

「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・ハウジングソリューションズ事業を中核に事業を展開しています。

※ YKK（株）は中間持株会社であるYKKインベストメント（株）を通じ、2026年3月31日付でパナソニック ハウジングソリューションズ（株）の発行済株式の80%を取得し、「ハウジングソリューションズ（HS）事業」として事業ポートフォリオに組み込みました。同事業の売上高、営業利益についてはYKKグループ連結2026年3月期通期実績には含まれていません。

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。

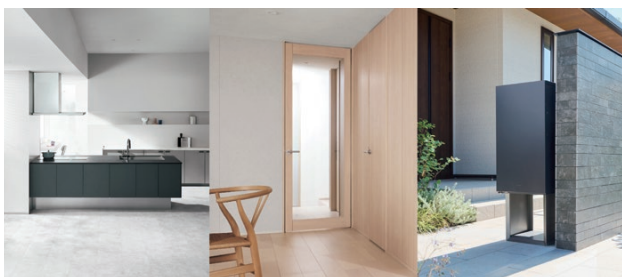
AP事業 Architectural Products



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

ハウジングソリューションズ（HS）事業 Housing Solutions



HS事業では、暮らしに向き合い、人々の営みを支えるくらしの空間を提供し続けることを使命とし、『くらしの「ずっと」をつくる“Green Housing”』をスローガンに掲げ、住宅設備、内装・外装建材の製造・販売・施工および設計・開発・取扱商品の総合提案を行っています。

その他事業等



YKK農牧社

YKK六甲株式会社

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グループ連結

グループ会社数・従業員数

142社 56,899名

売上高

9,925億円

営業利益

467億円

YKKグループ 連結情報



YKKグループウェブサイト、および
本報告書p57-58をご参照ください。
<https://www.ykk.com/>



ファスニング事業に関する情報

グループ会社数・従業員数

68社 27,692名

売上高

4,314億円

営業利益

392億円



本報告書でお伝えしています。
<https://www.ykk.com/csr/eco/report/>



AP事業に関する情報

グループ会社数・従業員数

38社 18,422名

売上高

5,576億円

営業利益

120億円



YKK APウェブサイトをご参照ください。
<https://www.ykkapglobal.com/ja/company/download/>



HS事業に関する情報

グループ会社数・従業員数

19社 9,905名



パナソニック ハウジングソリューションズウェブサイトをご参照ください。
<https://panasonic.co.jp/phs/>



グループ会社数・従業員数

18社 880名

※1 売上高、営業利益は2026年3月期通期実績。その他数値は2026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。

経営計画と事業計画の位置づけ

YKKでは、AP事業・HS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。

YKK株式会社 統合報告書「This is YKK 2026」 編集方針

「YKK株式会社 統合報告書『This is YKK 2026』」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 2026」でお伝えしたいポイント

第7次中期事業計画 7つの重点項目の進捗：2年目となる2026年度は、デジタル本部の新設をはじめ、各重点項目で価値創出に向けた取り組みが進展しています。 ➡ P21

人的資本の強化：「森林経営」の考え方のもと、人財を価値創造の基盤と位置づけるYKKの戦略と取り組みを紹介します。 ➡ P35

「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、事業と一体となった取り組みの進展と成果をご紹介します。 ➡ P39

ガバナンスの強化に向けて：企業価値向上を支えるガバナンス強化について、社外監査役との対談などを通じてお伝えするとともに、グループ統制の強化についてもご報告しています。 ➡ P45

報告対象範囲

財務情報

YKKおよび連結子会社140社、および持分法適用関連会社1社について、グループ連結ならびにセグメントごとに開示

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／ガバナンス

データ範囲を個々に記載

報告期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）

※ 一部、期間外の活動も含む

（ハウジングソリューションズ（HS）事業は事業ポートフォリオへの組込からまだ日が浅いため、本報告書においては、「当社グループ」の概念に必ずしも含まれるものではありません）

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

2026年7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



表紙の「ファスニングライン」について

ファスニングラインは、YKKブランドを表現するビジュアルアイデンティティのひとつです。

YKKコーポレートロゴの右下に配置された「7 Elements」をつなげることで、YKKの社員一人ひとりが「未来へつなぐひと」として、更なる「Big Difference」を実現し続ける姿を表現しています。



This is YKK 2026

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
ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献	18
YKKの価値創造プロセス ―「善の巡環」哲学チャートで紐解く創業者の経営哲学―	19
第7次中期事業計画と戦略	21
本部長メッセージ	23
7つの重点項目 進捗と今後の取り組み	25
7つの重点項目 年度トピックス	27
ハイライト	
• デジタル活用による競争力強化	29
• サーキュラーエコノミーの実現に向けて	31
• わくわくする商品提案	33
• 人的資本の強化	35

Platform

YKK精神に基づく経営基盤	38
サステナビリティ	39
コーポレート・ガバナンス	45
取締役会議長×社外監査役対談	
グローバルでのガバナンス強化 ―YKK精神「善の巡環」を軸に、更なる企業価値向上へ―	51
リスクマネジメント／コンプライアンス	53
ファスニング事業 主要財務・非財務ハイライト	55
(参考) YKKグループ連結財務情報	57

Data Section

会社一覧	60
環境	61
社会	82
ガバナンス	95
加盟団体・イニシアティブ等	100
表彰・受賞実績	102
TCFD対照表	104

「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。

一九八三年七月
吉田忠雄

善の巡環

“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。



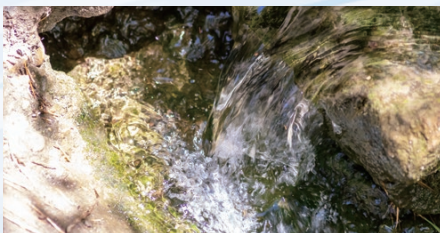
気候

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



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。



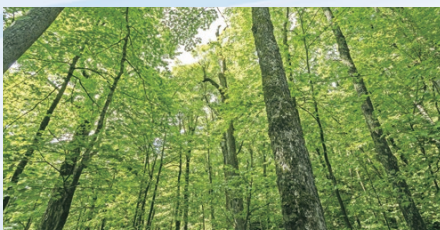
水

持続的な水利用の実現



化学物質

化学物質の管理と削減



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。



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。

1934- 創業～一貫生産体制の確立

1959- 世界展開と生産力の強化

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

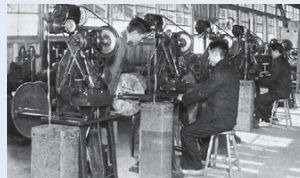
1946

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

かんぱし
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

1997

グローバル・マーケティング・ グループ発足

商品・技術を通じた価値提供

ナイロンファスナー



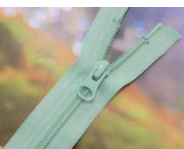
• 1958
務歯が見えない
金属ファスナー
CONCEAL®

金属ファスナー YZiP®



• 1980年代
社内糸屑の
再生系化

再生PET系を使用した NATULON®



• 2002
止水性を
持たせる
処理を施した
AquaGuard®

染色工程での水使用量をほぼゼロに 削減できる ECO-DYE®



1952

1961



デルリンファスナー
(現 VISLON®)

1966

• 1960年代
樹脂リサイクル化

1983



水密・気密ファスナー
(現 PROSEAL®)

1994



一つずつ務歯を研磨した
EXCELLA®

2000

2016



操作性を向上し、子どもやお年寄りも
開閉しやすいQuickFree®

2018

※ 取り組み・開発・販売開始、商標登録または受賞年度を記載

300万km以上 (2025年度)

地球約80周分

年間ファスナー生産量の推移

2001- 新たな価値創造

2021- 新体制で「ONE YKK」へ向けて

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



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

創業者の技術思想
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

ファスナー年間販売数量が
初の100億本を突破
2018年度は100.7億本を販売



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



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

2025

更なる高付加価値を世界へ
重要技術の一つであるめっき液の
開発力強化を目的に、イタリアの
Blucad社をグループ傘下に迎える

※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。

従来のめっき薬品を使用しない
YKK独自のめっき技術 AcroPlating®



2019

植物由来原料を含むポリエステル
を使用した GreenRise®



2020

再生材比率を高めた
NATULON Plus®



2021

フラットでミニマルな外観で衣服の
デザイン性を高める「薄型軽量スナップ」



2024



テープのないファスナー
AiryString®



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



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」



かみ合わせの安定性を向上し、スムーズな
操作性を実現した New CONCEAL®

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グループ社員を結びつける基盤であり、事業活動の原点です。この理念と思想を受け継ぎ、社員一人ひとりの理解と実践につなげていくことが、未来に向けた価値提供の礎になると考え、全社で経営理念浸透活動を展開しています。

● 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・特別顧問との「車座集会」では、社員との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。車座集会はグローバルで開催し、日本国外の拠点で働く社員とも積極的に対話しています。そのほか、副社長・本部長との「語らいの場」など、年間を通して多様な対話を実施しています。2025年度は日本国内外の社員621名と対話しました。



特別顧問との車座集会
(YKKサザン・アフリカ社)



会長との車座集会 (YKKインド社)



2025年まで会長を務められた猿丸特別顧問から直接お話を聞くことができ、光栄で、心に残るひとときとなりました。この経験で得られた「価値ある学び」が、今後への大きな励みとなりました。

YKKサザン・アフリカ社 アンドリュー センプル
Andrew Semple



対話を通じて、経営陣が「人」や「信頼」、そして「長期的な関係性」を大切にする姿勢に強く感銘を受け、YKKグループの一員であることの誇りがさらに深まりました。

YKKインド社 ニキル コウシク
Nikhil Kaushik



2025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若手社員が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。2025年度の研究会では、中国極からもメンバーを迎え、グローバルな視点での議論を通じて「創業100年に向けて考えるYKK理念の原点」をテーマに活動を行いました。アンドリュー・カーネギーの書籍から「善の巡環」のルーツを辿るとともに、他社の経営理念との比較を通じて自社への理解を深め、そのアウトプットの場としてメンバーでの座談会を企画。活動で得た気づきを自身の言葉で語り合いました。



会社・部門を越えて集まったメンバーが発言しやすい場づくりを工夫しました。経営理念に繰り返し触れることで理解が深まり、仕事の指針として一層意識するようになりました。

経営企画室 フィロソフィアカデミー 米山 純史



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、各拠点で経営理念浸透活動を積極的に展開しています。2018年からは、各拠点や組織で結成された「経営理念浸透チーム」の実行メンバーが活動を主導しています。社員一人ひとりが理念を実践していく当事者であることを自覚し、日々業務に取り組めるよう、それぞれの地域の特徴に合った独自の活動を考案し推進しています。



経営理念浸透ツールを活用したディスカッション（大連YKKジッパー社）



経営理念浸透ツールの活用を通じて理解が深まりました。これからも、社員の関心が高い内容を交えて工夫し、現場の反応を確かめながら対面での活動を継続していきます。

YKK中国投資社 チョウ カメン 趙 佳苑

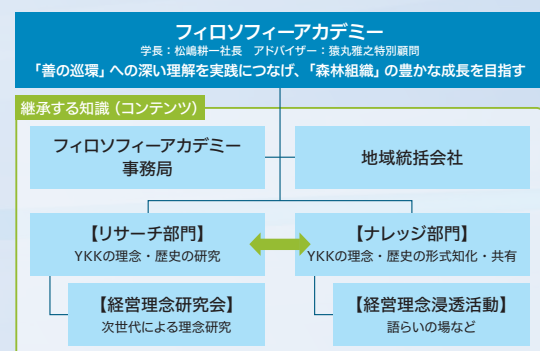


活動を通じて、日々の業務と経営理念のつながりを再認識しました。対話と協働、長期視点を重視し、経営理念が実効性のあるものとして浸透し続けるよう、活動を支援していきたいです。

YKKコーポレーション・オブ・アメリカ エリン スコット Erin Scott

「フィロソフィーアカデミー」の新設

昨今の経営環境の変化を背景に、社員が理念を深く理解し、その実践を継承していくことが重要な経営課題であると捉えています。そこで、YKKグループの理念・歴史の研究、知識の体系化・蓄積により強固な経営基盤を構築し、理念の実践、人育成、組織風土の醸成につなげる実行組織「フィロソフィーアカデミー」を2026年4月、経営企画室に新設し活動を開始しています。



トップメッセージ



「善の巡環」の精神を受け継ぎ、 社員が「誇りを持てる会社」を目指します

デジタルの時代だからこそ、YKK精神「善の巡環」に立ち返り、実践する——。不透明な事業環境が続く中、「ONE YKK」を共通言語に、創業100年の「ありたい姿」を見据えて挑戦を続けます。

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

第7次中期事業計画1年目を振り返って

2026年6月、YKKは日本国内における取引に関して、公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。お取引先様をはじめ関係者の皆様には、ご心配とご迷惑をおかけしましたことを心より深くお詫び申し上げます。本勧告を厳粛に受け止め、今後の取引において同様の問題が発生することがないように、当社取締役会の決議により確認するとともに、中小受託取引適正化法（旧下請法）遵守のための社内教育の見直しやチェック体制の強化などを実施し、これら取り組みを全役職員に周知徹底することでコンプライアンスの一層の強化と再発防止に努めてまいります。

不透明な事業環境の中で

世界的な地政学的リスクの広がりやそれに伴う調達構造の変化など、近年私たちを取り巻く事業環境は不透明さを増しています。

中でも、2025年4月に米国が導入した相互関税は、多くの縫製工場があるアジア諸国にも適用されたことから、お客様の間で一時「どこから調達をすればいいのか」との混乱が拡大し、需要減や注文の停滞につながりました。今後も、状況は決して楽観視できないと考えています。それだけに投資についても慎重さが求められますが、一方で中長期的に必要なだと判断すれば臆することなく実行していかなくてはなりません。社長就任以来、「事業環境が元に戻ることを」を前提にしない経営判断を意識し続けてきたつもりです。

ただ、結果として2025年度の売上高は4,314億円、営業利益は392億円となり、ともに計画値を達成することができませんでした。第7次中期事業計画の初年度としては、厳しい船出になったというのが率直な思いです。

ファスナーの販売数量も、計画の105.6億本を下回る97.3億本にとどまりました。しかし、世界におけるファスナーの総需要自体が落ち込むと推定される厳しい状況下でのこの数字は自助努力の成果であり、YKKが競争力を失っているわけではないことの証です。新たに取引するお客様も増加し、しかも従来の品質はもちろん、コストや納期、商品バリエーションなどについても総合的に高い評価

をいただくことが増えていることは、大きな成果だと捉えています。

行動と意思決定の共通言語——「ONE YKK」

第7次中期事業計画のキーワードに掲げた「ONE YKK」は、単なるスローガンではなく、グループにおける行動と意思決定の共通言語だと認識しています。私自身も社員に対し、「ONE YKK」という言葉を使いながら、折に触れて「YKKはノーセクショナリズムでいこう、部門や地域を越えてつながろう」と語りかけてきました。

すでに、GMG^{※1}や営業本部のGSSG^{※2}が各事業会社と連携し、複数の国／地域にまたがる一社のお客様に対して統一プレゼンをするなど、今までになかった形も生まれてきています。また、社員同士で意見を異にする場面があっても、最終的には「ONE YKK」という言葉のもとで、同じ方向を向いて一緒に考えることで課題を乗り越えようとする雰囲気生まれています。それが企業風土として醸成されつつあることを、強く感じられた初年度でもありました。

※1 グローバルマーケティンググループ

※2 グローカルサプライストラテジーグループ

ファスニング事業 業績推移および計画

		(実績)			(計画)
		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ファスナー 販売数量（億本）		89.2	100.3	97.3	103.3
	前比	96.0 %	112.4 %	96.9 %	106.1 %
売上高（億円）		3,793	4,331	4,314	4,664
	前比	99.6 %	114.1 %	99.6 %	108.1 %
営業利益（億円）		333	475	392	535
	前比	76.2 %	142.5 %	82.6 %	136.1 %
売上高 営業利益率（%）		8.8	11.0	9.1	11.5
	前差	-2.7 pt	+2.2 pt	-1.9 pt	+2.4 pt
為替	USD	144.49円	152.46円	150.70円	150.00円
	EUR	156.67円	163.65円	174.67円	175.00円
	RMB	20.15円	21.11円	21.09円	21.40円

7つの重点項目の成果と課題

「サステナビリティ対応」と「わくわくする商品提案」

今回掲げた7つの重点項目についても、それぞれに進展がありました。

「サステナビリティ対応」では、2020年に策定した「YKKサステナビリティビジョン2050」の達成に向けて取り組みを継続しており、CDPによる「気候変動」調査では3年連続で最高評価「A」をいただくことができました。製品開発の面でも、再生ポリエステルを使用したファスナー NATULON® のグローバル販売比率50%を突破。一方、揺れ動く社会情勢の中で、更なるCO₂削減や再生可能エネルギーへの切り替えをどう進めるのかという次の課題も見えてきました。

「わくわくする商品提案」については、まだ満足のいくレベルには至っていないというのが正直な感想です。それでも、開閉を自動操作できる自走式ファスナー Zippilot™ が高評価を得たり、産業分野での用途開拓が進んだり、手応えはいくつも感じることができました。

そして、スタートアップ企業や大学などとの連携を強化する「GPIC(Global Product Innovation Center)」の設立など、将来に向けた種まきも加速しています。若手技術者による従来の発想をがらりと転換した面白い商品のリリースも予定しており、期待しているところです。

「新たな技術によるコスト競争力追求」に向けては、労務費や主材料をはじめとした物価の上昇に負けない合理化に

よるコストダウンに注力してきました。ロボティクスやモジュール化を取り入れた設備開発も進めており、成果につながる動きが着実に進展しています。

エンゲージメントとYKKブランドは一体のもの

「グローバル×ローカル供給網最適化」については、地政学的リスクや米国をはじめとする世界の通商政策を念頭に置き、特定の調達先に依存しない複数調達の体制整備を進めています。同時に、「適時・適材（適在）・適量」を実践するため、地場調達と内製化にも力を入れてきました。お客様のニーズや納期への対応力をさらに向上させることが、来年以降、そして今中期事業計画後半の課題だと認識しています。

加えて「グローバルで繋がる業務基盤構築」においては、これまで同じ製品でもコードや業務プロセスは個社ごとに最適化を進めてきたものを標準化するとともに、PLM（製品ライフサイクル管理）システムの導入、デジタルデータの一元化も進めています。デジタルは「導入する」ことが目的ではなく、更なる価値創出のための手段だということを、改めて認識しています。

今後の成長に向けた「未獲得市場への対応強化」では、中国、そしてインドやインドネシアなどの成長著しい巨大な内需市場を起点に、ISAMEA地域への更なる事業拡大を目指しています。成果はすぐには出ないけれど、諦めずに10年、20年と続けることで結果がついてくる、とても

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 | ■ グローバルで繋がる業務基盤構築 |
| ■ わくわくする商品提案 | ■ 未獲得市場への対応強化 |
| ■ 新たな技術によるコスト競争力追求 | ■ 社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化 |
| ■ グローバル × ローカル供給網最適化 | |

YKKらしい挑戦だと思っています。また、世界最大級のテクノロジー展示会「CES 2026 (Consumer Electronics Show)」にも初出展し、最先端分野でのファスニング商品の新たな可能性を訴求しました。

最後に「社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化」。私は、社員エンゲージメントとブランドは一体のものだと思っています。社員が誇りを持って働くことがブランド強化の出発点であり、企業価値を生み出す主役は社員であるとの視点で取り組みを進めてきました。



2026年1月に米国で開催された、世界最大級のテクノロジー展示会「CES 2026」に初出展

今後の注力ポイント

「YKK流サステナビリティ」と「デジタル化」を追求

こうした現状を踏まえての、今後の注力ポイントについてもお話したいと思います。

サステナビリティについては、「何が正解か」がもはや存在しないともいえる時代、社会要請に応えるだけでなく、自ら選び取っていく姿勢が重要になっていると感じています。YKK精神である「善の巡環」は、もともとサステナビリティと親和性の高い考え方であり、そこに根差した「YKK流サステナビリティ」、YKKらしい独自の取り組みを変わらず続けていくことが大事だと考えています。

また、デジタル技術の急速な進化をはじめ、時代が激しく移り変わる中、デジタル化の推進が競争力の「前提条件」になりつつあるという危機感があります。その中で競争力を維持していくには、AIやロボティクスを活用した技術戦略の再構築が必要です。先端を走るアメリカや中国の情報も集めながら、導入を進めていかなければなりません。

一方で、そうしたデジタルの時代、AIが活用される時代だからこそ「人の価値」が問われるという思いもあります。社員には今こそ、「どう行動するか」を考えてほしいし、同じことを機械的にやり続けるのではなく、思い切って挑戦することを後押しできる企業文化をつくっていきたいと思います。

フィロソフィーアカデミー設立へ

また、2026年4月には、YKK精神・企業理念について社員が深く学べる「フィロソフィーアカデミー」を新設しました。私はYKKの5代目社長ですが、創業者から直接の薫陶を受けていない世代の初めての社長でもあります。「善の巡環」や経営理念については、歴代の社長をはじめとする先輩方に教わり、実践の中で学んできました。それと同じように、若い世代の社員たちにも「教わり、学ぶ場」を設けたい。YKKという会社が大切にしているものについて、「真の理解」が広がるようにしたいと思っています。

さらに、人財戦略強化の一環として、YKK人財戦略委員会を設置しました。ファスニング事業を支える2万7,000人以上の社員一人ひとりのスキルや経験を可視化し、計画的な教育や人的交流、ローテーションの計画をグローバルで立てていく必要があると考えています。2026年度はその制度設計を進め、グローバルでのエンゲージメント向上につなげていきます。



EMEA極の社員と共に（英国・ロンドン）左から3人目が松嶋社長

創業100年に向けて

「善の巡環」の原点に立ち返って

創業者の時代から受け継がれ、私自身も物事を判断するとき常に拠り所になっているYKK精神「善の巡環」ですが、それが社員に正しく継承されているかどうか、不安を抱くこともあります。理念が形骸化していないか、失敗を恐れるあまり守りの姿勢に入ってしまったいないか。そう何度も確認しながら、繰り返し原点に立ち返り、社内に理解と実践を広げていく必要があると考えています。

それは、デジタルが高度に発展した今の時代だからこそ「善の巡環」が重要だと考えるからでもあります。これまでの仕事の一端をAIに任せられるのであれば、社員には本来に必要な業務、お客様をはじめとするステークホルダーとの共存共栄——「善の巡環」につながる、企業価値を高められる仕事に集中してほしい。そのために、お客様が何を望んでいるかを感じ取る力、AIにはない「人間力」を向上させていってほしいと考えています。

2034年には、YKKは創業100年を迎えます。そのとき、私たちはどんな会社でありたいのか。それをしっかりとイメージした上で「その実現のために何をやるべきか」を考える、バックキャストの視点を持って経営に臨んでいきます。同時に、これまでそうしてきたように、目の前にある仕事を一つひとつ、社員と共に確実にやり抜いていきたいと思っています。



次の世代へバトンをつなぐ

創業100年に向けては、このバックキャスト視点によるプロジェクトを早急に立ち上げようと思っています。イベントだけではなく、経営戦略、事業戦略も含め、「創業100年にありたい姿」を現実のものにするために、何をやらなければならないかを話し合い、実行していく。とりわけ次の世代の社員たちを交え、多様性のある顔ぶれで将来に向けてのロードマップを描き、創業100年のその先にバトンを引き継いでいきたいと考えています。

YKKは製造業、それも人が生きていくのに欠かせない衣食住の全てに関わり、貢献しながら歴史を重ねてきました。この会社で働く人たちにはぜひ、そのことに誇りを持ってほしいと思っています。もちろん、誇りを持てる会社であり続けるために、私も全力を尽くします。現状に安住することなく、社員と共に成長を続けてまいります。

YKKの歩みと未来を伝える「丸屋根展示館」をリニューアル



世界進出を支えた製造機械

丸屋根展示館は、富山県黒部市のYKKセンターパーク®内に位置し、ファスナーや窓の仕組み、創業者の経営理念や歩みをはじめ、グローバルに事業を展開するYKKグループのものづくりの歴史・思想・技術を紹介する施設です。展示のほか、「ファスナー手作り体験」などの体験型コンテンツを通じて、来館者が体感的にものづくりに触れられる場となっています。

2026年6月には技術展示館をリニューアルオープンし、創業から現在に至るまでの技術の進化と挑戦の軌跡を、より深く感じていただける内容へと刷新しました。YKKの技術力とものづくりの魅力を伝える場として、更なる進化を遂げています。



ONE YKK

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 ～

2025年度ハイライト

- 2025年度売上高 **4,314億円**、営業利益 **392億円**
- ファスナー販売数量 **97.3億本**
- めっき液開発・販売会社 **Bluclad社の株式譲渡契約締結**（イタリア）
- NATULON® シリーズのファスナー グローバルでの販売比率 **50%突破**
- **デジタル本部新設**、2026年度デジタル関連投資 **68億円の計画**

YKKの価値創造プロセス

— 「善の巡環」哲学チャートで紐解く創業者の経営哲学 —

YKKは、創業者吉田忠雄が提唱したYKK精神「善の巡環」をすべての事業活動の根幹としています。「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」の思想は、YKKがビジネスを展開する過程で遭遇するさまざまな試練に挑む中で生まれた経営哲学です。経営学の研究者である小野桂之介社外取締役は、長年にわたりYKKの理念を研究し、YKKの「善の巡環」哲学チャートを通じて紐解いています。

※『吉田忠雄生誕一〇〇年記念出版 YKK創業者吉田忠雄とその経営哲学「善の巡環」を語る』（2008年発行）を基に構成しています。

「善の巡環」とは、社会に貢献することが自らの繁栄につながり、また自ら繁栄することが社会の発展に貢献するという、ダイナミックで持続的な循環を表す概念です。この循環を成立させるうえで重要なのが、創業者の信念や価値観を反映した四つの原則—「貯蓄」「社員＝株主」「成果三分配」「知恵と努力」です。

この四つの原則の視点から価値創造のメカニズムを整理したものが、右下に示す「善の巡環」の哲学チャートです。常に新しい価値を追求することで生み出される経済的な連鎖を通じて、繁栄の輪が社会全体へと広がっていく。「善の巡環」は概念にとどまるものではなく、信念・価値観、そして経済的な合理性に裏づけられた実践哲学として、YKKの事業活動の隅々にまで深く根付いているものです。

貯蓄

「善の巡環」の第一原則は、貯蓄です。YKKは創業当初から社内預金制度や社員持ち株制度を整え、社員による貯蓄を通じて資本を蓄積し、安定した経営基盤を築いてきました。この預金や株式は、単なる資本の蓄積ではなく、将来や事業の発展に向けて積極的な活用（投資）を支える源泉の一つです。これによりYKKは、外部資金に依存しない資金力を保持できる強みを有します。

自らの繁栄



講義の様子（2026年6月）

小野社外取締役による講義

フィロソフィーアカデミー（P.12参照）の活動の一環として、当社の取締役・本部長・社員等を対象に、小野社外取締役による『「善の巡環」の意義と構造』をテーマとした講義を実施しました。講義では、小野社外取締役によって体系的に整理された『「善の巡環」の哲学チャート』（右図）をもとに、YKK精神の本質と持続的な価値創造の仕組みについて解説が行われ、経営戦略や事業活動は時代とともに変化する一方、その根幹となる基本メカニズムは不変であることが強調されました。さらに、“大きな好循環”の上で日々の“個別好循環”を持続的に回し続けることが「善の巡環」の実践であり、相手のことを親身に考える誠意が信頼につながり、それが「善」となると述べられました。

知恵と努力

品質向上とコスト低減のためには、知恵を絞り、工夫と改善のたゆまぬ努力を重ねることが必要になります。このことは、競争力の強化とともに価値創造の原動力にもなります。「より良いものをつくる」というこの姿勢は、新たな需要を生み出すことにもつながり、さらにはお客様からの信頼と支持へとつながり、結果として自社の成長機会拡大にもつながるものです。

社員＝株主

創業者は、「株は事業への参加証であり、本来株主は社員であるべき」と考えていました。価値創造を担う社員こそが企業を中心であるという考えが、YKKが非上場を貫く理由でもあります。生み出された利益を配当として社員に公平に還元することで、経営参画意識を高めてきました。また、これにより積極的な設備投資も可能となり、品質向上とコスト低減にもつながられます。

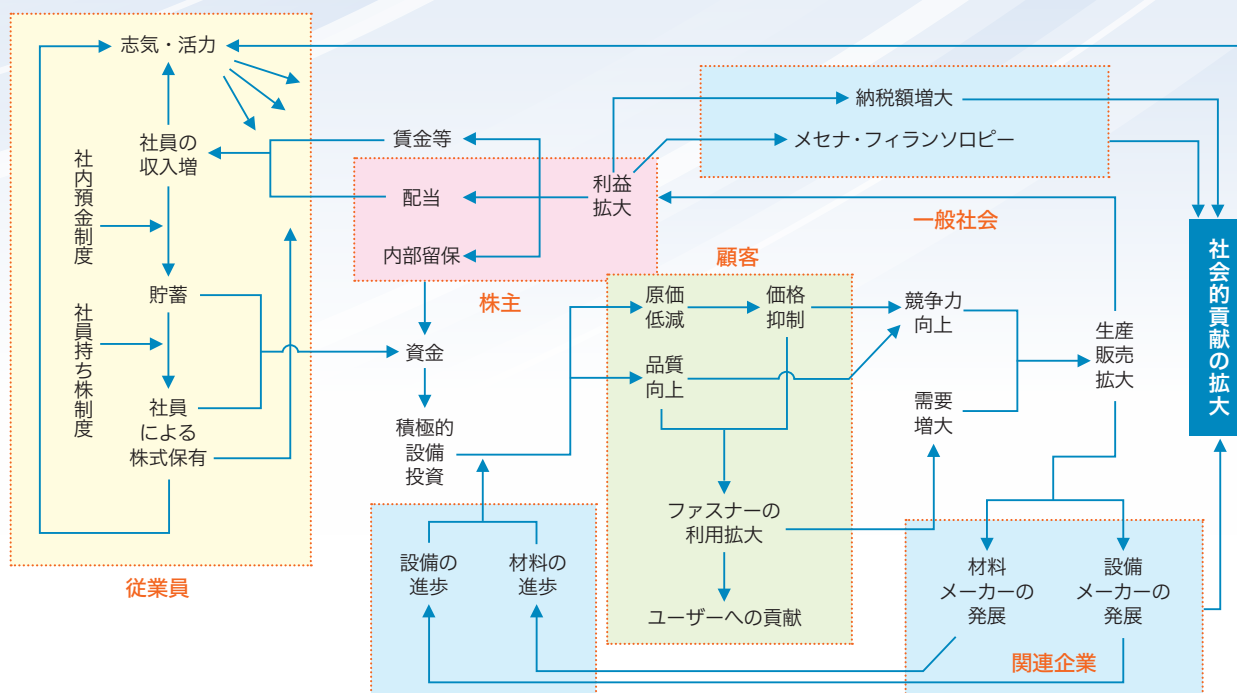
社会の繁栄

成果三分配

事業活動により生み出された付加価値（利益）を、お客様、取引先、そしてYKKの三者で分かち合うという考え方が「成果三分配」です。社員には賃金や配当で応える、会社にとっては新たな投資に活用できる、お客様にはより良い商品を安定した価格でスピーディーに提供できる、取引先とは相互の発展につながる関係を築くことができるなど、成長の好循環を生み出す考え方です。

※ 従業員持株制度は、日本で設立された従業員持株会を通じて運営されており、会員資格を有する社員が参加できる仕組みとなっています。

YKKの「善の巡環」の哲学チャート



(図) 小野桂之介『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2005年 より引用

第7次中期事業計画と戦略

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～

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、「ONE YKKによる持続可能社会実現への貢献」を掲げ、事業活動を推進しています。直接お取引いただいているお客様にとどまらず、その先にいる世界中の消費者にまでYKKのファスニング商品を届けたいという強い信念のもと、商品、価格、品質、ブランドをはじめとするあらゆる面において事業競争力を高めていくことが重要であると考えています。デジタル技術を活用し、ファスニング事業全体の一体感を高めるとともに、「ONE YKK」体制によるバリューチェーンを構築することで、YKKなら

ではの価値創出を目指していく方針です。

初年度の2025年度は、地政学リスクの高まりを背景に先行き不透明な事業環境の中、販売は低調に推移しました。継続的なコストダウンに取り組んだものの、販売ボリュームの減少や操業度の低下に加え、インフレに伴う労務費の上昇などの影響を受けて収益性が低下、その結果、業績は前年・計画を共に下回り、減収減益となりました。一方で、これまで推し進めてきた各種施策により、競争力や顧客基盤の強化等の具体的な成果が表れつつあり、中長期的な成長に向けた基盤強化は着実に進展しています。

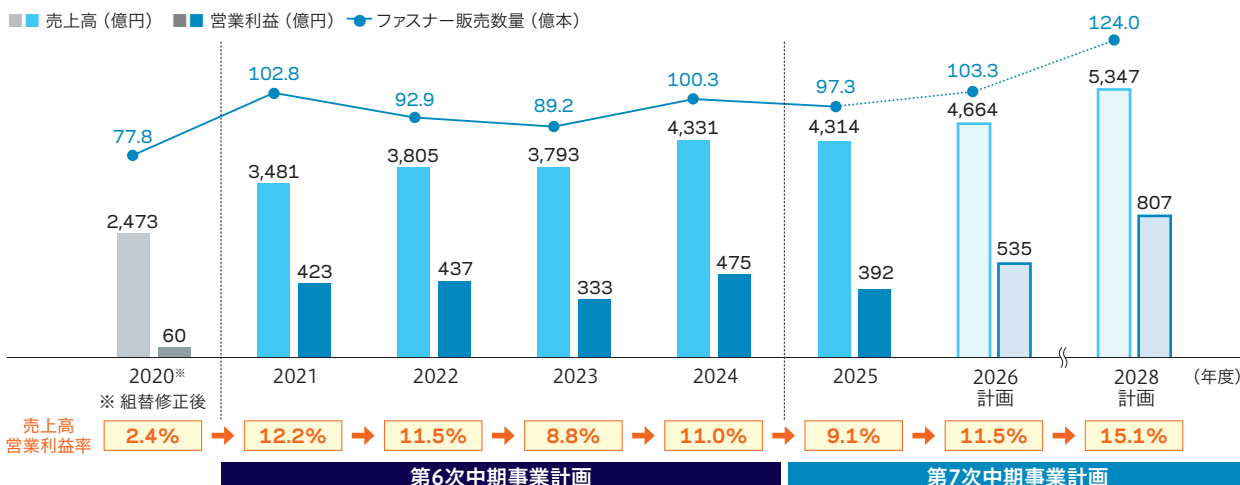
ファスニング事業 第7次中期事業方針

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

ファスニング事業 業績推移および計画



2026年度の事業計画

地政学リスクの連鎖的な拡大を背景に、原材料価格の高騰やインフレ懸念など、経済は先行き不透明な状況です。加えて、業界全体でのグローバルサプライチェーン再構築や、環境負荷低減に向けた規制強化も進んでおり、今後も事業環境は継続的に変化していくことが想定されます。このような環境下で、中期方針に掲げる「わくわくする商品提案」と、「適時・適材・適量」に調達ロケーションの「適在」を組み合わせた施策を推進し、納期対応力・コスト競争力の一層の強化を図ります。加えて、価値創出を支える人財戦略・エンゲージメント施策の推進、デジタル技術と業務標準化を掛け合わせた事業基盤整備を進めていきます。

また、持続的な成長と競争優位性を確立するため、不透明な事業環境下においても、将来を見据えたメリハリある積極投資を行う方針です。

グローバル経営体制

世界69カ国／地域で事業を展開するYKKは、商圏や商流などの特性に応じて区分した6つの事業地域に対し、5極の地域統括会社が資本管理とガバナンス強化を中心に経営を支援する「5極地域体制」を敷いています。各事業会社が高い独立性を持ち、柔軟な事業運営を行うことで競争力を高めてきた一方、グローバル化の進展に伴い、国／地域間でのサービスのばらつきが課題となる場面もありました。第7次中期事業計画では「ONE YKK」を掲げ、事業会社間の連携を強化し、供給基盤やネットワークを結集したグローバルなバリューチェーンを構築することで、チーム対応力と価値創出力の向上を図っています。

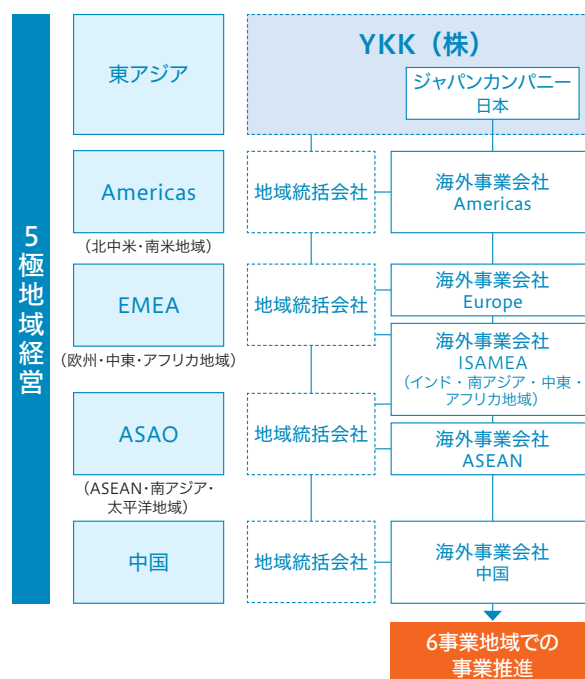
2026年度計画策定ポイント

- わくわくする商品提案
- 適時・適材（適在）・適量への対応
 - ・成熟市場における競争力の再構築（日米欧 等）
 - ・成長市場における捕捉体制の構築（中国・アジア地域 等）
- 価値創出に向けた人財戦略・エンゲージメント施策
- デジタル技術×業務標準化に向けた基盤整備

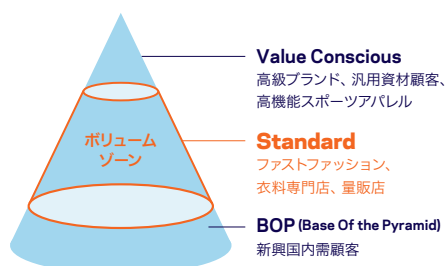
投資計画

第7次中期総額	2,470億円
2026年度計画	880億円
事業地域別内訳	ISAMEA/ASEAN/中国 623億円 日本/Americas/Europe 246億円
目的別内訳	サステナビリティ関連 84億円 デジタル関連 68億円

第7次中期地域経営体制



“二兎を追わねば一兎も得ず” —YKKのスタンダード戦略



YKKが年間販売数量100億本の目標を掲げたのは2013年から17年の中期計画の頃です。ファスナー市場の競争が激化する中、ハイエンド（Value Conscious）市場に特化することで収益性を高める道を選ぶのではなく、品質・コスト・納期・商品バリエーションの総合力によって最大のボリュームゾーンである「スタンダード」の量的拡大を一貫して追求してきました。世界中の1人でも多くの方々にYKKのファスナーをお届けすることこそが、YKKのスタンダード戦略です。

本部長メッセージ

「ONE YKK」で挑む 第7次中期

第7次中期事業計画における初年度の総括と今後の展望について、
各機能のトップを担う本部長からのメッセージを紹介します。
なお、デジタル本部は2026年4月に設置しました。



取締役
副社長 事業戦略本部長

敷田 透

1992年入社。YKKベトナム社社長、ASEAN
事業総括等を歴任し、営業本部機能のベ
トナム移転にも関わる。好きな語録^{※1}は、
「もう紙一枚の努力」。



常務執行役員 営業本部長

荒谷 礼石

1998年入社。アジアを中心に営業から地
域統括までを担い、現在はアパレル最前
線のベトナムで営業本部を束ねる。好き
な語録は、
「理念は自分の言葉で伝える」。

● 事業戦略本部

YKKの底力でお客様の信頼を獲得

2025年度を振り返ると、厳しい事業環境下でも、世界各地の事業会社が連携し、地道に汗をかいて業績を支えてくれました。まさにYKKの底力を感じる一年でした。「納期」を合言葉に、部門や地域を越えた連携が進み、GMG^{※2}とGSSG^{※3}の活動を通じて国を跨ぐ顧客対応体制も着実に整備されてきています。

今後に向けて、未獲得市場への投資を継続し、中長期の競争力を高めていきます。また、成熟市場では地域特性を踏まえた新たなものづくりや需要創出に挑戦し、中でもBlucad社の参画によるラグジュアリー市場への価値提供もスピード感を持って進めます。お客様から「YKKならなんとかしてくれる」というお誉めの言葉をより多くいただける「ONE YKK」を目指し、挑戦を続けていきます。

● 営業本部

イノベーションによる市場開拓を加速

不確実性のある厳しい事業環境の中、各地域の事業会社が知恵を絞り、価値創造に挑みました。数量面では計画に及びませんでした。付加価値品の拡販が好調だったことから一定の水準を確保できました。特に、営業と開発が一体となったクロスファンクショナルな連携も進んだことで「ONE YKK」でのサービスが向上し、お客様からの評価や新たなビジネス獲得につながり始めていることは確かです。

今後は、新設のGPI^{※4}で外部知見も活用し、商品のイノベーションをさらに高めるとともに、「わくわく」する商品での市場獲得と新規需要創出を加速させていきます。「ONE YKK」のもと、国・組織・機能を越えた体制をさらに強化し、創業100年に向けて営業基盤を築いていきます。

※1 YKKに脈々と受け継がれる創業者吉田忠雄が残した言葉等 ※2 グローバルマーケティンググループ

● 製造・技術本部

現場力でものづくりの競争力を高める

業績が厳しい状況下でも、工場運営を維持し、限られた数量の中でも利益確保に全力を尽くした一年でした。特に、お客様からの納期要望に対する着実な改善は大きな成果です。これは、現場主導で合理化・改善に取り組んだ社員一人ひとりの工夫の現れでもあり、営業と製造が一体でお客様の声を速く正確に工場につないだ結果だと思っています。

今後は、設備開発やお客様対応における「スピード感」の更なる向上が競争力強化の最重要課題です。また、スマートファクトリー実現を目指し、次のステップとして工場全体への実装を進めていきます。技術・開発・製造が連携する「ONE YKK」でのものづくりを確立させるとともに、人財育成にも注力し、新たな価値創造に挑戦していきます。



取締役
副社長 製造・技術本部長

小林 喜峰

1988年入社。技術者として米国・アジアでの勤務を経て、現在は黒部を拠点に製造・技術部門を統括。好きな語録は、「商品学の勉強を怠らず」。

● 管理本部

業務基盤の構築で価値創造を支える

基本方針「経営管理機能の高度化と、管理機能を通じた事業への価値貢献」を掲げ、その基盤づくりに注力した一年でした。中でも、M&A等の重要案件にも管理部門が主体的に関与することで、実務を通じた知見の蓄積と人財育成にもつながり、グローバルな対応力がさらに強化されたことは大きな収穫です。

今後も、グローバルでつながる業務基盤の構築を一層進め、標準化と効率化を通じて事業部門への価値提供を強化していきます。また、社員エンゲージメント向上に向けた施策を展開するとともに、YKK人財戦略委員会の設立を起点にグローバル人財マネジメントも本格化させます。「ONE YKK」のもと、管理機能からグループの一体化と持続的成長を支えていきます。



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)
副社長 管理本部長

湯本 克也

1989年入社。主に法務、知財、コンプライアンス等管理部門の経歴が豊富。ニューヨーク州弁護士資格保持。好きな語録は、「頭に絵を描く」。

● デジタル本部

デジタルでお客様と社員に貢献する

2026年4月、デジタル業務推進部と情報システム部を統合し、デジタル本部が設置されました。「デジタルを活かした業務改革を通じて、お客様と社員に貢献する」とともに、業務効率化にとどまらない価値を創出する「攻め」の役割も担います。今は、コードの統一や仕様書・工程・品質管理・トレーサビリティ等をつなぐ基盤整備を推進しています。

今後の展開として、「デジタルでものづくりを標準化し、世界各地に同じ仕組みを導入していきたい」という大きな目標があります。また、社員と「With AI」の働き方を進め、社員が専門性や能力を十分発揮できる環境を整えていくことも重要なテーマです。世界のどこでも、お客様は同じサービスを受けられる、社員は同じ環境で働ける、そんな「ONE YKK」を実現していきます。



上席常務執行役員 デジタル本部長

恒田 隆一

1993年入社。業務プロセス全般に関わる幅広い現場経験と、中国や欧州勤務を経て、現任へ。好きな語録は、「余裕は自分でつくるところに価値が」。

7つの重点項目 進捗と今後の取り組み

第7次中期事業計画の実現に向けて、以下の7つを重点項目に掲げています。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。ここでは、2025年度の進捗と今後の取り組みをご紹介します。

重点項目

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。

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・短期化が求められるようになっていきます。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。2026年度に設置した「デジタル本部」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69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人でも多くの方々へ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。

2025年度の進捗	今後の重点取り組み
● サステナビリティ関連投資（設備投資）59億円 ● CO₂排出量 67.1%削減（Scope1+2、基準年2018年度比） ● 持続可能素材への切替推進 ・ 再生糸使用NATULON® 販売比率 56% ・ NATULON Plus® Fiber Sourced™ 再生PET開具付きが「ISPO Textrends Award」Accessory部門でTop5受賞(2025年12月) ・ VISLON® 用リペア対応エレメントが「iFデザインアワード」受賞（2026年3月） ● CDP「気候」3年連続最高A評価	● サステナビリティ関連投資（設備投資）84億円（2026年度計画） ● 2050年「気候中立」の実現にむけた温室効果ガス削減施策の更なる推進 ● 持続可能素材への切り替えによる環境配慮型商品のスタンダード化 ・ 再生糸をテープ部などに使用したNATULON® シリーズのファスナー販売比率 63%（2026年度計画） ● 循環型経済の実現に向けたYKK独自技術および商品の開発 ・ リペア対応シリーズのバリエーション拡充 ・ 繊維由来再生材の利用やモノマテリアル化など繊維の資源循環に向けた商品開発 ※「YKKサステナビリティビジョン2050」目標達成に向けた進捗はP.41参照
● シリコンバレーを拠点とするGlobal Product Innovation Centerにおけるイノベーション製品開発 ● デザイン会社、素材サプライヤーとの連携や産学連携の開始 ● 3D複合引手が「ISPO Textrends Award」Accessory部門でBest Product受賞(2025年12月)と「Red Dot Award」Product Design部門受賞(2026年4月)	● 外部の知見を活かし、ユーザー視点でのイノベーション製品の創出 ● 研究開発パートナーとの連携推進 【商品事例】 掛布団力バーなどに使用される噛み込み軽減ファスナー 樹脂パーツ：靴用コードストッパー、平紐アジャスター スナップ・ボタン商品：薄型化による軽量化とシンプルなデザインの薄型軽量スナップ
● イタリアに所在するめっき液開発・販売会社Bluclad社のグループ加入 ● SICD(スタンダードアイテムコストダウン)機導入や各プロセスでの合理化によるコストダウン ● 工場内物流のFA化推進 ● YKK R&Dセンター 東京オフィス を開設	● 高度なめっき着色要素技術の強化(Bluclad社との相互シナジー創出) ● 小ロットモジュール対応設備開発によりファッショントレンドや季節変動に迅速に対応 ● AI技術やロボット技術などの先端技術活用によるスマートファクトリーの具現化
● 設備投資額 508億円 ● ファスニング事業は69カ国／地域に拠点展開 例) ベトナム ニョンチャック工場第3期工場 増築中 ベトナム ドンバン工場 スナップ・ボタン製造ライン 稼働開始	● 設備投資額 880億円 ● 適時・適材(適在)・適量を実現する供給体制構築 成熟市場モデル構築、成長市場捕捉体制構築 ● 各地域・各国における即応体制の推進
● 「ONE YKK」基盤構築（PLM E-BOM機能 運用スタート） ● デジタル業務推進部設置による推進体制整備 グローバルコード統一、総合的業務オペレーション改革、デジタル人材の育成	● デジタル本部新設 ● PLM（製品ライフサイクル管理）システム導入推進と利活用 ● データ・デジタル技術活用推進→データドリブン経営基盤構築 ● 基幹システム再構築、ITガバナンス強化 ● デジタル人材の育成
● 成長市場での内需深耕／投資継続 例) インド市場向けブランドindios® 商品の開発、投入 ● ファスナー用途開拓：漁網用ファスナー、自走式ファスナー Zippilot™ 等 ● TFM(車両向けファスニングマテリアル)など新商品拡販	● 成長市場における構想具現化とビジネスモデル深化 中国内需、インド、アフリカ市場 ● 成熟国における継続的な新規用途の開拓 ● 紙おむつ用面ファスナーの大手ブランドへの拡販
● グローバルエンゲージメント統括グループの施策実行 ● グローバルで一貫したブランド戦略・施策 推進	● 社員エンゲージメント向上 ● 人材戦略強化：YKK人材戦略委員会の設置 →採用・異動・育成・制度設計などをグローバル視点で最適化 ● YKKブランド強化：グローバルでのブランド価値向上による事業への貢献 ● 理念の継承の進化・深化を目的としたフィロソフィーアカデミーを新設

※ 本ページに記載の投資額は、特記のない限り発注金額基準。なお、設備投資額508億円のみ検収金額基準で算出。

7つの重点項目 年度トピックス

第7次中期事業計画の重点項目における、2025年度の主な取り組みを紹介します。各施策を通じて技術・事業基盤・ブランド力などの経営資本を戦略的に強化し、更なる価値の提供と持続的成長の実現につなげていきます。

03 新たな技術によるコスト競争力追求

めっき液技術の強化による商品価値の高度化

ファスニング事業における重要技術の一つであるめっき液の開発力強化を目的に、イタリアのBluclad社の全株式を取得し、YKKグループ傘下に迎えました。Bluclad社は欧州のラグジュアリー業界における高品位なめっき液の開発・製造に強みがあり、品質へのこだわりに加え、持続可能な社会の実現に向けた新たな取り組みに挑戦し続ける姿勢は当社と高い親和性があります。両社のシナジーにより技術力の底上げを図るとともに、グローバルネットワークを活用し、世界中の顧客に、高品質・高品位なめっき加工を施した付加価値の高い商品を提供していきます。



04 グローバル×ローカル供給網最適化

ファスナーとスナップ・ボタンを併せた顧客提案・商品提供を強化

2025年10月、YKKベトナム社のドンバン工場においてスナップ・ボタン製造ラインを新たに稼働しました。この製造ラインの稼働開始に伴い、世界でも有数の縫製産業拠点に成長したベトナムにおいて、グローバルブランドをはじめとした顧客へファスナーとスナップ・ボタンを併せた商品提案が可能となることに加え、商品をより速くお届けできるようになります。

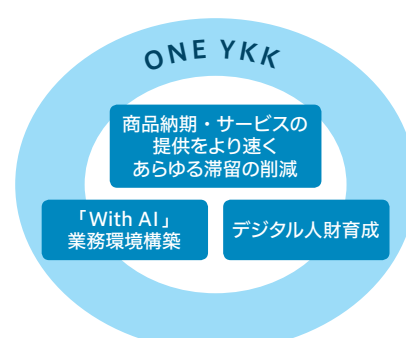
なお、同工場は太陽光発電設備による電力調達、高効率照明やEVステーションの導入などが評価され、米国の建築物環境性能評価制度LEED（リード）のシルバー認証を取得しています。



05 グローバルで繋がる業務基盤構築

組織体制変更 デジタル本部の設置

第7次中期事業計画の2年目となる2026年度より組織体制を変更し、社長直下の組織として「デジタル本部」を新設しました。従来の「デジタル業務推進部」と管理本部傘下の「情報システム部」を統合・再編したもので、IT・デジタル機能を結集し、「攻め」のデジタル戦略を総合的に推進する役割を担います。事業の高度化を支える基幹システム再構築、デジタル技術活用推進、ITガバナンス強化、また、それらを担う人財育成にも注力し、「ONE YKK」を実現する事業基盤の確立を目指します。



06

未獲得市場への対応強化

成長するインド市場に向けた新ブランド提案

重点項目に掲げる「未獲得市場への対応強化」の一環として、急成長するインドの衣料市場に向けて、価格・品質・量産性を兼ね備えた新商品を開発すべく、素材から製造プロセスまでを抜本的に見直した新たなファスナーブランド **indios®** を立ち上げました。indios® は、「インド市場に向けた特別なファスナー」を意味する造語で、約14億の人口を抱えるインド市場に変革をもたらし、共に成長していくことを目指しています。今後も、現地ニーズを捉えた商品開発と供給体制の強化を通じ、成長市場における価値提供を一層拡大していきます。



06

未獲得市場への対応強化

自動車市場向けの用途提案

—CONCEAL® ファスナー (アイテムコード:5CCPLF8) の展開

未獲得市場における用途開拓の取り組みの一環として、車両用 CONCEAL® ファスナー (アイテムコード:5CCPLF8) を展開しています。これまで自動車シート用ファスナーにはなかった、テープ部分が見えない構造を採用し、従来のファスナーでは表現が難しかった高級感のあるデザインを実現しています。2010年より米国を中心に販売開始して以降、現在ではヨーロッパ、中国、アジア、日本とグローバルで採用が拡大しており、自動車シートの外観性の向上に貢献しています。さらに、近年の業界トレンドであるBEV(電気自動車)化に伴う車両の軽量化需要にも対応し、販売を伸ばしています。



07

社員エンゲージメント向上とYKKブランド強化

ブランドコミュニケーションの強化

ブランドコミュニケーション強化の一環として、2026年度より新たな広告宣伝用ビジュアルの展開を開始しました。本ビジュアルは、YKKブランドと第7次中期事業方針の方向性を視覚的に表現したものです。また、スローガン「Fasten UP.」には、ファスニング商品を通じて人々の行動を後押しし、次の一歩へ踏み出す意味を込めています。

ステークホルダーとのさまざまな接点・コミュニケーションで本ビジュアルを活用し、グローバルで統一したメッセージを発信することでブランド価値をさらに高めていきます。



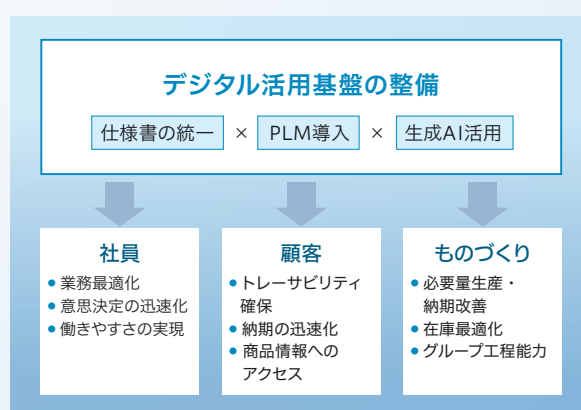
7つの重点項目 *Highlight*

デジタル活用による競争力強化

「ONE YKK」として競争力を高め、新たな価値を提供し続けていくための鍵が、デジタル技術と業務標準化を掛け合わせた事業基盤整備です。69カ国／地域に広がるYKKの拠点がデジタル技術で連携し、グローバルで業務プロセスを統一することで、品質と供給スピードを向上させるとともに、社員が働きやすい環境づくりを実現します。

デジタルで事業の高度化を支える

第7次中期事業計画では、2026年度より新設したデジタル本部を中心に、事業の高度化を支える「攻め」のデジタル戦略を推進していきます。デジタル本部は、各本部機能施策を横串で支え、それぞれの機能の施策と連動したデジタル戦略の立案と推進を担います。各施策の実行を通じて、顧客の課題解決、ものづくりの強化、そして社員の働き方改革を実現していきます。



社員の業務最適化

生成AIを業務に導入することにより、業務プロセスの効率化と意思決定の高度化を推進しています。AIエージェントの導入・活用を進めることで、従来の業務フローでは必要だった複数の画面操作を不要にするとともに、過去の事例や関連情報を整理・提示することで、担当者は最終的な意思決定や専門的な検討に集中できるようになっていきます。このように作業時間の削減と意思決定の迅速化に貢献していきます。

一例として、YKKのスライダを画像やテキストから検

索できるスライダー検索システムを開発し、グローバルの各拠点での利用を開始しています。直感的なUIを備えたWebアプリで、ブラウザ上で誰もが簡単に使用できるため、社員にも好評です。商品情報検索や問い合わせ等の対応時間が削減され、業務効率の向上にもつながっています。これらの取り組みを持続させるため、社員の情報リテラシー向上にも注力し、AI活用セミナーなどを通じて、全社的なスキルの底上げを図っています。



AI研修の様子

社員の声



ジャパンカンパニー
営業統括部
今川 敦

スライダー検索システムの導入で、これまで手作業や個別確認に頼っていた商品の特定がスピーディーに行えるようになり、業務効率が大きく向上し、提案準備の時間短縮に直結しています。また、従来は確認に時間を要していた国外生産品についても即時に情報把握が可能となり、利便性を実感しています。今後の更なる精度向上にも期待しています。

顧客課題解決

アパレル業界のデジタル化が進展し、3Dデータ活用は今後も拡大が見込まれます。こうした変化を受け、YKKでは製品の3Dデータ化を推進し、専用のデジタルプラットフォーム「3D Port」に集約して提供しています。社内ユーザーは用途に応じた形式で製品データをダウンロードし、提供が可能です。お客様はこのデータを使用してデザイン開発に利用することで、従来は現物サンプルに依存していた開発から販促の時間削減、効率化、コストダウンにつながっています。

製品の3Dデータ



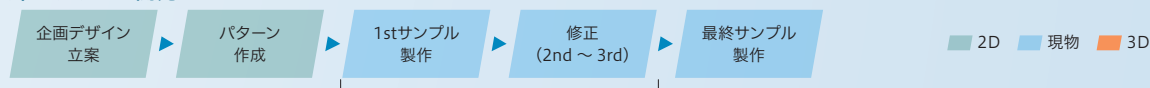
社員の声



グローバル
マーケティンググループ
アンジェラ ミュラー
Angela Mueller

「3D Port」の導入により、社員・お客様双方がデータへ容易にアクセスできるようになり、手作業での共有や繰り返しの依頼対応が削減、お客様対応のスピードが向上し、より円滑で信頼性の高いサービス提供につながっています。利用も着実に拡大しており、需要の高さがうかがえます。今後は活用範囲をさらに広げ、迅速な開発や意思決定の支援につなげていきたいです。

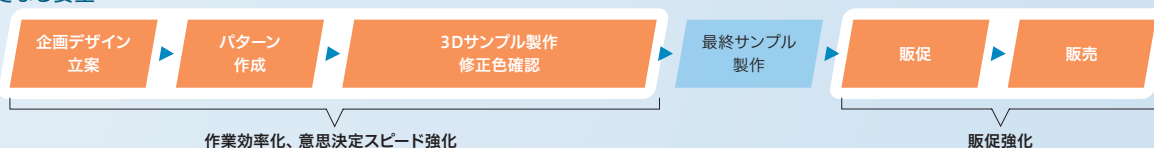
従来のデザイン開発フロー



3D使用のデザイン開発フロー



更なる要望



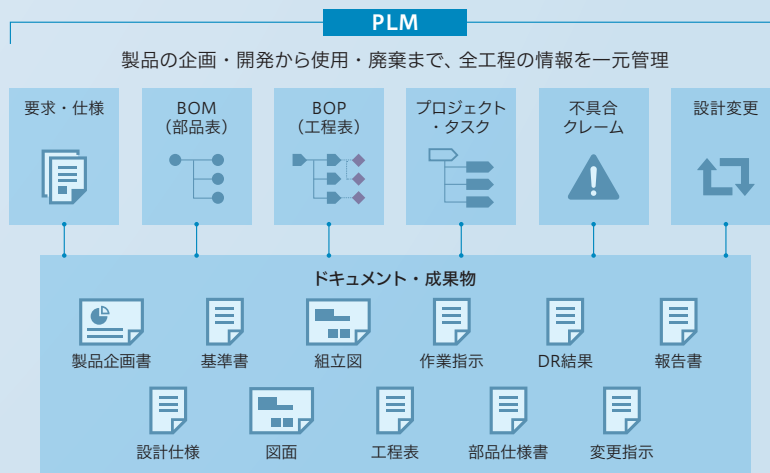
ものづくりの強化

「ONE YKK」でのものづくりの実現に向けては、コード統一とPLM（製品ライフサイクル管理）システムの導入を軸に2026年8月にジャパンカンパニーからスタートし、その後は順次グローバル展開を進める予定です。

コード統一では、仕様書や品番などのマスター情報を世界共通化し、全社的な業務運営の基盤を確立します。ジャパンカンパニーでの先行導入を起点として、グローバルで順次導入していく予定です。

この基盤のもと、2026年2月よりPLMシステムの運用を開始しました。このPLMの仕組みは、グローバルで製品仕様書と製造仕様書を統一し、デジタル上で管理作業が可能となるツールです。これまで各国／地域で個別に最適化されてきた業務プロセスが一括化されることで、ものづくりの再

現性を高め、品質の担保と生産効率の向上を実現していきます。さらに、サステナビリティ情報やトレーサビリティ情報の一体管理も可能となり、顧客が必要とする情報を迅速に提供できる体制の構築にもつなげていきます。



7つの重点項目 *Highlight*

サーキュラーエコノミーの実現に向けて

YKK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、脱炭素およびサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に向けて、挑戦を続けていきます。

循環型商品

繊維廃棄物の循環を目指したファスナー

繊維廃棄物由来の再生PETをテープ・エレメント・開具・芯紐に採用したNATULON Plus® Fiber Sourced™ 再生PET開具付きは、衣服と一緒にリサイクル可能な単一素材化を目指す循環型設計に加え、耐久性や実用性を確保するために再生亜鉛合金製スライダーを採用し、環境への配慮と品質・機能性の両立を高いレベルで追求した商品です。なお、本商品はISPO Textrends Award Accessory部門でTop5を受賞しました。

※本商品は現在開発中



NATULON Plus® Fiber Sourced™ 再生PET開具付き



循環型商品

- NATULON Plus® 再生PET開具付き
- VISLON® NATULON® 再生ナイロンECONYL® 使用
- ADVANCEN® 再生ナイロンECONYL® 使用
- Detachable Tack / Rivet

再資源化

- zip TO zip®



製品長寿命化

- リペア対応シリーズ



リサイクル

循環型経済の
YKKの商品

リペア・メンテナンス

消費者

製品長寿命化

リペア対応シリーズの展開



デジタルプロダクトパスポート

- TouchLink®



繊維製品の長寿命化を目指し、ファスナー修理を容易にする「リペア対応シリーズ」を展開し、現在4アイテムをラインアップしています。中でも、エレメントが破損した際にファスナー全体を交換せずに破損部分だけを修理できる「リペア対応エレメント」は、修理作業の効率化と廃棄物の削減を両立するソリューションとして高く評価され、国際的に権威あるドイツの「iFデザインアワード2026」を受賞しました。YKKは、修理により製品寿命を延ばすことで、資源の有効活用と廃棄物削減の実現を目指しています。



持続可能素材

NATULON® シリーズの ファスナー グローバルでの 販売比率50%突破

再生材料をテープ部分等に使用した NATULON® シリーズファスナーのグローバル販売比率が50%を超えました。2019年度にはわずか3%だった比率は、2021年度から全社方針として本格的に切り替えを進めることで、2025年度末には56%まで向上しています。お客様の賛同のもと、品質や機能性を維持しながら、世界中のYKK工場で安定供給に取り組んできたことが、この結果につながっています。

YKKは1994年から取り組みを開始したNATULON® を始めとし限りある資源を有効活用した商品の開発に取り組んでおり、「YKKサステナビリティビジョン2050」に掲げる持続可能な素材への転換を、事業活動を通じて着実に形にしています。

持続可能素材

- NATULON®
- NATULON Plus®
- NATULON® Ocean Sourced®
- NATULON® Fiber Sourced®
- GreenRise®
- オーガニックコットンテープファスナー
- 梱包材切替（再生材／バイオマス素材）

環境負荷低減

- 再生可能エネルギー使用
- 太陽光発電設備
- 水リサイクル設備
- ECO-DYE® 染色
- AcroPlating® 技術

YKK品質

- 高耐久
- 長寿命

室長 コメント



営業本部
商品戦略部
環境配慮型商品戦略室長
鈴木 由香

YKKは、YKK精神「善の巡環」のもと、社会や自然との共存・共栄を大切にしています。環境配慮を特別な選択肢にせず“当たり前”にしていくため、私たちは市場やお客様の要望を待つのではなく、自社起点で判断し、全社一丸となってNATULON® への切り替えを進めています。今後も単なる部材供給にとどまらず、サステナブルなものづくりのあり方をお客様と共に考え、具体的な形として提案し続けていきます。

※ ECONYLはAQUAFIL S.p.A.の登録商標です。

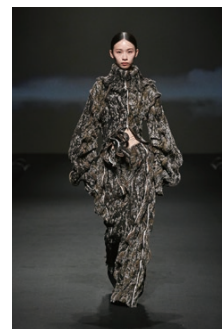
サーキュラーファッション実現を担う次世代デザイナーの発掘・育成

YKKはこれまで、世界各地で次世代ファッションデザイナーの発掘・支援に取り組んできました。日本最大級の学生向けファッションデザインコンテスト「YKKファスニングアワード」は2025年度に25周年を迎え、サーキュラーファッションの実現を担う人財の発掘・育成を目的に「Circular Design特別賞」を新設しました。同年度は、ファスナーにより衣服の分解・修理を可能とする設計を提案した文化服装学院 今野奏さんの作品が受賞し、アパレル部門グランプリも同時に獲得しました。



詳細はデータ編に掲載しています。

第25回アパレル部門グランプリ・Circular Design特別賞
文化服装学院 今野 奏さん作品「Re Tree」



7つの重点項目 *Highlight*

わくわくする商品提案

第7次中期事業計画で掲げている「わくわくする商品提案」とは、お客様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。営業・開発・製造が一体となり、技術と発想で“閉める・留める”の常識を進化させ、“わくわく”を形にします。

アクティブ衣料の薄手時代に応える

▶ 薄さと軽さを備えた 薄型軽量スナップ (アイテムコード：SKL30)

従来のリング型ばねスナップと比べて、厚みを約16%、重量を約14%削減[※]した、YKKスナップ商品の中でも極めて薄型のスナップです。昨今、スポーツ・アウトドア分野では、「薄くても高強度」な素材が広く採用されつつあります。こうしたニーズに応える本商品は、薄型素材を用いた衣料にも対応できる設計かつ、軽量性を兼ね備え、製品の着心地や機能性の向上をサポートします。スポーツやアウトドア用途をはじめ、幅広い分野での活用が期待される商品です。また、ばねの露出を抑え、外観性を高めるとともに、極限まで厚みを削減した仕様 (アイテムコード：SKL31) も展開予定です。

※ YKK社内調査、SK35との比較



“軽いだけ”で終わらせない。なめらかで確かな操作性も実現

▶ コットンパンツ向けの新たな選択肢 YZip® Light



ジーンズ用ファスナーの定番YZip® に、新たな選択肢としてコットンパンツ向けアルミ合金ファスナー YZip® Light が誕生。再生材をテープに採用したNATULON® ファスナーで、開発検討開始から8年以上もの歳月を経て、コットンパンツに求められる軽さと使いやすさを実現しました。ジーンズ用銅合金ファスナー YZip® と比べて約50%軽量化^{※1}するとともに、従来のアルミ製品より横引強度を約26%向上^{※2}。なめらかな開閉や豊富なカラーバリエーションも兼ね備え、軽量性・機能性・外観性が融合した商品です。

※1 YKK社内調査、YZip® (YGRC-39 GSBN8 15cm)との比較

※2 YKK社内調査、従来のアルミ合金ファスナー (YARNC-39 DS14GS1)との比較

ばねに頼らず成立する。2点構成でも実現する、高い固定力

▶ 新発想靴用 コードストッパー (アイテムコード：FC02VX)

2点構成のシンプルな構造でありながら、ばねを使用せずに靴紐をしっかりと固定できるコードストッパーです。部品点数を最小限に抑えつつ、直感的な操作性と強度を両立しています。建築構造に用いられるくさびの原理から着想を得て、その固定メカニズムを靴紐に応用。コンパクトでありながら優れた保持力を発揮し、ランニングシューズなどの用途に適しています。ストッパーを指でつまんで締めるだけの簡単操作で、スムーズな使用が可能。さらに、構成部品を同一素材とすることで、リサイクルの容易化を図っています。



“閉めにいく”から“動いて閉まる”へ。手が届かない場所でも、確実に

▶ 自走式ファスナー Zippilot™



自走式ファスナー Zippilot™ は、モーターの力でスライダーが動き、ファスナーを開閉できるYKK独自の新機構です。スライダー内部にモーターと歯車を組み合わせた駆動装置を内蔵し、ファスナー上を走行することで開閉を行います。テント用をはじめとする産業資材向けに開発され、遠隔操作による開閉が可能です。高所や狭所、危険区域など人の手で操作しにくい環境でも、短時間で確実な開閉を実現します。建設・産業資材・防災の現場における安全性確保や作業性向上のニーズを背景に開発を進めており、あらゆる現場での生産性向上に貢献が期待される技術です。

見えない課題に光を当て、オープンイノベーションで未来の可能性を切り拓く 金型・最小ロットの制約を超えた自由度の高い「3D複合引手」

商品戦略部門内に設置されたGPIC（Global Product Innovation Center）は、従来の枠組みにとらわれない発想で、未来の商品企画や新たなビジネスモデルの創出を担う組織です。顕在化していない課題や将来の可能性に目を向け、外部パートナーとの協業を通じて、オープンイノベーションを推進しています。3Dプリント技術を活用した新しい複合引手は、Variloom社との協業により生まれました。バイオベースTPUを採用し、従来の射出成形では難しかった自由度の高い形状や質感、カスタマイズ性を実現しました。新たな可能性を見出し、付加価値を創出するGPICの姿勢を体現した商品です。



7つの重点項目 *Highlight*

人的資本の強化

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す。第7次中期事業計画では、多様性に富んだ人財が活躍できる環境を整備し、社員エンゲージメントと事業推進力の向上を図ります。

価値創造に向けた人的資本戦略

YKKでは、人こそがYKKの最も重要な資産であると捉え、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。

これまでの取り組みとして、2021年度にYKK社長を委員長とする「多様人財活躍推進委員会」を設置し、多様な人財の活躍に向けた方針を策定するとともに、配下の人財育成・人事制度・人事基盤に関する分科会において、重要施策の検討を進めてきました。また日本においては、2021年度に定年制度を廃止し、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ています。

今後は、日本国内にとどまらず、グローバルでの人的資本強化を一層推進していきます。2025年度に設置したグ

ローバルエンゲージメント統括グループと、2026年4月に新設したYKK人財戦略委員会が連携し、経営理念を軸とした人財施策を展開します。具体的には、グローバル人財の活用・制度設計を通じて、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境を整備していきます。あわせて、グローバルでのコミュニケーション機会の創出や、マネジメント層におけるエンゲージング・リーダーシップの強化により、社員の主体的な挑戦を促進します。

また、ブランドの価値を高めるのは社員であり、社員エンゲージメントとブランド強化を両輪として一体的に進めていきます。社員一人ひとりがグローバルで一貫したブランドコミュニケーションを社内外に展開し、YKKブランドの浸透と価値向上につなげていきます。

社員がエンゲージメント高く働くことこそが、「ONE YKK」としての一貫したブランド戦略の実行力を高め、価値創出の源泉となる

方向性・目指す姿	施策
社員の誇り・繋がり・やりがいの実感を最大限に発揮できる企業文化の醸成 ↓ ブランド価値を生み出す源泉 事業価値創出の主役は社員 → 最終的に顧客価値提供へと繋がる	1. 人財戦略の強化 ・ YKK人財戦略委員会の設置 ・ グローバル人財活用の制度設計 2. エンゲージメント向上 ・ コミュニケーション強化 ・ エンゲージング・リーダーシップ推進 3. ブランド浸透活動の強化 ・ グローバルで一貫したブランド戦略 ・ ブランドコミュニケーション社内外連動



YKK人財戦略委員会の新設

～世界中の人財の力を結集し、「ONE YKK」で価値創造へ～

これまでの日本国内事業を中心に議論してきた多様な人財活躍推進委員会を発展的に解消し、ファスニング事業グループの事業活動におけるグローバルベースでの人財戦略を推進する体制へ移行するため、2026年度より新たにYKK人財戦略委員会を設置しました。

本委員会では、グローバルにおける人的資本の更なる活用に向けて、人財と役割の適切なマッチングを図るとともに、採用、配置・登用、育成、制度運用を一体的に運営できる基盤の構築を目的としています。この実現に向けて、「採用・異動」「グローバル人財」「制度設計」「人財育成・リカレント」の4つのワーキンググループを設置し、具体的な施策を推進していきます。人財戦略のグローバル展開にあたっては、本社機能を持つ日本でグローバルベースでの方針を立案・策定し、各地域統括会社において、各国／地域の人財マネジメントおよび人事課題に対して機動的に対応する体制としています。

篠田リーダーからのメッセージ

「森林経営」の考え方のもと、YKKを支える多様な人財をグローバルな視点で捉え、その力を最大限に活かすことは、持続的な成長に向けた重要な基盤です。本委員会は、人財戦略を経営の重要課題として位置づけ、グローバルベースでの人的資本の活用・最適配置を議論し、実行していく中核的な場です。会社は人的資本への投資を通じて人財の成長を支え、社員はその成果を通じて価値を創出することで、会社と社員が相互に成長し続ける関係の実現を目指します。



委員長：代表取締役社長 松嶋 耕一（中央左）、
リーダー：上席常務執行役員 経営企画室長 松本 光司（中央右）、
常務執行役員 管理本部 人事部長 篠田 芳夫（左）、
常務執行役員 経営企画室 グローバルエンゲージメント統括グループ長 ジェシカ・コルク（右）

基本方針

- 人的資本への投資、多様性と調和に向けた人財マネジメントの追求
- 事業の持続的発展への貢献
- 人事機能の高度化と専門性強化

主な活動内容（一例）

- グローバル人財活用（可視化/マッチング制度等）
- 人財育成/リカレント
- グローバル活用を見据えた制度設計



YKK人財戦略委員会キックオフミーティング
（2026年4月）

② グローバル（ファスニング事業+その他事業等）

従業員数

28,572名

日本国籍以外のグループ会社社長

25名

※グループ会社数 85社

開発人員数（2025年度実績）

1,059名

③ 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

221名

60歳以上の従業員数

488名

平均勤続年数 男性／女性

17.9年／**17.9**年

（2026年3月末現在）

グローバルの各拠点におけるエンゲージメント向上

世界各国／地域の各拠点では、地域の特性や社員の発想を活かした多様な取り組みを通じて、社員エンゲージメントの向上を図っています。社員同士や家族とのつながり、経営理念への共感を育む活動で、組織の一体感や主体的な行動の促進につなげています。

YKKカナダ社

国旗が育む誇りとインクルージョン

多様な移民を受け入れるカナダの社会背景を反映して、在籍する社員は29の国籍で構成されています。工場内には社員の国籍全ての国旗を掲示しており、毎年、新入社員が社長と一緒に自分の国旗を持って記念撮影をします。2013年に始まったこの取り組みは、共に働く社員の多様性を尊重し、社員の誇りと帰属意識、そしてインクルージョンを育む大切なものとなっています。



YKKカナダ社
パメラ ギャリー
Pamela Galley



YKKパキスタン社

スポーツで部門間のチームワーク向上

社員交流イベントとして部門横断のクリケットトーナメントを開催しました。社員やその家族が声援を送り、会場は活気に包まれました。参加者からは、他部門の同僚との交流を通じてチームワークや一体感が高まったとの声が多く寄せられています。レクリエーションに留まらず、信頼関係の強化やモチベーション向上につながる意義のある取り組みとなりました。



YKKパキスタン社
マウイッシュ マナフ
Mahwish Munaf



上海YKKジッパー社

家族とともに広がるつながりと一体感

社員の日々の努力に感謝し、社員の家族にも会社への理解を深めてもらえるよう、親子ファミリーデーイベントを開催しました。工場見学のほか子ども向けのインタラクティブゲームなどを企画し、家族や同僚との絆を深める良い機会となりました。今後も継続的に実施し、さらに一丸となって会社の発展に取り組んでいきたいです。



上海YKKジッパー社
ゼン ユウ
銭 勇



YKKポルトガル社

ビジョンを体感する活動が育むエンゲージメント

社員のウェルビーイング向上を支援する「ハピネス&ウェルビーイングコーディネーター」部門を設置するなど、人を中心に据えた独自の取り組みを推進しています。直近では、社内のサステナブル活動「YGreen」の一環として、社員とその家族でビーチクリーン活動を実施。YKKが取り組む資源循環の背景にある環境問題を体感し、日々の業務での行動変容にもつながっています。



YKKポルトガル社
カタリーナ コスタ
Catarina Costa





(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。

YKK精神に基づく経営基盤

2025年度ハイライト

- CDP気候変動 最高評価「**Aリスト**」(3年連続)
- サステナビリティ関連投資 **59億円**、2026年度 **84億円の計画**
- **取締役会実効性評価の実施**
- サクセッションプラン(後継者の育成と選任)の改訂

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 メッセージ



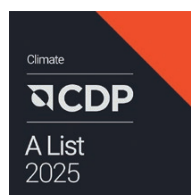
常務執行役員
サステナビリティ推進室長
水林 舞

サステナビリティと事業成長の両立を目指して

YKK精神「善の巡環」に通じるサステナビリティの考え方は、技術開発やものづくりの現場に深く根付き、事業成長と不可分の関係にあります。研究開発の現場で培ってきた自身の経験を活かし、ビジョンの実現、持続可能素材の利用拡大、資源循環の高度化といった重点領域において、実効性あるサステナビリティ戦略の立案と技術開発に取り組んでいます。活動にあたっては、現場・現物・現実の「三現主義」に基づき、事実根拠に基づいた判断と改善を徹底しています。今後も、技術革新と現場力の融合を通じて、環境負荷低減と事業成長の両立に向けた取り組みを進め、循環型社会の実現に向けた事業活動を展開してまいります。

2025年度活動ハイライト

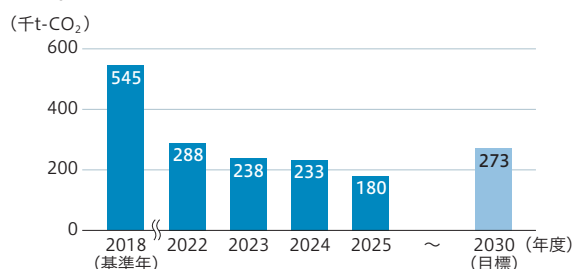
- ▶ 2025年度 CDP気候変動 最高評価「Aリスト」(3年連続)
- ▶ CDPサプライヤー・エンゲージメント評価 最高評価(4年連続)
- ▶ サステナビリティ関連投資(設備投資) 59億円(2025年度実績)



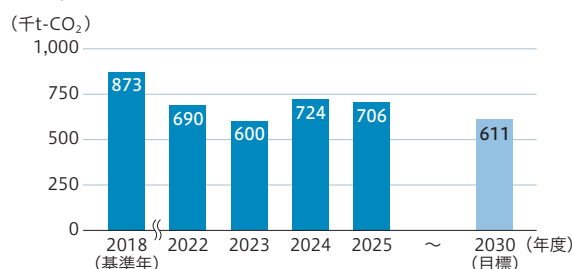
YKKはTCFD賛同企業として、同提言に沿った情報開示を行っています。詳しくはデータ編をご覧ください。

CO₂排出量実績

〈Scope1+2〉^{※1}



〈Scope3〉^{※2}



※1、※2：2021～2024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）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)

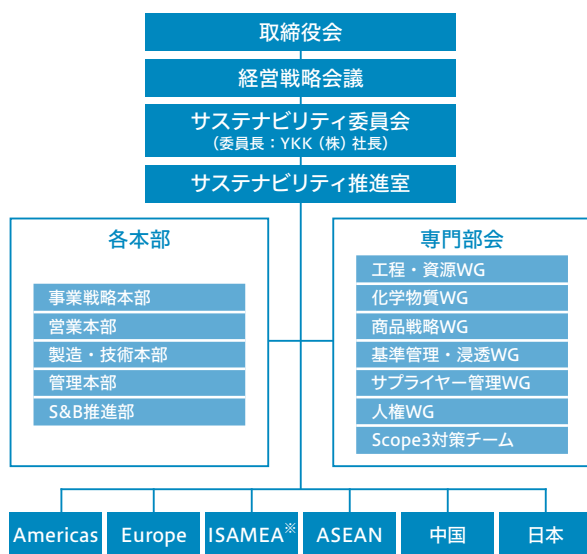
YKKでは2023年に環境負荷（LCA）算出の専門部署を立ち上げ、YKKが製造する製品の環境負荷を算定することで、「YKKサステナビリティビジョン2050」目標達成に向けた進捗、および、顧客の環境負荷低減に向けた影響の可視化・定量化に努めています。YKKの製品別環境負荷は、Higg Material Sustainability Index（MSI）で順次公開しています。

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。日本国外の地域においても、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

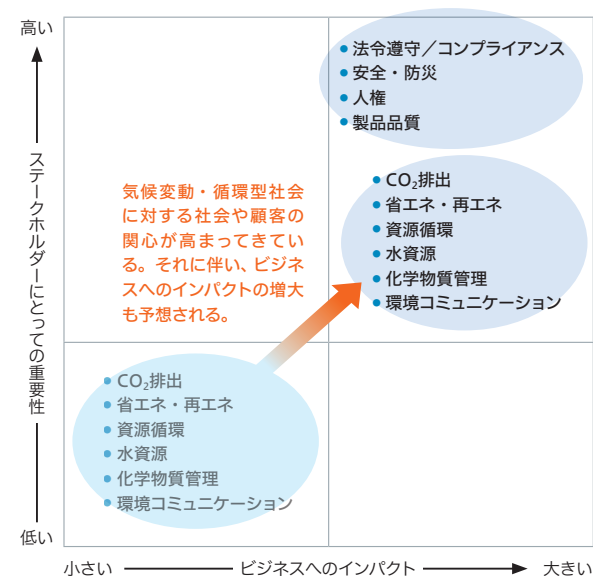
サステナビリティ委員会の開催実績

実施回	開催月	内容
第1回	2025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	2025年9月	各WG重点施策および他重点施策進捗報告
第3回	2026年3月	各WG重点施策進捗、次年度活動計画報告

ビジョン策定プロセスと見直し

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。2024年8月には、気候変動、生物多様性、資源循環等の取り組みを加速させる新たなKPIを追加し、改定しました。

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

(2026年5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**
- 「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**
- 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**
- 「Policy Hub - Circularity for Apparel and Footwear」加盟 **2026年2月**
- 「ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals)」Signatory Supplierとして加盟 **2026年5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。	定量	(2030年までに) ・ 自社およびサプライチェーンにおけるCO ₂ 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。
	定性	(2050年に向けて) ・ 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化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。	定量	(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、自然由来材料等)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。
	定性	(2030年までに) ・ ファスニング主要製品を修理可能にするための商品・技術によるソリューションを提供します。 ・ 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、リサイクル性等)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。 ・ 生物多様性(環境課題)に配慮した調達を推進します。 (2050年に向けて) ・ 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。	定量	(2050年に向けて) ・ 取水量を30%削減します(2018年度比)
	定性	(2050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、および業界団体であるZDHC(有害化学物質排出ゼロ)が定めた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。	定性	(2030年までに) ・ 有害化学物質の削減を推進します。 ・ 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 MRLS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。
	定性	・ 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。
 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。	定性	



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.ykk.com/csr/responsibility/eco/higg.html>

2025年度実績	2026年度計画
- Scope1+2における温室効果ガス排出量 179,532t（基準年2018年度比 67.1%削減） - Scope3における温室効果ガス排出量 705,957t（基準年2018年度比 19.2%削減） - 使用電力全体に占める再エネの比率 72.3%	- SBTより「1.5℃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 362,173t以下（基準年2018年度比 33.6%以上削減） - Scope3における温室効果ガス排出量 698,577t以下（基準年2018年度比 20.0%以上削減）
- 使用電力を再エネ100%で稼働する拠点数 47拠点 - 太陽光発電設備稼働 15件（累計77件、37拠点） - 石炭ボイラー廃止	太陽光発電計画 13件
- 持続可能素材使用アイテムの割合 54%（前年比 +6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 35% - 廃棄物の再資源化率 94.6%（前年比 +3.6ポイント）	- 持続可能素材使用アイテムの割合 63% - 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 - 廃棄物の回収率 95%以上
- スライダリペア対応上止のバリエーション追加 - PETガーメントリサイクル対応ファスナー NATULON Plus® 再生PET開具付きの販売開始 - ファスナーに使用される銅合金の社内リサイクルシステム実用化に成功、亜鉛の社内リサイクルシステム実用化に向けたトライアルをグローバルに展開 「The Copper Mark」※1に加え「The Zinc Mark」※2認証を有するサプライヤーのみと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 - 社内敷地内外における植樹活動や清掃活動の実施	- VISLON® 用リペア対応エレメントバリエーション追加 - PETガーメントリサイクル対応ファスナー商品の更なるラインアップ拡充 - ファスナーに使用される銅合金および亜鉛の社内リサイクルシステム実用化を推進すべく、対象拠点および対象品目を拡大 「The Copper Mark」に加え「The Zinc Mark」認証を有するサプライヤーのみと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（継続） - 社内向け生態系保全活動ガイドラインの発行 - ガイドラインを参考とした活動の実施
- 取水量 9,234千t（2018年度比 19.4%削減） - 取水量原単位 2024年度比 12.0%減少	取水量原単位 2%削減（2025年度比）
- 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4件（累計19拠点） - ZDHC Wastewater Guidelineを参考とした排水水質管理 - 水リスク低減活動の実施	- 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 - ZDHC Wastewater Guidelineを参考とした排水水質の継続確認 - 水ストレス地域での更なる取水量削減の推進
- 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 - YKK RSL（2025年版）のサプライヤーへの周知および適合調査の実施（サプライヤー数1,798社） - OEKO-TEX® STANDARD 100（46社）およびAFIRM RSL適合状況のモニタリング試験実施（39社） - ZDHC MRSLへの適合性評価のため、InCheckレポートの導入展開（34社） - YKK RSL（2023年版）の非準拠品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非準拠品対応サブグループを新設、全社部門横断で代替開発、販売管理徹底の手法を検討し、一部製品で実施	- 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 - YKK RSL（2026年版）をサプライヤーへの周知および適合調査の実施 - 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 MRSL適合率の維持、向上。適合率向上に向けた材料選定。 - YKK RSL（2024年版、2025年版）の非準拠品に対する代替材料の選定、材料・製造工程等の開発の推進 - 全社部門横断で、YKK RSL非準拠品対応を代替開発、販売管理徹底を推進
- 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（48拠点）および第三者機関による実地監査の実施（21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・評価体制強化

※1 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

※2 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
67.1%
削減
Scope3
19.2%
削減
(基準年2018年度比)

2025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SBTi認定「1.5℃」目標値の「2018年度比29.4%以上削減」を上回る67.1%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、2025年度に購入電力を100%再エネに切り替えた拠点は、2024年度より2拠点増え、世界47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、2025年度の使用電力全体に占める再エネ由来電力の比率は72.3%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20,790tの温室効果ガス削減効果がありました。今後もファスニング商品の主要材料の再生材化等を進め、Scope3での排出削減にも取り組んでいきます。



太陽光発電施設（YKKポルトガル社）

資源



54%
持続可能素材
使用アイテムの割合
(延べメートル)
(2025年度)

94.6%
廃棄物の再資源化率
(2025年度)

〈プラスチック製梱包材の持続可能素材化〉

日本、ベトナム、欧州、南アジアなどの複数拠点で、すでに100%切り替えを達成しており、品質を維持しながら持続可能素材への転換が可能であることを実証しています。この成果を基に他地域への展開を進めています。

〈易リサイクル〉

PET素材を最大限採用したファスナー
NATULON Plus® 再生PET開具付きを販売開始、更なるラインアップ拡充に向けて開発を進めています。



〈リペア〉

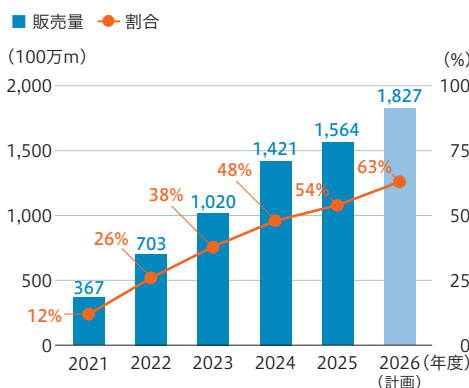
YKKのファスナーをより長く使用いただくことで、繊維製品の長寿命化に取り組む「リペア対応シリーズ」の新商品販売を開始しました。

〈ファスニング製品の資源循環 zip TO zip®〉

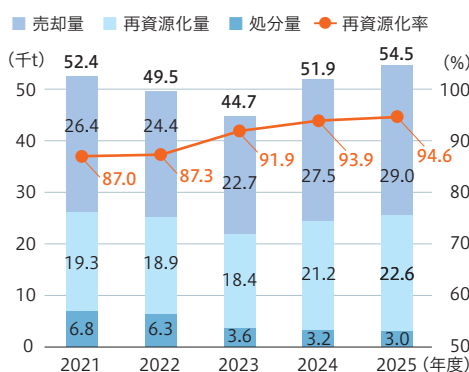
日本において、富山県内の企業との協働により、ファスナーに使用される銅合金の社内リサイクルシステム実用化に成功し、対象品目の更なる拡大に取り組んでいます。また、ファスナーに使用される亜鉛についても、社内リサイクル

システム実用化に向けたトライアルを、日本に加え中国においても開始しました。

持続可能素材使用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



P31-32 「サーキュラーエコノミーの実現に向けて」もご覧ください。

 2025年度の取り組み詳細は、データ編に掲載しています。

水



19.4%

削減

取水量削減率
(基準年2018年度比)

2025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進めました。その結果、取水量は9,234千t（2018年度比19.4%削減）となりました。またYKKでは地域の大切な財産である水を将来にわたり持続的に使うために、水リスクチェックシート（自社基準）を用いて年に1回評価を行っています。2024年度に水リスクが高いと評価された2拠点においては、水リスク低減活動を進め、リスクに備えました。

排水管理では、排水処



水リサイクル施設（YKKインドネシア社）

理の技術面および管理面を強化するため、各拠点の排水処理診断・技術指導を日本国外10拠点で実施しました。また、排水処理施設を適正に維持管理し、排水水質を継続的に管理・改善するための指針をガイドラインとして発行しました。

化学物質



31%

プラス材スライダーにおける
AcroPlating® 仕上
販売数量割合
(前年比+4ポイント)

2025年度は、ファスニング製品に関わる化学物質規制・法令と業界基準を考慮したYKK RSL（制限化学物質リスト）への適合調査を、サプライヤー 1,798社に実施しました。さらにYKK RSLを社会・顧客ニーズに基づき2026年版へ改定し、サプライヤーへの周知および適合調査を継続実施しています。適合調査結果を受けて非準拠材料への対応を強化・推進すべく、非準拠品対応サブグループにて全社部門横断で対応を推進しています。

生産工程で使用される化学物質の管理基準については、業界基準であるZDHC MRSL（製造時制限物質リスト）の要求事項に沿っ

た管理を進めており、2025年度には適合性評価手法であるZDHC Performance InCheckを、関連する全ての生産拠点に導入しました。定期的なInCheckレポートのモニタリングを通じて、生産工程における環境負荷の低減と、化学物質を取り扱う社員の健康影響リスクの低減に取り組んでいます。

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%除去した革新的なめっき技術AcroPlating®仕上の導入を進め、プラス材スライダーのうち本技術を使用した商品の販売数量割合は2025年度31%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

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）に基づく人権デューデリジェンスの実施、負の影響の評価・特定を行っています。また、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。2026年度は、これまでの評価・特定を踏まえて「YGCC5.0」へ改定し、新基準による監査・評価の実施を予定しています。

また、2025年度はファスニング事業の全製

造拠点において、各国法令に準じた労働時間管理・遵守に加え、皮革・縫製産業の製造現場に求められる週労働60時間を上限とした労働時間管理を導入しました。

 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（2026年度計画）

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長 メッセージ

取締役候補者の一部変更にかかる経緯と ガバナンス体制強化に向けて

はじめに、2026年5月に公表いたしましたYKK APにおける交際費に関する不適切な経費処理が認められた件につきまして、多くの皆様にご心配とご迷惑をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

YKKグループでは、YKK精神「善の巡環」のもと、経営理念に「公正」を掲げ、コンプライアンスを重要視してまいりましたが、今回の事態に至ったことを極めて重く受け止めております。本件は、内部通報をきっかけに発覚し、慎重に調査を重ねた結果、事実が確認されたことから、公正な判断のもと、本対応に至りました。今後の調査結果を踏まえ、必要な正措置および再発防止策を速やかに講じてまいります。

これまで、YKKおよびYKK APはそれぞれ独立して経営・事業運営を行い、「信じて任せる」という信頼を前提に相互にゆるやかな連携を図ってまいりましたが、管理のあり方が十分でなかった点を重く受け止め、深く反省しております。今後は、YKKグループ全体の経営管理体制の強化に向け、YKKの代表取締役会長である私がその任を担うとともに、YKK APの取締役会議長を兼務する体制といたしました。両社において同一人物が取締役会議長を務めることで、ガバナンスの観点から一貫性のある体制を構築してまいります。あわせて、ガバナンス機構の関与を一層強化し、経営トップへのモニタリングを徹底するとともに、グループとしての統制を強化してまいります。制度のみで不

正を完全に防ぐことは難しい面もありますが、役員の経費運用ルールの再確認や監査機能の更なる強化、取締役会への定期報告などを通じて、継続的な監督と透明性の確保を徹底してまいります。



代表取締役会長
大谷 裕明

ガバナンスの不断の進化に向けて

YKKの取締役会は、経営の監督と中長期の価値創造に資する戦略的議論の場として、その実効性向上に継続的に取り組んでいます。多様な知見を有する社外取締役との率直な対話を通じ、事業環境の変化やリスクを的確に捉え、執行への建設的な助言と監督を行うことが重要であると考えています。

また、YKK精神「善の巡環」の実践・継承のもと、グローバルに展開する各事業会社の現地主体経営を基盤に事業成長を実現するとともに、ファスニング事業においては地域統括会社や各種委員会、内部監査室が連携を取り、グローバルでガバナンスを進化させてまいります。経営と執行を明確に分離し、取締役会は意思決定と監督に専念することで、執行の機動力と責任を一層高める体制を構築し、持続的成長と社会への貢献を実現してまいります。

取締役候補者の一部変更にかかる経緯

2026年4月24日	• YKKおよびYKK APは、それぞれの定時株主総会の取締役候補者を公表。
2026年5月22日	• その後、複数の候補者にYKK AP内での交際費に関する不適切な経費処理が認められたため、一部の取締役候補者の変更を発表。これに伴い、YKK APからパナソニック ハウジングソリューションズ（以下、PHS）に派遣している一部の取締役候補者についても変更を発表。 • 同日開催のYKK取締役会において、独立した外部有識者のみで構成する特別調査委員会を設置。なお、外部専門家である各委員とYKKおよびYKK APの間には特別な利害関係を有しない。
2026年6月9日	• YKK AP定時株主総会において、5月22日時点の取締役候補者が取締役に選任。
2026年6月16日	• PHS定時株主総会において、5月22日時点の取締役候補者が取締役に選任。
2026年6月26日	• YKK定時株主総会において、5月22日時点の取締役候補者が取締役に選任。



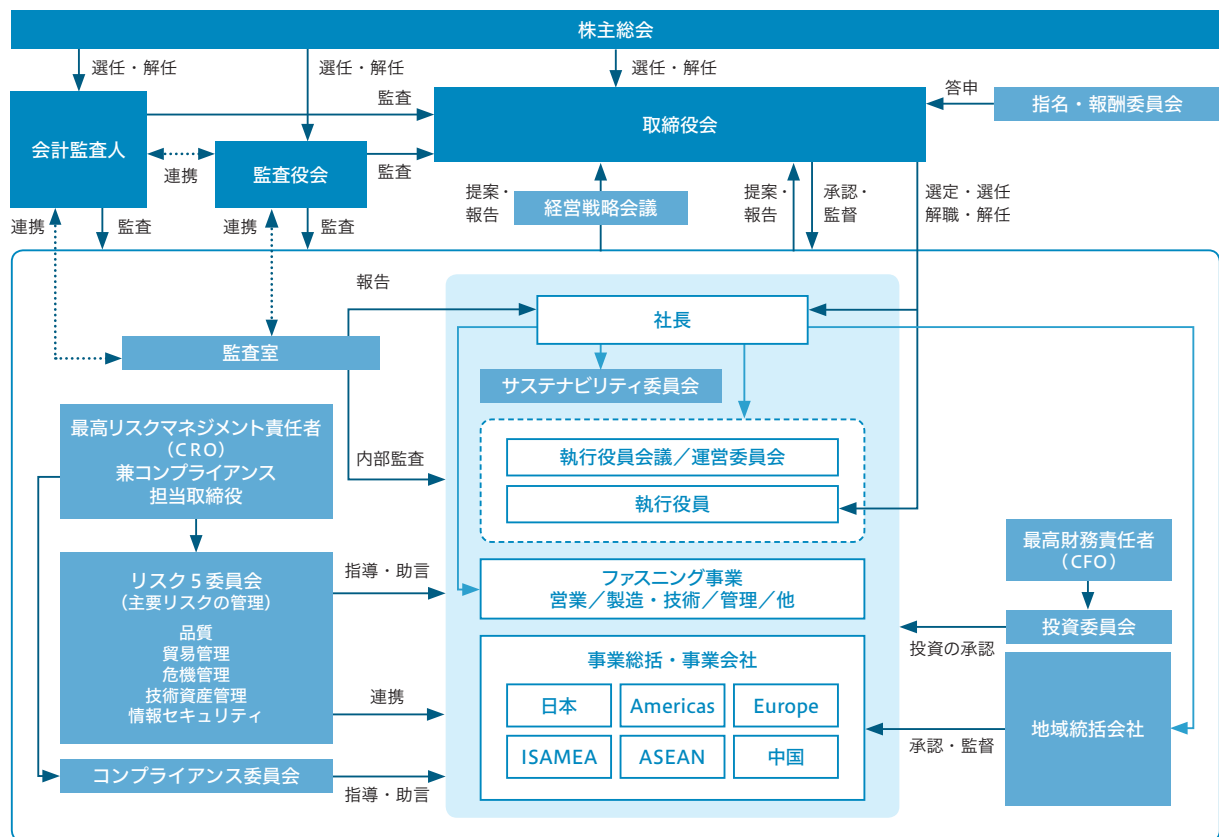
YKK株式会社及びYKK AP株式会社における取締役候補の一部変更、並びに特別調査委員会の設置についてのお知らせ
<https://www.ykk.com/newsroom/important/2026/20260522.html>

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91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/>

取締役・監査役の状況 (2026年6月26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2025年度の出席回数) ※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
敷田 透

(取締役会 10/10 回)

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
新井 佐恵子

(取締役会 13/13 回)
(監査役会 14/14 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
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)。



監査役(常勤)
浅野 慎一

(取締役会 10/10 回)
(監査役会 10/10 回)

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
コンプライアンス担当
CRO
湯本 克也

(取締役会 13/13 回)

米国での勤務を含め、長年にわたり法務部門に携わった後、2010年4月に当社執行役員に就任。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)。



取締役※1
小野 桂之介

(取締役会 13/13 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
南 晃

(取締役会 12/13 回)
(監査役会 13/14 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、長年にわたり当社の製造・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
岡田 英理香

(取締役会 13/13 回)

日本国内外の大学・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。



監査役※2
森田 恒平

(取締役会 13/13 回)
(監査役会 14/14 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。

スキル・マトリックス

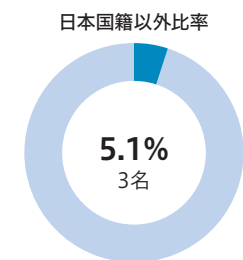
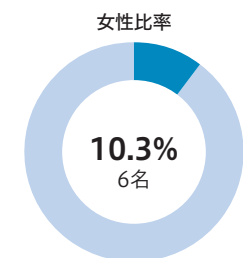
取締役・監査役の有する知識・経験・能力等をスキル・マトリックスにて一覧化し、知識・経験・能力等のバランスとダイバーシティに配慮した構成とすることとしています。

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	●	●	●				
	湯本 克也		●					●
	小林 喜峰		●		●			
	敷田 透	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	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・海外事業役員・ 専門役員の状況

総数：58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の充実と実効性の確保に向け、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、重要な経営課題について幅広く討議しています。取締役会の討議を通じて示された指摘事項等は、業務執行部門における意思決定および業務執行に適時に反映されています。

2026年度においては、AP事業に対するモニタリングを強化するとともに、YKKグループの事業ポートフォリオに新たに加わったハウジングソリューションズ事業との関係も踏まえ、あるべきガバナンス体制の構築および運用に取り組んでいきます。

さらに、2024年度以降、取締役会の実効性評価を年1回実施しています。実効性評価は、社内外の全取締役・監査役を対象に、アンケート等を通じて実施しています。

取締役会の強みや課題を把握するとともに、結果をふまえて取締役会規程の見直しなど必要な施策を講じるなど、取締役会が求められる役割・機能を適切に発揮できるよう改善を図っています。



取締役会の様子

主要ガバナンス機関の概要と活動状況（2025年度）

名称	構成等	概要と活動状況	開催回数／年
取締役会	議長：大谷 裕明 構成：10名 (うち社外取締役2名)	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。 2025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	議長：新井 佐恵子 構成：4名 (うち社外監査役3名)	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。 2025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。	14回
指名・報酬委員会	委員長：大谷 裕明 構成：5名 (うち社外取締役2名) 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。 2025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。	9回

業務執行に関する主な会議体の概要（2025年度）

名称	構成等	概要	開催回数／年
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	委員長：CRO	品質、貿易管理、危機管理、技術資産管理および情報セキュリティの5つの委員会を設置し、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。	3回／各委員会
コンプライアンス委員会	委員長：CRO	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。	1回
投資委員会	委員長：CFO	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
サステナビリティ委員会	委員長：社長	気候変動対応や循環型経済への移行など、サステナビリティに関する経営方針・目標・戦略について討議・推進しています。	3回

取締役・監査役のトレーニングを通じた監督機能の強化

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と共通認識を深めることを目的として、「YKK Group Off-Site Meeting（YKKグループオフサイトミーティング）」を開催しています。経済安全保障や地政学リスク、生成AIの活用、人的資本・経営など重要なテーマに関する研修を通して知見を深め、活発な議論を行っています。さらに、社外取締役・監査役は、社内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するとともに、海外事業会社の現地視察などを通じて、YKKグループの事業理解および外部環境・リスクに関する知見の拡充を図っています。



オフサイトミーティングの様子

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、人間性等を確認し、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～）

執行役員 役位	社長
	副社長
	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

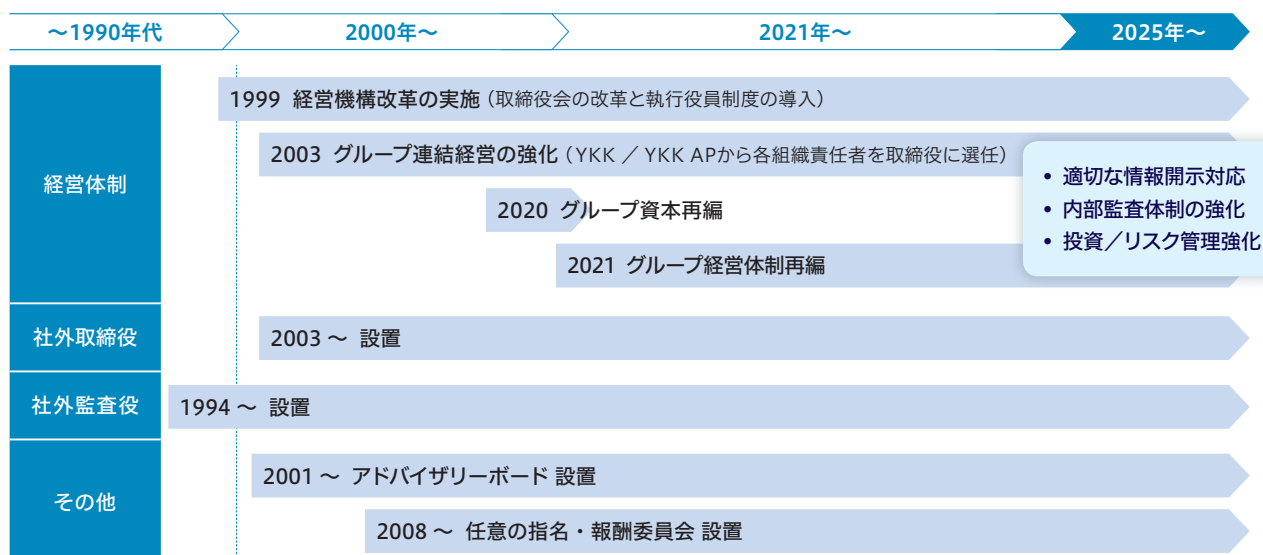
考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。

- 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91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/>

参考 コーポレート・ガバナンス強化の経緯



取締役会議長× 社外監査役対談

グローバルでの ガバナンス強化

— YKK精神「善の巡環」を軸に、
更なる企業価値向上へ —

持続的な成長と企業価値向上に向けて、実効性あるコーポレート・ガバナンスを確立し、経営の透明性を高めることが求められています。ガバナンスの本質とは何か、グローバルでガバナンスを強化するために必要なこととは——。YKK（株）の取締役会議長を務める大谷裕明会長と、南晃社外監査役が語り合いました。



社外監査役
南 晃

代表取締役会長
大谷 裕明

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。

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（現任）、2025年6月よりYKK AP株式会社取締役（現任）。

ガバナンスの本質とは何か

南 ガバナンスとは、企業が本来の目的に向かって運営されるようにするための仕組みの総称です。その観点からすると、YKKでは世界の各地域・各社において実効性のあるガバナンスが実現されている。各社がそれぞれ責任を持って事業運営を担う「現地主体の経営」を軸にしつつ、地域統括会社や各種委員会、内部監査室といった仕組みが機能していると感じています。

さらに、グローバルに展開する企業として、本社が全体をしっかりと束ねていることも高く評価したい点です。「善の巡環」をはじめとするYKK精神、経営理念がすべての基盤として共有されていること、それぞれの事業環境や個性をふまえた上で各拠点との対話を重ね、適切な施策と一緒に考えていくという本社の姿勢が徹底していることが求心力を高め、強

固なガバナンスにつながっているのではないのでしょうか。

大谷 私は、ガバナンスの本質は経営理念や事業の目的を全社員が共有し、それを常に判断基準として機能させることにあると考えています。その点、YKKは非常に「目的がはっきりした会社」だと思います。優れた技術・商品と経営によってお客様や社員、そして社会に貢献するのが我々の存在価値であり、その時の判断基準になるのがコーポレートバリューにもある「公正」である——。こうした考え方の軸を繰り返し語り続けることも、広義のガバナンスだと捉えています。

また、最高決議機関である取締役会を形骸化させないということも常に意識していることです。グループ規模が拡大する中、ガバナンスの実効性を維持するには、経営理念への理解とその実践を徹底するとともに、各種規程などの明文化も改めて必要だと考えているところです。

取締役会の役割と グローバルガバナンス体制

南 取締役会の話が出ましたが、私は取締役会において社外役員に求められる最も重要な役割は「経営執行の監督」だと思っています。

大谷 そうですね。私が取締役に就任する前に、当時の役員から「非上場企業だからこそ、経営に甘さや妥協があってはいけない」と聞かされました。社外役員がメンバーに加わることで、取締役会の中にアクセルだけではなくブレーキが備わり、執行と監督のよい緊張感が生まれる。それがしっかりとYKKにガバナンスを効かせてくれていると思います。

南 そうした役割を適切に果たすためには、情報共有とコミュニケーションの充実が重要ですが、この点においてもYKKは非常に高いレベルにあると思います。付議議案に関しても、採決前にオープンな形で情報共有をいただけるので理解が深まりますし、議案に関係する部署の方がオンラインなどで参加しているのも、適切に判断する意味で非常によいことだと思っています。

また議論の内容の約半分を、報告や情報共有など決議事項ではないものが占めているのも、コミュニケーションという点で素晴らしいですね。

大谷 時間や件数を理由にして決議を急ぐことはありませんね。出席いただいている方々が内容を深く理解し、それぞれの立場から発言して議論を尽くしてから決議に移るようになっています。

南 特に、YKKのグローバルなガバナンスを考える上では、制度だけではなくコミュニケーションが不可欠です。それも、ただ問題や課題を指摘するだけでなく、改善プロセスやベストプラクティスを共有することが大事だと考えます。

先にも触れたように、地域ごとに統括の機能を持っていることは、YKKのガバナンス体制の大きな特長です。各社の業務監査の指摘事項や改善策を地域統括会社経由で共有するYGIA（YKK Global Improvement Activity）も、



リスクマネジメントの視点からも有効な、非常に興味深い取り組みだと思っています。

大谷 地域統括会社の設置は、グローバルガバナンス体制を構築していく上でのスタートでした。経営理念の浸透や事業目的の共有を徹底する上で、キーになる機能です。

YGIAは経営層による週次ミーティングから生まれたアイデアをもとに、2023年度に始まりました。各事業会社間で互いの監査情報を可視化し、再発防止の仕組みづくりにつなげることで、各事業会社のガバナンスレベル向上につながっていると考えています。

南 単なる情報共有で終わるのではなく、その内容を各拠点の業務に反映・定着させていくためのサポートにも、今後さらに期待したいです。

大谷 YKK全体で「同じ失敗を繰り返さない」文化を定着させたいと思っています。

受け継いだものを進化させ、次へ引き継ぐ

南 YKKはまもなく創業100年を迎えますが、これだけ長い間成長を続け、新しいことに挑み続けている企業はそう多くはありません。その背景には、前の世代から受け継いだものをより進化させて次に渡すというYKKのカルチャーがあるように思います。

世代や時代を超えた「縦の連帯感」はYKKの大きな財産だと思います。それを大事にしながら、引き続きYKK精神・経営理念の共有を徹底し、次世代によりよい形でバトンを渡していったほしいですね。

大谷 創業100年はゴールではなく、一つの通過点に過ぎません。企業価値を継続的に向上させていくためには、何度でもYKK精神「善の巡環」に立ち返って、時代の変化に対応していくことが重要です。

このように、世代を超えてYKK精神を継承していくこと自体が、強固なガバナンスの基盤ともなる。そしてこれこそがYKKの強みを生み、事業を拡大して企業として成長を続けることにもつながると考えています。



リスクマネジメント

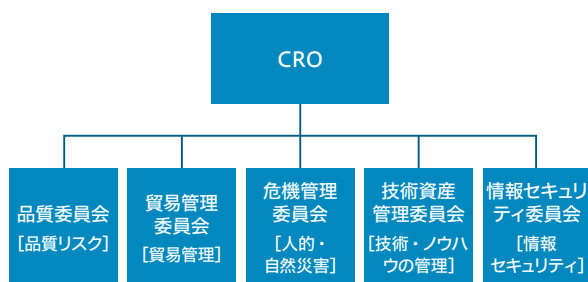
基本的な考え方・体制

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

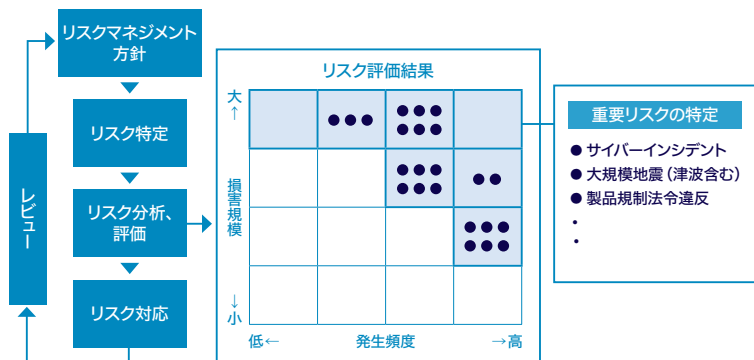
リスクマネジメント方針に基づき、組織ごとにリスク項目の洗い出しを実施し、ワーストシナリオとその対応状況を考慮した上で、損害規模と発生頻度によるリスク評価を行っています。損害規模は、財務的な影響、人命・健康への影響、信用・評判への影響、社会秩序に対する影響を加味した評価を行っており、大きな影響が想定されるものは経営レベルで管理すべき重要リスクと捉え、それらの動向の把握と対応進捗状況を可視化しながらリスク管理を行っています。

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91期有価証券報告書P.24～で開示しています。
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

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

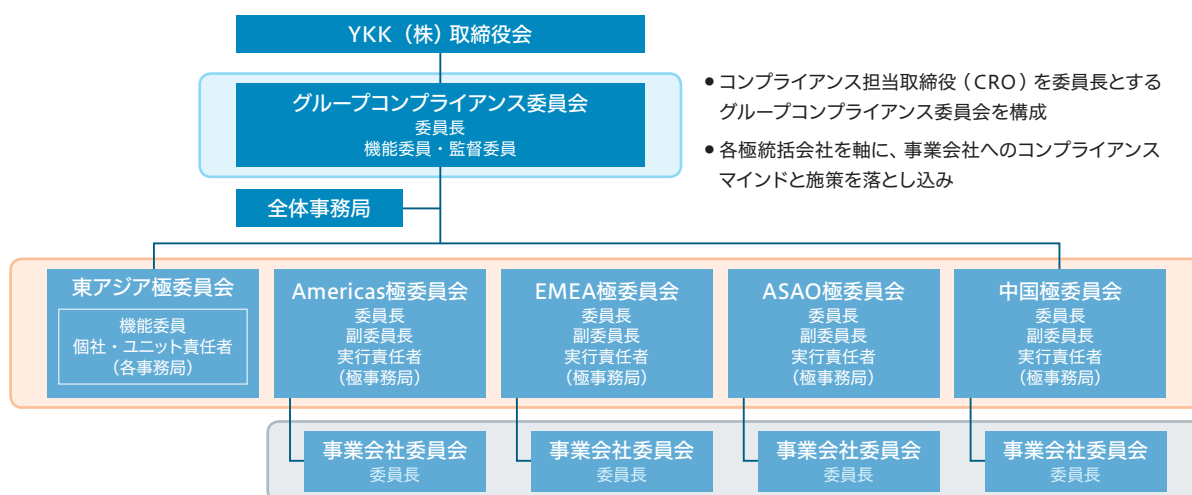
財務リスク	退職給付債務の増加、 事業ポートフォリオ戦略の失敗、保有株式の株価下落
ファスニング事業におけるリスク	国際紛争・内戦、サイバーインシデント、 原材料・燃料の高騰・供給逼迫、 設備投資への失敗、技術進歩への対応遅延、 景気悪化・需要低迷・競争激化、為替変動、 マーケティング失敗・参入遅延、 独占禁止法・取適法違反、外為法違反、贈収賄、 個人情報保護法令違反、大規模地震（津波含む）、 大規模風水害、製品規制法令違反、 移転価格税制における追徴課税

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



コンプライアンス意識調査の実施

YKKグループは、定期的に従業員のコンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンス意識の定着化の状況やコンプライアンス違反の発生状況などを把握することに努めています。調査により浮かび上がった課題に応じたコンプライアンス推進活動に取り組んでいます。

2025年度はコンプライアンス意識調査をエンゲージメント調査および経営理念調査と同時に実施し、回答率は96%（前年比15%上昇）でした。また、各調査結果の相関分析を行い、コンプライアンス意識強化、エンゲージメント向上および経営理念浸透の密接な関連性・連動性について確認しました。更なるコンプライアンス意識強化に向け、外部有識者を招聘してのワークショップや管理職向けのコンプライアンス・ハラスメント研修を行い、2026年度の同調査にて効果測定を予定しています。

公正取引委員会からの勧告とコンプライアンスの強化に向けて

YKKは2026年6月23日、公正取引委員会から下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告を受けました。当社は本勧告を厳粛に受け止め、今後の取引において同様の問題が発生することがないように、取締役会決議により確認するとともに、中小受託取引適正化法（旧下請法）の遵守に向け、社内教育の見直しやチェック体制の強化などを実施し、これらの取り組みを全役職員に周知徹底することでコンプライアンスの一層の強化と再発防止に努めてまいります。

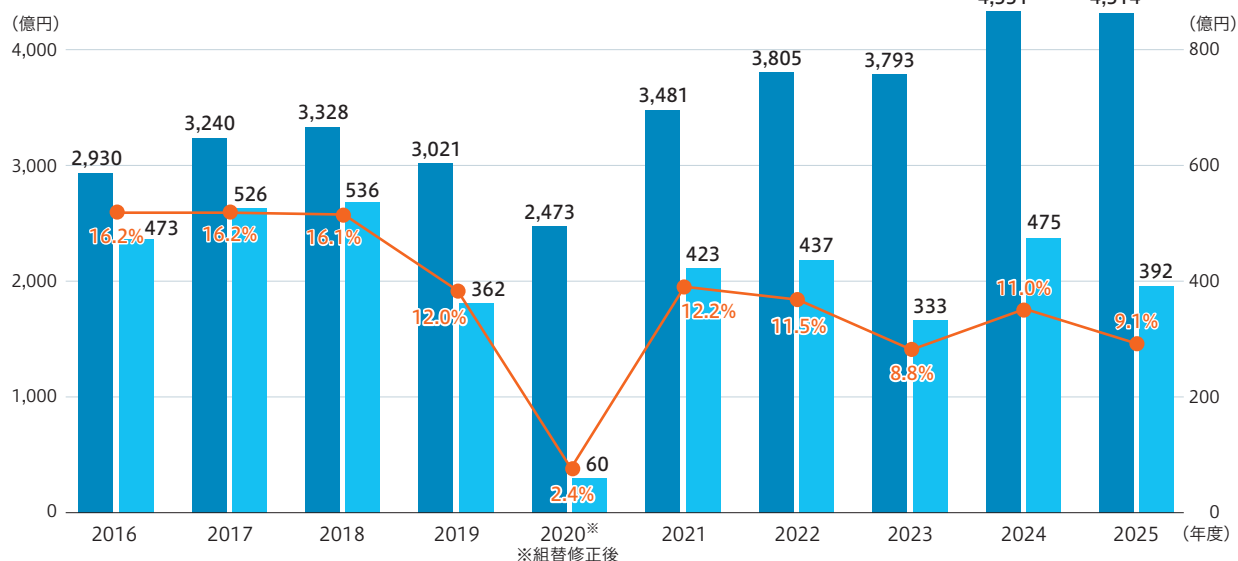
ファスニング事業 主要財務・非財務ハイライト

《2025年度決算のポイント》

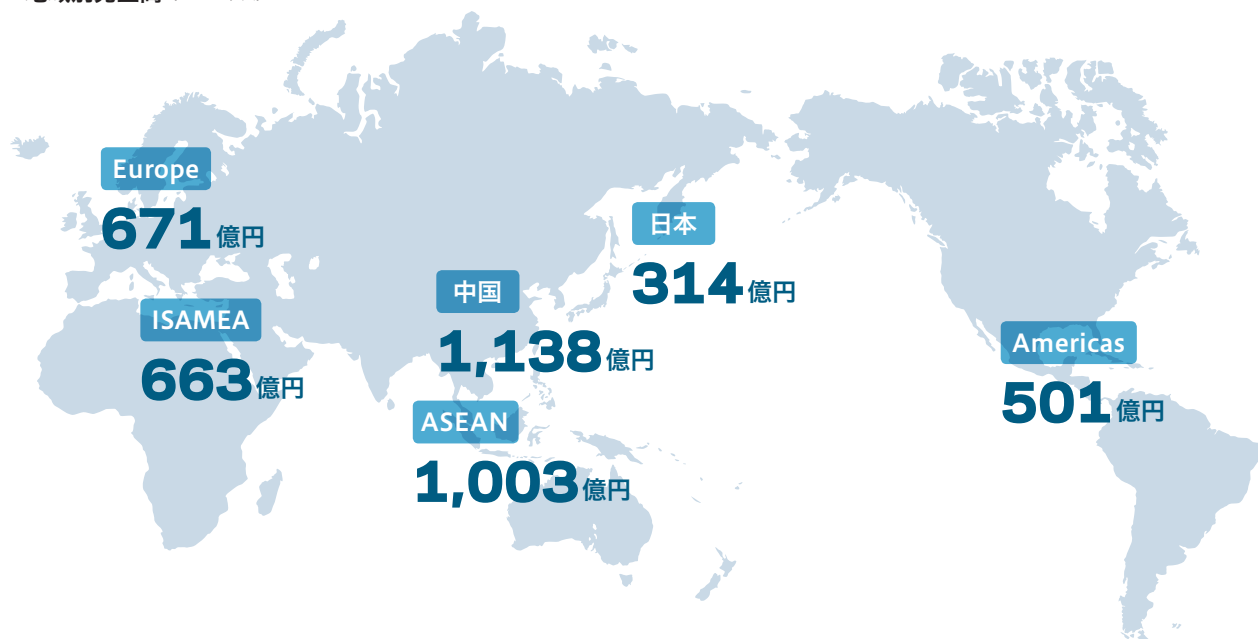
ファスニング事業は、米国による追加関税の発動や中東情勢不安等の通商リスク・地政学リスクの高まりにより、景気の先行き不透明な状況が続きました。このような事業環境のもと、米国通商政策等の影響により加工輸出品向け販売のボリュームが減少し、売上高は4,314億円、営業利益は、継続的なコストダウンを実施したものの、操業度低下やインフレに伴う賃金改定による労務費上昇や原材料価格の高騰等の影響により392億円と、減収減益となりました。

売上高・営業利益・営業利益率

■ 売上高（左軸） ■ 営業利益（右軸） ● 営業利益率



地域別売上高（2025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。

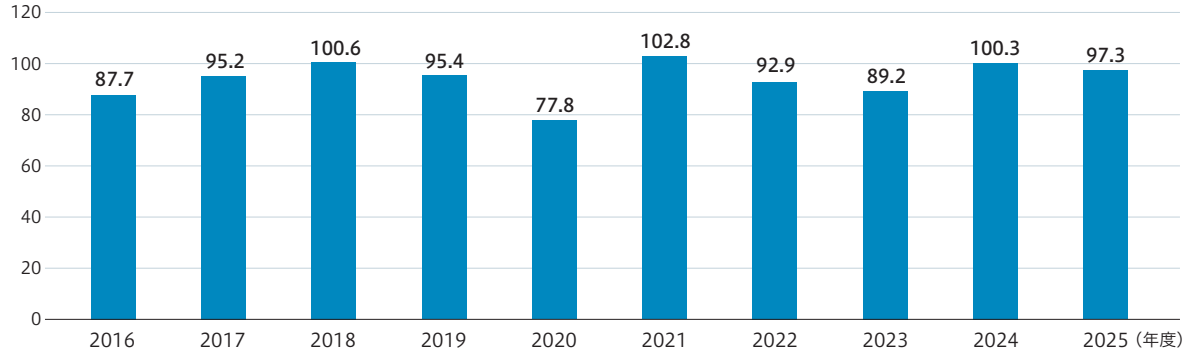
※2 Americasは北中南米を、ISAMEAはインド、南アジア、中東、アフリカ地域を含む地域名です。



知的財産管理に関する詳細は、データ編で開示しています。

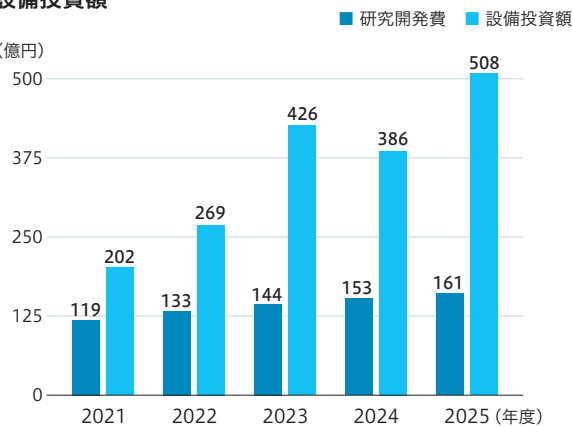
ファスナー販売数量

(億本)



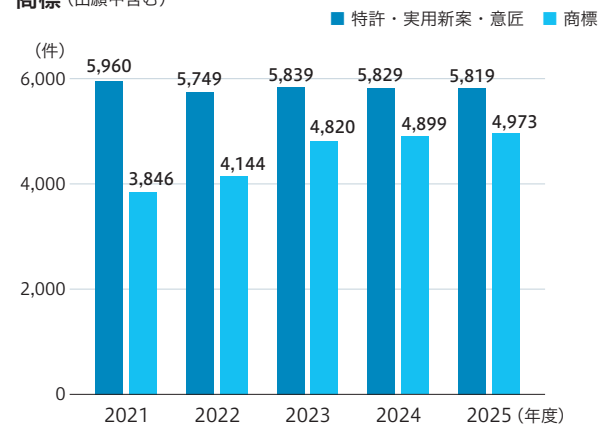
研究開発費 設備投資額

(億円)



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



69 国／地域
(2026年3月末現在)

会社数・従業員数



68 社
27,692 名
(2026年3月末現在)

温室効果ガス排出量 (基準年2018年度比)



Scope1+2
67.1 %削減
(2025年度実績)

持続可能素材使用アイテムの割合 (延べメートル)



54 %
(2025年度実績)

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

革新的なめっき技術 AcroPlating® 仕上による 有害物質除去率



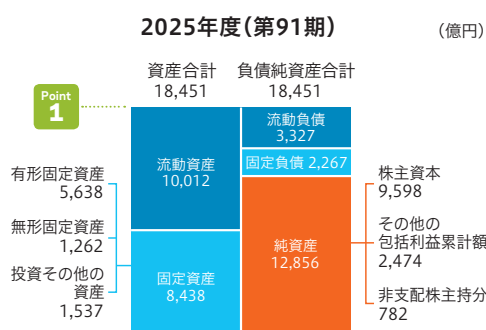
100 %
(シアン、クロム、セレン)

「YKK」商標登録

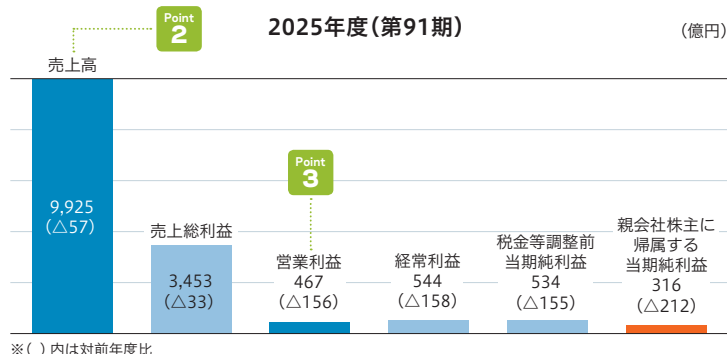


180 国／地域
(2026年3月末現在)

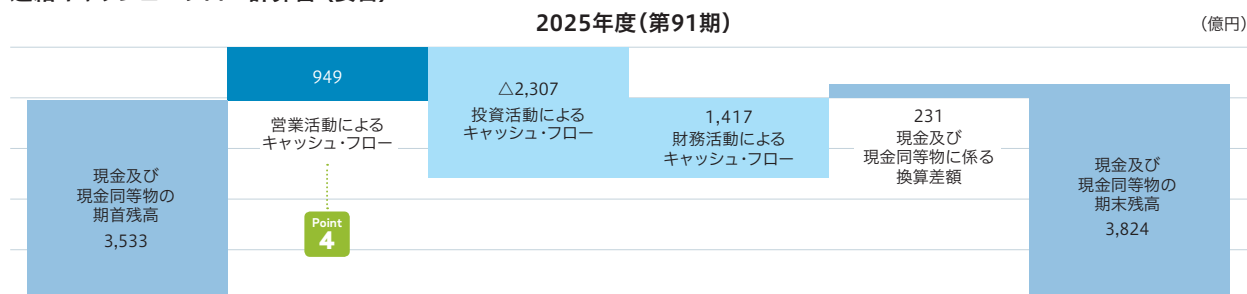
連結貸借対照表(要旨)



連結損益計算書(要旨)



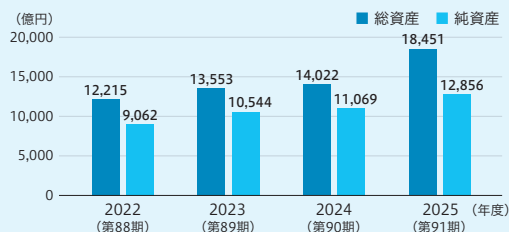
連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)



Point 1 総資産

18,451 億円

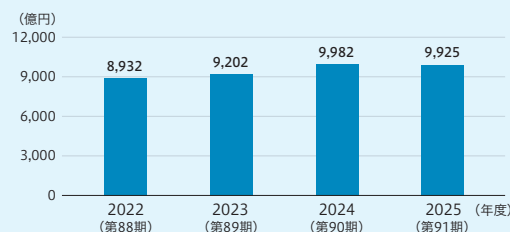
前期に比べ4,428億円の増加となりました。主な内容は、パナソニック ハウジングソリューションズ(株)の発行済株式80%を取得したことによる売却債権、有形固定資産並びに無形固定資産の増加であります。



Point 2 売上高

9,925 億円

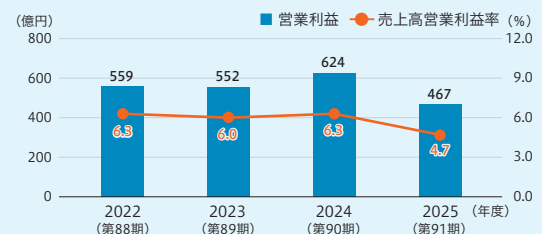
ファスニング事業では、米国通商政策等の影響で加工輸出品向け販売が伸びず減収となりました。AP事業では、日本の新築分野の伸び悩みや北米の住宅建材・インドネシアの高級市場向け商品の販売不調により減収となりました。



Point 3 営業利益

467 億円

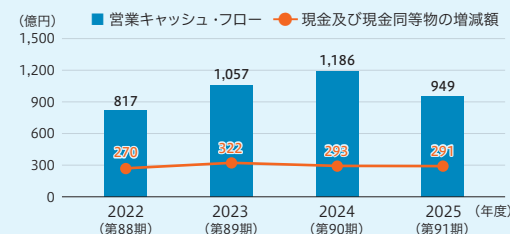
ファスニング事業では、販売ボリュームの減少及び操業度低下、労務費の上昇や原材料価格の高騰に伴う収益性の低下により、減益となりました。AP事業では、原材料・資材価格の高騰、ロジスティクス費用や販管費の増加等により、減益となりました。



Point 4 営業キャッシュ・フロー

949 億円

前期に比べ236億円の減少となりました。主な内容は、税引前利益の減少等であります。



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87期 2022年3月	第88期 2023年3月	第89期 2024年3月	第90期 2025年3月	第91期 2026年3月
売上高	(百万円)	797,019	893,226	920,234	998,299	992,561
経常利益	(百万円)	63,964	60,689	60,824	70,314	54,461
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	44,097	37,929	42,365	52,955	31,667
包括利益	(百万円)	105,061	72,928	152,000	56,460	131,504
純資産額	(百万円)	837,264	906,290	1,054,493	1,106,961	1,285,630
総資産額	(百万円)	1,156,941	1,221,583	1,355,312	1,402,292	1,845,123
1株当たり純資産額	(円)	682,026	738,691	860,211	903,763	1,007,190
1株当たり当期純利益	(円)	36,782	31,638	35,339	44,173	26,416
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	(円)	—	—	—	—	—
自己資本比率	(%)	70.7	72.5	76.1	77.3	65.4
自己資本利益率	(%)	5.7	4.5	4.4	5.0	2.8
株価収益率	(倍)	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	81,132	81,724	105,708	118,690	94,991
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△40,414	△55,864	△99,612	△75,243	△230,712
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,776	△7,000	1,394	△8,483	141,731
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	264,639	291,706	323,941	353,329	382,486
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	(人)	44,410 [3,161]	44,527 [3,183]	45,363 [2,585]	46,305 [3,079]	56,899 [1,927]

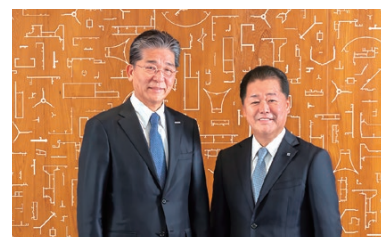
注1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

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。

TOPIC

YKK APとパナソニック ハウジングソリューションズが戦略的パートナーシップを構築

YKK（株）とパナソニック ホールディングス（株）（PHD）は、2025年11月17日に締結した、パナソニック ハウジングソリューションズ（株）（PHS）の株式譲渡契約の手続きを2026年3月31日に完了しました。これに伴い、YKKが新設した中間持株会社であるYKKインベストメント（株）がPHSの発行済株式の80%を取得し、残り20%の株式は引き続きPHDが保有し、PHSはPHDの持分法適用会社となります。今後、YKK AP（株）が持つ建材事業における高い技術力や幅広い商品群と、PHSが強みを持つ住宅設備・建材の製造・販売・エンジニアリングを掛け合わせることで、圧倒的なシナジーを創出し、建築資材・住宅設備業界の未来を牽引するリーディングカンパニーとして、新たな価値を創造していきます。



(左) パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社 代表取締役 社長執行役員 山田 昌司
(右) YKK AP株式会社 代表取締役社長 魚津 彰



YKKグループ（連結）情報の詳細は、以下に掲載しています。

- 会社情報、事業・サステナビリティ情報等：YKKウェブサイト
<https://www.ykk.com>
- 財務情報：有価証券報告書・決算説明資料・ビジネスレポート等
<https://www.ykk.com/corporate/financial/>