

「善の巡環」

他人の利益を図らずして自らの繁栄はない



企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、
その利点を分かち合うことにより社会からその存在価値が認められるものです。
YKKの創業者吉田忠雄は、事業を進めるにあたり、
その点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。
それは事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、
常に新しい価値を創造することによって、事業の発展を図り、
それがお客様、お取引先の繁栄につながり社会貢献できるという考え方です。
このような考え方を「善の巡環」と称し、
常に事業活動の基本としてまいりました。
私たちはこの考え方を受け継ぎ、YKK精神としています。

経営理念

「更なるCORPORATE VALUEを求めて」



YKKは、更なる **CORPORATE VALUE (企業価値)** を求めて、
7つの分野に新たな **QUALITY (質)** を追求します。

YKKグループは、お客様に喜ばれ、社会に評価され、
社員が誇りと喜びを持って働ける会社でありたいと考えています。
そのための手段として、商品、技術、経営の質を高めていきます。
そして、これらを実践するにあたって常に根底にあるのが「公正」であり、
これを価値基準として経営判断を行っていきます。

コアバリュー

失敗しても成功せよ／
信じて任せる

品質に
こだわり続ける

一点の曇りなき
信用

YKKグループ経営体制

YKKグループは、ファスニング事業・AP事業を中核に、世界70カ国／地域で事業を展開しています。



両事業を支える設備開発・機械製造

2021年度より工機技術本部をファスニング事業とAP事業にそれぞれ融合し、よりスピーディーに、各事業に特化した設備開発と機械製造のエンジニアリングを行います。その両事業を、テクノロジー・イノベーションセンターが技術面から支え、それぞれの事業競争力を高めていきます。

YKKグループ連結

グループ会社数・従業員数

118社 46,305名

売上高

9,982億円

営業利益

624億円

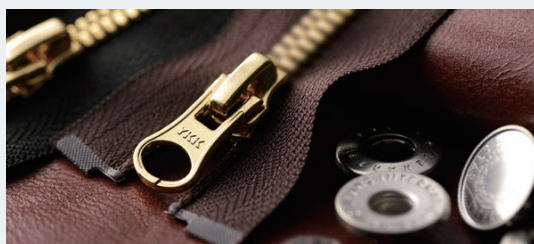


YKKグループ連結財務情報の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

ファスニング事業

Fastening Products

「Fasten」＝留める、つなぐものを取り扱うファスニング事業では、創業90年以上にわたり、ファスナー（スライドファスナー）、面ファスナー（繊維製品）、バックル（樹脂製品）やスナップ・ボタンなどのファスニング商品を製造・販売しています。



グループ会社数・従業員数

68社 27,210名

売上高

4,331億円

営業利益

475億円

AP事業

Architectural Products

AP事業では、快適な住空間を創造する「窓やドア」、美しい都市景観を創造する「ビルのファサード」など、さまざまな建築用工業製品を通して、健康で快適、安全で安心な暮らしを提供することを目指しています。

● 住宅事業 ● エクステリア事業 ● ビル事業 ● グローバルカーテンウォール事業 ● 産業製品事業 ● 海外AP事業



グループ会社数・従業員数

33社 18,252名

売上高

5,616億円

営業利益

181億円

その他事業等

YKK不動産、YKKグループ内業務運営支援のYKKビジネスサポート、印刷事業のYKK六甲（YKKグループ特例子会社）の他、ブラジルにおける農牧事業（YKK農牧社）など地域に根差した事業を展開しています。



YKK農牧社



YKK六甲株式会社

グループ会社数・従業員数

18社 843名

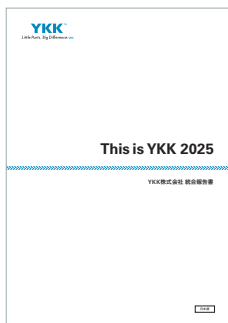
※1 売上高、営業利益は2025年3月期通期実績。

その他数値は2025年3月末現在。

※2 ファスニング・その他両事業に該当する企業（1社）の重複分をグループ連結会社数より除外。

YKK株式会社 統合報告書「This is YKK 2025」 編集方針

「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2025』」は、創業時から現在まで脈々と受け継がれるYKK精神「善の巡環」を根幹とした経営や事業活動の全体像を、YKKが担うファスニング事業を中心にお伝えするものです。



「This is YKK 2025」でお伝えしたいポイント

新社長就任による新体制発足：2025年4月に松嶋耕一が社長に就任しました。YKK精神「善の巡環」を継承し、「ONE YKK」で第7次中期経営計画に挑む社長、各本部長のメッセージを掲載しています。

➡ P13

新中期事業計画のスタート：2025年度より、4年間の中期事業計画がスタートしました。「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献」を事業方針に掲げ、顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業へ進化するための戦略や重点施策を報告しています。

➡ P21

YKKサステナビリティビジョン2050の進捗：サステナビリティを経営の中心に据え、「気候中立」と「自然との共生」の実現を目指して、取り組みを加速しています。

➡ P39

社外監査役メッセージ：3名の社外監査役から、非上場で70の国／地域で事業を展開するYKKの理念経営およびコーポレート・ガバナンス向上に向けてメッセージをいただきました。

➡ P47

報告対象範囲

財務情報

YKKおよび連結子会社115社、および持分法適用関連会社2社について、グループ連結ならびにセグメント（ファスニング事業／AP事業／その他事業等）ごとに開示

YKKサステナビリティビジョン2050／環境

- ・ファスニング事業を中心に事業運営に関わるその他事業等を含む
- ・対象範囲が異なる場合は適宜注釈等を付記

社会

- ・データ範囲を個々に記載

ガバナンス

- ・データ範囲を個々に記載

報告期間

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

※ 一部、期間外の活動も含む

参照ガイダンス

経済産業省「価値協創ガイダンス」

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

発行年月

2025年8月

発行部署

YKK株式会社

経営企画室

グローバルエンゲージメント統括グループ

広報グループ

東京都千代田区神田和泉町1

TEL：03（3864）2064

E-mail：k_ykk@ykk.com

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

その他の情報開示（こちらをご覧ください）

〈ウェブサイト〉



YKK株式会社の公式サイトです。事業紹介、会社概要のほか、財務情報やサステナビリティに関する情報、ニュースリリース等をご覧いただけます。



〈サステナビリティジャーナル〉



「YKKサステナビリティビジョン2050」の実現に向けた想いをストーリーで伝える小冊子です。お客様とのコミュニケーションツールとして、グローバルで活用しています。



This is YKK 2025

Contents

YKK Philosophy & Sustainability

「善の巡環」からサステナブルな未来へ	7
価値創造と成長の歴史	9
経営理念の実践を目指して	11

Business Strategy

トップメッセージ	13
本部長メッセージ	19
ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献	21
• 第7次中期事業方針と戦略	23
• 7つの重点項目	25
• サステナビリティ対応	27
• わくわくする商品提案	29
• スマートファクトリーの実現	31
• 社員エンゲージメント向上	33
トップダイアログ	
「人財」こそがYKKの根幹を支える ―グローバルでの人的資本強化に向けて―	35

Platform

経営基盤強化	37
サステナビリティ	39
YKK精神に基づく経営基盤	45
• コーポレート・ガバナンス／社外監査役メッセージ	45
• リスクマネジメント／コンプライアンス／知的財産管理	52
主要財務・非財務ハイライト	55

Data Section

会社一覧	60
環境	61
社会	81
ガバナンス	94
加盟団体・イニシアティブ等	98
表彰・受賞実績	100
TCFD対照表	102

経営計画と事業計画の位置づけ

YKKでは、AP事業を含むグループ全体の枠組みとして「中期経営計画」を策定しています。
 その中で、ファスニング事業における具体的な取り組みや目標を明確に示すものが「中期事業計画」です。

「善の巡環」からサステナブルな未来へ 今に受け継がれるYKK創業者吉田忠雄の思想

本業を通じた持続可能な社会への貢献を常に追求し続けているYKK。企業活動のすべての根幹にあるのが、YKK創業者吉田忠雄の企業精神「善の巡環」です。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という思想は、社会や顧客・関連業界、そして社員と共に栄え続けようとするYKKの企業精神を鮮明に表しています。このサステナビリティと親和性の高い思想を経営の根幹とし、今の時代においてもその思想を継承し続けています。



1965年7月

事業とは橋を架けるようなもの

事業というものは、自分が利益を上げるだけではなく、世の中に貢献する、人類社会に役立つということを大きく織り込んでやらない限り、それは決して繁栄しないと思います。その土地の産業に寄与し、その土地の経済に寄与し、それによって、その土地の人々の暮らしを豊かにすることができれば、こんな幸せなことはありません。発展途上国には豊かな文明のめぐみを、先進国にはさらに新しい豊かさを運ぶYKKの“橋”づくりはこの先も続いていくことでしょう。



“他人の利益を図らずして自らの繁栄はない”

YKK sustainability vision 2050

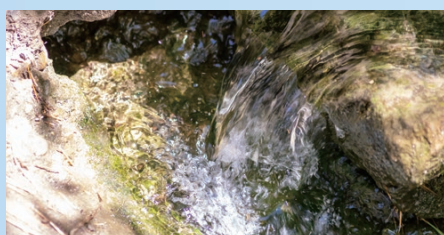
～「気候中立」と「自然との共生」の実現～



1971年1月

工夫で活かせばゴミも立派な資源に

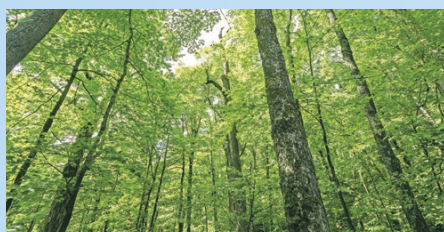
まず、自分の身近からゴミをどう上手に処理するかを考え、みんなで実行することが大切なのではないでしょうか。もし、今のままに地下資源を掘り続け、木を切り倒し、魚を捕り、魚の住めない海を広げ続けることは、人類の破滅を意味することになります。



1984年1月

清らかな湧き水のごときものづくり

すばらしい泉のように、豊かな本物が出てくる。これが本当の豊かさです。大切なのは貴重な資源の口スを出さないこと。明らかに立派な商品になるはず です。



1970年7月

大樹より森林の強さを

経験を積んで年輪を重ねた太い木も、若くて細い木もあります。背の高い木、低い木もあります。それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して上手に働き、だれに支配されるのでもなく一緒に前進します。



気候

気候変動の抑制と
適応した事業活動の展開



資源

資源の持続的利用を
高めるものづくりの実現



水

持続的な水利用の実現



化学物質

化学物質の管理と削減



人権

人権の尊重と、
公正で安全な労働環境の維持

価値創造と成長の歴史

「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」

YKKの歴史は、より良い商品を顧客に提供するための技術革新の歴史でもあります。顧客、そして社会に対して新しい価値を創造し続けるために、YKKはこれからも挑戦を続けます。

主なトピック

1934

創業

日本橋蛸殻町に創業
ファスナーの加工・販売



1936

第1回目の輸出

アメリカ、メキシコ、カナダ、インド、
南米諸国、オーストラリアへ

1939

YKK実用新案第1号

ファスナー用前割金具

1946

YKKを商標とする

1950

手工業から機械化へ

アメリカからファスナーチェーンマシン4台輸入



1952

**材料から製造設備、商品まで
一貫生産体制の構築**

旧工機技術本部の前身 型工作課発足



1953

YKK特許第1号

かんぽつ
間歇チェーン製造装置の開発

1959

海外進出

インドにファスナー製造プラント輸出
ニュージーランドに初の海外拠点



1964

高速化実現

YKK-CM6型機（自社開発チェーン
マシン）製造開始
2011年、機械遺産^{※1}認定



1974

海外で一貫生産体制開始

ファスナー初の海外一貫生産工場



YKK U.S.A.社 メーコン工場

1992

成長市場への挑戦

中国進出の本格拠点



上海YKKジッパー社

1994

**「YKKグループ環境憲章」
制定**

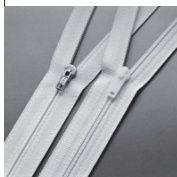
1934- 創業～一貫生産体制の確立

1959- 世界展開と生産力の強化

商品・技術を通じた価値提供

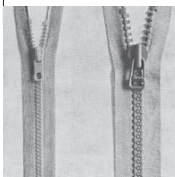
1952

ナイロンファスナー



1961

**デルリンファスナー
(現 VISLON®)**



1966

**金属ファスナー
YZiP®**



1983

**水密・気密ファスナー
(現 PROSEAL®)**



2000

**一つずつ務歯を研磨した
EXCELLA®**



● **1958**

務歯が見えない金属ファスナー
CONCEAL®

● **1960年代**

樹脂リサイクル化

● **1980年代**

社内糸屑の再生系化

1994

再生PETを使用した
NATULON®



2016

染色工程での水使用量を
ほぼゼロに削減できる
ECO-DYE®



※ 取り組み・開発・販売開始、商標登録または受賞年度を記載

グラフ ファスナー生産量の推移

300 万km以上 (2024年度)

地球約80周分

2011

国際レベルの品質保証体制

日本初のファイヤーウォール試験所登録※2



旧工機技術本部 分析・解析センター

2014

ファスナーの圧倒的
グローバル・リーダーとして
「ポーター賞」を受賞



※1 日本の技術や産業の発展に貢献した歴史的な意義をもち、文化的遺産として次世代に伝えるべきと認定された機械や機器類、その関連施設や文書。日本機械学会が認定。

※2 製品中の鉛含有量の分析値を保証できる試験所として、米国消費者製品安全委員会 (CPSC) より日本初の登録。

2017

研究開発拠点の整備と強化

商品および技術の開発を推進



YKK R&Dセンター

2017

新たなコラボレーションの展開

企業の枠をこえた共同開発の開始



JUKI株式会社との共同開発

2017

無人工場を目指して

設備のデジタル化・知能化



先進ロボットFAセンター開設

2018

ジャパンカンパニー設置

日本における製造・開発・販売を
一体化、サービス体制を強化

2021

YKKの組織体制と海外地域
経営体制を再編

2023

更なる顧客満足度向上に
向けた組織体制変更

事業戦略本部の設置と、営業本部の
再編・本部機能のベトナム移転

2023

YKK株式会社のコーポレート
ロゴを改定

YKK™
Little Parts. Big Difference. >>>

2024

2020年策定の
「YKKサステナビリティ
ビジョン2050」改定
「気候中立」と「自然との共生」を
目指す



2001- 新たな価値創造

2021- 「適時」「適材」「適量」へ

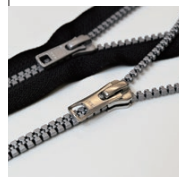
2018

操作性を向上し、子どもやお年寄りも
開閉しやすいQuickFree®



2019

テープのないファスナー
AiryString®



2019

従来のめっき薬品を使用しない
プラス材向け新めっき技術
AcroPlating®



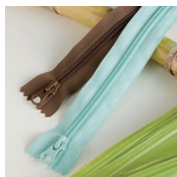
2020

マグネットの磁力を利用して閉じられる
click-TRAK® Magnetic



2019

植物由来ポリエステルを使用した
GreenRise®



2021

再生材比率を高めた
NATULON Plus®



2024

パーツ交換が可能で製品寿命を
延ばせる「リペア対応シリーズ」



経営理念の実践を目指して

創業100年に向けて、社員一人ひとりが理念を理解し実践する

YKK精神と経営理念は、世界中の国と地域に広がる約4万6千人のグループ社員を結びつける基盤です。この理念と思想を受け継ぎ、社員一人ひとりが体得していくことが、未来に向けた価値提供の礎になると考え、全社で組織的な経営理念浸透活動を展開しています。

1934

1959

1984

2008

2009

創業

創業25年

創業50年

創業者生誕100年

創業75年

YKK精神「善の巡環」

1994 経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

2007 コアバリュー

2008 YKKグループ経営理念研究会

2008 YKKグループ経営理念浸透活動

● 会長・社長車座集会 ● 語らいの場 ● 4万人社員フォーラム

42%
(2008年度)



会長との車座集会 (YKKインド社)

経営トップと社員の対話の場

経営層と社員の率直なコミュニケーションを重視し、さまざまな対話の場を設けています。会長・社長との「車座集会」では、社員が会長・社長と向きあい、活発な対話を通じて経営理念の原点を知るとともに、日々の業務で実践していくための課題や考えを共有しています。日本国内のみならず海外においても対面で開催し海外拠点の社員とも積極的に対話を行っています。そのほか、本部長など経営トップとの「語らいの場」や製造現場での座談会など多岐にわたる対話を年間を通して実施しています。2024年度は国内外の社員425名と対話を行いました。



社長との車座集会 (東京)

2034

2017

2024

創業

100年へ

創業者没後25年

創業90年

職場での「善の巡環」
理解・共感度

76%

(2023年度)

へアップ!

(2024年社員エンゲージメント調査)

現場主導の浸透活動

これまでの活動により…

- 経営理念シンポジウム
- 会長・社長製造現場訪問



2024年度経営理念研究会メンバー

YKKグループ経営理念研究会

経営理念研究会では、毎年各事業から人選されたメンバーがYKKの理念・思想の継承を目的にその本質を研究し、成果を毎年3月に経営層に報告しています。2024年度の研究会では、社員一人ひとりが改めて経営理念に触れて理解を深め、「実践」につなげてもらうことを目的として、経営理念を自分ごととして捉えられる「診断型ゲーム」（2023年度研究会制作）のリニューアルを行いました。どのようにすれば社員がゲームに取り組むかを検討し、質問内容や診断結果のバリエーションを増やしました。また、メルマガ配信などにより社内への周知を強化しました。

各拠点で展開する「現場主導」の浸透活動

グローバルに事業を展開し多様な文化・価値観を有する社員が集まるYKKグループでは、理念・思想を確実に共有し継承していくために世界各拠点でそれぞれにあった経営理念浸透活動を企画し、積極的に展開しています。2018年からは、各拠点や組織に結成された「経営理念浸透チーム」がこの活動を主導しています。社員一人ひとりが理念を継承していく当事者であることを自覚し、日々の業務に取り組めるよう、独自の活動を推進しています。



経営理念浸透ツール（動画）を
視聴しディスカッション
（YKK U.S.A.社）



YKKセンターパーク丸屋根展示館での
見学会（YKKビジネスサポート株式会社）

Message from the President

「善の巡環」を根幹に据えた「ONE YKK」を実現する新体制で、創業100年に向かって挑戦を続けます。

YKK株式会社
代表取締役社長

松嶋 耕一

1991年 4月 | 当社 入社

1998年～ 2017年

| イタリア、ポーランド、中国、インドネシア、バングラデシュにて海外勤務

2017年 4月 | 副社長 ファスニング事業本部長

2018年 6月 | 取締役 副社長 ファスニング事業本部長

2021年 4月 | 取締役 副社長 営業本部長

2023年 4月 | 取締役 副社長 事業戦略本部長

2025年 4月 | 代表取締役社長 就任



YKK精神「善の巡環」を継承し、時代の変化に迅速に対応する——。グローバルな組織体制と事業運営を強みとし、一人ひとりの個性を活かした「森林経営」で「ONE YKK」を実現する新体制の下、創業100年に向けて歩み続けます。

「善の巡環」のもと、市場や顧客要望の変化に柔軟に対応する

2025年4月、第7次中期経営計画のスタートとともに、YKK株式会社の社長のバトンを受け継ぎました。

私は1991年に入社し、以来約20年にわたりイタリア、ポーランド、中国、インドネシア、バングラデシュに海外駐在し、国や地域ごとに全く異なる文化や事業環境の中で事業に従事してきました。日本では2021年度からの第6次中期事業計画において営業本部長、事業戦略本部長として戦略実行を率いてきました。こうしたさまざまな経験を活かし、全力で職責を果たしていく所存です。

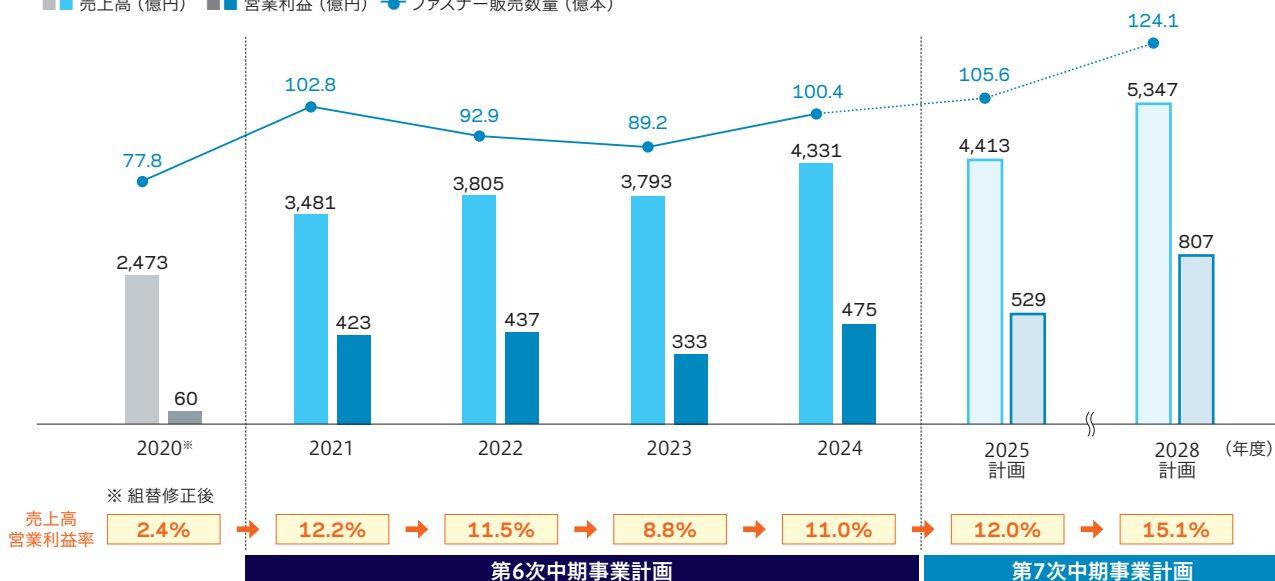
YKKには、創業者吉田忠雄の時代から継承されているYKK精神「善の巡環」があります。これは、実践の中から生まれた経営哲学であり、私自身もこれまで迷ったり立ち止まったりしたときには、常にこのYKK精神をよりどころとしてきました。私は、創業者と直接対話したことのない世代として初めての社長となりますが、事業の根幹となるこの企業精神をしっかりと継承していく決意です。

直近の業績を振り返ると、2024年度は、売上高4,331億円、営業利益475億円となり、前年度実績・計画値に対して、ともに上回る結果となりました。また経営指標の主要項目の1つと位置付けているファスナー販売数量についても、3度目の100億本突破を達成することができました。総需要が伸びない中でこれだけの数字を出せたのは、第6次中期事業計画までに進めてきたさまざまな施策が実を結んだ結果だと捉えています。

コロナ禍がようやく収束した後も、米国の関税をめぐる問題をはじめ、私たちを取り巻く事業環境は揺れ動き続けています。時代が変わっても変えてはならないものとして「善の巡環」を大切にしつつ、市場や顧客要望の変化には迅速かつ柔軟に対応していく必要があります。特に、成長が大きく見込まれる国／地域や産業資材といった新分野に戦略的に注力していきます。

ファスニング事業 第6次中期事業計画業績および第7次中期事業計画

■ 売上高（億円） ■ 営業利益（億円） ● ファスナー販売数量（億本）



「ONE YKK」でチーム力の向上を

今後、アパレルや靴業界では政治・経済の環境変化に伴う縫製地の移行・分散、サステナビリティへの意識の高まりや消費者の嗜好変化に伴う多品種少量生産の進行が予想されています。よりグローバルな規模でお客様の要望に迅速に対応していく必要性が、ますます高まっていくでしょう。

YKKは、世界6つの事業地域において、5極地域経営体制で事業を展開してきました。各事業会社が独立性の高い柔軟な事業運営を行うことで競争力を高めてきた一方、グローバル化やデジタル化の発展に伴い、特に複数の国／地域で展開されているお客様にとっては各国／地域で商品を調達される際に、商品仕様や納期等のサービスに差異が生じ、我々が提供するサービスにご満足いただけないケースがあったことも事実です。

そこで第7次中期事業計画では、キーワードに「ONE YKK」を掲げました。各事業会社、そして社員一人ひとりが切磋琢磨して力を高めながら、互いに補完し合って、「YKK」という一つのチームとしての力を向上させていく。これは、かつて創業者が掲げた、社員それぞれの個性や能

力を伸ばして、皆で成長していこうとする「森林経営」の考え方にも通じる姿勢です。YKKがこれまで各国／地域で築き上げてきた供給基盤やネットワークを連携させてグローバルなバリューチェーンを構築し、「ONE YKK」としての一体感を高めていくことで、お客様のどのような要望にも迅速に対応できる体制を整えていきます。

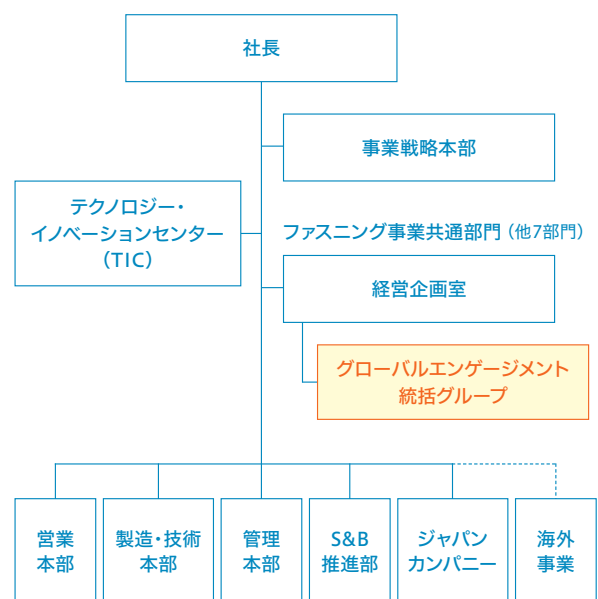
また、YKKは、常に中長期的な視野で持続的な成長を目指しています。経営の執行と監督を分離する執行役員制度をいち早く導入し、独自のグローバルコンプライアンス基準（YGCC）を設けるなどグローバルガバナンスの強化にも力を入れ、非上場企業でありながらも上場企業に求められる高いレベルのコーポレート・ガバナンス体制を追求し続けています。

さらに2025年には、経営企画室の配下に「グローバルエンゲージメント統括グループ」を新設しました。この部署を中心に、グローバルでのエンゲージメント向上の取り組みを推進することで一体感の醸成を加速させ、「持続可能な社会の実現に貢献する」という強い信念を持って、将来的な企業価値向上を追求していきます。

第7次中期地域経営体制



2025年度 YKK株式会社 組織図



2025年4月1日新設

第6次中期事業計画を振り返って——成果と課題

昨年度までの第6次中期事業計画では、「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」を掲げ、お客様が必要とする時に、必要とされる商品を、求められる量だけ供給する「適時」「適材」「適量」の「三適」の推進に取り組んできました。先が見えなかったコロナ禍において、苦境をばねに地道に力を蓄えてきたことが実を結び、確かな成果を得ることができたと感じています。

特に、2021年の組織体制変更によってグループ内のコミュニケーションが緊密化し、事業判断をはじめとするスピードが格段に上がりました。また、製造設備のコストダウンや、納期改革プロジェクトの推進による短納期化の面でも、着実に成果を上げることができたと感じています。商品開発やデジタル対応においても取り組みをより加速し

ていく必要があると認識しています。

その上で、第7次中期事業計画では「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献」をテーマに設定しました。私たちと直接取引があるお客様だけでなく、その先にいる全世界の消費者へ、YKKのファスニング商品を届けたいという強い信念を持つこと。そして、商品・価格・品質・ブランドなどあらゆる面での競争力を高め、世界の市場に向けて「こんなところにもYKK」という発見と驚きを創出することが重要だと考えています。

そのために、よりイノベティブな商品やサービスを通じて「わくわく」や喜びを創出し、多くのお客様から「選ばれる」企業になることを目指して、取り組みを進めていく考えです。

第7次中期事業計画、7つの重点項目

具体的には、第7次中期事業計画の重点項目として7つの柱を掲げました。

まず一つ目は、YKKが経営の根幹に据えている「サステナビリティ」への対応です。2020年に策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」の達成に向け引き続き取り組むとともに、資源循環、そしてサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現にも尽力していきます。

二つ目に「わくわくする商品提案」。「わくわく」という言葉は人によってさまざまな解釈があると思いますが、私たちが目指すのはお客様、社会、そして私たち社員と、それぞれの立場で感じる「わくわく」であり、感動体験を創出す

ることです。その「わくわく」や感動体験を提供できる商品を、営業・開発・製造一体となって生み出していきたい。そのために、小さな改善を積み重ね、大きな変化を起こす必要があると考えています。

三つ目の柱「コスト競争力」の追求は、私たちにとって永遠の課題です。多くのお客様にYKK商品を選び続けていただけるよう、第6次中期事業計画までに取り組んできた、製造設備をはじめとするものづくりそのものの徹底的な見直しを具現化し進化させていきます。

そして、「グローバル×ローカルの供給網」を構築・最適化すると同時に、デジタルを活用して「グローバルで繋

ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献

～顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業への進化～

「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」
「業界をリードするわくわくする商品・サービスの提供」

■ サステナビリティ対応

■ わくわくする商品提案

■ 新たな技術によるコスト競争力追求

■ グローバル × ローカル供給網最適化

■ グローバルで繋がる業務基盤構築

■ 未獲得市場への対応強化

■ 社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化

“ 変えるべきところは変え、
「わくわく」をより多くのステークホルダーに
届けるチャレンジをしたい ”



がる業務基盤」を構築します。これにより、「適時」「適材」「適量」をグローバルな規模で、そしてより高いレベルで実現し、YKK商品が十分に行き渡っていない新興国をはじめとする「未獲得市場」の消費者の皆様にも商品をお届けしてまいります。

これらのすべての原動力となるのが「人」です。社員一人ひとりが幸せを感じながら働くことができれば、お客様に、そして社会に対して喜びを提供することができるはずです。その意味で、人的資本こそが事業活動すべての源となる大切なもので、そこに積極的に投資していく必要があ

ると考えています。YKKブランドの強化も、社員が自社の商品に自信を持ち、その価値を伝えていくための「メッセンジャー」になってくれてこそ。7つ目の重点項目に掲げたように、「社員エンゲージメント向上」と「YKKブランド強化」は対となる、一体のものなのです。

また、これらの重点項目を実現していくための投資計画として、2024年度実績の386億円に対して、2025年度は803億円の投資を予定しています。第7次中期事業計画の4カ年合計では2,470億円を計画し、今後の成長を担う新興国とともに、成熟国にも積極的に投資を行っていきます。

2034年の「創業100年」に向けて

2024年、YKKは創業90年を迎えました。ステークホルダーであるお客様や社員、そして社会に向けてしっかりと価値を提供し、次の節目となる100年に向けた礎を確実に築いていきます。

私自身の経験からも感じるのですが、仕事というものは自分一人では成り立ちません。一緒に働く仲間たちと信頼関係を築き、お客様の要望に応じて信頼を得られる場面

を何度も繰り返すことで、自分の中に自信が生まれていく。そして、何か判断をしなくてはならないときの基準となる「信念」も生まれてくるのだと考えます。

そうした仕事を社員の皆で積み重ねていけるように、誰一人取り残さずに「ONE YKK」としてレベルアップしていきたい。そして、より「わくわく」に満ちた、活気あふれる会社になることを目指して、たゆまぬ挑戦を続けていきます。

〈私のターニングポイント〉



2003年イタリアでのファッション素材展示会YKKブース

YKKイタリア社でのラグジュアリー市場開拓

私の大きな転機は、入社7年目の1998年に赴任した、YKKイタリア社での経験です。当時、東欧への縫製拠点移行が進み、イタリア社を取り巻く事業環境が厳しさを増す中で、高級ブランドなどのラグジュアリー市場への対応が必須でした。そこで同僚たちと共にブランディングと改良を重ね、磨き上げたアイテムが最高級ファスナー EXCELLA® です。今でこそ高い支持を受けている商品ですが、当時の競争が激しい欧州市場では、日本企業の商品は門前払いの状況でした。それでも現地の同僚たちと一緒に開発・製造した新商品を粘り強くアピールし、結果的にお客様に採用いただけたのです。現地に根差した経営により現地の仲間との一体感や達成感を得たとともに、相手の目線で考え、信頼されるよう努力を重ねることの重要性を実感できたことが、今の私の信念にもつながっています。

本部長メッセージ

地域や機能の枠を越えた一体感を

取締役
副社長 事業戦略本部長
敷田 透

事業戦略本部の役割は、各事業会社と本部機能を繋ぎ合わせて「ONE YKK」としての競争力を強化し、世界の多様な市場で次の成長機会を見いだすことです。第7次中期では、グローバルサプライストラategieグループ（GSSG）とグローバルマーケティンググループ（GMG）の協働のもと、各国／地域の事業会社をつなぎ、開発・製造・販売といった機能の連携を加速していきます。消費市場として大きい中国や成長著しいASEANのほか、今後は南アジアやアフリカ等新たな可能性を秘めたフロンティアの開拓が鍵になるでしょう。

また、新中期では事業方針の一つに「わくわくする商品提案」を掲げました。「わくわく」は単なる商品の仕様やスペックではなく、お客様の課題解決に取り組む社員の挑戦心や情熱から生まれてくるものです。社員一人ひとりがその感覚を大切に業務に向き合い、全部門が一体となって「わくわく」を追求することで、お客様と社会に「感動」という新たな価値を提供し、YKKブランドの更なる強化を目指します。

「スピード」と「喜び」をお客様に

常務執行役員 営業本部長
荒谷 礼右

営業本部では、第7次中期のキーワードとして「スピード」と「喜び」の二つを掲げました。「スピード」とは、「快適さの提供」です。レスポンスや開発、納品など、あらゆる面で速さを実現し、お客様をお待たせしないことが高い満足を生み出し、YKKの持続的な成長をも可能にしていきます。

一方「喜び」は、常識や人の想像を超えた「わくわく」する商品によって生み出されるものです。例えばその一つが、テープのないファスナー AiryString® です。ファスナーメーカーにおいてものづくりのあり方を変える、お客様にとっても夢の商品だといえるでしょう。社員が「わくわく」仕事ができる環境を整えながら、今後もそうした商品をみんなで生み出していきたい。それが一人ひとりの仕事の喜びにもつながっていくと考えています。また環境配慮型商品についても、より持続的な商品として戦略に組み込み、いずれはすべての製品が「環境配慮型」になることを目指します。

「ONE YKK」で

第7次中期事業計画（以下、第7次中期）の
経営管理の各機能のトップを担う本部長からの



（左より）荒谷 礼右、敷田 透、本田 聡、小林 喜峰

第7次中期に挑む

スタートにあたり、事業戦略、営業、製造・技術、メッセージを紹介します。



撮影場所：YKK80ビル

2016年に、オフィスビルでは日本初のLEED-CS「プラチナ認証」(最高ランク)を取得しています。

スマートファクトリーの実現に注力

取締役
副社長 製造・技術本部長

小林 喜峰

製造・技術本部は、事業方針「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献」のもと、引き続きスマートファクトリーの実現に注力していきます。お客様や社会の求めるものは時代とともに常に変化しています。その中で、次なる課題の多品種少量生産、付加価値化などに迅速に対応するための新しいライン開発などを進めているところです。各国／地域の拠点それぞれの強みを活かし、全体としての力を高める体制を構築していきます。

さらに、第6次中期でも取り組んだ「コスト競争力強化」「納期改善」に加え、デジタルやAI技術も活用した効率化に注力することも第7次中期での重要なポイントです。顧客満足を向上させるのはもちろん、日々の業務を担う社員のストレス軽減にもつながていきたいと思っています。恐れず新しい技術にチャレンジし、「何があってもやりきる」姿勢を持って挑むことで、YKKをより強い組織にしていきます。

グローバルで「ONE YKK」の基盤を強化

取締役 年金政策担当 CFO（最高財務責任者）
副社長 管理本部長

本田 聡

第7次中期では、これまで進めてきた管理本部としての基盤づくりを踏まえ、事業部門との連携を深め、事業成長への積極的な貢献を目指します。世界中で信頼される高品質な商品が求められる中、管理部門も以前のような縦割りの組織では通用しません。経理や人事といった「機能軸」での高度な専門性を、各国／地域の特性を踏まえた「地域軸」とかけ合わせていく必要があります。また、世界全体で一つのYKKとして最適化されるよう各オペレーションの整備や、グローバル人財の育成と活躍できる環境づくりも重要な鍵となります。

私たち管理部門の役割は、経営者や事業部門を支える補佐役として、アクセルを踏んで事業を後押しすること、リスク管理のためにブレーキをかけること、状況を的確に捉えて判断することだと考えています。グローバルな視野と各国／地域への理解の両面を大切にしながら、経営管理機能の高度化を進め、「ONE YKK」としての統合力に磨きをかけていきます。

ONE YKK による持続可能社会

— 顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業への進化 —

2034年、YKKは創業100年の節目を迎えます。

YKK精神「善の巡環」と経営理念を根幹としながら、世界中のステークホルダーに更なる価値と感動をお届けしていくために、ONE YKK体制を通じて一体感を高め、未来への挑戦を続けていきます。

Americas

売上高

512 億円

Europe

売上高

616 億円

ISAMEA

売上高

692 億円

ONE

実現への貢献

ASEAN

売上高

1,032 億円

中国

売上高

1,157 億円

日本

売上高

296 億円

地域別売上高（2024年度）

YKK

第7次中期事業方針と戦略

ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献

— 顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業への進化 —

第6次中期事業計画（2021～2024年度）は、「新常态下での持続的成長」をテーマに、多様な顧客要望に応えるために事業競争力の強化に取り組んできました。顧客に「より良いものを、より安く、より速く、よりサステナブルに」お届けするために、「適時・適材・適量」をキーワードに掲げ、環境配慮型商品の開発強化、デジタル活用による顧客課題解決、製造コストダウンの徹底に取り組みました。これにより、顧客が必要とする商品を必要な時に、必要な量だけ供給することが可能となり、資源の有効活用や廃棄物の削減、短納期化、業務効率の向上等、着実な成果をあげました。

ファスニング商品が多く使用されるアパレル業界では、今後も、調達分散や、サステナビリティ意識の高まり、消

費者の嗜好変化に伴う多品種少量・短サイクル化が進むことが予想されます。これに対応するため、グローバルで顧客の要望に迅速に responding する必要があります。しかし、これまでの当社における各海外子会社の独立性を重視した事業の在り方が、顧客目線ではYKKが一枚岩でないサプライヤーと認識され、十分に満足いただけないケースもありました。

2025年度よりスタートした第7次中期事業計画（2025～2028年度）では、持続可能社会に貢献する「志」と「自信」を持ち、顧客課題に正面から向き合える人財を育成します。また、デジタル技術を活用したファスニング事業の一体感の醸成と、「ONE YKK」体制でのバリューチェーンを構築し、YKKならではの価値を創出していく方針です。

事業環境

社会

- 相互関税に伴う世界経済下振れリスク
- 地政学リスクの高まり
- 気候変動対策の後退・環境規制緩和の可能性

市場

- グローバル顧客の生産様子見に伴う需要減退の可能性
- 縫製地移行・分散
- サステナビリティ商品需要減速の可能性
- アジア各国／地域をはじめとした成長国の需要拡大

技術革新

- IT技術の進歩による顧客バリューチェーンの変化

YKK精神「善の巡環」／経営理念

YKKグループ行動指針

〈ファスニング事業 第7次中期事業方針〉

ONE YKK による持続

— 顧客・社員・社会の感動体

「より良いものを、より安く、
「業界をリードするわくわく

- サステナビリティ対応
- わくわくする商品提案
- 新たな技術によるコスト競争力追求
- グローバル × ローカル供給網最適化

YKKサステナビリティ

第7次中期事業計画における投資・事業計画

市場や環境の変化に対応し、持続的な成長と競争優位性を確立するため、「合理化」「サステナビリティ」「デジタル分野」への積極的な投資を行います。これにより、第7次中期事業計画で設定した業績計画の達成を目指します。

投資計画

総額 **2,470** 億円

2025年度計画 **803** 億円

事業地域別内訳

中国/ASEAN/ISAMEA	541億円
日本/Americas/Europe	249億円

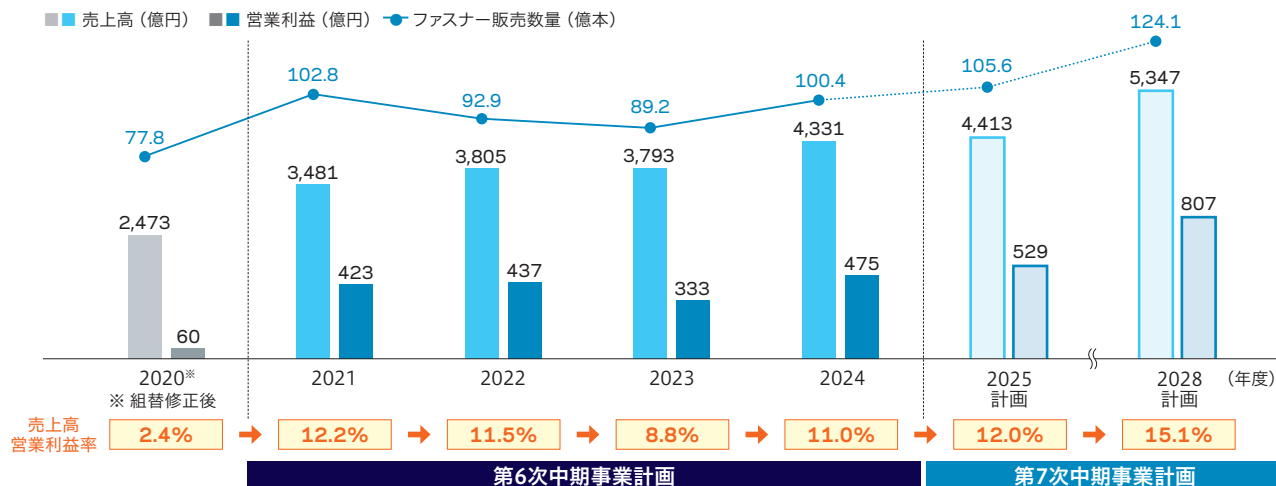
主な目的

サステナビリティ関連	84億円
デジタル関連	54億円

※ 合計値は地域統括会社の投資計画額も含みます。

ファスニング事業 第6次中期事業計画業績および第7次中期事業計画

■ 売上高 (億円) ■ 営業利益 (億円) ● ファスナー販売数量 (億本)



「更なるCORPORATE VALUEを求めて」

(Code of Conduct)

可能社会実現への貢献

—— 験を創出する企業への進化 ——

より速く、よりサステナブルに」
する商品・サービスの提供」

- グローバルで繋がる業務基盤構築
- 未獲得市場への対応強化
- 社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化

2034年
創業100年の先へ…

ティビジョン2050

第7次中期事業方針と戦略

7つの重点項目

第7次中期事業方針の実現に向けて、以下の7つを重点項目に掲げています。YKKが顧客・社員・社会の感動体験を創出する企業へと進化を遂げるためには、全世界の消費者にYKKの商品を届けたいという強い信念が必要です。そのために、商品・価格・品質・ブランド等、あらゆる面で事業競争力を高め、世界中の全ての市場と消費者に新たな発見と驚きを創出していきます。

01

サステナビリティ対応

2020年策定の「YKKサステナビリティビジョン2050」の達成に向けて、サステナビリティ対応を強力に推進してきました。サステナビリティはYKK精神「善の巡環」にも通じる考え方です。第7次中期事業計画においては脱炭素への取り組みを加速させるほか、欧州を中心に喫緊の課題であるサーキュラーエコノミーの実現を後押しするための、さまざまな取り組みや商品開発に注力していきます。

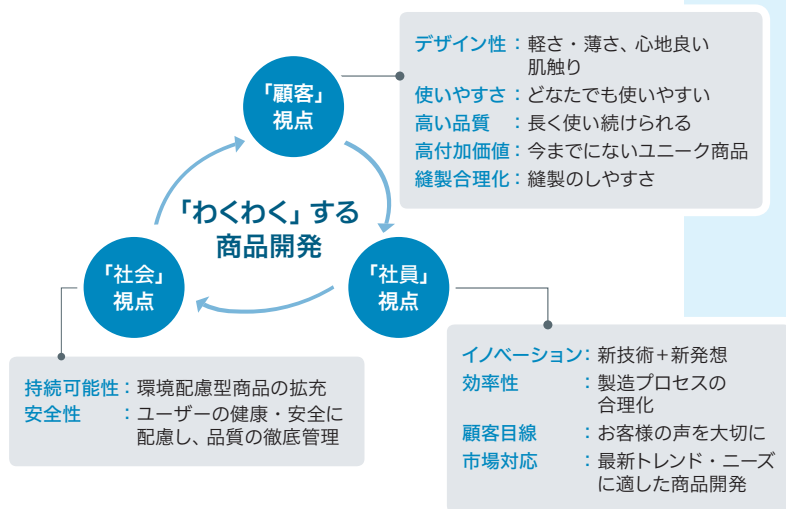


NATULON® Fiber Sourced®

02

わくわくする商品提案

商品開発では、営業、開発、製造が一体となり、作り手と使い手の双方が商品・サービスを通じて“わくわく”を実感できる取り組みに注力します。“わくわく”の創出・提供を考える軸となるのは、お取引先から一般消費者までを含む「顧客」、そして「社会」、「社員」の3つの視点です。それぞれの立場からの要望や期待にしっかりと応え、それぞれに“わくわく”を提供できる商品・サービスを生み出していきます。



03

新たな技術によるコスト競争力追求

コスト競争力の更なる追求のため、製造設備をはじめとしたものづくりそのものの徹底的な見直しを具現化し進化させていきます。その軸となるのが、これまで培ってきた無停止・無人生産ラインの要素技術を活用した「スマートファクトリー」の基盤確立です。ものづくりの自動化と、顧客と生産現場・世界の工場をつなげる技術で、ONE YKKによる顧客サービスの向上を目指します。

04

グローバル×ローカル供給網最適化

ファスニング製品を取り巻く市場環境や消費者意識が急速に変化する中で、多品種・少量・短納期化が求められるようになっています。それに応じて、グローバルとローカルの利点を融合させた、最適な供給体制の構築に注力します。グローバル拠点のネットワーク連携で生産の平準化を実現し、同時にローカル市場での柔軟なコスト・納期対応も推進していく計画です。

05

グローバルで繋がる業務基盤構築

ONE YKKとしての価値提供を顧客により一層実感していただくために、グローバル規模で標準化した事業基盤の構築に注力していきます。2024年度に設置した「デジタル業務推進部」を中心に、グローバルでの商品コードの統合管理や総合的な業務オペレーション改革に取り組むとともに、それらを支える人財の育成にも力を入れていきます。

06

未獲得市場への対応強化

YKKは現在、世界70カ国／地域で事業を展開していますが、80億人が暮らす世界には、当社の商品をお届けし、お使いいただける可能性がまだまだ広がっていると考えています。これからの成長が期待される新興国の消費者の方々が求めるファスニング商品も開発し、1人でも多くの方々にYKKの商品をお届けします。

07

社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化

全ての事業活動の原動力は「人」です。ONE YKKのバリューチェーンを実現し、社員の自信と喜びを引き出すとともに、グローバルな活躍・挑戦の場を提供することで、活気ある組織基盤を築きます。また、YKKのブランド価値を中長期的に向上させるため、事業戦略本部の「グローバルブランド戦略推進室」が中心となって統一的なブランド戦略を実行していきます。ブランドの価値を高めるのは社員であり、この2つのテーマを両輪として一体的に進めていきます。

YKK™
Little Parts. Big Difference.▶▶▶

これらを実現するための基盤となるのが、これまで培ってきた無停止・無人生産ラインの要素技術を活用した「スマートファクトリー」の実現です。次のページから、2025年度に特に注力する取り組みについて紹介しています。

● サステナビリティ対応	27
● わくわくする商品提案	29
● スマートファクトリーの実現	31
● 社員エンゲージメント向上	33

ONE YKK

サステナビリティ対応

第7次中期事業計画で掲げる「サステナビリティ対応」は、YKKが第6次中期事業計画から経営の中心に据えている重要なテーマです。その根幹には、YKK精神「善の巡環」や貴重な資源のロスを出さない「清らかな湧き水のごときものづくり」こそが本当の豊かさである、という創業者の信念があります。その信念を受け継ぎ、「YKKサステナビリティビジョン2050」の実現に向けた活動を基盤に、脱炭素・循環型経済の実現に向けて、挑戦を続けていきます。

「脱炭素」の実現に向けて

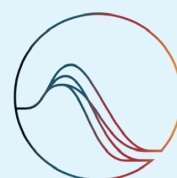
YKKはグローバルに事業活動を展開する中で、2050年までに「気候中立」と「自然との共生」の実現に向けた「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、サステナビリティへの多面的な取り組みを進めています。

「気候」においては、SBTイニシアティブにより認定されたネットゼロ目標^{※1}のもと、自社およびサプライチェーンにおける温室効果ガスの排出削減を推進しています。自社における排出削減では、省エネタイプの生産設備・工場インフラ設備の導入拡大や太陽光発電設備の設置を進めています。2024年1月に竣工したYKKベトナム社ハナム工場（第2期）では太陽光発電設備を設置し、PPA^{※2}による電力調達を実施。また、高効率照明やEVステーションの設置など、CO₂排出削減につながる施策のほかにも、排水リサイクル施設の導入や生物多様性に配慮した緑地の確保など、環境に配慮された点が評価され、米国の建築物環境性能評価制度LEED（リード）^{※3}のシルバー認証を取得しています。

※1 「テキスタイル・アパレル・フットウェア・ラグジュアリーグッズセクター」におけるネットゼロ目標認定取得（2024年12月）

※2 Power Purchase Agreement（電力購入契約）

※3 LEED v4 BD+C: New Construction and Major Renovations



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

Net-Zero Target

YKKは、バリューチェーン全体における温室効果ガス排出量を2050年度までにネットゼロにします。

Near-Term (2030年度)

Scope1+2

50%削減（2018年度比）

Scope3

30%削減（2018年度比）

Long-Term (2050年度)

Scope1+2

90%削減（2018年度比）

Scope3

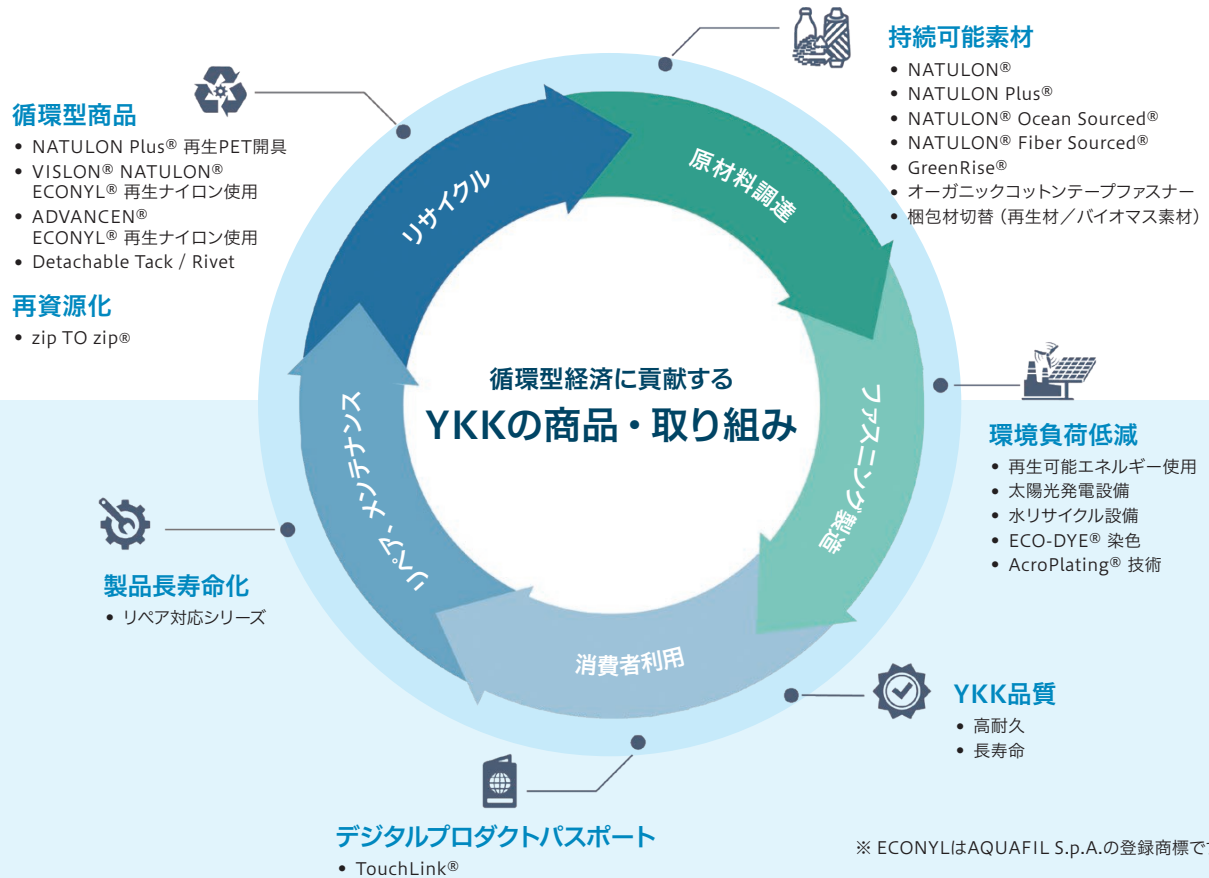
90%削減（2018年度比）

※ 残余排出量10%の炭素吸収や除去等を実施



YKKベトナム社ハナム工場（中央奥から右奥がLEEDシルバー認証を取得した第2期）

サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に向けて



※ ECONYLはAQUAFIL S.p.A.の登録商標です。

サーキュラーエコノミーとは、既存の材料や製品ができるだけ長く活用され、リペア、リユース、リサイクルなどのプロセスを通じて循環し続ける経済システムです。YKKは、この持続可能な経済システムへの移行に貢献すべく、ファスナーのテープ部分に再生材を使用したNATULON® シリーズへの切り替えや、2024年秋に発表した「リペア対応シリーズ」、使用後のリサイクルを想定して可能な限りPET材料を使用したPETガーメントリサイクル対応ファスナーなどの新たな商品・技術開発に注力しています。

また、これまで廃棄されていたファスニング製品を再利用して新たなファスニング製品に生まれ変わらせる zip TO zip® という取り組みを開始しました。

➡ 詳細はデータ編に掲載しています。



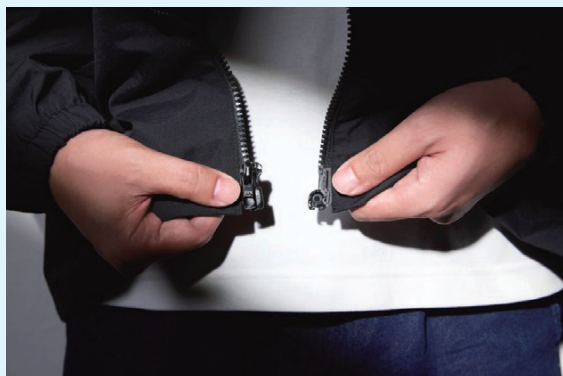
VISLON®用リペア対応エレメント：取れたエレメント部に専用工具でダイキャスト製のリペア対応エレメントを取り付けることでファスナー修理が可能

ONE YKK

わくわくする商品提案

第7次中期事業計画で掲げた「わくわくする商品提案」とは、お取引先とその先の一般消費者に新しい使用感やより扱いやすい商品、環境や安全に配慮した“わくわく”していただける商品の開発を目指すことを意味します。創業者は、「誰でも発明家になれ、工夫を見いだせる」と社員に繰り返し説いてきました。顧客、社会、社員のさまざまな視点からのアイデアを形にし、感動と価値ある商品を生み出していきます。

磁石でピタッと、左右にパチンと 誰でも開け閉めがしやすいファスナー



クイックフリー クリックトラック マグネティック
QuickFree® click-TRAK® Magnetic

チェーンを左右に引っ張るとスライダーが「パチッ」と外れて、引手を下げることなく簡単に開閉できる画期的なファスナーです。左右の開き具に内蔵されたマグネットが引き合う力で、人の手を使わずに瞬時に組み合います。



マグネットが引き合う力で
簡単に組み合う

ピタッ



左右に引っ張るだけでも
開けることができる

パチン

顧客

手が不自由な方々の「ファスナーが開閉しにくい」という声から生まれたこの商品は、あらゆる方々にとって使いやすいユニバーサルなデザインを重視して開発されました。パラアスリートの方々からは、「試合での素早い着脱に便利」と高く評価されています。

社会

YKKの商品は、顧客や社会の多様なニーズに応えると同時に、持続可能性や安全性に配慮した素材・製造プロセスを採用しています。スポーツウェアやキッズ、シニア向けの衣料に「素早い着脱」という付加価値を生み、社会に役立つ商品を広げることに貢献します。

社員

ぜひ、たくさんの方に新感覚で簡便な着脱の心地よさを体感していただきたいです。本商品は当事者の方々との意見交換、試作改良を重ね、今もなお進化し続けています。認知症の人との共創活動では、この商品含む3アイテムを対象に当事者参加型開発に取り組むプロセスが評価され、「オレンジノベーション・アワード2024」最優秀賞を受賞しました。これからも顧客目線を大切に、イノベティブな商品・技術を生み出していきます。



チクチク感から解放 なめらかな薄さと強さが共存する面ファスナー



パワーフック POWERHOOK® (アイテムコード：1QCFLF-E)

通常の面ファスナーは繊維を織ったり編んだりして製造するのに対し、連続射出成形製法を採用した商品です。フック間のピッチが狭く“X状”になっているため、表面が平滑で肌触りが良く、糸くずが絡みにくいことが特徴です。

顧客

従来の面ファスナーの課題であった「チクチク感」を、フックを密に配置することで改善し、なめらかな肌触りを実現しました。また、軽い力でも簡単に剥がせるため、下着や子ども服、医療用品など、誰もが使いやすく、快適な使い心地が求められる場面での使用に適しています。

社会

この商品を専用のループ面と組み合わせることで、従来品よりも薄く、引張強度は高くなります。この薄さと強さを活かして、腰サポーターにも採用されています。また、糸くずや毛が絡みにくいため、洗濯を繰り返すスポーツウェアや犬用の靴にも最適で、長く大切に使い続ける選択肢を提供します。

社員

従来の面ファスナーの課題をユニークな方法で解決したこの商品は、ニーズを丁寧に把握し、顧客目線で試行錯誤を重ねた成果です。特に、これまで面ファスナーのチクチクに我慢してきた多くの方に新たな快適さを届けたいです。



小さな接合面積でも
重みに耐えられる

衣類のリサイクルを 容易にするジーンズ用ボタン

顧客

循環型経済への移行を進めるアパレル業界では、ジーンズのデザインにおいて、ボタンなどの金属部材は取り外し可能なものを使うことが推奨されています。本商品は、ジーンズの裏地に取り付けるパーツを改良し、取り外しが可能となりました。従来品と外見上の見た目や取り付けの工程が変わらない“使い勝手の良さ”も、重要なポイントです。

社会

衣類の循環利用が注目される中、本商品の普及が衣類のリサイクル率の向上に貢献します。従来は生地ごと裁断されていましたが、本商品は専用工具で簡単に金属部分のみを取り外すことができ、従来よりも安全で効率的なリサイクルが可能となります。

社員

リサイクル時の安全性と簡便性を追求しながら、お客様の取り付け作業を変えることなく商品品質を維持するためには、さまざまな視点に立つことが必要不可欠でした。今後は本商品をきっかけに、モノマテリアル製品など、さらにお客様にとってリサイクルしやすい環境配慮型商品の開発に取り組んでいきます。



ディタッチャブル タック/リベット Detachable Tack / Rivet

アパレル製品のリサイクル率向上のため、タック/リベットを取り外し可能にする構造を開発しました。専用工具を使うことで、ジーンズなどから安全かつ簡単に取り外し、生地と完全分離できるように設計された商品です。

ONE YKK

スマートファクトリーの実現

製造・技術面においては、これまでの無停止・無人生産ラインをさらに進化させたスマートファクトリーの実現に注力していきます。創業者はかねてより、無人で設備が稼働し、人が作業するための明かりを必要としない「暗い工場」の実現を目指していました。デジタル活用により「24時間、365日稼働する工場」や「従業員働き方改革」を実現するとともに、世界中の製造拠点をつないで、ものづくりの更なる進化を図ります。

「製造のモデル工場」を各国／地域の拠点へ展開

第7次中期事業計画では、スマートファクトリーの実現に向けたグローバルでの展開とともに、顧客課題の解決と、「従業員働き方改革」の実現につなげます。ここでは、世界各国／地域の拠点での取り組みの一部をご紹介します。

新技術を受け入れる文化の醸成も重要なプロセス

AGV（無人搬送機）と自動コンベアを中心とした自動倉庫システムにより、工場内のピッキング・搬送・配分作業を迅速かつ正確に最適化するプロジェクトを推進中です。導入段階では、手作業から自動化に移行することへの戸惑いが現場スタッフの中にありましたが、現場管理者の丁寧な説明とトレーニングを重ねたことでシステム化への信頼が高まり、今では皆が安心して業務に取り組めています。このプロセスを経て、私自身も工場の自動化や人材育成に関する多くの教訓を得ました。今後も新しい技術を受け入れる文化を醸成し、各拠点間での情報共有を活発に、全社員で共に歩んでいきたいと考えています。



FAグループ 課長
カオ ヴァン ホック
Cao Van Hoc



ベルチェリ工場
製造部門 仕上工程長
リカルド ガッリ
Riccardo Galli

AI技術活用による品質検査で、より安定した高品質の実現へ

AI技術を活用した完成品の品質検査システムを生産ラインに導入し、運用しています。最新技術による品質管理を標準化することで、従来の目視検査で生じていた人的ミスを排除すると同時に、作業効率が上がり、納期短縮やコスト削減にも寄与しています。システムの操作性は現場の社員たちにとっても好評で、より良い職場環境の中で業務に集中できるようになっただけでなく、社員の「品質」に対する意識の向上も実感しています。今後も日本の技術者と協力してシステムを改善し、お客様に満足いただける最高品質の商品を提供できるよう全力を尽くします。

スマートファクトリー化で目指す姿と期待する効果



自動化を、お客様や消費者への新たな価値提供につなげる

スマートファクトリー実現のための新組織を設立し、自動化設備や倉庫管理システムの導入を進めています。生産スピードの向上や大量のデータ分析が可能になったと同時に、作業手順が明確になったことで、新人でもすぐにライン作業に参加できるようになりました。また、最新設備の導入で工程間の垣根が低くなり、社員同士のコミュニケーションがとりやすくなったことで、問題解決のスピードが上がったと感じています。最終的には、これらの活動による成果でトレンドを生み出す新製品の創出につなげ、お客様やその先の消費者の更なる満足を実現していきたいと思っています。



生産技術室 FA推進チーム
張 宏偉



生産技術
サンジート クマール
Sanjeet Kumar

TPM活動が社員の意識変革にも寄与

POP・トレーサビリティシステムの導入によるリアルタイムデータ収集や、検査や物流の自動化、RPA導入など、工場全体でのTPM[※]活動に取り組んでいます。導入時には慣れない作業に対する不安の声や、既存設備との連動などいくつかの困難に直面しましたが、「先進技術」と“人を中心とするデザイン”を融合させることが、強く知的な企業となる鍵である」との信念を持って対応してきました。これらの活動で、安全性・生産性の向上はもちろんのこと、社員が職場に対してより強い当事者意識を持つようになったことは大きな変化です。今後は、社内に留まらずサプライヤーやお客様とも相互により強固につながることが重要だと考えています。

※ Total Productive Maintenance

ONE YKK

社員エンゲージメント向上

全ての事業活動の原動力は「社員」です。創業者が語った「森林経営」は、森林の木々のようにそれぞれの個性を活かして、自律的に成長する活力にあふれた組織を目指そうとする考え方であり、人こそがYKKの最も重要な資産であることを伝えています。第7次中期事業計画では、多様で優秀な人財が世界で活躍できる環境を整備し、社員のエンゲージメント向上と事業推進力の強化、顧客への貢献を図っていきます。

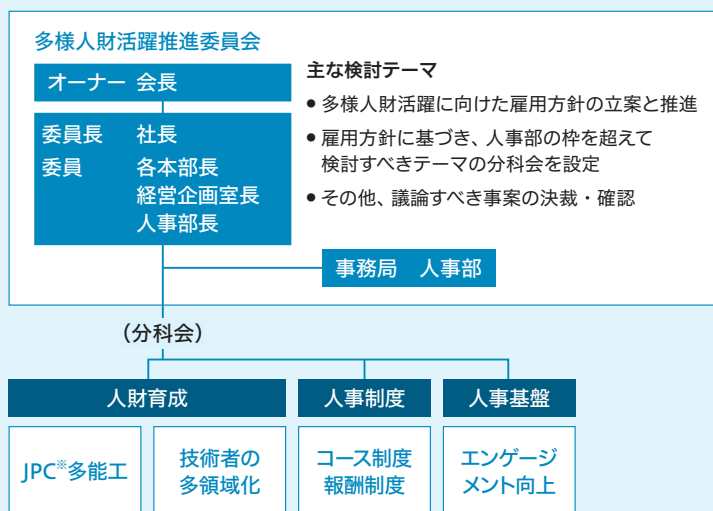
多様人財の活躍推進

YKKでは、年齢や性別、国籍等の違いを超えた社員の多様性を追求し、それを成果に結びつける組織づくりに取り組んでいます。

2021年度に、社長を委員長とする「多様人財活躍推進委員会」を設置し、多様人財活躍に向けた方針を立案するとともに、配下に設置した人財育成・人事制度・人事基盤に関する分科会で、重要テーマに関する施策の検討を行っています。

そのほか、日本では2021年度に定年を廃止し、年齢に関わりなく社員が自律的にキャリアを選択できる制度を導入しました。今後も人財育成や能力開発などの各種施策を展開していきます。

YKK多様人財活躍推進体制



※ ジャパンカンパニー

🌐 グローバル（ファスニング事業+その他事業等）

従業員数

28,053名

外国籍のグループ会社社長

24名

グループ会社数85社

開発人員数（2024年度実績）

1,025名

🇯🇵 日本国内

次世代リーダー育成プログラム
「価値創造塾」累計参加者数

212名

60歳以上の従業員数

481名

平均勤続年数 男性／女性

18.2年／**18.3**年

（2025年3月末現在）

社員エンゲージメントの更なる向上に向けて（日本国内での取り組み）

多様なバックグラウンドや個性を持つ人財が活躍するYKKでは、社員の働きがいと活力が、顧客満足や信頼獲得につながり、ひいては自社の企業価値向上につながるものと考えています。エンゲージメント向上を企業価値向上につなげるため、従来の社員意識調査を刷新し、2023年より、社員エンゲージメントの向上により重きを置いた内容での調査を開始しました。分析結果はイントラネットで社員に共有されるとともに、自社の強みと課題を把握し、改善のための具体的な施策につなげています。

これまでに導入したエンゲージメント向上施策

- ライフデザイン支援休職（配偶者転勤）
- テレワーク制度運用拡大（介護、配偶者転勤）
- 年次有給休暇の付与ルール改定
- リフレッシュ休暇の導入
- 介護勤務制度の拡充
- ジョブリターン採用の導入
- 服装自由化（セルフビズ） etc.

調査概要

目的	「元気にいきいきと働く職場づくり」の実現に向けて、社員エンゲージメント向上に重きを置いた調査を実施し、職場改善に向けた自律的なアクションにつなげること
実施時期	年1回 (2024年度：5月13日～5月29日)
調査方法	インターネット
回答率	約98%
調査項目(例)	● 「会社」「上司」「職場」に関する期待度と満足度 ● 「会社」「上司」「職場」の総合満足度 ● 「会社」に対する意見や要望

見えてきた強みと弱み

強み 会社の制度待遇、上司の支援や職場内での連携

弱み 風通しの良さ、適切な採用・配置、充実した施設、環境、未来への変革活動に課題がある

対応策

- 一般社員および管理職への結果公開
- 結果の見方、改善アクションプランの作成、実行に関する管理職向けワークショップ実施
- 各職場の改善アクションプラン作成、実行
- 多様な人財活躍推進委員会にて引き続き対応

多くの社員が「働く喜び」を実感できる会社を目指して

今回の社員エンゲージメント調査では、これまで重点的に取り組んできた「働きやすさ」の向上が確認できた一方、仕事内容への期待や満足度には課題が残ることが浮き彫りになりました。多様な人財活躍推進委員会のエンゲージメント向上分科会には、部門の枠を越えたメンバーが参加しており、多様な視点から有効な施策を検討していきたいと考えています。調査後には、各職場の組織長向けにワークショップを行っており、自部署でのエンゲージメント向上が自分事化されつつあると実感しています。一人でも多くの社員がYKKで働くことに喜びを感じ、信用・自信・信念を獲得できるよう、今後も議論を深めながら取り組みを進めていきます。



管理本部 人事部
人事企画グループ長
田中 さゆり



ONE YKK

鼎談

「人財」こそがYKKの根幹を支える

— グローバルでの人的資本強化に向けて —

YKKでは2025年から始まった第7次中期経営計画（以下、第7次中期）で、「人的資本の強化」を重要なテーマに掲げています。YKK精神「善の巡環」のもと、今後のYKKを発展させる人財をどう育成していくのか。大谷会長、篠田人事部長、コルクグローバルエンゲージメント統括グループ長が語り合いました。

YKKの人財育成を支えるもの

——YKKには、創業者が残した人財育成に関わるさまざまな「語録」が今も受け継がれています。その中でも特に思い入れの強い言葉をお聞かせください。

大谷 「君は前を担げ、私は後ろを担ぐ」は、人財育成にかける情熱を強く感じ、大事にしている言葉です。人を育てるには、その人を信頼して物事を任せ、成功体験を積んでもらわなくてはならない。そのために、後ろでサポートすることも大切です。これは、時代を問わず通用する思想だと思います。

コルク 私は「地球という国の『日本県』と考えられるか」「人々よ、世界を歩き、目を開け。若人よ、奮起せよ」です。創業者は早くから世界に目を向けており、この言葉が出てきたことは本当に素晴らしいと思います。今、YKK精神「善の巡環」が世界中の社員に愛されているのも、こうした姿勢が

あったからこそではないでしょうか。

篠田 コアバリューにもある「失敗しても成功せよ」という言葉が一番好きです。私は2008年に中国華南地域にある深圳社へ人事担当として赴任し、当時深圳社の社長だった大谷さんから製造系人事制度を導入するプロジェクトを任されました。着任して数カ月ではありましたが、製造部門の課題解決のため、思い切って挑戦することができました。今思えばまさに「君は前を担げ、私は後ろを担ぐ」「失敗しても成功せよ」の言葉どおりだったことが印象に残っています。



人的資本の強化 — 第7次中期のポイント

——人的資本の強化や社員エンゲージメント向上の観点から、これまでの振り返りをお願いします。

大谷 コロナ禍の3年間、YKKも多くの国／地域でやむを得ない休業など苦労がありました。その中で、「社員に不利益を与えない」という経営方針を全社で共有し、社員の雇用を守りました。世界中の社員と前に進めたのは、「善の巡環」という明確な指針があったからこそです。同時に、私たちYKKの社会の中での存在意義は何か、自分たちは何者なのかを明示してくれるのが「善の巡環」であることも、改めて感じました。



篠田 人事施策で、大きなチャレンジだったのは「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」の一環として、2021年に日本で定年制度を廃止したことです。さらに2022年度からは「多様な人財活躍推進委員会」を本格稼働させ、製造部門の多能工化の推進にも力を入れました。

また、年次有給休暇の付与ルールを見直し、リフレッシュ休暇やジョブリターン制度も導入。リモートワークやフレックス制度も定常化し、制度面ではこの4年間でかなりの進展がありました。かつてのように全員が同じゴールを目指すのではなく、「自律」をキーワードに、誰もが自分なりのゴールに向かえる体制づくりを進めています。

——現状を受けて、今回の第7次中期における課題をどう認識されていますか。

コルク 社員エンゲージメントを向上させるには、まず社員に「自分の仕事には意味がある」と感じてもらうことと、その「意味」を上司も一緒になって考えていくことが大事だと思います。同僚や上司から評価され、支援されていると感じられるか、成長の機会があるかなど、さまざまな面から見ていく必要もあるでしょう。

また、グローバル人財の育成にあたっては、文化の違いも重要な観点です。国／地域によっては行動も異なります。例えば、日本の「黙っていてもなんとなく伝わる」という文化は、アメリカにはありません。感謝の言葉をはっきり口にするのが求められるのです。

そしていずれは、世界中のYKK社員が国外で働く機会も増やしていきたい。YKKの強みの一つである「森林経営」、多様な人財がそれぞれの個性を活かしながら成長していくという考え方も、エンゲージメント向上につながっていると

思います。

篠田 第7次中期では全世界のYKK社員が一つになって有機的に動いていくようなあり方を実現したいと考えています。コルクさんが言う、世界中のYKK社員が国外で働くという形も、人財をプールしながら計画的に進めていきたいですね。

創業100年に向け、あるべき社員像とは

——創業100年を迎える2034年に向け、あるべきYKKの社員像と目指すべき会社の姿をお聞かせください。

篠田 創業100年もその先も、YKK精神「善の巡環」や経営理念は、社員の誰もが心の「軸」として持っていてほしいですね。そして、この不確実性の高い時代、変化に対応できる適応性を身につけてほしいと思います。

コルク 世界中の社員一人ひとりが「善の巡環」を実践している会社にしていきたいです。そして、多様な人財を受け入れるインクルーシブな企業文化、すべての社員が尊重さ



れ、挑戦しながら成長していける風土を醸成していきたいと思っています。

大谷 もともとYKKは、「人」に非常に力を入れてきた会社です。企業とは最後は「人」です。会社に対する愛情や誇り、高い志を持った社員、「仕事が楽しい」と思える社員が増えていけば、必ず成果が出ると考えています。社員の人間的な成長は、そのままビジネスの成長にもつながるのです。これはまさに一本一本の木の成長が森林を豊かにするという「森林経営」の考え方です。

その視点から、同じ目標を持ったチームの中でエンゲージメントを高め、「失敗しても助けるからチャレンジしてみよう」と言えるリーダーを育てたい。私自身、失敗をしては多くの方たちに支えられてきましたが、それを「私は素晴らしい上司に出会えて幸運だった」で終わらせたくはありません。そのような優れたリーダーを多く育てていけば、これからのどのような変化にも対応できるし、おのずと結果はついてくるでしょう。そのための人財育成に、一層力を注いでいきたいと思っています。



Management Founda

経営基盤強化

サステナビリティ

YKK精神に基づく経営基盤

- コーポレート・ガバナンス／社外監査役メッセージ
- リスクマネジメント／コンプライアンス／知的財産管理

主要財務・非財務ハイライト



tion

すべてのステークホルダーと共存・共栄し、持続可能な社会の構築に貢献する—それがYKKの企業としての存在意義です。

YKK精神「善の巡環」に基づく経営を実践し、サステナビリティへの取り組みとコーポレート・ガバナンスの強化に絶えず注力していきます。

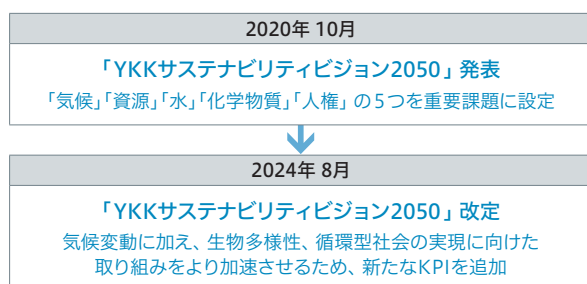
(写真) YKKセンターパーク「ふるさとの森」(富山県黒部市)
2023年10月、環境省「自然共生サイト」の初回認定を取得。

サステナビリティ

サステナビリティを軸とした経営

～「YKKサステナビリティビジョン2050」～

ファッション産業の大量生産・大量消費・大量廃棄が環境に与える課題や人権課題の解決、ならびに、持続可能な社会の実現に事業を通じて貢献するため、YKKは2020年10月に「YKKサステナビリティビジョン2050」を策定し、気候・資源・水・化学物質・人権の5つのテーマと、関連するSDGsの達成を目指しています。



担当役員からのコメント

循環型社会の実現を目指して取り組みを加速

サステナビリティは、YKK精神「善の巡環」—他人の利益を図らずして自らの繁栄はない—にも通じる考え方で、YKKのDNAに組み込まれているといえます。気候変動の他、生物多様性、持続可能素材の利用の推進など資源循環の課題解決にも強く注力し、LCA評価等の裏付けデータを適切に開示しながら、サプライチェーン全体で、循環型社会の実現に向けて積極的に取り組んでまいります。

常務執行役員
サステナビリティ推進室長
吉岡 麻子



2024年度活動ハイライト

① SBTiからネットゼロ目標の認定取得

② 2024年度 CDP気候変動プログラム
最高評価「Aリスト」(2年連続)

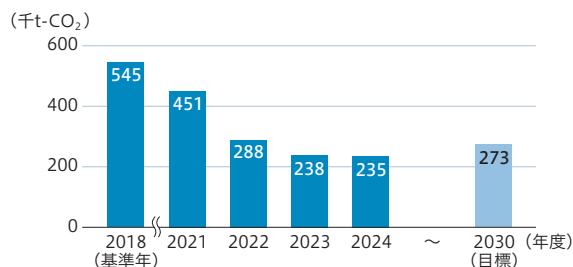
③ CDPサプライヤー・エンゲージメント評価
最高評価(3年連続)

④ サステナビリティ関連投資(設備投資)
84億円(2025年度計画)

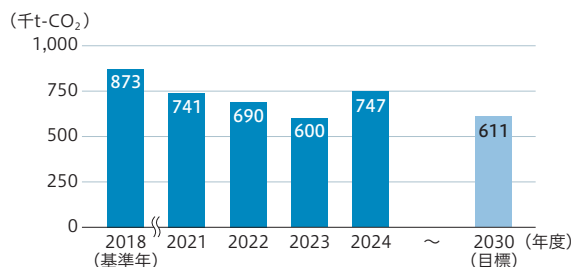
➡ YKKはTCFD賛同企業として、同提言に沿った情報開示を行っています。詳しくはデータ編をご覧ください。

CO₂排出量実績

〈Scope1+2〉※1



〈Scope3〉※2



※1、※2：2021、2022、2023年度のGHG排出量実績（Scope1+2、および、Scope3のカテゴリ1、2、3）はSGSジャパン株式会社による第三者検証を実施しています。

➡ 検証範囲詳細は検証意見書参照
<https://www.ykk.com/csr/eco/report/verification/>

LCA(ライフサイクルアセスメント)

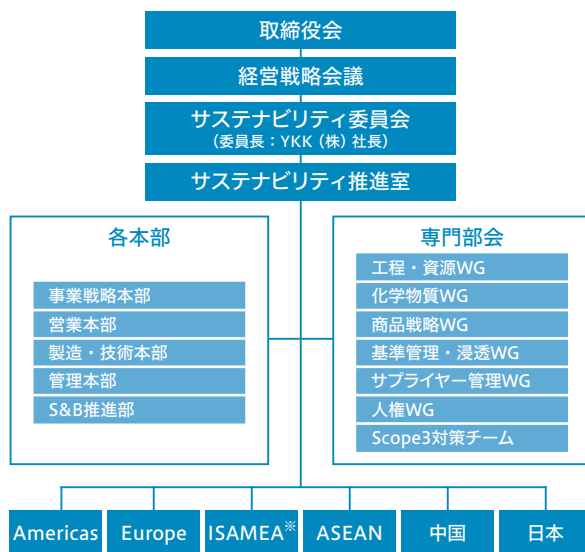
YKKでは2023年に環境負荷（LCA）算出の専門部署を立ち上げ、YKKが製造する製品の環境負荷を算定することで、「YKKサステナビリティビジョン2050」目標達成に向けた進捗、および、顧客の環境負荷低減への貢献の可視化・定量化に努めています。YKKの製品別環境負荷は、Higg Material Sustainability Index（MSI）で順次公開しています。

サステナビリティマネジメント

推進体制

YKK社長を委員長とするYKKサステナビリティ委員会を設置し「YKKサステナビリティビジョン2050」の目標達成を目指して、テーマごとに専門部会を設け、課題解決に向けて取り組みを進めています。海外地域においても、本部のサステナビリティ方針・施策を浸透、実行するために、本部の委員会組織に呼応する形で各地域のサステナビリティ委員会を2021年度から設置し、顧客、そして社会からの要望にグローバルで対応する体制を構築しています。また、高まる生物多様性への対応要請や情報開示などの取り組みを強化するため、2025年度より工程・資源ワーキンググループ内に生物多様性サブ・グループを新設しました。

サステナビリティ推進体制



※ India / South Asia / Middle East / Africa

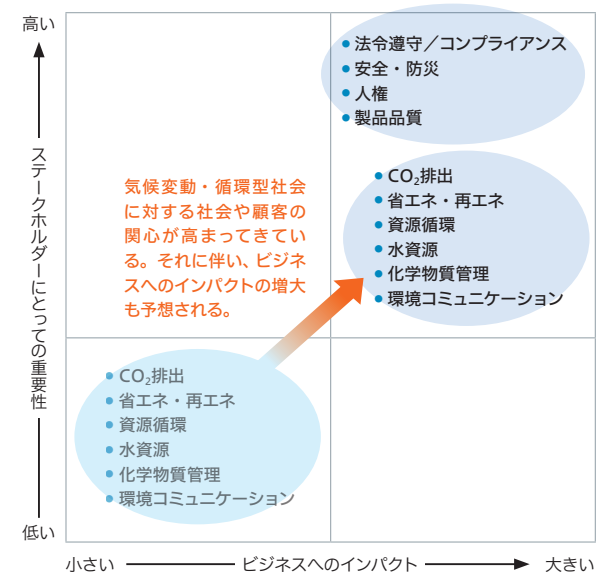
サステナビリティ委員会の開催実績

実施回	開催月	内容
第1回	2024年5月	ワーキンググループ (WG) 方針・活動計画、各極サステナビリティ委員会取り組み報告 (気候変動への取り組みなど)
第2回	2024年9月	各WG重点施策および他重点施策進捗報告
第3回	2025年3月	各WG重点施策進捗、第7次活動方針、次年度活動計画報告

ビジョン策定プロセス

YKKが業界イニシアティブや顧客、NGOとの対話を通じて実施したマテリアリティ分析に基づき、気候・資源・水・化学物質・人権の5つのテーマを、環境・社会課題への対応における重要課題として特定しました。

マテリアリティ分析 (重要課題の特定)



加盟団体・イニシアティブ等

(2025年3月末現在)

- 「Cascale (旧Sustainable Apparel Coalition)」加盟 **2018年9月**
- 「ファッション業界気候行動憲章」署名 **2020年3月**
- 「ネットゼロ・リカバリー」声明参加 **2020年5月**
- 「Textile Exchange」加盟 **2020年9月**
- 「SBT (Science Based Targets) イニシアティブ」による「1.5°C目標」認定取得 **2021年3月**
- 「ジャパンサステナブルファッションアライアンス」加盟 **2021年9月**
- 「エレン・マッカーサー財団ネットワーク」加盟 **2022年4月**
- 「生物多様性のための30by30アライアンス」参画 **2022年8月**
- 「国連生物多様性条約(CBD) COP15に向けた企業声明」署名 **2022年10月**
- 「Accelerating Circularity」加盟 **2023年1月**
- 経済産業省「GXリーグ」参画 **2023年5月**
- 「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」加盟 **2023年5月**
- 経済産業省「サーキュラーパートナーズ(CPs)」参画 **2024年11月**

YKK サステナビリティビジョン2050

～「気候中立」と「自然との共生」の実現～

テーマ・方針	目標
 気候 気候変動の抑制と 適応した事業活動の展開 地球規模で起きている気候変動抑制のため、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べ1.5℃に抑える努力を追求するパリ協定を支持し、2050年の気候中立実現に向けて、温室効果ガス削減に取り組みます。さらに気候変動へ適応し、安定的な事業活動を展開します。	(2030年までに) - 自社およびサプライチェーンにおけるCO₂をはじめとした温室効果ガスの排出量を削減します。 Scope1+2：50%削減(基準年2018年度比) Scope3：30%削減(基準年2018年度比) - 使用電力の再エネ率100% (2050年に向けて) - 温室効果ガス排出ゼロ(ネットゼロ)を目指します。 - 製造方法と設備の改良、オペレーションと各工程の効率化を追求し、エネルギー使用量を削減します。 - ファスニング事業拠点に再生可能エネルギー発電施設の設置を推進します。 - Scope2の排出削減のため、外部からの再生可能エネルギー購入を推進します。 - Scope3の排出削減のため、材料の持続可能素材への変更を推進します。 2025年までに全ての石炭使用設備を廃止します。 - 気候変動に伴う災害リスクを低減します(洪水、熱波、少雨等)。 - 気候変動の災害リスクを考慮したサプライチェーンを構築します。
 資源 資源の持続的利用を高める ものづくりの実現 ファスニング事業で製造される商品や、使用される梱包材における環境負荷を低減し、持続可能な素材へと移行することで、商品のライフサイクルを通じて発生する廃棄物の削減、石油由来材料使用の削減、および循環型社会の実現への貢献を目指すとともに、生態系を守り、豊かにする活動を展開します。	(2030年までに) - ファスニング製品の繊維材料を100%持続可能素材(リサイクル材、自然由来材料など)に変更します。 - ファスニング事業で使用される全てのビニール/プラスチック製梱包材を持続可能素材や回収・再利用など、持続可能な形態に変更します。 - 廃棄物の再資源化率90%以上を維持します。 - 全ての製造拠点において、埋め立て、あるいは焼却される廃棄物の排出量を削減します。 (2050年に向けて) - 生物多様性(環境課題)に配慮した調達を推進します。 - 資源を繰り返し使える、廃棄物を出さないものづくりと製品設計(耐久性向上、修理可能性、リサイクル性など)を推進し、資源循環に寄与します。 - ファスニング製品の資源循環技術の開発を行います。 - 生態系保全活動を実施します。
 水 持続的な水利用の実現 持続的な水利用に向け、地域の状況に応じた取水量削減と排水管理の強化により、地域コミュニティや生態系への負荷の低減に取り組みます。	(2050年までに) - 取水量を30%削減します(2018年度比) (2030年に向けて) - 取水量の削減に向けて、水使用の効率化・再利用などに取り組みます。 - 政府の規制および、ZDHC(有害化学物質排出ゼロ)のような業界基準を基に制定した自社基準に従い、全ての製造拠点において排水管理を徹底します。 - 各製造拠点における水リスクを低減します。
 化学物質 化学物質の管理と削減 将来世代にわたり豊かな生活を残すため、化学物質の適切な管理と使用量削減により、自然環境や人への影響の最小化に取り組みます。	(2030年までに) - 有害化学物質の削減を推進します。 (2050年に向けて) - 自社基準(YKK RSL)の運用：製品、製造プロセス全体の化学物質の使用を管理するための自社基準を設定し、ステークホルダーとの継続したリスクコミュニケーションを通じて有害化学物質の削減を推進します。 - 業界基準の遵守：有害化学物質の基準について、製品基準はOEKO-TEX® STANDARD 100、AFIRM RSL、製造工程管理基準はZDHC MRS Lを軸にした自社基準に従い、全世界の事業所で業界基準の遵守を推進します。 - 新しい製造方法の開発：有害化学物質の使用を削減する新しい製造方法を開発します。これにより、製品の品質を確保しつつ、環境負荷を軽減します。 - 大気と土壌汚染の防止：有害化学物質の使用による大気と土壌の汚染対策を講じます。これにより、地球環境の保護に貢献します。
 人権 人権の尊重と、公正で安全な労働環境の維持 全ての人間の尊厳と権利を尊重するという世界共通の理念を重要視し、多様で持続可能な社会に貢献します。	- 多様性を認めた包括的な人権の尊重と労働環境の整備徹底により、一人ひとりが個性を活かして働ける安心安全な職場環境をサプライチェーン全体で形成し、健康で幸せに満ちた生活を支援します。 - YKK精神「善の巡環」と国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた、YGCC監査の持続的な実施ならびに社会的要請の変化に応じた改善を行います。

※ OEKO-TEXは、ÖTI-Institut für Ökologie, Technik und Innovation GmbHの登録商標です。



Higg Index Certification はこちらで開示しています。

外部監査 拠点別評価結果 <https://www.ykkfastening.com/sustainability/higg.html>

SDGs	2024年度実績	2025年度計画
 	- Scope1+2における温室効果ガス排出量 234,679t（基準年2018年度比 57.0%削減） - Scope3における温室効果ガス排出量 747,276t（基準年2018年度比 14.4%削減） - 使用電力全体に占める再生エネの比率 61.2% - 使用電力を再生エネ100%で稼働する拠点数 45拠点 - 太陽光発電設備稼働 7件（累計34拠点） - 石炭ボイラー廃止に向け代替機手配	- SBTiより「1.5°C目標」認定を受けた2030年排出削減目標の達成およびそれを上回る排出削減に向けた施策の継続 - Scope1+2における温室効果ガス排出量 385,082t以下（基準年2018年度比 29.4%以上削減） - Scope3における温室効果ガス排出量 720,408t以下（基準年2018年度比 17.5%以上削減） - 太陽光発電計画 9件 - 石炭を使用しない代替設備の導入
	- 持続可能素材の割合 48%（前年比 +10ポイント） - 持続可能な形態の梱包材への切り替え実績 全社 20%^{※1} - 廃棄物の再資源化率 93.9%（前年比 +2.0ポイント） 「The Copper Mark」認証^{※2}を有するサプライヤーのみの取引を目標に、未取得サプライヤーへの認証取得を働きかけ - 循環型社会実現に向けたPETガーメントリサイクル対応ファスナー「NATULON Plus® 再生PET開具」発表 - YKKのファスナーをより長く使用いただくための「リペア対応シリーズ」の新商品販売開始 - ファスナーに使用される銅合金および亜鉛合金の社内リサイクルシステムの実用化に向けて、黒部工場にてトライアルを実施 - 植樹活動や清掃活動の実施	- 持続可能素材の割合 58% - プラスチック製梱包材の持続可能素材への更なる切り替え 「The Copper Mark」に加え、「The Zinc Mark」認証^{※4}を有するサプライヤーのみの取引を目標に、未取得サプライヤーへの認証取得を働きかけ - PETガーメントリサイクル対応ファスナー「NATULON Plus® 再生PET開具」の販売開始予定 「リペア対応シリーズ」商品の更なるラインナップ拡充 - ファスナーに使用される銅合金および亜鉛合金の社内リサイクルシステムについて、黒部工場では運用を開始し、海外拠点では実用化に向けた検証を実施 - 地域に根差した生態系保全活動の実施
	- 取水量 10,638千t（2018年度比 7.5%削減） - 取水量原単位 2023年度比 3.2%増加^{※3} - 水使用量の削減につながる生産設備の導入、水リサイクル施設の導入2件（累計15拠点） - ZDHC Wastewater基準を参考とした排水水質管理 - 水リスク低減活動の実施	- 取水量原単位 2%削減（2024年度比） - 水使用量の削減につながる生産設備の継続導入、水リサイクル施設の継続導入（計3件） - ZDHC Wastewater基準を参考とした排水水質管理 - 水リスク低減活動の実施
 	- YKK RSL（2024年版）のサプライヤーへの周知および適合調査の実施（サプライヤー 1,793社） - 社会・顧客のニーズに基づくYKK RSL（2025年版）への年次改定実施 - OEKO-TEX® STANDARD 100（44社）および AFIRM RSL 適合状況のモニタリング試験実施（39社） - ZDHC MRSRLへの適合性評価のため、InCheckレポートの導入展開（17社） - YKK RSL（2024年版）の非準拠材料に対する代替材料の選定、材料・製造工程等の開発の推進 - YKK RSL非準拠対応の全社部門横断組織の結成 - 土壌汚染の防止のため、化学物質使用拠点において定期点検をルール化し運用を開始	- YKK RSL（2025年版）のサプライヤーへの周知・啓発および適合調査の実施 - 社会・顧客のニーズに基づくYKK RSL（2026年版）への年次改定実施 - OEKO-TEX® STANDARD 100および AFIRM RSL適合状況のモニタリング試験実施 - ZDHC MRSRL適合率の維持・向上、適合性調査対象物質の拡大 - YKK RSL（2025年版）の非準拠材料に対する代替材料の選定、材料・製造工程等の開発の推進 - 土壌汚染の防止のため、化学物質使用拠点における定期点検の確実な運用
   	- 全製造拠点で労働時間の週次管理体制を構築 - YKKグローバルコンプライアンス基準（YGCC）による人権侵害リスクの特定・評価において、対象全拠点でのセルフチェックの実施（51拠点）および第三者機関による実地監査の実施（24拠点）	- ビジネスと人権に関する指導原則への対応を継続推進 - 救済へのアクセスについて、会社として整備すべき仕組みの検討および構築 - YGCCシステム化による監査体制強化

※1 算定方法見直しによる数値修正

※3 2024年度黒部牧野工場において環境対策用水を使用したため。2025年度は使用しない見込み。

※2 銅産業の責任ある生産と国連SDGsへの貢献を示す国際的枠組み

※4 亜鉛産業の責任ある生産と国連SDGsへの貢献を示す国際的枠組み

「YKKサステナビリティビジョン2050」実現に向けた取り組み

気候



温室効果ガス排出量
Scope1+2
57.0%
削減
Scope3
14.4%
削減
(基準年2018年度比)

2024年度のYKKグループの温室効果ガス排出量（Scope1+2）は、省エネタイプの生産設備・工場インフラ設備の導入拡大、太陽光発電設備設置などによりSBT認定「1.5℃」目標値の「2018年度比25.2%以上削減」を上回る57.0%削減を達成しました。再生可能エネルギーの導入を積極的に進めた結果、購入電力を100%再エネに切り替えた拠点は、2023年度より8拠点増え、世界45拠点になりました。再生可能電力証書の購入による削減も推進し、使用電力全体に占める再エネ由来電力の比率は61.2%となりました。

また、NATULON® シリーズへの切り替えや増販等による再生ポリエステル材の使用を

促進し、バージン材使用時と比較し21,134tの温室効果ガス削減効果がありました。2024年度は生産量の増加に伴いScope3の排出量が増加しました。今後もファスニング商品の主要材料の再生材化を進め、排出削減に取り組んでいきます。



太陽光発電施設（YKK韓国社）

資源



48%
持続可能素材の割合
(延べメートル)
(2024年度)

93.9%
廃棄物の再資源化率
(2024年度)

ファスニング製品の持続可能素材化

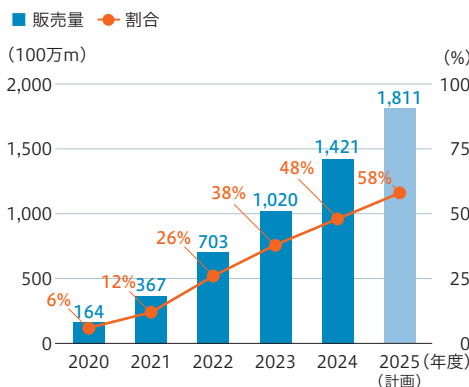
2024年度は再生材を使用したNATULON® シリーズの商品展開を強化し、アパレル向けを中心に切り替えを進め、全商品の販売に対する持続可能素材の割合は48%となりました。今後もNATULON® シリーズへの切り替えやバイオベースファスナー GreenRise® などの販売を促進し、2025年度は58%まで引き上げること为目标とし、Scope3の温室効果ガス排出量削減にも貢献します。

資源循環への貢献

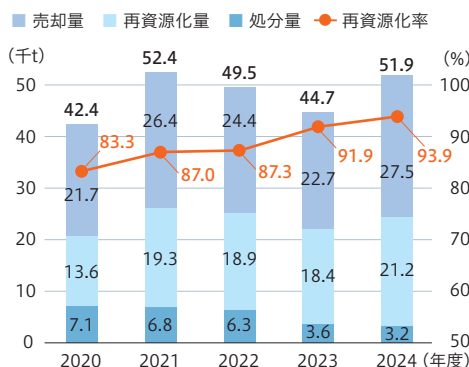
〈易リサイクル〉PET素材を最大限に採用したファスナー NATULON Plus® 再生PET開具を発表し、発売に向けて準備を進めています。
〈リペア〉YKKのファスナーをより長く使用いただくことで、繊維製品の長寿命化に取り組む「リペア対応シリーズ」の新商品販売を開始しました。

〈資源リサイクルの取り組み（zip TO zip®）〉
YKKのファスナーに使用される銅合金や亜鉛合金の社内リサイクルシステムの実用化に向けて黒部工場にてトライアルを実施。リサイクル技術の開発と設備導入、運用フローの構築を行い、社内発生する金属屑を適切に処理し、再生材料として利用できることを実証しました。

持続可能素材アイテムの販売量と割合



廃棄物排出量、再資源化率の推移



NATULON Plus® 再生PET開具



「易リサイクル」「zip TO zip®」の詳細はデータ編に掲載しています。

➡ 2024年度の取り組み詳細は、データ編に掲載しています。

水



7.5%

削減

取水量削減率
(基準年2018年度比)

2024年度は、水使用量の少ない生産設備の導入および水リサイクル施設の新規導入を2社で進めました。その結果、取水量は10,638kt（2018年度比7.5%削減）となりました。また、地域の大切な財産である水資源を将来にわたり持続的に利用するために、YKKでは自社基準の「水リスクチェックシート」を用いて年1回の評価を行っています。2023年度に水リスクが高いと評価された6拠点で、水リスク低減活動を進めリスクへの対応を強化しました。

排水管理においては、各国の法規制を上回る厳しい自社基準を設定し、排水の水質基準を遵守しています。さらに2024年度からは、アパレル業界の化学物質管理基準であるZDHC

Wastewater Guidelineの排水基準を、グローバル全拠点における水質管理指標として導入しました。排水処理の技術面と管理面を強化するため、海外12拠点で排水処理診断と技術指導を実施しました。



水リサイクル施設（YKKベトナム社ハナム工場）

化学物質



27%

プラス材スライダーにおける
AcroPlating®
販売数量割合
(前年比+3ポイント)

2024年度は、ファスニング製品に関する化学物質規制・法令および業界基準に基づく「YKK RSL（規制物質リスト）」への適合調査を、サプライヤー 1,793社に実施しました。YKK RSLは社会・顧客のニーズを反映して毎年改定しており、2025年版でのサプライヤーへの周知・適合調査を継続実施しています。非準拠材料への対応を強化・推進すべく、化学物質ワーキンググループを新設し活動しています。

また、生産工程で使用される化学物質については、有害化学物質の業界基準である「ZDHC MRSRL（製造時制限物質リスト）」

への適合性評価を実施する拠点を拡大し、より安全な化学物質への切り替えを推進することにより、自然環境や取り扱う社員への影響を最小化する取り組みを進めています。

有害化学物質を排除する新たな製造技術では、シアン、クロム、セレンの有害物質を100%除去したプラス材向けの革新的なめっき技術AcroPlating® の導入を進めており、プラス材スライダーのうちAcroPlating® 技術を使用した商品の販売数量割合は、2024年度27%（前年比+3ポイント）となりました。

人権



国際基準に則った
「人権尊重」
の仕組みづくり

YKKでは、人権侵害リスクの継続的軽減に向け、対象全拠点におけるYKKグローバルコンプライアンス基準（YGCC）に基づく評価の実施およびサプライヤーなど取引先におけるCSR状況の把握を実施し、リスクの特定と軽減に向けた活動を進めています。

2024年度は、ファスニング事業の全製造拠点において、各国法令に準じた従来の労働時間管理・遵守に加え、縫製産業の製造現場に求められる週60時間を上限とした労働時間管理体制を構築しました。また、指導原則が求

める苦情処理メカニズムに準じるため、従来のお取引様相談・通報窓口を、原則31の中核要件を充足する「YKKグループステークホルダー（お取引先等）相談・通報窓口」へと再編しました。

➡ YKKグループ人権方針
<https://www.ykk.com/csr/responsibility/humanrights/>

サステナビリティ関連投資（設備投資）

84億円（2025年度計画）

YKK精神に基づく経営基盤

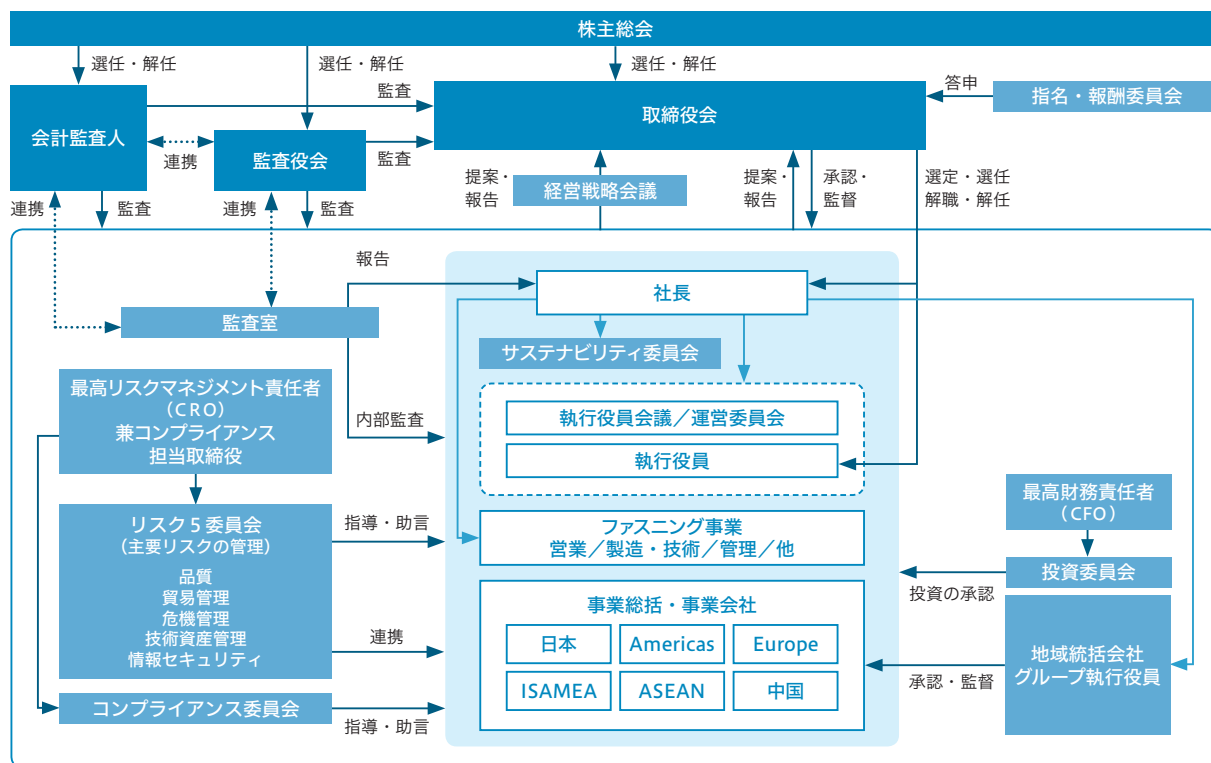
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・体制

YKKグループは、その企業活動の中で「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という「善の巡環」の精神を基本とし、一貫して公正であることをあらゆる経営活動の基盤としています。こうした考えに沿って、より一層の企業価値の向上を図ることを目的としたコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

なお、YKK株式会社の主たる事業であるファスニング事業におけるガバナンス体制は、以下となります。

ファスニング事業ガバナンス体制図



業務遂行に関する内部統制体制

- 当社取締役は、取締役会規程その他の必要な社内規程を整備するなどして法令および定款に適合した適切な業務執行を行います。
- 当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離することにより迅速な意思決定と業務執行を実現させるとともに執行状況を適切に監督します。
- YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略および重要な取締役会決議事項等については、多面的で十分な討議を行った上で慎重に決定するために、当社に経営戦略会議を設置します。
- 経営上の重要課題については、重要会議体を設置し、適切に審議し、管理監督します。2021年度に経営戦略会議のもとに

設置されたサステナビリティ委員会については、基本方針である持続可能な社会づくりへの貢献に基づき、YKKサステナビリティビジョン2050目標の達成という観点から、関連する政策の進捗状況を経営戦略会議にて報告します。

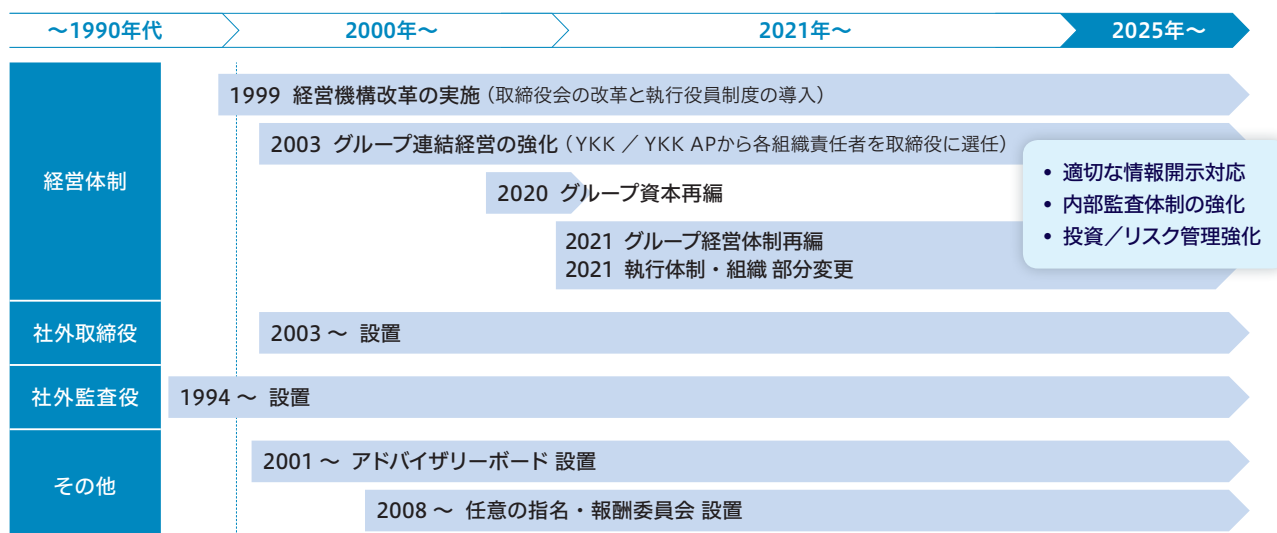
- ファスニング事業における経営体制については、地域統括会社によるガバナンスの役割と、商品や商流の特性等を考慮した事業地域ごとに置かれた事業総括による事業推進の役割を明確に分けた体制とします。

 内部統制体制と運用状況は、第90期有価証券報告書P.43～で開示しています。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

各会議・各委員会の概要と開催状況

名称	構成等	概要	開催回数
取締役会	社外取締役2名を含む 取締役10名で構成	会社法で規定される役割に加え、経営方針の策定・経営資源の配分および執行役員による業務執行の監督等を行っています。 2024年度は、当社グループの経営の基本方針、中期経営計画および年度事業計画のほか、重要な投資、人事政策の基本方針およびリスクマネジメントやコンプライアンス基本方針などの決定ならびに当社およびその子会社の取締役や執行役員による事業執行状況（業績管理を含む）の監督等を実施しました。	13回
監査役会	社外監査役3名を含む 監査役4名で構成	当社は監査役会設置会社であり、原則として毎月1回、また必要に応じて適宜監査役会を開催しています。 2024年度は、監査方針および監査実施計画策定、内部統制システムの整備・運用状況の確認、会計監査人の評価等を行いました。	15回
指名・報酬委員会	社外取締役2名を含む 5名で構成 (執行役員を兼任する 者は含まず)	取締役会の諮問に基づき、取締役、執行役員等の報酬に関する方針・制度、報酬の基準・額、報酬内規の制定・改廃、業績評価等に関する事項を審議し、その結果を取締役に答申しています。 2024年度は、取締役・監査役候補者の選任、執行役員・専門役員の選任、内規の改定、業績評価等に関する事項を検討しました。	11回
経営戦略会議	経営・執行メンバー で構成	YKKグループの経営理念・経営方針・経営戦略および重要な取締役会決議事項等について、多面的で十分な討議を行った上で慎重に決定するために設置しています。	13回
リスク5委員会	CRO (最高リスク マネジメント責任者) が議長を務める	リスクの種類に応じて品質委員会、貿易管理委員会、危機管理委員会、技術資産管理委員会および情報セキュリティ委員会の5つの委員会を設置し、これらにリスクごとの方針決定および執行部門に対する監督機能を担わせています。	各委員会 3回
コンプライアンス 委員会	CRO (最高リスク マネジメント責任者) が議長を務める	各組織における適切なコンプライアンス推進活動を展開するために設置しています。 2024年度は、主として各事業・各地域のコンプライアンス活動報告・重点施策およびYKK Global Criteria of Compliance (YGCC) 監査結果等について報告および討議しました。	1回
投資委員会	CFO (最高財務責任者) が議長を務める	YKKグループにおける投資リスクを適切に管理するために設置しています。	12回

コーポレート・ガバナンス強化の経緯



社外監査役メッセージ

コーポレート・ガバナンスの向上に向けて

— 社外監査役から見たYKKの理念経営とガバナンス —



グローバル企業としての内部統制を評価

社外監査役

新井 佐恵子 氏

複数の会計事務所での会計監査、税務業務に従事後、IT系ベンチャー企業を共同創業者と起業し、日本企業初の女性CFOとして経理、総務、人事システムを一から構築、事業計画、資本政策、資金調達等に携わる。ホテルウェディング業、環境エネルギー業等のCFOおよび取締役、顧問等を歴任。現在、有限会社アキュレイ代表、株式会社teamS社外監査役、花王株式会社社外監査役、一般社団法人生涯健康社会推進機構副理事長、白鷗大学特任教授、コニカミノルタ株式会社社外取締役。



非上場企業でありながら 高レベルの体制を構築

社外監査役

南 晃 氏

丸紅株式会社にて財務、会計に従事し、株式会社ダイエーにて取締役、丸紅株式会社にて執行役員、常務執行役員、代表取締役常務執行役員、監査役を歴任。現在、フロンティア・マネジメント株式会社社外取締役。



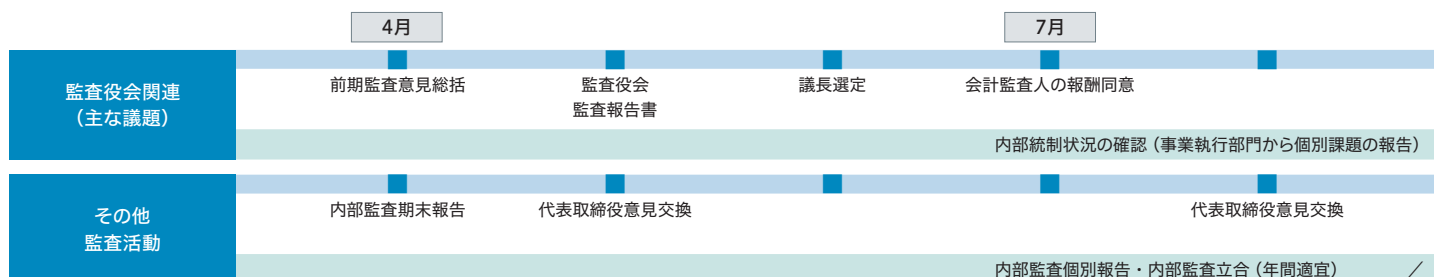
「善の巡環」の本質理解と実践が未来への鍵

社外監査役

森田 恒平 氏

森・濱田松本法律事務所にて、長年にわたり弁護士として、M&A、コーポレート・ガバナンス、危機管理等の企業法務に携わる。現在、森・濱田松本法律事務所外国法共同事業パートナー弁護士、京都大学法科大学院 非常勤講師。

社外監査役の活動状況（2024年度）



2023年度に社外監査役に就任された新井監査役に加え、2024年度から新たに南監査役と森田監査役が就任されました。
YKK精神「善の巡環」に基づいた理念経営、そしてコーポレート・ガバナンスの向上に向けて、
社外監査役のお立場からご意見をいただきました。

監査役に就任して2年が経ちますが、YKKのガバナンスは着実に進化し続けていると感じます。役員構成はスキル、知見等の多様性が確保されていますし、取締役会・監査役会ともに、誰もが気づきを率直に共有できる雰囲気が醸成されており、総合的に適切な運営がなされていると評価しています。また、2023年度から運用を開始したYGIA（YKK Global Improvement Activity）は、内部統制体制の構築とその有効性において、ベストプラクティスと言えるものです。世界

中にネットワークを持つグローバル企業として、内部統制の有効性において更なる高みを目指してほしいと願います。

グローバル市場の拡大と新規事業展開がますます重要となる今、特に求められるのは、失敗を恐れずに挑戦し、その経験から学び、次の行動へとつなげていく「リネースタートアップ」型の人財です。過去から現在、そして未来へと受け継がれるYKK精神「善の巡環」のもと、更なる挑戦を続けていくことに期待しています。

2024年6月に監査役に就任しました。これまでの企業経営に関する経験と知見をもとに、取締役の執行を適切に監査し、ガバナンス強化に貢献していく所存です。

YKKの「いろいろな意見を良く聞き、経営判断に活かす」姿勢は素晴らしく、非上場企業でありながら極めて高いレベルのガバナンス体制が整っていると感じました。また、事業活動において新たな挑戦をしていく中では、個々人の勘や感覚が重要な局面もあります。それをいかにうまく組織

の意思決定プロセスに融合していくかが重要だと思います。YKKは非上場企業であるがゆえに、媚びることなく凛とした姿勢を貫くことができる会社です。単なる「良い会社」を超えて、世界から尊敬される可能性を持つ数少ない日本企業の一つだと思います。社員一人ひとりが「自分たちのつくる商品が世の中のためになっている」という強い意識を持ち、それが「善の巡環」の精神と深く結びついている、その奥深い企業文化こそがYKKの強みと言えるでしょう。

監査役を務めるようになり、経営陣や社員の皆さんが「善の巡環」を頻繁に口にされる姿が印象的です。この言葉を繰り返すことで、皆さんの行動や意識に影響を与えてきたことがよく理解できます。営利企業でありながら「善」というもう一つの軸を持ち、その理念の実践が深く浸透していることに感銘を受けました。

ガバナンスに関しては、取締役会での議論は非常に活発で、一つの議題に対して全役員が積極的な姿勢で議論

を尽くしています。社外役員からの質問・意見に対しても経営執行陣には真摯に耳を傾けていただき、次回以降必ずフィードバックがあります。現在、国際情勢を含めて大きな変化の時代を迎え、各企業の真価が問われています。YKKがエクセレントカンパニーであり続けられるかは、社員が「善の巡環」の本質を深く理解し、自ら実践していくことが鍵になります。「これが自分の会社である」という明確な意識を持って、各自が行動していくことが期待されます。

10月

1月

海外関係会社会計監査人評価結果報告

監査意見協議

(適宜)

内部監査期中報告

代表取締役意見交換
海外事業総括報告

海外事業総括報告

リスクマネジメント報告

会計監査人とのコミュニケーション（年9回）

取締役・監査役の状況 (2025年6月27日現在)

当社グループ連結経営に不可欠なグローバル事業経営の観点により社内取締役を選任し、コーポレート・ガバナンス強化の観点と幅広い見識と豊富な経験に基づく助言・監督をいただくことを目的に、社外取締役2名を選任しています。また監査役は、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法律に関する知識を有する人財を選任しています。

(カッコ内は2024年度役会の出席回数) ※1 社外取締役 ※2 社外監査役



代表取締役会長
大谷 裕明

(取締役会 13/13 回)

中国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2014年6月に当社取締役、2017年4月に当社代表取締役社長に就任。2025年4月より当社代表取締役会長。



取締役
コンプライアンス担当
CRO
湯本 克也

(取締役会 13/13 回)

米国での勤務などを経て、2010年4月に当社執行役員グループ法務・知財センター長に就任。2022年6月より当社取締役 コンプライアンス担当 CRO (最高リスクマネジメント責任者)。



監査役※2
新井 佐恵子

(取締役会 12/13 回)
(監査役会 14/15 回)

公認会計士としての専門的知識を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2023年6月より当社社外監査役。



代表取締役社長
松嶋 耕一

(取締役会 13/13 回)

欧州、中国、アジアでの勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2018年6月に当社取締役に就任。2025年4月より当社代表取締役社長。



取締役
堀 秀充

(取締役会 13/13 回)

米国での勤務を経て、2007年4月よりYKK AP (株) の執行役員を歴任し、2009年6月に同社取締役、2011年6月に同社代表取締役社長、2023年4月に同社代表取締役会長に就任。2023年6月より当社取締役。



監査役 (常勤)
浅野 慎一 新任

長年にわたり当社製造・技術部門等にて勤務した後、当社副社長 黒部事業所長を務める。2025年6月より当社常勤監査役。



取締役
年金政策担当
CFO
本田 聡

(取締役会 13/13 回)

米国での勤務を含め、長年にわたり経営企画に携わり、2019年4月に当社副社長 経営管理担当に就任。2020年6月より当社取締役 年金政策担当 CFO (最高財務責任者)。



取締役
敷田 透 新任

中国、アジアでの勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2025年4月に当社副社長 事業戦略本部長に就任。2025年6月より当社取締役。



監査役※2
南 晃

(取締役会 10/10 回)
(監査役会 11/11 回)

他企業の代表取締役、監査役、社外取締役の経験を有する。2024年6月より当社社外監査役。



取締役
小林 喜峰

(取締役会 13/13 回)

米国、アジアでの勤務を含め、長年当社の製造・技術部門に携わり、2023年4月に当社副社長 製造・技術本部長に就任。2023年6月より当社取締役。



取締役※1
小野 桂之介

(取締役会 12/13 回)

慶應義塾大学や中部大学において教授などを歴任し、経営に対する深い造詣を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2007年6月より当社社外取締役。



監査役※2
森田 恒平

(取締役会 10/10 回)
(監査役会 11/11 回)

長年にわたり弁護士として法律実務に携わる。2024年6月より当社社外監査役。



取締役
研究開発担当
池田 文夫

(取締役会 13/13 回)

長年にわたり当社工機部門に携わった後、2017年4月に当社副社長 工機技術本部長に就任。2018年6月より当社取締役。



取締役※1
岡田 英理香

(取締役会 13/13 回)

国内外の大学・大学院において消費行動の研究に携わり、マーケティングの高度な専門知識を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2022年6月より当社社外取締役。

スキル・マトリックス

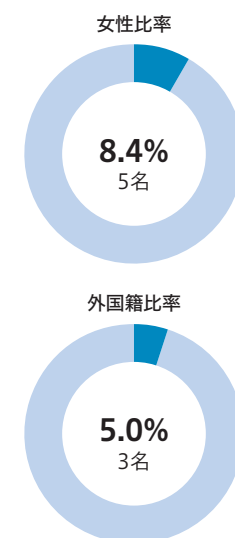
取締役・監査役の有する知識・経験・能力等をスキル・マトリックスにて一覧化し、知識・経験・能力等のバランスとダイバーシティに配慮した構成とすることとしています。

区分	氏名	企業経営	グローバル	専門分野				
				営業・マーケティング	製造・技術	財務・会計	組織・人事	法務・コンプライアンス
取締役	大谷 裕明	●	●	●				
	松嶋 耕一	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	小林 喜峰		●		●			
	池田 文夫				●			
	湯本 克也		●					●
	堀 秀充	●	●	●		●	●	
	敷田 透	●	●	●				
	小野 桂之介 (社外)	●			●	●	●	
	岡田 英理香 (社外)	●	●	●			●	
監査役	新井 佐恵子 (社外)	●	●			●	●	
	浅野 慎一		●		●			
	南 晃 (社外)	●		●		●		●
	森田 恒平 (社外)						●	●

※ 上記は各人の有するすべての専門性・知見・経験を表すものではありません。

取締役・監査役・ 執行役員・専門役員・ グループ執行役員の状況

総数：59名



実効性のある取締役会運営に向けて

YKKでは取締役会の審議充実化やその実効性の確保のため、さまざまな取り組みを行っています。

年13回開催の取締役会では、経営戦略および事業計画、技術開発、投資、品質管理、サステナビリティ推進、コンプライアンス・リスク管理など、さまざまな経営課題について討議しています。取締役会の討議を通じて示された指摘事項等は、業務執行部門の業務執行に対して、適時に反映されています。

取締役会の実効性向上および社内外の取締役・監査役のコミュニケーションの観点から、「YKK Group Off-Site Meeting (YKKグループオフサイトミーティング)」を開催し、取締役会外の場においても、人的資本・経営、地政学リスク、海外事業の推進など重要なテーマについて研修が実施され、議論しています。さらに、社外取締役・監査役は、社内のYKKの主要な事業会議やコンプライアンス役員研修等に随時参加し、また海外事業会社を現地

視察するなど、YKKグループ事業や、外的リスクに関わる知見について、共通認識を深めています。

加えて、2024年度は、第三者機関の支援を受けた取締役会の実効性評価を実施しました。実効性評価は、社内外の全取締役・監査役を対象に、ヒアリングなどを通じて実施され、取締役会がその役割・機能を適切に果たすための施策等について検討・共有されました。



取締役会の様子

サクセッションプラン（後継者の育成と選任）

経営陣の後継者については、経営理念の共有、過去の実績や経験、能力、資質、人間性を確認し、指名・報酬委員会において、適時、候補者の検討を行っています。また、サクセッションプランの更なる推進を図るため、2025年4月1日に執行役員制度を改定しました。執行役員に新たな役位を設け、経営人財の育成と意識付けを強化するとともに、適正な人財配置となるよう、運用を強化します。

執行役員制度（2025年4月～）

変更前		変更後
執行役員 役位	社長	社長
	副社長	副社長
	執行役員	上席常務執行役員 常務執行役員

役員報酬

当社の取締役の報酬は、企業価値を持続的に向上させ、株主に対する安定配当を実施することとの整合性を勘案し、かつ業績向上の意識を高めるべく当社業績を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、取締役の報酬は、基本報酬および取締役賞与により構成しています。

- 基本報酬は、月額かつ固定とし、役位および職責に応じて他社水準、報酬決定時の業績、従業員給与の水準を

も考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。

- 業績連動報酬（取締役賞与）は、事業年度ごとのグループ全体の業績向上に対する意識を高めるため、単年度の連結業績に応じて決定することを基本方針としています。
- 取締役の個人別の報酬等のうち基本報酬の割合をより高く設定し、報酬体系全体として、毎期の堅実な業績目標達成のみならず、中長期的な意識を持ち持続的に企業価値を向上させることを促す方針としています。

🔗 役員報酬の構成および報酬額は、第90期有価証券報告書P.48～で開示しています。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

経営層への継続的な教育機会の確保

YKKでは、取締役が役割と責任を的確に遂行できるよう、継続的な教育・研修機会を提供しています。例えば、2024年度のオフサイトミーティング（P.50参照）では、人的資本経営と人的資本への投資、中国での事業展開に関して、最新動向に基づく知見を得るとともに、議論を通じて理解を深めました。さらに、経営の執行を担う取締役に対するトレーニングも別途実施しています。第7次中期事業計画の策定に際して、2025年度からの経営を担うYKK経営執行チームが合宿形式でシステムコーチング®を受けながら、さまざまな角度から経営戦略の検討を尽くすとともに、多様なワークの実践を通じて、チームの在り方についても理解を深めました。

※ システムコーチングはCRR Global Japan合同会社の登録商標です。



コーチング合宿でのワークの様子

リスクマネジメント

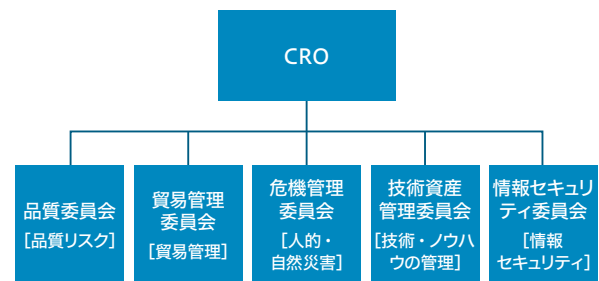
基本的な考え方・体制

YKKでは、グループ方針を定めリスクマネジメントに取り組んでいます。推進にあたっては、CRO（最高リスクマネジメント責任者）を任命し、品質委員会、貿易管理委員会、危機管理委員会、技術資産管理委員会、情報セキュリティ委員会の各種委員会を設置し、規程の整備とその運用を図っています。また、CFO（最高財務責任者）を任命し、YKKにおける財務リスク、投資リスクを適切に管理する体制を構築しています。さらに、リスクの発生時の対応について、「リスク対応ガイドライン」を作成し、適切かつ迅速な対応を行うよう規定しています。

YKKグループ リスクマネジメント方針

リスク水準を積極的にコントロールし、各種企業リスクを予防することによって、人的・物的・その他の経営資源の損失を低減もしくは回避し、有事においては被害ならびに損害を最小限にとどめるよう、グループ全体でリスクマネジメントを推進し、持続的な成長につなげ、企業価値を向上させる。

リスクマネジメント体制図



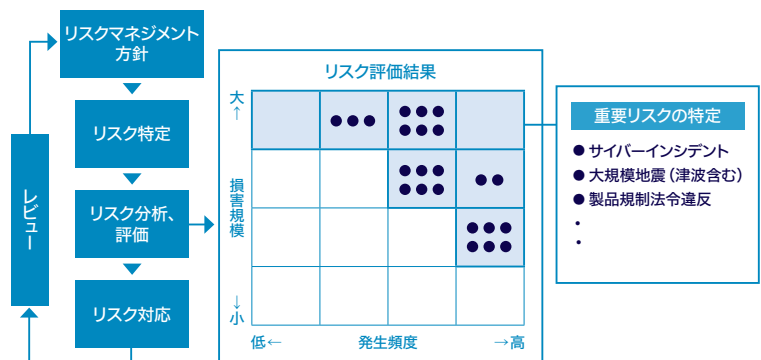
リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー

リスクマネジメント方針に基づき、組織ごとにリスク項目の洗い出しを実施し、ワーストシナリオとその対応状況を考慮した上で、損害規模と発生頻度によるリスク評価を行っています。損害規模は、財務的な影響、人命・健康への影響、信用・評判への影響、社会秩序に対する影響を加味した評価を行っており、大きな影響が想定されるものは経営レベルで管理すべき重要リスクと捉え、それらの動向の把握と対応進捗状況を可視化しながらリスク管理を行っています。

プロセスにより特定した財務リスクおよびファスニング事業における重要リスク項目に対し、当社のCFOやCROをはじめとする各責任者が主導し対応を行っています。

➡ リスク分析の詳細は、第90期有価証券報告書P.25～で開示しています。

リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー（概念図）



リスク項目の分類

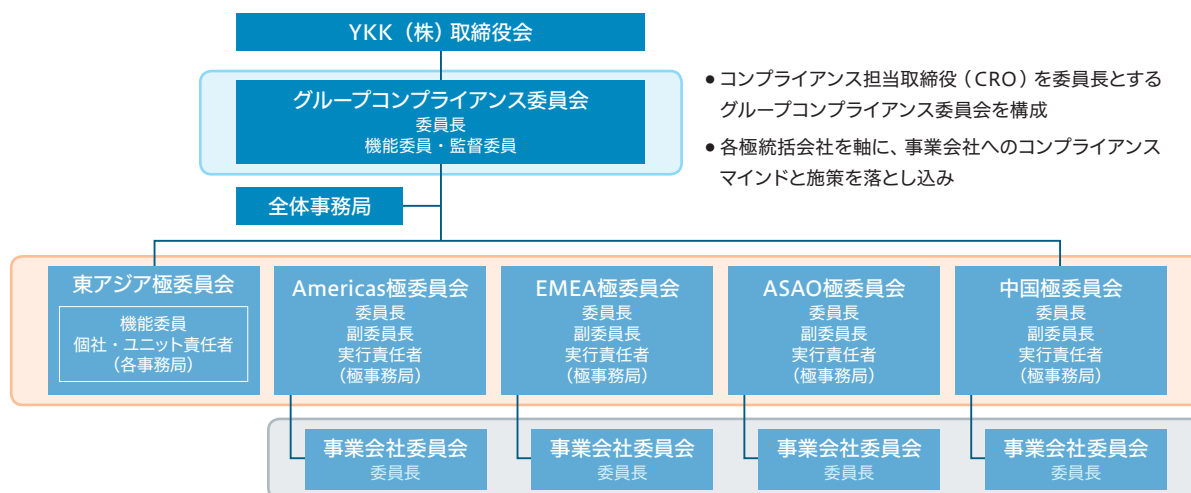
財務リスク	退職給付債務の増加、保有株式の株価下落
ファスニング事業におけるリスク	国際紛争・内戦、サイバーインシデント、原材料・燃料の高騰・供給逼迫、設備投資への失敗、技術進歩への対応遅延、景気悪化・需要低迷・競争激化、為替変動、マーケティング失敗・参入遅延、独占禁止法・下請法違反、外為法違反、贈賄賂、個人情報保護法令違反、大規模地震（津波含む）、大規模風水害、製品規制法令違反、移転価格税制における追徴課税

コンプライアンス

基本的な考え方・体制

YKKでは、コンプライアンスを「社会的要請への対応」と捉え、法令や社内規則の遵守はもとより、企業活動を行う上で求められる社会規範を遵守することであると考えます。コンプライアンス担当取締役を任命するとともに、コンプライアンス部門を設置し、コンプライアンス体制の整備を図っています。これに加えて、事業経営の視点から適切なコンプライアンス推進活動を展開するため、各事業会社、地域統括会社、本社の3階層それぞれにコンプライアンス委員会を設置し、6つの重点課題（コンプライアンス意識向上、競争法、贈収賄防止、個人情報保護、人権、公益通報と苦情処理メカニズム）を中心に、コンプライアンスの運用状況や課題への対応状況、最新法令動向について討議を行っています。

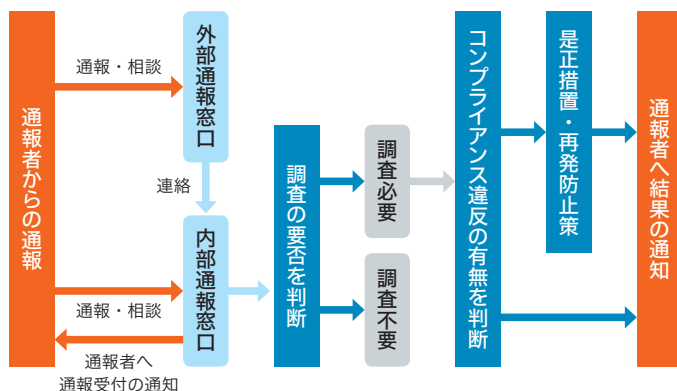
YKKコンプライアンス委員会体制図



内部通報窓口の設置

YKKグループは不正を早期発見し、対処することを目的として内部通報制度を整備しています。2006年に整備され、現在では、世界中の社員が内部通報制度を利用できる状態にあり、通報者が解雇等不利益な取り扱いをしないことも保証されています。内部通報制度の周知の程度を従業員意識調査を通じて確認し、社員の声を拾い上げる体制の維持に努めています。

内部通報制度の仕組み



内部通報件数（2024年度）

地域	件数
東アジア	51
Americas	91
EMEA	19
ASAO	38
中国	43

YKKグループステークホルダー（お取引先様等）
相談・通報窓口
<https://ml.helpline.jp/ykkjapan-partner/>

知的財産管理

基本的な考え方・体制

YKKは、事業活動の一環として、グローバルペースでの知財活動を展開しています。知財部門の拠点は、技術の総本山である黒部事業所をはじめ、中国、ベトナム、英国、米国にも設けられており、世界中のどの国／地域においても、事業・開発部門を支援し、事業活動に貢献する体制を敷いています。この体制のもと、例えば、世界中の開発拠点で生み出された発明は、速やかに日本の特許審議委員会に報告され、グループ事業戦略に沿った最適な権利化が図られます。また、特許侵害者や模倣品業者等への権利行使においては、各国／地域の知財部門が協働して、侵害品製造国と流通国の両方で同時に対策を講じたり、事業部門と連携して、顧客の購入の真正品化を図る等の対応を行っています。さらに、商標に関しては、YKKブランドの知財面からの価値増大をはじめ、NATULON®、AcroPlating® 等の商品商標についても、日本の商標委員会を基軸に、グループ統一ルールのもとでの管理・運用を推進しています。また、模倣品対策の効果的な推進のため、社内ではブランド模倣品対策委員会を設置し、社外では顧客をはじめとする多くの企業・団体と連携して模倣品対策の意見交換会B.P.P.® (Brand Protection Partnership)を運営しています。

商標・特許の状況

「YKK」商標登録
(第26類)

180カ国／地域

特許・実用新案・意匠
(出願中含む)

5,829件

商標
(出願中含む)

4,899件

B.P.P.® (Brand Protection Partnership)
模倣品対策を目的としたワークショップ
参加者数
(団体数)

4,422名
(2,491団体)

知財功労賞 経済産業大臣表彰
知財活用企業
(商標)

2021年

(2025年4月現在)

行政と協力した知的財産保護の取り組み

国内外の顧客企業や一般消費者の皆様に安心してファスニング商品をお使いいただけるよう、当社では、各国／地域の司法、行政機関や顧客企業と協力し、YKK商品の模倣品対策に積極的に取り組んでいます。2023年に消費者から模倣品の通報を受けたことをきっかけに、当社が社内調査を行い、中国・江蘇省常熟市の行政当局の協力のもと、2024年3月に大規模な模倣品摘発が実施されました。こうした地道な取り組みが、縫製業界の模倣品利用を防止する役割を果たしています。今後も、模倣品対策の連携を強化していきます。



模倣品の摘発現場

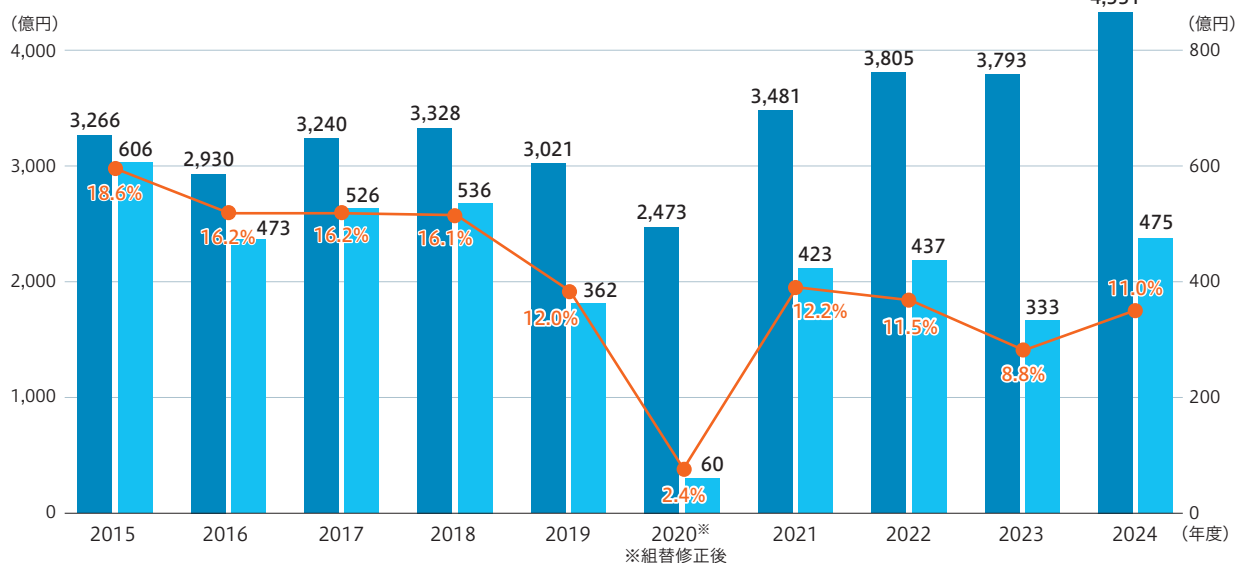
主要財務・非財務ハイライト

《2024年度決算のポイント》

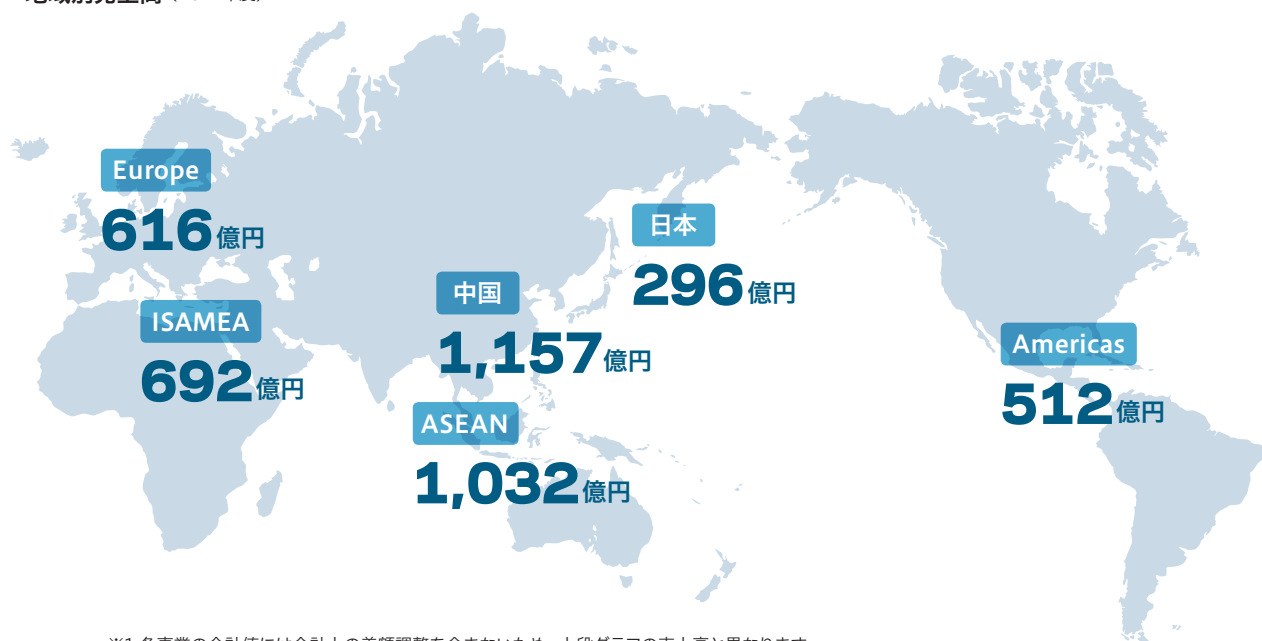
ファスニング事業は、世界的な物価高騰、欧州や中国経済の停滞、アメリカの政権交代による世界経済への影響等先行き不透明な事業環境であるものの、顧客要望納期対応等の施策が奏功し、特に、ISAMEA、ASEAN、中国地域において販売が好調に推移しました。その結果、売上高は過去最高となる4,331億円、営業利益は、操業度の向上や継続的なコストダウンの実施、為替影響等により475億円と、増収増益となりました。

売上高・営業利益・営業利益率

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率



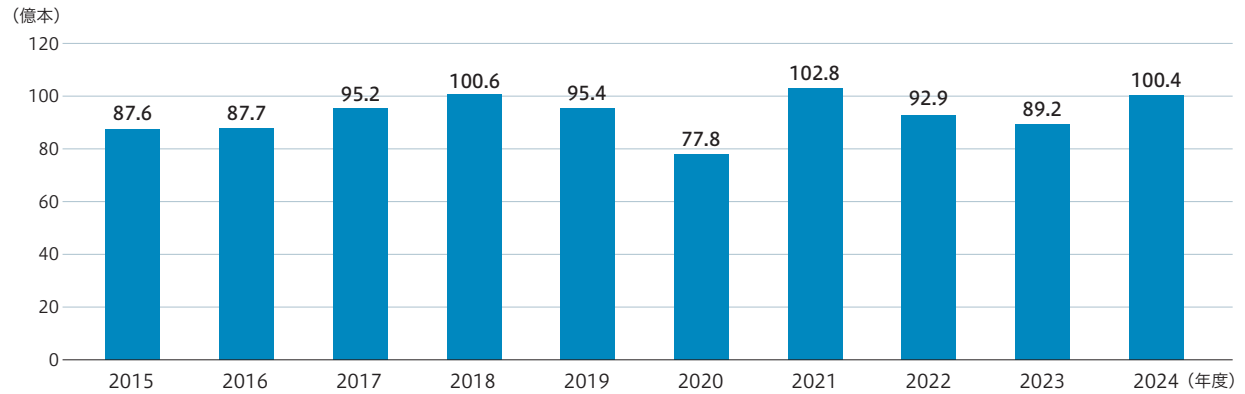
地域別売上高 (2024年度)



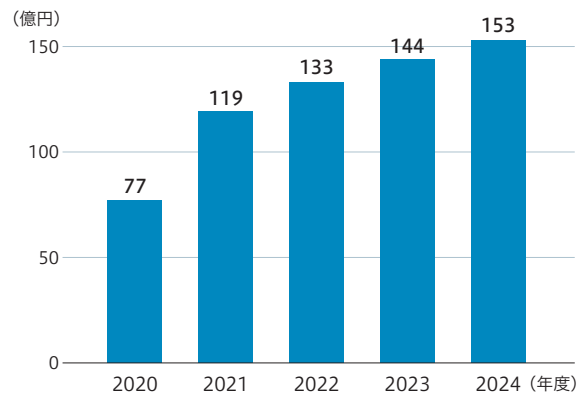
※1 各事業の合計値には会計上の差額調整を含まないため、上段グラフの売上高と異なります。

※2 Americasは北中南米を、ISAMEAはインド、南アジア、中東、アフリカ地域を含む地域名です。

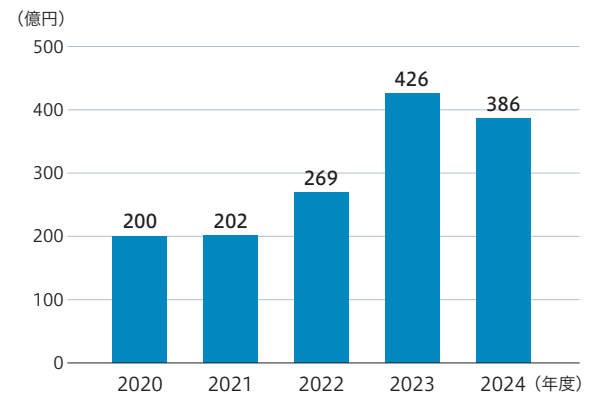
ファスナー販売数量



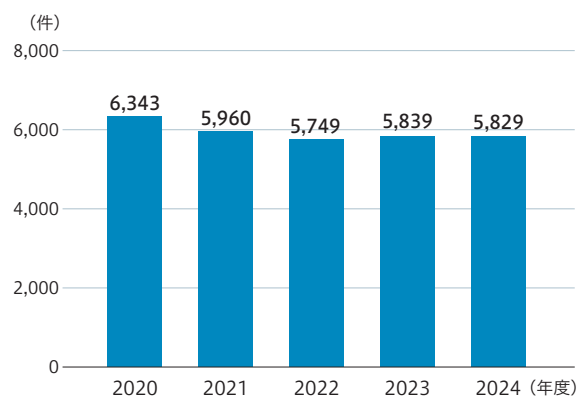
研究開発費



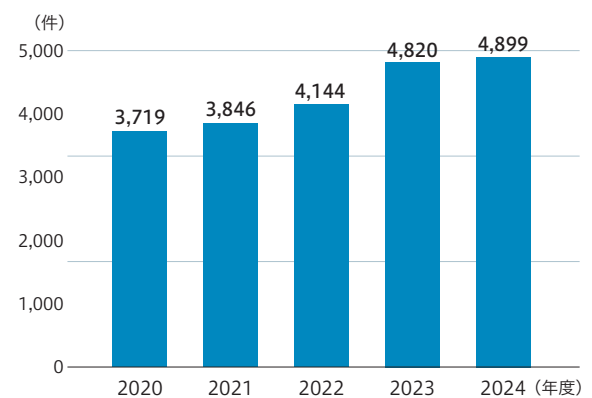
設備投資額



特許・実用新案・意匠 (出願中含む)



商標 (出願中含む)



事業を展開する国／地域

70 力国／地域
(2025年3月末現在)



グループ会社数・従業員数

68 社 **27,210** 名
(2025年3月末現在)



初の海外進出 (インド、ニュージーランド)

1959 年



ファスナー年間生産量

300 万km以上



温室効果ガス排出量削減率 (基準年2018年度比)

Scope1+2 **-57.0** %
(2024年度実績)



持続可能素材の割合 (延べメートル)

48 %
(2024年度実績)



新めっき技術 AcroPlating® による有害物質除去率

(シアン、クロム、セレン)
100 %



「YKK」商標登録

180 力国／地域
(2025年3月末現在)



参考 YKKグループ連結財務情報



YKKグループ連結財務情報の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

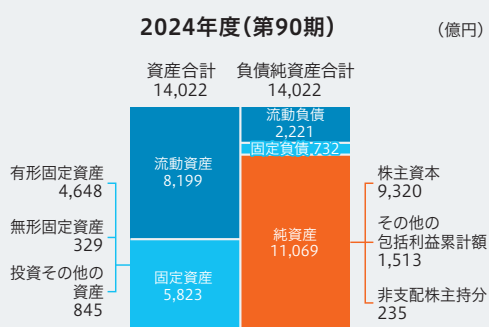
最近5連結会計年度に係る主要な経営指標等の推移

回次 決算年月		第86期 2021年3月	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
売上高	(百万円)	653,765	797,019	893,226	920,234	998,299
経常利益	(百万円)	30,134	63,964	60,689	60,824	70,314
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	17,340	44,097	37,929	42,365	52,955
包括利益	(百万円)	76,289	105,061	72,928	152,000	56,460
純資産額	(百万円)	735,527	837,264	906,290	1,054,493	1,106,961
総資産額	(百万円)	1,014,918	1,156,941	1,221,583	1,355,312	1,402,292
1株当たり純資産額	(円)	599,184	682,026	738,691	860,211	903,763
1株当たり当期純利益	(円)	14,463	36,782	31,638	35,339	44,173
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	—	—	—	—	—
自己資本比率	(%)	70.8	70.7	72.5	76.1	77.3
自己資本利益率	(%)	2.5	5.7	4.5	4.4	5.0
株価収益率	(倍)	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	82,241	81,132	81,724	105,708	118,690
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△40,176	△40,414	△55,864	△99,612	△75,243
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,284	△5,776	△7,000	1,394	△8,483
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	211,378	264,639	291,706	323,941	353,329
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(人)	44,510 [2,564]	44,410 [3,161]	44,527 [3,183]	45,363 [2,585]	46,305 [3,079]

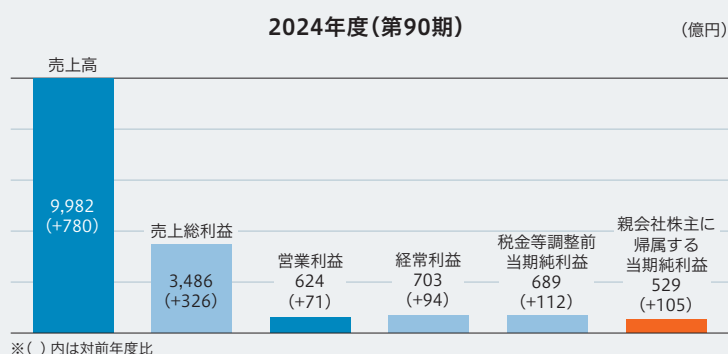
注1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

注2. 株価収益率については、非上場につき記載しておりません。

連結貸借対照表(要旨)



連結損益計算書(要旨)



連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

