数据手册》(PDF)。

报告对象范围

财务信息

关于 YKK 及 105 家合并子公司的信息，按照集团合并和分部（发斯宁事业、AP 事业、其他事业）分别披露。

可持续愿景 / 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
- 对象范围不同时，适当添加注释等说明

社会

- 分别记录数据范围

治理

- 分别记录数据范围

报告期间

2020 年度（2020 年 4 月 1 日 - 2021 年 3 月 31 日）

※ 还包括部分报告期间外的活动

参考指南

经济产业省《价值共创指南》

发行时间

2021 年 12 月

发行部门

YKK 株式会社
经营企划室宣传部
东京都千代田区神田和泉町 1
TEL : 03 (3864) 2064
FAX : 03 (3864) 2050
E-MAIL : k_ykk@ykk.com



Contents —Fastening Business—

YKK Philosophy & Sustainability

- 07**..... YKK 创始人吉田忠雄的思想
- 09**..... YKK Sustainability Vision 2050

Value Creation

- “善之巡环”与价值创造
- 11**..... 高层寄语
- 15**..... 高层对话
- 19**..... YKK 的价值创造史
- 21**..... 在“一体化生产思想”指导下不断进化的产品制造
- 23**..... 将“更具可持续性”的商品和技术推向世界
- 25**..... 通过“多样人财”为全球客户和社会贡献力量

Business Strategy

- 27**..... 第6次中期事业方针与事业战略
- 29**..... 中期方向性：扁平化的组织体制
- 31**..... 中期方向性：加强可持续发展能力
- 35**..... 中期方向性：加强商品企划和开发
- 37**..... 中期方向性：追求彻底的成本竞争力
- 38**..... 中期方向性：加强运用数字化
- 39**..... 社区活动～成为当地企业～

Platform

- 41**..... 追求深入渗透经营理念
- 43**..... 基于 YKK 精神的经营基础
公司治理／风险管理／合规经营

Data

- 47**..... YKK 集团合并 过去 11 年的主要财务数据
- 49**..... 财务及非财务摘要



YKK 创始人吉田忠雄

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，我们认为这是与“可持续性”非常相近的理念。吉田忠雄通过各种各样的表述，反复向员工传达了这一企业精神的本质。

他说过一句和“善之巡环”密切相关的话：“所谓事业，就像是架起桥梁”，这与不追求社会整体利益就无法实现自身繁荣的可持续发展整体思路是相通的。“犹如清澈泉水般的产品制造”和“如果动脑筋巧妙利用，垃圾也能成为很好的资源”这两句话体现了对环境的关怀，而“森林比大树更强大”则体现了对人权和个性的尊重。

YKK 自创立伊始，就一直把非常接近可持续发展理念的思想作为经营基础，即使是在 80 多年后的当今时代，我们也持续继承着该思想。

所谓事业， 就像是架起桥梁



(1965年7月)

所谓事业，并非只为自己谋利益，如果不能把为社会做贡献、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。

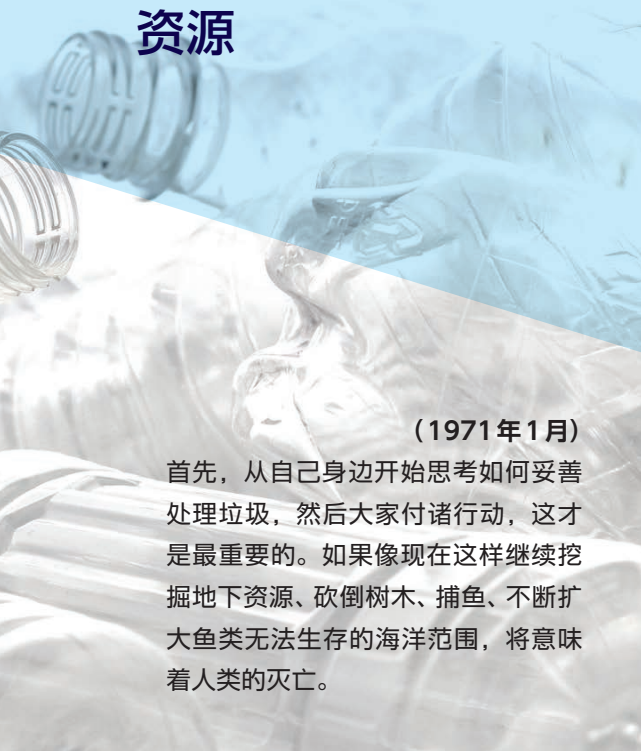
犹如清澈泉水般的产品制造



(1984年1月)

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。

只要动脑筋巧妙利用， 垃圾也能成为很好的 资源



(1971年1月)

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。

森林比大树更强大



(1970年7月)

森林里既有经过历练、年轮繁复的大树，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。

从“善之巡环”迈向可持续的未来

YKK sustainability vision 2050

YKK's action plan for a sustainable future



气候

- 减少温室效应气体排放
- 加大可再生能源的使用

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,远低于2℃,力争限制在1.5℃以内,YKK对此表示支持,并在发斯宁事业活动中,开展温室效应气体减排措施。



资源

- 加大可持续资源的使用

发斯宁事业制造的商品和所使用的包装材料,通过换成使用可持续的材料,从而降低对环境的负荷,通过商品的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。



水

- 减少水的使用量
- 强化污废水管理

针对日趋严重的水资源枯竭、水质恶化问题,致力于减少发斯宁事业运营中所需的取水量、降低污水排放的环境负荷等。



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饶的生活,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。



人权

- 尊重人权,保持公平安全的劳动环境

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、可持续的社会作出贡献。

作为与社会及自然环境和
谐共存、共同繁荣的企业，
致力于追求实现“气候中立”

与SDGs的关系



高层寄语



**我们秉承 YKK 精神“善之巡环”，
将“可持续性”置于经营的核心，
追求与社会共存、共同繁荣。**

我们扎根于企业精神“善之巡环”，通过普及 YKK 商品，追求与包括可谓是当前最尊贵的利益相关者——自然环境在内的所有利益相关者实现和谐共存、共同繁荣，力求成为一家“社会公益方面优秀（Social Good）”的企业。

YKK株式会社
代表取締役社长

大谷 裕明

践行创始人提出的企业精神“善之巡环”

2020年是继2019年之后深受新冠肺炎疫情肆虐影响的一年。在此，谨向患者以及受到影响的诸位，致以最深切的慰问。

我们YKK一直秉承创始人吉田忠雄先生提出的“善之巡环”思想，即“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的理念，并以此作为YKK不变的企业精神。我们相信，努力实践这一企业精神，正是YKK存在的意义。

“善之巡环”中的“他人”，也就是指所有利益相关者。客户、社会和员工，尤其是给我们带来富饶恩泽的自然环境，堪称是最尊贵的利益相关者。

我认为，目前社会和市场需要的正是这种为所有利益相关者着想的公正经营。在此基础上，通过优秀的商品和技术提供更卓越的价值，推动迈向未来一代的发展；此外，重视伙伴关系，致力实现与社会共存、共同繁荣，这才是今后继续实现可持续发展的关键所在。YKK的目标是，成为一家能够始终将“为社会作贡献”视为自身存在价值并采取行动的“社会公益方面优秀”的企业。

应对“新常态下”的社会变化

在过去的一年多里，随着新冠肺炎疫情的蔓延，全球的经济、市场和人们的生活方式都在发生着巨大变化。虽然疫情迟早会平息，但是到那时，所有的社会环境也许都将与以往截然不同。我认为抓住这一巨大变化可谓是重中之重。

其中，服装产业在以前就已存在供应与消费不平衡的问题，也就是说存在由于供过于求而产生大量废弃的情况。不仅在制造阶段，在废弃阶段也要消耗大量的能源，因此服装产业被指为环境负荷大的产业，这也是一个不争的事实。

然而在新常态下，消费者的意识也发生了变化。杜绝浪费和过剩消费，与自然环境共存的“可持续性”理念必将日益成为世界的潮流。这是与“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的YKK“善之巡环”相通的概念。

因此，为了重申“善之巡环”的重要性，在第6次中期事业计划当中，我们将把可持续性置于经营的核心，追求更好的产品制造，致力开发能为实现可持续社会贡献力量商品和技术。具体而言，就是在客户有需要时，仅按其所需的数量、提供所需的商品，实现“三适”——“适时”、“适材”、“适量”。此外，通过使用可持续材料和可持续能源，在减少环境负荷的同时，积极致力开展有关废弃物再利用的研究。这些都是客户期望YKK提供的商业模式，我认为，我们的使命正是要不断响应这些期望。

■ 发斯宁事业 新常态下对外部环境的认识

- 以新冠肺炎疫情为契机，可持续性这一重要性的提高导致服装消费减少，供过于求的反作用造成市场萎缩
- 利用数字化技术应对“适时”、“适材”、“适量”供应的重要性

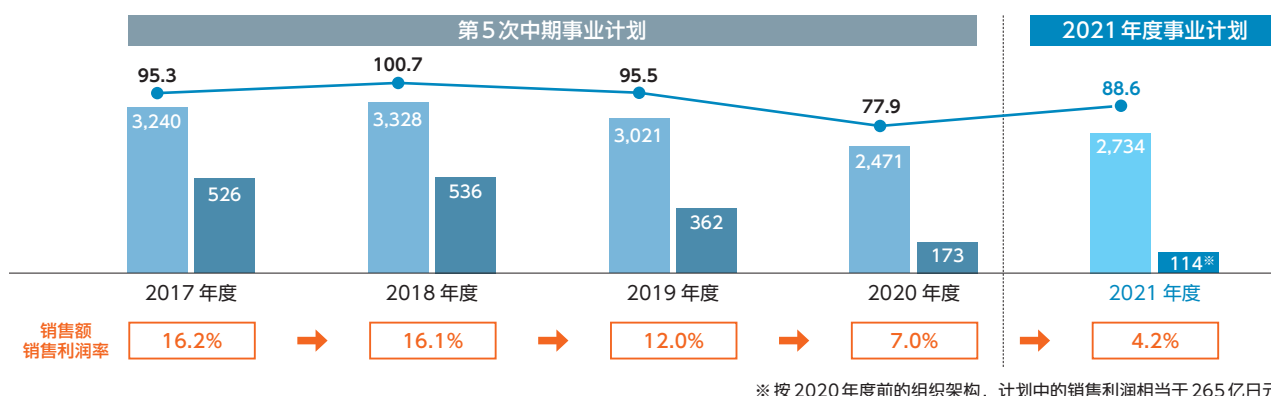
回顾第5次中期经营计划

YKK提出的从2017年度开始的第5次中期事业计划方针是，“产品制造的进化和革新～挑战面向Standard的YKK产品制造～”；针对发斯宁事业本部提出的方针则是，“以追求进一步量的增长为目标～以更优的价格更快的速度提供更好的产品～”，并在上述方针之下推进了事业发展。

在上述计划期间，我们通过积极向欧美日采购商开展提案活动，以及为应对从中国转移缝制业务而大力增强了亚洲地区的供应能力等举措，最终在2018年度创造了拉链销售量达成100亿条的历史新纪录。然而，4年计划期间，我们持续受到中美贸易摩擦所导致的全球经济形势存在高度不确定性等外部因素的影响，并且在计划的最终年度2020年度，更由于新冠肺炎疫情蔓延而进一步遭受到沉重打击。在市场低迷时，支持实现数量增长的成本竞争力不足，这点也是遗留下来的课题。

发斯宁事业 第5次中期事业计划（2017～2020年度）业绩推移变化、2021年度事业计划

■ 销售额（亿日元） ■ 销售利润（亿日元） ◆ 销售数量（亿条）



发斯宁事业 与2020年度中期事业计划相背离的主要原因

宏观环境的影响	连续两年暖冬、中美贸易摩擦、新冠肺炎疫情蔓延导致服装零售需求减少
服装潮流的变化	由于运动休闲风大热及外出机会减少，导致市场对厚重衣服的需求减少
事业竞争力不足	在市场低迷时，可支持实现数量增长的成本竞争力不足

第6次中期经营计划启动

针对上述结果，为了在今后变化日趋激烈的事业环境中仍能实现可持续增长，我们在第6次中期事业计划中制定的中期事业方针是：“新常态下的持续增长～实现多元化的客户需求，创造客户～”。为了实现这一方针，从计划的第一个年度2021年度起，我们重组了日本YKK株式会社的组织架构以及海外的地区经营体制（详情请参照第29页）。

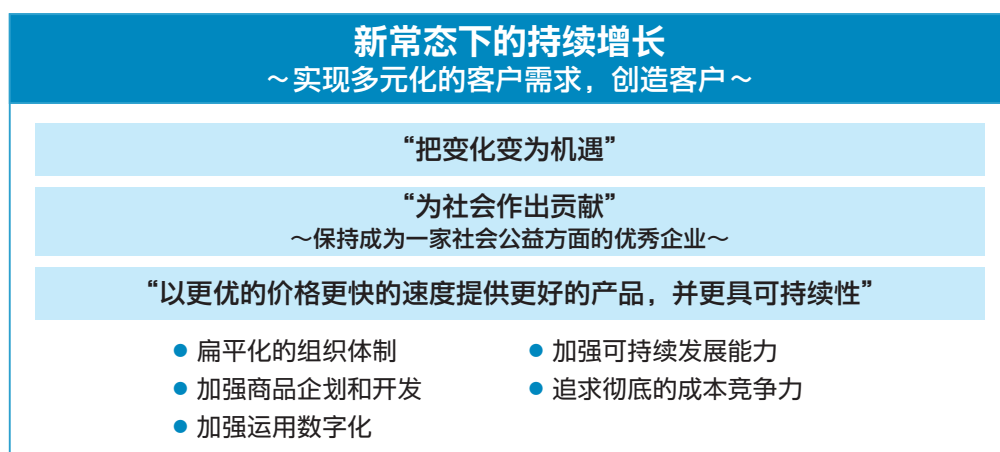
此次组织重组的背景是，以新冠肺炎疫情为契机，迄今为止的价值观在世界范围内发生了巨大变化，例如可持续性和数字化转型（DX）就是具有代表性的例子。关于服装产业，在社会的呼声之下，其总生产量可能会大幅减少。面对这种情况，YKK想要实现持续性增长，当务之急是完善精准的供应体制，做到前面所述的“三适”——在必要之时、按必要的数量、提供客户真正需要的商品。为了不放过市场的每一处细

微变化，根据正确的判断迅速做出应对，就必须要有个扁平化的组织。同时，除了开发满足各地不同生产条件的多种设备以及Value Conscious/Standard各市场所需的环保型商品之外，还要利用数字技术实现设备的长时间连续运转、采取节省人力的自动化等举措彻底追求成本竞争力等，通过推进DX来改革业务流程，这也是必不可少的。我们将通过第6次中期事业计划，在新体制之下努力实现这些目标。



为此，我认为最重要的是营造出一个让每位员工都能充满活力投入工作的环境。作为其中一环，自2021年度起，我们开始启用新人事制度，不设置退休年龄，让任何人都能不受年龄束缚地投入工作。以兼顾员工幸福和公司发展为目标，今后我们将进一步推动改进和完善支持员工多元化工作方式的制度。

■ 发斯宁事业 第6次中期事业方针



朝着“理想状态”迈进——YKK可持续愿景2050

2020年10月，YKK将2019年制定的“YKK集团环境愿景2050”落实到发斯宁事业的数值目标中，制定了“YKK可持续愿景2050”。其中，我们针对“气候”、“资源”、“水”、“化学物质”、“人权”五个主题分别设定了目标，并正推进措施，努力实现相关的SDGs（联合国可持续发展目标）。

同年3月，我们在由联合国气候变化框架公约（UNFCCC）秘书处提出制定的时尚业相关举措《时尚业气候行动宪章》上签名；而在2021年3月，YKK面向2030年度的温室效应气体削减目标（目标为1.5℃）通过了国际组织“科学碳目标倡议（SBTi）”的认证。我们携手多元化的合作伙伴，致力于减少供应链整体的温室效应气体排放量，目标是截至2050年实现“气候中立”。

2034年，YKK将迎来创业100周年。以“YKK可持续愿景2050”中提出的企业“理想状态”为目标，即追求与最尊贵的利益相关者——自然环境，以及与社会实现共存、共同繁荣，我们将继续向前迈进。

高层对话



秉承 YKK 精神“善之巡环”， 为可持续未来作出贡献

Aflac 生命保险株式会社
代表取缔役会长
Aflac International, Inc.
取缔役社长

Charles D. Lake II 先生

1962年出生于美国。获得乔治·华盛顿大学法学院法学博士学位（J.D.）。历任美国贸易代表办公室日本部长、次席贸易代表属下特别顾问等之后，在华盛顿的法律事务所担任律师。1999年进入Aflac，担任总法律顾问、副社长等职，2003年以后，在日本先后担任Aflac的代表人、社长、副会长和会长。自2014年1月起，担任Aflac International株式会社取缔役社长（兼任）；2018年4月2日，在Aflac生命保险株式会社成立之时，担任该公司代表取缔役会长（现任）。2003年至2019年，作为经营顾问加入YKK集团的咨询委员会。现任Tokyo Electron Ltd. 独立外部董事、日本邮政株式会社独立外部董事。2020年3月出版了《外部董事的兵法 善治的实践》（日本经济新闻出版社）。

YKK 株式会社 代表取缔役会长
YKK AP 株式会社 取缔役

猿丸 雅之

出生于1951年。毕业于上智大学。1975年进入YKK株式会社。曾在YKK U.S.A公司工作，并在历任发斯宁事业本部拉链事业部全球市场营销组长等职务后，于2007年担任本公司高级常务兼发斯宁事业本部长。2008年担任本公司取缔役、副社长兼发斯宁事业本部长。2011年担任本公司代表取缔役社长。2017年担任本公司代表取缔役副会长。2018年开始担任本公司代表取缔役会长（现任）。2020年担任YKK AP株式会社取缔役（现任）。

秉承YKK精神“善之巡环”，YKK一直追求通过本职工作作为可持续发展的社会作出贡献。在新常态下，要求我们进一步与客户、社会、员工共同追求可持续增长。在此背景下，我们邀请了在理念经营方面拥有深厚造诣的Aflac生命保险株式会社 代表取缔役会长 Charles D. Lake II先生，就企业理念的重要性，与本公司代表取缔役会长猿丸雅之先生进行了线上对谈。

实践哲学“善之巡环”，在新常态之下，恰恰可以发挥出巨大的力量

猿丸先生： 今天，我们想就基于经营理念和核心价值的经营，听听您的想法。首先，想请教一下贵公司的核心价值。

Lake先生： 彼得·德鲁克（Peter Drucker）教授曾经说过，“Culture eats strategy for breakfast（企业文化能把战略当早餐吃掉）。”我把这句至理名言理解为“如果企业文化牢牢扎根于经营基础之上，它将会为经营带来超越战略的实效性”。我认为，如果管理人员能够根据共同的基本价值观采取行动，就能很好地适应各种困难、重大变化甚至是新常态。在Aflac，我们将“思想”、“之道”、“理念”、“品牌承诺（创‘生’）”等核心价值视为“基本价值观”并非常重视。我认为最理想的状态是做到将这些观念深深地渗透至每一位员工心中，即使员工没有意识到，也会理所当然地付诸实践。在这一点上，我对贵公司的经营理念深有共鸣。我了解到贵公司同样十分重视创始人“善之巡环”的经营哲学，并在此基础上开展事业。

猿丸先生： 谢谢。正如您所说，YKK所有企业活动的根本正在于YKK创始人吉田忠雄创立的“善之巡环”这一企业精神。创始人认为，企业是社会的重要组成部分，YKK不断创造新价值并提供给社会，与社会共享事业活动带来的利益，一直追求与社会共同繁荣的道路。

“善之巡环”正是在严峻环境下开展业务实践的过程中产生的，也就是一种实践哲学。在全球范围开展事业时，YKK的“善之巡环”能够超越各种各样的价值观而获得共鸣，对此我感到很高兴。我想，这应该归功于“善之巡环”是一种具有普遍意义的思考方式。

Lake先生： 这是一个很棒的分享。

猿丸先生： 刚才您谈到了“在面对困难时，企业文化发挥着非常重要的作用”，我完全赞同您的观点。尤其是，我深信实践哲学“善之巡环”恰恰是在新常态这样的时代里，更能发挥出巨大力量。因此，我们将继续努力把这种精神和经营理念深入渗透至员工，并汇集全公司之力不断发起挑战。

将解决社会问题与企业的可持续增长联动起来

猿丸先生： 贵公司一直在实践CSV（Creating Shared Value = 创造共享价值）经营，以期兼顾解决社会课题和企业的可持续增长。能请您再谈谈CSV经营的重要性吗？

Lake先生： 正如您所知，CSV经营是迈克尔·波特（Michael Porter）教授提倡的经营理论。其理念是通过利用企业独特的资源和专业性来解决社会课题，满足社会需求，从而创造社会价值并产生

经济价值，实现可持续增长。

这原本是在探讨2000年代后半期金融危险中涌现的课题时产生的想法，但我认为作为经营战略而言，它也是一个非常有效的理论。尤其是在新常态下，企业所处的环境和课题将继续发生巨变，因此着眼于解决这些课题，还具有确定经营战略方向的作用。Aflac也致力于构建基于更有效的CSV经营的业务执行架构。此外，“企业不仅要考虑股东的利益，



还要考虑客户、员工、地区和社会等所有利益相关者的利益”，这种“利益相关者资本主义”的思想正在欧美各国逐渐成为主流。

日本自古就有的“三方皆好”等思想可谓是深入人心，而今后，只有能够切实解决社会课题并产生经济价值的企业才能发展，这一共识将会在全世界逐渐普及。因此，我希望在CSV经营上进一步投入力量。

猿丸先生： 非常赞同。“善之巡环”中有一句副标语是，“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”。我觉得它与CSV经营的想法很接近。YKK很荣幸在2014年度荣获“波特奖（由迈克尔·波特教授创立）”，相信这也得益于我们与CSV概念相似的经营手法。那么，另一个问题是“如何将理念与事业相结合”。关于这一点，我觉得切实响应社会呼吁的可持续性尤为重要。

这正是为什么在今年4月启动的第6次中期经营计划中，我们将可持续性放在经营核心位置上的原因。而在2020年10月制定的“YKK可持续愿景2050”中，我们将截至2050年实现“气候中立”设定为目标，也是出于同样的原因。

而且，可持续性的想法，与YKK创始人在发展事业的过程中，从50多年前就开始重视的思想是相通的。我们的目标是成为一家社会公益方面的优秀企业并加以保持。为此，在“善之巡环”基础上，我认为有必要比以往更广泛地关注社会，力求迅速提取

课题和解决课题。

Lake先生： 越是面对困难局面，越要回归到经营理念和核心价值上，并将其切实落实到经营战略中。然后认真实践，取得成果，从而推动实现可持续增长。我认为CSV经营的本质就是要将这个思路具体化。在《Aflac VISION 2024》中，我们提出要飞跃发展成为创“生”的龙头企业，目前正致力于创造超越保险框架的新价值。

Aflac的核心业务是防癌险和医疗险等的“生存保险”，例如在帮助面对癌症的客户解决经济困难的意义上，可以看到医疗技术的进步和诊断技术的发展。因此，与过去相比，癌症逐渐被认为是一种可以治愈的疾病，而在面对疾病时，“生活质量”的重要性也越来越大。在这些变化的背景下，我们成立了“思考以癌症患者为本的参与支援集会”，并将历时两年的讨论结果整理成书。

在这个过程中我们看到，为了解决课题，固然需要从癌症患者本人及其家属的角度来整理问题，但是包括医疗从业人员、职场和学校、民间团体和企业、制定社会制度的行政机构在内的广泛利益相关者参与支援也是不可或缺的。我们希望以此为契机，为推动各个利益相关者合作与协作的平台“癌症生态系统”实现进一步发展而发挥出领导力。

我认为所有这些举措都有着明确的核心价值和愿景，唯有在此基础上进行实践才能成立。

猿丸先生： 这是一个从新的着眼点出发为社会带来广泛贡献的卓越举措。

Lake先生： 谢谢。在贵公司的价值创造和可持续增长当中，您认为哪些因素比较重要？

猿丸先生： 刚才您提到，贵公司正在实践“解决社会课题”和“可持续增长”之间的有机联动。而YKK也一直在探求“应如何通过本职工作为可持续发展的社会作出贡献”。在第6次中期经营计划中，我们也提出了“Technology Oriented Value Creation”的中期经营愿景。该愿景正如字面所示，意思是“技术主导的价值创造”。

我认为对于产品制造企业来说，这是一个普遍性的

主题，而对于在新常态下的可持续增长而言，该愿景的意义也将更加重大。总之，最重要的是提高技术能力和商品力，将其中产生的价值提供给客户。

我们致力于让更多客户支持YKK的价值，并且，我坚信这最终也会带来可持续增长。

多样化人财的自主成长将成为对未来社会作出贡献的力量

猿丸先生： Lake会长您提到，在参与方面，重要的是整合并发布财务和非财务信息，与利益相关者进行交流。

Lake先生： 我认为，要想实现有效且实效性高的参与，重要的是首先要认识到市场利益相关者和非市场利益相关者的存在，理解听众的立场，在此基础上发布信息。从这层意义上看，我觉得《综合报告书》是有效的。

猿丸先生： YKK今年也开始发行《综合报告书》，加强了信息发布。此外，2008年在Lake会长您的建议下，我们制定了“YKK集团行动指南（Code of Conduct）”。为了进一步加强基于此准则的行动，今年我们进行了修订。今后，我们也会将其作为治理信息向外界广泛传播，同时，我认为深入渗透至员工这点也非常重要。最后，您能谈谈对“人财”（即多样化员工的力量是公司的财富，因此称为“人财”）的看法吗？

Lake先生： Aflac非常重视一个代代相传的理念，那就是“如果珍惜人财，人财就能有效地完成业务”。我们正从由易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）、模糊性（Ambiguity）构成的VUCA时代更进一步迈向超VUCA时代。但我认为，正因为是这样的时代，基于核心价值主动行动的人财才有可能成为企业的财产。当然，今后的人财培养不能只局限于一个模式。我觉得在最大限度发挥出人财各自的多样性的同时，要让他们探索具有个人特色的自我贡献形式，这点很重要。

猿丸先生： 这正可谓是多样性的实践。YKK也将“多样人财”作为一大重点加入到第6次中期经营计划中。此外，YKK创始人还提出了“森林比大

树更强大”的观点，该思想也被称为“森林经营”，这正是与多样性息息相关的思维方式。森林里既有久经风霜、年轮密集的粗壮大树，也有年轻稚嫩的小树。既有高大的树木，也有矮小的树木。创始人提倡的该思想，是源自于以下想法：“根据每个人的个性，发挥各自擅长的能力积极投入工作，不受任何人支配，共同前进”。而且，我们从今年4月开始导入的新人事制度当中，废除了退休制度。我们将致力于不断完善企业环境，力求让具有多元化能力的人财不受年龄、性别、国籍的束缚，尽情发光发热。

Lake先生： “森林经营”，正可谓是YKK式的人财管理。

猿丸先生： 就如您所说的，最重要的是人财。我们要认识到世界上多样化的人财都是形成森林的一棵棵树木，必须在相互合作、优势互补的同时，完成自我成长并为社会作出贡献，由此推动YKK公司这片“森林”实现可持续增长。我们今后也将高度重视这一思想。

今天非常感谢您提出这些独具慧眼的宝贵建议。



YKK 的价值创造史

“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。

为了不断面向客户和社会创造新的价值，YKK 今后也将继续发起挑战。

1934-

创业～确立一体化生产体制

1934

创业

在日本桥蛸壳町创业（照片中央）
加工销售金属拉链



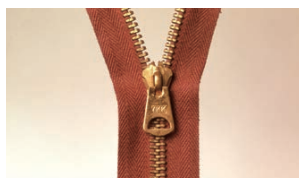
1939

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



刻有 YKK 字样的拉链

1950

从手工业到机械化

从美国进口了 4 台拉链链条机



1952

**构建从材料到制造设备、
产品的一体化生产体制**

成立原机技术总部的前身
“模具工作课”



1953

YKK 专利第 1 号

开发间歇链制造装置

1959-

在全球发展

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
(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



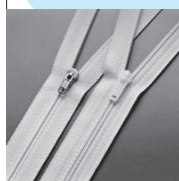
上海吉田拉链有限公司

1994

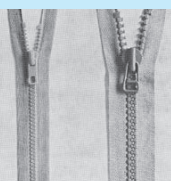
制定《YKK 集团环境宪章》

通过商品和技术提供价值

1952
尼龙拉链



1961
Delrin 拉链
(现 VISLON®)



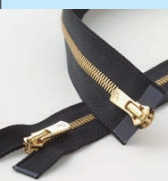
1966
金属拉链 YZiP®



1983
水密气密拉链
(现 PROSEAL®)



2000
逐一研磨抛光拉链齿的
EXCELLA®



● **1958**
拉链齿隐形的金属拉链
CONCEAL®

● **20 世纪 60 年代**
树脂的回收再利用

● **20 世纪 80 年代**
利用公司内部线头碎
丝制作再生丝

1994
使用了再生 PET 原料的
NATULON®

2009
金属色注塑成型拉链
METALUXE®

※ 记载业务开展 / 开发 / 开始销售、商标注册或获奖年份等信息

2001-

2021

新的价值创造

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}



原工机技术总部 分析解析中心

2014

拉链荣获2014年“波特奖”



2015

一体化生产思想的不断进化
全球首家“有窗户的精密机械工厂”竣工



拉链专用机械零部件工厂

2016

在技术大本营黑部，
为新的价值创造完善基础
技术累积及交流、培养开发人财的基地



YKK 研发中心

2017

展开新的合作
跨越企业界限，开始实施联合开发



与 JUKI 株式会社的联合开发

2017

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

设立 YKK 越南公司河南工厂



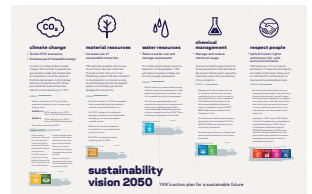
导入 RPA（机器人流程自动化）的最新工厂

2020

签署《时尚业气候行动宪章》

2020

制定“YKK 可持续愿景 2050”



以实现 2050 年气候中立为目标

※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。

2016

在染色工序中几乎不使用水的
染色技术 ECO-DYE®

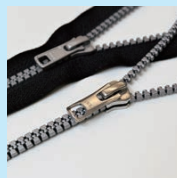


2018

提高操作性，
为孩子们的安全与安心作出贡献
QuickFree®

2019

不使用以往常用的电镀药品，
用于黄铜材料的新电镀技术
AcroPlating®

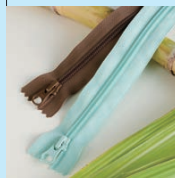


2019

无布带拉链
AiryString®

2019

使用植物性聚酯纤维制作的
GreenRise®



2020

使用海洋塑料垃圾原料制作的
NATULON® OceanSourced®

2020

利用磁铁的
磁力闭合的
VISLON® MagnetType



磁铁

在“一体化生产思想”指导下不断进化的产品制造

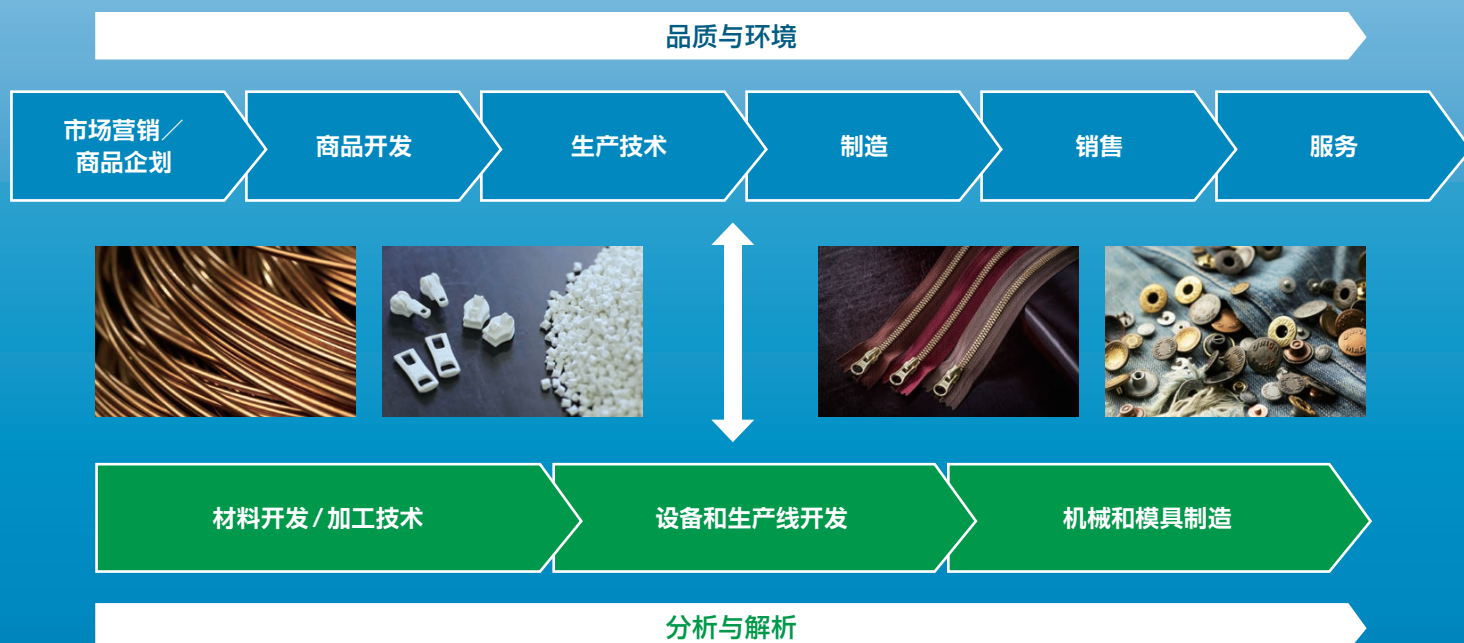
YKK 创始人吉田忠雄认为：“想要提高拉链的品质，必须从原料开始进行一体化生产”。从那时起，我们一直遵从“为了保证最高品质，自主生产最合适的材料，自主开发设备”的基本原则，不断追求最佳的产品制造。该“一体化生产思想”是 YKK 经营的根本，也是产品制造竞争力的基础。

创始人语录

“下一步迈向 100% 稼动率、0 不良率”

YKK 创始人吉田忠雄一直在思考如何才能接近这一理想。因为他认为只有这样，才能以更优惠的价格向客户提供更好的产品。并认为即使是别人说“不可能”的事，只要我们不放弃，“再付出一张纸的努力”，将来的结果就会大不相同。此外，如果机械能够自动生产出价格更优、质量更好的产品，那么员工就可以走出工厂，从事更具创造性的工作。在当时机械化尚不完善的日本，他就已经描绘着“建立无人工厂”的终极梦想。

YKK 的一体化生产



YKK 实现了从材料到生产设备、产品皆由公司自主开发和生产的“一体化生产”。从金属、纤维、树脂等材料开发等的关键技术，到环保型回收再利用技术，甚至是物流、销售及制造系统的构建，我们确立起完整的流程，可以在世界各地稳定供应客户所需的优质商品。我们通过这种专注于产品制造的事业拓展，创造出 YKK 独有的卓越品质。

价值创造的源泉

- **“公司自主” 开发及生产** YKK最大的优势在于，从材料的研究开发到生产设备的开发制造、商品生产，都通过公司自主构建的“一体化生产”，实现了彻底重视品质的产品制造。可以扩充多种多样的产品阵容，并能灵活细致地满足急剧变化的客户需求。此外，在致力改进、改良“一体化生产”流程时，也可以与相关部门协作，顺利地梳理课题和制定对策。

再度加强成本竞争力 为了再度彻底加强核心商品的成本竞争力，我们致力调整制造流程，设计竞争力最大化的生产线，针对进一步加剧的市场竞争，加快设备开发的速度，同时致力于推进外部技术的活用，开发和引入具有竞争力的拉链设备，促进“一体化生产”的升级进化。

全球共通的品质和生产体制 在全球范围内构建起“一体化生产”体制的YKK，不仅为世界各地的工厂供应生产设备，还通过制造、技术总部与各事业公司的协作，充实完善面向世界各地生产基地的支持体制。在新冠肺炎疫情蔓延的情况下，也灵活运用IT和数字技术，积极共享信息、传承技术、提供设备维护指导等，在努力维持和提高全球共通品质的同时，提升各工厂的“现场力”。

创造价值

解决客户的课题 YKK以上述“一体化生产”为基础，为客户创造“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”的价值。例如，YKK的很多客户是服装企业，为了减少这些客户面临的削减废弃物课题，YKK采取了“及时且迅速”的供应体制，并通过“更换为可持续材料”等方式推进回收再利用，为解决课题作出了贡献。

在制造阶段降低环境负荷 在“一体化生产”的制造阶段，为了切实执行“YKK可持续愿景2050”中提出的目标和措施，我们将致力于安装太阳能发电设备、转换为可再生能源电力，以及提高生产设备的效率和使用寿命等。

提高业务效率和工作方式改革 通过运用数字技术，推进“智能工厂化”，追求“一体化生产”的进一步升级进化。并有望可以构建起不停止/无人生产线、实现维护技术的数字化传承，以及利用机器人、AI、传感等先进技术实现作业自动化，利用IoT和模拟技术减少试制次数和缩短开发时间等。我们希望通过将此类业务向数字化过渡转移、提高工作效率，从而为员工提供进一步提高能力和专业化的机会，促进员工独立思考并采取行动的“人财”意识改革，同时也希望有助削减工作时间、实现工作与生活的平衡。

持续追求 品质至上

1/100
毫米的精度

拉链年产量

300
万km以上

注册“YKK”商标

177
个国家/地区
(截至2021年3月底)

采购100%可再生能源电力的工厂

10个基地
(截至2021年3月底)

将“更具可持续性”的商品和技术推向世界

YKK 开发环保型商品的历史可以追溯到 20 世纪 80 年代利用公司内部线头碎丝制作再生丝的举措。这正是员工践行创始人吉田忠雄所说的“如果动脑筋巧妙利用，垃圾也能成为很好的资源”的一个例子。1994 年我们致力于开发使用再生 PET 原料制作的 NATULON®，并于 1997 年取得了“Eco Mark（生态标章）”。此后，这一思想代代相传，在开发各种环保型商品的同时，也发展到对环保型技术的探索。

创始人语录

“用心发明·工夫·改善”

吉田忠雄认为每一位员工都能持续加倍地努力去下工夫和改善，是至关重要的。始终心系下工夫和改善，能一点点启发想到好主意。久而久之，就能制造出非常优良的机器和产品。发明就是这样的一个过程，发明只是局限在拥有特殊能力的特定人员才能完成的想法是错误的。谁都可以成为发明家。正因为如此，才经常苦口婆心地教导员工“要用心发明·工夫·改善”。



YKK 此前一直积极推进环保型商品的开发，例如使用再生 PET 原料制作的回收再利用拉链 NATULON®，使用植物性聚酯纤维制作的拉链 GreenRise®，以及使用海洋塑料垃圾原料制作的拉链 NATULON® OceanSourced® 等。此外，我们还致力于深耕环保型技术，例如在染色工序中几乎不使用水的染色技术 ECO-DYE® 和大幅去除有害物质的电镀技术 AcroPlating® 等。YKK 今后也将继续通过普及环保型商品和追求更卓越的技术，为实现可持续发展的社会作出贡献。

价值创造的源泉

- **关键技术和环保型技术** 尽管是环保型商品，但规格因客户的要求和国家/地区而异，因此必须根据不同的需求进行应对。YKK的“一体化生产”流程中包括有金属、纤维、树脂等材料开发功能，因此可以通过新的构思和钻研，提案前所未有的材料，并且在生产技术和制造现场中，使用环境负荷较低的工序实现商品化。

加强基础研究功能 新成立的技术革新中心（TIC）的使命之一，是深耕与加强发斯宁竞争力直接相关的技术。其中，我们将继续实施并加强一直以来致力进行的关键技术开发，并将针对也能为服装产业的可持续性作出贡献的纤维材料等展开独立研发。

营业与开发一体化的商品开发流程 通过2021年度的组织重组，开发负责人也将加入到以往主要由营业负责人主导的客户应对工作中，预计将可更深入地收集客户的要求和课题，并将其反映到商品上，实现迅速投入到市场。对于YKK的众多服装企业客户来说，可持续性是一个重要的经营和事业课题，为了解决这一课题，营业和开发负责人将齐心协力，联手加强商品开发过程。

创造价值

降低服装产业的环境负荷 服装产业的可持续性课题之一是回收利用的问题。也有不少客户追求环境负荷更小、更易于回收利用，这些要求甚至会涉及到产品规格的细节。YKK在提供再生材料拉链产品方案、确保品质以及满足稳定供应需求的同时，还与客户联手推进相关措施，例如运用研究开发功能寻求更易于回收利用的材料等。

推广可持续材料 YKK在《YKK可持续愿景2050》中，提出了“到2030年将发斯宁产品的纤维材料改为使用100%可持续原材料（可循环利用材料、天然材料等）”的目标。其中，关于使用再生PET原料制作的回收利用拉链NATULON®，我们提出的2024年度目标是要推广至50%以上。

环境负荷小的生产技术 YKK开发出在染色工序中几乎不使用水的染色技术ECO-DYE®。该技术几乎不需要用水清洗，可最大限度减少废水，因此能够大幅削减用水量。此外，我们还开发了面向黄铜材料的新电镀技术AcroPlating®，实现了大幅去除氰、铬、硒等有害物质。今后我们也将继续致力于进一步降低环境负荷的研究和开发。

可持续性的相关投资

25 亿日元
(2021年度计划)

可持续材料的比例
(总长度)

6.5 %
(2020年度实绩)

利用新电镀技术
AcroPlating® 的
有害物质去除率

100 %



NATULON® 系列



使用AcroPlating® 进行电镀

通过“多样人财”，为全球客户和社会贡献力量

1959年，YKK实现了首次进军海外市场。我们向印度出口拉链制造设备，并在新西兰成立了第一家当地法人公司。目前，我们的事业遍布72个国家及地区，各个国家及地区分别拥有不同背景和个性的多样化人财，而他们正是YKK 价值创造的源泉。我们以公正为基础，积极推动各地的人财雇佣和培养，促进多样化人财大显身手。

创始人语录

“森林比大树更强大”

“YKK如同一片森林”——创始人吉田忠雄曾经这样说过。

在森林中，既有经过历练、年轮繁复的大树，也有年轻幼嫩的小树。如果像森林中树木般地发挥各自的特性，自律地成长，就能成为充满活力的组织——

森林经营是指根据各自不同的特性，发挥自己擅长的能力很好地工作，不受任何人的支配，而是大家共同前进。该想法是基于大家都是员工，同时也是经营者的考虑。



YKK在全球范围开展业务，在这里工作的多样化人财，无论年龄、性别、国籍、是否有残障，各自都在发挥着自身的力量。多样化员工的力量是公司的财富，犹如瑰宝。

集结了富具Diversity（多样性）的人财之后，YKK下一阶段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。

价值创造的源泉

- **在72个国家和地区开展事业** YKK的主要客户多为在全球设有业务基地的企业，而且其需求也多种多样。YKK在72个国家和地区开展事业，提供“近在客户身旁”的企划、开发、制造、销售和服务，能够以“一对一（One to One）”的形式细致满足客户的需求。而肩负这一重任的就是YKK的人财。我们的优势在于可以提出只有在当地才能完满实现的应对服务和解决方案，例如涉及到各地的语言、文化、风俗和商业习惯等。

尊重多样化人财的组织文化 YKK旨在实现不受年龄、性别、国籍限制，以岗位职责为中心的真正“公平”的人事制度。而且，我们还导入了新人事制度，只要员工能够胜任公司要求承担的岗位职责，就可以不受年龄限制继续工作，从而进一步扩大员工大展拳脚的空间和可能性。

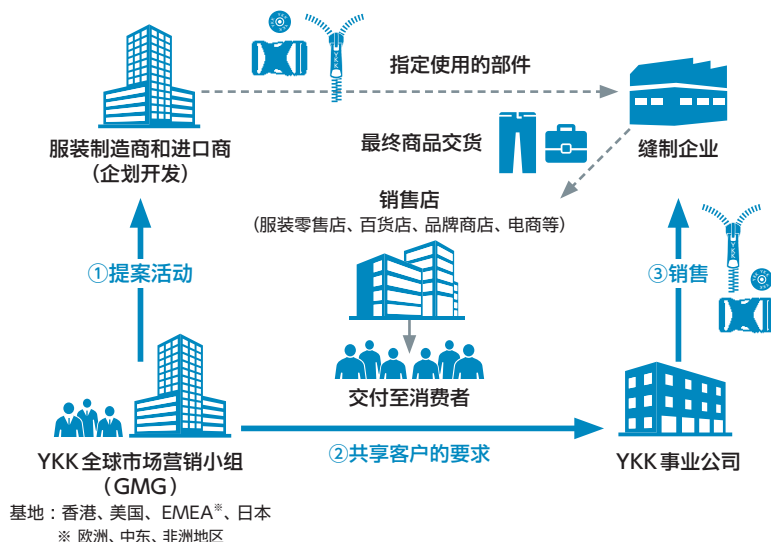
创造价值

实现客户的多样化需求 YKK拥有跨越国家和地区运营的全球市场营销小组（GMG）。为了让分散在世界各地的客户生产基地使用YKK的发斯宁商品，关键是要在客户企划商品的阶段就指定YKK的商品。为此，我们为每位客户都设置了专属的负责人，在积极进行客户提案活动的同时，还会将客户的需求与各国各地区的YKK事业公司联系起来，推进新商品的开发。在20世纪90年代，随着服装产业的全球化发展，生产国的地理范围也不断扩大，YKK积极探索前所未有的全新应对方式，创造出独具特色的商业模式。以GMG为起点，我们的“One YKK”凭借综合实力赢得了全球客户的信赖。

通过合作伙伴关系解决课题 地球变暖、资源枯竭、人权问题等可持续性相关的课题，不仅仅存在于特定的国家和地区，还在全球范围内发生。

YKK认为要解决这一课题，合作伙伴关系是不可或缺的。除了通过与客户协作解决服装产业的环境问题以外，我们遍布各地的每一名多样化人财都灵活运用与各地社区之间的合作伙伴关系，致力于解决当地社会面临的就业和治安问题、开展保护自然环境的活动等。

GMG的活动示例



首次进军海外
(印度、新西兰)

1959年

全球网络

72
个国家／地区
(截至2021年3月底)

签署
《时尚业气候行动宪章》

2020年

第6次中期事业方针和事业战略

新常态下的持续增长

～实现多元化的客户需求，创造客户～

2021年度启动的YKK集团第6次中期经营计划，继承了第5次中期经营计划的愿景“Technology Oriented Value Creation（技术主导的价值创造）”。YKK以“提案能力”、“制造能力”、“多样人财”这三大要点为基础，制定了第6次中期事业计划以及中期事业方针。

在制定之际，我们将后新冠肺炎疫情时代中设想的“新常态”视为市场变化的机遇，同时考虑到

世界范围内日趋严峻的全球变暖等各种社会课题、以及不断加速的技术革新等环绕YKK的社会和事业环境。

为了在今后变化越趋激烈的社会和事业环境之下仍能持续增长，并能满足客户要求的多样化价值，我们提出的第6次中期事业方针是“新常态下的持续增长～实现多元化的客户需求，创造客户～”。此外，在第5次中期经营计划中提出的“以更优的

日趋严峻的社会课题

全球变暖

水资源不足

资源枯竭

人权问题

技术革新

AI

IoT

DX

YKK精神“善之巡环”经营

YKK集团行动指南

<七大

合规、公正的事业惯例、
安全卫生、商品质量

第6次中期事业方针中期方向性

- 扁平化的组织体制
- 加强可持续发展能力
- 加强商品企划和开发
- 追求彻底的成本竞争力
- 加强运用数字化

P.29

P.31

P.35

P.37

P.38

价格更快的速度提供更好的产品”这一口号的基础上，增加了“并更具可持续性”的表述，目标是成为一家为地球环境和社会的可持续性作出贡献的公司。并且，为了实现这一中期事业方针，我们将中期的方向定为“架构”、“可持续性”、“能力”、“竞争力”、“加强运用数字化”，由此开启事业活动。同时，在“YKK可持续愿景2050”中，我们针对“气候”、“资源”、“水”、“化学物质”、“人权”五

大主题分别设定了目标，推动开展活动，旨在为2030年的SDGs（联合国可持续发展目标）作出贡献以及截至2050年实现“气候中立”。

通过技术主导的价值创造，我们的目标是开展对社会和客户有用的事业，同时以可持续性为经营的核心，继续成为社会所需的好企业、“社会公益方面优秀”的企业。

理念“追求更高企业价值”

(Code of Conduct)

原则 >

尊重人权、与环境协调发展、及安全性、对社区的贡献

YKK可持续愿景2050

● 气候



● 资源



● 水



● 化学物质



● 人权



P.31

中长期追求的状态

Technology
Oriented
Value Creation
技术主导的
价值创造

保持成为一家
“社会公益方面优秀”
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

中期方向性：扁平化的组织体制

为快速响应急剧变化的事业环境而进行组织重组

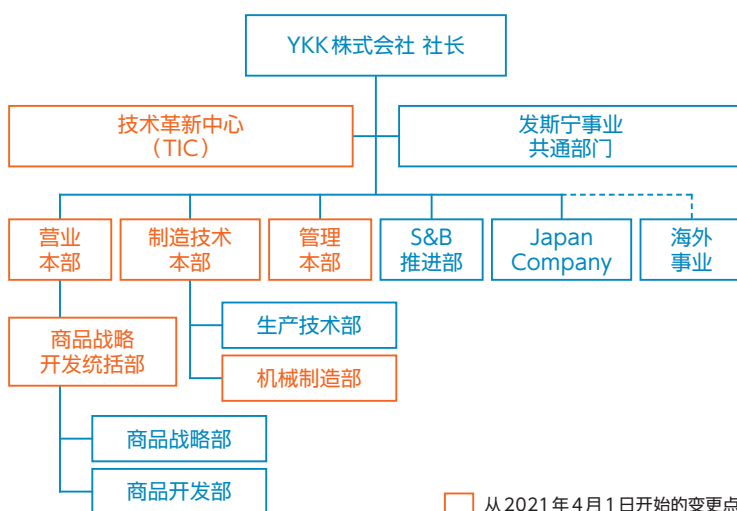
在第6次中期经营计划中，YKK制定了中期事业方针“新常态下的持续增长～实现多元化的客户需求，创造客户～”，目标是在今后变化日趋激烈的事业环境中仍能实现持续增长。

为了切实实现该方针，在计划的第一个年度2021年度，我们重组了日本YKK株式会社的组织架构以及海外的地区经营体制。

从事业总部制转变为按职能划分的组织

YKK自1985年以来就实行业务总部制，运营着发斯宁事业总部和工机技术总部两个组织。为了应对急剧变化的事业环境，2021年4月开始启动的新组织将发斯宁和工机合二为一，变更为按营业、制造技术、管理等职能划分的组织架构，采取扁平化体制。由此，我们的体制实现新生，将与新成立的技术革新中心（TIC）携手并肩，全公司团结一致，朝着实现发斯宁事业持续增长这一目标努力奋斗。

YKK株式会社 执行体制（2021年4月1日开始）



通过营业与商品开发的融合，迅速应对客户需求

董事
副总经理
营业本部长
松嶋 耕一

在营业本部中融合了市场营销、营业和商品开发，从而能够及时应对客户和市场的变化，并实现快速的商品开发，建立起将评估与下一步开发即时联系起来的体制。针对Value Conscious，在致力增加新商品的输出以加强商品开发能力的同时，通过强化与制造技术本部、管理本部的协作，追求加强在Standard方面的竞争力。

为了提高制造现场效率而开发技术的重任，将继续由工机技术本部承担。在市场发生巨大变化的今天，实现“更快的速度”是当务之急。在本次职能融合中，我们还积极推进DX，旨在构建精益智能工厂的基础，以实现进一步提速。

通过制造现场的DX化，实现进一步提速

董事
副总经理
制造技术本部长
池田 文夫

为持续实现“森林经营”奠定基础

董事
年金政策担当
CFO（首席财务官）
副总经理 管理本部长
本田 聪

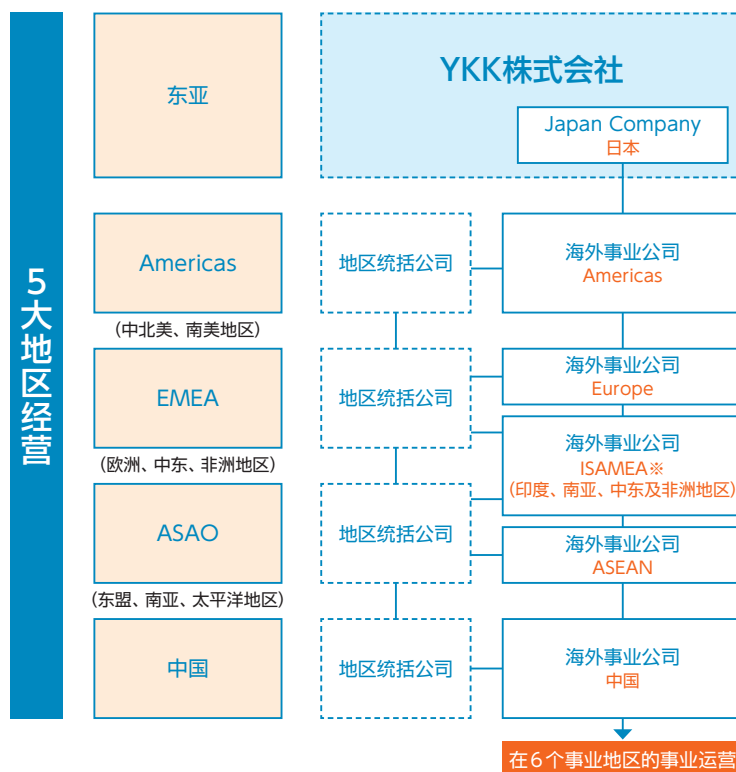
作为支持事业的职能部门，我们将营造一个让每名人财都能发挥各自能力、尽情投入工作的环境。我们在日本将推进“工作方式‘向变革挑战’项目”，同时，对于迎来成立50周年的各国各地区事业公司所面临的接班人培养课题，我们将着手制定企业接班人计划并向各公司展开落实。

迈向新的世界经营体制

关于海外地区经营体制，我们将从以往的6大地区（日本、中北美、南美、EMEA、中国、亚洲）转变为5大地区（东亚、美洲、EMEA、ASAO、中国）的地区经营体制，同时根据商圈和商流的特性，分别划分了6个事业地区（日本、美洲、欧洲、ISAMEA、东盟、中国）。各事业地区在分属的商业领导的带领下，加强符合各地实情的市场营销和生产技术能力，推进事业发展。由此，针对6个事业地区，地区统括公司将以加强资本管理和公司治理为中心，形成支持经营的体制。

EMEA : Europe/the Middle East/Africa
ASAO : ASEAN/South Asia/Oceania
ISAMEA : India/South Asia/Middle East/Africa

第6次中期地区经营体制

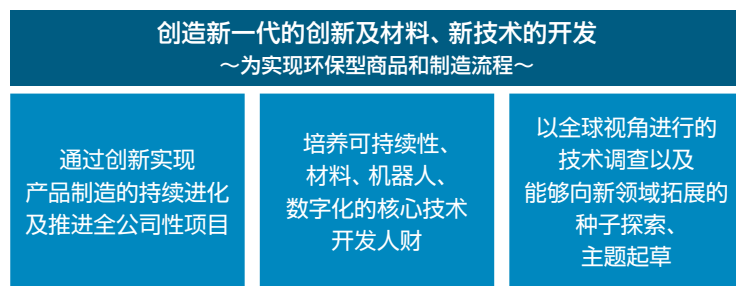


新设技术革新中心

为了实现第6次中期经营愿景“Technology Oriented Value Creation（技术主导的价值创造）”，我们设立了技术革新中心（TIC）。我们将继续开展工机技术本部一直以来开展的基于中长期角度的技术开发，并作为一个新组织，致力于加强与发斯宁事业以及AP事业竞争力直接相关的关键技术。TIC新设立了“资源循环利用工艺小组”，开展有关推进纤维材料等可持续的独立研究开发。

此外，之前的先进机器人FA中心作为“FA机器人小组”加入TIC中，并新设立“数字化技术小组”，从而在产品制造方面力求实现AI、DX领域的技术协作和强化，促进创新。

技术革新中心的方针



以中长期视角支持社会和YKK的发展

专门役員
技术革新中心所长
(兼任) 分析解析技术担当
樱木 卓也



以创造新一代的创新为目的，致力于有助解决SDGs（联合国可持续发展目标）提出的社会共同课题的技术开发，加强着眼于中长期的事业竞争力。在材料和新技术开发方面，我们意识到以Monomaterial（单一材料）拉链为目标的材料开发、商品以及材料回收再利用的普及是重要课题，为了实现使用天然材料，我们将不断致力开发关键技术。

中期方向性：加强可持续发展能力

以可持续性为轴心的经营 ～制定“YKK可持续愿景2050”～

YKK于2020年10月制定了“YKK可持续愿景2050”，目标是截至2050年实现“气候中立”。该愿景将2019年制定的“YKK集团环境愿景2050”落实到发斯宁事业数值化的目标中，并针对“气候”、“资源”、“水”、“化学物质”、“人权”五大主题分别设定了目标，为了达成相关的SDGs（联合国可持续发展目标）以及截至2050年实现“气候中立”，目前正致力于推进相关措施。这与“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的YKK精神“善之巡环”以及经营理念相通，今后我们也将把可持续性置于经营的核心，朝着愿景中提出的实现可持续社会的目标，不断推进各项措施。

全公司上下一心， 追求实现愿景

可持续性推进室长
吉冈 麻子

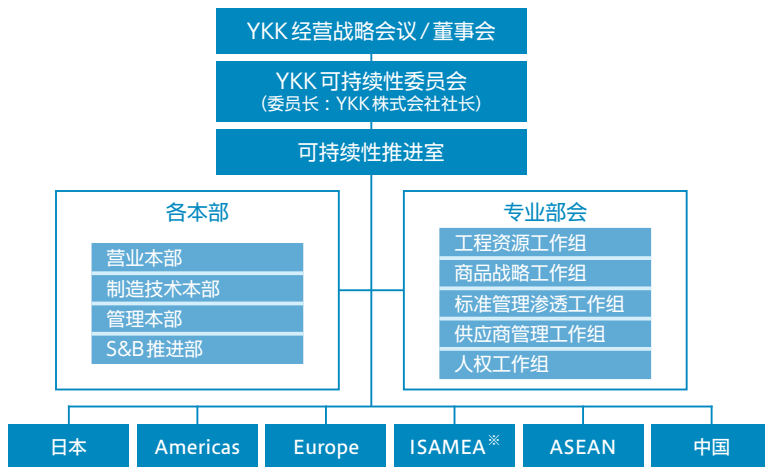


为了直面“YKK能为地球做些什么”这一问题，我们于2019年4月成立了可持续性推进室。可持续性推进室具有统一制定和实施战略的职能，与各个主题的专业部会和各本部紧密协作，在此基础上构建全球化推进体制。我们将团结一心，为实现愿景而努力。

“YKK可持续愿景2050” ～截至2050年实现“气候中立”～

主题	目标
 气候 减少温室效应气体排放 加大可再生能源的使用	本公司及供应商，致力于减少CO ₂ 为主的温室效应气体排放。 ・到2030年实现Scope1、2削减50%（与2018年相比） ・到2030年实现Scope3削减30%（与2018年相比） 实现2050年温室效应气体零排放（carbon neutral）的目标。
 资源 加大可持续资源的使用	到2030年实现发斯宁商品的纤维材料100%替换成可持续材料（可循环利用材料、天然材料等） 到2030年实现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。 减少所有生产点的填埋、或者焚烧的废弃物排放量。 到2030年实现废弃物的资源再利用率提高至90%。
 水 减少水的使用量 强化污水管理	对处在水资源问题困扰地区的各生产点，通过致力于使用水的效率化和再利用，来削减取水量。 遵循以政府的法律法规，以及ZDHC（有害化学物质零排放）之类业界基准为基础制定的本公司自有基准，所有的生产点贯彻执行对污水的管理。
 化学物质 化学物质的管理与减少	遵循以ZDHC（有害化学物质零排放）的MRSL（制造时限制类物质清单）等业界基准为基础制定的本公司基准（YKK RSL），在商品制造中从入到出的所有环节，对化学物质的使用进行管理，更进一步推进减少化学物质的使用。 遵守Standard 100 by OEKO-TEX®等的业界规定，在商品中废除使用限制类物质。 开发减少有害化学物质排放的新的制造方法。
 人权 尊重人权 保持公平安全的劳动环境	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。 以整个YKK集团的各生产点为中心，实施以YKK精神“善之巡环”和ISO26000为基础的YGCC（YKK Global Criteria of Compliance）监查，通过实施第三方机构的定期监查，在保持公开透明的同时，进一步改善可持续活动。

可持续性推进体制



※ India/South Asia/Middle East/Africa

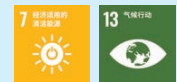


为了在全球范围齐心协力实现愿景，我们在线举办了“全球可持续性研讨会”。截至目前，全球各大地区已有逾400人参加了研讨会。

指标/2020年度实绩

SDGs

Scope1、2温室效应气体排放量 459,639吨 (比基准年2018年减少20%)
 Scope3温室效应气体排放量 539,892吨 (比基准年2018年减少36%)
 面向2030年度的温室效应气体减排目标为“1.5℃目标”,已获得科学碳目标倡议(SBTi)的认证(2021年3月)



可持续材料的比例 6.5%



参加日本环境省“Plastics Smart”活动(日本)

填埋废弃物量7,029吨(同比减少2,700吨)

回收利用率82.3%(同比增加2.5%)

所有制造基地的总取水量741万吨(同比减少161万吨)



为了妥善管理排水,我们制定了比各国法律法规标准更严格的自主管理标准,在各个基地彻底实施排水管理。违反排水标准的事件数量为零。

重新制定本公司标准(YKK RSL),周知海外事业公司。
 也将YKK RSL通知供应商,并要求其遵守。



进行OEKO-TEX®产品认证的定期更新。

在金属制品着色方面,确立了用于黄铜材料的新电镀技术AcroPlating®,取代以往的电镀,减少了化学物质等的使用。此外,已完成降低甲苯和二甲苯的涂料开发,预计在2021年度切换涂料。

对拥有主要设备的制造工厂实施YGCC监查。



为实现“YKK可持续愿景 2050”而采取的措施

气候



1.5°C目标
获得
SBT认证

**减少
20%**

Scope 1、2
温室效应气体排放量
(与基准年 2018 年度相比)

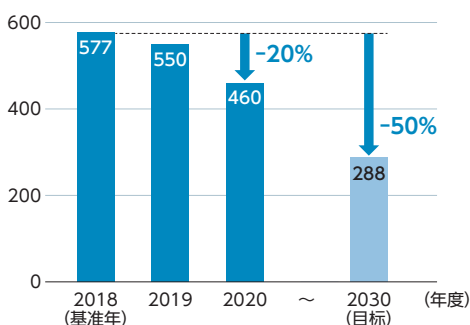
2020 年度，由于新冠肺炎疫情在全球蔓延，受部分海外事业公司工厂停产等影响，能源使用量减少，温室效应气体排放量也随之大幅减少。在这种情况下，我们通过更新生产设备和引入高效率设备等方式致力开展节能活动，并在中国准备引进太阳能发电设备，预计 2021 年度投入运转部分将新增 2,144 千瓦发电量。在欧洲，我们采购 100% 可再生能源电力的工厂数量有所增加。由此，在全球范围内，我们采购 100% 可再生能源电力的工厂数量达到 10 家。此外，由于使用再生材料的 NATULON® 系列拉链的销量增加，预计由此带来的温室效应气体减排量约达 10,400 吨，为 Scope 3 的温室效应气体减排作出了贡献。



上海吉田拉链有限公司的太阳能发电

二氧化碳排放量 (Scope 1、2)

(千吨二氧化碳)



资源



188%

NATULON® 系列
2020 年度销售实绩
(同比)

6.5%

可持续材料的比例
(总长度)

可持续材料化 2020 年度，使用再生材料的拉链 NATULON® 系列销售业绩同比增加了 188%，使用可持续材料的产品比例占总体售出产品的 6.5%。另外，除了针对提高了再生材料比例的 NATULON Plus™、部分使用植物性原料的 GreenRise® 产品阵容加以拓展之外，我们还在逐步分阶段切换至使用 SOFIX® 产品的 SOFIX® NATULON®。

包装材料 我们向日本环境省提出了从客户（缝制工厂等）处回收产品出货时使用的塑料包装材料后进行再利用的方案，并报名参加了其主办的“Plastics Smart”活动。

减少废弃物、回收再利用 随着新冠肺炎疫情导致生产量减少，废弃物的数量也随之减少。但我们将继续通过更新生产设备等举措，进一步控制废弃物的产生。此外，我们积极选定回收利用公司进行废弃物处理，已有 6 家基地的工厂回收利用率达到 100%，并有 13 家基地的工厂回收利用率达到 90% 以上。



NATULON®

GreenRise®

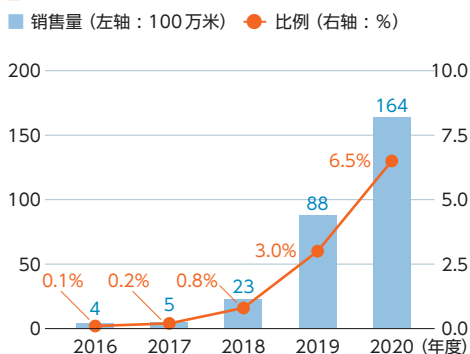


NATULON Plus™



SOFIX® NATULON®

可持续材料产品的销售量和比例



水



减少
18%

所有制造基地的
取水量削减率
(同比)

自2019年度起，我们每年都使用公司自定的检查表，把握每个制造基地的用水风险。该检查表是参考世界资源研究所Aqueduct（水道）的水风险评估以及用于设定水目标的国际指南“Setting Site Water Targets Informed By Catchment Context”等进行评估。

为了妥善管理排水，自2014年度开始，总部专家为海外事业公司提供排水处理设备的现场诊断、运转及管理方法的技术指导。2020年度，由于新冠

肺炎疫情的蔓延，我们没有安排前往当地现场指导，而是开展了在线指导。



排水诊断的情景

化学物质



792家公司

基于YKK RSL的
供应商调查

我们发行了根据化学物质管理相关行业标准制定的YKK公司自定标准《YKK RSL》2020年版，并向制造发斯宁商品的44家事业公司通告周知；同时收到了792家供应商关于标准符合情况的回答，并进行定期持续调查。另外，在40家公司完成了OEKO-TEX产品认证的更新，认证产品保持符合OEKO-TEX标准。

作为排除有害化学物质的新制造技术，我们确立起用于黄铜材料的新电镀技术AcroPlating®，在金属制品的着

色方面，不使用以往常用的电镀药品，大幅去除氰、铬、硒等有害物质，2021年度以后，将不断展开商品的切换使用。此外，已完成降低甲苯和二甲苯的涂料开发，预计在2021年度切换涂料。

Ø ZDHC

OEKO-TEX®
CONFIDENCE IN TEXTILES
STANDARD 100



人权



正在开展包含
“人权”
观点在内的
YGCC监查

我们制定了YKK全球合规经营准则（YGCC），并以此为基础定期进行评估和改善活动。2020年度，我们对拥有主要设备的制造工厂实施了YGCC监查。此外，通过监查项目的重审修改等来扩充完善YGCC。自2021年度起，为了通过供应链做到遵守“关于商业和人权的指导原则”，我们推进对监查、纠正项目等的确认和重审修改，旨在使YGCC的含义等同于人权尽职调查。今后，我们将在依次扩大监查对象的同时，切实推进应对和监查。



YGCC监查的情景

中期方向性：加强商品企划和开发

将附加值商品持续投入市场

在全球开展事业的YKK，优势在于能够抓住各地客户和市场的需求进行商品开发，并“适时”为客户提供“One to One”服务。我们不仅致力于强化核心商品，还面向追求核心商品所不具备的高功能性的客户，努力扩充富有魅力的商品。

同时，还全力挖掘客户和社会的需求，开发提供新价值的商品。在第6次中期经营计划的新体制下，我们提出“强化商品企划”，成立了以提高企划精度为目标的工作组，致力于构建强化商品能力的机制。

根据市场分类的商品企划和开发方针

市场	主要客户类型	对策方针
Value Conscious	● 高级品牌 ● 高功能运动服装 ● 汽车内饰领域等	● 加强环保型商品的开发 ● 将附加值商品持续投入市场
Standard	● 休闲服装客户 ● 欧美量贩店、电子商务	● 加强彻底的成本竞争力

VISLON® Magnet Type

无需看手即可操作的磁铁式
开口接合拉链



FLATKNIT® AquaGuard®

追求轻薄、柔软的
AquaGuard®



检针不锈钢按扣（树脂弹簧）

用于检针的不锈钢按扣，其耐久性优越，
并采用了颜色可选的树脂弹簧



开设“YKK 网上展厅”～随时随地皆可与客户连接的交流平台～



YKK 网上展厅

<https://ykkdigitalshowroom.com/>

2021年4月开设的“YKK 网上展厅”，以英国伦敦的YKK展厅为主题，利用共计6层的虚拟空间，在网上为客户介绍拉链、扣具、尼龙粘扣带、按扣钮扣等商品信息。客户可以在各层展厅观看服装店铺、户外展会等使用用途和使用场景的商品，同时，我们还通过相关商品的图像、产品手册、视频等，提供满足客户需求的产品搜索支持。此外，还设有在线洽谈的网上空间。今后，我们将进一步完善网上展厅，充实其作为交流场所的功能。

网上展厅的构成

1楼(GF) TREND & CONNECT
流行趋势和车辆用发斯宁商品等

地下1楼 SUSTAINABILITY
可持续性和环保型商品

地下2楼 OUTDOOR
户外和高附加值商品等

地下3楼 FASHION
服装相关商品

地下4楼 COLLECTIONS
欧美、日本的地区特有商品

地下5楼 YKK GALLERY
企业介绍和活动空间

加强营业与开发一体化的商品开发流程

在YKK组织重组中，自2021年度起将商品开发组织融合至营业本部，由此加强在全球范围内营业与开发一体化的商品开发流程。2021年度我们将实行全球39个基地、994名员工的体制，并根据新事业地区的划分，在各地精准地满足不同地区的不同要求。



加强培养本地领导——接收海外研修生

在YKK，黑部事业所被定位为“技术大本营”，接收来自海外事业公司的技术人财。海外研修生的接收始于20世纪80年代，接收人数累积超过2,100人。此外，我们还将加强培养本地领导候选人的工作。为此，我们实施高级技能测试，并对候选人不断进行细致的指导和跟进，帮助其掌握技能，达到规定水平。



YKK 黑部事业所 古御堂工厂

〈员工心声〉

YKK 美国公司

John Holliday



我从2014年4月开始作为研修生在黑部的古御堂工厂工作了约3年半。与开发技术人员一起参与的各种项目让我积累了宝贵的经验，同时，自己与在此遇到的人们建立起的联系，更成为了我一生的珍宝。运用这一经验，目前我正致力于开发超越客户期望的革新性发斯宁商品，并推进其商品化。我们将支援北美及海外新材料、技术、工艺的研究和验证，以实现YKK在愿景中提出的促进使用可持续材料。

中期方向性：追求彻底的成本竞争力

彻底加强核心商品的成本竞争力

在第5次中期事业计划中，我们将成本竞争力作为最大的课题致力攻克。但是自新冠肺炎疫情蔓延以来，市场环境发生了前所未有的巨变，服装产业的总生产量也有可能会因响应社会呼声而大幅减少。为应对预计由此引发的激烈竞争，我们要做到提供无关Value Conscious / Standard市场划分都能被广泛阶层接受的核心商品和合理价格，并彻底重新审视和修正生产该商品的设备乃至“整体

产品制造”，且不断进一步加强。

为了在第6次中期事业计划中具体实现这一成本竞争力，我们在融合了工机技术总部的一体化新体制下，将以重要市场（中国及亚洲地区）为核心的海外事业地区的营业、开发、制造与日本国内技术人员合为一体，全面发挥出发斯宁事业的综合力量，不断攻克课题。

市场环境的变化

- 市场状况变化与业绩直接相关的事业基础
- 新常态下可持续性和环保意识的提高，带来中期总需求减少的隐忧
- 在市场环境日益严峻的情况下，竞争越趋激烈

商品

彻底加强核心商品的竞争力

以核心商品为对象，探讨具有竞争力的核心商品，其中包括用于实现价格竞争力的材料等规格。

产品制造（生产线设计）

- 重申制造工艺流程，设计可最大限度提高竞争力的生产线
- 考虑到市场竞争越趋激烈而加快设备开发速度

描绘出在各国各地区形势下所要求的产品制造生产线蓝图，实现符合当地特色且具有竞争力的产品制造。

制造设备

推进利用外部技术，开发和导入具有竞争力的拉链设备

开发在设备综合效率和设备价格两方面都具有成本竞争力的新设备，并导入到各地区，展开运用。

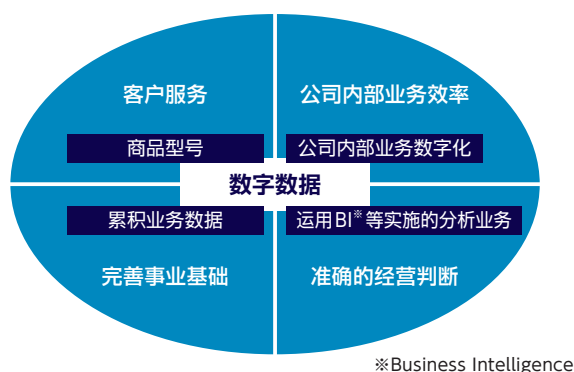
中期方向性：加强运用数字化

新设数字业务企划室

为应对可持续性的要求以及由于事业环境的变化，服装业正在加快数字技术应用的进程。YKK也在推动从市场营销到商品企划、开发、制造、销售等整个价值链的数字化，并推进建立让客户和员工都不会感到压力的机制。

2021年度新设的数字业务企划室在加强向推进数字化的客户提供数据等服务的同时，正致力于

以彻底充分运用数据为起点推进数字化



提高公司内部流程效率及开展运用数字数据的新业务流程设计。

实现响应时代需求的 业务流程

数字业务企划室长
内藤 顺治



随着服装品牌的时装设计进入数字化，客户对YKK提出的有关3D模型的需求也在增加，为了迅速提供YKK产品数据，我们正在完善公司内部基础。此外，如果我们能够在发斯宁事业整体实现全球范围内的通用业务流程标准化并充分利用数据，那么除了提高效率之外，还将能了解需求预测等使用数字技术的新业务方法。

今后的时代将追求“适时”、“适材”、“适量”，为了构建符合时代的业务流程，我们将与客户、公司内部各职能部门以及各事业公司共同携手推进数字化。

通过运用数字技术，推进“智能工厂化”

我们提出“加强标准项目的制造，打造智能工厂”作为第6次中期事业计划的制造技术方针，推进产品制造的数字化。

创始人吉田忠雄昔日曾立下雄心壮志，要建立一个“黑灯工厂”，设备无人操作，也无需提供用于人员作业的照明。作为实现这一宏愿的措施的一

环，我们正通过运用机器人、AI、传感等尖端技术，致力构建一条可在无人状态下长时间连续运转、不停歇的无人生产线。同时，为了支撑该生产线，我们还将致力于实现设备维护等的数字化。



推进的要点

构建不停歇的无人生产线	以构建长时间连续运转、无人操作的真正一体化生产工厂为目标，利用机器人、AI、传感等尖端技术实现简单作业的自动化
推动制造的数字化转型（DX）	- 运用IoT连接全厂设备，实时了解运转状态 - 促进与模拟联动的可视化，加快改善和改良的周期 - 维护技术（“匠之技”）的数字化传承 （在全球构建设备维护信息收集平台，实现维护的高效化和预测性维护）

数字化相关投资

25 亿日元（2021年度计划）

社区活动 ～成为当地企业～

YKK在其开展事业的地区当中，是当地的一分子，我们通过事业提供各种不同的价值，例如关怀社会和环境、帮助解决社区面临的课题等。以下将介绍2020年度我们在各国各地区采取的部分举措。

荷兰

作为扎根于地区的企业，支援让人们感到幸福的活动



免费为“Sheltersuit”提供拉链和按扣、钮扣

©Sheltersuit

“做对别人有益的事，那么大家都会变得幸福。”我感到，Sheltersuit基金会的活动与YKK精神“善之巡回”有许多共通之处。



YKK 荷兰公司
Jan Cees van Baaren

成立于1964年的YKK荷兰公司是我们欧洲的首个基地。所在地西南菲士兰（原斯内克市）与黑都市自1970年起结为姐妹城市，YKK创始人吉田忠雄向该市赠送了时钟，其钟声至今仍在为城中的人们传达着时间。

自2019年以来，YKK荷兰公司一直支持以荷兰为基地在欧洲各地为无家可归者提供支援活动的非营利团体Sheltersuit，免费提供拉链和按扣、钮扣。“Sheltersuit”将废弃的帐篷等进行升级改造，制成既不透水也不透风，又能保证透气性的结实夹克，只要用拉链等将袋状的零部件连接起来，即可作为睡袋使用。今后，我们将继续支援这项活动，以守护因新冠肺炎疫情蔓延而增加的无家可归者和难民等置身于恶劣处境的人们。

中国

思考地球未来的YKK植树活动

为响应6月5日世界环境日，我们在世界各地举办植树活动“YKK Group Tree Planting Day”。自2008年以来，我们考虑到各个地区的生态系统，继续在各基地举办植树活动，主要种植在当地自然生长的树木，至今已种植了约60,000棵树。

1992年成立的上海吉田拉链有限公司是我们在中国的第一家现地法人公司，2020年4月参加了当地社区的植树活动。该活动的举办目的是旨在推进环保措施，在呼吁参加者为环境友好型城市建设作出贡献后，大家怀着祈盼新冠肺炎疫情早日结束的心愿，一起进行了植树活动。而YKK深圳公司自2005年起参加植树活动，与当地人们共同感谢绿意葱茏、生机勃勃的地球所带来的恩泽，为保护环境而努力。

YKK创始人吉田忠雄昔日曾有建造“森林中的工厂”的理想，今后我们将继续开展植树活动，朝着这个理想迈进。



考虑到地区生态系统的植树（2019年度的活动情景）

近年来，“虚拟植树”的活动也不断增多，在此背景下，通过实际接触树木和泥土的植树活动，环保意识能够得到进一步提高，还能获得成就感。（2020年度中止举办）



吉田拉链（深圳）有限公司
杨秀英

非洲

支援非洲消灭传染病活动

卡特中心（位于美国佐治亚州）是一个致力于解决世界纷争和消灭传染病的非营利组织，由与YKK创始人吉田忠雄交情深厚的美国前总统吉米·卡特建立。YKK自从在该州设立了一体化生产工厂以来，长年为卡特中心提供支援。该中心目前正在开展活动，致力消灭已成为非洲社会问题的传染病沙眼。沙眼是一种会导致失明的眼部传染病，当务之急是提供适当的治疗和改善卫生环境。YKK美国公司和YKK（中国）投资有限公司此次向从事该活动的人员捐赠了约45,000个医用口罩。今后我们也将继续发挥“One YKK”的力量为全球地区作贡献。



卡特中心埃塞俄比亚办事处发来的致谢照片

亚洲

通过足球助力孩子们健康成长



儿童足球训练营（Kids Football Clinic）（2019年度的活动情景）

自2007年起在ASAO[※]地区举办“儿童足球训练营（Kids Football Clinic）”。自2012年以来，该活动携手以皇家马德里基金会为首的知名足球队，通过足球为孩子们的学习和健康成长增添助力。迄今为止，已在新加坡、越南、孟加拉国、泰国等地举办活动，约有7,000人参加。足球和训练器材由YKK提供，活动结束后全部捐赠出去。此外，受新冠肺炎疫情蔓延的影响，2021年度，我们计划推进派发有助孩子们安全安心生活的必需品礼包“YKK Care Pack”。

※ 东盟、南亚、太平洋地区

日本

在“故乡之林”中进行二氧化碳吸收量可视化实证实验

自2008年起，YKK CENTER PARK逐步推进完善“故乡之林”，旨在重现黑部的原始风景。我们播下种子培育该地区的原生树苗，种植了20种2万棵树木，孕育出多种生物赖以生存的森林。从2020年11月开始，我们在包括“故乡之林”在内的YKK CENTER PARK的绿地中启动了二氧化碳削减效果的可视化实证实验。利用二氧化碳吸收量推测系统“e-kakashi”[※]，结合周边的气象数据和从各种传感器中获取的环境数据，实时将二氧化碳吸收量可视化。实验中获得的数据将运用于森林建设成果测定、环境学习项目，以及在全球范围开展的绿化活动。



YKK CENTER PARK（富山县黑部市）

※ “e-kakashi”是SoftBank株式会社提供的服务。

追求深入渗透经营理念

YKK在世界各国和各地区开展事业并汇集了拥有多样文化和价值观的员工，经营理念和核心价值的渗透是经营方面的重要课题。YKK通过共享多年来发扬光大的理念和思想，致力于培养有助提高企业价值的人才及打造企业风气。

让每一位员工理解并实践理念

YKK精神“善之巡环”自创业以来一直是事业活动的基础，支撑着YKK的发展。1994年，我们将该精神配合时代升级进化，提出了新的经营理念“追求更高企业价值”。此后，我们切实传承YKK的理念和思想，为了让每一位员工都能体会和继承，在国内外的YKK集团整体开展有组织的经营理念渗透活动。

经营高层与员工对话的活动

与会长和社长举办的“车座会”

“车座会”是通过会长、社长与员工的对话来渗透经营理念的活动。员工与会长、社长面对面交流，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。始于2008年的这项活动已在日本国内和海外不断扩展。

2020年度以线上的形式举办，举办了以少部分人参加的对话。通过对话，我们听到了例如“我觉得进一步磨炼每天应对变化的能力，加强信息收集，注意周围的变化也很重要”、“新冠肺炎疫情之下虽然曾感到不安，但听到社长积极的想法，又重燃希望”等来自参加者的意见。



与社长的车座会（在线）

会长、社长走访生产制造车间

社长每年都会走访黑部事业所的生产制造车间，与现场员工讨论如何将经营理论和核心价值付诸实践，以及生产现场和产品制造今后的理想状态等，为改善日常事业活动创造契机。2020年度，我们活用在线工具，在做好措施预防感染新冠的前提下，举办了“社长车座会”，以“新冠肺炎疫情之下的挑战”为主题开诚布公地交换了意见。



2020年度以举办车座会（在线）代替走访车间

与年轻员工共同思考的“经营理念网络研讨会”

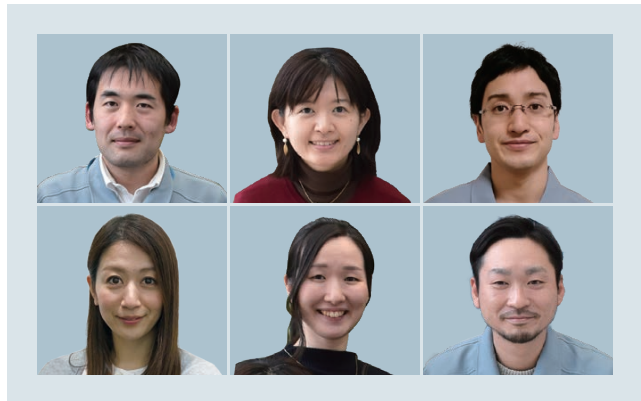
作为2020年度的新举措，我们举办了以入职2-3年员工为对象的网络研讨会。会上，经营高层分享了自身的经验和想法，共同思考新常态下如何实践理念，创造机会帮助年轻员工找到便于开展日常工作的启示。



由会长和社长主讲的经营理念网络研讨会

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成员，以继承YKK的理念和思想为目的，对其本质展开研究。2020年度的主题为可持续经营理念的理想状态。在解读历代社长发言致辞的过程中，我们提炼出“为了理解经营理念的本质并持续实践，顺应时代和世代的传承方式非常重要”这一考察主题。为此，我们分别整理了“不能改变的东西”和“应该改变的东西”，加深了对继承经营理念方面的重点的理解。



2020年度经营理念研究会成员

通过故事，理解“善之巡环”

我们以短篇漫画小故事 (Short story) 的形式介绍了基于YKK精神“善之巡环”的YKK历程和员工佳话，旨在让员工切身感受经营理念并加深理解。故事取材于真实员工的经历，除了日文、英文、中文外，还在各地区被翻译成当地语言。2020年度，我们介绍了在YKK美国公司多年来坚持实践核心价值，为同事和地区社会尽心尽力做出贡献的Deborah Williams的佳话。

此外，在2018年度达成了“拉链销量100亿条”佳绩时，我们制作了汇集有全球员工挑战英姿的视频，并面向全球的所有基地进行发布。在该视频中，从营业人员到技术人员，在全球各基地支撑着YKK发展的众多员工亮相登场，讲述了自己对工作的想法和小故事。这样，我们再次与大家分享了“累积起每个人的点滴努力，终能实现远大目标”的道理。



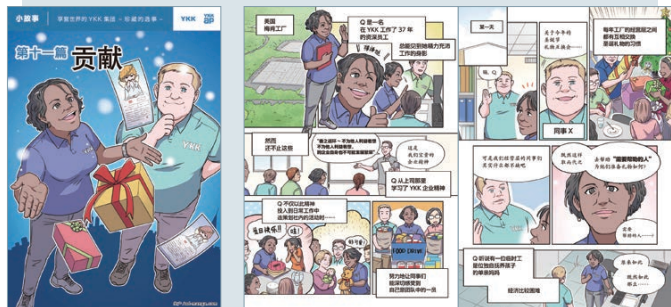
通过视频传递伙伴们的“挑战精神”

〈员工心声〉

YKK 美国公司
Deborah Williams



我平常会比较注意提醒自己，要为客户竭尽全力做到最好，珍惜每一天，乐观积极地生活。这也和“不为他人利益着想，则企业自身也不可能发展繁荣”的YKK精神息息相关。YKK是一家重视员工和地区社会的公司，我本人也切实感受到公司和同事对我的重视。在YKK工作的37年里，我学到了很多，例如帮助别人、尊重与自己不同的意见等。我希望YKK的每个人都能为自己的工作感到自豪。



短篇故事

“遍布全球的YKK集团～珍藏的逸事～”

<https://www.ykk.com/chinese/ykk/manga/index.html>

基于 YKK 精神的经营基础

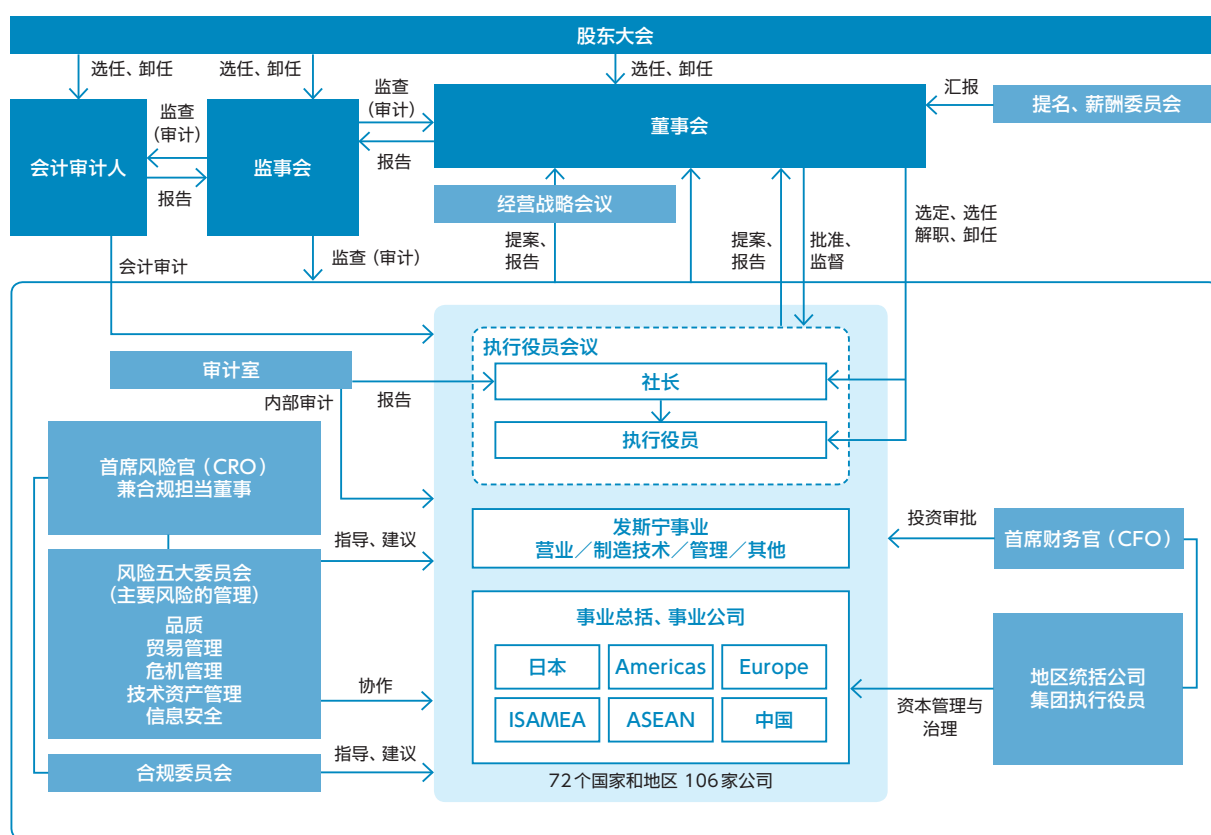
公司治理

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



关于业务执行的内部控制体制

- 本公司董事遵守董事会规定、董事工作规定，根据职责分工执行恰当的业务。
- 召开经营战略会议，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充分讨论，经过审议后进行董事会决议，从而提高董事会的审议效率。
- 在经营战略会议之下设置环境政策委员会，决定 YKK 集团的环境方针和政策，以及监督 YKK 集团的环境政策推进情况。

- YKK 集团采用地区经营体制，划分为东亚、美洲、EMEA、ASAO 和中国这五大地区，任命集团执行役員，向 YKK 株式会社报告所在地区子公司的资本和治理情况。此外，考虑到商圈和商流的特性等，设立了日本、美洲、欧洲、ISAMEA、ASEAN 和中国 6 大事业地区，以各地区的商业领导为主导运营事业，并向 YKK 株式会社报告事业情况。

EMEA : Europe/Middle East/Africa
 ASAO : ASEAN/South Asia/Oceania
 ISAMEA : India/South Asia/Middle East/Africa

加强公司治理的历程

	~ 20世纪90年代	2000年~	2010年~	2020年~
经营体制		1999年6月 实施经营结构改革(董事会改革和导入执行役員制度)	2003年起 加强集团合并经营(从YKK和YKK AP的各组织负责人当中选任董事) 2004年起 选任集团执行役員 2004年起 任命年金政策担当董事 2005年起 任命CFO(首席财务官)和CRO(首席风险官)	2020年起 在YKK株式会社和YKK AP株式会社之间实施子公司等的资产重组,由YKK AP株式会社开始管理AP事业的资本
公司外部董事		2003年 引入公司外部董事(1名)	2007年起 增加公司外部董事人数(2名)	
公司外部监事	1994年 公司外部监事(2名)	2001~2006年(1~3名)	2007年起(3名)	
其他		2001年起 设置并召开咨询委员会(~2019年)	2008年起 包括两名公司外部董事在内的任意提名、设立薪酬委员会	

董事及监事 (截至2021年6月29日)



代表取締役会长
猿丸 雅之



董事
合规担当
CRO(首席风险官)
矢泽 哲男



监事^{※2}
河井 聪



监事^{※2}
秋山 洋



代表取締役社长
大谷 裕明



董事
研究开发担当
马场 治一



监事(专职)
永田 清贵



监事^{※2}
柳田 直树



董事
副总经理 营业本部长
松嶋 耕一



董事
吉田 明



董事
副总经理 制造技术本部长
池田 文夫



董事^{※1}
小野 桂之介



董事 年金政策担当
CFO(首席财务官)
副总经理 管理本部长
本田 聪



董事^{※1}
大泽 佳雄

※1 外部董事
※2 外部监事

董事、监事、执行役員、专门役員、集团执行役員的情况

总数	49名
女性高管人数及比率	2名(4.0%)
外籍高管人数及比率	2名(4.0%)

风险管理

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。

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。

■ 风险管理体制图



合规经营

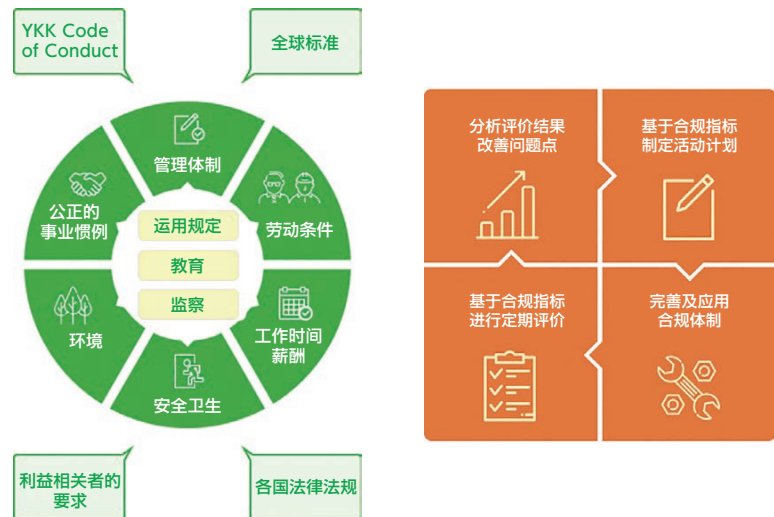
基本想法和体制

YKK 将合规经营视为“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小组，与公司外部顾问联手推进

合规经营，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全球合规经营准则（YGCC）

YKK为了切实开展、执行适当且有效的合规措施以实现具有透明性的事业活动，制定了“YKK全球合规经营准则（YGCC）”。我们分布在全球的各家公司正根据YGCC，针对人权、劳动惯例、环境、安全卫生、公正的事业惯例实施内部及外部审计，努力加强合规体制并实施持续改善。2019年，我们重新制定了YGCC3.0，以实现可持续的事业体制为目标，不断致力打造更高水平的经营基础。



YKK集团行动指南（Code of Conduct）

YKK在经营理念当中，始终坚持将“公正”作为所有经营活动的基础。我们于2008年制定了“YKK集团行动指南（YKK Code of Conduct）”，旨在成为每位员工将这一YKK精神和经营理念付诸实践的指针。此后，由于社会形势发生了巨大变化，可持续性的重要程度逐渐高涨，因此我们对有关内容进行了重审和修订，在2021年6月重新制定了行动指南。

“YKK集团行动指南”由以下七大原则和29条细则组成。这些原则和细则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。此外，指南中还新增了尊重多样性的内容，这点是推进多样性经营的基础。今后，我们将把该指南翻译为包括英文在内的多种语言并进行宣传周知，同时不断开展渗透活动，让海外各地区的每一位员工都能加深理解。

我们的每一位员工都将践行这一“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 （Code of Conduct） 七大原则

- 合规
- 公正的事业惯例
- 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集团行动指南的全文刊载于以下网页。

YKK集团网站 经营理念

<https://www.ykk.co.jp/chinese/philosophy/index.html>

YKK集团合并 过去11年的主要财务数据

期次 决算日期		第76期 2011年3月	第77期 2012年3月	第78期 2013年3月
销售额	(百万日元)	544,896	544,434	576,965
经常利润	(百万日元)	30,976	26,681	33,681
归属于母公司股东的当期净利润	(百万日元)	10,136	16,334	32,692
综合收益	(百万日元)	△ 6,090	14,336	70,777
净资产	(百万日元)	391,095	403,169	471,271
资产总额	(百万日元)	690,322	715,364	788,440
每股净资产	(日元)	318,900	328,395	384,171
每股当期净利润	(日元)	8,453	13,622	27,265
资本充足率	(%)	55.4	55.0	58.4
净资产收益率	(%)	2.6	4.2	7.7
经营活动现金流量	(百万日元)	55,955	32,076	67,214
投资活动现金流量	(百万日元)	△ 31,635	△ 39,667	△ 44,013
财务活动现金流量	(百万日元)	△ 13,465	6,636	△ 11,719
期末现金及现金等价物余额	(百万日元)	98,201	96,891	116,510
员工人数 [另外记载, 临时工平均雇佣人数]	(人)	38,080 [7,031]	37,719 [7,127]	38,235 [7,123]

注1. 销售额中不包括消费税等。

注2. 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3. 关于市盈率, 由于并未上市, 因此未予记载。

注4. 自2014年3月起变更了员工的范围, 将以往包含在临时工平均雇佣人数中的退休后返聘、前辈导师(Elder)员工等改为包含在员工人数内。

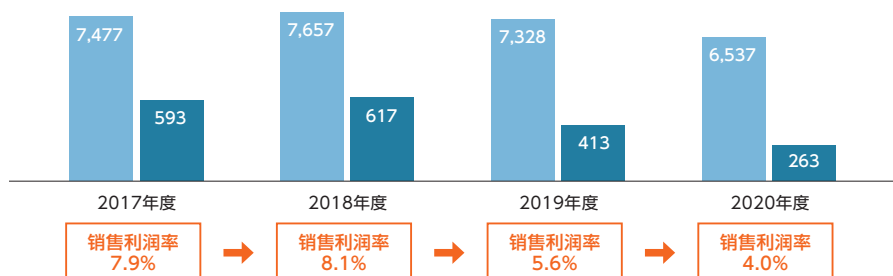
第79期 2014年3月	第80期 2015年3月	第81期 2016年3月	第82期 2017年3月	第83期 2018年3月	第84期 2019年3月	第85期 2020年3月	第86期 2021年3月
696,929	721,037	741,935	712,783	747,762	765,781	732,854	653,765
66,022	69,720	70,988	61,545	59,924	64,466	42,661	30,134
44,908	46,978	44,646	45,180	38,728	45,824	23,629	17,340
70,447	81,416	△ 20,695	51,998	30,123	38,420	△ 5,032	76,289
513,543	586,664	561,547	609,848	636,361	671,195	662,564	735,527
883,336	946,283	954,060	963,231	978,563	1,011,934	983,645	1,014,918
417,986	477,438	456,991	496,267	518,187	546,662	539,329	599,184
37,453	39,181	37,237	37,683	32,302	38,220	19,708	14,463
56.7	60.5	57.4	61.8	63.5	64.8	65.7	70.8
9.3	8.8	8.0	7.9	6.4	7.2	3.6	2.5
85,186	91,254	101,727	81,619	57,525	68,607	77,731	82,241
△ 60,708	△ 65,976	△ 95,252	△ 59,345	△ 67,661	△ 53,888	△ 68,123	△ 40,176
△ 3,784	△ 4,379	△ 4,359	△ 14,569	△ 4,470	△ 3,255	△ 5,446	△ 5,284
143,131	173,558	167,229	171,259	155,076	166,241	164,708	211,378
40,306 [6,828]	42,154 [5,738]	44,250 [5,390]	44,674 [4,801]	45,618 [4,538]	46,167 [4,430]	46,261 [3,701]	44,510 [2,564]

财务及非财务摘要

YKK集团合并 财务摘要

■ 销售额、销售利润、销售利润率

■ 销售额 (亿日元) ■ 销售利润 (亿日元)



■ 资产收益率 (ROA)



■ 各地区销售额 (2020年度)



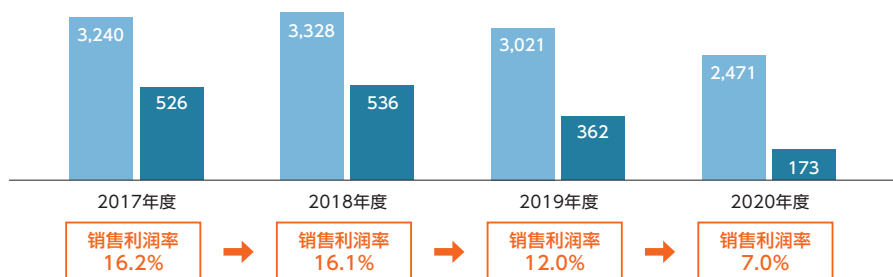
研究开发费
197 亿日元
 (2020年度)

设备投资额
397 亿日元
 (2020年度)

发斯宁事业 财务摘要

■ 销售额、销售利润、销售利润率

■ 销售额 (亿日元) ■ 销售利润 (亿日元)



■ 销售数量 (亿条)



研究开发费
77 亿日元
 (2020年度)

设备投资额
200 亿日元
 (2020年度)

发斯宁事业 非财务摘要

开展事业的国家和地区

72 个国家和地区
(截至 2021 年 3 月底)



集团公司数量和员工人数

67 家公司, **27,132** 名员工
(截至 2021 年 3 月底)



首次进军海外 (印度、新西兰)

1959 年



拉链年产量

超过 **300** 万 km



温室效应气体排放量削减率 (与基准年 2018 年度对比)

Scope1, 2

20 %
(2020 年度实绩)



可持续材料的比例 (总长度)

6.5 %
(2020 年度实绩)



利用新电镀技术 AcroPlating® 的有害物质去除率 (氟、铬、硒等)

100 %



注册“YKK”商标

177 个国家和地区
(截至 2021 年 3 月底)



“YKK”“YKK \ap”“AcroPlating”“AiryString”“AquaGuard”“CONCEAL”“ECO-DYE”“EXCELLA”“FLATKNIT”“GreenRise”“METALUXE”“NATULON”
“Ocean Sourced”“OCEAN SOURCED”“PROSEAL”“QuickFree”“SOFIX”“VISLON”“YZIP”“パッシブタウン”“YKK センターパーク” 是 YKK 株式会社の注册商标。
“NATULON Plus” 是 YKK 株式会社の商标。

