

# ガバナンス (Governance)

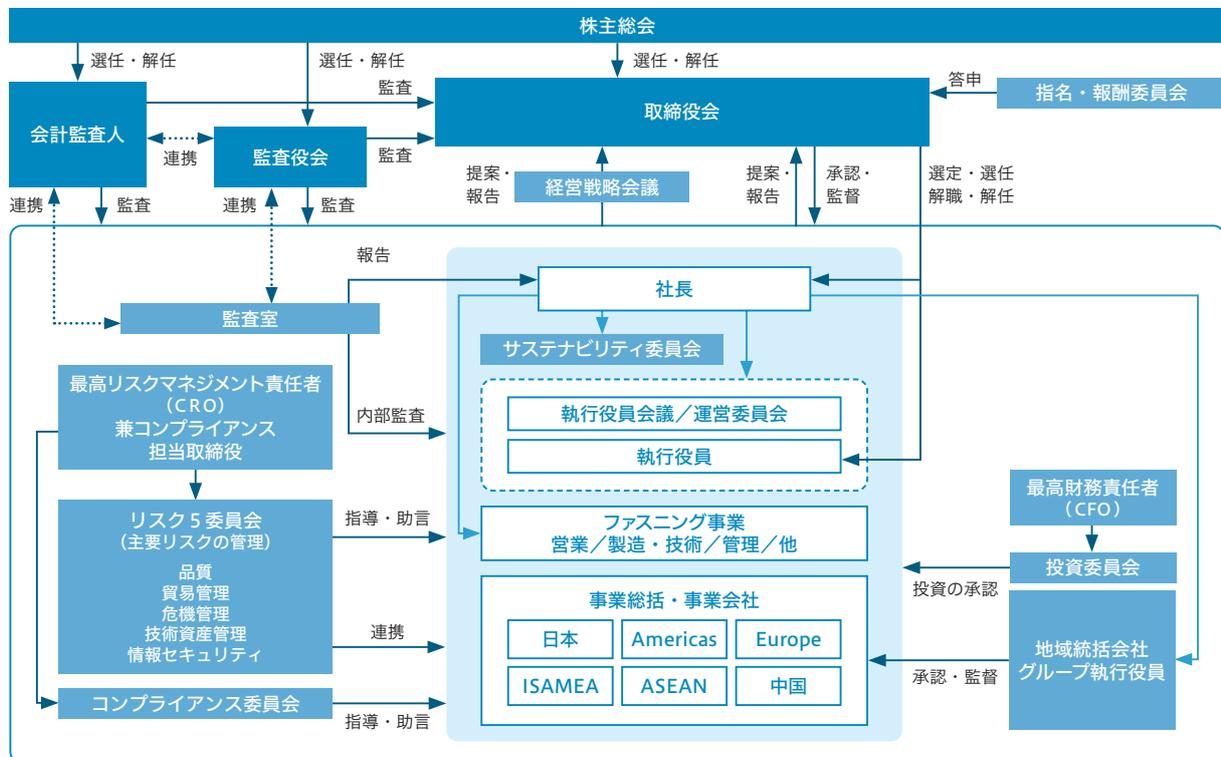
## コーポレート・ガバナンス

### 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



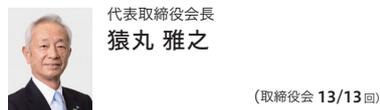
### コーポレート・ガバナンス強化の経緯



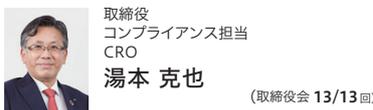
## 取締役・監査役の状況 (2024年6月27日現在)

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当社経営について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者が選任されています。

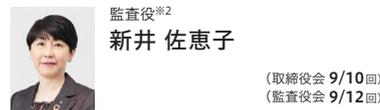
(カッコ内は2023年度役会の出席回数) ※1 社外取締役 ※2 社外監査役



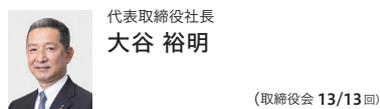
米国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2008年6月に当社取締役に就任し、2011年6月から2017年3月まで当社代表取締役社長。2018年6月より当社代表取締役会長。



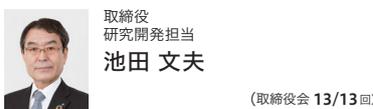
米国での勤務などを経て、2010年4月に当社執行役員グループ法務・知財センター長に就任。2022年6月より当社取締役コンプライアンス担当CRO(最高リスクマネジメント責任者)。



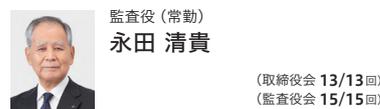
公認会計士としての専門的知識を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2023年6月より当社社外監査役。



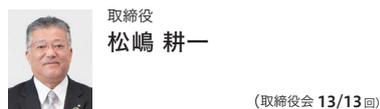
中国での勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2014年6月に当社取締役に就任。2017年4月より当社代表取締役社長。



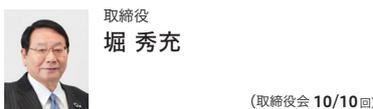
長年にわたり当社工機部門に携わった後、2017年4月に当社副社長 工機技術本部長に就任。2018年6月より当社取締役。



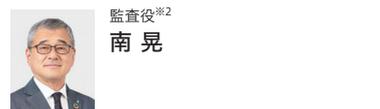
長年にわたり当社経理部門にて勤務した後、当社監査室長を務める。2013年6月より当社常勤監査役。



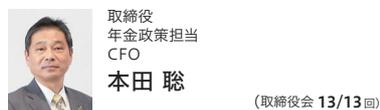
欧州、中国、アジアでの勤務を含め、長年にわたりファスニング事業に携わった後、2017年4月に当社副社長ファスニング事業本部長に就任。2018年6月より当社取締役。



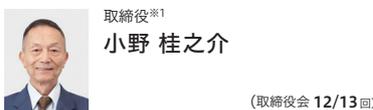
米国での勤務を経て、2007年4月よりYKK AP(株)の執行役員を歴任し、2009年6月に同社取締役、2011年6月に同社代表取締役社長、2023年4月に同社代表取締役会長に就任。2023年6月より当社取締役。



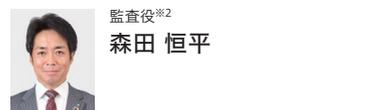
他企業の代表取締役、監査役、社外取締役の経験を有する。2024年6月より当社社外監査役。



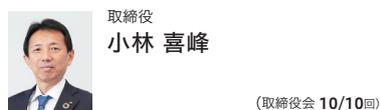
米国での勤務を含め、長年にわたり経営企画に携わり、2019年4月に当社副社長 経営管理担当に就任。2020年6月より当社取締役 年金政策担当CFO(最高財務責任者)。



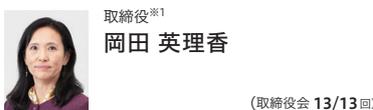
慶應義塾大学や中部大学において教授などを歴任し、経営に対する深い造詣を有するとともに、他企業の社外役員の経験を有する。2007年6月より当社社外取締役。



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。



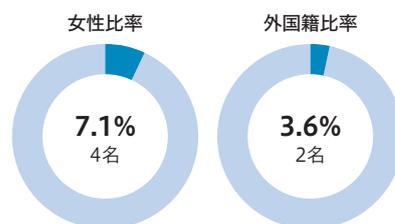
米国、アジアでの勤務を含め、長年当社の製造・技術部門に携わり、2023年4月に当社副社長 製造・技術本部長に就任。2023年6月より当社取締役。



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

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	猿丸 雅之	●	●	●			●	
	大谷 裕明	●	●	●				
	松嶋 耕一	●	●	●				
	本田 聡		●			●	●	
	小林 喜峰		●		●			
	湯本 克也		●					●
	池田 文夫				●			
	堀 秀充	●	●	●		●	●	●
監査役	小野 桂之介(社外)	●	●	●	●	●	●	●
	岡田 英理香(社外)	●	●	●			●	●
	新井 佐恵子(社外)	●	●			●		
	永田 清貴					●		
	南 晃(社外)	●		●		●		●
	森田 恒平(社外)					●		●

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：56名

※ 左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。

## 各会議・各委員会の概要と開催状況

	概要	2023年度 開催回数
取締役会	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。 2023年度において、取締役会は、社外取締役2名を含む取締役10名で構成し、会社法および当社取締役会規程に基づき、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並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名で構成し、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。 2023年度における具体的な検討事項は、監査方針および監査実施計画、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価等です。	15回
経営戦略会議	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、多面的に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
指名・報酬委員会	取締役会の決議により、社外取締役1名以上を含む3名以上で構成し、社長を含め執行役員を兼任する者は委員には含まれません。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することとしています。 2023年度は社外取締役2名を含む5名で運営しました。当年度の具体的な検討事項は、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です。	10回
リスク5委員会	CRO（最高リスクマネジメント責任者）の下に、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、これらにリスク毎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	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CRO（最高リスクマネジメント責任者）の下に設置しています。 2023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）を委員長とする2006年2月設置の投資審議会を2021年4月に投資委員会に改組し、YKKグループにおける投資リスクを適切に管理する体制を拡充しています。	12回

## 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、短期報酬としての基本報酬および役員賞与、ならびに長期報酬としての退職慰労金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（役員賞与）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、中長期での企業価値向上を図る方針としています。



役員報酬の構成および報酬額は、第89期有価証券報告書P.47～で開示しています。  
<https://www.ykk.com/corporate/financial/securities/>

## リスクマネジメント

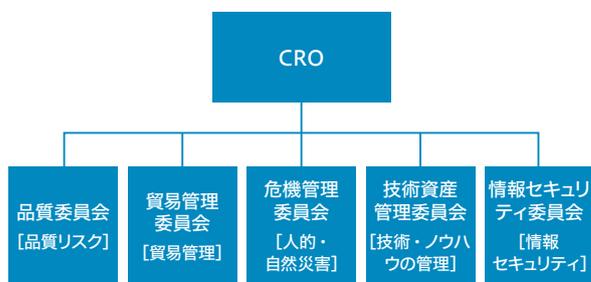
### 基本的な考え方・体制

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、規定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



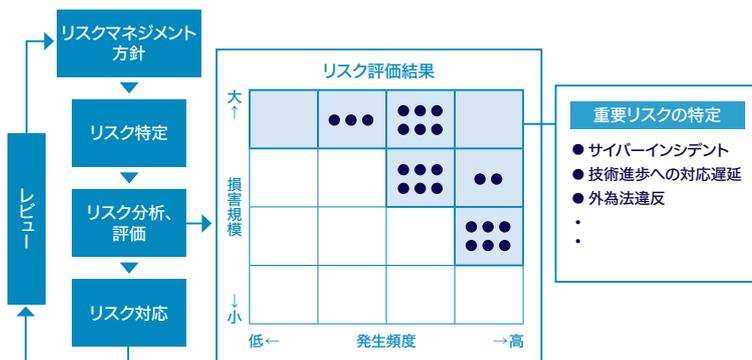
### リスク評価プロセスと重要リスクの特定フロー

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89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、製品欠陥事故・リコール、移転価格税制違反

## 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、コンプライアンス担当執行役員のもと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、コンプライアンス委員会を設置し、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グループ行動指針 (YKK Group Code of Conduct)

「YKKグループ行動指針」は、7原則と29の細則からなり、国連グローバルコンパクトが掲げる10原則や国際労働機関（ILO）が掲げる基本8条約を参照・準拠し、SDGsにもつながるものです。社員一人ひとりが、この「YKKグループ行動指針」を実践し、コアバリューに掲げる「一点の曇りなき信用」をあらゆるステークホルダーからいただけるよう、取り組んでいきます。

 YKKグループ行動指針 (全文)  
<https://www.ykk.com/philosophy/guidelines.html>

#### YKKグループ行動指針 (YKK Group Code of Conduct)

##### 7原則

- コンプライアンス
- 公正な事業慣行
- 人権の尊重
- 環境との調和
- 安全衛生
- 商品の品質および安全性
- コミュニティへの貢献

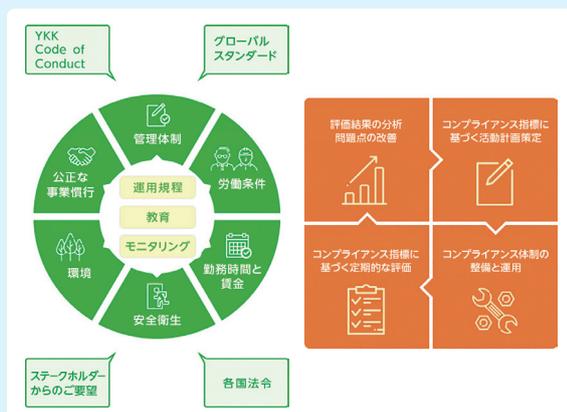
### 内部通報窓口の設置

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。特に、2023年度よりYKKグループの役員および従業員による業務上の不正行為や法令違反および人権侵害等に関し、お取引先様からの相談を受ける窓口として「YKKグループお取引先様相談・通報窓口－人権に関する苦情相談窓口」を設置し、社内外のステークホルダーからの懸念や苦情を適切に受け付けることができる体制構築と救済に努めています。

 お取引先様相談・通報窓口  
<https://ml.helpline.jp/ykkjapan-partner/>

### YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)

透明性ある事業活動のために適切で効果的なコンプライアンスを確実に展開・実行することを目的に、「YKKグローバルコンプライアンス基準 (YGCC)」を策定しています。世界中で各社がYGCCに基づき、マネジメントシステム、人権・労働慣行、安全衛生、環境、公正なビジネス慣行の内部・外部監査を実施し、コンプライアンス体制の強化と継続的な改善に努めています。社会要請等を踏まえて基準は常に見直しを行っており、2024年度にはYGCC4.1へ改定し、時流に沿った新基準による監査を実施しています。



## 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、グローバルベ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、シンガポール、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・開発部門からの依頼や相談に適切に対応でき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対策の意見交換会 B.P.P.® (Brand Protection Partnership) を運営しています。



YKKのブランド保護活動

[https://www.ykk.com/ykk/mame/ykk\\_03.html](https://www.ykk.com/ykk/mame/ykk_03.html)



### 商標・特許の状況

「YKK」商標登録  
(第26類)

**177**カ国/地域

特許・実用新案・意匠  
(出願中含む)

**5,859**件

商標  
(出願中含む)

**4,780**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)

**4,090**名  
(2,317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

(2024年3月末現在)

### 知的財産保護に関する官民連携の取り組み

産業財産権に携わる途上国の人材育成を目的に、特許庁が実施している途上国研修における初の企業訪問先として、YKKが選ばれました。本企業訪問には14カ国から政府職員23名が参加し、YKKの模倣品対策の紹介と意見交換を行ったほか、「ものづくり館」(東京・秋葉原)の見学やワークショップを通じて、日本企業のものづくりへのこだわりを知っていただく機会にもなりました。研修生からは「模倣品との戦いについて多くを学び、素晴らしい経験だった」、特許庁からは「研修の効果が上がった」との声をいただき、またYKKにとっても各国での模倣品の実態を知る有意義な時間となりました。



研修生の皆さんと共に (ものづくり館 by YKK)